

出國報告（出國類別：考察）

參加台灣金融研訓院
「國際化金融人才培育計畫」
海外研習活動摘要報告

服務機關：中央存款保險公司

姓名職稱：謝欣達 副科長

出國地點：新加坡

出國期間：民國 114 年 8 月 24 日至 8 月 29 日

報告日期：民國 114 年 11 月 17 日

摘要

一、主辦單位：台灣金融研訓院

二、時間：114 年 8 月 24 日至 114 年 8 月 29 日

三、地點：新加坡

四、出席人員：

緣台灣金融研訓院主辦之 2025 年度「國際化金融人才培育計畫 (International Talent Development Program, ITDP)」項下之海外研習活動，參與者來自金管會、中央銀行、本國銀行、中央存款保險公司等單位，共計 33 人。其中，中央存款保險公司指派法務處副科長謝欣達參加本次海外研習活動。

五、研習主題：

透過本次海外研習活動系列的參訪與座談，了解新加坡金融體系的發展模式、企業的經營策略、東南亞區域之完整佈局，並檢視本國銀行在國際化、數位轉型與永續金融上的挑戰與機會。

六、研習活動主要內容：

本次海外研習活動於 2025 年 8 月 24 日至 29 日在新加坡舉行。除參訪新加坡政府機關、國際金融機構、當地知名企業、新創育成中心等單位以外，另舉行座談會，邀請我國駐新加坡童振源代表進行主題演說，並由新加坡的學界代表與產業界人士進行簡報，以及與 12 家本國銀行派駐於新加坡分行之高階主管進行交流，汲取渠等於海外經營所累積的寶貴經驗。

七、心得與建議：

(一) 依新加坡作為區域金融樞紐的戰略地位與挑戰等經驗，建議借鏡新加坡「開放門戶+嚴密監理」模式，思考兼顧監理嚴謹與創新彈性之策略，並提升跨境監理合作，強化國際影響力。

(二) 台資銀行為因應在地化挑戰，以突破台商依賴現象，建議鼓勵台資銀行轉

型，以提升在地市場占有率，並建立跨境金融業務支持平台，協助銀行拓展東協業務。

(三) 為培養金融機構外派人才與提升組織文化韌性，似應建立其海外人才輪調機制，強化跨文化組織經營與跨境法令遵循之能力

(四) 永續金融及 ESG 導向與存款保險機制之融合

目次

壹、 參訪單位.....	1
一、 MAS：金融監理與創新的平衡.....	1
二、 DBS：數位銀行與文化轉型.....	2
三、 V3 Group：品牌國際化的啟發.....	4
四、 UOB：區域市場與永續金融的策略.....	5
五、 SFA：金融科技生態的連結者.....	7
六、 NTUitive & Evercomm：學術研究與產業結合的範例.....	12
貳、 座談會概要.....	14
一、 上午場：產官學代表座談.....	14
(一)主題演說.....	14
(二)主題一：國際地緣政治情勢與趨勢之因應.....	15
(三)主題二：全球供應鏈重組台灣的機遇與挑戰.....	17
二、 下午場：台資銀行行長或高階經理人座談.....	19
參、 心得與建議.....	20

壹、參訪單位

本次研習活動所安排之參訪單位，涵蓋新加坡監理機構（MAS）、當地之領先銀行（DBS 與 UOB）、知名企業（V3 Group）、金融科技協會（SFA）、創新育成中心（NTUitive 與 Evercomm），以及與本國銀行之高階主管座談，議題廣泛且內容多元。

一、MAS：金融監理與創新的平衡

首站參訪新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore, MAS）。MAS 兼具中央銀行與金融監理機關的職掌，承擔維持金融秩序及穩定金融之任務。新加坡金融政策重點如下：

（一）穩定匯率的貨幣政策

貨幣政策採行 BBC(Basket、Band、Crawling)架構，鎖定一籃子貨幣 (Basket)、允許匯價於特定區間(Band)波動，並逐步朝匯率目標調整 (Crawling)。此外，MAS 透過精準的貨幣與匯率政策，維持經濟成長穩定及避免通膨。

（二）強化國際金融中心角色

MAS 透過雙邊合作及倡導區域合作，與各國中央銀行與金融監理機構保持密切互動。另透過積極參與國際貨幣基金組織(International Monetary Fund, IMF)、國際清算銀行 (Bank for International Settlements, BIS)、東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)等國際組織，提升新加坡於區域及全球金融市場之領導角色與影響力。

（三）綠色金融行動方案

包括強化金融產業對環境風險之韌性、發展綠色金融市場與解決方案、提昇永續相關揭露、透過科技應用打造可信且高效率之永續金融金流、培育永續金融人才。

(四) 金融科技創新與應用

透過 MyInfo 等平台簡化民眾金融服務流程。此外，另數位支付之發展值得關注。於新冠疫情後 PayNow 快速普及，甚至推廣至傳統小販中心，顯示數位支付快速滲透至民眾日常生活使用。

