

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別：研究)

赴美國參加 2001 年太平洋沿岸 銀行員研習計畫報告

報 告 人：(依姓氏筆劃排列)

服 務 機 關：	職 稱	姓 名
華南銀行	科 長	江 景 平
中國信託商銀	助理副總	李 文 宏
誠泰銀行	經 理	林 慧 綺
土地銀行	副 理	林 文 濱
交通銀行	科 長	林 元 熙
第一銀行	副 科 長	許 鴻 勛
合作金庫銀行	副總經理	曾 銘 宗
中國信託商銀	協 理	馮 美 龍
彰化銀行	副 處 長	鄭 浩 永
上海商業儲蓄銀行	經 理	謝 瑞 媛
中央銀行	專 員	蕭 美 珠
中國國際商銀	經 理	魏 美 玉
台灣銀行	主 任	羅 美 澤

研習地點：美國西雅圖、舊金山

出國期間：90.8.17—90.9.8

報告日期：民國 90 年 10 月

行政院研考會/省(市)研考會
編號欄

— 01 /
— C09004228

公務出國報告提要

頁數: 89 含附件: 否

報告名稱:

赴美國參加太平洋沿岸地區金融人員業務講習

主辦機關:

合作金庫銀行

聯絡人/電話:

/

出國人員:

曾銘宗 合作金庫銀行 總行 副總經理

出國類別: 研究

出國地區: 美國

出國期間: 民國 90 年 08 月 17 日 - 民國 90 年 09 月 07 日

報告日期: 民國 90 年 10 月 19 日

分類號/目: D1/金融 /

關鍵詞: 金融,銀行,合併,風險,不良資產,資產證券化

內容摘要: 赴美國參加2001年太平洋沿岸銀行員研習計畫報告摘要太平洋沿岸銀行員研習計畫(Pacific Rim Bankers Program簡稱PRBP),創立於1977年,迄今已訓練過28個國家,1624位銀行相關主管人員,PRBP堅信藉由對該等人員的密集課程安排及與會各國學員跨國文化的交流,能扮演刺激該國及整個太平洋沿岸地區經濟發展的重要角色。此次研習中與會人員不僅深入交換銀行風險管理意見,亦探討亞洲地區政經發展情形、各國金融主管機關之因應措施及金融同業間的合併成功案例,並分析了金融業與其他金融業之聯盟個案。藉由來自不同國家學員的國情報告(Country Reports),讓與會學員了解太平洋沿岸地區國家的金融市場與經濟情勢。主辦單位同時安排多次餐敘與晚會讓學員彼此了解、聯誼及文化交流與經驗交換,對於日後各國學員及銀行間業務聯繫與往來,頗有幫助。此次研習獲致的主要心得,包括:一、主管機關及相關業者應妥為規劃金融機構之合併及異業聯盟,俾使台灣overbanking現象能逐漸改善。二、銀行經營之風險日漸提高,宜成立風險控管單位,以管理相關風險。三、太平洋沿岸各國處理銀行不良資產及問題金融機構之豐富經驗,可提供國內主管機關參採。四、私人銀行業務及資產管理業務具有發展潛力,值得業者進一步開發。五、美國及歐洲資產證券化市場蓬勃發展,國內相關法制亦將推出,業者宜積極準備。以上研習心得均值得主管機關及業者參考。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

赴美國參加 2001 年太平洋沿岸銀行員研習計畫報告摘要

太平洋沿岸銀行員研習計畫 (Pacific Rim Bankers Program 簡稱 PRBP)，創立於 1977 年，迄今已訓練過 28 個國家，1624 位銀行相關主管人員，PRBP 堅信藉由對該等人員的密集課程安排及與會各國學員跨國文化的交流，能扮演刺激該國及整個太平洋沿岸地區經濟發展的重要角色。

此次研習中與會人員不僅深入交換銀行風險管理意見，亦探討亞洲地區政經發展情形、各國金融主管機關之因應措施及金融同業間的合併成功案例，並分析了金融業與其他金融業之聯盟個案。藉由來自不同國家學員的國情報告 (Country Reports)，讓與會學員了解太平洋沿岸地區國家的金融市場與經濟情勢。主辦單位同時安排多次餐敘與晚會讓學員彼此了解、聯誼及文化交流與經驗交換，對於日後各國學員及銀行間業務聯繫與往來，頗有幫助。

此次研習獲致的主要心得，包括：一、主管機關及相關業者應妥為規劃金融機構之合併及異業聯盟，俾使台灣 overbanking 現象能逐漸改善。二、銀行經營之風險日漸提高，宜成立風險控管單位，以管理相關風險。三、太平洋沿岸各國處理銀行不良資產及問題金融機構之豐富經驗，可提供國內主管機關參採。四、私人銀行業務及資產管理業務具有發展潛力，值得業者進一步開發。五、美國及歐洲資產證券化市場蓬勃發展，國內相關法制亦將推出，業者宜積極準備。以上研習心得均值得主管機關及業者參考。

赴美國參加2001年太平洋沿岸 銀行員研習計畫報告

目 錄

壹、目的	1
貳、過程	2
一、參加研習人員	2
二、研習期間	2
三、研習地點	2
四、研習教授群	3
五、研習方式	3
參、研習課程重點摘要	4
一、2001年全球經濟發展	4
二、股東價值觀，從事資產負債管理	12
三、花旗與旅行家集團合併案	16
四、國際金融市場與風險管理	21
五、合併—領導階層修業課程	34
肆、參與研習學員「國家報告」重點摘要	42
一、香港	42
二、日本	51
三、韓國	65
四、中國大陸	69
五、新加坡	75
六、美國	80
伍、心得與建議	88

壹、目的

太平洋沿岸銀行員研習計畫 (Pacific Rim Bankers Program 簡稱 PRBP)，創立於 1977 年，迄今已訓練過來自 28 個國家，1624 位銀行相關人員。PRBP 堅信經由對該等人員的密集課程安排及與會各國學員跨國文化的交流，能扮演刺激該國及整個太平洋沿岸地區經濟發展的重要角色。

吾等十三人此次各蒙服務單位首長遴派出國，前往美國華盛頓州西雅圖華盛頓大學及舊金山參加 2001 年第 25 屆太平洋沿岸銀行員研習計畫 (2001 Pacific Rim Banker's Program)，進行為期三周的進修。所有課程種類及各項活動的編排時數繁多，即使在夜間主辦單位仍安排小組個案討論會，整個課程可謂繁重，但卻讓每個學員獲益良多。特別是在國際經濟金融過往情勢及未來展望的分析，以及與會學員共 12 個國家地區的經濟金融發展策略與展望的報告，更使得參加學員對整個太平洋沿岸地區的發展遠景，獲得更進一步的瞭解與體會。深信對於學員返國後的工作表現必然有所助益。

貳、過程

一、參加研習人員

計 50 人，分別來自：

- (一) 澳州 4 人。
- (二) 中國大陸 4 人。
- (三) 香港 5 人。
- (四) 印度 1 人。
- (五) 日本 3 人。
- (六) 韓國 3 人。
- (七) 馬來西亞 4 人。
- (八) 菲律賓 2 人。
- (九) 巴基斯坦 1 人。
- (十) 新加坡 4 人。
- (十一) 台灣 13 人。
- (十二) 泰國 3 人。
- (十三) 美國 3 人。

二、研習期間

自 90 年 8 月 18 日至 9 月 5 日止。

三、研習地點

- (一) 西雅圖華盛頓大學 (90 年 8 月 18 日至 90 年 8 月 31 日)。

(二) 舊金山 (90 年 9 月 1 日至 90 年 9 月 5 日)。

四、研習教授群

(一) 密西根大學教授—Dr. Dufey。

(二) 政治和經濟風險諮詢公司負責人—Robert Broadfoot。

(三) 銀行部門負責人—Dennis G. Uyemuna。

(四) 華盛頓大學教授—Dr. Karma Hadjinichalakis。

(五) 紐約大學教授—Dr. Ingo walter。

(六) 華盛頓大學教授—Gary S. Hansen。

五、研習方式

(一) 課堂講授、研討；實習操作。

(二) 參觀舊金山當地銀行並聽取報告。

(三) 參加學員報告該國國情報告 (Country Reports)。

(四) 訪問當地銀行家家庭 (Home visits)。

(五) 晚自習 (Group Case Presentation)。

(六) 相互交換心得 (PRBP Social Gathering)。

(七) 晚會 (PRBP Fun Night)。

參、研習課程重點摘要

一、2001 年全球經濟發展

(by Karma Hadjimichalakis, Professor of the University of Washington)

(一) 2000 年全球經濟回顧

2000 年全球經濟的表現為歷年少見的出色，在美國經濟快速擴張，歐洲及日本經濟復甦以及金融危機受創國經濟強勁反彈的激勵下，達到此波景氣循環的高點，全球經濟成長率高達 4.8%。2000 年全球的經濟重大事件，首推美國經濟於第 2 季成長達到頂峰，第 3 季起快速降溫，為其近十年的景氣繁榮劃下句點；而日本經濟則在歷經十年泡沫後，依舊回升乏力；其次是第 2 季後國際油價飆漲和網路經濟的泡沫化。

- 1、2000 年全球經濟成長的重大特徵是上半年高度成長，而下半年的成長大幅下滑，其中尤以美國為甚，而日本的經濟則仍欲振乏力。而亞洲新興經濟體方面，上半年呈現快速復甦，惟下半年起受美國景氣走緩之影響，經濟亦陸續呈現減緩，多數國家成長力道明顯減弱，惟 2000 年之經濟成長仍高達 8.2%。而就亞洲國家的整體表現而言，2000 年拜美國經濟景氣之賜，以美國及資訊科技產品為出口大宗的亞洲國家，經濟呈現大幅快速成長達 6.8%，其中大陸及馬來西亞的經濟成長更高達 8 % 以上。詳見附表。

附表 國際貨幣基金估計世界重要經濟指標 單位：%

地區國家別	經濟成長率		
	2000年	2001年	2002年
全球	4.7	2.6	3.5
主要先進國家	3.8	1.3	2.1
美國	4.1	1.3	2.2
日本	1.5	-0.5	0.2
德國	3.0	0.8	1.8
歐盟	3.4	1.8	2.2
亞洲新興經濟體	8.2	1.0	4.3
台灣	6.0	-1.0	4.0
韓國	8.8	2.5	4.5
新加坡	9.9	-0.2	4.0
香港	10.5	0.6	4.0
開發中國家	5.8	4.3	5.3
亞洲	6.8	5.8	6.2
中國大陸	8.0	7.5	7.1
印度	6.0	4.5	5.7
東南亞國協四國	5.0	2.4	4.1
馬來西亞	8.3	1.0	4.8
泰國	4.4	2.0	4.0
菲律賓	4.0	2.5	3.5
印尼	4.8	3.0	4.3
非洲	2.8	3.8	4.4
中東	6.0	2.3	4.8
西半球國家	4.2	1.7	3.6
轉型中國家	6.3	4.0	4.1
消費者物價指數變動率			
先進經濟體	2.3	2.4	1.7
開發中國家	6.0	5.9	5.1
轉型中國家	20.0	16.4	10.7

