

Deloitte.
勤業眾信



國立政治大學商學院
金融科技研究中心
FinTech Research Center
College of Commerce, National Chengchi University



亞資中心、金融轉型
與數位資產新紀元
2026年金融科技趨勢與展望

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

Since 1845

目錄

01 / 序文	01
02 / 亞洲資產管理中心推動金融轉型	02
國際資產管理產業發展趨勢	03
金融 AI 創新引領產業轉型	05
國內金融業服務轉型與接軌國際策略	07
臺灣金融業的轉型挑戰	11
03 / 保險業的數位轉型與 AI 應用	13
資料驅動的保險業數位轉型	14
國內保險業的轉型路徑與 AI 應用	16
AI 時代的保險業核心挑戰	20
04 / 數位資產與代幣化應用	22
數位資產與代幣化商品的國際應用趨勢及發展	23
國內金融業發展數位資產業務的策略	26
臺灣金融業目前的挑戰與未來定位	27
05 / 臺灣整體金融市場環境之綜合政策建言	30
亞洲資產管理中心推動金融轉型	31
AI 的金融應用與保險業的數位轉型	33
數位資產與代幣化應用	35
參考資料	38
致謝	40
聯絡我們	41

序文

全球資本流動、產業結構與監理邏輯持續轉型。數位科技快速演進，資產管理模式持續重組，跨境資金配置與高資產服務的需求日益複雜，使各國金融體系都面臨一個共同課題：既有制度與服務架構，是否仍足以承接下一階段的市場運作。

在此背景下，主要國際金融市場不再僅以市場規模或交易量作為競爭指標，而是逐步轉向制度成熟度、資產管理能力與跨境服務整合程度的競爭。臺灣推動「亞洲資產管理中心」政策，正是回應這項趨勢所提出的結構性布局，其核心關鍵不僅為資金是否回流，更在於本地金融體系是否具備長期承接高資產管理與跨境配置需求的能力。

另一方面，金融業的數位轉型亦已進入新的階段。相較於早期著重於流程自動化與系統升級，當前轉型重心逐漸轉向以資料與模型為核心的營運模式重塑。人工智慧與生成式 AI 的快速發展，開始深入影響金融機構的核心流程，從風險管理、詐欺防制到客戶經營與產品設計，均出現實質改變。延續前一年度對金控與銀行 AI 應用的研究，本報告進一步將視角延伸至保險業，觀察 AI 如何逐步嵌入核保、理賠與銷售支援等關鍵環節，以及其對營運效率與服務模式所帶來的影響。同時，隨著應用深化，資料治理、模型風險與監理合規亦同步浮現，成為無法迴避的現實課題。

此外，區塊鏈技術與金融市場的結合正加速推進，數位資產與穩定幣的發展逐步由概念驗證走向實際應用，並開始與傳統金融體系產生更緊密的連結。無論是在跨境支付、資金調度，或資本市場創新層面，數位資產已逐漸成為影響金融運作的重要因素。各國監理機關亦相繼啟動相關制度建置，嘗試在創新發展與金融穩定之間取得平衡，顯示此一議題已不再侷限於觀念討論。

基於上述背景，本報告聚焦於「亞洲資產管理中心」、「金融數位轉型」、「保險業 AI 應用」與「數位資產發展」四項主軸，透過國際趨勢觀察、制度比較分析、市場發展檢視，以及多家金融機構的深度訪談，系統性整理臺灣金融產業在轉型過程中所面臨的機會與限制。報告特別關注一個核心問題：當市場方向已逐漸清楚，制度與基礎條件是否能同步到位，將相關構想轉化為可規模化、可持續的實務運作。

本報告最後提出對政策與產業的觀察與建議，涵蓋資產管理制度調適、金融科技與 AI 治理架構，以及數位資產監理發展方向，並強調公私部門協作在金融轉型中的關鍵角色。我們期望透過本研究，為政策制定者、金融機構與市場參與者提供一個貼近實務且具前瞻性的分析視角，協助臺灣在快速變動的國際金融環境中，逐步建立具韌性且可長期競爭的金融體系。

勤業眾信聯合會計師事務所
金融服務產業負責人
楊承修會計師

國立政治大學
金融科技研究中心
王儷玲主任

02

亞洲資產管理中心 推動金融轉型



02 亞洲資產管理中心推動金融轉型

近年來，亞洲主要金融市場之間的競逐，已不再只是比誰能吸引更多資金停泊，也不是單純比誰的市場成交量更大與牌照更多，而是逐步轉向一場更深層的結構性競爭：誰能提供更完整的跨境資產配置環境，進而建構更成熟的高資產客戶服務體系，同時將新型資產管理商品轉化為可規模化的市場供給，並將 AI、資料治理與數位基礎建設真正嵌入金融服務流程之中。從這個角度看，「亞洲資產管理中心」不應被理解為一項狹義的政策倡議，而應被視為牽動銀行、保險、證券、投信投顧、家族辦公室、跨境金融、監理調適與 AI 金融應用的整體性金融轉型工程。

在政策背景的推動與加持之下，企圖心強的金融機構參酌國際金融發展趨勢，積極對主動式 ETF、私募資產、家族辦公室、跨境帳戶整合、保費融資、RWA、金融大語言模型與 AI Agent 等議題進行探索或跟進；但許多業者也清楚地意識到，若缺乏與之配套的彈性制度、商品規則、資料系統與 AI 治理架構，即使跟進也不易快速轉化為市場規模的增長與長期競爭力的提升。

本章第一節從國際趨勢出發，分析資產管理業如何由資金競爭升級為制度、商品、服務與科技的整體競爭。第二節討論 AI 的快速發展，如何改變資產管理的人才職能與組織結構。第三節則根據國內受訪業者的實務觀察，分別就金控與銀行、壽險公司、證券業與投信投顧，梳理其策略與執行規劃。第四節站在客觀中立的制度分析立場，整理目前國內市場的核心挑戰。合併觀察，才能釐清關鍵：臺灣若欲推動亞洲資產管理中心，究竟應如何把國際趨勢、業者策略與制度改革接成一條可落地的轉型路徑。

I 國際資產管理產業發展趨勢

全球資產管理與金融服務業正處於一個少見的結構性轉折期。這個轉折並不只是商品增加、科技更新或市場波動，而是整個金融業競爭邏輯正在重寫：一方面，資金配置正在由傳統公募、傳統通路與單一市場，轉向主動式 ETF、私募資產、半流動性產品、跨境配置與公私市場混合架構；另一方面，AI 也正由單點式輔助工具，進化為企業級平台，或融入流程、決策支援及合規與風險控管的協作。Deloitte 《2026 投資管理產業展望》指出，投資管理業已進入「產品重構、法規重整、人才重配與 AI 企業化」同步發生的新階段。

跨境資產配置成為全球金融中心的共同挑戰

高資產客群的跨境資產配置、家族傳承與多市場管理需求，是管理產業規模擴張後，各主要金融中心必然面臨的課題。隨著投資人投資組合日益多元，配置決策逐漸涉及公募與私募並行、流動與半流動性資產混合，以及跨市場與跨法域的整體規劃，金融服務若仍受限於單一市場、單一商品結構與既有監理邊界，將難以有效承接高資產客群對整體資產管理的實質需求，也更容易促使資金自然流向制度彈性較高、承接摩擦較低的金融中心。

國際金融中心之間的競爭，已逐步轉向「能否提供完整的跨境資產管理環境」。投資管理產業的競爭優勢，正由單一產品表現或通路規模，轉向商品結構設計能力、

顧問與服務深度，以及制度與監理可預期性的整體組合。換言之，資產管理中心的關鍵已不在於是否擁有最多金融牌照或最大市場規模，而在於是否能在制度、商品與服務層面同步升級，使高資產客群的跨境配置、長期管理與傳承需求，能在同一金融體系內被連續性承接。若無法形成這樣的制度與服務條件，即使市場需求明確存在，資產管理關係仍將持續由具備較成熟承接能力的國際金融中心主導。

主動式管理重回焦點，商品包裝通路多元化

全球投資管理產業的傳統整體邏輯正在改變，長期以共同基金為核心的商業模式，正受到低成本化、產品 ETF 化、另類資產普及化與數位平台崛起的多重擠壓。Deloitte 《2026 投資管理產業展望》指出，產業當前面臨一個顯著的矛盾：一方面，利潤成長不易，合規成本、科技投入與通路競爭持續推升經營壓力；另一方面，新的差異化機會卻也從主動式 ETF、私募市場、混合型商品與 AI 平台等領域大量湧現。換言之，今日投資管理競爭已不再僅在於「誰的基金規模大」，而是誰能率先在產品設計、通路佈局、營運架構與技術治理上完成重組。

最鮮明的國際商品趨勢之一，就是主動式 ETF 的快速成長。Deloitte 預估，美國主動式 ETF 的 AUM 可由 2024 年的 8,560 億美元成長至 2035 年的 11 兆美元，增幅約為 13 倍；屆時，主動式 ETF 可望占總 ETF AUM 的 27%，並占整體開放式長期基金 AUM 的 17%。同時，

2021 至 2023 年間，美國新發行的主動式 ETF 達 460 檔，而主動式共同基金反而減少 260 檔，顯示市場不是放棄主動管理，而是正在把主動策略轉移到 ETF 這種更透明、更靈活、成本更低且更符合當代投資人偏好的產品結構中。

更值得注意的是，這不只是美國的單一現象。Deloitte 《2026 投資管理產業展望》指出，歐洲市場同樣出現 Active UCITS ETF 的明顯成長，從資金流到資產規模都反映出投資人對此類產品的接受度持續上升。其背後的結構因素並不難理解。首先，ETF 在交易便利性、資訊揭露透明度與成本效率上具備相對優勢；其次，投資人面對高度波動市場時，仍然期望有專業人士為其投資做主動判斷與調整；第三，資產管理公司在面對傳統共同基金淨流出時，也極需新的產品容器以延續主動管理的價值。在此多重動能交織下，主動式 ETF 逐步成為主動與被動之間的新平衡。對亞資中心而言，這代表未來若仍依賴傳統基金架構，將難以與國際資產管理市場接軌；相對的，能否發展主動式 ETF 相關的產品、營運與分銷能力，將成為關鍵競爭點。

過去，市場對主動與被動、公募與私募、投資管理與保險資產管理、研究與分銷之間的分工相對穩定，此刻這些既有的邊界正在被全面重塑。投資管理公司不只是在既有框架中「推出一檔新基金」，而需重新思考：如何以 ETF 結構承載主動策略，如何讓部分另類資產以較可分銷的方式進入更廣泛投資人市場，如何將產品設計、行銷、合規、教育與數位平台整體串接。

另類資產市場打開，商品創新轉向場景化配置

另一個對亞洲資產管理中心影響深遠的國際變化，是私募資產的普及化。過去私募資產多半屬於大型機構或極高資產淨值族群的配置項目，但 Deloitte 在“*How Can Banks Adapt to the Growth of Private Credit*”指出，未來幾年私募資產將持續透過新的產品包裝與分銷架構，向更大範圍的財富管理市場滲透。其邏輯並非讓所有零售投資人直接承擔高風險的私募市場，而是透過多元的基金架構將私募資產有限度地納入投資組合之中，並結合更成熟的投資人教育與平台分銷機制，促使原本高度封閉的另類資產走向「規模化、可接近」的趨勢。

產業未來的差異化，不會只來自某一檔明星產品。投資管理的核心是：同樣的投資策略，放在共同基金、ETF、代幣化商品或保險型商品架構中，其市場覆蓋面、流動性特性、通路進入方式與投資人接受度都可能截然不同。這也說明為何國際資產管理市場愈來愈重視公私

市場組合產品與半流動性產品。因為投資人真正期待的，不是產品的複雜性，而是在報酬、流動性與可近性之間找到更具效率與可持續性的新平衡。

未來的商品競爭關鍵已不在於誰能引進更多境外基金，而是誰能更有效地整合國際資產、本地需求、合規要求與顧問服務，形成有場景的產品方案。高資產客戶真正關注的可能是 AI 產業鏈、穩健收益型私募信貸、跨世代財富傳承安排、或以保險包裝的長期現金流產品，因此，市場必須提供的不應只是「多一檔基金」，同時應能回應市場需求的整體資產配置框架和服務。

基礎設施與治理架構決定承接國際市場需求能力

在高資產服務情境下，資產配置本身已高度跨市場、跨商品與跨機構，涉及公募與私募並行、不同流動性層級資產的組合管理，以及長期財富規劃與傳承安排。這也使資產管理中心必須具備支撐「整體資產視角」的運作條件，包括跨境資產整合能力、單一客戶資訊的全方位管理、顧問建議與產品配置的留痕機制，以及在跨業別與跨市場服務過程中，責任歸屬是否能被清楚界定。若缺乏這些基礎條件，即使制度上允許更多商品與服務進入，實務運作仍可能因流程斷裂、資訊分散與責任不明而受限。

也正是在這樣的背景下，人工智慧與金融科技逐漸被納入金融中心制度運作的一環，而非被視為單一的創新亮點。其核心目的並不在於追求技術領先，而是回應資產管理結構本身的複雜化，協助金融機構在研究分析、顧問服務、風險控管與法規遵循等核心流程中，建立可追溯、可監理且具一致性的作業基礎。當商品結構與服務模式日益精細，僅依賴人工經驗與分散系統，已難以支撐高資產服務所要求的穩定性與可擴展性。

整體而言，Deloitte 對全球投資管理產業的觀察提供了一個清楚的對照基準：資產管理中心的競爭，最終取決於制度彈性、商品結構與服務能力能否同步推進，而非單點政策或技術創新。這樣的國際經驗，亦為理解臺灣亞資中心在制度調適與承接能力上的定位，提供了具體而可比對的分析背景。從更宏觀的角度來看，亞洲資產管理中心的推動，並非單一政策措施或業務專區的設置，而是一項牽動制度調適、商品結構、服務模式與科技治理的整體金融轉型工程。是否能在既有監理架構下，持續透過制度試行與滾動修正，將國際趨勢轉化為可被本地金融業普遍採用的承接條件，將是亞資中心能否由政策構想走向實質競爭力的關鍵所在。

III 金融 AI 創新引領產業轉型

在高資產服務逐步走向跨境整合與資產配置導向的過程中，金融機構所面對的資訊複雜度與決策需求亦同步提升。無論是多市場資產整合、客戶風險輪廓分析，或各類金融商品之配置建議，均涉及大量非結構化資料與即時判斷，已超出傳統系統與人工作業所能有效處理的範圍。

AI 作為數位金融的基礎設施

AI 在金融業中的角色快速升級，Deloitte《2026 投資管理產業展望》指出，投資管理機構已不再把 AI 視為少數團隊的試驗工具，而是逐步將其納入企業級平台，用於研究生產力、銷售與分銷、自動摘要、客戶溝通、流程優化與風險管理。更重要的是，AI 的成熟已不只意味著 Generative AI，而是開始延伸到 Agentic Workflow，也就是由 AI 在限定規則下承擔更完整的工作節點，並與人形成可監控的協作流程。

Deloitte 的另一個重要觀察，AI 不只改變工具，更在重塑金融業對人才的定義。尤其關鍵的是「AI translators」角色的重要性正在提高，亦即能將技術、資料與模型輸出轉譯為投資決策、產品設計、分銷策略或合規結果的人才。這代表未來金融業競爭，將不只是誰有最多資料科學家，而是組織能否有效整合金融專業、法規理解、產品設計與 AI 技術能力，使 AI 真正形成可協同運作的決策與營運能力。

在此脈絡下，金融專用大語言模型 (FinLLM) 可被視為國際金融業發展大語言模型應用的自然延伸。相較於通用型模型，FinLLM 強調將金融法規、產品邏輯與實務經驗內化為模型的判斷基礎，使其能在高度監理與專業要求的場景中運作。對資產管理與高資產服務而言，這類模型的價值並不在於取代專業判斷，而在於提升複雜資訊整合、決策支援與服務一致性的能力，從而成為支撐跨境資產管理與長期客戶關係的重要數位基礎。

分層協作架構優化算力成本

在金融專用大語言模型的實務部署上，另一項逐漸成形的國際與產業共通趨勢，是採取「分層協作」而非單一模型全面承擔的運作架構。其核心思維，在於不再依賴單一高成本的大型商業模型處理所有任務，而是依據任務性質、風險層級與精準度需求，配置不同功能定位的模型協同運作，以降低整體算力成本並提升部署彈性。

在此架構下，具備較高理解與整合能力的「總管型模型」，主要負責情境解析、任務流程統籌與結果整合；而具備特定領域專長的「專才型模型」，則分別處理法規檢索、資料整理、格式轉換或語言處理等明確任務。透過明確的分工方式，金融機構得以避免將所有應用情境皆依賴高成本模型，進而降低不必要的運算支出與系統維運負擔。

同時，分層協作架構亦使金融機構得以更彈性地運用開源模型與在地化資源，特別是在低風險、內部使用或輔助性場景中，減少對高授權成本模型的依賴。透過「依風險與重要性配置模型資源」的方式，金融機構能在兼顧精準度與合規要求的前提下，提升整體系統的可擴展性與長期可行性。

這類分層協作的模型部署方式，並非單純的技術選項，而是回應金融業在算力成本、人才門檻與監理要求多重限制下，尋求可落地、可持續發展的實務路徑。對於如何在不過度集中資源、亦不犧牲風險控管的情況下推動 AI 應用，正是影響金融科技能否規模化落地的重要前提。



從產業共通模型到機構客製化應用

臺灣金融業在發展金融專用大語言模型時，並未採取單一機構各自投入的方式，而是逐步形成以產業聯盟為核心的共同推進路徑。其背景在於，金融語境高度專業且受監理約束，單一機構不論在資料廣度、知識完整性或成本承擔上，皆難以獨力建構具備通用價值的金融模型。在此情況下，透過跨機構協作建立產業共用的金融專用基礎模型，成為兼顧效率、合規與實務可行性的選擇。

