

新金融文化建構 on the way

改長 黃 崇 指

100%

全任金管會主委黃天牧先生,在交接典禮中所描繪的未來金融監理之金融強韌、 創新金融、發展永續及落實普惠等四項目標,以及引用大公報的四不精神,顯 現出黃主委的胸懷與理想,令人印象深刻。

事實上,在黃主委的著作《臺灣保險業企業風險管理》中,有一段話特別令人有感:「金融機構有2張執照,一張是金融監理機關核發的業務許可執照,另一張是社會大眾賦予的信任執照,同時取得這兩張執照,金融機構才能永續經營。」

對於金融業經營績效的評估,許多人習以為常地會舉出諸如ROA(資產報酬率)、ROE(股權報酬率)以及逾放比率等等,但這些著重純財務績效的量化指標, 真是反映金融業價值的唯一標準嗎?經營者需深思,金融業存在的目的,除了本身 的獲利外,更在於能否對整體社會有益,或能真正獲得社會大眾的信任與尊重。

正因金融業的營運資金來自社會大眾,本就應該誠信經營,並善盡公益及社會關懷,並充分支持產業發展。此次武漢肺炎疫情的衝擊,金融業投入融資紓困,讓產業有喘息伸縮空間,正可看出金融業在危難來臨時,協助經濟社會的真正價值。若只看ROA、ROE,那麼紓困這種吃力沒賺頭的工作,金融業是不會想承擔的。但若缺乏與社會同舟共濟的精神,以致產業凋敝,則呆帳與逾放的苦果,其後座力恐怕會造成金融系統風險,甚至崩潰的結局。

其實黃主委今年1月在接受由《台灣銀行家》訪問時,特別分享《Go Long》一書,並引用作者Dennis Carey及Brian Dumaine所表示的「Long-Term Thinking Is Your Best Short-Term Strategy」這句話,其實充分回應出他未來想建構的金融新面貌;業者以永續經營作為長期的策略思考,將客戶、員工及股東的幸福作為準則;以創新思考,為產業創造價值及增進社會大眾福祉。

是的,當金融永續、普惠金融成為主軸,金融業的獲利與社會責任,其實並非相悖,而是相輔相成的好伙伴;同樣的,當監理機關與產業都有「要用金融讓社會更幸福」的共同目標,則監理機關與金融產業的關係,亦非管理與被管理的上下關係,而是能互相理解,互相協助的共榮體:監理機關在風險可控的前提下,鬆綁法令鼓勵業者創新取得合理利潤;而產業在獲利的同時,履踐社會的信任與期望,讓金融監理機關的理想願景得以逐步實現。我們對深耕金融監理30年,最了解金融業的新主委,與金融產業的搭配,具有莫大的信心。

封面故事

12

金融牧主民

總論篇

14 一路倒,就倒到你! 金融業勿輕忽企業倒閉連鎖效應



16 五張圖帶你看懂全球抗疫的第二戰場

金融業之榮譽與責任

20 金融挺產業戰術性防疫 更需戰略性布局轉型商機

銀行國家隊挺台灣

24 銀行公會理事長呂桔誠談紓困 金融業光榮時刻來了!

銀行行動篇

美國金融業力拚紓困

32 疫情令美國失業攀升、消費熄火 如何回溫成經濟復甦關鍵

歐洲金融業力拚紓困

36 一波未平、一波又起歐洲經濟低潮才正要來襲







目錄 2020年6月號No 126

AUD IDR

56 特別企劃

退場時刻 即將到來

總論篇

58 LIBOR 2021年底前逐步淘汰 金融業因應對策出招

分析篇

- 60 LIBOR即將退場 轉換計畫全解析
- 64 全球型銀行LIBOR退場轉換計畫 進程力求降低曝險

國際篇

68 LIBOR退場倒數計時 替代方案SOFR仍有疑慮

銀行篇

72 合庫銀、兆豐銀、一銀提前部署 迎接後LIBOR時代金融新課題

〈編輯手札〉

03新金融文化建構 on the way

〈觀天下〉

08 美國與沙烏地大打原油霸權戰, 中國勢力趁虚而入

〈特別報導〉

- 40 金融教育未來趨勢——APABI活動紀實 培養科技力、普惠力、規劃力、永續力人才
- 46 客觀評價「數位人民幣」的能與不能
- 50 亞太地區數位金融服務現況 開放銀行時代來臨

〈焦點新聞〉

- 延後實施Basel III 彈性放寬監管措施 銀行應進行全面壓力測試
- 80 星展(台灣)銀行總經理林鑫川: 數位化是條漫長旅程 做足準備,在浪襲間乘風破浪
- 86 專訪金門酒廠董事長李增財 擴大金酒國際市場行銷通路
- 90 金融風險抵抗力調查結果出爐 國人平均僅達「及格邊緣」!
- 無畏疫情,落實金融知識普及化 全民金融知識A+巡迴講座列車開跑

〈新書快訊〉

94 為什麼「高度共識」未必是好事



原油過剩危機僵持難解

美國與沙烏地大打原油霸權戰,中國勢力趁虛而入

年4月20日,西德州原油期貨(WTI)乍現負37.63美元的空前低價,創下1983年油期數據彙編以來的首見負值。投資人巨虧噩耗頻傳,尤其是中國銀行期貨產品「原油寶」,更爆發3,700名投資人虧損高達1,350億元新台幣的慘劇。

疫情影響,能源供過於求

主因是4月新冠肺炎疫情達到高峰,各國陸續推動「對外封國、對內封城」措施,嚴重衝擊全球旅遊運輸,導致全球原油需求鋭減,4月全球原油每日產量約1億桶,但每日需求只剩下7,000至7,500萬桶,供過於求高達2,500至3,000萬桶。國際能源署(IEA)估計,今年全球能源需求恐大跌6%,創70年來最大跌幅,原油需求將大跌9%至2012年消費水平。其中,疫情嚴重的歐美國家跌幅最深,美國需求恐下滑9%,歐盟預估暴跌11%。

主要產油國也曾試圖降低供需失衡,例如4月10日沙國和俄羅斯推動OPEC+達成協議,每日減產原油970萬桶,與美國總統川普期待每日減產2,000萬桶相去甚遠。沙、俄兩國不願繼續減產,主因是美洲國家並未跟進,尤其是美國,隨著頁岩油產業革命不斷擴張,2019年原油產量已經超過每日1,300萬

桶,高居世界第一,相較於沙國日產量1,242 萬桶以及俄羅斯1,125萬桶,美國顯然具有更 大的減產空間。

川普不願承諾美國公司減產,只表示政府將增購7,500萬桶戰備儲油,藉此增加美國原油需求。川普強調原油供需只能透過市場調節決定,首先因為沙、俄兩國石油公司都是國營,政府可以直接指揮,但美國石油公司都是民營,政府難以直接介入;其次,因為美國油商長期偏向共和黨,今年又是選舉年,共和黨需要油商支持,更不想因為政府強制要求導致反彈。

問題是,原油供過於求太嚴重,美國政府的儲油空間也所剩無幾。以美國最大儲油庫Cushing為例,占美國儲油比重12%,目前儲油已將近7成(5,496.5萬桶),平均每周增加1,600萬桶,估計5月就會裝滿。即使加上管道、鐵路車等戰備儲油,根據挪威諮詢公司瑞斯塔德能源(Rystad Energy)估計,全部加起來,最多也只有1.5億至2億桶庫存空間。

油價暴跌,油商處境艱險

原油供過於求,並非只有美國面臨滿載 困境,另如全球最大的港口儲罐經營公司荷



疫情嚴重衝擊,全球經濟崩壞狀況遠超過2008年的金融海嘯,即便疫情結束,全球也不會快速 恢復原本的市場供需。民間消費大減,企業難逃骨牌效應困境,一旦產業崩壞,金融業壞帳恐 如影隨形,屆時影響的將是全體國民及整個社會。

採訪、撰文:蘇偉華

果説資本主義代表著擁護當權者的資源, 那2011年9月一場紐約占領華爾街運動 (The Occupy Wall Street Movement),絕 對是民眾對當權者所發出不公不義的警鐘, 當時民眾大聲抗議道:為何金融肥貓能握有 世界的話語權、為何銀行可以「大到不能 倒」,但遇上失業問題卻「多到不能救」? 一場「貪婪的1%對抗被苛待的99%」(the

greedy 1% versus the hard-done-by 99%) □號在當時喊到響徹雲霄,金融大亨的掠奪 與貪婪,讓民眾忍無可忍。

上述的矛盾來自於——金融大到不能倒 的兩難,可想而知各國政府的擔心與困境,倘 若金融機構——倒閉,屆時衝擊成千上萬的產 業,從民生消費到就業都有困境;但也因為政 府出手紓困金融機構後,導致我們看到資源

分配的不公與不義,抗議者不希望歷史一再重 演,偏偏抗議聲如狗吠火車……

武漢肺炎疫情衝擊大於金融海嘯

時序回到9年後的當下,如今受到武漢肺 炎疫情嚴重衝擊,全球經濟崩壞狀況遠超過 2008年的金融海嘯,石油、美股等風險資產 以「跳水」和「雪崩」的姿態下跌,在今年3 月創下史上從未有的四次熔斷,諾貝爾經濟學 獎得主史迪格里茲 (Joseph E. Stiglitz) 指出: 「武漢疫情對全球經濟的衝擊,將比12年前的 金融海嘯來得更大!」即便疫情結束,全球也 不會快速恢復原本的市場供需,因為供應鏈可

能因此斷裂,供 給無法順利到 位。需求面也可 能鋭減,民眾與 企業恐因前景不 明而吝於消費與 投資。如今各國 政府為了救產業 及民眾渡過難 關,紛紛祭出財 政刺激方案,台 灣也將紓困規 模加碼到1.05兆

企金呆帳產生 消金呆帳產生 BANK 0 0 銀行 上中下游廠商 關鍵企業 雨天收傘 連鎖倒閉 周轉不靈 民眾失業 授信呆帳 倒帳倒閉 卡費貸款 繳不出來

製圖:台灣金融研訓院,台金寺/金編

元,經濟部則規劃發行酷碰券刺激消費,試圖 紓困護台灣。

根據金管會日前公布最新銀行紓困案件 統計,截至5月13日,紓困貸款超過5,000億 元,現金發放已達488億元,共紓困252萬 人;而產業薪資補助也發放了393億元,紓困 137萬人。值得注意的是,原本在3月26日時

申請紓困貸款案件只有1,134戶,但在隨後的 短短一周內又增加了899家,申請紓困企業家 數急據上升,印證了因為疫情發展導致民間 消費大減,而相關企業也就難挑骨牌效應的 困境,一旦產業崩壞後,金融業的壞帳恐如 影隨形,屆時影響的是全體國民及整個社會。

「全民救金融」翻轉成「金融救全民」

如同前金管會主委顧立雄對銀行的喊 話:「一路倒,就倒到你!」畢竟企業倒閉 是連帶效應,唯有產業與人民生活永續,金 融才能持續發展!相較於08年金融海嘯,金 融機構在監理機關嚴謹的要求下,資本適足

> 率提升,足以 因應較大的衝 擊,08年是「全 民救金融」,今 天已經翻轉成 「金融救全 民」。

占領華爾街 事件代表的是民 眾對於金融業占 盡便宜、操縱 權力感到厭倦 與反抗,當時

各國政府以全民的寶貴納税金傾力相救,此 次受到武漢疫情影響百業蕭條,金融業此時 更應妥善運用強健的資產負債表,協助全民 共同渡過難關。公民營銀行齊心配合政府因 應疫情,一起防疫及紓困振興,期待國內經濟 能夠快速復甦突破現況,共同迎接即將到來的 經濟曙光。



亞太金融業力拚紓困》

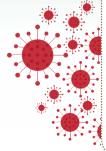
五張圖帶你看懂 全球抗疫的第二戰場

疫情肆虐,各國莫不推出各式紓困方案,紓困設計主要是增加對疫 情衝擊的抵抗力,而未來能否健全的復甦,則有賴新的生產模式與 創新的服務型態。

撰文:陳鴻達

對武漢肺炎(亦稱新冠肺 1 炎)引發的全球經濟大 衰退,紓困救經濟是「第二戰 場」,其重要性不亞於對抗病 毒。各國政府緊急提出救急或 支持復甦的財政與貨幣政策, 因為一旦經濟持續下墜而造成 永久性的傷害,那將耗費更多 的力氣也不見得能挽回。





>> 全球無差別大衰退

隨著疫情升高,各大經濟預測機構對GDP衰退的調降幅度 越來越大。例如3月9日麥肯錫(McKinsey & Company) 的報告對未來情境提出三種假設,最輕微的情況是全球 GDP成長率為2%到2.5%;最差的情況是降到-1.5%。一個 月後國際貨幣基金(IMF)發布經濟預測指出,今年全球 GDP將是-3%,台灣也是-4%,其他主要國家除了中國是 1.9%之外,其餘全都是負的。

圖1 IMF對全球經濟預測

國	家	2019年	2020年(預測)	2021年(預測)	
全	球	2.9%	-3%	5.8%	
台	灣	2.7%	-4%	3.5%	
新加	口坡	0.7%	-3.5%	3%	
韓	[65]	2%	-1.2%	3%	
香	港	-1.2%	-4.8%	3.9%	
B	本	0.7%	-5.2%	3%	
中	國	6.1%	1.9%	7.4%	
澳	洲	1.8%	-6.7%	6.1%	
紐西	5蘭	2.2%	-7.2%	5.9%	



