

財團法人保險事業發展中心
2024 經濟與保險發展論壇
黃主任委員致詞稿

112.11.28

保發中心簡董事長、保險局蔡副局長、產險公會李理事長、各位保險業負責人、各位貴賓，大家好！

很高興今天來參加經濟與保險發展論壇。過去這幾年，每年底保發中心都會舉辦這個論壇，邀請重量級的學者專家，與保險業者就明年度國際及臺灣經濟、保險發展趨勢做一些分享，希望能夠協助保險業抓到這個水晶球，評估明年可能會發生什麼事情，對我們未來決策上能夠有所幫助、有所掌握。

不論是在政府部門工作，或是在民間機構、學術機構或非營利組織(NGO)工作，身為一位負責人，或做為一個領導者，所面對決策的壓力越來越大，因為外在環境變動越來越快。幾個大家非常熟悉的趨勢：氣候變遷、人口老化、科技發展、貧富差距，加上這些年地緣政治的變化，這些變化讓我們對整個世局的掌握、決策的品質不見得那麼有信心，所以今年年初在金管會新春記者會上，我向記者朋友們報告，兔年撲朔迷離。今年四月份，經濟學人雜誌也用蒙娜麗莎的微笑來形容全球經濟的難以預測。我看到許多國際重要金融或經濟研究機構，例如國際貨幣基金會(IMF)，去年底預測的經濟景氣與現在都不太一樣，都有所調整，其中包括美國是否繼續升息、通膨情況，以及中國大陸復甦力道如何等，這些都影響我們對

國際、區域或臺灣整個經濟發展的預測，不確定是唯一確定的事。英文有幾個詞彙“known known; known unknown; unknown unknown”，其中“unknown unknown”是指你不知道你不知道什麼事情，我們現在面臨的環境就是這樣，我們不知道我們不知道什麼事情，該如何去做風險評估與管理？人的決策空間是受限制、不完整的，人不是經濟理性的，赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon)告訴我們，我們都是有限理性(bounded rationality)，每個人做決策的時候無法用完整的資訊，做一個完美或資訊充分的決策(perfect decision、well-informed decision)，而是不完美(imperfect)且帶有情感的，不是純粹理性的，這是人面對決策的模式。

今天論壇邀請到許多重量級專家，告訴我們明年或未來可能發展的趨勢，我覺得非常重要。然而，身為一位負責人、決策者或領導者，當我們做決策的時候，可能還需要參考其他更多資訊，才能真正做一個也許不那麼完美，但是盡其在我的、好的決定。

每年11月的時候，我都會想起一件事，18年前的11月17日，金管會與保發中心處理了臺灣第一家勒令停業清理的產險公司。在處理之前，這家公司經營上已經有相當的問題，在財務業務上，我們充分掌握各項數據，可是我們不知道，當勒令一家產險公司退場的時候，市場、保戶及員工會如何反應，這不是數據能夠完全掌握或預測的。當時我不知道這個決定是對還是錯，但是必須要做這個決定，因為這家公司已經病入膏肓，我們必須要有勇氣與信心，在所掌握的有限資訊下去做決定。最令人難忘的是，接管這家產險公司的訊息前一天被記者得知，本來依照一般接管銀行的經驗，會在

週五下午去接管，但週四晚上，會裏長官告訴我，某某媒體記者已經知道你們明天要去接管這家產險公司。那天晚上我整晚沒睡，第二天清早去買報紙，一看果然是頭條。我們當天早上討論，是否要按照既定時程，週五下午五點才去接管，還是要提前到早上。我與當時的保發中心周董事長決定提前，從下午改為早上，當時到高雄還沒有高鐵，還要坐飛機去。這是面對不確定(uncertainty)情況做的決定，所需要的是承擔風險的勇氣，以及把這件事做完的信心。這是我個人永遠銘記在心的一次經驗，相信對當時的保發中心簡副總經理、現在的簡董事長應該也是一個非常難忘的經驗。

