



打造未來

金融機構如何擁抱金融科技
並發展成長



KPMG International

kpmg.com/fintechreport

前言

金融服務業正在經歷一場環境劇變。例如人工智慧 (AI)、機器學習、物聯網 (IoT) 和區塊鏈之類的新興技術，加上不斷改變的客戶期望和偏好，正重新定義著金融機構應該如何提供服務。

在這樣持續改變的環境中維持競爭力是非常艱鉅的任務。銀行、保險公司和資產管理公司正在努力轉型 - 從複雜的傳統技術環境轉型為更靈活的經營方式，並創造更有效而能充分滿足不斷改變的全球及司法管轄規定的法規遵循流程。

金融機構認為新創金融科技公司將是數位化未來的主流。證據顯示，自2015年以來，金融機構已在金融科技及數位創新方面投資了超過270億美元。¹

但法人投資只是全貌的一部分。為了瞭解不同組織如何因應金融科技帶來的策略性契機，我們針對36個國家的160個金融機構進行了調查研究。我們也與世界各地主要金融機構以及KPMG全球金融服務產業的合夥人進行了深度訪談。

我們的研究顯示，雖然金融機構承認，金融科技是一個重大的顛覆元素，但還沒有看到任何單一的途徑，可以定義各公司應如何因應金融科技。主要金融機構正在尋求各種不同方法，包括合作、購買、採購以及投資策略。

各主要金融機構都採用的一項最佳實踐，便是制訂相關策略—制定明確而符合組織目標的金融科技策略。由於金融科技將不斷演進，因此必須考慮到目前的資產和能力，並包括執行計畫，以縮短差距並管理可能永遠沒有明確終點的轉型過程。

談到最新的金融科技，將不會有明確的贏家。每一個組織都有機會打造全新的金融科技未來，並在他們的競爭中獲勝。

希望這份報告可以協助您瞭解不同金融機構如何因應金融科技，以及決定自己未來道路時應考慮的因素。如果想要更詳細的討論我們發現的成果，或瞭解自己的組織可以如何最有效的利用金融科技契機，請聯絡我們或您當地的 KPMG 合夥人。



Ian Pollari

KPMG全球金融科技共同主持人/
KPMG國際及澳洲產業合夥人



Murray Raisbeck

KPMG全球金融科技共同主持人/
KPMG國際及英國保險產業合夥人

¹ KPMG 金融科技的脈動 (PitchBook 提供的數據) <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/the-pulse-of-fintech-q2-2017.html>

內容

04



金融科技
勢不可擋

08



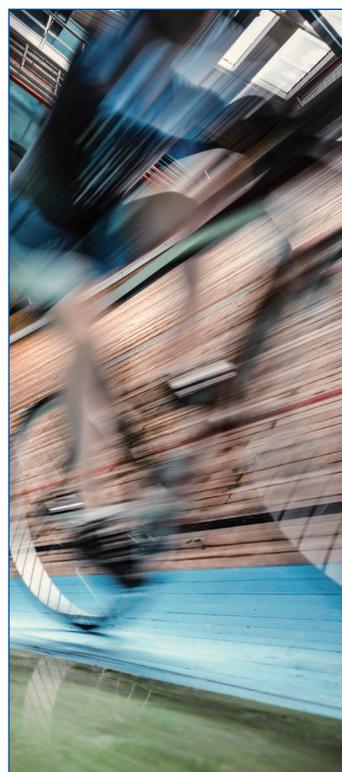
建立正確的基礎

18



整合金融科技

30



前方的路

在地觀點
台灣金融機構
如何發展金融
創新服務

金融科技 勢不可擋



對金融機構而言，金融科技是我們這個時代最大的顛覆者。57%的調查受訪者將其列在第一位，超過越來越複雜的全球監管（51%）以及新的業務模式（46%）。不論其是否提供新的方法以提升客戶體驗，回應監管改變（例如開放式銀行業務），支撐新的支付或數位交付模式，讓服務交付更快速也更經濟，或是提升後台功能的效率 - 現有或開發中的大量金融科技解決方案，都有助於快速重新創造整個金融服務價值鏈。

金融科技的快速演化已迫使傳統金融機構（銀行、保險公司及資產管理公司），不得不面對新的事實。運作了數十年的產品、服務及業務模式，在數位世界中已經沒有立足之地。傳統的基礎設施必須以更新、更有效的技術取代或提升。

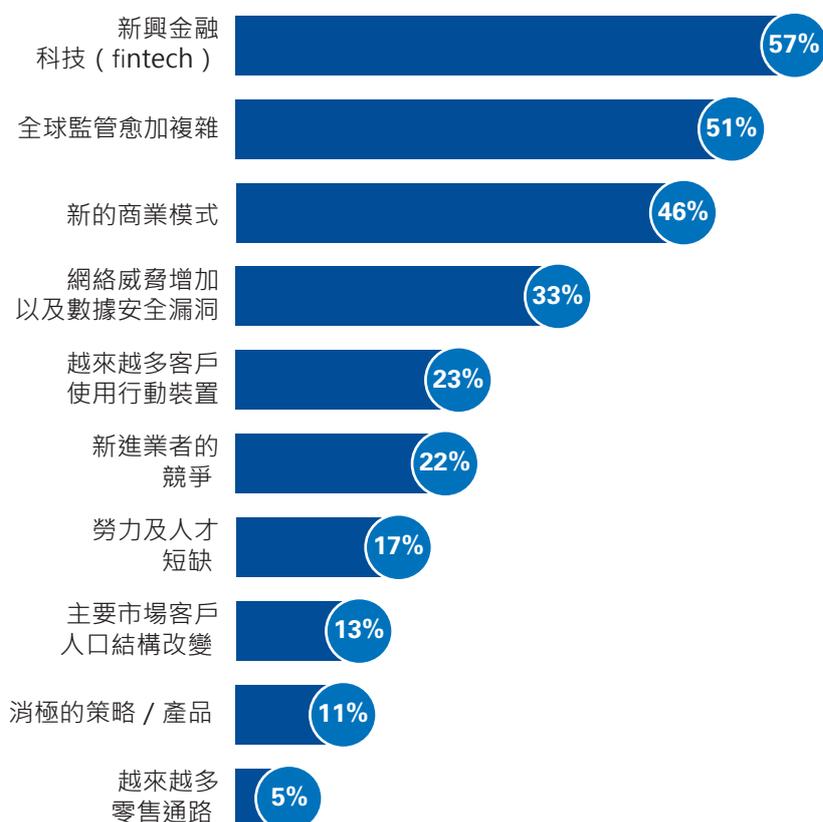
如果想要壯大，各企業體認到，他們必須重新調整所做的事以及做事的方法。競爭者也在進步，想要進入市場大門的不僅僅是金融科技，科技巨人、零售商及其他全球公司都在想盡辦法，提供客戶想要的金融服務。

“

在面對金融科技時，金融機構的態度經常缺乏效率、沒有條理而取巧。成功的公司已經仔細規劃了自己的轉型策略，包括將金融科技整合到組織之中。”

Murray Raisbeck
KPMG全球金融科技共同主持人/KPMG國際及英國保險產業合夥人

最大的三個顛覆 - 全體受訪者



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

我們看到了透過與其他規模提供者合作，以加速成長的龐大機會。在 NAB 澳洲國民銀行，我們已經與 REA 和 Xero 等公司建立了強大的合作關係。銀行必須將焦點從產品和服務轉移到對客戶更深入的瞭解，以及如何透過客戶喜歡的管道協助客戶解決問題。與具規模的供應商合作是實現這個目標的好方法。

Jonathan Davey
澳洲國民銀行 NAB 實驗室、及 NAB 風險投資數位執行總經理

消費者對金融服務提供者有更多的期許

過去五到十年中，消費者對金融服務公司的觀點已有了快速的改變。許多消費者希望金融機構能以客製化的產品，快速回應他們的需求，這在所有產業中都可以看到。在我們2017年的《Top of Mind Survey²》中，29%的受訪者預期，個人化需求的增加將是未來兩年最具顛覆性的消費者行為趨勢。

在這個連零售商品都可以當天下單當天交貨的年代，消費者當然會期待金融交易也可以即時完成；關於抵押貸款、保險或其他財務需求都必須立即做出決定，而不能等到幾天甚或幾週之後。消費者也要求透明化，並清楚說明複雜的金融事務，相關條件必須在他們的日常生活中合理，且符合整體財務目標。

KPMG國際及澳洲銀行業務合夥人及全球金融科技共同主持人/KPMG國際及澳洲產業合夥人 Ian Pollari 解釋：「造成消費者期望改變的不僅僅是金融科技，我們看到許多客戶體驗期望的改變來自於金融服務之外，大型科技業者在應用數據分析、人工智慧及認知思考進行客戶體驗個人化、以及排除業務流程中的阻力等方面，都有很好的表現。當優步（Uber）和網飛（Netflix）這一類的公司都可以做到的時候，客戶期望所有企業都應該可以。」

爭取資源及優先順序的挑戰

長期以來，金融機構一直感受到基礎設施現代化、以及因應客戶需求和期待不斷改變的雙重壓力。對許多機構而言，困難在於他們已經面臨了一連串複雜的急迫問題，不斷爭奪管理層的關注和投資。

例如，全世界的金融機構都不斷的花費大量時間和資源，以確保自己持續遵守不斷改變的產業規定，例如歐洲的支付服務指令修正案（PSD2），以及參與推出新的基礎設施，例如澳洲的新支付平台。

傳統的基礎設施也是金融機構的主要絆腳石，一些金融機構數十年來一直使用相同的主機系統。高階主管經常必須決定，是否應該將資金用在維持既有基礎設施繼續運轉，還是該把錢用在數位發展。

維持日常運作的相關問題，可能嚴重妨礙組織創新的能力。擁有複雜系統的機構也會發現，當要求其納入新的金融技術時，組織的能力受到種種束縛，想要將既有系統與新的、靈活的金融科技結合，經常極其昂貴甚或不可能。

不斷出現「燃眉之急」的問題，也使得金融機構難以對金融科技賦予擴大業務價值必須的關注和資源。這已經造成許多組織只能專注於一次解決一個問題（通常是最有時間壓力的問題），而無暇顧及最有持有價值的問題。

KPMG全球金融科技共同主持人/KPMG國際及英國保險產業合夥人Murray

典型的圖例

		
建立	合作	購買 / 投資



典型的範例：銀行投資並與金融科技合作，為小型企業貸款提供解決方案

英國桑坦德銀行（Santander UK）已授權 Kabbage 平台為全英國中小企業提供自動貸款服務。該平台使得桑坦德銀行能夠加速審核在線上申請，金額達10萬英鎊貸款的業務需求；將處理申請所需的時間從2-12週減少到24小時。³

² <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/top-of-mind-survey-2017.html>

³ <https://www.ft.com/content/9925cc9e-f9a4-11e5-8f41-df5bda8beeb40>

Raisbeck 說道，「金融機構經常會以非常沒有效率、分散而戰略式的態度面對金融科技，成功的公司已經仔細規劃了自己的轉型策略，包括將金融科技整合到組織之中。」

即使是已經推動金融科技行動的金融機構，也並沒有一帆風順。在已經嘗試整合及利用金融科技的公司的公司中，也有許多磨擦。新舊科技的整合並不容易，更不用說傳統與新創企業文化的整合，沒有簡單的方法可以確保成功。

重新定義可能性

來自客戶和組織利害關係人施加的壓力越來越大，再加上科技選項的激增，以及成熟金融科技的競爭，已經使得金融科技成為金融機構首要的成長議題。這些組織的高階主管瞭解，維持現狀可能是其業務未來成功最大的風險。



