



6位重量級金融人士對談

從海外布局歷史軌跡 展望未來戰略

經過長年的努力，台灣金融業布局海外漸有成果。新年伊始，如何從過去歷史軌跡、現況來思索未來策略，儼然是重要課題，本刊特邀前國策顧問黃天麟、前第一銀行獨立董事張春雄、華南金控總經理張雲鵬、兆豐銀行副總經理梁美琪、元大銀行執行副總經理張財育舉行閉門座談會，並走訪前金管會主委胡勝正，一起獻策。

撰文：劉書甯



前第一銀行獨立董事——張春雄



華南金控總經理——張雲鵬



前金管會主委——胡勝正

近2年來，金融圈最為熱門的話題之一，就是亞洲盃，在金管會積極推展金融業海外布局之下，除了中國大陸，東南亞地區更成為國銀的布局重心，包括柬埔寨在一銀、兆豐、合庫、國泰世華、玉山等多家銀行分別以開立分行、子行，以及併購方式前進。另外，中信金往日本併購東京之星銀行，元大金開拓韓國新天地，先併東洋證券，之後又拿下東洋菲律賓儲蓄銀行，緊接著將透過併購進入韓國儲蓄銀行。而就在2015年底，多家國銀的緬甸辦事處陸續開張，一時之間國銀的海外拓點幾可用「遍地開花」形容（詳見第56頁圖）。

然而，金融業今時能夠前進海外施展抱負，前人的努力及打下基礎功不可沒，這些歷史的軌跡，雖然隨時空背景的物換星移，已鮮少人提起，卻是金融人不能遺忘的根本。

前人爭取外匯業務開放， 為國際化奠基

若要回顧過去台灣金融業布局的歷史，國內第一人，首推現任台日文化經濟協會會長，並曾擔任總統府國策顧問、第一銀行董事長等重要職務的黃天麟。不論在爭取三商銀外匯業務開放，或一銀至東南亞多國，以及美國的海外布局基礎，黃天麟不僅是重要推手，也是見證人。

這要從二戰之後的台灣說起，當時，由於中國銀行尚未在台復業，全台灣只有臺灣銀行一家承作外匯業務，而第一銀行當年則是由日本所創立的商工銀行轉型，「那時，真正由台灣本地人所開的銀行是彰化銀行。」黃天麟表示。正因為這歷史的淵源，對於近來台新金併彰銀議題，他從台灣金融史的角度說：「如果彰銀被併購，我會

