

新興風險對銀行業之影響與 衝擊探討—上

陳泓華

前言

何謂「新興風險」？根據企業永續評鑑方法（Corporate Sustainability Assessment, CSA）與道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Index, DJSI）皆將新興風險視為高度不確定性之潛在風險，未來中期內（三到五年間）不至對企業營運或獲利能力造成顯著影響，惟長期可能逐漸發展成嚴重危及成長與獲利能力之重大風險議題。

新興風險的特色強調演化性及動態性，過去非屬風險，未來則可能是重大風險，其複雜度及層面可能愈來愈廣泛及難以控制，銀行業需投入辨識、監控的科技資源及成本。而新興風險管理特徵在於變化快速、判斷時間短、決策時間短、處置

方式多元化、跨部門協作、運用資料庫及科技技術、運用跨領域專業人力進行跨領域新興風險趨勢研究、提供對應風險因應策略建議。銀行業風險管理複雜度及成本恐大幅提高，亦將成為風險管理部門升高至經營決策階層的挑戰。

銀行業自民國109年起依財政部指示，董事會需針對新興風險議題建立系統化管理機制，以往關注之風險議題集中於信用風險、作業風險、利率風險、流動性風險，然面對外部環境持續變化，新興議題對於事業機構短中長期經營帶來衝擊不可忽視，建議執行系統化之風險鑑別，檢視中長期時間維度下，欲達成政策任務及永續經營目標可能面臨之風險議題，建立相應的內部控制及風險管理機制，以協助董事會有效發揮風險治理職責。

有鑑於全球社會經濟環境不斷變遷，地緣政治緊張、經濟不確定性、通貨膨脹、科技發展等新興議題之影響力逐漸提升。近年因永續相關事件發展及外部效果，衍生新興風險範疇，本專題報告將介紹彰銀新興風險管理機制，如何藉由「辨識、衡量、管理、監督」四架構，以控管及減緩新興議題附隨之風險衝擊，有效發揮風險治理。以及分析比較金融同業對於新興風險之辨識及因應措施，統整歸納出新興風險對銀行業之影響與衝擊因應。

一、彰化銀行之新興風險管理機制

彰化銀行透過「辨識、衡量、管理、監督」四架構設置管理流程之分項說明如下：



(一) 辨識新興風險：

觀察與蒐集內外部風險研究相關資料，如國際發展趨勢、環境變化、國家政策、政府計畫或方案¹、具公信力國內外機構所發布之報告²、出版文獻、報章論壇、產業標竿之企業社會責任報告書/永續報告書等，業務管理單位以營運狀況及業務經驗評估衝擊影響程度及發生可能性，辨識出可能影響本行營運之新興風險類型。

(二) 衡量新興風險：

參酌各業務管理單位已辨識之新興風險類型，歸結至風險胃納問卷，並經本行高階管理者之重大性排序以及新興風險管理會議討論，擇定新興風險管理議題。

(三) 管理新興風險：

依擇定之風險議題內容特性劃歸業務管理單位，研擬因應措施，以降低發生機率或減緩衝擊。

(四) 監督執行狀況：

定期呈報風險管理委員會，以確保新興風險管理機制之適當有效。

二、新興風險對銀行業造成的衝擊及影響

(一) 彰化銀行112年度新興風險辨識結果及衝擊影響說明：

透過新興風險管理機制之辨識及衡量程序，本行共計辨識13項與營運相關之新興風險類型（併同對應DJSI類型風險分類屬性，如下表1），扣除國內現有相關法規得以因應遵循之「洗錢資恐及資武擴風險」、「法規遵循與監理風險」兩項，以及扣除已成為特定風險之「氣候變遷風險」，轉請風險管理處列入民國（下同）112年度「風險胃納聲明問卷」，問卷結果如下表2，並經本行高階管理者之重大性排序以及新興風險管理會議討論，擇定「地緣政治牽動供應鏈重組及經濟不確定性」及「新興金融科技資安」二項重大新興風險，作為本行112年度主要新興風險控管項目。

《表1》新興風險辨識結果

新興風險類型	類型屬性	新興風險類型	類型屬性
數位資訊安全	科技	能源風險	經濟
氣候變遷（極端氣候）	環境	洗錢資恐及資武擴風險	其他
傳染性疾病	環境	通貨膨脹	經濟
經濟不確定	經濟	SWIFT 電文轉換風險	其他
地緣政治	地緣政治	法規遵循與監理風險	其他
缺工危機	社會	超高齡化社會風險	社會
債務風險	經濟		

《表2》風險胃納問卷結果

重大性排序	風險類型	類型屬性	重大性排序	風險類型	類型屬性
1	地緣政治	地緣政治	6	能源風險	經濟
2	經濟不確定	經濟	7	債務危機	經濟
3	通貨膨脹	經濟	8	SWIFT 電文轉換風險	其他
4	數位資訊安全	科技	9	缺工危機	社會
5	傳染性疾病	環境	10	超高齡化社會風險	社會

註：DJSI係道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Index），為由美國標準普爾道瓊指數公司（S&P Dow Jones Indices）與瑞士永續集團（RobecoSAM）於1999年共同推出，是全球首個企業永續投資評比指標—透過企業永續評鑑方法（Corporate Sustainability Assessment，簡稱CSA），針對企業經濟、社會與環境三大面向，評價該組織永續發展的能力。DJSI將新興風險議題區分為六大類型（經濟、環境、地緣政治、社會、科技、其他）。

1. 地緣政治牽動供應鏈重組及經濟不確定性：

依據全球經濟論壇（World Economic Forum，WEF）發布之2023年全球風險報告（Global Risks Report 2023），分析長期全球風險及臺灣前5大風險均提及地緣衝突。全球地緣政治風險日趨複雜，國與國之間對峙引發區域間的緊張情勢，中美貿易

戰持續、俄烏戰爭仍未停歇、亞洲地緣政治風險以及大國間政治或貿易對立，影響市場交易與阻礙產業供應鏈，導致相關產業前景不明，金融行業投融資風險升溫。

對本行營運之衝擊或影響：

- (1) 美國為追求供應鏈自主及降低對中國進口的依賴，簽署相關法案，促使關鍵產業赴美投資，帶動上下游各產業赴美生產，恐增加本行客戶遷廠成本，以及回流台灣投資的意願。2022年本行稅前淨利近2成來自海外分行及大陸子公司，工業產品及電子零組件製造業為本行授信額度前五大行業別。本行客戶面臨供應鏈重組、技術及投資的調整，及因央行升息所增加貸款成本，恐使企業營運成本攀升或使財務狀況惡化，造成本行授信戶逾期風險提高，影響本行還款來源，或逾期放款擔保有減損或滅失情形，進而影響本行債權收回。
- (2) 國際政經情勢不確定性升溫，為企業帶來營運上的壓力，相對提升本行投資組合所持有外幣債券投資部位之信用風險、市場風險及國家風險；亦可能導致投資人投資理財意願轉趨保守，將影響本行投資金融投資商品與投資型保單之銷售收益。或使財富管理客戶之投資部位蒙受跌價損失或違約率上升，理財客戶資產減損，將可能導致投資部位庫存持續降低並間接產生潛在的客訴風險，影響本行投資績效及未來財富管理業務之推行。

2. 新興金融科技資安：

隨著新興金融科技之推出，導入新興服務媒介與多元服務渠道，同時也增加駭客攻擊及散播病毒之管道，預估5年內資安防護面臨更嚴峻的挑戰，2023年全球風險報告亦分析網路犯罪及網路不安全為全球面對之長期風險，一旦非法入侵者成功潛伏到銀行內部網路，可能進一步導致系統異常、服務中斷、個資外洩等，衝擊銀行金融營運發展。