(五) 金融人才培育：

MAS 與 IBF(銀行與金融學院)等共同建立金融服務技能架構，以協助金融從業人員了解現有職務所需核心技能，及規劃未來職涯發展；該架構強調新興技能與專業領域，突顯新加坡致力培養具創新且具永續發展之金融人才策略。

透過 MAS 展館導覽，得以瞭解 MAS 如何在保持嚴謹監理的同時，積極推動數位金融與永續金融發展。例如 Project Ubin 的跨境支付試驗、Project Guardian 的資產代幣化探索，以及 Singapore-Asia Taxonomy 的綠色金融分類，均顯示新加坡冀望在金融創新中保持領先的企圖心。雖然細節技術層面複雜，但重點在於新加坡能同時兼顧監理嚴謹與創新開放。此外，令人印象深刻的是 MAS 強調「監理科技」的應用，不僅要求金融機構創新，監理機關本身也以數位工具提升監理效率。

二、DBS：數位銀行與文化轉型

星展銀行 (Development Bank of Singapore, DBS) 為參訪的第二站，該行以「數位化銀行典範」而聞名，多次榮獲「Euromoney」與「The Banker」最佳銀行獎。截至 2024 年底星展集團的總資產規模達 8,270 億新幣(約新台幣 19.5 兆)，穩居新加坡及東南亞最大銀行地位，該行在東南亞乃至大中華區擁有廣泛布局。

本次參訪由 DBS 新加坡區林鑫川總經理親自接待，並且簡報該行的轉型契機：

(一) 數位轉型契機

2009 年金融危機後，亞洲市場崛起，財富管理需求增大，同時中國平台公司涉足銀行業務，促使星展銀行於 2014 年開啟數位轉型。

(二) 推動科技與銀行結合

學習阿里巴巴、騰訊、Amazon(雲端)、Netflix(自動化)、Apple、LinkedIn、Facebook Meta 等技術，結合 Fintech 經營銀行業務，推動數位化。

(三) 科技現代化：

將大型系統切割為小模組及 APP，採用微服務架構，用 API 去串接，大量使用 Cloud 服務，提升開發效率。

(四) 理解客戶需求：

考慮客戶功能性、情感性和社交性需求，系統化思考設計產品，物品化銀行的產品和服務。

(五) 思維轉變塑造文化：

通過培訓、改變工作場景等方式，投入大規模人才再造及進行員工 AI 與資料相關技能訓練，推動員工思維轉型。

其次，簡報中特別強調 DBS 在內部文化的變革乃是經過長期堅持與忍耐，始奠定今日的基礎；並指出由於各種銀行產品已趨同化，真正具有差異性乃客戶的「體驗」。因此 DBS 早已推動數位轉型，不僅導入 AI 與數位平台，更注重使用者「體驗」的設計。以符合該行之品牌形象，亦即「生活隨興，星展隨行」，強調銀行服務應該融入顧客的日常，讓金融更貼近生活。

在文化與領導方面，簡報中提出「4D」概念，亦即 Discover、Define、Develop、Deliver，強調領導人必須能夠發現問題、定義方向、培育團隊並確實交付成果，且提醒管理高層必須以身作則，才能驅動內部文化改革。

最後林總經理提到 DBS 堅持之三大核心原則，亦即：

(一)數位銀行與 AI 應用：

以科技提升風險管理、客戶體驗與洗錢防制之效能。

(二)DEI 與 ESG 文化：

「多元、公平與共融 (Diversity, Equity, Inclusion, DEI)」與「環境、社會與公司治理 (Environmental, Social, Governance, ESG)」不只作為口號，而是落實在制度與產品中，例如綠色貸款與社會責任債券。

(三)區域業務拓展：

DBS 在印尼、越南、馬來西亞與印度等地積極拓展據點，並以新加坡為樞紐，打造跨境金融與資金池服務網絡，展現出以東協為腹地的戰略布局。

三、V3 Group：品牌國際化的啟發

參訪的第三站乃是新加坡的知名企業 V3 Group，由集團主席沈財福先生親自接待與簡報。其首先說明 V3 的意涵是 Vision、Valour、Values，亦即象徵遠見、勇氣與價值，並分享創業與經營的多年經驗，以及所執之經營策略與哲學：

