

越洋直擊〉政策啓動短短四年 成為全球FinTech重鎮



# 台、星FinTech同時起跑 新加坡憑什麼衝上世界第一？

2015年，台灣與新加坡都由主管機關正式鳴槍起跑發展FinTech，四年過去了，台灣竟被遠遠拋在腦後！

為了探究新加坡FinTech發展的全貌，《遠見》團隊前往新加坡採訪數十位重量級業界人士，發現星國政府金管局大力推動，民間官方共同組織生態圈，配合差異化監管，正是新加坡FinTech獨領風騷的祕密。

企畫／林讓均、蕭歆諺  
撰文／林讓均  
攝影／張智傑  
責任編輯／曹岡陽  
責任美編／劉麗堅

初春時節裡一個晌午，交通繁忙的新加坡中央商業區颯破攝氏30度，還好摩天大樓內的小餐館放著冷氣。黛比與同事心滿意足吃完午餐，拿著手機往櫃台上的SGQR貼紙一掃，再輸入整桌飯錢金額，結帳成功。

也必須分攤午餐金額的黛比同事，打開手機中的銀行App，找出PayNow功能，輸入黛比的電話號碼、匯款金額，然後確認轉帳。手機螢幕這麼按幾下，馬上就把自己餐費轉給黛比，不再需要鈔票、零錢掏半天。

這樣的行動付款模式，逐漸成為新加坡社會的生活日常。不只是高級酒館餐廳，連街邊商鋪小販，隨處可見手機支付的各種掃碼QR Code，及感應式的NFC機台。

## 國際認可〉

### 踢開包袱，奪最佳FinTech重鎮

行動支付的場景，在台灣不是也愈來愈常見？但不一樣的是，新加坡有官方統整的掃碼QR Code「SGQR」與手機跨行轉帳系統PayNow，可將所有的支付介面、各銀行帳戶整合在一個平台下。

其中，2018年9月推出的SGQR，號稱是全球第一個統整式的QR Code掃碼平台，能將新加坡市面上諸如支付寶、Grab Pay等27種支付條碼統合其上，顧客付款不用在五顏六色的掃碼標籤中找半天，一個SGQR就搞定。

電子支付（或稱行動支付）的普及度與整備度，是一個社會邁向FinTech數位金融時代的重要指標。至少在這一點上，新加坡已領先全球，完成電子支付的基礎建



新加坡擁有200多家銀行機構，原本就是亞洲金融重鎮，但面對數位化浪潮，絲毫不敢懈怠，傾全國之力拚FinTech霸主地位。

設，讓民眾更容易改變支付行爲。

就算不談電支，新加坡也早就受國際機構認可，被視爲是全球最佳FinTech重鎮。

根據德勤會計師事務所 (Deloitte) 與全球金融科技中心聯盟 (Global FinTech Hubs Federation) 共同發布的兩個年度 (2016、2017年) 金融科技聚落報告，新加坡與倫敦連續兩年都以相同分數並列全球第一。

在2017年版本，新加坡在六個評分面向中，政府支持、法規、專業鄰近性三項，達到最高五級

分，而客戶臨近性、外來新創團隊、創新聚落三個面向，也都有四級分，表現比倫敦來得平均。2016年調查時，台灣排名全球第21名，但2017年卻跌到26名，與新加坡差距再拉大。

而新聞數據公司湯森路透 (Thomson Reuters) 所發布的「2018 IFZ 全球金融科技排行榜」，新加坡搶下冠軍寶座，在政治、經濟、社會與科技四大評分面向中，領先其他城市。第2~5名分別是蘇黎世、日內瓦、倫敦與阿姆斯特丹。

新加坡原本就是亞洲重要的金融中心，傳統金

融行業發達，爲何沒有轉型包袱，而且還能在全球金融版圖大洗牌之際，當上FinTech全球霸主地位？

#### 政府鼓勵

##### 金管局身兼監理者、推倡者

其實，新加坡和台灣一樣，同樣在2015年，由主管機關正式鳴槍起跑發展FinTech，至今不過短短四年多。但是新加坡已衝上世界第一，爲何台灣卻仍然名不見經傳？

爲了尋找答案，《遠見》在3月初飛越逾3000公里，來到新加坡拜會當地三大銀行業者，也直擊幾個重要的FinTech基地、訪談新創團隊。

「生態圈」，是我們從每個受訪者口中一定會聽到的關鍵字；另一組關鍵字則是MAS，亦即「新加坡金管局」(Monetary Authority of Singapore)，地位猶如台灣金管會加上央行。

不管是新創或銀行，是新加坡人或外國人，提起當今新加坡的FinTech發展，都不吝於對金管局按一個讚。

「新加坡金管局不只是FinTech的監理者 (regulator)，也是一個推倡者 (promoter)！」負責金融諮詢服務的新加坡KPMG會計師事務所合夥人謝德耀指出，過去新加坡能成爲全球金融重鎮，也正是因爲金管局同時身兼監理者與推倡者這兩種角色。

在扮演推倡者角色部分，最能顯示金管局成績

的，就是自2016年起一年一度的新加坡金融科技大會 (SFF)。

去年11月SFF大會上，新加坡金管局長孟能文 (Ravi Menon) 開幕致詞表示，2018年度有4萬位來自全球100多個國家的人與會，使SFF成爲全球最盛大的金融科技年度盛會，等同宣示新加坡的FinTech霸主地位。

聚落效應也吸引包括Money20/20等全球指標性金融峰會業者，到新加坡舉辦亞洲版的FinTech大會，Money20/20在3月底才剛辦完一場。

#### 分級控管

##### 差異化監管，不扼殺新創發展

至於監管者角色，新加坡金管局最爲人稱道的，就是差異化監管。

「差異化監管，就不會扼殺新創團隊的生長！」新加坡金融科技協會 (SFA) 會長謝福來指出，不同的金融科技、商業模式，會帶來不同等級的風險，監管力道當然要有差異，不能一視同仁。例如今年元月，新加坡國會就通過一個新的支付服務法案，將支付業務分爲三級，門檻最低的電子錢包業者，很快就能拿到執照。

因爲是另外發放分級執照，不與其他銀行業務一起審核，差異化監管可加快新金融服務的上路速度。更重要的是，等於畫出一條明確的線，幫新創指出法規遵循方向。

#### 多元開放

##### 從監理沙盒進階到FinTech2.0

還記得去年震撼台灣FinTech圈的「櫻桃支付」(CherryPay) 事件？當時，因爲有跨國犯罪詐騙集團透過假人頭帳戶，在「櫻桃支付」平台上將被害人的錢轉匯國外，檢調遂以觸犯銀行法移送櫻桃支付，理由正是「非銀行不能辦理國內外匯兌業

務」。

其實櫻桃支付做的並非傳統匯兌，而是透過「媒合」兩地貨幣，來達到轉匯目的。

諷刺的是，櫻桃支付曾在2017年打敗300多團隊、在新加坡拿到國際加速器SBC認證的FinTech前十強，同年度還獲選進入KPMG會計師事務所的全球FinTech100強名單，是至今唯一進入過此名單的台灣新創。

