

2020 資誠台灣金融業企業領袖調查報告

後疫情年代 不確定浪潮中的 關鍵作為

22位台灣金融業企業領袖深度訪談

目錄



金融新血報到 數位戰全面升格 6

新銀行再開放 12

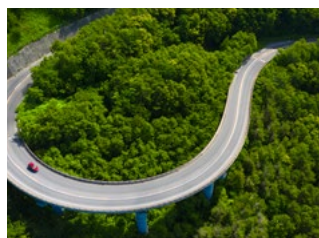
瘟疫威脅倏忽而至，
如何以數位力應變營運衝擊？ 17



數位演進 重塑信任系統 18

進化中的監理科技 20

變形中的資安防護 27



永續金融時代下的企業責任 30

揭露決策有用資訊 33

挹注永續有力資金 36

完善政策法規制度 40



借力回流機會 資產管理新課題 42

金融中介新格局 44

資產管理新機會 48

財富管理新契機 52



提升員工數位力 金飯碗新定義 54

升級數位人才 56

回歸以人為本 61



挑戰與機會 66

各業態下的挑戰 67

發展台灣成為亞洲金融重鎮 70

前言

後疫情年代 不確定浪潮中的 關鍵作為

22位台灣金融業企業領袖的深度訪談

也許還要再過幾年，人們才能從濃厚的恐慌情緒中跳脫，
回過頭來省思 2020 年期間的種種事件與影響
——因為，一切都還在不確定中。



全球金融市場經歷 2019 年的美中貿易戰、英國脫歐行動、地緣政治衝突等詭譎多變的國際事件後，美中終於在 2020 年 1 月簽訂第一階段貿易協議，英國也正式完成脫歐，一度讓市場暫告穩定之時，新冠肺炎 (COVID-19) 疫情卻於此時以超乎想像的速度擴散蔓延，不僅民眾人身安全陷入危急，供應鏈與產業也面臨前所未見的衝擊。目前疫情雖有逐漸趨緩之勢，重創後的經濟要如何重啟，仍是接下來各產業所面臨的最大挑戰。

從 2020 年 1 月 23 日中國武漢封城以來，截至 5 月上旬，在全球已有超過 370 萬人感染確診、死亡人數逾 26 萬人，有 180 多個地區染疫、數十億人被要求居家隔離的狀態下，世界陷入史無前例的經濟大停頓。各國央行被迫祭出包括降息在內的各項方案以因應急轉直下的景氣，金融產業更面臨利差縮小、信貸環境與資本市場風險升溫等挑戰。

在疫情持續嚴峻的當下，誰都無法得知社會經濟需要多久時間才能恢復？有哪些事物將永遠被改變？人們開始被迫要接受「新常態」時代的來臨。

重創、盤點、應變行動

或許新冠肺炎是壓倒駱駝的最後一根稻草。在 1 月 21 日，PwC 於世界經濟論壇 (The World Economic Forum, WEF) 大會上所發布《第 23 屆全球企業領袖調查報告》(PwC's 23rd Global CEO Survey)¹ 中，即有 53% 的企業領袖對未來一年經濟前景感到悲觀，較去年的 29% 增加 24 個百分點；相對地，今年僅有 22% 企業領袖樂觀看未來一年全球經濟，較去年的 42% 減少近一半，創下 2012 年調查啟動以來，對經濟前景最為悲觀的一年，而這還是在全球新冠肺炎疫情爆發之前所進行的調查！

受到疫情衝擊，零售、觀光、餐飲、航空產業在短期間產生大量的立即性損失，但最終這些虧損與壞帳，可預期將由金融體系吸收；而供應鏈斷鏈和失業率急速攀升，也拉高了銀行授信風險。儘管全球央行紛紛祭出大規模量化寬鬆政策，期望舒緩金融市場短期的流動性風險，但長期性的需求下降、高失業率與經濟成長減緩所帶來的衝擊仍令人擔憂。

在不確定的時代下，金融業者自身的財務體質以及信用資產是否良好，繼續營運計畫是否完善，將會是度過此波低谷的關鍵，也是維繫客戶信任的重要媒介。

防疫、布局、積極振興

對金融業而言，與體質穩健的企業持續建立關係將會是儲備未來實力的關鍵。同時間，金融業的信用管理及風險模型亦需要同步進化，疫情所帶來的衝擊也是測試金融業風險管理及內稽內控成效的期中考。

交易方面，波動劇烈的股市、債市以及貨幣市場對資產管理與財富管理業者在進行投資決策增添了難度，但另一方面，這樣的市場也創造了更多交易活動與操作機會，新業態和新模式都可能趁勢而起。

過程中，金融業更需要策略和數據分析，資訊安全與金融犯罪的防範更不能偏廢，因為沒有人能保證未來還要面對多少的不確定性，金融業者只能不斷重新模擬各種極端情境，設算自身條件可以有哪些作為、能有哪些選擇。

1. 第 23 屆全球企業領袖調查報告 (PwC, 2020)

從全球到台灣： 2020 資誠台灣金融業企業領袖調查報告

自 2015 年以來，資誠金融產業團隊持續針對台灣金融企業領袖進行深度訪談並將內容整理成冊發布報告，至今已進行三屆。在《2020 資誠台灣金融業企業領袖調查報告》中，資誠團隊訪問了 22 位台灣金融服務業企業領袖。這些受訪的金融產業領袖們堅定地在全球市場信心低迷之際持續布局，無論是數位領域或實體經濟，期待產業創新轉型；面對全球供應鏈重組、金融政策鬆綁、資金回流台灣，帶動實質投資的局勢下，他們積極培養跨界人才、趁勢升級服務質量，更主動許下永續承諾，肩負企業社會責任，為台灣產業經濟轉型帶來新的契機。

隨著國際局勢變化及台灣產業轉型升級，我們也發現台灣金融業企業領袖的視野與策略布局也持續進化。例如，在 2015 年時，金融領袖們對科技應用仍抱持遲疑的態度，到了 2018 年，金融企業領袖的所思所言，已圍繞在金融產業與新創科技的競合綜效，亟思如何利用數據提升金融服務；然而在 2020 年時，流程、監理自動化即將成為金融業的新常態，他們更援引自新創科技圈的生態系概念，想像下個世代的金融服務藍圖。

後疫情之布署與策略

根據 PwC《新冠肺炎疫情財務長調查》(COVID-19 CFO Pulse Survey)²，全球有越來越多的受訪者認為需費時六個月以上的時間才能恢復正常營運。因疫情的波及，近九成(85%)受訪者預期收入與獲利將會下降，約半數(51%)受訪者認為此下降幅度將達 25%。

現階段全球高階主管的關切議題已逐漸拉回到復工的可能性與時間點。然而，經濟與產業之復甦與復原，僅代表這一波疫情的減緩或結束，但更意味著企業領袖們需開始思考如何因應未來各種無法預料的流行疾病。根據上述調查，逾半數的金融業財務長(60%)正考慮將遠距工作做為正式的工作形式選項。32%的受訪者亦表示將評估採用「聯繫人追蹤技術」之工具(接觸追蹤系統以減少病毒的傳播)，以期能確實保護員工的健康安全。

業內迎戰三大變革 啟動 2020 金融新局

的確，企業社會責任、氣候相關財務揭露推廣、培養未來需要的人才，是全球企業領袖共同的目標，但個別市場面臨的機會與挑戰不盡相同，以台灣而言，今年業內就有三大改變，促使台灣金融企業領袖們對未來前景相對有信心，但也必須採取不同的策略應對。

首先，是即將在 2020 年底前開業的三家純網路銀行，勢必會對既有金融通路造成洗牌效應，有鑒於未來客戶需要的是銀行服務(Banking)而不再只是銀行(Bank)；我們也預期純網銀將帶來兩大影響，一是針對銀行既有經營模式下，難以經營的「長尾客群」，純網銀業者可挾著平台優勢，創造可獲利的經營模式；二是針對銀行年輕客群，純網銀可透過科技結合更多生態圈服務，提供全新的客戶體驗。而後續上路的 Open API(開放應用程式介面)和 Open Banking(開放銀行)，將引發產業內部更深層的數位轉型。

2. PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey (PwC, 2020)

縱觀社會發展脈絡，從工業革命到資訊革命，都伴隨著一定程度的金融創新。如今，雲計算、大數據、人工智慧和區塊鏈等新興科技也為支付清算、借貸融資、財富管理、零售等各類金融業務帶來產品、流程與商業模式的巨大變革，這些都是金融業在未來發展上會面臨的挑戰，同時也是新的商機。

其次，因應業內更大量的客戶個人資料使用與創新科技，法令遵循的要求及金融業者必須承擔的責任，需採用監理科技（RegTech），把監理制度導入科技技術，以自動化管理各企業是否合規進行管理，並監測業者營運活動是否符合法規遵循。因此，PwC 的《2019 全球保險業風險調查報告》³ 中也得知，「科技風險」是全球保險業受訪者認為最大的風險。

第三，美中貿易摩擦驅使全球產業鏈重新布局，反而創造台灣產業經濟再一次轉型提升的契機。在 PwC《第 23 屆全球企業領袖調查報告》中發

現，美國、中國雖仍為全世界最重要的市場，但貿易衝突和政治緊張局勢，削弱了企業領袖對這兩大市場的吸引力，轉而將目光投注到過去幾年備受壓抑的市場，如新興市場與歐洲。

台灣產業前景相當值得期待。從去年起，受惠於製造業產能移回國內生產以及新興應用需求帶動企業投資，許多國際企業近兩年都來台灣設研發或创新中心並擴大徵才，愈來愈多創新型的資本進到台灣，對台灣經濟結構及金融產業轉型帶來更強的動力。

地緣政治衝突、石油戰爭、傳染病蔓延、全球經濟前景急轉直下，2020 上半年集結了所有恐懼的總和，包括金融業在內的各產業結構也正因此進行汰弱留強，成長主軸也將調整，投資與決策都必須更為謹慎。現正為產業典範轉移最劇烈之時，關鍵時刻勢必要有關鍵作為，儘管內外挑戰艱鉅，金融企業領袖仍必須提高警覺，與趨勢保持亦步亦趨，穩健布局，靜待不確定消弭。



周建宏

資誠聯合會計師事務所
所長暨聯盟事業執行長

周建宏



Richard Watanabe

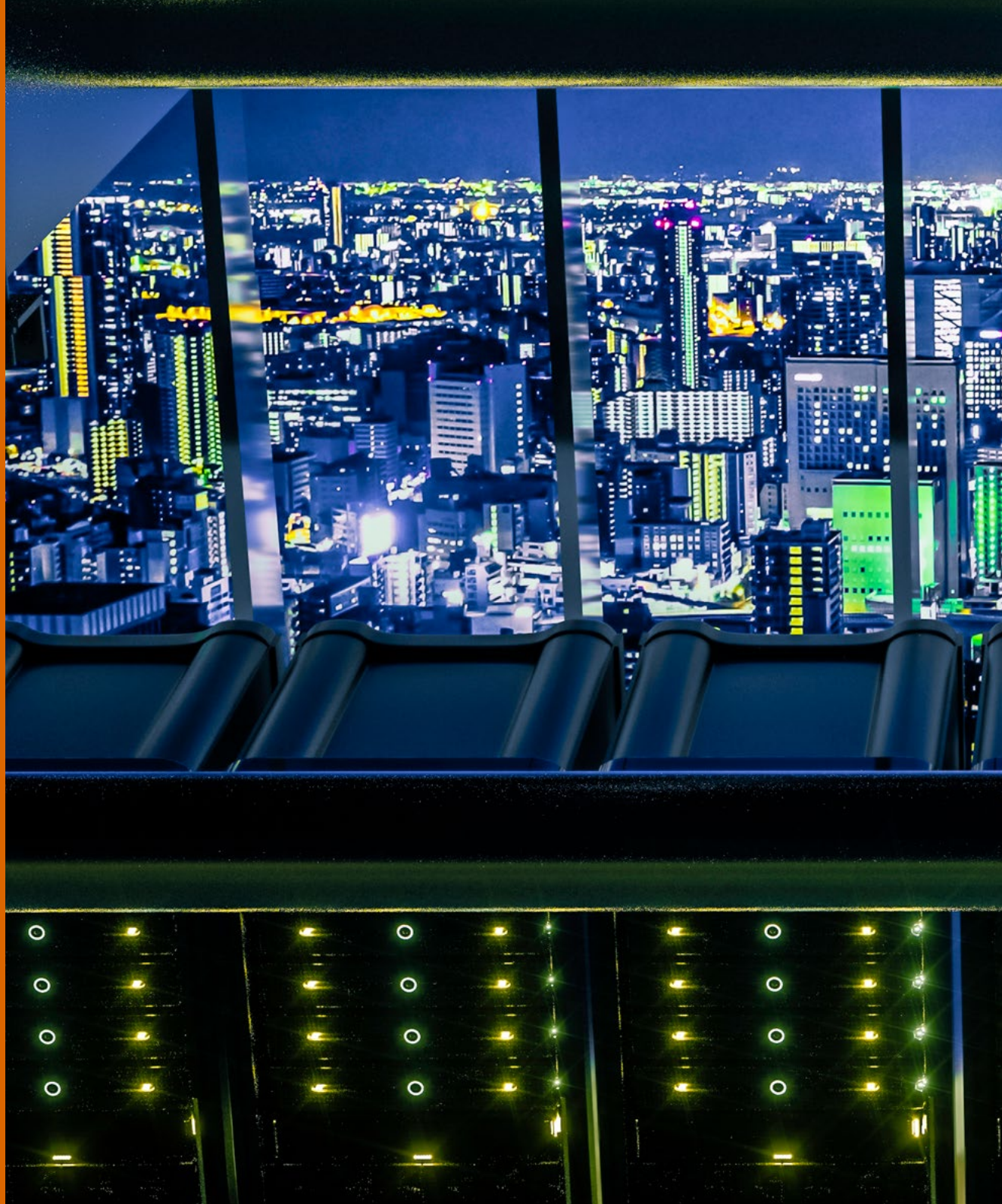
資誠聯合會計師事務所
金融產業服務營運長

吳偉臺

3. 2019 全球保險業風險調查報告 (PwC, 2019)

1

金融新血報到 數位戰全面 升格





金融業坐擁大量的客戶資訊與含金量高的數據，並透過嚴格的法令以確保經營不出差錯，從而創造了穩定、可信賴的金融中介機制；然而在數位時代，這樣的架構卻成為效率的束縛。隨著金融科技滲透到銀行、保險、證券與投資領域，數位科技已全面改變了業者提供服務方式與內涵，也因此，金融業近年來都將數位轉型視為當下最重要的任務，也試圖從過程中開創新機會。

去年 10 月，資誠發布《2019 全球金融科技調查報告》(PwC Global FinTech Report 2019)，針對全球超過 500 位金融服務業以及科技業的高階主管進行調查，深入探討企業在金融科技競賽中表現差異的關鍵因素。調查發現，金融服務業和科技、媒體與電信業者 (Technology, Media & Telecommunications, TMT) 正跨界合作，透過金融科技的運用，提高營運效率、降低成本及改善客戶體驗，提升產品和服務的吸引力，進而開闢新商機。

舉例來說，相較於傳統金融服務，運用大量金融科技的純網路銀行會重新設計其「客戶主張」(Customer Propositions) 及相關成本；投資銀行與基金經理人則採用客製化機器人理財顧問；保險公司則使用感測器與穿戴裝置監控客戶的健康狀況、推廣疾病預防等。

除此之外，新興科技應用在這近年來發展得多元蓬勃，不管是生物辨識技術還是蒐集微信資料，都已從市場外圍進入到金融主戰場。人工智慧在身分認證、行動支付、資產管理、微型貸款、普惠金融等領域陸續完成試點，走向實際施行的階段。

因此，當前的關鍵問題不再是金融科技是否會改變金融服務業的面貌，而是在此競賽中，誰能夠充分利用金融科技的能量轉型成功，而成為領導者。

近半數的科技、媒體與電信業者 和金融服務業者已切入金融科技的領域

Q 金融科技在您組織策略中佔多大比例？

科技、媒體與電信業 (TMT)



金融服務業 (FS)



- 沒有正式的策略
- 我們有內部討論的策略，但未將其做正式規劃
- 我們有正式規劃的策略，但沒有正式將其納入我們的營運模式中
- 我們已將金融科技嵌入我們所有的營運模式策略中

Source | PwC Global FinTech Report

53%

的跨國公司與大型公司
比小微企業 (39%) 或
中型企業 (34%) 更可能
在其營運模式中徹底
納入金融科技之應用

“

金融業要體認金融科技
已是無法逆轉的趨勢，
而因應這樣的大趨勢就
是某種程度上要『革自
己的命』，要從內而外
與從外而內了解客戶的
需求與期待，打破自我
僵化的舊思維，重新架
構商業模式與服務流程。

國泰金控總經理
李長庚

革自己的命 反守為攻

然而，當消費者為了要使用更便利的金融科技工具而改變使用習性時，金融機構不僅要配合消費者，甚至必須更主動引導並掌控未來的消費習慣，否則將被邊緣化。

「金融業只能把自己的心態 (Mindset) 調整得更快、做得更好，才有機會成為明日客戶的選擇！」富邦金控董事長蔡明興一語道破。

富邦集團便著力於整合整體生態圈，以打造更貼近消費者生活需求的金融服務。蔡明興指出，過去傳統銀行思維多以產品導向及分行通路服務為主，鎖定較富有的客群經營，然而面對廣大的長尾客群與明日客戶，未來則需以客戶需求出發，思考如何運用科技將數位化的便捷與實體服務的溫度相互結合，為客戶創造虛實交互的加值服務。

「疫情給了我們比黑天鵝飛得更高的機會。」巨變的不期而至，讓金融業數位通路迎來意外的發展機會，富邦金控加緊進化數位雙翼，讓民眾不出門也可以順暢滿足各項金融需求，以台北富邦銀行今年第一季為例，數位存款帳戶線上開了

超過一萬戶，較去年成長超過 10 倍，線上交易數量亦增加超過 500 萬筆，較去年成長 12%，數位客戶較去年亦有 30% 的成長。

既有業者大多強調防守策略，但其實主動出擊才是最好的防守，例如主動提出創新的服務模式、作業流程，進而讓自己轉變成為攻守俱佳的業者。

「金融業要體認金融科技已是無法逆轉的趨勢，而因應這樣的大趨勢就是某種程度上要『革自己的命』，要從內而外與從外而內了解客戶的需求與期待，打破自我僵化的舊思維，重新架構商業模式與服務流程。」去年啟動集團數位轉型的國泰金控總經理李長庚坦言。

