



104 年自提研究計畫

台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析 【結案報告】

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人： 鄭貞茂
顧 問： 董瑞斌
共同主持人： 謝順峰
協同主持人： 盧淑惠
研 究 員： 黃杭淦
研 究 助 理： 吳佩珊

中華民國一〇四年十一月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行商

業同業公會全國聯合會之意見

計畫主持人：鄭貞茂

顧問：董瑞斌

共同主持人：謝順峰

協同主持人：盧淑惠

研究員：黃杭淦

研究助理：吳佩珊

中華民國一〇四年十一月

摘要

金融主管機關推動強力布局亞洲之政策至今已然兩年，國內多數大型金融機構皆積極響應，相關併購活動或組織轉型仍在持續進行中。正由於亞洲盃仍屬現在進行式，加以每位業者專家對於何謂活躍於亞洲之區域型金融機構各有解讀與看法，故其成效如何仍難下定論。本研究認為主管機關政策目標中三到五年內要培養出來的一至兩家亞洲區域型金融機構，並非短期可以達到的目標，各銀行或金融機構宜根據現況與長處仔細思索策略方向與學習目標。建議參考新加坡三大銀行之發展歷程與策略方向，針對其策略與國際併購模式進行深層研究分析，為銀行打造出心目中的理想願景。此外，銀行業者要能成功發展為活躍於亞洲地區的區域銀行並非僅靠自身之力便可成功。為營造出適合培養區域性金融機構之環境，使銀行業者能夠從海外業務領域中尋找利基客源與業務，建議主管機關給予業者適當的支持與援助。

姑不論金融主管機關的打亞洲盃殷切期望，與亞洲經濟成長的龐大潛在商機，在海外發展必將遭遇潛在的風險，須善用自身優勢，規劃策略並提出具體作為方能掌握商機，以下提出建議供銀行業者參考：一、慎重規劃自身發展策略；二、以客戶立場思考，提供有價值服務；三、強化規模、資本與治理體制；四、嚴守訂價策略，避免過度競爭；五、強化與調整風險管理政策；六、善用國際專業人才，組建優秀管理團隊；七、順應數位金融潮流，強化 IT 投資；以及八、長期關注海外市場業務與法規。對於主管機關，本研究提出建議如下：一、強化對外關係，支援金融業者海外發展；二、協助蒐集與建構海外布局詳細資訊；三、建構完善制度環境，提高金融業者發展潛力；四、研議檢討租稅政策；以及五、強化金融基礎建設，持續提升監理素質。

目錄

目錄.....	I
表目錄.....	II
圖目錄.....	III
第一章 研究背景與目的.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 亞洲地區主要區域銀行之發展與現況.....	5
第一節 新加坡與香港主要區域銀行發展與現況.....	7
第二節 其他亞洲區區域銀行發展與現況.....	29
第三節 區域性銀行之發展模式.....	54
第三章 台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之 SWOT 分析.....	62
第一節 台灣銀行業海外業務發展與現況.....	62
第二節 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之優勢與商機.....	70
第三節 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之劣勢與威脅.....	72
第四章 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之策略分析與建議政府採行之方向及作法.....	78
第一節 銀行業發展區域銀行之執行方向與市場選擇.....	78
第二節 合併與收購策略方向.....	92
第三節 法規鬆綁或修改建議與金融基礎建設.....	103
第四節 其他建議與配套措施.....	109
第五章 結論與建議.....	116
參考文獻.....	128
附錄一 國內外訪談紀錄.....	131
甲銀行訪談紀要.....	131
乙金控公司訪談紀要.....	137
丙銀行訪談紀要.....	142
丁銀行訪談紀要.....	148
戊銀行訪談紀要.....	152
己投資銀行訪談紀要.....	156
庚銀行訪談紀要.....	160
辛銀行訪談紀要.....	165
壬銀行訪談紀要.....	170
癸大學訪談紀要.....	175
子銀行訪談紀要.....	178
附錄二 國內外訪談紀錄摘要表.....	185

表目錄

表 2-1-1 星展銀行併購進展.....	8
表 2-1-2 星展銀行近五年財務績效表現.....	13
表 2-1-3 大華銀行近五年財務績效表現.....	16
表 2-1-4 華僑銀行併購進展.....	18
表 2-1-5 華僑銀行近五年財務績效表現.....	22
表 2-1-6 華僑銀行各地區績效佔比.....	23
表 2-1-7 渣打銀行併購發展史.....	27
表 2-2-1 BTMU 發展過程.....	36
表 2-2-2 澳盛銀行發展與併購大事記.....	41
表 2-2-3 中國工商銀行近三年財務績效表現.....	48
表 2-2-4 中國工商銀行不良貸款率結構(區域別).....	48
表 2-2-5 2014 年中國工商銀行海外據點經營及獲利現況.....	49
表 2-2-6 中國工商銀行營業收入結構(區域別).....	49
表 2-2-7 亞洲地區主要銀行 2014 年重要財務比率.....	51
表 2-2-8 區域銀行階段特徵樣態.....	53
表 3-1-1 我國銀行業在海外設立分支機構統計表.....	64
表 3-1-2 我國 2014 年主要進出口貿易國家.....	65
表 3-1-3 台資銀行之亞洲(不含中國大陸)布局現況.....	66
表 3-1-4 台資銀行在中國大陸布局現況.....	67
表 3-3-1 國內銀行業發展亞洲區域銀行之 SWOT 分析.....	76
表 4-1-1 東協各國(不含汶萊)准入條件及動態.....	88
表 5-1 金管會助打亞洲盃相關法規鬆綁與政策.....	123

圖目錄

圖 2-1-1 星展銀行發展歷程.....	7
圖 2-1-2 星展銀行亞洲布局.....	10
圖 2-1-3 2014 年星展銀行各地區總收入貢獻占比.....	13
圖 2-1-4 大華銀行全球布局.....	15
圖 2-1-5 2014 大華銀行各市場利潤貢獻占比.....	16
圖 2-2-1 馬來亞銀行業務布局.....	30
圖 2-2-2 韓亞集團獲利能力.....	33
圖 2-2-3 友利銀行獲利能力.....	35
圖 2-2-4 三菱日聯金融集團海外布局.....	37
圖 3-1-1 台資銀行在中國大陸各省布局現況.....	68
圖 3-3-1 台灣與亞太鄰國 2014 年銀行業 ROA 比較.....	73
圖 4-2-1 併購前中後段之交易流程概念.....	93
圖 4-2-2 星展集團資產規模走勢.....	101
圖 4-2-3 星展集團獲利走勢.....	102
圖 4-4-1 星展銀行 1999 年組織架構.....	109

第一章 研究背景與目的

第一節 研究背景

金融業向來為國內主要產業之一，根據行政院主計總處統計資料，2014年金融及保險業實質GDP約為1兆236.96億新台幣，金融服務業對台灣產業發展之重要性可見一斑。觀察國內銀行業的發展近況，由於廿多年前國內開放新銀行的成立，使台灣銀行業開始步入過度競爭的局面，加以近年來受到全球金融海嘯、美債危機與歐債危機等重大金融事件影響，使得各國央行紛紛營造出低利率局面，這進一步導致銀行利差大幅縮減，影響銀行獲利空間。為了擺脫低利率與低利差之影響，國內銀行只好設法將營利重心由利差收入轉為非利差收入，或是發展海外業務，將資源配置往報酬率較高之地區或部門，因此發展亞洲區域銀行業務成為台灣銀行業者重要的選項之一。

國外方面，近幾年來亞洲區域銀行快速崛起是不爭的事實。伴隨著近年亞洲新興經濟體的快速成長及政府積極鼓勵，銀行業者紛紛透過併購、創新、轉型等方式，力圖拓展亞洲金融版圖。鄰近的新加坡星展銀行與華僑銀行，香港的東亞銀行、馬來西亞的馬來亞銀行、南韓的韓亞銀行以及澳洲的澳盛銀行皆為其中之佼佼者。尤其與台灣同文同種之香港與新加坡，與台灣同樣都是缺乏資源之蕞爾小島，即便面臨來自國際之競爭，依然能發展出興盛之區域性銀行，是以對台灣而言，發展具代表性之亞洲區域銀行並非不可能。

此外，回首我國銀行業之發展，以往也曾經出現過在中國大陸和東南亞的區域銀行，成立超過一百年的台灣銀行即為明顯例證，相關內容將在第三章進行闡述。吾人可知當年台灣銀行業者之海外布局除了中國大陸外，亦包含日本與南洋等地，在當時已經以一種類似現今的星展銀行與東亞銀行等區域銀行之型態活躍於亞洲地區。結合內外部主客觀條件以及台灣銀

行業發展歷史，發展區域行銀行乃是可能及必要的策略選項。

展望未來，由於低利差環境持續，未來幾年國際市場業務比重及獲利能力可能逐漸超越國內市場，推動銀行業拓展海外市場布局已成為未來幾年關鍵趨勢。政府也以實際作為鼓勵國銀打亞洲盃，積極進行亞洲布局，提出將朝「監理合作，排除困難」、「法規鬆綁，程序簡化」、「充實資本，儲備人才」、「資訊蒐集，完備建庫」等四大方向發展，協助國銀拓展亞洲市場，希望在三至五年內培養出一至兩家銀行成為具指標性的亞洲區域性金融機構。至於何謂亞洲區域金融機構，不同專家或業者各有說法，並無明確的定義，根據金融主管機關的說法，亞洲區域性的金融機構主要有兩大條件，其一為規模夠大，資產總額要達到十兆台幣；其二是要有充足的資本，淨值要到六千億台幣¹。即便如此，吾人欣見主管機關提出此一政策並樂見金融機構朝此發展，期望台灣銀行業早日走出困守島內低利競爭的紅海市場，在中國大陸以及東協等地尋找商機。

當然，打亞洲盃雖然是一個響亮的口號，但是執行上並非一蹴可幾，不可為了打亞洲盃而打亞洲盃，需有相關配套和核心發展策略，其內容包含整併策略、融資策略與發展策略等，甚至和公民營銀行整併都有關連。根據2014年10月外電報導，眾所矚目的緬甸外資銀行准入名單出爐，緬甸中央銀行表示准許九家外資銀行在緬甸開業，分別是日本的三菱東京日聯銀行(The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ)、三井住友銀行(Sumitomo Mitsui Banking Corporation)和瑞穗銀行(Mizuho Bank)，新加坡的大華銀行(United Overseas Bank Limited)和華僑銀行(Oversea-Chinese Banking Corporation)，中國大陸的中國工商銀行(Industrial and Commercial Bank of China Limited，簡稱ICBC)，馬來西亞的馬來亞銀行(Malayan Banking Berhad，一般通稱Maybank)，泰國的盤谷銀行(Bangkok Bank Public Company Limited)，以及來自澳洲的澳盛銀行(Australia and New Zealand Banking Group Limited，簡

¹ 除此之外，金管會曾主委曾公開表示，成為亞洲區域指標性金融機構須具備的條件還包括，要有優質的團隊、豐富多樣的產品，與各地監理機關合作等。

稱ANZ)，都是屬於在亞洲地區活躍的區域銀行。台灣參加競逐的第一銀行、玉山銀行與國泰世華銀行雖然都有在海外發展之經驗，仍是全數落選、鎩羽而歸²，連在亞洲地區發展多年的星展銀行亦在落榜行列，更顯發展區域銀行之難度與誘人之處。

綜上，我國銀行業近年的發展雖面臨不少挑戰，卻也出現若干發展上的轉機。為因應國內金融市場的飽和與過度競爭，端賴政府及銀行業者同心協力加速海外市場的布局。當然，由於每個國家各自有其政經背景，是在海外布局的過程中不免面臨挑戰，期望能及早準備、提高銀行業者自身之資本適足性與相關競爭力，以因應發展區域銀行之所需。

² 值得慶幸的是，2014年9月第一銀行永珍分行申設案已經正式獲得寮國中央銀行核准，並於2015年3月31日正式開業營運。

第二節 研究目的

鑑於前一小節所述之諸多原因，發展區域銀行或國際金融業務將成為台灣銀行業者進行轉型升級之重要選項。本研究主要目的在於透過對亞太地區主要區域銀行的基礎調查、研究，評估台灣銀行業者發展區域銀行或國際金融業務之商機與可行性。進一步協助台灣銀行業者發展區域銀行及相關業務，服務的對象則是循序漸進，先由海外台商出發，在擴及到當地的客戶。此外，透過對於發展區域銀行所須採行的合併與收購策略加以研究分析，期望能提供銀行業界作為發展成為區域銀行之參考。

為達上述目標，本研究將由新加坡與香港現有之區域銀行出發，窺知其發展為區域銀行之成長模式與策略，同時參酌亞太地區發展區域銀行業務卓然有成的馬來西亞與南韓兩地業者的經驗，並分析比較我國銀行發展成為區域銀行之優勢及弱點，提供我國銀行業者作為相關業務發展參考。最後希望藉由研究成果，為主管機關及週邊單位研擬相關配套發展建議，作為扶植台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之張本。

第二章 亞洲地區主要區域銀行之發展與現況

隨著地球村概念的成形，全球化的思潮逐漸在世界各地蔓延。加上比較利益(Comparative Advantage)法則的運作，國與國之間的貿易與投資往來日益密切乃不可扼抑之潮流，是以企業不再被侷限於其所在國家，而不斷地向海外投資，此時海外市場進入策略對於欲進入海外市場的企業來說，是相當重要的議題。然而，金融與產業具有共生共榮的關係，是以當企業到海外進行投資布局的時候，金融業者一般會跟隨前進，讓金融服務的供給貼近需求，使這種相互依存的關係不致於脫節，方足以發揮經濟效益。

Germidis(1984)認為國際銀行的海外投資動機主要有下列幾項：1.國際貿易和直接投資的成長；2.國際貨幣和金融市場的成長；3.國際間的競爭；4.資訊的進入；以及5.國內市場的飽和。

根據楊淳惠(2011)與Bowers等(2003)，下列幾種情況適合銀行業者進行跨國投資：

(1)全球外商進入已開放、大規模且有利可圖的市場，可以透過技能的移轉，大幅提升目標銀行的價值。

(2)由於國內市場飽和，本地龍頭金融機構擴展到地緣關係相近的市場，諸如新加坡銀行業者進入馬來西亞，或是原本歷史文化就相近的市場，如經濟愈來愈息息相關的台灣、香港及中國大陸市場。

(3)國際單線或單一產品業者(如消費金融業者)透過併購，得以發揮實質的專業與技巧，並利用集中化的IT網路和處理中心，獲得更高的價值。

(4)私人權益投資公司，利用亞洲各國、各政府及銀行持續進行重組的機會，以相對低廉的價格購買有困難的資產。

回歸銀行實務面，隨著亞太地區經濟的成長茁壯，亞太區域已經出現不少在當地能在幾項業務與花旗、匯豐與渣打等全球性銀行(Global Bank)

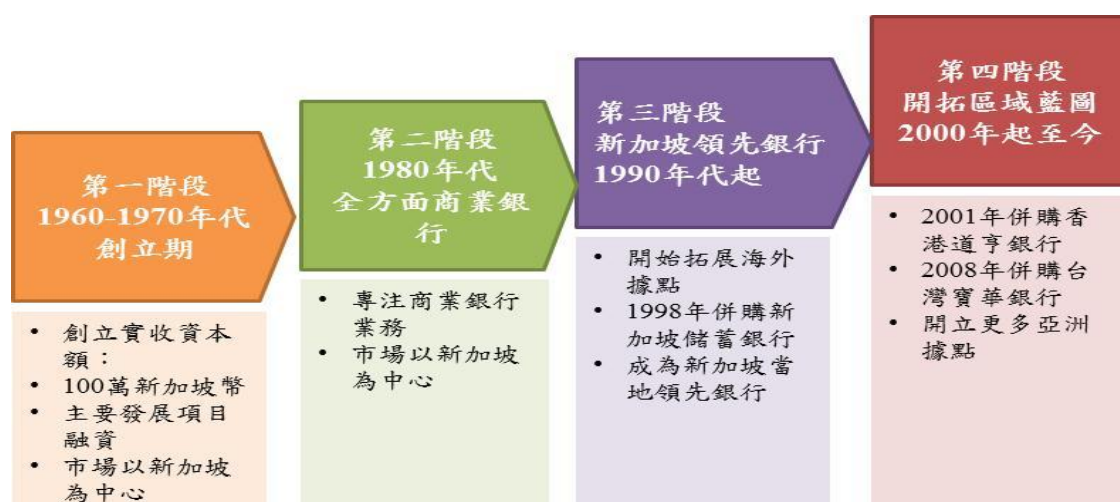
一較高下之區域性銀行，諸如新加坡的星展銀行、澳洲的澳盛銀行等，不僅在當地金融服務市場影響力大，而且深耕亞洲已久，區域發展格局已成，是將來國內金融機構區域化的潛在對手與師法對象。為提供本國銀行業者發展成為亞洲區域銀行參考，本章將介紹鄰近的新加坡、馬來西亞與南韓具代表性的區域銀行之發展與現況。

第一節 新加坡與香港主要區域銀行發展與現況

一、星展銀行

(一)星展銀行發展歷程

星展銀行(DBS bank)1968年成立於新加坡，目前為新加坡第一大銀行，2014年總資產為3,336億美元，若依第一類資本排名，名列世界第58大。星展前身為新加坡發展銀行，主要任務在於協助政府發展產業投資，1980年代才逐漸轉型為商業銀行。1997年發生亞洲金融危機，新加坡政府開始進行金融市場重整，星展也體會到「在新加坡當拳王，是沒有用的」，決定邁向亞洲市場，開始展開海內外整併的過程，1998年星展銀行整併新加坡郵政儲蓄銀行(Post Office Saving Bank)，成為新加坡最大銀行，幾乎99%的新加坡人都擁有星展銀行帳戶³。2000年前後，星展銀行對外拓展的布局更為積極，1999年與2001年分別在香港整併廣安、道亨兩家銀行，2008年收購台灣的寶華銀行，2012年再收購印尼金融銀行(PT Bank Danamon)股份，同時強化在大中華地區的布局，其發展及併購歷程如圖2-1-1及表2-1-1所示。



資料來源：陳亮丞(2014)，本研究重製

圖 2-1-1 星展銀行發展歷程

³ 星展合併 POSBank 後，考量國內市場多數人都有後者的帳戶以及其品牌形象，故採取雙品牌策略，然兩家銀行 IT 等管理系統已成功整合，且帳戶間可以自由轉換匯款，被業界稱為「一套人馬，兩塊招牌」。

表2-1-1 星展銀行併購進展

時間	主要併購進展
1998年	星展銀行與新加坡郵政儲蓄銀行合併，在新加坡擁有超過四百萬的銀行客戶，成為新加坡市占率最大的商業銀行。
1998年	收購香港廣安銀行。
2001年	以54億美元買下香港道亨銀行，寫下當時香港銀行業收購的紀錄。
2003年	在香港進行合併重組，成為當地第六大銀行，僅次於匯豐銀行、中國銀行、恒生銀行、渣打銀行與東亞銀行。
2008年2月	接收台灣民營銀行的寶華商業銀行。
2010年	併購蘇格蘭皇家銀行(RBS)在中國大陸的零售及中小企業金融業務。
2012年4月	收購印尼金融銀行股份。
2013年7月	由於未能獲監理機關批准取得該行控制性股權，宣布放棄斥資65億美元收購印尼金融銀行計畫。
2013年11月	以8.5億新加坡元(約合6.81億美元)，出售剩餘的9.9%菲律賓群島銀行(Bank of the Philippine Islands)股份。
2014年3月	收購法國興業銀行在香港和新加坡的私人銀行業務，以及部分信託業務。

資料來源：星展銀行網頁，本研究整理

(二)星展銀行定位及發展策略

從星展銀行發展及併購歷程可知，星展銀行發展策略係「先壯後擴」，先以母國新加坡為主要市場，透過併購厚積實力，並成為當地最大銀行後，才展開海外及亞洲區域布局。在海外布局上，星展銀行不僅透過自行設立分行及子行模式，更積極併購當地銀行，以加快、加深、加大海外市場發展。

目前星展銀行將自己定位為亞洲區域性銀行，要與亞洲的國際性銀行以及在地銀行做出區隔。亞洲的國際性銀行一般以全球高淨值客戶以及大型企業為客群，提供全球化金融商品為主，經常成為在地銀行財富管理的合作夥伴。而在地銀行則是指區域布局有限，僅在1-2個地區或國家發展，較為缺乏美元融資能力、擁有廣大在地客群但金融商品開發能力及全球化

服務水準較不足的商業銀行。星展銀行以兩者的綜合體做為定位，要做為亞洲的區域性銀行(Asian Bank)，不僅提供亞洲地區全面的服務網絡，更聚焦於相對廣泛的區域客群，例如亞洲企業以及各地富有人士，並發揮國際化經驗提供以亞洲為主的金融商品服務。

為創造與當地銀行及全球性銀行的差異化，星展銀行以五大支柱做為區隔關鍵，包括：(1)建立亞洲關係(Asian Relationships)、(2)洞察亞洲需求(Asian Insights)、(3)提供亞洲服務(Asian Services)、(4)發揮亞洲創新(Asian Innovation)以及(5)建設亞洲網絡(Asian Connectivity)。而在策略執行優先順序上，則以深化各國發展、發揮區域網路綜效、持續優化專業能力為方針。

在深入各國發展上，包括持續強化新加坡領先地位、活化香港市場以及五年內平衡在其他亞洲國家的發展布局，以新加坡、大中華地區、南亞與東南亞獲利比重分別為40：30：30為目標，具體包括在印尼及台灣，要深耕消費金融領域，在中國大陸及印度則聚焦發展高端企業與富有客戶。

在發揮區域網路綜效上，包括建立協助區域內中小企業發展商業模式、成為區域內最佳貿易融資夥伴、強化信用清算架構等，以及聚焦發展高淨值客戶(High Net Worth Individual, HNWI)與富有人士客群，以新加坡及香港為中心，協助地區境外市場資產配置及投資，並藉由區域內領先的資金管理與跨區域銷售來深化及維持客戶關係。

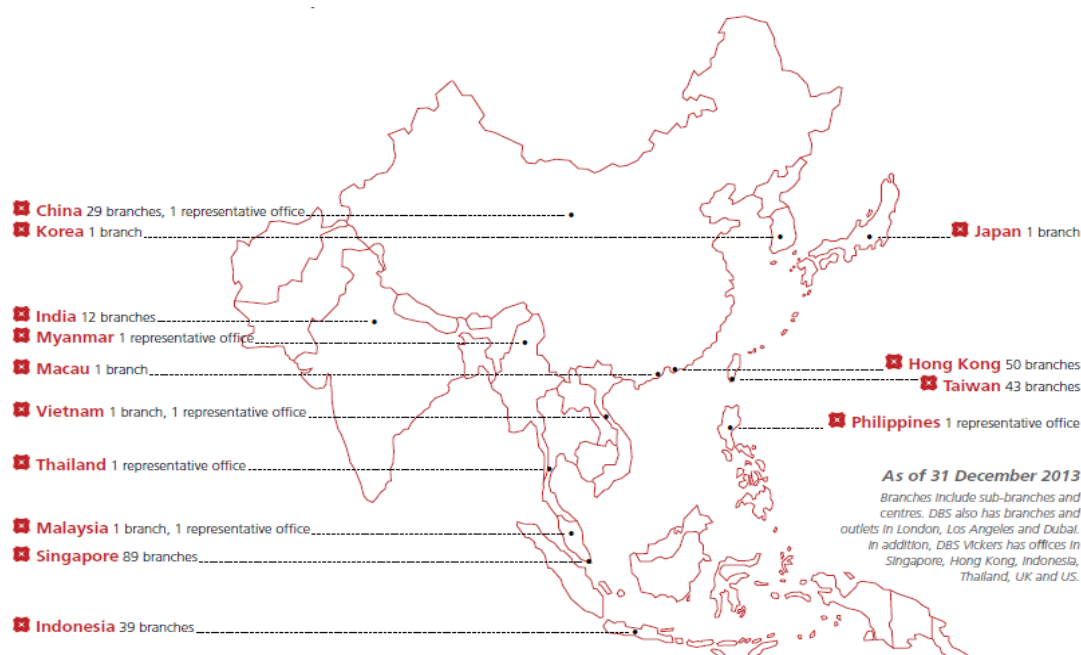
最後，星展銀行也將持續優化專業能力，不僅要發展價值為主的服務計畫、強化客戶資料分析能力更要善用科技來引領金融創新⁴。

(三)星展銀行經營現況與績效

經過多年的併購與發展後，星展銀行已成為東南亞地區最大銀行，截至2013年底，海外分行數已超過250家，據點遍布16個國家，其中亞洲布局涵蓋14個國家，如圖2-1-2所示，2014年星展復拓增30餘個海外據點，目前

⁴ 資料來源：陳亮丞(2014)，「前進亞洲之路—星展銀行的亞洲拓展經驗」，台灣金融研訓院金融雙十趨勢論壇

海外累計已超過280個分支機構。其中，中國大陸、香港、印度、印尼及台灣皆以子行方式運作，其他國家則以分行或辦事處等方式服務在地市場。



資料來源：星展銀行2013年年報

圖 2-1-2 星展銀行亞洲布局

星展銀行以「新亞洲的亞洲銀行選擇」(The Asian Bank of Choice for a new Asia)為策略目標，並以新加坡、香港、中國大陸、台灣、印度及印尼為六大主要發展市場，並針對星展本身優勢與當地市場特性提供差異化服務策略。以下說明星展銀行在市場之現況與展望：

1.新加坡：在母國新加坡，星展銀行已是最大銀行，服務據點包括各式分行與自助銀行，數量超過2,500個，服務客戶超過460萬人，不論在企業金融或消費金融，都是市占率最高的領先銀行，後續星展將蓄積數位金融能量，以創新的金融產品及服務提供差異化的客戶體驗，達到收入及淨利潤續創紀錄之目標。

2.香港：星展在香港早期的發展里程始於收購廣安與道亨銀行⁵，目前

⁵1980年代開始，香港幾家銀行諸如康年、恆隆、工商、海外信託銀行相繼出事，海外信託與恆隆銀行被道亨銀行收購，之後再高價出售給新加坡發展銀行，後者便是合併道亨、海託與廣安而

香港已是星展海外最大收益來源，當地據點數量達49個。主要藉由創新及數位科技提供大型企業、中小企業(SME)、富有人士在大中華地區的資金調動及財富管理，2014年星展在香港的收益成長率達4%，後續亦將追求更佳獲利表現。

- 3.中國大陸：星展銀行是中國大陸第一批轉制為法人銀行的外資銀行，早在2007年便設立子行，截至2014年底，已在11個主要城市擁有超過31家分(支)行據點及一個辦事處。儘管近期中國大陸經濟面臨結構轉型的調整期，經營環境也日益競爭，但星展銀行在中國大陸鎖定服務亞洲區域型企業以及投資中國大陸當地企業，複合年成長超過30%。星展藉由支援客戶海外拓展，已與超過七百個領先企業建立良好關係，目前是中國大陸第五大的外資銀行。由於慎選客戶，星展銀行在中國大陸仍維持穩健成長，並未受到違約風險衝擊。

未來星展銀行規劃持續深耕當地市場。為掌握中國大陸消費金融商機，星展已在2015年1月15日宣布與中國郵政儲蓄銀行及海航、拉卡拉支付、廣州市廣百、廣東海印和廣東三正集團共六家中國企業合資，共同籌建中郵消費金融合資公司。該公司由中國郵政儲蓄銀行發起，出資61.5%，星展則投資人民幣1.2億元(約合新台幣6億元)，占註冊資本總額12%，為第二大股東，也是唯一外資股東。中郵消費金融合資公司將可結合中國郵政銀行的網路以及星展銀行的消費金融優勢，預計將成為星展銀行開拓中國大陸消費金融市場的重要布局。

- 4.台灣：2008年星展銀行接收寶華銀行後，2012年進一步正式成為台灣在地子行，分行家數超過43家。目前，星展是台灣第四大外資銀行，2014年收入成長率達19%，創下新高紀錄。星展發揮財富及資金管理能力幫助台灣中小企業發展，後續也藉由亞洲布局的區域優勢提供客戶更多即時的海外人民幣商品及服務。

5.印度：星展銀行在印度12個主要城市設立12家分行，也是當地最大的新加坡籍銀行。2014年星展受到印度經濟衰退的衝擊，特別是中型企業違約金額攀升，淨利息收入也有所下降。但目前星展銀行已重新調整投資組合並強化當地據點經營技能，對印度未來發展深具信心，也不排除轉制成為當地子行以深耕市場。

6.印尼：星展銀行在印尼據點已遍及11個主要城市，分行家數達40家。目前星展是印尼第六大的外資銀行，在財富管理領域更位居前五大。雖然2014年受到印尼經濟波動衝擊，但星展在當地表現仍相當穩健，後續星展將持續在貿易融資、財富及資金管理等領域建立聲譽，並看好印尼經濟與星展銀行在當地的未來發展⁶。

除了上述主要國家外，星展也在馬來西亞、菲律賓、泰國、越南、日本與南韓等地設立分支機構，透過綿密而完整的布局，逐步完成星展銀行深耕亞洲的策略目標。

根據統計，星展銀行2014年資產總額約4,407億新幣，年成長9.6%；收入96.16億新幣，年成長8%；稅前淨利為38.48億新幣，年成長10%；資產報酬率(ROA)為0.91%；股東權益報酬率(ROE)為10.9%、不良貸款率(NPL)僅0.9%，如表2-1-2所示。其中，總收入63%來自新加坡、19%來自香港，而來自其他地區，包括中國大陸、台灣、印度及印尼等大中華及東南亞地區的收入貢獻比，則由2009年的11%成長至2014年的15%⁷，顯示星展銀行的收入更為全面。

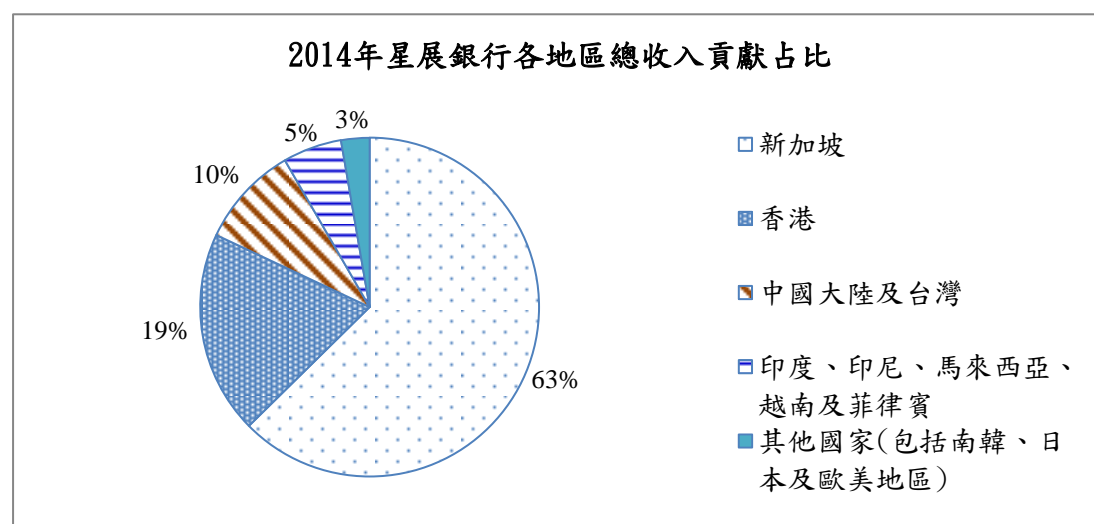
⁶ 資料來源：星展銀行，2013年及2014年年報。

⁷ 資料來源：同上。

表2-1-2 星展銀行近五年財務績效表現

		2014	2013	2012	2011	2010
單位：百萬新元						
總收入	Total Income	9,618	8,927	8,064	7,631	7,066
淨利潤	Net Profit	4,046	3,672	3,809	3,035	1,632
總資產	Total Asset	440,666	402,008	353,033	340,847	283,710
總放款	Customer Loans	275,588	248,654	210,519	194,720	152,094
總負債	Total Liability	400,460	364,322	317,035	307,778	250,608
總存款	Customer Deposits	317,173	292,365	253,464	225,346	193,692
單位：%						
淨利差	Net Interest Margin	1.68	1.62	0.7	1.77	1.84
成本佔收入比	Cost-to-Income	45	43.9	44.8	43.3	41.4
資產報酬率	ROA	0.91	0.91	0.97	0.97	0.98
權益報酬率	ROE	10.9	10.8	11.2	11	10.2
存貸比	Loan/Deposit Ratio	86.9	85	83.1	96.4	78.5
不良貸款率	Non-performing Loan Rate	0.9	1.1	1.2	1.3	1.9
第一類權益資本適足率	Common Equity Tier 1	11.9	11.9	-	-	-
資本適足率	Total Capital Adequacy	15.3	16.3	17.1	15.8	18.4

資料來源：星展銀行2014年年報



資料來源：星展銀行2014年年報

圖 2-1-3 2014 年星展銀行各地區總收入貢獻占比

二、大華銀行

(一)大華銀行發展及擴張歷程

大華銀行(United Overseas Bank, UOB)成立於1935年8月，為新加坡第三大銀行，業務主要集中在東南亞。在新加坡有68家分行，亦在亞太、西歐和北美17個國家設立分行與辦事處。根據The Banker雜誌統計，2014年總資產為2,322億美元，以第一類資本排名，為世界第74大。

大華銀行成立之初僅為服務在新加坡的福建社群，其後隨著新加坡經濟成長而逐步透過併購，擴大經營規模。1970年，大華銀行於新加坡與馬來西亞聯合證券交易所掛牌上市後便展開其一連串的收購計畫。1971年以後，大華銀行併購崇僑銀行與利華銀行，拓展在新加坡、馬來西亞及香港的分行據點網絡，並設立大華保險公司進軍一般保險業。1980年代，收購遠東銀行及工商銀行多數股權，以擴大銀行規模。1999年，大華銀行收購菲律賓威士茂銀行(Westmont Bank)60%股權，並於同年收購泰國匯寶銀行(Radanasin Bank)多數股權，成為大華匯寶銀行。2001年，宣布併購華聯銀行，成為新加坡當地貸款、信用卡最大銀行。2004年，購入印尼宇宙銀行(PT Bank Buana Indonesia)23%股權及97%泰國亞洲銀行股份。2005年，進一步增加持有印尼宇宙銀行股權至61.2%，並完成對泰國大華匯寶銀行及亞洲銀行的整合作業。2006年，大華銀行成為越南第一家公司金融卡網路外商成員，另外也成為在馬來西亞具有最多網絡據點的外商銀行。同年，大華銀行於中國大陸成都代表處升格為分行，並於2007年12月18日註冊成為中國當地子行。同年，大華銀行將印尼宇宙銀行更名為大華宇宙銀行，並購置10%越南南方銀行股權，另於中國瀋陽設立分行，並簽立關於收購中國恆豐銀行草約。2008年大華銀行購入中國恆豐銀行14%股權，成為其策略性投資者。

(二)大華銀行布局策略與績效表現

目前大華銀行除了在新加坡的遠東銀行外，在亞洲區域的主要附屬銀

行包括大華銀行(馬來西亞)、大華銀行(泰國)、大華銀行(印尼)、大華宇宙銀行(印尼)以及大華銀行(中國)等。至今，大華銀行集團共有超過530個分行與辦事處，分布在亞太、西歐與北美的19個國家與地區，包括在澳洲、汶萊、加拿大、中國大陸、法國、香港、印尼、日本、馬來西亞、緬甸、菲律賓、南韓、台灣、泰國、英國、美國和越南等，如圖2-1-4。



資料來源：大華銀行2014年年報

圖 2-1-4 大華銀行全球布局

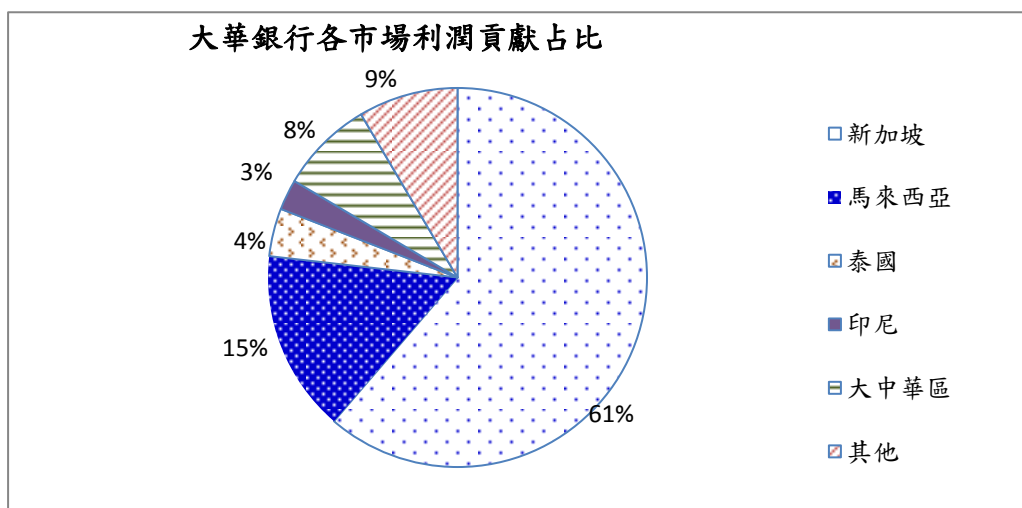
根據統計，大華銀行2014年資產總額約3,067億新幣，年成長7.9%；稅後淨利為32.49億新幣，年成長8%；資產報酬率(ROA)為1.1%；權益報酬率(ROE)12.3%、不良貸款率(NPL)僅1.2%，如表2-1-3所示。其中，利潤61%

來自新加坡、15%來自馬來西亞、8%來自大中華區、4%來自泰國、3%來自印尼，如圖2-1-5所示。

表2-1-3 大華銀行近五年財務績效表現

		2014	2013	2012	2011	2010
單位：百萬新元						
稅後淨獲利	Net Profit after tax	3,249	3,008	2,803	2,327	2,426
總放款	Net Customer Loans	195,903	178,857	152,930	141,191	112,440
總存款	Customer Deposits	233,750	214,548	182,029	169,460	142,299
總資產	Total Assets	306,736	284,229	252,900	236,958	213,778
單位：%						
費用收入比	Expense/Income	42.2	43.1	42.3	43	41
不良貸款率	Non-performing Loan Rate	1.2	1.1	1.5	1.4	1.8
資產報酬率	ROA	1.1	1.12	1.18	1.06	1.24
權益報酬率	ROE	12.3	12.3	12.4	11.1	12.9
第一類權益資本適足率	Common Equity Tier 1	13.9	13.2	14.7	13.5	15.3
資本適足率	Capital Adequacy	16.9	16.6	19.1	16.7	19.8

資料來源：大華銀行 2014 年年報



資料來源：大華銀行 2014 年年報

圖 2-1-5 2014 大華銀行各市場利潤貢獻占比

三、華僑銀行

(一)華僑銀行發展及擴張歷程

華僑銀行(OCBC Bank)是新加坡第二大銀行，1932年華僑銀行與1912年創辦的華商銀行及1917年創辦的和豐銀行合併，是新加坡成立時間最早的本土銀行，目前已發展成業務遍及18個國家與市場，全球員工人數超過29,000人，全球分行及代表處超過630家的金融服務集團。

華僑銀行的發展方向與星展及大華銀行不同，除深耕銀行事業外，也提供保險、證券及資產管理等多元化金融業務，但同樣透過國內外併購來擴大集團規模。早在1972年華僑銀行便陸續併購由潮州裔華商成立的四海通及新加坡銀行。其後，2002年該行與持有新加坡大東方控股(Great Eastern Holdings)的吉寶達利銀行(Keppel TatLee Bank)合併。使得華僑銀行涉足保險市場，更連續13年成為銀行保險業的市場領導者。2005年華僑銀行資產管理公司(OCBC Asset Management)與Straits Lion資產管理公司(Straits Lion Asset Management)合併，成立利安資金管理公司(Lion Global Investors)，目前已是東南亞最大的私營部門資產管理公司之一。2010年，華僑銀行收購ING Asia Private Bank(現稱新加坡銀行，Bank of Singapore)，進一步鞏固華僑銀行作為亞洲領先理財機構的地位。

除新加坡外，華僑銀行隨著時間的推移而擴大其影響區域，包括馬來西亞、印尼及大中華區的其他核心市場。在2014年成功收購永亨銀行後，華僑銀行的國際據點已拓展至紐約、倫敦、雪梨、香港、台北、緬甸及胡志明市等18個國家及地區的逾630家分行及代表辦事處。根據The Banker雜誌統計，2014年底華僑銀行第一類資本達196.66億美元，排名世界第71大⁸。華僑銀行併購及發展歷程如表2-1-4所示。

⁸ 資料來源：The Banker, “TOP 1000 World Banks” July 2015。

表2-1-4 華僑銀行併購進展

時間	主要併購進展
1932年	華僑銀行與華商銀行及和豐銀行合併。
1972年	收購四海通銀行。
2000年	收購新加坡銀行。
2001年	收購吉寶資本控股。
2003年	與華僑銀行金融合併。
2004年3月	收購馬來西亞Bank NISP22.5% 股份，再於12月增持至51%。
2004年4月	以28億新元收購大東方控股，再於6月增持至81.1%。
2005年4月	Bank NISP成為華僑銀行子公司，再於6月增持至70.62%。
2005年	旗下的華僑資產管理公司與大東方控股的SL資產管理公司合併。
2006年1月	認購寧波銀行(前稱寧波工商銀行)12.2% 股份，並於6月完成收購。
2006年8月	增持大東方控股至87.1%。
2006年	收購越南VP銀行10%
2008年1月	收購馬來西亞PacificMas Berhad，4月合計共持有67%股份。
2010年1月29日	以約 14.46 億美元完成收購總部設在新加坡的 ING 亞洲私人銀行及附屬機構，並已經被重新命名為新加坡銀行有限公司 (Bank of Singapore)，而前稱新加坡銀行的旗下公司亦於同日易名為(Singapore Island Bank Limited)及以 finatiQ 之名提供服務。
2014年1月15日	以 3.62 億新元認購寧波銀行定向增發的新普通股，增持後，華僑銀行持股由 15.34% 升至 20%。
2014年	以每股 125 港元，交易價相等於市賬率 2.02 倍，斥資最多 387.12 億港元全面收購永亨銀行，後續更名為華僑永亨銀行。

資料來源：華僑永亨銀行官方網站、維基百科，本研究整理

(二)華僑銀行發展策略及績效表現

經過多年的併購與發展後，華僑銀行已發展成多元化的環球金融服務企業，服務範疇包括商業銀行、保險、投資銀行、私人銀行、股票經紀及資產管理等，以資產規模來看，華僑銀行已成為東南亞第二大金融服務集團。

華僑銀行發展主要經歷三個階段(Horizons)，第一階段(2003至2005年)，華僑銀行進行營運改造，整合馬來西亞業務，並透過策略性投資擴大在印

尼及中國大陸的區域網路。第二階段(2006至2010年)華僑銀行強化在新加坡及馬來西亞的市場地位，並且增加在印尼與中國大陸的營運據點。此外，華僑銀行也透過產品、銷售平台與客戶群的多樣化來拓展財富管理業務。在前兩階段的奠定的成功基礎下，華僑銀行展開第三階段(2011至2015年)發展，包括：

1.平衡企業發展(Balanced Business Scorecard)：透過客戶、產品、風險管理、效率、員工與股東價值的平衡發展，來持續帶動績效改善。

2.客戶體驗(Customer Experience)：為培養長期競爭優勢，華僑銀行將持續關注在提供優質而差異化的客戶體驗。

3.深化海外布局(Deeper Overseas Presence)：除深耕新加坡外，華僑銀行還將拓展並持續發展馬來西亞、印尼及大中華區業務。

4.發揮集團綜效(Leveraging on Group Synergies)：發揮華僑銀行集團包括：馬來西亞OCBC及伊斯蘭銀行子公司Al-Amin、印尼OCBC NISP、中國大陸OCBC子行、新加坡華僑銀行、大東方控股、利安資金管理、新加坡銀行及華僑證券等公司之資源綜效，藉由交叉銷售、客戶引介等持續擴大客戶群，增進集團資源運用效率。此外，也持續藉由有機發展(Organic Growth，亦即內部成長)與選擇性併購來擴大整體發展。

在市場選擇上，華僑銀行著重在深化核心市場業務，並定位為：「在北亞及東南亞擁有廣闊足跡的領先亞洲金融服務集團」，華僑銀行掌握國際市場及消費者的趨勢商機，藉由風險管理、資金基礎、科技及人員的核心實力，提供具競爭力的零售與商業銀行、財富管理及保險等業務，如圖所示，以下整理華僑銀行四大核心市場的主要策略與現況：

1.新加坡：

新加坡是華僑銀行最重要的本國市場，華僑銀行持續推出各種創新服務與產品，尤其是在電子銀行服務方面。在電子銀行服務上，華僑銀行設

立首個無紙張的環保分行，這是一個自助式數位服務櫃檯，提供多項普通分行服務。此外，推出名為「OCBC Open Account」，可供開設帳戶的手機應用程式，為新加坡市場上首個可以通過智慧手機開設存款帳戶的手機應用程式。並且，華僑銀行也推出「OCBC Pay Anyone」手機應用程式，是首個微型付款服務，可讓使用者透過其 FaceBook 帳號、電子郵件位址或手機號碼進行轉帳。除了電子銀行外，華僑銀行在新加坡推出兒童發展帳戶，並且透過與大東方控股緊密合作，連續 14 年在銀行保險方面保持市場領導者的地位。在商業銀行業務上也屢獲創新及服務獎項。

2.馬來西亞：

華僑銀行在 2007 年 11 月獲馬來西亞核准成立伊斯蘭分行，在馬來西亞，其伊斯蘭銀行附屬公司華僑銀行 Al-Amin 被英國的《銀行家》雜誌評選為 2014 年度最佳伊斯蘭銀行(馬來西亞)獎。依資產、貸款、存款與分行網路計算，華僑銀行是當地規模最大的外資銀行之一。除了消費金融如抵押貸款業務外，華僑銀行也深耕中小企業服務。

3.印尼：

Bank OCBC NISP 依資產計算，名列印尼第八大的私人持股國家銀行，所服務的客戶遍佈全國，其分行與辦事處達 337 家，自動提款機數目達 759 台。目前主要與華僑集團在新加坡的大東方控股以及華僑銀行緊密合作，為跨國境客戶提供服務。此外，該銀行近來致力推廣網路與手機銀行服務，並在中小企業與外匯等領域備受肯定。

4.大中華區：

早在 2006 年 1 月，華僑銀行參股中國大陸寧波銀行 12.2% 股權，成為其策略性股東後，便積極發展中國大陸金融市場。2007 年 8 月，華僑銀行在中國大陸設立子行，是第一波轉制為子行的外資企業，2014 年為加強大中華區布局，華僑銀行收購了香港永亨銀行全部股權。目前華僑銀行在大

中華區擁有華僑銀行(中國)、華僑銀行香港分行、華僑永亨銀行、華僑銀行台北分行、寧波銀行、新加坡銀行與中航信託等據點或合作夥伴，結合在東南亞其世界其他地區的營運據點，提供跨境與離岸金融服務。

5.其他地區：

如同本研究第一章所述，華僑銀行於 2014 年 10 月成為在緬甸獲得初步外資銀行營業執照的九家外資銀行之一。華僑銀行曾在 1923 年至 1963 年期間在緬甸經營一家分行長達 40 年，後遭軍政府解散，之後在 1994 年返回緬甸設立一個代表辦事處。華僑銀行緬甸仰光分行在 2015 年開業，為緬甸的外資公司與合資企業以及當地銀行提供全面的銀行產品與服務。