資料來源：IMF, World Economic Outlook, Oct.,2001

制改革，日本則實施新的寬鬆貨幣操作策略，至於新興市場的開發中國家亦為恢復投資人信心，除持續維持穩健之總體政策外，亦加速進行企業與金融部門之制度性改革。2001 年全球的經濟成長，根據國際貨幣基金 10 月份公佈之「世界經濟展望報告」將由 2000 年約 4.7%調降為 2.6%，惟今年 911 美國遭恐怖攻擊事件，對全球經濟的影響，則仍存在不確定風險，惟一般預估，2002 年全球經濟應可擺脫低迷，經濟成長率可望提高到 3.5%。

1、美國經濟軟著陸不易，惟 2002 年經濟可望再呈復甦。

美國自 2000 年下半年以來，經歷國際油價的上揚、股市的重挫、企業盈餘滑落及資訊 (IT) 產業的過度投資、資訊產業部門之資產泡沫化等，致其國內需求明顯減弱，消費及企業信心下滑，經濟成長力道減緩，再加上 911 恐怖攻擊事件影響，2001 年美國的經濟成長率將減為 1.3%。惟展望未來，在美國自 2000 年中以來，長期採寬鬆的貨幣政策，低利率引導，再加上其他擴張的財政政策 (如減稅) 及美國 911 事件的 400 億美元的緊急救濟支出，另一項即將推出針對美國一般企業、個人及失業勞工的振興經濟方案，金額可達 750 億美元，對美國的個人、企業及國內需求應有正面刺激景氣的效果，預估 2002 年經濟成長率可望回升至 2.2%。

2、日本經濟短期仍不樂觀，且未來經濟仍脆弱，前景不明朗。

2001 年日本的經濟表現仍續惡化，2000 年的經濟小幅成長 1.5%，接近 1990 年代的平均水準，2001 年的財政刺激方案及自 2000 年底以來日圓匯價的走貶，雖有助其經濟的復甦，惟全球電子產品需求下滑、企業投資不振、出口成長衰退及消費者信心不足，

均不利其經濟的成長，此外日本當局所可採行寬鬆的總體經濟政策空間有限，再加上金融及公司部門體質脆弱，預估 2001 年經濟成長率將轉為衰退 0.5%，而 2002 年可小幅成長 0.2%。

另外值得一提的是，過去十年來日本經濟表現令人失望，除總體經濟的衝擊外，問題發生的根本所在，係因該國泡沫經濟所引發的金融問題，以及其因應全球化及技術改變的調整速度緩慢所致。

目前該國銀行體系的金融現況仍存在很多困難，由於日本是亞洲尤其是東亞國家的主要貿易伙伴及直接外人投資的資金供給者，因此，日本經濟的遲緩甚或衰退，將透過區內貿易的緊縮及股市的下挫連動重創東亞國家的股市，此外，亦因其銀行部門的經營困難，減少對東亞國家資金的貸款，再者，日本企業的投資不振，獲利下滑，均影響日本對東亞地區的直接外人投資的減少，進而不利該地區的經濟成長。

3、亞洲各國（除日本外）經濟受美、日經濟疲弱影響，2001 年經濟成長大幅下滑，而展望 2002 年起可再恢復成長榮景。

2001 年亞洲新興經濟體的經濟持續惡化，自 2000 年中以來，該區國家之工業生產及出口急速下滑，尤其是資訊產業及其出口外需的減少，嚴重影響該區的經濟成長，再加上國際油價上揚、某些國家的政治不安定及其進行機構重整改革的遲緩，大部分的新興經濟體及東南亞國協國家，2001 年的經濟成長均大幅下滑。而股市重挫、資本的流出及匯率的不穩定是造成經濟成長趨勢，甚或衰退的重要原因。除大陸及印度，因外資占其 GDP 活動的

比例相對較小，致 2001 年的經濟展現均能維持 7.5% 及 4.5% 的成長外，其他亞洲國家的經濟成長，在 2001 年甚或轉為衰退。詳見附表。惟一般預估 2002 年，大多數亞洲國家的經濟可望回升，主要係全球經濟於 2002 年轉趨復甦，且電子資訊產業的景氣應可回升及投資需求的增加，均有助亞洲國家明年經濟的成長。惟因美國 911 攻擊事件，對全球經濟及金融市場的不確定風險增加，美國經濟成長減緩期間是否會拉長，及資訊部門增加投資與否，均為影響 2002 年亞洲經濟成長的重要變數。

(三) 全球資訊科技創新的改變對經濟的影響

1990 年代全球股市價值的大幅增加，尤其是先進國家因資訊科技產業（包括電信通訊、資訊及電腦軟體等，簡稱 TMT 產業）的快速發展，帶動新知識經濟的蓬勃發展。惟至 1990 年代末期資訊科技產業價值的泡沫化，使全球經濟產生急速的轉變，主要是透過對消費、投資，甚或產出的縮減，致帶動全球經濟由榮景轉為衰退，而探究 TMT 產業之股票價值變動對全球經濟的影響，則因不同經濟體對 TMT 產業依賴程度不同而有別。

2000 年美國的股市市值約為其 GDP 的 130%，其中 1/3 的組成是 TMT 產業股，至於歐洲、日本及亞洲的新興經濟體，TMT 產業股占其股市總值的比率約在 20%—25% 間，而拉丁美洲國家的該比率更小，除了 TMT 產業股的市值規模因不同經濟體而有別外，各經濟體股市的 TMT 產業股的組成亦有不同，如歐洲股市 TMT 股集中在電信，而美國股市 TMT 股則主要係為資訊及電

腦產業股，至於亞洲國家則以資訊產業股（如半導體、電腦組裝業）為多。

由於 TMT 部門在各國所占的市場規模及組織的不同，當該門產業景氣發生急劇變動時，對不同經濟體的影響亦有別，以下分別就透過消費、投資來說明不同的影響效果。

1、消費效果

股價的變動透過對家計單位之所得及財富的效果來影響私人消費，美國股市家計單位持有比例相對較高，因此股價變動、股市下挫，透過財富效果，影響其私人消費甚巨。

根據國際貨幣基金的研究報告，以先進經濟體的 7 個國家（美、加、英、德、法、荷及日）為實證分析，觀察自 1990 年 1 月至 2000 年 10 月間，該些國家的每月零售額受 TMT 股票市值、非 TMT 股票市值及工業生產，變動的交互影響效果發現，TMT 股票市值及非 TMT 股票市值，每變動 1 美元對私人消費分別可產生 4% 及 5% 的改變，由此可知，自 1999 年末期起，當資訊科技產業獲利開始下滑，邁入投資過剩、資產泡沫化後，對世界主要經濟體，尤其是美國的影響結果是消費及進口的快速削減，進而波及亞洲國家的經濟走軟。

2、投資效果

股市影響投資主要是透過資本成本的變動，當“資本市值對資本的重置成本”的比率（即一般所稱的 Tobin's Q）增加則投資上揚，美國 TMT 股票市值上揚，吸引大量資金投入該產業，導致投資過度、獲利下滑，當該產業面臨景氣循環谷底時，股

票市值大幅滑落，資產泡沫化，投資停滯。

- 3、股票市值的變動亦為景氣循環的領先指標，因此 2000 年全球 TMT 股價的下挫，(美國 NASDA 指標跌幅近 50%)，是 2001 年全球經濟疲軟的前兆指標。

二、股東價值觀，從事資產負債管理

(by Dennis G. UYEMURA, the Managing Director and Chief Financial Officer for California Bank and Trust)

銀行的資產負債管理，由經營管理面來看通常是由利率風險的角度思考。利率變動會影響資產負債的價值，以及它的金現流量。進一步說，衡量現金流量暴露風險是以到期缺口 (maturity gap)，而衡量價值暴露風險是以存續期間及凸曲度 (duration and convexity) 為指標。因此現金流量風險的管理，主要重點在處理利率之間的不匹配以及期間的不匹配；價值風險的管理，重點則在變更組合的存續期間及變更組合的凸曲度。

但下面的報告將從另一個層面—股東價值觀，探討資產負債管理，也就是從獲利的核心—投資計劃評估做重點論述。我們用四種評估法，即淨利法、資產報酬率法、淨值報酬率法以及經濟增值法，結論是以經濟增值法為優。如果我們更周延，考量資源稀有性的制約觀念以及考量時間因素，而採用現金流動量折現觀念，則應加入淨獲利率 (Net Profitability Rate) 法，淨現值 (Net Present Value) 法、內部報酬率 (Internal Rate of Return) 法以及相對比較的現金流量折現的經濟增值法 (Economic Value Added)，當然討論的深度更可兼顧。

為了單純化以及易於了解 EVA 的本質、優點及價值，本文僅採用前四種方法做一比較研究，更易掌握及運用股東價值導向的 EVA 方法。

(一) 如何衡量報酬

大部分銀行對於報酬的衡量，一般係採用淨利、資產報酬率及淨值報酬率等方法。然而，這些方法卻各自有下列盲點存在：

1、淨利（Net Income）法

一般最常被使用作為衡量報酬的方法，首推淨利法。該方法係假定所有規畫的商業交易活動，在整個過程中皆應產生正期望報酬，否則即無法被採納，致使公司企業容易接受所有可能的機會，而忽略或低估潛在風險。此與資產負債管理的主要目的係創造股東最大風險調整後的報酬相違背。

2、資產報酬率（Return on Assets）法

因銀行業之營運情形與資產規模具有高度關連性，故傳統上資產報酬率被視為重要的指標。惟此方法容易產生下列二種主要缺失：

- (1) 某些營業活動無法以傳統資產負債表作為衡量。例如，信託、現金管理、證券銷售及保管箱出租等並不屬於資產項目，故無法評估其資產報酬率。
- (2) 最簡單及最快速提高資產報酬率的方法係縮減業務組合。因此，除非新投資或發展機會明顯改善平均資產報酬率，否則公司企業將無誘因開創新種業務。

(3) 淨值報酬率（Return on Equity）法

淨值報酬率的衡量方法雖優於淨利法及資產報酬率法，但仍有些許缺失存在。該方法之優點在於與風險調整報酬的觀念較接近，而與資產報酬率法相同，提高淨值報酬率最簡單的方式係縮減業務組合，致使公司企業放棄新種業務發展機會，除非

能確定該業務可提高現有淨值報酬。

總之，淨利法僅強調成長性，卻未正確認知所隱含的長期風險；而資產報酬率法及淨值報酬率法卻極易為達成較高比率，縮減業務組合或放棄發展機會。

實際上，能真正克服上述缺失者為「經濟增值法」(Economic Value Added; EVA) 或稱「股東投資增值法」(Shareholder Value Added)。所謂 EVA 係指超過經濟報酬率門檻之盈餘即稅後淨營業利潤減去資本支出。因 EVA 不僅兼顧盈餘與風險之考量，且促進發掘新機及停止或捨棄不適合之活動，故不會產生如淨利法、資產報酬率法及淨值報酬率法等之缺失。該方法亦顯示，銀行在評估營運績效時，應忽略其真正會計上之資本及現有法令所規定之資本標準，而應注重有效運用資本之觀念，即強調經濟資本報酬率 (Return on Economic Capital)。茲以下列假設之案例作分析：

