

資誠2018臺灣金融業企業領袖調查報告

# 轉守為攻 突破僵局

15位臺灣金融業企業領袖參與深度訪談



# 目錄

前言 縮表時代下的金融典範轉移 2



## 海外布局

以臺灣優勢  
深掘海外市場 6

### 布局領先者

深化營運、優化獲利模式 8

### 市場後進者

南向難 穩紮穩打是關鍵 10



## 金融科技

當資訊科技成為金融服務的  
標準配備 14

### 分業觀察

依業態特性推出創新服務與產品 18

### 業者觀望主因

既有優勢仍在 難貿然跨足新創 22

### 突破侷限

加強資安、信任重建、監理鬆綁 23



## 人才

以複合型創新人才衝刺  
轉型 28

### 舉手投足都是科技

往數位化跨界 金融業最重視 31

### 向非金融業取經

整合科技 由外而內激發創意 34

### 為新一代培養視野

用才留才 由內而外深化人資策略 36



## 合規遵法

參與國際社會的  
最佳槓桿 40

### 內稽內控全面翻修

因應國際要求 勢必增加營運成本 42

### 監管與發展間的平衡

企業應由內而外落實法令遵循 44

挑戰與結語 48

遇見企業領袖 62

資誠臺灣金融業企業領袖調查團隊 64



An aerial photograph of a paved plaza with several business professionals in suits walking. Their shadows are cast long and dark on the ground. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day. The plaza is composed of large, light-colored square tiles. There are some dark, rectangular grates or vents along the bottom edge of the frame.

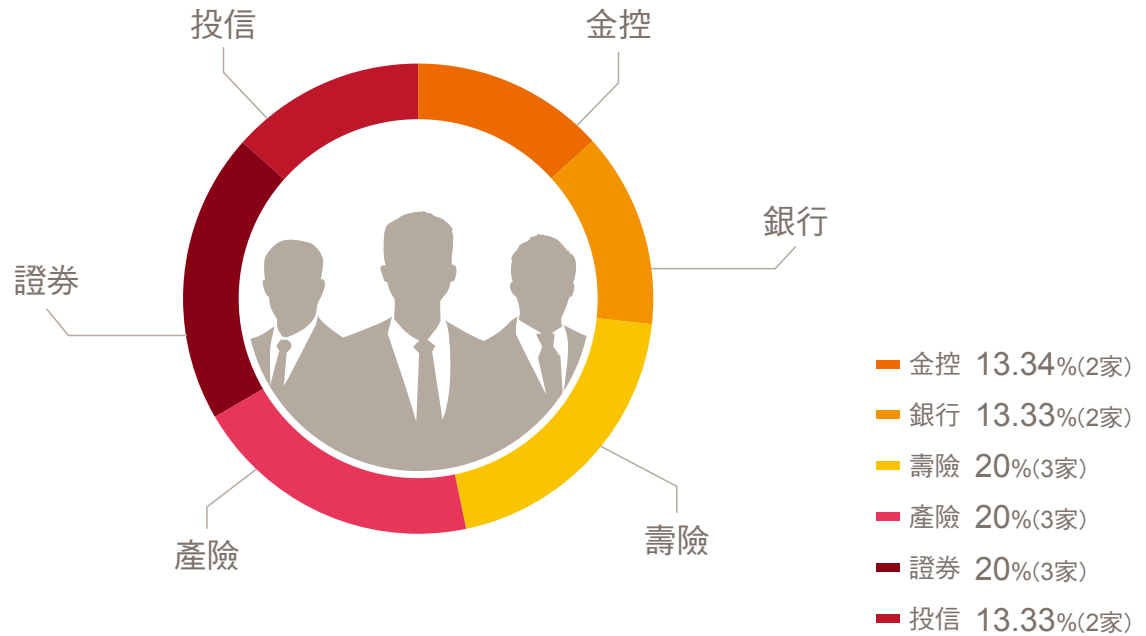
# 前言

## 縮表時代下的金融典範轉移

金融海嘯十年後，美國聯準會於2017年10月啟動「資產負債表正常化」計畫，全球貨幣寬鬆競賽暫告段落，然而這十年各國央行為市場注入的數兆美元，已然重新定義各種資產價值，創新科技的加入，更讓金融業面臨嶄新的挑戰。

在《轉守為攻 突破僵局 —— 資誠2018臺灣金融業企業領袖調查報告》中，資誠團隊專訪十五位臺灣金融業企業領袖，包含金控、銀行、壽險、產險、證券、投信等董事長與總經理。在他們無私的分享中，我們發現臺灣金融業的企業領袖們均認同金融業與異業的「競合」已成為產業的主旋律。在持續尋求海外拓展機會的同時，也必須兼顧內稽內控與法令遵循，而人才將是其中的關鍵，亦期待主管機關能針對規模、表現、業態特性，對業者落實「差異化管理」，以真正協助臺灣金融產業的發展。

### 臺灣金融業企業領袖質化調查成分



相較於2015年報告<sup>1</sup>的結論，當時金融服務業者普遍對科技新創業者備感威脅，但在本屆調查中，企業領袖們對資誠團隊直言，科技改變了對金融資產的評價與重要性。隨著雲端儲存、大數據分析、自動化運算、機器學習等科技的成熟與商轉，加密貨幣總市值一度問鼎一兆美元，區塊鏈更廣泛應用在各領域，使清算、收付、融資等傳統金融業務，有了更清晰、更便捷、成本更低的新選擇，換言之，金融服務產業正走到典範轉移、新舊交替的隘口。例如，科技正在改變整個財富管理業。去年研究<sup>2</sup>發現，在費用面臨競爭壓力、被動投資策略激增，以及引進機器人顧問的趨勢下，財富管理業的成長動能發生了微妙的變化。

在PwC最新的報告<sup>3</sup>中，我們也看到人們對於人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 即將帶來的威脅和危險感到焦慮，例如網路威脅 (cyber threats)、科技變革的速度 (speed of technological change)、關鍵技術的可取得性 (availability of key skills) 等相關發展。AI不再只是科幻電影才會出現的場景，它已然成真。根據PwC近期所發布的「抓住AI商機」研究報告指出，到2030年，人工智慧將為市場帶來15.7兆美元的營收，推升全球GDP成長達14%。無法及時應對挑戰的企業，未來恐遭淘汰。

此外，儘管跨產業交流頻繁，但過去一年臺灣金融業的海外拓展與併購並不若2015到2016年間活絡。多數金融服務業進入鴨子划水階段，企業領袖們將重心放在內部磨合，重新鍛造企業新價值。因此，先前全力進行併購的企業，如今花更多心力於基礎建設上，包括資訊系統、通路整合到文化的建立。因為對於現在的企業領袖而言，當基礎的準備完善時，才能夠承諾更多的願景。對於未來，臺灣的產業領導者皆思考到海外發展的可能性，但這關乎適合的時間點，而首要之務是將企業帶往有機成長 (organic growth) 的狀態，只要自己準備充裕，才能對未來的各種發展可能性做好準備。

1 《把握跨界契機 開創轉型新局——資誠2015臺灣金融業企業領袖調查報告》

2 《第20屆全球企業領袖調查報告》PwC 20th Annual Global CEO Survey

3 《第21屆全球企業領袖調查報告》PwC 21st Annual Global CEO Survey

金融業是由人主導的產業，用人育才，永遠是企業領袖的課題。在科技擴大金融服務技術差距的當下，創新、科技與人才將是企業最關鍵的競爭優勢，兼具金融服務與科技程式語言的跨界人才勢必炙手可熱。領袖們分享，協助新領域的技術人才發展、明確職涯發展藍圖與輪調地圖，可讓各類人才的發展藍圖更明確，確保員工瞭解自己的功能性定位。

今年臺灣金融業的共同考題，則是「亞太防制洗錢組織 (Asia/Pacific Group on Money Laundering, APG)」的第三輪評鑑。由於臺灣從2007年起被「亞太洗錢防制組織」列入一般追蹤名單，2011年後再被降為加強追蹤名單，若不亟思改善，未來國際金融交易活動恐將受到嚴格限制、跨境金融交易成本提高、金融機構海外設點也將受阻。因此各銀行在政府主導下，除進行各項強化洗錢防制的基礎建設外，許多銀行同業也已相互串聯，共同為評鑑做好準備。

去年香港、新加坡與中國大陸陸續啟動共同申報準則 (Common Reporting Standard, CRS)，臺灣也訂於2019年上路，屆時全球金融帳戶之間可進行資訊自動交換，將對國際稅務產生大幅影響。企圖模糊金融軌跡的做法已經過時，資訊透明揭露、合規遵法，才是國際社會的主流。

從長遠來看，政府及臺灣金融服務業必須深思以下問題：究竟金融服務業應被視為一個獨立的產業？抑或是支持其他產業發展的附屬產業？根據金管會統計，2017年臺灣金融服務產業產值已達1.17兆元，為四大兆元產業之一，僅次於製造業、批發零售業及不動產業，地位應足以獨立產業視之，但目前臺灣政府推出的幾個重大產業政策，仍多為科技製造業量身打造，無論是「五加二」產業創新計畫又或是前瞻基礎建設，針對金融服務業的著墨仍少，較為可惜。國家的經濟，必須得讓製造業和非製造業共同成長，也應開放更多創意滲透進入金融業，由此創新來帶動其他產業，以邁向更長遠的發展。

周建宏



資誠聯合會計師事務所  
所長 暨 聯盟事業執行長

吳偉臺



資誠聯合會計師事務所  
金融產業服務營運長



01

# 海外布局 以臺灣優勢深掘海外市場



作為一個以外銷貿易為生存命脈的海島經濟體，臺灣產業很早就啟動國際化，金融業近年也銜政府與全民的期待，跨出海峽大打「亞洲盃」；2016年政黨輪替後，新政府再將目標鎖定在「新南向」政策，金融業更紛紛積極進行海外併購與東南亞布局。

早在本世紀初，製造業台商往東南亞發展時，台資金融業就隨著台商南進各國，本國銀行如中國信託商業銀行、兆豐國際商業銀行、第一銀行、國泰世華銀行等均在海外開枝散葉，隨當地內需市場蓬勃，台資壽險業與證券業也陸續西進南向。但近年東南亞各國經濟如火如荼的快速成長，歐美、中國大陸、日本及亞洲各國紛紛搶進東南亞市場，台商也面臨了新的國際競爭格局。

近年世界第二大人國口的印度也成為相當值得關注的市場。2014年，印度與東協成立「東亞綜合經濟夥伴」(Comprehensive Economic Partnership in East Asia, CEPEA)，藉以深化東亞地區的經濟整合、縮減各國的發展差距。2015年東協十國再成立「東協經濟共同體」(ASEAN Economic Community, AEC)，象徵著東南亞區域經濟整合向前邁進一大步。印度總理

莫迪 (Narendra Modi) 上台後，更以「Make in India」口號吸引外資，大幅降低外商進入門檻，讓過去一直不得其門而入的台商，也終於有機會參與印度市場。

### 三大阻力 海外拓展陷入瓶頸

過去金融業引領海外併購風潮的地位，在最近的一年裡已被科技業取代<sup>4</sup>，主要原因有三：一、中國大陸投資環境改變，台資金融機構發展陷入瓶頸；二、由於外資投資東南亞地區的金融機構必須合乎當地法規，高昂的投資成本和不確定性往往讓臺灣金融機構望之卻步；三、金融科技的發展，讓業者從過往單純追求規模經濟，轉向尋求利用創新科技來產生服務的質變，導致營運重心由外轉內，使近年臺灣金融業的海外併購腳步趨緩，交易金額也逐漸下滑。

此外，儘管台資金融業長期耕耘鄰近的東協國家，但2017年獲利貢獻程度仍較前年略減。根據金管會統計，2017年台資銀行海外有485個分支機構，稅前盈餘共559億元，比前年增加28.5%。然而，據點數占總體達四成的新南向國家中的東

協地區，獲利卻衰退5.2%，僅達75.6億元，顯示在中、日、韓、印等強敵環伺的東協市場，台資銀行遭遇相當大的競爭壓力。

### 產業先行 金融業藉服務隨行

腳步放緩並不代表放棄機會。PwC 2017年11月於越南峴港舉行的APEC企業領袖高峰會所發布的東協觀點報告<sup>5</sup>指出，亞太經合組織企業領袖看好東協地區的投資環境，特別是越南，成為亞太地區最熱門的投資經濟體，其他依序為印尼、泰國、新加坡及馬來西亞。

為持續拓展海外市場，台商正與東協各國企業擴大東協經濟體間的業務範圍。以越南為例，該國目前是台商對東協國家投資之首，也是臺灣政府新南向政策之重要前進基地。由於其勞動力充足、人口眾多，且龐大的內需市場使得消費力日增，投資越南的金額逐年增長，貿易出口也急速成長。台資金融業若能善加耕耘南向台商，相信東南亞也將有機會為金融業帶來豐厚獲利的一方沃土。

4 《2017臺灣併購白皮書》

5 《2017 APEC 企業領袖調查報告—東協觀點》



## 布局領先者 深化營運、優化獲利模式

### 銀行跟緊台商 藉機切入當地

中國信託商業銀行陳佳文總經理分析，過去亞洲金融業整體成長是由中國大陸帶動，而目前中國大陸經濟成長已趨於遲緩，近年反而是美國市場表現較為突出。東南亞地區的利差為約3.5%-4%，但景氣波動較大，因此近幾年東南亞國家不良債權（NPL）皆有提升之趨勢，尤其以印度、印尼為主，上升幅度相當明顯，對銀行業的信用風險成本相對也較高。

此外，台資銀行在海外其實很難立即與當地大企業往來，如果有台商為基礎，營運就會比較有幫助。陳佳文總經理認為，目前台商正在找另一個代替中國大陸的生產基地，銀行希望能在這個趨勢下積極支持台商客戶。

