

FinTechSpace 攜手產官學研創慶周年！

由金管會指導，金融總會成立並委託資策會維運的金融科技创新園區 FinTechSpace，迄今已屆滿週年，推動新創輔導有成，於9月16日舉行「金融科技创新園區 FinTechSpace 週年慶暨與主委有約分享會」，由本會許瑋瑤理事長主持，並邀請金管會顧立雄主委蒞臨致詞及見證園區成果，包括金融科技發展基金捐款單位、園區進駐機構與新創團隊、國內外合作夥伴共同參與，會中介紹園區各項成果，以及邁入第二年新推動之國際合作資源。金融科技创新園區成立屆滿週年，於建構國內金融科技生態環境與國際鏈結方面，已獲得階段性成果。展望第二年，將持續推動跨域創新實證，深化國際實質合作，提高台灣金融科技發展的國際能見度，並協助主管機關金管會推動金融科技發展。總會將持續整合金融業資源，做好金融中介平台工作，期盼為台灣金融科技產業累積更豐碩之成績！





會員專訪

延伸本業 開創新局

台灣金聯資產管理公司總經理郭文進具有豐富的金融背景，原服務於臺灣中小企業銀行，後轉任台灣金聯資產管理公司，歷任各部處主管與副總經理。郭文進談到該公司乃政府為協助降低逾放比率，健全金融產業，進而提升金融機構競爭力，由財金主管機關責成銀行公會邀集會員銀行出資，於2001年5月22日成立的我國唯一的政策性資產管理公司(AMC)。截至目前國內金融機構逾放比率已下降至0.23%左右，加上國際間持續實施寬鬆的貨幣政策，總體經濟及不動產景氣仍佳，金融產業體質健全無發生金融風險之虞，台灣金聯公司已達成當初設立之任務目標。

由於看到不良債權市場將呈現萎縮，台灣金聯公司在2009年起開始布局轉型，如今已成為債權、物權、股權業務兼具的綜合型資產管理公司，並在完成原本的政策任務後，與時俱進，仍適時扮演響應政策的角色。

由核心本業延伸經營觸角， 建立雙核心本業的經營架構

台灣金聯公司成立時的定位，是專責處置不良債權(NPL)的專業公司，因國內NPL的抵押物以不動產為主，因此台灣金聯公司擁有金融、法律、地政、都計、建築、估價、不動產開發與租售、財務、會計、投資等多元人才，並藉由NPL擔保品的處置，學習到許多不動產相關的專業能力及經驗。

因此，郭文進表示台灣金聯公司的轉型之道，是先專注在核心本業，再據以延伸到週邊業務，其策略思維主要是轉型由本業去延伸比較容易成功、風險也比較低，同時也可以避免人力、資金等有限的資源分散。所以，公司的經營架構，由最早的不良債權業務延伸到不動產業務，建立不動產為第二核心本業，再逐步延伸到在建工程的續建、自地自建、土地重劃、工業地整治、工業區開發、信託等範疇，以穩健的方式發展成為以不良債權及不動產為「雙核心本業」的經營模式。另外，為輔助不動產業務的拓展，公司也透過債權轉換為股權的方式策略性投資僑馥建築經理公司，



獲得業務相輔及取得案源通路的綜效。

改良資產並結合外部資源， 提升資產效用、價值及利潤

台灣金聯公司與一般的資產管理公司不同，郭文進闡明公司處理不動產的思維，係採精緻化的處置，中大型資產優先修繕、改良、增值，將資產由「不良」變成「良」，以提高使用性、銷售性及價值，並結合產業的資源合作開發或經營，讓資產的效用能夠充分發揮，公司也獲得豐厚的利益，故在市場上已幾乎沒有NPL的經營環境下，仍能維持營運佳績。

近年來，台灣金聯公司已完成多件資產改良、改造，郭文進就一一談到，諸如桃園新屋輕金屬園區開發、新北土城大型閒置商場整修及招商、新北板橋閒置地下商場整合鄰戶合作裝修招商、台東知本金聯世紀酒店整建、台中閒置商場整建變更坐落子中心、台中文教區土地變更住宅區、苗栗污染工業地整治案等等，而正在進行中的大型開發案尚有：