此一模式的核心概念，在於將金融法規結構、產品邏輯與產業共通知識集中於共用模型中，作為後續應用發展的基礎，而非直接替各機構生成最終決策或服務結果。相較於各機構自行訓練模型，產業共用模型不僅可避免重複投入高昂的算力與資料整理成本，也有助於在專業領域中建立較一致的知識理解與語境基準，降低模型輸出品質差異對市場秩序與監理造成的風險。

在應用層面，該路徑並未否定金融機構的差異化發展空間，而是採取「基礎共用、應用分流」的分層架構。亦即，在共用基礎模型之上，各金融機構仍可依自身業務特性、風險偏好與服務場景，導入內部資料進行微調，發展符合自身流程與需求的應用系統。此種架構使金融機構得以在兼顧資料安全與合規要求的前提下，保留服務差異化與競爭空間，而不必在模型基礎層面重複投入。

從政策與市場趨勢來看，推動金融專用大語言模型的產業化路徑，主要回應幾項結構性需求。首先，是降低金融機構導入高門檻 AI 技術的成本與風險，使模型應用不再僅限於資源充足的大型機構。其次，是解決通用模型難以吸收金融內部深層知識與在地語境的問題，提升模型在法規遵循與專業判斷上的可靠度。第三，是避免算力與資料資源的重複投入，促進整體產業的效率與公平性。第四，是確保模型在處理金融法規與專業內容時，能符合本地監理與資料主權要求。最後，則是在兼顧精度的前提下，提升模型實際部署與長期維運的可行性。

整體而言，金融大語言模型的發展方向，已逐漸由單一技術專案，轉為支撐金融服務轉型的基礎建設。對臺灣而言，採取產業共用模型搭配機構差異化應用的路徑，並非單純的技術選擇，而是回應跨境資產管理與監理可控性需求下，一種相對務實且具可擴展性的政策與市場解法。

圖 1. 模型策略分層



智慧金融生態系驅動新量能

金融科技與 AI 的角色正由過往的流程自動化或單點應用，發展為用來支撐高資產服務與跨境資產管理所需複雜流程的必要基礎。國際經驗顯示，若僅依賴通用型技術工具，往往難以因應金融法規、內控制度與實務流程的高度複雜性。因此，金融專用人工智慧模型、資料治理機制與人機協作設計，逐漸成為各國金融體系深化資產管理服務時的共同發展方向。亞洲資產管理中心對臺灣的真正考驗，不在於是否提出足夠多的政策名稱或創新計畫，而在於制度、商品、服務與技術是否能同步到位。唯有當高資產服務整合、跨境配置能力、資訊基礎設施與 AI 治理被放在同一個結構中思考，金融轉型才可能由零星進展，逐步累積為可規模化的競爭力。

III 國內金融業服務轉型與接軌國際策略

長期以來，亞洲高資產金融服務主要由香港與新加坡主導，臺灣資金多透過外商銀行體系進行跨境配置。然而，近年臺灣整體財富規模與高資產客群持續擴張，且成長速度明顯高於整體經濟水準，顯示本地市場已具備支撐資產管理業務發展的需求基礎。在此情況下，資產是否持續透過海外平台配置，或逐步由本地金融機構承接，已不僅是市場選擇問題，更直接影響臺灣金融體系在區域資產管理市場中的定位。

國內金融業者對亞洲資產管理中心與 AI 金融應用的理解，已逐步形成一個共同輪廓。這個輪廓並非「大家都想做一樣的事」，而是不同業別各自依其制度位置、客群基礎與資產負債特性，形成互相補位的發展方向。金控與銀行的重點，在於成為高資產客戶跨境資產整合與多元商品服務的主平台；壽險公司的重點，在於把保險由單純保障商品，升級為高資產客戶的保本、傳承、隔離與長期資金留存工具；證券業與投信投顧的重點，則在於由傳統商品通路轉向資產配置、家族辦公室與場景化商品設計。至於 AI 並不是獨立發展的單一軸線，而將形成貫穿銀行、保險與證券三大業別的底層能力，用以支撐顧問服務、授信審查、風控法遵、行銷推薦與組織流程改造的基本共同能力。

金控銀行體系：跨境資產整合能力成為服務核心

銀行業者已不再把高資產客群理解為「買更多金融商品的客戶」，而是定位為對跨境資產、家族治理、境內外帳戶整合與顧問服務具有本質性差別需求的一群人。香港與新加坡成功的關鍵之一，在於其監理與業務運作更偏向「業務管理」而非「分業管理」的思維，使銀行得以扮演高資產客戶的關係與服務入口，再結合證券、保險、信託與境外服務形成共生生態系。

對高資產客群而言，全球配置與風險分散是基本需求，若本地金融機構無法提供足夠完整的商品、服務與規劃能力，資金外流將是自然結果。因此，銀行未來的可行策略，不應停留在消極防堵資金外流，而應轉向主動提供能承接海外資產規劃的本地管理平台。業者期待借鏡國際經驗，在家族辦公室生態系尚未完全成熟前，先由銀行兼營類似投資顧問的諮詢角色，以銀行較強的 KYC、AML 與法遵基礎承接高資產服務；並透過科技平台讓客戶在臺灣即可一站式觀測與管理全球資產。規劃重點是在留住資金之前，先把「客戶關係」留在本土金融機構體系之中。

建立在同一客戶關係上的跨境服務

高資產客戶真正痛點不是商品太少，而是資產分散於台灣、香港、新加坡等多個市場，資訊碎片化、窗口分散，導致整體規劃效率低落。因此，銀行未來的關鍵競爭力，不在於個別據點有多強，而在於能否形成跨境數據整合能力，使同一客戶的不同區域資產能在同一介面下被管理、由同一 RM 統籌建議，再由當地持牌人員負責執行與風控。

這代表銀行未來要做的，不只是增加海外商品銷售，而是先完成三項基礎工程。第一，是客戶主檔與多地帳戶的連結，讓資產資訊不再碎片化。第二，是 RM 與後台執行團隊的分工重設，使「統一建議、分地執行」成為合法合規的常態模式。第三，是把跨境資產規劃的專業能力內生化，讓臺灣的 RM 不只是銷售者，而是逐步具備對香港、新加坡與境內平台資產整體規劃的能力。這樣的好處，不只是提升客戶黏著度，更會反過來帶動本地從業人員對跨境法規、產品與風控的專業升級。

商品策略轉向如何完成高資產配置

銀行端的產品思維已開始明顯轉向。過去理財業務往往以單一基金、單一債券、單一保單為主要銷售單位；但在高資產客戶市場中，真正重要的是整體組合中的角色分工。因此，私募信貸、私募股權、主動式 ETF、保費融資、海外基金與境外金融產品，正逐步被納入同一套高資產配置架構中。

銀行端的執行規劃，必須同步改造商品與顧問流程。商品端要擴充要逐步擴大主動式 ETF、私募股權、私募信貸與保費融資搭配型商品的導入能力；顧問端則必須由「推一檔商品」改為「以配置邏輯解釋不同資產角色」。這種轉型看似語言上的調整，實則會牽動理專訓練、產品風險管理、數位工具設計與客戶關係管理方式，是高資產業務是否能做大的關鍵。

系統架構與 AI 流程改造

高資產客群所涉及的 OBU 帳戶、私人公司、跨境資金調度、傳承安排、與客製化需求，本質上與零售銀行或標準法金需求完全不同，若仍以既有標準化系統承載私銀邏輯，將很難真正提供高品質服務。因此，私銀 CRM 的核心必須是跨境資產全景，而且交易引擎也必須能支持跨時區與即時清算的新型需求。亞資中心對銀行的真正挑戰，不只是爭取客戶，而是有沒有能力把資訊系統由零售金融邏輯，重構為高資產金融邏輯。這也是為何許多業者開始重視與證券經紀性質業務接軌的後台，使 OBU 代理買賣與收付真正可落地，並且引入資產用途分流設計，把日常支出資金與長期配置資產分流管理，以避免客戶因 App 操作便利而破壞既有配置結構。這種設計看似細節，實則正反映私人銀行數位化的本質：不是讓客戶可以任意點選更多產品，而是讓系統能保護顧問式配置成果。

國內銀行業者對 AI 的落地優先順序已有明確判斷，當前最具落地價值的場景，不會發生在最炫目的場景，而是發生在最能直接改善獲利或效率的流程，多集中在理專、貸款、法金徵審、財富管理研究、報告生成、合約條款核對、跨市場法規比對與風控防詐等。金融 AI 的真正價值，不僅在於語言流暢，而在於是否能與金融業的高結構化、高責任性流程結合。

壽險體系：納入資產配置與家族傳承

壽險公司在亞資中心中的角色，並不是直接複製私人銀行，而是把保險重新定位在高資產客戶的整體財務結構中。壽險業者已愈來愈清楚地把保險視為高資產客戶資產配置金字塔的底層工具，用以承接家族保障、未來稅務預留、特定資產隔離與跨世代財富平穩移轉。這與一般民眾對保單的理解不同，因為對高資產客群而言，保險不只是保障本身，而是整體財富治理的一部分。

壽險公司的策略重點不應只是提高保費規模，而是把自身嵌入高資產客戶的長期安排之中。無論是企業主除股息後的大額資金配置，或是家族企業接班與股權傳承的風險隔離安排，保險都可能扮演穩定器角色。壽險業者在亞資中心下看到的機會，不只是通路增加，而是客群角色的提升。

商品創新承接高資產需求

壽險公司未來的高資產策略，不是單靠傳統高保費保單，而是以 FIA、保費融資、指數型投資商品、外幣保單與高端醫療型商品，構成更完整的產品線。若 FIA 在 DIU 市場開放，其保本特性相當符合臺灣民眾對長期理財與資產配置的偏好；同時，保費融資則可使客戶以較低初始資本承接更大規模的保險與傳承安排，成為私人銀行與壽險合作的重要結合點。若未來制度上能讓此類商品有更大空間延伸至境內市場，其成長潛力將不容小覷。

壽險業可望從客群屬性出發，重新設計商品與服務邏輯，包括針對高資產與跨境客群，建立清楚的客群標準與產品地圖，使銀行端、私人銀行端與保險端可以共用高資產認定語言。其次在法規逐步鬆綁下，優先發展具有保本或明確配置功能的商品，如 FIA、指數型投資商品與保費融資組合。再者建立與銀行財管、會計師家族辦公室及信託服務的協同銷售模式，使保險真正嵌入整體資產規劃，而不是孤立銷售。

數位轉型強化顧問能力

高資產客戶服務雖高度依賴人的溫度，但 AI 與數位工具可以大幅提升顧問式服務的準確度與效率。例如，透過分析客戶數位軌跡、保障缺口與互動紀錄，AI 可協助篩選出高資產客戶可能存在的壽險、醫療或手術需求，再搭配商品推薦模型，讓業務員提供超客製化方案。另一方面，AI 也被用於保單 OCR、保障助手、AI Coach 對練與外文醫囑、理賠單據的快速處理，將原本高度耗時的行政與分析工作壓縮，讓人力轉向更具價值的溝通與服務。這說明高資產保險市場的數位轉型，本質上不是要降低人的角色，而是提高人服務的精準度。

跨境投保的數位能力，也是壽險公司能否承接亞資中心商機的重要分水嶺。透過遠距認證與數位簽署，先把行政摩擦降到最低，讓高資產客戶不因地理限制、文件往返與認證流程而流失。未來真正能承接境外與高資產客群者，並不是先大幅改造所有商品，而是最早把遠距投保、身分驗證、跨區送件、在地複核與後台加速處理串成完整流程者。

長期資金運用與本地投資布局

前台商品之外，壽險公司的另一項關鍵價值，在於長期資金配置能力。保險業已高度關注 ICS 與資本計提對另類資產與境外資產配置的影響，因此未來更可行的方向之一，在於風險、報酬與資本效率之間重新平衡，並加大關注具穩定現金流與長期性的國內基礎建設、綠能、資料中心與綠建築相關標的。

這使壽險公司在亞資中心中的意義不只是銷售保險，更是能否把留在本地體系中的長期資金，轉化為支撐本地投資與實體經濟轉型的來源。若未來壽險資金能在合規與資本可承受的前提下，更有系統地投入國內長期資產，亞資中心對臺灣的意義也將不只是高資產服務，而將延伸帶動資本市場與實體投資。

證券業與投信投顧：補足供給端之缺口

亞資中心政策給資產管理業者帶來的最大意義，不只是增加商品上架機會，而是讓其有機會從過去依附銀行通路的產品供應者，逐步轉型為可直接面對高端客戶、提供代客操作與顧問諮詢的服務機構。這代表投信投顧未來有機會藉由專業能力而非通路規模切入市場，也就是說，其轉型方向不是成為另一家銀行，而是成為真正的資產管理專家與顧問夥伴。

未來的核心競爭，不會只是賣出更多基金，而是能否由「賣商品」升級為「管理資產」。傳統模式的服務核心是標準化公募產品，主要收入來自產品銷售佣金；未來模式則更偏向客製化全權委託，收入來源轉向資產管理費與諮詢費，資產配置範圍由單一平台延伸至境內外更靈活的組合，所需能力也不再只是銷售，而是必須整合稅務、法務與投資等跨領域專業。這意味著投信投顧較可行的策略不是繼續擴大單一基金銷售，而是建立能與私人銀行、家族辦公室與高資產客戶直接對接的服務能力。

家族辦公室及企業主市場受到關注

業者將家族辦公室定位為一項服務性質而非純收益導向的業務，重點在於為中小企業主整合股權傳承、上市櫃安排、私募股權配置、稅務與家族資產規劃。這種模式的關鍵，在於它抓住了臺灣相當特殊的客群結構：大量中小企業主具有可觀資產，但其需求不只是基金投資，而是企業、家族與個人資產治理的綜合安排。若能從這一群體切入，家族辦公室不僅是一種新業務，更可能成為投信投顧由商品提供者升級為高端顧問的橋樑。

這也意味著投信投顧的組織能力必須調整。未來成功的資產管理機構，不一定是基金檔數最多，而可能是最能整合股權安排、上市櫃規劃、私募股權、稅務與信託架構者。這類服務一旦成熟，投信投顧的收入結構也會逐步由佣金導向，轉向顧問服務與長期資產管理導向。對臺灣資產管理業而言，這或許比單純複製海外大型資產管理機構更務實，因為它更貼近本地中小企業主與家族企業的真实需求。



設計真正的場景化商品才能留住資金

「場景化」觀點對證券業與投信投顧尤其重要。金融科技與代幣化技術本身早已存在，真正決定能否形成規模的，在於能否找到特定客群在原市場供給匱乏、尚未被滿足的剛性需求的商品與解決方案。若沒有這種場景，資金終究會流向香港、新加坡或其他能提供差異化商品的市場。對臺灣而言，這代表亞資中心不能只停留在「多設幾個專區」或「多開幾張牌照」，而是必須思考如何把境內原本買不到的國際資產，透過 RWA、代幣化或創新包裝方式，轉化為本地可合法銷售、可理解、可配置的產品。

因此，場景化商品設計其實是一種綜合能力。它需要理解客群、理解資產、理解法規，也理解分銷與顧問流程。未來不只是基金引進能力的競爭，而是先行辨識高資產與企業主客群在境內真正缺少什麼，例如全球另類資產、特定產業曝險、跨境收益型標的或流動性較高的創新包裝。其次是把這些需求轉成可在臺灣市場銷售的商品結構，包括主動式 ETF、私募資產組合、境外基金配置、乃至未來可能的 RWA 代幣化商品。再來則是與銀行與家族辦公室合作，把商品放進完整的資產配置與傳承框架中。唯有如此，證券與投信投顧業才能由「金融商品通路」升級為「金融解決方案提供者」。

從研究深化到客製化顧問的 AI 應用

AI 在投信投顧的第一波高價值應用，更多是研究知識系統化、投資訊號整合與分析效率提升。例如，將數十年研究報告與知識資料轉化為可對話的搜尋與分析工具，便可顯著明顯提升研究部門的生產力；又若將量化訊號、基金經理人觀點與分析師短期判斷整合，則可形成更具辨識度的主動式投資策略。這說明投信投顧業 AI 的本質，不是單純的自動問答或資訊查詢工具，而是將研究、判斷與顧問能力的重新放大，成為延伸顧問服務深度的核心能力引擎。

未來的 AI Agent 將超越傳統 Robo-advisor，走向真正一對一的客製化組合管理，依據客戶風險屬性、投資目標與市場條件動態提供組合管理建議，並可與銀行或券商端的代理服務對接，形成 agent-to-agent 的互動模式。儘管此一發展仍涉及授權、模型驗證、責任歸屬與執照等監管議題，但也清楚勾勒出投信投顧產業的未來路徑：資產管理的競爭重心，將逐漸由「誰有最多產品」，轉向「誰能提供最精準、最合規、最能融入客戶生活脈絡的 AI 顧問與代理服務」。

小結：制度鬆綁與跨業協作

高資產服務能否深化，關鍵並不在於單一業者的努力，而在於制度是否具備足夠彈性以承接既有需求。從業者角度觀察，亞資中心的實質意義，在於提供一個可被試行、可被修正的制度環境，使過去分散於 OBU、DBU、境外帳戶、不同業別與不同監理邏輯下的服務需求，得以在相對明確的政策目標下重新盤點。透過試辦機制與法規調適，部分原本因通路限制、商品規範或跨境認定而難以推動的服務模式，開始具備被實際測試的空間，也讓制度問題得以由抽象討論轉化為具體調整議題。

國內金融業者其實已逐漸描繪出相對清楚的轉型路徑。金控與銀行希望成為跨境資產整合與高資產服務平台；壽險公司希望由保障供應者成為保本、傳承與長期資金留存平台；證券業與投信投顧則希望由商品通路升級為家族辦公室與場景化顧問服務提供者。這種分工若能形成協同，臺灣推動亞洲資產管理中心將不再是產業单打獨鬥，而是逐步形成一個互補的金融生態系。

