



香江變局之台灣經貿金融實況/公司合夥架構催化綠色金融商機/德意志銀行改組從中得到的教訓



建立容錯文化 支撐金融科技發展

期以來,法規過度監管、必要投資不足以及金融科技人才缺乏,被視為台灣發展金融科技的主要阻礙,而政府也逐項規劃因應政策,期 室從金融業升級及金融科技業者創新創業等多管齊下,創造出台灣友善的金融科技生態環境,並提升金融產業整體競環境,並提升金融產業整體競爭力。

因為在政府政策引導下,藉 由放寬既有金融業對金融科 技業的投資,讓科技研發支 出可以投資抵減,還有鼓勵申 請金融專利等,已讓這兩年間 傳統銀行業者投入金融科技發 展的金額,幾近倍數成長。而 在新創業者方面,全球第一個 針對監理沙盒所成立的《金融 科技發展與創新實驗條例》, 更是全面性開放對全球發出邀 請承,在最長3年的創新實驗 期間內,以2億元作為曝險金 額上限,鼓勵試行各項現行法 規尚未同意的金融服務。對照 之下,資本要求至少上百億的 純網銀,則是藉由高質量的資 訊設備投資,以及提供客戶更 足額的消費者保障,來嘗試建 構出全新的消費者金融服務體 驗。

在金融創新努力的同時,有 一項特別需要注意的,就是伴 隨金融創新所帶來的失敗可 能。以國外純網銀經驗為例, 經營多年持續虧損而被合併, 甚至黯然下場者,時有所聞, 真正成功者可謂少數。畢竟, 成功往往不是那樣來得理所當 然,而成功的背後,失敗者更 是比比皆是。

面對必然存在的失敗可能,

為有效支撐金融創新的持續動能,建立我國發展金融創新的持續動能,建立我國發展金融山t Tolerance System)與「容錯系統」(Fault 文化」是當務之急。所謂設為。所謂設之急。所謂設力,而影響到系統在設為不至於因一個社會可以在面對創新的基礎。對象為先,而是此夠以取功的基礎。

> 院長 黄 崇 指 《台灣銀行家》雜誌總編輯



16

純網銀進場 迎 会 融 新 局



總論篇

18 純網銀大軍來襲 銀行業再展新風貌

新鯰魚篇

- 22 關注純網銀資訊安全 將來銀行打造生活 X 金融生態圈
- 26 打造成功金三角 樂天銀行要讓純網銀立足台灣
- 30 善用數位生態系概念 LINE Bank服務超越客戶期望

因應與變革篇

- 34 金管會主委顧立雄: 鯰魚要存活得善用自身優勢!
- 38 純網銀開放後挑戰仍多 央行為傳統銀行指引明路
- 42 金融科技監理與資安 從純網銀的身分認證談起
- 50 純網銀如何開拓新市場 揭開中國微眾銀行獲利之鑰
- 54 FinTech Taipei 2019台北金融科技展 「預見未來」金融生活樣貌









68 財富管理致勝優勢

總論篇

70 美中貿易戰及反送中下 引爆高端資產移動潮

挑戰在哪裡

74 洗錢防制與肥咖條款雙重夾擊 國內金融業備戰

機會是什麼

78 國銀資產管理+企金一條龍服務 搶攻金流回台商機





金融案例篇

- 82 國泰金控總經理李長庚力倡資金港 讓台灣財管不只做台灣人生意
- 86 華南銀行總經理張振芳強調服務 提升客戶黏著度

〈編輯手札〉

03 建立容錯文化 支撐金融科技發展

〈觀天下〉

08 香江變局之台港經貿金融實況 慎防風險但不過度恐懼

〈名家觀點〉

12 德意志銀行的風暴及重整: 百年銀行的浴火重生

〈焦點新聞〉

56 改變文化 銀行的求生之路

- 60 現代貨幣理論提出的問題: 經濟學還有用?
- 64 以公私合夥架構 催化亞洲綠色金融商機

〈特別報導〉

- 92 台灣銀行業海外拚搏 緊抓十二大面向挖掘新契機
- 96 銀行智慧客服拚創新 以同理心拉近與客戶距離



香江變局之台港經貿金融實況慎防風險但不過度恐懼

因應當前香港局勢可能造成之衝擊,台灣各主管機關仍持續關注各項政經發展,除審慎防範風險外,也正集合各部會及各界意見檢討現況,讓變動與危機成為一起開創台灣金融的新起點。

撰文: 傅清源、謝順峰

连 著香港局勢的詭譎多變,成為全球關注 焦點。《台灣銀行家》上期(116期)正 是以香港國際金融中心的未來作為封面故事, 包含范疇先生之「從政治角度解析經濟大事港 幣前方熊出沒!」等文章也吸引諸多討論。本 文之目的,即在整理台灣目前對香港之整體曝 險變化發展,並分析我政府與業者相關因應整 備措施,期待政府與民間同心提高風險防範警 戒的同時,也不需過度焦慮。



台灣主管機關要求赴中國大陸營運之銀行業者進行壓力測試,以了解本國銀行的風險承擔能力及對資本適足性之影響。(圖/達志影像)

高度警覺 銀行對香港曝險排名與金額下降

根據金管會 8 月份公布統計,台灣金融三業(銀行、保險及證券期貨)對香港曝險總金額,截至 2019 年 6 月底為止,合計為新台幣 1 兆 282 億元。以最大宗的銀行業為例,根據中央銀行 2019 年 6 月 26 日發布的本國銀行國家風險統計,雖然台灣銀行業整體海外曝險上升,對香港的曝險金額與排名卻已開始下降,對香港直接曝險金額從近期高點 2018 年第 2 季的 389.04 億美元降到 2019 年第 1 季的 358.28 億美元,排名則從 2018 年第 4 季的第 3 名,下降為第 4 名。

針對當前香港局勢可能造成衝擊,金管會顧立雄主委在8月中旬表示,根據台灣在香港當地的分支機構回報,所有在港金融機構營運正常,但金管會仍將持續關注曝險部位變化與事件發展,真正有影響的是國際對香港作為亞洲金融中心的信賴問題,若出現最壞情況,資金可能撤出香港,希望國際努力維護香港金融中心的穩定性。其次,根據本國銀行在香港當地分行主管説明,本國銀行香港分支機構在當

地營運模式,主要係借助香港國際金融中心地位,參與國際聯貸案,較少對香港本地企業放款與吸收當地存款,故較少受到來自香港企業或香港擠兑的直接衝擊。

平心論之,台灣過去對中國大陸與香港 的高曝險部位有其歷史因素,惟本世紀來受到 2003年的SARS、2008年的勞動合同法上路、 2011年計會保險法施行等諸多事件影響,中國 大陸要素成本與經營環境優勢不再。除了廠商 自主調整布局而外移外,政府與國外客戶也要 求台商進行風險分散,政府近年更力推「新南向 政策」,協助廠商開闢產銷新管道。尤其因應美 中貿易戰變局,近兩年更推出「歡迎台商回台投 資行動方案 」與「境外資金匯回管理運用及課稅 條例」,台灣對中國大陸投資已逐漸下降。根據 經濟部投審會8月20日公布統計資料,2019 年1至7月核准對中國大陸投資件數為340 件,件數較2018年同期的389件減少12.6 %;核准投(增)資金額為23.26億美元,更較 2018年同期的 52.21 億美元減少 55.45%。同 一時期對香港投資則是減少 12 件與 1,397.3 萬 美元,足見台商當前對中國大陸與香港投資意 願已然降低。

壓力測試可延伸成 更完備之金融漢光演習

就技術上討論銀行業對中國大陸曝險的因應能力,主管機關於2015年便曾要求赴中國大陸營運之銀行業者進行壓力測試,以了解本國銀行於中國大陸經濟景氣發生變動時之風險承擔能力,及對資本適足性之影響。2016年4月再次規劃實施整體部位壓力測試,並要求對高風險行業加強測試。2018年第3季進行第3



香港反送中活動越演越烈,短期內雖不致影響國際金融大局,但許多資 金已紛紛尋找避險之處。(圖/達志影像)

次壓力測試,且採用 2 年期之壓力測試情境,結果顯示本國銀行在全球經濟景氣及金融環境發生變動時,仍具穩健之風險承擔能力及資本適足性。此外,並持續要求銀行業者施行「晴天儲糧策略」,趁獲利不錯時增提備抵呆帳,以應付將來可能的風險。

當然壓力測試僅是一環,若能延伸如范疇 先生所倡議之「金融漢光演習」,則可更為完 備。事實上,中央銀行楊金龍總裁在 2019 年 3 月答覆立委質詢時亦曾表示,央行可以進行 「金融漢光演習」,沙盤推演中國大陸債務風暴 對台灣金融體系的衝擊。





針對中國大陸遭美國課徵額外關稅的產品,海關將加強查驗有無申報不實或偽標情形。(圖/達志影像)

防「洗產地」措施全面啟動

根據經濟部國貿局統計,香港乃我國第4 大貿易夥伴(出口排名第2,進口排名28), 是許多台商與外商投資與轉口中國大陸的門 戶。然而觀察今年以來我國與香港貿易總額, 已出現下滑現象:2019年1至7月對香港貿 易總額為 231.39 億美元,較 2018 年同期的 251.39 億美元下降 7.95%, 顯示香港對我國的 經貿重要性逐漸下降。

此外,為防止美中貿易戰下,美國施加高 額關税等措施制裁中國大陸,甚至使香港喪失 獨立關稅區地位,導致中國大陸出口貨品藉由 台灣轉運「洗產地」,政府更是積極看待香港問 題, 並已從 2018 年起透過各部會進行調查以規 劃因應對策。

其中,財政部關務署從2018年第3季開 始全面清查相關貨品,只要貨品符合「從中國轉 運到台灣到美國 」與「美國課高關稅的對象 」兩 項條件,就會被列入「疑似轉運」名單,並通報 經濟部國貿局,同時針對自由貿易港區、保税 倉庫存放貨品,提高貨物查驗比例;經濟部在 2019年6月初公開表示,已與財政部及交通部 合作強化進出口管理,針對中國大陸遭美國課 徵額外關稅的產品,海關於通關時將加強查驗 有無產地申報不實或偽標情形。具體而言,經 濟部在 2019 年 7 月更祭出 3 大措施,情節嚴重 者不僅將裁罰 300 萬元高額罰金,還可能遭到 廢止廠商登記資格,並研擬修訂「貿易法」,增 訂「吹哨者」條款等方式,鼓勵企業內部員工監 督並檢舉不法行為。

觀點或異但殊途同歸 凝聚共識開創新機

香港「反送中」變局發展迄今已近3個月, 香港的經貿與金融局勢發展在媒體陸續揭露與 各界的熱切討論下,關注日益升高。觀諸范疇 先生文章,有關於金融曝險、經貿流動與洗產 地問題,皆是暮鼓晨鐘的苦心警示,其用心亦 在於促動持續的關心與警惕。目前公私部門對 香港採取之系列風險控制作為,雖不能説完全 免除風險,實也不必因此過度焦慮。事實上, 各種意見不管從何觀點出發,其目的正是為了 凝聚共識與力量:接下來的重點,除了持續強 化風險管理外,或許也應積極思考如何善用此 危機,化為台灣實力與地位躍升的轉機,從主 管機關到業者一起開創台灣金融的新機運。(本 文作者為台灣金融研訓院傳播出版中心所長、 副所長)



德意志銀行的風暴及重整: 百年銀行的浴火重生

國最大也是最國際化的銀行「德意志銀行」(Deutsche Bank,以下簡稱德銀), 近年來頻傳重大事件;自2018年4月8日起 擔任執行長的索因(Christian Sewing),於今 (2019)年7月24日在官網上宣布已經採取 一系列顯著改革措施以轉型,重整這家百年銀 行。使得人們對近年國際金融市場動盪不安的 情勢又牛疑竇,更增添了一樁不安的國際金融 機構事件。

德銀1870年在柏林成立,至今(2019) 已有149年,揭示「豪情奔放」(Passion to Perform)的經營信念。德意志銀行股份公司 是全世界最大的投資銀行,為全球十大外匯交 易商之首,市占率為15.68%。2011年德意志 銀行資產增加14%,達2.16兆歐元(2.88兆美

Mr Posthank Tr Postbank ostbank

德意志銀行自1998年起進行一連串併購行動,收購德國郵政銀行等,業務版圖不斷擴大。(圖/達志影像)

元),超越法國巴黎銀行,曾首次成為歐洲第 一大銀行。

德銀集團架構及財務表現

德銀集團業務範疇包括企金及投資銀行、 個金及商業銀行、資產管理等部門。德意志 銀行核心部門,以環球交易業務部(Global Transaction Bank) 為代表,為企業及商業銀行 業務客戶提供各類服務。2019年第2季環球 交易業務部、個金及商業銀行、資產管理等部 門業務占集團營收的 65%。投資銀行的業務專 注於提供融資、財務顧問、固定收益及貨幣和 債券資本市場等項目,而且為德國資產管理市 場的領導者,業務遍布全球並擁有多元化產品 組合。

2019年第2季德銀集團合併財務報表顯 示總資產有 1.43 兆歐元,較 2018 年年底增加 7%,其中按公平價值總金融資產財產為6,300億 歐元。而總負債 1.37 兆歐元,較 2018 年年底增 加 7%,其中按公平價值總金融資產財產為 4,576 億歐元。股東權益649.8億歐元,較2018年年 底減少 5%。

但德銀集團的股價表現不佳,2014年8月 29 日每股 26.04 歐元,呈現跌勢,跌至今年 3 月 1日剩下8.17歐元,宣布重整後,8月23日跌 至 6.36 歐元。依據Macrotrends公司公布,德銀 集團槓桿比(長期債務除以股東權益)自2016年 底的 2.71 降低至 2018年底的 2.26 , 2019年



郑国组建连

純網銀業者即將來襲,對實體銀行而言,可能帶 來激勵作用,不論是更積極「固樁」現有客戶, 或者投入科技新設備來「找尋」新客戶,看來銀 行業勢必將進入金融科技創新的新紀元!