曾經是最被看好能成為本土第一隻FinTech獨角獸的「台灣之光」，櫻桃支付卻被移送法辦，被迫全面停業，所有融資、合作都喊卡，差點斷氣。已經申請進入沙盒實驗的櫻桃支付執行長湯化德感嘆，同樣類似的業務在新加坡，櫻桃支付只需申請到「國際匯兌執照」，就能開業營運。

像是一個命運相反的殘忍對照組，也做匯兌業務、註冊在新加坡的FinTech新創InstaReM，同樣獲選進入KPMG的FinTech新創百強名單，如今已是東南亞最大的國際匯兌新創，最近才獲得近6000

萬美元的C輪融資，持續向2021年IPO的目標大步邁進。

「台灣是我遇過最難進入的市場！」InstaReM創辦人兼執行長寧文哲（Prajit Nanu）有感而發。幾年前他就有意來台發展，但遲遲不得其門而入，直到去年才申請進入沙盒實驗。

但明明是同類業務，在新加坡不用進沙盒試驗，為何來台就得進沙盒呢？

「法規如果明確，馬上就能做，何必進沙盒？」政治大學金融科技監理創新實驗室執行長臧正運觀察，新加坡雖是亞洲第一個實施金融監理沙盒的國家，但是新加坡監理沙盒上路二年來，實驗中的案件也不過個位數。箇中原因是，新加坡不把進沙盒當成是發展的重要指標，反而更在乎「發多少執照」「怎麼發執照」。

臧正運指出，新加坡金管局在2015年成立FinTech & Innovation Group，編制有「監理」和「發展」兩批專職人員，讓保守和開放兩種聲音互



新加坡大學金融科技實驗室負責人卡特（右二），帶學生參與FinTech生態圈，本身就是串接產官學的橋樑角色。

相角力，取得平衡。

新加坡將金融科技產業納入總理李顯龍的「智慧國家」（Smart Nation）大藍圖之中，傾全力發展。新加坡的兩大主權基金（GIC、淡馬錫），也都將金融科技列為重要項目，對內、對外已有大筆投資。

新加坡金管局科技金融與創新群總監達敏（Damien Pang）表示，新加坡正晉階到FinTech2.0，像監理沙盒已進入下一階段，正在研擬推出快捷版本（Sandbox Express），21天內就能快速審議，回復申請者是否進入實驗。

此外，2016年開始，金管局就開始建置API公開系統，近年來更與東協金融創新網絡（AFIN）共同建立跨國性的「API交換平台」（APIX），開放給產業串接，提早為「開放銀行」（OPEN BANKING）的國際趨勢，設定好發展框架（頁84表1）。

### 破除框架

#### 把自己當新創，金管局敢實驗

「金管局把自己當新創，敢實驗、敢認錯，所以他們進步的速度很快！」國際企業創新與戰略發展公司RAINMAKING INNOVATION專案總監薇妮莎（Vanessa Yong），曾在新加坡主辦多屆SBC新創競賽活動，是FinTech新創圈的推手之一。

她表示，金管局在2015年設定要推展FinTech產業時，相關主管就到英國拜訪RAINMAKING，延攬他們到新加坡成為第一個專屬FinTech的新創加速器，可見積極態度。

新加坡政府的執行力一向快狠準，尤其反映在FinTech的基礎建設上。2016年新加坡就推動MyInfo公民資料庫，能夠整合各政府機關與公民身分證戶SingPass中個人資料，只要經過公民同意，就可將MyInfo的資料，自動填寫在網路申請表格中，節省文書處理與身分認證時間，有利數位金融的發展。

MyInfo政策獨步全球，曾經金管局也想將之推到企業資料認證上，卻踢到鐵板。金管局把這個失敗當作正常，「試了、錯了，但我們學到了，下次就會做得更好！」去年金管局長孟能文在FFS上的致詞，坦然提起，表示問題出在成本太高，但仍持續整合出更佳方案。

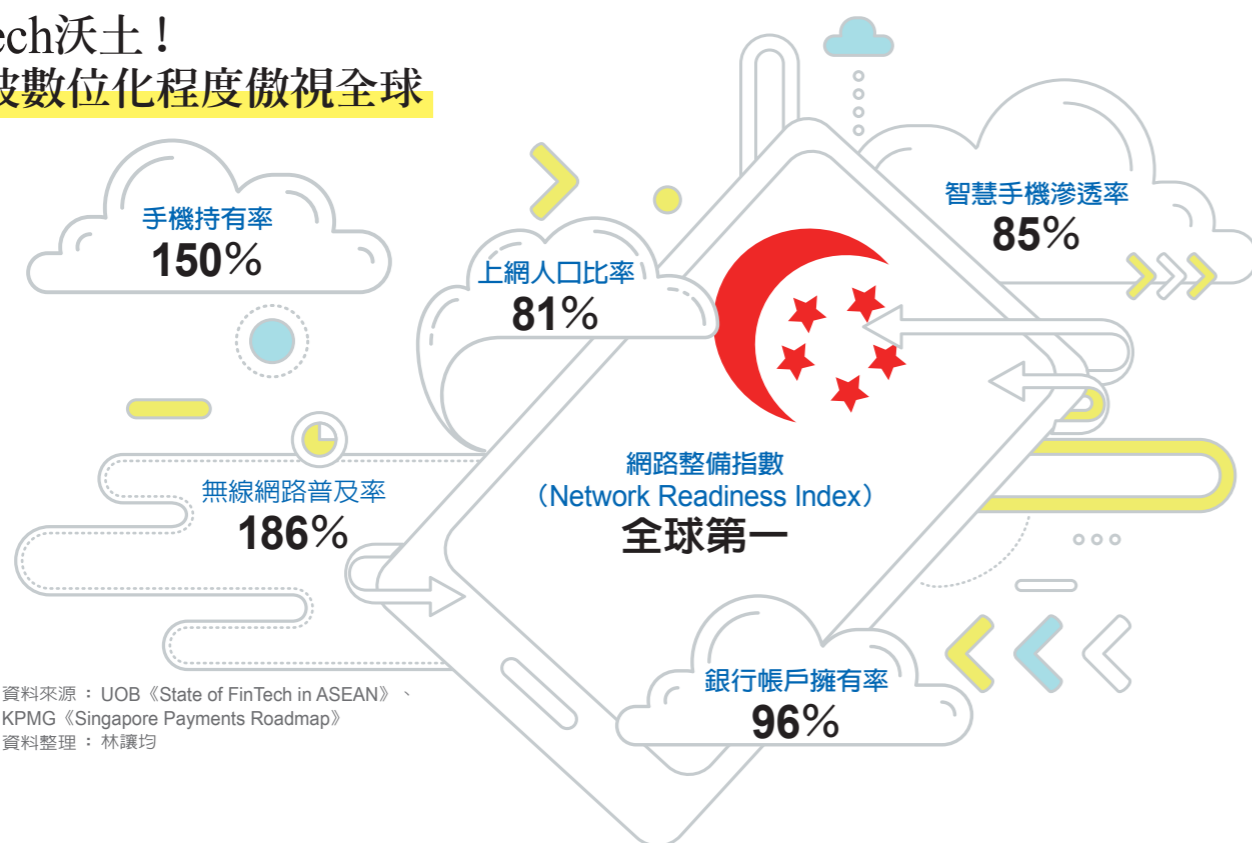
### 創建生態

#### 砸重金培植人才、聚合資金

「新加坡金管局曾被評選為是最創新的監管機關，創新與監管竟然可以相提並論！」新加坡大學資訊系統與分析助理教授、金融科技實驗室負責人卡特（Keith Carter）笑道。

