

參加 2024 年馬來西亞
「National Resolution Symposium，NRS」
(國家退場處置研討會) 出國報告

服務機關：財團法人保險安定基金

職稱姓名：專 門 委 員 劉鼎先

資深研究員 施麗茜

出國地點：馬來西亞吉隆坡市

會議期間：2024 年 9 月 23 日至 24 日

本報告內容為參訪所見及相關資料彙整所得

內容

壹、前言	3
貳、2024 國家退場處置研討會會議摘要	3
一、 開幕致詞	3
二、 專題演講	3
三、 閉幕謝詞	4
參、綜合座談、專題演講、圓桌論壇摘要	4
一、 併購與轉讓在退場處置中的應用(Merger and acquisition and transfer in resolution).....	4
二、 「保險大師班」退場處置計畫(Planning for resolution)	8
三、 「保險監理機關圓桌會議（限定邀請）」	11
四、 危機溝通(Crisis communication)	12
五、 金融服務的未來(The future of financial services)	15
六、 數位化時代的危機處理未來(The future of crisis preparedness in the era of digitalization)	16
肆、心得與建議	18
附錄: 第 2 屆國家退場處置研討會會議議程	20

壹、前言

馬來西亞存款保險公司(Perbadanan Insurans Deposit Malaysia, PIDM, 下稱馬來西亞存保公司)於 2024 年 9 月 23 日至 24 日假吉隆坡 Renaissance Kuala Lumpur Hotel, 舉辦「National Resolution Symposium, NRS」(國家退場處置研討會)國際研討會, 為探討問題金融業退場實務之重要國際會議。2023 年為第 1 屆會議, 本次為第 2 屆會議, 與會人員包括 PIDM 會員國、主辦國家之保險業者、再保險人、再保險經紀人及其他國家保險相關機構等, 各種與會人員超過 900 人。我國由財團法人保險安定基金與中央存款保險公司共四位同仁參加, 本基金亦受邀參加 23 日下午舉行之「Regulators round-table (Insurance)」。

本屆研討會之會議主題為「從政策面到實務面建構可合作施行的退場機制」: 從 2008 年全球金融危機教訓及處理 2023 年銀行業(瑞士信貸)危機經驗, 反思如何藉由周延政策規劃與落實執行, 有效強化金融體系韌性與持續性, 邀請實務界專家學者分享處理財務困難銀行與保險的經驗及教訓。

貳、2024 國家退場處置研討會會議摘要

一、開幕致詞

研討會由馬來西亞存保公司主席 Sri (Dr) Zukri Samat 開場, 說明研討會重點在討論危機準備和金融韌性, 特別是在 2023 年全球金融危機後所面臨的挑戰。Sri (Dr) Zukri Samat 強調跨國合作的重要性, 建立強大的合作生態系統是確保金融穩定的關鍵, 並呼籲將討論轉化為具體行動, 解決現實中的金融挑戰, 尤其是在面對如氣候變化、貿易戰等世界各國一致的挑戰時, 只有透過各方攜手合作才能因應新興金融挑戰, 達成全球性的金融穩定, 而此次研討會將為這一目標提供重要的討論平台。

二、專題演講

專題演講由馬來西亞國家銀行(Bank Negara Malaysia)行長 Seri Abdul Rasheed Ghaffour 分享, 2023 年銀行危機提供了寶貴的教訓, 特別是在監理制度、資本管理以及透明度方面。市場對監理機關的決策凸顯了危機處理的重要性, 尤其是在資本工具處理上的變化。

澳大利亞開始逐步使用更穩定的資本安排，對於維持金融系統的信心和穩定非常重要。馬來西亞在面對這些全球金融挑戰時，還需處理其雙重金融體系的特定挑戰，特別是傳統金融與伊斯蘭金融的共存，隨著伊斯蘭銀行業的快速增長，任何退場處置計畫都必須考慮伊斯蘭教法的要求，確保客戶權益和風險管理符合宗教教義，兼顧市場信心和法令遵循。

金融機構的信任與危機處理是一項共享責任，涵蓋監理機關、政府和金融機構之間的合作。馬來西亞成立了金融穩定執行委員會（FSEC），以促進跨機構協作並支持國內的金融改革。為進一步強化危機處理能力，馬來西亞國家銀行定期舉辦危機管理演習，以測試和改善危機中的處理措施。這些演習有助於金融機構評估退場處置計畫(Resolution plan)的效用，確保危機發生時能快速反應。此外，監理機關也應持續關注持續營運(BCM)計劃，無論是可能是全球系統性重要銀行(G-SIBs)造成的危機，或是小型金融機構引發連鎖反應，都需要與監理機關保持良好溝通及日常維運的穩定性，確保金融體系長期韌性無虞。

三、閉幕謝詞

閉幕會由馬來西亞存保公司執行長 Mr. Rafiz Azuan Abdullah 致詞，他表示非常感謝與會者的參與和投入，2 天的研討會深入探討了如何應對當今快速變化的金融環境，特別是數位化和氣候變遷等挑戰。