金融新局





監理沙盒



總論篇》

面對純網銀即將來襲,對實體銀行而言,確實帶來激勵作用,不論是「固樁」現有客戶的行銷 方式,或積極投入資訊系統設備的升級,看來純網銀已讓傳統銀行感受潛在威脅!

採訪、撰文:張嘉伶、劉書甯

管會在7月底開放3張純網銀執照,可説在 業發展而言,純網銀執照的發放,有其劃時代的 意義;儘管現在全台灣幾乎超過90%的實體銀 行,都發展網路銀行業務,金管會開放的「純網」 銀」能否真的發揮鯰魚效應,促使傳統銀行這些 沙丁魚們爆發出更多創新服務,值得期待。

將來銀行: 攜手量販通路,及時提供金融服務

大家比較好奇的是, 台灣過往已是 Overbanking,純網銀業者真的能開發並服務更 多的「金融小白」?首先,來看「國家隊」將



純網銀執照的發放希望能讓傳統銀行業爆發出更多創新服務。

來銀行,主要股東包括中華電信、兆豐銀、新 光集團、全聯社等四大股東,從零開始打造的 將來銀行,沒有任何傳統銀行的包袱,先從各 種生活場景研究,甚至參考來自不同產業領域 的股東群背景,讓將來銀行未來開發純網銀業 務時有更多元的模擬情境。

其中一股東為全國知名量販通路「全聯 社」,在開發純網銀的信貸業務上,就可提供 非常好的試驗平台,目標是更精確地瞄準鎖定 的客群,透過大數據來掌握這些客戶的交易習 慣、信用狀況等各種重要的核貸參考依據,以 提供切合所需的授信金額,同時也可有效控管 授信風險。

將來銀行總經理梅驊先前曾指出,許多量 販通路不乏實體銀行與之往來,但通常實體銀 行的行銷方式,是跟福委會合作,提供員工 信貸專案,然而,這些量販通路的員工向實 體銀行提出申請後,被核准的卻非常少,原 因是實體銀行缺乏這些員工詳細的徵信資 料,失去許多貸款的機會。

梅驊進而舉例,將來銀行的作法就有所不 同,大股東之一的全聯社,在未來,將來銀行只



新鯰魚篇》

關注純網銀資訊安全

將來銀行股東夥伴背景堅實,這個黃金陣容不僅希望能落實資訊安全,更要融入生活場景的金 融生熊圈,並積極提供實務應用經驗,更期盼與金融同業共好共榮,多與跨領域業者合作,思 考更多「將來」的可能。

採訪、撰文:趙有德

純網銀榜單揭曉前,出資股東皆為本土 企業,被視為「國家隊」的將來銀行從籌 備到正式送件申請,每一步都動見觀瞻。7月30 日,金管會正式放榜後,將來銀行的官方臉書粉 絲頁不但湧進萬人按讚,徵才説明會更在3日內 吸引超過500人報名。

由於將來銀行自許是一家「擁有銀行執照的 科技公司」,站在客戶的角度,提供金融服務給 需要的客戶。預定董事長鍾福貴和籌備處執行長 劉奕成日前特別撥冗,接受《台灣銀行家》雜誌 專訪,分享未來營運策略與目標。

「我加入(將來銀行)才2個多月,雖然出 乎預料,但非常興奮!」鍾福貴曾在中華電信服 務40多年,歷經中華電信經營規劃處副總、數據 分公司總經理、光世代建設公司董座等要職,對 台灣雲端產業和數據資安的發展貢獻卓著。原本 已申請退休的他,因緣際會在將來銀行重啟職 涯,對於要探索一個全新的業態,以什麼心態迎 接?他從容地表示,「我喜歡接受挑戰,純網銀 業務要做得好,資訊安全是關鍵基礎。我在網路 和資訊的技術專長,以及經營管理與公司治理的 經驗,相信會對將來銀行有很大助益。」

三大面向強化品牌影響力

攤開將來銀行的股東結構,中華電信為 最大股東,握有41.9%股份,其他股東依序兆 豐銀行占股25.1%,新光集團14%(新光人壽 10%、新光銀行2%、新光保全1%、大台北區 瓦斯1%)、全聯9.9%、凱基銀行7%和關貿網 路2.1%。各股東們的期許如何?未來如何攜手 建立更完整的生態圈?鍾福貴表示,主要有三 大面向:

第一、「共同打造生活X金融的生態 圈 1: 運用彼此線上線下資源,相輔相成彼此 擴大業務;第二、帶來「改變」,希望將來銀 行作為創新或帶動改變的先鋒,和股東們彼此 刺激砥礪,帶動原先企業持續進化,在內部激 發出「鯰魚效應」;第三、希望發揮對社會和 產業的正面影響力,包含善盡CSR(企業社會責 任),創造股東、客戶和企業三贏,以及推廣 人人平等的普惠金融,滿足更多族群的金融服 務需求,以及深化品牌的影響力。

鍾福貴表示,將來銀行擁有很堅實的股東 夥伴,也是重要的合作對象。電信業龍頭、擁



將來銀行預定董事長鍾福貴(左)和籌備處執行長劉奕成(右)對於將來銀行的發展具有相當信心,期望盡力完成普惠金融目標。 (圖/台灣金融研訓院)

有1,500萬客戶群的中華電信與擁有千家門市及 900萬客戶基礎的全聯,加上兆豐銀行、凱基銀 行、新光集團及關貿等金融夥伴,相信以如此 的黃金陣容,可打造出一個完善、舒適的「生 活X金融的生態圈」,提供客戶在各種生活場 景裡更舒適的體驗。

顧客生活型態也能成為參考依據

拿到設立許可後,若進展順利,下一步 就是營運執照,按照規劃,將來銀行會在明 (2020)年第2季正式上線,鍾福貴揭示,現 階段最迫切的任務,就是要在這段時間內妥 善規劃各項產品服務,從系統流程、資安到 客服,都必須銜接順暢,「我希望,到時候 一上線就有亮點,不能等到客戶反應不好再修 改,一定要安心可靠! 1

目前確定的是,將來銀行和中華電信將會 進一步在資訊安全及數據分析,有更緊密的合 作;此外,未來也擬和部分股東、策略合作夥 伴攜手,在消費者同意且合法的架構下,讓優 惠可以互通、不同的零碎點數可以合併兑換使 用,而客戶的帳單消費紀錄也可被彙整,便利 查詢。除了解決目標客群的「微」痛點,提供 便利的資金融通和理財服務,也是未來目標。

鍾福貴表示, 純網銀顧名思義, 所有業務 在線上進行,要做資安和大數據分析,除了傳 統金融服務可獲取的內外部金融數據,未來 也會在消費者同意且在合法的架構下,和股 東攜手合作,補強非金融類的外部數據,這 些疊加進來的數據,經過多維度的評核機 制,導入AI機器學習模型,就有機會成為相 關業務的加減項輔助資訊。未來,一位顧客生 活型熊是否正常,包括不熬夜、有固定運動習



惯、 社群人脈等,都可能成為評估還款能力的 參考依據。

以「人」先行日搭配大數據分析

此外,鍾福貴對於在3年內獲利的目標相當 有信心。「我們找的主管都相當優秀。」他強 調,企業就是要「獲利」,才能永續經營。由 於網銀開業初期,從零開始,故必要投入大量 基礎建設,如資訊、資安防護等成本;另一部 分,則是品牌的建立,包括向消費者溝通產 品,以及服務的行銷成本。

劉奕成指出,目前同仁們正在規劃相關服 務模式。現階段將更專注於如何服務各種樣貌. 的使用者,以建立永續的商業模式,而非單靠 低手續費率或高額回饋做價格競爭,例如一位 大學生要買機車所需資金,將來銀行可滿足這 樣的金融小白。

籌備期間,將來銀行內部即多次針對目前 國際間主要純網銀進行研究及參訪交流,包括 南韓的Kakao Bank、英國的Revolut、Monzo和



將來銀行針對新住民和年輕族群等需求,將發掘出更多符合痛點的服 務,建立更完善的客服體系。(圖/達志影像)

德國solarisBank,歸納出這些銀行成功運行的 秘訣,在於站在客戶的角度去思考,因此更能 提供便利、簡化、無縫的流程和貼心體驗,他 們通常針對消費者在意的消費場景和痛點,提 供各項精準服務,例如鎖定旅遊情境的跨國支 付、換匯和提現功能。

「作為純網銀,我們現在深耕的利基 點,跟別人不一樣!」劉奕成補充,金融是高 度監理行業,從前要有執照,才能賣商品,但 金融商品變化不大,相同的產品加諸在不同族 群,會創造不同的效益,所以將來銀行會以 「人」先行,搭配大數據和行為分析,試圖了 解使用者的核心需求。

關注新住民與年輕族群

劉奕成舉例,台灣有龐大外籍移工群,他 們必須定期匯款回母國,但過去基於成本結構 的設計,費用往往高昂,但若能針對這群人提供 精準、日不受時間地域的線上小額匯款服務,可 望創造更多商機。有別於傳統銀行開發客群的路 徑,將來銀行除了外籍移工,也會針對新住民族 群和年輕族群,挖掘出更多解決痛點的需求服 務。目前,內部也已規劃提供主要的東南亞語系 服務,希望建立一套完善的客服體系。

「我們常跟同仁們說,不要只是待在辦公 室裡盯著螢幕,要走出舒適圈,在豔陽下親身體 會不同族群當下的感受及體驗,為何辦理金融業 務一定要在分行排隊處理?為何非每月領取薪水 的自由業,就不容易取得銀行資金融通?要如 何才能幫助到這些人?當我們並非視為理所當 然,會發現有太多地方可以做得更好。 1

特別的是,相對於銀行業的企業標誌大 多採用紅、藍、綠等原色系,將來銀行採用



將來銀行現階段正在妥善規劃各項產品服務,讓系統流程、資安到客服銜接順暢。(圖/達志影像)

「黃、灰相間」的企業識別設計。劉奕成説 明, 黃和金色相似、灰與銀相近, 且30歲以下 年輕族群對這兩色接受度相當高,鍾福貴也讚 嘆其設計,「明明是2D平面,看起來卻像立體 的3D形狀。」目前初步取得共識,顏色可能會 再調整,但圓弧和稜角的設計已經定錨,希望 留給外界耳目一新的深刻印象。

「我們希望一開始就跟你嫁接(建立關 係),常常跟你往來,培養長期金融往來服務 的默契和信任!」籌備期間,已舉辦多場使用 者焦點訪談,和學生族、上班族、菜籃族以及 在家工作者群體有深度交流,歸納出許多未被 滿足的金融痛點。目前已設定許多不同的生活 場景,會依照時程規劃,逐步推出創新便利的 產品與服務。