(一)投資偏好：

關注市場前 50%的頂級客群，不追求價格競爭。

(二)人才管理：

重視人品（有見識、有立場、有底線）勝過能力，因能力可以培養而人品則否。

(三)永續發展：

所有業務都必須具備可規模化 (scalable) 與可持續性 (sustainable)。

(四)產品創新

社群媒體時代產品生命週期縮短，需不斷推陳出新或增加新功能。

集團主席一再強調「cash flow is the most important」，現金流量才是企業能否存續的關鍵。其於品牌經營上也有清晰的策略，認為品牌定位必須確認，並且要有明確的目標與目的，才能順利往前推進；其並提及 V3 Group 專注於打造國際知名品牌，如 OSIM、TWG Tea、BACHA Coffee 等，並持續在中國等地發展高端養生村，以體現「我們不是供應需求，而是要製造需求」的理念。

整場分享中帶來的啟發乃是：不論是企業或銀行，若想要長遠發展，就必須具備遠見，敢於承擔挑戰，並堅守核心價值。這與金融服務有異曲同工之妙，亦即銀行同樣需要品牌信任與差異化體驗。

四、UOB：區域市場與永續金融的策略

大華銀行 (United Overseas Bank, UOB) 係本次參訪的第四站，作為新加坡三大銀行之一，大華銀行在國際上享有盛譽，並被評為全球最安全的銀行之一。本次參訪 UOB 總部，是由各事業單位代表介紹 UOB 主要業務與發展方向，摘要如下：

(一)近期金融與區域經濟情勢

1. 美中貿易摩擦與關稅影響

- (1) 美國加徵關稅造成東南亞國家協會 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) 部分成員國之競爭力降低，惟對新加坡之衝擊有限。
- (2) ASEAN 展現韌性，2025 上半年 GDP 成長雖趨緩，仍維持正向。
- (3) 雖美元地位似有下滑，但美元仍為全球儲備核心，去美元化仍是長路。

2. ASEAN 基本面及發展前景

- (1) 青壯人口結構仍具優勢 (65 歲以上僅占 7.1%)，相較已開發國家，ASEAN 生產力提升仍具潛力。

- (2)各成員國通膨並無大幅攀升，整體經濟穩定，各國央行仍有降息空間。
- (3)外國人投資流入依然強勁，以新加坡為例，大量外資流入金融業與保險業。
- (4) ASEAN 區域內之經濟緊密度高，以區域成員國間相互貿易為主；區域外主要貿易國家為美國與中國。
- (5)近期新加坡與馬來西亞攜手發展「柔佛－新加坡經濟特區」，著重發展製造業及醫藥產業，以期再造 ASEAN 區域內的經濟奇蹟。

(二)UOB 業務策略與定位

1. 跨境金融服務：

以新加坡為樞紐，提供企業海外拓展一站式服務（含稅務、監理對接）。

2. 三大業務支柱：

(1)交易銀行：數位化清算與現金管理解決方案。

(2)投資銀行：債券、股權、顧問與銀行團貸款。

(3)全球市場：外匯、利率、結構性融資、商品與黃金交易。

3. 競爭優勢：

UOB 之信評為 AA，高信評使銀行的資金成本較低，亦能有效提升客戶信任。

(三) 近期策略

1. 區域擴張及吸引外資

銀行不再只是金融交易的中介者，而是積極扮演 ASEAN 區域內的經濟推手。由於區域內強勁的需求、持續的基建投資，以及日益深化的區域合作。特別是「柔佛－新加坡經濟特區」，有望在變動的全球經濟局勢下，發揮承接產業轉移、吸引跨境投資的重要作用。

2. 財富管理與資產管理。

UOB 在財富管理與資產管理上的擴張，呼應了區域新興中產階級與高淨值族群的需求，這顯示東協市場的多元化已成為新的成長引擎。

3. 支援中小企業數位化轉型

UOB 不僅提供基建融資，還支援中小企業的數位化轉型。

(四) ESG 與永續金融

1. 永續發展進程

(1) 2015 年開始推動，2021 年成立永續部門並發行首檔永續連結債。

(2) 承諾 2050 年達成淨零排放。

(3) 與管理公司物業合作降低營運對環境之直接衝擊。

(4) UOB SAGE 計畫：簡化並輔導中小企業獲取綠色金融的門檻。

2. 員工與文化：推動永續知識培訓與內部碳中和文化。

五、SFA：金融科技生態的連結者

本次參訪第五站係新加坡金融科技協會 (Singapore Fintech Association, SFA)。新加坡雖然面積狹小，但經濟實力不容小覷，其經濟政策及金融科技方面展現出獨特的策略與成果，以下摘要 SFA 的簡報內容：

(一) 新加坡的獨特政策與治理

1. 消費勸阻型稅收

對香菸和酒類徵收高額稅款，旨在勸阻消費，而非單純增加國家收入。

2. 擁車證 (Certificate of Entitlement, COE)