馬來西亞的國家退場處置研討會（NRS）已經進行到第二屆，此次研討會強調了從政策到實踐的過渡，並且展示各種利益相關者間的協作，增強面對問題的解決能力和金融體系的韌性。會議也討論了各種具體的案例和不同機構的因應對策，拓展與會者的視野，也學習到新的解決方案。與會者的熱情參與和交流，以及本次會議的討論將會對未來的金融危機準備和解決方案產生深遠的影響。

參、綜合座談、專題演講、圓桌論壇摘要

一、併購與轉讓在退場處置中的應用(Merger and acquisition and transfer in resolution)

本場研討會由馬來西亞存保公司執行副總經理 Afiza 女士主持，與談人包括 KPMG 下海灣地區重組與績效提升部門 (KPMG Lower Gulf) 主管合夥人 Bruce Matthews，英格蘭銀行 (Bank of England) 前副總裁 Sir Jon Cunliffe，瑞士金融市場監管局 (Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA)) 復原與退場處置部門技術專業、政策與國際關係主管 Michael Piller，大華銀行馬來西亞伊斯蘭銀行 (Islamic Banking UOB Malaysia) 業務高級副總裁 Amir Alfatakh Yusof，亞洲資本顧問公司 (Asian Capital Advisors) 董事總經理 John Spence 等，研討重點如下：

- (1) Bruce Matthews 分享雷曼兄弟退場處置案及從中學到的教訓，特別是對監理機關或監理機制的啟示及提供如何避免類似事件再次發生的重要教訓。

雷曼兄弟退場處置是歷史上最大的退場處置案之一，當時該公司的資產達到 6,910 億美元，負債 6,130 億美元，複雜的交易結構(遍布全球約 3,000 個法人客戶，以及高達 240 億美元的衍生品交易)，對全球金融體系的造成系統性風險，使監理機關或監理機制難以快速處理。

第一個教訓是，監理機關需要更好地預測和防範風險。雷曼兄弟的失敗顯示出，當公司資本和資產負債表惡化時，監理機關應該及早採取行動，以防止危機進一步惡化。早期的監控和預測是關鍵，若監理機關能夠及早介入，或許能避免最終的退場處置結果。

第二個教訓是需要加強對資產和負債的管理。雷曼兄弟的案例說明，監理機關應確保金融機構有明確的資產和數據紀錄，簡化內部所有權結構，以便在危機來臨時，能快速作出反應，保護市場參與者和投資人的利益。

此外，雷曼兄弟退場處置後的資產火速出售 (Fire Sale)也是一個重要的失敗教訓。大規模拋售資產導致價值大幅縮水，這說明監理機關應該建立一個更有秩序的退場處置機制，避免在市場低迷時進行強制性資產處置。Bruce Matthews 指出，如果當時進行有序的資產出售，雷曼兄弟的退場處置損失本可以大大降低。

第三個教訓是加強各國監理機關間的協作。雷曼兄弟的業務遍及全球多個國家和地區，增加了跨境監理的難度。為處理未來可能的類似危機，監理機關必須加強國際合作，建立具一致性的緊急應變機制和跨境協調框架，以便在全球性金融機構面臨危機時能快速反應。

- (2) Sir Jon Cunliffe 先分享日本 Fudai 市長 Kotoku Wangura 在 70 年代推動建造一道 51 英尺高的海堤，來保護村莊免受海嘯影響。儘管當時市議會和村民強烈反對，認為這是過度反應和浪費資金，Wangura 仍堅持實施該計劃。數十年後，2011 年東日本大地震引發海嘯摧毀了許多沿海城鎮，但 Fudai 因為這道海堤而倖免於難。在當今的金融環境中，退場處置計畫就像這道海堤一樣，當危機來臨時，它們將成為金融機構或泛金融系統的屏障。

金融機構必須具備快速且有效處理金融衝擊的能力，馬來西亞國家銀行持續強化其危機處理框架，包括風險資本要求、定期舉行危機管理演習、修正並強化其退場處置計畫，2023 年馬來西亞的金融機構首次提交此類型計劃，有助提升金融業危機處理能力。

- (3) Michael Piller 以瑞士信貸（Credit Suisse）發生財務危機後的退場處置出售（Sale in Resolution）過程，探討大型跨國銀行在面臨退場處置危機時的複雜性，以及監理機關如何處理這類情境。

2023 年 3 月發生瑞士信貸重大財務風暴，監理機關選擇將其出售給瑞銀（UBS），並由瑞士聯邦政府提供二次損失擔保。在危機發生時，監理機關必須快速決策，以最大限度降低市場的系統性風險。

Michael Piller 分享第一個教訓是監理機關應加強針對銀行危機的可預見性。瑞士金融市場監督管理局（FINMA）指出，監理機關需要降低不確定性，特別是在債權人同意、股東投票、程序性問題等方面建立清晰的法律框架和緊急應變計劃，避免市場混亂。

第二個教訓是針對大型重要性銀行（G-SIBs）併購和轉移。現行瑞士的銀行退場處置法主要針對中小型銀行，未能有效處理像瑞士信貸這樣的大型銀行。併購和轉移必須根據其規模和複雜性進行適當調整，及時啟動退場處置計畫來降低經濟影響，確保這些銀行的退場處置不會對全球金融體系造成巨大衝擊。