對本行營運之衝擊或影響：

- (1) 本行運用金融新興科技（如大數據分析及AI技術、身份識別技術及區塊鏈技術）於數位金融業務時，如不當應用可能帶來個資外洩、資安、作業流程等風險，如駭客攻擊、釣魚詐騙，導致顧客權益受損，並遭受主管機關裁罰，嚴重時對本行產生重大商譽風險或財務損失。
- (2) 本行客服中心為提供顧客24小時全年無休的全方位業務服務，值機席位連結多個後端主機，以供客服人員進行查詢交易，若未有效進行網路與資訊安全管控，系統遭受病毒入侵或是駭客攻擊，將影響後端主機設備，導致銀行系統異常、服務中斷、個資外洩，衝擊本行金融營運發展。

(二) 金融同業112年度新興風險辨識結果及衝擊影響說明：112年度金融同業已辨識之新興風險議題如表3所示，另外擇選與彰化銀行112年

度相近之新興風險議題之四間金融同業（國泰金控、中信金控、台新金控以及永豐金控）新興風險議題以及對營運的衝擊或影響。

《表3》 112年度金融同業已辨識之新興風險議題

金融同業	新興風險議題
國泰金控	資訊安全風險、政經風險
台北富邦	關鍵資訊基礎設施崩潰、傳染性疾病
第一金控	全球產業供應鏈重組、高齡少子化及人才流失
台灣中小企銀	價值鏈減碳行動失敗、經濟低迷
玉山金控	債務危機、地緣政治與經濟對抗、生存成本上升、技術進步帶來的不良影響
中信金控	地緣政治風險、科技風險
台新金控	政治經濟區域衝突、生活成本負擔加重、新金融科技的風險
永豐金控	營運導入新興科技（如生成式 AI）之潛在風險、地緣政治衝突
元大金控	經濟停滯、地緣政治
兆豐金控	科技創新與資安風險、中美貿易戰與金融制裁風險、急性傳染病流行風險
新光金控	能源轉型風險、政經風險

國泰金控：

1. 資訊安全風險：

人工智慧（AI）、雲端計算、物聯網等新興科技推陳出新，駭客與網路犯罪若運用新技術進行攻擊，可能衝擊資訊安全。根據民國112年世界經濟論壇全球風險報告，網路犯罪與威脅首次列為未來10年影響全球十大的風險之一，顯示相關風險上升。

對營運的衝擊或影響：

國泰在台灣保險客戶數超過800萬人、網路銀行APP用戶超過400萬人、證券電子下單戶超過140萬人，若發生資訊安全事件，對本集團衝擊如下：

● 短期影響：

(1) 網路攻擊造成營運或服務中斷：

網路攻擊可能造成本公司網路相關系統癱瘓，導致業務無法正常運作，影響本公司營運與獲利。

(2) 駭客與網路犯罪造成財務損失：

駭客竊取客戶存款、竊取本公司機敏機密資訊，勒索本公司支付贖金等，可能造成本公司嚴重財務損失。

● 中長期影響：

個資外洩造成公司聲譽受損：

內部資訊系統遭入侵致客戶個資外洩，造成客戶權益受損，若累積發生次數多或是影響層面大，造成客戶不信任，對於本公司聲譽造成負面影響，另外，可能面臨訴訟、罰款等風險。

2. 政經風險：

指公司投資資產所在之國家或地區，可能發生政治變動所產生的經濟風險，如地緣政治局勢、大國之間的競合情勢等產生變動，導致國際政治發展難以預測。根據民國112年世界經濟論壇全球風險報告，地緣經濟衝突列為未來10年影響全球十大風險之一，主要關注在為俄羅斯引起之能源問題、美國阻止中國獲取高階晶片、台海潛在衝突威脅等。

對營運的衝擊或影響：

國泰身為台灣最大金融機構，在保險市場擁有台灣最高的市占率，投融資曝險更是遍布全球，若國際政經局勢不穩，對本公司潛在影響如下：

(1) 投融資績效轉弱，侵蝕本公司獲利：

● 短期影響：

俄烏戰爭下，不僅推升通膨，隨衝突不斷升級，恐慌情緒蔓延，金融資產遭到拋售而使價格大跌，影響全球資金流向與金融市場流動性，導致相關區域投融資曝險風險上升。

● 中長期影響：

隨政經風險升溫，各國推動關鍵物資供應鏈在地化，改變全球供應鏈分工布局，推升營運成本，壓縮獲利能力，衝擊相關業務報酬。另外，倘地緣政治持續動盪，受經濟與

金融制裁影響，將使投資、消費信心下降、匯率貶值、經濟衰退，可能衝擊財政體質脆弱國家，導致資金外逃等骨牌效應，削弱該國家與相關企業再融資與償債能力，令違約風險攀升，影響本公司獲利。

(2) 客戶投保意願降低，影響保費收入：

若因政經因素導致長期通膨仍高，央行緊縮貨幣政策，抑制民間消費，導致客戶投保意願降低，進一步影響國泰保費收入。

(3) 兩岸地緣政治升溫，影響本公司營運：

若臺海兩岸情勢升溫並爆發軍事衝突時，將有可能造成國際貿易受到影響、資源封鎖或交通、電力、網路等民生所需基礎設施遭受破壞，當消費者信心不足時，亦易伴隨擠兌等流動性風險狀況，影響本公司營運。

中信金控：

1. 地緣政治風險：

(1) 自美、中兩國爆發貿易戰以來，彼此的競爭範圍已經由關稅、智慧財產權、以及互相角力，拉攏盟友等，升級到限制科技實力的領域，特別是重要戰略物資的晶片。以美國為首的西方陣營，已逐步布局半導體包圍網；中俄為首的另一端，也積極擴張勢力。美國在歷經共和黨的Trump總統與現任的民主黨Biden總統期間，與中俄的競爭關係仍未見緩和，或恐步入長期化的極化對立。

- (2) 因許多國際大廠的供應鏈皆座落在大中華地區，極化的對立可能導致各國面臨選邊站的風險，「友邦外包」的行動將帶動零組件與國際大宗商品價格居高難下等利空，提高企業在營運與決策的風險；此外，考量2028年為中國政治的轉換時點，換屆過程可能為社會帶來動盪，使得經濟環境及產業結構發生高度不穩定的現象，造成企業的營收損失，衝擊中信金控投融资標的之運作與財務表現。

對營運的衝擊或影響：

中信金控是臺灣最國際化的金融機構，中港俄佔集團總暴險比重超過5%，其中又以中國及香港為主。若兩方陣營的衝突持續，不論是加速去全球化的進程，導致產業零組件、原物料價格的攀升，或是中國政經局勢不穩定，阻礙當地產業正常發展，都將迫使中信金控的投融资對象面臨營運風險，增加融資客戶違約，或投資的資產價格減損等風險，進而衝擊中信金控的淨值及資本適足率。

2. 科技風險：

- (1) 金融業導入人工智慧已有實務應用案例，而根據多間企業或研究機構對2030年的預測，隨著生成式人工智慧技術領域不斷演進，人工智慧能力將持續有強大的躍升，預期未來五年內，愈來愈多內部作業流程、智能客服作業或員工辦公模式，都將以更自動化、更有效率的方式進行。
- (2) 惟人工智慧之應用涉及大量數據分析、學習及複雜模型演算法，金融業為高度監管且有大量數據之行業，導入人工智慧應用時，可能因導入模型的偏誤、設備的不足、科技人才欠缺或技術壟斷等，造成潛在的服務中斷風險。

對營運的衝擊或影響：

- (1) 人工智慧目前於中信金控的應用領域包括客戶服務、行銷及KYC等相關作業領域，中信金控也持續評估各式合適的新人工智慧技術導入集團的業務應用。然而，人工智慧應用於各業務場景，也可能產生額外風險，如應用之人工智慧模型的偏誤、技術架構的評估不完善，或模型訓練資料的正確與否及完備性是否足夠，皆可能造成產品建議或預測結果帶有偏見或難以解釋，進而造成客戶不滿，而有合規性的風險。

- (2) 為妥善監管持續發展的人工智慧技術應用，預期未來中
信金控也需強化健全相關管
理制度與項目，相關營運管
理成本可能因此而增加。
- (3) 隨著各式人工智慧技術領域
的發展加速，相關新興科技
人才的欠缺或不足，可能造
成無法及時建置或導入提供
服務；另外，生成式人工智
慧技術或其關鍵技術若為科
技大廠獨佔壟斷，相關技術
應用可能受牽制增加潛在營
運成本。

