



2026 臺灣金融業企業領袖 深度訪談專刊

以進化迎向變局：AI 世代的新金融藍圖



目錄

| | |
|--|-----------|
| 前言 | 2 |
| 總經趨勢——榮景之上，變局之中 | 4 |
| 繁榮與陰影：總體經濟不可忽視三大挑戰 | 4 |
| 證券公會理事長暨台新證券董事長陳俊宏：臺股站穩全球十強，證券業迎來多元契機 | 7 |
| 金融 X AI——未來已來，治理先行 | 10 |
| AI 轉型不躁進：金融業應掌握資料、人才、治理三大基石 | 10 |
| 國泰金控總經理李長庚：厚植 AI 治理，為金融業韌性奠基 | 13 |
| 玉山金控董事長黃男州：建構 AI 生態系，金融服務再進化 | 16 |
| 亞資中心——留財引資，高雄啟航 | 20 |
| 壯大與串聯、逐步開放：邁向亞洲資產管理中心的實踐路徑 | 20 |
| 投信投顧公會理事長暨第一金投信董事長尤昭文：打造國際級生態，躍升亞太資產管理樞紐 | 23 |
| 中國信託銀行總經理楊銘祥：深耕高雄專區，為亞資中心開創新局 | 26 |
| 永續發展——面向社會，進化韌性 | 30 |
| 從倡議到創造價值：金融業永續轉型迎來關鍵時刻 | 30 |
| 南山人壽董事長尹崇堯：永續從氣候調適做起，為百歲社會鞏固根基 | 34 |
| 永豐金控董事長陳思寬：攻守兼備厚植韌性，以金融驅動永續轉型 | 38 |
| 結語——向上躍升 | 42 |

前言

韌性，是金融業在景氣循環中保持穩健的關鍵能力；永續，則是全球發展已然不可逆轉的長期趨勢。當中東戰火驟然挑戰全球能源安全、在政經與地緣局勢持續緊張、科技與 AI 迅速重塑商業模式、極端氣候帶來更高不確定性之際，金融業如何在多重衝擊下站穩腳步、於轉型浪潮中創造新價值，已成為全體業者共同面對的核心課題。

PwC Taiwan 金融產業服務團隊每兩年出版《臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》，本屆共邀請七位金融產業領袖進行深度對談，並由 PwC 專家提供趨勢洞察與專業分析，期望為產業提供更具前瞻性、系統性的觀點。今年的訪談成果顯示：在高度變動的環境中，臺灣金融業選擇的不僅是「因應」，更是「主動進化」。

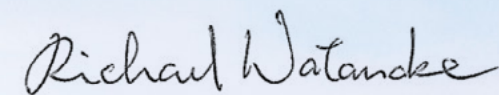
在科技推動層面，AI 正從輔助角色躍升為驅動營運效率與創新服務的重要引擎。多家金融機構積極建置 AI 治理架構、推動全員 AI 素養提升，並同步強化資料安全與負責任 AI 等機制，展現將科技導入金融體系、又維持穩健風險控管的決心。

同時，永續金融的內涵亦持續深化與擴展。有業者於國際氣候峰會上提出「氣候變遷調適金融」觀點，強調以金融力量改善弱勢族群的健康不平等；亦有業者多年投入友善金融行動，針對高齡者、身障人士、外籍移工等客群打造更具包容性的金融服務，落實「不遺漏任何人」的永續精神，使金融真正成為支持社會韌性的力量。

此時的臺灣，正迎來難得的政策契機。政府推動「亞洲資產管理中心」政策，透過商品開放與法規鬆綁，為金融市場注入新的成長動能；與此同時，臺美簽訂對等貿易協定後，我國銀行業透過信用保證機制，參與供應鏈業者的投資布局。相信這項協議不僅深化臺美經貿連結，同時亦開啟銀行業跨境業務的嶄新契機。

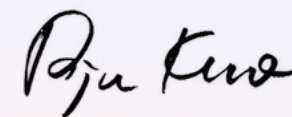
然而，國內眾多傳統產業也正面臨經營傳承挑戰。若能依循產業發展需求，完善境外資金匯回專法，不僅有助於產業結構調整與均衡發展，亦能引導資金投入國防、生技醫療等急需資源挹注的關鍵領域，真正達成「留財引資」，強化臺灣長期競爭力。

金融業的核心本質在於風險管理，而風險管理的最高境界，是在不確定中建立確定性。本專刊蒐整的領袖觀點，不僅呈現金融業的集體洞察，更為臺灣在面對未來變數與機會時，留下值得深思的指引與註腳，期盼成為各界持續進步的重要參考。



資誠聯合會計師事務所
副所長、國際暨金融事業執行長

吳偉臺



資誠聯合會計師事務所
金融產業服務營運長

郭柏如

總經趨勢

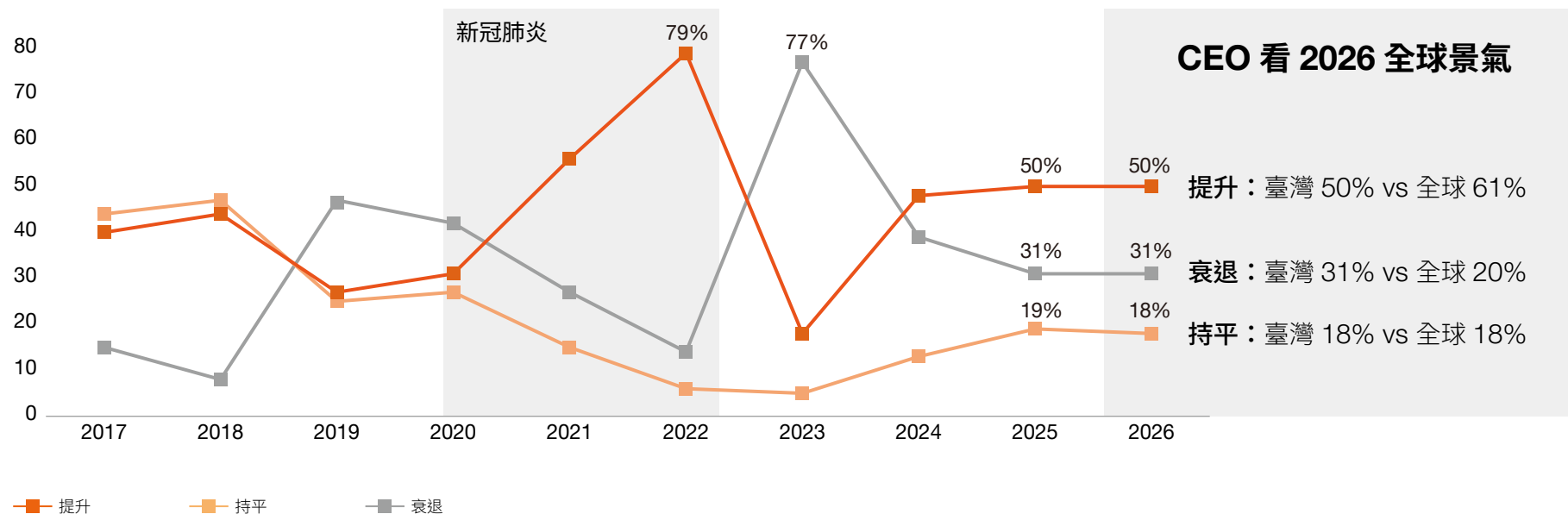
榮景之上，變局之中

繁榮與陰影

總體經濟不可忽視三大挑戰

根據 PwC《2026 臺灣企業領袖調查》結果，有 50% 受訪企業預期未來一年，全球經濟將持續成長，更有多達 61% 預期，未來一年臺灣經濟成長率將持續提升，顯示企業領袖對臺灣前景相對樂觀；此數據亦印證 2025 年臺灣資本市場的亮眼表現：股市屢創新高、人均 GDP 可望突破 4 萬美元。然而在光鮮數據背後，2026 年我們仍應正視總體經濟中的風險，包括：利率與匯率面對雙重壓力、美國貨幣政策的不確定性，以及產業結構過度集中 AI 與科技業等挑戰。企業領袖在 2026 年將無法迴避這些關鍵課題，唯有步步為營，才能穩健前行、安度變局。

50% 臺灣 CEO 預期 2026 年全球景氣將提升，比例與去年相同 全球 CEO 較樂觀，61% 預期景氣將提升



Source | PwC Taiwan 2017-2026 臺灣企業領袖調查；PwC's 29th Global CEO Survey

Base | 全球 (2026=4,454) 臺灣 (2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224; 2023=216; 2024=212; 2025=208; 2026=216)

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表

雙率風險交織，美國景氣牽動全局

回顧 2025 年，臺灣金融業整體表現不俗，手續費收入更創下新高。然而，亮眼的成績建立在兩大基礎上：國內游資充沛、利率維持低檔，二是半導體與 AI 產業的強勁需求帶動整體經濟，不可諱言，這兩項基礎仍有可能波動。如臺灣銀行業在低利率環境下，利差空間極為有限；同時，保險業正面臨利率與匯率同步波動，此「雙率風險」從未出現過，實為史上首見，也迫使業者陸續展開增資。

展望 2026 年，最大不確定性則來自美國。前述調查顯示，總體經濟不穩定 (83%) 與通膨 (81%) 仍是全球和臺灣企業領袖高度擔憂的風險，但對臺灣而言，美國聯準會政策走向的變化，挑戰將尤其艱鉅。一旦聯準會的政治獨立性受到動搖，外界更難預測其走向，連帶影響全球利率與匯率走勢；由於美國利率牽動新臺幣利率、匯率，這種環環相扣的連鎖效應，將大幅提高臺灣金融業管理風險的難度。從風險缺口來看，臺灣金融機構的海外布局多以服務臺商為主，幅員相對有限，雖然系統性風險因此較為可控，但一旦美國市場劇烈震盪，預料臺灣金融業者仍難以置身事外。

跟隨臺商腳步，布局綠色金融與新興資產

在全球供應鏈重組浪潮下，臺灣金融業的海外布局也跟隨臺商腳步密集調整。約莫十年前，多家銀行前往越南設點；如今隨著半導體產業落地美國，德州與鳳凰城也成為銀行業者新據點的所在。這種「跟著臺商走」的策略是服務客戶的必然選擇，也是務實分散地緣政治風險的做法。然而，跨國布局的避險成本極高，這對金融機構的獲利能力將是一股壓力。

在永續發展方面，儘管本屆美國政府對氣候議題態度轉趨保守，但全球產業界對於 2050 年淨零排放的承諾並未動搖。綠色金融成本的確高於傳統金融，卻是金融機構無法迴避的趨勢；各國耗時多年所建立

的碳權交易機制，和今年臺灣即將正式開徵的碳費，更是業者必須務實面對的課題。此外，虛擬貨幣與穩定幣的發展，正逐漸改變貿易金融的樣貌，未來跨境交易可能繞過傳統銀行體系，對金融業商業模式帶來深遠影響。