金額單位：萬元，%

貸放編號	1	2	3	4	5	6
貸放餘額	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000
資本額	50	100	150	200	250	300
淨利	40	60	70	75	77	78
ROA	4.0	3.0	2.3	1.9	1.5	1.3
ROE	80	60	47	38	31	26
資本支出比 率：14%	7	14	21	28	35	42
EVA	33	46	49	47	42	36

上述方案中，編號 6 因貸放金額較大，故產生之淨利最高，但 ROA 及 ROE 卻相對最低，並非最佳選擇方案。編號 1 雖 ROA 及 ROE 雖較其他方案高，但淨利最低，且未考量資本支出成本，亦非最佳方案。綜合考量各項評估結果，編號 3 之淨利、ROA 及 ROE 雖屬中等，但計入資本支出之 EVA 卻最高，故應為最佳選擇方案。

(二) 資產負債管理原則

一般而言，營運風險種類包括信用、利率、匯率、流動性及作業等五種。風險管理即是經由董事會訂定政策、資產負債管理部門提供分析、資產管理委員會作成決策、資金管理部門負責執行、控管或內部稽核部門負責評估等一連串過程，降低或規避可能產生之風險，使股東之投資報酬率高於資本成本，進而達成資產負債管理之真正目的，使股東風險調整後之報酬（即 EVA）長期達到極大化。

三、花旗(Citicorp)與旅行家(Travelers Group)集團合併案

近年來歐美金融界併購風潮盛行，以美國的銀行業為例，著名的合併案例有：國民銀行 (Nations Bank) 與美國銀行 (Bank of America)、花旗銀行 (Citicorp) 與旅行家集團 (Travelers Group)、富國銀行 (Wells Fargo Bank) 與西北銀行 (Northwest Bank)、大通銀行 (Chase Manhattan Bank) 與華友銀行 (Chemical Bank) 等，參與這些大型合併案之任何一家銀行或事業體之資產均超過十億美元。而在眾多之合併案例中，交易金額最大且合併後業績表現最斐然的，當屬花旗銀行與旅行家集團結合而成之花旗集團 (Citigroup)，堪稱是大型企業成功合併之典範。

1998 年 4 月 6 日，美國排名第一的商業銀行—花旗銀行和保險業巨人—旅行家集團，有鑑於美國政府即將廢除禁止銀行、證券和保險業跨業經營之 Glass-Steagal 法案，雙方率先宣布合併，原花旗銀行股東以每 2.5 股換 1 股合併後之花旗集團股票，而原旅行家集團股東則以 1 股換 1 股之比例成為花旗集團股東，雙方並各占花旗集團 50 % 之股權，新董事會合計 18 席董事中，雙方亦各占 9 席，並採行雙首長制，由花旗銀行董事長 John S. Reed 及旅行家集團董事長 Sanford. I. Weill 共同擔任新的花旗集團之董事長兼執行長。兩家公司合併後之總資產高達 6,974 億美元，淨值為 441 億美元，淨營收將近 487 億美

元，股票總市值合計 1,360 億美元，員工人數則達到 16 萬 1,700 人，成為全球最大之金融集團。

然而昔日在金融市場各自稱雄之花旗銀行及旅行家集團合併後之整合過程十分艱辛，由於當時正值美國經濟景氣趨緩，加上海外市場發生金融風暴，以致雙方都虧損慘重，但花旗集團合併初期所遭遇之最大問題，並非數萬名遭裁員之員工，而是鬥爭最激烈的各單位高層主管彼此爭奪地盤，以及兩種截然不同的企業文化融合時，所產生之對立與衝突（註：從宣布合併到半年後完成法定程序的期間，花旗集團各單位都保留雙方原任主管，以期減輕整合所帶來之衝擊）。甚至到了合併一年後，兩位共同董事長間不合之傳聞仍一直甚囂塵上，而在 1999 年 7 月雙方達成協議明確劃分各自之責任範圍，John S. Reed 負責科技與網際網路發展，Sanford I. Weill 專責營運事務。且為緩和雙首長制的緊張關係，更重金禮聘美國前財政部長魯賓加入董事會，成為前所未有之三首長制。

經過高階管理階層之大力整頓，銳意革新，加上原來兩家公司之市場重疊性不高，合併後更能有效發揮產品多樣化，跨業交叉行銷的綜效，滿足客戶一次購足之需求。在花旗銀行的櫃台，客戶可以同時獲得各種金融商品，包括信用卡、外匯、保險、共同基金、汽車貸款、房貸等等。

合併後之花旗集團在金融控股公司架構下，主要包括花旗銀行、旅行家以及所羅門美邦三大子公司，涵蓋了商業銀行、保險業以及投資銀行等業務領域，隨著經濟規模的不斷擴大，業務與市場範圍之逐漸擴增，使得花旗集團對風險之承受度較其他金融機構來得強。例如當全球股市不振，投資銀行業務明顯萎縮時，花旗仍可經由其他企業金融或消費金融業務之收入來挹注集團之獲利，此外，透過花旗銀行遍佈全球的營業收入，以及為數高達一億之信用卡持卡人，銷售旅行家集團所提供的保險以及所羅門美邦的投資銀行與私人銀行商品，而進行交叉銷售亦是使花旗集團經營績效表現傑出之關鍵因素。

根據花旗集團 2000 年之年報顯示，截至 2000 年底，旅行家集團之年金保險商品，透過花旗銀行、所羅門美邦、Primerica 等管道之銷售金額高達 51 億美元，另外針對信用卡卡友所銷售之房屋住宅、汽車保險之保費收入為 3,200 萬美元，而 Primerica 透過花旗資產管理公司所銷售之共同基金也高達 18 億美元。

而合併後的花旗集團除了致力於內部整合，提昇經營績效外，亦未停止在全球擴張之腳步，為了拓展在全球的業務範圍，近兩年來，花旗相繼購併了寶源投資銀行、波蘭的 Handlowy Bank、墨西哥 Banamex Bank，去年 5 月與台灣的富邦集團策略聯盟，以新台幣 230 億元，取得富邦集團 15% 之股權。隨後更在同年 7 月以價值 311 億美元之股票，收

購美國最大的消費金融公司—協富信用卡公司，大幅擴張花旗集團在全球消費金融業務之版圖，並將集團之資產總值推升到 9,000 億美元。

在善用集團內每個事業體提供之產品、服務與銷售管道之情況下，創造出花旗集團在 2000 年營業收入達 752 億美元及獲利 141 億美元的營運佳績，如果將合併前後之獲利情形相比較，花旗銀行 1998 年之獲利為 35 億美元，旅行家集團獲利為 29 億美元，兩者合計為 64 億美元，合併之獲利大幅增加了 2.2 倍。

花旗集團合併案之成功，驗證了金融業「大者恒強」的理論，但若非花旗銀行與旅行家集團的管理階層在歷經多次激烈變革後，仍能致力追求團隊合作，以創造股東之價值為最大之依歸，也就無法發揮雙方合併時預期“一加一大於二”之正面效益。因此對花旗集團來說，合併不只是將兩家公司合在一起而已，而是透過合併創造了另一家嶄新的公司，以更完整的產品線，透過集團內各個事業體的交叉銷售為合併帶來最大之綜效。

反觀國內，在去年與今年相繼立法通過「金融機構合併法」及「金融控股公司法」，有助於國內金融機構經營規模之擴大，提升國際競爭力。而台灣金融業的整合也在今年起步，其中亦不乏兩家以上銀行之合併，未來面臨的企業文化衝擊勢必更為激烈。而藉由花旗銀行與旅行家集團之成功合併案例之研討亦給吾人一個重要之啟示，那就

是：企業在面對組織結構重組，權力資源之合併陣痛期，若管理階層仍能秉持當初合併之初衷態度，為追求股東權益最大化而努力，並融合各部門之特長，截長補短，擴大利基，發揮綜效，則必能提升競爭力，創造更大之獲利機會。

四、國際金融市場與風險管理

本課程由密西根大學教授 Dr. Gunter Dufey 講授，課程內容包含國際金融市場趨勢與演變之概觀，境外金融市場之形成，運作與發展，國際金融市場利率決定的因素、國際債券市場、金融證券化與財務工程及衍生性金融商品介紹等，其課程時數佔全部研習時間將近三分之一，可說是 PRBP 課程之重頭戲，茲就其主要講授內容概述如后：

(一) 歐洲美元 (Eurodollar) 與歐洲通貨 (Eurocurrency) 市場

歐洲美元係指以美元表彰，並存放於美國國境以外銀行之存款，舉凡存款於歐洲地區、亞洲地區以及其他美國境外地區銀行之美元存款皆可稱之為歐洲美元。此外，美國的銀行自 1981 年 12 月起在紐約所設立的“國際金融業務單位” International Banking Facilities 簡稱 IBF)，其所交易之美元在觀念上亦視為美國國境之外，故亦包括在廣義之歐洲美元範疇。至於歐洲美元市場 (Eurodollar Market)，則係指從事歐洲美元交易的市場，包括銀行同業間歐洲美元拆放、個人或企業與銀行間歐洲美元的存放款，歐洲美元商業本票的發行與流通，歐洲美元債券的發行與流通等交易活動。

而繼歐洲美元市場之發展，美元以外的各國境外通貨也加入

此一市場之行列，此種境外通貨稱之為歐洲通貨

(Eurocurrency)，例如歐洲馬克 (Euromark) 係指德國境外的銀行所吸收的德國馬克存款，同樣的，歐洲英鎊 (Eurosterling)，歐洲日圓 (Euroyen) 則係指英國或日本境外的銀行所吸收之英鎊或日圓存款，而廣義之歐洲通貨則包括歐洲美元及其他通貨之境外存款。

本質上，歐洲美元係屬於短期的國際資金，經常在國際間迅速而大量的移動，故歐洲美元市場幾乎完全係國際短期資金市場。其利率則反映國際金融市場的資金供需與主要國家經濟金融情勢，且與美國國內的存款利率又有十分密切之關連。

追溯歐洲美元之發生一般均歸之於 1950 年代時，東亞兩大陣營 (美國與蘇聯) 之冷戰關係日趨惡化，蘇聯及東歐共產國家集團對其所存放於美國銀行體系之美元存款，產生了可能遭美國凍結之疑義，蘇聯的中央銀行乃將原存放於美國銀行之美元存款轉存於巴黎之北歐商業銀行及倫敦的莫斯科那羅杜尼銀行，這些銀行又將此存款貸放給需要美元的借款者，歐洲美元存款及歐洲美元市場就此誕生。

歐洲美元雖有上述「無心插柳，柳成蔭」的誕生背景，但其之所以能迅速發展，則有賴於下列各種因素：

- 1、美元在第二次世界大戰以後，取代英鎊成為國際上最為通用之貨幣，也成為各國重要的準備貨幣。
- 2、二次大戰後，國際間採用固定匯率制，美元對其他幣別之匯率相當穩定，使借款者不必擔心匯率風險。
- 3、多國籍企業越來越多，國際間資金之移動日益普遍。
- 4、歐洲市場是一個高度競爭的境外金融市場，無美國境內金融市場之各種限制，例如存款準備、存款保險及利率上限等規定，故能在自由競爭之金融環境下充分擴展。

