

金融科技創投基金新生態—國際趨勢、關鍵因子與配套措施

臧正運**、羅至善***

一、前言

金管會自彭金隆主委上任後，大刀闊斧，積極推動多項有助於促進金融創新的舉措。其中最受矚目者，莫過於針對金融科技領域的發展；除了虛擬資產服務業者的監理、現實世界資產的代幣化、數位保險公司的設立開放外，作者認為最值得關注但尚未被各界充分討論者，乃是如何透過金融科技產業聯盟的驅動來營造更為多元健全的金融生態體系。在眾多金融科技產業聯盟所欲推動的項目中，進度相對不明朗者，即為金融科技創投基金的募集與運作。

根據金管會在2025年5月所揭櫫的金

融科技五大政策，其中包含了「成立金融科技母基金，該基金由LP(Limited Partner)與GP(General Partner)組成，母基金投資不同主題之創投基金，藉以創造更多發掘新創業者及搭建交流合作之橋樑。」¹ 這個金融科技基金的構想，概念上應是由政府與金融機構合力募集一個母創投基金，針對不同領域的子創投基金進行投資，達到管理分層與資金分配的效果。這樣的架構為不少主權國家所採用，例如韓國、加拿大、比利時與歐盟等。以韓國為例，該國設立Global Fund，早在2024年時，該基金已經投資了一兆多韓元於近600間韓國本土企業。² OECD也在其2025年所出

** Dr. Cheng-Yun (CY) Tsang, Associate Professor, Monash University Faculty of Law; Senior Visiting Fellow, UNSW School of Private and Commercial Law; 政治大學國際金融學院兼任教授。

*** Shan Luo, Responsible Fintech Institute (RFI) Fellow; 前金融科技創新發展計畫 計畫主持人/金融科技創新園區 執行總監/資策會金融科技中心主任。本文使用Claude Sonnet 4.6作為AI研究助理，協助文稿編校、腳註資料查找確認與格式調整，所有內容均經作者檢視確認，文責由作者自負。

¹ 金融監督管理委員會，金融科技五大進展 金管會打造金融市場新動能，2025年5月27日，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=487&parentpath=0,7,478&mcustomize=onemessages_view.jsp&dataserno=202507210021&dtable=O20160223020901（最後瀏覽日期：2026年5月25日）

² MSS to establish a new global fund of KRW 1.2 Trillion, https://mss.go.kr/site/eng/ex/bbs/View.do?bclidx=1051612&cbldx=244&utm_source=chatgpt.com (last visited on May 25, 2026).

版的Benchmarking government support for venture capital - A comparative analysis報告中³，系統性比較九個 OECD 國家（包含美國、英國、瑞士、德國、加拿大及以色列等國）之創投政策與市場發展，指出創投資金在過去十五年主要受到低利率環境與機構投資人進入等因素推動而有顯著成長。該報告強調，政府在創投市場中的角色已由早期的直接投資，逐步轉向「間接投資」，特別是透過 Fund-of-Funds（以及母子基金）等架構，將資金配置給專業創投基金，以提升資本配置效率並降低政府選擇投資標的之風險。

目前最新的進展，根據金管會在2025年11月在立法院財政委員會所做之「推動普惠金融與金融科技概況及相關措施」專題報告，金融科技產業聯盟規劃成立金融科技創投基金，提升我國金融科技在國際的能見度與影響力，基金預計募集新台幣60至75億元，將在2026年第1季完成首輪募資30億元⁴。據金融科技產業聯盟的分工，由金控公司擔任金融科技投資交流工作圈之召集人，並由金融機構共同出資募集部分比例之基金⁵。然目前為此，除了看到有關於與國發基金共同合作的討論外，對於該創投基金的募集狀況與規劃方向，外界仍不得而

知。

本文認為，金融科技創投基金對於扶助我國金融科技產業發展以及多元金融生態的營造有至關重要的影響，在我國大量公眾資金流向股市的同時，若能有更多合適的資本去化管道，將有助於分散我國資金流向過度集中的風險，同時達到協助產業發展與創新升級的效果。因此，本文將從國際金融科技產業與資本匯集的趨勢觀察其發展重點與主要模式，並針對我國所需要的金融科技創投基金模式提出觀察；此外，也將參考國際與作者實務經驗，分析我國推動該基金的關鍵成功因子為何，最後總結發展上的挑戰與因應這些挑戰的制度配套建議，盼能為此正在規劃階段的重要政策注入正向思維，供主管機關與金融業界參考。

二、從國際發展趨勢與創投模式看我國需要的金融科技創投基金

若要理解臺灣需要什麼樣的金融科技創投基金，必須先掌握當前全球投資邏輯正如何轉變。本章先梳理近年國際金融科技產業與資本動態的主要脈絡，再針對「政策資本」與「民間專業基金」這兩條發展路徑加以比較，最後歸納出對臺灣的具體啟示。

³ OECD, Benchmarking Government Support for Venture Capital - A Comparative Analysis, OECD SME and Entrepreneurship Papers (2025)。

⁴ 蘇思云，金融科技創投基金 預計明年首季完成首輪募資30億，經濟日報，2025年11月11日，<https://money.udn.com/money/story/5613/9132988>（最後瀏覽日期：2026年5月25日）。

⁵ 台灣金融服務業聯合總會，金融科技產業聯盟，<https://www.tfsr.org.tw/ftia/ArchDiagTaskList>（最後瀏覽日期：2026年5月11日）；鄭好安，金融科技創投基金 上看百億，工商時報，2025年10月24日，<https://www.ctee.com.tw/news/20251024700156-439901>（最後瀏覽日期：2026年5月25日）。