→ G7 總消費縮水 3 成

4月中旬經濟合作暨發展組織(OECD)報告指 出,由於各國的封城或半封城,使得G7各國的 總消費約減少3成。日由於大量的失業人口,使 得市場消費急凍,讓全球陷入衰退陰影。另外根 據麥肯錫的報告,個別產業受影響最大且最久的 當屬觀光旅宿業,其次是航空運輸業,再來依序 為石油瓦斯類、汽車業、消費與電子產品等。

圖2 疫情造成各國消費萎縮分析



擴大財政支出, 強化經濟抵抗力(Resilience)

面對世紀病毒的危機,剛好也是凝聚全民團結與 國家認同的好時機。這也是為什麼新加坡的紓困 特別預算,取名為「社會團結預算」(Solidarity Budget)。由於紓困作業非常繁瑣,因此政府更有 必要對其宗旨與目的多做説明,這些預算計畫是為 **團結抵抗疫情,提升國家社會的整體抵抗力,呼籲** 全民共體時艱。否則很容易見樹不見林,陷入瑣碎 細節的爭議。

各國的紓困設計主要是增加對疫情衝擊的抵抗力 (Resilience),避免疫情對社會或產業造成破壞 性的衝擊,否則未來的重建可能更加困難。因此許 多國家補助企業的薪資負擔,以避免企業裁員。因 為一旦失業增加,不僅整個社會的消費會更萎 縮、經濟更困難,還將造成嚴重的社會問題。

圖3 疫情紓困貸款占各國GDP百分比

(截至2020年3月31日)

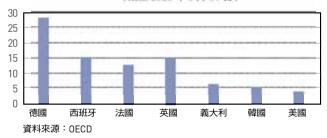
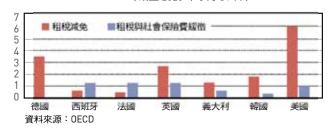


圖 4 疫情財政措施對歲收的影響百分比

(截至2020年3月31日)





> 亞洲各國的紓困方案

亞洲各國紓困計畫隨著疫情的升高而不斷加碼,且紓困的規模與疫情的嚴重性呈正相關。 紓困計畫項目大致上可分為以下幾大項:1.直接現金補助個人或企業;2.對個人或企業稅減 免,或今年的虧損可在未來幾年獲利扣抵;3.租税延繳;4.紓困貸款。此外各國還有一些貨 幣政策或宏觀審慎管理政策,因為較間接與複雜,則不在本文討論範圍。

圖5 亞洲各國疫情紓困方案

国 5 亚洲百國及阴影四万米							
國家	現金紓困	租稅減免或延繳	紓困貸款	方案規模			
中國	給確診、醫務與防疫人員財務 補助	1.房屋稅、土地使用稅、防疫物資進口關稅、中小企業社保費全免、大企業減半 2.餐飲、運輸、住宿與旅遊業延期繳稅 3.所得稅虧損後抵年限從5年延到8年	不得抽貸、展 期下調利率、 再擔保費減半	N/A			
日本	1.每個國民發放10萬日圓,合計 12.8兆日圓 2.扶助中小企業2兆日圓	企業租稅與社保費可緩 繳一年	1.企業緊急貸款5,000億日圓 2.無息貸款1.6 兆日圓	方案合計117 兆 日 圓 , 占該國GDP 21.7%			
韓國	1.緊急扶助家戶與產業20兆韓園 2.給低收入戶3.5兆韓園消費券 3.每個中低所得戶(約占總數的 7成)發放100萬韓園,受益家 庭1,400萬戶	1.中小企業減徵營業稅 2.買車免稅	對中小企業紓 困貸款58兆韓 圜;部分指定 用於發放員工 薪資或付房屋 租金	方案合計141 兆 韓 圜 , 占該國GDP 7.4%			
澳洲	1.補貼企業130億澳幣發放薪 資,以維持員工每兩周能有 1,500澳幣以上的薪資 2.退休或領取社福者發放750 澳幣	1.各州有不等的所得稅 減免 2.公司租稅緩繳4個月	提供5成中小企 業信保貸款, 每件上限為 1,000萬澳幣	方案合計 2,087億澳 幣,占該國 GDP 10.5%			
紐西蘭	1.支持企業穩定就業87億紐幣 2.增加社福支出28億紐幣,包 括冬季能源補助每戶1,400紐 元,其他福利津貼每周增加25 紐元	企業今年虧損可於未來 2年扣抵	1.中小企業信用 保證貸款8成 2.前6個月免繳 利息與本金	方案合計221 億 紐 幣 , 占該國GDP 7.1%			
新加坡	1.補助企業薪資成本151億星幣 2.年滿21歲公民發放300星幣的 現金與300星幣的雜支消費券 3.參加職訓每小時可獲得10星 幣補貼	1.觀光旅宿業免繳房屋 稅;其他減免3成 2.所得稅緩繳3個月	中小企業數位 化轉型與提高 生產力貸款	方案合計550 億 星 幣 , 占該國GDP 11%			
資料來源: OECD	資料來源: OECD;Channel News Asia(新加坡部分)						



2020年「綠色紓困」再升級,加速經濟 結構轉型

OECD秘書長Angel Gurria在官網紓困專區 的封面發文表示:「這場疫情也給我們一個機 會來進行綠色與普惠的復甦,我們必須把握這 個機會。」也就是說各國在搶救關廠與失業 時,應該多費點心,思考如何將氣候變遷與生 物多樣性納入考量,以建立一個更有韌性的社 會。各國在其紓困或是經濟振興計畫中,應該 要更有野心的整合這些目標,以追求人們與地 球的雙贏局面。

包括前副總統陳建仁等流行病學專家推 測,未來武漢肺炎可能會流感化,也就是説這 隻病毒被撲滅的機會已經越來越小。過去大家 習以為常的個人衛生習慣、群體生活方式、經 濟生產模式甚至金融服務型態,讓它有很大的 肆虐空間。因此我們可能必須適應如何與它共 存,配合調整經濟生產模式與服務型態,以減 少這隻病毒的衝擊。此外我們的抗疫工作,或 是今後的災後重建,必須找出新的成長動 能。新的成長動能不能是仰賴大規模生產、便 宜的水電與勞動力;而是要能創新,藉由差異 化的服務創造利基。運用新的科技,創造新的 商業模式,擺脫時間空間的限制,才能找到新 的成長動能。物競天擇,調整成功的將是新的 贏家。

疫情發生前全球經濟的成長動能已顯疲 態,由於08年金融海嘯期間貨幣寬鬆政策所造 成的副作用日益浮現,因此,實體經濟與金融 市場背離更形嚴重,這也是全球經濟對此次疫 情完全缺乏抵抗力的主因之一。因此為了對抗 此世紀病毒,或是日後其他更嚴峻的挑戰,我 們必須加速進行經濟結構轉型,疫情危機也是 我們進行典範轉移的契機。(本文作者為台灣 金融研訓院副研究員)



金融業之榮譽與責任》

金融挺產業戰術性防疫

戰略性布局轉型商機

現在正是金融挺產業最佳時機!如同防疫國家隊在前方打拼,金融國家隊也應該在此時刻扮演 好金融防疫急先鋒的角色,而政府為讓銀行積極參與各項紓困政策,金管會也宣布,銀行業接 軌巴塞爾資本協定三(Basel III)、風險權數LTV計算法及系統性重要銀行增提內部管理資本 共三大監理措施,都將延後實施,就是希望銀行能更有空間投入資源於紓困救助,幫助台灣產 業度過此次危機。

撰文:黃崇哲、謝順峰

次 肺炎疫情在全球擴散升溫,先後從供給面與需求面打擊總體經濟,使各類型企 業與小型營業人經營陷入困境,各國政府紛 紛寄出擴大性的財政政策與貨幣政策嚴陣以 對,且各國紓困計畫規模隨著疫情的升高而 不斷加碼。

疫情多階段衝擊經濟產業, 美歐金融機構紓困大團結

以執全球牛耳的美國為例,聯準會(Fed) 已調降基準利率至接折零利率,並祭出包含史 無前例的無限量QE(量化寬鬆)等計畫,確保 於疫情大流行期間金融市場持續維持運作,聯 準會同時也創下為企業推出貸放機制先例,且 首度將購買債券範圍擴大到公司債與市政 債。至於歐洲央行等主要經濟體的央行也紛紛 祭出類似的購債計畫,為市場提供流動性。

值得留意的是,一向主張自由市場的美 國,有超過5千家金融機構在CARES中最重要的

薪資保護貸款計畫 (Paycheck Protection Program, PPP) 法案中, 為中小企業提供貸款, 兩輪方 案累計超過439萬件貸款案,總金額超過5千億 美元(截至2020年5月16日),展現美國金融 機構的團結與效率。至於歐洲的金融監理機 關,對於紓困融資,也開始對金融業提供更多 監理與資本要求的放寬。

政府與銀行部門聯手進行金融紓困

政府為對抗肺炎疫情帶來的全面性衝 擊,端出多輪紓困方案,中央銀行、郵政儲 金、各公股行庫也提供貸款額度配合。以間 接金融為大宗的台灣,央行貨幣政策傳遞機制 主要依靠銀行體系,中央銀行楊金龍總裁更破 天荒的親筆寫信給各銀行董事長,希望大家配 合政府的紓困政策,給予中小企業專案融通機 制,協助度過疫情難關。盤點各類紓困貸款方 案來源,可發現經濟部、交通部、文化部、衛 福部及農委會等部會,均訂定相關紓困振興辦 法,同時搭配金融週邊的中小信保基金與中央 存保公司,提出配套鼓勵。

金管會方面,為獎勵銀行辦理各部會紓 困貸款及自辦貸款,特別訂定「獎勵本國銀 行加速辦理紓困振興貸款方案」。針對銀行 業者績效,就辦理紓困之「金額」、「件 數」與「效率」三大面向分組,對銀行業者 進行績效評比。金管會也將分別於6月及9月 底,對評比績優之銀行給予實質業務面獎勵 措施,諸如:轉投資得自動核准、增設國內 分支機構評分設有利項目、設立國外及中國 大陸分支機構優先核准、申請業務試辦加速 核准、新種業務加速審查核准等。針對公股 銀行績效優等者,財政部更承諾辦理績效評鑑 時可予加分。

具體績效方面,包含各部會紓困方案與銀 行自辦貸款,截至2020年5月20日,合計核准 金額已達新台幣6.049億元,詳見〔下表〕。

其中臺灣銀行迅速在4月24日完成中華航 空及長榮航空高達400億元振興融資專案,展現 「金融國家隊」與「紓困領頭羊」的氣勢,目 前其紓困總金額仍以超過800億元的規模穩居首 位。扮演中小企業專業銀行角色的臺灣中小企 銀也在「小規模營業人專案」開跑後的一天半 之內,火速完成全台首筆小額紓困撥款。足見 公股銀行響應政府紓困的決心,從大型到微型 企業皆能感受到金融國家隊「雨天不收傘」的 溫暖救援。

官股銀行舉大傘,民營銀行撐小傘

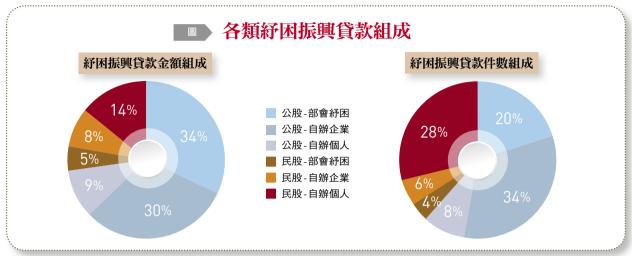
觀察實際成效,可以發現公民營銀行業者 大多響應政府政策。就核准金額言之,公股 占比高達73%,遠高於民營的27%;就件數

銀行紓困貸款實績

	受理		核准戶數		核准金額		
	銀行別	戶數	金額(億元)	戶數	核准率(%)	金額(億元)	核准率(%)
石如今人 樂经四十中	公股銀行	19,764	2,572.42	15,754	79.71	2,053.05	79.81
各部會企業紓困方案 (展延、營運資金及	民營銀行	5,127	593.82	3 , 533	68.91	330.16	55 . 60
振興)	全體本國 銀行小計	24,891	3,166.24	19,287	77.49	2,383.21	75.27
	公股銀行	31,237	2,366.14	26,912	86.15	1,795.56	75 . 89
銀行自辦 - 企業戶	民營銀行	6,834	616.00	4,686	68.57	470.46	76.37
(既有寬緩及新貸)	全體本國 銀行小計	38,071	2,982.14	31,598	83.00	2,266.01	75.99
	公股銀行	6,324	599.46	6 , 040	95.51	569.78	95.05
銀行自辦 - 個人 (既有展延及新貸)	民營銀行	24,125	917.81	21,973	91.08	830.22	90.46
(既有展迦及利貝)	全體本國 銀行小計	30,449	1,517.27	28,013	92.00	1,400.00	92.27
	公股銀行	57 , 325	5,538.02	48,706	84.96	4,418.39	79.78
合計	民營銀行	36,086	2,127.63	30,192	83.67	1,630.84	76.65
	全體本國 銀行合計	93,411	7,665.65	78 , 898	84.46	6,049.23	78.91

