

特別企劃  
保險新風貌

FINTECH TAIPEI

金融科技

預見大未來

蔡英文總統期許，金融科技的創新運用能帶給民眾最有感的服務，也創造金融市場的新價值。



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



定價：新台幣220元 特價：新台幣180元

精彩內容

英國脫歐後之倫敦金融中心地位 / 張雲鵬接掌華南金控續攀高峰 / 金融助融資促都更2.0案件倍增

# 從開放銀行到跨界金融

由台灣金融總會與台灣金融研訓院合辦的FinTech Taipei 2019，在短短兩日內逼近5萬人次的參與，儼然已經成為我國金融產業最重要的年度盛事。正如蔡英文總統蒞臨致詞時所指出，面對金融科技的來臨與挑戰，台灣政府已利用監理沙盒、金融科技創新園區以及開放銀行等政策，與各國企業開展合作，讓政府成為金融產業的推手及助手，打造台灣成為亞洲企業資金調度及高階資產管理中心。而FinTech Taipei的舉辦，就是展現我國未來金融產業發展的企圖心，冀望台灣金融產業能在國際金融市場中有更決定性的角色。

這次會場聚集了國內外專家業者所辦理的趨勢研討座談，更是得到廣大的迴響。特別是我國正在起步的「監理沙盒」與「開放銀行」金融政策已開放嘗試，借助於國外既有的操作經驗與業者體驗分享，有效拉近了世界發展趨勢與我國金融環境形塑之間的距離。

因為，在未來金融科技的服

務面貌中，「開放銀行」已是不可迴避。這個利用第三方業者所提供的應用程式介面，加值消費者存放在金融機構的資料，勢將提供現有消費者全然不同的服務體驗。舉例而言，未來由金融科技所設計的手機應用程式App，將可以結合消費者所有銀行帳戶中的薪資、投資與消費記錄，隨時整合製作出金融診斷報告，為消費者提供最佳的消費與投資建議，創造最大的消費滿足。但在這樣的合作關係中，如何將現有的資料格式與其他第三方資訊業者順利連結，更要保障消費者資料隱私安全，而且，也不會將自己的商機也都「開放」出去，這些課題都是金融業者在開放銀行過程中的極大挑戰。

只是，此「開放銀行」雖是全新的概念，但就實務上，卻已是過時的作法。最新國際金融發展趨勢，不再只是強調銀行間的資料互動，而是強調以金融業為主軸，搭配消費者生態圈所營建的跨界金融（Open X）模式。想像一下，當消費者的存款款資料與診所的就診資料，在資安隱私保

護的前提下，有效整合，那將可以提供哪些服務？又或是，一旦臉書群組與廠商上下游生產的金融資料整合，又有哪些商務模式將變成可能？諸如此類的跨界合作，也將是金融服務的信任價值重新勘定發展的絕佳機會。

正因為跨界金融的重要，金融科技展這樣的巨型活動，匯集了各方業者與消費者，在參展觀展的過程中交流成長；也得以將屬於台灣未來可能的跨界金融服務種子，在這樣數萬人的激盪撞擊中，萌芽待發。

台灣的金融科技發展雖然才剛起步，隨著既有業者加碼投資整備以及新進業者的摩拳擦掌，我們深信更新、更好的金融服務將會接續與國人見面。但也如同金管會主委顧立雄向全世界新創團隊招商時的喊話，台灣的總體經濟穩定、金融與科技人才豐沛以及具有完善的機制與基礎設施，這些都是台灣發展金融科技的最好條件。一個專業熱鬧的金融國際會展，正是展現這些良好競爭力與政府清楚的決心之最好機會，台北金融科技展，我們2020年再見。

院長 黃崇哲

《台灣銀行家》雜誌總編輯

封面故事

12

FINTECH TAIPEI

金融科技

預見大未來

總論篇

14 金融業最大盛會FinTech Taipei 2019  
見證台灣金融科技創新能量

國際專家篇

18 前英國FinTech大使Alastair Lukies：  
完美的金融科技整併潮成形！

21 科技結合新創  
五大金融獨角獸匯聚來台

24 借鏡英美日金融監理沙盒經驗  
看台灣金融創新發展

28 Open API & Open Banking成話題  
英、澳、日、星經驗分享

科技應用篇

32 金管會向外取經  
全速完成普惠金融目標

36 人工智慧執行亮點與展望  
金融業應用AI趨勢正夯

40 發現新型態場景金融  
FinTech應用趨勢大分享

44 展場攤位亮點多  
金控業者研發FinTech秀創意

50 2019台北金融科技展  
芬恩特展現跨界整合力



特別企劃

## 62 保險新面貌



### 總論篇

- 64 利變與力變  
負利率下的保險面面觀

### 政策篇

- 68 專訪金管會副主委黃天牧  
探看未來「保險新面貌」



### 國際篇

- 72 迎戰IFRS 17魔王  
保險公司與民眾如何因應？

### 保險業者的機會在哪裡

- 76 2020壽險轉型年  
保單、保費與通路齊「轉骨」

### 銷售員優化專業及保險落實保障精神

- 80 少子化+高齡化  
保障型保單備受青睞

- 〈編輯手札〉  
03 從開放銀行到跨界金融

- 〈觀天下〉  
08 監理科技：  
只是一個更聰明的法遵工具嗎？

- 〈特別報導〉  
54 張雲鵬接掌百年華南  
領軍金控續攀高峰

- 58 砸錢不手軟  
安倍拚經濟「三管齊下」

- 〈焦點新聞〉  
84 台灣銀行家智慧領航  
LEAP培育下一代金融菁英

- 88 英國脫離歐盟時間將近  
倫敦金融地位何去何從？

- 92 危老+都更大爆發  
活化城市打造樂利社會

- 〈新書快訊〉  
94 掌握數位破發點  
突破僵局力求轉型得分

# 監理科技： 只是一個更聰明的法遵工具嗎？

金融監理科技可能讓未來法令遵循的方式更準確、更有效率、更划算，也可能因此找出目前還未被揭發的不當行為，讓世界變得更好。但如何讓企業接受新科技，並適應監理環境的變化，更是目前所需面對的挑戰。

撰文：Olga Rakhmanina

科技創新在各方面影響了金融服務業，就連法規遵循（regulatory compliance）這類消費者不會碰到的部分也不例外。企業希望最新的科技與資料管理能力，可以讓他們用更有效率且更經濟的方式滿足監理。金融監理科技（RegTech）可以讓企業跟上不斷更新的最新法規，但真正的挑戰是如何讓公司接受新科技。

所有關於金融服務業監理架構的討論，都源自10年前的全球金融危機。自由放任監

管方式的慘痛教訓以及其他因素，讓人們快速推出大量新法規，試圖使金融市場與金融業更能抵禦經濟衝擊。結果不出所料，企業為了符合需求，紛紛招募更多員工並且改善流程，於是法令遵循的成本跟著同步上升。

根據英國《金融時報》2017年的分析，銀行業每年法令遵循的支出約為2,700億美元，占營運費用的10%。歐盟的投資規則《金融工具市場指令II》（Markets in Financial Instruments Directive II, MiFID II）就是個常被引用的例子，這份指令花了約3萬頁、150萬個段落來描寫監理架構。監理科技委員會（RegTech Council）這個智庫估計，MiFID的執行成本在2018年將高達25億歐元，大部分都用於詮釋規則之後，重新編寫成企業內部文件與程式碼。至於美國在2010年危機之後頒布的《多德－弗蘭克法案》（Dodd-Frank Act），雖然最近川普政府刪減了一些條款，但迄今已讓金融業負擔了360億美元。

過去10年來，這波新浪潮從未減弱：2015年更新了5萬條以上新法規，平均每天發出155次警報。不過雖然法令遵循的成本很高，但沒有履行並遵守監理規定的成本



金融業從1990年代就開始用新科技來監控和分析風險，現在更可以用來履行監理責任。（圖／達志影像）

## 總論篇》

# 金融業最大盛會 FinTech Taipei 2019 見證台灣金融科技創新能量

FinTech Taipei 2019台北金融科技展11月底舉行，總統蔡英文、行政院副院長陳其邁與金管會主委顧立雄等都出席此盛會。總統表示，面對金融科技來臨、國際情勢及國內金融業者對新型態融資等挑戰，政府要做產業的推手及助手，打造台灣成為亞洲企業資金調度及高階資產管理中心。

採訪、撰文：張嘉伶

FinTech Taipei 2019台北金融科技展於11月底舉行，此展與新加坡金融科技嘉年華、香港金融科技周並列亞洲最重要三大金融科技展覽，而台灣儘管才舉辦第2年，但2019年場地規模是2018年的2倍，吸引來自13國、逾100個團隊參展，參展攤位超過400攤，已獲得國際的高度肯定，2日活動有將近5萬人次參觀。台灣金融業者積極發展金融科技，研發投入達219億元新台幣，較前年成長約87%，透過此展，業者與民眾都看到金融科技的創新能量，期望金融科技能引領金融業大未來。

## 台灣FinTech接軌國際

此展覽獲得政府高度關注，不僅蔡英文總統特別出席，行政院副院長陳其邁、金融監督管理委員會主任委員顧立雄、財政部長蘇建榮、中央銀行副總裁陳南光、台灣金融服務業聯合總會理事長許璋瑤、台灣金融研訓院董事長吳中書、台灣金融研訓院院長黃崇哲、駐台使節代表等都出席此盛會。

蔡英文總統出席2019台北金融科技展開幕典禮時指出，面對金融科技來臨、國際情勢及國內金融業者對新型態融資等三大挑戰，政府要做產業的推手及助手，打造台灣成為亞洲企業資金調度及高階資產管理中心，並借鏡先進國家經驗，針對國家重大經濟發展項目，成立國家融資保證的機制。

總統致詞時表示，「FinTech Taipei台北金融科技展」是台灣規模最大的金融科技盛會，她要代表台灣，歡迎來自各國的參展企業和貴賓共襄盛舉。同時也感謝主辦單位的用心籌辦，提供一個展示平台，讓台灣的金融科技創新發展，能夠跟國際接軌。第一年參觀人潮就超過3萬2,000人次，2019年場地規模是2018年的兩倍，參展家數和國家數也大幅增加，可見開展的成果，已經獲得國際高度肯定。

## 積極面對三大挑戰

台灣金融產業發展的成果，不是一蹴可



蔡英文總統（中）及行政院副院長陳其邁（右4）、金管會主委顧立雄（左4）、財政部長蘇建榮（右3）、中央銀行副總裁陳南光（右2）、台灣金融服務業聯合總會理事長許璋瑤（左3）、金融總會秘書長吳當傑（左1）、台灣金融研訓院董事長吳中書（左2）、台灣金融研訓院院長黃崇哲（右1）等貴賓於台北金融科技展開幕合影。（圖／台灣金融研訓院）

幾。藉此機會，蔡總統想要跟大家報告，台灣積極面對的三大挑戰，以及政府的因應作法。第一，是金融科技的來臨和挑戰。科技創新劇烈地改變金融的各個面向，過去這幾年，金融科技成為產業焦點。台灣業者很有企圖心，光是2018年，就投入新台幣117億元來發展金融科技，年成長率達到52%，2019年的成長率將更驚人。

蔡總統特別指出，政府要做產業的推手，也要做助手。因此，從行動支付、純網銀到區塊鏈，政府的施政，也都跟得上時代的

腳步。2018年台灣完成立法工作，讓台灣成為全世界第一個以專法實施監理沙盒制度的國家，讓勇於創新的台灣業者可以快速測試自己的新產品或服務。

而金管會也啟用了金融科技創新園區，提供創新研發資源，以及諮詢輔導服務。2019年，金管會已經開放設立3家純網路銀行，並啟動「開放銀行」的策略。台灣已掌握趨勢，也積極推動發展，2020年的科技預算將持續成長，讓台灣繼續朝數位轉型的方向前進。

## 打造亞洲企業資金調度中心

第二個挑戰，則是國際情勢的挑戰。美中貿易衝突和香港情勢的發展，都讓台灣的產業發展遇到全新挑戰和機會。政府有一個目標，就是打造台灣成為亞洲企業資金調度及高階資產管理中心，為了鼓勵台資及跨國企業來台，進行資金調度，未來4年，政府將放寬國內分行（DBU）和「國際金融業務分行」（OBU）之間的資金流動限制，降低OBU的開戶條件，並且放寬企業資金匯兌限制，增加外幣資金運用的便利性。

金管會已經提出16項金融商品準備開放，這些項目是過去新加坡和香港有、而台灣沒有的金融商品。未來，政府會研議開放這些項目，除了吸引高資產客戶來台進行財富管理，也希望藉此吸引國際的金融專業人才以及跨國金融機構來到台灣，提升財富管理產業的國際競爭力。

過去許多台商都把資金放在香港或是新加坡，進行投資和管理。未來，希望可以透過這些鬆綁，讓台灣人的資金可以回到台灣的土地上；讓台灣人來管理台灣人的資金，壯大台灣的金融產業實力。

## 成立國家融資保證機制

第三個挑戰，則是國內金融業者面對新型態融資的機會和挑戰。過去國內金融機構對於投入大型併購、高知識門檻的專案融資、企業全球布局或海外大型基礎建設等業務，態度比較保守，連帶使這些重要的經濟發展項目，常因為融資問題難以進行，這對金融和產業來說，都是極大的遺憾。

未來，台灣要借鏡先進國家經驗，針對國家重大經濟發展項目，成立國家融資保證的機制，提供部分保證成數，分擔部分風險來促進融資計畫的成案和成功。這樣一來，不僅可以提升國內金融服務的專業能力，也可以將國內豐沛的金融資金導向重大經濟建設。

蔡總統提到，台灣針對特定對象或特殊業務，建立信保機制，早就有經驗；事實也證明，這樣的作法，有助於金融業和重大經濟發展項目的推動。並強調，有好的方向，政府會全力以赴，對於金融產業的建言，政府聽到了也會做到。過去三年多來，政府聽取民意，推動了許多改革，證明現在的政府和過去來比，是非常積極的。

蔡總統也說，金管會在顧立雄主委上任後，不但突破框架，作風有很大的改變，也真的站在協助金融產業的角度在思考。總統提到的三個挑戰，也是三個契機，政府會持續跟民間一起努力，促進金融產業的發展。

最後，蔡總統表示，這次展覽的主題是「預見未來」，她要再次感謝大家的參與和付出。她相信，金融科技的運用將帶給民眾最有感的服務，也創造金融市場的價值。她也期待，跟來自各國的企業透過國際金融科技的合作，一起拓展商機，帶來互惠互助的發展。

## 力推「數位國家·創新經濟發展方案」

行政院副院長陳其邁表示，政府重視金融科技產業，除成立金融科技發展基金，2020年編列的科技預算達1,208億元新台幣，年增5%，並希望藉由辦理法規調適，協助未來金融科技產業應用、金融服務業整合、智慧應

