

特別企劃

金融數位人才大挑戰

數位原生世代的

金融新契機

面對數位原生世代，
金融業積極地結合科技推出各種創新服務，
幫助並滿足這群人的需求與喜好，
讓千禧世代有更美好的未來。

精 彩 內 容

培養公民財政能力刻不容緩
金融業面對利率變化之應對
公銀戰將施建安之經營心法

台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance



近期測驗資訊



第一銀行108年經驗行員、法務暨客服人員甄選

徵才類別：經驗行員(徵授信組、外匯組、總行規劃組)、國際金融業務人才、*法務人員、客服人員

*法務人員須於108年03月15日以限時掛號郵寄(郵戳為憑)資格證明文件影本。

報名日期：108年02月25日(週一) 10:00至108年03月11日(週一) 17:00

第一試(筆試)日期：法務人員—採書面審核、其他各類—108年03月23日(週六)

第二試(面試)日期：108年04月21日(週日)



報名網址

財團法人金融聯合徵信中心108年資訊人員甄試

徵才類別：資訊人員

報名日期：108年02月27日(週三) 10:00至108年03月14日(週四) 17:00

第一試(筆試)日期：108年03月30日(週六) 第二試(面試)日期：108年05月05日(週日)



報名網址

中央存款保險公司108年正式職員甄試

徵才類別：投資暨研究人員、國際事務業務人員、資訊安全人員

報名日期：108年02月27日(週三) 10:00至108年03月13日(週三) 17:00

第一試(筆試)日期：108年03月30日(週六) 第二試(面試)日期：108年05月12日(週日)



報名網址

金融專業證照筆試測驗(台北、台中、高雄、花蓮)

3月份測驗項目：

第35期銀行內部控制與內部稽核測驗/第6期衍生性金融商品銷售人員資格測驗/第33屆初階授信人員專業能力測驗/第8屆風險管理基本能力測驗/第17屆外匯交易專業能力測驗/108年第1次防制洗錢與打擊資恐專業人員測驗

報名期間：108年01月31日(週五)至108年03月06日(週三)

測驗日期：108年03月23日(週六)

4月份測驗項目：

第48期信託業業務人員信託業務專業測驗/第30期信託業業務人員信託法規乙科測驗/第34屆理財規劃人員專業能力測驗/第33屆初階外匯人員專業能力測驗/第7屆金融數位力知識檢定測驗/金融市場常識與職業道德(花蓮)

報名期間：108年03月08日(週五)至108年04月03日(週三)

測驗日期：108年04月20日(週六)

註：

1.除筆試測驗外，本院亦於台北、台中、台南、高雄等地建置電腦應試場地，辦理多項電腦應試專業能力測驗。

2.上述日期以本院網站公告為主，有關各項測驗詳細資訊請至本院網站查詢：<http://www.tabf.org.tw/exam>。



報名網址

各職缺類別之資格條件與甄選方式等相關事項

詳請參考各簡章規定

報名洽詢專線：(02)3365-3666按1

台灣金融研訓院測驗中心



院長 黃崇哲
《台灣銀行家》雜誌總編輯

許千禧世代一個更好的未來

你曾經有過這樣的經驗嗎？遺失信用卡要撥打0800電話客服，跟銀行報掛失，輸入身分證字號等繁瑣步驟後，終於轉接成功跟客服通話，如果你沒有這樣的經驗，很可能你已習慣跟AI談話機器人詢問問題，你應該就是千禧年左右出生的數位原生世代！

在美國，千禧世代的年輕人，不喜歡看有線電視、只喜歡看Netflix，不喜歡上銀行、習慣用網銀轉帳，常用手機輸入來與人工智慧客服對談，要他們打電話給客服系統，透過漫長等待後才能與真人對談解決問題，簡直是不可能。於是乎，大量投資在人工智慧、語音辨識的機器人系統，已成為美國銀行業投資的主要焦點，正是為了服務這些被稱為滑世代、千禧世代或Y、Z世代的數位原生世代，因他們正成為生產與消費的主幹，各項商業模式發展，都應該緊緊抓住這群千禧世代。而台灣也是如此，儘管中文語音辨識或機器學習的發展程度仍未臻完善，但各金融業者開始大量嘗試提供各項金融科技創新服務，來

迎合年輕消費者使用習慣，以爭取更好的服務滿意度。

只是，不論國內、國外，金融業因應年輕人的喜好推出各種金融創新服務，卻很容易忽略一個事實，那就是產業全球化的發展下，經濟高成長越來越不容易，這群千禧世代的年輕人面對低薪資與高房價的困境，累積財富對他們來說是遙不可及的夢想。再加上這群千禧世代出生在全球電商發達的年代，年輕人花錢購物無國界，在臉書上競相炫耀，就算透支消費也要看起來光鮮亮麗。對照之下，過去所謂的勤儉持家，已經不再是社會鼓勵的美德，學生貸款以及衝動消費下所累積的龐大債務，都轉成未來應該要償還的具體承諾，提早清算了青春的寶貴價值，大幅限縮了年輕人原本該有的追夢人生。

為了下一代著想，金融業在發展金融科技時，除了考慮讓年輕人方便使用外，同時應該要想看看這個技術能否幫助年輕人，如果這樣的新科技可幫助年輕人多存錢、早還錢，那這樣的服務將更有意義。如果

讓片刻不離身的手機上，可隨時提醒年輕人觀察自己的資產負債消長；或是，透過物聯網的連結，讓年輕人更早掌握健康情況，規劃適當保險內容；更重要的是，在目前眾多的支付系統中，業者除了比消費回饋外，如能改為利用人工智慧對消費者提供理性消費的判斷協助……這類種種設計，應該要以協助年輕人財務健康為技術開發的出發點，可以讓年輕人未來想要創業、結婚時，能及早做好財務準備，來迎接真正的亮麗人生。

「吝嗇不會使人富有，但節儉一定可以幫助財務自由」，金融科技的發展，如果無助於青年人的財務健康，反而讓年輕人陷入龐大債務壓迫，那這種金融科技將只會驅趕年輕人走入地下金融市場，金融機構應該慎重思考其嚴重性。期待金融機構能夠一起努力，協助更多年輕人培養儲蓄習慣、減少債務累積，許年輕人一個更好的未來，這對於金融機構、對於國家都是好的。●



Witty Mate Corporation
智友股份有限公司

クワパイプ®

Cooler Pipe

| 空調用被覆銅管 | R32 / R410A / R407C

◇S◇ 三伸銅管 JIS H3300 C1220T-O



專業優質空調被覆銅管 訂貨電話 : (03)450-8866

12

封面故事

數位原生世代的 金融新契機

總論篇

- 14 關鍵世代重磅登場
掌握數位原生世代新契機
打造金融業黃金20年

社會文化篇

- 16 專訪國家發展委員會主委陳美伶
鼓勵數位原生世代
正向解讀逆向思考
- 20 就業難、薪水低、成家不易
擁抱美好人生
看崩世代如何改變未來

青年心聲篇

- 24 以行動力及溝通力扭轉年輕人刻板印象
公益女孩沈芯菱
鼓勵數位原生世代實現世代共創
- 28 定位清楚加上創意溝通
柴鼠兄弟：重視社群互動性
但內容有用更重要！
- 32 網紅成功變身新科議員
「呱吉」邱威傑：青壯族勇敢跨步
就有機會改變世界
- 34 數位原生世代的兩大痛點待解決
時代力量智庫副執行長彭盛韶：
我早就放棄買房！
- 36 助斜槓青年勇於追夢
高雄市議員林于凱：
呼籲金融業相挺

金融新契機篇

- 38 數位原生世代對手機依賴深
新世代對銀行信任度下滑
現有銀行面臨轉變挑戰多
- 43 傳統銀行需調整心態與做法
金融業投入FinTech
以溫度解決人的問題
- 46 年輕人對實體分行感到疏離
黏住數位新世代
心占比市占更重要
- 50 迎接數位原生世代
以顧客體驗為核心
創造金融新價值



特別企劃

60

金融數位人才大挑戰



總論篇

- 62 數位人才是金融業需求大勢
產業結構變革新契機
打造未來所需人力資源
- 68 預估今年徵才逾萬人
FinTech成顯學
金融圈「ABCD」需求大爆發

國際借鏡篇

- 72 英國解決人才荒
產業、教育與政府三箭齊發
坐穩世界金融中心寶座
- 76 星國銀行網羅人才這樣做
積極參與PCP
加速FinTech發展
- 80 微軟積極培養數位科技人才
AI開枝散葉
為金融產業創新解決方案

機會與挑戰篇

- 82 銀行業舉辦黑客松競賽搶人才
FinTech勢不可擋
創意可以無限大
- 86 大學殿堂的金融人才培養
強化專業學習素養
提升實務演練機會
- 90 數位金融獵才重視聆聽與想像力
將來銀行總經理梅驊：
期待像我們一樣瘋狂的人！

〈編輯手札〉

- 03 許千禧世代一個更好的未來

〈焦點人物〉

- 08 經歷公、民股共治的淬鍊
超級戰將施建安之經營心法

〈焦點新聞〉

- 52 利率高低影響金融業之探討
銀行掙扎於獲利能力時
應對危機的三種方法
- 56 以開放銀行模式推進普惠金融
新時代批發金融
大銀行與小公司的合作新思維

〈新書快訊〉

- 94 你繳的稅哪去了？
培養公民財政能力
刻不容緩

〈理財觀點〉

- 96 第一階段鎖定擁百萬美元帳戶
台股版肥咖條款上路
財富管理另類新商機

經歷公、民股共治的淬鍊 超級戰將施建安之經營心法

採訪、撰文：張嘉伶

在台灣金融史上，公股行庫可說是肩負著重大的政策性任務，有其時空背景的重要性；而金改之後，公股銀行也進入泛公股，甚至是公股、民股共治的年代，然而大多數的人都認為公股銀行包袱重、要創新不易，在彰銀歷練 30 多年、再轉戰臺灣企銀的總經理施建安卻不這麼認為，他認為每個銀行都有其基礎與特殊性，領航者帶進想法跟理念，為組織的體質做調整，畢竟銀行靠的是好的團隊，把對的專才放在對的位置好好發揮，績效一定會轉好。

施建安能有如此自信，主要的原因就是他曾帶領彰銀連續 8 年獲利都超過百億元，而他來到臺灣企銀 4 個月後，股價超逾睽違已久的 10 元，接任 1 年，臺灣企銀獲利大增 5 成，讓人見識到本土公股銀行也能培養出戰將級的人物。

派駐紐約鍛鍊 培養國際資產敏銳觀察力

1954 年出生的施建安，年輕時就在彰銀從基層行員做起，他回憶，當時彰銀是純公股，而他是一個小職員，每天守著制式的標準



派駐紐約國際金融中心的經驗，讓施建安培養出對國際情勢與匯率、利率的敏感嗅覺。（圖／達志影像）



施建安

現職：臺灣企銀總經理

學歷：薩吉諾大學企管研究所碩士

經歷：彰銀副總、總經理及彰銀總行資金營運處處長、彰銀總行國內營運處處長、彰銀昆山辦事處首席代表、彰銀國際金融業務分行襄理、彰銀總行財務處風險管理科長、彰銀紐約分行交易室主管

流程在工作，直到他奉派至紐約分行，在紐約這個國際金融中心，讓自己的整個視野就此豁然開朗，也開啟了後來精彩充實的銀行生涯。他記得，在紐約分行主管交易室時，曾操作美國政府公債買賣，有次原本預期美國央行要降息 2 碼，後來宣布僅降息 1 碼，瞬間債券價格崩跌，損失上百萬美元，他幾乎有 1 個月的時間都沒辦法好好入睡，直到接近下一次的聯邦公開市場委員會（FOMC）會議，原本投資損失的幅度縮小決定停損出場，但沒想到隔天 FOMC 會議的結論造成債券價格大漲，施建安苦笑說：「這就是市場」，他認為從事國際金融交易是個很辛苦的工作，並不是每個行員都適合擔任，因為身為交易員，每日經手龐大的投資部位，每當市場波動，總讓人心情澎湃、憂喜交集，他笑著說，這幾年金融市場的經驗，最大的收穫就是每天要吃半顆降血壓藥。

不過正是因為這些實戰經驗，施建安慢慢地培養出對國際經濟情勢與匯率、利率走勢的敏感嗅覺，因此去年他來到臺灣企銀，也發揮他這方面的強項，在去年新台幣兌美元在 29.4 元左右，就持續分批買進美元，並趁 10 月、11 月美國 10 年期公債大跌時，逐步買進美國公債。

美國公債殖利率從去年最高點破 3.4%，到今年 1 月初回落至 2.6% 左右。施建安的精準操作，讓臺灣企銀在價差、匯差兩頭賺。從臺灣企銀財報來看，2017 年外匯資產是零，



作為國際股匯市交易員，需要具備可承受市場波動的抗壓力。（圖／達志影像）

施建安上任以來，目前外幣資產約達 15 億美元，「美債相對台債，光利差就有 2% 報酬率。」這部分未來將成為臺灣企銀穩健的獲利來源；去年，臺灣企銀財務操作的淨收益就占全行淨收益的 17%。