（一）全球金融科技與投資的發展趨勢

當前全球金融科技產業正站在一個轉捩點。McKinsey、World Economic Forum（WEF）與 World Bank 等機構近期的重要報告，儘管側重點不同，但描繪的大方向卻頗為一致。簡言之，金融科技產業正處於「轉大人」的階段。McKinsey 將其定名為「第五個時代」（the Fifth Era），意指金融科技與傳統金融、實體經濟、AI 技術和法規制度深度融合的新階段。這個時代的金融科技業者，必須同時具備規模化、獲利能力與合規成熟度等三大能力。因此，國際投資資金逐漸呈現「啞鈴型」⁶（Barbell-shaped）的兩極化配置。一方面，投資資金追捧少數已證明商業模式、具規模與獲利能力的成熟「贏家」，甚至催生出估值達千億美元的「千角獸（Centicorns）」⁷；另一方面則仍保留對 AI、數位資產基礎設施等早期高潛力主題的投資；在這樣兩極化的資本配置下，位於中間階段、尚未跨過正式導入與規模化門檻的公司，更容易面臨資本挹注的斷點。

在第一類的「贏家」中最值關注者，乃是「水平型金融科技（Horizontal Fintech）」之熱潮，這類新創多以B2B模式切入，全方位由

內而外提供 AI、軟體或資訊服務，成為傳統金融巨頭數位轉型的重要夥伴。這也呼應2025年高達一半的併購買家並非傳統金融機構，而是「已經具備規模的新創」藉由併購⁸其他新創來擴充產品線。根據McKinsey的報告，金融科技在2025年間已創造約 6,500 億美元營收⁹，這些最成功的業者均運用其規模化、獲利能力與合規能力等優勢，築起了市場競爭的高牆。

除了這條主軸，從近年國際發展軌跡中還可以歸納出五個具體的趨勢特徵，以下逐一檢視。

第一個特徵主要在對獲利事業發展評估朝向更務實的思維，早期 Fintech業者與投資人追求快速擴張，以市佔率成長與高度運用補貼的手段來奠定事業發展；然而，隨著資金成本上升與估值修正，國際投資市場已更重視收入品質、單位經濟效益、現金流韌性與可持續獲利模式。WEF 與 Cambridge Centre for Alternative Finance 指出，受訪金融科技企業的平均客戶成長率雖然減少（由 55% 降至 37%¹⁰），但平均營收成長仍達 40%、利潤成長達 39%，顯示產業投資轉向務實可持續的營收與利潤成長。換言之，實質獲利與業務的續存能力儼然已為投資者評估的主流趨勢。

⁶ McKinsey & QED Investors, The Next Age of Fintech: AI, Digital Assets, and New Paths to Success, 2025年。報告指出全球金融科技投資呈現「啞鈴型（barbell-shaped）」分布：資金集中在已規模化的後期業者與早期高潛力新創，中期成長階段的資本佔比大幅下降。報告全文見：<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-next-age-of-fintech-ai-digital-assets-and-new-paths-to-success>（最後瀏覽日期：2026年5月25日）。

⁷ 同前註6。

⁸ 同前註6。報告另指出，2025年金融科技產業的併購交易中，已具規模的金融科技業者佔收購買家超過50%，顯示產業整合由「科技贏家」主導。

⁹ 同前註6。報告另指出，全球金融科技於2025年產生約6,500億美元營收，較2024年成長約21%，佔全球金融服務業約4%。

¹⁰ World Economic Forum & Cambridge Centre for Alternative Finance (CCAF), The Future of Global Fintech: From Rapid Expansion to Sustainable Growth- Second Edition, 2025年6月，<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-global-fintech-2025/>（最後瀏覽日期：2026年5月25日）。該報告基於對240家金融科技公司的全球調查，顯示客戶成長率由2020–2021年的55%降至2022–2023年的37%，但2023年平均營收成長仍達40%、利潤成長達39%。

第二個特徵是，商業模式從「以顛覆傳統之 B2C為主」轉向「B2B 賦能與生態系合作」。在前幾波金融科技浪潮中，許多金融科技公司拜跨國B2C金融科技業務所賜，快速成為跨國大型企業。然隨市場與法規逐步成熟，跨國大型金融科技公司也緊隨各大經濟體金融創新法規熟成，進行金融執照佈局，在多國市場取得銀行執照或各類金融機構執照，以基礎在地合規配搭其跨國金融市場擴張。傳統金融業者面對四面八方的市場新進者，同時內部資訊系統也已達汰換與盤點之際，以科技為核心的金融科技業者也在此時機取得切入商機，一旦跨越第一家銀行合作的第一道門檻，取得大型銀行的信任資產後，快速複製並開啟自助餐式的科技產品服務，這就是所謂的水平型金融科技（Horizontal Fintechs），且已成投資顯學。那些由內而外幫助傳統機構數位轉型、提供軟體或數據的 B2B 企業，其營收成長速度比直接競爭的同業快。對創投基金而言，這意味產品的B2B 銷售能力、企業級交付能力與金融機構合作能力等因素，成為金融科技公司能否獲得創投青睞重要評斷。

第三個特徵，AI 成為無所不在的加速器。生成式AI發展並滾動成長逾三年後，已不再只是題材，需要務實體現於實質成本結構、產品開發速度、風險控管等底層核心能力。具備 AI

能力的金融科技佔據了近一半的創投交易，並且在 B 輪與 C 輪享有明顯的估值溢價¹¹。不過 AI也帶來技術護城河的雙面刃效應，AI 讓新產品開發時間從數年壓縮到數週，大幅降低技術門檻。這意味著單純依賴「產品功能」的護城河正在消失。趨勢報告中提出未來的金融競爭優勢更加取決於誰能掌握數據、通路以及客戶信任，而以AI演進速度，更值得持續關注的不只是作業效率的商業競爭，而是在AI浪潮持續發酵下的各項金融市場的客戶胃口轉變與創新服務頻譜變化，如同APP出現對傳統網路金融的第一次衝擊。

