



## 房市灰犀牛來襲

# 房屋老齡化

台灣房地產受民眾「有土斯有財」的觀念影響，一直被當成投資保值的工具，而忽略了房屋真正的實用性質。如今在經濟起飛時段所建造的房子，皆因年代久遠而老危，台灣房市灰犀牛步步逼近。

未來都市更新與危老改建計劃，必須積極進行，以符合現代人的居住需求，與此同時善用我國金融機構資源，讓民眾享有更具品質及尊嚴的生活，共同建構出永續都市環境景觀。



# 展現金融能量 追求居住正義

在政府的重視與聚焦下，台灣的都更終露曙光。尤其是「都更三法」在去年底到位後，讓程序相對簡單，危老改建案件量大幅增加，再次燃起對於我國未來都市更新事業啟動的期待，面對超過400萬戶的30年以上高齡住宅，若能有效地進行更新整建，不僅可以支撐起內需經濟成長動能，更能提升都市環境品質，及國民福祉。

畢竟，我國雖有超過8成的房屋自有率，遠遠高於美、英、日的6成水準。但就住宅品質而言，高齡的住宅群，不僅對於地震的耐震承受力相當有限，缺少美感與前瞻都市計劃的違建林立，對照先進國家都會，除顯露出都市醜態外，更遑論回應關於無障礙設施、熱島效益等新都市需求空間。

而嚴重的居住不正義，更威脅著台灣下一個世代的發展動能。過去房價可搭配經濟所得成長幅度，讓大多數的台灣青壯年在合理的儲蓄存款下，購置房產以安身立命。但近年來，房價快速攀高，且薪資成長停滯，不僅讓無殼蝸牛成為多數常態，同時高揚的房租水

準，更讓小資族就算傾其全力，也難以租賃起有尊嚴的生活空間。對照之下，擁有2房、3房的房產投資者卻能持續添購房產，讓不動產投資成為財富累積的最佳途徑，甚至庇蔭後代，導致社會階級流動困難。如果此一趨勢無法翻轉，則當前的無殼者與其後代難有翻身契機，一旦社會階級僵化，將喪失台灣得來不易的平等社會，讓房產成為決定階級位置的關鍵因素。

因此，在都更步伐重啟之際，應同時思考落實「居住正義」的機會。而這個成就，極有可能就是落在金融業的能量展現之上。檢視過去，提供不動產的營造業藉由土建融資的高槓桿運用，讓房價的持續成長成為產業獲利的保證，而持續成長的住房貸款，也是各金融機構的主要獲利來源。只是，這樣的關聯都是產生在自有住宅的模式上，對於只租不售的社會住宅，也就是無力購置不動產的廣大青年族群而言，金融機構並無法回應這部分的住宅需要。

政府目前大力推動的社會

住宅，雖已達將近4萬戶的數量，但仍遠遠不及歐美先進國家水準，且租金優惠比例也跟英國的市價三分之一相去甚遠。原因在於這些國家的社會住宅提供者（Social Housing Providers），生態都已相當完整。包括地方政府與非營利住宅組織（housing associations），都針對提供社會住宅的興建與營運，在政府政策引導下，努力的完成相關建設，以嘗試滿足社會需求。

若能參酌這些經驗，善用我國金融機構，將有機會跳脫出現有的營造業思維，充分利用金融業中長期資金，藉由金融業與社會住宅提供者的密切合作，來營造出我國社會住宅市場的健全發展。當然，其中的關鍵，就在於政府清楚且明確的政策指引，而這方面，就請看看荷蘭、英國、日本等國的政府作為，答案並不是真的很遙遠。期待屆時，台灣可以有機會為所有努力工作的薪資階級，這些不想或無力購屋的青壯人口，提供安全且穩定的居住空間，也同時改造出更良好的永續都市環境景觀。 ◉

院長 黃崇哲

《台灣銀行家》雜誌總編輯

封面故事



14

# 房市灰犀牛來襲

# 房屋老齡化

## 總論篇

16 人口與房屋老齡化接踵而至  
小心！台灣房市灰犀牛蠢蠢欲動

## 政策篇

22 內政部政務次長花敬群：  
加速推動都更，讓都市再生！

26 房地產業者提建言  
都更修法注入八大新面向

## 挑戰篇

30 先推危老、後攻都更  
三大挑戰正待解決

## 資金篇

34 臺灣金融都更公司董事長林旺根：  
建立信任感加速都更

38 土地銀行力推都更危老  
運用不動產業務經驗相挺

42 優化內部&提升競爭力  
臺灣企銀加速都更融資速度

## 新面貌篇

46 台灣金融研訓院院長黃崇哲：  
重審不動產觀念，居住更有尊嚴！

特別企劃



## 68 銀行智慧客服評比大調查

### 總論篇

- 70 秘密客消費者測試大調查  
銀行AI智慧客服聰明、貼心嗎？

### 評比篇

- 74 智慧客服特色大調查

### 挑戰篇

- 79 攜手AI擁抱創新路  
四大應用讓台灣金融業改頭換面
- 82 AI客服新應用  
撼動金融產業轉型槓桿支點
- 86 AI來襲飯碗不保？  
落實「人機協作」創造新價值



### 國際趨勢篇

- 90 外包浪潮來襲  
美國銀行業從中學到了什麼？

- 03 <編輯手札>  
展現金融能量 追求居住正義

- 08 <觀天下>  
平衡之道：讓董事會更多元

- 50 <焦點新聞>  
拚全球FinTech與資安強國  
以色列這樣做

- 56 美中貿易戰綜合座談  
關稅戰無助於解決貿易赤字！

- 60 美中貿易衝突再升溫  
中國「鷹式」表態應對衝突

- 64 競合變競爭  
貿易戰讓中國失去美國友誼

- 94 <焦點人物>  
台新金控總經理林維俊：  
銀行、證券與壽險共創效益

# 平衡之道：讓董事會更多元

董事會的多樣性已成為有效管理公司的先決條件。過去大家只把它視為某種額外加分，如今卻在政商兩界都得到越來越多支持。金融服務業還應該留意董事會的性別是否平衡，成員是否具備新時代所需的科技專業。

撰文：Olga Rakhmanina 譯者：劉維人

一個高效率、見多識廣、獨立的董事會，是公司維持卓越的基本要素。董事會這種重要的決策監督單位，應該要能深入了解公司的業務、經營環境以及各種影響前景的環境發展。董事成員應該要能在瞬息萬變的商界見招拆招。

提高董事會的多樣性，可以讓不同背景、技能、經驗的專家共同參與，破除同質性造成的團體迷思，做出可靠的結論，帶領公司開創新局。團體迷思是 2008 至 2009 年金融危機的成因之一。當時的高層未能質疑彼此的判斷，只能靠外人敲響警鈴。在那之後，為了企業健康而呼籲董事會提高多樣性的聲音，就越來越強。

## 成員具備多樣性，觀點大不同

多樣性有很多形式，通常可以分為兩類：先天的（性別、種族、性取向等）跟後天的（教育、經歷、國際背景等）。每一種多樣性都能帶來不同的觀點，讓公司決策時消息更完備，避免流於偏頗。性別多元性與數位能力對銀行業董事會特別重要，而且兩者之間的相關性出奇地高。不過正如專家所言，其實每種多樣性都彼此相關，真正多元的環境會設法納入每一種差異。

最近有一些研究指出，女性高層較多的公司，財務狀況較好。銀行業巨頭瑞士信貸（Credit Suisse）表示，至少有一名女性董事的公司，投資報酬比全為男性董事的公司更高。全球管理諮詢公司麥肯錫（McKinsey & Company）分析了 12 個國家 1,000 多家公司的管理資料，也得出類似的結論。他們認為高階主管（從執行長往下算 3 個層級）的性別多樣性，可以提高獲益能力與價值創造能力。

這些研究結果都有許多但書。它們都只找到性別多樣性與財務表現之間的相關性，而非明確的因果關係。美國西北大學教授愛麗絲·伊格利（Alice Eagly）就批評，這些分析經常忽略其他變量的影響。公司的獲利能力是由一整個錯綜複雜的網絡決定的。目前我們連這個網絡都還不夠了解，更別說確定其中的因果關係。

但這並不表示性別多樣性不重要。女性的背景、專業技能、生活經驗都與男性不同。董事會裡的女性越多，商業視野就越廣，越能準確了解不同的消費者。全球諮詢公司 PwC 的〈2018 年度企業董事調查〉（Annual Corporate Directors Survey 2018）顯示，84% 的美國上市公司董事都相信多樣性能提高董事會績效。如今女性董事不僅是公司順利營運的必要條件，也能讓公司的商業夥伴與雇主形象更佳。而且



房市灰犀牛來襲

# 房屋老齡化

台灣房地產受民眾「有土斯有財」的觀念影響，一直被當成投資保值的工具，而忽略了房屋真正的實用性質。如今在經濟起飛時段所建造的房子，皆因年代久遠而老危，台灣房市灰犀牛步步逼近。

未來都市更新與危老改建計劃，必須積極進行，以符合現代人的居住需求，與此同時善用我國金融機構資源，讓民眾享有更具品質及尊嚴的生活，共同建構出永續都市環境景觀。

## 總論篇》

# 人口與房屋老齡化接踵而至 小心！台灣房市灰犀牛蠢蠢欲動

台灣房地產市場過去曾經歷「一放就亂，一管就死」的循環，也曾一路狂飆，成為社會問題的來源，居住正義到底何時實現？當前，面對各項人口及經濟議題時，相關單位若能以更嚴謹的規劃及配套措施，解決房市問題，才能真正造福民眾，享有安居樂業的生活。

撰文：藍弋丰

房地產一向是台灣人的重要理財項目，一般人更認為具有房產是社經地位的象徵，在刻板印象中，買不起房子就是社會輸家，房地產炒作更造成嚴重社會問題，因而引起居住正義的呼聲，過去多數台灣人都把這個現象解釋為深受「有土斯有財」的漢人文化影響，但是，台灣房地產過去長期上漲原因不只在文化習慣，還有其政策與歷史因素。

房地產的最根本推動力當然還是人口，台灣房地產成長的基本面動力，來自於日治時期約600萬人口，在戰後爆發性成長來到如今的2,300多萬人，成長將近4倍，加上經濟成長帶來對居住空間要求的提升，當然需要相對應的住宅需求。

### 師法日本，以土地政策擠出外銷產業資金

但是，台灣房地產的成長推力遠遠不止基本方面，還有非常明顯的政策引導，戰後百廢待舉，需要取得外匯，才能整軍經武打造「復興基地」，因此學習日本，利用土地政策來擠出創建外銷產業所需的資金。

在政策上，以保護農業、糧食安全為藉口，將大量平原地帶的土地都劃為農地，使得剩下的建地相對稀少，讓房地產產生上漲驅力，墊高房價後，人民為了買房，只好勒緊褲帶儲蓄，人民的收入以存款的方式匯集在銀行，成為貸款給出口企業的資金來源，房地產又能成為抵押品，讓缺乏產業判斷能力的銀行界，能靠房地產抵押借貸給企業，為了買房拚命儲蓄，不得不「愛拚才會贏」的人民，則成為出口企業取之不竭的勞力來源。

日本規劃這套策略，原本是因應國家發展初期需要外匯，一旦取得足夠的外匯，總體政策就應該調整回貿易平衡，但是日本取得成功後，卻認為這是勝利方程式，加碼推動，結果造成反效果。

一般論點認為，美國強行推動「廣場協議」讓日圓升值，是日本企業衰敗的起因，不過諸多當年談判過程與內部政策解密資料顯示，日本企業其實早在「廣場協議」以前就已經陷入毛利不斷下滑的窘境，一方面因為經濟成長後日本人薪資提升，人事成本增加；一方面因為日本企業太過成功，攻占的



房屋更新速度慢，難以符合現代人對居住品質的需求。(圖/達志影像)

市場已經飽和，進入高原期，很難再有大幅度成長。

大藏省打起「曲線救國」如意算盤：日本企業已經發展到不能再靠日圓蓄意貶值來持續成長的階段，下一個階段要靠研發來提升價值，以研發技術來更大幅度降低成本，以技術優勢抵銷人事費用的高漲與不可避免的匯率升值壓力，但是企業不賺錢，哪來研發費用？因此大藏省想借力使力，趁著美國要求日圓升值，發動資產泡沫，企業從資產大漲之中可以取得大量資金，作為研發經費的來源。

很不幸的，大藏省漏算了人性，當炒作資產比經營企業更容易賺錢，誰會把資產泡沫中的獲利拿來投資研發？大量企業反而把本來用在研發、甚至正常經營所需的資金，都投入追逐資產泡沫之中，等到

大藏省發覺情況不妙，大力踩剎車，情況早已失控，最後日本企業、資產價格，都一同在泡沫崩潰中進入「迷失的20年」。

從日本的例子可知，房地產並非只與人口基本面相關，其實資金的籌碼面，與政府的政策面，對房價影響更顯著。

### 政策救市，未徹底打房使問題延續至今

台灣房地產自戰後經歷幾次循環，前幾次循環大體上都與經濟發展相符合，戰後房地產隨著經濟起飛而跟著上漲，到第一次石油危機引發嚴重通貨膨脹，房地產也隨之衝出第一波高點，但也立即因為政府全力控制通膨的各項政策而進入第一波大修正；隨著第一次石油危機結束，緊縮控制解除，反過來進行十大



## 政策篇》

# 內政部政務次長花敬群： 加速推動都更，讓都市再生！

為了顛覆刻板與錯誤的都更印象，內政部政務次長花敬群主導推動「都更三法」，希望讓台灣都更重回正軌。且師法日本的都更經驗，透過多元方式，達到都市再生的目的，讓台灣的都市以嶄新的面貌綻放新活力。

採訪、撰文：曾一飛



內政部政務次長花敬群主導推動「都更三法」，希望讓台灣都更回到正軌，提升民眾居住品質。（圖／台灣金融研訓院）

自從2012年「文林苑強拆事件」引起社會廣泛關注後，「都更」一詞就被冠上以「利益」為目的，而非是為了「居住安全」所推動的行為，此舉造成民眾對於都更「不信任」，產業界也對都更採取「消極」態度。為了顛覆刻板與錯誤的既定印象，內政部政務次長花敬群上任後，主導推動「都更三法」，希望讓台灣都更重新回到正軌。

花敬群指出，所謂的「都更三法」，包括通過「都市危險及老舊建築物加速重建條例」（簡稱「危老條例」）、完成延宕多年的「都更條例修正案」修法，以及成立國家住宅及都市更新中心（簡稱「住都中心」）等。

### 5月受理逾50案，成效卓著

其中，危老條例是針對小基地、100%同意的重建案，給予快速受理核定的管道，同時也祭出原容積獎勵或者最高4成的容積獎勵（包括1成時程獎勵，預計2020年5月落日），根據內政部統計，截至5月底，全國已經受理273案，核定件數為148件，其中光是今年5月一個



危老條例給予快速受理核定的管道，也祭出原容積獎勵或者最高4成的容積獎勵，增加民眾都更意願。(圖/達志影像)

月內就受理52案，是過去該條例上路7個月才達成的目標。

「都市更新條例」修正案延宕逾7年，總算在今年1月三讀通過，11個子法也已經完成9個，若地方政府的修法速度也能跟上的話，預期未來1年都更案會逐步開花結果。至於住都中心則是公辦都更案的主要推動者，希望藉由住都中心實際都更操兵，進一步滾動周邊的私有都更案。

為了讓大眾更了解「都更三法」，《台灣銀行家》特別專訪政務次長花敬群，詳述與舊法的差異與影響，以及危老10%時程獎勵有「落日」等問題，甚至是三法到位後的下一步該何去何從，以下為精彩摘要：