用服務等發展，強調政府一定會做最堅強的後盾。

陳其邁指出，歐洲央行長兼國際貨幣基金（IMF）前總裁拉加德（Christine Lagarde）曾說，全球經濟成長遲緩，呈現缺乏成長動力的「新平庸」（new mediocre）經濟狀態，各國政府透過貨幣政策刺激等方式，盼能解決威脅。

而台灣嘗試以創新驅動成長，推動「數位國家·創新經濟發展方案」（DIGI+），以資金、人才及法規調適，全面迎向新時代挑戰。政府致力推動人工智慧、物聯網、金融科技等創新技術應用服務，並成立「林口新創園」，未來將規劃不同領域的創新園區。

他也強調，台灣金融服務業、資通訊產業人才豐厚，金融科技應用對台灣金融業具競爭力與前瞻性，如何介接金融服務業與新創事業非常重要。金管會除與台灣金融總會合作，也請台灣金融研訓院共同打造金融科技相關平台，透過產、官、學合作促進蓬勃發展。

行政院表示，「金融科技創新園區」已在2018年9月18日開幕，提供新創公司初期營運資源，具備共創聯盟、國際網絡、數位沙盒、企業實驗室等特色。截至2019年10月底，共有41家新創團隊（含6家國際團隊）進駐，並舉辦82場監理門診，輔導42家新創團隊等。

## 消費者可體驗各種創新服務

而金管會主委顧立雄則表示，台北金融科技展2018年首次舉辦就吸引逾3.2萬人參觀，獲得廣大迴響，2019年展區規模為去年的2倍，吸引來自13國、逾100個團隊參展，參展攤位超過400攤，之中包括歐美5家FinTech新創獨角獸。2019年金融機構創新展區，提供包括生物

辨識、區塊鏈支付、AR/VR和智能客服等互動體驗，外加19項新興的創新應用，讓國人可以體驗數位金融生活圈的應用。

顧立雄指出，台灣總體經濟穩定、金融科技人才豐沛，且具有完善的機制與基礎設施等優勢，並強調，台灣金融業者2019年預估投入達219億元，發展金融科技，相較2018年遽增約87%。他表示，非常歡迎國際新創團隊來台灣投資發展，與台灣新創及金融機構一起打造金融科技生態圈。

台灣在2018年打造金融科技創新園區，提供國內外新創落地的輔導資源，並通過金融科技發展與創新實驗條例，提供金融科技研發試驗的環境。此外，台灣2019年也研訂委託雲端業者提供服務，以及證券型代幣發行的相關規範、開放3家純網銀設置，且分階段實施開放銀行措施。

台北金融科技展成為台灣最重要的金融科技盛會，除了現場展覽的金融業者精心設計展場攤位，讓消費者可親身體驗各種金融科技新服務；在論壇的部分，也隆重邀請到前英國首相FinTech商業大使Alastair Lukies來台，以及美國、日本及澳洲等國內外專家參與國際論壇。

總計兩天的活動共吸引近5萬人到場，消費者都收穫滿滿，透過AR或體感遊戲的方式，民眾都更了解金融科技服務的特色，有不少業者直接將應用場景搬至攤位內，例如：智慧咖啡機、機器人牛肉麵館等，讓民眾直接體驗金融科技服務操作流程。

金融業者也表示，非常開心能有此盛會可匯集國內外金融科技產、學、研、創等多元資源，透過金融科技博覽展、國際趨勢研討會及多元媒合活動，可說是國際金融科技創新最棒的交流平台。

\*現場精彩影音請上線收看



## 國際專家篇》

# 前英國FinTech大使 Alastair Lukies： 完美的金融科技整併潮成形！

銀行業和金融科技新創公司進入重大整併潮！前英國FinTech大使Alastair Lukies表示，科技巨擘對介入金融業躍躍欲試，傳統大型金融機構也想方設法跟上潮流，大家都想搶占新商機、新技術！

採訪、撰文：陳鴻達

在2006年被世界經濟論壇（WEF）評為年度「科技先驅者」（Technology Pioneer）的前英國FinTech大使Alastair Lukies，在FinTech Taipei專題演講中指出，完美的金融風暴已經成形，未來的金融業將有一番新的風貌，各界應做好準備以因應這巨大轉型。

### 四趨勢促成FinTech浪潮

造成這個金融風暴的原因與過去各種泡沫破滅不同，而是由以下四種新趨勢造成。第一、科技創新驅動金融轉型，許多傳統金融業之外的新創公司與科技大公司大舉入侵金融業，藉其原本廣大的顧客基礎與資訊能力，將輕易地搶下可觀的市占率。第二、消費者擁有前所未有的掌控權，可任意轉換金融機構。第三、現在的金融監理傾向保護消費者的權益，並強化金融競爭的環境。第四、許多銀行的獲利比資本成本還低，表現比整體經濟還差，因此面臨更大的改革壓力。

Alastair Lukies表示，短短十幾年，全球市值最大公司的排序已經大洗牌，過去名列前茅

的艾克森美孚石油（Exxon Mobil）、奇異（GE）與殼牌石油（Shell），已經被蘋果（Apple）、谷歌（Google）、亞馬遜（Amazon）與臉書（Facebook）所取代。同樣地，過去久居全球最有價值品牌龍頭的可口可樂公司（The Coca-Cola Company）與奇異等，現在也是換成蘋果等科技大公司。此外，2008年的全球金融風暴造成民眾對金融業的信任下降，再加上行動通訊的成熟普及，皆是促成之後FinTech浪潮的原因。

這些FinTech業者不像銀行一樣提供全方位的服務，而是將金融服務拆解成許多項目，然後就專注在自己的優勢強項，例如支付、P2P借貸、外匯交易、個人理財或財富管理等。業者往往從解決消費者的痛點來設計商品，要能提供更貼近消費者的服務才能生存壯大，但對於風險考量與法遵等意識則較缺乏。傳統金融業者則在監理法規的框架下設計商品，再進行商品測試與銷售，因此時效與消費者體驗較差。

### 新型態融合將不斷出現

Alastair Lukies指出，谷歌、臉書與亞馬

國際專家篇》

# 科技結合新創 五大金融獨角獸匯聚來台

「獨角獸」是近來新創事業圈的至高學習對象，更是投資金主尋覓的好標的，這次FinTech Taipei 2019台北金融科技展邀請到國外知名的金融獨角獸，現場發表他們的特殊亮點，也期待台灣版的獨角獸早日現身。

採訪、撰文：陳允書

「獨角獸」是新創世界的神獸，眾人膜拜的對象，新創事業圈永遠的至高學習對象，更是投資人苦苦尋覓的好貨，祈求能掌握到兩位數，甚至三位數的投報率。

FinTech Taipei 2019台北金融科技展邀請到5家獨角獸：其中Revolut、Rapyd、Automation Anywhere在截至2019年12月的「全球獨角獸俱樂部」(The Global Unicorn Club)名單之中，估值分別是17億美元、12億美元、68億美元；財富管理平台FNZ則是在2018年因私募基金注資時，估值宣稱達16.5億英鎊，換算美元約21.35億元；Kiva則因屬於類社會企業，小額借貸給全球各地有需要的小農或弱勢族群，可定位為「FinTech for Good」，全球群募平台crunchbase的資料，目前累計向全球募資900萬美元。

## 全球共430隻獨角獸，估值逾1兆美元

依據世界最大早期投資平台CB Insights對於新創事業獨角獸的定義，有兩項主要條件：(1)維持私營企業身份，沒有公開發

行、也沒有申請任何交易所上市掛牌；(2)企業估值要超過10億美元。統計自2011年迄今，全球共有430隻獨角獸，總估值1兆3,280億美元。

據此，錢，對於獨角獸是一種身份象徵，背負著許多投資人的期盼，和該公司提供給客戶的服務並沒有直接相關，而是應該從另一個角度來說，該新創事業具有足夠的商業優勢，或經營團隊、或商業模式、或服務方法、或創新商品等，吸引到一定規模的客戶群及市占率，受到金主們的肯定，設想這家公司將會帶來市場改變、世界新象的未來。

除了FNZ因已在香港設立據點，也有意開發「民間儲蓄率很高」的台灣市場，Revolut、Rapyd、Automation Anywhere和Kiva，可以說只限於初次接觸台灣市場的階段，對於數位轉型熱度極高的台灣，主打AI機器人自動化流程的Automation Anywhere，進一步開拓台灣市場的機會最大；亞洲據點設立在新加坡的Revolut，甫向新加坡政府撤件純網銀的申請，在海外拓點嚴重虧損下，短期內應該對台灣市場沒有興趣。至於也提供法遵科技服務的

## 國際專家篇》

# 借鏡英美日金融監理沙盒經驗 看台灣金融創新發展

監理沙盒可說是推動FinTech穩定發展的重要政策，近年來各國政府積極推動監理沙盒制度，給金融創新商品安全的實驗空間，英國、美國及日本在推動監理沙盒制度上，皆有值得台灣借鏡之處。

採訪、撰文：林惠君

近幾年來，金融科技（FinTech）成為金融業的顯學，在創新的科技業與審慎保守的金融業，以及現有法規尚無法因應新技術下，如何在這三者間激盪出有益於金融市場與消費者保護的創新思維與產品？監理沙盒於焉成為業者在政府把關下的一個試驗場。

2019年台北金融科技展的國際金融論壇，特別邀請擔任英、日監理部門的官員，及美國監理沙盒的民間顧問，共同探討國際監理沙盒先驅的經驗，以及未來沙盒的趨勢，讓國內政府及金融科技相關業者得以從中汲取寶貴的經驗。

## 日本經驗》 政府建置三組織，解決慣性問題

首先，日本經濟產業省大臣官房審議官中原裕彥（Hirohiko Nakahara）不諱言地說，政府組織會有惰性，如何克服政府組織慣性、改變現有規則，以回應業界創新的概念，即為現有金融科技想要做到的目標，這樣的作法需要兩項要件。

一是必需性，也就是新的商業模式足以讓多人受益，必須創造新事物的意義；二是可運用性，意即推出新的商業模式，不能產生很大的副作用。證明上述兩項並不容易，也因此才會需要監理沙盒。

以日本監理沙盒為例，政府建置三個組織，解決組織慣性問題，分別是由中原裕彥帶領的內閣官房下的監理沙盒法規團隊、創新企業活動委員會、顧問諮詢委員會。

監理沙盒的申請流程，首先是申請人有很好的概念，提出諮詢需求，官房監理沙盒法規團隊將申請案提交給相關部會，針對申請案件先提出暫時想法；創新企業活動委員會提供申請的創業者有關法規的諮詢與支持；另外，顧問諮詢委員負責審查這些申請案。

在這個過程中，由物聯網、區塊鏈等業界專家組成的顧問諮詢委員會扮演很重要角色，說服主管部會是否要改變想法，並評斷相關部會對申請案的原本看法是否公平，顧問委員會以客觀來評估原先部會的想法是否適合？部會認為申請案可以通過，監理沙盒的計畫結束後收集相關數據，再審議是否進行全面法規鬆綁。

## 國際專家篇》

# Open API & Open Banking成話題 英、澳、日、星經驗分享

FinTech Taipei 2019台北金融科技展中，邀請了來自英國、澳洲、日本、新加坡的金融監理、業務及科技等各方領域專家，就開放應用程式介面與開放銀行兩項主題進行討論，與大家分享各國現在執行的經驗。

撰文：賴威仁

**開**放應用程式介面（Open API）與開放銀行（Open Banking）近年已經成為各國金融業熱門的討論話題。本次研討會有來自英國、澳洲、日本、新加坡的金融監理、業務及科技等各方領域的專家，就開放應用程式介面與開放銀行兩項主題的相關議題，進行深入意見交流。

### 建立消費者信心是成功礎石

來自英國的新創公司，同時過去具有英國及歐洲金融監理經驗的Nilixa Devlukia，首先講述英國的開放銀行架構、挑戰與優點，並認為架構甚至未來可在全世界通用，同時減少政府干預，且開放銀行具有不同的發展模式，通常政府會鼓勵業者積極參與創新、競爭。

目前歐盟透過PSD2規範了兩種新的支付服務模式：1.帳戶資訊服務（Account Information Services）及2.支付發動服務（Payment Initiation Services），也同時規範了公司與消費者間的責任。目前來看，推出共同的標準還是屬於執行上較為容易的部分，真正在執行上，各家機構

的資訊技術層次差異才是阻礙點，而這些差異也能決定機構能多快地推出API服務。

缺乏法規精細度則是開放銀行執行上的另一個問題。主要是哪些資料可以讓消費者免費取得？而哪些必須付費取得？銀行在推出商品時，也必須考慮如何和第三方業者進行資料溝通。此外，開放銀行成功的秘訣在於必須先建立消費者使用的信心，小心照顧使用者的資料，倘若發生問題，將導致信心喪失而影響發展。

開放銀行也能透過許多客戶資訊的累積，來幫助他們取得金融服務。以申請貸款為例，開放銀行可以透過客戶繳交房租的情況來累積信用，增加獲得貸款的機會，甚至這種資訊的交換可以擴及其他業別，讓大家可以有綜觀客戶全貌的機會，進而帶來競爭。

### 成立OBIE監督銀行討論與執行

第二位講者是來自英國競爭及市場管理局（CMA）開放銀行業務負責人Bill Roberts。Bill指出，英國的開放銀行源自於CMA在2016年對於消費金融的市場調查，當中發現有近8成



來自英國、澳洲、日本、新加坡的金融監理、業務及科技等各方領域專家，就開放應用程式介面與開放銀行兩項主題進行意見交流，座談由台灣金融研訓院院長黃崇哲（右3）主持。（圖／台灣金融研訓院）

的消金業務被4家大型銀行占據，且情況相當穩定，甚至會開玩笑說，英國人離婚的機率比換銀行機率還高，因為客戶轉換銀行的機率小於3%，中小企業很難找到大銀行願意給予貸款，且透支雖使用率高，但利率、手續費也高，所以銀行都不想改變。

因此，英國要求大型銀行成立一個組織——開放銀行執行機構（Open Banking Implementation Entity, OBIE），它的重點是在設計、執行和維護開放銀行的架構。同時，這個機構也讓不同的參與者可充分討論執行方式，包括一些第三方支付機構及中小企業皆可參加。此外，也透過OBIE以執行受託人（implementation trustee）的方式來監督銀行的討論與執行，甚至幫助銀行做出決定，參與銀行也大都認為這樣可以增加執行上的妥適

性。目前，英國第一個API標準已在2018年1月推出，到了2018年7月每一家大型銀行都已經推出了API，而小型銀行自願參與的家數也已達到70家以上，表示目前參與銀行的活期帳戶市占率幾乎達到99%以上。