他秀出一個生態圖，其中除了政府與法規，還包括人才、產業、資金與創新（科技）等角色。其中，新加坡大學金融科技實驗室就扮演產官學溝

## FinTech沃土！ 新加坡數位化程度傲視全球



通的橋梁，走的是公私結盟（PPP）模式。

身兼校內區塊鏈社群「CRYSTAL Centre」的主任，卡特也帶領校內社團FinTech Society，經常為企業量身訂做金融科技相關課程，而第一門課往往是「別怕FinTech搶工作，它將創造更多機會」。

當初金管局在FinTech領域點名培育六大重點技術：行動支付、身分認證、生物識別、區塊鏈、大數據與雲端運算。與此同時，與五所大學簽訂備忘錄，培育金融科技人才，並提出許多獎助方案，諸如2017年推出「人工智慧與數據分析（AIDA）」獎學金，以及與企業合作、可深化科技技能的TechSkills Accelerator（TeSA）方案。

南洋理工大學助理教授、金融科技碩士課程主任潘志成，澳門人，當初選擇到新加坡任教，就是看中新加坡肯花資源在教育上。

今年夏天，潘志成所領銜研發的金融碩士學位（master of science in FinTech）就要正式開課，將是新加坡第一個專門對應FinTech的學位。4月中旬報名截止，至3月底已近150位申請，名額不到30位，競爭激烈。

資金方面，2015年6月，金管局宣布投入2.25億



新加坡領先全球、推出可統整近30個支付系統的SGQR支付平台，未來一個SGQR標籤就夠了。

新幣（約台幣50億元），只要是FinTech項目，最高可提供五成經費、最多20萬新幣。而創投若是注資在新創團隊上，也會有相應的稅務減免獎勵。

金管局統計，目前新加坡的FinTech新創約500家，已在當地聚集約3.05億元新幣的投資，早超過



擁有肥沃的金融科技生態圈，新加坡持續獲得國際創投資資，被看好能養出多隻FinTech獨角獸。

金管局的投入預算。

但新加坡FinTech圈仍持續吸引資金流入。根據KPMG報告，光是2018年就有3.47億美元注資新加坡，共61個募資案件，數字連年創新高（表2）。

**加乘效應**  
創造國際連結、等待獨角獸出頭

「要看懂金融科技就要到亞洲來，中國的發展是最領先的，但新加坡的生態圈卻最肥沃！」前年移居新加坡、英國最大智能理財平台Nutmeg創辦人韓葛佛（Nick Hungerford）樂觀以待。

同時具創投身分的他觀察，新加坡的FinTech獨角獸，假以時日會一隻隻冒頭。

台北富邦銀行投資Nutmeg，獲台灣金管會核准，將推動機器人理財服務。因為這項淵源，韓葛

佛對台灣也有觀察，認為科技、金融產業都發達的台灣，應有條件養出FinTech生態圈，甚至面向的是大中華市場，「跳板條件不比新加坡差！」他建議，多創造一些國際化連結，可以加速產業聚合。

「台灣要去跟別的國家比肌肉，不是對自家人秀秀肌肉就好！」中華金融科技產業促進會理事長楊瑞芬表示。

她建議，政府機關應該到國際上說清楚，來台灣註冊可有什麼好處、台灣有哪些企業可合作。新加坡金管局簽訂了全球最多的跨國FinTech產業發展合作協議（30個），台灣應該也要將FinTech提高為國家發展主軸，援引國際能量。

顯然，正努力拚FinTech的台灣，還需要一個「活起來」的生態圈。如何激活？以各種條件，做大「加乘效應」的新加坡，是最好的借鏡。G

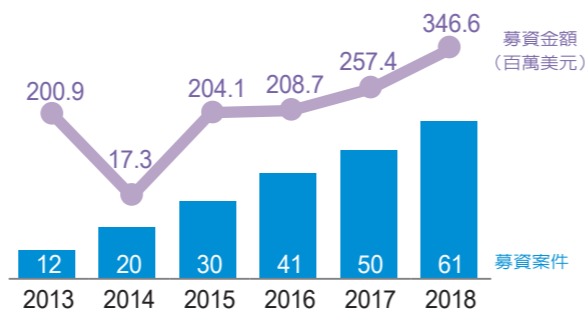
**表1 全力衝刺FinTech，新加坡奪下5個「第一」**

- ★ 亞洲第一個、全球第二個實施金融監理沙盒
- ★ 全球第一個統整式的QR Code掃碼平台SGQR
- ★ 簽訂最多跨國FinTech產業發展合作協議（30個）
- ★ 全球第一個跨部門整合公民資料庫（MyInfo）、提供產業應用
- ★ 與東協金融創新網絡（AFIN）共同建立全球第一個跨國界「API交換平台」（APIX）

資料整理：林讓均



**表2 2018年募得3.47億美元！新加坡FinTech募資金額，逐年創新高！**



註：計算項目包含創投、私募與併購案件的資金。  
資料來源：KPMG《Pulse of Fintech 2018》  
資料整理：林讓均

FinTech勝出關鍵 SFA穿針引線

## 謝福來：聚焦市場、人才、募資、政策遊說

新加坡發展金融科技，除了政府努力，也有賴民間組織協助建立生態系。談到重要功臣，許多受訪者都會點名新加坡金融科技協會（Singapore Fintech Association, SFA）。

SFA共330名會員，八成是新創公司，其餘是傳統金融機構和會計師事務所等。積極為新加坡尋求外部合作機會，已在全球32個國家擁有40多個伙伴，包括台灣金融研訓院、金融科技創新園區和台灣金融科技協會都是。此外，SFA也與銀行、創投聯手，在新加坡金融重點區羅伯森路（Robinson Road）打造專門給FinTech新創的共享辦公室「80RR」。占地3萬平方公尺的80RR，是全亞洲最大的金融科技共享辦公室。收費便宜，吸引50多家新創團隊進駐，超過一半是外國人。

SFA會長謝福來（Chia Hock Lai）如何解讀新加坡金融科技的發展？

**《遠見雜誌》問（以下簡稱問）：**新加坡金管局如何支持金融科技發展？

**謝福來答（以下簡稱答）：**金管局很有遠見，對新科技很熟稔。除了鼓勵發展，挺創新開放，如果業者踩紅線，也會重罰。像之前瑞士銀行因為洗錢，牌照被撤銷；部分電子錢包公司，拿支付執照卻做借貸，從警告到撤銷執照都有。金管局從監管、創新到宣傳都做，這應該是全世界唯一。

**問：**可否舉例？

**答：**2016年，繼英國跟澳洲後，新加坡也推出了監理沙盒。我們不是第一個推出，但很快就跟上。

另外，金管局知道有些金融科技由市場推動是行不通的，如QR code在市場上沒有統一標準，所



新加坡金融科技協會會長謝福來，是新加坡槓桿新創能量的關鍵人物。

以2018年政府發布統一的「SG QR」，以利推動無現金社會。此外，政府還提供MyInfo的平台。未來顧客如果到銀行申請信用卡，銜接Myinfo，不用再出示身分證等資料。

