KPMG

攜手實現支付現代化

處於領先的銀行與零售業者攜手解鎖支付未來

July 2026

前言

支付生態系的變化速度可說是前所未有的。其中兩股主要力量正在推動此股快速動能—數位貨幣與人工智慧 (AI) —而兩者皆具備徹底顛覆銀行與零售業者支付格局的能力。

數位貨幣及其背後的分散式帳本技術 (DLT) 正在快速演進，並有可能帶來更高的速度、效率、安全性與普及度。如今，數位貨幣正逐漸形成替代的支付管道，並可能從根本上重塑傳統支付生態系(在此過程中，也可能使許多金融機構的中介功能消失)。隨著環球銀行金融電信協會 (SWIFT) 計畫推出基於區塊鏈的帳本，支付技術正在迎來一場根本性的變革。

另一個重大顛覆力量則是 AI —特別是代理式商務 (agentic commerce) 。最新估計指出美國約有一半的 ChatGPT 使用者，今年曾請求該工具協助他們進行假日購物。如今，不僅能選擇商品，甚至能夠直接代為付款的聊天機器人正快速崛起，並改變 AI 原生消費者的購買模式。大型 AI 公司正處於此波浪潮的最前端。但正如近期報告中所提到的，全球許多最大型的零售業者也正迅速開發自己的代理式購物助理。那些未能投入其中的企業，越來越擔心自己也將被顧客「跳過」。銀行和零售業者需要迅速適應新的環境，否則將面臨真正的被淘汰風險。而這也使兩個產業皆迫切需要快速現代化其支付基礎設施、流程與營運模式。

在這個節奏快速、風險極高的環境中，銀行和零售業者已無法再各自為政。事實上，因應科技、消費者偏好及競爭環境的快速變化，唯一可行的方式就是透過合作—不僅是傳統銀行與零售業者之間的合作，也包括與科技供應商、監管機構、金融科技新創公司和消費者之間的合作。

本報告主要為對全球 500 位銀行領袖及 500 位零售高階主管的調查—其中包括財務長、客戶體驗主管及策略主管—說明處於領先的業者如何透過建立合作夥伴關係來推動快速發展、實現創新並滿足顧客期望。在 KPMG 全球銀行與零售專業團隊的洞察支持下，本報告為支付決策者提供所需的資料與觀點，使其能跟上支付生態系中正在發生的快速變化。

鼓勵各位進一步了解這些研究發現，並與當地的 KPMG 會員所討論 貴企業的獨特機會，包括合作夥伴關係如何協助各位在充滿破壞性的環境中持續成長與茁壯。

Isabelle Allen
全球消費、零售與休閒事業主管
KPMG International

Geoff Rush
全球銀行與資本市場主管
KPMG International

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

目錄

04
摘要

06
建立全新合作夥伴關係

12
銀行驅動支付革新的方式

22
零售業如何回應市場對支付體驗的期待

33
銀行與零售業的三大關鍵行動

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

摘要

隨著顧客期望不斷演變，以及各種新型支付方式迅速在全球市場推出，銀行與零售業的財務長、客戶體驗主管及決策者正積極加速其支付現代化計畫。預算正在增加，核心能力持續強化，舊有系統逐步被取代，而組織也更加專注於滿足顧客的需求與期望。

在如此環境中，處於領先的銀行與零售業者，是那些能夠建立充滿活力且以價值為導向的生態系及合作夥伴關係的企業；這些生態系合作關係不僅支援其現代化目標，也開啟未來創新與支付科技整合的機會。

然而，此份調查顯示，支付現代化的進程並不均衡。事實上，雖然有些銀行與零售業者大幅領先 (或迅速跟進) ，但仍有許多企業正迅速落後，使自己面臨更高的市場顛覆風險，以及可能被排除的困境。

本報告主要協助銀行與零售業者中負責支付、企業策略、轉型與營運的相關主管，評估當前的競爭環境，並在更新與發展其支付現代化策略時，將自身的進展與同業進行比較及衡量。

在本報告的背景中，「領先者」與「初階者」的定義如下：

領先者是指在支付現代化方面展現最高進展的企業。他們在所有受訪者的成熟度評分中位於前 20%。這些領先者通常是營收超過 100 億美元的大型機構，例如銀行業中的純網路銀行 (neobanks) ，以及零售業中的電商平臺，最有可能被歸類為領先者。

初階者是指在支付現代化方面進展最少的企業。他們在所有受訪者中屬於成熟度評分的後 20%。這些企業的現代化能力通常較不成熟，且往往缺乏規模、資源或高績效同業所具備的現代化技術架構。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

根據 KPMG International 在2025年9月8日至10月30日期間，對 500 位銀行及 500 位零售業支付主管所進行的調查，本報告突顯出多項關鍵發現，顯示支付現代化對銀行與零售業而言所具有的複雜性與迫切性，包括：

1

合作夥伴關係

53% 的零售業者表示，他們的往來銀行理解其支付現代化的目標，且 51% 的銀行認為未來在支付領域的勝出者將會是擁有最佳生態系的企業。因此，合作夥伴關係成為推動支付現代化的關鍵成功因素。

2

顧客期望

銀行與零售業者表示推動支付現代化的主要動機之一，是為了滿足顧客對無縫、便利且可信賴支付方式的需求；但只有一半的零售業者認為，他們的銀行正在協助其改善顧客的支付體驗。

3

創新

隨著數位支付與代幣化支付成為零售業的優先事項，加上代理 AI 正迅速改變支付現代化的進程，銀行與零售業者正努力加快創新步伐，並加速新型支付技術的商業化落地。

4

整合

由於系統孤島化及老舊的基礎架構仍普遍存在，銀行與零售業者在快速採用並整合新支付科技時持續面臨挑戰，也難以充分發揮其顧客與支付數據的價值。

5

投資

零售業者將把支付現代化的預算提高 2.5% ，而每五家銀行中就有一家表示預算將成長 5% 至 9% 。這顯示各企業正加大投資力度，以確實達成其支付現代化的目標。

本報告提供研究結果的摘要，並結合 KPMG 全球支付專業團隊的實務洞察與可行建議，同時納入真實案例，說明銀行與零售業高階主管在加速推動支付現代化進程時所面臨的挑戰與機會。若希望進一步深入探索數據細節，歡迎聯絡當地的 KPMG 會員所。

建立全新合作夥伴關係

支付環境正快速演變，銀行與零售業者愈來愈重視為客戶提供無縫、便利且值得信賴的支付選項。在如此環境下，銀行與零售業者正迅速超越傳統的供應商與客戶關係，轉而採取合作與共同創新的模式，而這也受到雙方在營運效率、詐欺防制及法規遵循等共同目標的推動。

兩個產業皆具有強烈動機建立真正的合作夥伴關係。銀行能提供強健的基礎架構、法規遵循專業及成熟的防詐經驗；零售業者則能帶來深入的顧客了解、消費情境洞察與對各類支付方式的實際運用能力。

雙方也同樣專注於共同的目標。調查顯示零售業者與銀行皆積極想要汰換老舊的支付基礎架構、強化防詐能力，並滿足顧客對無縫且安全結帳體驗的期待。二者正尋求攜手合作，以在降低對顧客造成干擾與複雜性的同時，加速支付轉型。

夥伴關係的力量

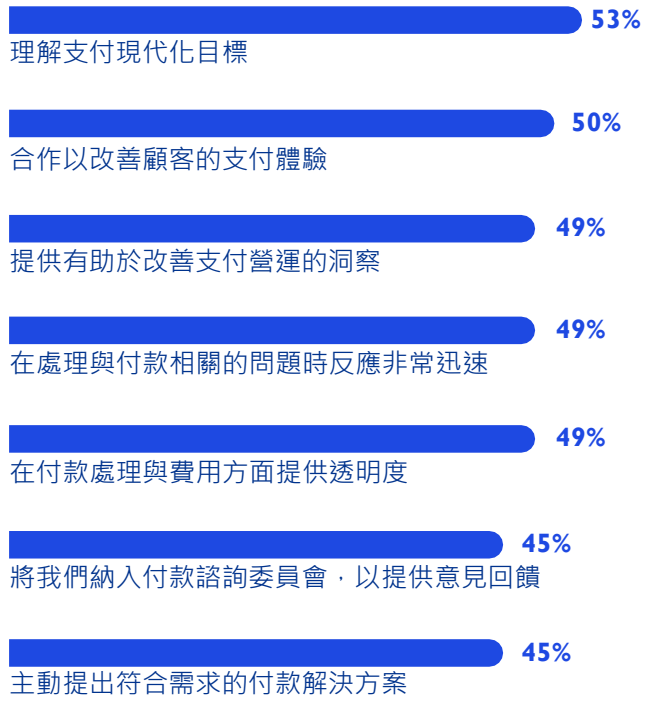
重大的合作夥伴關係已在進行中。銀行與零售業者正共同協作，標準化 API 、簡化系統整合並降低導入成本。他們也在共享即時數據，以便更快速偵測威脅、減少退款爭議，並強化身分驗證協議。此外，雙方亦攜手在嵌入式金融、即時支付與生物特徵驗證等領域展開創新。

確實，調查顯示許多零售業者認為銀行協助改善客戶體驗、發掘重要的營運洞察並解決支付問題。45% 的零售業者表示銀行正主動提供符合其需求的支付解決方案，而多數零售業者也有信心，相信銀行理解其支付現代化的目標。

然而，儘管數據顯示約將近一半的零售業者與銀行已採取具體行動，在支付現代化方面建立更緊密的合作關係，但仍有許多企業停留在傳統的供應商與客戶關係之中。這不僅讓那些試圖單打獨鬥的企業面臨顯著差距，也為那些選擇攜手合作的企業帶來巨大機會。

KPMG International 全球零售數位與科技轉型主管、 KPMG 印度消費與零售業共同主管 Puneet Mansukhani 指出，銀行與零售業者皆在努力確保消費者保持忠誠度。因此，雙方越能有效合作—共享數據、共同開發新技術、為消費者提供新的支付選項—彼此之間的關係就會越緊密。如果銀行、服務提供者與零售業者能一致聚焦於消費者的需求，並引入個人化服務，那麼消費者對這些服務提供者 (包括零售業者) 的黏著度就會大幅提升。

零售業者對與其交易銀行合作的看法



零售業 (問卷第25題) ：在多大程度上您同意或不同意以下關於與往來交易銀行合作的陳述？

資料來源:攜手實現支付現代化, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

留意差距

銀行與零售業者若能就痛點進行開放式對話，便能建立更有效的支付合作關係，並在機會與挑戰上達成更高度的一致。然而，期望與理解之間的差距可能相當大。

請思考以下情況：在調查中，零售業者表示對於碎片化且過時的支付基礎設施所帶來的困擾遠比銀行所認知的更為嚴重。這些舊系統可能導致零售業者流失銷售額與市占率，並承擔不必要的營運成本。此外，隨著零售業者逐漸重視無摩擦的客戶體驗與個人化服務，認為與銀行合作相比，不足的消費者數據與分析能力取得管道是更大的阻礙。

同時，許多銀行高估某些挑戰的重要性，例如高成本與費用透明度。雖然費用確實是大約四分之一零售業者的主要關切 (特別是折扣連鎖與倉儲式賣場)，但許多零售業者認為銀行在這方面表現相當不錯，結算延遲亦是如此。此外，銀行則過度專注於改善跨境支付，儘4%的零售業者將其視為真正的挑戰。