另一個值得關注的趨勢，是家族辦公室對金融生態的影響日益加深。隨著臺灣高資產族群持續增加，越來越多家族企業決策模式轉向「合議制」，預料這也將改變金融機構服務高端客戶的方式。無論是政府積極推動亞洲資產管理中心政策，或是財富管理業務的轉型，金融業都應將家族辦公室視為重要策略方向之一，在樂觀進取與審慎務實之間取得平衡，才是度過 2026 年挑戰的最佳解方。





陳俊宏

中華民國證券商業同業公會理事長暨
台新綜合證券股份有限公司董事長

CEO 洞察

臺股站穩全球十強 證券業迎來多元契機

儘管美國關稅政策走向仍存在變數，但因實際影響未如預期強烈，投資人樂觀情緒升溫，加上全球科技與 AI 產業浪潮持續，2025 年國際主要股市多為上漲格局，臺灣資本市場亦同步受惠。尤其是在 2025 年下半年，受對等關稅緩衝期帶動的提前拉貨效應，以及 AI 科技熱潮推升全球對半導體需求影響，經濟成長動能暢旺，在多種力道支撐下，臺股於 2025 年 10 月站上 28,000 點，更在 2026 年元月首個交易日站上 3 萬點，創造歷史新里程碑，亦躋身全球前十大證券市場。

證券公會理事長陳俊宏指出，這波漲勢不僅反映臺灣半導體產業的國際競爭力，更凸顯證券業在資本市場扮演的關鍵角色。面對國際經濟金融情勢的不確定性，證券商應把握投資銀行業務契機，同時拓展多元商品與服務，方能在變局中穩健前行。

國際變局下，臺灣科技優勢成為最強底氣

陳俊宏分析，2026 年全球經濟仍面臨諸多風險，包括美國貿易政策發展仍具不確定性、主要央行貨幣政策走向分歧、財政風險升溫，以及地緣政治風險與氣候變遷等。

在產業趨勢方面，AI 仍是絕對主流。臺灣在 AI 相關科技鏈中扮演不可或缺的角色，半導體業憑藉領先技術及多元供應鏈布局，成功把握 AI 市場機遇，帶動獲利持續成長；電腦及週邊設備業、其他電子業也因受惠於 AI 伺服器需求強勁，企業獲利同步攀升。

陳俊宏表示，除了半導體及電子相關產業外，臺灣資本市場裡頭還有生技、資安、大數據及餐飲連鎖業等優質企業，展望未來，臺灣資本市場仍相當具有國際競爭力。且美國科技巨頭對 AI 需求仍然強勁，臺灣上市電子公司雨露均霑，受惠範圍越來越廣，這正是臺股登高的最強底氣。

陳俊宏進一步指出，證券商在承銷業務上，除了輔導、評估及配售等首次公開發行 (IPO) 及現金增資 (SPO) 業務外，還可透過財務規劃、諮詢顧問、轉投資創投、私募股權基金等服務，協助不同成長階段的企業籌措資金，引導資金結合國內企業。可見，此時不僅為臺灣新創事業崛起及傳統產業轉型升級的關鍵時刻，也是證券商積極發展投資銀行業務的契機。

國際資金配置需求攀升，複委託業務創新高

AI 熱潮不僅推升國內股市表現，也帶動國人海外投資需求大幅成長。陳俊宏分享，國人透過證券商複委託買賣外國有價證券的交易金額逐年走高，2024 年全年成交金額達新臺幣 7.84 兆元，2025 年全年成交金額達 10.75 兆元，年成長 37%，開戶數也超過 701 萬戶，顯示海外投資早已成為國人資產配置的重要一環。

當國際資金流向與投資配置均快速變化，近年來證券商也積極抓住商機。例如券商推動數位轉型，包括提供全線上開戶、優化交易平臺與行動 APP、整合 AI 智能選股工具和研究報告等，協助投資人更即時便利地掌握市場脈動。

在法規鬆綁方面，證券公會也積極提出多項建議，完備複委託業務功能。目前已開放的項目包括：臺、外幣分戶帳互通串聯服務，高淨值投資法人及高資產法人客戶得指定外國保管機構等。此外，證券公會也正積極爭取，將外國債券納入證券商不限用途款項借貸之擔保品，為投資人辦理外國有價證券出借，以及開放複委託外幣融資等業務。希望透過法規鬆綁，活化投資人資產，提供更多元便利的服務。

深耕國內市場，推動多元商品開放

除了掌握海外投資商機，更重要的是深化國內投資市場。陳俊宏期待，在政府推動「打造臺灣成為亞洲資產管理中心」政策方向下，主管機關能相對開放證券商發展更多元化的商品，讓證券商也扮演資產管理市場的關鍵角色。

例如，國外市場常見的槓桿型商品 (SNx)、保本型商品 (PGN)、股權連結型債券 (ELN) 等，若能開放在國內掛牌交易，將能提供投資人更豐富的選擇；同時，也期盼證券商可以獲准發行外幣計價的結構型債券，並在櫃買中心掛牌，以更貼近國人的資產配置需求，並為政府「留財引資」的政策目標助攻。

如何創造新業務、新商品，是證券商在傳統證券經紀業務之外，開拓未來的關鍵。陳俊宏強調，當前金融科技日新月異，證券商應高度關注、並提前布局，如 RWA (Real World Assets，實體資產代幣化) 等未來可能深具潛力的創新金融商品。

發揮證券市場服務功能，打造亞洲資產管理中心

當前政府全力推動臺灣成為亞洲資產管理中心，證券商是其中關鍵角色。陳俊宏認為，提升證券商經紀、自營、承銷及財富管理四大核心業務的服務量能，方能實踐「留財引資」理念。陳俊宏為此提出兩大建言。

首先，是建構常態且合理的證交稅率。陳俊宏分析，臺股證交稅率為千分之三、在亞洲股市中相對偏高，而且部分證交稅率優惠措施都有實施期限；從 2026 年起算，未來三年將陸續面臨「公司債、金融債及債券 ETF 證交稅停徵」、「當沖降稅」、「權證避險股票降稅」等措施屆期問題。

證券公會已透過金融建言白皮書提案，建請證交所及櫃買中心通盤研究如何建構合理證交稅率。政府若能將合理證交稅率常態化，將有助於壯大證券市場及提升國際競爭力，這是臺灣邁向亞洲資產管理中心的重要基礎。

其次，是積極推動分戶帳業務並鬆綁相關法規。近年臺灣證券市場投資人參與人數大幅增加，對證券商而言，分戶帳可掌握客戶資金部位，有助降低違約交割風險，也可配合客戶需求發展財富管理業務。截至 2025 年底，整體分戶帳資金餘額已成長至 1,943 億元，深具潛力。

然而，現行規定證券商負債淨值倍數不得超過 6 倍，隨著業務多元化發展，已經影響業務推動空間。建議主管機關參考國際各證券市場規範，檢討放寬負債淨值倍數，以提升證券商服務量能。

展望未來，陳俊宏認為，臺灣資本市場的發展前景值得期待。陳俊宏指出，打造亞洲資產管理中心需要政府與業界通力合作，證券公會將持續扮演壯大資本市場的推手，與主管機關攜手提升臺灣資本市場的國際化與競爭力，為投資人及產業創造更多元且具前瞻性的價值。

金融 X AI

未來已來，治理先行

AI 轉型不躁進

金融業應掌握資料、人才、治理三大基石

根據 PwC《2025 全球投資人調查》結果，61% 的投資人認為，未來三年科技業將是最具投資吸引力的產業，明顯領先其他產業；同時，高達 92% 的投資人呼籲所投資的企業加大在科技轉型上的資金投入。這樣的趨勢，也使金融業加快導入 AI 的腳步。然而，在技術快速躍進的背後，金融機構正面臨三大核心挑戰，包括：資料基礎是否完備、員工能否順利接受新工具，以及機敏資訊該如何妥善防護。這些問題，都是業者無法迴避的關鍵課題。唯有穩健布局，金融機構才有機會在 AI 浪潮中彎道超車。

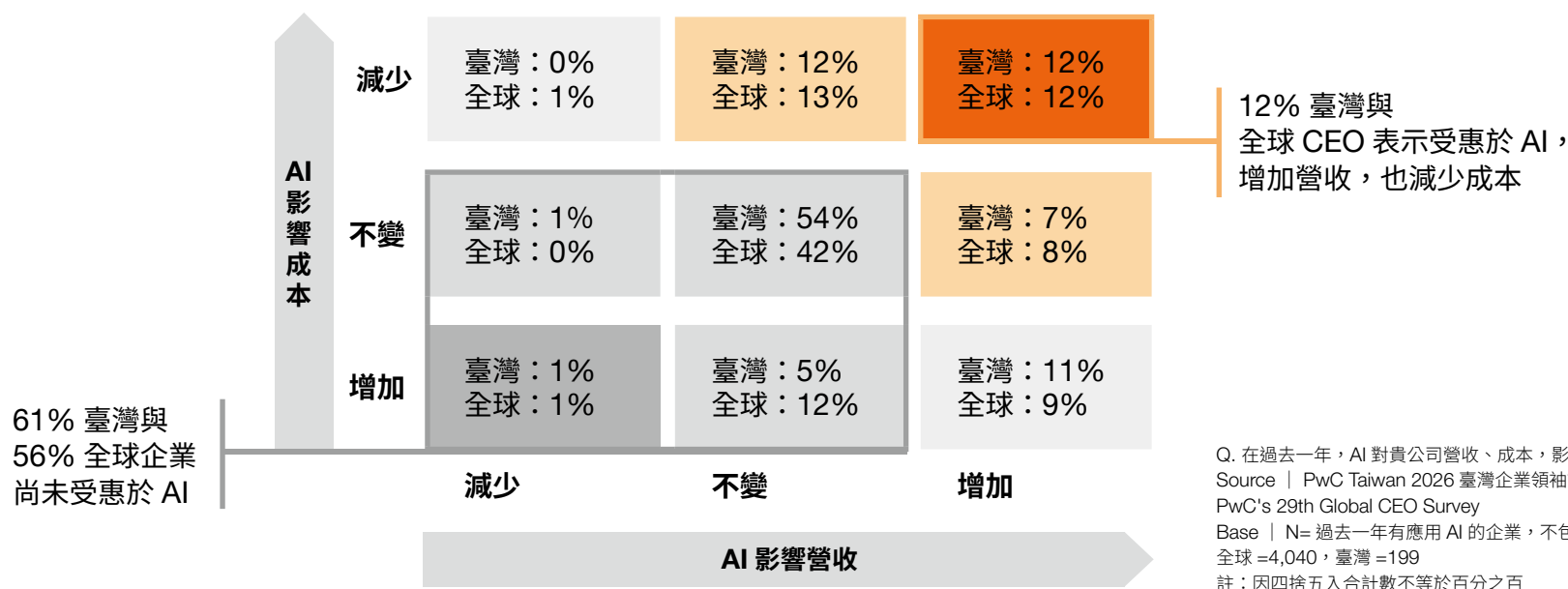
以資料為本，培育人才優先

發展 AI 的首要條件，在於扎實的資料基礎。無論是傳統機器學習或生成式 AI，都仰賴充足且完整的歷史資料與專業知識庫作為模型訓練的根基。許多領先的金融機構早已著手建立客戶的 360 度可視化圖像，整合內外部的結構化與非結構化資料，因此在 AI 應用上已大幅領先同業。資料的累積不僅需要時間，更仰賴完整的規劃；若能善用外部顧問專家的最佳實務建議，補足現有缺口，將有助於加速建立 AI 發展的基礎。