台新金控：

1. 政治經濟區域衝突：

地域性與貿易戰衝突持續擴大，大國間採取了新的經濟政策與保護措施，短期內加劇政府對市場的干預，導致重新形塑現有產業鏈與貿易流向，破壞在全球化的生產力和效率，跨境投資將使外部融資的選擇減少，削弱投資動能並阻礙經濟發展。長期將導致全球經濟下滑、企業營運與投資風險的提升並影響金融穩定的不確定性。

對營運的衝擊或影響：

- (1) 企業生產成本因供應鏈改變
攀升迫使提高產品價格，民
眾消費減緩影響營運獲利成
長動能與企業償債能力，恐
使債務上揚不利融資業務的
發展。

- (2) 區域衝突提升導致能源及
原物料供給的不穩定，影
響著金融市場波動與流動
性，導致海外投資暴險部
位風險全面上揚。

2. 新金融科技的風險：

因應數位時代的快速發展，金融機構藉由導入金融科技來提升客戶體驗，客戶在使用智慧裝置及電子支付等金融服務的同時，也伴隨著潛在的資安風險，短期內企業如未能落實資訊安全治理，未來長期將會面對金融科技競爭力不足的隱憂，影響企業營運風險。

對營運的衝擊或影響：

- (1) 人工智慧（AI）和機器學
習（ML）技術的成熟，加
強深偽技術（Deepfake）
的發展，使偽冒事件將難
以防範，嚴重影響銀行業
務營運。
- (2) 若發生突發事件引發市場
暫時性恐慌時，藉由行動
銀行的便利性，短時間大
量存戶快速的移轉資金導
致銀行面臨流動性風險的
危機。
- (3) 雲端技術與資料共享的導
入，增加個人資料防護的
困難度，容易發生侵犯
客戶隱私及客戶資料遭竊
取。

永豐金控：

1. 營運導入新興科技（如生成式 AI）之潛在風險：

生成式人工智慧（Generative AI）是通過讓機器學習模型研究大量數據，從而具備生成創造性內容的 AI 技術。近年逐漸有不同的生成式 AI 應用工具發表推出，如 ChatGPT。由於產業特性，數位轉型創新一直是金融業數位的重要議題，生成式 AI 在金融業的應用場景主要聚焦於金融分析、客戶服務、行銷銷售等業務。營運流程中導入生成式 AI 可能造成以下風險：

- （1）使用生成式 AI 技術若需與外部單位合作串接，可能增加遭受駭客攻擊、個資或機敏資料外洩之風險。
- （2）生成式 AI 有可能因原始學習數據的不精確造成生成內容存在偏差，從而導致錯誤的營業決策並造成企業財務或聲譽風險。
- （3）因生成式 AI 等金融科技快速創新，監理法規變動愈趨頻繁及嚴謹，導致金融機構違規罰款機率變高，內控及法遵的成本也隨之上升。

對營運的衝擊或影響：

永豐金控秉持「場景經營」與「AI 與相關數位科技」兩大策略，積極投入人工智慧與新興技術研發。若未來永豐在客戶服務、金融分析等業務上導入生成式 AI 技術，潛在的衝擊如下：

- （1）在客務服務中導入生成式 AI 技術（智能客服），讓客戶可透過與智能客服互動。若智能客服運作需與外部單位作合作串接，將導致客戶個資、公司機敏性資料成為外部駭客攻擊目標的機率提高，有可能造成資安或個資外洩事件，使永豐遭受主管機關裁罰並產生重大商譽風險或財務衝擊。
- （2）在金融分析導入生成式 AI 技術，能快速大量地進行資料蒐集及分析。若生成式 AI 的原始學習數據存在偏見或錯誤，可能會產出偏差的分析結果，導致錯誤的商業決策，對永豐營運或財務造成衝擊。
- （3）永豐在營運中導入生成式 AI 等新興科技，為符合愈趨嚴謹的金融科技監理法規，或主管機構對 AI 技術的指引政策，內控及法遵的成本也將隨之提高。

2. 地緣政治衝突：

因地緣政治衝突所引發之政經風險指金融活動與業務所投資之國家或地區，可能發生政治、社會或經濟變動的風險，如個別國家的政經情勢、政府貨幣政策的改變或國與國之間的地緣政治衝突等。經濟學人發布之 2023 全球大趨勢包含俄烏衝突、地緣政治衝突升溫、經濟衰退、中國經濟成長放緩等多項國際政經情勢：

- (1) 俄烏衝突的演變攸關能源價格、通貨膨脹、利率、經濟成長、糧食短缺，也使地緣政治衝突升溫，中國可能會趁機對臺灣採取行動，印度與中國的緊張局勢可能會爆發。
- (2) 為抑制通膨壓力，多國央行陸續升息及縮減其資產負債表規模，主要經濟體恐將陷入經濟衰退。
- (3) 隨著中國人口減少、經濟逆風，中國經濟成長放緩。
- (4) 這些政經事件將影響主要經濟體金融市場劇烈震盪，也壓縮企業獲利。

對營運的衝擊或影響：

永豐金控主要子公司為永豐銀行、永豐金證券，營業比重分別占77.74%、20.07%，若金控及各子公司投融資之國家或地區發生政治或經濟變動，將使金融資產價格下跌、授信業務客戶違約風險提高影響子公司獲利，衝擊金控整體營收。

- (1) 永豐銀行：地緣政治衝突可能造成原物料供應鏈受阻、物價上升等負面總經情勢，導致投融資與製造成本高升，壓縮企業客戶獲利空間，使投融資業務客戶還款能力減弱、違約機率提高，最終導致銀行預期損失上升。此外，若中國發生地緣政治衝突，

由於本行對中國曝險占淨值 49%，一旦中國經濟成長放緩，將衝擊銀行獲利。

- (2) 永豐金證券：國際政經情勢衝若突升溫將使得股債市受到衝擊，本公司依壓力測試結果：若台股加權指數下跌或海內外金融市場場動盪可能造成經紀及融資客戶違約率上升及自營業務產生台外幣金融資產損失，若採用嚴重情境模擬，預估損失約新臺幣 14億元。

～待續～

註釋

1. 政府計畫或方案：如監管重點、公司治理藍圖、公司治理評鑑及綠色金融方案等。
2. 具公信力國內外機構所發布之報告：如世界經濟論壇之「全球風險報告」、安侯建業聯合會計師事務所（KPMG）之「臺灣永續風險大調查報告書」、勤業眾信之「趨勢解析」等。

檢視績效挑選基金 ~ 以台股基金為例 ~

徐列頌

一、前言

本文主要介紹如何用網路免費資源來搜尋績效佳的主動型基金，近期台灣股市再創兩萬點行情，許多投資者想在股票市場尋求超額報酬的機會，但苦無時間研究公司或無較寬裕的資金投資股票，這時主動型基金就會是一個投資選擇。本文以台股基金為例，利用鉅亨網及彰銀基金理財網，做簡單的篩選，在幾百檔基金中找到

表現不錯的基金。本文所提及的基金皆不構成投資建議，其不構成要約、招攬或銷售之任何表示，亦不保證任何收益，只用於舉例網頁搜尋功能之目的，各產品內容以投信基金月報及公開說明書為主，投資人申購前應詳閱基金商品公開說明書，並須考量自身風險承擔能力及預期報酬。

二、主動 (Active funds) 與被動基金 (passive funds)

共同基金為基金公司募集眾投資人的資金，授予基金經理人代為操作，基金經理人會根據基金設立時規定的條件、標的進行投資，可以讓投資人以較少的資金達到資產分配投資的優點，以彰化銀行網路銀行平台申請定期定額投資基金，最少本金只需要1,000元新臺幣即可。而依據資產管理方式，可大致將基金分為主動型基金¹及被動型基金²，主動型基金憑藉專業經理人的擇時能力³與選股能力⁴幫助投資人賺取比大盤還高的報酬，相較之下被動型基金即指數股票型基金 (ETF, Exchange-Traded Funds) 則是以追蹤大盤表現為目標，簡而言之只追求與大盤一樣的報酬。

