

精彩內容
呂桔誠赴美帶領國銀力推法遵
柯文哲描繪世大運願景與效益
金融大數據分析人才炙手可熱
運動贊助可能開啟金融新藍海
倫敦東京藉奧運推動都市再生

運動、經濟與金融

長期以來，世界各國都有透過大型賽事翻轉城市天際線的案例，今年台北市即將主辦世大運，將對都市、產業、生活帶來改變。

運動經濟在全球已是蓬勃發展的趨勢，產值快速成長，帶動的創業趨勢、運動金融創新商品，也是不容忽視的商機。

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

本雜誌總收入半數將捐助「資深金融人才社會回饋服務平台」

公股行庫力挺都更的跨部會合作模式 可望成為台灣經濟風華再現的新典範

蔡英文總統去（2016）年11月14日在執政決策會議上，要求執政團隊儘速研擬修法加速推動都市更新，公股行庫積極參與都更是其三大工作指示方向之一。過去，政府許多政策因跨部會整合不力績效未彰，常予國人雷聲大雨點小或無言的印象。然而，檢視上任未滿周年的林全內閣，近3個月以來，金管會、財政部與內政部等相關部會透過密集的溝通協調，已經有許多具體的作為或政策方向，有些甚至已經過行政院會討論通過；在公股行庫方面，不僅盤點老舊行舍準備投入都更，更相繼宣布將都更業務列為主業之一，任事之主動與作為之積極，令人耳目一新。

首先，在金管會方面，地政背景且過去在財政部長主管國有財產的李瑞倉主委，在接掌金管會之前對透過都市更新手段，賦予都市居住安全、城市美學、節能減碳與物聯網智慧城市四贏局面，早已有相當的觀察與期待。去年10月下旬，研訓院「創新都更金融考察團」赴日研習，11月11日甫上任不久的李主委即行約見並

聽取考察報告，當場指示研訓院應該秉持金融智庫立場搭建集思平台凝聚社會共識，協助政府有效推動都更。14日蔡總統力推都更的政策宣示之後，李主委旋即表示金管會將遵從總統及行政院林全院長指示全力配合，針對銀行推動都更金融業務最關心的《銀行法》第72-2不動產授信限制，與第75條自有行庫自用比率限令等研議鬆綁可行性，12月22日在陪同林院長出席與金融業的座談會上，對上述法令將鬆綁的具體做法加以公開說明。

公股行庫主管機關財政部也不落人後，去年12月14日，蘇建榮次長召集公股行庫總經理召開「都更專案會議」，要求各行庫全面清查自家逾30年的老舊行舍，另指示台灣金聯資產管理公司以及各公股金控旗下的資產管理公司，積極評估作為都更實施者的可行性，俾與公股行庫在都更推動上相輔相成。今年2月13日，在公股行庫季度會議上，更要求各行庫配合金管會鬆綁《銀行法》不動產授信限制與自有行庫自用比率限令，設立都更獨立專責單位，並提出自家資



院長 黃博怡

產活化計畫。臺銀、華銀、土銀、合庫與臺灣企銀等公股行庫旋即公開宣示，將積極推動都更，並將都更金融列為主業之一，其中華南金控吳當傑董事長更誓言要讓華銀成為都更金融業務的前三大。

蔡英文總統的公股銀行挺都更政策指示，在3個月不到的時間之內，林全院長已率財政、金融與內政相關部會，進行多次跨部會的溝通協調，公股行庫力挺都更的跨部會合作模式已然具體成形，其可能產生的效益令人充滿期待。衷心希望這種跨部會協商合作、攜手改善投資環境，以積極推動經濟建設的新典範，能成為新政府的核心信念，為台灣經濟的風華再現奠定有力的基礎。 ◉

14 運動、經濟與金融

16 專訪臺北市長柯文哲
世大運不僅行銷臺灣
也是永續市政建設一環

20 專訪體委會前副主委陳雨鑫
活用運彩盈餘
4大方向助運動產業發展

24 世界各國爭搶重要賽事主辦權
大型賽事創造經濟效益
更創造永續資產

《國外經驗》

30 奧運翻轉東倫敦
舊工業區變身創新重鎮

34 以東京奧運啟動都市計畫
日本經濟再現成長契機

《運動經濟商機》

38 賽事贊助模式不斷翻新
金融業可嘗試創造新藍海

42 3大趨勢蘊藏金融商機
金融業不容錯失的機會

46 球賽產值驚人
運動經濟學躍為顯學

48 重視優秀運動員
帶動有形和無形價值

《金融挺運動》

52 合作金庫銀行培育球隊
用心造就台灣之光

54 富邦金控整合集團資源
打造職業球隊新風貌

56 國泰金控發揚圓夢精神
推廣全民運動

58 運動員轉身成為銀行員
公股銀行扮推手

《金融創新模式》

60 越健康越有錢！
運動金融商品瞄準商機

62 運動區塊鏈首例在台登場
健康+金融生態系可期



特別企劃

64 國銀海外取經 落實國際金融法遵

- 66 專訪中華民國銀行公會理事長呂桔誠
攸關國家評等與競爭力 國銀拚法遵刻不容緩
- 70 金管會銀行局副局長呂蕙容專題演講
落實資安及洗錢防制 應形成全行共識
- 74 外資法律機構及金融業法遵高層主管齊聚
國銀首場海外法遵研討會 交流監理新趨勢
- 78 接軌國際反洗錢規範
借鏡美加地區以風險為本防制洗錢法遵實務

03 <編輯手札>
公股行庫力挺都更的跨部會合作模式
可望成為台灣經濟風華再現的新典範

08 <名家觀點>
洪茂蔚：
年金改革方案芻議：
「逆向累進調整年金」的觀點

84 <焦點新聞>
《金融科技創新實驗條例》草案公布
監理沙盒實驗的能與不能

86 <數位金融>
台灣金融業決勝未來關鍵點
大數據金融的應用及挑戰

88 <金融焦點>
2017年台灣銀行業人力需求展望
金融大數據分析人才
炙手可熱

91 <投資趨勢>
2017年第2季台股投資展望
回檔醞釀下個長多買點

94 <人生美學>
金融人的跨領域發展經典
王義郎的逆轉勝人生智慧



洪茂蔚

現職：台灣金融研訓院董事長

學歷：臺灣大學經濟學系學士、University of Wisconsin-Madison經濟學碩士、Northwestern University財務金融博士

經歷：中興大學社會科學暨管理學院院長、臺灣大學管理學院院長、中央研究院經濟研究所研究員、台灣財務金融學會理事長、臺灣大學國際企業學系所教授、臺灣大學講座教授

年金改革方案芻議： 「逆向累進調整年金」的觀點

年金改革是攸關大眾福祉的社會改造工程，是無可迴避的重要課題。由於事涉利益重分配，其擘劃之艱，任事之難，不言可喻。自2016年5月27日蔡總統核定「總統府國家年金改革委員會設置要點」迄今，歷經20場年金改革會議，及4場北、中、南、東地區分區會議後，由陳建仁副總統擔任召集人的年金改革委員會彙整各界意見，在今（2017）年1月19日正式提出「年金改革10大重點」，希望3月底前把年金改革草案送至立法院，最晚不要超過5月20日。草案中眾所矚目的要點，包括18%優惠存款將走入歷史，6年後全數歸零；另外為讓退休公務員領得少，公務員退休投保薪資採計期間將逐年拉長，請領年齡也將延後至65歲等。

儘管年金改革10大重點已經出爐，然而社會各界在此一

議題上持續對立，紛擾不休，難謂真正形成共識。且牽涉年金改革的法案多達8項、上千條的條文，將由銓敘部、教育部、勞動部各自提出修法草案，仍有一段長路要走。當此爭議未息之時，吾人欲就財務健全的觀點對年金改革提出一些芻見。

年金問題沉痾已深，盤根錯節，牽涉層面甚廣。欲為國家建立一套兼顧效率與正義、可長可久的年金制度，自需集思廣益，深謀遠慮，曠日廢時勢不可免。然而另一方面，依據退撫基金精算報告書，軍人退撫基金恐將於2019年破產；2016年6月14日《聯合報》根據銓敘部與勞動部資料報導，勞保基金將於2018年發生收支逆差，若無改善，則預計2027年破產。看來年金問題已是迫在眉睫。

本文嘗試提出「逆向累進調整年金」方案，以期解此燃眉

之急。這一方案可視為年金問題的一個「制度簡單」的解方。此處的「簡單」，並非簡陋無文之謂，而是刻意以質樸的手法，探求一個單純、公平、永續的年金制度。事實上，當問題本身已經複雜到僅剩極少數專家能夠掌握的程度，單純可行且易於了解的解決方案更見其必要性，因為唯有如此，社會大眾才有對話的基礎，進而使理性討論得以開展，這也是本文的主要目的之一。此一「逆向累進調整年金」的基本想法實則源於所得稅的累進稅制。針對個人每月所領取的年金總額（包括月退休、優惠存款利息收入、年終慰問金、子女教育補助費等所有金額加總），政府可設定一「年金最高免減金額」（類比於免稅額），原領年金低於此免減金額的部分仍全額領取，高於此免減金額的部分則領取某一成數，且此一成數逐級累退；對比於累進稅率，此處我們用「逆向累進」來代表此一觀念。

「逆向累進調整年金」方案的主要目的在於挽救近期有破產危機的年金，因此其適用對象僅限於目前正在領取年金者。試舉一例如下。

據報載部分曾膺政府要職的

退休人士目前月領超過新台幣16萬元，本文即以16萬為例。假設年金最高免減金額設定為6萬元，高於此金額1萬元以內的部分領取9成（即9,000元），超過此金額1萬元而未超過2萬元的部分領取8成（即8,000元），以此類推，超過此金額7萬元而未超過8萬元的部分領取2成（即2,000元），超過此金額8萬元而未超過9萬元的部分領取

1成（即1,000元），超過此金額9萬元的部分則不再領取。在此假設方案之下，原本年金每月領取16萬元的金額，下調為10萬5,000元。詳細計算可參見表1。

以原月領總額16萬，年金最高免減金額6萬為例，調整後實領金額將減為10萬5,000元，少領5萬5,000元，降幅達34.375%。事實上，10萬5,000元即為此一

（表1）原月領總額16萬，年金最高免減金額6萬

金額區間	原領金額 (A)	調整成數 (B)	調整後實領金額 (A) X (B) / 10
6萬以下	60,000	10	60,000
6萬~7萬	10,000	9	9,000
7萬~8萬	10,000	8	8,000
8萬~9萬	10,000	7	7,000
9萬~10萬	10,000	6	6,000
10萬~11萬	10,000	5	5,000
11萬~12萬	10,000	4	4,000
12萬~13萬	10,000	3	3,000
13萬~14萬	10,000	2	2,000
14萬~15萬	10,000	1	1,000
超過15萬	10,000	0	0
合計	160,000	-	105,000

（表2）原月領總額16萬，年金最高免減金額4萬

金額區間	原領金額 (A)	調整成數 (B)	調整後實領金額 (A) X (B) / 10
4萬以下	40,000	10	40,000
4萬~5萬	10,000	9	9,000
5萬~6萬	10,000	8	8,000
6萬~7萬	10,000	7	7,000
7萬~8萬	10,000	6	6,000
8萬~9萬	10,000	5	5,000
9萬~10萬	10,000	4	4,000
10萬~11萬	10,000	3	3,000
11萬~12萬	10,000	2	2,000
12萬~13萬	10,000	1	1,000
超過13萬	30,000	0	0
合計	160,000	-	85,000

運動、經濟

長期以來，
世界各國都有透過大型賽事翻轉城市天際線的案例，
今年台北市即將主辦世大運，
將對都市、產業、生活帶來改變。
運動經濟在全球已是蓬勃發展的趨勢，
產值快速成長，
帶動的創業趨勢、運動金融創新商品，
也是不容忽視的商機。

與金融



專訪臺北市長柯文哲

世大運不僅行銷臺灣 也是永續市政建設一環

由臺北市主辦的世大運將於8月登場，
臺北市長柯文哲表示屆時將有近150國選手及代表團來訪，
而相關建設也會成為改變市民生活的永續資產。

採訪、撰文：劉書甯

臺北世大運即將於8月份舉行，這不僅是國際體壇的盛事，對於臺灣的城市運動外交，更具有劃時代的意義。此次在世大運登場之前，鮮少接受媒體訪問的臺北市大家長柯文哲，特別接受《台灣銀行家》雜誌專訪，暢談他對於世大運籌辦的理念、規劃，乃至於和其他市政建設與市民福祉的結合，以及透過世大運帶動更多MIT的優質產品能登上國際舞台。這些都可看出柯市長在籌辦世大運過程中所展現的宏觀格局。

過去不論是國際賽事或展覽，最常被人議論之處在於「船過水無痕」，不少原作為場館的硬體設施，在賽事或展覽過後就被閒置、浪費，而此次柯市長領銜團隊，在籌辦世大運的同時，也結合其他市政建設進行永續的規劃，期盼將國際賽事的舉辦延伸作為永續市政建設的一環，令人深感柯市長的用心。以下是專訪精彩內容摘要：

>> 世大運創新企業贊助模式

《台灣銀行家》雜誌問（以下簡稱問）：可否請市長談談對於此次臺北市舉辦世大運的期許？

有哪些環節您最為重視？

柯文哲答（以下簡稱答）：此次我們舉辦世大運，除了運動本身之外，可說是城市國際運動會與民間產業的空前大合作，同時，我們用「物資贊助」優先於「現金贊助」，將可發揮協助臺灣優質服務及商品，登上國際舞台的擴散效果。

目前，我們已有21家贊助企業加入世大運的協助陣容。物流公會即高度期許這次的世大運，能充分幫助國內的物流產業登上國際舞台，未來有更多參加國際活動的機會。

此外，航空公司此次也協助用更便宜的價格提供代表團更多超值服務，例如，行李的載重量就相當的放寬，透過這些優質服務，我們也希望民間航空公司，藉由參加這次國際賽事的客群得到更多好評，來幫助他們在未來爭取到更多國際航線。

在這次的世大運舉辦，我非常重視飲食及網路這兩個環節。首先，我們的飲食供應標，將要求禁得起任何影響藥檢的測試，絕不能被驗出任何影響運動的藥物成分。此外，也禁止外帶食物進入選手村，來保障運動員「食的安全」。



台灣金融研訓院提供

臺北市市長柯文哲領銜團隊籌辦世大運的同時，也結合市政建設進行永續規劃，期盼將國際賽事延伸為永續市政建設的一環。（從右至左依序為臺北市市長柯文哲、臺北市政府秘書長暨2017臺北世大運執行長蘇麗瓊、臺北市政府財政局局長陳志銘）