然而，當技術逐漸到位後，「人」的問題反而更為關鍵。金融機構在導入 AI 的過程中，普遍面臨數據分析與 AI 模型建置人才不足的挑戰，而跨領域人才的培養更顯重要。除了延攬專業人才，員工對新科技的抗拒心理亦不容忽視。部分從事例行性作業的員工，可能因擔心被 AI 取代而產生排斥；相對地，願意與 AI 協作的員工，則能透過提示詞工程等方式，提升報告品質與整體工作效率。

理想的發展方向，應是讓每位員工都能擁有專屬的 AI 代理人 (AI Agent) 協助日常工作，並進一步由管理層級的 AI 代理人整合各單位資源，提升整體生產效能。若 AI 訓練得當，不僅能加快工作速度、提高成果品質，也能有效降低錯誤率。

12% 的臺灣與全球 CEO 表示已受惠於 AI，使企業營收增加、成本減少



資安與治理，兩者不可偏廢

AI 的導入有助於提升治理效率，因為它能協助檢視更多細節，降低人為疏漏的風險；但前提是訓練過程必須穩定，並建立完善的 AI 風險監控機制，才能真正落實「負責任 AI」的精神。在 AI 應用的風險層面，機敏資料的保護始終是金融機構最為關切的議題。儘管各類 AI 工具多宣稱資料不會外洩，但從技術角度來看，相關風險仍然存在。前述 PwC《2025 全球投資人調查》亦顯示，多達 88% 的投資人支持企業增加在資安方面的投入，以因應主要風險。這也顯示，金融業在導入 AI 時，必須審慎評估資料安全機制，並持續關注國內外監理趨勢。

以監理面為例，日前金管會已發布「金融業運用人工智慧 (AI) 指引」，導引金融業運用可信賴 AI，發展更貼近民眾需求之金融服務，深化普惠金融價值。相關規範的目的，在於降低 AI 應用可能衍生的風險，金融機構應將治理機制視為 AI 發展策略中的核心要素。

至於 AI 是否能促進普惠金融，則值得審慎樂觀以待。AI 的確有助於讓過去難以獲得客製化服務的客戶，享受到更貼近需求的金融體驗；但若僅將 AI 視為降低成本的工具，反而可能損害客戶關係。畢竟，普惠金融不只是讓更多人能夠使用金融服務，更在於讓客戶感受到關懷與溫度。金融機構在追求效率的同時，仍應以客戶導向為核心，才能在 AI 時代中建立長期的信任與忠誠。





李長庚

國泰金融控股股份有限公司

總經理

CEO 洞察

厚植 AI 治理 為金融業韌性奠基

金融業的數位轉型，隨著生成式 AI 技術快速演進，正日益深化。根據金管會最新調查，今年已有超過三成金融機構導入 AI 技術，其中近五成更進一步採用生成式 AI，顯示 AI 已從輔助工具更進一步，成為驅動效率的新引擎。

國泰金控是臺灣最具規模的金融控股公司，自 2019 年起，國泰金控每年舉辦的技術年會累計已超過 1.5 萬人次參與，可見其積極轉型、布局 AI 應用與技術發展的全面戰略。國泰金控總經理李長庚回覆資誠訪談時指出，國泰金控已經推出「生成式 AI 技術發展框架 GAIA」，正式宣示進入「AI 即服務」(AI as a Service, AlaaS) 策略階段，國泰金控的核心目標，是全面提升集團在數位、數據、技術轉型的效益，積極發展多元 AI 智能應用。

金控三大策略，推動 AI 落實基層

李長庚介紹，國泰金控 AI 發展策略分為三大面向，包括：AI Ready (AI 技術發展)、AI Native (AI 應用策略)、AI Empower (AI 員工賦能)，是由金控層級制定具體的技術指引，設計員工賦能方向，並交給各子公司落實執行。

在 AI 技術發展方面，國泰金控以「策略、架構、組織」三大構面，提升金控與子公司間策略和技術同步，統一發展框架。在 AI 應用策略方面，國泰金控著重推動生成式 AI 在金控內部的應用，透過主管講座、工作坊、種子教育訓練與應用競賽，提升員工 AI 素養與工作效能，並與外部合作推出課程與認證，強化正確使用觀念。

至於 AI 員工賦能方面，李長庚指出，國泰金控從 2024 年推動「集團 AI 公民化」，培養員工以新技術解決問題的能力與思維，在 AI 浪潮下善用集團資源創造獨有競爭力。

「要發展 AI 運用，讓同仁學習並了解 AI，懂得運用 AI 至關重要，」李長庚分析，國泰金控為提升全體員工的 AI 素養，打造一系列「生成式 AI 全員課程」，培養員工具備 AI 基礎知識及技能，員工在基礎課程的完訓率達 9 成以上、進階課程完訓率也接近 8 成，這些訓練幫助員工認識從生成式 AI 的基礎觀念到工作協作，提升日常業務效率；並依不同對象（一般同仁、主管、特定領域專才）應用需求，規劃對應主題及系統化學習內容。

例如，國泰金控打造的 AI 自助開發平臺「GAIA Studio」，員工可透過 No Code 工具連結內部知識庫，以視覺化介面或提示詞快速自主開發，打造業務場景所需的生成式 AI 服務與工具。此平臺上線三個月，便已吸引 28 個部門、自助開發了超過 40 支行銷文案、各類產品知識、趨勢摘要等不同類型的 AI 服務，累計近 600 人參與使用，累積互動超過 5 千次。從數據看，效果十分突出。因此李長庚強調，未來國泰金控將持續更新完善相關工具平臺功能，同時將持續擴展教育訓練，深化集團員工應用 AI、提升工作效率的成果。

李長庚期望，內部 AI 賦能可拆解過去難以解決的複雜作業流程，例如理賠，要串接法金、健康醫療等多個資料庫並做成最後決策，「我們運用 AI 達到部分成效，但仍需要繼續努力，才可能重塑業務模式。」

從人機協作走向 AI 代理是新趨勢

AI 興起，未來也將改變金融服務的本質嗎？李長庚認為，保險本質是保障，銀行是資金中介平臺，證券是交易平臺，以此而言，金融業的核心職能並未改變。但 AI 出現，的確讓更多掌握 AI 技術或大量客戶資料的其他行業，試圖加入金融領域，同時，現有業者也運用 AI 重組商業運作流程，或在每一個環節運用 AI 技術降本增效，雙方都在不斷努力提升客戶的使用體驗。

至於市場關注的 AI 代理人 (AI Agent) 趨勢，李長庚分析，這在各行各業都是可預期的發展，惟金融、保險與證券交易牽涉諸多法規，影響相對複雜，加上直接關係到客戶財產安全，因此，主管機關應該會有更加嚴謹的規範。所以李長庚認為，AI 代理人可能會從人機協作、加快速度開始，待坊間使用 AI 代理人的習慣、生態系都相對熟悉之後，由 AI 代理主導金融交易的互動模式才有機會上路。

產官學應攜手，建立 AI 治理共識

AI 浪潮方興未艾，資安、個資等面向的監管要求將陸續浮現。李長庚認為，從金管會發布的金融業 AI 指引及六大原則，可認識到主管機關鼓勵金融業者創新應用 AI 技術之際，也高度重視合規、安全與消費者權益保障是否完善。國泰金控的 AI 治理方向，就和國際 AI 監理強調「負責任 AI」(Responsible AI) 原則一致，重視模型透明度、可解釋性、公平性及風險管理機制的建立。

李長庚分享，國泰金控嚴格遵循主管機關對 AI 治理的要求，持續對國內、外 AI 監理趨勢研究。對外，國泰金控今年 1 月時，就和玉山金控、中信金控透過銀行公會金融科技創新發展組，成立 AI 研究團隊，與國內共 16 家金融同業共同研析國外 AI 治理規範及適用於臺灣金融業的風險評估框架，並於會中建立金管會 AI 六大原則的量化指標參考建議與對應措施，凝聚同業對主管機關 AI 治理要求之落實方向與共識。

對內，國泰金控在組織架構上是從集團出發，成立金控層級的「金融科技治理委員會」，確保 AI 戰略與金控整體目標一致，並在集團層面建立對 AI 治理架構及策略的絕對共識。金融科技治理委員會審查中、高風險之 AI 服務應用專案，從整合內部風險管理及決策流程，確保 AI 技術服務上線的安全性與合規性。

此外，國泰金控自行研發負責任 AI 工具箱 (Responsible AI Toolbox，簡稱 RAI Toolbox)，並且建立了金融領域的通用及業務大型語言模型問答集，提供內部的 AI 服務應用，可以在上線前檢測負責任 AI 各面向表現，是否合乎規範。李長庚表示，國泰金控也將持續發展集團級 AI 評測中心 (AI Evaluation Center，簡稱 AIEC)，作為金控的一站式科技治理及審查整合平臺，建立更有效率的 AI 治理服務模式，落實國泰金控負責、可信賴之 AI 應用服務。



黃男州

玉山金融控股股份有限公司
董事長

CEO 洞察

建構 AI 生態系 金融服務再進化

2025 年，生成式 AI 技術持續突破，無論是生成圖像、文本，或者需要大量投入人力的影像創作和多模態應用，其顛覆各行各業的速度，堪稱前所未有的。金融業為高度監管行業，且身在擁有密集數據，以及與客戶互動頻繁的第一線，亦是這波浪潮的核心戰場。如何運用 AI 優化服務流程、強化風險控管、創造嶄新的客戶體驗，已是每家金融機構眼前一大考驗。

以玉山金控為例，全金控超過 9 千位員工裡頭，隸屬資訊團隊者便超過 1,300 人，規模甚至超過許多科技廠商，足見玉山金控落實數位轉型的旺盛企圖心。玉山金控董事長黃男州接受資誠訪談時指出，玉山金控目標是打造一個 AI 生態系，完整串連內部 AI 技術與客戶生活場景，以提供客戶更好的金融服務體驗；至於長期願景，是從單純的金融服務提供者，進化為個人不可缺少的「生活財務主管」與企業的「財務顧問」。