主動型基金因為管理費往往比ETF還高出許多，所以國外的統計研究可以發現，主動型基金大都無法打敗被動追蹤指數的ETF⁵，且長期的表現更差，所以對於無時間研究股票或投資初學者，比起主動型基金，ETF可說是絕佳的投資標的，除了可以達到分散個股風險的優點，且較不用擔心基金經理人的操作績效及道德風險⁶。近年來因為被動投資、存股熱潮，挾著低成本的優勢⁷，讓ETF的人氣水漲船高，除了追蹤指數的ETF外，各基金公司更推出主題式的ETF，然而此類ETF因為需要經理人挑選合適主題的成分股，所以管理費用比起一般ETF還高，因此仍建議以挑選主動型基金的態度來投資這類主題型ETF較佳。

三、投資主動型基金的優勢

既然主動型基金因成本較高的因素，績效往往較ETF還要差，投資者似乎已經

沒有必要投資主動基金了。不過事實上許多投資者，雖然配置被動投資部位，自己仍聽信一些市場消息，輕易暴露在個股風險之下，圖的只是想要賺取超額報酬。

ETF從本質上無法幫投資者賺取超乎指數表現的超額報酬，尤其是在市場呈現多頭走勢的時候，投資者就受到市場情緒的影響，反而輕易買入個股造成虧損。此時主動型基金的優勢，就能夠凸顯出來，由專業團隊操盤賺取超額報酬並且達到投資多元個股分散風險。

以資本資產定價模型 (Capital Asset Pricing Model, CAPM) 來說明，

$$R_p - R_f = \alpha + \beta (E(R_m) - R_f)$$

R_p ：投資組合報酬

R_f ：為無風險利率

α ：為超額報酬 (Jensen's Alpha)

β ：為投資組合系統性風險係數

$(E(R_m) - R_f)$ ：市場風險溢酬

若只是單純投資市值型ETF⁸， α 值會等於0，則報酬率會只有 $\beta(E(R_m) - R_f)$ ，即為市場風險的溢酬，故對於想要打敗大盤的積極型投資者，目標便是找到 α 值大於0的投資組合。

四、如何定義主動型基金的績效

商品投資的績效取決於商品價格的高低，作為持有多頭部位的投資者，若商品價格越高則績效越好，反之則績效越差，而基金的價格稱為淨值 (NAV, Net Asset Value)，若基金投資的標的收盤價上漲則基金淨值就會上升，反之則基金的淨值就會下降，故持有基金的投資績效計算便是：

(當日淨值-投資時的淨值) × 購買單位數

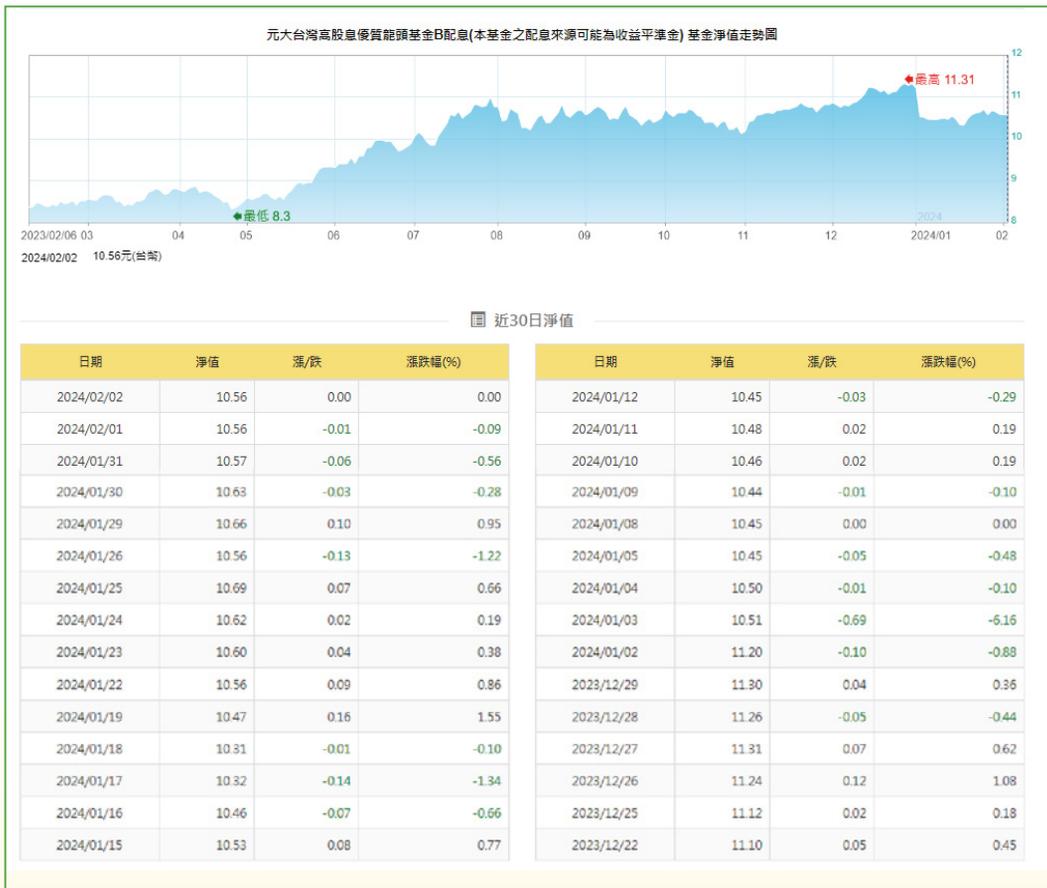
至於基金的淨值可以從各個基金購

買平台都可以查詢。如彰化銀行基金理財網 (<https://chbfund.moneydj.com>)，圖一、圖二，在基金淨值下看到淨值變化圖及近30日淨值。

圖一、彰銀基金理財網頁面



圖二、彰銀基金理財網—基金淨值表



五、如何挑選主動型基金

挑選優質基金的第一步，便是以績效挑選。雖然過去績效不代表未來表現，但是卻是判斷基金經理人能力的一個重要指標。目前許多網站或者APP都有以績效來排名的功能，本文以鉅亨網⁹作為舉例。首先可以先找到一檔台股基金，例如日盛上選基金，並到鉅亨網（<https://www.cnyes.com/>）裡的基金搜尋（圖三），到關鍵字裡輸入日盛上選基金，就可以找到該基金，並到基金介紹的頁面（圖四、五），裡面有日盛上選基金過去一個月、三個月、六個月、一年、三年、五年、十年及今年以來的績效表現，還有同類型基金的

排名，這樣就能夠初步看出日盛上選基金的表現，由圖五可以發現日盛上選基金績效在過去一年有+73.68%，即是這檔基金一年前到今天為止（2023.11.30）的淨值，增長了73.68%，並且排名是186檔台股基金裡第4名。

在以排名挑選基金時，通常以六個月、一年、三年的表現為主，主要是因為一個月、三個月的表現，評估時間過短，基金的績效排名容易變動，很難挑選到真正穩定獲利的基金，但若投資者是以短線投資為主的，仍需參考一個月、三個月表現，而十年的評估期間又太長，同檔基金說不定已換了好幾次的經理人，故參考重要性也較低。

圖三、鉅亨網基金一搜尋基金頁面



圖四、鉅亨網基金一介紹頁面



圖五、鉅亨網基金一介紹頁面2

基金概況	基金檔案	持股明細	風險評等	報告下載				
績效表現				更新日期: 2023/11/30				
	1月	3月	6月	今年以來	1年	3年	5年	10年
基金績效	5.78%	-0.80%	27.35%	84.20%	73.68%	75.29%	174.97%	297.45%
基準指數	-0.50%	-6.83%	5.62%	16.08%	29.78%	35.52%	87.36%	161.66%
同組平均	7.41%	2.39%	14.56%	40.70%	33.74%	49.93%	123.87%	189.51%
同組排名	$\frac{172}{198}$	$\frac{146}{194}$	$\frac{10}{191}$	$\frac{4}{187}$	$\frac{4}{186}$	$\frac{20}{150}$	$\frac{17}{123}$	$\frac{13}{108}$
贏過 N% 基金	13%	25%	95%	98%	98%	87%	86%	88%
歷史淨值 歷史配息								
日期	淨值	漲跌	漲跌幅					
2023/11/30	86.0600	0.3500	0.41%					
2023/11/29	85.7100	0.2900	0.34%					
2023/11/28	85.4200	1.8400	2.20%					