此外，加強對潛在買家的全面評估，特別是大型重要性銀行（G-SIBs）的處理。如何在併購和轉移過程中消除障礙、改進監理框架，確保最大程度地降低市場風險，重新考量這些銀行在危機時的退場處置方案(包括併購、轉移或援助等決策)，持續修訂並完善其退場處置計劃(resolution planning)，確保在危機發生初期能夠及時發揮作用。

- (4) Amir Alfatakh Yusof 從買方角度討論伊斯蘭金融業務轉移的監理挑戰(Consideration for Islamic Transfer of Business : Acquirer's Perspectives)。伊斯蘭金融不同於傳統金融，必須遵循 Shariah Requirements，這使得業務轉換更為複雜。監理機關需確保交易符合 Shariah Requirements，如禁止加計利息（Riba）等，並確保所有合約經過 Shariah 委員會認證。

以花旗銀行伊斯蘭零售業務部分轉移至馬來西亞大華銀行為例，需遵守相關的伊斯蘭教義¹對金融業務要求，包括資產負債轉移協議（ALTA）簽訂及法庭授權令的獲得，以確保符合相關法律規範。此外，大華銀行還需要根據 Shariah Requirements 對現有客戶合約作出相應調整，並確保業務轉換期間所有合約的法律有效性，從而促進伊斯蘭金融市場的穩定發展。

- (5) John Spence 主要圍繞金融機構退場處置的併購、轉讓 (Merger and Acquisition and Transfer in Resolution) 議題，重點探討金融機構在併購過程中的挑戰、監理機制作用以及解決

¹ 伊斯蘭金融的獨特性要求在轉移業務時，對於合約中的角色和責任必須清楚界定，以確保雙方權利的轉移符合伊斯蘭教義。這些考量反映出伊斯蘭金融業務轉移的複雜性及與傳統金融業務轉移的差異。

困境的策略。強調財務穩健金融機構與陷入困境的金融機構在併購過程中的區別，對於財務穩健的金融機構，併購的重點通常是財務和競爭優勢，對於陷入財務困境的金融機構，涉及資本不足、員工與客戶流失、監理審查以及市場的負面反應等，增加併購過程的風險及最終交易的價值。

John Spence 指出及早預測和解決問題、標準化交易流程並強化監理框架，是避免危機擴大的關鍵。金融機構在進行併購時，對資產和負債轉移過程必須謹慎，確保服務的延續並降低市場的衝擊，特別是保險業，監理機制要能有效地降低交易中的不確定性。透過完善的監理框架和明確法律程序，金融機構可以在併購和退場處置過程中有效地解決問題，確保市場的穩定並最大化交易的價值。

此外，併購過程中的盡職調查必須包括對資產、負債及客戶合約的全面評估，以避免潛在的法律風險。這些措施不僅能幫助金融機構度過危機，還能確保其在未來日常維運的穩定和長期發展。

二、「保險大師班」退場處置計畫(Planning for resolution)

本場專題演講由馬來西亞存保公司執行副總經理 Wan Ahmad Ikram Wan Ahmad Lotfi 主持，與談人包括 Assuris 總經理兼執行長 (President & Chief Executive Officer, Assuris) Paul Petrelli、韓國存款保險公司 (Department of Resolution, Korea Deposit Insurance Corporation，以下簡稱 KDIC) 資深經理 Seonghun Kim、澳洲金融審慎監理署 (Australian Prudential Regulation Authority，以下簡稱 APRA) 資深分析師 Petar Rajic 及 FWD 保險公司 (馬來西亞) 前財務長 Lee Kok Wah 等，研討重點如下：

- (1) Seonghun Kim 分享保險公司退場處置帶來的風險不僅涉及到經濟損失，還會對整個金融體系造成潛在的連鎖反應，引發社會恐慌和資本流失。以韓國為例，KDIC 自成立以來，已處理了多達 20 家保險公司退場處置事件，處理方案包括資產轉移 (Portfolio Transfer)、併購 (M&A) 和財務援助等。資產轉移和併購的主要目的是將不良資產轉移或出售給財務穩健

的公司，避免整體金融市場的不穩定，並確保保單持有人在退場處置過程中不會受到損害。

迄今 KDIC 共投入了 17.6 億美元來處理這些退場處置保險公司，以保障保單持有人利益、穩定市場以及避免更大的經濟損失。資產轉移是處理退場處置保險公司最常見的方式之一，特別是針對那些無法自我恢復的公司，通過將有價值的資產和負債轉移至其他財務穩健保險公司來保持市場穩定。併購則是通過財務穩健保險公司的資源和管理來重振退場處置公司，從而降低失業率，有效降低系統性風險，維持金融市場穩定。

KDIC 以 Green Non-Life Insurance 的案例說明處理退場處置保險公司所面臨的挑戰和複雜性。該公司於 1947 年成立，資產規模 1.5 兆韓元，占產險市場的 1%，由於其高損失率和 2007-2008 年全球金融危機引發的股市投資虧損，於 2012 年被韓國金融監理機關（FSC）指定為退場處置金融機構。KDIC 於 2012 年 8 月開始公開競標收購該公司，並在 2013 年最終選擇併購（P&A）作為主要的處理方案，因併購能更好地保護員工就業權益，並且提供相較簡單的處理過程。