第四個特徵則是金融科技業者法令遵循態度的轉變。如同前述，前幾波快速成長的跨國大型金融科技業者已視「法令遵循與取得執照」為自身護城河。尋求「監理套利」的投機型金融科技業者不復存在，脫胎換骨的金融科技公司早已主動擁抱甚至要求監管。舉例而言，2025 年美國新銀行執照的申請量幾乎相當於過去四年的總和¹²。取得執照讓金融科技業者能直接賺取利差、降低資金成本，這也顯示金融科技業與傳統銀行的界線已被打破，市場逐漸融合。對投資人而言，法令遵循能力已為金融科技業者能否持續與規模化的基本標配。

¹¹ McKinsey & QED Investors，同前註6。報告指出AI已成為金融科技的核心競爭力，AI相關金融科技新創在各輪次均享有顯著估值溢價，且在創投市場中獲得不成比例的資金集中。另參見：Rudy Yang, Q3 2025 PitchBook Analyst Note: Fintech's AI Premium, 2025年7月，指出美國具備AI能力的金融科技業者獲得2025年全年度近54%的創投交易額，而其早期估值中位數較非AI同業高出約242%。

¹² Freshfields, 2025 Bank Regulatory Roundup and What to Look for in 2026, 2025年12月。報告指出，2025年美國OCC（貨幣監理署）收到14件信託銀行新設許可申請，幾乎與前四年申請總量相當，而申請者多為尋求取得受監管銀行資格的金金融科技與數位資產公司。

最後的特徵則是原生數位金融市場應用場景的改變。也就是數位資產市場從投機炒作逐步走向解決真實世界的痛點。資金從投資加密貨幣轉向而湧入監理納管的「穩定幣（Stablecoins）」與「真實世界資產代幣化（RWA）」¹³。這些技術解決跨境 B2B 支付的成本與效率問題，也讓企業資金能在 24/7 交易環境中即時結算，甚而帶動金融市場基礎設施的全面升級。

上述趨勢特徵顯示，全球金融科技正好走到下一個重要里程碑。產業競爭已隨金融相關法規漸臻成熟，已正式邁入階段性穩定期，從產業趨勢與投資角度，金融科技公司已被視為「準大人」看待，需要包括獲利能力、法遵成熟度、AI 應用、金融機構採用與規模化能力等基本條件。

隨著「轉大人」的國際金融科技產業變化，金融科技產業的投資方，也就是推動金融科技產業的各國政府及國際金融科技創投機構如何看待與策略因應則更顯關鍵。因過往積極推動金融科技產業之國家多為具有人口紅利，或金融產業為貢獻國家 GDP 主要產業的經濟體，例如英國、美國、新加坡，均是前幾波在金融科技政策推動不遺餘力，也是目前國際金融科技市場發展的受益國，大型金融科技業者不乏出身或總部落腳於這些國家，更遑論大型金融科技創投機構。相比於成熟的金融科技產

業國，此時臺灣政策性推動金融科技創投基金，更應思考如何運用資金工具彎道追車，強化臺灣金融科技資金市場。因此考量國內金融科技發展條件與特性，主要提出值得觀察與借鏡的他國政府與國際創投的策略作為。

第一，借鏡以數位產業為重點推動的科技國家，如以色列與南韓如何透過政策資本引導金融科技基金發展，同時引流國際或外部資金，強化產業資金接力，穩固本國金融科技業者之全階段成長能力；第二，全球大型金融科技專業創投基金，如何透過清楚的投資主軸、雙/多階段創投基金接力設計、投後助攻、金融機構連結與法令遵循的知能，建立自身的存續優勢，成為國家金融科技產業發展核心能量。以下針對這兩大模式加以分析。

（二）政策資本與民間專業基金的模式分析

值得注意者，上述兩種發展模式並非涇渭分明，往往係相輔相成，分別回應金融科技產業不同階段的需求。政策資本模式較適合處理市場失靈、長期資金不足與產業資本斷點；民間專業基金則較能透過市場紀律、投後管理與金融科技專業判斷，協助被投公司真正走向正式導入、複製成長與國際擴張。以下分別以南韓、以色列政府創投基金設計，以及全球主要的民間創投基金為例，說明不同資本工具如何因應金融科技產業發展需求。

¹³ McKinsey & QED Investors，同前註6。報告指出穩定幣2025年交易量已達35兆美元，具備即時、近零成本結算特性，可解決跨境B2B支付昂貴與延遲問題；與此同時，真實世界資產代幣化（RWA, Real-World Assets tokenization）亦成為機構投資資金新流向。

1. 政策資本模式

相似於臺灣具備科技、資訊與創新人才基礎，但並非全球金融科技主流市場的國家而言，政策資本的意義不只是政府出資支持新創，而是如何把公共資本放在正確的槓桿位置。特別是在金融科技產業中，搭配金融科技新創專屬的成長週期，從產品的概念驗證、金融機構試辦、正式導入、合規建置到規模化複製，往往需要較長時間的資本耐心。若完全依賴民間資金，在市場規模有限、退出路徑不清楚或金融機構採用速度較慢的情況下，容易形成資本斷點。因此，政府基金或政策資本的核心功能，是協助補足市場不願意或無法獨立承擔的階段性風險，並透過制度設計引導民間資金逐步進場。

南韓的金融科技創新基金(Fintech Innovation Fund)可視為¹⁴以「母基金架構」(Fund-of-Funds)穩定金融科技資本供給的代表案例。其設計重點在於透過母基金投資多支子基金，再由子基金的普通合夥人(General Partner, GP)負責個別投資與投後管理。這種