典型的範例：保險公司
建立解決方案
以改善線上購買的流程

英傑華 (Aviva) 最近推出了一個新的計畫，旨在利用大數據減少必須詢問客戶的問題。透過 MyAviva 線上入口網站與客戶測試「Ask It Never」計畫，以減少客戶為了獲得新保單而必須填寫的表格數量，以期改善線上購買流程，並更準確的提供優惠價格。⁴

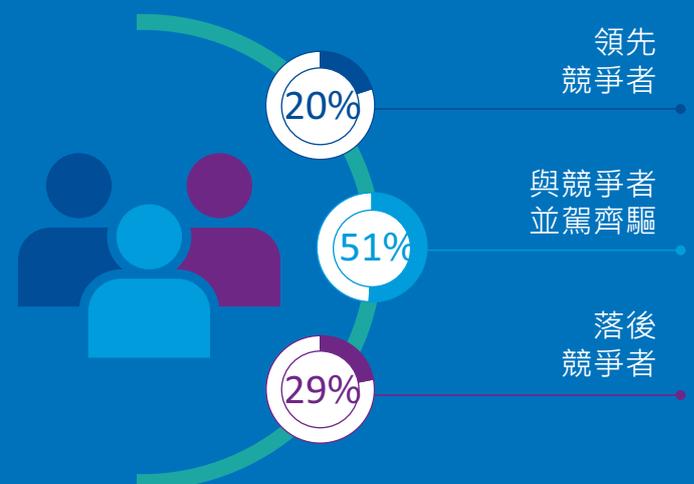
那麼，領導者在哪裡？

談到對金融科技的回應時，我們看到一批新興而有共同策略和能力的領導者。半數以上的受訪者認為，自己在金融科技方面的能力與競爭者難分軒輊。在此同時，想要在金融服務市場分一杯羹的新金融科技公司發現，這一步棋並不像他們想像的那麼容易。

這代表談到在金融科技領域展現領導地位的機會時，大部分金融服務市場仍然是開放。現有的業者現在有很大的機會可以從金融科技創造出價值，因為他們擁有重要的客戶關係、資本資源和良好的聲譽。

雖然大多數組織並不認為自己是這個領域的領導者，但卻有許多成功案例，而且我們在整個報告中有許多相關範例。

在金融科技能力方面金融機構如何將自己與競爭者做比較



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

⁴ <http://www.insurancebusinessmag.com/ca/news/breaking-news/aviva-to-slash-prices-with-gamechanging-concept-65437.aspx>

建立正確的 基礎



實現業務成功通常始於制定專注而明確的業務策略。金融機構學到的是，想要從金融科技中獲得最大的價值，需要同樣程度的關注和重視。如果沒有明確評估金融機構目前的狀況以及未來想要發展的方向，就很難在整個組織內充分利用金融科技相關的機會。

超越實驗

幾乎90%的受訪者已經擁有或正在擬定金融科技策略。擁有金融科技策略並不能保證該策略符合組織的需要。事實上，在擁有金融科技策略的組織中，只有不到半數認為自己的策略跟得上最新的金融科技挑戰和顛覆。並請切記，完整的策略絕不僅僅是擁有創投（VC）基金、或團隊已經達成的金融科技清單。雖然許多金融機構已很早展開金融科技

的旅程，但我們預期，大部分都還沒有完整的金融科技策略。

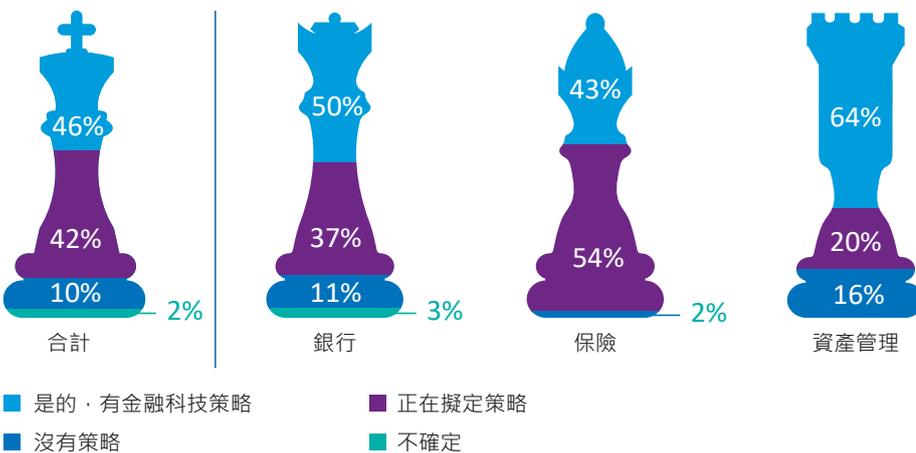
挑戰通常即在於第一步該做什麼。科技是許多金融機構的創新來源，但很容易沉浸於新科技的興奮，而忘了應該確保可以讓客戶和組織受益。

在金融機構經常可以看到新科技，因為這些科技非常有趣又引人注目。大部分人會找一些可以被科技解決的問題，而

“為了最有效的利用金融科技機會，金融服務公司必須將金融科技創新視為重點活動，並將其納入整個組織。”

Tek Yew Chia
KPMG新加坡
金融科技主持人

談到擁有金融科技策略的問題時，金融機構處於什麼狀況？



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。



典型的範例：隨選保險

AXA 保險公司正在與 Trov 合作推出隨選行動優先服務，可讓客戶針對個別項目彈性購買保險。該應用程式可以讓客戶於每天進行一次特定保險項目的開啟或關閉，而無須與傳統的保險業務員互動。⁵

⁵ <https://www.crowdfundinsider.com/2017/06/101260-insurtech-app-trov-connects-axa-insurance-celebrates-uk-launch/>



典型的範例：更有效的自然災害保險理賠評估

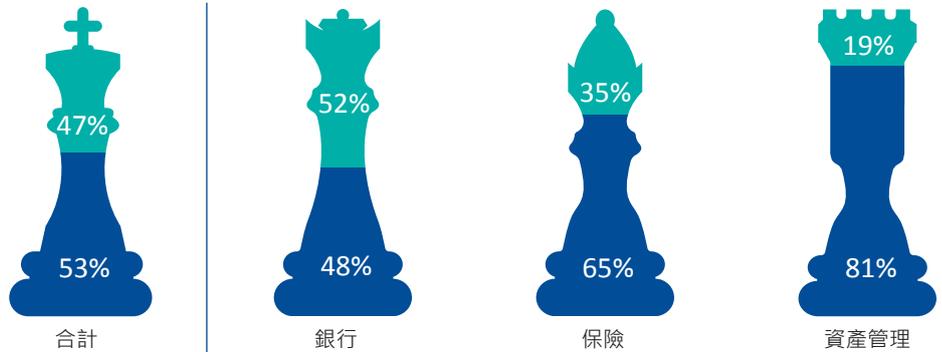
慕尼黑再保險公司已與全球無人機數據平台 PrecisionHawk 合作，以提高自然災害發生後提出報告的速度和準確性。PrecisionHawk 的軟體可以在災難發生後，立即收集和分析無人機圖像，讓慕尼黑再保險公司能夠準確評估損失並快速回應理賠。⁶



典型的範例：以隨選檢查員加速理賠處理

理賠管理解決方案供應商 Crawford & Company 最近收購了線上行動合作經濟平台 WeGoLook 的過半數股權。Crawford 和 WeGoLook 共同希望透過利用美國和加拿大超過 30,000 名隨選檢查員（觀察員）實現自動化，並加快理賠處理流程。

策略與目前金融科技挑戰及顛覆的配合程度？



■ 良好配合 ■ 有點配合 ■ 完全不配合

資料來源：KPMG 國際全球金融科技調查，2017年。

不是從問題本身開始，尋找可行的解決方案。

長期下來，這種「本末倒置」的科技活動，必定會成為組織活動的絆腳石。例如，不同業務單位實施的金融科技解決方案可能並未充分整合，因此需要修補漏洞或追溯解決方案，以滿足組織的未來需求。不論從資源的角度還是生產的角度來看，任何無法相互配合的行動都成本高昂。

金融科技必須從全面的業務觀點考慮。急就章會為公司帶來原本可以避免的昂貴錯誤。

談到擁抱金融科技機會時，銀行被視為最成熟的金融服務部門。這可以反映出為什麼這個行業的企業，比其他產業更注重成本效益；許多銀行已經花了好幾年的時間來提高客戶體驗，而現在卻把注意力轉向其他目標。

同時，保險和資產管理公司正在大幅進步。例如，在資產管理業中，我們看到各公司從被動等著生意上門的角色，轉變成積極主動吸引業務並瞭解客戶需求的立場。

⁶ <http://www.precisionhawk.com/media/topic/precisionhawk-munich-re/>

⁷ <https://wegolook.com/company>

10

金融科技領導人的特質

1. **清晰的願景**：對未來的具體願景、以及堅決承諾實現該願景的執行長和領導團隊。
2. **警覺性**：察覺到金融服務市場發生變化的訊號，並不斷探索金融科技的未來發展。
3. **策略性規畫**：利用金融科技創新的完整彈性策略，以達成其策略性業務目標。
4. **以客為尊**：先聚焦於客戶，利用客戶需求、痛點和挑戰，從外部驅動科技創新，而不是從內部驅動。
5. **合作**：尋求建立內部和外部關係，以推動其金融科技策略，以及對具體計畫的支持。這些公司直接與合作夥伴、金融科技、員工、監管機構、行業利害關係人及其他人合作，以確保合理利用金融科技的同時，協助發展更廣的金融科技生態系統。
6. **專責處理**：為實現金融科技創新而專設的團隊 - 為確保有效利用金融科技，解決真正的商業問題，在該組織所有業務單位和部門之間，建立強大合作關係的團隊。
7. **敏捷而有彈性**：能依需要做改變，以因應不斷發展之業務和金融科技環境的相關挑戰。
8. **結果導向**：聚焦於結果，有具體的計畫以衡量及評估金融科技創新的影響。同時，公司體認到可能需要一些時間才能在投資回報上有所斬獲，因此已經確定了一系列其他措施和指標，以協助指導金融科技相關決策。
9. **願意學習**：學習保持開放心態，不只從自己的經驗中學習，也從業內及業外其他人的經驗中學習。
10. **關注長期及短期改變**：能聚焦於實施轉化其工作內容和方法所需的長期轉型改變，同時也能做出回應日常挑戰所需的漸進式改變。該公司已設法確保任何漸進式改變，不會違反其長期金融科技策略的指導原則。



“即使您的組織不想最先採取行動，但瞭解改變的徵兆以及即將發生的事，仍然可以幫助您確認，所做的任何投資不會違反實現未來最終目標的指導原則。”

Mitch Siegel

美國 KPMG 全國金融服務策略及轉型領導人

發展金融科技策略的領先做法

金融機構不乏追求金融科技的機會，但選擇適當的機會才是成敗的關鍵。

為了確保明確界定金融科技機會，並充分配合其整體業務策略，主要公司已制定了具體的金融科技策略，考慮到其業務目標、客戶期望、市場地位、組織結構和文化、所在地以及可取得的金融科技機會和解決方案。穩健金融科技策略的主要元素包括：