銀行與零售業者之間的期望差距

		零售業者	銀行	差距
銀行所低估的挑戰	碎片化與老舊的支付基礎設施	48%	27%	**+21%**
	取得消費者資料與分析能力	54%	35%	**+19%**
銀行所高估的挑戰	管理跨境支付	4%	40%	**-36%**
	高成本 / 費用透明度	22%	56%	**-34%**
	結算延遲	23%	39%	**-16%**
	滿足多元支付方式與通路的需求	30%	39%	**9%**
	詐欺與安全疑慮	29%	37%	**-8%**
銀行判斷正確的挑戰	遵循複雜且不斷演變的法規	50%	54%	**-4%**
	缺乏全通路整合	35%	38%	**-3%**
	因應新興科技的快速發展	47%	47%	**0**

銀行 (問卷第23題) ：您的零售業客戶面臨的最大支付挑戰是什麼？
零售業 (問題12) ：貴公司面臨的最大支付挑戰是什麼？

資料來源 : 攜手實現支付現代化, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

同樣地，資料顯示銀行可能正投入大量時間與精力在一些對零售業者而言優先度較低的支付選項上。其中最大的不一致來自於生物辨識支付：雖然幾乎所有銀行都已提供，但只有約三分之一的零售業者計劃在未來採用。其他不一致的領域還包括：應用程式內的無縫支付、支付的數位化、即時帳戶對帳戶支付。

零售業者真正想要的是能更容易取得代幣化支付、先買後付選項，以及儲值型電子錢包等服務。然而，在調查中，只有不到一半的銀行表示目前有向零售業者提供這些解決方案。

KPMG 英國支付諮詢主管 Peter Harmston 指出銀行必須持續進行檢視，才能真正理解客戶、商家與大型企業在付款與收款方面的真正需求與期望。銀行有時會把產品複雜化，但往往最好的方式，就是保持簡單，並確實與客戶真正想要的內容保持一致。

零售業者也期待其往來銀行能提供更多附加價值服務。約三分之一的零售業者表示希望能取得整合式的 KPI 儀表板，以匯總與分析支付績效。超過四分之一的零售業者希望有更透明的定價模式，而 28% 的零售業者表示希望能取得交易數據，以協助客製化優惠方案與會員忠誠計畫。

零售業者未來想要的支付方式 vs. 銀行目前所提供的服務

零售業者的需求較高	零售業者	銀行	差距
代幣化支付	84%	46%	**+38%**
先買後付	67%	42%	**+25%**
儲值型電子錢包	73%	49%	**+24%**
智慧型手機錢包	93%	76%	**+17%**
零售業者的需求較低	**零售業者**	**銀行**	**差距**
生物辨識支付	33%	97%	**-64%**
應用程式內的無縫支付	32%	80%	**-48%**
即時跨境支付	56%	95%	**-39%**
數位支付 (如比特幣)	21%	58%	**-37%**
帳戶間即時轉帳	69%	98%	**-29%**

銀行 (問卷第25題) ：以下哪些支付現代化支援領域是 貴行目前提供給零售業者的？
零售業 (問卷第15題) ：以下哪些支付方式是 貴公司計劃在未來三年內開始使用或增加使用的？

資料來源 : 支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

對安全與法遵的更高層級支援，在零售業者需求清單中所佔的位置，比多數銀行所預期的更重要。有四分之一的零售業者表示希望在導入與管理替代性支付管道時，能獲得更多支援。相近比例的零售業者則希望銀行能協助實施嚴格的存取控制，以限制哪些人可以檢視或修改敏感資訊。

雖然零售業者表示銀行在提供核心支付功能方面表現良好，但仍有近五分之一的零售業者表示希望在以下領域獲得更多支援：即時支付發起、退款與對帳，以及可無縫整合至 POS 系統、行動應用程式與電商平臺的嵌入式支付 API。

打造價值生態系

隨著 51% 的銀行表示未來在支付領域能脫穎而出的，將會是那些打造出最佳生態系的業者；同時也有 47%的零售業者表示預期在未來五年將與多家支付服務供應商合作。顯示出穩固的合作夥伴關係與完善的生態系，將是推動支付創新的關鍵要素。

KPMG 瑞士財務與庫務管理資深經理 Dennis Kiratli 指出華麗的新功能固然不錯，但零售業者真正希望的是銀行能提供更少的介面、更乾淨的數據，以及更高的透明度。他們希望銀行能與其他系統供應商合作—包括 ERP、庫務管理系統，以及其他往來銀行—打開彼此的資料孤島，並從傳統的產品供應商角色轉變為真正的解決方案合作夥伴。

零售業者從銀行獲得的支援，以及他們希望得到的支援

		獲得的支援	希望得到的支援
分析與優化	透明的定價模式與費用結構	67%	26%
	整合式 KPI 儀表板	58%	31%
	降低交換手續費的支付路由最佳化建議	56%	27%
	支援個人化優惠、會員忠誠計畫與轉換提升的交易資料	52%	28%
核心支付功能	支援即時付款啟動、退款與對帳	75%	19%
	適用於POS系統、行動應用程式與電子商務的強大嵌入式支付 API	69%	19%
安全性與合規性	提供 PCI DSS、GDPR、PSD2 等合規性的支援	87%	10%
	嚴格的存取控制，以限制能檢視或修改敏感資訊的對象	69%	22%
	先進的安全性解決方案，例如代幣化及加密技術	68%	13%
	支援導入與管理替代性的支付軌道	61%	26%

零售業 (問卷第24題) ：以下哪些支付現代化支援領域，是 貴公司目前從往來銀行中獲得的？另外， 貴公司希望在未來從銀行獲得哪些支援？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

然而，資料顯示只有大約一半的銀行和零售業者在推動其合作夥伴生態系方面取得明顯進展，表示許多企業可能在加速且更有效率地實現支付現代化的努力上逐漸落後。

合作夥伴生態系對零售業者和銀行至關重要，因為它能在不需昂貴的內部開發情況下實現快速創新。透過彼此協作，以及與其他生態系夥伴合作 (如支付閘道、處理方、網路及技術平臺等) ，零售業者和銀行能取得可隨插即用的解決方案，加速產品與服務推向市場的速度。

KPMG International 全球消費者、零售與休閒產業領導 Isabelle Allen 指出顧客的支付偏好正在迅速改變—尤其是在數位原生世代之中—同時，個人化代理等新科技正威脅著零售業者與銀行之間的直接連結。要走在這些趨勢之前，不僅需要銀行與零售業者之間更良好的互動，還可能需要以全新的方式推動創新生態系，讓銀行與零售業者在未來仍能保持其市場相關性。

關鍵在於識別並挑選能強化而非與現有能力競爭的合作夥伴，將支付專業、安全解決方案與連接能力整合成無縫且一致的服務。

KPMG International 全球銀行與資本市場領導 Geoff Rush 表示隨著數位貨幣的興起，支付的未來正逐漸清晰地走向合作夥伴生態系—例如銀行、金融科技公司、零售業者與科技企業—在這樣的生態中，銀行將扮演關鍵的協調角色，於優異技術與現代支付基礎架構之上提供多元服務。最大的問題在於誰會率先建立這些策略性合作關係，並真正凸顯自身的差異化優勢。

重點在於零售業者與銀行之間的合作已不再是可有可無，而是為未來的支付體驗注入信任、透明度與策略敏捷性的關鍵要素。

在建立合作夥伴生態系方面處於中期或進階階段

銀行

54%

零售業者

52%

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

銀行驅動
支付革新的方式

支付現代化的主要原因	全部	初階者	領先者
滿足顧客需求	69%	50%	86%
提升安全性、韌性與防詐能力	69%	55%	83%
提升成本效率與效能	65%	65%	73%
遵循不斷演變的監管要求	65%	62%	77%
帶動營收成長與新的業務機會	57%	43%	68%
取代過時的老舊系統	53%	58%	46%
提升對資料與分析的存取能力	50%	33%	66%
因應競爭壓力	47%	53%	38%
提升創新能力	44%	33%	65%

銀行 (問卷第10題) ：貴銀行進行支付基礎設施現代化的主要原因是什麼？

對於處於領先的銀行而言，支付現代化是一項支持其成長與創新策略的關鍵策略要務。

資料顯示銀行之所以致力於支付系統現代化，有許多不同的原因。當銀行剛開始踏上支付轉型之旅時，現代化的重點大多放在降低成本、遵循法規、汰換老化的傳統系統、提升安全性，或是因應競爭壓力。

隨著銀行逐步轉型為支付領域的領先者，其現代化目標也變得更具策略性，著重於滿足客戶需求、推動營收成長、取得數據洞察並提升創新能力。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

投資未來

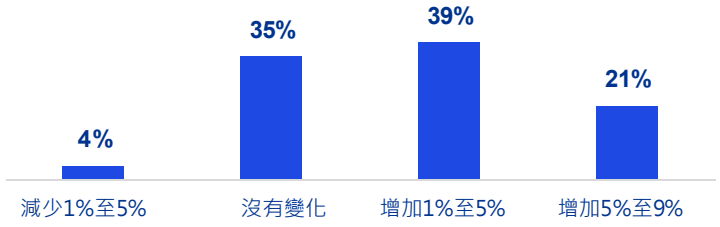
研究顯示許多銀行目前仍處於支付現代化計畫的早期階段。然而，各地區與不同類型金融機構的進展速度並不一致。美洲地區的銀行在所有支付現代化領域的進展皆自評比亞太與歐非中東地區更為領先，這可能與其較高的支付和交易收入有關。此外，美洲與亞太地區的銀行也更傾向於將支付現代化視為推動營收成長及創造新業務的途徑，而此種觀點很可能讓他們在推進現代化方面具有更大的動力。

支付系統現代化的重要性，從如今大量投入這些計畫的資本規模可見一斑。數據顯示銀行在上一個財政年度平均投入 9,690 萬美元於支付現代化，凸顯整個產業正經歷的大規模轉型。

以全方位服務及企金業務為主的銀行在投資上領先，調查顯示它們平均分別投入 1.511 億美元與 1.467 億美元，然而依經驗來看，實際金額可能更高，取決於銀行的地理覆蓋範圍、營運廣度及其支付現代化工作的類型。無論如何，這很可能反映跨國銀行在管理多元支付管道、國際交易，以及跨多個法域的監管要求時所面臨的更高複雜性。支出分布顯示，在現代化策略上存在明顯差異：40% 的銀行表示其在現代化上投入不到 1,000 萬美元；相較之下，18% 的銀行表示投入 1 億美元或以上。

正如一家加拿大全方位服務銀行的首席數位長所指出，讓我們的支付系統現代化非常昂貴，因此將整個計畫拆解成較小的步驟，以控管成本並避免重大中斷。

未來一年的支出變化



銀行（問卷第28題）：在過去一年中，您的支付現代化預算有何變化？您預期在未來一年中，它會如何變化？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

銀行預計在未來一年大幅增加預算，以加快其支付現代化計畫的步伐。事實上，60% 的受訪者表示今年將增加在現代化方面的投入，其中 21% 受訪者預期其現有預算將增加 5% 至 9%。