**問：**貴協會的定位跟目標是什麼？

**答：**協會有四個重心：市場、人才、募資與政策遊說。先談市場。對發展B2B的企業來說，新加坡是不錯的市場，這裡有200多家銀行機構和7000多家外國企業，相當可觀。可是對發展B2C的企業而言，新加坡太小，才560多萬人，這裡比較像未來布局東南亞的跳板。因此，我們在國際連結上相當努力，可以透過全球40多個國際伙伴對接。

第二是人才，我們推出不少金融科技訓練課程。第三是資金，很多投資者會透過我們投錢。我們今年會加大力度，提升到東南亞，把媒合活動擴散。第四是政策遊說，比如區塊鏈或AI等特定科技領域嚴重缺乏人才，我們會向官方爭取放寬工作執照的限制，讓外國人才更容易進來。（蕭啟諺整理）



大膽轉型 重塑未來金融風貌

三大傳統銀行攜手新創  
為星國FinTech灌注能量

FinTech浪潮來勢洶洶，新加坡三大傳統銀行星展、華僑、大華，早已搶先布局，他們如何啟動轉骨？這四大絕招，讓新加坡三大本土銀行贏得先機！

文／林讓均 攝影／張智傑

560萬人口的新加坡，擁有225家領有各式執照的本土與外商銀行機構。其中，光是新加坡本土三大行：星展、華僑與大華，加起來國內分行數近150家。

當FinTech浪潮來勢洶洶，加起來220歲的新加坡三大傳統銀行，如何啟動轉骨工程？

**招式1〉先換腦袋  
銀行定位自己為新創團隊**

身為東南亞最大銀行的星展銀行，近年曾贏得全球最佳數位銀行、全球最安全銀行等封號，是成功轉型的範例。但還不過十年前，星展的聲譽可沒有這麼好！

「以前大家談到DBS（星展銀行），總愛調侃是Damn Bloody Slow（天殺的慢）！」星展銀行科技與營運團隊創新主管杜震雷（Bidyut Dumra）笑說，2008年全球金融海嘯爆發時，並沒有傷到星展銀行，但當時就暴露星展服務速度太慢，常惹客戶抱怨的問題。

尤其數位浪潮來臨，星展感受到非轉不可的壓力。前幾年，星展銀行執行總裁高博德（Piyush

Gupta）宣示，星展要轉型為一個擁有2萬多位（現全球為2萬6000位員工）員工的FinTech新創團隊。

在星展轉型的過程中，不能不提到今年元月剛離職、在位五年的傳奇創新長克羅斯（Neal Cross）。2014年，星展將他從萬事達卡挖來。克羅斯來到星展後，聚焦在「人」，大力導入新創思維、客戶導向的設計思考，幫員工換腦袋。

同時，他向外接軌新創能量，在2015年創立HotSpot計畫，培植FinTech新創團隊。2016



新加坡本土銀行（如華僑銀行），近年大力推動數位轉型，行動支付服務是一大項目。



星展銀行(含合併的新加坡儲蓄銀行POSB)近年推出可視訊對話的ATM(VTM)，優化客戶使用機台的體驗。

年、2018年，星展銀行就陸續被《歐元雜誌》(Euromoney)選為首屆「全球最佳數位銀行」，克洛斯也曾被矽谷Talent Unleashed組織選為「2016年最具顛覆性的創新長」。

接下克洛斯任務的杜震雷表示，金融海嘯讓銀行變得更保守，出現許多服務缺口，致使許多FinTech新創團隊崛起。一開始，這些新創大多對客戶直接提供新式金融服務，如跨國匯款、小額借貸等，讓傳統銀行視之為競爭者。但隨著FinTech項目的擴大演進，傳統銀行開始尋求與新創合作。

負責金融諮詢服務的新加坡KPMG會計師事務所合夥人謝德耀表示，商業模式從B2C轉至B2B，FinTech新創團隊的角色就可以從銀行的競爭者，轉為合作者。

他觀察，在FinTech風潮下，許多原任職於金融機構的經理人，不少人出來創業，雖然也是金融科技項目，但走的是B2B路線，會找老銀行合作，協助銀行開發新服務。

### 招式2〉連結新創 自設實驗室協力FinTech

新加坡三大銀行與新創團隊的主要合作場域之一，就在於銀行自設的創新實驗室。而銀行會廣設FinTech實驗室，也是因為新加坡金管局(MAS)對此有獎助金的鼓勵。

星展銀行的創新實驗室叫做DAX；而華僑銀行(OCBC)位於舊碼頭倉儲區的新創基地則是The Open Vault(TOV)，字面翻譯為「開放的金庫」。

「這裡真的曾經是一個銀行金庫，只不過現在庫門不再深鎖，每天都開放啦！」華僑銀行資深副總裁賽斯(Pranav Seth)指著牆上各種協力模式的卡通塗鴉，笑說新創基地如此命名，正是象徵華僑銀行不再封閉保守，轉而對全球新創、大學等外部組織發出邀請，一起重新思考金融服務。

華僑銀行的TOV團隊，2016年起舉辦「TOV Innovation Challenge」，由八個部門提出實際營運問題，徵選新創團隊的提案，而後銀行、新創經過12週協作開發，共同測試出成功解方。

「這就是兩手肌肉模式！」賽斯像健美先生一樣高舉雙手。他解釋，銀行與新創各是左右手的肌肉，一方了解法規、企管、客戶服務，另一方有創意與技術，兩者合作就像鍛鍊兩手肌肉，才有力量完善金融服務。

同時主導華僑銀行全球客戶服務與企業轉型的賽斯說，TOV新創基地，並非想要孵化新創，而是把新創當成對等的事業夥伴，期待用更快的速度找出新興商業模式。

### 招式3〉槓桿資源 媒合需求、導入企金服務

大華銀行(UOB)設立的金融科技實驗室FinLab，則槓桿FinTech能量，將之導入企金服務。

FinLab有一半資金來自新加坡政府機構SGInnovate，必須擔負扶植新創團隊與中小企業的任务。負責人陳奕君表示，FinLab的角色就像是一個經紀人，媒合新創團隊的技術與中小企業的需求，為新創團隊尋求落地商機，也加速中小企業的數位化。

自2016年開始，FinLab已舉辦三輪徵選，從40多個國家、700多個徵件中，挑選出13支新創團隊，帶著他們一起參與聰明企業轉型方案(Smart Business Transformation)。

### 招式4〉儲備戰力 精準獵才、解決客戶痛點

與台灣經驗如出一轍，新加坡金融業界最苦惱的也是「人才」。

近年新加坡各大銀行積極搶人，例如星展銀行就推出獨角獸人才實習計畫(DBS UNICORN)，2018年報名者高達1500人，最後選出24位學生。

這些學生必須與營運部門一起尋找客戶痛點，三個月後提出解方，方案若真的被採納，表現傑出的學生就會優先錄取。

星展也頻繁舉辦各種黑客松(hackathon)來招募人才，大多來自新加坡各大學、東南亞，甚至遠至印度徵聘程式設計人員。但許多銀行都在辦黑客松，星展有何獨到之處？

「想精準獵才，你必須給對的題目！」杜震雷舉例，你不該叫千禧世代的學生去設想退休人士的理財難題。所以，星展的黑客松遵守「三對」原則：「事前做對研究、設定對的(題目)情境、給對的研發工具」，才有機會找到對的人才。