IFRS 17 和 K-ICS 等新會計準則實施後，最低資本要求被提高，韓國規劃導入損失分攤行動方案（Bail-in Scheme），確保金融體系的穩定及保單持有人權益不受保險公司退場處置影響。

- (2) Lee Kok Wah 分享處理問題保險公司須仰賴周密的規劃與風險管理。首先，盡職調查是處理問題保險公司的基礎，包括對財務數據、法律文件的詳細調查與驗證，有助精確掌握財務狀況。在進行保險公司整併規劃時，確保作業流程的一致性、公司文化的協調性，才能實現效益最大化。

跨國交易必須遵守所有適用的法律，如反洗錢（AML）等政策要求，透明有效的溝通有助降低員工、保單持有人和投資人的疑慮。最後，清晰的專案管理和責任分工，能確保併購或資產轉移的順利完成，最大限度降低風險。

- (3) Paul Petrelli 分享加拿大的壽險保險公司退場處置處理過程；Assuris 是一個專門保護保單持有人的機構，確保即使在保險公司退場處置的情況下，保單持有人的利益仍能得到保障。Assuris 的處理方案包括提前干預、資產轉移和必要時提供的財務協助，這些措施旨在降低退場處置對保單持有人的影響，同時確保金融市場的穩定。

當保險公司面臨財務困難時，Assuris 會與監理機關密切合作，預先識別潛在退場處置保險公司，並設計退場處置計畫，避免保險公司倒閉對市場和保單持有人造成的影響。在退場處置發生後，Assuris 會採取一系列措施，包括將保單轉移至其他財務穩健的保險公司，或者在無法找到接手保險公司的情況下，採取不再承接新業務的自然終止(run-off)的方式，允許保險公司在未來逐步履行其對保單持有人的承諾。

Assuris 的干預策略是以保護保單持有人為核心，並致力於保持市場信心，降低由保險公司退場處置引發的系統性風險。在既有保險責任尚未結束情況下，Assuris 將監督保險公司的資產清算過程，確保資金能夠持續用於支付保單持有人。此過程，透明度和公平性是非常重要的，Assuris 會確保利益相關者，如保單持有人、投資人和監理機關的權益得到合理保障。

此外，加拿大的法律框架，例如《清算與重組法案》(WURA)，也在處理過程中扮演著關鍵角色，提供法律基礎來管理保險公司的資產清算和重組。這些法律機制確保退場處置過程不會對市場造成重大破壞。

- (4) Petar Rajic 說明澳大利亞保險公司退場處置計畫由澳大利亞審慎監管局（APRA）主導，重點在於確保金融體系的穩定及保單持有人的權益。APRA 處理框架具有靈活性，可根據不同保險公司的風險狀況進行調整。Petar Rajic 強調，有效可行的退場處置計畫需要事前規劃，並根據業務模式和風險進行調整，使其可以適用具有系統重要性的金融機構，以防止其倒閉或退場處置對經濟和金融市場帶來嚴重衝擊。

APRA 的 CPS 900²標準明確要求金融機構，特別是保險公司，必須每 3 年定期提交退場處置計畫，該計畫必須能夠有效處理不同程度的財務壓力，包括退場處置。這過程需要公司董事會積極參與，監理機關定期檢視，以確保它們能夠適應市場的動態變化。

三、「保險監理機關圓桌會議（限定邀請）」

本場圓桌會議由馬來西亞存保公司風險管理經理 Nabilah Yahya 主持，會議分成三部分，第一部分由加拿大、台灣與泰國分享退場處置計畫之現狀及相關問題；其次是數位化及其帶來的挑戰；最後是危機管理，近年受惠監理質量提升、資本要求提高、管理層能力增強，以及風險管理實踐，有效降低了保險公司破產家數，然而，平靜的時期並不意味著未來的安穩，持續需要採取不同的策略來面對未來的挑戰過去幾年，金融穩定理事會和國際保險監理官協會(IAIS)聚焦在危機管理的監理研究，其中，金融穩定理事會已於 2023 年底發布了一份報告，追蹤全球各地監理機關在恢復與退場處置計畫上的表現。他們依據公告之評鑑指標，為每個司法管轄區提供評等參考，加拿大的評分較令人意外，已成為渥太華和加拿大各省政府討論的焦點。

國際保險監理官協會(IAIS)，目前正在推進修改監理標準，預計 2024 年秋天將提出更多正式監理建議，有可能在 2024 年 12 月於開普敦年會上進行討論。規劃中的監理建議不僅適用國際活躍保險集團(IAIG)，亦可能影響到所有司法管轄區的保險公司，無論其規模大小。

加拿大 PACICC 分享該國產險業符合國際活躍集團僅 1 家，但有 17 家產險公司規模次於國際活躍集團，任何一家倒閉可能會使其他成員破產，刻正規劃建構過渡機構工具(Bridge institution tool)來轉移虧損資產，發行債券提高流動性，類似於美國路易斯安那州和佛羅里達州的做法。

泰國保險委員會辦公室(OIC) Nokol 分享 COVID-19 疫情中的處理經驗，泰國的保險安定基金目前仍面臨嚴重的財務壓力，因為

² Prudential Standard CPS 900 Resolution Planning (<https://handbook.apra.gov.au/standard/cps-900>) & Prudential Practice Guide CPG 900 Resolution Planning (<https://handbook.apra.gov.au/ppg/cpg-900>).

