

資誠2015台灣金融業企業領袖調查報告

迎接金融跨界競合時代^{p4} / 金融 3.0 - 實現數位科技轉型^{p16} / 風險管理與法規遵循^{p28} /
打造全方位金融人才^{p36} / 創造共好的企業社會責任^{p46}

把握跨界契機 開創轉型新局

11

位台灣金融業企業領袖參與
深度訪談

175

位來自全球金融業CEO意
見的參照







目錄

前言	02
1. 迎接金融跨界競合時代	04
一帶一路及亞投行 兩岸金融新焦點	05
打亞洲盃 透過靈活策略進入海外市場	09
以整併為核心 強化台灣金融產業戰力	12
2. 金融 3.0 - 實現數位科技轉型	16
行動科技創新應用 虛實整合的時代來臨	17
產業邊界融解 金融業邁向數位轉型	21
金融科技 (FinTech) 全球新里程碑	24
3. 風險管理與法規遵循	28
提升海外風險管理能力	29
主動遵循當地法規	32
運用大數據 優化風險管理	35
4. 打造全方位金融人才	36
加強人才的國際視野及語言能力	37
延攬在地深耕的前中後台及數位科技人才	40
培養金融人才的跨界力	45
5. 創造共好的企業社會責任	46
長期且系統性的方法 建立資源整合平台	47
從核心能力出發 以專業回饋社會	49
遇見企業領袖	50
資誠金融產業專業服務團隊	51

前言

科技引領的快速變革帶來許多風險，同時也為企業帶來許多新的機會。這些變革重新塑造消費者和企業之間的關係，也打破了產業之間的藩籬。許多CEO重新檢視企業的商業及營運模式，重新評估如何發展差異化的能力，以更能解決消費者的疑難雜症及滿足其需求。

在《跨界轉型 領導變革—2015 資誠台灣企業領袖調查報告》中，我們發現，企業為迎接嶄新時代的來臨，採取Double” T” 兩大取向：「跨界」(Transboundary) 與「轉型」(Transformation)。跨界是指企業在產業邊界融解的新局勢中，企業正運用自身的「核心能力」及掌握數位科技的趨勢，尋求本業以外的跨界競爭與合作。轉型則是企業趁數位化浪潮之勢，將全球趨勢帶來的改變轉化為企業的價值，進行組織的調整及回應，驅動企業本身的轉型。

邊界逐漸融解、新競爭者不斷竄出的情況，在金融業特別明顯，不論是台灣或全球皆然。消費者行為也因行動科技的興起，而有了顛覆式的改變。有鑑於此，資誠特別探討台灣金融業如何脫胎換骨、實現跨界與轉型，我們彙整並分析 11 位台灣金融業領袖的深度訪談內容，並參考PwC Global CEO Survey Report – Financial Sector，完成《資誠 2015 台灣金融業企業領袖調查報告》。

台灣金融業前進海外市場打「亞洲盃」已成為必然趨勢。而中國市場是亞洲盃不可或缺的戰場，近期的一帶一路及亞投行，更將帶來另一波成長的機會。為了迎接金融跨界競合時代的來臨，我們主張，台灣金融業可透過海外併購、策略聯盟或設立子行分行等靈活策略來打好亞洲盃。

然而，出國比賽之前，必須先強化自身戰力，有鑑於國內金融業家數過多，在打亞洲盃之前，台灣金融業可透過整併或擴充資本額，調整好自身的體質，才有能力和競爭者一較高下。

我們也觀察到，在科技進步加速的浪潮下，金融 3.0 正在為傳統的銀行及金融機構帶來巨大改變。網際網路、行動科技及物聯網正在重新形塑金融業的新面貌，台灣金融業正遭受到前所未有的衝擊。科技業跨足金融業的邊界融解現象，將越來越明顯，甚至有人形容：「矽谷就要來吃掉華爾街的午餐！」

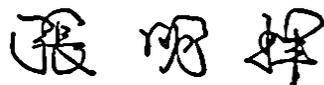
面對金融 3.0 時代的來臨，以及金融科技 (Financial Technology, 簡稱 FinTech) 將對現行的金融體系帶來的超級震撼，台灣金融業需要透過數位科技來實現轉型，聚焦在虛實

整合及行動科技的新商業模式，並掌握自身的核心價值和能力，增加與本業核心服務相關的跨產業合作機會，以奠定金融數位發展的新利基。

在打亞洲盃及金融 3.0 趨勢下，台灣金融機構所需克服的另一道難題，即是風險管理與法規遵循。金融業必須主動落實各國的法規遵循，並提升海外風險控管能力，同時運用大數據來優化風險管理，建立永續性的風險管理機制。

不論是要打亞洲盃、實現轉型或是強化風險管理，都需要擁有足夠且適合的人才作為重要的後盾。台灣金融業必須加強人才的國際視野和語言能力，並且將前中後台及數位科技人才進行在地化及確保有效管理，同時培養金融人才的跨界力，方能在競爭激烈的環境中生存及成長。

張明輝



資誠聯合會計師事務所
所長

此外，許多台灣金融業已體認到企業社會責任是公司的核心營運策略之一。企業必須透過長期且有系統性的方法，建立資源整合的平台，而不再只是單點或是個別的CSR活動，而且必須要結合企業核心能力，才能讓CSR成為企業永續發展的DNA。

總言之，台灣金融業必須確實把握亞洲盃的契機，積極拓展海外市場，並乘著金融 3.0 的浪潮，徹底實現數位科技轉型，同時強化風險管理及主動遵循法規，打造全方位的金融人才，並創造共好的企業社會責任，以打造永續成長的競爭力。

吳偉臺



資誠聯合會計師事務所
金融產業服務營運長

1. 迎接金融跨界競合時代



過去幾年來，金管會推動多項興利措施，提升台灣金融業在亞洲的長期競爭力，其中主要的政策為「亞洲盃」，也就是鼓勵金融機構赴海外布局，鎖定經濟蓬勃發展的亞洲市場，希望在三至五年內，促成一至二家國內銀行成為具指標性的亞洲區域性銀行。

今年接受資誠深度訪談的台灣金融業領袖大多肯定亞洲盃的政策，認為金融業應該要建立強而有力的台灣品牌，在亞洲甚至在世界的舞台上發光發熱。台灣的金融機構應透過併購或設立子分行，或是透過創新的合作夥伴關係等各種方式進入海外市場，尤其是搭上中國大陸的一帶一路和亞投行帶來的潛在機會。不過，目前台灣金融機構的規模較小且家數過多，須以金融整併或擴充資本等方式來增加實力，才能打贏亞洲盃的戰役。

一帶一路及亞投行 兩岸金融新焦點

如同中信金控吳一揆總經理所言：「今日不論誰來打亞洲盃，都不能不看中國大陸的市場」。而近期中國大陸的機會，則聚焦在一帶一路及亞投行身上。「一帶一路」是「絲綢之路經濟帶」和「21世紀海上絲綢之路」的簡稱，沿線經過亞非歐三洲26國，合計44億人口、21兆美元的經濟規模，十年內將陸續投資1.6兆美元經費建設公路、鐵路、港口、油管等大型基礎設施，這個中國未來30年最重要的政經戰略計畫，將衍生龐大商機及影響力，而成為全球焦點。

為資助這些投資，北京籌設了1000億美元的亞洲基礎建設投資銀行(簡稱亞投行, AIIB)，並規畫自行出資半數，搭配「絲路基金」、「金磚國家開發銀行」等機構來運用。以「一帶

一路」作為載體的亞投行，吸引全球五大洲超過57個國家成為創始會員國，掀起了全球另一波投資熱潮。

就產業海外發展的角度來看，當前區域經濟整合的課題非常重要，亞投行無疑是繼RCEP(東南亞區域全面經濟夥伴協定)、FTA(自由貿易協定)之後，另一個新興的重要區域組織。加入亞投行對台灣各產業有正面助益，因為「一帶一路」涵蓋國家人口佔全球63%，貿易額預計高達2.5兆美元，能夠創造出口商機、增進就業，台灣產業也能在貿易、醫療、資訊、環保等領域找尋新投資機會。對金融業來說，將可提高外匯存底報酬率及增加國際聯貸機會等。

大陸市場可期，跨越疆界的合作勢必是未來趨勢。在訪談過程中，也時常聽到「期盼兩岸金融合作」的聲音。的確，兩岸三地的金融保險市



場如果進一步整合，將能提升雙方的國際競爭力。國泰產險吳明洋總經理認為，大陸的優勢在市場和規模，台灣的優勢則在經驗、人才和服務效率，目前最佳策略是兩岸均拉高格局和視野，整合彼此的優勢。

互信互利，可共創雙贏。國泰產險吳明洋總經理即建議，台灣可以在深化兩岸產業合作的過程中，借重大陸內需市場，降低外需疲軟及經濟轉型的陣痛，並在全球復甦時機來臨時取得領先地位。而大陸可借重台灣金融保險業的風險控管、創新、業務開發等長處，共同開發兩岸市場，並互相培訓技術人才與加強交流，加速提升雙方在國際上的競爭力。

而合作必須建立在開放的基礎上，受訪的金融業多期盼兩岸政策更開放，法令更為鬆綁。華南產險戴英祥董事長呼籲，台灣在區域經貿協定方面走得比較慢，必須要趕快急起直追，剷除可能的政策障礙，在未來，兩岸三地在保險整合上仍有許多空間能夠合作。

另外，中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會(簡稱投信投顧公會)林弘立理事長也認為，擴大國內的金融市場需要法令的鬆綁，能夠讓資金流動並擴展市場規模，可讓收益留在台灣，也讓台灣金融業者有更多的資源及發展空間。



打亞洲盃 讓台灣品牌走向 世界舞台

中國信託金控 | 吳一揆總經理

中信金控成立於 91 年 5 月 17 日，全球員工人數超過一萬人，旗下包括中國信託商業銀行、中國信託綜合證券、中國信託保險經紀人、中國信託創業投資、中國信託資產管理、中信保全、台灣彩券、中國信託人壽保險以及中國信託證券投資信託等九家子公司。

目前中信金控主要子公司—中信銀行在台灣共有 148 家分行，海外共計 100 個分支機構，分佈於美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、泰國、越南、香港、新加坡及大陸等 11 個國家及地區。吳一揆總經理本次接受訪談，分享其對台灣金融市場、亞洲盃、人民幣及人才的觀察。

您企業未來如何走亞洲盃的步伐？

打亞洲盃絕對是正確的策略，台灣的金融機構應該走出去，應該要有不只一個強而有力的品牌來代表台灣，在世界的舞台上發光發熱。每一家銀行打亞洲盃的策略不太一樣，但今日不論是誰來打亞洲盃，都不可能不看中

國大陸，大陸現在是亞洲最大的市場，GDP 也已超過了日本，如果你把大陸以外的市場才定義為亞洲盃的話，那並不名符其實。

台灣金融業走出去，若不能在中國大陸贏人家，那還不算贏。每一家企業都會選擇自己可以打仗的市場，政府只要做到開放和監督即可，不需要幫企業選擇市場。在目前政治因素及國內政經環境結構下，無法將中國大陸包含在亞洲盃裡面，像目前對大陸的投資上限為金控淨值百分之十、銀行實收資本額百分之四十，都還有很清楚的限制，使亞洲盃缺了一個蠻重要的區塊。

如何掌握人民幣國際化的趨勢？

如果今日在去化人民幣管道上沒有問題的話，人民幣國際化對中國信託的服務及獲利當然是重要的助益，因為人民幣一定會是未來台灣的基本需求，再加上人民幣未來必定走向國際化，並可成為準備貨幣，在這些方向都很清楚的狀況下，台灣

絕對有能力成為中國大陸以外第二個人民幣中心。

中國信託目前在人民幣市佔率為第二大，在 3,000 億人民幣中佔了 300 億，人民幣目前在銀行裡面是一個很重要的賺錢的貨幣，但是缺乏去化管道。所謂去化管道就是我現在分攤到這 300 億人民幣後，該怎麼辦？在中國信託，現在貸放只用了 40%、同業存款佔 50%、真正准許用資本市場去化的部分只有 10%。這也是兩岸協商下的畸形產物，如果今日在去化人民幣管道上沒有問題的話，對服務及獲利當然是重要的助益。

人民幣未來一定會是台灣貿易的基本需求，再加上人民幣必然走向國際化，且可能成為準備貨幣；台灣絕對有能力成為中國大陸以外第二個人民幣中心。希望在政府及央行政策支持下，讓台灣成為境外人民幣中心；讓銀行獲利豐富的同時，又使台灣的銀行服務做得比中國大陸的銀行還要好。由台灣來領導境外人民幣結算或實際的交易，並在之中享有一定的地

位。人民幣帶給台灣的金融業基本上就是機會，若政府沒有讓台灣的金融業抓住這個機會是可惜的。

至於給政府的建言，建議整個政策將投資、融資、籌資的存放平台的限制拿掉，將人民幣視為一般外幣如美元、歐元及日圓即可；在不觸及台幣換匯前提下，單純進行人民幣的去化，這還是屬於兩岸協商的範疇。政治歸政治，但是不能忽視這個市場。

如何因應其他產業跨入金融市場的新競爭局勢？

整個銀行在科技端主軸上，就是在消費、投資、保險、貸款、籌資這五個環節，Bank及Non-Bank如何從不同的角度去影響這五大塊，現在為甚麼支付被拿走，因為很多情況是由生活體驗、而非金融服務角度去完成了支付動作。另外，所有大數據的基礎就是在掌握你的客戶資料，我們也很清楚地看到有能力掌握客戶資料的人，他就很可能是具威脅的對象。銀行現在流失的，就是第三方支付，少了這個功能，銀行未來就只是個處理金流的角色，只處理金流就不知道客人做了甚麼事情，最大的價值就會不見。