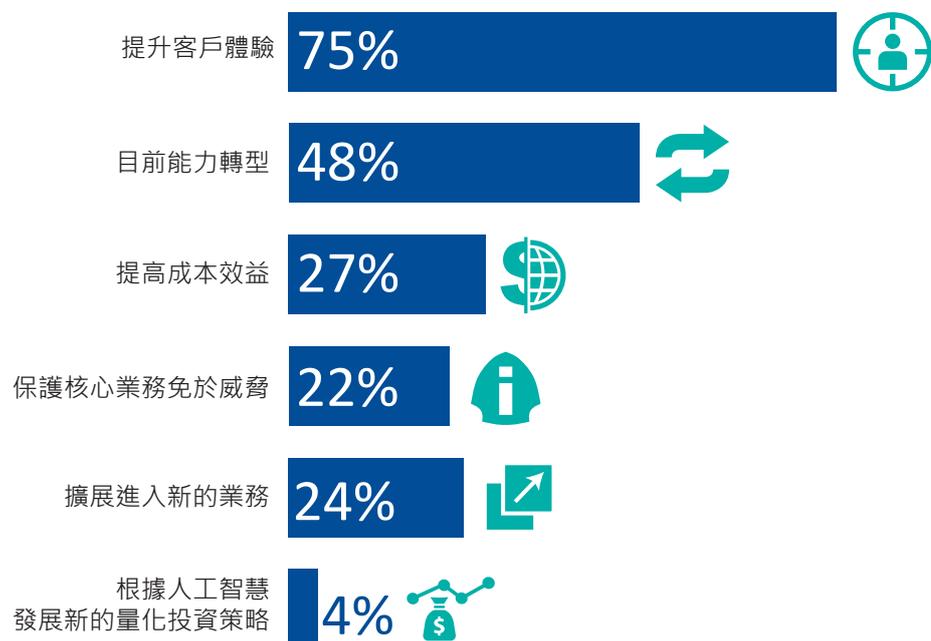
了解業務經營，解決問題抓住機會

對既有業務進行現狀評估，對金融機構而言是一個關鍵起點，可以確認改變以及具體經營挑戰、效率不彰、和潛在障礙的機會。現況評估往往是發展金融科技策略的驅動力，因為金融科技助於「連結差異」的能力，是衡量長期成功的關鍵。

察覺改變的徵兆

金融科技的範圍甚為廣泛 - 從數據分析和人工智慧，到創新技術平台和另類業務模式。產業領導公司始終非常注意市場變化徵兆、監控價值鏈上下游企業、競爭對手以及谷歌、微軟、亞馬遜、阿里巴巴等主要科技巨人從事的金融科技活動。他們透過評估改變的可行性、潛在影響和可能的時機，決定自己的優先順序。及早發現改變徵兆有助於企業更積極的因應潛在金融科技創新，而不是被迫做出反應。

金融科技策略目標排序 - 全體受訪者

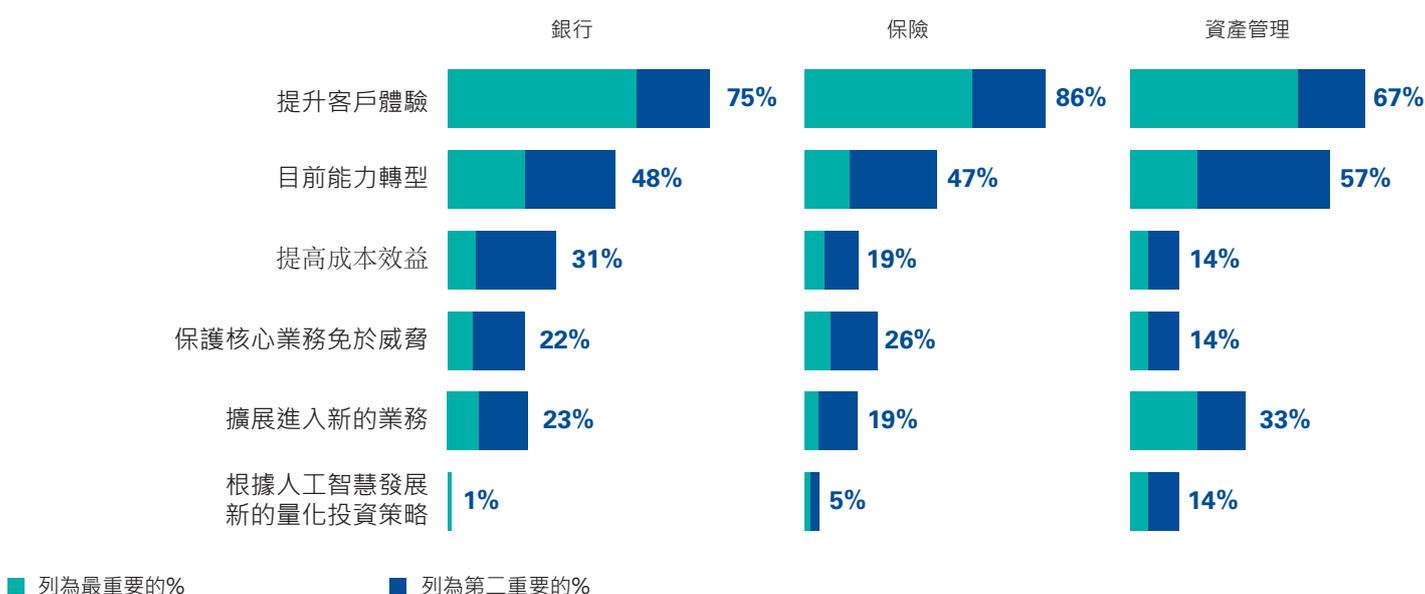


提升客戶體驗：金融科技計畫的驅動力

根據我們的調查，提升客戶體驗是已經擁有金融科技策略、或正在擬定金融科技策略之金融機構最重要的目標。超過70%的調查受訪者表示，提升客戶體驗是他們金融科技策略最重要的兩大目標之一。但隨著金融科技市場的不斷成熟，考慮到這些領域的潛在效率，我們預期將更關注於中端和後端部門解決方案。

資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

金融科技策略目標重要程度 - 各產業



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。



大部分金融機構都正在轉型的過程中，這個過程可能需要多年的時間，且必然需要大量投資才能開花結果。由於變化的不確定性和速度，公司必須要以更快的速度做出更多的改變，才能跟得上腳步。這不是一個立刻就可以完成的旅程。部分原因是由於核心傳統基礎設施的轉型，必然伴隨著這些改變。這就是為什麼許多企業有兩個創新主流；一個著重於轉型、另一個則著重於漸進式改變。



Ian Pollari
金融科技共同主持人/ KPMG
國際及澳洲產業
合夥人



典型的範例： 安全數據交換

西太平洋銀行 (Reinventure) 、澳洲國民銀行及澳洲航空公司皆已投資位於雪梨的新創公司 Data Republic，該公司可以為追求安全交換電子數據的組織，提供最佳實務安全、隱私權遵循和治理控制。⁸



典型的範例：小 型企業貸款

加拿大帝國商業銀行 (CIBC) 與加拿大個人對個人貸款平台 (Thinking Capital) 合作，為企業主提供更快捷的貸款。這種稱為快速融資的解決方案讓中小企業能夠獲得 5,000 至 30 萬加幣 (CAD) 的貸款，並能在申請後 24 小時內決定。

長期願景

主要金融機構並非僅專注於個別金融科技目標，而是放眼於三年、五年、甚至十年內更大的願景；從他們與客戶合作的方式，到他們的經營效率。為了實現自己的願景，各公司可以定義並努力培養最重要的組織特徵，使自己未來能與眾不同，以確保長期永續性。

準備在組織內進行改變

取得受特定改變影響之員工認同的能力，是金融科技策略成敗的關鍵。正如我們在 2017 年美國客戶體驗卓越分析報告中強調，公司必須調整員工體驗和客戶體驗，我們稱之為組織的「骨幹」。文化就像決定組織改變的無形之手，有足夠的力量可以加速或破壞改變活動。高階管理團隊可能詢問的最重要問題是：「我們的文化會支持還是妨礙我們的策略？」組織內的人員還沒有為改變做好準備是大規模轉型計畫通常會失敗的原因。評估員工及領導團隊為改變做的準備可以為改變策略提供動力。公司可以瞭解存有那些抗拒改變的文化障礙，並據以調整他們的金融科技策略和執行方法，以協助組織克服在文化上的挑戰，並鼓勵接受改變的態度。

目標性金融科技策略與業務策略一致

決定金融科技的戰場以及成功的方法，始於全面瞭解公司的現況以及未來希望達成的結果，瞭解改變的徵兆以及瞭解內部是否做好了改變的準備。具領導地位的公司利用這些基本構成元素協助擬定能與其業務策略完全吻合的目標金融科技策略，包括有助於公司評估長期計畫之影響的關鍵指標和方法。

金融科技創新活動的連續區

金融科技不斷發展，幾乎每天都為金融機構帶來新的挑戰。為了應付金融科技的模糊性，產業中的領導企業在一個頻譜上看自己的創新活動，避免專注於個別計畫而忽略了大局。其中一個極端是專注於做出更多改善的金融科技活動，目的在於不斷進步，而另一個極端則是轉型步驟改變，目的在於讓公司大步向前。

在產業發生激烈變化時，往往需要兩種類型的進化。如果沒有考慮光譜兩端的創新，則可能會導致公司實施的漸進式改變不符合長期轉型改變。以上述光譜為基礎且有彈性的方法有助於確保在特定指標 (例如客戶滿意度、員工滿意度) 方面取得進展，對長遠在此方面的努力可以有所助益。

⁸ <http://www.smh.com.au/business/nab-westpac-and-qantas-invest-in-data-republic-20160520-goznfw.html>

⁹ <https://www.cibc.com/en/small-business/loans-and-lines-of-credit/rapid-financing-powered-by-thinking-capital.html>

計畫的優先順序

由於金融機構無法在同一時間抓住每一個在金融科技相關的機會，因此，對於希望從投資和活動中獲得最大價值的公司而言，決定優先順序至關重要。確定優先順序可能包括評估多項因素，包括發展的可預測性、影響的潛在規模、目前的組織能力和資產及其與具體計畫的相容性，以及目前可能不重要，但未來可能造成重大改變的領域。

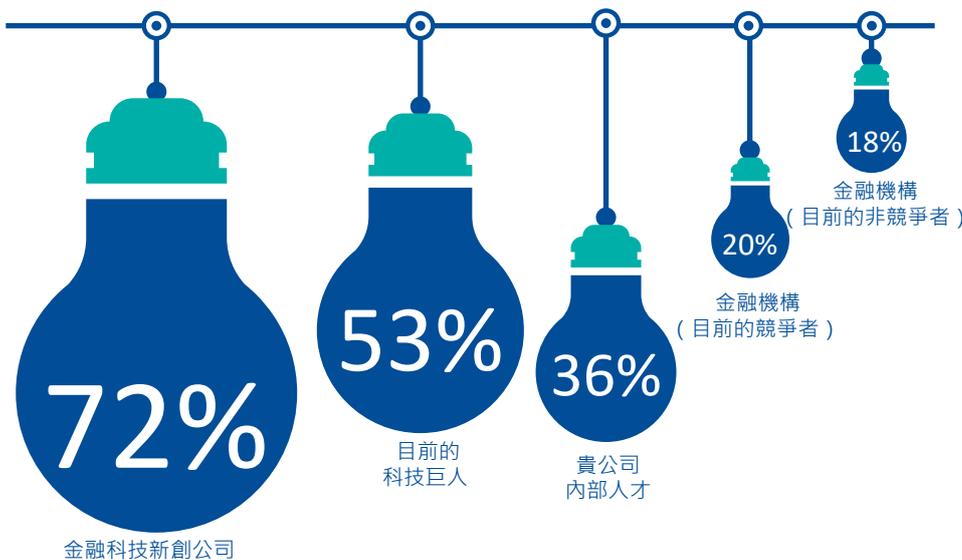


談到鼓勵金融科技創新，由經營團隊決定基調是絕對必要的，需要配合他們制定策略以及衡量該策略績效的方法。每件事情都必須相互協調，才能從金融科技中獲得最大的價值。

Murray Raisbeck

KPMG全球金融科技共同主持人/
KPMG國際及英國保險產業
合夥人

未來三年最重要的金融科技創新來源



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

機器人理財提供 B2B 對創新的關注

包括數位及機器人理財等金融科技對於建立 B2B 合作關係方面上，都掀起了一股巨大的浪潮。金融科技公司 FutureAdvisor 與 RBC 財富管理公司、BBVA Compass 以及美國銀行財富管理公司等，建立了許多「白牌」合作關係，而 SigFig 則正在與富國銀行密切合作，測試數位諮詢平台，而 Jemstep 正在與摩根士丹利合作。