- (一) 台中柳川鳳凰酒店 明年中開業：位於台中民權路8,000餘坪閒置商場，結合知名飯店業者改建為台中柳川鳳凰酒店，將在2020年第二季完工開幕。
- (二) 自地自建 金聯政大麗堡電梯住宅：位於台北文山區的住宅區土地，自建開發為「金聯政大麗堡」電梯住宅，已於2019年10月動工，完工後將結

合平價屋專案以優惠價格釋出予民眾。

(三) 雲林北港工業園區 創造數百個就業機會：位於北港的 15 公頃閒置工業用地，正緊鑼密鼓的進行廢棄物清理、老舊廠房拆除作業，已委託專業廠商進行土地規劃及配置，規劃在 2020 年初完成營建工程招標，並於 2020 年上半年提供需地廠商預為租售登記，將可繁榮雲林北港地方，創造當地鄉親數百個就業機會。

此外，郭文進更進一步說明公司也將不良債權核心本業向上延伸，辦理在建工程續建業務，目前已協助雙北及桃園地區十數件在建工程解決資金斷鏈問題，續建完工並銷售，不但化解股東銀行逾期放款的發生，亦為公司帶進不錯的利潤，創造公司、銀行、建商三贏。

結合政府政策，布局業務商機

郭文進表示，台灣金聯公司為泛公股事業單位，對於響應政府政策一向不遺餘力，並從積極的結合政策拓展商機，目前除了適時釋出工業地及廠房協助產業建廠外，在多項政策的配合上，也都有具體成果。

(一) 都市更新及危險老舊建物重建業務

1 危老工作站：成立「台北市中山金聯危老工作站」，提供民眾有關危老都更重建的相關諮詢。

2 危老都更博覽會：共同主辦 2019 年 12 月在台北市舉行之「危老都更研討會暨博覽會」及相關論壇活動，以實際行動推廣政策。

3 參股都更服務公司及金融平台：與泛公股銀行共同投資成立「臺灣金融聯合都市更新服務股份有限公司」，提供民眾危老重建自前期整合到全案管理一條龍的專業服務；及參與「泛公股 AMC 都更推動聯合小組」運作，結合 AMC 同業的資源共同爭取都更及危老商機。

4 實際參與房地危老重建：以自有老舊房地實施參與都更或實施危老重建，例如將在 2019 年 12 月完工的嘉義市著名住商聯合大樓的外

牆更新案，為嘉義市第一棟完成自主都市更新示範案例；又如桃園中壢後火車站危險老舊公寓，已整合同棟及鄰地所有權人共同實施危老重建，預訂 2020 年第一季辦理重建計畫掛件；再如台北市新生北路自有房地，與建商合作正進行危老重建整合之社區營造等前置作業中。

(二) 長照政策業務 合作設立新北市最具規模的長照中心：於 2017 年底，以創新的商業模式，用售地價金換購新北市汐止區超過 6,000 建坪的「金聯汐止大樓」新建大樓全棟，該大樓預計 2020 年第二季完工交屋，已與國內知名上櫃公司進入議約階段，未來將成為新北市最具規模的長照中心。

(三) 支持青年創業 設立台中創客基地：為響應政府支持青年創業政策，並活化閒置資產，公司將位於台中市台灣大道的大面積辦公室改裝為獨立辦公室及共享辦公座位，今年 10 月設立「台中創客基地」，以優惠條件提供小微企業與新創事業租用，已獲得熱烈的反映；並已著手該創客基地第二期裝修工程的規劃，預訂於今年年底動工，屆時將可以擴大造福創業青年，安心創業。

持續改善結構體質， 布局長期成長動能

郭文進認為今年是台灣金聯公司的體質強化年，重點工作是積極處分難以活化及增值的閒置資產，在公司上下一心的努力下，成效甚佳，已順利處分了數筆多年來難以處分的山坡地、林地、地下室等中大型物件，不僅降低了公司的營業成本，所回收資金用以換購都會區的收益型資產、工業地產或穩健的股票投資，亦為公司增加穩定的中長期收入。未來將在雙核心本業的架構下持續延伸發展，創新求變，並結合政策布局長期成長動能，多元發展穩定成長，為下一波段 AMC 產業的榮景做好準備。