但長遠來看，若台資銀行前進東南亞僅是為了服務台商，規格其實是不足的，甚至會加重台資銀行間的競爭，反將轉向不健康的發展。因此，台資銀行應該要有設立子行的企圖心，一來可承作更多業務，二來也能與其他外資銀行做出區隔。

在相對成熟的日本市場，中國信託的東京分行近年卻能因日本市場的不動產投資需求增加，帶動臺灣、香港客戶之放款業務；所併購的東京之星銀行（子行），經調整後，每年也能維持不錯的獲利。陳佳文總經理強調，日本是具有深度策略價值的市場，不僅是亞洲的核心經濟體，與臺灣的往來亦密切，「我們可服務既有台商客戶去日本發展，也可透過我們在海外的布局，服務日本當地客戶往海外發展，以建構完整區域銀行的願景。」



若台資銀行前進東南亞僅是為了服務台商，規格其實是不足的，甚至會加重台資銀行間的競爭，反將轉向不健康的發展。因此，台資銀行應該要有設立子行的企圖心，一來可承作更多業務，二來也能與其他外資銀行做出區隔。

中國信託商業銀行 陳佳文總經理

國泰金控李長庚總經理亦分享，儘管國泰的營運在亞洲，投資卻是全球性，因此會從各個角度去評估，尋找各種可能的切入點。國泰將自己定義為「區域金融機構」，以亞洲作為目標，自2000年起以子行的型態開始進入越南，因此除了企業金融之外，也推展信用卡等消費金融業務。過程中，國泰觀察到，越南正處於一個快速成長的市場，銀行覆蓋率相對低，屬金融業「報酬豐厚」的階段，意即他們正要從間接金融走向直接金融。既然有這麼多的商機在眼前，就要自問是否有能力取得那一塊「報酬豐厚」的業務。

「臺灣金融業的國際化程度，相較其他企業雖慢且低，但是只要願意做、願意投入，並透過時間累積好的人才與系統，加上在一定的風險可控狀態下，都值得去嘗試。」李長庚總經理鼓勵。

### 證券參股經營 擴大市占影響力

在海外多處設有據點的元大證券，其董事長賀鳴珩分析，歐美地區的法令遵循成本太高，目前還是將市場鎖在東北亞、東南亞地區。「我們投資的原則是先收購有執照的公司，再注資讓資本擴大，同時找到對的人才經營，就有機會在當地占有一席之地。」元大證券泰國就是最好的例子，目前入主不到一年就損益平衡，2017年的經紀市占率已是當地第五名的證券業者。

### 保險聘僱當地人才 借力使力

壽險公會黃調貴理事長指出，日本身處壽險成熟市場，為保持產業成長動能，日本業者紛紛走向國際。反觀國內業者，海外布局腳步僅跨向對岸、越南、香港與韓國。為求成長，產業應更加重視國際保險市場發展動態及人才培育，尋求海外發展的機會。

過去壽險業者西進中國大陸，受限於法規及經營觀念不同，經營不易，而目前在中國大陸僅剩保經、保代業者發展較有彈性。政府若要持續鼓勵民間企業往海外拓展，應以東南亞地區為主。黃調貴理事長認為，壽險業者亦看好東南亞壽險市場的巨大成長潛力，將持續配合政府政策發展。

目前南向市場中，以整體經濟及產業體質改造逐漸邁向正軌的越南市場最具期待性。國際貨幣基金 (IMF) 最新統計指出越南2017年經濟成長達到6.81%，創十年來最大增長，但通膨控制在4%，越南計畫投資部外國投資局的統計亦指出，2017年外人投資相當熱絡，帶動越南股市去年全年漲幅達到57%，成交量與上年一月相比成長了198%。

臺灣至今仍為越南第四大海外投資來源國，截至2018年2月底對越南投資金額累計達309億2785萬美元，但近來被日本、韓國、中國大陸、香港等地追過，未來台商與台資金融業應可重新思考對越南的投資布局。

# 市場後進者 南向難 穩紮穩打是關鍵

過去為支應台商的發展需求，銀行在東南亞設立及擴展分行據點的腳步最快。相較之下，須長年深耕內需市場的保險業或證券業，在東南亞的業務拓展上的難度則來得較高。

壽險公會黃調貴理事長認為，臺灣與東南亞各國，不論在政治體制、語言文化、經濟發展、法令規章、金融產業規模、金融監理環境等，皆存有相當大的差異；且我國金融業者與其他跨國金融集團相比，規模較小，進入東南亞市場或其他潛力區域的時間點也較晚，因此在業務拓展上的難度不低。再者，企業走向海外，勢必也會帶著相對的風險回國內。相關的風險因應、發展指標與海外金融資產占比要達到多少，都是金融業企業領袖在思考海外策略時，應該再三思量的。

兆豐金控張兆順董事長舉例，過去荷蘭銀行有95%獲利來源在國外，但最後因無法承擔風險，而進入整併。因此金融若要發展成一個國際型的產業時，應謹慎思考究竟會帶回多少衝擊回國內？而自身風險承擔的能力又有多少？另外，中國大陸亦鼓勵企業積極南向，預期未來也將面臨來自中國大陸金融業的競爭。因此本國金融業者可先以企金、聯貸或承銷案為試金石。

## 對手來自全世界 競爭愈來愈激烈

相較於進軍成熟國家，對於臺灣金融業而言，具地利之便、又較有機會取得競爭優勢的市場，目前仍以東協為主。除了經濟成長及市場發展潛力大，東協充沛青年勞動力所帶來的人口紅利，使其未來發展性很大。但進軍東協，在地化為首要之急，富邦證券程明乾總經理便直言，目前金融業進軍東南亞有四大挑戰：

- (1) 各國的外資市場准入政策
- (2) 東南亞證券市場規模相對較小
- (3) 臺灣內部熟悉東南亞金融市場且適合外派的人才較少
- (4) 來自於中資金融業的競爭

因此，富邦證券除配合富邦金控的海外布局策略之外，也會選擇證券市場規模較大且較具發展利基及潛力的市場為主，例如泰國的證券市場。



程明乾總經理指出，泰國對於外資進入證券業並無限制，泰國股市的總市值與交易量約臺灣市場的一半，衍生性市場仍處於快速成長階段，而臺灣證券業不管是在衍生性商品的發行經驗或是產品設計能力都領先泰國證券業，因此台資券商去泰國發展仍有利基。不過，目前由於泰國證券業申請新設證券不易（近3年內僅核准新設一家券商），如未來要跨入泰國證券市場，預期將以併購的方式跨入。

在越南，早期台商複製在台成功經驗到越南並已在地深耕數十年，如今到了進一步邁向國際舞台之際，因此對人才、資金、併購需求甚殷，富邦證券則是積極與台北富邦銀行越南胡志明分行、平陽分行及河內分行合作，推動台商企業回台上市。



**保險業者在經營海外市場時，必須想辦法融入當地，除了與當地聘用的團隊維持緊密關係外，更重要的是善用當地的文化與溝通方式，藉此獲得當地人的認同，並且相信富邦產險的加入有助於當地產業的擴大，進而幫助居民成長。**

富邦產險 陳燦煌董事長

### 善用東南亞裔員工長才 突破文化藩籬

在公股行庫中，海外分行最多的兆豐金控，已於南向的18個國家中建立了19個據點，其中泰國便占了5個。張兆順董事長認為，金融業若要持續拓展海外市場，首要之急便是在地化，使用熟悉當地的一流人才以適才適任。

「當年外商銀行來臺灣之所以能發展得那麼好，是因為他們僱用了臺灣當地的一流人才。臺灣金融業往先進國家布局時，較難僱用當地一流人才，然而往東南亞國家發展便無此問題。」張兆順董事長強調，臺灣有很多新移民，在其母國有親屬，熟悉當地語言與民情風俗，金融業企業領袖可延攬這些新移民作為前鋒，如此新南向的發展才有利基。

富邦產險陳燦煌董事長也認為，保險業者在經營海外市場時，必須想辦法融入當地，除了與當地聘用的團隊維持緊密關係外，更重要的是善用當地的文化與溝通方式，藉此獲得當地人的認同，並且相信富邦產險的加入有助於當地產業的擴大，進而幫助居民成長。因此，富邦產險要求南向的人才皆需具備當地的語言溝通能力，尤其是泰國與越南，業務成功的機率才會高，同時公司也僱用曾到臺灣就學的當地僑生，派遣他們回家鄉服務。



## 借力區域經濟 壯大台資企業

隨著2017年全球景氣重現榮景，跨國投資旺盛、新興市場經濟谷底反彈，以及國際原物料價格回溫等因素影響，展望2018年，以亞洲為首的區域經濟影響力將更擴大，臺灣金融產業亦可藉此機會大展長才。

如今在國際上，還執著於單打獨鬥，很容易就會被邊緣化，過去臺灣在東亞區域經濟中所扮演的角色較為被動受限，與他國簽署的自由貿易協定（FTA）、所加入的經貿協定及區域經濟聯盟有限，往往成為臺灣企業邁向國際的隱形阻力。因此，近來政府已允諾將持續爭取加入複邊、區域

及雙邊方式同步擴大貿易的機會，例如現正積極爭取「跨太平洋夥伴全面進步協定」（CPTPP），若能成功加入，不但能爭取更有競爭力的經貿優惠，也有助於臺灣企業得到國際社會的認同。

為此金融業企業領袖們也期許：對外，政府應持續積極拓展與其他區域在經濟貿易和社會文化上的交流、建立穩固的基礎；對內，則應整合並運用國家資源，聚焦產業價值，打造核心競爭力，藉此奠定談判條件以助攻業者進軍當地，會較個別業者各自努力，達到更好的效果。

---

## 未來課題

如今的東協市場，不但要直接面對歐美金融集團的競爭，還要與以「一帶一路」為名的中資金融業搶市。故對外，政府應持續積極拓展與其他區域在經濟貿易和社會文化上的交流、建立穩固的基礎；對內，則應整合並運用國家資源，聚焦產業價值，打造核心競爭力，藉此奠定談判條件以助攻業者進軍當地。

---

## 反思

2015年時，臺灣金融業的海外策略強調靈活與快速；近幾年，則需面對持續性的獲利模式挑戰與日漸提高的法令遵循需求。

---



02

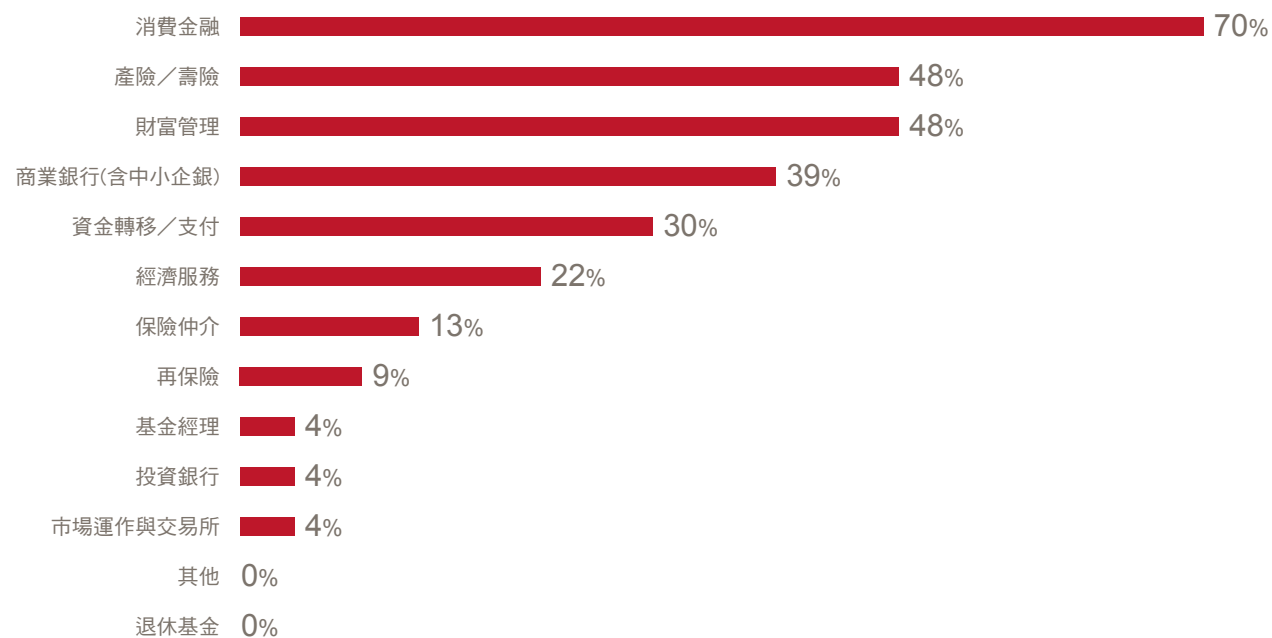
# 金融科技 當資訊科技成為金融服務的標準配備





## 七成臺灣受訪者認為「消費金融」將首當其衝

Q 未來5年內最可能受到金融科技衝擊的產業



資料來源：2017全球金融科技調查報告PwC Global FinTech Report 2017

「金融科技」絕對是現今全球金融業的共同必修課；兩年前，臺灣金融業者對於科技新創公司的來勢洶洶莫不嚴陣以待，與非金融企業處於緊張的競合關係；但兩年後，「合」，反而成為大趨勢。

去年，PwC全球金融科技調查<sup>6</sup>也發現，仍有88%的企業擔憂新創業者的出現導致營收減少，而在臺灣，也有七成的受訪者認為「消費金融」將首當其衝，受到金融科技的衝擊，其次為保險與財富管理。但報告也指出，金融 (Financial) 與科技 (Technology) 的結合，將促使金融創新邁向新的競爭起點，特別是金融科技低成本和無遠弗屆的特點，將使金融機構得以將客戶群體擴大至從前未獲金融服務涵蓋的群體。

