

出國報告（出國類別：其他）

參加「2019 年兩岸金融研習班」報告

服務機關：臺灣銀行電子金融部

姓名職稱：張鎬麟 科長

派赴地區：中國大陸

出國期間：108 年 7 月 29 日至 8 月 1 日

報告日期：108 年 10 月 1 日

摘要

中國大陸互聯網金融的“鯰魚效應”正在對傳統銀行業務帶來影響，傳統銀行除了感受其威脅，更應將其視為改革的動力與發展的參考方向。傳統銀行如何善用優勢？如何實施數位化、智能化與開放的轉型策略？如何因應快速演變的金融生態圈，都是值得深入思考的問題。

銀行如何成為數位轉型的領先者？不要低估銀行間數位轉型努力的效果，經過 5 年或 10 年後，將在經營效能、市場占有率、獲利能力、品牌形象等層面，產生更明顯的落差。產品、設備或科技的落差可透過採購來導入，惟數年後銀行間形成的「數位落差」，主要原因來自於銀行間內部整合能力強弱、對於數位轉型的思維與策略、數位人才及數位行銷能力的差異性等因素所造成。

銀行除了擬定正確的轉型策略及具體可行的計畫，最關鍵在於是否能有效的整合相關單位跨部門合力推動。除了要有「推手」，另一個關鍵在於行員要有正確的數位素養，破除金融科技創新的迷失，改變心態，才能「走正確的路」，走的快，走得遠。以下是數位轉型成功的幾個要素：

1. 成功的數位轉型必須 Top-Down：真正能有效驅動銀行數位轉型的關鍵力量。
2. 高階主管建立數位轉型的素養：瞭解銀行轉型面臨的關鍵問題與解決方式。
3. 破解數位轉型的迷失：轉型不能單靠幾個單位。
4. 行員心態要改變：銀行的服務模式轉向以顧客為中心，要從顧客的角度思考。
5. 創新單位人員的新陳代謝：突破現狀的企圖心與熱情，維持創新動能。
6. 落實總分行輪調：貼近客戶，促進解決客戶痛點及優化流程的可能性。

目錄

| | |
|---------------------------------------------|----|
| 壹、目的..... | 3 |
| 貳、研習過程 | 4 |
| 一、行程概要..... | 4 |
| 二、參訪行程說明..... | 4 |
| (一) 108年7月30日培訓課程摘錄 | 4 |
| 1、上午參加資本市場學院培訓課程..... | 4 |
| 2、培訓課程重點摘錄..... | 5 |
| (二) 108年7月30日參訪摘錄 | 6 |
| 1、下午參訪平安集團總部、平安科技..... | 6 |
| 2、參訪重點摘錄..... | 7 |
| (三) 108年7月31日培訓課程摘錄..... | 8 |
| 1、上午參加資本市場學院培訓課程..... | 8 |
| 2、培訓課程重點摘錄..... | 8 |
| (四) 108年7月31日參訪摘錄..... | 10 |
| 1、下午參訪騰訊金融科技..... | 10 |
| 2、騰訊金融科技參訪重點摘錄..... | 10 |
| 3、參訪微眾銀行..... | 12 |
| 4、微眾銀行參訪重點摘錄..... | 12 |
| (五) 108年8月1日參訪摘錄..... | 14 |
| 1、上午參訪前海母基金..... | 14 |
| 2、前海母基金參訪重點摘錄..... | 15 |
| 3、下午參訪玉山銀行(中國)..... | 16 |
| 4、玉山銀行(中國)參訪重點摘錄..... | 16 |
| 參、心得及建議..... | 17 |
| 一、大陸互聯網銀行對傳統銀行的啟發..... | 17 |
| 二、我國銀行數位轉型的現況與思考方向..... | 19 |
| 三、銀行如何成為數位轉型的領先者..... | 25 |
| 附件：「2019年兩岸金融研習班」粵港澳大灣區與新零售、新金融行程表 | 30 |

壹、目的

依據 2019 年 2 月大陸《粵港澳大灣區發展規劃綱要》之公告，未來「金融」與「科技」將是粵港澳大灣區發展的兩大助推引擎，在大灣區內的世界前 500 強企業共有 20 家，其中半數涉及金融和科技領域(諸如：平安保險、華為、騰訊、招商銀行、聯想、友邦保險、中國太平保險…)，企盼打通資金流、技術流、人才流，成為「世界級金融科技灣區」。此外，深圳也是大陸最具活力的經濟特區，無論金融科技企業數量、金融科技滲透程度、還是對金融發展的支持力度，都具領先地位，也將擔綱粵港澳大灣區核心經濟引擎。大灣區對金融科技有著龐大的應用場景需求，同時也有技術創新與金融業務的持續融合，具有可觀的市場潛力。爰奉准參加「財團法人台北金融研究發展基金會」與「深圳市育山科技協會」合作規劃的「2019 年兩岸金融研習班：粵港澳大灣區與新零售、新金融」，前往粵港澳大灣區金融科技創新的核心：深圳，透過研習課程與參訪座談，讓金融業了解大灣區的宏觀戰略規劃，以及新創科技在金融領域的應用，並實際參訪大陸在 FinTech 各領域之創新與實踐經驗，以利反思台灣的銀行業在兩岸與金融科技領域的規劃與佈局，進而面對趨勢發展的機遇與挑戰。

貳、研習過程

此次研習由國內部分金融控股公司、銀行、證券、保險、期貨、投信、臺灣證券交易所、財金資訊股份有限公司、台北金融研究發展基金會等機構代表組成，於 108 年 7 月 29 日至 8 月 1 日至大陸地區參加培訓課程及參訪平安科技、騰訊金融科技、微眾銀行、前海母基金及玉山銀行(中國)等民間機構，行程均在大陸深圳市。

一、行程概要

- 108 年 7 月 29 日出發 桃園->深圳
 - 108 年 7 月 30 日 上午參加資本市場學院培訓課程
 - 108 年 7 月 30 日 下午參訪平安集團總部、平安科技
 - 108 年 7 月 31 日上午參加資本市場學院培訓課程
 - 108 年 7 月 31 日下午參訪騰訊金融科技、微眾銀行
 - 108 年 8 月 1 日參訪前海母基金、玉山銀行(中國)
 - 108 年 8 月 1 日 回程 深圳->桃園
- (詳附件)

二、參訪行程說明

(一) 108 年 7 月 30 日培訓課程摘錄

1、上午參加資本市場學院培訓課程

上午於深圳市資本市場學院展開半天的培訓課程，資本市場學院副院長彭文革出席課程始業式，由深圳市地方金融監督管理局局長何杰致詞，深圳市互聯網金融協會秘書長曾光，講述「粵港澳大灣區的金融與科技」課程。



圖一：深圳市資本市場學院進行始業式

2、培訓課程重點摘錄

首先由深圳市地方金融監督管理局局長何杰致詞，簡述深圳各方面優勢及未來願景。深圳全市超過 1.4 萬家高科技企業，戰略新興產業產值人民幣 9,150 億元，占深圳市 GDP37.8%。深圳是全國三大金融中心之一，金融業實現稅收 894 億元（不含證券交易印花稅），金融業稅收占比 24.4%。深圳將加快佈局金融科技協力廠商服務業，同時，深圳正在著手制定金融科技專項扶持政策，努力將自身打造成為全球金融科技發展核心引擎、金融科技人才標準示範基地、以及可持續金融科技發展引領區。