協助政府降低逾放比率，健康金融產業，提升金融機構競爭力，進而轉型成為債權、物權、股權業務兼具的綜合型資產管理公司。

郭文進



名家觀點

金融科技時代來臨，銀行業的未來發展與因應策略

銀行業如何因應純網銀的到來，專訪朱浩民教授就未來發展與策略議題，談到國外純網銀的競爭經驗，當然會帶給國內銀行莫大的壓迫感，但還不至於會威脅到現有銀行業的生存。首先，純網銀經營能賺錢的是少之又少，像樂天是少數之例外，因為實體銀行除了在規模上和有些業務是純網銀無法取代的。一般都認為純網銀的業務都只是在消費金融和理財的領域，比如在智慧理財上就較有著力點，至於法人金融和高端財富管理都還是需要配置真正的人力去支援。在帶來金融機構整併的影響上，是會帶給國內金融機構壓力，推動往前進步就是期待的鯨魚效應。其實，即若沒有純網銀，國內金融機構也認知這是個趨勢，也都積極朝這個方向邁進，純網銀的鯨魚效應，會更強化金融機構邁進的力道和速度。

金融科技化抑或科技金融化？

若說純網銀有別於國內金融業之處，應該是期待在金融創新上有所發揮，這次公布的三家純網銀，主要還是由科技業來主導，有些還是由非金融業跨行，甚至引進異業的結合形成所謂生態系的經營模式。朱浩民認為由非金融業的異業跨入金融領域，思維邏輯就是不同，國內金融業在因應上要特別注意。國內金融業要應用金融科技來進行金融創新，就會形成金融科技化；至於引進國外純網銀主導的經營模式，則就會是科技金融化，必定遭遇到有些現有金融法令上的束縛，這也是監理沙盒法案必要的試煉場，科技金融化就較會有創新突破之處。反觀現有金融機構已習慣於舊有的窠臼，在既有的金融法令框架下運作，就會受制於裹小腳的思維，雖然也會順著趨勢潮流，朝向網路銀行的模式去發展，但不會有大進展或突破，也就難期待有重大的金融創新。

開放純網銀是否會帶來國內金融機構的整併

朱浩民提到，純網銀和現有金融機構是否會發生整併，倒是有可能。對於不同的看法，認為開放純網銀應從業務別而非機構別的方向去思考，才會造成現有金融生態的大幅改變。但目前純網銀似乎是從機構

別的角度開放出發，但也因為是如此，期待三家純網銀的開放，大幅改變現有金融業的生態，是不會一蹴而成的。當然，純網銀還是繼續向前邁進及擴大，TechFin 對目前現有金融業將會形成壓力，但可能要在較長時間後才会有不同的光景。

至於小型金融機構在金融科技潮流下，純網銀是否會促使其淘汰或被整併的命運，朱浩民認為並不存在著必然的因果關係，即使沒有引進純網銀，小型金融機構本來在市場上就面臨生存的競爭壓力，若跟不上金融科技的腳步，只是會加速市場的淘汰機制運作。據市場觀察，小型銀行或信用合作社除了消金業務外，有一大塊還是法金業務的範疇，而這是純網銀短時間無法取代的。對其在地化經營客戶層，純網銀初期也只能從金融小白著力，而小型金融機構深耕客戶群，大多建立在人的信任基礎上，金融科技的接受度可能還是在年輕世代，也許經過了二、三十年後，年輕世代成為主力客戶群，純網銀就大有可為。小型金融機構若被整併，應該是市場機制運作的結果，而不至於是引進純網銀的緣故。

有關純網銀和金融機構的整併，或是純網銀間的互併，朱浩民的看法，根據國外經驗，純網銀短期間獲利不易，且燒錢容易，端看大股東的經營態度是否繼續支持，他認為或許將來可能有一家會和金融機構整併，也有可能兩家純網銀間互併成一家，朱浩民是從成本獲利和股東支持態度來考量，為求獲利，不論是純網銀或是現有金融機構的 FinTech，勢必將因消費習慣的改變而調整經營模式，不過雖然是趨勢，但總是個漸進的過程，不是一蹴可及的。

美中貿易戰下，金融機構如何因應台商的南向或回流

對於貿易戰的變局，台商的生產模式將會改變，投資布局勢必調整，繼續西進抑或南向的政策面考量，國內金融機構如何因應？除了美中貿易戰的不確定因素外，中國的生產條件越來越嚴苛，台灣一直在談產業升級，但產業西進中國，仍然是在追求降低成本面的誘因，升級淪為空談。其次，兩岸關係持續緊張仍