過去銀行是大數據的最大擁有者，從存放款、財富管理及支付等，都可以清楚地瞭解客戶的資訊，但這界限愈來愈模糊，如現在的阿里巴巴、PC home的支付寶、輕鬆付等都是可以獲取客戶資訊的第三方支付。現在我們內部有很多討論，認為最終的

支付方式會是連手機都不需要帶，去店裡面直接打個密碼就可以支付，那支付方式在走到End Gate的過程中，作為銀行我們能做甚麼，當然就是要啟動所謂的數位金融服務環境計畫，我們現在的威脅很清楚就是在支付上的競爭者。台灣在支付市場這塊就是個約5兆*的現金市場，在這支付的市場裡我們可以是線上、可以是線下，如何掌握不同的支付組合就是重點。

今天我們很清楚互聯網金融(借助互聯技術實現資金融通)跟金融互聯網(數位化現有的金融服務)是兩種不同概念。在金融互聯網方面，數位化現在的金融服務是必要作的，如強化網路銀行、強化行動服務，另外如何在Solo Como(Social、Location、Commercial、Mobile)的主軸中，抓到自己的角色也是需要思考的，又或者思考金融如何跟生活體驗綁在一起。

在大陸目前最紅的互聯網金融方面，因為大陸幅員太廣大，必須要發展互聯網金融以補足傳統金融服務不到的地方，像大型銀行、村鎮銀行、股份制及城商行等，還是有一塊無法觸及，而那些地方就是網路可以走到的地方，一切都還是以數位化方便性的角度來講。

因應全球化布局，如何培養人才？

人是金融業最大資產，我們有一個很完整的人才培訓系統(MA儲備幹部)，未來各子行，也會從當地進行

MA的招訓，人才畢竟還是要本土化。舉例來講，我們在日本的董事會沒有台灣人，在菲律賓及印尼只有總經理是台灣人，董事會也只有兩三位是台灣人。

從全球化的角度來看，未來管理的挑戰是如何突破種族及地域差異，創造一個大家都為中國信託奮鬥的一致目標及理念；這不僅是對中國信託，對所有銀行都一樣。打亞洲盃不是買國外的銀行就算了，除了控股與否還要懂得經營管理，每一國家都有自己的文化和風土民情，做為一個跨國的金融集團，如何克服這樣的問題就很重要。台灣的人才不夠國際化，沒有太多深耕國際化的管理經驗，管理跨國金融機構會是未來非常重要的課題。

*台灣純現金交易市場約新台幣5兆元，包含信用卡支付交易大約新台幣8.6兆元。

Source: AC Nielsen

打亞洲盃 透過靈活策略進入海外市場

台灣金融機構在亞洲進行布局的策略，可依據本身核心競爭優勢和當地法規及環境的不同，透過子行、分行或併購等多元化的方式來進行。玉山金控黃男州總經理主張，金融業進入海外市場必須思考本身的優勢及利基，選擇不同的進入方式。分行形式適合區域重點布局及服務特定目標客群；子行著重的是在地深耕、多元化產品及馬拉松式的長期經營，希望未來據點能夠有更大的擴張；併購則是有合適的標的，期望透過併購快速進入市場拓展業務。黃男州強調，無論採取何種模式，面對不同的國家及市場，採取靈活的彈性策略及有效的母行支援，才是經營海外的成功關鍵。

併購是海外擴張的常見策略手段，甚至是決勝市場關鍵。擁有許多跨國併購經驗的元大證券賀鳴珩董事長認為，企業必須設法在亞洲國家展開併購或其他合作布局。例如元大證券去年收購一家韓國排名前十大大的券商，並更名為「元大韓國」，

打出「We know China」的口號，成功吸引對中國市場有興趣的韓國投資人，成為台灣金融業跨國併購的翹楚及典範。

不過，成功的併購並不如想像中容易達成，企業進行海外併購時，除了考量合適的目標外，也應考量併購後的整合策略。中信金控吳一揆總經理即強調：「在進行跨國併購後，未來管理的挑戰是如何突破種族及地域差異，創造一個大家都為中國信託奮鬥的一致目標及理念，我想這不僅是對中國信託，對所有銀行都一樣。打亞洲盃不是買國外的銀行就算了，除了控股與否還要懂得經營管理，每一國家都有自己的文化和風土民情，做為一個跨國的金融集團，如何克服這樣的問題就很重要。」

除了併購，金融業也可以透過更多元的夥伴關係來進行異業結合，以各種面貌拓展海外市場。根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，超過40%的全球銀行暨資本市場CEO認為，合資、策略聯盟和非正式的合作是強化創新、接近新客戶

和新科技的好機會。37%在未來一年內將進行至少一項的合資或策略聯盟。

為了拓展市場及接近新客戶，金融業正在考慮將許多利害關係人納入潛在的合作夥伴名單中，包括商業網絡、客戶和供應商，也包括來自目標市場的業者。例如中國人壽參股大陸建信人壽，堪稱為保險與銀行異業結盟的典範之一。

在訪談過程中，中國人壽郭瑜玲總經理即分享參股建信人壽的策略思維：「在大陸市場環境下，最關鍵的就是通路(Channel)，所以我們一直在想，規模相對小的中壽，要用什麼方式打進去中國市場？剛好中國當時開放了試點投資保險公司，我們展現了自身的專業及風險控管能力，此外建行沒有保險人才，我們也致力於提供技術支援，另在ECFA架構下他們也對台灣釋出善意，最後中國建設銀行選擇中壽當夥伴，因此就這樣展開合作。」



進入海外市場 運用台灣優勢迎接挑戰

玉山金控 | 黃男州總經理

玉山金控成立於 2002 年，旗下金融機構包含玉山銀行、玉山證券、玉山創投、玉山保經等事業群。秉持著要提供最好服務的銀行，玉山金控一直是金融業內的模範生，不僅獲利表現良好，更用心實踐企業社會責任。玉山金控黃男州總經理於本次深度訪談中分享台灣金融業者於跨界競合中的角色、數位科技對金融業的影響及企業社會責任。

台灣金融業在亞洲盃面臨的挑戰為何？

為什麼台灣金融業要去打亞洲盃？由於現在台灣金融業還具有一定的優勢，包括在人才專業及經營能力的優勢，甚至在一些地方還有資本與規模的優勢。因此，在亞洲新興國家快速崛起的過程中，若能好好的去布局，相信台灣金融業是相當有機會發展成亞洲區域型的機構。

然而，跨界整合當然包含了許多挑戰，主要包含 License, Leadership, Logistic, Localized 及 Long-term view 的挑戰。金融業是高度管制行業，必須取得 License 才能營運，因此要在哪一個地方取得執照即變成很

重要的問題，且經營者一開始就必須對整體經濟環境及發展局勢有很清楚的洞察與瞭解。

Leadership 的挑戰則在於海外環境、語言、文化、法規等的不同，海外分支需要有堅強的核心領導人員才能順利開拓海外市場。而 Logistic 與 Localized 的挑戰則在於如何建構一個平台，能完整地控制整體風險、有效整合國內外資訊、提升更全面的服務等，並且在這一共通制度下，卻又不失各地的經營文化、保持一定的彈性以開拓市場，這是非常有挑戰的。最後的挑戰則在於 Long-term view，很多行業可以先設立一小部門在海外試營運，若這市場不行再搬去另一市場，順利了再去扎根及深度經營；然而，就金融業來講，一開始的第一步往往就是以 Long-term view 的觀點在思考。所以我認為業者必須從上述各角度完整的思考與結合，在整體海外的布局才能夠做得好。

此外，金融業進入海外市場必須思考本身的優勢及利基，選擇不同的進入方式。分行形式適合區域重點

布局及服務特定目標客群；子行著重的是在地深耕、多元化產品及馬拉松式的長期經營，希望未來據點能夠有更大的擴張；併購則是有合適的標的，期望透過併購快速進入市場拓展業務。無論採取何種模式，面對不同的國家及市場，採取靈活的彈性策略及有效的母行支援，才是經營海外的成功關鍵。

影響金融業未來發展的力量為何？

從金融的發展歷史來看，有三股力量會使金融版圖產生很大的挪動。第一個力量是科技，以現況來說，2015 年手機使用戶數應該會超過全世界人口；以 Social Media 的角度來看，世界上人口最多的國家不是中國，而是 Facebook；另今年平板的銷售量，預估會超過筆電與桌電的銷售量總和，所以我們可以看到科技的力量已經形成了。

第二個力量是金融法規的力量。隨著台灣發展 Bank 3.0，預期未來將有更多的法規開放與鬆綁。例如當未來很多業務不再需要顧客臨櫃或親簽，將為數位金融的發展帶來很多商機，但也對未來的分行經營模式帶來許多衝擊。

第三個則是顧客的信任及使用習慣。在 2011 年每個顧客每個月跟銀行接觸 4.9 次，但 Internet Banking 跟 Mobile Banking 大約只占其中的 0.6 次，不到 15%；到了 2014 年，顧客的往來變成 12.2 次，成長約 2 倍多，主要的成長都來自 Internet 跟 Mobile，從 0.6 次上升到 7.7 次，成長了 12 倍，也就是說顧客很多的行為會開始在 Internet 跟 Mobile 上進行，一開始是搜尋資料，後面開始進行一些簡單交易，慢慢對 Internet 跟 Mobile 的信任程度也會提升。尤其對現在的年輕人來說，網路及手機都是他們出生時就存在的東西了。

所以消費者的習慣已經慢慢養成，而且這是一個大趨勢，因此我們認為虛實整合非常重要。以金融的角度來看，數位金融最先會取代的是簡單交易，像是轉帳、買外匯等，只要方便安全，這些是很好取代的。但屬於諮詢性的服務將不太容易被取代，譬如說一般大眾理財、退休金規劃。另外，策略性的服務也不會被完全取代，譬如企業要與銀行做全面的往來，募資、海外平台、融資、員工撥款等 Total Solution，畢竟需求是多樣的，需要全面整合，因此不是按一個按鍵就能決定的。所以，實體通路會提供更多高附加價值的東西，更多策略性、諮詢性、服務性的事情，但是純交易的服務將會慢慢被 Internet 跟 Mobile 取代。

而如何虛實整合將是非常重要的事情，譬如說銀行的櫃台人員知道顧客其實在網路上經常查詢房貸嗎？也就是要如何做資訊的整合才能更瞭解顧客的即時需求，以提供接續性的服務，這會讓銀行的服務價值更高。

您的企業如何實踐社會責任？

成立之初，我們以玉山為名，理念跟抱負就已寫在名字上面，玉山是台灣最高的山，我們不僅要做台灣最好的銀行，更要永續經營，期望成為綜合績效最好也最被尊敬的企業。因此玉山金控結合本身的核心能力，以創新與整合的方式來實踐企業社會責任的包含「經濟面」、「環境面」、與「社會面」等三大面向，朝企業永續發展邁進。

經濟面的責任在於，一個銀行動用這麼多資源、雇用這麼多人，應該要能產生足夠經濟的價值，否則一個虧損連連的企業是沒有盡到最基本的社會責任，因為你沒有辦法照顧員工跟股東。這層面是很基礎，但卻也是很重要的，要能創造價值、獲利，才能進一步回饋給員工、股東、以及社會。

第二個是環境面的責任，譬如說玉山的 Clean Up The World 活動，或是一開始就支持的台北 YouBike 等。我們認為企業可以賺得了全世界，可是如果未來的小孩都看不到天空是什麼顏色、不敢喝水、或呼吸的空氣裡都是懸浮粒子，縱使賺得許多的 0，可是前面的 1 卻不見了。我們的孩子要在繼續這塊土地上生長，讓他們有個好的環境是最基礎的責任。因此玉山有一個 Green Policy 去維護環境，像是每個月的 13 號是環保日、總部員工餐廳每週一是蔬食日、以電子帳單取代紙本帳單並回饋給顧客等，希望從各個面向去影響員工與客戶的生活。

第三個部分是社會面的參與，企業存在最根本目的不僅是獲利而已，還希望人類更好、社會更好。玉山金控期望成為綜合績效最好也最被尊敬的企

業，在社會參與的部分，玉山選擇結合本身的核心能力，以創新與整合的方式來實踐 CSR。

以黃金種子計畫為例，我們訪查了台灣很多偏遠小學，發現最缺乏的是閱讀資源，所以我們決定設計玉山圖書館，而經費來源就是來自世界卡的顧客。世界卡的顧客多是高資產族群，透過他們每筆刷卡消費千分之三的紅利回饋，幫助偏遠地區孩童蓋圖書館，透過玉山架起 M 型兩端的橋樑，讓 VIP 的資源幫助偏遠地區的孩童，這樣的理念也獲得廣大的顧客迴響，吸引了更多的 VIP 來共同參與。此外，黃金種子計畫不僅僅是提供金錢，我們也深入瞭解、規劃圖書館的建置作業，區分高中低年級學童之書籍並置於不同的高度、繪製專屬每間學校特色的牆面插畫、加裝視訊設備、定期更新書籍、編列水電費預算、定期整修內部等等。

此外，我們也運用金融創新，整合玉山、顧客、志工及社會企業的力量，發行台灣黑熊卡，與黑熊保育協會、農委會、動物園、玉山國家公園等單位合作，致力於生態保育、棲地維護，讓台灣這塊土地更美好。這些例子都是玉山從理念出發，在實際作為中進行整合，從點擴散到面而體現的企業社會責任。

以整併為核心 強化台灣金融產業戰力

然而，要打亞洲盃之前，台灣金融業有自知之明：需要先充實自身的戰力。國內金融市場長期過度競爭，現有約 40 家銀行，市占率超過 5% 的銀行卻不到 10 家，加上台灣金融市場本就不大，在過多銀行搶占有限市場下，導致銀行業的權益報酬率 (ROE) 偏低，進而影響其財務結構，加上數位化和全球化的浪潮已至，台灣金融業面臨內部與外在的諸多挑戰。