取得進展

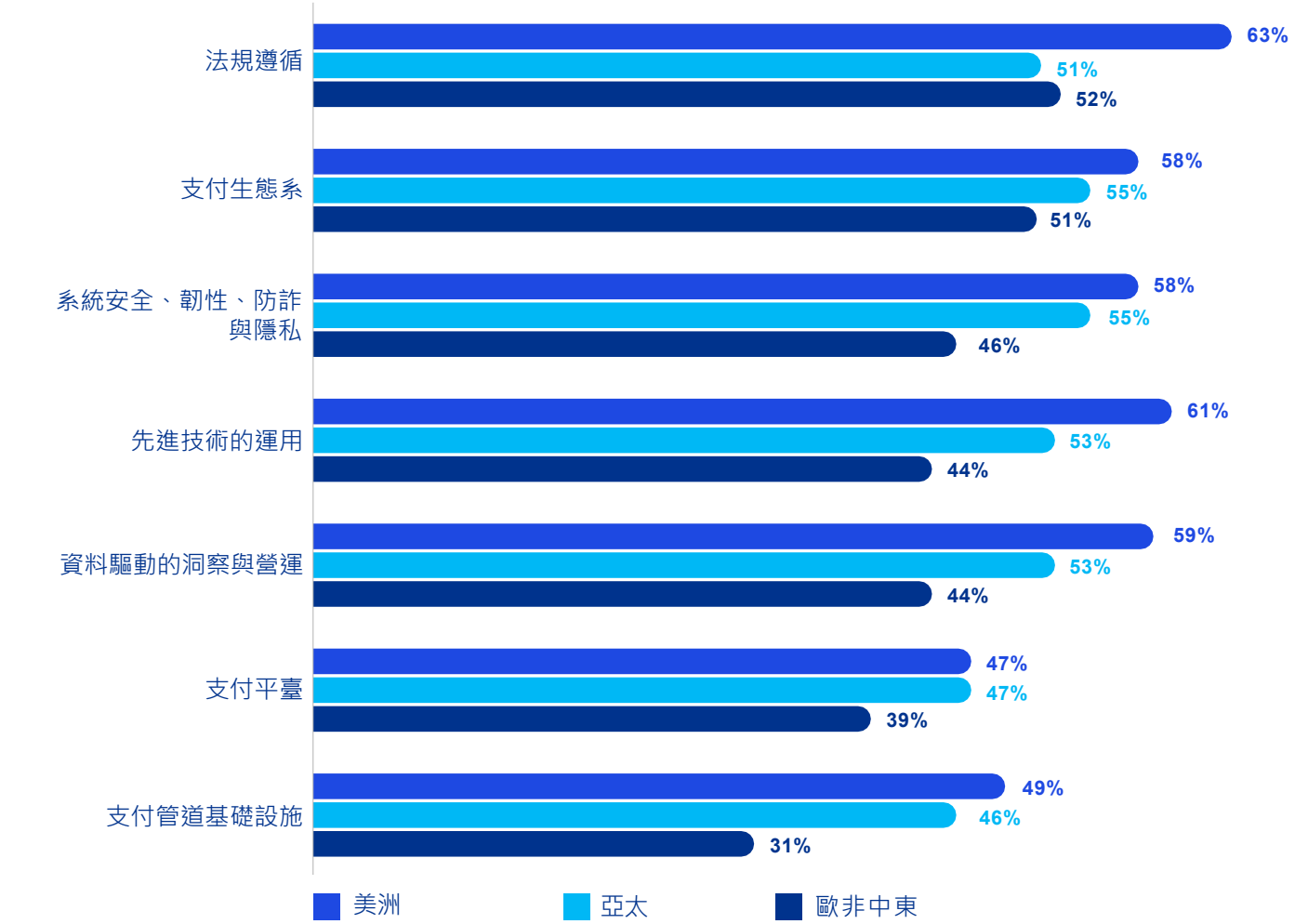
數據顯示預算和公司規模不一定是推動支付現代化進展的決定性因素。事實上，純網路銀行往往在支付現代化的各個領域皆顯示出明顯領先，主要得益於其雲端原生架構與資料管理能力，使其更易於與生態系合作夥伴及服務進行整合。

雖然資金雄厚的全方位服務銀行與企金銀行正快速取得進展，但較小的區域性銀行、互助合作型銀行與零售型銀行在支付現代化的各個領域皆落後於同業。如果這些銀行無法迎頭趕上，可能會面臨更大的競爭壓力。

整體而言，數據顯示銀行在支付生態系與法規遵循方面取得最多進展。但在未來三年內，銀行很可能會在系統安全、資料驅動洞察及支付平臺方面大幅領先。

一位新加坡某間零售銀行的技術主管坦言表示在傳統金融與去中心化金融中導入新技術的複雜性與不確定性一直是我們面臨的挑戰。

各地區在支付現代化領域達到中期或先進階段的百分比



銀行 (問卷第12題) ：貴行在支付現代化方面已取得多少進展？預期在未來三年內會取得多少進展？銀行 (問卷第27題) ：貴行在上一個財政年度中，用於支付現代化的大約預算是多少？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

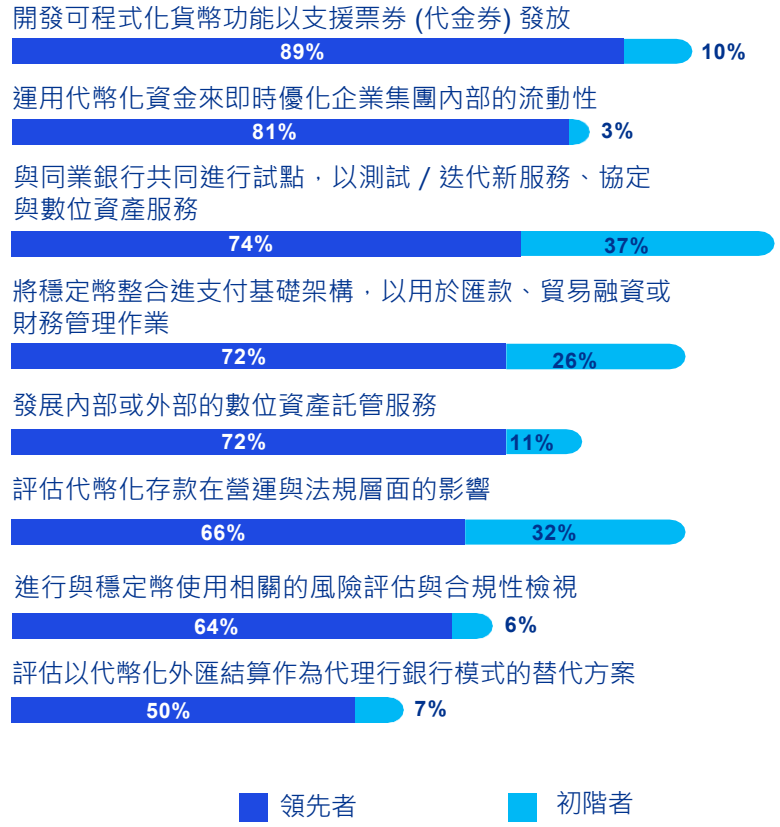
數位化的當務之急

為了在快速演變的支付環境中保持競爭力，絕大多數銀行表示計畫著重於強化控制、轉向雲端原生基礎架構，以及打造開放銀行能力。值得注意的是，我們所歸類為「支付領先者」的銀行中，幾乎所有銀行皆表示正從地端系統轉向雲端原生基礎架構，並導入具備中介軟體與協作層的即時支付平臺，其中包含與多家支付服務提供者、支付閘道與多種支付方式的串接；相較之下，我們歸類為「初階者」的銀行中，僅15%表示正在進行同樣的轉型。

真正讓領先者脫穎而出的，是在建立數位資產基礎設施及資產進出管道方面所取得的進展。超過一半的領先者正在打造數位資產基礎設施，而初階者中只有6%正在進行同樣的投入。這使得領先者在加速跨境支付、縮減中介機構、以及為穩定幣帶來的機會等方面做好準備，擁有明顯的優勢。

KPMG 新加坡支付業務亞太區主管暨金融服務諮詢主管 Antony Ruddenklau 表示只要建立好基礎設施並創造一些彈性選擇，就能以任何類型的數位貨幣前往想去的任何地方。現在正是開始學習、並加入協作聯盟以建立使用案例的時機。我認為我們正處於一個為期三年的循環起點，這個循環將真正把數位貨幣推向主流。什麼都不做，根本不是選項。

代幣化的關鍵步驟



銀行 (問卷第19題) ：貴行正採取哪些步驟，將代幣化納入其支付系統？在未來三年內，貴行計畫採取哪些步驟？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

代幣化差距

儘管代幣化在支付市場中仍占少數，領先者卻將其視為推動支付效率的重要工具。為了迎接未來，領先者正迅速將代幣化納入其支付平臺，其中 64% 表示相信數位資產將能大幅降低成本並縮短處理時間。

領先者正全力以赴推動轉型。大多數領先者正在開發可程式化貨幣的功能，利用代幣化貨幣來優化企業集團內部的流動性，將穩定幣整合進其支付基礎架構，同時發展數位資產託管服務。

誠如一位德國全方位服務銀行的首席數位長所指出，我們面臨安全處理客戶資料的挑戰，而為了克服挑戰，我們正使用加密技術與代幣化。

相較之下，初階者在其做法上仍主要停留在探索階段，著重於試點計畫與法規評估，而非基礎設施或產品轉型。此項落差顯示領先者很可能在效率、降低代理行依賴，以及來自可程式化支付服務的新收入來源等方面，取得先行者優勢；同時，隨著代幣化支付基礎設施與支付方式逐漸成熟，初階者的競爭地位可能會逐漸弱化。

與代理 AI 發展一致

數據顯示銀行正加速採用人工智慧於現代化支付系統，並將安全性、效率與個人化服務提升至新的層次。幾乎每一家銀行現在皆部署 AI 聊天機器人，提供24小時一周七天的全天候客服，並使用 AI 自動化處理支付文件的生成。

在未來三年內，銀行預計將讓 AI 扮演更重要的角色。成長最快的應用領域，可能包括運用行為與情境資料開發個人化服務、從支付數據中提取洞察以進行定價決策、加強往來銀行之間的網絡管理能力。

KPMG International 全球支付業務負責人暨 KPMG 美國支付業務負責人 Courtney Trimble 表示人工智慧協助銀行重新想像整個支付流程，並將此項技術應用於一些領域—例如調查作業—這些過去對營運團隊而言一直是負擔沉重的工作。現在最熱門的議題是代理型支付將如何重塑整個生態系、重新定義支付營運模式，以及銀行必須採取哪些步驟來確保對銀行及其顧客而言都能保持安全、高效率並具成本效益。

三年內，多數銀行預期將使用由 AI 驅動的生物辨識技術來保護支付安全，並採用代理型 AI 自主處理交易。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