IV 臺灣金融業的轉型挑戰

亞資中心政策的核心，並非僅止於資金回流或市場規模擴張，而在於協助臺灣金融體系建構具備承接高資產客戶需求的實質能力。由於高資產客群長期採取跨境配置策略，資產早已分散於不同市場，單純透過法規開放或產品引進，難以改變既有配置行為。金融機構必須同步強化跨境服務架構、產品供給深度，以及數位與跨境資料整合能力，方能在既有國際金融體系競爭下，逐步提升本地市場對高資產資金的拉力。然而，從實務訪談與市場觀察來看，許多方向正確的策略構想，仍受限於既有監理分業、跨境規範、商品制度與資訊基礎條件，難以快速形成可規模化的服務模式。這種「市場需求已清楚出現，但制度與基礎條件尚未完全接上」的落差，正是討論亞資中心制度調適時，無法迴避的核心背景。

監理架構偏向分業切割不利高資產服務整合

就亞資中心最核心的高資產服務而言，高資產客戶的需求本質上是跨銀行、證券、保險、投顧、信託與家族治理的整合型需求，但現行制度仍高度依附既有牌照與業別邊界，導致不同機構之間即使想以客戶為中心提供一站式服務，也常在責任邊界、可說明事項、轉介與顧問角色上面臨限制。本來應該由同一組專業團隊整體規劃的資產配置與家族安排，仍被迫拆散於不同窗口與不同法規框架中。國際資產管理中心之所以具競爭力，關鍵不只是商品多，而是能以「業務管理」邏輯整合銀行、證券、保險、信託、稅務與家族治理服務。

此一問題首先使高資產客戶在面對跨境資產、家族傳承、股權安排與保險規劃時，仍需分別對接不同機構或不同窗口，降低本地金融機構的整體服務吸引力。其次，它讓金融機構即使有意建立「單一窗口」或「一站式」模式，也常因法規邊界不清而只能局部協作。再者，使家族辦公室、獨立財務顧問與跨機構顧問模式的發展速度，受限於既有分工體制，難以形成真正以客戶利益與整體配置為核心的專業服務市場。

法規調適不必然是全面顛覆現行分業制度，但至少應先在高資產客群、家族辦公室與跨機構服務場景中，建立較具彈性的整合框架，使金融機構得以在明確責任揭露與合規要求下，提供更完整的資產管理服務。這樣的調整不必然削弱監理，反而有助於把目前實務上已經存在但相對零碎的協作模式，納入更可預期、更可監理的架構。

商品規則保守且跨境服務受限不易支撐資管市場

國內高資產客戶的資產原先就以高度跨境分布，但本地金融機構在跨境接觸、跨境服務與跨區帳戶整合上的制度空間仍相當有限。現行規則下，國內從業人員對尚未在海外完成開戶的潛在客戶接觸受限，也不易合法主動提及海外服務；這使本地機構即使在香港、新加坡已有據點，也無法自然地以同一顧問邏輯服務客戶跨區資產，反而讓外資機構更容易承接原本應可由本土機構長期經營的客戶關係。

這不是單純的業務推廣問題，而是資產管理主體留在誰手上的問題。當客戶的海外資產配置、交易執行與跨境規劃長期由境外機構承接，本地市場即使保住部分境內商品銷售，也很難真正成為其主要資產管理平台。從市場發展角度而言，這種情況會使亞資中心容易成為境內商品銷售據點，而非真正的資產配置中樞。

另外，本地市場在商品供給與上架機制上，仍難完全對應高資產客戶與機構投資人對多元資產配置的需求。現行商品上架門檻、總代理制度與私募產品「99人上限」等規則，使許多具吸引力的海外商品或另類資產難以有效規模化進入市場。這些規則原本固然有其投資人保護與市場秩序考量，但在亞資中心與高資產服務發展階段，若缺乏相對應的適格投資人機制與更細緻的風險分級管理，就容易讓本地市場無法提供足夠多元的資產配置選項，最終使高資產客戶轉向境外平台。

如此一來，不僅本地市場難以形成完整的配置生態，且國內投信投顧與證券業雖有意由「賣基金」轉向「管理資產」與「提供顧問服務」，卻因商品結構、投資人資格與募銷規則不足，而難以建立與國際接軌的服務能力。這不只是商品不足的問題，更是整個資產管理產業無法升級的問題。

較合理的方向是由「人數限制邏輯」逐步轉向「風險屬性與適格性邏輯」。與其過度依賴 99 人或 199 人等形式性限制，不如強化投資人適格認定、風險揭露、銷售留痕與額度控管機制，讓高資產與專業投資人能在更有效率的架構下取得私募、跨境基金與創新商品。同時，也可檢討海外商品上架與總代理制度，評估是否在特定高資產專區或專業投資人市場中，建立更有彈性的引進機制。如此才能讓本地市場從單純通路銷售，逐步轉向真正的資產配置平台。

基礎設施與系統能力仍在追趕階段

即使制度逐步鬆綁，若金融機構的資訊系統、資料架構與後台流程仍停留在過去以零售銀行或特定信託為中心的模式，市場將難以真正承接亞資中心所要求的跨境、高資產與高複雜度業務。多數本土金融機構目前仍過度依賴既有信託平台，與證券經紀性質業務的系統整合不足，也缺乏能支援全球資產同步監控的科技架構；若要承接跨時區、跨區域、跨幣別與高客製化的服務需求，勢必需要重構 CRM、商品交易、帳戶連結與後台作業邏輯。

因此，基礎設施升級應被視為亞資中心政策推動的一部分，而非完全交由業者自行消化。主管機關可考慮在高資產專區、跨境帳戶整合、數位投保、私募額度控管、合規留痕與 AI 風控等場景中，建立更明確的技術標準與試辦機制，讓業者在投資系統時具備可預期方向，而不是各自摸索。

AI 治理框架尚未完全成形影響落地應用

國內金融機構在發展 AI 平台時，已開始面對授權邊界、責任歸屬與資料權限問題；若 AI 在檢索資料庫時可能因 prompt 設計而讓低權限員工取得高敏感資訊，則現有內控模式勢必需要更新。另一方面，若未來 AI 代理人得以直接代客配置、交易或提供高度個人化建議，則必須面對預先篩選、模型驗證、牌照核發與責任歸屬等新問題。這顯示國內 AI 金融監管若仍停留在一般性原則，未來恐不足以支撐真正的業務落地。

除了治理問題外，金融機構內部的採購、安控與決策流程，與 AI 與雲端技術的更新速度明顯不匹配。銀行採購與安控程序往往需要三至六個月，但大型語言模型與雲端服務可能以月為單位更新，導致企業版 AI 在正式導入時，已相對落後於市場上的消費級工具，進而產生明顯的體驗落差，也削弱組織內部員工對 AI 投入的信心。

因此，若要真正提升金融業的 AI 應用能力，未來除了監管規則之外，也需要思考是否能透過分級試辦、雲端合規框架、標準契約或更敏捷的驗證機制，縮短金融科技從評估、採購到正式導入的週期。否則，即使產業方向正確，內部流程本身也可能成為最大的摩擦來源。

亞資中心全方位工程推動金融轉型

亞洲資產管理中心以「引資留財」為核心戰略目標，其重點不僅在於吸引資金短期回流，更在於是否能建立足以支撐高資產資金長期留存與在地管理的制度條件。在此脈絡下，加速金融科技與 AI 的應用，並非單純追求技術升級，而是強化資產管理能力、降低制度摩擦的重要政策配套。

從資金回流的角度觀察，近年來高資產業務規模的成長，確實反映出臺灣市場已具備一定的需求與動能。然而，這樣的動能能否轉化為長期優勢，關鍵不在於單點數字表現，而在於制度是否能同時解決服務整合、跨境管理與投資誘因等結構性問題。若資金僅短期回流，卻無法在本地形成穩定的資產管理關係，其對金融體系與整體經濟的實質貢獻仍將有限。

因此，引資回流的最終目標，並非停留在金融資產規模的擴張，而是透過制度引導，讓資金能在風險可控的前提下，參與產業升級與公共建設。當資產管理功能與實體經濟需求形成連結，金融體系才能在支持長期發展的同時，建立自身的不可替代性。

亞洲資產管理中心對臺灣的真正意義，應被理解為帶動金融服務模式、產業協作、技術架構與監理思維全面升級的契機。只有當高資產服務、跨境資產配置、保險傳承、商品場景化與 AI 治理等議題被放在同一張藍圖中看待，臺灣才有機會把金融轉型由局部亮點推進為整體競爭力。

03

保險業的數位轉型 與 AI 應用



03 保險業的數位轉型與 AI 應用

保險業的數位轉型已不再只是既有作業流程電子化、通路上線或雲端遷移，而是進一步走向以資料、AI 與跨場景服務整合為核心的經營重組。從 Deloitte 《2026 年全球保險產業展望》來看，保險業正面對經濟不確定、客戶期待變化、通路重整、災害風險升高與監理要求同步強化的多重壓力，傳統依賴保費、投資收益與事後理賠的經營模式，已逐步轉向更強調資料整合、風險預防、健康管理、人機協作與信任治理的新型模式。尤其 AI 已從概念驗證走向可衡量投資報酬的實務應用，核心焦點不再是「有沒有導入 AI」，而是「能否在穩定、可解釋、可治理的架構下，讓 AI 進入核保、理賠、防詐、客服、商品設計與顧問支持等核心流程」。

在此背景下，國內業者對數位轉型與 AI 的理解，其實已相當具體，並非僅停留在概念性討論。業者已開始推動核心系統整併、企業資料倉儲、資料中台、容器化、微服務、生成式 AI、理賠規則引擎、防詐模型、外溢保單、家庭保單管理、遠距醫療、高齡康養服務、數位身分認證與集團級資料整合。這些規劃顯示，國內保險業的數位轉型方向，正在由單一部門導入工具，逐步走向資料架構重整、前中後台協同、健康服務延伸與跨集團整合的綜合性策略。

本章第一節分析國際保險市場在資料管理、AI 模型應用、健康生態系、人機協作與監理治理上的主要趨勢。第二節整理國內業者依其自身特色所實行的轉型路徑與 AI 應用。第三節則從學術與政策角度，歸納市場共通挑戰，以作為後續制度設計與產業對話的參考。

I 資料驅動的保險業數位轉型

許多保險公司在近年重新意識到，AI 應用能否穩定擴張，關鍵未必在模型本身，而在資料是否乾淨、欄位定義是否一致、系統是否彼此連通、即時資料能否被調用，以及組織是否已建立清楚的主檔資料管理。保險業若要讓 AI 成為企業 DNA 的一部分，必須先修好「水電管線」，也就是處理資料雜亂、系統老舊、資訊孤島與架構僵化等問題。即使完美的資料品質未必是每一項 AI 專案的必要條件，但若連基本的標準化與控制都不足，就容易出現互相矛盾的分析結果，進一步損害信任。與此同時，客戶對保險公司的期待也已不再停留在「理賠時給付」，而是進一步要求更即時、個人化、便利且可信任的服務體驗。

若從壽險業的角度觀察，這一波轉變至少有三個特徵。第一，AI 的價值不再只是文件摘要或聊天機器人，而是開始進入核保、理賠、防詐、商品設計、客戶分群、顧問支持等核心流程。第二，健康險、醫療險、團體保險與長照保障的發展，促使壽險公司從單純風險承擔者，逐步轉型為健康管理、照護導航與生活保障生態系的整合者。第三，監理機關對創新並未採取放任態度，而是同步強化資料治理、第三方模型責任、AI 偏誤檢測、消費者保護與資安韌性等要求。也就是說，國際趨勢已不只是「保險公司會不會用 AI」，而是「保險公司能否在可信任的治理架構下，把 AI 轉化為新的經營模式與社會價值」。

保險業開始探索 AI 的深度應用

近年國際保險業最重要的變化，在於產業對 AI 的態度已從高度好奇與大量試點，轉向更務實地追問：哪些場景具有明確投資報酬、哪些模型風險可控、哪些資料與系統條件足以支撐規模化部署。Deloitte 在《2026 年全球保險產業展望》中指出，保險公司正從「談數位轉型」轉向「將 AI 用例做深、做大、做成為營運能力」，而前提則是資料品質、系統現代化、雲端架構與資安治理必須同步到位。這代表保險業已逐漸認知，真正的差異化不在於誰先宣布導入某一套 AI 工具，而在於誰能把 AI 嵌入企業日常運作，使其成為可持續擴張的作業能力。

這個趨勢對壽險業尤其關鍵。相較於一般零售型產業，壽險業涉及長期契約、健康與醫療資料、核保規則、理賠審查、資本配置與高密度監理要求，資料與流程本身就極為複雜。因此，AI 若要真正發揮價值，必須不是停留在「幫忙寫摘要」或「回答常見問題」，而是逐步進入具有明確經濟價值與風險意義的流程，例如體況核保、醫療單據判讀、詐欺偵測、條款解析、客服導引與顧問支援。這些也是目前較具實務可行性的主要發展方向。

走向事前預防與持續管理的健康生態系

對壽險業而言，近年最值得重視的國際趨勢之一，是健康保險與健康服務的邊界正快速模糊。過去保險公司主要在事故或疾病發生後進行給付；如今，越來越多國際業者開始透過數位工具、醫療網絡、檢測服務、照護平台與健康數據分析，把服務往疾病發生之前延伸。這樣的轉型背後有兩層邏輯：其一是高齡化、慢性病與醫療通膨，使單純理賠型模式的成本壓力持續上升；其二是壽險公司若能更早介入客戶健康旅程，不但可改善客戶黏著度，也可能降低中長期理賠風險。

Deloitte 在《2026 年全球保險產業展望》中提到，保險公司正透過與居家照護、健康服務、第三方行政服務商與其他外部夥伴建立更緊密合作，將產品與服務從傳統保單，延伸到更完整的生活與照護場景。對壽險業而言，這意味著其價值不再只是風險承擔，而是逐步轉型為健康與高齡生活的整合型服務提供者。這種發展有兩層意義。第一，它使壽險公司能更長期地與客戶維持互動，而不是只有在投保與理賠時接觸。第二，它也讓保險服務得以更早介入疾病預防、長照規劃、居住安排與家庭照護等高黏著度場景。在高齡社會下，真正有競爭力的壽險公司，不見得是產品條款最多元者，而可能是最能將保單、健康促進、醫療服務、照護安排與資產規劃串聯起來者。

人機協作與普惠金融創新

在國際保險業中，另一個非常值得重視的趨勢，是 AI 並未使「人」退場，反而使「人機協作」成為新競爭力來源。保險公司數位轉型的成敗，不只取決於 AI 導入速度，更取決於保險公司如何把數位工具嵌入工作流程，並重新設計人員角色與工作體驗。真正值得追求的不是「用 AI 取代人」，而是建立更有意義的人機協作方式，讓人保留判斷、信任與同理，讓機器處理搜尋、摘要、比對、預測與知識支持。對壽險業而言，這種設計尤其重要，因為壽險商品高度依賴長期信任關係，無論是高額保單、健康告知、理賠說明或退休與照護規劃，都很難完全去人化。

因此，國際趨勢並不是全面自動化，而是讓 AI 成為專業人員的輔助者。這一點在核保、理賠與前線顧問服務中都特別明顯。AI 可以先行整理病歷、彙整對話紀錄、比對理賠規則、提供第二張保單建議、支援法遵查核，但最終仍需由具經驗的人員做出綜合判斷。未來壽險業的人才競爭，也將不只是能否招募 AI 人才，而是能否讓業務、核保、理賠、客服、投資與法遵人員，都學會在 AI 協助下重新定義自己的工作方式。

國際保險市場還有一個值得高度關注的方向，是保險產品與服務正透過 API 與平台整合，被更自然地嵌入其他生活場景之中。Deloitte 在《2026 年全球保險產業展望》中指出，團體保險與員工福利領域中，數位連結能力已成為關鍵差異化因素；甚至有調查顯示，若保險公司無法把商品串接到雇主的福利科技平台，40% 的雇主願意更換保險公司。這代表未來的保險競爭，不只是保單內容之爭，更是否能嵌入企業、醫療、支付、零售與其他生活場景的平台能力之爭。對壽險業而言，這一點與健康生態系、家庭保單管理、企業員工福利整合等議題密切相連。

在此過程中，部分國家已由金融監管機關主導，結合資料保護、競爭政策與消費者權益相關部會，逐步建立以「顧客授權」與「資料可控流通」為核心的制度方向。這類政策取向顯示，開放介接並非單純的技術選項，而是涉及市場秩序、責任歸屬與消費者信任的制度工程。從國際趨勢觀察，監管機關的角色，正由是否允許創新，轉向如何在可管理、可監督的前提下，引導保險服務與其他產業場景進行有序整合。

國際保險業的數位轉型，正在由「內部效率改善」升級為「資料驅動的經營模式重構」；AI、健康生態系、資料共享與監管治理，已不再是各自獨立的議題，而是共同構成下一階段壽險競爭力的整體框架。



II 國內保險業的轉型路徑與 AI 應用

國內保險業目前已不再將數位轉型理解為單一工具的購置或單一流程的自動化，而是逐步把它視為涉及資訊架構、資料整合、產品設計、前線服務、健康管理、高齡照護與跨集團協同的整體工程。從技術面看，核心工作包括企業資料倉儲、資料中台、雲端化、容器化、微服務、規則引擎與 AI 模型導入；從服務面看，則包括業務支持、理賠提速、防詐、外溢保單、家庭保單管理、健康生態系與遠距醫療服務等延伸。換言之，國內壽險業的可行路徑，不是先做出某一個令人驚豔的 AI 專案，而是透過持續整備資料架構與高價值場景，逐步把創新變成常態化能力。

AI 賦能釋放保險業專業價值

從國內業者的實務經驗看，理賠、核保與防詐是最適合 AI 先行落地的場景。其原因在於，這些流程具有高度文件密集、規則繁複、人工負擔重、案件量大且決策價值高等特性。已有業者利用內部訓練的 AI 模型處理醫療單據與外文醫囑，將過去人工需要數小時的判讀時間壓縮到一分鐘左右；也有業者將 ICD 與健保疾病代碼餵入模型，協助自動讀取診斷書並判斷可能的疾病與手術等級，以加速後續理賠流程。另有業者透過建立理賠條款規則引擎與異常樣態分析，監測高頻理賠、家族與醫療機構的異常關聯，以及高額自費手術是否有過度使用風險。