「對我來講，推動 FinTech 是順勢而為。」凱基銀行董事長魏寶生分享強化數位業務的成果，「萬泰銀行時代，IT 資訊系統是完全委外，凱基銀行在購併萬泰之後，可以依據自己的需求，建置全新的系統，而不是在老舊的設備之上，依需求去做擴充。」他表示，過去三年凱基花在 IT 的經費占總費用的比重高達 15%，全新核心系統上線後，系統可以配合各種 FinTech 創新應用，發展開放銀行 (Open Banking) 等經營模式。

那麼，新的商業模式會是什麼？如果舊模式是同質性的紅海廝殺，新模式將可能是針對目標客群，建立獨特價值主張，提供差異化客戶體驗，進而創造可長可久的營運收入，又或是不能只關注投資報酬率，更需重視「客戶體驗報酬率」(Return on Experience, ROX)。

為達到此目標，中國信託銀行董事長利明獻指出，中國信託以四大策略啟動數位轉型：A (AI)、B (Blockchain)、C (Cloud)、D (Big Data)，包含設置 AI Join Lab、投入人工智慧創新服務研發、加入國際最大金融區塊鏈 R3 聯盟；在雲端方面也投入中信雲計畫，讓自家基礎環境建設可以按需求彈性擴充；而大數據方面，則將整建銀行數據平台，透過外部數據，豐富銀行數據源。

突破藩籬 創造更多可能

此外，金融業不僅能和科技業者合作，還可以把他們當成服務的對象，例如將各種金融服務碎片化，拆解成模組、應用程式介面（Application Programming Interface, API），變成金融科技新創業者所需要的元件與通道，就能讓其技術直接搭橋進入既有金融體系，在盡量不改變消費者行為模式之下，提供更新、更優化的金融服務。

在資誠《2019 全球金融科技調查報告》（PwC Global FinTech Report 2019）中發現，47%的科技業者和 48%的金融業者已將金融科技納入其營運策略。有 44%的科技業者和 37%的金融服務業者將新興科技融入其銷售的產品和服務中。已充分參與金融科技發展的企業領袖對其企業未來收入的增長和競爭力表示有相當信心，而台灣金融業企業領袖的看法也正若合符節。

凱基銀行董事長魏寶生分享，「我們最近和一些年輕專業的育成客戶合作，幫保險公司做 AI 智慧判斷，提升保險核保理賠的效率。」



“

若未來保險業者能與健保署合作，透過分析健保罹病後就診及疾病進程等資訊，將有利於提供多元化、照顧特定罹病族群之專屬商品，擴大保障涵蓋範圍，亦能讓業者以健康促進為基礎，發展降低被保險人風險及提升健康的商業模式，使拒保不再是唯一選項，讓病患享有重新獲取保障的機會，有助健康保險與商業保險相互發揮所長，共同達成提升國民健康的目的。

壽險公會理事長
黃調貴

加速虛擬化 讓業者「盈」面更大

銀行之外，保險業也積極投入數位科技發展。保險業可應用保險科技（InsurTech）的範圍包括交易諮詢、風控管理、身分辨識、智能客服、精準行銷等，透過金融科技的創新轉型，更有效提升營運效率及客戶體驗，為民眾提供更便利的金融服務。

壽險公會理事長黃調貴期待，若未來保險業者能與健保署合作，透過分析健保罹病後就診及疾病進程等資訊，將有利於提供多元化、照顧特定罹病族群之專屬商品，擴大保障涵蓋範圍，亦能讓業者以健康促進為基礎，發展降低被保險人風險及提升健康的商業模式，使拒保不再是唯一選項，讓病患享有重新獲取保障的機會，有助健康保險與商業保險相互發揮所長，共同達成提升國民健康的目的。

全球人壽總經理馬君碩分享，近年來保險業大舉投入數位化，如今已將數位資訊應用至整體經營層面，包括保險全通路（Omni-channel）平台、大數據與人工智慧輔助保險智能決策、智能合約與保險經營自動化、物聯網提供加值服務應用、區塊鏈分散式帳簿技術精簡保單作業流程等。

新科技、新產業加入，不只是業務，思考的緯度也都得有所改變。和泰產險副董事長劉源森指出，產險業有碎片化、高頻、低額的特性，未來的競爭領域將會是在科技的應用上，因此業者得提前布局數位化，才有機會超越領先。面對新產業或新技術的出現，其影響範圍會有多大，短時間內都很難有定論，但業者必須有所準備。劉源森舉例，目前國外已有停車場改以自動機器人停車，若在移動過程中發生事故的話，應該歸類為車險還是設備險？甚至包括正逐漸從構想走向實現的完全自動駕駛，這些都是發生中的事情，產險業者不能置身事外。

證券在數位金融衝擊下遭遇削價競爭及折扣戰，但也愈來愈常使用數位科技來推動多元商品創新與行銷，特別是在嘉信證券（Charles Schwab）重金併購競爭對手 TD Ameritrade⁴、大摩收購 E Trade⁵ 的浪潮下，經紀業務手續費勢必再被擠壓。

也因此，統一證券總經理蔡森部指出，證券商必須加速思考如何藉由通路整合與轉型，並搭配金融創新、提供客戶具加值性及整合性的新產品服務，以完善產品線布局，「對於未來統一證券的發展策略，則希望能夠參考超商的模式，除不斷研發新商品專案外，還可經由整合與運用品牌資源，透過通路優勢提供客戶一站式的服務平台。」

“

產險業有碎片化、高頻、低額的特性，未來的競爭場域將會是在科技的應用上，因此業者得提前布局數位化，才有機會超越領先。面對新產業或新技術的出現，其影響範圍會有多大，短時間內都很难有定論，但業者必須有所準備。

和泰產險副董事長
劉源森

4. The Charles Schwab Corporation to Acquire TD Ameritrade (Schwab Group, 2019)

5. Morgan Stanley to Acquire E*TRADE, Creating a Leader in all Major Wealth Management Channels (Morgan Stanley, 2020)

新銀行再開放

To be, or not to be? 迎戰純網銀時代

自 90 年代開放民營銀行申設以來，台灣已近三十年未發出新銀行執照，但於 2020 年，三家純網路銀行即將陸續開業，不但將為產業注入新血，更是金融業、服務業與科技業跨業合作的首波成果展現。

其中，有國家隊之稱的將來銀行，背後股東有中華電信、兆豐銀行、新光集團、全聯實業、凱基銀行和關貿網路；連線商業銀行則擁有 LINE Financial、台北富邦銀行、中國信託銀行、渣打國際商銀、聯邦銀行、遠傳電信、台灣大哥大；樂天國際商業銀行則有日本樂天銀行與國票金控的奧援。

面對金融新血加入，觀察金融業的應戰對策大致分為兩類作法。首先，部分台灣金融業企業領袖參照其他國家純網銀之發展經驗，認為傳統銀行不會被其取代，儘管純網銀的興起確實會對既有

市場造成衝擊，但傳統銀行亦能透過優化系統效率、開辦數位帳戶業務等，積極備戰。

華南金控董事長張雲鵬分析，純網銀加入市場，傳統銀行面臨的衝擊與效應可分為二個面向：從機會面來看，可以期待金融法規限制鬆綁，帶動金融科技創新，實現普惠金融；但也會帶來威脅，像是破壞金融市場價格、傳統銀行客群恐將流失、銀行間的競爭更加激烈。

合庫金控董事長雷仲達則參考日本以及美國純網銀的經營情況，觀察到純網銀雖然能打入年輕消費金融使用者，但在企業金融上未能有重大突破，因此以合庫金控的利基而言，還是會採用優化系統、產品、以及作業流程的策略，推出自己的智能客服、智能理財，來做服務創新跟效率的改善。

第一金控董事長廖燦昌直言，第一銀行的因應策略是將推展數位銀行與數位業務列為重點業務項目，提前於第一季布局完成，推出簡化貸款手續的「微企 e 時貸」，並與食、衣、住、行及育樂等業者異業合作，在行銷、廣告交換、折扣訊息上與某區域的特定店家合作，精準投放消費者。

具環球金融網絡的花旗（台灣）銀行董事長莫兆鴻指出，花旗將數位銀行分為數位管道及數位體驗，並以數位行銷來強化服務的深度與廣度，讓所有的流程在交易的當下皆能處理完畢，而不需要後續的動作，既節省人力、也提升效率。



競爭或互補？端視長尾效應能否發揮

另一部分的金融領袖們則選擇強強聯手。「我們認為傳統銀行與純網銀是互補雙贏，所以我們決定投資參股。」富邦金控董事長蔡明興分析，「LINE 擁有 2,100 萬用戶以及 LINE PAY 生態圈的豐富經驗；樂天銀行擁有台灣樂天市場 600 萬的會員數，具備電商及國外純網銀的成功經驗，實力雄厚；將來銀行則為國家代表隊，中華電信客戶有 1,058 萬，擅長電信及資訊科技，擁有豐厚的資源。透過策略合作、互相學習，就有機會去喚醒一直以來我們服務不到的沉睡用戶。」

中國信託銀行董事長利明猷也計畫透過參股純網銀，參與長尾客群新型態經營的獲利，而在同一時間，中國信託銀行也提出「全客群、全服務、全通路」的全方位銀行定位，希望打造出有別於純網銀相對小額且簡單的商品與服務。

兆豐銀行總經理蔡永義表示，兆豐主要業務強項為企金跟外匯業務，但已積極投入消費金融及金融科技之轉型與發展，並希望能透過參股將來銀行，與其建立互補與合作關係，拓展多元化的線上服務。他評估，純網銀可能會對中小型民營銀行的消費金融業務造成衝擊，但在五年內應該無法撼動實體銀行之企金與外匯業務優勢。

開放大勢所趨 催化跨業合作

數位金融領域的另一件大事，則是全球熱議的開放銀行（Open Banking）去年落地台灣，依據金融監督管理委員會（以下簡稱「金管會」）規劃，將分三階段「公開資料查詢」、「消費者資料查詢」、「交易面資訊」開放，傳統銀行將面臨多重挑戰。

2019年10月，由財金中心主導的「開放API平台」已正式上線，第三方業者可以在取得消費者授權的前提下，整合查詢銀行帳戶、電子票證、發票載具資訊，未來還能直接比較各家產品資訊，一站式掌握金融產品資訊。至於第二、三階段由於涉及個資及交易資訊，需要更嚴謹的資安防護，於2019年12月才完成技術與資安標準制定，正式上路時間目前未定；第三階段「交易面資訊」，則會等第二階段實施六個月後，才會完成技術與資安標準訂定，預計最快第三階段可於2020年第二季有機會上線。

在Open Banking的架構下，客戶身分驗證及移轉變得容易，客戶會選擇對自己最有利的銀行或金融科技業者往來，將不再具有忠誠度。但從另一方面來看，銀行與第三方業者之間合作也將更快速且密切，藉此創造新的商機。

國內第一家推動開放API的凱基銀行董事長魏實生表示，KGI Inside就是用API跨平台、共享資源，不管是網上創新或是網下自動，都是希望能創造更多的平台經濟，才能開創新的商業模式。

花旗集團為因應數位浪潮，2019年也大幅調整組織架構，如今該行的決策管理中心直接對消費金融總事業群負責人報告，以使數據分析在消金領域發揮更具策略性的角色，主導提供客製化和即時性的客戶解決方案。

花旗（台灣）銀行董事長莫兆鴻指出，從趨勢來看，未來五年將是開放銀行的時代，來自不同產業或同產業的第三方服務業者將與銀行有更緊密地合作或是競爭。「我們期許花旗成為一個連結者（Connector）的角色，連結各式合作夥伴或者第三方服務夥伴，一起合作並作為其發展各式金融服務背後的支柱（Backbone），實現普惠金融加速經濟發展。」

開放後想像無限，以英國為鑑，台灣在推動Open Banking的方式應更穩健。英國在進行破壞性的Open Banking開放後，一度造成銀行與非銀行業者之間嚴重殺價競爭，對金融穩定有顯著衝擊，特別是近期反洗錢等合規基礎服務皆由銀行提供下，殺價競爭將不利銀行投資與精進合規及金融穩定的基礎建設。



數位化過程中，金融業需留意的四個警訊

服務、業務數位轉型後的跨業合作的確帶來新機會，但金融業企業領袖仍需留意四個警訊。

首先，相較於金融服務業，科技業者更能夠根據客戶需求和喜好匹配經驗來提供解決方案，若科技業者決定直接跨足金融，傳統金融業可能難以匹敵。因此，金融業企業領袖們必須理解如何正確應用人工智慧、物聯網和大數據，以敏捷地洞察客戶需求——這其實也是一個文化問題；金融服務業必須學習如何以數據驅動的決策模式。

其次，金融服務仍必須在科技和人性化之間取得平衡。即便科技業者與金融科技新創業者可能引進各種令人目眩神迷的數位金融服務，但大多數金融客戶還是希望是在真人的建議與監督下進行關鍵決定，尤其是高淨值投資者。

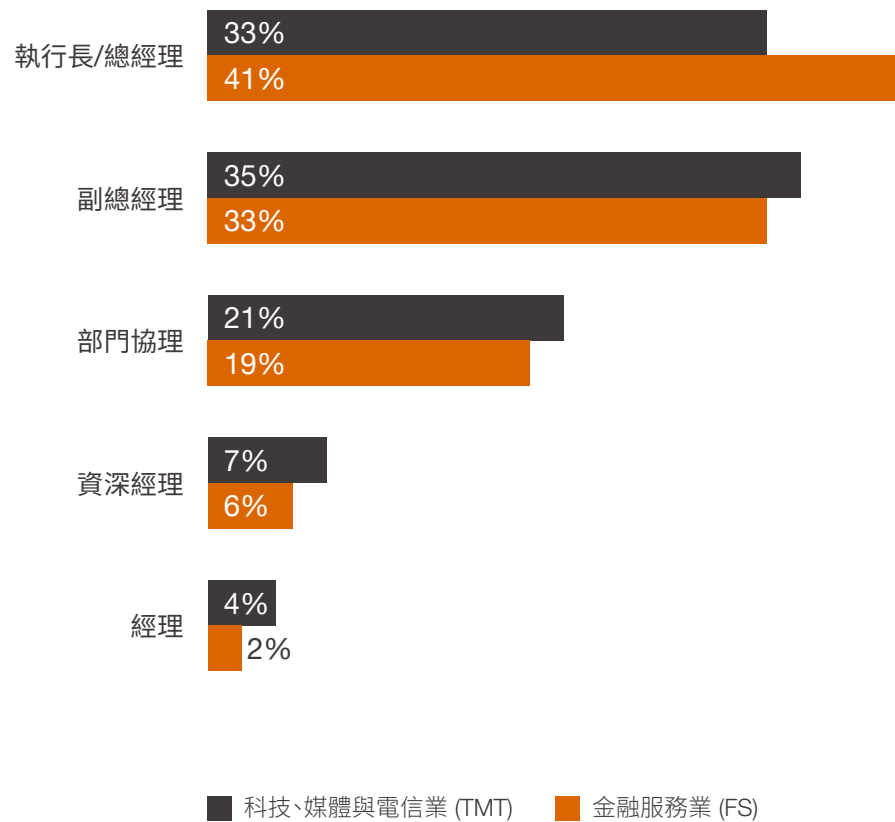
第三、將網路安全作為業務優先事項。例如，電信與金融都屬於特許行業，必須在政府監管下確保客戶資料的安全、合規性和隱私安全，無論是保險業務員、金融產品開發人員、銀行中後台人員，都需要將網路安全視為己任，而非只是將其留給資訊人員——而不僅僅是系統問題，更涉及了資訊安全與信任。

最後，對客戶打開黑盒子。創新的金融服務與產品使用了大量的新創科技，必須讓客戶充分理解技術的使用方式、其所產生的決策可能帶來的後果，才能真正建立信任。

綜上所述，在營運與策略均已納入金融科技的金
融機構，將抓住市場上的大多數機會；而忽視科技力量的金融機構，不但可能達不到客戶期望，甚至反將自己的客戶與市占推向那些積極進取的企業。將「建立數位信任」嵌入到企業營運策略中，有助於驅動更積極主動、先發制人和迅速反應的行動。

超過五成的公司中， 高階主管並未領導金融科技工作

Q 以下哪項職階最能說明您企業中負責數位／創新／技術？



真正重大的變革必須自上而下，因此數位化必須與領導層、董事會和管理階層密切合作，共同決定組織所要共同追求的目標



瘟疫威脅倏忽而至，如何以數位力應變營運衝擊？

隨著新冠肺炎（COVID-19）大流行，產業也發生巨變。但當其他產業紛紛取消或延後商業活動的同時，絕大多數的金融業仍繼續進行既定計畫，並未因疫情而中斷。正因為金融業目睹全世界的政府與中央銀行都「盡一切努力」提供市場、企業和個人的流動性以度過危機，所以他們比大多數人更有信心應對這場風暴，持續關注降低成本／提高生產力的勞動力轉型、符合監管要求、或是流動性管理等特定議題。

然而，至疫情徹底結束可能還要再持續數個月，我們可預期這場消耗巨額醫療與經濟資源的全球危機將為人們帶來更深遠的行為與心理影響，在網絡上進行銷售與進行工作將會成為「新常态」。

在這場全球性傳染病中，政府被迫封閉國境、要求人民必須接受隔離檢疫，企業也得面臨營收銳減、供應鏈斷鏈的壓力；但若過程中企業能善用資訊科技做好準備，從短中長期規劃上，或可將衝擊降至最低，並在未來更為精實強大。

短期來看，企業應轉而採取遠端工作，快速盤點企業資源系統中的資安弱點以及難纏的數位攻擊風險，擬定事故應變計畫，擴大事務應變團隊的編制以提供具技能性的資源，並利用安全強化的雲端環境（Hardened Cloud Environment）科技來處理機密性較高的工作。

中期來看，若產品和服務均改為線上，應加速建立重要基礎架構的自動化流程，主動扮演管理數位風險，在內控、監管以及滲透率測試上實際落實數位安全，並評估可提供異地備援服務的供應商。

長期而言來看，企業也須考慮除了面對面溝通管道之外，是否從此轉換至數位商務模式，甚至百分百線上互動；工作分配也可以轉移至雲端，但需建立策略小組以維持意外事件發生時的人力配置。

2

數位演進 重塑信任系統



一直以來，人們透過「信用」、「監管」、「風險控管」等不同參數與關卡來建立金融業的信任模型，最近十年，又有數位科技助力，讓數據分析、演算法、雲端運算出現在各種金融場景，包括身分認證、了解你的客戶（Know Your Customer, KYC）、自動化審核流程等。然而隨著數位科技愈來愈普遍應用，人們卻又開始擔心既有機制未能立即延伸至新興金融服務上，甚至成為風險破口。

根據最新統計，全球每天平均發生高達 2,244⁶ 起駭客攻擊事件，不分對象、國界，造成大量的個資外洩與資安災情。世界經濟論壇（The World Economic Forum, WEF）公布的《2020 年全球風險報告》（The Global Risks Report 2020）中，下個十年最可能發生的十大風險中，與資訊相關的就有兩項，分別為「資訊基礎架構崩壞」及「大規模網路攻擊」。