在第三方業者（TPPs）部分，主要參與型態是帳戶資訊服務業者（Account Information Service Providers, AISP），其次是支付發動服務業者（Payment Initiation Service Providers, PISP）。AISP主要是協助整合客戶在各個金融機構的存款、放款、信用卡等資訊；另一方面，有些消費者現金短缺，則需要PISP來協助貸款，例如運用他們的繳房租紀錄，來幫助辦理貸款、購房，CreditLadder公司就是其中一家推出此類服務的業者；又或是Quickbooks公司運用雲端協助中小企業主收款或支付帳務，都是PISP

的主要作法。消費者部分，主要仍運用消費者透過API存取資料的累積次數（API calls）來評估成效，值得注意的是，自2019年3月推出在行動裝置進行生物辨識同意授權後，已有效地帶動了客戶的使用意願。

基於過去的經驗，我們學到開放銀行若不是採取強制的方式來做，銀行根本不會想做，有些銀行認為這是一個機會，但更多銀行認為這是威脅；另外，我們也採行了一種「最小可行產品」（minimum viable product）概念，意思是只要有人能在架構下推出商品，就可以考慮嘗試去做，而不必等待大家都已經準備到位才開放商品，反而造成創新腳步的落後。

開放銀行制度已經在很多國家推行，甚至是一些開發中國家也相當熱衷於推展開放金融，當然這些國家的問題和英國不同，但透過開放銀行也能解決他們在金融產業的不同問題。展望未來，開放銀行會擴展到更多的國家，甚至擴展到開放金融或是開放人生（Open Life）的更大層面。



### 澳洲推開放銀行關鍵在顧客

接著，由來自澳洲政府金融科技諮詢委員會共同主席Scott Farrell來為大家演講，Scott介紹自身的主要任務是協助澳洲政府來檢視整個開放銀行制度。以澳洲的方式來看，推展開放銀行其重點就在「顧客」（customer）這個字上。預期澳洲在2020年2月新法規推動後，未來澳洲將會是把重心放在客戶的資料權上，繼而進入更多的產業從事開放資料運用。

Scott對於開放資料的應用舉例說明，認為澳洲的海濱管理單位會用不同顏色的旗子來代表海域安全性，而這些資訊的背後就是數以

百萬計的遊客資料蒐集。將此概念用在金融產業，就代表了金融產業必須將各類型業者的資訊都蒐集進來，甚至強制要求大家要參加，才能讓大家得到最大的資訊利益。在蒐集資料上，資訊技術是很重要的一環。資訊的開放分享應該是必須經過客戶同意才能進行，而客戶同意的方式也有很多不同的作法，甚至是銀行和其他業者間的資訊交流，這些都必須互通才能達到資料分享的效用，目前澳洲和英國的銀行和金融科技公司，都希望能夠跨國互通使用資料。而澳洲將專注在開放資料的金融數位認證、新資料生態系所建立之數位經濟、宣導資料價值所在以及開放資料的跨境操作等重心上。



### 日本落實消保、資安成標準化

第四位講者是來自日本金融科技協會的董事落合孝文先生，目前協會有400多個會員，主要多由金融機構參加，是一個與金融API相關的組織。協會中也設有API與網路資安等次委員會，主要從事一些修法相關的討論。

日本的開放API是由2017年《銀行法》修法，納入電子支付服務代理機構而來，其中規範了兩種類型機構：PISP與AISP，同時也將過去使用的網頁抓取資料的方式排除，讓資訊的蒐集安全性更為提升。基本上，日本的作法與歐盟PSD2類似，差別主要在於PISPs仍必須與銀行簽約之後才能提供服務，而不若歐盟不需要與各個PISPs簽約。目前日本已有90%的本國銀行已經或打算在2020年6月前參與開放API機制。

日本在開放API的推展上，也碰到了一些重要議題，例如消費者保護、資安等，但這些在日本通常屬於自律的範圍，但由於參與的銀行

多達100餘家，盡可能讓銀行與第三方業者的簽約變成是一個標準化的流程；此外，在資安部分，對於API也有一個共通檢查表，對於API本身和系統皆有要求。以目前的規範，金融科技公司必須設法在2020年5月底前和銀行簽約，否則可能就無法提供服務；資料權的部分，由於日本並沒有規範，如歐盟的資料可攜權，對於資料所有者仍待釐清。最後，則是合作標準化的問題，辦理和銀行簽約的時間可能長達6至8個月，耗時太長，應該積極縮短時間來完成。



### 新加坡主張跨業平台重要性

最後是來自新加坡IBM公司的Nicholas Drury，他分享了來自該公司商業價值研究院所做的研究。這項調查的對象主要是針對全球8、9百位高階經理人進行，機構類型有金融機構、主管機關及其他金融相關機構。研究結果顯示，90%的受訪者認為跨業平台（cross-industry platform）在未來會更加重要，其中也分析了這些平台對於營收、獲利、客戶或關係者滿意度等項目的表現，認同度均高於80%，甚至對於成本也有正面的影響。

在執行跨業平台的挑戰上，高階主管認為法令遵循、安全與文化是塑造跨業平台的最重要挑戰。以文化為例，銀行可能是一個充滿政治化的組織，各國不同的政治、文化對銀行所帶來的影響也差異很大，因此，若銀行來自不同的文化或地理地區，對業務可能造成發展阻礙或是具有不同的看法，也就變得十分正常。此外，研究結果也發現，有願景的組織，其主要成功因素來自於策略、客戶、創新、夥伴關係、營運模式、投資、價值衡量及監理等方面。

## 大科技公司加入，消費者成贏家

座談部分，由台灣金融研訓院院長黃崇哲主持，詢問傳統銀行如何選取夥伴來發展開放銀行？Bill認為，並不是所有銀行都認為開放銀行是機會，也有些銀行認為是威脅，但認為開放銀行是威脅的銀行，做得還比較好；Scott接著表示，銀行從來不能單打獨鬥，一定要先對自己的銀行有所了解，別人才能提供看法，這些第三方業者要能夠符合自己的需求，合作才有意義；此外，第三方業者也可能不是只有一個地區的銀行合作，未來若和英國與澳洲的銀行都可以合作，合作的對象就會變得更廣。

對於Facebook、Google這類的大型科技公司加入金融科技領域，究竟是誰會贏？Bill表示，我只能確定消費者會贏，因為消費者會得到更多更好的服務，至於這些大型科技公司，我記得曾和銀行業的朋友討論到這個問題，他們也確實認為具有威脅，也認為倘若這些大型科技公司與銀行是同一等級的公司時，這些公司可能會做得比銀行更好。Scott也表示，這些大型科技公司的確令人擔憂，但這些公司加入開放銀行機制後，作法也會和大家一樣，而銀行更應該著重參與機制後資訊的雙方流通問題，而不是只有銀行的資訊流出給業者。

另外，有關英國目前採取法令強制的作法，與其他採取自願自律作法的國家有何不同？與會來賓大都認同每個國家情況不一，可能作法會有不同，但英國主要是認為如果不是法令強制推動，開放銀行就不會成真，因為許多銀行對此都表示反對，主要是擔心銀行最有價值的客戶，可能會被競爭同業搶走，因此就無法以自願的方式來做。（本文作者為台灣金融研訓院金融研究所副研究員）

\*現場精彩影音請上線收看



## 科技應用篇》

# 金管會向外取經 全速完成普惠金融目標

Open Banking在台灣先從銀行開始，第一階段公開資料查詢API平台的啟用，代表台灣開放銀行發展已邁開第一步；第二步將選定12家TSP業者，並訂定TSP業者的管理方式，逐步朝開放金融邁進。

採訪、撰文：陳雅莉

台灣推行開放銀行（Open Banking），邁向第一個里程碑。在金管會分三階段開放銀行策略中，首先推動的第一階段「公開資料查詢」已於2019年10月中旬上路，為台灣金融業揭開新的序幕。

後續兩階段將開放「消費者資訊查詢」、「交易面資訊」，帶動個人化金融服

務的創新。未來如何繼續前進，邁向開放保險、開放證券，甚至是開放金融（Open Finance），步步都是重要的關鍵。金管會主委顧立雄也期許，達成開放銀行政策的目標後，將能創造消費者、金融業和第三方服務業者（TSP）三贏局面。

### 三階段達成開放金融目標

國內開放銀行採取三階段推動，開放範圍依序是商品資訊、客戶資訊及交易資訊。第一階段開放商品等公開資料查詢，以非交易面的金融產品為主，例如匯率、房貸利率、信用卡商品等。TSP業者透過共通的應用程式介面（API），可串接到各銀行的商品資訊，不必再逐一查詢。TSP的客戶透過App，即可輕鬆比較各銀行匯率或房貸利率。

第二階段開放消費者資訊查詢，將進一步開放產品申辦資訊與帳戶資訊，包括帳戶開戶與附屬業務申請、信用卡及附屬業務申請、消費者個人資料查詢、消費者帳戶資訊等。在



開放銀行政策希望能創造消費者、金融業和第三方服務業者三贏局面。  
（圖／台灣金融研訓院）

## 科技應用篇》

# 人工智慧執行亮點與展望 金融業應用 AI 趨勢正夯

這次的FinTech Taipei 2019，AI人工智慧可說是各方矚目焦點，Google Cloud北亞區總經理李孔源、玉山銀行科技長陳昇璋、LINE Bank籌備處執行長黃以孟分別針對人工智慧在金融業的應用趨勢，提出現階段執行亮點與未來展望。

採訪、撰文：張嘉伶

**AI** 人工智慧可說是在各行各業都大行其道，而人工智慧在金融業的應用趨勢又是如何？在這次FinTech Taipei 2019，觀察到不少業者都非常關注此議題，《台灣銀行家》雜誌整理包括Google Cloud北亞區總經理李孔源、台灣人工智慧學校執行長暨玉山銀行科技長陳昇璋、LINE Bank籌備處執行長黃以孟等人分析人工智慧在金融業的應用趨勢，以供銀行業界參考。

### 玉山銀科技長陳昇璋》 AI已是國家層級議題

原是台大電機博士、中研院資訊科學研究所研究員的陳昇璋，2014年創辦台灣資料科學學會，連續4年舉辦大型年會，引領台灣學界和產業界的人工智慧旋風。2018年1月在中研院院長廖俊智支持和許多企業贊助下，台灣人工智慧學校開學，2019年陳昇璋也從學界再度跨足產業，借調到玉山金控擔任金融業的首位科技長。

對AI議題相當關心的陳昇璋談到，AI已是國家層級的議題，到2030年，全球的AI產



玉山銀行科技長陳昇璋表示AI預測的準確度還有待優化。  
(圖／台灣金融研訓院)

值將會是兆元美金的等級。而目前各產業導入AI的狀況，陳昇璋表示，金融業比多數的產業更早導入AI，因為在監理的要求下，金融業的資料比多數產業成熟，AI導入較為容易；製造業的特性是資料乾淨，因為資料來源是自家工廠，容易分析；但零售業的資料就很「亂」，因為資料來源是消費者，但每個人行

## 科技應用篇》

# 發現新型態場景金融 FinTech 應用趨勢大分享

2019台北金融科技展期間舉辦的金融科技創新論壇，邀請多位國內外機構及專家，針對純網銀和新型態場景金融等時下正夯的金融科技議題，進行創新服務或產品專題演講，從中展現許多FinTech亮點，證明金融SMART並非遙不可及。

採訪、撰文：趙有德

**2019** 台北金融科技展陣容相當浩大，11月30日舉辦的「金融科技創新論壇：新型態場景金融」中，分別針對純網銀和新型態場景金融，邀集在不同領域發光發熱的新型態場景金融佼佼者，分享最新金融科技應用及創新技術趨勢。

這場論壇中，與談者包括台灣金融研訓院金融研究所所長林士傑、Master會員業務主管副總裁黃智琳、英國金融科技諮詢委員會主席顧問Michelle Chivunga Nsanzumuco、日本NEC副部長（本部長代理）林直也，以及中華開發金控資深副總裁周郭傑，深入解析新型態支付模式崛起趨勢以及數據分析在金融領域的最新應用。

### 金融研訓院林士傑》

#### 樂見企業解決客戶痛點，積極創新

首先，台灣金融研訓院金融研究所所長林士傑表示，以消費者為核心的時代已經來臨，樂見更多企業為了解決客戶痛點，盡力去



台灣金融研訓院金融研究所所長林士傑表示，以消費者為核心的時代來臨，金融業必須以新面貌來對應。（圖／台灣金融研訓院）

研發創新，創造更多商業新價值，不僅激盪出更多火花，也重塑金融業的面貌。

政府開放金融監理沙盒作為實驗場域，讓非金融業者也能打破限制，林士傑建議，銀行業者也要積極結盟跨業資源，打造專屬自己的生態系，台灣金融研訓院目前有芬恩特創新聚落，除協助訓練新一代人才，也會推動更多研

## 科技應用篇》 展場攤位亮點多 金控業者研發 FinTech 秀創意

各大金控傾全力參展FinTech Taipei 2019，從不同的金融服務面向切入，掃碼支付、線上換匯等創意十足，不僅金融與科技業相關人員參與者眾，甚至中南部學生也前來參觀，體驗FinTech貼近生活的好處。

採訪、撰文：劉書甯

已連續第二屆舉辦的台北金融科技大展「FinTech Taipei 2019」，在2019年11月底於世貿展覽館以倍增於2018年的規模盛大登場，合計金控母集團及各子公司與非金控體系金融業者，共235家金融機構參與、攤位數達459攤，包括國泰、富邦、中信、元大、台新、第一、華南等大型金控，更是傾全體金控集團之力，發動各子公司共同參展，從不同的金融服務面向切入，

可以看到展場攤位超多亮點，也可看出業者研發金融科技的最新創意。

這值得注意的是，當金融科技發展越來越成熟之際，金融業者迅速掌握消費者的偏好，從而更加體會到在日常生活情境運用的重要性。由多家金控、銀行業者非常著重此次金融科技展裡對於「生活情境」的布置，亦可看出金融業現在對於金融科技在日常生活的「應用性」要求越來越高。

華南金控集團以打造「華南無限城」為主題，並於活動現場展出AI無限創新中心、安心轉運站、度假中心、財富交易所的四大金融科技創新服務，將這些應用場景實體化，並對四大金融服務——數位金融、財富管理、資產管理及保險，化為四大金融城市並設計一系列的體驗遊戲活動來吸睛。華南金控暨銀行董事長張雲鵬對此表示，華南金集團此次主題「華南無限城」概念，來自對未來的想像，希望打造全方位的數位金融服務，描繪充滿驚喜與無限可能的行動體驗。此外，華南金亦整合旗下子公司，透過存股遊戲、旅平險情境模擬體驗VR技



參觀民眾利用台北富邦的創新金融科技展示體驗有趣的生活應用。  
(圖/台灣金融研訓院)



華南產險看準旅遊商機與投保趨勢，推出「安心轉運站」服務並設計「旅遊 Easy卡網路投保平台」互動體驗。(圖/台灣金融研訓院)