另外，對於我們的Wi-Fi Free，我將以最高品質要求，絕對要暢通。因為，Wi-Fi Free是進步城市的象徵，更是向世界行銷臺北世大運最好的利器，透過我們的Wi-Fi Free，所有來參加世大運的運動員及隊伍、觀光客，都可以把世大運的盛況，直接透過網路及社群平台傳遞給所有人知道。此外，在交通運輸上，接下來半年的時間，我也要將捷運路牌加入數字序號，輔助國際觀光客及參賽者記憶，另外也將配合賽事，再將相關的街道與市容做最後的整理。

>> 透過贊助物資展現MIT實力

問：可否請市長進一步分享世大運目前籌辦情形，以及本屆世大運的特色？

答：我們有53座整建場館，預計4月底大多數會完工，過年前已全數決標，目前已完工39座，進度都在掌握中。這些場館全部都是國際級比賽規格的場館，結束後會全數留給民眾使用。

此外，這次也是臺灣第一次有選手村，賽會結束後預計轉化為社會住宅，改善大臺北都會區居住問題。

而從志工的踴躍報名，也可看出世大運的人氣。志工精神一直是進步城市的象徵，世大運預計招募18,000名志工，包含12,000名學生志工，6,000名社會志工，現在我們已招募21,421人，已到了「超額」的狀況，因此目前已停止招募，進行相關培訓課程，希望到時候能透過志工們，好好讓這些選手、代表團，感受到臺灣的熱情。



專訪體委會前副主委陳雨鑫

活用運彩盈餘 4大方向助運動產業發展

體委會前副主委、世大運顧問及行政院體發會委員陳雨鑫是催生運動彩券的重要推手之一，長期關心國內運動產業發展的他認為，運動彩券可用於扶植運動產業發展，在辦理大型國際體育運動活動上，運動彩券盈餘也應扮演一定角色。

採訪、撰文：劉書甯

擔任過統一企業的發言人，也曾擔任過台中縣副縣長，之後出任行政院體委會副主委，在台灣的運動發展史上，催生運動彩券能在台灣問世，開創具有劃時代意義的里程碑。陳雨鑫的人生若用「傳奇」兩字來形容，實不為過。

中興大學企管系畢業的陳雨鑫，當過「和信鯨」職棒隊的領隊，透過他的行銷專業，充分發揮他在「運動管理」上的長才，不只如此，在他的職場生涯裡，台南幫大老吳尊賢是他生命中的貴人、已故的統一集團創辦人高鴻愿、中信集團前總經理駱錦明，都曾延攬他到旗下效力，甚至當年在統一集團，他亦被委以重任，成為統一人壽與產物保險的創始董事，由此也顯見他的能力受到多位企業大老的高度肯定。

運動彩券則是陳雨鑫人生中，可說具有歷史里程碑意義的一大代表作。也正因為一手催生運動彩券，陳雨鑫時至今日，仍被業界尊稱為「運動彩券教父」。當時，時任體委會副主委

的陳雨鑫，一夫當關的前往政院親自進行運動彩券的簡報，由他一手擘劃的《運動彩券發行條例》草案，當場贏得了時任閣揆蘇貞昌「台上10分鐘、台下10年功」的支持與好評。儘管，陳雨鑫沒有等到運動彩券正式發行，就已卸任體委會副主委職務，但他的功績，多年之後依然令人印象深刻，台北市政府去年籌備世大運時，就大力延攬陳雨鑫擔任顧問，目前陳雨鑫也是教育部體育署的運動彩券基金會董事。蔡英文總統上任後，更延攬為行政院體育發展委員會委員。

在台灣的運動界，擁有多方歷練的陳雨鑫，是不折不扣的「達人」。當年，28歲，他碰到第一位生命中的貴人吳尊賢，聘任他為統一電腦總經理。爾後，高鴻愿將他引領到統一企業當發言人，不僅一當就當了8年，之後被延攬到中信集團，擔任「和信鯨」棒球隊的總經理，而陳雨鑫也不負所託，在他到任第四年，和信鯨就拿下季冠軍。

陳雨鑫儘管本身不是運動員，卻將他的企管專

長，在國內體壇發揮得有聲有色，也正因為如此，在起草《運動彩券發行條例》草案時，多年在實務面的觀察、歷練，使得《運動彩券發行條例》，起草人除了陳雨鑫之外，不作第二人想。除了本身的歷練之外，陳雨鑫也有著一般人所不

及的豪氣，當年，他一肩擔下運動彩券開發的成與敗，一句「成敗我負責」，已象徵他催生運彩，勢在必行的決心。

而對於世大運，陳雨鑫也在接受《台灣銀行家》雜誌專訪時非常豪氣的說：「這是台灣400年來第一戰！也是台灣有史以來舉辦最大規模的國際賽事！」因此，藉著世大運：「要讓台灣走出去，要讓世界看得見！」是身為世大運顧問的陳雨鑫，對這場國際賽事的期許。

對於世大運和其他縣市政府的結合，頭腦靈活的陳雨鑫也發揮了他在職場多年的行銷創意，他認為，這不只是台北市政府所舉辦的國際運動會，其他縣市也可共襄盛舉，讓世大運發揮更多的外溢效果，例如，各縣市可以帶來他們在地的特色商品，利用小巨蛋等場地，建立成「共同市集」，透過世大運的機會進行國際行銷。

>> 台灣運動彩券銷售業績成長顯著

談到陳雨鑫一手催生的運動彩券，從第一屆迄今，已進入第八年的光



台灣金融研訓院提供

運動彩券發行至今已8年，銷售業績續創新高，運彩盈餘除了運用於運動上，亦用於扶植運動產業的發展。一手催生的行政院體委會前副主委陳雨鑫，功不可沒。

世界各國爭搶重要賽事主辦權

大型賽事創造經濟效益 更創造永續資產

世界各國在舉辦運動賽事時，除了在經濟層面產生影響，後續還影響運動產業發展、社會層面，以及創造永續資產。台北市今年將舉辦世大運，期待可以對台灣留下更多的進步動能。

撰文：黃崇哲



達志影像

雖然舉辦大型賽事在財務上可能無法回收投入成本，但有相當多藉由成功舉辦而形塑國家/城市印象的案例，成為各國各方爭取主辦主因。

接續2009年高雄世運的順利舉辦，即將在今年8月19日舉行開幕式的台北世大運，又將是台灣近年來體壇的一大盛事。正因為世大運（Universiade）一詞，正是由大學（University）與奧林匹亞（Olympiade）結合而成，顯現出世界大學運動會作為國際體壇盛事之一的特性，其重要性僅次於奧林匹克運動會，而逐屆參加的國家與運動員總數都持續升高，更讓人對此次的台北世大運充滿熱切期待。

除了全國體育界與台北市政府正在緊鑼密鼓的籌辦外，國內包括資訊、紡織、航運、零售等產業也都已經開始贊助與參與此場國際饗宴的準備，共同期望藉由本次世大運，讓台灣近年的發展與社會動能，呈現於世界百餘國家年輕好手與觀賽旅客目光之前，更讓台灣因為外交困境所形成的國際孤立，可以在各國共同參與的賽事之中，得到融入國際社會的一體之感。

對此，本文將針對各國在舉辦運動賽事時對於社會進步所可能帶來的影響層面進行介紹，並探討台北市於今年舉辦世大運時，整體賽事所可能帶來的機會與應行強化事項，期使這次世大運的辦理，可以對台灣留下更多的進步動能。

>> 主辦重要賽事有助國家形象塑造

2016年首次在南美洲舉辦的第31屆奧林匹克運動會，熱鬧的在8月間於巴西里約熱內盧舉行。雖在會前，面臨著包括巴西政府的腐敗和不穩定性、茲卡病毒、巴西總統的彈劾更替等種種嚴重問題，但這次奧運仍吸引了206個國家地區參與賽事，為歷史新高，而在2週的激烈賽事中，更同時改寫了多項世界紀錄。

但在熱鬧的喧譁外，從申請主辦權開始一直到賽事的辦理，龐大的開銷造成了巴西政府預算的

莫大負擔。而包括基礎設施的改善工程、體育場館的興建更新，還有如開幕、閉幕及保安等管理費用，雖有包括電視轉播、國內外贊助與門票等來作為活動的收入，都對巴西的經濟與財政造成了極大的壓力。

回顧歷年奧運的辦理城市，能夠打平成本者，更是寥寥可數。對於經濟發展而言，甚至有奧運魔咒（Olympics Curse）的稱號，意思是凡舉辦過奧運的國家，之後經濟表現都會走下坡。

然而，雖然在財務上可能無法回收投入成本，但就整體的辦理效果而言，歷屆奧運中也有相當多藉由成功奧運而形塑國家／城市印象的案例，而這也成為各國各方仍興致勃勃爭取各項重要賽事主辦權的主要原因。這些成功的奧運如1984年洛杉磯奧運，配合本身的大學院校與職業運動產業，在有限的預算中發揮最大的效益。而2012年的倫敦奧運，雖所費不貲，但也藉由奧運的舉辦成功翻轉了原本是工業區的東倫敦地區，成功活化了東倫敦的城市翻新。

而在亞洲地區，包括讓「已不再是戰後了！」這個詞彙成為社會主軸的1964年東京奧運，標誌著日本戰後的復興；以及1988年以「Harmony and Progress」（和諧、進步）的理念，呈現新興工業化國家面貌的韓國；還有，2008年在北京，用「同一個世界，同一個夢想」（One World, One Dream）體現出中國整體經濟改革開放與加入世貿組織後，一個共產主義國家極力融入國際社會的企圖。

這些鄰國賽事的舉辦，除了成功打造出這些國際形象與國家信心之外，對台灣而言，更是充滿了啟示與學習意涵。由於外交處境的困難，以致於台灣在國際組織中受到不公平的孤立，而在受限制的奧運模式下的體育活動，是少數可以略微突破的缺口。



《Smart+》月刊提供

儘管舉辦世大運恐無法回收財務上的投資報酬，但國人可期待在盛會下創造屬於台北或台灣在運動賽事上的永續資產。

只是，傳統士大夫的觀念，我國的體育活動除了棒球外，所受的重視都相對有限，更遑論對於國際體育賽事的主辦爭取，更是少有積極。一直到2009年高雄世運的舉辦，才成就了台灣舉辦國際性大型綜合運動會的機會。在當年，高雄世運吸引了102個國家和地區、近5,000名選手參加。而成功的開、閉幕式，更讓南台灣與全國民眾充分體認到我國的國家印象。更重要的，包括隨隊翻譯、賽場服務、認證服務、各項行政支援等超過6,000人的志工，優秀的服務品質令國內外人士稱道，也展現了我國人民好客熱情的一面。

今年，在高雄世運的成功基礎上，規模更為盛大的世界大學運動會將在台北舉辦。經過一番努力才爭取得到的世大運主辦權，已經不單單為藍綠政黨或柯文哲市長個人的榮譽問題。在我國因

頓的國際處境與地位中，順利辦理應當是台灣的榮耀，也在創造更多年輕世代國際友情的同時，為未來的國際活動舉辦，奠下強大發展基礎。

>> 賽事活動延伸的經濟規模更龐大

該如何衡量大型賽事的辦理價值？在2016年中，依據英國運動智庫Sportcal統計，共有83項世界級運動與競賽在119個城市、38個國家中舉辦，也吸引了超過1,300萬觀眾的參與及帶動了相關的經濟活動。在票房收入以及其他的帶動效果，包括了超過4億美元的淨效益，也帶來超過20億美元的海外旅遊消費，有效的提振各國經濟消費（相關統計詳見Sportcal, Global Sport Impact Report 2016）。這些，不論是賽事的財

《國外經驗》

奧運翻轉東倫敦 舊工業區變身創新重鎮

2012年奧運主辦城倫敦並非「為辦而辦」，而是乘勢解決城市發展與更新問題。為有效提振相對落後衰敗的東倫敦，倫敦申辦奧運時，即大刀闊斧進行規劃，且創立專責開發公司，由市長領軍推動，成功驅動倫敦的創新與成長。

撰文：傅清源

倫敦是歷屆夏季奧林匹克運動會舉辦次數最多的城市，曾申請成功4次，舉辦過3次，另舉辦2012年的殘障奧運會。若非1944年奧運因二戰停辦，倫敦將創造舉辦4次夏季奧運這個令人望塵莫及的紀錄。籌辦奧運耗費甚鉅，且通常入不敷出，然而為何一向現實，甚至被評為冷漠的倫敦人，對申辦奧運卻有如此大的熱情？究其原因，運動賽事的收支本身其實不是重點；眼光放遠，規劃得當，大型運動賽事帶動的有形、無形經濟效益將非常巨大，才是精打細算的英國人青睞奧運主辦權的主要動機。

>> 運動經濟對英國GDP有顯著貢獻

綜合英國學者及研究，以英格蘭而言，運動的經濟價值在1980年代約占GDP1.6%，1990年代上升至1.7%。根據英格蘭運動協會（Sports England）估計，2013年已占英格蘭GDP的1.9%，約為203億英鎊，運動產業成為英格蘭第14大產業，猶勝保險、汽車與電信；

其創造就業人口自1985年30.4萬人，一路上升至2003年40.1萬人及2013年逾44萬人，占英格蘭全體就業之2.3%。由此可見運動產業的重要性。此外，運動經濟對於提升國民幸福感、健康促進、青少年犯罪之降低、環境保護及社區再生發展均有顯著之效益。

2016年英國雪菲爾大學研究也顯示：英國運動產業與消費每年約有234億英鎊的經濟產值，而產生的社會效益價值（value of the social benefits）達448億英鎊，等於每花一塊錢在運動或運動消費，約可創造1.91倍的價值。

>> 敦奧落幕後創造4項長遠效益

許多研究顯示，舉辦國際大型運動賽會，所謂「mega event」，通常能為主辦城市帶來許多正面的效益，包括觀光的发展、國際宣傳與對主辦城市認同、都市再生、居民生活品質及城市意象的提升等。

2012年倫敦奧運共斥資93億英鎊，相當於新台幣4,000多億元的籌辦經費，雖然在近代



達志影像

倫敦奧林匹克公園是19世紀以來英國新建最大的城市公園。園區內ArcelorMittal Orbit瞭望塔外觀設計新穎，是英國最高的藝術品，2012年奧運之後，便成為全球遊客朝聖的景點。

奧運史中算是相當節省，但依舊是天文數字，且奧運活動本身由門票、贊助、授權、廣告等僅能回收不及3成成本；然而，這筆花費在英國政府看來，仍是筆划算的投資。根據2016年8月倫敦市政府發布的最新回顧統計，敦奧結束後4年來創造的額外效益至少有：