**Q 《台灣銀行家》問（以下簡稱問）：今年1月在立院三讀通過的「都更條例修正案」，與舊法最大差異在哪裡？**

**花敬群答（以下簡稱答）：**此次修法最重大的改變，包括「容積獎勵明確」、「簡化審議時程」以及「對於不同意戶的3加1處理機制」等，其中為了執行「容積獎勵明確」，將舊法容積獎勵採取的「審議制」改為「行政審

查」，只要符合法規就給容積獎勵，不會有過往委員特意刪減的情形出現。

簡單來說，過往容積獎勵申請上，除「筆試」外，還要「口試」與「面試」，後兩者會存在印象分數及人為因素，但修正案通過後，申請容積獎勵只要通過「筆試」，減低人為操控的因素，且此舉也可簡化都更時程。

都更審議委員會同時進行優化升級，在功能上改為解決問題。就是把都更爭議解決掉，功能在幫忙處理不同意戶的協商，主要負責執行3加1的機制。

首先，針對沒有取得百分百同意的都更案，必須要將都更計劃送到地方政府的「都市計畫委員會」進行審議，此舉為避免惡意圈地，若都更計劃審議通過後，要再送至地方政府的「都市更新審議會」，由專業人士以合議制認定與審議都更範圍是否合理，倘若審議過程中出現爭議，不同意戶仍堅持不參與都更，就要舉行聽證程序，釐清問題根源，若上述三道程序走完，仍未達到百分百同意，地方政府要透過協商平台，在60天內決定拆除日期、方式，之後才可以代拆，同樣地，不同意戶也可趁此時提出行政救濟。

## 希望修正後的都更條例，帶給社會什麼樣的影響？

答：其實都更還是未來主軸，因為系統與程序完整，尤其此次修法過程，政府在心態上將都更視為「公共事務」，而非過去的「民間事務」，只不過，目前「危老條例」的時程獎勵已經進入最後一年倒數，因此，有許多無法達到百分百的都更案自行切割，將百分百同意的部分改走危老，這其實是可預期。

此外，都更條例修正案是1月通過，子法歷經半年逐步到位，但還需要地方政府修法腳步加快，未來1年的操練過程中，會將都更的好處，包括容積獎勵比較高，租稅減免比較多，但審議時程沒有比危老困難等面向告知社會後，相信都更案的數量將逐步增加，期望後續引發更多「學習」、「羨慕」跟「嫉妒」的效果。過去都更案速度緩慢，地主與屋主簽署同意書並不積極，但新法上路後，效率提高，相信簽署同意書的乾脆程度也會跟著提高，產生良性循環。

## 目前危老案申請熱度超過都更案，業者更疾呼希望延長10%時程獎勵，可否分享目前危老條例上路後的申請情形？

答：的確，今年的危老申請案如雨後春筍般接連冒出，危老條例是2017年5月上路，前7個月累積受理件數僅48件，我們了解原因後，積極改善問題，包括呼籲地方政府自治條例修法速度，以及導入金融機構，甚至適時給予租稅優惠等，也帶動一波危老案申請數量。

尤其是今年，光是5月一個月的申請件數就超過50案，已經是甫上路7個月才能達成的件數，統計至5月底，已經受理案件數達273案，核定數為148案，再加上10%時程獎勵進入倒數1年，預期今年還會有更多申請案提出，因此，年初喊出300案的目標應該可以達成。

不過，危老條例始終是階段性法規，預期時程獎勵落日後，申請戶數可能會逐步下滑，因此，此時最好能與都更接軌，將符合都更的危老案轉軌到都更條例上，甚至有機會將現行都更條例規定的最小都更基地面積1千平方公尺（約302.5坪）鬆綁下放，但不可能拉到沒有限制。

目前已先針對受理的逾270案危老案進行分析，將基地面積等各方面加以統計，進一步引導進入都更。不過，要再次強調，下放的面積不會歸零，因為內政部也不希望看到「竹竿

都市更新除了可重整都市容貌，更可有效利用土地資源。（圖／達志影像）



台灣可以借鏡日本六本木之丘成功的都更經驗，讓都市再造新生命力。(圖/達志影像)

厝」的現象，因為真的沒有道理，讓「竹竿厝」透過都更取得更多容積獎勵。

關於社會大眾關心10%時程獎勵的問題，內政部的立場相當堅定，答案都是不延長，也明確解釋都更政策其實有節奏，今年鼓勵大家積極申請危老，隨著都更法令逐步到位，將會輔導轉軌都更案，走向原本完整的系統。因此，呼籲房地產業者不用擔心，危老10%時程獎勵即將落日的問題，和後續相關的問題都已在部內積極討論中。

至於目前危老案還有需要進一步解決的挑戰，就是基地內有國有土地或國有資產的問題，目前住都中心可以跟國產署合作，由住都中心向國產署價購，再參與危老案，但是縣市有土地、國營事業等，前者需要經過地方議會，後者需要通過董事會，因此，我們仍需一點時間來努力，但這是可預期解決的問題。


### 都更三法已到位，都更政策下一步怎麼走？

**答：**其實都更最終的目標是「都市再生」，都市再生可以彰顯出都更比較有系統性的優化，例如我們可以參考日本六本木之丘成功的都更經驗。過去的公辦都更採取的模式是蓋完

賣掉就沒事了，但這還達不到都市再生的功能，希望透過更多元的方式，增加手中可運用的資源。

有別於過去只能分回原基地的新屋，現在做法上更創新，只要符合都更條件的老屋主或者屋主，可以選擇全國任一戶銷售中的住宅，與老屋屋主進行等值交換。不過，目前還有增值稅等相關稅法，以及這種模式是否符合都更條例等問題待解決。

另外亦可以運用一塊公辦都更案蓋起住宅，用公辦都更案的新屋換取鄰近的老屋，進而整合更多的都更案。至於產權價值的認定，則會由估價師透過估價方式，估出該老屋都更的價值，而非老屋的現在市值，再扣除風險與營建作業等費用，將相同價值的房子分給地主。

未來還有法制、增值稅、產權等各項問題待解決，因此是一項很大的工程，現行機制還要檢討，甚至可能發展成不動產證券模式（REITs），這是下一個都更政策的目標。但是過去沒有人敢這樣做，也沒有人曾經這樣做，因此，希望透過修法或者各項方式建立多元的都更制度，慢慢累積經驗，讓台灣的都市面貌更為多元，且富有生命力。 

\*專訪花敬群政務次長的精彩影音請上線收看



## 政策篇》

# 房地產業者提建言 都更修法注入八大新面向

都更條例過去被認為是為建商或是大財團專門量身訂作的法律，但新的修法內容針對民眾的權益，增加了相當大的保障，希望藉由把關民眾權益，讓外界對新都更條例修正案有信心，讓都市再生計劃更邁前一步。

採訪、撰文：曾一飛

「都更條例」修正案在年初已三讀通過，加上「危老條例」實施，以及住都中心成立等，如今都更三法已全數到位，將一改過往都更較令人詬病的「審議冗長」、「不確定性」等問題，甚至為後續都更案注入八大新面向，讓都更成為全民參與的活動。

營建署都更組組長王武聰表示，過去都更審議時間冗長、容獎制度不明確，造成地

主、建商以及政府等三方不信任，再加上過去公辦都更案數量過於稀少，對於整體都更無法達到起頭效應，甚至因為對於不同意戶的處理態度不夠明確，因此過去政府始終無法給人民強而有力的信心。

## 端出「容獎明確」等強大都更誘因

王武聰說，此次修法著重在八大面向，包括「增強都更信任」、「連結都市計劃」、「精進爭議處理」、「簡明都更程序」、「強化政府主導」、「協助更新整合」、「擴大金融參與」、「保障民眾權益」等進行檢討。

尤其「容獎明確」、「精進審議」以及「不同意戶的處理方式」更是重點，以內政部5月通過都更獎勵項目與額度等相關子法為例，新增「結構堪慮建築物」、「智慧建築」、「耐震設計」、「無障礙環境設計」及「協議合建」等5項容獎項目，前三項各自最高獎勵額度為10%、後兩項最高為5%，若加計既有的8項，合計超過130%的容獎項目提供實施者自行挑選，算是很大的都更誘因。



台灣地震頻繁，危老房屋的安全問題令人擔憂。(圖/達志影像)

## 挑戰篇》

# 先推危老、後攻都更 三大挑戰正待解決

據統計，目前台灣危老建物重建的申請案，全國已達273件，其中已核定148件，光今年5月單月就受理52件，是過去該條例上路7個月才能達到的目標。專業總動員的都更若能迅速進行，不僅提振民眾信心，也可讓大家生活得安心，讓高齡者在便利的居住空間中安享幸福。

採訪、撰文：沈寧靜

台灣正面臨雙老問題窘境，從人口結構來看，根據國發會公布的資料顯示，我國已於1993年成為高齡化社會，2018年轉為高齡社會，推估將於2026年邁入超高齡社會。2065年每10人中，約有4位是65歲以上老年人口，而此4位中即有1位是85歲以上之超高齡老人。

在房屋老齡化上同樣令人擔憂，尤其台北市為首善之都，但屋齡老化卻最為堪憂，屋齡

30年以上的老屋有9萬多棟，50年以上的有2萬多棟，值得政府及社會大眾關注的是，50年代末期興建的4至5樓老公寓，換算一下興建日期迄今，也差不多要50歲高齡，預計從2020年起大量加入「半百俱樂部」的房子越來越多，未來10年是高峰期，總計有4萬4,799棟，未來每年還將以萬為單位的戶別在急遽增加，北市將慢慢邁入「高齡化房市」。

可想像的是，65歲以上長者，居住在搖搖欲墜的老屋裡頭，先不論公寓爬上爬下的不便性，或是相關無障礙設施是否足夠，光是耐震或是50年以上屋齡本身有安全性等問題，在在都是挑戰。

目前都更危老進度有別於過去的牛步，件數及進度都在往目標前進，但修法內容，包含容積獎勵等等條件，民眾仍有些質疑，如容積獎勵不明確、看得到卻吃不到，以及獨厚財團，甚至是資金從何而來。

### 改建或都更誘因不強

針對容積獎勵的部分，住商不動產企劃



台北市屋齡老化嚴重，已漸漸邁入高齡化房市。(圖/今周刊)

## 資金篇》

# 臺灣金融都更公司董事長林旺根： 建立信任感加速都更

為加速都更，內政部與財政部邀集八大公股行庫等，催生了臺灣金融都更公司，藉其豐富實務經驗，對於有意改建的社區，進行評估及溝通了解，協助地主辦理重建方式及法令說明會，導入業界資源，讓都市更新可盡速完成。

採訪、撰文：趙有德

台灣受地震帶威脅、建物老化問題刻不容緩，然而過去都市更新改建推動緩慢，整合效果不彰，2017年5月，政府公告實施「危險及老舊建物重建條例」，提供容積獎勵、稅捐減免與快速審議等誘因，希望加速推動老舊建物改建。

2018年3月，內政部與財政部邀集八大公股行庫、臺灣金聯及農業金庫等十大股東，出資20億元新台幣，催生了「臺灣金融聯合都市更新服務股份有限公司」（簡稱臺灣金融都

更公司）。首任董事長林旺根經歷豐富，曾擔任台北市都市更新推動中心董事，更在先前宜蘭縣政府建設局長任內成功推動「宜蘭厝」建案，對都市更新、國有資產活化業務相當熟稔，此次接受《台灣銀行家》專訪，分享1年來實際推動自主更新重建業務的經驗，以及對後續挑戰與機會的觀察。

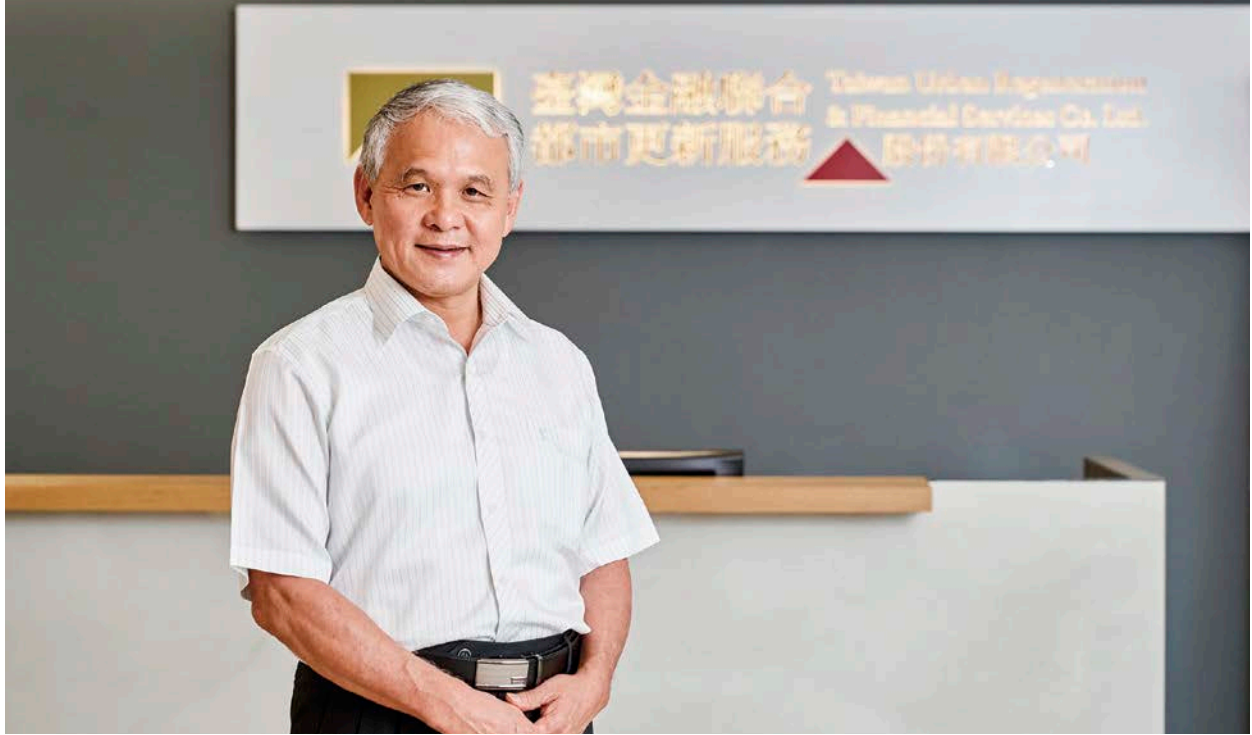
## 創造廣度與深度，提供一條龍服務

「半年內我們就在雙北開了200場說明會，基地以100至300坪、重建後1,000坪至2,000坪規模居多。我們發覺雙北地區地方政府雖培養了8,000多位危老推動師，但我認為推動工作還是相當不易。」林旺根表示，臺灣金融都更公司的成立，就是希望創造廣度與深度，從事前評估到成案，建造到後期的資金規劃介接與管理，都能做全面性的整合諮詢規劃安排，以提供一條龍的服務。

他觀察，過去都更、危老重建幾乎都是透過民間建商推動，在專業技術不足及資訊不對稱的情況下，加上都市更新近年來負面新聞頻



都更案無法順利進行的原因，除了缺乏信任感，也欠缺前期資金、專業技術人才和資源。（圖／達志影像）



臺灣金融都更公司董事長林旺根表示，將以全面性的整合諮詢，提供一條龍的都更服務。（圖／台灣金融研訓院）

傳，造成許多住戶們的信任感不足，以至於無法順利推動、執行時程冗長。

伴隨著政府給予時程、容積獎勵及稅賦等誘因，林旺根表示，改建社區住戶採用自主更新的比例的確有增加趨勢，與公司成立之初，「協助社區住戶自地自建，重建後利益全數歸地主所有」的宗旨相符。

林旺根發現，許多案件的委託人都曾有洽談經驗，但後來卻因「不信任」卻步。由於住戶們缺乏專業，對都更程序與執行專業的不理解，容易產生害怕與質疑。由於都更涉及跨專業領域，若缺乏專業管理團隊的協助，多數自力更新社區仍無力推展。