人工智慧很可能將詐欺偵測提升至全新的境界，85%的銀行表示將使用 AI 來進行即時風險處理。

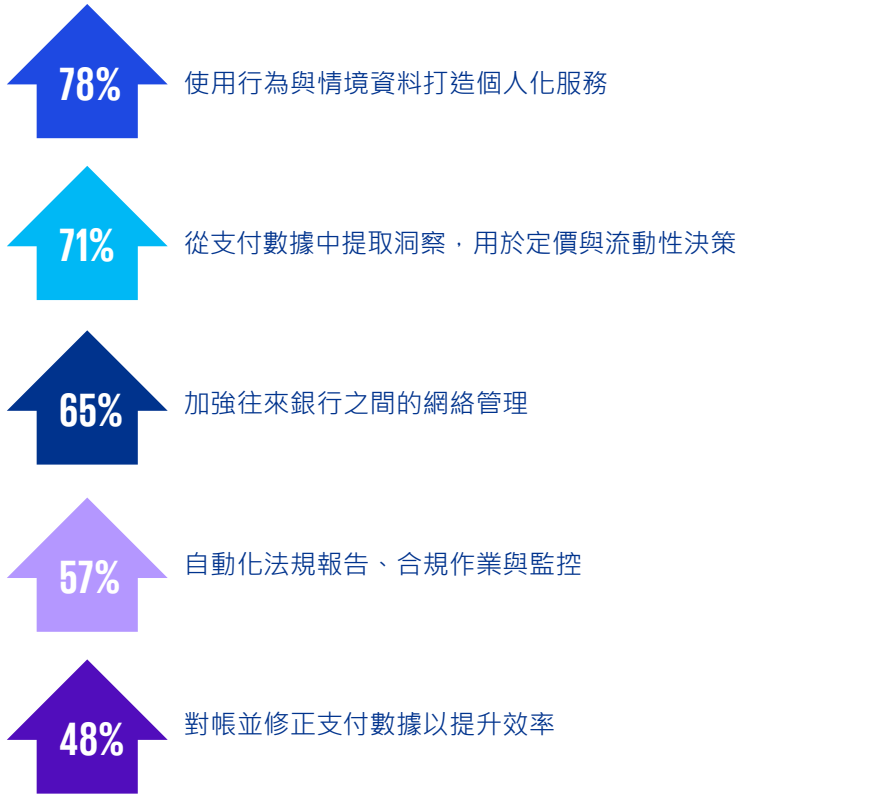
一間加拿大大型企業銀行的支付科技主管表示我們正在運用人工智慧追蹤客戶的支付行為，以偵測不尋常的模式。我們能阻止傳統系統經常忽略的詐欺活動，一位英國純網路銀行的首席轉型長也表示認同。隨著數位支付的成長，網路風險正在上升，因此我們透過先進的威脅監控與即時分析來降低這些風險。

釋放ISO 20022的價值

隨著轉向 ISO 20022，支付現代化亦正大幅加速推進。大多數銀行表示已採取多項措施來導入此項新標準，從升級核心支付系統與客戶啟用流程，到使支付策略與即時支付計畫保持一致，以及投資雲原生或 API 優先的基礎架構等。

在未來三年內，他們計畫做得更多。其中進展最快的部分將包括協助企業客戶採用 ISO 20022、透過新的增值產品將更豐富的支付數據實現商業化、強化上游與下游系統，以支援結構化數據的使用。

未來三年預期成長最快的 AI 應用領域

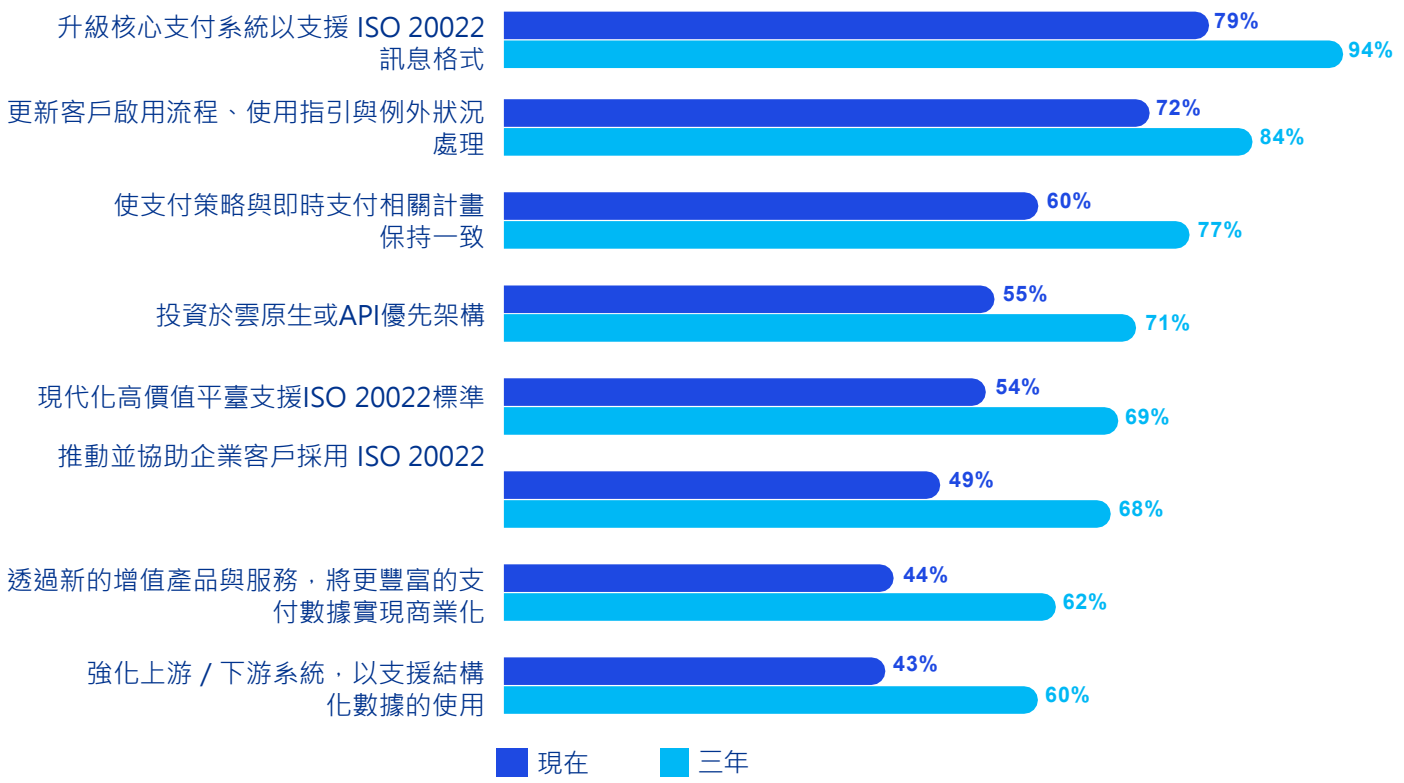


銀行 (問卷第16題) ：您的銀行目前如何運用人工智慧 (AI) 來現代化其支付系統？在未來三年內，又計畫如何運用 AI ？

資料來源 : 支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

ISO 20022 進展最顯著的領域



銀行 (問卷第20題) ：您的銀行在推動ISO 20022的進程中，在哪些領域取得最大進展？在未來三年中，貴公司計畫在哪些領域取得最大進展？

資料來源 : 支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

KPMG英國支付顧問諮詢主管 Peter Harmston 表示對許多銀行而言，完成 ISO 20022 的導入是一開始的首要目標，但現在重點已轉向如何將這項變革真正向下推進至技術堆疊及整個生態系中，進而釋放銀行在專案初期向投資委員會所承諾的那些效益。在技術層面與成果層面，『符合 ISO 標準』與『原生採用 ISO』之間存在顯著差異。

導入新標準後，銀行預期可獲得實質的營運與策略效益。許多銀行回報指出對帳流程已明顯改善，合規性與稽核軌跡也更完善，同時直通式處理能力獲得提升。根據 SWIFT 的資料，已採用 ISO 20022 的銀行表示目前約84%的支付訊息能透過自動化方式進行審查，且誤報已降低 25% 至 30%。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

除提升營運效率之外，該標準還能建立透明的交易流程，並強化 AML、KYC 及制裁名單篩查的能力。XML 基礎格式的可機器讀取結構讓銀行能將合規檢查直接嵌入付款流程中，從而促進制裁名單篩查與實質受益人驗證。

許多銀行也提到其他額外好處，包括能更深入洞察客戶的付款趨勢與行為模式；更能提供增值服務，例如自動化對帳服務及更完善的資料分析與報告；並且因採用單一、通用的訊息標準，使跨境交易的互通性大幅提升。

KPMG International 全球支付業務主管兼 KPMG 美國支付業務負責人 Courtney Trimble 表示銀行意識到透過 ISO 20022 所產生的增量資料具有重大價值，但許多銀行正努力思考如何運用新增的資料來打造新的增值服務，並為自身與客戶發掘更有價值的洞察。對任何正在處理 ISO 20022 的人而言，合規只是『起始的終點』—真正的價值創造才正要展開。

回應監管要求

其他監管規範亦正對銀行施加壓力，要求其現代化支付系統與基礎設施。

就亞太地區而言，銀行面臨獨特的互通性挑戰，因為該地區市場多元且缺乏統一的監管框架；相較之下，在歐非中東地區，銀行所回報的整體監管影響較低，這很可能反映歐盟成功建立統一框架，進而降低合規的複雜度。

KPMG 荷蘭支付與金融科技主 Martijn Berghuijs 表示歐洲目前已實施多項主要鼓勵支付領域數位創新的監管措施—例如，歐盟即時支付規範 (EU Instant Payments Regulation) 、歐盟數位營運韌性法 (DORA) ，以及加密資產市場規範 (MiCA) 等皆在過去一年內正式生效。這些皆令銀行更具信心，開始真正投入數位貨幣與新型支付選項的創新。

ISO 20022 預期的主要效益

1	更佳的對帳能力	66%
2	提升法規遵循與稽核追蹤能力	60%
3	提升自動化直通處理能力	55%
4	更透明的交易流程	54%
5	提升AML、KYC與制裁名單篩查能力	48%
6	更深入的客戶洞察	46%
7	提升提供增值解決方案的能力	42%
8	提升跨境交易的互通性	41%
9	發展現代化的高價值支付平臺	41%
10	更高的詐欺偵測率	38%

銀行 (問卷第21題) ：截至目前為止，貴行在遵循ISO 20022的過程中，看到哪些主要效益？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

跨境

零售業者可能並未急於尋求新的跨境支付方式，但這並不代表其他跨國銀行客戶不熱衷於降低跨越不同司法管轄區支付的成本與摩擦。

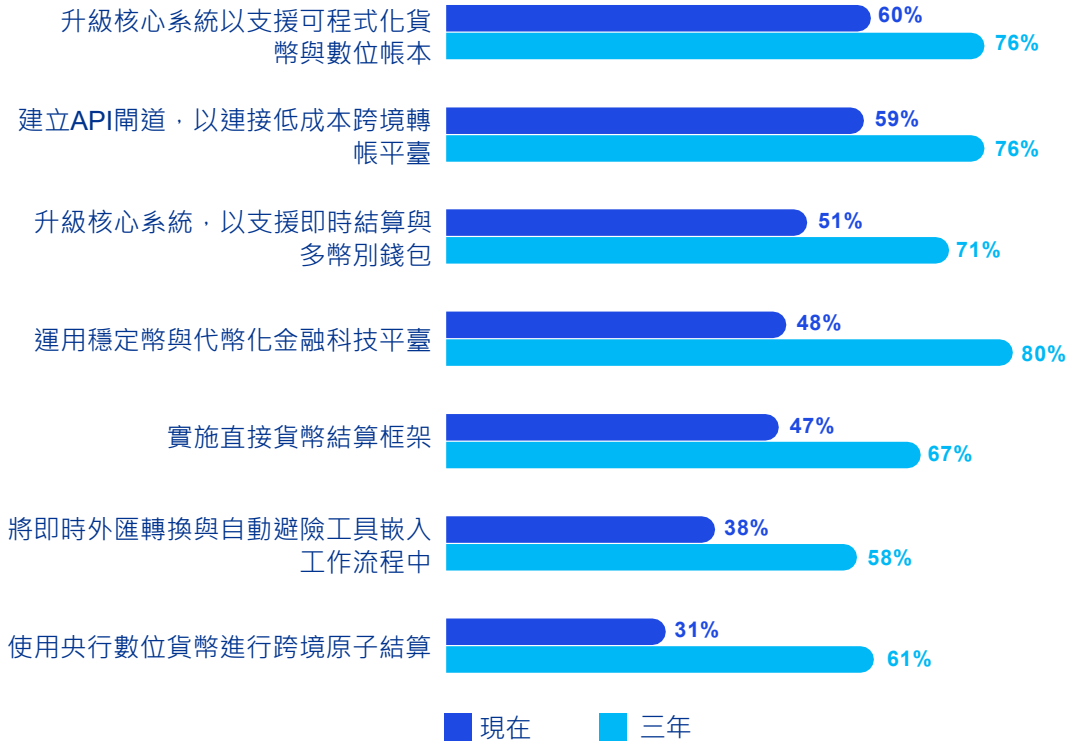
調查顯示 60% 銀行正在升級核心系統，以支援可程式化貨幣與數位帳本，進而加速跨境支付；同時也有類似比例的銀行正在建立 API 閘道。