線上溝通關鍵在「溫度」傳遞

劉奕成表示,純網銀雖然缺乏實體通 路,只能在線上溝通,但不代表用視訊就能取 代,關鍵是「溫度」的傳遞,舉例來說,在線 上通訊發達的年代,一張親手書寫的卡片更顯 難得可貴;也正因如此,要把握每次「擁抱」 客戶的機會,留下長久的「餘溫」。

然而,實際上如何執行?劉奕成舉例,過 去銀行常見的錯誤是,經常「打擾」客戶,事實 上「如何發訊息給客戶?」「何時發?」,都必 須忖度和拿捏距離,在適當的時機,把對的金融服 務,推播給適合的人,都是將來銀行重視的課題。

另一方面,因應未來的營運需求,最重要 的就是「人才」。目前將來銀行團隊約70位同 仁,目標是在開業前擴編至200至250人,劉 奕成也開出需求,「金融跟科技是公司營運的 骨幹,希望有6到7成是相關背景人才,並備有 相關證照尤佳,」此外,也歡迎包括修習社會 學、心理學,甚至是做過業務員,觀察力比較 敏鋭的好手加入。

展望未來,鍾福貴和劉奕成期許將來銀行 能發揮正向力量,包括積極提供相關落地的實 務應用經驗,落實產學合作及與主管機關溝通 分享;更希望與傳統銀行、純網銀等金融同業 共好共榮,真正落實普惠金融,所以現在採取 開放態度,歡迎更多跨領域業者來談合作,思 考更多「將來」的可能。

*專訪劉奕成執行長的精彩影音請上線收看





新鯰魚篇》

「造成功金三角

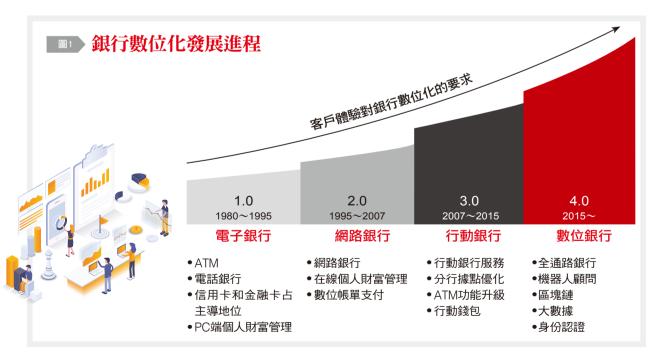
日本樂天銀行自20年前即積極實踐Bank 4.0的概念,這次成功奪下台灣純網銀執照,未來將善 用自家龐大生態系,加上落實金融便利與縝密的風險控制,發揮在台純網銀綜效。

撰文:簡明仁

下着網際網路快速發展所帶來之經濟效益與 便利性與日俱增,加上行動通訊、社群 媒體、雲端服務及大數據等資訊科技蓬勃發 展,傳統金融服務已無法滿足不同世代客戶之 多樣化需求,面對網路電子商務與數位金融業 者的崛起,傳統金融服務業者勢必順應時代潮 流,提供更多元化之服務,才能擴展獲利與 永續經營。

感受「無所不在」的銀行服務

從Bank 1.0到Bank 2.0時代,銀行諸多 基礎業務逐漸電子化,並已有服務網路化初 步雛型,民眾可透過網路,在銀行提供的系 統平台上完成服務需求,包括:自動櫃員機 (Automated Teller Machine, ATM)、電腦 端的個人理財或財富管理、電子帳單等,眾





新鯰魚篇》

善用數位生態系概念

NE Bank

為了打造最適合台灣市場的金融服務與金融生態圈,LINE Bank延攬法遵、風控、科技、金融 等人才,目標將金融科技DNA融入金融服務,在產品與服務設計、客戶體驗與場景金融上積極 研發,補足現行金融服務所欠缺的「個人化」。

採訪、撰文:李吉林

代人的生活脱離不了社群通訊,但要從 「社群通訊」走到「社群金融」,還需要 一點想像。通訊軟體LINE籌備的LINE Bank連線 銀行在7月30日由金管會公告獲得執照,按照計 劃,2020年將正式營運,而根據外電報導,另 一家由LINE Financial和瑞穗銀行合資的日本LINE Bank也將在2020年於日本正式上線,這家公司 正積極搶占金融市場。

LINE Bank連線銀行由LINE Financial台灣持 股49.9%,台北富邦銀行持有25.1%,中國信託

商銀、聯邦銀行及渣打銀行各出資5%;電信業 的台灣大哥大、遠傳電信各持有5%,涵蓋數位 行動、金融服務、電信資通訊等3個領域。

結合科技、銀行、雷信業提供多元服務

LINE Bank籌備處發起人的組成,皆為科 技、銀行、電信產業的翹楚,擁有包括電子商 務、通訊平台、電信服務、銀行服務等等生態 圈,以及龐大的客戶群。LINE Bank連線銀行 執行長黃以孟提出願景表示:「未來,我們將 結合彼此的優勢,為消費者提供更多元、更完 整、更符合生活與消費場景的純網銀服務。」

今年1月正式出任連線銀行執行長的黃以 孟,原來是台北富邦銀行數位金融總處執行副 總經理,其金融資歷相當完整,除了在富邦金 控內擔任財管事業群執行副總經理、台北富邦 銀行個金總處執行副總經理等要職外,也曾服 務於台新銀行超過4年、花旗投信與花旗銀行超 過12年。

LINE Bank籌備處目前員工約50位,人員 擴編計劃目前正在著手進行。為了打造最適合



,未來將提供消費者更符合生活與消 LINE Bank籌備處執行長黃以孟表示 費場景的服務。(圖/LINE Bank)



季顧 寸雄:

金管會主委顧立雄表示,納網銀不滴合以殺價或掠奪式競爭作為生存之道,應關注傳統銀行接 觸不到或低接觸的客戶,提供更多金融創新服務與客戶體驗,才能站穩利基點,真正發揮鯰魚 效應。

採訪:張嘉伶 整理:陳雅莉

が七行(Next Commercial Bank)、LINE Bank (連線商業銀行)、樂天國際商業銀行等3支角 逐隊伍,全都榜上有名。金管會希望純網銀加 入金融市場後,能發揮鯰魚效應,刺激臺灣金 融科技創新。

鯰魚效應多久會出現?純網銀對國內金融 市場將帶來哪些改變?以國外經驗來看,純網銀 市占率雖不高,一時難與傳統銀行相抗衡,但不 可否認,純網銀的加入,勢必對金融市場帶來衝 擊,包括擴大銀行客戶族群、加速電子支付發 展,以及刺激傳統銀行投入更多資訊設備與人 才,加快創新腳步。

三家純網銀各具優勢及特色

「這3家純網銀都各具特色和優勢!」金管 會主委顧立雄表示。俗稱「國家隊」的將來銀 行由臺灣電信龍頭中華電信領衛,股東包含兆 豐銀行、全聯實業、新光集團、凱基銀行、關 貿網路,結合電信、金融與實體零售等通 路,可以開發更多傳統銀行低關注的客戶、小 微型企業及信用小白。

LINE Bank股東則有LINE Financial臺灣、台 北富邦銀行、中國信託商業銀行、渣打國際 商業銀行、聯邦銀行、遠傳電信、台灣大哥 大。近年來,LINE挾帶在臺灣擁有2,100萬用戶 的優勢,打造單一生活入口平台來串接數位內 容、O2O、金融科技、娛樂等各種服務,同時透 過LINE Pay和LINE Point,整合第三方服務或各 類電商,來發展自己的生態圈。



金管會主委顧立雄期待純網銀能帶來更多創新的想像,發揮鯰魚效應。 (圖/達志影像)



顧立雄分析指出, LINE Bank主要鎖定LINE 社群與生態圈用戶,「未來最大挑戰是如何將

LINE的使用者轉化成LINE Bank的客戶群,這點

最值得關注。 1

樂天國際商業銀行的股東結構較單純,只 有日本樂天銀行、國票金控。日本第一大純網銀 「樂天銀行」的成功經驗,是樂天國際商業銀行 最大的優勢,也是他們想引進臺灣的經驗。

顧立雄説,樂天在日本已有電商和信用卡且 經驗豐富,未來在臺灣可發展出生態消費圈,涵 蓋食衣住行育樂,並以點數增加用戶黏著度。另 外,樂天國際商業銀行還具有臺日兩地優勢,可 結合兩國消費、旅遊及美食等體驗。

樂天生態圈以單一會員制度,在全球30個 國家和地區,推出70幾種服務,更利用樂天超 級點數作為擴大生態圈的機制。從日本樂天今 年5月公布的2019年第一季財報,更可看到樂天 生態圈的綜效。根據樂天資料顯示,樂天生態 圈資料跨多元服務交叉使用的比率已達7成。

提升金融科技創新含量

事實上,純網銀的設置,較接近金融科 技業者,或可稱為科技金融業者,才能真正 專注於金融科技創新。顧立雄認為,傳統銀 行因既有通路優勢並未消失,也不會因數位 金融做不好而活不下去,所以較難全心聚焦 在金融科技創新。但純網銀必須要認真思考 如何創新、擴大目標客群,並增加客戶黏著 度,才能經營成功。

他以香港銀行業為例,銀行密度不輸給 臺灣,ATM設置也十分普及,但仍開放8家純 網銀,「因為透過純網銀,才能關注到傳統 銀行接觸不到的消費者,也才能帶來更多的金 融科技創新和客戶體驗。」

在臺灣,如果只有金融監理沙盒,卻未開 放純網銀;或只有傳統銀行發展數位金融,再加 上金融監理沙盒,金融創新仍有所不足。「其 實,單純由金融因應科技發展創新的能量是不夠



的,唯有純網銀與金融監理沙盒的搭配,才能真 正做到金融科技創新。」顧立雄強調。

不過,純網銀作為通路平台,未來能否 成為金融市場主流?顧立雄認為,平台必須 要有科技支撑,也要有業務內容。由於現行 技術仍受到限制,所以純網銀將集中在數位 存款帳戶開戶、電子支付、小額信貸等消金業 務,短時間內還很難威脅到傳統銀行賴以為生 的企金業務。

初期,純網銀可能衝擊傳統銀行的存放 款、支付業務,例如透過點數、優惠等行銷手 法,促使電商平台、社群媒體使用者轉換使用 **純網銀的支付工具,因而影響傳統銀行及電支** 機構的支付業務。但純網銀若希望金管會開放 更多金融業務,就必須先確定在驗證、洗錢防 制、個資保護、資安等技術方面,能夠支撐其 業務內容。

鼓勵傳統銀行加速創新

由於目前傳統銀行並未充分感受到金融科



純網銀應該回歸金融服務的本質,以消費者為中心,即時提供各種金融 服務給消費者。(圖/達志影像)

技創新的威脅,資源配置用於金融創新的部分 也稍嫌薄弱。因此,金管會希望藉由開放3家純 網銀,能產生鯰魚效應,導引傳統銀行也能跟 進金融創新。

鯰魚效應的目的是要刺激沙丁魚。顧立雄 認為,純網銀對於傳統銀行和數位銀行都會有 刺激作用,像是台新Richart數位銀行、O-Bank王 道銀行近來因應純網銀的出現而推出更多金融 創新服務。

金管會也鼓勵傳統銀行導入金融科技,發 展開放銀行(Open Banking)、開放式應用程式 介面(Open API),對於銀行的金融科技研發相 關專利,也計入投資抵減。

為提早因應金融科技發展、保障員工權 益,金管會於2016年要求各銀行在分派2016至 2018年會計年度盈餘,須強制提列特別盈餘公 積的0.5%到1%,作為支應員工轉型教育的訓練 費用。自今年起,已不用再強制提列,改由銀 行自行編列預算處理,以支應員工轉型。

據令管會最新公布金融業投資金融科技的 概況,2018年度金融業者投入金融科技發展總 經費為新臺幣117.3億元,平均每家業者投入 3,936萬元,較前一年成長52.4%。金管會也預 估,今年金融業將再投入219.3億元,年成長率 更高達86.9%。

制定API技術與資安標準

國外已有許多國家推動Open Banking,主 要有兩大模式,一種是英國、歐盟模式,例如 英國透過立法,強制要求各銀行必須將客戶資 訊揭露到類似聯徵中心的單位,再由此提供給 第三方服務提供者(TSP),做加值整合等服 務。不過,英國採取促進競爭觀點,歐盟則以