接續由深圳市互聯網金融協會秘書長曾光，講述「粵港澳大灣區的金融與科技」，曾秘書長認為粵港澳大灣區(GUANGDONG-HONG KONG-MACAO GREATER BAY AREA)是由香港、澳門兩個特別行政區和廣東省的廣州、深圳、珠海、佛山、中山、東莞、惠州、江門、肇慶九市組成的城市群，是建設世界級城市群和參與全球競爭的重要空間載體。核心城市以香港、澳門、廣州及深圳四大核心城市為區域發展的核心引擎，將繼續發揮優勢，增強引領附近區域發展的輻射效應。關鍵節點城市珠海、佛山、惠州、東莞、中山、江門與肇慶充分發揮優勢，深化創新能力，提升城市整合實力，形成特色鮮明、定位互補、競爭力強的重點節點城市。後續更加強協調發展，強化與核心城市間的互動與合作，帶動特色鮮明的城鎮發展，共同提高城市群的發展品質，打造成為「國際一流灣區」。



圖二：深圳市互聯網金融協會秘書長曾光與學員對談

其中，對金融行業的目標定位是建設國際金融樞紐，以推升產業進一步升級轉型。粵港澳大灣區金融科技創新將完成兩個轉型，分別是從單一的城市向城市群轉型，以及從原來的金融中心（香港為代表）、服務業中心、製造業中心向金融中心、科創中心轉型。而這樣的轉型升級將會催生基礎建設融資需求大量增加，各類政府產業基金急劇增加，資產管理需求集中迸發；再則是科技及金融的發展機遇，世界前五大金融科技企業有四家是中國公司，而其中深圳擁有創新驅動的先發優勢，香港具有金融服務的國際化和制度優勢，有利於在大灣區內形成「科技+金融」的雙輪驅動。

(二) 108年7月30日參訪摘錄

1、下午參訪平安集團總部、平安科技

平安集團首席科學家尚京及團隊簡報「新零售與新金融的實踐經驗」。平安科技是平安集團旗下科技解決方案專家，致力於運用人工智慧、雲端…等技術強化金融服務(保險，銀行、資產管理)、醫療健康、汽車服務、房產服務、智慧城市五大生態圈。以“雲無限”為價值主張，積極踐行“科技改變生活”的理念，協助金融業建構業務風控、展業營銷、智慧客服、

智慧辦公等解決方案，實現諸如線上行銷與獲客、財富管理業務客群分析、理財產品風險控管等新零售與新金融應用場景。平安集團是中國最大規模的金融 科技集團，全年科研投入超過人民幣 150 億元，IT 人員超過 3 萬人。



圖三：首席科學家肖京主持簡報及座談

2、參訪重點摘錄

「專業，讓生活更簡單」，是中國平安集團過去十多年奉行的一條原則。並以打造一個國際級科技領先的個人金融生活服務集團為目標。

平安科技擅長於輸出科技解決方案，從如何挖掘有價值的資料(數據欠缺就沒辦法達成)和利用資料驅動發展，以提升經營效益與發展。公司的智慧引擎大數據團隊多年來積累了許多領域豐富的技術和業務經驗，專家團隊利用最先進的大數據與人工智慧技術，協助企業深度挖掘潛在大數據價值，用大數據解決實際業務需求。包括精準行銷、智慧風控、智慧經營、智慧選址決策等，將大數據有效轉化為商業價值。經驗豐富可依據企業規模和業務複雜程度提供多樣的大數據實施服務，包括克瑞斯資料分析和建模平臺工具、提供演算法和建模技術服務、搭建智慧推薦引擎、風險防控引擎、選址決策引擎等個性化支援，協助企業快速實現數據化轉型。

平安科技在人工智慧領域大規模投入，是因為認識到人工智慧領域競爭，早已從單一企業上升到生態體系間的競爭。平安科技將雲、演算法、數據、場景等元素融合在一起，以「場景+技術」為合作夥伴營造了一個穩固的「人工智慧生態圈」，增強企業競爭力。平安科技研發完成包括人臉識別、語音識別、語義識別、微表情分析在內的數十項世界級人工智慧核心技術。目前，其擁有世界領先的人臉識別技術(識別準確率達 99.8%)、聲紋識別技術(識別準確率可達 99.7%)、醫療影像識別技術等。

智慧行銷平臺 CRIUS 平臺是運用平安大數據與人工智慧領域的多年建模成果，演算法經驗被直接應用於平安大量行銷和風控場景中，能夠準確對客戶的洞察。

深度學習作為人工智慧最重要的基礎技術之一，近年來逐步應用並拓展到越來越多的應用場景中，如金融、醫療、網際網路、安全防護等。隨著深度學習模型越來越大，所需數據量越來越多，所需的 AI 算力資源和訓練時間越來越長，深度學習的訓練和推理性能將成為 AI 落地部署的重中之重。平安科技 OCCAM PLATFORM 深度學習平臺計算性能，已達世界最先進的水準。其他如多模態身分認證、微表情信貸審核等均已成熟應用在業務。如圖像識別應用在車險「智能閃賠」，能自動精準定價理賠金額，理賠人員無需到場。其他如圖像識別車輛違規智能舉發、智能風控 - 歐拉圖普、全通路的智慧客服、智慧法務管理(合約審核及商標維權)、智慧財務管理、智慧公文處理均已達導入實務應用階段。

(三) 108 年 7 月 31 日培訓課程摘錄

1、上午參加資本市場學院培訓課程由哈爾濱工業大學(深圳)經管學院唐杰教授就「粵港澳大灣區與深圳創新發展」之課程議題說明介紹。

2、培訓課程重點摘錄

深圳是個由無限個傳奇故事編織起來的年輕城市，成長為中國大陸重要的經濟、貿易、金融中心和創新發展的代表。西元 1980 年以前，深圳 GDP 是香港的 0.2%，2017 年已與香港持平。人均 GDP 近 3 萬美元，從香



圖四：唐杰教授與學員對談

港的 1/20 提高到約 2/3，二、三級產業比例 4：6，高科技技術產業占比 33%、金融業 14%。在深圳之前，全球還沒有一個城市在如此短時間，實現由農業經濟向知識資訊經濟的跳躍式演進。

從「深圳製造」邁向「深圳創造」，在新一代無線通訊技術、基因測序分析與裝備製造、新材料、新能源汽車及顯示技術等領域，形成了較強的自主創新能力，依靠大規模產業技術創新過程，逐步縮小與國際產業尖端技術的差距。新階段轉型，深圳要不斷提高創新能力，走向原發性核心科學技術創新，這是經濟持續健康發展的關鍵。深圳要從產業技術創新走向科學與產業技術創新，人才與教育是關鍵。從引進人才到培養人才，從基礎教育強區到基礎教育強市，高等教育跨越式發展，教育能力與水準已經成為深圳吸引人才的基礎。中國這幾年在 AI 領域的進步是有目共睹的，在 AI 領域論文發表占比超過 20%，專利申請占比超過 30%，美國與中國相當，日本處於第二梯隊領先位置。