KPMG International 全球支付業務主管兼 KPMG 美國支付業務負責人 Courtney Trimble 表示穩定幣有潛力對跨境支付產生重大影響，因為它能提供即時流動性、更高效率，以及可編程金融元素，這些皆能為銀行客戶簡化跨境支付流程。雖然仍有一些關鍵的互通性與營運問題需要解決，但我認為銀行現已開始認真思考，穩定幣將如何更全面地改變支付系統，以及它們未來將扮演的角色。

未來三年內，數據顯示部分銀行將把相當多的心力放在運用央行數位貨幣 (CBDC) 進行原子結算，同時也會推動建立穩定幣與代幣化金融科技平臺。然而，這些作法並非一體適用，而是取決於各銀行所屬司法管轄區的監管情況，而即時外匯轉換工具的導入量則可能成長 50%。

「我們並非選擇與金融科技公司競爭，而是將他們的功能整合至我們的入口平臺中，以提升創新並強化與客戶的關係。」一位總部位於中國的全方位服務銀行策略總監如此指出。

跨境支付流程



銀行 (問卷第22題) ：貴行如何現代化其支付生態系，以運用新的跨境支付方式？在未來三年內，貴行計畫採取哪些行動？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, , KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

貨幣化支付數據

隨著 ISO 20022 現在能夠提供更完整且更豐富的支付數據，銀行領先者逐漸意識到支付數據是一項具策略價值的資產，能促成個人化服務、合規及營運效率的提升。事實上，研究中幾乎所有領先者皆計劃透過打造以數據為基礎的產品與服務，或其他方式來實現支付數據的貨幣化；相比之下，只有約四分之一的位於初階者的機構具有類似計劃。

為了實現此一目標，領先者正大力投資於具基礎性且可擴展的支付數據基礎設施—例如共用數據模型、集中式資料湖及專責的治理團隊—而初階者目前僅處於建立關鍵基礎設施的早期階段。

目前採取關鍵支付數據現代化行動的百分比

	領先者	初階者
發展共用的資料模型與基礎架構	94%	38%
建立集中化的支付資料湖	93%	34%
建立支付資料商業化計畫與效益分析	98%	25%
建立跨領域團隊，以支援資料治理、管理與商業化	95%	9%
為員工與合作夥伴提供安全的支付資料分析存取權限	94%	21%
建立支付資料治理流程	93%	14%
擴充現有的支付資料分析系統，例如用於金融犯罪合規的系統	93%	24%
運用外部資料來源開發新的資料產品	35%	23%

銀行 (問卷第18題) ：您的銀行在支付數據現代化方面，在哪些領域取得最大進展？在未來三年中，又計劃在哪些領域取得最大進展？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

因此，領先者將能透過更深入的客戶洞察、更快速的合規能力，以及來自數據貨幣化的新收入來源等方面獲得競爭優勢。另一方面，初階者則需要將數據現代化列為優先事項，以免在產業標準逐步演進為以數據為核心的生態系時落後。

然而，我們的訪談顯示許多機構將難以管理他們現在所收集到的大量數據。一位印度純網路銀行的首席資料長表示管理大量非結構化資料非常困難，因此我們現在利用由 AI 支援的資料湖來簡化處理流程。

KPMG

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

克服挑戰

雖然支付現代化的進程正在加速，但仍存在重大挑戰。資料顯示隨著銀行在成熟度階段上逐步推進，其面臨的挑戰也會有所轉變。那些剛開始踏上現代化旅程的銀行，更有可能表示他們正努力應對高成本、過時的老舊系統及技術債務。約有一半屬於初階者的銀行坦承，在跟上不斷演進的支付技術方面面臨困難。

然而，在支付現代化旅程中走得更前面的機構則表示，支付現代化正在消耗稀缺資源，使他們面臨更大的監管壓力，同時也提高客戶對更先進支援服務的期望。

KPMG 新加坡支付業務亞太區負責人暨金融服務諮詢主管 Antony Ruddenklau 表示這正是與生態系參與者合作能以更具成本效益的方式推動創新、現代化與效率提升的原因，特別是金融科技公司。金融科技公司在打造客戶旅程與驗證生活化模型方面表現出色，而這些模型將成為推動銀行支付現代化的關鍵。但前提是銀行必須願意且有能力建立正確的合作關係。

起步階段面臨更大的阻礙

	初階者	領先者	差距
高昂的導入成本與預算限制	66%	36%	**30%**
過時的老舊基礎架構與技術債務	62%	25%	**37%**
持續掌握不斷演進的支付技術	46%	29%	**17%**
缺乏明確的現代化策略與計畫	44%	25%	**19%**
應對競爭壓力	34%	21%	**13%**
缺乏現代化轉型所需的人才技能	30%	25%	**5%**
員工對變革的抗拒	27%	9%	**18%**

隨著成熟度提升而增加的阻礙

	初階者	領先者	差距
滿足不斷演變的客戶需求	23%	41%	**-18%**
法規遵循	21%	35%	**-14%**
投入此計畫的資源不足	14%	25%	**-11%**
多家銀行之間的協調	18%	23%	**-5%**

銀行 (問卷第26題) ：貴公司在現代化其支付基礎設施的過程中，面臨的最大障礙是什麼？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

零售業如何回應市場對支付體驗的期待

隨著顧客期望不斷提升，零售業者為了提供更順暢且高效率的支付選項，以達成營收成長、建立新的商業模式並提升客戶體驗，正投入大量心力推動支付現代化。

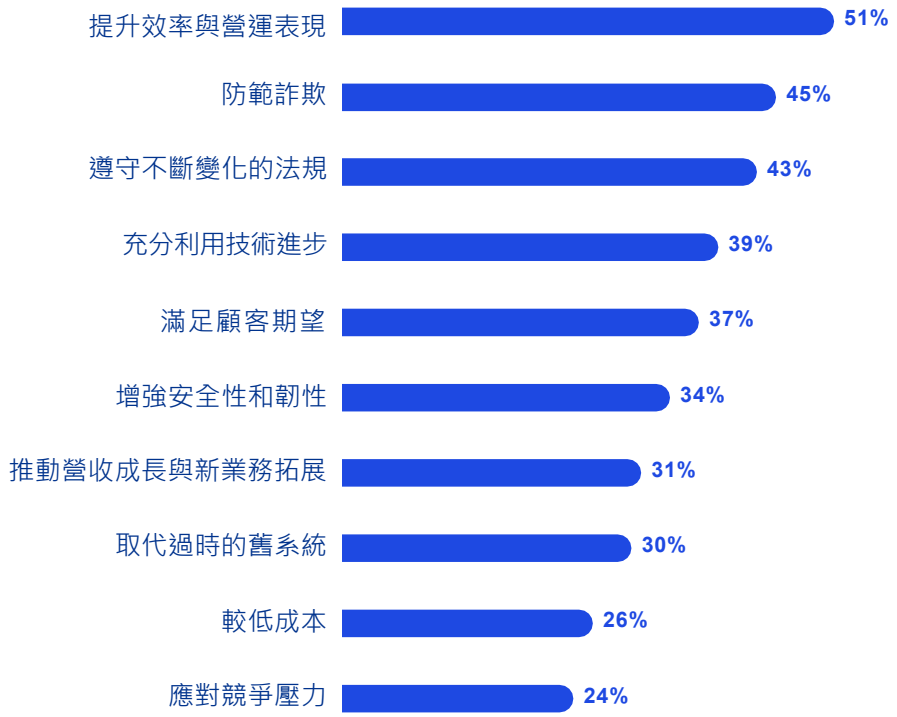
調查顯示 54% 的零售業者高層認為支付現代化對企業的未來至關重要。部分原因在於，支付現代化普遍被視為實現重大效率提升與營運改善的關鍵。一位印度某專門店連鎖的應付帳款主管指出過去需要數分鐘的交易，如今可以在數秒內完成。大幅縮短處理時間，帶來極具價值的效益。

許多人也認為支付現代化將有助於保護企業免受詐欺侵害，同時因應不斷演變的法規要求。一位英國某超市的財務主管指出導入 AI 驅動的詐欺分析至其支付平臺後，讓他們公司能夠將詐欺損失減少近 40% 。

儘管「顧客期望」僅在零售業者推動支付現代化的動機中排名第五，但數據顯示領先的零售業者正將顧客置於其支付策略的核心位置。事實上， 64% 處於領先的零售業者表示支付現代化將讓他們能夠大幅擴大客戶基礎並推動營收成長。此外，53% 的零售業者高層認為支付現代化對提升客戶體驗至關重要，尤其是在面對較年輕的消費族群時。

KPMG 英國消費者、零售與休閒產業主管 Linda Ellett 表示部分原因是零售業者希望展現出他們能夠回應顧客在交易方式上的偏好。同時，這裡也存在競爭面的考量—零售業者在科技領域通常偏好成為快速跟隨者，但仍希望確保自己的競爭者不會在打造客戶體驗方面領先太多。

推動支付現代化的主要原因



零售業 (問卷第11題) ：貴公司推動支付基礎設施現代化的主要原因是什麼？ (問卷第13題) ：對於以下陳述，您在多大程度上同意或不同意？

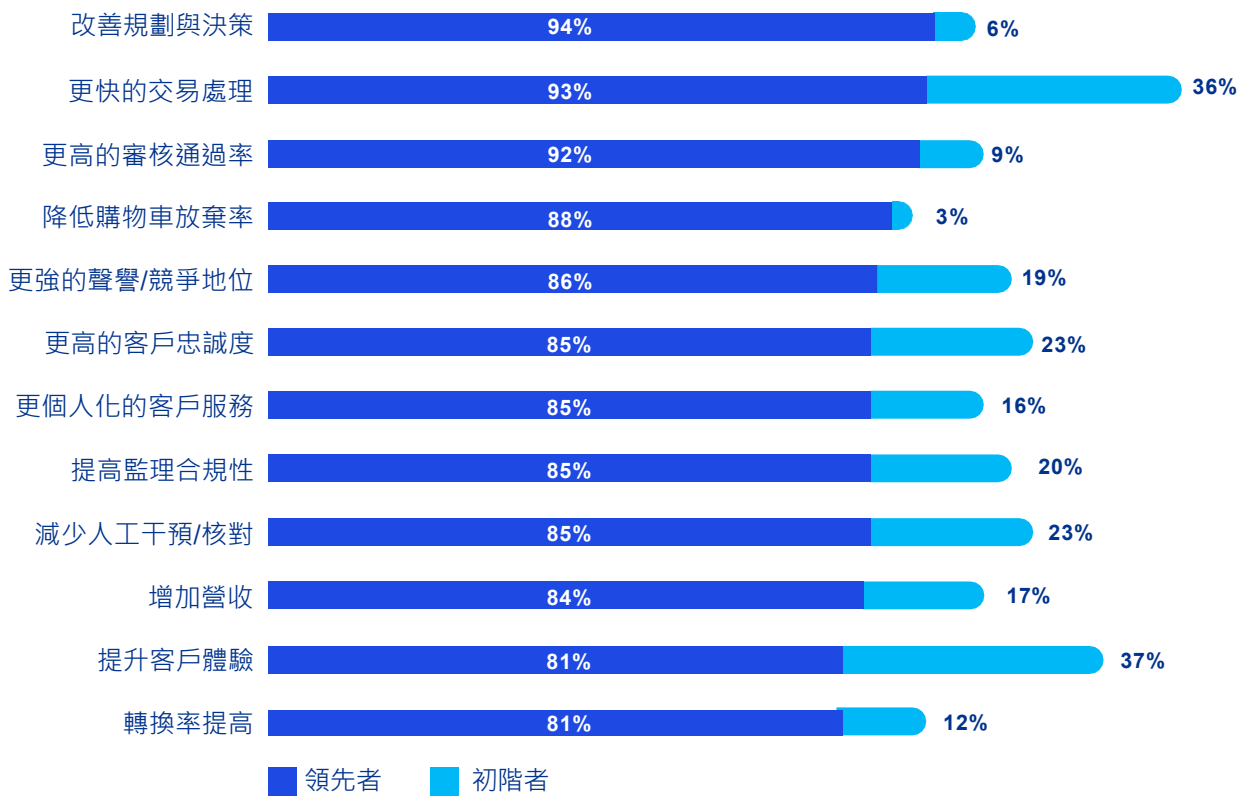
資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