這突顯出企業需要重新發展一個運用數據的治理框架，既要和現實世界的業務場景結合，也需要更大的包容性與數位應用彈性，以科技來重塑社會信任。

在資誠的《2018 全球資訊安全調查報告》（PwC 2018 Global State of Information Security Survey）中亦發現，在當今以數據驅動的社會中，隱私、安全和信任比以往任何時候都更加重要，也更加相互影響。但是，許多企業並沒有盡全力保護數據的隱私，很少有公司把網路和隱私風險管理納入其數位轉型的策略規劃中。不過，金融產業的受訪者中有 46% 表示準備增加對資料加密的投資，一方面為了強化防禦力道，另一方面也是為了重獲大眾的信任。

資誠智能風險管理諮詢公司執行董事張晉瑞提醒，面對數位化的時代，企業必須重新調整思維，將科技思維嵌入到公司的日常營運中，採取積極主動的網際安全措施；甚至要從威脅者的角度來思考，在入侵尚未開始前就預先進行防禦甚至反制，如此不只可保護資產，還可成為企業的策略合作夥伴，增加數位轉型的優勢、管理相關風險並進一步重新建立數位信任。

6. Website Hacking Statistics in 2020 (Agnes Talalae, 2020)

進化中的監理科技

國際法遵要求提高 以系統化提升效能

在金融業各大挑戰中，令業者最感棘手的恐怕就是法令遵循。法令遵循原為主管機關用以確保業者遵守公司治理與風險管理的基本規範，然而近年不論是洗錢防制（Anti-money Laundering, AML）的要求、美國海外帳戶稅收遵從法（Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA）或共同申報準則（Common Reporting Standard, CRS）等，國內外繁複的金融法規恐怕連最嫻熟的法遵人員都無法窺知全貌，法遵管理效能當然也就難以完全發揮。

第一金控董事長廖燦昌便坦言，目前銀行人員流動率高達三成，年輕同仁沒有資深者帶領，不但對業務不熟悉，也可能在不自覺中違反法規而增加作業風險；雖可透過數位學習方式，加強教育訓練，可能因為學習不認真或是僅通過測驗，並無深入瞭解課程內容而成效有限。

因此，為了因應智慧型金融科技監理趨勢及大數據運算環境，金管會於 2017 年開始投入監理科技（RegTech）的研究，以即時掌控並預防新型態的金融科技風險。2019 年金融檢查便導入監管科技，金融機構可透過 API 智慧化向主管機關申報相關資訊，讓場外監控更即時，減少人工負擔，第二階段則將建置行動辦公室，提升檢查效率⁷。

內部稽核方面，也可利用 AI 結合風險評估、監控與異常偵測之持續性稽核，以降低查核風險，例如：輔以關鍵風險指標發展「持續性風險評估」機制，以協助辨識可能之高風險區域。

花旗（台灣）銀行董事長莫兆鴻舉例，就客戶審查與辨識而言，AI 可依據不同客戶類型、帳戶型態、客戶身分背景、產業型態、國籍等，

自動化識別客戶可能產生的洗錢與資恐風險；就交易監控來看，AI 能更全面性地分析人流、金流，客戶移動定位、消費習慣等巨量動態數據，辨識並即時偵測可疑的交易型態與模式，提升辨識可疑交易的精確度、降低大量的人力成本並減少客戶受打擾的狀況。

台灣金融業也自發性地於內稽內控系統中導入監理科技，降低人為疏失，從而厚實信任基礎。富邦金控董事長蔡明興表示，AI 在法遵和洗錢防制方面有很多運用場景，例如法令變動、裁罰的管理，即透過自動化蒐集等技術自動串接各網站蒐集法令或裁罰案例，並且透過 AI 進一步地整合、比對、分析公司內部作業與規範或流程，提出修正建議方案，或是監測各單位日常業務營運資料，提出警示或預測，使法遵人員得以節省相關時間成本。

7. 推動監理科技二部曲 (經濟日報 記者邱金蘭, 2019)

此外，也能運用流程自動化機器人（Robotic Process Automatic，RPA）整合不同系統資料，以茲確認客戶是否為制裁對象、國籍或是主要營業地點是否為洗錢資恐高風險國家、是否為國外重要政治人物（Political Exposed Person，PEPs）、有無負面新聞等，如此不但可節省人工，更可以提升防制洗錢之能力。不僅如此，也可將重複性高、可設定自動化檢核規則之稽核業務，交給 RPA 執行即時、持續監控作業，以配置更多人力資源對高風險區域進行內控分析、評估及建議。

如中國信託銀行便運用 RPA 到 AI 科技，建置智能化的 KYC 模式，自動化納入外部官方網站資料，能立刻比對客戶姓名與名單資料，輔以關聯新聞的聚類與判讀，有助提升作業效率。

金管會基於風險規模之考量，要求資產規模逾 1 兆元以上之銀行須於 2022 年申請「風險導向內部稽核制度」，而凱基銀行資產規模雖未及 1 兆元，卻早在 2019 年主動做到內部稽核風險管理的自我要求，成為 1 兆元以下通過金管會審查之首家銀行，證明自身對法規遵循的重視。凱基銀行董事長魏寶生分享，現在做法遵監理勢必要科技化；例如，可用網路爬蟲（Web Crawler）鎖定資料源，才能自動化更新層出不窮的新法規。其次，企業也要先產生內規，才能讓所有法律、行政命令，回過來對應到個別部門與功能，法令遵循才能落地。

“

現在做法遵監理勢必要科技化，例如，可用網路爬蟲（Web Crawler）鎖定資料源，才能自動化更新層出不窮的新法規，此外，企業也要先產生內規，才能讓所有法律、行政命令，回過來對應到個別部門與功能，法令遵循才能落地。

凱基商業銀行董事長
魏寶生

自動化勾勒知識圖譜 提前辨識風險

也由於法遵科技提升監理的即時性，便能在事前就協助企業辨識潛在的法遵風險。

目前，台灣已經有金融業者透過 AI 深度學習，進行智慧化合規要求辨識以及風險分析，打造專屬的法遵資料庫與知識圖譜（Knowledge Graph），當未來有新的外部法規出現時，AI 模型就能自動推論出對應的內規與內部權責單位，提供給法遵人員建議並再次回饋 AI，不斷更新模型，以縮短法規解讀分析的作業時程。

監理科技也能應用在跨業交叉比對風險預警。例如，金控便可與資產管理公司合作建置資產負債風險管理系統，透過演算法進行情境模擬預測未來帳戶經濟價值，並規避可能的風險，以達到策略最佳化目標。

不過，現階段受限於法規及可解釋性，要以 AI 完全取代規則的可行性並不高，不過可以透過 AI 進行分析及歸納數據，找出可能異常的行為，進而反饋給審查人員，可持續補強檢核規則的不足。

國泰金控總經理李長庚指出，監理科技的最終目標應要建置內控三道防線的監控儀表板，盤點法遵、風管、稽核及洗錢防制相關作業的重要指標，自動辨識並聚焦風險弱點，以即時防堵或強化控管機制。

保險科技風險攀升 更亟需優化監管

值得注意的是，在資誠《2019 全球保險業風險調查報告》中，保險業者也將科技風險及網路風險視為前兩大風險，這是保險業界首度將科技風險排名第一（2017 年排名第三）。

在產業日新月異的需求變化下，保險業的傳統商業模式已逐漸不足因應，使得許多市場參與者受到影響。而由網路犯罪引發的威脅，已二度蟬連第二大風險。保險業持有大量有價值數據的特性，使其易成為犯罪分子的重點攻擊目標，且當中許多的網路攻擊非常複雜精密，以致業者對網路風險擔憂的程度也比歷來的調查更甚。

此外，監管風險排名也從第六攀升至第四。國際會計準則 IFRS 17、消費者保護法規等嚴格的監管時程規劃，使法遵風險和執行成本雪上加霜，全球受訪者對這些額外負擔也愈感挫折。

台灣保險業受訪者點名的前五大風險，依序為投資績效、利率、管理品質、總體經濟、有保證收益的產品。由此可看出台灣受訪者聚焦於投資績效及利率等和獲利能力較為相關的風險，但不可否認的，為了因應科技風險和監管風險所增加的大量資本支出，也是影響獲利的重要因子。

「保險業是被主管機關高度監理的行業，在發展業務的同時也須符合法令法規要求，才能真正保障客戶權益。」全球人壽總經理馬君碩強調，保險業的法令遵循必須是一個由上到下、公司集體文化的養成。

也因此，未來主管機關的監理態度，可能會由過去的規則基礎（Rule-based），轉變為風險基礎（Risk-based），這將改變保險業法令遵循及風險管理的面貌。壽險公會理事長黃調貴指出，有效的法令遵循及風險管理，除了要求各項作業執行及業務發展合規，更要隨著新業務及新科技的發展，適時導入各項新興法遵科技，建立各項新風險的主動防禦網，才能確保新業務的發展及新科技的運用，符合最基本的監管要求，避免重大風險，並保護金融消費者權益。

2019全球及台灣保險業風險指數排名

全球		台灣
科技 Technology	1	投資績效 Investment performance
網路風險 Cyber risk	2	利率 Interest rates
變革管理 Change management	3	管理品質 Quality of management
監管風險 Regulation	4	總體經濟 Macro-economy
投資績效 Investment performance	5	有保證收益的產品 Guaranteed products
氣候變化 Climate change	6	科技 Technology
市場競爭 Competition	7	監管風險 Regulation
人力資源 Human talent	8	變革管理 Change management
總體經濟 Macro-economy	9	商業行為 Business practices
利率 Interest rates	10	網路風險 Cyber risk

“

保險業是被主管機關高度監理的行業，在發展業務的同時也須符合法令法規要求，才能真正保障客戶權益。保險業的法令遵循必須是一個由上到下、公司集體文化的養成。

全球人壽總經理
馬君碩

“

監理科技如果能有效運作，金融機構將能夠於第一時間因應法規更新、即時調整內部相關規範或控管機制，降低營運成本與風險，轉而將更多資源投入金融業務、商品的開發，提升金融消費者對金融機構之信任感。

華南金控董事長
張雲鵬

法遵寫入系統 有效降低稽核成本

和泰產險副董事長劉源森認為，現在科技較過往進步很多、成本也較低，差異分析也可以納入例行管理中，由系統來自動檢測出問題點。「企業管理要有四化運動：合理化、標準化、制度化與系統化 — 依流程是否合理來進行檢討後成為標準，除了依循標準還應立定制度並進而設計系統來落實、執行。」劉源森認為，像法遵程序愈趨複雜，靠人是無法完全記憶，因此有必要將這些作業，如內稽、內控都建置到管理系統中。「只要人的因素降低，嚴密性就會提高。」

產險公會理事長李松季亦認為，金融科技在快速發展中，其相關創新模式可能會有抵觸現行法規之虞，或因涉及法規而須進行調整。不過隨著台灣於 2018 年陸續上路的「金融科技發展與創新實驗條例」和「金融科技創新實驗管理辦法」，即所謂「金融監理沙盒」，允許業者在不影響金融秩序及消費者權益下，提出創新實驗申請，並經主管機關核准後辦理金融科技創新實驗，顯示台灣市場參與者已對科技風險有所意識與重視。

機器學習愈強 流程愈需盡快跟上

未來發展上，應著重如何運用資訊科技蒐集金融監理制度與法規要求，用數據分析大量法規或交易資料，減少人工判讀及降低作業風險，甚至更進一步掌握風險趨勢偵測潛在違規行為，有效降低金融機構之監管成本，整合出更精準的監理科技的技術及服務。

華南金控董事長張雲鵬指出，法遵議題在 AI 技術的應用與傳統資訊系統相同，均須仰賴巨量資料分析，但仍可能面對數據不全、數據孤島效應、客戶個資保護等各種權衡，故在 AI 建置與學習之過程，仍需專業人員維護管理以避免造成量化成見，錯失有用的訊息。

因此監理科技如果能有效運作，金融機構將能夠於第一時間因應法規更新、即時調整內部相關規範或控管機制，降低營運成本與風險，轉而將更多資源投入金融業務、商品的開發，提升金融消費者對金融機構之信任感。

合庫金控董事長雷仲達認為，與國際接軌的法令遵循對金融業而言是必要成本，而且必須著重在預防成本上。「與其在事件發生之後再去做許多的補救措施，我們何不從一開始就投入預防工作？」他坦言，合作金庫國際化的起步較慢，但還是可以先細心地做好各地法令遵循要求，再慢慢把業務做大，這樣會是比較穩健的作法。



“

與國際接軌的法令遵循對金融業而言是必要成本，而且必須著重在預防成本上，應先細心地做好各地法令遵循要求，再逐漸拓展業務規模，是較為穩健的作法。

合庫金控董事長
雷仲達

數位願景最大障礙： 保護數據與數據品質的信心指數

Q 與數據相關願景中，請問貴公司面臨的最大的挑戰為何？



34%

避免數據遭到
竊取與洩漏



34%

提升數據品質



31%

維護數據本身及由數據所
驅動的決策過程之誠信



29%

管理因處理數據所
延伸的隱私風險

樣本數 | 3,539 位受訪者

Source | PwC 2019 數位信任調查報告

變形中的資安防護

隱私搜集風險 重塑數位信任

另一個社會對數位化的不信任感，則源自於網路隱私的顧慮。蒐集使用者個人資料是線上金融服務運作時不可避免的做法，然而並不是每一家企業公開透明其隱私授權規範、蒐集資料的目的與方法，甚至不當使用客戶的個資，進而引發相關的金融犯罪與網路安全風險，包括各種網路攻擊、植入惡意程式、勒索軟體、針對式威脅 DDoS 流量攻擊和新型態社交與 APT 攻擊等，都持續威脅金融業者的商譽、營運與個人的交易安全。

資誠《構築打擊金融犯罪的統一防線》(PwC Building a united front on financial crimes) 調查報告中，以孟加拉央行遭駭案為例，提醒金融業者過去網路安全、舞弊與反洗錢視為各自獨立的金融犯罪並不全面。

2016 年的孟加拉中央銀行遭駭案，正是最典型的案例。當時駭客透過入侵孟加拉銀行系統，竊取其轉帳憑證，向紐約聯邦準備銀行 (New York Fed) 提出多筆交易請求，然後將金額從孟加拉銀行帳戶轉入菲律賓和斯里蘭卡銀行。

儘管後來孟加拉央行回收了一些被盜的錢，並與反洗錢當局合作，駭客仍然成功竊取了轉移到菲律賓的 8,000 萬美元。

該案堪稱金融資安防範最好的反面教材：駭客先設計惡意程式來避開控制，在內部潛伏偵查以瞭解銀行內網與 SWIFT 系統的運作方式，就可在未經授權的情況下利用竊取憑證，向紐約聯邦準備銀行發出指令，在規避內部安全檢測機制的同時，將贓款轉移至數個詐欺的銀行帳戶。最後，這些「黑錢」在流向菲律賓的多個賭場內進行「洗白」。

由此可知，在用戶設備上植入惡意程式，或是通過網路釣魚攻擊竊取用戶個資，找到系統漏洞，進行詐欺，透過國際轉帳洗錢，是整套環環相扣的犯罪行為。因此從用戶到金融機構各部門，均重視網路安全、反舞弊和反洗錢的相關管控，才能共享訊息，降低整體風險，重建社會信任。

除了外部認證，人員也需更新資安知能

不過，資安素養不僅要從內而外的養成，也要由外而內的刺激，因此不僅要導入國際資訊安全管理制度，也需依據資安的趨勢及技術跳脫資安傳統的框架，彈性而靈活地調整資安藍圖及策略。華南金控董事長張雲鵬分享，該行以四年為一期實施資安基礎建設計畫，已完成四期，目前第五期重點在建設「主動資安」及「預防資安」的資安體系，並參與「金融資安資訊分享與分析中心」(F-ISAC)，強化金融資安聯防與提升整體金融資安動能。

中國信託銀行最近也分別在內、外網路上布署了新一代的智能分析資安偵測機制，有別於過去採用固定特徵碼 (Signature) 方式來偵測攻擊或惡意程式，智能分析機制能從過去已出現的攻擊樣態，以及企業正常的網路流量，建立監控基準，並於出現類似於攻擊樣態或流量異常時發出告警，藉以預測可能正在發生的攻擊跡象。

定期演習與隔離 杜絕高風險行為

此外，也應以高資安規格要求外圍供應商。對於向外部合作對象與廠商之系統資料串接與傳輸，在設計規劃及上線各階段均透過安控檢核方式設定，以落實適當加密傳輸與保護機制，除透過合約或其他具法律效力協議要求合作對象與廠商遵循，並定期對委外廠商進行資訊安全查核，亦可透過要求廠商自評及舉辦座談會方式，向合作對象與廠商進行資訊安全宣導座談，強化與提升整體供應商之資訊安全要求與意識。

然而，無論防火牆布建得多嚴密，木馬能進城，往往都還是肇因於人為的傲慢與疏失。因此，資安不只是資訊人員的責任，全體金融從業人員都要具備足夠的資安意識以及網路安全防護知能。