6 《2017全球金融科技調查報告》PwC Global FinTech Report 2017

事實上，隨著跨業合作的可能性與成功率也愈來愈高，金融科技已逐漸演變成一個充滿機會的生態系統，不同型態的企業個體自外部積極尋求與科技新創公司合夥的可能，其中包含了傳統金融機構、科技公司、電子商務公司、電信公司、新創公司以及金融基礎設施公司。

無獨有偶，資誠針對臺灣金融科技所進行的調查報告<sup>7</sup>也發現，臺灣受訪者認為支付、財富管理和資金移轉是臺灣消費者目前透過金融科技取得的前三大金融服務類別。預期未來五年，趨勢又將有所不同，除了財富管理和支付業務將持續流向金融科技公司外，其他如個人貸款及傳統存款/儲蓄帳戶等業務，將快速流向金融科技公司。

7《資誠2017年全球金融科技調查：臺灣概要》





## 產業決戰主軸：與新創科技「合夥」跨界

正由於該生態系中已包含來自各產業的參與者，因此金融業企業領袖均認為應保持開放心胸，並且適時的納入外部力量、合夥拓展新機會。而其中「合夥」，意味著雙方技能與長處的相互融合及互相學習，因此企業需審慎尋找合適的合作對象——無論是科技公司或是金融機構。

目前國際上已有不少新創公司在金融科技領域上表現亮眼，但他們需要金融資本和客戶。另一方面，金融控股公司則需要新的科技技術來推動企業變革、提供創新服務。因此，產業之間的密切合作，預期將會是前所未有的繁榮景況。

綜上所述，跨業合作勢必成為新常態。PwC全球金融科技報告<sup>8</sup>也發現，2016年時全球僅32%的業者參與科技新創公司的合夥計畫，2017增加至45%，但在未來三到五年，將有82%全球受訪者計劃增加與科技新創公司的合夥關係；在臺灣的部分，2017年時有52%業者已參與科技新創公司合夥計畫，未來三到五年則有68%的受訪者計劃增加與科技新創公司的合夥關係。

在金管會政策推動下，由集保結算所、櫃檯買賣中心聯合境內外資產管理業者所成立的臺灣第一個運用金融科技創新的網路基金銷售平台公司—基富通證券，林修銘董事長指出，金融科技新創公司與傳統業者之間的關係，往往是又競爭又合作的關係，新創公司的強項在於技術與速度，而傳統業者則有規模與信用的優勢，跟競爭相比，更應該尋求合作的機會。透過合作，新創公司將有機會利用傳統業者的品牌與銷售通路，擴大新服務的市場影響力，而傳統業者則有機會接觸到新創公司所擁有的新技術與新服務，有利於發展自身的創新服務。

自2016年以降，大多數的臺灣金融業領袖就已著眼金融科技的發展，積極與新創公司合作，各金控亦陸續增設數位金融長，直接負責科技應用於金融產品與服務的研發與創新。這是因為他們發現，企業必須更新舊有的系統以適應未來的環境，現存公司應該向科技新創公司看齊，善加利用雲端及開源系統，並將新的科技整合到現有的架構中，金融科技的潛力才有可能真正發揮。

金融業若想要跨業合作成功，可從四個方向進行改革：

首先，推動內在轉型。在金融與科技的合作中，企業應借助科技的力量，推動自身客戶服務、業務流程和風險管理的優化轉型，從以產品為中心到以客戶為中心、從自動化到數位化、從經驗依賴到數據依賴，為客戶打造全新的服務體驗。

其次，提升機制的靈活性。加強數位金融營運部門的獨立性和專業性，既有助於企業靈活應對多變的市場環境，也可以承擔金融科技發展「領頭羊」的作用，緩衝基層平台變革對銀行管理營運可能帶來的直接衝擊。

第三，儲備科技金融複合型人才。對於新型人才的培養和儲備，科技公司相比金融業已經具備了一定的優勢。透過雙方的合作，可加快創新型營運團隊的建立。

第四，塑造互聯網時代的企業文化。科技公司的企業營運機制靈活、獎勵機制更有吸引力，這都為其創新和成長注入活力。金融業可借鏡科技公司面對互聯網時代的企業文化，形成持續創新的能量與機制。

8 《2017全球FinTech金融科技調查報告》PwC Global FinTech Report 2017

## 分業觀察 依業態特性推出創新服務與產品

基富通證券林修銘董事長表示，在面對「金融科技」革命性挑戰，金融業有必要開放其創新流程，先思考需要解決及改善的顧客問題，接下來所有的開發點須緊密的圍繞此問題，包括服務設計、服務體驗與互動內容等。而運用金融科技所打造的新平台，透過數位方式的互動，將有機會觸及原先傳統方式無法觸及的群族（如中產階級、年輕人），在投資門檻、商品設計、理財體驗等層面塑造友善的生態圈，將可創造另一新市場。

過去受限於法規，臺灣金融業者在「支付」業務的進展相當有限，但隨著中國大陸在「行動支付」上所展現的驚人進展與影響力，讓臺灣金融業者亦開始正視「行動化」的重要性，也因此臺灣業者在投資金融科技的項目排序上，出現了與全球不同的傾向。報告<sup>9</sup>指出，全球金融業者認為「大數據分析」、「機器人流程自動化」、「區塊鏈」等三項，將是影響金融行業最深遠創新科技，臺灣金融業則是傾向投資「大數據分析」、「行動科技」和「人工智慧」。

### 臺灣與全球在發展金融科技時所關注的領域差異

全球金融業者認為  
影響金融科技最重要的  
創新科技



大數據  
分析



機器人流程  
自動化



區塊鏈



大數據  
分析



行動科技



人工智慧

臺灣金融業者投資意  
願最高的三項金融科技

9 《資誠2017年全球金融科技調查：臺灣概要》

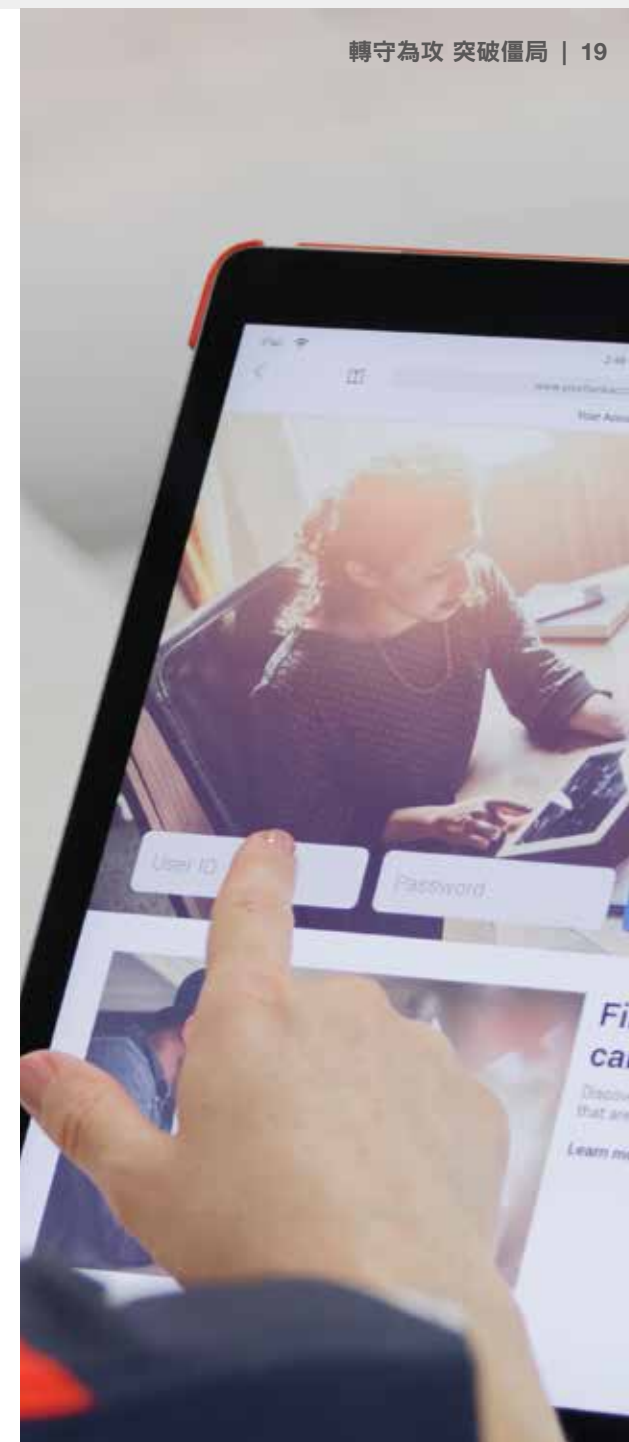
此外，調查也發現，雖然近年臺灣金融領域在區塊鏈的應用已經有了廣泛和深入的討論，但臺灣受訪者對區塊鏈的認識仍較粗淺。只有約9%受訪者認為其對該技術「非常瞭解」或「相當熟悉」，相較之下，全球該部分受訪者比例則達到24%。儘管認識有限，調查結果卻也顯示，臺灣的受訪者對於區塊鏈的應用展現了高度興趣與熱情。近70%的受訪者已經將區塊鏈包括在策略規劃內，或正在評估策略和潛在的技術合作夥伴。

據此情境脈絡下，目前臺灣金融業與新創科技產業介接的金融業務，可分為服務面與產品面；而銀行、證券、保險又因法規、客戶屬性與行業特性的不同，在金融科技上也有不同的發展需求。

### 銀行新嘗試：生物辨識提供便捷的支付

銀行方面，中國信託商業銀行是臺灣積極創新的金融業者之一。陳佳文總經理指出，未來會投資於更精準的生物辨識，目標是透過新科技全面提升客戶體驗。陳佳文總經理亦分享，中國信託一直在金融支付方面積極創新，除了信用卡（塑膠貨幣）和手機（行動載具）之外，中國信託商業銀行也積極擴大指靜脈的應用，如指靜脈提款、存款和轉帳，在安全的前提下提供客戶更快速且便利的服務。

陳佳文總經理認為，現在的金融科技提供了很多概念上的創新，但要普及到大眾使用還要一段時間，在此同時，銀行應該積極應用金融科技的概念創新於銀行流程改善、產品服務優化，並提升實體服務，給予分行不同價值。





### 證券有企圖：智能選股，推薦投資更便捷

為了優化交易過程，證券業亦著手從機器學習 (machine learning) 與自動化運算切入金融科技，希望藉此降低服務成本、擴大服務族群。富邦證券程明乾總經理指出，過去在業務推動上，營業員大多聚焦服務高資產或高交易量的客戶，以至於發生高交易量或高資產客戶易被過度耕耘，而低交易量或低資產客戶卻被疏於服務。因此程明乾總經理認為金融科技要能提供一種兼具自動化與效率化的輔助工具，擴大服務的深度與廣度，達到「普惠金融」的目標。金融專業結合人工智慧科技的加值應用，可為投資人提供更穩健、紀律、優質的投資方向。



金融科技要能提供一種兼具自動化與效率化的輔助工具，擴大服務的深度與廣度，達到「普惠金融」的目標。

富邦證券 程明乾總經理



### 保險重整合：數據應用為基礎，資訊聯網有助成本降低

過去就大量應用資料探勘及資料精算的保險業者，亦積極運用科技提升服務效能。南山人壽杜英宗董事長表示，現在大家都在講智能服務和區塊鏈，其實這些東西最重要的基礎都是數據應用，例如可以透過核保理賠經驗所得到的統計數據，加速核保理賠審核速度。缺乏扎實的資料探勘基礎，便做不出智能服務，更做不出區塊鏈，因此基礎工一定要先做，否則很多東西到後來就只是噱頭。富邦產險陳燦煌董事長指出，保險本身就是透過數據在經營，以往估計母體需要透過樣本，而現在技術可做到直接使用母體分析，顛覆了以往的統計概念。

此外，產險業者對於物聯網 (Internet of Thing, IoT) 及開放資料的應用也相當關注。「當所有裝置串連到物聯網，資訊就能被獲得，對我們的索賠與承保的技能提升很有幫助。」富邦產險陳燦煌董事長認為，未來政府開放公共資料後，客戶的背景資料愈是完善，愈能增加承保的技能，對業務品質、價格的掌控度也更高。

全球人壽馬君碩總經理則借鏡中國大陸壽險業者的做法，指出中國大陸業者因為不僅有大型的內需市場支撐與創新的產品及通路思維，加上連接消費者體驗的場景結合，在金融科技上的應用得以跳過很多發展步驟而直接進入商業運轉或銷售的階段。

馬君碩總經理觀察到，中國大陸的保經代透過資訊平台的整合，化繁為簡，以減輕營運成本，並反饋給客戶。「客戶就會因為保費減少有感，而再增加消費行為，成為推動行業前進的新動力。」馬君碩總經理認為，這就是為什麼中國大陸壽險業在短短兩年就能讓數位科技類型的營收占了一成的水準，反觀亞洲其他市場如日本和韓國，就都沒有這麼強的發展力道。

## 業者觀望主因 既有優勢仍在 難貿然跨足新創

目前金融科技為臺灣金融業帶來最深遠的顛覆之一，就是實體通路價值下滑。兆豐金控張兆順董事長坦言，很多公股行庫過往未著墨太多於數位銀行及電子支付，這些幾乎都是民營銀行的天下，又或是目前流行的Apple Pay，參與的銀行也大多係屬民營。主要是因為公股行庫客戶年齡層偏高、數位使用行為偏保守，使用電子支付比例仍少。若要加入，勢必得大幅更新軟硬體設備，所需機器和其他基本的支出將相當可觀。另外，行動支付平台收取的權利金與費用，和大量的行銷需求，固定成本非常高，業務量不夠的話，相當不符合投資效益。