1、至2016年止，共創造142億英鎊的貿易與投資效益；3,500萬額外的旅遊人次及伴隨之210億英鎊消費。

2、在2020年以前，估計創造約280~410億英鎊的GDP，以及62萬~90萬個新增工作機會。

3、倫敦投注更多資源在鼓勵運動風氣、更新運動設施與培養運動員，至少有45萬市民受惠。

4、奧運培育大量志工，持續投入社區運動及藝術活動，促進社區和諧。

除上述這些有形、無形效益之外，敦奧最為人稱道的，是藉由敦奧的建設，重新扭轉原先倫敦東區的破落，成功促進東區的都市再生。

>> 東倫敦啟動百年來歐洲最大都更

相較擁有海德公園、西敏寺、大笨鐘等著名景點的西倫敦區相比，奧運園區所在之東倫敦區原本是工業革命後迅速發展的工業城，然因外來人口移入，卻未妥為規劃，且工業發展造成重金屬汙染，二戰之後，工業與航運沒落，留下大片廢棄工廠與勞工，成為底層人民聚集、發展落後、犯罪叢生的黑暗之地，著名的開膛手傑克連續殺人案件，即是發生於此。在倫敦確定取得奧運主辦權後，積極運用舉辦奧運的資源，為這個地區進行通盤的都市更新規劃，東倫敦的更新也成為百年來歐洲規模最大

《國外經驗》

以東京奧運啟動都市計畫 日本經濟再現成長契機

距離2020年奧運只剩3年，日本已開始摩拳擦掌，不僅將積極迎接觀眾，同時以都市計畫整合推動經濟發展，希冀帶動國家的經濟成長；預期未來不僅帶來觀光效益，並企圖將運動經濟擴及至內需，帶動共榮。

撰文：梁連文

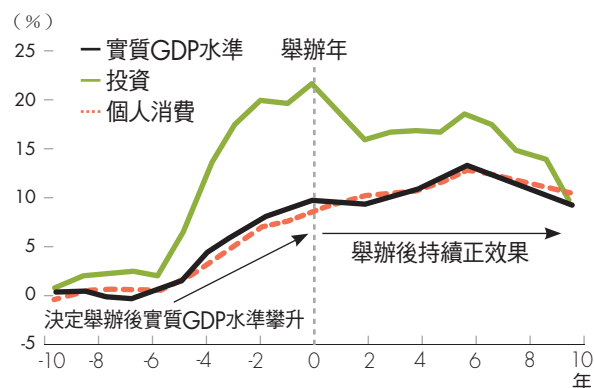
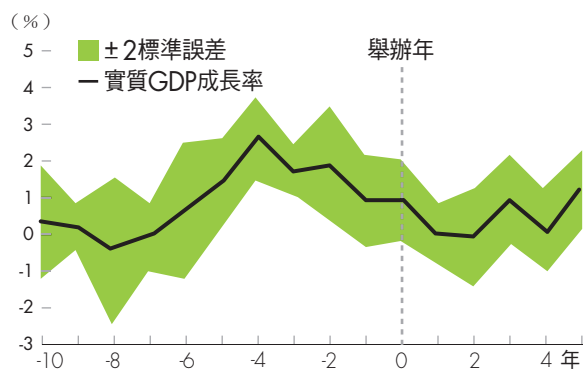
每4年都有許多國家積極爭取舉辦奧運，因為透過奧運的舉辦可帶動國家經濟的成長。Brückner and Pappa (2015) 的研究指出，奧運主辦國的實質GDP成長率，在舉辦前5年至前2年會顯著成長；且實質GDP水準至舉辦年時，約可累積10%左右的成長。奧運結束後，雖然固定資產投資明顯下降，但因消費等其他需求持續上升，有部分抵銷投資下降的效

果，但對實質GDP仍有正面助益。平均每一舉辦奧運國的預算占GDP的比率約0.4%左右（詳見圖）。

>> 日本銀行估2018年GDP上升1%

日本銀行（日本央行）調查統計局於2015年的研究報告〈2020年東京奧林匹克的經濟效果〉

（圖）舉辦奧運對實質GDP的影響



註：依據Brückner and Pappa (2015) 估算，以1950~2009年奧運舉辦國之實質GDP之縱橫資料 (panel data) 推估。
資料來源：日本銀行調查統計局 (2015)，2020年東京オリンピックの經濟效果，BOJ Report & Research Papers, p.2

(2020年東京オリンピックの經濟効果)，從舉辦年前後訪日觀光需求的增加，及相關的建設投資增加之觀點，試算兩者合計的總體經濟效果，認為日本實質GDP從2015年到2018年，將可每年增加約0.2%~0.3%，預估到2018年時實質GDP水準約上升1%、擴增約5兆~6兆日圓。主要成長動能包括：

1、觀光需求增加

近年來日本因為放寬簽證規定及日幣貶值效益，外國觀光客穩定成長中。如果依照2011年以後的增加速度，日本銀行推估2020年訪日的觀光客將增加到3,300萬人；依照平均每人的消費額計算，2020年訪日觀光客的消費額將從2015年的2兆日圓增加到4兆日圓。因2016年訪日外國觀光客已超過2,403萬9千人，故目前日本政府以2020年達4,000萬人次的外國觀光客為其目標。

2、建設投資增加

奧運相關的建設投資中，金額較大的項目有2020年大型奧林匹克體育場（1,550億日圓），預定2019年完成的比賽設施和奧運選手村（約3,000億日圓）。民間旅館的新建、改建，推估將有超過8,000億日圓的投資。此外，配合東京奧運會，交通的基礎設施方面，將興建東京首都圈三環狀道路和成田羽田直達線，預計投資2兆日圓。另，將在豐洲、築地、日本橋、銀座、品川、田町、新宿、澀谷、池袋等區進行都市更新、再開設計畫，規模預計約4兆



達志影像

日本政府期待2020年東京奧運的舉辦，向世人展現日本軟實力與硬實力，讓國際社會看見日本的國際參與及創新價值。

日圓。相關的建設投資預估可達10兆日圓。參考過去奧運舉辦國的經驗，相關建設投資會在2017~2018年大幅增加，之後在2020年達到高峰。

>> 瑞穗研究所估30兆日圓經濟效果

另外，根據2014年12月瑞穗綜合研究所所發表的〈2020東京奧運30兆規模的經濟效果試算評估〉（2020東京オリンピック開催の經濟効果は30兆円規模に—マクロアプローチと個別効果の積み上げによる試算），從「舉辦前」、「舉辦期間」及「舉辦後」3層面推估出「直接效果」及「附加效果」，從2015年到2020年累計約有30兆日圓的經濟效果。相關效果分別為：

1、直接效果

所謂「直接效果」是指新建的奧運主會場、相關競賽時觀眾的消費等新需求及伴隨而來的衍生



運動經濟商機》

賽事贊助模式不斷翻新 金融業可嘗試創造新藍海

全球企業在贊助金額支出的成長率高過廣告與行銷支出，重要性可見一斑。目前世大運負責運動贊助執行團隊正積極接觸企業，亦有不錯的成果。筆者從國外經驗提出幾個觀點供思考。

撰文：陳成業

根據Plunkett Research (2016) 的調查結果，2015年全球運動產業產值為1兆5,000億美元，從2005年到2016年期間呈現持續且穩定的成長，顯示全球運動產業不僅商機龐大，更蘊含著可觀的成長動能。根據《運動產業發展條例》，運動產業廣泛的分類可分為參與運動或觀賞運動。當代先進國家除了致力於提升國民的運動參與之外，亦積極申辦大型國際運動賽會，例如：奧林匹克運動會 (Olympic Games)、世界盃足球賽 (FIFA World Cup) 等，除了能展現國家榮耀、帶動國內基礎設施建設等非經濟面的效益之外，亦期待能從賽會執行過程中獲得經濟效益。經濟效益中最可觀的收入來源之一即為企業對運動賽會的贊助活動。

>> 企業贊助支出成長高於廣告行銷

運動贊助 (sport sponsorship) 乃是運動賽會 (或運動組織) 與企業之間一種利益交換的共生關係 (symbiotic relationship)，運

動賽會與企業雙方經由這樣的交換過程皆獲得利益。企業提供運動賽會籌備與執行過程中所需要的資金或等值物資 (value in kind)，如產品、服務或技術；運動賽會則提供企業以下幾類的效益：產品能見度與認識的增加 (increased visibility and awareness)、企業形象的強化 (image enhancement)、產品試用或銷售機會的把握 (product trial or sales opportunities)、禮遇機會的獲取 (hospitality)，在這樣的交換關係之下，雙方各取所需亦互蒙其利。

1984年洛杉磯奧運應為成功操作運動贊助的著名例子，從此之後，運動贊助即成為籌辦運動賽會的重要收入來源之一。根據國際事件行銷集團 (International Events Group, IEG) 的贊助報告書 (sponsorship reports)，全球企業贊助金額預估將從2016年的601億美元增加到2017年的628億美元，其中北美地區232億美元、歐洲167億美元、亞太地區157億美元、中南美洲45億美元及其他地區27億美元。全球企業在贊助金額支出的成長率高過廣告與行銷支



陳成業提供

此為梅賽德斯—賓士超級巨蛋（Mercedes-Benz Superdome），是美國國家橄欖球聯盟（National Football League, NFL）紐奧良聖徒（New Orleans Saints）的主場，為一運動場館命名權之案例。

出，可見企業贊助的成長性不容忽視。以北美為例，在可觀的企業贊助中，又以運動贊助為大宗，占70%。由此可見，企業贊助運動賽會這件事，是具發展潛力的。

>> 企業參與運動贊助活動5種模式

企業參與運動贊助活動有數種不同模式，各模式的介紹與成功案例茲分述如後：

1、運動組織贊助：企業贊助擁有某項運動賽事的組織，例如贊助擁有奧林匹克運動會的國際奧林匹克委員會（International Olympic Committee, IOC）。參與奧運全球夥伴計

畫（The Olympic Partner Program, TOP Program）的企業多為大規模的跨國公司，例如可口可樂、麥當勞、奇異電子、阿里巴巴集團、豐田汽車等13個公司。國際奧林匹克委員會宣稱奧林匹克運動會是全球最有效的國際行銷平台，因為可以觸及全球超過200國家、數10億人口。根據2016年IOC的報告書，2009到2012年來自TOP Program的贊助金額約為95億美元。

2、球隊贊助：企業贊助特定球隊。例如：耳機製造商Monster公司贊助美國職棒大聯盟（MLB）邁阿密馬林魚（Miami Marlins）。Monster公司在2016年總銷售額

運動經濟商機》

3大趨勢蘊藏金融商機 金融業不容錯失的機會

未來運動產業朝智能化、個人化，以及運動科學等3大面向發展，其衍生之商機值得金融業注意。

採訪、撰文：劉書甯

台北市今年8月將舉辦世大運，運動產業所帶動的運動經濟新商機，已成為政府及國人共同矚目的新焦點，然而，在新時代，學習運動產業的眼光，也要有所不同，臺大國際企業系教授，同時也是臺大創意與創業學程主任李吉仁，在接受《台灣銀行家》雜誌專訪時，提出其觀察指出，比起傳統的「職業運動」，目前與未來運動產業朝智能化、個人化，以及運動科學等3大面向發展的最新脈動，將是台灣發展運動產業，所要學習的新課題。

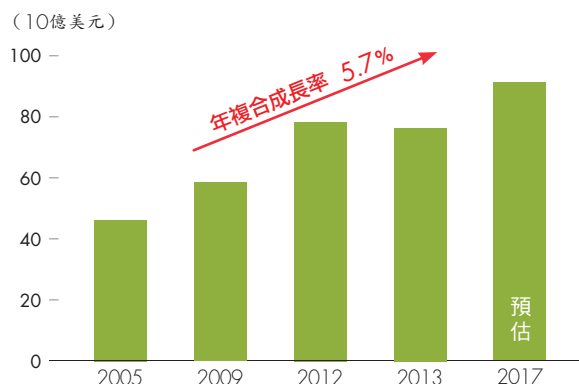
李吉仁親身參與運動、並觀察運動產業多年，運動產業所創造的經濟產值究竟如何？他分析，運動產業在過去10年，累積相關的經濟產值成長率已達到5.7%（詳見圖），其中若以全世界各地區的分布來看，北美由於職棒、職籃等運動的勃興，因此，占比約41%，為全世界最高，歐洲則占35%，亞洲則占20%。

>> 智能化、個人化、運動科學趨勢

然而，上述的經濟產值，李吉仁提醒，這僅止於統計所謂的「職業運動」部分，也就是一般的

職業球隊、職業運動員、賽事等，並沒有計入最新崛起的「非職業型」運動產業類型，這些非職業型的運動產業，已透過智能化平台，將運動的設備、載具，把對運動有興趣的各類社群連結起來，在這樣創新的突破之下，以往運動教練總是局限在單一隊伍等小眾或一對一的教學，但現在透過網路、線上傳遞等智能平台，教練一次可以從事500人次以上的大眾教學，新興運動產業的風貌，將較過去大有改變。

（圖）全球運動市場產值及成長



資料來源：A.T. Kearney管理顧問公司

在這樣的過程當中，運動科學的發展自然扮演不容忽視的角色，李吉仁指出，正因為運動科學的蓬勃發展，使運動「從職業走向普及化」的同時，也更加「客製化」。例如有些營養品補充公司已能透過網路，把每名運動者的體能狀況，進行個別記錄，然後為每名運動者量身打造最適合他的營養補給，甚至把營養品直接放入膠囊，運動者直接飲用從膠囊中釋出的營養補給品，非常方便，而且完全客製化。此外，在個人化服務越來越興盛之下，現在所謂的personal coach（個人教練）在運動中心、健身房也越來越流行。

這種個人化的運動服務，與過往方式最大不同，在於過去總是從「供給面」出發，先有產品，再找客群，但現在產品提供者，則是從「需求面」出發，得先找到一群有共同需求，但仍未被滿足的需求者，來創造出新的商機。例

如Nike已建立可以量身訂作自己專屬運動鞋的平台，開放用戶上網下單訂製，這就是開發新需求的一個範例。

>> 帶動新創業及就業機會

新的運動經濟崛起，也能帶動更多的創業及就業機會。李吉仁認為，透過網路平台的崛起，不僅運動休閒繼傳統的職業運動之後快速崛起，懂得掌握趨勢的人，也順應時勢在創業上獲得成功。