挑選好績效前幾名且報酬率高的基金後，第二步就是比較這檔基金是否勝過ETF投資，因為投資主動型基金的報酬目標就是要賺 α 值，若績效連ETF都無法打敗，那不如投資ETF即可。一樣，本文以鉅亨網的功能來說明，如圖六所標註的位子可以找到比較功能，點選比較後就可以開始比較（如圖七），在此舉例目前市面上熱門的幾個ETF，元大台灣卓越

50基金（0050）、元大台灣高股息基金（0056）、國泰台灣高股息傘型基金之台灣ESG永續高股息ETF基金（00878）來一起比較（如圖八）。可以發現今年以來（2023年1月至2023年11月）日盛上選基金的績效為+84.46%，績效表現比起其他三個ETF還好上許多，可以得知日盛上選基金扣掉內扣費用後仍有賺到超額報酬（ α 值）。

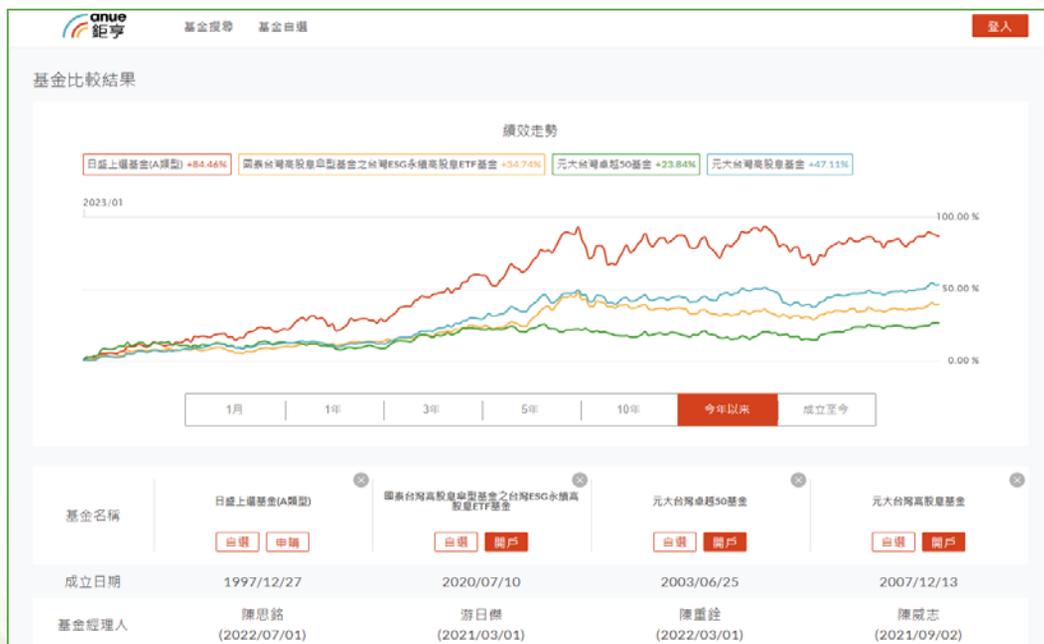
圖六、鉅亨網基金比較功能1



圖七、鉅亨網基金—比較功能2



圖八、鉅亨網基金—比較功能3



第三步，除了找出績效好的基金，還需確認基金經理人從何時開始經手，這是因為利用績效篩選是以過去績效資料來分析，若基金經理人中間有替換，則評估資料就會失真，如同前述，主動式基金最重要的決策判斷來自於基金經理人的擇時能力與選股能力，所以究竟是誰在操盤是至關重要的因素。這裡同樣以日盛上選基金

作為舉例。在彰銀基金理財網之基金基本資料欄裡，可以點選基金經理人的名字，如圖九，便可以找出這位基金經理人從何時開始接手操盤，如圖十。可以看到日盛上選基金現任的操盤人為2021年3月才開始接手，在此之前的基金績效表現，基本與現任的操盤人無關，這邊需要多加留意。

圖九、彰銀基金網—基金基本資料

基金	
7708 日盛上選基金-A類型	
基金評等: ⭐⭐⭐⭐	
96.2700 國內 - 日盛投資 - 請選擇國內基金 - 觀察	
基金名稱	日盛上選基金-A類型
基金公司	日盛投資
成立日期	1997年12月27日
基金規模	67.47億元(台幣) (2023/12/31)
基金總規模	67.49億元(台幣) (2023/12/31)
基金類型	國內股票開放型—般股票型
單筆最低申購	3,000元
最高手續費(%)	3.0000
最高管理年費(%)	1.6000
主要投資區域	台灣
投資區域	台灣
基金經理人	陳思銘
成立時規模	55.47億元(台幣)
保管銀行	華南商業銀行
計價幣別	台幣
定額金額	齊
買回手續費率(%)	現行買回手續費為零
最高保管費(%)	0.1500
風險報酬等級	RR4
基金評等	⭐⭐⭐⭐

圖十、彰銀基金網—基金經理人基本資料

經理人姓名	陳思銘	性別	男		
學歷	田納西州大學企研所				
經歷	第一金投資投資處股票投資部資深副理 聯博投資研究員 元大證券研究員 台新銀行專員				
基金資歷					
投資公司	基金名稱	期間(月)	操作績效(%)	台股績效(%)	
日盛投資	7773 日盛普羅基金	2023年7月至今	7	19.11	-4.19
日盛投資	7711 日盛MIT主投基金	2022年11月至今	15	120.26	32.42
日盛投資	7708 日盛上選基金-A類型	2022年7月至今	19	90.52	21.81
日盛投資	日盛上選基金-N類型	2022年7月至今	19	90.50	21.81
日盛投資	日盛上選基金-I類型	2022年7月至2023年2月	7	4.95	4.00
日盛投資	日盛日盛基金	2022年5月至2022年6月	1	-10.39	-7.70
日盛投資	日盛台灣永續成長股息基金	2021年4月至今	34	70.10	5.63
日盛投資	日盛上選基金-N類型	2021年3月至2021年12月	9	37.27	12.12
日盛投資	7708 日盛上選基金-A類型	2021年3月至2021年12月	9	37.27	12.12
日盛投資	日盛上選基金-I類型	2021年3月至2021年12月	9	37.27	12.12
日盛投資	7711 日盛MIT主投基金	2020年11月至2022年6月	19	34.66	18.17
日盛投資	7726 日盛精選五虎基金	2020年11月至2022年11月	24	25.40	8.71
第一金投資	6257 第一金電子基金	2020年2月至2020年10月	8	17.97	12.30

六、投資主動型基金須注意事項

找到值得投資的基金後，並非從此高枕無憂，仍有許多要注意的地方以及功課要做，在此僅列出兩點：

1. 由於主動型基金內扣費用高，若在空中市場¹⁰投資，績效除了有可能是虧損外，有非常大的機率虧損會遠高於大盤。所以若是市場走空，就不建議投資主動型基金，至於如何判斷市場是否處於空頭市場，不在此文多做著墨。
2. 因為利用過去績效挑選出來的基金，並不保證未來績效會持續保持前段班，且投資主動型基金是為了賺取超額報酬，並非像投資ETF，投資目的為長期投資對抗通膨，所

以應要時常檢視自己投資部位的績效表現，若是表現不如預期或者基金經理人換人時，則建議果斷轉換基金或者贖回。

七、彰銀e財寶網銀申購基金

優惠期間內，利用彰銀網銀，約定數位帳戶為基金扣款帳戶，於個人網路銀行（含彰銀行動網APP）新申購基金，單筆新申購最低可享有申購手續費3折優惠，定期定額新申購扣款1-10次最低可享有申購手續費2.8折優惠，扣款11次以上2.5折優惠；以定期定額新申購特定基金者，最多更可享受有免申購手續費之超級優惠（相關活動可至彰銀官網>基金/投資>最新消息>優惠訊息查閱）。

