



院長 黃崇哲
《台灣銀行家》雜誌總編輯

台灣金融產業的「轉機」

觀察全球金融中心指數 (Global Financial Center Index, GFCI) 2017年9月調查結果，全球5大金融中心依序為倫敦、紐約、香港、新加坡及東京，而台北排名全球第27位、亞太地區第11名，但排名不僅較前期略降1位，且評分677分也較前期減少12分。這樣的評比成績，對照持續創造新高的整體金控稅後純益，彷彿不甚協調，但若細究其中意涵，卻令人憂心台灣金融產業如不加速轉型，則整體產業契機可能喪失永續成長動能。

近年來，低利差已經成為台灣金融產業經營環境的基調，但在低利差下仍能創造獲利成長，顯示出台灣金融業的產業實力，而包括呆帳率、資本適足率的持續改善，更都呈現出金融機構體質的健全。然而，GFCI所指出的台北在基礎建設投資上分數的大幅滑落，以及人力資本培養評分的減少，正好指出了整體產業的痛點，也就是資訊設備與人力資本投資的嚴重不足，凸顯出我國金融產業在金融科技發展以及全球經濟重心東方化的趨勢中，缺乏應有的投資準備，若無法即時調整，將可能讓下階段的發展蒙上莫大陰影。

事實上，檢視其他成功金融中心經驗，無論是新加坡「金

融服務業產業轉型藍圖」、美國「金融科技框架白皮書」、香港「金融科技在香港的未來」等，都是藉由清楚的政策發展面向，來引導產業投資與政府法令政策的配合。而在我國，雖也於前年公告「金融科技發展策略白皮書」，從應用、管理、資源、與基礎4個面向，來述明主管單位對於金融科技發展的「期望目標」。但不可諱言，目前金融機構的資訊設備投資仍未見提升，金融科技生態圈的涵蓋範圍除了部分學研單位與少數領先的金融機構外，其他大部分屬於追趕群的金融機構仍在摸索或評估因應對策，甚或不變應萬變的等待更清楚的市場輪廓。

對此，在行政院副院長施俊吉督導下，政府提出了百兆動能的「金融發展行動方案」，期望落實：金融攜手產業、結合科技創新、進軍國際市場、普惠金融服務等4大願景。此方案尤其特別的是，在原有金融「銀行業」、「證券期貨業」、「保險業」的傳統分類外，還加上了「金融科技」此一面向，合計有15項施政策略，作為管考的具體標的。

對照我國近年來比比皆是的產業發展計劃，成功者其實寥寥可數，而此次「金融發展行動方案」能否達成政策

目標，而不流於作文比賽，也是考驗著施政者的決心以及業者的配合認知。因為，台灣的金融環境已經是到不轉不行的局面了，在低利差、金融科技投資、國際化競爭愈來愈激烈的情況下，既有的經營模式將很難持續產業獲利，而更險峻的，對岸端出的「惠台」，也鎖定金融年輕從業人員進行補貼式的統戰挖角，更增加我國產業動能的競爭壓力。

而最大的挑戰，將是來自於民主社會的民粹挑戰，不論是「金融整併」、「純網銀開放」等議題，可以預期的，在未來產業利潤重分配過程中，來自被分配者或機會喪失者，一定會利用全自由的言論來發起全自由的指控。但這正是台灣民主自由的可貴，因應的對策在於政府施政者的透明無私，在於施政決心的人民關懷。當然，清楚明白的政策行銷則是必要的施政工具。也僅有如此，才能回到施政的初心，那正是普惠金融的落實。

台灣金融產業的此次「轉機」，究竟是轉飛到更繁榮的發達國家，還是轉飛到遺世獨立的小確幸度假小國？這次行動方案的落實與否，值得國人熱切期待。

封面故事

16

百兆元 金融發展行動方案 啟動

金融發展行動方案篇

- 18 推升國家發展前進能量
台灣金融產業動起來
挺產業、展創新、奔國際
- 22 專訪金管會主委顧立雄
金融攜手產業
勵促經濟永續成長
- 38 專訪立法委員余宛如
金融創新與法規鬆綁
促進產業新活力
- 42 專訪立法委員許毓仁
金融科技勤創新
讓世界看見台灣軟實力

金融邁向創新篇

- 26 專訪證券公會理事長簡鴻文
鬆綁法規增誘因
培植明日之星
- 30 專訪壽險公會理事長黃調貴
與時俱進
保險業的金融創新時代
- 34 專訪立法委員曾銘宗
金融整併三原則
開放網銀須配套

金融力挺台灣經濟篇

- 46 活化資金轉動經濟
金融業百兆資金
力挺台灣經濟
- 50 前瞻性與策略性
金融發展行動方案出動
台灣明天更美好

特別企劃

64 小國大志氣： 以色列如何突破創新限制

總論篇

- 66 專訪銀行公會理事長呂桔誠
前往以色列取經
臺銀FinTech蓄勢待發
- 70 專訪以色列駐台經貿處處長Ran Yehezkel
突破重圍 以色列躍為全球創新強國

金融篇

- 74 以色列的金融改革策略
整合各界力量
創造金融競爭力

新創篇

- 78 以色列的創新之路
打造三方新創生態系
以科技實力扭轉劣勢



人才篇

- 82 扭轉高失業率問題
以三大方向
寫下高科技創業奇蹟

〈編輯手札〉

- 03 台灣金融產業的轉機

〈名家觀點〉

- 08 郭正亮：
正視日益弱化的上市危機

〈觀天下〉

- 12 日圓先生榊原英資：
短期看美元 長期看中印

〈新書快訊〉

- 54 台灣金融研訓院董事長洪茂蔚
親自策劃·隆重推薦
在指數之中
了解台灣金融創新趨勢

〈焦點新聞〉

- 56 釋放創新能量、開啟金融新樣貌
金融科技下的信任重建

〈國際瞭望〉

- 60 美元動態最前線
美國升息 全球貨幣震盪

〈熱門話題〉

- 86 金融徵才趨勢大剖析
金融人才需求多元 擁跨界技能最夯

〈特別報導〉

- 92 高齡者及身心障礙財產信託評鑑
串接信託制度 落實安養機構社區化

〈追蹤報導〉

- 94 新南向佈局策略
前進東南亞 創造經濟成長動能

〈人生美學〉

- 97 金融人看歷史文物
走進導覽世界 傳遞中華文化之美

正視日益弱化的上市危機

6月14日，行政院長賴清德親自召開記者會，宣佈「金融發展行動方案」，針對台灣資本市場，宣示將在2年內新增100檔上市櫃公司，對比近年台灣「首次公開募股」(IPO)市場每下愈況的趨勢，賴揆振衰起弊的企圖心，廣受金融界矚目。

國內IPO市場弱化 近期亮點公司少

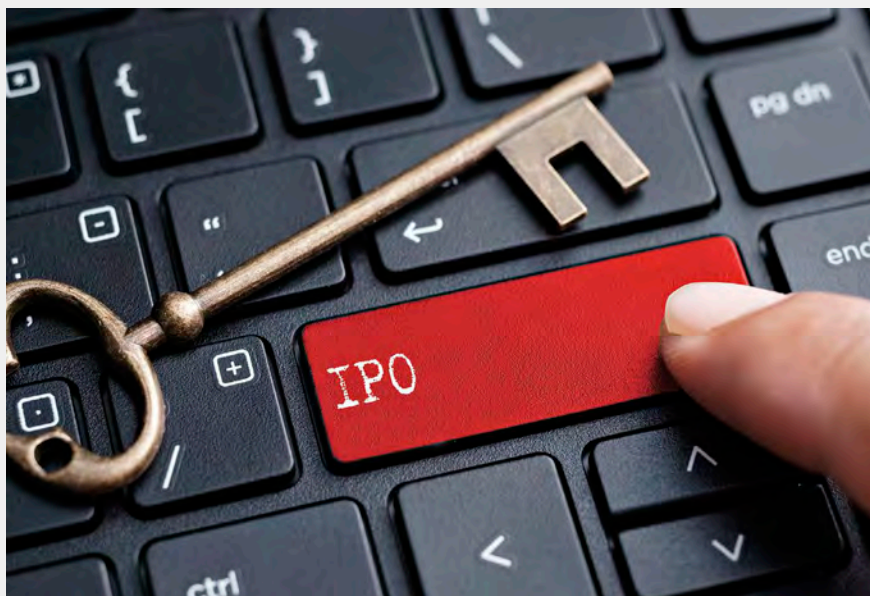
台灣IPO市場日益弱化，不妨比較2002至2009年與2010至2017年兩段時期，IPO家數從268家降到208家(減幅22%)。其中，

中大型公司IPO家數減少更加明顯：資本額小於NT\$10億的公司，從165家降到137家(減幅17%)；資本額NT\$10至100億公司，從89家降到65家(減幅27%)；資本額NT\$100億以上，從14家降到6家(減幅57%)，IPO市場的資本規模，已經越來越小。

更嚴重的是，2017至2018年IPO市場，更有變本加厲的下滑趨勢。2016年台灣IPO家數60家，總金額NT\$255.7億，2017年降到42家，總金額只有NT\$148.1億(減少107.6億)。其中，新上市公司平均集資只有NT\$4.6億，新上市櫃公司平均集資更低到NT\$2.7億，顯示台灣IPO市場的零碎化(見表1)。

2018年更不妙，上半年IPO只有15家，全部資本額只有NT\$88.79億，比2017年還少，其中資本額前5名依序為：致和證券(NT\$22.4億)、高端疫苗(NT\$15.53億)、是方電訊(NT\$6.89億)、健椿工業(NT\$5.45億)、萬達光電(NT\$3.97億)，規模都很小(見表2)。

對比之下，6月8日鴻海集團旗下富士康工業互聯網(FII)在上證正式



行政院積極想透過「金融發展行動方案」，正面迎擊近期國內IPO市場弱化的現象。(圖/達志影像)



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

表1 台灣 2013 至 2017 年新上市櫃家數與籌資金額

年度	2013	2014	2015	2016	2017
上市櫃家數	61	54	58	60	42
籌資金額(億台幣)	289.1	313.6	376.3	255.7	148.1

資料來源：資誠聯合會計師事務所

表2 2018 年上半年新上市櫃公司 15 家摘要

公司	上市日	資本額 / 億	1 至 5 月營業額 / 億	股價 (至 0614)	營業內容
健椿工業	0611	5.45	4.34	50.4	精密主軸設計、製造、銷售
是方電訊	0605	6.89	9.21	205	網路服務、IDC 機房、雲端
大綜電腦	0529	3.40	11.0	22	電腦、網路系統設計
萬達光電	0426	3.97	5.11	32.8	投射式電容觸控面板
高端疫苗	0417	15.53	0	32.6	疫苗研發製造
五福旅遊	0416	2.93	28.4	28.65	旅遊、居間勞務銷售
致和證券	0402	22.40	2.85	12.05	證券期貨經紀自營承銷
益得生技	0328	8.00	0.07	40.3	新藥研發、製造、銷售
綠電再生	0328	3.80	2.99	21.4	廢棄物清理、污染防治
杰力科技	0123	3.53	5.58	161	積體電路設計、電源管理
創威光電	0123	3.38	1.12	17.15	光收發模組、光纖通訊產品
金穎生技	0122	2.74	1.38	54	保健食品、發酵萃取代工
慧智科技	0122	2.11	1.90	128.5	產前新生兒基因檢測
特昇 KY	0110	2.36	3.28	14.6	美式木製寢室家具製造
寬宏藝術	0104	2.30	3.90	63.6	藝文活動主辦、銷售
平均值		5.92	5.41		

掛牌，光是一家資本額就高達 RMB ¥ 177.25 億 (NT\$821.2 億)，不但成為上海 A 股自 2015 年 6 月國泰君安證券上市以來的最大 IPO，同時也成

最大變數，就是中國和香港強力提升資本市場的友善環境，吸引台商到中港兩地掛牌，尤其是港交所為了確保香港的金融中心地位，對 IPO 的

為 2018 年最受關注的兩岸上市案。

儘管台灣證交所也努力吸引外國企業來台 IPO，目前累計家數也有 72 家，占整體 IPO 市場三分之一，但 KY 掛牌公司交易量不大，難以達成募資目標，已有不少 KY 公司萌生去意。今年 4 月，證交所決定跟進香港，公佈多元上市方案，新增大型無獲利企業上市條件，現階段尚未獲利但深具成長潛力的公司，可望在台股掛牌。符合多元上市條件的首家公司，很可能是電動車大廠 Gogoro，但除此之外，目前並未看到其他亮點。

鬆綁制度 打造友善投資環境

影響台灣 IPO 市場的

開放幅度更是驚人，導致台灣備受競爭壓力。

2017年香港IPO家數高達174家，籌資金額HK\$1,282億（約NT\$4,936億），對比台灣IPO家數只有42家，籌資金額只有NT\$148.1億，港交所IPO籌資能量高達台灣33.3倍。2018年港交所更進一步開放尚未獲利的生技公司上市，市值門檻只要HK\$15億，4月30日還宣佈將採取特別有利新創團隊的「同股不同權」機制，試圖吸引台灣生技新創公司赴港掛牌。

反觀台灣證交所，儘管也將放寬無獲利公司申請IPO，但上市公司必須同時符合近一年營業收入達NT\$50億、營業收入高於前一年、近一年現金流量為正、淨值占實收資本三分之二以上等條件，顯然比香港嚴格很多。甚至，針對IPO理應更加寬鬆的上櫃公司，台灣也要求申請淨值必須達NT\$6億以上、不低於股本三分之二、最近一個會計年度為淨流入等，也和香港相距甚遠。