(二) 歐洲通貨存款之風險考量

歐洲通貨存款主要為歐洲美元存款，其與一般美元存款並無明顯差異，但因歐洲美元存款存放於美國境外之地區，受到不同管轄權及法令規章之約制，遂不免讓人產生所謂「主權風險」(Sovereign Risk)之意識。事實上，由實證上確實可以發現，長久以來歐洲美元存款利率均較同天期美國境內之美元存款為高，其間之差距部分即為反映此種風險之貼水。

對一個歐洲通貨之存款人來說，當他在選擇存款之銀行時，除考量銀行本身的信用狀況外，以下四個潛在的風險因素，也會影響其評估與決策：

- 1、存款銀行所在地之主權風險。

- 2、存款銀行之總行所在地之主權風險。
- 3、存款人本身之國籍。
- 4、存款貨幣所屬之宗主國政府。

而這些風險因素主要顯現於以下五個相關問題點上：

- (1) 存款銀行所在國家之中央銀行對支援問題金融機構之意願與能力。
- (2) 收受存款的銀行係屬分行型態或屬子公司之獨立法人組織，其總行或母銀行對該存款債務承擔之法律責任有所差異。
- (3) 準據法與管轄法院之選擇。
- (4) 如果海外分行履行債務之責任，被當地政府予以免除，則其總行即不必為該分行之存款債務負責。
- (5) 銀行之海外分行即使被當地政府沒收，但仍保有對其資產之控制權，則銀行便不得主張免除履行其存款債務。

(三) 交換 (SWAP)

1、交換之型態有以下幾種

交 換 型 態	計 息 基 礎	通 貨 種 類
利率交換 (IRS)	固定利率對浮動利率	一 種
基差利率交換 (INTEREST RATE BASIC SWAP)	浮動利率對浮動利率	一 種
交叉通貨利率交換 (CROSS-CURRENCY IRS)	固定利率對浮動利率	二 種
固定利率通貨交換 (CROSS-CURRENCY FIXED TO FIXED)	固定利率對固定利率	二 種
浮動利率通貨交換 (CROSS-CURRENCY FLOATING TO FLOATING)	浮動利率對浮動利率	二 種

2、利率交換 (Interest Rate Swap 簡稱 IRS)

所謂利率交換 (或稱換利) 係指合約雙方約定於未來每隔一段固定期間, 依合約所訂之名目本金 (notional principal) 計算並交換彼此不同計息基礎之利息支出, 例如一方收取以浮動利率計算之利息, 並支付對方固定利率計算之利息; 而另一方則收取以固定利率計算之利息, 並給付對方浮動利率計算之利息, 此稱為陽春型利率交換 (Plain Vanilla IRS)。通常在國際金融市場上, 進行利率交換之合約雙方既不實際交換名目本金, 亦不全額交換利息, 而僅以雙方應收 (付) 利息之差額進行清算給付, 即由應付利息較多之一方將差額支付予應付利息較少之一方。若雙方之計息基礎均為浮動利率者, 則稱之為基差利率交換 (Interest Rate Basis Swap), 例如以美元 LIBOR 交換美元商業本票利率 (C.P. Rate) 或美元基本放款利率 (Prime Rate)。

3、通貨交換 (Currency Swap)

又稱換匯, 係兩種不同貨幣之本金及利息互相交換之合約, 訂約雙方同意在一定期間內互相交換付息方式, 並在期初與期末按相同之匯率交換本金。例如甲公司與乙公司進行一筆為期五年之通貨交換, 甲公司於期初以一千萬美元與乙公司交換一

千五百萬馬克，雙方並約定每隔半年由甲公司支付以該一千五百萬馬克計算之利息予乙公司（利率為六個月美元 LIBOR 或固定利率 8%P.A.），而乙公司則支付以一千萬美元計算之利息予甲公司（利率為六個月美元 LIBOR 或固定利率 10%P.A.），5 年後，雙方再按美元對馬克 1 比 1.5 之匯率換回本金。

前例之雙方付息基礎若均為固定利率者，稱為固定利率通貨交換（Cross-Currency Fixed to Fixed）；若均為浮動利率者，稱為浮動利率通貨交換（Cross-Currency Floating to Floating）；如一方為固定利率而他方為浮動利率者，稱為交叉通貨利率交換或換匯換利（Cross-Currency Interest Rate Swap）。

4、遠期利率協定（Forward Rate Agreement, 簡稱 FRA）

遠期利率協定指訂約雙方為規避未來利率變動之風險，彼此同意對未來某一段期間（例如未來 3 個月至未來 9 個月之 6 個月期間），就某一約定金額訂定一個遠期對遠期之利率（forward for forward rate），而在 3 個月後，雙方僅就當時市場利率（例如 6 個月 LIBOR）與原約定利率間之差額加以清算，並無本金借貸之義務。若市場利率高於約定利率，由賣方補償買方；若市場利率低於約定利率，則由買方支付賣方。

前述所舉未來 3 個月至未來 9 個月之 FRA 稱為 3*9（three

against nine) FRA，而同屬 6 個月期之 FRA 尚有 1*7、2*8、4*10、5*11、6*12 等，3 個月期之 FRA 則有 1*4、2*5、3*6、4*7、5*8、6*9、9*12，此外，9 個月期及 1 年期之 FRA 亦有所交易。FRA 係屬店頭市場之金融工具，而非交易所之標準化合約產品，且大多屬銀行間之交易，目前以倫敦為主要交易市場，交易種類則以美元之 FRA 為最多。

5、選擇權 (Options)

(1) 選擇權之意義：

選擇權是一種買賣雙方權利義務不對稱之契約，契約之買方於訂約時支付權利金 (premium) 給契約之賣方，即有權利於將來按約定價格 (exercise price) 向契約之賣方購買 (或出售) 特定數量之某種標的物 (包括外匯、股票、股票指數、債券、農產品或礦產品)。

選擇權契約之買方有要求賣方履約的權利，其獲利可能為無限大，但亦可以放棄履約的權利，其最大之損失僅限於所付出的權利金。相對的，選擇權之賣方只有應買方要求而履約之義務，並無權利，其損失可能為無限大，但其最大獲利僅為權利金之收入 (當買方放棄履約時)。

(2) 選擇權之種類：

依買賣標的物區分：

- A、現貨選擇權—其買賣標的物為外匯、股票、債券、股票指數、黃金等現貨資產。
- B、期貨選擇權—亦稱為期權，其買賣標的為期貨契約，如外匯期貨、公債期貨、商品期貨等。

依交易型態區分：

- A、買入選擇權（Call Options）—簡稱為買權，即選擇權之買方可按事先約定之價格向選擇權之賣方購買一定數量之標的資產。
- B、賣出選擇權（Put Options）—簡稱為賣權，即選擇權之買方可按約定價格出售一定數量之標的資產予選擇權之賣方。
換言之，選擇權之買方係向賣方購買一項權利，該權利之內容若使其可向賣方要求購買某種標的物，稱為買權；若使其可出售某種標的物予賣方者，稱為賣權。

依履約期限區分：

- A、美式選擇權—買方可在訂約日起至契約到止之任何一日，隨時要求賣方履約。
- B、歐式選擇權—買方僅能在契約到期日當天要求賣方履約。

(3) 選擇權之術語：

- A、平身價 (At the Money) —指選擇權之履約價格與其所買賣標的物之現貨價格相等之情況，對買方而言，履約與否並無關緊要。
- B、有身價 (In the Money) —指選擇權之履約價格較其所買賣標的物之現貨價格為佳，即買權之履約價格低於現貨價格或賣權之履約價格高於現貨價格，故買方願意履約之情況。
- C、無身價 (Out of the Money) —指選擇權之履約價格較其所買賣標的物之現貨價格為差，即買權之履約價格高於現貨價格或賣權之履約價格低於現貨價格，致買方不願履約，而寧可到現貨市場交易之情況。

(4) 影響選擇權價格 (即權利金) 高低之因素：

- A、履約價格—就買權而言，履約價格越高，則其權利金越低 (因履約之可能性越低)，反之亦然；就賣權而言，履約價格越高，則其權利金越高，反之亦然。
- B、買賣標的物之現貨價格—若履約價格相同，則買權之標的物現貨價格上漲，其權利金亦隨之上漲 (因履約所獲之利益越大)，反之亦然；如為賣權，則標的物之現貨價格上漲，其權利金將隨之下跌，反之亦然。
- C、契約期間之長短—契約期間越長，則其權利金越高 (因買

方有較長時間去實現其預期之利益)，反之亦然。

D、標的物價格波動性 (Volatility) — 波動性越大，則買方越有避險之需要，且其履約獲利之機率越大，故其權利金相對亦較高；反之，標的物價格越穩定 (波動性越小)，則買方較無避險之需要，其權利金亦較低。

E、利率 — 利率對權利金之影響較為複雜，就通貨選擇權 (Currency Options) 而言，當本國貨幣之利率越高時，則以本國貨幣表示的履約價格之現值越低，因此若其他條件均維持不變，此時買權之權利金較高 (因該選擇權越有價值)；反之，賣權之權利金則較低。

(5) 選擇權權利之結構：

以通貨選擇權為例，其權利金係包含下列二種價值：

A、隱含價值 (Intrinsic Value)：指履約價格與標的物現貨價格 (即期價格 Spot Rate) 之差，表示若選擇權立即履約時可獲取之利益，於買權是指現貨價格高於履約價格之金額；於賣權則指履約價格高於現貨價格之金額。

B、時間價值 (Time Value) — 指實際權利金大於隱含價值之金額，可將之視為是在契約期間內，隱含價值增加的可能性之價值，而其乃受許多因素之綜合影響，包括履約價格、現貨

價格、價格波動性、到期日長短及二種貨幣之利率高低等等。

(6) 選擇權之功能：

- A、選擇權是一種有效之避險工具，可控制損失，對於具不確定之業務活動（例如參加國際投標）尤其適用，且比遠期契約或期貨契約更具彈性（因前二種契約之到期日及金額固定，且到期時不管市場動向是否對己方有利均須履約）。
- B、選擇權是一種投資工具，可倍數操作，發揮以小搏大之槓桿效果（Leverage Effect）。投資者若預期標的資產（商品）價格上漲，可買入買權賺取價差或賣出賣權賺取權利金；如預期標的商品價格會下跌，則可買入賣權或賣出買權，亦有可能獲利，而其所需資金僅為現貨交易之2%至10%（買入者為權利金支出、賣出者為權利收入減保證金支出）。

(7) 利率選擇權（Interest Options）：

此為利率之衍生性商品，可避免利率波動對資產負債管理造成之風險，亦可作為投機之工具，主要有利率上限、利率下限及利率上下限，均屬店頭市場之歐式利率選擇權。

A、利率上限（Interest Rate Cap）：

契約之買方於期初支付權利金予賣方，以換取合約期間內

(由三個月至數年不等)每隔一段時日(例如三個月),當標的利率(即參考利率,如三個月 LIBOR)高於某一雙方約定之上限利率水準時,由賣方補償買方該利率差額;若標的利率等於或低於上限利率,則無任何給付發生,前述約定之上限利率稱為履約利率(Strike Rate)。