圖十一、彰銀e財寶網頁

The screenshot displays the e-Wealth website interface with a navigation bar at the top containing 'e財寶服務', '優惠/公告', '好友推薦', '教學指南', and 'Q&A'. On the right, there are buttons for '馬上開戶/驗證' and '進度查詢'. The main content area features a large banner titled '理財最優惠 便宜手續費' (Smartest Investment, Cheap Fees). Below this banner are three promotional cards:

- 基金申購手續費 最低3折** (Fund Subscription Fees as low as 30% off) (數位存款及信託合併開戶專屬優惠) (Digital savings and trust combined opening account special offer). Includes: 單筆申購，手續費3折 (Single purchase, 30% off fee).
- 國外有價證券 優惠5折** (Foreign securities 50% off). Includes: 外國股票/境外ETF，網銀交易手續費5折 (Foreign stocks/foreign ETFs, online transaction fees 50% off); 外國債券網銀交易手續費5折 (手續費折扣後，不低於最低收費標準) (Foreign bond online transaction fees 50% off (after discount, not below minimum fee standard)).
- 基金定期定額申購 最低2.5折** (Fund regular investment as low as 25% off) (數位存款及信託合併開戶專屬優惠) (Digital savings and trust combined opening account special offer). Includes: 申購1-10次，手續費2.8折 (Purchase 1-10 times, 28% off fee); 申購11次以上，手續費2.5折 (Purchase 11+ times, 25% off fee).

八、結論

基金投資，擁有幫助投資人分散非系統風險（unsystematic risk）¹¹，且投資人也不用自己花費大量時間研究個股的優點。由於AI熱潮引領之下，台股持續創高，2023年台股主動型基金規模也逼近新臺幣5,000億元，創下歷年來的新高水準，然而並非所有主動型基金都有很好的績效，加上主動型基金內扣費用高，若盲目的投資常常沒辦法達到投資人的期待報酬，所以投資者仍必須做些功課來找到真正好的基金。本文所介紹的篩選工具，可以讓投資者單純簡單的找出過去績效不錯的基金，不過基金投資前仍需詳閱公開說明書，了解基金的投資策略以及限制，而且選定好要投資的基金後，日後仍需持續關注自己的投資部位，適時做調整，才能在基金市場持續獲利。

本文所提及之基金，皆不構成投資建議，其不構成要約、招攬或銷售之任何表示，亦不保證任何收益，只用於舉例網頁搜尋功能之目的，各產品內容以投信基金月報及公開說明書為主，投資人申購前應詳閱基金商品公開說明書，並須考量自身風險承擔能力及預期報酬。

九、參考資料

1. “Active vs Passive Investment Management Barometer Report”, Morningstar.
<https://www.morningstar.com/insights/2020/03/06/active-vs-passive-fund-performance>
2. “Active vs. Passive Investing: Which Approach Offers Better Returns?”, The Wharton School.
<https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-wealth-management-initiative/wmi-thought-leadership/active-vs-passive-investing-which-approach-offers-better-returns/>
3. Iacurci G. (2022, March 21) “Odds are, you’re better off buying an index fund. Here’s why”, CNBC,
4. Johnson B. (2022, February 23) “Actively Managed Funds Continue to Underperform”, Morningstar,
5. Sharpe, W. (1964), “Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk,” *Journal of Finance*, 19, 425-442.
6. “SPIVA U.S. Mid-Year 2023”, S&P Dow Jones Indices.
<https://www.spglobal.com/spdji/en/spiva/article/spiva-us>
7. “主動型基金比ETF好嗎？”，怪老子理財網。
<https://www.masterhsiao.com.tw/Smart/SC282/>

8. “高股息ETF、市值型ETF、主題型ETF...怎麼挑？挑選ETF的四大原則”，天下雜誌。

<https://www.cw.com.tw/article/5128984>

9. 百舜（2023年3月16日）“大盤指數意思？大盤分析方法？全球大盤指數整理！”，股感知識庫。

<https://www.stockfeel.com.tw>

10. 陳仲興（2023年9月12日）“金管會擴大金檢投信 基金經理人陷炒股風暴”，鏡周刊。

11. 陳欣文（2024年2月5日）“去年台股主動型基金規模 創高”，工商時報。

12. 歐陽善玲（2014年7月24日）“八經理人背信炒股 投資人慘賠”，今周刊。

13. 金融小百科，金融監督管理委員會。
<https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=940&parentpath=0,5>

14. 李顯儀（2022年3月22日）“0050、006208...被動式ETF熱到連基金經理人都吃味！3張圖解密：0050績效真的比基金好？”，今周刊。

15. 理財小百科，公務人員退休撫恤基金管理局。

<https://www.fund.gov.tw/News.aspx?n=1862&sms=11760>

16. 鉅亨網基金搜尋

<https://fund.cnyes.com/search/>

17. 彰銀基金理財網

<https://chbfund.moneydj.com/>

| 註釋 |

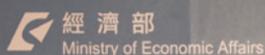
1. 主動式資產管理，根據公務員退休撫卹基金管理委員會定義為管理方式主要目標在於擊敗指數表現，基金經理人耗費時間與人力在研究分析個別標的，再決定要投資的目標。
2. 被動式資產管理，根據公務員退休撫卹基金管理委員會定義為管理方式主要目標在於與標的指數一致的報酬表現，故基金管理者只需所要追蹤之標的指數發展方向，並不需要了解個別標的情況。
3. 擇時能力（market timing ability），根據公務員退休撫卹基金管理委員會定義，擇時能力係指投資人對投資進場時機的掌握與預測能力。
4. 選股能力（selection ability），根據公務員退休撫卹基金管理委員會定義，選股能力係指投資人對個別或產業證券基本價值的分析及判斷能力。
5. 根據標普道瓊指數（S&P Dow Jones Indices）SPIVA報告指出2023年1-9月約有60%的主動型股票基金輸給大盤指數，以及根據晨星公司（Morningstar, Inc）的統計資料也指出結至2022年6月一年間只有41%的主動型基金表現比被動型基金還好。
6. 台灣過往發生過幾次基金經理人的背信案件：基金經理人設立多個人頭帳戶，並利用基金的資金，哄抬人頭帳戶持有的標的，讓基金虧錢而個人帳戶賺錢的手段，其中不乏一些業界知名的操盤手，如鏡周刊2023年及今周刊2014年報導。

7. 根據晨星公司統計美國基金資料指出2020年指數型ETF平均成本為0.12%，而主動型基金平均成本為0.62%，也就是說主動型基金績效必須多出0.5%才有可能打敗大盤，Iacurci（2022）指出手續費對於基金的績效是至關重要的，手續費越低，統計下來績效較好；晨星公司統計從2021年12月以前十年間，手續費最便宜的主動型基金績效表現常常是最高手續費主動型基金的兩倍。
8. 市值型ETF（Market-Capitalization Weighting ETF），採市值加權法編製而成的ETF，即市值越大的公司所獲得的權重越高，選股邏輯即是將市值排序排名前面的公司納入ETF投資標的，其淨值走勢大多與大盤走勢高度相關。
9. 本行官網金融看板與基金理財網（<http://chbfund.moneydj.com>），也有提供基金績效與基金搜尋的功能。
10. 多頭市場（Bull Market）、空頭市場（Bear Market）：根據金融監督管理委員會定義，在多頭市場時，市場買入者多於賣出者，市場行情看漲，空頭市場則是市場行情處於持續下跌的狀況。
11. 非系統風險又稱為可分散風險（diversifiable risk），根據公務員退休撫卹基金管理委員會定義，投資人可以藉由持有不同個別資產的投資組合，抵銷個別資產的價格波動風險。

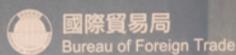
「看不見的英雄」系列報導 (二十五)