由於有公股股東做後盾，最大優勢就是「信任」。臺灣金融都更公司特別廣納多元專業人才，從建築工務到金融服務、財會規劃等，都具有豐富實務經驗，目前編制約40人，作為協助地主自地自建、提供全方位專業諮詢管理的重建平台，以及從前期整合、營建管理、融資規劃與中後段交屋、餘屋銷售及保固管理服務。

「幾乎天天有地主、營造廠、建商、建築師和估價師來我們這邊喝咖啡洽談合作的可

能性。」林旺根解釋，為了以更宏觀全案規劃的角度，提供全方位的金融、建築專業協助和統理，因此臺灣金融都更公司與目前市場上開發及管理公司的差異，就在於要創造每個環節中，無論是地主、協力夥伴、管理公司和住戶各方多贏的成果。

### 缺乏前期資金與專業，整合易破局

只是，探究過去許多案件「胎死腹中」、無法順利開發的原因，林旺根分析，除了信任感，就是缺乏第一桶金（前期資金）、專業技術人才和資源的不足。「我們知道，政府雖然有容積獎勵，但以現有建築法規以及房地產市場環境來評估，事實上，每個基地條件都不一樣。」他舉例，透天厝、公寓和老舊大樓，除了法定容積和區位條件各異，就連所在樓層也是影響價格的關鍵，因此地主跟整合人的想法經常有落差。

其次，危老重建案開發整合期各階段，包括從估價師、建築師遴選到實際設計案，加總約60到80萬元的費用，究竟由誰埋單？是「卡關」的一大難題。為此，林旺根認為，必須要



先從前期的「第一桶金」著手。「從了解案主的個人財務狀況，有房貸要先還清，中間過程牽涉個人信用跟貸款，也包括領取房屋權狀、開說明書、跟地主溝通、初步評估、研擬重建計畫、估價等都需要成本，這就是所謂的『第一桶金』。」此外，有關重建融資和財務安排，銀行站在風險控管的角度，融資額度通常會再保守「打折」，例如只貸到所需資金的7、8成，其餘缺口，必須從其他來源援引資金。

「解決這個問題不可能只靠我們公司的一己之力，需要公部門、金融機構以及其他協力夥伴的協助，才能成就都市更新的事業。」林旺根強調，雖然各級政府對自主更新多有補助，但除了補助的金額可能還是低於實際所需資金，更大的問題是，補助多是後補的模式，前期資金的墊付也讓社區居民無力或不願負擔，如何降低前期整合的風險，成為臺灣金融都更公司現階段努力突破的課題。

「我們正在把這部分處理得更細膩，包括直接開發（由臺灣金融都更公司投資，墊付不足金額，找建築師、估價師、地政士等專業人員）；間接開發則是作為平台，引進整合人、建築師和鑑價師等，把勞務變投資的股本等。」他說。



都更資金問題需要公部門、金融機構及其他協力夥伴的協助才能共同成就。（圖／達志影像）

「我們正在把這部分處理的更細膩，包括直接開發（由臺灣金融都更公司投資，墊付不足金額，找建築師、估價師、地政士等專業人員）；間接開發則是作為平台，引進整合人、建築師和鑑價師等，把勞務變投資的股本等。」他說。

## 日本代官山案例可作為他山之石

林旺根指出，從成案到興建，大概要2至3年，所以銀行從土建融的角度來看，放款傾向保守。因此，現階段他也正與董事會研議，缺口由公司做代墊或背書保證等可能性，另後續配套的合約、進度查核及工程監督等，都要做得更到位，「當案量累積到一定程度，甚至可以建置公開銷售平台。」

回顧早期台北市「內湖合家歡社區」都更案及現行「蘭州-斯文里整宅」都更案的推動，都有政府力量介入引導。林旺根認為，仍然必須建構全面性、順暢運作的長期模式，市場才會越做越大；讓他印象深刻的是，1980年發起、2000年完成大型社區更新案例的「日本代官山ADDRESS都市更新案」，除了以社區住戶組成「更新會」擔任實施主體，更進一步引進東京電力公司、大成、鹿島等民間建設公司的資金參與投資。雖然國情、法規機制不盡相同，但可做為他山之石，提供公、民利益結合的參考。

目前，臺灣金融都更公司規劃提供的服務內容有六大面向：

### 一、前期墊款：

臺灣金融與重建基地範圍內全數地主簽訂重建委託契約後，隨即進行新建工程相關等一切事宜；考量現行狀況是，地主於建案期間個

## 中央及雙北補助自主更新費用一覽

單位	重建補助金額	相關規定
內政部 營建署	1.事業計劃：上限500萬元 2.權變計劃：上限300萬元	中央都市更新基金補助辦理自行實施更新作業須知
台北市	1.設立都市更新會：上限80萬元 2.事業計劃：上限250萬元 3.權變計劃：上限250萬元	台北市協助民間推動都市更新事業經費補助辦法
新北市	1.初期作業費用：上限20萬元 2.設立都市更新會：上限110萬元 3.事業計劃：上限250萬元 4.權變計劃：上限250萬元	新北市政府協助民間推動都市更新補助要點



資料來源：臺灣金融聯合都市更新服務股份有限公司

人的財務規劃及負擔，銀行授信核准後還需等原有舊屋拆除完畢後，融資款項才會到位，因此前期費用會由臺灣金融代位支應，以確保建案不受延宕、順利進行。

### 二、金融服務：

提供相關貸款試算、貸款方案（包含利率、年限、風險控管、完工後月付金），並且協助媒合銀行（協助提供貸款金融機構所有權人資料）等顧問評估諮詢服務。

### 三、融資嫁接：

協尋媒合金融機構，以及協助爭取銀行業提供優惠營建融資方案，與建案完工後的專案房貸給原所有權人（地主）。

### 四、前貸處理：

協助處理所有權人（地主）重建前原有不動產的貸款轉貸，以及其他相關事宜等。

### 五、貸款協助：

重建過程中的差額價金找補、增購、期間安置費用（或安置補助差額）所引發的所有權人申辦貸款額度試算方案與協助。

### 六、財力分析：

案內土地及建物所有權人若提出有意願選配後差額價金找補、增購、安置差額貸款

者，則徵得該所有權人同意取得其債信及所得等，進行土地及建物所有權人財力分析。

## 做好協作平台，解決「人老屋也老」問題

林旺根說，台灣邁向老齡化社會，「人老屋也老」，臺灣金融都更公司的角色就是「協作平台」，開啟協助地主進入重建大門，目前對於有意願改建的社區，在經過評估及溝通了解後，會協助地主或報案整合人辦理重建方式及法令說明會，並依照社區整合程度導入業界資源。

這些業界資源包含：建築師、估價師等協助，提供地主了解都更及危老重建正確且有效的管道。同時間，透過公股銀行投資背景所建立起的信賴感，擔任住戶橋樑，與都更專業團隊和技術人員密切交流，建立起完整流暢的都更產業鏈，擴大都更危老的市場及加速執行能量。

林旺根也強調，臺灣金融都更公司僅收取合理管理服務費，將改建利潤回饋地主，往後也將盡全力維護並積極為住戶爭取合理的權益，扮演著替地主把關的重要管理角色。

\*專訪林旺根董事長的精彩影音請上線收看



## 資金篇》

# 土地銀行力推都更危老 運用不動產業務經驗相挺

政府推都市更新，老行庫積極響應，最經典的案例為正義國宅都更案，在土銀協助下籌辦聯貸，讓紛擾許久的案子終於動工。都更近年來已成趨勢，土銀運用不動產核心業務經驗，協助都更危老個案重建，以實際行動支持都市再造。

採訪、撰文：廖和明

不動產專業銀行——土地銀行除了貫徹政府賦予推動住宅、土地政策，發展國民經濟建設等專業銀行的使命外，更積極運用不動產專業利基，積極推動都市更新、危老重建等政策。土地

銀行董事長黃伯川接受專訪指出，土銀除了配合政府政策推動都更危老重建業務，更會配合相關專案融資辦法，結合總行、分行力量齊心協助相關業者，提供融資、信託等金融全方位的服務，並運用既有不動產的核心業務經驗相挺推動。



土地銀行董事長黃伯川表示，土銀將全力配合政府政策，協助推動都市更新。（圖／台灣金融研訓院）

## 積極運用生態系服務

黃伯川強調，土銀積極配合政府推動都更與危老重建政策，除了興建與重建相關所需費用融資外，現在更積極運用生態體系服務，提供都更危老的金融服務與協助。

其中，因應長照、生技醫療與人工智慧的新創重點產業之推動，針對都更危老重建後，規劃為健康醫療等銀髮住宅的個案，除融資外，亦可提供相關安養、醫療、長照等受益憑證之金融產品的完整金融服務。

而在關於商業區與工業區的都更危老案，在個案重建完成後可架構金融服務平台，如：提供企業經營結構、財務以及信用風險評級等數據與分析程式，提供招租或出售之專案融資，並可輔導特定資格之承租（購）企



土地銀行以不動產專業銀行的角色，為建商及居民提供融資、信託等金融全方位服務。(圖/達志影像)

業，使之逐漸形成金融生態系，同時拓展銀行中小企業金融服務規模。

在政府的社會住宅政策上，公辦都更案或有公有土地參與都更危老之個案，常見的執行條件是由開發商設置社會住宅。因此，銀行業亦可延伸後續管理費代收與保管、社宅租金代收付與保管以及提供社宅承租人個人金融之完整金融服務。

**借鏡日本等先進國家，黃伯川建議，政府於推動都更危老重建的同時，可採用「開發型不動產資產證券化」及「不動產管理處分信託」的金融工具。**

簡言之，即是將該重建案變成法人或基金之型態，藉由金融工具的包裝讓整個開發案變成投資標的，而未來所有權人持有的即是類似受益權證，而非權狀。透過此種金融工具讓地主追求永續經營的穩定報酬，而非資產處分價差的資本利得，同時也增加銀行參與都更危老金融的深度與廣度，提高銀行收益。

## 知名都更案例皆有著墨

深入提及都市更新業務，黃伯川說，土銀

為國營之不動產專業銀行，都市更新業務於市場居領先地位，過往承作相當多的知名案例。

首先是海砂屋與921震災後進行重建的**自辦都更案「晶宮大廈」**，該件都更案，歷經十年終於完成，**為全台北市第一件由住戶自籌資金、自力完成的自辦更新案。**

該案於1995年間住戶發現疑似海砂屋後，即開始啟動重建計劃，但因受到部分住戶反對而暫停，921地震後經政府判定為須立即拆除之建築物。住戶於成立更新會後，著手透過都市更新方式重建，惟未能即時運用921震災臨門方案取得資金重建，但又面臨不願意配合重建住戶之抗爭情事，導致取得銀行融資困難度提高，在土銀協助更新會取得融資後才得以重建。

另外一個全國知名、地段佳的都更案即是「正義國宅」，該案為台北市大安區懷生段二小段16地號等6筆土地都市更新案，因921震災後計劃以都更進行重建，期間經歷地主遭槍擊之社會事件，引起社會關注，延宕近20年終現曙光。

該案整合及都更程序因涉及部分土地為國有地的產權，及槍擊事件造成都更之路風波不斷，直到2016年9月台北市政府才以有條件通過

## 《資金篇》

# 優化內部&提升競爭力 臺灣企銀加速都更融資速度

臺灣企銀雖然以國內唯一的中小企業專業銀行而立足多年，但仍以創新的思維發展多樣且兼具社會公益性的商品。現在更鎖定都更危老，在去年底成立「創新金融專案辦公室」，積極強化都更危老業務，以更貼心的服務，協助臺灣盡速改造都市面容。

採訪、撰文：廖和明

全國唯一的中小企業專業銀行臺灣企銀在董事長黃博怡於2017年11月底上任後，先帶來有溫度的金融商品銀色之愛信用卡、有溫度的公益銀髮樂齡學堂，接著下來則是開始打造金融產品創新，鎖定都更危老，結合綠色金融、銀髮金融、文創金融，並在去年底成立「創新金融專案辦公室」，積極強化都更危老業務，希望打造臺灣更好的市容。黃博怡更藉由積極與內部溝通，讓臺灣企銀上下都能了解臺灣企銀在台灣社會獨特且不可或缺，同仁應該珍惜這份對社會有意義、有價值的工作，齊心協力為廣大的小微、新創與中小企業提供貼心到位的服務。這是讓臺灣企銀持續向上提升最有效的方法。

黃博怡除了帶來過往的國際視野，更藉由總經理施建安以往長期在彰化銀行的豐富經驗、幾位副總經理長期在授信等方面的核心競爭力，再加上張志堅副總督導的「創新金融專案辦公室」配合在金融界素有都更金融先驅的陳銅溪主任，共同深耕臺灣企銀的競爭力。

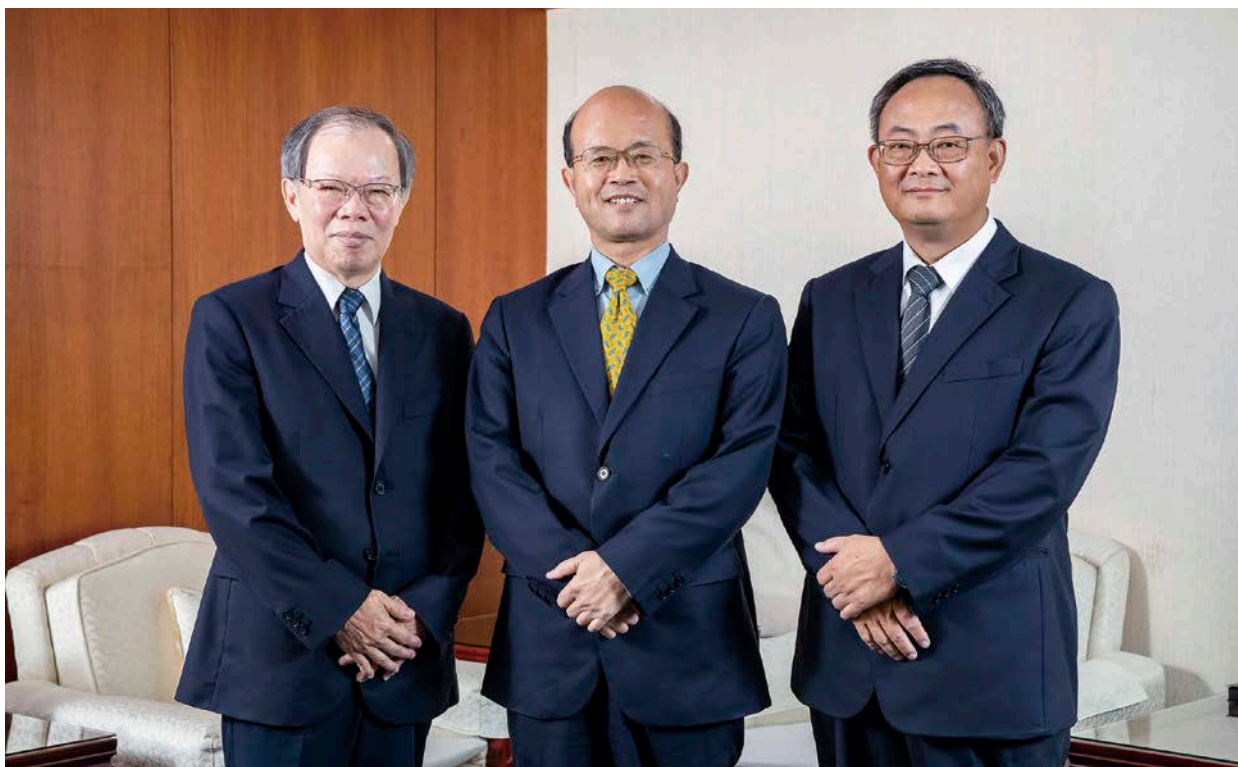
臺灣企銀藉由「鐵四角」的戰力，漂亮轉身，都更危老的進度更是「衝、衝、衝」，預

計今年8月就將突破年度目標的百億元，朝150億元邁進，接下來更將鎖定工業廠辦的都更危老前進，立志能為工業廠辦都更的第一品牌，8月位於新莊的新北第一件即預計啟動。

目前創新金融專案辦公室已經接洽辦理2件工業區廠房重建案，分別為「林口工二工業區廠房危老重建案」、「新莊化成工業區廠房危老重建案」，未來臺灣企銀將深入有都市更新意願的社區及工業區等，結合「融資、信託、綠能、銀髮」等多元創新方式，輔以建築經理公司專業管理及續建等機制，協助各類型都更危老運作更為順暢安心。