今天想與各位分享的，不是對於未來趨勢的掌握，而是做為一位決策者，所需要具備的人類價值(human value)與特質是什麼。2008年金融危機發生之後，同年11月英國女王伊莉莎白二世視察倫敦政經學院，女王參觀重新翻修落成的大樓“New Academic Building”後，問接待她的人員，為什麼沒有經濟學家預見金融危機會發生？院方無法給女王滿意的答案。四年後的2012年12月，女王到英格蘭銀行的金庫參觀，該行有位主管 Sujit Kapadia 試圖回答女王四年前的提問，他認為是因為「我們太自滿了」(we are too complacent)，因為過了太多年的好日子，所以我們不知道或不認為監理是必要的。女王則認為可能是因為鬆懈，菲利浦親王還提醒下次不要再犯。再回溯2008年金融危機發生後，美國聯準會主席葛林斯潘(Greenspan)在國會作證時表示，金融機構風險管理模型只有20年的資料，而過去20年都是一片榮景，所以無法預測什麼樣的情況

之下會有這樣的危機。所以我想與各位分享，數字統計是重要的，但是不能完全僅依賴數字統計資訊去做決策。

Mervyn King 曾任英格蘭銀行總裁，和經濟學家 John Kay 在 2020 年共同寫了一本書，名為“Radical Uncertainty”《極端不確定性》，內容是如何在不確定的未來做決定(How to make decision for unknowable future?)，這本書也是抱持上述想法，再好的電腦或人工智慧(AI)，不帶情感(emotion)或同理心(empathy)，但是所處理的決策是與人有關係的，真正的決策不能完全依靠數字、機率或統計，要用敘事的邏輯(narrative reasoning)，在決策過程中，集結人生中的經驗與技巧去做一個合作式決策(collective decision making)，這是“Radical Uncertainty”這本書呈現給大家的一個決策模式。

最後我想提另外一本書，是哈佛大學商學院畢業生 Daisy Wademan 寫的，原文在 2004 年出版，也有中譯本，名為“Remember Who You Are”《記得你是誰》。作者說哈佛商學院有一個傳統，每一位商學院教授在每學期最後一堂課都會分享人生的一些哲學與經驗，希望這些未來可能成為大企業領導者的學生，除了掌握理性的數據資料之外，能夠多掌握人情世故和人生經驗或挫折。其中有一個故事，我印象非常深刻，是作者修了一門動物學的課，這門課期末考是申論題，考試題目很簡單也很困難，助教和監考的博士都是非常嚴肅的人，推了一部車出來，上面放了一隻鳥的標本，用麻布袋套在上面。學生看到兩條細細的腿、釘在標本架上的爪子，以及幾根羽毛，題目是請你描述這隻鳥的飲食習慣、交配習性、遷徙習性、群居特性，以及牠的種名、屬名等。對當時的考

生而言，都覺得這是一道非常挫折的考題，什麼都看不到，卻要做這麼多描述，於是有一位考生和監考官爭執，其他考生也受到影響，最後這位考生憤而離席。我們每一個人在做決策的時候，都是類似這場考試，無法見到鳥的全貌，卻要去描述牠的習性或特色。我們大多是在資訊缺乏的情況下做決策，而且周遭可能有許多外在干擾，但儘管在不確定或非常有限的資訊下，我們仍要秉持自己對這個學科所累積的知識和經驗，去對這隻鳥做最大可能的描述。最重要的是自己對這個學科累積的經驗、知識，以及做判斷的勇氣和信心。

這本“Remember who you are”最後說，面對人生詭譎的環境，最重要的是記得你是誰，我也用這句話與各位保險業先進共勉。當我們面對不確定的環境、有限的資訊，而要去做一個關係機構發展或保戶權益的重要決定時，數據上的資訊是非常重要的，但是對於人類價值的掌握、人情世故的關懷，往往更是不可缺少的素質。“Remember who you are”這本書告訴我們，記得我們是在保險業，保險業的特質是什麼？是社會安全網一環，是以保戶福祉作為存在和發展目標。記得我們當初為什麼要加入保險業，加入保險業的初衷是什麼？父母或學校教導我們立身最重要的價值是什麼？是勇氣、信心、道德、倫理與誠信，這是我今天想與各位分享的。祝今天的論壇順利成功，謝謝！