宜居性成為城市競爭力的核心理念，城市宜居性是提升人口結構、產業結構水準、創新能力的核心。宜居不僅指適宜的氣候，更重要的是城市居民與企業發展的條件，包括優質醫療資源和教育資源(每千人擁有的優質學位)、適宜的居住環境，城市安全、交通便利性、城市智慧化水準，人均綠化面積，以及優質環境，SO2 和廢水排放量。最為重要的是法治化、優質的政府公共服務，這是粵港澳大灣區整體提升必要面對的課題。中國大陸的轉型與產業升級，速度正在加快，以世界級格局來佈局，你不得不以不同視角來看大陸。

(四) 108 年 7 月 31 日參訪摘錄

1、下午參訪騰訊金融科技

由騰訊金融科技副總裁洪丹毅就「金融科技生態系的發展與創新」之議題作說明介紹。騰訊金融科技是騰訊集團旗下為用戶提供互聯網支付與金融服務的綜合平台。以「連接人與金融」為願景，以微信支付和 QQ 錢包兩大平台為基礎，整合先進的大數據和雲計算能力，用科技驅動金融創新，連接用戶、商戶和各類金融機構，成功打造大陸最具代表性互聯網金融生態系統。



圖五：騰訊金融科技副總裁洪丹毅簡報

2、騰訊金融科技參訪重點摘錄

騰訊金融科技的發展歷程，可說是由一塊一塊的拼圖打造起來，從支付為基礎，逐漸向多元創新金融拓展，包括支付平臺、理財業務平臺、證券業務平臺，另投資微眾銀行、微保及聯易融等金融相關產業。微眾銀行是大陸第一家純網路銀行，微保是騰訊首家控股的保險平臺，聯易融是供應鏈金融領域 FINTECH 解決方案提供商，連接資產方和資金方，利用大數據、AI、區塊鏈等科技，幫助解決小微企業融資困難的問題。



圖六：騰訊集團業務四大板塊

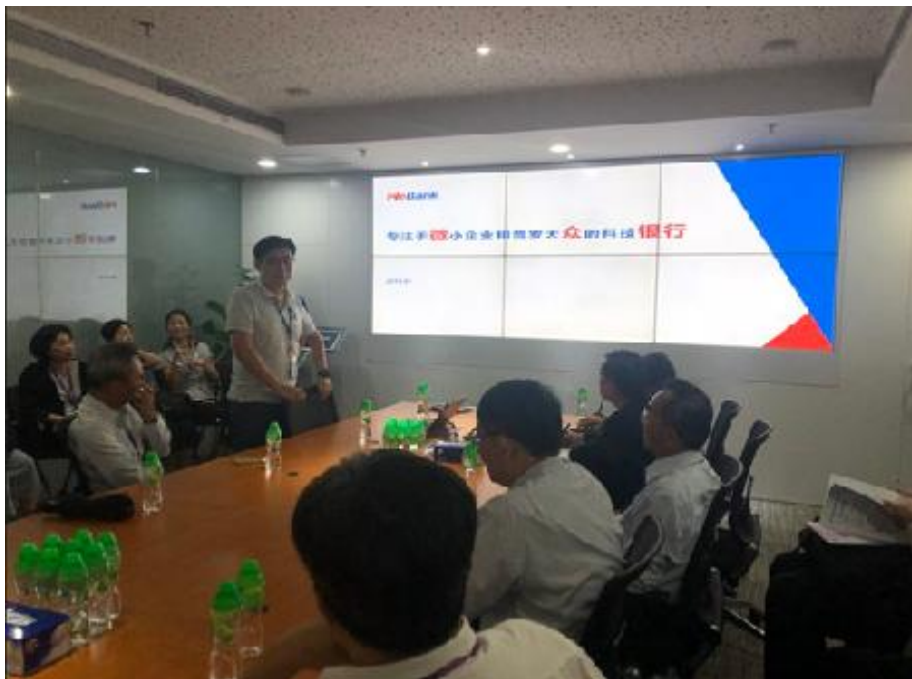
騰訊通過生態系戰略合作夥伴業務開拓，以豐富移動支付使用場景，積極推動用戶對手機 QQ 錢包和微信支付的使用和銀行卡的綁定。至 2018 年下半年騰訊支付市場佔有率，已超越支付寶，倘支付寶扣除阿里巴巴旗下電商平臺，微信支付的滲透率及市場佔有率領先幅度將更大。微信支付使用場景已與民眾息息相關，例如「乘車碼」甚至可支援離線方式，搭車後一小時再扣款。另外，「一生保」提供小額、彈性隨時加保的特性，廣受 25-40 歲客群接受，成為主要客戶來源。理財客戶主要來源亦非原來在銀行往來的客戶，高端理財客戶還是選擇在銀行往來。與平安科技做比較，騰訊金融的優勢在於網路流量。

最後，由騰訊公司人員導覽專門打造之動態牆，介紹該公司發展概況及主要產品之主題空間，詳述騰訊公司發展歷程與主要產品，包括即時通

訊軟體 QQ 及微信 (WECHAT)，亦提供線上使用之即時人數統計(微信活躍戶)，此外，針對應用的科技，現場實作應用場景，讓人有身歷其境的感覺。

3、參訪微眾銀行

由微眾銀行 (WE BANK) 科技創新產品部總經理姚輝亞介紹「金融科技與資安在純網銀的實踐」。微眾銀行是大陸首家開業，也是全球最大的純網銀業者，由中國大陸最大互聯網平臺騰訊、百業源投資、立業集團共同成立的商業銀行，以金融科技打造全新的服務場景為訴求。



圖七：微眾銀行科技創新產品部總經理姚輝亞簡報

4、微眾銀行參訪重點摘錄

微眾銀行是大陸首家開業也是全球最大的純網銀業者，以金融科技打造全新的服務場景為訴求。微眾銀行將機器學習應用於客服、催收和精準行銷等方面，8 名人工客服每日資訊處理量超過 100 萬條；同時透過人臉、聲紋等生物識別技術，更精準地識別客戶身份、防範詐欺風險，並以大數據為核心構建風控規則，建立社交、徵信和詐欺等系列風控模型。此外，透過微眾銀行 APP、微粒貸等個人金融服務，以親切簡單、清新有趣的風

格，提供用戶貼心的財富管理服務，透過優選產品、實時提現、便捷資金調度等功能，輕鬆管理投資理財帳戶。

該銀行定位為「專注於微小企業和普羅大眾的科技銀行」，IT 人員佔一半以上，2019 年約有 1.8 億客戶，訴求所有服務均 7*24 小時的服務。因預期客戶忠誠度低、價格低，故要採敏捷式開發，但提供的服務，客戶的體驗要好。