他舉例，台大EMBA學生裡就有人開發出「運動筆記」網站，把所有的國內外賽事、資訊評價等都予以上網，而且還提供貼心服務，以馬拉松比賽為例，該網站特別跟攝影師合作免費提供跑者跑步時的連拍照片，讓跑者免費留取想要的照



隨著網路、線上傳遞等智能平台崛起，新興的運動產業風貌將與過去有很大的不同。

運動經濟商機》

球賽產值驚人 運動經濟學躍為顯學

所有重大運動比賽其背後所帶來的運動產值往往高得驚人，這也是經濟學家對於運動專業在過去20年來，於北美和歐洲逐漸引起廣大興趣的主要原因之一。

撰文：劉代洋

美國當地時間2月5日，第51屆美式足球超級盃決賽在休士頓舉行，此項歷年來單場運動比賽吸引最多觀眾（往往超過上億人口）的運動比賽，賽前休士頓超級盃主辦單位預估此項比賽將會對休士頓城市帶來4億5,000萬美元的收入；另外根據運動專業公司的分析，預期將有13萬8,000名的觀眾在現場觀賞球賽。

此次超級盃參賽的兩支隊伍，新英格蘭愛國者隊和亞特蘭大獵鷹隊的兩個四分衛主力選手，年薪分別高達205萬美元和208萬美元不等；兩個球隊市值根據《富比世》（Forbes）財經雜誌2016年9月估計，分別高達34億美元和21.3億美元之多，而根據報導，此次超級盃門票的價格在1,500美元和3,000美元之間，黃牛票則甚至賣到一張票15,000美元。當然最引人注意的則是比賽的過程緊張刺激、高潮迭起、精彩無比，從上半場獵鷹隊大幅領先到下半場愛國者隊追成平手，甚至在延長賽愛國者隊先馳得點，終於贏得比賽，整個比賽的過程相信跌破大家的眼鏡。

事實上，所有重大的運動比賽，包括美式足球超級盃決賽、美國職棒大聯盟的棒球比賽、美國

職籃的比賽等在內，不只是球賽過程精彩，其背後所帶來的運動產值更是高得驚人，這也是經濟學家對於運動專業在過去20年來在北美和歐洲逐漸引起廣大興趣的主要原因之一。

>> 運動帶動GDP、就業、生活滿意度

許多經濟學的主流期刊也會刊登運動經濟學的相關研究論文，而主要刊登運動經濟學的相關研究期刊則包括《Journal of Sports Economics》和《International Journal of Sports Finance》兩項期刊：前者研究的議題包括運動產業、成本效益分析、廠商理論、利潤極大化、供需彈性、市場結構、運動贊助、購併、運動的經濟效益分析、運動員相關議題包括集體議價在內，和政府的管制等；後者研究的議題包括職業運動財務對地區就業和薪資的影響、運動融資等。

事實上，根據Alex Bryson、Bernd Frick和Rob Simmons（2015）在《National Institute Economic Review》的研究，運動經濟學普遍受到重視，主要有下列原因：1、運動是一項大規模的事業，根據2007年歐盟運動白皮書的研

究指出，運動所帶來的附加價值占歐盟GDP的3.7%。2、運動帶來大量就業機會，歐盟的該項估計有超過1,500萬人受僱於運動和相關行業，約占整體勞動力的5.4%。3、運動的成敗對多數參與者和支持者非常重要，實證研究顯示當國家隊贏球時，可提高國民的生活滿意度和福利，當然如果得以因此鼓勵國民多從事運動，則更是錦上添花。4、運動經濟學在許多優良的學術期刊發表，增加了民眾對於運動經濟相關的議題，包括勞動市場以及廠商如何運作的了解等。

>> 運動經濟學論文研究值得台灣借鏡

相同的，在2015年5月號《National Institute Economic Review》還有其他幾篇研究運動經濟學有趣的文章，以下再分別彙總個別論文的研究成果。首先，Richard C.K Burdekin和Michael Franklin在《Transfer Spending in the English Premier League: The Haves And The Have Nots》的文章中，探討英國超級足球聯賽球隊，包括富裕的球隊和一般的球隊在內，球員買賣的移轉支出行為究竟為球隊帶來贏球、效用極大化或利潤極大化。文章引用資料來自於Deloitte Annual Review of Football Finance的資料，研究涵蓋期間自1995年到2013年之間，研究方法採用迴歸分析法和相關性分析，研究結果顯示富裕的球隊往往追求贏球、效用極大化、增添球隊老闆知名度，可能因此獲得其他額外經濟利益；而一般的球隊則傾向追求利潤極大化的目標。

另外，Andy Barlow和David Forrest在《Benefits to Their Communities from Small Town Professional Football Clubs》的文章中運用條件評價法（contingent valuation method），比較兩個英國城鎮小型的職業足球

球隊，是否值得當地地方政府在球隊發生經營不善時進行干預和介入。而所謂條件評價法之應用主要是透過詢價方式以及調查方法，進行問卷調查，詢問受訪者之願付金額或支付意願，然後採用適當之估計。研究結果顯示兩個城鎮的居民都願意支付較球隊門票收入更高的金額以留住球隊，也提供當地城鎮政府得有正當理由介入，讓球隊留下來。

再者，Colin Green、Fernando Lozano和Rob Simmons在《Rank-Order Tournaments, Probability of Winning and Investing in Talent: Evidence from Champions' League Qualifying Rules》的文章中，探討贏得足球比賽勝利的機率是否影響球隊進入決賽的動機努力，研究結果顯示如果球隊進入決賽的機會增加（例如：名額增加），一方面將有助於邊際球隊願意付出更多的投資金額以吸收更好的球員，另一方面對已經得以進入決賽的球隊而言，也會付出更大的努力以爭取更好的成績，在在顯示英國足球聯盟球隊之間的競爭有如一場武器競賽般的激烈。

接著，David J. Berri、Christian Deutscher和Arturo Galletti在《Born in the USA: National Origin Effects on Time Allocation in US and Spanish Professional Basketball》的文章中，探討北美職業籃球和西班牙職業籃球兩者是否具有國民的種族歧視，研究方法採用迴歸分析法，研究期間涵蓋2001年到2013年，過去的研究結果顯示並不一致，但是本研究卻得出「出生」在美國的球員得以同時在北美和西班牙的職業籃球聯盟受到較佳的待遇，以球員在球場上參與比賽的時間長短加以估計。

從前述可知有關運動經濟學之探討甚多，值得台灣借鏡。（本文作者為台灣科技大學財務金融研究所教授）

運動經濟商機》

重視優秀運動員 帶動有形和無形價值

很多行業未來可能會被資料、訊息取代，但是體育運動一定要親力親為，才能奪勝；想看世界一流體育競技或表演，更是自己親自看或聽才能享受視聽效果，所以，優秀的運動員未來不會被淘汰，體育服務業也會有更寬廣的發展空間。

撰文：蘇嘉祥

2011年的10月23日下午4時許，在桃園揚昇高爾夫球場第18洞，突然鴉雀無聲，2萬多位圍觀的人，聚精會神盯住一顆小白球……滾了5尺多，不偏不倚的，那顆球筆直進洞了。球員曾雅妮露出村姑一樣的甜甜笑容，高舉雙臂。

「進！」有人爆出大聲，接著是如雷的國、台語吼聲，迴響在楊梅的山谷：「漂亮！」「水哦！」「雅妮冠軍了！」「世界第一！」國旗搖動，人人臉上綻放笑容，揚昇球場有如過年前的菜市場，人聲沸騰、萬頭攢動。

這是台灣前所未見的驚人場面，近3萬人一起在揚昇高爾夫俱樂部的第18洞，看曾雅妮的最後一天最後一洞比賽，他們都是買票進來的，每一張票2,000元，光是這一天，承辦比賽的揚昇球場就賺進了5,000多萬元；如果從第一天、第二天每張1,000元，每天1.5萬人，第三天2萬人來粗估，這4天比賽，揚昇光從入場券就賺進了新台幣1.2億元。賺錢事小，這天賽會的榮譽主委、前副總統蕭萬長表示：「這4天，我們台灣從高爾夫比賽賺到的國際聲譽，最少有

100億元的價值。」

>> 曾雅妮 打出個人身價，也打響台灣聲譽

曾雅妮在2011年有如天空中最耀眼的紅太陽，一年內拿了12個冠軍，她在2月間的澳洲公開賽奪冠後，躍升為LPGA（女子職業高球協會）排名第一的「球后」，接著南征北討，從澳洲打到亞洲、美洲、歐洲，又打回亞洲，台灣的運動員從沒有人像她這樣每週出現在世界體育媒體上，年初，《時代》週刊就拿她當2011年最值得注意的選手，全世界的高爾夫雜誌、LPGA官網、運動網路有關Yani Tseng的新聞多到無法計算，TAIWAN、Chinese Taipei一下子變成有人在詢問的國家。

「雅妮旋風」從她返台前一週在韓國的韓亞銀行盃就颳起，她在4天激烈比賽後，以一桿之差打敗甜美的韓國美女選手崔羅蓮，得到第6冠，也預告了在台灣是百分之百「衣錦還鄉」。回到台灣後她的一舉一動都是球迷粉絲關心焦點，接



蘇嘉祥攝影

2011年是曾雅妮的全盛年，她一年內共拿了12座冠軍獎盃，世界排名第一。

機、練球、出席廠商代言、正式記者會、選手之夜、配對賽，所到之處推擠尖叫，比起影劇巨星有過之無不及。

正式比賽第一天，主辦單位立刻感受到準備不足的壓力，高球比賽和棒球、籃球、網球賽很不一樣，其他比賽都在交通方便、人口稠密的市區；但是高球賽不是在海邊，就是在山上，過去100年會來台灣看高球決賽的最高紀錄大概只有2,000人，一般高球俱樂部的「停車場」，最大的也只能容納300部。

如果讓所有衝著曾雅妮的觀眾全部開車進來，大概必須開放5個球道不用打球；接駁車第一天就發現有問題，揚昇位在楊梅半山上，較近的火車站是「楊梅站」，很多人還是第一次聽到這個火車站，如果開車來，必須在3公里外的台一線

「天成醫院」對面大空地上臨停，再由接駁車送上，但是「天成醫院」在那裡？曾雅妮第一天就領先很多，第二天必須加印入場券，也要再增加接駁車班次。臨時廁所、簡餐的餐廳都不夠，來看高爾夫的人大都是生活水準較高、要求較多的球迷，臨時餐廳還不能太馬虎，揚昇手忙腳亂可想而知。

每天比賽後，曾雅妮交完記分卡，等候讓她簽名的球迷很多，她以球后身分回來，又在家鄉的桃園比賽，她和其他球員不一樣，一個一個簽，有排必簽，一簽就是1個鐘頭，經紀人三催四請，她就是耐著性子簽，維護安全的人怕出事，柵欄外還圍成人牆保護，1位、2位……，動用到8、9位才控制住局面。

這一年的10月底，雅妮又在美麗華的「裙襖搖搖高球賽」封后，得到當年的第12冠，賺到500萬元獎金，全年總計在LPGA賺進292.1萬美元，在歐巡賽賺進17.3萬歐元，光是獎金就賺進新台幣1.22億元，還不包括後來和台新、宏碁電腦，及國際名牌球衣、球具的2,000萬元代言費。成為我國第一位「億元高球后」。

這些都是從具體的帳面看到的數據，高爾夫是「運動產業」中比較知名的運動，女子高球收入和男子高球比起來還是小兒科，老虎伍茲全盛時期，一場比賽冠軍就賺進200萬美元，全年光是獎金及廣告代言費收入就有5,000多萬美元，約合新台幣15億元左右，已經是一個中小型企業的規模。

而承辦高球比賽的俱樂部或運動協會，如果宣傳得宜，又有如曾雅妮這樣的大咖選手參賽，每日賣出數千、數萬張門票，也是一個高利潤的企業；在全世界占重要地位的「運動產業」，可以引起全世界注目，又可以賺進豐厚報酬，這時更明顯的在台灣引起廣泛重視。

《金融挺運動》

合作金庫銀行培育球隊 用心造就台灣之光

從台灣羽球史上首位「世界球后」戴資穎，到桌球選手莊智淵和江宏傑，以及棒球界的彭政閔和陳金鋒，這些運動員背後都有個重要推手——合作金庫銀行，長期以來，堪稱金融挺運動第一把交椅，讓選手無後顧之憂專心打球。

採訪、撰文：廖和明

合作金庫銀行能在運動界創造出好成績，早在1980年、1982年前，就已經成立桌球隊、棒球隊，羽球隊則已成立26年。談起成立的出發點，副總經理陳美足說，數10年前，還沒有企業社會責任的概念時，合庫就早以實際行動實踐企業社會責任，當初是以「為國爭

光、支持台灣運動」為出發點，並以「國手的搖籃」自許，成立棒球隊、桌球隊、羽球隊，藉由合庫的用心培育，讓選手們更進一步在世界上的各種賽事，如亞錦賽、世錦賽、奧運當中創造出好成績，更讓台灣在被孤立的國際舞台上，得以揚眉吐氣。

這樣的好成績，也讓合庫自2009年教育部體育推手獎開辦以來，已連續8年榮獲「贊助類」及「推展類」雙料金質獎，近4年並連續獲頒「贊助類長期贊助獎」的殊榮。

合庫以企業力量聲援台灣運動過程中，相對於其他企業贊助採取不同的方式，是一個具有長遠規劃，並讓選手有未來性，搭配輔導就業機會，若能有更多企業跟進，就有機會讓台灣的優秀運動人才盡量留在台灣。



合作金庫銀行提供

合作金庫銀行羽球隊戴資穎（右）榮登「世界羽球球后」，董事長廖燦昌（左）頒發「合庫之光」獎盃。

金融挺運動》

富邦金控整合集團資源 打造職業球隊新風貌

富邦金控從最早的產險，擴展至銀行、壽險、證券、投信，如今以「亞洲一流金融機構」為願景，積極擴展海外市場，在金融領域蓬勃發展的同時，更將觸角深入台灣每一個角落。

採訪、撰文：蔡美萱

富邦金控逾半世紀以來與台灣這片土地共同成長，並自許為「社會的發電機」，積極投入社會公益領域與提倡健康運動，近來更成為國內同時擁有職業棒球及SBL籃球球隊的金融企業，展現長期支持台灣體育發展的熱情與承諾。

富邦金控董事長蔡明興強調，富邦深信，體育是讓台灣接軌國際的重要軟實力，推廣體育可以帶動國人健康運動風氣，更與富邦「正向的力量」品牌精神不謀而合。

>> 同時擁有SBL、職棒和成棒球隊

2014年原屬於富邦集團旗下的SBL（男子超級籃球聯賽）「台灣大籃球隊」轉隸富邦金控旗下，由富邦育樂以經營職業球隊的規格打造「富邦勇士隊」（Fubon Braves）全新品牌，在2014年SBL第12季重新出發，以「勇不止息」為品牌slogan，傳遞勇氣與夢想的正向力量。