COVID-19 保單的理賠金額遠遠超出政府預期，目前考慮發行債券來解決。

香港保險業監管局(IA)分享事前監控和預防的重要，特別是被退場處置及國家監管機構(Resolution and National Authority, RNA)監管的保險公司(如 AIA Group Limited 和 FWD Group)需每年提交退場處置計畫，並由監理機關組成跨境危機管理小組進行檢視並提供建議，在退場處置計畫中進行更多的壓力測試場景。

四、危機溝通(Crisis communication)

本場座談會由 Astro Awani 新聞網(Astro Awani News Network) 助理副總經理、主編兼主播 Melisa Idris 主持，與談人包括 Watchtower 諮詢公司 (Watchtower Advisory) 總經理 Shahril Hamdan、歐盟之金融機構單一清理委員會 (Single Resolution Board, SRB)負責國際關係及機構談判之主管 Samy Harraz、SCOOP 集團(SCOOP Group)執行長 Zainul Arifin bin Mohammed Isa 及行為洞察顧問公司(Behavioural Insights Consultancy)公共政策顧問 Mohammad Abdul Hamid 等，研討重點如下：

(1) Shahril Hamdan 分享危機溝通中的三個重要原則，以及如何在傳播中採取積極主動的策略。首先，積極主動的傳播是成功的關鍵。Shahril Hamdan 提到，面對危機，組織應該主動設定敘述，而不是被動地讓別人來解釋你的行動。通過主動傳遞正面的訊息，組織可以掌控話語權，避免在社會大眾面前陷入被動。這也是防止外界對組織產生不公平評價的有效方式。

第二，保持真實並更加活躍。他強調，真實的表達能夠引起共鳴，即使有時候可能會面臨批評。在危機中，組織需要展現誠實和透明，這不僅能夠增加社會大眾的信任，也能在風險中保持穩定。

第三，考慮標題。媒體往往會斷章取義，因此在制定傳播策略時，要考慮媒體可能如何報導事件。Shahril 以脫歐運動中的數字為例，指出即使數據有問題，傳播的標題卻成功引導了輿論。這提醒我們，傳播中的每個字詞都可能影響到社會大眾的理解，因此需要謹慎選擇。

總結來說，Shahril 強調危機傳播應該是積極主動的，如果不主動發聲，將會失去話語權，導致外界對停留在負面看法刻板印象，再者，保持真實並勇敢表達立場，即使面臨批評也要保持透明，才能建立信任及提前準備好正確的溝通內容。

(2) Samy Harraz 強調歐盟之金融機構單一清理委員會 (Single Resolution Board, SRB) 之危機溝通是為了維持金融系統的穩定，所以溝通的及時性、準確性和一致性非常重要。危機溝通不僅僅是面對問題時的即時反應，而是需要在「正常時期」提前規劃和演練。SRB 溝通框架，涵蓋了從正常業務維運到危機爆發及危機後處理的各個階段，

- i. 平時準備：在危機尚未發生的「正常時期」，SRB 強調與媒體、記者及利益相關者建立關係，通過背景採訪、新聞發布會和教育研討會來推動金融知識的普及。這有助於在危機時期更有效地傳遞資訊，確保社會大眾能理解 SRB 的決策和行動。
- ii. 危機發生時反應：一旦進入退場處置階段，時間變得極為緊迫，危機的爆發可能壓縮了正常的資訊傳遞和決策流程。因此，在進入「退場處置週末」(Resolution Weekend) 階段，必須進行協調一致的消息傳達，確保內外部溝通一致且準確，以避免市場恐慌。
- iii. 與媒體和社會大眾互動：在危機管理過程中，與媒體保持良好的互動至關重要。在危機來臨之前，應該安排背景採訪、新聞早餐會等研討會，並確保對媒體和社會大眾的教育工作持續進行。這樣可以在危機時期更順利地傳遞資訊，並降低誤解。
- iv. 社交媒體挑戰：隨著社交媒體的普及，假新聞和傳聞快速擴散，使得危機溝通面臨新的挑戰。處理這一挑戰的關鍵在於提前準備協調一致的處理策略，包括建立社交媒體監控機制，快速反應，並發布準確的資訊，以防止市場的進一步波動。

總結來說，危機溝通需要提前準備，並在危機發生時能快速處理。透過與媒體、社會大眾的積極互動，以及對社交媒體

的有效管理，可以確保危機中的資訊傳遞透明、準確且一致，從而降低市場的恐慌和不確定性。

- (3) Zainul Arifin bin Mohammed Isa 分享成功危機溝通的關鍵就是隨時準備好(BE PREPARED,BUILD MUSCLES)。建置有效溝通管道與方法非常重要。首先，需要評估金融機構的脆弱點，識別潛在的危機來源，並根據這些風險進行溝通演練。針對每個可能的危機情境，金融機構應制定標準操作程序（SOP）和行動方案，以確保在危機發生時能夠快速反應並降低負面影響。內部員工資訊傳達的正確性和效率是關鍵部分，確保員工獲取正確資訊並能成為危機中的資訊傳播者，有效增強危機時的處理能力。