除了招募新血，處境如同穿著衣服改衣服的傳統銀行，如何在數位轉型過程中，改造既有人才？

讓員工重新認識客戶，或許是一個好起點。賽斯表示，華僑銀行在十年前就設立客戶體驗小組，堪稱東南亞第一家全方位研究客戶心理與消費行為的銀行。近年又設立偉大設計大師學堂(great design masterclass)與人工智慧實驗室，多數員工必須進行相關培訓，以推出對的服務與產品。

例如華僑銀行在2011年推出副品牌Frank，主攻18~29歲客群的全方位理財需求，成功刷新80多年招牌並獲獎項肯定，也成為台灣不少銀行推出副品牌與數位帳戶的重要範本。

新加坡的銀行正加快數位化，他們不只擁抱新創，還學著像新創一樣思考，這讓他們更有機會贏在FinTech時代，值得台灣參考。G



老銀行新使命 化敵為友壯大生態圈

# 星展DAX創新基地 讓競爭者成為園丁好伙伴

身為新加坡銀行之首，星展憑藉著DAX在FinTech領域脫穎而出，並勇於跳脫競爭迷思，讓競爭者一起成為園丁，新加坡FinTech因此百花齊放。

文／林讓均

**想**一探新加坡星展銀行（DBS）的創新基地DAX（DBS Asia X），必須先打贏怪物。

來到DAX門口，一根五彩斑斕、風格前衛的角柱躍入眼簾。一旁牆壁是一面巨幅的觸控螢幕，訪客就像玩角色扮演遊戲一樣，必須快速觸擊牆壁、打怪，陸續集滿10顆寶石才能過關，獲得入內參觀的資格。

打怪時，每顆寶石都藏著格言，如「慶祝失敗，因為你學到東西了！」「不試，你永遠不知道！」

「玩過這遊戲，訪客很容易就能了解DAX的精神！」2016年從香港移居新加坡，開創DAX基地的星展銀行創新主管杜震雷（Bidyut Dumra），指著牆上攝影機說，每個闖關的訪客皆留在DAX英雄榜上，一個個都成了支持新創團隊成長的基石。

## 提供諮詢媒合資源 協助團隊通過驗證

兩年前，星展將新創實驗室搬到距離市中心總部約15分鐘車程的全新摩天大廈新區：啓匯城（Futionopolis），落腳在其中一棟名叫Sandcrawler（沙漠爬行者）的大廈，就是得名自星際大戰系列電影中、一個沙漠行星中的飛行器。

這棟環形複合式建築，光外表就充滿創意張

力，各種研發機構與新創團隊都落腳於此，例如娛樂巨擘迪士尼、盧卡斯影業的新加坡

辦公室，就位於DAX樓下。這讓星展銀行得以就近串聯資源，建立FinTech生態圈。

「在電影中，Sandcrawler載著人民遷徙到別的星球，星展也期待在這棟大樓中完成遷徙，從『舊銀行』轉到『新銀行』！」曾是電影製作人的杜震雷，以電影妙喻星展的轉型。

在這段旅程中，DAX基地負責執行startup Xchange計畫，邀新創團隊協作，為商業難題提出解方。星展並非扮演金主角色，並不直接注資團隊，而是提供實務諮詢、協助定位問題，並媒合資源，讓團隊能有效率的通過概念性驗證（POC），最後有機會商轉、壯大。

星展歡迎各種提案，包括企業社會責任、公益性質的社企項目，但主要還是聚焦金融科技。占地16000平方英尺大的基地，同時也是新創團隊的共享辦公室，通常是三個月的免費進駐期。基地入口

## DBS Asia X

啟用時間：2016年

特色：與新創團隊共同研發FinTech創新服務，解決商務難題，並媒合資源、壯大規模



星展銀行創新主管杜震雷打造新創基地DAX，在此攜手新創團隊端出新服務、重塑銀行風貌。

處擺著各式機台與巨型螢幕，展示各種研發成果。

「螢幕上每一種顏色的圓點，都代表一種支付工具，我們將數據視覺化，哪一地區偏好使用何種支付方式、消費哪些項目，一目瞭然！」星展銀行創新團隊副總裁楊優璋，指著螢幕上的新加坡市中心商業區（CBD），笑說這邊藍點較密集，顯示這裡的人可能比較有錢，因為用的多是信用卡。

至於螢幕上的紅點，則代表ATM使用的情況與

頻率。這套系統可計算出金流週期，搶在ATM領錢高峰前，先補足鈔票。

這裡還展示一台可提供視訊客服的ATM（或稱為VTM），上面架有攝影機與螢幕，可讓客人與真人客服，視訊通話。這台VTM也提供金融卡換發等功能，外國人可透過掃描護照來得到服務。

與星展合併的POSB（新加坡儲蓄銀行），已以此概念在兩年前發布新加坡第一台新式視訊VTM，如今已在新加坡各重點區域上線。

## 智慧客服JIM奏效 大幅減少人資工時

實驗室的另一端大螢幕上，則展示一套已運用在星展人資部門的文字智能客服JIM。JIM可與應徵者一問一答，讓應徵者了解敘薪水準、工作內容，JIM也能掌握應徵者的基本資料、性向專長，從中挑出候選人，再轉交人資部門進行最後面試。

去年6月，星展銀行宣布採用這套JIM系統後，每月可幫人資部門省下40小時的人工作時間，主要用JIM來聘雇財富管理的經理人。

開發這套東南亞第一個虛擬AI客服系統的新創團隊impress.ai，在與星展startup Xchange團隊合作後，不到兩年，團隊已從三人快速擴充為20人，營收更有五倍增長。impress.ai宣布與星展合作不久，就得到110萬美元的創投注資，將生意版圖拓展到美國、印度等地。

「星展的模式是不直接給錢，但我們可以幫忙找比你預期更多10倍的錢來！」杜震雷表示，星展當新創的第一個大客戶，就等於背書，能吸引其他投資者。星展也會將新創的商業模式，介紹給其他銀行，當起不收錢的「經紀人」。

「規模大了，能觸及的客戶、能做的生意不就更多了？」杜震雷指出，跳脫競爭迷思，讓競爭者都成為園丁，正是新加坡FinTech生態圈能開花結果的祕密。G

舊服務再升級 &gt; 信用卡與FinTech混搭

# 萬事達卡創新實驗室 要讓「萬物皆可付」成真

已有半世紀歷史的萬事達卡，如何結合FinTech玩出新創意？萬事達卡創新實驗室瞄準全球支付系統，跨界整合打造新標準，給消費者更多選擇！

文／林讓均

在FinTech領航的數位支付時代，過去縱橫於消金市場的信用卡，還能站穩金融趨勢浪頭上嗎？

元月，萬事達卡（Mastercard）台灣區總經理陳懿文剛與高雄捷運合力打造北亞第一個信用卡開放式支付平台。她說，信用卡的實體卡片可能會消失，但從信用卡衍生而出的支付方案，不只會存在，而且將會無所不在，搭配物聯網（IoT）後，就能實現萬物皆可支付、皆能交易的理想。