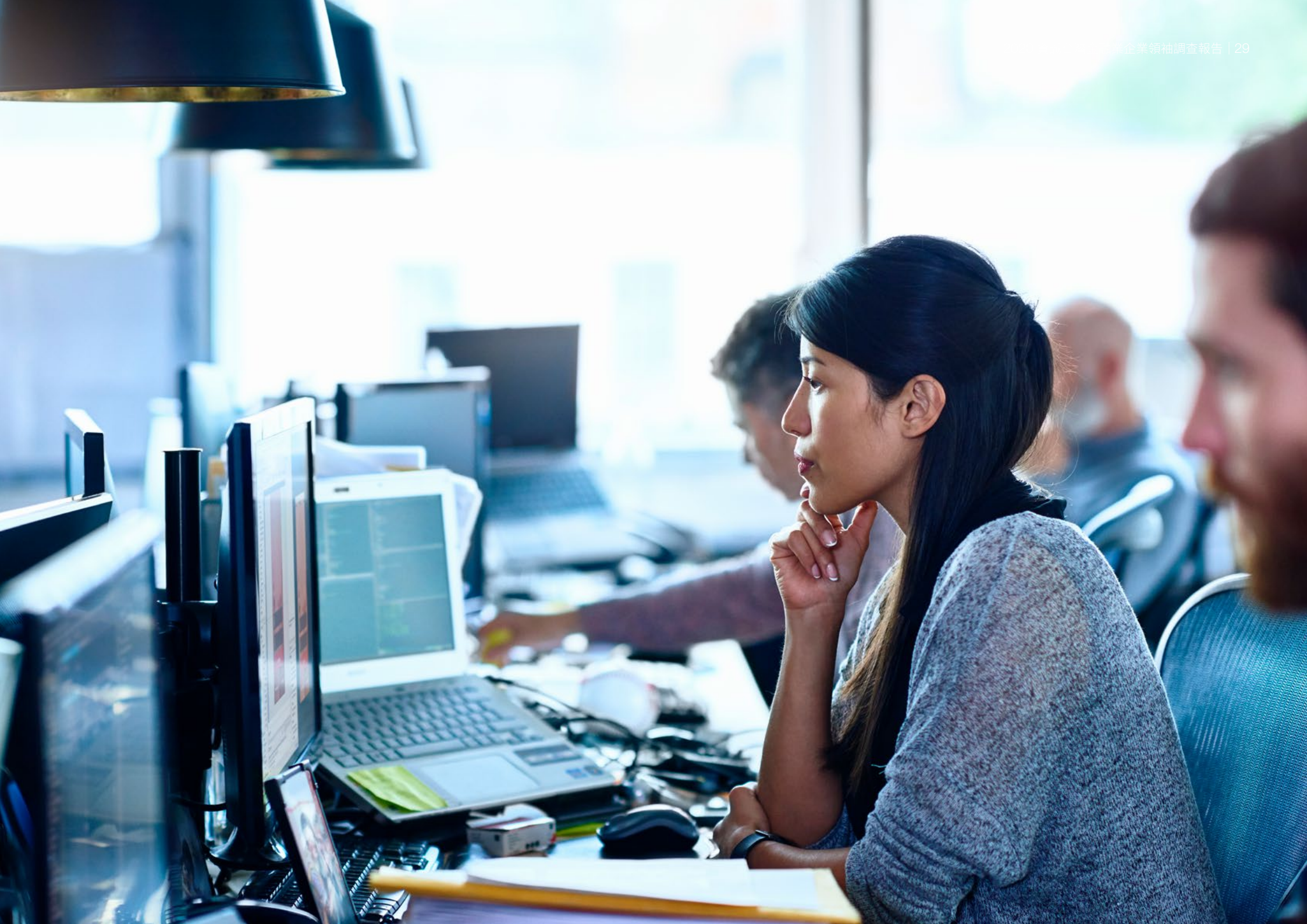
因此，和泰產險副董事長劉源森對內部要求，一、不能有太多的人工流動，避免個資落地、二是要求全體員工對個資維護必須有所認知、三是透過權限、系統的防火牆等控管措施讓不法之徒無機可趁。

統一證券總經理蔡森部亦認為，在金融業數位轉型的趨勢下，資安問題也隨之而來，因為公司有可能會成為駭客或是網路犯罪份子的目標。為此，統一證券針對資訊安全系統定期進行更新，以協助公司從轉型中獲益，並保護公司免受傷害而降低風險。此外，公司也透過提供員工資安意識教育訓練，以及利用演練與測試釣魚郵件的方式，來評估和強化員工資安意識，確保員工意識到網路安全漏洞帶來的威脅。同時，也可以透過掌握哪些部門員工為高風險群、易成為資安缺口，從中進行重點加強及宣導。

綜上所述，金融業的數位經營策略應轉向建立「數位信任」，而不僅僅是「數位化」。只專注於如何利用數位工具創造價值還不夠，也必須降低數位價值被破壞的可能性，例如個資遭駭的成本以及過度倚賴不準確數據的風險。

國泰金控總經理李長庚便直言，銀行目前還是相對比較受「信任」的機構，只是效率和服務涵蓋面不如預期，面對這樣的外部環境，金融業要深刻了解消費者需求，不只做流程改善，更要透過洞悉趨勢變動，主動創造消費者流暢、有感的服务體驗，才可能讓金融業成為與時俱進、又廣受消費者信任與愛用的服務提供者。

也因此，金融業必須將組織中的價值創造者，即業務端，和價值保護者，如數位金融長、科技長、資訊長、風險長等整合在一起。而當社會中愈來愈多組織重視網路安全，數位轉型往正向發展的機率就愈大。誠如美國前國土安全部部长 Jeh Johnson 所言，「網路安全人人有責；一旦我們確保的系統愈多，我們就愈安全。」



3

永續金融時代下的 企業責任





「氣候風險必須成為金融業的工作核心。」2019年10月中，國際貨幣基金組織（International Monetary Fund, IMF）年會的各國央行總裁小組討論中，國際貨幣基金組織新任總裁克里斯塔利娜·格奧爾基耶娃（Kristalina Georgieva）對在座金融同業呼籲，應將氣候描述為一種新的風險類別。

該疾呼其來有自。根據世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）每年所發布的《全球風險報告》（The Global Risks Report），全球最有可能發生的前五大風險類別，在這14年來，逐漸從「經濟面」轉變成「環境面」，而後者更是在今年全面占據前五大風險，包括：極端氣候帶來財產、基礎設施重大損壞及人命喪失、政府及企業的氣候政策失敗、生物多樣性與生態系統（陸地和海洋）崩潰以及不可逆的後果等。

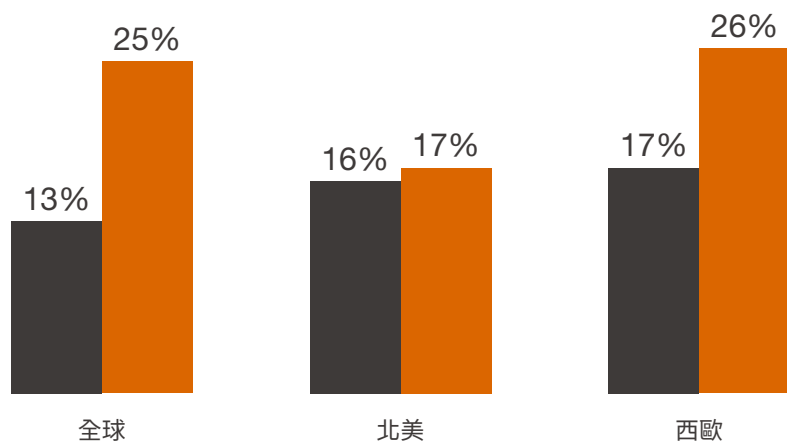
提升氣候風險的位階也重申了全球經濟必須加速轉型低碳經濟的重要性，特別是能源產業與開發中國家等碳密集區所激增的債務，已成為

全球金融體系的脆弱點。金融業作為實體產業的服務者與經濟發展的血脈，更應發揮引領功能，不僅要響應國際社會對環境、社會、公司治理（Environmental, Social, Governance, ESG）的倡議，更應該結合本業核心，將永續議題納入企業策略，整合至投資、借貸、保險、服務與資產管理等業務，從上而下實踐對抗氣候變遷風險的承諾，也藉此促進整體產業轉型。

資誠永續發展服務公司總經理李宜樺提出，永續金融是對抗氣候衝擊、轉型低碳經濟、邁向全球永續的關鍵，相關實際行動包括透過增加資金於減緩氣候變遷風險的項目（如投資潔淨能源、綠色債券等）、支持有意願進行低碳經濟轉型的企業，或在全球朝向低碳經濟轉型的過程中主動積極地尋找未來具潛力的產業或公司、減少資金於具氣候變遷轉型風險的產業等，這些都需要政府規劃完整的政策法規制度，企業提供決策有用資訊，投資人提供永續有力資金，才能建構起台灣的永續金融生態圈。

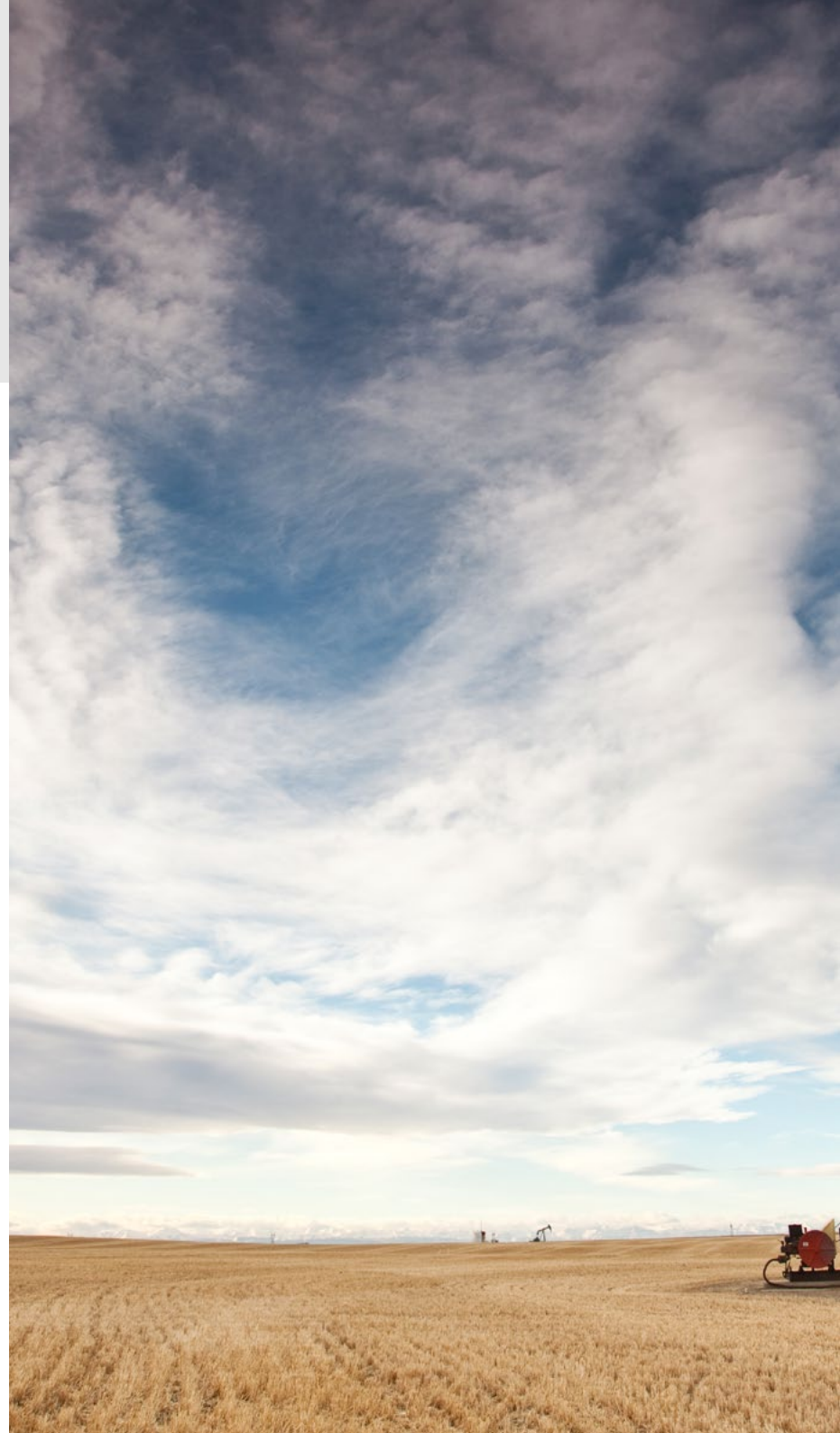
相較十年前，企業領袖更認為 倡議氣候變遷會帶來更多機會

Q 倡議氣候變遷將會為我的組織帶來新的產品與服務機會 (圖表只顯示非常同意)



■ 2010 ■ 2020

Source | PwC 第 23 屆全球企業領袖調查報告



“

氣候相關財務揭露框架是因應氣候變遷風險的重要工具，除了檢視自身面臨的風險、管理因應措施，讓企業思考採取調適機制減緩這項風險影響之外，更需積極從風險中發現商業行為、商品的創新機會。

富邦金控董事長
蔡明興

揭露決策有用資訊

資訊透明揭露 有利管理氣候風險

在永續發展過程中，環境、社會與經濟都將產生新的風險與機會，因此將永續管理概念導入政策與實務，並發展評估方法、氣候風險辨識框架等永續有力管理工具，是金融業首要課題。

目前國際各永續發展評比機構，如道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Indices, DJSI）以及碳揭露專案（Carbon Disclosure Project, CDP）就已將「氣候相關財務揭露建議書」（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）納為重要評比項目。

此外，許多國際主要永續評比機構也將氣候相關財務揭露專案小組（TCFD）所提建議納入報導、評比問卷架構中，例如 MSCI 以及 FTSE 等。目前台灣已有多家金融業者——包括國泰、富邦、新光、南山、中信等——自發性地支持 TCFD 財務揭露。透過與氣象公司或專家合作，將氣候變遷帶來的財務衝擊進行情境分析，藉以辨識風險與機會，並在投資、放款及商品面向分別提出因應措施，以回應投資人對於 TCFD 揭露需求。

富邦金控董事長蔡明興指出，氣候相關財務揭露框架是因應氣候變遷風險的重要工具，除了檢視自身面臨的風險、管理因應措施，讓企業思考採取調適機制減緩這項風險影響之外，更需積極從風險中發現商業行為、商品的創新機會。

中國信託金控於 2020 年 4 月簽署支持 TCFD，將導入氣候變遷風險治理架構，建立辨識、衡量、監控及報告等管理機制，積極因應氣候變遷對企業帶來的風險與機會。中國信託銀行董事長利明獻表示，氣候變遷議題不是憑空想像或只在特定時刻才會感受到的威脅，而是此刻正在影響著我們的風險，簽署 TCFD 也是認同其對於氣候風險提供切實可行的評估框架，讓金融業精進永續作為。

系統化遵循架構 重新擬定 ESG 訂價基礎

企業主動提供量化的永續營運及財務風險資料後，才能真正吸引金融業將資金導向企業永續發展領域，也可助力非金融業投入低碳轉型、提高能源效率，以及發展循環經濟等範疇，在確保收益的同時，創造多贏。

產險公會理事長李松季指出，就實務而言，要把資金引導進入永續行業，確實也需要完整且系統性的永續資訊揭露，才能讓金融業有信心支持投資、貸款和保險承保決策，同時改善對氣候風險與機會的理解和分析，並有助於投資人強化企業策略的韌性與資本支出決策，協助企業所面臨之風險管理。

「若風險資訊不充分，可能導致錯誤的資產訂價和不當的資本配置，造成市場因突然的巨變受到傷害，引發企業穩定性的疑慮。」李松季補充。

也因此，過去幾年，台灣金融標竿企業陸續透過簽署赤道原則、響應巴黎氣候協定，並在內部訂定減碳目標、責任投資、發行綠色債券等綠色金融行動方案，進而主動參與產業再生能源開發使用、節能生產、共享經濟或循環經濟等議題。此外，將氣候變遷引發的風險與機會的財務影響予以量化，再再都有助於優化公司管理決策，且提供金融體系將氣候議題反應至訂價基礎。

舉例來說，台北富邦銀行、國泰金控就在內部建立永續風險管理框架，在相關管理規範中，針對所有授信往來客戶，訂定環境保護、氣候變遷、企業社會責任等環境與社會相關的風險辨識與評估方式。華南金控則陸續導入環境管理系統 (ISO 14001)、能源管理系統 (ISO 50001)、執行溫室氣體盤查 (ISO 14064)。合庫金控亦秉持赤道原則精神辦理融資業務，與企業客戶共同正視企業經營對環境與社會的衝擊。

中國人壽總經理黃淑芬分享，中國人壽採用氣候相關財務揭露架構，鑑別氣候變遷對營運所造成之衝擊，從治理、策略、風險管理，以及指標與標的等四大氣候變遷管理重點著手，以系統性管理機制，持續加強面對氣候變遷的因應能力，並以適當之方式對外透明揭露具體績效作為。此外，在選擇投資標的抑或是往來的交易對手時，也會檢視其是否符合中國人壽的 CSR 準則，而非僅是著重在投資績效，甚至透過中國人壽的交易和採購影響力，來引導交易對手善盡地球公民的責任。

外商銀行將 ESG 系統化為服務及產品亦已行之有年。例如渣打集團在辦理授信融資時，會額外納入借款戶在環境保護、企業誠信經營和社會責任等授信審核條件。若企業未達標準，可以緊縮融資額度，甚至列為拒絕往來戶。

渣打銀行總經理林遠棟表示，「我們除了嚴格要求自己做好之外，也會要求客人做好，客戶一開始覺得很麻煩，可是當他們習慣了以後，反而會來感謝我們幫他們把標準提高。」

星展銀行台北分行則於 2019 年在台灣推出「永續指數連結貸款」(Sustainability-Linked Loan)，以申貸企業之永續績效表現作為貸款評估基準，藉由銀行主動讓利的模式，鼓勵客戶重視永續發展。星展銀行(台灣)總經理林鑫川分享，現已與友達光電簽署連結國際永續指數的企業貸款，共同推進台灣的永續發展。

林鑫川指出，台灣在市場上的優勢在於科技業及替代性能源，因此在 2019 年台灣首座離岸風電「海洋風電 (Formosa 1)」融資專案中，星展以專案融資支持再生能源，促進綠色能源在地發展，讓台灣有機會領航亞洲。

花旗(台灣)銀行董事長莫兆鴻分析，「ESG 行為已變成市場信用雷達的重要指標，很多公司也開始設立 Head of ESG，要讓客戶知道 ESG 對公司的成長、收益以及股價表現有怎樣的影響，而投資者也能看到有納入 ESG 的公司與沒有納入 ESG 的公司在投資風險上有什麼差異。」

長期推動下來，觀念已深植市場。瑞銀集團台灣區總經理陳允懋發現，現在客戶為了下一代的生活環境著想，不再只想著自己的資產傳承，也會將企業經營往永續方向調整，因此必須從各方面推動「影響力投資」(Impact Investment)，「這些調整是有代價的，而且必須長時間進行，是一種持續性的經營目標。」

“

就實務而言，要把資金引導進入永續行業，確實也需要完整且系統性的永續資訊揭露，才能讓金融業有信心支持投資、貸款和保險承保決策，同時改善對氣候風險與機會的理解和分析，並有助於投資人強化企業策略的韌性與資本支出決策，協助企業所面臨之風險管理。

產險公會理事長
李松季

挹注永續有力資金

吸引良心金流 開創新業務版圖

儘管氣候變遷帶來的環境危害、轉型風險和物理風險，但也為市場提供創新的機會。氣候曝險透明化後，金融業反而可藉由其投資及融資等核心職能，發揮資金有效配置及盡職治理的影響力，扮演領頭羊角色引導實體產業發展，並與企業共創永續發展的正向循環。

壽險公會理事長黃調貴認為，有鑒於氣候變遷對企業帶來的潛在影響，作為資金提供者的金融業，其投資或放貸企業可能因氣候變遷風險而受到衝擊，進而影響到其投融資收益及獲利，但隨著新低碳社會的出現，也有機會從新的產業型態從中獲取新的投資機會。