平時與媒體、金融同業和在業界有影響力人士保持良好的關係，能夠在危機發生時幫助傳遞一致且可信的資訊，降低社會的疑慮和市場恐慌。社交媒體的興起增加危機溝通複雜性，假新聞、假謠言散布可能導致情況惡化。因此，提前監控社交媒體的風險並及時作出更正變得至關重要。

一致、清晰的資訊有助於控制局面，避免使用「不評論」或「我們不知道」等模稜兩可的語言，引發更多的市場不安；應該使用即時且人性化的溝通方式，例如透過社交媒體提供定期更新 FAQ，這樣能夠更好地與社會大眾互動並建立信任。

最後，社交媒體不僅是挑戰，還是機會。通過積極主動地使用社群平台進行溝通，金融機構可以及時回應或更正外部的錯誤資訊，掌控話語權，避免市場上的猜測和謠言帶來更大的損失。

- (5) Mr. Mohammad Abdul Hamid 從行為洞察（Behavioral Insights）的角度，強調危機管理溝通策略的重要。行為科學告訴我們，人的行為很容易受到不確定性和恐懼的影響，這會讓人做出過度反應。在這種情況下，需要預測這些行為並加以引導才能減少風險。

溝通策略應該運用行為洞察來設計，關鍵是建立信任，保持透明，並且提供簡單、明確、即時的資訊。當人們覺得自己

對危險毫無控制時，恐慌就會加劇，因此，提供足夠的資訊，讓人感到自己能夠處理危機。

此外，「輕推」(nudging) 通過輕微引導幫助做出更好的選擇。危機期間，像主動推播簡單、及時性資訊可以降低社會大眾恐慌。

最後，進行政策實驗有效處理危機，藉由測試不同溝通方式，根據實際效果調整策略。這樣，面對不斷變化的情境時能夠更加靈活和針對性地處理危機。

金融機構建立在信任的基礎上，當信任瓦解，危機可能會演變為生存危機，甚至引發系統性風險。

五、金融服務的未來(The future of financial services)

本場研討會由未來學家暨國際暢銷書作家 (Futurist and International Bestselling Author) Brett King 進行分享，主要重點是未來 20 到 30 年間，全球金融市場將面臨的重大挑戰與機遇。Brett 探討了氣候變化、人工智能、經濟不平等核心問題，並以 COVID-19 疫情為例，說明未來危機處理的必要性。全球不平等的加劇和社會動盪會對經濟造成不確定性，尤其是美國的經濟不平等程度已達到歷史高點，這可能引發社會革命或崩潰。此外，氣候變化將對全球主要城市構成嚴重威脅，隨著冰川融化和海平面上升，570 個大城市面臨海洋侵蝕的風險。

糧食短缺和生態難民問題也逐漸成為全球主要挑戰。隨著氣溫上升，許多地區的糧食安全將受到威脅，聯合國估計，至 2050 年，可能會有多達 16 億生態難民流離失所。Brett 強調，未來的經濟將不再依賴工業經濟，而是進入智慧經濟，人工智能的發展將重塑全球的經濟結構。Brett 認為，中國將在 2030 年代成為全球最大的經濟體，並且將以其強大的基礎設施和自動化技術領先全球。

此外，人工智能將極大地改變金融和保險業務的運作，未來的銀行和保險機構將由演算法驅動，實現完全自動化。這種技術進步將帶來經濟和社會結構的顯著變革，包括工作模式的轉變和社會不平等的加劇。

總結來說，Brett 強調了全球合作的重要性，並指出處理未來挑戰的關鍵在於正確應用技術，協作解決問題，以確保金融市場和全球經濟的可持續發展。

六、數位化時代的危機處理未來(The future of crisis preparedness in the era of digitalization)

本場座談會由亞洲商學院(Asia School of Business, ASB)的執行長 Sanjay Sarma 博士主持，與談人包括國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)的秘書長 Eva Hupkes 博士、葡萄牙重整管理局(Portuguese Resolution Authority)負責人 André Dias Lopes 及安永新加坡(Ernst & Young Singapore)東盟網絡安全負責人 Steve Lam 等，研討重點如下：

- (1) Sanjay Sarma 是以色列商學院的執行長兼院長，他在引言時強調「持續教育」的重要性，特別是在數位化時代。Sarma 以健身為例說明教育就像保持身體健康一樣，需要不斷地鍛鍊，而不是僅僅在年輕時學習幾年後就停止。他提到，隨著技術進步和全球化的推動，現代工作環境不斷變化，人們在職業生涯中需不斷學習新知識和技能。

他進一步指出，數位化時代對傳統教育系統提出了挑戰，傳統教育模式已經無法滿足現代人的需求，因為學校中的知識可能在學生畢業後就會過時。為了面對這些挑戰，亞洲商學院推出了一個名為「敏捷持續教育」(Agile Continuous Education)學程，讓學員能夠跟上全球趨勢，並快速適應不斷變化的商業和技術環境。他強調了這種模式的必要性，因為它能夠讓人們在需要時快速學習，而不是僅依賴傳統的固定學制。

此外，Sarma 還提到，教育不僅應該是靜態的學習，更應該是一個動態的、持續進化的過程。未來的學校應該更加靈活，能夠根據不同的需求提供個性化的學習經歷，並且強調實踐與理論相結合，讓學員能夠應用所學知識來解決現實問題。最終，把「終身學習」當作一個目標，不僅在學校學習，更要在工作中不斷學習和提升自己，這樣才能在數位化時代中脫穎而出。