由於銀行服務同質化高，故微眾銀行特別從異質化的服務切入，認為 2 個企業文化對微眾銀行很重要：

- (1)容錯文化：創新容許 10%成功，90%失敗，創新失敗為常態。
- (2)因客戶忠誠度低，提供的服務功能要快，平均上線時程約 50-60 天(最快紀錄 11 天)。

該銀行於 2015 年 6 月推出無擔保、無抵押的小額貸款業務「微粒貸」，該款產品篩選的客戶主要採用白名單機制，針對有限客戶開放，要在騰訊 QQ 上綁定任何一家銀行卡一定時間，無異常行為，符合信用風險模型准入標準。通過 WECHAT 邀約符合資格之客戶體驗，並顯示給予客戶的授信額度，能夠完成即時快速到帳。透過人臉識別技術和大數據信用評級核准及發放貸款。

與傳統申貸方式不同的是，微眾銀行的貸款方式是透過線上(ONLINE)申請，借款人以手機拍照後將照片上傳到微眾銀行網站，經由系統辨識身分，同時與中國公安部的資料進行比對，確認身分無誤。另一方面，銀行後台系統會進行大數據分析借款人在社群媒體上的各項資訊，藉此評斷借款人的信用並計算可貸款的金額。目前只有約三億合適用戶在微信 APP 可看到「微粒貸」選項，提供借款額度約介於人民幣 500 元-30 萬元。評額度的回應時間小於 5 秒，十分鐘內核貸，1 分鐘內完成撥款。利率採按日計息，介於萬分之 2 至 4.5。微眾銀行與客戶簽訂三方合約，微眾銀行承作借款額度中的二成，其餘八成由另一合作銀行承作(按借款地址判斷所

在位置靠近哪一銀行，由系統決定該筆合作銀行，不提供選擇)，合作銀行須支付微眾銀行「平臺費」，這是銀行重要的手續費收入。

截至 108 年 7 月底(開辦 4 年)累計放款金額超過人民幣 2 兆元，超過 3 億筆貸款，日餘額約人民幣 3 千億元。平均貸款天數 52 天，利率多數約介於年率 15%-16%。申貸時間，超過 50%在非上班時間。平均每筆金額約 8,030 元，72%客戶的利息金額少於人民幣 100 元，80%大專以下學歷，76%非白領工作者，該銀行 2018 年底逾放比為 0.51%。

該銀行非以傳統銀行的思維評估設計研發服務，但對於金融監理及資安的合規原則一律遵循，甚至更為嚴謹。另，講求介面體驗好，可用微信帳戶登入、功能大項目名稱淺顯易懂、圖形化顯示(點查看更多，甚至連相關合約均完備)，要給客戶最好的服務體驗。

此次研習因只在微眾銀行停留 90 分鐘，所得訊息主要聚焦在「微粒貸」及「微業貸」，會中也簡略提及「微車貸」。針對 B2B2C 業務，微眾銀行依附於有流量的平臺，充分發揮互聯網的優勢，尋找更多的流量入口，與二手車平臺合作形成的「微車貸」，將金融功能內嵌在合作的流量平臺上，進而拓展業務的模式，彰顯金融科技正在推動業務模式的轉變。

(五) 108 年 8 月 1 日參訪摘錄

1、上午參訪前海母基金

由前海股權投資基金副總裁孔翔介紹「深圳市前海方舟股權投資基金管理有限公司」旗下「前海股權投資基金」(簡稱「前海母基金」)、「中原前海基金」及「方舟美元基金」。



圖八：錢海濤董事長介紹大陸創投的環境

2、前海母基金參訪重點摘錄

「前海母基金」是於 2015 年底在深圳前海設立的大型商業化母基金。前海母基金募集總規模達到人民幣 285 億元，投資人囊括了多個地方政府、保險金融機構、知名央企、民營企業集團、上市公司、高淨值個人，是目前大陸規模最大的商業化募集母基金，也是大陸單一募集資金規模最大的創業投資和私募股權投資基金。前海母基金開創性地提出了子基金投資與專案直接投資相結合、收益率與流動性兼顧、不雙重收費的創新商業模式，設立運作 4 年來，前海母基金的商業模式已得到成功驗證。會中解說母基金的投資策略、投資分析、投資管理及風險管理特色。主要包括前海母基金概況及投資策略、母基金的投資分析、當前股權投資行業形勢分析。

接著由錢海濤董事長介紹大陸創投的環境及發展現況，其認為大陸因地大物博市場大，創業機會大。大陸長期處於高速的經濟發展，民間財富累積龐大資產，近期雖有中美貿易摩擦，但新興產業的發展，方興未艾，可說與整體經濟發展脫鉤。實際上母基金風險較創投低，他認為是極低風險、中高收益，母基金自開始以來，根據資料證明，至今沒有出現過虧損

案例。大陸的儲蓄率非常高，占 GDP 的 47%，社會資本多，投資人在尋找合適的投資標的有點難，這是一個現狀。公司向來致力於提高基金的管理水準，應該鼓勵政府、保險資本、國有企業及上市公司入股創投基金。

3、下午參訪玉山銀行(中國)

2012 年玉山銀行設立東莞分行，並於 2016 年改制為法人銀行，為台資銀行首例，投入資本金人民幣 20 億元，入駐深圳前海，建立首家自貿區內的金融總部，打造兩岸三地與東南亞高效率的亞洲金融服務平台，為企業提供優質的金融服務。

4、玉山銀行(中國)參訪重點摘錄

參訪團先參觀位於深圳前海的玉山銀行(中國)總部各項設施，接著由玉山銀行(中國)總行行長曹中仁介紹玉山(中國)在中國的布局主要在珠三角，包括廣州、東莞及深圳。曹行長認為深圳南山科技園就像台灣早期新竹科學園區，因此，玉山已把深圳 IT 上市公司列為重點耕耘對象。目前在大陸打拼的台資銀行，常互相連絡，合作機會蠻多的。在大陸做 IT 行業的人，跟台灣淵源較深，臺灣企業家對台資銀行也比較親切。台資銀行從分行變子行，可以做消金業務，有助吸收人民幣存款。另，臺灣金管會緊盯國銀大陸曝險，若改制成子行，計算方式跟分行不同，子行資金槓桿倍數大，有助於銀行投資報酬率提高。玉山銀行(中國)已開辦個人網銀及手機銀行，手機銀行為用戶提供個人金融服務，使用者可用網銀、查詢、交易及帳戶等服務。

目前大陸為防範支付風險、保護當事人合法權益，微信、支付寶用戶需要對帳戶進行實名認證。微信、支付寶帳戶綁定之銀行卡須為中國當地信用卡或金融卡，否則將無法使用完整金融交易。玉山(中國)為台資銀行首創，可用為台灣手機門號綁定微信支付，且只要 5 步驟即可完成綁定。



圖九：玉山(中國)已開辦個人網銀及手機銀行

參、心得及建議

一、大陸互聯網銀行對傳統銀行的啟發

微眾銀行（We Bank）以騰訊集團龐大的用戶群為基礎，利用人臉識別技術和大數據分析來預測用戶的風險表現與信用評估，讓信用判斷更準確，降低風險損失，並創新營運模式。歸納其特點及產生的影響如下：