富邦育樂總經理蔡承儒指出，富邦以全新思維直接經營球隊，整合企業資源，營造最好的環境讓籃球員成長，提供健全的制度、訓練、教練等各環節，讓運動員感受到尊重、讓球迷享受最

好的籃球體驗，並期望協助提升台灣籃球整體實力。

同時，富邦勇士隊投身公益不遺餘力，包括以籃球專業攜手集團各單位積極支持高中、大學籃球賽事，向下扎根推廣籃球運動；每年與富邦慈善基金會、富邦人壽合作，深入偏鄉舉辦籃球公益活動，啟發偏鄉少年追夢的熱情；定期舉辦籃球夏令營，引導更多孩子透過籃球喜歡運動；球員更經常化身公益大使，參加公益活動傳遞正向的價值與力量。

為力挺台灣棒球成長發展，去年9月富邦育樂宣布與義大育樂簽署合作備忘錄接手義大職棒隊，並於當年11月更名為富邦悍將（Fubon Guardians）重新出發。

富邦悍將英文隊名Guardians有守護之意，如同富邦金控守護著每一位客戶、員工及社會的企業精神，而守護者具備的強悍能力，也代表富邦同仁們驍勇善戰，攻無不克的團隊文化。

其實，在宣布進軍職棒之前，富邦自1993年起就長期贊助富邦公牛成棒隊，並連續3年舉辦富邦盃少棒邀請賽。從扎根基層棒球、贊助公牛隊到接手職棒，富邦一路以來展現對台灣棒

金融挺運動》

國泰金控發揚圓夢精神 推廣全民運動

國泰金控長期深耕台灣體育發展，一直致力於推廣全民運動，以及青少年健康、積極的生活態度，期許讓台灣的運動風潮持續熱力不減。

採訪、撰文：蔡美萱

在國泰金控長期耕耘勳力下，現已是亞洲區域性的重點金融機構之一。國泰集團對公益體育藝文等面向的投入，也從早期的捐贈慈善，隨著台灣社會的發展，目前更聚焦在永續發展上。

尤其，趁著邁入第50個年頭時，內部著手品牌檢視，除持續推動的國泰女籃、國泰女桌外，更注入年輕新元素，新增NBA Youth Madness、國泰豪小子——林書豪籃球營、國泰真英雄——陳偉殷棒球訓練營等，讓人真實感受到大樹國泰金控充沛活力。

此外，更積極挹注資源扶植體育人才，希望能一圓年輕選手的體育夢，這是國泰圓夢精神的體現。

隨著國泰金控的發展，對運動活動的推廣上取其精華，汰換不符時宜項目。國泰金控發現當國泰這品牌進入50年後，國泰最需要的是年輕化、現代化，為此，只要是年輕人比較catch（聚焦）的項目，國泰金控都願意花時間、投入資源經營。

為了搭上年輕的列車，國泰金控為此下了一番功夫後發現，籃球以及國球棒球是年輕人最感興趣的

項目。有了目標後，國泰金控對體育活動的支持，從拉高其高度，以及擴大其廣度兩方面著手進行。

>> 與NBA、林書豪、陳偉殷合作

如在籃球方面，國泰金控自2011年起，成為NBA在台灣金融業的唯一合作夥伴，與NBA長期合作舉辦Youth Madness三對三籃球錦標賽，優勝隊伍除可贏得高額獎學金外，冠軍隊伍更能獲得美國NBA圓夢之旅，親身經歷籃球界最高殿堂的熱情賽事。

另外，早在NBA球星林書豪2012年爆紅前，國泰金控自2010年起便支持林書豪為國內籃球的潛力新秀們訓練指導，而林書豪每年皆會邀請球隊朋友共同來台指導，一同參與公益活動。林書豪籃球訓練營除了指導球技之外，林書豪更分享練球的心路歷程及成功經驗，鼓勵國內青年為夢想努力。

至於棒球方面，台灣史上最高薪運動員陳偉殷，是國泰金控多年在體育推廣上的合作夥伴，今年陳偉殷棒球訓練營即將邁入第5個年頭，陳偉殷也擔任總教練對國內優秀國中、高中球員進

金融挺運動》

運動員轉身成為銀行員 公股銀行扮推手

運動與金融的結合不僅於商機，還擴及人才培育。
多家大型公股行庫不僅積極照顧其球隊球員，還重用運動員擔任主管，
借重其吃苦耐勞、重視團隊合作特質協助銀行發展業務。

採訪、撰文：劉書甯

運動員在退役之後能做什麼？這可能是很多運動員心中共同的疑問，而令很多人意想不到的，在多家大型公股行庫包括合庫、一銀、土銀等，投注心力全方位照顧其球隊運動員的努力之下，運動員退役之後還能轉職成為銀行員，甚至成為經理等高階主管，成為不折不扣的銀行從業人員。

以合庫為例，細數合庫出身的知名國手，如棒球國手包括郭源治、郭泰源、李來發、高英傑、陳金鋒、彭政閔、林智勝、高志綱等，桌球方面包含莊智淵、陳建安、黃怡樺、鄭怡靜、蔣澎龍、吳志祺及葉國欽等，他們都曾出身合庫的球隊；但除了投注心力訓練出優質的運動員之外，一般人可能不知道，合庫連同球員退役之後的生涯，都做出「一條龍」的安排。只要有心，在合庫的體系裡運動員也可以轉換跑道，成為銀行業的一員。

合庫球隊選手在退役後直接轉為合

庫職員者不僅比比皆是，從以前到現在，更有不少球員在之後一路升任襄理、副理、經理、協理等中、高層主管職務。如曾任合庫業發部經理，現為城內分行經理葉國欽，即為出身合庫桌球隊的知名國手；已退休的經理江百清，也曾是合庫的桌球國手；另一位已退休的協理陳勝次，同樣出身合庫的桌球隊。



合作金庫銀行提供

合作金庫銀行投注心力為球隊運動員規劃退役後生涯，讓他們無後顧之憂練球。圖為合作金庫銀行桌球隊榮獲2016年全國總統盃社會組桌球錦標賽男子團體冠軍。

金融創新模式》

越健康越有錢！ 運動金融商品瞄準商機

運動與金融結合正激盪出更多創新金融商品或服務！隨著多樣化App與智能穿戴裝置的普及，越來越多結合運動與金融的創新商品問世，成為新商機。

撰文：盧淑惠

健康就是財富，但如何將健康變現成財富，現在有更直接的管道。在各式金融創新發展下，催生「運動理財」的新商機。

台灣已邁向高齡化社會，為維持健康，運動消費人口及支出皆逐年增加。根據教育部體育署公布之「2015年我國民眾運動消費支出調查」，台灣民眾2015年運動消費支出總額為新台幣1,188億元，相較2014年約成長2.6%，運動人口比重達83%，顯示台灣民眾運動風氣逐漸盛行，帶動的相關商機也持續擴大。

在傳統的體育產業外，金融業也積極掌握運動商機，而中國在互聯網金融崛起下，已為金融與運動結合推出許多創新模式，值得台灣金融業者參考借鑑。

>> 中國： 運動加互聯網金融創新模式興起

隨著小米手環、Apple Watch等各類智能穿戴手環興起，中國互聯網金融機構便積極嘗試與運動連結的各種可行模式。早在2015年8月，以互聯網保險起家的眾安保險攜手小米運動及樂

動力App，推出中國首款結合穿戴裝置及運動大數據的健康管理計畫——「步步保」，將保戶的運動量與保費、保額連結，提供客製化保險及保費優惠。其後，各式理財平台也紛紛推出運動結合理財優惠的相關活動。例如小米科技投資的米麼金服推出運動理財App——遛米（6m），讓理財收益率與客戶的走路步數連結，步數越多，收益越高，年化收益率從4%起跳，最高可達12%。此外，騰訊理財通也推出類似理財方案，鼓勵用戶每天走路8,000步以上，當天理財收益便增加0.2%，並可持續累積。

不僅如此，2016年8月，京東金融進一步推出革命性的「卡路里銀行」，與各運動類App合作，只要用戶導入App內記錄的燃燒卡路里的數據，便可兌換京東商城內理財產品的相關優惠，例如京東白條利息減免、票據理財抵扣本金，以及領取京東小金庫的現金紅包等，打造互聯網金融機構與運動平台雙贏的互惠模式。

除了連結運動數據外，也有互聯網金融機構打造與運動賽事結合的金融產品。2016年9月樂視集團推出運動產業結合互聯網金融的創新模式，透過旗下樂視金融及樂視體育合作，提供中

金融創新模式》

運動區塊鏈首例在台登場 健康+金融生態系可期

台灣金融業區塊鏈發展現況仍是雷聲大雨點小，而在台灣沉寂已久、十分保守謹慎的金融生態體系，不該再錯失網際網路、電子商務、行動支付、社群網路所帶來的巨大商機。

撰文：劉宏基

2017年的台灣金融科技業有一個相當令人為之鼓舞雀躍的開始。當監理沙盒法案仍然在立法院穩定向前移動時，富邦金控創新科技辦公室總召集人蔡承儒副總，攜手與台灣鐵人三項公司林澤浩董事長合作，於1月7日、8日在2017 Garmin LAVA屏東大鵬灣正式啟用，由工研院、Amis帳聯網公司、微軟所合力打造出的，全球第一個運動區塊鏈BraveLog平台。這是先進的、具有公信力的、台灣本地自己優秀的電腦工程師所開發的、基於Ethereu程式協議的區塊鏈聯盟網絡平台的實作案例。

這個平台是為了讓選手打造具有公信力的個人競賽履歷，所產生的運動數據在最近的未來可發展成耐力運動選手的社交平台，幫助參賽選手了解自身能力，進行有效的自我運動歷程控管，得以擬定訓練計畫，達到促進運動體驗目的。接下來並將與國內現有的報名、付費機制結合，提升整體運動產業運作的水準。

而Amis帳聯網公司執行長劉世偉本人也是349個參賽者之一。他及其他參賽者把個人資料（如比賽成績、個人的脈搏等）分享至區塊

鏈之中，生物的計量則是由Garmin設備衡量出的。

除了鐵人三項的贊助者Garmin之外，競爭者包括Fitbit、Withings等廠商。BraveLog的初試版是全球第一個專門的運動區塊鏈，是程式開發公司Amis用微軟公司的Azure平台所開發出來的，該平台具有符合國際標準、納入資訊安全及個資保護的特點。

>> 囊括各種運動項目的生態系統成形

BraveLog的發展方向很可能成為一個完整的囊括各種運動項目的生態系統，包括售票、報名及支付服務。BraveLog區塊鏈因為就其本質是一個共同的程式協議，參與者如運動員、器材供應商及運動項目主辦單位可以很方便的在這個平台上進行互動。

除此之外，保險公司、保健食品公司、製藥廠、各地政府、NGO都是可能的節點參與者，且皆得以經過消費者允許後使用儲藏在BraveLog的資料。

國銀海外取經 落實國際金融

法令遵循、洗錢防制為近年影響金融業業務最深之議題，
為協助業者掌握最新趨勢與規範，
中華民國銀行公會首度於美國紐約舉行研討會，
本刊製作特別企劃完整報導。

法遵





專訪中華民國銀行公會理事長呂桔誠

攸關國家評等與競爭力 國銀拚法遵刻不容緩

近年來我國銀行業曾發生海外據點未能切實遵守當地法令或不合規而衍生爭議，銀行公會理事長呂桔誠希望國銀能建立集體自律機制、建構知識經驗分享平台、向國際宣示我國政府與業者重視法遵之態度，以期達到重建信賴之效。

採訪、撰文：林淑玲

由中華民國銀行公會主辦、台灣金融研訓院承辦之我國銀行業首場「海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控研討會」，1月10日至11日於美國紐約登場，中華民國銀行公會理事長呂桔誠接受《台灣銀行家》雜誌專訪時表示，舉辦此研討會有3大目的：建立集體自律機制、建構知識經驗分享平台、向國際金融界宣示我國政府與業者重視法遵之態度，以期達到重建信賴之效。

近年來我國銀行業積極進行海外布局，曾發生未能切實遵守當地法令或不合規而衍生爭議，影響個別銀行在地市場經營，以及台灣金融產業之國際聲譽，國銀海外據點如何確切符合當地法令遵循要求，儼然是現階段必須謹慎因應的重要課題。

因此，銀行公會委託台灣金融研訓院辦理「海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控研討會」，並且移師美國紐約舉行，除了邀請金管會銀行局副局長呂蕙容、金管會銀行局組長辜文玲，以及國銀法遵主管與會，亦請國銀海外據點之法遵主管與相關人員出席，逾百人齊聚一堂，共同為遵

守與落實國際金融法遵而努力。

紐約法遵研討會彰顯3大意義

呂桔誠表示，紐約是美國與國際金融重鎮，在紐約舉辦此研討會可以彰顯3大意義：

第一，一次邀集國銀海內外法遵主管與相關人員共同研討，有助建立集體自律機制，讓所有銀行形成集體自律機制意識與行動。

第二，目前有12家國銀在美國設有分行，透過此次研討可讓國銀海內外法遵主管與相關人員有更多互動，建立一個意見、知識、經驗交流與分享的平台，尤其對於駐在美國據點之法遵主管與相關人員而言，此次齊聚一堂更可深化彼此交流、討論，讓研討轉化成互動平台，並將交流心得、最新資訊帶回給總行，讓大家透過持續性學習來累積更多相關知識與經驗。

第三，讓美國金融界（Financial Community）知道我們從政府、監理機關、金融機構、銀行行員，乃至銀行公會均十分重視法遵議題。此次金管會銀行局副局長呂蕙容的與會，即代表



中華民國銀行公會理事長呂桔誠表示，法遵有助金融機構健全體制，國銀應重視，並透過研討會等活動建立集體自律機制、建構知識經驗分享平台，持續累積知識、建立法遵文化。

台灣政府對法遵的肯定、認同與支持。「雖然美國紐約州金融服務署（DFS）不會派人與會，但是我方已有告知此事，我們態度先展現出來，向美國與國際金融界展現誠意與我們對此事的Commitment。」

呂桔誠認為，透過此次研討宣示與凝聚共識，可以讓國際金融界知道我們的內稽、內控會改善，在反洗錢、反資助恐怖方面也都會建立一些有效的Credit，「這是讓我們Regain Credit（重獲信任）最快、最有效的方式。」