這類應用的重要性，不僅在於行政效率改善，更在於它讓壽險公司開始把 AI 放進真正影響成本結構、風險控管與顧客體驗的核心流程。當文件閱讀、條款比對與初步判讀可由 AI 協助完成後，人工資源便能更集中處理疑難案件、例外情況與最終判斷，也較能在有限人力下維持品質與速度。就產業演進來看，這正是最符合保險業特性的 AI 擴張方式。

在這樣的共通趨勢之下，不同壽險公司也開始形成各自較具辨識度的推進路徑。以下將聚焦國泰人壽、富邦人壽、凱基人壽及台灣人壽四家代表性的壽險公司，分別說明其在 AI 應用與數位轉型上的核心重點與特色做法。

國泰人壽：從業務員賦能、保障缺口分析到健康生態系，持續放大保險服務的外部價值

國泰人壽在 AI 與數位轉型上的特色從整體呈現來看，更強調如何利用 AI 與數位工具，把保險公司的專業能力轉化成更貼近客戶、更有互動性的服務體驗，尤其在高資產客群經營、業務員支持與健康促進生態系等面向，已展現相當清楚的路徑。

國泰人壽在高資產客群上的做法，首先是將數位足跡、保障缺口與客戶資料分析，直接轉化成業務經營工具。透過 NAP 平台、高資產名單撈取、AI 精準預測與保障缺口分析，國壽試圖讓第一線業務員在接觸客戶前，就先對客戶輪廓與可能需求有較完整的掌握。這種作法的重點，不在於用 AI 取代業務員，而是在於讓第一線人員能更有效率地辨識機會、準備內容與展開溝通，提升整體顧問式服務的精準度。

國泰人壽進一步發展出 AI 保單 OCR、AI 保障助手與保險視圖等工具，協助業務員更快整理保單內容、分析保障缺口，並將複雜保障概念轉化成客戶較容易理解的呈現方式。這對壽險業來說非常關鍵，因為高資產客戶與一般客戶一樣，最終還是需要理解自己的保障到底有什麼、缺什麼、應該怎麼補，而保險業過去最大的溝通障礙之一，就是資訊過於專業、條款過於繁瑣、比較過程太花時間。國泰人壽這一套工具的價值，就在於幫助業務員把專業轉化成更容易被理解的決策輔助內容。

AI Coach 則是另一個很有辨識度的特色。透過虛擬客戶、虛擬評分員與虛擬教練三種角色，國泰人壽不只是讓業務員能練習銷售情境模擬，更達到將大量內部頂尖業務員經驗與教學內容數位化，留存在系統中，形成可持續複製的訓練系統。這代表國壽在看待 AI 時，並不是只想解決眼前作業問題，而是更進一步思考如何用 AI 來縮短人才培養時間、提升前線團隊一致性與專業度。對壽險業來說，這種把人才養成也數位化的做法，確實相當具有代表性。

除了前線業務面，國泰人壽在核保與理賠流程上的 AI 應用，也逐步往實務核心場景靠近。包括處理醫療單據、複雜文件解析與外文自動翻譯，以及利用 AI 進行理賠詐欺案件的比對與風險辨識，都顯示國壽已將 AI 由基礎客服延伸到更具專業門檻的後台作業。只是相較之下，這些應用在國壽整體版圖中的位置，更像是與前線服務賦能、客戶體驗優化一起推進，而不是單獨構成一條內部流程升級線。

國泰人壽最具代表性的差異化優勢，仍在健康生態系。透過 FitBack APP、外溢保單、步數挑戰、點數回饋、家庭保單管理與健康促進機制，國壽已經把保險公司與客戶之間的互動，從傳統的投保與理賠節點，擴展到日常健康管理與家庭生活場景。這種經營模式，不只是將數位工具加在保單上，而是試圖把保險價值重新定義為「持續性陪伴」。尤其當點數機制可與集團內部資源、投資工具與家庭服務管理結合時，保險公司的角色將不再只是風險給付者，而更接近長期關係經營者。

富邦人壽：將 AI 深入放入核保、理賠與內部營運核心流程

富邦人壽在這波 AI 應用中持續往壽險公司最核心、也最難處理的營運流程裡推進。富邦人壽已將 AI 由過往的 RPA、自動化工具，逐步推進到生成式 AI 與輔助決策層次，並落在核保、理賠、行政、IT 現代化與風險管理等多個高門檻場景。這使它的數位轉型路徑，呈現出很強的內部營運重塑色彩。

其中最具代表性的，仍是核保與理賠。富邦人壽已明確將生成式 AI 放入病歷、診斷書與醫療文件的閱讀場景，協助核保人員快速掌握客戶病史與關鍵醫療資訊，減輕醫學顧問與核保人員面對厚重文件時的負擔。這樣的應用看似技術性高，實際上非常貼近壽險公司的真實瓶頸，因為核保流程往往並不是規則不清，而是資料量太大、判讀成本太高。AI 在這裡的角色，不是代替判斷，而是先完成資料整理與資訊摘要，使專業判斷可以更快進入重點。

理賠端的應用則更能看出富邦人壽的務實取向。除了透過 AI 辨識診斷書文字、對應 ICD 疾病代碼與手術等級外，公司也同步往防詐模型建置與自動理賠邏輯推進。換言之，富邦並不是把 AI 只當作文件閱讀工具，而是希望進一步建立一套更完整的風險篩選能力，把低風險案件與高風險案件更有效分流。這種做法一旦成熟，影響的不只是理賠速度，也會直接改變理賠人力如何配置、調查資源如何投入，以及公司如何在效率與風險之間取得平衡。

富邦人壽另一個很有辨識度的特色，是把 AI 也放進大量傳統上很少被外界看見、但非常耗工的內部流程中。例如個資清查、欄位比對、內部資料盤點等工作，往往需要跨部門投入大量人工檢查與 Excel 作業。富邦透過 AI 輔助撰寫 VBA 或 Python 檢核程式，協助自動化檢查大規模欄位內容與規則正確性，實際上是在用數位工具處理壽險業最容易被低估的後台摩擦成本。從經營角度

看，這類應用雖然不若行銷場景華麗，但對大型壽險公司來說，往往更能產生持久的效率提升效果。

此外，富邦人壽在 IT 現代化上的 AI 應用也相當值得注意。其利用 AI 協助將 AS400 舊系統代碼轉換為 Java，再由人工檢核，反映出公司已開始把 AI 當成核心系統改造的加速器，而非僅是外部應用工具。這代表富邦的數位轉型，並不是只在現有流程上疊加新功能，而是試圖讓舊有系統也逐步跟上新一代技術架構。對大型保險公司而言，這類深層 IT 現代化若沒有合適工具協助，轉型速度通常極慢，因此富邦這條路徑，本身就具有相當高的代表性。

除了營運面，富邦人壽也開始將數位能力延伸至高資產客群服務與資產管理場景。其行動投保系統、遠距投保、MID 身分認證、視訊投保與一站式跨機構合作模式，顯示並非只把 AI 與數位化放在後台，而是希望透過技術降低跨區域、跨單位與高資產客戶服務中的行政摩擦，讓服務模式更貼近私人銀行與高資產整合服務邏輯。

最後，富邦人壽在資產負債管理與風控模型上的數量化能力，也是其另一個重要特色。無論是 Dynamic Nelson Siegel 模型、ICS 敏感度測試還是氣候風險分析，都顯示它已將數位工具與模型思維進一步帶入投資決策與風險管理層次。這使富邦人壽逐步從作業、系統、服務一路延伸到資本與風險管理，形成相對完整的內部能力升級路徑。

凱基人壽：從數位營運扎根，務實導入 AI 應用，並持續深化於投資與風險治理場景運用

面對現今快速變動的金融市場與法規環境，凱基人壽以「積極」與「謹慎」並行的原則導入 AI 技術，其應用場景涵蓋投資研究、營運管理，以及合規與監控等關鍵領域。凱基人壽另一個很有辨識度的方向，是它將 AI 明確延伸到投資研究場景，特別是對海量非結構化資訊的結構化整理能力。從公開說明書、法說會逐字稿到內外部研究報告與評級資料，AI 的角色不是取代研究判斷，而是協助快速整理資訊、萃取重點、串接內部歷史案例與外部資料來源，讓投資團隊把更多時間放在邏輯判斷與投資決策本身。

在營運與流程面，凱基人壽的數位轉型則呈現出相當務實的做法。其持續發展行動化服務平台、APP、e 秘書與多項營運自動化工具，並已導入 RPA 機器人優化流程，同時把 AI 放進高齡錄音輔助系統、智能文管知識庫、業務智能對練系統與病歷 OCR 判讀等場景。這些應用有一個共同特性，就是都不是為了追逐表面上的新技術，而是對準壽險公司最實際的營運痛點：案件處理速度、人員教育成本、知識查找效率、高齡客戶服務體驗，以及核保與理賠中的文件判讀負擔。尤其高齡錄音輔助與智能對練系統，顯示凱基人壽在 AI 應用上，不僅考慮內部效率，也重視高齡社會下的客戶溝通品質與業務員服務能力提升。

從治理與法遵角度看，凱基人壽同樣將 AI 放在較深層的位置。其對 FinLLM 的期待，不是停留在一般問答，而是希望未來能協助法令與內規比對、保險契約條款解析，以及協助理財專員與業務同仁更清楚掌握商品與合規要求。凱基人壽已開始把 AI 視為治理與合規能力的一部分，而非單純的服務附加工具。對壽險公司而言，當 AI 能夠參與法令遵循、資料查找、內規檢核與知識支援，實際上也在改變組織如何維持穩健、透明與可擴張的營運模式。

此外，凱基人壽在資產負債管理與風險監控上的數位布局，也相當值得注意。面對新一代清償能力制度 (TIS)，凱基人壽已明確將資產配置從單純的收益與風險思維，延伸至現金流匹配、存續期間管理、資本效率與淨值穩定性等多重面向，並與外部顧問合作開發風險胃納及風險限額管理數位工具，以支援多情境分析與持續性監控。這意味著凱基人壽的 AI 與數位策略，不只服務前台與作業端，也逐步往資本管理與風險決策中樞滲透。

在健康與數據治理方面，凱基人壽也展現出清楚方向。其一方面持續發展 i Life APP、外溢保單健康任務與大健康生態圈，希望把保險服務延伸至醫院、藥局、運動健康與日常照護場景；另一方面，也明確指出健康資料與行為資料的運用，必須以個資保護、去識別化與安全治理為前提。這使凱基人壽在數位保險生態系上的想法，不只是強調資料合理運用，而是更重視資料標準、API 串接、隱私保護與可持續合作機制。

綜上所述，凱基人壽所規劃與推進的 AI 路線，立基於長期經營視角，整合投資研究深化、營運流程自動化，以及風險治理與合規管理等核心面向，系統性地建構具延展性與韌性的數位能力版圖。透過與集團策略高度協同，此一布局不僅支撐當前業務轉型需求，更為凱基人壽在高度監理與競爭並存的市場環境中，奠定可持續成長與差異化競爭優勢的關鍵基礎。

台灣人壽：把 AI 放進高資產經營、金控整合與保險知識基礎建設之中

台灣人壽則是明確地把 AI 拉到高資產客群經營、亞資中心布局、數據中臺與跨業整合能力的戰略層次。首先，台灣人壽很明確把亞洲資產管理中心視為經營高資產客群與家族辦公室業務的重要契機，並將數位轉型的重心拉到「客戶／家族 360 視角」、「跨事業體資產輪廓」、「One ID」與「跨境遠距服務」等能力建置上。對於 AI 與數位的理解，不只是流程工具，而是高資產保險服務若要成立，背後必須先有更完整的資料整合、權限管理、跨子公司協同與身分認證機制。

台灣人壽不把 FinLLM 理解為一般客服模型，而是期待其成為「最懂台灣保險法規、條款與醫療實務」的數位大腦，進一步作為理賠、公平待客、合規判斷與保險知識白話化的基礎。這樣的角實很值得注意，因為未來真正有核心價值的，不只是能回答問題的 AI，而是能把保險公司累積多年的專業知識、條款脈絡、法律語言與理賠邏輯數位化並加以整合運用。

在未來營運與服務藍圖上，台灣人壽希望透過數據中臺、即時 API 化資料、台壽知識腦、AI 助理、投資與合規工具等，讓保險公司從過去分散在不同資訊系統、且定義不一致的數據，打造一致性的數據基礎。這對未來高資產服務、跨境經營與家族辦公室客戶來說尤其關鍵，因為這類客戶並不只看單一商品，而是期望公司能在不同產品、不同接觸點與不同服務場景中，提供一致且可信任的經驗。

台灣人壽在高資產客群上的差異化經營，也很明顯體現在其「菁英顧問團隊」與「保險＋銀行」整合思維上。台灣人壽遴選具備國際認證 MDRT、國際龍獎 IDA、CFP® 理財規劃顧問資格的菁英業務員組成顧問團隊，並深化與中信銀行與外部銀行合作關係，透過金控內部資源整合、開發專屬保險商品、結合外部會計師專業諮詢，並整合康養服務與 VIP 客戶權益共享機制，逐步形成更像家族辦公室、家族管家式的服務模式。這使它的 AI 與數位布局，並不是為了讓保險服務完全無人化，而是讓高端服務更精準、更即時、更能跨場景延伸。台灣人壽在健康與康養場景上的數位想像，也有自己的辨識度。不同於單純外溢保單設計，它更強調透過健康管理工具、職場健康平台、樂活管家與康養服務，把保

險嵌入企業、家庭與高齡社會需求中。這種思路，讓它的數位與 AI 路徑不只面向高資產客群，也同時面向高齡化、企業健康管理與普惠金融效率等更廣的社會場景。

從整體來看，台灣人壽對 AI 的理解較明顯放在未來「保險公司要成為什麼樣的數位平台」這件事上。它所描繪的，不只是作業優化，而是高資產服務、知識治理、數位信任與跨業整合如何一起構成新的保險經營模式。

國內保險業轉型架構綜合趨勢

若將上述個別業者的經驗加以整合，國內壽險業目前的轉型路徑，可歸納為六個層次。

1. 核心系統整併、資料標準化與資料基礎設施建置。
2. 在核保、理賠、防詐與行政流程中導入 AI，形成可見的效率成果。
3. 過知識庫、對練系統與即時推薦，提升前線人員服務與銷售品質。
4. 結合健康資料、醫療資料與行為資料，推動精準定價與商品模組化。
5. 以健康促進、家庭保單管理、健康服務與遠距醫療，將保險由單一契約擴展為生活型服務。
6. 結合集團點數、會員與跨子公司服務，形成更完整的家庭與高齡場景整合。

這六個層次彼此並非孤立，而是具有明顯遞進關係。若沒有資料基礎設施，AI 難以規模化；若 AI 不能先在高價值流程創造成果，前線與管理層就難以形成採用動能；若沒有前線支持與商品重組，健康生態系與高齡服務也難以真正成為經營模式的一部分。從這個角度看，國內保險業已經踏上轉型之路，下一步的關鍵，將是如何讓這些零散亮點逐步形成制度化與可複製的能力。

III AI 時代的保險業核心挑戰

保險業在 AI 導入上呈現較為審慎且分階段推進的特性。此一差異並非來自技術能力，而是源於保險業本質上高度依賴長期資料、精算模型與風險控管機制，其核心營運涉及核保、定價、資本適足率等高度監理領域。因此，保險業的 AI 策略核心在於同時兼顧準確性、可解釋性與法遵要求的前提下，追求效率突破。從近年國際保險市場的發展來看，數位轉型已逐步由早期的流程電子化與系統上雲，轉向以資料整合與 AI 深度嵌入核心流程的經營重組。產業關注焦點也不再是「是否導入 AI」，而是「能否在穩定、可解釋且可治理的架構下，讓 AI 成為日常營運的一部分」。

因此，現階段最重要的工作，已不只是鼓勵更多創新，而是建立可以讓創新長久運作的規則與基礎設施。換言之，下一階段保險業的競爭，將不是比誰先推出新服務，而是比誰更早具備可被信任、可被監理、可跨場景延伸的制度能力。

資料分散與核心系統老化，限制 AI 走向規模化

長期累積的舊核心系統、歷史資料欄位不一致、不同部門間缺乏統一定義，以及交易資料分散在核保、理賠、保費、會計、風控等資料庫，是國內壽險業最基礎也最難處理的問題。這類問題往往不會在短期內造成外界可見的危機，但卻會直接限制 AI 模型的準確性、穩定性與可擴張性。當同一個客戶在不同系統中有不同身分資訊、同一理賠概念在不同系統中有不同欄位定義時，無論是自動化判讀、客戶 360 度視圖，還是差異化保費設計，都會面臨結構性障礙。

因此，法規與政策雖然重要，但產業自身也必須認知到，若沒有穩固的資料基礎設施，AI 很難從概念驗證階段跨到企業級應用。就公共政策而言，主管機關未來在推動創新時，也應更重視產業資料標準、交換格式與共同基礎設施的建立，而不是只著眼於個別試辦專案。

現行制度下健康資料封閉且 AI 治理機制尚未明確

業界普遍認為健康存摺、保險存摺、醫療資料、健保大數據、行為資料與保險資料若能在授權與保護前提下更有效串接，將有助於主動理賠、保障缺口分析、精準定價、疾病預警、長照商品設計與弱勢者保險服務可近性。然而，目前最大的限制在於資料分屬不同機關與不同業者，法律依據、技術標準、授權方式與交換格式都尚未完全一致，導致資料雖有潛在價值，卻難形成可常態運作的資料流。

醫療資料屬特種敏感個資，其處理須極為審慎。對於保險業者而言，若能透過客戶主動授權取得健康存摺紀錄，將能實現精準定價，有效提升健康險產品的降價空間，並且提前掌握高資產客戶的保單，以此來調整保單定價以及銷售策略。然而，目前的實務困境在於資訊不對稱與信任門檻，國人分享特種個資的意願普遍偏低，迫使保險業者必須在保費中納入較高的風險溢價，以應對潛在的不確定性。