資料來源:金管會,截至109年5月20日





資料來源:金管會,截至2020年5月20日

言之,則是公股的62%對比民營的38%,詳如 [圖]所示。

或有論者基於風險考量,認為當紓困成 為KPI,恐讓部分體質欠佳的企業搭政策順風 車,提高銀行信用風險,資源恐無法送到真正 需要的人手上。針對這些疑慮,我們認同經營 者須為股東負責,且業務執行端亦擔心承擔過 高的信用風險。就金融專業學理考量,報酬與 風險平衡無可厚非,就連美國也出現這樣對中 小企業的惜貸行為,諸如前述的PPP旨在協助 中小企業在疫情期間向員工支薪,一些上市 公司如速食連鎖餐廳Shake Shack、汽車零售商 AutoNation,甚至NBA湖人隊都被發現申領這筆 貸款。即便不少申領的大型企業在政府及外界 壓力下,已將貸款退還,卻也顯示銀行為維持 自身良好的營運績效,傾向財務情況相對穩健 的大型企業客戶提供貸款。

然而,不可忽略的是,不紓困讓企業倒 閉,銀行一定會被倒帳。反之,若能提前協 助周轉,待疫情結束企業恢復動能,便有能 力償款。

其次,我們提醒,前述金管會獎勵方案已 明文規定各經辦人員對非由於故意、重大過失 或舞弊情事所造成之呆帳,得免除相關行政及 財務責任;公營銀行之各級承辦人員得依審計 法第77條第一款規定免除全部之損害賠償責 任,或免除予以糾正之處置。

再者,再次提醒銀行經營者莫忘扮演資 金資源分配者的角色,銀行主要職責在於基於 風險報酬平衡的前提下,透過資金的合理運用 分配,支援實體經濟發展。除了須對股東負責 外,當然也須善盡企業社會責任(CSR),回想 當年幾起重大金融事件,都是由公共資金挹注 的金融重建基金 (Resolution Trust Corporation, RTC)出面救援。當下疫情帶來百業蕭條,正 是銀行業發揮功能且回饋社會的好時機。否 則,恐再引發社會大眾對金融業享暴利不知回 饋社會的反感。

2008年的全球金融海嘯,激起世人對貪婪 金融機構的不滿,2011年更爆發「占領華爾 街」(Occupy Wall Street)運動。其根源正是 由於過去出現重大經濟金融危機時,金融業多 處於風暴前緣,甚至本身就是風暴製造者,然 各國政府均以全民的納税錢傾力救援。

此外,近期國際清算銀行(Bank for International Settlement, BIS)業已意識到個別銀

行基於自身利益對紓困貸款不熱中,若每家銀 行都有此心態將危及整體經濟,因此已開始 討論如何增加銀行辦理紓困貸款的誘因。可 行方案包括暫時以降低資本適足率或調整配 合放款的風險權數,來強化銀行辦理紓困放 款的誘因。而政府為讓銀行積極參與各項紓 困政策,金管會也宣布,銀行業接軌巴塞爾 資本協定三(Basel III)、風險權數LTV計算 法及系統性重要銀行增提內部管理資本共三 大監理措施,都將延後實施,希望銀行能更 有空間投入資源於紓困救助,幫助台灣產業度 過此次危機。

開拓新樣貌下的新機會

基於商業銀行對風險的擔憂與風險性資 本計提要求,除了主管機關可適時調整資本 適足率以提供銀行業者協助紓困的誘因。銀 行亦可考慮引進兼有債權與股權性質的夾層融 資(Mezzanine Finance),其為介於債權及股 權投資之間的融資型態,由銀行先放款給企 業,除收取固定利息外,雙方可約定在一定期 限後,將部分比例的貸款,依約定價格轉換成 股權投資,具體可結合金控旗下或銀行自設創 投子公司操作。當日後風暴遠離,相信金融業 者應能回歸風險報酬衡平原理,並享有較放款 固定收益更高的股權報酬率。

此外,防疫帶來社交隔離潮與衝擊消費投 資信心,民眾盡量降低面對面接觸機會,除了 减弱消費力道,也迫使銀行業思索用不同的方 法接觸與拼湊客戶信用樣貌,加上紓困的政策 要求,更帶來大數據與金融科技絕佳的試驗場 域。尤其對於規模較小的民營銀行,更可善用 大數據分析協助接觸到潛在客戶,將授信的傘 撑得更大,使這些在傳統放款業務拚不贏大型 公股銀行的中小型銀行找到新商機。從此,拜 大數據與金融科技進步之賜,加上疫情衝擊迫 使銀行進行紓困,過去被忽略的中小企業或小 商家,已然成為中小型銀行的新藍海,可説是 帶來銀行與商家的雙贏局面。

行為的改變帶來新習慣,當疫情結束 後,防疫期間所發展出來的創新服務模式,也 就成為新常態,再也回不去了。建議擔心錯失 金融科技發展契機或高潛力新興產業商機的銀 行業者,好好趁此紓困期間,嘗試新模式以開 創未來新的業務機會。

危機帶來轉機,前途美好光明

「禍兮福之所倚,福兮禍之所伏」。此 次疫情固然直接對人類公衛領域帶來極大的威 脅,防疫也間接造成經濟產業甚至金融部門巨 大的衝擊,相關傷害目前還看不到終點。而後 疫情時期,各國因擴張性的貨幣與財政政策 投入,可預期將持續一段時間的低利率、低利 差,以及深化財政健全的隱患,對於未來的整 體風險承受力不容樂觀。然而,也將帶來新興 產業崛起、資金跨界或跨部門移動、風險投資 與財富管理的新興商機。

展望未來,期許銀行業在當下能充分發揮 「金融挺產業」的天職、共赴國難,配合政府腳 步防疫及紓困,幫助國內經濟快速復甦,避免 予人雨天收傘、獨善其身之譏。衷心期許身為 全球防疫楷模的台灣,也能成為全球金融防疫 紓困典範。金融業此刻扮演的不只是戰術性消 極防疫,更是為日後戰略性積極轉型超前部署的 關鍵角色。(本文作者為台灣金融研訓院院 長、傳播出版中心副所長)



銀行國家隊挺台灣》

了公會理事長呂桔誠談紓困

在對抗疫情的經濟面上,金融業展現了與全民站在一起的擔當,臺銀董座呂桔誠表示,臺灣銀 行身為國銀表率,與全體國銀達成「雨天撐傘、不抽銀根」的共識,此時銀行業者幫助企業, 也等於幫助金融體系穩定發展。

採訪、撰文:蘇偉華

見與被肯定,從中央到民眾全體在防疫的共識 與努力,讓台灣成為全球最安全、公衛最先進 的國家。在對抗武漢疫情的經濟面,金融業也 展現與全民站在一起的擔當,撐起一把大傘, 積極落實政府的紓困政策,保護國內所有產業 與人民,金融業撐起「防疫紓困護台灣」的大 傘,令人安心。

本次特別邀請臺灣銀行董事長暨銀行公會 理事長呂桔誠談談紓困的內涵,呂董事長是以 曾任財政部長的高度,觀察各國財政部門此次 動員如此大規模與迅速反應,以及臺灣銀行身 為國銀表率,與全體國銀達成「雨天撐傘、不 抽銀根」的共識,呂桔誠又是如何率領團隊克 服難題。

為對抗武漢肺炎疫情全面性衝擊,行政院 端出新台幣1.05兆元紓困方案,其中包含原先 提出的特別預算600億元、再加碼的特別預算 1,500億元、移緩濟急與基金再加碼共1,500億 元,中央銀行、郵政儲金、各公股行庫提供的 貸款額度7,000億元。臺銀亦迅速在4月24日完 成對中華航空公司及長榮航空公司,高達400 **億元振興融資專案,充分展現金融國家隊的氣** 勢,臺灣銀行擔任「紓困領頭羊」,紓困金額 總量居首。

呂桔誠嚴謹的自我要求同樣展現在工作效 率方面,力求在紓困上發揮領頭羊的效果,臺 銀承作紓困案總金額為822億元,占公股全體 總量超過2成,更占全體國銀的15%,比臺銀 總放款之市占率(約10%)還要高。

恩師侯金英現身力挺 紓困更有底氣

同業的努力與同仁沒日沒夜的加班,讓呂 桔誠萬分感謝,尤其身兼銀行公會理事長,在 今年4月下旬召集全體36家國銀及農業金庫所 有董總出席的一場紓困會議上,這是第一次 全體銀行董總面對面的集會,在此次疫情期間 格外具有高度象徵意義,尤其看到遠銀董事 長、同時也是恩師侯金英出席時,呂桔誠形容 被恩師力挺的感覺,讓他在金融業紓困一事上

信心大增,底氣也特別足,這次他要做的不只 是滿分,更要做到120分,希望為國家、為社 會盡己之力也榮耀恩師。

臺銀同仁原本的存放款及海外等業務已 經極為繁重,如今又因紓困專案更添繁忙的工 作量,以勞工紓困申請案件來説,行員要依序 鍵入申貸戶新增資料,然後再一一核實資料正 確與否,直到徵信放款等等過程,每周數以百 件、數以千件的速度倍增,既有行庫人力根本 無法負荷。

借力使力讓舒困從寬、從簡、從速

眼見離政院專案上線不到48小時之急迫性,加上同時要解決人力不足等問題,呂桔誠忽然想起2005年同樣也任臺銀董座的他,超前部署提早啟動助學貸款數位化機制,他靈機一動:「何不把這套機制,優化在勞工紓困專案流程上?」於是召集資訊財務工程等相關同仁討論後,決定每家分行擺放1~2台電腦,直接由申貸戶自行鍵入個資,此舉大幅解決人力不足問題、成功縮短申貸流程,同時提高資料建檔的正確性,也因為有了過去成功經驗的複製,從4月30日左右上線截至5月上旬之勞工紓困申請已達26,000多戶,企業紓困每周也有約100戶,透過數位化的幫忙,不只優化KYC(Know your customer),更有效率地解決紓困者的需求。

從原本要求行員必須在48小時內要克服難 題,建置數位系統,縮短為36小時即達標,呂

> 現在金融業有三大重要工作: 一、維護健全穩健的金 融環境;二、健康成長 的實體經濟;以及三、 安定的社會氛圍。





金融業展現出與全民站在一起的擔當,積極落實政府的紓困政策,保護國內所有產業與人民。(圖/達志影像)

桔誠特別感謝行庫所有同仁,尤其以臺銀為 例,每天最高5,000多份的紓困申請書,因流程 數位化及簡化,如實如期達到從寬、從簡、從 速的政策目標。政院公布的勞工紓困專案,原 本預計開放50萬人,從4月底到5月13日止已有 54萬人申請,勞動部打算再加碼額度,預計將 再有30萬名額度,面對排山倒海而來的申貸案 件,臺銀全體同仁迎接挑戰將更遊刃有餘。

如今,看到疫情在全球擴散升溫,企業 經營陷入困境,各種金融因應方案如雨後春 筍,美國聯準會與歐洲央行啟動大規模貨幣寬 鬆政策,相關財政部門更針對企業融資紓困提 出大規模的救助法案,例如美國財政部主導2 兆美元的CARES法案,以及歐洲財長會議提出 之5.400億歐元紓困措施等。

此次抗疫,金融業扮演吃重角色,連一 向自由競爭體制的美國,高達近5,000家金融 機構在《冠狀病毒援助、救濟和經濟安全法 案》(CARES Act)中,聚焦在最重要的PPP (薪資保護貸款計畫)法案為中小企業提供 貸款,展現美國金融機構的團結與效率;而 歐洲監理機關,對於紓困融資,也對金融業 提供更多監理與資本要求放寬。在這次紓困 的過程中,銀行公會同樣執行許多業務以配 合政策。

銀行公會苦民所苦 免徵手續費

對於勞工紓困貸款的相關手續費等,呂 桔誠不斷與聯合徵信中心及票據交換所進行溝

呂桔誠看疫後金融業的挑戰與機會

總統蔡英文在今年4月中才锈過社群軟體—— 險書及推特發表3分鐘影片:「台灣人民不畏 政治壓力,一次又一次無私地渴望回饋國際社 會, 並且傳達台灣想要參與世界的決心。」 台灣防疫工作除了好成績在國際社會被注意 以外,再次證明「Taiwan Can Help」不是 説説而已,更是徹底實踐。

回到金融業最關心的議題, 莫過於此次 疫情過後,各國因貨幣與財政政策投入,一 方面造成利差降低,以及經濟衰退的可能威 脅;另一方面也可能帶來資金移動、財富管 理與新興產業興起的商機;凡事正面思考加 上有堅定信仰的呂桔誠,深信一切都是上帝 最好的安排,反而樂觀地從兩個面向來看疫後 金融業的挑戰與機會。

轉單效應對台灣有利

首先是大環境對台灣有利,美中貿易戰在疫 情時期的發展,目前的確看起來很膠著,但國 際上對貿易轉單效益方,大都指向墨西哥、越 南、台灣等等,不論任何機構關於轉單效益 的研究報告,台灣排名都在前段班,當疫情 相對減輕之後,全世界能有幾個國家可以在

公衛安全的狀況下讓學童繼續安心就學?台 灣即是少數之一。

呂桔誠補充,台灣在排名上算是前段班, 同時我們也看到實體經濟產業鏈的訂單陸續 進來,以及台商用腳投票、搬離中國等等, 產業中比較低附加價值的轉往東協,中高價 值的則轉回台灣, 這些都是對我國發展很大 的潛在機會與正面加持。

奠定與企業長期夥伴關係

對於目前需要紓困的產業,的確存有不同 看法,但呂桔誠正面看待,認為這是金融業 的大好機會。畢竟,申請紓困的企業不代表 是體質不好,如今能站上前500大的企業也 有不少曾經經歷銀行紓困的考驗,換個角 度思考,這就是金融業的機會,加上好的 CRM(客戶關係經營),在企業需要銀行 相挺時種下善緣,奠定銀行與企業長期夥伴 關係的基石。呂桔誠更以臺銀舉例,這群被 经困的產業,正好就是行內過去一直接觸不 多的客戶,當機會來敲門時,他們絕不錯 過,更何況正是金融業撐起大傘保護產業的 光榮時刻。

通,在公股行庫共同決議後,勞工紓困貸款的 手續費與查詢費共300元全部免收,前金管會 主委顧立雄更加碼支持:小規模營業人申辦50 萬元貸款,共有3筆手續費與查詢費,其中在 銀行的手續費均免收。

呂桔誠認為,因為有全國上下齊心成功 防疫,疫情獲得很好的控制,沒有出現美國 雪崩式的災害,也沒有風險資產跳水式的下 跌;現在金融業有三大重要工作,包括維護 一個健全穩健的金融環境、健康成長的實體 經濟,以及安定的社會氛圍,將是確保金融 體系健全穩定的基石,此時銀行業者幫助企 業,也等於幫助穩定金融體系,且投入紓 困,可説是為企業爭取時間與空間,讓業者 能有喘息的機會,並且保護國內的供應鏈和 產業機構的完整性,以在疫情緩解且情勢 漸漸復甦之後,產業得以恢復原本的好體 質,進而掌握經濟發展的新契機!