(一)擁有龐大社群用戶資料為基礎，建立信用評級，利用大數據分析，評估用戶的信用風險。微眾銀行及網商銀行是少數具數據優勢的互聯網銀行，其發展基礎可謂得天獨厚，即便無營業據點，卻能在最短期間轉虧為盈，這是其他互聯網銀行難以達成的成就。

(二)差異化服務的策略

微眾銀行成立時評估在資本、用戶及品牌等方面與傳統銀行間存在明顯競爭劣勢。所推出的第一項業務「微粒貸」。「網路徵信」為其主要的核心精神，而採取「網路徵信」的概念，主要是著眼於無法得到傳統銀行

服務的客群，無論是個人創業者、藍領工人、自由工作者或是學生等，這些在大陸央行內沒有個人信用紀錄，也是金融機構不可能融資的對象。微眾銀行採用大數據分析的網路徵信，以「網路徵信」壓低作業成本，提供便捷快速的流程，成功搶進量大但單位金額低的小額貸款市場，服務長尾客群，並從中取得可觀的盈餘。

(三) 金融科技的有效應用

微眾銀行的貸款流程主要是透過人臉識別技術和大數據信用評級發放貸款，從客戶申請、信用風險識別、放款到銀行帳戶，全部都在網路上完成，整個過程只需要十幾分鐘，高達 98% 的顧客需求，都是由機器人客服處理。其申辦流程簡化、系統穩定提供大量交易，大幅改善客戶的體驗，已開放平台採取的「聯合貸款」模式，並降低銀行作業成本和信用風險，可謂金融科技創新商業模式的典範。

(四) 透過場景金融，加強與產業的連結

微眾銀行透過「開放銀行」模式，將自身的產品、風控、科技等能力嵌入到各行各業，直接觸及目標客群。在這個過程中，銀行服務得以搭載在豐富的用戶場景之上；而來自各個行業的合作對象也得以通過銀行向其用戶提供貼合場景的金融服務。微眾銀行透過所打造的網路金融平台與傳統銀行合作貸款，採取的「聯合貸款」模式，帶有深入場景、開放合作、協助產業提升金融服務能力的性質。這種跨界利用彼此的資源，以創造共同利益，先從業務(例如二手車平台之買方)的痛點出發，達成互利，底層具有價值共創的意義。過程中，從一起解決問題，利用彼此資源創造共同的利益，彼此合理共享所創造利益；也就是「魚幫水，水幫魚，雙方獲利」的情況，此一發展的影響，值得關注。其他如網商銀行、新網銀行和華瑞銀行等近年均積極佈局「開放銀行」。與臺灣較不同的是大陸係由各金融機構自行發展，並未整合成共用標準。

(五)創新的運營模式，創造利基

微眾銀行其營業收入主要來自於「手續費及佣金淨收入」及「淨利息收入」兩大項，值得觀察的是手續費收入的高成長。此外，微眾銀行手續費收入占營收的比重達 44%，明顯高於其他銀行同業，這是因其以開放平台採取的「聯合貸款」模式，向合作銀行收取的系統使用費及高額分潤所產生的獲利結構差異。

(六)互聯網金融對傳統銀行造成衝擊

2017 年騰訊與中國銀行攜手發展 FinTech（金融科技），簽署戰略合作協議，以積極探討雲端運算、大數據、人工智慧這些新技術與金融結合帶來的服務創新。BATJ 中的百度、阿里巴巴及京東，亦分別與農業銀行、建設銀行與工商銀行合作。一般認為，互聯網公司的優勢在於數據與技術，這也是傳統金融機構的相對劣勢，雙方合作可實現優勢互補。另外，中國大陸已有多家商業銀行先後成立金融科技子公司，其中也包括國有大型銀行。大銀行即便享有超高額盈餘，受到互聯網銀行經營模式的衝擊，紛紛成立金融科技子公司，開始服務政府、國企、大型公司，甚至小型企業。他們的目標是把這些組織都連接起來，形成一個生態。

銀行業進一步意識到了需要積極拓展外部商業夥伴，要將服務網和市場觸角延伸到經濟的各個領域，與各方面的參與者共同打造開放化的新生態。銀行業務也已經開始嵌入各類生產生活場景，並以此來延展對客戶的服務範圍，打造平台經濟下的開放金融生態圈。

二、我國銀行數位轉型的現況與思考方向

微眾銀行有效降低授信風險並創造利潤的營運模式，國銀及大陸的傳統銀行短期內均無法完全複製。惟從中國大陸互聯網金融的“鯨魚效應”正在對傳統銀行業務帶來影響，傳統銀行除了感受其威脅，更應將其視為改革的動力與發展的參考方向。傳統銀行如何善用優勢？如何實施數位

化、智能化與開放的轉型策略？如何因應快速演變的金融生態圈，都是值得深入思考的問題。

(一)如何善用銀行優勢

歷史悠久的銀行，經過多年的深耕市場，建立值得信賴的品牌形象，維繫了為數眾多的企業及個人優質客戶，並擁有眾多的營業據點，完整的金融服務，內部控制、法令遵循、風險管理及公司治理均已制度化，還有優秀的專業經理人及各階層銀行員，且累積了龐大的資產規模，能更好地貼近市場、貼近客戶需求。為提升服務品質，需進一步重新調整與優化產品組合，將線上、線下優勢結合互補，以提升服務客戶的能力。策略上當思考如何運用金融科技，以溫度及科技解決客戶的問題，提供客戶更想要的服務，提供讓客戶感受到「好」的服務。始能鞏固現有市場地位，同時有能力開拓新市場及客群。傳統銀行因保有品牌、資本、客群、實體通路等優勢，加上台灣各銀行數位轉型步調未如中國大陸金融科技業者或互聯網銀行快速，尤其傳統上以企金業務為發展主力的銀行，似乎尚未感受到金融科技創新的實際威脅，對於數位轉型的組織、思維、人才尚未真正投入資源全力發展。

目前銀行普遍以務實及實用為導向，提供線上及線下整合服務，重視客戶體驗，針對全通路的服務優化方面，無論在網路銀行、行動銀行 app、行動支付、ATM 等通路，均朝簡化登入、簡化流程、優化網頁、便捷交易、智慧理財、主動提醒、到個人化服務，致力於解決每個使用關卡可能會遇到的痛點。技術層面，例如紛紛善用行動網路、生物辨識、雲端技術、大數據、人工智能、區塊鏈等技術，以提升營運效率和客戶體驗，滿足客戶多種需求。

分行不會消失，但存在服務型態如何優化或轉型問題，為加強與客戶接觸的體驗感及信賴感，進而強化銀行與客戶的關係，銀行應該思考如何透過科技協助優化臨櫃的服務體驗，部分銀行對於營運策略也在調整。例