分層安排的政策意義，是先建立一條較穩定的資本管道，再讓專業投資團隊在管道內進行市場化運作。對金融科技而言，這特別重要，因為金融科技公司常常不是早期投資後就能自然成長，而需要一連串的試作與法遵內控的導入，甚而達到跨機構複製的效果，其過程需要連續性的資本支持。從產業面來看，南韓模式主要處理的是「跨階段資金接力」問題。當國際經濟或全球金融市場有波動，造成市場資金緊縮時，金融科技新創容易在產品已被驗證、但尚未形成穩定收入前面臨資本斷鏈。母基金架構可以透過多支子基金涵蓋不同成長階段，避免政策資金只停留在早期補助或單點投資。此一設計的優點，是政府能透過母基金維持政策方向、資金供給與治理監督，同時又保留子基金 GP 的專業選案與投後管理空間。換言之，南韓模式不是由政府直接取代市場投資判斷，而是用政策資本先建立金融科技資本供給的底盤，再交由專業團隊進行投資運作。

以色列政府創投基金Yozma Fund (Yozma 2.0)¹⁵則呈現另一種政府資金搭配政策工具的樣

¹⁴ 南韓在政策性創投工具上實際同時運作兩個互補機制。其一為由金融委員會(Financial Services Commission, FSC)主導的「Fintech Innovation Fund (핀테크 혁신펀드)」，係金融科技專屬母基金，第1號基金(2020-2023年)總規模5,133億韓元，投資85家金融科技新創；第2號基金(2024-2027年)規模同樣5,000億韓元，2020-2027年合計總規模擴大至1兆韓元，以母基金架構投資多支子基金，並分設初期、商業化及Scale-up等成長階段之客製化子基金，各子基金GP負責個別投資與投後管理。資料來源：FSC新聞稿，2024年4月，<https://www.fsc.go.kr/no010101/82092> (最後瀏覽日期：2026年5月25日)。其二為由中小企業部(Ministry of SMEs and Startups, MSS)主導的「Global Fund」，係跨產業新創的廣泛支持工具，以母基金結構吸引境外創投共同投資，截至2024年累計投資約1.2兆韓元於598家本土企業。資料來源：MSS官網，2024年7月，<https://www.mss.go.kr/site/eng/ex/bbs/View.do?cbldx=244&bcldx=1051612> (最後瀏覽日期：2026年5月25日)。第二章所描述的母基金與跨階段接力設計，主要指涉FSC Fintech Innovation Fund；前言所引用之「一兆多韓元、近600間企業」數字，則係指MSS Global Fund之累計成果。

¹⁵ 以色列 Yozma 計畫(Yozma Programme)為以色列政府1993年啟動的創投引導計畫，透過政府共同出資與讓利設計，成功引導國際創投資金進入以色列市場，被視為以色列創投生態崛起的關鍵政策工具。Yozma 2.0為其延伸版本，重點在鼓勵保險、退休基金等機構投資人配置創投資產。參見：Israel Innovation Authority, Yozma Fund – Institutional Program, <https://innovationisrael.org.il/en/programs/yozma-fund/> (最後瀏覽日期：2026年5月25日)；Israel Innovation Authority, Record Demand for the Yozma 2.0 Fund, https://innovationisrael.org.il/en/press_release/yozma-winners/ (最後瀏覽日期：2026年5月25日)。

貌。它不是單純的金融科技基金，而是以鼓勵機構投資人參與創投市場為核心的上位政策。其重要性在於，它將政策誘因放在有限合夥人（Limited Partner, LP）端，透過配比投入、報酬分配調整與買回機制，提高長期資金的機構投資人（例如保險、退休基金等長期資金）投入創投基金的意願。對以色列這類科技創新能力強、但仍需要厚實創投資金池的國家而言，這種做法改善長期資金對創投配置的風險報酬判斷。Yozma 2.0 巧妙地設計了對機構投資人具有投資誘因的計算公式，鼓勵長期資金提高對創投投資配置。政府以一定比例共同投入，並在報酬分配或未來買回安排上提供讓利與彈性，如此一來，降低機構投資人對創投基金的相對風險承擔，內部投資決策也較容易被核准。這樣的設計同時具有外溢效果，它不只支持單一基金或少數新創，而可能改變保險、退休基金與其他長期資金對創投市場的整體配置，進而厚實以色列創投市場的資金池。

南韓與以色列的案例共同說明，政策主導型創投基金的重點不在於政府投入多少資金，而在於公共資本如何被設計成市場誘因創造的槓桿。南韓偏向以母基金與子基金架構，強化金融科技資金供給的連續性；以色列則偏向以 LP 端誘因條款，動員長期資金投入創投市場。兩者對臺灣的啟示是，政策資本不應只被視為補助工具，而應被設計為修補市場斷點、提高資金韌性與引導民間資本進場的制度工具。

2. 民間專業基金模式

相較於政策資本，民間金融科技專業基金的核心競爭力，不在於資金規模，而是長期聚焦金融科技後所累積的投資判斷、投後助攻能力、金融機構連結與法令遵循知能。金融科技之於一般科技投資，就好比專科醫師與家庭醫師之間的差異：專業型創投基金不一定靠最大資本量取勝，而是靠產業知識、法規敏感度與投後支援等專業，成為新創真正需要的策略型資本。因此，全球大型金融科技專業基金若要具備續存能力與競爭力，必須形成一套比一般科技投資更深的產業理解與投後支援能力。綜合全球專注在金融科技的民間創投基金來看，其發展成功大致有四個因素：

