

精彩內容
中國磁吸效應31項新惠台政策發力
美徵鋼鐵進口關稅恐觸發貿易大戰
供應鏈金融整合平台與新融資模式
強本革新思維開拓農業金融供應鏈
APABI組織訪台談新金融人才培育

探索

供應鏈金融 的應用與未來

因金融科技的發展，
區塊鏈、大數據等應用越來越成熟，
現代的供應鏈金融藉此解決
許多中小企業傳統融資上的阻礙，
讓銀行等金融機構有足夠的資訊
提供更優質的產品和服務，
未來的經濟發展型態將因此而有重大革新。



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance



定價：新台幣220元 特價：新台幣180元

本院將提撥雜誌收入半數之金額支持「資深金融人才社會回饋服務平台」

院長 黃崇楷
《台灣銀行家》雜誌總編輯

國際經貿驚濤中 期望台灣踏浪而行

驚鰲剛過，國際經貿情勢就風雲大起，在美國與歐洲貿易關稅爭議升溫外，川普總統上月底基於「301條款」調查結果，更對達US\$600億的中國進口商品加徵25%關稅，並限制中國企業對美投資併購。中國也在不到12小時後提出報復清單，針對US\$30億的美國進口商品加徵報復關稅，開打新一輪的貿易大戰。

儘管對照過去經驗，這樣的互相喊話最後往往都是談判做收，但這次美國這位川普總統，卻在這個時候展現出對於平衡中美貿易逆差的強烈決心，一方面回應美國強硬選民的選票要求，卻也是針對中國十九大無限延任習主席後，所送出的美國「賀禮」。加上簽署台灣旅行法對一中原則的挑戰，這樣的禮數，相信北京點滴在心頭，假以時日，也定有相當回禮。未來中美的博弈對抗，只可能會逐步加溫，而夾在兩強中的台灣，同時也是美中貿易中的主要關係者，該如何自處？又該如何同兩強共處？

然而除了中美之外，我們也看到美國權力退出後，其他國家也搏命著尋求新的發展機會。例如儘管美國退出，但由TPP進化，同樣在上個月由日本、加拿大等11國所發起的CPTPP（跨太平洋夥伴全面進展協定），竟然可以在不被看好的情況下，僅半年多

就完成簽署程序，預計最快明年初將可生效。雖說CPTPP被認為是TPP的縮水版，但整體而言仍維持著TPP既有的高標準，包括高達98%零關稅、服務業開放、電子商務等，可說是首個達陣的現代化經貿協定。

在中美對峙的情勢中，對台灣而言，爭取第二波時加入CPTPP更顯當務之急。因為CPTPP的11個會員國家不僅就在台灣的周邊，而且與台灣的經貿關係非常密切，占貿易總量占比27.6%。更重要的是，就如同當時的美國總統歐巴馬在論及TPP時說：「我們不能讓中國這樣的國家書寫全球經濟規則。」整個TPP的架構就是期待一個更為保護智財權、更為減少政府干預的高標準經濟規模，而對照的就是持續違背當時WTO開放承諾的崛起中國。未來兩岸經貿競合的態樣，就端賴台灣可以比對岸更早的納入全新的貿易整合體系，以提升產業競爭力，增加商貿空間。也唯有擴大台灣與美中兩大強權之外的經貿聯結，才能在兩強之外，尋求不被當成交易棋子的可能空間。

尤其是對包括金融的服務業而言，延續著台灣過去對於加入TPP的準備，若能爭取加入CPTPP，則是讓台灣服務業有機會投入一個全新的戰局去爭取全

新的商機。正因為台灣缺少了多邊或雙邊的國際經貿組織開放參與，讓台灣服務業的視野已限縮於國內島國的格局，讓各種服務業紛紛淪為CP值大戰，都只為滿足消費者用最低的價格去取得各項服務的錯誤心態，而忽略了創新與品質提升才是競爭力的關鍵。在金融方面，微薄的利差也換不到專案融資的專業產品開發，而只能拱手送出以賺取海外金融產品同樣微薄的手續費。在狀似豐厚的金融產業獲利水準上，其實背後是廣大的閒置資金以及令人憂心的產業轉型瓶頸。這都有賴在未來更開放、競爭更激烈的市場中，刺激出國內產業的動能，提振起經濟的發展機會。

台灣本來就不是在舒適圈存在與發展，而今整個情勢卻更為險峻難測。過去提醒著國人憂患意識，是擔心對岸的武力侵犯，但隨著北京端出對台相關優惠政策，以降低促統成本的相關作為，台灣社會卻彷彿默默的接受，而未能警覺對台灣下階段發展的重大衝擊。孟子所說：「生於憂患、死於安樂」，國際的經貿風雲，或許能喚起政府與國人的憂患意識，在瞬息變化的國際環境中，謀策因應之道。



慶祝創刊台灣銀行家

100

填問卷抽大獎

只要在2018年4月30日前，至「台灣銀行家創刊100期讀者問卷調查」活動網站填寫問卷，即可參加抽獎活動，有機會獲得TABF紀念銅雕（1名）、Dashiang保溫瓶（3名）、阿育吠陀手工皂（3名）、銀行家雜誌紀念郵票（10名），機會難得，歡迎大家趕快來共襄盛舉！活動中獎幸運得主將於2018年5月底前公布，快來參加！

台灣銀行家創刊100期讀者問卷調查活動網站



TABF紀念銅雕



Dashiang 保溫瓶

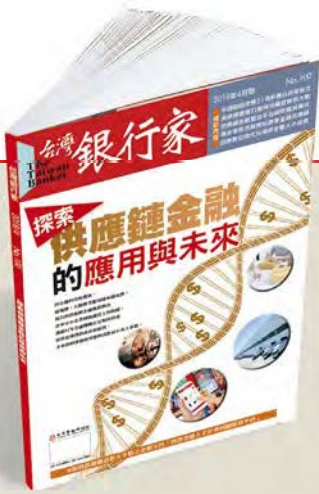


阿育吠陀手工皂



銀行家雜誌紀念郵票

（註：以上贈品以實物為準，顏色隨機挑選。）



擁有台灣銀行家的6種方法

1. 信用卡傳真

請填妥信用卡專用訂閱單
傳真至：(02) 2363-5625

2. 銀行ATM轉帳

帳戶：財團法人台灣金融研訓院
銀行：玉山銀行古亭分行
帳號：0989440003300（銀行代號808）
請完成轉帳手續後，將轉帳收據會同訂閱單
傳真至：(02) 2363-5625

3. 網路訂閱

請上台灣金融研訓院網路書店網站
www.tabf.org.tw/fbs

4. 劃撥訂閱

戶名：財團法人台灣金融研訓院 帳號：0532300-1

5. 門市訂閱

歡迎親至台北市羅斯福路3段62號1樓金融廣場書店

6. 至誠品、法雅客及其他一般書店購買。

發行人／洪茂蔚

總編輯／黃崇哲

榮譽編輯顧問／丁克華、王儷玲、吳榮義、李庸三、胡勝正、胡富雄、許嘉棟、曾銘宗、黃天麟、黃博怡、趙揚清、劉燈城、劉錦添

編輯委員／王志誠、王健全、王塗發、王澹智、王儷容、朱浩民、吳中書、李桐豪、李堅明、李顯峰、沈中華、林建甫、林惠玲、邱俊榮、高淑娟、張士傑、張大為、曹添旺、梁國源、許建隆、郭正亮、陳錦村、黃日燦、黃俊堯、黃能富、楊杓、董瑞斌、劉必榮、劉宏基、劉紹樑、劉瑞華、劉錦龍、歐興祥、蔡憲浩、鄭秀玲、簡明仁

編務顧問／吳立民、李美惠

主編／傅清源

副主編／張嘉伶

執行編輯／蔡佩蓉

委託編務／今周刊出版社股份有限公司代編部

整合行銷／邱鴻斌 (02) 3365-3666轉559

發行所／財團法人台灣金融研訓院（台北市羅斯福路三段62號）

讀者服務專線／(02) 3365-3666轉559

訂戶服務專線／(02) 3365-3666轉559

傳真訂購專線／(02) 2363-5625

網路訂閱／台灣金融研訓院網路書店（www.tabf.org.tw/fbs）

廣告服務專線／(02) 3365-3666轉559

雜誌經銷商／創新書報股份有限公司 電話：(02) 2917-8022

製版印刷／科樂印刷事業股份有限公司

國內掛號／半年期一律加郵資240元

一年期一律加郵資480元

二年期一律加郵資960元

國內訂閱價／半年6期，訂閱價1,320元，加送2期

一年12期，訂閱價2,640元，加送5期

二年24期，訂閱價5,280元，加送12期

國外訂閱一年12期費用（含郵資）為

1. 歐美地區——水陸：新台幣3,480元、110美元

航空：新台幣4,600元、144美元

2. 亞洲地區——水陸：新台幣3,480元、110美元、人民幣740元

航空：新台幣4,030元、127美元、人民幣856元

3. 港澳地區——水陸：新台幣3,060元、97美元、港幣738元

航空：新台幣3,650元、115美元、港幣880元

國外訂閱二年24期費用（含郵資）為

1. 歐美地區——水陸：新台幣6,940元、217美元

航空：新台幣9,200元、287美元

2. 亞洲地區——水陸：新台幣6,940元、217美元、人民幣1,473元

航空：新台幣8,040元、251美元、人民幣1,707元

3. 港澳地區——水陸：新台幣6,120元、192美元、港幣1,474元

航空：新台幣7,250元、227美元、港幣1,746元

海外經銷／中國大陸上海精育文化傳播有限公司

免付費電話／800-820-0950（限大陸地區撥打）

諮詢專線／86-21-62894188

定價／新台幣220元 特價／新台幣180元

台灣銀行家雜誌銷售據點／誠品、金石堂、法雅客、其他一般書店

法律顧問／林春鏞

本刊所刊載之全部內容版權屬本刊所有，非經本刊同意不得翻印轉載

◎本刊物立場中立，所有來稿代表作者個人意見

發揮你的影響力! 歡迎投稿

《台灣銀行家》歡迎各界投稿，
經本刊審閱同意後刊登；
投稿請寄 banker@tabf.org.tw



封面故事

22 探索供應鏈金融的應用與未來

總論篇

- 24 供應鏈金融發展歷史與新契機
供應鏈金融整合平台
提供新融資模式

挑戰篇

- 26 拓展新南向金融商機
供應鏈金融挺新南向
三大信保基金做備援
- 29 專訪農委會副主委李退之
強本革新思維
開拓農業供應鏈金融
- 33 農業之區塊鏈應用
農業大革新
利用區塊鏈展現新價值

國際篇

- 37 墨西哥篇》提供應收帳款承購服務
善用供應鏈金融
創造最佳營運績效
- 40 美國篇》大型企業領頭發展
以區塊鏈為基礎
引領供應鏈金融發展
- 43 中國篇》政策支持供應鏈金融市場
鴻海結盟點融網
專攻中小企業融資

技術篇

- 46 應用區塊鏈技術
供應鏈金融結合區塊鏈
強化風險管控
- 49 金融科技推展變革
金融科技躍升
供應鏈金融服務大不同

產業篇

- 52 累積核心競爭優勢
中租迪和顯現服務價值
與國內產業共成長
- 55 開啟跨業結盟供應鏈融資
北富銀+MOMO電商
開展新融資合作模式
- 58 關貿創新融資服務
金融科技整合資訊
企業資金調度更靈活
- 61 提供企業跨境銷售一條龍服務
聚豐全球建立產品優勢
擴大銷售通路



特別企劃

72



社會住宅 國際體制之探索與省思

總論篇

- 74 解讀社會住宅
聯合國推動永續
以住宅政策穩定社會經濟

國際篇

- 76 英國篇》社會住宅的先行者
培養合作意識
互助打造共享家園
- 79 德國篇》住宅政策成為穩定社會的力量
德國人人住得起
公平與正義兼具

- 82 法國篇》融合地方特色的社會住宅
創業與公義兼備
自由無憂的居住選擇

- 86 日本篇》循序漸進的法規體制
居民自主建設
重視社區自治概念

展望篇

- 89 推進台灣社會住宅制度
落實知行合一
創造幸福共好家園



- 03 <編輯手札>
國際經貿驚濤中
期望台灣踏浪而行

- 10 <名家觀點>
中國磁吸效應
新惠台政策發力

- 14 <觀天下>
美徵鋼鐵進口關稅
公平貿易大戰方興未艾

- 18 <人物專訪>
專訪高雄銀行董事長張雲鵬
扶植在地新創產業
著重綠能、國防、新農業

- 64 <焦點人物>
在位最長日銀總裁誕生？
斬獲各界信任 致力實現物價穩定

- 68 <熱門話題>
開放迎接金融科技時代
積極面對變革
央行擁抱金融科技的思考

- 70 <特別報導>
APABI組織將於5月訪台
跨界背景需求增
新金融人才培育與躍進

- 94 <新書快訊>
職場成功必修心理學
掌握情緒韌性
好關係讓工作更有效率

中國磁吸效應 新惠台政策發力

中國大陸兩會開幕前夕，國台辦突然在 2 月 28 日公佈 31 項惠台政策，12 項涉及加快給予台資企業的同等待遇，19 項涉及逐步為台灣民眾提供同等待遇，開放力度之大、範圍之廣、涉及部門之多，遠超出各界預期。不管是對企業或民眾，都開啟了中國大陸對台「經貿統、融合發展」的新時代。

多面向開放 磁吸台灣人才、行業、資金

這次公佈的惠台政策，本質上是從「中國大陸到台灣讓利」轉向「磁吸台灣到中國大陸」。相較於 2008 年至 2016 年，惠台政策主要是中國大陸來台採購、投資、交流；2018 年啟動的新惠台政策，將轉向中國大陸磁吸台灣人才、行業、資金。

首先就產業開放來說。這次最大亮點，無疑是中國大陸主動跳脫兩岸服貿障礙，單向對台灣開放服務業，尤其是攸關重大利益的金融業、政府採購、影視出版業等等，但中國大陸如今卻決定跳過服貿障礙，單向對台灣開放，擺明了「儘管台灣不讓我過去，我還是歡迎你來」，讓台灣相關行業和民眾可到中國大陸發展。

以金融業為例，中國大陸將允許台灣金融機構及商家與中國銀聯和中國大陸非銀行支付機構合作，提供便捷小額支付服務；台灣徵信機構將可與中國大陸徵信機構合作，為兩岸民眾和企業提供徵信服務；台資銀行將可與中國大陸同業

合作，透過銀行團貸款等方式，為實體經濟提供金融服務。另外針對台灣金融從業人員，中國大陸將放寬台灣人在中國大陸申請證券、期貨、基金從業資格，接受台灣各種金融認證，只需通過中國大陸法律法規考試即可。

另一個產業開放亮點，是提供台資企業同等待遇，例如參與「中國製造 2025」適用與中國大陸企業同等政策、支持享受高新技術業的減稅待遇、參與中國大陸國家重點研發計劃項目申報、以特許經營方式參與基礎建設、公平參與政府採購、參與國有企業混合所有制改革、農業企業可同等享受農機購置補貼等。

此外，針對敏感的文化產業，這次也破格開放台灣人士參與中國大陸廣播電視節目和電影電視劇製作可不受數量限制；中國大陸電影發行機構、廣播電視台、視聽網站和有線電視網引進台灣生產的電影電視劇也不做數量限制；放寬兩岸合拍電影電視劇在主創人員比例、中國大陸元素、投資比例的限制；對台灣圖書進口簡化進口審批流程等等。對長期陷入低迷的台灣影視出版業來說，無疑為一大利多。

更引人矚目的惠台政策，無疑是開放台灣人才赴中國大陸發展，題為「逐步為台灣同胞在中國大陸學習、創業、就業、生活提供與中國大陸同胞同等待遇」，包括可參加 53 項專業技術人員和 81 項技能人員職業資格考試、可申請參與「千人計劃」、可申報各類國家基金項目、取得中



郭正亮

現職：立法委員

學歷：美國耶魯大學政治學博士

經歷：文化大學國際企業管理研究所副教授、
美國艾森豪獎金得主

國大陸醫師資格可在中國大陸執業、台灣醫師可透過認定獲得中國大陸醫師資格、鼓勵台灣教師到中國大陸高校任教等等。

重金納人才 主攻年輕世代

事實上，近幾年中國大陸已展開磁吸台灣人才戰略，31 項惠台政策只是做出總結而已。例如台灣高科技產業早已頻傳被中國大陸公司以 2 至 5 倍高薪挖角，從面板到 LED，從 DRAM 到晶圓製造，陸企甚至還專程到台灣新竹科學園區、

台北 101 大樓附近，僱用台灣專家獵才，對台灣高科技產業脈動和人事異動都非常熟悉。

2016 年 12 月，光是中國大陸中央就已在 20 個省市公佈 41 個國家級的青創基地、12 個青創示範點，入駐台資企業將近 1,200 家，吸引超過 6,000 名台灣年輕人在當地就業，17,000 人前往實習。青創基地提供財政誘因，包括開辦創業基金補貼、辦公室廠房補貼、住房補貼、醫療服務、子女就學服務等等。地方政府自行設立的青創基地，更已超過 200 個，而且還在持續增加中。



新惠台措施將吸引大量台灣各行業專業人士西進中國大陸工作。（圖／達志影像）

為了擴大兩岸融合發展，2017年1月，中國大陸宣佈將卡式台胞證改成和中國大陸身份證一樣18碼，讓台灣民眾享有電商服務。2017年2月，中國大陸政協主席俞正聲正式宣示，將「加強與台灣基層一線和青年一代交往交流，厚植兩岸關係和平發展民意基礎」。2017年7月，中國大陸教育部宣佈放寬台灣學生學測成績申請大陸大學標準，從以前的「前標」（前12.5%）降至「免試均標」（前50%）。同年11月公佈台灣學生獎學金新制（舊制是2006年），每年總發放金額從¥7,000,000大增至¥18,720,000，每人每年最高金額從¥8,000，三級跳達到¥30,000，核准人數則從2,000人增至2,900人。

台企通過上市 鴻海成前鋒

2月28日公佈新惠台政策之後，緊接著3月8日，中國大陸證監會又加速通過鴻海子公司富士康工業互聯網（FII）的上市申請，從申請到通過，只用了36天，跳過排隊等待的400多家公司，創下中國大陸申請IPO上市的最快記錄。

中國大陸快速通過FII首次公發，顯然是呼應國台辦主任張志軍主張，將在中國大陸股市形成「台企類股」，FII及時通過上市，勢將成為台

商上市樣板。鴻海決定赴中國大陸上市，顯然是為了募集更多資金。相對於上海A股給科技股高達43倍本益比，鴻海在台股只得到11至12倍本益比，兩岸募資能量相差3倍以上。FII總共發行19億股，預定募資¥272億，如能比照上海A股給電子業本益比將近43倍，FII市值可望逼近¥6,800億（約3.1兆元新台幣），不但將成為上海科技股龍頭，也將超過台灣母公司鴻海市值1兆5,000億元新台幣。