台灣IPO法令的保守老舊，還表現在對實收資本額和淨利率的過時堅持。2016年11月，專注於網路公司創投的林之晨就指出，台灣規定申請上市實收資本額必須達NT\$6億，申請上櫃實收資本額必須

達NT\$50,000,000，明顯和先進國家背道而馳。

不管是香港、新加坡或日本，證券主板的申請IPO規定，早就以「市值」取代「實收資本額」。例如香港主板，申請IPO分為3類資本額，都是以市值計算，分別是市值HK\$2億、HK\$20億、HK\$40億，並沒有實收資本額要求。另如新加坡主板，申請IPO資本額要求更寬鬆，分別為市值S\$1.5億、S\$3億，如果無法計算市值，還可以近一年稅前淨利達到S\$30,000,000作為申請條件。

至於台灣對申請IPO的公司獲利條件，也相對嚴格許多，必須達到以下3項要求之一，才可能核准：一、不得有累積虧損。二、最近



台灣應透過制度的鬆綁，打造友善的投資環境，吸引國內外企業落地發展。（圖／達志影像）

1997年亞馬遜（Amazon）在納斯達克上市時，仍處於虧損狀態，直至2003年才開始獲利，但因為美國證交所對新創公司特別寬容，才能順利上市，不斷成長，最終成為市值和谷歌並駕齊驅的世界級公司。



兩個會計年度的稅前淨利除以股本須達 6%，且最近一個會計年度的獲利能力高於前一年度。三、最近 5 個會計年度的稅前淨利除以股本須達 3%。

不管何者，對台灣新創網路公司 IPO 都造成艱難障礙，只要對比美國 Amazon 的上市過程，就可一目了然。1997 年 Amazon 在納斯達克上市時，仍然處於虧損狀態，直到 2003 年才開始獲利，但由於美國證交所對新創公司特別寬容，Amazon 才能順利上市不斷集資壯大，最終成為市值和谷歌並駕齊驅的世界級公司。

另如 2016 年 7 月在紐約和東京同時上市的日本 LINE 公司，直到當年 3 月還處於累積虧損狀態，但 2013 至 2015 年營收年增率，分別為 509%、119%、39%，已經顯現成長能量，符合美國和日本的上市標準。儘管公司未來成長性仍不確定，但美日 IPO 市場都願意提供支持，使 LINE 得以成為亞洲通訊軟體巨擘。

顯而易見，不管是美國 Amazon 或日本 LINE，只要換到台灣，都不可能得到 IPO 核准，也不可能享有資本市場支持，很可能因此無法熬過企業擴張的關鍵時期。熟悉台港 IPO 市場的藍濤亞洲總裁黃齊元，不禁悲觀做出結論：「港交所對資本市場的空前改革，已經宣判台股 IPO 死刑！」

更嚴重的是，台灣新創公司選擇海外上市，並不只因為 IPO 相對困難，更因為次級市

場的成交量日益萎縮，導致台商不得不尋求海外募資。以 2017 年股市日均成交量為例，港股高達 HK\$884 億（約 NT\$3,403 億），滬深股市更高達 RMB ¥ 3,082 億（約 NT\$1.4 兆），反觀台股不到 NT\$1,000 億，明顯不利於大型股的大額交易，也難怪大型股越來越少選擇台灣上市。

又如 2017 年股市本益比，台股平均本益比只有 15.5 倍，以高新科技為主的深交所本益比則高達 38.3 倍。上證儘管以傳產為主，但科技股本益比也遠高於台灣。以鴻海為例，台股本益比只有 10.75 倍，但 FII 在上證以低標發行，本益比就衝到 17 倍，儘管 FII 資本額高達 NT\$821.2 億，募資總額更高達 NT\$1,292 億，但上證日均交易量龐大，FII 上市後立刻飆出 3 根漲停。不管是本益比或成交量，台股都難望項背。

正因為台股不管是本益比或成交量，都難以和香港或中國競爭，唯一後來居上的競爭策略，只有從制度鬆綁著手改革，亦即給予更便利、更寬鬆的 IPO 條件，包括縮短審查程序和時間、降低公司上市門檻等，才能保住台灣具有成長潛力、但尚未獲利的新創公司。此外，也要減少企業併購的法令障礙，讓上市櫃公司更有機會透過併購成為大型企業，才能彌補 IPO 市場越來越零碎化，大型公司不得不尋求海外上市的無奈困境。

日圓先生榊原英資： 短期看美元 長期看中印

美國聯準會今年計劃升息，新台幣兌美元匯率頻頻走貶，整個6月跌破30.4兌US\$1，和今年1月底的29.06比起來，足足貶值4.6%；日圓則是經過一波走升到今年3月底¥105.46兌US\$1的近期高點，之後回貶到¥110.3左右。美元開始強勢、聯準會開始升息，是受到美國總統川普初當選時的大減稅政策激勵嗎？強勁的美國經濟接下來對世界其他國家帶來什麼影響？有「日圓先生」之稱的榊原英資在6月的一場研討會上說，2019年有機會挑戰¥100兌US\$1大關。

美元明年可能走弱 日圓挑戰100兌1美元

榊原英資認為，美國今年的經濟成長率超出市場的預期，所以美元走強，因此日圓就會

貶值，「但是我認為美國的經濟，在今年達到高峰，道瓊指數達到高點，然後慢慢下行。」

他分析說，美國在已開發市場當中是成長最快的國家，到2019年這個成長率會持續，比歐元區及日本還要高，川普總統對美國景氣刺激是成功的，但令人擔心未來何去何從，這個高成長情況不會再持續下去，道瓊可能往下走，日圓會升值，而這對亞洲人，尤其是日本來說，將會成為問題。

美國經濟達到高峰往下反轉之時，其他幣值的匯率，如歐元、人民幣就會升值，榊原英資預測，今年日圓將在¥110兌US\$1到¥105兌US\$1震盪。他認為，如果美國景氣在接下來2年達到高峰，然後往下走的話，美元將會貶值，其他貨幣則升值，最快明年日圓將可挑戰¥100兌US\$1。

而短期內，對全球經濟有重大影響的事件，首先是各界關注的中國、美國貿易大戰，所引起的關稅問題。榊原英資指出，美國最大的赤字來自中國，因此美國努力降低對中國的貿易赤字，「過去是日本對美國產生最大的貿易赤字，我們跟美國的談判非常困難，我相信中美之間的關聯談判也將會問題重重。」

這樣的衝突對中美兩國來說都是不利的，他推測，中美兩國有一些談判可能不是公開進行，「我認為，雙方可能很快達到某種程度的共識，畢竟持續的摩擦對兩國來說都不利。」



榊原英資認為美中貿易戰對兩國來說都是不利的。(圖/達志影像)



榊原英資對未來全球經濟發展趨勢進行分析。(圖/今周刊提供)

在歐洲部分，他提醒該注意一些要脫離歐盟的聲音，尤其是主張脫歐的活動，不只在義大利，甚至是法國和德國，「有聲音主張法國及德國要脫離歐盟，但是我認為將來法國跟德國還是會繼續留下。」

日本成熟經濟 可接受GDP成長緩步

談到日本，回顧過去幾年，榊原英資認為安倍經濟學到目前為止「非常成功」，尤其日本央行總裁黑田東彥積極執行的貨幣寬鬆政策，讓日本股市上漲非常多。這位好總裁連任，經濟上的寬鬆感才會持續，但世界各國的中央銀行開始轉向緊縮政策，因此市場預期日本最快1年會有貨幣寬鬆退場的機制，他認為，「全球的經濟已經到了要面對通膨的轉捩點。」

榊原英資說，台灣已經來到成熟期，而像日本這樣的成熟經濟體，GDP到1%的成長率就不錯了。雖然成長率和過去比是下降的，使得有些人覺得是經濟衰退，但這不是衰退，是成熟了。

「因為已經盡很大的努力拚經濟了，也使得大家生活非常富裕。有很好的生活，這樣的經濟成長已經很高了，且大部分的日本人對1%的經濟成長率已經很滿意了。」榊原英資還說，雖然安倍首相希望能看到2%至3%的經濟成長，但是他認為沒有必要，這對日本來說是困難的。

他表態反對說：「如果硬要執行，可能會造成泡沫；堅持要再拚3%至4%的成長，長期下來成長率反而可能更低，接下來10年恐怕都是這樣發展，而這是相當危險的。」

現在，整個日本的社會價值也隨著經濟成熟而改變。他指出，日本人接下來的生活重心不是要追求事業大成、財富的累積或者收入增加，追求的是戶外運動，想要和孩子相處。

「在東京會看到很多健身房，我77歲每週要去健身房3次，很多銀髮族也會去健身房，我會做重量訓練，在那邊也看到很多60、70歲的人一起來健身。」榊原英資指出，現在日本一年會舉辦15至20場的馬拉松賽事，足見大家的重心已經從追求財富，變成追求健康、享受生活，以及其他事物的自我實現；這是成熟的表現，並不是經濟衰退的表現。

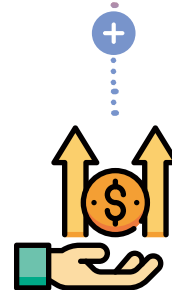
然而過去30年，日本確實經歷過高成長；事實上，雖然世界經濟重心在歐、美，但整個亞洲仍是世界上成長最快的地區，他指出，全球前10大成長最快的國家都在亞洲。

他表示，二次世界大戰後，亞洲國家一個接著一個獨立，日本引領了50、60年代的經濟成長，當時均有9%至10%的成長率。

百兆元 金融發展 行動方案 啟動

《金融發展行動方案》 推升國家發展前進能量

台灣金融產業動起來 挺產業、展創新、奔國際



經濟民生與大眾息息相關，有好的經濟發展才能使國家更富足、更有前進的動能；本次行政院提出的「金融發展行動方案」，即是希望藉由與金融業的合作，讓台灣的金融與產業發展更臻完善。

採訪、撰文：張嘉伶

金融業一直扮演著國家經濟發展重要樞紐，而台灣的金融業發展至今，經營規模不斷擴大，去年整體金融業，包括銀行、證券、保險的獲利估算達到NT\$5,500多億，算是創新高表現，但獲利創新高並不代表金融業不需要

創新發展，行政院院長賴清德日前指出「金融發展行動方案」，就特別提到期望要以金融攜手產業、結合科技創新、進軍國際市場、普惠金融服務為4大願景，但實際要達成，得靠全體金融業動起來！

本期《台灣銀行家》就邀請多位專家學者來分析此重大議題，其中身為「金融發展行動方案」重要推手的金管會主委顧立雄，強調社會現在對此方案都十分關注，而這也並非單純寫作文而已，真的是要進一步的透過具體的策略、行動跟措施來落實，最終能夠讓整個金融產業的發展往前邁出一大步。

推升國內經濟 再創經濟奇蹟

顧立雄分析金融產業面臨的一些狀況，誠如大家所知金融業一直扮演著國家經濟發展重要樞紐，產業跟金融業的關係可說是密不可分，產業有前景，金融也會好，所以金融必須要支持實體產業，台灣現在最重要的5+2產業創新，就是很好的投資計劃，以綠色金融行動方案來觀察，截



金管會將開放2家純網銀執照，是想刺激整體金融市場，期待業者提出創新服務。(圖/達志影像)

至今年5月底已提前達成原定今年整年NT\$1.1兆的目標；其中本國銀行對綠能科技累積放款餘額NT\$1兆898億，包含NT\$396億投注於離岸風電、太陽能光電等再生能源電廠，銀行業者算是在低利時代中跟著政府政策創出一藍海新商機。

而「新創產業」已成為全球新經濟趨勢，政府先前提出台灣2年內至少要培養出一隻「獨角獸」公司，金融業應該慧眼識英雄，找到新創業者來投資，或者是參與融資，而同時政府也期望能使這樣的新創業者有機會透過資本市場來直接籌資，資金無虞，業者能專心創新，無後顧之憂，才能有機會創造台灣下個經濟奇蹟。

至於金融業的公司治理問題向來是大眾關心的議題，顧立雄不諱言，銀行業常被詬病家族治理色彩太過濃厚，且持有金融業跟產業若無防火牆，肯定會有問題產生，產金分離是必要的；還有董事會有沒有引進獨立董事，否則開董事會變成開家族會議一樣，讓公司治理漏洞百出。顧立雄說，金融業最怕公司治理不健全、財報的真實性、獨董有無發揮有效功能，若做不到，往往就會爆發弊案。金管會在這部分會拿出最嚴謹的監理態度，為的就是金融產業發展的環境，還有整體金融秩序的穩定，因為一旦秩序不穩定，社會將動盪不安。

融入金融科技 創新與責任並重

金融業面臨金融科技似乎又是另一大挑戰，FinTech金融科技日新月異，科技業者號稱用技術就可吃下金融業的傳統業務，這讓台灣傳統金融業者十分擔憂，但為了金融業跟上腳步，先前金管會提出將開放純網銀證照申請，無非就是希望產生鯰魚效應，然後看看是否能刺激傳統的金融業研發出更多創新服務。



長照產業保險也是此次方案的重點計劃之一。(圖/達志影像)

但誠如前面所提到的，金融業的公司治理、風控、法遵絕對是最重要的，金融科技不僅要能提供新的金融服務，同時也要能提供對消費者的保護，這個意識永遠是要存在的。顧立雄分析，所謂科技業一直講創新，可是創新帶來的破壞有可能是好的，也可能是一個災難，怎麼樣去讓負責任的創新能夠形塑出來，這個就是科技業者要學習的，金融業者也必須跟進。最近國際上就有科技業者覺得應該做TechFin，科技的技術應該是來輔助金融產業發展得更好。

以近來最熱門的純網銀議題來說，有些科技業者反映：「申請規矩太多，為什麼非得跟金融業者合作，金融業者持股還一定要百分之五十？」但金管會會反問業者，資訊安全做到什麼程度，洗錢防制如何做，公司治理有沒有達到要求等，這套系統金融業者很清楚應投下多少資本，得投入多少法令遵循、資訊安全、洗錢防制的人才。科技業者不能只帶給金融業者超越現在的創新服務技術，金管會必須要拉回他的責任

《金融發展行動方案》專訪金管會主委顧立雄

金融攜手產業 勵促經濟永續成長



行政院宣布「金融發展行動方案」將啟動，目的是將臺灣打造為具前瞻、有競爭力的金融市場，展現政府努力以金融來強健整體經濟之決心。

採訪、撰文：張嘉伶



金管會主委顧立雄針對本次的改革亮點進行更深入的分析。
(圖/台灣金融研訓院)

金管會主委顧立雄特別針對改革亮點部分來進行分析，他表示，此次金融發展行動方案最終目標是希望善加運用金融業的資源與力量，協助國內產業發展，同時建構一個完善健全的金融市場，吸引國內外資金投資臺灣，進而達到「金融攜手產業、結合科技創新、進軍國際市場及普惠金融服務」4大願景。

多方建構完善制度 打造友善投資環境

在銀行業方面，金管會將放寬金控公司首次投資金融機構應取得控制性持股規定，並以資本計提之彈性處理方案作為誘因，提供先參股合作，再洽商整併之機會。另為吸引國際資金，金管會將逐步引進香港及新加坡等國家之金融商品，讓OBU（Offshore Banking Unit，國際金融業務分行）商品貼近國外金融中心。此外，對總資產逾新臺幣1億元之高端客戶，未來也將採差異化管理，逐步放寬金融商品相關限制。透過上述重點措施，以逐步達到擴大金融機構規模，打造國際化理財平台之目標。

在證券期貨業方面，是希望我國資本市場充盈優質、具吸引力的投資標的及商品，並提升市場之活絡程度。由於我國資本市場具政策法規透明、上市櫃審查時程明確、產業鏈完整、殖利率高、籌資方式多元等優勢，且近期已增訂大型無獲利企業上市櫃條件、增設電子商務產業上櫃掛牌類別，及縮短IPO審查時程至6週等多項措施，金管會將持續督導證交所及櫃買中心積極招商引資，並推動F公司來臺掛牌、建立「逐筆交易制度」及「店頭衍生性商品集中結算制度」，並持續增加更多樣化的金融商品，督導金融業者落實公司治理，以持續營造友善投資環境，目標在2年內，股市可以新增百檔上市櫃。此外，為進軍國際市場，協助我國投信海外布局，預計將以觀察員身分參與亞洲區域基金護照，使我國投信基金得以透過簡化程序，在亞洲區域基金護照機制的參與國家之中進行銷售。


至於保險業方面，金管會鼓勵業者推出符合社會發展所需的保險商品，並引導保險業資金投入重點產業。鼓勵做法包含：研議採取新契約責任準備金利率得額外加碼、安定基金計提優惠、給予商品審查及投資額度優惠等差異化誘因，並擴大微型保險承保對象至家庭成員，期望在3年內保障型及高齡化

商品（不含投資型）市占率超過60%、5年內微型保險累計承保人數超過1,000,000人、投保資安險保費收入在未來3年中，每年能成長25%、每年創新保險商品件數超過20件，以及3年內新增國內投資5+2新創產業、國內公共建設及長期照顧服務機構等國內產業金額達新臺幣1,500億元等目標。

而在鼓勵金融機構併購方面，由於國內37家本國銀行中，僅有8家銀行市占率超過5%，且有14家銀行的市占率僅在1%以下；此外，由於國內銀行產品單純，仍以利息收入為大宗，業務同質性高，因此造成國內市場競爭激烈。相較於國際性銀行，本國銀行除參與國際聯貸案外，較無其他國際化產品，也凸顯本國銀行之國際市場開發能力不足。

另從資產規模方面來看，目前國內資產規模最大的銀行，在2017年世界排名僅為第129名（資產約為US\$1,476億），因此，金管會研議提出整併誘因，讓併購者首次取得被併購者的持股門檻，從原本的25%降為10%，並於參股期間提供資本計提之彈性處理方案，其目的就是希望增加誘因，促進國內市場適度整合，並提升競爭力。

至於併購主體為「公公併」或「公民併」方面，目前金管會規劃第一階段申請人（併購



此次的行動方案是希望藉由金融能量加強整體經濟發展。
(圖/達志影像)

主體)及被投資對象排除財政部具公股管理權之金融機構(即申請人為國內之民營金融控股公司或銀行,被投資對象為國內民營金融控股公司、銀行、保險公司及證券商),後續將視執行成效及市場發展情形,再適時研議是否擴及公股金融機構。

妥善應用資源 全力協助產業轉型

此次金融發展行動方案在「金融攜手產業」的部分,顧立雄認為金融發展與實體經濟發展互為影響,資金是企業發展過程中,不可或缺的元素之一。臺灣經濟的發展以中小企業為主幹,此刻正面臨產業升級與轉型挑戰,為協助產業發展,金管會鼓勵我國金融業在兼顧穩健及風險控管的原則下,妥善運用金融業之專業與資源,將資金導入我國中小企業、5+2產業及公共建設等,並同時解決公共建設財源問題。

以投資面來觀察,金管會已開放銀行得百分之百投資創投事業,預計將可提高約新臺幣1,000億元的資金能量,來支應國內實體產業的發展;未來將研議擴大保險業投資重點產業之範圍,以鼓勵保險業投資公共投資和長照事業,以及研議降低保險業間接(透過私募股權基金)投資國內公共投資適用之風險資本計提係

數,透過差異化誘因等方式,將上開投資方案的範圍擴及到公共投資和長照事業,預計未來3年能新增國內投資金額新臺幣1,500億元。

為了協助產業以證券化方式籌資,金管會將研議簡化證券化募集程序,發行人申請時毋須確定投資標的,回歸由投資人自主投資決策之發行模式——由投資人逕依投資計劃及公開說明書內容,決定是否投資;另簡化追加募集程序及放寬REITs之投資標的等方式,以提高REITs發行效率並協助產業籌資。

在債券市場的部分,近期金管會除已開放外國中央及地方政府得來臺發行專業板國際債券(4月份卡達政府來臺發行首檔國家主權債券),後續將進一步放寬外國發行人來臺募集新臺幣計價之外國債券,如籌資目的是用於我國進行重大公共建設、離岸風電建設及其他綠能產業等,發行人資格條件得不受現行應以F公司或股票已在14個核定海外交易所掛牌的限制。

強化金融內控資安 善盡企業社會責任

顧立雄說,自從接任金管會主委以來,一



行政院期待透過一系列的金融措施,進一步打造國際化的理財平台。(圖/達志影像)



金融業如能善用網路低成本與無地理疆界的特性，將能創造更具規模的商機。(圖/達志影像)

直在思考如何將金融業變得更好，並運用金融業的資源與力量支持其他實體產業，進而促使整體國家經濟發展，營造一個美好的社會；當前金融市場面臨的挑戰，大致上可歸納為運用金融科技發展業務、提升資金運用效益、強化公司治理及法令遵循，以及善盡企業社會責任等4個重要面向。未來金管會也將以正面積極的態度面對這些挑戰，並透過各項措施之推動，興利除弊，持續提升金融市場的品質與金融商品和服務之普惠性。

他指出，科技快速發展，已對經濟發展產生巨大的推動力量，使得商業模式發生改變，而考慮因金融業所涉及交易較一般產業複雜，運用資源又以大眾的資金為主，財務槓桿也更為龐大，如未落實公司治理及風險控管，可能引發系統性風險，影響整體金融秩序；自近期部分案件可發現關係人交易之弊端及「產金分離」問題，產業與金融業間如有共同股東，應更加強內控三道防線及公司治理。

此外，受中美貿易衝突持續擴大，今年國內經濟、對外貿易可能受到影響，未來內需將會扮演更關鍵的角色。截至2017年底，銀行業存放款餘額差已逾新臺幣10兆元，保險業可運用資金總額近新臺幣22.5兆元，如能適度引導資金支援實體產業發展，對提供國內經濟成長動能將具關鍵影響力。

當金融服務由實體櫃台移至線上服務，全天候及無疆界的網路服務特性，必然增加外部攻擊的時間與可能性，提高金融機構的資安威脅，因此金融機構除應強化網路風險管理標準外，亦可建立金融產業間共享資安情報，以快速有效地預先防範駭客攻擊等資安威脅，強化整體環境的網路安全韌性。

顧立雄提到，金融業是一個信心行業，而消費者的信賴程度攸關金融業者之永續成長，金管會鼓勵金融業者除從事公益活動外，也積極做到普惠金融，讓各個層面的民眾皆能獲得所需金融服務，協助經濟發展，達到金融事業的功能，善盡企業社會責任。 ●

《金融邁向創新篇》專訪證券公會理事長簡鴻文 鬆綁法規增誘因 培植明日之星



今年6月，行政院公布「金融發展行動方案」，其中對於證券業的目標是期望透過友善投資環境的營造，兩年內能新增百檔上市櫃公司，使台灣產業發展能夠更欣欣向榮，與國際市場接軌。

採訪、撰文：陳有德



證券公會理事長簡鴻文建議政府應化被動為主動，將台灣打造成更好的上市櫃環境。(圖／台灣金融研訓院)

白 去年起，台股創下史上最長的萬點行情，上市櫃IPO家數卻出現衰退，呈現冷熱兩樣情，盤點近3年來上市櫃公司家數總和，2015年還有58家，到了2016年微幅成長到60家，去年則僅有42家，衰退了30%，若要順利達標，要先克服什麼樣的挑戰？

打造優質上市櫃環境 共創市場榮景

中華民國證券商業同業公會理事長簡鴻文指出，IPO檔數下滑的原因，主因是鄰近資本市場，如香港、新加坡，近年來為吸引新創事業IPO相繼開放同股不同權的上市新制，例如日前小米到香港掛牌就是指標案例；另外，大陸證監會為「留住」獨角獸規模的大型新創且尚無獲利的企業掛牌，也相繼推出一連串的政策誘因，防止它們出走，難免對台股有衝擊。

再者，台灣的直接金融比重僅占約20%，先進國家約40%至50%，顯然還有很大的發展空間。因此為提升證券商競爭力，帶動資本市場蓬勃發展，有效拉高直接金融的比重，證券公



近年來政府積極推動生技產業，目前已漸漸形成類股聚落。(圖/達志影像)

會已提出擴大資本市場規模、擴大證券商業務範圍、鬆綁資金運用限制、增加多元化商品等建議，期待主管機關、證券周邊單位與公會大家共同努力，將資本市場做大做強，共創證券市場榮景。

簡鴻文表示，為提升國際競爭力和能見度，證交所和櫃買中心都致力檢討相關規章，且已實際推出「多元上市櫃方案」，以協助大型新創而尚無獲利的企業掛牌；另外也積極研議開放獨角獸企業可引進基石投資人參與認購IPO股票，以確保這類超大型而尚無獲利的公司在台順利上市櫃。

由於台股資本市場相較於亞洲鄰近國家仍有獨特優勢，包括市場對再募資（SPO）市場接受度高、台股具有合理的本益比、成交值和周轉率；加上成熟的產業聚落、政府全面積極檢討所得稅制等利多因素下，簡鴻文說，他相信未來IPO仍有很好的發展前景，因為台灣資本市場機制完整，櫃買中心建構完成的多層次資本市場，從提供微型企業籌資的創櫃板，到IPO前的興櫃市場，以至於主板

的上櫃市場，可以協助不同規模企業發展的需求。

既然兩年內新增百家上市櫃公司不是夢，那麼有哪些產業適合來台掛牌？簡鴻文分析，觀察鄰近資本市場，上海以內需型和國有企業為主；香港集中在金融和地產業，且偏向大型企業；國內產業類型則相當多元，因此適於各種規模與類型的產業來台灣掛牌。

舉例來說，除了高科技、製造業和消費產業等外界熟知的主流產業，政府重點扶持的「5+2」產業中，生技產業發展亮眼，已明顯形成類股聚落；「智慧機械」產業近年來申請上櫃及掛牌之件數，也已有實質大幅的成長。因此簡鴻文相信對這兩大類型的產業來台掛牌應該會特別具吸引力。

只是，簡鴻文也呼籲，政府應更積極化被動為主動，打造更合適的上市櫃環境，吸引海外企業來台掛牌；另外，對於新興產業，如新創、生技和文化娛樂等，更要敞開雙臂，積極提供全方面的財務或輔導機制，培養更多具未來發展潛力的好公司。

至於進軍國際市場，簡鴻文說，業者主要受限於法規及規模，目前我國證券商對外轉投資，以東南亞、中國大陸及香港為主，由於海峽兩岸經濟合作架構協議（ECFA）存有法律及政治爭議，目前進展緩慢。今年4月下旬，大陸證監會發佈《外商投資證券公司管理辦法》，外資可由參股轉為控股，然而中國大陸此次的對外開放，是針對國際知名投資銀行所做的開放，對於我國證券商赴陸發展並無助益。

另外，我國證券商在東南亞的新加坡、馬來西亞、泰國、越南、柬埔寨及印尼雖有佈局，然而由於轉投資限制較多，規模普遍太小，難以與當地的外資證券商競爭。有鑑於此，簡鴻文也代表證券公會建議政府應該盡量放鬆管制，讓業者有足夠的彈性因應國外市場的挑戰，唯有透過完全競爭，才能使我國證券商淬煉出國際競爭力。

尊重市場機制 推動整併樂見其成

另一方面，由於證券業家數多且規模



政府應鬆綁法規管制，以此吸引更多企業進駐投資。（圖／達志影像）

小，金管會日前已透過兩大措施，建立友善的合併法規環境，以及強化對體質不佳證券商的輔導改善，鼓勵業者進行整併。

簡鴻文直言，迄今能存活下來的證券商，在主管機關、周邊單位多層次監理下，並歷經幾次重大金融風暴洗禮後，其經營體質已高度健全，整併應回歸市場運作機制。

過去，國內券商曾達到總公司381家高峰，但隨著市場飽和，家數逐年遞減，截至今年6月底止，國內專營證券商為72家，若扣除18家外資證券商，目前國內專營證券商僅剩54家。

簡鴻文分析，在市場利基考量下，大型證券商透過併購方式提高市占率，朝「大型化」、「國際化」發展；規模較小的證券商則朝「精緻化」、「在地化」維持競爭利基，各自瞄準不同的需求客層。國內閒置資金實際上相當充沛，如能有效引導充沛資金投入資本市場，就不存在證券商家數過多或資金動能不足的問題。

對於近幾年，資本市場在金融體系中扮演的角色持續弱化，簡鴻文相當憂心，他認為，主要是台灣證券市場受到不合理的稅制議題干擾，包含證所稅、股利所得稅費等，造成市場的結構失衡。

「表面上來看，投資高殖利率的股票是穩妥投資，但是股利所得課稅併到綜合所得稅相對不合理，打個比方，錢進了口袋，卻又要被抽走至少40%，實質上等於看得到吃不到，即便目前已有改善，可從



在金融科技的發展趨勢下，大數據整合行銷也是證券商可努力的方向。(圖/達志影像)

合併或分離課稅2擇1，然而跟大陸、香港和新加坡持股滿1年就不課稅相比，吸引力仍然不足。」

投資抵減具激勵作用 爭取新增資安面向

由於行動科技的普及，許多證券商積極投入金融科技的研發，簡鴻文認為，政策提供投資抵減，確實可以幫助業者研發具創新水準或具領導地位的新金融商品，以及強化營運流程和效率，對未來競爭力有極大助益。

舉例來說，在金融科技浪潮下，證券商可往大數據整合行銷、機器人理財、兼具廣度及深度的財富管理業務方向進行研究，以提供投資人更創新的理財服務。另外，近年來金融法規的變化也相當快速，證券商亦可以運用金融科技技術，研發法遵流程自動化的可能，做到新金融法規遵循、早期警示、詐欺防範及個案管理等，不僅可以提高證券商在法規遵循上的效率，也可降低法規遵循所投入之大量人力與成本。

簡鴻文強調，金融市場的資訊安全在金融

創新下扮演要角，尤其近年金融業遭駭事件頻傳，如果相關單位能在研發金融創新之際，也將資安支出納入投資抵減範疇，相信將能提供更大的誘因，吸引及鼓勵證券商勇於創新研發和積極推動相關資安的工作。

他表示，證券公會今年6月曾對全體專營證券商進行金融科技投資現況調查。經統計，所有券商在2017年度共投入NT\$3.2億發展金融科技、共有16家證券商已成立專責推動金融科技業務部門或團隊、12件金融科技專利、18家證券商與金融科技業者進行業務合作，合作類型著重於智能理財、資安與技術。值得一提的是，今年全體券商將投入NT\$7.3億發展金融科技發展，投資在金融科技業者金額預計為NT\$87,000,000，投入金額、人力皆顯著增加。

簡鴻文說，券商公會除鼓勵各會員自行向主管機關申請辦理創新實驗外，也將應各會員所提出之需求予以研議或協助；他建議，金融監管應朝負面表列方向做相關規定的法律鬆綁，如此一來將可與金融監理沙盒機制產生1加1大於2之效果，得以平衡創新與風險並兼顧證券商的永續發展。

《金融邁向創新篇》專訪壽險公會理事長黃調貴 與時俱進 保險業的金融創新時代



政府宣示金融發展行動方案，金管會對於金融業的3大領域，包括銀行、保險、證券期貨等，都訂出了新發展方向；針對此方案的進行，壽險公會理事長黃調貴特別針對保險領域的改革亮點提出分析與觀點共享。

採訪、撰文：張嘉伶

中華民國人壽保險商業同業公會（後簡稱「壽險公會」）理事長黃調貴指出，壽險業的3大目標為3年內保障型及高齡化商品（不含投資型）市占率大於60%、5年內微型保險累計承保人數大於1,000,000人與3年內保險業新增國內5+2產業投資金額大於NT\$1,500億；要達成前述目標，主管機關訂有7大推動方向，分別是

促進多元保險保障、發揮保險安定社會人心功能、營造友善投資環境、引導保險資金協助經濟發展、建置數位化保險基礎建設、推動保險科技發展及建構新一代保險監理制度與國際接軌等。

3大改革亮點 開發更多投資商機

若再仔細探討改革執行細項，黃調貴認為這次的改革亮點有以下幾項：

1.推動保障型商品：保險的本質本來就是銷售方要能提供保險保障功能，雖然近幾年壽險業保費收入業績表現良好，但傳統保障型的業績推動卻較為不理想，若主管機關能於利率上（使價格較為便宜）、安定基金計提優惠與投資額度等能搭配上獎勵措施，對本業未來的經營與獲利性，及達成保險提供保障的功能有正面表彰與宣示。另外對於微型保險加重推動的力道，亦會使保險擔任社會安全網第三層之角色，再度獲得正視，使產業的企業社會責任得以具體完成。



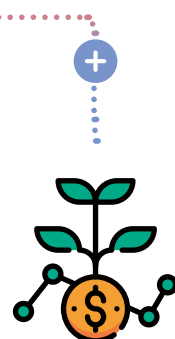
未來保險業將以規劃高齡化產業的相關保險單為主要關注焦點之一。
（圖／達志影像）

《金融邁向創新篇》專訪立法委員曾銘宗

金融整併三原則

開放網銀須配套

面對產業轉型的挑戰，近期將進行一系列金融發展行動方案，而曾任金管會主委的立法委員曾銘宗認為，除了行動要加快之外，過程的細節拿捏也要注意，才能避免風險影響。



採訪、撰文：陳有德



立法委員曾銘宗針對此次的金融發展行動方案提出建議。
(圖/台灣金融研訓院)

為活化運用國內百兆元資金、帶動國內經濟成長，今年6月中旬金管會提出「金融發展行動方案」，其中涵括4大目標、15項具體策略，除了面向銀行、保險和證券業，更新增對金融科技的推動重點。

這4大目標包括：一、擴大金融機構規模、打造國際理財平台；二、2年內股市新增百檔上市櫃公司家數；三、3年內保險業新增投資5+2產業等逾NT\$1,500億；四、3年內每年受理10件金融創新實驗申請案。

針對這項方案，過去擔任過金管會主委的立法委員曾銘宗認為，有兩大亮點值得肯定；首先是金融整併，他強調，國內銀行家數38家、農漁會信合社等機構多達400多個，保險業、證券業也同樣有太零散、需要整併的現象，然而必須提供業者相對誘因，才能順利達到目標。在金管會提出的方案中，同意已符合大股東適格性要求的金控或銀行，首次投資參股超過10%，擔任其他金融機構大股東，再洽商後續整併之機會；完成整併的定義，指的是有實質控制權且將



純網銀是未來趨勢，開放之前必須先有完善配套措施。（圖／達志影像）

對方納入持股25%以上之子公司，另提供資本計提的彈性處理方案作為誘因。

金融經營環境劇烈變動，競爭相當激烈，因此曾銘宗肯定金管會推動整併、提供退場機制的決心，更贊成由政策提供誘因讓市場「動起來」，解決長久隱憂。只是，唯有兩點他不樂見，那就是這次泛公股銀行被排除，以及首次參股比例規定太過寬鬆。

曾銘宗說，過往經驗顯示，若不能一次取得被併購對象的50%股權，容易增添變數，實務上會衍生出很大的後遺症，也會引發內線交易的疑慮。舉例來說，過去金管會曾把標準降到5%、10%，但10多年前的中信金插旗兆豐金、兆豐金啟動台企銀併購案破局等，不僅成為金融史的經典案例，若不能順利推動併購，大股東有限時處分規定，必須鎖股3年才能賣，但金融情勢瞬息萬變，誰能保證日後的風險仍符合先前評估。

曾銘宗強調，公開收購制度在國外早已行之有年，因此他建議推動整併要遵循3原則，首先是主管機關「依法行政」；其

次，尊重「市場機制」；再來是過程「公開透明」，如此才能達到公平公正。

要引台股活水 必須先調好體質

至於資本市場，金管會訂定目標，希望透過積極的輔導措施，2年內新增至少上百檔上市櫃公司家數，然而要替台股引活水，必須要先正視最根本的結構問題。其中最值得注意的是，台灣企業界近來吹起A股掛牌風潮，截至今年6月底，台資企業在大陸上市公司合計30家；剔除被借殼的4家，有23家為在大陸設立公司的台商，僅有2家是在台灣上市，1家從台股下市後重新掛牌A股。除了鴻海子公司工業富聯，鵬鼎、榮成環保及南僑等也積極跟進赴陸上市。

自今年上半年起，多家券商、會計事務所都接到不少台商探詢，曾銘宗提醒，股市是經濟的櫥窗，台灣企業陸續西向掛牌，後續潛在的連鎖磁吸效應不可小覷，「被邊緣化就回不來了，資本市場反映台灣轉型的瓶頸，現

《金融邁向創新篇》專訪立法委員余宛如 金融創新與法規鬆綁 促進產業新活力

預期「金融發展行動方案」可替金融與新創產業注入更多活水；但立法委員余宛如亦建議，台灣必須用開包袱、徹底調好體質，並解決人才斷層和商品過於單一、傾斜賺取利息收入等老舊思維。



採訪、撰文：陳有德



余宛如立委認為應以技術創新為主，並同時規劃輔導配套措施，才能使這次方案推行更順利。（圖／台灣金融研訓院）

關注金融發展的立法委員余宛如近期提案，包括立法金融監理沙盒，以及堅持純網銀的非金融機構投資人持股比例達70%等。她表示，就是要引進外部力量，讓數位新經濟業者、年輕新創人才進入金融產業攪動改革；另外《促進境外資金回國投資特別條例》，則希望讓台商滯留海外至少NT\$10兆的資金，能夠獲得租稅特赦回流台灣，提供金融業者開發多元的私人財富管理商品等，促進產業活力。

盤點「金融發展行動方案」的4大願景，分別是「金融攜手產業」、「結合科技創新」、「進軍國際市場」、「普惠金融服務」，金融產業之所以重要，在於它推升經濟發展助力的策略。余宛如建議，政府應適度放手、鬆綁法規，並在政府拋磚引玉後，引導民間力量繼續帶動後續成長力道。她認為，金融業者原本就了解市場脈動，有潛力的新創者媒合率更高，更容易找到伯樂與市場。

有鑑於新創業者先前發展未臻成熟，政府因此提供「前店後廠」的諮詢輔導機制，而

經濟部「創新法規沙盒平台」也提供相關法規疑義協助，待規劃具體成形後，再由金管會提供金融科技創新實驗申請前的輔導服務；實驗後，相關單位也必須提供媒介合作及創業輔導協助。

金融產業總動員 造活血增競爭力



對於創業者，政府應給予更加明確與完善的輔導措施。（圖／達志影像）

余宛如觀察，金融與科技對於要兼顧創新和法規遵循，先天上就有衝突，應以技術解決問題，因此她也期待在相關政策的帶動下，吸引更多金融業者出錢出力，投入孵育和投資新創產業，接受外部刺激，強化企業內部的創新力道。

政府為了讓金融創新過程順利，實驗前提供「前店後廠」諮詢輔導機制，實驗後則提供媒介合作及創業輔導協助。余宛如強調，新創業者對於金融科技創新主要的疑義，關鍵在於法規，因此在輔導諮詢時，應針對評估結果以書面通知申請人結果，使新創業者有參考依據。

至於創業輔導，需在實驗之前就建置相關的扶助，金融科技即使是實驗階段，仍然屬於驗證商業模式，應該在實驗前就先思考建立商業組織的可能性，創業後的媒合與輔導雖不可或缺，但若實驗前就先建立輔導機制，成功率更高。

截至今年6月20日，共有30多家業者向金管會申請台版金融監理沙盒，據了解，熱門的技術或服務，如跨境支付、客戶辨識、線上借

貸平台、區塊鏈支付技術、保險創新等，將近一半進入輔導階段，另一半則是因為程序與格式不合遭到退件，只有一件直接遞件進入實質審查程序。

監理沙盒法案上路 應同步完善輔導措施

「對於新創來說，最大的天敵就是時間！」余宛如觀察，金管會依照沙盒母法授權的輔導機制，擬定了輔導辦法，但其輔導的程序、期間、標準、方式與內容等尚屬不明確，讓申請業者無所適從。舉例來說，輔導機制啟動後，並沒有訂定回覆期間，而在這樣的往復時間下，新創的生命正一點一滴地流失。

目前問題在於主管機關金管會與新創業者間的資訊落差，進沙盒不是創新金融科技業者的唯一選擇，希望金管會多一點彈性給這些金融科技業者，退件或輔導的案子必須要明訂期限、說明原因。

她也提醒新創業者，在遞送案件進入金管會前，先詳細閱讀過金管會於網站公告的公開資訊內容，將所需文件的內容與格式揭露，避免日後送審被退件或是進入輔導，在繁複文件往返確認中延誤進度，這非當初設立沙盒法案時所樂見的現象，而且也是雙輸的局面。

余宛如認為，能夠做到金融國際化的新加坡和香港有幾個共同處。首先是自由化的市場；其次，推動以英語為官方語言或第二語言的工作環境；第三，以嚴謹的法治環境，獲得亞洲富豪的信任，成為私人財富管理的重鎮，且金融商品相當多元。

「台灣這幾年很悶，沒有適合的投資標的跟誘因，我稱它為『金融堵塞』，政府必須打這些針，疏導資金，好好攪動！」

余宛如憂心地說，島內金融相對封閉，有龐大資金無法去化。眼下最迫切的事情，是台灣金融業者要趕緊強化法遵、反洗錢等基本功，人才培育、資安和財富管理端逐步跟上、滋養茁壯，走到與國際接軌的世界舞台。她表示，台

灣新創這幾年越來越活躍，甚至吸引國際創投來找案子，且台灣還有硬體優勢，加上工程師薪資具吸引力，對國際大咖來說，創業門檻越低越有利。

把握創新機會 由純網銀切入

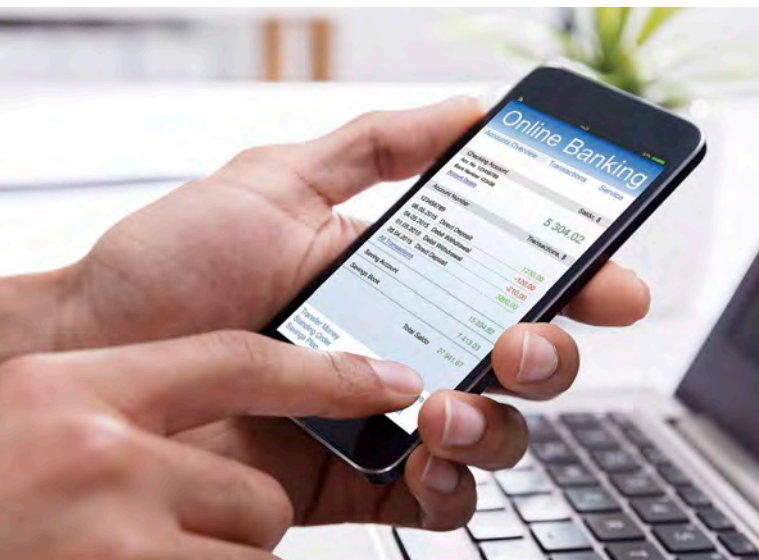
「目前看起來，純網銀可能是一個創新的機會。」金管會規劃，一共會開放兩張純網銀執照，2019年至少有1家開業，目前包括韓國社群平台業者LINE、日本樂天均有意申請純網銀，金管會目前也已放寬外銀限制，她也樂觀其成。

余宛如說，開放純網銀對於金融業者、非金融業者、消費者都是有利的，一方面鼓勵創新，特別是電商、電信、社群平台業者的加入，他們對30歲以下年輕人的數位消費習慣比較了解，可以開發適合他們的新金融數位產品，拉低理財的年齡層門檻，不再都是中老年人的市場，這是非常好的事情。

但她另一方面也認為，應當落實普惠金融，如此可以接觸到更多的消費者，而純網銀也將有助於為金融產業帶來創新。只是，目前純網銀最大的發展障礙，是希望金管會針對電商、電信、社群平台業者的持股比例，管制少一點。然而顧立雄主委擔心發生「不負責任的創新」，因此設定非金融業持股比例不能超過50%，且另外兩家金融業者股東其中必須有一家持股25%。

除了股權結構，業界也擔心引發「業務競爭」疑慮，金融機構的股東若是擔任純網銀的董事，可能會產生將純網銀的營業秘密外洩的風險，讓自己原來的金融機構與純網銀對打，或是在董事會決策時，做出不利純網銀、有利自家銀行的決策，造成不公平競爭。

參考他山之石的經驗，日本沒有特別規範



純網銀將會是台灣發展創新的一個好機會。(圖/達志影像)



新加坡的金融國際化發展值得我國參考。(圖/達志影像)

純網銀的股東結構及持股限制，甚至有部分案例的非金融業持股達到80%。對於願意從事金融創新研發的業者，政府會給予投資抵減，余宛如說，關鍵在於如何認定某一項金融商品是貨真價實的「創新」；另一方面，金融業者要投資很多R&D研發費用，目前的投資抵減幅度至少要能夠抵減15至20%稅賦負擔。

余宛如說，鼓勵金融創新除了「投資抵減」還有其他做法，包括降低進入門檻，例如持股比例，減少金融業者的成本支出；台股多元上市櫃也是另一項方便金融創新業者籌資的途徑。

為達成政府訂定2025年全台行動支付普及率達9成的目標，包括國發會協調推動行動支付消費工具的規格化；經濟部中小企業處在推廣店家使用行動支付，而中油、台電、台水等國營企業的收款機制也跟進；金管會則開放國際3大支付業者來台；財政部則鼓勵願意採用行動支付的小

店家長達3年的租稅優惠。

「各部會現在都動起來了，這樣很好！」余宛如說，但政策上仍有最需突破的地方，那就是使用場域不夠普及。

從民間業者的角度來看，超商、超市與百貨等中大型規模的連鎖業者，都已導入非現金支付，但更多的獨立商店，包括零售、小吃業者使用意願不高，主因就是除了POS機安裝、手續費等成本，營收更要完全透明公開，稅收負擔更大，因此不願意加入，使非現金支付的使用場域，無法快速擴大。

余宛如說，台灣偽鈔比例很低，ATM自動提款機到處都有，尤其是台灣的支付工具太多樣，沒有整合很麻煩，乾脆最後還是拿現金最方便，民眾也還有個資外洩的擔憂，這些都有待政策上進一步突破。「市場最後勝出的，還是誰贏得最好的使用經驗。」她說。

《金融邁向創新篇》專訪立法委員許毓仁 金融科技勤創新 讓世界看見台灣軟實力



金融創新是世界趨勢，而金融業如何把世界帶進台灣，讓台灣走向世界？長期關注科技、新創、教育等政策的立委許毓仁，對於如何讓台灣的研發創新能量結合「金融科技」，發光發熱，有其獨特見解，與眾分享。

採訪、撰文：鄭文



許毓仁長期關注台灣數位創新、新創人才相關議題。
(圖/台灣金融研訓院)

立法委員許毓仁長期關注的法案，以數位創新、新創人才為主，像是金融科技發展與創新實驗條例、數位經濟基本法、產業創新條例、無人車立法，以及外國專業人才延攬及雇用法等，被外界譽為具創新視野的年輕世代立委。其實，了解許毓仁的經歷後，就可以理解為何他如此關注這一塊，他本人的職涯歷練，就是不斷在做跨界的嘗試，永遠都在翻轉。

踏入政壇前，許毓仁已有許多特別的資歷，他曾與朋友們在美國舊金山的車庫創業，負責蘋果Mac電腦的軟體銷售。2008年，他與朋友籌劃「大哉問論壇」(The Big Question Conference)，被視為TEDxTaipei的開端，2009年為台灣成功取得TED授權，正式創立「TEDxTaipei」，讓台灣成為亞洲第一個獲得授權的城市。2011年，他成為「TEDx亞洲大使」，奮鬥這麼多年來，心願只有一個：向全世界的人分享台灣的故事。

設一站式窗口 加速扶植新創進度

2016年，許毓仁成為第9屆不分區立法委



馬爾他雖是歐盟最小成員國，卻積極將自己打造成區塊鏈之島。
(圖/達志影像)

員，迄今仍時常與新創業者交流，平均一周會接見2到3家國內外的新創企業，並致力於舉辦金融科技、區塊鏈等議題的重量級研討會。加入政壇迄今，他的感受是，政府無論是對於監理沙盒、區塊鏈或加密貨幣，「防弊」心態都還是明顯重於「興利」。

比方說，各界殷殷期盼的監理沙盒法案，今年初過關了，雖為好事一樁，但許毓仁指出，按現行法案的規定，最高曝險金額至多NT\$2億，不過多數金融科技的新創業者，1日之內的交易量動輒數10億元，對他們來說，即使進入台灣的沙盒，也沒有意義，可能還是只能先在沙盒外經營，但要是觸法了還是得再打官司，形成惡性循環。

又例如，政府為了發展「金融科技創新基地」，積極推動創新實驗機制，政府為了讓金融創新過程順利，實驗前，提供「前店後廠」之諮詢輔導機制，實驗後則提供媒介合作及創業輔導協助。

許毓仁則認為，像金融科技這種需要創新思維的領域，不適合偏向傳統製造業的「前店

後廠」思維，因為每家新創業者的需求都會因為提供的產品、服務型態而大相逕庭，政府應該成立一個國家級的專責單位，提供「一站式窗口」，由這個窗口盡量針對其需求，提供客製化的服務。

以新加坡為例，MAS（新加坡金融管理局）的做法是，直接設立一個與新創企業相關的窗口，從登記到籌融資等階段，都由該窗口與新創公司討論，而且MAS自己還有扶植新創團隊的加速器。

但若是在台灣，因為沒有一個跨部會的專責窗口，一家金融科技新創公司可能光是申請立案，就要同時向好幾個部會上簽呈，而等一個部會的簽呈，就不知道要耗掉多少時日，「對新創來說，可能連幾個月都等不了，像台灣這樣層層關卡、層層卡關，真的很難運作。」

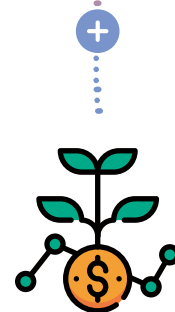
成立專法 防弊興利應並重

另一項在國內常被討論，卻一直進展有限

《金融力挺台灣經濟篇》 活化資金轉動經濟

金融業百兆資金 力挺台灣經濟

面對瞬息萬變的國際局勢，台灣的社會與經濟層面也因此深受影響；為了改善當前處境，政府相關單位大刀闊斧，積極提出各項具體的措施與策略，期望促使國內經濟成長更穩健。



撰文：許振明

金管會近期推出「金融發展行動方案」，擬定4大目標、15項具體策略，希望藉由活化運用國內金融機構多達NT\$100兆的資金，來帶動國內經濟成長；在當前國內經濟基本面存在隱憂之下，政府推出此項方案應該值得肯定。

盤點外在環境挑戰 15項策略大力迎擊

首先，是國內資金過剩的問題。這次金融業百兆資金挺經濟的方案，係依照行政院副院長施俊吉的想法：「我國銀行體系有NT\$40兆存

推行「金融發展行動方案」可讓金融機構百兆資金更活化運用，帶動經濟發展。（圖／達志影像）



《金融力挺台灣經濟篇》 前瞻性與策略性 金融發展行動方案出動 台灣明天更美好



近期政府提出金融發展行動方案，期望透過方案之執行，促使台灣產業轉型之路走得更順暢；身為公民的我們，也可深入檢視方案的細節，一起努力使台灣邁向更好的未來。

撰文：沈中華

最近政府推動的「金融發展行動方案」展現了政府對台灣金融體系遠大的企圖心，其中以增加金融競爭力為最終目標。行動方案中，有些是具有前瞻性，而有些具策略性，或強調基礎建設、加強過去未完成的方案，這些都令人振奮，但智者百慮，必有一失，本文提出某些行動方案中可能有未臻完善之處，盼更有助於推動方案成功。

金融與實體產業結合 共創雙贏機會

第一，行動方案中的前瞻性策略，可以金融科技為代表。例如方案中說：「我國為全球首部成文法推動金融監理沙盒之國家，監理沙盒措施提供產官溝通對話機制、法規調適機制、扶植金融創新及加速創新商轉等功能。」而方案中也對金融業從事金融創新研發，給予投資抵減。推動的整合電子支付業及電子票證業管理法，提供支付工具網路及實體整合運用，都是在目前制度下，一針見血解決行動支付的政策。

只可惜國內的科技業未能善加利用，讓LINE先以第三方支付執照，成立LINE PAY，但LINE PAY靠綁定信用卡支付仍有諸多不便，它再聰明地吃下有電子支付業執照的一卡通30%的股份，直接綁定銀行卡；下一步應就是與國內銀行成立網路銀行，一旦可以吸收存款，就能席捲所有線上業務。行動方案展現大度，接受國內外業者申請，但連最自由的美國都提出美國優先，故方案可分小小篇幅，討論台灣優先的觀念。



延攬人才應直接針對台灣環境困境對症下藥。(圖/達志影像)

台灣金融研訓院董事長洪茂蔚親自策劃・隆重推薦 在指數之中 了解台灣金融創新趨勢

「創新」一直是各個產業人才努力的目標，然而比起製造業來說，金融業的創新卻又更加難以捉摸；請翻開這本《台灣金融創新：觀點與對策》，一起了解近期金融業的創新之處，並進一步了解目前產業環境的趨勢變化。

撰文：張凱君、鍾銘泰

管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說：「不創新，就滅亡！」(Innovate or die!)提醒大家「創新」的重要。事實上不需引經據典，大概也沒有人不知道「創新」對於企業存亡絕續的關鍵影響力；然而對企業來說，「創新」要如何定義？隸屬服務業的金融業，其「創新」的標準與一般製造業是否相同？究竟要如何衡量一家銀行金融創新的程度？我國銀行業近年來經營環境的變遷與金融創新的表現如何？這一連串問題的答案，就藏在由台灣金融研訓院董事長洪茂蔚親自策劃、審訂的《台灣金融創新：觀點與對策》一書裡。

談起本書的緣起及主要內容，必須回到台灣金融研訓院所推出的兩大金融指數：「金融創新指數」(Financial Innovation Index, FII)與「銀行高階主管指數」(Banking Executive Index, BEI)。前者衡量銀行業者之創新發展現況，凸顯我國金融創新趨勢；後者評估本國銀行之經營環境。

金融創新指數 探討國銀現況與未來性

因而台灣金融研訓院董事長洪茂蔚推動編製「金融創新指數」，不僅是體認到金融創新是強化我國金融競爭力的重要元素之一，也是因為當時並不存在任何足以反映國內金融創新趨勢的指標，或是能夠評估國銀金融創新發展現況與未來的依據；因此希望透過「金融創新指數」的編製，能對國內銀行業的金融創新提供一長期性、全面性、系統性的觀察指標。

想要編製出真正體現金融創新脈動的指數可不容易。國際上雖有少數「創新」指標，但都不是以金融業為編製主體，然而金融業的創新與製造業的創新之間確實存在差異；例如金融業的創新較少受到專利權的保護，這一點和製

台灣金融創新： 觀點與對策

審訂：洪茂蔚

編著：台灣金融研訓院金融研究所

出版社：台灣金融研訓院

出版日期：2018年7月

價格：350元

更多好書訊息，請見本院網路書店



釋放創新能量、開啟金融新樣貌

金融科技下的信任重建

FinTech浪潮席捲整個金融圈，金融業面臨前所未有的質變，對此，台灣金融研訓院院長黃崇哲在一場演講中，點出在這場鋪天蓋地的轉變裡，其中有一項不容忽視的重點：「信任關係的重新建立。」

採訪、撰文：劉書甯

在6月底，《今周刊》舉辦一場「台灣大未來 亞洲新趨勢」高峰會，台灣金融研訓院院長黃崇哲在應邀發表演講時，點出了上述「重建信任關係」的重要性。他表示，當金融業演進到本世紀的Bank 3.0時代，金融服務可說進入全新的領域，不再是過去點對點或人對人的互動可以完成：「此時整個金融產業，不論是外匯、貨幣，或資本市場的互動，即建立在全新的信任關係之上。」

FinTech 時代 信任關係的重建至關重要

在FinTech時代下，包括支付、保險、借

貸、投資管理、存匯等往來方式，都會有全新的面貌，包括分散式管理、大數據、人工智慧，也是這波金融最重要的科技，利用全新的方式，來顛覆過去的做法，重新建立起新的信任關係來讓金流、支付體系運作。

他以區塊鏈為例說明，區塊鏈在做法上，是把每一筆交易，由各個不同觀點的共識決，來確定交易的必要性，而當共識決產生之後，再累積到原先的區塊，形成全新的區塊鏈。新的分散式帳本所決定的貨幣數量或貨幣交易，已不再出自一個中心的體系，傳統的家計部門多餘資產，藉由銀行為中心再分配給其他人，在區塊鏈崛起之後將有所轉變，特別是年輕一代的族群，已把

財富分配的方式，透過AI等不同的媒介來理財，包括投資比特幣，而這種模式相當有別於傳統理財建議模式，也打破了傳統對銀行財富管理人員的信任、依賴關係。

儘管金融科技的崛起，諸如人眼、語音等生物辨識技術，已使傳統的人工服務可能大量被金融科技取代，但事實上仍有「人對人的關心」，是科技無法取代的，他認為，未來多專注在人性的感受、關懷，也就是發展普惠金



台灣金融研訓院院長黃崇哲認為新金融時代來臨，應建立全新的信任關係。
(圖/今周刊)

美元動態最前線

美國升息 全球貨幣震盪

身為強勢貨幣的美元，不管升貶都牽動著全球經濟表現。預期由於美國國內經濟逐漸回穩，聯準會的貨幣政策也將回歸常態，美元動態成為關注焦點。

採訪、撰文：陳雅莉

隨著美國經濟穩健復甦，聯準會(Fed)超寬鬆的貨幣政策也要回歸常態，包括聯邦基準利率要逐步回升到中性水準、聯準會資產負債表也要縮減到相對正常的規模。否則，長期過度寬鬆的貨幣政策恐將導致美國經濟過熱，鼓勵金融機構及投資人勿過度冒險，引發資產泡沫和通膨飆升的風險。

升息和縮表，皆為聯準會緊縮貨幣政策的重要工具。升息會直接推升短期利率水準，影響家庭消費和企業投資；縮減資產負債表(簡稱縮表)規模則是貨幣供給量減少，直接推高長期利率，使企業融資成本增加，整體金融情勢趨於緊

縮。因此，升息和縮表都可能對美國經濟形勢及全球貨幣產生影響。

逐步升息步調不變

聯準會自2015年12月終結零利率政策以來，至今(2018)年6月止，已升息7次，並暗示今年年底前至少還會再升息2次。相較以往，今年升息腳步明顯加快，每3個月一次，每次調高1碼(0.25%)，因為美國經濟持續成長，就業市場穩健。聯準會也預期2019年及2020年將會分別升息3次與2次，這意味著2020年之前，聯邦基準利率將會升達3.25%至3.5%區間。

今年6月升息如市場預期，聯準會考慮已實現及預期中的勞動力市場狀況和通貨膨脹形勢，決議把聯邦基金利率區間調高1碼到1.75%至2%；貨幣政策立場依舊寬鬆，從而支持強勁的勞動力市場狀況，以及通膨率持續向2%回歸。聯準會未來將持續逐步升息，以使通膨受到控制。

法國巴黎銀行出具報告指出，預期美國今年經濟表現佳，因減稅將可為今年國內生產總值帶來0.5%成長，今年通膨率也將持續上升到



隨著美國經濟表現持續成長，美元利率亦逐步調升。(圖/達志影像)

小國大志氣： 以色列如何 突破創新限制

今年 6 月，中華民國銀行公會理事長呂桔誠率銀行業者一行人，遠赴以色列取經考察，而資源有限、絕地重生的以色列，為何金融科技發展名列前茅，本刊實地深入報導。

採訪、撰文：蔡佩蓉、賀先蕙、劉書甯

總論篇》專訪銀行公會理事長呂桔誠 前往以色列取經 臺銀 FinTech 蓄勢待發

金融創新是近年金融業的熱門話題，今年6月，銀行公會理事長呂桔誠親自率考察團遠赴以色列考察該國的FinTech技術，期望透過深入的學習與探查，能夠讓臺銀甚至是其他業者，提供更完善的服務給消費者。

為讓全體國銀對於FinTech有更深入、更多元化的認識，本身為銀行公會理事長的臺灣金控暨臺銀董事長呂桔誠，親自率領國內金融業高層造訪了被視為全球首屈一指的FinTech重鎮——以色列，回台之後，他即率先成立了公股行庫第一家的Inno Lab金融創新實驗室，同時指派負責人再赴以色列取經3個星期，顯見這趟考察

所汲取的以色列經驗，已讓呂桔誠留下深刻的印象。

從14年前初任臺銀董事長，到10多年後回到臺銀，金融科技的發展與應用，一直是他引領臺銀發展的重要方向。臺銀雖為老牌龍頭銀行，但在金融科技上比起其他銀行並不遜色，如截至6月底，臺銀已取得33項金融專

利，其中還包括了「語音取號方法及系統」、「自然人憑證認證方法」、「行動支付方法、查詢方法及行動支付的裝置綁定方法」等3項取得難度最高的「發明」專利，上述33項金融專利則主要分佈在人工智慧、安控機制、行動平台等領域之上。

在他看來，FinTech的領域非常廣泛，只要這項科技能用於提升金融的服務、產品，乃至於作業流程，以及business model，讓上述的面



銀行公會理事長呂桔誠多年來致力於台灣金融科技的創新。(圖/台灣金融研訓院)



艱困的條件反而促使以色列人有了更多的創新動力，逐漸成長為科技業強國。（圖／達志影像）

向更為efficient、effective、friendly、secure、transparent，這些技術都能稱為FinTech。

提出宏觀計劃 升級FinTech服務

由於上述的理念，因此他在成立臺銀的Inno Lab「金融創新實驗室」時，也特別做了更高層次的安排，一般人都以為這個新單位會隸屬電子金融部門，但呂桔誠卻將它移轉到組織管理上，職司跨部、處整合的企劃部轄下，代表未來對於金融創新，臺銀將提出更宏觀、整體的打造計劃。他認為，金融創新不僅止於金融產品或服務的提供：「包括銀行整個作業流程，或是business model的創新，也非常重要！」因此做了上述的安排。

為了能適才適所，讓臺銀的創新元素盡情透過Inno Lab揮灑，呂桔誠不選經理，反而選年僅40歲的科長來當Inno Lab的負責人，最主要是因在台銀能作到經理，多半都已超過50歲，使呂桔誠思考，與其找職位高的，不如找年輕的中階主管來負責，更能發揮對Inno Lab所期許的創新功能，因此包括負責人的選任也趨向年輕化。

此外，臺銀近來在金融創新領域亦有更多突破，其中，臺銀的網路銀行現在戶數高居公股行庫之冠，正是呂桔誠在10多年前首度出任臺銀董事長的創舉，如今開花結果。呂桔誠對

於金融科技抱有熱情之外，亦以務實、踏實及具有前瞻性的態度來看待金融科技的應用層面，因此，在2004年就大力開發臺銀的網路ATM，引領客戶的存款帳戶走向數位化，如今臺銀的網路帳戶不僅已破3,500,000戶，數量居全體國銀之冠，且臺銀存款戶在總歸戶之後大約10,000,000戶，網路戶數占比等於高達35%，這些佳績正是當年他與同仁一起打下的基礎。

而助學貸款網路化，亦是呂桔誠早年運用FinTech的另一項創舉。10多年前他觀察到，過去學生在申請助學貸款時，由於人工作業，不僅曠日費時，還容易出錯，當時每學期約有300,000人申請，倘若加上家長保證人等，要填寫的資料總計超過600,000人次，1年就等於有1,200,000人次的申請作業要進行；在助學貸款申請流程網路化之後，不論是學生或銀行，都直接以網路作為填寫表格、受理申請等資訊傳輸，不論時效或準確度，均比過去全部依賴人工的做法大有改善。

成立Inno Lab 派同仁親赴以色列受訓

在此次結束以色列的FinTech訪問之後，對於這個由他一手催生的臺銀Inno Lab「金融創新實驗室」，呂桔誠還將展開下一步行動，就是將負責Inno Lab的同仁，直接派往以色列取經、受訓。

呂桔誠指出，在成立Inno Lab「金融創新實驗室」之後，他將指派這位負責主事的年輕科長親赴以色列的金融科技創新基地basecamp展開為期3週的學習，一方面強化對FinTech了解的深度及廣度，另一方面，在FinTech對金融服務的各種應用面向上，也汲取更多元、豐富的經驗。他並透露，他已為派往以色列學習的Inno Lab負責人找好老師，這位老師正是以色列第一個發起FinTech center的創辦人，同時也是知名學者、希伯來大學的David Gershon教授，呂桔誠希望透過David Gershon的豐富經驗，能讓Inno Lab得到更多啟發。

由於以色列發展FinTech產業的經驗，也非常值得國內產業界學習，因此呂桔誠表示，他先前已向經濟部談過臺銀派員赴以色列進行FinTech學習的計劃，由於台灣發展FinTech的過程當中，不僅金融業，對其他相關的資訊業者而言，FinTech也將是未來重要的一項發展方向。

全民具創新共識 讓逆境轉為機會

此次訪問以色列，除了驚豔於以色列發展

FinTech的成果之外，以色列人在創新領域的毅力、突破，則是令呂桔誠印象深刻的另一亮點，他也從中體認，創新不僅在於個人，更重要的是整個民族、國家都有創新的共識，必須形塑成為一個共同的社會文化，才能讓這個國家的國民，都具備創新的DNA，並且致力於創新。

他有感而發地指出，「生活太便利的地方，就容易缺乏創新的動力！」而以色列就是因為生存環境極其艱困，才能激發出人民透過科技、創新來解決難題、改善現況的求生意志。以色列的人口僅約8,800,000人，遍地沙漠，天然條件明明非常艱困貧乏，卻仍在逆境中開創一片天，人民不僅豐衣足食，在FinTech、金融業等多項產業及相關人才上，更居世界領導地位。

呂桔誠也對以色列在水資源高達90%的回收率印象深刻，並接著指出，位居第2名的西班牙，回收比卻僅20%，以色列大幅領先由此可見。他認為，正是由於以色列各種天然資源物質條件極其缺乏，才能激發出人民的求生意志，透過各種科技、創新來改善生存環境。



blockchain

呂桔誠認為「人的智慧」才是影響金融科技成功與否的最大關鍵。(圖/達志影像)



銀行公會理事長呂桔誠，率團赴以色列創新局交流。（圖／台灣金融研訓院）

另一方面，呂桔誠也觀察到，除了金融科技之外，事實上以色列民族——猶太人在數百年來，已在全球的金融圈扮演非常重要的角色，最顯著的就是可稱之為全球貨幣市場中樞、每每重要決策在全球都發揮著「牽一髮而動全身」影響力的美國聯準會，近30多年來的理事主席，包括葛林斯班、柏南克、葉倫等人，都是猶太裔之外，地區12家聯邦準備銀行的行長（governors），猶太裔背景超過一半以上。

這樣的現象，除了顯見猶太民族在金融業的成功絕非偶然外，他也語帶幽默，但是由衷敬佩地指出，全球有錢人聚集的民族，其金融業不見得發達，但猶太民族則是世界級富豪既多，又能掌握全球金融業的主流力量。對此他更進一步說道，不論是在金融科技，或是整個金融產業，以色列民族能發光發熱，其實是來自於團體力量的集結，是整個社會價值觀、政府政策，乃至於人民的決心總動員，才能展現這樣的成果，包括猶太人「解決問題導向」（solution oriented）的思維，使他們對於「創新」有強勁的「驅力」（drive），也因此才能成為全球當下重要的金融科技重鎮。

「人的智慧」影響金融科技成敗

對應到近來金融圈熱議的金融政策話題「純網銀」，儘管臺銀擁有超過3,500,000戶的網銀存款戶優勢，但卻不急著「加盟」純網銀團隊；對此呂桔誠表達了他的看法：純網銀能否成功，關鍵在於其所提供的附加價值服務鏈能否完整、多元化；換言之，服務的「Depth（縱深）」是否足夠，將成為左右成敗的關鍵。

儘管從第一次出任臺銀董事長以來，在金融科技的創新、運用上，呂桔誠一直扮演「打先鋒」的角色，但他並不盲從，更語重心長表示，對於金融科技，他其實一直是「摸著石子過河」，因為他堅信，「人的智慧」（Human Wisdom）才是能否善用金融科技的關鍵，很多事不能只靠大數據或其他FinTech技術，香港金融局（HKMA）2016年的白皮書就指出：「即使是現在超夯的區塊鏈，也總是需要有人的介入，才能解決問題。」但從呂桔誠帶領臺銀以來，在FinTech領域上一連串勇於突破及開創的勇氣及表現，身為逾百年老店的龍頭銀行——臺銀，已可預見未來將有更多的新氣象。 ●

總論篇》專訪以色列駐台經貿處處長Ran Yehezkel

突破重圍 以色列躍為全球創新強國

距離台灣8,000多公里外的以色列，有何特別之處？事實上，以色列經濟近幾年來快速發展，截至今年第一季為止，年化GDP成長率達4.7%，在已開發國家中，成長實屬亮眼，尤以科技和網路技術的發展領先群倫。

近年來，多家以色列科技公司紛紛躍上國際舞台，不論是在網路資安、自動駕駛等領域，都聞名全球。而其最知名的科技「獨角獸」（Unicorn，指估值US\$10億以上的科技公司），莫過於2017年初被美國科技巨頭以US\$150億所收購的自動駕駛公司Mobileye。而谷歌（Google）旗下的社群汽車導航App「Waze」，其實本來也是一家以色列新創公司，並於2013年被谷歌以US\$10億收購。



以色列駐台經貿處處長葉嵐表示，以色列人想創新的心是深植於文化中的。（圖／台灣金融研訓院）

對生活在台灣的我們來說，以色列相當遙遠。以色列建國於1948年，面積2.2萬平方公里、人口約為8,800,000人，與台灣相比，其面積只有我們的61%，人口則是只有台灣的36.9%。以色列位於靠近地中海岸的中東地區，在回教強敵環伺下，信仰猶太教的以色列處境相當艱困，國內時常面臨恐怖攻擊，曾到訪以色列的人，都會對在機場及車站等地嚴格的安全檢查印象深刻；然而也正因為強敵環伺，以色列國防科技相當發達，而許多曾為軍方所使用的頂尖科技，也流向民間，為以色列的科技發展打下基礎。

文化深植創新血液 成就「新創之國」美名

以色列與台灣雖然有8,000多公里之遙，但其與台灣卻有許多相近之處：兩者的內需市場都小、都位處相當艱困的地緣政治環境、資源匱乏等，但

圖1 以色列 vs. 台灣比較



卻也因此，都孕育了許多知名的高科技企業。不同的是，台灣以科技硬體見長，以色列則擅長軟體，尤其是網路資安等領域。

因為新創科技公司的群聚，位於以色列地中海岸平原附近、靠近商業大城特拉維夫（Tel Aviv）附近的區域，也被稱為「中東矽谷」（Silicon Wadi，Wadi在阿拉伯文中為「山谷」之意）。而以色列也被國際上稱為「新創之國」（Start-Up Nation），近年來，不論是在網路科技、資安、自動駕駛、金融科技等各個領域都有長足的發展。從〔下表1〕可見，若以世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）最新公布的全球競爭力報告來看，以色列的整體競爭力排名為全球第16，雖然落後台灣1名，但若細究這份競爭力報告的12個細項可以發現，以色列在「創新」、「科技準備度」等項目卻超越台灣，而其中又以「創新」居全球第3，最為亮眼。

為什麼地處中東，四周全是強敵環伺的以色列，可以創造出如此亮眼的經濟成果，可以在科技創新上，有長足的發展？以色列駐台經貿處處長葉嵐（Ran Yehezkel）解釋：「我想，以色列人想要嘗試、創新，是深植在文化中的。」

表1 以色列 vs. 台灣 競爭力比較

	以色列	台灣
整體排名	16	15
項目 1：體制	29	30
項目 2：基礎建設	25	15
項目 3：總體經濟環境	39	5
項目 4：健康與初等教育	27	15
項目 5：高等教育訓練	21	17
項目 6：商品市場效率	30	12
項目 7：勞動市場效率	18	25
項目 8：金融市場發展	11	19
項目 9：技術準備度	7	25
項目 10：市場規模	56	20
項目 11：企業成熟度	15	21
項目 12：創新	3	11

資料來源：世界經濟論壇，2017 至 2018 年全球競爭力報告。

克服生存挑戰 鼓勵「與眾不同」

「我們常常要面對生存的挑戰，軍事上、經濟上，甚至飲用水都是挑戰。我們沒有足夠的水

源。所以這是很貼切描述以色列的一個狀態——我們持續在解決問題。當我們發現我們缺少某項資源，我們就想辦法來克服。」葉嵐分析。

在接受訪問時，他開玩笑地說，創業和創新精神，非常深入每一個以色列人的心中。現在往往兩個年輕人見面，發現一個新的概念，就會對彼此說：「我們來創業吧！」「在以色列，這已經像是一種流行語，大家會說：『哇！這好厲害。我們來弄一個新創公司，一起來做這個吧！』」葉嵐風趣地說。

此外，以色列人對事情的態度相當直接，而職場的文化，也可以接受各種不同的想法。「在我們的文化中，我們很直截了當。以色列人會直接告訴你，他怎麼想；不只告訴朋友，也會直接告訴老闆。」在職場上，即使是新人、年輕人，提出反對意見或不同的解決方法時，不但不會被「另眼看待」，反而是被鼓勵的。「當你有這樣的心態時，人們會欣賞、感謝有新的想法。」葉嵐強調。也因為這種鼓勵不同想法

的文化，刺激了以色列人創新的精神。

澳洲商業雜誌《INTHEBLACK》就曾在一篇探討以色列新創企業與文化的文章中強調，「不要期待以色列人的重點會放在精密執行商業計劃。以色列人的重點是放在創意、速度和推出新產品。如果這意味著創新有點未成形，沒關係；如果這意味著有些創業家會失敗，那也沒有關係。」這篇文章也引述以色列一位女性創業家恩娜桂姿（Eynat Guez）的話強調，「在以色列創業失敗不是一件你會想要隱瞞的事情；這是你成長的一部分。」

科技產業發展蓬勃 同步帶動其他產業

隨著科技的進展，再加上以色列本身深植於文化中的創業和創新精神，以色列的新創企業現在也開始擴展到各種「科技」以外的行業，而金融科技正是其中的代表。今年1月，勤業眾信（Deloitte）出版了一份以色列金融科技



金融篇》以色列的金融改革策略 整合各界力量 創造金融競爭力

先天條件缺乏的以色列，在發展金融與銀行產業時也曾面臨各項挑戰；然而，以色列中央銀行透過一系列的金融創新改革政策，不但讓整體銀行體制更加健全，也進一步加速了國內金融科技的成長，躍升FinTech強國。

提到以色列，雖然距離台灣相當遙遠，但我們或許對於這個剛毅民族並不陌生，不管是迷人的古老宗教文化，抑或是開創性科技產業的發展，乃至於小國大戰略的軍事實力，不禁令我們更切身關注這個看似同是天涯的國家。而其實以色列除了出色的科技成果外，各項經濟與金融政策也為創新環境打下一定基礎，過去以色列同樣歷經相對保守的金融環境，甚至大半個世紀，都沒有任何一家新的銀行成立。

但近年來，以色列銀行業有了不一樣的發展，身為以色列中央銀行的以色列銀行（Bank of Israel, BOI）現任行長卡爾尼特·弗拉格（Karnit Flug），也是以色列第一位女性央行行長，她深知跟大多數國家一樣，以色列普遍面臨金融同業及科技跨業的競爭，她強調，「為了讓以色列銀行業更具國際競爭力，我們非常歡迎任何產業的加入，特別是金融科技公司。」而從過去的金融政策不難看出政府想改善金融環境的決心，像是基於銀行經營風險愈來愈高，鼓勵銀行間的併購或停業等，以色列的銀行家數已由1990年的63家降

至目前的20家。若從業務種類來看，商業銀行有14家、外資銀行4家，以及其他金融公司2家〔詳表1〕。

表1 以色列國內銀行機構一覽表

商業銀行	Bank Hapoalim B.M
	Bank Leumi Le-Israel B.M
	Bank Massad Ltd
	Bank Otsar Ha-hayal Ltd
	Bank Yahav for Government Employees Ltd
	Bank of Jerusalem Ltd
	Dexia Israel Bank Ltd
	Israel Discount Bank Ltd
	Mercantile Discount Bank Ltd
	Mizrahi Tefahot Bank Ltd
	The First International Bank of Israel Ltd
	Trade Bank Ltd- a provisional liquidator was appointed
	Union Bank of Israel Ltd
	poalim nemanot ltd
外資銀行	Barclays Bank PLC
	Citibank N.A.
	HSBC BANK plc
	State Bank of India
其他金融公司	Automated Banking Services
	Bank Clearing Center Ltd

資料來源：以色列銀行網站

新創篇》以色列的創新之路 打造三方新創生態系 以科技實力扭轉劣勢

以色列環境的艱困程度可說比台灣還大，然而，劣勢環境不但沒擊垮這個小國，反而讓以色列人湧出更多創新能量，用科技克服危機，並創造出更大的商機。

流浪異地逾2,500年的猶太人，首任總理本古理安（David Ben-Gurion）於1948年宣佈正式立國，國名為以色列（Israel，原意為「與神角力之人」）。建國之後，身處特殊的地緣政治環境，過去無論在軍備及人口方面都位居劣勢的以色列，深刻體認到掌握科技發展的重要性，因此，不難發現在許多重大的創新研發上，以色列人也總是不缺席，如今高科技和新創產業更成為以色列的經濟引擎之一。

世界智慧財產權組織（WIPO）曾統計各國申請專利的概況，以2016年為例，申請專利數

前3名的國家，分別是美國、中國及日本；然而若再以人口比例來換算，以色列平均每170,000人就能發明出一個專利，這樣的創新能量遠超越最多專利數的美國。面臨強敵環伺、自然資源缺乏的以色列，用科技克服危機，將危機轉化成商機，他們以全球市場作為技術輸出的目標。中華民國銀行公會理事長呂桔誠在今年6月率我國銀行業者赴以考察時，就有感而發指出，「以色列最令我們值得借鏡之處，是他們缺雨不缺水、缺地不缺糧、缺油不缺電；更重要的是，缺人不缺才。」



銀行公會理事長呂桔誠帶領我國銀行業者所組成的考察團，遠赴以色列取經FinTech技術。（圖／台灣金融研訓院）

人才篇》扭轉高失業率問題 以三大方向 寫下高科技創業奇蹟

失業率一直是與國家內政狀態最切身相關的指標；以色列身為高科技產業強國，過去也曾面臨失業率居高不下的問題，但以國透過制度的改善，並投入大筆的資金，不僅成功扭轉高失業率問題，更創下一段高科技創業的傳奇。

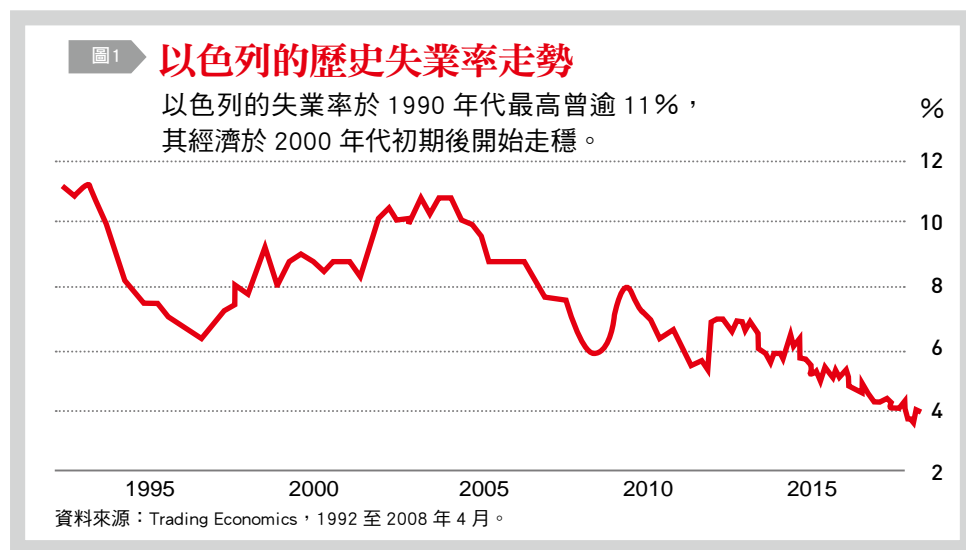
被稱為「新創之國」(Start-Up Nation)的以色列，近來每年經濟都以大約4%的速度在成長，在已開發國家中是相當亮眼的成績。然而，對以色列來說，發展並不是一直都如此一帆風順。1980年代末期，受到兩次石油危機的影響，再加上建國後源源不絕湧入的移民人口，創造工作的速度卻不及移民增加的快，導致以色列的失業率居高不下且通膨攀升。由〔下圖1〕可見，在1990年代初期，以色列的

失業率仍超過11%。但以色列如何從當年的狀況走出來，打造今日的快速成長，以及眾多的高科技創業奇蹟？若細究其發展，可以由以下3個關鍵方向來分析：

打造完整創投系統 推動科技產業發展

第一，設立創投資金。以色列今日新創科技的快速發展，與1980年代末期至1990年

代初期所設立的國家創投資金有密不可分的關係。美國華頓商學院(Wharton School)的網路商業期刊《知識》(Knowledge)曾於2011年刊出一篇文章分析以色列創投資金的發展。1992年，以色列政府



金融徵才趨勢大剖析

金融人才需求多元 擁跨界技能最夯

過去金融產業的求職者大都為商管學系背景，然而隨著金融科技的發展，金融業對非典型金融人才的需求越來越高；若想前進金融業，不妨涉獵多方知識，把握機會，趁勝出擊！

採訪、撰文：賀先蕙

新一波的徵才趨勢來了！每年夏天，都是大學畢業的職場新鮮人求職需求最大的時期。然而，今年的金融業徵才，受到大數據、人工智慧與數位化的衝擊，在人才需求上也出現了很大的變化，「數據分析」的能力越來越受到重視。有意往金融業發展的人，須做好準備。

傳統業務人才需求仍大

若從絕對數字上觀察，會發現傳統的人才，例如業務、行政企劃等，需求仍然很大。以國泰金控為例，國泰金控副總經理翁德雁分析，今年國泰金控旗下各子公司，釋出大約 7,000 個職缺，其中有 5,000 個職缺是國泰人壽的業務員，占 71.4%。

而其餘 2,000 多個職缺則分屬各子公司，性質上以管理企劃為最多。星展銀行人力資源處處長朱麗文也強調，由於去年底星展完成併購澳盛銀行的個人金融與財富管理業務，今年相關職缺大幅成長，截至 5 月底，共釋出約 200 個職缺，其中大都是前線的業務人員和客服人員。

雖然職缺的絕對數字，仍以業務性質為大宗，但從成長率上，卻可以發現「金融科技」



解讀金融及各產業趨勢、客戶需求等能力，是金融業尋求人才時最注重的。(圖/達志影像)

- 新訂戶1年期優惠價 **2,500** 元
- 續訂戶1年期優惠價 **2,300** 元

盛夏消暑 歲月靜好

訂閱雜誌一年12期 贈 好書2選1
再加碼贈 夏季好禮2選1

好書2選1

- 《新熟齡行銷》、《名家帶你讀財經》
- 定價 350元/ 300元
- 2018年3月出版/2018年7月出版



好禮1



日本松木MATRIC 手持強效氣旋吸塵器

- 市價1,800元
- 一鍵操作，使用簡單方便
- Multi-Cyclone 吸力永不衰減
- HEPA多層過濾系統，多層過濾排流
- 強效旋風氣旋科技

或

好禮2

歌林隨行杯 多功能食物調理機



- 市價1,980元
- 內含570ml隨行杯2個、800ml調理杯1個、研磨杯1個
- 調理杯/研磨杯採用AS塑膠材質，不含雙酚A，刀頭採食品級#301不鏽鋼
- 300W高速馬達，可打冰沙、果汁、絞肉、攪拌、研磨
- 隨行杯採用通過美國FDA的Tritan材質，附活動式杯蓋環，方便攜帶

掃QRcode至銀行家網站填問卷，就有機會中好禮。快來參加！



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	2,500元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 新熟齡行銷 <input type="checkbox"/> 名家帶你讀財經 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 日本松木MATRIC手持強效氣旋吸塵器 <input type="checkbox"/> 歌林隨行杯多功能食物調理機	
	續訂戶優惠：《銀行家雜誌》一年12期+好書2選1+好禮2選1	2,300元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 新熟齡行銷 <input type="checkbox"/> 名家帶你讀財經 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 日本松木MATRIC手持強效氣旋吸塵器 <input type="checkbox"/> 歌林隨行杯多功能食物調理機	
	《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

高齡者及身心障礙財產信託評鑑 串接信託制度 落實安養機構社區化

台灣目前已進入高齡社會，政府除了研擬各項銀髮照護政策外，也積極與銀行業者合作各種不同方案，期望透過銀行業者完善的信託業務串接，讓老年人能在地安養天年。

採訪、撰文：劉書甯

今年7月在金管會指導下，由中華民國信託公會與台灣金融研訓院所舉辦的「信託業辦理高齡者及身心障礙者財產信託評鑑」研討會上，包括華南銀行、合作金庫銀行兩大公股行庫，在會上都分享了銀行業透過信託業務與安養機構進行相關的異業合作等多個案例。銀行業若能善用信託業務，除了能給予信託客戶在老年安養照護方面更多「加值版」的服務之外，透過不同信託業務的串聯，還能進一步推展安養機構的在地化及社區化。

合庫擬定3大階段 讓信託發揮果效

事實上，安養機構的在地化及社區化已成為行政院在推動長照產業時，其中一項重要目標，其中銀行的信託業務將可在其中發揮重要的「穿針引線」效果，合作金庫銀行信託部協理郭春明即指出，透過銀行，包括不動產開發信託、租賃權信託、預付款信託等多元化的信託業務幫助，安養機構的成立，不再只有大企業集團才能完成，中小企業或是建商，只要透過銀行的信託機制平台，來媒合各方資源，都可順利共襄盛舉。

現行諸如養生村、安養機構等老人居所，大致可分成由財團發起、中小企業發起，及公辦民營等3種類型。相較於財團發起的養生村或安養機構，目標客群鎖定在金字塔頂端人士，且土地由財團直接提供；中小企業所發起的安養機構，目標客群為中產階級人士，市場性最高。但在取得土地或是籌措資金上，都會面臨較大的困難，而合庫現在所推動的創新多元化信託業務，就是要為這些願意發起安養機構的中小企業，在不同階段透過不同的信託業務來化解不同的問題，以催生這些在地化、社區化的安養機構順利興起。

合庫的創新多元化信託業務把整個安養機構的發起過程分成籌資期、興建期、營運期等3大階段，內容則包括租賃權信託、不動產開發信託、預付款信託、保險金信託、安養信託等5種不同的信託，並且將在這3大階段裡依序執行，至於簽署信託契約的對象，合計將涵蓋建商、土地出租人、安養機構，與有安養信託規劃的高齡長者等4種對象。

郭春明進而列舉這些信託所能發揮的功効。例如，在租賃權信託方面，即可發揮讓建商不用購買土地，而能以承租的方式降低開發成

新南向佈局策略 前進東南亞 創造經濟成長動能

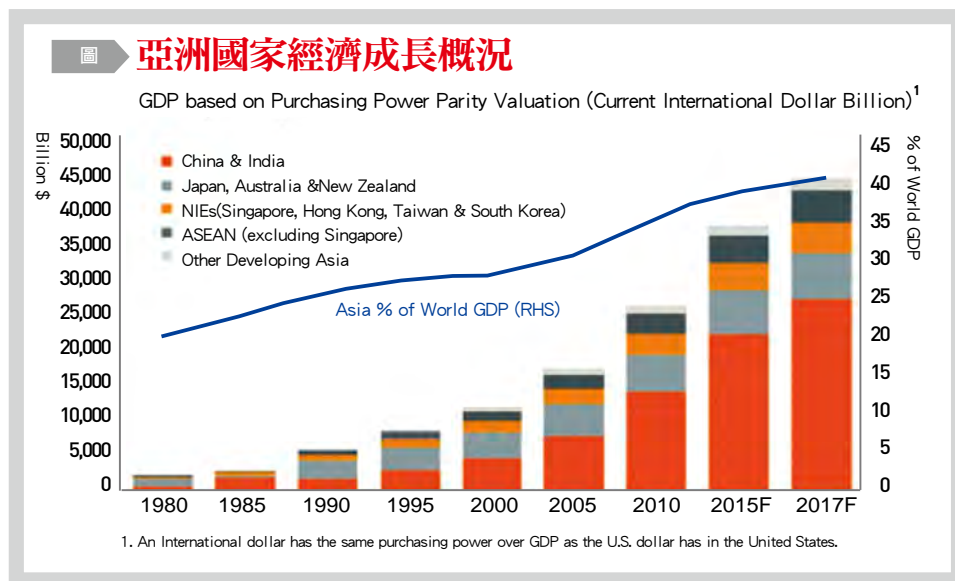
亞洲在世界經貿地圖上的重要性與日俱增，成為台灣金融業海外佈局的重要據點；在「新南向政策」加持下，台灣與東協市場經貿合作將可望持續加溫，為台灣經濟金融成長注入新活水。

採訪、撰文：蔡佩蓉

根據統計，2013年我國國銀在海外地區共申請設置293個服務據點，而在2017年大幅躍升至485個服務據點，其中，有208個服務據點就分佈在新南向的國家中，顯見這些市場的重要性與日俱增，特別是一直以來與台灣緊密互動的東協國家，成為新南向政策的首輪發展焦點，更是金融業準備邁向國際化的其中一步。然而，並非有申設海外服務據點就意味銀行有國際化發展，必須更深一層來思考，銀行到底如何能提供國際化的金融服務？即便沒有實體據點，也能針對不同市場，設計出符合當地需求的服務，如此全面性的經營策略，才將是國銀面臨的最大挑戰。

為什麼近年來各國開始重視

東協市場？綜觀全球經濟發展變化，歐美經濟體GDP占全球比重逐年下降，但亞洲地區與新興國家仍是攀升的趨勢，進一步比較亞洲國家的經濟成長，中國大陸與印度位居第一、日本第二，而東協國家（不含新加坡）緊追在後，去年的經濟成長更是超越了亞洲四小龍。雖然中國大陸依舊處於快速成長階段，但是近年中國大陸企業發展已相當成



資料來源：IMF, World Economic Outlook

金融人看歷史文物 走進導覽世界 傳遞中華文化之美

故宮博物院是世界著名的博物館之一，但許多人進到故宮，由於無法領略這些文物的奧義，而覺得無趣；在金融業服務多年的夏維平，退休後卻走進故宮，成為推廣中華文化的義工導覽員。

採訪、撰文：張舒婷

許多人參加展覽時，或許都有類似經驗：欣賞著雋永的古文物，卻覺得冷僻艱澀；眼前陳列著創作意涵豐富的藝術品，充分展現當代精神，卻因為不能領略其奧義，只能霧裡看花。因此，導覽員的角色相當重要，出色而專業的導覽解說，可以讓看似遙遠而難懂的古文物或藝術品，轉化為有溫度、有血有肉的故事，與觀眾的心靈交織在一起。也是這樣的工作，讓故宮博物院導覽志工夏維平充滿成就感，生命底蘊更豐富。

夏維平畢業自台大經濟系，畢業後30餘年都是專業的金融工作者，先後擔任農民銀行（現為合作金庫銀行）中山分行副理、合庫金控財務部副理。她參與過多項外匯與金融商品的創新，包括1995年參與央行電子資金清算調度系統的建置，以及90年後開辦新種的信託（基金、保險、信託三合一）、保險代理、信用卡業務等。

年輕的記憶 展開不一樣的第二人生

夏維平在職場上締造的佳績有目共睹，除了獲得無數次嘉獎與嘉勉外，也數度獲選派往英國、新加坡等先進國家的金融機構，觀摩信託基金及外匯相關業務。如此一位傑出的金融人，退休後卻加入與金融工作毫無關聯的故宮博物院志工之列，身邊許多親友戲稱她是「異類」；之所以走上這條路，其實是夏維平年輕外派英國時，不經意種下的種子。

當時她僅30幾歲，曾代表銀行去倫敦的外資金融機構進行交流，在當地排隊許久等著買餐點，終於輪到她時，店員竟直接叫排她身後的白人點餐，將她視為無物，毫不掩飾對亞洲人的歧視態度。經過此事，她忍不住想：「不要讓外國人停留在過去錯



夏維平長期在故宮擔任英文志工導覽員，向來自世界各地的旅客分享中華文化之美。（圖／夏維平提供）