張兆順董事長分析，此發展落差主要是由於過去公股行庫的優勢在於廣設據點，而年長的客戶仍害怕數位科技的使用，較喜歡臨櫃交易，因此據點多一直是公股行庫的利基。不過隨著年輕人觀念的轉變加上持有成本高，實體據點的價值將愈來愈小，反而成為公股行庫的危機。「我們的客戶基礎一定要再擴大，才能讓我們固守傳統利基外，也能面對時代的改變。」張兆順董事長指出，數位化絕對是公股行庫終將積極面對的議題。

### 最壞打算：舊利基遭衝擊甚至短收

在投入金融科技的新業務後，難免衝擊既有利基。不論是金融科技或是區塊鏈，都是走向點對點（peer to peer）的去中心化網路平台，免去交易或服務中的許多流程，進而使交易更加便利、服務費用更便宜；但不可諱言，金融業獲利來源就是透過層層服務的手續費，例如轉帳、國際匯款等，愈多中間層不見，金融業所能賺到的費用就愈少，甚至可能會被取代。因此，國泰投信張錫董事長提醒，傳統金融產業更要搶先應用科技來創造新局面，否則一定會被淘汰。

元大證券賀鳴珩董事長認為，「可以收到錢的模式才是最有價值的，減少成本只是一個過程，防止交易風險更是發展金融科技的重點。」賀鳴珩董事長補充，設立資訊科技的平台成本很便宜，但設立防火牆的法令遵循成本卻很高，有時其成本也不知從何估計。因此，相較於網路前台交易發展，後台防守的投資及風險控管更是需要投入的重點。



相較於網路前台交易發展，後台防守的投資及風險控管更是需要投入的重點。

元大證券 賀鳴珩董事長



# 突破侷限

## 加強資安、信任重建、監理鬆綁

就現階段的技術，金融科技並非萬能，特別是在網路環境中，信任雖是基礎，卻更顯脆弱，一旦資訊安全出現疑慮，好不容易建立的客戶信任隨時都可能分崩離析。因此，企業必須做好平衡，無論是透過企業品牌形塑、系統持續更新升級，或建置不同的認證機制，才能持續取得公眾的信任。

擁抱創新科技的前提，便是中肯評估科技的發展性與侷限性。元大投信劉宗聖總經理表示，機器不能完全取代人工，被取代的都是無法昇華或駕馭機器的狀況，因此，公司及員工應思考如何透過智慧與經驗去迎合數位科技帶來的影響，並整合舊有經驗與新的技術提升公司各方面的營運。

例如，最近各投資機構均推出機器人理財服務，但是，「投資的領域只有贏家或輸家，沒有專家。」劉宗聖總經理一語道破。以目前人工智慧（AI）的表現，在投資領域不見得有優勢，金融業所追求的AI，應該要著重於Automation（自動化）和Intelligence（智能），再加上Interaction（互動）。



金融業所追求的AI，應該要著重於Automation（自動化）和Intelligence（智能），再加上Interaction（互動）。

元大投信 劉宗聖總經理



在臺灣的UBI (Usage-Based Insurance) 汽車保險發展仍不足，UBI應由原廠與機件、電腦功能聯動，才能產生更大的效益、獲得客戶的信任，進而提升客戶將行為曝光的意願。若真實UBI能在未來實現，保險公司將能夠更加瞭解客戶的狀況。

和泰產險 劉源森副董事長

和泰產險劉源森副董事長也指出，在臺灣的UBI (Usage-Based Insurance) 汽車保險發展仍不足，目前仍多僅實現在記錄里程數的APP，而非真實的行為紀錄。劉源森副董事長認為UBI應由原廠與機件、電腦功能聯動，才能產生更大的效益、獲得客戶的信任，進而提升客戶將行為曝光的意願。若真實UBI能在未來實現，保險公司將能夠更加瞭解客戶的狀況。

金融業企業領袖們也察覺，沒有資訊安全，就沒有客戶信任。歷史悠久的公股行庫與尚未全面更新系統及資安防護的中小型金融機構，所將面臨的資安風險恐怕比想像中還高，這是許多民眾仍無法全面擁抱金融科技的主因。因此，若要取得客戶的信任，金融業者勢必要加強自身的資安政策和意識。「當機制、配套設計得越好，越能減少

大家對資訊安全的疑慮，做到有效的預防。」國泰投信張錫董事長以國泰投信為例，指出投信基金只能贖回至自己名字的帳戶，因此不用擔心被惡意使用。此外，現行的ESG (環境、社會、治理)、CSR 企業整合是一個長期的承諾，也能夠增加更多人的信任。科技的趨勢不可擋，金融是無國界的，若不儘早應用科技，未來當同業做得成功時將為時已晚。

國泰金控李長庚總經理則提醒，金融業應善用金融科技的力量，重新檢視既有金融服務的流程、系統設計。除了在客戶端創造更好的服務機制與介面，提升服務品質與便利性，給予客戶更好的感受，同時也應借用科技的力量運用於風控、內稽、法遵與後勤系統。



### 政府適時放手 讓產業發展更靈活

金融業企業領袖對政府也有所期許，特別是在面對發展瞬息萬變的金融科技大浪，監理機關應以更開放的心胸面對產業創新。

過去，金融業一直是政府高度監理的特許產業，為了維持金融環境穩定與保護市場，政府不免有干預或指導的狀況，而這限縮了新技術投資與新業務開創機會。國泰投信張錫董事長指出，三十年來臺灣的法治沒有因應社會與科技發展做調整，許多人才因為沒有平台而外流，其實臺灣的基礎很厲害，擁有許多優勢與優良的製造業，例如：綠能，做電廠的公司。當未來平台被架構起來，將使商品多樣化、人才獲得配置，規模自然會變大，創造臺灣更多的機會。



臺灣的基礎很厲害，擁有許多優勢與優良的製造業，例如：綠能，做電廠的公司。當未來平台被架構起來，將使商品多樣化、人才獲得配置，規模自然會變大，創造臺灣更多的機會。

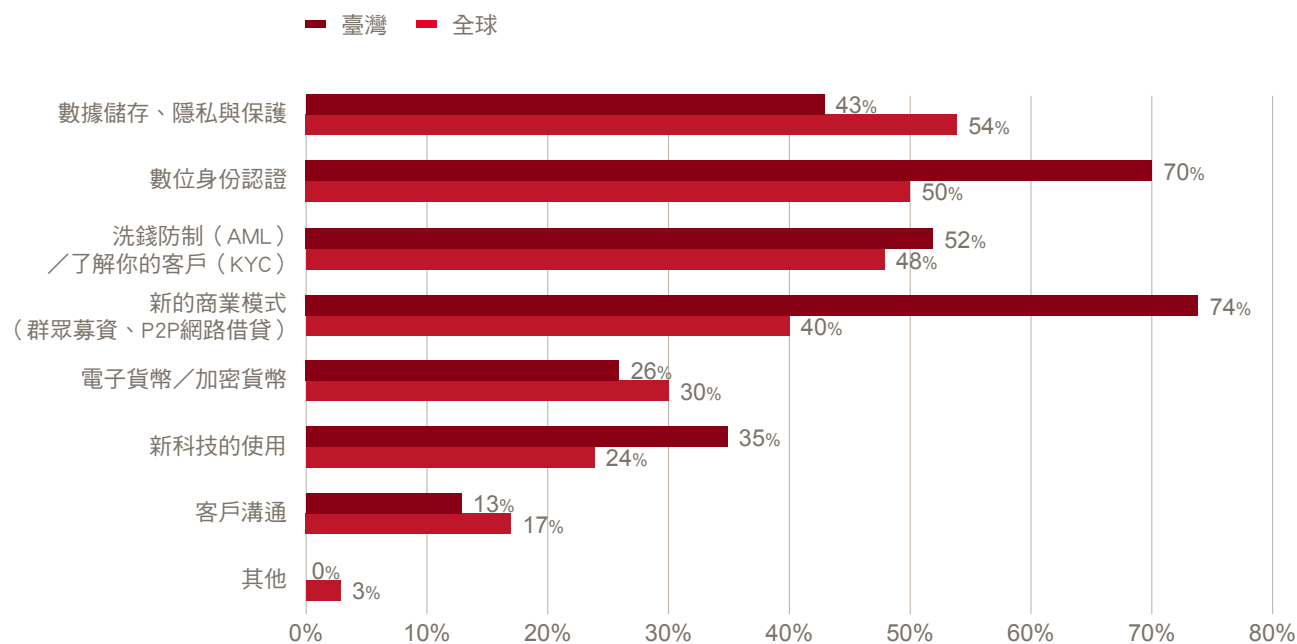
國泰投信 張錫董事長



PwC報告<sup>10</sup>也指出，全球有54%金融科技業者認為法規在「數據儲存、隱私與保護」所築起的障礙最高，其次為「數位身份認證」(50%)，但臺灣業者則多數認為目前法規對於網路「共享經濟」的新集資模式開放程度最低(74%)、其次則是數位身份認證(70%)。

## 法規對科技創新帶來層層障礙

Q 您認為法規對於金融科技創新在哪些部分帶來障礙？



10 《2017全球金融科技調查報告》  
PwC Global FinTech Report 2017

資料來源：2017全球金融科技調查報告PwC Global FinTech Report 2017

因此，企業領袖均疾呼，應適時放寬法規監理強度，給予業界更大的嘗試與容錯空間。事實上，為配合金融科技發展趨勢，世界各先進國家為因應金融科技創新，皆已著手研議新法或修法。2015年，英國金融行為監理總署（FCA）成為全世界最早提出「監理沙盒」（Regulatory Sandbox）倡議文件的國家，2016年6月，新加坡的金融管理局（MAS）也提出「監理沙盒」準則，成為亞洲第一個政府帶頭鼓勵金融創新實驗的國家。

臺灣亦於2017年11月上旬，由立法院財委會初審通過建立監理沙盒機制的「金融科技發展與創新實驗條例」草案，並於當年底完成三讀立法，臺灣成為全球首個將監理沙盒機制入法的國家，允許業者在安全空間內，測試金融創新產品、業務、商業模式及供應機制，不受一般法律限制，透過科技發展創新金融商品或服務，強化金融之實用性及品質。

總歸而言，臺灣金融科技的發展不管在法規環境、產品服務皆有很大的空間可試驗與進步，而截至目前為止的進展，仍相當值得可喜，也期待未來金融業內持續激發更多創新應用。

---

## 未來課題

金融科技積極的將區塊鏈應用在金流與資訊流的管理，此應用可使交易軌跡和交易流向完全透明化，加上其不可篡改之特性，可望實現將各金融機構的洗錢防治黑名單串聯起來，形成縝密的防護網。

---

## 反思

2015年時，臺灣的金融業開始嘗試應用數位科技來分析客戶需求，走向金融3.0；2017年後，科技已成為金融業的標準配備，金融科技應用層面愈來愈廣；跟不上，就淘汰。

---

03

# 人才 以複合型創新人才衝刺轉型





在政治經濟、法規監管、科技領域的劇變下，重新審視人才策略已成為金融業提高效率、降低成本、迎接自動化及人工智慧挑戰的關鍵所在。

PwC全球金融業人才報告<sup>11</sup>指出，近五分之一的金融業企業領袖認為，在過去五年，科技已完全重塑產業的競爭模式。因此，企業領袖預期所需的人才類型將有顯著的變化。2017年高達72%的企業領袖認為員工有限的技能將構成企業成長的威脅。

壽險公會黃調貴理事長相當認同此觀點，並進一步指出，當下的金融業應以具備創新與跨領域技能的人才為徵才首選。「企業需要具有創意、能獨立思考、持續學習的工作者，目前徵才更重視求職者是否具備跨領域整合能力。」黃調貴理事長分析，如今金融業人才需求已更著重在跨領域、多重專業的「變形人才」，因此人才招募來源與背景經歷需更多元；針對現有人才也應設計激勵機制，讓有能力的同仁能透過跨界輪調、晉升，刺激原有組織從不同角度思考，未來也能依不同世代的客戶需求因應調整。

## 敏捷工作型態崛起 人員組織應多元轉型

前述金融業人才報告也發現，對產業成長構成威脅的其他因素，實際上也與未來人才的技能息息相關，包含科技變革速度（73%）、網路威脅（73%），以及客戶行為的改變（69%）。因此，如今金融業企業領袖也將員工適應能力和協作能力，與傳統金融業的技能，例如問題解決和風險管理能力等重要視為一致。亦有受訪者認為，為確保企業能夠更快速因應瞬息萬變的市場、保持競爭力，促進人才的多元化與包容性應列為優先任務，才能在進行關鍵決策或拓展業務版圖時，借鑒員工豐富的經驗。與此同時，金融業企業領袖也應運用更多元的方式培養人才。

黃調貴理事長也強調，近年資訊科技、數據分析或數位行銷知識的人才需求逐年成長，各領域皆需要具有數據分析、資料探勘建模人才。除此之外，過往專注於金融本業的人才培養方式也必需改變。為了因應敏捷工作型態的崛起，企業內部需提供多元化學習，以促進人員轉型，包括與各領域專家研擬不同層級人才的規格與成功典範，作為人才選用育留準則；盤點需加強的知識與能力，培育人員自主學習的能力與勇於創新的文化。

11 《第20屆全球企業領袖調查報告—金融業人才》Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services

瑞銀集團臺灣區陳允懋總經理認為，為因應科技發展快速且市場瞬息萬變，銀行目前人才招募重點將著重在具備多專長、高移動力，以及更具彈性的人才。

舉例來說，一個系統導入專案可能半年內就結束，結束後員工開始著手進行下一個專案。其中新舊系統轉換難免都會遇到陣痛期，因此更需仰賴有彈性且學習力強的員工，這跟以往公司一套手續和流程能夠維持數十年不變有很大的不同。



為因應科技發展快速且市場瞬息萬變，銀行目前人才招募重點將著重在具備多專長、高移動力，以及更具彈性的人才。

瑞銀集團臺灣區 陳允懋總經理



# 舉手投足都是科技 往數位化跨界 金融業最重視

由於科技已成為形成客戶期望的關鍵因素之一，PwC全球金融業人才報告<sup>12</sup>發現，有44%的受訪者認為科技產生了重大的影響，為了跟緊時代腳步，63%的金融機構已經將數位化培訓納入培訓計畫中，49%的金融機構正探索人與機器協作的益處，另外41%的金融機構正考慮人工智慧對未來技能需求的影響。