銀行行動篇》

銀行相挺,產業渡難關

紓困融資優等生齊出列

一場突如其來的疫情,讓許多隱藏而被躲避的問題被迫浮出,但也展現了眾多光明面。尤其各國金融業均釋出最大的努力,協助受疫情影響的企業及人民,台灣銀行業也展現強大向心力, 積極配合政府政策,企盼協助各產業早日回復正軌,再創新未來。

採訪、撰文:劉書甯、廖和明、蘇偉華

場疫情,讓我們看到金融業大團結!此次舒困仰賴公民營銀行聯手加入撐傘部隊,一起為台灣產業及人民撐起大傘,試想金融業現在什麼事情都不做,一旦企業產生壞帳,恐擴大銀行逾期放款。如果能夠「超前部



合庫雷仲達領軍 小規模營業人紓困衝第一

提起公股銀行紓困,合作金庫銀行絕對 是一大亮點,合庫不僅在全國中小企業放款 的戶數或總金額均名列全國前二大,最新一 波公股銀行積極投入,由央行推出的「小規 模營業人紓困」,據央行截至5月19日統計顯 示,合庫受理9,816戶,已核准8,196戶,核 准率高達83%,遙遙領先其他行庫至少超過 1倍以上,可見得合庫對於紓困投入不僅態度 積極,同時也發揮亮眼的成效。

此次合庫在武漢疫情的紓困上能交出 如此傑出的成績單,董事長雷仲達的掌舵功 不可沒,央行官員出身,行事穩重溫和的雷 仲達,讓全體行員能投入紓困所靠的不是責 罰,而是積極的鼓勵以及價值觀的導引。

合庫是全國最大的上市銀行,其放款規模及企業客戶數,均為全體國銀第二大,僅次於台銀,同時,合庫旗下有270家分行,為

(圖/台灣金融研訓院)



美國金融業力拚紓闲》

疫情令美國失業攀升、消費熄火



用資金解套,就像用封城來防疫一樣,都是回應當下危機的短期必 要措施,它爭取到一些時間供後續應變,但幾乎無法解決危機;如 何針對疫情引發的問題,設計出相應的刺激方案,才是現階段應關 注的主軸。

撰文:David Stinson孫維德

上公準會(Fed)在2008年時進行的舒困令人 完驚,但事後看來其實還好。當時他們認 為不可能拯救雷曼兄弟,因此任其自爆,最後 引發了災難;此外,政治壓力也降低了相應的 財政政策規模。

這次的聯**準會則無視那些幻想中的**通膨 問題,果決地大力行動,在3月15日召開緊急 會議,趕在美國第一波封城之前降息。喜劇演 員阮麥克 (Michael Nguyen) 因此在推特上調 侃,「原來如此。美國如果被外星人入侵,第 一件會做的事應該也是降息吧!」

但它必須在接下來幾個月,甚至幾年內保 持這種決心,畢竟逾期的貸款通常會在60或90 天後才出現在帳上;還得面臨接下來可能的企 業破產海嘯;呆帳越多,失業率就越高,4月 份的失業率預期已達20%左右。此外,官方的 公衛專家也警告,疫情到秋天會再現高峰,看 來短期復甦毫無指望。

用資金來解套,就像用封城來防疫一

樣,都是回應當下危機的短期必要措施,它爭 取到了一些時間供我們後續應變,但幾乎沒有 解決根本問題。

無法單靠貨幣政策解決問題

美國推出了《冠狀病毒援助、救濟和經濟 安全法案》〔The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES) Act],並以此為 核心展開史上規模最大的經濟刺激計畫,總價 2.1兆美元,相當於GDP的10%。其中的「薪資 保護貸款計畫」(Paycheck Protection Program, PPP)讓小型企業申請相當於平均每月薪資成 本2.5倍的貸款,而且只要維持既有的雇用規 模,錢就不用還,這項計畫背後是似乎無止境 的貨幣支援,聯準會的負債在兩個月內就增加 了2.5兆美元,相當於GDP的15%。

從2008到2020年以來,美國一直以直接 發錢給每個人的方法來因應危機。在這段時間



歐洲金融業力拚紓闲》

·波未平、一波又起

州經濟低潮才正要來

各國提出大規模企業紓困方案及勞工補貼,補助期間還看不見盡頭,成效也有待觀察,後續須 密切注意可能帶來的金融流動性危機,以及金融科技加速發展帶來的產業機會。

採訪、撰文:黃庭瑄

后 盟執委會5月初發表了經濟數據,今年 **近人**歐元區經濟成長預估會下降7.4%,超越 2009年金融海嘯過後4.5%跌幅,進入史上最 慘之經濟低谷。近期面臨的危機是解封城後 的第二波疫情,會使今年經濟成長再往下調 3%,以及南北歐長期維繫的經濟平衡將面臨 瓦解危機。

疫情嚴重的義大利、西班牙經濟縮減將 超過9%,法國8.5%。產業重度依賴觀光的義 大利將花費多年來修復,希臘也處於類似情 形。德國預估經濟縮減6.5%,會是恢復相對 快速的國家,波蘭受到影響最小。英格蘭銀 行則是提出英國經濟跌幅將達14%,失業率翻 倍,進入現代經濟史上的最黑暗時代。

歐盟會員國難以同盟, 救助基金一波三折

歐盟於4月通過了5,400億歐元紓困基 金,5月初通過第一階段措施,由歐元區的救 助基金——歐洲穩定機制(ESM)提供相當於申 請國國內生產總值2%的信貸額度,最高可達 2,400億歐元,用於支付歐盟國家鉅額的醫療 費用,包括因武漢肺炎病毒產生的直接和間接 費用。這些貸款來自ESM發行的新債務,享有 極低利率,提供各國國內融資至2022年底,且 有10年之到期日,然而疫情嚴重的義大利卻 無法確定能否使用此基金,義大利財政急遽惡 化,擔心後續ESM會祭出緊縮制裁。



歐洲穩定機制(ESM)作為歐元區的救助基金,提供低利率貸款幫助歐 盟國家紓困。(圖/達志影像)



〈金融教育未來趨勢 ——APABI活動紀實〉 技力、普惠力 力、永續力人才

金融產業將迎來全新格局,金融業者都在思考如何得到專業人才,畢竟掌握專業人才就 能得到未來,長期為金融業者培養人才的台灣金融研訓院也因應國際趨勢設計更多新的 金融教育課程,培養出有科技力、普惠力、規劃力、永續力的新人才,成為新時代的金 融教育典範。

> 本文整理自2020年亞太銀行學院協會(APABI)會議之台灣金融研訓院院長黃崇哲英文演講。 整理撰文:黃庭瑄、張嘉伶

融海嘯後的這十年,銀行規模變得更大、 ★ 営収也増加且資本化程度更高。儘管銀行 資產在這十年間增加了 20%,資產報酬率也 隨之增加,不過勤業眾信(Deloitte)提出四 項金融產業變化示警:金融科技將帶來新的 金融服務、貧富平行世界凸顯普惠金融之重 要、低利時代擠壓銀行獲利、永續金融成為 世界趨勢,若無法跟上此四大趨勢,恐怕將要 被淘汰。

金融科技將帶來嶄新金融服務

首先,金融科技的部分,金融科技勢必 將為使用者帶來新的體驗,金融業與IT產業 的創新合作將面臨不少挑戰,世界經濟論壇 提出金融創新將實現在六個層面,也就是金 融基礎建設將面臨多方的改變,包括支付工 具、保險、存放款、募資、投資管理等。主要 是平台科技提供新的蒐集和分析資訊方法, 使金融參與及資訊取得成本更低。高附加價 值的金融活動也將從人工轉成自動化服務, 使服務更為便宜、快速、規模化。

金融創新六層面中,支付系統將透過成 熟的行動網絡及區塊鏈創新,達到無現金交 易的世界。而保險產業可以透過數位流通和 物聯網(IoT)取得更多訊息,也將衍生出新的 產品與規則。存放款和借貸方面,P2P借貸和 純網銀帶來新的可能性。群眾募資也為供需 兩端提供更直接有效率的方法。金融科技給 予投資管理者新的方式投入市場,使財富管 理和市場提供更加創新。

銀行營運將受金融科技潮流所影響,就 消費金融方面觀察,銀行將面臨純網銀的競 爭,因此更應利用金融科技提供方便的服務 來贏得消費者信任。企業金融方面,金融科技 將加速數位化,取得新客戶信賴。金融業者進 行數位轉型時,得注意科技、資料、法規、 税務、風險、隱私權等不同面向的問題,其 中最重要的是找到對的人才。

金融科技時代最需要的人才特質有三種,



黃崇哲院長獲亞太銀行學院協會(APABI)頒獎。(圖/台灣金融研訓院)

一是創造價值,自動化將取代例行事務,降低 成本,銀行所需人才應為客戶創造價值,能夠 解決問題並富有創造力。二是整合能力,能為 客戶提升使用經驗並掌握每項改變,這些都是 比產業知識更重要的能力。三是知道如何學習 的能力,主動積極學習將是企業重視的特質, 許多技能可以從網路取得,解決問題的能力如 直覺、創造力、判斷力、説服力和同理心等將 是自動化世代所需特質。

而這樣的人才需要是能跨界思考的,因應 國際金融科技潮流,台灣正以三階段漸進方式 推動「開放銀行」(Open Banking)。第一階段 「公開資料查詢(Open API)」已完成,2020年 即將邁入第二階段「消費者資訊查詢」以及第 三階段「交易面資訊」。接下來,金融業者將 會思考跨界金融 Open X階段,讓金融交易資訊 以及其他領域的資訊可互相串聯運用,例如將 銀行帳戶資料與健康機構合作創造新的服務商 機,只要在安全的隱私控制下,將開創金融產 業的新局面。

貧富兩極的平行世界

觀察到貧富差距已讓世界呈現兩極的平行 世界,大多數的人們都覺得窮者更窮、富者會 更富。這樣的不公平現象確實也存在於世界各 國,此趨勢下中產階級恐會消失,金融業也得 事前想像客戶將有何種新面貌,並規劃新的服 務策略。

富者關心的金融服務會是跨代財富管理、 跨國避稅、房地產投資等,但窮者關心每日收 入、貸款管道和零工經濟等,這些差距帶來民 粹主義,中產階級消失,社會階級流動停滯, 而金融科技會加深這影響,特別是因富者具有 資訊和管理的效率優勢,這也將造成貧富更加 兩極。

觀察 2008 年的金融海嘯,引發世人對貪 婪金融巨鱷的不滿,對金融業的信賴感已不復 從前。然而,金融危機的發生只是表象,其背 後原因,如同芝加哥大學經濟系教授、前印度 央行總裁的拉詹(Raghuram Rajan)指出,停滯



的薪資成長與日益擴大的所得差距才是造成金 融危機的根本性因素,一旦依據財富多寡,將 世界切割成「有」與「沒有」的兩個金融平行世 界,社會階級移動將停止、中產階級漸消失, 取而代之的是非理性的民粹主義,月光、窮 忙、啃老、青貧、高額債務在另外一個世界正 默默侵蝕大多數人,同時這也將影響未來的社 會安定與永續金融服務。

為了延續金融服務的永續性,政府以及 金融業者都應該思考致力於推動普惠金融, 讓財務劣勢族群也能利用金融服務改善生活。

什麼是普惠金融?就是無論背景高低、 無論收入多寡,每個人都能接觸實用月負擔 得起的金融商品和服務,更不會因為條件不 足,或是貧窮老弱,以及被少有的機會所限 制。推動普惠金融的同時,應更進一步將普 惠金融常成工具,針對最需要幫助的財務弱 勢族群建立金融風險抵抗力,達到收支更平 穩的金流,這應該是金融業者該注意的。



停滯的薪資成長與日益擴大的所得差距是造成金融危機的根本性因素。 (圖/達志影像)

低利率加上人口老化,銀行生存將更難

當前全球的普遍現象是人口老化加上低 利率環境, 這對銀行來說是雪上加霜的經營 環境,因08年金融海嘯後,低利率已成為許 多經濟體的常態,日本和歐盟甚至在擴充的 財政和貨幣政策思維下,經歷多年的負利率 環境。而日本和歐洲同時也面臨人口老化趨 勢,極低的利率環境加上高齡社會的背景將 影響人們的財務行為。麥肯錫(McKinsev & Company)的研究指出,低利率將使金融產業 的獲利持續降低。亞太地區的金融產業之平 均資產報酬率在全球平均之下,新興經濟體 如印尼、馬來西亞、泰國的資產報酬率則趨 折平均值。