金管會鼓勵金融機構基於自身營運策略與業務需求,以自律作法推動Open Banking服務。(圖/達志影像)

保護消費者權益為目標,也就是消費者資訊自 主決定。

另一種則是香港、新加坡模式,不頒布 強制性法令,而是訂定合作框架,銀行可自 行尋找第三方合作夥伴,取得客戶資料加 以分析、整合,以提供客戶更佳的服務體 驗。金管會最終決議參考香港與新加坡開放 銀行模式,鼓勵金融機構基於自身營運策略 與業務需求,以自律作法推動Open Banking服 務。

顧立雄表示,不論是促進競爭或消費者資 訊自主決定的角度, Open Banking都具有正面價 值,最令人關心的是如何確保資訊安全。傳 統銀行對資安要求很高,當銀行業者把消費 者資訊串接到TSP業者手上,如何確保TSP業 者能維持與銀行業者同樣的資安水平,值得 關注。

金管會已要求財金公司協助建立所有金融 機構可共通遵守的API設計標準,包括技術和資 安標準的規範,以便銀行與TSP業者合作時,能 採用統一的Open API共同標準,提供消費者理財 建議和諮詢等各種加值服務。

打造互利型金融生態圈

「鯰魚要活下來,就必須要善用自身的優

勢。」顧立雄直言,不論是純網銀或傳統銀行 的數位金融部門,都必須先設想如何運用科技 來開發更多創新業務內容。

純網銀也應該回歸到金融服務的本質,以 消費者為中心思考,打破傳統銀行金融產品導 向的思維,並利用數據預測消費者潛在的需 求,進而在各種消費場景中,即時提供各種金 融服務給消費者。

雖然純網銀不能設置實體分行的限制,失 去了傳統銀行認為重要的通路,卻也可能成為 一大優勢。畢竟,時下年輕人大多期待直接在 網路上一指搞定食衣住行育樂,不只金融產品 服務而已。

顧立 雄建議, 純網銀不適合以殺價競爭或 掠奪式競爭,作為未來生存之道,「反而更應 該關注傳統銀行接觸不到或低接觸的客戶,提 供更多金融創新服務與客戶體驗,這才是純網 銀的利基。」

因此,短期內,傳統銀行可能無法立即感 受到純網銀全方面的威脅。不過,純網銀可接 觸傳統銀行掌握不到的客戶,若能將此「強 項」化為「生利」資產,將可帶來更多的創 新。再加上若能打造互利型金融生態圈,提 高消費者對生態圈的黏著度,未來之路將大 有可為。顧立雄也期待,純網銀未來能帶來更 多創新的想像,真正發揮鯰魚效應。



純網銀開放後挑戰仍多

為傳統銀行指引明路

金管會7月底公布純網銀名單,是否影響銀行業市場版圖,各界都在關注,央行表示,純網銀將 挑戰傳統銀行的業務經營,連帶驅動金融業與資訊科技業合作,促使商業模式轉型。

採訪、撰文:張嘉伶

管會正式核准3家純網銀(internet-only **立**bank)加入國內銀行業市場,並期許純網 銀能發揮鯰魚效應,央行説,純網銀是指除設 總行(或辦公室)辦理客戶申訴外,並沒有實 體分行提供金融服務的銀行。而純網銀是否會 影響國內的銀行業市場版圖,並發揮鯰魚效應 (catfish effect),促使傳統銀行加速金融科技 創新發展,外界都拭目以待。

鯰魚效應的典故起源何處呢?央行説,這 可追溯自北歐,在挪威魚市場,鮮活的沙丁魚價 格比冷凍的貴好幾倍。傳説有段時期,只有某艘 漁船能將鮮活的沙丁魚帶上岸;這秘訣只有船長 一人知道,直到船長離世後,在他漁船的漁艙中 發現一條鯰魚東游西竄,大家才知道,原來沙丁 **魚為閃避它**,直到被帶上岸前仍不停游動以求保 命。因此,管理學上就將這個典故用於一個停滯 不前的組織或產業中,刻意引入具威脅性的競爭 對手,藉以刺激原有成員積極奮發。

營運模式或與日韓相似

國外純網銀已發展多年,例如英國、美 國、日本及南韓都有好幾家純網銀;至於香港 從年初迄今,亦已發出8張純網銀牌照。而成功 的純網銀,大多結合如電信公司、社群通訊媒 體、電商等主要股東,因此擁有廣大的客源基 礎,並發展出具有利基的新商業模式。

央行以南韓為例,南韓全國5,500萬人口 中,通訊軟體Kakao Talk的用戶就超過4,300 萬人,根據南韓媒體報導指出,純網銀Kakao Bank挾帶其主要股東Kakao Talk的龐大客戶群優 勢, 並透過提高存款利率、降低銀行手續費的方



純網銀將挑戰傳統銀行的業務經營,並驅動金融業與資訊科技業合作。 (圖/達志影像)



金管會核准3家純網銀加入國內市場,期望發揮鯰魚效應,提升銀行業競爭力。(圖/達志影像)

式,順利發揮鯰魚效應。南韓傳統銀行業面對 **純網銀的衝擊**,被逼得不得不調降貸款利率及 多年不動的手續費。

這次台灣核准的3家純網銀執照,有將來 銀行、樂天銀行和LINE Bank等,從純網銀執 照業者的發起人背景來看,未來營運模式可能 與日本、南韓、中國大陸較為相似,希望藉由 主要股東龐大的電子商務、電信、通訊軟體等 客戶群,盡速擴展客戶數及業務,央行對此 指出,純網銀是否影響國內的銀行業市場版 圖,並發揮鯰魚效應,後續值得關注。央行也 認為,純網銀與電子商務、電信和金融機構等 母集團或策略夥伴合作,並運用其原有龐大客 戶群推展業務,是快速壯大且獲利的關鍵。

客源與獲利將成為挑戰

不過,央行強調,若純網路銀行僅提供 較佳的存放款條件而無其他利基,營運模式未 必能長久經營。央行也指出,我國金融普及性 高,對純網路銀行的需求較不迫切,且銀行家 數過多、業務競爭激烈,民眾對網路金融交易 安全仍有疑慮,對純網路銀行爭取客源和獲利 均是不小挑戰。央行表示,若純網銀只是提供 更便利且優惠的金融服務,吸引網路族群開戶 及交易,未來開戶的消費者能否留下來持續使 用相關服務,就是考驗純網銀業者的服務有沒 有吸引人。

央行指出,純網銀的業務內容與傳統銀行 大致相同,但所面臨風險因完全透過網路或行 動管道提供服務而有差異,尤其是流動性、資 安、法遵及洗防風險,對純網銀的穩健經營最 為攸關。

異業結盟創造利基

央行日前曾就「純網路銀行之發展與相關 議題」發表看法指出,麥肯錫提出網路銀行業 務的成功模式有6大要素, 純網路銀行也同樣嫡 用,一是專注於價值所在,二是最佳化客戶體 驗,三為創新、彈性及快速的組織環境,四是 雙軌資訊系統模式,第五是需創意行銷以及第 六則是要建立營運生態圈。

央行報告引用麥肯錫資料,説明「專注於 價值所在」,意思是分析目標市場的獲利來源 及監理法規,發掘具價值的利基市場,例如新



營運模式或新客戶群;「創新、彈性及快速之 組織環境」則是指建立涵蓋銀行經營與新科技 的跨領域團隊及高階管理核心小組,並提供開 放式工作環境。

至於「雙軌資訊系統模式」,意思是應 同時運用快速、彈性、客戶導向的前台資訊系 統,以及傳統、安全、穩定和交易導向的後台 資訊系統。

央行進一步表示,綜合來説,安全、效 率、創新及客戶體驗最佳化,是純網路銀行吸引 客戶,並取得客戶信賴的重要成功因素,但與電 子商務、電信、金融機構等母集團或策略夥伴合 作,運用其原有龐大客戶群推展業務,才是純網 路銀行能快速壯大日獲利的關鍵;如果純網路銀 行只提供較佳的存放款條件,沒有其他利基,這 種營運模式未必能長久成功經營。

央行表示,純網銀將挑戰傳統銀行的業務 經營,連帶驅動金融業與資訊科技業合作,已 對傳統銀行帶來一定程度的威脅。傳統銀行在競 爭壓力下將被迫增加網路銀行服務,甚至促使商 業模式轉型,使傳統銀行的網路銀行業務與純網 路銀行業務界線漸趨模糊。

三大方向引導國銀轉型

金融科技浪潮不可擋, 純網銀的興起是趨 勢,勢必為台灣金融市場帶來巨大變革,為了維 持金融穩定,中央銀行也就三大方向適切調整網 路銀行管理機制,並為國銀轉型指路。

首重是要加強監控網路銀行的流動性,尤 其在銀行非營業時間的變化,以適時採取因應 措施。官員説明,過去實體銀行營業時間僅至 下午3時30分,不過純網銀未來是24小時網路交 易,資金波動度較高,因此須密切關注其流動 性,有狀況才能及時做準備。

其二是要傳統銀行放寬「跨行專戶」日



南韓純網銀Kakao Bank挾帶Kakao Talk的龐大客戶群優勢,順利地開創龐大商機。(圖/達志影像)



安全、效率、創新及客戶體驗最佳化,是純網路銀行吸引客戶的重要成功因素。(圖/達志影像)

終餘額抵充存款準備金上限,由4%提高至 8%,充裕金融機構清算資金,以因應網路全日 交易的跨行支付需求。

其三是,妥適管理純網銀的外匯業務,央 行今年2月修正「銀行業辦理外匯業務管理辦 法」相關規定,訂定純網銀申請為外匯指定銀 行的資格條件,並將對純網銀申辦外匯業務 辦理實地查核,確認業者有效遵循並落實外匯 法規。

另外央行也指引5條明路,讓國銀增加競 爭力,來面對金融科技帶來的挑戰,包括可從 靈活調整經營策略與組織文化、培育金融科技 人才、金融消費者需求、風險控管與消費者保 障、提升競爭力等面向著手。

針對金融消費者未來隨時隨地可能增加的 金融需求,央行建議傳統銀行,一是強化實體 與虛擬通路,提供即時且多元化服務,增加客 戶信任及黏著度;二是與金融科技業者進行策 略性合作,共同開發金融服務市場。

轉型同時,央行提醒,國銀得先釐清商業 模式可能衍生的風險,並建立相應控管機制; 此外,轉變為以消費者為中心的保護機制,並 強化金融商品的資訊揭露及消費者權益保障措 施,如個資隱私等。

國銀若要提升競爭力,央行建議,利用既 有品牌價值、客戶網絡及多元化通路,以提升 金融服務品質及客戶滿意度,而在實體分行縮 減的趨勢下,也應及早思考因應人員配置調整 及再訓練轉型。

相較純網銀,央行認為,傳統銀行仍具有 先進者優勢,既有實體據點、通路若能結合數 位管道,做到「虚實互補」,也可產生加分效 果;不過若以長期來看,未來是否能持續維持 優勢,數位轉型的成敗還是關鍵,銀行體質必 須慢慢轉變。

對傳統銀行來說,投入大量的金錢做金 融科技,過往的思維大多侷限於將既有的產 品數位化,有時候不容易跳脱,若是在開發數 位金融商品過程,能容許一定程度的實驗及失 敗,不以單純獲利為導向,也許能意外開拓新 的客群;此外,目前傳統銀行大多仍聚焦在獲 利性較高的客群,相較也忽略普惠金融的全民 市場,若是能透過金融科技幫助到更多市井小 民,可能就不用擔心純網銀來襲。



科技監理與

納網銀即將開張,未來消費者不需要走進分行填表單,利用手機螢幕即可完成所有手續,真正全 年無休的讓人隨時隨地可以進行金融活動,讓金融科技監理與資安技術比起以往更顯其重要性, 如何找出事半功倍的方法,值得業者與相關單位多加謹慎規劃。

撰文:廖世偉

對《台灣銀行家》雜誌邀稿寫純網銀之金 融科技及生態,筆者完稿後發現,在當下 純網銀新聞過熱時,必須重寫新題以避免讀者 無限上綱(編按:作者為純網銀審查委員), 所以本文將講科技而不談當今生態,從監理與 資安出發,在不談當下商業生態及各方利害 時,科技的結晶將沒有被穿鑿附會之可能。