黃博怡說，過去曾經到日本實際觀看都更的實例，日本在都更過程中，專業金融機構的加入發揮相當重要的功能，日本郵政及東京車站附近，就是一個相當好的都更成果，留下了歷史立面，後面則是現代化大樓，並採用智慧建築，兼顧科技進步跟人文溫度。

因此，臺灣企銀的都更危老不是單純的都更危老，而是以前瞻的思維，考量了科技、人口結構變遷、互動溝通、智慧建築等方面當作基本信念，也就是引進一個全新的概念。



黃博怡董事長（中）與張志堅副總經理（右）、陳銅溪主任（左）與同仁們一起為都市更新、危老重建打拼。（圖／台灣金融研訓院）

## 協助小微企業與新創事業取得營運資金

施建安則是以優越的外匯、財務操作能力，強化「資金活水、借力使力」。他說，臺灣企銀秉持中小企業專業銀行精神，致力照顧小微企業的資金需求。在公股銀行中，雖然資本規模最小，但中小企業貸款占總放款比重排名第一，中小企業融資家數排名第二，中小企業放款餘額排名第三。

現在臺灣企銀更推出融資金額、戶數成長的「三年中期計劃」，積極協助小微企業與新創事業取得營運所需資金，鎖定資本額3,000萬元以下的中小企業，量身訂做推出「小微+新創·活水倍增」專案貸款，希望達成「小微新創融資家數倍增、千億活水協助中小企業」的目標，深耕中小企業。其中，中小企業放款戶數要倍增至50,000戶，也就是新增25,000戶，並新增1,000億元的放款量。

**施建安說，在知識經濟時代，無形資產夾**

**層融資等新型態的投融資模式愈形重要，臺灣企銀以專業銀行照顧新創事業的精神，積極推動無形資產融資**，在多次與工研院商議與規劃後，將與工研院合作，辦理無形資產融資業務，並獲得信保基金的大力支持，而「無形資產夾層融資業務」的開展，將讓新創事業順利取得資金支援。

另外，臺灣企銀於去年10月成立創投子公司，目的除由臺灣企銀提供中小企業中長期融資業務外，也能藉由參與早期投資，達到銀行與客戶雙贏，更使臺灣企銀建立與客戶間緊密的夥伴關係。未來銀行與客戶之間除了融資外，銀行也可能成為客戶的股東，分享營運的成果。創投子公司近期提出的「轉骨登峰投資專案」，即以股權投資方式，協助中小企業即時取得轉型升級、創新發展或傳承接班所需資金。

在輔導上面，臺灣企銀加強中小企業融資諮詢服務，協助提供中小企業中、長期融資，以改善生產設備及財務結構，後續應可持續拓展服務功能及範圍。

另外，臺灣企銀更辦理「中小企業融資、輔導」系列巡迴列車講座，並結合外部單位，包括中小企業聯輔中心、管科會、創新創業總會等單位，合作辦理全國巡迴融資實務及二代接班等系列講座與論壇。協助中小企業因應「跨世代、跨領域、跨地域」（世代傳承、創新轉型、國際化）的發展難題及融資挑戰，目標是在3年內，巡迴講座預計辦理60場，輔導人數約計6,000人。

### 簡化申請流程 積極推動都更危老

張志堅是企金督導副總，負責深耕小微、新創，以厚植核心競爭力，近年則是積極將都更危老的觀念內化，並將服務的觀念、想法深化於



臺灣企銀施建安總經理表示，臺灣企銀秉持中小企業專業銀行精神，致力照顧小微企業的資金需求。（圖／台灣金融研訓院）

銀行內部，同時舉辦了相當多的訓練及講習，就是要藉由125家分行的實力，讓客戶得以蜂擁而來，而在當中如何壓低風險、調整細節，就是成功的關鍵所在。

首先，就是讓客戶的申請簡化，這方面要在便利客戶、符合法規上調整；另外，在改變責任歸屬方面，過去針對授信案若列入逾放，都需要追究責任，現在則是因應國家政策，若是正確執行、沒有故意、沒有偏差，即使出現倒帳，都不會追究責任，這部分就是讓員工得以認真做業務，也會跟信保基金溝通，做一些調整跟落實。

張志堅強調，進入臺灣企銀已經34年了，現在隨著完成都更危老的政策，更積極協助都更危老更加順暢，住宅也要考量未來都更數十年後的再次都更，而工廠廠辦的都更，亦可以藉由資產證券化，讓都更更加順利，但這都需要時間發酵，因此臺灣企銀藉由125家分行，以行員當觸角，積極推動都更危老業務。

張志堅說，以受訪當日下午就在銀行內部舉行的座談會為例，內容就是介紹韓國中小企業銀行的實際執行、專業分工等面向。

### 「快、易、通」差異化創新服務

對於臺灣企銀設立「創新金融專案辦公室」的緣起，陳銅溪說，「創新金融專案辦公室」的設立任務就是對於「都市更新與危險老舊建築重建」、「綠色金融」、「文創產業」等貸款的扶持，一般都更會再加上文創金融、綠色金融等層面，若是工廠都更則是加上種電儲能，這可說是「都更2.0」，下一步更將成立「都更智慧聯盟」，讓臺灣企銀打造出都更危老的生態系，成為武林盟主。

在都更能力上，臺灣企銀受到外界的大力肯定，陳銅溪說，臺灣企銀是以「快」、「易」、「通」的差異化服務，獲得客戶認同及肯定。

**「快」**，代表的是設立創新金融專案辦公室，專責辦理評估規劃，加快辦理時程。由於重視辦理都更、危老重建貸款的金融機構不多，臺灣企銀為其中最為積極辦理之行庫，特別成立創新金融專案辦公室，直接向客戶提供專業諮詢服務及規劃建議，減少營業單位因相關業務熟悉度不足，而延誤辦理時程，提升作業效率，等於是

由總行領頭，帶領業務向前衝。  
**「易」**，則是都更實務經驗豐富，解決客戶疑惑，讓都更、危老重建變容易，陳銅溪業界經驗20多年，嫻熟相關業務操作，有都更界導師的美譽，幾個著名的個案，如台北市尚華仁愛大樓都更案、永春社區（內有都更受害聯盟彭龍三）都更案、水源路四、五期（跟斯文里一樣均屬整建住宅）都更案均由陳銅溪協助完成，更增加客戶對臺灣企銀的信賴感。

**「通」**，則是提供完整都更危老重建前、中、後期各項資金融通服務，讓客戶無須擔憂資金籌措，一路暢通。臺灣企銀提供重建前、中、後期完整融資服務，如：購地（屋）融資、建築融資、重建周轉金貸款、合建保證金貸款、代償其他金融機構債務、分戶貸款、現有房貸等，對於社區自辦都更（即地主自力更新），臺灣企銀更可最高提供全額融資，讓客戶獲得充沛資金融通，得以無後顧之憂。

另外，陳銅溪說，臺灣企銀的融資、信託架構完善，保障全案得以順利完成重建。臺灣企銀可透過信託機制，將重建基地、原有建物、建造中及已完工之建物納入信託財產，建造執照起造人變更為建經公司，產權獨立，保



臺灣企銀的融資、信託架構完善，可保障都更重建案順利完成。  
（圖／達志影像）

障全案進行不受外力干擾。

此外，可以將借款人自有資金、銀行融資款項、預售房地款設立信託專戶控管，全案資金流向明確、專款專用。另外，則是納入續建機制，於興建期間，借款人若興建資金不足或貸款未按時履約繳息等情事時，得啟動續建機制將未完成工程續建完成，降低全案的風險。

陳銅溪強調，臺灣企銀的都更不單單是融資，而是提供全方位的解決方案，可以協助資源整合、資源輔導等等，像現在的工業廠辦都更就會協助打造成為國際大廠的研發中心來努力，藉由清楚定位協助所有廠商，讓臺灣企銀更貼近土地。

黃博怡最後說到，未來更要帶領所有行員幫助小微、新創企業，且是義無反顧、責無旁貸地前進，希望能讓所有客戶洞悉價值，而非決戰於價格，是以社會使命感當做第一要務，要把事情做好、做對，提供的不僅是有價值的服務，更是物超所值、有溫度的服務。



## 新面貌篇》

# 台灣金融研訓院院長黃崇哲： 重審不動產觀念，居住更有尊嚴！

為解決都更執行困境，「都市更新條例」修正案已於1月30日經總統公布施行，金融研訓院院長黃崇哲觀察指出，都更改建後利益分派的不確定性，是導致許多都更案紛爭的原因，期盼透過公辦都更策略，讓過程更透明化，使民眾享有更好的居住環境，有品質的好生活。

採訪、撰文：蘇偉華

台灣紛擾許久的都更及危老議題，過去因為政策的不明朗，導致台灣的都市計劃停滯不前，影響甚鉅。我們眼前所見的是——老人住老屋，嚴重的雙老問題，就像一隻巨大的灰犀牛，正衝擊我們本該安全無虞的居住生活。

過去都更條例從1998年公布施行，至今已20餘年，歷經8次修正，期間遇到文林苑事件、709號解釋，從2012至2018年幾乎停擺。全面修正業經2018年12月28日完成立法三讀程序，今年1月30日總統公布施行。我們何其有幸，在都更三法三管齊下，漸漸翻轉台灣城市與經濟的新面貌。

為了凝聚社會共識與價值，降低年輕人「住」的焦慮，維護基本居住權的尊嚴，台灣

金融研訓院院長黃崇哲，特別關懷都市再生等相關議題，尤其他觀察台灣都市計劃發展多年，同時也是都市及區域規劃研究所博士，專長就是財政規劃與都市發展，加上過去有地方局處長的資歷，擅長從不一樣的視野來看台灣的房市發展。

## 50年老屋充斥安全疑慮

黃崇哲分析，台灣的不動產大致分為兩大類，包含商用不動產以及住宅不動產，商用不動產像是辦公大樓、百貨商場以及購物中心等，住宅不動產也就是社會大眾所熟知的住家用途。至今有很多的公寓、華廈以及大樓，興建時期大多落在台灣早年經濟起飛時期，換算

政府應該想辦法提供一個有尊嚴的生存空間，讓國民生活更安康。（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

# 涼夏悅讀好時光 · 禮上加禮享好康

訂閱雜誌一年12期 贈 好書2選1  
再加碼贈 好禮1+1

## 好書2選1

《財務報表分析寶典》  
售價 600元 / 2019.3月出版  
《公民財政》  
售價 320元 / 2019.2月出版



## 好禮1

**TECO東元手持式掛燙機**  
(XYFYG101)

- 市價1,300元
- 快速蒸氣，約30秒出蒸氣
- 搭配刷子，可輕鬆除去衣物表面毛髮、灰塵
- 大容量水箱，可連續整燙5~6件衣服
- 透明水箱，水位清楚，無水可即時加水
- MIT台灣製造，品質保證



## 好禮2

**勳風14吋360度3D氣旋立扇**

- 市價1,300元
- AS五葉扇設計，風量大又柔順低噪音
- 專利集風網罩，風量風距增加50%
- 加強室內空氣自然對流，可達20公尺以上
- 台灣製造



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](http://www.tabf.org/FBS)  
服務專線：02-33653559 傳真：02-23635625 E-mail：[siven@tabf.org.tw](mailto: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。

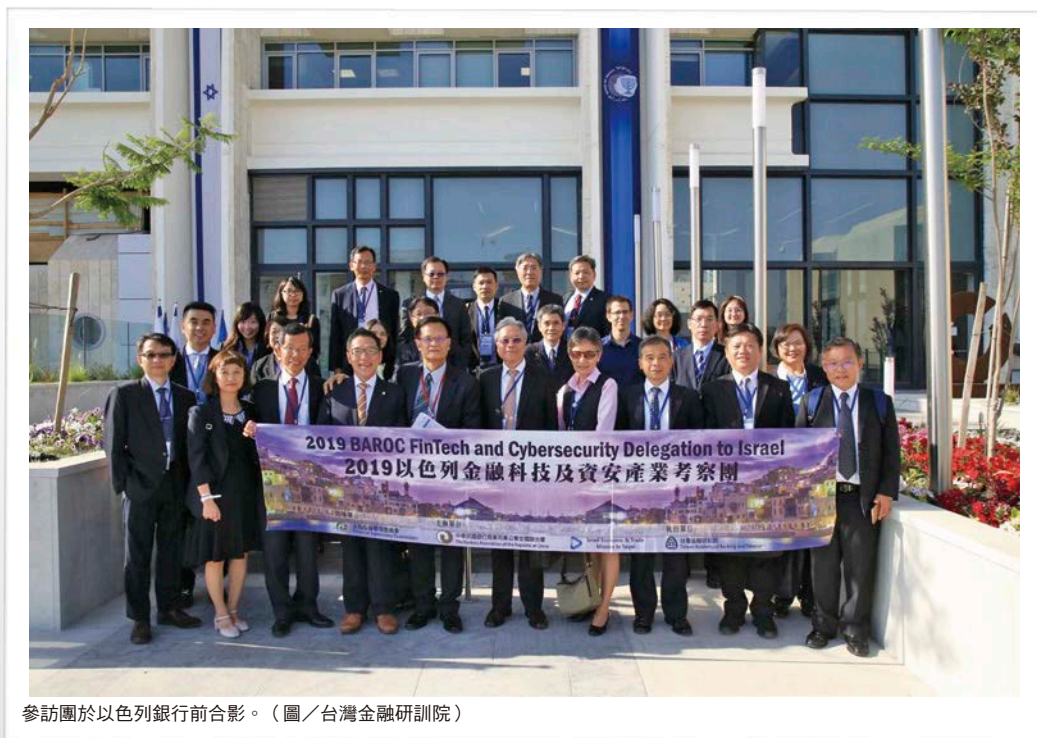
# 拚全球 FinTech 與資安強國 以色列這樣做

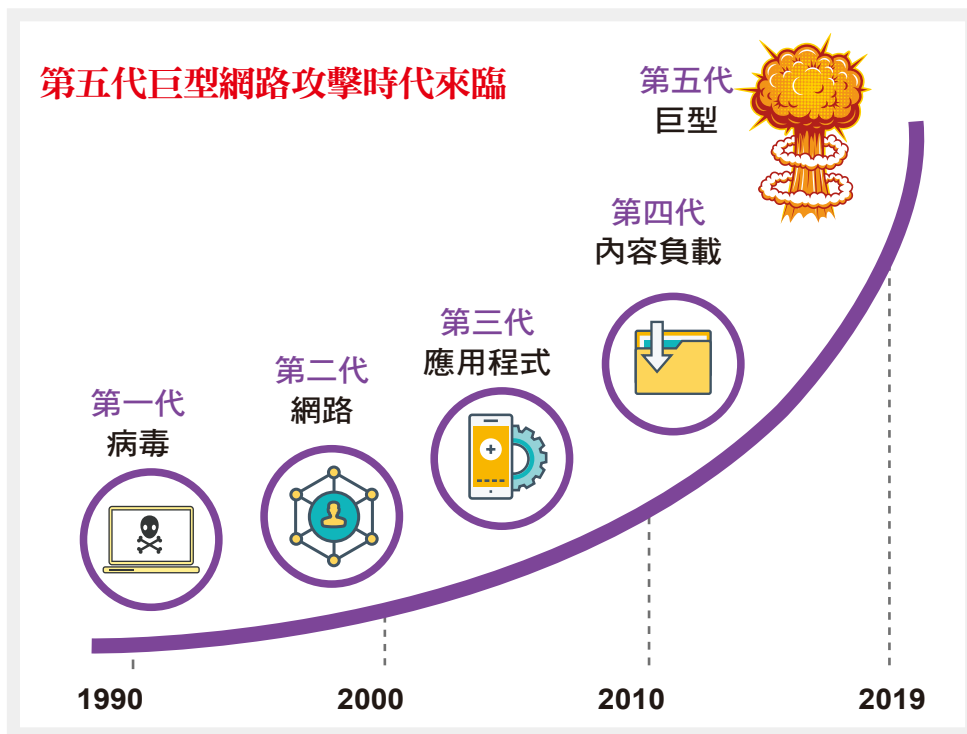
以色列近年來在 FinTech 領域迅速崛起，不僅政府透過金融創新改革政策讓銀行體系更健全，甚至有專責的產業園區與緊急應變中心等機構，創新能量世人有目共睹，他們到底如何做到？值得大家一探。

