科技管治以人為本 賦能證券業可持續發展

在香港證券業協會 47 周年金融創新論壇的主題演說

黃天祐博士
主席

2026 年 10 月 30 日

各位嘉賓、各位證券同業和朋友：

大家早上好！今天很高興出席香港證券業協會 47 周年金融創新論壇。首先，我要祝賀協會成立 47 周年。多年來，協會與香港資本市場一同成長，既見證市場多次轉型，也一直協助業界迎接新的機遇和挑戰。

今年香港證券市場表現相當亮麗。上半年，全體券商盈利按年上升超過五成，其中 B 類和 C 類持牌券商的盈利增幅更達 75%。這反映香港市場具有活力，也說明不同規模的券商都在尋找新的增長動力。

而人工智能，無疑是其中一項最重要的推動力。

今日大家談人工智能（AI），往往首先問：AI 可以幫我們做多少？效率可以提高多少？成本可以降低多少？

但我認為，對金融業來說，我們還需要問一個更加重要的問題：

當 AI 參與的決定越來越多，最後由誰負責？

劍橋大學今年一項全球研究顯示，超過八成受訪金融機構已經採用 AI，但只有約一成半認為 AI 真正帶來策略轉型。

這帶出一個很重要的訊息：採用科技，並不等於創造價值。

金融市場從來不只是建基於科技，更建基於信任。而信任的背後，是清晰的責任和問責。

所以，我認為，金融業真正需要的，不只是 Artificial Intelligence，而是 Accountable Intelligence，也就是「問責智能」。

AI 可以協助人作出判斷，但不能代替人承擔責任；職能可以委派，責任不能外判。

註：此為演講辭的草擬本，與現場發表的版本可能稍有出入。

要真正做到「問責智能」，我認為有三個重點。

第一，要「看得見」。

董事會和高級管理層首先要清楚知道，機構在哪些環節使用 AI，AI 在作出甚麼判斷，以及可能帶來甚麼風險。

AI 不能只是資訊科技（IT）部門的項目，而需要納入機構整體的風險管理和管治框架。

第二，要「管得到」。

AI 的能力越強，人類監督反而越重要。

尤其涉及客戶利益、投資決定、風險承擔或合規責任的重大決定，我們必須保留真正而有效的人類監督。管理層不能因為「是 AI 決定的」，便將責任交給機器。

我剛才說過：職能可以委派，責任不能外判。

第三，要「問得到」。

我們的員工不一定人人都要成為 AI 專家，但至少要有能力了解 AI 如何影響自己的工作，能夠質疑 AI 的輸出，也知道甚麼時候不能單靠 AI。

同樣重要的是，管理層要能夠向董事會、客戶，以至監管機構解釋和交代：為甚麼使用 AI？如何管理風險？如果出現問題，誰來負責？

我想特別強調，良好的 AI 管治與創新並不是對立的。相反，越有清晰的管治和問責，我們越有條件大膽創新。好的管治，是令創新行得更穩、走得更遠。

只有當責任清晰、風險可控，客戶才會有信心，市場才會接受，科技投資亦才有機會真正轉化為企業的競爭力。

香港要建立國際領先的金融科技生態，我們固然要勇於創新，也要繼續守住香港金融市場最重要的資產，那就是信任。

最後，我想用兩句話作結：

AI 是「人工」，但問責必須在「工人」— 包括所有在座的機構管理層。

科技可以推動市場，但信任仍然要由我們共同建立。

祝今日論壇圓滿成功，也祝香港證券業協會會務蒸蒸日上。多謝大家！