如何透過金融整併來改善經營體質，達成經濟規模、進而提高經營績效，成為台灣金融業當前的重點課題。台新金控饒世湛總經理認為，台灣銀行業必須透過金融整併來增加自己的實力，才能走出國門、和別人競爭。華南金控徐光曦董事長*也認為，台灣許多銀行業的實力差人家一截，且台灣金融業家數過多，因此，在打亞洲盃之前，必須先透過內部的金融整併或擴充資本等方式來強化自己，才有能力和別人打亞洲盃。

幾位受訪的金融業領袖指出，台灣金融市場一直存在「家數太多、市場太小」的結構問題，綜合台灣前五大銀行的市佔率不過 30%；韓國、香港、新加坡、澳洲前五大銀行加總市佔率至少為 50% 的市佔率，才能促成比較健康的市場。

台灣金融業需要能蛻變為一個有具競爭力的環境，這包括如何吸引外資進來，也包括如何能夠走出去。例如，市場規模相對較小的馬來西亞，其金融業卻相當活躍，包括 MayBank 及 CIMB 等。

在亞洲銀行業的發展，合併或收購是重要的自我壯大手段，除了馬來西亞外，新加坡原來有十家銀行，在十餘年前由政府主導整併成三家，也都揮軍向海外發展，形成亞洲地區性活躍銀行。因此，台灣金融業的整併是打亞洲盃的必要之路，只有進行以整併為核心的金融產業結構再造，才能強化台灣金融業的戰力，在亞洲甚至全世界的舞台占有一席之地。



* 徐光曦董事長受訪時為臺灣土地銀行董事長，現為華南金控董事長





拓展亞洲 發展多元產品與服務

元大證券 | 賀鳴珩董事長

元大證券為元大金控旗下之子公司，為國內首批證券公司之一，所營專業項目包含證券經紀業務、自營、承銷業務、及期貨交易輔助人等。在求新求變、群策群力的企業文化驅策下，成為台灣證券業的翹楚。本著「深耕台灣、放眼國際、在地生活、全球投資」的理念，元大證券多年來持續深耕海外市場，累積強大實力。近年來更積極拓展海外業務，以期成為大中華區指標性券商。賀鳴珩董事長本次接受訪談，分享其對台灣證券業、各國匯率利率及企業海外布局的看法。

如何看待目前經濟環境對證券和期貨業之影響？

目前全球有幾個趨勢：只有美國經濟轉好，包含房地產、股票市場；美國呈現價值成長、升息的態勢。其他各國經濟情況則是奄奄一息，特別是歐洲市場，目前衰退期會持續多長還很難預測。大陸則是勉強維持 7% 經濟成長率以支持目前相對較高之利率水準，未來利率趨勢應是走貶，人民幣匯率走勢則是混沌不明，難以預測。

台灣的匯率未來會不會朝向美元對台幣 1:32 方向走，可能會受亞洲各國

匯率走勢影響，我認為台灣利率終歸將逐漸攀升。去年台灣很多產業獲利都不錯，是否代表台灣股票市場必然上漲的趨勢？台灣股市基本面雖然不差，但這僅是代表台灣股市的相對價值；最終還要看美國、大陸股市走勢而定。台灣有很多殖利率不錯，可達 4~5% 的公司，這是台灣相較於其他國家難能可貴的特色，像元大在韓國有設據點，在韓國互相參訪時，對於台灣股票發行公司大方配息的股利政策讚嘆不已。台灣可惜的地方在於政治影響到經濟，產生經濟面不確定風險，最終投資人可能會轉向投資相對安全的產業，像是金融業、物流業。

證券業是否存在券商過多的問題？您對金融業打亞洲盃的看法？

證券商的數量，事實上已經在逐年遞減當中，相對而言，金融商品研發及「投資銀行」業務則是未來證券商值得重視的發展面。舉例而言，統一超商賣的商品很多都是自有品牌商品，同樣的，我希望投資人來到元大，可以看到元大有許多自行研發的金融商品，而不是代理銷售國外品牌的金融

商品，僅賺取微薄的代銷利潤。代銷最終只是為人作嫁，未能從中汲取實際的知識及竅門(know-how)，亦未能增加就業人口；所以研發商品是值得投入資源聚焦發展的方向。

至於「投資銀行」(investment bank) 業務則是另一個值得重視的發展方向，舉例而言，早期在美國，錢不會存在「商業銀行」(commercial bank)，而是將錢放在 Fidelity 或 Merrill Lynch 這類「投資銀行」的 money market account，因為利息收益會比較多，但在台灣為何「投資銀行」這項業務不見了？所以，將來元大可以發展「元大一號」、「元大二號」提供給投資人多元金融商品的投資機會，這也類似淘寶網的餘額寶概念。由於主管機關相當重視證券、銀行、壽險業三業的平衡發展，相信未來將更願意開放讓證券業的資本做更有效的運用，促進資本市場的活絡。

海外發展部分，主管機關積極鼓勵國內金控公司國際化，尤其以文化關係較近，且經濟成長較高的亞洲，為主要的推動區域。元大目前也聚焦資源在利差較高的市場，包括去年收購一家韓國排名前十大的券商，並更名為

元大韓國。其他像印尼、越南、新加坡、泰國等亞洲市場也都持續拓展中。

此外，滬港通以及將開放的深港通，也給了我們業務發展的機會，例如元大韓國在當地市佔率是前十，但是就滬港通而言，元大韓國則是第二名，因為韓國人認為元大韓國最懂滬港通，元大在韓國行銷的主軸就是「we know China」，這個主軸也會用在其他亞洲市場；同樣的邏輯，等將來在大陸開展業務時，元大的主軸就會是「we know Asia」。

金融業如何培育人才，以因應跨國業務發展需求？

元大在去年做了很大改變，依據業務別劃分職能，業務劃分為經紀、自營、投資銀行、創業投資等，某一國家的經理人主要負責當地經紀業務；自營、風險控管、策略擬定則由母公司統一協調。所以我們是將一家公司依據職能進行分工，當地市場經理人負責經紀業務，其他屬於功能性業務，則由台北負責溝通協調。職能劃分後，接下來就是培育各職能所需的人才。此外，目前元大將許多的管理

報表進行規格統一，以促進各國據點和台北總部間進行有效率溝通。

至於語言問題，元大有個很重要政策，凡是講中文的市場，全部由台北總部進行整合，至於其他市場，則由當地雇用，實際業務運作上只要透過統一的管理報表即可進行業務風險控管。但台灣確實存在英文語言程度不佳的問題，進而影響到國內人才的國際視野不足，這是必須承認的現實問題，因此更需要思考如何用其他的方式來彌補。例如台灣人才能力、地理位置、華語等特點，就能發揮台灣在國際化布局上的優勢。

對於金融 3.0 的看法？

金融 3.0 時代下，是以網路 3.0 做為和客戶間應對互通的管道，例如以往透過電話行銷，現在則是透過網路行銷，這種往來模式可以加速很多金融產品的流通。但這樣的行銷模式需要相對應的配套措施，例如原本從事電話行銷的人員未來該如何安排？整個證券業具有業務執照的人員將近三萬多人，為了支援這些前作業人員，以 6:4 的比例來看，也大約有二萬左右的中後台人員，整體而言約五

萬多的證券從業人員。若金融 3.0 之後，整個證券產業只需要 1 萬多人，原本的四萬多人該何去何從？

面對金融 3.0 浪潮，如果從國外金融業發展趨勢觀察，台灣的證券經紀商勢必不能再延續舊思維、把證券公司限縮在證券經紀業務，必須抓穩有價證券的核心業務，例如強化投資銀行角色，更要全方位發展，像是提供客戶整體財務規劃，提供涵蓋證券、銀行、保險等產品，否則，勢必產生一波人力淘汰潮，甚至是企業淘汰潮。

2. 金融 3.0 - 實現數位科技轉型



台灣金融業想打亞洲盃，除了設立分行或子行據點或是併購，透過經濟規模擴大來增加競爭力，另外一項重大的課題是，面對金融 3.0 的浪潮來襲，台灣金融業必須建構數位能力，全面打造數位化的金融環境。

無可否認，在科技進步加速的浪潮下，金融數位化、網路化和行動化，將成為未來的趨勢。美國行動銀行 Movenbank 創辦人 Brett King 的經典名言「Banking is no longer somewhere you go but something you do.」，正好為金融 3.0 時代下了最好的註解：金融服務將不只是一個「地方」，而是一種「行為」。

因應金融 3.0 趨勢，金管會規劃推動「打造數位化金融環境 3.0」計畫，從鼓勵創新網路金融服務、推動金融巨量資料分析應用、普及行動支付與第三方支付應用等方面三管齊下，目的在掌握數位化發展趨勢，以提升金融產業的競爭力。這項計畫已推動

的措施，包括調整法規規範、開放線上申辦信貸、投保、行動支付等服務、開放設立電子支付機構、開放經營股權性質群眾募資平台等，未來預計將有更多的創新服務機制及新的商業模式形成。

行動科技創新應用 虛實整合的時代來臨

對於金融 3.0 的看法，台新金控饒世湛總經理強調關鍵在於市場和客戶。他分析，銀行在過去比較是產品導向 (Product-driven)，由銀行提供產品讓消費者來買；但在未來，慢慢會變成客戶導向 (Customer-driven)，透過數位科技來分析消費者的需求，銀行再借助數位科技的協助，用最方便、最快速的方法協助顧客取得產品和服務。

根據 PwC 2015 Global CEO Survey Report，高達 93% 的全球銀行暨資本市場 CEO 認為，對企業策略上來說最重要的數位科技是行動科技。

消費者的行為越來越和行動裝置密不可分，銀行必須要從傳統分支機構的模式和實體通路，轉型為綿密的多元通路模式。

金融業虛實整合的時代已然來臨，玉山金控黃男州總經理也認為，科技、法令與消費者使用習慣是影響金融業版圖的三大力量。尤其是新的科技應用，將改變金融業服務的型態與模式，線上銷售將提供更客製化的服務；虛實整合將越來越重要，虛擬通路將取代更多簡單服務，例如轉帳、外匯交易等；實體通路將提供更多附加價值服務，例如退休基金的投資諮詢。

如何進行虛實整合將是非常重要的事情，黃男州總經理表示，金融業要將資訊進行整合才能更瞭解顧客的即時需求，以提供接續性的服務，這會讓銀行的服務價值更高。例如，透過資訊整合，銀行的櫃台人員能夠知道顧客在網路上經常查詢房貸，進而提供房貸服務。

華南金控徐光曦董事長也同意，科技進步將造成銀行某些功能被取代，但是仍有某些功能是虛擬通路無法取代的。網路銀行將取代分行的存款和匯兌等功能，實體分行的價值將在財富管理或放款。

透過數位科技，銀行可以提供更好的客戶體驗、優化通路、改善營運效率，以及強化內部和外部風險管理，進而驅動企業轉型。

不過，金融業也必須為轉型期的陣痛做好準備，尤其是人力資源的重新配置。元大證券賀鳴珩董事長認為，金融 3.0 時代下，是以網路 3.0 做為和客戶間應對互通的管道，以往透過電話行銷，現在則是透過網路行銷，這種往來模式可以加速很多金融產品的流通，但這樣的行銷模式需要相對應的配套措施，例如原本從事電話行銷的人員未來該如何安排。

元大證券賀鳴珩董事長指出：「整個證券業具有業務執照的人員將近三萬多人，為了支援這些前作業人

員，以 6:4 的比例來看，也大約有二萬左右的中後台人員，整體而言約五萬多的證券從業人員。若金融 3.0 之後，整個證券產業只需要一萬多人，原本的四萬多人該何去何從？」

的確，金融 3.0 帶來的虛實整合的機會，也帶來組織結構重新調整的挑戰。例如玉山金控和中信金控等金融業今年以來陸續新增「數位金融處」，由副總級主管領軍，橫向整合金融內部各項資料庫，並對外尋覓合作標的，希望透過彈性的組織變革，加快迎戰數位世代的腳步。

簡言之，科技正在快速進化，衝擊所有的金融領域：包括銀行瞭解客戶的方式、銀行和客戶的互動方式、銀行強化營運的方式、銀行管理風險的方式。銀行準備好跟上變革的腳步了嗎？準備好迎接更多敏捷的競爭者了嗎？



數位金融是必然趨勢 異業競合的時代來臨

台新金控 | 饒世湛總經理

台新金控成立於 2002 年，旗下金融機構包含台新銀行、台新證券、台新創業投資、台新證券投資顧問、台新保經等事業群。本著「誠信、承諾、創新、合作」的企業核心價值、致力於網羅一流的人才，並持續朝向亞太區域金融的格局擴張發展。台新金控饒世湛總經理於本次深度訪談中分享台灣金融業者於跨界競合中的角色、數位科技對金融業的影響、及多元化人才的培育。

如何看待台灣目前的經濟環境與未來發展？

台灣基本上是一個典型的淺盤經濟，我們的經濟規模大概五千億美金，是一個很小的經濟體，而且台灣的經濟結構是全球供應鏈裡面的一環，所以我們必須去跟全世界接軌，不管大家喜歡不喜歡。講到金融業，台灣的金業 Overbank 大家都知道，然而政府現在推動金融整併的難度還是非常高的。

所以現在金融從業人員要自問兩個問題：第一是內在的，我們在這麼擁擠市場裡要怎麼生存？以台新本身來講，創新可以說是我們的 DNA，以此面對

千變萬化的市場並持續深耕。但國內的市場不可能一口氣發展，所以走出去仍是必然的。然而我們面臨的現實是，全球金融業都是 Highly Regulated，在這種情形下打亞洲盃將會面臨兩個問題，一個是我們有多少力氣，另一個是對方國家的主管機關願不願意放你，這是很現實的問題，而我們能做的就是準備好自己。台灣的銀行走出去都是相對的小，當然規模並不是一切，大陸的銀行很大，可是他今天在國際的舞台競爭力不見得那麼強，比方說大數據，他們不見得能做得這麼好。然而換一個角度來講，大陸這些銀行他們追的非常快，我們絕對不可以掉以輕心，可能三年五年之後，我們就會被追上。我想對台灣而言，大家就只能兢兢業業。