公股、民股經營思維大不同 能力卓越獲股東讚賞

施建安表示，公股銀行歷史悠久，有根深柢固的企業文化，但傳統泛公股的升遷及獎勵制度，很難讓員工有積極參與的動力，尤其是高風險的財務操作，因此許多在泛公股銀行工作的行員認為多做多錯、少做少錯，而且就算幫銀行多賺錢似乎也無法得到相對的回饋，所以大多數的行員都非常保守。施建安表示，起初要

美中貿易戰後，許多台商考慮回台擴大投資，主要原因為台商因此拿到不少轉單，而且中國現在面臨工資、土地、環保成本高漲等問題，銀行若抓住此商機，可增加更多企金業務。

財務部門下單買美金、買美國公債時，經辦人員似乎非常擔憂，甚至連部門主管都不敢買太多部位，施建安坦言，確實花了不少時間溝通，同仁們才試著動起來。

逾半甲子金融界的淬鍊，經歷了金融業的公營、民營、官民共治的施建安侃侃而談，2005年台新金取得彰銀經營權開始了官民共治，時任處長的他，親身參與了公股及民股不同的企業文化及經營策略，印象深刻的是，民營銀行在維護資產安全上的重視，對客戶經營的好壞，或對景氣變化反應非常敏銳，且力求經營績效的表現；而公股銀行的經營思維，則放在執行政府政策和維護與客戶的長期關係上，但

不論任何體制，相同的均是追求企業的永續經營、創造最大獲利，並協助國內經濟的發展等方向目標是一致的。

2014年12月30日，彰化銀行召開董事會，通過彰銀總經理由當時的副總施建安升任，和過去不同的是，這場董事會正式宣告彰銀過去公、民股9年共治的時期結束，又進入公股主導的新時代，當年台新金與官股關係緊繃，身為專業經理人的他，在公股權益及政策執行和民股以利潤為中心的拉鋸間，以高EQ及對這份工作的專業和執著，居中協調，讓業務能順利運行，並持續創造獲利，這是讓官、民雙方都認同的主要原因。

專業領航提升數位服務 給予員工舞台展現自我

專業與經歷俱足，讓施建安來到臺灣企銀後，更是有極大的發揮空間，他迅速掌握了臺灣企銀各項業務的優勢和劣勢，調整銀行結構增加財務操作部位擴大企金基盤，施建安認為許多人稱美中貿易戰可能是今年經濟發展的重大阻礙，不過就這段時間的接觸發現，許多廠商因轉單效應拿到不少新的訂單，而要求銀行提高營運週轉金，另外在中國的台商現也面臨工資、土地、環保成本高漲的問題，這些因素促使台商回流台灣，而銀行也可抓住此商機，增加更多的企金業務。



臺灣企銀提供資金協助中小企業擴展事業版圖，提升競爭力，興旺國家經濟。（圖／達志影像）



為了讓臺灣企銀的員工能與時俱進，施建安來到臺灣企銀的第1年，就決定投資8億元來升級IT資訊系統，他提到這個「2年計畫」，就是為了全面提升數位金融服務，施建安說，第一階段將在今年8月底前更新核心帳務系統，下階段為明年8月底完成雙主機並聯，預算主要用在主機系統更新升級，以及其他相關的軟硬體更新與人員擴編。施建安期待行員在業務衝刺、量能擴充時，資訊系統於交易高峰時負載能力要強化，維持各項交易服務穩定，而且他希望藉由更好的系統，讓員工工作更有效率。

施建安表示，現在的銀行打的是組織團隊戰，因為一個銀行的組成是多樣化的，有個金、企金、外匯、理財、財務操作等等，他看

好臺灣企銀在每一種領域都有其專業人才，只要把員工配置在對的位置，給員工一個正確的方向與目標，員工就能在各個領域衝刺，經營效益就能慢慢浮現，施建安有信心地說，大家同心協力共同努力，臺灣企銀會成為一個更優質的銀行，也希望每個員工能以在臺灣企銀工作為榮。

作為一個金融業的專業領航者，施建安找出臺灣企銀適合發展的方向，給予員工好的工作環境，讓大家更有心向前衝。而對外，施建安也給予股東一張漂亮的成績單，去年臺灣企銀的股東權益報酬率(ROE)逼近12%，在公股銀行中是表現最搶眼的，令人刮目相看，這就是專業領航者的真本事。



受國際經濟情勢影響，許多台商準備回台投資，銀行應抓住此商機。(圖／達志影像)

數位原生世代的 金融新契機

面對數位原生世代，
金融業積極地結合科技推出各種創新服務，
幫助並滿足這群人的需求與喜好，
讓千禧世代有更美好的未來。

總論篇》關鍵世代重磅登場 掌握數位原生世代新契機 打造金融業黃金 20 年

根據「決議基金會」(Resolution Foundation)調查，現今數位原生世代陸續從嬰兒潮世代的父母手中繼承空前豐厚遺產，意味著這群人在不久的將來會擁有大批資產，數位原生世代瞬間成為金融機構新寵兒，換言之，掌握這群數位原生世代的喜好，等同於掌握未來20年金融市場話語權！

採訪、撰文：蘇偉華

不同於數位移民 (Digital Immigrants) 的概念，數位原生世代 (Digital Natives) 源自馬克·普倫斯基 (Marc Prensky, 2001) 文章〈Digital Natives, Digital Immigrants〉，是指1980年以後出生者，從小就生長在各式數位產品環境的世代；另就1980至2000年出生者稱為「千禧世代」(Millennials)，在台灣，這群人人數約710萬人（現約19至39歲），占我國總人口數（2,358萬人）比率為30.1%。

年輕人對未來惴惴不安

國發會同樣也針對這群數位原生世代所面臨的問題提出一些看法，包含經濟成長趨緩、失業率偏高以及人口結構改變；我國早年製造業外移，產業結構仍未轉型完成，整體環境長期處於低薪，這的確是年輕人進入職場會遇到的窘境。再者，高教擴張與學用落差的部分，因高教擴張導致大學畢業生出現供過於求的現象，進而衍生出失業率偏高、高教低就以及學用不符等情形都有待改善。

最後是台灣人口結構改變，年輕人對未來願景及經濟環境的不確定感，間接影響生育意願，致使我國人口結構少子高齡化趨勢日益顯著，扶養負擔比越來越加重，加上人口超高齡老化，又因每戶人數規模持續下降，家庭功能持續弱化，這群數位原生世代面臨了其他世代前所未有的困境與挑戰。

不少人針對這群數位原生世代的定義與描繪有不同的見解，像是這群人剛出社會就深陷低薪結構、資源缺乏，就算這輩子不吃東西、不出國，一樣買不起被投資客炒高的房



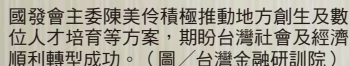
數位原生世代是指1980年以後出生者，從小就生長於各式數位產品環境中，但也面臨了就職環境轉型的大考驗。（圖／達志影像）

社會上不少人定義數位原生世代的窘境，例如低薪及高房價等的囿限，國家發展委員會主委陳美伶特別鼓勵數位原生世代與其消極對待，不如正向解讀逆向思考，尤其年輕人創意勢不可擋，面對新的一年特別挑戰，國發會拋出三大旗艦計劃跟五大政策目標，期望讓台灣民眾包含數位原生世代都能順利度過轉型期！

數位原生世代泛指1980年後出生的這群人，從小出生在各式數位產品環境的世代，而數位原生世代恰巧成長於經濟景氣略微不佳的環境，處於一個相對過去較為險峻的社會環境。

陳美伶從台灣經濟及人口整體概況，直言說出她的觀察與分析，「經濟成長率從1980年8.04%、2000年6.42%，至2017年降為3.08%；總人口數推估2021年2,361萬

人達高峰，2026年邁入超高齡社會；青壯年負擔老人人數從1980年平均14.8個青壯年負擔一個老人、2000年8.1人，預估2020年降至4.4人、2030年2.7人。家庭每戶人數（戶量）從1980年的4.76人、2010年2.92人，至2030年減為2.19人。這的確看得出來數位原生世代面臨經濟放緩且人口超高齡老化，加上扶養負擔逐年加重，每戶人數規模持續下降，還有家庭支持功能弱化等等衝擊。」



社會文化篇》就業難、薪水低、成家不易 擁抱美好人生 看崩世代如何改變未來

當年輕世代發現「只要努力，就能擁有美好人生的憧憬」淪為幻影，要如何改變困境？中研院社會學研究所副研究員林宗弘表示，這群曾參與PTT或有跟上科技創業的世代，只要願意成為連接不同世代之間的溝通橋樑，就有機會扭轉現況。

採訪、撰文：林美惠

西元2000年後，進入社會的這群人被稱為千禧世代或數位原生世代，然而，這族群卻面臨就業困難、薪資低落、貧困以至於難以成家等挑戰，因而曾經根深柢固地以為「只要努力，就能擁有美好人生的憧憬」淪為幻影，因此，這族群又被稱為「崩世代」。

這群青壯年因深受種種挑戰，進而影響台灣經濟、社會，乃至於金融活動，台灣究竟該如何面對「崩世代」，化阻力為助力，長期觀察社會問題的中央研究院社會學研究所副研究員林宗弘，分享他所觀察到的失落世代面臨的問題，以及對金融業可能的商機提出一些見解。

他指出，千禧世代生於富裕環境，然而，一出社會工作，卻要面對台灣經濟首度出現的衰退時代。

現在已有明確證據，定位1976年後出生的這個世代，步入社會工作後的薪資所得明顯低於前面幾個世代，特別是薪資成長率幾乎為零，主因1976年以後出生，一直到2000年前後出生的這批千禧世代，一出社會工作就是台灣經濟成長結束，跨入職場即面臨首次衰退的時代。

尤其是1976到1980年間出生的這群人，他們剛好在20至24歲時，遇到1997亞洲金融風暴，緊接著2001年的台灣首度經濟衰退，所以，這族群一出社會就面對台灣首度出現的



林宗弘表示，千禧世代生於富裕環境，但進入社會工作時，卻面對了台灣經濟首度出現的衰退時代。（圖／台灣金融研訓院）

《青年心聲篇》以行動力及溝通力扭轉年輕人刻板印象 公益女孩沈芯菱 鼓勵數位原生世代實現世代共創

來自雲林弱勢攤販家庭的沈芯菱，11歲起投身公益，在從未接受捐款及贊助下，透過網路與縝密的規劃，加上超強行動力，18年來獨力回饋社會超過800萬元，努力邁向公益，實現新舊世代共創。

採訪、撰文：林美惠

面對低薪、薪水凍漲以及高房價的苦悶，不少青壯年人感嘆看不到未來，也讓台灣世代關係益形緊繃，然而，沈芯菱，一位出身社會底層、家境貧困的女孩，靠著「溝通力」、「行動力」扭轉「兒童弱小」的刻板印象，從11歲起，協助弱勢的人，迄今，沈芯菱長達18年的「溫柔革命」仍未接受贊助和捐款，卻已回饋社會超過800萬元。

沈芯菱，出身雲林，從小跟著雙親奔波三「市」——早市、黃昏市場以及夜市，是在地流

動攤販討生活的孩子，儘管沒有學前教育，但生活就是她的教室，牆上各式看板、路牌、車牌都是她的課本，媽媽總不厭其煩地在貨車、市場教著芯菱識字，而這樣的訓練，也造就沈芯菱5歲時雖然不會注音，卻已會念報紙。

善用網路解決果賤傷農問題

對於推動公益，沈芯菱說，剛開始只是因為看到阿公為了盛產的柚子而感嘆傷神，讓她

《青年心聲篇》定位清楚加上創意溝通 柴鼠兄弟：重視社群互動性 但內容有用更重要！

「柴鼠兄弟」在年輕族群中擁有高人氣，深究其原因，除了以深入淺出的方式講解投資理財常識，更專注內容，結合財經時事，加上創意發想、迅速回應粉絲，抓住數位原生世代的眼光焦點，這些都值得傳統金融業者效法。

採訪、撰文：張舒婷

將自己定位為「斜槓型YouTuber」，柴鼠兄弟二人組在YouTube上架設「柴鼠兄弟」頻道，截至2019年1月底，該頻道已有275支自製影片，訂閱人數已超過15萬5千人，躍升為人氣網紅之列。對於金融業者應當如何有效地與所謂的「數位原生世代」溝通，也提出自己的觀察與建議。

「夯翻鼠FQ」財經系列爆紅

觀賞「柴鼠兄弟」頻道的閱聽眾，以20到30歲的年輕人居多，「夯翻鼠FQ」財經系列以深入淺出的方式講解投資理財的常識，尤其吸引小資族、新手投資者，現在已是該頻道的招牌之一。

鼠回憶，當初會想錄製「夯翻鼠FQ」系列，是因為鼠與家人本身都對投資理財極有興趣，他發現當時講解理財的YouTuber，分享的內容或許專業，但對於財經門外漢來說，呈現的形式與內容不夠淺顯易懂，所以兩人便決定從簡單易明瞭、10分鐘以內的短篇影音切入，並用深入淺出的語言來解析投資工具與市場趨