金貿新焦點 會展齊脈動

指導單位 /



主辦單位 /



紡織業小巨人，立肯國際用 AI、大數據迎向未來、擁抱永續

刁曼蓬

前言

立肯國際成立於1982年，是我國紡織業的小巨人，為國際運動品牌指定供應商。創業以來專注織布本業，堅持品質、與時俱進、與客戶共同成長。為全球知名運動服飾 NIKE、Under Armour 主要開發夥伴。美國 NBA 天王球星麥克喬丹、2022 年世界足球賽八國球員、奧運選手... 身著的運動服裝，多出自立肯產製的機能性布料。在創辦人廖炳榮董事長的運籌帷幄下，立肯打造優良體質、亮麗營收成績；選擇低調不上市，為我國紡織產業典型的看不見英雄。



立肯國際成立於1982年，是我國紡織業的小巨人，為國際運動品牌指定供應商。創業以來專注織布本業，堅持品質、與時俱進、與客戶共同成長。為全球知名運動服飾NIKE、Under Armour主要開發夥伴。美國NBA天王球星麥克喬丹、2022年世界足球賽八國球員、奧運選手…身著的運動服裝，多出自立肯產製的機能性布料。在創辦人廖炳榮董事長的運籌帷幄下，立肯打造優良體質、亮麗營收成績；選擇低調不上市，為我國紡織產業典型的看不見英雄。

樓高九層、地下四層，新穎的立肯企業總部，緊臨著板橋「新板特區」。建築前巨大典雅盆栽，大理石紋理呈現立肯Little King（英文名稱）企業Logo的裝置藝術，與中庭巨型樑柱輝映；在寸土寸金的空間中傳遞董事長廖炳榮的經營視野—師法「We are small but super」、新加坡小而強的建國企圖心。

識得「立肯國際」要感謝彰銀董事長凌忠嫻引薦。深具金融專業素養的凌董事長，見告「立肯國際」為彰銀資料「看不見英雄」專欄合適撰寫對象。經她襄助，行事向來低調的廖炳榮董事長，允諾在春節前夕安排訪談，得以親炙NIKE、Under Armour、Patagonia、Addidas…等世界品牌機能布料的供應企業負責人、業內以「紡織奇兵」稱之。

步履矯健、語音快捷、看不出實際年齡的廖董事長一待坐定，隨即取出三頁密麻筆記，拿著身後展櫃一只四十年歷史的運動鞋，「這是立肯第一桶金，為著名運動鞋品牌SAUCONY索康尼作的鞋用網布，當時推出就在美國波士頓鞋材展大放異彩。看，至今仍然堅固耐用。」語落之處，一如企管教授似的飛揚神采。

堅守品質，創新求變，創造競爭利基

「堅守品質、投入科技研發，在專業中不斷求新求變、創造競爭利基」，是廖炳榮創業以來、無中生有（夫妻二人及六位員工），帶領集團年營收最高時達新臺幣50億元的關鍵。

在紡織業經營環境被稱為夕陽產業的二十年間（1990～2010年），立肯逆風攀升，分別成為國際運動服飾巨擘NIKE、UA（Under Armour）針織布主要供應商。目前產能規模僅次儒鴻、遠東新世紀等，為國內前六大針織布廠，創辦人廖炳榮為其舵手。

誠信實的企業文化

「創建立肯，即秉持在彰化銀行工作時養成的『誠信、勤勞、創新、服務』精神，為立肯企業文化，」會計專業的廖炳榮董事長，創業前曾經在彰化銀行服務五年。

後應岳父要求協助其重整虧損的沙發布工廠，經過三年即轉虧為盈，交由妻舅經營後，於1982年決定自行創業。

「初期認真的拜訪客戶，皇天不負苦心人，很快就接到全成製帽公司第一張帽子用訂單，猶如吃上定心丸般，就更加努力；接著又被著名運動鞋品牌SAUCONY索康尼指定為鞋用網布供應商。」廖董事長拿著四十年前、索康尼採用立肯製造的網布運動鞋回憶。

經營長才、靈活轉型突破

從鞋用網布轉向服裝用針織布歸因廖炳榮董事長敏銳的經營長才與突破創新的堅毅。

由於非紡織本科系背景，創業起始廖炳榮即比同業對手更為認真。白天開著小貨車載著樣品網布、勤跑客戶；晚上則是留守工廠熟悉製程與生產變化，觀察不同原料廠的纖維下水後產生各種化學反應、染整後面積的縮放、染整升溫速度控制、各染缸染整最適次數…，記錄各家纖維廠的優劣與特點，利用纖維特性開發各式各樣網布，逐一做成筆記。

7-11的勤奮耕耘，國際品牌大廠開始向其招手。

1986年前後，立肯因網布品質聲名在外，接到一位背後客戶是耐吉（NIKE）成衣廠的採購主管電話，詢其能否做出手感與外觀為NIKE要求相同的布料？

機會來了，廖炳榮忖度：「鞋用網布1碼只作4雙，衣服用料一件就要3~5碼，衣服用布是鞋子的數倍；若以喬丹這般身材高大的運動員，整套運動服裝內外用布要20碼以上。一旦達到耐吉要求，意即進入品牌供應鏈，帶動成長…」在設備投資相當的情況下，廖炳榮決定轉向。

天道酬勤

機會是給勇於挑戰、努力不懈者。

經過年餘努力，通過拉力、扭力、色牢度、空氣在布料快速流動、原料纖維特性等多種測試，嘗試超過百種不同編織方式、逐一突破障礙；終於1988年通過嚴格驗證，進入NIKE的供應鏈，成功自帽、鞋用網布，轉進服裝用布料。

「通過認證表示對立肯產品的肯定，也唯有直接對上品牌才能讓公司永續經營，且衣服用料，較帽、鞋用料多得多，帶動營收成長，」廖炳榮分析。

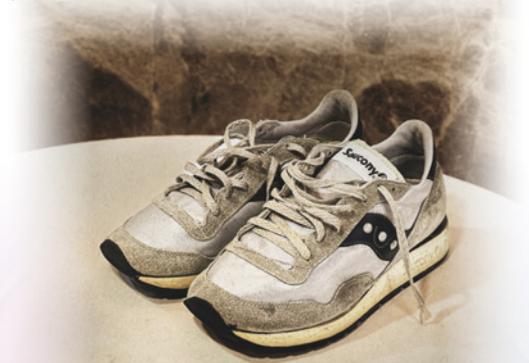
隨之Adidas、Columbia、Patagonia等相繼扣門，加入立肯客戶名單、推升成長。就在紡織業外在大環境進入「夕陽產業」，立肯也因成為品牌指定供應商，業務蒸蒸日上，是年營收突破1億元大關，連年營運呈二位數字成長。

站在第一線

為了交期、品質、設計符合NIKE這般高大上客戶需求，廖炳榮多年來習於站在第一線，與客戶並肩、同步達成每一項產品的開發與完成。「至今還是最感謝NIKE一直照顧我們。」滿是衝勁活力、與耐吉高層熟稔的廖炳榮董事長分享，當年NIKE供應商有70~80多家，如今還在營運的只有三家；網布全盛時立肯供應NIKE 85%的網布（MESH），其餘15%由其他五家供應商。

勇於挑戰，開創新局，因而輝煌

千禧年（2000年）初期，產業微利時代來臨，美國崛起的運動品牌、UA採購人員找上立肯，要其開發特殊新種布料。儘管此款新種布料染整過程，紗線收縮會造成上色不均勻並無法重修、良率下降等難題，逆向思考的廖炳榮選擇接下挑戰，因為直覺告知「這塊布料會成為市場熱銷！」



立肯第一塊大賣的鞋材布料▶

果不其然，開始染出的布料良率低於七成、完全不合格；「接單第一年就賠2,000多萬元，同仁建議不要接了，」廖炳榮回憶。

「不合理的要求，是未來成長的養分」，廖炳榮跳到第一線，針對染整時的加溫、染缸配比等…諸般測試，力求找出解決之道。其間雖付出高昂代價（空運費用…），卻毫無怨言。「達到品牌要求，是立肯的責任與義務」，廖炳榮指出。