永續影響投資決策與供應鏈管理

投信投顧公會理事長暨國泰投信董事長張錫對台灣的永續產業發展前景相當看好。他分析，台灣有很多在綠電、循環經濟（如以咖啡渣再生製成環保布料）等領域充滿潛力的企業，可窺見未來商機無限。「未來要做有良心的生意才能賺到錢。台灣企業擁有很強的產業技術和研發能量，雖然目前規模還不大，但透過與國際大廠合作，就有機會創造局勢。」

張錫坦言，過去機構投資人只看重企業的經營績效、每股盈餘、本益比，如今在責任投資的趨勢下，更要看公司的大股東是誰、公司治理好不好、是否重視人權及環保議題等，唯有打好基礎，才能長遠獲利。「投資端可以利用資本的力量影響企業做正確的事，所以業界一定要做更多的投入。」

過去有投信發行社會責任或公司治理相關的主被動股票型基金，但由於該觀念未如今日普及，並沒有獲得市場廣泛關注。發展至今，債券型 ESG 商品愈來愈齊備，適合追求穩健收益的投資人，未來 ESG 商品成長速度可望加速。

「藉由資產管理業者引導資本市場資金，來推動 ESG 責任投資，是最有效率的方式。」復華投信總經理周輝啟舉例，煤礦業是歐美許多政府退休基金禁止投資的標的，這驅使企業若不朝 ESG 方向發展，將會減少投資人和資產管理業者的投資意願。

此外，國際龍頭企業如今對供應鏈與協力廠商要求其生產過程中必須使用一定比例的綠電，這對於以出口為主的台灣是不可忽視的趨勢，因此台灣金融業對再生能源產業的定位，也不應僅是政策性支持或環境保護，而應將之視為台灣整體產業升級、經濟發展的關鍵。

全球人壽總經理馬君碩指出，響應國際環境保護倡議，當今的企業責無旁貸。以永續供應鏈為例，這在一般事務採購中就可以落實，例如於訂購單或驗收單內載明供應商提供的產品及服務應遵守並符合相關法令（包含但不限於環保法規要求），且要有完整的污染防制措施，同時也要要求供應商重視對環境、社會及經濟影響的管理。

“

過去機構投資人只看重企業的經營績效、每股盈餘、本益比，如今在責任投資的趨勢下，更要看公司的大股東是誰、公司治理好不好、是否重視人權及環保議題等，唯有打好基礎，才能長遠獲利。投資端可以利用資本的力量影響企業做正確的事，所以業界一定要做更多的投入。

投信投顧公會理事長
張錫



新興永續產業化 綠色金融成好生意

目前台灣政府規劃 2025 年再生能源占總能源比重達 20%，過程中需要大量資金支持，也是金融業有空間著墨、投入的領域。

富邦金控董事長蔡明興分享，富邦人壽投資太陽能電站不單只是支持政府政策，也是考量該產業為長期穩定收益的投資標的，同時也運用金融影響力為台灣產業創造競爭力。

華南、中國信託、渣打、花旗、星展等銀行則透過參與離岸風電大型聯貸案，並已籌組完成數件大型太陽能電廠聯貸案、配合政策制定太陽能售電應收帳款融資等綠色金融產品及專案貸款等，身體力行支持能源轉型及綠色產業在地化。

承襲開發金控及開發工銀的歷史與資源，凱基銀行過去在扶植產業發展上都具備相當的專業人才及經驗，對新興產業從萌芽到成長的各種金融需求也相當熟稔，因此儘管凱基銀行規模不大，但仍能積極參與綠能產業發展，早在 2015 年銀行專案融資審查就參酌赤道原則及銀行公會授信準則，加入綠色融資審查原則，也將不同產業可能對環境或社會帶來的風險都納入考量，以敦促企業落實環保及社會責任，2017 年躋身首批

發行綠色債券金融機構。凱基銀行董事長魏寶生強調，「我們有人才，就能在證券端、投資端、融資端等間接金融、直接金融，都有所布局。」

為支持國內綠能產業發展，凱基銀行逐年提升對綠能科技產業的授信金額，2019 年對企業綠能授信餘額達 204 億元，較前年同期提升 16%。該行將維持綠色授信穩定成長，預估未來三年整體綠色授信金額年複合成長率為 8-10%。同時，為配合政府「2025 年達成再生能源發電占總裝置容量 20%」之政策目標，凱基銀行也積極參與如太陽能及離岸風力等再生能源專案融資計畫。2019 年共參與 6 件再生能源發電專案融資，預期計畫陸續落實後，每年可望創造近 2,232 萬噸的減碳效益。

凱基銀行自 2017 年起研究如何透過數位金融及數據分析科技，推動金融服務的數位流程改革，一來提升客戶體驗與黏著度，再者減少紙張與水資源的使用量，成效堪稱卓著。目前高達 83% 信貸案件，來自於數位申辦管道，2019 年度凱基銀行線上申辦信貸及信用卡業務，加計電子帳單、eDM 等數位使用，總共為地球約降低 32 萬公斤的碳排放量，較 2017 年降低碳排放量大幅提升 509.5%。



最佳後盾 綠能產業化不可或缺的保險業務

全球暖化及氣候變遷導致巨災發生機率增加，而巨災造成的經濟損失也隨之增加，影響企業營運、衝擊企業營收，甚至還款能力，進而提高金融業投資與授信的風險，因此勢必得尋求風險轉嫁。在此過程中，對保險業而言反而不一定是損失，亦可能產生另一種新業務。

商機規模究竟有多大？根據碳揭露專案（CDP）所發表《2019 氣候變遷報告》（CDP Climate Change Report 2019）指出，氣候變遷將帶來 9,700 億美金的潛在財務影響⁸。

台灣人壽總經理莊中慶表示，在天災的應變管理上，除了投入更高成本在資產的預防及補救，保險公司還可能面臨增加理賠案件數與金額，或是引發理賠爭議，影響公司獲利。

以壽險業不動產投資而言，氣候風險是一個持續發生且不可逆之因素，像極端降雨和都市熱島效應加劇等，都會對不動產投資產生影響。不動產租戶可能因業務中斷而不再續租；或因風災水災影響，導致持有的不動產損害，造成公司營運成本增加，並發生價值減損等情況。若未能積極研擬有關氣候變遷風險的產品開發與定價，恐將影響公司營收。而因天災造成保戶理賠案件增加，亦會影響公司收益。

「儘管如此，在全球各國在減碳減排的政策引導下，也帶來了新的投資和商業機會。」莊中慶指出。截至 2018 年，台灣人壽在綠色產業累計投資金額達新台幣 18.9 億元。此外，為因應氣候變遷可能對國人之健康衝擊與影響，衛生福利部於 103 年已制定《因應氣候變遷之健康衝擊政策白皮書》，說明極端氣候對台灣民眾的健康所造成的影響。台灣人壽亦針對相關高風險族群陸續推出專屬醫療保險及強化高齡族群的意外及醫療（Accident and Health, A&H）商品線。

產險業在此時的投入尤為關鍵，過去台灣產險業發展停滯，如今靠著再生能源相關金融需求而再度帶動業界創新。

截至 2019 年為止，因應氣候變遷所衍生的產險險種愈來愈多，例如「木瓜保險」、「荔枝保險」等農產品保險，而推出這些險種的華南產險希望能為農民朋友分散氣候變遷帶來的衝擊，也為台灣農業建立防護網，不再看天吃飯。

亦有業者將太陽能光電與風力發電統合為「綠能保險專案」，例如富邦產險結合跨部門資源，為客戶量身打造各階段的工程保險、產險與財務保險及各式責任險，並運用對海上作業之風險認知及勞安知識，協助設備商、次承包商等共同營造安全的離岸風機作業環境，幫助台灣潔淨能源產業的發展、扶植再生能源產業鏈。

8. 2019 氣候變遷報告 (CDP, 2019)



完善政策法規制度

面對極端情境 法規技術不可或缺

經過多年推廣，台灣在推動永續領域的努力，逐漸在國際舞台佔有一席之地。2019 年有 23 家台灣企業入選道瓊永續（DJSI）世界及新興市場指數，較 2018 年增加 2 家企業。截至 2019 年底，台灣已有 140 多家金融業者簽署機構投資人盡職治理守則。

儘管國際社會對氣候議題都有共識因應，但實質行動仍有未竟之處。根據資誠《2019 全球低碳經濟指數》（The Low Carbon Economy Index 2019）報告顯示，儘管各國深知減碳工作勢在必行，但實際上 2018 年全球年度脫碳率（Change in Carbon Intensity 2017-2018）僅 1.6%，較 2017 年（2.6%）及 2016 年（2.6%）退步，也與巴黎協定中「國家自訂預期貢獻」（National Determined Contribution, NDC）所訂定的 3% 相距愈來愈遠，且連續三年皆未達標。

改善暖化關鍵底線將屆，更需積極作為

為響應國際社會疾呼，主管機關近期也加強要求企業揭露氣候相關財務資訊以及曝險部位，避免巨災發生進而產生財務損失時，進而造成投資人的損失。

去（2019）年 10 月，金管會發函⁹ 給金融相關產業公會，要求金融業強化「深度減碳」暨「氣候變遷風險」意識，並參考遵循聯合國支持的責任銀行原則、責任投資原則及永續保險原則，將此二意識融入日常決策，並應於風險管理、授信及投資等決策過程中，將減碳效能與氣候變遷調適等相關因素納入考量，以對環境及社會發揮正面影響或降低負面衝擊，期望做為資金中介的金融機構能加強力道，推動產業進入下一輪更積極的減碳行動。

台灣證交所也開始加強要求上市上櫃公司非財務資訊揭露，除了強制編製 CSR 報告書之外，也須照全球報告倡議組織（The Global Reporting Initiative, GRI）來編製，而其中的「201 經濟績效」，就明確要求企業揭露氣候變遷產生的財務影響、風險與機會¹⁰。

台灣公司治理評鑑亦將「公司是否制定節能減碳、溫室氣體減量、減少用水或其他廢棄物管理政策」納入評鑑指標中，氣候變遷相關資訊揭露已逐漸成為永續資訊揭露的新趨勢。

這些措施能不能盡快實質推動並被落實以延緩全球暖化的速度，在接下來的每一分每一秒都至關重要。距離聯合國發布《翻轉我們的世界：2030 年永續發展目標》（Sustainable Development Goals, SDGs）等 17 項永續發展目標已經過了五年，根據氣候科學家推估，

2020 年將是改善全球暖化的關鍵底線。台灣除了要跟國際接軌，也要建構自己的永續金融生態圈，其實時間相當急迫。

2020 年也是「世界地球日」（Earth Day）發起的第 50 週年，是人類抗暖史上極具意義的一年。全球永續發展到了落實永續金融的關鍵時刻，唯有銀行、保險、信託基金、私募基金、家族基金、股票債券市場等資金擁有者，能夠真正將資金挹注到永續領域、支持企業與社會永續發展。也因此，金融業更需肩負陪伴產業轉型的投、融資者及顧問角色，運用自身的資源、力量，帶領台灣社會及產業在氣候變遷議題下順利轉型，共同永續發展。

9. 中華民國保險經紀人商業同業公會書函（中華民國保險經紀人商業同業公會，2019）

10. 證交所 推氣候財務揭露（經濟日報 記者盧宏奇，2019）


4

借力回流機會 資產管理 新課題

全球金融海嘯後復甦的市場與寬鬆的財政環境，持續推升資產管理業整體規模（AUM），從2007年的59.4兆美元，可能在今（2020）年突破百兆美元¹¹。

11. 「資產和財富管理革新：迎接急劇變動」調查報告 (PwC, 2017)





近兩年受到貿易衝突導致全球供應鏈重組、地緣政治摩擦以及新冠疫情衝擊全球經濟等負面因素，投資人尋求多樣化、一站式的資產管理需求開始漸趨急迫。資誠估計，2025 年資產管理業的管理規模仍將持續成長，達到 145 兆美元的規模¹²。

不過，資產與財富管理業者的挑戰不止來自市場波動與風險，還要面對來自金融科技領域的新競爭者大打費率價格戰、國際監管與法遵要求趨嚴等多重壓力，並回應投資人對環境、社會和公司治理（ESG）的要求等種種挑戰也使資產與財富管理業進入關鍵轉折點。

深入探究，過去不確定因素大多聚焦在投資市場（Investment Market）的標的與交易，現在的不確定因素卻已不限於金融商品面，而是擴及政治、民生等非結構性因素，也因此客戶比過去更需要全面性的顧問諮詢與財富管理策略。因應客戶需求，金融服務也勢必轉型為以顧問諮詢為主，才能整合企業資源、為客戶彈性改善

資產管理效率（包括提升生產力）、分散投資風險，以及規劃傳承等議題。

這對台灣資產管理與財富管理業者也是一大機會。過去台灣高資產族群有高達 73% 在境外配置資產，大部份以保險（60%）和儲蓄（51%）為主¹³，若金融機構能趁勢升級，提供更多元的商品選擇、客製化體驗、彈性化收費機制，以及更直覺簡單的數位化服務，將有機會爭取到更多商機，甚至發展台灣為亞太財富管理中心。

與此同時，台灣還有額外的兩大助力——境外資金回流與擴張財政。美中貿易衝突促使供應鏈重新配置以分散風險，台灣不僅外貿部門有望受惠於貿易轉單效應挹注，內需也可因資金回流政策推動，支撐國內投資及民間消費力道。2020 年同時也是台灣政府前瞻基礎建設投資的第二期，因此儘管受到疫情衝擊，金融業在夾縫中仍有發揮空間。

12. 2020 資產及財富管理業趨勢：「面對驚濤駭浪，資產及財富管理業者準備好了嗎？」(PwC, 2020)

13. 台灣高資產客群財富報告 (中國信託銀行 | 資誠聯合會計師事務所, 2020)

金融中介新格局

四大轉變 敦促業界的當責與創新

面對當前混屯不明的局勢，資產管理業者明顯意識到，全球投資人現在最關心的，不僅是投資報酬率，還有政經環境的變化和業者的營運效能¹⁴——因為對投資人來說，縱使投資績效能於短期內衝高，如果該資產管理公司營運效能及公司治理不佳，若突逢大環境變動，基金很可能出現大幅虧損甚至使公司被迫清算。從結果看來，與其冒著極大的風險，選擇一家獲利能力佳、營運效能高的資產管理公司穩健獲利，才更有保障。

其次，資產與財富管理從業人員還需積極因應業內規範變革與數位金融發展而改變思維。產險公會理事長李松季指出，保險公司需視負債組成而決定資產配置策略，在目前低利率的時代環境，投資須更謹慎。資產配置時應同時注重安全性、流動性與收益性，勿為追求投資獲利而忽略資產流動性的要求。在進行資產配置時亦應考量系統性風險可能帶來之影響，避免於低落的投資收益率環境下，為提升報酬而忽略了控管投資風險。

第三，國際反避稅潮流陸續落實，在 FATCA / CRS 等資訊交換政策下，海外財產被要求資訊透明化，避稅天堂紛紛失靈，利潤配置將一覽無遺地呈現在各國稅務主管機關面前，資產管理業者也需協助企業與客戶定調價值鏈與獲利動因，並合理配置利潤以符合相關稅務規定，才是正確的因應之道。

第四項新課題則來自於社會學層面。全球老年人口比例攀升，美國退休人員協會（American Association of Retired Persons, AARP）曾推估，2050 年時全球將進入超高齡社會，60 歲以上的老年人佔總人口比將超過 20%，並與 15 歲以下人口數產生交叉。台灣在 2018 年進入高齡社會（65 歲以上人口佔總人口比率超過 14%）後，根據國發會預估，即將於 2026 年「進階」成超高齡社會。銀髮海嘯來勢洶洶，高齡化商品服務、退休規劃已成為資產管理業的主流顯學，後續更衍生出傳承、接班議題背後的分拆併購、上市、節稅等規劃需求。

14. 資產財富管理革命：投資者觀點－重新思考定位及績效 (PwC, 2019)





關鍵時刻 兩策略因應轉型

面對上述四項挑戰與需求，從業人員也必須做出相對應的轉型舉措。資產管理公司經理人應重新擬定其核心價值、績效和運營方針，包括：

一、重新定義核心價值：考量全球受管理之資產破百兆美元，資產經理人需肩負責任、進一步納入全球投資者所關注的問題，例如氣候變遷、高齡化與 ESG，並積極成為解決方案的一環。為此，資產管理業者應重新定義其企業核心價值，並將其納入日常業務策略和使命中。

二、判斷所需的關鍵技術：一個成功的資產管理業者需擁有良好的數據及人才策略，並且重視客戶體驗。隨著人工智慧 (AI) 和物聯網 (IoT) 等其他科技面的進步，大型科技 (Big Tech) 和金融科技 (FinTech) 業者與資產及財富管理業者的合作將更可能實現。透過策略性聯盟或收購小型企業，資產管理業者可快速取得轉型所需之人才及技術。此外，隨著市場競爭白熱化，人才與技術等功能將變得更加關鍵。

依據上述兩大原則盤點重整，資產管理業務才能有效推動。第一金控董事長廖燦昌表示，該行已審慎評估核心系統轉換與加速數位科技的實務運用，並計劃與外部顧問、研究機構或學術單位合作，整合既有的資料，對於現有客戶如理財、薪轉戶等進行交叉比對，分析存款餘額、年紀、消費習性以找尋消費喜好，提供適合的資產管理商品及服務。

“

金融業應審慎評估核心系統轉換與加速數位科技的實務運用，並計劃與外部顧問、研究機構或學術單位合作，整合既有的資料，對於現有客戶如理財、薪轉戶等進行交叉比對，分析存款餘額、年紀、消費習性以找尋消費喜好，提供適合的資產管理商品及服務。

第一金控董事長
廖燦昌

台灣業者群起創新 以商品擔負社會責任

過去在台灣，個人資產管理服務主要由銀行提供，但如今在開放趨勢與利多釋出的環境下，格局有機會再擴大。資誠資產及財富管理業主持會計師陳麗媛指出，如今證券業者能做的不止初次公開發行、承銷、交易，還可以援用其貼近實體產業的優勢與洞見，引導資金走向有助於台灣前景發展的產業，推動永續正向、吻合社會需求的投資。以往投信業者大多專注於發行共同基金，目標為一般大眾，缺乏差異化；如今是時候將投資專業更細緻化，以公募基金為例，可聚焦特定訴求，投資具有未來性的產業，像是退休、台灣特色、ESG 主題等，進而成為投資人與標的企業間最重要的媒介，而不止是著重在基期低、賺價差；換句話說，「金融中介的責任必須愈來愈強。」