借款人買入利率上限,可保障其浮動利率負債於履約利率之水準,當市場利率上升時,其效果有如買入 FRA 或買入 IRS (付固定利率、收浮動利率),惟其尚可獲取利率下跌之利益,即當市場利率高於履約利率時,其負債為固定利率;當市場利率低於履約利率時,其負債為浮動利率。

B、利率下限(Interest Rate Floor):

契約之買方於期初支付權利金予賣方,以換取在合約期間內每隔一段時日,當標的利率低於某一下限利率(履約利率)水準時,由賣方支付買方該差額;若標的利率等於或高於下限利率,則毋需給付。

同樣的,投資人買利率下限,可保障其浮動利率資產於履約利率之水準,當市場利率下跌時,其效果有如賣出 FRA 或賣出 IRS (收固定利率、付浮動利率),惟其仍可獲取利率上升之好處,即當市場利率低於履約利率時,其資產為固定利

率；當市場利率高於履約利率時，其資產為浮動利率。

C、利率上下限 (Interest Rate Collar)：

是利率上限與下限之結合，對浮動利率之借款者而言，買入一個利率上下限，表示以較高之履約利率買入一個利率上限，同時以較低之履約利率賣出一個利率下限，如此雖可避免利率上漲之風險，惟亦喪失利率下跌之好處，而將利息成本鎖定在上、下限利率之區間，即當市場利率高於或低於履約利率時，其負債為固定利率，當市場利率介於上、下限之履約利率時，其負債為浮動利率，此又稱為「負債之利率上下限」(Liability Collar)。

相反的，對一個以浮動利率收息之投資者而言，賣出一個利率上下限，包含以較高之履約利率賣出一個利率上限，並同時以較低之履約利率買入一個利率下限，如此雖可避免利率下跌之風險，但亦放棄利率上漲之利益，而將利息收入鎖定在上、下限利率之區間，此即「資產之利率上下限」(Asset Collar)。

由於賣出利率上限之權利收入，有部分被買入利率下限之權利金支出所抵銷，所以賣出一個利率上下限之權利金收入較僅賣一個利率上限來得少。

五、合併—領導階層修業課程

討論重點

發展階段

傳統模式

新環境

員工

成功關鍵

結語—新的開始

發展階段（一）

昔日模式為收購

* 被收購者業務仍持續於新公司中

* 歷史上之發展屬相同業務領域之收購

* 大部分收購案規模較小

* 當收購完成，人員及工廠裁撤後，業務規模稍微擴大

發展階段（二）

昔日之收購案

* 成功者：Wells – Crocker ； B of A-Security Pacific ；

Norwest 及無數小銀行

失敗者：Wells-FIB ； First Union-CoreStates-The MoneyStore

今日之合併案

- * Norwest – Wells
- * Citibank-Travelers
- * Duetsche Bank – Banker’s Trust

傳統模式

收購方法

- * 支配性的文化
- * 明確管理、明確決定
- * 使新公司看起來及經營起來像原公司—營造明確及和諧之景象
- * 當裁員及降低成本時，增加市場占有率

新環境（一）

目前—合併意義：

- * 非在意立即獲得財務效益—而係增加營收機會、市占率、業務範圍、地理優勢及可靠的地位
- * 對未來之承諾—結合後之公司將會較未結合前任何一家公司表現為佳
- * 使每個人樂於接受合併並樂見公司的整合
- * 營業規模擴大、業務重疊縮小、企業文化差異、地理位置挑戰

新環境（二）

*許多合併者使用傳統收購模式，但成效不是很好

*我們正努力尋找新方法

新方法（一）

	購 併 的 演 變		
	1980s	1990s	目 前
交易方向	收購	收購／合併	合 併
交易方法	收購	合併／收購	合 併

新方法（二）

環境具有決定性—領導階層須配合環境發展其策略

購併的演變

交易方向	收購	收購／合併	合併
交易方法	收購	合併／收購	合併

新環境（一）

*了解新方法的計劃為何—承諾是什麼？

*誰必須履行這些承諾？

*完成這些工作有那些要素？

*當工作障礙清除後，公司將轉型為何？

新環境（二）

公司合併

- * 產品、服務及系統之評估
- * 早日尋求並指定領導階層及經理人
- * 建立工作團隊
- * 作決策
- * 執行行動計劃
- * 經驗及知識較職銜重要

新環境（三）

文化整合

- * 創造（建立）一起工作之機會—越早建立工作團隊
整合越容易成功
- * 橫跨整體組織之溝通協調（尋求雙向溝通）
早日討論新公司成功之措施—員工對於他們以前成功之準則仍會遵循
- * 確認對客戶之承諾
- * 確定新環境下客戶之要求為何

新環境（四）

地理位置

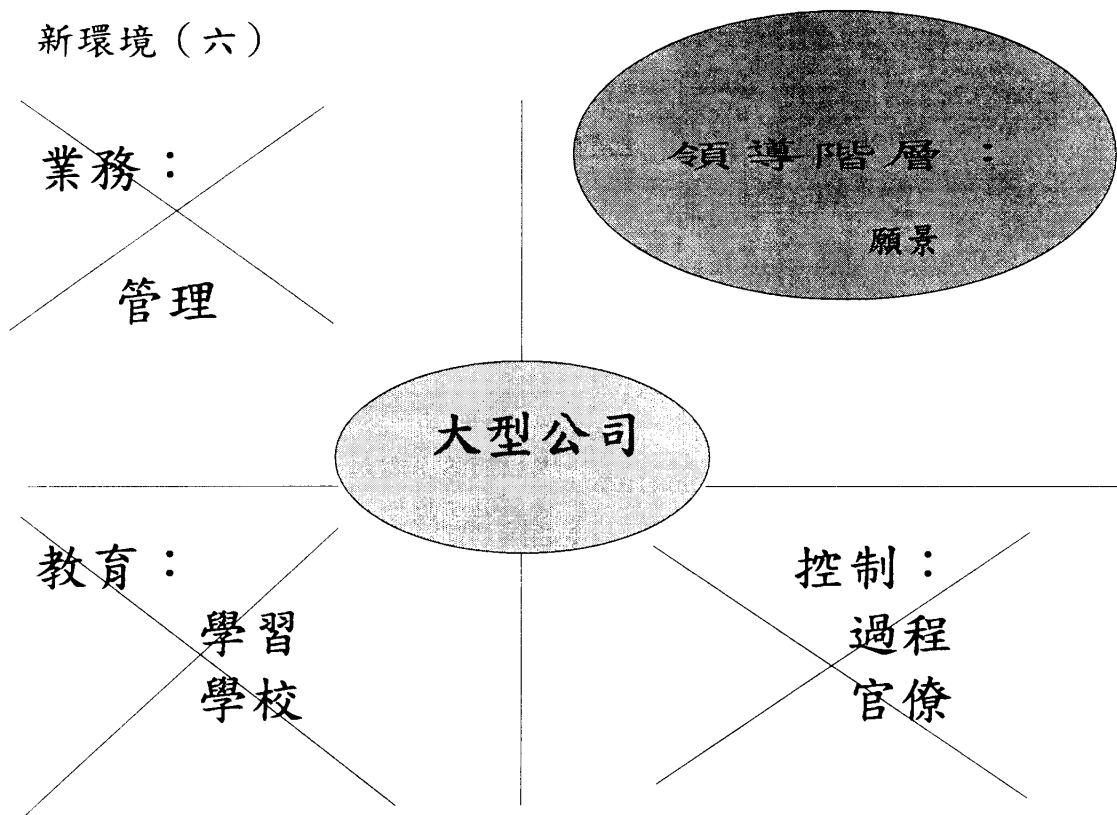
- * 創造一個涵蓋全方位領域的領導組織
- * 地理位置之擴張意味將產生多樣性不同之問題
- * 問題難以發現、難以提出

新環境 (五)

確認合併規模之影響

- * 業務整合並創新發展
- * 持續專注於成本降低
- * 建構整體共同之文化

新環境 (六)



領導階層及願景

- * 建立願景—分享它
- * 核心業務—分享它

*明瞭決策—分享它們

*作決策：

員工

產品

系統

*培養善於溝通協調之工作團隊及規矩

作決策

*產品

→對客戶最好

*系統

→對產品及對客戶之承諾提供最佳支援

*員工

→對公司願景最強力之支持

單知道公司願景仍嫌不足—員工必須能確定並明瞭
願景之價值

領導階層及願景

*構建共同文化

*建立員工優先

*處理人員整合

員工=人員整合（一）

- *員工一般會去從事他們原已執行的事情—尤其當它原本即存在時
- *員工一般不會放棄或中止企業／文化之行為規範
- *觀念衝突
- *觀念／慣例／行為之關係相當緊密—員工不希望使其脫序
- *員工希望自己是對的
- *恐懼開始來臨—員工停止向前
- *思考新的致勝方法

員工＝人員整合（二）

不做：

- *不要命令—創造真正的向心力
- 不要集權—給予指導方向
- 不要輕視過程，而重目標
- 不要異動太大

做：

- *傾聽
- *提供方向
- *建立新成功準則
- *維持良好的人力資源

三個主要成功之關鍵

- *發展並分享共同願景
- *擁有信賴之領導階層
- *建立有效之工作團隊

真正的成功

- *承認已公布規定與未公布規定
- *明瞭成功之合併須費時許久
- *提供願景及目標並貫徹實行
- *確實瞭解自己的員工並影響他
- *早日開始

肆、參與研習學員「國家報告」重點摘要

一、香港 (Hong Kong)

(一) 背景

根據「一國兩制」的原則，香港於 1997 年 7 月 1 日成為中共的一個特別行政區。在「一國兩制」的原則下，香港原有的資本主義制度、經貿制度和生活保持五十年不變，且享有獨立的財政和貨幣政策。

「基本法」是香港特區政府的憲制性文件，根據「基本法」香港特區政府享有獨立的行政管理權、立法權、司法權，政府的一切施政在行政長官董建華所領導的行政部門和立法會的運作下進行，而行政長官是香港特區政府的首長。另香港的法律制度是以普通法為根基。

香港由於奉行法治體制、實施低稅率的簡明稅制（目前有限公司利得稅 16%）、擁有一流的交通和通訊基建網絡等各項優點，從而，奠定了香港成為亞洲主要的國際金融中心之一。

(二) 銀行體系及監管

1、銀行三級發照制度

香港實行存款機構三級制，分別為完全執照銀行 (Licensed

Banks)、限制性執照 (Restricted Licensed Banks) 及接受存款公司 (Deposit-Taking Companies), 這三類機構統稱為認可機構 (Authorized Institutions)。香港金融管理局是這三類認可機構的主管機關。

香港是國際金融中心, 截至 2001 年 6 月底止, 香港有 153 家完全執照銀行 (其中當地註冊者有 31 家)、50 家有限制執照銀行 (其中當地註冊有 29 家) 及 65 家接受存款公司 (均係在當地註冊)。這 268 家認可機構總共經營 1,550 家分行, 組成龐大的服務網路。此外, 境外銀行在香港共設有 124 家代表辦事處。