不見緩和。最後，則是台商下一代接班的問題。這些因素都是加速台商離開中國的趨勢，至於選擇外移的產業，若是傳統產業仍未升級，成本考量仍是優先選項者，則會考慮南向的途徑。除外，台商才會選擇回流。中國政府的態度，考量其經濟下行和失業的嚴重性，台商外移或回流並不容易，尤其是資金外移的管控。其實，上列因素都埋下台商在中國產業外移的隱藏因子，美中貿易戰只是個催化劑。

台商外移當然會對金融業尤其是銀行造成影響，銀行是追隨客戶而居的行業，國內銀行海外分行及 OBU 的獲利占比高達銀行總獲利 40%，雖然國內銀行投資海外金融商品或是參與國際聯貸也不少，但真正獲利的來源還是台商。所以，台商的流向就是國內銀行金融服務之所在。國內銀行要突破外國當地法規的限制，另起爐灶爭取當地客戶，不論是發展消金或企金業務，都耗時。雖然，國內金融機構也在開發新住民、包括外勞金融服務與伊斯蘭金融的新客戶，不過，朱浩民認為主要業務還是在台商，應該更加重視，故不得不追隨他們進入新市場。

當然，台商開發新市場初期都會需要資金，包括設廠生產和貿易融資，國內金融機構也較能獲利，只要能避開監理上的地雷或風險，獲利都是可期，第一銀行在柬埔寨的開發就是個實證，印尼、印度和緬甸市場的開發也可期待。所以，國內金融機構因應之道，首先是追隨台商開發新市場，其次是當地有未被滿足的金融服務；另外，風險控管也要到位，金融監理符合當地要求，就像中租迪和在中國大陸和東南亞的拓點就是成功案例。國內金融機構除了承做台商生產和貿易融資外，也可朝向高端理財的業務去發展。至於金融機構追隨客戶到已開發國家，只是純粹提供服務，較無大幅成長的空間。對於西進中國，受到貿易戰的影響和充斥著潛規則，朱浩民建議還是持保守的態度，認為南向的藍海市場對台商較有發揮潛力，國內金融機構應著力於此。



朱浩民小檔案

學歷：美國布朗大學經濟學博士

經歷：政治大學金融學系主任、興國管理學院院長
第一金融控股公司獨立董事、第一銀行、台灣土地銀行、中國輸出入銀行常務董事、台灣金融控股公司、台灣期貨交易所董事

現任：經國管理暨健康學院講座教授

政治大學金融學系兼任教授

合庫人壽獨立董事

結語

國內金融機構因應金融科技的發展，提升內部經營效率，還是需要跟著時代潮流前進，開發新的業務和產品，比如針對老年化的社會開發銀髮族的金融服務是個方向，至於風力發電或太陽能發電的授信，朱浩民個人的觀點認為仍具高風險性，除了政策性的考量外，他是持較為保留的態度。有關純網銀的生存之道，初期不期待會獲利，且仍需投入大量資金來支應，大股東的態度就很重要，假以時日，隨著世代的更迭，生態系的建構成熟，獲利可期，大股東就會支持，甚至會整併小型金融機構，構築壯大生態系的陣容。假若大股東不支持，可能會淪為大型金融機構和純網銀的整併，甚至基於規模經濟的互利，純網銀之間亦有可能互併。

國內金融機構因應之道，追隨台商開發新市場，滿足當地低度的金融服務；另外，風險控管也要到位，金融監理要符合當地要求。

朱浩民

FINTECH TAIPEI 2019

台北金融科技展

2019.11.29-30

台北世貿中心一館

免費
參觀

台灣金融科技盛會

EXPO X DEMO X FORUM X MATCHING

匯聚國內外金融科技產、官、學、研多方資源，透過感受、體驗與共享，打造台灣最大金融科技創新交流平台，共同見證台灣 FinTech 發展潛力，讓「台北金融科技展」成為 FinTech 跨國交流、合作與創新的不朽典範，發揮長久的品牌效益。