同時，AI 已逐漸進入保險最具敏感性的場景，包括病歷判讀、理賠給付判斷、防詐模型、條款規則引擎、客服確認、法遵知識支援，乃至投資研究資訊整理。這代表 AI 在壽險業的角色，已從一般行政助手升級為影響風險評估、消費者權益與經營穩健性的核心工具。問題在於，當 AI 開始參與這些流程後，市場上最需要的已不是更多概念驗證，而是更清楚的治理結構：例如模型使用邊界如何劃定、人工覆核責任如何保留、模型偏誤如何測試、第三方模型與資料供應商責任如何歸屬，以及出現不合理結果時應如何追溯與修正。

高齡社會的跨域整合需求提升但服務邏輯未跟進

保險公司所面對的高齡需求，已不再只是傳統壽險與醫療險，而是進一步延伸至遠距問診、送藥到府、康養村、病前預防、病後復健、精緻旅遊、終老規劃與外派員工醫療支援等複合場景。這些服務之所以重要，在於它們反映出高齡社會下的真實需求已從單一給付，轉向長期生活安排與服務導航。這也使保險逐漸跨入醫療、長照、旅宿、殯葬與平台服務等不同法規領域，形成跨部會、跨產業、跨責任界面的新挑戰。

然而，許多保險商品與行政流程，仍建立在「一張保單、一個被保險人、一套獨立行政成本」的思維上。這使家庭型保障、連生型設計、多險種組合、家庭風險共管與跨世代服務整合，在實務上較難形成完整結構。若能允許更彈性的家庭附約或多人共同設計，不僅可降低行政成本，也有助於建立更合理的內部負債結構與更具誘因的價格安排。從消費者角度看，這也比較符合真實生活情境，因為家庭風險本就不是分散且彼此無關的。

遠距投保、MID 身分認證、OCR 文件辨識、語音客服與電訪機器人等技術，其實已相當成熟，並足以支援偏鄉、高齡、行動不便者與微型保單客群。然而，市場推進仍面臨兩層障礙：一是部分重要流程仍依賴傳統電訪確認或面對面互動，二是業務通路與客戶使用習慣未必已全面轉向遠距模式。這意味著國內市場目前不是沒有技術，而是缺乏足夠明確、可被產業普遍採用的制度安排，讓遠距服務真正成為可信任且可規模化的常態選項。

跨領域人才缺口與世代數位轉型

AI 技術的落地成效最終取決於組織文化與人才結構。保險業在推動轉型的過程中，正面臨專業人才稀缺與內部成員轉型阻力的雙重難題。保險業傳統以精算與業務導向為主，對於整合資料科學與 AI 技術的複合型人才需求近年快速上升。然而，金融專業與 AI 技術的養成週期長且門檻高，跨域人才稀缺下業者目前高度仰賴外部顧問或跨部門合作。雖能緩解短期技術缺口，卻也同步推升了溝通成本、系統維運難度，以及技術內化的複雜度，難以形成組織長期的競爭優勢。

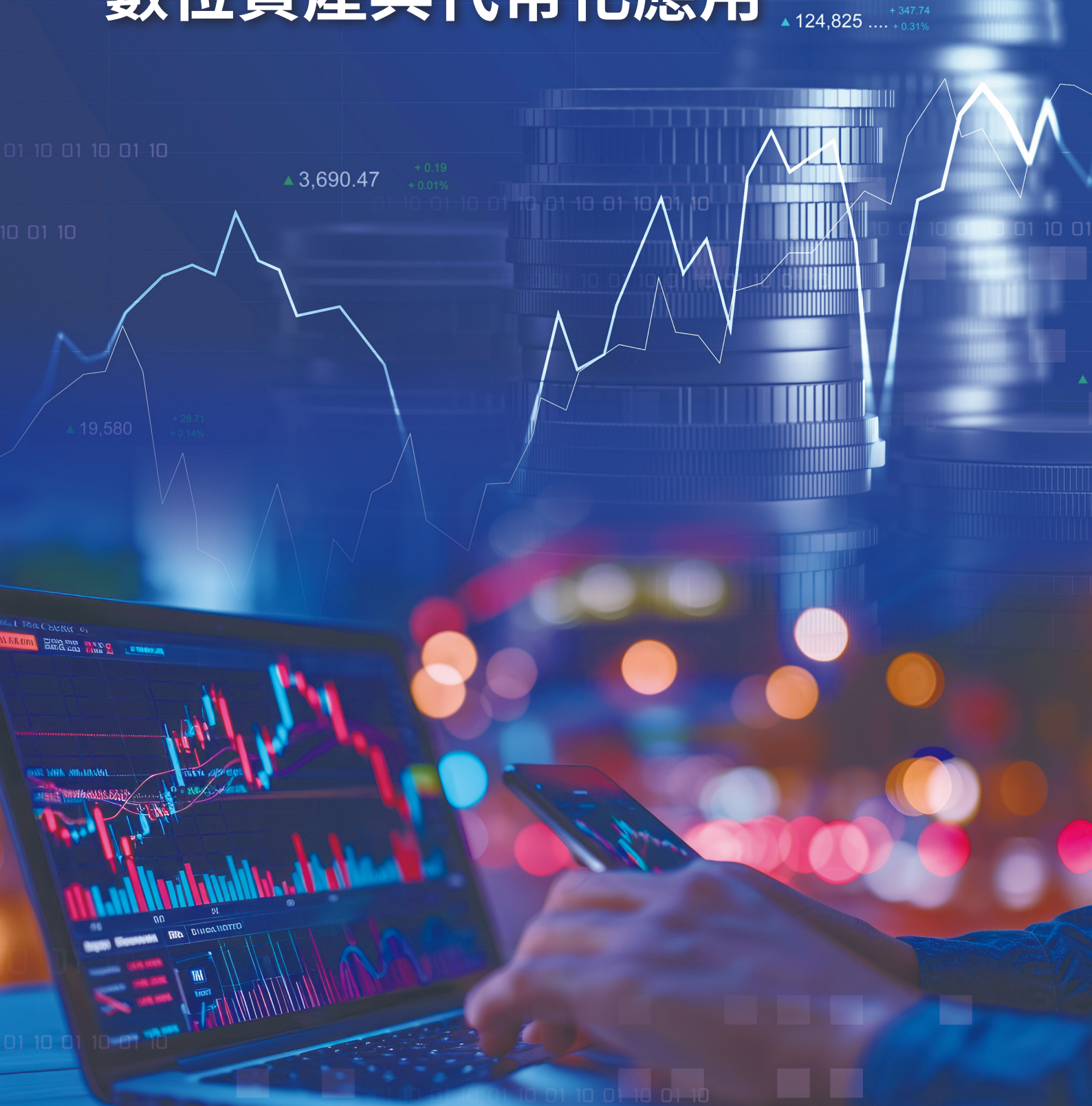
雖然資深人員具備深厚的實務經驗，但在數位邏輯與 AI 素養上，與原生數位世代仍存在認知落差，形成轉型隱形的「文化阻力」。為消弭轉型此落差，領先業者已進行深度的 AI 課程培訓，讓資深人員感受 AI 帶來的增效價值，進而實現全組織 AI 素養的漸進式升級。

真正有競爭力的保險公司，並不是單純擁有更多 AI 工具，而是能在資料品質、系統現代化、人機協作、信任治理與監理對話之間形成穩定平衡。換言之，未來保險業的競爭焦點，將是誰能最早把創新專案轉化為可被擴張、可被監理、可被顧客信任的長期能力。

國內業者在資料基礎設施整備、核保理賠 AI、服務支援、健康促進、精準定價、家庭經營、高齡照護與集團整合等面向，均已提出相當具體且貼近市場現況的規劃。問題在於資料共享、制度調適與監理協作尚未完全跟上，這些問題多數不是單一公司內部努力即可完全解決，需要市場、法規與監理的共同演進。

04

數位資產與代幣化應用



04 數位資產與代幣化應用

近年來，數位資產、穩定幣、存款代幣與現實世界資產代幣化（RWA）已不再只是金融科技圈內部的的前沿討論，而逐步成為金融機構、跨國企業與資本市場參與者必須正面回應的制度與商業議題。特別是進入 2025 至 2026 年之後，國際市場的發展已明顯從早期概念驗證與零星試點，進一步走向跨境支付、資產管理、擔保品運用、鏈上交割與金融基礎設施升級的整體布局。對臺灣而言，這一波變化的重要性不在於是否跟上技術潮流，而在於金融業是否能在下一階段的國際資金流動與資產配置體系中維持角色，甚至藉此爭取新的發展空間。

國內業者對數位資產的關注重點，並不侷限在抽象的技術前景，而是聚焦於幾個非常具體的問題：大型企業在新興市場遭遇跨境支付與收款困難，穩定幣是否能成為實務上的支付補充；傳統銀行是否應承接保管、兌換與清算職能，避免客戶與資金外流；RWA 是否能作為高品質收益型商品與擔保品，進入資產配置與資本市場流程；以及國內現行法規對資產分類、交割貨幣、會計稅務與 AML/KYT 的處理是否足以支撐市場商業化。

本章第一節說明 2025 至 2026 年國際趨勢與代表性發展；第二節整理國內金融業觀察這些國際趨勢後所提出的策略與規劃；第三節則從學術與制度分析角度，歸納國內市場現階段遭遇的挑戰。整體目標不只是描述數位資產「正在發生什麼」，更希望建立一套可供後續政策、產業實作與市場規劃參考的分析框架。

1 數位資產與代幣化商品的國際應用趨勢及發展

自 2009 年比特幣問世以來，區塊鏈應用、加密貨幣與數位資產已歷經十餘年的發展。早期，加密貨幣多被視為價格波動劇烈的投機型商品，僅有特定幣種如比特幣、乙太幣等代表性貨幣，在加密原生社群中被視為特定形式的價值儲存工具，因此長期與傳統金融體系保持距離。然而，隨著加密貨幣、穩定幣市場規模擴大，以及支付與跨境資金調度等實際需求逐步浮現，數位資產的定位已出現明顯轉變，逐步由單一投資標的，延伸為兼具金融清算功能與新型金融基礎設施角色的資產類型。

Deloitte 在近年關於數位資產與代幣化的研究中觀察到，這項轉變的關鍵，並不在於資產是否以區塊鏈形式存在，而在於其是否能承載支付、交割、保管與權利執行等核心金融功能。當數位資產逐步被納入國際實際資金流動與清算流程，其性質即不再僅是投資、投機或價值儲存的標的，而是開始接近成為金融基礎設施的一環。

從技術應用走向制度與基礎設施競爭

許多機構調研皆顯示，高資產客戶對數位資產／加密貨幣的投資意願正在逐年上升。整體觀察可見，市場的關注點已經開始聚焦在產品上鏈後是否能與支付、保管、交割、擔保與法遵機制形成完整且可持續運作的金融流程。換言之，競爭正從「產品層次」，上移至「交易生命週期與制度可信度」的層次。這樣的轉變也與 Deloitte 在 “*Tokenization in Financial Services: Embracing a New Ecosystem*” 研究報告中所提出的分析框架一致，即數位

資產的長期發展趨勢，將取決於其是否能被納入可信任且可擴展的金融基礎設施之中，以及是否能實質為終端使用者帶來效益。區塊鏈與數位資產發展時至今日，其競爭本質已從單一商品或技術，轉向圍繞金融基礎設施、制度設計與市場信任機制的整體能力。

代幣化已逐步脫離早期「技術展示」階段，轉向金融基礎設施層次的討論。Deloitte 在 *Tokenization: Realizing the Vision of a Future Financial Ecosystem* 中指出，代幣化的核心在於以分散式帳本與智慧合約，把發行、交易、保管、轉換、交割與權利執行整合進同一套流程之中。這使代幣化不再只是商品形式的變化，而是整個金融交易生命週期的重組。

從這個角度來看，國際市場的競爭焦點也產生了重要轉移。過去幾年，市場常將「資產能否上鏈」視為創新本身；但進入 2025 年之後，真正決定價值的，已轉為「上鏈之後能否形成可持續運作的金融循環」。這個循環包括資產發行是否合規、交割貨幣是否可用、保管與贖回是否清楚、鏈上鏈下資訊是否能對接、以及是否存在能夠支持交易與擔保品流轉的基礎設施。也因此，代幣化已愈來愈像是一場金融架構重整，而不只是某項商品創新。

跨境支付需求驅動穩定幣應用場景

若從跨境資金流動與企業財務管理角度觀察，數位資產的優勢已慢慢展現了具體的商業價值。傳統跨境支付依賴多層代理行網絡與繁複轉匯流程，普遍存在成本不透明、到帳時間不確定與資訊不對稱等問題；相較之下，以穩定幣、數位資產為代表的鏈上資產，因具備近乎全天候、全時段即時轉移與可程式化結算特性，已開始被國際大型企業與部分金融機構視為提升資金流轉效率的補充工具。另外一個原因是因為加密貨幣的交易市場逐步膨脹，機構與投資人在交易時轉換加密貨幣／資產與法幣之間存在較大的摩擦成本，導致資金需要一個短期、穩定的停泊港，此一現象同時也推動了美元穩定幣的應用崛起。

實務上，穩定幣市場規模已顯著成長。以美元穩定幣為例，至 2025 年，整體流通規模已超過 3,170 億美元，其中以 USDT 與 USDC 為主要市場領先者，並在跨境交易與加密市場中扮演核心流動性來源。拉丁美洲、非洲與東南亞等金融基礎設施較不成熟、因主流貨幣弱勢而可能有外匯管制的第三世界國家，也開始測試以 USDT 進行供應鏈付款與資金調度，以提升匯兌效率、降低成本與縮短結算時間。

在傳統金融體系與數位原生環境尚未完全整合的過渡階段，穩定幣逐漸成為兩個場景之間的關鍵銜接工具。穩定幣透過主流法幣或美國債券等高流動性資產掛鉤，其價值相對於其他鏈上虛擬貨幣或數位資產穩定，使其不再僅限於加密交易場景，而開始承擔現實世界的支付、清算與資金調度等功能。對企業而言，穩定幣，尤其 USDC 所代表的，是一種在兼顧效率與合規要求下，降低對傳統代理行依賴、提升資金運用彈性，以及與逐漸累積財富之數位原生代互相連結的路徑。

穩定幣由加密市場走向跨境支付與商業結算工具

Deloitte 在 2025 - *the Year of Payment Stablecoins* 中明確指出，支付型穩定幣之所以受到愈來愈多「非加密原生」金融機構與企業關注，關鍵在於它同時具備價值穩定、24 小時可移轉、跨境傳輸效率高與可程式化的特性。這使穩定幣從過去主要服務於交易所與加密資產市場的中介工具，逐步擴展為跨境匯款、商業支付與資金調度的新型支付軌道。

在 Deloitte 的跨境支付研究中，這種功能轉變被表述得更加具體。報告指出，代幣化的跨境支付網路若能進一步發展，到 2030 年，可能有四分之一的大額國際資金移轉透過這類平台結算，並可望使企業跨境交易成本下降 12.5%。其中最重要的機制往往出現在穩定幣與銀行、支付機構之間的結合，讓付款資訊與資金移動能夠同步進行，減少傳統中間行與多層對帳所造成的時間差與成本。

因此，穩定幣在 2025 至 2026 年加速發展的國際意義，已經從「數位美元替代品」，邁向更像是一種可與傳統金融管道銜接的支付底層。尤其對有跨境業務需求的企業而言，穩定幣可以讓原本高度依賴對應銀行與營業時區的支付流程，逐步走向更接近全天候、即時與可預測的模式。

代幣化商品的角色再定義

國際市場在 RWA 的理解上，近兩年已有相當明確的收斂。早期 RWA 常被廣泛地理解為「所有真實資產皆可代幣化」，但到 2025 年之後，市場實際加速落地的反而是那些估值透明、收益穩定、流動性較高、且能與交割與擔保流程結合的資產類型。代幣化的近程機會主要集中在債券、基金、貨幣市場工具與部分商品資產，因為這些資產最容易成為鏈上資金的停泊工具，也最容易與支付、結算與擔保品管理結合。

這一趨勢的關鍵，在於 RWA 的商業價值體現在其功能化特性。若代幣化資產只能讓投資人買進持有，卻無法進一步作為擔保品、資金停泊工具或流動性管理工具，那麼它對比於傳統金融商品的吸引力就有限。相反地，若某些代幣化資產能夠同時提供收益、即時轉讓、鏈上抵押與自動化配息，則其角色就轉變為整個鏈上金融體系的一部分。這也是為何市場目前最重視的，不是最具話題性的另類資產，而是貨幣市場基金、債券、黃金與其他較具標準化條件的標的。

長期潛力大但技術要求更高的創新商品

在較長天期與較高複雜度的 RWA 類別中，不動產與不動產相關貸款、證券化結構仍被視為極具潛力的發展方向。Deloitte 在 “Digital Dividends: How Tokenized Real Estate Could Revolutionize Asset Management” 中預估，到 2035 年，全球商用不動產代幣化市場規模可望達到 4 兆美元，而其中代幣化貸款與證券化部位將占最大比重，私募不動產基金則代表另一條重要成長路徑。

報告也指出，單一或互聯平台可望更有效率地處理代幣化有限合夥權益的發行、資產服務與次級市場交易。

但這類 RWA 的制度要求也明顯高於貨幣型或債券型產品。因為其不僅涉及鏈上交易與持有，還牽涉底層不動產或貸款債權在違約、執行與受益權歸屬上的法律問題。Deloitte 特別提到，市場必須處理一個根本問題：若資產或貸款發生違約，投資人或債權人能否取得對「真正底層資產」的控制，而不只是對區塊鏈上數位代幣的持有權。這意味著，不動產與私募資產的代幣化雖然長期潛力可觀，但其商業化速度勢必慢於短天期、高流動性的資產類別。