(1)、完全執照銀行

在香港只有完全執照銀行才可經營支票及儲蓄戶口業務, 並接受公眾在何數額與期限的存款, 以及支付或接受客戶簽發或存入的支票。香港當地註冊機構申請成為此類銀行, 最少需有 1.5 億港元的實收資本, 總資產 (減去對銷項目) 及公眾存款最少分別需達 40 億港元及 30 億港元。至於境外註冊銀行申請在香港以完全執照銀行形式設立分行, 總資產的最低要求為 160 億美元。

(2)、限制執照銀行

此類銀行主要從事商人銀行及資本市場活動等業務, 亦可接受 50 萬港元以上任何期限的存款。香港當地註冊機構申請成為此

類銀行，最少需有 1 億港元的實收資本。

(3)、接受存款公司

接受存款公司大部分係銀行的附屬公司或關聯公司，主要從事私人消費信貸及證券等多種專門業務。這些公司只可接受 10 萬港元以上，存款期限最少為 3 個月的存款。香港當地註冊機構申請成為接受存款公司，最少需有 2 千 5 百萬港元的實收資本。

(4)、代表辦事處

除了上述可在香港經營存款業務的三類認可機構外，境外銀行亦可在香港設立代表辦事處。這些辦事處不得從事任何銀行業務，其主要職責只限於銀行與香港客戶之間的聯繫工作。

2、銀行監管

(1)、香港金融管理局（簡稱金管局，以下同）

香港並沒有正式的中央銀行，而由金管局負責擔任中央銀行的角色。金管局於 1993 年 4 月 1 日成立，由外匯基金管理局與銀行業監理處合併而成。金管局的主要職能由「外匯基金條例」和「銀行業條例」規定，並向財政司司長負責。

金管局的主要職責包括管理政府的儲備（包括外匯基金及土地基金）與負債部位、在聯繫匯率制度下維持港元匯率的穩定、透過貨幣政策的操作以維持貨幣的穩定、透過對金融機構的監

管以促進金融體系的穩定與發展、擔任銀行最後貸款人的角色等。

(2)、香港銀行公會

香港銀行公會係於 1981 年依據「銀行公會條例」成立。香港所有完全執照銀行都必須加入銀行公會並遵守公會相關規定。公會由一個委員會所管理，而委員會由 12 家會員銀行所組成。委員會每週五固定開會一次，討論市場利率走勢，並統一制定 7 日以下定期存款、儲蓄存款、支票存款的利率上限，以及最優惠利率的標準。

(3)、紙鈔發行及中央清算

香港的紙幣由匯豐銀行、渣打銀行及中國銀行香港分行 3 家發鈔銀行負責發行（硬幣則由金管局負責發行並由代理銀行負責存放和向公眾分發）。發鈔銀行在發行紙幣時必須按 7.8 港元兌 1 美元的兌換匯率向金管局所管理的外匯基金交付美元，以換取負債證明書，作為所發行銀行紙幣的保證。另外，目前香港銀行同業間支付之清算係由金管局與銀行公會共同設立之香港銀行同業結算有限公司負責管理。

(三) 當前銀行業所面臨之相關問題

1、房貸市場減價戰

自從亞洲金融風暴以後，香港房地產價格大幅下降。在預期價格還會持續向下調整的情況下，一般民眾多數不願意添購住宅房屋。目前每月新增房屋貸款需求量約為 120 億港元，與 1997 年中高峰期之 320 億港元相較，減少了 60% 以上。全體金融機構每月房貸餘額成長率也由 1997 年 7 月的 4%，下降至目前的低於 0.5%。由於房屋貸款相較於其他種類的貸款逾放情形較少，在房貸市場需求量有限的情形下，各銀行於是競相展開一連串的價格戰以爭取房貸業務。目前各銀行所提供的房貸優惠利率一般在最優惠利率減 2% 至減 2.25% 之間，1998 年中銀行房貸利率則為最優惠利率加 0.5%，利差大幅縮小。

2、中小企業融資

香港銀行對中小企業普遍採取保守的貸款政策。在亞洲金融危機期間，香港房地產價格下滑使銀行貸款更趨謹慎，令中小企業更難取得銀行融資。為了解決中小企業融資取得不易的問題，港府遂於 1998 年 8 月提供總額度 25 億港元之中小企業融資保證計劃。該計劃對符合條件的中小企業提供相當於貸款金額 50% 的融資保證，而每家企業之保證金額的上限為 2 百萬港元。由於 25 億港元的保證額度全部用罄，港府乃於 1999 年 11 月另再增加 25 億港元的額度，供中小企業融資保證之用。新增之 25 億港

元保證額度業於 2000 年 4 月再度全部用盡，目前尚有 3,000 家中小企業排隊等待政府再度釋出可用的保證額度。

由於政府中小企業融資保證計劃實施成功，及銀行體系資金充裕且無其他有效運用途徑，不少銀行於 1999 年下半年起已開始致力於中小企業貸款業務。

3、不良貸款

香港銀行業的資產品質於 1998 年及 1999 年時顯著惡化。1999 年第 2 季全體銀行不良貸款佔貸款餘額的比重為 10.14%。

1999 年第 3 季該比重更高達 10.33%。1997 年 6 月底該比重則僅為 2.08%。1999 年 12 月底該比重回落至 9.81%，2000 年 3 月底該比重則進一步回落至 9.28%。由於香港經濟持續復甦及對中資企業貸款之若干呆帳問題獲得解決，預期各銀行在 2000 年所需提列之呆帳準備將大幅減少。

雖然受亞洲金融風暴的影響，但香港各銀行的資本適足率仍然呈穩定上升的趨勢，究其原因，應是各銀行採行審慎保守的放款政策及貸款需求減少的因素所致。截至 2000 年 2 月底止，全體本地銀行的資本適足率達 18.91%，較 1996 年底的 17.83% 上升 1% 左右。顯然銀行有充足的資本可以應付不良貸款。

4、網路銀行

截至 2000 年 6 月底止，共有 15 家本地中型銀行提供網路銀行相關服務。其設立網路銀行的原因，不外是為了應付目前許多網上虛擬銀行的競爭，以防止客戶流失；並節省有關人事成本，而將多餘的人力資源分配於銀行新種金融商品的行銷上，以增加收益。但是銀行似乎忘了起初投入網路銀行的資本龐大，需要一段相當長的時間才能有所回收。

相關法規方面，香港於 2000 年 1 月已通過電子商貿有關法案，使電子資料的傳送及電子簽章的使用合法化。另外，金管局為了對在香港設立網上虛擬銀行有所規範，也於 2000 年 5 月對銀行發出了「認可虛擬銀行」的指引。金管局並於 2000 年 7 月發出「電子銀行服務保密風險管理」的指引。

5、市場結構重組

儘管香港銀行業的競爭相當激烈，本地銀行間並無任何合併的計劃，理由是本地中小型銀行大多是家族企業，均不願放棄經營權，且目前各銀行之資本充足、資金流動性佳、盈餘尚可，並無合併的急迫性。雖然他們也知道銀行應達到相當的經濟規模才符合未來需要，但是要他們放棄與生俱來的經營權並不是一件容易的事。最近是有外國銀行收購本地銀行成功的案例，如新加坡發展銀行收購廣安銀行，大陸的中國工商銀行收購友聯銀行。

另外，本地中小型銀行為了爭取即將實施的「強制性公積金」（即強制性退休金）市場，由 10 家銀行策略聯盟共同設立一家「銀聯信託有限公司」，專門拓展「強制性公積」業務，以共同分擔成本，並可藉由 10 家銀行在港 280 家分行組織龐大的行銷網路有效開拓業務，類似這樣的策略聯盟方式應可為本地銀行提供絕佳的合作案例。

（四）銀行業的改革及發展現況

金管局於 1998 年 3 月委託顧問公司對香港銀行業未來 5 年的前景進行策略性評估，並研究金管局採用的銀行監管方法的成效。顧問公司於 1999 年 1 月完成有關評估工作並提出詳盡的建議，金管局並對有關建議展開為期 3 個月的公開諮詢工作後，制定了一套進一步改革和發展香港銀行業的政策措施：

1、整體方向

- （1）鼓勵開放市場和提高香港銀行業的競爭力，從而促進業內的效率和創新。
- （2）加強銀行基礎設施，以提高銀行業的安全和穩健程度。
- （3）逐步撤銷監管屏障，容許市場力量發揮更大作用，以決定銀行業內適當的機構數目。

2、改革和開放市場的方法

- (1) 在經濟和銀行業經營環境保持穩定的先決條件下，分兩個階段撤銷相關的利率規則，第一階段於 2000 年 7 月 1 日開始，撤銷 7 日以下定期存款的利率限制；第二階段於 2001 年 7 月 1 日開始，撤銷儲蓄和活期存款的利率限制。
- (2) 於 1999 年下半年放寬「一家分行」規定，准許目前受此規定限制的境外銀行可以設立不超過 3 家分行(這項政策將於 2001 年檢討是否應該完全撤銷)。
- (3) 於 2000 年下半年進行深入研究後，將三級執照制度簡化為兩級制，並同時檢討不同級別金融機構的最低資本額。
- (4) 於 2001 年下半年檢討目前有關申請核發本地銀行牌照的規定。

3、提高銀行業安全和穩健的方法

- (1) 於 2000 年上半年詳細研究應否在香港設立存戶保障制度。
- (2) 澄清金管局作為香港銀行最後貸款人的角色。
- (3) 繼續修正對銀行公開財務資料的要求，期能與國際最高標準一致。
- (4) 在香港制定以風險管理為基礎的監管制度。
- (5) 提升銀行體系內機構本身的企業管理水平。

二、日本 (Japan)

(一) 銀行架構

1、民營金融機構

民營金融機構可分為存款機構；如一般商業銀行、各種專業金融機構及非存款機構；如壽險、非壽險公司、證券公司、財務公司、貨幣市場交易者。

(1) 存款機構

A、一般商業銀行

在日本民營金融機構主要的支柱是商業銀行（即 ordinary bank），主要依地理中心又區分為都會銀行（city bank）、區域銀行（regional bank）。都會銀行（city bank）有八家，都是最大銀行，擁有遍佈全國的分行網，他們的存款量約佔全體金融機構的 20%，並供應 1/3 日本公司的金融需求，他們也有國際業務網，他們與大公司維持緊密關係，是大公司的主要往來銀行；提供大量的融資並投資他們的股票，這些銀行有很多甚至還包括了非正式的工業群（informal industrial groups），所謂的“keiretu”，如 Mitsubishi、Mitsui、and Sumitomo。區域銀行（regional bank），他們的主要業務被限制在個別的管轄範圍內或區域內，這些銀行的業務與都

會銀行雷同，只是範圍較小，依賴的是個人存款、中小企業的貸款。

外國銀行（foreign banks）在日本是以分支或子公司成立的。至 2000 年 3 月止計有 84 家外國銀行，依據銀行法，外國銀行擁有與一般商業銀行相同的法律地位。

