



趨勢報告

金融工業革命： 培力金融科技公司





隨著開放銀行、即時支付和人工智慧彼此融合，金融服務業掀起一場前所未有的革命。¹其中，金融科技 (fintech) 的影響舉足輕重。

不過，即便金融科技公司擁有較敏捷的組織架構及適應能力，倘若未經準備就盲目擴張，進入發展中市場和陌生領域，也依然可能面臨挑戰。紙上談兵固然美好，在市場中往往難以實現。在一個市場能生存，並不能保證在另一個市場仍能順利存活。畢竟，有越來越多的投資人正更謹慎地面對席捲經濟的 COVID-19 疫情風險。²

新出現的金融科技業者尋求機會，已經在市場存活的業者則持續追求擴大影響力，這使金融科技行業維持成長。調查顯示，全球超過三分之二的消費者願意考慮由非傳統金融服務公司提供金融服務。³2016 年至 2019 年，美國金融科技的使用成長了 30%，其中最常提及的優勢是容易使用。⁴隨著金融科技業者進一步擴展服務範圍，新的銀行平台也讓資料的利用更加容易。匯款服務業者可能藉其區塊鏈技術興起，發票處理業者可能晉升為自動化流動性管理供應商，而簽帳卡發行業者可能踏入信用評分領域。

然而，在快速變化且競爭激烈的環境中，迅速成長也可能意味著隨後將更急劇地隕落。

對於所擁有的技能與老牌金融機構不同的金融科技業者來說，了解支付領域的複雜程度，尤其具有挑戰性。倘若缺乏專業輔助，在下圖「金融科技成長週期」的任何階段，都有可能遭遇難以預測的挑戰。

30%

2016 至 2019 年金融科技使用率增加，主要原因是容易使用。

-萬事達卡 & Kearney 報告：美國金融科技業者市場評估



上圖說明各類金融科技業者的成長生命週期

金融科技業者往往身手敏捷，快速進入市場並透過有效的行銷搶佔知名度 (mindshare)，進而快速落地、推出產品。而投資人通常希望及早看到概念驗證 (POC)、迅速推出 MVP (最簡可行產品)。接下來，為了贏得投資人信心、進一步爭取投資，公司將面臨證明市場契合度 (product/market fit) 的持久戰，持續調整或再次推出產品。通常，為了獲得更多投資，業者在實現上圖第三階段的獲利前，就已經開始考慮第四階段 - 將業務推往國際。

接下來，本報告將展示四個來自海內外不同金融科技種類、不同成長階段的案例，以及其中值得借鏡之處。



培訓師培訓 Training the Trainer

澳洲一家金融科技公司的業務隨著公司成長越趨複雜，但許多公司成員都非傳統金融業出身。

澳洲一家成熟的挑戰者銀行 (challenger bank) 正在迅速成長，公司的支付營運團隊，負責了損益 (P&L) 和產品管理，擁有靈活的身段並銳意創新。然而，隨著公司規模擴大，公司營運的複雜程度也不斷增加，更困難的是，許多新成員都沒有傳統金融業背景。

這類型的故事並不少見。這家金融科技公司以「速度」和「便利」為賣點，贏得了足以與傳統金融機構一爭高下的品牌知名度、消費者信任和分銷管道 (distribution)。之後，隨著公司發展，員工培訓逐漸成為軟肋，團隊新成員缺乏專業知識和訓練，無法依照消費者的行為來管理支付損益並調整風險參數。這個疏忽使業者在與長期耕耘於銀行業並深諳法規的老牌銀行競爭時舉步維艱。此外，公司也意識到必須讓所有人都具備支付的相關知識。

這家金融科技業者透過萬事達卡專門的「培訓師培訓」計劃獲得幫助。為期一周、注重實踐的課程涵蓋了各個關鍵概念，如支付中的損益、核准 (underwriting) 和風險管理，以及客戶啟動 (activation)、互動 (engagement)、產品和價值主張的更新週期，以及詐欺交易。計劃幫助整個團隊確立了共同的知識基準，且隨著團隊不斷壯大，該金融科技公司仍會定期回顧培訓內容。