(1) 擁車證係購車成本中最昂貴的部分且需經競標獲得。

(2) 政策目標係限制車輛總數在 100 萬輛以下，俾有效控制交通流量。

3. 完善的公共交通系統

建設世界一流的公共交通基礎設施，所有地鐵站均配備電扶梯和電梯，提供便捷、無障礙的通勤體驗，以抑制自有車輛之成長。

4. 政策制定原則

新加坡政府致力於提升人民滿意度，並作為其政策制定原則。

(二) 新加坡作為全球商業與金融科技樞紐

1. 開放經濟與貿易策略

- (1) 實施開放經濟，對大多數商品不予課稅，積極簽訂自由貿易協定(FTA)，允許透過新加坡轉口貿易，以規避關稅。
- (2) 經過新加坡海上貿易流量約占全球 40%，是世界重要的港口與貿易節點之一。

2. 穩定與吸引力

- (1) 政府確保政策延續性及穩定度。
- (2) 金融實力贏得國際肯定，吸引外國投資者。另吸引全球人才匯聚，外籍人士占其人口數之 30-40%。
- (3) 具競爭力的稅制：企業稅率低至 17%，並透過稅收協定進一步優化稅制。

3. 金融科技發展核心

- (1) 被視為極佳的概念驗證 (Proof of Concept, PoC) 測試點，得以聚焦於技術可行性、關鍵功能、潛在技術挑戰，以及商業價值和市場反應。
- (2) 超過 130 家銀行在此設點，提供企業貿易融資和保險服務。

(三) 金融科技 (Fintech) 的定義與應用

1. 金融科技的兩大類別

- (1) 科技公司為金融業提供技術：如監理科技 (RegTech)、銀行即服務 (BaaS)、綠色金融科技 (Green Fintech) 等。
- (2) 科技公司提供金融服務解決方案：需向新加坡金融管理局 (MAS) 申請執照，服務內容涵蓋支付、資本市場服務 (含資產代幣化)、保險分銷 (如 AI 代理) 等。

2. 支付系統創新

- (1) 新加坡 PayNow：國內即時支付系統，基於銀行間 Fast 連線，增加了身份層，可用手機號碼、身份證或公司統一端點管理 (Unified Endpoint Management UEM) 即時轉帳，並支援 QR 碼支付。
- (2) 跨境支付互通：Project Nexus 系統，旨在開發統一的跨境支付系統，實現掃碼支付無需兌換貨幣或使用信用卡。

(3)旅行卡 (Travel Cards)：如 Revolut，允許用戶在電子錢包中預先以優惠匯率兌換多種貨幣，用 Debit Card 在國外直接消費，避免信用卡外匯手續費。

(4)新加坡支付摩擦：為防範詐騙，數位支付系統刻意增加多重驗證等「摩擦點」，以提高安全性。

(四)東南亞區域合作

1. 區域組織

(1) ASEAN 係總部設於雅加達的國際組織，主席國每兩年輪換。

(2)與歐盟不同，東協成員國在經濟發展、宗教、語言和文化上存在巨大差異，難以實現完全一體化。

(3)東協運作基於共識原則，類似聯合國。

2. 成員國經濟發展程度

(1)已開發國家：新加坡。

(2)開發中國家：馬來西亞、泰國、印尼、越南、菲律賓、汶萊。

(3)未開發國家：緬甸、柬埔寨、寮國。

3. 宗教多樣性

新加坡實行宗教自由，而其他東協國家則以伊斯蘭教、佛教、基督教為主。

(五)美國貿易政策的影響

1. 關稅目的

(1)美國加徵關稅旨在提高進口到美國的產品成本，而非影響其他國家貿易。

(2)主要為解決美國的預算赤字和促進國內就業。

2. 美國市場力量

美國人口之消費能力極強，吸引主要製造商進入該國市場。

3. 關稅的影響

高關稅將導致消費品價格大幅上漲。

4. 新加坡面臨的挑戰

儘管新加坡與美國簽訂自由貿易協定且進口量大於出口量，仍被徵收10%關稅，對新加坡出口與轉口貿易造成一定程度的挑戰。

(六)新加坡的詐騙與反詐騙措施

1. 國家級危機

詐騙已成為新加坡的國家級危機，如2022年華僑銀行(OCBC)銀行釣魚詐騙事件，導致2,000名受害者損失高達1,400萬新幣。

2. 常見詐騙類型

包括釣魚詐騙 (Phishing)、工作詐騙 (Job Scams)及利用「恐懼與貪婪」的情感詐騙。

3. 反詐騙策略

- (1)個人金融銀行與警方合作，建立即時預警系統，發現可疑交易立即互相通知並封鎖帳戶。
- (2)成立專門小組，與執照持有者協商，防制詐騙者轉向利用電子錢包與加密貨幣進行洗錢之趨勢。
- (3)數位支付系統刻意增加多重驗證等「摩擦點」，以遏制詐騙，提升安全性。
- (4)反詐騙首要目標是阻止詐騙資金流出金融系統，而非懲罰難以追蹤的詐騙者。