邀請您一同見證台灣 FinTech 發展潛力，攜手為創造未來金融科技創新聯展開啟新典範！



20000+

參觀次數



10000+

專家、高階經理人



100+

新創交流媒合



100+

媒體曝光



50+

國際資源連結

4大展區 · 各有看頭



政府主題館

認識2019年金融科技政策成果



金融機構展區

體驗國內各大金融機構創新應用



國內外新創聯合展區

連接國際交流、匯聚創新能量



校園展區

展現各大校園金融科技中心研發成果



還有金融科技人氣王票選、FinTech 小學堂、全展集點趣等活動等你來玩！



指導單位：金融監督管理委員會
主辦單位：台灣金融服務業聯合總會

金融科技發展基金：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會、中華民國人壽保險商業同業公會、NBLA 中華民國產險保險業同業公會、中華民國證券商業同業公會、財金資訊股份有限公司
金融聯合徵信中心、財團聯合信用卡處理中心、臺灣證券交易所、臺灣期貨交易所、臺灣集中保管信託所、證券櫃檯買賣中心

執行單位：FINTECH、財團法人資訊工業策進會

媒體夥伴：SGI 三立電視、今周刊、TechOrange

www.fintechtaipei.tw | © FINTECH TAIPEI 2019 All Rights Reserved

更多活動資訊請掃描QRcode

金融服務業教育公益基金 執行情形

金融服務業教育公益基金之執行情形：

- 1 108 年度教育公益基金：本基金截至 10 月底，共募集 9,947 萬元，辦理金融教育課程及獎助學金發放。
- 2 金融教育課程：108 學年度金融教育課程，已進行課程執行，以期同學獲益匪淺。
- 3 本會將於 11 月中下旬召開第 15 次教育公益基金管理委員會，審議各校獎助學金名單以及籌備 109 學年度教育公益基金募款事宜。
- 4 金融教育獎助學金頒獎典禮：本會已預定 12 月下旬假福華文教國際會館舉辦。

To 金融服務業聯合總會：

感謝金融總會對學生的認可，給予學生如此重要的幫助。在專心讀書之餘能以這份助學金減輕家中負擔和生活開銷，使學生更加專注於課業和精進自我的能力。貴總會幫助學生和家庭度過這段最艱難的時期，學生日後若有能力自當延續這份愛心於社會，協助更多弱勢族群，真的十分感謝！