本期先談監理科技,來日再說自動科技監 理。沒有監理科技,合規金融科技也無法健全 發展。首先,不同於傳統銀行的用戶有實體分 行可去,純網銀用戶主要是從手機來認識這個 新銀行。不需走進分行填表單,使用介面是手 機螢幕,而非表單。24小時都可從手機或桌機 操作,用戶體驗依賴好用、感動人心、激勵人 心的App。一套銀行系統可從分行表單思維去設 計,也可從手機用戶體驗去展開,兩種將差異 很大,不易兼顧,可説一種是鯰魚,一種像沙 丁魚,若一套系統兩種個性(personality)往往

純網銀後台系統必須符合現有資安規範,如 ISO 27001 (資訊安全管理系統認證),但強度 是24小時線上等級。而前台變化尤大,不只是 量變,而是質變:用戶不再是到分行在表單上簽 名蓋章,而是數位簽章,體驗與資安態樣完全不 同。法規「銀行受理客戶以網路方式開立數位存 款帳戶作業範本」的第三條定義了銀行如何受 理開立數位帳戶。但我國自然人憑證普及率不 高,手機開戶者往往隨身沒有自然人憑證,內 政部規劃的晶片身分證將於2020年10月開始導 入,到時用戶可以手機NFC(近距離無線通訊) 讀取身分證晶片裡的憑證,並可數位簽章,但 這對純網銀緩不濟急。難道要各家網銀去開 模,打造一個手機 USB dongle (轉接器)以在 過渡期間時,用戶可插入自然人憑證接上手機? 我們只能說,克難式讀卡機之手機版,並不是最 好解法。

起手式:身分認證的監理與資安

上述實為痛點中的痛點:在應用五花八門 的 AI 及區塊鏈金融科技前,純網銀第一要「獲 客」。在短時間內,人數要達到各家宣示的百 萬級,又不想用戶碰到如日本 7pay 近日之用戶 盗用問題, 純網銀的挑戰不小。 純網銀的起手



台灣微軟大型企業商務事業群總經理卞志祥:

金管會日前核准3家純網銀,各方都在看業者能有哪些創新。台灣微軟大型企業商務事業群總 經理卞志祥表示,應從使用者為出發點,重點放在應用場景。期待能看到其他金融商品創新, 包括人壽、產險、證券等,真正落實Open Data願景。

採訪:張嘉伶 撰文:陳雅莉

管會核准3家純網銀,象徵國內銀行走向 **工**數位化的另一個新紀元。傳統銀行業雖將 遭受新進者創新金融服務的強烈挑戰,但純網 銀能否真的帶來創新, 值得關注。

台灣微軟大型企業商務事業群總經理卞志祥 表示,目前三大純網銀,皆有電信、金融、零售 業者的存在,且股權占比相當高。透過開放式銀 行(Open Banking)的架構應用,銀行未來的盟 友不再僅限於金控相關金融通路, 而是零售、電 信、電商等業者構成的共榮金融生態圈。在Open Banking驅動下,各銀行及金融服務業者將來勢必 面臨跨領域的全新挑戰。

以開放銀行為出發點

由於台灣微軟服務的金融客戶,涵蓋銀 行、人壽、證券及產險等領域,「我們會以Open Banking的概念為出發點,拉高層次,而不限於 純網銀。」下志祥解釋説,以Open Banking為 出發點,即是讓所有金融行為回歸到消費者本 身,以人為主體,而非著重於銀行本身的商品 與服務。

提到Open Banking,一般人都會聯想到應用 程式介面(Application Programming Interface,簡 稱API)轉換機制,偏向於技術性層面。但事實 上, Open Banking風潮興起後, 涉及的產業不只銀 行業,還包含傳產、製造、零售、流通、電信等 產業都會受到影響。



微軟以其在軟體方面的專長技術,協助銀行業者開發各式應用平台 (圖/達志影像)



網銀如何開拓新市場

台灣近期開放了3家純網銀加入原本就已競爭激烈的金融市場,其經營及獲利方式引起許多人 的好奇與關注。中國微眾銀行在短時間內崛起,其獲利的優秀表現有何秘訣,或可供國內業者 參考。

撰文: 莫睿

公 網銀要如何找到利基市場,也許能參考看 **尔七**看國外的經驗,如中國一家在2014年底 成立,營運還不到5年的微眾銀行,是一家純網 路銀行,沒有實體分行,員工有一半是IT人員, 僅憑一項小額信用貸款拳頭產品,名為「微粒 貸」,主動向傳統金融機構未能覆蓋的中低收 入長尾客群發起授信,營運第2年後就開始獲 利,第4年(2018年)營業收入破百億人民幣, 其中手續費及佣金收入高達人民幣44億元(折 合新台幣約197億元),表現搶眼。

從近3年該行的利潤表〔詳表1〕可知,其 營業收入主要來自於「淨利息收入」及「手



微眾銀行是中國第一家純網銀,短短數年即獲利豐厚。 (圖/截自微眾銀行網站)

表 微眾銀行近3年利潤表 利潤表(人民幣千元) 2018年 2017年 2016年 營業收入合計 10,029,739 6,748,083 2,449,352 淨利息收入 5,520,011 4,395,632 1,853,056 手續費及佣金淨收入 4,424,193 2,273,953 562,138 投資收益 43.853 40.887 52.158 公允價值變動收益 34,364 其他業務收入 2,244

7,318

44.11%

35,367

33.70%

22.95%

其他收益

手續費及佣金收入 /

營業收入(%)

續費及佣金淨收入」兩大塊,而最值得觀察 的是手續費收入的高成長,2017年成長率 高達304.52%; 2018年成長雖放緩, 但仍有 94.56%的高水準。此外,微眾銀行手續費收 入占營收的比重(44%)明顯高於其他銀行同 業,這是因為其特殊的運營模式所產生的獲利 結構差異。



FinTech Taipei 2019 台北金融科技展

由金管會激集金融總會及台灣金融研訓院共同主辦的首屆「FinTech Taipei 2018台北金融科技 展」,引起廣大迴響,吸引來自11個國家以及200家產官學研機構齊聚一堂。今年11月底,將以更 大規模迎接全球最新的金融科技能量,為台灣注入更多創新與創意,提升金融業實質競爭力。

採訪、撰文:蔡佩蓉

去,我們對金融的定義是「資金的融」 通1,著重在如何從金融市場募集、放貸 資金的經濟活動。但是隨著金融市場的成熟發 展,在台灣這樣的蕞爾小島,實體分行家數也 直逼便利商店,以最熱鬧的台北為例,可説每 個路口就一定有間分行。在如此方便的金融環 境下,你或許很難想像,即便銀行的大門近在 咫尺,仍然有許多人不在服務範圍內,無論是 因為受到偏遠的地域限制或難以踏進金融安檢 門的信用小白,都希望可以藉由金融科技來觸 及到。

以「負責任的創新」推動金融改革

近年來,金融科技一直是政府的重點推 行政策,不僅陸續開放了純網銀、監理沙盒實 驗、建立金融科技創新園區等要項,金管會主 委顧立雄曾強調會以「負責任的創新」精神來 推動,各項政策紛紛在今年有了新的斬獲,特 別是最受矚目的,7月底才公布的純網銀獲准申 設名單,不只宣告電信業與科技業將正式加入



金融戰場,也意味著台灣金融科技的發展又往 前邁了一大步。

根據統計,全球金融科技的投資金額在去 年達到高峰,總計達1,120億美元的資金投入 到金融服務技術創新,相較前年的510億美元 大幅增加,可見金融科技浪潮已迅速席捲世界 各國的金融產業。在台灣,金管會調查,去年 我們的金融業者投入新台幣117.3億元發展金 融科技,平均每家業者投入3,936萬元,較去 年2.584萬元,成長率達52%;若從產業別來 看,銀行業以79.3億元居冠,占整體投資額 68%,其次則為保險業,共投入27.1億元,占 整體投資額23%。



改變文化 好的求生之路

全球金融危機爆發之後的10年裡,人們發現傳統機制顯然不太能阻止不當行為一再發生。因此企 業、監管機關、投資者都在想辦法徹底改變整個產業的文化,希望藉此避免重蹈覆轍。各方一致 認為,這是重拾大眾信任、產業信譽,並讓金融服務業未來持續獲利的關鍵。

撰文: Olga Rakhmanina

、用狄更斯名作**《**雙城記**》**的開頭,金融 、服務業的消費者如今既在最好的時代, 也在最壞的時代。一方面,現代科技讓聯絡銀 行的難度降至新低,無論檢查餘額、申請貸 款,還是找理財建議都只需要一瞬間。每家銀 行都希望成為顧客眼中方便有效的代名詞。

另一方面,近來客戶卻經常遇到一些不 良案件,顯示銀行業的許多作風,都遠低於這 類「公共服務」機構的應有標準。一連串引人 注目的金融醜聞,諸如系統性地不當推廣理財 商品、反洗錢失敗、操縱基礎利率等等,讓顧 客的信心跌至歷史新低。儘管過去幾年有所改 善,但《愛德曼 2019 年全球信任度調查報告》 (Edelman Trust Barometer 2019)依然顯示金融 服務業是最不受信仟的行業。

世界各地的監管機關都認為,允許(甚至 鼓勵)不當行為的組織文化,是不當行為的成 因。英國國會的銀行標準委員會,在倫敦同業 拆放款利率爆出醜聞後發布的產業評論中就 説:「銀行業最常被批評的文化,就是對客戶 完全不負責任,而且完全不想守護這個產業的 集體聲譽。」

文化影響企業各階層關係

文化影響企業的所有層面,有缺陷的文化 可能會傷害公司與消費者、投資人、監管機關 的關係。雖然文化是企業的基礎,但它的真正 意義與要件並沒有一套統一的定義。最常見的 説法包括「沒有人在看的時候,人們在做什麼」 以及「塑造行為與心態的共同價值觀和規範」, 換言之就是這個組織允許怎樣的做事方式。

創造與維持完整的企業文化對企業而言是 很關鍵的,原因如下:管理良好的組織可以引



接二連三的金融業不當行為浪潮,讓金融機構的信任已嚴重受損。 (圖/達志影像)



現代貨幣理論提出的問題:

MMT驚世駭俗地提出政府債務規模不一定要與國家經濟規模有關係,甚至它野心勃勃地希望讓經 濟成長與碳足跡脫鉤,藉此解決全球暖化的問題。但實際上真的是這樣嗎?

撰文: David Stinson 孫維德

作式 設政府發行公債,出資讓一大堆勞工在1 作又 年內改行去做某個大型公共項目。10年 後政府有沒有還債,重要嗎?勞工後來回到原 本的職位,但無法拿回10年前的工作時間。無 論這項工作的成本在當時是否合理,總之永遠 無法「回收」。

MMT相信財政政策可取代貨幣政策

這就是席捲全球金融界的最新學術話題:



現代貨幣理論提出政府債務規模不一定要與國家經濟規模有關係 財政政策可取代貨幣政策。(圖/達志影像)

現代貨幣理論(Modern Monetary Theory, MMT) 所提出的問題。它驚世駭俗地説,政府債務規 模不一定要與國家經濟規模有關係。它的名 字可能源於蘭德·瑞(Randall Wray)在1998 年出版的《解讀現代貨幣》(Understanding Modern Money),如今它在美國與一些歐洲國 家中日益受到左派關注。

近期MMT又因為美國眾議員寇蒂茲 (Alexandria Ocasio-Cortez)提出的「環保新 政」(Green New Deal)而為人所見。它野心 勃勃地希望讓經濟成長與碳足跡脱鉤,藉此 解决全球暖化的問題。它不僅想保護環境, 還要促進社會正義,例如「讓社會中每個地 區、每個社群的每一個人,都有完整而平等 的訓練和教育機會。其中的工作保障計劃會 讓每個願意工作的人,都有一份能餬口的工 作。」雖然目前還不清楚這項計劃要從哪裡拿 錢,但已經有了許多具創意的方法。

工作保障計劃是MMT的重要手段之一。 但追根究柢,MMT這套理論其實是相信財政 政策可以取代貨幣政策。目前還不確定MMT 在學術上究竟有多新穎,它的支持者總是好 辯易怒,經常指責批評者誤解該理論,而且會