儘管金融業應用網路和系統自動化營運的比重愈來愈高，但人類終究無法被完全取代。在PwC最新公布的全球企業領袖報告<sup>13</sup>中，受訪的企業領袖認為，自動化不會是人力縮減的主要原因，但32%的全球企業領袖認為，人工智慧、機器人等生產或服務的核心技術改變，仍將於未來五年對企業造成干擾。三分之二的企業領袖承認，新科技的確會為企業帶來衝擊，因此企業有責任協助重新教育訓練那些可能被新科技取代工作的員工。此外，讓員工瞭解人工智慧和機器人將如何影響未來的工作形態，亦是建立員工信任感的方法之一。

## 保險業：讓業務員不害怕面對科技

南山人壽杜英宗董事長認為，要順應數位化潮流，最重要的還是人才的轉型。而企業主本身更要先主動轉型、學習，才能帶領員工轉型、成長，進而推動企業改革。面對數位科技的時代，有的員工會抗拒、害怕，杜英宗董事長提醒，「其實科技應用就是要會活用，舉手投足都是科技，真正投入之後，就會發現跟你平常做的工作沒有完全不同。」

對於人才培養，杜英宗董事長分享，首先要激發員工的危機意識，例如可以透過招募外部專業人才進來，活化企業內部，進而達到員工成長轉型。此外，身為領導者，也要時常與員工接觸。「像我就會在南山觀察我所接觸的人，一方面看他們的喜怒哀樂、瞭解他們的想法，更重要的是在發掘人才。」杜英宗董事長認為，身為領導者要負責塑造文化，隨時都在注意人才以及人才的培訓，自然就會產生注重人才培養的企業文化。



要順應數位化潮流，最重要的還是人才的轉型。而企業主本身更要先主動轉型、學習，才能帶領員工轉型、成長，進而推動企業改革。

南山人壽 杜英宗董事長

12 《第20屆全球企業領袖調查報告—金融業人才》 Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services

13 《第21屆全球企業領袖調查報告》 PwC 21st Annual Global CEO Survey



## 銀行與資產管理業：尋找人機共榮的價值

有鑑於近年金融業皆致力於發展金融科技，相關的人才非常搶手。中國信託商業銀行陳佳文總經理表示，「能同時具備新科技應用與企劃能力的人才特別稀少，而且既有資訊 (IT) 人員亦徵才不易，必須投入更多心力與資源，耐心的培養適用人才，並同時招募跨界專業人才。」為了持續深耕金融科技領域，陳佳文總經理強調並期許，「我們會持續建構內部培養和外部招募，以作為未來成為區域銀行深厚基礎。」

瑞銀集團臺灣區陳允懋總經理指出，資產和財富管理業的科技跨界，將著重於機器人與人工智慧的發展。然而其最終目的並非追求100%的機器人銀行 (robot banker)，而是適當的結合人與機器，營造一個有溫度的平台，讓客戶可以隨時找到專屬的私人銀行家 (private banker) 給予適當的投資建議。

陳允懋總經理補充，未來銀行的價值將轉換成顧問服務，而顧問有很多無法透過科技達成的部分。事實上，現有的客戶仍習慣人與人的應對模式。或許在機器人與人工智慧發展成熟後，業務員的數量會降低，但專業人員的需求仍將存在，不僅是在與客戶應對的前台，包括中後台或是系統管理都需要相關人才，故員工人數可能變動不大，但各功能所需的人員配置將會與以往不盡相同。

國泰投信張錫董事長也分享，當全世界最大資產管理龍頭貝萊德，在人力的配置上裁撤掉相當多的傳統金融從業人員，另一方面又大量僱用NASA、矽谷最頂尖的工程師團隊時，便可知科技發展的趨勢無法抵擋。只有儘早去面對，才能避免被科技的快速發展所取代。

張錫董事長進一步指出，未來產業需要的人才可用M型兩端來講，Passive這端將以人工智慧為主，作業人員需求數量不多，要求具備的特質也和以往不同。過去的人員可能以財經背景為主，現在則需要懂得開發商品、具數理背景和整合人工智慧相關技術的人員。而Active這端則會需要有創意、能發掘及整合案子的人，這部分是機器無法取代的。因此，在未來產業銷售上，也主要將分為兩類，一類是不需要人員服務，完全採用電腦交易；另一類則是更需要人員提供貼切、到位的服務，瞭解法人或高端客戶的需求，以滿足他們的期望，這樣的趨勢已經在各個地方發生。

### 行庫應拋開公股包袱 向外創造轉型空間

公股行庫發展數位科技的問題則在於結構面，兆豐金控張兆順董事長坦言，公股行庫所招攬進來的人都是非常優秀的，即便在招聘時就要求人員的數位能力，希望能吸引大數據分析專才及熟諳程式設計及資安系統的資訊人員，但進來之後可能受限於組織結構與文化，再加上公股沒有容錯空間，以至於要推動創新的數位科技也有些難度。因此除公開招募外，公股行庫也要與大學合作建教課程，透過實習的方式，精準鎖定具潛力的年輕優秀人才。另外，也要協助在職員工積極轉型、職務輪調，以符合數位時代下的人力需求。創新不可能百分之百成功，政府也應該讓公股有創新的容錯空間。

科技的進步改變了金融業的服務模式以及人才需求，人工的取代就是一個顯而易見的风险，但科技也催生了創新的方法幫助人們，像是以較低的成本提供服務予社會各界或是創造新的工作型態。企業領袖應為這個社會性的積極創新打好商業基礎。學校的教育體制需要被賦予勞動力的正確技能才能成功，而來自企業的支持尤為重要。與就業市場息息相關的政府、商界、社區應緊密合作，透過新的教育方法或技能訓練等機會，共同培育及媒合人才。



## 向非金融業取經 整合科技 由外而內激發創意

全球人壽馬君碩總經理表示，近年全球人壽已開始在幾個關鍵領域中找尋非金融專業的人才，希望能打破企業的一些舊思維，以激發新創意。馬君碩總經理認為，透過更多元的人才以跳脫傳統金融業的思維是很重要的。以美國為例，有些大型保險公司的精算單位會聘用音樂系或藝術系的學生，這些人可能連微積分都沒學過，但卻能跳脫一般精算人員注重保費和費率的思維模式，提供客戶更有溫度的溝通，「在精算如此專業的領域都已是如此，更何況是其他部門。」馬君碩總經理藉此強調。

但如何讓新人才融入現有組織架構，並與既有人才產生良好的競合關係，則是一門藝術，「我們採取的方式是創造一個較為模糊的空間，透過合作，讓新人才先適應企業文化。當合作實際運轉後，再做一些比較明確的職責劃分。協助新人才融入公司文化是相當重要的，未來才能共同達成企業的目標。」儘管外部人員是很重要的來源，但一些較為核心的職能，還是希望能從內部培養。「對此，我們花了很多心思，例如輪調職務，盼能藉此產生不同思維的轉換。」馬君碩總經理分享。



透過更多元的人才以跳脫傳統金融業的思維是很重要的。以美國為例，有些大型保險公司的精算單位會聘用音樂系或藝術系的學生，這些人可能連微積分都沒學過，但卻能跳脫一般精算人員注重保費和費率的思維模式，提供客戶更有溫度的溝通。

全球人壽 馬君碩總經理



### 塑造自身文化 協助人才培育及轉型

和泰產險劉源森副董事長分享，產險是B2B經營，必定存在商品競爭與價格競爭，需透過建立關係、擴大業務量才有未來。因此企業需要各個懷有不同經驗的人才加入，正因如此，企業中即存在多元的觀念與文化。透過整合和泰產險的「保險專業」與和泰汽車的「行銷、服務、成本管理」特質，塑造成獨有的「和泰文化」，進而達到公司人才培育和觀念轉型。其實尋找優秀的人才不是問題，如何讓優秀的人才充分發揮才是重點。

### 領域磨合效益 可從異同擴散

富邦產險陳燦煌董事長認為，「有溫度的服務才能讓客戶既暖心又放心，同時也創造人的價值。」因此，在面臨較為複雜的商品或是不熟悉網路購買方式的客戶時，還是需要業務員的從旁協助。

此外，以富邦產險為例，新一代的員工進來之後都會受到公司的培訓。每年都會從不同領域招募具備良好的教育背景、語言能力、擁有管理或理工相關知識等的儲備幹部。陳燦煌董事長認為，儲備幹部的加入正好也能以外來的角色檢視現有制度、做法來挑戰公司，促使原本的部門思考問題。與此同時，儲備幹部也能很快的從領域的異同中掌握細節，而這種討論正是培訓的過程。

# 為新一代培養視野

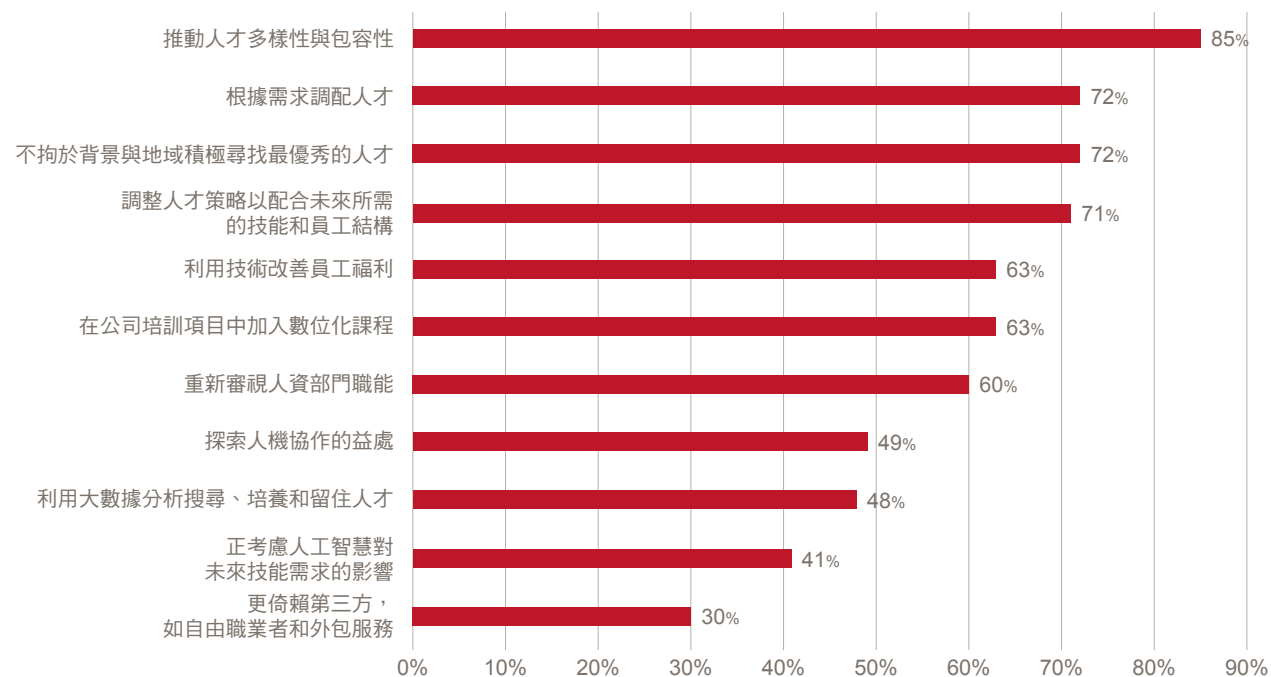
## 用才留才 由內而外深化人資策略

跨界之外，金融業企業領袖也相當重視人才培訓的深化，特別是讓年輕員工更具有承擔責任的能力以及國際化視野，這就需要由內而外的人才發展策略。PwC全球金融業人才報告發現<sup>14</sup>，已有85%的受訪企業領袖開始推動人才多樣化與包容性，72%在徵才時不拘背景和地域積極尋求最優秀的人才，但僅有60%的受訪者著手重新審視人力資源部門的職能，48%的受訪者利用大數據分析找尋、培養及留住人才（其中只有10%「充分」應用大數據分析）。因此，隨著企業的客戶關係管理技術不斷精進，內部人力資源管理技術也應考慮融入數據分析能力和視覺化能力。

14 《第20屆全球企業領袖調查報告—金融業人才》  
Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services

### 85% 金融業受訪領袖推動人才多樣性與包容性

Q 您對於以下貴公司人才策略的描述同意或不同意程度為何？



註：上述比例為同意和非常同意加總

資料來源：《第20屆全球企業領袖調查報告—金融業人才》Ahead of the curve: Confronting the big talent challenges in financial services



證券業最重視人才是否具有成長心態 (growth mindset)，正因金融科技日新月異，人人都要保持開放的思考去觀察與分析新興服務。而新創公司最重要的是形塑「容錯的創新文化」，確保組織持續活躍與面對環境變動為第一要務。

基富通證券 林修銘董事長

### 持續培養年輕員工 組織才能永續成長

不斷培養新血、放手讓年輕員工承擔重責永遠是企業領袖的課題。國泰金控李長庚總經理分享，2006年拜訪新加坡的經驗讓他印象尤其深刻。當時李長庚總經理發現，新加坡主管機關的官員都幾乎介於30歲左右，於是向吳作棟總理請教。吳總理回答：「因為新加坡政府認為有必要栽培下一代的年輕人、領導人，以及接班團隊。」不僅如此，全球的新加坡外使館也全面年輕化。透過參與各種國際年會、課程以及與各國接觸的經驗來提升國際視野，培育優秀人才，並將這樣的視野傳遞給下一代。李長庚總經理認為這也是新加坡金融業充滿活力的主因之一。