早在2015年6月25日，郭台銘就曾在股東大會表示「台股本益比太低，恐遭邊緣化」，



中國大陸著重人才戰略，並主攻台灣年輕世代。（圖／達志影像）

中國大陸甫公佈的31項惠台政策以各領域的多面向開放，吸引台灣資本、技術、業務、人才，乃至產業的整體性轉移，台灣要嚴正面對問題。



將在未來3至5年，把鴻海集團的大陸投資分拆上市。2017年郭董兌現諾言，7月鴻騰精密赴港掛牌，10月全球第二大PCB廠商臻鼎，也切出子公司鵬鼎在深圳上市。如今富士康也順勢改組為FII，2018年3月在上海上市，算是鴻海集團進一步脫胎換骨為中國大陸上市集團的里程碑。

FII在中國大陸上市後，鴻海固然仍擁有85%股權，但由於FII投資計劃都在中國大陸，未來不管是在中國大陸辦理增資，或是和陸企或外商進行合作換股，都將進一步稀釋鴻海股權。一旦FII在中國大陸籌資開始超過鴻海，鴻海原本對FII主導權也將隨之喪失。

兩岸資本市場落差 牽動連鎖效應

兩岸資本市場落差，不但會衝擊鴻海對FII主導權，也將進一步導致鴻海人才出走。兩岸本益比落差也將反映到員工配股，FII比鴻海具有更高本益比，將使FII員工享有更高配股，鴻海員工也將有更大誘因到大陸轉任，原本在鴻海就業的4,000多名研發人員，隨著FII逐漸在中國大陸崛起，恐怕早晚也會出走。

就此而言，FII在上海上市，恐怕不只是台商赴陸上市的個案而已。由於鴻海和富士康在兩岸的厚重地位，兩岸資本市場落差所牽動的連鎖效應，恐將涵蓋兩岸資本、技術、業務、人才，乃至產業的整體性轉移。鴻海作為台灣資訊電子

業龍頭，終將牽動台灣相關產業鏈跟進出走。

更嚴重的是，FII涉及的相關產業，舉凡智慧製造、物聯網、機器人、雲端計算平台，不但符合大陸十三五計劃，也和台灣急於推動的產業升級高度重疊。如果FII在上海上市，最後將演變成對鴻海的釜底抽薪，台灣相關產業鏈公司跟進FII到大陸上市，最後也將演變成對台灣資訊電子業的全面掏空。

也難怪Bloomberg在3月6日，針對FII到中國大陸上市的報導，標題就是「富士康的中國豐收，可能是台灣的頭痛」(Foxconn's China Bounty Might be a Taiwan Headache)。日本經濟新聞甚至指出，中國大陸火速批准富士康上市，目的是讓台灣經濟更依賴中國，朝最終的統一再進一步。

台灣電子資訊產品，占出口比重將近4成，如果因為兩岸資本市場落差，導致中國大陸台商紛紛跟進FII，轉向中國大陸做分割上市，人才、技術、業務終將隨著資本往大陸移動，台灣恐將面對空前的產業空洞化危機。

縱觀兩岸博弈，這是大陸在2014年台灣太陽花運動受挫之後，轉向「全面磁吸、經貿促統」的新對台路線，試圖透過「兩岸融合發展促成漸進統」，制衡台灣新世代的「天然獨」。兩岸較勁之後，最後究竟是「中國經貿統一」勝出，還是「台灣政治認同」勝出，仍有待歷史證明。

美徵鋼鐵進口關稅 公平貿易大戰方興未艾

美國總統川普在3月初宣佈針對美國進口的鋼鐵與鋁製品分別課徵25%與10%的進口關稅，這項舉動引起世界主要經濟與貿易大國的關注。雖然，與美國貿易密切的加拿大與墨西哥因北美貿易協定正在重新談判，而獲得暫時豁免；澳洲因為願意與美國展開協商，也獲得豁免。但是，歐盟則揚言採取報復課稅，而且與美國貿易代表萊澤的談判，並未獲得實質進展。當國際經濟在2017年已經明顯復甦下，川普總統的鋼鐵關稅課徵行動，讓各界擔憂是否會

因而觸發貿易大戰，為2018年的國際經貿動態發展構成陰影，並對未來經濟情勢產生更高的不確定性。

強化美國國內製造業

事實上，川普對鋼鐵業採取關稅保護政策，早就有跡可尋。川普在2016年6月在美國傳統鋼鐵生產基地賓夕法尼亞州的Monessen小鎮發表「美國經濟獨立宣言」的競選演說中，就大力抨擊美國的政治人物完全忽略國外鋼鐵產品



針對鋼鐵製品課徵進口關稅目的為強化國內製造業。(圖/達志影像)

劉錦龍

現職：中央大學產業經濟研究所教授
學歷：美國北卡羅萊納州大經濟學博士
經歷：中央大學產業經濟研究所教授、
中央大學產業經濟研究所所長、
美國Duke大學訪問副教授、美國
Fulbright獎學金訪問學者



在美國境內傾銷的嚴重性，強調過度追求全球化的作為，讓「工作、財富與工廠移至海外」，「誅滅了中產階級」。在這次演說中，川普更以美國開國元老且廣受各界敬重的經濟學家漢彌頓的憲法設計為例，指出美國當時只有對進口產品課徵「關稅」，但並沒有對國內生產者課徵「所得稅」。然而，現今的情形完全兩樣，國內生產者須負擔高額公司所得稅，但國外產品卻可以免繳任何稅收就可以在美國銷售。由這段演說，就可以看出過去 1 年多來，川普總統的施政邏輯在於強化美國國內製造業，並透過減稅與追求「公平貿易」，而不是「自由貿易」的方式來重整美國的經濟。

創造就業機會獲藍領支持

川普總統選擇鋼鐵業做重大的貿易政策宣佈，這項政策在政治層面產生微妙的作用。除了白宮經濟顧問科恩 (Cohn) 因不認同這項決策請辭外，與川普總統同一陣營的共和黨同志，因為深怕引起外國同樣採取關稅報復而有多人不表認同。但是這項關稅政策反而受到民主黨人士的歡迎，這樣的結果反倒讓許多人感到訝異。長期觀察美國經貿政策與共和黨與民主黨的主張，一般都同意，美國共和黨向來比較贊同自由貿易，而民主黨則比較不主張，這與共和黨較受資本家支持，而民主黨較受藍領勞工階級支持有關。然而，過去 20 多年來，因為國外產品大量進口至

美國，特別是中國產品的競爭，導致美國國內工廠紛紛關廠，勞工失業大量增加，在轉業困難下，薪資水準非但無法提升，實質薪資則出現下降。川普總統的「讓美國再度偉大口號」，透過強化國內製造業以創造國內就業機會，就受到藍領勞工階層的歡迎。

就業人數逐年大幅減少

以美國鋼鐵業所屬的基本金屬行業為例，根據美國勞動部公佈的資料，在 1990 年時就業人數約 700,000 人，但到了 2017 年則下降至 400,000 人，而下降最快的期間就在 2000 年至 2010 年這 10 年間，一度由 630,000 人降至 340,000 人，就業減少達到近 300,000 人，減少的比率達到 43%，快速的就業減少進而產生眾多就業與社會問題。然而，由經濟學家的觀點，美國鋼鐵業的蕭條並不純粹是因為這個產業的生產力低落而造成的結果。美國杜克大學的 Collard-Wexler 教授與普林斯頓大學的 De Loecker 教授在 2015 年於著名美國經濟學術期刊《美國經濟論叢》(American Economic Review) 發表學術論文，討論美國鋼鐵業由 1963 年到 2002 年的 40 年間發展過程，發現在這段期間就業人數減少 400,000 人，相當於 75% 的就業量，但因為生產技術的創新，鋼鐵業的生產總值，以 1987 年的金額計算，在 1980 年至 2000 年間，仍由 US\$400 億上升至 US\$500 億。換言之，勞

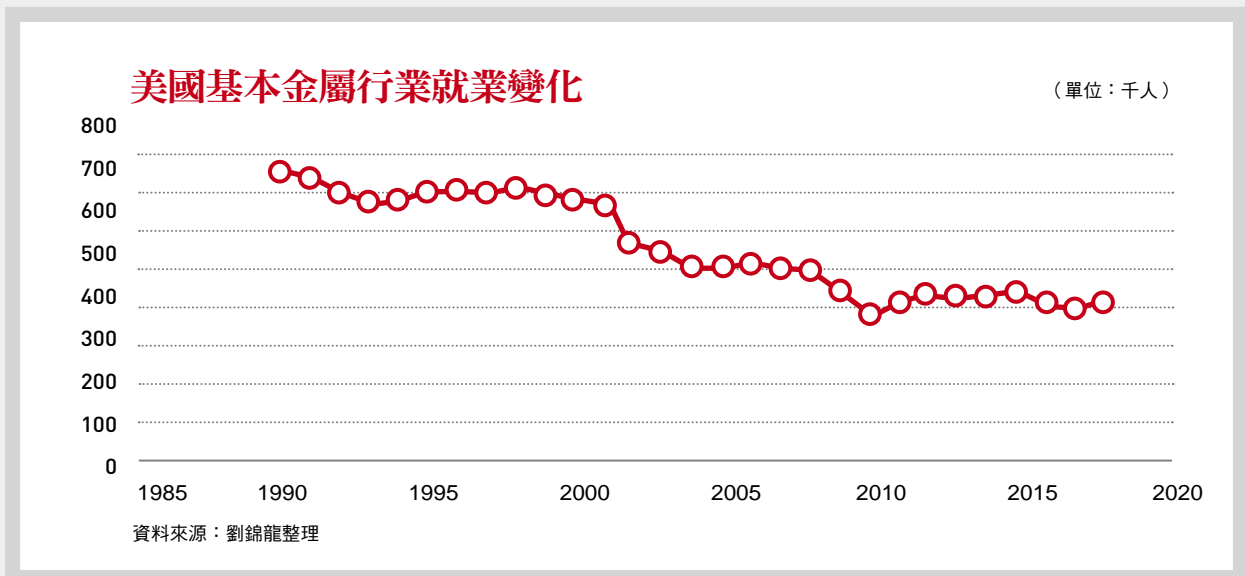
動生產力在同時間增加 5 倍，讓美國的鋼鐵業成為繼電腦軟體與設備業，為同期間發展最為快速的製造業。這段期間美國鋼鐵業的生產力快速成長與伴隨的就業量減少，並非來自於全球化的影響，而是來自於新的電爐煉鋼技術創新取代了無效率的垂直整合高爐煉鋼生產方式。

問題是為何美國的鋼鐵產業在過去 20 年間變成了艱困產業，而且讓川普總統大動作採取高額關稅課徵的方式來處理。這次美國川普總統所引用的法令是 1962 年制定的美國貿易擴張法 232 條款的規範，以損及國家安全，特別是國防上的需求為由，經由美國商業部的調查而提出。根據美國商務部針對鋼鐵與鋁製品的兩份調查

報告，主要發現為：(一) 鋼鐵對美國國家安全具重要性 (important)，鋁對美國國家安全具必要性 (essential)；(二) 鋼鐵與鋁製品目前的進口數量對於這兩個產業有經濟福利上的負面影響；(三) 超額的進口量所產生對國內產品的替代性對於弱化國內經濟產生嚴重後果；(四) 當前全球過度的生產能量是構成弱化美國經濟的主要事件。

直指美中貿易問題

由於報告中以全球過度生產量做為主要原因，評論者均認為川普政府的主要對象應是中國大陸，但目前美國在這 2 個產品的主要進口來源



在國際經濟已明顯復甦下， 川普宣佈針對美國進口的鋼鐵與鋁製品分別課徵關稅， 外界擔憂將觸發貿易大戰。



並非是中國大陸，採行這樣的措施只有傷害到與美國友好的國家，並非是中國大陸，進而直指川普政府的做法相當不智。然而，中國大陸在 2000 年進入國際世貿組織 WTO 後，過去將近 20 年間，中國大陸以其低廉勞工搭配國家資本主義與國家的出口發展政策，導致全球貿易發展產生不均衡現象，則是眾所周知。如何矯正這樣的狀態，特

別是美國與中國大陸間的貿易問題，則是川普總統在 2016 年競選期間對美國選民的承諾。

目前，中國大陸在這兩項金屬產品上並不是美國主要進口國，而是美國鋼鐵產業在過去幾年期間提出多項反傾銷與平衡稅措施奏效所致。但因中國大陸仍存在龐大鋼鐵產品過度產能，而且部份產品則透過他國轉出口至美國，美國採取此一行動，無非是要逼世界各國上談判桌與美國共同協商，以避免中國大陸過度產能會持續造成對美國不可挽回的危害，這由美國商務部報告中直指在國防工業與基礎建設方面，中國大陸鋼鐵產品已經介入美國市場頗深，可以一窺而知。



美國貿易此政策因創造國內就業機會受到藍領勞工階層歡迎。(圖/達志影像)

國內部份樂觀業者認為美國的片面課徵關稅政策有違 WTO 的國際貿易協定，將如同 2003 年間布希政府時期的做法，因為違反 WTO 協議，勢必在短期內撤銷。然而，川普總統上來後許多反建制派的作法，讓許多觀察家或評論者，難以捉摸。若由川普總統的過去的競選演說或政策白皮書，不難看出川普總統對於 WTO 的高度不信任，若欲利用 WTO 體制來牽制美國的貿易政策，恐怕是緣木求魚。去年川普總統已經簽署進行對中國大陸進行 301 條款調查，其調查結果即將出爐，川普總統對中國大陸產品所採取的貿易措施與其影響，更值得國人關注。 ●

專訪高雄銀行董事長張雲鵬 扶植在地新創產業 著重綠能、國防、新農業

高雄銀行近年積極為在地創新產業提供融資服務，張雲鵬表示，未來也將配合市府政策，助力當地新創產業發展。

採訪、撰文：劉書甯

從華銀基層一路做起的前華南金控總經理張雲鵬，去年6月正式上任高雄銀行董事長，在轉換跑道之後近9個多月來，他不僅積極領軍高銀投入組織及業務結構轉向，亦不遺餘力投入配合政府的5+2策略產業，尤其是南台灣有其獨特的產業發展環境，對此更要掌握到相關的脈

動，現階段張雲鵬目光鎖定綠能、國防、新農業等作為高銀投入5+2策略產業的重要標的，他特別接受《台灣銀行家》雜誌專訪，擘劃高銀未來支持地方產業之融資願景，並以有效協助新創產業取得足夠資金，提出執行建議，以下是專訪紀要。

Profile

張雲鵬

現職：高雄銀行董事長

經歷：華南金控董事兼總經理、商研院董事、台灣中小企業聯合輔導基金會董事、台灣金聯資產管理公司董事、華南銀行常務董事兼總經理、華南金創投董事長兼總經理、華南銀行副總經理、華南銀行企金部經理、華南銀行紐約分行經理、華南銀行新加坡分行經理



Q 您對金融如何扶植創新產業有何看法？

答：我認為，中央推動 5+2 產業創新計劃中，南部 7 縣市最可著力的應為「綠能科技」、「國防產業」及「新農業」三種類型產業。事實上，高雄銀行這幾年來已對此積極提供融資服務，滿足其資金需求，未來也將繼續扶植在地新創事業的發展。

以最新統計來看，我們銀行對創新產業的融資餘額在 2017 年底已超過新台幣 200 億元，占放款總餘額的 15%，自 2016 年 10 月以來，成長率為 15.78%，預計今年亦持續二位數成長。在上述融資裡，包括綠能科技、國防產業、新農業的相關融資最多。

在綠能科技方面，主要配合高雄市政府中小企業商業貸款及策略性貸款政策，搭配信保基金相對保證機制，承作小規模商業貸款及太陽能光電策略性貸款，截至 2017 年底，核貸戶數已有 866 戶，撥貸金額 6.46 億元。

同時，在國防產業上，高雄市現有鋼鐵金屬產業成熟度高，相關產業 80% 落於高雄市，形成重要聚落，例如現有中鋼及其他大型鋼鐵廠，均與我們往來。此外，高雄市已將遊艇產業列為旗艦產業，其中知名遊艇公司也是我們的優質客戶，上述兩項產業都為我們投入國防產業最為重要的項目。當然 5+2 產業定義的國防產業尚包括螺絲(帽)、車、船、電腦等製造與資訊設備之軟硬體買賣與資訊供應服務等行業，都將是我們爭取往來的對象。

至於新農業，高雄市可說是遠洋漁業重鎮，而高銀已有許多漁業及水產加工、在地遠洋漁業、遠洋貿易、水產品加工等重要客戶，展望未來，高銀也將致力於開發綠能產業客群來帶

動更多新農業的發展，因為綠能產業將可結合養殖、植物栽種等，發展魚菜共生系統，結合綠能供電 LED 燈具發展植物工廠，甚至養殖業結合太陽能板，除可穩定供電外更可提高土地利用效率。

未來高銀也將持續配合高雄市政府的政策與支持在地創新產業的融資需求。其中，「新草衙土地讓售專案貸款」可說是高銀協助市政建設及提振在地經濟的最佳例子。「新草衙地區」幾乎全數是當地居民占用市政府土地立戶，在經濟上屬弱勢族群，占用總面積很大，但個別占用戶土地面積很小，很多是畸零地而無法自行改建，數十年來問題未解，當地經濟發展亦受限。此次高銀配合市政府作業，希望為舊部落都市更新作出貢獻，期待舊社區早日翻新，提升當地居民生活品質，並收活絡經濟之效。

依高雄市政府財政局提供，新草衙地區土地占用戶數約 2,850 戶，總價款約 65 億元，目前向高雄市政府提出承購土地並經高市府審核通過戶數約 950 戶；高銀截至 2018 年 1 月 31 日止，已核准 381 件申貸案，核准金額約 10 億元。

此外，高銀也進行在地產學合作，目前已分別與高雄應用科技大學、高雄第一科技大學及義守大學等簽署策略聯盟合作備忘錄，並透過在地創新科技產業、高雄市政府、及學校科技教育來進行產官學金的合作。