五大面向布局，AI 深入金融服務核心

黃男州介紹，玉山金控將 AI 應用在行銷、風險、客服、賦能與作業流程業務等五大面向之中，範圍涵蓋前臺客戶經營至後臺營運效率，推動金控全方位升級。

黃男州解釋，在行銷 (Marketing AI) 層面，玉山金控分析大量資料後，對顧客進行貼標和分群，預測顧客所需的產品或服務，實踐「下一步最佳推薦」(Next Best Offer)；例如，系統可根據瀏覽記錄，主動提供房貸或理財資訊，也能分析對帳單資訊，適時提醒客戶帳戶餘額不足以支付次月扣款，減少客戶繳款問題。

在風險 (Risk AI) 面向，黃男州指出，玉山金控運用 AI 落實反詐騙工作，大幅提升信用卡交易風險管理效率。他舉例說，玉山信用卡每日交易量達百萬筆以上，AI 必須在 0.1 秒內識別可疑交易並即時提醒顧客；若客戶人在臺灣，刷卡紀錄地點卻在英國，系統便會立即示警。再將此機制串連警政機關，反詐騙模型的偵測頻率已從每天一次提升到每 5 分鐘一次，通報反詐騙的效能因此顯著提高。

在服務 (Service AI) 面向，玉山金控大量運用 AI 於文字和語音客服，提升回應的精準度。「客服中心每月的來電紀錄超過 1 萬人次，這是比市場調查更真實、更寶貴的顧客洞察，」黃男州表示，玉山金控運用 AI 將語音轉換為文字，以進行大數據分析，即時監測服務人員應對品質的時效更快。

在賦能 (Empowerment AI) 面向，玉山金控運用 AI 協助信審人員整理知識庫、撰寫徵信報告；以 AI 與原鑑價人員溝通後，結合實價登錄等官方資料，再找到附近實際成交價作為佐證，為房貸或工廠的年度復審鑑價，充分結合人力過往所累積的寶貴實務經驗。

黃男州也提到，金控內部開發的資產配置顧問系統，為財富管理顧問部門做到精細的自動投資組合再平衡 (Rebalance) 工作，而且效率頗佳；過去需要一整天的影響分析與調整建議，現在只要 15 分鐘內即可完成。系統會將受市場波動影響最大的客戶名單與建議方案即時發送給理專，在在突顯玉山金控做到「人機協作」(AI Inside, Human Outside) 的成果。

在作業流程 (Operational Process AI) 面向，黃男州分析，AI 應用初期宜從內部場景切入，優先聚焦降低成本與提升品管。例如玉山金控導入 OCR 光學辨識技術，自動擷取掃描文件中的文字與圖像資訊，人力不必一再重新輸入，大幅減少工作時間，準確率明顯提升，亦構成金控內部數位轉型的一塊重要基石。

建構生態圈，以 BaaS 迎接 AI 代理人時代

談及金融業建構 AI 生態圈的策略，黃男州強調發展邏輯應「由內而外」，他建議，先讓員工成為第一批使用者，待內部流程運作順暢後，再逐步向外部客戶推廣，更能推行無礙。玉山金控在此基礎上，積極發展「銀行即服務」(Banking as a Service, BaaS)，結合 AI 技術、將所有服務 API 規格化，使金融服務功能嵌入合作夥伴的服務流程中，例如電商平臺的支付環節，目前 BaaS 主要以法人客戶為服務對象。

黃男州進一步觀察，未來 AI 代理人 (AI Agent) 將可能直接代替顧客下指令訂購和付款，例如代訂商務艙機票和五星級飯店。面對這項趨勢，銀行必須預先備妥 API 介接機制，讓顧客綁定信用卡，並運用銀行自身的 AI 來管制 AI 代理人的行為，包括身分驗證、額度設定、監控刷卡金額等防護措施，確保交易安全無虞。


黃男州強調，銀行本身雖不是研發單位，而是 AI 的大宗使用者，但金融業的重點，一是善於利用已發展成熟的科技，二是能夠探索未來科技趨勢並預做準備，因此 AI 對金融業而言仍極為重要。黃男州認為，唯有兼顧當下應用與前瞻布局，才能在快速變動的環境中保持競爭優勢。

依風險分級治理，期許監理與時俱進

然而 AI 廣泛應用後，不可避免衍生相關治理課題，黃男州主張，應該依風險程度建立差異化管控機制。如玉山金控參考歐盟標準，就把 AI 應用區分為四個風險等級：低風險（如垃圾郵件過濾）、有限風險（如一般性問答）、高風險（如決定是否錄用員工或核准貸款，直接影響客戶權益），以及不可接受風險（如社會評分系統）。評估風險時，則考量三個維度：對顧客的影響與資料保護程度、模型的複雜性與可解釋性，以及是否有人為介入決策。

在內部治理方面，玉山金控成立 AI 管理委員會統籌相關事務，並主動安排高階主管包括董事長、總經理接受數十小時的 AI 專業訓練，以符合主管機關的問責制度要求。此外，玉山金控推出 AI 房貸顧問和投資服務時，採用 RAG (Retrieval Augmented Generation, 檢索增強生成) 技術，結合外部市場資訊與內部研究觀點，目前僅對行動銀行內的實名既有客戶開放，以確保發生錯誤時有補救追蹤的機會。

黃男州觀察，AI 正不斷進展，從知覺 (Perception)，到目前所處的生成式 AI (Generative AI) 階段，未來更可能推演成人類的代理 (Agent)，到這個階段，AI 將能獨立判斷和完成任務，最終達到機器人、自駕車等物理 AI (Physical AI) 應用。黃男州呼籲，臺灣是 AI 硬體大國，但全社會運用 AI 的程度相對保守，估計在全球排名可能落至 30 名以外。因此，黃男州認為，更重要的是如何培養百工百業盡快學會使用 AI，善用其提升整體生產力與價值，這將是下階段全臺灣社會最關鍵的課題。

A photograph showing a group of business professionals in a meeting. In the foreground, a man in a blue suit is pointing his right hand towards a computer monitor on the left. Behind him, a woman with blonde hair and a man with a beard are looking towards the screen. They are seated at a wooden desk with a keyboard and mouse. The background is a bright window with a view of a city.

因此，黃男州也呼籲主管機關，國家應先確定對 AI 的整體政策目標，逐步制定法規與流程，確保法律體系完整；由於技術持續演進，法規應以原則性框架為主；至於管制強度，則依風險程度差異化設計，避免一體適用的高標準，阻礙了產業發展。同時，黃男州積極建議，社會各界應透過產官學合作，平衡監理 (Regulation) 與治理 (Governance)。



亞資中心

留財引資，高雄啟航

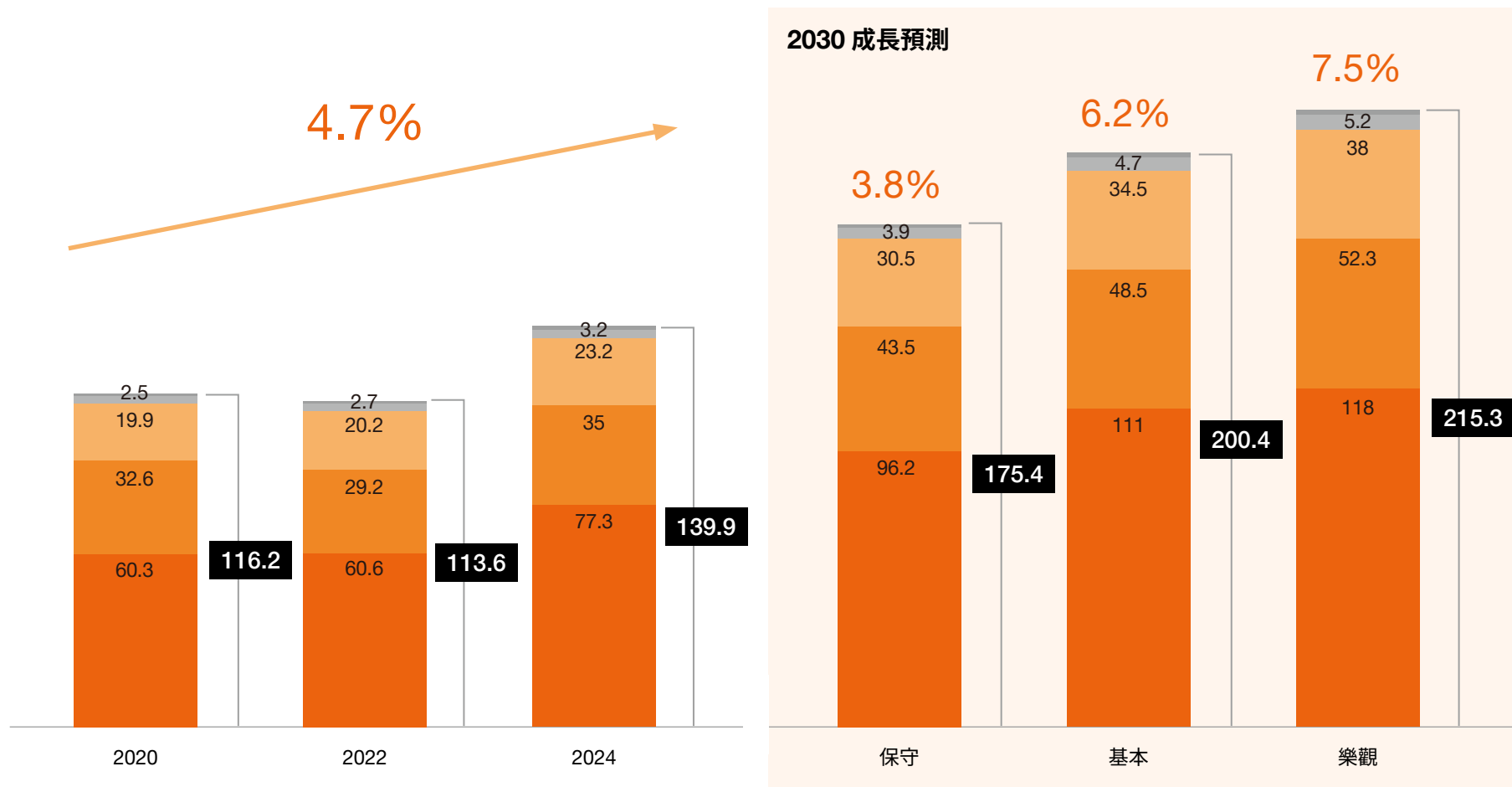
壯大與串聯、 逐步開放

邁向亞洲資產管理中心的 實踐路徑

隨著金管會於 2024 年 9 月正式宣布推動「亞洲資產管理中心」政策，也陸續鬆綁法規、開放商品上架與融資限制，臺灣金融業浮現更多的發展機會，期望藉由留財引資，同時吸引及培養更多金融專業人才，促進整體產業發展。根據中國信託銀行委託資誠撰寫的《2025 臺灣高資產客群財富報告》，臺灣高資產人士人數過去 5 年間從 50.53 萬人，增加至 81.6 萬人，平均年成長率達到 14%，而且其中多達 48% 近期有財富傳承規劃的需求，在在顯示，臺灣確實具備發展為亞太資產管理重鎮的潛力。為實現這個願景，在商品面逐步開放同時，金融業亦有三大核心課題值得關注，包括：投資基金架構能否與國際接軌、制度細節是否已經到位，以及稅務誘因是否足以吸引資金進駐。這些結構性問題，將決定臺灣能否在亞太財富管理版圖中搶占一席之地。

商品開放已先行，體制調整同步跟上

根據 PwC《2025 全球資產與財富管理報告》研究統計，全球管理資產 (AuM) 預計將從 2024 年的 139 兆美元攀升至 2030 年的 200 兆美元，年複合成長率達到 6.2%，其中高資產人士和富裕族群的成長尤其顯著；亞洲資產管理中心相關政策的核心目標，是讓臺灣高資產客戶不必遠赴境外，在本地就能享有具競爭力的投資服務，藉此引導資金留臺。



全球各地區資產管理規模 (單位：兆美元)

■ 北美 ■ 歐洲 ■ 亞太 ■ 拉丁美洲 ■ 中東與非洲

註：數據不包含組合型基金 (Fund of Funds) 及次級市場 (Secondaries)

資料來源 | PwC Global AWM & ESG Research Centre, LSEG Lipper, Preqin, Monterey Insights

因此，這一波亞洲資產管理中心的政策推動，首先可見商品面陸續鬆綁，為高資產客戶而來，這是明確取得的進展。國內高資產客戶過去僅能在境外取得的多元商品，如今已經可以透過信託架構或代收付機制參與投資；此外，在融資面也同步開放，包括不受傳統成數限制的彈性融資機制，以及以金融資產組合為擔保的「Lombard Lending」機制，讓高資產人士資金運用更靈活。

商品面的開放是第一步，體制面的調整亦是關鍵。以私募股權基金為例，臺灣若能建立一個具效率、符合國際現行做法的基金架構，將有助產業發展。國際金融中心如美國、英國、香港或新加坡等，其有限合夥在符合特定條件下可採稅務穿透，並於投資人實現獲利時課徵；惟就目前觀察，臺灣的私募股權基金架構，免稅條件仍較審慎，因此制度設計可進一步從資產管理業者角度出發，以利吸引國際級資產管理業者進駐。若能在推動政策的前提下，簡化流程、改善盈餘分配機制，可望使臺灣有限合夥與境外有限合夥的體制及稅制更貼近，有助於提升臺灣私募市場吸引力。

此外，臺灣金融業早期的財富管理業務普遍以銷售商品為主要營運模式，這與國際私人銀行或家族辦公室多以收取資產管理費的模式有所差異，因此在這一波的業務深化、法規鬆綁及程序放寬下，以資產管理為核心的服務模式可望再精進。從政策面則可觀察到方向是以銀行作為推動亞資中心發展的核心動能之一；考量臺灣金融監理架構是由銀行局、證期局、保險局分業治理，各主管機關所著重的監理與產品、服務範疇有所不同，未來若能在既有制度基礎上，進一步整合跨業監理架構，將有助開創更具競爭力的資產管理新局。

務實推動資金留臺，依據現狀擘劃長期目標

對高資產客戶來說，財富創造與世代傳承是最核心的需求。在財富創造面，過去臺灣商品相對保守，不易與境外產品競爭；如今商品面已經先一步開放，確實有助於滿足高資產人士的部分需求。而在世代傳承面，臺灣的信託機制則存有發展空間，以國際上永續信託（Perpetual Trust）為例，可讓財富跨越數個世代傳承。未來臺灣的信託法規可借鏡國際實務，逐步完善相關法規與配套，使信託功能可更臻完備。

面對外界關注的資金回流議題，則需務實以對。臺灣有很多隱形冠軍企業，布局於亞洲甚至是全球市場，海外資金規模可觀。順應下一代繼承及產業升級需求，可思考如何讓臺灣的海內外資金導引進各個實體產業及公共建設，一方面協助傳統產業轉型、升級，同時亦達成家族企業傳承的需求。若政策能逐步突破體制限制，包括從稅務面提供合理誘因，臺灣金融業將有更大機會，在這場亞太財富管理的競爭中，建立獨特的價值定位，共同打造具臺灣特色的亞洲資產管理中心。



尤昭文

中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會理事長暨
第一金證券投資信託股份有限公司董事長

CEO 洞察

打造國際級生態 躍升亞太資產管理樞紐

臺灣資產管理產業正站在歷史轉捩點上。投信投顧公會統計，截至 2025 年 10 月底，國內投信公司公募基金總規模正式突破 10.9 兆元，創下歷史新高；若加計全權委託與私募基金，整體資產管理規模更為可觀。在政府全力推動「亞洲資產管理中心」政策之際，資產管理服務業正迎來前所未有的發展契機，如何把握黃金機會、迎向挑戰，從而壯大產業，是業界共同關注所在。

投信投顧公會理事長尤昭文接受資誠訪談時指出，公會全力協助政府政策，推動金管會推動的五大重點計畫落地：從壯大資產管理規模、促進財富管理多元化、引導資金投入公共建設、擴大投資臺灣，到深化普惠金融，投信投顧公會長期扮演產業與政策之間的橋樑，協助促進法規調適，讓臺灣資產管理產業真正具備國際競爭力。

多元商品齊發，挹注產業豐沛活水

談及壯大資產管理規模的策略，尤昭文分析，日前開放主動式 ETF (Active ETF) 是關鍵突破口。他觀察，國際交易主動式 ETF 時，運用大量衍生性商品，無論是避險或投資目的，都能創造更靈活的收益結構；例如掩護性買權 (Covered Call) 策略，透過賣出選擇權收取權利金，在國外市場可作為配息來源，這類創新商品若能在臺灣落地，投資人的選擇將更多元，市況也將更活絡。此外，多元平衡型基金的開放，也可讓資產配置策略更具彈性。

引進另類投資 (Alternative Investment)，是下階段壯大國內財富管理市場的重點。尤昭文指出，臺灣可參考日本模式，與 KKR、黑石集團 (Blackstone) 等國際級資產管理業者合作，透過共同擔任普通合夥人 (Co-GP)，讓本土業者在實戰中學習私募股權基金的專業運作。從 ETF 跨足私募股權並非易事，合約架構、交易文件的複雜度遠非傳統基金可比，唯有師法國際，方能逐步建立本土能量。

不可諱言，現行法規制度仍存在部分鬆綁空間。尤昭文舉有限合夥 (GP/LP) 架構為例，臺灣雖有相關法規，但實務運作仍有若干限制，導致有限合夥架構運用仍不夠普及，導致投資人最終仍偏好採用開曼群島架構，資金依然停留在海外。此外，外資進入臺灣參與投資的管道尚未完全暢通，現行規定僅允許自然人或法人以特定方式投資，主權基金或退休基金等機構投資人反而不易參與。尤昭文建議，主管機關應全盤思考、檢視相關法規，協助臺灣建構真正接軌國際的制度基礎，以吸引國際資金。

在國際化制度基礎方面，幣別問題的重要性將日益重要。若能發展以臺幣計價的另類投資商品，外匯避險的風險便可交給專業 GP 承擔，而非讓個別投資人自行負擔；反之，若投資人僅能投資境外美元商品，資金即形同外流，不利於達成「留財引資」的政策目標。

公共建設證券化，接軌國際潛力可期

引導資金投入公共建設，是亞洲資產管理中心政策的重要一環，也是政府的長期願景。尤昭文指出，修訂不動產投資信託 (REITs) 母法，是當前最受關注的議題。他分析，國際 REITs 普遍透過特殊目的公司 (SPV) 持有資產，便於部分處分或靈活調整投資組合；臺灣若能開放此架構，將大幅提升 REITs 的運作彈性，更增添國內資產對國際資金的吸引力。

此外，將綠能設施納入 REITs 的前景，尤其受到看好。臺灣離岸風電產業已累積相當規模，企業購電協議 (CPPA) 價格持續攀升，從三年前的每度 3.5 元，如今已達 5 至 6 元水準，顯示綠能資產的收益穩定性正在提升。若能將營運期風場包裝為 REITs 商品，以新臺幣計價、提供相對穩定之收益，對本土投資人可望十分有吸引力。

在國外經驗方面，尤昭文提及，觀察新加坡的發展經驗便能意識到政府釋出優質資產的重要性。以新加坡淡馬錫控股為例，淡馬錫控股旗下的商場、度假村等資產，均以商業信託 (Business Trust) 形式上市，當市場低迷時，政府亦會適時、適度介入，以穩定租金收益，確保投資人權益，充分展現公私協力的典範。相形之下，臺灣若能由直轄市或中央釋出具穩定現金流的公共資產，例如捷運場站周邊商業設施，並設計讓在地居民優先參與的機制，不僅能活化政府資產，更能讓全民共享經濟發展成果。

在擴大投資臺灣方面，尤昭文指出，公會持續爭取外資基金審核流程加速，目前已從 90 天縮短至 45 天，是一大進展，若業者設有區域據點，時程可望進一步壓縮。然而，吸引國際資產管理公司來臺設立據點，仍需從前、中、後臺的生態系完整性著手，包括投資研究、風險控管、基金會計、法規遵循等專業人才的培育，方能真正與香港、新加坡在國際間競爭一席之地。

普惠金融扎根，為全民退休生活鋪路

談及普惠金融，尤昭文認為可以日本 NISA（少額投資非課稅制度）為標竿。他指出，日本推動 NISA 約十年，如今已有兩成人口參與，成效斐然；臺灣的好好退休準備平臺上路不久，開戶數目前約十萬戶，與 2,300 萬人口相比，普及率仍有極大成長空間。

尤昭文強調，臺灣資本利得免稅，國外以稅務優惠吸引民眾參與的模式，臺灣相對難以複製，必須另闢蹊徑。而針對近期部分立委提出 30 至 40 歲以下年輕人，若願意參與勞退自選平臺，政府每年相對提撥一定金額的構想，尤昭文認為類似美國 401 (k) 的雇主配比概念，頗具創意，對主管機關而言，或有參考價值。尤昭文進一步說明，此方案兼具財務誘因與政策引導效果，可望爭取更廣大支持，值得積極推動。

在投資人教育方面，尤昭文表示，公會正與金融研訓院合作，整合本土與外資投信的專業內容，提供從入門到進階的系統化課程。他強調，另類投資商品的風險特性與傳統基金截然不同，投資人教育與監理機關的認知同步提升，是產業健康發展的基石。

整體而言，尤昭文認為，亞洲資產管理中心的願景要落地，在開放更多元的商品之餘，更需要全盤檢視與調整既有制度；從優化 GP/LP 有限合夥架構、REITs 的彈性設計、國際人才的租稅誘因，到普惠金融的創新機制，每一環節都需要產官學攜手合作。公會將持續溝通，協助政府排除障礙，不只是做好資金與商品間的橋樑，更要帶領本土產業在亞太崛起，讓臺灣資產管理產業真正壯大，並在亞太財富管理版圖中占有一席之地。



楊銘祥

中國信託商業銀行股份有限公司
總經理

CEO 洞察

深耕高雄專區 為亞資中心開創新局

根據資誠《2025 全球資產與財富管理報告》，全球資產管理規模將從 2024 年的 139 兆美元，增長至 2030 年的 200 兆美元，年複合成長率達 6.2%；其中，亞太地區增速達 6.8%，高資產客群更是全球擴張最快者之一。2025 年，臺灣金融業資產管理規模已突破新臺幣 34 兆元，政府亦啟動「亞洲資產管理中心—高雄專區」政策，宣示臺灣要在這波財富管理浪潮中，搶占一席之地。

中國信託銀行海外據點遍及 14 個國家及地區、超過 370 處，是臺灣涵蓋範圍最廣的金融業者之一。當政府宣布亞資中心政策，中國信託銀行率先起跑。中國信託銀行總經理楊銘祥認為，高雄正加速成為新資產管理重鎮，中國信託銀行將結合在地產業優勢與國際級服務能量，與政府共同實踐「留財引資」目標。

產業升級加速，高雄躍升資產管理新引擎

高雄為南臺灣產業重鎮，長期被視為資產管理業務低調但深具潛力的市場。而且當前在高雄週邊，半導體、綠能、數位轉型等投資持續增加，帶動企業主資產規模快速成長；加上高雄生活成本相對友善，對新創與專業人才更具吸引力，形成資產累積與產業發展的正向循環。以中國信託銀行為例，位在南臺灣的高資產客戶占比約兩成，這些來自家族企業、科技業、傳統產業與海外回流的臺商企業家們，組成一個結構性擴張的客群，未來十年，高雄有機會成為臺灣資本市場、家族財富管理與新經濟的重要聚落。

中國信託銀行為把握這波成長契機，以三個方向深耕高雄。首先是協助傳統產業與新創企業主升級企業股權、稅務與跨境架構，讓資產更能接軌全球配置；其次是以高雄專區為平臺，推出家族辦公室、投融資理財規劃、私募基金與創新金融產品等服務，讓在地客戶不用出國，就能享有國際級金融服務；第三則是鏈結在地產業，打造專屬高

雄的高資產管理生態系，從企業傳承、投資策略到跨境布局，提供客戶完整的服務。

三大差異化策略，與港、星競爭各擅勝場

高雄專區為政府打造「亞洲資產管理中心」的首選區域，中國信託銀行身為首批進駐開辦的銀行，如何在與香港、新加坡等成熟資產管理中心的競爭中脫穎而出？楊銘祥指出，中國信託銀行以「量身打造家族與企業財富永續藍圖、一站式整合服務」為主軸，整合私人銀行、家族辦公室、跨境資產配置、信託與企業傳承架構等，目的是建立一套能長期運作、跨領域、跨世代的完整金融服務。

相較於香港與新加坡的特色，是面向全球、吸引國際資金，臺灣更著眼於本地企業主與高資產家族。這些家族在臺灣發跡後，隨著企業營運、家族成員與投資布局的全球化，跨境資產配置、海外投資、公司股權與傳承安排等需求陸續浮現。因此，中國信託銀行首個差異化策略，便是以「臺灣家族為核心」的定位，陪伴高資產家族走向全球，透過跨市場、跨平臺的資產與服務整合，協助客戶在臺灣穩健扎根，同時彈性因應全球布局與資金調度。

第二項差異化策略，是與客戶關係緊密連結的「One CTBC」整合服務。楊銘祥介紹，中國信託銀行深耕臺灣邁入第 60 年，財富管理服務也已累積超過 20 年的實務經驗。高資產家族選擇金融夥伴時，考量的因素往往不只是績效，長期陪伴的能力、專業及信任更是關鍵。中國信託銀行致力整合金控內外資源，以滿足個人、家族、企業、社會的多面向需求，並善於串聯金控各子公司與外部合作夥伴資源，共同協助客戶達成各階段的理財目標。

第三項差異化策略，則是以信任品牌為基礎，穩健發展高雄專區業務。中國信託銀行在高度監理與風險控管架構下穩健經營，在公司治

理、信用評等、永續金融等面向，均受國際信用評等機構肯定。這樣的品牌與信譽基礎，正是高資產家族在進行跨世代、跨境資產規劃時最在意的核心條件。

升級家族辦公室，從理財服務走向治理整合

中國信託銀行在高雄專區首波聚焦「家族辦公室、融資創新商品、跨境金融服務」三大商機，尤其在私人銀行與家族辦公室的整合服務方面，已經拿下雙位數客戶。楊銘祥觀察，新一代家族企業主的需求正在加速轉變，從單一理財產品走向「治理、傳承、投資、稅務、家族企業」等全面整合需求，因此中國信託銀行也升級私人銀行服務，從家族財富治理延伸至更具服務規模的家族辦公室服務。

在服務方面，中國信託銀行透過家族辦公室團隊，整合私人銀行的投資研究、會計師與律師外部顧問、跨境稅務規劃、信託與企業傳承架構，提供客戶一站式整合服務。團隊可協助家族客戶建立家族憲章、治理制度、家族大會等機制，同時串連資產配置與企業股權安排，真正連結「投資」與「傳承」兩大課題，提供客戶一套完整可行的運作機制。

在創新方面，透過高雄專區試辦業務，中國信託銀行更能將跨境需求、家族治理需求、投融資規劃及慈善公益等整合在一起，深入提供比香港、新加坡更貼近臺灣家族文化的服務。楊銘祥強調，中國信託銀行在高雄的家族辦公室布局，不只是提供工具，而是建立可落地、可持續的家族治理與資產管理模式，協助客戶穩健前行，跨過世代交替考驗。

推動跨境資產互通，讓境外資產可被運用

境內外資產互通，是臺灣金融業經營高資產業務的關鍵，更是影響客戶全球財富配置效率的核心議題。楊銘祥分析，高資產客戶普遍已經有跨境投資、家族企業與複雜法人架構，若資產無法有效流通，不僅降低資產運用效率，也不利於讓全球資金回流、進行長期盤整與布局。因此，如何在主管機關合規框架下，讓境外資產具備可被認定、可被運用特性，是提升臺灣財富管理業務競爭力的核心。

從資產布建角度來看，楊銘祥指出，高資產客戶往往會運用海外公司或投資架構，進行股權、不動產、基金或保險配置，若能透過適當金融結構在境內串聯，便能提高財務槓桿效率，進一步提升資產整體運用效益。同時，跨境資產若能成為融資來源，不僅能提升客戶投資臺灣的意願，更是有助於海外資金回流，促進金融市場深度與活絡，形成正向循環。

在現行制度下，中國信託銀行已透過與海外分行及國際合作夥伴的緊密連結執行跨境設質，並持續整合行內資源，聚焦協助高資產客戶於臺灣、香港、新加坡三地跨境融資。客戶可將境外資產當作抵押，於臺灣取得授信資金，滿足跨境財富管理與資產配置需求，同時引領資金回流，支持本地投資與產業發展。此模式不僅提升客戶資產靈活性，亦展現臺灣金融業在全球資產整合與留財引資上的專業力。

楊銘祥總結說，中國信託銀行深耕高雄，不只是開張一個據點，更是要以國際級標準，打造臺灣的資產管理示範區，盼能讓世界看到高雄、讓高雄接軌世界。



永續發展

面向社會，進化韌性

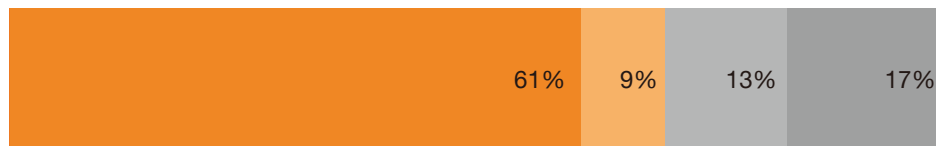
從倡議到創造價值

金融業永續轉型迎來關鍵時刻

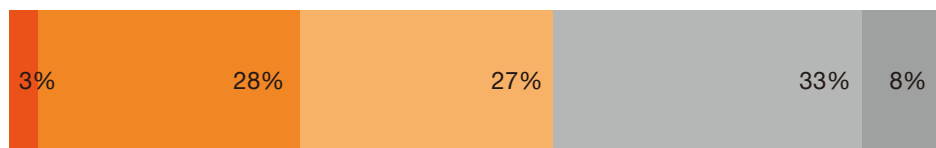
根據 PwC《2026 臺灣企業領袖調查》結果，近七成金融業受訪者認為氣候變遷對公司財務將造成不同程度影響；同時，高達 61% 金融機構已在產品設計與開發層面，針對氣候變遷風險與機會建立明確的因應流程，顯示永續議題正逐步融入金融業的核心業務。金融業雖非直接面對淨零轉型壓力的第一線，然而在主管機關的推動及社會大眾的檢視下，永續資訊揭露更為嚴謹，相關投入亦隨之提高。面對監理要求與市場期待的雙重情境，金融業如何從風險控制的角色轉化為積極的賦能者，如何由上而下、建立永續治理的共識，以及如何讓永續資訊的蒐集作業逐漸邁向系統化，在在都是結構性挑戰。唯有拆解這些挑戰，金融業才能在淨零轉型的浪潮中，發揮戰略價值。

在產品設計與開發階段，針對氣候變遷的風險與機會，訂有明確流程的程度為何？

金融服務業



整體產業



程度極大 程度較大 程度中等 程度有限 完全沒有

Base | 整體產業 =216; 金融服務業 =23

資料來源 | PwC Taiwan 2026 臺灣企業領袖調查

從碳排管理，到為低碳轉型賦能

過去幾年，金融業在永續領域投入的心力日益深厚：從 TCFD 氣候相關財務揭露，IFRS 永續揭露準則 S1 與 S2，到 TNFD 自然相關財務揭露與各項永續評鑑指標，在各項規範下，金融機構需配置相應資源，以達成合規目標。這些法遵要求涵蓋環境、社會與治理三大面向，範疇廣泛且細緻，使得風險管理與永續發展相關工作內容與專業需求持續提升。

然而，法令遵循只是起點，真正能為企業創造價值的，在於如何深度連結永續策略與核心業務。早期金融業談及永續，多以「不對高碳排產業提供融資」的負面表列因應；如今，領先者早已轉換思維，改以「協助客戶低碳轉型」為新的策略主軸。這種轉變，除了凸顯金融業不再只是觀察者，而是成為企業轉型路上的關鍵夥伴，更呼應金管會從「綠色金融行動方案 3.0」邁向「綠色及轉型金融行動方案」的政策方向。

具體而言，已有本土金融機構與大型製造業者合作推動供應鏈融資方案，讓上游供應商達成一定標準，即可取得更優惠的貸款條件，形成品牌客戶、供應鏈與金融業三方共贏的正向循環。在國際市場上，部分跨國金融機構更進一步將觸角延伸至自然碳匯與生物多樣性領域，透過創新金融商品協助保護森林資源或瀕危物種，展現永續金融的多元可能性。這些案例在在說明，當金融業願意搭橋鋪路，除了能協助客戶因應供應鏈的減碳要求，更能在歐盟碳邊境調整機制等國際規範帶來挑戰時，為臺商企業爭取寶貴的調適時間。

深化治理：高階薪酬掛鉤與資訊品質提升

推動永續轉型的另一項挑戰，在於如何在組織內形成共識。實務上，許多金融機構的永續工作仍以法遵導向為主，由風險管理或永續發展單位負責推動，不易帶動第一線業務單位的積極參與。當永續目標與績效之間缺乏連結，組織內部便容易各行其是，整體轉型動能隨之耗損。

解決這項難題的關鍵，在於建立由上而下的治理機制。隨著 IFRS 永續揭露準則逐步落地，國際間已明確要求企業將高階主管薪酬與永續績效指標掛鉤，藉此強化經營層對永續議題的重視程度。國內亦有多家金融控股公司率先響應，在董事長與高階主管的績效考核項目中，納入脫碳進程或永續評鑑成績；部分業者更進一步，把依據科學基礎減量目標倡議 (SBTi) 所設定的投資組合減碳目標，直接連結至投資長的關鍵績效指標。當永續不再只是附加工作與績效考核緊密連結，成為核心職責時，將有助提升內部動能、凝聚共識，內部摩擦自然大幅降低。

與此同時，永續資訊的品質與揭露效率也成為迫切課題。目前多數金融機構在蒐集碳排放數據或其他永續指標時，仍以人工作業居多，顯示系統化與數位化仍有升級空間。隨著永續資訊被要求納入股東會年報，揭露時程大幅提前，資料的正確性與即時性更加嚴格。在此趨勢下，導入自動化工具或建置永續資訊管理平臺，已是金融機構的關鍵投資方向。

此外，第三方確信的要求也日趨嚴格。目前主管機關已針對範疇一與範疇二的溫室氣體盤查，要求企業取得第三方查證或確信；而從國際趨勢觀察，確信等級正逐步從相當於期中財報核閱的「有限確信」，朝向等同於財務報表簽證的「合理確信」方向演進。這意味著永續資訊的可信度標準將持續提高，金融機構若能及早布局資訊系統與內部控制流程，將更有餘裕因應未來的監理要求。

面對永續浪潮，金融業不僅肩負著更高標準的法遵責任，同時也擁有引導資金流向、促進產業轉型的獨特槓桿。在穩健合規的基礎上，主動將永續融入商品設計與客戶服務，同時強化內部治理與資訊基礎建設，金融機構將可在這場跨世代的轉型競賽中，從資源投入者蛻變為價值創造者。





尹崇堯

南山人壽保險股份有限公司
董事長

CEO 洞察

**永續從氣候調適做起
為百歲社會鞏固根基**

金融保險業獲主管機關認定為永續推動的先行者，肩負著比一般企業更高的社會期待與責任。如何將永續從報告書上的數字與指標，化為具體的行動與承諾，是一段蘊含著學習與可能的實踐旅程。

南山人壽深耕臺灣超過一甲子、服務網絡遍及全臺，矢志成為國人「永續健康領航者」。南山人壽董事長尹崇堯接受資誠訪談時分享，壽險業不妨從「調適」角度出發，關注氣候變遷對特定族群的健康衝擊，以更全面實現永續目標。此外，當臺灣正式進入超高齡社會，保險業必須跳脫傳統財務給付思維，提供客戶完整的健康解決方案，讓國人不只活得久，更能在未來的百歲社會中活得好。

親赴 COP30 宣講臺灣經驗，倡議調適金融

尹崇堯高度關注永續議題，2025 年，他親自率領永續團隊遠赴巴西貝倫，參與 COP 30（聯合國第 30 屆氣候峰會），成為臺灣保險業首位受邀於 COP 藍區週邊會議發表演說的企業領袖。尹崇堯在世界氣候高峰會上，提出「氣候變遷調適金融」概念，主張壽險業應運用金融力量，協助弱勢族群消弭健康不平等。

過去國際社會討論氣候變遷議題，多聚焦於「減緩 (Mitigation)」策略，例如減碳目標、碳捕捉技術等，核心目標是降低溫室氣體排放、減緩全球暖化速度。然而近年來，議題焦點逐漸擴展至「調適 (Adaptation)」面向，亦即在極端氣候已成既定事實的前提下，社會各界該如何因應並強化韌性。尹崇堯認為，調適議題與壽險業核心職能高度契合，因為保險的本質就是一種風險調適機制，而壽險業的業務核心正是健康保障，兩者不謀而合。

尹崇堯引述內政部統計表示，山地原住民平均餘命與全國平均存在約 9 年差距，男性逾 10 年，反映健康風險亟需關注。此外，臺灣極端

氣候事件約有四成以上，會直接影響原住民居住區域，顯示在氣候變遷下，原本經濟弱勢的族群將面臨更高的挑戰，提醒社會必須加速擴展保險可及性與推動健康促進，以減緩社會結構性差距。

南山人壽基於此觀察，自 2023 年啟動原鄉關懷列車計畫，每年前進十個原鄉部落，為居民提供遠距醫療設備建置、健康檢查與就醫交通補助等服務，累計已協助逾 6 萬人次；2025 年，服務團隊特別為原鄉長者進行失智檢測，約 480 位長者接受篩檢，其中約 16% 顯示需進一步評估，後續已連結在地醫療團隊持續關懷與追蹤。尹崇堯坦言，氣候調適涉及多重因素、難以用單一指標衡量，比減緩更難以量化成效，因此較少受到關注。而這正是壽險業能夠發揮社會價值的領域，盼能在氣候調適議題上善盡一份心力。

穩健經營為本，風險管理即永續實踐

壽險業自身的永續經營指標，也是金融市場焦點；穩健做好風險管理，本身就是具體實踐永續的最好表現。保險公司若無法長期穩健經營，對保戶的承諾將成為空談，因此，財務健全與風險控管必然是壽險業的永續根基。

隨著國際財務報導準則第 17 號 (IFRS 17) 於 2026 年正式上路，合約服務邊際 (Contractual Service Margin, CSM) 成為衡量保險公司獲利能力的關鍵指標，業務推廣的既有模式也需相應調整。對第一線從業人員而言，CSM 是相對陌生的財務概念，需要轉換成第一線人員能夠理解的語言；同時，壽險旗下產品線的多元性也是不可或缺，較高 CSM 的保障型商品固然重要，投資型或變額年金商品也仍有其市場需求，因為客戶需求多元，業務員的客群結構也各有不同，產品架構必須兼顧各種銷售情境。

迎接百歲人生，從財務給付走向健康守護

近年來，長壽成為普遍現象、而非特例，超高齡社會對保險業的產品設計與服務模式，都構成根本挑戰。臺灣出生人數從 2012 年的約 23 萬人，驟降至 2024 年的 13 萬人，2025 年甚至可能跌破 10 萬人，下探速度超乎各界預期，超高齡社會的壓力驟然升高，挑戰迅速到來。

趨勢不易逆轉，尹崇堯認為，壽險業至少要在兩個面向做出根本改變。第一是產品設計面，包括高齡保單的承保年齡上限、非標準體的核保定價機制，都需要重新思考。如今南山人壽已將終身險的保障年齡，逐步拉高至 100 歲，並積極研究如何運用數據分析與 AI 技術，提升非標準體的風險辨識與定價能力。第二是服務模式的轉型，必須跳脫傳統以理賠金額為核心的財務給付思維，進一步為客戶提供完整的問題解決方案。

以南山人壽的內部數據為例：保戶發生保險事故後，平均需要約 50 天才會提出理賠申請，健康險約 30 天，因為事故發生當下，多數人第一反應是處理眼前的緊急狀況，無暇顧及保險理賠。舉例來說，當一個家庭突然面臨長照需求時，往往不知道該從何著手，像是可能忽略浴室門檻等對失能者構成不便的細節，這正是保險公司可以提供價值的地方。

南山人壽基於此洞察，自 2020 年起建構「健康守護圈」服務平臺，串聯超過 50 家合作夥伴，從亞健康、罹病到失能，依不同階段為客戶提供居家改造諮詢、輔具支援、癌症衛教等非財務性服務，使用人次累計已超過 50 萬。其中，南山人壽與癌症希望基金會合作，為一具體案例，雙方共同為每年超過 1 萬名新罹癌保戶寄送專屬衛教手冊，內容依據不同癌別量身編製、並經醫師審閱，協助病患與家屬在最徬徨的時刻，能獲得正確資訊與心理支持。

南山人壽已規劃申設健康管理子公司，將健康守護圈的平臺服務予以升級，進一步深化此服務能量，並研究與日照機構、銀髮住宅等高齡照護資源合作的可能性。尹崇堯強調，購買保險的核心需求是帶來心安，而真正的心安，則來自於完整的承諾：當保戶不幸遭遇變故時，保險公司能夠全面照顧，而非僅僅支付一筆理賠金。

談到百歲人生，尹崇堯倡議，全民應該用更積極正向的態度來面對。南山人壽近期以「百歲人生，有備而來」為主題，舉辦多場永續健康論壇，希望引導民眾思考自己的百歲人生願望清單：100 歲時是否還能獨自旅行、把行李放上行李架、一天步行 5 到 10 公里？若有這樣的期待，從現在就要開始累積健康資本。尹崇堯期許，南山人壽能夠協助整個臺灣社會，共同邁向健康的百歲人生，也正是南山人壽自許永續健康領航者的使命所在。





陳思寬

永豐金融控股股份有限公司
董事長

CEO 洞察

攻守兼備厚植韌性 以金融驅動永續轉型

氣候風險已經成為直接衝擊企業成本與營運韌性的系統性挑戰。極端氣候相關的保險理賠金額倍數成長、IFRS S2 明確要求量化氣候風險的財務影響、永續金融需求大幅攀升，資金正加速流向低碳與永續轉型的標的。對金融業而言，氣候治理不再只是法規遵循工作，更是攸關長期競爭力的關鍵考驗。

永豐金控深耕永續多年，近年來在永續金融、氣候風險管理及資訊揭露方面皆有積極作為，充分展現了前瞻視野和成果。永豐金控董事長陳思寬接受資誠訪談時強調，做為資金提供者的金融業，做好風險管理本就是永豐金控的天職，面對極端氣候，永豐金控更必須確保營運韌性及永續經營。

由上而下，建立全面氣候治理框架

陳思寬說明，永豐金控建立由上而下的氣候治理框架；氣候風險與永續發展策略已經納入董事會固定監督管理的重點議題，氣候風險的評估與管理已融入金控整體風險管理的框架中，是日常風險管理的標配，由金控風險管理處主責，氣候風險概況包括風險與機會的辨識與回應行動、曝險情形、情境分析、以及相關專案執行進度等，每季都會呈報風險管理委員會、審計委員會及董事會。董事會下並設有永續發展委員會，綜理氣候相關議題並督導訂定相應的策略與行動計畫，同時訂有明確的指標與目標定期追蹤檢討。永豐金控從 2020 年起就將「減緩與調適氣候變遷」納入金控的三大永續承諾之一，並設 5 年指標與目標，每年檢討並 rolling 新一個 5 年計畫，施行至今，氣候這個課題已經是永豐金控營運的日常，在這種持續檢討與滾動修正的機制下，讓永豐金控得以持續調校，確保相關工作接軌公司策略、國際趨勢與主管機關政策要求。此外，永豐金控也積極投入人力、物力建

置氣候相關資料庫，期許未來結合 AI 應用，幫助金控及時掌握投融資組合碳排風險以及對永豐金控去碳目標的影響，並強化內部碳定價運用，將資金導引至低碳轉型的企業及產業，進一步提升減碳績效。

深耕綠能投融資，攻守兼備管理氣候風險

陳思寬強調，氣候風險不只是系統性的挑戰，更是永豐金控業務轉型與創新的契機，需要攻守兼備。

守，就是風控，永豐金控已經把氣候風險整合在業務流程當中，辦理業務時都要評估氣候風險，內部除了訂有高碳排產業指引，更制訂了明確的去碳政策，將於 2030 年全面退出燃料煤、非常規油氣等屬於擱淺資產、且無轉型作為標的之投融資業務，降低氣候風險對業務的衝擊。

攻，就是要積極將資金挹注到對氣候有正面助益的綠色資產上，也就是要發展綠色金融、永續金融。事實上，永豐金控從 2022 年起就將永續列入公司策略主軸之一，發展乾淨能源的投融資業務一直是永豐金控的重點項目，2025 年起更擴大納入循環經濟，明確對標國家淨零路徑中的能源轉型與產業轉型策略。

在這樣的策略思維下，永豐長期深耕綠能融資，迄今在太陽光電設備融資業務領域穩坐市場龍頭地位，並為唯一十連霸、獲頒經濟部能源署光鐸獎的金融業者，目前業務觸角已經延伸到其他前瞻能源包括地熱、小水力發電等領域，此外，也積極扮演綠電自由交易的推手，並承銷永續債券、以及協助環保綠能企業籌資等等，戮力打造綠能金融生態圈，以金融力量支持國家能源政策。

最後，介於擱淺資產與綠色資產之間、具有減碳壓力的，則是永豐金控要深化議合，協助低碳轉型的對象。這些明確呼應金管會的轉型金融政策，也是永豐金控紮實在做的工作。

以治理為起點，友善服務不遺漏任何人

除了永續金融，永豐金控以治理為起點，將「金融包容性」納入永續策略主軸。永續金融的價值，不僅來自資金如何支持淨零轉型，更在於如何對所有人提供公平、可及、有韌性的金融商品與服務。永豐金控在發展綠色金融、轉型金融的同時，也將友善金融視為永續發展的重要基底，因此除了「減緩與調適氣候變遷」，也早已將「消弭不平等」納入三大永續承諾之一，而金融包容性就是這當中非常重要的工作，因此戮力發展普惠金融、友善金融，用心耕耘高齡者、弱勢族群與偏鄉地區的友善金融服務。

永豐金控清楚認知，永續的本質是：不讓任何群體在轉型過程中被遺漏，而高齡長者、身障人士、以及外籍移工等族群，在金融體系中是最脆弱卻也最需要被保護的，尤其在高齡化、數位化的過程中，金融業絕對有責任提供包容、友善的金融商品與服務，以強化社會韌性，避免這些結構轉變帶來信用風險、詐騙風險、增加社會成本，進而提升金融體質的脆弱度。這已經不僅止於金融業企業社會責任的實踐，更是避免衝擊金融體質的必要之路。永豐金控致力為這些族群打造適合、多元的金融商品與服務，對弱勢族群提供專屬的信貸專案；在高齡族群方面，提供「安養信託」協助長者規劃資產並確保財產安全，設有「24 小時樂齡專線」直通客服專員快速取得服務，同時透過行動

劇的方式，將常見詐騙手法融入在為高齡長者設計的公益活動中，避免他們資產受到不法侵害；在身障人士方面，推出全臺首張視障點字金融信用卡，設置視障語音 ATM，導入容膝式 ATM，並與臺灣手語翻譯協會合作，提供聽障客戶即時視訊翻譯及預約現場手語翻譯等服務；在外籍移工方面，2013 年起即提供移工薪轉貸款專案，並設有多國語言繳費機，支援印尼、越南、菲律賓、泰國等地語言，解決外籍移工因語言、文化及缺乏財力資訊無法理解或取得金融服務的窘境。

永豐金控同時結合數位工具，讓金融服務更簡單、更便利、更安全。簡單舉幾個例子：永豐金控有「大戶 x 大戶投」整合性數位服務，方便客戶隨時進行存匯及投資理財交易，推出「豐存股」，方便投資人進行台股及美股多元資產配置；同時在官網設立金融友善專區並提供整合性友善入口，App 並提供全功能支援無障礙服務，像是系統報讀、三指滑動原則、字體放大、重點標示等功能，均獲得無障礙規範/機構的認證，也創新推出 AI 智能分行「iWish」，客戶只需以文字或圖片方式提出需求，AI 即可快速理解並協助客戶完成存提款、匯款等操作；創新發展「Orbit.AI 投資水晶球」，應用生成式 AI 協助客戶掌握投資趨勢，推出「ibrAin」智能理財，以最佳演算法及大數據精密運算，提供客戶自動化投資建議；並建立「農產智慧交易平台」，導入雲端結算系統，協助傳統農漁花卉批發市場轉型，並保障農民安全交易，減少現金風險。

對永豐來說，友善金融、普惠金融不是公益慈善，而是金融韌性的一部分，具有包容性的金融，永續價值才能真正普及到每一個客戶，這是永豐金控對自己的深切期許，也是必要承擔的責任。

三面向齊頭並進，共同建立永續金融生態系

金融業的本質還是在於風險管理，若能在政策明確、資訊透明的環境中發展永續金融，將能更有效率幫助金融業精準辨識風險，有效配置資本，穩健支持企業低碳、永續轉型。

永續金融要能真正到位、發揮影響力，主管機關的政策絕對是最重要的助力，發展過程肯定是艱辛的，但這也是永續發展必經之路。永豐金控將全力以赴，從環境 (E)、社會 (S)、治理 (G) 三大面向齊頭並進，殷切期待與主管機關並肩前行，共同構建一個制度化、透明化、國際化的永續金融生態系。



變局，向來是檢驗組織韌性的關鍵試煉；而持續進化，則是突破不確定環境的必經之路。本屆《臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》中，七位產業領袖與 PwC 領域專家，分別從經營、政策、科技與永續等多元視角，勾勒出臺灣金融業所處的現況輪廓與未來發展藍圖。通讀本年度專刊，可以清晰看見一項共通訊息——面對環境挑戰，金融業不僅須妥善因應當下，更需要以前瞻思維主動躍升，方能化挑戰為轉機。

在整體經濟表現相對穩健的背景下，產業仍須審慎因應雙率波動與地緣政治帶來的高度不確定性；而在科技應用層面，人工智慧已由支援工具轉變為驅動營運效率與創新服務的核心動能，隨之而來的負責任 AI 與資料治理，更成為金融機構實現長期穩健發展的重要基石。

結語

向上躍升



隨著投信基金規模突破十兆元、臺灣股市躋身全球主要市場之列，政策機遇亦為產業注入新動能。亞洲資產管理中心計畫從高雄專區試點起步，逐步串連跨境資產與資金流動之際，金融業積極響應，除了支持「留財引資」國家戰略，更突顯金融業擔當區域資產管理樞紐的實力。相較於香港與新加坡面向全球為自身定位，臺灣多年來累積深厚的製造業基礎，加上資金充沛、儲蓄率高，都是臺灣金融業銜接資本市場與產業的優勢；此外，臺灣金融業更以服務本土家族企業與高資產客群見長，能夠貼近在地產業需求、深耕跨世代傳承，這正是臺灣在亞太財富管理版圖中不可替代的獨特價值。

至於在永續發展方面，金融機構的角色亦持續轉型，從風險控制者邁向價值賦能者，無論是氣候調適金融的布局，或是普惠與友善金融的推進，皆彰顯「不遺漏任何人」的核心承諾。

金融業的本質在於風險管理，而風險管理的更高層次，則是在有效控管風險的同時，為企業本身及利害關係人持續創造價值。當全球地緣局勢與科技變革高速互相影響，臺灣金融業正以韌性為根基、以創新為動能、以永續為方向，穩健邁向下一階段成長。我們深信，本專刊所匯聚的領袖洞見與實踐經驗，正為臺灣金融業的新篇章，揭開充滿前瞻動能的序幕。



2026 臺灣金融業企業領袖深度訪談團隊

調查計畫主持人

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所副所長、國際暨金融事業執行長

郭柏如 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長

產業議題與深度訪談團隊（依姓名筆畫排序）

王昱欣 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

吳尚燉 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

李裕勳 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師

林維琪 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

胡友貞 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

施敏智 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

梁亦銘 資誠企業管理顧問公司金融產業服務執行董事

梁鴻烈 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師

張家荃 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

陳念平 資誠企業管理顧問公司金融產業服務執行董事

陳賢儀 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

羅蕉森 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

洪貴燕 資誠企業管理顧問公司金融產業服務副總經理

張書恆 資誠企業管理顧問公司金融產業服務副總經理

胡為晴 普華商務法律事務所金融產業服務資深律師

蔡育紋 資誠聯合會計師事務所金融產業服務協理

調查計畫執行團隊

張庭瑜 經理

劉璟儀 經理

蕭佳佩 經理

吳明薇 資深專員

品牌及溝通團隊

程芝萱 副總經理

楊証凱 協理

莊蕎安 協理

視覺設計團隊

魏怡娟 協理

陳柏宏 經理

張家毓 經理

蔡秉蓉 資深專員

王心穎 專員

www.pwc.tw

© 2026 PricewaterhouseCoopers Taiwan (PwC Taiwan). All rights reserved. PwC Taiwan refers to the Taiwan group of member firms, 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.