超過半世紀歷史的信用卡支付系統商萬事達卡，近幾年重新定位自己是「支付科技公司」，啟動轉型布局，在全球廣設九大創新實驗室，研發各種情境的支付服務方案。

## 聲紋辨識支付 搶攻400億美元商機

其中，2012年在新加坡創設的創新實驗室，規模堪稱全球第二、亞洲最大，在東南亞、乃至亞洲的金融科技生態圈中，扮演重要角色。

來到位於新加坡商業中心的萬事達卡亞太總部，掌管創新實驗室與數位支付業務的亞太區副總裁普斯（Tobias Puehse），曾被選為亞太金融科技領域的100大領袖。他指出，人們逐漸使用

Google Home等數位助理來打點生活瑣事，例如播放音樂、購物提醒，未來透過聲控，這些數位裝置不僅能幫你訂購商品，也能聰明辨識身分、直接支付。

根據策略顧問公司OC&C數據，聲音購物的商機在2022年，將達到400億美元。這也是為何萬事達卡在近年，全力發展包括「聲紋辨識」的生物身分辨識技術。

站在萬事達卡創新實驗室中，普斯喚來Pepper機器人，告訴它想將近日班機從經濟艙升等為商務艙，不到幾秒鐘，Pepper已自動辨識聲紋、完成支付。這套聲紋辨識系統還可以運用在各種交易介面，像是數位語音助理、智慧手錶等裝置。目前已建置於萬事達卡的多個支付方案中。

為了打造新的支付平台，萬事達卡也導入更多數據與人工智慧技術，提供更多個人化服務。例如AI在持卡者匿名的情況下，透過代碼化技術，能精確分析消費數據，推算持卡者的消費喜好，做出

## 萬事達卡新加坡 創新實驗室

啟用時間：2012年

特色：跨界整合，以打造統一標準、對應多元情境的支付平台與方案



萬事達卡亞太區副總裁普斯，在新加坡實驗室以信用卡為平台，驅動全球支付革命。

張智傑攝

相應的精準行銷。

關於客戶身分認證（KYC），AI能夠交叉比對客戶的行動裝置、地理位置、IP位址與傳輸訊息，無需繁雜的認證程序，就能判讀真實身分。

此外，透過生物辨識技術與自然語言學習機制，AI系統能從一串對話中，研判下一步動作，例如驗證身分並執行轉帳。

## 串聯全球支付網絡 消費者更安心

萬事達卡在全球各地串聯數位支付網絡，其中多項成果就是來自新加坡。

例如，去年與非洲能源公司M-KOPA合作，透過數位支付平台Masterpass，讓非洲客戶只要持有手機，就能掃描貼在電力機台上的QRCode來小額分期付款，以更低成本來使用小型太陽能板帶來的電力，幫助非洲現代化。

又如車聯網支付系統。新加坡萬事達卡創新實

驗室裡，擺放一整套汽車模擬駕駛座與儀表板，展示車內支付系統：車主可以透過儀表板的觸控螢幕就能預先點餐、支付，之後只需開車到商店取貨即可。

甚至，Masterpass支付平台，也能運用在AR/VR情境中。普斯以手機展示，消費者可在手機中以擴增實境的方式，挑選適合家具，選定物件後，以指紋驗證身分、就能即時支付貨款。

萬事達卡也在近年推動Start Path的加速器計畫，幫助新創團隊連結資源，壯大規模。「每年萬事達卡會在全球收到2000件申請案，但只有2%獲准進入Start Path專案，難度堪比美國長春藤大學的錄取率！」普斯笑道。

在全球的FinTech風潮下，新加坡的萬事達卡努力打造統一標準、對應多元情境的支付方案，就像是一個坐擁多種食材的主廚，更有機會煮出一桌合乎消費者胃口的好菜。G





Almazing創辦人湯達浚(左二)經歷多次創業,考量資源與人脈後選擇落腳新加坡Block71,致力解決當地金融痛點。

精英齊聚 瞄準東南亞6.5億人口紅利

## 星國500家FinTech新創 解決數位金融百大痛點

新加坡金管局推動FinTech不遺餘力,除了廣招國內外人才,還主動公布「百大痛點」。瞄準東南亞6.5億人口市場,FinTech新創團隊快速茁壯,台灣能否急起直追?

文/蕭歆諺

**走**進新加坡Block71園區,偌大的建築漆上亮藍色的油漆,旁邊還有以貨櫃打造的繽紛美食廣場。推開門走入室內,一應俱全的設備與舒適裝潢,讓這裡成為不少新創團隊嚮往的辦公室。

很難想像,距離市中心20分鐘車程外的

Block71,曾一度是要被拆除的廢棄工業區。

2011年,在學校、政府與金融機構三方聯手下,Block71變身為新加坡重要的創業聚落,吸引上百間新創團隊進駐。

地小人口少的新加坡,善於整合資源合縱連橫,

如今也成為全球FinTech新創重鎮,超過500家相關新創在此茁壯。2018年新加坡有六家新創進入「KPMG FinTech100強」名單,比前一年多三倍。

新加坡金管局更早在2016年就發布了「FinTech百大痛點」,痛點專注七大領域,包含KYC與身分辨識、監管科技、保險、支付等,帶領FinTech聚焦發展。

### 從市民生活所需 找到新服務

新加坡僅有560萬人,不少新創公司在新加坡設點,看得其實是整個東南亞6.5億人口的市場。KPMG FinTech百強新創亞軍、東南亞共享計程車龍頭Grab,就是經典案例之一。Grab Finacial數位金融資深董事總經理魯本(Reuben Lai)解釋,Grab成功打入民眾的日常生活後,Grab開始思考,在既有服務的會員基礎上還能提供什麼服務?

觀察東南亞的狀況,他們發現金融基礎建設普遍不足,有智慧型手機的民眾,比有銀行帳戶的人多很多。針對這痛點,他們讓每台在大街小巷跑的Grab成為「微型ATM」。

舉例來說,在菲律賓和印尼這兩個國家,民眾因為沒有銀行帳戶,很難為自己的電子錢包充值。為解決這問題,民眾可以直接給Grab司機現金,替自己的GrabPay儲值。搭車外,還能用在其他消費。

### 因應移工需求 讓利率更多選擇

又如新加坡,有137萬名外籍移工,人口占比24%。衍生出很大的跨境匯款需求。但在過去,辦理一次跨境匯款需要20至30元不等新幣的手續費(約600、700元台幣),根據匯款金額,還會再收取一次交易費。除此之外,透過銀行轉帳,通常還得等三到五個工作天才能到戶。

看準這痛點,新創團隊如InstaReM、SinX等,採用新的計價方式,只收取匯款總額0.25至1%不等的手續費,且款項約一個工作天可送達,從此成為許多移工匯款的新歡。