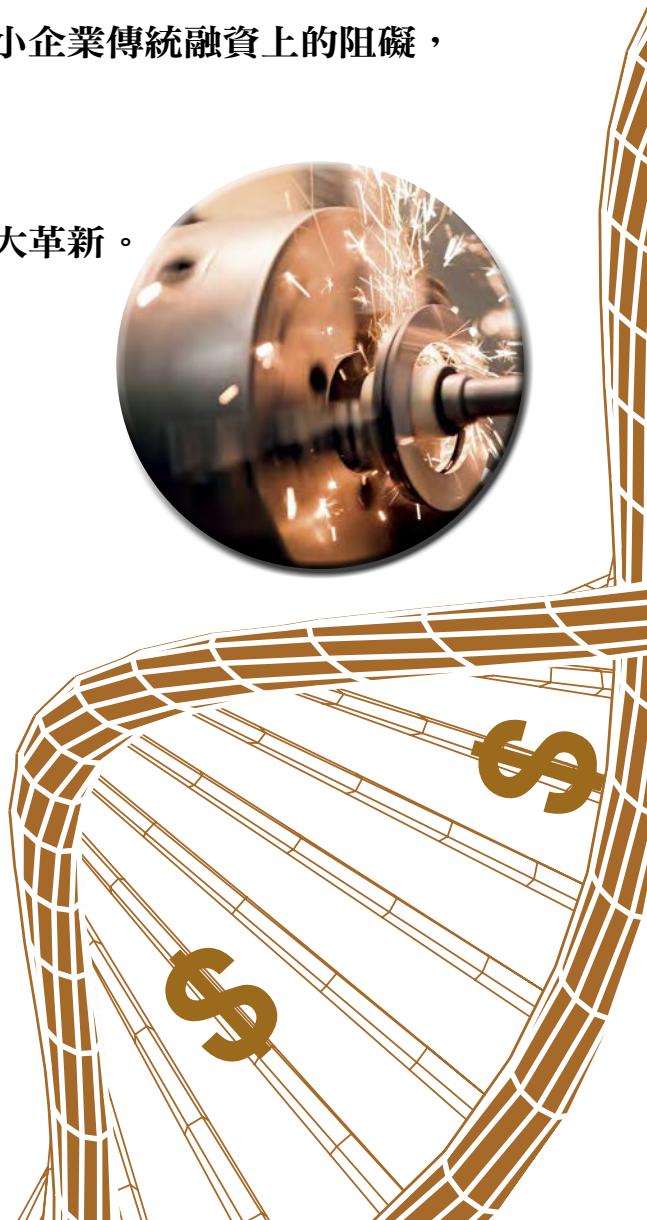
Q 您認為哪些產業有發展前景，可能成為台灣下一個明星產業？

答：就南台灣的創新特色，我認為「新農業」及「綠能科技」兩大產業相當有發展為明星產業潛力。

探索

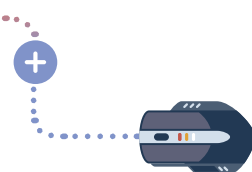
供應鏈金融 的應用與未來

因金融科技的發展，
區塊鏈、大數據等應用越來越成熟，
現代的供應鏈金融藉此解決許多中小企業傳統融資上的阻礙，
讓銀行等金融機構有足夠的資訊
提供更優質的產品和服務，
未來的經濟發展型態將因此而有重大革新。



總論篇》 供應鏈金融發展歷史與新契機

供應鏈金融整合平台 提供新融資模式



資金融資順利與否是中小企業可持續營運的關鍵之一，藉由金融科技的進步，由核心企業的信用保證作為依據的「供應鏈金融」，如何讓產業更快速、成功的發展值得深入探討。

撰文：張嘉伶

所謂 供 應 鏈 金 融 (Supply Chain Finance, SCF)，是指將供應鏈上的核心企業以及與其相關的上下游企業看作一個整體，以核心企業的信用保證為依託，由該企業提供供應鏈交易資訊予銀行，使上下游的中小企業都可獲得營運資金融資，此議題雖已發展多年，但過往在執行上卻都有一些問題存在，而如今新的科技金融技術與新的市場都更加成熟，供應鏈金融也再度成為業界的焦點話題。

中小企業融資更便利 資金運用更靈活

我國傳統銀行融資放款的模式主要是針對單一企業的徵信放款。具備競爭力的核心企業一般來說很容易得到資金支持。但上下游規模小的供應廠商常因抵押品不足、經營風險較大、抵禦經濟波動的能力低等相對因素，銀行想多放也不敢。

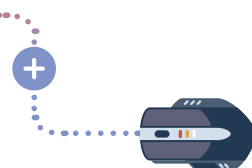
而國外針對供應鏈金融，就是以銀行、放

利用供應鏈金融服務，可使中小企業融資更簡單，獲得充裕資金。
(圖/達志影像)



挑戰篇》拓展新南向金融商機

供應鏈金融挺新南向 三大信保基金做備援



政府積極支持新南向，提供多項融資管道支援，台商打天下有更堅實的資金當後援，是開拓國際市場的最佳助力。

撰文：張嘉伶

政府正積極推動產業新南向政策，同時也積極鼓勵銀行至東南亞國家設點，提供金融服務，為了讓中小企業能更便捷籌措資金，還透過中小企業信用保證基金、農業信用保證基金及海外信用保證基金，匡列新台幣 500 億元保證融資，提供赴新南向國家投資之中小企業使用。這樣的作法能提供中小企業短期所需的資金，長遠來看，政府未來應建立新南向的供應鏈金融，帶來更有效率的產業發展。

東協目前整體 GDP 為 US\$2.43 兆，是全球第七大經濟體。預測東協每年經濟成長率約 7%，2020 年的國內生產毛額 (GDP) 將達 US\$4.7 兆，並可能在 2030 年成為全球第四大經濟體。過往台商擅長在供應鏈中找到定位與商機，但能否迅速調度資金卻是個大問題。

鼓勵南向布局 多重支援配合

為協助國內中小企業赴東協、南亞及紐澳等 18 個新南向國家投資，布局海外據點及增加國際競爭力，行政院特別指示，要讓前進東協的中小企業或者農業業者，能更便利取得資金，目前中小企業信用保證基金匡列新台幣 20 億元、農業信用保證基金匡列新台幣 10 億元及海外信用保證基金預計將再陸續擴增資金新台幣 20 億元，總計新台幣 50 億元專款，合作提供新台幣 500 億元保證融資總額度，辦理新南向信用保證方案。

行政院配合新南向整體政策，特別要求國銀提供多重資金管道之整體金融支援，以金融支援產業，促進南向發展，創造金融與產業雙贏。



政府以三大信保基金保證融資，提供中小企業前往新南向國家發展。
(圖/達志影像)



新南向國家龐大的消費需求成為台商積極打開的新市場。(圖/達志影像)

推動「新南向政策—金融支援」亮點計畫符合整體策略規劃。具體作法包括：輸銀增加融資、保證及保險，並鼓勵銀行參與輸銀之「系統、整廠及工程產業輸出聯貸平台」；再者鼓勵國銀對國內企業或當地台商擴大授信：金管會也公布「獎勵本國銀行加強辦理於新南向政策目標國家授信方案」。

行政院經貿談判辦公室官員表示，中小企業信用保證基金及農業信用保證基金分別就中小企業及農漁業者，訂定赴新南向國家投資之融資信用保證，國內業者於投資事業設立前，即可申請資本性融資保證，提供其在海外投資事業使用。亦即針對赴新南向國家投資之業者，用以支應投資事業成立前取得土地、廠房、生產機器設備等固定資產所需資本性支出，額外提供保證融資額度最高新台幣 50,000,000 元，不受現行保證融資總額度上限之限制，保證成數最高 8 成。

至於海外投資事業成立後，或已設有海外投資事業之業者，可直接以海外投資事業名義，向海外信用保證基金申請信用保證。為配合政府推動新南向政策，海外信用保證基金已訂有「新南向專案融資保證要點」，凡設立於

新南向國家之僑、台商事業，授信額度最高為 US\$2,000,000，另針對同一企業集團均設立於新南向地區之事業，則提高至 US\$2,500,000，保證成數最高 8 成。

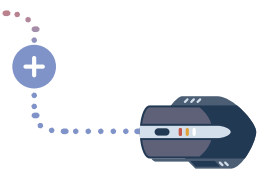
國內業者赴東協、南亞及紐澳投資或設廠，如有資金需求，均可透過各信保基金簽約之金融機構申請融資保證。

海外信保基金輔導 成功台商見證

政府推動的各信保基金對於台灣中小企業前進海外，確實有不少幫助，特別是這些業者積極往上游或者下游擴大發展，可能急需現金來併購或者投資廠房，前世界台灣商會總會長李芳信自己就有真實的案例，出身台中大甲製藥世家「永信製藥」的他，為創辦人的么兒，李芳信很年輕就到馬來西亞闖天下，2004 年成立永信東南亞控股公司，發揚台灣製藥工業，事業做到東協、中東等地，成績斐然，而他在 2013 年透過國內銀行 OBU 分行，由海外信保基金予以保證，為其投資之公司取得營運資金，利用東南亞盛產之棕櫚提煉生質柴油及有機肥料，擴大事業版

挑戰篇》專訪農委會副主委李退之

強本革新思維 開拓農業供應鏈金融



近年來我國農業政策逐漸轉型，從過往偏重農業生產，提升為「新產業鏈農業」概念。而農委會力推的「新農業創新」政策方向中，農業金融措施為至關重要部分。

採訪、撰文：編輯部

與大自然相互依存的農業，是人類最重要的經濟活動之一，從以物易物的原始經濟行為來看，農、牧、漁產品的產銷生態正是最早期的供應鏈，衍生至今日，為這個「尚天然」的供應鏈注入金流服務，近年來自國際組織IMF、OECD，區域經濟組織APEC到我國行政院執政團隊，都列為重大政策暨落實項目。

農業供應鏈金融的重要嘗試

行政院農業委員會副主任委員李退之指出，我國農業政策近年已逐漸轉型，從過往偏重於農業生產，提升為「新產業鏈農業」概念，引進外部各項適用資源，以支持農業產銷體系與時俱進，正是農委會力推的「新農業創新」政策方向，其中的農業金融措施，具有畫龍點睛的角色。

他提起台南市山上果菜生產合作社的案例，是上述政策面構想的小小落實。2002年成立的台南市山上果菜生產合作社，曾成立「笠園」品牌，加強農產品行銷，帶領社員參加「吉園圃認證」和生銷履歷的建立，力求生產供應「符合安全、衛生規範的產品」，社員們均依照合作社制定的標準規範種植水果，全程使用合作社所提供優良資材，包括肥料、農藥及包材等，以穩定水果品質，以增加農民收益。

然而，合作社運作發展過程，社員需要的資材向來統一由合作社事先墊付，等同於社員向合作社融資取得各式資材，屆及社員採收水果交付合作社後，扣除資材價金的尾款，視為把貸



農委會副主任委員李退之提到，現在力推的新農業創新政策中，農業金融措施將可發揮供應鏈金融的效益。
(圖/台灣金融研訓院)

款都還清了，最終尾款才成為社員們的收入。經社方統計，每年需為社員墊付資材費用近新台幣20,000,000元，李退之說，這類資金需求類似過往的農業綜合貸款，隨著合作社的成長，如今需要的資金規模較過往大了7、80倍，已超過農業信用部的可承擔能力，龐大的資金壓力讓合作社十分為難。

農委會及時提供「強化科技農企業體系運作及多元創新」科技計劃，促成山上合作社接受南臺科技大學輔導，並首度與商業銀行體系的玉山銀行合作，借重商業銀行體系對於貸款風險的評估能力、授信作業成本管控，以及較低資金成本等等強項，為合作社解決多重窘境，並初步發揮「農業供應鏈金融」的潛在功能。

農委會分析，這個個案推動了3項對策：其一，輔導合作社的財務管理，朝向農業供應鏈金融方向規劃；其二，實地訪查、分析並開發契作和資材管理平台；其三，建立農民社員預售觀念，佐以第三方支付預付訂金機制。

李退之認為，參與山上合作社輔導個案的社員、玉山銀行、合作社等各方投入者，都需做到新的調整或釋出部份權利，例如合作社需授權商業金融機構可以查詢社員過往的生產資訊和信用狀況，而且農業貸款者的信用條件是否符合商業銀行的格式等，雖然這個個案成功結案，但若將它複製擴散到其他農漁會，進一步完善「農業供應鏈金融」的發展，許多部份還要加強，特別是供應鏈基石的農業資訊整合方面。

農漁會信用部資訊共用系統 今年提前達陣

農會體系可說是發展歷史最久、組織規模最大、會員人數最多、遍佈最廣的農民團體，農會深入基層，扮演政府與農民之間的溝通橋梁，參與農業生產與各項農村建設，歷年來相關部會投入整合農會系統的組織與資源，許多農會也面臨世代接班，加上外部環境快速變化，催生農會



體系改革的當今契機。農委會期盼的「農漁會信用部資訊共用系統」在 2016 年捲土重來，終能看到改變的曙光。

目前 311 家農漁會信用部的資訊系統，原分屬 5 個共用中心及 4 家農會自設資訊室作業，等於是 9 套系統的不同規格、編碼方式及帳號長度不同，「甚至帳戶存簿的長短都不一樣」，昔日曾參與推動整合的官員回憶說，9 套系統之間互相無法通提通儲，沒有一致的標準作業流程，各農會當時也認為「沒有花錢投資新設備的必要」。

2013 年起輔導農業金庫建置農漁會信用部資訊共用系統，第一步是讓各地信用部能有新增收單業務，臨櫃人員可以代收信用卡繳款、代收水電等公共費用帳單，2016 年 7 月 18 日彰化縣線西鄉農會成為第 1 家成功轉換上線的農漁會信用部，及至今年 2 月底，方完成 101 家農漁會信用部轉換上線，轉換家數為全體 311 家信用部的 32.5%，未來將持續辦理北區、聯合、板橋及南區等共用中心的會員上線。

李退之表示，待及此項資訊共用系統完成整合連線後，將建構總行與分行模式，可以取得整合之後的相容規格，資訊系統及設備可以有效降低成本，而商業銀行體系近年來特別重視的洗錢防制系統，也能建置農漁會信用部專屬體系，有利法令遵循，避免各農漁會重複投資，「表訂是民國 108 年完成，現在看來可以提前到 107 年！」

目前農林漁牧業供應鏈的資金流通多以傳統模式運作，農漁業者的資金借貸主要以農漁會信用部、農業金庫為多，而新世代年輕農民族群，也就是大家熟知的「青農」則多習慣於一般商業銀行的往來，經常使用信用卡以及手機支付。

農委會正規劃進一步優化農漁會信用部資訊共用系統，如 E 開戶、跨會通提通儲、黃金存摺、行動網銀 APP、台灣 Pay QR code 行動支付等，以提供多元化金融商品，增加信用部業務項目，同時亦提供小農及農漁商店完整便利

合作社社員需要的資材統一由合作社事先墊付以穩定品質，增加農民收益。（圖／達志影像）



的金融服務。其中，新共用系統已加入財金資訊公司台灣Pay QR code支付平台，嗣後農漁民及市集交易都可以改採手機支付。

「以後，我們會在整合系統上面看到『網路核貸』機制」，李退之充滿期待。一旦農漁會信用部資訊共用系統完成後能帶來的新種業務開發，他更等不及在今年底前，就想看到這個系統能在智慧手機上操作，做到商業銀行體系熱門的金融科技媒合貸款平台的程度。實際上是由農業金庫、農漁會信用部提供網路小額貸款服務給廣大農漁民，諸如農事機具的購買，讓農漁民們能真正享受到政府政策的資源澤披。

台版農業金融供應鏈的開拓機會

從市場層面來看，如與山上合作社合作的玉山銀行，或深入新北市果菜拍賣市場的永豐銀行，多家商業銀行擁有製造業供應鏈金融的業務經驗，對於應用在農業上也顯示強烈的企圖心。農業金融局亦認為，能運用金融科技的創新融資方式，可以政策性開放並鼓勵具資格的商業銀行

承作，或媒合與農業金融機構合作，目前農業金庫的信用卡即委由聯邦銀行管理，雙方以策略聯盟加速發展農業供應鏈金融。

李退之強調，理想中的農業供應鏈金融應以農業金庫、農漁業信用部為核心，是要善用金融工具和金融科技來支持農漁牧業的生產體系，農業交易平台的有效運作，畢竟商業銀行體系不熟悉「農民收據」、「農業會計」、「農民收入」等等農業體系才有的專有作法。他舉例說，商業銀行要看個人繳稅證明或薪資月俸作為信用卡核可或個人信貸的審核標準，農漁民則是長期免稅，同時農民習慣於政策補貼，兩邊的適用基準差異太大了。

然而，作為農業目的事業主管機關的農委會，不能無視資通訊技術的進步，農產品電商平台興起，田間栽培管理朝向智慧化、無紙化AI發展等新趨勢，尤其大型農企業近年來力拚上市櫃，與農民之間正發展出契作生產模式。李退之認為，在農漁會信用部資訊共用系統完成下，配合持續強化的農業經營體質及資訊化能力，可望以強本革新的新農業思維，開拓台版農業供應鏈金融的發展機會。

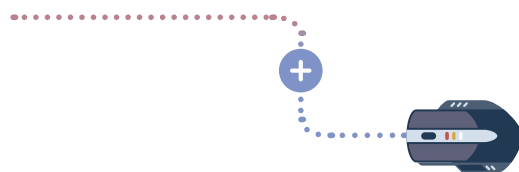


年輕農民族群多習慣於一般商業銀行往來，經常使用信用卡及手機支付。(圖/達志影像)

挑戰篇》農業之區塊鏈應用

農業大革命

利用區塊鏈展現新價值



傳統農業靠天吃飯，體系龐雜、管理不易，區塊鏈技術的出現，是否可應用於農業上，將其更系統化管理，建立明確制度，若成功，將是一次對人類生活影響重大的革命。

撰文：曾資文

20年，醞釀出一個似曾相似的场景，再度上演。

20年前一種「革命」吸引了全球關注，拼命預測它會不會成為一種泡沫，叫作「網路股」。20年後的現在，另一種「革命」吸引了更大的關注，同樣猜測它何時會變成泡沫，叫作「比特幣」。

兩種有個很類似的共通點，就是「這種技術應用，有無限寬廣的想像可能」。20年前的泡沫破滅以後，「網際網路」成就了這20年來人類社會最快速的巨大進步，堪比自蒸汽機、電力、電腦之後的「工業革命」。現在，我們更關心的是，這次虛擬貨幣狂漲暴跌背後重要的基礎——「區塊鏈」，是否真正是引領下一波成長的革命驅動力？

利用區塊鏈技術，期盼建立有系統的農業管理方式。（圖／達志影像）



導入區塊鏈 建立新機制

「匿名、去中心化、不可竄改的分散記帳數據，可達信任共識，協同解決問題」大概可以簡單的解釋何謂區塊鏈，這樣的技術觀念，是否有可能改善目前農業面臨的問題？農業發展的問題千絲萬縷，站在管理農業的角度，先提出部分長久以來累積的困境，包含：

1. 農業體系龐大複雜、資源人力有限、管理不易。
2. 既有產銷體系行之有年，交易公平性與透明度待提升。
3. 農民生產成本高且收入不足。
4. 消費者對農產品安全與認證之信任感有待提升。

以上的課題，其實關鍵在於「資訊流」的蒐集、建置與管理成本太高，如果適宜的導入區塊鏈，有機會建立一個良性循環的機制，逐步邁向改善的方向，進而發揮農業更高的價值。

資料庫建置成本高 確立農業價值鏈

要將區塊鏈技術應用在農業體系的首要任務，在於「去中心化」，農林漁牧的範圍太廣大，光是中心化的管理「資料庫」，就需要耗費極大的人力與經費（資料收集、資訊設備、程式編寫、頻寬等）來建置，後續資料維護與更新更是極大的負擔，所以很難發揮大家熟知的「大數據」的決策力量（因為資料不夠齊全與即時），更不用說萬一發生資安的危機所可能產生的潛在危害。