如玉山銀行數位旗艦分行融合數位金融、創新科技、智能應用、互動服務、通路整合及人文藝術，希望提供顧客便利、安全、量身訂做的金融服務。中信銀旗艦型分行訴求：「旗艦、數位、尊榮」。提供所有最創新的科技，包括人臉辨識、外幣兌換機、智能 ATM、多功能視訊櫃檯 ATM 等。兆豐銀行思考開拓年輕人市場，接軌年輕化，加大力道切入消金市場。亦有部分銀行著力於數位存款帳戶，提供各項優惠利率，吸引、培養年輕客群。

從上揭銀行的努力，我們可知民營銀行致力對高資產客戶服務提升的努力與策略。這顯現在民營銀行高資產客戶數動輒是大型公股銀行客戶數的 2 倍，一點也不足為奇，且差距會逐漸加大。建議銀行應總體盤點幾項能在數位時代勝出的關鍵優勢，同時，實體分行應提升蒐集客戶數據的能力，因為這也是大數據蒐集客戶行為及需求重要的一環(例如一些客戶為買保險而進行外幣投資、為何將主要銀行轉往他行庫、客戶面臨事業交棒下一代、面臨遺產規劃等訊息)，試想，為銀行貢獻度高的客戶，銀行持續以理財團隊服務，甚至連寵物都不放過，有哪家銀行會更懂這客戶。

(二)人工智慧在銀行的應用

銀行如何更瞭解客人需求、獲得客人青睞、黏住客人與客戶進行更聰明的互動？如何改善客戶使用體驗，簡化作業流程，降低營運成本及提升經營效率？導入人工智慧似乎是目前最佳的解決方案。人工智慧在臺灣的銀行業主要應用在智慧客服、身分辨識、精準行銷、線上核貸、智慧理財、流程自動化客戶信用風險評估及金融監理科技。

以借貸所需的風險評估為例，過去都需人工審核，速度較緩慢，通常現場提出申請，可能 7-10 天後才會收到回覆，而今人工智慧可以在幾微秒內就完成工作。同時，銀行也導入智能機器人提供客戶服務，結合了臉部、聲音辨識技術，以自然語言處理技術，客戶在手機 App 上說出需求後，系統會透過演算法，經過自然語言處理判斷顧客想表達的意思，進而答覆最適切的訊息。但目前客戶真實體驗如何？真能解決那麼多問題？其實，

較保守穩健的做法，例如不想因創新而創造出新的信用風險，是否朝應用人工智慧提高作業效能，降低作業成本的方向思考。亦可改變為較主動的方式主動篩選潛在客戶，透過系統撈取客戶各項往來資料(職業、薪資戶存放匯、股款、基金、信用卡)分析，預先篩選適合的客戶，主動行銷。同時，提供私密性高，又方便的線上申貸，對於軍公教等投資穩健型中產階層，配合較一般信貸低的利率，這些精打細算的客戶，應會具有較強申貸意願，目前一些銀行在信貸業務，很多是來自這類客群。

傳統銀行畢竟不是科技公司，面對快速的技術變遷，在人工智慧領域，客觀上銀行實無法自行獨立發展。故傳統銀行需要關注人工智慧發展趨勢，與科技公司合作，適時引進人工智慧應用。人工智慧的應用，已成為非常重要的領域，但是銀行在導入人工智慧的應用中，需要注意以下幾點：

- (1) 選擇以現在較成熟的技術，協助銀行更有效的完成工作。
- (2) 要有足夠且完整的資料為基礎。
- (3) 導入人工智慧是一個不斷學習、調整的過程，建議從小規模的應用開始，再擴大至適當的多樣化應用。
- (4) 為避免人工智慧創新帶來的新風險，可將提高作業效能、降低作業成本作為初期目標。

以騰訊科技為例，旗下擁有遊戲、社群、支付、銀行等產業，結合完整的生態系，金融應用場景遍布各行各業，累積多樣、完整的數據資料，在人才、演算法、資料及應用場景等要素齊備下，發展人工智慧，自然水到渠成，數據優勢及人工智慧技術的高度發展，成為該公司最具競爭力的價值之一。

總之，深化大數據和結合合作廠商在人工智慧深度學習、資料探勘、精準行銷、機器人理財、風控等領域的技術應用，期望未來提供給顧客更智慧、更貼心的服務體驗。但無可諱言，銀行規劃運用大數據資料庫、外部評等機構資訊、社群網路、意見回饋資料與客戶行為資料探勘模型，以提升銀行金融商品精準行銷，一些銀行的數據多樣性及完整性是不足的。

因此，務實上須先整理銀行內部的數據，但僅僅銀行內部的數據整理就有一定的難度，在這個基礎沒做好的情況下，想要運用大數據發展人工智慧的相關應用，其實是有點困難。當然，新的科技應用的同時，可能衍生新的風險，如信用風險資料、風險因子、權數與演算法等，若新技術或資料出問題，由誰負責釐清？

(三)朝場景金融發展

「開放銀行」為一種平台化商業模式，通過系統共享數據、算法、交易、流程和其他業務功能，為客戶、廠商、銀行、第三方服務商提供服務。所以金融服務可以嵌在各個場景中，即近乎所謂「金融無處不在」，且要隨手可得。

在中國大陸，有人說「銀行還停留在產品的時候，互聯網企業已經在做生態」，其競爭態勢更加明顯，銀行致力於通過「平台」連接客戶及合作夥伴，構建覆蓋各個消費領域的生態系統。集合客戶、銀行、服務及商品的提供者，提供場景化金融服務。透過各種場景找客戶，增加客戶的黏著度。其核心精神就是深入到場景中，去接觸客戶，探尋服務客戶的機會。銀行開始做一個又一個的 API，供各行各業的場景使用，例如提供商情資訊、帳戶、數據、支付、理財與信貸等。例如，一家航空公司使用銀行的 API，航空公司的會員可直接在 APP 上購買保險、理財，甚至借一筆貸款。但為方便各銀行客戶，航空公司可能同時連接多家銀行。當金融融入到各個使用場景中的同時，可能造成客戶對銀行的感知和忠誠度降低。

我國對於開放銀行，民營銀行布局速度較快。凱基銀行在 2017 年 11 月首創開放 API 服務「KGI inside」。台新、中信、永豐及星展等銀行也都積極加入布局。隨後金管會指示銀行公會負責研議開放範圍，以及銀行與第三方服務業者（TSP）合作的自律規範內容。財金公司負責制定 Open API 共通標準，包括技術標準與資安標準。各銀行已將發展 FinTech 生態系，視為未來的重要發展策略，尤其是籌備中的 3 家純網路銀行。希望藉

由改善顧客服務的品質，更要結合開放創新策略和外部合作夥伴，打造出全新商業模式。挾著創新商業模式的非銀行業者，不只在存、放、匯等領域改善銀行業務服務，而更寄望利用平臺經濟的力量，將銀行與非銀行業務綁定，讓金融與非金融場景無縫接軌，打造一個生態圈，以滿足客戶的所有需求。