元大投信劉宗聖總經理也認為，投信投顧的人力資源策略也包含了年輕化。劉宗聖總經理指出，透過年輕人與資深同仁的交流和互補，不僅達到經驗傳承，也可搜集員工及公司過去經驗，將其文字化、數位化成為公司重要的資產，同時間也達到專業化的目的，讓年輕員工在過程中不斷累積經驗與專業。

此外，基富通證券林修銘董事長特別提到，證券業最重視人才是否具有成長心態 (growth mindset)，正因金融科技日新月異，人人都要保持開放的思考去觀察與分析新興服務。而新創公司最重要的是形塑「容錯的創新文化」，確保組織持續活躍與面對環境變動為第一要務。



## 國際化需全線支援 人才需求孔急

在區域經濟整合的趨勢下，加上政府力推新南向政策，金融業的觸角也隨著客戶的腳步延伸到新南向國家。為快速累積在地經驗與智慧，國際人才的培養刻不容緩。

元大投信劉宗聖總經理指出，國際化是需要時間養成的，例如新南向政策只要時間拉長，加上政府持續支持，所能創造的國際影響力是可以被提升和擴大的。「除了向外擴展外，臺灣外籍員工是一個不小的數目，這些外籍員工在台使用的金融服務、教育對接也是政府推行新南向政策的一大助力。」劉宗聖總經理觀察。

中國信託商業銀行陳佳文總經理則認為，面對臺灣低利的環境，當前要做的兩大工作是服務海外的台商和更進一步的服務當地企業。從這個角度來看，首先臺灣的人才必須有能力去做國際營運，不僅是派至海外的前線人員要具備國際觀，

支援的同仁也必須是國際人才，而臺灣金融業這方面的人才比較稀缺。若看新加坡跟香港，困境似乎沒臺灣這麼大，關鍵在於他們有充沛的人才可出去拓展。陳佳文總經理表示，「我們需要更多國際化人才，企業才能走出去，進而提供臺灣未來有更多的就業機會以及更有競爭力的酬勞。」目前中國信託商業銀行在香港已有將近100人，外派員工薪資福利在當地市場也具競爭力。

最後，臺灣產險李泰宏董事長引用《韓非子》中所說：「下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智」，這段話的意思是：最普通的領導者靠的是自身的能力，中等的領導者是能夠發揮大家的能力，而最高明的領導者則是能夠激發每個人的智慧。在瞬息萬變的環境中，金融業企業領袖在考量未來金融產業的競爭態勢時，勢必是以「團體戰」的型態應變。因此，李泰宏董事長認為管理者更應該思考如何招募優秀人才，並有效的透過優秀人才的任用，讓人才皆能適得其所。



在瞬息萬變的環境中，金融業企業領袖在考量未來金融產業的競爭態勢時，勢必是以「團體戰」的型態應變。因此，管理者更應該思考如何招募優秀人才，並有效的透過優秀人才的任用，讓人才皆能適得其所。

臺灣產險 李泰宏董事長



---

### 未來課題

臺灣金融業國際化人才仍較稀缺，如何從人才的教育、培養、發揮創意以對接時代需求，將是產官學界必須盡快面對的挑戰。

---

### 反思

2015年時，金融業企業領袖亟思延攬在地深耕的前中後台及數位科技人才，並培養金融人才的跨界力，2018年課題仍在，但不同業態需求各異，且轉型速度需更加快。

---



04

# 合規遵法 參與國際社會的最佳槓桿





2016年震驚國際社會的「巴拿馬文件」爆發後，國際社會對反洗錢、反資恐的共識愈來愈凝結，也以高標準要求全球金融機構加強帳戶及交易監控能力。

臺灣雖為亞太洗錢防制組織（Asia/Pacific Group on Money Laundering，以下簡稱APG）創始會員國之一，但2007年間於APG第二輪相互評鑑程序落入「一般追蹤名單」，之後因改善成效不彰，於2011年間再落入「加強追蹤名單」，至2014仍被列為過渡追蹤程序的追蹤國家。一旦2018年11月的第三輪相互評鑑再沒過關，臺灣金融業恐將被國際社會排除在外。

為避免陷入此局面，政府與產業攜手備戰。政府於2017年3月成立「行政院洗錢防制辦公室」，啟動19年來最大幅度的法案翻修，同年6月28日新版《洗錢防制法》正式上路，全力提升我國洗錢防制結構，也強力要求金融機構落實相關規範之內容，以期符合國際防制洗錢及打擊資恐之標準。最終於2017年7月20日APG年會大會中，正式獲

得各會員的支持，順利脫離過渡追蹤程序，象徵臺灣在洗錢防制的規範上已和國際接軌。

### 為爭取國際認可 全臺灣動起來

儘管如此，壽險公會黃調貴理事長提醒，臺灣金融機構未來仍應與主管機關密切配合，落實執行客戶審查、紀錄保存及通報等義務。雖然過程中難免造成消費者服務體驗上的不便，但仍應加強民眾與客戶宣導，取得社會大眾的認同與支持。

為做好洗錢防制，金管會已將防制洗錢及打擊資恐列為金檢重點檢查事項。壽險公會也修訂了相關作業範本，透過專案小組會議與業者討論因應措施。此外，也與各保險相關公會及保險犯罪防制中心等保險周邊單位合作辦理教育訓練，輔導業者建立機制。目前，大多數金融機構已依照政府的法令規章及各公會訂定之作業範本，制訂內部控制制度，設置專責單位及專責主管，負責相關推動，並定期檢測查核。



**金融機構未來仍應與主管機關密切配合，落實執行客戶審查、紀錄保存及通報等義務。雖然過程中難免造成消費者服務體驗上的不便，但仍應加強民眾與客戶宣導，取得社會大眾的認同與支持。**

壽險公會 黃調貴理事長

## 內稽內控全面翻修 因應國際要求 勢必增加營運成本

跟上國際法令遵循要求對臺灣金融業來說仍是項相當大的挑戰，隨著犯罪手法日新月異以及海外風險控管難度提高，金融機構若要貫徹洗錢防制工作，勢必要投入相當成本，更新系統與訓練人員，才能起到實質效果。面對收益不佳及法遵成本節節高升，許多銀行估計需額外增加15-20%的成本支出；若要維持高競爭力並吸引長期投資，成本甚至可能攀升至30-40%<sup>15</sup>。

在事件發生後，臨危受命接下兆豐金控董事長一職的張兆順董事長坦言，國際社會對反資恐、反避稅與資訊安全要求愈來愈高，因此要做好完善的防制洗錢相關控管，需要相當程度的統計技術與電腦科技，當然也包含了對人員的要求，而這勢必大幅增加銀行的經營成本。因此，未來臺灣金融業的發展，必須思考如何承擔這樣的成本，這對於規模較小的銀行更是一大挑戰。

張兆順董事長強調，該做好的事就要盡全力做好，只是外界經常混淆兆豐國際商業銀行是違反內部控制，才會被美國認為有洗錢和法遵的問題，但事實上內部控制制度是上市公司必備的制度，而金融機構也一定都會按照此制度付諸實行，「真正的問題在於，以前臺灣的內部控制制度並未加入防制洗錢的目的，兩者不能直接混為一談。」

張兆順董事長指出，兆豐國際商業銀行因外匯交易量較大，因此必須落實改善計畫，過程雖然非常辛苦，但這對公司來說是非常正向的。「我常以我學倉頡打字的經驗跟同仁們分享，當時我學打字，學到最後在路上看到招牌，都會自動去想如何拆解此字。以此告誡同仁們在日常生活每個交易行為中也要聯想到法遵。」張兆順董事長認為，法遵和合規的要求應該由上往下貫徹觀念，進而內化成企業文化，成為員工的DNA。



法遵和合規的要求應該由上往下貫徹觀念，進而內化成企業文化，成為員工的DNA。

兆豐金控 張兆順董事長

## 傳統內控機制不足 看齊國際金融中心

過去臺灣對銀行反洗錢內控的核心要求，是針對客戶若提領現金超過新台幣50萬元需進行申報，直到2016年才加入風險基準（risk-based）的元素，而國際普遍採取的作法是依據各自特性採取不同的內稽內控標準。每家銀行應依據各自的客戶、地域、產品、通路等四大面向測量風險，形成多種指標後，就能導出所謂洗錢風險（殘）淨值（residual risk），進而對應不同強度的對應措施（action plan）。由於各家銀行的客戶結構、業務結構及控制強度不同，量測出來的高風險區塊不同，採取的控管方式也可能不一樣。臺灣過去的規定很一致，不論規模大小，法規都要求適用同一套內控架構，而現在到了該改變的時候。

## CRS將上路 法遵規格再拉高

富邦證券程明乾總經理表示，2017年政府翻修洗錢防制相關法令，也預定於2019年施行《共同申報準則》（Common Reporting Standard, CRS），都將無可避免的提高金融業的法遵成本，未來三到五年將是很關鍵的適應期。

為因應2018年APG第三輪評鑑，所有的金融機構都責無旁貸。富邦證券為落實相關規範，除了內部已依RBA（Risk-Based Approach）判斷其風險，並依其不同的業務及風險特性，制定不同程度的管控機制，同時也逐步導入資訊程式系統，以篩檢可疑交易狀況。

程明乾總經理指出，富邦證券也相當注重洗錢防制相關人員的訓練，除了每年舉辦洗錢防制課程講座，所有的新進人員均須接受一定時數的洗錢防制教育訓練，以熟悉業務上可能遭遇到洗錢的情況，使所有人員均能在第一時間就發現可疑交易狀況，進而落實金融機構之通報義務。

## 海外服務新思維

要做國際業務，就應該要以國際級法令遵循為自我要求。瑞銀集團臺灣區陳允懋總經理指出，銀行在接受開立境外金融中心（Offshore Banking Unit, OBU）帳戶前就需保持警覺。以前臺灣的OBU相關法律規定與客戶要求，與外國相比顯得較為寬鬆，例如，在填寫OBU帳戶的實質受益人資料時，不會強力要求客戶揭露最終真正具所有權或最終控制權的自然人，但事實上若無正當開戶理由時，銀行理當拒絕其請求。

陳允懋總經理分享，在全球化的影響下，資產放置的國家不是重點，客戶的國籍才是問題，其中常牽扯到複雜的稅務規劃問題。外商銀行的優勢在於能夠幫客戶整合及管理全世界的帳戶，提供全球性的財富規劃，而不僅僅是幫客戶將資產置放在單一地方，只要在臺灣即可操作全球市場。資產放置地點不是議題，重點是如何將資產放在有穩定收益的地方，而不是用以逃稅或隱匿資產。



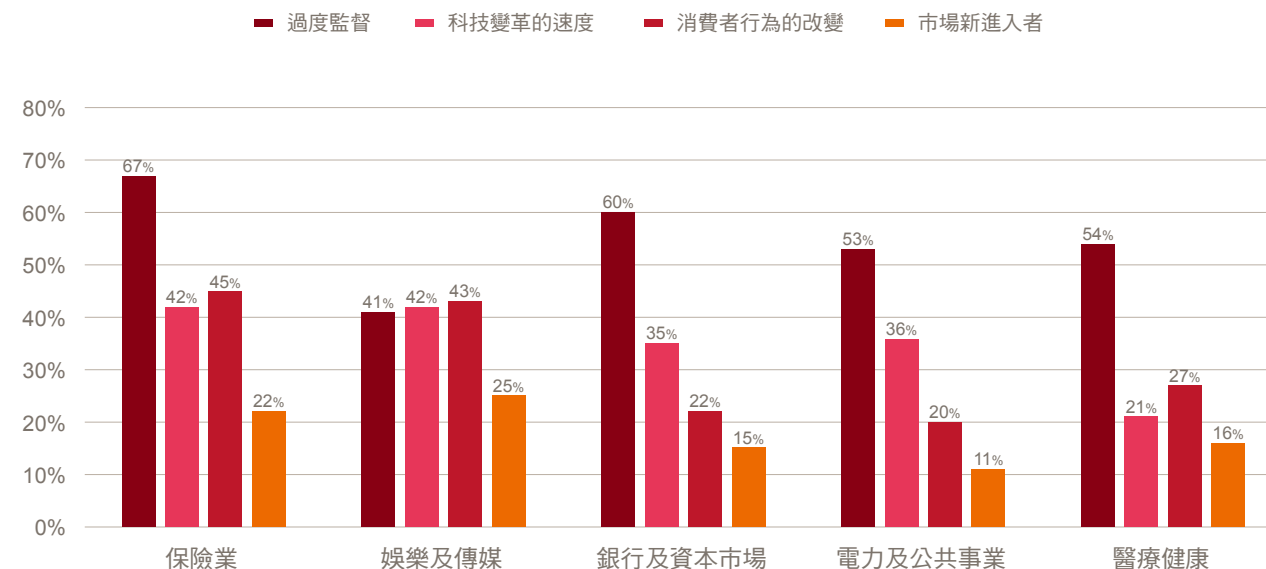
# 監管與發展間的平衡

## 企業應由內而外落實法令遵循

除成本提高，金融業也很擔心政府的過度監管將衝擊業務成長。PwC調查報告<sup>16</sup>指出，法規過度監管（42%）是全球企業領袖最擔憂的外在威脅。事實上，從2008年PwC全球企業領袖調查報告開始進行，這個選項始終都是全球領袖最擔憂的議題，其次才是為恐怖主義（41%）、地緣政治的不確定性（40%）

### 五大最受衝擊的行業

Q 您對下列可能威脅貴公司成長的因素擔憂程度如何？



16 《第21屆全球企業領袖調查報告》PwC 21st Annual Global CEO Survey

資料來源：第20屆全球企業領袖調查報告 PwC 20th Annual Global CEO Survey

如同上一屆調查結果<sup>17</sup>，大多數受訪者或多或少都擔心過度監管對其企業發展前景的潛在衝擊，緊接著才是科技變革的速度、消費者行為的改變，市場新進入者等，這四項因素也讓保險業、銀行及資本市場名列前三大最容易受到衝擊的行業。結果也顯示，所有行業中，最擔心「過度監管」影響成長前景的是保險業，相較於其他行業的企業領袖，有67%的保險業企業領袖擔憂「過度監管」將威脅業務成長，尤其是在法遵要求和成本不斷增加的情況下，使營運成長遭到壓縮。