他很坦然的指出，全世界任何監理機關、稽核的思維都類似，如果要去檢查金融機構，必先查曾經犯過錯的，任何一家銀行留有紀錄，想從名

單中移除，重建各界的信任，需要花費很長的時間與極大的努力。「內稽、內控、法遵貴在自律，如果做好自律，監理機關通常認為毋須多費心力在你身上。」

國銀應擺脫重獲利、輕法律思維

事實上，在尚未出任、也還不知道是否會接任銀行公會理事長之時，他就在構思到海外舉辦法遵研討會之事。於是，2016年8月31日到臺銀就任，接續進入行政院督導小組、接任公會理事長後，他便積極推動此事，在第一次出席行政院督導小組會議時即提出此建議，然因當時情勢忙



金管會銀行局副局長呂蕙容專題演講

落實資安及洗錢防制 應形成全行共識

國銀如何因應國際洗錢防制及打擊資恐趨勢？金管會銀行局副局長呂蕙容認為，有效的法令遵循係建立在銀行的法遵文化及高度標準的內部行為規則，不管資安或洗錢防制都是全行的責任，金管會將積極要求銀行有此共識。

採訪、撰文：林淑玲

洗錢防制及打擊資恐議題是目前台灣銀行業在拓展海外業務時面臨的挑戰，金管會銀行局副局長呂蕙容指出，提升風險管理，以及讓金融制度更具彈性，是銀行因應各項風險及有效度過經濟危機之關鍵。有效的法令遵循係建立在銀行的法遵文化及高度標準的內部行為準則，主管機關之法規僅為最低標準。銀行董事會對於法遵之盡責是主要關鍵，總行對於海外法遵人員及資源的支持才能確保銀行有效法令遵循之建立與落實。

由中華民國銀行公會主辦、台灣金融研訓院承辦之「海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控研討會」，1月10日於美國紐約隆重舉行，邀請呂蕙容以「台灣銀行業全球擴展之挑戰」為題發表專題演講。

呂蕙容指出，目前防制洗錢及打擊資恐已成為各國監理機關的監理重點，因此各國也持續依據FATF標準，強化其防制洗錢及打擊資恐規定，例如：美國財政部金融犯罪執行網（Financial Crime Enforcement Network [FinCEN]）在2016年5月，發布金融機構客戶審查規定，

美國紐約州金融服務署（DFS）也在2016年6月底，發布有關「防制洗錢交易監控與篩選程序最終規範」（Final Rule on Banking Division Transaction Monitoring and Filtering Program Requirements and Certification）（Part 504）之規定。此外，歐盟在2015年6月也發布其第四版的防制洗錢規定。

各國金融監理機關監理趨勢

由各項法規修正、近期裁罰案例及研究報告，她認為可觀察到下列監理趨勢：

- 1、要求董事會應塑造重視防制洗錢及打擊資恐的法遵文化。
- 2、加重從業人員的責任，尤其是高階管理階層及防制洗錢人員，另裁罰對象亦由過去以金融機構為主，擴及至個人。
- 3、要求金融機構應配置足夠人力及資源。
- 4、強化違反防制洗錢及打擊資恐之執法要求，並加重罰度。
- 5、加強風險基礎方法之執行，包括要求進行

風險評估，及採取相關降低風險措施等。

呂蕙容特別強調國銀須注意DFS發布的「防制洗錢交易監控與篩選程序最終規範」(Part 504)及「金融服務業網路安全要求規範草案」等2項重要規定。

在「防制洗錢交易監控與篩選程序最終規範」(Part 504)方面，她表示，該規範已於今年度1月1日生效，要求金融機構建置一個監控與篩選交易可能會違反《反洗錢法》(BSA/AML)之程序，同時要避免與受美國制裁對象(如北韓)進行交易，並確保其符合風險基礎之設計。另外，明年4月15日起，受監理機構每年須提交董事會決議通過或高階主管核准之聲明，確保其交易監控程序符合法令要求。為徹底落實執行，

DFS已增加監理人員，並舉行實戰營，針對實地檢查人員，在原防制洗錢之金檢外，進一步增強教育訓練。

在「金融服務業網路安全要求規範草案」部分，呂蕙容指出，該草案係保護紐約州防範網路攻擊之首例，於去年9月28日起45日內公開徵詢外界意見。該草案重點在於要求受監理機構：

- 1、建置網路安全計畫。
- 2、採行書面之網路安全政策。
- 3、指定資訊安全長負責執行、監督、強化新採行之計畫及政策。
- 4、訂定政策及程序以確保資訊系統以及與第三人間非公開資訊往來之安全性。

她表示，DFS署長Maria Vullo已明確指出資安是未來監理重點，因為發生危機之跡象持續出現，金融服務業已是網路威脅之重要目標。因此，金融業管理階層必須正視此項議題，並為金融機構之網路安全計畫負責，每年提交聲明確保營運流程符合該等規範。該等網路安全計畫，應能確保公司之健全經營，並能保障消費者。目前該法案預計2017年生效，將有過渡期讓金融機構進行調整。



台灣金融研訓院提供

金管會銀行局副局長呂蕙容指出，銀行董事會對於法遵督導之盡責是主要關鍵，總行對於海外法遵人員及資源的支持才能確保銀行有效法令遵循之建立與落實。



外資法律機構及金融業法遵高層主管齊聚

國銀首場海外法遵研討會 交流監理新趨勢

由中華民國銀行公會委託台灣金融研訓院辦理的「海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控人員研討會」，分享了美國防制洗錢、打擊資恐、銀行保密法等相關法規及實務經驗。

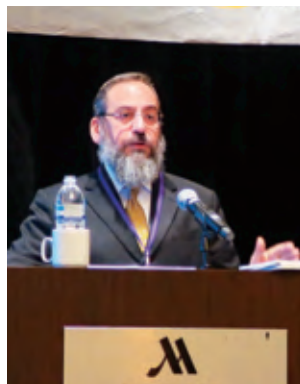
採訪、撰文：林淑玲
照片提供：台灣金融研訓院

「海外分區經理人、法遵人員暨內稽內控人員研討會」1月10日至11日於美國紐約舉行，邀請美國當地銀行法遵領域專家，共同交流及分享美國防制洗錢、打擊資恐、美國銀行保密法等相關法令規範及實務經驗，以促進國銀及海外據點人員強化對當地金融法令之認識及遵循。

本次研討會為期一天半，由銀行公會理事長呂桔誠主持，金管會銀行局副局長呂蕙蓉代表主管機關與會進行專題演講，並邀集安理國際律師事務所（Allen & Overy LLP）、普華商務法律事務所（PwC）、德勤商務法律事務所（Deloitte）、花旗集團（Citigroup）、富國銀行（Wells Fargo）、紐約梅隆銀行（BNY Mellon）等著名外資法律機構及金融業法遵高層主管進行專題演講及參與綜合座談。

講者：安理國際律師事務所
主題：在美國營運之外國銀行相關金融法規最新發展

安理國際律師事務所（Allen & Overy LLP）紐



安理國際律師事務所（Allen & Overy LLP）紐約辦公室合夥律師蘇騏（Mitchell Silk）

約辦公室合夥律師蘇騏（Mitchell Silk）以「在美國營運之外國銀行相關金融法規最新發展」為題表示，美國重視洗錢防制程度更甚以往，無論來自哪一個國家的銀行均同樣面臨嚴苛挑戰，美國銀行

管理當局（尤其是紐約州）與相關法令越來越重視在美營運之外國銀行內部與外部數據報告品質，且透過日趨嚴格的金檢來促使銀行積極執行。

其中有幾項最新發展尤須注意。蘇騏指出，有關實際受益人（Beneficial owner）的認定將是未來重要議題。由美國財政部金融犯罪執行署（FinCEN）公布、將於2018年5月生效的客戶審查規定，其顯著改變在於銀行必須確認誰是帳戶實際受益人。

他指出，通常可從兩方面認定，一是所有權，任何個人直接或間接以任何方式持股25%或更多者，可視為實際受益人。而持股低於25%者，則透過公司文件、協議等方式認定。二是控制權，個人對於公司的控制、管理具有顯著重大責任，或是具有法定管理身分者如執行主管、資深經理等。可是實際執行難免遇上模糊空間，銀行對於客戶的認識若僅停留在例行、書面文件，勢必無法應付，必須詳盡掌握客戶實際營運、業務範疇等。

此外，紐約州金融服務署（DFS）最新發布的Part 504也可看出，該規範要求銀行加強實施更詳細的交易監控及篩選標準，並要求銀行每年認證這些標準是否符合規定，監管趨嚴。

另一個值得注意的發展，則是紐約DFS對於資訊安全之重視。紐約DFS於2016年公布、預計2017年3月1日實施的新資安規定，銀行與其他提供金融服務機構均須建立與維持資訊安全程序及方案，同時設立資安長以確保方案之執行與監督，以涵蓋新興資訊安全趨勢、風險、審查機制流程以保護消費者與金融機構。

講者：富國銀行 主題：銀行監理法令遵循制度藍圖

富國銀行（Wells Fargo）全球金融法遵與作業風險集團資深副總裁Thomas J. Burnside則以「銀行監理法令遵循制度藍圖」為題，分享其經驗指出，法遵是富國銀行的第一道防線，並落實到每日業務運作，目前法遵人員有上百位，「依照我們的經驗，做好風險控管的最好方式就是徹底知道你的客戶，所以我們會拜訪當地市場、定期與客戶面對面訪談等，深入掌握客戶情況。」

他主要採用DIKW階層數據資訊智慧系統來加



富國銀行（Wells Fargo）全球金融法遵與作業風險集團資深副總裁Thomas J. Burnside

深對客戶的了解：

Data：如客戶的交易、資訊、建立數據庫等。

Information：有條理的組織客戶資訊、建立警覺訊號等。

Knowledge：在監督檢查系統基礎上設計更多規則、

客戶風險評等。

Wisdom：聚焦於ML/TF類型樣態、定義銀行風險偏好、偵測/預防銀行風險偏好之外的外部活動。

他指出，除了客戶端，銀行基於業務發展希望與世界各地客戶往來，同樣可能會導致陷入風險，以富國銀行為例，會透過3個問題來思考、把關：

1、「我們跟誰往來？」富國銀行的客戶發展策略是業務與法遵兼顧，希望主要往來客戶為具有長期緊密合作者，而且為顧及交易安全，會與用真實身分、透明從事真實存在業務的客戶往來。

2、「我們的銀行不跟誰往來？」富國銀行不與隱藏於陰影下的不知名人士、人頭帳戶、已知潛在麻煩客戶往來。當客戶基於某種理由必須隱藏身分時，他們會重新評估客戶。

3、「我們如何區分其中差異？」反洗錢防制法案為此部分提供準則，不過還可以從其他方面著手，如行為審查，例如針對客戶提及的成功故事，進一步了解客戶怎麼在這個市場成功、是否能實地舉例成功之方案。同時，檢視客戶在銀行活動、與客戶對話等。



接軌國際反洗錢規範

借鏡美加地區以風險為本 防制洗錢法遵實務

本文主旨為分享及借鏡美加地區以風險基礎／為本之洗錢防制法遵實務，提供給國內各銀行海外業務單位，及海外分行辦理洗錢防制法遵之作業參考，期盼國內銀行盡快與國際接軌。

撰文：李傳明

筆者於今年1月24日有幸參與金研院舉辦之
以風險基礎／為本（Risk Based）防制洗錢法遵實務研討會，感謝金研院各級長官鼎力支持與銀行同業積極參與討論。本文主旨為分享及借鏡美加地區以風險基礎／為本之洗錢防制法遵實務，提供給國內各銀行海外業務單位，及海外分行辦理洗錢防制法遵之作業參考，期盼國內銀行盡快與國際接軌。

近年來，銀行已被各國政府作為洗錢防制之前衛，對於洗錢防制法遵之監理也日趨嚴格。2016年間美國紐約金融服務局（NYDFS）對其管轄之國外金融機構就違反洗錢防制法遵予以重罰，除兆豐紐行之1.8億美元外，中國農業銀行及義大利聖保羅銀行紐約分行亦分別被重罰2億美元以上，所以銀行對洗錢防制法遵應採取零容忍標準。

以風險基礎／為本之防制洗錢法遵實務，基本要求為具備一套完整之洗錢防制規劃（AML Program），而洗錢防制

規劃之4大基本要求為：

- 1、完善之洗錢防制內控系統以確保持續之法遵。
- 2、獨立之洗錢防制稽核。
- 3、指定專業人員負責。



近年來，銀行已被各國政府作為洗錢防制之前衛，對於洗錢防制法遵之監理也日趨嚴格。

4、各級員工培訓。

此外，美國政府已於2016年7月頒布最新之第5項基本要求，對帳戶實際受益人須以風險為本之方法辦理持續之客戶身分辨識及審查，自2018年5月開始實施。

風險基礎／為本之防制洗錢法遵定義及要求

風險為本之防制洗錢法遵的定義請參閱FATF 2012年發布之40項洗錢防制法遵建議之第9、10及11項建議，對於以風險為本之方法，有詳盡說明。風險為本之方法，其要求是以風險為基礎之方法（risk-based approach），協助發展與洗錢及資恐風險相當之防制與抵減措施，以利銀行決定其防制洗錢及打擊資恐資源之配置、建置其內部控制制度，以及訂定和執行防制洗錢及打擊資恐計畫應有之政策、程序及控管措施。

簡言之，以風險為本之方法辦理洗錢防制法遵工作，銀行首先要辨識及訂定出各項風險因素（Risk Elements），風險因素項目應至少包括地域、客戶與產品3類指標，進而對各風險因素分析其交易金額、數量及趨勢，再依據分析結果，評估該風險因素之固有風險（Inherent Risk）高低，了解各項固有風險對銀行防制洗錢法遵之影響，並採取相稱之洗錢及資恐風險之防制與抵減措施（Mitigating Control）（詳見圖）。風

險為本之方法辦理法遵是以企業風險評估為框架，對銀行進行全面之法遵風險評估，而法遵風險評估則以洗錢防制法遵之風險評估為核心，洗錢防制法遵之主要項目，可參考美國FFIEC EXAMINATION MANUAL 2014中列入之核心金檢項目，茲就適用於我國洗錢防制法遵之項目，說明如後。

風險評估為風險導向之防制洗錢／打擊資恐措施基礎

辦理風險評估之法遵，可參考「銀行防制洗錢及打擊資恐恐怖主義注意事項範本」修正條文中「銀行評估洗錢及資恐恐怖主義風險及訂定相關防制計畫指引」之第8條中所列各項指標，及資訊來源為作業規範。風險評估之實例可參研討會中提出之海外分行對於匯款，及跨境通匯業務之風險評估。美國監理機構對風險評估之金檢重點為對於各項風險因素採取之洗錢及資恐風險之防制與抵減措施之說明，說明應具體，詳盡說明內容應要涵蓋下列3大範圍：