撰文：張凱君

以色列位處西亞，西濱地中海，距離台灣約 8,000 公里，國內缺乏天然資源，外有強鄰虎視，國險而民附，實與台灣多所相似。就金融產業的發展經驗而言，以國政府透過金融創新改革政策，一方面讓銀行體系更加健全，同時加速推動金融科技，使以色列一躍而為 FinTech 強國的過程，頗值台灣借鏡學習。

有鑒於此，中華民國銀行公會與駐台北以色列經濟文化辦事處再次攜手合作，於 5 月下旬啟動「2019 以色列金融科技及資安產業考察團」，安排國內產官高層遠赴以色列，與當地多家國際知名金融科技及資訊安全廠商深入交流，並透過實地參訪數位金融特色銀行，如 Hapoalim Bank (以色列的主要銀行之一)，及





資料來源：Check Point

位於南以色列沙漠城市貝爾謝巴 (Beer Sheva) 的網路星火產業園區 (CyberSpark) 與網路緊急應變小組 (CERT) 等機構，冀能全面了解該國金融科技暨資安產業生態圈。

## 人才鼎盛，資安產值占全球逾1成

以色列的資安產業人才鼎盛，技術先進，產值占全球 1 成以上，孕育出不少國際級資安廠商。例如 Check Point 即是針對政府與企業提供網路安全解決方案的資訊安全設備供應及服務商，其次世代防火牆技術可將惡意軟體、勒索軟體與其他攻擊阻絕於機構外部為其產品特色，高攔截率為其主要目標。要達到這個目標並不容易，特別是隨著時間經過與技術演變，時至今日，資安攻擊已進化到第五代，其特性包括規模更大 ( 跨國與跨產業 )，國家資助的高價值科技、毀滅性攻擊、與攻擊面向更為多樣 ( 網路、終端

設備、雲端、移動裝置)。換句話說，當員工連上公司網路或遠端設備、使用雲端應用或利用智慧型手機處理公司資金時，都有遭受駭客攻擊的可能，手段包括電子郵件、網頁與惡意應用程式等。只具備偵測功能的資安技術，恐無法有效面對第五代網路威脅；相應的第五代資安技術必備的核心能力，則包括即時威脅防禦、威脅情資共享與全方位安全防護。

Radware 是全球領先的虛擬數據中心、雲端應用交付與網路安全解決方案供應商，DDoS ( Distributed Denial-of-Service, 分散式阻斷服務 ) 的偵測及防護為其最著名的產品及服務。針對現在越來越普及的雲端服務應如何防護 DDoS 攻擊，該公司專家表示可從三方面著手：第一、與機構本身業務流程結合；第二，確保於攻擊中仍可提供服務；第三，與機構本身資安系統進行整合。Radware 的現任執行長 Roy Zisapel 在簡報中分享了自身經歷，他在以色列

# 美中貿易戰綜合座談 關稅戰無助於解決貿易赤字！

美中貿易戰牽動台灣金融業布局，業者必須嚴正看待貿易戰對台灣長期的影響，尤其是台灣接单、中國生產、外銷美國的三角貿易和供應鏈架構，勢必有所調整，未來也會牽動到台灣金融業對放款的态度，台商走向必將列為觀察重點。

採訪、撰文：趙有德

近半年來，美中貿易戰不斷有新進展，台商開始出現回流、中國大陸經濟情勢內外承壓，更牽動台灣金融業的經營布局，台灣金融研訓院為更深入延伸研究，吸取多方專家觀點，特於6月14日舉辦「中國大陸經濟金融情勢綜合座談交流」閉門會談。

這場會談由台灣金融研訓院院長黃崇哲主持，主講人為紐約市立大學經濟系教授、身兼世界銀行特約顧問及全球台灣研究中心顧問周鉅原，與談貴賓包括：台經院副研究員盧俊偉與中經院副研究員吳明澤，以及台灣金融研訓院金融研究所副研究員謝順峰。

會中深入探討四大議題，包括：「貿易戰下台灣的機會與挑戰?」、「美中貿易戰下中國大陸內部金融風險探討」、「中國大陸經濟發展

與金融市場之可能困境與風險」、「台灣金融業在當前(美中競爭)局勢下之可能商機與風險」，當天與會者討論熱烈，以下為精彩內容摘要：

台灣金融研訓院院長黃崇哲開場即表示，今年1月，金融研訓院舉辦「貿易戰之國際經濟新局與台灣因應策略」研討會，當時周鉅原教授帶來許多在美國華盛頓的第一手觀察，由於川普的美國關稅政策比歷任總統更靈活，期許透過這次閉門會談的交流，讓金融研訓院吸收更多能量，以期讓後續相關研究步驟更扎實，提供各界人士參考。

## 貿易戰導致美中兩敗俱傷

周鉅原指出，美國總統川普上任後，隨即



周鉅原教授(右)綜合解讀各項量化指標，認為美中貿易戰短期內仍屬兩敗俱傷之象。(圖/台灣金融研訓院)



美國計劃對3,000億美元的中國商品徵收關稅，將會嚴重打擊民生消費用品。(圖/達志影像)

退出跨太平洋夥伴協定 (TPP)，這是他送給中國最大的禮物。

「我們心知肚明，『項莊舞劍，志在沛公』，關稅戰爭無助於解決貿易赤字。」周鉅原認為，包括工業生產技術、智慧財產權保障，還有強制性技術轉移，以及中國對WTO的承諾履行程度，歷任美國總統對這些結構性問題可說「睜一隻眼、閉一隻眼」，也因此外界能理解，甚至贊同川普的做法。

周鉅原從數據指出，比較美、中兩國的關稅壁壘，但「美國仍比中國開放」，2018年美國對中國課平均12.4%關稅，中國對美國卻課將近20%。今年4月15日，美國公布最新第三批關稅加徵排除產品清單，卻又立即在5月初宣布加徵2,000億美元的中國進口品關稅，全面升至25%，周鉅原綜合解讀，從GDP、進出口等量化指標來看，短期內是「兩敗俱傷」。

## 台灣受惠於轉單效應

周鉅原分析，川普在宣布2,000億美元的中國商品徵收25%的關稅政策後，隨即責成美

國貿易代表辦公室 (USTR) 再計劃對3,000億美元的中國商品徵收關稅。由於這份清單，幾乎覆蓋所有中國輸美的商品，將嚴重打擊民生消費用品，包括手機、筆記型電腦、玩具、遊戲機、電視、服飾和鞋類的競爭力，引起產業界一片譁然。

由於美國行政程序所需，USTR必須在6月下旬舉辦「301條款」貿易法案聽證會，聽取美國零售商、製造商和其他企業的相關證詞。周鉅原表示，包括沃爾瑪和各大玩具、家電產業等，由於業者哀嚎「災情慘重」，屆時應會排除一些產品，但仍要看川普最後如何拍板。

中國則已決定對美國啟動第三輪報復。「我個人認為，假定這場貿易戰爭可以解決結構性和制度性問題，打下去長期還是會有正面發展，但要看兩個領導人——川普和習近平的造化，看他們如何達成協議。」

周鉅原觀察，中國有強硬派跟溫和派，但美國兩黨領袖對中國加徵關稅的看法卻相當一致，因此川普是受到支持的。他重申今年初研討會的看法，美國對台灣、南韓及東南亞貿易進口增加，轉單效應明顯，台灣因與

中國對美貿易出口的產品重疊比例相當高，因此受惠。

他也提醒，必須嚴正看待貿易戰對台灣長期的影響，目前台灣將近6成出口是中間財，短期內即使有轉單效應，但台灣接單、中國大陸生產、外銷美國的三角貿易和供應鏈架構，勢必要調整。

### 「稀土」制裁策略恐難成功

至於外界盛傳，中國大陸持有的巨額美國公債可能成為美方戰略弱點，周鉅原持相反觀點，他表示，世界上前六大中央銀行彼此都有密切聯繫，「一定會出手承接，日本央行高層就表態過。」因此中國若這麼做，反而會造成自身外匯資產損失。

周鉅原強調，根據資策會報告，資訊類產品目前在國內生產只有5%，這樣的生產方式勢必要調整。另一方面，台灣也必須取回在

經濟上的角色，「CPTPP(跨太平洋夥伴全面進步協定) is a must for Taiwan，我個人認為必需，但重點是怎樣去做。」

特別的是，習近平日前視察稀土產業，被外界認為是制裁美國的重要貿易武器，周鉅原甚至還去找材料力學專家請益，但結論是「應該不會成功」。

理由有二：第一，2010年中國與日本在釣魚台引發衝突，當時中國就以「稀土」制裁過日本，時任美國總統歐巴馬就曾表示：「Wake up call」(這是警訊)，這些年來，他相信美國已有所準備。第二，97%的稀土都可以回收再利用，因此對美即使有威脅，但對科技產業來說，並不會有致命打擊，只是成本將提高。

### 中國中小型銀行經營風險仍高

謝順峰則從包商銀行5月24日被政府接管為例，提出美中貿易戰下的中國大陸內部金融



中國將稀土產業視為制裁美國的重要貿易武器，但成功率可能不大。(圖/達志影像)



中國的地方銀行財報透明度不佳，發生問題的機率高。(圖／達志影像)

風險探討，他認為，接下來可密切觀察兩個時間點，包括6月17日開始的美國「301條款」公聽會，以及6月28、29日川普及習近平在G20會議後的協商進度。貿易戰對中國經濟固然是直接影響出口，心理層面的衝擊更不可忽略。如投資與消費意願，以及提高了市場對中國大陸經濟發展前景的疑慮。

謝順峰表示，包商銀行接管事件發生後，中國人民銀行、銀保監會、證監會雖強調只是個案，目前中小型銀行流動性充足，但地方性質的城商行與農商行，由於受限業務及地緣條件等限制，經營風險仍然偏高，必須拉高層級觀察，留意美中貿易衝突加劇對中國實體經濟趨緩，及消費投資信心的衝擊與連鎖反應，金融業者更要留心並追蹤中國相關曝險部位或交易對手風險。

吳明澤則指出，「結構性問題在高經濟成長時被掩蓋，經濟下滑就浮現。」中國大陸產能過剩、債務違約風險逐漸發酵，因此包括「定向降準」、中國版本的NDF(允許外匯遠期差額交割)，都看到中國開始採取有別於西方的財政手段。然而，最重要的是，中國大陸債務有6成以上資金由銀行提供，因此若發生大量違約，對銀行業衝擊很大。銀行融資屬中短期資金，卻大舉對地方政府的公共工程放款，若這樣的「錯配」制度不改，很難徹底根除風險。

「我對銀行的看法是稍微悲觀。」吳明澤進一步指出，即使政府一直抑制中國房地產泡沫化，然而一旦鬆懈，債務又會快速上升，若房價崩跌，人民還不起貸款，債務風險環環相扣。換句話說，從地方政府債、企業債到家庭債務，連鎖效應一旦隨著實體經濟下滑發生，銀行無疑是最大受害者。

他也提醒，即使不致發生系統性危機，但農商行、城商行等地方銀行由於財報較不透

明，問題仍不可輕忽，當中國GDP成長快速下滑，就會致使問題加劇，「局部、區域性的小規模危機仍可能發生，我特別擔心供應鏈引發的連鎖心理效應，若有一家倒閉，其他也會受影響。」

盧俊偉與吳明澤意見一致，認為貿易戰下，目前中國大陸經濟的確是朝不利方向發展，除非更進一步做開放跟改革，「過去中國經濟成長增速，金融放貸餘額同步大幅攀升，企業也必須透過獲利償付高額利息，所以我們並不看好接下來的實體經濟。」

盧俊偉分析，過去驅動中國大陸經濟成長的原因並非生產力，而是投資，在人口紅利遞減情況下，只能透過貨幣寬鬆、放寬地方債帶動，但邊際效益正在遞減，國際貨幣基金(IMF)估算過，未來要再投3倍的錢，才能達到一樣的效果。」

對於台灣金融業在當前美中競爭局勢下的因應對策，盧俊偉則指出，未來趨勢是台灣金融業會對放款更謹慎，必須將台商走向列為觀察重點，「台商走到東南亞做產業鏈的布局轉移，金融業自然就會往那邊去，也是商機所在。」



# 美中貿易衝突再升溫 中國「鷹式」表態應對衝突

美中貿易大戰情勢再度陷入緊張，雙方均發表強硬聲明，堅持立場。但大多數人仍對中國大陸經濟前景感到憂心，為提振經濟、穩定人心，中國人民銀行、銀保監會、證監會等接連祭出多項措施，台資銀行前往設立分行、子行，必須謹慎因應，避免淪為逐波之臣。

撰文：謝順峰

時序進入 5 月，美中貿易衝突呈現越演越烈態勢，除了加徵關稅方面的你來我往外，中國大陸對美國的態度從 5 月以來持續轉「鷹」。《人民日報》繼 5 月 14 日至 5 月 22 日的「新九評」後，5 月 29 日再發表一篇標題為《美方不要低估中方反制能力》的社論，表達將以稀土作為武器反制美國單方面無端打壓的意圖，指美國高估自己操縱全球供應鏈的能力，「奉勸美方不要低估中方維護自身發展權益的能力，勿謂言之不預！」也可視為是中國大陸傳出的開戰檄文。

其次，中國大陸商務部 5 月 31 日宣布將建立一份包括外國企業、組織和個人的「不可靠實體清單」，藉此反制美國商務部對華為的封殺。此外，中國大陸國務院新聞辦公室 6 月 2 日發表《關於中美經貿磋商的中方立場》白皮書，內容包括 3 部分，分別是：美國挑起對中國大陸經貿摩擦損害兩國及全球利益；美國在中美經貿磋商中出爾反爾、不講誠信；中國大陸始終堅持平等、互利、誠信的磋商立場，文章最末聲稱與美國進行的貿易戰「不會退讓」，強調達成協議的前提是「美國取消全部加徵關稅……同時確保協議文本平衡等」，此舉算是把底線清楚呈現。

另一廂的美國也不甘示弱，貿易代表署 (USTR) 和財政部 6 月 3 日在一份聯合聲明中指出，中國大陸官員的談話及前述的白皮書試圖推卸責任，扭曲兩國貿易談判的性質和歷史。中國大陸商務部 6 月 4 日則再度指責美方「不顧多邊貿易規則，以貿易逆差為由，頻繁採取單邊主義和保護主義措施，挑起中美經貿摩擦，同時在貿易磋商過程中，企圖將自身利益訴求強加於中國大陸，是典型的貿易霸凌主義行為」。除了前述的經貿衝突外，6 月 1