銀行每天都在尋找各種可以改善客戶體驗、加強流程並提高效率的新構想和新技術。面臨的挑戰是尋找並關注最可行且最具影響力的機會及架構組織以鼓勵持續創新。

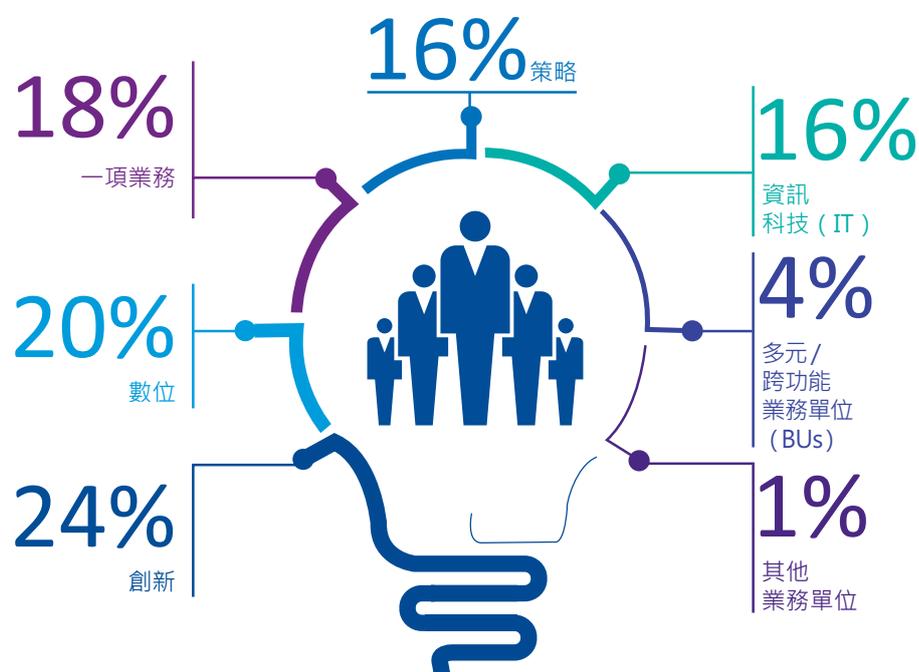
Vivek Ramachandran
全球商業銀行成長與創新主管
HSBC

高階管理者的支持和資源

在金融機構內部，金融科技團隊通常向高階管理團隊報告，這顯示金融科技對企業成功的重要性。由於目前金融機構面臨非常多樣化的挑戰，企業可能很容易將其策略重點，轉移到更加緊迫和時間敏感的問題上，這就是為什麼領導是如此重要的原因。

如果領導者理解並接受金融科技活動，便能確保將正確的資源分配於金融科技創新活動的管理、監控、衡量和報告。如果沒有正確的領導，企業就很難培養真正重新定義金融機構活動的長期觀點。

金融科技小組在哪些商業領域？



資料來源：KPMG 國際全球金融科技調查，2017年。

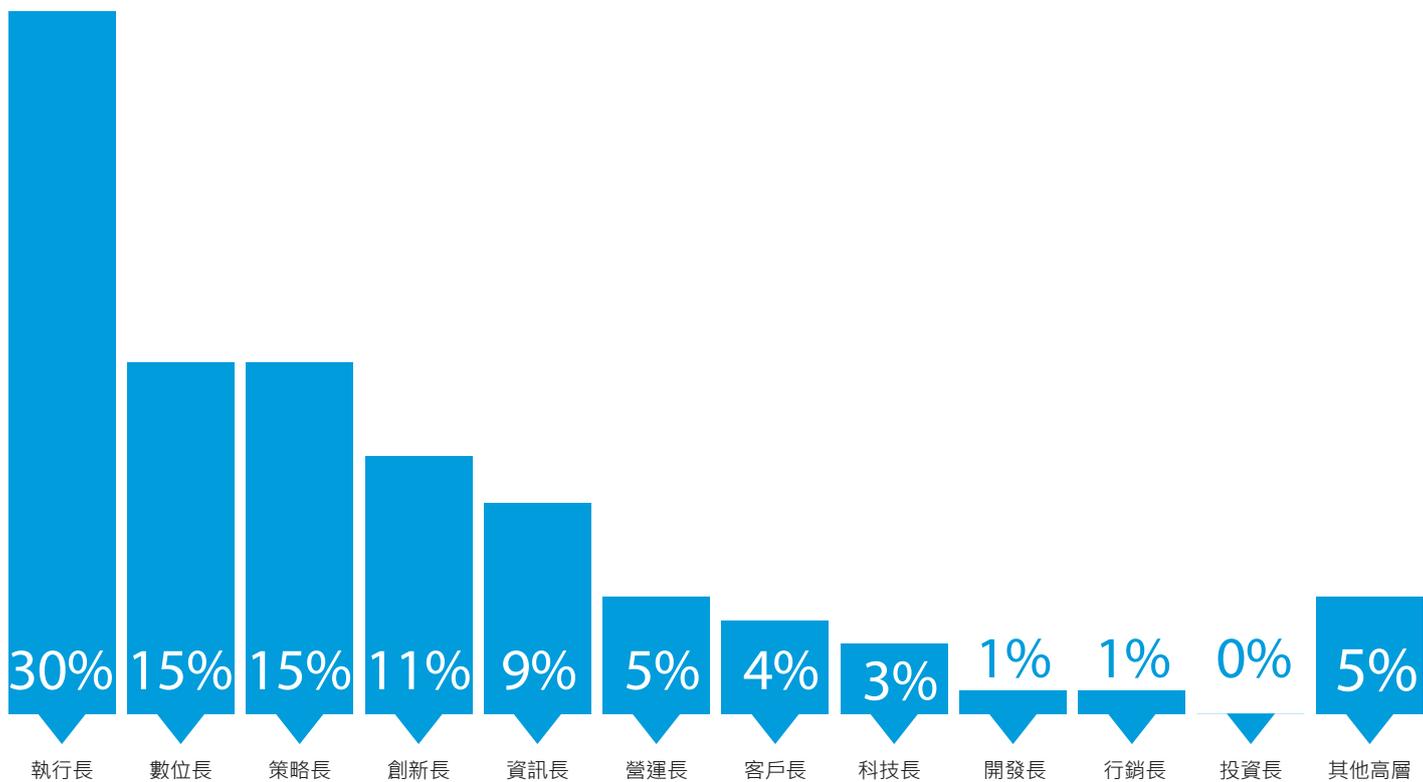


典型的範例：以行動裝置開戶

澳洲聯邦銀行併購了南非數位銀行公司 TYME。TYME 開發了「瞭解您的客戶 (KYC)」認證解決方案，讓客戶能透過行動裝置開立銀行帳戶，以及遠距開立未受限帳戶的銀行帳戶。根據澳洲最近的一份報告，南非金融科技公司 TYME 每週新增 5,000 個客戶。¹⁰

¹⁰ <https://businesstech.co.za/news/mobile/153815/sa-branchless-bank-signing-up-5000-customers-every-week/>

金融科技團隊向誰報告？



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。



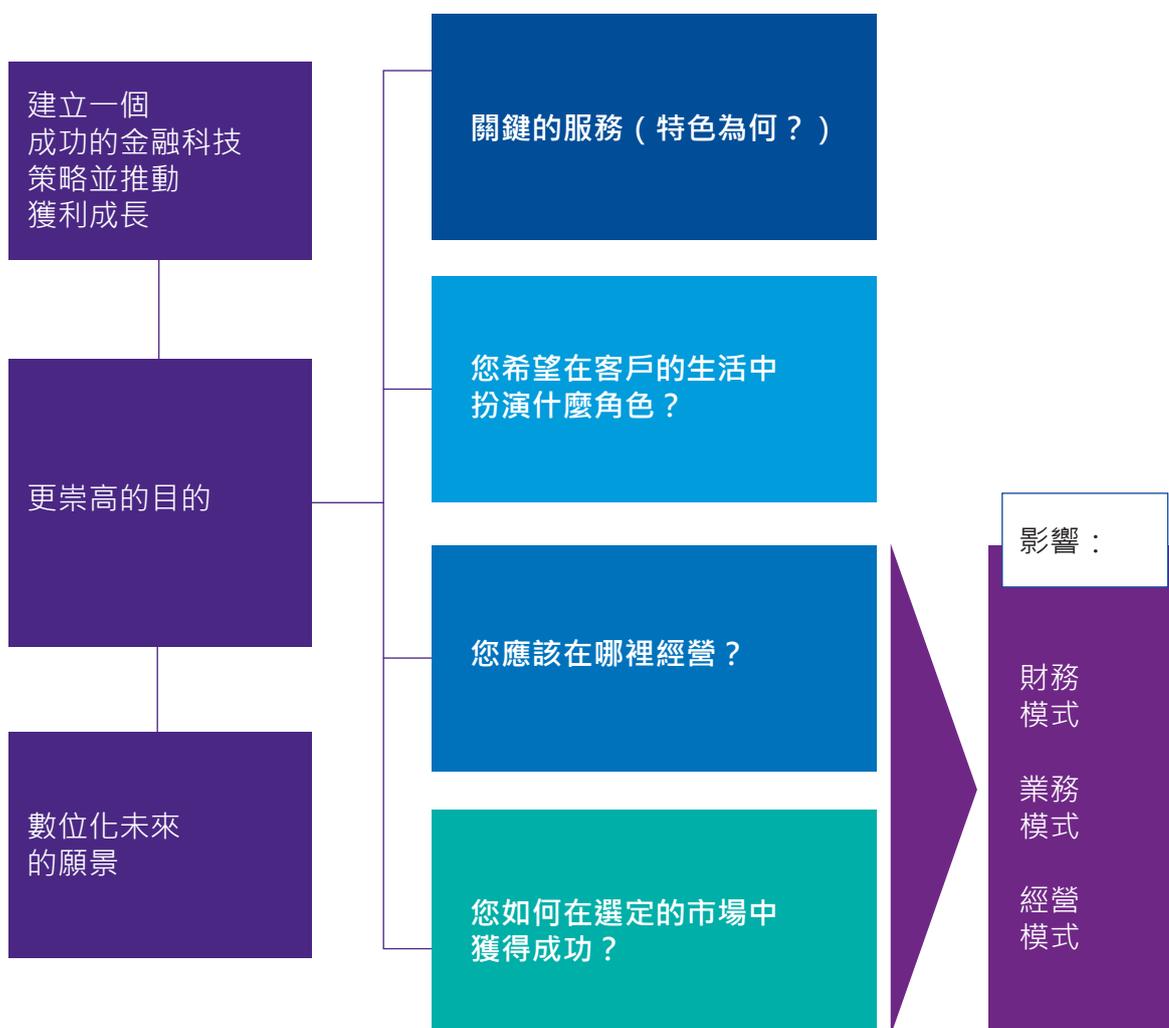
整合

金融科技



在大規模轉型的時代展望未來是一個複雜的進程、許多人最後都落入了只專注於細節的陷阱。相反的，組織在考慮金融技術的路程時，應該嘗試回答四個問題，並為數位化未來擬定策略願景：