現今全球銀行因成本和效率等考量而大 幅縮減分行,銀行營運益趨艱困,而低利時 代,銀行不容易靠利差來獲益,也促使銀行走 向資產管理市場,資誠(PwC)提出六大未來 趨勢包括,資產與財富管理將成為金融產業 的主角; 區域型基金主導; 客戶、資產管理 人之間費用結構將隨低利率調整;被動投資 和ETF將成為主流;新型的全球經理人成為需 求;資產管理將進入 21 世紀的市場,而金融 科技使其呈現新面貌。因此金融機構將開始推 出以中老年為主的財富管理產品,如逆向(抵 押)房貸等。主動投資與被動投資將取代儲蓄 行為,金融業應該掌握這些趨勢並做好超前 部署。

永續金融為世界趨勢

隨著千禧世代的覺醒,以及如占領華爾 街運動的動員,喚起了對於金融業的角色檢



金融創新六層面中,支付系統將透過成熟的行動網絡及區塊鏈創新,達到無現金交易的世界。(圖/達志影像)

討呼聲,檢討在資本報酬率之外,該如何促 進企業落實身為地球一員的應有責任,包括 著環境E(Environment)、社會S(Social)以 及公司治理 G (Governance) 三大面向的提升 改進,具體的項目如氣候變遷的減災減碳、 天然資源的保育、工作權益的平等、公民社 會的建立,以及反貪污賄賂、董事會合理薪 資等等,都是ESG的重點目標。

對於金融業而言,落實ESG途徑,主要 就是藉由動員資本,經由不同的金融商品來 達成。這樣的趨勢,在1990年代開始萌芽的 國際組織呼籲,進入新世紀後逐步落實標準 化,例如2007年的赤道原則,G20推動的 永續投資,以及聯合國推動的責任投資原則 等,都期望藉由制度化的標準來引導金融業 的發展方向,進而讓金融業一起參與讓人類 社會更好的陣容並做出貢獻。金融業目前也 推出許多ESG金融商品,包括股票、固定收益 債券、特別債、綠色債券等,讓關心永續的 投資者選擇。

未來金融人才專業能力四面向

為因應這四大主要金融趨勢,長期為台 灣金融業培育人才的台灣金融研訓院,特別 為各金融專業人才設定訓練目標和方法,對 象分為高階經理人、金融產業從業人員等, 都可設計適合的課程。

掌握人才就是金融業未來的決勝關 鍵,台灣金融研訓院特別設計不同的策略 和訓練內容,強化金融產業參與者的專業 能力,對應四項未來趨勢提出四面向專業



能力目標,分別是科技(Technology)、普 惠(Inclusiveness)、規劃(Planning)、永續 (Sustainability),稱為金融專業人才根基樹, 專業人才須擁有這四項能力,為未來的挑戰和 機會做好準備,才能在低利世代抓住機會並 使金融業永續成長。

新金融人才得具備科技力,須具有充分技 術能力參與數位轉型, 並在金融科技的時代, 持續為客戶提供更佳的金融服務體驗。也要具 有普惠力,在貧富兩極的平行世界中努力推廣 普惠金融,心中要能同理財務脆弱者的處境, 強化整體社會的金融風險抵抗力。規劃力則是 在金融科技時代下要能規劃新的商業模式,特 别是在長期低利率環境及人口老化的背景下, 要打造新的財富管理市場,同時兼顧傳統存放 款業務。永續力則是面對全球氣候變遷、貧富 不均等議題時,要能抓住國際金融產業發展趨 勢,並確保設計出的金融商品能讓企業發展的 同時,還可改善社會褔利。



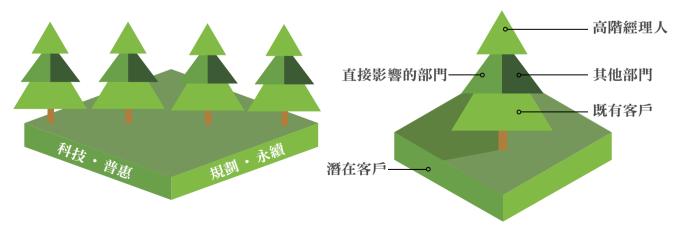
台灣金融研訓院院長黃崇哲前往亞太銀行學院協會(APABI)與國際分 享研訓院的金融人才培育經驗。(圖/台灣金融研訓院)

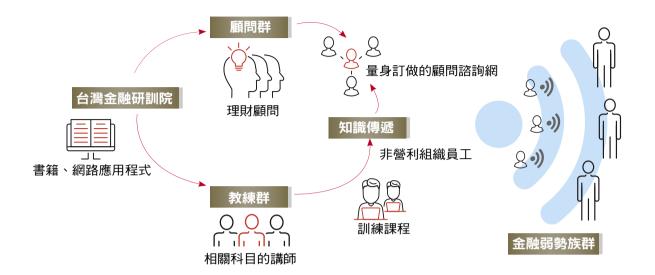
金融研訓院提供客製化課程訓練

基於前述大環境與策略目標,台灣金融研 訓院特別依高階經理人、金融從業者等客戶需 求,提供不同的客製化訓練課程。對於高階經 理人才,課程設計將給予最新的金融發展趨勢 觀點,並提供有效率的蒐集資訊管道,使用不 同丁具了解本身企業的影響及機會,並結合丁 作坊提供的各項數位轉型訓練。對於金融產業 從業者,則是利用系統性課程了解產業趨勢發

金融專業人才「根基樹」

要成為持續成長的金融專業經理人,必須同步發展科技(Technology)、普惠 (Inclusiveness)、規劃(Planning)、永續(Sustainability)四大基礎能力。





展,利用工作坊和論壇發現新的挑戰和機會, 並從中創造新形勢或產品。

邁入 40 周年的台灣金融研訓院會持續深 耕現有客戶群,設計不同的研討會和出版品 讓客戶了解趨勢,用創新服務管道改變消費 者體驗。至於金融周邊的潛在客戶,台灣金 融研訓院也利用出版品、網站等線上線下媒 介來進行溝通,內容涵蓋金融詐騙、隱私權 等各面向,期望讓更多民眾開始逐步深入了 解金融產業。這些課程都能幫助各種對象更 了解金融產業的新面貌,並協助進一步打造 專屬自己的財務幸福。

以 2011 年為例觀察,當時台灣金融研訓 院首度推出金融高階主管儲備計畫,設計出 相當完整的訓練課程,包括訓練前評估、多 元課程設計、海外學習、主動參與和訓練後 評量,許多學員上完課程後都認為對未來職 涯的升遷有不少幫助,獲得許多好評。

2018年,台灣金融研訓院也特別針對金 融科技的發展趨勢,設置芬恩特創新聚落, 協助中小型金融機構發展金融科技,包括組 織轉型、人力資源重組及創新商業模式等。 芬恩特營運這兩年已帶來許多成效,包括定 期碰撞沙龍、實驗專案, 跨業媒合和數位轉 型顧問服務等,超過4萬人參與的國際盛會。

另外為了推廣普惠金融,台灣金融研訓 院整理金融知識將內容整理成書籍,或設置 全民金融網站、App等,並設計多階層教育建 立新型態的知識傳遞模式。台灣金融研訓院 可説建立了一個平台,找來理財規劃顧問團 隊,並培育教師群教練團,這群教練團訓練 非營利組織的社工建立財務管理技能。讓社 工先成為第一線教育者進入偏鄉,針對財務 弱勢族群強化其金融知識與常識。當社工遇 到問題及困難時,還可與理財顧問進行線上 提問及討論。

展望未來,台灣金融研訓院將持續致力於 金融教育研發及訓練計畫的推動,以更有效率 的方式傳遞知識給目標族群,結合各層教育機 構和組織,創造出比傳統教室更具效率的教育 方式,希望金融能為社會帶來更好的幫助。(本 文口述者為台灣金融研訓院院長)



客觀評價

「數位人民幣」的能與不能

中國人行日前宣布,將在深圳、成都、蘇州、北京郊區雄安等四地試行數位人民幣,其推 動目的與造成之衝擊也引發各界熱議。中國已是使用電子支付比例最高的國家,為何還熱 衷推動數位人民幣?

撰文:陳鴻達

去每隔一陣子,人民銀行數位貨幣(Digital Currency Electronic Payment, DCEP,簡稱「數 位人民幣」)的消息總會占據媒體版面。由於相關 細節未做説明,因此讓各界對其功能或是未來影 響都充滿各種想像。事實上央行數位貨幣在國際 上並無標準型態,許多人基於其政策需求,而給 予了不同的設計面貌。但隨著相關細節設計陸續 揭露,過去大家的疑問,包括其推動目的、能解 決什麼問題、功能上有何極限,也就日益明朗。

一、補充或取代紙鈔、硬幣

日前中國人民銀行(中國央行,簡稱人民銀 行或人行)副行長范一飛表示,央行數位貨幣的 定位是部分替代MO(流通中的現金),即要取 代現金紙鈔。在推動步驟上,將在蘇州、深 圳、雄安新區、成都等地區,以及 2022 年北 京冬季奧運進行央行數位貨幣封閉性測試。並 且蘇州等地各級機關和企業單位,已被發函 要求與「工農中建」等4家工資代發銀行簽訂 數位人民幣代發協議,自5月起職員的交通 補貼將有50%以數位人民幣型態發出。至於 在使用場景上,預計將以餐飲、零售業者為 主,參與業者還包括奧斯卡影城、麥當勞、

星巴克、Subway等 19 家業者。

至於數位人民幣是要完全取代紙鈔呢?還 是補充性質?短期內數位人民幣應該跟紙鈔雙 軌並存,兩者都能當作法定支付工具。長期 呢?若要完全取代紙鈔也有以下困難,例如 數位人民幣大致上以手機為載具,那沒有手 機的人,或忘了帶手機的人如何進行支付? 若強制要求,這跟強迫要用刀叉來進食一樣 削足適履。

二、加強反洗錢等監控

許多人說數位人民幣可強化反洗錢工作, 甚至還能加強對人民的監控,事實上數位人民 幣對這兩項工作的助益並不如目前坊間説的那 麼大。因為目前具有國家信用保證日有發行準 備的貨幣,可分為現金與電子形式貨幣兩類, 後者包括「商業銀行在央行的存款」、「民眾在商 業銀行的存款」與「民眾存於各種儲值卡」。

也就是説企業或個人透過銀行間的匯款 或轉帳,都是以電子型態貨幣的方式進行交易 流動,凡走過必留下痕跡。只要檢察官開搜索 票,就可調閱追蹤相關資金流動。因此未來發 行央行數位貨幣後,其對資金流向的追蹤與現



亞太地區數位金融服務現況

開放銀行時代來臨



銀行業歷來一直高度重視客戶資訊的保密,不同金融機構之間並 不時興共享客戶的資料。「開放銀行」(Open Banking)照字面 意思就是「開放」銀行體驗,允許第三方服務業者獲得客戶資 訊,並讓他們根據這些資訊訂製產品。支持者表示,「開放銀 行」將使金融服務供應商能夠創造出更創新、更吻合需求的產 品,同時讓客戶更好地掌控自己的財務狀況。

撰文: Matthew Fulco傅長壽

《人文灣銀行家》外籍特聘研究員 Matthew Fulco ■ 專訪總部位於新加坡的金融科技顧問公 司Kapronasia董事卡普隆(Zennon Kapron), 討論亞太地區如何推展開放銀行,以及開放 過程中哪些市場走在最前面。Kapronasia是 一家專業研究公司,專門關注亞洲數位金融 服務領域。

(2) 開放銀行主要能為個人金融與法人金融客戶 帶來什麼好處?對於傳統銀行和金融科技公司 又有哪些好處?

答:對個人金融與企業客戶而言,開放銀 行提供更多選擇。通常銀行會為業務範圍或技術 有限的客戶提供一套特定的產品和服務。開放銀 行給了更多選擇,客戶不僅可以選擇自己銀行的 產品,還可以選擇其他金融機構和金融科技的產 品。但他們不需要去找其他銀行,直接透過自己 的銀行就可以購買產品或服務。這為客戶提供 了更令人滿意的金融服務體驗, 也給了銀行好機 會,可以銷售更多產品,並加深與客戶的聯繫。

開放銀行是從哪裡開始發展起來的?為什麼 會出現開放銀行?

答: 開放銀行會發展起來的原因很多 元,不過歐盟的「第二號支付服務指令」(The Second Payment Services Directive, PSD2)確實 是很大的助力,讓開放銀行更快實現,它要求 銀行設置API(應用程式介面),讓第三方組織 可以存取資訊。在很多方面,這也讓市場競爭 更多元,不管是各家銀行之間,或是銀行與金 融科技公司之間。

英國是最早制定並實施開放銀行政策的主要 國家之一,早在2016年,英國政府就成立了「開 放銀行實施組織」(Open Banking Implementation Entity, OBIE),目的是讓英國成為世界上最嫡合發 展銀行業以及促進數位經濟的地方。2018年年 初,英國開始允許開放銀行開設活期帳戶。

據估計,新加坡的開放銀行業務將成為亞洲的 領頭羊,請問新加坡在哪些方面特別積極主動?