(七)金融科技的未來趨勢與挑戰

1. 監理沙盒的挑戰

新加坡就新金融商品採取除非「有明文禁止，否則皆可嘗試」之模式，相對於「先經審查獲准」的監理模式，後者審查時程過長，導致許多新創公司難以存續。

2. 課責制的AI (Responsible AI)

強調AI系統的公平性、倫理、問責制和透明度，以避免不公平或不透

明的決策。

3. 資產代幣化 (Asset Tokenization)

- (1) 將實體資產轉換為數位代幣，透過區塊鏈交易，可減少中間環節、降低成本，俾使交易不受時間限制。
- (2) 資產代幣化之挑戰在於執行面及監理框架的完善。

4. 銀行與金融科技公司合作的挑戰

- (1) 銀行內部複雜性，例如部門眾多、決策鏈冗長、創新預算有限、需求不明，導致金融科技產品客製化成本高昂與曠日費時。
- (2) 銀行自建系統可能缺乏外部視角和市場通用性。
- (3) 兩者合作成功的要件係銀行策略清楚及理解金融科技產品。

(八) 新加坡金融科技協會的角色

1. 非營利組織

作為服務金融科技公司的商業協會，擁有超過 600 個會員（包括金融科技公司和主要銀行）。

2. 兩大目標

一方面支持新加坡成為金融科技樞紐；另一方面提供會員企業技術協助。

3. 三大支柱

- (1) 瞭解行業 (Know Your Industry)：促進金融科技公司間，以及與其他行業交流。
- (2) 強化業務 (Strengthen Your Business)：除了人才培養之外，尚就群眾募資、智慧財產、危機處理成立知識工作坊，以及向監理機構反映新技術並推動監理與技術同步。
- (3) 拓展業務 (Expand Your Business)：協助會員拓展國際市場業務。

六、NTUitive & Evercomm：學術研究與產業結合的範例

NTUitive 及 Evercomm 為本次參訪的最終站，以下摘要兩者之簡報內容：

(一)新加坡經濟發展簡介

- 1.新加坡經濟發展約可區分為五個不同階段，亦即 1960 年代勞力密集、70 年代技術密集、80 年代資本密集、90 年代科技密集及 2000 年開始的知識及創新密集等階段。
- 2.至 2014 年止，GDP 已自 50 年前的 29.8 億新幣成長至 3,900 億新幣，其中產業分布上，金融及保險業 2014 年已占整體經濟之 12.5%，出口商品則以化工產品占 18.1%有顯著成長。此外，2024 年人均 GDP 為 89,370 美元，已不再是低成本中心。
- 3.研究創新費用亦逐步提高，以五年為期，1991~1995 研究創新費用僅約 20 億新幣，至 2021~2025 估計該項費用已達 250 億新幣，顯見新加坡對於研究創新的重視。
- 4.新加坡目前創新重點產業包括「未來健康照護」、「工業 4.0 及製造」、「氣候變遷與可持發展」、「網路及新媒體」。

(二)南洋理工大學創新與企業公司(NTUitive)的理念與做法

- 1.大學未來扮演的角色將不僅是「基礎與深造的教育提供者」，更將是「持續的終身學習提供者」，並扮演研究創新、技術移轉及新工作職位的創造角色。
- 2.南洋理工大學是全球最大的工程學院之一，以研究密集及跨學科領域為主要特色，目前有 33,500 名學生，並有 3,850 名教職員。
- 3.NTUitive 理念與願景：將大學實驗室中的發明轉化為市場上的創新，進而在國內經濟中創造並延伸價值乘數效應，以在就業創造和永續發展目標上產生有意義的影響。主要透過「協同研究」、「技術授權」、「新創孵化」

等方式進行。

4. 近五年來，NTUitive 每年都有 500 件左右的技術揭露 (Technology Disclosure)，目前也累積近 2,000 件專利，近年每年授權技術則在 100~140 件間，透過技術授權或所投資之新創公司被收購，NTUitive 從中獲取報酬。
5. 經過研究，新創公司會失敗，通常是沒有切中市場需求，或是執行力的問題，反之成功要素在於「創新技術」+「創新商業模式」，兩者缺一不可。

(三) Evercomm 公司簡介

1. Evercomm 是總部位於新加坡的綠色金融科技 (FinTech) 創新公司，專注於以 AI/清淨科技 (Cleantech AI) 助企業達成淨零碳排放目標，提供碳足跡監測、節能優化、溫室氣體排放報告與永續策略規劃等解決方案。
2. 與中國信託合作專案