首先是清楚的投資主軸與專業定位。以美國 QED Investors、以色列 Moneta VC 等金融科技專業基金為例，其差異化不只是投資 Fintech，而是長期聚焦金融服務與金融科技交會處，理解支付、借貸、保險、財富管理、風控、資安、法遵、第三方風險管理與金融基礎設施等領域的商業邏輯。這類基金就像金融科技投資的「專科醫師」，能判斷一家公司不只是產品是否新穎，而是其收入模式、風險承擔、監理路徑、金融機構採用可能性與後續擴張機會。

其次則是雙基金或多基金的跨階段接力能力。金融科技公司的成長路徑往往不是「早期投資後自然有機成長」，而是在概念驗證、正式導入、跨機構複製與規模化擴張之間，面

臨不同性質的資本需求。以 QED Investors 為例，其投資平台已不只是單一早期基金，主要分成 Early Stage Fund (早期基金線)¹⁶，跟 Growth Fund (成長基金線)，涵蓋 Pre-Seed (種子前期)、Seed (種子輪)，Series A (A輪) 與 Growth Stage (成長期) 的跨階段金融科技投資架構。畢竟金融科技的發展過程中，每一階段環節的挑戰與法遵門檻都不一。成熟的金融科技基金平台通常需要透過不同基金的不同策略，讓基金資源更聚焦與到位，讓資本適時接力。

其三是強大的投後助攻能力與金融機構連結能力。金融機構往往不只是金融科技創投基金的重要資金來源，也同時是多數金融科技公司的主要目標客戶。這使金融科技基金的設計與一般科技基金不同。金融科技基金不能只尋找願意出資的 LP，也必須思考如何把金融機構轉化為被投公司的場景夥伴與潛在採用者。金融科技產品若要進入金融機構場景，通常會面對漫長銷售週期、複雜採購流程、資安審查、法遵疑慮與正式導入門檻。因此，成熟的民間金融科技基金，常會在基金設計與投後策略中，主動尋找願意策略合作的金融機構投資人。以 Moneta VC 為例，其公開資料特別

強調與銀行、保險等策略夥伴的緊密網絡，這些夥伴不只是共同投資者，也能成為被投公司的「設計夥伴與客戶」(Design Partners and clients)¹⁷。換言之，Moneta 的特色不只是提供資金，而是把金融機構網絡轉化為新創的早期場景驗證、產品修正、商業導入與潛在採購機會。這種 Design Partner 機制的價值，在於讓新創早期即能接觸目標客戶，理解金融機構的業務痛點、採購思維，更重要的是陪跑式的合作關係，能加速新創同理金融機構的合作對口語言與難處，過程中建構類革命情感的同袍情。對 Fintech VC 而言，Design Partner 不單是銷售引介，而是一種降低磨損與加速磨合，並手把手訓練金融科技人變成真正的金融人，這也才是幫助金融科技公司積累後續複製動能的投後方法。值得注意的是，Moneta 這套機制之所以能夠運作，有一個臺灣目前尚不具備的前提：以色列的銀行與保險機構長期在創投生態中擔任策略性 LP，已形成願意以 Design Partner 身份深度介入新創產品發展的制度慣性。這基本上已經是金融機構角色定位的問題。臺灣金融機構若仍以出資者或被動觀察者自居，即使有資金投入基金，Design Partner 機制也難以真正落地。

¹⁶ QED Investors，官方網站 www.qedinvestors.com；BusinessWire，QED Investors Closes Nearly \$1 Billion in New Funds，2023年5月23日。2023年QED完成近9.25億美元的兩支新基金募集：Fund VIII（6.5億美元，早期基金）與Growth II（2.75億美元，成長期基金），總管理資產超過40億美元。

¹⁷ Moneta VC，官方網站 www.monetavc.com，Moneta Capital，"First Closing Press Release"。Moneta VC公開資料明確指出其核心價值在於「與全球頂尖銀行及保險公司建立策略夥伴關係，這些機構作為共同投資者，並以design partners and clients的身份支持被投組合公司」。

最後，則是持續累積基金投資的績效紀錄，以向市場證明其投資績效的存續能力。這是金融科技專業基金本身必須具備也是最具挑戰性的能力。一支基金若要長期存在，不能只依靠政策補助或單次成功案例，而必須持續向 LP 證明其投資邏輯、投後能力與退出可能性。這也是金融科技專業投資人才稀缺的原因。它不只需要理解科技產品與創業團隊，也要理解金融常規作業，以及法規監理可落地做法以及最終的資本市場退出設計。這種能力很難透過短期專案或單次補助形成，必須在長期投資與投後實務中累積。當一支基金能持續投出具有代表性的成功案例，並協助被投公司跨越導入、合規、規模化與國際化門檻時，它就不再只是單一基金，而會逐漸成為金融科技產業中可信賴的專業投資品牌。這種可被 LP 與市場檢驗的續存能力，也是民間金融科技專業基金與一般政策型補助工具最大的差異。

（三）對臺灣發展金融科技創投基金的啟示

從上述南韓、以色列與國際民間基金的案例可以清楚看到，政府政策資本與民間金融科技專業基金並非競爭關係，而是分工互補。政府資本的重點，不是單純提供資金，而是處理市場自行難以解決的關鍵斷點，例如中期資本接力、金融機構導入前的高風險階段、法遵與資安建置成本、長期資金進場意願不足，以及本國市場規模有限所造成的投資連續性問題。政策資本若設計得當，應是一種市場誘因機制，而非單純的補助工具。

民間金融科技專業基金的價值，則在於建立可被 LP 與市場檢驗的投資能力。國際大型金融科技創投基金的競爭力，來自長期聚焦金融科技所累積的產業判斷、金融機構網絡、投後支援與退出經驗。對臺灣而言，國際案例的真正啟示不是複製某一國模式，而是思考如何一方面用政策資本修補產業斷點，另一方面培養能與國際基金對話、共同投資並支援被投公司成長的專業 GP 團隊。