答: 當我們觀察整個亞洲開放銀行的進展



總論篇》

LIBOR 2021 年底前逐步淘汰

目前全球金融商品主要以LIBOR作為定價基準指標,包括衍生性金融商品、企業貸款、浮動 利率債券、證券化產品等,面對LIBOR退場風險,金融機構應審慎評估相關影響,並提出 「尋求替代利率指標」等因應之道。

撰文: 尤昭文、林秉儒

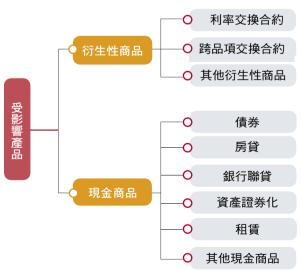
介 有 聽 過 倫 敦 銀 行 間 同 業 拆 借 利 率 (LIBOR) 嗎 ? 作為金融市場基準利 率已逾 30年,LIBOR可説是全球超過150兆 美元資產的定價錨。隨著歐洲美元市場的壯 大、國際聯貸的發展,LIBOR已經成為全球貸 款方和債券發行人的普遍參考利率。但是沒 有想到,近年頻頻發生的大型金融機構LIBOR 操縱案,令它的信譽大打折扣。先前英國金 融行為監理局(FCA)局長Andrew Bailev表 示,將開始制定計畫,在2021年底前逐步淘 汰LIBOR,希望以更可靠的體系來取代這個醜 聞纏身的利率指標。

歐洲銀行接連受罰,凸顯機制不透明

LIBOR主要由英國銀行業協會(BBA)選 定之20家銀行作為報價行,依每天報出拆借 利率,再扣除極端值後取算術平均數計算而 來。該利率基準涵蓋5種幣別(英鎊、美元、歐 元、瑞士法郎、日圓)及7種期限(隔夜、1 周、1個月、2個月、3個月、6個月、12個 月),其中最常用的是3個月期美元LIBOR。

由於其形成機制係基於報價銀行的報 價,因此存在被操縱的可能性,如在2012 年,歐洲主要銀行如巴克萊、德意志銀 行、瑞銀、蘇格蘭皇家銀行等接連遭主管機 關調查或處罰,更揭露LIBOR形成機制不透明 的巨大弊端。

以小見大,因其合理性被存疑,實務上 嚴重地影響到與LIBOR連結定價的兩大類金融 資產: 衍生性工具(如利率交換合約Interest



資料來源: PwC 資誠, 2019/5/31



分析篇》

LIBOR即將退場

面對武漢肺炎病毒擴散衝擊影響,國際金融市場中有論者主張FCA應遲延LIBOR退場時程,無論 LIBOR退場時程是否變動,建議台灣銀行業均應採取主動應對,及早辨識全行LIBOR曝險分布, 因應LIBOR退場所帶來的衝擊。

撰文:梁鴻烈

<u>一▶</u>漢肺炎病毒(COVID-19,亦稱新型冠狀病 **」**毒)對國際金融市場影響持續擴散,但 英國金融行為監理局 (Financial Conduct Authority, FCA)與英格蘭銀行3月底仍公 開聲明強調,LIBOR (London Interbank Offered Rate, 倫敦銀行同業拆借利率)於 2021年年底的退場時程不受影響。我們發 現,台灣銀行間就LIBOR退場所持觀點與 應對態度各異,多數台灣銀行雖已著手進 行LIBOR退場影響評估,惟似尚未全面推展 LIBOR退場計畫詳細工作流程。

建議台灣銀行業應深入掌握LIBOR退場 背景及LIBOR與各替代利率間的關鍵差異,及 早辨識全行LIBOR曝險分布,並本於台灣觀點 及機構特性,制定跨國家與地區全面適用的 LIBOR轉換計畫,以因應前所未有目涵蓋商品 定價、商品契約文件和風險管理方式等多面向 的變革壓力。

市場持續萎縮 LIBOR存在關鍵缺陷

2008年金融風暴期間,銀行同業間無擔保

拆借交易量降低,倫敦銀行同業拆借利率遭人 為操控的傳聞甚囂塵上,各國主管機關紛紛針 對LIBOR利率及其他基準利率的報價銀行展開 報價行為調查,其調查結果揭露LIBOR報價銀 行為求獲利,確實刻意操控或影響LIBOR報價 高低。

有鑑於LIBOR等重要基準利率操縱醜聞 的調查結果,金融穩定委員會(Financial Stability Board, FSB)與國際證券委員會組 織 (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) 展開深入的金融基準利 率研究及調查,並分別於重要基準利率改革 (Reforming Major Interest Rate Benchmarks) 報告與金融指標原則 (Principles for Financial Benchmarks)報告中,強調應強化無擔保拆借 市場中重要銀行同業拆借利率監管架構,並 倡導推廣替代利率〔如無風險利率(Risk-Free Rate, 簡稱RFR) 〕的發展與應用。

為積極推動LIBOR改革,洲際交易所定 價管理機構 (ICE Benchmark Administration Limited, IBA) 本於FSB與IOSCO提出的基準利 率改革建議,強化LIBOR監管治理架構,並修



表 各主管機關推薦替代利率概要

	美元	英鎊	歐元	瑞士法郎	日圓	
	SOFR US\$	SONIA £	€STR €	SARON F	TONA Y	
RFR 轉換態度	RFR轉換必要	RFR轉換必要	 多種利率併行 	RFR轉換必要	多種利率併行	
推薦替代利率	SOFR Secured Overnight Financing Rate	SONIA Sterling Overnight Index Average	€STR Euro Short- Term Rate	SARON Swiss Average Rate Overnight	TONA Tokyo Overnight Average Rate	
工作小組	替代參考利率 委員會	英鎊無風險 參考利率工作小組	無風險參考 利率工作小組	瑞郎參考利率 工作小組	日圓利率 指標委員會	
管理機構	紐約聯邦準備銀行	英格蘭銀行	歐洲央行	瑞士證交所	日本央行	
性質	有擔保	無擔保	無擔保	有擔保	無擔保	
隔夜或遠期	隔夜利率	隔夜利率	隔夜利率	隔夜利率	隔夜利率	
首次公告日	2018/04/30 2018/04/23		2019/10/02	2009/09/22	1992/10/09	

整理:PwC全球LIBOR工作小組

訂其報價方法論與報價行為準則。然而,銀行 同業無擔保拆借市場持續萎縮,儘管IBA針對 LIBOR做出一連串的改革,仍無法調整LIBOR基 準利率非基於真實交易數值計算取得的關鍵缺 陷,國際金融市場對於LIBOR是否適合持續作 為指標利率的質疑依舊蔓延,報價銀行報價意 願低迷,故而FCA執行長Andrew Bailev於2017 年7月公開演説中宣告,FCA於2021年年底將 不再要求報價銀行提供LIBOR報價,LIBOR退場 時程自此宣告確定。

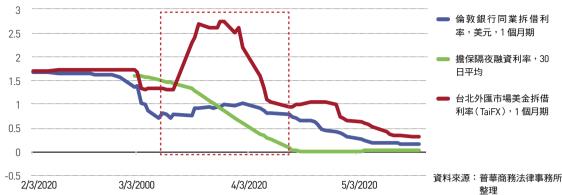
五大貨幣主管機關 分別提出推薦替代利率

為因應LIBOR退場,各國主管機關紛紛重 新檢視其監管的基準利率,成立專責的機構或 工作小組,推行替代利率的發展。其中LIBOR 五大貨幣主管機關已分別提出推薦的替代利 率,其推薦替代利率概要可參考〔表1〕。

以美金LIBOR為例,為避免人為操控 報價的詬病,美國替代參考利率委員會

特別企劃 Report

▶ LIBOR、SOFR與TaiFX走向差異



(Alternative Reference Rate Committee, ARRC) 推薦的擔保隔夜融資利率 (Secured Overnight Financing Rate, SOFR) 係依每日實際隔夜美國公 **債附買回交易數值計算而成,而於交易次日公** 布。由於SOFR與LIBOR涵蓋交易市場及計算方法 論等不同,美金LIBOR轉換為SOFR時須特別注意 兩者間有下列本質上的重要差異:

- 1.期限結構(term structure):LIBOR提供 隔夜、1周、1個月、2個月、3個月、6個月及 1年等7種期限結構;相反的,SOFR目前僅有隔 夜、SOFR 30日、90日與180日回顧式複利平 均值及SOFR指數。
- 2.前瞻式(Forward-looking)與回顧式 (Backward-looking) 指標利率: LIBOR具有前 瞻性質,相反地,由於SOFR係以前一日美國公 債隔夜附買回交易為計算基礎,故屬於回顧式 利率。
- 3.無擔保交易與擔保交易:由於LIBOR為 銀行同業間短期無擔保借貸利率,而SOFR則為 美國公債隔夜附買回利率,SOFR本質上未涵蓋 信用風險與流動性風險,故其利率一般而言低 於美元LIBOR。

LIBOR退場轉換計畫 制定關鍵兩大考量

除深入了解上述LIBOR退場後各貨幣替代

利率本質與差異外,銀行並應考慮機構業務 特性,量身制定符合自身需求的LIBOR退場轉 換計畫,其首要任務為建置具體的LIBOR退場 轉換計畫治理框架,規劃並執行全行LIBOR退 場影響評估,以利本於全行LIBOR退場風險輪 廓,建置LIBOR退場計畫及各工作細流的LIBOR 退場風險抵減措施。

一、全行或全集團LIBOR浪場計畫治理 框架

銀行於規劃全行或全集團LIBOR退場計畫 的治理框架時,首應確保董事會與資深管理層 了解LIBOR退場事件對銀行造成的深遠影響,並 取得其全力支援。其次,由於LIBOR轉換為替代 利率將影響銀行的資產及負債情形,並涉及前 中後台作業內容與流程的調整,LIBOR退場專 案須涵蓋受影響的各功能業務單位(包含風險 管理、法務與法令遵循、授信管理、資訊管理 等),月應由能與董事會及資深管理層密切溝 通、熟稔機構業務特性,並具大型轉換專案執 行經驗的資深人員帶領執行LIBOR退場計畫,以 促進跨部門、跨業務合作,順利因應LIBOR退場 所帶來的變革。

此外,由於海外地區主管機關對於LIBOR 轉換的監管方針及力道略有不同,例如香港

金融管理局(Hong Kong Monetary Authority) 僅要求銀行簡要回覆針對LIBOR退場所進行 的因應措施問卷,而紐約金融服務署(New York Department of Financial Service) 於其 2019年12月標題為「Request for Assurance of Preparedness for LIBOR Transition」的通知信 中,則要求各銀行書面具體承諾其對LIBOR退 場所進行的因應措施,故銀行應因應業務性質 與海外分支機構分布不同,審慎規劃全行或全 機構LIBOR退場計畫的治理框架,以利總行能 掌握海外分支機構LIBOR曝險輪廓變化,並即 時反應海外主管機關不同的監管要求。

二、LIBOR退場影響評估

為有效辨識全行LIBOR退場風險輪廓,我 們建議於執行全行LIBOR退場影響評估時,除 按機構業務與職能單位劃分規劃影響評估單位 外,另應同時進行質化與量化的影響評估,以 確定銀行的業務(包含商品面及營運面)接收 與提供LIBOR的情形,了解基準利率轉換對業 務及職能部門、商品及服務、客戶、系統及流

表2 LIBOR 退場應評估六大面向

LIDORAS MARITIAN IN VIETE					
影響面向	涵蓋內容				
財務和商業	對收入、獲利能力和商業策略的 影響				
契約文件	契約數量、契約條款內容對營運 的影響				
風險管理 與估價	對交易部位、抵押品估價方法以 及對風險管理的影響				
營運流程 和系統	對系統、模型和營運流程的影響				
財務和稅務	對現有會計處理和稅務政策架構 的影響				
客戶溝通	影響客戶數量、對客戶的影響程 度及主管機關要求				

程與契約等的影響,建立扎實的轉換基礎,以 利制定LIBOR轉換里程碑和具體的行動計畫。

具體而言,我們建議影響評估應涵蓋前中後 台作業,並應至少涵蓋〔表2〕的六大面向。

此外,台灣銀行業於評估全行LIBOR轉換與 退場的曝險時,應納入各分支機構地區及台灣本 土的特殊考量。例如台灣銀行融資成本與商品定 價可能連結台北外匯市場美金拆借利率 (TaiFX) 而非LIBOR,而TaiFX、SOFR與LIBOR間走向於市 場動盪時未必相同,此三者走向差異可參考〔圖 1〕。故銀行亦須將TaiFX走向與SOFR或LIBOR間 走向的異同納入影響評估範圍中,以有效評估 LIBOR轉換為替代利率對於其財務和商業的影 響。此外,於完成初次全行影響評估後,銀行仍 應持續、定期執行全行LIBOR退場影響評估,以 確定全行LIBOR轉換與退場風險輪廓符合其制定 的LIBOR轉換與退場的管理策略。

LIBOR退場已難避免 銀行業官主動應對

面對武漢肺炎病毒擴散衝擊影響,國際金融 市場中有論者主張FCA應延遲LIBOR银場時程,以 協助金融市場因應兩事件的相互衝擊。惟觀察 FCA、ARRC與ISDA等主管機關與市場參與機構的最 新動態及聲明,LIBOR於2021年年底退場似已難避 免。無論LIBOR退場時程是否變動,建議台灣銀行 業均應採取主動應對之姿,及早辨識全行LIBOR曝 險分布,並本於台灣觀點及機構特性,規劃並執 行跨國家與地區全面適用的LIBOR轉換計畫,於推 動LIBOR轉換為替代利率過程中促進跨部門、業 務合作,以強化業務並靈活化組織架構,因應 LIBOR退場所帶來的衝擊。(本文作者為普華商 務法律事務所合夥人暨金融業法律及合規顧問服 務負責人)