對銀行而言，生態圈的精髓是透過金融與應用場景結合的方式，解決客戶服務上的痛點，將金融產品全方位、無縫地置入客戶生活的相關場景中，以滿足客戶各式需求。另，以社群媒體及第三方服務業者（TSP）為基礎，朝生態圈經營成為趨勢，其利用平臺經濟的力量，結合大量生態圈場景，將逐漸對傳統金融業造成衝擊。用戶透過單一平台就有眾多選擇（例如選銀行、購物、投資），能獲得所需的產品與服務，真正以客戶為核心所打造的優值體驗，讓客戶在生活、投資、購物等各環節可無縫切換。生態圈模式將逐步對傳統銀行造成衝擊成為可能，除了透過直接向客戶提供原本由銀行所提供的產品或服務，原本各銀行高度綁定的產品（如支付和存款），在生態圈模式下也可能根據客戶需求、場景需求重新優化。

銀行需及早思考開放銀行與其他產業間的合作及互動關係，進而跟上開放金融的趨勢，規劃中長期的推展模式與步驟。銀行已面臨如何從中找到業務契機，將「開放銀行」的衝擊化解，以降低威脅性，藉由符合人性的服務不讓顧客流失。

(四)正視純網銀的「鯰魚效應」

純網銀對傳統銀行雖非立即威脅，但銀行應自我警惕，從中思考銀行強化競爭力之道。純網銀的經營理念、組織架構、系統架構、數位人才、服務心態及數位金融發展策略是其優勢。相對的，卻是傳統銀行的包袱。

雖說純網銀能做的，傳統銀行均可做，短期內業務較無立即流失之虞。表面上傳統銀行其實也有提供網路服務，但傳統銀行的「網路銀行」，定位為通路的延伸。而且，傳統銀行對於法遵及風險的把關嚴謹，行員多年

訓練下來反映在網路服務上，再好的原始規劃理念，經過內部討論，服務流程或網頁設計，這邊加一關，那邊多一個提示，就變成「卡卡的」操作體驗，有許多「痛點」待改善。純網銀運用科技所開辦的服務，對傳統銀行是覺得難以理解的。純網銀核心思考不再受限於「銀行」框架，其重視在「金融服務」之快速與創新，但不代表他們不重視法遵及風險。

未來的純網路銀行，除了將提供更方便的存款、匯兌、信託、財富管理等服務外，全新打造的系統架構成為優勢，並將結合 AI 及大數據分析，更精準的滿足客戶需求，讓年輕人、中小企業及以前較少與銀行往來的客群更容易取得金融服務，達到「普惠金融」的目標。其具體作法，除了可以觀摩鄰近中國大陸、香港、南韓及日本等臨近地區的方式外，其他一些新興國家地區的金融創新作法，其實更能讓民眾享受到便利的金融服務。傳統銀行需善用本身累積的優勢，調整心態與做法，投入 FinTech，以溫度及科技解決客戶的問題，提供客戶更想要的服務。

我國實際上銀行已過度競爭，三家純網均想以其股東的客戶群為基礎，來發展銀行業務，惟短期內轉虧為盈並不容易。況且臺灣對於客戶個資保護執行較嚴格，亦欠缺數據的多樣性、完整性，要完全複製大陸微眾或網商銀行的模式，推出獲利較佳的業務恐怕不容易。但如正面看待，純網銀如能發揮「鯰魚效應」，確能傳達給傳統銀行的經營者及行員，再次重新思考金融科技的應用，加速創新，強化在虛擬及實體通路的數位轉型。

三、銀行如何成為數位轉型的領先者

(一)銀行間「數位落差」的形成

勿低估銀行間數位轉型努力的效果，經過 5 年或 10 年後，將在經營效能、市場占有率、獲利能力、品牌形象等層面，產生更明顯的落差。產品、設備或科技的落差可透過採購來導入，惟數年後銀行間形成的「數位落差」，主要原因來自於銀行間內部整合能力強弱、對於數位轉型的思維

與策略、數位人才及數位行銷能力的差異性等因素所造成。屆時可從以下幾點觀察：

1. 感知：重視客戶體驗，簡化及流暢的流程改善，優化網頁、便捷交易、智慧理財、主動通知提醒等個人化服務，致力於解決客戶的痛點，推動「有溫度的分行」。
2. 量化：各部門動起來，有能力同時進行多項業務的數位化及智能化轉型，提供的新服務，從虛實整合及實體通路的智能化改造，擴大數位服務的規模。
3. 速度：快速因應業務需求演變，調整數位發展策略，敏捷式開發，加速進行數位轉型，即便面對客戶的忠誠度降低，仍有能力不斷推陳出新，吸收客戶。
4. 廣度：全通路服務，布局開放銀行，嵌入有需要銀行服務的各個場景，落實「銀行無處不在，隨手可得」。
5. 深度：深化大數據，結合作業廠商在人工智慧深度學習、資料探勘、精準行銷、機器人理財、風控等領域的技術應用，更深一層對客戶行為需求及偏好進行了解、預測，改善系統及作業效能。導入 RPA (Robotic Process Automation, 機器人流程自動化) 增進作業執行效率與降低作業成本。

(二)成功的數位轉型

數位轉型落差形成的原因，除了在於擬定正確的轉型策略及具體可行的計畫，最關鍵在於是否能有效的整合相關單位跨部門合力推動。除了要有「推手」，另一個關鍵在於行員要有數位素養，破除金融科技創新的迷失，改變心態，才能「走正確的路」，走的快，走得遠。

1. 成功的數位轉型必須 Top-Down

由銀行高階主管領軍才能成功擬定正確的數位轉型策略及實施計畫，並付諸實行；是真正能有效驅動銀行數位轉型的關鍵力量，有能力進行跨部門整合協調，以落實轉型計畫的執行。畢竟，現階段銀行主要獲利及營收來源，幾乎不是來自於電子金融交易，比起財務投資部門、放款部門、海外分行或財富管理部門。資訊及數位金融是一個相對弱勢的部門，要放手讓其主導或協調其他總行平行單位主管的業務，似乎困難重重。即便這些新業務，已在同業實施多年，創造許多獲利，但要導入一些銀行，幾乎是難上加難。

2. 高階主管建立數位轉型的素養

部分銀行每年至少會邀集高階主管、單位主管及業務相關負責人，開辦有關數位轉型素養的講座，藉由大量的業務轉型成功案例，說明如何運用金融科技來導入銀行業務，提升經營效能，降低作業成本與風險，並解說應用趨勢、觀察比較銀行與指標性銀行間的差距，瞭解銀行本身轉型面臨的關鍵問題與解決方式。

3. 破解數位轉型的迷失

(1) 轉型不能單靠幾個單位：

數位轉型應涵蓋各業務主管部門，但業務的本職並未改變，只是應用金融科技，需偕同資訊及數位金融部門協助。這樣的認知是轉型的根本，唯有業務部門整體思維翻轉過來，才能看見改變發生，畢竟，資訊等 IT 背景的人對銀行業務瞭解不深。