以公私合夥架構 上亞洲綠色金融商

近年來,亞洲開發銀行積極倡議綠能金融催化機制(GFCF),協助亞洲各國拓展綠能專案多元 融資工具,及履行綠能金融機制帶頭起典範作用,期盼更有效地匯集私人資金以導入綠能基礎設 施投資,讓綠色金融邁向全新局面。

撰文:彭勝本、黃瀞儀

上京亞洲開發銀行(Asian Development Bank)統計,亞洲各國因氣候變遷,2003至2013年 間導致財務性損失估計達7,500億美元,在2010 至2030年期間,因碳排污染所產生的溫室效應、 空污等衍生出極端氣候變異所導致居民因化工污 染而罹癌、水媒傳播疾病及病媒傳播疾病、洪災 水患等災損,導致人員身體傷亡數估計將達450 萬至530萬人。

亞洲國家綠能專案開發 普遍面隔龐大資金缺口難題

企業如何正視氣候變遷的嚴肅挑戰,首要 之務在於投資專案的財務性決策中須將如何能 綠能化(to be greened)參數充分納入專案評 估考量中,專案的投資決策在充分評估可能產 生潛在的環境外部性成本之下,專案評估除了 直接財務融資成本,將特別考量因專案投資開 發,可能對生態環境產生非直接的外部性成本 或估算開發經濟利益性高低。

對亞洲開發中國家為數眾多的中小型企業 而言,多數中小型企業普遍面臨籌融資管道受 限,取得專案融資成本高,若能有效導入新技 術的解決方案,讓投資專案可加速綠能化,有 利生態環境發展,可能因新增設備投資於低碳 排、節能低污染等新製程改善設備而需新增資 本支出,而衍生出墊高整體專案財務性成本, 且不利於取得金融機構融資額度的問題。對於 多數的基礎建設開發計劃,如何讓專案計劃在 永續理念下能有效加以綠能化面臨更高挑戰。

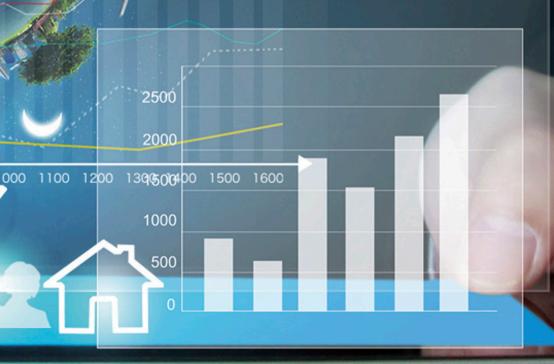
依據亞銀所估計,亞洲開發經濟體在 2016年至2030年之間的基礎建設開發融資需 求,包括專案計劃須配合氣候調適等衍生性計 劃投資資金將高達 26 兆美元,估計亞洲周邊 國家在基礎建設的專案投資計劃,將面臨高達 2.5 兆美元的融資性資金需求缺口存在。各國 政府部門在面臨綠能建設需求殷切,專案融資 缺口龐大之際,除傳統上採以擴張性財政支出 方式提供足額融資額度以支應專案開發之需, 更需要在新式節能減碳科技導入、新製程改 善、管理效率的提升上有效協助企業在專案 開發品質的提升,此更是一項艱鉅浩大的工 程。除公部門所能提供的財政性融資,私部 門對於如何彌合龐大專案資金缺口更扮演關 鍵性角色。以一般性綠能專案開發而論,私 部門所投入資金約占5成,在中國大陸的綠



2000.00 1000.00 900.00 800.00 500.00 www. 300.00 30.00

> 00 200 400 500 600 00

美中貿易戰及香港反送中運動,牽動國際 經貿局勢,全球供應鏈大重整,因而有龐 大資金撤出中國大陸、香港。其中,部分 金流隨著台商回台,讓台灣企金授信及財 富管理業務在大勢之下迎接難得商機。本 期將觀察台灣銀行業如何搶攻高階財富管 理業務,為金融業注入充沛新能量。





總論篇》

美中貿易戰及反送中下引爆高端資產移動潮

台商資金紛紛回流之際,我國雖因賦稅法令及金融商品種類不及新加坡多元等問題,要趁勢成為亞洲金融中心,還有一大段路得努力。但台灣銀行界也摩拳擦掌搶攻高階投資理財領域,或許可在富豪資產管理上得到一些新商機,為台灣金融業投注新能量。

採訪、撰文:蘇偉華

人 去年開打的美中貿易戰,至今越演越 烈,影響所及不只是美中兩國純粹的 貿易爭端,更引發相關產業供應鏈的重新調 整,與國際企業資金布局的大移動,尤其在國 際金融情勢詭譎之際,可預見的是,全球供應 鏈正在重組,龐大資金撤出大陸、香港,輾轉 流向台灣或東南亞,其中我國企金授信及財富 管理業務因為大環境及條件允許之下,順勢迎 來台商資金回流帶來的新商機!

「尤其香港「反送中」抗議運動持續進 行,倘若反送中越演越烈,有可能撼動香港國 際金融中心的地位,將引爆國際企業出走潮及





回台資金可貢獻在財富管理業務部份,經估算,整體市場至少有百億元的手續費收入。(圖/達志影像)

高端資產移動潮,衝擊香港資金調度模式與功 能。隨著美中貿易戰的局勢發展,加上香港政 局動盪催化,加速資金回台進度,對面臨市場 飽和、業務量縮減的國銀來説,無疑是一劑強 心針,為了緊抓這波資金潮,我國銀行開始強 化授信及財管業務,企圖在這波趨勢中擴展版 圖。不只在國際授信上滿足台商,財富管理業 務更成為企金的敲門磚,針對這群富豪客層量 身訂作專屬服務,從而賺取高額手續費,創造 銀行業營收。

鼓勵千億活水回台 三讀通過境外資金回台

為了鼓勵千億活水回台,經立法院三讀通 過「境外資金匯回管理運用及課稅條例」,財 **政部推估境外資金回流可達數千億元**, 挹注 國庫税收上看數百億元,市場更推估有10兆 元,其中可投入金融商品資金有數千億元,甚 至上看數兆元。其中因為新工具、新資金帶來 的上兆新商機,**貢獻在財富管理業務上,經業**

內人士以此估算,整體市場至少有百億元的財 富管理手續費收入。

根據中信金的統計資料,資深副總邱雅 玲表示,境外資金匯回專法「制定境外資金匯 回管理運用及課税條例」實施後,政府預估可 吸引新台幣9,000億元資金回台,按此數字估 算,約可帶來100億元的財富管理商機。邱雅 玲解釋,境外資金匯回存入專戶時,第一年須 繳8%的税,繳完稅後,剩下的92%可在25%限 額內,存入專戶從事金融投資,據此估算,可 從事金融投資的本金大約2,000億元。其中這 2,000億元,再換算約5%的財富管理手續費佣收 率,因境外資金匯回而帶動的財富管理手續費 收入,規模大約100億元。

换言之, 面對全球經濟與資金環境變遷 之際,我國金融業更有其利基點,授信部分協 助台商重新調整全球投資布局,財富管理業務 上提供更完整的頂級客層服務。更甚者,國內 金融在企会授信及財富管理業務, 還能互相協 助與搭配,對國銀來說有加乘效果; 舉例來 説,企金藉由授信業務協助台商重新調整布局



因反送中等問題,龐大資金將可能撤出香港,輾轉流向台灣或東南亞。(圖/達志影像)

之便,也可順勢提供財富管理服務,又或者財 富管理同時也是企金的敲門磚,國內銀行業者 藉此優勢打造一條龍服務。

但隨之而來的是,**財富管理業務的專業人** 才,從質到量是否充足、國內金融產品在豐富 與多元性上的難題,以及虛實平台,從實體到 網路的設備建置等等,甚至將財富管理服務延 伸到行動裝置上,一步步正衝擊著財富管理業 務,挑戰如影隨形。

值得注意的是,全球經濟局勢的劇烈 變化,除了美中貿易戰及香港反送中運動 外,過去1年**隨著全球共同申報準則(Common** Reporting Standard, CRS)上路,加上肥咖條款 及國際間反避稅浪潮的影響,不只讓全球經濟 充滿變數,連帶改變金融業的競爭態勢,其中 財富管理業務更增添變數。

複製香港國際金融中心經驗

關於鄰近國家財富管理業務的經驗,我 國不妨參考香港的財富管理業務狀況,信託公 會秘書長呂蕙容表示,根據最新資料統計,香 港目前仍是亞洲最具競爭力的國際金融平 台,2018年底在香港管理的資產總值於達到 3.05兆美元;香港也是亞洲最大的離岸財富管 理中心,2017年的資料顯示,香港管理的資產 總值達1.1兆美元,高於新加坡同期的9.000億 美元。

香港具有國際金融中心的地位, 因此過去 在金融監理方向、智能理財發展以及跨境資金 流動,上述幾個層面發展相當完整,不只高端 財富管理業務相當蓬勃,就連私人銀行經營高 端客戶的經驗也相當豐富,相關優勢亦可作為 國內金融業深化財富管理之參考。

香港在財富管理的很大優勢,主要是因 為有豐富且多元的金融商品,讓客戶可以很快 地享有一些專屬的優惠,包含外幣、股票、基 金、外幣、定存、海外債券、結構商品、貸 款、保險及各種衍生性商品等等。

再者,香港身為國際金融中心,當地一 百有豐富日專業的財富管理方面的理專服務人 員,當富豪們想建立一個港股、陸股、美股的

投資組合,透過在香港的財富管理可以有熟悉 當地市場的顧問協助。因此對於淨值高、生意 忙碌的頂級富豪客層,銀行可提供全方位的 服務。加上有税務專家組成團隊,提供客戶 資訊,並且邀約有海外資產、境外公司的客 戶,具有一定深度去了解客戶需求。

機器人理財未來不可或缺 台灣可趁機擴大高階理財領域

有趣的是,目前香港財富管理的趨勢 是,這群高淨值人士,紛紛已將數位技術融入 其財務和財富管理需求中,其中,約有6成7的 財富管理客層,習慣使用網路銀行、智慧手機 服務, 超過4成使用線上服務來評估投資組合 或投資市場。不管是機器人理財或陸續有多家 金融機構推出智能投資或是人機互動的投資模 式,未來都是國銀開發新世代服務不可或缺的 一環。

至於,若香港金融中心的地位被撼動,我 國銀行是否會反而受惠?銀行主管認為,因 為新加坡擁有政治穩定性、語言、地域優勢 等,相對我國因賦稅法令以及金融商品種類不 及新加坡多元等問題,要趁勢一躍而成亞洲金 融中心,還有一大段路得走。香港目前因為反 送中運動影響,在銀行財富管理市場中,富豪 資產有明顯移動現象,但我國銀行業除了持續 關注曝險,是否能在財富管理業務趁勢取得商 機,各銀行要各憑本事。

不過,我國也不全然毫無機會,銀行主管 表示,近日政府已訂定海外資金匯回專法,恰 逢此時機點,可謂天時地利人和,台灣銀行界 也摩拳擦掌搶攻此新商機,透過設立信託專 戶,有機會擴大高階投資理財這塊領域,未



不管機器人理財或是人機互動的投資模式,都是國銀開發新世代服務不 可或缺的一環。(圖/達志影像)

來或許可在富豪資產管理上得到一些新機會。 要投資金融商品,也須先透過銀行或券商等金 融相關行業,後續商機相當可觀,民眾可以關 注金融股的發展,預估政府也能從回台資金當 中,獲得可觀稅收。

像是蔡總統把台商都找回來,端出牛 肉,讓海外熱錢加速回流,隨著新法正式上 路,可望吸引將近1兆元的資金回台投資,海 外資金匯回税率從原本的20%,降低為回台第 1年8%,第2年10%,如果從事實質投資,稅 率再減一半,分別只剩下4%和5%,就是因為 政府規定,資金回台必須要存入銀行的外匯 專戶,不可以投資不動產,才能享有優惠稅 率。我們期待更多台商資金回流,用於實質產 業投資,金融業也能在此取得商機,透過企金 授信以及財富管理業務,在連年低利差下,賺 取豐厚的手續費收入,期盼從國家財政、金融 業到各行各業,真正為台灣經濟,注入新能 量、新活水。