(1) 合作里程碑

2024 年 11 月 7 日，Evercomm 與中國信託銀行在新加坡金融科技節 (Singapore FinTech Festival) 簽署策略合作協議，共同開發一套以 AI 為核心的綠色金融管理平台 (Green Finance Management Platform)。

合作目的在推進科學基礎轉型融資計畫，協助東南亞企業進入低碳經濟轉型進程。

(2) 技術架構與功能亮點

首先，平台採用新加坡金融管理局 (MAS) 「AI in Green Fintech」計畫所衍生的技術架構為基礎。

其次，藉助 Evercomm 的 AI 技術，配合中國信託銀行的國際標準與框架，平台能夠即時監控銀行貸款及投融資做出的環境碳影響，尤其涵蓋商用不動產融資、電力資金支持與中長期企業授信等範疇。

第三，平台能提供即時洞察，評估碳減排成效，並幫助銀行掌握永

續目標的達成進度。

(3)對中國信託銀行的策略價值

透過此平台，中國信託可更準確辨識貸放案件對減碳承諾的具體影響，並即時監控整體融資組合演變，提升審核效率與數據透明度。

此創新舉措協助銀行推出更多永續金融產品，例如 ESG 組合貸款（ESG Portfolio Lending）及企業減碳評級制度（Corporate Decarbonisation Rating）等方案。

根據所採用的 碳核算金融聯盟（PCAF）方法與科學減碳目標（SBT）框架，平台能助中國信託進一步達成其全球分支的減碳承諾。

貳、座談會概要

一、上午場：產官學代表座談

(一)主題演說

本場次係由我國派駐新加坡童振源代表發表主題演說，摘要如下：

1.新加坡躍居全球金融與經濟樞紐

(1)資產管理規模龐大：2023 年以 4.1 兆美金首次超越香港；2024 年底總額達 4.7 兆美金。

(2)外資吸引力：2024 年吸引 1,434 億美金外資，首度超越中國與香港。

(3)成功關鍵要素：

A.歸因於領先數位轉型，例如 DBS 銀行 IT 員工占 25%。

B.嚴謹治理，例如 DBS 總裁因服務中斷被減薪 30%。

C.前瞻性人才培育，例如注重公共管理人才。

2.台灣與新加坡緊密經貿與新興產業合作

(1)台灣對星投資集中：2024 年台灣對新加坡投資達 58.1 億美金，近四年對東協投資中三分之二資金流入新加坡。

(2)重大半導體投資：世界先進投入 78 億美金，為新加坡有史以來 最大的單一製造業投資案。

(3)四大合作領域：

A.半導體：台積電（1998 年投資 12 億美元）、聯電（2000 年投資 36 億美元，2022 年再增資 50 億美元）、聯發科、聯詠、緯創等臺灣半導體公司皆在新加坡設廠。