學生 敬上

總是陪在我身邊

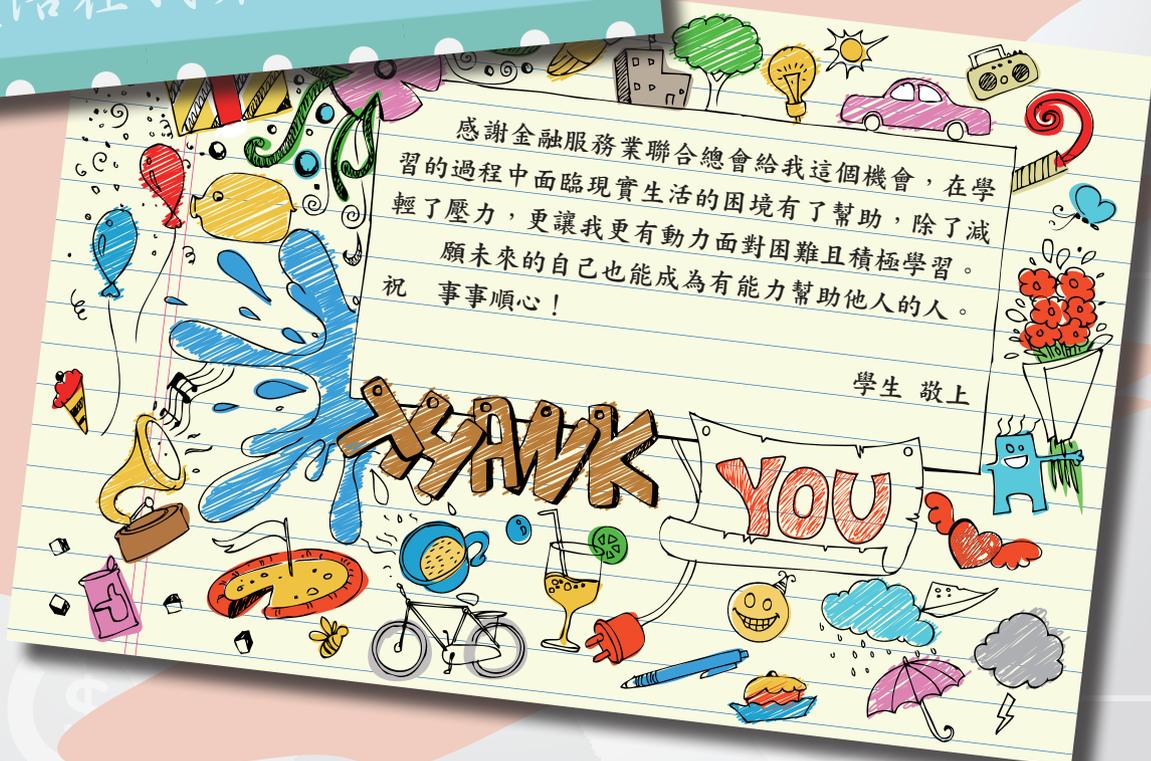
Thank You



感謝金融服務業聯合總會給我這個機會，在學習的過程中面臨現實生活的困境有了幫助，除了減輕了壓力，更讓我更有動力面對困難且積極學習。願未來的自己也能成為有能力幫助他人的人。祝 事事順心！

學生 敬上

THANK YOU



108 年金融建言白皮書：研商「108 年金融建言白皮書」會議

本會許理事長就本會 108 年金融建言白皮書，於 11 月 7 日下午協同十大公會、信聯社及相關金融周邊機構代表，拜會金管會顧立雄主委，出席金管會舉辦之研商「108 年金融建言白皮書」會議，會中金管會以簡報說明其工作重點及建言參採情形，雙方並就金管會對白皮書之回應交換意見，有效達成溝通之目的。許理事長表示，白皮書自 2010 年提出迄今，已屆九年，深獲主管機關重視與支持，為優化這一跨業溝通平台，今年採取 2 項新措施：其一為聚焦內容，縮減提案數，其二為主動拜會，強化與政府單位溝通說明。最後，許理事長並代表金融業向金管會表示感謝之意。

理監事聯席會議

本會第 5 屆第 8 次理監事聯席會業於 108 年 10 月 22 日召開完畢，會中通過議案主要為：(1) 有關本會一位理事出缺，由候補理事李松季遞補乙案；(2) 通過本會 109 年度工作計畫及預算乙案；(3) 規劃本會「109 年金融建言白皮書」乙案。



金融總會與外館交流拜會

本會吳秘書長率領許副秘書長、施研究員及資策會人員於 108 年 9 月 10 日拜會了「英國在台辦事處」，拜訪主要目的是就金融科技 MOU 簽訂後加強雙方互動及合作的機會，並邀請英國辦事處協助組團參與今年 11 月底的台北金融科技展。英方表示將全力協助，並將於展內籌設國家館。關於英國近來所專注的綠色金融議題，金總將提供有助於推動台灣綠色金融合作的聯繫管道。

「資金返鄉 x 百業興旺」返鄉躍升產業投資論壇

本會與工商時報於 10 月 29 日合辦本論壇，邀請多位重量級產官界人士探討台商資金回流對台灣產業的影響。當日行政院龔明鑫政務委員及金管會顧立雄主委均發表專題演講，本會許璋瑤理事長及吳當傑秘書長亦出席致意。各界參與情形踴躍，活動圓滿完成。

2019 年金融服務愛心公益嘉年華(新竹場)

由金管會指導，本會與新竹市政府聯合主辦之 2019 年金融服務愛心公益嘉年華(新竹場)，於 11 月 2 日(周六)上午 10 時至下午 3 時在樹林頭公園盛大登場。本次活動主題以金融知識宣導及慈善公益等為主，建立民眾對金融知識的正確觀念及對偏鄉與社會弱勢族群的關懷。活動當日由金管會主委顧立雄、金融總會理事長許璋瑤、新竹市副市長沈慧虹及各金融公會理事長與金融機構董事長或代表等出席開幕式及捐贈儀式，由 16 個金融機構及周邊單位聯合捐贈新台幣貳佰壹拾萬元給新竹市社會救助金專戶及財團法人心路社會福利基金會等 8 個單位，並將園遊券兌換的發票捐贈給財團法人新竹市天主教仁愛社會福利基金會。



活動現場攤位內容十分豐富，主要分為金融教育區、愛心公益區，以及美食小吃等 3 區，總計 119 個攤位，另在愛心公益區及美食小吃區提供「台灣 Pay」QR Code 支付服務，增加民眾付款選項。

本次活動熱鬧滾滾，獎項豐富超值，吸引大批民眾前往會場參與金融闖關活動，兌換大會紀念品，舞台區 yoyo 台果凍姊姊活力帶動跳及魔術表演，並吸引滿場民眾同樂，讓市民渡過一個愉快充實的週末。