- (2) Eva Lucas 博士專注探討數位化對金融業帶來的深刻影響，尤其是金融科技的快速崛起如何改變了金融業的風險結構。她首先指出，金融科技公司的出現和數位銀行的發展，對傳統金融機構形成挑戰。新技術不僅帶來便利，也增加整個金融系統的複雜性，尤其是當金融機構開始依賴外部技術供應商時，這種複雜性更為明顯。這意味著，許多銀行，特別是中小型銀行，由於沒有足夠的資源開發自己的 IT 行動方案，不得不依賴少數幾個第三方供應商，這種依賴可能導致集中風險。

Lucas 博士進一步指出，隨著數位業務模式普及，危機升級速度遠超過過去，因為數位技術能夠快速傳播資訊，尤其是社交媒體的擴散效應，讓市場波動和金融危機可能在短時間內快速擴大。她以過去一年的市場波動為例，指出社交媒體在這些事件中的重要性，並警告金融機構必須認真處理，特別是在管理和預測危機時，應強化對數位風險的處理能力。

另外，她也提到網絡安全威脅的增長，特別是數位攻擊已經變得越來越普遍，這對存款保險機構和解決機構提出了新的挑戰。她強調，監理機關和存款保險機構需要實施更完善的預警系統，以便及早檢測潛在的金融風險。最後，Lucas 博士介紹了國際存款保險機構協會（IADI）的經驗教訓，特別是在市場波動期間，他們如何利用即時監控系統來檢測流動性風險，並強調了提前辨識金融困境跡象的重要性。她呼籲金融機構和監管機構應加強合作，共同面對數位化時代的風險和挑戰。

- (3) Arnaldo Pizils 分享葡萄牙重整管理局聚焦數據在金融危機行動方案中的應用，並探討了如何通過數據來優化行動方案。他介紹了葡萄牙如何利用數據來支持行動方案的決策，分享使用圖論（graph theory）和網絡技術來梳理金融機構間的關係，並通過數據來提供早期預警和行動方案支持。

Pizils 強調，數據分析不僅能提高金融機構間財務透明度，還能通過實時監控提高金融體系韌性。葡萄牙的圖論（graph

theory) 分析工具，能夠有效分析和處理數據，並將其應用於行動方案的評估過程。還可以利用這些技術來模擬不同的金融情境，從而幫助訂定有效金融政策。數位化時代，數據將成為解決金融危機的關鍵資產，未來的行動方案將高度依賴數據分析和技術應用。

- (4) Steve Flung 是一位網絡安全專家，強調網絡韌性及其在現代數位化環境中的重要性。隨著網絡攻擊增多，企業需要具備檢測和處理網絡攻擊及快速恢復的能力，許多公司在面對網絡攻擊時缺乏完善的處理計劃，特別是在面對客戶數據洩露或勒索程式攻擊時。

Steve Flung 強調，由高階管理人員主導、制定的網絡韌性計畫，才能確保危機時刻能夠快速有效地做出回應。Flung 認為網絡安全不僅僅是技術問題，還攸關企業生存和信譽，建議企業應定期進行網絡攻擊演練，模擬潛在攻擊情景，強化處理應變能力，積極的措施來加強其網絡安全計劃，確保在面對日益複雜的網絡威脅時能夠快速恢復營運。

肆、心得與建議

本次會議聚焦於金融機構退場機制的實務與政策面結合，針對過去金融危機中的經驗教訓與未來可能的挑戰進行深入探討，從併購與資產轉讓在退場中的應用，到數位化時代危機處理的未來等多元議題，亦有以主講者所在國的危機處理經驗為例，分析了退場併購的應用和挑戰，本次會議多位講者強調跨境合作的重要性，例如在併購和資產轉移過程中，根據雷曼兄弟破產的經驗，可參考歐盟金融機構單一清理委員會（SRB）提出的跨國框架，促進多國間建立統一的應急協調框架，讓各國可攜手合作引入具有一致性的過渡機構工具（Bridge Institution Tool），以確保系統性風險的有效管理，為整場會議欲訴求的重點。

此外，較值得注意的訊息，是澳大利亞即將實施的 CPS 900，該規範為復原及重建計劃（Resolution and Recovery Planning，以下簡稱 RRP），這是一項旨在提升金融機構韌性和系統穩定性的政策框架，

該計畫由 APRA 主導，針對銀行、保險公司等系統性重要的金融機構，要求機構制定「生前遺囑」，提交應對財務困境的詳細方案。RRP 的恢復計畫（Recovery Plan）旨在確保金融機構能夠在面臨財務壓力時保持運營能力，避免破產或市場恐慌，而退場計畫（Resolution Plan）則聚焦於機構無法自救時的有序退場，確保系統穩定和市場信心不受影響。澳洲此次推出實為領先國際，範圍亦涵蓋保險業，過去台灣國內保險業者多表示 RRP 係關注於悲觀情境下保險公司如何自救，此部分與 ORSA 機制中的壓力測試概念重疊類似，故業者多建議主管機關應先釐清兩者間的差異或將兩者整合，另外，籌資及發債計畫在悲觀情境下，市場的接受度可能會與想像有落差，此狀況於計畫擬定時亦應納入共同考量。本次 APRA 依據和澳洲保險業者合作發展 RRP 多年之經驗，出爐的新規範明確要求金融機構須每三年提交並更新其 RRP，但可根據比例性原則及市場變化進行動態調整，並要求機構之董事會須對 RRP 進行審核和批准，APRA 亦公布制定指引規範供各機構參考施行，過去業者擔心的相關內容均有所說明，值得進一步研究，若未來 IAIS 要求各會員國須規範 RRP 時可有所依循。