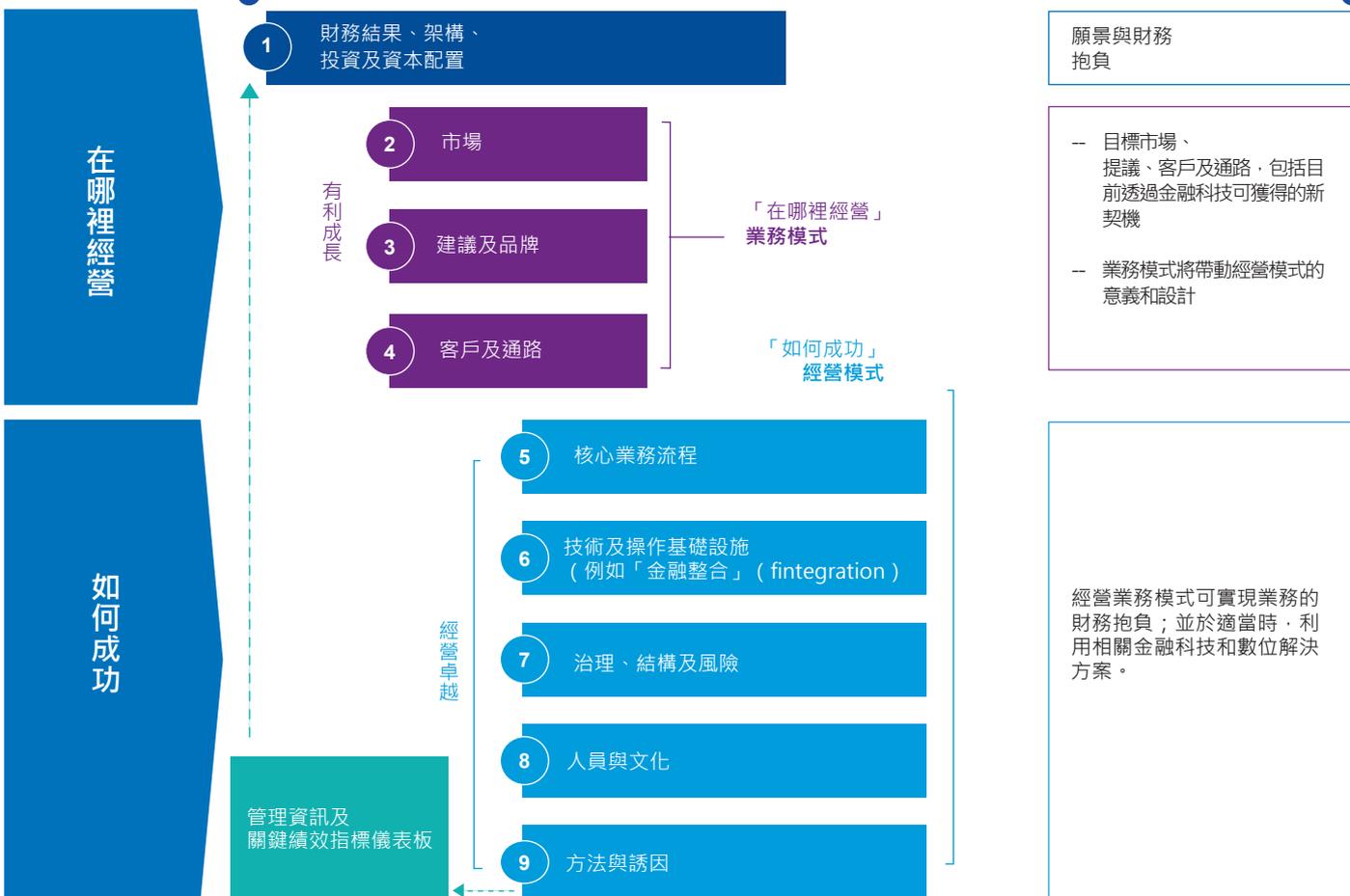
1. 關鍵的服務（特色）為何？
2. 我們希望在客戶的生活中扮演什麼角色？
3. 我們主要的戰場在哪裡？（應該專注於哪項專業領域？）
4. 我們可以如何成功？



思考這些問題可能會對組織的商業 務領域中扮演的角色都可以成功，
 模式和文化產生重大影響，因此， 而現在就是投資重大金融科技和數
 也將影響他們發現新金融科技能力 位化轉型的時機。
 以支持其願景的方法。請務必瞭
 解，並非所有的機構在目前金融服

關鍵策略
考慮因素

KPMG 價值框架的九大槓桿

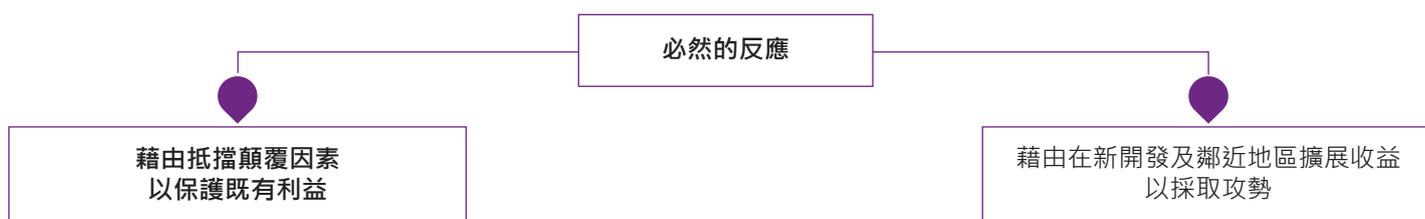


資料來源：KPMG 國際，2017年

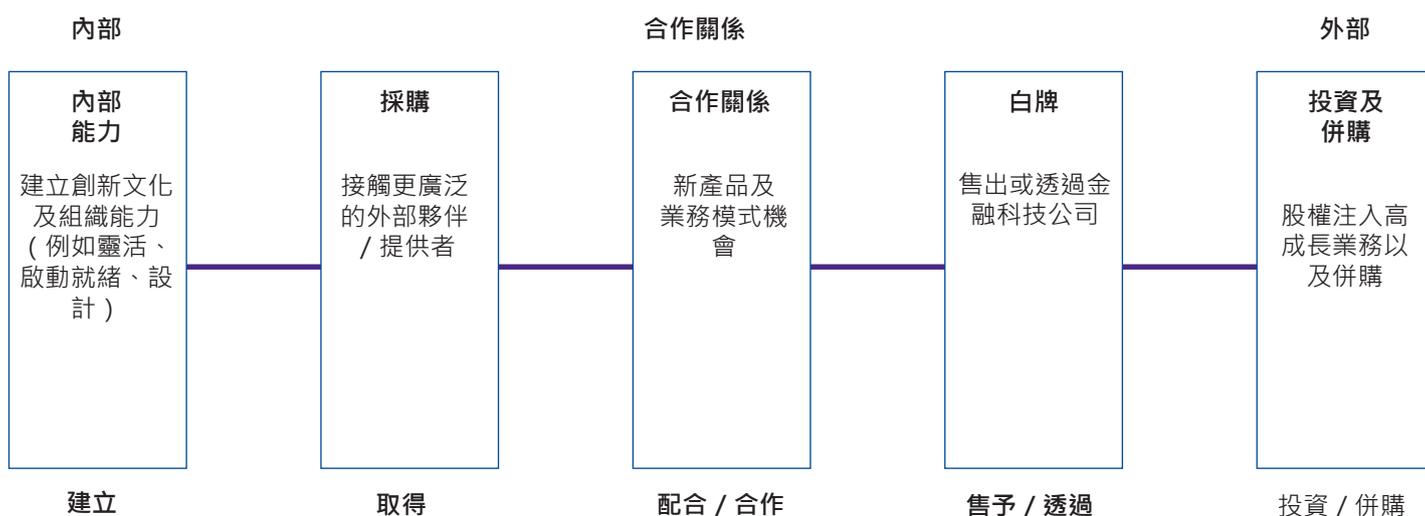
現今的公司如何因應

金融機構現在是以一個連續性的方式來處理金融科技的問題。有些採取防禦性的方法，是為保護公司現況的手段。其他則採取攻勢，追求成長。顯示金融服務企業選擇從企業內部建立金融科技解決方案、購買第三方金融科技解決方案、與金融科技公司合作，以便擬定或定製具體解決方案，或併購金融科技

公司，以加速進入此一領域。可以做的選擇有很多，並沒有一個絕對正確的方式。相反的，金融機構在沿著這個連續帶探索各種選項的同時，也關注著未來的業務目標。



領導力、治理和組織架構



金融科技掃描 - 賦予能力以及破壞性的金融科技、全球及地方

創業生態系統提供可以更快、更經濟之建立解決方案的環境，而既有的企業則應開發一些機制，讓企業家提出的解決方案可以嵌入我們的業務模式。MAPFRE 正透過參與 Alma Mundi Fund 等 VC 投資工具，積極在保險科技領域尋找機會。

Josep Celaya
 企業創新主任
 MAPFRE



典型的範例： 協助客戶省錢

多倫多道明銀行 (Toronto-Dominion Bank) 最近宣布與新銀行 Moven 的交易將延長5年。道明的 MySpend 應用程式利用 Moven 的個人財務管理工具，協助使用者追蹤支出習慣，接收簡訊通知並即時取得信用卡交易數據。道明銀行於推出該應用程式後，最初的9個月內就累積了850,000個使用者，而利用該應用程式的客戶也節省了4%到8%的支出。¹¹

建立

建立選項讓組織定義其創新計畫的範圍，設計客製化產品以及在創新計畫的過程中及使用者之間創造接受度。但很少有金融機構有時間、資源、能力和機動性，可以有效聚焦於金融科技創新。需要設計方面的內部能力、靈活的工作方式和接受改變的文化傾向，以及可以隨著市場變化而改變和發展的數據分析和網絡安全相關核心技術能力。

採購

許多金融科技公司想要將其技術銷售、或授權給金融機構。這樣做的優點包括了：降低創新成本並取得既有的解決方案、人才和創新能力。但是，為能充分利用這個選項，金融機構正在學習小型新創金融科技公司的能力來發展其採購流程，以充分發揮採購的優勢並幫助其解決特定領域的議題。

促進機構

與同類組織相比，保險公司更有可能透過專業諮詢公司或是類似機構來加速尋找機會，而同時資產管理公司則更可能透過創投公司尋找機會。

隨著城市和國家建立自己的金融科技中心，促進機構和培育中心（例如 L39、YCombinator、Startup Bootcamp、Plug and Play等）的發展，在世界大部分地區激增。譬如巴克萊銀行、富國銀行、大都會人壽和英傑華等傳統金融機構，也贊助了自己的促進機構型計畫。

雖然促進機構投資可能會降低公司的直接投資報酬率，但可以提供一個一窺金融科技相關改變徵兆的機會，並可以讓機構在未來制定關於金融科技方面更好的決策。

對於 Iccrea Banca 來說，投資 Satispay 即代表我們銀行集團數位化轉型的一項策略性步驟。Iccrea 對於「開放式銀行業務」的願景旨在創造「關係中心」，而增值服務和順暢的 UX 扮演非常重要的角色。將更多重點放在客戶身上以及如何將客戶信任的價值最大化等。這不僅是要使銀行及支付相關服務越來越商品化而已，而我們也充分的發揮了信任、數據及科技的價值，以達成此一目標。

Antonio Galiano

Gruppo Iccrea 電子銀行業務主管
Ventis 副總裁

¹¹ <https://www.finextra.com/newsarticle/30347/moven-strikes-gold-with-td-bank-licensing-extension/startups>

白牌

對於尋找客製化解決方案的金融機構而言，有越來越多金融科技和其他技術公司有能力為他們生產白牌商品或服務，使金融機構可以用上自己的品牌宣傳再進而銷售。好處包括：規定的成本、多樣化的創新方法、以及測試價值和縮短產品 / 服務落差的能力。主要挑戰之一是控制程度低於由內部自行開發這些產品，而且需要將這種創新結構整合到業務模式中並分享收入。