現今國際社會的壓力也不容許企業對法遵開空白支票，且已成為不可迴避的現實，因此金融企業應該要能將這些法遵要求內化成為業務的一部分，以較同業更快取得關鍵優勢。

對此，元大證券賀鳴珩董事長分享，除了回應外部法規對於稽核、洗錢防治條例等要求，事實上優質企業更應該要把心力放在提高內部稽核制度的投入比例，透過每一次的外部稽核，調整改善之後，反省並且真正改善內部流程。同時，也著手建立以內部人「檢舉」（即內部人自行檢視、提出問題、勇於挑戰）的稽核標準，甚至將之列為公司的未來重要政策。

## 金檢應差異化 也該適時激勵

與其嚴刑重罰，國泰金控李長庚總經理建議，主管機關應採用「差異化管理」，對於原本就能夠將內部風險管理、內控內稽、法遵業務做得很好，在員工照顧上也表現不錯的企業，應該讓他們有更多發展空間，減少過於繁複的金檢流程，鼓勵好的企業追求更好的表現，達到良性循環與進步。

另外，也可以著重在可能對產業造成嚴重問題、影響層面較大的風險，例如：內線交易、掏空等，進行檢查。「金融監理是維持整個體系的正常運作，避免體系產生崩解的危機，因此大方向的檢

查仍須仰賴監理單位把關，而其他較小的部分，則可以逐步交由產業自行治理。」李長庚總經理建議。

除了給棍子，也應該給予鼓勵。對於法遵和內稽內控做得好的企業，主管機關應不吝給予鼓勵其自我精進。例如，當金融機構自行發現員工有不當的作為，能立刻進行處理與回應，理應得到肯定，因為這顯示了這間公司勇於自省，是一間誠正、負責任的公司。然而，實際可能碰到的情形是，即使公司自我揭露並坦承，還是會因為員工不當行為受到連帶懲處，導致有些機構可能因此傾向將事件掩蓋。

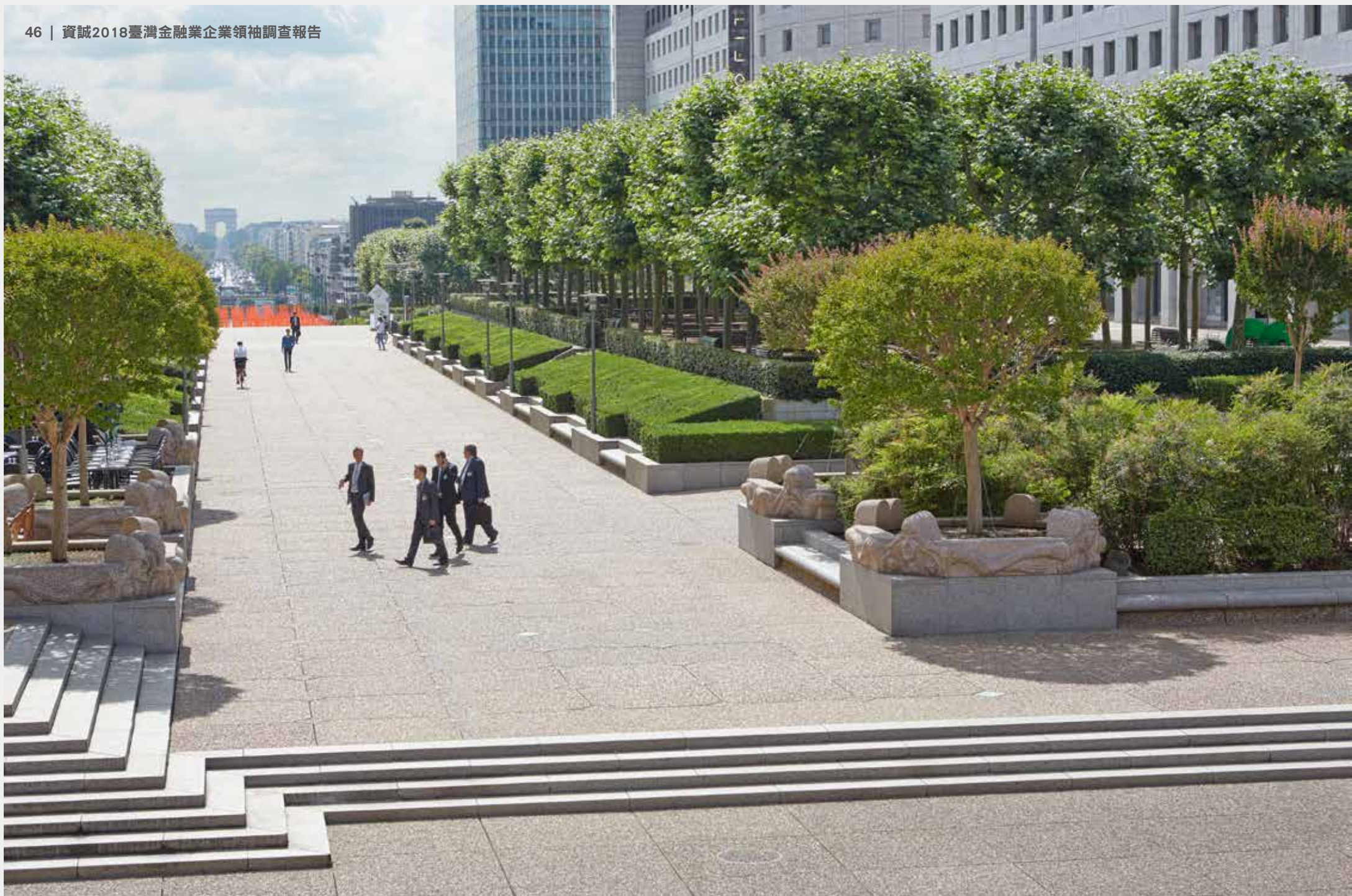


**主管機關應採用「差異化管理」，對於原本就能夠將內部風險管理、內控內稽、法遵業務做得很好，在員工照顧上也表現不錯的企業，應該讓他們有更多發展空間，減少過於繁複的金檢流程，鼓勵好的企業追求更好的表現，達到良性循環與進步。**

國泰金控 李長庚總經理

17 《第20屆全球企業領袖調查－保險業》 Embracing possibility, boosting innovation







## 行業監理去邊界 法遵之路不停歇

歸根結柢，風險控管與法令遵循是金融市場永遠的課題。對金融機構來說，為兼顧獲利與永續經營，自然也會進行風險控管，在報酬與風險間取得最佳平衡點。然而過度的法規規範反而可能對企業的營運造成挑戰及風險，讓金融企業在執行層面上被迫處於被動的狀態，造成組織協調上的困難。

金管會2017年針對「銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」陸續提出修正案，要求我國銀行海外分行須建立法令遵循的風險評估及監控機制，且總行應充分掌握海外分行應辦理之法令遵循事項及當地主管機關對法令遵循標準之要求，並提供充分資源及支援，對業者而言，都是成本。

然而，即便可能帶來成本增加、成長受限的風險，金融企業仍應正面看待法令遵循這項挑戰，甚至透過落實與強化法令遵循機制，將之轉化成企業競爭力。海外市場不應只是「供應鏈」裡的一環，未來更是「價值鏈」中不可或缺的一部分，因此臺灣產業及金融業必須思考如何將產品或服務持續增值，無論是從稅務還是法遵層面，以增加企業的國際競爭力。

當金融業主管機關要求金融業的服務與產品合法合規時，僅採取被動的遵循是不夠的，也要將法遵內化為企業文化的深層結構，並且力求瞭解客戶的需求，守護他們的權益，才是永續經營之道。

---

### 未來課題

即便可能帶來成本增加、成長受限的風險，金融企業仍應正面看待法令遵循這個挑戰，甚至可以透過落實與強化法令遵循機制，將之轉化成企業競爭力。

---

### 反思

2015年時，臺灣對銀行內控的核心要求，是客戶提領現金超過新台幣50萬元要申報，2016年時才加入風險基準 (risked-based) 的元素，2017年則反守為攻，積極爭取國際洗錢防制組織的認可。

---

# 挑戰與結語

## 四大挑戰下尋找競爭優勢





從海外布局、金融科技浪潮、創新人才需求、到接軌國際的法令遵循，再再顯示臺灣金融服務業與全球同步，企業領袖們也已採取積極作為應對。

然而，2018年國際上有不少新措施上路，勢必將對全產業造成衝擊，臺灣身為國際社會的一員，當然也無法置身事外。包括於2018年1月3日開始生效的歐盟新法規《金融工具市場指導修訂版》（MiFID II），將對業者加強監管以期投資人提供更完整的保護；5月25日也將全面實施新版歐盟個資法《個人資料保護規則》（GDPR），在臺灣包括金融業、高科技製造、連鎖飯店業等有處理到歐盟民眾個資的產業，都可能受到影響。

展望未來，臺灣金融產業仍有諸多挑戰要克服與面對。



# 挑戰 1

## 資安風險劇增 資安避險需強化

科技帶來機會，也帶來不確定性，近年全球企業遭受駭客攻擊的事件頻傳，無論是WannaCry、NotPetya，或是「壞兔子」(Bad Rabbit)，皆讓資訊安全議題再度成為關注焦點。但業者意識到風險了嗎？從數據來看，顯然並不足夠。根據PwC全球資安報告<sup>18</sup>，許多企業仍未妥善準備，有44%的受訪者表示，其企業尚未有完整的資訊安全策略；48%的受訪者認為其企業缺乏針對員工的資安意識訓練計畫；54%認為其企業缺乏事故反應配套流程。

事實上，臺灣金融界對資安避險也尚未有足夠的積極作為。根據金管會統計，目前國內各銀行或部分農會及信用合作社等250多家金融相關業者，僅投保銀行業綜合保險，但保障內容並不包含駭客利用電子、電腦、通訊等犯罪工具竊取財產或客戶個資或商業機密。

富邦產險陳燦煌董事長以2016年東歐駭客集團駭入臺灣41台ATM盜領事件為例，雖然事後有關電腦犯罪、資訊安全相關的保

單受到業界高度詢問，然而至目前為止，投保件數仍偏低，主要原因是資訊安全議題在臺灣還不夠被重視、市場還不夠成熟。

不過，規劃資安策略，起步永遠不嫌晚。陳燦煌董事長回首當年一開始推動董監責任險時，購買的量也是寥寥無幾，不過當市場日漸成熟、重視度提升後，迄今已有超過半數的上市櫃公司購買董監責任險。同樣的，資訊安全、電腦犯罪等領域的保險規劃需求，應該也具有相當潛力。

除了善用資安險守住風險底線外，企業高階主管應建立更完備的資訊安全體系，而董事會也必須負擔有效的監督及進行積極的風險管理，不只是將駭客攻擊視為資訊部門的問題，包括供應鏈、員工再訓練，都應將資訊安全納入考量，平時也要建置即時偵測及設定危機處理、回應機制和保護標的之優先順序等。科技及駭客技術不斷演進，資安是永遠存在的課題。

18 《2018全球資訊安全調查報告》The Global State of Information Security Survey 2018



## 挑戰 2

# 超高齡海嘯襲臺 產業準備好了嗎？

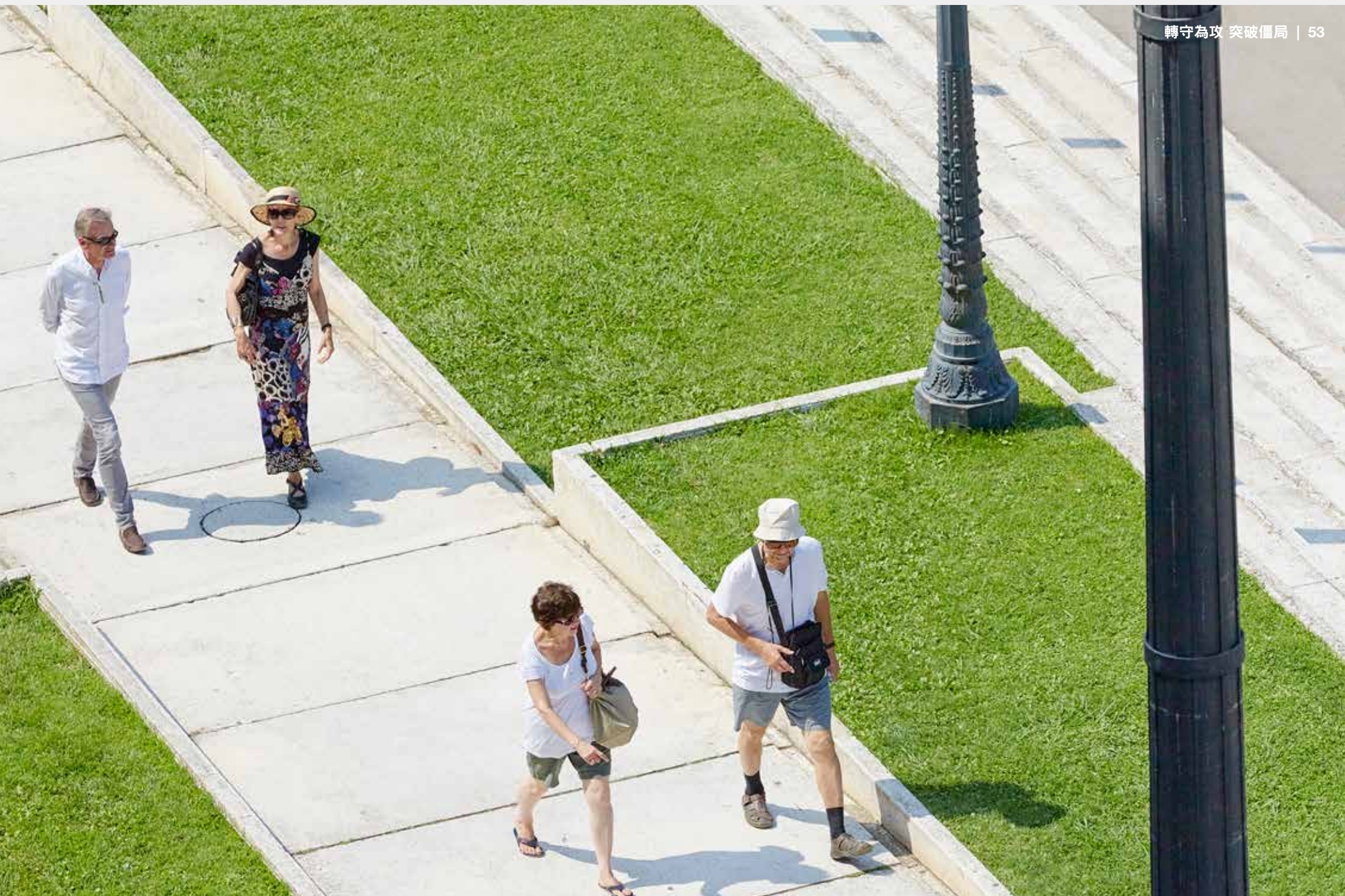
對臺灣社會最直接的衝擊，就是即將到來的超高齡化社會。根據國發會資料，臺灣早在1993年時65歲以上的高齡人口就超過7%，一開始增幅並不明顯，但後來受到少子化因素影響，一旦於2018年進入高齡人口占比超過14%的超高齡化社會後，老化速度將加速倍增，預期在2022年時老年人的比例就會達到17.5%，勞動力與消費結構將首當其衝。