對資產和財富管理業來說，不管是從管理規模最小的個人定時定額或單筆投資基金、私募股權基金、甚至到最頂端的家族辦公室業務，也都該秉持一樣的原則。

復華投信總經理周輝啟表示，私募股權基金是國內投信業者未來打亞洲盃一項重要發展的產品之一，不僅僅協助投資人賺取資本利得和孳息，

更提供多元的產品選擇；也能提升業者在產品設計與操作能力，其彈性的利潤分享機制，讓業者有足夠資源可再進一步投入更多投資研究資源，形成良性循環；再者，對新興戰略產業而言，可獲得長期而穩定的資金活水，對投資人、投信產業及新興戰略產業發展，形成三贏局面。

面對高齡化社會的到來，推廣民眾為退休做準備亦如是。投信投顧公會理事長張錫分享，去年國泰、群益、安聯等三家國內外投信業者跟基富通證券合作，推出「好享退—全民退休投資專案」，獲得很大的迴響，也是台灣資產管理業很重要的里程碑。「以往多數民眾對退休沒有做太多思考及規劃，如今隨著平均壽命愈來愈長，本該是樂活退休的人生，錢反而不夠用，期許透過這次實驗，號召投信業界一起來解決這個社會問題。」

除了自身退休，還需要考慮下一代的未來，因此張錫補充，資產管理業者必須要提升台灣民眾對於投資的觀念。「除了退休規劃以外，也鼓勵做一些定期定額、安全性高的投資，收益雖然不見得最高，但透過複利的效果，還是可以將財富確實掌握在手裡。」

“

私募股權基金是國內投信業者未來打亞洲盃一項重要發展的產品之一，不僅僅協助投資人賺取資本利得和孳息，更提供多元的產品選擇；也能提升業者在產品設計與操作能力，其彈性的利潤分享機制，讓業者有足夠資源可再進一步投入更多投資研究資源，形成良性循環；再者，對新興戰略產業而言，可獲得長期而穩定的資金活水，對投資人、投信產業及新興戰略產業發展，形成三贏局面。

復華投信總經理
周輝啟

回應需求缺口 開發高齡、弱體保障

過去不少業者將退休規劃服務重點鎖定在中高資產族群，壽險公會理事長黃調貴提醒，提升弱勢族群保障亦是不可忽視的議題，也應積極推廣小額終老及微型保險，協助高齡客戶、弱勢族群享有基本保障，從中展現保險價值，發揮企業公民的力量，成為產業盡責機制的主要推手。

中國人壽總經理黃淑芬分享，一直以來，中國人壽不斷地在思考能夠為社會做些什麼，而外溢保單是能夠更具體關懷社會、提供保戶更好保障的選擇，可以藉此促成社會醫療資源、保戶及保險公司三贏的保險商品。

「台灣進入高齡化社會，在年長者的長壽疾病中，失智症帶給家屬、社會所耗費的資源相當可觀，藉由推出業界第一張結合失智症的外溢保單可讓保戶更深刻理解『預防更勝理賠』的觀念，鼓勵保戶多運動和充分睡眠，再經由保戶的數位手環傳輸數據，達到外溢成果來降低保費。」秉持這樣的理念，中國人壽相繼推出身心障礙保單，將輕、中度的視障、聽障、語言障礙及肢體障礙族群等納入承保範圍，針對弱勢族群建構社會安全防護的個人保單。

據此推知，未來的保險必須是「商品 + 服務」，保險業者應共同來思考如何將保險與長照產業有效串聯，將長照給付從金錢改為客戶真正需要的「服務」，透過長照實物給付保單，同時又帶領長照產業發展，補足社會保險的缺口，為國人打造更完善的長照防護網，成為產業盡責機制的主要推手。

台灣人壽總經理莊中慶表示長壽浪潮下長照產業生態圈逐漸成形，一般民眾將來退休及老後照護可有更多元的選擇。在開拓創新策略上，建議保險業者可透過異業合作，建立保險生態系模式，提供銀髮族較佳的生活保障，同時亦可挹注資源在醫療及老人安養機構，以商業保險機制減輕政府社會福利的負擔，打造高齡友善環境。

“

長壽浪潮下長照產業生態圈逐漸成形，一般民眾將來退休及老後照護可有更多元的選擇。在開拓創新策略上，建議保險業者可透過異業合作，建立保險生態系模式，提供銀髮族較佳的生活保障，同時亦可挹注資源在醫療及老人安養機構，以商業保險機制減輕政府社會福利的負擔，打造高齡友善環境。

台灣人壽總經理
莊中慶

資產管理新機會

借力回台三法 趁勢比肩星港

世界正在反轉，台灣產官學界也亟思破局而出。早在 2019 年美中貿易戰如火如荼、台商重新布局全球供應鏈與資金調度之際，財政部也趁勢祭出三支箭——「歡迎台商回台投資行動方案」、「海外資金回台解釋令」、與「境外資金匯回管理運用及課稅條例」引領台商資金返台。

2020 年新冠肺炎疫情爆發後，也加速台商回台投資的意願，預期將刺激國內金融業務增長，從而讓金融業獲得額外的驅動力。

2019 年年底，金管會配合政府國家金融及資本政策——打造亞洲融資中心及高階資產財管中心願景，公告了「財富管理新方案」，規劃出三大策略，開放 19 項財管業務。

根據經濟部統計，截至 2020 年 5 月，由「歡迎台商回台投資行動方案」加上「根留台灣企業加速投資行動方案」及「中小企業加速投資行動方案」所組成的「投資台灣三大方案」正式突破兆元大關，

成功吸引 480 家企業投資約 1 兆 36 億元，且持續增加中。其中台商回台投資約 7,609 億元，當中若以 25% 做金融投資與 5% 自由運用，合計共 30% 具發展財管商機可能性。

因此，台灣金融業可持續掌握台商回台與轉往東南亞等地的投資動向，並充分利用多元金融商品與東協網絡據點，滿足台商營運週轉、購地建廠與中長期融資需求，同時也整合相關投資產品，為企業客戶提供跨境資產配置與稅務規劃諮詢服務。

國泰金控總經理李長庚指出，只要有金流，就會需要金融服務的系列搭配，銀行可以協助台商了解法令規定，找出最好的投資資金規劃，到融資、進出口匯兌與避險、資金調度等，不管是直接的產業投資或是透過金融工具間接投資，金融業都可以有服務的機會。

中國信託銀行董事長利明獻也認為，在台商供應鏈重新布局的契機中，銀行業可在籌資、投資、資金調度等各環節，積極協助企業完善全球化布局，包含：規劃多元、適切的籌資管道、提供彈性、客製化的資金調度解決方案、提升資金調度透明度與效率、提供利率、匯率避險規劃諮詢、以及降低各市場投資風險等。

富邦金控董事長蔡明興評估，資金回台初期具觀望氛圍，由於兩年期稅務優惠申請截止至 2021 年 8 月 14 日（稅率第一年較低，8%、第二年 10%），因此預估 2020 年中左右（第一年期滿前）可能才是回流專法申請之高峰期，財管商品及高端客群的資產配置與財富傳承等需求，也預期帶動提升。

凱基銀行董事長魏寶生也觀察到，儘管企業的確需要在台灣擴大營運與投資，但台灣因市場胃納有限，應該是質重於量，「若能藉此過程提升台灣銀行業的服務品質，那喊了那麼多年的轉型就有機會落實，也能促進國內投資。」

花旗（台灣）銀行董事長莫兆鴻認為，對於台灣本土銀行來說，提供全球一條龍的服務雖然有一定程度上的困難，但在服務及產品上仍具有一定優勢。因此除了資金管理等服務之外，本土銀行在此過程中更可積極扮演顧問角色，與會計師事務所、創投機構、私募基金等合作，提供台商客戶多元的視角，提供台商間接投資管道及投資標的等媒合。「一般考慮將資金匯回台灣之台商多為高資產者或是有家族企業傳承規劃者，因此發展財富管理與信託規劃等業務也可以是銀行的機會。」莫兆鴻觀察。

公股行庫中，境外金融中心（Offshore Banking Unit, OBU）市佔率最高的兆豐銀行總經理蔡永義指出，政府積極推動「歡迎台商回台投資」、實施「境外資金匯回專法」等相關政策之下，銀行業於其中亦扮演關鍵的資金中介及金融服務角色。兆豐銀行除了在企業融資方面推出各項專案貸款外，針對境外資金回流所衍生財富管理、全權委託與私募資金等潛在商機，亦採取一系列行動方案並成立專案行銷團隊，主動爭攬客戶，藉由整合各項金融專業與集團資源，提供客戶客製化、彈性的資金配置、融資計畫與理財規劃。

“

對於台灣本土銀行來說，提供全球一條龍的服務雖然不易，但在服務及產品上仍具有優勢，因此除了資金管理等服務，本土銀行在此過程中更可積極扮演顧問角色，與會計師事務所、創投機構、私募基金等合作，提供台商客戶多元的視角，並提供台商間接投資管道及投資標的等媒合。

花旗（台灣）商業銀行董事長
莫兆鴻

資本市場整合 引領國家發展

令人振奮的是，這一波的法規開放也不僅限銀行，保險業與證券商也能參與其中，總統蔡英文於 108 年 11 月 29 日出席「2019 台北金融科技展開幕典禮」時指出，要打造台灣成為高階資產管理中心，金管會在「媲美星港財富管理方案」中，特別針對「國家資本市場發展」擴大證券商業務範圍，如開放辦理高資產客戶之財富管理業務、開放辦理外國有價證券融資業務等，都讓業者看見一展身手的機會。

券商公會理事長賀鳴珩進一步分析，「我國直接金融比重（約 17.55%）對比鄰近亞洲國家新加坡（約 59%）及香港（約 70%）相對較低，顯示資本市場功能仍有發揮空間。透過政策推行有效提高我國直接金融比重、實現產品自製及進口替代，將有助於帶動資本市場發展及減緩金融系統性風險之衝擊。」

在資金匯回方面，賀鳴珩表示，證券業具有資本市場專業，也了解產業，可檢視和聯繫既有客戶群，協助匯回資金尋找投資標的、或是媒介創投或私募股權基金尋找投資標的，另可協助國內實體產業辦理新發行股份等作業。金管會已在 109 年 4 月 21 日開放證券商得受託管理私募股權基金及引介投資機構參與投資，期望後續開放證券商得轉投資成立不動產管理機構，從事不動產私募基金相關業務，或研議開放證券商經營財務工程運用在私募基金之可行性。

此外，投信投顧公會近來也努力推動「台灣個人投資儲蓄帳戶」（Taiwan Individual Savings Accounts, TISA），希望將透過稅務優惠鼓勵大家投資。「的確，稅收可能會受到影響，但長期來看，這些原本被閒置的資金可以帶動投資收益及產業發展，無論是對個人的財富增長或是台灣經濟的未來，都是正面的。」投信投顧公會理事長張錫指出。

最直接能實現的場域莫過於政府亟思將長期資金引入公共建設（如再生能源）與長照產業中。全球人壽總經理馬君碩分析，由於保險業者是收取保戶的保費來加以運用，因此在評估投資標的時，須以保戶權益為優先考量，在可控制的風險下進行。將保險資金引導至公共建設及長照事業等，有助提升整體經濟和促進就業環境。然而依現行規定，保險業者投資公共及社會福利事業可出任相關公司的董監事，但不得超過被投資事業全體董監席次的三分之一；在考量有效監督及風險管控的前提下，是過去保險業者參與意願不高的原因之一，因此建議可放寬相關規定。

台灣人壽總經理莊中慶指出，目前國際間在投資案之考量，對於 ESG 之要求逐步提高，若將此概念導入公共建設，亦可促使保險業更有機會投入資金。或是政府可透過與證券商合作發行公共建設證券化商品，以穩定合理的報酬率與完善的投後管理來吸引壽險資金，創造政府、業者、保戶的三贏局面。

復華投信總經理周輝啟分析，這一兩年將會是5G、AIoT（人工智慧物聯網）、電動車等蓬勃發展的關鍵期，而這些新興產業在目前市場的滲透率還很低，故預期這波浪潮將會對全球股市、經濟和社會帶來深遠的影響，甚至勝於過去個人電腦（PC）、智慧型手機的發明，「在此浪潮下，我們認為台灣的金融投資業與科技業一起站在一個很有利的時機。」

「台灣該是時候出現像凱雷（Carlyle）或黑石（Blackstone）這樣的國際級私募基金管理公司，帶動資本市場及國家經濟進一步發展。」賀鳴珩滿懷期待。



財富管理新契機

人才國際化，才能讓專業在地化

「金融相關顧問諮詢服務在這個充滿不確定因素的環境，反而是很有發展潛力的。」瑞銀集團台灣區總經理陳允懋很看好現階段台灣的優勢。他觀察，過去曾有一段時間，新加坡的營運成本比香港有競爭力，因此外商銀行陸續將投資銀行業務從香港逐漸移轉到新加坡，也從香港挖角很多的金融專家到新加坡，但近幾年來香港及新加坡的發展逐漸趨於飽和，新加坡金融業的營運成本也逐漸上升、向香港趨近，甚至有超越的趨勢。

相較香港及新加坡物價水準，台灣物價較低，生活條件及其他支援性人才也不少，若能提高台灣的薪資競爭力及產業大環境，相信台灣也可以吸引香港、新加坡等地的高階金融人士來台發展。

合庫金控董事長雷仲達也認為，「我不認為語言、基礎建設、法令制度或金融商品等在台灣會是問題，最主要還是決心的問題。」他指出，台灣雖然有一些先天性的限制，但亞洲金融中心需要的不是廣大腹地，而是人才。

未來預期證券業在財管領域也將有更大的發展空間，除了其行業本質、可多空操作、較能因應當下資金市場劇烈波動之外，特別是今年台股交易方式正式接軌國際，從過去的集合競價進階到逐筆交易，將是一大躍進。

統一證券總經理蔡森部指出，在數位金融的衝擊及市場競爭因素下，未來勢必不能再仰賴經紀手續費收入獲利，因此必須開始思考如何轉型。在證券商的財富管理業務中，除可瞄準高淨值客戶透過特定金錢信託方式管理運用、承作證券

全權委託專戶業務外，亦可設置客戶分戶帳之方式掌握客戶金流，依客戶財務狀況，了解資金動態後提供客戶適當的商品建議，以建立一站式投資服務。「強化品牌，找出本身的不可取代性，讓自己有議價能力，才能不被砍價。」蔡森部認為。

在不確定因素沓雜與新冠肺炎疫情衝擊全球經濟的環境中，資本市場猶如搭上雲霄飛車上上下下，難以捉摸。此時對資產管理業而言，盤點自身財務條件、風險承受能力、繼續營運計畫，以及重新校準未來目標等顯得格外重要，而適時諮詢外部顧問更可獲得更全面性的觀點。期許疫情過後，台灣業者能持續積極運用已建立起的金融平台，協助企業完善跨境營運布局、推動產業升級。



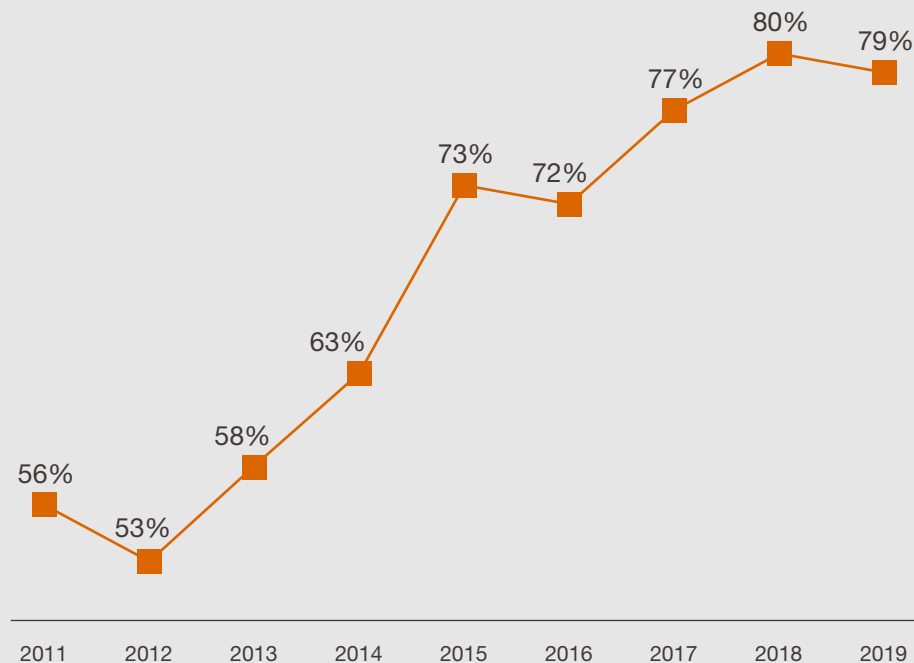
5

提升員工數位力 金飯碗新定義



全球企業領袖對勞動力缺乏關鍵技能的擔憂正逐漸攀升

Q 您對「勞動力缺乏關鍵技能」對於您企業未來成長構成威脅的擔憂程度為何？
(圖表僅顯示回答「非常擔憂」以及「相對擔憂」的數據)



Source | PwC 2019 全球人才趨勢報告

Base | PwC 第 22 屆全球企業領袖調查報告 全球受訪者 (2019=1,378 ; 2018=1,293 ; 2017=1,379 ; 2016=1,409 ; 2015=1,322 ; 2014=1,344 ; 2013=1,330 ; 2012=1,258 ; 2011=1,201)

18、19 世紀的工業革命讓機器替代手工，成為主要生產方式，從而改變了世界歷史走向；200 多年後，科技進軍金融，人工智慧（AI）、機器學習演算法開始取代人力作業，讓金融走向自動化、數位化、行動化。這個過程中，不僅產業人才規格面臨升級壓力，勞動力的自主性、工作意義的追尋和工作場所的包容性也同樣重要，都讓金融業內的人力資源需求與管理產生質變。

2019 年資誠《金融服務業未來勞動力調查報告》（Financial Services: Preparing for Tomorrow's Workforce）訪談全球逾 200 位金融服務業人力資源專家及高階主管，探討金融機構如何為未來的勞動力做準備。結果顯示，在該調查的 45 項人力資源功能中，金融服務業有 40 項人力資源功能風險評級高於全球總體平均。

其中，金融服務業是所有產業中，在「自主性」（Autonomy）面臨最高風險的產業；39% 的金融服務業受訪者認為，員工覺得自己對工作的方式沒有主控權。

這結果突顯出金融從業人們從上到下的惶惶不安：在工業 4.0 時代，員工擔心先進的人工智慧與相關技術可能削弱人的自主性甚至被取代，但企業領袖們的焦慮可說更為深刻。資誠《2019 全球人才趨勢報告》（Talent Trends 2019-Upskilling for a Digital World）發現，由於數位科技的快速發展，全球有 79% 企業擔心其勞動力缺乏關鍵技能正在威脅著企業未來的成長，該比例較 2014 年的調查上升了 16%。而這些擔心「勞動力缺乏關鍵技能」的受訪者中，55% 表示其公司因此無法有效創新。