勢，大受好評，就連原先對投資一竅不通的柴，也漸漸對各種投資工具有了概念，並且開始試著投資股票。

不過，締造高人氣之前，柴鼠兄弟也是經過一番跌跌撞撞的歷程。

柴與鼠原本都在媒體代理業從事廣告行銷相關工作，年薪已破百萬元，但是不甘於只是當個生活平凡單調的上班族，遂萌生創業念頭。



YouTube頻道眾多，想要令人印象深刻，需要清楚而鮮明的定位。（圖／達志影像）

板信商銀
擁抱數位新金融

翻轉年代 大無限

顧客為本 打造數位服務體驗鏈
用好體驗 開啓好生活



悠遊金融卡

帳戶自動加值接軌悠遊 便利生活無限展開



掃描QR Code
零錢OUT便利IN
板信悠遊金融卡
嗶透全台灣



預約分行服務

預約服務節省交易時間 線上線下無限延伸



掃描QR Code
快速預約 分行開戶



數位帳戶

臺幣活存信託投資一次滿足 線上交易無限擴充



客戶服務專線

(02)2272-6866



板信商業銀行
BANK OF PANHSIN

<http://www.bop.com.tw>



青年心聲篇》網紅成功變身新科議員 「呱吉」邱威傑：青壯族勇敢跨步 就有機會改變世界

擁有高人氣的YouTuber「呱吉」邱威傑成功闖進台北市議會，他觀察不少青壯族群長期忍受低薪，對未來陷入沒有想像的窘境。但他認為台灣沒有這麼令人失望，年輕人有創意，依然可以有不同的選擇。

採訪、撰文：林美惠

「呱吉」本名邱威傑，為台北市新科議員，更是台灣首位踏入政壇的YouTuber，頓時成為不少年輕人的典範，原來只要相信自己、勇敢追夢，就有機會改變世界。針對數位原生世代的困境，邱威傑觀察發現，部份年輕人易持有失敗主義的想法而自我設限；為提振年輕人的信心，邱威傑透過其經營的頻道以及投入選戰等多種方式，向社會大眾傳遞「有想法、有決心，就有機會改變世界」的理念。

創業有成深獲青睞

邱威傑創業3年多來，公司營運穩健，繼2017年下半年現金流轉正後，近期進一步達到損益兩平的階段，目前年營收已超過2,000萬元，如今旗下兩個頻道累計觀看次數超過1.39億次，其中，「上班不要看」訂閱者近50萬戶，「呱吉」則有超過32萬戶。

然而，創業絕非易事，尤其，錢關難過，問他不害怕回到當初在劇場工作時的窘困生活嗎？

邱威傑說：「我工作後就盡量不跟家裡拿錢，但是我潛意識裡永遠都知道最慘的情況就是回家。」

邱威傑年輕時自認是藝術家，曾在台灣的劇場界工作，最困窘時身上僅剩下15元，正好只夠搭一趟公車回家求救，但當時的他深信「藝術家不賺錢是天經地義的」。

對比邱威傑首度創業就獲得外界青睞，反觀台灣千禧世代正遭遇前所未有的窘境，如不少青壯年擁有高學歷卻被迫長期忍受低薪，以至於不敢成家，甚至限制對未來的想像。

邱威傑一針見血表示，台灣經濟成長動能有限，影響不少年輕人的生活態度，使他們容易陷入失敗主義。

鼓勵年輕人勇敢追夢

儘管台灣經濟成長動能有限，影響年輕族群對未來的期待，但邱威傑強調，台灣其實沒有這麼不好，現在最不好的地方是沒有想像的空間、沒有新陳代謝、沒有新的工作和機會。

為激勵年輕族群勇敢追夢，懷抱努力不懈就有機會達成目標的理念，邱威傑不斷透過旗下頻道傳遞這想法，於2017年底企劃的「忠孝東路走九遍」活動，當時雖失敗，但這個

青年心聲篇》數位原生世代的兩大痛點待解決 時代力量智庫副執行長彭盛韶： 我早就放棄買房！

高房價影響生育意願，一直是懸而未決的問題，彭盛韶表示，可參考德國完善的房市制度，打破貧者越貧、富者越富狀況，加以完善的托育措施，才能有效挽救少子化危機。

採訪、撰文：林美惠

能接地氣，了解民眾困境是時代力量近年發展快速的要素之一，就時代力量智庫副執行長彭盛韶觀察及親身感受，高房價以及托育制度是數位原生世代關心且迫切需要解決的兩大痛點。

居住公平正義有待實現

對於高房價，彭盛韶去年底參與新北市板

橋區議員選舉時，深刻感受房地產與政治、金融領域間的深厚連結。他說：「不少當選人家族在板橋當地都有開發案，甚至家族事業涉及金融，導致高房價政策一直無法好好地被討論。」

面對高房價，讓彭盛韶也只能感嘆「我早就放棄買房這件事」、「周遭的朋友，大概就是在科學園區工作的人比較可以負擔（房價）」。



《青年心聲篇》助斜槓青年勇於追夢 高雄市議員林于凱： 呼籲金融業相挺

時代力量高雄市議員林于凱認為，金融資源的傾斜，對扶持青年創新創業相當不利，唯有在融資方面提供明確的政策性協助、優化創業環境，對於創業者才能發揮實質效益。

採訪、撰文：林美惠

林于凱曾是公務員、記者及NGO（非政府組織）工作者，現為時代力量高雄市議員，身為7年級生的他，了解現有環境不利青年創新創業，同時，他也擔憂斜槓青年的現況恐加劇金融資源的傾斜。

林于凱表示，台灣就是一部殖民史，過去數百年來的執政者幾乎都是外來政權，而台灣社會正面臨轉型，時代力量期許在這個改變的時刻，政治圈能夠有一股堅實的力量，堅定推動國家正常化、勞工權益、司法改革、性別平權、教育改革等議題，同時讓「共和」成為動詞，打造真正由眾人力量共同建立、共同管理的新政治。

金融世襲恐成創新障礙

除了國家正常化、勞工權益、司法改革、性別平權、教育改革等議題外，經濟分配不均也是許多年輕人關注的議題，其實在金融機構也可看到縮影。如金融機構在放貸時，往往對於財團、或者具軍公教、百大企業等穩定職業的受薪階級，評估為風險較低，而願意給



時代力量高雄市議員林于凱積極推動真正由眾人力量共同建立、共同管理的新政治。（圖／林于凱）

金融新契機篇》數位原生世代對手機依賴深 新世代對銀行信任度下滑 現有銀行面臨轉變挑戰多

雖然嬰兒潮世代仍普遍青睞傳統金融機構，但隨著數位原生世代的崛起，他們的金融消費模式與嬰兒潮世代明顯不同，如何因應這股文化潮流的變遷，加速數位化，抓住年輕客層，避免被金融科技公司取代，挑戰正在來襲。

撰文：Matthew Fulco 翻譯：蔡裴驊

台灣金融服務業的數位化腳步很緩慢。不久前，我到台灣一家知名的銀行開戶。當行員把存摺遞給我時，我非常吃驚。我已經好多年不曾看過存摺了。想更新存摺必須把存摺本插進一台笨重的機器裡，把記錄打印在頁面上。這項技術非常老舊，而機器也常故障。

銀行數位體驗仍未達數位原生世代理想

台灣的有摺帳戶是從銀行數位化之前的時代傳下來的。不可否認，較年長的顧客經常使用，而且，如果台灣的銀行逐步淘汰存摺不用的話，他們可能會不高興。有摺帳戶是



銀行業均積極爭取金融科技轉型革新帶來的新商機，以獲得更多數位原生世代的青睞。（圖／達志影像）

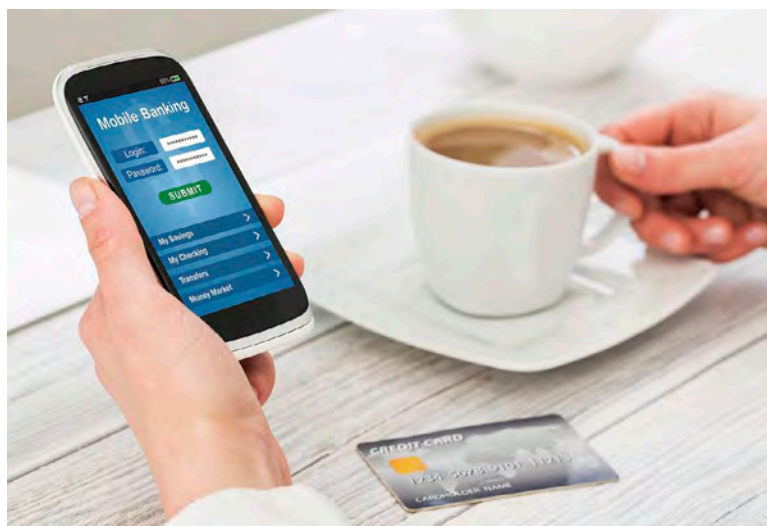
非常重要的歷史遺產，可以追溯到18世紀。正是存摺才讓顧客第一次對自己的交易有了方便實用的記錄可看。在這之前，只有銀行把交易留存在自己行內的記錄裡。

但是，有摺帳戶在台灣仍是常態，甚至在有些地方是預先設定的選項，此一事實顯示，台灣的銀行並未能滿足年輕顧客的需求。大約40歲以上的人，年紀夠大足以記得在網路時代之前的銀行樣貌，但偏好在桌上型電腦上處理他們的日常銀行業務。那些20幾歲的世代，成年時已是網路的世界，智慧型手機是必備裝置。然而，台灣大部分的金融機構所提供的行動銀行服務實在不足。

有論者指出，台灣人不願把智慧型手機當錢包使用，是因為有安全疑慮。這話有部分是事實。但更大的原因是，使用數位銀行的經驗並不順暢。一份優利系統（Unisys Corporation）在2018年5月所做的調查發現，台灣的銀行客戶為「破碎不完整的經驗」所苦。

「他們渴望使用數位化服務，但是，他們追求的是一種無縫整合的單一通路服務，如此，他們可以在一個地方開始進行交易，而不需在另一個地方重新驗證身分或從頭再操作一次交易。」優利亞太地區金融服務副總裁 Richard Parker 在新聞稿中指出：「銀行必須裁撤位於企業各營運功能間，在組織、程序和技術上與其他單位不聯繫、不合作的孤立單位。」

的確，上述的本地銀行的確提供網路銀行服務，在一個可能是2003年建置的網站上，勉強算得上Web 2.0。在網路銀行上付帳單，只比去7-11繳款稍微不麻煩一點。事實上，後者可能還更容易點，因為店員可以掃描電子郵件中加密PDF檔案上的條碼。但是，這讓數位化銀行的目的落空了。這樣並



數位原生世代看重銀行的數位服務，追求更整合性的簡便操作模式。（圖／達志影像）

沒有比收到紙本帳單，然後去便利商店繳納更方便。

發展數位化銀行的困難在台灣並不罕見。在行動銀行滲透率只達到15至20%的美國，金融服務業仍在迎合嬰兒潮世代（出生於1945到1964年間）與X世代（出生於1965到1979年間）的需求。與此同時，千禧世代現在是美國數量最多的世代，根據一份美國的蓋洛普（Gallup）在2016年所做的研究，千禧世代有7,300萬人。

蓋洛普預測，在未來30年內，嬰兒潮世代會把大約30兆美元的財產轉讓給千禧世代。銀行必須提高數位化應用，以爭取這些年輕顧客。

熱衷行動網銀，不好用就閃

在挑選銀行時，千禧世代通常很看重銀行提供的數位服務。2017年，一份由英國研究公司ieDigital所做的調查發現，39%的千禧世代顧客偏好以智慧型手機上網處理銀行業務。受訪的千禧世代中只有11%表示偏好以桌上型電腦處理銀行業務，35歲以上則有23%喜歡用桌上型

電腦處理銀行業務，足足多了一倍。ieDigital並未詢問對存摺的偏好，但是，我們可以相當確定地說，千禧世代並不喜歡用存摺。

美國金融服務智庫BAI（Banking Administration Institute）所做的研究發現，半數的千禧世代若發現別家銀行或信用合作社的應用程式，比他們目前往來的金融機構的更好，就會換過去。

數位認證專業機構Jumio在2016年以700位千禧世代為對象所做的調查發現，受訪者中有85.5%並不滿意傳統銀行在他們的手機上提供金融服務的能力。

激勵銀行數位化的好處非常多。波士頓顧問集團（Boston Consulting Group, BCG）在2017年出版的一份調查報告中指出，以個人客戶為主的小型銀行，數位化後能提高20%的營收並降低30%的成本。BCG指出，以公司戶為主的大型銀行，數位計劃可以縮減成本占收入比率（cost-to-income ratios）12%。