成功路徑與關鍵制度條件

數位資產能否進入主流金融體系，關鍵在於制度架構、基礎設施與應用場景是否能夠彼此緊密結合。成熟市場往往先行釐清監管邊界、資產性質、保管責任與交割安排，並建立相對明確的會計與稅務處理方式，再在可預期的制度環境中推進商業應用。

同時，RWA 代幣化的研究也指出，代幣化資產的保管與傳統資產保管有顯著不同，多數企業雖可自託管，但實務上仍偏好受信任的第三方託管服務。此外，不同鏈之間未來極可能共存，各自承擔不同類型資產、交易與分配功能，因此若要形成完整生態，跨鏈互通與端到端流程整合將是關鍵。市場需逐步形成從資產發行、交易、支付到交割的完整循環，而非僅停留於個別環節的創新。

數位資產相關發展對於監管機關與金融機構最緊迫的壓力，並非立即性的大規模政策抉擇或公司策略調整，而是一項關於制度承接順序與風險管理邏輯的中長期課題。Deloitte 於相關研究中亦指出，數位資產若缺乏清楚的制度定位與承接角色，實務需求可能轉向境外或非本地監管體系，進而增加監管資訊不對稱與主管機關風險管理難度。相反地，若能在審慎前提下逐步釐清可由既有金融機構承接的環節，強化幣商監管、並開放現有大型業者兼營執照或加強機構收購新幣商誘因，同步強

化法遵、資訊透明與風險控管機制，有助於在維持金融穩定與監理可控性的同時，為未來應用保留制度彈性。

數位資產的全球監理趨勢

綜觀近年全球主要金融中心監理實務，將數位貨幣與清算工具納入既有金融治理架構之中，以回應跨境支付效率、金融穩定與貨幣主權等核心議題，主要透過穩定幣的法制化來實現。

美國於 2025 年正式通過《天才法案 (GENIUS Act)》，首次在聯邦層級明確界定支付型穩定幣的法律定位，並透過足額儲備、禁止計息與嚴格審計要求，將其功能聚焦於清算與支付用途，而非存款或投資商品。歐盟則透過《市場加密資產法規 (MiCA)》，建立橫跨成員國的統一監理框架，優先發展與歐元掛鈎的合規穩定幣體系，藉此避免市場碎片化，同時確保金融穩定與貨幣主權。

在亞洲市場，日本、香港與新加坡同樣採取高度法制化的監理路徑，將穩定幣納入既有金融監理體系。日本透過修訂《資金結算法》，對穩定幣發行方的準備金提撥與託管安排設立明確門檻；新加坡則於 2023 年公布穩定幣監管架構，並於 2024 年將單一貨幣穩定幣 (SCS) 正式納入法定監理範疇。香港於 2025 年施行《穩定幣條例》後，更進一步透過牌照制度與清楚的業務邊界，引導傳統金融機構參與制度化發展。截至 2026 年 4 月，香港金管局 (HKMA) 已發出首批穩定幣牌照，包含滙豐 (HSBC)、渣打 (Standard Chartered) 等指標性行庫，初期將先發行港幣穩定幣。這顯示在制度清楚的前提下，穩定幣逐步由新創與加密業者主導，轉向由銀行體系參與的發展模式。

整體而言，各國雖在制度工具上有所差異，但其共同趨勢則十分明確：將數位化貨幣與清算機制，正式納入金融基礎設施治理體系之中。此一國際監理脈絡，也構成臺灣後續討論數位資產合規方向與國際定位時，必須正面回應的制度背景。

II 國內金融業發展數位資產業務的策略

綜合本次專案訪談與既有實務整理可以觀察到，數位資產的實際場景應用，對法金與企業客戶而言，最重要的是穩定幣收款、保管、結匯與供應鏈金融；對高資產客戶與家族辦公室而言，重點則轉向資產配置、收益型 RWA 與跨境持有便利性；對零售市場而言，則以碎片化、低門檻與日常支付場景最具吸引力；至於退休基金與保險法人，則是被視為可承接高品質另類資產與證券化商品的重要長期資金來源。也就是說，國內金融業對數位資產的規劃，並不是想用同一套產品打所有市場，而是把穩定幣、RWA、保管與結算工具視為可依客群重新組裝的模組。

上述應用在臺灣尚未形成可全面擴展的制度化、商業化模式。其核心挑戰，並非市場需求不足，而是金融業在承接這些需求時，面臨一系列尚未對齊的結構性限制。即便企業端、通路端與部分金融機構已開始嘗試將其導入實際場景，但一旦涉及跨機構、跨市場或較大金額的資金流轉，相關流程仍須回到既有的法幣清算體系，削弱了數位資產即時結算與自動化的原生優勢。

先解決客戶眼前跨境收付與穩定幣保管兌換痛點

國內金融業對數位資產的規劃，並不是由技術供給端主導，而是明確從客戶需求倒推。尤其在大型企業端，最急迫的需求往往出現在跨境貿易、航運、科技零組件與部分傳統製造業在新興市場收款時，已實際遭遇美元不足、外匯管制、資金停滯與應收帳款難以回收的問題。企業在面對中南美洲、東南亞、印度、非洲與中東等市場時，傳統金融服務並不總是足以支撐交易順暢完成，因此穩定幣被視為彌補支付缺口的現實工具，定位為新的外匯幣別與收款媒介，而不是抽象的科技願景。

更重要的是，企業目前的真正需求在於，收到穩定幣後必須盡快、合法且高效率地換回美金或臺幣，也就是典型的 off-ramp 需求。企業不願意把穩定幣留在帳上過夜，原因在於會計、稅務與授信評價都尚未妥善配套；因此對企業而言，最理想的模式未必是自己管理鏈上資產，而可能偏好由受信任的傳統銀行承接保管、清算與兌換等職能。

在這樣的需求背景下，國內金融業最有共識的短期策略，就是由傳統銀行切入穩定幣保管、兌換與跨境收付服務。其根本理由，不只是金融機構想要參與新市場，而是若銀行無法提供這些服務，企業便會被迫將資金與交易關係移轉至境外銀行或境外平台。國內已有相當數量的上

市櫃公司與大型企業在業務上實際收取穩定幣，但因本地銀行只能保管、不能合法兌換，導致客戶被迫把資金轉往新加坡或香港等海外金融機構，形成明顯的資金與客戶關係外流。

因此，從國內金融業角度來看，穩定幣服務不是額外的新創業務，而是既有法金服務的延伸。對銀行而言，策略核心目標是先著重把自己定位成企業跨境穩定幣收付的可信賴入口。若能掌握穩定幣 on-ramp、off-ramp、保管、結匯與清算，就等於維持自己作為企業資金管理中心與結算核心的地位；反之，若對數位資產採取完全旁觀態度，則銀行未來可能只剩下傳統出納功能，而逐步失去高附加價值的金流與財資服務角色。

從存款代幣朝向臺幣穩定幣的發展

在貨幣工具的規劃上，多數受訪者並不否認臺幣穩定幣的中長期戰略意義，尤其是從貨幣主權、國際清算地位與臺幣鏈上金融商品發展角度來看，若臺灣完全不推進臺幣穩定幣，未來數位金融網路中的交易媒介將可能完全由外幣穩定幣主導，削弱本國貨幣在新型支付與資產市場中的存在感。若臺灣能發行台幣穩定幣，未來有機會提升新臺幣在國際清算場景中的地位。

從產業邏輯看，穩定幣的優勢在於開放性與跨平臺流動性，然而從現階段實務條件看，臺幣穩定幣亦面臨底層資產支撐、流動性深度、跨境運作成本與監管接受度等多重限制。存款代幣正是在這樣的脈絡下被提出，其本質仍是銀行負債的數位化表示，但可在鏈上環境中支援即時結算、可程式化支付與一定程度的擔保品運用。現階段更可行的作法，是先開放銀行兼營虛擬資產業務，並透過存款代幣或臺幣計價 RWA 的概念驗證與試點，逐步建立交割與清算能力。這種「先處理可控場景，再推進公共型貨幣工具」的思維，並未將穩定幣視為只能由加密平臺主導的領域，而是同步發展存款代幣作為制度內的回應工具。

Deloitte 亦指出，存款代幣與穩定幣並非單純的替代關係，而是處於不同制度邏輯下的互補工具。穩定幣較適合承接跨平臺支付與開放網路流動性，存款代幣則較能與銀行原有的資產負債、監理要求與客戶關係對接。這也解釋了為何近年國際市場的討論，逐漸轉向兩者如何在不同場景下並存。

高資產客群資產配置與 RWA 商品創新

國內部分高資產客群與家族辦公室，已把數位資產納入資產配置的一部分。這一點對國內金融業具有重要意義。因為若金融機構持續把數位資產視為與財富管理無關的邊緣業務，就可能在高淨值市場逐步失去資產配置主導權。從這個角度看，數位資產不是附加選項，而是財富管理產品線擴充的必要環節。

在另類資產部分，業者對私募信貸、私募股權與其他半流動性資產抱持高度興趣，並認為這些資產若能透過代幣化改善次級市場流動性、降低最低申購門檻，將非常適合國內高資產客群與機構法人配置。然而，這類資產的關鍵不在代幣形式本身，而在底層資產品質與發行人盡職調查。若底層現金流、風險結構與贖回安排不夠健全，則代幣化並不會自然降低風險，反而可能因交易更方便而掩蓋流動性錯配。更有效率的做法，是直接引進在國際上已驗證過、且臺灣市場現有通路買不到的成熟產品，例如代幣化實體黃金，並思考如何透過合法合規的方式在臺灣銷售或上架。此一構想的策略意義在於，它把數位資產定位成「引資回臺」與「補足本地產品缺口」的工具，而不是把臺灣市場封閉在本地自我循環的測試框架中。

臺灣若要让數位資產真正與資產管理、財富管理與資本市場接軌，不應從過度抽象、估值不穩或法律結構太複雜的資產開始，而應聚焦在投資人容易理解、可承接鏈上資金停泊需求、且具穩定收益與配置吸引力的標的。這也是為什麼債券、黃金、貨幣型基金、美債與部分高品質國際資產，被一致視為最適合先行發展的品項。

對國內金融業而言，RWA 的價值至少有三層。第一是碎片化，也就是把原本高門檻的資產拆分成較小單位，讓更多投資人得以參與。第二是提高流動性與交割效率，特別是透過區塊鏈、智慧合約與全天候交易能力，改善傳統基金與債券產品在募集、轉讓與配息上的摩擦。第三則是把代幣化資產進一步變成可運用的擔保品與保證金，提升資金運用效率。若代幣化貨幣市場基金、債券或其他高品質標的能直接被視為保證金與擔保品，則其意義就不只是「多一個商品」，而是可能改變券商、銀行與其他金融機構的流動性管理方式。

若臺灣要把 RWA 做出市場影響力，應從能同時帶來「量的擴張」與「質的改善」的應用切入。所謂量的擴張，是透過碎片化把原本進不去的資產拆小，讓更多投資人得以參與，並吸引跨時區、跨市場的資金；所謂質的改善，則是讓代幣化資產直接成為更高效的保證金與擔保

品，並藉由即時交割機制改善風險控管。臺股指標性證券若能夠進行代幣化，可類比為數位 ADR，作為海外投資人更容易接觸臺灣資本市場的入口。這類構想雖然仍屬中期布局，但已反映出券商端對代幣化的核心關注點，不只是銷售，而是市場機制本身的重構。

支付生態與 24 小時交易市場

穩定幣並不一定只在金融市場中發揮作用，也可能在大型通路、會員點數與消費生態中創造新的循環。相關構想的核心在於，若穩定幣支付能顯著降低信用卡與金流手續費，則節省下來的成本便可以轉化為回饋點數與消費者優惠，進一步強化會員黏著與通路二次消費。這種應用場景提醒我們，穩定幣的生命力不必然來自資本市場本身，也可能來自日常生活與通路支付體系。

此外，亦可把數位資產放在更長期的市場基建脈絡下理解。隨著國際上部分市場開始討論證券類資產更長交易時段甚至 24 小時連續交易，未來若臺灣也朝類似方向發展，則非銀行營業時間的交割與結算問題將更加凸顯。從這個角度看，臺幣穩定幣、數位新臺幣或其他可在鏈上流通的臺幣計價工具，未來都可能成為市場基建升級的重要支撐。這代表國內金融業的中長期規劃，不能只停留在個別商品，而要把交易時間、清算效率與交割貨幣一併納入思考。

III 臺灣金融業目前的挑戰與未來定位

國內數位資產與代幣化發展目前最大的問題，不是市場沒有需求，也不是金融機構完全沒有方向，而是制度上的不確定性遠高於技術上的不確定性。也就是說，業者大致已知道哪些應用場景最具價值、哪些客群需求最迫切、哪些商品最可能先行，但由於法規與監理框架尚未提供足夠清楚的答案，導致市場無法進入大規模、可持續的實作階段，這也是為何出現「高度興趣，但實質行動困難」的描述。

分類框架與法源依據尚未統一

現階段市場上對於代幣化證券、證券代幣、真實世界資產、存款代幣與穩定幣等概念，經常交錯使用，甚至在不同部門、不同領域之間出現各自表述的現象，而主管機關在法規調適上又較傾向先處理有價證券的代幣化，導致市場上大量涉及黃金、碳權、綠能、不動產等非金融資產的代幣化需求，缺乏一致的分類與制度語言。結果是各界雖都在談 RWA，卻可能指涉不同的法律關係、不同的監理強度與不同的投資人保護邏輯。

同時，數位資產與代幣化涉及銀行、證券、支付、保管與創新試辦等多個監理領域，但目前相關主管分工與法源依據仍存有灰色地帶。例如穩定幣若被視為支付工具，應由何種法源處理；若與交易與交割連動，又是否涉及證券監理邏輯；而銀行兼營保管、移轉或清算時，又該如何與 VASP 專法體系銜接。這種分工不清，導致試辦流程冗長、跨局處溝通成本高，也使金融機構內部法遵與稽核難以在缺乏一致解釋下支持創新。

因此，若要真正推動市場向前，最優先的不是立刻開放所有產品或立即開放所有業務，而是先建立一套能被產業與監理共同理解的高層次總體治理架構。至少應先區分金融資產、貴金屬與其他非金融資產，再區分支付型工具、交割工具與投資型商品。並且明確回答：哪些屬於支付延伸，哪些屬於資本市場商品，哪些屬於保管服務，哪些屬於交割基礎設施。若沒有這樣的架構，市場就會在不同法源之間反覆拉扯，難以形成清楚的行動預期。唯有在這個基礎上，後續的發行、揭露、保管、交易與清算規則才有可能穩定建立。

鏈上結算工具定位不明，會計稅務處理未跟上需求

RWA 是否能真正落地，關鍵不只在資產能否上鏈，更在於是否存在可合規使用的鏈上交割貨幣。若金融機構在鏈上發行了臺幣計價的 RWA 商品，卻沒有相應的臺幣鏈上交割工具，則即便資產本身已代幣化，最終仍需回到傳統系統完成金流與清算，這將大幅削弱 T+0、即時交割與自動化流程的意義。

目前穩定幣、存款代幣與未來可能的臺幣穩定幣，都被視為潛在候選工具，但它們各自面臨不同的制度難題。穩定幣涉及其法律定位、發行與贖回風險；存款代幣則牽涉其究竟是貨幣還是債權，能否跨機構流通，以及對應的實體資金如何在法規上被認列與管理。若這些問題不先釐清，RWA 市場就很難形成真正的交易與結算循環。

而企業對於持有穩定幣的顧慮，關鍵來自價格風險以及會計與稅務制度尚未完善配套的影響。穩定幣目前多被視為無形資產而非流動資產，這會直接影響企業財報表現與授信評估，使穩定幣即便有支付效率上的優勢，也難以成為企業願意長時間保有的資產形式。這種情況不只抑制企業端的採用意願，也讓銀行端難以把穩定幣服務視為主流法金工具。

同樣地，Deloitte 的相關研究亦提醒，代幣化資產的稅務與會計處理，往往與其未代幣化等價物存在差異，因此組織若要真正推進代幣化，必須及早處理相關專業判斷問題。對臺灣而言，這代表會計與稅務並非技術性附屬議題，而是數位資產市場能否真正進入企業與金融機構財務管理體系的必要前提。臺灣的合規討論本質上並非圍繞技術本身是否成熟，而是如何在既有制度可信度不被削弱的前提下，讓已經發生的市場行為能被納入體系之中，而非被迫留在境外或灰色地帶。

監理目標模糊與技術爭議未解決

國內目前一個明顯分歧在於，監理端較傾向使用封閉的聯盟鏈或私有鏈以便控管，但市場與學界則普遍認為，若無法對接更具流動性與互通性的許可制公鏈，則多數代幣化商品最終仍會侷限在小型封閉場景，難以真正形成商業規模。這個爭議的本質，其實不是單純的「公鏈比較開放」或「聯盟鏈比較安全」，而是政策需要回答一個更具體的問題：我國希望推動的是僅供本地試驗使用的數位資產環境，還是能與國際流動性、跨境投資人與全球應用場景連接的市場架構。若答案是後者，則技術治理模式就不能只以封閉可控為唯一標準，而必須思考如何在可驗證身分、可追蹤交易與可限制參與者的前提下，逐步導入更具網路效果的架構。

監理機關對自託管錢包、匿名地址、Travel Rule 落地困難與跨國資訊交換不足等問題仍高度在意，這也使得市場上即便存在實際跨境支付與資金調度需求，相關業務仍難以快速開放。值得注意的是，市場並非否認這些風險，而是認為目前需要更清楚區分兩種不同層次的風險：一種是穩定幣發行者本身的信用與贖回風險，另一種是支付通道或鏈上傳輸過程的安控與合規風險。若兩者長期混為一談，就容易把原本可以透過 KYC、KYT、名單過濾與許可機制處理的通道問題，錯誤地延伸成對整體應用場景的全面保留。因此，法規優先釐清方向應包括：Travel Rule 在跨境實務上的可接受標準、KYT 工具與傳統 AML 流程如何對接、自託管錢包是否可透過