透過支付現代化釋放商業價值

隨著零售業者轉型為支付領先者，所獲得的預期效益範圍亦隨之倍增，領先者提到的效益數量約為初階者的四倍。事實上，領先者表示在多個關鍵策略領域中，包含規劃與決策、客戶體驗及競爭定位，所達成的改善程度皆遠遠超過初階者。

領先者回報更多的效益



零售業 (問卷第32題) ：貴公司在推動支付基礎設施現代化後，看到哪些主要效益？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

他們也看見更多潛在的營運效益，從更快速的交易處理、提升法規遵循能力，到減少人工介入與對帳作業。這些策略與營運上的改善，往往會轉化為更佳的商業成果，包括降低購物車放棄率、提高交易核准率、增進顧客忠誠度與轉換率，並最終帶來更高的營收。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

加大投資力度

鑑於零售業者現在對支付現代化的重視程度日益提高，在相關專案上投入大量資金也就不足為奇，藉此提升效率、強化安全性並滿足顧客期待。然而，數據顯示不同產業在支付現代化上的平均預算差異相當大。

大賣場與倉儲式量販店因其高交易量、低利潤的營運模式而呈現最高的投資水準，此類模式高度仰賴快速且高效率的結帳流程。線上零售業者亦投入大量資金，以支持其數位化商業模式。同時，較傳統的零售類別 (如百貨公司與專門店) 投入較少資金，原因可能是預算有限及受顧客偏好影響。

預期在未來一年預算將會增加，平均零售業者表示其預算將成長約 2.5%。有趣的是，一些增幅最大的類別將來自試圖追趕進度的業者：百貨公司與折扣店的支出將增加超過 3%，而超市則計畫將預算提高近 4%。

加快腳步

儘管大多數零售業者表示其支付現代化計畫已有所進展，但許多人也承認進度相當緩慢：有相當一部分仍停留在規劃階段或才剛開始著手現代化，甚至還有少數完全沒有任何計畫。

他們在哪些領域取得最多進展？資料顯示零售業者在支付生態系與資料驅動的營運方面進展迅速，約有一半受訪者表示已處於中期或較成熟的階段。然而，在其他領域方面，普遍仍處於現代化的早期階段—特別是在支付管道、支付方式、平臺與安全性等領域—而這些正是成功實現現代化的關鍵基礎。

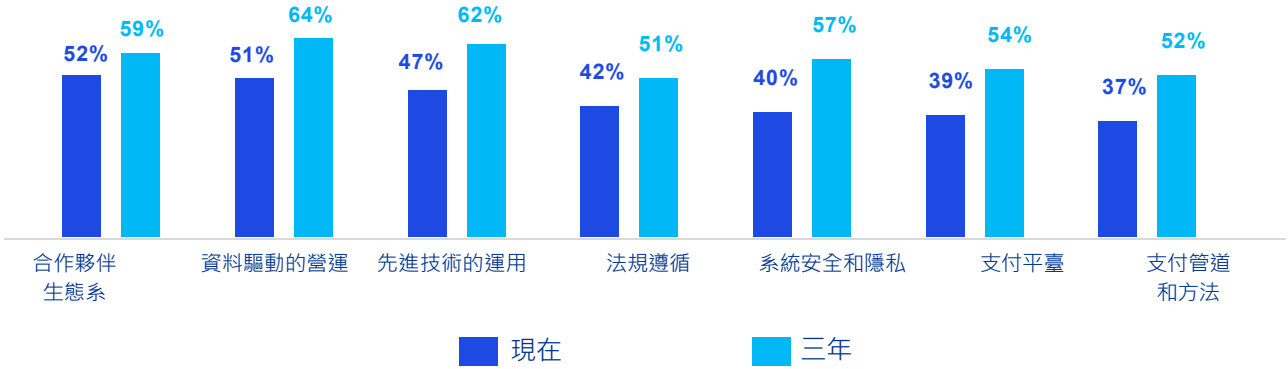
深入分析資料後，區域差異開始浮現。美洲地區的零售業者表示在所有支付現代化領域的進展皆相對更為領先，其次是歐洲與亞太地區。部分原因可能是美洲零售業者的營收較高，使其能投入更多資源進行現代化建設。

但是營收並不是區域發展進程中唯一的影響因素，與美國零售業者不同，歐洲零售業者往往必須在多個具不同支付偏好、系統與法規的司法管轄區中運營。許多零售業者也表示受到過時的傳統銀行系統、對數位人才取得有限，以及過度依賴美國信用卡公司的影響而受阻。

與其他地區的同業相比，亞太地區零售業者的預算要小得多，因此難以跟上腳步。值得注意的是，亞太地區高階主管指出預算限制和高實施成本是現代化進程的兩大障礙，排名高於美洲和歐洲的同業。亞太地區零售業者亦因為區域高度多元化，而面臨嚴重的市場分散及支付方式落差問題。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

目前及未來三年內，在支付現代化方面已達中期或先進階段的零售業者比例



零售業 (問卷第14題) ：貴公司在支付現代化方面已取得多少進展？您預期在未來三年內會取得多少進展？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

KPMG International 零售業數位與科技轉型全球主管兼任 KPMG 印度消費與零售業共同負責人 Puneet Mansukhani 表示雖然成本和預算限制可能是許多零售業者最關心的問題，但現實是消費者才握有所有的主導權—如果他們要求新的付款方式，零售業者幾乎別無選擇只能接受。零售業者無法負擔花上一年評估並導入一種新的支付方式；他們必須做好迅速調整的準備，不論是在策略或科技整合方面。

滿足顧客期望

調查顯示處於領先的零售業者正專注於多元化支付方式，以提供顧客所期望的彈性、快速且安全的付款選項。根據受訪零售業者的說法，易用性與速度正逐漸成為顧客不可妥協的基本要求；顧客對於結帳過程中的摩擦容忍度極低，尤其是在網路購物時，只要有一個繁瑣的步驟，就可能導致購物車被放棄，甚至造成品牌損害。

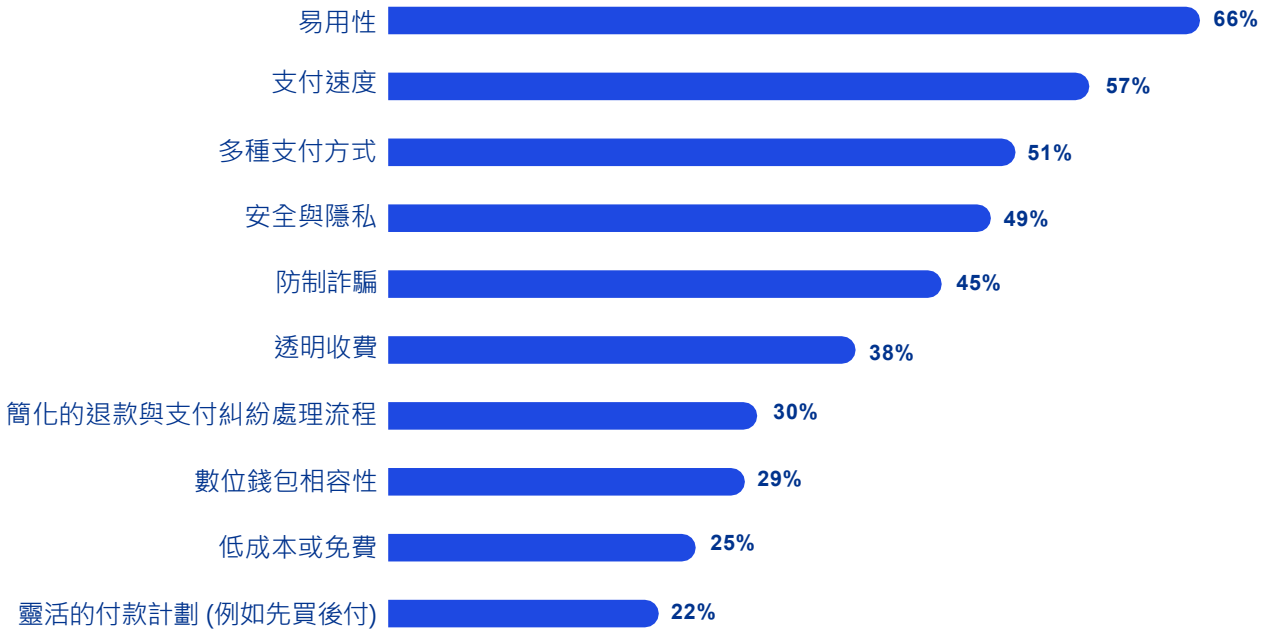
KPMG 德國零售與消費產業主管 Stephan Fetsch 指出我們越來越常看到，一些最大型的零售業者開始研究是否能透過親自提供部分銀行與支付服務來降低成本並提升顧客忠誠度。無論是取得完整的銀行執照、採用電子貨幣方案，或是其他形式的代幣或忠誠度支付方式，零售業者都在積極探索如何主動降低交易成本並提升獲利能力。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

此外，零售業者必須在提供無摩擦體驗的同時，支援多元的支付方式並維持強大的安全性，而這些也是顧客高度重視的功能。能夠掌握此項艱難平衡的零售業者，將能在顧客獲取與忠誠度方面取得強大的競爭優勢。

這使得許多零售業者在未來三年內優先發展智慧型手機錢包、QR Code 及代幣化支付，同時對於大多數具有實體營運的零售業者而言，非接觸式支付也很可能持續受到歡迎。

零售顧客最重視的支付功能



零售業 (問卷第10題) ：貴公司的客戶最重視哪些支付功能？ (問卷第13題) ：您在多大程度上同意或不同意以下陳述？

資料來源 : 支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, , KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

同時，較新的支付方式，如先買後付，以及M-Pesa、PayLib 這類以手機為基礎的交易服務，還有即時帳戶間轉帳付款，在未來三年也將呈現大幅成長。後兩種支付方式在亞太地區的普及度高於其他地區，而先買後付則在美洲最受歡迎 (但在未來三年，歐洲和亞太地區的零售業者很可能會縮小此項差距) 。