- 1、所遵循之業務程序（Policy & Procedures）及相關法規。
- 2、對於該風險因素（業務／客戶／地域）採取之洗錢風險防制方式／內控措施。
- 3、該項風險因素（業務／客戶／地域）之近期內部或委外之法遵稽核報告，及糾正事項。

（圖）風險為本方法之實踐程序



資料來源：李傳明提供



依據過去美國金融監理機構對風險評估之金檢重點，海外分行辦理洗錢防制法遵之年度風險評估報告之編制應注意事項如下：

1、對風險抵減之控制，應提供足夠之統計資訊分析作為訂定風險等級／評分之依據。

2、對高固有風險降為低剩餘風險（Residual Risk）之客戶／業務要加強評估。

3、風險評估須包含所有業務、客戶種類及區域。

4、須闡述各類帳戶過去交易之數量及金額以辨識高風險客戶或業務。

5、風險評估應包含國際防制洗錢組織所公告防制洗錢及打擊資恐有嚴重缺失之國家或地區，及美國國務院、金融犯罪執法網絡局公布之黑名單之分析。

此外，研討會於第3.1項提出之風險評估之實例表格（詳見表）為美國地區銀行各業務部門及分行採用之標準風險評估表，可供國內銀行辦理風險評估之參考，對於風險因素評分／等之概念及方式，依照美國銀行採用之標準、評估程序說明如下：

1、訂定帳戶、業務及地區相關之風險因素（Risk Elements）：辨識銀行提供之各項金融產品、帳戶及業務所在地區（可參考FFIEC EXAMINATION MANUAL 2014附錄I-J）。

2、蒐集並評估帳戶、業務及地區之相關活動資訊及趨勢。

3、依洗錢發生之機率及對銀行造成損失之程度大小，評定風險因素之固有風險之等級／分數。

4、辨識各項風險抵減措施（對各風險因素採取之各項洗錢防制審查及持續監控之方式）。

5、依實施之風險抵減措施的數量（審查項目／範圍），及品質（資訊系統／人員配置）對各風險抵減措施進行評等／分。

6、決定剩餘風險之高低：例如固有風險（高／25）-風險抵減措施（強／20）=剩餘風險（低／5）。

7、辨識出風險抵減措施不足以降低至銀行可接受之剩餘風險之風險因素（Control Gap），並採取加強計畫（如加強作業程序、人員配置、培訓、資訊系統監控等）。

8、評定整體洗錢防制風險。

此外，在研討會上第3.2項列示出美國政府表列之高固有風險客戶、金融業務及地區一覽表，按表中所涵蓋之高固有風險之客戶型態及金融產品，不難發現凡是大量使用現金之行業、有潛在洗錢管道之服務業或經紀商，均屬高固有風險之客戶，而網銀交易活動、第三方代理或支付平台、離岸業務、財富管理或匯款相關之業務則屬於高固有風險之金融產品。

新開戶身分認證之法遵程序及注意事項

新開戶身分認證（CIP）之法遵程序及注意事項，法遵作業可參照銀行公會頒布之「銀行防制洗錢及打擊資助恐怖主義注意事項範本」之修正條文（第4、5條），及「金融機構開戶作業審核程序暨異常帳戶風險控管之作業範本」辦理，依據過去美國金融監理機構對客戶之身分認證金檢重點，應避免下列違反法遵事項：

1、缺少非居民、信託戶、網上客戶身分辨識資料。

2、未依權責豁免第二身分證明資料。

3、放款之身分證明資料無OFAC黑名單查核資料。

4、放款戶身分證明資料過期未更新。

5、客戶身分辨識應遵循之程序未包含辨識外國政治敏感人士（PEP）。

《金融科技創新實驗條例》草案公布 監理沙盒實驗的能與不能

為協助金融業支持創新產業發展，金管會推出《金融科技創新實驗條例》草案，由金融科技業者從事負責任創新，讓金融秩序趨於穩健，提升金融營運效率與消費者福祉，更盼讓我國金融競爭力躍登世界舞台。

撰文：鄭貞茂

經過多回合的跨部會及跨產業座談會之後，在各方的高度期盼之下，金管會已於2月10日公告《金融科技創新實驗條例》草案，希望藉由金融科技創新實驗之規劃，鼓勵我國金融服務業及相關產業能應用創新科技，提升金融服務之效率、品質及普及化。法規預告14天之後，金管會將再彙整各界意見做成最後草案內容送行政院核定後，希望在這個會期送進立法院審查，如果通過，台灣將繼澳洲、英國、新加坡、香港之後，成為全球第五個制定類似監理沙盒法規的國家，顯示我國政府對協助金融科技業進入金融業的高度重視。目前公告的草案重點如下：

公告草案8大重點

1、擬以科技創新方式從事須

主管機關許可之金融業務實驗，適用本條例。（草案第3條）

2、定明創新實驗之申請書件、審查會議、審查項目、審查期間、創新實驗期間及進入創新實驗審查決定等程序。（草案第4條至第9條）

3、為促使創新實驗順利進行，定明創新實驗期限、資訊安全、創新實驗監理措施、廢止核准及創新實驗結果等事項。（草案第10條至第14條）

4、創新實驗具有創新性且有利金融服務之發展時，主管機關參酌創新實驗之辦理情形，以檢討修正金融法規及轉介輔導等方式，協助該類業務之經營。創新實驗結果審查完成後，辦理人得提出業務經營之申請，受金融法規之規範，主管機關必要時得提供業者調整期間。（草案第15條及第16條）

5、為辦理創新實驗之相關作業，定明主管機關應有專責單位，並授權主管機關訂定相關辦法。（草案第17條及第18條）

6、為保障參與實驗者之權益，明定辦理人對參與實驗者之責任，並應符合《個人資料保護法》等相關規範，辦理人與參與實驗者所生之民事爭議，得



《SmartMoney》月刊提供

在金管會提出《金融科技創新實驗條例》草案後，我國金融科技監理沙盒機制有關鍵性發展。

台灣金融業決勝未來關鍵點

大數據金融的應用及挑戰

隨著數位化科技發展，使得金融業對數位轉型需求殷切，如何透過大數據應用，將原本毫無關聯的資料串聯，成為對金融業營運有助益的資訊，已是金融業目前最關切的議題。

採訪、撰文：蔡美萱

為了解大數據應用以及面臨的挑戰，台灣金融研訓院與台灣微軟公司日前舉辦「大數據×人性=金融經營決勝戰略」高階早餐會，邀集金融監督管理委員會副主委鄭貞茂，以及各金融機構高階主管，共商台灣金融業的數位大未來。

台灣金融研訓院院長黃博怡指出，大數據和資料分析已經成為金融科技顯學，金融業應加緊跟上腳步，練好新世代數位力，讓台灣的產業走出國際，與國際標竿企業一爭雄長。

另外，他提到鄭副主委過去擔任研訓院院長期間，也將國際數位金融發展新趨勢引進台灣，像是推出業界耳熟能詳的《Bank3.0》中文版，引起金管會幾位主委的高度關注，隨後金融業也紛紛群起響應推動數位化工程。

大數據讓虛擬理專成真

為能在大數據中領先掌握商機，國內多家銀行已成立專責單位開發相關應用。鄭貞茂表示，在大數據等科技應用下，或許未來銀行不需實體據點，而是成為一個網絡系統，人人都可以把銀行服務帶回家，並

在網路上滿足所有金融需求，甚至結合VR、AR技術，民眾還可以指定偏好的虛擬理專。

鄭貞茂認為，儘管未來的理專可能是虛擬的，但民眾仍然會願意與之往來，因為虛擬理專對客戶做出的建議，將會完全遵照「公式」演算，並不會為了爭取績效，銷售不恰當的



台灣金融研訓院舉辦「大數據×人性=金融經營決勝戰略」早餐會，邀集各金融機構高階主管與會，共商金融科技大未來。

台灣金融研訓院提供

2017年台灣銀行業人力需求展望

金融大數據分析人才炙手可熱

台灣金融研訓院每年辦理「金融業營運趨勢展望問卷調查」，調查內容包括金融機構整體環境、業務發展、風險管理、人才培育及產業相關政策等。本文將針對銀行業人才需求類別、海外人力資源需求及訓練與發展提出分析。

撰文：賴威仁

人才需求趨勢： 商品創新、數據分析搶手

金融商品創新、數據（資料庫）分析及財富管理是目前銀行最亟需之人才（詳見圖1），而數據（資料庫）分析是今年新加入的項目，即擠入前三名，充分顯示其重要性。另外，從本次調查結果與前一年度結果相較，發現許多企業金融相關人才需求已下降，反之，金融商品創新人才需求仍維持高檔，可見隨著網路科技與電子金融的崛起，使銀行發現無論在產品、服務甚至是顧客分析均亟待創新思維之注入，才能滿足客戶之需求。

除了上述幾類亟需之金融人才外，在金融科技（FinTech）重要性提升的趨勢下，預期數據

（資料庫）分析及資訊工程人才仍將是金融業未來持續存在高度需求的2項人才類別。另外，在其他方面，也有受訪機構提出需要金融犯罪防制人才及海外業務人才，而這2項人才也是本國銀行業隨著海外業務的逐步拓展，在人才的需求上呈現另一種積極發展的態勢。

海外人力資源需求趨勢： 海外招募及培訓需求提高

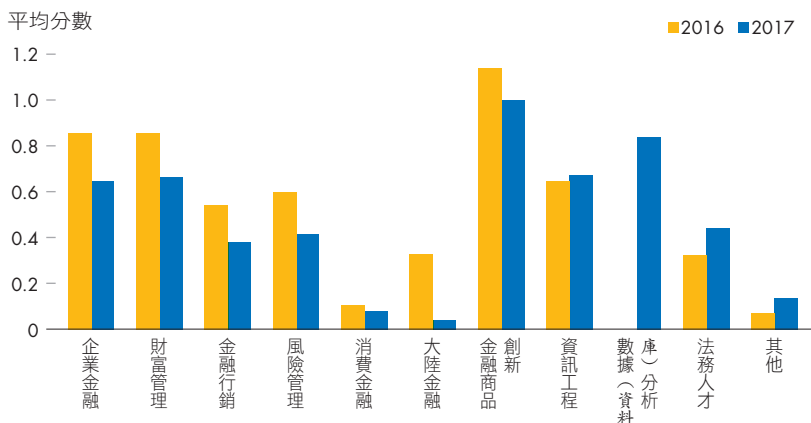
在海外人力資源需求上，我們從業者需要外界協助的角度切入，來了解銀行在海外人力資源發展上的確切需求。依據問卷結果，人才招募及海外培訓已連續3年為銀行的主要海外人力資源計畫重點（詳見圖2）。此外，隨著國際金融業務發展，

國內金融業者積極前往海外設立分行，甚至參股當地銀行或設立子行，業務擴張促使金融業者對海外當地人才招募需求提高，同時，各家銀行也積極透過海外培訓當地業務職能的方式，期望增加可運用之人才。

訓練與發展趨勢： 各銀行持續加強訓練支出

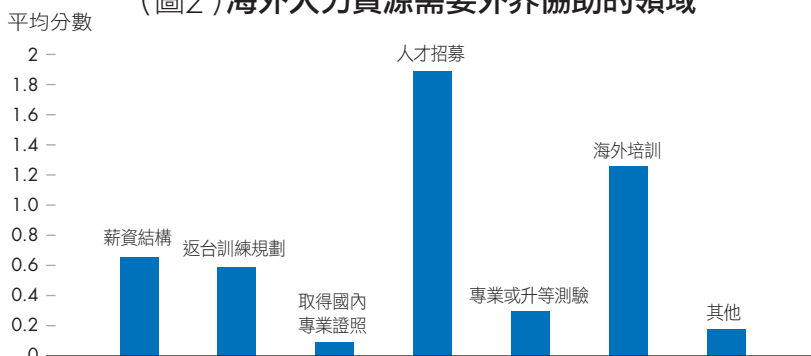
因此，海外人力資源的培養，除由總行積極培訓之外，從海外直接招募也是一個值得注意的發展方向，特別是涉及法令遵循或是法務相關人才，由當地直接招募合適人員擔任，可以減少法令適用與解釋上的錯誤情況。另一方面，由於國銀海外業務逐漸發展，特別是在設有規模子行的國家（地區）必須重

(圖1) 我國銀行業目前亟需的金融人才



資料來源：台灣金融研訓院，「2017我國金融業營運趨勢展望問卷調查」

(圖2) 海外人力資源需要外界協助的領域



資料來源：台灣金融研訓院，「2017我國金融業營運趨勢展望問卷調查」

視對於當地人員教育訓練，銀行大多採取透過各種中、高階人員在母行的訓練，再將母行的各種經營理念與核心價值，傳達給當地的基層員工，藉此來強化海外員工對於母行的向心力。

訓練與發展是銀行人力資源發展的重要環節，採取自辦的方式可以節省費用開支，而採取委辦或外訓補助方式雖然花費較高，卻可以汲取外部其他公司業務發展的成功經驗，收

穫更高。從問卷結果得出多數機構雖然都有各種訓練需求，但公營（股）銀行偏愛自辦（含在職訓練），而民營銀行則在委辦與自辦皆有需求，顯示各家銀行都願意在金融業發展過程中更加著重訓練。

值得注意的是，全體銀行訓練與發展的支出占員工薪資（或人事預算）比重在5%以上者，今年再次呈現下滑狀態，僅占了5.40%（去年為

8.57%），更較前年的36.36%情況呈現大幅下降。訓練與發展的支出占比下降固然可能和銀行業擴張、加薪造成員工薪資（或人事預算）提高有關，然而，更大的原因也許是銀行本業的費用提高，排擠了對訓練與發展的預算，但我們也從回覆意見中見到各類型銀行仍打算持續加強透過訓練與支出，來改善員工的專業素養，避免競爭力逐步下滑。

未來展望： 強化銀行人力資源3建議

台灣銀行業近年獲利達到前所未有的高峰，並未隨著台灣產業轉型而停滯，其中很大的原因就是海外金融業務的蓬勃發展。展望未來，為求銀行業能持續保持動能，在人力資源的發展上，仍有許多可以再強化之處，以下提出幾個看法供業界先進參考：

1、培養金融創新人才，鼓勵員工在業務、服務上的創新發想

眾所周知，金融科技是近年來銀行業創新的核心方向，相關金融人才更是來自四面八方，各種人才的過去經驗、潛質都有很大的不同，因此，金融科技人才的匯聚，絕對是一種跨領域人才的整合。其中，有些專家對於各種新科技相當