其次，「分散記帳數據」不僅代表了資訊成本的分攤，更由於農業價值鏈上各個節點（生產者、監督者、運送者、消費者等）負責「匿名、



相關資訊流的導入，有機會建立明確的農業價值鏈。（圖／達志影像）

輸入與共同維護」區塊鏈資料內容，且「驗證、達成共識與不可竄改」累積區塊的歷史紀錄，過往容易令人質疑黑箱的產銷過程與認證結果（分級、檢驗、運送、拍賣等），透過區塊鏈的本質機制得以確保「透明、安全與公平」，生產的農民可以知道農產品最後售價市場賣出後，得到的收入合不合理？中間的運送者、檢驗者與管理者可以確認過程責任義務的分攤與履行，最後的消費者可以了解花錢買這個「食物里程」值不值得？「溯源」帶來的食品安全信任度，將有改善的可能。區塊鏈的導入確實有機會能讓整個農業價值鏈明確的建立與精進，最後終能提升附加價值，讓價值鏈中每一位參與者分攤應盡的責任與得到合理的回饋。

活絡農村金融 吸引農業人參與

區塊鏈不僅能改善產銷體系的問題，更有其他具體的好處。首先是改善農村金融，傳統農民要向銀行貸款較為困難，表面上最缺乏的就是足夠擔保的抵押品，但是真正的原因在於

墨西哥篇》提供應收帳款承購服務

善用供應鏈金融 創造最佳營運績效



金融科技的發展，使供應鏈金融市場迅速擴大，銀行在原有優勢上，得設法提供更優惠的服務，才能贏得客戶的信任，創造互惠的利益。

採訪、撰文：黃庭瑄

供應鏈金融(Supply Chain Finance, SCF)市場近幾年成長速度極快，麥肯錫(McKinsey&Company)於2015年預估全球供應鏈金融有US\$2兆可融資的應收帳款及US\$200億潛在收益，2018至2020每年約有15%的成長空間。以英國為本部的資金平台Demica指出，目前東歐、印度和中國是供應鏈金融成長潛力最大的地區，許多大型國際公司運用供應鏈金融平台，使開發中國家的中小企業供應商提高現金

流，增加經營彈性。供應鏈金融從銀行成立的電子交易平台到與金融科技(FinTech)結合成為操作簡易快速的資金平台，顛覆了市場上的買方和供應商的既定運作方法，使交付和現金規劃更明確。而金融科技正迅速搶攻市場，銀行現階段須清楚界定核心能力，包括是否開放多項融資方式，調整信用標準，自行研發、結盟或外包線上資訊平台，充分掌握銀行優勢以因應未來挑戰，在市場上搶下份額。

供應鏈金融交易平台 彌補地區金融服務不足

供應鏈金融市場從1990年代開始發展，其中，逆向應收帳款承購(Reverse Factoring)最著名的例子是墨西哥國家發展銀行(Nacional Financiera, Nafin)在開發中國家推廣的生產力鏈結計畫(Cadenas Productivas)。Nafin提供線上平台連結供應商和大型企業或買家，為中小型供應商提供應收帳款承購服務。根據與公司或政府的契約再融資，使其增加營運資金，利用大企業良好的信用水平彌補中小企業的信用不足。買賣契



供應鏈金融服務讓中小企業融資更便利。(圖/達志影像)

約成立後，平台就會顯示賣家提供的可轉讓應收帳款以及願意受讓的應收帳款承購商和其利率報價，供應商選擇應收帳款承購商後即可成功轉讓應收帳款，該筆貨款就會立刻轉到供應商帳戶，當發票到期時買家直接將貨款轉到應收帳款承購商帳戶。目的是要使 80% 信用等級不高的中小企業能夠獲得融資，英國會計師公會 (ACCA) 統計從 2001 年設立至 2009 年，Nafin 供應鏈金融平台吸引了 455 個大型買家和 80,000 供應商，約有 20 家銀行和金融機構也加入該平台。根據世界銀行 2014 年中小企業財務政策中指出，Nafin 已延伸了 US\$90 億融資，約一個月 US\$600,000，98% 的對象是中小企業，此交易平台增加了交易效率，使資金流動更快速並降低交易成本。

協助開發中國家供應商達到貿易潛能

更全球化的例子是世界銀行成員——國際金融公司 (International Finance Corporation, IFC)，2005 年推出 US\$50 億全球貿易金融計畫 (GTFP)，結合超過 285 家金融機構，透過銀行付款承諾 (Bank Payment Obligation, BPO) 擔保，為開發中國家的貿易夥伴提供風險抵免的應收帳款承購服務。

2014 年 IFC 提出 US\$5 億 GTFP 中期計畫，將擔保期間延長至 5 年。特點是先選定地區合作銀行名單，透過 IFC 當地貿易專員，對不同地區設定不同的擔保條件和價格，價格依當地市場條件訂定，取決於買者信用風險。交易成立後，透過 SWIFT 型式出具擔保並經過地方銀行同意，擔保之信用證在 48 小時內發出，所有的交易都在電子平台上，連接供應商、買方和 IFC，使交易透明化。這樣的作法幫助廠商承擔國家和地方銀

行風險，擔保期間最長 3 年 (中期為 5 年)。截至 2017 年 8 月，IFC 已出具了 54,000 份擔保，金額達 US\$600 億，範圍擴及全球，包括拉丁美洲加勒比海區、歐洲及中亞、非洲撒哈拉區、亞洲及太平洋地區、中東及北非。

利用增加財務彈性 友善勞工環境

為了使資金流通性更強，IFC 於 2010 年推出 US\$5 億的全球貿易供應鏈金融 (GTSF) 計畫，針對開發中國家供應鏈廠商及中小型出口商以應收帳款融資提供短期金融服務，主要產業包括零售業、品牌服飾、交通器材、食物及農業，截至 2017 年已服務 14 個國家、800 個廠商，買方多為位於美國、西歐、日本的公司。

Puma 為歐洲第一個與 IFC 合作的品牌，2016 年開始合作廠商分布於孟加拉、柬埔寨、中國、巴基斯坦和越南，同樣的供應商經過評比後，分數越高者可擁有較低的融資成本。此外，雲端平台也成為供應鏈金融服務的必要設備，PUMA 和 IFC 的金融服務建立在 GT Nexus 提供的雲端企業平台，提供國際貿易與供應鏈管理功能，使各項資訊可即時呈現。



國際運動品牌利用供應鏈金融服務協助供應商取得較佳的金融服務。
(圖/達志影像)

美國篇》大型企業領頭發展 以區塊鏈為基礎 引領供應鏈金融發展



Walmart等9大跨國零售業者與IBM結盟，導入區塊鏈技術，共同打造食品供應鏈，更有效地管理食品追蹤追溯。

採訪、撰文：陳雅莉

隨著金融科技(FinTech)崛起，連帶使區塊鏈(Blockchain)成為當紅炸子雞。挾著去中心化及資料不易被竄改等優勢，區塊鏈技術如今也開始應用於追蹤食材、肉品及貨櫃等真實世界。在美國大型企業積極搶進供應鏈金融市場之際，IBM試圖創造領先群雄的氣勢，尤其是和沃爾瑪(Walmart)等跨國零售業者的合作案更備受矚目，各界都好奇這項新興技術是否真能有更廣泛的應用。

美國供應鏈金融發展三部曲

美國供應鏈金融發展大約起於19世紀末，時值美國工業全面超越英、德兩國，成為世界第一工業強國之際。基本上，美國供應鏈金融發展經歷三大階段。

第一階段以銀行為供應鏈金融的主體，由銀行向產業供應鏈上中下游企業提供融資服務。因此，供應鏈參與各方與銀行之間為資金借貸關係，與傳統借貸相比，結構方式發生改變。換句話說，傳統借貸為點對點(銀行與借貸款人之間)的關係，供應鏈金融則是點對線(銀行與供應鏈參與各方之間)的關係。

進入第二階段，核心企業開始躍為供應鏈金融的主角。也就是說，供應鏈金融服務提供者逐漸從單一的銀行轉向供應鏈中各個參與者，包括生產和流通企業或信託、擔保等其他金融機構，都可能成為供應鏈金融服務的提供方。在此模式下，核心企業因具備信用與業務資訊等優勢，紛紛成立金融部門，協助其上下游中小企業解決融資難題，例如優比速(UPS)、奇異(GE)分別成立UPS Capital、GE Capital，透過產融結



美國的核心企業紛紛成立金融部門，協助解決上下游供應商融資問題。(圖/達志影像)



許多大型企業相互結合，不斷創新並應用新科技為市場提供更多商機。
(圖/達志影像)

合，切入供應鏈金融市場。

到了第三階段，因區塊鏈可以在零信任基礎下，建立一套電子交易體系，完成點對點的安全交易，使結算速度大幅提升，不僅對傳統金融產業的交易模式產生衝擊，也促使全球大型企業及金融機構紛紛投入區塊鏈研發，更引領出各式跨產業應用，帶動企業區塊鏈應用起飛。

UPS、GE率先跨入供應鏈金融

美國物流公司介入供應鏈金融體系中，最成功案例非UPS莫屬。UPS從1993年起推出以全球物流(World Wide Logistics)為名的供應鏈管理服務，並於1998年成立UPS Capital金融公司，為客戶提供代理收取貨款、抵押貸款、設備租賃、國際貿易融資等物流金融服務。

2001年，UPS收購美國第一國際銀行，並將其融入UPS Capital中，以中小企業為主要服務對象，提供存貨質押、應收賬款質押等供應鏈金融服務；然後再將業務拓展至信用保險、中小企業貸款、貨物保險等其他衍生金融服務，最終形成物流、資訊流及資金流合而為一的集團。

同時，UPS也與沃爾瑪等大型進貨商和供應商簽訂多方合作協議，提供物流服務。在交易結構上，UPS Capital代替購買方為供應方提供墊資服務，並以此獲得商品的貨運權。UPS Capital則充當UPS的信用部門，保證在貨物交到UPS物流機構兩週內將貸款先行支付給出口商，以解決中小供應商的資金壓力。UPS Capital的供應鏈金融服務，不僅使沃爾瑪降低與大量出口商逐一結算的交易成本，也幫助供應商縮短帳期，更讓UPS在物流和金融服務上皆獲益。

GE則是供應鏈金融中核心企業的範例。當初為朝多角化方向經營，核心業務為工業工程的GE踏入金融服務領域，於1943年成立GE Capital金融公司，主要為GE消費品和工業產品的銷售與批發廠商提供融資服務。

自1980年代開始，GE Capital在集團的重要性與日俱增，曾為GE帶來高度成長，其中有幾年占該集團獲利比重高達一半。不過，自2008年金融危機後，GE已逐步削減旗下金融業務規模。即使如此，因擁有高達5,000億美元的資產規模，GE Capital仍為美國第7大金融機構，被列為「系統重要性金融機構」。

中國篇》政策支持供應鏈金融市場

鴻海結盟點融網

專攻中小企業融資



2017年初，富金通與點融網聯手推出「Chained Finance」區塊鏈金融平台，鎖定中國100,000家有融資難題的中小企業，提供供應鏈金融服務。

採訪、撰文：陳雅莉

中國中小企業面臨的經營痛點，在於融資困難。不過，危機就是商機，針對中小企業資金缺口的供應鏈金融服務也趁勢而起。根據中瑞財富和網貸天眼聯合公佈的《2016 互聯網+供應鏈金融研究報告》，預測 2020 年中國供應鏈金融市場規模將達到 ¥15 兆，龐大商機吸引銀行、上市公司、電商及P2P平台爭相佈局。

2016年2月，人民銀行等8個部委聯合印發《關於金融支援工業穩增長調結構增效益的若

干意見》，力推供應鏈金融、應收帳款融資，受到金融業廣泛關注。2017年10月，國務院辦公廳印發《關於積極推進供應鏈創新與應用的指導意見》（簡稱《意見》），顯示供應鏈金融在國家政策扶持下將迎來快速發展的爆發期。

打造「N+1+N」金融服務模式

對供應鏈上下游企業來說，資金周轉向來是最沉重的壓力。在銀行傳統信貸業務中，這些中小型企業通常規模小、抵押品擔保不足、風險承受能力較弱，以至於銀行等金融機構拒絕放貸，難以取得融資。

隨著網路盛行，供應鏈金融顛覆了過往以融資為核心的信貸模式。這種金融創新業務與傳



中國供應鏈金融市場龐大，各產業均爭相加入戰局。（圖／達志影像）

統信貸業務最大差異在於：供應鏈金融以核心企業為基準，為供應鏈中的核心企業及上下游的中小企業提供靈活運用的金融產品和服務，以解決中小企業融資難題，增加其流動性，並提升供應鏈的競爭能力。

換句話說，供應鏈金融將過去圍繞核心大企業的「1+N」模式，拓展為「N+1+N」模式，即「N個產品供應鏈+1個第三方互聯網平台+N個上下游中小企業」，以實現物流、商流、資金流、資訊流等多流合一的目標。

在中國，深圳發展銀行（現為平安銀行）可說是最早開始發展供應鏈金融服務。2005年，該銀行先後與中國對外貿易運輸總公司、中國物資儲運總公司及中國遠洋物流公司等三大物流巨頭，簽署「總對總」（即深圳發展銀行總行對物流公司總部）戰略合作協議。

短短一年多內，已有數百家中小企業藉此協議取得融資。據統計，僅2005年，深圳發展銀行「N+1+N」供應鏈金融模式為該銀行創造¥2,500億的授信額度，貢獻約25%的業務利潤，而不良貸款率僅有0.57%。

儘管中國供應鏈金融發展僅十餘年，但政府為加速推動供應鏈創新與應用，近期頻頻發布

支持供應鏈金融發展的政策。其中，國務院訂定的《意見》明確指出要積極穩妥地發展供應鏈金融，除了確定供應鏈創新與應用的主要原則、發展目標和重點領域外，也提出一系列支持政策與措施。《意見》的頒布，具有里程碑意義，代表供應鏈金融發展已成為國家策略之一，將進入前所未有的黃金時期。

鴻海、點融網攜手布局區塊鏈

近來，鴻海集團積極佈局金融服務業。2017年3月7日，鴻海集團旗下金融服務平台子公司「富金通」與中國P2P網貸平台「點融網」攜手合作，共同推出名為「Chained Finance」區塊鏈金融平台，提供含有製造供應鏈在內的中小型企業資金服務，未來將鎖定電子製造、汽車、服裝等三大產業，解決供應鏈金融和中小企業融資難題。

富金通成立於2013年，為富士康旗下全資子公司，為集團供應鏈上下游的供應商、經銷商等提供專業金融服務。2015年8月，點融網獲得渣打銀行等金融機構共同投資US\$2.07億，是中國P2P業內最大單筆融資，也是傳統銀行首次注資互聯網金融公司。2017年12月，點融網加入全球兩大區塊鏈聯盟之一的Hyperledger（超級帳本）區塊鏈項目，成為中國首家加入該項目的P2P公司。

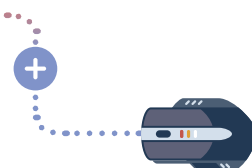
雙方此次合作，將結合富金通在供應鏈金融領域的經驗，以及點融網的金融科技技術，藉由導入區塊鏈技術於供應鏈金融服務平台上，以解決中小企業的融資難題。在區塊鏈金融平台中，整個供應鏈上的中小企業透過區塊鏈的不可竄改與透明化機制，展現公司過去的信用紀錄，將更容易取得融資，且利率更低。對於核心企業來



富士康集團趁著供應鏈金融興起，從製造業開始跨入金融業。
（圖／達志影像）

技術篇》應用區塊鏈技術

供應鏈金融結合區塊鏈 強化風險管控



近年世界經貿環境大轉變，許多大型企業以新技術與新商業模式成為時代巨頭，如何以區塊鏈技術使供應鏈金融服務更形便利，成為企業與政府關注的議題。

撰文：廖世偉、鄭旭高

全球經濟連動之時，經貿環境已截然不同過往，Google、Facebook、Amazon等企業藉由新技術與商業模式成為時代巨頭，不斷藉由中心化的營運模式吸收資源與資料優化其商業模式與對市場分析的敏銳度，伺時機成熟時可跨入各行各業。是故，傳產已無法置身事外，皆需重新審視自身情況盡速尋求轉型，如透過區塊鏈、人工智慧等新技術重新定義供應鏈融資，以促進效能、增加獲利、找尋最適合的夥伴（如異業結盟、產學合作）、增加市占並運用新科技的創新形象進而創造多贏。

創新轉型為成長動能

在各式風險、危機頻傳、傳統風險管理方法已現疲態後，金融機構除了提升訂價、利率、制定更嚴謹之風控制度外，應更著眼於推出創新、客製化之融資商品以穩固客源開發市場，否則將嚴重影響其市場競爭力。物流業如快桅（Maersk）、製造業如鴻海富士康、科技業如IBM、騰訊與金融業，或顧問業以及學府透過

異業、產學合作紛紛投入供應鏈金融區塊鏈的領域。

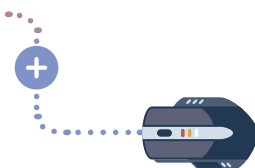
根據國際應收帳款讓售聯盟（Factors Chain International，簡稱 FCI）數據可知，我國多家金融機構加入應收帳款讓售之體系，所承作之帳款總額居亞太區之大宗。由此可知台灣企業較常運用此項金融工具進行資金融通。針對傳統上，各國融資不易之中小企業，衡量企業信用方式除傳統之擔保品外，社會關係、社群媒體等各樣資料來源可能都是參考依據。另外由於



新型企業藉由新科技開發創新的商業模式，引領時代巨輪轉動。
（圖／達志影像）

技術篇》金融科技推展變革

金融科技躍升 供應鏈金融服務大不同



金融科技的迅速發展，突破了傳統供應鏈金融的侷限，幫助核心企業提升其供應鏈效率及整體競爭力，未來將有更多領域持續加入這項行列。

撰文：林彥君

全球金融科技企業正成為供應鏈金融市場極具變革性的推進力，銀行等金融機構根據產業特點，圍繞供應鏈將核心企業的信用進行延伸，將資金注入鏈條中相對弱勢的環節，有效幫助中小企業盤活流動資產。

儘管供應鏈金融有諸多好處，但傳統供應鏈金融模式一直被如何高速有效審核交易真實性並縮減複雜的人工審核流程、如何拓展資金

來源、以及如何實時風控等問題困擾，抑制了供應鏈金融的發展潛力。可喜的是，近年來我們見證了金融科技技術的迅猛發展，同時亦促使供應鏈金融有更多發展。

外界常誤以為金融科技滲透供應鏈金融，是將流程從線下搬到線上，實際情況並非如此，金融科技的供應鏈金融是以大數據分析、人工智慧、區塊鏈以及雲計算等技術為基礎，從審核、數據分析、風控等多個環節引入新的數據、新的風控流程，以及新的定價模型等。

眾多行業競相投入 供應鏈金融看漲

在金融科技供應鏈金融中活躍的主角非電商、支付公司和物流公司莫屬，傳統行業企業也躍躍欲試，以拓展金融收入。國際上，包括亞馬遜、UPS、沃爾瑪為全球多個國家的小企業提供供應鏈融資；而在中國，也有京東、阿里巴巴等電商平台積極為其生態系統里的中小企業提供融資。

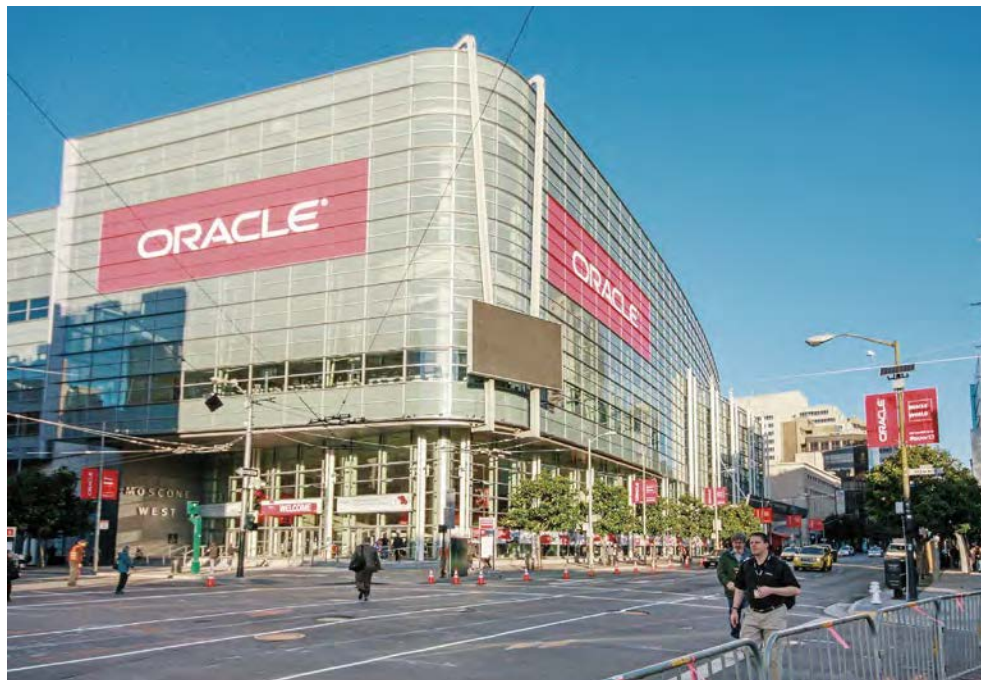
尤其是中國，得益於電商業務與第三方支



以區塊鏈、人工智能等技術為基礎的供應鏈金融服務，可促使其有更寬廣的發展。(圖/達志影像)

付業務的普及，早已迅速進入以通過互聯網收集大量用戶並提供金融服務為標誌的金融科技 2.0 時代。現在中國金融科技正向 3.0 時代過度，即通過大數據、人工智慧、雲計算、區塊鏈等金融科技技術根治傳統金融模式的痛點和難點，這其中就包括為供應鏈金融發展遇到的難題提供切實可行的解決方案。

傳統供應鏈管理以及供應鏈金融仍然面臨透明度差、單據難以驗證真實性、交易難以追溯、交易容易存在爭議等問題，運用金融科技可以使得供應鏈金融的各個環節更加透明、可追溯，使得曾經無法定價的風險可以被量化，曾經無法滿足的貸款需求得到滿足。目前典型業務模式包括電商主導的農業供應鏈金融、區塊鏈供應鏈金融解決方案、以及去中心化的應收帳款融資方案等。未來，隨著各種金融科技技術的應用逐漸成熟、更全方位的數據積累，相信會激發更多供應鏈金融的潛能。



傳統供應鏈管理依賴ERP軟體系統供應商提供相關系統服務，現在則有更多競爭者投入研發。（圖／達志影像）

以阿里巴巴旗下螞蟻金服農業供應鏈金融產品為例。傳統金融機構涉農意願較低，源於農業天然的高生產風險、高市場風險、農業市場高度資訊不對稱等特點。而螞蟻金服通過與農業龍頭企業合作方式、採取專款專用方式實現閉環資金掌控、引入保險公司增信等措施打入農業供應鏈金融市場，使得曾經高風險的農戶貸款也成了可控風險，同時由於將農戶採購流程透明化，進一步提升了產品質量的可控性。

區塊鏈供應鏈金融解決方案

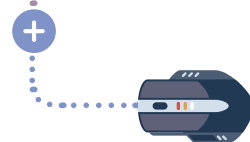
以區塊鏈供應鏈金融解決方案而言，區塊鏈具有不可篡改、高效、低成本等優勢，並且通過在網絡上存儲數據，區塊鏈也消除了數據集中儲存記帳所帶來的風險。區塊鏈技術應用在供應鏈金融的各個環節中可以有效防止交易資訊篡改，提升供應鏈實時監控的透明度，並

增加貨物的可追溯性。

相應的創新已經穩步開展，舉一個實際操作中的例子，在中國，發票貼現是一種比較常見的發債方式，金融公司會將目標公司帳上的未付結算作為抵押品並發放貸款。因為不同的參與方都保管着單獨的帳本，可能

產業篇》累積核心競爭優勢

中租迪和顯現服務價值 與國內產業共成長



中租迪和培養具備業務開發、財務管理、產業分析和風險控管等四大能力的專家，針對不同產業客戶，提供融資與營運建議，一起成長，共創未來。

採訪、撰文：陳有松

20年前，一位想擴大營業的種植金針菇小農，連張財務報表都沒有，最後中租同仁絞盡腦汁，以養菇最大成本的電力去估算營業額，順利幫助了這位客戶取得資金。

這個真實個案並不是特例，以租賃起家的中租控股，為了服務中小企業融資，極早就落實供應鏈金融的核心精神，只是隨著銀行業者、非金融業者紛紛以科技以及大數據輔助投入供應鏈金融，面對愈趨競爭激烈的市場，中租又應該如何因應？



中租控股策略長廖英智期望在資訊科技的進步下，為市場注入更多資金動能。（圖／台灣金融研訓院）

中租控股策略長廖英智表示，樂見現今資訊科技發達，因此能夠協助金融業者更精確地勾稽相關營運數據，注入更多資金活水，把市場做大。前提是參與對象要多，且願意把資料放在鏈上共享，因為如果資訊是片段的，仍然需要人工去一一勾稽，效果仍然有限。

廖英智分析，目前主流的供應鏈金融作法，主要是依照營收、採購金額作為融資基礎，所以滿足的是營運周轉金的需要，例如購料、短期薪資獎金等；在資本支出方面，由於要加入對未來的景氣預測，還需要經驗值及人為的評估分析，這是中租從一開始摸著石頭過河，到如今累積大量成功經驗的核心優勢。

關注產業鏈發展 精準掌控風險

傳統銀行融資，為了掌控風險，必須提供相對的擔保或抵押品，然而中租看到市場需求，因應不同特色和類型的產業，提供以租賃、分期以及應收帳款受讓方式，協助客戶快速取得設備生產或購買原物料，讓極具潛力的小型、微型企業也能取得資金，除了傳統製造

業，近來也增加了不少服務業、醫材和醫美業等客戶。

廖英智強調，重點是客戶的還款能力，等借款還完了，這些機器設備就歸於客戶所有。在實務上，客戶最迫切的是解決資金的燃眉之急，即便是中租先「買下」再「轉租」的機器設備，這些機器設備的意義也和傳統擔保品不一樣，「我們借錢給客戶，就不希望有一天必須轉賣這些機器設備，事先還要先打折扣。」

只是，各行各業的生存法則和產業循環不同，為了更精準地掌控風險，中租在開發客戶和徵信的過程中，盡量不光只是承作個別對象，而是積極的參與產業生態系，關注整個產業鏈上下游的互動，為需要資金者提供服務。

廖英智說，在清楚了解產業龍頭的動向和未來獲利狀況後，當承作第二名、第三名企業時，也會有所依據。中租目前擁有 70 位各行業的專家團隊，針對超過 60 種產業深入研究，並定期撰寫分析報告，除了作為授信參考，也經常與客戶分享資訊，例如產業平均毛利率，推估龍頭企業營收、獲利情況及總體經濟瞭望等，此外，風險評估部門每個月提供情報、每半年提供建議。


也因專注在中小企業，產業別多樣且複雜，因此中租對人才培育相當重視，除了公司的培訓，更以一對一的師徒制為主，傳授經驗值，目標是培養出具備業務開發、財務管理、產業分析和風險控管等四大能力的專家。

提供資金與商機情報 與客戶共成長

另外，為了交叉驗證客戶提供的數據是否灌水或虛假，中租和 300 家供應商合作，定時取得潛在客戶的產業數據和名單；從傳統的製造業和機械業，到愈來愈多的餐飲服務業等，驗證方式也必須跟著調整，例如拿水電帳單來比對業績，以及企業主本身的學經歷，都是參考依據。

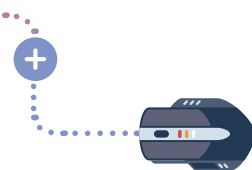
而其他非數據的評量標準，還包括經營者本身的學經歷、產品定位、因應不同產業特性，包括產業鏈的上下游、生態系，以及相關的應收帳款、預付款及庫存資產、未來營收預估等，都是融資評量過程中的重要關鍵。

「不只是資金提供者，我們還要讓客戶看見我們的服務價值，有時候給予回饋。」像是餐飲業的客戶，中租不只是放款，也提供顧問服務，



近年中租所服務的客戶從傳統產業擴增到服務業、醫美等其他產業。
(圖/達志影像)

產業篇》開啟跨業結盟供應鏈融資 北富銀+MOMO電商 開展新融資合作模式



透過電商平台的交易資訊，銀行更易了解供應商狀況並提供便利融資予小微型店商，供應鏈支付帶動良性循環，幫助小企業有機會成長為大企業。

採訪、撰文：劉書甯

在金融業者競拚金融科技的這塊競技場上，供應鏈所扮演的角色也漸受外界矚目，其中，整個集團縱橫金融業、傳統產業、電信業的富邦集團，可說開業界創舉，由富邦集團旗下的台北富邦銀行（簡稱：北富銀）和MOMO電商平台展開「供應鏈」支付合作。

明確掌握財務狀況 電商運作更活絡

對銀行而言，這種跨業結盟進行線上供應鏈融資的開發，將可協助銀行改善過去在從事中小企業授信時，所經常面臨的財報等相關資訊不足的問題。以北富銀和MOMO此次首開創舉的合作為例，因為富邦集團旗下的MOMO電商平台，

每天都有大量的交易資訊在平台上進出，因此透過電商平台和北富銀的合作，將能創造「雙贏」，一方面解決銀行的評估問題，再者，可讓電商平台上的交易資訊，直接和銀行對接，讓銀行對於貸款者的財務狀況作更明確的掌握，這就是供應鏈平台所能發揮的效能。

正由於在集團旗下的MOMO電商平台，和北富銀能直接串接，對銀行而言，向這些電商平台上面的供應商，透過這樣的串

銀行進行跨業結盟，更容易掌握中小企業財務等資訊。（圖／達志影像）

Taipei Fubon Bank



台北富邦銀行

接掌握到透明度更高、且更即時的供應商接單、生產的狀況，因而能提供給供應商更為便利的融資，如此一來，在融資便利性提高之後，供應商也將更無後顧之憂的順利出貨，這種供應鏈支付所帶動的良性循環，也將使電商平台的運作更加活絡。

過去是製造業上下遊的廠商，在近十多年來的產業轉型之下，傳統以製造業為主的產業結構已經轉型，其中電商的產業實力越來越大，包括淘寶、京東、MOMO，都是台灣耳熟能詳的電商平台。

有別於過去產業經濟上的買方與賣方，均以大型企業為主，現在於供應鏈融資上，則大有不同，經常是眾多的小賣家，結合在電商平台之上。北富銀企金商品發展處資深副總莫怡冰分析，這些電商群聚在電商平台之上，通常具有三種特質，除了賣方規模較小居多外，交易量很大，以及品項銷售變化大，在潮流上的汰換率高，經常是共通特質，也因此，這類小型賣家的痛點，通常在於難以向銀行取得充足的融資。

但這樣的問題現在已看到解決的契機，例如，在大陸就已有這種透過電商平台上的透明交易資訊，直接就在電商平台上據此解決資金供應問題；但在台灣，僅開放銀行才能作為資金供應者，因此，富邦集團才開發出由MOMO電商平台和北富銀的這類合作模式，由MOMO來提供客戶的交易資訊，接著北富銀提供現金流。



MOMO購物網上有眾多供應商家，是金融業積極開發的對象。(圖/截自網站)

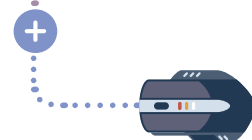
滿足小規模賣家融資需求

目前MOMO電商平台之上，已匯集了數萬名小規模的賣家，都可望依賴北富銀與MOMO在國內合作首創的供應鏈融資平台，來籌措資金。至於北富銀將選擇怎樣的供應鏈融資客戶目標群？對此莫怡冰回答，通常財資力已能做信貸，但尚不能進一步符合承作信保、企金貸款等業主，就是這類供應鏈融資所希望瞄準的客群。

而在指標方面，北富銀個金授信商品處副總陳弘儒說明，最主要在於會檢視電商業者過去被客戶「退貨」的比例，也就是品牌的好壞，來決定核給企業主的貸款成數。至於規模較小的賣方，為何對這類供應鏈融資的需求度較高，另一個關鍵，在於擔保品問題，因此這種供應鏈融資，正好可滿足規模較小的店商在融資時，苦於缺乏擔保品的需求，而北富銀也進而指出，通常這些小店商，有些是沒有擔保品，亦或是有，但擔保品所能保障的範圍也相當有限。

但在供應鏈融資問世之後，這種創新的融資模式，等於為銀行開發了另一項Know-how，能

產業篇》關貿創新融資服務 金融科技整合資訊 企業資金調度更靈活



現代金融科技的發達，緊密了核心企業與上下游企業的關係，銀行也能提供更優質的金融產品和服務，擴大了中小企業經營的機會與利益。

撰文：許建隆 整理：關貿網路公司通關服務部群

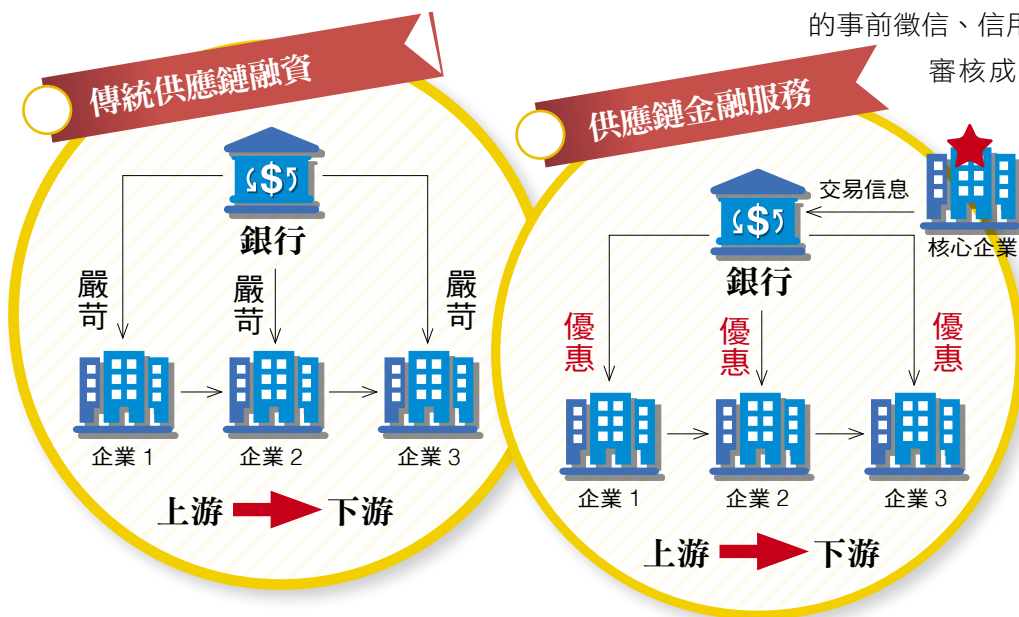
全球消費模式的快速變化，就像是呼嘯而過的高速鐵路，在殷切期盼供應鏈金融服務 (Supply Chain Finance Service) 與科技碰撞快速與便捷的同時，關貿網路提供海關及企業遠端查核帳冊服務，資訊整合迅速，為台灣提供更優質的投資軟硬體環境。

由原材料供應商、生產商、分銷商、零售商以及最終消費者等串接而成的供應鏈，其概念為從材料的採購、製成半成品，直到最終產品交到用戶手上，透過上游、下游成員組成的網路結構。可想而知，供應鏈金融就是將供應鏈中的核

心企業和上下游企業串接組成，再由銀行提供相關金融產品和服務的融資模式。服務的主要目的，是為了增加供應鏈的成員更多靈活調度的空間，以資金作為供應鏈的潤滑劑，擴大各項商流的可能性。

供應鏈金融服務演進及現況

早期並無所謂供應鏈金融服務，企業若需資金周轉，就銀行立場而言，無論企業(借款者)的規模大小、借款金額高低，都須經過嚴格的事前徵信、信用評等的作業，銀行投入的審核成本固定。因此，較小規模的中小企業，在借款金額相對較低、企業營運資訊較不透明、風險也較難以評估下，容易影響授信判斷；在成本效益的考量下，一般銀行承接意願自然不高，相對減少中小企業資金融通機會。



為解決前述狀況，目前業界與學界研擬可行的解決方案之一，主要是將交易產生的應收帳款債權 (Factoring) 轉賣給債權承購商 (多半為銀行)，此模式是以買方信用為主要考量，因此頗適合台灣以出口為導向的企業。但此模式的最大隱憂是詐欺不實、偽造應收帳款，例如提早開發票、虛假帳期、移轉現金等手法，讓銀行蒙受極大的損失。為解決造假問題，銀行開始嘗試直接向大型買方企業 (即供應鏈中的核心企業) 取得資訊，以掌握供應鏈上生產交易等訊息，這種類型的融資模式即稱為「供應鏈金融服務」。

無論傳統融資模式或是供應鏈金融服務，都存在一定程度的不對等或不公平，因此，針對資訊服務如何配合台灣政府政策及適合台灣環境的供應鏈金融服務，提出以下建議解決方案。

台灣成立經濟特區 提供優質投資環境

政府為了吸引外資及企業進駐，不僅建立了寬鬆的政策步調，另外也提供具有優惠條件的經濟發展區域，用以創造外銷優勢。在台灣境內設立保稅區，生產的物品得免徵貨物稅與營業稅，例如自由貿易港區、保稅倉庫、物流中心、保稅工廠、科學工業園區及加工出口區等；廠商可依各別保稅性質在廠內進行貼標、組裝、簡易

加工、檢測、重整及工廠深層加工 (即改變貨物原型態，由原料變成品或半成品組裝)，加值貨物型態後銷售國內外。在通關業務上也相較便捷快速，免徵貨物稅與營業稅等稅賦，大大降低資金負擔、增加周轉率，如此透過貨物「加值」提高其「價值」，為企業帶來更大營收和利益。

有鑑於此，台灣許多企業希望自行進駐保稅區，尤以自由貿易港區無資本額限制，更是吸引海內外眾多投資者意圖前來投資。近期，隨跨境電商快速成長，全球電子商務發展蓬勃，台灣地理環境因適逢要衝，不管是歐盟透過台灣輸往大陸或大陸透過台灣銷往各國，都讓跨境電商業者鱗次櫛比，前來台灣設置海外倉庫。台灣經濟特區需受海關監管，因此各特區均有各別法規定義，作為有效管理的依據，如申置時，需依各保稅區規定，分別有自由貿易港區設置管理條例、保稅倉庫設立管理辦法等；後續管理也分別有海關管理保稅工廠辦法、自由貿易港區通關管理辦法等相關法規來依循；另外，海關依管理辦法亦要求企業提供遠端查核保稅帳，以監管貨物帳。

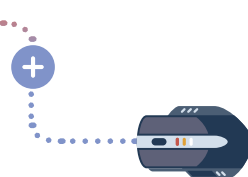
關貿網路帳冊服務 成功整合資訊

為協助海關解決企業進駐經濟特區資訊上的困擾，關貿網路提供海關及企業遠端查核帳冊服



(圖/達志影像)

產業篇》提供企業跨境銷售一條龍服務 聚豐全球建立產品優勢 擴大銷售通路



處於跨境電子商務時代，有許多銀行所服務不到之處，成為供應鏈金融服務發展的契機，讓企業更順利地將銷售產品至全世界，提升利潤，降低營運風險。

採訪、撰文：顏喻彤

台灣產品走向國際化非常辛苦，要建立自有品牌更是難上加難，有鴻海集團、國發基金投資加持的聚豐全球看到了台灣中小企業的困境，提供企業跨境銷售的一條龍服務，從工廠生產到市場銷售中間可能會遇到的問題統包解決，甚至提供供應鏈金融服務，協助企業進行產業升級。

走進聚豐全球的辦公室，穿梭其中的盡是20到30幾歲的年輕人，腳步極快、彼此間談話

則是國、英語交雜，讓人十足感受到年輕人該有的衝勁。

「我們公司的確很年輕，2014年才剛創立，但獨特的營運模式，即便我們設立之初沒有財團資金奧援，卻陸續吸引大咖投資人的青睞，先是國聯創投董事長張水江在A輪融資時先投入30,000,000元，接著更有鴻海集團旗下「準時達」入股，顯然市場都已開始重視跨境銷售供應鏈管理這一塊。」聚豐全球總經理曾瓊玉說。

供應鏈金融服務範圍廣

過去，一提到台灣產品，國際買家的第一印象總是「品質好像還不錯，可惜品牌形象太過薄弱」，無形中對銷售價格形成壓抑，因為不具備品牌優勢，在銷售過程中就容易受到供應鏈層層削價剝削，最後台灣廠商只能賺到蠅頭小利。

曾瓊玉認為，有別於過去傳統出口銷售模式，在電子商務時代，「供應鏈金融」對企業與銀行兩造均扮演非常重要的角色，且每家企業所適用模式皆不盡相同。一般來說，銀行會將供應鏈管理期間所衍生的貨品質押貸款、應收與



有了專業的協助，中小企業外銷貿易可省去許多碰撞。（圖／達志影像）

應付帳款、收款期間的資金調用稱為「供應鏈金融」，但企業覺得是「質押性貸款」。

曾瓊玉表示，過去銀行主要做的是針對設定性買方與設定性賣方之間搭起金流的橋樑，但到了跨境電子商務時代，則是賣方可直接銷售給全世界的消費者，但在貨品到達消費者手中前，卻有許多經營通路所需要的花費。以供應鏈為例，涵蓋了倉儲、物流、運營、銷售、保險、關稅、退換貨、客戶服務、公關行為等項目，過去這是銀行所服務不到的地方，到了跨境電子商務卻成為聚豐全球的契機。

聚豐全球的做法是，很直接了當地告訴企業客戶，幫忙從亞洲生產基地到美洲市場做連結，期間所衍生的花費都由聚豐全球支付，這就像教育一樣，花費絕對不是只有學費，而是食衣住行育樂等所有費用的加總，因此，產品在銷售時，包括品牌推廣、運送倉儲，甚至是市場調查，全都需要費用，而聚豐全球就幫有潛力的先預墊開支。

也就是說，企業只要出 1,000,000 元的貨品，聚豐全球就同等出 1,000,000 元的備用金，

當商品落底開始產生銷售時，再將資金收回來，曾瓊玉表示，這套運作模式看似完美，但其中必須要有多項附帶 Know-how，「如我要有倉庫，才能知道貨品是否還在我手上？貨品要行銷，我們得要提出恰當的品牌建立策略，不然錢丟到水裡也不知啊！重要的是，我們在代支、代墊過程中，能否 1 加 1 大於 2。」

協助齊備三大專業 共享成長與獲利

一般來說，台灣出口廠商常常會遇到「財務金融規劃 (Financial Intelligence)」、「智慧行銷規劃 (Marketing Intelligence)」、「智慧運營工具 (Business Intelligence)」等 3 項專業的挑戰，且這 3 項都要能平衡、缺一不可，才能創造最大獲利。

而這樣的營運模式，在獲得鴻海集團資源加持後，聚豐全球可以很清楚地告訴客戶：「我們推出的套餐不但有料，而且可以獲得完整照顧，不必為了做生意，另外再去借一筆錢。」因為把 1,000,000 元的貨品銷到美國，不是只有生

聚豐全球協助台灣中小企業將產品行銷至全球，提高利潤。
(圖/達志影像)





黑田東彥深獲各界信任，有望連任下一屆日本央行總裁。（圖／路透社）

在位最長日銀總裁誕生？ 斬獲各界信任 致力實現物價穩定

助力安倍經濟學，日本央行總裁黑田東彥表現可圈可點。
在日本政府提出其續任人事案後，他有望成為首位連任兩屆的日本央行總裁。

採訪、撰文：黎薇

今年日本政府已向國會提出了日本銀行（央行）總裁黑田東彥續任的人事案，希望在國內外股市動盪的情況下，日銀總裁不變，能發揮穩定市場的效果。黑田在國會也以堅定的語氣向議員們說：「我會盡全力實現物價穩定的目標」，這位首位連任兩屆的央行總裁究竟有什麼樣的本事，值得台灣關注！

安倍晉三 2012 年底回鍋擔任首相，當時的日銀總裁是最「悲情」的白川方明——他在位期間，遭遇了金融風暴、311 日本大地震等歷史罕見的災難。黑田 2013 年 3 月 20 日接替白川，到今年 4 月 8 日，5 年的任期屆滿。因目前參眾兩院執政黨都占多數，黑田續任案極可能順利過關，這也意味著他將是 1961 年來首位連任兩

屆的日本銀行總裁；如果做完 5 年任期到 2023 年，將是在位最長日本央行總裁。

實施貨幣寬鬆政策 成安倍經濟學象徵

各國在 2008 年受到金融海嘯重創後，都力圖擺脫衰退，日本也不例外，試圖靠非常規的貨幣政策來刺激經濟。配合「安倍經濟學」，黑田 2013 年 4 月開始實施「異次元」的質化和量化貨幣寬鬆政策，以 2 年內物價上漲 2% 為目標。2014 年 10 月日銀再實施新一輪貨幣寬鬆政策，將貨幣基數 (Monetary Base) 年增速度從原先的約 ¥60 兆到 ¥70 兆，增加到約 ¥80 兆；2015 年再度追加，將 ETF 收購額除了原先的每年約 ¥3 兆之外，再增設每年約 ¥3,000 億的額度，2016 年 7 月又將 ETF 一年收購額增加一倍到 ¥6 兆左右。

2014 年歐洲央行把利率降至負值，2016 年 2 月日銀也跟進實施負利率政策。此外，9 月又推出控制殖利率曲線 (YCC)、也就是結合長短期利率操作的量化和質化貨幣寬鬆政策，內容是：不再設定每年貨幣基礎的增長目標，但每年購買 ¥80 兆公債的速度不變；為了使短期利率持續偏低，日銀維持基準利率負 0.1% 不變，同時為控制長期利率，日銀將收購日本政府公債，使 10 年期公債殖利率保持在約 0%。

不過到現在，2% 的這個承諾已經 6 次延期，如果是一般企業的員工，屢屢食言，恐怕早就被開除了。不過他不但沒被革職，位子還愈坐愈穩，而且深受安倍的信任，公開說他有「不斷改變市場空氣的力量，相信他的手腕。」其他官員也說，他是「安倍經濟學的象征，換人會有風險。」原因就在於這 5 年來，貨幣寬鬆政策加上擴大財政支出，支撐了景氣。

2012 年 12 月開始的景氣復甦，現在已經進入第 6 年。日經 225 種股價指數比安倍剛上任時大幅上揚，從黑田上任後，漲幅達到將近 7 成；許多企業獲利也大幅改善。此外，日本去年失業率為 2.8%，為 23 年來首次跌破 3%；有效求人倍率 (每位求職者有幾份工作機會) 達到 1.5 倍，更是 44 年來最高。

日本 2017 年 10 月到 12 月國內生產毛額 (GDP) 季增 0.4%，比 2 月初步估計的 0.1% 高，換算成年率則是 1.6%。GDP 連續 8 季成長，創下了 28 年來的擴張紀錄。黑田從側面支持，讓安倍經濟學表現得可圈可點。

活耀國際 密切與外界交流

安倍對黑田器重有加的另一個原因，是黑田在國際間也相當活躍。「日本經濟新聞」統計，黑田到 3 月 9 日為止，因公出國 72 次，超過之前紀錄保持者白川的 70 次，是過去 30 年來，出國次數最多的日銀總裁，如果加上 3 月中旬到阿根廷參加 G20 財金首長會議，就達到 73 次，平均每個月 1.2 次。

頻繁出國的原因之一，是經濟和市場趨向國際化，各國央行總裁應該緊密交換意見，協商出適當的因應措施。但另一方面，金融政策愈來愈複雜，安倍也希望曾任亞洲開發銀行總裁的黑田，能向外國當局人士說明，寬鬆貨幣政策並不是引導日圓貶值的措施。

另一方面，現在企業資金浮濫，利率再低也對獲利沒太大幫助；個人存款的利息幾乎是零；金融機構也沒辦法賺利差。由此推測，公債殖利率得到抑制，有助於安倍政府放心擴大財政支出，這恐怕也是安倍全力支持黑田的理由之一。

日銀貨幣寬鬆政策的弊害，其實已逐漸顯現。在長短期利率操作方面，由於利率過低，利差縮小，導致銀行等金融機構獲利惡化。如果單純將放款利率減存款利率，日本國內銀行的存放款利率差距是 0.84%，比 5 年前少了 0.37 個百分點。日本的銀行以往吸收存款，現在存款卻成了「負擔」，規模較小的地方銀行更是吃不消，業者指出，負利率如果再持續 3 年，狀況會很糟。

面對金融機構獲利偏低的問題，黑田也說，從長期來看，如何處理對確保金融體系穩定越來越重要。為了解決日本銀行業的窘境，他認為整併是提高獲利的選項之一。

另外在日銀買進資產方面，雖然達到部份支撐股價的效果，但日銀已成為一些上市公司實質

的大股東，如果再買下去可能演變成國營企業增加的狀況，將出現公司治理的問題。

若成功續任 未來面臨挑戰

相較於悲情的白川方明，黑田第一任的這段時間，經濟環境不差——日本經濟處於擴張局面，美國等全球經濟表現也很好。但接下來的 5 年，多數人認為他會做得很辛苦。

如今日銀金融政策的主軸從「量」移到「利率」，進入延長賽。預料未來 5 年，歐美寬鬆貨幣政策都會往出口的方向前進，歐美開始將金融政策導向正常化的情況下，很可能只有日本慢半拍，屆時會有來自外部的利率上升壓力。

黑田 2 月底說，日銀將在 2019 會計年度（4 月開始）中討論寬鬆政策退出事宜，一如他常常帶來「驚喜」，此言一出震撼了市場，使得日圓匯率和 10 年前公債殖利率大漲。但 3 月 6 日他又改口說，無法想像在通膨目標實現前結束或縮減寬鬆政策，因為日本這樣會面臨兩個問題，分別是如何升息、和如何因應央行已經擴大的資產負債表。

國內外景氣也是一大變數。未來的任期內，全球經濟有夭折的風險，原本帶動外國經濟成長的美國如果加速升息，日本經濟就很難再靠外國而成長。反觀日本國內，2020 年奧運帶來的特別需求預料會減少，內需也勢必會轉弱。

根據日銀的分析，建設投資和訪日觀光客等東京奧運的經濟效益會在 2018 年達到最高。而日銀眼前最大的挑戰，將是預定 2019 年 10 月調高消費稅到 10%；增稅之後，預料會出現反動而使景氣急凍。日銀預估 2019 年度實質成長率為 0.7%，遠比 2018 年度的 1.4% 低。國際貨幣基金（IMF）預測日本 20 年的成長率會降到

日銀實施貨幣寬鬆政策的方法

1. 長短期利率操作

特徵

短期利率為負 0.1%，長期利率則引導到 0% 左右，每年增加購買 ¥80 兆公債（實際購買金額則呈現減少趨勢）。

缺點

利率過低可能導致銀行等金融機構獲利惡化。

2. 買進資產

特徵

除了公債之外，ETF 一年收購額約 ¥6 兆，REIT 約 ¥900 億；維持現行商業本票等約 ¥2.2 兆、公司債約 ¥3.2 兆的餘額。

缺點

達到部分支撐股價的效果，但成為一些上市公司實質的大股東，可能有礙企業治理。

資源來源：黎薇整理

0.2%。大和綜合研究所預估，2020年度實質GDP成長率只有0.4%。

將來景氣即使衰退，在貨幣寬鬆達到極限的狀況下，日銀還能使出什麼招數？一般認為要避免金融機構的危機，最有可能的做法是調整長短期利率，目前是引導長期利率到0%左右，但如果美國升息成功，日銀可能調高到0.1%到0.2%。也有人認為日銀會把引導的對象改成較短期的5年期利率。

國內外情勢嚴峻 黑田身負期待

那麼，黑田的支票究竟何時會兌現？日本1月份的消費者物價指數比去年同期上漲0.9%，連續13個月上揚，增幅則連續3個月持平。物價雖有上升跡象，但距離2%還有很長的一段路要走。今年1月的「經濟和物價情勢展望」報告中，日銀預測會在2019年達成2%的目標，但民間機構多數認為這個數字會下修，日本經濟研究中心指出，民間經濟學家的預估只有0.92%。

值得慶幸的是，實力堅強的日本企業，早已自行積極尋找出路。《金融時報》指出，日本在機器人、半導體等領域，還有羅沐、東京威力科創等擁有尖端科技的企業，它們的出口不只讓日



本外匯存底增加，也推升了股價上揚。此外，安倍和黑田絞盡腦汁引導日圓走貶的同時，日本許多企業正在推動生產據點多角化來降低匯兌波動的風險。另一方面，也有愈來愈多企業集中資源在自己的強項上，例如Panasonic出售醫療保健業務給美國私募基金KKR，同時強化自己擅長、也具有競爭優勢的電池業務。

日銀歷任總裁中，還不曾有人做滿兩任，都是沒做完10年就辭職。除了國內外情勢嚴峻之外，已經73歲的黑田，體力是否能夠勝任，外界也在密切觀察中。

開放迎接金融科技時代 積極面對變革 央行擁抱金融科技的思考

金融科技快速演化，發行數位貨幣已成為各國央行需面對的新議題；央行的功能與角色，因金融科技發展而面臨重新整頓，我國央行也積極正向迎接挑戰，值得鼓勵。

撰文：傅清源

央行新任總裁楊金龍於就職典禮明確表示，近年金融科技快速發展，未來可能改變金融中介營運模式，甚至整個金融產業的結構與貨幣穩定性。央行將以開放的態度接納；除密切關注金融科技挑戰外，也將評估善用監理科技來強化總體審慎監理，並透過大數據，甚至人工智慧等技術，協助更有效地預測和分析經濟金融狀況。此外，也會嘗試以分散式帳本技術，來尋求提升支付系統的安全與效率的可行性。顯現出央行已充分認知金融科技的一日千里，未來將以開放態度，化被動為主動，實值國人肯定。

大數據與人工智慧 金融顯學

2015年，國際清算銀行(BIS)下轄之歐文·費雪委員會(Irving Fisher Committee, IFC)即調查各會員國中央銀行關於使用「大數據」情況。在57個回覆的央行中，約有

三分之一已在定期應用大數據，或已經開始相關研究計劃。多數央行表示未來將持續增加大數據於與總體經濟相關，特別是如通膨、房價等經濟指標預測、經濟週期分析及信用風險、市場風險與資本流動等金融穩定分析。

同時，超過70%的央行願意與他國央行於大數據合作，並認為國際數據與分析的合作，是利用大數據做為支援執行央行政策的最大優勢所在。我國金管會為積極推動金融資料開放，促成政府與民間協同合作創新，亦於2015年起推動12項大數據應用分析計劃。

人工智慧的應用推展速度亦不遑多讓。負責協調G20金融監理事務的金融穩定委員會(FSB)於2017年底報告指出，人工智慧至少在以下四種應用場域發光發熱：1.交易與資產管理：資產配置、投研顧問、智慧量化交易；2.客戶經營(Customer-focused)：身份識別、信用評估與虛



央行總裁楊金龍表示央行將以開放的態度接納未來的金融挑戰。(圖/今周刊)

APABI組織將於5月訪台 跨界背景需求增 新金融人才培育與躍進

金融科技發展日新月異，在這數位時代，傳統金融經營面臨轉型挑戰。除了亟需跨界人才外，組織人力資源轉型與重新定位已刻不容緩。

採訪、撰文：蔡佩蓉

全球金融科技浪潮不斷，大數據、區塊鏈、人工智慧、生物辨識及電子支付等創新科技發展，令傳統金融經營面臨前所未有的數位轉型挑戰。根據麥肯錫2018年1月研究報告指出，在AI及自動化時代來臨下，跨界人才將成為金融業徵才主軸，端看國內各大行庫於年初

廣納新血，除了重視新鮮人的國際化能力（第二外語專長）外，更關注新鮮人是否具備跨領域學習背景。

這意味著金融業不僅對跨界新興人才需求有增無減，另一方面，也紛紛著手進行現職人員觀念、能力轉型與培育，未來團隊的新工作

模式只會不斷革新，確保團隊成員充分了解金融數位趨勢，才可能免於落後同質性的競爭機構。因此，人力資源定位重組可謂已刻不容緩，人才招募與員工留任都將成為金融業發展的關切焦點。