BCG表示，未能讓數位化上軌道的銀行，意指指出「不適用的過時系統、組織的抗拒、人才缺口和脆弱的數據結構」，很可能會發現數位轉型的結果，在投資上的回報令人失望。

現有銀行服務不足地區 成金融科技業者新天堂

可預見的可怕後果是，傳統銀行最終會失去客戶，尤其是40歲以下的族群，他們會投向新的競爭對手，如無實體的行動銀行、科技巨頭公司和點對點（peer-to-peer）網路借貸業者。根據埃森哲（Accenture）在一份2018年10月的報告顯示，業界的新收益中，有1/3來自這些銀行業的新成員。報告指出，到目前為止，銀行對數位

投資的小心謹慎，已經阻礙了他們開發新成長契機的能力，且面對日漸下滑的收益。

同時，儘管有新對手帶來的挑戰，現有的銀行仍很自滿，宣稱他們未能創新，但只要把舊有的金融產品換個新包裝就好。傳統銀行也質疑他們的新競爭對手帶來收益與利潤的能力。埃森哲奉勸這些現有銀行要醒悟，並預測新成員會持續吃掉他們的市占率，最終打擊現有銀行的利潤。

不可否認，在傳統銀行建設尚未健全的低度發展市場，有些銀行已經展現出驚人的數位能力。《歐洲貨幣》雜誌（Euromoney）2月號上的一篇報告指出，波蘭、斯洛伐克和俄羅斯的銀行，推出多通路平台的速度比他們的西歐同行快得多。中歐及東歐的銀行在許多方面都已數位化，無論是建立他們自己內部的數位化生態系統、專注於電子商務機會，或是和金融科技（FinTech）公司合作。

業界專家表示，許多在1991年蘇聯解體時非常窮困的前蘇聯集團成員國，他們的銀行受到一股想追上已開發國家的渴望所驅使。在那些國家裡，有「一股對任何新事物的狂熱，而且一切向前看」。斯洛伐克Tatra banka銀行執行長Michal Liday在《歐洲貨幣》媒體上如此宣稱。

在已開發經濟體中，遠離競爭的現有銀行很可能滿足於既有成就。在美國，提供借款、股票等經紀業務、匯款或換匯服務的金融科技公司，面臨來自聯邦與州政府兩方要求取得執照的繁瑣規定（在他們想要執業的每個州都要有執照）。2018年7月，聯邦政府表示，它將允許金融科技公司申請聯邦特許狀。州監管機構表示，特許狀意味著聯邦政府過度延伸他們的司法管轄權。其他人指出，特



中歐及東歐的銀行數位化改革迅速，甚至超越西歐新進國家。（圖／達志影像）

許狀可能讓金融科技公司得以規避嚴格的銀行法規。

金融科技公司對新世代更具品牌優勢

有些國家的現有的法規無可避免會造成金融科技公司無法興起，但是，傳統銀行仍需與他們合作以吸引更多千禧世代的青睞。的確，對許多千禧世代來說，金融科技公司比銀行更有品牌優勢，這些人是在2008至09年的全球金融危機後才成年的。這次經濟大衰退部分肇因於銀行不顧後果的魯莽行為，對美國與歐洲的經濟造成長期的結構性傷害。許多中產階級家庭的資產繫於他們的房屋和股票市場，全被席捲一空。然而，美國政府仍然拿納稅人的錢去救銀行。

今天的千禧世代仍殘留著對傳統銀行的不信任。臉書在2016年所做的一份報告發現，有高達92%的千禧世代不信任銀行。

比起美國和歐洲，經濟大衰退對台灣的影響較小，消費者也沒那麼厭惡銀行。儘管如此，金融科技公司仍可能在滿足台灣千禧世代的金融需求上扮演關鍵角色。這些年輕的企業

家，很多都有很好的新創事業構想，但缺乏銀行在審核貸款資格時所要求的擔保品（通常是不動產）。他們可能也沒有足夠的信用記錄。點對點（P2P）網路借貸對這些人來說，可能是個重要的資金來源。

可惜，P2P網路借貸在本地處於法律上的灰色地帶，而且容易出現很多違法行為，包括過高的利率和非法催收。但它會因整合正規的金融系統而獲益，包括草擬交易規定以及銀行的參與。

台灣政府已建立金融監理沙盒，讓公司可以實驗金融創新科技而不會違反現有規定，這是台灣金融產業的一個正面表徵。第一個沙盒計劃在去年12月啟動，由凱基證券和中華電信主導，准許20歲以上的消費者透過行動裝置申請小額貸款，無需通過信用審查或提供銀行帳戶資料，但還是有一些基本門檻及要求，例如帳戶6個月以上繳款正常等。

金融監督管理委員會（FSC）將在6個月後檢視該計劃。如果認定計劃成功，凱基以外的其他銀行也可能獲准參與，有助社會新鮮人更容易取得金融信用額度。（本為作者為台灣金融研訓院專案研究員）



立足台灣 擁抱全球

Embracing Worldwide differences

SERVICE
服務項目

商業諮詢 Business Consulting

市場研究 Market Research

信用管理 Risk Management

企業暨資產評價 Intangible Appraisal

全方位企業資料庫 Database

專業出版 Publication

金融新契機篇》傳統銀行需調整心態與做法

金融業投入FinTech

以溫度解決人的問題

LnB信用市集執行長楊瑞芬認為，現階段金融業應借助科技力量，解決人們對於金融的大小需求。e化浪潮下，只要傳統金融業者調整心態與做法，同時擷獲「數位原生世代」與「數位移民」青睞並非難事！

採訪、撰文：張舒婷

在許多人眼中，「數位移民」與「數位原生世代」是天壤之別，甚至是從「類比」過渡到「數位」不連續的兩個世代。不過，國內最大P2P借貸投資平台瑞保網科LnB信用市集執行長楊瑞芬並不這麼認為，也深信傳統金融業者只要調整心態，一定有機會同時擷獲雙方的心。

數位原生世代在意即時服務

楊瑞芬曾在匯豐、花旗、中國信託及遠東等國內外知名銀行服務，2015年離開傳統銀

行體系，自行創立瑞保網科LnB信用市集，並獲得矽谷創業之神、橡子園創投董事長陳五福的投資。楊瑞芬全心投入FinTech（金融科技）產業，對於帶動整體金融服務創新變革的努力，各界有目共睹。

LnB信用市集目前客戶數已逼近6萬人，20到35歲的年輕人為主流客群，也就是一般人認定的「數位原生世代」，其中申請貸款與投資理財的，各占一半左右。

「我覺得所謂的數位移民或數位原生世代，並沒有很大的分野。」楊瑞芬說，科技徹底改變了人類的行為模式，現在是全面e化的世代，人手一機、低頭族早就是普遍現象，40歲以上的族群雖然不是一生下來就與電腦、手機為伍，但對他們來說，以網路、LINE等社交軟體傳檔案或分享訊息，也已經是日常生活的一部分。

當然，雙方對於數位工具的使用程度與頻率、行為模式，仍有些差異。數位原生世代高度活躍於社群媒體，喜歡可以自己掌控的東西，追求個別化的事物，也很習慣所有服務都是即時、互動性夠高的，體驗全新事物、在網路上與親友分享這些體驗，都是不可或缺的。



現代人以社交軟體傳檔案或分享訊息，已是日常生活的一部份。
（圖／達志影像）



數位原生世代有強烈的自主意識，會主動了解市場動態與投資趨勢。（圖／達志影像）

傳統投資人愛「面對面」溝通

舉個最明顯的例子，傳統投資人喜歡「面對面」的溝通形式，但數位原生世代則是「最好能在網路上就將事情處理妥當」，能透過線上客服搞定的，就交給線上客服，而且在意即時、迅速的回覆。

另外，相對年長的用戶，整體投資經驗與資歷會比較豐富，財力也比數位原生世代雄厚，這是無庸置疑的，但某些方面來說，也代表他們比較難擺脫既有的包袱。

比方說，許多資深的投資人習慣仰賴理專，甚至到了「理專建議買什麼就買」的地步，聽聞理專推薦某商品，通常也只會問一句：「那報酬率有多少？」至於其他更深入的問題或潛在的風險，只要理專不刻意揭露，投資人也不明就裡，糊里糊塗就買了。

正是因為如此，過去十餘年來，台灣爆發了雙卡、連動債到TRF等風暴，除了必須歸咎於銀行理專一味追求績效或獎金而不當銷售外，也與投資人自己不認真做功課，只迷信理專、只問報酬率高低，卻不理會風險的心態有很大關係。

而且，數位原生世代有強烈的自主意識，熟稔Google等搜尋引擎，一旦有意願投資時，會主動了解市場動態與投資趨勢，自行搜尋資料、比較、做功課，不會因為他人建議「應該買什麼」、「應該要投資什麼股票」就輕易下單，而是透過自主學習的方式，逐步累積理財投資的知識與敏感度，判斷投資契機與趨勢，再做出決策。

因此，不少數位原生世代在考量是否接受一項數位金融方案時，會極度重視簡單的功能、順暢的介面與流程，也因為太擅長搜尋引擎等網路工具，若見到太多艱澀難懂的專業術語，或流程稍微冗長一些，他們很容易就立刻離開，跳到其他便捷的介面或深入淺出的內容。

金融業者應捨棄權力者的傲慢

楊瑞芬以LnB信用市集為例，該網站的用戶必須有很強的自主性，「我們家網站全部都是e化的，至少一定要會用手機這些數位設備，否則不能完成我們家網站要求的拍照、上傳檔案這些流程，更別說註冊、開戶。」

再者，LnB信用市集設有「會員顧問」，主要是服務有投資需求的客戶，但是會員顧問的主要任務是教育推廣，而不是推銷產品或誘導客戶成交。

「很多台灣人還是不了解把放款當成投資，我們的會員顧問便教育客戶該如何投資，除了報酬率外，也要說清楚風險何在、如何管理風險。」楊瑞芬說，面臨一群自主性高、勤於做功課的用戶，LnB信用市集不能像傳統的理專一樣，只報喜不報憂，或是只教投資人上船，卻不說該如何安全下莊，為客戶創造一個正面的體驗後，最終主導權還是在客戶手上。

「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。」楊瑞芬認為，如果金融業者不能好好支持一個有生命的人，陪伴一個人走過生命的重要關卡，那很容易淪為騙錢而已。

Bought By Many打造新商業模式

那麼，是否有「帶著溫度，回歸到人的本質、解決人的問題」且值得推崇的案例？楊瑞芬提到英國知名線上保險公司「Bought By Many」。



「Bought By Many」推出線上寵物保險業務，成為業務主力。
(圖／截自網路)

「Bought By Many」成立於2012年，目前會員數已突破50萬名，成立迄今獲獎無數，也一直吸引無數創投資者的目光，近日被外媒列為倫敦最炙手可熱的創業公司之一。

「Bought By Many」寫下多頁新猷，一是開放用戶團購保險產品，二則是推出線上的寵物保險業務，目前寵物險已成為該公司的主要業務。

「Bought By Many」有許多主題的討論群組，其商業模式是透過社群網絡，彙集大量具有特殊保險需求的投保者（像是面臨特定疾病或特殊的醫療問題，或者養育特別品種的寵物），像這樣的投保客戶，通常是買不到符合需求的險種，即便買到了，也必須承擔高於他人的保費，但由於該平台聚集了足夠的客戶數量，「Bought By Many」便可扮演用戶與保險公司之間溝通的橋樑，代表用戶與保險公司協商折扣價。

該模式的優勢不只如此而已。所謂「團結力量大」，以往不少方案可能很難被獲利導向的保險業者所接受，在「Bought By Many」的社群號召下，許多有共同需求的人聚集在此，「Bought By Many」便可以代替這群人向保險公司洽談，推出為該群會員量身打造的保險商品或方案。

像「Bought By Many」這樣的網路平台，不論是成立初衷或整個分群的介面，都是以「解決使用者問題」的角度為出發點，也因此打造全新的潛在市場與商業模式。楊瑞芬提醒，未來金融業者不論是面對數位移民或數位原生世代，都應當以這樣的態度為出發點，而不是每次客戶有問題，就只能提供「我們系統就是這樣」、「規定就是這樣，我們只能照規定來」這種答覆，如此才能與時俱進。

金融新契機篇》年輕人對實體分行感到疏離 黏住數位新世代 心占比市占更重要

年輕世代和銀行的隔閡，並不是因為銀行太落後，而是因為這個世代的使用習慣溯及其他科技產業和網路，也正因為年輕世代不愛到實體分行，間接給了金融業創新、想辦法拉近與客戶距離的動力。

採訪、撰文：趙有德

數位原生世代的年輕族群，每天日常都習於網網相連，簡單的匯款轉帳都在線上一鍵完成，幾乎不去實體分行，那金融業又該如何克服這樣的疏離感？除了行銷補貼大撒優惠搶「市占率」，事實上已有不少業者下足重本和工夫，透過各式各樣的溝通策略，深化用戶的「心占率」。

國泰金控數位暨數據發展中心（簡稱數數發）協理陳冠學，原本從事網路電商業，之後跨到金融業界，他所率領的數百人團隊，在國泰金控內部促進數位轉型，試圖從消費者的痛點和日常生活經驗出發。