B、長期信貸銀行

簡稱 LTCBS，三家長期信貸銀行在長期信貸法下成立，主要提供公司的長期融資。他們可以發行銀行公司債，但不允許接受個人存款，可以吸收公司及公眾團體的存款；由於鉅額呆帳，其中兩家長期信貸公司在 1989 年底，改為國有化後，再賣給新的投資者。

C、信託銀行

在日本信託業務原則上和銀行業務是分開的，過去只有信託銀行可以同時經營信託業務和銀行業務，但是業務要分別獨立，設立不同帳戶，其業務範圍包括了各種信託業務：如貸款及基金管理包括金錢信託、退休金基金、證券投資信託等等。

1993 年金融系統改革法案（reform act）允許其他存款機構和證券公司得以子公司型態進入信託銀行。

D、合作金融機構

合作金融機構在日本金融體系扮演很重要的角色，他們針對特定產業（小型企業、勞工、農業、漁業、森林業）提供金融服務，主要代表機構如：Shinkin banks， Zenshinren bank， Cedit co-operative， 勞工銀行（Labor banks）， 農業合作社（Agricultural co-operatives）， 漁業合作社（Fishery co-operatives）， Norinchukin Bank and Shoko Chukin bank。

（2）非存款機構

在日本，也有類似銀行的金融機構而不需要銀行執照的，如保險公司、證券公司、家庭貸款公司、租賃公司和財務公司，消費金融公司。

在日本有超過 200 家證券公司，但日本證券產業由 Major Houses 支配（Nomura、Daiwa、Nikko and Yamaichi），Yamaichi 是這些 Major House 的其中之一，但到 1997 年 11 月它破產了，1998 年 7 月，Merrill Lynch Co.接管了 Yamaichi 證券公司及部分員工。

大部份的證券公司除排名前 20 家外，本質上只是服務特定區域執行特定功能而已，1993 年 4 月，金融系統改革法案允許銀行在有限的條件下經營證券業務。

2、公營金融機構

除民營金融機構外還有一群金融機構包括郵局、信託基金局及各式各樣由政府經營之金融機構，基本上是對私人機構營運。每年政府從郵政儲蓄，國家保險、退休金制度吸收大量資金，轉存入公營金融機構，這些資金變成為政府投資、貸款的最主要資金來源，例如資本化、貸放、購買私人企業債券等；這些金融活動，政府叫作財政投資和貸款計劃（fiscal investment and loan program, 簡稱FILP），一般來說，FILP 包含了每個會計年度的分配計劃。郵局儲蓄存款一直在擴大，全國約有 24,000 家地方郵局，由郵政總局及電信公司負責經營而總存款的 30% 均來自於個人。

（三）目前主要議題

1、日本的金融大改革（Japanese Big Bang）的最新發展於 1996 年 9 月，在「自由、公平、全球化」的原則下開始，主要在重建日本金融市場，俾與紐約金融市場、倫敦金融市場媲美。

第一步為 1998 年 4 月修正「外匯交易法」，促使全面自由化，交叉（Cross-border）交易，然後制定金融系統改革法案（the Financial System Reform Law），一整套包括銀行法、證券交易法、保險法，用來執行金融改革，主要內容如后：

（1）資產管理方法的改革，包括引進新投資信託，由銀行、其他金

融機構承做投資信託店頭市場（over-the-counter）銷售、證券衍生性商品全面自由化。由於銀行及其他金融機構的投資信託店頭市場（over-the-counter）銷售持續穩定的成長，到 1999 年 9 月止總承作量計達 17,890 億日元。

（2）努力提供各種具有吸引力的服務

- A、鼓勵銀行、保險公司、證券公司相互承作彼此的業務，證券公司申請執照方式改為登記申請即可。
- B、外匯交易、交叉資本市場（cross – border capital transactions）的自由化。
- C、經紀業務全面自由化。
- D、保險費率（Premium rate）自由化。

自從申請許可改為登記申請即可後，很多新證券公司包括外國證券公司紛紛成立，從 1998 年 12 月開始的 13 個月內，已有 32 家新公司登記。更進一步的全面證券經紀業務自由化已擴大到線上即時、網際網路保證交易。

為了促進金融系統的改革，穩定金融系統是非常重要的，1998 年 10 月，金融加強法案（the financial function early strengthening law）及金融復甦法案（the financial revitalization）的訂定，由政府分別提供 25 兆、18 兆日元信用，並提供 17

兆日元作為存款保護。

2、銀行產業重建，巨大銀行集團（megabank group）誕生 1999 年 8 月由日本工業銀行（the Industrial Bank of Japan）、第一勸業銀行（Dai-Ichi Kangyo Bank）、富士銀行（Fuji Bank）宣布聯盟（alliance）計劃，首次出現所謂的「megabank」。

截至 2000 年底，megabank 已經成為一些銀行集團合併為大型銀行之通稱。例如，The IBJ-DKB-FUJI 聯盟，於 2000 年 9 月建立一個銀行控股公司；Smitomo Bank 與 Sakura Bank 兩家主要代表傳統財團公司的銀行，亦於 2001 年 4 月合併。這兩大巨大銀行（megabank）將形成世界上的兩個最大的銀行（以資產計算）。

Sanwa Bank 與 Tokai Bank 將在 2002 年 4 月以控股公司方式合併，並邀請其他區域銀行加入，這些合併結果，目前的都會銀行將整合成四大集團，這些主要商業銀行資本的集中將可更進一步支持這些銀行的重建，改善獲利能力，可以確定的是這種趨勢將擴及信託銀行及區域銀行。

巨大銀行聯盟仍有很多的挑戰，IBJ-DKB-FUJI 必須打銷 5.483 兆的壞帳，Smitomo – Sakura 和兩家財團（Zaibatsu）間也必須取得平衡，消除彼此競爭、資本分散的因素，使資本的無效運用

得以降低。

3、非金融公司尋求進入銀行產業

雖然銀行業已經遭遇鉅大呆帳，並波及整體國家經濟，但日本大型的非金融公司仍正尋求進入銀行業的管道。

(1) Sony Co

1999年6月 Sony Co，決定踏入銀行業務，結合已存在的保險和信用業務。Sony 準備提供網際網路上的金融服務，最終目標是著眼於建立消費者電子及娛樂為核心利潤的線上金融服務。

Sony 計劃在 2001 年上半年建立新的網際網路銀行，資本額 375 億日元。2000 年 3 月，Sony 開始與金融服務代理(the financial service agency) (以前是金融管理代理商 the financial supervisory agency) 談及這個計劃，很多分析師相信，這可能考量到 Sony 的信用評等及可運用資金。

(2) ITO-Yokado Co

ITO-Yokado Co 是日本最大連鎖超級市場(也是日本最大的便利商店 7-11 的擁有者)亦宣布類似的計劃，這位零售業的巨人曾經考慮取得 Nippon Credit Bank (NCB 是國家銀行當時正待出售中)，但是因為 NCB 巨大的呆帳及只有 17 家分行並不符合 ITO-Yokado Co 的銀行策略，所以他們改變政策轉向自己來取得銀行執照。

ITO-Yokado Co 商場數有 9,300 家，包括大約 8,000 家便利商店及隸屬於 7-11 的 530 家家庭餐廳及 176 個超級市場，這個集團所擁有的廣泛銷售網、24 小時經營及郊區的商場，是一般銀行所沒有的。ITO- Yokado Co 更計劃在其遍佈全國的 9,300 個 7-11 便利商店裝置 ATM (in-store branch) 提供現金服務及短期貸款。

這些新加入金融領域者並不是喜歡去涉及提供公司貸款或批發業務，Sony 和 ITO-Yokado 是計劃提供消費者商品清算的新方式及服務。而這個清算業務 (settlement business) 已經是商業銀行除企業貸款收入外，尋找的另一個新的收入來源。

當商業銀行集中其業務在企業清算 (corporate settlement) 上時，其留下的零售清算 (retail settlement) 業務卻被市場新加入者所提供的服務取而代之。

4、日本金融機構的網際網路策略

1999 年在日本金融產業史上是受注目的，因為這一年「線上經紀」及「線上銀行」(online brokerages and banks) 已然成形；主要的證券公司如 Nomura 證券公司已經提供線上經紀服務，他們已考量利用電子服務來支援及補充傳統營運方式之不足。

主要經紀商也在 2000 年修正他們的策略並加重網際網路上的交

易，甚至強調面對面處理業務的銀行也逐漸的發展成線上銀行，Sakura Bank 與 Sumitomo Bank 合併亦計劃建立線上銀行業務，新加入者 Sony Co，ITO-Yokado 也在計劃線上銀行業務。

線上金融機構成本比較傳統金融機構低，一家美國顧問公司的研究報告指出一家實體分行的營運成本比一家網際網路銀行的成本高出 100 倍，報告上並估計至 1999 年 2 月，網際網路使用者約 1,500 萬人，一年將近 50% 的成長。行動電話連接上網並可接收電子郵件的普及亦使銀行加重網際網路的經營策略。Daiwa 證券公司開始在行動電話上提供股票價格資料及支援線上股票交易，Sukura 銀行亦提供網際網路銀行服務（internet banking service）以應客戶以行動電話（cell phones）來做資金轉帳及存款帳戶查詢的需求。

（四）展望與未來（Outlook and Future issues）

金融制度的改革及不斷的重整，使得日本金融部門進入一個展新的競爭紀元，從同一領域業務的競爭到超越業務領域及國界的競爭。在此情形下，經由合併及控股公司之建立使得金融部門之組織再造正加緊推動，而且外國金融機構正逐漸進入日本市場。期望金融機構的效率及獲利能力改善，使得他們能夠因為金融革新而有新的策略上的投資，俾提供給消費者更新、更多元的服務。

但是仍存在下列三項議題，必須由日本銀行（Bank of Japan）來妥善

處理的：

1、中長期必須強化資本結構 (capital base)

在 2000 年 3 月底，在國際上活躍的日本的銀行其 BIS(Bank for International Settlements)即資本適足率 (risk-based capital adequacy ratio,自有資本對風險性資產的比率) 是 11.8%，其中第一類資本 (Tier 1 capital) 則為 6.6%。一般而言，美國的銀行其 BIS 約為 13%，第一類資本則為 8-9%。必須注意的是，在美國計算第一類資本時，公共基金 (public funds) 不能計入且僅有相當於下一年度的遞延所得稅 (deferred tax assets) 可以計入。以美國的標準計算，日本銀行的第一類資本則會從 6.66%降低至 4%，換言之，就銀行資本結構而言，美國銀行與日本銀行間存在明顯差異。在這個情況下，日本銀行必須增加關鍵因素 (key element) 以強化其資本結構。更進一步，從達成包括強化資本結構，降低資本成本及增加淨值報酬率 (ROE) 目標的觀點而言，銀行應朝向買回高成本資本及創造高利潤以增加保留盈餘的方向進行。關於淨值報酬率 (ROE)，東京三菱銀行 (Bank of Tokyo-Mitsubishi) 是日本銀行中有最高 ROE 的銀行，但仍遠小於美國前十大銀行 (他們的 ROE 從 25%至 45%)，主要是日本國內金融機構的盈餘因為處理近期的問題 (諸如問題放款)，而逐漸惡化。