分析篇》

党型銀行LIBOR 退場轉換計 學力求隆低曝險

全球型銀行多已制定並執行LIBOR退場轉換計畫,以有效降低曝險,而台灣銀行業的風險輪廓與 全球型銀行雖未盡相同,但仍應擬定推展「新基準利率市場和產品轉換」與「契約重新協商」具 體工作項目,盡早完成LIBOR轉換。

撰文:林信宏

Δ

'▲ 敦銀行同業拆借利率(London Interbank MOffered Rate, LIBOR) 將於2021年底退 場,倫敦與紐約等國際金融中心的主管機關 紛紛積極督促其監管的金融機構採取妥適的 因應措施,全球型銀行多已辨識其全行LIBOR 退場風險,制定並執行LIBOR退場轉換計

表 金融機構LIBOR 退場轉換計書「八大工作細部流程」

轉換計畫治理結 構與專案管理

啟動LIBOR退場轉換 計畫,建置治理結構 **並設計工作流程。擬** 定轉換計畫方向和預 算,制定風險緩解策 略。

影響評估

對所有部門進行量 化和質化之影響評 估,範圍涵蓋所有受 影響的商品類型;制 定持續監控LIBOR 曝險的相關流程。

新基準利率市場 和產品轉換

設計針對既有LIBOR 商品的轉換策略,開 發連結無風險利率新 產品的業務計畫,例 如連結替代利率的新 商品核決流程等。

契約重新協商

辨識、盤點和數據化 受影響的既有LIBOR 契約。依不同類型的 契約,制定契約修訂 策略, 並視情形重 新協商;針對新的 LIBOR商品採用適當 條款。

客戶溝涌

制定客戶溝通策 略,提供客戶LIBOR 退場相關資訊,展開 一致的客戶溝通,以 強化客戶關係。

系統與流程變更

評估並修改與LIBOR 相關的系統和流 程,包括內部開發 和供應商提供的系 統、相關內部工作流 程等,以啟用替代利 逑。

風險與評價模型

更新並重新驗證 與LIBOR相關的評 價、定價和風險管 理模型,包括利率 曲線結構、折現計 算和評價等。

財務會計 與稅務影響

依國際準則及最新指 引,更新並修改與 LIBOR相關的財務報 告結帳及相關財報揭 露流程;評估税務影 響並調整相關營運策 略以減輕影響。

資料來源: PwC全球LIBOR工作小組



國際篇》

LIBOR退場倒數計時 替代方案SOFR仍有疑慮

LIBOR是全球引用度最高的利率指標,但面對即將退場的事實,目前最被看好的替代方案是 SOFR,然仍有不少市場參與者針對SOFR提出質疑。

撰文:吳麟、陳世雄

球受武漢肺炎病毒(亦稱新冠病毒)疫情 數的攀升,在全球金融市場上,更是瀰漫著全球 經濟可能大幅衰退帶來的金融風暴預期。美國 聯準會(Fed)在3月15日罕見地採取降息4碼 (1個百分點)的緊急行動,將基礎利率調低 到0%至0.25%,再次來到歷史低點,此項無 預警的動作比市場預期更快,為的就是希望 防止類似2008年次級房貸所引發的金融連鎖 效應危機再現。

筆者不禁回憶起2007至2008年所歷經 金融系統性的流動性風險,以美元為主要交 易貨幣的世界經濟與金融市場,在次級房貸 風暴的初期,即有AAA等級的金融機構在亞洲 金融市場以LIBOR (London Inter-Bank Offered Rate, 倫敦銀行同業拆借利率) + 4%進行拆借 交易,此亂象進而引起各國監管單位對LIBOR真 實性的疑慮,並相繼制定出替代LIBOR利率指標 之規劃,以及LIBOR退場之期程。在進一步介紹 LIBOR退場的因應措施前,讓我們先了解LIBOR 在全球金融市場的發展歷史,以及其所扮演的 重要角色。

LIBOR確立全球利率基準地位

1940至1960年是二次世界大戰結束與 全球經濟復甦的年代,美國透過馬歇爾計畫 [Marshall Plan,官方名稱為「歐洲復興計 畫」(European Recovery Program)〕對二 戰後破壞殆盡的西歐各國,進行各項經濟 援助以及協助重建的計畫,此舉造就了美 元成為事實上的全球儲備貨幣。歐洲銀行 進而開始以銀行間提供的利率收取市場上超 額的美元存款,開啟了Inter Bank Rate在商業 金融存款利率的使用,這也即是「歐洲美元」 (Eurodollar)。且隨著冷戰時期美國與蘇聯的 對峙,以蘇聯與中國為核心的蘇維埃社會主義 共和國聯盟,為了避免其美元存款受限於美國 的控制及沒收,將其大量美元存款存放於歐洲 各銀行,此舉更進一步推升了美國境外美元 的存款量以及Inter Bank Rate的使用。

1970至1980年代Eurodollar的存款量由 3.850億美元成長至超越1兆美元,以LIBOR 為基礎利率的Floating Rate Note (浮動利 率債券)、Adjustable Rate Mortgage Rate



銀行篇》

車銀、兆豐銀、一銀提前普 後LIBOR時代金融

LIBOR將走入歷史,央行與金管會籲請金融機構評估影響,並提出因應之道。各大銀行內部都如 火如荼成立工作小組,展開對衍生性金融商品、投資債券及授信等金融資產的普查,希望能與客 戶取得對新計價標準的共識,免生爭議。

採訪、撰文:劉書甯

應LIBOR退場,全體國銀已進入備戰狀態。 自從英國金融監理局(FCA)宣布自2022 年1月1日起,將不再規定會員銀行必須提供 LIBOR (London Interbank Offered Rate, 倫敦銀行同 業拆借利率)報價,意即LIBOR可能於2021年底 退場之後,央行、金管會等相關監理機關均密切 注意國銀的因應動向,央行與金管會更在2月下 旬聯合發布對外聲明,要求國銀必須提出具體因 應的三大措施。

央行與金管會要求國銀及早應變

這三大因應措施,包括一、要求銀行業者 必須尋求替代利率指標,研擬轉換計畫;對此 央行特別指出,目前LIBOR的報價幣別,包括 美元、歐元、英鎊、日圓及瑞士法郎等,這五 大幣別的貨幣主管機關,已提出可供轉換的基 準指標以利市場參與者應用,希望國銀據此盡 快研議出對LIBOR的替代指標。

二、檢視現行以LIBOR為定價指標的存續 契約,積極與可能受影響的客戶及交易對手溝 通,協商相關合約修改;三、辨識LIBOR停用 與轉換可能造成的風險,包括對業務流程、會 計及税務作業、風險性資產與資本計提模 型、資訊系統等的影響,訂定調整方案並定期 檢視。

央行與金管會兩大監理機關,之所以採 取一致行動對國銀做出上述的要求,主要是 希望透過要求國銀及早應變,以讓國內各金融 業者的相關金融商品契約可順利轉換,因為 目前全球金融商品主要以LIBOR作為定價基準



金管會等監理機關不僅密切注意國銀的因應動向,更要求國銀必 須提出具體因應三大措施。(圖/達志影像)



合庫銀特別設置「LIBOR過渡特別工作小組」,並且由總經理親自主持,處理LIBOR退場等因應事宜。(圖/達志影像)

指標,包括衍生性金融商品、企業貸款、浮動 利率債券、證券化產品等,使得LIBOR退場風 險牽連範圍太廣泛,金融機構更有提前預作準 備、採取因應措施、控管相應風險的必要性。

甚至為了讓國銀的應對之策能匯集更多 共識,包括在各類型的金融商品市場,當共 通的計價標準LIBOR退場之後,能盡速求取新 的標準作為計價的基準、方式,兩大監理機關 亦責成銀行公會出面,組成工作小組來研擬相 關因應措施,及進行宣導與提醒金融機構注意 LIBOR可能退場的風險,以讓客戶及投資人都 能充分了解,並配合銀行未來採取因應措施的 步調。

在兩大監理機關的責成之下,儘管距離 LIBOR正式退場,還有大約1年半的時間,但 現在各大銀行內部都已如火如荼的成立工作小 組,展開對衍生性金融商品、投資債券以及授 信等金融資產的普查,來檢視受影響的部位到 底有多大,並且開始對於後續的契約簽訂,必 須「加註」哪些必要的原則,和客戶之間能在 2022年來到、LIBOR退場之時,求取對新的計 價標準共識,免生爭議。

高層挑大樑設工作小組

以合作金庫為例,合庫金旗下的合作金庫 銀行,是全台灣最大的上市銀行,放款資產規 模僅次於龍頭臺灣銀行,在海外據點的設置亦 排名公股銀行前三大,合庫為此已在5月上旬 特別設置「LIBOR過渡特別工作小組」,並且 由總經理親自主持,根據合庫清查,目前達3 億美元的相關授信案,就有2,000多件,正待 逐一清查這些授信案合約的到期日,是否有跨 過2021年,倘若在2021年之前即到期的授信 案,就不會有這類問題,但相反的,銀行就必 須開始通知客戶屆時必須依照新的計價標準來 計算利率,雙方也必須展開協商。

至於有匯銀龍頭之稱的兆豐銀行,更是 直接以企業金融處作為兆豐銀行為LIBOR退場 所設置之應變工作小組的整合窗口,兆豐銀 授信資產龐大,尤以美元的授信部位,在全 體國銀中更是首屈一指,也因此使兆豐銀經 營高層直接責成企金處來挑大樑,負責在內 部對於投資、風管等其他部門的相關應變工 作整合。



除了授信之外,另一大重點就是包括債 票券在內的財務投資,及複雜度較高,但近 年越來越熱門的衍生性金融商品投資。而 與財務投資、衍生性金融商品等相關的部 分,現在各家銀行都在檢視所謂的「ISDA 契約」(International Swaps and Derivatives Association,國際交換交易暨衍生性商品協 會)。

行庫主管對此説明,ISDA契約現在是因應 衍生性金融商品交易時,最具代表性的契約模 式,在該交易架構之下,交易對手只要依照其 交易條件協商、交易,以降低複雜度,而一旦 LIBOR要退場,ISDA契約是否有應變的彈性,即 成為銀行檢視的重點。

例如,一銀所成立的LIBOR退場應變工作 小組,即以主掌金融市場投資及風管的兩位副 總,來督導該工作小組的進行,將在今年6月 底之前,確定所有會跨過2021年的金融資產 部位規模及可能的因應措施;對此一銀主管指 出,最主要是一銀的海外債券投資規模大,再 加上美元計價的放款,如何定價,財務部也 是重要的把關者,因此主掌金融市場投資的副 總,亦為其中一位重要的工作小組督導者。

合庫則目前檢視,自家與客戶及銀行同業 相關的ISDA契約,大約有100多件,現在檢視 的重點在於ISDA「附約」的內容,是否有述及 關於LIBOR指標利率的條款,由於目前市場上 還未有明確的替代方案,因此,會持續蒐集國 際資訊,並隨時據此與交易對手聯繫,來維持 溝通替代標準的默契。

對此合庫也評估,一旦LIBOR退場,ISDA 契約可能會有三種替代利率來因應,依次可能 性為:1、原本LIBOR 01被取代的頁面所示的 參考利率;2、現行LIBOR監督機構或其繼任者 所指定的參考利率;3、Calculation Agent依照 原條件規格書所決定的替代方案來取代。

SOFR 增加「有擔利率」性質

而在包括美國、英國、歐元區、瑞士、日 本等5個國家,因應LIBOR退場而提出對自家 貨幣的新利率基準中,最受矚目的就是美國 聯準會(Fed)在2018年4月所提出的SOFR (Secured Overnight Financing Rate, 擔保隔夜 融資利率),而相較於英國的LIBOR是根據同 業的報價所設算出來對未來利率的預期,SOFR 在屬性上,由於是以擔保品向聯準會做擔保融 通,因此該利率還多了「有擔利率」的性質。

一位國銀業者即指出,美國聯準會也高度 重視LIBOR退場的問題,因此就在我國央行與 金管會聯手要求國銀採取因應對策的同時,聯 準會那方也同步採取行動,要求銀行的紐約分 行提出相關的應變措施。

對於LIBOR和SOFR,國銀高層分析表 示,首先,除了上述的屬性差異之外,雙方在



兆豐銀行以企業金融處作為LIBOR退場之應變工作小組的整合窗口,負 責相關應變工作。(圖/今周刊)

「檔期」上也有所不同,例如,LIBOR有7種 檔期,包括隔拆、1调、1、2、3、6、12個 月,而SOFR只有5個天期,比起LIBOR,SOFR 目前並無1週及2個月的指標利率。

至於在價差上,也有銀行針對2015至 2019年這4、5年來的LIBOR與SOFR的平均價 差做過統計,結果顯示,從隔拆到1年這7個 檔期裡,各天期的平均利差最小的是隔拆,平 均利差為0.02%;最大的則是1年,平均利差 高達0.73%(指LIBOR高於SOFR的部分),至 於市場上最常用LIBOR 3個月期的利率來作為 放款定價的指標利率,3個月期的LIBOR高出 SOFR平均約0.31%,也因此,倘若以SOFR來替 代LIBOR,由於指標基準利率水準就已經少於 LIBOR,屆時會否造成計價標準變動之後,銀 行的放款利差「縮水」,已成為國銀共同矚目 的問題。

行庫主管對此指出,由於目前許多中長期 授信案的期間,都會跨過2021年,目由於銀行 的债券投資天期,以3至5年期為大宗,因此跨 過2021年的海外債券投資部位,也占絕大部 分;一銀主管即指出,一般而言,國際聯貸案 或外幣聯貸與海外債券投資的天期較長,跨過 2021年的案子較多,但也有較短期比較不會跨 過2021年的,這部分即以1年期以內的進出口 融資居多。