三、金融科技創投基金的關鍵成功因子

第二章的分析揭示了一個模式，凡是在金融科技創投生態發展較成熟的市場，都在若干關鍵條件上有所準備。這些因子不只是基金設計的要素，也是診斷臺灣金融科技產業現狀的參考框架。當某項因子在臺灣缺位時，對應的斷點便會出現。

本章嘗試將這些條件整理為五個彼此關聯的成功因子，並逐一對照臺灣的現況，以供政策制定者參考未來相應的改革方向。

（一）因子一：協助產業跨越成熟化門檻的能力

國際金融科技產業已開始進入「轉大人」的新階段。相較之下，臺灣金融科技雖具備資訊科技人才、金融機構數位化需求與一定創新能量，但從金管會金融科技發展路徑圖、金融科技創新園區輔導重點及近期金融 AI 應用觀察來看，部分新創與金融科技應用仍集中在產品開發、概念驗證、試辦合作或單點導入階段，尚未普遍形成可正式採購、可多機構複製與可持續成長的商業化路徑。

這種落差並不表示臺灣缺乏創新能力，而是尚未形成一套能讓創新從試辦走向正式商業化的成長機制。國際市場已在比較誰能更快完成規模化，臺灣許多業者卻仍在爭取第一家能長期合作的金融機構；國際投資人已在評估獲利品質與跨市場擴張，臺灣新創卻仍常受限於本地市場、法規不確定性、金融機構採購流程與內部 IT 資源排擠。若這些條件沒有被系統性處理，臺灣的金融科技產業就容易停留在「有題目、有試辦、有活動」，但缺乏正式導入、穩定收入與後續資本接力的狀態。

面對全球金融科技逐步進入成熟競爭階段，臺灣亟需避免的是政策、法規調適與資金工具各自獨立運作。金融科技基金的核心設計命題，應是如何運用「政策法規調適＋資金工具＋場景導入」的組合機制，協助金融科技業者從早期創新能量走向可導入、可採購、可複製、可募資、可國際接軌的新成長階段。

（二）因子二：跨階段資本接力設計

國際 Fintech 投資逐漸呈現啞鈴型配置。最容易被擠壓的，不是已經證明規模化的成熟公司，也不是最早期的熱門題目，而是位於中間階段、已完成初步驗證，卻尚未跨過正式導入與獲利模式驗證的公司。對臺灣而言，這正是許多金融科技業者最容易遇到的資本死亡之谷。

臺灣金融科技新創常見的問題，不一定是最早期完全沒有資金，而是在產品完成初步驗證、開始進入金融機構正式環境時，成本與風險突然跳升。從概念驗證到正式導入，通常需要補齊法規要求、金融機構風控內規、資安

審查、資料治理與營運韌性要求。這些條件是金融體系信任的必要基礎，但對中早期新創而言，往往意味著更多資金、更成熟團隊與更長銷售週期。

若這段斷點沒有被資本工具覆蓋，新創會陷入兩難：產品已不只是概念，但尚未有足夠收入得以證明該產品能規模化；金融機構有興趣試辦，但正式採購時間不確定；投資人期待成長數據，但導入週期與合規成本又壓縮現金流。結果是公司卡在「看似有機會、但遲遲無法成為成熟標的」的中間地帶，難以吸引下一輪資金。

這也說明為何金融科技需要專屬投資判斷。一般科技投資人若不熟悉金融業務屬性、金融機構導入週期與合規成本，容易低估中期資金需求，也容易在投資週期壓力下提前失去耐心。臺灣若缺乏專屬金融科技基金與專業 GP，新創團隊往往必須反覆向非金融背景投資人解釋其業務特性，進一步拉高募資與治理溝通成本。

（三）因子三：法遵路徑的明確性

金融科技的競爭力已越來越取決於法遵成熟度。對臺灣而言，真正的問題未必在於法規範的寬嚴與否，而是金融科技創新相關法規解釋空間與商業化路徑仍存在不確定性。

臺灣的金融科技業者在面對金融機構時，常同時面臨三種不確定。第一，是監理期待不確定：創新服務是否需要額外許可、試辦安排或特定法規解釋，會直接影響導入時程。雖然我國已經有相當具體之《金融科技發展與創新實驗條例》以及《金融業申請業務試辦作

業要點》等規範與監理門診等輔導機制，且金管會也針對主題進行業務試辦（如虛擬資產保管業務），甚至就新興科技之應用積極提出指引（如《金融業運用人工智慧（AI）指引》）等，但金融科技業者仍常常在路徑選擇上猶豫不決，因為他們無法確定何種路徑較符合監理機關的期待而有最小化遵循成本並在最短時間內成功落地或是與金融機構順利推展合作的可能。第二，是金融機構內控要求不確定：即使主管機關未明確禁止，金融機構仍可能因資安、法遵、聲譽風險或內部稽核顧慮而延後採用，影響金融機構與金融科技業者的合作意願。第三，是新創業者自身法遵能力不足：多數中早期金融科技業者缺乏法遵經驗與溝通能力，難以用金融機構熟悉的語言說明其風險控管與法令遵循的方式。

這些不確定性會削弱資本市場對金融科技業者的評價。若法遵路徑不清楚，募資敘事會變弱；若正式導入時間難以預測，投資人也難以評估資金使用週期與退場可能性。因此，臺灣金融科技基金需要把法遵能力建置也納入投後支持，協助新創更早理解立法初衷、監理思維、金融機構內控標準與正式採購條件，使法令遵循從被動成本轉為可被投資人理解的成長需求。