另一個問題是外在的，服貿為什麼這麼重要？如果服貿沒有簽，OECD 條款要如何拿掉、雙方互設分行子行的問題要如何解決、貨貿、RECP、及 TPP 等都會有問題。很多人認為台灣對大陸的市場依賴已經很深了，不能再更深，可是弔詭的地方在於，現在台灣出口大約有 40%

到大陸去，可是如果今天這些外在的東西沒有做好，我們不能參加國際舞台，無法參與角逐的時候，我們該如何把市場 Diversified 到其他國家去？所以最終對大陸市場的依賴度將會更深。

金融行業未來的路該怎麼走？一言以蔽之，就是我們在國內必須深耕，在這個非常擁擠的市場裡面，要如何找到機會，甚至要如何提供 Superior Services，都是必須思考的問題；再來就是我們要如何擴充版圖，走向國際並與世界接軌。

如何看待數位金融的趨勢？

Digital Banking 是一個無可避免的趨勢，要去抗拒是無效的，最後一定會走上這條路。隨之產生的議題在於，過去來講銀行比較是 Product-driven，我有什麼樣的產品就提供什麼，看顧客要不要來買；但慢慢地會變成 Customer-driven，顧客到底需要什麼東西，那我來讓你用最方便最快速的方法取得，我覺得長久來看一定是走這條路。此外，異業結合也將是隨之產生的必然趨勢，比方說銀行處理的是金流，其他行業處理的是

產業邊界融解 金融業邁向數位轉型

隨著大數據、雲端科技等資通訊技術進步與創新、手持行動裝置的普及，使金融業將全面走入行動金融時代，亦即所有金融相關交易和服務都可以在智慧型手機上完成。除了傳統的消費金融及財富管理業務外，更將進行數位轉型。

科技的變革驅動消費者行為模式的改變，造成這些年來產業版圖快速變化。中信金控吳一揆總經理觀察，在過去，銀行掌握消費者資訊，是消費者的大數據的最大擁有者，從存放款、財富管理或支付等，都可以清楚瞭解客戶需求。但是這個界線越來越模糊，許多第三方支付平台都可以獲取客戶資訊，例如阿里巴巴的支付寶等平台。

第三方支付平台和傳統金融業之間的界線已然消弭，背後隱含消費者行為的大數據成為兵家必爭之地。台新金控饒世湛總經理觀察到：「異業結合是必然的趨勢，但有一個很大的議題是大數據，在這之中可以找到很多的消費者行為，現在金融業與其它產業的拉扯就在於，這樣的大數據到底是屬於誰的？長久來看，金融產業和非金融產業未來一定是個既競爭又合作的關係。」

的確，中國互聯網金融用戶已經數以億計，僅支付寶就有 3 億實名認證用戶，餘額寶有超過 1 億用戶。阿里巴巴的馬雲更宣示未來重心將放在「螞蟻金服」，宣示集團接下來最重要的布局就是網路金融。這些在網路新經濟中取得財富與發言地位的科技業，如今把焦點移轉到已有數百年歷史的金融業，未來掀起的變革絕對超乎想像。

本身也是產險公會理事長的華南產險戴英祥董事長從中看到了「產業跨界及轉型」的可能性，認為這樣的破壞性創新已經對原本的產業帶來危機感，對整個金融產業生態系統產生顛覆性的改變。他舉例：「阿里巴巴過去一定不是一個賣保險的公司，也不是一個銀行，但已經讓金融產業產生危機感。因為平台成熟後，想要做甚麼其實都不是問題。所以我是覺得幾乎各種產業只要他有這個能耐，都可能進入。未來這個產業的競爭者可能是誰，已經不必去想太多了。」

華南產險戴英祥董事長分析，大陸金融業在思維上比台灣更願意採用新的科技，例如現在的互聯網。他指出：這方面的思維和速度要比台灣先進多了，在競爭上面是絕對優勢。所以談到台灣的產險業未來要打亞洲盃，產業本身的思維要調整，必須重視整個產業的變化及趨勢，否則將失去對客戶的吸引力。



服務行動化 數位金融時代的 決勝關鍵

富邦證券 | 程明乾總經理

富邦證券成立於1988年，全台共55家分公司，始終秉持著穩健的經營理念，落實以客為尊的企業精神，提供專業、誠信的全方位金融服務，在富邦金控資源高度整合下，積極發揮市場領導優勢，並彰顯在集團內營運策略之重要地位。富邦證券將繼續秉持「服務至上、客戶優先、專業第一」的經營理念，服務客戶、深耕在地化市場，積極在中國大陸地區設立全牌照經營的兩岸合資證券公司，佈建完整海外金融架構，以穩健的腳步朝向標竿綜合證券商的目標邁進。富邦證券程明乾總經理於本次訪談中分享數位金融、人才及海外布局的看法。

面對金融3.0時代的來臨，數位科技如何為企業創造價值？

金融服務將不只是一個「地方」，而是一種「行為」；拜科技與網路發展之賜，客戶需要的不是實體營業據點，而是金融業的功能，客戶不再需要到實體營業點才能完成交易或享有服務。以券商來說，網路下單就是一個最好的實例。根據金管會統計，台灣投資人透過網路下單比重已經突破44.7%，這是趨勢，而這也是主管機關積極要帶領金融業充份因應網路化及行動化的主因。

五年前富邦的電子下單佔比低於20%，如今電子下單佔比已逾55.3%，遠優於市場平均值的44.7%，更曾在去年年底一度超越排名第一的永豐金證。金融服務虛擬化，也代表著我們的營運模式及營業員都需要轉型，而拉高電子交易的比重，才能讓營業員順利轉型為全方位之理財顧問。

我認為「異業合作與社群經營」是最適合來創新券商的經營模式，也就是Online to Offline, O2O的優勢服務環境，而這也是富邦證券相較於其它券商最有利基點之處。

富邦證券一直在推動的就是「服務行動化」，服務行動化並不是新技術，但它仍然是所有券商決勝的關鍵因素。富邦證券目前已有各項憑證可在線上簽署，未來，我們更希望可以讓行動客群透過行動載具獲得相關服務，例如電子對帳單行動版、到價警示等。亦或是全面落實各項金融商品交易行動化，例如：基金或保險交易。

金融業要提升優勢服務的品質，必須整合雲端運算、大數據、社群經營及服務行動化等四項數位科技，透過數

位科技的分析，了解目標客群服務現況與需求間的落差，找出能提升客戶滿意度的核心項目與附加服務項目，設計出符合客戶需求的服務流程，讓企業的前、後台服務流程更加細緻化，創造出極大的價值給客戶。

面對科技進步和產業變化，台灣證券業在人才策略上應如何調整？

台灣證券市場已有四十多年的歷史，擁有完善的組織架構與豐富的發展經驗，培育了大量經營管理、風險控管人才。特別是隨著證券業務範圍日益擴大，所承受的經營風險亦隨之提升，因此嫻熟風控制度及風險防範機制的人才，已成為市場上炙手可熱、各界延攬的對象。面對跟國際競爭，留住人才我們是辛苦的。高收入的好人才，因為稅賦的關係，就往香港、新加坡去，現在連大陸都祭出高薪政策搶人，留下在台灣，都是比較耐操的。

隨著證券市場全球化趨勢日益顯著，台灣證券人才的專業及國際化程度相對上顯得不足。以大陸證券市場為例，由於規模大、匯集了各方資源及人才，整體競爭十分激烈。當人才競爭超越國界，「金融專精度」（包括各

金融科技 (FinTech) 全球新里程碑

如果說金融 3.0 及其引爆的產業邊界融解現象是現在進行式，那麼，這股從科技業和金融業的融解邊界中崛起的新力量—金融科技 (Financial Technology, 簡稱 FinTech) 則可稱為金融業的未來式。它是指跟金融業務相關的科技，在付費收費、借款和投資三個面向上都將產生革命性的進展，包括網路個人借貸 (peer-to-peer lending)、群眾集資、互聯網支付等，這將對現行的金融體系帶來一場震撼。

在跨界競爭的新時代，新的市場進入者在價值鏈的各個點當中，提供更好的客戶服務，進而擾亂了既有的商業模式。例如在歐美已經相當成熟的網路個人借貸平台 P2P，包括美國的 Lending Club 和英國的 Zopa 等，一般消費者透過這些平台就可以借到錢，出錢的人也可以取得較高的利息，完全不需和傳統銀行往來。





這樣的群眾集資平台提供了新的借貸機會、讓交易更加方便的創新支付，也降低了交易活動的成本。透過跨越界限的商業模式或基礎建設，新的市場進入者能夠利用科技來提供更好的客戶經驗，且運用更低的成本。

在網路個人借貸平台方面，中國大陸的進展相當驚人，目前已有 14 家 P2P 業者獲准設立，投資者不乏網路與資訊大企業。例如近來籌資進展最快的「拍拍貸」，至今已累積八年、600 萬用戶及 40 億條數據資料，這種掌握消費者行為的大數據，正是「拍拍貸」能夠顛覆傳統銀行的關鍵力量。

FinTech 的跨界競爭勢不可擋，至於如何提升自身的競爭力？除了跟上科技變革和消費者行為改變的腳步，富邦產險陳燦煌董事長強調，要確實地掌握自身的核心價值和運用核心的能力，例如保險產品的風險承擔和消化，就不是其他產業能夠隨意

複製。國泰產險吳明洋總經理也認為，企業必須增加與本業核心服務相關的跨產業合作機會，以增加產險業的多元性，提供消費者更完整及全面性的服務。

FinTech 將對全球金融業帶來巨大的浪潮，各國政府也正全力因應，例如金管會將大幅放寬金融業轉投資金融科技相關產業的限制；中國大陸國務院總理李克強已經宣示「互聯網+」政策；這股 FinTech 發展的里程碑已經到來，台灣的金融業做好準備了嗎？



因應金融科技趨勢 產險業藉轉型創造價值

華南產險 | 戴英祥董事長

華南產物保險公司為一歷史悠久之公司，創立於民國五十二年，迄今已成立滿五十年。目前共設有 7 家分公司及 31 所通訊處，服務面廣及台灣全省；同時為服務廣大台商，在中國大陸設有海外據點深圳代表處。本著「發揚保險業的專業，善盡保險事業的社會責任」之使命，與「正派、誠信、親切、合理、勤儉」之企業理念與經營文化，積極面對下一個五十年。戴英祥董事長目前也是中華民國產物保險商業同業公會理事長，於本次訪談分享兩岸產險業趨勢、人才和企業社會責任的看法。

台灣的產險業如何打好亞洲盃？

雖然保險業的開放感覺一直比較慢，但兩岸三地的整合，其實很早就開始了，像是產、壽險都已建立的保險詐欺平台。以前有人被帶到澳門去砍手，回來詐領保險金。有了這個平台，使受害的產、壽險公司，能在很快的時間將歹徒抓到。另外如地緣關係也很重要，像東南亞海嘯後，產險業開始討論海嘯、地震這些問題。打亞洲盃是很有道理的，這都是未來的趨勢。

有些管理的制度一定要先建立起來，思維上更要從提供保險，轉換為要如何有效率的提供保險。

台灣的優勢是在過往，相較大陸這樣一個後期崛起的，我們可能在保險的專業上略勝一籌。但相對的因為大陸是後來才發展起來的，在思維上會比我們更願意採用新的科技，好比說現在的互聯網。這方面的思維和速度要比台灣先進多了，在競爭上面是絕對優勢。所以談到台灣的產險業未來要打亞洲盃，產業本身的思維要調整，你不得不重視整個產業的變化及趨勢，不然會失去對客戶的吸引力。

台灣的產險因長期的薰陶，類似文化上的習慣，有比較大的優勢。但台灣人才的優勢，不能看成是永遠可以依賴的優勢。產險在過去的定位是專業、深奧，但標準化是未來的趨勢。個人保險像汽車險，或是像意外險及健康險，都已經高度標準化了。