術結合看屋網站，現場打造金融科技生活圈。

元大金集團則集結了旗下的證券、銀行、人壽、期貨、投信等5家子公司，以「AI智能理財發展，讓投資人愛上數位生活日常」為共同主題。元大銀行即以取得的多項金融專利，結合AI、人臉辨識、智能理財等概念，透過展區內搭建的應用場景，搭起跨客戶、零售業及金融業的三方合作，即為元大金集團參展的亮點，讓參觀民眾實際體驗。

## 刷臉正夯！廣泛運用生物辨識功能

此次金融科技展中，最亮眼的項目之一，就是生物辨識功能被更廣泛運用，和透過該功能在ATM有更多「進階版」的使用。

以Richart在數位金融上打出品牌知名度的台新銀行，此次參展亦發動全面行銷攻勢，並在業界算是領先推出的「刷臉提款」為主題來拍攝「短片」現場播放，甚至在此次展覽中獲得參觀群眾票選第一名。台新銀行總經理尚瑞強對此特別指出，台新銀的「刷臉」ATM提款與支付服務，甚至可提供民眾透過人臉辨識來連線換匯且領取外幣，可說是「線上換、線下領」的全自動化外幣服務，而與台新合作密切

的「全家便利商店」，其「全家」掃臉支付機也首次於展覽中亮相，未來民眾到全家便利商店將能直接「靠臉付款」。

華南則是推出首創的「Air Touch」帳務管理功能與AR擴增實境，讓手機行動金融與現實場景互動結合，無論是戶頭餘額查詢或轉帳作業都能即時完成，進而衍生在參展時，以「AI 無限創新中心」為重心，提供人臉辨識轉帳、對話式行動銀行以及最新的「智慧眼鏡」結合金融服務與智能理財機器人等四大具前瞻性的AI數位金融服務，財長蘇建榮與金管會主委顧立雄還至現場實地體驗「AR 智慧眼鏡」的金融服務。

華南銀行另一全國首創的亮點，就是「AI 對話式行動銀行」，運用AI互動技術分析了解消費者意圖，民眾只要「用說的」，便可利用對聲音的辨識，即時完成繁瑣複雜的金融交易，可說是AI智能金融服務的晉級。此外，華南銀行更首創透過AI人臉辨識，透過人臉拍照與資訊認證即可完成「一對多轉帳」交易。

元大銀行此次亦主打「人臉辨識技術」與「金融語音裝置」的兩項專利，前者結合影像判斷及消費大數據設定目標客群，能



元大期貨與元大投信推出適合小資族的小額投資方式，可投資台股牛熊權或是ETF連結基金。(圖/台灣金融研訓院)

即時依性別、年齡等推薦適合的金融產品；後者結合智能語音技術，打造出「互動智慧鏡」，其鏡面具備顯示功能並兼具語音控制及觸控操作模式。

### 瞄準小資理財，將客戶「由小養大」

小資族理財也是其中一大亮點，金融業透過金融科技瞄準小資族理財，也是在做長遠的打算，可將客戶「由小養大」。

元大期貨與元大投信，同步推出了1,000元、3,000元專門主打小資族可以投資台股牛熊權或是ETF連結基金。而元大金控以龍頭券商元大證券起家，如今旗下包括元大證券、元大期貨、元大投信，在業界均居龍頭地位，因此在這回的金融科技展，三大子公司的合作可說是證券領域龍頭金三角強強聯手，透過人工智慧，打造短、中、長期，多空靈活操作，打敗指數、通膨來締造投資勝率。

而已在年輕世代有相當品牌知名度的台新數位銀行Richart，此次展覽「隨手理財區」中同樣也將外幣納入作為理財、貸款的一環；因應新世代的偏好，現場更特別設置「網美牆」，民眾可與Richart「Give me five」打卡拍照；在理財上，台新金旗下的台新證券也在參展中著墨，提供的線上免臨櫃開戶2.0便利服務體驗，以及與日本最大的金融科技新創公司Finatext合作，專為年輕人設計推出的投資平台「Necoin App」，亦爭取增進客戶參與證券市場投資的理財商機。

此次為年輕世代的小資族理財，亦是台新銀參展開發新客戶的重點，對此台新提出其數位理財平台「智多新」，包括提供低投資門



台北金融科技展中，各銀行推出互動體驗遊戲，讓民眾更有興趣了解金融新生活。(圖/台灣金融研訓院)



台新銀與「全家便利商店」合作，讓「全家」掃臉支付機首次於展覽中亮相，未來民眾將能直接「靠臉付款」。(圖/台灣金融研訓院)

檻，每年僅收0.58%至0.98%帳戶管理費，各項手續費皆免，還可參與投資決策，運用投資組合來儲備旅遊的資金。

華銀亦運用大數據與演算法，專為網路世代年輕客群及小額投資族群，直接主打低門檻資金進場理財訴求，開發AI智能理財機器人，以SmartAI篩選投資組合，針對客戶投資屬性與理財目標量身打造，並提供多樣化的投資組合資訊與建議。

華南金控其他子公司也加入小資族理財行列，例如華南永昌證券、華南永昌投信與華南期貨以「財富管理所」為核心理念，在金融科技展現場設計有趣的存股遊戲，與華南好神e、華南好神準等線上服務做結合，讓民眾實際體驗，並引導民眾透過證券、投信及期貨等平台進行投資，另華南永昌證券也推出與各大電信公司結合，讓民眾得以透過手機號碼迅速完成開立證券戶交易。

國泰金旗下國泰證券在此次參展中，推出了「國泰證券e櫃台App」定期定額專區，選擇好投資標的、輸入投資金額及扣款日期就能快速申辦，並限期2019年底之前，單筆申購金額1萬元以下，手續費只要1

元，優惠推出短短3個月，即吸引超過1萬人申辦。

### 鼓勵青壯族買房，資金借貸更便利

鼓勵年輕人買房，如今也成為政府的重要政策之一，但如何更便捷的掌握新世代的資金借款與需求並給予服務？台新此次金融科技參展則推出了「iLoan線上平台」提供房貸、車貸、信貸等產品資訊，透過有趣的網路遊戲互動體驗，讓客戶充分了解自身貸款需求，運用情境式溝通輕鬆完成申請。

華南金旗下子公司亦開發相關技術。有鑑於傳統線上看屋網站資訊零散，華南金資產管理打造「度假中心」概念，將VR虛擬實境技術導入賞屋網，民眾可以隨時隨地利用手機、平板或電腦，零死角的瀏覽，加入法拍好伴LINE官方帳號，甚至還可以與專人一對一諮詢，讓遠距客戶身歷其境，即時互動實際了解房屋格局大小，解決房屋買賣時資訊不對等的痛點。

一銀則邀請異業合作夥伴共創「開放API」完整智慧生態圈，與「591房屋交易網」攜手合作，讓民眾看中滿意的房屋後，直接在平台上

即可申辦貸款，一站式的數位金融服務，省去跑銀行的時間。

中國信託此次參展時，亦以提供房貸客戶線上服務豐富多元的種類為其亮點之一，除了線上房屋估價、額度試算及貸款申請一站式服務之外，中信銀行風險團隊更將房貸鑑價審核流程予以升級，結合政府實價登錄資訊、大數據資料庫及空間演算技術發展「數位地理資訊平台」，透過數位地理圖層、周遭生活機能及嫌惡設施進行運算，讓銀行鑑價人員可透過行動辦公室設備iPad內的地理資訊系統，立即掌握擔保品定位點，於線上完成各項實勘條件確認，加速房貸審核流程。

國泰銀則調查，「Free's貸」自去年10月在KOKO App上市後，即深受35歲以下KOKO年輕客戶的喜愛，許多客戶申貸後即將「Free's貸」當作生活的備用金，因此也成為此次參

展重點。該貸款方式，僅在有需要時才動用，且動用才計息，平均動用金額為20萬以下；接著KOKO也針對年輕族群開發「動用最自由」、「額度超彈性」、「申辦好輕鬆」的KOKO Free's貸，可說是超自由備用金，用多少、用幾次由貸款戶決定，動用才計息，最高可貸300萬，每次動用1萬元起。透過KOKO App即可申貸、對保、動用，最快24小時撥款。

### 力推網路投保，旅平險快又有效率

此次金融科技展，不少大型金控旗下的保險公司參展，大力行銷「網路投保」也是一大亮點，尤其是旅平險、年金險，更是主打投保與理賠的時效性。

國泰金旗下的國泰產險，此次參展則特別推出了KOPlay酷玩險、Free's貸，以及全台第一



國泰銀針對年輕族群開發「動用最自由」、「額度超彈性」、「申辦好輕鬆」的KOKO Free's貸。(圖/台灣金融研訓院)



中國信託以提供房貸客戶線上服務豐富多元的種類為其亮點之一，有線上房屋估價、額度試算及貸款申請一站式服務等。(圖/台灣金融研訓院)

個全程不只是用線上，而是使用App就可直接完成的旅綜險。

國泰金指出，KOKO與國泰產險共同推出「KOPlay酷玩險」，特色在於首創投保、查詢到事故通知，全程透過KOKO App一站式完成，解決旅客長久以來旅綜險投保手續冗長及跑臨櫃的困擾，包括客戶最晚出發2小時前，只要透過KOKO App即可快速完成投保。

而且，若遇理賠也不用再印出一大堆文件或臨櫃排隊，隨拍上傳至App即可完成理賠通知，理賠金自動入帳，也能隨時查詢進度。KOPlay酷玩險班機延誤最高可獲賠18,000元，為了趁勢開發市場買氣，國泰也特別獨家推出「特殊活動取消慰問金」，讓客戶遇到海外活動臨時變卦時，有實質的補償，國泰看好這項應是目前市面上最符合年輕世代消費體驗的旅綜險商品。

國泰產險在此次參展時，亦同步展出另一消費者選項，包括將保險服務與國人最常用的通訊軟體LINE結合，創造「數位服務平台」，提供保單查詢、文件下載、理賠服務、保單變更、加保/續保繳費、預約投保等自主服務外，客戶在LINE上可獲得如理賠進度、續保通知等個人化訊

息，因此，上線第一年即有22萬人次使用，減少約1萬張的紙張浪費。

華南金旗下華南產險看準旅遊商機與投保趨勢，在參展時推出「安心轉運站」服務，並設計「旅遊 Easy卡網路投保平台」互動體驗，模擬民眾在國內外旅遊時可能會遇上的突發狀況，包括推出了旅平險各項目及旅遊Easy卡專案組合的介紹、申辦流程，例如遇上班機延誤可以自動辦理理賠服務。

為了開發更多線上投保旅平險商機，國泰還自創代言人「智能客戶阿發」的「一句話投保旅平險」的創新服務，透過與智能客服阿發互動，簡單三步驟即可3分鐘完成旅平險投保，不用離開對話框，還可同時獲得投保優惠。「阿發」僅需輸入一句話，就會提供多組投保套餐建議，客戶可以依照需求選擇適合方案。

「沒想到FinTech金融科技展越逛越有趣！」有老師從中南部包遊覽車帶大學生來台北參觀，學生們表示金融科技展有很多「有趣體驗」，有些人玩起用台灣Pay掃碼支付，讓機器人現煮一碗牛肉麵，還有掃臉線上換匯，年輕學子們覺得透過「體驗」更能實際理解金融科技新服務，這一堂課非常值得。

\*現場精彩影音請上線收看



## 科技應用篇》

# 2019 台北金融科技展 芬恩特展現跨界整合力

FinTech Taipei 2019廣受各界好評，肩負主辦重責大任的台灣金融研訓院充分利用「新媒體」、「新通路」、「新創意」，建構展會的大主軸。這次成功的承辦經驗同時也能作為研訓院轉型體驗，藉由類似的機會創造，讓每位員工動起來。

採訪、撰文：陳允書

FinTech Taipei 2019台北金融科技展11月29日、30日盛大舉行，總統蔡英文、行政院副院長陳其邁、金管會主委顧立雄、金融總會理事長許璋瑤等親臨開幕，並走進各家金融機構攤位參觀，積極與業者交流。蔡總統參觀後意猶未盡，還在臉書上留下參訪心得，強調對於推動我國金融科技發展具有高度信心，並期盼與各國緊密合作，帶給民眾最有感的金融服務，也創造金融市場價值。

金融科技是創新發展，要能解決民眾需求、讓民眾有感，才是走在未來趨勢的線上。雖然只是台灣舉辦的第二屆金融科技嘉年華會，參展廠商家數、參觀人潮、國際研討交流場次，已初步展現出台灣的雄心大志。金管會主委顧立雄的最大感想，是「每一家金融業都已趕上來」，尤其在行動金融項目，「大家都感受到純網銀即將來臨的壓力，所以有很強烈的競爭感！」

### 充分展現即戰力、執行力

短短2天的展會，進行近百場的論壇交

流，湧進不下5萬名的參觀民眾，國際組團、大學院校師生共同邀約參觀，川流不息、人聲鼎沸，卻不失秩序，肩負主辦角色的台灣金融研訓院，過去一年來投入的時間和人力，得到最好的回饋與成果。

台北金融科技展如此龐大的展覽規模以及策展能力，要全靠台灣金融研訓院相對稀少的人力來完成，是不可能的，更何況規劃此次展會只是台灣金融研訓院繁雜業務當中的一項。然而，台灣金融研訓院副院長林仲威透露，「FinTech Taipei核心團隊只有4+1位！」都是芬恩特創新聚落的主將，連這樣「種子成員」的核心團隊都還有任務編組的人力支援。

「我非常驚訝，同仁在這個展上展現大大增強的『即戰力』和『執行力』！」林仲威表示，這次台北金融科技展的主軸是「預見未來」，未來是充滿創意的、未來是年輕人的，研訓院放手內部的年輕成員充分利用「新媒體」、「新通路」、「新創意」，來建構此次展會的大主軸。



籌備近一年的台灣金融科技展，展現出台灣金融研訓院員工的即戰力與企劃力。(圖／台灣金融研訓院)

## 合作建議增多，創造更大綜效

善用社群平台使得對外溝通更順暢，加快此次展會的跨機構整合力量。台灣金融研訓院核心團隊在規劃過程，因面臨第二屆「規模須更加盛大」的殷切期盼，須橫向緊密聯繫核心參與的金管會、金融總會、研訓院、資策會，以及更多的合作夥伴，包括行政院洗防辦、國發會等，而參展廠商的招商及攤位安排需求等更是細節處處，芬恩特專案經理柯榮哲說：「大家的摩擦、爭議少了，合作、建議更多了，所以能在今年創造出更大的綜效。」

核心團隊忙碌近一年，越接近會展時間，越是真正驗收成果的殘酷。林仲威說，會展後期研訓院動員了將近60位同仁，特別是會展舉行的兩天，他看到研訓院同仁們在展攤上活潑、親切的介紹，和平日上班的內向安靜