陳冠學指出，年輕世代和銀行的隔閡，並不是銀行太落後，而是因為這個世代的使用習慣

年輕的數位原生世代習慣以網路處理各種事物。（圖／達志影像）

金融新契機篇》迎接數位原生世代 以顧客體驗為核心 創造金融新價值

數位原生世代重視個人化體驗，銀行必須改變溝通模式、設計流程，與這群潛在客戶建立緊密關係，掌握他們的需求，就等於掌握了商機。

採訪、撰文：陳雅莉

面對數位原生世代來臨，越來越多銀行業者運用人工智慧（AI）、大數據分析與數位平台通路，顛覆傳統金融服務，甚至用設計思維（Design Thinking）來重塑行動銀行App，以創新科技打造更貼心的個人化金融服務，搶攻年輕世代商機。

究竟，金融產品和服務要如何迎合數位原生世代的胃口？台灣IBM全球企業諮詢服務事業群合夥人吳建宏、玉山銀行副數位金融長劉美玲不約而同地說，在未來，服務體驗即場景，這場以顧客需求為核心的場景金融革命，將徹底翻轉我的日常生活，顛覆產業發展。

習慣手機操作並講求速度

數位原生世代從小習慣在數位環境下長大，使用手機來消費、交易、轉帳及匯款等比例，超過其他通路。「這意味著年輕世代的金融行為已出現改變，尤其是手機，將成為最大的分行。」吳建宏直言，銀行業者想要和年輕客群互動，勢必要透過行動通路，因此大幅投資數位通路，儼然成為基本要求。

由於數位原生世代講求快速，習慣在手機上操作，像是Facebook、Google、Amazon等使用介面都強調簡單、直覺化。吳建宏提醒，如果還要讓客戶看操作手冊才會使用，或是滑手機滑到迷路，恐遭市場無情淘汰，「我們常開玩笑說，只能讓數位原生世代『滑一下』，如果要他們連按兩下滑鼠（double-click），忠誠度就會不見了。」

根據劉美玲觀察，數位原生世代具有即時性、個人化及互動性等重要特質。也就是說，這群人更重視即時回饋與反應，強調獨一無二，偏重影音溝通模式，而且喜歡簡潔有力的訊息內容。

因此，若要吸引年輕客群，除遊戲化、有趣的設計外，銀行業者也可以將產品和服務「碎片化」，讓他們利用3到5分鐘或是等公車、捷運的零碎時間，就能完成金融行為。

數位體驗增加黏著度

吸引數位原生世代，最重要的是數位體驗，可增加黏著度，進而提高顧客忠誠度。吳建

利率高低影響金融業之探討 銀行掙扎於獲利能力時 應對危機的三種方法

世界各國自20世紀90年代末以來都面臨了低利率問題，美國自然利率出現了大約1至2%的下滑，歐盟的自然利率則進入負值領域。利率問題將在全球範圍內輕易傳導，台灣應該及早面對此項問題並尋找因應之法。

撰文：David Stinson 翻譯：徐子超

淨利差對銀行的重要性就如利潤率之於一般企業的重要性一樣。其反映了買進的商品與賣出之商品，或者借入和借出的資金之間的成本差距。因此，一些人將台灣特別低的利差歸咎於競爭激烈的銀行產業，而銀行產業則和超市的經營一樣，過於注重成本績效。

事實上，雖然台灣遭受的打擊特別嚴重，但利差的壓縮在世界各國都是問題。台灣的10年期利差為0.27%，這意味著即使管理得當，

也很難想像利差有辦法變得更高。這是世界普遍可見的趨勢。經濟學家會衡量所謂的「自然利率」(natural rate of interest)，亦即既非擴張性也非緊縮性的利率水準。儘管這是一個模型計算的結果，而非直接觀察而得的數據，不過自20世紀90年代末以來，美國的自然利率出現了大約1至2%的下滑。歐盟的自然利率則已經進入負值的領域。利率可以在全球範圍內輕易傳導，因此這個問題也與台灣有直接關係。



利差的壓縮在世界各國都造成一大討論主題，台灣也遭此問題困擾。
(圖／達志影像)

以開放銀行模式推進普惠金融 新時代批發金融 大銀行與小公司的合作新思維

國外大型銀行透過機制和微型金融機構合作，填補過去無法滿足的客戶需求，進而產生資源共用、風險共擔、利潤共享商機。台灣的銀行業正值轉型時刻，可考慮採取突破的思維與做法，為傳統銀行業務發展帶來更多競爭力。

撰文：賴威仁

在金融業服務多年的人士，特別是與外國銀行體系接觸較多者，相信一定聽過「批發金融」(wholesale banking)與「零售金融」(retail banking)這兩個名詞。然而，由於這兩個名詞對於國內民眾可能會有些陌生，而且無法理解金融業為什麼會跟銷售業的批發、零售有關？所以，有些時候會把它們翻譯為「企業金融」與「個人金融」，因此，中文讀者就很容易望文生義，解釋為和企業或者是個人有關的金融。

核心理念與批發、零售行為相同

事實上，批發金融與零售金融的核心理念，跟買賣業所用的批發與零售行為一模一樣。根據英語辭典及網路上各家投資百科全書的定義，歸納後大致上認為批發金融是「主要向公司和其他金融機構提供的金融服務」，而零售金融是「主要向非公司或金融機構的個人提供的金融服務」。因此，批發金融最初的意義，就是向比較大型的企業、機構提供金融服

務，特別是應對這些企業、機構所必須具備的鉅額籌資、外匯交易、衍生商品等。在20世紀跨國企業大幅擴展後，部分家族累積了大規模的財富，甚至一些原本是屬於比較「個人」性質的金融服務對象，在資產管理規模龐大的因素下，也逐漸轉變成具有批發金融色彩的私人銀行業務；而零售金融，正如我們到傳統



批發金融主要指的是向公司和其他金融機構提供的金融服務。
(圖／達志影像)

金融數位人才 大挑戰

科技飛快改變生活，各種自動化與人工智慧的發展，讓全球正踏上一場翻天覆地的變革之旅。未來的工作性質都將因此發生改變。尤其銀行業，為因應服務對象的使用習慣改變，亟需金融科技及數位跨界整合人才的加入提升質與量，唯有不斷創新，才能禁得起新時代的考驗。

總論篇》數位人才是金融業需求大勢 產業結構變革新契機 打造未來所需人力資源

新興科技帶來了令人振奮的改變，但這些轉變造成的影響，也同時為社會運作的基本原理帶來新挑戰。當生活中各方面的大小事務都發生變化，我們就必須設法適應眼前的新世界。尤其當我們討論未來的人力資源，以及如何讓員工為新時代的新工作做好準備時，這點更是重要。

撰文：Olga Rakhmanina 翻譯：廖珮杏

明日會比今日更好。當然，悲觀的人與樂觀的人對此會有不同的看法，但可以確定的是，明日不可能與今日相同。科技的進展，以及生活中各種自動化與人工智慧（AI）的發展，讓所有觀察家一致認為，這個世界正踏上一場翻天覆地的變革之旅。未來的職缺數量與工作性質，都將因此發生改變。

以色列歷史學家哈拉瑞（Yuval Noah Harari）在新書《21世紀的21堂課》（21

Lessons for the 21st Century）中指出，「終身職」（jobs for life）這種目前在日本等國依然相當普遍的概念，到了2050年將會過時，除此之外，「終身具備的專業能力」（profession for life）也將禁不起新時代的考驗。而在就業市場發生變遷的同時，員工將必須保持彈性，不斷主動學習新技能。

當然，最重要的問題是，當許多工作逐漸被自動化取代，市場上的相關人力職缺就



生活中各種自動化與人工智慧的發展，讓未來的職缺數量與工作性質，都將發生巨大改變。（圖／達志影像）

經貿透視 雙周刊

隨身讀 App

全新體驗！
海量資料庫
× 精準搜尋

訂閱隨身讀 App 一年 (原價 1000 元)



+ 11本

2018 年貿協出版之
市場調查報告電子書

(原價 2200 元)



限時優惠 \$1,000 元 (合購原價 3200 元現賺 2200 元)

訂閱傳真專線：(02)-2757-6828

讀者服務專線：(02)-2725-5200 轉 1827、1828 周一至周五 AM9:00-PM5:30

客服信箱：trade@taitra.org.tw

特別聲明：

1. 本優惠專案僅適用台灣地區，並透過優惠方案專屬網頁訂閱，請掃描右方 QRcode 立即訂閱。
2. 已在 APP 商店付費訂閱的讀者，請洽讀者服務專線。
3. 您將在訂單成立並付款完成後兩週內收到發票。

線上訂閱



總論篇》預估今年徵才逾萬人

FinTech成顯學

金融圈「ABCD」需求大爆發

因應國際化與數位化趨勢，不少銀行今年均大舉徵才，除了聚焦AI、區塊鏈、雲端等大數據，跨部門合作也是另一項重點，希望能多方招募跨領域人才，迎戰Bank 4.0。

採訪、撰文：劉書甯

最近在金融圈吹起一陣求才風，初估今年徵才至少1萬人以上，而其中A（人工智慧AI）、B（區塊鏈Block Chain）、C（雲端Cloud）、D（大數據Big Data）等相關數位金融最為需才孔急。FinTech在金融圈已成為顯學，且隨著金融環境及金融服務的快速變遷，對FinTech人才所著重之處亦不斷地轉變，從最早期或許偏重於資訊系統的開發，但隨著社群媒體的崛起、區塊鏈在金融服務上的

運用，以及在行銷方面越來越依賴大數據的借力使力，這些都牽引著金融圈對人才需求的不同面貌變化。

大數據分析成重點

對於時下最需求的FinTech人才類型，第一銀行人力資源部門主管指出，近年來因應Bank 3.0，使一銀在人才招募上，除了數據科學

隨著金融環境及服務的快速變遷，對FinTech人才所著重之處也不斷改變。
（圖／達志影像）



家、區塊鏈等統計、資訊背景的人才之外，對FinTech的人力資源招徠範圍還包括了社群媒體小編、顧客體驗師（UX）等行銷、心理背景的人才，這些均為以往少見於一銀徵才範圍的新型數位金融人才。

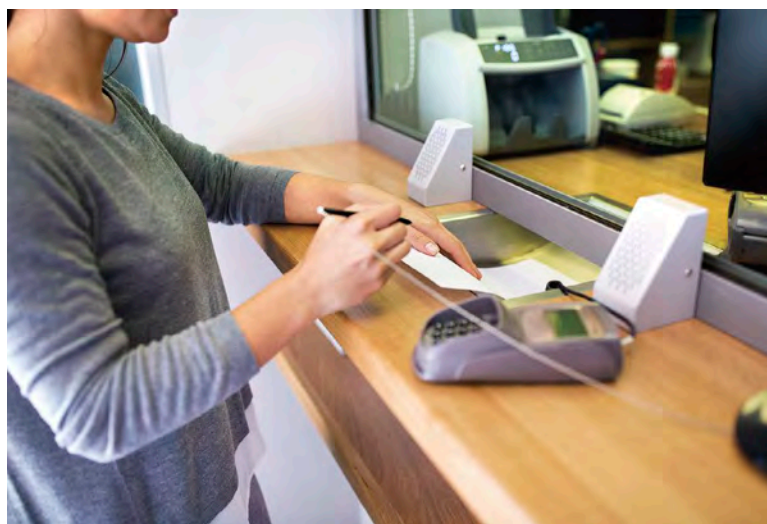
兆豐銀人資處主管也指出，兆豐銀為了因應金融科技化及數位化，近幾年已大舉招徠FinTech人才，去年尤以招募大數據分析人員、AI程式設計人員、資料庫專業人員、網路技術專業人員等作為徵才主力。

對於所需要的FinTech人才，擁有270家分行，通路可說全國之冠的合作金庫銀行人資部門則指出，由於身為全國實體通路最多的銀行，擁有大量客戶群基礎，因此合庫在因應客戶與銀行的往來模式，和金融需求的不斷變化時，也必須充份的準備來提升令消費者滿足的服務，此時「數據的分析」就非常重要，必須透過客戶大數據的分析，來快速掌握客戶習性及市場趨勢脈動，因此數據人才的招募已成為合庫今年的徵才重點。

除此之外，為因應最新的金融科技浪潮趨勢，合庫現在對FinTech求才的重點，還包括了具備數位金融業務規劃能力，及在區塊鏈、人工智慧、物聯網IoT等新興科技領域，並且能夠巧妙結合新科技與銀行業務，發展新商業模式的跨領域人才，合庫人資部主管認為，如此才能更為整合的打造貼近消費者需求的數位服務，完善客戶體驗歷程，讓FinTech不只是FinTech，而是真正能「實用」在金融服務之上。

公股行庫以福利制度固樁

自Bank3.0開始，金融業邁向數位金融領



當客戶與銀行的往來模式改變，且金融需求不斷變化時，銀行必須以充份的準備來提升消費者滿意度。（圖／達志影像）

域，各公司積極且快速的開發各項數位金融服務及商品，也因此對於FinTech人才無不積極延攬及培育，市場上針對此類人才明顯供不應求，也掀起同業間挖角的風潮，對此，大型公股行庫則透過可比美其他民營銀行業者的福利，為自家招徠來的FinTech人才積極固樁。