在未來，兩岸三地在產險整合上仍有許多空間能夠合作，所以打亞洲盃是很有道理的。因此，台灣在區域經貿

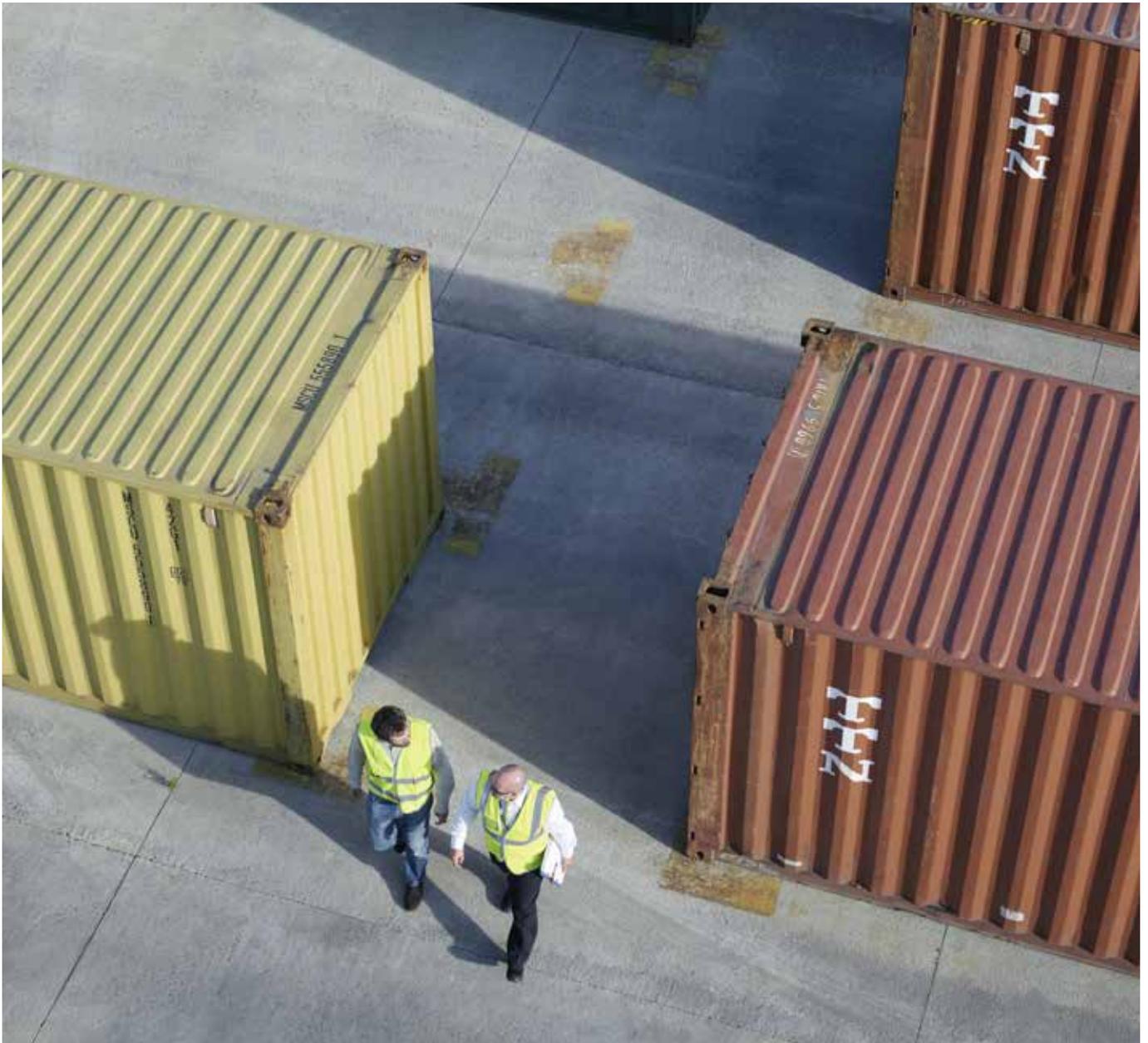
協定方面走得比較慢，必須要趕快急起直追，剷除可能的政策障礙。另外，台灣產險業也要壯大自身，結合數位科技和消費者需求來進行轉型，才能在亞洲甚至全球市場占有一席之地。

給年輕一代金融從業人員的忠告為何？

從我接手公會開始的最近幾年，大家都在講這個產業的改變，但看到的多半是表象，覺得這三年產險業的業績都維持在一千億以上，且都還有 3-5% 的成長，日子變得比較有希望。事實上我都還來不及讓有些新利政策真正推出，像是對員工加薪等都還沒討論到。產險業的薪資結構偏低，沒有吸引人才的效果。過往產險營業員的使命感很強，未來不能依賴這個。因為好的人都被挖走了，更嚴重的是好的人才根本不來。這個部份我覺得是整個產業結構在未來必須要同步的。

我所處的這個產業，過往有一個特色，就是真正讀保險的，可以做到最

3. 風險管理與法規遵循



除了專業技術的提升和數位金融趨勢的掌握，台灣金融機構在這場亞洲盃所需克服的另一道難題，即是風險管理與法規遵循。由於亞洲新興市場的客戶偏好、產品使用習慣具有落差，而各政府部門所扮演的角色與監管法規亦有所不同，加上受各國公司法規、賦稅與金融監理等影響，以及金融營運模式需要達成在地化，導致金融機構的跨國治理與風險控管的難度較大。

進一步來說，金融業強化風險管理和跨國治理，將可以透過完整的內部控制制度，有效降低進軍國際時的負面效應。另外，也需要主動遵循各國金融監理政策與法規，除了可以提升企業整體經營效能，也可以降低當地主管機關監管的不確定性。

提升海外風險管理能力

亞洲的風險與歐美風險並不相同，東南亞市場成長速度雖然相對較快，但市場多半不夠成熟，當地企業也有公司治理的問題，本國金融機構併購當地業者的風險較大。因此，台灣的金融業必須強化海外風險管理的能力，才能真正做好打亞洲盃的準備。

受訪的台灣金融業者大多認為，雖然台灣在風險管理發展上的制度相當完整，也培育了許多經營管理和風險控管的人才，但面對競爭激烈且變化快速的亞洲市場，必須更加重視跨國治理和風險管理的議題。

國泰產險吳明洋總經理即指出，台灣金融業在風險管理制度上發展得相對完善，例如保險業的RBC制度。但在ECFA後，兩岸保險業未來相互交流、設點、合資或進行參股會逐漸頻繁，企業進行資金籌措、調度、避險與成本控制的風險控管也更受考驗，保險業對兩岸三地風險管理與保險監理等議題，都應多加重視與分析對策。

東亞各國具備高度複雜性，風控能力的加強，是金融業打亞洲盃永遠的課題。台灣的銀行業對新興市場曝險大幅增加，在市場資訊透明度偏低且公司治理不佳的情況下，必須提高資本緩衝以抵減風險。華南金融控徐光曦董事長就認為，台灣金融機構一定要增加資本，讓這些有能力的金融機構確實有能力打亞洲盃。未來土銀將透過現金增資等方式，為資本注入強心針，成為後續展業的有力後盾。

除了透過提高資本來強化風險管理能力，受訪的金融業也強調道德風險防範的重要性。中國人壽郭瑜玲總經理指出：「壽險業是非常複雜的，既複雜又一直在變化中，但不論怎麼變化，唯一始終都要考量的是道德風險，我要如何防範？要保人、被保險人、他們的關係等等，甚至包含醫療方面，是不是會有人來套利？所以壽險業最大的風險還是在套利醫療險、商業險這種道德風險，這個挑戰是很大的。」

總言之，跨國金融市場的整合最難拿捏的即是風險控管。對金融機構來說，為求其永續經營與獲利，自然會對海外據點與分行進行第一線的風險控管，而母行或總行也會進行風險額度的調度，著重的是報酬與風險間的權衡(Trade-off)。未來台灣金融業在打亞洲盃的同時，必須確實做好跨境的風險控管，以在風險和報酬之間取得平衡點。



因應金融科技趨勢 產險業藉轉型創造價值

華南金控 | 徐光曦董事長

臺灣土地銀行於民國 35 年成立，於民國 74 年取得法人資格，民國 87 年因精省條例施行改隸國營。於 92 年配合公營事業民營化政策，改制為「臺灣土地銀行股份有限公司」，並於 93 年改制為公開發行股票公司。臺灣土地銀行為政府指定唯一辦理不動產信用的專業銀行，貫徹政府賦與推動住宅、土地政策，發展國民經濟建設等專業銀行使命，並以企業化經營方式，運用不動產專業利基，深化業務基磐，轉型為全方位服務銀行。徐光曦董事長本次接受訪談，分享其對亞洲盃、人民幣、風險管理、金融數位化及人才培育的觀察。

如何看待人民幣未來匯率及兩岸金融發展？

一個國家的經濟能力強了之後，貨幣也會變得強勢，中國大陸經濟崛起，所以人民幣應該也會跟著強。強了之後，人民幣本來是做貿易用的，現在變投資用，將來做國際收付都有可能，但大陸也會擔心國際化干擾到本身的發展，所以人民幣自由化的步驟

很慢，但還是可以做得到的。台灣金融業的機會就是台商在大陸有許多投資，很多人還是認為人民幣是強勢貨幣。

就算中國的經濟成長率是 7%，也比許多國家高，所以很多人會去存人民幣。台灣的人民幣存款將近三千多億人民幣，另外還有在大陸銀行存的人民幣，顯然大家對人民幣還是相當的看好，雖然它不可能一路往上，可能會有起伏，但只要中國的經濟成長率在 7% 左右，一般人還是會看好人民幣。

台灣金融業打亞洲盃的挑戰為何？

談到金融業打亞洲盃，公營銀行基本問題就是資本不足，這是很大的困擾，資本沒有解決、沒有工具去擴充，打亞洲盃雖然有心但是無力。要併購的話，也只能併購二、三流的銀行，很可惜。相對來講日本、韓國、香港和新加坡的銀行資本額都比我們大，所以台灣金融機構一定要增加資本，讓這些有能力的金融機構確實有能力打亞洲盃。

另外，薪資也要有國際性的水準才行，否則人才是會外流的。在人才上，我們是足夠的，只是財力上不夠而已，這是對一般的公營機構。但對台銀跟土銀來講，就是希望能夠鬆綁，政府綁得太緊，確實影響銀行的競爭力。我常覺得當你有 Glory 時，會感到 Pride，事情就會做得好。反之，兩者都沒有的話，馬馬虎虎就算了，一定會落後的。所以我希望我們每個部門都能有 Glory，這是我們的理想。

您如何看待金融業的政府法規監管議題？

金融業是高度監管的行業，政府對金融業監管非常嚴格，而且每年的資本比率都提高，第一個是資本比率 Common equity capital (普通股權益資本)，第二個是 Tier 1 Capital (一級資本)，第三個是 BIS ratio (資本適足率)，政府規定從 104 年底開始，每年要調高 0.625。所以每家銀行都要增資，在 Tier 1 Capital，我們現在 5.5%，以後需要每年加 0.625，加四

年到最後都到 8%了。如果要設分行還要多 2%。

所以美國某些銀行不得一直增資，他們第一階段過了，但以後每年還是要增加。政府也會擔心，萬一銀行出問題，整個社會會受到影響，所以要求銀行增加資本。土地銀行在台灣算是重要銀行，但我們目前資本已經不足了，未來將透過現金增資等方式，為土銀資本注入強心針，成為後續展業的有力後盾。

金融業如何迎接 Bank 3.0 的趨勢？

科技的進步會造成有的業務被自動化取代，臨櫃業務量這幾年也都慢慢的減低中，因為年輕的世代都習慣用網路銀行，從這可以看出來台灣這幾年分行數增加得很慢或者是減少，例如美國一年關了兩千多家分行，美國當然分行太多，但每年還是會檢討分行成本，如果來客量不足，就把你這個分行關了。

台灣還沒到那個程度，但隨著歲月過去，將來也是要關閉一些分行，尤其是像存款、匯兌的話，網路銀行可取代了。例如大陸騰訊就開了一家網路銀行，以後分行的價值大概只剩下財富管理，財富管理是人對人的，不太可能靠網路，把錢交給別人是很大的

風險，所以得說服人家、贏取對方的信任，所以未來分行的角色應該就是做財富管理或放款，我們目前在往這方向走。

土地銀行的貸款超過五成都是在不動產上面，可是不動產已經到高處了，所以必然要 diversify，否則將來前途就比較危險，因為太依靠一個產業。且土銀以往都是依靠放貸，貸款利差 Loan Spread 大概占淨收入的百分之九十以上，這很危險，必須要 diversify，至少要有其他的 Fee Income 或者像 trade operation，所以我們現在在往這方面走，這是必然要走的路。

對於培育中後台人才及未來企業領袖有何看法？

政府對於金融業高度監管，對中後台非常重視，例如法務、會計、風控和稽核都是很重要的。在人才招聘方面，我們會看人才的學經歷來調整，尤其是做風控的人，需要有業務經驗，做一做再調出去其他部門，這樣經歷會更完整。否則如果一出校門就做風控，不是件很好的事，最好先做業務。例如像做外匯交易的人，外匯交易是很尖端的，做幾年就調到風控，讓他們從這個角度來看，由他們去監控會比較恰當。

國際化人才我們是比較欠缺的，我們有六家海外分行，包括美國的紐約與洛杉磯、香港、新加坡，以及大陸的上海、天津兩家，目前都在培養國際化的人才。我們總要培養多點人，而且我們希望這些人才都是一軍，而不是二軍、三軍，再怎麼說，板凳深度也要夠，萬一有事大家可以輪替，所以我們寧可多訓練一些人。

身為一個企業的領導者，應該要有宏觀的眼界，給同仁一個願景，帶領大家一起往前走、讓組織進步，這樣才是達成領導者的使命。我一直記得管理大師 Peter Drucker 說得很有道理：Leader 就要 Lead 他人，因為一般人都 有 惰 性， 不 想 動，Leader 跟 Average worker 之 間 有 constant distance(常態性距離)，Leader 不動，下面的人也不動；因為有 constant distance，你在動就會知道誰跟不上來，就要淘汰掉，什麼人走得比較快就提拔他。

我相信身為一個領導人，必須要宏觀，在業務上要積極，讓組織可以維持一個活力，這個組織才有前途，如果組織陷入一種”Self Complacency”自我感覺良好的話就糟糕了，所以你看很多組織以前即使再好，一停頓下來會被人家超越，就危險了。

(註：徐光曦董事長受訪時為臺灣土地銀行董事長，現為華南金控董事長)

主動遵循當地法規

風險控管和法規遵循，是金融業打亞洲盃的兩大前提。在打亞洲盃之前，台灣金融業必須基於各國法規遵循的需求和新經濟的來臨，來進化其商業模式。玉山金控黃男州總經理即認為，打亞洲盃的第一步就是取得執照並瞭解當地法規。他說，台灣金融業者往亞洲發展有五個L挑戰，分別是License、Leadership、Logistic、Localized、Long-term view。首先，最重要的就是取得License。

玉山金控黃男州總經理指出，畢竟金融是高度管制的產業，必須取得執照才能營業。也就是說，要在哪一個地方取得執照即變成很重要的問題，且經營者一開始就必須對整體經濟環境及發展局勢有很清楚的洞察與瞭解。