大為不同，感受到同事們也受到熱鬧氛圍的激勵。

而會展期間的活動按部就班，除了展務，還有國際研討會、主舞台FinTech talks、CXO論壇、獨角獸交流會、主題館舞台等等，幾乎展場每個角落都同時有活動在進行，研訓院各單位「認養照顧」的場次還有現場派駐，兼負炒熱會場熱度。林仲威這兩天也一直在會場巡走，隨時替補需要幫忙的臨時任務，只差沒有夜宿世貿一館。

林仲威說，當與會同業和參觀民眾紛紛向他肯定活動時程、流程的安排，確定此次展會的成效不錯，「這表示研訓院的同仁能量和潛能是可被期待的！」種子播種得好，將來就會遍地開花，他希望這次經驗能作為研訓院的轉型體驗，藉由類似的機會創造，讓每位員工都動起來，尤其2020年台灣金融研訓院將歡慶40週年，外界將看到研訓院更多的蛻變。



台灣金融研訓院芬恩特基地將持續提供金融業者與科技公司一個金融科技交流平台，期待能激盪出更多火花。(圖／台灣金融研訓院)

從4年前新加坡率先亞洲各國舉辦金融科技嘉年華 (FinTech Festival)，香港也跟進舉辦金融科技週 (Hong Kong FinTech Week)，近兩年才舉辦的台北金融科技展，如今已成國際市場熟知的「亞洲三大金融科技盛事」。柯榮哲說，今年招商過程，有相當多的國外廠商透過各式管道與芬恩特團隊聯繫，例如道瓊等，留下深刻的印象。

### 落實連結角色，凸顯金融優勢

然而，細部地和新加坡、香港的展會相較，會發現台北金融科技展走向「B2B2C」，也就是從科技創新上緣一路推到普羅大眾，在會場上會看到尚在POC的區塊鏈技術、AI場景開發，也有民眾熱中於到各銀行攤位「刷臉」、下載App，會場中用台灣Pay支付AI機器人煮的牛肉麵，為某銀行賺到不少鎂光燈。新加坡和香港的展會，一則是收費入場，另則也限專業人員報名參觀，但台北金融科技展卻能吸引到歐美、東南亞的金融業者與新創團隊前來，就算沒有展出，也一定要來參觀。

邁向國際專業水準，是台灣未來金融科技發展的必然方向。儘管2019年展會有邀請到前

英國首相金融科技商業大使Alastair Lukies分享金融科技發展趨勢，監理沙盒及開放銀行等論壇也由日本、英國、美國、澳洲、新加坡等專家，分享各國推動經驗與發展，但整體展現的國際化仍可再提升。據悉，台灣金融研訓院內部正在構思，2020年台北金融科技展大幅提升至國際專業水準的可能作法。

柯榮哲表示，基於一般民眾礙於語言及文化的隔閡，對於國際展會顯得卻步，此次在「國內外新創聯合展區」規劃免費導覽服務，參觀民眾可以直擊熱門新創主題區，認識國際獨角獸與13個國家館，展期2天共開放了5個梯次，更是場場額滿，透過這樣的導覽服務，讓有興趣的參觀民眾能進一步接觸到國外金融科技展業，不失為帶領國人漸進邁向國際的良方。

林仲威表示，此次展會的核心團隊芬恩特創新聚落，一直以來都扮演著平台的角色，也就是Fin and Tech中間的「and」，此次展會的寶貴歷練，正好凸顯出這個「and」的連結，不只是金融、科技，更是跨產業、跨區域、跨虛實，讓各界一次看到台灣金融科技的優勢，就算展覽結束，芬恩特創新聚落也將持續提供平台，讓金融與科技迸出新火花！

# 張雲鵬接掌百年華南 領軍金控續攀高峰

因應未來純網銀浪潮，華南銀行成立數位轉型小組，提供更優質全面的數位金融服務。也規劃實體通路全面AI化，將快速、安全、創新的金融服務滲透到客戶的生活中，帶領百年華銀邁向下一個百年。

採訪、撰文：蘇偉華

在金融界以專業與效率聞名的華南金、銀董座張雲鵬，本身就是「華南寶實」出身，從基層一路做起，內建獨一無二的華南DNA，回想去年中剛接掌華南金、銀董座，張雲鵬對於未來仍保有信心，一路走來如履薄冰，更要帶領這間百年老店邁向第二個一百年，再創前所未有的傲人佳績。

張雲鵬談起華南銀行可謂是滔滔不絕，帶著《台灣銀行家》採訪團隊穿越松仁路上的行史館，從當年設立追溯自1919年的「株式會社華南銀行」開始敘述，華南銀行的發展可說是整個台灣金融史的縮影；華南銀在台灣經濟發展中更是扮演著不可或缺的角色，除



華南金控董事長張雲鵬帶領百年行庫再創傲人佳績。  
(圖/台灣金融研訓院)

積極扶助工商，配合產業發展，促進經濟繁榮，並以追求社會的共好共榮為己任。

## 上任後射三箭，衝高獲利

談起上任後射出的三支箭，就是為了打造更多子公司成為獲利新引擎，以及建立大數據分析團隊，同時提升證券與產險子公司的市場地位；核心子公司華南銀行除了穩固利息收入外，更要拉高手續費與財務操作收益占比，多管齊下衝高獲利，這其中的機會與挑戰更是極具意義，張雲鵬說，尤其華南金控獲利貢獻以華南銀行為主，近年來華南銀行占有所有子公司獲利比重平均約 92%，主要原因是銀行業營運量能較大，獲利相對穩健所致。

旗下華南永昌證券及華南產險獲利貢獻分別約 3.4% 及 4.4%，集團將努力提升華南永昌證券及華南產險獲利貢獻，以作為新的獲利引擎。短期內期望華南永昌證券及華南產險能穩定獲利貢獻各 5%，使得銀行獲利比重能逐步下降至 9 成以下，如以 2018 年度稅後淨利來衡量，華南永昌證券及華南產險稅後淨利應各提升至 8 億元水準，分別較 2018 年獲利 4.56 億元及 6.35 億元要再增加 75% 及 26%，希望這兩家子公司在 2 年內稅後淨利各以 8 億元為目標來努力。

## 銀行強化獲利三支柱

昔日公營銀行的獲利大都來自傳統的企金放款業務，在消費金融方面的表現一向不如民營金融機構，但華南銀行很早就體認到，過度倚賴企業金融業務，將不利於企業的永續經營，於 2006 年 7 月在林明成董事長的領導下，進行業務發展方向的調整，提

高個金放款及財富管理的比重，將手續費收入與財務操作績效進一步提升，讓華南銀行由過去僅偏重企業金融之傳統銀行，逐步轉向發展「企個金雙引擎」，而後再進化為利息收入、手續費收入及財務操作並進的「獲利三支柱」成長模式，並在獲利三支柱帶動下，華南銀行的各項業務及獲利均呈大幅度增長。

獲利三支柱成長模式包含穩固利息收入、提升手續費收入以及提升資金操作收益；首先是穩固利息收入，考慮國內金融市場競爭激烈，短期內存放利差擴大不易，華南銀行以提升各項放款業務量來穩固利息收入為主要策略，並以掌握政府政策所衍生之商機及持續推動聯貸、中小企業放款、房貸、信貸及海外分行業務等方向擴增放款量。其中尤以中小企業及新創產業在台灣近期整體經濟扮演舉足輕重的角色，目前與華南銀行往來的中小企業已超過 2 萬戶，占比仍低，加強中小企業放款是華南銀行的首要任務。

華南銀行整合個金、財富管理、信託、信用卡等業務，組成專業服務團隊，協助客戶進行資產規劃及提升資產收益，同時增進華南銀行手續費收入，共創雙贏。同時為掌握總體經濟與市場趨勢，提升財務操作績效，華南銀行已建立堅實的產經研究團隊，並持續強化交易人員的專業素養，以專業經研團隊掌握市場趨勢，輔以靈活操作台外幣投資部位及提升兌換利益等策略，積極提升操作績效。

## 證券優化電子下單系統，提升消費者體驗

華南永昌證券已經成立 30 年，在經紀、自營、承銷等業務已經有扎實的基礎，近幾

年經紀市占率持續提升，目前已達到 3.3%，成為國內前十大的券商。未來要持續讓經紀業務市占率提高，可以採行的作法除了包括透過通路整併，汰弱扶強，降低營運成本，相對提高獲利之外，隨著網際網路與行動裝置的普及，電子下單占交易市場已經超過 6 成，所以未來證券經紀業務的決勝點在電腦系統與相關應用，這包括如何透過 FinTech 的相關應用，讓現有的電子下單服務更方便、友善，提升消費者體驗。在中長期方面，還是可以持續尋找與接觸優質的證券經紀商，進行購併，以快速擴大營運規模。證券的另一塊業務是承銷業務，這個部分可以善用集團內外部資源，例如與銀行企業金融合作，擴充承銷案源，甚至可以到海外招商，爭取回台上市櫃承銷案件。

### 產險擴大業務範圍，取得市場先發優勢

已成立超過 50 年的華南產險，目前以車險業務為主，保費收入占 57% 左右，未來積極爭取保經代合作通路，擴大業務來源，同時持續開發區域汽車經銷商的汽車保險業務合作，並加強保經代、代檢廠及中古車商之業務開發，以多元化的方式增強汽車保險業務規模。雖然產險的市場比較小，也不像銀行等可以藉由海外分行等國際業務來增加收益，屬於內需市場，但若能因應趨勢，還是有一些險種可以思考去開拓。例如董監責任險就是一個可以探索的領域，特別是金管會已經發布相關規定，自 2018 年起首次公開發行的上市櫃公司都要強制投保董監責任險，2019 年更要求所有上市櫃公司在 6 月 30 日前都要完成投保。由於國內專精於這種特殊險種的保險公司並不多，可以及早切入此一

市場，培育相關專業保險人員，以在市場取得「先發優勢」( first mover advantage )。

### 華銀深耕海外網點，力挺台商鮭魚返鄉

就海外布局的部分，張雲鵬上任後更是相當重視，主要是過去曾任新加坡及紐約分行經理，之後擔任副總經理期間亦是負責督導企金業務及海外業務，因此在布局上更是眼光獨到，共有三大重點，包含：1. 深耕現有分行營運量提升績效，並強化現有海外辦事處業務轉介功能；2. 爭取河內代表處升格為分行或在北越另行申設分行；3. 評估於印尼、泰國或其他南向國家成立辦事處以爭取成立分行或子行機會。華南銀行目前共有 13 家海外分行，由於海外利差較國內市場為高，其收益良窳對全行營運績效影響甚大，故持續提升海外分行獲利一向是華南銀行的營運重點目標。

在美中貿易影響及政府政策積極引導下，帶動本次台商回台投資熱潮，不管是投資設廠、擴充產能或境外資金回流等，都可望為金融業發動新一波企業授信、財富管理等各項業務成長的動能，尤其是台商在全球電子、半導體、機械等多項領域扮演著關鍵性的角色，且多數能回台投資的廠商均是產業中的佼佼者，台商回流衍生的企金業務商機，值得本國銀行積極爭取。

華南銀行除積極配合辦理國發基金「歡迎台商回台投資專案貸款」之外，另已制定額度 200 億元之「台商回台購(建)置工業區土地、廠房貸款優惠專案」，並舉辦多場融資說明會，為客戶介紹政府歡迎台商回台投資行動方案。截至 2019 年 11 月底，台商回台投資相關貸款已申請核准總計 46 件，金額約 160 億元，其中屬國



華南銀行在台灣經濟發展中扮演不可或缺的角色。(圖/達志影像)

發基金專案貸款者計 18 件，金額約 116 億元。

尤其行政院長蘇貞昌就任後宣示照顧中小企業，華南銀行更是在放款金額上表現相當優異，積極推展中小企業放款，但對於授信風險與品質仍十分重視，目前華南銀行每月移送信保基金之放款量均位居全體銀行前 3 名；另依金管會資料，2019 年 9 月華南銀行逾放比率 0.14%，也遠低於全體銀行平均數 0.24%，顯見華南銀行積極運用信保機制、兼顧授信風險的成果。相對弱勢的小微企業與獨資合夥事業，提供總額度 40 億元、利率最低 1.85% 的優惠貸款專案，並簡化徵信流程等等。

## 導入FinTech，居公股行庫之首

此外，華銀在金融科技 (FinTech) 居公股金融機構領先地位，是華南金的主要獲利引擎，像是麻布記帳與華南銀行洽談研發中的「存款帳務管理及數位帳戶開戶服務」，透過 Moneybook App，華南用戶將可同時管理查閱各式帳戶交易往來資訊等等。目前華南銀行數位

金融團隊成立的「Open Banking 研究小組」，除參與銀行公會制定標準化 API 計畫，同時擔任國內「開放 API 研究暨發展委員會」及「研究諮詢小組」成員，更在 2019 年 6 月成為首波協同財金公司完成第一階段「公開資訊類」API 連通測試的金融機構。

華南銀行更致力於發展數位金融領域，近年來積極將多項科技如 AI、區塊鏈應用於金融實務上，藉由 MBA 三主軸發展數位金融產品，包含 M-行動支付 (Mobile Payment)、B-區塊鏈 (Blockchain) 以及 A-智慧銀行 (AI Banking)，不僅獲得優良成效，更在泛公股中取得領先地位。

張雲鵬說，展望未來，因應純網銀浪潮，華南銀行成立數位轉型小組，以客戶為核心，擁抱客戶思維，期望帶給客戶最方便、友善的金融環境，提供更優質、全面的數位金融服務。強調虛實整合、善用科技強化數位通路服務，以客戶的角度打造最簡單、便利的操作介面，未來也規劃實體通路全面 AI 化，將快速、安全、創新的金融服務滲透到客戶的生活之中。 ●

\*專訪張雲鵬董事長的精彩影音請上線收看



# 砸錢不手軟 安倍拚經濟「三管齊下」

安倍晉三為了提振日本經濟，端出26兆日圓的新經濟對策，除了災後重建外，也要防止國內外經濟下滑風險，並確保東京奧運過後，日本經濟能持續增長，目標要讓GDP成長1.4個百分點，但大撒錢是否奏效，有待觀察。

採訪、撰文：程佳芳

1.8%，這是日本今年第3季經濟成長率（GDP）的亮眼成績單，不僅遠遠高於原先預期的0.2%，更是連續第4季成長。但，在這超乎預期數字的背後，經濟學家卻發出警告：第4季GDP將陷入衰退，更隱藏著日本經濟衰退的隱憂。

先來看幾個證據。首先，日本出口額連續11個月減少，根據日本財務省最新公布的10月出口數字，較去年同期下滑9.2%，創下3年來最大減幅，對美、中兩大市場更出現兩

位數的衰退。

再來，是日本所有行業的大企業景氣指數（BSI）。最新出爐的數據是-6.2，是2016年第2季-7.9以來的低點，《共同社》報導指出，受到中國等海外市場需求低迷拖累，以汽車、生產用機械用具為主的製造業，更明顯下降至-7.2。

這些數字，都與第三季GDP的表現南轅北轍，為什麼會有這樣的結果？故事，要從日本調漲消費稅說起。

## 增消費稅 因應公共建設、社福支出

從歷史來看，面對疲弱不堪的經濟，日本政府習慣以擴大公共支出的方式因應，包括1998年的亞洲金融風暴、2008年的金融海嘯，乃至於2013年安倍經濟學射出的三支箭。

成效如何？確實，為配合日本首相安倍晉三政策，日本央行採取極度寬鬆貨幣策略，使得日圓貶值、股市維持高點、企業出口業績成長，甚至，2018年度日企獲利約84兆日圓，創史上新高外，就業數也連續6年成長。



為配合日本首相安倍晉三政策，日本央行採取極度寬鬆貨幣策略，使日圓貶值、股市維持高點、企業出口業績成長。（圖／達志影像）

## 總論篇》

# 利變與力變 負利率下的保險面面觀

負利率時代來臨，全球金融行業均面臨巨大衝擊。在台灣，保險業過去常以高宣告利率吸客的產品已面臨關鍵轉型期，而保險從業人員不僅專業與服務都須優化，民眾的保險觀念更應回歸保障本質，讓保險業真正實現普惠金融的願景與目標。

採訪、撰文：蘇偉華

**負**利率吹襲全球產業，保險業也無法置身事外，過去以高宣告利率吸客的產品也將慢慢絕跡，意味著從前一味衝業績及追求保費收入的模式陷入瓶頸。我們期待從政策、業者到民眾一起化危機為轉機，在面臨關鍵轉型時刻，期盼壽險業調整資本結構及保險商品內容，以及壽險業務員在專業與金融服務上的優化，最後是民眾在保險觀念上的再定義，重新

回歸到保障的本質與精神，展現保險新面貌！

隨著保險業資產占整體金融業比重三分之一，保險業財務狀況及長期穩健發展日形重要，尤其保險相關產業承載了台灣多數人民的大量財富，金管會為使保險公司資產及負債能同時反映公允價值，讓財務更透明化，積極推動保險業接軌IFRS 17，也要求各保險公司成立專案小組，投入資源與人力進行相關準備。

負利率吹襲全球產業，連保險業也無法避免，意味著從前一味衝業績及追求保費收入將陷入瓶頸。(圖/達志影像)

## 全球保險業面臨轉型時刻

根據瑞士再保險公司 (Swiss Re) 統計，2012至2017年全球壽險業總保費年複合成長率僅0.2%；亞太地區稍佳，但也僅0.4%，幾乎是零成長。安永聯合會計師事務所的最新亞太區保險業前景展望報告顯示，在過去10年中，亞太地區保險監理機關的角色，從過去專注推動成長，如今則以維護長期永續性發展為重點，因此，壽險業在資本適足性、產品設計及銷售品質方面掀起一場改革浪潮。

清償能力之強化監理以及高品質核保要求將限制業務成長，但同時也提供精簡營運和提升效率的機會。監理法遵與業務轉型之間的融合，是保險公司將監理必要性轉化為商業價值的方式。

相對於投資儲蓄型壽險收入的停滯，健康保險則被報告形容為「成長的火炬手」。其持續成長主要來自需求面的因素，諸如：補足健康保障缺口、醫療費用攀升、人口高齡化。由此可見，隨著低利與永續要求的呼聲，保險公司的發展方向也逐漸朝回歸保險之「風險轉移」。

然而，為了讓健康保險核保具備精準性和獲利性，保險公司必須對客戶健康風險有更清楚的認知，這需要新的資料蒐集並運用大數據分析。

## 借鏡日韓經驗 改變保險銷售方式

以亞太地區而言，日韓兩國的經驗，相當值得參考，日本在保險相關產業的發展，於亞洲國家中算是起步較早，因此發展也越發成熟，保險密度和深度與其他亞洲國家相比也相對較



受社會無子高齡化問題影響，日本近年來保險密度和深度的排名都在倒退中。(圖/達志影像)

高，但隨著嚴重的高齡少子化——老年人辦完理賠就不能再買保險，加上新生兒出生率漸少，新客戶越來越少，顯而易見的是日本近年來保險密度和深度的排名都在倒退中。在未來幾十年內，日本的金融資產規模預計將減半，大批保險代理人將退休，而且沒有接班人。

為了解決高齡問題對壽險業的衝擊，同時引導民眾投保年金險、長照險及健康險等等，日本公私部門積極出招，公部門部分主要由政府提供租稅誘因，私部門方面的壽險業者也力推轉型，例如在店鋪或超商內提供壽險顧問，而每家店鋪平均販售數10家保險公司商品，甚至店內還有兒童玩樂空間，讓這群掌握家中財務支配權的媽媽們，或是行動較不方便的銀髮族，可直接在超商購入醫療險或是意外險。

另一方面，保險公司也積極尋找產品組合與成本控制面的革新。在產品組合方面，日本壽險公司力求提高產品組合靈活性，以因應低利衝擊。例如自2015年起，低利率躉繳保費儲蓄型日元保單產品銷量一直下降，美元保單的產品以及醫療和傷殘保障產品的銷售不斷受到關注。

此外，由於日本保險公司擁有大量的業

務資料，其數十年之久的保單仍在傳統資訊系統中進行管理，許多機構也在研發如何更有效使用資料，以降低保單的管理費用，也就是將「控制費用」作為維持利潤的新招式。更積極一些的日本保險公司，近年亦積極開發適合老年人的數位產品和體驗（可能透過不同的實體），同時尋找新的業務，以應對年輕人口比例不斷下降的趨勢。

韓國部分壽險業者更是積極擁抱金融科技，提供不同於傳統通路的服務。以LifePlanet這家專營線上服務的壽險公司為例，該公司已成為韓國壽險協會統計線上壽險業者的翹楚，在2017年第一季度的首期保險費占據市場將近4成，成績不容小覷。LifePlanet的優勢來自於結合大數據、AI技術與無縫的用戶體驗，進一步改革傳統壽險公司在銷售上的困境，同時以金融科技應用為主，透過官網或App相關程式的線上簽署，讓保戶可以在更輕鬆簡單的流程中完成合約。



金管會2020年適用各幣別新契約責任準備金利率，相較2019年度均調降1碼。（圖／達志影像）

## 政策引導加鼓勵 推動保障型商品

在低利率大環境下，我國金融消費者偏好儲蓄性質保險商品，且銷售通路通常會以高宣告利率吸引消費者，導致利率變動型保險等儲蓄型商品快速累積，新契約保險收入占比超過5成。因應超高齡社會來臨，金管會致力於推動保障型保險，相關措施包括保障型保險商品的準備金利率加碼優惠、安定基金計提標準計提優惠及商品審查與投資額度優惠等方式，希望引導保險業者多銷售保障型商品等利率敏感度低之保險商品。

此外，為順應金融科技趨勢，金管會早在2014年8月即開放保險業辦理網路投保業務。為更研議將生物辨識技術導入身分驗證機制，希望利用金融科技建置具安全性、可靠性及便利性的金融環境。

其他措施，像是調降責任準備金1碼、提高保險商品保障成分，宣告利變型保險商品利率平穩機制，建立符合商品特性之宣告利率政策，以及未來能順利接軌國際清償能力（ICS）等制度，同時增列要求公司於會計年度終了，如仍有可供分配盈餘時，應提列特別盈餘公積等；強化保險商品送審利潤測試，要求保險商品之利潤不得為負值，以確保保險商品利潤之合理性，俾利壽險業穩健發展。最後，則是強化高齡消費者保護，要求保險業銷售各種有解約金之保險商品予70歲以上客戶，應有多重方式留存紀錄，並落實覆審，保障消費者權益等。相關措施之用意，本期黃天牧副主委為讀者進行了清楚扼要的說明分析。

## 培育國際保險人才 扭轉民眾投保觀念

展望未來，我國保險業者面臨全球經濟前



讓保險回歸真正「保障」本質，才能創造更美好幸福的生活。（圖／達志影像）

景不確定性、科技創新及新會計公報IFRS 17衝擊，都可能影響未來獲利表現，甚至IMF在2019年10月發布的全球金融穩定報告中，提醒台灣的壽險業置身於相當程度的風險。然而，危機何嘗不是轉機，可趁機檢視並強化我國保險業的國際競爭力，針對上述當前全球保險業的挑戰擬定因應對策，且先了解國際保險市場動態、引進先進國家保險專業技術，以及培育國際保險專業人才。其中最關鍵的是培育人才及留住優秀人才，截至2018年底止，台灣保險從業人員高達約58萬人，比證券業及銀行業加起來還多，加強國際人才的培訓，是目前保險業刻不容緩的重要工作。

因此，積極培養數位人才、金融創新與風險控管變得更加重要，其他包含像是金融科技的衝擊，保險業須因應新的金融科技進化，才能與時俱進。保險公司須針對技術升級所影響的員工，積極提供相關培訓，同時招攬人才，釋出大量的工作機會。打造保險專業人才高速成長，意即借助新興科技之力，優化其相關能力，並由傳統職務轉向更具價值的策略性

角色。而最大的組織性挑戰可能在於持續適應、投資新效能，支援保險公司充分利用迅速培育人才帶來的機會。

有鑑於保險業正面臨種種挑戰，諸如經濟成長遲緩、長期低利率甚至負利率，衝擊壽險業者獲利表現，再者是國際保險監理規定跟新會計準則IFRS 17越來越嚴格，顯而易見的是，保險業者獲利前景日趨保守、法規遵循成本越來越高，還有高齡少子化的問題等。我們期待保險市場的穩健發展，搭配監理機關新政策及保險業者的互相配合，以及保險業者對強化社會安全網及提升金融發展做出貢獻，保險銷售員優化其專業，在推介保險商品給客戶前，能考量客戶風險屬性以及人生不同階段做好認識你的商品（KYP）跟認識你的客戶（KYC），藉由專業理財規劃顧問人員CFP的專業提供保險服務，經營長期的關係跟信任；而民眾亦應適時調整過去把保險當投資的心態，讓保險回歸真正的「保障」本質。透過前述三方的協調合作，相信更能實現普惠金融，邁向金融創造美好社會的理想。 ●

## 政策篇》

# 專訪金管會副主委黃天牧 探看未來「保險新面貌」

金管會將調降責任準備金、提高保險商品保障成分、利變型保險商品宣告利率平穩機制、強化保險商品送審利潤測試以及強化高齡消費者保護，這五大措施影響社會層面極廣，更期待以此促進社會大眾擁有更美好的福祉。

採訪、撰文：蘇偉華

**為**確保國內壽險業者穩健經營，我國金管會將調降責任準備金、提高保險商品保障成分、利變型保險商品宣告利率平穩機制、強化保險商品送審利潤測試以及強化高齡消費者保護，這五大措施不只受到媒體關注，亦影響社會層面至廣至深，因此本刊就此議題特別專訪金管會副主委黃天牧，如何在兼顧保險監理、產業發展及保障保戶權益的原則下，落實保險業成為台灣正面向上的力量。

### 推五大措施，確保保險業永續發展

壽險業從2012年開始年年新契約保費都在1.1兆元以上，2018年更接近1.38兆元，總保費則是從2016年起，每年都逾3兆元，2019年應也不例外，4年共逾13兆元。我們看到壽險業承載了台灣人民的大量財富，但考慮目前低利環境之經營挑戰，金管會為了台灣保險業的永續發展，因此推出相關五大要求，包含調降責任準備金、提高保險商品保障成分、利變型保險商品宣告利率平穩機制、強化保險商品送審利潤測試以及強化高齡消費者保護。

**首先是調降責任準備金1碼。**據財團法人保險事業發展中心研究，各幣別公債利率均較2018年呈現下降趨勢，為能適時反映市場利率，於2019年11月19日發布，訂定2020年適用各幣別新契約責任準備金利率，相較2019年度，於新台幣、美元及人民幣保單各負債存續期間均調降1碼；澳幣保單負債存續期間10年以下調降1碼，超過10年期者調降2碼；歐元保單負債存續期間超過6年期者均調降1碼，6年期以下者維持不變。

**再者，提高保險商品保障成分。**考慮低利率環境下，國人消費習性偏好儲蓄性質保險商品，為避免銷售通路以高宣告利率訴求吸引消費者，造成儲蓄性質保險商品熱賣，使壽險業新契約保費快速累積，近年儲蓄型商品之新契約保險收入占率已超過5成。為使保險商品回歸保險保障本質，金管會將建立單一人壽保險商品門檻比率，確保保險業承擔一定死亡風險，另督促人身保險業積極推動，明定對銷售保障型及高齡化保險商品未達特定標準業者將改變商品送審方式，期引導保險業者多銷售該等利率敏感度低之保險商品。

**第三，利變型保險商品宣告利率平穩機制。**為順利接軌國際清償能力（ICS）等制度，金管會將修正「人身保險業辦理利率變動型保險商品業務應注意事項」，要求業者應主動建立宣告利率平穩機制、明訂每月宣告利率會議應評估及檢視項目、規定銷售未滿一年的保單，應確保該商品重新計算之合約服務邊際（即CSM）不得為負，以及增列要求公司於會計年度終了，如仍有可供分配盈餘時，應就各類區隔帳戶當年度資產價值超過各種準備金之淨增加數的稅後20%提列特別盈餘公積。

**第四，強化保險商品送審利潤測試。**避免理財專員以高宣告利率訴求吸引消費者將銀行定存解約進行轉保，保單易因保戶大量解約而早期集體脫退，利潤較難確保，且高儲蓄性質保險商品除偏離保險保障本質外，在IFRS 17下可能產生商品無利潤之情形，不利未來國際接軌，因此增訂預期在IFRS 17架構之下，保險商品送審之利潤分析指標CSM不得為負值，以確保保險商品利潤的合理性，使壽險業穩健發展。

**最後是期望達到高齡消費者保護的強化功能。**2019年9月間已研議完成「保險業招攬及核保理賠辦法」第6條、第7條修正草案，增訂保險業銷售各種有解約金之保險商品予70歲以上客戶，銷售過程應以錄音、錄影或電子設備等方式留存紀錄，同時有相關人員覆審以保障消費者權益。

## 提供更多國內投資項目，引導保險資金支持

另外就國內投資標的不足，加上若繼續



金管會副主委黃天牧表示，透過相關政策引導，期盼調整台灣民眾對保障的真正價值與文化彰顯。（圖／台灣金融研訓院）

以高利率的儲蓄險吸金，壽險業資金過剩狀況下，勢必要從事海外較高風險投資；就興利角度而言，提供更多國內投資項目，引導保險資金運用。就防弊角度而言，試圖強化保險業資本充實與風險管理之監理，黃天牧提到各有不同的調整作法，像是引導保險資金部分，金管會持續鼓勵及引導保險業資金投入國內5加2產業、公共建設、長照事業及銀髮產業等實體產業，同時發布「鼓勵保險業辦理新創重點產業、公共投資及長照事業投資方案」，以頒獎方式表揚績優業者。

另外，也可透過證券化方式協助公共建設籌募資金，保險業亦較有意願投資，有助於吸引保險資金投入公共建設。同步推動保險業投資銀髮產業，在2019年8月已發布令釋，將保險業投資長期照護產業所需不動產及供出租高齡者住宅之年化收益率由基準利率加5碼調降為基準利率（即由2.345%調降為1.095%）。同時向財政部反映壽險業者建議釋出國有土地興建日照中心等。

有關釋出國有地興建日照中心，考慮保險業已有相關不動產開發經驗，也有較大意願以投資不動產興建銀髮健康住宅，出租予健康長者的方式參與投資銀髮產業。因此若市政府未來在通盤檢討都市計畫時，重新評估這些土地用途限制的必要性，政府可選擇適合的公有土地以較低權利金釋出，作為銀髮產業BOT示範區，讓保險業可參與興建建物，也可達到主管機關要求之即時利用並有收益的穩定報酬率。

再者，有關發行公債拓財源，保險業亦建議政府也可以發行建設公債的方式，募集公共建設所需資金，也可增加保險業資金作為多元投資管道。

## 訂定風控措施，視情況差異化管理

談到如何強化保險業資本充實與風險管理的相關監理，黃天牧表示，金管會一直以來已訂有相關風險控管措施；首先是保險法相關法令已就保險業從事國外股票、公司債等有價證券、不動產及保險相關事業等投資，明定得投資項目、限額、投資之資格條件、信用評等、風險管理措施、法令遵循及其他應遵循事項等規範，其中規範保險業國外

投資（包含國際板債券）上限為保險業資金之65.25%。

再者，為提升保險業資產負債風險管理能力，金管會自99年度起已要求保險業者施行「保險業風險管理實務守則」。建立人身保險業外匯價格變動準備金機制，並於2019年1月30日修正，增加準備金提存及沖抵比率，以協助業者提升匯率風險管理彈性及降低避險成本；又金管會鼓勵保險業可依規定自行增提以「厚實」外匯價格變動準備金，並提醒業者該準備金並未實質改變壽險業所面對之匯率風險，業者仍應審慎管理匯率風險。

以及考量部分壽險業投資國外比重較高，其外匯曝險部位較大，為利風險管控，金管會將持續透過個案及動態監理方式，針對國外投資比重較高之公司，追蹤其面對利率及匯率變動，對其獲利及清償能力之影響情形，並將視影響情形要求該等公司提出相關因應措施，進行差異化管理。

其中，我國壽險業2019年上半年度RBC均超過法定標準200%，全體平均為297%，顯示資本均屬適足。為厚實壽險業資本，金管會採取措施如下：

- 1、鼓勵業者現金增資，近5年增資金額已達3,283億元。
- 2、以令釋要求業者就實現債券的資本利得須提列特別盈餘公積。
- 3、修正法令，要求保險業發行具資本性質債券或負債型特別股之發行條件不應含有利率加碼條件或其他提前贖回誘因。
- 4、2019年12月4日修正發布保險業資本適足性管理辦法，增訂淨值比率作為輔助資本適足率（RBC）之監理指標。

## 重建「保險是保障」觀念， 彰顯真正價值

綜觀以上，我們看到此時的確是保險業的轉型契機，尤其對相關從業人員以及民眾，重新建立保險是保障，而非儲蓄或投資的觀念。就監理機關來說，包含監理、法遵以及社會教育等面向，黃天牧特別分享，金管會透過相關政策推動，引導台灣民眾了解保險保障的真正價值；據保險事業發展中心公布2018年資料顯示，台灣投保率將近250%，保險滲透度更是世界第一，在保險業的努力之下，使得保險更為普及，並得以發揮安定社會的功能，這一點值得肯定。然滲透率如此高，但仔細觀察，近年業務的成長，很大部分都是高保費、低保額的利率變動型保險商品，這類保險商品的保障成分低，對增加民眾保障效果有限，而商業保險制度為補強社會安全網的重要一環，台灣已邁入高齡化社會，金管會為健全保險商品發展環境，及因應高齡化社會來臨，將持續透過各項法令規範的檢討修正，循序漸進引導業者開發適合民眾需求之保障型保險商品，使民眾得利用商業保險規劃適足保險保障與及早準備退休生活之經濟所需。

其次是經濟較為弱勢的民眾，能夠以較低的保費享有基本保險保障，以避免發生意外事故導致其家庭陷入經濟困境，金管會於2009年7月21日訂定發布「保險業辦理微型保險業務應注意事項」，以期藉由商業保險提供經濟弱勢民眾基本保險保障，截至2019年9月底止，累計承保人數約73萬人。另台灣已於2018年邁入「高齡社會」，鑑於我國人口結構老化速度快，高齡者對基本保險保障

有一定需求，金管會於2016年12月28日訂定「小額終老保險商品相關規範」，以滿足高齡者基本保險保障需求，截至2019年9月底止，有效契約件數約47萬件。

為鼓勵業者推動微型保險及小額終老保險，金管會給予多項監理誘因，如：（1）推動績效列為安定基金差別費率得調降指標項目之一；（2）辦理微型保險業務符合一定條件者，得有優先審查申請案及商品送審件數增加等獎勵；（3）微型保險列入商品結構綜合評分值加重權重之商品項目之一，符合標準得提高國外投資額度，並公開表揚積極推廣之績優保險公司。金管會期許保險業者持續積極推廣上開普惠金融之保險商品，以善盡社會責任，並發揮保險保障功能。其他像是訂定執行公平待客應注意事項，除可增進提升保戶對保險業之信任外，亦有助於保險業永續發展。未來將持續加強日常監理業務，並與業者溝通及評核過程，檢討修正評核機制制度，強化業者對金融消費者保護之認知及相關法規之遵循，有效提升對消費者權益之保障。

最後，黃天牧特別分享《Go Long》這本外文書，他引用作者Dennis Carey及Brian Dumaine等人的一段話，誠如書中所言：「Why Long-Term Thinking Is Your Best Short-Term Strategy。」反饋到我們現在的保險新面貌，當壽險業者以永續經營作為長期的策略思考，將保戶、員工及股東的幸福作為準則，同時民眾也慢慢提升投保符合保險精神的保障型保險，未來金管會將持續在穩健基礎下鬆綁法規，推動公平、效率和創新之金融發展，為保險產業創造價值及增進社會大眾福祉，共同實現普惠金融，創造美好社會！

\*專訪黃天牧副主委的精彩影音請上線收看



## 國際篇》

# 迎戰IFRS 17 魔王

# 保險公司與民眾如何因應？

IFRS 17最具爭議的改變，是讓資產和負債同樣按照市場估價。然而，儘管新標準會給保單發行者帶來難題，卻更能反映資產品質，加上高齡化讓延長工作年限成為常態，更應提高勞動力運用率，加強個人獨立訓練。

撰文：David Stinson 孫維德

**全**球利率下降的狀況看來沒有減緩，這種情況下誰受到的影響最大？由於利息以複利計算，邏輯上來說，答案應該是那些持有投資時間最久的人，所以通常會是人壽保險公司以及其他類似的退休相關服務業者。

人壽保險涉及許多不同的金融工具，各工具的商業模式略有不同，在傳統的定期保險模式中，保險金是死後才會支付；然而，保

險已經變成一種高彈性的金融商品，許多相關子行業都逐漸扮演其他角色，例如美國在工會邊緣化之後，醫療保險就從風險管理工具，變成了一種與醫療服務業者進行集體談判的機制。

## 壽險入侵資產管理地盤

人壽保險亦是如此——它逐漸入侵資產管理的地盤，終身壽險不像是定期保險，前者不僅是投資，也具有現金價值，這種資產可以當作個人貸款的抵押品。在今日低利率回報的環境下，終身壽險在台灣、日本及南韓特別受歡迎，資產額超過5兆美元；其中大多數投資於海外，規模甚至大到吸引了東道國（像是美國）的注意力。

上述三個國家都是這個獨特發展模式的先驅；東亞國家的投資雖然未必集中於政府，但歷來都傾向於集中決策。亞洲的退休金制度與個人投資顧問發展，都沒有像在西方那樣徹底，然而不管問題是集中在哪個部分，都反映了幾個基本問題。第一個問題眾所皆知，這些國家的人口老化狀況在全世界名列前茅。



想要延遲退休，就必須同步加強在職訓練與個人的獨立訓練。  
（圖／達志影像）

## 保險業者的機會在哪裡》

# 2020 壽險轉型年

# 保單、保費與通路齊「轉骨」

壽險業外有國際會計原則IFRS 17、國際監理及保險資本適足率2.0等新監理趨勢進逼，內有金管會祭出的強化壽險體質方案，必須積極轉型因應，才能化危機為轉機。

採訪、撰文：紀翔

2020年對壽險業來說，就好比武俠小說裡的「閉關期」，功夫到了一定關卡，必須要升級，但升級成功與否，沒有人有絕對的把握，只知道一旦成功就是「脫胎換骨」，功力倍增，進入新的武學境界；但若不成功，面臨的凶險未知，同時外有強敵壓境，沒有第二條路可選擇，必須閉關升級，否則一樣是死路一條。

### 接軌IFRS17，金管會祭連串措施

壽險業面前的路就是如此，外有國際會計原則IFRS 17、國際監理及保險資本適足率2.0等新監理趨勢進逼，內有金管會祭出的強化壽險體質方案，逼得各公司2020年要想辦法轉型、減少吸收高成本保費及強化財務結構，但過不過得了關，會不會面臨財務困頓或現金流量問題，則在未定之天。

金管會已宣布，會比國際晚3年的時間接軌IFRS 17，目前暫訂是2025年，但2021年底國內壽險公司仍是要比照國際，補好相關準備金缺口，再用3年的時間去適應，但若依壽險

業目前不斷以高宣告利率吸金、資產快速增加，投資卻去化不易，面臨匯損及新利差損的情況來看，絕對無助接軌IFRS 17，所以金管會按照既有時程，提供一系列措施，2020年逐步上路。

如調降保單責任準備金利率是2020年1月1日就會正式上路，壽險保費勢必比2019年更貴，影響買氣；另外，如壽險死亡保障對應保單價值金訂定最低門檻，要求保戶要付出一定成本買保障，不是將保單當成理財工具；訂定宣告利率平穩機制，壽險公司利變型商品獲利部分有20%要提列特別盈餘公積，賣越多提越多，影響盈餘分配能力；每張保單都要計算契約服務邊際利率（CSM），即每張保單都是要獲利，不得再有利差損、費差損，不能再花重本吸金。

同時還有70歲以上高齡者投保具解約金保單，必須要錄音錄影，會影響高齡高資產客戶的投保意願；銀行通路及各業務通路不得誘導客戶以貸款或保單借款方式，投保新保單，避免再有借錢買保單的爭議；另有壽險業不得相互投資對方具資本性質債券，否則要從自有資

## 《銷售員優化專業及保險落實保障精神》

# 少子化+高齡化 保障型保單備受青睞

隨著醫療技術發達、生活品質提高，現代人越來越長壽，提前做好風險防護，以確保老年的生活品質，是現階段投保的顯學。往年很夯的儲蓄型保單，在少子化、老人化的社會結構趨勢下，恐怕越來越難賣。

採訪、撰文：趙有德

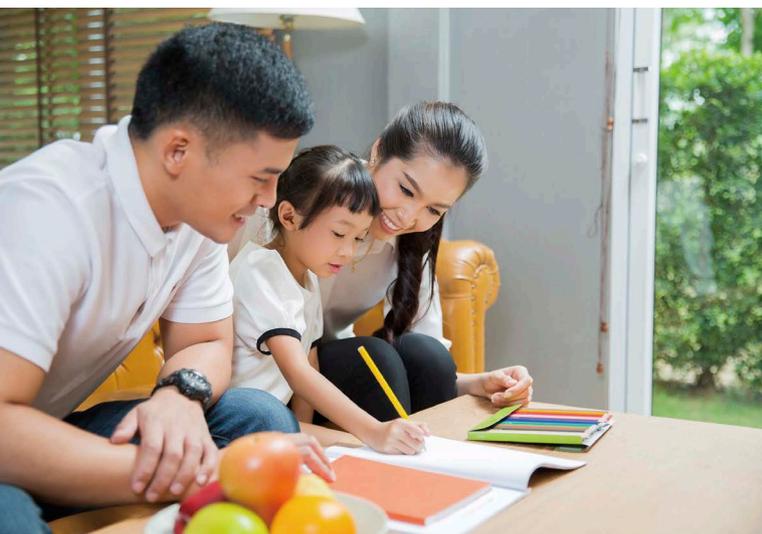
過去，民眾偏好買儲蓄險保單，看中其保本保息，且「自己用得到」、錢拿得回來的特性。然而，正因為這類保單「可到期續保」、「中途可解約」的彈性，坊間甚至還有教戰守則，教導民眾如何中途解約拿回，或主張以內部報酬率（IRR）為標準，而非依壽險公司體質挑選購買，這樣的迷思，也導致壽險公司和業務員為迎合客戶，主推保障花費較少的理財型保單。

只是，回到以保障為本質的初衷，民眾未必能獲得真正需求，而辛苦攢下的預算也未必「花在刀口上」，甚至到理賠時才發現因小失大，根本沒買到保障。

### 台灣人愛買保險，但卻自覺保障不足

法國巴黎保險日前公布「2019全球型保障保險受訪者調查報告」，共26個國家、26,000多位民眾受訪，內容包括：對生活現況的滿意度、對未來的期待以及對自身保障的看法，其中台灣樣本數為1,000份。值得注意的是，台灣2,300萬人口，雖然每人平均持有3.3張保單，高於全球平均的2.3張，亞洲平均的2.1張，即便名列前茅，但台灣受訪者卻不滿意，自覺保障不足。

台灣人雖然愛買保險，卻主要集中在儲蓄險商品，尤其是2008年發生金融海嘯以來，保本型的儲蓄險成為大部分民眾避險理財首選，導致整個保險市場嚴重傾斜，2018年平均保額僅56.8萬元，雖已是近十年新高，但卻還是低於十年前的60萬元。



在少子化、高齡化的社會結構趨勢下，保障型商品將會越來越受青睞。（圖／達志影像）

# 台灣銀行家智慧領航 LEAP 培育下一代金融菁英

台灣金融研訓院積極投入培育金融業高階經營人才，自2011年起開辦LEAP，迄今已培育許多領導菁英，多數學員結業後肩負重任，推動各項前瞻金融業務。台灣金融研訓院也將這些寶貴智慧集結成書，記錄台灣金融菁英的無私奉獻。