因此，填補員工的技能缺口被企業領袖視為當務之急。46% 全球企業領袖認為「重新培育人才及提升技能」是最有效的做法。值得注意的是，台灣企業領袖的比例高達 67%，比全球還高。另外，全球也有 18% 企業開始從其他產業招聘員工。

究其根本，正是新興的科技應用讓企業勞動力的價值受到威脅。此時雖然可能是人類被機器威脅最甚的時代，但也是人終於有機會重新為人的時代，因為被機器取代的是繁瑣的審批流程或冗長的資訊傳遞時間，從業人員反而可以更專注於客戶身上，不管是服務或是「了解你的客戶」（Know Your Customer, KYC）——正是無法被機器自動化所取代和傳遞的能力與價值。

因此，即便科技一日千里，但人才仍是金融業最重要的資產。為能在數位浪潮中站穩腳步，人才的轉型也成為台灣金融企業領袖最大挑戰。



升級數位人才

企業亦應轉型沉浸式學習組織

隨著數位科技技術突破性發展，人與機器間工作的界線正在改變，全球勞動力市場正受到自動化和人工智慧的洗禮而歷經重大的變革。然而這並非完全是壞事，根據 2018 年世界經濟論壇（The World Economic Forum, WEF）所提出的《2018 未來工作報告》（The Future of Jobs Report 2018），便指出在 2018 到 2022 年雖然有將近 7,500 萬個工作職缺會被淘汰，但同時也將創造 1.33 億個新工作。

新型態的工作絕大多數與數位化相關，而這將成為企業能否在未來競爭中決勝的關鍵。在資誠 2019 年《金融服務業未來勞動力調查報告》亦發現，在金融服務業十大「處於風險」的人力資源功能中，有四項與數據及資料分析有關，例如決策是否由數據驅動、能否使用數據分析減少招聘與獎勵的偏見、是否建置強大的虛擬社群平台和雲端技術，可以讓員工之間彼此合作等。

近期新冠肺炎疫情在全球擴散後，更突顯企業內部溝通也亟需數位化的重要性。截至 2020 年 4 月，全球有將近 70 個國家、超過 30 億人被要求待在家中，絕大多數經濟活動都被迫取消或轉為線上，企業也改為遠端工作，啟動異地備援、異地辦公以分散風險，將徵才改為視訊面試、理專線上會客等。因此對於早已投入數位升級，如建置行動辦公室和數位前台的企業來說，營運可望較不受影響，而員工和客戶也能跨越地理限制，在遠端即時掌握訊息。

在訊息大量且瞬息萬變的年代，企業溝通的暢通與有效尤其重要，中國信託銀行董事長利明獻提醒，在 VUCA（Volatility 易變、Uncertainty 不確定、Complexity 複雜、Ambiguity 模糊）時代下萬事都模糊不清、甚至有諸多矛盾之處。過去在學校與政府計畫下所學習的知識與技能，半衰期快速縮短。一年前所學的知識，在一年後的應用，可能剩下不到一半。「摸著石頭過河」已成為常態，因此除了知識技能之外，營造足以滋養未來數位人才的工作環境，絕對是金融業首要發展重點。

以富邦金控為例，在招募新血時，會透過經營自有媒體（如 LINE、Instagram、Facebook 粉絲團等）、與校園產學合作、提供學生職場實習機會，積極建構雇主品牌，利用多元管道與校園年輕人才互動，營造富邦金控創新、活力的人才品牌形象，並主動透過社群媒體網路聲量監測與分析，了解外部人才的期待，優化人才招募甄選效率。

富邦金控董事長蔡明興分析，這個時代的確會有很多工作被淘汰，但仍需要人與人之間高度互動溝通或創意思考的工作，這些是很難被機器人或電腦運算技術所取代的，因此面對金融科技爆炸性的發展，金融業需要的人才技能除了傳統的財務金融、商學、管理等學識背景外，同時也增加因應數位金融的人才需求與人文精神。

國泰金控則是以案養人，為因應數位轉型、建立「以數據驅動決策」的企業文化，國泰金控自三年前成立數位數據暨科技發展中心（簡稱數數發中心），並在 2019 年開展「數據人才培訓計畫」與「轉型戰情室」，透過此兩大軸線快速孵化數據人才。

有鑒於人才培育除了傳統課程之外，更需要觸及多元知識，因此國泰金控也邀請集團各領域好手推出「共享學堂」，增加同儕的視野；每週固定寄出的「轉型健身房」週報，分享短小輕薄知識（包括內部觀點、Smart Work 與 Smart Tech），幫助同仁多元學習。

新興產業模式亦有可能帶動新型態的金融需求，金融機構也須趕緊補上人才缺口，才有機會搶得商機。例如，為積極拓展綠色金融業務，國泰世華銀行專案融資部特地向國際延攬相關人才，在兼顧風險與業務衝刺之下完成許多創舉，包括首筆與售電業者的再生能源交易、國銀中最早投入低碳投資且金額最大，同時亦統籌印尼 227MW 地熱電廠「Star Energy」再融資的聯貸案。

全球人壽總經理馬君碩則指出，壽險業的分工相當細緻，在每個環節有不同的專業需求，可說是「易懂難精」的行業。因此，在這樣的產業特性下，全球人壽對於人才的選任與培養是以「專才切入，通才切出」為方向，意即在選用人才時，

先從員工的專業領域開發能力的深度；而後，鼓勵這些優秀的人才發展其他領域的知識技能，拓展能力的廣度。

而面對數位化時代的來臨，產業必須要吸納更多優秀的數位人才。全球人壽透過與學術界的連結，包括贊助各式學界競賽活動，讓產業與學術界有更多的交流，除了讓公司內部各階層人員有更多的刺激與反思外，更希望藉由這樣的交流活動讓公司員工可以培養不斷探索的「適應性」，並運用高效能的「速度」去「創造」且迎接充滿爆炸性數據的世界。

“

在 VUCA (Volatility 易變、Uncertainty 不確定、Complexity 複雜、Ambiguity 模糊) 時代下萬事都模糊不清、甚至有諸多矛盾之處。過去在學校與政府計畫下所學習的知識與技能，半衰期快速縮短。一年前所學的知識，在一年後的應用，可能剩下不到一半。「摸著石頭過河」已成為常態，因此除了知識技能之外，營造足以滋養未來數位人才的工作環境，絕對是金融業首要發展重點。

中國信託商業銀行董事長
利明獻

廣納多元人才 設立專職單位

此外，在跨領域或跨產業高度競爭狀況下，金融業對資訊科技、理工背景人才更是求才若渴，才能提升數位競爭力。台灣金融業到目前仍以財金專業導向為主，不過近幾年來受金融科技領域的刺激，金控、銀行開始陸續設立科技長、數金長等新職位。

產險公會理事長李松季指出，產險除了風險管理系所學生外，亦鼓勵具備法律、工程、精算、財會及資訊等各式專長的年輕人，投入到產險業界，發揮所長。如今在大量使用科技的環境下，也期盼像是 AI 程式、資安、電商等兼具專業力、服務力、數位力的人才加入，以因應業內在雲端數據、UBI (Usage-based Insurance) 保單、電子商務等愈來愈龐大的開發與應用需求。

「可是跨領域的人才哪有那麼簡單，要有實戰經驗與學習能力。」凱基銀行董事長魏寶生笑說，因此像他這樣資深的金融業老兵首要之務，就是幫助年輕人媒合到適合他們發揮創意與技術的場域，「我的條件很簡單，只要是我的客戶我就幫忙。」

然而打造學習型組織以及組織變革非易事，因為一旦轉型落入公司高層新奇事物症候群的迴圈，又或是基層員工只為交差了事，而忽視客戶價值，便很容易失敗。

中國人壽總經理黃淑芬坦言，轉型計畫除了大量導入數位化應用工具的硬體設備外，對壽險業最大的挑戰在於業務經營觀念的轉變。因為過往保險公司對業務員管理主要採「考核」，進行能力評等；現在則改用「輔導」來協助員工成長，讓主管與業務員間能更有效率地提升業務能力，善用數位化能力來迎接保險市場的挑戰。

「轉型之路是很辛苦的，因為過程中所需要的投入往往有 70 – 80% 會超出原有的工作要求，而且也並非一個人所能達成，必須透過團隊凝聚共識，擁有脫離舒適圈的決心，才能讓轉型之路走得更順暢。一個人或許可以走很快，一群人可以走很遠。」黃淑芬有感而發。

公股行庫：從利基延伸新能力

相較於其他服務業和新創產業，金融業為符合法規要求以及獲取客戶信任，業務與彈性不容變動過快過高，特別是擁有百年歷史、龐大組織體系的公股行庫，儘管組織文化穩定、福利優渥，在過去往往被視為鐵飯碗、離職率低，但在數位創新成為金融業的主戰場之際，人員的轉型也成為組織最大挑戰之一。

合庫金控董事長雷仲達坦言，在金控當中，合庫金控員工離職率雖低，但平均年齡也偏高，面對數位金融時代，目前已開始採取漸進式地鼓勵員工做適當的調整，學習新的跨業知識，接觸新業務。雷仲達也預期，在資訊人才之後，未來金融業需要的是心理或社會福利等相關背景的人才，例如「銀髮金融」就需要這樣的社福或社工相關人才，能夠更了解銀髮族心理。

海外分支據點最多的兆豐銀行，過去相當看重員工的學歷和語言能力，但兆豐銀行總經理蔡永義認為，員工是不是有擔當、夠果斷，需要後天培養，因此他很支持年輕人爭取外派，走的國家多，看得多了，判讀才會比較全面化。有鑒於此，語言能力也是兆豐招募人才的重要考量之一，除了滿足外派人力需求，也可以因應國內增設雙語分行之需求，提升國際化之專業品牌形象。

未來兆豐銀行除了將持續發揮外匯跟企業金融的專業外，亦將致力推動消費金融的數位化跟年輕化。因此將爭攬更多大數據人才，優先錄取擁有計量經濟學、統計學的學生，除了投入業務的數位化外，並可以將數位科技應用在法遵與監理、財富管理業務的防弊管理、信用風險模型的建置等。

“

員工的責任感與果斷力需靠後天培養，因此年輕人應積極爭取外派機會，增加閱歷，判讀才會更加全面化。有鑒於此，語言能力也應成為金融機構招募人才的重要考量之一，除了滿足外派人力需求，也可以因應國內增設雙語分行之需求，提升國際化之專業品牌形象。

兆豐國際商業銀行總經理
蔡永義



金融轉型 強化異業學習

為了降低數位轉型失敗的風險，資誠企業管理顧問公司董事桂竹安建議，金融業可強化異業學習，如 2019 年獲得《歐元雜誌》頒發全球最佳銀行獎的星展銀行所推行之星展甘道夫計畫即為一成功案例。

星展銀行為新加坡與東南亞最大的銀行集團，但也曾因為營運步調放緩、科技應用未及時更新，讓其滿意度滑落。

星展銀行痛定思痛，銳意改革。有別於大多數企業採用成立新的小型數位團隊來作為帶領轉型的作法，2014 年星展銀行宣布向全球科技龍頭汲取發展經驗，提出甘道夫計畫（Gandalf），意即像 Google 一樣開放、援引 Amazon 的雲端營運、如 Netflix 般利用數據和自動化做決策，並提供客製化服務，成功蛻變為新加坡的數據庫（Data）銀行。此外，也像 Apple 一樣重視設計，及成為 LinkedIn 和 Facebook 一樣具學習性的社群平台等。

傳統上，為了提高報酬率，縮減開支和人事成本，轉向自動化、境外外包跟引進新科技曾一度可用以改善狀況。然而，如今這類措施的成效顯得短暫且有限，因此星展銀行一改大量委外的做法，大幅採用開源技術，在內部成立了一個規模龐大的 Open API 平台，不但可自行控制其數據中樞（Data Hub），也讓銀行營運無縫接軌至客戶的服務流程上；同時透過許多機制來改變公司文化，例如員工創業計畫，允許員工可以申請一段有薪假來創業，並提供加速器或導師來提高創業的勝率。星展銀行（台灣）總經理林鑫川便指出，經過大刀闊斧的轉型，2019 年星展集團被《哈佛商業評論》選為過去 10 年來全球前 10 大成功進行策略轉型的公司。

花旗（台灣）銀行董事長莫兆鴻指出，根植於企業文化的人才數位轉型，才能讓員工從客戶角度思考，並且活用數位化工具來協助客戶，因此該公司也正在推動「client is in the center for everything」（以客戶為中心）以及「shut down analog and power on digital」（關閉類比訊號，開播數位頻道），訓練員工從客戶角度思考，並將工作方法升級數位。





回歸以人為本

培養員工策略思考與顧問能力

正因為數位化全面改變業態，金融業的人才策略也須重新整合配置。壽險公會理事長黃調貴坦言，隨著 FinTech 與 Open Banking 成為顯學且持續成長及開放，保險業正面臨前所未見的跨業競爭，若不即時加速轉型因應，未來的客戶與服務確實可能由數位科技公司取代。然而人才培養並非一蹴可幾，亦需依據策略藍圖配置，短期內廣納具多元實戰背景之數位人才，中期培育宏觀規劃能力人才。

除了傳統徵募審查方式，金融業也可透過科學化的選才方式，降低未來的作業成本，並且增加業務人才的成功機會。中國人壽總經理黃淑芬表示，為了減少業務員折損流動，中國人壽與顧問公司合作開發了一套「適性測驗」軟體以發掘具備業務員特質的人才。

然而像資訊、企劃等人才，若要在內部從零培養還是有一定的難度，就需要借重外力，但不論委外還是內部訓練，對企業主而言，真正的挑戰是如何在落實策略的同時留住人才。

「曾經嘗試以高起薪為號召，但前來應徵的可能是只注重薪水的員工，流動性反而更高。」和泰產險副董事長劉源森坦言。為提高留才機會，和泰產險依考績來加薪，並創造有感升遷，形成正向循環鼓勵員工參與貢獻。此外，在這個變化快速的時代，受影響的已經不止是本業而已，故也需要異業的介入及刺激，才能有所成長。「在追求策略創新的路上，若我們沒有具高度、眼界及歷練豐富的人才，將無法深談策略。」

證券業：需從營業員升級顧問

券商公會理事長賀鳴珩也認為，隨著投資人電子下單比例逐年攀升，業務競爭市場自實體轉為虛擬等傳統作業模式改變，逾3萬5千名之證券從業人員也面臨了轉型挑戰，不過並不需要灰心。

賀鳴珩分享，美國證券經紀類獨立理財顧問機構——Edward Jones，其經營範圍除傳統證券業務外，透過對社區實體通路之專注、全面性網路布點，打造投資人量身訂做的理財服務，成為自傳統收取交易手續費之經紀商，轉型為依投資資產管理規模收取顧問費收入之理財顧問的成功案例。

因此賀鳴珩認為，短期證券營業人員有必要轉型為單一窗口理財專員，證券公司可將資源投注於理財顧問的相關培訓計畫上，鼓勵從業人員考取理國際金融理財師（Certified Financial Planner，CFP）證照，以符合自身拓展財富管理業務之需求。中期來看，在數位金融時代，

還是需要具備數位技能、能解讀金融趨勢及客戶需求、又有管理能力於一身的複合性跨界人才。

此外，有鑒於我國金融機構長年代銷境外理財商品，造成財務工程及理財人才大量外移，資產管理規模及管理費亦未能留在國內，將鼓勵證券商自製理財商品，藉此培養及留住台灣金融商品工程人才，讓國人的錢交給自己人打理，達成進口替代、創造就業。

統一證券總經理蔡森部坦言，證券業正處於交易電子化、服務數位化的時代，如今由於網路及手機開戶、下單便利性提高，漸漸取代營業員人工接單的服務，使得證券商需具備多元化產品及業務，且營業員也必須提升財富管理商品能力。因此，不論是前、中或後台人員，都必須從策略或商業模式改變重新配置並加強訓練課程，以便所有人員都能成功躋身數位轉型之列。



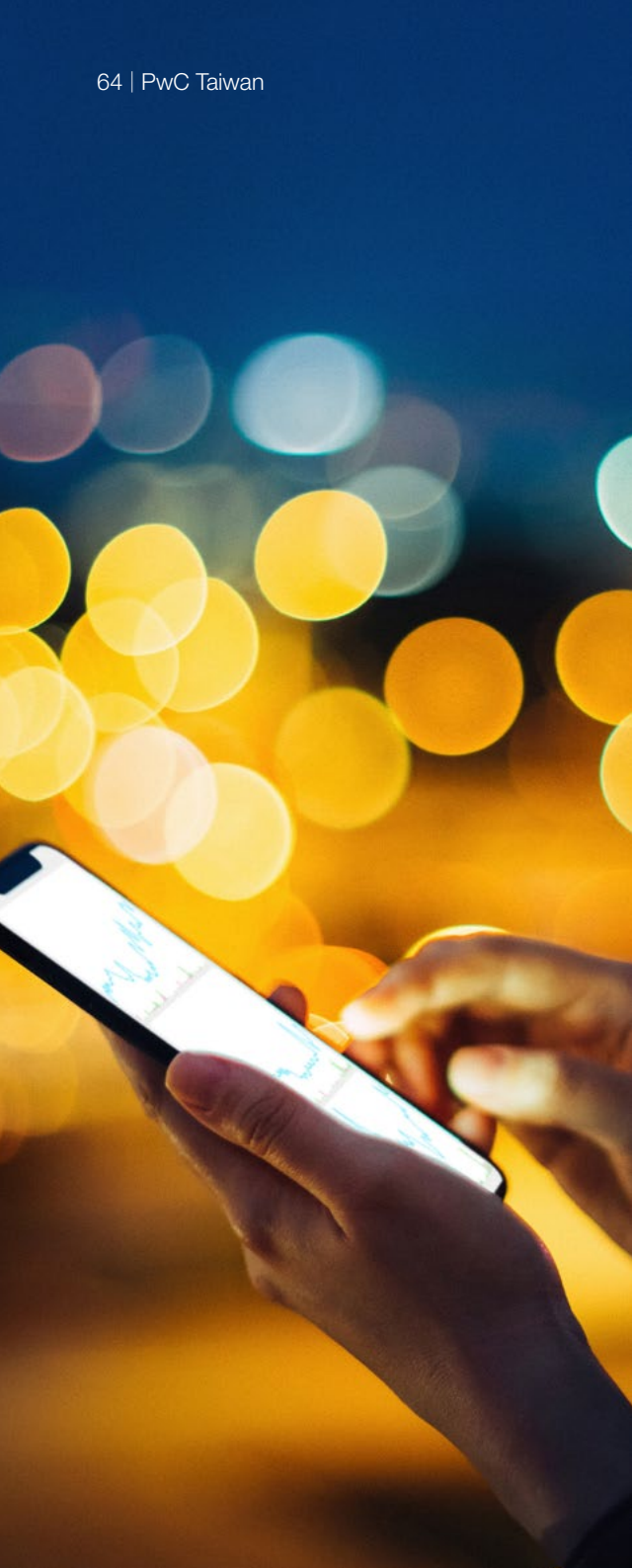
有鑒於我國金融機構長年代銷境外理財商品，造成財務工程及理財人才大量外移，資產管理規模及管理費亦未能留在國內，將鼓勵證券商自製理財商品，藉此培養及留住台灣金融商品工程人才，讓國人的錢交給自己人打理，達成進口替代、創造就業。