併購

雖然併購或是投資金融科技公司以獲得金融科技相關技術可以是一個跳過開發過程階段的一個很有效的方式，但金融機構仍在努力尋找最好的方法，以評估購買或投資。在計畫購買或與金融科技公司合作的受訪者中，只有31%擁有定義完整的機會評估框架。同時，有60%的這類公司利用其內部策略團隊尋找機會，如果沒有客觀的評估框架，這種策略可能不涉及穩健的盡職調查流程。

合作

在過去的兩年中，金融機構為因應金融科技的機會和挑戰所採取的方法上，出現了合作及建立夥伴關係的兩種顯著趨勢。

在建構採購（整合、文化失調、風險管理、實現綜效所需的時間）的方法及挑戰的資源密集度很可能是許多金融機構在金融科技上專注於建立夥伴及合作模式的原因，而這也可能成為一個在未

來加速發展的趨勢。充分的理由：夥伴關係可加速金融科技解決方案的上市速度，且耗費更少的成本及資源。夥伴也為合作關係創造了互惠的機會，例如像例如，另類貸款平台正在與銀行和金融機構合作，享受交叉轉介客戶的好處。

在接受調查的金融機構中，有55%目前與金融科技新創公司合作，其中38%與非競爭金融機構合作，32%與非金融機構大規模企業合作，而26%與科技巨人合作。只有14%的受訪者與其競爭者合作。

在未來的12個月中，金融機構尋找的不僅僅是新創公司，其中46%的金融機構計畫與其他非金融機構大規模公司合作，38%計畫與沒有競爭關係的金融機構合作。只有18%的金融機構專注於和競爭者的潛在合作關係。

長期來看，有三分之二的受訪者預期不會與競爭的金融機構合作，這種觀點可能會限制他們的選項。有許多與金融科技相關的發展會因為競爭者之間的合作而受惠，例如需要各組織之間一致的規則才能大規模實施的區塊鏈。

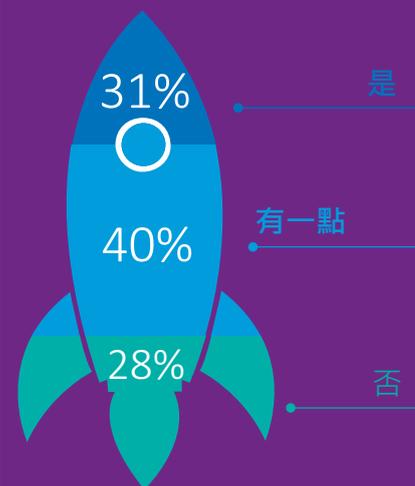


典型的範例：線上個人貸款平台

高盛推出了一個對消費者提供無擔保個人貸款的線上平台。高盛的 Marcus 為消費者提供了透明而簡單的方法，以整合他們的高利息信用卡債務。利用這個系統，借款人可以申請 30,000 美元以內的固定利率個人貸款。¹²

存在調查金融科技新創公司的框架

並非所有的新創公司都是在同樣的基準點上被建立的。開發一個評估框架可讓金融機構客觀且一致的了解金融科技的相關機會以確保為自己的組織做出正確的決定。



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

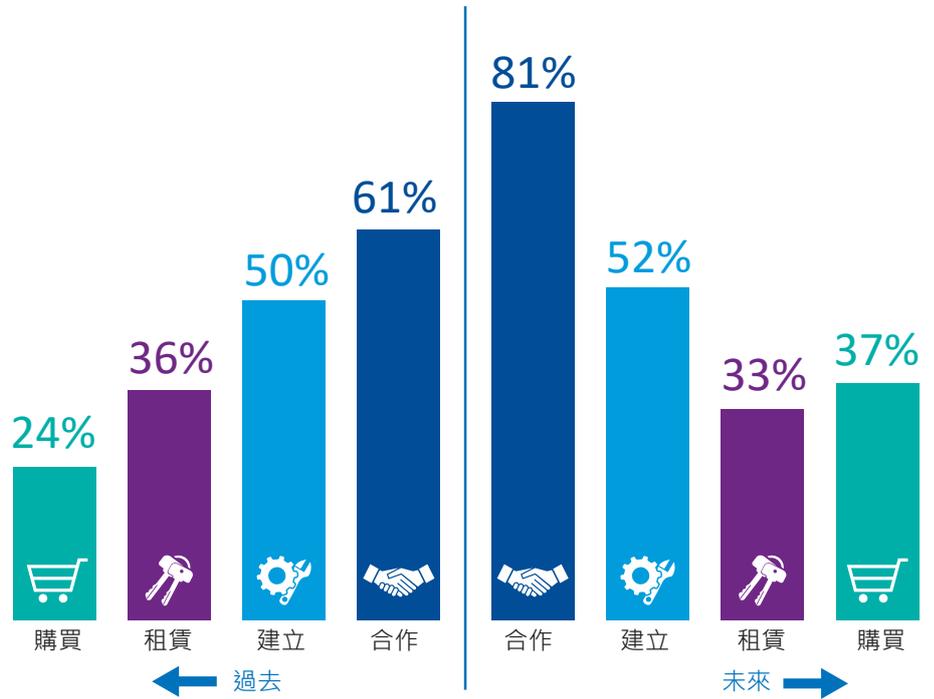
¹² <http://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-marcus-by-goldman-sachs.html>

尋求與金融科技
公司合作或投資
時，我們會考慮
下列關鍵因素：
市場占有率、投
資回收期、內部
收益率（IRR）、
交叉銷售能力、
鋪貨、社會影
響、轉型、思維
模式、技能、以
及合作成熟度。

Bruce Adrain

Liberty Group 創新
能力建立部門主管
南非

過去及未來
關於金融科技發展的策略



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

金融整合 (Fintegration)

/fɪntɪ'greɪʃ(ə)n/

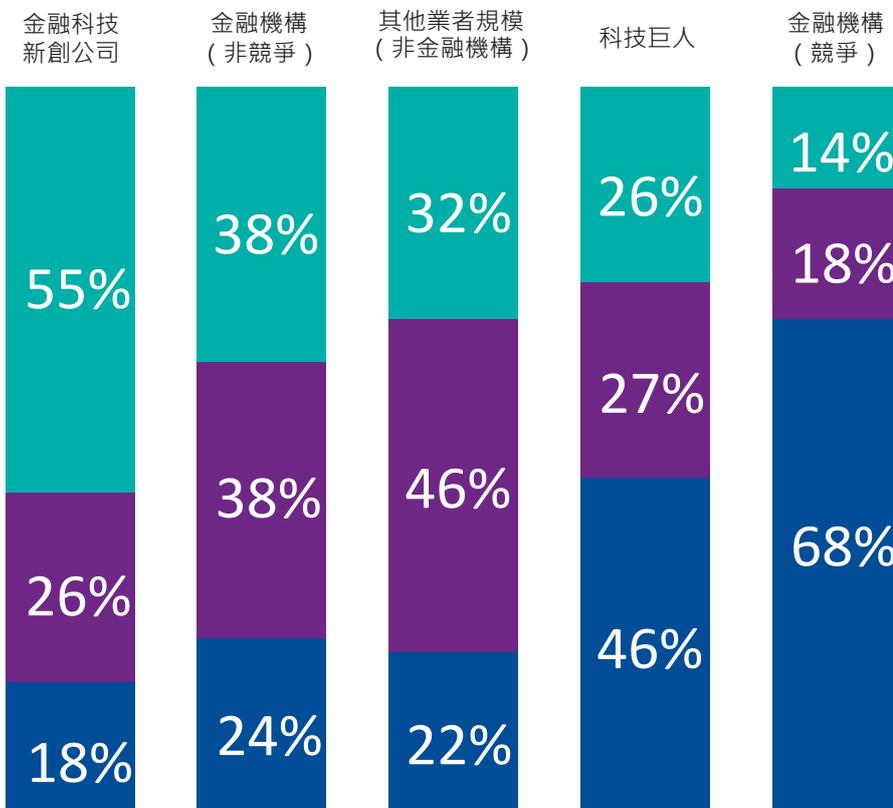
名詞

係指傳統金融機構借由與金融科技公司合作來獲得在其企業內整合創新解決方案能力的一個過程。

利用規模化的業者

2017年6月，澳洲國民銀行和歷史悠久且為澳洲主要房地產搜尋公司之一的金融科技公司 realestate.com 宣布一項策略性抵押貸款經紀合作關係，為客戶建立一個端對端數位財產搜尋和融資體驗，專注於提升客戶體驗，並使房屋貸款過程更加順暢。

金融機構正在與誰合作？



- 目前合作。
- 計畫於未來12個月內展開合作。
- 目前未合作，未來12個月也不準備合作。

備註：由於四捨五入的關係，加總可能不是100%。

資料來源：KPMG 國際全球金融科技調查，2017年。



雖然監管可能是創新的阻礙，但監管機構卻可以成為其主要支持者。不論是美國審計署、英國金融行為監管局（FCA）或審慎監理局（PRA），還是新加坡金融管理局（MAS），一些監管機構正在考慮如何改變法規，讓金融機構可以更容易得到金融科技所帶來的助益，並提供金融科技一個可以蓬勃發展的環境。他們已經意識到，金融科技提升了客戶體驗、改善了客戶績效、提高了金融服務的透明度並增加了競爭性，而這些都是監管機構在金融危機之後急於鼓勵的事務。



Murray Raisbeck

金融科技全球共同領導人
KPMG 國際及合夥人（保險業）
英國 KPMG

有效夥伴關係的五個關鍵特徵

雖然合作有很多好處，包括獲得人才，實現投資組合方式和加快上市速度，但這並不是一個簡單的流程。已建立夥伴關係的組織發現自己身陷困境，包括缺乏實現無縫整合所需的應用程式介面（API）、以及建立治理架構和風險管理流程的耗時過程。沒有在管理夥伴合作關係上面的穩健指導原則和策略，金

融機構就不太能有機會發揮金融科技公司可以提供的全部價值。

發展金融科技夥伴關係需要金融機構投入大量時間和工作；既要找到在合作上合適的金融科技公司，又要確保最終的夥伴關係是結構化的，這樣雙方才能達成預期的目標。仔細觀察主要公司

如何合作，就可以看到五個關鍵主題。包括：

1.

聚焦：產業中的領導企業知道，想要透過金融科技以及與其潛在的合作關係達成哪些目標，或想要解決哪些問題。在尋找機會時，金融機構會從問題而非科技開始著手，以確保需要有解決方案，且任何解決方案可以提供所要求的價值。在試圖將金融科技解決方案或合作夥伴「立即融入」組織經營之前，他們會努力確保各項活動有良好的配合，以降低整合的挑戰。

2.

金融科技評估框架建立和使用穩健的評估框架非常重要，可確保任何金融科技夥伴關係有適當的定位，並達成具體成果。除了所評估之金融科技的具體特徵外，主要公司也使用與其業務策略、具體痛點和預期結果一致的框架（例如該金融科技公司管理團隊的品質，其策略目標與您策略目標的一致性，其技術能力、技術解決方案的可擴展性，整合中潛在的挑戰以及文化差異）。

3.

跳脫框架的思維：在目前不斷進化的金融科技環境中，仍然可以與金融科技新創公司、科技巨人、輔助行業公司、以及實際業務競爭者等各種不同組織，建立有效的合作關係。領導企業的重點超越了夥伴關係的傳統界線，與不同產業的企業結盟以更加利用不同的觀點、解決方案和機會。

4.

全球化思維：由於其獨特的技能基礎、创新中心、政府優先事項及合作，金融科技創新在許多不同地區以獨特的方式發展。主要公司經常會參與關鍵金融科技生態系統，以隨時掌握改變的訊號，並協助確認當地司法管轄外的潛在合作夥伴。例如，加拿大帝國商業銀行（CIBC）、澳洲國民銀行和以色列國民銀行已經結盟，以便利用聯合創新提升三家銀行的客戶體驗。加拿大帝國商業銀行和澳洲國民銀行也參與了區塊鏈專案。¹³

5.