採訪、撰文：編輯部

**金**融高階主管儲訓計畫（LEAP）自2011年開辦以來，為台灣金融業培育293位優秀高階主管人才，多數學員結業後皆獲機構重用，肩負行內業務發展之重責，為金融創新與國際化業務注入新能量。而在2019年班中，不僅邀請到金管會顧立雄主委親身對談台灣金融政策的未來方向與發展藍圖外，更同時邀集了數位當前國內金融機構的主要負責人，來對學員進行領航心法的傳授，學員們都覺得透過講師們不藏私的教學，如醍醐灌頂、功力倍增。

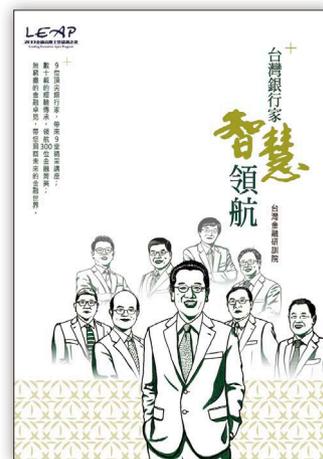
## LEAP為金融創新與國際化注入能量

此銀行公會理事長呂桔誠提到，在金管會及財政部的鼎力支持下，由中華民國銀行公會主辦、台灣金融研訓院籌畫執行，為期將近6個月的「金融高階主管儲訓計畫」（LEAP）得以開花結果，除了感謝各界的支持協助，他也由衷感佩所有學員堅持到最後，圓滿完成長達半年的研習課程，光榮結業。

呂桔誠表示，自2011年開辦金融高階主管儲訓計畫（LEAP）以來，此計畫已為台灣金

融業培育293位優秀高階主管人才，多數學員結業後皆獲重用，肩負行內業務發展之重責，為金融創新與國際化業務注入新能量。

而台灣金融研訓院院長黃崇哲也提到，從2008年全球金融海嘯以來，在國際金融上，興起了「金融科技的快速發展」、「利率走低伴隨債務增長」、「社會責任金融興起」以及「金融世界兩極化」等四大發展趨勢。這樣的趨勢變遷，對照台灣過去主要聚焦在國內市場貸放、仰仗存款吸收與放款管理做為經營主要優勢的經營型態，存有相當的差異，金融環



《台灣銀行家 智慧領航》將LEAP班的寶貴智慧及參與學員心得集結成書。  
（圖／台灣金融研訓院）



金融高階主管儲訓計畫自開辦以來，為台灣金融業培育多位優秀高階主管人才，使金融創新與國際化業務注入新能量。（圖／台灣金融研訓院）

境正面臨劇烈變化。

黃崇哲說，金融環境面臨劇烈變化，對台灣的金融機構而言，挑戰極大。尤其受限於既有的組織結構，該如何有效地進行組織調整改造變革？以因應這些經營型態的根本改變，在在考驗著金融經營者的決心與關鍵能力的具備程度。相對之下，唯有成功的完成組織變革者，才能在激烈的市場競爭中，維持不墜的成長動能，脫穎而出，讓金融服務晉升全新面貌，而其中成功的關鍵與高階人才的思維十分相關。

### 針對三大模組強化人才訓練

正因如此，以「推廣金融訓練與研究，促進金融產業現代化」為職志的台灣金融研訓院，在銀行公會的指導下，開辦了「金融高階主管培訓計畫」（LEAP），邀請國內金融機構推薦未

來高階主管，來共同參與LEAP計畫，針對「領導」、「策略」及「科技」三大模組，藉由精實課程訓練，強化這些未來金融菁英人才的高階領導能力。

在這為期半年的訓練中，透過學員間彼此的共學交流、個案研討、實作演練與海外培訓方式，讓受訓者得以具備未來金融高階領導人才所需之「領導力、策略力與科技力」等關鍵能力。而LEAP計畫中所含的海外研習訓練，更是讓學員得以近身的觀察互動，體驗國際金融趨勢發展前沿，強化高階金融領導人才必要的國際洞察力。

LEAP班的課程運作中，不再只是單向的知識介紹，相對的，是在實務講師的引導下，開發出每一位學員對於相關課題的具體感受，也經由群體作業與發表，在專業講師的「拷問」下，突破自身的限制，擴增了能力的象限。

此課程自開辦以來，學員與派訓機構都給

予諸多好評，尤其是針對未來領導人力之專業素養提升，與國際視野之拓展，更直接助益了各金融機構的轉型策略研擬工作。

黃崇哲說，2019年的LEAP班，除邀請到金管會顧立雄主委親身對談台灣金融政策的未來方向與發展藍圖外，更同時邀集了數位當前國內金融機構的主要負責人，來對學員進行領航心法的傳授。這幾位領航導師，不單是從個人職場歷練與機構經營實績來教導學員，更指點了對於組織變革、風險因應、社會關懷、國際併購等課題的卓越觀點。經由課堂中的詳細演繹，不驗自明地讓學員了解為何在如此快速變遷的金融環境中，這些領航導師所率領的機構，能夠屹立不搖，精益求精。

藉由這樣難得機會的當面溝通，讓學員能夠近距離觀察體會這些台灣金融菁英，在工作成就要求、國際視野以及個人職場感受上的寶貴體悟，使這些成功心法，直接灌頂於台灣下一世代高階主管的心靈之上。

## 課程角度宏觀，學員受益良多

上課的學員們也熱烈分享課堂上的學習心得，一位中階主管提到，呂理事長談銀行法遵的3道防線，像足球賽一樣，有前鋒、中鋒、後衛及守門員，而稽核像守門員，能守住的風險很少，等第三道防線稽核發現，通常已經出險了，這讓學員們想到電影所演的，當有人遇險，官兵通常在最後才會出現！呂理事長用3個字教學員們如何強化銀行法遵人員：Independent / qualified / sufficient (形容詞) 或是 Independence / qualification / sufficiency (名詞)，也就是檢視法令遵循是否有獨立性？

是否具適格性？人力和訓練是否足夠？學員覺得這3個字簡單又好記，也得到結論：「複雜的事情簡單做，你就是專家；簡單的事情重複做，你就是行家；重複的事情用心做，你就是贏家。」

另一位學員則是透過台北富邦銀行董事長陳聖德的全球銀行併購的實務課程，分享其心得，「併購這門課，是平常工作中不容易接觸到的業務，這樣的學習經驗十分特別。」透過併購學的經驗談，可以發現「併購」是企業能在短時間壯大的重要工具，過往的併購主要以追求擴大規模為目標，而現今企業規模的擴張已成為多數企業選擇併購的主要目標。台灣銀行業的挑戰在於台灣市場經營不易，若想要是透過併購擴大規模，確實是個選項，但也是極高難度的任務，台灣的企業多數缺乏併購為一重要企業經營的選項思維，鮮少思考並缺少經驗值，必須更深入探討併購前的評估與併購後如何經營。學員們聽完課程，對併購有初步的認識，也開拓了大家的眼界。

## 將「敲腦袋的學習」集結成冊

此次優秀的講師群演講內容十分豐富，知識饗宴實屬難得，台灣金融研訓院也特別將這些寶貴智慧，對照以學員之聆聽心得，集結成專書，記錄這幾位台灣金融菁英的無私奉獻，以及其所指引出的台灣金融發展方向。

這本LEAP班的專書也特別採訪了第二屆與第四屆的4位結業學員，包括現任台中商業銀行總經理賈德威、台灣連線金融科技Line Bank營運主管賴麗玲、悠遊卡公司董事長陳亭如及彰化銀行總經理黃瑞沐，他們回想起受訓時



LEAP學員們在參加課程後更有國際跨域觀點，開拓了眾人眼界。(圖／達志影像)

期的緊張與感動，卻都收穫滿滿，這4位學長姐結業至今，每個人都開展出精采職涯，有人在原任機構晉升接班領導人，也有人抱著雄心大志，開枝散葉前進創新金融。可見LEAP平台已建構起台灣高階金融人才典範傳承的永續精神。

「LEAP班是敲腦袋的學習。」賈德威指出，課程緊湊，也有壓力，由於同班學員們都是各銀行同業選派的菁英，刺激個人更快成長，而且銀行各部門有各自的專業，像是財富管理業務可能不懂資訊部門在做什麼，同儕學習成為課堂外跨領域知識的重要來源。他舉例，台中商業銀行是立基於區域性的金融機構，缺乏金控集團的財務分析統整認知，企金部門訓練出來的客戶經理不懂財富管理的業務分工，許許多多跨領域新知，都是因為LEAP班才接觸到的觀念啟發。

現任悠遊卡董事長陳亭如也特別感謝當時的永豐銀行長官江威娜，讓不是金融業務出身的她，能有機會在LEAP班與金融同業廣泛交流，補足她串接傳統金融業務的弱點，陳亭如被台北市政府挖角出任悠遊卡公司領導人時，外界定位她是「數位創新」的年輕世代。陳亭如表示，「LEAP班的同學也是最好的老師。」來自各金融機構的LEAP班同學，在她看來是眾多風格不同、各有專長的領導主管，講台上的老師教理論，坐席間的同學成了「另一半老師」，自己也將數位強項貢獻給同學們，當年的同班同學現在多於數位金融領域有所發展，LEAP班儼然就是創新的表徵，這段學習過程令她難忘。(本文摘錄整理自2019 LEAP班專書《台灣銀行家 智慧領航》)

# 英國脫離歐盟時間將近 倫敦金融地位何去何從？

英國脫歐日期即將確定，未來將不再享有在歐盟內自由通行的權利，對於倫敦作為全球重要金融中心的地位及未來主導資本市場的影響力是否受抑制，備受關注。基於長久以來所建立的重要金融先驅角色，短期內應可繼續其領導之地位。

採訪、撰文：華科

英國於2019年12月12日舉行國會大選，保守黨（執政黨）以一面倒的結果獲得國會大多數席位，使得現任首相Boris Johnson在英國國會掌握絕對的主導權。延宕3年多，有關英國正式脫離歐洲共同聯盟的日期可望確定於2020年1月31日。

脫歐後的英國國家主權不再受歐盟議會決策的影響，失去歐盟會員國的資格，同時也失去在歐盟內人員與貨物自由遷徙進出（Passporting Right，自由通行權）的優勢。倫敦為全球最重要金融中心之一，再也無法在世界最大經濟聯盟內自由進行金融活動，倫敦主導



倫敦為全球最重要金融中心之一，英國脫歐後將再也無法於世界最大經濟聯盟內自由進行金融活動。（圖／達志影像）

# 危老+都更大爆發 活化城市打造樂利社會

由內政部、財政部指導，「第一屆危老+都更博覽會」日前登場，總統蔡英文表示，落實提升人民居住安全刻不容緩，而內政部政務次長花敬群也說明，新時代已啟動，各方鼎力支持危老與都更，盼逐步展現好成績。

採訪、撰文：張嘉伶

**總**統蔡英文宣示2019年為「都更2.0元年」，期待台灣能加速推動都市更新與危老重建，內政部政務次長花敬群說，統計至11月底，已核定87件都更案、357件危老重建案，至2019年底應可各增至近100案及400案，合計有機會達到500案，已經展現出成績。

由內政部、財政部指導，「第一屆危老+都更博覽會」日前登場，總統蔡英文也致上賀電，向共襄盛舉的貴賓們表達歡迎之意，盼藉此盛會，建構公私合作機制，活化城市再造機能，

提升人民居住安全，體現都更核心價值，共同為形塑優質樂活的現代化社會貢獻心力。

## 翻轉「都更已死」概念

蔡總統先前曾表示，2019年是都更2.0元年，將加速推動都市更新與危老重建，其中都更希望能達100案，危老重建希望較去年倍增達300案，總計都更與危老重建目標400案。

花敬群則表示，首次舉辦「危老+都更博覽會」，象徵新時代已啟動，過去30年來，台灣許多危老建築改建都無法好好進行，龐大的壓力及問題一直存在，幸好這幾年在各方鼎力支持下，逐步展現出好成績。

花敬群說，從歷年都更危老重建核定件數來看，在馬政府主政的2009年到2016年間，平均每年都更案件僅40案上下，總統蔡英文上任後，2017年都更案大增至77件，逐步翻轉「都更已死」的概念。

2017年「都市危險及老舊建築物加速重建條例」（危老條例）通過，2018及2019年也核定不少危老重建案。花敬群指出，統計至2019年10月底，已核定77件都更案及310件危老



由內政部、財政部指導的「第一屆危老+都更博覽會」於日前登場，各界長官蒞臨參加盛會。（圖／陳俊松）

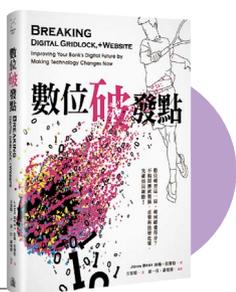
# 掌握數位破發點 突破僵局力求轉型得分

金融科技的發展早已圍繞在我們身邊，透過作者分享金融機構進行數位轉型經驗，專注關鍵破發點，提供銀行尋找解方，幫助突破僵局的銀行持續走在對的方向，才能決戰金融科技，創造永續競爭力，化危機為轉機，將轉機變成商機。

撰文：陳德雲

「**金**融科技之於傳統金融而言，是敵人還是朋友？」金管會副主委張傳章以其財務金融專長背景提供了一個思考的方向，「以資產負債表為例，如果你把它當作資產，那麼就會想辦法靠近並積極增加；相反的，如果視為負債，那麼可能就會盡量排斥它。但我們也都清楚，無論視為資產或負債，金融科技的發展早

已圍繞在我們身邊，資產負債表的重點在於設法維持『平衡』。」其實，無論是以科技或是金融為出發點，我們都只是在尋找多一點的機會，科技公司試著透過金融來增加服務的廣度，金融公司則透過科技來增加服務的黏著度。就像《Bank4.0 金融常在，銀行不再？》作者 Brett King 所說，「在這個世界，幾乎地球上每個行業都正以某種方式透過科技進行數位轉型。問題似乎總在於，傳統業者是否做得夠多得以續存？在音樂、書籍、零售、運輸和視訊領域，我們看到了純粹數位競爭者的崛起，從而對整個產業造成巨大的顛覆。」因為技術的進化，甚至是科技的革命，我們多多少少都受到了影響，然後也在無形中改變了自己，「數位轉型」無疑是近年來最受到關注的議題。



## 數位破發點

作者：John Best（約翰·貝斯特）

譯者：方慧媛

出版社：財團法人台灣金融研訓院

編審：孫一仕、蕭俊傑

出版日期：2019年11月

價格：500元（新書八五折優惠425元，  
至2020/02/28）

更多好書訊息，請見本院網路書店



## 以親身經驗彙整六大關鍵

約翰·貝斯特（John Best）的新書《Breaking Digital Gridlock,+Website》（數位破發點）中文版於2019年11月正式由台灣金融研訓院出版。作者針對自己親身參與金融機構數位轉型的經驗，彙整了六大關鍵破發點，分別從