B.人工智慧 AI：新加坡自 2017 年推動 AI 策略，目前在全球 AI 發展中排名第三，僅次於美國及中國。

C.綠能：新加坡能源高度依賴進口，正積極轉型發展綠能。

D.生物科技：全球十大藥廠有九家在亞洲設立總部，其中許多選擇在新加坡；全球 80%的 DNA 晶片生產也在新加坡。

(二)主題一：國際地緣政治情勢與趨勢之因應

本場次係由新加坡大學陳維曾教授重點闡述地緣政治如何重塑國際資本市場格局、中國企業的策略、西方監理的漏洞、新加坡的獨特應對模式，以及日益升級的法律戰趨勢。

1.地緣政治下的全球資本市場變遷

(1)中國投資銀行市場的崛起

2011 年外資投資銀行曾活躍於中國市場，但至 2025 年幾乎全部退出中國境內股權/債務資本市場，由中國本土投資銀行取代。

(2)「兩個中國」的現實

中國同時展現出高科技成就（如比亞迪）與深層經濟困境（如房地產危機），揭示其複雜性。

2.中國企業的韌性與國際風險轉移

(1)強韌性來源

學界認為中共透過掌控金融與企業核心來調配資源，使中國企業展

現高風險承受能力。此外，因為中共掌控金融與企業核心，得以透過國際資本市場將風險分攤。

(2) 西方制度的漏洞

A. 監理鬆綁與「競次現象」

1990 年代後，國際資本市場過度自由化，各國為吸引資金而降低監理標準，導致「競次現象 (Race to the Bottom)」。

B. 國際資本市場的監理漏洞

歐美主導的國際資本市場自由化，簡化外國公司上市程序，強調風險揭露而非實質審查，然而，投資人往往忽略風險披露，使得中國企業能快速擴張並將風險分擔至全球。

C. 美國的回應

美國正修補漏洞，可能透過資本市場限制違法企業的融資管道，作為未來對抗中國的工具。

3. 新加坡的資金流入與創新監理模式

(1) 資金湧入

新加坡對中國展現高度友好與信任，吸引大量中資流入。

(2) 監理挑戰與回應

A. 問題：儘管法治健全，新加坡仍面臨洗錢醜聞等問題，暴露出最終受益人查核困難等漏洞。

B. 創新模式：實施《2024 年重大投資審查法案》及獨特的「私有化監控」，要求律師、會計師、銀行員等市場參與者嚴格查核外國客戶背景，透過嚴厲懲罰確保執行。

C. 特色：新加坡監理模式是「表面門戶開放但內部監控極其嚴密」，與台灣過去「築高牆但可能有側門」的模式形成鮮明對比。

4. 未來的法律戰

(1) 法律戰興起原因

全球化向區域化轉變、中美兩大陣營對抗、國家間相互依賴導致管轄權重疊。中國明確強調「安全、安全、再安全」，並致力實現自主。

(2) 法律戰類型與影響：

- A. 長臂管轄：美國法律影響深遠，中國大陸也開始研究並應用此概念。
- B. 資本市場監理分歧：例如中國要求公開招募書移除負面風險內容，導致國際投行需為不同市場準備多套公開招募書。
- C. 貨幣戰：未來所有透過人民幣結算的交易，都可能受到地緣政治影響。
- D. 中小國家處境：將被夾在中美兩大強權之間，資本市場管理策略需隨之調整。

5. 整體趨勢

全球資本市場正從過去以利潤和自由化為導向的模式，轉向一個受地緣政治、國家安全和法律戰深度影響的新時代。

(三) 主題二：全球供應鏈重組台灣的機遇與挑戰

本場次由新加坡台北工商協會副會長楊舜軒先生就關於基金運作、銀行合作、新加坡金融與供應鏈優勢、國際訴訟實務、併購投資觀點以及新加坡台北工商協會的詳細內容。

1. 新加坡台北工商協會：

- (1) 非營利團體，提供台商交流平台，並協助新進台商解決註冊公司和開戶等困難。
- (2) 目前約有 200 名會員，包括 12 家台資銀行。

2. 新加坡的金融策略與創新

(1) 新創債務基金 (Venture Debt Fund)

- A. 目標：支持高成長的中型公司，年營收介於 500 萬至 2,500 萬美元，需有正向 EBITDA 及 20% 以上年成長率。
- B. 條件：提供 1 至 3 年短、中期貸款，年利率 10% 至 15%，並搭配認股

權 (warrant)，及以內部報酬率 (IRR) 20%為年目標。

C. 優勢：為未達銀行貸款標準但具高潛力的科技公司提供資金；對於投資人而言，同時享有固定收益與股價上漲的潛力。

(2) 銀行合作動機

A. 銀行視此類基金為策略性投資，能接觸另類高收益資產。

B. 基金投資的公司在成長後，將成為銀行潛在的高利潤客戶，可拓展多元金融服務。

C. 台資銀行受限於牌照與監理，難以直接參與股權投資或持有認股權，但可在貸款部分合作。

(3) 銀行牌照種類：包括全牌照、企金銀行、商人銀行及數位銀行牌照。

3. 新加坡作為金融與供應鏈樞紐

(1) 地理與政策優勢

A. 具低關稅優勢（例如對美出口關稅僅 10%），有助規避關稅壁壘。

B. 雖受中美貿易戰與疫情影響，仍有望成為亞洲區域化供應鏈中心。

C. 擁有穩定的法治社會與金融體系。

D. 監理模式是表面門戶開放但內部監控極其嚴密。

(2) 台商機遇與挑戰

A. 許多台灣傳統產業（如食品製造）正考慮或已將生產線轉移至新加坡，以利用其關稅優勢。例如台灣冷凍壽司訂單轉移後，關稅成本從 34% 降至 10%。

B. 新加坡對洗錢防制監理極嚴格，導致台商開戶與背景審查困難。

C. 目前有 12 家台資銀行在新加坡設點，積極協助台商拓展業務。

4. 國際訴訟與風險管理

(1) 管轄權與爭議解決

A. 台灣公司在國際貸款業務中可能面臨長臂管轄風險。

B. 多數國際糾紛最終透過仲裁程序解決，而非訴訟。

(2) 合併與收購(Mergers and Acquisitions)