幾位受訪的金融業領袖同樣認為，法規遵循是公司治理下很重要的一環。他指出，金融業應從全球營運的觀點來看，進而落實各地主管機關及各國央行的法規。而能不能落實各國法規遵循，第一線業務端的敏感度是很重要的。

然而，法規過於瑣碎，卻可能對企業的營運造成挑戰及風險。根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，全球高達89%的銀行暨資本市場的CEO認為「法規過度規範」是企業成長的威脅，比去年的80%增加，其中的62%感到非常擔憂。

富邦產險陳燦煌董事長指出，全球和台灣經濟變動的程度和速度比想像中巨大許多，開放與創新才能因應未來的發展。企業需不斷思考新的商業模式，才能因應產業快速的變化；政府則從大方向規劃產業的發展計畫，協助排除過時的法令規範，訂定產業新的遊戲規則及落實管理，進而提升產業素質。

對於許多法規瑣碎細節造成的不確定性，阻礙了企業遵循法規的能力。這讓企業在執行面上經常被動、零碎且缺乏組織協調性。因此，企業必須要主動遵循法規，由一位法規領袖來領導，和主管機關進行溝通、評估策略影響和協調。



打入海外市場 注重風險控管與 長期趨勢

中國人壽 | 郭瑜玲總經理

中國人壽成立於 1963 年，並於 1995 年上市，經營人壽保險業務，除總公司設立於台北市外，目前在全國設有 8 家分公司、7 個客服中心、7 個壽險營業部與 163 個通訊處。本著「We Share & We Link」的品牌精神，並以「創造保戶、股東、員工與社會最大的利益與價值，成為最值得信賴的保險公司」為願景。中國人壽郭瑜玲總經理於本次深度訪談中分享對於跨界競合的觀點、風險控管的重要性、未來科技對保險業的影響及台灣面臨的人才挑戰。

未來在亞洲市場的布局策略為何？

中壽未來幾年的發展是什麼？其實，我們除了專注當下的經營外，也在等待機會。很多業者對亞洲盃有所著墨，但是目前東南亞區域要賣的標的價格都很高，大概都是 3 倍的 P/B 值（股價淨值比）。然而，我們在併購考量的重點是時機，中壽一直認為危機入市才是最好的時機。

我覺得曾主委的想法是對的，台灣金融業小，必須開放讓台灣走出去，而且要在國際舞台才有辦法做大，但並不是說我現在就一定要去做這件事。

中壽在 2009 年併購台灣保誠人壽的主要資產及業務，是用一塊錢去併淨值 50 億以及整個業務員通路。那時候報紙說我們吃毒藥丸，但我們瞭解這筆交易的綜效為何，我們更知道業務員通路的重要性，這就是危機入市。現在要用象徵性的 1 元去買到標的是很難的。我們持續有在觀察亞洲盃的市場及做法。考量的因素，第一個是價格，現在是不是好的時機點；第二個是人才，我是不是有足夠的人才去管理，還是只去參股或財務投資？在法規遵循上能否嚴謹的落實？第三個是對中壽經營綜效的貢獻。所以種種因素評估下來，我們還在持續觀察中。

當然，我們在中國的建信人壽參股也投注了非常多的努力。在大陸這樣的環境下，要經營壽險最重要的關鍵成功因素就是取得通路。所以我們一直在思考，規模相對不大的中壽，要用什麼方式進入中國市場？剛好中國那時候開放了銀行試點投資保險公司的政策，最後建行（中國建設銀行）在中壽展現了自身的專業、經營績效及風險控管能力等之後，選擇我們當夥伴。建行缺乏保險人

才，但有近一萬五千個營業據點，遍及大陸，而我們可以提供保險專業技術的支援，就此展開合作。建信人壽的發展非常快速，合作迄今三年多來，每年皆有獲利。資產規模從一開始的幾十億人民幣，到現在達五、六百億人民幣。如此高速成長，就是歸功於專業經營技術加上通路策略的成功。

我們希望各項法規都可以持續放寬。像是保險法裡規範的保險相關事業，台灣業者到大陸只能做產險、壽險、保經代，但我們可以做的還有資產管理、證券、信用卡等等。如果這方面法令能再開放，將可以跟我們合作夥伴開啟更多的合作、創造更多的機會。當然還有 OIU（國際保險業務，Offshore Insurance Unit），儘管許多細節還待確認，但有香港成功的案例在前，故期待台灣監管機關能夠更加開放。這項業務將會牽扯到新興的科技、電子商務、金流等問題，在未來法規更加開放時，兩岸就可展開更深入的合作。譬如說現在雙方已經可以互相代辦保險理賠，以因應自由行、旅行團來台或前往大陸之觀光客增加趨勢，所以如果 OIU 能更開放，我們的服務就能更到位。

如何利用數位科技創造價值並做好風險控管？

不管是電子商務或是近來市場上關注的機器人、物聯網、第三方支付等科技應用與創新。壽險業都必須面臨如何利用這些科技，包括產品的設計、行銷、或服務等，重點是我們要用什麼樣的方式來對待與應用？

其實壽險業是非常複雜的，既複雜又不斷的變化。但是，不論怎麼變化，始終都要考量道德風險。因為，壽險業跟其他的金融業不一樣，像是網路申請投保或是網路申請理賠等，應該如何防範道德風險？包括要保人及被保險人他們彼此間的關係，還有醫療保險等方面。是不是會有人會來套利？所以壽險業最大的風險還是在保險套利，這種道德風險的挑戰是很大的。

現在大家在推展如何防範犯罪風險，要用Big Data去分析可能的犯罪動機或風險，但是要切實做到還是非常困難。譬如說人才問題，我需要有跨業的人，像是行為心理學等，要整合不同專長背景的人進來，才有可能分析及建構出未來的營運模式。尤其壽險業的保障涵蓋到每個人生命週期中的生老病死，其複雜程度很高。更具挑戰的例子是，萬一有一天你的器官可

以用3D列印出來，對壽險業又會帶來什麼樣的衝擊？是很難想像的。

壽險公司還有另外一個風險，就是訂價風險。壽險公司的長期照護險、殘廢扶助險等。有些同業訂價相對積極，但這方面的訂價風險其實很高，我們一直有在注意這方面的風險值。尤其在國人壽命的改變下，我們這一代可能會到活到90-100歲，但到下一代可能就會超過100歲了，這些都是風險。所以必須一直去想，未來科技的進步會帶來什麼樣的醫療進步，又將如何影響壽險業？因為壽險公司要永續經營並對社會負責。如何穩健的設計這些商品是非常重要的。所以中壽一向特別注重風險的控管與長期的趨勢。

如何發展跨界人才策略？

回過頭來說，人才是我們很大的挑戰。以前壽險業要找人才可能是找風管系的、保險系的，但現在已經不是了。我們現在是跨越領域的網羅人才，可能在電子商務跟高科技這一塊，要整合更多不同專長背景的人才進來，帶入不同的思維，才能去建構一個完善的電子商務連結保險的營運模式。但是，我們的人才很難留得住，就連很多教授專家現在也楚才晉用的離開台灣。

現在台灣有很多外商縮減規模，有些比較優秀的員工釋出，終究還是去了大陸。為什麼？除了薪酬之外，還是因為在台灣找不到好的發展、機會太小、業務在縮減。這是國家人才政策的議題。面對國際性的人才搶奪競爭，建議政府機關必須給予人才培育的稅賦優惠或補貼，才能有效提升產業競爭力。

台灣人才的教育也導致了負面現象產生。因為我們的教育及考試制度，所以要進大學前必須非常認真的準備考試，但進了大學後卻可以不認真上課。上大學以前都過得太辛苦了，所以大學都要過小確幸的生活。反觀美國，大學課業的負擔很重，有許多Case Study等作業去刺激學生思考成長。相比之下我們培養出來的小孩較不容易有著相同的成長。所以我覺得人才將是台灣最大的挑戰。

運用大數據 優化風險管理

除了拓展海外市場可能產生風險管理和法規遵循，金融業的數位轉型對企業的風險控管議題，更將造成全面性的影響。如前所述，FinTech正在為傳統的銀行及金融機構帶來顛覆性改變。因應未來需求，銀行業開始導入大數據作為分析應用工具，包括行動支付、消費者喜好分析、產壽險資料理賠比對、銷售通路與社群經營等，其中，大數據的另一個關鍵應用是風險管理。

根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，全球高達89%的銀行暨資本市場CEO認為，資料探勘(Data Mining)和分析對其企業策略上來說是重要的。金融活動的日益滲透和快速變化，使得風險管理對大數據的依賴和要求也日益提升。特別是近年來，隨著數位科技、特別是資訊蒐集和分析技術的爆發式發展，金融業也迫切需要改變風險管理的模式。

分析大數據資料不僅可以更了解客戶需求，也可以對風險進行測量，而這正是風險管理中的核心環節。中國人壽郭瑜玲就認為，將運用大數據的資料分析來進行風險的預測及

防範。她說：「現在大家在推展如何防範犯罪風險，透過大數據的資料分析，看看哪些人可能有犯罪動機或風險。」

風險的測量依賴數據，在實際活動中，數據是風險管理體系中最重要因素之一。無論是市場風險、信用風險、流動性風險或營運風險，金融業皆必須透過全面、準確和及時的數據，有效且準確地量度風險，以做到對風險進行有效的管理，例如證券期權和期貨定價、資產抵押債權、信用評分、違約以及損失模型等的風控全面性分析。

另外，在網路金融發展的過程中，網路安全風險的議題也備受關注。根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，93%的銀行暨資本市場CEO看到網路安全的重要性，其中76%更認為「非常重要」，比整體CEO的53%高出許多。由於網路交易的特性是以電子文件取代紙本文件、經由網路進行交易、以及交易處理自動化，因此容易發生交易資料遭竊取與竄改，冒他人名義進行交易或本人於事後否認交易，或遭人由網路入侵、破壞交易主機的種種危險。

也因此，盡管企業努力重建信任，仍有63%的CEO擔憂缺乏信任是威脅企業成長的因素。消費者常常認為其銀行沒有真正把客戶擺在第一順位，層出不窮的網路攻擊事件更加深他們的恐懼感，確保網路安全就顯得格外重要。由此來看，金融業應建構全面性的網路安全防護機制，包括網路交易的訊息，至少需達到隱密性、完整性、身份辨識性與不可否認性等要求，而網站本身也需要受到安全保護，以防止被惡意入侵。

綜觀之，金融業的當務之急不再只是被動地遵循新法規，而是要主動確保如何運用組織資源來讓法規遵循達到最好的效率和效用。這涉及文化的改變和流程的簡化。流程簡化的過程需要考慮到：對法規的高度理解、整合科技的能力，以及誰最適合來真正進行法規遵循流程。

而面對數位化風險時代的來臨，金融業宜提高金融資訊安全風險防範意識，完善金融資訊安全保障組織機制，將金融資訊安全風險管理納入機構風險管理範疇，並運用大數據有效進行風險管理，建立永續性的風險管理機制。

4. 打造全方位金融人才



在快速變動的時代中，誰掌握人才，誰就能取得決勝的關鍵。台灣金融業不論是要打亞洲盃、進行數位轉型，或是尋找新的成長機會，都需要擁有足夠的人才作為重要的後盾，尤其在台灣金融業邁向區域型金融機構之際，需要具備「創新力、溝通力、國際觀」的國際化人才，也需要更能融入當地的前中後台及數位科技人才，以及金融人才需培養「跨界力」，同時兼具這三項人才策略，才能打贏這場亞洲盃的戰役。

加強人才的國際視野及語言能力

培養新一代的金融人才是台灣未來產業與金融環境發展的重要關鍵，然而，在金融無疆界的全球趨勢下，台灣金融人才的國際化程度卻相對顯得不足。受訪的台灣金融業大多同意，由於金融人才欠缺國際經驗，以及在外語能力及國際觀的培養不足，使得國際金融業務的拓展不甚順暢，這對於金融業拓展海外市場來說，是一大挑戰。

富邦證券程明乾總經理即指出，隨著證券市場全球化趨勢日益顯著，

台灣證券人才的專業及國際化程度相對上顯得不足。當人才競爭超越國界，「金融專精度」（包括各項金融商品知識、國際金融市場分析、投資研究、法律規範、產品設計等）、「國際觀視野」、「語文能力」即成為必備的專業職能。因此，除了擁有紮實的管理能力外，台灣人才須培養國際前瞻視野，才有機會和國際級的優秀人才平起平坐。

至於如何培養人才的國際視野和語言能力，台灣金融業透過內部學習計畫和外派制度，讓員工持續學習新的技能。接受訪談的玉山金控黃男州總經理就說，「外派制度是培育人才的一個重要策略，也是發掘有潛力人才的方式之一，我們藉由各種機會與訓練，從第一專長的培養到多元的工作輪調，擴大海外人才庫。海外人才的流動，除考慮海外業務的短中長期發展，亦應兼顧同仁未來職涯發展，假設外派五年之後，同仁還是希望回到台灣發展，那他的職業生涯發展是什麼？只要把這些考慮進去、把環節做好，外派就會成為延伸組織力量的重要策略。」

打亞洲盃主要瞄準中國大陸與東南亞市場，也因此，台灣金融業對於東協國家的人力需求持續增加，除了外派和當地雇用，部分台灣金融業開始接觸大專院校的東南亞語系畢業生，簽訂產學合作計畫。另外，金融業也朝向擴大各地僑生的育才、留才及攬才，透過海外聯招、建教專班等方式，積極拓展僑生來源，藉由僑生語言優勢，成為金融業打亞洲盃的尖兵，協助海外布局拓點。