券商公會理事長
賀鳴珩

“

證券業正處於交易電子化、服務數位化的時代，如今由於網路及手機開戶、下單便利性提高，漸漸取代營業員人工接單的服務，使得證券商需具備多元化產品及業務，且營業員也必須提升財富管理商品能力。因此，不論是前、中或後台人員，都必須從策略或商業模式改變重新配置並加強訓練課程，以便所有人員都能成功躋身數位轉型之列。

統一綜合證券總經理
蔡森部



資產管理：人機協作提高投資判斷勝率

隨著擅長使用網路與程式交易的千禧世代進入職場與資本市場，其交易的觀念及習慣都與上個世代截然不同，也對資產管理產業造成衝擊。投信投顧公會理事長張錫認為，現階段解決數位人才短缺的方案是人機合體。「AI 雖然可以 24 小時不間斷地工作，但終究只是個工具。很多時候決策是要多看幾個景氣循環 (Cycle)，透過深厚的 Know-how 才能正確判斷，光靠數據顯示是不足的，得靠經驗搭配技術。」

中期來看，則需要「多元整合能力」的人才，包括具備溝通力、策略力及業務力，不能只會投資，還要擅於溝通、整合及說服人。「跟過往投資不同，一個只懂專業跟專注於眼前事物的人，未來會被 AI 取代，畢竟人要休息，但 AI 不用。」張錫表示。

復華投信總經理周輝啟認為，資產管理業要的人才特質，除了正派、反應靈活、具邏輯性和積極等基本特徵外，最重要的還是具有策略性思考的能力。「因為資產配置的策略性布局，往往才是投資成敗的關鍵因素。」

除此之外，面對這麼多新興產業及新型態的投資，為達成投資組合的最佳策略性布局，也亟需要多樣化背景的人才投入，如理工、商學、生化、數理、統計等背景的人才，但最主要的還是回歸到投資研究的本業。

瑞銀集團台灣區總經理陳允懋也直言，「我並不認為台灣人才貧瘠或是程度比國外落後，但人要有舞台，才能發揮效益。因此必須創造適當工作機會，以及建立良好工作環境，才能真正吸引並留住國內外優秀人才。」

數位科技將重新定義金飯碗

科學家愛因斯坦 (Albert Einstein) 的名言來提醒企業做創新時常犯的迷思：「Insanity: Doing the same thing over and over again and expecting different results (瘋子才會重複做同一件事卻還期待發生不同的結果。)」

人才的養成亦是如此。依循過去的作業模式與習慣不可能帶來開創性的成功。因此企業應自我改變，積極建構數位創新、多元共融的文化，讓組織內部保持開放心態及高接受度，並適時引進外部專業科技團隊合作，新技術才更容易成功及落地。

儘管重新培育人才需要大量投資，但如果與其他的選擇方案相比，例如資遣員工再招聘具所需技能的新員工，重新培訓人才仍是更具投資效益與滿足企業社會責任的選擇。企業關注重新培訓員工技能，可以與員工產生共鳴。

根據早前資誠一項針對 1 萬 2000 多名員工的全球調查¹⁵發現，員工很樂意每月利用兩天進行雇主提供的培訓，以提升數位技能。在尋求彈性勞動力方面，企業也應以更有效率的方式來進行，例如，已有部分企業正積極從其他產業招聘人才，並適時引進零工經濟的工作者。又以近期新冠肺炎導致業務量急速下降，雖然可採取裁員、無薪假等激烈舉措來降低人事成本，但為了儲備未來競爭力，讓員工分批透過線上進行年度教育訓練，不但可更有效運用閒置人力，還能提升企業品牌的信任感。

1994 年微軟 (Microsoft) 創辦人比爾·蓋茲 (Bill Gates) 就曾預言，Banking is necessary ; banks are not (金融是必須；但銀行不是)。新技術和新趨勢正在改變勞動世界，金融服務業必須投資數位工具來做出更好的勞動力決策。人力資源部門不應只是簡單地回應科技變革，應該成為自動化和人工智慧的先鋒者，以為未來的數位化世界做好準備。

為了儲備未來的勞動力，企業可以有以下四個關鍵行動：

- 1 人資功能數位化，投資數位工具來驅動人才決策
- 2 因應整體員工發展趨勢，檢視是否有足夠的數位人才創造員工或顧客體驗，包括後台數位基礎建設的管理或開發，中台產品運用設計，前台顧客體驗掌握了解等
- 3 創造讓員工有感知的數位化環境
- 4 透過數位工具和分析來做決策和活化人才管理，也就是建立人資儀表板，深入監控人力資源的供需與議題

15. 2019 全球人才趨勢報告 (PwC, 2019)

6

挑戰與機會

科技創新劇烈改變金融產業作業模式、地緣政治情勢導致市場急速波動、國內業者面臨新型態的業內競爭，以及前所未見的傳染病疫情蔓延所導致的營運中斷，各種不確定性讓逾半數企業領袖對前景表示悲觀¹⁶。避免經濟更加惡化，在新技術和客戶高度期望的磨練下，金融業需持續讓自己變得更具彈性、更精實，甚至可以說，只要度過眼前的難關，未來可能就不再需要如此擔憂。對台灣金融企業領袖來說更是如此。現在的整頓清理可能也是之後蹲低後跳的契機，不過在不同業態中，還有各自的挑戰。



16. 第 23 屆全球企業領袖調查報告 (PwC, 2020)



銀行業：新血加入 紅海廝殺更激烈

台灣一直存在銀行家數過多（Overbanking）的問題。2020 年底前三家純網銀又將開業，背負沈重政策使命與歷史包袱的公股行庫如何從中找出屬於自己的機會？以百年老行為主體的合庫金控董事長雷仲達坦言，「面對國內激烈競爭，又是微利時代，我們只能往外走。」

雷仲達分析，和其他公股銀行相比，合庫的海外據點及外幣放款量仍嫌不足，因此一定要走出台灣，去年他帶團隊到新加坡舉辦法人說明會，是合作金庫從 1913 年成立以來第一次到海外爭取外資認同，並將以此為基礎加強國際業務，進而積極調控外匯業務與財務操作。

兆豐銀行總經理蔡永義認為，台灣金融業過去倚賴甚深的中國和香港市場，如今政經環境面臨巨大挑戰，因此兆豐過去幾年已陸續降低中國地區曝險部位，其佔整體淨值比已由四年前近 80% 降到現在約 50%，雖然整體而言仍屬偏高，但這些曝險部位以同業拆放居多，風險相對可控。

相較之下，台灣金融業若要打國際盃，在東南亞比較有發展空間，一則利差比較大，二則已有很多既有台商客戶在東南亞布局，未來本國銀行也應持續尋找南向機會。

因應時代變化，台灣的金融業也應與時俱進。渣打銀行總經理林遠棟觀察，台灣政府積極發展離岸風電和再生能源，而 Amazon、Microsoft、Google 等國際科技龍頭也先後來台投資，並設立 AI 研發中心、資料中心以及工程總部，顯然相當看好台灣未來的科技環境以及重視台灣人才，因此台灣仍大有可為。「台灣的金融業者需保持樂觀，只要方向正確，未來還是有很多的發展空間」。

“

台灣政府積極發展離岸風電和再生能源，而國際代表性的科技龍頭也先後來台投資，相當看好台灣未來的科技環境也很重視台灣人才，因此，只要方向正確，台灣的金融業未來仍有很大的發展空間。

渣打國際商業銀行總經理
林遠棟

保險業：從系統到財務全力備戰 IFRS 17

IFRS 17 的導入對於保險公司的經營有著重大的影響。雖然台灣延後到 2026 年才適用 IFRS 17，但面臨降息循環，壽險公會理事長黃調貴點出台灣保險業仍有五大挑戰面對：

- 1 在 IFRS 17 的要求下，系統細緻度及資料量皆大幅提高
- 2 對資源有限的中小型壽險公司而言，導入時程緊迫
- 3 台灣壽險保單以長年期為主，但適當投資工具不足，使得資產負債管理不易
- 4 早期銷售大量高預定利率保單，如今負債面準備金加權利率下降速度遠低於市場利率變動，造成利差損
- 5 未來台灣也將上路資本監理制度，與 IFRS 17 可能同時適用，為準備兩套新制度，加上新制度下資本監理標準趨嚴，資本評估方式較以往複雜。保險公司須投入大量之資源並調整經營策略

台灣人壽總經理莊中慶表示，IFRS 17 的實施對於公司未來經營方向、作業流程與系統有莫大的影響。保險業可從策略面、系統暨流程面，以及人才培育面來準備，以維持財務穩健、提升資料的即時性及正確性，並建構跨部門 IFRS 17 專業團隊。

導入 IFRS 17 並不僅僅只是追求「合規」，中國人壽總經理黃淑芬提醒，業者可以藉由導入的過程，更有效率的運用營運中累積的數據與資料；因此，公司內部成立專責小組——包含精算、財務、會計及資訊部門，透過緊密合作與多元化專業交流，希望藉此讓公司未來的運作與決策更加精準而有效率。

IFRS 17 對產險業產生的衝擊也不容小覷。產險公會理事長李松季指出，除了整合升級資訊系統、投入跨部門人力資源、尋求系統廠商和

遴選顧問團隊外，產險業在接軌 IFRS 17 的進程中，還需建置再保險資料庫。IFRS 17 因牽涉到新的精算計算系統與目前各產險同業核心系統之整合，但各公司核心系統之架構卻又不盡相同，故在解決方案上，IFRS 17 顧問團隊對公司現行系統作業是否了解，能否提出符合成本和公司需求的解決方案尤為重要。

內部整裝需要時間，而疫情也讓全球經濟發展停滯，既然如此，不妨將 2020 年定調為品質改善年。和泰產險副董事長劉源森指出，「質量並重當然是應該的，但在問題未解決前，業績衝太快在管理上是難免會有疏忽的；所以先做好品質改善、提升效率、並強化內稽內控管理。」

“

導入 IFRS 17 並不僅僅只是「合規」，業者可以也可以藉由導入的過程，更有效率的運用營運中累積的數據與資料；因此，公司內部成立專責小組——包含精算、財務、會計及資訊部門，透過緊密合作與多元化專業交流，希望藉此讓公司未來的運作與決策更加精準而有效率。

中國人壽總經理
黃淑芬

證券與投信業：加速商品及人才的本土化進程

與鄰近亞洲國家新加坡、香港、韓國等已整併之證券期貨市場運作機構不同，我國證券期貨市場是由台灣證券交易所、證券櫃檯買賣中心、台灣集中保管結算所，以及台灣期貨交易所分立運作，並制訂相關證券期貨法規。為了能在主管機關風險控管得宜和既有法規制定框架下，讓改革到位，券商公會理事長賀鳴珩期盼透過業者與證券期貨市場運作機構的合作，共同檢視法規鬆綁、業務開放的相應調整，並藉由通盤考量相關配套措施，創造讓主管機關放心、投資人安心的環境。

此外，國際間優質企業掛牌的難度日益增高，我國可參考瑞士或盧森堡證券交易所多元掛牌商品的規定和發展，建議推動理財性商品掛牌交易，滿足國人投資需求，壯大資本市場。

投信投顧公會理事長張錫坦言，過去 20 年，台灣的人才與資金外流得很快。儘管如此，台灣一直都很紮實地耕耘，隨著人才缺口慢慢補足，相信產業很快就會提升。世界在改變，且變得更快速更複雜，所以更要跳脫本位，從整體角度去長遠思考資金的策略運用。

也因此，復華投信總經理周輝啟認為若要促進國內投信業者的規模，建議可從改善目前銷售通路模式，以及加強資產管理業的育才留才政策開始，再透過私募股權基金發揮金融整合的優勢，以加速台灣產業的發展。此外，在防弊與興利並重下，亦期待政府在金融產品與稅制上能開放更多彈性。「比如說建立「台灣個人投資儲蓄帳戶機制」（TISA）、開放勞退自選等，這不單為了資產管理業，也是讓整體金融市場活絡，對政府稅收也有幫助。」周輝啟表示。

發展台灣成為亞洲金融重鎮

星展銀行（台灣）總經理林鑫川以新加坡為例，新加坡當地也有很多銀行競爭，但國家的目標是朝國際市場發展、進而成為全球的金融中心，因此銀行數量的多寡不是問題，而是需要找到自身的優勢進而開發各自的特色。東南亞市場多樣及複雜，新興國家年輕人多、創新及改造更多，台灣的創意及交通建設的技術是很好的突破口，如果台灣能夠妥善地整合資源、聚焦發展，就能創造新的契機。

不過，「台灣不一定要跟香港與新加坡比較，但是它們成功的經驗絕對值得台灣重視。」渣打銀行總經理林遠棟以身為在台灣工作的香港人直言，若回到產品面來說，台灣現在很多產品上還是受到很多限制。台灣在保護消費者的意識非常的強，這是一種取捨，如果要把投資人保護好，就會對產品的開發與流通造成限制，可供投資人選擇的產品也就同時受到侷限。

此外，瑞銀集團台灣區總經理陳允懋認為，金融資產管理中心是一個串聯金融流動的供應鏈中心，不代表資金一定要留在台灣，而且必須要是可以流動，但關鍵是這些資金要由台灣的專業人才協助管理。因此，只要這個迷思可以打破，台灣有充分的機會發展成為一個金融資產管理中心。

稅負成本不一定是投資人決定在何地進行投資的最關鍵因素，因為投資人其實更重視投資效率與投資便利性，否則稅負成本超過 50% 的紐約不可能成為國際金融中心。

便捷的經營環境、人才的匯集以及多樣化的商品投資選擇才是台灣成為亞洲金融重鎮的關鍵。

面向未來

綜上所述，儘管逾半數全球企業領袖對經濟前景表示悲觀，但台灣機會仍然存在。本次所訪談的二十二位台灣金融業企業領袖，已備妥靈活的策略，高度關注各種利害關係人的期望，以及憑藉著過去在充滿挑戰的環境中所積累的經驗等三大核心理念，期待透過積極作為，讓企業在不確定浪潮中，度過前所未有的大封境時代。

全球經濟前景預期持續低迷，但我們仍期待企業領袖們，Do not go gentle into that good night.（不要靜靜地走進長夜）。在多重壓力下，金融業更沒有任何處於被動的空間，只能更機敏地將破壞力轉換成加強營運能力和市場差異化，加速參與數位化與開放銀行模式、培養新型人才並提高國際化程度，才有機會在競爭激烈的環境下脫穎而出。

“

台灣的銀行應朝多元化發展，銀行數量的多寡不是問題，而是需要找到自身的優勢進而開發各自的特色，台灣的創意及交通建設的技術是很好的突破口，如果台灣能夠妥善地整合資源、聚焦發展，就能創造新的契機。

星展(台灣)商業銀行總經理
林鑫川

“

金融資產管理中心是一個串聯金融流動的供應鏈中心，不代表資金一定要留在台灣，資金必須要是可以流動，但關鍵是這些資金要由台灣的專業人才協助管理。只要這個迷思可以打破，台灣有充分的機會發展成為一個金融資產管理中心。

瑞銀集團台灣區總經理
陳允懋



遇見企業領袖

感謝 22 位企業領袖 (依受訪者姓名筆劃順序) 參與 2020 資誠台灣金融業企業領袖調查深度訪談，為本報告提供寶貴的經驗分享與觀點。



李松季

中華民國產物保險商業同業公會理事長
泰安產物保險股份有限公司董事長



利明獻

中國信託商業銀行股份有限公司董事長



李長庚

國泰金融控股股份有限公司總經理



林遠棟

渣打國際商業銀行股份有限公司總經理



周輝啟

復華證券投資信託股份有限公司總經理



陳允懋

瑞銀集團台灣區總經理



莊中慶

台灣人壽保險股份有限公司總經理



林鑫川

星展(台灣)商業銀行股份有限公司總經理



馬君碩

全球人壽保險股份有限公司總經理



莫兆鴻

花旗(台灣)商業銀行股份有限公司董事長



張雲鵬

華南金融控股股份有限公司董事長



黃淑芬

中國人壽保險股份有限公司總經理



黃調貴

中華民國人壽保險商業同業公會理事長
國泰人壽保險股份有限公司董事長



張錫

中華民國證券投資信託
暨顧問商業同業公會理事長
國泰證券投資信託股份有限公司董事長



賀鳴珩

中華民國證券商業同業公會理事長
元大證券股份有限公司副董事長



雷仲達

中華民國信託業商業同業公會理事長
合作金庫金融控股股份有限公司董事長



廖燦昌

第一金融控股股份有限公司董事長



蔡明興

富邦金融控股股份有限公司董事長



劉源森

和泰產物保險股份有限公司副董事長



蔡永義

兆豐國際商業銀行股份有限公司總經理



蔡森部

統一綜合證券股份有限公司總經理



魏寶生

凱基商業銀行股份有限公司董事長

2020 資誠台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

總編輯

李潤之 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副營運長

產業議題與深度訪談團隊（依姓名筆劃排序）

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

李宜樺 資誠永續發展服務公司總經理

林信宏 普華商務法律事務所金融產業服務資深顧問

林瑟凱 資誠聯合會計師事務所執業會計師

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

桂竹安 資誠企業管理顧問公司董事

陳念平 資誠企業管理顧問公司董事

郭柏如 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

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公司執行董事

梁鴻烈 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師

劉博文 普華國際財務顧問公司執行董事

羅蕉森 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

吳尚燉 副總經理

邱逸豪 副總經理

李裕勳 資深律師

胡友貞 副總經理

梁亦銘 副總經理

張冠彬 副總經理

黃哲如 副總經理

劉奉岩 副總經理

盧薇冰 副總經理

簡瑩德 副總經理

張裕羚 協理

楊祐慈 協理

謝鑫祥 協理

周明瑾 經理

陳可珍 經理

許仲傑 經理

黃政賢 經理

劉芸 經理

蔡家祺 副理

陳滌婷 資深顧問

調查計畫執行團隊

張庭瑜 經理

劉璟儀 經理

蕭佳佩 資深專員

羅雅仁 專員

品牌及溝通團隊

程芝萱 副總經理

楊証凱 經理

李遠華 副理

徐緯芬 資深專員

視覺設計團隊

王千蕙 經理

陳柏宏 副理

蔡秉蓉 資深專員

資誠 50 Reimagine the Future

www.pwc.tw

© 2020 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.