有經驗的顧問：在確定及建立合作夥伴關係時，許多主要公司都有一個顧問網絡，可以補足他們既有的技能，並協助評估合作機會和管理任何合作安排開發和執行過程中，可能出現的法律和風險管理問題。

資料來源：2017 KPMG 國際。

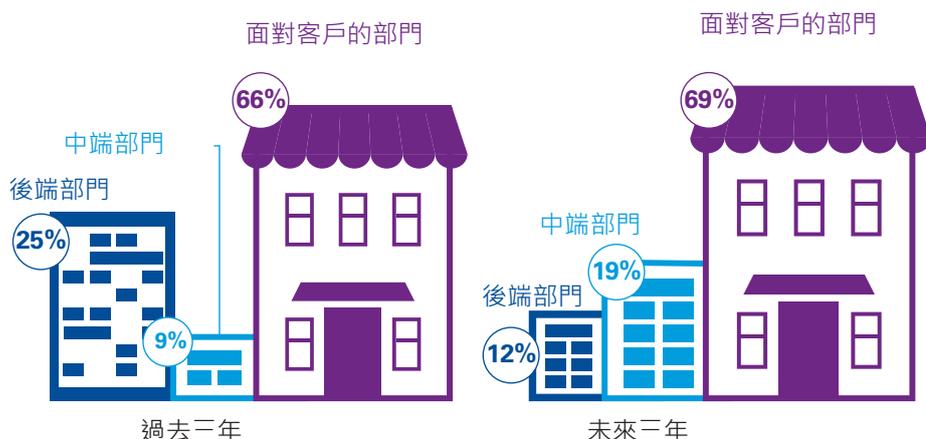
¹³ 新聞電訊：加拿大帝國商業銀行與澳洲國民銀行和以色列國民銀行成立策略聯盟。

聚焦於前端及後端部門

在過去幾年中，三分之二的金融機構已經將金融科技計畫聚焦於解決前端和面對客戶的問題上，而25%的金融機構則聚焦於提高後端部門的效率和效益。鑒於和金融服務相關的客戶痛點數量，有這樣的聚焦並不令人意外。在金融機構未來的創新議程中，與面對客戶相關的計畫可能仍會受到重視。

然而，金融科技為金融機構後台的改善帶來的價值，也不該被低估。KPMG全球金融科技共同主持人暨 KPMG國際及澳洲產業合夥人 Ian Pollari 解釋道，「雲端計算、區塊鏈、機器人技術和認知學習等技術，在銀行的成本基礎上都有助

過去與未來金融科技投資重點



資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

於實現階段性改變。在低度成長的環境下，這種改變將越來越重要。」

隨著聚焦於後台的金融科技逐漸成熟，我們將看到更多公司採取全面性的方法，確保自己不會錯過金融科技提供的龐大利益。

產業合作關係及聯盟的價值

雖然金融機構主要應聚焦於與能協助其實現長期價值的金融科技及其他科技公司建立夥伴關係，但考慮到金融科技行業不斷改變的性質，建立非傳統的夥伴關係也很重要。

為了讓部分金融科技技術成功，各產業之間以及產業與監管機構之間的緊密合作可能至關重要。區塊鏈就是這種技術的明顯範例。KPMG 全球及美國數位帳務主持人暨顧問服務副總 Eammon Maguire 表示：「區塊鏈的引進需要在超過一個世紀關於會計最核心的思維上有一個徹底的翻轉，而這思維的改變不只是在公司內部，也需要在公司、產業和監管機構之間。」

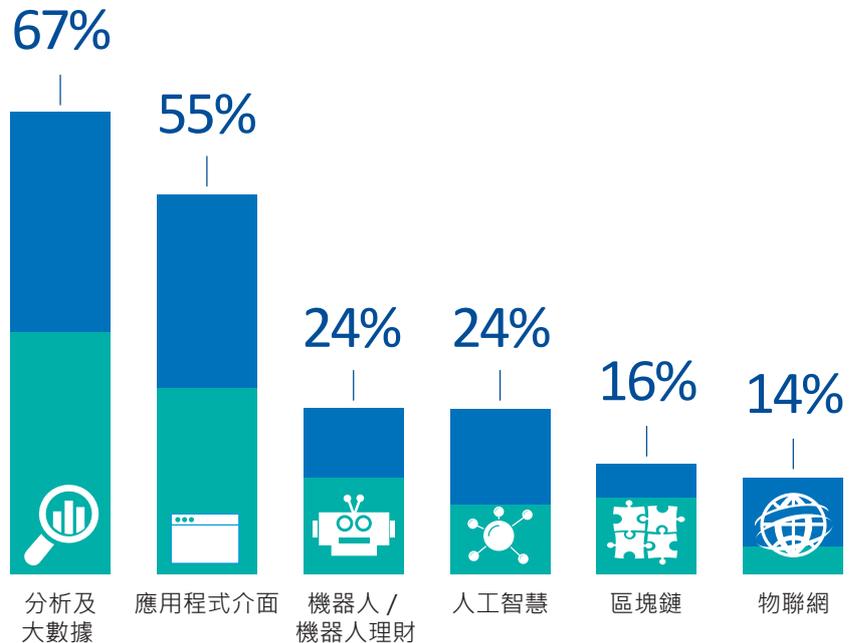
為了創造讓區塊鏈可以發揮功效的框架，產業內的企業必須共同攜手擬定關於區塊鏈解決方案的協定，而這就是銀行業R3和保險業B3i同業聯盟出現的原因- 共同在區塊鏈的發展演進過程中盡一分力



利用 VC 投資的保險公司都想要更進一步知道並瞭解未來五年的創新。同時，想要解決痛點、擴大營收與規模的公司，也都在建立夥伴關係，其結果便是與成熟的科技公司（例如亞馬遜、谷歌和平台業務）發展關係。

Matthew Smith
合夥人
全球策略集團
保險產業主管
英國 KPMG

未來三年最感興趣的新興金融科技技術 - 全體受訪者



■ 列為最感興趣的比例 ■ 列為第二感興趣的比例

資料來源：2017 KPMG 國際全球金融科技調查。

未來三年最令人振奮的金融科技技術

談到未來三年，與數據分析及大數據相關的技術預期將受到本調查的受訪者最多的關注。有76%的保險公司、65%的銀行和58%的資產管理公司，將數據分析列為其最感興趣的兩種新興金融科技技術之一，但他們也很重視應用程式介面（API）技術和機器人 / 機器人理財。正如所料，由於支付服務指令修正案（PSD2）及其他類似開放式銀行體系的相關改變，銀行最感興趣的是應用程式介面，有60%將其列為最感興趣的領域。

雖然區塊鏈（blockchain）在過去12個月頗受到關注；但展望未來，只有資產管理公司將區塊鏈列為他們感興趣的重要高端技術 - 35%將其列為關鍵關注領域。

36%的資產管理公司亦將人工智慧（AI）列為最感興趣的技術，這和大約四分之一的保險公司一樣。同時，保險公司表現出比銀行或資產管理公司，都更關注物聯網（IoT）相關技術。

保險公司比較關注物聯網是因為所收集資訊的價值，可以為客戶提供更適切的核保、定價和提案。連結性使得保險公司可以成為其客戶的風險合作夥伴，透過預防意外事件和潛在問題通知保護他們，而不是在事件發生後以理賠的形式提供保障。



...INNOVATION MATCHMAKING

問題不在於尋找金融科技解決方案，而是配合客戶的需求**尋找正確的解決方案**。Matchi 理出頭緒，協助您找到經過測試檢驗的優質解決方案。

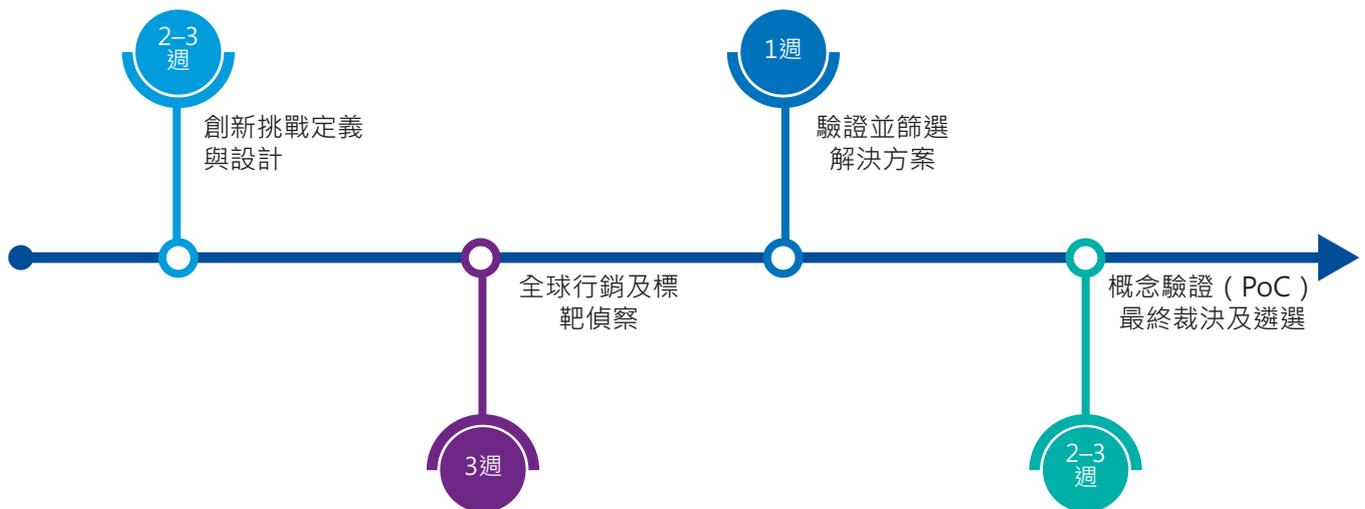
Matchi 採取了一個可以與利害關係人共同支持創新的方式，並藉由已被證實有效的方式來加速上市速度。

大海撈針

KPMG 最近收購了領先的全球金融科技創新及媒合平台 Matchi，該平台連結了擁有領先金融服務技術解決方案的金融機構和全球各公司。Matchi 的數據庫包括3,500種金融科技解決方案。

利用 Matchi 平台，金融機構可以搜尋特定公司或解決方案，亦可利用該平台的專屬「創新挑戰」功能，向全球金融科技市場提出具體的問題陳述，並從金融科技創新者得到解決方案的建議。

創新挑戰和掃描有助於快速找到符合策略重點領域的合格金融科技解決方案 - 解決問題或利用機會



這樣一來，金融機構便可以藉由這種方式為自己的營運取得全球最頂尖金融科技公司的領先技術及深度的客戶觀點。對於金融科技所需強而有力的評估框架的必需性也已在報告前面章節進行討論。在檢視金融科技的公司時，Matchi 的團隊必須提出一套評估標準。他們主要重視的項目包括了下列因素：



績效指標，例如使用者 / 交易數量（取決於解決方案的性質）。



在總人數中取得技術人員的平衡。



該解決方案提供的三大客戶利益。



創始人的專業經驗。



目前及過去的客戶。

如需更多資訊，請聯絡我們或請造訪 matchi.biz。

前方的路





隨著產業的迅速發展，未來十年內，金融產品與服務（以及支撐金融機構的技術基礎設施）將與今天我們所看到的大不相同。

在過去五年中，顛覆在產業中已達到了前所未有的進展。新興金融科技公司在全球金融服務市場迅速引人注目的能力，迫使金融機構必須改革以維持競爭力。他們必須採用以客戶為中心的創新及後勤解決方案，以協助他們提供客製化及加價值更高的客戶體驗。