此外，金融業也逐漸透過多元化的合作夥伴關係來充實人才庫。投信投顧公會林弘立理事長認為，台灣人才資質優秀，在產品發展上也已具備高水準的專業知識，但具備全球化能力的人才則稍嫌不足。為了因應全球化人才的缺乏，企業可利用併購、合資的方式引進國外人才，或是與國外業者進行產品面的合作及策略聯盟，以擴大人才的國際視野和經驗。



培育關鍵人才 必須因時因地制宜

國泰產險 | 吳明洋總經理

由國泰霖園集團籌資設立的國泰世紀產物保險股份有限公司成立於 1993 年 7 月，原名東泰產物保險，於 2002 年正式加入「國泰金控」，透過集團資源整合，提供客戶一次購足金融商品的便利以及專業個人理財的服務，同年並更名為“國泰世紀產物保險股份有限公司”。面對未來，國泰產險將如同其商標 --「大樹」一樣，持續「呵護您美麗的家園」。吳明洋總經理於本次訪談中，分享其對台灣產險業、人民幣國際化、跨業合作及人才等的看法。

如何順應金融數位化的潮流？

截至 2014 年底，台灣的壽險業者有 26 家，產險有 19 家，合計達 45 家。台灣的保險市場接近飽和，此外經濟成長趨緩，人口結構改變，市場成長空間有限，所以一定是要往外發展的。其次，如行動通訊、社群媒體、大數據、雲端科技等資通訊技術之進步，金融保險服務業勢必要順應時代潮流、配合資通訊發展，以提升消費者便利性。和國外相比，現階段台灣的金融數位服務進度相對顯得緩慢。未來若主管機關能積極推動金融

數位化，對相關法規作適度修訂鬆綁，在此帶動下，金融保險業應可致力結合數位科技發展創新服務，進行產業升級，進而保持長遠的競爭力。

我們未來最大的競爭對手可能不是其他傳統保險業者，而是如阿里巴巴、騰訊等這種現代科技企業，未來須將這些競爭者作為學習和精進企業數位化科技發展的合作盟友，才是上上之策，同時也須增加與本業相關服務的產業合作機會及跨業合作，以增加產險業的多元性，提供消費者更完整及全面性的服務，進而提升市場競爭力、擴大市場占有率。

本公司已成立了一個數位發展小組，計畫先把一些本身要強化的地方做好，如行動化，社群網站及網路投保等，未來有機會再看看有甚麼可以合作的。我們公司近來開發很多行動 APP，像車險的“行車御守”，萬一保戶發生車險事故可以馬上從手機知道要怎麼處理。

科技進步，經營模式一定也要跟著改變。尤其現在的年輕人都用行動裝置上網，所以過去的經營模式真的要調

整，像我們公司的理賠人員現在都會帶著 iPad 出去處理賠案。

兩岸金融保險合作的展望與人民幣國際化的機會和挑戰為何？

從保險的角度來看，大陸保險市場存在無限商機。台灣在 2012 年正式簽署「海峽兩岸貨幣清算合作備忘錄」，對金融業、個人、企業帶來許多正面效益，尤其是人民幣應該會是強勢貨幣。人民幣保單鎖定的對象除了已在中國大陸發展者，目標客層還有看好人民幣後市者。目前港澳台三地都已成功搶搭人民幣“熱潮”，再加上市場定價策略靈活且稅負較小，具有價格競爭的優勢。還有優質的服務對大陸居民吸引力很大，進而刺激了三地保險市場的發展。

人民幣保險的重要性日益凸顯，但熱潮的背後，風險也不容忽視。如先前提到，壽險業者推出的人民幣保單的一個重要原因是預期人民幣的升值。然而，人民幣升值仍具有很大不確定性，投資者持有人民幣保單將可能面臨匯率風險。

目前推出的人民幣保單皆為壽險商品，在法規限制不修訂的前提下，產險經營人民幣保單的前景未明。唯期待在政府開放OIU設立後，研發以保險賠款免稅作為銷售利基或將OIU租稅優惠反應於以人民幣計價之產險商品費率上，以保費優惠作為誘因，吸引陸客商機。

香港、新加坡都是國際金融中心，台灣要成為人民幣離岸中心，面對國際競爭，稅制與投資環境改善，須打造不同於香港及新加坡的優勢，才能有利於推動台灣成為人民幣離岸中心。兩岸需要及早協商，建立人民幣回流機制。唯有建立完善的配套機制，方能確保人民幣的龐大商機與經濟效益。

面對產業快速變化，保險業在人才策略上應如何調整？

台灣雖然教育普及，民眾平均知識水準高，但就人才國際化的接納度與規劃力而言，仍較周遭國家略遜一籌。故在人才培育上應強化及提升國際視野，以密集方式提升其外語能力及對當地經營環境的了解、融入，同時接

受企業訓練，強化國際金融業務專業背景，為市場打好基礎，也可因應金融業前進亞洲布局的人才需求。

另一方面，應落實「關鍵人才」培育策略，以因應未來產業變化及環境的變動。關鍵人才培育可分為管理職及專業職來發展，管理職培育最終目的需成為獨當一面CEO，而專業職無論經驗及深度領域需跨出台灣，故培養方法、內容和資源也別於一般訓練常態。在全球化時代，任何環境的變動都是牽一髮而動全身的，所以企業在關鍵人才的界定和培養上也必須因時因地制宜，保持動態的管理。

您企業的CSR策略及作法為何？

國泰霖園集團成立超過50年，我們最成功的並不是這些經營的模式，而是透過經營工具的執行及與客戶互動與反饋當中，找到了企業存續的核心價值-「誠信、當責、創新」。秉持集團的核心價值，堅守質量並重的業務發展原則，運用新科技資訊系統提升各項經營效率，加強內部管理，充實專業人才，增進工作的專業度與精緻度，並深知核心競爭力，來自於對內

需求的掌握力。因為企業的永續發展是必須要與人群、環境和社會共處的。

我們將持續自我期許朝「亞太地區最佳金融機構」的目標邁進，希望未來不僅能與大陸為鄰，更能與亞洲為鄰，並落實環境、社會與公司治理等永續發展之精神至海外營運據點，達到真正的「永續經營、與鄰常在」。

延攬在地深耕的前中後台及數位科技人才

金融業要打好亞洲盃，除了人才的國際化，能夠因地制宜的在地化人才也很重要。要能夠「在地化」，融入當地社會風俗民情文化，才能贏得這場海外戰爭。國泰產險吳明洋總經理說，金融保險業是專業度極高的服務業，除了資金之外，還必須有大量素質高，又能掌握當地語文及社會脈動的各級專業人才參加營運，才有可能產生優勢。

一般來說，金融交易單位大致上可分為三個層次：前台、中台及後台。前台負責金融商品的交易；中台是風險控管最主要的執行單位；後台是指會計、財務、資訊與行銷等作業單位，確認金融交易的真實及合理性並處理清算交割工作。一個嚴謹的交易流程通常必須經過前台、中台與後台的執行與確認才能夠算完成。

前台人員主要為銀行執行必要金融交易，是創造利潤的主要來源。因此，在打好亞洲盃的前提下，台灣的金

融業正思索如何培育優秀且能夠充分「在地化」的前台人才，以配合跨國業務發展的需求。

不只前台，受訪的金融業大多同意，要打好亞洲盃，最大的挑戰也包括中後台的人才，包括法務、會計、風控、稽核和行銷等。華南金控徐光曦董事長受訪時即強調中後台人員的重要性，並透過部門輪調來培養人才的多面向能力，尤其是風控部門。他說：「做風控需要有業務經驗，先從業務部門做起，經歷會更完整，例如做外匯交易的人做個幾年就調到風控，讓他們從這個角度來監控，這樣會比較恰當」。

台新金控饒世湛總經理也同意，台資銀行向外發展一定要融入當地，因此，「能夠真正落實在地化的前、中、後台人員非常難找，不僅需要訓練，還要能留住他們，這是非常現實的問題」。

的確，在地化的前中後台人才，將是金融業能否成功落實在地化的關鍵；而除了招聘，更重要的是如何留住

人才，尤其是面對其他國家的租稅優惠政策及高薪策略。富邦證券程明乾總經理即指出：「面對跟國際競爭，留住人才我們是辛苦的。高收入的好人才，因為稅賦的關係，就往香港、新加坡去，現在連大陸都祭出高薪政策搶人。」

根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，78%的全球銀行暨資本市場CEO目前正在尋求來自不同領域的人才，包括在數位化浪潮下應運而生的數位行銷人才。台新金控饒世湛總經理認為，金融產業以後會越來越Customer-driven，所以擅於溝通、懂行銷、懂市場的人以後占的份量會越來越重。他說：「如果沒有這些人，我們無法去分析及瞭解消費者行為，也無法瞭解客戶到底要什麼。」

除了拓展海外市場所需的策略性人才，專精於數位科技的人才也將是金融業爭相延攬的對象。根據PwC 2015 Global CEO Survey Report，78%的全球銀行暨資本市場CEO相

信，透過特定的人才聘用和訓練，以整合組織內的數位策略，將可讓數位投資發揮最大效用。也就是說，不能把科技視為只是數位轉型的解決方案，或是所有問題的答案，更重要的是如何訓練人才，真正將科技應用到營運流程中。

因此，金融業必須要能夠利用大數據和資料分析導引出的決策新形式。更重要的是，要能跟得上終端消費者科技的腳步。中國人壽郭瑜玲總經理也同意，金融業必須全面性的充實數位化的人才。她指出：「以前壽險業要找人才可能是找風管系的、保險系的，但現在已經不是了。我們現在是跨越領域的網羅人才，可能在電子商務跟高科技這一塊，要整合更多不同專長背景的人才進來，帶入不同的思維，才能去建構一個完善的電子商務連結保險的營運模式。」

在地化的人才固然能夠在海外打仗，但如何有效率地管理各地人才，也是一項重要的議題。元大證券賀鳴

珩董事長指出，元大依據業務別劃分職能，業務劃分為經紀、自營、投資銀行、創業投資等，某一國家的經理人主要負責當地經紀業務；自營、風險控管、策略擬定則由母公司統一協調。因此，元大是將一家公司依據職能進行分工，當地市場經理人負責經紀業務，其他屬於功能性業務，則由台北負責溝通協調。職能劃分後，接下來就是培育各職能所需的人才。此外，目前元大將許多的管理報表進行規格統一，以促進各國據點和台北總部間進行有效率溝通。



透過合作及策略聯盟 擴大人才的國際視野

投信投顧公會 | 林弘立理事長

1998年，中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會（簡稱投信投顧公會）由原台北市證券投資信託暨顧問商業同業公會改組創設，目的為強化公會服務會員及自律組織之功能，並配合證券市場之發展需要及協助主管機關執行相關行政委託作業，於同年11月6日經內政部正式核備。公會以促進經濟建設，協調同業關係，增進共同利益為宗旨。林弘立理事長於本次訪談中分享其對數位金融、勞退制度及人才等的看法。

數位科技的創新對資產管理業的影響為何？

隨著科技一直在創新，投資人接受資訊的方式也跟過往大不相同，行銷模式也因此改變；相較於以往召開上市說明會宣傳新基金產品的方式，現在投資人可透過網路或直接使用智慧型手機即時接受最新金融商品的資訊，這些趨勢大大的改變投信業者的營運方式。

同時台灣資產管理業者同樣意識到目前大數據的趨勢，投資人的投資行為

可做為開發產品的重要考量因素，據此推出高接受度的產品。惟因台灣共同基金產品之銷售多數係透過各金融機構作為銷售通路，投信業者直接掌握的投資者訊息較少；未來應進一步思考如何與銷售通路（金融機構）建立大數據上之合作方式，透過開放資訊共享、對大數據之進一步解析，以提昇新產品之設計。

電子商務同樣也是趨勢，以中國的餘額寶為例：使用者在淘寶網購物並將錢存在支付寶，使用者可選擇將錢放入餘額寶購買共同基金，賺取由共同基金產生的報酬率，這中間過程僅需使用者在網路上下單，便可進行投資。由此例可見若能將投資平台並與支付系統整合，資源共享，減少投資手續的時間及過程，可達到鼓勵投資之意願。由於共同基金產品均是經過共同基金主管機關依法規要求，經嚴密審查後方得推出，應無商品瑕疵疑慮；若能考慮開放法規、並在保障網路資訊安全下允許多元的投資/金流管道，此將有助於提升整體市場之動能。

台灣邁向少子化及高齡化社會，資產管理業面臨的挑戰及機會為何？

台灣的投資人投資行為積極、多重視短期獲利，大多習慣操作低於六個月的短期投資、共同基金操作方式也是跟著股票市場波動；但從長期的退休投資理財觀點來看，這是需要導正的觀念。正確的投資規劃與資產配置，應該要同時考量投資報酬率、長遠穩健的財富累積與未來退休金需求。

由於台灣已邁入高齡化社會，提升整體退休所得替代率是極為重要的課題；參考國外成功的退休金制度，例如：澳洲的退休金計畫、美國的401K退休計畫及香港的強制性公積金等，經由自提、自選之平台提供適合退休投資的理財商品，長期而言是透過機制養成退休準備，使高齡化社會更有保障。

目前我國的退休金制度（四大基金）主要有三個資金來源，第一為政府支付，係由國家稅收支應，第二為由企業支付，目前是最穩定的財源，第三

為勞工提撥及自提；總體而言由政府保證 2 年期定存收益，目前並部分委外由資產管理業者代為操作。但因當前面臨人口快速老化、政府財源不足之困境，實應思考退休金制度是否應予革新，包括資金來源、與投資標的之鬆綁等。

為確保勞工在退休後能有充足的退休金，並參考國外經驗，考量到制度轉換應以漸進式推動，目前建議朝勞工自提自選機制進行，使整體退休金除有政府提供的保證基金外，個人自提自選部分可投過國內資產管理業者的專業，選擇其他商品以組合適合自己財務狀況的退休理財計畫。如此一來，可提升民眾的投資效益，保障退休金；二來，此種長期穩定的基金投入資本市場後可壯大金融市場發展，並讓資產管理業者貢獻專業，參與民眾的退休計畫。