前國策顧問——黃天麟



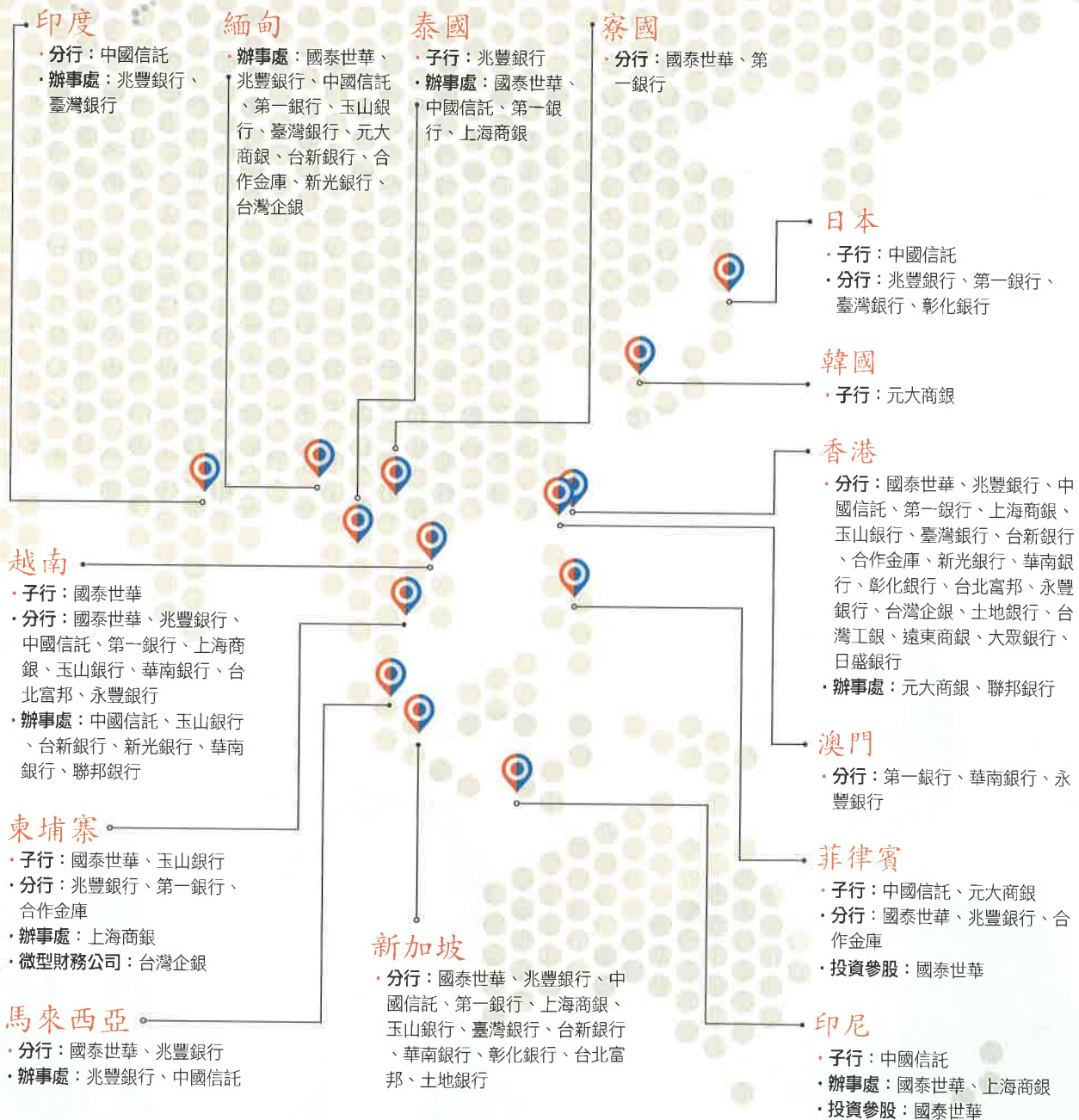
元大銀行執行副總經理——張財育



兆豐銀行副總經理——梁美琪



(圖) 台資銀行亞洲布局遍地開花



註：統計截至2015/11/24 整理：台灣金融研訓院金融研究所

有一點心痛。」

而現在所謂的三商銀等省屬行庫，則是戰後股票被國庫沒收，之後再委託台灣省政府代管，自此以後轉為公有經營。當年，相較於從日本的農業信用合作社轉型的合庫，與台灣中小企銀（前身為臺灣合會儲蓄股份有限公司），在市場上業務較有多元化觸角的仍屬三商銀。然而早年的三商銀，一直被拒於外匯銀行的大門之外。

已快90歲的黃天麟回憶道，1960年中國銀行在台復業，1971年更名為中國國際商業銀行，到之後開放外匯來台設點，國內能承作外匯業務的銀行依序包括臺銀、中銀、日本千葉銀行，乃至後來的花旗、上海、華僑等銀行，都在這個年代成立，對於台灣的外匯業務而言，1950年代是關鍵的年代。

「但是，存放款、客戶占全國一半以上的商業銀行，反而不能作外匯業務，我們當時覺得心裡很不公平！」他說，當年並非沒有申請，但每次回來的公文都是「先籌備人才再說！」

看到農銀、交銀等中國大陸銀行來台復業就可辦理外匯業務，獨獨台灣本地的商業銀行申請受阻，1967年時，當年還在一銀徵信科的黃天麟，以盤谷銀行開業之後就可辦理外匯為題，特別往上呈送一份報告給上級長官，直言台灣經濟正在起飛中，外貿金額一直增加，一銀要是一直無法開辦外匯，勢必造成客戶流失，他的建言獲得董事長重視，並且往上呈送央行總裁，最後，一銀結合華銀、彰銀，三商銀一起申請外匯業務並獲准，台灣的外匯市場終於進入合理的競爭。

接下來就是海外布局，當年擁有最多海外據點的中國銀行，海外行舍在世界主要國家與台灣斷交之後，大半都被沒收，倫敦中行即是如此，此一時期，其他台灣的銀行開始接棒，拓展新的海外據點，其中以三商銀的歷程最具代表性。黃天麟回憶，當年台灣的國際地位每下愈況，要開

設海外據點非常不容易，一銀經過5年的努力，終於讓關島議會通過讓一銀在當地設立分行，1972年關島分行成為一銀的第一家海外分行，接下來在1977年，新加坡分行再獲准，成為一銀的第二家海外分行。此外，一銀是首家進入柬埔寨的台資銀行，同時又設立了美國加州分行。

黃天麟的海外布局以東南亞為主，主因是東南亞華僑多，台商也多，所以他希望在緬甸、馬來西亞、印尼、柬埔寨等地，每個地方皆能有分行，當時柬埔寨儘管環境還很亂，但由於已應允給分行執照，因此黃天麟排除行內反對的聲音，決定在當地設點。為此，黃天麟也為行員安全作周詳安排，直接指示經理單位，前往當地籌設分行時，一定要住在大旅館裡，另外，選擇分行地點時，要位於東國央行旁邊，較為安全。就這樣，國銀的海外拓點，走出嶄新的一頁。

海外發展競爭激烈， 避免殺價戰

華南金控總經理張雲鵬，擔任副總經理期間，長期督導海外業務，他曾經參與多家海外分行的籌備，擔任過紐約、新加坡分行經理，包括1997金融風暴，以及911事件這些重要歷史事件，他都親身經歷過。例如1997金融風暴，印尼、泰國、馬來西亞許多大企業倒閉，包括當時海外授信的不良放款清理、債務協商，他不僅親自參與，而且成功收回7至8成的放款。之後張雲鵬到紐約，接觸更多國際金融的同時，更親逢911事件，他回憶：「我們的辦公室在世貿大樓第2棟，飛機撞上時，由於尚有時間從上面跑下來，幸運成為劫後餘生者。」張雲鵬並花了整整10個月的時間，為華銀紐約分行重新找點、復行。

在逾40年的銀行生涯中，張雲鵬充分見證了貨幣、外匯市場自由化、海外布局的過程。其中