新的競爭者（對有高附加價值的機會作出反應的金融科技新創公司和科技巨人）以及新的解決方案，是這個長期被傳統定義（限制）的產業開始改變的催

化劑。從人工智慧、自動化和擴增實境、到雲端、物聯網和數據分析，金融科技正在改變金融服務的現狀。

花時間確定金融科技策略並配合其業務目標的金融機構，將最有助於打造金融服務的未來。

在思考如何充分利用金融科技來創造前進的道路時，請考慮下列因素：

1. 關鍵的服務（特色）為何？
2. 我們希望在客戶的生活中扮演什麼角色？
3. 我們主要的戰場在哪裡？（應該專注於哪一塊？）
4. 我們可以如何成功？

台灣金融機構 如何發展金融 創新服務





李育英

KPMG安侯建業

顧問服務部執行副總經理

T (02) 8101 6666 ext. 04087

E tracyli@kpmg.com.tw

隨著產業的迅速發展，過去5年已經產生了前所未見的分水嶺。新興金融科技公司在全球金融服務市場迅速引人注目的能力，迫使金融機構必須改革以維持競爭力。他們必須採用以客為尊的創新和後台解決方案，以協助他們提供更客製化的增值客戶體驗。新的競爭者（對增值機會作出反應的金融科技新創公司和科技巨人）以及新的解決方案，是傳統長期定義之產業改變的催化劑。從人工智慧、自動化和擴增實境、到雲端、物聯網和數據分析，金融科技正在改變金融服務的現狀。

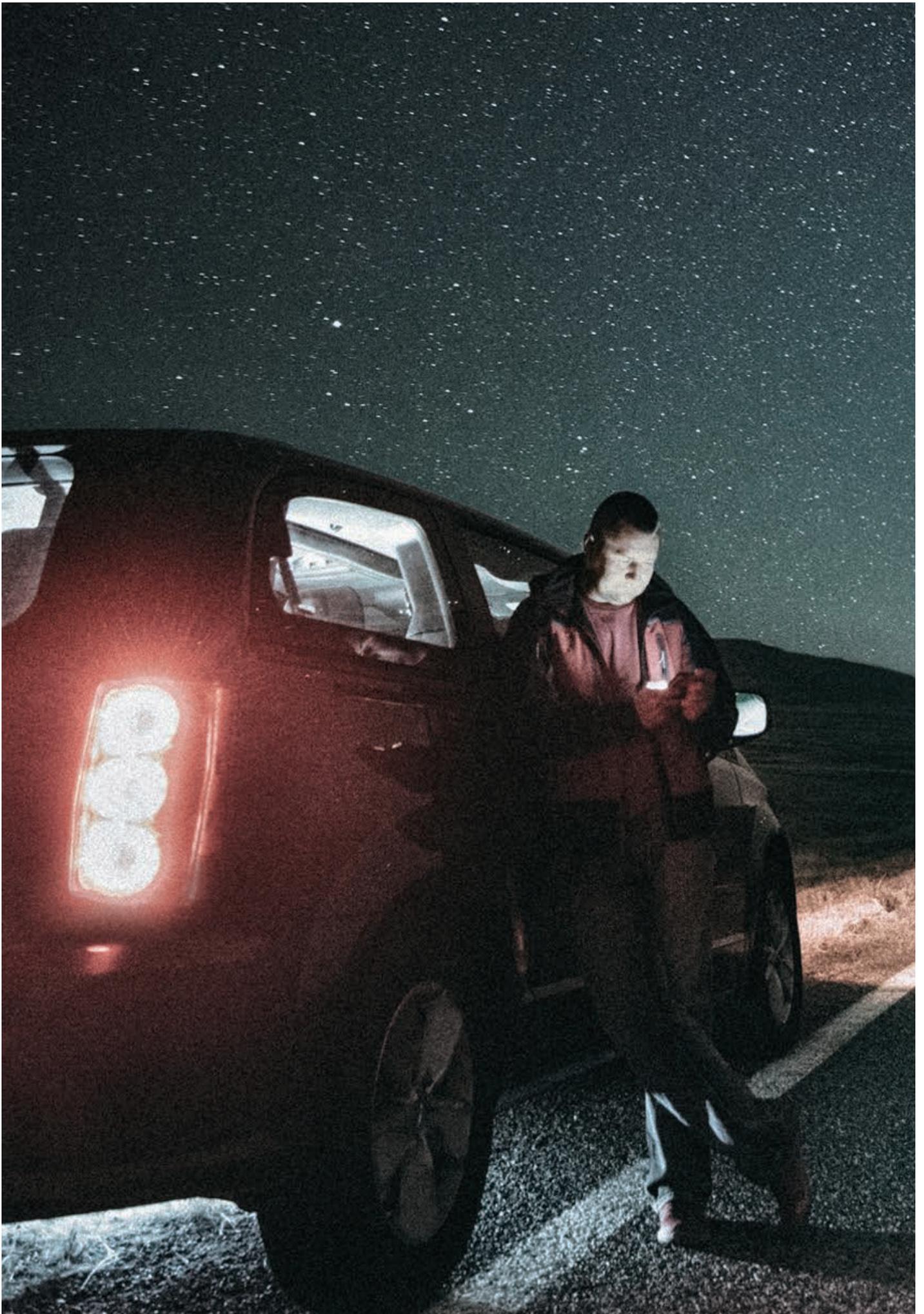
依據在2017年KPMG金融科技的脈動報告中強調，自2015年以來，全球的金融機構已在金融科技及數位創新方面投資了超過270億美元；並且透過與世界各地主要金融機構金融服務業的高階主管，以及金融服務行業的數百位的資深顧問專家進行深度訪談，瞭解到金融機構再發展創金融融與應用上，對於創新金融科技的瞭解是阻礙金融創新發展因素的第一位（57%），其次是越來越複雜的全球監管方式（51%）以及創新的業務營運模式（46%）。

金融機構想要透過創新金融科技發展來追求最大的商業價值，但往往沒有明確評估金融機構目前的狀況以及未來想要發展的方向，就很難在整個組織內充分利用金融科技機會，反而僅僅只是造成一股金融科技的跟隨風氣，但並未對客戶或金融機構帶來實質效益；所以雖然許多金融機構都很早開始對於金融科技的研究，但我們預期，在金融機構經常可以看到創新科技，因為這些科技非常有趣又引人注目，並也成為金融機構創新來源，卻很容易受到新科技的蒙蔽，而忘了應該確保可以讓客戶和組織受益。大部分人會找一些可以讓科技解決的問題，而不是從金融創新的本質開始，尋找可行的解決方案，長期下來，必定會成為金融機構的絆腳石。例如，不同業務單位實施的金融科技解決方案可能並未充分整合，因此需要修補漏洞或回溯解決方案，以滿足金融機構的未來需求。不論從資源的角度還是生產的角度來看，任何無法相互配合的行動都付出昂貴的成本。金融科技必須從全面的業務發展策略觀點考慮，以做為金融創新的發展基石。我們觀察，成功運用金融科技的金融機構並非僅專注於個別金融科技目標，而是放眼於三年、五年、甚至十年內更大的願景；從與客戶互動合作的方式，以及到業務經營效率。為了實現自己的願景，金融機構可以思考並努力培養最重要的業務發展特徵，使自己未來能與眾不同，運用創新金融科技打造差異化的金融服務競爭力。

另外，培養金融創新發展的員工職能的能力，也是金融機構在發展金融科技決定成敗的關鍵因素之一。正如KPMG在2017客戶體驗卓越分析報告中強調，公司必須調整員工體驗和客戶體驗，我們稱之為組織的「脊柱」；組織文化就像無形的推手，可以決定金融創新與應用發展的速度的力道。大規模金融創新轉型計畫通常會淪於型式無法展現具體成效的原因，就是組織內的人員還沒有為金融創新發展做好準備。評估員工及領導團隊為改變做的準備可以為金融創新發展提供動力。公司可以瞭解存有那些抗拒改變的文化障礙，並據以調整他們的金融科技策略和執行方法，以協助克服文化挑戰，並長期鼓勵接受改變。另外談到鼓勵金融科技創新，由領導層決定的高層基調是絕對必要，需要配合制定策略的方法，以及根據該策略衡量績效的方法。每件事情都必須相互協調，才能從金融科技中獲得最大的價值。為了最有效的利用金融科技機會，金融機構必須將金融科技創新視為主流活動，並將其納入整個組織。六項成功的執行關鍵是：

- 第一是為實現金融科技創新而專設的團隊，以確保有效利用金融科技，解決真正的商業問題，在該金融機構所有業務單位和部門之間，建立強大合作關係的團隊。
- 第二是金融科技創新團隊持續察覺到金融服務市場發生變化的訊號，並不斷探索金融科技的未來發展。
- 第三是開放學習，不只從自己的經驗中學習，也從產業內部及外部其他人的經驗學習。
- 第四是先聚焦於客戶，利用客戶需求、痛點和挑戰，從外部驅動科技創新，而不是從內部驅動。
- 第五是尋求建立內部和外部關係，以推動其金融科技策略，以及對具體計畫的支持。這些公司直接與合作夥伴、金融科技、員工、監管機構、行業利害關係人及其他人合作，以確保合理利用金融科技的同時，協助發展更廣的金融科技生態系統。
- 第六是聚焦於結果，有具體的計畫以衡量及評估金融科技創新的影響。同時，公司體認到可能需要一些時間才能達成投資回報，因此已經確定了一系列其他措施和指標，以協助指導金融科技相關決策。
- 第七是能聚焦於實施重塑其工作內容和方法所需的長期轉型改變，同時也能實施回應日常挑戰所需的漸進式改變。該公司已設法確保任何漸進式改變，不會違反其長期金融科技策略的指導原則。

隨著金融創新應用服務與創新金融科技的不斷發展，幾乎每天都為金融機構帶來新的挑戰。為了解決創新金融科技發展過程中不可避免的模糊性，金融機構需要在圍繞在發展策主軸上時時檢視自身專注的金融創新活動，避免專注於個別計畫而忽略了整體性。同時專注於做出更多改善的金融科技活動，目的在於不斷進步；另一方面則是規劃跳躍式前進的創新金融轉型的階段步驟；在產業服務發生顛覆性的創新變化時，往往需要同時考慮這兩個部份的平衡，將有助於確保在特定指標上，例如業務營運指標、客戶滿意度、員工滿意度等方面取得進展，以確保取得長期的持續的商業最大價值，以及永續的市場領先地位。



聯絡人

吳麟

KPMG安侯建業
金融服務行業主持會計師

T (02) 8101 6666 ext. 07368
E lwu@kpmg.com.tw

周寶蓮

KPMG安侯建業
保險業主持會計師

T (02) 8101 6666 ext. 02195
E schou@kpmg.com.tw

李育英

KPMG安侯建業
顧問服務部執行副總經理

T (02) 8101 6666 ext. 04087
E tracyli@kpmg.com.tw

關於 2017年 KPMG 國際全球金融科技調查

為協助金融機構更深入瞭解整個行業的金融科技策略和優先事項，KPMG 於2017年春季，對全球金融機構金融科技決策者進行了線上調查。這168位受訪者代表了36個國家的公司。KPMG更與全世界主要金融機構以及KPMG的金融服務產業及金融科技相關業務領導主管進行訪談以做為這份報告的補充

關於 KPMG 的全球金融科技實務

透過全球超過35個金融科技中心與新興金融科技合作，我們的金融科技專業人員為各類金融機構帶來數位化、支付和創新技術的全球觀點和能力，幫助他們充分發揮金融科技潛力，創造能提升整體績效的商業模式，滿足客戶需求並獲得競爭優勢。

kpmg.com/tw



KPMG App



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after thorough examination of the particular situation.

©2018 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

LINE@生活圈

立即加入，一手掌握
專家觀點及產業消息



@kpmgtaiwan