其中，兆豐銀、一銀均認為自家的福利制度有足夠誘因讓人才留下來，因此就算金融圈挖角FinTech人才之風熾盛，但仍不至於影響到自家銀行。

兆豐銀人資部門主管即信心滿滿指出，自家福利制度在同業之間有高度競爭力，除了傲視金融同業平均上看8個月的年終獎金水準之外，兆豐銀的其他福利補貼，例如最高17,500元的員工年度健康檢查、每人2萬元的結婚補助發放、生育補助每胎80,000元等等，均為兆豐銀留住自家在FinTech等各領域人才的手法。兆豐銀人資主管也特別引述數據指出，兆豐銀近3年的離職率在5.36~6.68%之間，不僅低於其他公股同業的離職率，亦遠低於業界平均13%

的水準，由此可見這些福利制度對固樁人才的助力。

一銀人資部也細數，除了提供與市場相符的薪酬水準外，一銀另外還將以優渥的福利制度及透明順暢的升遷管道，讓FinTech人才更看好在一銀未來的職涯，這些福利不僅包括薪資，或是平均年終獎金行情至少4.6個月起跳之外，連同員工的結婚、生育、進修等，一銀均有提供補助；一銀人資部門主管還特別提出一項新的獎勵方案，有鑑於數位創新的重要性，一銀現在已新設立「專利獎勵」制度，除可鼓勵員工創新發想外，亦可提升一銀的數位創新動能。

合庫也坦言，由於目前金融市場上對於FinTech人才競爭相當激烈，在金融業求才若渴之下，近幾年合庫所招募的幾批數位金融人才，在經歷一段時間工作磨合之後，仍有少數人跳槽至其他同業，加上各家金融機構在金融科技上不落

人後，紛紛致力於發展自家FinTech產品，所以相關類別人才的需求仍然居高不下。

推內部培訓累積創新動能

儘管也面臨同業挖角的問題，但合庫也相信靠著員工福利及管理模式能留住人才，特別是現在已重新思考公司內部的團隊氣氛及跨單位合作模式，讓更多行員一起加入腦力激盪（brainstorming）的行列。合庫人資部主管舉例，像是先前合庫舉辦的「合庫策勵營」活動，短短1個月便湧入400多件提案，這也顯示合庫由下而上力求突破、企圖翻轉的強大能量。而另一方面，合庫也定期與金融研訓院及KPMG等機構合作，舉辦各式研討會及工作坊，計劃性地推動內部培訓課程，提升人員跨領域專業能力，累積行內創新動能。

目前在FinTech領域上，A（人工智慧AI）、B（區塊鏈Block Chain）、C（雲端Cloud）、D（大數據Big Data），以及生物辨識等均為顯學，也牽引銀行所要的FinTech人力資源走向，而這幾塊的數位金融人才最為需求孔急。

一銀主管即以自家需求分析，總體來看，一銀所需求的FinTech人才，在資料分析、數位行銷、程式開發等專業能力，可說是各類型業務所要求的共同專業需求，而且必須具備創新思維及勇於接受挑戰，特別是在對外招募人才時，一銀也希望所招募的人才不僅須具備專業領域知識，而且還要有充足的好奇心、良好的溝通能力以及越挫越勇等特質，尤其是在科技、市場、消費者行為等面向，能具有更廣泛的好奇心（open mindset），才能洞察消費者痛點，並從場域中規劃出有溫度的數位金融服務。

合庫人資部主管也同樣強調「好奇心」對推展FinTech的重要性。合庫主管對此指出，所需要的人才不僅來自資訊或理工背景，合庫也希望藉由跨領域的思維及科技方法，來突破傳統銀行業務，所以在錄取相關類組人才時，除著重在本身學識背景及工作經歷外，更希望能發掘具備「熱情」及「好奇心」態度的人才，因為，銀行業務畢竟不如其他產業多采多姿，若有熱情及好奇心，才能在平淡無奇的銀行工作中探索各種可能性並加以創新。

在數位金融的時代，跨部門的共同合作也是除了技術之外的另一項重點，多家銀行主管不約而同表示，唯有如此，才能真正讓數位金融體現在不同領域的金融服務之上。

一銀主管指出，因應開放銀行（Open Banking）趨勢，銀行業不論是在內部組織或是外部合作上都必須打破藩籬，不能再閉門

造車，也因此一銀期望藉由FinTech人才與不同內外部單位或人員的合作、溝通來形成共創帶，穩健地提升全行的數位成熟度，且要有高度的試誤（trial and error）精神，不能因為失敗即裹足不前、甚至放棄。

FinTech資歷受重視

至於學經歷背景，隨著金融圈的FinTech發展日新月異，對人才需求的學經歷背景，現在的要求也和以往有所不同，理工科系出身的背景固然吃香，但倘若具有足夠的FinTech經歷，也一樣會受到銀行的重視，因為雖然這類人才並非理工背景出身，但曉得如何落實FinTech、整合在金融服務之上，該重要性並不遜於系統的開發。

一銀人資部門主管分析，以往FinTech在系統開發階段，多以資訊工程背景人才跨業為主，不過近年來，當金融產品數位行銷、創新研發等領域崛起之後，現在爭取FinTech人才已不再僅以資訊背景為框架，反而統計、新聞傳播抑或人文科學等這些並非與資訊系統科系直接相關的專才，在行銷、創新等均有發揮長才的機會，這也使得一銀在招募FinTech人才時，比起科系背景，現已更加看重其是否能善用其過往經歷，將其整合至FinTech領域。

一銀人資主管對此形容，接下來Bank 4.0是「無所不在的金融」，希望未來在數位金融領域的人才招募上，除跨域人才之外，亦可「無所不用」，由於未來金融服務將內嵌在消費者的生活中，因此一銀也看好，金融服務提供業者將會需要諸如社會學、文學，甚至是哲學等各個不同領域的人才，才能真正落實以消費者為中心地打造無所不在的金融服務。

國際借鏡篇》英國解決人才荒 產業、教育與政府三箭齊發 坐穩世界金融中心寶座

金融科技潮流席捲全球，英國也不例外，為解決人才短缺問題，英國推出不少線上學程，更切入區塊鏈、資安等領域，不只支持新創企業，更重視人才銜接，持續為英國金融業添加科技DNA。

採訪、撰文：黃庭瑋

金融科技是全新的產業嗎？金融業一直以來都有利用科技輔助，使服務流程更流暢，而學校所教的財務金融理論也尚未消失，實際上存在且被應用著，但是，金融科技產業目前人才卻相當缺乏，原因是創意和創新變化太快，大學教育還沒能跟上這些「複合

式」技能。不過，為了因應這樣的潮流，全球大學及教育機構被推向創新，開始設立相關課程，銜接人才落差。

LinkedIn預估全球科技人才短缺將於2020年達到150萬，到處都缺人才，公司求才若渴，為了搶人才競爭激烈，金融科技更已成為



（圖／達志影像）

國際借鏡篇》星國銀行網羅人才這樣做 積極參與PCP 加速 FinTech 發展

因應數位轉型，銀行業面臨的考驗，不僅是經營策略轉變，培育跨領域數位金融人才及協助既有員工轉型，更是提升競爭力的重要關鍵。

採訪、撰文：陳雅莉

為鞏固新加坡作為亞洲金融樞紐地位，新加坡政府於2017年11月公布「金融服務業轉型藍圖」（Financial Services Industry Transformation Map），並設定三大目標，包括金融產業實質GDP成長4.3%、生產力年增率2.4%、每年在金融服務業和金融科技業各創造3,000及1,000個工作機會，並由新加坡金管局（Monetary Authority of Singapore, MAS）專責推動。

因應數位轉型，銀行業所面臨的考驗，不僅是經營策略的轉變，培育跨領域數位金融人才及協助既有員工轉型，更是提升競爭力的重要關鍵。其中，星展（DBS）、華僑（OCBC）及大華（UOB）等新加坡三大銀行都積極參與星國政府的「專業人員轉業計劃」（Professional Conversion Programme, PCP），以加速金融科技業發展。

招募海外優秀精英

新加坡力求成為亞洲金融科技重鎮，卻遭遇現實中人才短缺的挑戰。根據官方資料顯示，該國大學和理工學院每年能培養出400名符

合資格的畢業生，遠低於每年新增1,000名金融科技人力的計劃。因此，迫切需要仰賴國外科技人才。

新加坡金融科技協會（Singapore FinTech Association）的調查也反映了技術人員短缺狀況，有47%會員認為星國存在人才不足問題，尤其是資料科學家、區塊鏈開發者及電腦程式設計師位居最緊缺之列。

儘管星國須招募海外優秀人才來滿足其技能需求，但是，近年來逐步緊縮的移民政策對於早已緊繃的勞動力市場帶來更大壓力。為緩解這些行業的人才緊缺狀況，金管局和人力部合作，推行「能力轉移計劃」（Capability Transfer Program），讓有意引進海外專才傳授技能和知識，或讓新加坡人到國外取經學習的企業，可藉由此項計劃獲得經費補助。

不過，新加坡金融科技協會會長謝福來（Chia Hock Lai）認為政府應考慮一些試驗計劃，例如針對協會審核通過的專業技術人才發放1年期工作簽證，以填補迫在眉睫的人才缺口，讓新加坡能掌握金融科技和區塊鏈的全球新商機。

國際借鏡篇》微軟積極培養數位科技人才 AI開枝散葉 為金融產業創新解決方案

微軟亞洲研究院（MSRA）副院長潘天佑與微軟亞洲研究院語音組首席研究員暨負責人霍強日前來台，提出微軟對於AI技術持續擴大研究，同時也提到期望能培育相關人才，給予金融相關產業的數位轉型更多助益。

採訪、撰文：張嘉伶

雲端運算、大數據分析、AI人工智慧等科技驅動下，企業的決策已從傳統經驗法則轉為以大數據統計資料庫為基礎的決策模式，培育具資料分析能力的現代商業智慧專業人才已刻不容緩。微軟亞洲研究院（MSRA）副院長潘天佑與微軟亞洲研究院語音組首席研究員暨負責人霍強日前就來到台灣，特別提出微軟對於AI技術持續擴大研究，同時也提到期望能培育相關人才，幫助金融相關產業數位轉型得更順利。

打造獨特人工智慧應用

微軟致力於普及人工智慧，透過提供雲計算和人工智慧服務，讓每個開發者都有機會打造屬於自己的人工智慧應用；利用運行於微軟智慧雲Azure上的認知服務、對話機器人服務、微軟小冰及更多人工智慧開發工具、框架和服務等。

微軟正在以人工智慧技術為不同行業和應用領域打造創新的解決方案。據悉，禮來公司將採用微軟的人工智慧技術，與Airdoc和博彥科

技共同推動診療和醫藥創新；遠景能源和臨港集團正與微軟一起共同打造智慧產業園區解決方案；微軟還與中國外匯交易中心在金融交易領域的智慧輔助系統，以及金融交易知識圖譜建設等方面深入合作。

而霍強博士本身在語音辨識、手寫辨識、手勢辨識、OCR光學字元辨識等領域的研究上有很大的貢獻，日前他來台分享新一代OCR技術如何讓手寫及紙本文件活起來，且OCR的科技對於金融、證券及保險相關產業的需求很高，過往有海量的紙本文件需要掃描入電子檔，甚至是手動打字存檔，若能夠透過MSRA的OCR技術，讓這些原本需要被存檔的文件能夠進一步被搜尋，或者做其他運用，他透露此技術將對於金融相關產業的數位轉型有很大的助益。

攜手大專院校廣獵人才

至於在數位人才培育的部分，鑑於企業導入AI人工智慧應用需要大量的人才，微軟繼去年在台成立AI研發中心後，開始積極與全台

機會與挑戰篇》銀行業舉辦黑客松競賽搶人才

FinTech勢不可擋 創意可以無限大

金管會這幾年強力推動FinTech創新，國內各大金控也陸續舉行黑客松金融創新競賽，為的就是希望從參賽的新創團隊中，找出金融科技創新方案，思考更多跨界整合的可能性。

採訪、撰文：陳雅莉

科技正快速改變金融面貌，促使越來越多銀行業者競相舉辦黑客松（Hackathon）比賽，希望藉此發掘優秀的金融科技人才。這股金融黑客松熱潮，由花旗、星展等外商銀行帶頭往前衝，玉山金控、國泰金控、上海商銀、中信金控和日盛金控等民營金融機構，以及第一金控和華南金控等公股行庫，則相繼接棒演出。

花旗廣邀新創團隊競逐

有鑑於金融科技（FinTech）已是銳不可擋的趨勢，花旗集團於2014年起在全球各地舉辦Citi Mobile Challenge，結合虛擬黑客松、創新育成模式，以及花旗集團的全球贊助商與客戶，廣邀世界各地的新創團隊參與，於全球100多個市場一起探索及研發金融科技創新方案。

2015年，花旗率先將Citi Mobile Challenge這項全球性的行動科技創新服務競賽引進台灣，希望尋找任何可能改變銀行業的創新與突破。由花旗和其他策略夥伴提供應用程式介面（API）及後續的育成與輔導，與新創