2017年第2季台股投資展望

回檔醞釀下個長多買點

道瓊工業指數已經突破2萬點，台灣加權指數也進逼萬點大關，展望2017年第2季行情，投資者該如何看待價格已經大幅變化的金融市場？風險與利潤該怎樣思量？本文從數個面向推斷金融市場可能之發展。

撰文：李澤澄

2016年11月8日美國第58屆總統大選由唐納·約翰·川普（Donald John Trump）獲勝之後，這隻「黑天鵝」（The Black Swan）並未重創全球股市，反而帶動了一波川普旋風，國際股市出現一波強大的資金行情，待12月15日聯準會（Fed）宣布升息之後，美股盤堅走勢更加明確，就如同我在《台灣銀行家》第82期所做的預測：「聰明的資金勢必提前因應，等到不確定因素結束後再進場交易。」

Q2國際股市並非全然偏空

經常關心證券市場走勢的法人與分析者都很認為，傳統第2季股票市場走勢普遍不佳，特別是台灣股市，最主要的想法有二：1、科技產業第2季進入傳統淡季，電子公

司營收出現季節性調整，一直要到第2季結束後才會明顯增溫；2、第2季是各國繳稅「旺季」，無論是法人還是個人都必須準備一筆錢繳稅，對於已在證券市場的交易者來說，即便不賣股繳稅，或許也要提領資金因應，影響市場動能。

不可否認的，台股第2季「五窮、六絕」的魔咒深刻

烙印在所有交易者心中，特別是2年前台股才經歷了一波10,014點崩跌至7,203點的震撼教育，最後在動用國安基金護盤後才扭轉趨勢。這一波起跌的時間是2015年4月28日，結束時間是2015年8月24日（詳見表1）。另外，2008年、2010年、2011年與2012年在第2季的回檔也超過1,000點，只是2012

（表1）2007至2016年第2季出現回檔波段數據分析

年度	起跌時間	指數高點	下跌結束時間	指數低點	波段跌點
2007年	2007/4/13	8108.50	2007/4/30	7843.05	265.45
2008年	2008/5/20	9309.95	2008/7/16	6708.46	2601.49
2009年	2009/6/2	7084.83	2009/6/18	6100.08	984.75
2010年	2010/4/15	8190.01	2010/5/25	7032.40	1157.61
2011年	2011/4/28	9099.75	2011/8/9	7148.76	1950.99
2012年	2012/3/2	8170.72	2012/6/4	6857.35	1313.37
2013年	2013/5/22	8439.15	2013/6/25	7663.23	775.92
2014年	2014/4/23	9022.28	2014/4/28	8671.65	350.63
2015年	2015/4/28	10014.28	2015/8/24	7203.07	2811.21
2016年	2016/3/21	8840.75	2016/5/13	7999.98	840.77

整理：李澤澄

年的起跌在3月2日，當年度一直跌到6月2日才落底。

表1已經明白的說明過去10年之中，台北股市第2季有5次下跌超過千點的紀錄，另外，也有3個年度下跌介於775點至984點之間，因此，台股今年第2季出現一波修正應該不會太意外，差別僅在於回檔多少。

至於國際股市表現，並非全然偏空。根據過去10年第2季美國股市的表現（詳見表2），道瓊工業指數上漲的機率為6成，上漲機率還高於下跌機率，尤其近年來隨著美國總體經濟復甦明顯，第2季並無明顯回檔。或者可以這樣說，美國股市即便第2季季中

（表2）台灣加權指數與道瓊工業指數2007至2016年第2季表現

年度	道瓊工業指數	台灣加權指數
2007年	8.53%	12.67%
2008年	-7.44%	-12.24%
2009年	11.01%	23.44%
2010年	-9.97%	-7.46%
2011年	0.77%	-0.35%
2012年	-2.51%	-8.03%
2013年	2.27%	1.81%
2014年	2.24%	6.15%
2015年	-0.88%	-2.75%
2016年	1.38%	-0.89%

整理：李澤澄

出現回檔，仍然能夠在季底拉高做收，所以第2季美國股市如果出現一波下挫，長期投資者倒是可以考慮進場。表2資料同時呈現台灣加權指數第2季之表現，過去10年下跌機率6成，波動幅度相較道瓊工業指數劇烈。

新台幣匯率主導短線行情

國際股市自去年11月啟動一波資金行情，歷經5個月的上漲，與移動平均線的乖離率相當大，勢必要找機會拉回修正，把過熱的情況略為舒緩，順便測試市場支撐。觀察者可以找出每一個國家或地區指數的中期移動平均線（一般所指的中期移動平均線是指60日移動平均線，也就是季線），靜等指數拉回時檢視測試平均線的情況。如果測試平均線守穩之後逐步盤堅，就可以擇機進場；如果測試平均線輕易跌破，按照表1幾次回檔經驗，這種跌勢較大的落底時間可能延後，5月中旬或許才有理想的進場點。

假設第2季會有一波回檔修正沒有太多爭議，短期間，市場關心重點還是在這一波台股資金行情將走到何時結束？解鈴還須繫鈴人，這一波資金行

情既然是因為新台幣升值所引動，那就好好分析新台幣到底會升到哪裡？此處，簡單以價格與指標宏觀分析新台幣匯率可能走向。

1、價格分析。有一個基本的假設是：新台幣匯率大幅度升值，將影響台灣的出口產業，主管機關絕對不可能放任新台幣無限制升值。這一點可以認同的話，再看2009年以來新台幣匯率的週線圖（詳見圖），可以約略知道這一波新台幣升值底線在何處。

在這張技術線圖上，新台幣匯率2015年6月呈現一個明顯的低點，這個價位是30.342，從價格分析上，這個價位具有重要的支撐意義，如果失守，新台幣匯率不排除繼續升破30，往29.8、29.4或是29以下繼續發展，屆時，將打擊台灣出口產業，特別是台灣的上市櫃電子產業，2017年第1季甚至第2季繳出的財報，將會比去年底以32元預測的數字遜色不少，證券市場的反應可想而知。目前政府部門有繳出經濟成績單的壓力，應該不樂見市場出現失望性賣壓，所以30.342可視為有可能的升值底線。

金融人的跨領域發展經典

王義郎的逆轉勝人生智慧

第一名店王義郎董事長曾任職於金融、觀光、航空與食品業等不同領域，在各個領域中都有非凡傑出的表現，彷彿活了好幾段精彩人生。

採訪、撰文：薛雅菁

王義郎的精彩人生一言以蔽之即是逆境中致勝，做什麼就要像什麼，事事追求第一。分析其成功關鍵要素，首要當然是其勤奮與堅持的個人特質。「吾少也賤，故多能鄙事」，用來形容他的求學時代相當貼切。出生於彰化農村，農家子弟普遍家境不好，加上父親失明，從小就很吃苦耐勞在田裡協助鋤草、割稻、挑水灌溉等農

事。不忍母親獨撐家計，他棄普通高中選擇就讀彰化商職，希望謀一技之長盡速踏入社會謀生，減輕家中經濟負擔。

遭逢挑戰更要越挫越勇

沒想到高職畢業後，家中遭逢八七大水災，一切化為烏有。到處求職的王義郎，當過服務生、送貨員與汽車材料業務員等，但薪水依舊不足以

改善家裡環境。

不向命運低頭的他，決定報考有金飯碗之稱的金融業，考取彰化銀行基層辦事員，並打算利用下班後時間到中興大學（今國立台北大學）夜間部經濟系進修。除了半工半讀外，並利用週末幫同事值班，希望多賺取值班費補貼家用。他回憶起這段求學過程笑著說，年少吃苦不是苦而是補，不經一番寒徹骨，焉得梅花撲鼻香，

王義郎小檔案



現職：第一名店（First Class）、香菇王（Kingmori）、第一超市（First Super）董事長、亞太天羅公司董事長

學歷：國立彰化高商、國立台北大學經濟系

經歷：1963年：彰化銀行辦事員

1972年：亞洲信託從基層做起，曾任信託部門經理、亞信觀光副總

1978年：接辦永興航空，擔任總經理

1985年：成立香菇王集團

1988年：籌辦慶宜證券股份有限公司，擔任總經理

1995年：大展綜合證券總裁

1999年：美國播網科技股份有限公司，總裁兼執行長

2003年：創立第一名店



台灣金融研訓院提供

第一名店董事長王義郎堅信，在逆境中才能激發潛能，練就一身好本領，無論遭逢任何挑戰，都能迎刃而解。

唯有在逆境才能淬煉出「事在人為，堅忍不拔」的個性，讓他不管在工作或創業時均戮力以赴，即便遭逢挑戰都能越挫越勇。

從細微處觀察客戶個性

魔鬼藏在細節裡，敏銳的觀察力是王義郎的優點。當他還是彰銀辦事員時，曾經發生過員工偷老闆支票兌現，當時雖然該客戶已申請支票止付，但

由於沒有電腦連線，該竊盜犯竟然到銀行持被止付支票到櫃台提現，當場被王義郎識破。一方面遞字條給同仁到櫃台後方打電話與該公司老闆確認並報警，同時採取拖延戰術，待警察到場以現行犯逮捕。王義郎不但認真負責又細心，讓同事與主管留下相當深刻的印象，爾後被挖角到亞洲信託，在亮眼的業績表現下，從信託部門經理升遷到副總，協助建立典章制度、規劃業務拓展，管

理分公司，使得亞洲信託當年業績僅次於中國信託及國泰信託。受倚重的他並轉戰到關係企業亞信觀光擔任副總，負責環亞飯店和亞洲樂園開發案，尤其亞洲樂園是台灣，甚至是亞洲第一座大型機械式的樂園，見證台灣經濟起飛的時代。

王義郎在金融業的許多做法，如以客為尊滿足客戶的需求，以及行銷打出美女牌等皆是創舉，30多年後這些皆成為金融業的金科玉律。他在亞洲

信託做存款業務時，拚命三郎的精神，曾經1個人的業績可抵同部門其他9個人。他說，做業務就是要有不眠不休的態度，積極爭取每一個客戶。不僅如此，也從細微處觀察客戶的個性，了解對方的需求與問題。他曾遇到一個在他行存款豐厚的客戶，從其他人口中了解到他有3個女兒，很擔心嫁人後財產會落入女婿口袋，發現客戶的擔憂後，積極接觸並建議該客戶做存款信託。偶然發現該客戶吃素，每每與他約見面地點，特意約在素食餐廳，聽客戶的日常生活點滴，將客戶當作親朋好友一樣對待，過了一段時間，果然被王義郎的專業與誠意說服，逐步將存款轉到亞洲信託。

1988年5月台灣開放證券商的設立，王義郎即籌辦慶宜證券股份有限公司，為第一家拿到證券執照的業者。他是券商界最早端出「美女牌」的始祖。「用兵之道，攻心為上，找正妹坐券商櫃台，將會吸引為數眾多的男性客戶上門。」他坐飛機商務艙時，若遇到相貌與服務皆佳的空姐，即會積極說服轉業到慶宜服務。最蔚為佳話的即是有「投信界林志玲」之稱的華南永昌投信董事長林怡君。當

年在日本念書，畢業之際，因想回台工作，便委託朋友代為介紹。王義郎受朋友之託，恰巧要到日本群馬線拜訪森產業株式會社，因此便邀請當時在日本念書的林怡君一同參與拜會行程。回國後基於未來證券業務發展，向日本證券業取經為必然趨勢，遂決定錄取加入公司行列。他觀察林怡君敬業精神佳，且負責任感，即派任投顧擔任股票分析研究專員，並培訓成為投資人俱樂部的主持人。林怡君工作敬業、盡責、吃苦耐勞、使命必達，因此一路升至主管，現在則是投信業的一姊。

用人唯才，深入管理

王義郎在航空業的表現，更是「做什麼像什麼」的成功典範。1978年永興航空改組後，他因緣際會在友人之邀下擔任總經理，從熟悉的金融業轉換到完全不相關的航空業，然而他不僅以一個門外漢創下連續7年「飛安零事故」的輝煌紀錄，永興航空一年飛行派遣日高達360天，連賣飛機給他的德國人都親自向他請教飛行管理秘訣，這些是王義郎最感自豪之處。

能夠創下這些紀錄，在於他

用人唯才與深入管理。分析飛行事故只有天候、機械與人為3種，唯有天候不可抗拒，因此飛安必須杜絕一切人為事故的可能性。在用人方面，他不但親自面試所有機師，同時邀請飛行員的妻子或家人一起與會，觀察夫妻或家人的互動。「品行最重要。」他認為，假如應試者連對最親的家屬都無法忠誠與負責，更遑論要對公司或工作負責。此外，他相當重視機師的情緒與紀律。為了確保機師精神與體能狀態最佳，永興航空落地處有宿舍，並規定機師飛行前一晚，均要在晚上6點前住進宿舍，9點點名，否則隔天不能駕駛。

有鑑於機師的情緒與飛安息息相關，他會要求機師攜帶家庭成員在宿舍與管理階層定期聚餐，一方面聯絡感情，同時也不停的耳提面命提醒家屬，若機師和家人發生爭吵，務必要通知公司，將採取暫停飛行的做法以確保安全。為了確保飛機在最佳狀態，王義郎要求每一項飛機的例行檢查都必須由負責經手的人親自簽名，非而蓋章馬虎了事。他對飛航的管理原則永遠把乘客的安全放在第一順位，只要天氣狀況達停班停課標準一律停飛。滴水不漏的飛安管

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
	《台灣銀行家》一年12期(定價2,160元)+BAOLI 28吋鑽石霧面行李箱壹只(定價3,980元)，顏色隨機出貨	2,980元(原價4,920元)
	《大學財經科系指南》壹本	238元(原價280元)
	《台灣銀行家》月刊半年6期加送2期	1,320元
	《台灣銀行家》月刊一年12期加送5期	2,640元
	《台灣銀行家》月刊二年24期加送12期	5,280元
	老客戶優惠：《台灣銀行家》月刊續訂一年12期，原訂閱編號：	1,600元
	老客戶優惠：《台灣銀行家》月刊續訂二年24期，原訂閱編號：	3,000元

【訂閱資訊】

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：(O) _____ (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、信用卡或帳務系統內訂戶，不適用於其他繳款管道。【訂閱資訊】、【付款資料】、【發票資料】均為必填，個人資料恕不匯送，僅供訂閱雜誌及各項服務使用。本報地址：台北市松山區南京東路九段一號「華人資料發展」樓後及刊例部郵政信箱。網址：<http://www.tabf.org.tw/> tabf@tabf.org.tw

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