

從歐美、中國大陸到東南亞，都有台資銀行

金融業全球插旗 海外獲利翻倍成長

以往海外獲利僅占台灣金融業者整體獲利1至2成，
然而現在貢獻比例卻翻倍成長，
能有此佳績，派駐進擊各市場的海外「金」兵們功不可沒。

撰文：田書或

近年來國內金融業在亞洲布局腳步有加速的跡象，無論是中信金控成為首家購併日本當地銀行的台灣金融機構，或是國泰金控接連參股菲律賓、印尼的當地銀行，不難發現，台資金融業者擴張觸角集中在東南亞及東北亞市場，若再加上已登陸的業者持續在中國大陸設立第2家、第3家分行或直接設立子行，在台資銀行中出現亞洲區域銀行的機會，愈來愈大。

相較之下，台灣金融業者在歐美市場的野心則顯得停滯，不但已經相當少業者在歐美市場拓點，金融海嘯後甚至有部分銀行有意出售在美國的子行。兩相對比，形成台灣金融業者重亞洲、輕歐美的現象。

然而，回首台灣金融業拓展海外市場軌跡，30年前，台資銀行曾經吹過一陣到歐美地區設立分行的風潮，幾乎檯面上較具規模的銀行至少都在美國、英國設有分行據點。舉例而言，兆豐商銀的前身中國國際商銀（ICBC）就在紐約、洛杉磯、芝加哥、倫敦、巴黎都有分行。「當年到歐美去『學習』的成分比『賺錢』來得多，畢竟美

國、歐洲是全球的金融中心，在一流的市場中，自然容易接觸到一流的管理、一流的經營及一流的商品。」中國信託商銀副總經理林保泉一語道出原因。

但從獲利的角度來看，歐美地區卻不見得是台資銀行發展的好市場。台灣大學財務金融系教授沈中華分析，銀行主要的獲利來源不外乎是企業金融、個人金融，在歐美地區，台資銀行有機會切入全球趴趴走的台商生意，但個人金融需要深入當地市場，與當地較無淵源的台資銀行，打從立足點上就吃虧。

也因此，或許台資銀行在歐美可以參加聯貸、可以放款給台商，但若要在當地發信用卡、承作房貸，可以開發的客層相當受限。

台資銀行優勢1： 歐美市場練兵20年，變得更強大

不過業務經營雖然受限，歐美地區金融業務的發展比台灣成熟甚多，對於培養台灣金融業者的



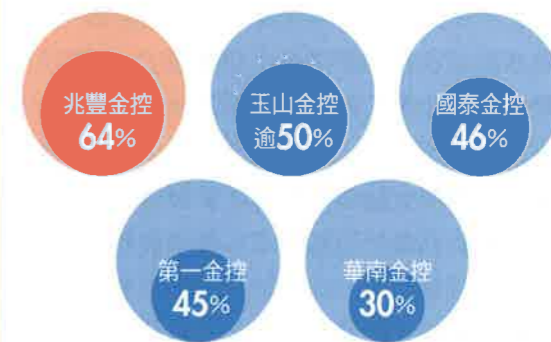
SmartHome 月刊提供

營運管理、商品開發、業務經營等方面幫助頗大，經過了20年的練兵，台灣金融業者融入了歐美金融DNA、也變得更強大，當全球經濟成長趨勢由歐美地區逐漸移轉到亞洲等新興市場時，有了更好的本錢加入競爭。而2010年起生效的「海峽兩岸經濟合作架構協議」（ECFA），讓台灣金融業得以名正言順的進軍中國大陸，成為開始在亞洲地區發光發熱的轉捩點。「在歐美學到成熟的金融業經營模式後，現在正是在亞洲市場大展身手的時候。」林保泉說。

由於國內利差環境實在太差，藉由國際金融業務分行（OBU）或海外分行做生意，除了可以提升獲利能力外，也成為「走出去」的必經之路，沈中華認為，由中國大陸為中心，向外發散的東協市場，將是未來台資銀行的獲利重心，尤其是中國大陸具有同文同種的優勢，更是值得把握的市場。

中華徵信所工商徵信部總編輯劉任則分析，自從ECFA開放台資銀行登陸後，雖然限制頗多，但只要能登陸設立分行的業者，全數都在第1年

（圖）主要金控海外獲利比重（%）



註：玉山金控為預估值。資料來源：各金控 整理：田書或

即告獲利，舉例而言，國泰世華銀行的上海分行首年獲利就超過新台幣1億元。若單就分行據點的獲利能力，已經算是不錯，更何況若把中國大陸的25個省視為25個國家，只要台資銀行可以做到「1省1據點」，光是來自於中國大陸市場的商機，就有機會超過台灣本土市場。

根據各金控公布去年的獲利狀況（詳見圖），

兆豐金控來自於海外市場的獲利已經占整體獲利的64%，其餘主要金控例如國泰金控、玉山金控、華南金控、第一金控等，也都有3成以上的水準，比起過去海外獲利僅占整體獲利1~2成已非同日而語，凸顯出目前台資銀行的獲利重心已從國內轉向海外，獲利要有大成長，就必須從海外著手。

台資銀行優勢2： 能提供更多金融解決方案給客戶

劉任指出，東南亞當地銀行的經營模式仍相當傳統，相較之下，台資銀行對於衍生性金融商品或創新業務的操作，可以提供更多解決方案給客戶，「能力比當地銀行強上5倍、10倍沒有問題！」因此，金管會鼓勵國內金融機構打「亞洲盃」，進而鬆綁相關政策的做法，可說是一出手就下對棋。

