

# 數位轉型下一個篇章 《數位金融，永續發展》

孫一仕 / 台新金控資訊長兼資安長

2013年《Bank3.0》中文版在台灣問世後，同時金融科技（FinTech）在國際也成為熱門詞彙，自那時起，各種以「X+Tech」形式命名的詞彙不斷出現，如保險科技（InsurTech），監管科技（RegTech），監理科技（SupTech），行銷科技（MarTech）等等不一而足。金融機構從業人員對於金融創新均能朗朗上口，努力跟上潮流。同時，全球各地的金融科技公司如雨後春筍般湧現，並獲得眾多創投的投資。世界經濟論壇更在2015年出版了「The Future of Financial Services」報告，副標題為『破壞性創新將如何重塑金融服務的架構、提供服務的方式和使用的方法』。當時，「金融機構將會被金融科技公司所取代」也成為當時熱門的議題。

初期眾多的金融科技公司（FinTech）強調以科技來顛覆金融服務，其中「去中心化」是主要的論述重點。以「平台」概念為基礎的「個人對個人」P2P的業務模式，亦成為去除金融中介機構的最佳範例。但是隨著P2P平台標榜「去中心化」的過程中，平台經營者的可信度及使用風險管理的認知，導致了中國大陸在2018年，約有5000家P2P業者產生了重



大的社會損失，進而完全消失。很不幸的是，台灣的「不動產借貸媒合平台imB」在2023年也出現了吸金後倒閉的詐騙案，其手法與中國大陸產生弊端的P2P平台如出一轍。與此同時，在美國，針對學生和中低收入家庭，旨在簡化學生貸款申請流程、縮短經濟援助時間的新興理財網站Frank也發生了詐騙事件。

筆者一直認為金融科技中的「金融（Fin）」與「科技（Tech）」兩者同等重要，甚至「金融」部分更重要，應該說是專注金融服務的本質遠比所運用的科技重要。畢竟，金融服務存在的目的是滿足特定需求，這些需求可能是借貸、支付、投資，而新科技是讓該項服務能夠觸及更多需要的人，以更便利的方式取得服務；但是金融產業原有的各種風險，並不會消失，期待的是運用科技更好的管理各種風險。筆者覺得過去金融科技的發展都過度集中在科技的應用，行動科技、區塊鏈、機器人、元宇宙的擴增技術等等，對金融產業所產生的影響，均低於技術問世時所承諾將帶來的重大改變，更多時候只是改變了金融服務的提供方式而已。

克里斯·史金納（Chris Skinner）的新書《數位金融，永續發展》（Digital For Good）從另一個角度探討了銀行如何運用科技來推動永續發展。本書由作者群從5個領域，數位轉型、普惠金融、利益相關資本主義、公開揭露以及理念來深刻的探討數位轉型，而不再過度專注於科技的應用，而是探索使用科技來改變金融的真正目的，這些目的可以是為了創造更美好的世界，可以是普惠金融服務，也可以是協助企業更好地執行ESG等等，書中舉出很多國際上的應用案例，能夠激發台灣金融業者的思考。

筆者個人認為，在銀行進行「數位轉型」的過程中，「理念」扮演著至關重要的角色，因為理念將會是所有數位轉型的指南，引導金

融機構在運用金融科技時能更好的辨識使用的目的，避免陷入為了使用科技而使用的陷阱。

書中提及英國的新創銀行Monzo Bank，其理念是「讓每個人都能使用錢」（Make Money Work for Everyone），從這項理念出發，除了傳統的銀行服務之外，Monzo Bank推出了賭博守門員的功能，主要的構想是藉由系統功能讓使用者在進行與賭博相關的交易所時，能夠限制或是提醒使用者再次思考此次交易，雖然從系統功能的角度來看，使用者是可以自己設定及解除該功能，強制力似乎不足；但是即使僅是這樣一個簡單的功能，也能夠讓啟動此項服務的數十萬客戶，減少了約70-80%的賭博類交易。Monzo Bank 實踐「理念」的另一個例子是，嘗試能夠全面替弱勢客戶如收容所的街友或是難民提供金融服務。在英國提供弱勢群體金融服務是政府規範要求的普惠金融業務，但是往往只有特定分行才可以辦理，有的時候每間銀行全國只有一間分行提供辦理服務，並未達到普惠金融的目的。Monzo Bank是純網銀並沒有分行，因此從其理念出發，探索如何透過更簡便的方式達到普惠金融的目的。儘管Monzo Bank為實踐其理念而推出的這些服務可能在傳統思維模式下並不會帶來良好的報酬率，甚至可能會虧損；然而，創辦人相信這樣的理念已成功吸引了許多優秀員工加入Monzo Bank，並深信這樣的理念將成為客戶選擇使用Monzo Bank的原因。

書中另一個值得深思的案例是「澳洲教師互助銀行」，該銀行的前身是成立於1966年

的教師信用合作社，從一開始成立就訂立了8項關鍵理念的商業模式，至今仍以會員而非股東所有的銀行，目前有超過20萬會員，管理資產超過70億澳幣。在成為銀行後，就以永續性（Sustainability），倡導（Advocacy）以及熱情（Passion）為主要重點。該銀行獲得美國道德領域研究所（US Ethisphere Institute）所評鑑的135間「世上最有道德的公司」中的5間銀行之一。面對社會對於ESG議題的日益認識，該銀行致力於成為「澳洲領先的社會責任銀行」，並相信這樣的努力能夠提高銀行的競爭力和相對優勢。該銀行深信，透過專注於永續性、倡導和熱情，可以為社會貢獻更多，同時實現商業成功。

本書涵蓋了許多全球案例值得讀者進一步的探討其成功原因，這些案例包括南非探索集團（Discovery Group）如何以「讓人們更健康」的理念，成為領先的保險公司，更進一步以讓「人們的財務更健康」為銀行經營理念，持續成長並進一步拓展全球的合作夥伴，包括英國的John Hancoc和中國平安集團。此外，還介紹了中國阿里巴巴集團的「螞蟻森林」計畫，鼓勵用戶採取綠色生活方式，通過樹木種植來引導客戶參與。

本書還探討了利益相關者主義和普惠金融在全球部分地區的實踐案例。這些案例的內容驗證了「理念」對金融機構未來發展的重要性，這些理念可能是「成為英國最高效且財務可持續性的銀行」、「成為理念驅動的銀行」等等，值得讀者更進一步探索其深層涵義。

「理念」或許在某些崇尚「完全競爭」的人觀點來看是一項束縛，會因為陳義過高反而自我設限，對於企業的經營會產生不利的影響。筆者認為隨著年輕世代對於企業的「經營理念」期待不斷提高，終將會以「理念」成為選擇工作、消費、投資的標準。過去人們對於所服務的企業、所消費的產品，並沒有太多的差異化。但隨著永續概念的普及以及對企業ESG「環境、社會和治理」（Environment, Social, and Governance）的期待，如同本書中「個人投資者將改變世界」一文的觀察，千禧世代和Z世代不僅會關注投資報酬優良的公司，更會希望投資與自己產生共鳴的公司。當個人投資者對於企業經營團隊產生壓力的時候，具有明確「理念」的公司將進入正向循環，有更優質的投資者、更優秀的員工，進而產生更好的多方面效益，這種正面影響將迅速展現！因此，筆者相信「理念」對企業的重要性將日益提高，並在未來的商業環境中發揮關鍵作用。

數位轉型的下一章，將是跳脫專注於創新科技的應用，轉而探索如何運用科技來實現企業「理念」，而這個理念就是：金融體系如何運用數位科技造福社會及地球。