經過一年努力，終能掌握訣竅，產出客戶要求的品質。一經推出即造成市場熱銷，助攻UA為北美前3大運動品牌，立肯2004年（至今）成為UA為指定主要供應商。

誠信乃經營理念的重中之重

誠信，是立肯經營理念的重中之重。廖炳榮以技術、交期、信守對客戶的承諾及業務機密等商業倫理，悉心打造。

「甲品牌指定的ITEM品項，絕不會賣給其他品牌，無論出價多少，猶所不動。」廖炳榮堅定地說。他記得NIKE曾經暗中派人來測試，他以「市場總量固定、

只會打亂價格、縮短產品壽命週期」為由回絕。又如A品牌要立肯供應B品牌暢銷的品項，他也同樣回拒；重新改織法，開發客戶所需品項。「建立品牌各自獨立的開發管理供應體系，品牌才會繼續給你合作。」廖炳榮補充。

開發新品項時遭遇困難，立肯也總是一肩挑起、承擔所有難題。早期NIKE一款籃球褲因其堅持某種織法，出現勾紗的問題，廖炳榮記得「已事先告知會有勾紗的問題，但耐吉一直堅持，儘管造成很多的損失，立肯也都承受下來、沒有一句怨言，最終解決問題。」

又如2004年接下的UA的Armour Fleece，因採用較特殊的紗和織法，造成染整上很多的困難。經過一年努力，付出相當高的航空運費與代價，以符合UA的需求。

同時，立肯堅守交期準時，「有延遲一定自動負擔空運費交給客戶，為台灣同業中少見。」

要作運動員第二層皮膚

「要作為運動員第二層皮膚」的理念，是立肯品質標竿。「布是軟的，靠的是品質與Trust」，廖炳榮分享多年為兩大品牌巨擘主要供應商的背後堅守的營商倫理。

近三十年來，立肯聚焦針織布開發與製造，創造獨特市場區隔，針對不同客戶開發少量、多樣、特殊性、質精之產品，以因應國際間激烈競爭；輔以價格合理性、交期、效能、持續進步之精神，致力於客戶服務與技術開發，得以業務穩定拓展。目前產品線已涵蓋至各類針織布料及相關的延伸性機能表現。



跟著顧客走的海外佈局

立肯海外投資分別在泰國、印度、中東等地，其海外佈局均源自品牌客戶要求。例如泰國的投資，就是應品牌客戶要求入主泰國供應商，導入技術、確保品質。印度、中東地區的投資亦復如此。目前NIKE、UA分別為其主要客戶，各占其營收三成以上，立肯也同時受到兩大品牌多次表揚為最佳供應商。

以大數據、科技擁抱未來與永續

立肯長年專注於產品開發、技術投資、創造競爭利基。近年來藉由投入的「數據統合客制行銷計畫」，成為國際大廠寵兒。從原料、織布、染整、圖案開發、品管等，投入數位科技（同款布料可有不同花色），打造創新利基。可以在下單一天內做出客戶所需圖案，快速、少量多樣滿足客戶需求，創造獨特市場區隔。

負責產品開發創新重責的副總經理廖碩彥指出，數位創新科技是在不耗用多餘資源下，提升產品價值、增加功能性、縮短交期、提高良率，以提升企業品牌定位與價值。

經由數據統合，迅速掌握市場的熱門度、買家著重的功能性排行，及時回報訊息、預知產品出貨量大小。一改過去由客戶主導開發方式，經由完整市調針對品牌客戶客製特色紗線和行銷計畫，隨著客戶品牌成長、產品優化、開拓新市場。

2020年立肯獲得經濟部頒發的國際金質獎之最佳貿易貢獻獎及重點新興市場拓銷貢獻獎（中東市場的拓張、立肯疫情前每年都有兩位數字的成長），進出口實績表現深獲肯定，是當年唯一一家獲得兩大獎的廠商。

用AI打造未來

新冠疫情期間，立肯投入巨資、加速數位化步伐。2021年1月導入SAP S/4HANA（整合各部門作業程序，將供應鏈生產的流程條理化，提高數據的準確性），啟動數位轉型，強化紡織供應鏈管理，梳理生產、物料採購、倉管、物流、財務等各階段價值流程，全面升級內控，加速各端營運數據彙整，讓高階管理者可取得即時資料分析，實踐「零庫存、零空運、零呆帳」三大目標，快速回應全球市場變動，持續為終端國際品牌大廠提供優質且多元的針織布，在特殊機能布料市場站穩利基。

立肯為能持續掌握快速變動的終端市場趨勢，提升企業競爭力，建構堅實數位營運核心，優化紡織供應鏈作業程序，緊密串接布料織造、染整、加工製程、品管、到運送成衣廠等各端協作，完善其中資料整合，讓公司營運管理與產銷機制能更加彈性、且具風險承受力。

在深耕機能性針織布製造領域，針對客戶需求研發各種客製化布料，建立良好信譽與多個國際品牌大廠信任。面對全球紡織業競爭，立肯除了精進布料研發、生



產技術，也藉由強化系統性管理，助於經驗傳承，並提升數位競爭力。「導入SAP就是希望養好體質，使生產過程、供應鏈之各階段物料精準計算，降低前置時間、減少不必要囤貨，優化供應鏈訂單管理；各端資料串接完善後，可精準掌握公司財務，快速取得營運狀況。面對國際競局，增進營運效率，在數位世代中維持競爭優勢與競爭利基。」負責SAP導入的立肯資訊科副理廖勇誠分享迎向未來的策略。

順利傳承

「品質與兒子教養絕不妥協」，廖炳榮多年的堅持信念，在立肯企業傳承中開花結果，未見多數中小企業面臨接班傳承的瓶頸。長子廖碩彥、次子廖勇誠，分

別於多年前先後加入集團自基層做起。長公子廖碩彥台灣大學機械專業，現任業務副總經理，肩挑業務重擔，帶領團隊導入AWS（Amazon Web Services）雲端系統，開啟紡織業數位轉型第一步。台大農機系、美國伊利諾大學香檳校區製造排程專業的次子廖勇誠，現任資訊科副理，肩負導入「SAP S/4HANA」營運數位化的重責。兩位二代與專業經理人組成堅強經營團隊，服務品牌客戶。

廖炳榮說，NIKE選擇供應商的條件有七：「品質、價格、交期、管理、負責人品德、企業向心力、企業財務及開發創新能力」，他也同步以上述為其經營理念，以為立肯壯大、永續的標竿。

訪談印象

廖炳榮董事長是位「極不一樣的企業家」，除了與其實際年齡不相稱的年輕心態外，雖不將獲利掛在口中，卻是外匯高手。他對經營者品德與企業倫理極其重視，「品質與兒子教育決不能妥協」、「涉足風月場所的經營者少有倖存」、「童年農村的記憶知道婦女當家的辛勤，格外重視女性員工福利」…，自律極強，不應酬、不接受招待。

他廣泛閱讀，馮友蘭的中國哲學史、松下政經塾『素直』塾訓理念信手捻來，與品牌高層熟稔、國際運動賽事及明星運動員動態如數家珍，從品牌客戶領導決策與採購體系觀察其經營良莠。與上中下游建立雙贏的策略：下游需現金時會幫忙且不收利息，如染整廠買機器設備，先墊付2~3年，用工繳無息抵付。廖董事長對企業經營軟實力的著墨用心，尤其令人印象深刻。



令人尊敬的營商精神

彰化銀行板橋分行經理古聆利指出，廖炳榮董事長令人激賞的經營特質有下：
1.眼光精準：對美元匯率走勢的觀察、漲跌動向，預測精準。2.敏銳度高：直覺會成功的商品，把握商機。3.親力親為：舉凡生產、買賣、設計、研發、製造，重大

程序及細節，皆精準處理及掌握。4.秉持理念：踏踏實實，堅守品質，保持永遠超前的步調。全力投注企業經營「產、銷、人、發、財」的各個面向，尤其重要的是與時俱進的學習力、開創新局的視野及執行力。