(2) 跨部門整合與協作始能成功：

從業務需求的提出，讓資訊、數位金融部門與內部業務單位互相溝通，確認需求，乃至讓新服務在業務應用場景落地實踐，至關重要。新

服務應用到業務場景，得透過專案執行，而每個專案都得橫跨商業分析、行銷、資訊等團隊進行協作。

4. 行員心態要改變

銀行的服務模式已從產品為中心，轉向以顧客為中心，也就是以客戶至上(Customer Obsession)，企業從顧客的角度出發，嘗試了解更多顧客想要的，提供更精準的服務，與顧客的關係更加緊密。管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說：主動淘汰自己的產品、流程或服務，是避免被對手淘汰的唯一途徑。也要求經理人「努力思考和研究」，不斷的思考自身企業屬性開拓目標顧客。以客戶為中心，就不該抱持合規就好。而應以更開放的思維，更謙卑的態度，改變心態去面對創新、面對挑戰，金融業者應該要捨棄權力者的傲慢，要帶著溫度，回到人的本質，解決人的問題。

5. 創新單位人員的新陳代謝：

我們可以觀察，當一個單位(除資訊及法務等專才外)，幾乎沒什麼人願意離開，那幾乎可以肯定這是一個職場舒適圈。不過，這樣的單位久了，人員欠缺新陳代謝，必定會從生氣勃勃的標竿單位，逐日走向產出衰退。因為企業文化或工作態度，會變成安於現狀、行禮如儀、墨守成規，講求合規就好，欠缺突破現狀的企圖心與熱情。專案中資淺的同仁難以翻案，因為經驗或官階掛帥，抱持完成專案就好。要找一堆人討論、提供意見，變成是自找麻煩，且難以整合，曠日廢時，乾脆自己決定就好。因此，不適任的或欠缺學習動力者慢慢累積，而新血卻進不來，新陳代謝不足，以致人才斷層，日復一日，更像行政單位而非創意單位。當然專案延宕有許多關鍵點待解，如等待相關系統開發測試或資安的規範，以及相關單位也是一個步調不快的單位，導致效率不符期待，但針對人才新陳代謝不足，逐漸形成的企業文化及工作態度亟需解決。

6. 落實總分行輪調

總行業務主管單位業務規劃或擬定規章之人員，有的離開分行多年，甚至未曾在營業單位服務，但因對作業認知與客戶疏離，或對營業單位實務作業流程的生疏，或未與營業單位充分溝通，或對客戶需求痛點的無感，以至於一些規定對營業單位或客戶均造成新的不便，或未考量與作業風險與控制措施間之妥當性。同時，對於如何導入數位科技以解決客戶痛點、優化流程或節省作業成本，較欠缺認知或基本上就對資訊系統不信任。為培育總行各業務主管單位的數位轉型種子人員，如能擴大營業單位人員參與，必能事半功倍。行員中許多人對於數位科技及應用，倘經適當的教育訓練，結合在分行存款、放款、外匯及理財等業務的實務經驗，以及接待客戶的客服經驗，必能對總行各業務主管單位做出貢獻。

附件：「2019年兩岸金融研習班」粵港澳大灣區與新零售、新金融行程表

| 日期 | 日程安排 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>第一天 7/29(週一)</p> | <p>出發 桃園 深圳 長榮 B7187 16:25~18:15</p> |
| <p>第二天 7/30 (週二)</p> | <p>09:00~09:30 (資本市場學院 A201 教室) 始業式 主辦單位 林琦翔 / 深圳市育山科技協會執行秘書長 貴賓致詞 彭文革 / 資本市場學院副院長 貴賓致詞 何杰 / 深圳市地方金融監督管理局局長、 深圳市政府金融工作辦公室主任 主辦單位 周吳添 / 台北金融研究發展基金會董事長 09:30~12:00 (資本市場學院 A201 教室) 專題講座：粵港澳大灣區的金融與科技 主講人：曾光，北京大學光華管理學院碩士，現任深圳市互聯網金融行業黨委副書記、深圳市互聯網金融協會秘書長。曾在上市股份制商業銀行、上市券商、大型公募基金公司任管理職務，負責互聯網金融相關領域。 14:00~15:50 (深圳市福田區益田路 5033 號平安金融中心) 參訪機構：平安集團總部 / 平安科技 交流主題：新零售與新金融的實踐經驗 座談主持：肖京 / 平安集團首席科學家、技術研究院院長 交流座談：姜凱英 / 平安科技 AI 技術創新原型團隊副工程師 汪偉 / 平安科技知識圖譜技術團隊副工程師 李靜 / 平安科技智能技術產品應用團隊數字化經營應用組項目經理 黃永升 / 平安科技 16:00~17:00 平安金融中心 116 樓景觀台</p> |

| | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>平安金融中心是中國平安集團總部，於 2017 年 3 月完工，為中國第二高樓及世界第四高樓，也是目前世界可用樓層及總高度第一高的辦公大樓。</p> |
| <p>第 三 天 7/31 (週三)</p> | <p>09:00~11:30 (資本市場學院 A201 教室) 專題講座：粵港澳大灣區與深圳創新發展 主講人：唐杰，經濟學博士、研究員、博士研究生導師。曾任深圳市副市長，現任哈爾濱工業大學（深圳）經管學院教授、深圳高等金融研究院理事、香港中文大學（深圳）理事會成員。</p> <p>13:30~15:30 (深圳市南山區海天二路 33 號騰訊濱海大廈) 參訪機構：騰訊金融科技 交流主題：金融科技生態系的發展與創新 座談主持：洪丹毅 / 騰訊金融科技副總裁 交流座談：王 菁 / 騰訊金融科技商業分析師</p> <p>16:00~17:30 (深圳市南山區沙河西路 1819 號深圳灣科技生態園 7 棟 A 座) 參訪機構：微眾銀行 交流主題：金融科技與資安在純網銀的實踐 座談主持：姚輝亞 / 微眾銀行科技創新產品部總經理</p> |
| <p>第 四 天 8/1 (週四)</p> | <p>09:00~09:20 退房 / 集合出發</p> <p>10:30~12:00 (深圳市福田區深南大道 2012 号) 參訪機構：前海母基金 交流主題：粵港澳大灣區產業投資的機遇與挑戰 座談主持：靳海濤 / 前海股權投資基金首席執行合夥人、董事長 交流座談：孔 翔 / 前海股權投資基金執行合夥人、副總裁 黃小榮 / 前海股權投資基金主管合夥人 高 源 / 前海股權投資基金董事總經理</p> |

| | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>14:00~16:00</p> <p>(深圳市前海深港合作區夢海大道 5033 號卓越前海壹號 7 棟 30-31 樓)</p> <p>參訪機構：玉山銀行(中國)</p> <p>交流主題：粵港澳大灣區台資金融業的現況與展望</p> <p>座談主持：曹中仁 / 玉山銀行(中國)總行行長</p> <p>交流座談：許誠洲 / 玉山銀行(中國)總行副行長</p> <p style="padding-left: 40px;">蔡國正 / 玉山銀行(中國)零售銀行部總監</p> <p style="padding-left: 40px;">王麗貞 / 玉山銀行(中國)科技信息部總監</p> <p style="padding-left: 40px;">馮適宏 / 玉山銀行(中國)科技信息部副總監</p> <p>返台</p> <p>深圳 桃園 B7188 19:35~21:35</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

資料來源：台北金融研究發展基金會