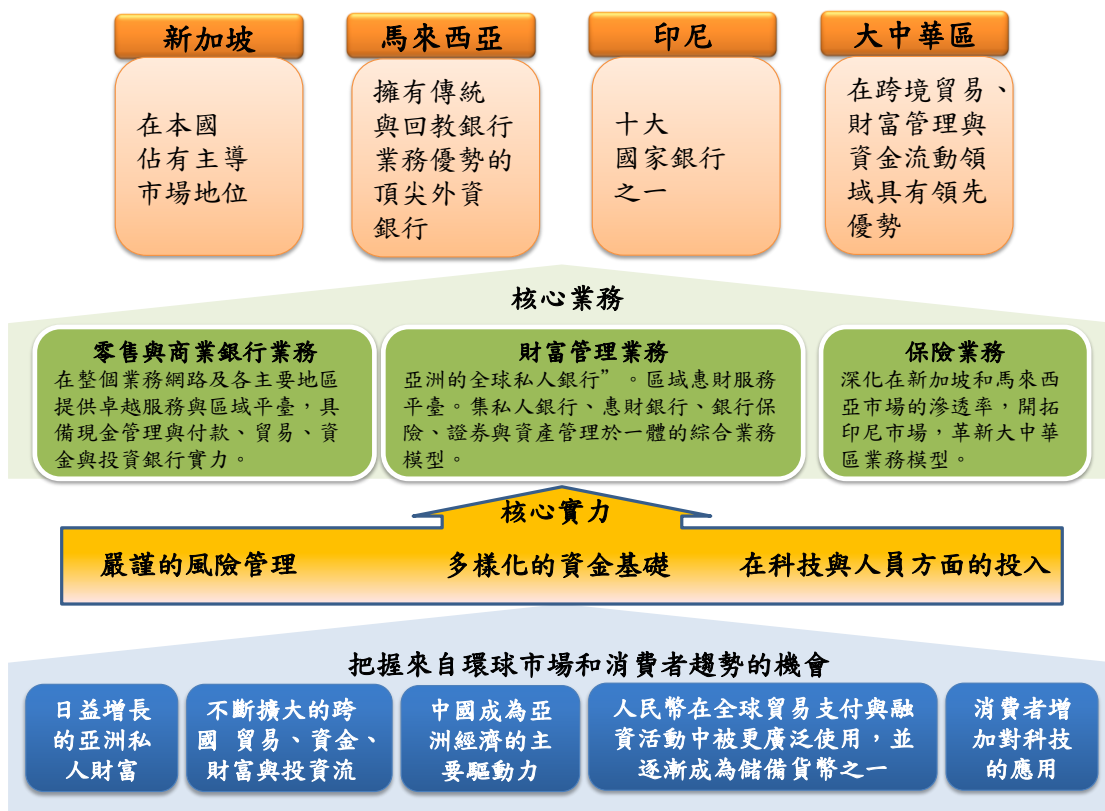


圖2-1-6 華僑銀行市場發展策略

經過多年國內外併購及擴張，華僑銀行2014年資產總額約4,012.26億新幣，年成長18.55%；收入83.4億新幣，年成長26%；稅前淨利為47.63億新幣，年成長33.63%；資產報酬率(ROA)為1.23%；權益報酬率(ROE)14.8%，如表2-1-5所示。其中，總收入61.86%來自新加坡，17.04%來自馬來西亞，

11.44%來自大中華區，此外也有5.98%來自印尼，收入貢獻比分散於主要核心市場，如表2-1-6所示。值得注意的是，在2014年購入香港永亨銀行後，大中華區總收入、稅前盈餘、資產與負債佔整體比重皆大幅提升，顯示華僑銀行後續海外市場發展仍有成長空間。

表2-1-5 華僑銀行近五年財務績效表現

	2014 年	2013 年	2012 年	2011 年	2010 年
收入報表(百萬新元)					
總收入	8,340	6,621	7,961	5,661	5,325
營運支出	3,258	2,784	2,695	2,430	2,254
營運盈利	5,082	3,837	5,266	3,231	3,071
稅前盈利	4,763	3,567	4,962	2,955	2,880
資產負債表(百萬新元)					
總資產	401,226	338,448	295,943	277,758	229,283
總負債	367,041	310,369	267,242	252,368	205,638
普通股權益	29,701	23,720	22,909	20,675	18,894
比例(%)					
普通股權益報酬率(ROE)	14.8	11.6	17.9	11.3	12.1
資產報酬率(ROA)	1.23	1.05	1.69	1.11	1.32
盈利股息比例(倍數)	2.81	2.29	3.42	2.17	2.18
支出收入比例	39.1	42	33.8	42.9	42.3
資本充足比例					
普通股 Tier1 比例	13.8	14.5	na	na	na
Tier1 比例	13.8	14.5	16.6	14.4	16.3
總比例	15.9	16.3	18.5	15.7	17.6

資料來源：華僑銀行2014年年報

表2-1-6 華僑銀行各地區績效佔比

(單位：新元，%)

	2014 年		2013 年	
	總收入	占比	總收入	占比
新加坡	5,159	61.86%	4,079	61.61%
馬來西亞	1,421	17.04%	1,401	21.16%
印尼	499	5.98%	503	7.60%
大中華區	954	11.44%	385	5.81%
其他亞太區	152	1.82%	155	2.34%
世界其餘國家	155	1.86%	98	1.48%
總計	8,340	100.00%	6,621	100.00%
	稅前盈餘	占比	稅前盈餘	占比
新加坡	2,970	62.36%	2,091	58.62%
馬來西亞	833	17.49%	916	25.68%
印尼	185	3.88%	182	5.10%
大中華區	524	11.00%	208	5.83%
其他亞太區	106	2.23%	87	2.44%
世界其餘國家	145	3.04%	83	2.33%
總計	4,763	100.00%	3,567	100.00%
	資產總額	占比	資產總額	占比
新加坡	221,378	55.18%	210,541	62.21%
馬來西亞	65,456	16.31%	60,773	17.96%
印尼	11,146	2.78%	10,219	3.02%
大中華區	74,696	18.62%	33,022	9.76%
其他亞太區	9,668	2.41%	10,138	3.00%
世界其餘國家	18,882	4.71%	13,755	4.06%
總計	401,226	100.00%	338,448	100.00%
	負債總額	占比	負債總額	占比
新加坡	212,009	57.76%	199,797	64.37%
馬來西亞	54,466	14.84%	50,827	16.38%
印尼	8,950	2.44%	8,358	2.69%
大中華區	57,911	15.78%	22,255	7.17%
其他亞太區	7,142	1.95%	8,362	2.69%
世界其餘國家	26,563	7.24%	20,770	6.69%
總計	367,041	100%	310,369	100%

資料來源：華僑銀行 2014 年年報，本研究整理

四、匯豐銀行

(一)現況簡介

匯豐銀行全名為香港上海匯豐銀行有限公司(The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, 簡稱HSBC), 為匯豐控股有限公司⁹的全資附屬公司, 成立於1865年3月3日, 屬於匯豐集團的創立成員以及在亞太地區的旗艦銀行, 總部位於中環皇后大道中, 最初成立目的是為在華的應資等外國企業提供金融服務, 目前提供的各項金融服務主要可分為四大領域: 1.零售銀行與財富管理(Retail Banking and Wealth Management); 2.商業銀行(Commercial Banking); 3.企業金融、投資銀行與資本市場(Corporate, Investment Banking and Markets); 以及 4.私人銀行(Private Banking)。目前是香港本地最大的註冊銀行, 也是港幣三大發鈔行之一¹⁰, 目前匯豐的港元紙幣發行量仍佔全香港流通紙幣的六成以上。截至2013年底, 總資產為64,393.55億港元, 負債59,171.31億港元, 客戶貸款餘額為26,787.39億港元, 當年度股東利潤為342.92億港元。

(二)併購成長過程

回顧該行發展歷程, 匯豐銀行在香港當地與其他地區的發展也曾經歷併購他行的過程。1959年, 匯豐銀行完成兩件收購案, 包括中東英格蘭銀行(現稱中東匯豐銀行)及友利銀行。中東英格蘭銀行原稱波斯帝國銀行, 創立於1889年, 並在1940及1950年代擴展業務, 率先在中東國家開辦銀行業務。友利銀行則在1853年成立於孟買, 1950年代已在印度及其他亞洲市場樹立鮮明的形象。1965年, 香港境內發生銀行危機, 成立於1933年的恒生銀行也發生幾次擠兌事件, 同年4月8日, 董事會決議把銀行控股權售與香港上海匯豐銀行, 最後由匯豐收購恒生銀行51%股份, 奠定其在香港銀行

⁹匯豐集團母公司匯豐控股有限公司於1991年成立, 股票同時在倫敦及香港證券交易所上市。

¹⁰ 另外兩家是渣打銀行和中銀香港。

界零售業務的壟斷地位¹¹。

時序進入1980年代，該行全力進軍尚未全面建立業務據點的市場。加拿大匯豐銀行及澳洲匯豐銀行分別成立於1981年及1986年。以紐約州為基地的美國匯豐銀行(原名海豐銀行)則在1987年成為匯豐集團的全資附屬機構及在美國的主要附屬公司。

1990年代，匯豐控股於1992年7月收購英國米特蘭銀行，成為全球最大的銀行及金融服務機構之一。米特蘭在1863年成立於英國伯明罕，並在19及20世紀期間透過一連串合併擴展業務，包括在1974年收購倫敦商人銀行Samuel Montagu。後者創立於1853年，歷史悠久，與1986年被集團收購的倫敦主要國際證券公司詹金寶一起納入匯豐投資銀行旗下。

除了前述的發展之外，匯豐集團進一步擴展及加強旗下各項業務。在美國，匯豐集團於1995年成立合資公司富國匯豐貿易銀行。在美洲其他地區，匯豐集團於1997年在巴西成立新的附屬機構--匯豐巴馬蘭特銀行、完成收購羅伯士集團(現稱阿根廷匯豐銀行)，以及收購墨西哥Grupo Financiero Serfin 19.9%的股權。1999年，匯豐控股有限公司與南韓政府簽署一份備忘錄，購入南韓最大商業銀行之一漢城銀行的控制股權。

(三)海外發展過程與據點

匯豐銀行早在成立初期即是跨國發展的銀行，初期在香港、上海與倫敦設立分行，並於舊金山成立辦事處，到1875年成為提供全面服務的分行。1866年，匯豐在日本橫濱開設分行，成為日本政府的諮詢顧問。1888年，泰國分行成立，成為泰國境內第一家銀行，並為泰國發行鈔票。1900年，匯豐在亞太的印度與新加坡等地也成立分行。1911年後，匯豐取得中國大陸關稅與鹽稅的收存權。到了20世紀初，匯豐已經成為遠東地區第一大銀行。由匯豐經手買賣的外匯經常佔上海外匯市場成交量的六至七成。雖然

¹¹ 1964與1965年的華資銀行擠兌潮，除了恆生銀行被迫以二千萬出售51%股權給匯豐銀行外，匯豐也吞併了另一發鈔銀行——友利銀行。

在成立初期已經在全球建立分行以及代理行網路，然主要業務依然在中國大陸以及亞太其他地區。1949年以前，匯豐銀行在中國大陸的上海、廣州、漢口、汕頭、福州、寧波、廈門、九江、北海、天津、北京、營口、鎮江、青島、瀋陽、大連與重慶等主要城市設立分行，並預計在南京成立分行。惟中國共產黨取得中國大陸統治權後，被迫陸續關閉在中國大陸境內之業務¹²，直至1980年代中國大陸改革開放後方再次進入中國大陸發展業務。

除了香港本地之外，匯豐銀行分行及附屬公司遍佈亞太多個地區。該行在各地發展多本著「環球金融、地方智慧」之精神，深耕當地市場，自詡成為「The World's Local Bank」。目前業務範圍涵蓋台灣、中國大陸、澳洲、菲律賓、南韓、越南、紐西蘭、印度、孟加拉、汶萊、印尼、日本、哈薩克、澳門、馬爾地夫、巴基斯坦、南非、斯里蘭卡及泰國等地區，另外在亞太地區以外的模里西斯、英國、美國、加拿大及德國均設有分行，在巴哈馬、巴林以及馬來西亞亦設有離岸銀行部。目前匯豐銀行及各子公司已在亞太地區、歐洲、美洲、中東及非洲等 73 個國家和地區設有約 6,100 個辦事處。根據 2013 年年報，匯豐銀行 38.1% 的獲利來自香港，38.8% 則是來自其他亞太地區，其中新加坡與印尼皆超過一成，可說是重點地區。匯豐集團在東南亞地區發展的策略相當靈活，採取多種模式並行的方式，並不侷限於某一種模式，將在本章第三節進行介紹。

五、渣打銀行

渣打銀行中文全名為標準渣打銀行，英文全名為 Standard Chartered Bank，目前同時在倫敦證交所、香港證交所，以及印度的孟買及印度國家證券交易所掛牌上市，係由標準銀行與渣打銀行合併而來。渣打銀行成立歷史濫觴於 1853 年，倫敦總行在 1858 年 2 月正式開始營業。標準銀行則在 1863 年開業於南非的伊莉莎白港，1890 年代至 1910 年代期間，標準銀行在非洲地區開設多家分行。1969 年，標準銀行和渣打銀行合併，成立了

¹² 1950 年代初，匯豐開始逐步撤出中國大陸市場，最終只剩上海分行繼續營業，地址亦從外灘遷至一座普通辦公室。

標準渣打股票上市公司(Standard Chartered PLC，現稱渣打集團有限公司)。
該集團大約九成的營收及獲利來自亞洲、非洲與中東地區。

回顧渣打銀行近年的發展史，可說是一部併購史。渣打在 1980 年代收購了包含加利福尼亞聯合銀行(Union Bank of California)在內的三家美國銀行，使得渣打得以進入巴西和委內瑞拉市場。時序進入 1990 年代，渣打繼續擴張其營運網路，分別在 1990 年、1992 年、1993 年和 1995 年在越南、柬埔寨、伊朗、坦尚尼亞與緬甸開設新的分支機構，逐步拓展海外發展領域。至於本世紀以來的重要併購歷程，整理如表 2-1-7 所示。

表2-1-7 渣打銀行併購發展史

年代	重要併購記事
2000 年	渣打與澳盛銀行(ANZ)達成協議，收購 Grindlays 於中東及南亞的業務，以及其附屬的 Grindlays 私人銀行業務。
2005 年	渣打銀行以 33 億美元併購南韓第一銀行。
2006 年	3 月 28 日，新加坡淡馬錫控股宣布收購渣打銀行的 1.52 億股份。 07 月 18 日，渣打銀行收購巴基斯坦第六大銀行聯合銀行(Union Bank)。 11 月 3 日，渣打銀行成功收購台灣的新竹國際商業銀行。
2007 年	9 月 18 日，渣打銀行同意以 8.6 億美元向美國運通集團收購美國運通銀行，但不包括美國運通信用卡。 10 月 5 日，渣打收購全球油氣領域最大的專業投資銀行公司 Harrison Lovegrove。 10 月 17 日，渣打收購南韓基金管理公司 A Brain 80% 股權。 12 月 3 日，渣打集團收購飛機租賃融資公司 Pembroke Group。
2008 年	1 月 12 日，渣打銀行同意以 1.6 億美元向南韓的存款保障局收購南韓互惠儲蓄銀行(Yeahreum Mutual Savings Bank)。 5 月 2 日，渣打銀行向國際金融公司(IFC)購入亞洲商業銀行(越南)6.16%的股份和 7.10%的可轉換公司債。 11 月 13 日，渣打收購摩根大通嘉誠旗下的嘉誠亞洲有限公司(Cazenove Asia)。
2009 年	07 月 02 日，渣打收購非洲併購諮詢公司 First Africa Group Holdings Limited 75% 股權，至此，First Africa 成為渣打 100% 持股之子公司。

2010 年	2 月 25 日，渣打收購美國通用金融(香港)。 4 月 28 日，渣打收購英商巴克萊在非洲的證券託管銀行業務。 6 月 17 日，渣打銀行與中國農業銀行簽署《戰略合作備忘錄》，建立戰略合作夥伴關係。 7 月 12 日渣打銀行收購新加坡從事租購融資貸業務的 GE Commercial Financing(Singapore)。
2011 年	1 月 24 日，渣打收購通用金融(GE Capital)全資子公司、新加坡汽車和個人貸款供應商 GE Money Pte. Ltd.。 3 月 18 日，宣布關閉位於南韓的 27 家分行。 3 月 21 日，渣打集團透過渣打模里西斯分行入股印度聯合證券交易所(The United Stock Exchange of India，USE)3%股權。 7 月 16 日，渣打集團收購希臘 Piraeus Bank 持有 98%的埃及附屬 Piraeus Bank Egypt S.A。
2012 年	3 月 16 日，渣打銀行與瑞銀(UBS)集團、中信資本共同出資 54 億人民幣入股中國信達 8.54%股權。
2013 年	伊拉克央行 2013 年 9 月正式核准渣打集團到該國設立分行。

資料來源：渣打銀行網頁、維基百科，本研究整理

綜上，觀察渣打銀行海外發展史，也是併購的歷史紀錄。根據渣打銀行的海外發展經驗，吾人可知併購的確是一家銀行發展過程中的主要手段，相對於內部的有機成長更能快速達到業務拓展目標，如能搭配靈活的策略與利基業務，將使銀行在海內外市場發展如虎添翼。

第二節 其他亞洲區區域銀行發展與現況

本節將介紹除香港與新加坡以外的亞洲地區著名區域銀行代表，包含日本的三菱東京日聯銀行、瑞穗銀行、南韓的友利銀行(Woori Bank)、韓亞銀行(Hana Bank)以及來自紐澳的澳盛銀行等。

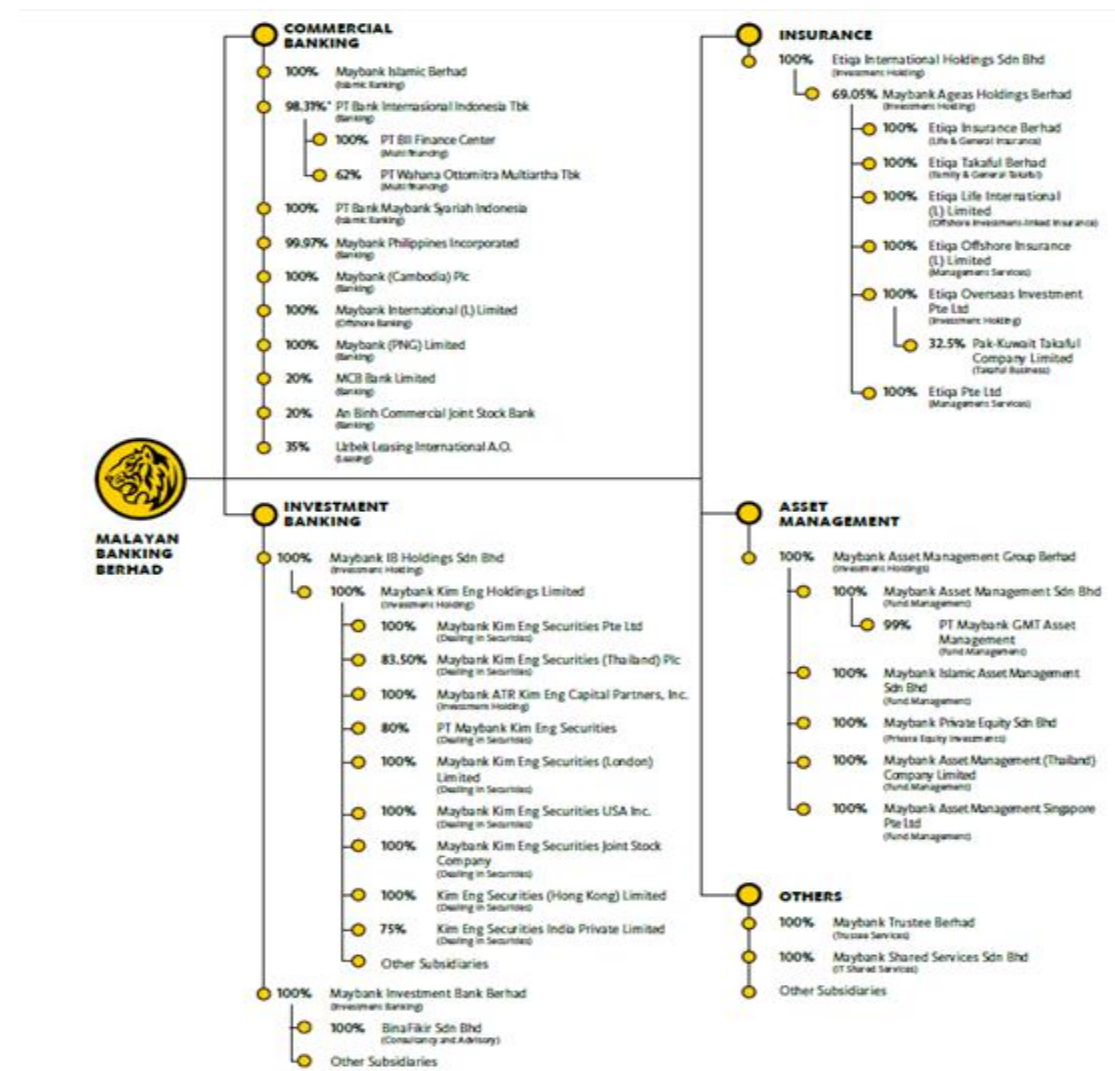
一、 馬來亞銀行

馬來亞銀行係由馬來西亞華裔富商邱德拔(Khoo Teck Puat)在1960年創立，在經歷多年發展與併購後，成為馬來西亞第一大銀行，2013年總資產1,708億美元，以第一類資產排名，為世界第103大。其資本亦為東南亞銀行業的第四大，目前擁有海內外超過2,200個分支機構。根據2013年年報，馬來亞銀行有69.7%獲利來自於馬來西亞國內，21.5%獲利則來自於有地緣關係的新加坡與印尼。

馬來亞銀行的發展是先在国内擴張，再展開國際布局，今日的馬來亞銀行是經歷超過十次的併購發展而來。1960年成立後，三年內便快速成長，開立超過150個據點。1964年成立馬銀信託公司(Mayban Trustees Bhd MTB)，1965年馬來亞銀行經歷接管與掏空後，1974年後陸續成立投資銀行、證券公司、貼現公司及人壽公司等。1994年後馬來亞銀行展開國際化，先在巴布亞紐幾內亞成立子行後，1995年與馬來西亞PT Bank Nusa Nasional 合資成立馬來亞銀行(印尼)，1997年再與菲律賓國家銀行(Philippine National Bank)合作，取得前共和國儲蓄銀行(Republic Savings Bank)六成的股權，其後改制成為菲律賓馬來亞銀行有限公司(MPI)並獲得完全控制權，2000年MPI在菲律賓便擁有超過60各分支機構。2000年在政府指示下，併購Pacific Bank與Phileo Allied Bank，讓馬來亞銀行第一次擠身世界前120大銀行。2001年取得在上海及巴林開立分行的執照，2002年進軍伊斯蘭金融市場，並推出回教保險產品。2004年馬來亞試圖併購印尼Permata銀行，然以失敗作收，2005年透過旗下子公司併購Bina Fikir Sdn Bhd也以失敗收場，2006年購買美國運通在馬來西亞的信用卡業務，2008年購買越南An Binh Bank 15%股權、

巴基斯坦Muslim Commercial Bank 20%與印尼Bank Internasional Indonesia (BII) 97.5%股權。2011年再購入新加坡金英(Kim Eng)控股公司44.6%的股權，藉此取得新加坡、泰國、印尼、菲律賓與越南的股票經紀業務。

馬來亞銀行除了是馬來西亞最大的銀行，更是業務範圍涵蓋保險、證券、資產管理與投資銀行的金融集團。其在各領域布局如圖2-2-1所示，目前馬來亞銀行國內分行達到334家，海外分行為34家，遍及14個國家，包括巴林、汶萊、柬埔寨、中國大陸、香港、印尼、菲律賓、新加坡、美國與越南等國家，是目前馬來西亞市值最大的上市公司。



資料來源：World Bank、DataMarket

圖 2-2-1 馬來亞銀行業務布局

二、韓亞銀行

韓亞銀行是南韓韓亞金融集團的全資子公司，成立於1991年7月，目前為南韓第三大商業銀行，在南韓境內有648家分支機構，並在紐約、東京、新加坡、中國大陸及香港、印尼等地設有多家海外營業網點。該行海外營業重點在亞洲市場，尤其是中國大陸與印尼。韓亞銀行旗下的韓亞銀行(中國)總部位於北京，除北京外，在上海、青島、煙台、瀋陽、長春、哈爾濱、廣州與南京等城市都有設立分支機構。韓亞銀行於2009年7月接管印尼PT Bank Bintang Manunggal，擁有約75.1%股權，後將其更名為PT Bank Hana，其在印尼約有30家分支機構。此外，韓亞銀行也控有PT Bank KEB Indonesia的股份¹³，在印尼擁有3家分支機構，主要業務為企業金融業務。截至2014年6月止，總資產達2,862億美元，全球排名第86位¹⁴。

回顧韓亞銀行的發展史，可說是小銀行併購的典範。其前身為1971年成立的南韓投資金融公司，為強化競爭力，並擴大組織規模，1998年6月，韓亞銀行接管忠清銀行，全國排名第十大。其後，1999年1月合併全國排名第十一位的寶林(Boram)銀行，透過此宗併購案，韓亞銀行存款總額與總資產大幅成長，成為南韓銀行業的主要成員之一，市場排名進步到第七位。而透過併購綜效之發揮，也進一步提升銀行的經營效率、產品品質與顧客服務。為擴大資本規模，並為進軍國際金融市場最準備，2000年2月，韓亞銀行與德國的安聯保險結成策略聯盟，由後者取得該行11.8%的股權，並在同年併購規模與韓亞銀行相當的首爾銀行(或譯漢城銀行)¹⁵，讓韓亞銀行晉升為南韓第三大銀行，2005年12月韓亞金融集團成立。著眼於開拓國際化布局，2012年2月，韓亞金融集團以3.92兆韓圓(約合35億美元)的代價從私募股權投資基金孤星(Lone Star Funds)手中取得南韓第六大銀行—外換銀行(Korea Exchange Bank)51.02%的股權，為南韓銀行業有史以來最大規模的併

¹³ 另一重要股東是 IFC (International Finance Corporation)，乃世界銀行的附屬機構。

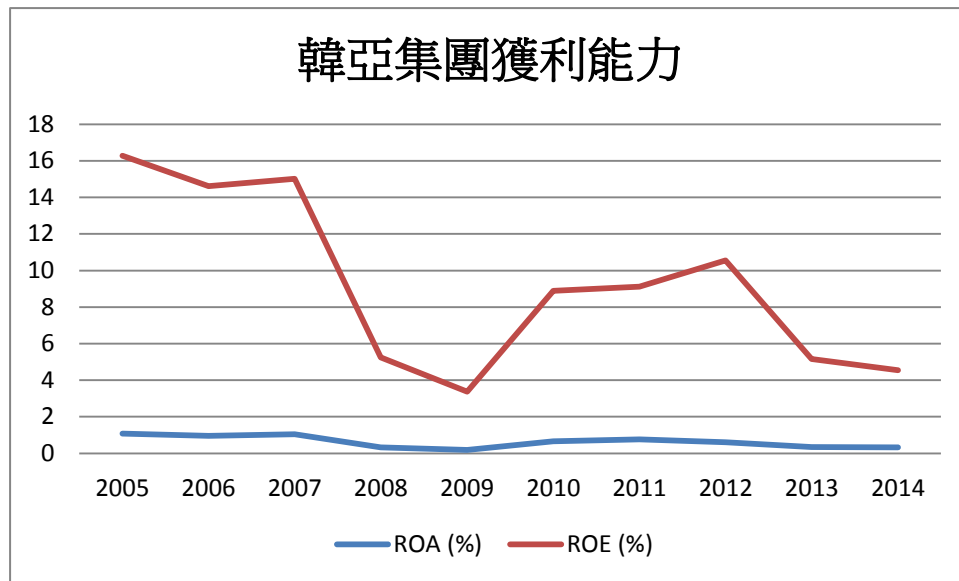
¹⁴ 資料來源：SNL: Data Dispatch: Largest 100 banks in the world。

¹⁵ 值得一提的是，由於韓亞銀行過往的合併經驗和技巧，因此成為唯一獲得南韓政府許可進入首爾銀行最後一輪競標的國內銀行，最後得以成功合併首爾銀行，詳見「亞洲銀行新未來」一書。

購案。透過本次合併，韓亞銀行藉由外換銀行在貸款及外匯交易等部門的競爭優勢，以及接收外換銀行在南韓境內的300多家分支據點，與海外90多個據點來擴大經營實力。

根據估計，2014年上半年韓亞銀行的韓元貸款規模為109.6兆韓元，外換銀行為52.4兆韓元，仍落後於第一大的國民銀行(189.7兆韓元)及第二大的友利銀行(160.6兆韓元)。但兩行合併後，貸款規模將一躍至162兆韓元，成為貸款規模第二大的銀行。此外，兩家銀行合併後，營業據點數量將達到975個，活躍客戶人數將達到550萬，雖然仍位居南韓第三位，但後續潛力可期。而合併之後最大亮點在於，新韓亞銀行在海外營業網路將創造獨一無二的優勢。截至2014年二季，外換銀行在23個國家擁有92個據點(包括法人銀行、分行、辦事處等)，是南韓所有銀行之最。若再加上原先韓亞銀行的海外據點，總數將增至128個，涵蓋國家則是24個國家。韓亞銀行的海外事業原本就較其他南韓商業銀行更為強大，2014年上半年韓亞金融集團當季淨利潤中的17.7%來自海外事業。因此兩家銀行合併後，將成為南韓國際化程度最高的銀行，韓亞銀行規劃挾著與外換銀行合併的優勢，提高海外收入的比例至40%，利用外換銀行外匯和貿易融資的優勢，擴大海外當地中小企業的貸款業務與金融結算業務。

然而，值得警惕的是，即便韓亞金融集團海外併購與營業據點為數不少，反映在財務報表上的獲利數字卻並非同等亮眼，2008年全球金融海嘯過後，韓亞集團的ROA與ROE便持續低於國際標準的1%與15%，2014年數字分別為0.32%與4.55%，如圖2-2-2所示。根據觀察，原因可能在於韓系銀行早期海外業務重點皆在於服務本國商社海外業務，並未深入發展海外市场零售業務，加上韓系銀行在海外發展業務，並未如同新加坡系銀行能獲得新加坡政府指導協助或日系銀行般有日本政府在海外提供間接奧援。由此可知韓亞集團的發展策略有其缺陷，或是另有非財務面之目的，並不全然值得台灣銀行業者仿效。



資料來源：韓亞銀行年報

圖 2-2-2 韓亞集團獲利能力

三、友利銀行

友利銀行目前是南韓第二大全國性商業銀行，現為南韓的國有銀行，成立於1899年已有115年發展歷史。友利銀行目前在南韓國內擁有655家分行，同時在美國、日本、香港、新加坡、中國及印度等17個國家設有營業網點。2014年6月止，友利集團其總資產達3,161億美元，全球排名第82位¹⁶。

在南韓爆發亞洲金融危機時，有兩家瀕臨破產的銀行—商業銀行和韓一銀行，這兩家銀行被南韓政府收歸國有並進行改造，合併成為友利銀行的前身--韓匯銀行，之後於2002年5月從韓匯銀行更名為友利銀行。而友利金融集團成立於2001年，是由被南韓政府接管的韓匯銀行、和平銀行、慶南銀行、光州銀行和Hanaro投資銀行合併而成，成為南韓第一家國有金融股份有限公司，並於2002年6月24日在韓國交易所上市，2003年9月29日於紐約證券交易所上市；2005年，收購LG投資證券(之後成為友利投資證券)和LG投資信託公司；2008年，友利與英國聯合收購LIG人壽保險；2010年，

¹⁶資料來源：SNL: Data Dispatch: Largest 100 banks in the world。

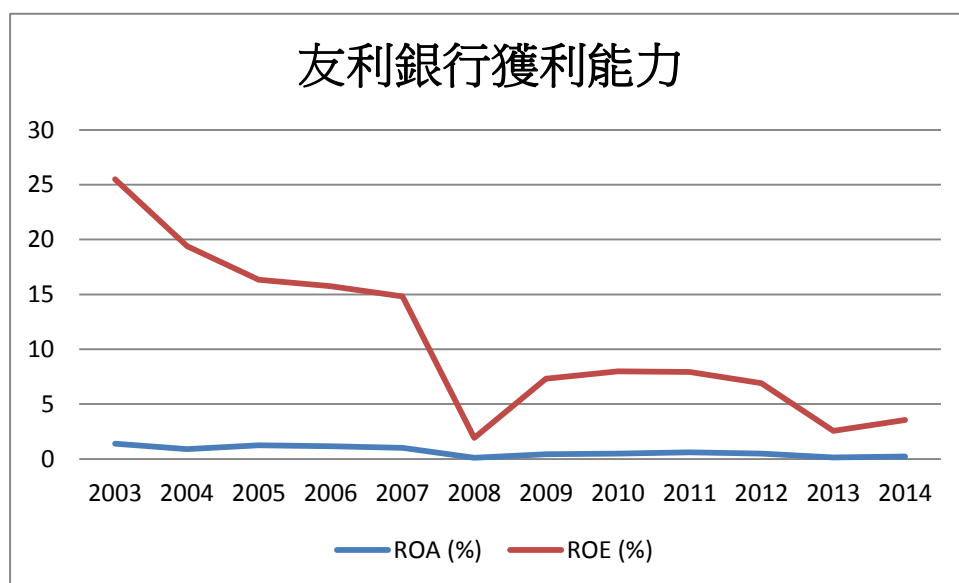
為了擴展海外市場，友利集團以2.4億美元收購了Hanmi Financial。2013年友利在印尼、澳洲、中國與孟加拉等地設置分行，準備以東南亞作為跳板進軍海外市場，為客戶提供先進的銀行服務，擴大網絡規模，並於2013年年底收購印尼Saudara銀行，完成泛亞洲帶布局，範圍涵蓋從中國到東南亞的區域，並由有潛力的東南亞地區擴張帶動，進一步發展成為南韓第一家綜合性的金融集團。業務發展上提供多元化服務，並專業化經營的每一個海外分公司，擴大本地化產品和手續費業務的發展。

由於南韓政府想打造一家可以在全球範圍競爭的南韓重量級銀行，以及想回收十多年前救援友利銀行及其關聯機構時超過的120億美元資金，近期南韓政府正陸續進行友利金融控股公司的私有化，從2010年開始出售友利金融控股公司的股權，然因經濟局勢動盪以及公司規模過於龐大，私有化進展受到阻礙。而在2013年南韓政府通過公共基金監督委員會(簡稱PFOC)審議並確定友利金融控股私有化其子公司。PFOC將繼續進行分拆和出售友利金融集團，其私有化之子公司將被分成三組，區域銀行、券商及友利銀行，區域銀行包括光州銀行與慶南銀行，券商包括友利投資證券等，友利銀行包括友利銀行及其子公司。依目前友利集團私有化的進度來看，友利集團旗下子公司已從原本的14個減少至6個，只剩下友利銀行、友利FIS、友利私募股權融資、友利銀行卡、友利綜合金融、友利金融經營研究所。而友利銀行的收購案截至2014年9月底，友利集團的總資產仍高達428.6兆韓元，但未來分拆後將下滑至263.3兆韓元，也將宣告南韓最大金融集團解體。

觀察友利銀行財務數據，類似韓亞集團，即便其海外併購與營業據點為數不少，財務報表上的獲利數字卻有值得檢討之處，2008年全球金融海嘯過後，友利銀行的ROA與ROE同樣持續低於國際標準的1%與15%，2014年數字分別為0.21%與3.55%，更低於韓亞集團，如圖2-2-3所示，足見規模大並不同於獲利之保證¹⁷。是以吾人可知友利銀行過去幾年的發展策略同

¹⁷ 細究其原因，如同韓亞銀行一般，可能在於韓系銀行早期海外業務重點皆在於服務本國商社海外業務，並未深入發展海外市場零售業務，加上韓系銀行在海外發展業務，並未如同新加坡系銀行能獲得新加坡政府指導協助或日系銀行般有日本政府在海外提供間接奧援。

樣有其缺陷，台灣銀行業者若想仿效須非常小心。



資料來源：友利銀行年報

圖 2-2-3 友利銀行獲利能力

四、三菱東京日聯銀行

三菱東京日聯銀行，一般簡稱BTMU，係由東京三菱銀行與日聯(UFJ)銀行在2006年1月1日合併而成，前者乃由三菱銀行與東京銀行在1996年合併而成，後者則係三和銀行與東海銀行於2002年合併而成。BTMU隸屬日本資產最龐大的金融集團三菱日聯金融集團(MUFG)旗下，總部設在日本東京。根據2014年6月之半年報，三菱日聯金融集團資產總額為259兆3,951億日圓，資本金為2兆1,404億日圓，自有資本比率為15.53%，目前在東京、名古屋與紐約證券交易所掛牌交易。

回顧BTMU的發展，同樣是經過多次的併購所組成，最早的起源可追溯到1919年8月成立的三菱銀行，發展過程相當複雜，摘要如表2-2-1所示。

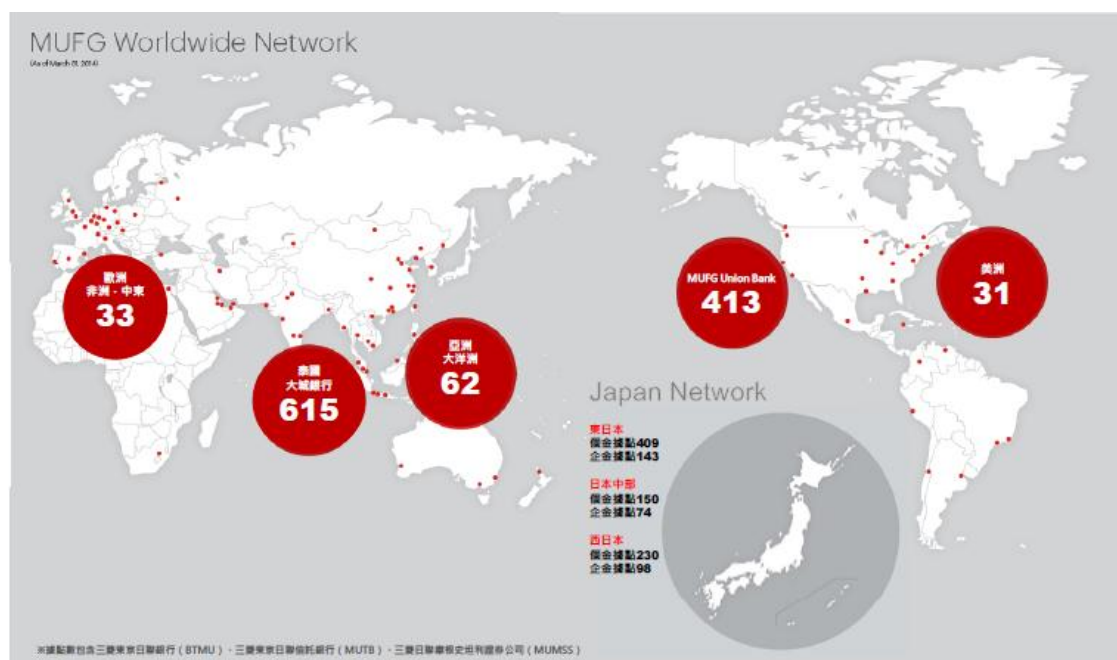
表2-2-1 BTMU發展過程

年代	重要記事
1919年	株式會社三菱銀行成立。
1929年	三菱銀行合併株式會社森村銀行。
1933年	株式會社三十四銀行、株式會社山口銀行和株式會社鴻池銀行進行整併，成為株式會社三和銀行。
1940年	三菱銀行合併株式會社金原銀行。
1941年	株式會社愛知銀行、株式會社名古屋銀行和株式會社伊藤銀行進行整併，成為株式會社東海銀行。
1942年	三菱銀行合併株式會社東京中野銀行。 三和銀行與阪南銀行進行分割合併。
1943年	三菱銀行合併株式會社第百銀行。
1945年	三和銀行與三和信託株式會社及株式會社大同銀行進行合併。 東海銀行與株式會社岡崎銀行、株式會社稻澤銀行及株式會社大野銀行進行合併。 三和銀行與株式會社大和田銀行進行合併。
1946年	株式會社橫濱正金銀行成立子公司—株式會社東京銀行，並將原有之普通銀行業務移交至該子公司內。
1948年	三菱銀行因故更名，「三菱」一詞無法使用而改稱為千代田銀行。
1951~1952年	三和銀行在大阪南部之部分分行讓渡給泉州銀行。
1953年	千代田銀行公司名稱改回三菱銀行。
1954年	東京銀行依據日本外匯銀行法轉換成專業外匯交易銀行，日本境內大部分分行則讓渡給第一銀行、三井銀行、大和銀行等銀行。
1960年	三和銀行將行下之信託部門轉讓至東洋信託銀行株式會社(現今之三菱日聯信託銀行株式會社)。
1962年	東海銀行將行下之信託部門轉讓至中央信託銀行株式會社(現今之中央三井信託銀行株式會社)。
1967年	三菱銀行成立「株式會社鑽石信用」，隨後改稱DC卡，後來發展成今日之三菱日聯Nicos。
1968年	東海銀行成立「株式會社百萬卡服務」，後來發展成今日之三菱日聯Nicos。
1991年	東海銀行合併三和信用金庫。
1992年	三和銀行合併東洋信用金庫。
1993年	三菱銀行合併「霞ヶ関信用」組合。
1995年	東海銀行另外設立子公司--東海信託銀行。 三和銀行外另設立子公司--三和信託銀行。 大阪信用組合破產，東海銀行承接大阪信用組合之不良債權以外的所有業務，並在1997年概括承受其業務。
1996年	三菱銀行與東京銀行進行合併，成為株式會社東京三菱銀行。
1999年	東洋信託銀行與三和信託銀行進行合併。
2001年	東京三菱銀行與日本信託銀行及三菱信託銀行，透過股權移轉方式而設立株式會社三菱東京金融集團(MTFG)，並歸於旗下成為完全

年代	重要記事
	子公司。
2002年	三和銀行與東海銀行進行合併，成為株式會社日聯銀行。
2005年	三菱東京金融集團和日聯金融集團，合併成為「株式會社三菱日聯金融集團」，東京三菱銀行與日聯銀行則分設於該集團旗下。
2006年	東京三菱銀行與日聯銀行進行合併，成為株式會社三菱東京日聯銀行。
2007年	三菱東京日聯銀行(中國)有限公司成立。
2012年	三菱東京日聯銀行斥約58億港元入股越南第二大上市銀行越南工商銀行(VietinBank VN-CTG)兩成股權。

資料來源：維基百科、BTMU網站，本研究整理

海外發展據點方面，BTMU除了日本國內的764家分行外，在海外有75家分行。此外，尚有中國大陸的三菱東京日聯銀行(中國)、泰國大城銀行、美國的MUFG Union Bank等子行可提供各種金融服務。就亞太地區而言，據點包含同屬東亞的中國大陸、香港、南韓、蒙古與台灣，亞洲的新加坡、孟加拉、柬埔寨、印度、印尼、馬來西亞、緬甸、巴基斯坦、菲律賓、泰國與越南，以及地處大洋洲的澳洲與紐西蘭，詳如圖2-2-4所示。透過前述歸納整理，吾人亦可發現BTMU的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。



資料來源：三菱東京日聯銀行台北分行(2014)

圖 2-2-4 三菱日聯金融集團海外布局

值得注意的是，三菱東京日聯銀行(BTMU)在東南亞布局，除了追隨原本客戶至東南亞發展，以提供金融服務外，也一部分扮演協助日本企業東南亞政策推行及輔導日本企業至東南亞發展的任務，因此日本銀行、政府及企業在東南亞可稱得上是「三位一體」的合作模式。以印度為例，自1947年該國獨立以來，日本始終與印度維持良好關係，近年來在日本推行新安保與「中國加一」等政策下，兩國關係更為緊密，日本政府除提供貸款、協助印度興建鐵路外，雙方更於2015年簽訂FTP，預計五年內使兩國雙邊貿易額加倍成長，此外，日本企業也積極投資印度，目前日本已是印度第四大外資來源國。

在日本政府與企業在印度發展的緊密關係下，BTMU早於1953年便在孟買開始營業，是印度第一家日資銀行，至今已超過60年。在印度經濟改革初期，BTMU便提供該國農業及產業發展的必要資金融資，參與及協助印度經濟成長。目前BTMU在印度擁有五個分行，身為在印度資產最大的日資銀行，BTMU除了提供日資企業及印度大型企業資金融通、貿易融資等金融服務外，也為日本政府在印度的相關援助提供融資管道。此外，更扮演協助日資企業與各國金融機構進入印度的溝通橋樑。

在服務及營業項目上，BTMU在印度除了提供企業資金與貿易融資解決方案，亦提供出口諮詢、交易商品以及可供客戶做策略性成長的長期貸款融資，目前已是印度貸款市場的領導者，後續BTMU也將成為印度發展製造業及強化基礎建設投資的夥伴。

五、瑞穗銀行

瑞穗銀行(簡稱MHBK)是日本的全國性銀行，為瑞穗金融集團成員之一，同時也是日本三大商業銀行(其它兩家分別為三菱東京日聯銀行和三井住友銀行)之一。瑞穗銀行成立於2002年，由當時瑞穗金融集團的第一勸業銀行、富士銀行、日本興業銀行分割合併而成，法律上係以第一勸業銀行作為企業主體，總部設在東京的舊第一勸業銀行總部。母公司瑞穗金融集團2006年11月8日在紐約證交所上市。

瑞穗銀行之發展類似BTMU，同樣是經過多家銀行的併購而來，因此本研究不再特別列出併購歷程大事記，僅簡單描述。首先是2000年9月29日由第一勸業銀行、富士銀行和日本興業銀行透過股票轉移的方法成立瑞穗持股。2002年4月1日，由日本興業、富士和第一勸業三家銀行合併成瑞穗銀行與瑞穗實業銀行，前者主要經營個人、中小企業和地方政府的銀行業務，後者則專攻大型企業、金融機構和海外業務。2013年7月1日，瑞穗金融集團旗下的瑞穗銀行與瑞穗實業銀行正式合併，合併後誕生現在的瑞穗銀行。

海外發展據點方面，瑞穗銀行亞太地區據點包含中國大陸、台灣、越南、印尼、柬埔寨、香港、菲律賓、泰國、印度、澳洲、南韓、馬來西亞、新加坡與緬甸等國，該行台北分行是早期成立的海外分行，成立至今已經超過五十年。子行瑞穗銀行(中國)在當地擁有13家分行與兩個辦事處。吾人同時亦可發現BTMU的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。2014年度，海外部門的獲利已經達到全集團獲利的20%左右，目前仍在逐步提升當中。著眼於中國大陸與東南亞的經濟發展前景，加上日本銀行(Bank of Japan)搭配安倍三箭持續推動的寬鬆貨幣(Quantitative and Qualitative Monetary Easing)政策，產生多餘的流動性，相信瑞穗銀行集團仍將以此兩地為海外發展重心所在，投注更多資源在此。