挑戰在哪裡》

洗錢防制與肥咖條款雙重

美中貿易戰掀起台商鮭魚返鄉潮,加上香港政府打算修訂「逃犯條例」引爆警民長期對峙,加速 資金外移。對台灣金融業而言,外在推力固然有助於迎來更多含金量高的頂級資產客戶,但肥咖 條款(FATCA)與日趨嚴謹的洗錢防制法規背後帶來的挑戰,也讓銀行不敢掉以輕心。

採訪、撰文:廖一和

中貿易戰自去年3月開打以來,雙方角力戰 從關稅戰衍生成科技戰與貨幣大戰,世 界兩大經濟體彼此互不相讓,而長年深耕中國市 場的台商企業,為避免遭貿易戰波及,去年起陸 續轉移生產基地,加上政府釋放政策利多,吸引 不少台商選擇回台投資。

新工具+新資金,財管新契機

觀察這波台商回流潮, 根據經濟部「投資 台灣事務所」統計,截至8月中旬,台商回台投

根據美國肥咖條款規定,金融機構若沒有如實申報美國帳戶資料,將 被就源扣繳30%稅金。(圖/達志影像)

資金額已經突破5,000億元,當中不乏知名上市 櫃公司的重量級企業,而企業投資回流熱潮也 讓銀行嗅到企業金融與財富管理兩大商機,打 算以雙管齊下的方式,要把企業「攬牢牢」。

事實上,除了美中貿易戰影響外,在全球 反避税浪潮趨勢下,加上香港反送中運動意外 的持續延燒,讓長年西進的台商不僅毅然放棄 耕耘30年的中國市場,也計劃將資產移回熟悉 的台灣。

信託公會理事長雷仲達日前在一場研討會 上提到,美中貿易戰除了讓供應鏈被迫重新調 整因應外,也連帶牽動企業資金布局,加上8 月中旬甫上路的境外資金匯回專法上路,在新 工具與新資金加持下,為銀行財富管理帶來新 契機。

根據財政部推估,在海外資金匯回方 面,最少可誘發2,666億元新台幣資金回流,最 高上看1.78兆元, 匯回資金其中25%可投資金 融商品,以此推算, 這2年內至少有660億元 資金可望投資金融商品,市場嗅覺敏鋭的銀 行早在去年起就開始厲兵秣馬,磨刀霍霍搶 食財管商機。



機會是什麼》

資產管理+企金一條龍服務 流回台商機

香港反送中事件不斷延燒,許多富豪陸續將財產轉移至海外,預估台灣在港資金將出走,且台灣 也有可能成為香港移出資金的新停泊點。台灣的財富管理在亞洲區一向表現亮眼,各家業者正想 辦法抓住這波回台資金潮,開創財管新契機。

採訪、撰文:蔡怡杼

港「反送中」運動持續進行,金融機構指 出,反送中若進一步升溫,引發美國採取 相關措施後,屆時香港將不再是香港,各國可能 會重新思考在港的資金布局,本國銀行有機會透 過卓越的財富管理,搭配企業金融的一條龍服 務,搶攻這波回台資金。

香港富豪財產加速移至海外

以往亞洲財富管理重心在香港,然而,香 港政府強推俗稱「送中條例」的「2019年挑犯

香港「反送中」運動若持續升溫,引發美國採取相關措施後,各國將 可能重新思考在港的資金布局。(圖/達志影像)

及刑事事宜相互法律協助法例(修訂)條例草 案」,此案引起國際間關注,更讓不少香港富 豪擔心,一旦「送中條例」通過後,資產可能 會有被扣押的政治風險,更擔心自己可能會突 然間「被消失」,因此已開始逐漸將財產轉移 到海外。

玉山銀行財富管理事業處資深副總經理張 綸宇表示,香港是台商經營大中華及資金規 劃的重要據點,但**最近受到美中貿易戰、全** 球共同申報準則(CRS)陸續上路,以及政 府鼓勵境外資金回流,都使得投資人重新思 考如何對全球資金布局。反送中只是其中一 個事件,在短期或許也會影響著投資人的信 心,中長期還是視事件發展而定。**在此環境背** 景下,台商除重新檢視境內外資產規劃,也可 能加速資金回流。

「台灣有機會成為從香港撤出資金的新據 點!」台新投顧總經理李鎮宇表示,香港之所 以能成為亞洲金融中心,很大一部分原因是受 惠於「香港政策法」,在該法底下,香港享有 下列的部分特殊待遇:包含獨立關稅區,和 美國保持雙邊經濟關係,簽證審批待遇等優



金融案例篇》

忽經理李長庚力倡資金港

存太少、活太久、花太快,民眾勢必要正視財富管理,加上美中貿易戰與香港反送中運動,導致 全球供應鏈新一波調整,財富管理的商機湧現。唯有將舊時財管單行道概念改為資金港,才有本 事吸納全球各地的理財商機。

採訪、撰文:蔡怡杼

泰金控總經理暨社團法人台灣理財顧問 認證協會理事長李長庚表示,台灣財富 管理業務迎來天時地利人和千載難逢的好機 會,配合商品進一步鬆綁、相關法規與國際接 軌,將財管從現行的單行道概念,打造為資金 港,可讓台灣不再只是台灣人的理財平台,更 可成為全球各地客戶的理財中心。

三大利基促成財管蓬勃發展

「現在是台灣財富管理發展千載難逢的機 會,迎來了天時地利人和的黃金時代! | 李長 庚表示, **台灣財富管理業務有三大利基,首先** 是台灣的高儲蓄率,根據主計總處資料,2019 年第1季國民儲蓄率31.79%,名列全球前十 高,顯示國民是有錢的;**其次台灣面臨高齡** 化、少子化,讓國民不得不重視退休規劃;第 三全球低收益率的大環境,使得退休族無法再 如過去仰賴定存領息安穩退休。

李長庚説,存太少、活太久、花太快,民 眾勢必要正視財富管理,且金融機構也應該協 助民眾在這大環境下有足夠的退休生活,否則 台灣也恐步上日本後塵,出現很多「下流老 人」。

「財富管理不只服務高資產客戶,更要實 踐普惠金融精神!」李長庚表示,金融機構除



國泰金控總經理李長庚表示,若能配合商品進一步鬆綁、相關法規與國 際接軌,台灣可成為全球各地客戶的理財中心。 (圖/台灣金融研訓院)



服務有錢人外,也要照顧有需要的人,如年金 改革後,多達數十萬的公教人員必須重新思考 退休規劃,這群公教人員正是台灣財管從業人 員重要的服務對象。

李長庚舉例日本CFP(高級理財規劃顧問) 與當地政府單位緊密結合的經驗,由CFP持證 人對消防局等政府單位人員講解資產配置的概 念、傳授相關知識以及投資工具,協助這群有 穩定現金流的公教人員建構完善的退休理財計 劃。而CFP透過巡迴講座等各式服務,不僅可擴 大接觸的客群,並可厚實自身的專業能力,提 升未來的服務品質,且還有助社會穩定。

有鑑於CFP理財教育宣導可創造多贏,李長 庚計劃號召台灣CFP從事相關義工活動,不管是 政府單位,還是學校教職人員,只要可以幫助 他們,他都願意嘗試。

另一方面,共同申報準則(CRS)的推動 也促進台灣財富管理發展,他說,台灣有錢人 長年習慣藏富海外,過去這些錢躲在海外沒事 情,但CRS上路後,使得這些資金曝光的風險提 高,這些錢要嘛認祖歸宗,要嘛改變國籍,如 落戶在低稅賦的摩洛哥。 適逢美中貿易戰,影 響全球供應鏈重新調整,加上政府大力鼓吹資 金回流,現在台灣是錢回來,人回來了,當然 **商機就會回來**,就業、金流也回來了。

李長庚表示,CRS的推動,使得高資產客 戶過去藏起來的資產被迫浮出水面,重新做安 排,而當資金開始移動,有金流就會有商機,不 論是跨商品、跨境、分散贈與都涉及資金流動成 本、資金效率等,這些都是財富管理的商機。

財管三大要素缺一不可

李長庚指出,財富管理有三大要素: 人、產品以及平台,這三大要素需相互配合才 **能促使財富管理業務發展。**其中,人包含兩 大部分,一是足夠多的客戶並具備相當的資 產,二是專業的從業人員,以協助客戶找到適 合的產品並提供全方位的金融服務;產品則依 創新程度大致分為第一級上游的初級市場產 品、第二級中游的次級市場產品,以及下游再 包裝的第三級產品共三個等級。



綜觀全球,金融業是各國政府高度管制的 行業,金融商品是各政府監管的項目之一,即 商品創新與法規有不小的關聯,法規開放程度 左右金融商品的樣貌,因此,在對金融商品有 較大發展空間的國際金融中心,如香港、新加 坡、倫敦、紐約等可看到五花八門各式的金融 商品,而這些豐富日創新的金融商品也吸引全 球資金前仆後繼湧入,使這些城市成為國際金 融中心。

李長庚解説,不同金融中心對於財富管理 業務的發展有不同的模式,如香港財管採「商品 開放、嚴管人、透明交易」,因此,民眾到香港 銀行開戶要等上1、2個月才能完成,因為香港金 融機構對客戶進行徹底且完整的KYC(Know Your Customer,客戶風險屬性評估)以確認並嚴謹評 鑑客戶身份,清楚到足以掌握客戶的風險承擔能 力。同時,香港也重視金融從業人員的資格與相 關規範,至於在商品方面則傾向負面表列,給予 較大的開放創新空間,再加上香港具備有效率 的財富管理平台,實現各種商品的介接,因而 匯聚全球各地的投資人,使得香港多年來為亞 洲財富管理中心。**新加坡相對資本市場較不發** 達,但銀行體系很強,加上税賦、政府高效率 等優勢,建構新加坡有了很好的財管平台,也 吸引不少國際資金駐足。

法規鬆綁迫在眉睫

然而,台灣資本市場相對香港小,亦較缺 乏創新的金融商品,使得台灣金融業多年來只 能做中、下游的金融商品,淪為微利產業,台 灣財管市場要如何突破逆境?

李長庚強調,**台灣財管仍有強項,重點** 在於如何擴大台灣財管的強項,一旦認清定 位,商機就會清楚,之後用對的模式、對的平 台,還是可以經營得不錯,但現在問題是客戶 有錢、有專業、很敢冒險,也願賭服輸,但在 台灣沒有辦法買到好的投資標的,所以,他們 不惜跑到海外去買,等於是台灣拱手把這群 客戶向外推,而這群客戶過去在新加坡、香 港、倫敦都操作得很愉快,為什麼在台灣卻不 行?他們真的需要政府的嚴謹保護嗎?

李長庚説,這幾年主管機關在法規上做了 很多的鬆綁,如證券業、保險業也都可以從事 財管業務,台灣若要成為國際金融中心,或可 重新檢視對於人、產品兩大面向的管理,如對 專業投資人的認定標準與國際接軌,進一步放 寬專業投資人的投資項目。

他說,台灣對財富管理的監管偏向單行道 模式,使得錢進來後就不容易出去,較缺乏如 船舶穿行各港口的概念,建議「將台灣打造成 資金港,讓資金進得來、出得去」,如此不只 可吸引台灣人的錢回流,甚至可望吸引擔憂香 港反送中運動的富豪們把錢移來台灣。

李長庚強調,台灣一定要向前走,從香 港、新加坡、倫敦等市場來看,台灣財管市 場仍有很多該努力的地方,當更多人、更多商 品進入台灣這個平台,加上台灣這平台越來越 有效率時,可讓台灣不只是台灣人的理財平 台,更成為全球各地客戶的理財中心。

積極併購、力推CFP提升戰鬥力

為了發展資產管理業務,國泰金控近年動 作頻頻,如旗下國壽先是併購美國康利資產管 理 (Conning Holdings Limited) ,之後康利再拿 下美國Octagon以及丹麥Global Evolution兩家資 產管理公司。李長庚説,財富管理是集團發展 的戰略思維,尤其,現在是台灣發展財富管理 千載難逢的機會,台灣過去只能從事微利的財 富管理業務,配合法規開放、商品鬆綁,台灣 財富管理業務有機會進一步向上提升,這也是 國泰金控近年積極併購海外資產管理公司,以 提升集團的產品豐富性以及增強投資能力。