兆豐銀行高層則對此指出,數年前當路 透取消代號6165新台幣利率報價時,台灣金 融市場即已經歷一段應變期,並且成功改採了 TAIBOR為替代方案,現在因應LIBOR退場,前 面的例子即可借鏡。兆豐銀主管則進而指 出,現在主要是自貸案的部分,銀行必須個別 逐一解決,一般而言現在只要承作新案,都會 做「加註條款」,表明在2022年開始會調整



銀成立LIBOR退場應變工作小組,由主掌金融市場投資及風管的長官 督導該重要工作。(圖/達志影像)

計價的基準利率,會找LIBOR之外的其他新指 標,而舊案要續約時也一樣。

加註TAIFX條款反映真實成本

一銀與兆豐銀主管亦不約而同地建議,像 是台灣在美元拆借上,原本就有TaiFX報 價,先前在做聯貸案時,還會加註「TaiFX條 款」,亦即當TaiFX利率超過LIBOR約35至40 點時,客戶要自行吸收多出來的部分,以避 免銀行失血,就是一種反映銀行對美元拆借 真實成本的作法,未來若LIBOR退場,正好是 可以運用這種貼切台灣市場美元拆借指標利 率的最好時機。

而為了避免個別銀行在和客戶議價時有 爭議,也有銀行主管建議銀行公會可扮演好的 協調者,為國銀協調出一致的拆借標準來和客 戶議價,據了解,銀行公會目前已成立工作小 組,邀請各國銀派員加入,未來銀行公會將發 揮哪些協調與統合功能,也正令全體國銀拭目 以待。



延後實施 Basel III 彈性放寬監管措施

銀行應進行全面壓力測試

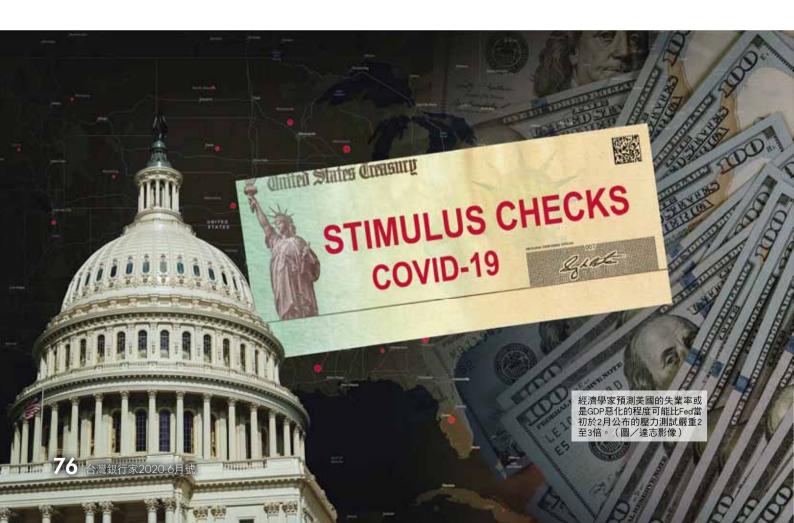
壓力測試是金融機構的日常例行作業之一,以往壓力測試情境是參考歷史發生過的金融危機事件或腦力激盪的結果,不過武漢肺炎病毒引起的金融風暴,早已超越原設定的壓力情景,銀行已難紙上談兵,而須直接面對一場又急又快又真實的壓力測試。

撰文:莫瑞

型人 盟及英國的監理機關,在3月分別宣布 暫緩實施壓力測試,並放寬一些資本規定,以減輕銀行的監管負擔。從風管角度來 看,疫情肆虐的當下本來就是壓力測試的最佳 時機,可了解在嚴重情境下銀行將面對的各種

衝擊,主管機關在制定決策時有所本,方能超 前部署,降低影響程度。

美國是全球武漢肺炎疫情最嚴重的地區,經濟學家預測的失業率或是GDP惡化的程度可能達到2至3倍於美國聯邦準備理事





數位化是條漫長旅程

做足準備, 在浪襲間乘風破浪

□沭:林鑫川



林鑫川先生擁有20餘年的金融業專業經歷,於2001年加入 星展銀行集團總部後,歷經管理營運風險、集團稽核、企 業金融營運、集團環球金融交易服務等多元業務領域,為 兼具實務經驗與管理知識的全方位領導人才。在擔任星展 銀行(台灣)董事會成員多年後,於2018年6月1日接任星 展(台灣)銀行總經理,盡職落實星展集團深耕台灣市場 的承諾與信心,2019年7月10日星展集團加碼投資星展銀 行(台灣),以發行普誦股方式,增資新台幣22億5千萬 元,增資後星展銀行(台灣)總資本額達新台幣322.5億 元,資金結構更趨穩健,有助於加速拓展在台業務版圖。

Mr. Him-Chuan IIM

展銀行成立於 1968 年,2018 年剛好過 50 <u></u> ■ 歲生日,星展銀行在新加坡獨立後第3年 設立。新加坡的地理幅員只有一個小島,比台 北市大一點,用水、蔬菜全要從馬來西亞進 口,真正屬於新加坡在地的資源,就只有人 和海港。為了生存,新加坡政府推動工業化, 在經濟發展局中成立融資小組,由政府扛起中 小企業融資風險,隨著需求越來越多,該小組 已不勝負荷,於是移出並另設新加坡發展銀 行,英文是Development Bank of Singapore。近 幾年來,隨著星展在數位轉型的努力及成就, 基本上DBS已變成Digital Bank of Singapore代 名詞。

星展銀行集團在發展50年後的今天,成 為亞洲最大的金融服務集團之一,業務主要分 布在亞洲三個主軸市場,第一個是以新加坡為 主軸的東南亞市場,包括越南、印尼;第二個 是大中華市場,有中國、香港、台灣;第三個 是以印度為主的南亞市場。

星展銀行於 1983 年進入台灣市場,在台 北市設立第一家分行,提供客戶境內和境外 的金融服務,業務範疇包括企業金融、投資 銀行業務以及全球金融市場(含外匯和其他金 融商品)等服務,客戶涵蓋大型及中型企業, 銀行及非銀行性質的財務金融機構。

為拓展台灣市場,星展銀行於2008年2



專訪金門酒廠董事長 李增 射 擴大金酒國際市場行銷通路

擁有44年公職資歷的李增財,2019年1月初接任金門酒廠實業公司董事長。在縣長楊鎮浯期許金酒公開透明化、尊重專業及分工合作等三大原則下,李增財將以更積極的經營方式,為金酒打造一個亮麗的未來。

採訪、撰文:陳雅莉





金融風險抵抗力調查結果出爐

國人平均僅達「及格邊緣」

首波「金融風險抵抗力測試」調查結果發現,國人的金融風險抵抗力平均只有60.7分!疫 後引發的產業及就業衝擊,讓市場出現一批新經濟弱勢者,唯有超前部署,強化自身抵抗 力,才能抵禦不可知的金融風險。

採訪、撰文:蘇偉華

急凍,全球央行忙著降息救市,但降息不會 讓病毒消失,也讓人民更加擔憂自己的退休 金及資產大幅蒸發;反觀台灣政府這次在疫 情發生第一時間,就展現超前部署的防疫對 待,如今廣獲國際肯定,值得注意的是,這 次疫情讓全民重新學習公衛風險,但國人還

有很多不懂的風險危機,金融風險正是其中 **⇒**−。

接動澳洲調查,挖掘民眾財務盲點

台灣金融服務業聯合總會秘書長吳當 傑表示,其實金融風險抵抗力如同人體免疫 力,每個人強弱皆不同,也應該有客觀衡量



台灣金融研訓院院長黃崇哲(左)與金融總會秘書長吳當傑(右)揭曉台灣首次金融風險抵抗力調查結果。(圖/台灣金融研訓院)

無畏疫情,落實金融知識普及化

全民金融知識A+巡迴講座列車活動舉辦至今,足跡遍及台澎金馬,今年雖遇疫情肆 虐,但依舊啟動巡迴講座活動,持續至各級學校及機關團體舉辦,落實金融知識普及 化政策,提升國民金融知識水平。

採訪、撰文:陳德霙

_在金融服務第一線上,對於金融知識的不 足將直接影響金融行為的決策能力,包括 衍生更多借貸問題、購買不適合自己的保單,或 是因無法充分理解金融服務契約的糾紛,甚至進 一步導致個人的財務危機,特別有感。在金融監 督管理委員會的指導下,台灣金融研訓院、保險 事業發展中心、中華民國銀行商業同業公會全國 聯合會及金融消費評議中心合作規劃「全民金融 知識A+巡迴講座列車」活動,自 2009 年開辦, 足跡遍及台澎金馬各縣市,深入偏鄉聚落,逾 230 場次,參與人數近 30,000 人。

即將邁入第12個年頭之際,一路走來除 了汗水奔波,歡笑交織淚水外,也不斷創新, 從一開始只有以傳統老師講授的一般場次,到 後來特別與蘋果劇團合作企畫金融情境劇愛心 場,近年來隨著行動通訊的普及,也投入資源 製作影音數位教材,強化知識擴散能量。

深入偏鄉,強化全民金融知識

巡迴甘苦不論過了多久,有些場次回想起 來,還是記憶猶新。像是前幾年的馬祖場次,



全民金融知識A+巡迴講座列車」活動足跡遍及台灣和外島各地

因為大霧影響飛機起降,講師來不了,工作人 員回不去,原本2天的行程硬牛牛延成5天; 還有去年度到綠島鄉公所辦講座,雖然花了大半 天搭火車再轉搭搖晃得令人量吐的船,但聽到當 地居民表示有這樣的活動真不錯,好像一切也沒 那麼辛苦了。劇團愛心場次則深入資源較缺乏的 偏鄉,小朋友們聽到難得有劇團要來都是充滿期 待,但是如何將專業的金融變成小朋友的生活 金融,一直都充滿挑戰,去年除了將基礎的記 帳觀念融入劇情,也特別邀請知名插畫家繪製 貼紙記帳本, 寓教於樂。

今年開春以來,雖因疫情紛擾,但我們的 巡迴列車不停辦,將持續開往大大小小聚落, 推進全民金融知識邁向A+。



(圖/達志影像)

1未必是好

暌違4年,全方位經濟學家暨元大寶華綜合經濟研究院董事長梁國源推出 新作《窺見─你以為你知道,其實沒弄懂的事!》。在這本書裡,作者首 次不談全球及台灣經濟情勢與事件,改跟大家說故事。而且要與讀者分享 一個重要的觀念,那就是「看對」問題,遠比「看見」問題重要。以下節 錄書中部分內容,讓讀者先睹為快。

撰文:梁國源

年來集體決策受到管理學門的高度肯 定,但三個臭皮匠,一定會勝過一個諸 葛亮嗎?恐怕未必!搞不好還會出現三個諸葛 亮做出蠢決定的情形。這個聽起來有些不可能 的情形,就恰恰發生在甘迺迪政府內,也就是 著名的豬玀灣(Bay of Pigs)事件。

團體迷思造成行動失敗

1961 年初,美國組織古巴流亡人十在瓜地

馬拉進行祕密特訓,計畫在同年4月登陸豬玀灣 展開游擊行動。美國打的算盤是,若舉事成功, 即有機會推翻卡斯楚政權;若行動失敗,部隊也 可化整為零,各自前往艾斯坎布雷山與當地游擊 隊集結,且因沒有本國人參與,美國得以完全否 定此舉與自己有關。

豈料,祕密行動遭媒體報導而提前曝光, 加上當時決策成員沒想到豬玀灣與艾斯坎布雷 山間的距離長達80英哩,且布滿沼澤與叢林, 令化整為零的備案難行,導致1千多名流亡人

推薦人

蕭萬長

劉炯朗

張純明

黄素娟

謝金河

吳中書

顏炳立

谷月涵

前中華民國 副總統 中央研究院 院士 三福環球 董事長 經濟日報 社長 財訊傳媒 董事長

台灣金融研訓院 董事長 香港商戴德梁行 董事總經理 寬量國際策略長 前花旗台灣研究部 主管

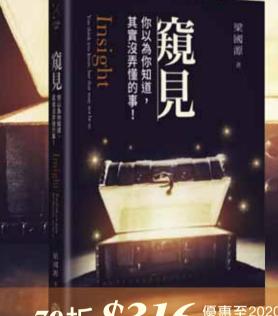
梁國源

類見

你以為你知道, 其實沒弄懂的事!

為什麼你常常「用膝蓋想」來做事? 為什麼預測不準是「理所當然」的事? 為什麼勇往直前不是件好事? 為什麼未來世界只剩下兩種員工? 為什麼模範生也會犯錯? 為什麼高效率常常會是種假象?

這些問題的解答,都在 《窺見一你以為你知道,其實沒弄懂的事!》裡。



79折 \$316 優惠至2020.7.31 (定價\$400)

訂購單 請傳真至02-2363-8500,並按照付款方式附上匯款單/ATM交易明細表/劃撥單及本訂單

姓名		電話						
收件地址								
發票需求	□ 三聯式紙本(抬頭:			統編:)			
訂購數量	本備記	È			•			
請勾選付款郵政畫	水方式: ATM轉帳(帳 別撥(戶名:財團法人台灣金融		(013) 古亭分行030-50 :0532300-1)	-6152808) 言用卡(填妥以下表格)				
卡別	VISA Master	JCB						
卡號				金額				
有效日期	月	年	持卡人簽名 (須與信用卡上簽名一致)					



更多出版訊息,詳見本院網站:www.tabf.org.tw/FBS/ 購書專線:02-3365-3562 傳真:02-2363-8500