六、澳盛銀行

澳盛銀行集團總部位於澳洲墨爾本，其英文原名Australia and New Zealand Banking Group Limited的意思為「澳洲與紐西蘭銀行集團」。在台灣，該行使用澳盛銀行的中文名稱營運；在中國大陸和香港，則使用澳新銀行的中文名稱。澳盛銀行在澳洲當地是前四大銀行，另外三家分別為聯邦銀行(Commonwealth Bank of Australia)、西太平洋銀行(Westpac Banking Corporation)與國民銀行(National Australian Bank Limited)。澳洲政府對於銀行業的態度相對嚴格，故從20世紀後半起即採取四大支柱(Four Pillars)政策¹⁸，希望維持此四大家銀行並存的態勢。澳盛銀行擁有175年的豐富市場經驗，提供全方位的銀行服務，範圍涵蓋個人金融、財富管理、企業金融、商業金融及私人銀行。

回顧 ANZ 發展歷史，可上述自 1835 年。吾人亦可發現是經過多次的併購發展成今天的 ANZ，並非短期之功，重點臚列如表 2-2-2 所示：

¹⁸ 詳見沈中華與王儷容(2014)。

表2-2-2 澳盛銀行發展與併購大事記

年代	重要記事
1835 年	澳盛銀行創始成員澳大利亞銀行在倫敦根據皇家憲章成立。
1837 年	澳大利亞聯邦銀行成立。
1951 年	澳大利亞銀行與澳大利亞聯邦銀行合併成立澳盛銀行。
1852 年	英格蘭、蘇格蘭及澳大利亞銀行成立。
1966 年	在索羅門群島霍尼亞拉開始業務。
1968 年	在美國紐約開設辦公室。
1969 年	在日本東京設立代表辦事處。
1970 年	澳盛銀行與英格蘭、蘇格蘭及澳大利亞銀行有限公司合併成為現在的澳大利亞和紐西蘭銀行集團有限公司。 在萬那杜開始業務。
1971 年	在馬來西亞設立代表處。
1976 年	紐西蘭(巴新)成立。
1977 年	澳盛銀行由英國轉移到澳大利亞。
1979 年	收購阿德萊德銀行。
1980 年	新加坡和紐約代表處升格為分行，在台灣成立第一家分行。
1984 年	購入建利銀行。
1985 年	收購巴克萊銀行在斐濟和萬那杜的業務。 獲得完整的商業銀行牌照，並在德國法蘭克福開分行。 澳盛銀行宣布開設新加坡有限公司。 在泰國曼谷開設代表處。
1988 年	在庫克群島拉羅湯加開設分行。 在法國巴黎開設分支機構。
1989 年	由紐西蘭政府購買紐西蘭郵政銀行。
1990 年	與雷曼兄弟公司達成戰略夥伴關係。 收購國衛皇家銀行有限公司。 收購勞埃德銀行在巴布亞新幾內亞的業務。 收購紐西蘭銀行在斐濟的業務。 在西澳大利亞州收購城市和國家建築協會。
1991 年	收購西薩摩亞銀行 75% 股份。

	在菲律賓開設代表處。
1993 年	合資建立印尼 PT 帕寧銀行。 在越南河內開設分行和在胡志明市開設代表處。 在設立中國上海分行，並在廣州設立代表處。 在湯加開始業務。
1995 年	在菲律賓馬尼拉開設商業銀行業務分行。
1996 年	推出 www.anz.com。 澳盛銀行在越南胡志明市開設其第二支行。
1997 年	約翰麥克法蘭擔任行政總裁。 澳盛銀行推出電話銀行。 中國北京分行正式開幕。 西薩摩亞銀行更名為澳盛銀行(薩摩亞)。
1998 年	收購印尼 PT 帕寧銀行股權。
1999 年	澳盛銀行推出網路銀行。 澳盛銀行與 E*澳大利亞貿易網宣布在網路證券買賣服務結成戰略聯盟。 購入美屬薩摩亞銀行。
2000 年	澳盛銀行出售其格林德利斯企業在中東和南亞，以及相關的格林德利斯私人銀行業務給渣打銀行。 中國人民銀行授予經營當地貨幣(人民幣)業務執照。
2001 年	收購吉里巴斯銀行 75% 股權。 澳盛銀行東帝汶分行開幕。
2002 年	與荷蘭國際集團在澳大利亞和紐西蘭合資基金管理和人壽保險業務。 澳大利亞境內網路銀行第 100 萬客戶註冊。 收購夏威夷銀行在斐濟、萬那杜和巴布亞新幾內亞的業務。
2003 年	向萊斯公司收購紐西蘭國民銀行。 在中國大陸與上海農村信用合作社聯盟簽署合作協議。 在菲律賓與 Metrobank 合資進入信用卡企業。
2004 年	創紀錄的經營稅後利潤澳元二千八百十五百萬。 與皇家集團在柬埔寨建立合資銀行。 連續第五個年頭為個人投資雜誌的年度指定銀行。
2005 年	與越南薩康銀行戰略聯盟。 在大洋洲的新喀里多尼亞(New Caledonia)努美阿開設代表處， 為 500 低收入人士延長 SaverPlus 匹配儲蓄計劃。

2006 年	完成在中國大陸天津城市商業銀行 20% 的投資。 達到對企業責任指數預期排名前三。 對低收入人士推出進展貸款計劃，承諾發布和解聲明。
2007 年	任命邵銘高擔任執行長。 達到全球銀行排名中領先的道瓊可持續發展指數的預期。 完成收購澳大利亞貿易公司。 在馬來西亞的阿馬證券控股有限公司，中國的上海農村商業銀行，越南胡志明市法團證券和寮國澳新萬象商業銀行完成投資。
2009 年	購入蘇格蘭皇家銀行亞太地區業務。
2010 年	澳大利亞和紐西蘭銀行(中國)有限公司(簡稱：澳新中國)成立。

資料來源：ANZ 網頁，本研究整理。

根據前述布局發展大事記，吾人可以得知台灣、中國大陸與東南亞同為ANZ海外發展之重點地區。就ANZ在中國大陸發展而言，ANZ與其他較早布局中國的外資銀行如匯豐、渣打與花旗銀行等在中國大陸的據點最多已達近一百個相比，ANZ目前在中國的零售服務點僅四個，侷限在北京、上海、廣州與重慶四地，仍顯勢單力薄。然因ANZ業務鎖定企業金融及富裕族群理財，其優勢為澳洲和中國大陸之間的資金往來，主要關注於能源、貿易、旅遊與教育等相關金融服務，故ANZ目前並不打算在中國大規模開設分點，僅計畫於三年內把服務據點增加至20個左右(含ATM自動提款機)，此一策略亦值得台資銀行在海外發展參考。

澳盛銀行集團在亞洲地區深耕四十餘年，具備豐富的實務經驗，也深知亞洲獨特的金融文化，自詡成為橫跨亞太地區的亞太卓越銀行(Super Regional Bank)。實際上，該集團服務據點遍佈全球各主要城市，服務範圍遍及33個市場，包含澳洲、紐西蘭、亞太、歐洲、美國及中東等區域，其中亞太區涵蓋27個市場。全球擁有大約五萬位員工，1,400多家分行和辦事處，服務超過1,000萬名客戶，稱之為區域銀行實不為過。發展策略方面，澳盛銀行一向致力於尋找拓展區域策略的方法，其亞洲地區的發展策略不僅關乎亞洲，且更在意澳洲和亞洲的連接。中國大陸、日本、南韓和印度

都是澳洲重要的貿易夥伴。此外，觀察國際上成功的區域性銀行，國際化過程中多少都有分散風險的考量，所以澳盛銀行也避免將所有資金投資於中國大陸，在台灣、日本、南韓及東南亞地區都可見澳盛銀行發展蹤跡。就此策略而言，或許更能達到分散經營風險的效益，值得台資銀行業者參考。

七、中國工商銀行

(一)中國工商銀行發展歷程

中國工商銀行(簡稱工商銀行)是中國大陸五大國有商業銀行之一，以資產規模計算，曾在2012年成為全球第一大商業銀行。工商銀行從國家專業銀行出發，其後陸續轉制為國有商業銀行及股份制商業銀行，目前據點已分布全球五大洲。其發展歷程可分為以下幾個主要階段：

1. 1983至1993年：專責工商企業發展扶助的專業銀行

身為國有商業銀行，中國工商銀行有其特殊發展歷程與政策使命。在1978年中國大陸改革開放後，金融機構由人民銀行「一家獨大」轉變為功能分業。1979年10月，鄧小平提出「把銀行真正辦成銀行」的指示後，分別設立中國農業銀行、中國銀行與建設銀行，承接人民銀行的投融資功能。1983年9月進一步設立中國工商銀行，承擔原來由人民銀行辦理的工商信貸和儲蓄業務。在成立後的第一個10年，工商銀行主要任務為專責扶助工商企業發展的專業銀行。

2. 1994至2000年：由專業銀行轉制為商業銀行，並進行體制改革

1994年起，為實現政策性金融和商業金融的分離，中國大陸先後三家政策性銀行，以承接中國農業銀行、中國銀行、中國人民建設銀行、中國工商銀行的政策性金融業務。此後四家專業銀行展開商業化改革，轉制為國有獨資之商業銀行，並且在管理運作上，慢慢轉向自負盈虧以及自擔風險的商業化經營模式。轉型階段中，由於國有獨資的商業銀行在經濟發展

過程中累積不少的不良資產，因此在1996年至1997年亞洲金融風暴期間，不良貸款率高達50%以上。1999至2000年間，根據國家的統一部署，工商銀行累計向華融資產管理公司剝離了不良資產及轉股債權4,077億人民幣。自2000年起，工商銀行加快向商業銀行目標的改革步伐，提出並堅持「效益、品質、發展、管理、創新」的「十字方針」，嚴控品質效益，全面加強管理，經營管理理念發生根本性變化，全行改革發展也取得重大突破。2000年工商銀行一舉扭轉了此前連續6年經營性虧損局面，營業利潤開始逐年成長。到2004年，工商銀行境內外機構實現營業利潤為746億人民幣，五年間累計實現營業利潤為2,277億人民幣，年平均實現營業利潤達455億人民幣。

3. 2001-2007：引入戰略投資者並轉型為股份制商業銀行

2001年12月，中國大陸正式加入WTO，自此揭開更寬領域、更深層次對外開放和經濟體制改革的序幕。面對金融業即將全面開放帶來的機遇和挑戰，中國大陸銀行業把握入世後5年過渡期的寶貴時間，加快自身改革和發展。自2002年起，工商銀行開始籌劃股份制改革。2005年4月，中國大陸官方正式批准工商銀行的股份制改革方案，工商銀行財務重組隨之啟動，包括由中央匯金公司動用外匯儲備向工商銀行注入資本金150億美元(折合人民幣1240億元)以及不良資產的第二次剝離。2005年10月，工商銀行股份有限公司正式成立。為促進股權結構的多元化，使公司治理機制更加完善合理，工商銀行開始引入合格的境內外戰略投資者。2006年1月，為引進國際經營管理技術，工商銀行與高盛投資銀行在北京成功簽署了戰略投資與合作協定。2006年6月，工商銀行與社會保障基金理事會成功簽署了戰略投資與合作協定。高盛投資銀行和社會保障基金理事會的成功引入，是工商銀行改制重組的重要成果之一，為工商銀行公開發行上市，進而邁向國際資本市場打下了堅實基礎。2006年10月27日，工商銀行股票開始向海內外公開發售，並實現在上海、香港兩地同步上市。

4. 2008年後至今：逐步拓展海外布局，成為全球主要大型商業銀行

2006年工商銀行成功上市後，按照上市當日工商銀行A股收盤價和H股收盤價對應的市值計算，工商銀行A+H股總市值達到1,419億美元，成為當時全球排名第五位的上市銀行。在資本市場募集資金後，工商銀行開始展開國際化布局。

截至2014年底，工商銀行已在41個國家和地區建立331家機構，透過參股南非標準銀行，間接覆蓋非洲20個國家，與147個國家和地區的1,809家境外銀行建立代理行關係，服務網路涵蓋五大洲和全球重要國際金融中心。

(二)中國工商銀行海外布局策略

儘管中國工商銀行已轉制為股份制商業銀行，但仍是中國大陸五大國有銀行之一，政府持股高，因此其發展策略基本配合中國大陸金融政策目標。以下就其海外布局策略進行說明：

1.配合中國大陸人民幣國際化進程，成為多國人民幣清算銀行

自2009年中國大陸跨境人民幣結算試點啟動以來，工商銀行以其全球網路、龐大人民幣資金實力、多樣化跨境人民幣產品體系及政府支持等優勢，積極推動人民幣的跨境使用，並陸續成為多國人民幣主要清算銀行。繼2013年2月13日，工商銀行新加坡分行成為中國大陸中央銀行首次在中國以外的國家選定之人民幣清算行後，盧森堡分行、杜哈分行、工銀加拿大、寮國萬象分行等相繼獲得中國人民銀行授權，擔任所在國家或地區的人民幣業務清算行，工商銀行成為首家擁有橫跨亞、歐、美三大時區人民幣清算行的金融機構。人民幣清算網路覆蓋全球75個國家和地區。2014年，跨境人民幣業務量3.66兆人民幣，成長65.7%。

2.海外拓展採自設據點與併購雙軌發展，以加快布局廣度

一般商業銀行海外布局主要透過兩種途徑：其一，在當地設立自己的分支機構；其二，直接在外國收購當地銀行。工商銀行在國際化初期以自己設立據點為主，其後逐步透過併購加快深入布局國際市場。

在併購方式上，為貫徹中國大陸母行之策略，工商銀行海外併購以取得控制權或成為當地最大中資銀行為目的，例如 2006 年 ICBC 併構印尼 Halim 銀行後，成為印尼的第一家中資銀行，2007 年取得南非標準銀行 20% 控制權，並成為第一大股東後，躍升為全球市值最大的銀行。2008 年後，歐美銀行業受到金融海嘯衝擊而放緩國際化步伐，加上 2009 年中國大陸陸續推動跨境與離岸人民幣交易等國際化政策，使得工商銀行在海外併購與設點更加順利。2009 年工商銀行併購東亞銀行(加拿大)70% 股權，為北美發展奠基；其後拿下泰國 ACL 銀行的控制權，為陸資企業在東協發展提供財務與諮詢等協助；2011 年再收購東亞銀行(美國)80% 股權及阿根廷標準銀行 80% 股權，2014 年後，工商銀行海外併購仍相當積極，除了持續與台灣永豐銀行協議外，也達成英國標準銀行公眾有限公司與土耳其 Tekstilbank 的收購協議。

(三)中國工商海外布局現況及財務績效

截至2014年底，工商銀行總資產達20.6兆人民幣，年成長率8.9%，總負債19兆人民幣，年成長8.1%，營業收入6,589億人民幣，年成長11.7%，其中境外機構資產規模達到2,360億美元，較2013年成長13%。同年境外機構稅前利潤30.23億美元，同比增長35%，大幅超過境內機構5.1%的利潤成長率，成為重要的利潤增長來源，如表。此外，2014年工商銀行境外機構不良貸款率為0.41%，而境內機構因受企業違約風險升高衝擊，不良貸款率由2013年的0.98%上升至2014年的1.19%，顯示由於海外據點的資產品質較佳，已為工商銀行起到風險分散之成效，如表2-2-3及表2-2-4所示。

表2-2-3 中國工商銀行近三年財務績效表現

	2014	2013	2012
單位：人民幣百萬元			
利息淨收入	493,522	443,335	417,828
手續費及佣金淨收入	132,497	122,326	106,064
營業收入	658,892	589,637	536,945
淨利潤	276,286	262,965	238,691
資產總額	20,609,953	18,917,752	17,542,217
客戶貸款及墊款總額	11,036,331	9,922,374	8,803,692
總負債	19,072,649	17,639,289	16,413,758
客戶存款	15,556,601	14,620,825	13,642,910
單位：%			
平均資產報酬率(ROA)	1.40	1.44	1.45
淨利息差(NIM)	2.46	2.40	2.49
成本收入比	26.75	28.03	28.56
不良貸款率	1.13	0.94	0.85
核心一級資本適足率	11.91	10.57	-
資本適足率	14.53	13.12	13.66

資料來源：2014年中國工商銀行年報(A股)，本研究整理

表2-2-4 中國工商銀行不良貸款率結構(區域別)

百萬元人民幣，%	2014		2013	
	不良貸款金額	不良貸款率	不良貸款金額	不良貸款率
中國大陸境內(平均)	120,643	1.19	90,026	0.98
境外及其他	3,854	0.41	3,663	0.49
合計	124,497	1.13	93,689	0.94

資料來源：2014年中國工商銀行年報(H股)，本研究整理

由於中國工商銀行身為國有銀行，不僅資源龐大，更有政策利多協助，目前境外機構已達331家，如表2-2-5，覆蓋全球40個國家和地區，並透過參股南非標準銀行間接延伸至18個非洲國家，形成了橫跨五大洲的全球服務網路。作為海外經營據點的重要補充，工行代理行網路覆蓋至全球146個國家和地區，外資代理行總數躍升至1,767家。但從營業收入結構來看，如表

2-2-6，中國大陸仍是工商銀行收入的主要來源，2014年占比達92.1%，但隨著海外市場持續擴張，以及人民幣國際化政策推動工商銀行相關收益，2014年海外市場對總體營業收入占比，已從2013年的6.6%成長至7.9%。

表2-2-5 2014年中國工商銀行海外據點經營及獲利現況

項目	資產(百萬美元,%)			稅前利潤(百萬美元,%)			機構(個)		
	2014	2013	成長率	2014	2013	成長率	2014	2013	增量
港澳地區	118,110	101,024	17	1,374	1,129	22	106	104	2
亞太地區(除港澳)	62,457	46,992	33	689	358	92	82	78	4
歐洲	22,592	22,770	-1	238	166	43	16	15	1
美洲	52,370	54,407	-4	391	256	53	133	131	2
非洲(註)	4,305	4,606	-7	331	324	2	1	1	0
抵銷調整	-22,838	-20,636	11						
合計	235,996	209,163	13	3,023	2,233	35	331	329	2

註：列示資產為中國工商銀行對標準銀行的投資餘額，稅前淨利為中國工商銀行在報告期間對標準銀行確認的投資收益。

資料來源：2014年中國工商銀行年報(A股)，本研究整理

表2-2-6 中國工商銀行營業收入結構(區域別)

百萬元人民幣，%	2014		2013	
	金額	占比	金額	占比
中國大陸境內	605,936	92.1	550,560	93.4
境外及其他	52,956	7.9	39,077	6.6
營業收入合計	658,892	100	589,637	100

資料來源：2014年中國工商銀行年報(A股)，本研究整理

儘管中國工商銀行海外據點已覆蓋全球40個國家與地區，並形成跨越五大洲的全球網絡，但受限於銀行制度未能完全與國際接軌，加上國際化經營人才不足，目前金融服務能力與效率仍然不足，例如無法進行全球授信，也無法提供跨境資本市場、資金市場及衍生性商品交易等服務。此外，以中國工商銀行在海外據點的規模來看，除了港澳之外，僅有ICBC(泰國)的資產規模名列該國第17大，其他據點規模都不大，尚難與當地銀行業者

競爭。因此具體而言，中國工商銀行的國際化只是據點的國際化，尚未成為真正的國際性銀行。

最後，從中國工商銀行海外發展與併構歷程可以發現，身為國有商業銀行，其肩負執行國家政策與協助本國企業海外發展之任務，例如配合國家政策，至南非及東南亞設立據點，為中資企業前進該地區提供財務協助，並藉由提供當地建設融資、支持當地政府財務融資等方式，與該國政府及企業建立良好關係，藉以增加中國大陸在當地的影響力及知名度，並協助中資企業拓展當地市場¹⁹。由於工商銀行海外發展主要配合國家政策，因此海外布局策略及模式不一定能全為台資銀行借鏡或複製。

綜上，透過觀察第一節五家銀行與本節七家銀行的發展經驗與現況，吾人可以約略窺知每家銀行發展的過程與布局區域，也知道每一家銀行各有其發展的目標或政策使命，其共同點則是在於規模龐大、海外據點眾多。然而，並非每一家銀行都值得台灣銀行業者完全仿效，諸如南韓的韓亞銀行、友利銀行或是日系銀行，規模龐大與據點眾多未必表示獲利狀況良好，其原因主要在於早期業務侷限於配合本國商社海外分支機構，並未深耕當地、發展消費金融業務；即便是身為國際大銀行的中國工商銀行，也有其政策使命與發展的侷限性，加上其規模與背景與我銀行業者有顯著差異，顯見其並非我國銀行業者海外布局師法之對象。為讓本國銀行業者方便比較前述幾家亞洲主要銀行的狀況與特性，本研究在此整理2014年關鍵財務比率及The Banker雜誌第一類資本世界排名如表2-2-7所示。

¹⁹參考來源：台灣金融研訓院(2014)，台灣金控業及銀行業併購及發展策略之研究。

表2-2-7 亞洲地區主要銀行2014年重要財務比率

國家	新加坡			香港	馬來西 亞	日本		南韓		澳洲	中國大 陸
銀行 科目	星展銀 行	大華銀 行	華僑銀 行	匯豐銀 行	馬來亞 銀行	瑞穗銀行	三菱東京 日聯銀行	韓亞銀 行	友利銀 行	澳盛銀 行	中國工商 銀行
Total Assets (百萬 USD)	333,510	187,223	303,660	886,693	183,205	1,289,774	1,565,193	149,754	245,754	675,733	3,368,190
Tier 1 Capital (百萬 USD)	26,270	18,847	19,666	50,251	13,673	62,445	117,645	16,565	14,234	33,772	248,608
Cost/Income (%)	43.88	35.39	38.997	38.09	47.15	57.23	57.08	56.91	64.86	44.01	27.89
Loan Loss Reserve/ Gross Loans (%)	1.28	1.59	1.062	0.37	1.46	0.6	0.81	0.76	1.73	0.75	2.34
Net Interest Margin (%)	1.66	1.5	1.441	1.9	2.35	0.76	0.83	1.74	1.89	2.02	3.13
ROAA (%)	0.99	1.13	1.102	1.38	1.15	0.28	0.31	0.52	0.4	0.99	1.4
ROAE (%)	11.31	11.02	13.091	16.53	13.49	6.23	5.75	7.25	5.9	15.35	19.62
NPL (%)	0.5	1.2	0.61	0.4	1.52	1.2	1.16	1.35	2.12	0.7	1.13
The Banker Tier 1 Capital Ranking	58	74	71	FOS	95	21	10	82	91	47	1

資料來源：Bankscope、The Banker July 2015、各銀行年報，本研究整理

根據表2-2-7數據與業界經驗法則質性判斷，吾人認為本研究之目標，同時也是主管機關希望達成的理想--活躍於亞洲地區之區域性金融機構應有以下特徵：

1. 獲利能力

建議ROA應在1%以上，ROE雖無法達到15%的理想目標，至少也應在10%以上。

2. 資產規模與資本安全性

建議資產規模在1,800億美元或新台幣五兆元以上，第一類資本之排名在全球前百大以內，方足以承擔鉅額風險/損失。

3. 擁有良好公司治理機制與跨境業務能力

銀行欲成為活躍的亞洲區域銀行，建議應有良好的公司治理架構，方足以吸引國際投資人與客戶。此外，具有處理跨境業務之硬體設施與專業團隊，方能提供客戶跨境業務的解決方案。

4. 在部分市場成為主要市場參與者

建議在三個(含)以上國家有一定市場佔有率，而非僅是插旗其中、聊備一格，且這三個國家不能都是GDP規模很小的國家。

此外，由於發展成活躍於亞洲之區域銀行並非一朝一夕可完成之目標，應依其階段性任務循序漸進，故其特徵亦可因發展時程不同而區分為：1. 設立海外辦事處或分行；2. 設立子行(含獨資新設與合資)；3. 併購既有銀行納為子行(子行據點須涵蓋3個(含)以上國家)與4. 併購並改名為母行色彩名稱。如表2-2-8所示。

表2-2-8 區域銀行階段特徵樣態

階段	樣態	說明
第一階段	設立海外辦事處或分行	
第二階段	設立子行	含獨資新設與合資設立
第三階段	併購當地既有銀行納為子行	子行據點須涵蓋3個(含)以上國家
第四階段	併購當地子行並改名為母行色彩名稱	

資料來源：本研究整理

第三節 區域性銀行之發展模式

銀行業者進行國際布局的模式，是大家關心的熱門議題，尤其對於有心發展成為區域銀行的本國銀行業者而言更是如此。因此本節嘗試透過簡單理論敘述發展模式，並加入簡單說明。其後再提出綜合實務案例討論。

一、學理說明

根據朱浩民等(2009)以及沈中華等(2010)，銀行業者一般可以透過包含新設進入、參股進入、合併收購、合資企業與策略聯盟等五種方式進入目標國的銀行市場：

(一)新設進入

新設進入可讓外資直接進入目標國的銀行市場，而此又可分為兩種方式，亦即設立分行與子行。設立分行的優點在於分行比子行更能從總行直接得到資金，但缺點是分行所能經營的業務相當狹窄，以中國大陸為例，外資銀行須在當地設立子行才能經營信用卡業務與吸收一百萬元以下的存款。外資以新設進入方式進入目標國的缺點是設立限制、經營限制及設立成本比較高，例如若外資銀行的母國監理能力不足或母行國際金融業務經驗不足(諸如並無在OECD國家設立分行之經驗)，則目標國可以禁止該外資銀行進入，而且外資銀行的客戶種類、地域擴展和業務種類也都可能受到限制，同時，外資銀行的設立資本也必須達到目標國的規範要求。

【實務簡例】

我國銀行業者在亞洲地區新設分行不在少數，相關經驗已算豐富，諸如近三年本國銀行業者在中國大陸設立的眾多分行，或是在越南或柬埔寨等東協地區國家設立的分行。新設子行方面，如前所述，雖說子行可經營業務較分行為多且較為當地主管機關所歡迎，然成本與相關限制也多，加上曠日廢時，是以我國銀行業者在海外新設子行案例較少，諸如永豐銀行2014年在中國大陸南京新設子行-永豐銀行(中國)，玉山銀行在中國大陸深圳前海申請設立子行，或是國泰世華銀行在中國大陸上海申設子行。

(二)參股進入

參股進入是一種間接進入目標國銀行業市場的方式，即外資經由購買股權等方式，取得目標國銀行一定比例的股份，以間接進入目標國的銀行市場；但外資的股份沒有控制權。外資以參股的方式進入目標國銀行業的缺點是，外資可能因為持股不足，而對被投資銀行沒有控制權；但好處是外資得以較低的成本進入目標國的銀行業市場，並參與經營。

【實務簡例】

以匯豐銀行早期參股中國大陸交通銀行為例，匯豐除了擁有董事席位外，還指派大量主管進入，讓交通銀行從經營管理、人員訓練、風險管理、內部控制，到電子系統等都進行了改善，其後交通銀行甚至可以在香港掛牌上市。此外，富邦金控與台北富邦銀行參股華一銀行以及廈門銀行，也是值得參考之例子，2014年華一銀行已成為富邦金控實質控制之子行，並更名為富邦華一銀行。更甚者，早期花旗銀行亦曾入股富邦銀行百分之二十的股權。

值得一提的是，除了台資金融機構前往海外參股之外，亦可靈活運用參股模式，藉由讓海外金融機構參股我方，取得相對利益獲市場機會。中國信託金控在2015年6月透過私募方式引進中國大陸中信集團旗下中信銀行3.8%的參股做為策略性投資人，藉此取得約折合116.7億元之中信銀行旗下信銀國際(中國)100%股權。在完成此次交易後，中國信託商銀可直接取得信銀國際深圳、上海及北京的據點，加上現有的上海、廣州分行、北京代表處及申設中的廈門分行，未來可加快其在中國大陸分支據點的拓展速度。業務執照方面，取得信銀國際(中國)後，中國信託也可立即擁有衍生性商品業務執照，並可進一步申請零售人民幣業務執照，拓展財富管理、信用卡、消費金融等業務，並以此子行作為業務出發點，發揮以往在財富管理業務端優勢，積極拓展當地零售銀行業務，連結現有東南亞及東北亞海外網點，使其亞洲盃布局更加完整。

(三)合併收購

併購乃是一種直接進入目標國銀行業市場的方式，亦即外資銀行業者經由購買股權或置換股權等方式，取得能控制目標國銀行的股份。併購與參股進入方式的相同點在於，這兩種方式都牽涉到股權買賣，而差異點則是採取併購方式的外資銀行可得到目標銀行控制權，然以參股方式進入的外資銀行則未能取得當地銀行控制權。對於較晚進入目標國銀行業的外資銀行業者而言，為快速切入目標國銀行業市場及突破其他領先的外資銀行，併購乃是最直接、有效的做法。近來東南亞部分國家已傾向不發放新設分行執照給外資銀行業者，是以併購或參股模式更成為銀行業者加入當地市場的重要選項。

【實務簡例】

此類發展模式在海內外實務上有不少案例，台灣的匯豐銀行合併中華銀行、星展銀行合併寶華銀行、渣打銀行併購新竹商業銀行以及花旗銀行合併華僑銀行等。海外案例方面，國泰世華銀行在柬埔寨購入新加坡色彩的SBC銀行七成股權，後續更買下剩餘持股，成為百分百持股的子公司，並更名為國泰世華(柬埔寨)股分有限公司，英文名稱為Cathay United Bank (Cambodia) Corporation Limited。無獨有偶的，玉山銀行也在2013年於柬埔寨購入聯合商業銀行(Union Commercial Bank, UCB)七成股權，納為子行。另一著名案例則為中國信託銀行在2014年買下日本的東京之星銀行，此宗併購交易對中國信託而言是一個具有里程碑意義的交易，因為東京之星業務版圖涵蓋包括美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、香港、新加坡、泰國、越南和中國大陸的11個海外市場。收購東京之星後，中國信託未來在海外將有超過一百個據點，並能夠滿足客戶日益成長的全球需求²⁰。

²⁰ 詳見鄭貞茂與謝順峰等(2014)。

(四)合資企業

合資企業，一般稱為Joint Venture，實務上多由兩家公司共同投入資本成立，各自擁有部分股權，彼此約定共同分享利潤、支出、風險以及對該公司的控制權。其與策略聯盟較大的不同點在於策略聯盟與公司股權無關，在形式上也較不嚴謹，有時兩家公司合資成立新公司也是加強彼此合作關係的一個必要手段。在東南亞，有時往往因為當地主管機關限制外資銀行進入，使得外資銀行必須先用合資企業型態進入當地，或者以租賃公司等非銀行金融機構的型態進入當地市場²¹。

【實務簡例】

國泰世華銀行與越南工商銀行(Industrial and Commerce Bank of Vietnam)在2000年各自出資50%合組的世越銀行(Indovina Bank)可說是我國銀行業者採取合資企業模式進入海外市場相當知名的案例²²，為國泰世華銀行賺取可觀的獲利。另一案例為中國信託商業銀行在2015年5月宣布與中國大陸徽商銀行、國美控股集團及合肥百貨合資設立消費金融公司，資本額為人民幣10億元，由中國信託擔任主要發起人，成為持股35%的最大股東，此案已於8月11日獲金管會同意。由於消金執照具稀有性，中國大陸當地金融機構亦積極爭取。本次中國信託得以爭取到消費金融公司執照，除了本身在消費金融領域具專業技術及成功經驗外，尋求正確的策略性夥伴，以及與當地主要金融機構維持良好關係，也是成功的關鍵要素。

²¹ 台灣企銀在2013年底宣布以微型財務機構進入柬埔寨市場便是因應當時柬埔寨政府不再鼓勵外資銀行進入設立分行而採行的模式。

²² 世越銀行創始於1990年，原由越南工商銀行及印尼的銀行業者聯合組成。在2000年，由國泰世華銀行的前身世華銀行接手印尼銀行股權成為持股50%的外資股東。

(五)策略聯盟

策略聯盟是外資銀行與目標國銀行以不牽涉股權買賣的方式合作，作為外資銀行初步進入目標國市場的方式。Porter 與 Fuller(1986)指出，策略聯盟是連結各公司企業活動的一種正式活動，為長期但非合併的方式。Barney(1997)則認為，策略聯盟是兩公司在研發、製造、銷售或服務上之合作，藉以達到資源互補的綜效(Synergy)。現實環境中，有時因部份國家金融主管機關政策或監理法規不允許外資金融機構直接進入當地市場發展，對於有意進入當地發展的銀行而言，策略聯盟是短期可以採用的模式。

【實務簡例】

實務上，德國的安聯保險在 2000 年 2 月與南韓的韓亞銀行結成策略聯盟，由安聯取得韓亞銀行 11.8% 的股權，換取安聯集團進入南韓發展業務的門票。其次，國泰世華銀行在越南發展業務初期，也是透過與當地越南工商銀行合資的世越銀行合組策略聯盟方式，由國泰世華銀行提供世越銀行業者受限當地法令無法提供之外幣額度，並拆放美金資金予世越銀行。搭配世越銀行與另一股東越南工商銀行的越南盾額度，彼此互蒙其利、相輔相成。此外，永豐金控旗下的永豐銀行也與中國大陸的中國工商銀行組成策略聯盟，後續更在 2013 年宣布將由後者取得其 20% 的股權²³。

透過對前述五大模式的觀察，吾人可以得知發展區域銀行的動機與目的各有不同，可以進行的模式也多有變化，沒有放諸四海皆準之標準答案，更非侷限於以銀行的型態出面提供金融服務，端視銀行業者評估目標國情況並配合自身條件選擇最適合之方式為之。

²³ 惟因兩岸服貿協議未能生效，中國工商銀行於 2015 年 4 月公告，該項交易等待期將進一步延長至 2015 年 10 月 1 日。永豐金控在 2015 年 9 月 30 日宣布，此參股案確認無法執行，協議也不再延期。不過，永豐金控仍強調將與中國工商銀行繼續保持互惠互利的策略合作關係。

二、綜合案例簡介

舉國人所熟知的國際知名銀行業者--匯豐銀行在越南發展的案例說明，可以發現該行在當地市場的運作策略係相當多元且靈活，曾經經歷過的運作模式包含分行、子行、辦事處以及參股等，可說是海陸空聯合作戰。早期先以分行與辦事處模式為之，匯豐銀行早在 1870 年便於西貢開設第一個辦事處，匯豐於 1995 年在胡志明市開設第一家全面服務的分行，2005 年，匯豐於河內開設第二家分行以及芹苴市設立代表辦事處。隨後在 2008 年 3 月獲得越南國家銀行批准在越南當地註冊為外商全資擁有子行，當地註冊名稱為匯豐銀行(越南)有限公司(HSBC Bank (Vietnam) Limited)，2009 年 1 月正式成立，總部設在胡志明市，由匯豐銀行百分之百全資擁有，是首批在越南當地完成註冊的外資銀行。

除了建立自有品牌的 HSBC 營運體系外，匯豐也參與策略聯盟和參股當地銀行，諸如在 2007 年參股越南第三大股份制銀行--越南科技與商業股份銀行(Techcombank)15%的股份，也投資當最大保險及金融服務--越南保險集團²⁴(BaoViet)10%的股份。

目前，匯豐是越南最大外資銀行。匯豐也是首批被允許增持當地夥伴銀行股權的外資銀行之一。匯豐銀行(越南)目前在越南設有兩家分行及一家辦事處，該行也看好當地台商業務的前景，故在當地分支機構設立台商業務小組，主要業務單為位均聘請會說中文的業務代表，欲與台灣的銀行業者搶攻台商業務。由於越南社會大眾所得水準相對較低，所以越南匯豐業務重心偏重於借貸服務，而非如其他地方所著眼的個人理財業務。匯豐在當地的業務策略是兩方並行，一方面計劃在越南建立自己的高端業務，同時也透過對越南科技與商業股份銀行的參股逐漸涉足越南當地消費者金融業務。

²⁴越南保險集團旗下的越南保險(BaoViet Insurance)是越南最大的一般保險公司(General Insurance Company)，根據維基百科，越南保險 2006 年的市佔率為 35.2%，保單持有人共 2,020 萬戶；集團旗下另有子公司越南人壽保險(BaoViet Life)，2006 年有 160 萬張人壽保險保單。

【國內案例一】

除了匯豐銀行之外，台灣銀行業者在東南亞市場發展也有靈活的運作模式值得參考。以永豐銀行前身建華銀行為例，建華銀行曾採取迂迴模式進入越南市場，運用旗下子行--美國遠東銀行(Far East National Bank，簡稱 FENB)的關係進入越南市場。由於 FENB 具有經美國聯邦儲備理事會認證的亞洲金融機構地位，受惠於美越 2001 年「雙邊貿易協定」(Bilateral Trade Agreement，簡稱 BTA)的簽署，取得越南政府核准設立「全功能執照」優惠，其地位有別於我國其他銀行同業，故在當時能使永豐銀行運用美國子行優勢獲取業務發展之便利性。此外，永豐銀行亦轉投資永豐金(香港)財務、永豐人身保險代理人、永豐金財產保險代理人等子公司，各自專業分工、採取殊途並進的模式推展業務。

【國內案例二】

另一個值得參考的案例是近期元大金控海外布局的案例，元大金控在 2014 年 6 月收購南韓東洋證券過半股權，並更名為元大證券(韓國)公司，藉此經營南韓證券市場，並順勢取得東洋證券在柬埔寨券商子公司，成為目前柬埔寨唯一的外資券商公司。此外，透過本次收購案，也讓元大銀行得以進一步收購東洋證券旗下的菲律賓東洋儲蓄銀行，成為拓展東南亞市場的重要據點。在上述併購後，元大金控持續鎖定南韓金融市場，又於 2015 年 8 月 21 日宣布以約 36.48 億新台幣併購南韓 HS Bank(韓新銀行)，儘管韓新銀行目前據點數量並不多，僅有總行包括 2 家分行，並集中於首爾區，但後續仍有擴大分行數量之機會。

更重要的是，由於南韓係 OECD 國家，併購韓新銀行可望為元大銀行開啟中國大陸布局之機會。由於元大銀行過去未有在 OECD 國家設立據點經驗，因此不符合我國「臺灣地區與大陸地區金融業務往來及投資許可管

理辦法」中，台資銀行赴中國大陸設立代表人辦事處之規定²⁵，在完成本次韓新銀行之併購，並營運兩年後，將為元大銀行帶來進入中國大陸市場之門票，因此可謂為成功的戰略性併購。此一案例帶給吾人的啟發是，金融機構海外布局，不須追逐熱門區域或短期內快速擴張，亦可考慮由特定利基市場出發，藉由併購標的的資源，作為海外布局之基礎。

²⁵ 第 20 條之四：已在經濟合作開發組織(The Organization For Economic Cooperation And Development，以下簡稱 OECD) 之會員國家設立分支機構並經營業務二年以上。

第三章 台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之 SWOT 分析

經過第二章的介紹，大致可對現有的亞洲區域銀行樣貌與發展過程有一瞭解，並窺知其特色與優劣勢。本章主旨在於透過 SWOT 分析，探究台灣銀行業者在發展成為區域銀行目標內部條件的優劣勢以及外部面臨的商機與威脅。就外部條件而言，固然有一定之商機，同時也伴隨相應之威脅。就內在條件而言，也須認清自身之優勢與劣勢，善用自身優勢來面對來自香港、新加坡或其他外資區域銀行之競爭，整合此四部分，接續進行 SWOT 分析，並在最末提供相應策略建議。

第一節 台灣銀行業海外業務發展與現況

回首我國銀行業之發展，以往也曾經出現過在中國大陸和東南亞的區域銀行，成立超過一百年的台灣銀行即為明顯例證。細數台銀發展歷史，西元 1897 年 3 月，日本國會通過台灣銀行法，同年 11 月成立台灣銀行創立委員會，開始籌備工作。西元 1899 年 3 月，日本政府修改台灣銀行法，同年 6 月 12 日正式成立株式會社台灣銀行，8 月 4 日完成登記手續，9 月 26 日正式營業，此為台銀經營伊始。二戰結束後，國民政府於 1946 年 5 月 20 日專案核准台銀復業，並合併日治時期之台灣儲蓄銀行、三和銀行在台支店改組成新的台灣銀行發展至今日之規模。嚴格來說，台銀的歷史超過百年，已有 115 年之久。就台銀的百年歷史發展言之，台銀可說是第一家國際化的本國銀行。舊台銀在中國大陸曾有 34 處據點，第一個據點早在 1900 年便成立於廈門，當初目的是為了協助擴大日本(包含台灣地區)對於東南亞及華南地區的貿易。1924 年在上海建造的台灣銀行大樓，更見證了早年上海外灘的發展史。

除了中國大陸之外，台銀在東亞與南亞地區也設立據點，在日本的神戶、東京、橫濱與大阪等四大都市分別設立分行。從西元 1912 年開始，亦在東南亞及南亞的新加坡、馬來西亞、印度與印尼等地陸續開設八家分行，營業對象是南方華僑，以及在當地經營事業的日本人。西元 1914 年一戰爆

發後，台銀趁西歐諸國忙於本國戰事於而逐漸停止對南洋的經濟活動之際，成立了一個貿易輸出組織(台銀在數年前仍有貿易部的編制)，將日本的棉布及雜貨輸出到南方，並貸款給留在南方的日本商人。在馬來亞半島，則貸款給當地栽培橡膠的日本人，最後台銀自身亦在南洋自行經營椰子園。為了達到與南方華僑合作的目的，台灣銀行對於華南銀行及南洋倉庫股份有限公司的設立，亦有一定貢獻。綜上，吾人可知當年台銀之海外布局除了中國大陸外，亦包含日本與南洋等地，在當時儼然如同今日的星展銀行與東亞銀行等區域銀行²⁶。值得注意的是，台銀早年不受侷限的海外布局以及多元化經營策略，中間經歷了兩次世界大戰與經濟大蕭條之考驗，不僅沒有倒閉，反而有多餘資金可貸放至中國大陸，輝煌的歷史與國際化發展是有目共睹的，更造就了現在的百年銀行，是以經營業務與地點的多元及分散風險有其必要性。

近卅年來，我國銀行業赴海外設立據點可追溯至 1988 年財政部放寬銀行赴海外設立分支機構，以及 1994 年發布「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」，鼓勵營運健全之銀行赴海外發展、設立分支機構。加上廿多年前開放設立新銀行導致銀行業面臨市場飽和、信貸供過於求的情形，激烈的競爭下導致利差偏低。在此前提下，銀行業再次尋求對外發展的契機，積極向外布局。根據金管會銀行局金融統計資料，截至 2015 年第三季，我國銀行業在海外共有 127 家分行、31 家代表人辦事處及 275 家其他分支機構(諸如子行、子行之分行與財務公司等)，合計 433 處據點，如表 3-1-1 所示。以分行形式設點的前八大地區，分別為中國大陸 24 家、美國 22 家、香港 20 家、越南 11 家、新加坡 10 家、澳大利亞 8 家、日本 6 家以及英國的 5 家；以子行形式布局的主要地區則為香港、美國、日本、越南、柬埔寨、中國大陸與菲律賓等。

²⁶ 本段內容主要參考自謝順峰(2013)。

表3-1-1 我國銀行業在海外設立分支機構統計表

機構別 國家別		總計	分行	代表人辦 事處	其他分 支機構
總計		433	127	31	275
亞太地區	小計	343	93	28	222
	中國大陸	56	24	3	29
	日本	42	6	—	36
	印尼	13	—	1	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	34	3	1	30
	香港	68	20	3	45
	泰國	9	—	4	5
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	31	2	1	28
	越南	55	11	9	35
	新加坡	10	10	—	—
	寮國	2	2	—	—
	緬甸	4	—	4	—
	澳大利亞	8	8	—	—
	澳門	3	3	—	—
亞西地區	小計	2	—	2	—
歐洲地區	小計	9	7	—	2
北美地區	小計	76	24	1	51
中南美地區	小計	2	2	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—

資料來源：金管會銀行局金融統計(截止日期：2015 年 9 月)，本研究整理

根據前述統計，我國銀行海外分支機構布局主要仍集中在亞太地區。另根據經濟部國貿局進出口貿易統計，我國 2014 年主要貿易伙伴分別為中國大陸、美國、日本、香港與新加坡，大致與目前布局重點策略相符，也進一步說明我國銀行業海外布局策略與台商貿易往來或投資策略相關。

表3-1-2 我國2014年主要進出口貿易國家

名次	國家	貿易總金額(單位：美元)	比重(%)
1	中國大陸	124,376,057,324	22.147
2	美國	62,288,478,916	10.598
3	日本	61,596,374,538	10.481
4	香港	44,217,405,195	7.524
5	新加坡	28,912,642,559	4.92

資料來源：經濟部國貿局，本研究整理

細究目前國內銀行投資亞洲主要國家，包括中國大陸及香港、東南亞國協、印度及日本之布局，如表 3-1-3、表 3-1-4 及圖 3-1-1 所示，目前以國泰世華銀行的布局廣度及深度最大，在東協九國(汶萊除外)、印度、中國大陸、日本及香港，都設有據點或投資(包含子行、分行、辦事處及參股)。其中，國泰世華在柬埔寨及越南已設有子行，並經由國泰人壽投資菲律賓中華銀行(RCBC)20%股權，及參股印尼 PT Bank Mayapada (TBK)24.99%股權，此外亦獲金管會同意申設中國大陸上海子行。而中國信託目前以布局深度取勝，在菲律賓、日本及印尼皆以子行方式布局，透過子行深耕當地市場。

在官股銀行中以兆豐銀行及第一銀行的布局最廣也最快。目前兆豐在泰國設有子行，在東協十國中，也已布局六個國家(緬甸、印尼、汶萊與寮國除外)。緊接在後的第一銀行，近來海外拓展也相當積極，目前在中國大陸已有四處據點，除日本及香港設有分行外，在越南、新加坡、柬埔寨、泰國、寮國及緬甸也都設有據點，並加速海外併購腳步，鎖定印尼、泰國、菲律賓等東南亞國家的金融機構，以達成擴大集團規模目標²⁷。

²⁷ 詳見第一金控公開說明書，2015 年 7 月 24 日。

表3-1-3 台資銀行之亞洲(不含中國大陸)布局現況

	香港	越南	新加坡	緬甸 ^{28,29}	柬埔寨	泰國	菲律賓	日本	印度	印尼	馬來西亞	寮國	澳門	南韓	汶萊	布局國家數量
國泰世華	分	子 ³⁰ /分	分	辦	子 ³¹	辦	投/分 ³²			投 ³³ /辦	分	分				10
兆豐銀行	分	分	分	辦	分	子	分	分	辦		分/辦					10
中國信託	分	分/辦	分	辦		辦	子	子	分	子	辦 ³⁴					10
第一銀行	分	分	分	辦	分	辦		分				分	分			9
上海商銀	分/子	分	分 ³⁵		辦	辦				辦 ³⁶						6
玉山銀行	分	辦/分	分	辦	子 ³⁷											5
台灣銀行	分		分	辦				分	辦							5
元大商銀	辦			辦			子 ³⁸							子 ³⁹		5
台新銀行	分	辦	分	辦												4
合作金庫	分			辦	分		分									4
新光銀行	分	辦		辦												4
華南銀行	分	分/辦	分										分			4
彰化銀行	分		分					分								3
台北富邦	分	分	分 ⁴⁰													3
永豐銀行	分	分/辦											分			3
台灣企銀	分			辦	其 ⁴¹											3
土地銀行	分		分													2
聯邦銀行	辦	辦														2
台灣工銀	分															1
遠東商銀	分															1
大眾銀行	分															1
日盛銀行	分 ⁴²															1
當地台資家數統計	22	12	12	11	7	5	5	5	3	3	3	2	3	1	0	

說明：子：子行；分：分行；辦：辦事處；投：投資參股；其：其他

資料來源：本研究整理(統計截止日期：2015/10/30)

²⁸ 2015/4/8 華南銀行及 8/19 彰銀申設仰光辦事處，已獲金管會同意，尚待緬甸主管機關同意。

²⁹ 2015/8/5-6 宣布 8 家台資銀行代表人辦事處已獲得緬甸央行核准設立，預計 2015 年第三季成立

³⁰ 為國泰世華與越南最大的工商銀行合組之子行(世越銀行，越南第一家聯營銀行)

³¹ 國泰世華柬埔寨子行是透過收購柬埔寨的 SBC 銀行 100% 的股權取得，總計有 16 處據點。

³² 2014/12 國泰金旗下國壽宣布購買菲律賓中華銀行 20% 股權，另 2015/4/12 國泰世華獲菲律賓央行核准設立馬尼拉分行，並於 2015/10/2 開幕。

³³ 2015/2/4 國泰金透過旗下國泰人壽，總投資印尼 PT Bank Mayapada (TBK) 40% 股權，8/3 傳出持股要超過 25%，需兩國金融主管機關簽屬 MOU，因此目前持股比例僅為 24.99%。

³⁴ 2015/5/17 獲馬來西亞金融監理機構核准，預計 2015 年下半年完成前置作業開始營運。

³⁵ 上海商銀新加坡分行 2015/10/28 獲當地主管機關同意，最快可望於明年第 3 季上路

³⁶ 上海商銀印尼雅加達代表人辦事處 2015/10/28 獲當地主管機關同意，預計將在 12 月開業上路

³⁷ 玉山銀行柬埔寨子行係透過收購 UCB 的 70% 股權取得，目前已有 5 個據點。

³⁸ 2014/11 元大宣布將併購菲律賓東洋儲蓄銀行，7/3 菲律賓央行同意

³⁹ 2015/8/21 元大金宣布向韓國 AON 集團接手併購韓國新儲蓄銀行(Hanshin Savings Bank，簡稱 HS Bank)

⁴⁰ 2015/6/11 台北富邦獲得新加坡金融管理局原則性核准籌設新加坡分行，預計 2016/Q1 開業

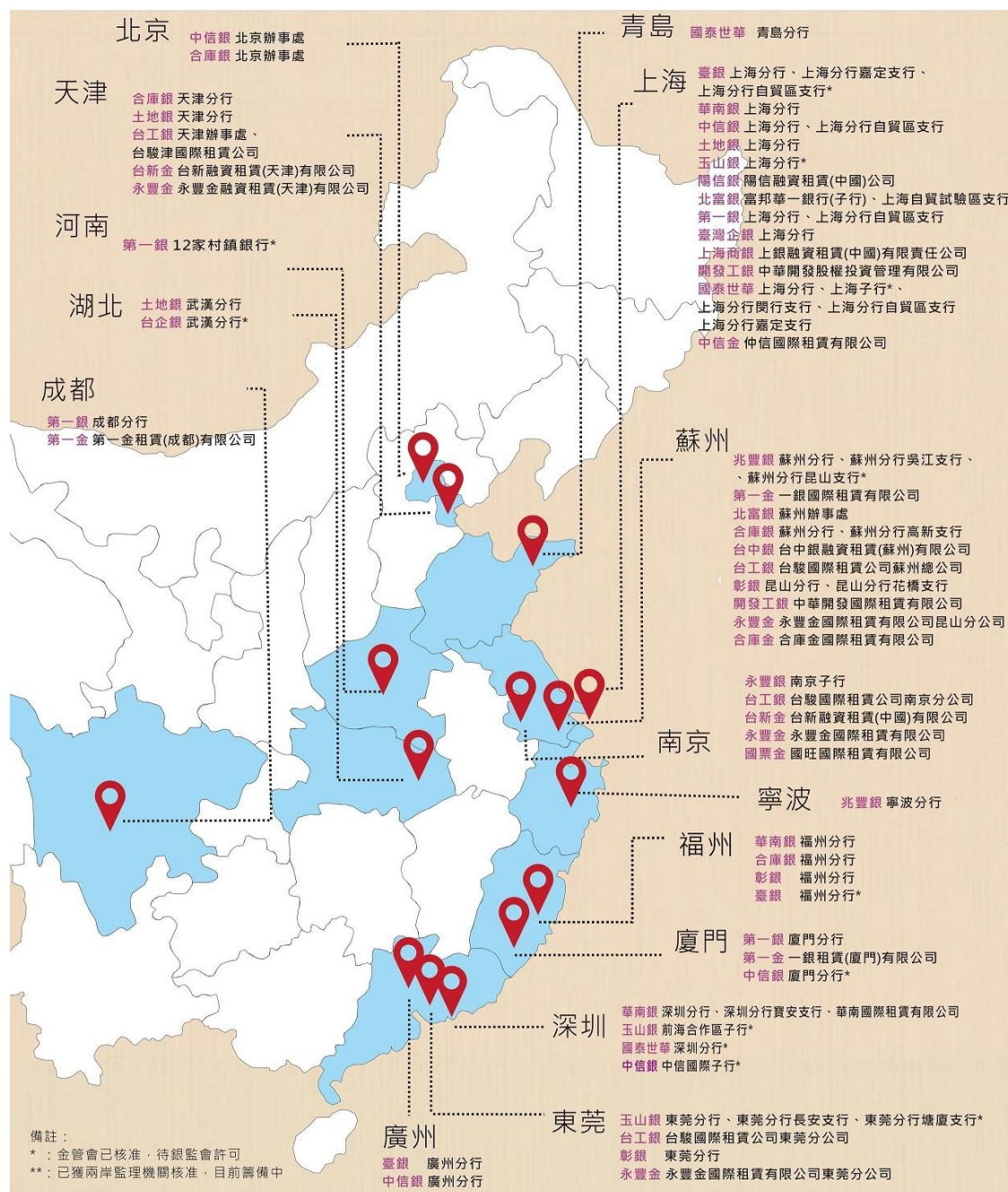
⁴¹ 2015/8/10 台企銀在柬埔寨設立微型財務公司

⁴² 2015/9/15 金管會同意同意日盛國際商業銀行香港代表人辦事處升格為分行

表3-1-4 台資銀行在中國大陸布局現況

銀行	分(支)行、子行		辦事處
	已開業	申請案已獲本會核准	
第一銀行	上海分行 成都分行 上海分行自貿區支行 廈門分行	河南省 12 家村鎮銀行	—
國泰世華銀行	上海分行 上海分行閔行支行 上海分行自貿區支行 上海分行嘉定支行 青島分行	上海子行 深圳分行	—
彰化銀行	昆山分行 昆山分行花橋支行 東莞分行 福州分行		—
土地銀行	上海分行 天津分行 武漢分行		—
合作金庫銀行	蘇州分行 蘇州分行高新支行 天津分行 福州分行		北京辦事處
華南銀行	深圳分行 深圳分行寶安支行 上海分行 福州分行		—
中國信託銀行	上海分行 廣州分行 上海分行自貿區支行	廈門分行 中信國際(子行)	北京辦事處
兆豐銀行	蘇州分行 蘇州分行吳江支行 寧波分行	蘇州分行昆山支行	—
臺灣銀行	上海分行 上海分行嘉定支行 廣州分行	上海分行自貿區支行 福州分行	—
玉山銀行	東莞分行 東莞分行長安支行	上海分行 深圳子行 東莞分行塘廈支行	—
臺灣企銀	上海分行	武漢分行	—
永豐銀行	南京子行	—	—
台北富邦銀行	富邦華一銀行(子行)	—	—
臺灣工業銀行	—	—	天津辦事處

資料來源：金融監督管理委員會製表(截止日期：2015 年 11 月)



資料來源：台灣金融研訓院大陸金融資料庫

圖 3-1-1 台資銀行在中國大陸各省布局現況

綜合實務情況及學術理論，分析我國銀行業者海外布局之策略及主要目的，大致可歸納出以下幾點因素：

一、服務在海外投資之台商：台灣廠商自 1970 年代開始赴海外投資，主要投資地區為中國大陸及東南亞，故銀行布局的地點除先進的國際金融中心外，後來亦強化在如香港、新加坡、胡志明市、曼谷、馬尼拉、雅加

達或其他東南亞國家及中國大陸台商聚集之城市。

二、提高銀行國際地位，發展成區域性或國際性金融機構，並培育國際金融專業人才：觀察我國銀行業早期設立之據點，大多集中在紐約、倫敦、東京、新加坡及香港等，可知當時銀行業海外分支機構之設立策略應多聚焦於國際金融中心，期向當地匯集眾多之先進國際金融機構學習經營、管理及新金融商品之操作經驗；同時藉由參與當地金融投資及交易等活動，提高銀行之國際能見度，以及獲得通匯及存匯銀行的認同。

三、經營當地客戶：台灣銀行業近年來積極拓展東南亞市場，諸如越南、柬埔寨、印尼、泰國與菲律賓等地，皆有台資銀行收購當地銀行，納為子行或直接設立子行。緬甸及寮國若逐步開放金融市場，預計應為下一階段的重點目標國家。中國大陸基於同文同種，兩岸關係平和，以及中國崛起與人民幣國際化等趨勢，也為兵家必爭之地。現階段國銀在這些地區具有發展優勢，應善用本身商品及技術優勢，融入當地文化，嘗試深耕當地客戶。金融機構若有好的組織、戰略及人才，進入這些市場發展有機會成功。又以平台的角度的觀之，未來我國銀行若能把台灣、中國大陸、東南亞國家等各據點，連結一個平台，滿足區域內客戶的需要，發展成為亞洲區域性銀行並非沒有機會。

四、國內金融環境過度競爭：由於近十餘年來台灣金融業一直處於過度競爭的狀態，再加上利差太小，使得銀行獲利空間被壓縮，在國內市場經營不易大幅獲利，因此國銀積極尋求向外發展機會，尋找成長新動能。

五、輸出剩餘的流動性：由於我國低利率政策已維持多年，加上前述的競爭環境，包括銀行在內的金融業者紛紛向外尋求較佳的投資機會，這也是國內銀行業者向外發展的一個原因所在。

第二節 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之優勢與商機

本節將以本國銀行業者為主體，就發展區域銀行一事討論內在的優勢與外部環境面對的商機。

一、優勢

(一)流動性相對充足

台灣經過多年的經濟發展，早期農業與工業的外銷為國內賺取不少外匯，自然增加貨幣供給。加上近年的持續低利率與國內投資機會有限，為本國銀行業者提供不少剩餘的流動性。

(二)相對熟悉散佈各地的台商客源

台商經過多年耕耘發展，大多已有一定基礎，且主要海外分佈地點在中國大陸與東南亞地區。本國銀行業者若有意發展成為亞洲區域銀行，一般而言，可較海外地區其他外資銀行或海外當地銀行能掌握台商相關資訊，降低資訊不對稱(Information Assymetry)所帶來之風險。

二、商機

(一)亞洲經濟成長前景可期

根據亞洲開發銀行(ADB)等國際組織的預估，目前亞洲地區 GDP 約占全球 GDP 的三成左右，到 2050 年可能超過全球 GDP 的一半。隨著全球經濟發展重心東移，加上東南亞新興國家的人口紅利，未來亞太地區的經濟將持續發展，中產階級數量亦逐漸增加，在在顯示出亞洲市場的潛力，台灣銀行業自不應錯過此一地區經濟發展的商機。

(二)尋求更高利差收入

如同前述，由於國內市場有限且競爭激烈，若能成功開拓國際市場，將可為銀行業者找出藍海。實務上，近年國銀業已積極朝國際發展，不過

包含 OBU 在內的海外分支機構對銀行業整體獲利的貢獻，從 2001 年的 26.4%，上升至 2014 年的 37.23%，其中超過三分之二之收益係來自於 OBU 的海外業務。當然，耕耘亞洲地區，而非僅集中在中國大陸，某種程度上也是分散風險與創造更多元的獲利來源。

(三)提高台灣產業輸出

隨著產業結構的轉型，台灣出口的模式也必須從原先製造業為主的商品出口，逐漸轉型到服務業的出口。透過銀行業者對外發展，可把台灣優質的金融服務，輸出到亞洲地區其他國家。過去 MIT 產品行銷國際，希望將來台灣的金融業能夠接棒，成為下一個行銷國際的台灣服務業。

(四)廣泛參與亞洲地區基礎建設商機

根據 ADB 等機構估計，基礎建設的融資預計將是亞洲銀行業未來十年主要的信貸融資成長來源之一，尤其以中國大陸與印度為主的地區，能源與交通相關建設的需求將是大宗。這也是亞洲基礎建設投資銀行(Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB)成立的主因之一，同時日本也在 2015 年 5 月宣布將提供 1,000 億日圓(約合 8 億 1,200 萬美元)作為協助亞洲國家從事基礎建設之資金。台灣銀行業者若能走向海外布局，產生具有知名度的亞洲區域銀行，同時再提升專案融資相關專業，相信可從中獲得商機。

第三節 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之劣勢與威脅

討論了本國銀行業者發展成為區域銀行的優勢和商機後，本節將討論內在的劣勢與外部環境面臨的威脅。

一、劣勢

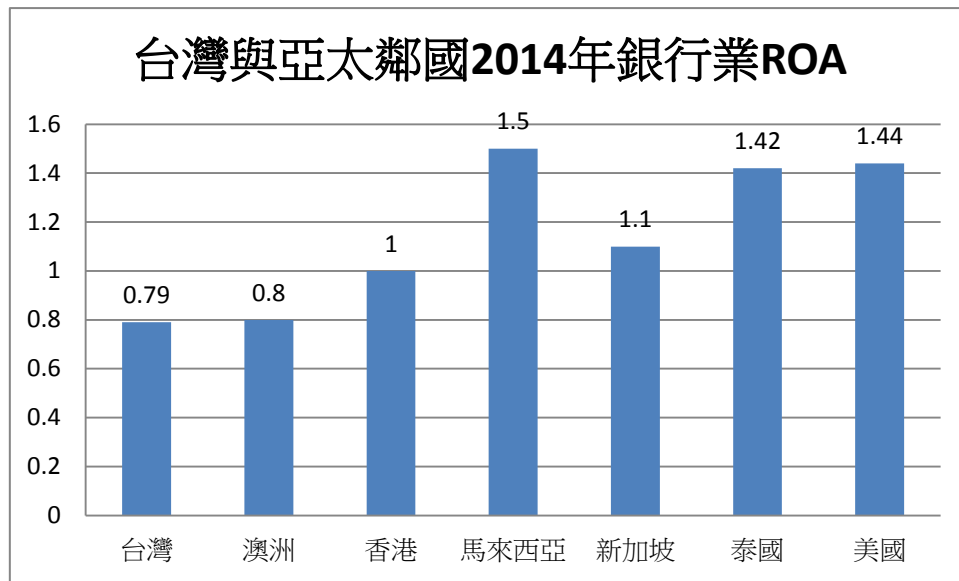
(一)銀行規模偏小

討論銀行的行業集中度，可用前五大銀行資產占全體銀行總資產的比重來觀察。我國前五大銀行的集中度只有 36.4%(2013 年 9 月底資料，2011 年底則為 37.8%)，遠低於新加坡的 98.1%、香港的 81.4%、以及南韓的 73.9%(世界銀行 Global Financial Development 2011 年資料)⁴³，可見台灣銀行業的規模確實相對較小。其次，依據 2014 年《銀行家》雜誌(The Banker)統計，國內銀行排名最前面的是兆豐商銀，全球第 171 名。相對亞洲其他國家最大銀行排名，諸如星展銀行的第 57 名、印度國家銀行的第 64 名、韓國國民銀行的第 68 名，就連馬來西亞、泰國最大銀行業者排名都在台灣前面，這是台灣銀行業者布局亞洲首先面臨到也不得不調整因應的劣勢。

(二)獲利能力偏低

近幾年本國銀行業獲利已有顯著改善，2014 年稅前淨利合計達新台幣 3,201 億元，續創歷史新高，也較 2013 年增加約 620 億元，除前述含 OBU 的海外獲利貢獻外，主要是由於銀行逾期放款減少，呆帳費用下降所致。然台灣銀行業在 ROA 與 ROE 上仍有提升的空間，2014 年分別為 0.79%與 11.65%。若與國際標準或亞太地區鄰國相較，我國銀行業的獲利仍有改善空間，如圖 3-3-1 所示。

⁴³ 參考自劉燈城(2014)。



資料來源：中央銀行、澳洲 APRA、馬來西亞央行、泰國央行、美國 FDIC 與 IMF，本研究整理

圖 3-3-1 台灣與亞太鄰國 2014 年銀行業 ROA 比較

(三)品牌知名度不高

台灣銀行業者在過去幾年努力朝國際發展，惟各式海外分支機構仍以服務台商為主。其他業務多止於參與國際聯貸及財務投資等，導致國際知名度不高。相對而言，國際知名銀行如花旗、匯豐與渣打是經歷了多年的部署與投資，才得以享有現有的品牌與地位。細究其緣由，部分原因正是在於台資銀行規模有限，沒有足夠的資金和人力，架設完善的跨國 IT 系統，競逐海外市場。這也是將來台灣銀行業者打亞洲盃須留意的一點。

(四)相關人才有待補強

台灣銀行業要發展亞洲區域銀行，擁有適當人才是相當關鍵的必要條件。目前相關人才缺乏的問題值得重視，發展亞洲區域銀行，不僅需要金融專業人才，也要考慮國際人才。當然，除了專業人才與法遵人才外，上層管理的人才也相當重要，高階管理人才若是沒有國際觀與開闊的胸襟，自然無法做出有利銀行集團在國際上拓展的決策。此外，金融業為特許行

業，法遵相當重要，須延聘或培養海外分支機構所在國家法遵相關人才與主管。因此，須考慮採用國際標準或符合海外當地標準的薪酬與激勵制度，否則，不僅難以吸收人才，還將流失既有海外人才。

(五)據點不足與吸儲能力有限

台資銀行在海外發展，因分支機構設立相對困難且成本較高，難以快速擴大規模來服務客戶以及吸收資金存款，尤其是採取新設子行或分行模式更是如此，故發展初期腳步將相對艱辛。

(六)資金與 IT 設備投入有待加強

台資銀行業者由於資本規模偏小，接續可能遭遇的是資金/設備投入相對不足，導致資金不夠貸放給當地中大型客戶，故須慎選業務機會。此外，IT 投入之不足，亦將影響能提供的業務，無法彌補規模或據點不足的劣勢。

二、威脅

(一)當地銀行業者的競爭

台資銀行在海外發展業務，對於當地客戶或銀行業者而言，算是外來者。當地客戶可能較習慣於與經營多年的當地銀行業者往來，加上當地銀行業者較熟悉當地風俗民情，可能對台資銀行業者帶來莫大的競爭壓力。除非採取購買既有銀行股權或者與當地金融業者策略聯盟之方式進入市場，否則將有強龍難壓地頭蛇之慨。

(二)前期進入其他外資銀行的虎視眈眈

台資銀行欲前往中國大陸或東南亞發展海外業務，由於積極布局發展的時機和規模都落後於匯豐、渣打與花旗知名國際級銀行，加上欠缺全球資源的後盾，短期內要能擺脫其威脅，實屬困難。甚至面對在東南亞經營已久的星展銀行與澳盛銀行等區域行金融機構，也感到威脅重重，故台資

銀行須謹慎面前述外資銀行之競爭威脅，找出競爭利基。

(三)當地主管機關對當地銀行業者的保護政策

金融業是特許行業，台資銀行業者欲在海外發展業務，勢必得獲得當地國家之許可與核發各項執照。但中國大陸和東南亞國家開放相對較晚，相關管制仍多，因此當地主管機關對本地銀行的保護政策將對我台資銀行業者之發展形成潛在之威脅。以中國大陸為例，即便加入 WTO 已超過十三年，2006 年底公布《外資銀行管理條例》至今亦超過八年，外資銀行占整體銀行業之資產與業務比重仍只在 2% 上下移動，可見目標國主管機關的態度相當重要。

(四)海外市場法令遵循挑戰日益複雜與嚴峻

國際金融市場近十年陸續發生幾起金融危機，使得國際上金融業相關法遵成本與資本適足要求日益提高。我國銀行業者海外布局動作日益加深，必也伴隨著海外日趨升高之法令遵循難度，問題將逐漸顯現。若台灣金融機構海外人員缺乏國際觀、專業與相關管理經驗，將無法面對與處理即將到來之問題問題，此點值得銀行業者多加留意，早日培養與聘用相關專業人才團隊。

透過前面兩節的分析，吾人可以約略知曉台灣銀行業者發展亞洲區域銀行內部條件的優劣勢以及外部面臨的商機與威脅。就外部條件而言，固然有一定之商機，同時也伴隨相應之威脅。就內在條件而言，也須認清自身目前之優勢與劣勢，短期內善用自身優勢來面對目標國當地銀行或其他外資銀行之競爭，整合此四部分，便可進行簡單 SWOT 分析，並提供相應策略建議如表 3-3-1 所示。

表3-3-1 國內銀行業發展亞洲區域銀行之SWOT分析

<div> <div>內部能力</div> <div>策略建議</div> <div>外部因素</div> </div>	優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
	1. 流動性相對充足 2. 相對熟悉散佈各地的台商客源	1. 銀行規模偏小 2. 獲利能力偏低 3. 品牌知名度不高 4. 相關人才有待補強 5. 據點不足與吸儲能力有限 6. 資金與 IT 設備投入有待加強
機會(Opportunities)	SO 策略	WO 策略
1. 亞洲經濟成長前景可期 2. 尋求更高利差收入 3. 提高台灣產業輸出 4. 廣泛參與亞洲地區基礎建設商機	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 運用國內過剩流動性，將資源導向長期經濟成長率較高的中支機構 ➤ 善用語言文化優勢，向海外台商及台幹，推高銀行服務，賺取高手續費收入 ➤ 強化金融服務業細膩程度與差異性，輸出海外與當地銀行競爭 ➤ 加強專案融資經驗，取得基礎建設商機 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 透過整併與增資強化資本適足性 ➤ 妥善運用資本與槓桿安排，強化風險訂價能力 ➤ 優化服務內容，搭配公益活動或廣告提升品牌形象與知名度 ➤ 對內培訓專業人才團隊，對外尋求高階管理人才與熟悉當地業務人才 ➤ 增加 IT 設備投入，建構完善跨境服務平台
威脅(Threats)	ST 策略	WT 策略
1. 當地銀行業者的競爭 2. 前期進入其他外資銀行的虎視眈眈 3. 當地主管機關對當地銀行業者的保護政策 4. 海外市場法令遵循挑戰日益複雜與嚴峻	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 與當地金融機構策略聯盟，尋求業務切入點 ➤ 積極參與當地台商組織，並培養相關人脈，提高服務差異性 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 謹慎挑選目標客層，避免與外資銀行直接競爭 ➤ 遵守訂價紀律，慎防削價競爭 ➤ 與目標國主管機關維繫良好關係

資料來源：本研究整理

經過上述分析與整理，吾人發現台灣銀行業者具有某些發展海外銀行業務的優勢條件，然也面臨不少劣勢條件，加上面對當前全球金融市場之高度整合與日益激烈之競爭態勢，台灣銀行業者要能成功發展為活躍於亞洲地區的區域銀行並非僅靠業者之力便可成功。為營造出適合培養區域性金融機構之環境，使台灣銀行業者能夠從海外業務領域中尋找利基客源與業務，在國際中佔有一席之地，業者與主管機關或許可共同考慮上述SWOT之發展策略，並由主管機關給予業者適當的支持與援助。

第四章 台灣銀行業發展亞洲區域銀行之策略分析與建議政府採行之方向及作法

基於前述章節之研究，吾人約略可以知悉現今亞洲區域銀行的樣貌與發展概況，從中選定仿效的對象與值得參考之策略。同時，也能瞭解目前台灣銀行業者的現況，嘗試評估目前國內銀行業者與亞洲區域銀行的差距。在瞭解目標與現況的距離之後，便可擬定相關策略方向，並對業者與主管機關提出相關建議。

第一節 銀行業發展區域銀行之執行方向與市場選擇

台灣銀行業者欲發展成為活躍亞洲地區的區域金融機構，須先建構基本之長期策略方向，以策略作為戰術之指導原則，再搭配戰場的選擇，方能提高在海外各地戰場中成功開疆闢土的機會。

一、執行方向

回歸銀行基礎原理，銀行是金融中介機構，理想的銀行業發展原則，要能透過服務將銀行服務的供給(銀行端)與需求(客戶端)兩端串連起來，並藉由提高產品的附加價值增加彼此關係的黏著度。我台資銀行業者要發展成為活躍於亞洲的區域性金融機構，同樣不脫離此一基本原則。故建議從基本做起，在此將執行方向分成兩大類討論，先探討強化銀行自身體質，再就業務面探討能提供客戶何種服務。

(一)強化銀行體質

根據經濟學原理或企業管理理論，四大生產要素分別為土地(Land)、勞動(Labor)、資本(Capital)與企業家精神(Entrepreneurship)。銀行業是服務業，有別於一般的製造業，故將此一理論套用在銀行經營方面，可將土地與資本結合成廣義的資本投入，勞動與企業家精神結合成廣義的人才投入。本研究主要將從資本與人才兩大領域切入探討強化銀行體質。

1.增資整併，強化資本適足

透過對活躍亞洲的區域級銀行介紹與台灣銀行業者現況的剖析，吾人發現台灣銀行業者的規模與資本仍相對較低，增資或整併是必須之路。舉國內資產與資本規模最大的中國信託商銀、台灣銀行與兆豐銀行為例，根據2015年七月的The Banker雜誌，2014年的世界排名仍無法排入前百大，在國際上實難與大銀行競爭。易言之，台灣整體銀行業存在規模偏低、市場分散、同質性高與過度競爭等問題，造成本國銀行獲利能力與資本適足率均相對偏低。

尤其台灣銀行業者計算資本適足的 Tier 1 Capital Ratio 近年來大致維持在9至10%左右，與歐美主要銀行業者甚至新加坡DBS與UOB將近13%之水準相比實屬偏低，亦不及亞洲地區銀行業⁴⁴平均11%之水準。因此，建議推動金融業者增資與整併以提升競爭力及獲利能力。

2.引入外資股東，強化公司治理

為了符合巴賽爾協定的標準，讓銀行擁有更堅實的資本適足性，提高我國銀行在國際間的競爭力，增資發行新股固然是一個重要選項。然而值得思索的是，如果要讓台資銀行業者走出國外去打亞洲盃，思維也應國際化，不能侷限在台灣。因此，引進國際性的大銀行作為戰略夥伴應是可行方式。換言之，增資不一定侷限於國內股市發行股票的方式，可以考慮以公開遴選的方式，吸引國際上公司治理、經營各方面比較先進的銀行參股，藉此機會讓本國銀行轉型，變得更透明化、國際化與更具競爭力。當然，前提是本國銀行須先適度改變，讓國際銀行有入股的誘因。

3.嚴格遵守訂價策略，防止同業削價競爭

資本對銀行而言是寶貴且有限的資源，須有效運用、創造價值。如前

⁴⁴ 馬來西亞的 MayBank 與 CIMB 2005 年第一季此一比率分別為 11.0% 與 11.2%。

所述，台灣銀行業在 ROA 與 ROE 上還有加強的空間，2014 年分別為 0.79% 與 11.65%，仍低於國際間主要銀行的標準。以外商銀行為例，外商銀行在進行每一筆交易都會個別計算 ROA 與 ROE。不只是每個客戶要嚴格遵守，而是每個客戶的每筆交易都必須要逐筆遵守定價政策。放款對銀行業而言並非只賺取存放款利差，還須考量各項成本與稅賦，以及承擔風險的潛在損失，是以建議每筆放款皆應確實嚴守風險訂價政策，確實收取手續費收入，並將此一收入連結到績效考核指標。

此外，銀行同業間的競爭應該是服務差異化的良性競爭，而非重演國內的削價競爭態勢。我國銀行業者到中國大陸或東南亞仍不時有削價競爭的情況出現，除了對我國銀行業者不利外，也影響到當地既有銀行業者的經營，甚至使當地金融主管機關觀感不佳，進而影響到我國銀行業者往後海外的拓展，此為我銀行業者自身必須審慎面對且自律之事。

4. 因地制宜，適度調整風險管理政策

傳統銀行的收入--利差收入主要是依賴自有資本與槓桿資金，承擔風險而來。風險管理政策於銀行而言，不論是否走到海外發展，皆係相當重要。台灣銀行業者若要發展亞洲區域銀行，必須因地制宜調整母行的風險管理政策，即便是 100% 控股的子行，也不能將台灣母行的管理規範完全套用，必須按照當地的明規範或潛規則。如中國大陸、柬埔寨、緬甸財務報表透明度不高，甚至有會計師簽證也都不能盡信，因此不能完全套用台灣觀點看天下，在海外的子行不能用母行的角度來管理。

其次，隨著銀行業者的海外布局加深，將來的風險管理將日趨複雜，跨境風控的重要性將更為明顯。近廿年的幾次國際金融危機，均突顯各國經濟表現受到傳染效果(Contagion Effect)的影響，尤其以國人熟知的 1997 年亞洲金融風暴與 2008 年全球金融海嘯為最。近期渣打銀行公布 2015 年第三季財報數字，由於獲利情況欠佳，使該行宣布裁員 1.5 萬人，並將籌

資 51 億美元。由於該行營收多來自亞洲區域，此一消息猶如亞洲經濟前景風向球，令人擔憂該行業務慘淡，某種程度上也是透露出亞洲經濟發展存在的風險，雖說布局亞洲乃從長期發展策略，然銀行業亦必須有足夠資本與能力承擔與管理短期風險。

對金融業者而言，為求永續經營與獲利，對海外據點與分行進行第一線的風險控管實屬必要，身為母行或總行也應根據「風險」與「報酬」的平衡原則，考量現有資源限制進行額度的控管。目前台資銀行的海外據點多以分行形式為之，對母行而言，仍須承擔其風險部位。若將來分行為主之營運模式能轉為子行模式(不論是在海外新設或購入子行)，雖然資本需求與當地金融監理機關要求較高，然相對能有效切割母行曝險部位，亦顯示出長期在地經營與提供多元金融服務的布局決心。

5.強化 IT 投資，建構完善跨境平台

銀行業的 IT 是業務成長的主要催化劑，除能提高營業效率、增加企業客戶效益，推動顧客導向為主的目標，亦可協助業務端加速調整流程，滿足新的業務需求，進而維持銀行長遠的競爭力。尤其近幾年數位金融崛起，互聯網公司開始提供金融服務，除了改變金融消費者的視野與習慣外，更是帶給銀行業者莫大的衝擊⁴⁵。台資銀行業者在想在亞洲布局中立足，增加資本投入、強化 IT 建設有其必要性。以國人最常提起的 DBS 為例，該行近年來每年投資在 IT 科技的費用是星幣六億元，在 2009 年上任的 CEO 高博德(Piyush Gupta)積極推動下，2015 年開始連續三年還要額外投入星幣二億元。

回顧過去銀行業的發展，資訊人員較像後勤支援單位，扮演被動配合的角色。隨著科技與金融業務多元化發展，以及大數據潮流的興起，IT 與

⁴⁵根據麥肯錫(McKinsey & Company)2014 年研究報告，亞洲大部分新興顧客的年齡小於其他地區，相較傳統銀行基礎建設，他們更習慣於使用行動科技。如果亞洲地區的銀行業者，特別是新興市場，不能持續發展創新與實現企業價值，將失去非傳統型的市場佔有率。

業務人員的合作關係越趨緊密。現今全球金融業市場競爭激烈，尤其亞洲是目前廣受矚目的關鍵地區，台資銀行業者若要發展成活躍於亞洲地區的區域銀行，在 IT 建設與系統規畫必須有所改變，從客戶亞洲布局導向的思維發展資訊系統，站在亞洲或跨國境的立場規劃建構母系統，再根據各地需求進行適當微調，方能滿足客戶多元跨境需求並收規模經濟效益，進而在亞洲市場維持長久的競爭力。

6.善用及吸引國際金融專業人才

金融業是服務業，服務業乃以人為本。同樣的，銀行業者要發展成亞洲區域銀行，除了資本外，亦須搭配專業化與國際化之人才。讓自己的業務能有特色、提高附加價值，否則只能靠削價競爭來吸引放貸。所謂提高附加價值，係指可滿足客戶特殊的需求，或幫助節稅等。台灣在金融方面的實務教育相對稀缺，更遑論國際金融業務專才養成教育。銀行業要打亞洲盃，至少業務人員要能以英語或當地語言與客戶溝通，並要持續加強海外金融專業歷練。

專業人才團隊建立，可從多方面管道下手。除培育行內既有優秀人才外，亦可考慮挖角當地優秀業務人員。整體而言，儘量做到聘用當地人(Local Hire)，日後中高階主管也逐漸培養當地優秀人才擔任，一來向該國昭示銀行深耕當地、成為當地銀行(Local Bank)的決心，二來也讓當地員工覺得在本行服務有將來、有願景，減少人員流動性。

其次，適時選用當地優秀人才回母國(台灣)進行培訓，一則加強專業技能，一則使其更融入我國企業文化，減少員工流動性，此一作法亦能降低長期的員工流動與新員再訓練成本。此外，銀行出資鼓勵當地華僑來台就學，或從既有僑生在台唸書開始提供獎學金與實習機會，培養專業與對我國銀行的品牌認同，也值得銀行業者考慮。

7. 組建國際專業管理團隊

隨著跨國金融業務的擴張，能執行並管理區域營運模式的國際化管理團隊，是在地經營能否成功的關鍵。人才養成需要時間與經驗的累積，面對不同的國家更需要熟稔當地金融市場環境的經營團隊，比方經營馬來西亞或印尼市場便須考量當地的伊斯蘭金融規範。當前活躍於亞洲的大型國際銀行都是在各區域深耕數十年，才建立起當地人際網路與完備管理團隊。根據蒐集資訊與訪談幾家區域銀行經驗，海外分支機構(尤其是子行)通常配置人力皆以當地人為主，當地人組成約佔九成，且除重大金額專案外，一般都先由董事會充分授權當地管理團隊進行決策並對業務績效負責。一來較有效率不致貽誤商機，二來也代表母行對當地子行的信任，讓子行對自己的獲利與風險管理負責⁴⁶。

除了海外分支機構須有專業的管理團隊外，身為區域銀行的母行總部，台灣總部人員的素質與國際經驗也要提升。英文專業能力是必要條件，雖說亞洲地區使用中文的人口最多，然英文是世界通用語言。其次，台灣母行亦須了解海外各地子行所在國家的法規、習慣差異，甚至風險管理、內控與稅制等。銀行業者要發展成為亞洲區域金融機構，不單是海外分支機構人員或國際金融業務部門的責任，台灣的母行更須做好身為區域金融機構總部的準備。

(二) 提供有價值服務

台灣銀行業者欲發展成為活躍亞洲的區域銀行，除了前述的強化自身各方面條件之外，銀行亦須同時思索該如何從業務面著手，提供給海內外客戶有價值的服務。當然，除了考慮客戶的需求外，也須慮及自身業務的強項。尤其在發展前期、立足點尚未穩固時，先考慮經營短期可獲利回收業務，儘量避短揚長，同時思考布局中長期如何在當地長久發展的策略。

⁴⁶ 概念上類似明朝天啟年間孫承宗與袁崇煥等人提出的「以遼人守遼土，以遼土養遼人」關外發展策略。

根據業界訪談結果，也支持本研究看法，業者認為比較穩健保守的作法，應是短期先經營台商企業金融業務，同時也布局中長期發展的策略。中長期而言，台灣銀行業者不管到中國大陸或東南亞發展都須面對網路金融與行動金融的時代大趨勢，加上本身實體網點不足的缺陷，讓強化 IT 建設、發展數位金融成為必要的策略。以下提出幾項可發展之業務選項供參考：

1.發展各項離岸人民幣業務

台灣銀行業者在海外拓展業務，相對於海外地區其他銀行有一相對優勢在於台灣是僅次於香港之外的主要人民幣離岸市場，人民幣存款餘額超過 3,000 億。就大趨勢觀察，人民幣走向國際化乃大勢之所趨，關鍵僅在於時間早晚。經過幾年的發展，海外地區已逐漸接受人民幣作為貿易結算或商品計價貨幣，搭配中國大陸官方力推的「一帶一路」政策與自由貿易試驗區相關的各項跨境人民幣業務，台灣銀行業者可考慮如何善用台灣較多且較便宜的人民幣頭寸，配合自身在台灣、中國大陸與東南亞三地的業務平台，加上台灣銀行業者相對熟悉海外台商與中國大陸市場，相信是可行的業務選項。

具體作法方面，除了善用外管局於 2014 年 5 月的關於發佈《跨境擔保外匯管理規定》的通知(匯發[2014]29 號文)發展各項境內外貸款業務外，也可善用人民銀行上海總部於 2014 年 2 月印發《關於支持中國(上海)自由貿易試驗區擴大人民幣跨境使用的通知》(銀總部發[2014]22 號文)，以及其後人民銀行在 2014 年 11 月公布的銀發[2014]324 號文《中國人民銀行關於跨國企業集團開展跨境人民幣資金集中運營業務有關事宜的通知》，發展經常項下和直接投資項下人民幣跨境使用相關業務，例如人民幣境外借款、雙向人民幣資金池、跨境人民幣集中收付、個人跨境人民幣結算業務與跨境電子商務人民幣結算等業務⁴⁷。

⁴⁷ 詳參龔天益、王儷容與謝順峰等(2014)。

2. 私人財富管理

銀行業主要業務除了企業金融與消費金融外，另一主要業務當屬財富管理。隨著大中華地區與東南亞地區近廿年的經濟快速成長，這些地區的國民所得逐漸升高，也開啟對財富管理甚至財富傳承業務的需求。發展財富管理對於銀行業者而言，除了增加對客戶服務面向之外，賺取低風險、非利差的手續費業務也是相當重要的目的。考量台灣銀行業者在海外發展的資源與據點有限，即便是當地成立或購入的子行，投入發展消費金融與大眾財富管理業務所費甚高，加上須面對當地銀行業者的直接競爭，恐難以在短期間獲利回收，故建議考慮發展私人銀行或私人財富管理業務。

作法方面，建議國內與國外同步發展。先發展國內市場的在岸私人銀行業務⁴⁸，尤其從外商銀行較無力顧及的中低階層高淨值人士著手。與此同時，善用國內有許多資金在香港與新加坡等海外市場的事實⁴⁹，在海外據點聘用或派任已當地發展的優秀台籍私人銀行 RM，發展國際離岸私人銀行業務，先攻台灣背景的富裕人士，再伺機發展海外富裕中國大陸人士的私人財富管理業務。

3. 國內國際金融業務整合，作為海外營運後盾

銀行業者強力布局亞洲，發展國際金融業務。除了海外分支機構扮演重要角色外，國內的國際金融業務分行(Offshore Banking Unit, 簡稱 OBU)、國際證券業務分公司(Offshore Securities Unit, 簡稱 OSU)、國際保險業務分公司(Offshore Insurance Unit, 簡稱 OIU)也是要角，不容在亞洲盃戰場中缺席。新加坡與香港的幾家銀行業者在提供國際金融業務上都有既定的優勢，近年來隨著區域經濟整合深化，許多海外台商或國際企業都有跨境金

⁴⁸ 私人銀行或私人財富管理業務可依客戶立場區分為在岸(Onshore)私人銀行或離岸(Offshore)私人銀行，又可依服務銀行立場區分國內私人銀行業務與國際私人銀行業務，結合在岸離岸與國內國際的概念，可發展出一個 2×2 的矩陣概念，分別是國內在岸業務、國內離岸業務、國際在岸業務與國際離岸業務。詳參鄭貞茂與謝順峰等(2014)。

⁴⁹ 根據業界估計，台灣人的海外財富至少有兩千億美元。

流或貿易融資需求，加上 2013 年 9 月成立的上海自貿區積極推動相關跨境融資或經常帳結算業務⁵⁰，因此金融業者必須能將資源整合，除了海內外業務單位互相支援外，OBU、OSU 與 OIU 彼此亦須落實交叉行銷，從企業金融業務做到高端財富管理業務，才有機會吸引客戶金流，讓市場商機做大。

衡酌台灣金融業的國際金融業務發展情況，OBU 從 1983 年開始發展迄今，並已出現穩定獲利，然 OSU 發展大約兩年，OIU 相關條例更在 2015 年 1 月才三讀。將來台灣要作為國際級或區域級金融機構總部，或是國際企業的財務調度運籌平台，銀行業者與主管機關勢必得大力發展銀行、證券與保險國際業務單位，使其三足鼎立、平衡發展。

二、市場選擇

既然台灣的銀行業者有意朝海外發展成為亞洲區域銀行，則海外布局當以亞洲地區為主。當然，考量到銀行內在的資源有限，外在的跨國營運成本高昂與各國之間的差異性，甚至各國主管機關對外資銀行開放的態度不同，銀行業者不必要也不可能選擇亞洲地區或東協所有的國家。例如，印尼與馬來西亞固然資源豐富、市場廣大，然而考慮到政治因素與當地主管機關態度，故台資銀行業者會先選擇到越南與柬埔寨發展。

因此，銀行業者在進行市場選擇時便須評估要發展何種業務？以及想發展的業務有何特色？以星展銀行為例，該行評估後選擇重點發展的區域，主要可概括為四大市場，分別是：母國新加坡、大中華地區(包含香港、中國大陸與台灣)、印尼與印度。無獨有偶的，新加坡華僑銀行在策略布局上也是特別在 18 個市場列出四大核心市場，此四大核心市場分別為：新加坡、馬來西亞、印尼與大中華(包含中國大陸、香港、澳門與台灣)，在此四大市場投入相對較多的資源。此一市場選擇策略對於台灣銀行業者的啟

⁵⁰ 2015 年 4 月中國大陸又有天津自貿區、福建自貿區與廣東自貿區的掛牌營運，本著「成熟一項，推動一項」的精神，相信後續這些可推廣、可複製的政策改革試點將逐步拓展。

示是，在資源有限的前提下，最好將重心放在幾個核心區域上，至於其他地區，則視情況發展分行或透過策略聯盟方式提供服務。

值得一提的是，即便選取了重點發展國家。在每一國家之內，也可能因為當地主管機關法令規範或資源有限的緣故，不可能遍地開花、滿設分支機構，此時便須審慎選擇重點城市發展業務。理論上，須考量諸多經濟因素，諸如人口、地區生產總值、工業企業數、金融機構存款餘額、人均工資與地區生產總額成長率等因素⁵¹。實務上，以星展銀行在中國大陸的經營為例，在中國大陸上千個城市裡⁵²，也只選擇重點經營的城市。考量主客觀因素，挑選重點城市發展的策略值得台灣銀行業者參考。根據業界訪談經驗分享，受訪業者表示投入 IT 建設、發展數位金融服務也是補強我銀行業者營業據點不足的方法之一。

考量現實經營狀況，我國金融機構赴海外發展除了取決於我方之選擇外，當地國是否准許我金融機構進入發展也是必要條件。目前部分東協國家由於國內銀行產業競爭激烈等因素，目前對於外資銀行業者進入金融市場設有相當的門檻，值得銀行業者關注。相關准入條件整理如表 4-1-1 所示，例如馬來西亞及柬埔寨等皆暫緩開放外資銀行設立分行；印尼雖然金融市場龐大，卻僅允許世界排名前兩百名的外資銀行申設分行；泰國近年亦傾向不發放分行執照。在這些地區相關限制還未放寬之前，申請新設據點(尤其分行形式)有其難度。職是之故，併購當地既有銀行或與當地金融業者進行策略聯盟，是切入市場最快速的方式。

⁵¹ 詳見王彥紅(2008)、黃敬堯與林耀章(2012)。

⁵² 即便是地級市以上規模的都市也超過 280 個。

表4-1-1 東協各國(不含汶萊)准入條件及動態

國家	准入條件	准入動態
新加坡	根據新加坡 Banking Act Part III 第 9 條，外資銀行在新加坡實付資本金不得低於 15 億新元(約 10.7 億美元)。	新加坡雖是國際金融中心，但對外資銀行分行審核甚為嚴格，但仍抱持開放態度，2015 年以來上海商銀及台北富邦銀行皆陸續取得新加坡分行執照。
馬來西亞	根據馬來西亞金融服務法 2013 年的規定 (Financial Services Act 2013)，在馬來西亞當地設立外資銀行須經由主管機關審核並發給牌照： a. 外資銀行 30% 的管理者必須是馬來西亞公民 b. 外資在馬來西亞的商業銀行維持 30% 的持股上限 c. 外資在馬來西亞現有的投資銀行、伊斯蘭銀行、保險公司及伊斯蘭保險公司的持股上限從目前的 49% 提高到 70%。	1. 由於馬來西亞政府的保守政策，同時為外匯管制國家，大多數欲前往馬來西亞進行相關金融業務的銀行業者，會在納閩島設立辦事處。 2. 馬來西亞對外資銀行執照核發較為嚴格，外資銀行須能對在馬國發展做出承諾與貢獻，並能帶入新產品或技術，目前較歡迎外資銀行前往馬國發展伊斯蘭金融。
泰國	1. 不必經過泰國央行核准，外國銀行最多可持股 25% 泰銀股權，若經過泰國央行核准，外國銀行最多可持股 49% 泰銀股權。 2. 泰國的資金要求較其他東南亞國家高，設立商業銀行至少需要 50 億泰銖；零售銀行至少需要 250 億泰銖；外國銀行分行至少需要 30 億泰銖；外國商業銀行子公司則至少需要泰銖 200 億。	1. 泰國已多年未核發新外資銀行執照，直到 2014 年核發兩張新外資子行執照，並新增一家外資銀行由分行升格為子行。 2. 目前泰國核發外資銀行執照以子行為主，但資本金要求高，對母國與泰國之關係亦列為評估指標。 3. 後續，比起核發新金融機構執照，泰國央行更關切普惠金融 (Financial Inclusion) 之發展。
菲律賓	1. 菲律賓於 2014 年 7 月 15 日簽署菲國第 10641 號法，修正原 1994 年 5 月公佈之第 7721 號法有關外國銀行在菲律賓營運及設立之規定。 2. 新法強調允許外國銀行全面進入菲律賓，主要修正內容包括： (1) 進入方式：(1) 准許外國銀行以併購、購買或擁有現有銀行 100% 股權 (2) 以投資方式設立子行並可擁有 100% 股權；(3) 外國銀行設立分行，經菲國貨幣委員會核准可擁有 5 個分行。 (2) 核准原則：規定只要財務健全且名聲良好之外國銀行均可根據本法律規定方式進入菲國市場。外國銀行須為在其母國為公開上市銀行或國營銀行。另規定菲國貨幣委員會應確保全國銀行體系 60% 之資產為國內主要菲律賓人之銀行所擁有。	1. 根據菲律賓央行表示，菲律賓經濟成長快速，外資銀行進入仍有空間，目前在菲律賓經營的外資銀行的資產總額占國內銀行業總資產只有 11%，遠不及上限的 40%。 2. 在 2014 年 7 月修改外資銀行准入規範後，菲律賓已陸續核發多家外資銀行分行執照，包括：台灣的國泰世華銀行、日本三井住友銀行、韓國產業銀行、新韓銀行以及新加坡大華銀行。此外，一核准元大銀行對菲律賓東洋儲蓄銀行之併購案。

國家	准入條件	准入動態
	<p>(3)資本額要求：外國銀行欲設立分行登記最低資本額應與國內同類銀行要求之最低資本額相同。綜合銀行資本額從 30 至 200 億披索(約 6,410 萬至 4.3 億美元)，商業銀行資本額從 20 億到 150 億披索(約 4,274 萬至 3.2 億美元)。</p> <p>(4)另增加外國銀行可參與法拍過程及過渡性條款等。</p>	
印尼	<p>1.銀行在印尼屬於負面表列清單，並且須遵循單一產業政策。外資銀行可以在印尼開設分行，但需符合世界資產排行前 200 大銀行以及 S&P 評等 A 級以上之標準，同時具備與當地銀行相同的 3 兆印尼盾之資本金。</p> <p>2.若外資銀行要設立辦事處，則需滿足世界資產排行前 300 大。</p> <p>3.印尼對外資持股當地銀行設有上限，單一外資持股單一當地銀行股權上限為 40%，全部外資持股單一當地銀行股權上限為 99%。</p>	<p>1.印尼對外資銀行設有持股上限，後續監理也將日益嚴格。</p> <p>2.印尼政府積極推動銀行整併，擬在 2020 年前，將現行四家國有銀行整併為兩家，以強化競爭力；並擬於未來十年內整併資本額小於 1 兆印尼盾(7,900 萬美元)之銀行，將目前 119 家銀行減半，以降低監理成本並提升監理效率，因此併購已然外資銀行進入印尼的主要管道。</p>
越南	<p>1. 外國商業銀行在越南設立分行的條件是：在提出申請前一年年底，該外資銀行母行的總資產超過 200 億美元。</p> <p>2. 在越設立合資銀行或子行的條件是：在提出申請前一年年底，該外資銀行母行的總資產超過 100 億美元。</p> <p>3. 外國商業銀行可購買越南國內銀行股份，但股比最高不超過 30%。</p>	<p>為迎接即將上路的東盟經濟共同體，近來越南又開始對外資開放，特別是來自東協其他國家的外資銀行。包括 2015 年核准泰國泰華農業銀行(KasiKorn Bank)在河內和胡志明市開設辦事處、馬來西亞大眾銀行(PublicBankBerhad)獲批在越南成立全資子行，這是繼匯豐銀行、澳盛銀行、渣打銀行、豐隆銀行(HongLeong Bank)和新韓銀行(Shinhan Bank)之後，越南第六家外資全資子行。此外來自新加坡和馬來西亞的其他銀行也將在越南增設辦事處。</p>
柬埔寨	<p>1.柬埔寨允許外資銀行 100%持有當地銀行股份，也允許外資銀行設立辦事處、分行及子行，原則上對內外資銀行一視同仁。</p> <p>2.柬埔寨設立商業銀行最低資本金為 3,900 萬美元、設立專業銀行最低資本金為 750 萬美元、設立 MFI 資本金為 6 萬美元。</p>	<p>整體而言，柬埔寨央行為維持金融穩定，已暫緩釋出商業銀行執照，但事實上，由於柬埔寨各項產業發展資金需求仍大，目前國內資金成本太高，不利實體經濟發展，因此仍期待有更多外資投資者帶入更多資金來扶助經濟發展，包括併購以及設立專業銀行、租賃、微型財務公司等，都是外資進入柬埔寨金融市場的可能管道。</p>
寮國	<p>1.寮國允許外資銀行 100%持有當地銀行股份，也允許外資銀行設立辦事處、分行及子行，原則上對內外資銀行一視同仁。</p> <p>2.根據寮國商業銀行法第 13 條規定，商業銀行最低設立資本不得低於 1,000 億 kip(約</p>	<p>由於寮國近來管控信貸發展，已暫停對國內銀行核發新執照，但仍歡迎外資銀行前往設立據點，2016 年亦有釋出新外資銀行子行執照的可能性。</p>

國家	准入條件	准入動態
	1,250 萬美元)，外資商業銀行在寮國每家分行設立最低投資資本不得低於 500 億 kip(約 620 萬美元)。	
緬甸	<p>1.根據緬甸投資暨公司管理廳(DICA)表示，外資銀行可依據緬甸公司法及緬甸金融機構法的第 13 條之(B)設立代表辦事處。外資銀行若要設立辦事處，最低資本要求為至少 USD50,000，以及註冊費 USD1,000。</p> <p>2.2014 年緬甸開放外資銀行設立分行，分行資本金為 7,500 萬美元。但外資銀行僅能從事外幣業務並服務外資或合資企業，或放款給當地銀行，間接服務當地企業或個人。</p>	<p>1.有關緬甸外資銀行准入時程及態度，緬甸央行表示，將觀察第一波外資分行營運狀況，並待 2015 年 11 月總統大選產出新執政團隊後，再視狀況開放新分行執照，因此最快也要等 2016 年後。</p> <p>2.針對欲進入緬甸金融市場之業者，緬甸央行也不排除由 MFI 方式進入的可能性，由於 MFI 管理規範已於 2015 年制定完成，業者可評估可行性後，依相關規定申請辦理。</p>

資料來源：本研究整理

三、不打亞洲盃的選擇

對於台灣銀行業者而言，打亞洲盃或者發展成亞洲區域銀行並非唯一的選擇，不打亞洲盃的銀行業者也能有其他的出路。我國銀行業 2014 年獲利創下歷史新高，除了有能力朝海外發展的大型銀行或金控背景銀行獲利上百億元外，亦有數家中小型銀行盈餘表現不俗，諸如上海商業儲蓄銀行、遠東銀行、京城銀行與台中銀行等，都有各自仰賴的優勢或利基業務。細究其主要獲利來源，大致可以發現：上海商銀依靠上海自貿區帶來的跨境業務機會、遠東銀行發展 OBU 業務、京城銀行則發揮熟悉的土、建融優勢以及台中商銀依靠中小企業放款，搭配轉投資證券、保險與租賃公司發展類金控的多角化經營。

前述中小型銀行並非打亞洲盃的種子銀行，其發展經驗卻告訴我們建立小而美的銀行也是一條出路，並非無法擴大規模就註定沒有前途。根據美國的實證研究，美國 1980 至 1990 年代 ROA 與 ROE 較高的銀行是規模小於 10 億美元的銀行，這也佐證小而美策略的存在價值。加上國際間對於大型系統性銀行的規範日益嚴謹，將來大銀行在資本上的增提與相關成

本的提高在所難免。因此，中小型銀行善用軟式資訊發展中小企業放款，或走社區銀行路線，避開與國內外大型銀行的直接競爭，也是不打亞洲盃的銀行業者可以參考的策略方向。

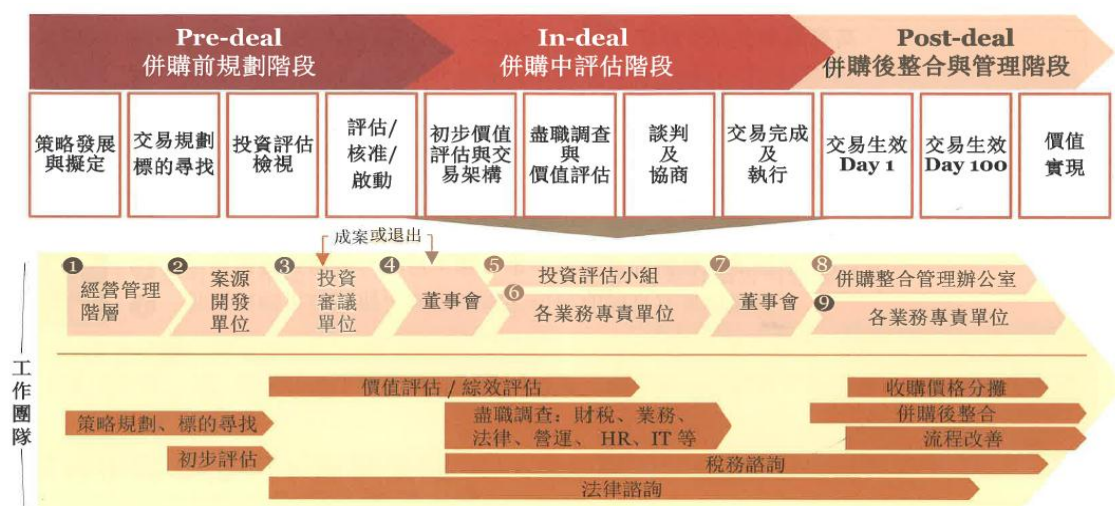
第二節 合併與收購策略方向

台灣銀行業者欲發展成為區域型銀行，「大型化」是與外國業者在國際競技場上一較高下的先決條件之一。換言之，規模夠大，口袋夠深，才有足夠的資本深化在地服務，整合全行海內外資源，提供客戶全方位的解決方案。

至於擴大規模的方式，通常可概括為兩種：其一是透過現有業務的擴展與生產力的提升等來達成，稱為有機成長(Organic Growth)，也就是內部成長；其二則為併購其他金融機構，稱為非有機成長(Inorganic Growth)。此兩種成長方式各有特點，非有機成長的速度通常比有機成長的速度快，但也往往需要諸如主管機關等外力的協助。據此，短期內擴大我國銀行業者規模的快速途徑，可說就是併購。以國內銀行業者為例，國泰世華銀行、台北富邦銀行與中國信託銀行等，都曾採取此方式擴大海外部門的規模。國人最常提到也最欲效法的星展銀行等新加坡三大銀行，近年海外擴張也多採取無機成長的併購模式，其重要性可見一斑，故本研究特別強調此一模式，亦將較多著墨於此。

併購在財務經濟學與銀行學等相關領域已有眾多學術文獻，本研究將不再贅述，謹從實務觀點出發，提供相關提醒建議。根據資誠聯合會計師事務所(PricewaterhouseCoopers, PwC)歸納，企業或金融機構在併購前、中、後不同程序，各有不同的議題需要留意，且須組織內外部不同單位的配合，如圖 4-2-1 所示。據此，本研究嘗試採納此一劃分方法，將併購流程分為併購前規劃、併購中評估與併購後整合管理三階段⁵³，針對值得留意之處加以探討。

⁵³ 本研究謹提出概念探討，惟實務上須視交易規模、內部資源與組織架構等因素進行調整。其次，三階段內各項注意事項可能在同一時間內同時進行，並非依進行時間先後順序排列。



資料來源：2015 海外併購白皮書

圖 4-2-1 併購前中後段之交易流程概念

一、事前規劃

(一)確定併購的需求與動機

併購前銀行應再三確認此一交易對於銀行是否有貢獻，能否為銀行創造價值，在銀行的策略地圖上扮演何種角色。換言之，須能與銀行「願景」與策略相結合，否則就是為併購而併購，容易淪為管理者個人或少數管理團隊成員的短期功績，對銀行整體價值提升沒有貢獻。

(二)建立併購規劃小組

併購屬於長期策略規劃，由於銀行日常業務繁複，若無專責核心團隊專心規劃，而由既有人員兼任，恐影響規劃品質。此外，國際併購是高度專業交易，建議團隊人員須為專任，且有相關經驗訓練，方能提高規劃品質。

(三)併購對象的選擇

併購乃長期規劃，並非短期間內可見績效，同樣道理，其影響也是長遠的。一般銀行業者並無正式編制的國際化併購事業部門，併購對象來源

多為董事會成員透過自己人脈或投資銀行/財務顧問公司的建議，建議銀行業者建立內部併購對象選擇準則，建立相關資料庫蒐集海外銀行同業與總體經濟狀況，或利用公協會力量，長期追蹤與過濾，以降低資訊不對稱之影響。

(四)內部可行性初估

選擇併購對象後，可先針對此一對象進行初步可行性分析，善用內部消息與公開資訊。值得注意的是，此一過程的目的僅在於先評估該不該作，此階段評估係屬「策略導向」，而非「財務導向」。

二、事中評估

(一)併購價值審議評估

進入此一階段，建議聘請外部專業會計師、律師與企管顧問加入，前述專家應有金融產業併購經驗，且對當地市場與制度有相當程度瞭解，結合內部專案團隊複審第一階段的可行性評估與綜效。如果可行，便提出合理併購價格與條件。在價格的評估上，一般考量下列幾種方法：1.未來現金流量淨現值；2.資產帳面價值重估；3.現行股價；4.參考同業併購之交易價格或 P/B 比(市場對帳面價值比)；5.盈餘資本化以及 6.清算價值等。至於應採用哪一種或哪些方式，宜進一步配合併購方式。假如為吸收合併，對於存續公司價值的決定，便不能採用清算價值法。

(二)擬定併購計畫

併購案經過銀行內部小組及外部專家可行性分析評估確定可行後，即應擬定書面併購計畫，依此計畫進行。併購計畫書的主要內容應包含：1.併購動機與目的的確認與闡述；2.併購計畫各工作項目的時程表；3.總體經濟面及產業面瞭解；4.法律面遵循；5.財務面規劃；6.股權交換方式及換股比率；7.內部契約面約束；8.併購後整合與管理之規劃以及 9.接管程序

之安排⁵⁴。

(三)資金籌措與支付方式

由於併購金額龐大，是以併購資金來源對銀行未來營運發展有深遠的影響，不得不縝密地分析各種方式的利弊及妥善規劃。舉例言之，發行金融債券，雖說利息支出將增加每期現金流出並降低未來盈餘，但可節省稅賦，享受稅盾(Tax Shield)；相對的，增資發行新股雖無每期利息支出的壓力，然卻可能分散管理團隊股權及稀釋日後的每股盈餘。

(四)與併購對象進行談判協商

銀行一旦對併購對象的出價與支付方式產生內部共識後，便要 and 併購對象接觸，洽談併購可能性及進一步協商安排。洽談項目包含告知併購動機及目的，併購後營運上及獲利上能夠產生的經濟效益，決定併購雙方可以接受的併購方式及確定併購金額與支付方式，併購後組織及管理上的整合及員工、股東權益的保障等。

值得注意的是，應儘量避免敵意或非合意併購(Hostile Takeover)，談判雙方最終的目的在於達成雙贏，然實務上要達成雙贏仍須談判雙方有某種程度的退讓。談判過程中應確認被併銀行股東是否認同未來經營的方向，若是認同雙方才有合作空間，否則就應停止併購流程。談判代表的委任，建議指派職級足夠高的高階主管人員，且在一定的範圍內，有明確的授權。如此，則談判方能以有效率的方式進行。

此外，建議談判時加入備償基金(Escrow Fund)的設置，以保障主併銀行的權益。此一基金是為了準備某些價值未能確切決定的資產，未來產生低於交易日帳面價值之事實，而由被併購者提出，實務上多由併購總價金中提撥出來，交由公正第三方加以保管。

⁵⁴ 此一部分係參考自林婷鈴(2000)。

(五)盡職審查

直接併購海外金融機構，並取得絕對控制權是目前國內金融機構海外併購的主要型態，這種買斷的方式固然可以避免其他方式未來的不確定因素，然也由於快速涉入，正式交易前從事盡職審查(Due Diligence)的步驟與過程必須相當完備。

「魔鬼藏在細節裡」，當併購雙方經過協商談判，確定併購可行性及意願後，雙方應簽訂併購意願書，由主併銀行對被併購銀行進行盡職審查。經由盡職審查，主併銀行能夠親自審查被併銀行的內部資料，以窺得其實際營運情形、財務狀況、組織結構、內部稽核程序與其他詳細資料，如被併購銀行對外簽訂的契約、授信及投資等重大資產品質的好壞，或有負債情形等。

三、事後整合管理

併購完成之後，並非代表問題就此結束，而是真正問題的開始。王子與公主的蜜月期結束才是真正要面臨考驗的時候，問題也在這時候開始浮現。以星展銀行在香港的併購為例，有別於在新加坡的併購，得到官方充分的支持排除困難，星展在香港的收購過程並非一帆風順，而是付出相對的代價，這也是學理上說的贏家的詛咒(Winner's Curse)。2001 年星展銀行以 54 億美元買下道亨銀行集團，寫下當時銀行收購的紀錄。這宗高價收購案的代價，便真實反映在之後數年的財報上。2005 年星展銀行(香港)的獲利數字呈負成長，就是反映星展銀行(香港)當年收購價過高，星展集團須攤提港幣 54 億元的商譽。星展銀行總經理曾經表示，海外整併對銀行本身將造成三到五年的流動性壓力，須付出極高的成本，若無法創造綜效，寧可不併購。換句話說，合併綜效尚未顯現，獲利狀況就先受影響，這也是台灣銀行業者進行海外併購必須先有心理準備的。

(一)併購目標與績效追蹤

併購交易執行後，並非併購案之結束，而是併購案真正開始。因此，須建立績效評估標準，且持續性的追蹤與評估併購後之銀行績效，確認策略定位是否與當初併購動機與目標相吻合？達成營運績效目標的情形如何？人員融合及文化衝突是否能有效安排與解決等。且由於國內外總體環境的改變，須做調整及修正，此時，有賴持續追蹤與評估，才能使併購案真正落實與成功。

(二)管理團隊的建立與擇優留任

如同前述，銀行的價值係由資金、人才與客戶三者的交互關係組成，倘若被併銀行優秀專業人才與管理團隊在合併後流失，可能影響原先預期的綜效。是以建議擔任主併銀行的台灣銀行業者提供具誘因之薪酬制度，留任優秀管理團隊。同時，也應完善外派人員制度、培訓機制與配套措施(包含福利與職涯規劃等)，提高母行優秀人員外派意願。

對於海外子行管理團隊，亦應由母行董事會建立授權制度，而非由母行事事督導。此舉一來可掌握第一線決策時效，同時也能有效降低母行的經營負擔，培養子行獨立成長與因應競爭的能力。

(三)關係人的安撫與穩定

銀行進行海外併購事後的最大問題點，是菁英主管及人員流失的問題，特別是該當地機構的法規遵循主管是與當地金融主管機關最重要的溝通橋樑，須盡可能留住人才，並慎選接任人才擔任。在併購後的一至三年間，俟整體營運穩定後即可儘快進行該子公司(銀行)與母行間的業務合作，發揮綜效。除了前述人員外，要小心處理所有的利害關係人，包含股東、員工、債權人、存款戶、授信客戶甚至政府機關。

惠譽信評公司指出，南韓在亞洲金融風暴期間曾出售多家銀行給外資

銀行，諸如渣打銀行、花旗銀行等，然整併過渡期漫長，結果並不如事前預期，渣打銀行迄今仍在整合該合資銀行團隊，綜效難以發揮，該案整合困難主因便係在於該行工會之阻撓。

四、區域銀行成功發展案例與併購價值追蹤

就概念上討論併購前規劃、併購中評估與併購後整合管理三階段任務後，本研究嘗試以星展集團為例，針對其併購發展過程進行分析。欲討論星展集團的併購發展與策略方向，可先就獲利數據討論，觀察其輪廓。就地域別觀察，有六成來自新加坡本土，四成來自海外業務貢獻，其中香港佔兩成；就業務別觀察，大約五成來自於法人金融；三成來自於消費金融；11%來自於財務操作；其餘來自其他項收入。可見經過多次的併購交易與事後整合，星展銀行集團目前已經將自己轉型為業務多元的亞洲區域型金融機構。

為還原星展銀行集團併購交易及其帶來之附加價值，本研究針對幾宗重要之併購交易進行追蹤，整理如表 4-2-1 所示，並探討後續成果，發現這些併購交易均具有策略意義，符合星展集團之策略方向，並朝其四大核心市場發展。

表 4-2-1 星展銀行主要併購交易及後續發展

時間	併購交易	後續結果
1998 年	收購 POSBank，成為新加坡最大銀行，當時交易規模為 16 億新元(約合 12.8 億美元)。	在新加坡市場建立主導性地位，維持雙品牌營運，擁有超過四百萬的個人存款戶。
2001 年	收購香港道亨銀行集團，交易規模為 54 億美元，創當時香港銀行業併購交易紀錄。	納為子行，合併後的星展銀行(香港)成為當地第六大銀行，經過數年整合後開始產生獲利，星展銀行(香港)2014 年上半年獲利約為 113 億新台幣。
2008 年	收購台灣寶華銀行，交易規模為 445 億元新台幣(約合 14.8 億美元)，由 RTC 賠付給星展。	納為子行，當年度有超過七成員工留任，合併後的星展銀行(台灣)已經獲利，2014 年前七個月獲利為新台幣 15 億元。
2010 年	收購 RBS 在中國大陸的零售與中小企業銀行業務。	搭配原有子行，加速消費金融與中小企業金融業務之發展。
2012 年	宣布將合併印尼 PT Bank Danamon，交易規模為 72 億美元。	2013 年因未獲得當地監理機關允許取得控制性持股，宣布終止此項交易。
2014 年	收購法國興業銀行在香港與新加坡之私人銀行業務，交易規模為 2.2 億美元。	補強星展私人財富管理業務能量。

資料來源：陳亮丞(2014)、星展集團網頁，本研究整理

1998 年收購成立於 1877 年的 POSBank 的交易，星展銀行支付 16 億新元給新加坡政府，等於多付了 37% 的溢價，星展為此發行 2.2 億股的可轉讓(無投票權)特別股，但同時也取得 POSBank 330 萬的存款戶，593 億

新元的存款與 934 億新元的資產，奠定在新加坡國內第一大銀行的地位，並持續擁有龐大的現金流量市場基礎優勢至今。

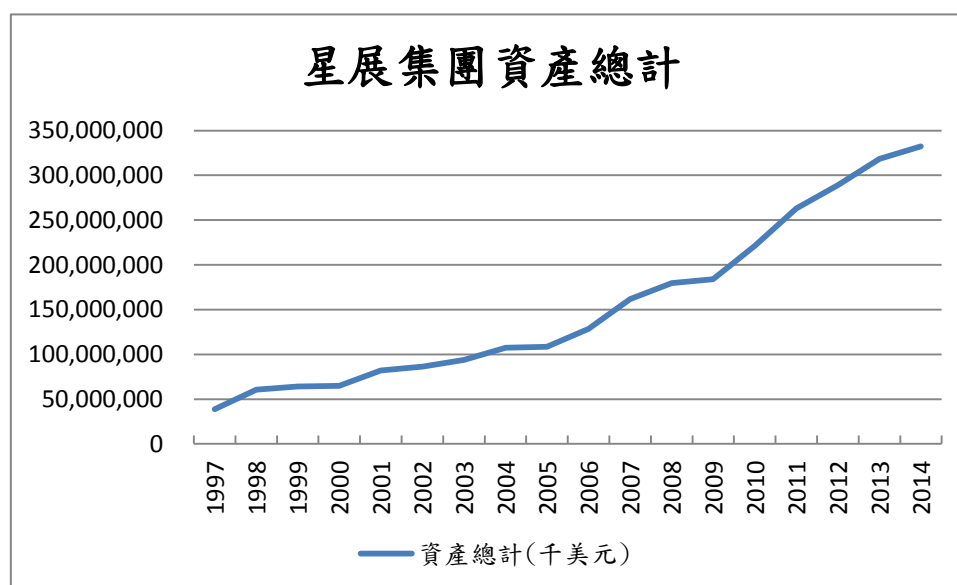
2001 年收購香港道亨銀行集團的交易，讓星展銀行後續得以整合香港境內的數家銀行子公司，成為香港第六大銀行機構，透過香港進軍中國大陸，符合其大中華市場發展的策略目標。2008 年 2 月接管台灣經營不善的寶華銀行，條件是由金融重建基金(Resolution Trust Corporation，簡稱 RTC)賠付 445 億元新台幣給星展銀行，此宗交易的策略目的在於趁台海兩岸關係即將改進之際，搶進台灣市場，同時也增加前進中國大陸發展業務的管道。另一個意義則是有別於以往付錢收購銀行，這宗交易是由賣方付錢要星展概括承受寶華銀行。

2010 年在中國大陸收購 RBC 的零售與中小企業金融業務，是為了搭配 2007 年 5 月成立的子行—星展銀行(中國)，加速外資銀行一般在中國大陸當地不易取得或發展的消費金融與中小企業金融業務，目前星展銀行(中國)在當地已有 10 家分行與 21 家支行，員工人數約兩千三百人，發展相當迅速。2014 年 1 月 7 日，星展(中國)上海自由貿易試驗區支行正式開業，為中國(上海)自由貿易試驗區首批開業的外資銀行。

2012 年 4 月，宣告將斥資 91 億新加坡元(約合 72 億美元)收購印尼金融銀行，星展擬先出價 49 億美元向淡馬錫控股全資子公司富登金控收購印尼金融銀行 67.4% 的股權。支付方式為星展集團按每股 14.07 新元的價格向富登金控發行 4.39 億股新股，以換取印尼金融銀行股權。待完成對印尼金融銀行 67.4% 股權的收購之後，星展集團將繼續發出總價 29 億新元的強制性現金收購提議，取得其尚未持有的印尼金融銀行剩餘股權。此宗交易的策略目的在於搭配 1997 年向日本三菱銀行購入的 PT Bank Mitsubishi Buana (2000 年更名為 PT Bank DBS Indonesia)，穩定擴張具有潛力且規模龐大的印尼金融市場。可惜後續因無法獲得印尼金融監理當局取得印尼金融銀行控制性持股的許可，不得已於 2013 年 7 月宣布放棄此一收購計畫。

2014 年 3 月星展集團以 2.2 億美元的價格，收購法國興業銀行在香港和新加坡的私人銀行業務，以及部分信託業務，藉此強化私人財富管理業務之客戶群與產品線，同時配合新加坡政府鼓勵發展私人財富管理業務之政策方向。

綜上，星展銀行集團的發展與併購策略確實是緊緊跟隨著成為亞洲區域銀行的策略目標，將重點放在新加坡、大中華、印尼與印度四大核心市場。回顧 1999 年 11 月，時任星展銀行總裁的黃記祖(Ng Kee Choe)提出要用(亞洲)區域的思維來思考⁵⁵，「We must all begin to think and act regionally, and begin to operate as a regional firm」，星展銀行一路走來的發展可謂不辱使命。進一步從數字面觀察星展集團從 1997 年至 2014 年的業務及財務績效，可以發現經過不斷的併購發展，資產規模呈現上升的趨勢自是必然，如圖 4-2-2 所示。

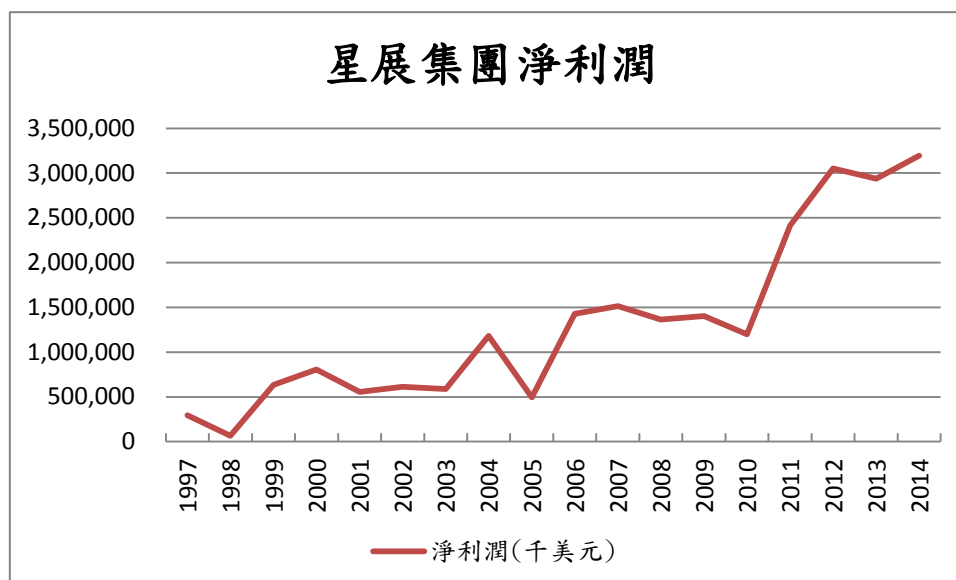


資料來源：Thomson Reuters，本研究整理

圖 4-2-2 星展集團資產規模走勢

⁵⁵ 根據星展銀行年報，黃記祖是星展銀行的專業銀行家，1970 年加入當時的新加坡發展銀行，他於 1994 年擔任副總裁，並在 1997 年到 2001 年之間擔任總裁兼營運長，於 2003 年退休，在星展銀行併購與組織重整過程中扮演重要角色。此外，也曾擔任新加坡電力公司主席、銀行與金融學院副主席、新加坡機場航站服務公司及永隆銀行董事會成員，以及新加坡國際基金會理事。

獲利方面，除了幾個年度因為重大交易或事件影響外，淨利亦是呈現上升趨勢，如圖 4-2-3 所示，足見星展銀行集團的數宗購併交易已經反映在集團資產規模與獲利狀況上，確實能帶來價值。



資料來源：Thomson Reuters，本研究整理

圖 4-2-3 星展集團獲利走勢

第三節 法規鬆綁或修改建議與金融基礎建設

台灣銀行業者要發展成為具有競爭力的亞洲區域銀行，並不是一個簡單的問題，也非單靠銀行業者本身行為可竟全功。須考慮的面向頗多，除了自身合併收購之外，尚包含主管機關在環境上與租稅上提供誘因等，讓台灣有資格成為一個區域金融機構甚至國際級金融機構的總部所在地，本節謹在此針對法規鬆綁與強化金融基礎建設提供相關建議供參。

一、法規鬆綁與建議

(一)提高政府施政的可信任度

新加坡能發展成國際金融中心，與新加坡銀行業者能發展出活躍於亞洲的區域銀行，星國政府扮演相當重要的角色。一方面固然是政府的效率受到信任，其次，政府許多的決策，都放手交由自由市場來決定，政府僅扮演環境提供者及制訂政策大方向角色，由政府與市場兩者相輔相成。新加坡的金融業能有今天的成績，健全的法規和制度，扮演相當重要的角色。由於銀行是被高度監理的行業，政府須對銀行業發展採正面的態度，在法規上給予充分支持，方可讓金融業成功發展。換言之，提供一個方便金融業者發展的環境，是政府發展金融產業的根本，此點值得台灣政府參考。

(二)建立清楚且友善的稅制

台灣欲營造吸引金流與人流前來發展之優質金融產業環境，稅賦制度有必要進行審視檢討。以國人最常提起之新加坡為例，新國政府近年來陸續祭出多項吸引人才優惠，開放工作簽證與鼓勵技術移民，加上刻意經營之雙語環境，有助其形成之金融中心產業聚落，更成為目前國內多數人士主張我國應效法之對象，其中稅制也是關鍵的一環。本節僅以與台灣同屬華語區且發展出活躍於亞洲的區域性金融機構之香港與新加坡兩地之賦稅制度為例，做一簡單比較⁵⁶。

⁵⁶ 本部分主要參考自許振明、彭勝本與謝順峰等(2014)。

先觀察個人綜合所得稅，台灣採取累進稅率，根據 2014 年 5 月 16 日修正之所得稅法第五條規定，台灣的個人綜合所得稅率級距分為六級，最高級距稅率為 45%，如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1 中華民國個人綜合所得稅累進稅率

課稅級距	累進稅率
一、五十萬元以下	課徵百分之五。
二、超過五十萬元至一百零九萬元	二萬五千元，加超過五十萬元部分之百分之十二。
三、超過一百零九萬元至二百十八萬元	九萬五千八百元，加超過一百零九萬元部分之百分之二十。
四、超過二百十八萬元至四百零九萬元	三十一萬三千八百元，加超過二百十八萬元部分之百分之三十。
五、超過四百零九萬元	八十八萬六千八百元，加超過四百零九萬元部分之百分之四十。
六、超過一千萬元者	三百十九萬五千元，加超過一千萬元部分之百分之四十五。

資料來源：本研究整理自中華民國所得稅法

相形之下，香港與新加坡採取的單一式低稅率(15-20%)優惠且簡單。遺產稅方面，台灣的遺產稅率是 10%，香港與新加坡則為零。台灣的股利所得稅與個人所得稅率連動，也較港新兩地為高。此外，也另外針對給付金額在新台幣 5,000 元以上之股利與利息等收入，加徵 2%的全民健保補充保險費。企業所得稅方面，台灣的稅率與新加坡相當，都是 17%，略高於香港的 16.5%。茲將三地的重要賦稅比較，整理如表 4-3-2 所示。

表4-3-2 台港新三地主要稅率比較

稅別		台灣居民	台灣非居民	香港	新加坡
個人所得稅	稅率	5-45%	全月薪資給付總額在每月基本工資 1.5 倍以下者，按給付額扣取 6%；1.5 倍以上者扣取 18%	0-17(標準稅率 15)%	0-20%
	股利所得	5-45%			
	資本利得	無	20%	無	無
	海外所得	年所得超過台幣 600 萬元，海外所得超過 100 萬元適用最低稅負制，稅率為 20%	無	無	無
遺產稅		2009 年由 40% 降為 10%	無	2006 年取消	2008 年取消
企業所得稅		17%	17%	16.5%	17%
營業稅		5%	5%	3%	7%

資料來源：中華民國所得稅法、香港與新加坡稅務機關網頁，本研究整理

對於外國人所得稅的課稅方式，台灣的規定是如果居住不超過 183 天，稅率一律為 20%；若超過 183 天，則比照本國居民，依所得高低課徵 5～45% 的個人所得稅。至於新加坡，外國人停留或工作不滿 60 天，可免繳個人所得稅；60～182 天，所得稅率為 15%；183 天以上，最高稅率是 20% (公司董事除外)⁵⁷。因此，在相同條件下之實質薪資所得而言，台灣較香港、新加坡為低。加上其他既有之優惠條件，諸如沒有資本利得稅，對大部分的境外投資所得也不課稅，使得新加坡得以吸引更多金流以及金融業高階或關鍵性專業人才流入，開放移民政策與搭配的稅賦優惠制度實施至

⁵⁷即使是香港對在港工作的外籍人士所得稅率也僅有 17%。

今，已使新加坡移民人數高達總人口之四成，這一點值得深思並檢討我國現行之賦稅制度是否有改進之空間。

二、金融基礎建設

我國銀行業者欲發展成為活躍於亞洲的區域性金融機構，除銀行業者須改變外，國內金融市場的安定與基礎建設的健全亦為重要基石。根據學理，影響金融穩定的因素約略包含總體經濟、金融基礎建設(Financial Infrastructure)、金融健全性(Financial Soundness)、監理法規制度(Regulation and Supervision)及執行(Implementation)等方面，其中尤以總體經濟及金融基礎建設具有舉足輕重之影響。所謂金融基礎建設，係指與金融運行有關之硬體設施和軟性制度安排，主要包含法律環境、會計準則、支付體系、公司治理、反洗錢規範以及由金融監理、中央銀行最終貸款人(Lender of Last Resort)職能、投資者保護機制組成的金融安全網等。其重點功能在於能夠有效驅動儲蓄資金向生產性資本轉移，並將此一資本配置到能使效用極大化的部門，進而促進經濟成長。

世界銀行研究報告指出，金融基礎建設的發展與一國經濟發展、技術進步以及金融體制之變遷息息相關。金融基礎建設的發展能夠促進規模更大、效率更高的產業資本累積。此外，金融基礎建設越發達，金融體系將更穩定，所能承受外部衝擊的能力就越強。本研究此處強調之金融基礎建設，重點並非單指硬體的建設，而係在於軟性的制度部分，在此提出幾個主要方向做為參考。

(一)法律基礎建設

金融業是特許行業，行業發展與法律規範息息相關。法律基礎建設無疑是金融基礎建設的核心，完善的金融法律體系是金融市場正常運轉的保證。財務經濟學領域的實證研究得到的發現指明：運行良好的法律體系對外部投資者包括股東及其他小額投資者具有良好的產權保護，使得小債權

人和小股東的權利得到執行，有利於促進金融市場發展和刺激投資，並進而帶動經濟成長。

完善的金融或商業法律體系，包含有關公司法、證券交易法、銀行法、金融控股公司法、契約、金融消費者保護、投資人保護與私人財產等之法律。渠等法律須能有效且一致性地被執行，亦須能提供爭議解決之機制。此外，本國金融環境亦須具備有效率且獨立不受干預的司法體系，和受良好規範的會計、審計與法律專家。

(二)會計審計基礎建設

會計是企業經營的儀表板，透過收集、處理與利用經濟資訊，對經濟活動進行組織、控制、調節與指導，促使各類利害關係人能權衡利弊、比較得失和講求效果的管理活動。在金融領域中，會計工作已然成為相關部門領導者、投資人、債權人、管理者以及其他各個方面瞭解和掌握財務狀況、經營成果與現金流量的重要資訊來源。會計資訊對於作出任何一個具有經濟影響的判斷和決策來說，都是十分重要的。

為了保證金融市場的有效運行，應建立一個穩定而高效的金融體系，市場參與者需要獲得準確且及時的資訊。建立在高品質的揭露和透明度標準基礎上的會計制度，將使投資人對金融機構的財務報告可靠度充滿信心，從而增強公司治理的運作。在國際銀行監理實務上，業界非常強調國際通用的會計原則與方法。對於具有相當規模的金融機構與企業，要求經由獨立的審計系統審核財務報表，以確保其相關財務報表所提供的資訊是能允當表達金融機構或企業相關資訊的。職是之故，吾人認為加強會計基礎建設非常重要。

(三)金融監理基礎建設

金融基礎建設的另一個要素當然是金融監理制度。現代金融監理目的在於提高金融市場資訊效率，改善資訊不對稱情事，保護金融消費者權益

免受欺詐和瀆職的侵害，維持金融系統穩定。主要關鍵在於構築高效的監理制度，提高金融監理人員素質，從而最大限度地發揮監理基礎建設的作用。據此，本研究提出幾項建議做為參考：

1. 確保金融監理體系之專業性與獨立性

隨著台灣的金融機構發展成為活躍於亞洲之區域性金融機構，金融監理機關將面對國際化且業務多元化的本國金融機構，金融監理機關與人員亦應與時俱進，強化專業與英語能力。此外，金融監理應獨立於政治力量與民粹主義之干擾，建議可透過適當立法，為金融監理人員制定明確且可實現的責任與績效目標架構，保證金融監理人員享有工作上的獨立性，以擺脫來自政治力量的干擾。

2. 提高金融監理機構之風險管理知識經驗

如同本章第一節提到，台灣金融機構要成為活躍於亞洲的區域性金融機構，將來風險管理將日漸複雜。做為母國的金融監理機關，不僅要關切與監督銀行業者的曝險狀況，且要有能力關注整個風險管理的流程。因此，金融監理機關應提升與確保建立全面的風險管理程序，以判別、測量、監測與控制各項重大的風險。此外，建議增加與國際金融監理機構的交流溝通，以利資訊技術交流。

3. 金融監理機關儘可能判別與利用市場資訊

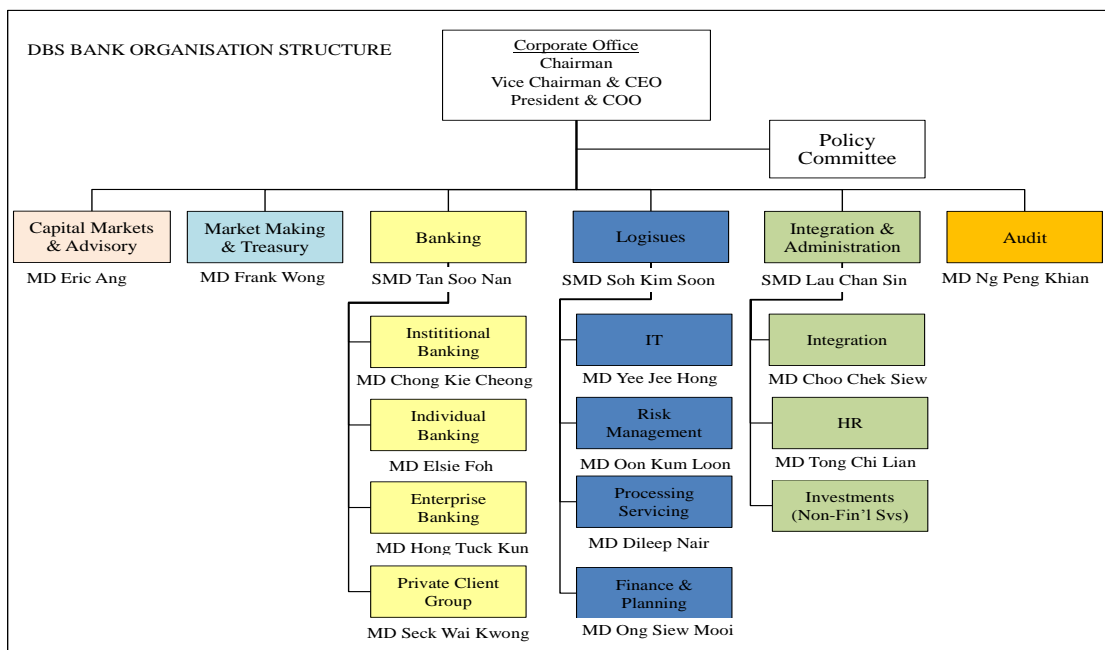
根據學理，市場價格可反應真實，故可被用來輔助金融監理機關之監理活動。實務上證據表示，金融監理當局可以透過觀察銀行發行債券的利率與 CDS 等市場資訊，加強對高風險銀行的監控或者採取強制性行動。加以現代主管機關力推金融大數據政策，故本研究建議金融監理機關可強化金融市場資訊之判別與利用，輔助金融監理行為。

第四節 其他建議與配套措施

台灣銀行業者要發展成為具有競爭力的亞洲區域銀行，並不是一個簡單的問題。需考慮的面向頗多，除了主管機關在法規環境與租稅提供協助外，仍有部分未涵蓋到之面向，本節嘗試在此提供相關補充建議。

一、經營權與所有權適當分離

參考星展銀行案例，星展銀行原本是官股色彩濃厚的政策銀行，1998年合併 POSBank，1999 年 2 月 11 日宣布要成為世界級的區域銀行並根據此一目標進行大規模組織重整，發展出六大功能性的事業群，重整當年組織架構如圖 4-4-1 所示，接著在政府主導下逐漸進行多次併購，目前政府控有的股權仍在三成左右。然而，星展銀行卻能充分授權給專業經理人，包含外籍人士。目前該行外籍人士約佔一成左右，現任執行長高博德即是來自於印度。星展的成功經驗告訴我們，外籍專業團隊的加入，不但可快速提升人員素質，也為星展銀行了解各區域市場特性、提出正確發展策略提供有效的助力。



資料來源：Bank Notes，本研究重製

圖 4-4-1 星展銀行 1999 年組織架構

除了星展銀行外，新加坡三大銀行中民間資本色彩較濃厚的華僑銀行大股東與創業家族亦認知到專業領導能力的重要性，單靠原班人馬無法成為區域性銀行，故將經營權與所有權切割。2002 年 4 月聘請來自國外、曾在花旗銀行服務超過廿五年的銀行業專家康大衛(David P. Conner)擔任 CEO⁵⁸，但原創立的李光前家族與李氏基金還是佔有三成左右股權，由 CEO 全權主導改變與負責，並於任內收購 ING 亞洲私人銀行(ING Asia Private Bank，簡稱 IAPB)，改名新加坡銀行(Bank of Singapore)，使該行從原本保守的本土商業銀行轉變為一家業務多元且活躍於亞洲地區的區域性金融機構。

二、協助蒐集與建構海外布局詳細資訊

隨著我國金融業者區域化布局的加深，金融機構資產組合也漸趨多元，2014 年銀行業者海外資產與獲利創新高便是明顯佐證。然而，龐大且多元的海外資產，不僅將提高區域風險對台灣的影響，也提高金融機構風險管理的難度，是以蒐集海外資訊與相關法規有其重要性。然考量到蒐集與建構完整資訊的費用高昂，加上為收規模經濟之效，由主管機關或公會出面進行整合有其必要性。

由主管機關或公會組織協助蒐集海外資訊，主要有兩大好處。其一為延伸資訊價值，透過主管機關蒐集，可幫助業者落實風險管理，降低產業資訊成本，更可進一步協助建立區域風險預警機制，讓國內投資人、產業界清楚認知區域金融風險態勢。再者，透過蒐集資訊，可以幫助銀行或產業尋找適當併購標的，讓金融業者迅速熟悉地區差異，快速切入當地金融市場。

以新加坡為例，新加坡政府與主要大學皆非常注重海外各國資訊，尤

⁵⁸ 根據華僑銀行 2013 年年報，康大衛擁有美國聖路易市華盛頓大學文學士學位及哥倫比亞大學商業管理碩士學位，擁有豐富的銀行界經驗，曾在花旗銀行任職超過 25 年，並於 1999 年擔任日本花旗銀行董事經理及市場經理。他在 1996 年至 1999 年期間擔任印度花旗銀行行政總裁，更早之前則擔任新加坡花旗銀行業務總管。

其是中國大陸、東南亞其他國家與印度，除了設立研究中心外，也與海外國家合作推動建設或實驗計畫⁵⁹，協助新加坡的產業與金融機構向外發展。

三、政府強化對外關係，作金融業者有力後援

我國銀行等金融業者赴海外發展，除了國內主管機關核准外，也須目標國主管機關的許可准入。建議包括金管會在內的政府單位善用大國在西太平洋或南海地區的微妙競合關係與台灣特殊地位，強化與駐外單位、外國主管機關、台商組織或金融業公協會組織的聯繫，設法減少我國金融業者在海外發展的進入障礙。如果可以的話，建議仿效中國大陸、日本及南韓等國，搭配政府開發援助(Official Development Assistance，簡稱 ODA)預算的運用，或是善用國際合作發展基金會之海外關係，妥善分配資源到與我經貿往來較密切且客觀上較容易讓我銀行與產業前往發展的國家。

四、人才發展

(一)培育及善用目標國人才

針對目標市場培養當地傑出青年學子為我銀行業者所用，成為日後發展當地業務的骨幹人才。以新加坡為例，新加坡教育部在 1991 年開始推出新加坡教育部獎學金計畫(Senior Middle School Scholarship)⁶⁰，分為 SM1、SM2 與 SM3 三個等級，吸引年紀約 16 至 19 歲的高中生通過考試篩選後到新加坡就學，但大學畢業後須為新加坡的公司服務六年⁶¹。新加坡銀行業發展中國大陸或東協其他國家業務有一部份即是運用該計畫培養之人才。

⁵⁹ 根據研究團隊前往新加坡國立大學調研發現，該校即與印度有密切往來，並協助某邦城市進行都市與網路建設規劃。

⁶⁰ 新加坡教育部獎學金計畫(SM1/SM2/SM3):<http://www.gogosg.com/wordpress/?p=188>。

⁶¹ 根據研究團隊海外訪談結果，雖說該計畫之就業機會要自己申請，不過該計畫學子尚未發生在新加坡找不到工作之情形。

建議政府與國內大專院校可與東南亞台商組織或當地主要大學合作，打造產官學一體的東南亞人才來台留學環境，結合「留學台灣」與「透過台商取得當地就業機會」，除提高台灣高等教育國際價值，還能留住各國人才為我使用⁶²。此外，亦可部分解決國內高等教育因少子化而帶來之市場萎縮與流浪教師問題。

(二)善用東協地區僑生或新台灣之子之連結

台灣可以善用自身目前擁有的潛力，社會上除精通中文外，又具備英、日、韓語言能力及與東北亞的連結，且有近一成的新生兒是來自於以東南亞為主的雙語家庭。此外，隨著陸籍或外籍配偶的逐漸增加，新台灣之子就數量而言在台灣亦日漸增多，應從以往認為東南亞是落後地區的觀念上做改變，健全台灣移民的母語教學環境，培養具備雙語或多語能力的新台灣之子，並善用渠等與母國之連結，為我金融業者在當地發展業務所用。具體作法可考慮從兩大面向著手，首先為直接的金融專業培育與實習機會的提供，其次為間接的深化語言文化連結。

1. 金融專業培訓方面

目前我國大專院校除了中國大陸學生外，有不少是來自於港澳及東南亞國家。建議主管機關或金融機構提供相關資源或獎學金，讓相關科系外僑生在台就學期間能到金融機構實習，一則培養其對我金融機構之品牌認同，再擇其優者留於我金融機構所用，成為發展其僑居國業務之儲備人才。

【實務簡例】位於台南的中信金融管理學院前身為興國管理學院，目前由中信金控子公司台灣彩券股份有限公司捐贈贊助。根據該校官網公布策略，財金系與企管系規劃開設全英語教學班別，招收來自日本、菲律賓、印尼與中國大陸之學生，培養國際金融業務儲備人

⁶² 本段部分概念係參考自蔡榮豐(2014)。

才。其次，亦規劃整合中信金融集團海外上百家分支機構資源，選拔大二以上學生在暑假進行海外實習。此外，該校規劃依學生性向與學習成果，結合集團內人力資源部門擇優安排未來工作機會，也確保有意朝金融產業發展之學生未來就業，值得參考。

2. 深化語言文化連結方面

目前台灣大專院校僅暨南國際大學設有東南亞學系，建議具有政策及語言資源優勢的大學如台大與政大等，仿效雲南民族大學，設置東南亞相關學系，培養具有即戰力的本土東協人才⁶³。同時，也可仿效新加坡作法，投入相關學術資源，擴大我國區域研究專家培育的管道，將台灣打造成東南亞政策研究重鎮。

(三)提高金融從業人員薪資水準

台灣金融業從業人員的薪資水準相較於國際型金融機構或其他亞洲區域金融機構，仍屬偏低。現實情況中，本國銀行外派業務或交易人員表現良好的可能在外派幾年取得一定經驗與業界聲譽後就被外資銀行甚至當地銀行業者以更高的薪資水準挖角。是以建議台灣銀行業者適當參考國際薪資水準，逐漸提高從業人員待遇，至少不可低於當地同等職位薪資水準。針對特殊專長或關鍵業務職位，則考慮儘快與國際水準接軌，避免因薪資太低而在人才競爭上無法與其他國外金融同業相比。

(四)強化與海外當地金融培訓機構之交流合作

台灣金融機構在海外拓展業務，難免會遇到與台灣金融環境大不相同之情況。是以不論是台灣外派人才或當地聘用人才，皆須融入當地金融環境、遵守當地金融法規並瞭解當地金融操作習慣，然這些軟性的知識經驗未必是台灣方面所具備的。舉例言之，台灣的財報查核簽證制度與完備的

⁶³ 雲南民族大學位於昆明，是雲南最早成立東南亞語相關學系的大學，下設東南亞南亞語言文化學院涵蓋泰、緬、越、寮、柬、馬、印尼與印度等八個東南亞及南亞語種。

聯徵系統未必是海外市場擁有的，若台灣金融機構海外從業人員仍以相關知識經驗及思維擴展業務，遇到挫折是可以預期的。又如台灣金融業者在海外從事土建融業務時，是否具有相當的鑑價能力，又或者是否該相信當地的鑑價公司，都是值得關注的重點。

建議赴海外發展之台灣金融業者積極參與當地金融相關公協會活動或培訓機構課程，台灣的金融業公協會組織或金融研訓院等培訓機構亦可善用關係多與海外進行交流或延聘相關實務專家在國內授課，提升從業人員赴海外市場發展之軟實力與核心競爭力。此外，針對外派專業人員或管理人員能力培訓方面，訪談專家特別建議強化國際金融業實務課程，加強外派領導幹部人員溝通協調、交涉談判、風險控管、危機處理及決策能力的提升。

(五)放寬外籍專業人士之簽證規定

台灣銀行業者若要成為國際性或區域性的金融機構，則母行所在地——台灣必將經常有國際人士來台短期工作或出差，如此則外國員工短期停留的簽證問題必須加以重視。考量目前實際情況，歐洲在台商會 2016 年建議書特別提出，外國專業人士在台灣短暫停留二至三天，諸如在國內從事可視為業務活動或與其工作相關的活動，例如參加與既有客戶或潛在客戶的會議，通常不須取得工作許可。然而，台灣現行法律規定，持停留簽證的外國專業人士禁止在台灣工作，而短期停留訪台人士的身分並不明確，容易引發觸法疑慮。

由於工作許可申請的處理時程可能耗費數月，若外國專業人士係經派任台灣短暫支援人力短缺或暫代其他員工不在期間的職務，如能准許其不取得工作許可便可在台工作，相信將便利相關工作之遂行。故吾人建議為吸引國外金融或相關專業人才以維持台灣金融機構競爭力，並滿足國外專業人士在台灣短暫工作以支援勞動力短缺的漸增需求，主管機關可考慮規

劃引進效期三個月的短期商務簽證，而非規定外國專業人士一律申請正式工作許可。

主管機關推動金融機構強力布局亞洲，除了東協國家外，中國大陸也是重要地區。隨著兩岸交流日益密切，近年中國大陸商務或觀光訪台人士數量漸增。實務上，大多數商務目的訪台大陸人士均可獲得效期三個月的單次入境簽證，然目前僅限同時在台灣與中國大陸設有公司的企業員工才能申請多次入境簽證。為申請單次入境簽證加簽，大陸訪台人士必須透過移民署網站，在線上申辦系統上傳大量文件，相當耗時費力。為減輕原單次入境簽證到期時申請加簽所需耗費的時間與精力，建議擴大大次入境簽證機制，或簡化申辦流程，並減少大陸商務訪台人士必須提交的文件數量。

第五章 結論與建議

金融主管機關從2013年下半年推動強力布局亞洲之政策至今已然兩年，國內多數大型金融機構皆摩拳擦掌，嚴陣準備打亞洲盃，相關併購活動或組織轉型仍在持續進行中，同時搭配數位金融政策潮流，讓這兩年成為金融業有生氣且忙碌的兩年。正由於亞洲盃仍屬現在進行式，加以每位業者專家對於何謂活躍於亞洲之區域型金融機構各有解讀與看法，故其成效如何仍難下定論，本研究謹嘗試根據各種量化數據和質性文獻資料提出觀察與評論，並對金融業者及主管機關提出相關建議。

一、觀察評論

根據本研究收集整理亞洲區域幾家大型銀行的沿革發展與財務績效數據，加上考量台灣的經貿發展狀況與金融市場，本研究認為主管機關政策目標中三到五年內要培養出來的一至兩家亞洲區域型金融機構，並非短期可以達到的目標，各銀行或金融機構宜根據現況與長處仔細思索策略方向與學習目標。建議可視情況參考新加坡三大銀行之發展歷程與策略方向，針對其策略與國際併購模式進行深層研究分析，為銀行打造出心目中的理想願景。本研究認為活躍於亞洲地區之區域性金融機構應有以下基本特徵：

1. 獲利能力

建議ROA應在1%以上，ROE雖無法達到15%的理想目標，至少也應在10%以上。

2. 資產規模與資本安全性

建議資產規模在1,800億美元或新台幣五兆元以上，第一類資本之排名在全球前百大以內，方足以承擔鉅額風險/損失。

3. 擁有良好公司治理機制與跨境業務能力

銀行欲成為活躍的亞洲區域銀行，建議應有良好的公司治理架構，方

足以吸引國際投資人與客戶。此外，具有處理跨境業務之硬體設施與專業團隊，方能提供客戶跨境業務的解決方案。

4. 在部分市場成為主要市場參與者

建議在三個(含)以上國家有一定市場佔有率，而非僅是插旗其中、聊備一格，且這三個國家不能都是GDP規模很小的國家。

即便近兩年台灣金融業營收獲利表現不俗，然與前述區域型金融機構基本特徵相較，台灣金融機構普遍有規模偏低、資本強度不足、市場分散、同質性高與過度競爭等問題，需要改善。除滿足前述基本特徵，宜再針對每家金融機構現況與策略方向進行調整，應能得出未來理想目標。目標確立後，便應朝此戰略方向思考與擬定行動方針，如同星展銀行般「Think and act as a regional bank」。當然，邁向亞洲區域銀行之路絕非坦途，將面臨到來自各方面的競爭與威脅，台資銀行業者有賴自己的智慧結合優勢與機會，避免劣勢與威脅的擴大，並適時進行審視與戰術調整。在這過程中，併購帶來的無機成長是重要的手段與工具，須組織專責團隊，搭配外部專家妥慎擬定國際併購方案並執行之。每一宗併購交易完成後，方是問題的開始，須仔細進行整合與管理，慎防因磨合不良或文化差異而對股東、員工、客戶與主管機關產生不良影響，喪失原先預估的綜效。

此外，台灣銀行業者要能成功發展為活躍於亞洲地區的區域銀行並非僅靠業者之力便可成功。為營造出適合培養區域性金融機構之環境，使台灣銀行業者能夠從海外業務領域中尋找利基客源與業務，在國際中佔有一席之地，主管機關亦應給予業者適當的支持與援助。

二、業者發展建議

對於台資銀行業者而言，姑不論金融主管機關的打亞洲盃殷切期望，與亞洲經濟成長的龐大潛在商機，在海外發展必將遭遇潛在的風險，須善用自身優勢，規劃策略並提出具體作為方能掌握商機，以下擇要針對策略、

資本、人才、風險管理與資訊科技提出建議供銀行業者參考：

(一)慎重規劃自身發展策略

銀行業係資本密集產業，投入資金相較於其他產業為高，且其資金投入並非短期間可回收或移動者，故業務發展之願景與策略甚為重要。必須認清自己的目標與現況之差異，評估自身的優劣勢與外在的競爭環境，找出自有的競爭策略。即便是東協國家間或中國大陸內部各省，都各有特色與風險，建議搭配台灣銀行業者自身的條件和服務，找到適合的發展或併購策略，同時衡酌可投入資本金多寡，評估在海外設立子行、分行或參股。當然，相對應的IT與人才的投資也不可缺席。

(二)以客戶立場思考，提供有價值服務

隨著亞洲區域經貿整合的加強，將來客戶(尤其企業金融)的跨境業務需求將與日俱增，建議銀行業者強化業務規劃與整合能力，為客戶提供組合式的規劃以及附加價值。同時，可借力使力、善用各國提出的政策優惠或金融改革方向。舉例言之，中國大陸近兩年陸續提出自貿區金融改革或一帶一路政策，銀行可以搭配在中國大陸或香港與新加坡等海外其他業務據點，活用人民幣跨境資金池、人民幣跨境借款、人民幣跨境集中收付等服務功能，為客戶提供更多附加價值，也進一步提高銀行與客戶之黏著度。

(三)強化規模、資本與治理體制

透過前面章節對目前活躍於亞洲的區域級銀行與台灣銀行業者現況的剖析，可發現台灣銀行業者的規模與資本仍相對較低，增資或整併是必須之路。因此，建議推動金融業者增資與整併以提升競爭力及獲利能力。

此外，公司治理機制的強化將有助於吸引優秀資本、人才與外資經驗。如前所述，讓銀行擁有更堅實的資本適足性，增資發行新股固然是一個重

要選項。然而，強化公司治理體質，引進國際性的大銀行作為戰略夥伴應當也是可行方式，建議銀行業者吸引國際上公司治理、經營各方面比較先進的銀行參股，藉此機會讓本國銀行轉型，變得更透明化、國際化與更具競爭力。

(四)嚴守訂價策略，避免過度競爭

資本對銀行而言是寶貴的資源，須有效運用、創造價值。台灣銀行業由於廿多年前推動的利率市場化以及開放新銀行設立，導致現在的高競爭低利差局面，在 ROA 與 ROE 上還有加強的空間，仍低於國際間主要銀行的標準。因此，建議銀行業者在進行每筆放款業務時，確實嚴守風險訂價政策。

此外，銀行同業間的競爭應該是服務差異化的良性競爭，而非重演國內的削價競爭態勢。銀行業者在海外發展業務，彼此之間應相互合作、互通有無，交換彼此工作或徵信心得，且宜深耕自己具有優勢的市場，不用集中在某一地區或業務發展。此外，也須教育台商客戶，善用多元融資管道作搭配，在海外市場不能一味套用以往在台灣的環境和思維要求銀行業提供低利貸款。我國銀行業者到中國大陸或東南亞仍不時有削價競爭的情況出現，除了對我國銀行業者不利外，也影響到當地既有銀行業者的經營，甚至使當地金融主管機關觀感不佳，進而影響到我國銀行業者往後海外的拓展，此為我銀行業者自身必須審慎面對且自律之事。

(五)強化與調整風險管理政策

根據財務經濟學理論，風險與報酬乃一體之兩面。傳統銀行的收入--利差收入主要是依賴自有資本與槓桿資金，承擔風險而來。風險管理政策於銀行而言，不論是否走到海外發展，皆係相當重要。銀行業在海外市場發展業務，不論是發展傳統的存放款利差業務抑或賺取手續費收入，皆須留意到海外市場與台灣兩地環境之不同。特別是與海外客戶間資訊不對稱

之情況將更甚於台灣，加以當地沒有如同台灣般便利的聯徵系統與相對可信的財報查核簽證體系，更將提高銀行業者的風險，故本研究特別提醒銀行業者在賺取報酬之同時應謹慎面對並管理相關風險，不能完全套用台灣觀點看天下，在海外的子行不能用母行的角度來管理。身為母行或總行也應根據風險與報酬的平衡原則，考量現有資源限制進行額度的控管。目前台資銀行的海外據點多以分行形式為之，對母行而言，仍須承擔其風險部位。若將來分行為主之營運模式能轉為子行模式，雖然資本需求與當地金融監理機關要求較高，然相對能有效切割母行曝險部位，亦顯示出長期在地經營與提供多元金融服務的布局決心。

尤其隨著銀行業者的海外布局加深，將來的風險管理將日趨複雜，跨境風控的重要性將更為明顯。亞洲各國市場固然有潛在的成長機會，相對也有龐大的風險，尤其台灣銀行業者以往在風險較高的東協市場授信部位較低，面對即將來臨的美國聯準會升息與東南亞資金移動，恐相對欠缺相關風險管理經驗。雖說布局亞洲乃從長期發展策略，不能因即將提高的風險而退縮，然本研究仍建議銀行業須有足夠資本與能力承擔與管理短期風險。

(六)善用國際專業人才，組建優秀管理團隊

銀行業者要發展成亞洲區域銀行，須搭配專業化與國際化之人才。讓自己的業務能有特色、提高附加價值。台灣過去在金融方面的實務教育相對稀缺，更遑論國際金融業務專才養成教育。銀行業要打亞洲盃，至少業務人員要能以英語或當地語言與客戶溝通，並要持續加強海外金融專業歷練。至於專業人才團隊建立，可從多方面著手。除培育行內既有優秀人才外，亦可考慮挖角當地優秀業務人員。整體而言，儘量做到聘用當地人，日後中高階主管也逐漸培養當地優秀人才擔任，一來向該國昭示銀行深耕當地、成為當地銀行的決心，二來也讓當地員工覺得在本行服務有將來、有願景，減少人員流動性。

隨著跨國金融業務的擴張，能執行並管理區域營運模式的國際化管理團隊，是在地經營能否成功的關鍵。當前活躍於亞洲的大型國際銀行都是在各區域深耕數十年，才建立起當地人際網路與完備管理團隊。根據幾家區域銀行經驗，海外分支機構配置人力通常皆以當地人為主，且除重大金額專案外，一般都先由董事會充分授權當地管理團隊進行決策並對業務績效負責。一來較有效率不致貽誤商機，二來也代表母行對當地子行的信任，讓子行對自己的獲利與風險管理負責。此外，身為區域銀行的母行總部，台灣總部人員的素質與國際經驗也要提升。更甚者，台灣母行亦須了解海外據點所在國家的法規、習慣差異，甚至風險管理、內控與稅制等。銀行業者要發展成為亞洲區域金融機構，不單是海外分支機構人員或國際金融業務部門的責任，台灣的母行更須做好身為區域金融機構總部的準備。

(七)順應數位金融潮流，強化IT投資

隨著網路銀行、行動銀行與金融大數據的興起，IT科技投資將是銀行業者將來發展的決勝關鍵因素之一。銀行應密切留意數位金融或銀行互聯網化的潮流，以彌補先天據點的不足的劣勢。其次，非銀行業者跨足銀行業務搶攻傳統銀行的業務機會，也對銀行業者造成莫大之威脅，屆時競爭的優勢可能從分行據點的多寡轉為銀行服務的差異性以及與科技配合之便利性所能帶給客戶之附加價值。針對上述變革，建議銀行發展客戶導向之商業模式，進行既有通路的優化或整合，同時考慮在法遵許可的範圍內簡化作業流程以降低成本。

當然，銀行業的IT以往便是業務成長的主要催化劑，除能提高營業效率、增加企業客戶效益，推動顧客導向為主的目標，亦可協助業務端加速調整流程，滿足新的業務需求。隨著科技與金融業務多元化發展，以及大數據潮流的興起，IT與業務人員的合作關係將越趨緊密。現今全球金融業市場競爭激烈，亞洲尤其是廣受矚目的關鍵地區，建議有意發展成活躍於亞洲地區金融機構的台資銀行業者在IT建設與系統規畫進行改變，從客戶

亞洲布局導向的思維發展資訊系統，站在亞洲或跨國境的立場規劃建構母系統，再根據各地需求進行適當微調，方能滿足客戶多元跨境需求並收規模經濟效益，進而在亞洲市場維持長久的競爭力。

(八)長期關注海外市場業務與法規

我國銀行業者在海外發展業務時，除了初期發展最熟悉的台商業務外，長久之計仍應開拓當地客戶，具體作法建議在業務開發及法令遵循領域多聘用當地人士，以當地客戶業務與台商業務相互搭配，一者分散風險，二來亦對當地主關機關表明當地化之決心。經營上，儘量站在策略規劃之高度思考，業務執行方面可多參考當地專業人員之建議，避免直接以台灣之經營思維套用至當地市場。

尤其隨著銀行業者海外布局的深化，近兩年主管機關陸續發現銀行業者海外分行法遵層面之缺失，主要缺失包含：1.海外分支機構之自行查核作業採用國內分行版本，未就當地法規或風險管理需要，編製自行查核項目；2.總行法遵單位未彙整海外分支機構當地主管機關所提違反法令遵循之重要缺失，並定期向董事會報告；以及3.總行稽核單位辦理海外分支機構之查核，未將當地重要法規遵循情形列為查核項目、或查核工作底稿未配合當地法規更新⁶⁴。對此，本研究認為銀行業者的深化亞洲布局，隨著海外經濟金融情勢之持續變化，法令遵循與風險管理方面之挑戰即將開始，銀行業者須在心態上與作法上審慎面對，避免相關疏失、損及品牌商譽。

三、對主管機關建議

如同前述，銀行業在中國大陸或東南亞等海外市場發展業務，除了業

⁶⁴ 金管會檢查局在 103 年度下半年檢查缺失報告中提出以下建議：1.海外分支機構應依據當地法規及實際營運之性質，配合當地法規之變動，調整作業流程及業務控管程序，並適時更新自行查核內容，確保法令遵循機制之有效運作；2.總行法遵單位彙整之法遵報告，其內容應涵蓋海外分支機構違反當地法令之重要缺失、檢討發生原因及強化海外法遵功能，定期彙報董事會，以利董事會對整體法遵有效性之評估；3.總行法令遵循單位應建立橫向聯繫機制，將海外分支機構法遵主管所蒐集之當地重要法規更新資訊，知會稽核單位，以利稽核單位掌握查核重點。

者自身的努力外，亦須得到主管機關從旁協助支持。平心論之，主管機關自從2013年下半年提出強力布局亞洲政策以來，已經基於四大方向做出許多改革與鬆綁動作，如表5-1所示，誠應予以肯定。即便如此，本研究認為仍有可持續加強之處，以下謹提出數點建議供主管機關參考：

表5-1 金管會助打亞洲盃相關法規鬆綁與政策

時間	事件
2013年12月	修正「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」，簡化銀行申設國外分支機構之程序，原則上採自動核准制，以利業者及時掌握商機、展開布局。
2013年至2014年	與日本、馬來西亞納閩金融管理局完成MOU之簽署，目前持續與其他亞洲國家金融監理機關洽簽MOU，進一步加強合作關係。
2014年8月	開始放寬保險海外投資項目，由原先的海外保險公司、保經、保代等，擴大新增銀行、證券、期貨、投信等八類，對申請條件、應遵循事項以及投資上限等都有所鬆綁。
2014年9月	開放本國銀行國內營業單位得與海外分行相互協助辦理對保作業，有助台商靈活調度資金，同時提昇銀行業服務競爭力。
2014年10月	金管會修保險法中有關併購或設立海外保險相關事業，可不計入海外投資45%限額內，同時取得核准者可不受淨值40%或淨值一倍的投資限額。
2014年11月20日	以銀行法施行細則第4條之解釋令，放寬金融控股公司之銀行子公司對該金融控股公司持股50%以上之國外子銀行可辦理無擔保授信，有利其擴展海外業務。
2014年12月2日	金管會將保險業RBC計算方式做大幅調整，包括：匯率風險另計、投資性不動產市價增值認列比由75%提高到85%、長期健康險改以五年平均損率取代調整係數、產險調降核能保險風險及住宅火險係數。
2015年1月22日	立法院三讀通過金融四法修正案，包括《銀行法》修正案、《金融消費者保護法》修正案、《國際金融業務條例》修正案、《保險法》修正案。其中《銀行法》第74條修正，放寬銀行轉投資的規定，從原先投資總額不得超過實收資本額的40%，放寬為不得超過淨值的40%。

時間	事件
2015年2月17日	金管會修正「保險業設立遷移或裁撤分支機構管理辦法」，保險業最近一年內若違反「保險法」規定，不管情節輕重，只要有違規事項，就不能申設國外分、子公司，鬆綁為只要前一年沒有受到金管會處300萬元以上罰鍰等重大裁罰案件，或者已經改善並得到金管會認可，且在財務方面符合標準，如RBC200%以上等條件，就可到海外增設子公司、分公司。
2015年7月31日	金管會再提出五大措施，包括率團出訪亞洲監理機關，協助業者布局亞洲；開放保險業投資大陸保險相關事業；研議放寬銀行海外併購計算資本適足率規定，以釋出更多併購能力；放寬銀行負責人得兼任金控及旗下其他子公司境外轉投資公司的負責人，並增列金控負責人得兼任境外轉投資事業的負責人；規劃在各業務局成立單一窗口，以解決業者海外投資遭遇法規障礙，或須協調其他部會快速匯出資金等問題。
2015年8月3日	金管會銀行局長詹庭禎赴印尼，遞送雙邊監理機關簽訂MOU草稿，爭取雙方簽訂MOU，爭取國內金融業者參股當地銀行持股上限，可提高到25%以上。
2015年8月10日	金管會將原本券商只能替海外100%控股的子公司提供資金貸放及背書保證的部分，調整為只要持股50%或具有實質控制力；且海外子公司要發認購售權證時，台灣母公司可以為其擔保，其門檻同樣也從原本的100%降為50%。
2015年10月16日	行政院會通過修法，鬆綁台灣金控預算須逐一送立法院審查的限制，並放寬回贈國庫不動產可以作價增資。此外，為強化金融專業管理效能，草案放寬台灣金控及子公司具外國國籍或雙重國籍董事人數相關的限制，但增訂董事長不得具外國國籍或雙重國籍。

時間	事件
2015年11月17日	金管會推出四項法令鬆綁措施。其一為「開放」證券商得為海外子公司，因業務需要而於當地金融機構融資為背書保證，但以不超過淨值40%為限，有助於證券商子公司之資金運用彈性。第二為「放寬」證券商之外國轉投資事業間資金貸與限額，由現行淨值40%提高為100%，有助證券商之海外布局。第三，「開放」證券商得經金管會核准，將資金貸給海外轉投資事業，並得專案申請核准放寬海外轉投資限額及自有資本適足率之規定，有利於證券商拓展海外業務。第四，「放寬」證券商持股逾50%之外國轉投資事業，相互間得為資金貸與及背書保證，並簡化轉投資事業新增業務或再轉投資相關作業等。
2015年11月24日	為利金融機構合併，簡化金融機構合併程序及租稅優惠等措施，立法院三讀通過「金融機構合併法」，訂定四大租稅優惠，依金融機構若因合併而移轉的股票免徵證交稅；移轉貨物或勞務都不屬於營業稅課徵範圍。因合併而產生的商譽，申報所得稅的攤銷年限從五年延長為15年。土地增值稅記存的範圍從消滅機構直接使用的土地擴大為消滅機構所擁有的土地等等。
2015年11月29日	金管會赴越南洽簽MOU，協助國內金融業打亞洲盃，可望替金融業帶來好消息，並替金融業打通併購東南亞保險公司機會。

資料來源：本研究整理

(一)強化對外關係，支援金融業者海外發展

我國金融業者赴海外發展，除了國內主管機關核准外，亦須目標國主管機關的許可准入。建議包括金管會在內的政府單位善用國際關係與台灣特殊地位，強化與駐外館處、外國主管機關、台商組織或金融業公協會組織的聯繫，設法減少我國金融業者在海外發展的進入障礙。

(二)協助蒐集與建構海外布局詳細資訊

隨著我國金融業者區域化布局的加深，蒐集海外資訊與相關法規的重

要性日益突顯。然考量到蒐集與建構完整資訊的費用高昂，加上為收規模經濟之效，由主管機關或公會出面進行整合有其必要性與利益。一者為延伸資訊價值，透過主管機關或公協會蒐集，可幫助業者落實風險管理，降低產業資訊成本，更可進一步協助建立區域風險預警機制，讓國內投資人、產業界清楚認知區域金融風險態勢。再者，透過蒐集資訊，可以幫助銀行或產業尋找適當併購標的、減少試誤成本，同時迅速熟悉地區差異，快速切入當地金融市場。

(三)建構完善制度環境，提高金融業者發展潛力

新加坡能發展成國際金融中心，與新加坡銀行業者能發展出活躍於亞洲的區域銀行，星國政府扮演相當重要的角色。細究其原因，一來是新加坡政府的效率受到信任，再者，政府的多數經濟決策都交由市場機能來決定，政府僅扮演環境提供者及制訂政策大方向角色，由政府與市場相輔相成。

新加坡的金融業能有今天的成績，健全的法規和制度，也扮演相當重要的角色。由於銀行是被高度監理的行業，政府須對銀行業發展採正面的態度，在法規上給予充分支持，方可讓金融業成功發展。換言之，提供一個方便金融業者發展的環境，是政府發展金融產業的根本，此點值得台灣政府參考。此外，建議政府在規劃政策時儘量以長遠的立場審慎思考，一旦決定後便不要輕易改變，同時，設法提高人民與金融業者對政策的信心。

(四)研議檢討租稅政策

基於前述章節，可以發現目前台灣的稅制相較於香港與新加坡等地較不利於吸引資金與人才，恐對台灣金融業者發展成區域型金融機構或台灣發展成區域金融中心之目標產生不利影響。建議政府協助創造有競爭力的租稅環境，提出租稅改革配套，希望能達到輕稅簡政目標。

(五)強化金融基礎建設，持續提升監理素質

我國銀行業者欲發展成為活躍於亞洲的區域性金融機構，除銀行業者須改變外，國內金融市場的安定與基礎建設的健全亦為重要基石。舉凡與金融運行有關之硬體設施和軟性制度安排，包含法律環境、會計準則、支付體系、公司治理、反洗錢規範以及金融監理等，皆應進行審視檢討。尤其金融監理機構之專業性、獨立性與風險管理知識經驗，皆應持續提升、與時俱進，方能適時與國際金融監理機構交流及接軌。

參考文獻

中文部份

1. 三菱東京日聯銀行台北分行簡報，三菱東京日聯銀行台北分行，2014 年 10 月。
2. 王彥紅(2008)，區位元理論與商業銀行分支機構的管理，河南廣播電視大學學報，21(3)，第 38 至 39 頁。
3. 台灣併購與私募股權協會、資誠聯合會計師事務所與普華國際財務顧問公司，2015 海外併購白皮書，2015 年 5 月。
4. 李佩芝與莊安祺(2004)，亞洲銀行新未來，時報文化出版，2004 年 2 月。原著為 Banking in Asia，作者為 Tab Bowers, Greg Gibb, 與 Jerrery Wing，2003 年 Mckinsey&Company 出版。
5. 朱浩民、廖四郎、張惠龍與盧淑惠等(2009)，台灣銀行業前進中國的機會與挑戰，台灣 IBM 委託研究，2009 年 11 月。
6. 林婷鈴(2000)，銀行業國際化併購整合性觀念模式之探討，中華管理評論，3(3)，第 29 至 52 頁。
7. 金融監督管理委員會檢查局(2015)，103 年度下半年主要檢查缺失-本國銀行，2015 年 2 月。
8. 沈中華與王儷容(2014)，台灣銀行業走向全球關鍵—與星澳之比較分析，台灣金融研訓院，2014 年 2 月。
9. 沈中華、王儷容、呂青樺及吳孟紋等(2010)，金融機構在中國的機會與挑戰：對台灣銀行業的策略建議與提醒，智勝文化出版，2010 年 1 月。
10. 維基百科。
11. 匯豐集團知識管理部(2013)，匯豐集團今昔史話，2013 年。
12. 許振明、彭勝本與謝順峰等(2014)，103 年度銀行業關鍵人力資源供需之研究，台灣金融研訓院，2014 年 12 月。
13. 歐洲在台商務協會(2015)，2016 建議書，2015 年 11 月。
14. 陳亮丞(2014)，前進亞洲之路—星展銀行的亞洲擴展經驗(簡報)，2014 年 9 月。

15. 黃敬堯與林耀章(2012)，台資銀行問路中國指引，台灣金融研訓院出版，2012年5月。
16. 楊淳惠(2011)，探討台灣金融業西進大陸之模式—兼論未來發展策略之研究(上)，彰銀資料，第60卷第3期，2011年3月。
17. 謝順峰(2013)，「從台銀行慶看台灣銀行業大陸布局與未來發展」，兩岸金融電子報第12期，台灣金融研訓院，2013年6月13日。
18. 蔡榮峰(2014)，「小國大心機—給 2016 台灣總統候選人的國際政經觀察（戰略篇）」，網址：<http://whogovernstw.org/2014/12/26/jungfengtsai2/>，2014年12月。
19. 劉燈城(2014)，亞洲區域銀行與金融整併，銀行公會會訊，第80期，2014年3月。
20. 鄭貞茂與謝順峰等(2014)，台灣銀行業發展私人銀行業務之商機與可行性，台灣金融研訓院，2014年11月。
21. 龔天益、王儷容與謝順峰等(2014)，上海自由貿易試驗區成立對台灣銀行業中國大陸業務發展之影響，台灣金融研訓院，2014年11月。

英文部份

1. Bank Notes (House Journal of the DBS Group), 1999 February, Vol. 22(2).
2. Barney, J. B., 1997, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York : Addition -Wesley Publishing Company.
3. Bowers, T., Gibb. G. and Wong J., 2003, Banking in Asia: Acquiring a Profit Mindset, Mckinsey &Company, Inc.
4. Germidis, D. A., 1984, International Banks and Financial Markets in Developing Countries (Paris: Development Center of the Organization for Economic Co-operation and Development, 1984).
5. Poter, M. E. and Fuller, M.B., 1986, Coalitions and Global Strategy, in M.E. Porter, Competitive in Global Industries, Boston, MA: Harvard Business School Press: 315-343.
6. The Banker, 2013 July.
7. The Banker, 2014 July.
8. The Banker, 2015 July.

附錄一 國內外訪談紀錄

甲銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、拜訪對象：甲銀行海外子行董事長

二、拜訪時間：104 年 4 月 13 日下午 14:00 至 17:30

三、拜訪地點：研究所 10F 小會議室

四、拜訪成員：謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

盧淑惠研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

吳佩珊分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

黃杭淦分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？有何主要特徵(諸如營收獲利比重、海外據點、資產規模等)？其與台灣銀行業主要的差別何在？

答：星展銀行、大華銀行、馬來亞銀行、聯昌國際銀行(CIMB)，他們有些策略不錯，可以做為台灣參考的範例。特徵主要會比較注意ROA、ROE、第一類核心資產、資本適足率、稅後淨利、成本收入比率這些指標。從成本收入比率來看，台灣的銀行偏低，雖然是越低越好，卻也表示台灣老闆太小氣，這也是台灣銀行業找不到優秀金融人才主要的原因。雖然兆豐、國泰世華、富邦有某種程度的規模，但要成為亞洲區域銀行仍有值得改進之處。我認為這些亞洲區域銀行跟台灣銀行業主要有以下差別：

(1) 亞洲區域銀行的客戶不限本國人。台灣的銀行業出了台灣，客戶幾乎都是

華人、台商企業，問題是西方客戶才是掌握全球財金最大的金主，所以銀行的思維架構必須要跳脫傳統的框架。

- (2) 業務要多樣化，不要只集中在不動產融資。台灣金融機構在中國大陸、越南因很多台商在當地還有製造業融資或是發行具兩岸特色的理財商品，但除了這兩地方以外的地區，台灣金融機構在亞洲絕大部分是土建融、房地產融資，而發行具兩岸特色的理財商品，基本上也只是在賭人民幣會不會升值，其他海外地區幾乎沒什麼特色產品或業務可做。與同樣是外商銀行的UBS、瑞士信貸銀行等相比，很難找到競爭優勢。
- (3) 定價政策要嚴格遵守，外商銀行進行每一筆交易都會個別計算ROA、ROE。不只是每個客戶要嚴格遵守，而是每個客戶的每筆交易都必須要逐筆遵守定價政策。放款對銀行可說是最不賺錢的生意，所以每筆放款都要確實嚴守風險定價政策，也要收Fee income，將此一收入連結到績效考核裡。
- (4) 風險管理政策要因地制宜。管理人員必須要夠專業與國際化，早期公股銀行很多外派到北美受訓人才夠國際化，雖已退休但經驗也有傳承下來。而在海外的子行，即便是100%控股的子行，也不能將台灣母行的管理完全套用，必須要按照當地的規矩。如中國大陸、柬埔寨、緬甸財務報表根本不透明，甚至有會計師簽證也都不能相信，所以不能完全用台灣觀點看天下，在海外的子行不能用母行的角度來管理。
- (5) 放款人員要專業、國際化。放款要有特點、附加價值要高，若大家都沒有特點，就只能靠殺價來吸引放貸。所謂附加價值高，是可滿足客戶特殊的需求，或幫助節稅等。台灣在實務上的教育太少了，大多只集中在投資、投信、投顧，但這些並不是銀行唯一的業務。希望放款人員至少要能以英文溝通，並要加強海外金融專業歷練。
- (6) 總部人員的素質、國際經驗要夠好，當然英文也要夠好，雖說亞洲地區使用中文的人口最多，但使用英文的國家更多。台灣的母行必須要去了解海

外各地子行所在國家的法規、習慣差異，甚至風險管理、內控、稅制、企劃。而英文的使用也是成為亞洲區域銀行基本資格之一，例如台灣在東南亞某國的子行或分行的報告已經從當地語言翻成英文，要回報給台灣還需要再英翻中，這樣的心態是沒資格成為亞洲區域銀行的。

- (7) 海外子行不能當成分行來管理。現今台灣銀行業管理子行方式都是當成分行來管理，這樣是不行的。若本身沒有海外子行管理經驗，可以去學習 Global Bank 如何管理海外子行。

2. 承上，台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些差異，請問台灣銀行業者有何發展策略？抑或能提出何種差異化策略？

答：銀行業者要有發展策略必須要有人才，有產品，各方面制度上的優勢，而台灣有以下幾點特色：1.資金過剩流動性高、2.台灣是高科技供應鍊中心、3.較中國大陸與東南亞的公司治理跟透明度較高、4.除了外語能力與國際觀外，台灣金融機構從業人員素質不錯、5.台商企業遍布全球，但籌資不易。

台灣銀行業有何發展策略要看個別銀行狀況，因每個銀行都不太一樣。台灣銀行業最嚴重的問題是人才的問題，不只是缺乏專業人才，也缺上層領導的人才，領導人須提防不夠宏觀沒有胸襟。而在考慮人才、產品策略之前，要先決定銀行的願景與定位在哪裡，沒有定位要如何去發展策略。

不論是做業務、IT核心系統等想要往海外發展，從台灣踏出的那一刻就會碰到兩個問題，一是法令，二是稅。試想一下亞洲有幾個國家，就會有幾個法令與稅的問題，台灣有沒有這樣的人才去研究清楚。我認為台灣金融業嚴重缺乏國際化的金融人才，不只是前台，中後台也都缺乏，尤其是實務上的。法規並不是在網路搜尋法條而已，而是需要解決實務上所遇到問題的經驗，這是網路上搜尋不到的，再加上東南亞國家人治色彩濃厚、財報不透明，實務上的操作仍須依靠經驗來處理。總而言之，沒有人才，產品策略、IT策略全都是四不像，更不用談什麼差異化了。

3. 亞洲區域內的銀行有哪幾家的成長發展經驗最值得參考？原因何在？

答：我認為星展銀行、大華銀行值得參考，像緬甸第一波銀行開放之前，我就預期大華銀行一定上榜，因為大華銀行在當地經營久、又幫過緬甸政府很多忙。另外澳洲麥格理銀行從原本是很小的證券公司，但是領導人有遠見、氣度與胸襟，請了很多國際專業人才，透過M&A的長才發展成全球的投資銀行。又如聯昌國際銀行，在併購蘇格蘭皇家銀行前已是東南亞併購業務排名第二大的銀行，並在企業併購業務上打響名氣。併購蘇格蘭皇家銀行後更晉升東南亞地區併購業務量最大的投資銀行。而星展銀行幾年前也是請花旗的施瑞德擔任CEO，把星展整個企業文化改變，建立合乎國際標準的銀行，這就是領導人有魄力願意找個外國人擔任CEO，改造為國際化的銀行。

4. 台灣銀行業者在亞洲區域布局該如何與新加坡、香港、中國大陸甚至日韓地區銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重點為何？

答：台灣銀行業沒有什麼特別優勢。劣勢的話第一是沒有人才；第二是制度，諸如內控、風險管理、授信制度、績效評估等制度都是用台灣的眼光去看；第三是產品較少；第四是資本規模不夠；第五是國際實務經驗嚴重不足；第六是心態過度本土化；第七是訓練不夠，台灣課程太偏重理論，學校教育過於偏重EMBA使得資源分配不均，且實務的建教合作有待加強。發展策略方面，應考慮有沒有辦法透過外部成長的併購發展。

5. 主管機關於2014年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？

答：我認為要打亞洲盃最少需要10年的時間，即使硬用併購的方式，銀行也不懂得後續的處理，目前國內銀行業都還未成氣候。現在台灣金融機構成長的空間在

海外，所以未來政策方向會朝這方面前進。

要成為亞洲區域銀行不是內部成長就是透過外部併購，對台灣來說併購是一個好手段，但台灣缺乏的是併購後良好管理人才，不論是內部企業文化或是各方面制度，都無法吸引這些人才進來，甚至公司內部派系分裂，使這些人才被淹沒無力去改變。這種人才並非找一個人，而是需要找一個團隊來改變，但現今台灣多數銀行業的老闆是有這樣的想法，卻沒有讓這些人才大展身手的胸襟格局，寧可花大錢去併購，卻不願意改變經營的方式。

銀行並非錢砸下去併購就好，必須考慮後續策略、財務規劃、企業定位、法規遵循、人才培訓、產品企劃等。所以CEO人才的養成是很重要的，但台灣CEO的訓練根本不夠，導致海外分支的CEO在營運上不知所措，無法決斷政策。

6. 試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？若有，應當如何調整？

答：

- (1) 主管機關應該減少對海外分支機構要求中譯本的申報要求。英文才是國際共通語言，建議主管機關也要國際化。
- (2) 母國法令和主管機關要體諒其他國家法令法規差異。舉實例來說，金管會規定保險公司投資國外不動產必須要100%持股該投資事業，但根據一些東南亞國家如柬埔寨、泰國、緬甸等國法規，禁止外國人持有土地，可能該事業必須與當地公司合作持股，才可通過當地法律要求。建議因地制宜，增加彈性調整母國法令規定之空間，以符合海外的法令。

7. 人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？

答：

- (1) 強調金融實務的實習，尤其是海外實務的實習。

- (2) 提防各金融公會提供之訓練不夠實用。
- (3) 銀行內部訓練避免過度本國化。
- (4) 台灣銀行業訓練廣泛缺乏領導統馭、商業談判、決策能力的技巧。
- (5) 本國銀行不珍惜海外分支機構人員。因銀行內部體制問題，使得海外分行人員的職等職位較母行相對為低，且薪資太低，甚至比海外當地雇用的員工還低。現在台灣金融業的成長動力來源主要是在海外，要靠海外人員來打江山，建議職等職位要與母行拉平或者不能低超過兩級。

8. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行M&A？

答：在M&A之前的實地查核(Due Diligence)非常重要。此外，聘請律師與會計師的錢也是不能省，須了解海外當地的法令稅務，免得併購後發現一堆問題，反而事後花費更多時間與金錢來處理問題；在M&A之後有沒有信的過且專業的人才來管理併入的銀行也非常重要。

9. 就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？

答：除了前述建議外，希望政府針對各國法規差異提供研究與相關協助。

乙金控公司訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、拜訪對象：乙金融控股公司副總經理

二、拜訪時間：104 年 4 月 20 日下午 14:00 至 16:00

三、拜訪地點：乙金控公司會議室

四、拜訪成員：謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

盧淑惠研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

吳佩珊分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

黃杭浚分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？有何主要特徵(諸如營收獲利比重、海外據點、資產規模等)？其與台灣銀行業主要的差別何在？

答：建議依各個銀行現況與能力去發展具有特色的區域性銀行，如以零售業或企金業務特色去做布局。但都要考量先天的條件，因為在海外併購除風險外，就單獨的銀行而言直接會吃掉資本額，以目前台灣的銀行普遍資本規模不夠的情況下，個人認為台灣的銀行應以漸進成長為目標，若一下子就和國外銀行合資，在拿不到控制權的狀況下，將無法掌權運作。此外，也需考慮是否有合併報表的效益。

東南亞國協我們認為是一個假議題，每個國家各自為政且經營環境不同，如新加坡、馬來西亞、印尼的銀行互不讓對方准入市場，保護性色彩相當濃厚。所以從區域性銀行經營效率而言，進入一個規模經濟不大的經濟體，所需投入的成本過高，值得審慎考慮。

2. 承上，台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些差異，請問台灣銀行業者有何發展策略？抑或能提出何種差異化策

略？

答：在 2008 年全球金融海嘯後，大型跨國銀行幾乎都在撤退，我國銀行和跨國銀行的策略卻成反方向在走，台灣銀行很勇敢填補人家的業務空間。不過以台灣在跨國企業所用的人才，像公股銀行無法付出合理的薪資，語言能力也不擅長，在過去公股行庫也多為搭配政府政策至國外設點。

總而言之，要先找出銀行自身整體性未來發展總體策略，而非因為該國家前景好而考慮進駐。

3. 亞洲區域內的銀行有哪幾家的成長發展經驗最值得參考？原因何在？

答：新加坡、馬來西亞的幾家大銀行諸如 DBS、Maybank 和 CIMB 最值得參考。而韓國銀行雖資產規模大但都屬於國內銀行，雖積極規劃區域化，但銀行還是以國內發展為主。

4. 台灣銀行業者在亞洲區域布局該如何與新加坡、香港、中國大陸甚至日韓地區銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重點為何？

答：台灣亞洲區域布局該如何與國外競爭，應考慮如何兼顧獲利及資產規模的穩定成長，並考慮 niche market 在哪裡。

全世界的大銀行都在香港有設點，而中國大陸的銀行規模都比我國的大，新加坡又是國際金融中心，我國的銀行在前述兩地布局都要考慮並非與當地銀行作競爭。就務實的目的而言，只為不要被國際邊緣化而以，並服務台商在區域經濟發展過程成為較有競爭力的 player，目前台灣產業成功的主要優勢即是在於能有效控制資金成本。

現階段各銀行可依各自的優勢，如做企金業務主要還是以服務客戶為主；保險業因有特殊財務槓桿優勢，所以可以積極地做併購，但仍注意個別市場的風險和營業型態；消金業務較要注意別資金成本的運用投入，因要吸收當地存款，且和企金業務的經營型態又不相同。

5. 主管機關於 2014 年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增

銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？

答：個人認為凡事有利必有弊，國內有些保險系的金控固然能搭配政策開放增加併購的能量，但要考慮國外經營風險高，經營環境的不同，將來保戶權益是否能得到保障值得思索。依現在民營的管理制度，需要考慮到跨國經營管理的機制。保險系金控須提防將來被認定為是拿保戶的錢，進行不公平的營運競爭。此外，台灣較有可能發展成跨國區域銀行的多是大銀行，然這些大銀行又多是系統性重點銀行，因此會不會被要求限制銀行的流動性，受限於更嚴格的監理條件也需要考慮在內。

6. 人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？

答：台灣的金融人才也多有在外商工作，只要施以適當的誘因，要找人才不是問題。公股銀行目前較沒有能力提供有競爭力的薪酬制度，而像中信金、開發金、富邦薪酬早已是國際間的標準。

7. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？

答：目前在跨國的領域中，會到國外進行 M&A 的銀行基本上都屬於低財務槓桿或是手上流動性充足的狀態，如日本貨幣過度寬鬆，才會想到海外做併購。另外要考慮到各地的法規條件，並想好可能的退場機制。

8. 就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？

答：海外投資因為投資金額龐大，若是失利國內股東須承擔較大的風險，且國內目前沒有讓銀行倒閉的觀念，所以需要政府補貼銀行，或是存保機關接手或出售，其實變相也都是人民在買單。

假若要發展經濟，在政府財政彈性足夠時，應考慮進行何種投資，對社會有所助益；反而言之，若為挽救將倒閉的銀行而出資，只是排擠其他的預算用途。

9. **政府是否有可能將銀行所有權及經營權適當分離?如為可能，有何種可行策略?**

答：目前看來不可能，因為這屬財政部管轄範圍。以新興市場而言，沒有一個國家不掌握國有銀行。馬來西亞為近來區域性銀行布局較為成功的國家，但每間銀行國家持股比例也都相當高，在亞洲可說是沒有單純的民營區域銀行，政府涉入都相當深。

以目前全球金融來講，受到影響最深的還是宏觀經濟，但台灣還是自我封閉，感受不到外面的影響，很多政策仍與世界相背離。政府的立場基本上須提供對業者的有利環境，而監理的責任在於穩定、安全，所以並不能過度妥協，畢竟國家間存在主權的風險。

台灣的官員在封閉的環境下，對國外的接觸僅止於個人研究，難免對真實的操作及國際監理趨勢政策，設計法規上會有些隔閡。

在發達國家中監理和訂立政策是分開的工作，以美國為例，有多個監理機構，但擬定政策還是屬於財政部的權利；英國原也有獨立的監理機構，近兩年雖轉型，但政策權還是在財政大臣手中。依目前我國體制，決定政策權在哪是有些因人設室，而台灣的財政部組織架構下也並無擬定政策的部門，所以政策所有權仍在金管會。

10. **發展亞洲區域性銀行現在是好的時間點嗎?**

答：Yes，中國大陸和亞洲區域經濟整合正在開始，所以算是一個好的時間點；No，全球經濟的復甦腳步不一致，許多地方力道趨緩；未來美國貨幣政策的調整(升息)可能會使資金回流，對亞洲國家產生衝擊，這也是台灣銀行業現階段進入東協市場須考量的問題。

11. **請問在數位金融趨勢下，銀行如何運用大數據發展業務?**

答：台灣銀行業非常競爭，除非是聯徵中心要做，不然很難推動。而且每個銀行的 database 都不夠大，所以不足以做有效的市場分析。像台灣人或是台商在大陸金融往來資料，銀行也難以掌握，數據的缺口使得數據分析難以確中問題的核心。

台灣人口集中在西部平原，且多已經都市化，百姓取得金融服務的管道較無受限。數位金融在美國和中國大陸之所以較為成功，正由於兩國幅員廣大，金融服務較為受限，所以產生需求。台灣官員認為我國有需要發展數位金融，但觀看中國大陸的數位金融，由於尚未有良好的規範，所以安全性是有問題的。各地民情不同，台灣的客戶還是希望金融服務是人與人面對面做交易。

丙銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、拜訪對象：丙銀行企金執行長

二、拜訪時間：104 年 5 月 6 日下午 15:40 至 17:00

三、拜訪地點：丙銀行總行會議室

四、拜訪成員：謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

盧淑惠研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

吳佩珊分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

黃杭浚分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？有何主要特徵(諸如營收獲利比重、海外據點、資產規模等)？其與台灣銀行業主要的差別何在？

答：星展銀行與馬來西亞的 CIMB(聯昌國際銀行)都是台灣短期要打亞洲盃比較適合學習的對象。一個區域型銀行的特徵，財務面上最基本的門檻，是至少一年要賺 600 億台幣(20 億美元)，若以國際標準 ROA1%、ROE15%為基準，可用以回推資產規模，此為區域性銀行資產規模進入門檻。ROE 要求 15%，是因為要有合理的股東投資報酬率，在將來擴展需要資本時，才會有人願意投資。

業務面的指標，銀行覆蓋的點要夠，星展銀行全行盈餘國內佔六成，海外佔四成，但台灣銀行業的海外盈餘都把 OBU 計算在內，其實都是在做台商生意，扣掉台商業務後真正的海外盈餘很少，大概兩成不到。雖說台資銀行盈餘也是國內六成海外四成，但與星展相比，海外盈餘的內涵是不同的。業務面指標須注意網點數目、客群、產品銷售類型，在客群上要注意當地客戶與台商客戶之合理比例，大多外資機構進駐海外，當地客戶皆約占 50%

以上，在產品上，如需要販賣企金、消金商品皆須取得當地核發執照。

2. 承上，台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些差異，請問台灣銀行業者有何發展策略？抑或能提出何種差異化策略？

答：台資銀行與亞洲其他外資銀行相比，有幾點策略可以跟他們競爭。短期策略方面：其一是台資銀行的速度較快，如審批速度、跑客戶的速度，第二是收費較親民；中長期策略方面：要投入 IT 系統，因為要提供任何服務，都需要 IT，所以即使銀行規模很小，IT 系統仍是一筆不小的必要投資，因此發展海外業務要先清楚要做什麼業務，二是提升人員的素質，三是產品的多元化，才能加強差異性。

台資銀行要打亞洲盃，可以學習其他外資銀行當初在台灣的發展經驗，例如花旗銀行這 50 年是如何在台灣開發市場的。而打亞洲盃，銀行對於各個國家，有沒有清楚想過未來一年、三年、五年、十年的規劃，目前本行是有這樣的規劃。而之後的挑戰如客戶的多元化、產品的多元化接踵而來需要面對的三件事，人、IT 投資、資本投資，要投資這三件事，勢必是一大筆資金，像星展銀行、陸資銀行很敢投資，因為他們在母國賺了很多錢可以支持海外投資。但台資銀行則沒有這樣的條件可以投資，所以打亞洲盃在各國的發展策略是什麼必須要想清楚後才投資下去。

綜上，台灣銀行業發展策略與外資銀行有何差別，我認為要有短期策略讓自己先生存下來，同時要考慮中長期如何贏別人的策略。

3. 目前亞洲區域內的銀行，有哪幾家最有可能發展成為亞洲區域銀行？其發展策略為何？

答：目前是中國大陸四大銀行有可能，新加坡、馬來西亞、日本有幾家銀行已經是區域銀行，而南韓銀行目前算是全亞洲銀行 P/B 評價最低，應該不太可能出線。

4. 台灣銀行業者在亞洲區域布局該如何與新加坡、香港、中國大陸甚至日韓地區銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重

點為何？

答：依地理上區分是台灣的兩大重點為中國大陸與東協，但在每個市場裡，要依據市場發展階段的不同來決定業務策略，共同策略的是企金先行，著重在跨境的客戶與貿易的客戶，當然先以台商為基本盤，之後陸續服務非台商客戶。之後看各國情形，有機會就會做交易室、債券、衍生性金融商品，等發展成熟後再選擇性的做消金，如中國大陸可做財富管理。另外奉勸除非有要做消金業務，否則不要拿子行執照，因成本太高，就如之前所說，必須要先決定好做什麼業務，再去取得先對應的執照。

本行子行消金業務在東協已有進展，在越南、柬埔寨做房貸、信用卡，菲律賓、印尼因為是子行有全部執照所以本來就有在做消金。以菲律賓、印尼來說他們銀行發展階段台灣都走過，目前發展的重點是希望利用台灣經驗來分享，讓那邊的發展較迅速，另外則是希望透過網路銀行來克服當地網點不足的問題。

5. **主管機關於 2014 年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？**

答：目前政府提出可利用壽險資金去投資的政策很好，之前提到的人才、IT、資本的投資都需要花費相當資金，能利用壽險資金的幫助非常的大。

另外，ECFA 也算在政策上幫助銀行業很大的忙，若兩岸之間沒有 ECFA，那些東協國家不太會讓台灣銀行業進入。因為東協不會為了台灣而去冒犯中國，所以兩岸間的情勢會影響到打亞洲盃的速度。

6. **試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？若有，應當如何調整？**

答：現在台灣銀行業打亞洲盃有個情況是總行並不清楚各地分行/子行在做什麼，本行以往在管理上比較集權，目前也在學習如何分權。像一些區域型銀行在亞洲一定會有個區域性的總部，如在香港、新加坡，可先將區域部分

額度內的審批處理掉，本行勢必也會這樣發展。本行預計將來中國大陸子行成立後，在當地建置獨立的審批與獨立的公文系統。加上台灣飛往東協各國耗時，管理時效上也會有問題，故未來計畫針對東協地區在新加坡成立區域中心，中國大陸可能在上海成立區域中心。這樣若當地法規或政經局勢有任何變動，總行派駐在當地的人員可很快瞭解、蒐集資訊並迅速應變。

7. 人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？

答：人才的部分，可請在當地的經濟文化辦事處協助，透過與他們合作能找到很多到台灣留學過再回到當地就業的人才(華僑為主)。不過很可惜像一些新台灣之子，因從小就生活在台灣，其母語溝通能力可能不足且對當地市場不熟悉，故幫助不大。短期內最有幫助的當屬出身當地來台灣念大學的人才，之後規劃是找當地在台灣唸完書的華僑，送來台灣母行訓練兩三年後在送回當地，本行的招牌在東協不容易吸引有經驗的行員，因此要付出較高的薪水才能吸引人才。

目前當地雇用人員有三種，一是台灣外派過去的高階管理人員，我們會要求他在台灣先學會當地的語言但成本較貴；二是當地華僑來台念大學，之後再回台訓練融入台灣母行企業文化，這種人員最好用，不僅會講中文，也會講英文與當地語言；三是雇用當地人，但比較多是在基層行員。中階到高階的管理階層是我們培訓計畫的重點，這必須花費時間與金錢。薪水的部分，外派的台灣高階管理人員，薪水有可能比當地的業務人員還低，但畢竟外派人員只做管理，主要的業務仍是由當地業務人員來拓展，所以行員的薪水比行長高還算合理，只有給當地具有競爭力的薪水，才能將人才留下，目前本行是這樣做的。

8. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？

答：合併真的是比較容易的方式，也是目前最主要的方式，因為很多東協國家不再發放新的銀行執照，如泰國、印尼。本行海外併購的原則是找合得來

的合資夥伴，當然也要有一定的規模。

本行有專門的稽核團隊，併購標的須注意的指標看完後，同時會評估併購後未來該銀行要如何經營，並且也確認對方的股東認不認同未來經營的方向，若認同雙方才有合作空間，否則就停止併購流程，這也是本行目前與其他銀行不同的地方。

法規方面，由於當地法規都可在當地央行與主管機關官網上取得，柬埔寨、寮國的法規也都非常清楚，可以找律師翻譯成英文，所以法規取得並不是問題。

9. **就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？**

答：因為目前亞洲盃主要著重在東協，並不包括中國大陸，所以希望在適當的時機點，將鼓勵前進東協的相關措施適用在中國大陸，但目標的選定仍與目前大環境和政治氛圍有關。其次，建議政府可以多和其他國家主管機關簽MOU。另外，併購的會計處理上，溢價的攤提希望時間可以延長一點，比較可以享有稅賦上的實際優惠。

10. **東協在 97 年曾發生亞洲金融風暴，而依賴度高的中國大陸目前正處於經濟降溫階段，台資銀行在亞洲積極布局是否有做風險防範？**

答：這是一定會做的，這也是稽核中很重要的一部份。另外評估風控的尺度也很重要，除了新加坡、馬來西亞外，台灣銀行業的風險管理對東協各國當地銀行來說算是比較先進的，而被併購的銀行的風控制度若有改善的空間，跟原股東溝通並取得同意後，便會改善風控水準。

11. **中國大陸現在正對外推動「一帶一路」與亞投行，對內推動四大自貿區，這些政策某種程度也可跟亞洲國家做連結，台灣銀行業者能否利用這些機會掌握商機？**

答：這是我們想去做，現在台灣金融機構作專案融資(Project finance)的人才相當缺少。細數亞洲專案融資人才，中國大陸有政府支持的國開行，日本也有幾家銀行在做。台灣目前也沒有大型的公共工程融資計畫，在先天經驗

不足下，台灣該如何在這種趨勢下抓到生意機會，值得銀行業者思索如何去學習建立先進的專案融資理念。

另外提一點，目前保險業不能做外幣的放款，只能投資一定等級的外幣債券。但有些外幣放款若有擔保品又是長天期的例如大型專案，或有政府作擔保的，建議可以考慮放寬做的。這些放款資產，一來利率加碼比外幣債券高，二來又有相當的保障，值得考慮。亦或是有戰略性質的投資，投資到有戰略性的專案，例如泰國的克拉運河若有一些專案融資計畫釋出，台灣銀行業者若能加入參股，也許之後能有一定的控制權，將來我國航運商通過時也許能有一些方便，所以戰略性質的投資除了能賺錢外，也能得到控制一定程度的資源，對國家的戰略也是有幫助的，這件事建議政府可以評估看看。

丁銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、訪談對象：丁外商銀行台北分行副總經理級特助

二、訪談時間：104 年 6 月 12 日上午 10:30 至 12:00

三、訪談地點：電話訪談

四、訪談成員：謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？有何主要特徵或值得學習之處？

答：所謂的亞洲區域銀行，指的是跨出自己國家的領域，全面性的進入包括中國大陸、星、港、日、韓、東協各國，甚至遠及印度、中東等亞洲各國從事金融業務的意思。

然而，各國會准許外資銀行進入該國市場，除了希望導入先進的金融服務以提升自國的金融水平之外，也希望藉由外資銀行協助該國公私部門的資金需求(籌資需求)，因此通常都設有准入門檻，例如必須是世界前 500 大，或世界前 200 大，或是最低資本額(營運資金)等。

此外，有些跨國大型企業對於其位在亞洲區集團子公司的往來銀行也設有門檻(含貸款、存款、外匯等各項業務)，甚至是採取嚴格的正面表列方式。

在各國法規上對單一公司或單一集團的授信限額經常是以分行或總行總資產的某個百分比來設定。因此，想要成為亞洲區域銀行，首先就要有相當大的資產規模，才有拿到門票的機會。依據銀行公會會訊第 80 期引用亞洲週刊資料，2012 年度亞洲前 300 大銀行總資產達到 34 兆美元、平均一家銀行是 1,100 億美元。本行母集團 2015/3 的資產總額達 190 兆日圓(約 1.6 兆美元。USD1=YEN120)。完整的網點布局則是第二個重點，以母國的銀行來看，雖然有不少家銀行在海外設有分行，但是，比較活躍的仍止於瑞穗、

東京三菱日聯、三井住友三家大型銀行(Mega bank)。

台北分行是本行母集團的第一家海外分行，開業於 1959 年 9 月，至今已有 55 年以上的歷史。目前本集團旗下包括銀行、證券公司等金融機構，在全世界 30 餘國擁有超過 80 個據點。其中，亞洲更是本金融集團的重點區域，除了台灣、中國大陸、香港、新加坡等重要國家或區域外，在南韓、菲律賓、馬來西亞、越南、印尼、澳洲、泰國、印度也都設有營業據點(分行或子行)。此外，本集團也投資了越南的 Vietcom Bank，布局非常完整。

固然新興國家的金融管制較多，相對的，獲利空間也較大。因此，本金融集團除了為服務海外母國企業之外，也從獲利的觀點積極擴大國際部門業務。2014 年度，海外部門的獲利已經達到全集團獲利的 20% 左右，目前仍在逐步提升當中。

2. **承上，台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些差異，請問台灣銀行業者有何發展策略？抑或能提出何種差異化策略？**

答：亞洲各國的法規、文化、市場差異性極大，要採取有機方式的擴張，不論在人才、時間方面都是極大的挑戰。因此，無機方式的發展似乎是一個無法避免的方向。以國內銀行為例，台北富邦銀行、中國信託銀行也採取此方式壯大海外部門的規模。

由於本金融集團的海外布局起步較早，有足夠的時空用有機的方式擴張。但是因應快速發展的亞洲經濟，有時也兼採無機的發展模式，投資越南的 Vietcom Bank 便是一例。

本行在海外的發展，以協助母國企業的海外發展開始，並伴隨參加跨國集團或是當地大型企業的聯貸，逐步的開展非母國背景企業的業務往來。隨著對當地產業、企業了解的增加與深化，也逐漸擴大往來客層。

對台灣的銀行業來說，可以一方面採取與本行母行類似的發展模式，亦即參加當地大型聯貸，增加曝光機會；另一方面，因為東南亞國家都有不少成功的華僑企業，在同文、同種的基礎下，較容易切入往來，再由其延伸至

上下游企業、夥伴企業以深入當地市場，不失為一個可行的發展策略。

3. **主管機關於 2014 年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？**

答：老實說，期望在幾年之內就能培養出一至三家亞洲區域銀行是個一廂情願的想法。不是我們想怎樣就能怎樣的！特別是，銀行是特許行業，利益的交換是不可或缺的關鍵。我們也應該想想，我們可以提供對手國什麼誘因。

申設分行，需要我國以及對方國家雙方的許可。政府加速我國自己的行政流程固然有所幫助，但是如何讓對手國也願意發給許可、也願意快速的走他們的行政流程才是重點。

而且，擔心的是台灣的銀行業在自己整合(合併)壯大的前提還未達成之前，就爭相的申設海外分行，結果有可能只是把在台灣彼此殺價的戰場搬到國外上演而已。甚至，因為大家有志一同，海外分行都設在同樣的主要都市，將來整合完畢之後，有可能反而變成分行過剩的情形。所以，個人建議台灣主管機關應該審慎的規劃台灣的銀行到各國申設分行的配額才是。

4. **試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？若有，應當如何調整？**

答：跨國經營業務，最重要的是對於當地法令的理解與遵守。尤其，銀行業在各國都屬於特許行業，法令更是複雜繁瑣，須要設立專責部門。另外，馬來西亞有所謂的穆斯林金融，與一般的金融有極大的差別，更須專門部門來負責。

本行母行在總部設有國際事務部、法律遵循部、國際審查部等負責各國法律研究、事務流程規劃、授信案件部門，並以國別指定專責人員。另一方面也要因應語言差異的問題，在東京、香港、新加坡等地聘用來自多個國家的人才(當地選用外國人，或是據點間約定期間的借調)。

5. **人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關**

人力資源選用或培養方面有何建議？

答：沒錯，人才是金融業的重要資產。但是，同時也因為亞洲地區(特別是東南亞的新興國家)金融業發展迅速，人才培養不及，產生人才價格高昂卻流動率大、留不住人才的現象。

文化的差異也是無法忽視的關鍵。台灣人勤勉、刻苦耐勞，但是東南亞國家一般而言生活態度較悠閒，是否在當地堅持我國的管理方法值得考慮。以當地人管理當地人應是兩全其美的折衷辦法。以本行海外分行的人才配置為例，母國人士與當地人士的比率平均約維持在 1 比 10 左右。

要讓優秀人才願意長期為銀行服務、貢獻能力，除了適當合理的金錢報酬是不可或缺的因素之外，企業文化認同更是關鍵中的關鍵。

由於各家銀行的企業文化與規定多所不同，除了建置初期之外，建議主要幹部、管理階層應自行培養。

本行除了在母國總部所在地之外，也在新加坡(東南亞、大洋洲業務管理中心)、香港(東北亞業務管理中心)、上海(中國大陸業務管理中心)設有培訓單位，舉辦各種各樣的培訓課程。也和知名大學合作，開設短期高階經理班，培養幹部人才。

6. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？

答：此議題屬母行最高決策層級的運作，分行層級不曾參與，故無法提供意見。

7. 就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？

答：讓業者自行發揮、自行管理就是最好的配套措施。本行母國主管當局對此只規定自有資本須達某個比率才准設海外分行。

戊銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、訪談對象：戊銀行海外子行行長

二、訪談時間：104 年 6 月 22 日下午 15:00 至 16:30

三、訪談地點：台北市羅斯福路三段 62 號

四、訪談成員：謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您對於主管機關提出的「亞洲盃」政策有何看法？

答：要研議亞洲盃，必須先從背景因素出發，再就各家銀行自身條件進行評估。我國銀行赴海外發展有其背景因素，主要在於國內開放利率自由化與新銀行設立後，產生銀行過度競爭(Overbanking)現象，因而銀行收益普遍降低。加上近廿年國內企業大舉外移到中國大陸與東南亞，因此，銀行必須向外尋找商機，或是進行業務轉型、增加手續費手入。

其次，銀行業者要赴海外發展，須認真思索要發展何種業務，能夠提供給客戶怎樣的差異化服務，這才是打亞洲盃的重點所在，不能只是單純的為了這個口號而四處去設點。

第三，發展模式方面，包括中國大陸在內的許多國家法令限制，設立子行才能取得較多業務執照(甚至部分國家已傾向不再發放分行執照)，加上考慮深化各地發展，現階段一般皆會以設立子行模式為主。

2. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？有何主要特徵或值得學習之處？

答：欲發展成活躍亞洲的區域銀行，資本與資產規模是必要條件，但這並非唯一的條件，同時也要考慮人才與技術等因素。

DBS 固然是國內最多人提起的理想學習對象，然也要考慮新加坡與我國國情/文化的不同。DBS 固然是由公股銀行(新加坡發展銀行與郵政銀行)

合併發展而來，其背後有新加坡政府的強力支持，但這也與新加坡的國家資本主義和主權基金機制有關。反觀台灣，目前仍無這樣的機制與條件，且無所有權與經營權分離的共識，故無法由公股銀行啟動仿效 DBS 發展方式。

3. **承上，台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些差異，請問台灣銀行業者有何發展策略？抑或能提出何種差異化策略？**

答：公股銀行有基本上的限制，管理階層也因任期限制或其他政策因素有個人特殊考量，發展上無法較民營銀行般靈活。

策略發展上，短期策略在於先經營台商業務，同時也要考慮中長期如何發展的策略。中長期而言，台灣銀行業者不管到中國大陸或東南亞發展都須面對網路金融與行動金融的時代大趨勢，加上本身實體網點不足的缺陷，讓發展數位金融成為必要的策略。理想的銀行應該能把自己當作平台，提供各式金融產品、技術或服務(未必是自己百分之百創造的)，吸引大量客人前來使用自己銀行的帳戶。尤其是要能在自己的平台提供差異化的產品與服務，滿足客戶的需求，才有將客戶吸引來銀行開戶的理由，這就是導客的手段。這幾年中國大陸與東南亞幾家銀行的數位金融服務做得非常進步，能夠有效結合網路銀行、行動銀行與第二代支付系統，競爭力非常驚人。這也是本行長期發展的策略，本行每一地區之子行皆規劃三年內建置完成系統，如果超過三年，恐怕就會失去商機。

4. **台灣銀行業者在亞洲區域布局該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重點為何？**

答：台灣銀行業海外發展的兩大重點區域為中國大陸與東協，這也是台商海外發展的重點區域，也因每個國家市場發展階段的不同，所以須配合訂立不同的業務策略。也就是因時因地制宜，且要達到規模經濟。此外，考慮到內在的資金與資源有限，以及外在的海外國家政策，每個銀行應該都有重點發展國家，不可能面面俱到，遍地開花。例如，印尼與馬來西亞固然資源豐富，市場廣大，然而考慮到政治因素與當地主管機關態度，故銀行業者會先選擇

到越南、柬埔寨發展。

5. **主管機關於 2014 年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？**

答：主管機關在國內的鬆綁動作與鼓勵心態對於國內銀行業者發展亞洲區域銀行一事確有其效應存在，不過效果僅限於國內。銀行業者也要考慮現實面問題，不要為亞洲盃而亞洲盃，畢竟不可能每一家銀行都能成為亞洲區域銀行。

隨著台商或許多國際企業的跨國發展，跨境服務對有心發展海外市場的銀行而言是一個重要的業務，不管是供應鏈融資或結合電子商務，都是可能的業務機會。值得提醒的是，跨境服務的提供要能考量集團內各地方子行間能否建立良好的溝通合作與分潤機制。

6. **試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？若有，應當如何調整？**

答：制度設計上要以中長期發展來著眼，基礎建設與制度建立非常重要，而非著眼於短期績效，但這並非短期可竟全功。然而，大部分銀行經營者或管理階層都有短期績效評估壓力，因此就現實面看來很多銀行都有難處。以本行為例，本行策略規劃是以十年為期進行規劃，規劃完成後便依照策略進行。

其次，對於海外子行行長或高階管理階層要能充分授權。以本行為例，除了金額特別重大的案子要經過母行審核，一般都是董事會事先授予海外子行管理階層核決權限，一來較有效率不致貽誤商機，二來也代表母行對當地子行的信任，讓子行對自己的獲利與風險管理負責。

此外，我國銀行業者到中國大陸或東南亞都還有削價競爭的情況出現，除了對我國銀行業者不利外，也影響到當地既有銀行業者的經營，有時會使當地金融主管機關觀感不佳，可能影響到我國銀行業者往後海外的拓展。

7. 人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？

答：金融業是服務業，人才乃非常重要的因素，除了金融專業外，語言也非常重要。本行作法是盡量做到聘用當地人(Local Hire)，日後中高階主管也會逐漸培養當地優秀人才擔任，一來向該國昭示本行深耕當地、成為當地銀行(Local Bank)的決心，二來也讓當地員工覺得在本行服務有將來、有願景。

其次，除了英語能力外，更希望台灣派去之高階主管能學習當地國家的語言，以本行東南亞某子行為例，該行行長到任之初即自費聘請教師學習當地語言，也鼓勵台幹學習當地語言，目前已能使用當地語言與當地員工溝通。

此外，適時選用優秀人才回母國(台灣)進行培訓，一則加強專業技能，一則使其更融入我國企業文化，減少員工流動性，此一作法亦能降低長期的員工流動與新員再訓練成本。

8. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？

答：鑑於目前東協地區許多國家都傾向於不開放外資銀行進入申設分行，合併當地既有銀行是比較可行的方式。當然，也可以先從參股投資開始，但此一模式可能無法取得控制權，在管理上須與對方妥協或受制於人，並非長久可行之計，長久還是希望百分百持有。以本行東南亞某國子行為例，初期購入七成股權，也和對方談妥，五年內要購入剩下三成股權，價格則視五年績效而定，銀行有賺錢則調高買價，若不賺錢，仍是按原先購入價格買入剩下股權，使原股東樂意配合，較不至於發生阻礙改革/調整之情事出現。

9. 就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？

答：銀行是特許行業，銀行業者到海外發展，需要國內與國外主管機關雙方面之核可。希望主管機關在國內能夠盡量放行業者到海外發展，其他的部分則放手由業者根據自身的專業與風險管理能力自行發展。

已投資銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

新加坡訪談紀錄

一、拜訪對象：已投資銀行(新加坡)執行董事

二、拜訪時間：104 年 7 月 28 日下午 18:00 至 21:00

三、拜訪地點：Bugis Junction

四、拜訪成員：董瑞斌顧問(台灣金融研訓院金融研究所)

謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 問:主管機關鼓勵國內幾家銀行打「亞洲盃」，發展成活躍於亞洲地區的區域性金融機構。請教國內銀行和新加坡三大銀行相比，有何主要差異？可以如何補強？有何需要留意之處？

- 主管機關的政策方向立意良善，也是為台灣的銀行業者找出一條出路。有其背景因素和目的，其一是追隨台商與其業務金流進行海外擴展，其二是對外輸出資本與服務業，當然近年國內低利率低報酬環境是一個重要因素。
- 規模與資本金是值得留意的重點，廿年前新加坡幾家銀行的規模和獲利情況和台灣幾家大型銀行差不多，新加坡銀行業在 1997 年亞洲金融風暴後基於該國政府政策方向乘機擴張，經過多次的併購發展，終於成就了現今的三大銀行，也在亞洲取得一定的品牌知名度。反觀台灣目前幾大官股銀行，規模與資本已經落後於當年差不多的新加坡銀行同業了，而且新加坡銀行即便在國內有有一定的獲利基礎，可以用足夠的銀彈支援其海外發展。台灣的銀行如要走出海外競爭，強化資本結構應該是必要的選項。
- 當然，併購過程相當重要，不管是事前或事後，都要經過一連串縝密的評估分析，以及多次多面向的激烈討論與腦力激盪，聘請適格的投資銀

行/財務顧問團隊相當重要。但是併購後就要靠銀行管理團隊自身的經營管理智慧了，需要小心處理所有的利害關係人，包含股東、員工、債權人、存款戶、授信客戶甚至政府。

- 新加坡本身是一個資訊、人才、財富的 Hub，有條件吸引許多金流和人才，自然能培養出金融中心與活躍的區域型金融機構。

2. 請教新加坡金融市場的特點與長處何在？

- 新加坡地理位置位於東南亞扼麻六甲海峽之處，加上到各國的航程不超過兩個小時的樞紐地位，因此成為貨運、航運中心。加上在 PAP 的用心統治之下，政治清明穩定，較少貪污，也成為週遭國家企業與富商放心之地，發展成資金調度、金融交易及財富管理中心。
- 新加坡也是國際金融機構在亞洲的主要結算作業中心，許多國際金融機構的亞洲區中後台都設立於此，主要原因在於擁有且能吸引高素質的人才，此外，整體居住成本較東京與香港為低。
- 依本人過去職涯經驗，紐約、香港與新加坡三地比較，新加坡整體生活環境較為舒適，此為新加坡政府刻意營造出來的。新加坡即使是國際金融中心，經手或管理龐大金流，但生活步調仍不若紐約、香港般緊張，加上政府的開放措施，讓非新加坡國籍的專業人士也樂於前往當地發展，或成為新加坡公民，或者取得 Permanent Resident 資格。

3. 問：人對金融業而言是相當重要的基礎，新加坡當局或金融業者如何吸引高素質人才？

- 如同大家所熟知的，新加坡政府積極吸引富裕客戶的資金與優秀的人才。善用歐美政府追查逃漏稅時機，鼓勵歐美富裕人士移民新加坡。有時也透過搭配其他優惠條件，諸如沒有資本利得稅，對大部分的境外投資所得也不課稅，使其得以吸引更多金融業高階或關鍵性專業人才以及金流之流入，開放移民政策與搭配的稅賦優惠制度實施至今，已使新加坡移民人數高達總人口之四成，這一點值得我們思索台灣現行之賦稅制度是否有改進之空間。

- 新加坡目前有不少優秀的台灣金融從業人員(甚至大學教師，新加坡國立大學或南洋理工大學皆有)，因市場或客戶緣故必須在海外發展(Base on Singapore，非台灣公司外派)，甚至取得當地的PR資格。建議台灣政府當局能夠跨部門溝通，協商如何營造良好營商環境發展產業與金融。當台灣金融產業能夠發展起來，相信這些海外優秀人才都願意考慮返回家鄉貢獻自己所學。

4. 問：新加坡政府在整個併購的過程當中，或新加坡銀行業的發展過程當中，有沒有提供什麼誘因或協助？

- 新加坡 MAS 的立場認為銀行規模夠大、夠安全，才能贏得客戶信任，走出海外市場，故非常鼓勵銀行業進行合併、擴大規模，為了讓銀行業進軍亞洲區域市場，在 1998 年前後開始積極進行銀行業整併，新加坡發展銀行便在當時合併郵政儲蓄銀行，鄰國馬來西亞也在當時積極鼓勵銀行進行整併，不過 MAS 並沒有採取像馬來西亞政府般的強硬手段。新國銀行業經過多年整併，才有今天的星展、華僑與大華三大銀行集團。
- 新加坡的經濟帶有濃厚的「國家資本主義」特色，兩大主權財富基金——淡馬錫與 GIC 便是明顯例子。該國政府主導重點產業的發展，許多大企業不是由政府擁有，便是由政府控制主要股份。例如航空業的新加坡航空公司，該公司五成以上的股份由淡馬錫基金所擁有，也是由政府所成立，是標準的國有企業。即便如此，新航從成立伊始，就被以私人企業的管理標準來要求員工，以獨自生存與獲利作要求，今日的新航不論在服務、管理與安全上，皆長年名列世界前茅。套用在銀行業上，新加坡主要銀行也有國家資本主義的色彩，背後有國家的支持，卻也兼有世界級的競爭力。
- 新加坡政府和銀行業非常精明，做好風險管理的同時也善用機會擴張。1997 年亞洲金融風暴和 2008 年全球金融海嘯都沒有受到很大的衝擊，反而善用時機對外擴張發展。1997 年趁機向東南亞其他國家擴張，奠

定今日區域銀行的根基；2008 年後則主要向歐美銀行業者購買股份或亞洲區的私人財富管理/私人銀行業務，這兩波的擴張都有收穫，但在做決策時須審慎評估，且將承擔很大的壓力。舉例言之，2008 年左右淡馬錫大舉投資英國的 Barclays 和美國的 Merrill Lynch，GIC 也投資 UBS 和 Citi group，這在當時看來是冒極大風險的。

庚銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

新加坡訪談紀錄

一、拜訪對象：庚銀行董事總經理、環球市場營銷部總監

二、拜訪時間：104 年 7 月 29 日上午 10:00 至 12:00

三、拜訪地點：庚銀行總行

四、拜訪成員：董瑞斌顧問(台灣金融研訓院金融研究所)

謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 問:在過去新加坡銀行規模和台灣差不多，在多年後新加坡銀行規模、獲利、技術水準、管理程度提升，在發展過程中有哪些成功因素值得大家參考？

- 新加坡有很好的教育體系，及良好的銀行制度架構，新加坡也很多華人，用中文和華人打交道也相當容易，這也是在區域業務擴展過程中，任用人事大方向策略。
- 當年李光耀所提出 Senior Middle school scholarship⁶⁵，分為三個層級，吸引年紀約 16-19 歲的高中生就學，但畢業後需為新加坡的公司工作六年，但就業工作要自己尋找，不過目前聽說尚無該計畫學子找不到工作，算是孕育國人知識的搖籃。
- 新加坡是一個資訊、人才、財富的集中點，民國七零到八零年代新加坡招聘國際企業來此發展，現在發展/吸引的重點不再是企業，而是人才、資訊與財富(包含金流)。就國家發展觀點，新加坡希望成為亞洲銀行業區域發展的中繼站，這也是大華銀行的發展目標。

2. 很多華人企業在新加坡但想到馬來西亞、印尼發展，不過不想用當地的條規，所以想用新加坡為區域板塊的發展，所以簡言之為參與馬來西亞、印尼經濟增長，但用新加坡的模式來掌控，就能減低營運風險，但還是會任用當地人

⁶⁵ 新加坡教育部獎學金計畫(SM1/SM2/SM3):<http://www.gogosg.com/wordpress/?p=188>

來擴展業務。

3. 匯豐銀行在泰國只有一家分行，大華銀行在泰國併購兩間銀行，分行約有 160 家，比在新加坡的分行還要多。
4. 在亞洲區在新加坡內有真正的區域銀行有大華、華僑、新展銀行等，並非欲成為區域銀行，而是被環境所造成，在九零年代有一比喻，新加坡人口約有 85% 擁有房產，所以房貸盛行。九零年代金融海嘯過後，各銀行開始做不同的業務，大華銀行策略發展在新加坡往東南亞，而星展是新加坡往東北。不過並非每個區域的業務都做得很好，例如大華銀行在菲律賓耕耘六年情況仍不太好，虧錢之後就賣掉退出市場。
5. 在 2008 年後全球經濟權力經營銀行業都從西方轉到東方國家，2008 年的危機不是資本項目出了問題，而是負債出問題，西方國家因為沒有積蓄所以負債都是同業拆借，東方國家負債是儲蓄。很多西方銀行開始撤退，變成東方銀行的優勢，包括新加坡銀行、中國銀行在東南亞展開業務發展，把東南亞經濟體網點串起。所以新加坡銀行在九零年代起在國外已創造很多網點，而且在國外網點我們大多具有 100% 股權，可以將各網點串起成一體化的局面，並能採用新加坡制度。
6. 問：在開發東南亞市場中，重點是否放在 Wholesale 或 M&A?
 - 盡量少做有連鎖的大企業，不然難有說話權。不論做 retail 或 wholesale 都是承做中小型企業。東南亞十個國家，但每個國家都有其不同特點，也因為大華銀行的優勢，早期鎖定經營華族為主，就經濟社會結構先找中產階級或中小企業合作為主。
 - 大華銀行在東南亞的零售業務提升至理財的業務，例如在印尼發信用卡約有 30 萬張，但信用卡使用優勢並不在於印尼當地，是當客戶離開本國至新加坡使用，每天約有 10 趟班機從新加坡飛往雅加達。
7. 印尼信用卡的資金成本約佔 45%，因為國家大很多人卡債都不還銀行，賴帳比率過高，所以大華銀行收入 70% 是 transaction revenue，30% 是 roll over。雖然業務報酬低，但是承做風險更低。這成為大華銀行獨特的優勢，這是其

他人做不到的。

8. 問：大華的發展策略是集中在華人身上，那這樣成功的經驗是否能複製到美國使用，因為美國有更多的華人，譬如加州，都比東南亞的華人有錢？

- 那要問自己跟美國銀行相比是否有優勢。另一方面就是山高皇帝遠，其實我們一開始擴張業務，遇到華人商家企業，都需要到當地，最遠的飛行行程最多是三小時，但是現在有互聯網的，所以現在最遠的飛行從三小時加到六小時。
- 若到美國去，因為做為新加坡的銀行，也只是做新加坡人的業務，那就沒競爭力，就好像我們到中國沒辦法跟四大行競爭，甚至是股份制商業銀行也是如此，因為以前都是管控的狀況下中國很多產品都沒有販售，現在一些衍生品慢慢開放後，產品種類豐富起來，這帶給外資銀行整體上的優勢，因為外資銀行在海外有累積足夠的經驗。
- 對於新加坡銀行比較獨特的優勢來講，例如一帶一路，中國企業走出來，要去東南亞投資，但是語言上溝通困難，所以這時候銀行就可以進來幫忙找一些現有的投資項目，就是可以當資訊的中介。

9. Intel 為什麼跟我們做業務，首先在 2008 年過後，有個很重要的條件是信貸評級，而大華銀行是雙 A 的信貸評級，那時全球沒幾家信貸雙 A 評等，有些大企業因為信貸評級的關係，使得業務不能集中風險在花旗、匯豐，為了分散風險，而大華銀行就成為信貸評級的受益者。

10. 問：政府在整個併購的過程當中，或新加坡銀行業的發展過程當中，有沒有提供什麼誘因？

- 沒有，新加坡政府就是創造出一個很靈活的平台，在 2008 年經濟大蕭條，那時有就業的問題，所以新加坡政府有兩個策略，首先是有加入配套措施的特定行業所聘請的員工，這兩年薪資由新加坡政府來發放，大學畢業生最多 2500 星幣約近五萬台幣，這讓經濟復甦時不會缺乏人力，不然當經濟開始復甦時，就會有空缺出現，無形中解決社會問題。另一個配套是因為 2008 年的危機，是一個資金流動的危機，才轉為信貸危

機，企業有業務但無法借貸，資金突然中斷，所以新加坡政府讓借給中小企業的貸款，由政府承擔 80% 的信貸風險。銀行都是雨天收傘，在經濟低迷銀行是不借貸的，政府就是用配套措施，讓銀行放貸。

- 政府也知道，中小企業是國家的根本，中小型企業出了問題，國人就業就會出問題，也就會有社會問題。所以貸放資金給那些需要、有資金流動性問題，而非信貸問題的企業，是否該由銀行來協助，若要因此創一個新的銀行來做，在沒有基礎建設，也沒有信用評級來做這業務是不合理的。這可以看出新加坡不是用國家來管控，而是用企業的角度來管控。

11. 問：現在在東南亞地區甚至印度，都在走微型信貸，貴行是否考慮承做此類業務？

- 這不是我們的業務重點，也不是我們的目標客戶群。因為現在全球一體化，銀行業務漸漸被差異化，不可能每個客戶群的業務都做，所以要找到自己的特徵。銀行可分為三種，有投資銀行，如高盛、摩根史坦利；其次是本地銀行，做的是本地客戶的業務；第三則是區域銀行，包括新加坡三大銀行、花旗、匯豐與渣打，這些都是區域銀行。新加坡銀行業之所以有今天這樣的狀態與成績，完全是腹地太小、環境所逼，假如可以不走出去，銀行業不會走出去，太辛苦了。

問：承上，當初業務規劃者可以看到五年後甚至十年後的情況，是原先就知道要往這方向走？還是逐步調整慢慢的發展？

- 就走一步算一步，我們知道停留在新加坡不是一個好的選擇。不過往海外發展，必需能夠掌控風險，就是慢慢走這經濟週期，低迷時有資金來併購，就是留得青山在不怕沒柴燒。就像我們的高級主管都是有經驗的，知道之前的經濟週期的轉捩點在哪，就像經濟數據還沒看到，就是感覺到經濟出問題，因為一旦統計數據發佈，就太晚了。不過要有這樣的感覺，得要經歷之前的週期，不然感受不到。

12. 問：UOB 與 OCBC 有無可能進一步合併，以與 DBS 抗衡，政府曾經有這

想法要兩家合併嗎？

- 之前李光耀談到國家太小了，要只留兩家銀行，就像瑞士也差不多是 5 百萬人口也就兩大銀行—UBS 與 Credit Suisse。可是漸漸的從 2008 年有兩個轉變，一是銀行能藉由將資金融資給中小型企業，來保住就業率；二是本地銀行的地位漸漸的在 2008 年過後就越來越重要，因為在 2008 前沒有銀行會破產倒閉的想法，所以外資銀行自己老家著火，對這邊沒有歸屬感，會將資金撤離新加坡，所以李光耀的理念是要保證由本地銀行來掌控整個體系。另外一方面，新加坡不同的銀行都有不同的優勢，例如大華是在新加坡、東南亞發展，星展是在新加坡、東北亞發展，大家在新加坡以外都有很獨特的地位及優勢，不用逼他們合併。
- 政府沒有要兩家合併的想法，是李光耀有這想法，他是從規模的角度。從新加坡的規模來看是合理的，可是金融業發展不再只是單純考量經濟層面的因素，而須包含社會因素與政治因素。所以社會越一體化的時候，更需要掌控，但掌控跟一體化是衝突的，當越來越自由化，就越無法掌控，所以國家主義越來越成為一個很重要的現象。

13. 問：銀行合併的問題，像是加拿大有五、六家大型銀行，但加拿大的人民不希望政府要求這些銀行合併，請問新加坡對這種想法又如何？

- 我覺得官方對待銀行合併規模化，沒有很蓄意的想法，因為還是國家資本主義。政府可以鼓勵合併，但假如沒辦法執行，鼓勵只是空談，新加坡擁有現在的成就，也是因為官方把整個國家當成企業來管理，就是這樣。

14. 問：銀行到海外發展擁有各自的市場，可是難免會有重合，比方說大中華地區、印尼，有沒有什麼辦法能夠去避免，惡性競爭？

- 從服務的業務上面，我們區別化產品，那些惡性競爭的產品就不是我們的發展重點，所以我們是提供別人無法做的業務。
- 所以銀行要找到獨特的地位，因為始終銀行還是有股東的報酬，盡量不要用價格來競爭，這個平衡點是動態的，所以要去找到新的平衡。

辛銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

新加坡訪談紀錄

一、拜訪對象：辛銀行新加坡分行副總經理、董事

二、拜訪時間：104 年 7 月 29 日下午 14:00 至 16:00

三、拜訪地點：辛銀行新加坡分行

四、拜訪成員：董瑞斌顧問(台灣金融研訓院金融研究所)

謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 問:台灣銀行業近期銀行為求發展，驅使銀行打亞洲盃，是否可以透過 OBU 或其他平台發展財富管理業務，所以尋求新加坡區域銀行往海外布局之經驗？

➤ 這幾年新加坡 PB 發展很快，也因為政局穩定讓投資者信心大增，銀行有嚴格保護客戶機密文件的條款，銀行的監理架構也做得相當嚴謹等。估計新加坡在 2020 年國際 offshore harbor 會超過瑞士，新加坡的銀行在亞洲中國、印度等地發展相當迅速，所以相對能更迅速融入到各地區的業務文化。

2. 問:貴行願意投注資源在東南亞等地，除了私人財富管理業務外，是否對於 corporate banking 和外來可能人民幣業務如何做取捨？

➤ 當發現同業也很積極發展，呈現割喉戰的局面時，董事長認為何處有利基能對股東權益加值能領先同業，他發現本行在台灣의 中小企業客群是很穩健扎實的一群，能一同到中國大陸、東南亞投資，富有革命情感，等這些業主財富累積到一定程度，就成為未來的 PB 客戶。

➤ PB 總部在於新加坡，香港也有設置服務平台，也因新加坡為獨立政治個體和中國有所區隔，地理位置也有一定的距離，以防客戶財富會被東南海管制之認知而有所不快。近年來中國新一批 new rich，可以由香港平台

就近服務。

- 中國大陸想以人民幣國際化來布局，至今尚未改變，所以產品以人民幣來清算已多家業者皆在進行中，少一項產品也等於少一項競爭力，所以本行也不能免俗。

3. 問:請問貴行在新加坡是做 PB 業務起家?

- 本行在新加坡 PB 業務和 corporate banking 業務並進，所以是一張業務執照可承做 PB 業務和 corporate banking 業務，在地做 PB 業務也已有 6~7 年，算是台灣的銀行來此最晚的一批。

4. 問:貴行在此遇到最大的競爭對手為何?

- 並不認為是誰的對手，公司仍在學習中。新加坡這邊有很多銀行歷史悠久，至少有 10~20 年，本行所提供的服務絕對不能少於這邊的當地銀行。

5. 問:貴行新加坡分行是發展 PB 業務很重要的據點，也是海外總部所在，所以客戶不僅侷限於原有客戶，是否還會開發新客戶?

- 當然不僅侷限於舊客戶，前台業務同仁還會去招攬客戶，若前台去業界買人家的 marketing office，這樣也順帶也把別人的客戶帶進來承做，但提供的產品也要夠好，不然客戶也會留不住。
- 本行在亞洲市場的品牌還不夠資深，所以如何說服客戶願意來本行承做業務，為我行的一大挑戰。

6. 問:私人銀行業務是否能配合貴行在海外的據點拓展順帶招募客戶進入?

- 這也是本行的布局之一。我們相較於國內的同業有所優勢，是比較早構建海外的布局，所以海外子行較多，例如菲律賓子行已有 20 年之久。品牌歷史悠久可以增加客戶的黏著度，不僅能做 corporate banking 生意，也能做到老闆 PB 的生意。
- 跨國據點為我們客戶的基盤，沒有理由不去運用。但是挑戰為各國的法令規章限制，例如外商 PB 進菲律賓禁止公開 onshore 兜售，但可以請客戶至國外做交易。或是辦經濟講習，請客戶到場聆聽，雖不能現場兜

售，但也達到推廣目的，後續與客戶接洽事宜端看各行的功力，而香港和新加坡也有同樣的限制。

7. 問:對於我國銀行要打亞洲盃有何看法?

- 本人為何從荷蘭銀行跳到中信服務，是為將所學貢獻台灣，澳洲人口 12 Million 有 ANZ，荷蘭 16 Million 人口有 ABN、ING，我國人口也不少，為何不能培育國際銀行，所以至中信服務看能否共同成長。
- 政府要打亞洲盃的觀點是正確的，但我們不只要打亞洲盃更甚要打世界盃，但要階段性來做，市場如此龐大我們難以自給自足，所以要和世界做連結發展，可以說亞洲盃只是世界盃的第一站，但人才的養成仍需花時間。很少台灣銀行會花重本在國際業務上，因為海外賺的錢貢獻太少，所以相對資源配置也最少。況且投資並非馬上能回收，大家都想做能馬上達到績效的業務，除非首長願意做長遠的規劃，否則海外業務重視度並不高，所以建議這種政策還是要由國家來做領導，才能達到成效。

8. 問:中國應該也很期待到新加坡做 PB 業務，他們有在這邊開發市場嗎?

- 中國有些資產來源不太清楚(乾淨)，所以不見得都會把錢存進銀行，更不會把錢放進中國人民銀行，所以中國人的錢一定跑到外國人的銀行去，思考之下這也是台灣銀行的利基，不受限於中國銀行的管轄下，地理位置優越，只要中國人的資產來源清楚，或許這為我們的銀行利基。
- 中信今、明年 PB 業務著重在中國大陸和亞洲的市場，看是由新加坡或是香港平台開發皆可。

9. 問:是否能引導政府制度改革，讓銀行能走出競爭力，且貴行可能與新加坡三大行常接觸是否有經驗做分享?