又如新加坡定存利率低,吸引不少新創開發較高利率的金融商品,增加投資管道。

如P2P借貸平台Funding Societies和CoAssets,透過媒合投資人與中小企業,一方面幫助中小企業取得貸款,另一方面,投資人可取得比銀行定存利率高很多的收益,達到雙贏。

另外,加密貨幣在新加坡也是個火熱議題,雖然幣價波動大,仍吸引不少積極型投資人入場。

主打為各種應用提供幣幣流動性的KPMG FinTech百強新創之一Kyber Network,創辦人羅伊(Loi Luu)分享,新加坡金管局在2017年11月推出「數位貨幣指南」,讓業者發展相關業務時可以按圖索驥,也能減少投資者被坑殺的可能。

### 收據格式不一 瞄準資料整合商機

就連小小的收據,也可能有商機。在新加坡,收據不像台灣有一致的統一發票格式,十分混亂。這對希望整合與分析資訊的業者和銀行機構而言,就十分頭痛。看準這問題,新創團隊Almazing在業者的收銀機上加裝小儀器接收數據,在不改POS系統的前提下,整合資料後分析顧客行為,如來客量、點餐模式、平均價位等。

有了這些資料,銀行端可在匿名前提下,從金額對應持卡人的消費行為,更清楚顧客輪廓;商家則是可以據此制定行銷與定價策略。嶄新的解決方案已經吸引臉書關注和購物中心洽談合作。

新加坡的FinTech新創如何崛起茁壯?《遠見》精選三家入選KPMG全球百強FinTech公司:Singapore Life、InstaReM和Funding Societies,帶您一窺他們如何解決痛點,打造金融新服務。G

創新典範1> 改革P2P借貸惡習 嚴控風險創雙贏

# 借貸不保底、不保息 Funding Societies跨三國吃香

文／蕭歆諺

自從FinTech崛起後，P2P借貸就成為全球新顯學，台灣也有10家業者先後投入。但由於管理不佳，非法吸金現象頻傳，去年大陸就大批投資人血本無歸的亂象，引發自殺潮、示威潮。

但在新加坡，卻有間P2P線上借貸公司Funding Societies（以下簡稱FS），憑出色的低壞帳率與募資能力，穩扎穩打，成為跨越新加坡、印尼、馬來西亞三國的區域型平台。2018年B輪融資，更獲軟銀挹注及紅杉跟投2500萬美元。

FS一枝獨秀的關鍵是什麼？

## 家族企業逆境 化為創業養分

共同創辦人、馬來西亞華僑張凱文（Kelvin Teo）表示，1997年亞洲金融風暴，另一位創辦人雷諾（Reynold Wijaya）的家族企業因為銀行把貸款抽走，險些倒閉，深知中小企業融資辛苦。

2015年兩人從美國哈佛留學返回東南亞時，P2P借貸平台已在美國興起，兩人因此決定創立P2P線上借貸平台，目的是想幫助中小企業。

張凱文解釋，在很多國家，中小企業至少貢獻了五成的GDP，創造六成的就業機會，但中小企業要到銀行借錢，利息通常雖低至5%到7%，但申請不易、曠日廢時且需要抵押，許多中小企業是看得到卻借不到。

根據官方統計，新加坡高達八成的中小企業拿



張凱文強調，Funding Societies雖然走得相對慢，但細細做好風控，每一步都相對踏實許多。

## Funding Societies

公司類型：P2P線上借貸平臺

成立時間：2015年2月

創辦人：張凱文（Kelvin Teo）、雷諾（Reynold Wijaya）

團隊人數：約300人

服務區域：新加坡、印尼、馬來西亞

關鍵數字：總募資額**4.6億**新幣、2019年每月平均放貸**5000萬**新幣、平均壞帳率**0.8%**

不到足夠貸款。

FS抓住這個痛點，提供數額相對小、長度短、無抵押的貸款，利息雖然較高（9%到16%），但還是找到利基市場。

利息高，也是為了吸引借貸方的投資人。FS抽取成交案件利息中18%當服務費，沒成案就不收服務費，致力打造雙贏局面，目前已吸引超過11萬個投資人註冊。

## 主打誠實經營 壞帳率平均僅0.8%

因為會員多，成案也快。張凱文表示，7萬元新幣以內的借貸案，可以在當天結案，百萬新幣等級的案件可花三到四天，和銀行動輒二、三周的審核過程天差地遠。

FS的另一項特色，是不保底（本金）、不保息。

許多P2P平台公司，為了吸引投資人、迅速擴大公司規模，會對投資人宣稱保底保息，抱著「反正壞帳也是半年一年後」的心態，野蠻壯大，最終都逃不掉接連倒閉的命運。

但FS面對現實，做好風控，摸索出一套穩扎穩打的營運模式。

「平均壞帳率大概0.8%，太低了，我覺得，」這夢幻數字，連張凱文說來都有點不好意思，直呼不正常，提醒投資人3%到5%才合理。

低壞帳率有兩大關鍵：一是運氣好，營運三年多來沒有遇到金融風暴；二是FS在風險跟審核方面小心，對要借款的公司，嚴格審查現金流和負責人的信用。

為使整個P2P產業穩健發展，FS在2018年底還向新加坡金管局建議，應該有統一公式計算壞帳率與回報率，讓產業更透明。

金管局也從善如流，在今年2月要求所有業者統一使用該公式，「不然有的人定義特別有『創意』，」張凱文笑著說。

創新典範2> 原生團隊沒包袱 顛覆壽險規則

# 沒業務員卻快速獲利 SingLife15分鐘搞定線上投保

文／蕭歆諺

你是否覺得，你的保單說明書厚厚一疊，有些地方看不懂？是否渴望保險變得更簡單？這

一點新加坡新創公司做到了。

「你出事，獲得理賠；沒出事更好，不是嗎？」



## Singapore Life

公司類型：壽險公司  
 成立時間：2014年  
 創辦人：華特 (Walter de Oude)  
 團隊人數：56人  
 服務區域：新加坡  
 關鍵數字：0業務、平均投保時間15分鐘

華特分享，隨網路改變顧客的消費與生活習慣，壽險業也應該與時俱進，提供能在網路上一站完成的購買體驗。

新加坡Singapore Life (以下簡稱SingLife) 創辦人華特 (Walter de Oude) 僅用了四句話解釋保險的概念。這概念，人人都懂，

但能落實的，放眼全球可能少之又少。

從公司規模、營運模式到投保方法，SingLife已徹底顛覆了我們對壽險業的想像。

### 線上投保免繁瑣程序 一看就懂

一直以來人們買壽險，大多需要與業務面對面諮詢，了解要投保哪些項目，準備文件證明和填寫大量表格。

但在SingLife，只要填寫基本資料，如性別、生日、是否抽菸，和想保障的範圍和投保時間，五分

鐘內就可以取得報價；另外再準備個人證件、信用卡和手機，15分鐘內就可以完成購買程序。重要的是，全部的流程都可以在網路上「無痛完成」，完成後也隨時可取消。

根據SingLife內部統計，85%的客戶無須任何醫療證明就能在線上完成投保，目前客戶接近1萬人。華特笑著說，過去壽險太複雜，複雜到需要由業務幫忙解釋產品說明書。但整個SingLife團隊裡，沒有半個業務。