或許不意外，隨著零售業者及其顧客持續轉向更便利的數位替代方案，現金、支票、匯票及刷卡式信用卡與金融卡等傳統支付方式的使用量，可能會持續下降。

KPMG 英國消費者、零售與休閒產業主管 Linda Ellett 指出雖然提供一系列快速、簡便且現代化的支付選項，預計將成為未來滿足顧客期望的關鍵，但零售業者仍需要兼顧那些依然以較傳統方式消費的客群。當零售業者朝向自助結帳與自動化邁進時，若因限制付款方式而讓部分顧客無法完成交易，這是他們無法承擔的損失。

零售業者使用支付方式的百分比

	未來3年	現在	差異
智慧型手機錢包	93%	88%	5%
QR Code 支付	85%	66%	19%
代幣化支付	84%	63%	21%
忠誠度產品	83%	78%	5%
非接觸式支付	78%	78%	0%
手機交易服務	77%	47%	30%
傳統刷卡式信用卡/金融卡	74%	90%	-16%
儲值錢包	73%	60%	13%
即時帳戶間轉帳	69%	50%	19%
先買後付	67%	36%	31%
嵌入式支付	60%	43%	16%
高額電匯	59%	43%	16%
電子化自動轉帳/批量支付	56%	45%	11%
即時/準時跨境支付	56%	51%	5%
員工對變革的抵制	49%	68%	-19%

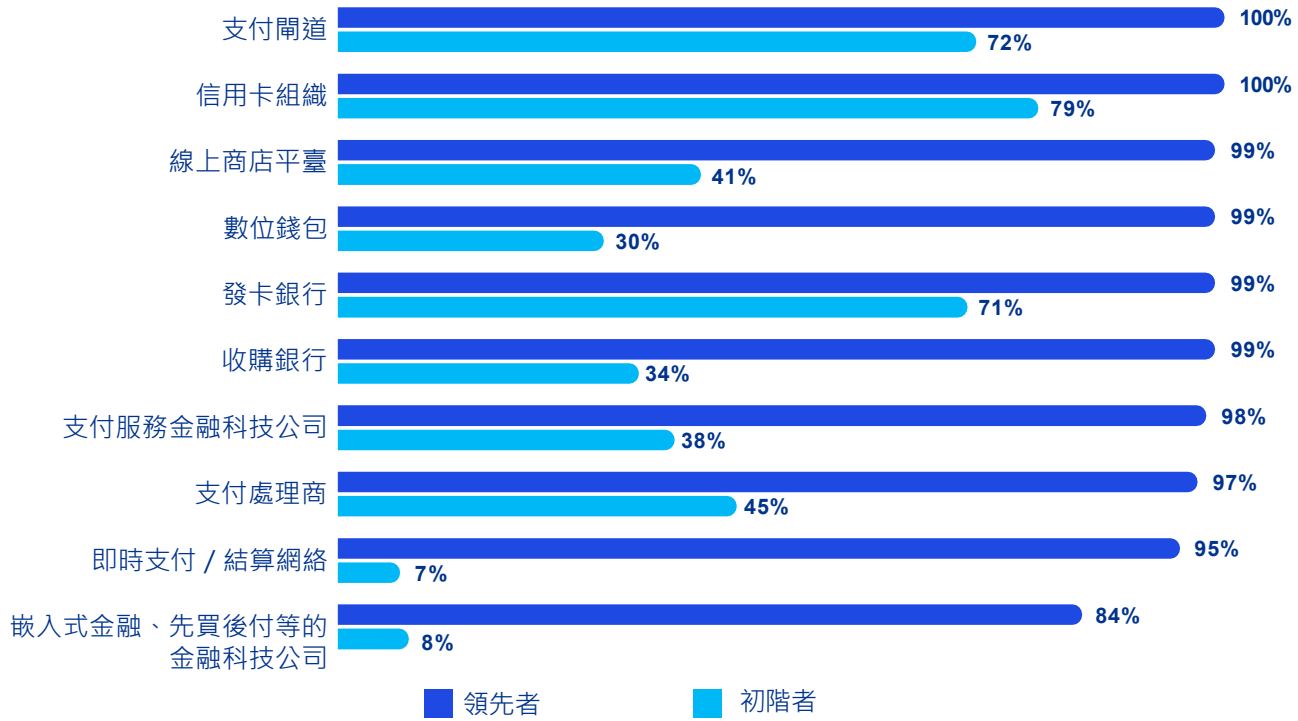
零售業 (問卷第15題) ：貴公司目前使用以下哪些支付方式？在未來三年中，您計畫開始使用或增加使用以下哪些支付方式？
資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

建構生態系

一個有效的生態系是支付領先者的標誌。透過合作關係，領先者能取得新技術、降低成本、分享專業知識、彌補技能缺口、加速上市時程並降低風險。在我們的調查中，一間英國連鎖超市表示正與金融科技公司合作以降低成本；一間中國連鎖超市告訴我們，他們正與法律顧問合作，以領先掌握監管趨勢；而一間英國的大型量販零售業者則提到正與科技新創團隊合作，以提升員工技能。

領先者更重視夥伴關係



同時，我們的訪談顯示領先者一律與廣泛的生態系合作夥伴進行協作，其中不僅包含信用卡組織、發卡銀行、收單銀行等傳統參與者，也包括金融科技公司、即時支付網絡，以及線上商店平臺等新興參與者。

零售業 (問卷第22題) ：貴公司目前與以下哪些支付生態系成員合作？在未來三年中，哪些將變得更加重要？ (問卷第13題) ：您在多大程度上同意或不同意以下陳述？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

走道中的智慧代理

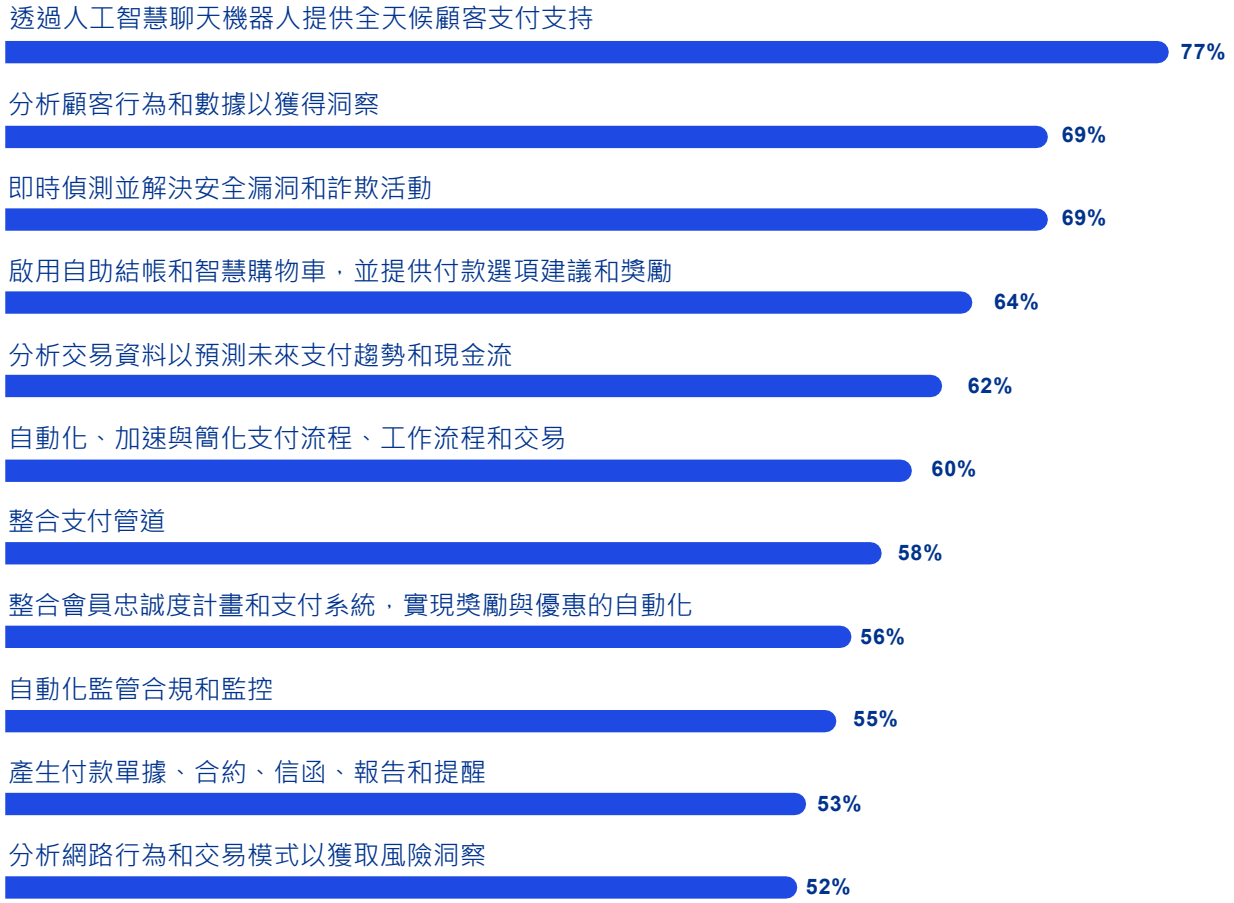
AI 正在改變零售業者管理支付的方式。超過四分之三的零售業者使用 AI 聊天機器人提供 24 小時一周 7 天的全天候支援。幾乎同樣多的零售業者使用 AI 來擷取更深入的顧客洞察，或即時偵測並處理安全漏洞與詐欺行為。

一位新加坡線上零售業者的電商主管指出我們積極運用 AI 來了解人們喜歡如何在線上購物，並為他們提供彈性的支付選項，讓他們享有便利且愉快的購物體驗。一間美國會員制量販店的技術主管也表示同意：「我們利用 AI 分析支付數據，以掌握季節性的購物趨勢，協助更好地規劃庫存水位，並更有效地滿足顧客需求。」

同時，零售業者也正在利用 AI 來達成多種其他目的。他們使用 AI 提升效率，包括簡化支付流程、整合支付管道，以及自動產生支付文件，亦正將法規遵循、獎勵計畫與風險監控進行自動化。

KPMG International 全球零售數位與科技轉型主管及 KPMG 印度消費者與零售共同領導 Puneet Mansukhani 表示在超個人化的時代，AI 很可能會在協助零售業者分析交易數據方面扮演關鍵角色，並運用這些洞察打造獨特且量身訂製的促銷與方案，以推動顧客忠誠度並提升營收機會。

零售業者目前如何在支付領域運用人工智慧



零售業 (問卷第20題) ：貴公司如何運用人工智慧實現支付系統的現代化？

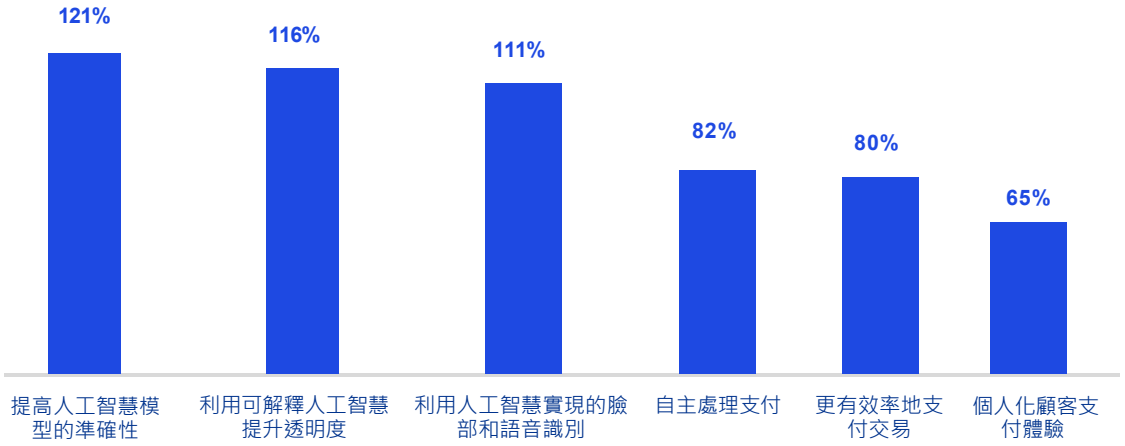
資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