團隊分享所有資源平台，並協助將其創新概念應用於實際商業平台中。

隔年，花旗舉辦亞太虛擬黑客松，以打造生態圈合作夥伴為目標，參賽門檻較高，瞄準個人開發者、新創團隊或公司報名。花旗也推出全球API開發者中心，向全球新創團隊開放8大類別的API，包括帳戶管理、點對點支付、向機構匯款、花旗回饋、投資購買及帳戶授權等，讓開發團隊可直接串接實作。優勝者可獲得花旗或贊助企業提供創新育成、培訓或資金贊助等資源。

星展銀辦競賽拚創意發想

為迎接數位時代，星展銀行於2015年舉辦首屆「星展台灣黑客松」競賽，進行50小時的馬拉松式不間斷創作挑戰，讓參賽團體在極短時間內以創新方式發想出金融解決方案。勝出者可贏得大獎，若是學生還能直接獲得暑期實習機會。

星展黑客松與其他銀行最大的差異，在於報名採個人制，參賽者必須單刀赴會，接受主

《機會與挑戰篇》大學殿堂的金融人才培養 強化專業學習素養 提升實務演練機會

台灣金融業蓬勃發展，隨著金融機構規模不斷擴大、業務領域朝多元發展，也打開了其他科系人才加入的機會，金融科系學生要加入此競爭行列，除各項金融專業需深耕，更要增取多方學習的機會，拓展見識，才能勝任愉快。

採訪、撰文：編輯部

將「金融人才培養」的議題公開來談，等同於伸手掀起近乎臨界沸點的高壓鍋。大學院校財金本科學生們，對於未來進入金融機構任職的「應有準備」，普遍呈現高度懷疑；傳授專業知識的老師們，看來也沒有太大的自信心，在受訪過程甚至挫折地說出，「學校是教不出金融機構所需要的人才」。

大學院校金融教育力求完整

傳統金融人才的來源，以大學院校的財務金融系為主流，實際上「財務金融」系所向來是公、私立大學及技職學院必備的科系，再因各校歷史而有些微不同，像國立政治大學原本是銀行系，民國85年起改名為金融學

國內各大學院校在金融財務科系的規劃上，均力求完整，希望讓學生們增強更多專業學識。（圖／達志影像）

《機會與挑戰篇》數位金融獵才重視聆聽與想像力 將來銀行總經理梅驊： 期待像我們一樣瘋狂的人！

積極角逐純網銀執照的將來銀行，是近來話題熱點，他們需要怎樣的人才？總經理梅驊表示，除了產品規劃、徵信授審和風險管理人員等，也盡量打破傳統框架，希望能找到頻率一致的「對的人」。

採訪、撰文：趙有德

隨著金融科技的浪潮帶動產業升級，不僅為金融業帶來更迫切的轉型衝擊，更為因應許多新時代的挑戰，跨界人才的培養成為企業新課題。積極角逐純網銀執照的將來銀行，便是由電信、金融和零售領域的龍頭組成的同盟軍，總經理梅驊本身更是一位典型的跨界人才，過去在科技、電商和數位金融領域累積豐富經歷，除了分享自身職涯經驗和心路歷程，他更勉勵有意投身相關領域的新鮮人、從業人員要勇於接受挑戰，並提出具體建議。



將來銀行總經理梅驊認為企業積極培養跨界人才，才能因應新時代的轉變。（圖／台灣金融研訓院）

自科技業成功轉戰金融業

在到將來銀行籌備處任職前，梅驊在金融業的前一份職位是永豐銀行電子金融處處長，一待就是8年，與先前他在eBay、Yahoo、PChome、中華龍網資安和露天拍賣等網路產業相較，從產業特性到企業風格都截然不同，他是如何調適的？

「先前我都在科技業，如果說進到金融業要去克服什麼心理障礙，不如說，我完全沒有頭緒，完全不懂有哪些需要注意的。」梅驊回憶，當時他最印象深刻的是，他慎重地換上一套西服去面試，但充其量是拉鍊型的便裝，還不夠正式，然而面試時被問到的第一個問題就是：「梅先生，請問你有漏填什麼嗎？你有金融執照嗎？」他當時只回答：「一張都沒有。」立刻就感受到了衝擊。

梅驊說，8年前要進銀行業，最基本的門檻就是證照，而當時的組織環境也與現在不同，數位金融處和跨領域人才的招聘尚未普遍，因此他從科技業跨到金融業，許多人都不看好，甚至還開玩笑地打賭他應該撐不過半

年。如今，他卻很感念長官們願意大膽起用他，讓他嘗試在內部進行創新。

剛開始，梅驊被分派到金控營運長辦公室，負責熟悉各子公司業務，電子商務背景的他主動在辦公室發起團購，帶領同事熟悉相關的線上生活金融場景，當後來銀行全面啟動電子支付的新興業務時，大家很快就理解相關的實務內容並上手。「從網路產業到金融業工作，我認為金融業很嚴謹、很扎實，我是比較正面看待的，同樣是創新，金融業相對比較沒有後顧之憂。」梅驊說，科技產業是不快則破，通常是摸著石頭過河，會先搶著上線，遇到問題再逐步修正、找出解決方案；金融業的作業邏輯是，雖然產品規劃時程較長，但一旦推出，不會輕易下架，即便在數位金融時代下，即時應變力必然會遭遇到挑戰，但相對業務和客源都穩定許多。

換角度找出最適合解決方案

如今，銀行面對更多異業結合的衝擊與挑

戰，大舉聘用擁有跨領域經驗或非金融科系畢業人才，但是對於有心進入相關行業的同仁，梅驊以自身經驗建議，必須要放下既有成見，試著互相理解，在合作上就可避免許多歧異和摩擦。

首先，是心態。「不要覺得人家笨，因為這不是笨，是嚴謹。」梅驊觀察，不少科技人進到金融業，最不適應金融業在流程和細節管控上的要求，像是資安和洗錢防制等，都必須事先沙盤推演潛在風險，「很多人會抱怨業者或主管機關，但事實上，只是看待事情的角度不同。」他建議，不要事先設限或先入為主，試著從對方角度看事情，理解後就會去思考如何找到最適合的解決方案。

梅驊分享，他過去在數位金融處，最主要的任務是透過數位化的方式，加快流程節奏，例如原本要180天才能完成的事情，120天就能做到，省下來的60天，留給真正需要時間研發的環節。

隨著金融科技蓬勃發展，金融業對於非金融業人才需求大增，廣邀來自各領域包括

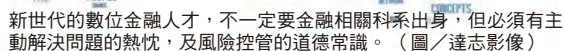
有意轉型或進入數位金融領域者，除了充滿熱情和好奇心，也要準備充足的功課，才能更得心應手。（圖／達志影像）

重觀察+解決問題+風控

全權處理，你覺得最不順眼想改善之處？」最後，則是請對方各舉兩個該App的優點和缺點。

梅驊解釋，如此一來可同時觀察對方的觀察力和熱情，讓應徵者「強迫去看人家的優點」，是因為批評很容易，但工作的本質是要提出解決方案。他強調，新世代的數位金融人才，不一定要金融相關科系出身，專業技能和證照可以透過後天補強，但必須要有主動解決問題的熱忱，以及風險控管的道德常識。

而外界也好奇，剛在2月送出純網銀申請書的將來銀行，需要什麼樣的人才？梅驊表示，將來銀行自我期許是一家有金融全服務牌照，藉由科技打造生態金融的公司，強調金融應用創新，因此徵才職稱和工作內容，除了產品規劃、徵信授審和風險管理人員等，也盡量打破傳統框架，像是「創意快速通關區」、「客戶聆聽規劃師」、「使用者經驗規劃師」和「客戶忠誠計劃管理師」等，希望能藉此找到頻率一致的「對的人」。



金融服務應融入生活

梅驊說，目前已在人力網站上收到2、3千份履歷，當中不乏經驗老到的好手，甚至連五金師傅都來應徵，他們有些還特別強調不在意薪資，只希望能躬逢其盛，跟上趨勢，甚至有幾位資深人資主管看到徵才啟事也感到好奇，主動丟履歷來應徵，「因為他們都想來看看將來銀行在做什麼，」梅驊笑說，每一份履歷他都會親自看，即便純網銀目前鎖定即戰力，但當不成同事總可以做朋友。

「雖然現在還不是員工，但他們都對純網銀有興趣，也是我們的目標客戶，聆聽他們的聲音及對純網銀業務的想像很重要。」梅驊強調，不一定要懂金融，但一定要懂生活，因為金融服務到最後都是融合於生活之中。

由於將來銀行主要鎖定年輕的數位原生族群，因此徵才管道除了人力網站，團隊也透過各種社群平台管道，如臉書、職場社群網站LinkedIn和相關產業人脈推薦。

梅驊也建議，有意轉型或進入數位金融領域者，除了充滿熱情和好奇心，也必須做功課，例如有應徵者提出線上申請，然後向便利商店店員直接取款的想法，很有創意，但法規上不可行；另外，也有應徵者因為太熟悉金融業，所以落入生活應用的陷阱，「我們期待能遇到跟我們一樣瘋狂的人，假設每個人都一本正經，那就很難有新的熱情和想法。」

建議新鮮人落實「一二三四五」

對於即將要畢業的年輕人，梅驊也歸納出「一二三四五」的職場建議。一是練習說話溝通的表達邏輯，能夠把自己的想法歸納並



為迎接新金融時代，各方人才均有機會加入，共襄盛舉。
(圖／達志影像)

系統性地傳遞。二是同理心與包容心，要更開放看待不同的文化，接納他人歧異的想法。三則是三個進行式：對梅驊來說，除了堅定的信仰「God」，他也建議要採取「Observation」和「Trace」多觀察、接觸全球性的趨勢，並從生活中追蹤、找出和職涯的連結。四是隨時預備好在職場上的專業表現，包括「Clothing服裝」，讓人舒服的整體搭配感、「Ability能力」，過往的經驗貫通、「Socialbility」在社交平台如臉書、IG上的溝通呈現，以及「Helper大膽尋求幫助」，讓問題能夠解決。最後的五，是5個在職場上人見人愛的表達特性：「Love愛與熱情」、「Open開放心胸」、「Habit性格特質」、「Available實際參與」、「Skill專業熟練的技巧」。

梅驊指出，以前他經常會把不同屬性的同仁任務分組，現場實作，他的角色則是去導引和協助他們積極發想創意，面對未來，他也深信，文化跟氛圍是可以後天塑造的，在人員陸續招募到位後，將來銀行將全面啟動嶄新的基礎工程，「我能想像將來銀行3年後的模樣，我有自信！」他說。

你繳的稅哪去了？ 培養公民財政能力 刻不容緩

當受公民託付選出來的民意代表定奪預算，卻沒有嚴格監督，短視蠅頭福利，永續安居樂業淪為幻想。「加稅」籌措財源建設，容易導致「當代借、下代償」的窘境，大家如果不在意，將讓財政無紀律。

撰文：陳德震

你一定聽過「凍蒜」喊聲流竄大街小巷，也「投票」體驗公民參與，但你有認真研究候選人的政見嗎？你曾經關心過，當政府打著政見之口號，其實是大肆舉債籌措財源嗎？這些政見究竟是振興經濟的良藥處方，還是短視的福利補貼政策，未來將變成加重財政負擔的毒藥？國父孫中山先生曾說：「政治，乃管理眾人之事。」受人民選票支持的當選者是否落實政治使命，還是淪為政客？當大選激情過後，公民對於政治事務、公共政策的熱情如何延續，

其實一直是個耐人尋味、值得著墨的議題，尤其是台灣的大小選舉頻仍，除了不同的政治理念經常直接或間接影響施政項目之間的優先順序，如何引導運用有限的資源，就與箇中關鍵的「預算」密切相關。

財政早已融入生活

從封建財政到公民財政，無論就歷史或地理層面，都有其演進的脈絡。在民主政治發展之前，「財政」一直到英國的「大憲章」出現，才首度讓君權課稅標準有了規範，其後隨著戰爭、革命、去殖民化、經濟發展，再到民主化浪潮，財政有了更多元的面向。如今，提到財政，難免直接連結到「錢」，自然聯想到所繳的稅、規費，還有不同類型移轉性支付的津貼或補助，但其實財政早已融入生活，所有的公共服務或基礎建設都是財政健全與否的重要指標。「政府預算」是針對政府的收入與支出，經過民意機關（立法部門）批准，代表人民對於預算書內容的同意，然後再交付行政部門，予以執行的財務計劃。

《公民財政》

公共財務管理的操作與應用

作者：黃崇哲

出版社：財團法人台灣金融研訓院

出版日期：2019年1月

價格：320元

更多好書訊息，請見本院網路書店





台灣金融研訓院黃崇哲院長為大家解析政府預算奧秘。(圖／台灣金融研訓院)