中國人民銀行與銀保監會推出許多措施，防範中小銀行問題可能引起的動盪。(圖/達志影像)

# 競合變競爭 貿易戰讓中國失去美國友誼

在中美貿易爭端中或許沒有誰是絕對的贏家，但中國已失去了與美國在過去花了一整代建立起來的友好關係，破裂的傷痕恐怕短期無法修復，並且成為對立的敵人。

撰文：Matthew Fulco 譯者：劉維人

1949年中華人民共和國成立，這是中國共產黨的勝利，也是美國撐腰的國民黨的挫敗。當時保守派大斥，美國竟然把中國「輸給了」共產黨。

我們永遠無法知道，如果當初美國向國民黨提供更多援助，是否就能阻止共產黨。但我們知道，在冷戰最激烈的時候，北京和華盛頓之間的關係降到冰點。某種意義上來說，美國和中國「輸掉了」20多年來彼此進行有意義交流的機會。

## 美中關係破裂影響深遠

今日，美國和中國的關係瀕臨破裂，這將比之前的疏離關係對世界產生更深遠的影響，因為各國之間的聯繫比20世紀中期更加緊密。中美兩國長達1年的貿易戰如今越演越烈。開戰的起因，是華盛頓當局對北京拒絕兌現市場改革的承諾感到不耐煩。中國曾承諾將市場改革列為加入WTO的條件，卻至今一直未能降低市場壁壘、停止強制技術轉移，或加強保護智慧財產權。這讓美國失望透頂。

今年5月，就在即將達成某項貿易協議之際，中國卻突然生變，取消修改貿易相關法律。北京當局表示，外界應當相信中國不需要修法，也可以藉由行政和監管手段進行改革。但有鑑於中國在市場改革方面長期失信於人，美國政府堅持在貿易協定中建立執法機制，確保各方遵守協議。

美國總統川普這位談判老手，馬上對北京行為做出了回應。他在5月5日的推特上表示，美國將把價值2,000億美元中國商品的加徵關稅從10%提升至25%。新稅制將於5月11日生效。中國則對600億美元的美國商品



中國政府長期以來慣於利用自己的市場規模，對美國公司為所欲為。  
(圖／達志影像)

# 銀行智慧客服 評比大調查

台灣眾多銀行陸續推出號稱有人工智慧的 AI 智慧客服，提供客戶 24 小時不間斷的線上文字對談，想要幫客戶解決疑難雜症。這次本刊特別邀請長期關注國內金融科技研發能力的芬恩特，來共同規劃此專題，並且邀請消費者做秘密客測試各大銀行智慧客服，想要了解消費者想像中的 AI 機器人對談服務與銀行所提供的 AI 智慧客服是否有差距。

對消費者來說，希望銀行能提供「聰明」且「貼心」的服務，但要做到好，背後的學問十分深奧。

## 總論篇》

# 秘密客消費者測試大調查 銀行AI智慧客服聰明、貼心嗎？

銀行期待能開發更聰明、貼心的智慧客服系統，但這必須搭配「消費者數據資料」及更精密的系統分析，並整合銀行跨部門的資源及商品。期待未來「聰明」且「貼心」的智能客服能藉由過往的數據，給予消費者更好的建議。

採訪、撰文：張嘉伶

人工智慧（AI）在金融業的應用加速，尤其是過去人力密集的客服單位，被看好為導入AI的最佳場域之一，而台灣眾多銀行近幾年陸續推出號稱具人工智慧的AI智慧客服，在官網、網銀、行動App、FB、LINE等通路，提供客戶24小時不間斷的線上文字對談智慧服務，想要幫客戶解決疑難雜症。這次《台灣銀行家》特別邀請長期關注國內金融科技研發能力的「芬恩特」，來共同規劃此專題，並且邀請消費者做秘密客測試各大銀行的智慧客服，想要了解消費者想像中的AI機器人對談服務與銀行所提供的AI智慧客服是否有差距。

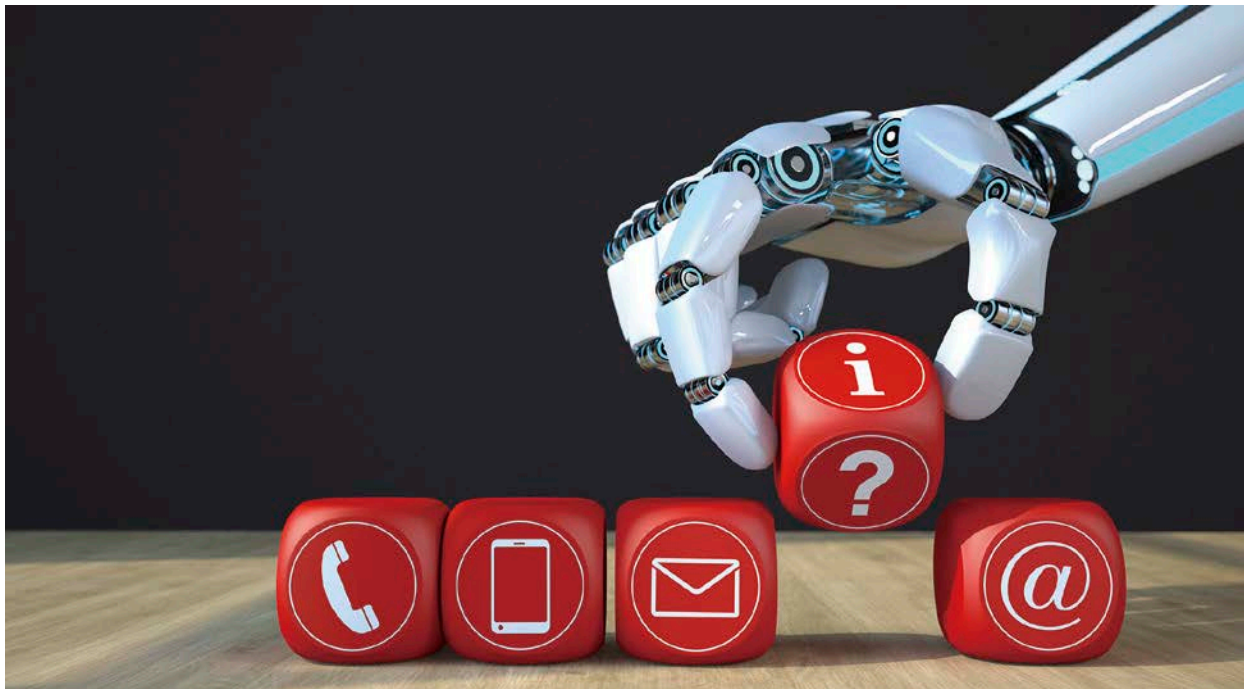
## 人工客服易造成消費者體驗欠佳

據了解，銀行業每天都要處理上萬則客服，其中7成以上都是重複性問題，過往常需要花費大量人力在客服部門，且24小時都得有人力支援，是企業一大支出；對客服人員而言，每天都要重複回答類似的問題，如：身份確認、查詢帳單、忘記密碼等，易造成相關人

員工作效率的降低與得不到工作上的成就感；對於消費者而言，每次打客服電話，都要不斷等待或轉接，造成消費者體驗不佳，也浪費許多時間。

在FinTech數位浪潮的發展趨勢下，同時考量成本、效率以及使用者體驗，各大銀行近幾年都積極投入研發資源，開發屬於自己的專屬客服機器人，還幫他們取了各種可愛的小名，兆豐有「客服小咩」、國泰世華有「阿發」、一銀有「小e」、台新有「Richart」、彰銀的「柴寶」、中國信託的「小C」、富邦銀行的「邦妮」，各自擁有獨特的漫畫形象，就是希望將客服機器人「擬人化」增加親切感來服務客戶。

銀行業因服務面向廣，過往只能靠培養成千上百的專業客服人員，負責解答客戶的各種問題，但重複性問題爆量、全天候無休的需求，讓企業與員工陷入客服泥淖中。對此，工業技術研究院巨量資訊科技中心智慧分析技術組組長張森嘉認為，智慧客服的出現可解決這些問題，甚至還有其他優點，包括可有效節省



近幾年，台灣有多家銀行陸續推出AI智慧客服，幫客戶解決疑難雜症。(圖/達志影像)

人事成本、幫助企業電話行銷轉型，由此看來智慧客服是勢在必行之舉。

### 智慧客服多數仍停留在傳統FAQ

但單純的智慧客服是否就能解決日趨龐雜的客戶需求呢？這次《台灣銀行家》透過秘密客到各家銀行的智慧客服系統測試，有不少銀行的智慧客服均以傳統一問一答的「FAQ」方式呈現。而看到銀行智慧客服的網路頁面，也大多數會先給予消費者幾大問題方向，特別是在信用卡的服務最多，包括信用卡額度查詢、信用卡分期、補寄帳單、開卡、預借現金等，其他則大多以查詢匯率、貸款諮詢、理財諮詢等，答案多以題庫制式方式回答，但看得出來大多數的智慧客服系統已能解決重複性高的基本問題。

事實上多數銀行也發現，智慧客服細緻度仍不夠，因為客服的核心意義仍是要提供消費者更好的體驗服務，若觀念若停在「有多少知識點」、「該如何維護題庫」的階段，反而忽略「要提供客戶怎麼樣的服務」的中心思想，以至於客服無法開創新的商業價值。在必須改善「服務體驗」及「傳統客服弊病」的想法下，不少銀行業者準備研發「精準語意理解」及「多輪式對話引擎」，相信服務細緻度能更加提升。

### 各行庫積極導入語音語意分析技術

以這次評選的過程來觀察，實際操作使用國內前十五大銀行的智慧客服，約有七成銀行的表現都是在中等之上，且大多是民營銀行，而其中成績最佳的以國泰世華拔得頭

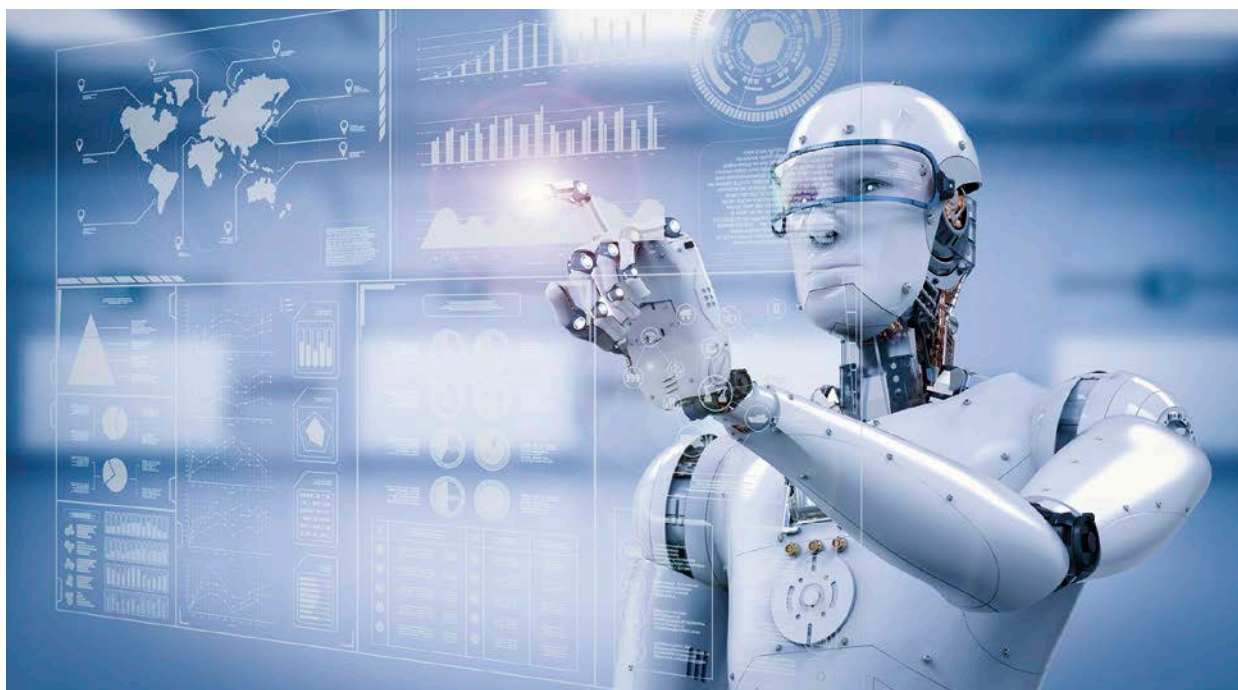
籌，贏得AI最佳聊天機器人獎項，該業者是找尋世界各大AI專業的業者來評選後，最後找到一家在矽谷研發的業者來幫國泰智慧客服共同研究智慧客服「阿發」，提供「一站式服務」及「多輪式對話」，除了直接幫消費者做完所有想做的事情，採用新一代NLU（自然語言理解）技術語意分析，更準確判斷客戶意圖、對應情境與解決方案，客戶日均使用人數自2018年9月至今，使用比例成長3倍，每個月使用人次約40萬人。

接下來國泰世華還要準備秘密武器，不只開發語音智慧客服，還要讓「阿發」更貼心更聰明，可以為每一個客戶作更個人化的推薦，例如客戶來到信義區附近想要去銀行辦事，「阿發」能線上提供周邊幾家國泰世華銀行的客戶排隊狀況，甚至推薦人數較少的分行並幫忙線上取號，又或者客戶刷卡買機票後，系統將主動詢問是否要線上換外幣、機場接送、買旅遊保險等，國泰金控數位暨數據發

展中心科技創新小組吳沛樵表示，未來智慧客服就是要能以客戶為中心，並且依照他的情境來給予更多的金融服務幫助。

中國信託則有「智能客服小C」，當時的設定小C就是一位美女客服，因此若跟小C問說「我愛你」時，她還會回答「我愛你，你是我的茱麗葉。」不過，若是遇到小C回答不出來的問題時，她會說「哎呀，小C還是無法理解您的問題，您可換個說法再問問小C，或由小C的學長姐為您服務。」而所謂小C的學長姐，指的就是線上客服人員，讓民眾能更迅速、有效的解決問題。客戶滿意度高達93%。中國信託也在這次評選得到最佳使用者介面獎項。

得到最佳人機協作獎的是玉山銀行的「智能小i+小玉」，不只是外表好看也具備深度諮詢能力，能精準快速解決顧客問題，此為台灣首家以「AI智慧應答」上線的智慧客服，業者提到上線3年來持續進行AI訓練調校，現在平均每月



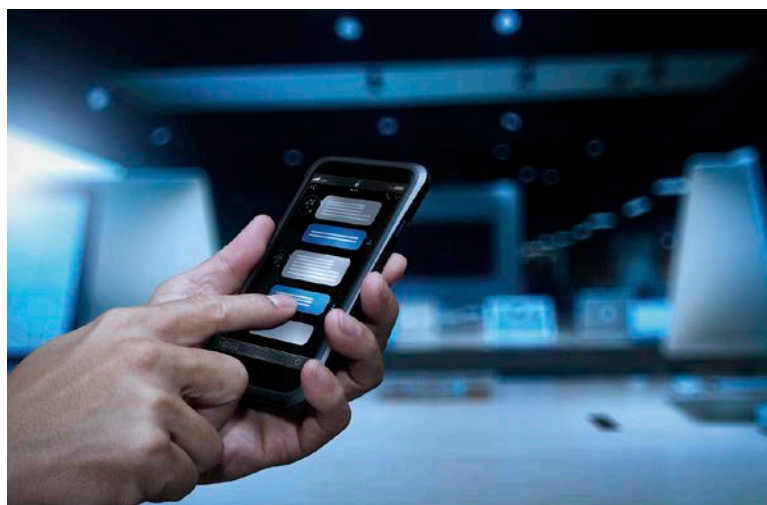
「人機協作」可有效達到企業降低服務成本並兼顧用戶滿意的方式。（圖／達志影像）

有30至35萬人次使用點擊。設計必須以消費者需求為核心，並且透過應用程式介面（Application Program Interface; API）介接多元服務，讓玉山銀行可以透過玉山小i提供消費者專屬的體驗服務。舉例來說，透過API整合信用卡特約商店與消費者在Google Map上的移動定位服務等資訊，消費者可直接在玉山小i上查詢鄰近的信用卡特約商店活動並且前往消費。

