

在管理風險的同時保持盈利。其實，從發牌制度、營運地點及其聯盟構成模式，數字銀行面對的風險也跟傳統銀行類似，只是僅以數字形式存在，反之數字銀行極易受到故障停機的影響。妥善處理網絡安全、私隱、數據分享與技術應用等各類風險，才能有效確保客戶體驗及業務連續性，這將是獲得監管機構和客戶信任的關鍵所在。

### 人才及模型帶來風險

她又表示，監管機構將高度關注數字銀行如何確保其董事會及管理團隊獨立於其發起機構，並適當管控潛在的利益衝突。此類衝突可能源於發起機構與數字銀行有金融業務競爭，或與數字銀行的共享數據及技術條款存在問題。”

除此之外，數字銀行必須推動團隊協作。在香港，數據顯示 64% 的金融科技公司發現招聘過程困難重重；47% 的公司表示主要挑戰在於缺乏可勝任的金融科技技術人才。另一個問題是技術人員與銀行人員之間存在的觀念差異。數字銀行需要決定何種專長的團隊組合，並作出戰略部署，以招募具備團隊協作精神的人才。另外，許多數字銀行都將採用精益管理模式，高度依賴人工智能、機器學習和數據分析實現流程自動化，並推動制定決策。雖然人工智能和機器學習模型能為數字銀行創造優勢，同時也會帶來模型風險。模型失敗將對銀行造成負面影響，如財務損失、營運失誤、監管違規以及名譽受損等。

### 需要採取不同風險管理方式

她更補充說，在管理私隱、網絡安全、雲運算和業務連續性等風險方面，數字銀行將面臨許多與現有參與者的挑戰，並且須遵守與其他金融機構相同的監管要求。然而，部分技術風險在本質上不同於傳統銀行所面臨的風險，因此需要採用不同的風險管理方式。

至於數字銀行在建模策略中採用“聯邦學習（federated learning）”技術是一例。聯邦學習法有助於解決私隱和訊息安全相關監管顧慮，銀行可採用分散式加密系統，在毋須進行任何數據傳輸的情況下整合不同伺服器及不同轄區的數據。數字銀行可以和其他銀行合作，利用各自的數據集聯合開發小微企業信用評估模

型，不僅能提升模型性能，還有助加強對多重貸款申請等問題的了解。

### 容許設立辦事處助吸客

談及修例方面，她說，在2018年5月30日金管局修訂《虛擬銀行的認可》指引，當時提到不預期虛銀設立分行。但在10月25日金管局發出《數字銀行的認可》指引修訂本，這與傳統銀行一樣，數字銀行可設立本地辦事處（例如作為銷售及服務中心），但該辦事處不得進行任何分行業務（例如存貸業務）。另外，數字銀行今後業務範圍亦擴大，新指引雖無明文列出相關改動，但實際上已取消了2018年的虛銀指引內，有關虛銀主要從事零售銀行業務（包括中小企業業務）的限制。今次放寬也參考了金管局今年8月初就虛銀檢討報告發表的“總結及前瞻”，主要是鑑於業界近期的發展，現時要求虛銀主要提供零售銀行服務的規限已不合時宜，“因此這項規定將會被取消”。

她說，數字銀行界對金管局公告的新指引均表示支持，認為有助業界接觸更多客群及提升大眾認知度，加強行業競爭力及多元化發展。至於實際上會有多少數字銀行開設分行，市場相信仍要端視成本效益，以及各行的定位等因素考量。

她強調，容許數字銀行有限度透過非電子傳送渠道進行業務，有助改善交易流程和提升客戶體驗。不過，數字銀行不會如傳統零售銀行般，設立大量實體分行，數字銀行仍需完全或主要透過電子渠道提供銀行服務，而且金管局在審批數字銀行開設分行時，會仔細審視申請理據。

她更指出，對於數字銀行突破性獲准開設分行，背後理念與當局因應過去數年虛銀發展經驗所得，考慮到完全不准開分行對行業服務造成掣肘，新指引容許數字銀行“由虛變實”，有助提升客戶體驗，日後該局若推出如Money Safe等加強防騙措施，客戶亦需親身前往分行才能解鎖調動資金，數字銀行若沒有分行便無法提供服務。



掃碼聆聽原文



掃碼閱讀原文