眾所皆知天下沒有白吃的午餐，但要執政者跟選票過不去，「加稅」籌措財源建設，的確有困難，選擇「舉債」相較輕鬆且直覺，然而，民主制度的任期制，卻導致「當代借、下代償」的窘境，長期而言，債務負擔將嚴重擠壓後代子孫的發展空間，不得不深思。當公民託付選出來的民意代表定奪預算，但卻沒有嚴格監督，短視蠅頭福利，何來永續安居樂業？也就是說，公民如果不在意，將讓財政無紀律，因此如何培養公民財政能力，成為刻不容緩的課題。

練就解讀預算功力

回歸到前面一再強調預算的重要性，從預算的體制、預算概念、預算種類等基本面的認識，再到預算編列、審議、執行、審計、程序等實務面問題百百款，對於如此普遍被需要卻又具有相當專業的學問，台灣金融研訓院1月出版的《公民財政：公共財務管理的操作與應用》，由黃崇哲院長撰書，特別彙整其從擔任立

法院助理、宜蘭縣政府財政處長與「預算」打交道的經驗，蒐錄大家好奇的、感到疑惑的公民預算審議問題，以問答的方式，用簡單的白話取代專業的術語，希望讀者都能練就解讀預算能力，學習分析政府收支的基本技巧。

當釐清公民與預算之間的關係與重要性，赫然發現政府買單其實也是公民自己的負擔，政府借錢也需要還，了解政府手上的資源都是從公民財產權轉移的，唯有體認所謂「前人借錢、後人還錢；後人不還、大後人困難」，以看待自己荷包的態度去參與政府預算，才能掌握國家、社會的發展面貌，完整捍衛自身財產權與公民權。

當前備受爭議廣獲討論的年金改革話題，其實也與公民財政息息相關，隨著高齡社會結構性轉變，年金如何不破產，試著參考國外經驗，改革不外乎從調高提撥率、降低所得替代率、延後退休金起支年齡等面向著手，國內政府如何建構完善社會防護體系的財政需求，財政如何邁向永續，是不論政治顏色的政府都責無旁貸的挑戰，更是人民不二的期待。 ●

第一階段鎖定擁百萬美元帳戶 台版肥咖條款上路 財富管理另類新商機

台灣今年上路「共同申報準則」(CRS)，金融機構將針對個人帳戶超過百萬美元，以及新開立的帳戶，包括地址、電話、居住國都是審查指標。至於持有不動產、珠寶、古董名畫等，則不會被列入審查指標。

採訪、撰文：羅逸軒

台版肥咖條款「共同申報準則」(CRS)於2019年剛上路，金融機構預計將在2020年6月進行首次申報，9月首次交換金融帳戶資訊。許多在國外開OBU帳戶的存戶可能會擔心未來海外會被多課稅，因而選擇將海外資金回流台灣，也讓銀行業嗅到了財富管理另類新商機。

共同申報及盡職審查準則(CRS)，是由經濟合作暨發展組織(OECD)在2014年7月所發布的一種跨政府協議，主要目的在建立國際間金融

帳戶資訊交換的機制，並與帳戶持有人的稅務居住國進行資訊交換的報告機制。

全球金融帳戶透明化

過去由於各國稅制不同，資訊又無法互相流通，潛藏不少避稅空間，不少富人因此將資產移到海外避稅。CRS最主要的精神，是各國政府透過交換訊息，讓全球金融帳戶透明化，以打擊利用海外帳戶跨國逃稅和不合理避稅的行為，將藏匿在海外免稅天堂的所得都抓回來課稅，因此又有「全球版肥咖條款」之稱。

目前101個CRS參加國的稅務居民，只要持有在稅務居住地以外的境外金融帳戶，該金融機構會遵循CRS標準，將帳戶資料提交給當地主管機關，以便2017年起各國政府可以履行義務，將資料提供給稅務居民地的主管機關，海外資產透明化已是不可抵擋的世界趨勢。

這紙全球追稅令，讓有大筆資產在國外及大陸、港、澳的有錢人個個聞聲色變。很多人聽到CRS就嚇得要命，對CRS有迷思，認為



CRS上路後，在海外的資金有機會回流台灣，是銀行業可大展身手的新商機。(圖／達志影像)



社團法人 **世界和平會**

串連您與孩子的心

衛部教字第1071362989號

愛心大使 Tony

Tony

愛心大使 隋棠

隋棠

隋 心公益 救飢兒



感謝台灣銀行家雜誌提供公益廣告版面

捐款4000元就能幫助弱勢學童一學期的愛心早餐

台北市會館・總會館：台北市大同區重慶北路二段196號2樓・6樓

愛心專線：(02)2552-8828

劃撥帳號：19964921

戶名：社團法人世界和平會・請註明「搶救受飢兒(台灣銀行家雜誌)」



土銀首刷滿額禮

JCB
108/1/1
108/5/5

土銀JCB晶緻卡

累積達 2,000

送 200



- 一、活動對象：土銀JCB晶緻卡新戶，指未曾持用本行JCB晶緻卡者於活動期間獲核卡之JCB晶緻卡新持卡人(含正附卡)。「土銀JCB晶緻卡」卡面印有「PRECIOUS」字樣，包含一卡通聯名晶緻卡及認同卡，專案之土銀圓山大飯店聯名卡、白沙屯拱天宮媽祖認同卡除外。
- 二、活動內容：土銀JCB晶緻卡新戶於活動期間獲核卡後至次月底前一般消費累積達2,000元(含)以上，可獲得200元刷卡金(免登錄)，每戶限回饋乙次。

土銀白沙屯拱天宮媽祖認同卡

累積達 2,000

送 200



- 一、活動對象：土銀白沙屯拱天宮媽祖認同卡新戶，指於活動期間獲核卡之土銀白沙屯拱天宮媽祖認同卡新持卡人(含正附卡)。
- 二、活動內容：土銀白沙屯拱天宮媽祖認同卡新戶於活動期間獲核卡後至次月底前一般消費累積達2,000元(含)以上，可獲得200元刷卡金(免登錄)，每戶限回饋乙次。

土銀圓山大飯店聯名卡

單筆達 3,000

送 500



- 一、活動對象：土銀圓山大飯店聯名卡新戶，指於活動期間獲核卡之土銀圓山大飯店聯名卡新持卡人(含正附卡)。
- 二、活動內容：土銀圓山大飯店聯名卡新戶於活動期間獲核卡後至次月底前於圓山大飯店刷卡消費單筆達3,000元(含)以上，可獲得500元刷卡金(免登錄)，每戶限回饋乙次。

【注意事項】

- (一)「一般消費」係指持卡人刷卡消費項目，不含預借現金、學費、一卡通自動扣金、公部門及公立醫院刷卡交易、租賃帳款、追費交易、信用卡年費等相關手續費用、各項穩定稅款(如所得稅、地價稅、房屋稅、汽車使用牌照稅、營業稅等)、汽車燃料使用費、交通違規罰款、強制汽車責任險罰款、代辦公用事業費(中電電信費、台電電費、台北市水費、台灣省水費)、透過聯合信用卡處理中心小額支付平台之特約商店之消費(如便利商店、連鎖速食店、停車場等行業)、透過各徵費平台(如公務機關信用卡繳費平台、電子化繳費稅處理平台、聯指付等)繳納稅費、醫療費等相關費用及經本行公告之項目等。
- (二)本活動正附卡消費分開計算，但刷卡金將統一回饋予正卡持卡人。本行將自108年3月起於當期或次期帳單依序發入刷卡金至持卡人信用卡帳戶(依每卡出帳週期而有所差異)。本活動之刷卡金限抵消費帳款，持卡人不得要求轉發現金或申請溢繳款項。
- (三)活動期間獲核卡後至次月底前之消費，應於消費日次月15日前完成清算作業，始符合資格。活動期間至刷卡金撥入信用卡帳戶前，持卡人若有停卡(含信用卡強制停用、申請停用、掛失不補發)、無效卡、延遲繳款、到期不續卡、取消交易或違反信用卡契約等情事者，本行將取消活動資格。
- (四)本行有權隨時調整、修改、暫停或終止本活動辦法(包括但不限於獎項變更)，最新活動詳情以本行官網公告為主。
- (五)本活動任何問題請電本行客服中心(02)2314-6633查詢。

追求永續發展 邁向優質金融機構

謹慎理財 信用無價

信用卡循環信用利率：4.97%~14.77%，循環利率之基準日為107年11月1日。
每筆預借現金手續費：預借現金金額X3%+NT\$150，其它相關費率詳本行網站公告。



請向 **土地銀行** 各地分行申辦，
或詳本行網站 www.landbank.com.tw
諮詢專線：(02)2314-6633



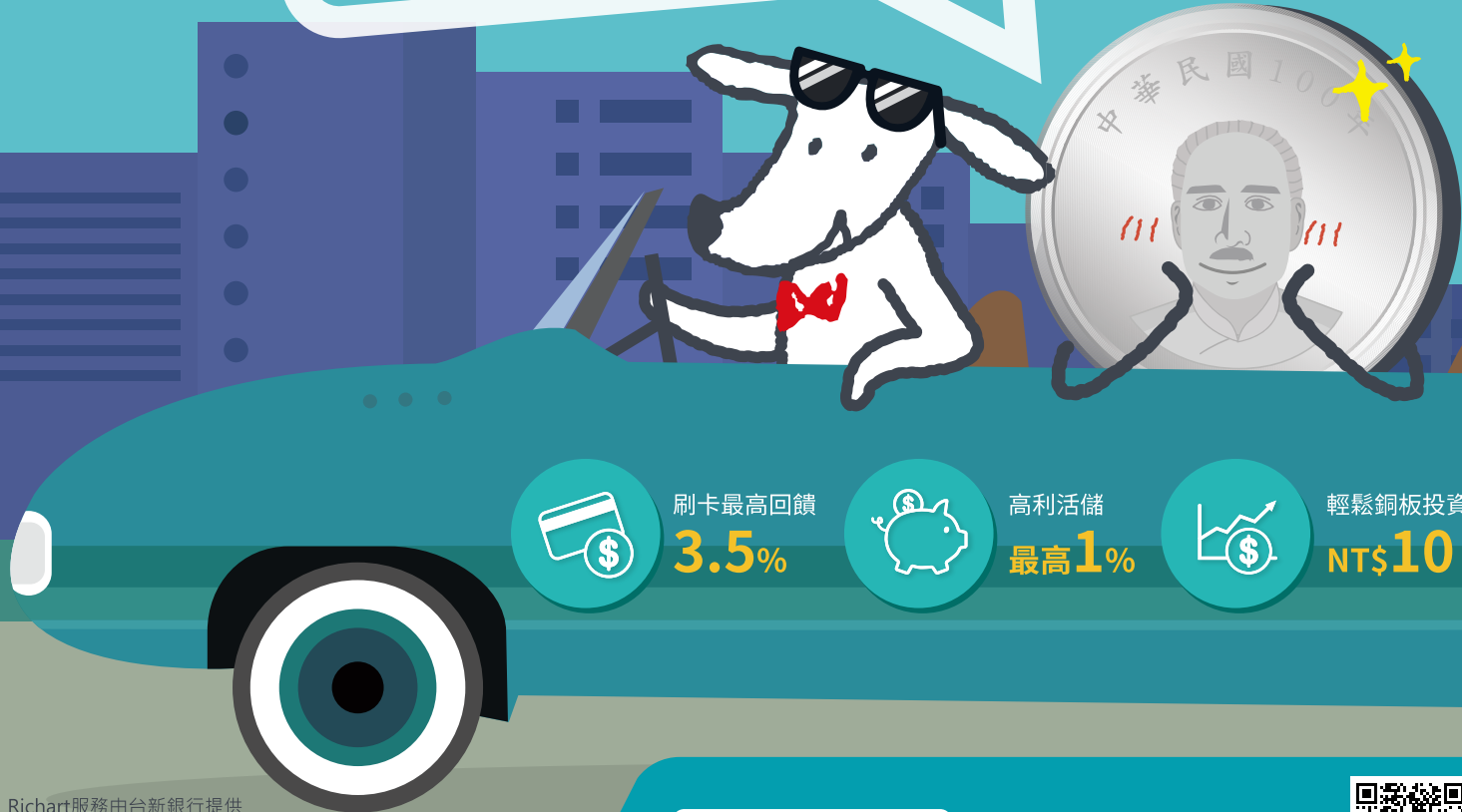
臺灣土地銀行
LAND BANK OF TAIWAN

豐厚 和諧 熱誠 創新

創造小錢 大價值!

用NT**10**元也能放大財富

平凡的NT10元，可以變魔術、買飲料、開廁所；
Richart的NT10元能夠投資理財，創造小錢大價值！
使用Richart帳戶還能享高利、賺回饋，
只要好好用，Richart將帶給你不一樣的美好未來！



刷卡最高回饋

3.5%



高利活儲

最高1%



輕鬆銅板投資

NT\$10

Richart服務由台新銀行提供

活動條件與限制以Richart官網最新公告為準

*投資一定有風險，基金投資有賺有賠，申購前應詳閱公開說明書



Richart

立即下載Richart App ▶



謹慎理財 信用至上

差別循環信用利率：一般消費及預借現金6.75%-15%，依電腦評等而定
預借現金手續費：預借現金金額x3%，不足NT\$100元以NT\$100元計算
循環利率之基準日為2015/9/1