至於台新銀行則得到最佳服務多元獎，該業者有兩大台柱，一是Richart是主打年輕一代的使用者，另一個是Rose，客服主要搭配的是台新原有的傳統網銀服務，服務對象是較年長或保守的民眾；台新技術長孫一仕說，剛開始導入智能客服時，過程並不順利，沒辦法很快回應客戶提出的問題，或是無法回答，不過，就像剛剛出生的小孩學習新知，懂得知識有限，隨著學習時間越長會懂得更多。

後來，台新IT團隊開始將這些對答文字作為智能客服大腦學習的數據庫，讓AI客服不斷學習擴充知識庫，經過長時間學習教會它們各種銀行相關知識。孫一仕說，年輕人與年紀大的消費者喜好不同，在Richart數位銀行App裡有提供一個快速轉帳的功能，只要靠QR碼或搖一搖，就能轉帳給對方，不需要到銀行轉帳。此新功能頗受年輕人喜愛，但年紀大的消費者就不太習慣。台新AI戰略新方向是朝著流程精進。孫一仕表示，包括在生物特徵辨識、身分辨識、交易授權，以及流程自動化，都已開始使用AI技術，用來改造內部作業或簡化工作流程，讓服務更有效率。

而這次唯一得獎的國銀華南銀行則得到最佳創意獎，華銀行是首創全台唯一AI對話式行動銀行，使用華南銀行的智能語音與手機對話，就可以轉帳給家人、查詢餘額、查詢外幣



在FinTech數位浪潮的趨勢下，各大銀行都積極投入研發資源，開發專屬的客服機器人。（圖／達志影像）

價格，用智慧客服可「轉帳給家人」此項功能可說是相當有創意，業者觀察到夫妻、父母子女常互相轉帳，也因此有了開發此功能的想法。

長期關注AI智慧客服的數據決策技術長尹相志說到，理想的智慧客服系統並不是用機器來取代人類，而是「人機協作」，才是達到企業降低服務成本並兼顧用戶滿意的方案，因機器的存在是為了幫人類客服分擔話務量，讓人有餘裕去做更多溫暖客戶的服務。

綜觀來說，銀行期待能開發更「聰明」、更「貼心」的智慧客服系統，然而這必須要搭配「消費者數據資料」，以及更精密的系統分析，並整合銀行不同部門的資源以及商品，這也是AI發展順利的基石。如果未來消費者詢問某些問題時，「聰明」且「貼心」的AI客服能再搭配「人機協作」，藉由過往的數據，智慧客服給予消費者更好的建議或者提醒，而非強迫性的銷售商品，才是銀行業者應該努力的方向。



## 智慧客服特色大調查

這次《台灣銀行家》特別舉辦「主要銀行智慧客服特色調查」，為國內首次專業雜誌針對智慧客服所進行的調查，極具代表意義，預計評比國內銀行智慧客服9大重點，包含「快速帳戶身分認定」、「優化使用者介面」、「聊天機器人品質」、「關鍵字搜尋服務」、「線上轉帳」、「貸存款服務」、「行動繳費稅」、「服務多元細膩」、「整體表現」等不同的面向，經過秘密客的測試來給予評比，分別對不同項目予以評分，得出最具特色銀行榜單。

《台灣銀行家》派出多組秘密客，至各大銀行網站或是銀行手機App來實際使用，並要求秘密客至少要詢問3種不同的問題，包括基本性的問題、中等困難的問題以及情緒問題，想要了解目前各大銀行的智慧客服究竟能有什麼樣的反應？

### 1. 基本問題：

詢問系統是否可以查詢信用卡額度還剩多少？  
(測試大約多快可以完成)

請作答：A.10分鐘以內很快速 B.15分鐘中等  
C.超過20分鐘很慢

### 2. 中等困難問題：

詢問系統是否可以做小額信貸試算服務？(測試大約多快可以完成)

請作答：A.10分鐘以內很快速 B.15分鐘中等  
C.超過20分鐘很慢

### 3. 情緒問題：

詢問系統信用卡掉了，很急著要停用，是否能立刻辦理？(測試大約多快可以完成)

請作答：A.10分鐘以內很快速 B.15分鐘中等  
C.超過20分鐘很慢

秘密客除了測試上述的3個問題外，也可以自由發揮測試其他問題，並根據使用過程，分享一下經驗談，覺得此業者哪裡做得很好、哪裡做得不好？藉由實際操作來了解各家銀行的AI智慧客服究竟能達到多高的水準。最終根據測試結果，選出幾家相當有特色的銀行智慧客服系統。以下公布此次獲選的榜單。



### 最佳AI聊天機器人獎：國泰世華「阿發」

#### 秘密客講評：

採用新一代NLU(自然語言理解)技術語意分析，更準確判斷客戶的意圖、對應情境與解決方案，透過「一站式服務」及「多輪式對話」，直接幫消費者做完所有想做的事情。讓機器人模擬真人自然聊天方式，以人性化的互動，讓對話流程更為順暢，提升客戶服務體驗。



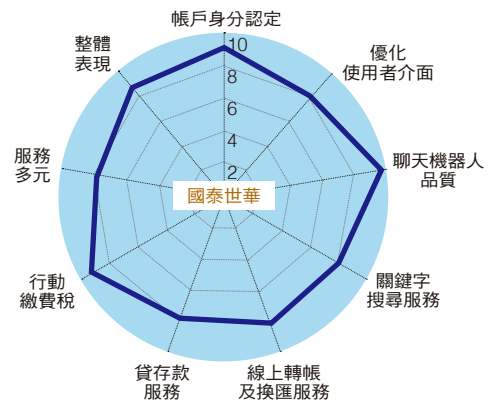




### 專家講評：

**尹相志：**獲得最佳聊天機器人獎實至名歸，它連網頁介面都借用了不少LINE聊天機器人的視覺UI元素，但整體變得更年輕與便於使用，雖然中文的自然語言理解很難說做到完美，但是阿發在每次回答問題後都還會提供相關問題選項，很聰明的兼顧了技術可實現性與使用者體驗。

**李悅嘉：**優點是首頁位置清楚易尋，啟用方便；介面清晰完整，手機或電腦使用無障礙；逐字解析串接決策樹功能強大，能給客戶更豐富的選擇與回饋，令人印象深刻。缺點是部分答案缺乏人性且過於嚴肅，儘管試問的問題可能完全是瞎問而與產品與服務本身無關；少了許多人性外，這樣可能捨棄進一步了解客戶性格、空閒時機與喜好方向的情感數據源機會。



## 國泰世華開發「阿發」更人性化的智慧客服

採訪、撰文：張嘉伶

**國**泰世華銀行1年有數百萬通電話客服，最常見的用戶問題就是信用卡帳單金額查詢繳費、信用卡消費明細與信用卡額度查詢。

國泰金控觀察到國際金融業者採用AI智慧客服的趨勢，去年找了各國際業者來評選，最終選擇了中文語意研究比較強的公司，開發智慧客服「阿發」，國泰金控數位暨數據發展中心科技創新小組吳沛樵表示，團隊特別找來上百位客戶，提出各種問題，嘗試解決一般使用者在使用Chatbot輸入對話後完全無法理解客戶語意或需求的痛點，並串接人壽與銀行前端客服團隊，讓「阿發」學習相關解答。

透過大量客服中心話務分析及了解客戶服務歷程，並採用新一代「NLU自然語言理解」進行語意分析，能更準確判斷客戶的意圖、對應情境與解決方案，並透過Chatflow（交談流程引擎）提供最彈性的交談功能，讓機器人模



國泰世華銀行的「阿發」採用新一代NLU技術語意分析，可更準確判斷客戶意圖與情境。（圖／台灣金融研訓院）

擬真人自然聊天方式，可隨時中斷、切換話題，並依客服團隊的實務經驗快速調校，以合理且人性化的互動，讓對話流程更為順暢。

國泰世華銀行個金處協理吳郁芄說，「阿發」最多人使用其信用卡相關服務，特別是帳單分期的功能，約有2.5萬人使用，分期總金額高達6億元。而且「阿發」提供一站式服務，困難問題由客服專人介入完成服務，創造「人機協同」的新工作模式。之後期待能以消費者為中心思考各種情境，「阿發」可主動給予服務的建議與幫助，讓消費者感受到溫暖服務。

## 最佳使用者介面獎：中國信託「小C」

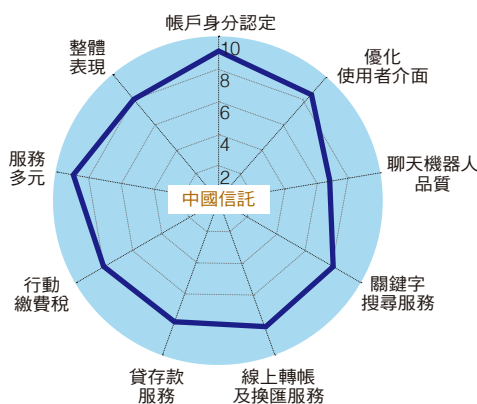
### 秘密客講評：

為讓客戶感受到服務隨時都在，以結合智慧與人的概念，充分運用大數據及人工智慧AI，不僅能辨識語意模擬真人與客戶應答，隨時跨平台提供客戶服務，人工智慧AI也能主動通知客戶刷卡確認及繳款提醒。此外，針對各年齡層客戶不同使用需求，推出智慧共享服務，客服人員可在客戶同意下，共同瀏覽客戶的網銀視窗，充分了解客戶使用數位服務的斷點，有效解決客戶的疑難雜症。

### 專家講評：

**尹相志：**能獲得最佳使用者介面獎的關鍵不僅是UI，還有更多在UX（使用者體驗）的細節中，包括了讓小C可以在網站以及全系列網銀App不在之外，涉及個人機密訊息查詢也能用便捷的身分認證模式取得資安與便利間的平衡。先前文中提到的重要關鍵：「轉接人工客服」，中國信託也以「小C的學長姊」的姿態融合兩種平台的鴻溝。

**李悅嘉：**優點是首頁位置清楚易尋，啟用方便；介面清晰完整，手機或電腦使用無障礙；逐字解析串接決策樹功能強大，能給客戶更豐富的選擇與回饋，令人印象深刻。缺點是部分答案缺乏人性且過於嚴肅，儘管試問的問題可能完全是瞎問而與產品與服務本身無關；少了許多人性外，這樣可能捨棄進一步了解客戶性格、空閒時機與喜好方向的情感數據源機會。



## 最佳服務多元獎：台新Richart結合「Rose」

### 秘密客講評：

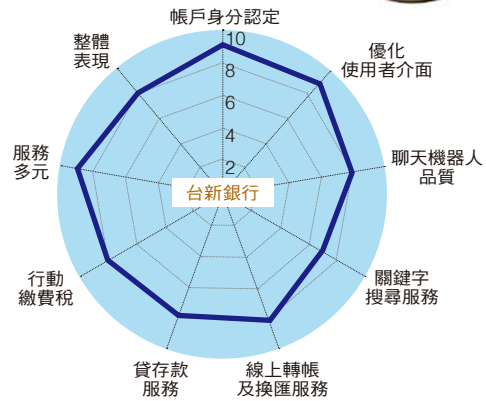
從智慧客服的真人與機器人無縫切換，到智慧投資新創AI演算法與內部專業團隊的整合，台新完美結合了自有的專業理財資料庫和新創團隊的智能演算法，這讓Richart的AI應用帶有一種Hybrid精神，而Richart無法解決的客服問題還會轉換至台新Rose，讓消費者覺得備受重視。





**專家講評：**

**尹相志：**要能拿下最佳服務多元獎的前提靠的就是技術力與金融知識間的融合，從台新銀行的Richart過去拿下的各項傳達設計與創新類的獎項就能略窺一二。多元服務的重點並非在於服務多，而是要能夠解決最多的用戶痛點，Richart緊扣這點實現了像登入前預覽帳戶即時資訊、任意轉等便捷的服務功能，附帶一提，台新銀行也是全台灣最早開始引入深度學習技術的金融單位，這些都需要來自於企業內部支持創新的企業文化才能累積的無形資產。



**李悅嘉：**台新Richart結合Rose的智慧客服介面很有趣，看得出Richart的設計是針對年輕人，對於客戶所遇到的問題之快速且有效解決，達到完美的平衡。可增加更豐富的AI訓練師的投入。但Richart是與傳統官網脫鉤，某些客戶有些需求無法在Richart介面上滿足，必須要轉去找台新銀行的Rose智慧客服。



**最佳人機協作獎：玉山銀行「智能小i + 小玉」**

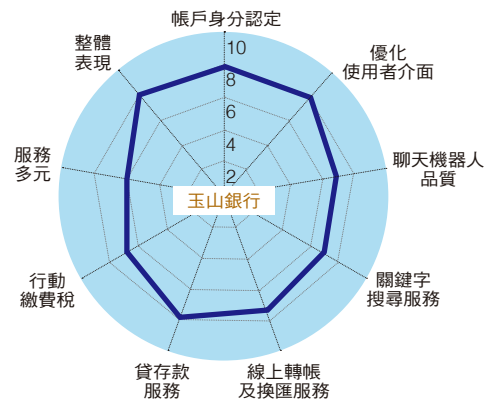
**秘密客講評：**

造型跟玉山銀行行員完全一樣，藉由人機協作，複雜度高的問題，將由服務經驗豐富的玉山人學長姊來解答，無需轉換平台即可獲得一站式服務。

**專家講評：**

**尹相志：**相較於其他家使用較為逗趣的卡通人物或是公司Logo，玉山銀行智能小玉就是一個穿著玉山銀行制服的行員，統合的企業識別形象連結了實體與虛擬平台，讓客戶不會有跟非人類對話的不適感，這是他們能奪下最佳造型獎的關鍵。

**李悅嘉：**玉山銀行的優點是透過真人與AI客服系統間的相互協作，能完美壓縮未知問題與未知解答的灰色地帶，對於客戶所遇到的問題之快速且有效解決，達到完美的平衡。



可增加更豐富的AI訓練師的投入，特別是更多的跨單位企劃人員的持續經驗投入與反向回饋產品設計，以強化AI決策樹對於相同名稱（違約金）但不同產品（貸款、信用卡、保險）的區隔能力，類似的問題也在所有現行台灣各家AI客服系統中（除了國泰有較好的整合外）呈現。