本會議之主辦單位馬來西亞存保公司，多年積極參與國際組織（如 IAIS 和 IADI）的合作計畫，針對區域內的金融風險建立緊急應變機制，近兩年更進一步舉辦「國家退場處置研討會」，為馬來西亞及其週邊國家監理官或相關機構、金融保險業者、相關專業顧問及資訊系統廠商提供了一個相互深入交流的機會，也探討了未來金融市場可能面臨的挑戰與應對策略，本基金能自 2023 年起均獲邀派員參與此國際會議，除能幫助瞭解馬來西亞及附近區域內各監理暨金融機構作業文化，並能交流各國退場處置機構之危機應對能力與經驗，實屬有幸，建議若能持續獲得邀請，均宜派員參與。

附錄: 第 2 屆國家退場處置研討會會議議程

Day 1- 23 September (Monday)	
08:00 – 09:00	Registration and welcome refreshments
09:00 – 09:15	Safety briefing, national anthem and doa recitals
09:15 – 09:40	Welcoming remarks <u>Speaker:</u> Dato Sri (Dr) Zukri Samat <i>Chairman, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia</i>
09:40 – 09:55	Keynote speech <u>Speaker</u> Dato' Seri Abdul Rasheed Ghaffour <i>Governor, Bank Negara Malaysia</i>
09:55 – 10:40	Group photo and networking break
10:40 – 12:20	Panel Session 1 Topic: Merger and acquisition and transfer in resolution <u>Speakers</u> Mr. Bruce Matthews Partner, Head of Restructuring & Performance Improvement, KPMG Lower Gulf Sir Jon Cunliffe Former Deputy Governor of the Bank of England Mr. Michael Piller Head of Technical Expertise, Policy, and International Relations, Recovery and Resolution Division, Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) Mr. Amir Alfatakh Yusof Senior Vice President, Islamic Banking UOB Malaysia Mr. John Spence Managing Director, Asian Capital Advisors <u>Moderator</u> Ms. Afiza Abdullah Executive Vice President, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
12:20 – 14:15	Luncheon talk (by invitation only)/ Lunch <u>Speaker</u> Tan Sri Dato' Seri Dr. Noor Hisham Abdullah

	Former Director-General of Health, Ministry of Health, Malaysia
14:15 – 15:45	Insurance Masterclass Topic: Planning for resolution <u>Speakers</u> Mr. Paul Petrelli President & Chief Executive Officer, Assuris Mr. Seonghun Kim Senior Manager, Department of Resolution, Korea Deposit Insurance Corporation Mr. Petar Rajic Senior Analyst, Resolution branch, Australian Prudential Regulation Authority Mr. Lee Kok Wah Former Chief Financial Officer, FWD Insurance Berhad <u>Moderator</u> Mr. Wan Ahmad Ikram Wan Ahmad Lotfi Executive Vice President, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
15:45 – 16:15	Networking break
16:15 – 17:30	Insurance regulators roundtable (by invitation only)

Day 2- 24 September (Tuesday)	
08:00 – 09:00	Registration and welcome refreshments
09:00 – 10:30	Industry dialogue (Insurance) (for PIDM's insurer members only)
10:30 – 11:00	Networking break
11:00 – 12:30	Panel Session 2 Topic: Crisis communication <u>Speakers</u> Mr. Shahril Hamdan Managing Director, Watchtower Advisory Mr. Samy Harraz Head of International Relations and Institutional Negotiations, Single Resolution Board Dato' Zainul Arifin bin Mohammed Isa Group Chief Executive Officer, SCOOP

	Mr. Mohammad Abdul Hamid Public Policy Consultant, Behavioural Insights Consultancy <u>Moderator</u> Ms. Melisa Idris Assistant Vice President, Lead Editor and Anchor, Astro Awani News Network
12:30 – 14:00	Lunch
14:00 – 15:00	Panel Session 3 Topic: The future of financial services <u>Speakers</u> Mr. Brett King Futurist and International Bestselling Author
15:00 – 15:20	Book signing with Brett King / Networking break
15:20 – 16:50	Panel Session 4 Topic: The future of crisis preparedness in the era of digitalization <u>Speakers</u> Dr. Eva Hupkes Secretary General, International Association of Deposit Insurers Mr. André Dias Lopes Head of Unit, Portuguese Resolution Authority Mr. Steve Lam Asean Cybersecurity Leader, Ernst & Young Singapore <u>Moderator</u> Professor Dr. Sanjay Sarma Chief Executive Officer, President and Dean, Asia School of Business
16:50 – 17:00	Closing address <u>Speakers</u> Mr. Rafiz Azuan Abdullah Chief Executive Officer, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia