

第六章 結論與建議

金融業向來為一國之中經濟活動中最敏感和極具影響力的領域，其規模發展程度必須配合整體經濟發展腳步，兩岸對內應建立一個公平、透明、可依賴的金融制度，讓金融部門在被賦予的角色上，充分發揮功能。在兩岸關係上，將金融觸角彼此延伸至對方，加強金融監理，對深化兩岸進一步分工，減少投資風險與交易成本，促進經濟繁榮。一旦台資銀行登陸後，不論是其大陸據點、在台母行或台灣金融體系亦都將面臨相當的困難與風險，因此，台資銀行及我國政府該如何善用優勢，以取得最大發展空間並避免潛在風險，是值得我們再深思的問題。本研究整理分析外資銀行赴中國大陸投資之經營策略，進而歸納出台灣銀行業赴中國大陸投資之成功關鍵因素，期盼能提供欲進入中國市場之銀行業者作為參考。

第一節 研究結論

兩岸在2001年底及2002年初先後加入WTO，由於兩岸入會之基本條件不同（大陸是以開發中國家身份加入，對外開放有寬限期；我國是以已開發國家身份加入，並無寬限期），加上國內銀行在規模與各方面的經驗、技術都不如國際性質優金融集團，台灣的經營環境相較於大陸來說已達飽和狀態，而大陸目前正處於開放期間，尚有台資銀行發展空間。

大陸為實現加入WTO之承諾，分階段開放金融市場，因為大陸金融發展程度畢竟與先進國家仍有相當的一段差距，大陸為保持金融主管機關對金融體系的掌控力，將不會一下開放過於先進的金融商品，這使得台灣的金融機構在大陸發展，可免於與先進國家在我國較弱的金融商品領域競爭。反之，在大陸近年發展較快的重點業務，如貿易融資、聯貸、消費金融、資產管理、信用卡等，台灣都已有相當成熟的經驗，再加上台灣的銀行業擁有語言、文化共通性的優勢，因此大陸因加入WTO而開放的金融市場，適時提供了雖不具備國際競爭力，但發展程度優於大陸的台灣金融機構，一個新的發展機會。

儘管我國產業西移中國的投資層面，已從製造業轉向高科技業和服務業；卻因我國銀行西進中國仍缺臨門一腳，猶不能聚成台資企業完整的生態鏈。目前台資企業雖有我國銀行國內融資、香港銀行中國境外融資、外資銀行、及中資銀行

中國境內融資等4種融資管道，但因管道狹窄和多重規範限制，依舊普遍存在生產和經營方面的融資困難。因此，台資銀行為取得把握瞬息萬變的商機、提供西移中國客戶的全方位服務，進而消弭未來或被金融全球化世界潮流邊緣化的隱憂，亟需西進中國、布局中國的市場。

中共與香港簽署更緊密經貿關係安排（CEPA）協議，使香港銀行受惠，93年1月1日起，將降低香港銀行赴中國大陸設立分行和財務公司進入市場的資產規模，從200億美元降至60億美元；申請經營人民幣業務的開業年期，也由三年減為二年。使符合資格進軍中國大陸的香港銀行從8家增加至12家。根據CEPA的內容，香港銀行可選擇設立分行或法人機構，財務公司只可設立法人機構；香港銀行在中國大陸設立中外合資銀行或中外合資財務公司，或香港財務公司在中國大陸設立中外合資財務公司無需先設立代表機構；此外，也降低香港銀行中國大陸分行申請經營人民幣業務的資格條件。依據中國大陸給予香港進入門檻優惠，台灣49家銀行中，將有27家符合CEPA門檻標準，得以進入中國大陸市場，相較200億美元門檻，台灣僅有10家銀行夠格跨過門檻，差距甚大，台灣金融機構在中國大陸的競爭壓力將增大。

從大陸加入WTO對開放金融市場的承諾、CEPA協定，到中國銀監會近期頒布最新的法令及政策措施，可歸納出設立獨資銀行、合資銀行、外資銀行分行、參股中資銀行，與中資銀行展開業務合作等5種進入中國的經驗。然而根據前文分析，我們發覺獨資銀行、合資銀行的發展已陷停滯困境，而與中資銀行展開業務合作同樣缺乏實質意義。如此，我國銀行目前西進中國的策略，較為合適的只有設立分行和參股中資銀行等2種模式。惟在爭取商機的同時，台灣銀行業在大陸發展時，台灣母行及大陸分行亦將面臨資金、信用及政治等各種風險，因為大陸的金融體系與法規，畢竟不同於台灣金融業者所熟悉之運作方式。

根據本文探討外商銀行在大陸業務經營發展的模式，發現雖然在大陸地區設有分支機構之外商銀行極多，但依其業務型態與拓展目標，可歸納出以下幾種經營發展策略：

1. 以消費性金融為主：以當地民眾為目標，儘量「廣設分行」或與當地銀行進行策略聯盟。（如渣打、匯豐、花旗、荷銀）
2. 以專案融資或聯貸為主：目標客戶為當地政府，或與其母國官方對大陸之援助專案有關。（如日本、法國銀行）

3. 以聯行通匯業務為主：爭取大陸銀行對外開發之信用狀與匯款業務，或同業拆放業務。（如紐約銀行、費城國民銀行、運通）
4. 以支援其母國企業為主：英、美、德、法、日、韓等之跨國公司，以大企業之型態進軍大陸，該等企業在其母國，仍保有更大之營運規模，自然容易得到其母國銀行循「分行間保證」或「額度流用」之方式，而得授信支援。

因此台灣的銀行業，在選擇以何種方式進軍大陸市場時，應深入了解兩岸金融法令及金融環境，審視自身的資源條件，做好目標市場及客戶的區隔，循序漸進以建立其競爭優勢。個案分析中所探討的韓國韓亞銀行，其中國佈局與經營策略亦是採取追隨本國客戶的模式，將初期發展重點擺在東北以及山東等韓國投資廠商密度高的省分。現階段而言，由於台商在大陸投資金額已逾580億美元，衍生的資金調度及融資需求商機龐大，相對之下，台資銀行無論是在據點分布、對大陸金融市場及當地客戶訊息的掌握仍有十分寬廣的成長空間，加上大陸台商和台資銀行有共同的語言與文化背景，最重要的是台商原本之母公司與台資銀行往來已久，彼此間互信基礎足夠。

台商在近年來赴大陸投資的產業以電子科技產業為主，地區以江蘇省（上海、昆山及吳縣）為集中地，彼此間有上下游關係，繼而產生一種群聚的現象（Cluster）。而依其規模、融資取得的難易及商業交易模式的不同（Market Segmentation），又可分為大型企業及中小企業。當中的中小型企業，由於資訊揭露較不透明，一般而言，中、外資銀行也較不願意往來，這一部分將是台資銀行的利基市場。台資銀行為積極拓展大陸台商業務，並有效的風險控管，應收帳款收買業務仍是最佳的金融產品，因為中小型規模的大陸台商交貨予大型企業台商，所產生的應收帳款，只要能確定交易為真實，其信用風險非常低；另外為避免法令的限制，或許將應收帳款收買業務在海外分、子金融機構操作是可以考慮的方向，但也只限於美金業務，對於「人民幣」業務，除了與大陸當地的中資、合資銀行策略聯盟外，短期內台資銀行實無操作空間。

第二節 研究建議

一、經由第三地區或國家間接進入大陸

在兩岸政治仍處於對立的狀況下，台灣銀行業為進軍中國大陸市場，初期仍應儘可能規劃尋求第三地或與外資金融機構結盟的方式，在大陸、台灣及其第三地架構不同的平台，一來可避免相關的政治風險，二來亦可交互運用不同地區的平台，增加可供運用的籌碼。

如永豐銀行前身（建華銀行）於1997年8月併購美國遠東國民銀行，以作為進入中國市場的灘頭堡，建華銀行藉由美國遠東國民銀行北京辦事處與華一銀行策略聯盟，建華銀行將可經由子銀行轉介管道，對中國大陸當地台商提供融資服務，不但可搶占先機取得優勢地位，透過第三國與中國大陸之間的投資保障協定，亦能保障其在中國大陸的營運。

二、採用策略聯盟的方式透過與外資銀行合作

台灣銀行業規模較小、進入中國大陸市場較晚，與大型跨國銀行相較之下，呈現相對弱勢，且在眾多限制條件下，為了順利佈局中國大陸市場，若能採用策略聯盟的方式透過與外資銀行合作，除了在業務上的合作之外，更可加強人才培育及資訊的交流。

借助外國金融機構之國際聲望與經驗，尋求較佳之合作對象與條件，投入資金也可降低；若該外資已在中國境內設有營業據點或已入股中資銀行，則等同台資銀行隨行登陸，縮短台資銀行目前苦等政策開放之困境，且外資母國若已與大陸訂有投資保障協定，對台資銀行所承受的風險較低。

三、強化 OBU 方面業務，創造獨特競爭力

銀行業為存在高度限制的產業，大陸現階段經濟體制雖朝改革與開放方向前進，但仍屬於計畫性經濟體，存有濃厚的人為管制色彩，加上兩岸的政治不確定。台資銀行OBU融資業務，是大陸台商目前尋求資金奧援的主要途徑，也是台灣的銀行業參與台商投資的變通手段。

不過，由於部分台灣銀行業在中國大陸沒有據點，人員又缺乏對中國大陸台商企業的徵信能力，融資業務的風險就相對較高。若能透過本國銀行與中國大陸地區銀行合作，由台商以其在台的資產作為抵押，透過台灣OBU或經由香港分行開給中國大陸銀行的擔保信用狀作為保證，則台商可由本國銀行在中國大陸之合作銀行取得人民幣額度。如此，不僅可提供台商之資金需求，亦可彌補台灣銀行業對中國大陸台商徵信能力的不足，以降低風險；另一方面亦可讓台灣銀行業在正式登陸之前，將觸角延伸到彼岸市場。

四、 參股城市商業銀行

目前已有20多家外資銀行直接參股大陸銀行，中國也希望藉由外資的引進，提升銀行管理技術及公司治理機制。直接參股大陸銀行是進入大陸市場最為快速有效的途徑，可以利用被入股當地銀行原先的品牌、據點通路、知名度與客戶基礎，搶攻大陸市場，並以現有銀行關係及人脈，熟悉政府監管文化；此外，因兩岸擁有共同的語言與文化，通常在參股時較外資有利，未來銀行如果發展順利，無論繼續持有或轉讓退場，亦可獲取投資利益。

由於大型的中資銀行多已與跨國性外資銀行合作，參股大型銀行的時機已過，而且台資銀行也未必有足夠的資金能加入競爭行列。故未來台資銀行的合作對象，以二線城市的城市商業銀行較為適宜。依據大陸之規定，個別外資參股同一銀行的股權上限為20%，全體外資總計參股則不能超過25%，參股的外資銀行很難獲得被入股銀行的控制權，與原有銀行的管理階層與公司文化，雙方的磨合過程與方式將是一項重要課題。