## 最佳創意獎：華南銀行「小華」

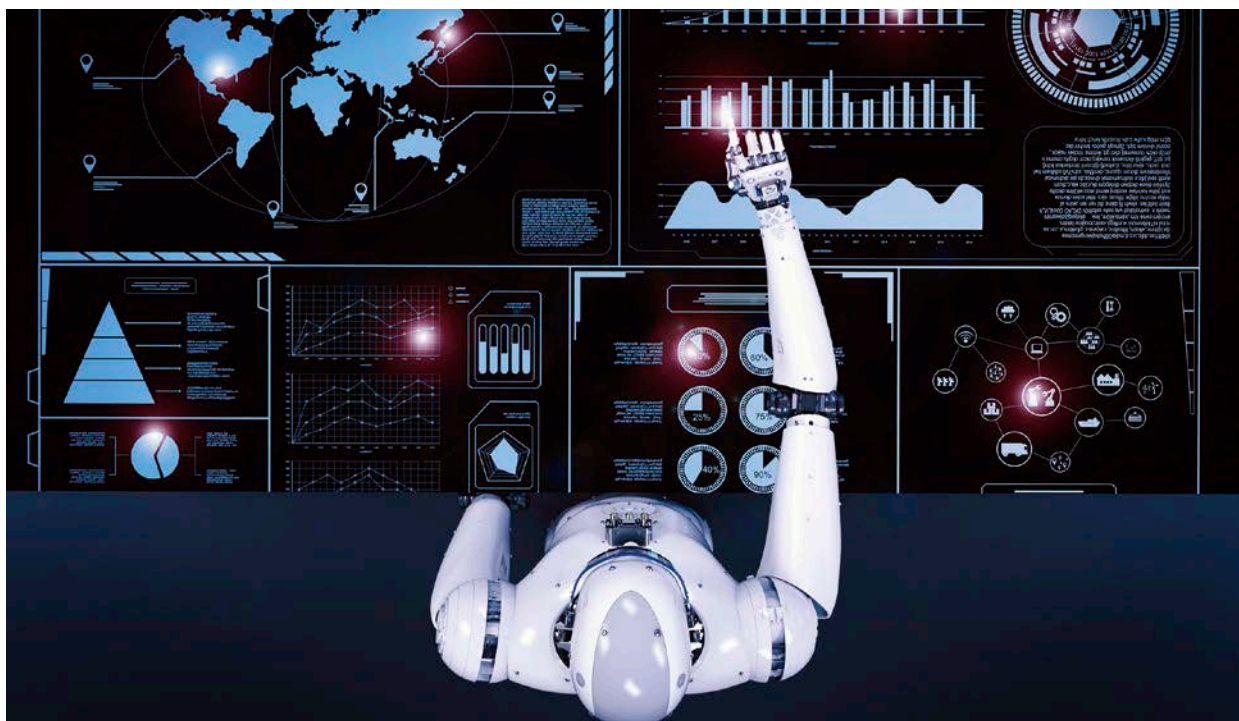
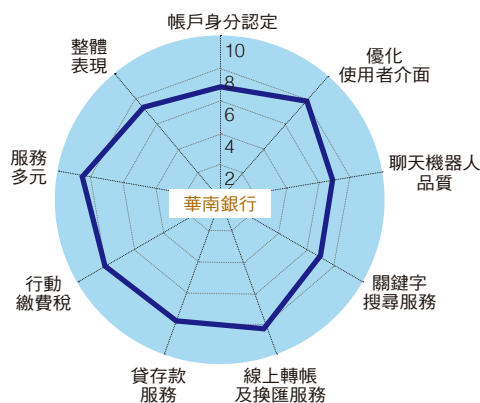
### 秘密客講評：

華南銀行發展AI行動銀行，透過獨創的AI互動技術，可線上立即分析客戶語意內容，甚至是可用語音轉帳，是獨創功能。

### 專家講評：

**尹相志：**靠AI互動與語音轉帳等功能奪下最佳創意獎，語音轉帳雖然對用戶來說方便，但是光從技術實現、正確率與用戶資金安全保障上，每一處都是嚴峻的考驗，小華可以說是將創意從虛無飄渺的雲端轉化為紮實的落地的優秀典範

**李悅嘉：**結合豐富的外部開放開源資料庫相當人性與充滿創意。缺點是華南AI客服點選位置不明顯，無法有效引導客戶前往取得服務，且還需時間繼續學習讓回答更精準。



## 挑戰篇》

# 攜手AI擁抱創新路 四大應用讓台灣金融業改頭換面

金融科技的應用，應以客戶需求為依歸，而不是為了實驗金融科技而應用科技。面對快速變遷，金融機構需要關注人工智慧發展趨勢，攜手科技公司，提升人工智慧相關金融應用知識，以激發創新應用。

撰文：孫一仕

自人類在1950年代發明電腦後，如何讓機器具備人類智慧，一直是科學家嘗試突破的領域。1956年的達特茅斯會議揭開了人工智慧（Artificial Intelligence），寄望機器能夠解決各種目前只有人類能解決的問題，以及能夠自我改善。雖然人工智慧各項理論在早期研究時期即已奠定基礎，但是受限於各種因素，人工智慧經歷過兩次低潮，直到2014年再度成為世人的焦點。而這次的熱潮在於三個重大的要素交互作用，也讓人工智慧應用進入新的領域，這三個要素是強大的計算能力、高品質的大數據以及機器學習演算法的發展。

金融業是最早應用計算機技術的產業之一，對於接受新科技並不陌生。因此分析人工智慧在金融業的應用可分成四個層次，第一層次的基礎架構是由資料及分析能力所組成。以資料為基礎，金融業探索各種理論，如機器學習、深度學習、自然語意分析、圖像辨識等等，已建構第二層次的人工智慧元件。第三層次則是將各種元件進行組合各種解決方案，如虛擬語音助理（Virtual Assistants）、機器人流程自動化（Robotic Process Automation）、自動

化投資顧問服務（Expert Advisors）等等。最後一個層次則是將各種解決方案依據客戶所處的情境，提供最適當的服務給客戶。

## 提升人工智慧的金融應用知識

金融科技的應用，都應該是以客戶需求為基本依歸，任何金融創新都應該圍繞著客戶需求為基礎，而不是為了實驗金融科技而應用科技。同時科技的發展日益快速，金融機構畢竟不是科技公司，因此面對快速的技術變遷，如人工智慧，金融機構是無法自行獨立發展。因此金融機構需要關注人工智慧發展趨勢，與科技公司合作，適時引進人工智慧應用。同時人工智慧的應用充滿各種可能性，金融機構應該整合外部資源共同探索人工智慧在金融業的應用。最後，要善用人工智慧於金融業，需要提升人工智慧相關金融知識，以激發創新應用。

網路經濟的時代，隨時掌握客戶需求，以客戶期待為中心，持續於適當時機以「迭代」方式提供金融服務已成為基本運作準則。以台新銀行Richart為例，目標客戶群體為熟悉網路經濟的

## 挑戰篇》

# AI 客服新應用 撼動金融產業轉型槓桿支點

智慧服務的發展日新月異，AI 客服的應用已逐漸深入金融業，不只能滿足各種購後客訴或問答服務場景，還能建置大數據協銷使命等。未來的金融業，必須融合科技創新服務，才能持續成長，AI 客服將是最佳的數位化轉型試金石。

撰文：李悅嘉

## 一、思維：以AI客服作引、反推2025數位金融新運營

### AI 客服價值：7X24 關燈工廠效應

設想當89%的客戶服務話務量，被埋藏在用戶手機中的「AI 客服」秒速解決後，意味著AI 客服節省了89%的「真人話務量+ 客服席次+ 免付費電話費+ 場租與電力+ 訓練教室與教材更迭活動」等有形無形成本，猶如台灣高科技園區推動的「關燈工廠」策略效應；同時AI 客服還能提供更強大的7X24與一對多同步服務量能、輔助資淺客服員縮短其經驗差距與降低離職率，甚至利用AI 客服主動式行銷創造優於信件（3%）或電話訪問（5%）的高回應率（30%）。

### AI 客服投資：成本精簡的蝴蝶效應

AI 客服能大量解除了「金融產品學習複雜度、資淺員工訓練與慰留不易」等窘境，更重要的是，AI 化的客戶服務流程不只能滿足「購後之客訴或問答服務」場景，還能往前延伸至「購前擬真行銷、購中訊息收緊、購後客戶關

係維繫與心智圖化的大數據協銷使命」，並因此整體性的下降了「金融產品規劃工程與職責」的壓力，長期降低市場經理與產研經理間的溝通作業成本與時效，最終替企業2025年核心系統換代換血活動，儲備更多的活動空間。特別是精簡人力下，更容易發掘員工間巨大文化變革成本及日常溝通成本（Experience & Generation Gap）。換言之，AI 客服系統必須從長期的未來金融產業變革思維下，進行全新的投資評估。

### AI 客服影響：全體金融規劃人員（非僅客服）

傳統金融服務過程中，當一切網站與信件都無法說服客戶購買或解決客訴危機時，「與客戶對話」往往是反敗為勝的最後一哩路，既然如此，「為何不一開始就用Chat來解決與滿足客戶所需？用Bot來掌控客戶體驗的精準度？」設想，若行動網銀的UI設計成「對話式」服務，轉帳作業也透過對話解決，買一筆基金、看一個股票日K線圖、切換一個功能到另一個功能，都統統透過「對話式服務（語音命令）」進行遙控，那麼我們是否該

## 挑戰篇》

# AI來襲飯碗不保？ 落實「人機協作」創造新價值

理想的未來絕對不是機器取代人類，在智慧客服的領域中，人機協作才是真的達到為企業降低服務成本，且兼顧用戶滿意度的唯一方案。

撰文：尹相志

1964年在MIT的人工智慧實驗室中，名為「ELIZA」的聊天機器人誕生，她是史上第一個能夠與人類對談的機器人，而她的名字來自於音樂劇《窈窕淑女》的女主角，自然是她的創造人希望她能夠在持續的學習中，成為教養良好的「淑女」。2010年蘋果推出Siri，以及2014年微軟推出Cortana，科技公司不斷地推動機器能與人對話，同時也希望將這項技術應用於產業中，因此智慧客服就成為了落地的首要之選。

屈指一算，從「ELIZA」問世至今55年，機器人與人類溝通的問題真的解決了嗎？其實，從「ELIZA」一直到近年來國內多數銀行都踩過坑的中國「小i機器人」，都是屬於「模式比對」的技術，也就是在資料庫裡存放多個對話範本，根據使用者輸入的內容去比對最接近者。這個技術橫跨數十年，只不過是從精確比對進化到模糊比對而已，本質上沒有出現在範本裡的就無法回答，因此出現了之



利用人工智慧客服處理常見的客戶問題，可紓解吃緊的人力資源。（圖／達志影像）

## 國際趨勢篇》

# 外包浪潮來襲

# 美國銀行業從中學到了什麼？

科技不斷改變所有金融業務，甚至威脅到白領的工作，而消滅內部流程的同時，將可能同時失去該流程產生的利潤。在人工智慧興起的時代，銀行業要小心，自己的利潤別被自動化消除了。

撰文：David Stinson 譯者：劉維人

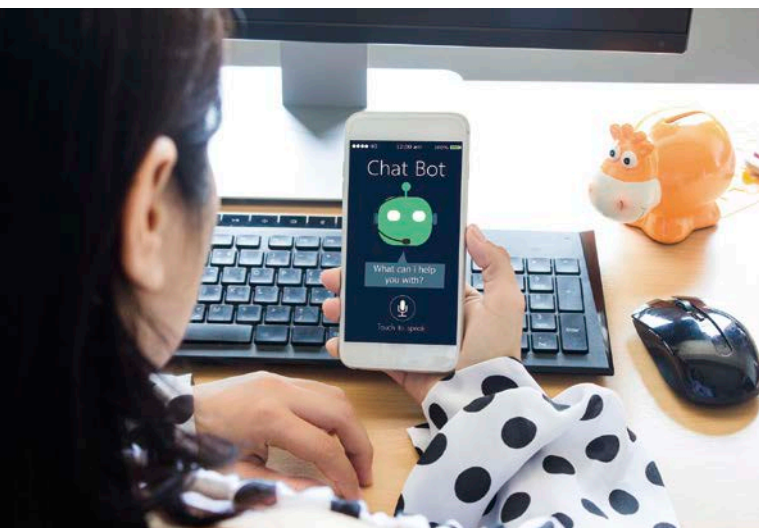
如今的客服中心，已經從上一波的衝擊中活了下來。在1990年代，許多企業都將客服業務外包給海外，藉此從薪資差距中套利。但最近10年，客服業務開始回流。研究公司埃佛勒斯峯集團（Everest Group）指出，位於美國本土的客服中心比例，已從2010年的35%上升到2015年的53%。然而，回流的原因比數字更重要。客服回流主要並不是因為政治因素（但這段歷史可能導致了幾年後的貿易緊張關係），而是客戶體驗。在深夜電視節目開始拿

印度客服開玩笑之後，企業逐漸發現客服不只是成本中心，更會影響獲利。

## 聊天機器人威脅客服生存地位

這次的管理學實驗告訴我們，文化連結具有商業價值。如今在技術威脅即將來臨之際，我們更該記住這個教訓。人工智慧即將足以執行銀行業的某些業務。最引人注目的就是模擬人類對話的聊天機器人（Chatbot）。該技術雖然還處於早期階段，但已出現在帳戶管理、財富管理（例如機器人理財顧問）等各種面對客戶的業務；以及支出管理與稅務管理等個人理財功能中。幾乎每間大型銀行都在用不同的實驗探索它的潛力。

許多客服專員都擔心，自己的飯碗這次真的保不住了。這擔憂有道理。科技不斷改變所有金融業務，甚至威脅到白領的工作。但重要且可能發生的改變，大都出現在後勤部門。銀行已經開始用人工智慧掃描監管所需的文件、分析投資目標等等。但下面這個強力的論證告訴我們，它們應該要到最後才讓機器取代客戶互動業務。



聊天機器人Chatbot雖還處於早期階段，但未來必將執行銀行的部分業務。（圖／達志影像）



# 台新金控總經理林維俊： 銀行、證券與壽險共創效益

台新金控在林維俊掌舵下，不論海外布局或者數位金融發展，都表現得可圈可點。針對美中貿易戰延燒，林維俊認為，唯有密切關注發展與客戶狀況，加上緊抓台商回流效應，相信能展現更亮眼的成績。

採訪：張嘉伶 撰文：陳雅莉

2017年底，台新金控發布高層人事異動，原財務長林維俊接掌金控總經理。在掌舵一年多來，台新金控去年繳出不俗成績，全年稅後淨利129.3億元，每股稅後淨利（EPS）1.09元，股東權益報酬率9.06%。今年將持續穩健推動各項業務，為股東創造最大的利益。

林維俊強調，有信心今年獲利表現將比去年更好，台新金控今年首要經營策略是「打造銀行、證券、壽險三隻腳」，而且必須是三隻強有力的腳。唯有銀行、保險、證券三足鼎立，才能大幅提升市場競爭力，使台新金控真正晉升大型金控之列，發揮金控平台綜效。

## 持續強化海外獲利占比

針對海外布局，林維俊指出，台新銀行上海辦事處在今年1月已獲金管會核准，成為銀行布局中國業務的重要里程碑。目前，台新銀行的海外分行，包括香港、新加坡、東京、布里斯本等，營運均已上軌道，且績效表現優於預期。未來將透過更完整的布局，讓金融服務升級為亞太區全方位，積極強化海外獲利占比。

此外，台新金控也持續進軍新南向國家；其中，下一個努力目標是越南隆安辦事處升格分行，希望在今年底到明年初能傳來好消息。在林維俊規劃下，台新金控將先完成亞洲完整布局，然後再赴歐美設置據點。

對於其他目前沒有據點的新南向國家，如菲律賓、印尼等，未來則將考量調整為併購或與當地合資設立的方式進行，主要是配合各國對於外來銀行設置的規定不同。

## 經營數位金融無役不與

近年來，金融科技（FinTech）可謂當紅炸



台新金控數位銀行Richart提供給大眾便利的智能投資服務。  
（圖／截自Richart網站）

**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1+1	2,500元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 財務報表分析寶典 <input type="checkbox"/> 公民財政 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> TECO東元手持式掛燙機 <input type="checkbox"/> 勳風14吋360度3D氣旋立扇	
	續訂戶優惠：《銀行家雜誌》一年12期+好書2選1+好禮1+1	2,300元
	好書（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> 財務報表分析寶典 <input type="checkbox"/> 公民財政 好禮（2選1，請勾選）： <input type="checkbox"/> TECO東元手持式掛燙機 <input type="checkbox"/> 勳風14吋360度3D氣旋立扇	
	《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