記名或許可機制納入受監理市場，以及在何種情境下得由金融機構對鏈上交易做事前與事後監控。

基礎建設未整合且次級市場機制不足

與代幣化相關的多個基礎設施角色，目前在實務推動上仍有不相容現象。若這樣的情況持續存在，則市場即使有商品、有需求、有資金，也難以形成順暢的發行、託管、清算、交割與次級流通循環。對代幣化市場而言，最忌諱的是每一段流程各自成島、互不相連，因為這會讓鏈上商品最終仍需回到多重人工流程與傳統基礎設施進行補充處理，失去原本強調的即時性與自動化優勢。因此，法規上除了釐清產品本身的合法性，也應同步思考如何鼓勵或要求基礎建設機構建立共同標準，包括資料格式、API 規格、身份驗證、保管流程與結算訊息交換機制。

當次級市場與流動性機制尚未成形，RWA 只能發行、不能流通，或只能在少數封閉對象間交易，其經濟價值亦會被大幅削弱。代幣化真正的好處除了碎片化之外，還在於即時交割、跨時區交易與擔保品效率提升；然而這些優勢都依賴一個前提，即市場上必須有可持續的交易與再分配機制。特別是一些較長天期、半流動性或另類資產類別，若僅透過「代幣化」就假定其流動性問題已被解決，反而可能掩蓋底層資產本身的流動性錯配與估值風險。



臺灣市場的未來定位與發展

在全球監理框架逐漸走向合規趨同的情況下，市場對單一金融中心的期待，不是「交易是否夠大」，而是能否提供清楚的制度邊界、穩定的清算對價，以及可被機構法人長期信賴的治理環境。

從制度條件來看，這樣的定位與臺灣既有金融體系特性高度相符。臺灣金融業長期以銀行與資產管理為核心，並非以高風險交易或開放式金融實驗見長；相對地，其優勢在於內控制度、審計標準、監理可信度，以及與企業財務治理高度貼合的服務能力。在數位資產逐步進入主流金融體系的過程中，這些特質反而成為吸引跨境資金與代幣化資產的重要條件，使臺灣較適合承接「資金停泊、交割與配置」等關鍵功能，而非僅扮演交易發生地。

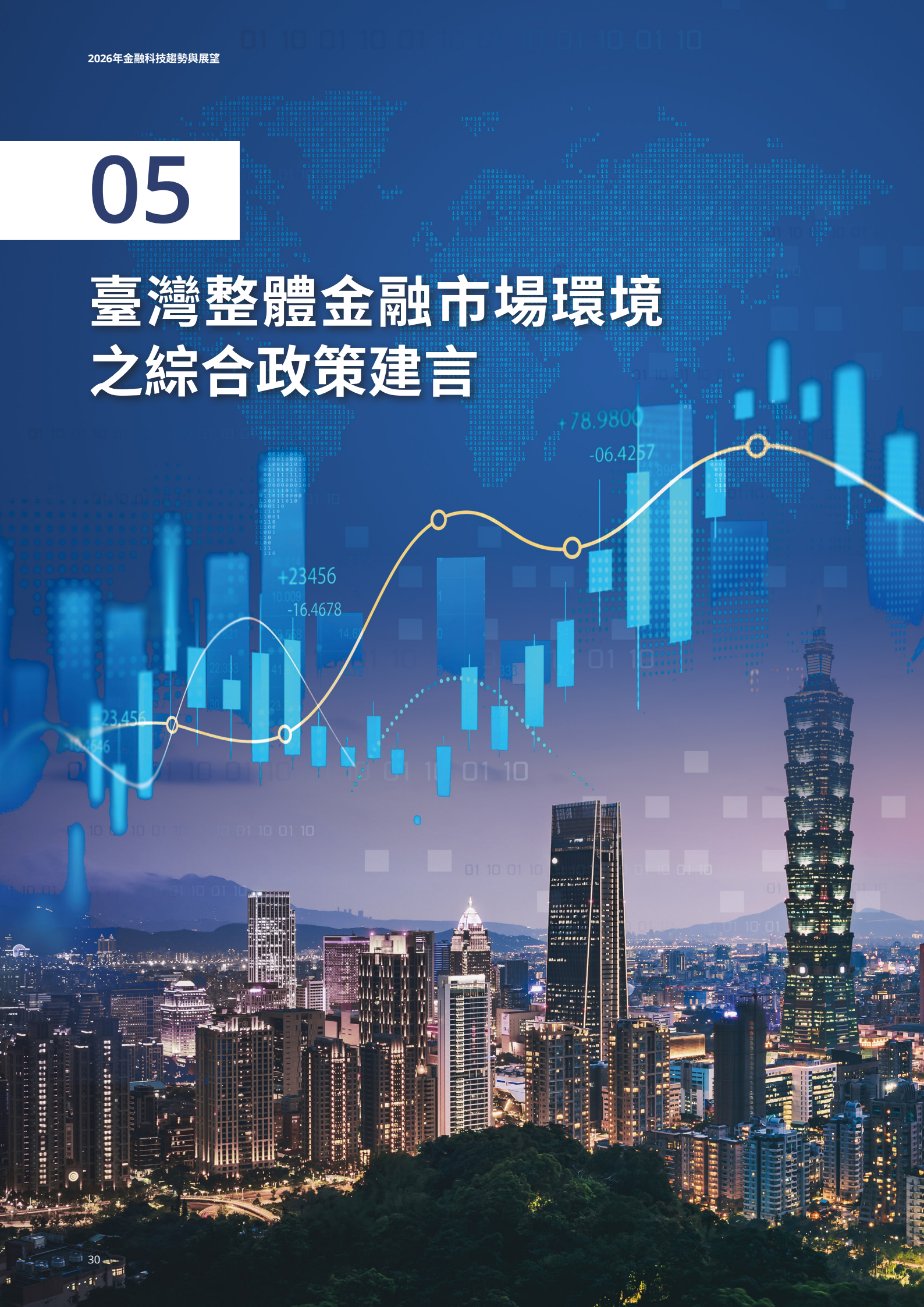
這樣的國際定位亦反映於臺灣對穩定幣、RWA 與清算基建的整體安排。透過銀行體系承接穩定幣的保管與兌換、以高品質 RWA 商品切入資產配置需求，並以批發型清算基礎設施支撐交割，臺灣逐步建立的是一套可與國際市場銜接、但不依賴單一產品爆量的制度結構。這使臺灣在區域體系中，更接近於「可信任的中繼節點」，而非需要自行承擔所有市場風險的前線交易中心。能否形成實質規模，仍有賴制度銜接、跨機構協作與市場實踐的持續累積。

綜合而言，國內市場目前最需要的，不是零散開放個別業務，而是一套有層次的優先開放路徑。第一步應是建立統一的資產與代幣分類框架，明確區分金融資產、非金融資產、支付型工具與鏈上結算工具。第二步應是釐清主管權責與法源依據，降低跨局處與跨法規的灰色地帶。第三步則是補足穩定幣、存款代幣與 RWA 的會計、稅務、保管與清算規則，讓企業與金融機構能在可預測基礎上設計商品與服務。第四步才是逐步擴大試辦與市場應用，並透過基礎設施整合、許可機制與 AML/KYT 工具，將風險管理內建到制度架構中。若能依此順序推進，我國在數位資產與代幣化上的討論，才有可能從「概念熱度高、制度落地慢」，逐步走向「規則清楚、場景可驗證、風險可治理」的發展階段。

從目前的監理方向、金融業布局與企業需求之交集來看，臺灣數位資產發展目前的重心已逐漸明朗：聚焦於打造讓代幣與資金能夠停留、完成結算並進行配置的環境與機制。

05

臺灣整體金融市場環境 之綜合政策建言



05 臺灣整體金融市場環境之綜合政策建言

臺灣金融市場當前面對的競爭，已不再只是傳統意義上的資金競爭、商品競爭或通路競爭，而是逐步進入一場更深層的制度競爭、服務競爭與基礎設施競爭。無論是亞洲資產管理中心的推動、AI 在金融與保險場景中的深化應用，或是數位資產與代幣化所引發的支付、交割與資產配置重組，其共同核心都不是「要不要創新」，而是「現有制度能否承接創新」。若制度、資料、系統、人才與監理方式沒有同步調整，即使方向正確，市場也往往只能停留在個別試辦、少數亮點與局部成果，難以真正形成可持續、可擴大的金融競爭力。

從高資產財富管理的角度看，國內金融機構其實已明白，未來競爭重點不在單一商品銷售，而在跨境資產整合、家族辦公室服務、客製化全權委託、保本與傳承安排，以及跨區帳戶整合與稅務規劃能力。從保險數位轉型的角度看，壽險業也已由單純流程電子化，逐步走向資料驅動經營、理賠與核保 AI、健康促進、高齡服務與跨場景整合。至於數位資產與代幣化的發展，業者關心的面向是大型企業跨境收款的真實痛點、穩定幣的即時兌換需求、RWA 商品能否納入資產配置，以及清算、交割、保管、會計與洗錢防制規則是否足以支撐市場商業化。換言之，產業本身是知道該往哪裡走的，但制度與市場條件仍有多處斷點，尚未與產業需求真正接起來。

基於此，本章提出具有整合性、可操作性與可延伸性的政策建言。其中對「亞洲資產管理中心推動金融轉型」提出四項建議；「AI 的金融應用」與「保險業的數位轉型」合併提出四項建議；「數位資產與代幣化應用」提出四項建議。三部分雖分開陳述，但彼此之間有清楚的邏輯連結：亞洲資產管理中心的推動，需要制度彈性、商品工具與跨境服務能力；AI 與保險轉型，需要資料治理、責任架構與服務模式重整；數位資產與代幣化，則需要分類清楚、清算交割可行、會計稅務可被企業採納。其共同目的，都是要讓臺灣金融市場從「知道要轉型」，進一步走到「有能力完成轉型」。

1 亞洲資產管理中心推動金融轉型

一、將亞洲資產管理中心由「專區試辦」提升為「全國性高資產管理制度」

亞洲資產管理中心若要真正形成規模，不能長期停留在專區試辦、個案核准與例外放行的治理模式。因為這種方式雖有助於短期創新，但難以讓市場參與者建立穩定預期，也不利於業者投入長期的人才、系統與商品規劃。高資產財富管理、家族辦公室、跨境帳戶整合與客製化全權委託等服務，已不是少數特殊需求，而是邁向區域資產管理中心不可或缺的基本條件。若制度始終停留在試辦，便難以形成可複製、可擴張的市場架構。

1. 將「專區試辦」提升為「全國性高資產管理制度」

未來可考慮透過專屬牌照、業務範圍擴充或專章制度設計，讓經審查合格的高資產管理服務，能在一致監理原則下擴大適用，而不是每一項創新都回到逐案核准。這樣的制度設計，並不是要放鬆風險管理，而是讓風險管理從零碎的業務審查，轉向更完整的客戶適合度、整體配置揭露與服務責任管理。

2. 整合銀行、證券、保險與投信投顧之跨業監理打造完整服務鏈

國際主要資產管理中心之所以能吸引高資產客群，不是因為商品多，而是因為能把顧問、商品、信託、傳承、風控與跨境安排整合成一套連續服務。臺灣若維持過度切割的服務邊界，便難以發展真正有競爭力的整合型財富管理。應檢討過度嚴格的分業管理邏輯，使銀行、證券、保險與投信投顧之間得以在可監理前提下形成更完整的服務。

3. 將家族辦公室、傳承安排與高資產顧問服務視為資產管理中心重要組成

家族辦公室的價值不只在吸引資金，更在於帶動在地專業人才、法遵管理、跨域顧問服務與長期客戶關係。換言之，臺灣必須將家族辦公室、傳承安排與高資產顧問服務，視為資產管理中心制度化的重要組成，而非附屬業務。若能讓家族辦公室服務在臺灣形成較成熟的法制環境，資產管理中心便有機會由單純商品市場，升級為更完整的財富管理市場。

二、打通 DBU、OBU 與跨境服務，將資金外流問題由「防堵」改為「導回」

高資產客戶將資產配置於境外，最主要原因不是單純避稅，而是跨境配置需求、服務便利性與產品可及性不足。客戶真正需要的是能由同一團隊統籌不同地區資產，並在法遵許可下提供一致建議與整體傳承安排。若本土金融機構在制度上無法提供此類服務，資產自然會留在境外的金融中心。這代表政策重點不應只在「留住資金」，而應在建立資金願意回流、且回流後能被完整承接的服務環境。

1. 優先處理 DBU 與 OBU 開放不對稱問題

目前許多可於 OBU 辦理的業務，仍無法在 DBU 滿足境內高資產客戶需求，導致大量本來存在於境內的需求，必須透過境外分行或外資機構處理。未來應逐步將部分 OBU 服務延伸至 DBU，將有助於提升本地資產管理規模與本土金融機構的承接力。

2. 建立可監理的跨境服務規則

讓同一位客戶經理得以統籌客戶跨國的資產關係，而由當地持牌人員負責交易執行與風控。這不只是服務便利性問題，更關係到客戶建議一致性、整體資產配置邏輯與本土金融專業能力的提升。若臺灣無法發展制度化的跨境服務，則本土機構即使在地經營深厚，也難以真正承接跨國企業主與高資產家庭的全球性需求。

3. 把全球帳戶連結與跨境資料整合作為未來跨境服務的重要基礎設施

高資產客戶已不再滿足於單一市場、單一通路與單一產品視角，而是期待在一個介面中掌握不同司法管轄區的資產分布、風險狀況與現金流安排。因此，未來跨境服務需以全球帳戶連結與跨境資料整合作為重要基礎設施，若未來政策只開放表面業務，卻忽略資訊整合、權限設計與合規查詢機制，跨境金融仍難真正形成可用服務。

三、商品監理應由「放行單一商品」升級為「補齊高資產配置工具箱」

資產管理中心的競爭，最終仍會回到一個基本問題：客戶是否能在本地市場完成完整配置。若高資產客戶所需的主動式 ETF、私募股權、私募信貸、基礎建設投資、保本型高資產保險商品與跨代傳承工具無法在臺灣取得，則即使有再多政策口號，也很難真正改變資產外流趨勢。國內金融業其實已相當清楚高資產客戶需要什麼，問題在於現行商品規則與市場結構仍未充分回應。

1. 調整私募商品的推廣與募集規則，避免優質產品難以規模化

高資產客群的配置中，私募商品並非邊緣工具，而是重要的報酬來源與分散風險手段。若制度仍以極度保守的方式限制私募市場發展，將削弱本地市場對國際高品質資產管理機構的吸引力，也不利於本土客戶在地完成較完整的資產配置。建議調整私募商品的推廣與募集規則，避免優質產品因人數或流程限制而難以規模化。

2. 檢討海外商品上架門檻過高的問題

現行總代理制度雖有其保護投資人之用意，但若市場上連成熟且廣為國際採用的基金與配置工具都難以上架，便會直接削弱產品多元性。未來應思考如何在資訊揭露、風險說明與適格投資人制度下，建立更符合高資產管理需求的商品上架機制。

3. 讓保險、信託、傳承與資產管理商品有更清楚的整合空間

高資產市場的需求早已不是單純買一檔基金或一張保單，而是要把保障、投資、現金流與下一代安排放在同一體系中規劃。若商品監理能朝整體配置思維調整，臺灣較有可能由商品銷售市場，逐步走向真正的資產管理市場。

四、將資訊基礎設施、複合型人才與跨業協同列為亞資中心的核心理程

高資產管理不是一般零售金融的放大版，而是一套不同於傳統理財銷售的服務架構。它需要跨境資料整合、全球帳戶查詢、複雜權限管理、客製化配置與跨專業團隊協作，因此其真正瓶頸往往不在表面的商品是否放行，而在後端基礎設施與人才是否到位。本土金融機構過去高度依賴特定信託模式，若要轉向較接近私人銀行與資產管理中心的服務模式，系統與流程必須大幅升級。

1. 鼓勵金融機構建置符合高資產服務需求的系統架構

若系統仍依循過去零售邏輯，就很難真正支援家族辦公室、客製化全權委託與跨境規劃等服務。需要建立包括跨境帳戶整合、顧客關係管理、數位授權、全球資產觀測與高複雜度交易支援能力。

2. 培養結合投資、法遵、稅務、保險、信託與跨境法規的複合型人才

高資產客戶的需求本質上就是跨領域的，若市場人才仍只依單一專業訓練，很難提供真正高附加價值的顧問服務。未來若能透過產學合作、專業證照與在職培訓，逐步建立這類人才池，將對亞資中心形成長期支撐。

3. 推動金控內部與跨業之間的穩定協作機制

亞洲資產管理中心若要成功，不會是銀行、保險、投信投顧與信託各自成功即可，而是要讓各類專業可以被有效串接，形成一個互補的金融生態系。真正的關鍵，往往不在單一產業是否前進，而在於整體體系是否能夠協同。

II AI 的金融應用與保險業的數位轉型

一、完善金融 AI 的風險分級、責任界定與人機協作治理架構

AI 在金融與保險業中的角色，已由輔助性工具逐漸進入關鍵決策流程。無論是授信、核保、理賠、防詐、顧客建議、法遵支援或投資研究，都已開始出現由 AI 協助完成前置整理、風險篩選與決策支援的情況。這使監理重點必須由「是否使用 AI」進一步推進到「在哪些場景中使用」「是否有清楚的人工覆核」「模型偏差如何管理」「第三方模型責任如何界定」。若沒有這些治理設計，AI 的應用愈深入，反而愈可能累積制度風險與信任風險。

1. 依風險高低建立差異化治理

依風險高低進行不同等級監理要求，對於會議摘要、知識查找與行政支援等低風險應用，可採較原則性的規範；但對涉及核保、理賠、保費差異化、醫療資料判讀、弱勢客群判斷或第三方外部模型者，則應要求更清楚的文件留存、假設檢定、人工覆核與事後回溯。這種分級方式，既能保留創新空間，也較符合金融監理的比例原則。

2. 明確規範第三方模型與外部供應商責任

金融機構未來勢必會大量使用外部模型、雲端服務與專業供應商解決方案，但法律責任與消費者保護責任應更加明確。政策上應清楚要求，最終責任仍應由使用 AI 提供服務的金融機構承擔，並落實模型盤點、供應商管理與稽核機制。