A. 投資者除了財務報表，最重視的是公司整體風險評估。

B. 建議台灣進行金融改革，參考日本和新加坡法規，使其與國際市場接軌。

5. 整體趨勢與地緣政治影響

(1) 全球化正轉向區域化，各國縮短供應鏈形成區域中心。

(2) 中小國家在地緣政治對抗中，將面臨長臂管轄、監理分歧和貨幣戰等常態化的法律戰挑戰。

(3) 地緣政治下之金融戰，就像一個高度智慧化的「海關」，亦即新加坡表面開放資金進出，但系統內部每個環節和參與者都肩負嚴密監察職能，確保資金流動符合其國家安全與監理要求。

二、下午場：台資銀行行長或高階經理人座談

座談會場次是台資銀行駐新加坡行長或高階經理人與學員進行 QA 交流，期能從不同角度全面理解台資銀行在新加坡等海外市場的經營實況與挑戰。

整體而言分享主要集中在三個面向：

- (一) 在區域金融定位上，新加坡具備資金自由進出、外匯操作便利的優勢，但若要完全取代香港成為國際金融中心，仍受限於人才不足與法律過於嚴謹的挑戰。
- (二) 在業務模式與法規挑戰方面，台資銀行主要仍以企金、聯貸案與私人銀行為主，對當地中小企業業務的拓展相對保守，因為 MAS 的監理嚴謹，法令遵循與洗錢防制的成本非常高，直接影響了業務拓展的彈性。
- (三) 在職涯與人才挑戰上，外派不僅是專業挑戰，更是心態與跨文化適應的磨練，需要快速理解異地法規差異，並在兼顧業績壓力下確保遵循法令，同時還要思考如何培養更多具備全球視野與在地經驗的人才。

整場交流最具啟發性，不僅是第一線的實務經驗，更讓本次研習的理論與案例更具體地連結。此對未來如何推動跨境業務與培育海外金融人才產生了更深刻的體會。

參、心得與建議

一、依新加坡作為區域金融樞紐的戰略地位與挑戰等經驗，建議借鏡新加坡「開放門戶+嚴密監理」模式，思考兼顧監理嚴謹與創新彈性之策略，並提升跨境監理合作，強化國際影響力

憑藉開放經濟、穩定匯率政策與嚴謹監理，新加坡成為亞洲乃至全球重要金融樞紐之一。近年外資大量流入新加坡之金融與保險業，展現區域核心地位。

然而，新加坡所面對的挑戰，包括金融與科技跨領域專業人力不足；因防制洗錢與認識顧客等嚴格要求而導致高監理成本，影響外資與銀行業務拓展；以及因應地緣政治壓力，而需在中美對抗與全球資金流動中維持平衡。建議借鏡新加坡「開放門戶+嚴密監理」模式，思考如何兼顧監理嚴謹與創新彈性，並提升跨境監理合作，強化國際影響力。

二、台資銀行為因應在地化挑戰，以突破台商依賴現象，建議鼓勵台資銀行轉型，以提升在地市場占有率，並建立跨境金融業務支持平台，協助銀行拓展東協業務

目前台資銀行在新加坡主要服務台商，業務集中於企金、聯貸及私人銀行。當地市場開拓不足，與新加坡銀行（如 DBS、UOB）相比，區域化與本地化程度有限。

經本次研習可知台資銀行仍有相關的機會，例如以新加坡為樞紐，提供跨境金融服務，建立區域資金池與清算網絡；深入中小企業、財富管理與綠色金融領域，使市場多元化；透過與當地金融科技公司、創投基金等進行策略合作，以發展新產品線與拓展新客群。

建議鼓勵台資銀行由「服務台商」轉型為「融入當地」，提升在地市場占有率。建立跨境金融業務支持平台，協助銀行拓展東協業務。

三、為培養金融機構外派人才與提升組織文化韌性，似應建立其海外人才輪調機制，強化跨文化組織經營與跨境法令遵循之能力

依 DBS 案例顯示，數位轉型成功來自於長期的組織文化改革與領導力。再者，外派挑戰不僅在專業，更在跨文化適應、法規遵循與業績壓力平衡。為達到培養外派人才與提升組織文化韌性，方向如下：

- (一)人才培養：建立海外人才輪調機制，強化跨文化與法令遵循的能力。
- (二)組織文化：推動「本地深耕」思維，減少對單一客群的依賴。
- (三)長期戰略：將國際化、數位化與永續化結合，作為未來金融業競爭力核心。

四、永續金融及 ESG 導向與存款保險機制之融合

新加坡之 DBS、UOB 等銀行均將 ESG 納入核心治理。例如，納入「永續風險管理」指標，以評量金融機構之環境與社會責任表現，藉此提升制度韌性與公共信任。存保公司在推動金融永續方面，亦將 ESG 相關指標納入要保機構管理能力風險調整申報表，以評估與控制要保金融機構之經營風險。此作法與新加坡銀行業類似，乃融合永續金融及 ESG 導向與存款保險機制。