壽險公會黃調貴理事長指出，高齡化與少子化導致人口負成長，市場規模將縮減，使經營愈來愈趨競爭，但也帶來新需求，例如高齡者弱體保單、與高齡產業連結的實物給付商品。為因應這種此消彼長的全新需求結構，壽險業者無論在前台行銷或後台管理，都需要透過雲端、大數據等資訊科技來優化服務效能，因此

除了持續建置企業電子平台外，也建議培養員工的網路專業力與數位力，並將虛實通路的客戶資訊（如諮詢、瀏覽紀錄等）進行整合，以確保客戶需求不漏接。

長遠來看，保險科技將為傳統企業帶來機會，包括優化業務流程、提升處理分析數據的能力，從而加強客戶對產品及服務的理解，進而提高勝率，創造企業與客戶的雙贏。







# 挑戰 3

## 經濟低成長 業內陷紅海競爭

過去十年，可說是臺灣金融業發展最辛苦的十年，幾個構面造成其成因。兆豐金控張兆順董事長指出，首先是經濟成長率的持續低迷，近年臺灣的經濟成長率跟國際相比一直呈現偏低的趨勢。具體來說，國際的平均經濟成長率3%，但臺灣則到2017年好不容易才突破2%，過低的經濟成長率使得金融業的經營環境面臨著艱鉅挑戰。再來則是臺灣整體的投資環境不佳，使得近年儲蓄與投資之差距擴大。有太多的資金閒置在銀行體系，銀行存放款差距的「爛頭寸」一多，彼此間競爭便會越發厲害，造成價格競爭影響到銀行的健全經營，這是政府應該要謹慎思考的議題。

以保險市場為例，臺灣每人平均保費支出及保險滲透率（保費占GDP的比率）均較十年前翻倍成長，顯示臺灣保險市場已臻成熟，但保額卻沒有顯著成長，顯示國人傾向購買儲蓄型保單或投資型保單，對保險反而注重還本儲蓄而非保障，這對產業長期發展不見得是好事。

「的確，這幾年保險市場成長率雖有7-8%左右，但主要原因並非案量的增加，而是產業結構的改變使保費增加、新險種的推出刺激消費。」和泰產險劉源森副董事長觀察指出。劉源森副董事長並分析，產險的產品以短年期居多，產品價格很透明，容易受到價格比較，加上產業缺乏自由競爭，導致太多保險公司存在價格競爭。同時，保險經紀人業務量很大，通路也幾乎被掌握，使得產業競爭更加激烈。

「我們應該重新反思產險的立基點為何，未來若沒有金控的支援，產險公司在被市場擠壓的情況下，可能會面臨生存困難。」劉源森副董事長指出，未來和泰產險已規劃從三個面向去鞏固競爭力：集團IT、低成本、掌握通路，並道「與和泰汽車的整合會是我們未來最大的優勢，集團的力量是將客戶與整個企業做關聯，而不僅限於保險區塊。只銷售保險產品，很容易被價格比較，但若改以銷售服務，便能讓客戶體驗到完整的集團服務、建立與客戶更深的連結。」





# 挑戰 4

## 低利魔咒仍在 需開發新收益來源

除了科技創新及社會結構改變，對於臺灣金融業領袖，業內的挑戰也相當艱鉅。今年起以美國聯準會為首的各國央行已開始著手縮表，金融市場再次為之動蕩不安，也考驗著追求維持獲利成長的金融服務業。

過去的長期低利導致幾項重大的金融失序現象。兆豐金控張兆順董事長以貸款利率為例說明，以往聯貸的利率，尚有一些秩序，但現在大客戶常不做聯貸改為自貸，在相互競爭下，使得經營環境越發困難。也因此張兆順董事長建言，政府應思考如何維持金融秩序。以美國為例，若是金檢發現貸款利率過低，足以影響金融機構的健全發展，也會予以處罰，臺灣應該要有類似的機制以遏止此類惡性競爭。

不過，隨著通膨升溫、全球進入升息循環，2018年金融業的收益來源也將和過去有所不同。中國信託商業銀行陳佳文總經理坦言，2018年乃至於更往後的發展，大環境中不利趨勢會持續，尤其中國大陸企業對外籌資的金額較以往減少，以聯貸案來看，現有金額量只剩2014年的一半。另外在國際市場上，貸款利差 (loan

spread) 在亞洲地區普遍都降低，每家銀行在放款上的營收成長都會受到限制。

然而，這也不是全面性悲觀，陳佳文總經理指出，利率已呈現谷底翻升，美元利率在2017年升息3次，預計2018年也會有3次升息，雖然速度緩慢，但利率提高對銀行是相對有利的，特別是外幣存款部位較大的銀行，在升息趨勢上是非常具有優勢的。

至於如何幫客戶在全球尋找更好的收益機會，同時兼顧良善管理？瑞銀集團臺灣區陳允懋總經理分享，跨國業務的目的並不是把業務直接移轉到海外，而是希望在跨國轉介的情形下，視臺灣為一個「市場」，將全世界的臺灣客戶帳戶拉回臺灣進行統籌管理，同時作為對接世界的窗口，當臺灣客戶有海外需求時，以專案服務的方式，由臺灣專案小組作為聯繫客戶及海外分行的窗口，將案件轉介給海外分行，進行集團合作及分享；反之，亦可透過海外據點的轉介而取得海外業務，藉此製造更多業務機會，將利潤留在臺灣。





# 培植三大競爭優勢 迎戰全球變局

過去20年，臺灣金融業企業領袖們見證了因為全球化和科技進步所造成翻天覆地的變化，為了迎接接踵而來的挑戰，領袖們也呼籲社會一起正視「規模經濟」不足的結構性問題。





# 建言 1

## 創造規模經濟 監管適度鬆綁

「臺灣有一個問題，就是規模不夠大，在這個市場裡規模很重要，臺灣規模需要設法擴大才行。」國泰投信張錫董事長一語道破。

臺灣產險李泰宏董事長表示，金融機構的運作營運規模很重要，政府與主管機關應該要持續推動金融機構的整併，不要因過去改革得不完備，或因為輿論的壓力就放慢金融機構整併的腳步，萬不可「因噎廢食」；因為惟有擴大營運規模，強化金融機構的體質，才能讓臺灣的金融機構有機會參與「亞洲盃」甚至「世界盃」的挑戰。

證券業也有同樣的建言，元大證券賀鳴珩董事長指出，目前臺灣證券商的淨值負債比平均約2-3倍，銀行業約12倍、保險業約20-30倍，全臺灣

證券業的淨值（扣除外資）約4200億，其中淨值超過100億的就有10家，淨值超過300億的就有4家，淨值超過500億的有2家，但是若與銀行業或保險業相比，政府對證券業能投資和經營的範圍、深度及廣度的管制相對卻比其他二金融產業更為嚴格，例如證券業想投資海外，政府限制還是很多。

保險業者則期待政府能適時放寬保險業者在資金運用上的監管。臺灣產險李泰宏董事長明言，目前保險業最低的資本適足率（RBC）要求是200%，但臺灣產險的RBC已達900%以上，顯示臺灣產險體質良好；但受限於監理法規，無法將資金做有效益的運用，對整體產業而言實非好事。

「過度保守反而限制保險業的發展空間，建議主管機關或許可以思考對保險業者的投資限制予以放寬，例如鼓勵RBC達到600%以上的保險業者得以進行更積極性的投資。」主管機關應透過差異化管理，給予體質健全的優良金融機構更多的自由度與發展空間。

南山人壽杜英宗董事長亦呼應，臺灣常有人抱怨投資環境不好，其實包括保險業、整個環境都需要轉型。尤其，保險業因為資產規模大，所以很多人想到要投資時，都希望保險公司能夠挹注資金。杜英宗董事長建議政府放寬對金融業的投資政策，讓金融業者能夠提高資產管理的效益，為國家、客戶與公司共創三贏。

## 建言 2

### 在財務績效之外 思考經濟與社會

回歸業者本身，不只金融業，整體市場環境皆充滿挑戰，只靠漸進式的創新和有限的成本節約，已不足以應付當今社會對企業的期待。企業領袖們必須以更開闊的心胸來思考企業未來，並將企業願景與策略落實到基層行動。

傳統財務指標是基本，但不是成功的唯一標準，企業領袖應該要找到其他更能反映與社會共好的方法，例如加入員工生活質量指標作為考量，又或是訂立環境與能源政策，維護企業所在社區永續發展等，作為替代指標。除此之外，在培育人才上亦可納入創新方法，透過員工行動，落實企業使命宣言，並為社會做出貢獻。這些數據雖不易量化，但是可以建立的。


現今社會及公眾對企業皆寄以更高的期待。這也就是為什麼企業必須承諾願景——一個超越財務，並納入共同價值的目標。

## 建言 3

### 累積社會資本 營造公眾信任

走過金融海嘯十年，臺灣金融業度過了艱困的十年，2018年挑戰雖多，但還有更多要做。

與國際金融業相同，金融業的營運模式近年受到愈來愈多外界關注與檢視，如果有任何一方面表現不足，都將耗損對企業至關重要的元素：信任。在這個資訊透明的時代，失去信任將影響甚鉅。企業領袖們最重要的責任是可以同時為社會及產業做出深遠的貢獻，達到共同目標、共享價值觀和行為。為了達到這個目標，除了不斷推廣理念外，更重要的是每個人都必須在生活中實際行動，並且檢視身處的企業是否如此。



諾貝爾經濟學獎得主席勒 (R. J. Shiller) 曾於其著作《金融與美好社會》中期許，「與其消極限制，不如積極管理，以金融推動全世界走向公平、效率和創新的美好社會。」在產業急遽變化的當下，眼前仍有種種不確定因素與監理的屏障，但金融作為一門科學、一種行業和經濟創新的動力，我們深刻期待金融業企業領袖們能帶領行業中的人們共同進步，真正達到自由、繁榮、平等和經濟安全的社會願景。



# 遇見企業領袖

依筆劃順序



**李長庚**

國泰金融控股股份有限公司  
總經理



**李泰宏**

臺灣產物保險股份有限公司  
董事長



**杜英宗**

南山人壽保險股份有限公司  
董事長



**林修銘**

臺灣集中保管結算所股份有  
限公司董事長/基富通證券  
股份有限公司董事長



**陳允懋**

瑞銀集團臺灣區總經理



**陳佳文**

中國信託商業銀行股份有限  
公司總經理



**陳燦煌**

富邦產物保險股份有限公司  
董事長/產物保險商業同業  
公會理事長



**馬君碩**

全球人壽保險股份有限公司  
總經理



**張兆順**

兆豐金融控股股份有限公司  
董事長



**張錫**

國泰證券投資信託股份有  
限公司董事長/證券投資信  
託暨顧問商業同業公會理  
事長



**程明乾**

富邦綜合證券股份有限公司  
總經理



**賀鳴珩**

元大證券股份有限公司  
董事長/證券商業同業公會  
副理事長



**黃調貴**

國泰人壽保險股份有限公司  
董事長/人壽保險商業同業  
公會理事長



**劉宗聖**

元大證券投資信託股份有  
限公司總經理



**劉源森**

和泰產物保險股份有限公司  
副董事長

# 資誠臺灣金融業企業領袖調查團隊

調查計畫主持人	吳偉臺	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務營運長
議題與深度 訪談團隊	周建宏	資誠聯合會計師事務所所長 暨 聯盟事業執行長
	吳德豐	資誠聯合會計師事務所 副所長
	吳偉臺	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務營運長
	李潤之	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務副營運長
	陳賢儀	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務副營運長
	郭柏如	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務副營運長
	林維琪	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務執業會計師
	紀淑梅	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務執業會計師
	陳麗媛	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務執業會計師
	張晉瑞	資誠智能風險管理諮詢有限公司 風險及控制服務執行董事
	梁鴻烈	普華商務法律事務所 金融產業服務合夥律師
	黃金澤	資誠聯合會計師事務所 金融產業服務執業會計師
劉博文	普華國際財務顧問股份有限公司 執行董事	





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

© 2018 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](http://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.