最後，目前的法規似乎對於金融機構如何挹注金融科技創投基金仍有未盡明確之處。例如壽險資金是否可以投入、所投資的創投基金是否有對象的限制等等，都是可以進一步規劃釐清的議題。

（四）因子四：金融機構設計夥伴（Design Partner）機制的實現

金融機構在金融科技生態中具有特殊地位：它既是潛在投資人，也是多數金融科技產品的主要採購方。若金融機構只扮演出資者或被動採購者，基金對產業的推動效果會有限。真正重要的是，金融機構能否在基金設計中轉化為 Design Partner，協助新創更早接觸真實需求、釐清導入條件，並提高 POC 轉為正式採購的可能性。

臺灣金融機構規模大、監理要求高、內部流程複雜，對中早期金融科技業者而言，接觸、導入與複製成本都相當高。即使完成一家金融機構試辦，也不代表能快速複製到其他機構，因為每家機構的系統、風險偏好、採購流程與內部治理條件可能不同。因此，臺灣的金融科技業者常遇到「易媒合、難結姻」的問題：可以見面、可以試辦，但不容易走到長期採用與深化合作。

目前臺灣較缺乏的，不只是金融機構願不願意投資金融科技，而是是否願意更早參與產品需求定義、場景驗證與採用條件討論。若這類角色缺席，新創即使完成技術開發，也容易在後續採用與規模化階段遭遇高摩擦成本。

（五）因子五：專業 GP 的投資能力培養與投後方法系統化

臺灣目前的另一項挑戰，是金融科技專業投資人才與投後方法論仍待系統化。若基金只是把金融科技視為一般科技投資的一類，容易低估金融機構導入週期、合規成本與企業級銷

售難度；若基金過度政策導向，又可能削弱市場化選案與退出紀律。真正需要的是能理解政策目標、但仍保有市場判斷與投資紀律的專業 GP。

因此，臺灣金融科技基金的設計，應把 GP 能力建構視為核心目標之一。基金不只是投資新創，也是在培養一支能與國際金融科技創投對話、共同投資、共同評估標的，並協助被投公司進入國際市場的專業投資團隊。若沒有這層能力，金融科技基金容易停留在政策工具；若能建立這層能力，基金才可能成為臺灣金融科技產業長期競爭力的一部分。

四、我國推動金融科技創投基金之挑戰與制度配套建議

上一章已從五個維度分析臺灣金融科技創投基金的關鍵因子與現況落差。這些落差既是挑戰，也是制度配套設計的切入點。本章以修補斷點、構建能力，以及接軌國際為原則，逐項提出因應建議。首先，修補斷點，是補足中期資本、合規建置與金融機構導入前的高風險階段；其次，構建能力，是培養金融科技專業 GP 與制度化投後支援；最後，接軌國際，則是讓臺灣金融科技業者能進入區域市場、取得後續資本並與國際基金對話。

現階段推動臺灣金融科技基金，具有一定的天時、地利與人和基礎。國際金融科技正進入成熟轉型期，且臺灣已有金融科技政策推動基礎與金融機構數位轉型需求。更重要的是，臺灣仍有相當大的高潛力新創與專業投資人才的成長空間。基金設計的重點，是將上述環境

的變遷加以考量，並系統性回應前章歸納的五項關鍵因子。以下提出本文所梳理的挑戰，以及政府及產業能共同採取的配套措施。

（一）建議一：政府角色定位的省思

政府在金融科技創投中的角色，大致可以區分為三層，每一層的功能與風險屬性均不相同。第一，是 Anchor Capital，透過政府資金作為基礎出資，提高民間 LP、金融機構與國際資本參與意願。第二，是 Risk-Sharing Capital，針對 POC 到正式導入、法遵、資安建置與金融機構採用前的高風險階段，提供連續性資金協助風險分擔。第三，是 Ecosystem-Building Capital，協助建立 Design Partner 機制、合規支援平台、國際共同投資網絡，並運用國內公開交易市場或國際併購網絡，思考投資人退場設計。

不過以臺灣而言，政府資金一旦進入創投基金架構，往往面對極高的政治風險。一方面會否有遭受圖利特定產業甚或業者（不論是資金管理方或受投方）的疑慮，一方面則是投資後政府該用何種方式持續介入與管理，都將產生專業投資、官僚體系與政治意志的拉扯。如何確保民間 GP 保有實質的選案與投後管理自主權，將是關鍵。

（二）建議二：基金架構設計的考量

臺灣金融科技基金可借鏡南韓與以色列的不同槓桿設計，但不宜機械式複製。若臺灣主要問題是中期資本斷點與成長接力不足，基金架構就應優先處理跨階段資本供給，而不是只支持早期創新。

一種可行方向，是採取母基金或準母基金架構，由政策資本作為上層資金，投資或共同支持多支不同階段與不同主題的子基金。早期基金可支持產品驗證與市場探索；成長基金可支持正式導入、跨金融機構複製、法遵建置與海外擴張。另一種方向，是採取 LP 端誘因設計，鼓勵金融機構與長期資金配置金融科技創投基金。可參考以色列作法，透過配比投資、部分讓利、買回機制或風險分擔安排，改善機構資金投入創投基金的風險報酬判斷。其目的不是永久補貼，而是降低早期進場門檻，讓機構投資人逐步接納金融科技創投作為資產類別的可能性。

無論採取哪一種架構，重點都是避免只成立一支單點基金。基金設計必須回答：早期誰支持？中期誰接力？正式導入時誰分擔風險？成長期誰引入國際資本？退出時誰承接？等問題。若無法回答這些問題，基金規模再大，也難以形成持續效應。

（三）建議三：民間 GP 能力建構

真正的金融科技基金競爭力，來自是否有一支懂金融科技、能市場化選案、能投後助攻、能與國際 VC 對話的專業團隊。基金設計應把 GP 能力建構納入政策目標。

首先，遴選GP有幾點建議，除了過往的創投投資成效，也應著重於其團隊組成是否完整，包括：（1）GP核心團隊與顧問群組成：基金管理團隊中除了基礎財務評估人才，是否具備科技技術評估能力、金融機構經驗、監理思維與認知，以及跨國市場合作能力；（2）LP應包含但不限金融機構，數位金融產品本就是一種產業經濟基礎建設，其核心來自金融，應用則廣及各產業領域，LP除了是投資方，更

是GP的利益共同體，若能極大化國內其他產業領域的龍頭業者，尤其具有高度國際競爭力業者，LP能在應用端與國際網絡資源端提供多元養分，有助GP提高成效；（3）GP分紅鼓勵機制設計市場化：GP既為基金主責團隊，且金融科技創投朝國際化人才發展同時，應鼓勵團隊從基金管理人思維，轉化為專業投資人思維，即避免收取管理費的被動思維，鼓勵核心投資團隊積極投入投後管理，提高投資績效，為主要其績效設計與分潤機制應具有國際市場競爭性；同時考量人才養成後的持續留任，可運用與成效高度綁定的分年度加上階梯式的模式提高分潤比例設計，規劃重點人才留任方案。

簡言之，政府資金投資的不只是新創，也是臺灣金融科技投資人才的培養與方法論的建立。若缺乏這層意識，基金可能只是短期政策工具；若能逐步培養具市場信任的 Fintech GP，臺灣才可能建立可續募，具國際水準的金融科技專業創投人才。

（四）建議四：金融機構夥伴機制的建置

Design Partner 機制的核心，是要求或鼓勵參與基金的金融機構提供一定比例的實際場景，包括痛點題庫、測試環境、法遵與資安回饋、POC 到正式採購的評估標準，以及可公開或半公開的導入案例。基金管理團隊則負責把這些場景需求轉化為可投資題目，並協助被投公司整理成可複製的產品與導入模式。

這樣的設計能讓金融科技基金不只匯聚資金，更成為場景驗證與導入的擴散平台。對臺灣而言，遠比補助或舉辦競賽更重要，因為金融科技產業真正的瓶頸往往不是想法的優劣，而是能否被金融機構正式採用。

（五）建議五：投後支援平台與生態的營造

臺灣金融科技基金不能只做投資，還需要建立投後支援平台。投後支援至少應包括三類功能。第一，是制度化法遵與資安支援，協助新創理解金融機構採購與內控要求。第二，是金融機構導入支援，協助設計 POC 範圍、正式採購條件與跨機構複製策略。第三，是資本接力與國際化支援，包括後續募資準備、與國際創投對接、海外市場進入策略與退場路徑規劃。

這些功能不一定全部由基金管理團隊自行提供，也可以透過外部專家、金融機構、律師事務所、資安公司、國際創投業者、會計師與產業顧問共同形成支援網絡。重點是基金必須把這些能力制度化，而不是仰賴個別人脈或臨時協助。當投後支援成為基金方法論的一部分，臺灣金融科技才真正有規模化與產業化機會。

五、結語

綜上所述，全球金融科技的發展已進入下一個里程碑，競爭焦點不再只是創新的選題，而是誰能完成正式導入、證明獲利能力、通過法遵門檻，並取得後續成長資本。臺灣目前正在推動的金融科技創投基金是正確且必要的政策方向，但必須確保其發展與構建落實本文所列出的關鍵因子與配套措施，方有成為持續為我國金融科技生態系統注入活

水的可能。倘若具體的發展與創建仍處在政策、資金、法規調適與金融機構各行其是的階段，將可能在國際金融科技規模化競賽中嚴重落隊。

與臺灣人口規模相近，且金融監理同樣趨於保守穩健的澳洲，近期發表一份金融科技產業報告值得借鏡。Deloitte 與 FinTech Australia 發布的《Impact of Fintech in Australia》報告，將澳洲金融科技產業視為提升生產力¹⁸、推動創新與改善消費者結果的重要力量；但同時也點出，若投資環境、政策設定與產業條件無法跟上，將產生相當的代價。這個提醒對臺灣同樣重要。金融科技不是單一產業補助議題，而是關係到金融服務效率、數位主權、人才留用、企業競爭力與國際資本連結的長期議題。

因此，本文認為，金融科技創投基金的重點不只在於「成立基金」，而是建立一套能推動市場轉化的制度設計。臺灣需要讓政策資本補足中期斷點，讓金融機構從出資者轉為陪跑夥伴，讓民間 GP 建立可被市場信任的專業能力，也讓長期資金看見金融科技創投的可配置性。若能完成這些連結，臺灣金融科技基金將不只是政策工具，而可能成為推動產業升級、連結國際資本與培養專業投資能力的產業型資本平台。當然，上述這些都是樂觀且有條件性的假設，落實的關鍵仍在於制度設計與執行的智慧與魄力，以及不分公私部門、金融機構與資本提供方對於臺灣金融科技產業的長期發展願意實質投入並視為重點策略發展的心態。

¹⁸ Deloitte Access Economics & FinTech Australia, Impact of FinTech in Australia: Unlocking Australia's Financial Future, 2026年3月18日, <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/research/impact-fintech-australia.html> (最後瀏覽日期: 2026年5月25日)。該報告指出澳洲金融科技目前為澳洲經濟貢獻136億澳元直接附加價值(約佔GDP 0.5%)，直接雇用逾5萬名全職員工；若政策與投資環境完善，金融科技產業有望以年均約10%成長率擴張，至2035年經濟貢獻可達370億澳元(依前述年均約10%名目成長率推算)。