雖然現行勞退新制可讓民眾自提至 6%，並享有稅務上的優惠，但就現況來看個人自提提撥率不高，希望待修法後，未來有了勞退新制自提自選

平台，讓民眾有更多選擇，提升自提提撥率，讓勞工在勞保及勞退制度下，可以達到更適宜的所得替代率。目前相關修正草案已送至行政院審查，期許政府能夠盡速通過此法案。

因應全球趨勢變化的人才策略為何？

台灣人才資質優秀，於產品發展也已培養具水準的專業知識，但因業者過往佈局不夠廣大，亦欠缺國際智識交流資源；具備全球化能力的人才稍嫌不足，尚需時間培養。因應此一情勢的方式為利用併購、合資的方式引進國外人才的技能與經驗。此外，透過與國外業者進行產品面的合作及策略聯盟(包括境外基金之連結等)，能積極擴大人才的國際視野與經驗；這些都是培養我國資產管理人才的方法。

台灣的資產管理業的發展空間還很大，首先應著重耕耘大中華市場，取得優勢後、前進亞洲乃至全球市場。另外，擴大國內市場需要法令配合鬆

綁，讓資金流動更有效率、擴展市場規模，讓收益留在台灣，也讓台灣業者有更多的資源及發展空間。最後，自提自選勞退基金是未來最重要的發展里程之一，在自提自選機制成熟後，再朝企業支付的退休金自選，增加更大的投資效益，保障民眾退休金，減少政府負擔，健全國家財務，發揮資產管理業最重要的功能。





培養金融人才的跨界力

如上所述，金融業需要來自不同領域的人才，包括數位科技、行銷等；而面對跨界時代的來臨，金融從業人員也不能只擁有過去傳統的金融專長，必須跨越界限，多方吸取新的觀念和經驗。

華南產險戴英祥董事長提到，過去在產險界有一個特色，就是真正讀保險的，不見得可以做到最高、最好的領導人，因為太依賴自己的專業反而受到限制。他給年輕一代的金融從業人員的忠告是：「不論你的金融專業是精算或其他，在專業知識外，還要多方吸取不同領域的知識，如人文、哲學等，其實這些都可以幫助我們在看待人、事、物的視野更廣。你須要有些專才，但不能夠墨守成規。」

培養跨界力除了能夠寬闊自己的視野，更是因應金融業轉骨的自我能力提升之道。元大證券賀鳴珩董事長觀察，目前應該要重新思考的，是產業如何進行轉型以因應金融 3.0 潮

流下的競爭壓力。若從國外產業發展經驗觀察，國內的證券經紀人勢必得轉型為財務顧問，能夠提供客戶整體的財務規劃，人才在一定要證券、銀行、保險都能精通，而不能延續過去舊思維把證券公司限縮在證券經紀業務，否則勢必產生一波人力淘汰潮，而且是淘汰高階的白領階級。

總言之，隨著跨國金融機構業務的擴張，找尋國際化的管理團隊執行並管理區域營運模式，是在地經營能否成功的關鍵。而多元化的人才策略有利於金融業拓展海外及了解客戶需求，並且增進對科技的駕馭能力，讓企業在競爭激烈的市場中脫穎而出。因此，能夠因應未來趨勢的前瞻金融業，必須加強人才的國際視野和語言能力，並且將前中後台及數位科技人才進行在地化及確保有效管理，同時培養金融人才的跨界力，並運用不同管道來招募及培育人才，方能在競爭日益劇烈的市場中生存及成長。

5. 創造共好的企業社會責任



台灣金融業領袖大多體認到，企業社會責任是未來相當關鍵的議題。因為，在充滿風險的經營環境中，企業若能將CSR內化為企業文化，不僅可防杜危機發生，甚至能將危機化為轉機，在同業之中脫穎而出，吸引投資人的眼光，讓投資人看見優質企業未來的永續競爭力。

長期且系統性的方法 建立資源整合平台

至於如何實踐企業社會責任？越來越多的金融業認為，單兵作戰的時代已經過去，應該要把CSR相關資源集中，才能做最有效的運用。也就是說，企業透過長期且有系統性的方法，建立資源整合的平台，而不再只是單點或是個別的CSR活動，而且必須要結合企業核心能力，才能讓CSR成為企業永續發展的DNA。獲選為道瓊永續指數成分股(DJSI)的玉山金控，即是結合企業本身的核心能力，以創新與整合的方式來實踐CSR。黃男州總經理表示，玉山金控期望成為綜合績效最好也最被

尊敬的企業，針對高資產族群發行亞洲第一張的公益世界卡，透過玉山架起M型兩端的橋樑，讓VIP的資源幫助偏遠地區的孩童。運用金融創新，整合玉山、顧客、志工及社會企業的力量，發行台灣黑熊卡，與黑熊保育協會、農委會、動物園、玉山國家公園等單位合作，致力於生態保育、棲地維護，讓台灣這塊土地更美好。

中國信託也整合集團資源，投入及深耕慈善、文教、體育、教育與反毒等五大公益面向，包括：連續逾三十年舉辦「點燃生命之火」愛心募款活動，持續推動「信扶專案」，照顧弱勢兒童及家庭；長期以來扶植全臺優質文創產業及多元藝文表演活動，贊助中信兄弟職棒隊，培育台灣女子高爾夫選手；今年更響應政府鼓勵企業興學，捐贈支持「中信金融管理學院」，招收清寒優秀學生；籌設中的「中國信託反毒教育基金會」，未來將結合政府與民間資源，營造無毒健康家園。

吳一揆總經理說：中國信託的企業文化就是「感動文化」，感動同仁，才能感動客戶、進一步感動全臺灣所有的人，我們希望藉由實踐企業社會責任及投入五大公益面向的具體努力，啟動無數「善的循環」，讓社會變得更加幸福美好。



協助防止災難發生 就是我們的社會責任

富邦產險 | 陳燦煌董事長

富邦產險成立於 1961 年 4 月 19 日，是台灣第一家民營產物保險公司，在富邦集團各關係企業中歷史最悠久，堪稱為建構富邦集團的前導。富邦產險在「客戶導向」的服務原則下，持續提供消費者更多元、更適切的保險商品服務。並以關懷社會角度出發經營本業，運用核心職能為社會創造價值。陳燦煌董事長於本次深度訪談中分享對於海外市場拓展、跨界競爭及企業社會責任的看法。

您企業如何看待亞洲盃，東南亞布局策略為何？

秉持客戶導向的原則，客戶在哪裡我們的服務就到哪裡；跟隨台商的腳步，富邦很早以前就開始布局東南亞，越南則是富邦第一個南進成立保險公司的國家。但去年越南發生排華暴動，台商受到嚴重波及，連帶也影響到我們公司。但在事故發生後，富邦積極關心並提供協助，迅速支付保險賠款，真正照顧到當地的台商，贏得讚賞與肯定。我們認為對的事情，我們就會主動去找解決方案協助我們

的客戶。客戶受害時，我們站在他的立場去協助他，我覺得這才是保險真正的意義與價值。

目前我們在泰國有經紀人公司，在馬來西亞有代表處，在菲律賓也剛成立一個保險經紀人公司。最近也在評估印尼市場，我們將認真評估任何在東南亞地區發展的機會。

如何因應全球環境及產業的快速變化？

在這個新的競爭時代，你可以進去所有的產業裡，相對地，其他產業的人也會進入你這個產業內。只要有平台和通路，別人都可以進來。但企業要掌握自身的核心價值和運用專業的能力，才能維持競爭力。外面很多平台可以賣保險，但是，保險產品的風險不是外來者可以承擔，非得要本業的人才知道要如何去承擔風險及消化風險。其他產業的人可以賣我們的產品，但不能擁有我們的產品。這是兩回事。

同時，全球和台灣經濟變動的程度和速度比想像中巨大許多，我們認為開放與創新才能因應未來的發展。業者需不斷思考新的商業模式，才能因應產業快速的變化；政府則從大方向規劃產業的發展計畫，協助排除過時的法令規範，訂定產業新的遊戲規則及落實管理，進而提升產業素質。

您企業的 CSR 策略為何？

保險這行業本身就是社會責任的一環，推動損害防阻，協助防止意外事故，快速支付保險賠款，協助企業重建才是對社會的貢獻和價值。我們跟幾所大學共同建構地震、颱風的模型，每年舉辦研討會，邀請各界專家學者一同分享損失經驗，希望可以幫助防止災難的再發生。若能防止事故不要發生或不要再發生，將國家跟社會的資源留住，就是我們的企業社會責任，就是我們的價值。

從核心能力出發 以專業回饋社會

的確，企業從自身核心能力出發，思考如何以專業回饋社會，才能打破長久以來CSR的迷思，也就是一直被誤認為是企業為了強調品牌形象所做的賑災或捐款的行銷手法。誠如西方知名管理大師麥可波特強調，企業社會責任應該是公司核心營運策略之一，而非錦上添花的公關手段。將社會責任與經濟策略結合，將是企業未來新競爭力的來源。

富邦產險陳燦煌董事長強調，保險這行業本身就是社會責任的一環，推動損害防阻，協助防止意外事故，快速支付保險賠款，協助企業重建才是對社會的貢獻和價值。例如富邦產險與台灣幾所大學共同建構地震、颱風的模型，每年舉辦研討會，邀請各界專家學者一同分享損失經驗，希望可以幫助防止災難的再發生。

就金融業來說，另一個結合本業的CSR策略為導入「赤道原則」(The Equator principle)的精神。赤道原則屬於自願性的規範，透過金融機構評估專案融資中的開發案，對於當地環境及社會的影響，透過分級管制專案風險來降低金融機構與不良企業或開發案合作的可能，目的是要提倡借款戶善盡環境保護、誠信經營及強化社會責任。

為發揮金融業對企業社會責任影響力，國泰金控旗下的國泰世華銀行在2015年3月正式簽署「赤道原則」，成為台灣第一家赤道銀行，將導入赤道原則的放貸管理機制，針對環境影響較大的大型專案融資與貸款企業制定環境監控計畫，不僅落實企業社會責任，也有助於提高企業的國際能見度。

除國泰世華銀行，愈來愈多銀行導入「赤道原則」精神，增加對環保企業融資，並漸少對不環保企業放款。中信金控吳一揆總經理表示，除了慈善公益和公司治理，金融業CSR的另一個重心就是透過推動「赤道原則」來減少對於不良企業的支持，並且在授信政策上支持綠能及環保相關產業。

至於在企業內部或外部如何推動CSR？台新金控饒世湛總經理認為，CSR應該是要深植人心的，必須把CSR變成企業的DNA，同仁或社會大眾才會發自內心去做。在做法上，為了協助較缺乏資源的中小型慈善事業，台新利用自己網站來接受提案，歡迎社會各界的民眾投票，藉此引起社會關注及認同。

饒世湛總經理強調，對於協助慈善團體，並不是僅僅捐款就算了，必須要「給釣竿，教釣魚」。他說：「我們派出自願的志工去瞭解他們需求，譬

如說喜憨兒做了餅乾，但他們不會行銷，所以我們的志工去教他們如何包裝、教他們怎麼在網路上行銷，甚至我們拿來送給客戶。」

企業追求成長及獲利，是經營的重要目標，但於追求成長及獲利過程中，罔顧社會或利害關係人利益，一味以追求成本降低或利潤為企業經營的唯一目標，可能是不理智的，也可能適得其反。

許多金融業已體認到企業社會責任是公司的核心營運策略之一，企業在經營獲利及創造股東價值過程中，堅持合法、重視社會觀感、重視工作環境與善待員工、維護顧客或消費者權益、要求供應商共同履行社會責任，關注利害關係人的利益，並友善對待社會與環境等，是確保企業永續經營的重要基石，也才能從中創造「共好」與永續利益。

遇見深度訪談企業領袖

資誠台灣企業領袖調查團隊很榮幸能親臨訪談現場，聆聽企業領袖的卓越思維，在此特別感謝 11 位企業領袖接受深度訪談。
(以下依姓名筆劃排序)



吳一揆

總經理
中國信託金融控股(股)公司



吳明洋

總經理
國泰世紀產物保險(股)公司



林弘立

理事長
投信投顧公會



徐光曦

董事長
華南金融控股(股)公司



郭瑜玲

總經理
中國人壽保險(股)公司



陳燦煌

董事長
富邦產物保險(股)公司



程明乾

總經理
富邦綜合證券(股)公司



賀鳴珩

董事長
元大證券(股)公司



黃男州

總經理
玉山金融控股(股)公司



戴英祥

董事長
華南產物保險(股)公司



饒世湛

總經理
台新金融控股(股)公司

資誠金融產業專業服務團隊



吳偉臺

金融產業服務 營運長
(02)2729-6704
richard.watanabe@tw.pwc.com



李潤之

金融產業服務 副營運長
(02)2729-6613
ryan.c.lee@tw.pwc.com



黃金澤

資產管理業服務 負責人
(02)2729-5208
james.huang@tw.pwc.com



陳賢儀

保險業及金融產業審計服務 負責人
(02)2729-5204
maria.chen@tw.pwc.com



劉博文

銀行及資本市場服務 負責人
(02)2729-5239
jason.liu@tw.pwc.com



楊敬先

金融產業法律服務 負責人
(02)2729-6100
ross.yang@tw.pwc.com



郭柏如

外資金融產業服務 負責人
(02)2729-6717
ellen.kuo@tw.pwc.com



紀淑梅

金融產業法規遵循 負責人
(02)2729-5300
mei.chi@tw.pwc.com



www.pwc.tw

Printed on FSC 100% recycled material, supporting responsible use of forest resources.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2015 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

2015年10月20日