- 新加坡因為沒有天然資源，所以早年政府已有金融布局，像 DBS 發展也拉進很多 PB 業務的領導者，也因為 DBS 在新加坡頗富規模，所以當有何業務布局，政府也會盡量配合，政策的穩定性以致業務發展較為長久，所以這部分台灣也值得借鏡，可以設立金融發展局或是國家戰鬥司令部以做大方向的規劃。

- 台灣放款跟著產業發展走，但沒想到如能將資金配置在各國給予貸款，相對也能分散風險，但很多產業台灣不懂，所以也不敢貸款給國外，且國際參貸我們也沒甚麼利基，所以也是我們的隱憂。
10. 問:貴行對於總行/母行管理子行/分行之 report line、層級、風險核決權限之安排上有何特殊的地方?
- 學習就是最崇高的景仰，荷蘭銀行 200 年，匯豐銀行 150 年，花旗銀行 100 多年，當外商進入新加坡，可以請當地人力輔佐管理，學到一定程度後再監管，以夷制夷。
11. 問:是否有可能台灣的銀行在新加坡發 bond，然後請台灣的央行買?
- 是可以，但有圖利民營企業之嫌，但也要立法委員買單。
12. 問:新加坡 MAS 是否有幫助銀行做生意或降低成本?
- 雖沒有直接介入，但是政府如做政策會徵詢三大行庫的意見。若政府頒布的法令不實際合用，去金融同業工會反映，就會有所協調改善。
13. 問:貴行是否有 PB、retail 或 wholesale 的全平台以搭配打亞洲盃?
- 前幾年已推出一個專案，已有統一電腦平台，建置設備在香港、越南，系統需要建構配合本地主管機關所要的財務報表型態，此投資也耗費很多錢。
14. 問:日韓、新加坡都有特定的研究機構智庫研究東南亞市場，這部分資訊來源台灣可能較弱，那投資銀行的報告我們可以相信到何種程度?
- 以為業界的研究機構就是台灣政府的智庫。若要發展國外市場，可以先派菁英至當地受訓，了解當地風俗民情、經濟、政治等背景。新加坡這部分做的很即時，因為市場小，所以緊密的了解市場脈動，才不會錯失商機。
15. 問:以台灣業者而言，是否能培育其他市場在台灣的学生獎學金或銀行建教合作機會，培育企業文化認同感或品牌的認同，以利未來此學生回去母國有望服務台灣業者的公司?
- 本行母集團已購買某管理學院，也有計畫提供獎學金招募新加坡、中國

大陸學生來台培訓，以利學生學業完成後繼續服務本行。關於興國財經研究所部分，辜先生正和 Morgan 談合作。此計畫是由慈善基金會衍生而成，希望弱勢家庭學子能有地方念書，因而促成此計畫。

- 另外當兵應就個人專長所派任，而非是抽籤派任，要各就專長所派才不會浪費資源，也可以縮減訓練時間。

16. 問:銀行都有搭配跨境人民幣業務，是否未來有機會從這裡賺回來?

- 非常有機會賺回來，因為新加坡有 40% 的地是靠填海而成，再賣地賺錢，國家很有商業頭腦。

壬銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

新加坡訪談紀錄

一、拜訪對象：壬銀行新加坡分行經理、副理、襄理

二、拜訪時間：104 年 7 月 29 日上午 10:00 至 12:00

三、拜訪地點：壬銀行新加坡分行

四、拜訪成員：董瑞斌顧問(台灣金融研訓院金融研究所)

謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 問：貴銀行新加坡分行在新加坡承做業務包含零售業務和批發業務嗎？

答：沒有，目前只有批發業務而已。

2. 問：新加坡 30 多年前的三大銀行規模跟台灣的銀行差不多，甚至比我們還小，過去這段時間是如何成長到現在的規模？比方銀行高管做過什麼措施，政府作何措施？政府提供何種誘因，讓他們成長到現在的地步？

答：因為早年政府派很多 MAS 官員到美國學習，而且新加坡的獨立是非自願的被馬來西亞聯邦趕出來，因此新加坡建國是充滿憂患意識地從邊做邊學開始，加上早期的部長們也蠻聰明的，知道發展一個國家不是一朝一夕的事。

建議可參閱一本 Straits Times Press 出版的書「Founding Fathers」，內容介紹十位與李光耀年代相近的領導人，都對新加坡有所貢獻，裡面有寫到他們對新加坡的貢獻，尤其是法務部的部分，所以這邊司法是很嚴格，制度應該都是那時建立下來的。新加坡是多種族的國家，像外交部長是印度人，從新加坡開國以來歷任外交部長都是印度人，因為新加坡政府知道國際舞台要會講話就是要找印度人。而新加坡的財政部長也很聰明，IMF 原本要找他的工作，但是覺得新加坡經濟體太小被認為不足以代表。所以我認為新加坡的國際曝光很大，相對來說台灣曝光度是比較不足的。

3. 問：請問新加坡除了跨國公司的總部是在這個地方，還有一些中小企業，是否還有一些大型的製造業在此營運？

答：有的，SME 有鼓勵製造業商人多使用自動化機器，並且給予很多獎勵，例如你買機器有給 18% 或 19% 獎勵，像在這邊買電腦設備，可以給你四倍的抵費用申請，也就是 tax and allowances 給你抵稅，像這個獎勵都會有個清單公告出來。金融業的獎勵的話，像來這邊消費 10 元就要扣到 1.7 元，17% 的稅率 CHARGE，那些我們銀行有 94% 可以要回來的，所以他們對金融業有一些稅務上優惠。買電腦設備也是，在一段期間內買電腦，買了 10 萬元可以扣掉 40 萬的稅。另外教育也是，若是派去受訓的人是新加坡人，都是可以扣回來，所以政府就是鼓勵老闆派人出去受訓，不過像外派人員就不行。

4. 問：請問新加坡現在這邊人才招募情況是如何？

答：去年開始保護新加坡本地人的就業機會。因為有很多 CEO 都是印度人，而印度人家族觀念很重都會請印度人，反而造成新加坡人會失業，然後去年下半年開始，沒有申請權利就不給一批人進來，但現在有三個權利進來都是用 skill pass，就有點像外勞，一個人要多 350 元的人頭稅，這些都是成本，所以現在白人越來越少，而且因為反對黨不想讓太多外國人進來，因為批准一批人進來，還可以帶他的家人一起進去，會產生很多問題。以本行在此聘用台灣籍的副理為例，須先證明在新加坡找不到，要登報應徵，過程冗長，而且在當地若沒滿意的人才還會推薦給你，不過我們給的薪水太低，還不夠那個標準，所以對雇主來講這邊開業成本很高。

此外，這邊的公務員待遇頗佳，像李顯龍的薪水比大企業高，比 DBS 的 CEO 的薪水還高，所以他們 CEO 的薪水是我們的好幾倍。薪水夠高才會有人願意幫你做事，我認為台灣與新加坡公務員薪資程度上差很多，還有教授的薪水也是，這邊師資好，請了很多各國菁英教授。

5. 問：新加坡不管是外國的銀行或本國的銀行在這邊，MAS 對他們的監管是否嚴格？

答：很嚴格，像現在客戶開戶要花很久時間，因為怕你去資助恐怖份子，還包括稅務問題，所以做業務很辛苦，因為除了人眼辨識，還一定要有系統掃描，看是不是有結構型的 payment 一次都十萬故意去規避稅。另外金融業來講，合規(Law compliance)的人才很難找，因為責任很大，監控非常嚴格。

6. 問：貴行在這邊可以做新加坡貨幣的業務嗎？要做私人銀行是要另外申請執照嗎？

答：是可以做存款業務，星幣定期存款需 25 萬以上。私人銀行的執照也是要另外申請，長期看或許展開私人銀行業務是個方向，本行也曾評估過是否要轉做私人銀行，但評估過後認為這邊的市場太競爭，而且本行是官股銀行較沒彈性，加上合規也是問題，合規的人薪水都會比較高還不用做業務，成本很高。

7. 問：公營行庫的薪資相對有個限制，在這邊當地雇用的業務人才，薪水會比我們外派的幹部還要高嗎？

答：其實不會，以工作性質來講，其實只是執行面，不需要開發什麼，所以相對工作不會很重，

8. 問：目前貴行在新加坡的各分行主要業務是做哪方面？是否有做房貸？

答：有做授信、聯合貸款。房貸部分因為星幣吸收存款有限，成本太高故沒有做，不過之前台灣人在這邊買房子時有借。台灣人來新加坡做生意跟本土銀行很難借錢，所以會找台資銀行借，資產配置比較好規劃。

9. 問：現在台商移到東南亞其他國家去，但資金調度仍是放在新加坡嗎？

答：有些會有些不會，因為有些東南亞國家規定不透明，新加坡的規定則是比較清楚，所以調度會留在新加坡。

10. 問：新加坡政府從以前到現在給人的感覺是非常有憂患意識，因為腹地小所以必須發展其他行業，而金融業也就成為重點產業，因此本地有很多金融機構，請問是否會出現金融機構間削價競爭？

答：新加坡金融市場目前競爭情況還好，並不會出現嚴重的削價競爭。

11. 問：新加坡對於人民幣國際化的看法是如何？

答：這邊開放人民幣也是最近的事，但沒有台灣這麼瘋狂，大概是對中國大陸關係沒有很曖昧。這邊的人民幣清算行是中國工商銀行，上次跟永豐欲推行一筆人民幣國際化債券，也只不過是開一場研討會而已。聽說台灣央行希望給大陸看到台灣人民幣商品很強，但新加坡這邊人民幣存款比台灣低，所以我們關注的東西跟新加坡不太一樣，當然這也跟中國大陸的影響有關。人民幣對本地而言只是另一種外幣而已，企業界有做中國大陸的生意，才有可能拿到人民幣，否則手上也沒人民幣可以存，那台灣是兩岸投資貿易太多，加上台灣政府也在鼓吹這件事，所以新加坡這邊比較不會熱衷於人民幣。

12. 問：剛提到的人民幣國際化，另外還有一帶一路，可看出中國大陸想要經營東南亞與印度的決心是很明顯，以新加坡這邊的銀行業者，有沒有什麼看法？

答：因為前陣子相關會議都在新加坡這邊開，是由中國銀行在主導，感覺上新加坡也是支持，像一些基礎建設，如蓋高鐵到馬來西亞。不過因為新加坡本身要開發什麼基礎建設，本身就很有錢，所以資金需求主要會是周邊國家。中國大陸也會接觸新加坡，可能是要新加坡處理一些國際上的事物，新加坡在東南亞國協有他的地位在。

13. 問：相對於新加坡三大銀行，台灣的銀行在這邊的美金成本是否很高？

答：是的，因為是台灣的銀行，考慮到信用等級等因素，所以會用比較高的價碼跟你計價。

14. 問：可不可能開放台灣所有的銀行業在海外發行一個美元計價金融債券，讓央行來買。等於是央行用比較低的利率借美元給台灣的銀行業，讓台灣銀行業在國外能拿到比較低的美元，降低成本？

答：跟央行拿錢成本比當地拿還要貴。不過現在整個利率水平都往下走，因為中國大陸已經多次降準備金率，所以資金也很充裕。所以之前是錢都到大陸去，所以中央銀行不拿白不拿，現在整個水平都下來，要賺利差比較難，不然在這邊借回去台灣還可以賺到利差。

15. 問：請問貴行在柬埔寨的經營狀況如何？

答：金邊當地經營很辛苦。金邊賺錢是因為利差高，本行算是台灣銀行業者最早進去柬埔寨發展者，可是後來其他台資銀行進去後開始削價競爭，建議台灣銀行同業儘量避免自己人削價競爭。

16. 貴行在本地的業務發展是否感受到來自於UOB或OCBC等三大銀行強烈競爭壓力？

答：其實很多地方沒辦法競爭，況且本行在新加坡這邊消金業務沒辦法做。

癸大學訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

新加坡訪談紀錄

一、拜訪對象：癸大學公共政策學院教授

二、拜訪時間：104 年 7 月 31 日上午 09:30 至 11:30

三、拜訪地點：癸大學會議室

四、拜訪成員：董瑞斌顧問(台灣金融研訓院金融研究所)

謝順峰研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 問:主管機關鼓勵國內幾家銀行打「亞洲盃」，發展成活躍於亞洲地區的區域性金融機構。請教國內銀行和新加坡三大銀行相比，有何主要差異？可以如何補強？有何需要留意之處？

➤ 台灣的銀行和新加坡三大銀行相比，規模相對較小，資本也不夠強健。新加坡銀行非常自豪的就是強健充足的資本，經常被評為亞洲區域最安全的銀行，當然這也有其背景因素。新加坡建國之初，由於強敵環伺，北有馬來西亞，南有印尼虎視眈眈，加上本身天然資源的匱乏，先天上培養了憂患意識，加上福建籍移民後代「怕輸」(kiasu)的心態，使得不論是在發展航運、石化業或者金融業上，都希望持續擴大規模，增加競爭籌碼與承受風險的能力。台灣銀行業者如果要成為亞洲區頂尖的金融機構，強化資本是必要的基礎。

➤ 新加坡銀行業者在東南亞地區和印度發展海外業務的另一個優勢就是對市場的熟悉及國際化程度，新加坡本身是由華人、馬來人與印度人等民族組成的多民族國家，當年在李光耀的堅持下採用英語為第一官方語言，使新加坡人和新加坡銀行業到鄰國發展業務有相當的文化、語言優勢，這是台灣目前比較無法與新加坡競爭的。目前看來，台灣銀行業和新加坡銀行業比較起來，海外發展具有相對優勢的地區就是中國大陸，

建議台灣銀行業者要好好把握，儘量不要太過政治化來看待中國大陸議題。

- 國際併購是目前台灣銀行業者發展成為區域銀行的一條快速途徑，但也是具有高度專業性的任務、相關細節繁複，台灣銀行業者需要付出時間與金錢來累積與取得相關經驗。新加坡三大銀行從 1990 年代開始確立成為區域銀行的目標，積極向外併購，目前已經累積相當豐富的併購經驗，這是台灣短期內無法追趕上來的。

2. 請教新加坡金融市場/機構的特點與長處何在？

- 新加坡的金融市場發展特色是具有長遠規劃與企圖心，一旦決定了便不會搖擺不定，這也是整個新加坡發展的寫照。就金融市場來講，新加坡已經發展成為亞洲重要的財富管理中心、外匯交易中心甚至會展中心，會展中心講白了就是賭場，但是新加坡就是能夠提供附加價值，給人一種不同於澳門的觀感，避免惡性競爭，且藉此提高國內就業機會。
- 新加坡是亞洲主要外匯交易中心，有兩大要點值得台灣參考，其一為新加坡銀行機構規模夠大、資本夠雄厚，可以經得起損失；其二是新加坡銀行業的國際化程度夠高，交易員在風險控制範圍內能夠非常自然地、快速地、大膽地在市場上用英語報價與進行交易。

3. 問：新加坡政府在新加坡銀行業的發展過程當中，有沒有提供什麼誘因或協助？或者有何建議台灣參考之處？

- 新加坡 MAS 的立場認為銀行規模夠大、夠安全，才能贏得海外客戶信任，故非常鼓勵銀行業進行合併、擴大規模。為了進軍亞洲區域市場，新加坡銀行業在 2000 年前後積極進行整併，發展出星展、大華與華僑等三大銀行集團，即使是馬來西亞也已陸續合併成只剩十家銀行。相對而言台灣目前還有四十家左右的銀行還在慘烈競爭。新加坡銀行業海外發展的邏輯是，國內先整併累積家底，有了規模與資本，才敢嘗試進軍亞洲與中國大陸。
- 台灣銀行等金融業者赴海外發展，除了台灣主管機關核准外，也須目標

國主管機關的許可准入。以新加坡銀行業在緬甸之發展為例，新加坡在緬甸經過多年且金額不小的投入，方能換取第一梯次開放的九家外資銀行裡有大華銀行和華僑銀行列名其中。建議包括台灣金管會在內的政府單位強化與駐外單位、外國主管機關、台商組織或金融業公協會組織的聯繫，作金融業者有力後援。此外，也要和中國大陸維持良好關係，設法減少台灣金融業者在海外發展的進入障礙。

- 隨著台灣金融業者區域化布局的深化，金融機構資產組合也漸趨多元。然而，龐大且多元的海外資產，不僅將提高區域風險對台灣的影響，也提高金融機構風險管理的難度，因此蒐集海外資訊與相關法規有其重要性。新加坡銀行業海外發展的重點市場在於大中華、東協與印度，因此有不少大學和研究機構成立專門的研究中心，透過各種產學合作產生實用價值，且和國外政府維持良好關係，等於間接協助新加坡金融業的海外發展。
- 新加坡發展經濟的主要特色，是由政府主導採取前瞻性的產業政策，先扶植國內業者提高競爭實力，之後再逐步開放市場將其推入國際競爭之中來壯大，避免其成為長不大的幼稚產業。以銀行業為例，建國前卅多年，先限制外資進入市場，待培養本土銀行至一定規模之後，才開放外資進入。業務面亦是如此，透過對准入、業務開放或者稅率的管控，循序漸進開放業務，讓外資銀行教導本地銀行知識經驗，引導銀行業者成長，最終讓本地銀行能在國際上競爭。
- 新加坡的大學教育辦得相當成功，也能充分與國際對接。由於新加坡大學教育已打出國際品牌，加上華人與印度人是新加坡的組成份子，目前新加坡已將 EMBA 市場鎖定印度與中國大陸等具有潛力市場，且有一定成就。此外，新加坡不論是政府或大學機構非常重視與週遭國家的合作，也非常積極在研究這些重點國家的情況，故願意挹注經費成立相關研究中心，形成良性循環。

子銀行訪談紀要

台灣金融研訓院金融研究所

「台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析」

訪談紀錄

一、拜訪對象：子銀行台北分行總經理、企業金融處副總裁、企業金融處經理

二、拜訪時間：104 年 10 月 12 日下午 15:00 至 17:30

三、拜訪地點：子銀行台北分行

四、拜訪成員：盧淑惠研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

侍安宇研究員(台灣金融研訓院金融研究所)

吳佩珊分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

黃杭淦分析師(台灣金融研訓院金融研究所)

五、訪談記錄：

1. 請問您心中的亞洲區域銀行是何模樣？新加坡三大銀行有何主要特徵(諸如海外營收獲利比重、海外據點、資產規模等)？其發展過程有何值得台灣參考之處？與台灣銀行業主要的差別何在？

答：台灣目前有 39 家本土銀行，新加坡只有 3 家，若台灣的本土銀行整併成 3 家，規模應該都比新加坡的銀行還要大。台灣有很多基本功沒有達到全球標準，例如沒有遵守全球美國通用會計準則、沒實施巴賽爾 II 等等。當全球的投資者來台灣發債，只是因為台灣錢多，而我們的政策也只開放至此，但我認為除了發債是否還可帶給台灣一些其他的價值，例如人才的培養，對於當地的投資等。台灣的銀行同質性高，會變成重複投資，資源無法有效利用。而銀行走向海外，是因為國人消費、產業投資已走向國外，銀行為服務國人才會跟著向外發展，但台灣這點做得並不好，較為保守。新加坡跟台灣的差異是比較沒有政治上的包袱，所以積極向海外發展。目前本行海外比重約 43%，其中不包含其他國家位於母國的外資銀行機構。

2. 台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，目前較之外資區域銀行而言仍有些

差異，請問台灣銀行業者有何發展/追趕策略？抑或能提出何種差異化策略？

答：台灣銀行走向國際化，會有很多台面下的問題，包括人才的培訓，必須要去開闢戰場讓人才去發揮，不是只是設立分行去參貸，而是要做當地企業的生意，例如本行台北分行的客戶都是台商，沒有一個新加坡商。

而台資銀行在聯貸時要以當主辦行為目標，若是一昧的當參貸行，這並不是國際化，唯有成為主辦行，才能說是本土化。就我看來台灣的 OBU 並不算國際化，唯有離開台灣，開闢當地註冊的客戶才算是國際化。

3. 亞洲區域內的銀行有哪幾家的成長發展經驗最值得參考？原因何在？

答：民營銀行可參考 OCBC，官股銀行可參考 DBS。以 OCBC 為例，2002 年 OCBC 還是東南亞的本土銀行，主要客戶是在新加坡、馬來西亞、印尼，但當年做了很大的轉變，就是 OCBC 走向國際化。但是光靠新加坡銀行的名號在全球很難打出名號，所以 OCBC 是以區域性銀行為目標。領導能力很重要，但靠原班人馬是不能成為區域性銀行的，故 OCBC 請了新的國外 CEO，David Conner，將經營權跟所有切割開來，原家族還是佔有 30% 股權但退出經營團隊，由 CEO 全權主導改變，讓 OCBC 從一個保守的本土銀行轉變為一個區域銀行，所以專業管理是成為區域銀行的關鍵。

本行 CEO 常說：「We are who we are.」，必須要當地認同跟本土化，在經過 10 年來不斷的演變，再加上銀行名稱就是華僑銀行，理應華僑最認同，所以本行在 2006 年把方向抓清楚了壓重兵在大中華地區，決定除了新加坡、馬來西亞外再來就是中國大陸。

以本行來講，金融海嘯對我們來說是很好的機會，因為平常很保守累積很多資產，金融海嘯那年歐美銀行退出時，我們就去趁機進入市場併購，但買了要懂得經營，本行花了 16 億美金買下某歐系銀行的私人銀行，後來改名為 XX 銀行，成為本行的子公司，結果三年之後成長了一倍，所以時機很

重要，但是也要靠平常實力的累積。2014 年本行也花 50 億美金買下香港某銀行，但併購後到今年都還在做整合工作，後續的永續經營才是重點。

4. 台灣銀行業者在亞洲區域布局該如何與新加坡或亞洲其他銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重點為何？

答：銀行是附屬於國家經濟發展的重要行業，國家越發達，金融業是越蓬勃，但現在有些斷層，產業很發達人民很國際化，但金融業相對有斷層出現，而這是十年來是越來越明顯。金融業在台灣相對來說是太競爭，有些外資銀行甚至說來台灣學習如何在如此薄利的狀態下生存。

台灣與新加坡相比下有很多優勢，例如土地、人力、天然資源、產業都比新加坡強，中國大陸又對台灣很友善，例如銀監會的副主席會來台灣交流，新加坡則還要自己前往北京拜訪。其實台灣有更大的腹地很好的基礎去支援一個地區性銀行。台灣銀行 ROE、ROA 之所以低是因為只放在國內市場，國內本土銀行因為同質性太高的結果，變得重複投資，把市場圈在這裡。

海外市場選擇方面，本行在菲律賓沒有分行，因為對菲律賓不熟。緬甸在 1936 年就在於了，但之後遭緬甸軍政府充公，現在又重回緬甸。原先在印度有分行但全都關掉了，因為不賺錢，原因是印度不是一個 united nation，而是 union of states，而各州之間各管各的，不像中國大陸仍有北京中央政府進行管理。

東南亞財政很有意思，大部分的財政不再當地在離岸，很多放在新加坡，也不會開信用狀，怎麼辦，從新加坡來學。台灣金融業的 know-how 有沒有辦法對東南亞有教育的東西，這可以考慮。

在東南亞要准入設立分行，必須向東南亞政府證明，到當地設分行不僅是賺錢也會為對方帶來一些附加價值。就如同過去本行在緬甸教會對方開信用狀，之後在幾個專案合作下來，也贏得緬甸政府的信任，這是一個長期的投資關係，必須證明你外商銀行進來是有好處的。

而中國大陸在當初需要很多外資的 know-how 跟資本進來，但又怕外資競爭所以有設定門檻，本行參股中國大陸某銀行從原本 12% 的到現在的 20%，為何要參股，因為這是中國答應本行設立子行的前提條件。本行也利用准入的這段時間加強本土化，中國大陸也藉機調整中資銀行內部的體質，像現在中資銀行服務的成長令我十分驚訝。

現在中國大陸找台資銀行過去發展村鎮銀行，是因為他們並沒有中小型企業銀行(SME)的經驗，藉此利用台資銀行在當地的經驗予以學習。

5. 主管機關於 2014 年推出「打亞洲盃」政策方向，期望在幾年的時間內培養出一至三家亞洲區域銀行，推動包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量等措施，請問對於台灣銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？

答：亞洲盃是很好的方向，但是也要有後面的配套措施支持，如果政府要主導的話也有其困難性，因為國際間有很多主導權不再台灣手裡，所以首先要解決中國問題；再來是業者本身必須做好準備，像新加坡三大行的發展已是成功的案例。所以欲向海外發展，必要先將銀行體質調好，培養好人才，擁有所需的資源，而非只是空喊口號而已。

6. 試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？若有，應當如何調整？

答：要打亞洲盃心態一定要調整，第一要有治理別的國家的能力，第二是語言，英文是最基本，多了解多元文化、語言。第三是人才，願意花錢網羅人才，像本行的 CEO 的年薪約 2 億新台幣。台灣的薪資是出了名的低，所以人才都往外跑。而且台灣的人才是否已經準備好出去打亞洲盃，是否有能力管理海外的銀行。

台灣現在被框住太久了，沒有宏觀的視野，要從整個制度面改變，前頭喊前進亞洲盃，後面配套也要做好。配套需要非常大刀闊斧的修改，因為金

融業不是一般的行業，金融業要政府來主導，政府主導不是要丟錢下來，而是要把遊戲規則訂出來，定下一個五年、十年要達到的目標。

要打亞洲盃，除了政府給錢外，我認為必須要有評比，讓那些無法達到亞洲盃標準的銀行剔除，讓這些差異表現出來，這樣才能讓銀行有良性的競爭，讓銀行找對的人做對的事。

7. 人才是金融服務業重要資產，請問為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？

答：現在研訓院舉辦的 LEAP 課程很好，可惜銀行派來上課的人員階級不夠高，多數非副總等級以上。我們認為必須要訂立規則，就是必須要有有些課程的資歷，才能有升官的資格。像在中國大陸要當二把手必須要在新加坡參加一些課程，否則永遠無法升職。要把這樣的機制建立起來，人才才能夠往前走，像新加坡的金融局甚至會定期追蹤後續上完課後銀行執行的情況如何。另外新加坡在職缺聘用人才，若想用便宜的外國人，必須要取得證明該職缺非得用外國人不可，否則是不會發下許可，這樣子本國的薪水才會上去。

現在為何台灣的薪水上不去，我認為是現在銀行高層都老而不退，讓底下的人無法向上流動升等加薪，所以我認為 60 歲以上的都應該要退休。那為何現在一些本土銀行高層都老而不退，有一說是因為外資銀行的主管都不來接手本土銀行，但是本土銀行開出的薪水有誰會去呢，所以還是回到敢不敢給薪水的問題。

8. 合併與收購亦為外部成長的重要手段，請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？

答：這次本行買下香港某銀行，若該銀行是開放競標，台灣的銀行有沒有辦法買到？除了錢以外，本行跟台資銀行有何分別呢？有，就是能否有在併購後繼續經營的能力。銀行必須要考慮併購後續的策略與後續處理等等方面，台資銀行應仔細思索是否有這樣的能力，讓被併購方願意賣給台資銀行。

併購本身很重要的在地化，併購並不是財務投資，而是像生小孩一樣要養要教。錢是最不是問題的問題，要考慮併購之後各方面的事情，像是母行本身的評級名聲、基礎好不好，甚至 regulator 因為外資銀行員工薪水比本地銀行高，還會要求讓被併購的本土員工加薪，讓經營成本大增，或是讓銀行高管用當地語言考試，被迫必須雇用當地高管人員等等情況發生，所以併購之後注意的事情很多，但一定要做，不要想走捷徑，併購之後短期間內仍會產生大量成本，但是看到的報酬是 10 年 20 年後的。

另外要打亞洲盃，是否能穩定當地金融秩序也很重要，像台灣到海外去，當地都知道台灣的銀行就只會殺價。每個行業都有行規，例如每個成本與合理的利潤是多少，為何你資金成本能比其他人便宜，資金來源是從哪裡來必須要說明，在香港與新加坡這些都是列入觀察重點，因為若低於這個合理價格，就是在擾亂金融秩序，目前台灣就是缺少這種秩序。

9. 台灣要發展出活躍的區域銀行，有何業務是值得發展或應當發展的？

答：台灣的金融業在區域銀行有競爭力，比如說應收帳款融資是台灣非常獨特的，例如在台商到亞洲其他地方，台北分行都會積極參與，把網路給做起來，例如 A 客戶在台灣，之後 A 客戶到大陸到東南亞，台北分行都會跟當地分行支援合作，為何其他外資銀行無法做到，是因為站在總部的立場，為何台北的分行跟當地的分行要做同一件事，讓成本增加一倍。

萬一客戶去沒有分行的地區就不要去做，不要貪心，而且資源有限，不要為了網路而網路。像之前本行在中國大陸擴展太快，想將中國大陸國內分行連線，但最後戰線拉太長而宣告失敗，因為各地分行的狀況都不同，監管情況也不同，無法完全統一標準化，所以到最後是將資源重新聚焦在重點分行，所以現在我們客戶也是聚焦在分行 300 公里以內，因為距離太遠就無法深入客戶。以目前台灣的銀行著重在幾個東南亞國家也就很吃力了，不需要東南亞 10 國都參一腳，行有餘力再加入。

10. 就台灣銀行業者發展成為區域銀行目標而言，本土金融環境應該如何調整？
建議主管機關提供何種協助或配套措施(包含租稅與法規等)？

答：我認為可以把台灣官股銀行的整合成一兩間，民營銀行整合成五間，馬來西亞就是如此。再來就是實施 KPI，政府要扮演一個領頭羊的角色，把制度建立起來，政府只是個推手，把遊戲規則訂起來，業者自然會跟隨，但退場機制一定要建立並且要有落日條款，不然亞洲盃是不會有人去投資的。比如金管會要求打亞洲盃，要出去的一群，不去的一群，把 KPI 設出來，在幾年內要達到標準，達到可以繼續經營，不行就退場，這樣打亞洲盃才能有進度，不然打亞洲盃只是淪為口號

另外我覺得設立一個實體的金融自貿區，而非虛擬的，讓裡面所有一切免稅，區內區外自然會有配套，這之中很多利益就會出現，否則要改變現有的法規很困難，光是立法院那邊就涉及太多利益。

附錄二 國內外訪談紀錄摘要表

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	本國民營丙銀行	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	外國國立癸大學	外商民營子銀行
亞洲區域銀行有何主要特徵？目前有哪幾家銀行是亞洲區域銀行的典範？其與台灣銀行業主要的差別何在？	需注意 ROA、ROE、第一類核心資產、資本適足率、稅後淨利、成本收入比率這些指標。跟區域銀行差別在於客戶不限本國人、業務多樣化、嚴格遵守定價政策、風險管理政策因地制宜、放款人員要專業國際化、總部人員的國際經驗與英文要夠好、海外子行不能當成分行來管理。	建議依各個銀行現況與能力去發展具有特色的區域性銀行，如以零售業或企金業務特色去做布局。個人認為台灣的銀行應以漸進成長為目標，若一下子就與國外銀行合資，在拿不到控制權的狀況下，將無法掌權運作。	星展銀行與馬來西亞的 CIMB 都是短期比較適合學習的對象。區域型銀行的特徵，財務面上最基本的門檻，是至少一年要賺 600 億台幣 (20 億美元)，若以國際標準 ROA1%、ROE15% 為基準。	所謂的亞洲區域銀行，指的是跨出自己國家的領域，全面性的進入包括中、星、港、日、韓、東協各國，甚至遠及印度、中東等亞洲各國從事金融業務的意思。想要成為亞洲區域銀行，首先就要有相當大的資產規模，第二個重點則是完整的網點布局。	欲發展成活躍亞洲的區域銀行，資本與資產規模是必要條件，同時也要考慮人才與技術等因素。DBS 是理想學習對象，然而要考慮新加坡與我國國情不同，且無所有權與經營權分離的共識，故無法由公股銀行啟動仿效 DBS 發展方式。	台灣的銀行和新加坡三大銀行相比，規模相對較小，資本也不夠強健。新加坡銀行非常自豪的就是強健充足的資本，經常被評為亞洲區域最安全的銀行，台灣銀行業者如果要成為亞洲頂尖的金融機構，強化資本是必要的基礎。	若台灣所有的本土銀行整併成 3 家，規模應該都比新加坡的銀行還要大。台灣有很多基本功沒有達到全球標準，例如沒有遵守全球美國通用會計準則、沒實施巴賽爾 II 等等。新加坡跟台灣的差異是比較沒有政治上的包袱，所以積極向海外發展。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金 控公司	本國民營丙銀行	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	外商銀行已投資 銀行	外國國立癸大學	外商民營子銀行
台灣銀行業者欲發展成為亞洲區域銀行，有何發展策略？	在考慮人才、產品策略之前，要先決定銀行的願景與定位在哪裡，沒有定位要如何去發展策略。而台灣金融業嚴重缺乏國際化的金融人才，實務上的操作仍須依靠經驗來處理，沒有人才，產品策略、IT 策略全都是四不像，更不用談差異化了。	過去公股行庫多為搭配政府政策至國外設點，必須要先找出銀行自身整體性未來發展總體策略，而非因為該國家前景好而考慮進駐。	短期策略：其一是台資銀行的速度較快，如審批速度、跑客戶的速度，第二是收費較親民；中長期策略：要投入 IT 系統。發展海外業務要先清楚要做什麼業務，二是提升人員的素質，三是產品的多元化，才能加強差異性。	對台灣的銀行業來說，可以一方面採取與本行母行類似的發展模式，亦即參加當地大型聯貸，增加曝光機會；另一方面，因為東南亞國家都有不少成功的華僑企業，在同文、同種的基礎下，較容易切入往來，再由其延伸至上下游企業、夥伴企業以深入當地市場，不失為一個可行的發展策略。	公股銀行有基本上的限制，管理階層也因任期限制或其他政策因素有個人特殊考量，發展上無法較民營銀行般靈活。策略發展上，短期策略在於先經營台商業務，中長期而言發展數位金融成為必要的策略。	規模與資本金是值得留意的重點，廿年前新加坡幾家銀行的規模和獲利情況和台灣幾家大型銀行差不多，經過多次的併購發展，終於成就了現今的三大銀行，也在取得一定的品牌知名度。而且新加坡銀行即便在國內有有一定的獲利基礎，可以用足夠的銀彈支援其海外發展。台灣的銀行如要走出海外競爭，強化資本結構應該是必要的選項。	新加坡銀行業者在東南亞和印度優勢就是對市場的熟悉及國際化程度，新加坡本身是多民族國家，使新加坡銀行業到鄰國發展業務有相當的文化、語言優勢，這是台灣目前比較無法與新加坡競爭的。目前看來，台灣銀行業海外發展具有相對優勢的地區就是中國大陸，建議台灣銀行業者要好好把握，儘量不要太過政治化來看待中國大陸議題。	台灣銀行走向國際化，必須要去開闢戰場讓人才去發揮，不是只是設立分行去參貸，而是要做當地企業的生意，就我看來台灣的 OBU 並不算國際化，唯有離開台灣，開闢當地註冊的客戶才算國際化。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	外國國立癸大學	外商民營子銀行
亞洲區域內的銀行有哪幾家的成長發展經驗最值得參考？原因何在？	星展銀行、大華銀行值得參考。星展銀行幾年前也是請花旗的施瑞德擔任 CEO，把星展整個企業文化改變，建立合乎國際標準的銀行，這就是領導人有魄力願意找個外國人擔任 CEO，改造為國際化的銀行。	新加坡、馬來西亞的幾家大銀行諸如 DBS、Maybank 和 CIMB 最值得參考。而韓國銀行雖資產規模大但都屬於國內銀行，雖積極規劃區域化，但銀行還是以國內發展為主。	新加坡 MAS 為了進軍亞洲區域市場，新加坡銀行業在 2000 年前後積極進行整併，發展出星展、大華與華僑等三大銀行集團，即使是馬來西亞也已陸續合併成只剩十家銀行。相對而言台灣目前還有四十家左右的銀行還在慘烈競爭。新加坡銀行業海外發展的邏輯是，國內先整併累積家底，有了規模與資本，才敢嘗試進軍亞洲與中國大陸。	民營銀行可參考 OCBC，官股銀行可參考 DBS。CEO 領導能力很重要，但靠原班人馬是不能成為區域性銀行的，故 OCBC 請了新的國外 CEO 將經營權跟所有切割開來，由 CEO 全權主導改變，讓 OCBC 從一個保守的本土銀行轉變為一個區域銀行，所以專業管理是成為區域銀行的關鍵。

	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	外商民營子銀行
試問為發展成亞洲區域銀行，銀行業者現行之制度與管理是否需要調整？應當如何調整？	跨國經營業務，最重要的是對於當地法令的理解與遵守。尤其，銀行業在各國都屬於特許行業，法令更是複雜繁瑣，須要設立專責部門。另外，馬來西亞有所謂的穆斯林金融，與一般的金融有極大的差別，更須專門部門來負責。	制度設計上要以中長期發展來著眼，其次對於海外子行行長或高階管理階層要能充分授權。我國銀行業者到中國大陸或東南亞都還有削價競爭的情況出現，使當地金融主管機關觀感不佳，可能影響到我國銀行業者往後海外的拓展。	要打亞洲盃心態一定要調整，第一要有治理別國家的能力，第二是語言，第三是人才，願意花錢網羅人才，台灣的薪資是出了名的低，所以人才都往外跑。而且台灣的人才是否已經準備好出去打亞洲盃，是否有能力管理海外的銀行。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	本國民營丙銀行	本國民營戊銀行	本國民營辛銀行新加坡分行	外商民營子銀行
台灣銀行業者在亞洲區域布局優劣勢何在？該當採取何種發展策略/模式？市場選擇重點為何？	沒有什麼特別優勢。發展策略方面，應考慮有沒有辦法透過外部成長的併購發展。	亞洲布局如何與國外競爭，應考慮如何兼顧獲利及資產規模的穩定成長，並考慮 niche market 在哪裡。現階段各銀行可依各自的優勢，如做企金業務主要還是以服務客戶為主；保險業因有特殊財務槓桿優勢，所以可以積極地做併購，但仍注意個別市場的風險和營業型態；消金業務較要注意別資金成本的運用投入，因要吸收當地存款，且和企金業務的經營型態又不相同。	依地理上區分是台灣的兩大重點為中國大陸與東協，但在每個市場裡，要依據市場發展階段的不同來決定業務策略，共同策略的是企金先行，著重在跨境的客戶與貿易的客戶，當然先以台商為基本盤，之後陸續服務非台商客戶。	台灣銀行業海外發展的兩大重點區域為中國大陸與東協，但考慮到內在的資金與資源有限，以及外在的海外國家政策，每個銀行應該都有重點發展國家，不可能面面俱到，考慮到政治因素與當地主管機關態度，銀行業者會先選擇到越南、柬埔寨發展。	若要發展國外市場，可以先派菁英至當地受訓，了解當地風俗民情、經濟、政治等背景。新加坡這部分做的很即時，因為市場小，所以緊密的了解市場脈動，才不會錯失商機。	台灣與新加坡相比下有很多優勢，例如土地、人力、天然資源、產業都比新加坡強，有更大的腹地很好的基礎去支援一個地區性銀行。台灣銀行 ROE、ROA 之所以低是因為只放在國內市場，國內本土銀行因為同質性太高的結果，變得重複投資，把市場圈在這裡。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	本國民營丙銀行	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	本國民營辛銀行新加坡分行	本國官股壬銀行新加坡分行	外商民營子銀行
主管機關推動相關政策，對於銀行業者發展成為區域銀行有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？	要打亞洲盃最少需要 10 年的時間，目前國內銀行業都還未成氣候。並非錢砸下去併購就好，必須考慮後續策略、財務規劃、企業定位、法規遵循、人才培訓、產品企劃等。	保險系的金控固然能搭配政策開放增加併購的能量，但要考慮國外經營風險高，並須提防將來被認定為是拿保戶的錢，進行不公平的營運競爭。此外，台灣較有可能發展成跨國區域銀行的多是大銀行，然這些大銀行又多是系統性重點銀行，因此是否被要求限制銀行的流動性，受限於更嚴格的監理條件也需考慮在內。	政府提出可利用壽險資金去投資的政策很好。另外 ECFA 在政策上也幫助銀行業很大，若兩岸之間沒有 ECFA，那些東協國家不太會讓台灣銀行業進入，兩岸間的情勢會影響到打亞洲盃的速度。	期望在幾年之內就能培養出一至三家亞洲區域銀行是個一廂情願的想法。申設分行，需要我國以及對方國家的雙方的許可。政府加速我國自己的行政流程固然有所幫助，但是如何讓對手國也願意發給許可、也願意快速的走他們的行政流程才是重點。	主管機關在國內的鬆綁動作對於國內銀行業者發展區域銀行確有其效應，不過效果僅限於國內。銀行業者也要考慮現實面問題，畢竟不可能每一家銀行都能成為亞洲區域銀行。隨著台商跨國發展，跨境服務對發展海外市場的銀行是重要的業務，跨境服務的提供要考量集團內各地子行間能否建立良好的溝通合作與分潤機制。	政府要打亞洲盃的觀點是正確的，但台灣銀行很少會花重本在國際業務上，因為海外賺的錢貢獻太少，所以相對資源配置也最少，除非首長願意做長遠的規劃，否則海外業務重視度並不高，所以建議這種政策還是要由國家來做領導，才能達到成效。	新加坡政府對金融業有一些稅務上優惠，例如在一段期間內買電腦買了 10 萬元可以扣掉 40 萬的稅。另外教育也是有優惠，若是派去受訓的人是新加坡人，都是可以扣抵稅的。	亞洲盃是很好的方向，但是也要有後面的配套措施支持，因為國際間有很多主導權不再台灣手裡，要先解決中國問題；再來是業者本身必須做好準備，欲向海外發展必要先將銀行體質調好，培養好人才，擁有所需的資源，而非只是空喊口號而已。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	本國民營丙銀行	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	外商銀行已投資銀行	外商民營庚銀行	本國民營辛銀行新加坡分行	本國官股壬銀行新加坡分行	外商民營子銀行
為了配合發展亞洲區域銀行戰略，在相關人力資源選用或培養方面有何建議？	強調金融海外實務的實習。提防各金融公會提供之訓練不夠實用。銀行內部訓練避免過度本國化。台灣銀行業訓練廣泛缺乏領導統馭、商業談判、決策能力的技巧。本國銀行不珍惜海外分支機構人員，建議海外人員職等職位要與母行拉平或者不能低超過兩級。	台灣的金融人才也多有在外商工作，只要施以適當的誘因，要找人才不是問題。公股銀行目前較沒有能力提供有競爭力的薪酬制度，而像中信金、開發金、富邦薪酬早已是國際間的標準。	可請在當地的經濟文化辦事處協助，透過他們找到台灣留學過再回到當地就業的人才(華僑為主)。短期內最有幫助的當屬出身當地來台灣念大學的人才，之後規劃是找當地在台灣唸完書的華僑，送來台灣母行訓練兩三年後在送回當地工作。	要讓人才願意長期為銀行服務，除了適當合理的金錢報酬外，企業文化認同更是關鍵。由於各家銀行的企業文化與規定多所不同，除了建置初期之外，建議主要幹部、管理階層應自行培養。	除了金融專業外，英語能力與當地語言都很重要。此外，選用當地優秀人才回台灣進行培訓，一則加強專業技能，一則使其更融入我國企業文化，減少員工流動性，此一作法亦能降低長期的員工流動與新員再訓練成本。	新加坡政府積極吸引富裕客戶的資金與優秀的人才。開放移民政策與搭配的稅賦優惠制度實施，使其得以吸引更多金融業高階或關鍵性專業人才以及金流之流入。	新加坡有很好的教育體系，及良好的銀行制度架構，新加坡也很多華人，用中文和華人打交道也相當容易，這也是在區域業務擴展過程中，任用人事大方向策略。	本行母集團已購買某管理學院，也有計畫提供獎學金招募新加坡、中國大陸學生來台培訓，以利學生學業完成後繼續服務本行。	新加坡去年開始保護本地人的就業機會，此外這邊的公務員、教授的待遇頗佳，所以請了很多各國菁英教授。	現在研訓院舉辦的LEAP課程很好，可惜銀行派來上課的人員階級不夠高，多數非副總等級以上。我們認為必須要訂立規則，就是必須要有些課程的資歷，才能有升官的資格，像新加坡的金融局甚至會定期追蹤後續上完課後銀行執行的情況如何。

	本國民營甲銀行	本國官股乙金控公司	本國民營丙銀行	外商銀行丁銀行	本國民營戊銀行	外商銀行已投資銀行	外國國立癸大學	外商民營子銀行
請問在發展區域銀行的戰略前提之下，銀行業者該如何進行 M&A？	M&A 之前的實地查核(Due Diligence)非常重要。此外，聘請律師與會計師的錢也是不能省，須了解海外當地的法令稅務，免得併購後發現一堆問題，反而事後花費更多時間與金錢來處理問題；在 M&A 之後有沒有信的過且專業的人才來管理併入的銀行也非常重要。	目前會到國外進行 M&A 的銀行基本上都屬於低財務槓桿或是手上流動性充足的狀態，如日本貨幣過度寬鬆，才會想到海外做併購。另外要考慮到各地的法規條件，並想好可能的退場機制。	合併是目前最主要的方式，本行有專門的稽核團隊，併購標的須注意的指標看完後，同時會評估併購後未來該銀行要如何經營，並且也確認對方股東認不認同未來經營的方向，若認同雙方才有合作空間，這也是本行目前與其他銀行不同的地方。	此議題屬母行最高決策層級的運作，分行層級不曾參與，故無法提供意見。	鑑於目前東協地區許多國家都傾向於不開放外資銀行進入申設分行，合併當地既有銀行是比較可行的方式。當然也可以先從參股投資開始，但可能無法取得控制權，在管理上須與對方妥協並非長久可行之計。	新加坡 MAS 非常鼓勵銀行業進行合併、擴大規模，新加坡政府和銀行業非常精明，做好風險管理的同時也善用機會擴張，亞洲金融風暴和金融海嘯都沒有受到很大的衝擊，反而善用時機對外擴張發展，奠定今日區域銀行的根基及擴展亞洲區的私人銀行業務。	國際併購是目前台灣銀行業者發展成為區域銀行的一條快速途徑，但也是具有高度專業性的任務、相關細節繁複，台灣銀行業者需要付出時間與金錢來累積與取得相關經驗。新加坡三大銀行從 1990 年代開始確立成為區域銀行的目標，積極向外併購，目前已經累積相當豐富的併購經驗，這是台灣短期內無法追趕上來的。	銀行必須要考慮併購後續的策略與後續處理等方面，台資銀行應仔細思索是否有這樣的能力，讓被併購方願意賣給台資銀行。併購本身很重要的是在地化，併購並不是財務投資，而是像生小孩一樣要養要教。錢是最不是問題的問題，要考慮併購之後各方面的事情。

	本國民營甲 銀行	本國官股乙金 控公司	本國民營丙銀 行	外商銀行丁銀 行	本國民營戊銀 行	本國民營辛銀 行新加坡分行	外國國立癸大學	外商民營子銀 行
就銀行業者發展成為區域銀行目標而言，主管機關應提供何種協助或配套措施？	希望政府針對各國法規差異提供研究與相關協助。	海外投資因為投資金額龐大，若是失利國內股東須承擔較大的風險，且國內目前沒有讓銀行倒閉的觀念，所以需要政府補貼銀行，或是存保機關接手或出售。	希望在適當的時機點，鼓勵前進東協的相關措施適用在中國大陸，其次建議政府可以多和其他國家主管機關簽MOU。併購的會計處理上，溢價的攤提希望延長，享有稅賦上的實際優惠。	讓業者自行發揮、自行管理就是最好的配套措施。本行母國主管當局對此只規定自有資本須達某個比率才准設海外分行。	銀行是特許行業，銀行業者到海外發展，需要國內與國外主管機關雙方面之核可。希望主管機關在國內能夠盡量放行業者到海外發展，其他的部分則放手由業者根據自身的專業與風險管理能力自行發展。	新加坡因為沒有天然資源，所以早年政府已有金融布局，所以當有何業務布局，政府也會盡量配合，政策的穩定性以致業務發展較為長久，所以這部分台灣也值得借鏡，可以設立金融發展局或是國家戰鬥司令部以做大方向的規劃。	新加坡是由政府主導先扶植國內業者提高競爭實力，之後再開放市場。以銀行業為例，先限制外資進入市場，待培養本土銀行至一定規模之後，才開放外資進入，透過對准入、業務開放或者稅率的管控，循序漸進開放業務，讓外資銀行教導本地銀行知識經驗，引導銀行業者成長，最終讓本地銀行能在國際上競爭。	可以把台灣官股銀行的整合成一兩間，民營銀行整合成五間。再來就是實施 KPI，在幾年內要達到標準，達到可以繼續經營，不行就退場，這樣打亞洲盃才能有進度，不然打亞洲盃只是淪為口號。另外設立一個實體的金融自貿區，而非虛擬的，讓裡面所有一切免稅，區內區外自然會有配套。