或許與國際一線銀行相比，台資銀行在東南亞地區比較缺乏知名度，但是熟悉亞洲國家的程度及當地民眾對台灣的友善態度，是台灣獨有的優勢，也是華人及台商長期經營東南亞市場換來的利基。金管會設定3~5家台資金融機構成為打「亞洲盃」的種子球員，符合現實需求，讓有能力的金融機構到國際市場打拚，其餘金融機構深耕台灣本土市場，不但提升整體產業的獲利能力，也可以解決國內市場過度競爭、市場飽和的問題。

此外，台資金融機構未來海外獲利的比重，在東南亞國家經濟成長快速、對金融產業的需求相互帶動下，還有上升的空間，短期內不會碰到天花板，但畢竟台資銀行在東協國家只是一個分行



國泰世華銀行提供

(表) 國內主要金控外派人員薪資福利

合計約 台灣相同 職務加薪7成	薪資加給	職務加給 生活加給 適應加給
	年度調薪	幅度比照當地外銀
	住宿補貼	協助在當地租用高級住宅
	攜眷	協助子女當地就學 眷屬生活補助
		年度探親機票
	不攜眷	在台醫療補助 在台生活補助

資料來源：各金控 整理：田書曠

或中型的子行，能否賺到應有的獲利，重點在於持續擴充自身的資本額，否則授信額度可能很容易碰到天花板，也就是說，資本雄厚的業者，相對衝業績的本錢也比較多。

人才誘因1： 爭取外派機會有利未來升遷

台資金融機構在亞洲的市場發展潛力無限，但相對的，卻面臨了人才瓶頸的問題，今年各大金控在徵求儲備幹部(MA)時，也紛紛將「國際

人才」當作是徵求的重點項目之一。

金控業者指出，現階段各銀行都積極發展Bank3.0、第三方支付、打亞洲盃，人力需求大增，外派機會也多；若是以台資銀行目前海外據點來看，主要以美國、亞洲據點為主，未來MA外派據點以中國大陸、美國、越南、香港、東南亞地區會最多。

中國信託商銀全球人力資源處處長廖榮均表示，對有野心的人才而言，爭取外派機會絕對可以在升遷管道中找到捷徑，具有較廣視野的中堅分子，才是金融機構未來重用的對象。

但不可諱言的是，外派地點不是人人想去，尤其是近年來台灣年輕人對於接受外派的態度愈趨消極，也讓企業主祭出各項福利，希望有志員工到海外幫老闆打天下。

「給香蕉只能請得起猴子」，對於可能是銀行未來明日之星的外派幹部，企業主砸錢不手軟，只要有足夠的能力，「薪水」絕對不會是問題。目前國內主要金控均提供了不錯的福利制度(詳見表)。廖榮均解釋，以中信金控為例，外派除了原有的薪資外，還會有職務加給、生活加給及適應加給等不同的津貼，一般而言，同樣的職級，外派幹部的薪水會比在台灣多上7成，針對部分「較為艱困」的地區，例如印度，還會額外補貼提高員工前往的意願。

人才誘因2： 外派薪資水準比照外商銀行

廖榮均說，台灣金融業到海外打拚，拿出的薪資水準一定不會輸當地的競爭對手。例如，在歐美市場主攻區域企業金融，就會比照當地以企金為主的區域型銀行給薪；若是台資銀行相對具有競爭力的中國大陸或東南亞市場，台資金融機構

的薪水也不會輸給同為外資銀行的花旗銀行、滙豐銀行等一線外資銀行。

由於東南亞市場對於金融業的發展才剛在起步階段，與同屬亞洲的香港、新加坡相比，人才庫較不健全，也讓金控在人才的培養上遭遇困難，尤其部分國家例如越南、緬甸使用英語的比例不如馬來西亞、菲律賓等地，語言的障礙，也讓在徵詢外派意願時，踢到鐵板的機率變高。

相較之下，5年前可能還有近雙倍薪水的登陸台幹職缺，現在搶手程度僅次於成熟的歐美市場，銀行主管分析，歐美外派職缺一向最受到員工青睞，中國大陸由於沒有語言隔閡，加上一級城市的生活水準與台灣相差無幾，甚至更為便利，現在外派到上海、北京等地的幹部，薪水可能比在台灣高不了多少，但還是人人想去。

針對東南亞市場人才短缺的問題，沈中華提出建議，希望政府重啟補助僑生來台政策，未來僑生回國後，可望對台資銀行發展貢獻一份心力。僑生經由在台灣就學的過程，不但在語言上具有母語與中文雙語能力，在文化上也較能認同台灣的價值觀，對台灣態度也偏向友善，若未來回國後成為社會菁英分子，對於台資銀行深耕當地業務有益無害。

另一方面，台資銀行也有機會招攬這些曾在台灣就學過的僑生，成為到當地市場打拚的助力，比起從台灣派遣人生地不熟的幹部從頭開始，多方開放留學生來台，進而把這些僑生當作「自己人」，對解決人才問題或許也是不錯選擇。

隨著海外市場版圖的擴大，台灣金融業需要海外「金」兵進擊不同市場，幫忙打天下。勇闖不熟悉的國度需要勇氣，海外「金」兵們如何融入當地交出成績？如何克服生活與文化差異？心態上又有哪些轉變？以下透過5個個案的故事一一分享。