綜觀全球金融市場的潛



在AI及自動化時代來臨下，跨界人才將成為金融業徵才主軸。（圖／達志影像）



社會住宅

國際體制之探索與省思

政府預計於 8 年內達到 200,000 戶目標，

顯見其推動社會住宅之決心。

然而，該如何妥善規劃社會住宅？

使之提升我國整體社會經濟效益，

本刊將深入解析各國做法與機制。

撰文：梁玲菁（臺北大學前合作經濟學系系主任、金融及合作經營學系兼任副教授、合作學社理事長）

李嗣堯（臺中科技大學日本研究中心執行長）

蔡孟穎（臺北大學合作經營學系助教暨國際企業管理博士）

總論篇》解讀社會住宅 聯合國推動永續 以住宅政策穩定社會經濟

從有形的空間興建、經濟創造、金融流通，到社區、社會的凝聚力和包容性
及跨世代共居共老共照，社會住宅是一個集大成的社會經濟事業開發，需全體社會共同投入。

住宅，是食衣住行育樂、生老病死的人生集大成所在，從安全防震、生態環境、文化保存到長者照顧，青年成家、育兒、創業等，要兼顧人本與空間的社會關係，同時也要創造住宅與城市雙贏的共同發展。從人本關懷、互助的社會經濟思維養成，到硬體、土地、金融、經營管理之軟體中介組織，以及促進入住者的社區、社群關係交流、經濟創造、環境保護等，亟需全體社會共同投入於質與量的提升。

設置公共住宅 改善居民經濟生活

聯合國 1991 年第 4 號與 2007 年意見書，各國政府應提供市民消費者擁有「可負擔的住宅」(Affordable housing)，或以「公共住宅」稱之，法國棄用「集合住宅」稱謂，避免孤島被社會隔離的標籤化。全球掀起法國合作經濟大師查理季特(Charles Gide, 1847—1932)「社會暨休戚相關經濟」(L'conomie sociale et solidaire)思潮，運用非營利性質的住宅合作社模式於住宅政策，推展跨世代混合居住的花園社區住宅來相互照應，甚至朝向「社區經濟共同體」發展，達到

街區再生、活化社區、創造經濟、環境保護，更是自創社區互助照顧的福利效益。

從國際公約保障來看，目前台灣已有 6 個公約的國內法，周期性地邀請聯合國的國際審查委員們來檢視政府所提出的國家報告、民間影子報告。2017 年更向台灣提出建議，過去台灣偏向高度資本主義的營利住宅市場，應貫徹住宅權優於財產權之住宅政策，改善迫遷、安置問題，即從落實《公政公約》(ICCPR)第 22 條自由結社權至《經社文公約》(ICESR)之生活水準、住宅、工作、經濟，教育及金融實現。

此外，從《身心障礙者權利公約》(CRPD)來看，應改進生活、參與公共住宅方案，以及《CEDAW公約》之縮影在第 14 條發展農村婦女經濟，包括設置基金、住宅、照顧、保障、融資、土地、籌組合作社(包括金融與非金融)等，都需要再檢視、再強化既有的社會經濟組織，或創新中介組織及社會金融來促進，增進市民經濟生活和制度的選擇。

先進國家中合作社的房屋量占全國房屋量的比例，少數國家如北歐瑞典(22%)、挪威(15%)較高，然而如德國(5%)、英國、法

英國篇》社會住宅的先行者 培養合作意識 互助打造共享家園

英國發展社會住宅已有百年歷史，從政府支持到民間合作社的共同協力，住宅合作模式相當多元，並有效改善中下階層民眾的生活環境。

全球社會住宅起源於 1861 年英國羅虛戴爾公平先驅社 (Rochdale Society of Equitable Pioneers)，1844 年首創的消費合作社，即現在的「合作集團」(Cooperative Group)，提供勞工的社員住宅。157 年來，住宅合作社模式提供「可負擔的居住」(Affordable housing)、永久性

住宅，並逐漸納入各國的住宅政策與城市發展中，穩定國民經濟生活。從傳統個別所有權的住宅合作社，創新發展呈現多元的、共管的「承租人住宅合作社」，蔚為世界性的住宅合作運動。

2012 年國際合作住宅組織 (Cooperative Housing International, CHI) 資料來看，英國

英國發展社會住宅已久，多元經營模式成功穩定國民經濟生活。(圖/達志影像)



於 2011 年總人口有 62,690,000 人，全體房屋的存量有 27,100,000 間，其中經由合作社 (Cooperative) 及互助家園組織 (Mutual Home Ownership) 進行管理者，超過 1%，總計有 677 個合作組織，分別在英格蘭有 607 個、威爾斯有 26 個、蘇格蘭有 41 個、北愛爾蘭有 3 個，轄管超過 45,000 棟房屋。合作社長期貢獻於消除貧窮、改善髒亂，增進公共社區和社會福利。

政府協助 共同解決居住問題

英國國會在 2017 年 5 月通過「合作與社區福利社會法案 (Co-operative & Community Benefit Societies)」，源於保守黨 2016 年提案「住宅社區基金」，政府提供 £3 億 (約新台幣 120 億元)，幫助住宅合作社區永續發展。

有關住宅合作社興建大型住宅社區之規劃、設計，關係到優良社區百年大計的基礎，政府會提供部份的補助款，以表示獎勵和重視規劃基礎建設的重要性。這對台灣各縣市的舊社區、街區再生、翻新，可以鼓勵土地持有人，嘗試著認識社會經濟，以自助、互助方法來注入人與住宅、環境的關係價值。

對於依法經營，提供社會住宅給低收入戶的住宅合作社，政府協助土地取得，地方政府如威爾斯自治區，政府與合作社共同來解決中低收入的居住問題，補助合作社購置土地費用 17 至 19%，但要求提供 60% 出租予低收入戶，25% 介於中等收入戶。這是政府與民間社會對於社會住宅開始學習的重要課題。由於合作社購置土地、興建住宅急需龐大資金，英國政府也會出面提供信用擔保並向銀行推介長期貸款，銀行也樂於接受，這項機制值得台灣反思和修正。

採行參與管理 發揮公益本質

合作社的模式以共同「出資、利用、經營、分配」和一人一票決定，不只在短期利益，而是為了更美好的未來而努力，重視人與人的結合關係、社區關係，而不是只為了最大營利的資本集結，這些都是經營合作社與私人營利企業的最大不同處。合作社具有社團的性質，帶有公益性，是在地的、具體的經濟事業體，採行共同所有權與民主決策機制，承擔風險，謀求社員、社區、社會的利益。

由於公共住宅管理不佳，英國政府改採行參與管理，將市政府經營的「公共住宅」股權，移轉至住宅合作社、非營利之基金會、或社區法人組織來集體經營管理。而且如英國住宅合作社聯合會 (轄下計 196,000 戶社會住宅) 的執行長 BLase Lamber 說明，英國政府對住宅合作社免徵公司稅 (即台灣的營利事業所得稅)，並明定於合作社法而落實執行，一方面減輕合作社的負擔，協助發揮社會公益本質；一方面也因為合作社的互補功能，政府可減輕龐大的財政建設負擔。因此建議各級政府，依憲法獎勵與扶助合作社發展國民經濟的基本國策，在法律、政策、制度上，建置尊重人本的良性施政措施。

民間的合作社在長期間關心勞工、消除貧窮、改善居住環境，以及青年、社區發展，也提出創新股權融資方法，即引入市民以 £1 入社，取得參與機會而融入社區改善。此外，政府鼓勵人民儲蓄購屋的首付款，藉著降低租金，鼓勵公共住宅承租戶養成習慣性儲蓄，累積資金，同時培養合作意識，進行互助購屋。1980 年代推廣具銀行性質的建屋融資互助社 (Building Society)，以及儲蓄互助社 (Credit Union) 協助一般中、低層民眾儲蓄與貸款金融。

德國篇》住宅政策成為穩定社會的力量

德國人人住得起 公平與正義兼具

在德國，住宅合作呈現「個人-組織-社區-社會-生態」休戚相關的連結，並且創造人與空間、住宅與城市，以及社會與自然的正向循環。

住宅是生活消費結構之一，歐洲城市公民意識興起，各國在教育上，讓民眾認知土地作為高投資報酬商品的有限性；在法律上明確地保障人民的住宅權，並將住宅合作社視為促進國家社會福利與住宅政策的一環，提供「可負擔的（房價與租金）住宅」，穩定國民生活與經濟發展。

成立住宅合作社 維持居住正義

而德國的住宅政策一向堅持公平正義，且實質房價與所得比呈負成長（異於各國正成長），

這樣的公民文化甚至被視為經濟發展不可忽視的一環。繼英國之後，德國於 1862 年成立住宅合作社，隨後以「租賃住宅合作社」普及。在經歷兩德統一後，2011 年約有 5,000,000 人居住在 2,000 家住宅合作社的公寓中，至 2016 年共有 2,200,000 個家庭，居住於住宅合作社的房屋；目前高達 50.8% 的民眾以租賃房屋居住，是歐洲最大的租賃市場。

整體而言，德國政府獎勵儲蓄後購屋，有多項支援性措施，民間合作金融體系的三層級制度也發揮效果，有 47 個住宅合作社同時設有社員的合作銀行或國民銀行（即台灣的信用合作

德國是歐洲最大的房屋租賃市場，逾50%的民眾租賃房屋居住，且社區合作社共管綠能發電。（圖／達志影像）





在公共住宅政策方面，德國相當重視樂齡及弱勢族群的權益。
(圖/達志影像)

社、儲蓄互助社)，提供社區住民儲蓄、貸款金融服務，採行一人一票的民主參與和自治管理、自主財務、計劃性支出；在年度終了時，合作社會運用「公益金」在社區生態、環境維護上，並與不同的社群交流學習，甚至救濟貧困等，其屬於非營利性質機構，不是營利性的公司。

同時，為保護承租人利益，並遏制民眾投機，德國於 1974 年制定《住宅租賃法》與《經濟犯罪法》。規定房租漲幅若超過合理租金的 20%，房客可向法庭申訴；如果超過 50%，就構成犯罪，房東要被判刑。而《聯邦住宅補貼法》亦有補助租金差額的規定，由中央與地方各負擔一半；特別是對於家庭所得在 35% 級距以下的，政府就需提供公共住宅。

跨世代與樂齡 共居無憂好生活

近年來，更以「老年生活品質保證」、「跨世代共居」為主要的發展目標。政府每年會整理盤點，推出該年度可供使用的土地範疇，讓民間申請興建。2017 年民間提出 23 件申請案，其中在該年 8 月通過一案，係由「走出孤獨協會 (Wege

aus der Einsamkeit)」7 個家庭共組住宅合作社興建案，交易價格以 6 折取得土地，2 年興建完成，並依《合作社法》管理。

「走出孤獨協會」的創辦人 Dagmar Hirche (許得夢女士) 也曾來台說明，她是德國社會「活力樂齡」最有創意的代表人物之一，在過去服務的營利公司退休後，原公司仍支付她業務行銷主管的薪資，而她將這份薪資投入在銀髮族協助活動上，如平板數位學習、跨世代共居、跨代橋樑計劃 (Generationsbruecke)，關心新住民、難民或新移民，幫助他們化危機為轉機，促進銀髮族從漢堡車站走出孤獨，讓幼兒園的孩子和養老院的長者共食、共處。

「Altonaer 儲蓄和建築合作社」(1892 年成立) 是一種民間住宅合作社與儲蓄互助社功能的結合，讓長者生活有陪伴而無慮的機制，實行預防性儲蓄與支出計劃，貸款予所屬的住宅合作社，進行老年人及身心障礙者「生活舒適與輔助功能」的公寓設備改造，並不會僅僅依賴政府補助。這案例，在日治時期的台灣，曾有「建築信用合作社」協助總督府於台北西門町和博愛路、衡陽路的住宅進行市容更新。

環保永續發展方面，哈伯斯塔特市 (Halberstadt) WGH-eG 住宅合作社之公寓頂樓裝修太陽能系統，成為該社區住宅合作社共管的事務，目前德國已經在 2,341 套公寓完成可再生能源設備，如肯尼茲市 (Chemnitz) WCH-eG 住宅合作社於 2017 年 10 月設立電動汽車充電站。

新協力模式 注重教育、關懷與照護

除此之外，德國也相當重視落實合作教育與籌社，例如 id22 非營利組織長期推廣青年合作教育，建立網絡、出版，推動共同勞動

法國篇》融合地方特色的社會住宅 創業與公義兼備 自由無憂的居住選擇

在法國，人們選擇居住社會住宅，並不是因為收入低買不起，而是寧願在沒有房產、房貸壓力下，過著自在有品質的生活。

1894年法國政府通過平價住宅(Habitation à bon marché, 簡稱HBM)制度, 1895至1903年間已有3,000幢平價住宅; 1930年代開始社會住宅, 1953年法國重建部規劃每年增加240,000戶社會住宅; 1968年住宅部部長提出「城市生活權」, 以避免都市邊緣化、社會隔絕「孤島」的認同扭曲等問題; 1977年改變政策於興建花園小樓的社會住宅; 2014年法國頒布「住宅取得與都市更新法」(2014 ALUR)規範房租, 2015年8月1日巴黎正式啟用, 並且希望在2050年之前達到社會住宅比例為30%。

社會休戚相關思維 採付費分級制

法國社會住宅政策已逾百年, 10,000,000人住在4,700,000戶的社會住宅。巴黎市政府以公權力釋放公有土地, 帶動建商降低10%利潤, 提供人民合理租金。依照收入而區分3至4個等級收取房租, 級距間差2至3倍, 就算是最高租金仍低於市價。有將近800個社會住宅管理組織, 包括政府單位、地方合作社、社會型企業和民營的房地產信用公司, 最

高組織是社會住宅聯合會(L'Union Social pour L'Habita)。這些組織同時負責租賃管理與營建開發, 雇用的員工數逾80,000人, 每年約有80,000戶興建, 20,000戶須翻修, 2013年挹注了€170億(請參閱《巴黎不出售》一書)。

法國以合作互助思想「社會休戚相關」的思維, 建立依所得收入而付費分級(Tranche)的制度, 如幼稚園、小學的營養午餐、學生因遠足旅行的旅館費、音樂班學費等的收費方式, 讓貧窮者的孩子同享應有的校園生活; 在老人醫療、孩童安親照顧以及住屋的房租付費等都如此。人們選擇居住社會住宅, 並不是因為中低收入者買不起, 而是寧願在沒有房產、沒有房貸壓力下, 過著一種自在有品質的生活選擇。法國尊重並運用多元的組織推展, 以獨立與自治原則, 合作連結住宅政策於照顧體系、青年創業、文化保存、活化社區; 巴黎市政府以平等原則建立「社會住宅混合模式」(只租而不售), 發揮人民在城市居住權的公益性。

巴黎較大規模的社會住宅(L'Habitant Social)在18、19、20區較多, 本文介紹3個社會住宅基地分別在第7(左岸)、8、

9 (右岸) 區，主要分佈在塞納河岸，且各有其背景特色，像是高級精品店商業區、大學區、藝術家文化區，在附近皆常見到社員的、社區型的合作性質金融機構。這些適合台灣各縣市從文化保存、老屋整建、舊社區再生、青年創業、環境永續出發，並且對於參與建設的組織有初步和多元的認識。

凝聚社區住民的組織

對於凝聚社區、住民和社會住宅的非營利組織，多以住宅協會 (Maison des Associations du 5ème, MDA) 扮演培植、中介、教育的角色。而住宅協會 (MDA) 係一非營利組織，但也在巴黎市政府的預算補助範圍內，從 2018 年開始，這項補助將因部分合併而有所改變。

MDA 位於巴黎第 5 區占地 5,500 m²，在 1 世紀所建造的古羅馬「競技場」(Arènes de Lutèce) 附近，服務時間從上午 8 點至夜間 22 點。保存下來的古蹟競技場如公園般，四周有住宅圍繞著，提供市民休閒利用，也增添孩童遊樂設施，街角有互助信貸銀行 (Crédit Mutuel)，近於 Jussieu 或 Monge 地鐵站，是一個在古老文化下，賦予社區融合、凝聚發展的機制。

因此住宅協會就以「競技場」6 層次組織圖傳達給一般大眾，第 1 層是服務項目：交換、包容、提供資訊、創造、會面、分享、活化、參與、行動等；第 2 層強調功能：溝通、合作、宣導、組織、促進活化、團結、建構等；第 3 層相關事務：協力、投資、預防、刺激、建造、協助、登錄；第 4 層培植市民能力：自立、普及、思考、學習、提案、開發；第 5 層居住服務：定

社會住宅座落在右岸第 8 區的精品商店區 Rue George V，引入生活藝術、現代化科技辦公室設計。(圖/梁玲菁)



日本篇》循序漸進的法規體制

居民自主建設 重視社區自治概念

日本在「住宅生協JSR」和「NPO合作住宅協議會」2種組織的協助下持續推動合作社住宅，每年戶數穩定成長，其運作模式與實行個案值得參考。

日本曾在 1921 年制定《住宅組合法》，並根據此法建設了約 35,000 戶的住宅，這個時期所建設的住宅，多數為獨棟形式，但是自 1950 年政府設立、擴充「住宅金融公庫」，對個人提供購屋低利融資，此法逐漸失去意義，最後在 1971 年廢止。取而代之是以不同的法律制定，讓市民自主建設，如 1948 年《消費生活協同組合法》，1954 年勞動金庫，1958 年財團法人日本勞動者住宅協會（1967 年改組為「日本勤勞者住宅協會」）分別開始運作，在這個

體系的運作下，至 1975 年，提供了 65,000 戶的住宅。

政策金融推動住宅政策

起初是一群推動者，要求政府依據國際勞工組織（ILO）勸告，進行住宅轉換政策的運動團體，設立「日本勤勞者住宅協會」，在 1965 年成立「勞動者住宅全國協議會」，向政府提出住宅協同組合法案的立法，隔年改提出勞動者住宅協同組合法案，折衝的最後結果，只要取得依據《消費者生活協定組合法》設立之住宅生活協同組合等，得以公家資金建設住宅法制化的合議後，再依據 1966 年的「勤勞者住宅協會法」設立。

雖然「日本勤勞者住宅協會」在住宅金融公庫融資的擴大及稅制、業務上條件的改善相較於改組前進步，但是仍受到政府的少許制約，如建設大臣事業認可、理事選任的同意權等；對於《住宅生協組合法》地位的提升、自主建設的執行等方面，依然不符合在此時背景的期待。而「勞動者住宅全國協議會」與各地住宅生



居民自主建設，可親自參與打造家園。（圖／達志影像）



<p>個案 1</p>	<p>合作社住宅柿生(コーポラティブハウス柿生)</p>	<p>本計劃由柿生合作建設組合執行，所在地於川崎市多摩區上麻生字仲村 329-1，1975 年 8 月完工，建築土地面積 11,529.94 M²，從募集社員到遷入的期間長達 2 年 6 個月。</p> <p>個案背景是企劃人得知地主因土地處理的問題，無法直接出售，便開始進行個案企劃。在概略內容確定後，企劃人以產經報紙廣告招募其他參與者加入。進行過程中，曾因為石油危機而大幅上升建設費預算，超過原預算的 80%，造成參與社員之間的混亂，約有 1/3 社員中途退出，一度造成繼續推動上的困難。社會情勢造成留下來的社員接受建設費提高的結果，加上參與企劃之一的產經新聞的社會信用度高，最後計劃得以存續，而參與社員之間也因為這樣的經歷，彼此之間信任與關係更加堅固。</p>
<p>個案 2</p>	<p>合作城市松谷(コープタウン松が谷)</p>	<p>個案所在地於東京都八王子市松が谷，是日本「東京都住宅供給公社」第 1 次推動的合作社住宅，由「NPO 住宅合作協議會」居中協調，是日本最大規模的合作社住宅，建築土地面積為 18,732m²，總戶數計 142 戶，從募集社員到遷入的期間達 2 年，於 1984 年 3 月完工，以近似公園形式的方法來實施。</p> <p>本案是當時「我的城市東京構想」的重點施政之一，以東京都住宅供給公社為主體，由「NPO 住宅合作協議會」成員和住宅社員彼此共同推動實現的合作個案。</p>
<p>個案 3</p>	<p>日本合作社住宅延伸的綠能共管</p>	<p>因應氣候變遷下，從合作社住宅延伸而推廣節能減碳住宅，是由「住宅生協 JSR」積極投入，如日本三重縣合作社的住宅滿足國家所推動的「淨零耗能住宅」(Net Zero Energy House, ZEH) 標準，包含提高房屋隔熱、室內節能設備及太陽能發電。</p> <p>(1) 房屋隔熱：140 毫米的絕緣材料隔絕內外冷、熱能量；真空三重玻璃樹脂窗戶平衡絕熱和透光，減少室內溫度差異，預防中暑和改善過敏。</p> <p>(2) 室內節能設備：室內採用通風系統/熱交換換氣之空調系統；智慧電價生活計劃；照明燈具改採用全 LED 照明。</p> <p>(3) 太陽能發電：每日約可發電 4.10W。</p>

協討論和檢討後，於 1969 年成立「全國住宅生活協同組合聯合會 (JSR)」(後文簡稱「住宅生協 JSR」)，隔年解散「勞動者住宅全國協議會」。到此為止，日本官方仍以政策金融等方式來推動住宅政策。

居住者共同參與建造

1960 年代，另一種以居住者組成合作社開

始，特別重視社區自治的概念，採取共同訂定事業計劃，再根據該計劃進行土地的取得、建築物的設計、工程發包及其他業務的執行等，最後取得住宅，再進行住宅的管理。

在民間住宅企劃公司的協助下，以都市為主，推動不少由居住者共同參與來建設之住宅。最早完成的個案是在 1969 年下丸子建設之共同住宅。初期主要是少部分建築專家為主在進行，之後逐漸擴大對象，1975 年完工之「合作社住

展望篇》推進台灣社會住宅制度 落實知行合一 創造幸福共好家園

社會住宅長期改善貧窮、活化地區、創造工作機會，為社會帶來進步與幸福，在各國早有豐富經驗，值得台灣借鑒學習。

資本主義萌芽後，全球從 1861 年英國勞工住宅合作社開始學習。發展至今，巴黎、西雅圖、柏林、蒙特婁、首爾、東京等城市，實踐市民參與，提升住宅經濟生活制度選擇。這些國家百年的住宅合作與社會住宅發展經驗，十分珍貴。

對比中國大陸，自 2003 年以來，從上海、北京、天津、武漢、寧波、蘇州、廣州等，市民的互助、合作住宅行動完全失敗！主要原因在於：體制上不尊重市民結社住宅權；法律上認為私有的「建房合作組織」是一種非法吸金共同網購行為，有人因此被判刑；國家土地只允許以

營利的「公司」來競標，在發展過程中，有意的「建房合作組織」必須借公司之名，卻是被剝削之實（參見《不只是居住》一書之附錄十），最後整體的發展造成公司炒樓獲利，常見到城市青年蟻居，貧富差距惡化，這些完全背離國際公約的保障和全球合作社運動的趨勢。

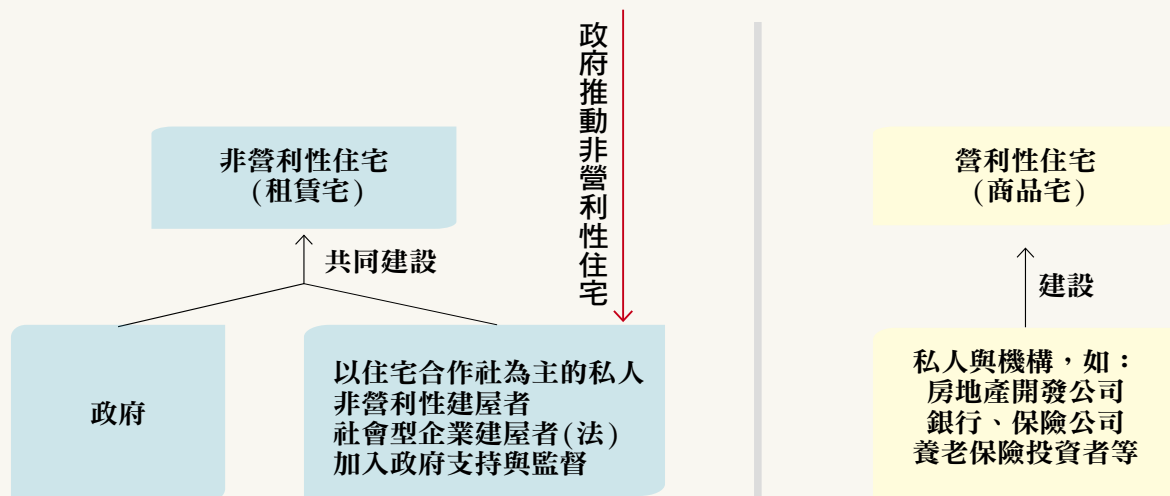
師法各國 社會共同學習

台灣面對土地的有限性，住宅商品市場過度營利性，以市價計算土地占全體興辦成本約 6 至 7 成，如何讓市民參與「可負擔的住宅」，同時滿足人生的各階段照顧？需要領導者、住宅機關協力各部會與各級政府，以扎根的社會經濟思維來重視和規劃。師法各國 150 年來推動非營利性質住宅合作社模式的經驗，政府採取友善而積極的政策態度，建置社會住宅與金融機制，也倡議多元的「社會經濟組織」如基金會、社會型企業、聯合會、居民互助自治團體、合作社、非營利組織等興辦，這些值得從現在開始，將社會經濟的基本理念和價值、思維、機制，放在全民共同學習的方向和軌道上，知行合一，朝向落實「住宅權優於財產權」，普惠國民生活。



台灣土地有限，住宅商品過度營利，興建社會住宅是解決方法之一。
(圖/達志影像)

先進國家住宅體系圖(蘇黎世、德國、英國、法國、加拿大適用)



相同處

以成本價格或低於成本提供住宅，其非營利性由法律保護，政府提供支持與補貼：

1. 對部份住宅提供無息或低息貸款，租金比成本低。因此政府針對此，會較嚴格限制入住者的財產收入，並定期檢查。
2. 對於沒有補貼部分，由合作社自行設計入住者條件。(按章程、社員大會共決)二者混和居住，設計、品質和待遇相同。

(此即休戚相關經濟之平等原則與互助原則)

中高收入者

以營利性為主，
政府不提供支持與補貼

相異處

公共住宅

政府直接負責興辦營運
政府提供約大半的公共住宅補貼

合作社

私人非營利性組織建屋
政府間接支持與監督
其中少數為政府提供補貼

中低收入者

最低收入者



說明：合作社提供永久性住宅(蘇黎世的主力)，政府提供有年限住宅。英國有部份地方政府將公共住宅移轉至住宅合作社、非營利組織管理；法國有較多元的社會經濟組織提供社會住宅；德國、蘇黎世、加拿大須提供住宅給家庭所得在 35% 級距以下者，甚至孩童數較多者；蘇黎世住宅合作社之間可以提供換房，以避免空間浪費和家庭負擔，以及老舊住宅合作社翻新，增加社會住宅量，貢獻於都市更新、活化社區。加拿大住宅合作社同時有租賃宅與市場宅。

資料來源：梁玲菁主要參考《不只是居住》頁 63，蘇黎世體系增修而繪製；並參考梁玲菁、蔡孟穎〈英國與德國住宅合作社運動〉(2017)；梁玲菁、蔡孟穎、林孝威、李嗣堯〈聯合國住宅合作永續發展〉(2017)；梁玲菁〈巴黎休戚相關住宅政策〉(2016)等文章，說明如上。

職場成功必修心理學 掌握情緒韌性 好關係讓工作更有效率

面對持續動盪且不可測的未來，身處職場的員工、主管、高階經理人，到底還需要哪些關鍵技能？《情緒韌性》教你用情緒智商練習法，擺平職場上複雜的人際關係難題。

撰文：蘇益賢

在硬技術上，職場要面對的難題有太多東西要學了。科技演變不斷帶出新的工具與方法，像是：人工智慧、區塊鏈、大數據等，似乎永遠都有新的科技與技術在等待我們學習。

然而，在軟技術上我們面對的難題是，不知道可以學些什麼來提升自己在職場上處理、面對、解決與「人」相處問題的能力，該如何在動盪變化的職場生涯中，保持靈活、彈性，並表現出最好的一面。想優化解決這個關於與「人」相處的能力，或許可以參考台灣金融研訓院近期出版的《情緒韌性》一書，循著書中案例與體驗找線索。

先處理好「人」才有力氣處理「事」

只要有人互動之際，便存在情緒，職場也不例外。「情緒韌性」的核心是，引導每個人練就一套「好好處理自己與他人（或團隊）情緒」的技巧；並以此為基礎，進一步與他人建立良好關係、處理壓力，做出適當決策。

在心理學中，韌性的定義是「面對高壓情境後復原的能力」。將此概念應用延伸後，情緒韌性訓練希望能讓每個人更有心理彈性去覺察、調控、管理自己的情緒，做出適當的行動，如果把這種能力用在團隊上，也能讓組織運作更順

「個人層面」與「團體層面」的情緒韌性練習

	要點	技巧	成果
個人層面	<ul style="list-style-type: none"> 自我價值：了解「自己的感覺」，探索自己的工作方式 自我控制：學習在面對工作時，掌控自己感覺的技巧 情緒：自我情緒狀態的覺察與認識 	<ul style="list-style-type: none"> 轉變：如何調整情緒，最佳地因應工作情境 解決問題：學習更多關於解決個人、或人際之間的情緒難題 	<ul style="list-style-type: none"> 活力：探索自我優勢和活力，展現最好的一面 在壓力下仍保持活力：學習壓力管理，並在壓力下仍能條理與效率
團體層面	<ul style="list-style-type: none"> 同理心：感受他人的感覺，並輔佐決策 理解力：把別人的話聽「懂」，聆聽他人的需求 關照能力：如何把尊重展現出來，讓其他人能在工作上全力以赴 	<ul style="list-style-type: none"> 表達：有效溝通、傳達你的感受和想法給他人 群體同理心：如何在團體中探索、轉變情緒，好達到目的 對話：遭遇問題時，和他人討論自己感受的方法 	<ul style="list-style-type: none"> 連結：強化人與人之間的互動、建立關係 影響力：帶領、經營與同事或團隊成員間的關係

資料來源：蘇益賢整理

暢；把「人」處理好之後，我們就更有氣處理「事」。

接下來，將為雜誌讀者揭開《情緒韌性》的面紗，介紹使用和閱讀這本練就情緒韌性工具書的使用方法。情緒韌性以要點、技巧和成果為經，個人和團體為緯，勾勒出 6 大主題，每個主題中，各自包含 2 到 3 個專題。每個專題中，都清楚介紹此專題為何重要？可以如何培育？在書中也適度引用科學研究作為證據，並搭配案例故事，使讀者更容易理解（舉例說明如表）。

覺察生活樣貌 學習情緒管理

因有許多對情緒韌性有興趣的夥伴，台灣金融研訓院在 3 月初也曾舉辦「情緒韌性體驗工作坊」，展開了初探情緒韌性的體驗。

以小組互動為開場，夥伴們分享著「自己擅長的一件事」。從打電動、插畫、攝影等休閒娛樂，到簡報、主持會議、團隊合作等職場技能。在心理師的提問下，成員發現幾乎生活中各個層面都藏著「情緒」。也因此，學習情緒韌性不只是為了讓職場表現更好，也想使生活過得更順利。

進入正題後，心理師引導大家思考「情緒」、「韌性」的定義，並揭露情緒韌性的概念與重要性。透過「情緒辨識與覺察」，學員開始思考職場中常見的基本情緒，並學習以臉部表情作為觀察他人情緒的指標。

課堂中，學員觀賞了兩段影片。相同畫面，但搭著不同配樂，對於故事情節的聯想和感受就完全不同，「情緒就像是配樂一樣。上班時，當心中的配樂是難過的歌，做起事來就是提不起勁。情緒覺察就是去問自己，當下的這一刻，心裡的配樂是什麼？」



《情緒韌性》

原著：姬杜·芭娃妮（Geetu Bharwaney），過去 26 年來，在全球 37 個國家，協助重要國際組織及世界級企業客戶的領導人學習提高情緒韌性，產業涵蓋金融服務、製造業、石油業等，另著有數本相關著作，現為 Ei World Limited 負責人。

譯者：林家如、林啟敏

審訂：郭榮芳、黃天豪、周裕翔、蘇益賢

出版社：台灣金融研訓院

出版日期：2018 年 1 月

價格：320 元

更多好書訊息，請見本院網路書店



在情緒的分享後，活動第二部分以「168 小時」為主軸，引導學員從最近這一週的生活中進行盤點，思考自己如何配置時間在 4 大面向，即：人際、工作、健康與休閒。誠如蘇格拉底所言：「未經反思自省的人生沒有意義」，情緒韌性也認為，未經檢視的時間分配讓人失去重心。透過 168 小時的盤點，我們更能釐清自己生活的樣貌，過自己想要的人生，達成情緒韌性的終極目標。

跟著書中引導，無論是學生、社會新鮮人或是主管，都能逐步地學習更多情緒韌性的技能，將之用於生活、職場中，將會讓我們過得更自在，更悠然地面對這個持續變動的世代。（本文作者為新田·初色心理治療所臨床心理師，以及《情緒韌性》一書審訂作者）

- 新訂戶1年期優惠價 **2,600** 元
- 續訂戶1年期優惠價 **2,400** 元

閒適春日 居家好生活

訂閱雜誌一年12期 贈 好書2選1
再加碼贈 健康好禮2選1



好書2選1

- 《金融挺綠能》《金融挺都更》
- 2017年9月出版，單本定價500元



好禮1



美國Marpac Sona除噪助眠機

- 定價3,990元
- 美國睡眠協會認證，可幫助改善睡眠品質
- 可調節頻率，輕巧時尚攜帶方便
- 幫助於專心閱讀、工作不受周遭吵雜環境影響

或

好禮2

東元TECO 等離子烘衣架

- 定價2,680元
- 採用陶瓷加熱片，殺菌消毒、採用等離子技術
- 過熱保護功能，30秒無操作自動關機，可設定3H/6H定時
- MIT台灣製造，品質保證



掌握未來動脈，綜觀全球金融

銀行家官網：<http://service.tabf.org.tw/TTB> 出版訊息：www.tabf.org/FBS
服務專線：02-33653559 傳真：02-23635625 E-mail：siven@tabf.org.tw

備註：

1. 贈禮以實物為準，於訂閱後隔月寄出。
2. 本院保有贈禮送罄更改之權利。
3. 本活動限台灣地區。

YES!

我願意從____年____月起，訂閱台灣銀行家雜誌（未填寫者，將由最新一期寄發）

請勾選	優惠方案	優惠價
	新訂戶優惠：《銀行家雜誌》一年12期+好書2選1+好禮2選1	2,600元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 金融挺綠能 <input type="checkbox"/> 金融挺都更 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 美國Marpac Sona除噪助眠機 <input type="checkbox"/> 東元TECO等離子烘衣架	
	續訂戶優惠：《銀行家雜誌》一年12期+好書2選1+好禮2選1	2,400元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 金融挺綠能 <input type="checkbox"/> 金融挺都更 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 美國Marpac Sona除噪助眠機 <input type="checkbox"/> 東元TECO等離子烘衣架	
	《台灣銀行家》月刊一年12期加送5期	2,640元
	續訂戶優惠：《台灣銀行家》雜誌續訂一年12期，原訂閱編號：	1,600元
	續訂戶優惠：《台灣銀行家》雜誌續訂二年24期，原訂閱編號：	3,000元

【訂閱資料】

訂戶姓名：_____ 先生 小姐 訂戶別：新訂戶 續訂戶 訂閱：個人 公司

聯絡電話：(○) _____ (行動電話) _____

電子郵件：_____

收書地址：— _____郵寄方式：國內平信（郵資免費） 國內掛號（一年期一律加郵資480元）

【付款資料】

信用卡別：VISA MASTER JCB 發卡銀行：_____

信用卡號：_____

有效期限：西元 _____ 年 _____ 月（請留意月/年標示） 訂購金額：_____ 元

持卡人簽名：_____（與信用卡簽名同字樣）

【發票資料】

我需要：二聯式 三聯式

發票抬頭：_____ 統一編號：_____

發票寄發地址：同收書地址 另列於右 _____訂閱優惠辦法，僅適用於郵購、信用卡簽帳讀者及國內訂戶，不適用其他銷售通路。【訂閱資料】、【付款資料】、【發票資料】為配合「個人資料保護法」實施，訂購前建議您詳閱本院依本法第8條及第9條規定所為之「個人資料蒐集、處理及利用告知事項」（網址：<http://www.tabf.org.tw/Tabf/TabfPDPLView.aspx>）**訂閱雜誌的5種方法：****1 信用卡傳真**

請填妥信用卡專用訂閱單傳真至：(02) 2363-5625

2 銀行ATM轉帳帳戶：財團法人台灣金融研訓院
銀行：玉山銀行古亭分行
帳號：0989440003300（銀行代號808）**3 劃撥訂閱**請至郵局劃撥戶名：財團法人台灣金融研訓院
帳號：05323001**4 網路訂閱**請上台灣金融研訓院網路書局網站
<http://www.tabf.org.tw/fbs>**5 門市訂閱**

歡迎親至台北市羅斯福路3段62號1樓 金融廣場書店

完成ATM轉帳或劃撥手續後，
請將收據連同訂閱單傳真至：(02) 2363-5625
若有疑問請洽：(02) 3365-3559