為鼓勵投保客戶維持健康，SingLife也推出像台灣「外溢保單」一樣的服務，把走路變成遊戲。參與保戶中，當月走路步數排名在前50%，下個月保費可折抵5%，若在社群平台上分享成績，還可額外獲得5%回饋。

善用新加坡政府提供的資訊串接平台，是SingLife能夠運作的關鍵。他們使用政府主導的MyInfo平台，成為第一家串接該平台的當地壽險

公司。也成為自1970年以來，首家獲得新加坡金管局保險執照的在地獨立保險公司。

華特表示，SingLife在2017年6月拿到執照，10月服務就上線。因為系統建置得晚，可以靈活地融入新科技，包袱更少，不用像其他傳統壽險業者正在痛苦轉骨。

### 數位原生團隊 一年就損益平衡

例如當地傳統保險業者，需要員工高達1200人，但SingLife只有56人，相差20多倍，也不需要其他營業處與據點。

因為少了大量人力與營運成本，服務上線一年內迅速損益兩平，已開始獲利。現在每月營收成長超過一成，成為新加坡成長速度最快的壽險公司。

受限於法規，台灣業者目前只能提供旅平險等八種線上投保工具，至2018年上半年，台灣網路投保保費收入僅占整體比重不到1%。SingLife將壽險化繁為簡的模式，很值得台灣借鏡。

平時戴復古皮製飛行帽，溜滑板車上班的華特，希望打造「下一世代的壽險公司」，今年還會推出全新的儲蓄險。未來，公司也許會像他的通勤方式，隨時準備帶保險業，從走到飛。

創新典範3> 平均0.5%手續費 解決跨國匯款不便

# InstaReM讓世界銀行喊讚 五年拚成最強跨境支付平台

文／蕭歌諺

跨境匯款一直是許多消費者的痛，要被銀行剝好幾層皮，換匯要手續費、匯款也要手續費，更需要好幾個工作天才能送進國外帳號。

針對這些痛點，新加坡的InstaReM提出了解決辦法。不僅在新加坡站穩腳步，還已拿到澳洲、新加坡、香港、馬來西亞等八國執照。因手續費低廉且服務範圍廣闊，曾被世界銀行 (World Bank) 譽為亞洲最具競爭力的跨境匯款平台之一。

談到創業緣起，來自印度的創辦人寧文哲 (Prajit Nanu) 分享，五年前他還在印度當業務時，想匯約400美元到泰國，卻發現要填太多文件，程序繁鎖

到令他灰心。後來他決定和泰國朋友換錢，用印度盧比交換等值泰銖。

這次經驗讓他意識到跨境匯款有多麻煩。因此他和另一位法遵專家麥可 (Michael Bermingham) 共同創辦InstaReM。這名稱就是「Instant Remittance」的縮寫，意即即時匯款。

在InstaReMs上，只要不到5分鐘確認換匯金額，款項一個工作天內會寄到。

另一項即時，是根據Reuters提供的即時匯率換算，手續費根據國家不同，從0.25%到1%不等。其他跨境匯款通常會收取1%到1.5%的手續費。



寧文哲提到，申請這麼多國的跨境匯款執照，台灣最難申請，希望今年能順利進台灣的監理沙盒實驗。 張智傑攝

目前InstaReM匯款方式主要有二，在換匯金流進出平衡的國家，主要透過雙邊媒合的方式，反之則是會和銀行合作。

#### 跨境匯款關鍵 做好KYC與法遵

為維持價格競爭力，InstaReM還推出保證最低價。用戶若發現別家平台的換匯方式更優惠，就可以向

InstaReM通報，並取得該優惠價格。

目前該平台最常使用的用戶，前三名是澳洲、新加坡和馬來西亞人。在澳洲對印度整體跨境匯款中，InstaReM已搶下總金額14%的市占

率。目前已可讓用戶從35國匯款到55國。

為了確保安全，InstaReM也嚴守法遵。用戶登記後，公司就會和四、五個不同的國際資料庫比對個人狀況，確認是否有匯款曾被拒絕的不良紀錄等。

用戶每次匯款，也會確認其匯款原因與對象，累積的匯款模式也能當作未來AI判讀是否有洗錢疑慮的根據。

除了個人用戶，InstaReM也提供企業註冊，可透過該平台匯款給海外的員工。對InstaReM來說，企業與銀行機構已是獲利主力，因為金額愈大，愈多人加入，愈能降低成本；企業透過該平台，則可以省近八成的手續費。可謂雙贏。

今年1月，InstaReM還獲新加坡金管局許可，將要和VISA合作，在新加坡和歐洲推出預付卡和簽帳金融卡。未來，用戶在國外刷卡時，手續費和匯率可以比照平台上的價格，極具潛力。寧文哲近年來台灣三次，和數家銀行洽談，對台灣市場躍躍欲試。也許今年國人跨境匯款就會多一項選擇。G

### InstaReM

公司類型：跨境匯款  
 成立時間：2014年  
 創辦人：寧文哲 (Prajit Nanu)  
 團隊人數：250人  
 服務區域：澳洲、新加坡、馬來西亞等35國

關鍵數字：從**0.25%**到**1%**不等的手續費



寧文哲提到，申請這麼多國的跨境匯款執照，台灣最難申請，希望今年能順利進台灣的監理沙盒實驗。 張智傑攝

目前InstaReM匯款方式主要有二，在換匯金流進出平衡的國家，主要透過雙邊媒合的方式，反之則是會和銀行合作。

### 跨境匯款關鍵 做好KYC與法遵

為維持價格競爭力，InstaReM還推出保證最低價。用戶若發現別家平台的換匯方式更優惠，就可以向

InstaReM通報，並取得該優惠價格。

目前該平台最常使用的用戶，前三名是澳洲、新加坡和馬來西亞人。在澳洲對印度整體跨境匯款中，InstaReM已搶下總金額14%的市占

率。目前已可讓用戶從35國匯款到55國。

為了確保安全，InstaReM也嚴守法遵。用戶登記後，公司就會和四、五個不同的國際資料庫比對個人狀況，確認是否有匯款曾被拒絕的不良紀錄等。

用戶每次匯款，也會確認其匯款原因與對象，累積的匯款模式也能當作未來AI判讀是否有洗錢疑慮的根據。

除了個人用戶，InstaReM也提供企業註冊，可透過該平台匯款給海外的員工。對InstaReM來說，企業與銀行機構已是獲利主力，因為金額愈大，愈多人加入，愈能降低成本；企業透過該平台，則可以省近八成的手續費。可謂雙贏。

今年1月，InstaReM還獲新加坡金管局許可，將要和VISA合作，在新加坡和歐洲推出預付卡和簽帳金融卡。未來，用戶在國外刷卡時，手續費和匯率可以比照平台上的價格，極具潛力。寧文哲近年來台灣三次，和數家銀行洽談，對台灣市場躍躍欲試。也許今年國人跨境匯款就會多一項選擇。G

## InstaReM

公司類型：跨境匯款  
 成立時間：2014年  
 創辦人：寧文哲 (Prajit Nanu)  
 團隊人數：250人  
 服務區域：澳洲、新加坡、馬來西亞等35國  
 關鍵數字：從**0.25%**到**1%**不等的手續費