調查顯示在未來三年內，零售業者將把注意力轉向 AI 的其他能力。他們將運用 AI 透過檢索增強生成使支付流程更精準，透過可解釋 AI 提升透明度，利用臉部與聲音辨識增強安全性，並透過 AI 代理讓流程更加自動化與自主。

KPMG 德國零售與消費者部門主管 Stephan Fetsch 表示雖然有些零售業者可能擔心代理式商務會讓他們與顧客之間被中介化，但也有其他業者正積極擁抱此一概念，並以自家代理提供從購物到支付處理的端到端體驗。 預期一些規模較大的業者將開始把他們的代理開放給更廣泛的市場，藉此創造新的收入來源，以及取得新的數據來源，讓他們能進一步挖掘更深入的洞察，並為消費者帶來更高的便利性。

過去三年人工智慧在支付領域的應用成長最快



零售業 (問卷第20題) ：貴公司目前如何運用 AI 來現代化其支付系統？未來三年內又計畫如何開始使用 AI ？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

超越合規要求

法規與合規要求—特別是與支付處理、防制詐騙、資料安全及資料隱私相關的部分—正在重塑全球零售業者的支付優先事項。

日本某間大型超市連鎖的詐欺偵測總監指出，例如新加坡的 PayNow、泰國的 PromptPay ，以及印度的 UPI 等政府指定支付系統，皆要求遵從新的授權協議，對零售業者來說，尤其是在亞太地區，造成重大的監管影響。跨區域處理複雜的法規是一大挑戰，我們打造一個能根據各地法律與標準動態調整的 AI 合規引擎。

在美洲，因監管分散及日益增加的網路攻擊，使得美國聯邦貿易委員會 (FTC) 的《GBLA 安全維護規則》變得更為嚴格，資料安全與網路安全相關規範正影響支付系統、策略與成本。另一方面，歐洲零售業者則面臨來自授權類法規 (如 PSD2) 及國際標準 (如 ISO 20022) 的顯著影響，導致合規負擔與系統升級成本升高。

然而，處於領先的零售業者並未將合規視為成本或限制，而是利用監管轉變來推動其成長策略。事實上，79% 的領先者 (相較之下，僅有 37% 的現代化旅程剛起步者) 表示會與監管機構合作，共同制定能促進創新的有效法規。

處於領先的零售業者也高度重視各類支付相關法規的落實。與屬於初階者的企業相比，他們在反詐欺法規，以及針對數位錢包和先買後付等新型支付方式的規範方面，皆顯著領先。資料也顯示，他們在符合國際標準 (如 ISO 20022) 方面取得更多進展。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

採取安全優先的策略

調查顯示零售業領先在推動支付現代化時，採取「以安全為設計核心」的策略，將安全性納入其支付現代化計畫的設計之中。幾乎所有領先者皆採用多因素與生物辨識驗證、端對端加密、安全的持卡人資料儲存，以及受保護的 API 閘道。領先者們同時也透過教育員工與顧客安全的支付作法，打造人力防線。

安全與隱私領域的前十大進展

	領先者	初階者
多因素認證和生物特徵驗證	99%	19%
為客戶提供清晰的數據共享同意管理選項	99%	90%
與合規的支付處理商合作	98%	16%
確保持卡人資料儲存安全	98%	72%
資料治理措施	97%	60%
安全 API 閘道	96%	22%
定期向處理者和監管機構提交合規報告	96%	3%
對員工和客戶進行安全支付操作的培訓	95%	63%
端對端加密	90%	7%
升級 POS 系統以支援非接觸式和代幣化支付	74%	34%

零售業 (問卷第19題) ：貴公司在確保系統安全與隱私方面的最大進展集中於哪些領域？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

領先的企業將安全與隱私視為品牌承諾，而不只是合規作業，藉此建立顧客信任、創造差異化體驗並減少損失。許多企業正在導入更強健的資料治理系統，並為顧客提供清楚的選項，以管理其資料共享的共識。更關鍵的是，他們也在支付平臺中建置動態風險評分，以及集中化、即時的詐欺偵測功能。

一位德國折扣連鎖店的客戶體驗總監表示安全一直是主要關切，因此我們升級系統，導入更智慧的詐欺偵測，並加密顧客資料，以確保支付安全，同時不影響速度。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

KPMG 瑞士財務與財資管理資深經理 Dennis Kiratli 表示轉向 ISO 20022 則協助零售業者財資部門提升現金可視性與營運資金掌控，因為它能提供更豐富且更具結構性的付款與匯款數據。當付款資訊能更可靠地與發票和銷售訂單進行比對時，資金入帳速度會加快，異常與錯誤會減少，而財資部門也能做出更佳的資金調度決策。真正的價值不僅在於 ISO 格式本身，更在於銀行與企業如何在廣泛的流程中運用這些更完整的資料。

透過在平臺中導入具備彈性的監管調適能力，並積極與監管機構合作，處於領先的零售業者表示正在降低風險、開拓新的顧客族群，並在監管期限前迅速擴展解決方案，使合規成為韌性與競爭優勢的來源。

面向未來

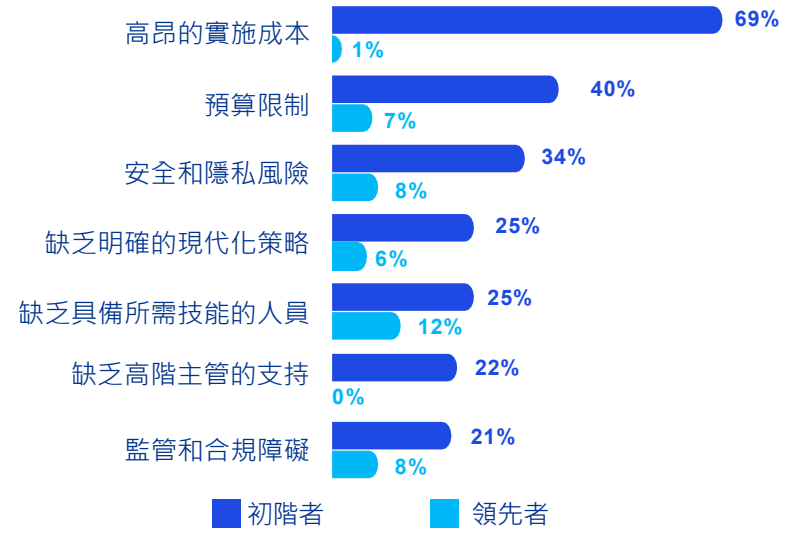
調查顯示隨著零售業者在支付現代化的旅程中逐步前進，所面臨的挑戰也會隨之轉變。在起步階段，零售業者通常會提到多種挑戰，包括導入成本、預算限制及安全方面的顧慮。然而，當支付現代化能力逐漸成熟後，領先者更可能面臨部門之間的隔閡，以及老舊系統的限制。.

一位日本百貨連鎖的客戶體驗主管解釋說我們最大的挑戰是處理舊有基礎架構，為了克服這點，我們採用分階段遷移策略，導向雲端原生平臺，在升級能力的同時確保系統不中斷運作。

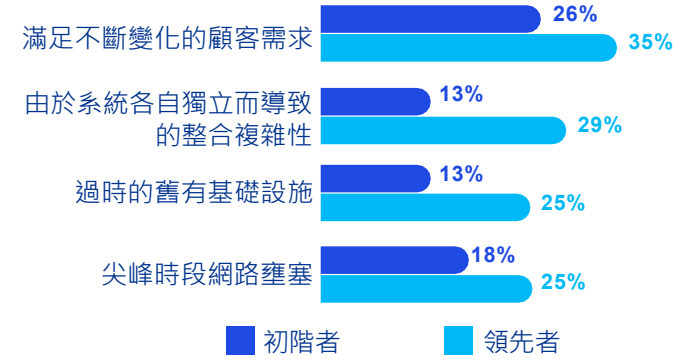
最終，調查發現支付現代化讓零售業者能滿足顧客對無縫購物旅程的期待，進而帶動營收成長、創造新業務並在瞬息萬變的市場中提升競爭力。

KPMG International 全球消費者、零售與休閒產業負責人 Isabelle Allen 總結指出在一個競爭非常激烈、創造利潤不易的環境，以及各種挑戰並存的背景下，支付可以帶來關鍵的競爭優勢。為了在快速演變的市場中保持競爭力，零售業者確實需要具備敏捷性，並密切關注消費者在支付方式上的期待走向。

起步階段面臨更大的阻礙



隨著成熟而產生的阻礙



零售業 (問卷第27題) ：貴公司在支付基礎設施現代化方面面臨的最大障礙是什麼？

資料來源：支付夥伴關係：處於領先的銀行與零售業者如何啟動支付的未來, KPMG International, 2026年2月

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

銀行與零售業的三大關鍵行動

消費者的支付偏好正快速改變，新的支付技術迅速湧現並進入主流。銀行和零售業者越來越積極競爭，以滿足顧客的需求與期望。未能及時加速現代化支付平臺的業者，未來很可能會被市場淘汰。

在快速變動且高風險的環境中，銀行和零售業者必須攜手合作，預先掌握顧客的需求並滿足他們的期待。若希望跟上市場的變化，就必須快速行動並保持高度的靈活性。

誠如調查所揭露的，處於領先的銀行與零售業者已迅速取得進展—整合 AI 與數位帳本、在生態系內進行合作並打造新的能力—以便在顧客與使用者眼中保持其關鍵地位。

基於我們的資料及 KPMG 專業團隊在市場上的深厚經驗，以下是每一間銀行與零售支付領先者在致力於現代化其支付環境時應考量的三項關鍵行動。

1. 優先考慮合作夥伴關係

隨著科技變革的速度加快、顧客期望持續轉變，銀行與零售業者正面臨加速推動支付現代化計畫的巨大壓力。為了保持領先，企業應建立動態的夥伴關係與生態系，匯集科技供應商、客戶、監管機構，甚至競爭對手，共同分享能力、理念與投資，以協助取得競爭優勢。

2. 以顧客為中心

處於領先的企業，是那些花時間真正了解客戶需求與期待，進而塑造並迅速推出新支付選項與服務的企業。銀行和零售業者不僅需要更貼近客戶，也必須打造新的能力，使其能在需求與競爭壓力演變之際，快速評估、開發並導入新的支付選項與基礎設施。

3. 創造敏捷性

支付生態系正以極快的速度變化，新的技術與支付選項也正由全球各地的新興業者開發並商業化。在如此環境下，銀行與零售業者應著重在其支付策略、基礎建設與營運中納入敏捷性，以協助實現未來的彈性、可擴展性與多元選擇性，進而能在市場變動時迅速調整與演進。

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Contact us

李逢暉 Dannie Lee
金融服務產業主持會計師
審計部執業會計師
T (02) 8101 6666 #04204
E dannielee@kpmg.com.tw

陳世雄 Sean Chen
金融服務產業主持人
銀行業主持人
亞資創新服務主持人
T (02) 8101 6666 #10940
E schen26@kpmg.com.tw

蕭佩如 Grinni Hsiao
金融服務產業協同主持會計師
審計部執業會計師
T (02) 8101 6666 #04173
E grinnihsiao@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw

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 a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2026 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public