借鏡之處：



由值得信任的外部機構針對基礎概念提供客製化培訓，能減少被更有經驗的競爭對手奇襲的風險



持續培訓有助於處理隨著業務成長而日益複雜的支付營運工作



營運優化 Operational Improvements

英國一家金融科技業者如果不能將基本做好，它們相較於老牌銀行的競爭優勢將無處施展。

英國一家金融科技業者近期獲得銀行牌照，正在將自身打造成可以在市場立足的純數位挑戰者銀行。但是，目前許多傳統銀行和金融科技公司已開展不同合作，這很大程度地讓「數位銀行」中的「數位」變得多餘。⁵因此，該業者若不將銀行業的「基本」做好，它的競爭優勢便無處施展。

在處理詐欺交易、拒付 (chargeback)、反洗錢和交換費方面，該金融科技業者表現地遊刃有餘，但授權 (authorization) 卻是另一回事。隨著客戶增長，該業者的卡片拒刷狀況也不成比例地增加。其核准率 (approval rates) 已降至一般銀行的基準值以下。因此，如何在不增加詐欺交易下提高授權率，成為它們的一大挑戰。

萬事達卡提供了專業協助，檢視了公司多項授權設定，並比較了較理想的安排和其中隱含的業務影響。最終發現，其中一項授權設定正是導致所有錯誤拒刷的主要原因。根據業務的優先順序予以調整後，公司也為所有業務關係人提供充分訓練，業者才得以真正發揮其競爭優勢。

借鏡之處：



如果不能做好關鍵的基本營運工作，所累積的使用者和業務規模可能很快地化為烏有



對比基準 (benchmark) 可以確保績效指有其依據，並且在與競爭對手比較時獲得較準確的評估

走向世界 Going Global

一家金融科技業者能否從歐洲擴張至美國，取決於能否駕馭陌生且錯綜複雜的聯邦法規、州法規，和美國本地的銀行慣例。

在本案例中，將業務侷限在歐洲經濟區已無法滿足一家金融科技公司的野心，它因此將目光投向美國市場。該公司主打為外國人設立存款帳戶的服務，並已成功設法在無需有銀行牌照的情況下提供某些銀行服務。業者憑藉服務的彈性，提供消費者某些傳統銀行業務的替代方案。因為如此，在非歐洲區這家公司的定位的確有利，但其商業模式是否可行仍取決於公司能否掌握陌生且錯綜複雜的美國聯邦及州法規，和當地銀行慣例。

該業者的野心有一部分是由其投資人推動，他們要求公司推出美國市場的發展計劃。然而，雖然開放銀行已從歐洲主流轉為全球思維，但銀行業的現況仍有所不同。在英國，也是該業者的起源地，為應對 1960 年至 2010 年間 32 個銀行品牌合併為 6 個的局面，開放銀行已成為政府的力推方向。但在美國，銀行業約有半數由較小規模的銀行組成，開放銀行是由市場力量推動，而《一般資料保護規範》(General Data Protection Regulation, GDPR) 和《加州消費者隱私法》(California Consumer Privacy Act, CCPA) 等法規在處理開放數據上，方針雖然類似，執行上卻有所差異。

該業者尋求萬事達卡的幫助，作為專家顧問，萬事達卡助其為即將舉行的董事會會議撰寫報告，透過三階段，包括「利用匿名和匯總交易資料確定成長機會規模」、「分析商業案例和營利模式」，以及「檢視競爭環境」，幫助業者確定營收潛能。隨後，它們決定與美國一家大型金融科技公司合作，為自身未來在美國的布局做好進一步準備。

借鏡之處：



釐清成長目標和重要關係人利益之間的平衡，可進行更好的長期規劃



透過了解不同地區在消費者行為和銀行環境面的細微差別，可避免代價高昂的失誤



發卡路徑 Path to Issuance

一家東南亞科技公司希望進軍金融科技領域，但尚無任何金融經驗。

東南亞最大的科技公司之一希望在多家市場提供簡便的支付，藉此進軍金融科技。它們主要期盼以方便、快速的方式，付款給旗下兼職人員。此外，業者也希望其消費者能在其生態系內及在其他商家購買商品。因此，業者希望在它們持續發展的平台，配備客製化的預付費解決方案。這似乎是理想的選擇，但由於業者在金融服務方面毫無經驗，不知從何下手。