3. 把人機協作視為長期設計原則，而非過渡安排

保險與金融服務高度依賴信任、情境判斷與溝通品質，因此 AI 更適合扮演專業人員的助手，而非完全取代者。未來最具競爭力的金融機構，不會是最徹底去人化的機構，而是最能讓 AI 協助人員提升效率、品質與一致性的機構。

二、以資料治理與開放介接為核心建立健康與保險資料流通框架

真正限制 AI 深化應用與服務重整的，往往不是模型本身，而是資料分散、格式無法機器可讀、系統彼此不通、授權流程繁複與缺乏一致介接規格。尤其在保險場景中，保險存摺、健康存摺、理賠紀錄、醫療資料與健康行為資料若能在授權與保護前提下順暢介接，將有助於保障缺口分析、主動理賠、精準定價、長照規劃與高齡弱勢服務。但若資料雖存在卻無法穩定流通，數位轉型便難以真正做深。

1. 推動資料賦權的開放保險框架

這並非全面開放資料，而是以當事人授權為核心，將保險資料與健康資料開放介接，並在可追溯授權、資料最小化、去識別化與嚴格資安控管前提下，建立標準 API 與明確責任分工，使資料能夠從「存在於系統中」進一步轉化為「能支撐服務流程」。

2. 資料與系統架構升級作為金融 AI 的基礎工程

核心系統老化、資料欄位不一致與資訊孤島，是目前許多業者最實際的障礙。金融業應把資料架構與系統現代化視為金融 AI 可規模化的前提工程，政策上可透過試辦、補助或監理對話，鼓勵金融機構將資料治理、API 架構與主檔管理納入長期規劃，而不是只追求短期 AI 展示成果。

3. 支持隱私保護下的跨機構合作 AI 訓練模式

未來理賠模型、防詐模型與健康風險分析，若能在不集中敏感資料的前提下進行模型訓練，將可兼顧個資保護與產業創新。這種方向尤其適合高度受監理、又擁有大量敏感資料的金融與保險場景。

三、以高價值、高頻率場景為優先推動 AI 流程改造工程

成功的 AI 應用通常不是最炫目的展示，而是那些能夠實際節省大量人工作業、降低錯誤率、縮短流程時間並提升服務品質的場景。例如醫療單據與外文醫囑判讀、理賠防詐、條款比對、核保輔助、保單健檢、知識查找與遠距身分驗證等，都是目前較具明確成效的應用方向。這些場景共同特點在於：需求明確、流程頻繁、投資報酬相對清楚，也較容易建立組織內部信任。

1. 優先鼓勵 AI 應用於核保、理賠、防詐與條款解析等核心作業流程

這些環節不僅有大量重複性工作，也直接關係到效率、風險與客戶體驗。若能透過 AI 強化前置判讀、異常篩選與規則比對，將能顯著提升作業品質與審核效率。

2. 鼓勵 AI 應用於前線顧問與服務支援，而非僅侷限於後台

AI 保單掃描、保障缺口分析、虛擬客戶訓練與顧客建議輔助，已能協助第一線人員以更專業、更一致的方式提供服務。這類應用特別適合保險與高資產財富管理，因其本質上都高度依賴「人的溫度」與「專業支援」並存。

3. 推動由第一線人員共同參與的導入模式

AI 最終能否真正落地，關鍵往往不在技術部門，而在使用者是否相信它、理解它、修正它。若導入流程能讓核保、理賠、業務、法遵與客服人員共同參與，則 AI 才較可能由工具變成企業能力。

四、以健康促進、高齡服務與家庭治理擴大保險數位轉型

從保險數位轉型的整體脈絡觀察，壽險業的角色已逐漸由事故發生後的給付者，轉向事故發生前的健康促進者與高齡生活服務協調者。健康促進平台、步數回饋、家庭保單管理、遠距醫療、高齡照護與長照規劃，正逐步成為新一代保險經營的重要方向。這表示，若監理視角仍只停留在保單是否合規、理賠是否給付，將不足以回應高齡社會下保險業的新角色。

1. 開放家庭型與整合型商品制度

當家庭結構、長照需求與跨代資產安排愈來愈重要時，商品設計也需要更能回應家庭整體保障與照護安排，而不僅是個人單一契約。若制度能支持家庭型商品與整合型服務，保險業便較有機會在高齡社會中發揮更大公共價值。

2. 完善遠距投保、數位身分認證與跨域服務規範

不少技術與作業流程其實已逐步成熟，但法規與行政流程仍使許多創新無法全面展開。未來若能在身分確認、視訊流程、電子文件與責任歸屬上建立更一致規則，將有助於提升服務可近性與金融包容。

3. 透過試辦與監理對話支持創新服務

高齡社會下，保險不應只是事後支付工具，而應是長期風險治理的一部分。若能逐步建立相關制度與合作模式，保險業的數位轉型將不只是企業升級，也將具有更明顯的社會意義。建議可透過試辦與監理對話支持高齡照護、主動理賠與跨醫療照護合作等創新型服務。

III 數位資產與代幣化應用

一、建立數位資產與代幣化之統一定義、分類與法源架構

數位資產與代幣化的發展，最大障礙並不是技術不足，而是制度語言與法源架構仍不夠清楚。市場上對代幣化證券、證券型代幣、穩定幣、存款代幣與 RWA 的理解並不完全一致，而主管分工也因支付、交易、保管、清算與創新試辦等邏輯交錯，形成相當多灰色地帶。若分類不清楚，後續商品設計、交割安排與監理要求便無法穩定建立。因此，建議採取「先定義、再分工、後開放」的推進順序，建立統一分類與法源架構。

1. 先建立市場與監理共同理解的分類架構

至少應區分金融資產、貴金屬與其他非金融資產；也應區分支付型工具、交割工具與投資型商品。唯有先形成共同語言，後續發行、保管、揭露、交易與清算規則才有穩定基礎。

2. 明確釐清主管機關分工與法源依據

目前跨局處溝通成本高、試辦流程長，往往使金融機構在缺乏一致解釋下難以推進創新。若能在法源與權責分工上更清楚，將有助於降低監理與市場雙方的不確定性。

3. 以分階段開放為原則，而非一開始就追求全面放行

開放時序可建立在前述分類與分工基礎上，唯有資產分類、法源基礎與風控要求先清楚，數位資產市場才有可能從目前的高興趣、低落地，走向可持續、可治理的制度安排。

二、由受信任的銀行先行承接穩定幣保管、兌換、結匯與跨境收付

從企業需求角度看，穩定幣的價值並不在於投機，而在於跨境支付與收款。大型企業在新興市場面臨美元不足、外匯管制與收款延滯時，穩定幣已被視為解決支付缺口的實用工具。然而企業真正的需求不是長期持有，而是快速將穩定幣合法、高效率地換回美元或新臺幣。這也是為何穩定幣在企業端最核心的需求，實際上是 off-ramp，而不是 on-chain 投資本身。

1. 由受高度監理且具制度信任基礎的銀行承接穩定幣相關服務

企業不願將大額法人資金長期交由治理能力不足的平臺處理，因此若本地銀行無法提供保管、兌換、清算與結匯服務，客戶便只會轉向境外金融機構，造成資金與客戶關係外流。從這個角度看，穩定幣服務不是額外的新創業務，而是既有法金服務在數位時代的延伸。

2. 將穩定幣服務與現行法金、支付與結匯規則銜接

企業端在乎的是合規、可入帳、可接受稽核，而非技術本身是否新穎。若制度設計能讓穩定幣被視為受控條件下的新型跨境收付工具，將更有機會快速回應市場需求。

3. 以跨境支付為短期切入點，而非一開始就追求完整市場化

最迫切、也最具實際需求的應用場景，正是企業跨境收款與即時兌換。建議先處理跨境收付，再逐步延伸至更廣泛的數位資產服務，將較符合務實推進原則。

三、把會計、稅務與 AML / KYT 視為數位資產制度化的核心工程

目前企業之所以不願長時間持有穩定幣或其他數位資產，一個極重要原因，在於會計與稅務制度尚未充分配套。數位資產多被列為無形資產而非流動資產，這不僅影響財報呈現，也會波及銀行授信評估與企業內控接受度。換言之，若會計制度本身無法反映其支付與清算功能，則企業自然不願把穩定幣留在帳上。

1. 針對不同性質的數位資產建立差異化會計認列與衡量原則

支付與清算用途的穩定幣、資產配置用途的代幣化商品與其他高波動數位資產，其功能明顯不同，不宜一體適用相同會計邏輯。若能依實際功能進行分類處理，將有助於提升企業採用意願與金融機構承作意願。

2. 同步處理稅務與授信評估問題

數位資產若在稅務與財務指標上仍無法被合理看待，企業即使有收款需求，也只會選擇立即兌現，不會形成更長期的在地金融關係。制度若能更清楚，才可能使數位資產由過橋工具逐步成為可管理的金融工具。

3. 建立適用於鏈上資產的 AML、KYC、KYT 與錢包風險管理架構

主管機關關切的不只是資產類型，更是資金來源、交易對象、錢包歸屬與鏈上鏈下資料是否能一致管理。未來若能把這些要求納入一致框架，數位資產才有可能真正被監理、被審計、被企業納入正常作業流程。

四、RWA 應採分階段開放，並優先處理交割、清算與基礎設施定位

RWA 的真正價值，不在於「什麼都可以代幣化」，而在於哪些資產最適合先被商品化，並進入既有金融流程。市場較有共識的方向，是先從估值透明、收益穩定、流動性相對較佳且法律結構較清楚的資產出發，例如債券、黃金、貨幣型工具與部分收益型商品。若一開始就將制度過度擴張到權利關係複雜、處分機制不清的資產，反而可能增加監理與市場風險。

1. 採「先高品質、後擴大範圍」的商品化策略

先讓高品質且可被市場理解的代幣化商品形成穩定示範，再逐步擴展至其他資產類型，將比全面鋪開更有利於累積市場信任與制度經驗。

2. 優先處理交割貨幣與清算機制定位

若資產雖上鏈，但交割與資金移轉仍回到傳統系統，則代幣化所帶來的效率改善將十分有限。因此，未來不論是穩定幣、存款代幣或其他制度內交割工具，都應從「如何完成合規交割」的角度來設計，而非只著眼於發行本身。

3. 把 RWA 視為金融基礎設施升級，而不是新市場

若代幣化商品能被納入既有保管、擔保、清算與資產管理體系之中，其真正價值才會浮現。換言之，RWA 成功與否，最終比的不是話題熱度，而是是否能融入可被監理、可被審計、可被長期採用的金融基礎設施。因此，應把 RWA 視為金融基礎設施升級，而非獨立於既有金融體系之外的新市場。

小結：

把金融創新轉化為可放大的市場新秩序

臺灣金融市場不是缺方向，而是把方向做大的制度能力。高資產管理已知道未來必須走向跨境整合、家族辦公室與整體配置；壽險業已知道未來競爭不只是賣保單，而是資料治理、AI 應用、健康促進與高齡服務整合；數位資產領域也已知真正需求不是追逐話題，而是跨境支付、即時兌換、交割清算與高品質商品化。產業端對問題的理解其實相當具體，真正不足的，是讓這些理解轉化為穩定市場秩序的制度工程。

臺灣下一階段金融轉型的關鍵，不在於再多推出幾項試辦、幾個口號或幾個示範案，而在於是否能把制度、商品、資料、基礎設施、會計稅務、風險治理與人才培育，視為同一場金融轉型工程的不同面向。只有當亞洲資產管理中心不再只是專區構想、AI 應用不再只是個別工具、保險數位轉型不再只是流程電子化、數位資產不再只是創新議題，臺灣的金融市場才真正有可能在下一輪區域競爭中，形成屬於自己的制度優勢與長期定位。

參考資料

1. 勤業眾信, (2026), 投資管理產業展望－把握成長機會，尋求擴張規模, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/tw/tc/docs/industries/financial-services/2026/investment-management-2026-outlook.pdf>
2. 勤業眾信, (2026), 全球保險產業展望－客戶期望轉變、跨通路營運整合與核心系統現代化，正持續重塑全球保險業格局, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/tw/tc/docs/industries/financial-services/2026/2026-global-insurance-outlook.pdf>
3. Deloitte, (2025), 2025 – the Year of Payment Stablecoins, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/stablecoin-payments.html>
4. Deloitte, (2025), Digital Dividends: How Tokenized Real Estate Could Revolutionize Asset Management, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions/2025/tokenized-real-estate.html>
5. Deloitte, (2025), Tokenization: Realizing the Vision of a Future Financial Ecosystem, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/financial-services/articles/tokenization-in-financial-services.html>
6. Deloitte, (2024), How Can Banks Adapt to the Growth of Private Credit, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/alternative-lending-effect-on-banks.html>
7. Deloitte, (2024), Tokenization in Financial Services : Embracing a New Ecosystem, [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/hu/en/services/consulting/perspectives/Tokenization-in-financial-services--Embracing-a-new-ecosystem.html>
8. <https://www.deloitte.com/hu/en/services/consulting/perspectives/Tokenization-in-financial-services--Embracing-a-new-ecosystem.html>
9. From frustration to delight: Designing the next generation of AI-powered banking chatbots, (2025), [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/ai-banking-chatbots-from-frustration-to-delight.html>
10. Harnessing gen AI in financial services: Why pioneers lead the way, (2025), [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/generative-ai-financial-services-pioneers.html>
11. Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud, (2025), [Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html>
12. Increasing retail client exposure to private capital investing, (2025),[Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html>
13. Next-generation leaders may accelerate real estate investment in alternative properties, (2025),[Online] Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#Next-generation-leaders-may-accelerate>
14. Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of ‘predict and prevent’ , (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#Fee-based-risk-management-services>
15. Investment managers could unlock a US\$11 trillion market opportunity through active ETF growth, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#investment-managers-could-unlock>
16. AI can help banks unleash a new era of software engineering productivity, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#ai-can-help-banks-unleash>
17. Digital dividends: How tokenized real estate could revolutionize asset management, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions.html#Digital-dividends-how-tokenized-real-estate>
18. 2026 investment management outlook, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/investment-management-industry-outlook.html>

19. 2026 banking and capital markets outlook, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>
20. 2026 global insurance outlook, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
21. 2026 commercial real estate outlook, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/commercial-real-estate-outlook.html>
22. 2026 global regulatory landscape, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2026/2026-global-regulatory-landscape.pdf?icid=mosaic-grid_global-foreword
23. 2026 banking regulatory outlook, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/banking-regulatory-outlook.html?icid=mosaic-grid_banking
24. 2026 capital markets regulatory outlook, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/securities-regulatory-outlook.html?icid=mosaic-grid_capital-markets
25. 2026 insurance regulatory outlook, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/insurance-regulatory-outlook.html?icid=mosaic-grid_insurance
26. 2026 investment management regulatory outlook, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/investment-management-regulatory-outlook.html?icid=mosaic-grid_investment-management
27. 2026 banking and capital markets regulatory outlook, (2025),[Online] Available at:https://www.deloitte.com/us/en/dbriefs-webcasts/2026-banking-and-capital-markets-regulatory-outlook.html?icid=mosaic-grid_banking---capital-markets-outlooks-webcast
28. How should banks respond to the current disruption in software engineering?, (2025),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/future-of-software-engineering-in-banks.html>
29. Unlocking a potential US\$3.8 trillion opportunity for private equity firms, (2024), [Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/private-equity-liquidity-challenges-and-fundraising-strategies.html>
30. How can banks adapt to the growth of private credit?, (2024), [Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/alternative-lending-effect-on-banks.html>
31. Investment management regulation: Navigating the present, and preparing for the future, (2024), [Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/investment-management-regulation-environment.html>
32. Building an integrated approach to real estate sustainability, (2024), [Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/building-an-integrated-approach-to-sustainable-real-estate.html>
33. The world needs carbon markets. Here's how to make them work better., (2023),[Online] Available at:<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/future-of-carbon-market.html>

致謝

感謝金融機構團體撥冗接受訪談

國立政治大學金融科技研究中心 研究團隊



王儷玲 教授
國立政治大學
金融科技研究中心 主任
jenwang@nccu.edu.tw



謝明華 教授
國立政治大學
數位金融創新實驗室 執行長
mhsieh@nccu.edu.tw



李宜熹 教授
東吳大學
智能商學研究中心 主任
eclee92@gmail.com



丁伯康 執行長
國立政治大學
科研產業化平台
deanting@nccu.edu.tw



楊祐羽 副總監
國立政治大學
金融科技研究中心
yfeather@g.nccu.edu.tw

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業



楊承修 Charles Yang
資深會計師
金融服務產業負責人
charlesyang@deloitte.com.tw



林彥良 Max Lin
營運長
科技與轉型服務
maxylin@deloitte.com.tw



劉曉軒 Kelly Liu
資深執行副總經理
銀行與資本市場產業負責人
kellyliu@deloitte.com.tw



陳威志 Jumper Chen
資深執行副總經理
審計與確信服務
jumperchen@deloitte.com.tw



林旺生 Eric Lin
資深會計師
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.cpom.tw



陳鴻琪 Chris Chen
資深執行副總經理
策略、風險與交易服務
chrisachen@deloitte.com.tw



廖哲莉 Cheli Liaw
資深會計師
投資管理產業負責人
cheliliaw@deloitte.com.tw



林昱伶 Fiona Lin
執行副總經理
精算服務
fiolin@deloitte.com.tw



潘家涓 Maggie Pan
營運長
不動產產業負責人
mpan@deloitte.com.tw



廖伯倫 Sharon Liao
執行副總經理
資安服務
sliao@deloitte.com.tw

專案聯絡



林孟儒 Karen Lin
主任
karenmlin@deloitte.com.tw



李堃誠 Andrew Lee
專案組長
anlee@deloitte.com.tw



陳妍凌 Teresa Chen
專案專員
techen@deloitte.com.tw



黃群喻 Judy Huang
專案助理
judyhuang@deloitte.com.tw

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, 彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責, 而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司, 也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自100多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性, 不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