不只強化產品、平台的建置,國泰金控 更致力於提升財管從業人員的專業能力,以 提供客戶多元且全方位理財諮詢服務,如國 泰世華銀行特別與外部機構合作,規劃CFP證 照培訓系列課程,鼓勵考取證照及提升專業 能力,希望於全球經濟情勢快速變化的挑戰 下,提供最適切、即時月穩健、安心、有溫 度的全方位金融服務,協助客戶達成投資及 資產規劃目標,另外,國泰人壽更早於2013年 成為台灣首家CFP企業訓練機構,不僅提供員工 完善的輔導機制,對於持證人更透過定期專屬 培育課程,協助持證同仁在行銷服務上發揮專 業能力。

除提升集團員工對客戶的專業服務外,李 長庚也致力提升產業的服務品質,擔任台灣理 財顧問認證協會理事長3年來,積極推動CFP制 度,讓CFP報考暨認證人數呈現倍增的大幅增長 態勢,堪稱最成功的行銷案例,並期許台灣CFP 人均密度2年超越韓國,追上香港、新加坡。

「台灣CFP人均密度沒有理由可以輸給韓 國。」李長庚説,台灣財管現在正迎接最佳時 機,因此國泰金旗下銀行以及人壽都把CFP列為 提升客戶專業服務的項目之一,目近年來,越 來越多金融機構重視CFP,除銀行、保險外,連 證券業也開始引進。

李長庚指出,當財富管理業務越開放, CFP 的價值越高,因為人的需求越多元、商品種 類越多時,客戶越不容易找到適合自己的商



年金改革後,公教人員必須重新思考退休規劃,是台灣財管從業人員 重要的服務對象。(圖/達志影像)

品,這時候就需要理專的專業能力,因此當下 是CFP最好的發揮時機,日這麼多人願意犧牲休 假時間,蠟燭兩頭燒,一邊工作,一邊準備CFP 認證;且不僅銀行、保險公司,現在連證券公 司也投入CFP培訓,可見台灣財管市場一定可以 發展得更好。

李長庚表示,CFP具利己利人的特性,不 僅有助業績,還可協助客戶實現財務目標,更 重要的是,CFP與財務規劃的複利原則相仿,呼 籲從業人員越早考越好,可創造的財富效果越 大,即一名理專若25歲通過CFP認證,可服務 客戶40年,若40歲才考過,則服務時間僅25 年,鼓勵大家越早考過越好。

同時,對於CFP持證人,李長庚也建議仍 須不斷進修自我提升。他説,**當市場波動越激** 烈,客戶越需要專業的幫助,尤其,如今金 融市場波動激烈更甚以往,持證人唯有不斷 的提升專業能力,才能在瞬息萬變的市場環境 中,隨時掌握經濟脈動,實現客戶資產保值與 增值。





金融案例篇》

總經理張振芳強調服務

國內銀行近年逐步推展財富管理業務,希望打造獲利新藍海。華南銀行去年整合內外部資源,推 出新一代「領航會員計劃」,領先公股銀行進軍高端財富管理市場,提供客戶更好的服務,讓華 南銀行手續費、資產管理規模、客戶數與產品均創下好成績。

採訪、撰文:廖和明

<mark>五</mark>洲私人銀行家 (Asian Private Banker) 指 出,亞洲富有人口不斷成長,理財顧問 管理的資金正迅速增加,每位平均資產管理 規模飆升到歷史新高3.41億美元。財富管理產 業調研機構Scorpio Partnership數據顯示,亞洲 擁有百萬美元資產的投資人,成長速度是銀行 聘僱人員的3倍。也因此,國銀積極進軍財富 管理領域,就是希望掌握亞洲的富有人口理財 商機。

華南銀行總經理張振芳表示,華南銀行經過1年多來在財富管理上的努 力,成果大有斬獲。(圖/台灣金融研訓院)

華南銀行總經理張振芳強調,現在除了 傳統的財富管理業務外,更要兼顧實體、網路 領域,而且現在很多民眾需要的是財富傳承計 劃,尤其是中小企業主。

「雙覆蓋模式」提升品牌形象

也因此,華南銀行的發展重點就是讓員工 有能力去做好全方位的財富管理,藉由定期的 訓練、足夠的時間培訓、堅強的研究團隊,搭 配專業的財富顧問、會計師,要讓財富管理的 通路、產品、服務等都展現出最佳的水準。

以華南銀行今年上半年相較於去年同期 的財富管理手續費收入,成長17%,資產管 理規模 (Asset Under Management, AUM) 成長 5%,都可以看到1年多來華南銀行全體上下的 努力,成果逐漸顯現,貢獻獲利更加明顯。

張振芳説, 國內利差已經掉到一定水準 以下,現在財富管理相當有機會發展,尤其 是台商資金回台,從存款、放款等方面都有機 會,華南金控也積極結合各子公司,希望提供 最完善的服務。



台灣銀行業海外拚搏

緊抓十二大面向挖掘新契

國內銀行業競爭激烈,低利差的金融環境短期間很難看到改變,但國際上可以發展的空間還很大, 日台商在海外,依舊有金融服務需求,只要緊抓幾大面向,加上AI助力,業績必能漸入佳境。

撰文:金必輝

∠ 灣銀行業目前雖已有高達501家的海外 □ 分支機構,惟躍躍欲試的後繼者仍絡繹 不絕,其經營狀態不像現在學校招生市場較囿 限於台灣一隅,吸引外來學生來台就讀並非易 事一般,銀行業則在外溢資金走出去後,進入 國際市場即可向全世界商機招攬、翱翔。惟金 融業是以營利為最大考量,產業立足點就是建 立在禁得起任何考驗的自身信用評等,一般銀 行之資產與資本淨值比例都在十數倍以上,就 可略知金融銀行業財務槓桿是獲利倚重主要來 源,天平兩端之獲利及虧損都具同樣倍數效 果;因此各國金融監管也都竭力在規範管理銀 行信用品質、風險控管、公司治理及法遵合 規,以建立公平公正之競爭市場架構。

海外業務從不到10家暴增至501家

近 40 年來,台灣銀行業海外業務蓬勃發 展,主要歸功於1983年政府開放境外金融中 心(OBU)的設立。猶記 1980 年代初期,國銀 只有兆豐銀行前身中國國際商業銀行(ICBC) 不到 10 家海外分行的國際市場規模。到 1990 年代,新銀行成立,進一步促成國銀積極邁 開海外業務的步伐,後來爆發性成長到 2000

年 160 家,再繼續倍數成長,到 2019 年第 1 季,金管會各型金融機構註冊登記之海外分支行 共有 501 家。從上述就可知,這 30 年來逾 50 倍 的驚人成長,創造了金融、銀行業幾乎成為台灣 最有競爭力的行業之一。期間,OBU資產量及獲 利從零開始,到占國銀整體比重在2010年代初 期最高達3成以上,後因GFC全球金融海嘯衍生 之國外分行高法遵成本及國銀間殺價競爭之故, 獲利比重逐漸回落至目前約2成餘。

OBU開展造就了台灣銀行業過去數十年的 黃金歲月,與台灣產業外移,以及中國改革開 放、經濟騰飛亦步亦趨,息息相關。現中、台 雙方經濟發展均進入瓶頸緩步期,中國政府原 先判斷,美中貿易大戰不免會在風聲大、雨點 小下落幕,採以不變應萬變,或以拖待變,似 有誤判美國此次強硬態度,未來可能面臨美中 貿易談判破裂,過程反覆到可能全部輸美商品 5,000 多億美元均會被課取 25% 懲罰性關税。 且貿易戰已擴大至科技戰,中國科技產品供應 鏈會因美國行政禁令,不准關鍵產品進出口至 大陸,而進一步遭受阻絕,貿易戰雙輸之顧慮 也會逼雙方不斷的妥協與談判。衍生的不確定 性也會使各相關產業外移及資金逃脱,展開此 起彼落的產業鏈重組遷徙大活動。



了智慧客服拚創新

銀行業進入Open Banking新紀元,智慧客服除了能解釋服務流程,並可提供適切的理財建議。開 放銀行使得客戶與銀行關係有所改變,如何吸引和留住客戶、智慧客服將扮演重要角色。

採訪、撰文:方幸意

工智慧(AI)正翻轉金融服務模式,近年來 .由於金融科技犯罪與防制大幅增加銀行業 人力負擔,將客戶服務溝通轉移至智慧客服已是 全球趨勢。因此,時下AI於金融業最為廣泛應用 的當屬智慧客服。根據Juniper Research今(2019) 年報告預測,智慧客服將在2023年前為全球銀 行業每年節省超過73億美元的成本;Gartner 則預估至 2020 年,智慧客服將處理 85%以上 之客服活動。近年各國銀行於智慧客服創新上 如火如荼,改寫銀行與顧客間的信任關係,此 種關係變化並非單純建立於方便性,而是提供 獨特客戶諮詢服務之價值主張;而智慧客服重 點不僅於協助客戶進行交易,更關鍵的是,如

Great news! We're passing on the full 0.25% p.a. RBA rate out to at new and color rights call
June 26 f 3.25% Leading customers will be contacted circothyin the next features.

澳洲UBank的Mia,提供顧客房貸申請流程諮詢服務。 (圖/截自UBank 網站)

何與客戶建立關係。因此,智慧客服如何同真 人般展現智慧,於服務中顯現同理心,掌握顧 客期望,皆對創造良好且細緻之整體客戶體驗 至關重要,為全球銀行智慧客服之發展重心。 接下來針對今年上半年,國際銀行智慧客服創新 案例分享如下。

UBank推全球首位房貸數位助理

澳洲國民銀行(NAB)旗下的UBank與紐西 蘭公司Face Me 及IBM Watson AI技術合作,於 今年2月推出房貸數位助理服務Mia, Mia為 UBank暨RoboBrain及RoboChat後之第3項創新 服務,提供顧客房貸申請流程諮詢服務。Mia 掌握房貸申請流程中300個最常見問題的答 案。有了Mia, UBank能於持續增加銀行客戶 數下,不需雇用更多員工回答客戶問題。澳洲 政府亦樂見鼓勵此創新,不僅能刺激銀行人力 轉型,且能促使Ubank真人房貸顧問與Mia協 作,專注提供更複雜適切的服務。Mia電腦視 覺技術可以理解面部表情和肢體語言,不僅 能辨識與記憶客戶需求與溝通喜好,且擅於運 用圖文及動畫表情與顧客對話,以提升溝通效

T	7	C1
	$^{\prime}$ H	
		J

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				
		 好書(2選1,請勾選):□財務報表分析寶典 □公民財政	2,500元			
		好禮(2選1,請勾選):口TECO東元手持式掛燙機 口勳風14吋360度3D氣旋立扇	_,00000			
		續訂戶優惠:《銀行家雜誌》一年12期+好書2選1+好禮1+1				
		 好書(2選1,請勾選):□財務報表分析寶典 □公民財政	2,300元			
		好禮(2選1,請勾選):□TECO東元手持式掛燙機 □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 : □ 聯絡電話:(○)					
付款資料】		信用卡號:				
	有效	有效期限: 西元 年 月(請留意月/年標示) 訂購金額: 元				
	持卡	卡人簽名 :(與信用卡簽名同字樣)				
【發票資料		得要: □二聯式 □三聯式				
		Example: 統一編號:				
_		發票寄發地址: □ 同收書地址 □ 另列於右				
		慶志辧広・ 単週日に郵順、16日下競吶調 自 X 国内訂戸・小週日共10 明音通路 、				
		雜誌的5種方法:				
1	7					

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)

多劃撥訂閱

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





超優利率

1.60%起(前3個月)

貸款金額

最高新臺幣200萬元

貸款期限

最長7年

貸款對象

民營1500大優良企業員 工或專業人士

商品費用年百分率試算

◆貸款金額:30萬元

◆貸款期間:5年

◆貸款利率:範例以2.55%~4.21%計算 ◆各項相關費用總金額:5,300~5,600元

◆總費用年百分率:3.27%~4.98%

註:(1)本廣告揭露之年百分率係按主管機關備查之標準 計算範例予以計算,實際貸款條件,仍以銀行提 供之產品為準。且每一客戶實際之年百分率仍視 其個別貸款產品及授信條件而有所不同。

(2)總費用年百分率不等於貸款利率

(4)詳細內容依本行規定為準,本行保有貸款額度、 適用利費率及最後核貸與否之權利。

請向土地銀行各地分行洽詢

或詳本行網站:

www.landbank.com.tw 諮詢專線: (02) 2314-6633

追求永續發展 邁向優質金融機構