這家公司所面對的狀況並非個案。儘管 2019 年全球創投在金融科技領域的投資高達 1357 億美元，⁶許多金融科技公司的母公司並無長期在金融業經營。許多科技公司的一大優勢是提供較便利的預連結 (pre-linked) 支付。而在本案例中，這家科技公司需要全球性的合作夥伴，才能在多個市場同時推出。成功的關鍵在於，如何同時在五個國家，考量消費者需求、市場準備度、競爭狀況、供應商的挑選、相關定價調整等細節後，建立不同的商業案例 (business case)。

萬事達卡主導了該公司跨地區且平行運作的工作，加快了用戶引導 (onboarding) 等重要專案管理面向的處理速度。在前兩個目標國家，僅花費不到四個月的時間獲得收單和預付卡發行的主要許可。短短六個月內，包含所有市場的營運模式、處理商挑選等整體預付卡計劃便已準備就緒。隨著此次成功，該科技公司進一步尋求將其金融科技業務擴展到其他三個國家。

借鏡之處：



同時運行且靈活度高的工作安排可以更快地因應如法規等強制性要求，同時開發新的支付解決方案



當地市場情報可以確定不同市場需求，並驗證客戶價值主張



以上四個案例已發生一段時間，金融科技業者的行動不會在同個地方停留太久。「快速失敗」是金融科技業的常見口號，目的是以可調整的方式進入市場，而非一次完美到位。其對立面則是緩慢失敗，但公司的終極目標是無非是「快速成功」，而這需要對所在領域擁有精準的洞察。對金融科技業者而言，若想要切入支付領域，就代表必須獲得以下知識或解決方案：

- 透過簡化的工作流程，並以精簡且隨時可調整方式，獲得各個區域的相關核准，以及當地發卡行識別碼 (BIN) 和具有競爭力的市場知識
- 支援數位支付、安全解決方案和數據分析服務的應用程式介面 (API) 單一閘道
- 由區域會議和培訓課程了解相關技術和數位優先解決方案
- 經預先審核的銀行服務、商家、技術和投資夥伴

「萬事達卡 Accelerate」透過由 Fintech Express、Engage、Start Path (創業直通車) 和 Developers 等四個計劃提供以上解決方案。同時，我們也了解金融科技公司的合作夥伴，需要嚴謹完善的營運，藉此快速行動、策略性地推展業務。畢竟，無論是工業革命、政治革命，或是在此提及的「金融工業革命」，雖然皆由顛覆開始，但最終卻是憑藉知識的傳播贏得勝利。當顛覆者成為贏家的時刻，也代表他們已掌握了最多知識。



點擊**此處**，深入了解萬事達卡 Accelerate 如何幫助金融科技業者加速發展，您也可聯繫我們的專家：



Michael Yu
萬事達卡顧問總監
michael.yu@mastercard.com



Wesley Rios
產品營運副總裁
wesley.rios@mastercard.com



Samantha Rodriguez
全球 B2B 與產品行銷總監
samantha.rodriguez@mastercard.com

-
1. 小型企業三角：即時、開放、智能 (A Small Business Triangle: Instant, Open, Intelligent)，萬事達卡，2020 年。
 2. 大熊追來時，拋下獨角獸：科技新創正步向衰落(Exit Unicorns, Pursued by Bears: Technology Startups are Headed for a Fall)，The Economist，2020 年 4 月 4 日。
 3. 安永全球金融科技採用指數 (EY Global Fintech Adoption Index)，Ernst & Young，2019 年。
 4. 美國金融科技業者市場評估 (U.S. Fintech Market Assessment)，萬事達卡 & Kearney，2020 年 2 月 10 日。
 5. 數位銀行正在拋棄「數字」(Dropping 'Digital' from Digital Banking)，Banking Dive，2020 年 1 月 13 日。
 6. 金融科技脈動：2019 年下半年 (Pulse of Fintech H2 2019)，KPMG，2020 年 2 月。