2、如何處理激烈的競爭

第二項議題是如何處理因為外資及非金融公司進入銀行產業而造成的激烈競爭。日本金融產業中，外資及國內非金融公司正積極找尋機會，併購失敗的銀行及建立網際網路銀行。

建立新型態銀行也積極進行中，因此銀行面對的經營管理環境已顯著改變，於是競爭更形激烈。在這種情況下，近來許多銀行，無論是建立控股公司、經由合併成立巨大銀行（megabank）或重視地方社區，都是採取強調消費者金融（consumer banking）及選定特定消費者（consumer targeting）如中小型企業的策略。

在消費者金融及特定消費者市場中，不論大小的日本本土銀行，外資銀行及非金融公司間的競爭已非常激烈。為了贏得這場競賽，擁有詳細的個人及公司資料庫和維持廣大的營業據點以降低作業成本是重要的，為此，銀行業必須充分運用進步的資訊科技，但須有巨大的投資；關於這點，成功的關鍵在於是否有足夠的資本以支應如此龐大的投資。

強化資本結構及追求有效率的資本運用是一種典型的「說比做容易」理論，然而觀察美國銀行從九十年代初期的危機中復甦，存在以下的良性循環，首先，由於重整使得銀行獲利力改善，然後他們的評等升級，進而造成資本成本及籌資（fund-raising）成本下降。此

成本下降又造成更高的獲利力，利用增加的利潤，銀行買回高成本資本，例如買回特別股，高獲利增加保留盈餘，ROE 上升且評等更進一步升級，這個程序持續進行。

有效率的運用資本意味著去選擇目標業務範圍（target business areas）並將資源投注在目標業務範圍內；John Reed（Citicorp 董事長）決定廢除投資銀行部門的這個事實，對日本銀行業而言意義是很重大的，因為 Citicorp 在 1990 年中期，其投資銀行部門淨值報酬率高達 13%，然而 Citicorp 卻仍決定廢除投資銀行部門，將所有人力、資源轉入消費金融部門內，當時起很大的批評但後來證實它是成功的。

3、建立銀行監督、檢查的新架構

（1）金融監督廳（FSA）

1999 年 8 月 3 日金融監督廳發表一些允許非銀行公司進入銀行業的指導方針。因為諸如 Ito-Yokada Co. 及 Sony Corp., 等公司希望趕在下一個春天銀行法修正之前能執行此方針，該方針要求銀行的大股東，即持有 15% 以上股權及董事會代表者，必須接受 FSA 的監督。FSA 希望修正後的銀行法能包含允許非銀行金融公司可以經營銀行業務的條款。FSA 的指導方針定義所謂的「主要股東」為持有 20% 以上的股權而須受監導者。在例外的情形下，持有 15

% 以上的股權也被視為主要股東。有些評論警告說這個指導方針是不切實際的。在英國及德國，非銀行的公司持有一家銀行 10% 以上的股權者（包括視他們為主要股東之適當性的評估）仍受到規範。

如果政府對擁有銀行的非銀行金融公司不加以設限的話，金融主管機關應容許得監督這些公司。如果為了日本金融系統的改革而計劃容許非金融公司來經營銀行業務的話，那麼認真思考監督

（inspection）的問題是絕對必要的。

（2）日本銀行（Bank of Japan, BOJ）

在 2000 年會計年度中，依據 2000 年 3 月公佈的銀行檢查行動計劃，BOJ 將會用對在地（on site）母公司或控股公司監督，如認定其在銀行管理上扮演一個重要角色的話。BOJ 希望了解是否一個母公司或控股公司對一銀行在風險管理、資金籌措或人事決策上具有相當的管制效力。

BOJ 決定擴大檢查範圍，以應付由一家控股公司主導的銀行合併和非銀行公司經由子公司進入銀行產業的特殊情形。無論如何，BOJ 對母公司或控股公司的檢查，將朝向如同相關企業的合作關係，而非以在日本銀行法主導下的強制方式檢查。BOJ 支持與金融機構討論有關金融檢查的特殊步驟；同時，BOJ 將特別強調在

對銀行業市場管理及流動性風險的探討，以導引 2000 年會計年度
的市場價值會計標準（market-value accounting standards）。

三、韓國 (South Korea)

(一) 在危機後韓國金融產業的改變

自 1997 年遭危機波及後，韓國的金融產業面臨一個戲劇化的改變。

1、資金長期不足一直被認定是引起金融危機的主因，造成現在金融產業間財務不健全金融機構的清算與購併。

2、在面對空前的再造過程中，金融產業的規範在戲劇化的改變

(1) 政府的金融政策

財務不健全的金融機構之清算：

自從危機後，韓國政府優先處理財務不健全的金融機構之清算。截至 2001 年 3 月共清算 487 個金融機構，其中包含了商業銀行及各種銀行機構。

※ 金融機構家數

	1997 年底	2001 年 3 月	變化
銀行	33	22	- 11
商業銀行	30	5	- 25
證券公司	36	43	+ 7
保險公司	50	40	- 10
投資信託公司	31	29	- 2
租賃公司	25	19	- 6
互助儲蓄銀行	231	146	-85
存款互助會	1,666	1,311	-355
總計	2,102	1,615	-487

由高利率政策改成低利率政策：

- 在危機後政府為復甦經濟，先引用國際貨幣基金組織（IMF）的高利率政策，但隨即在 1998 年後半年轉向低利率政策（公司債利率由 1998 年 1 月的 27-8% 降為 2000 年 5 月只有 7-8%）。
- 國際貨幣基金組織（IMF）需要高利率政策來提升外來投資的吸引力，同時擴充活期性帳戶，但是這些卻會挫減經濟發展。
- 從 1998 年下半年當金融危機較減輕時，政府開始走向低利率政策，以利經濟活動活躍起來，利率降至歷年來最低的 7%。
- 為支應企業的重創，低利率政策是並行的（低利率→股價上升→促進資本上升→減少負債比率）

外匯自由化：

- 隨著 1994 年 4 月初期開放外匯交易，外匯市場在 2000 年底完成第二階段的完全自由化。
- 為復甦外匯交易危機，政府暫時控管外匯交易，但此舉主要是在國際貨幣基金組織完全同意下促成外匯活動擴張的完全自由化。

（2）在金融市場的改變

金融自由化：

- 在 1998 年 5 月除了公營機構外，外資投資的限制已經完全消除。
- 韓國金融產業已與其他國際金融市場有密不可分的關係：

- 國內金融市場因快速的自由化及全球化已與國際市場密不可分。
- 隨著國內金融市場的開放及最新經濟的復甦與美國市場更尤有密切的關係。

(3) 在金融產業的改變

金融機構間的併購及收購：

- 有足夠理由思考各金融機構用併購與收購以促進確保金融機穩定及規模擴大。
- 在韓國金融機構中外資的擴大，促進金融機構的穩定性及信用能力。

(二) 金融產業的展望

即時金融改造會為韓國金融前景打造一個戲劇化的新局面。

- 商業領域及經營方式的改變，均是在金融產業間被期待的
- 當銀行機構規模在擴充的同時，外資銀行將走入國內市場，而投資銀行等機構，都將預期會擴充其商業領域：
- 預測隨著金融機構的逐漸減少，金融革新將促使 e-banking 發展及衍生性金融產品的加速發展。

1、政府的金融政策

為復甦金融危機，政府開始引薦全球化標準。

- 韓國金融當局開始接受像非定律及自由化的全球性趨勢。

- 致力於忠告金融產業將副作用減至最少，以達到金融穩定
- 外匯匯率政策將由市場決定，若政府必須干涉時，也可利用總體經濟政策以間接的方法控制資本流入或流出韓國。
- 政府應採用像 BIS 比率之新國際金融資產品質標準，取代以往的警告制度。
- 提升信用諮詢管理公司，並擴大網路以應客戶更高的信用諮詢需求。

2、銀行業的展望

隨著金融自由化及全球化，金融機構必須適應於增大自己的規模。

- 利用再次的金融改造以增加市場穩定性及信用的復甦。
- 在注入整個金融體系韓幣 76 兆的同時，政府成功的注入 4.9 兆韓幣在改造銀行相關產業而徹底的處置壞帳。
- 為加速對不良資產的整理及促進今年的競爭性，現在正進行第二次的金融改造工作，目前亦考慮引薦一個財務管理公司，以促進本國銀行的穩定及幫助其增加競爭性。
- 銀行被要求經由不良資產的透明揭露及盡早處分以達穩定管理。
- 擴大金融產業的資訊科技基礎組織架構 (IT infrastructure)，如果第二次金融改造完全成功，則將致力於擴張產業的資訊科技基礎組織架構 (IT infrastructure)，以確保 e-banking 的基礎。

四、中國大陸 (China)

(一) 銀行體系

1、現況

由於實施外匯管制，大陸本土銀行以經營人民幣相關業務為主，往來對象以大陸本土企業與當地居民為主。截至 2000 年 12 月止，大陸全體金融機構的資產總額達 1.99 兆元，是 1979 年的 80 倍，其中 70% 係由商業銀行所擁有。

大陸相關金融法規如「證券法」、「擔保法」、「保險法」、「商業銀行法」、「外資金融機構管理條例」、「外匯管條例」等，多數均係於 1994 年以後陸續所頒訂者，法規制度尚屬初步建立階段。

2、禁止跨業經營

大陸本來允許商業銀行除傳統銀行業務外，可以綜合經營保險及證券等業務。但在 1990 年初期，大陸經濟快速成長、高通貨膨脹等，許多商業銀行紛紛將客戶存款運用在證券投資上，而由於銀行內部控制制度不健全，且人民銀行（大陸的中央銀行）無法有效監管銀行業務，從而危及金融市場的穩定。大陸遂於 1993 年起禁止銀行跨業經營，強迫商業銀行成立獨立的保險公司及證券公司經營原有保險及證券業務。由人民銀行、保險監理委員會及證券監理委員會分別擔任銀行、保險及證券業

務的主管機關。

3、市場參與者

截至 2000 年底止，大陸境內共有 278 家銀行包括 109 家本土銀行、156 家外國銀行、13 家外國銀行附屬公司。

通常區分為以下五種性質：

(1) 三家國有政策性銀行

A、國家發展銀行：設立於 1994 年 3 月 1 日，負責對國家相關基礎建設及公共工程的融資。於 1998 年 12 月 11 日接收了中國投資銀行的業務（兩者所負責的業務相同）。

B、中國進出口信貸銀行：主要提供出口信用、擔保、保險及對外國政府信用貸款，以支持大陸的出口貿易。

C、中國農業發展銀行：提供政府對大宗物資（如穀類、石油等）採購的融資。

(2) 四大國有商業銀行

即中國工商銀行、中國銀行、中國農業銀行及中國建設銀行等 4 家國有獨資商業銀行。截至 1999 年底止，4 家銀行共有 158 萬名員工、超過 12 萬家分支機構、資產合計佔全體商業銀行總資產的 75%。4 家銀行在 2000 年均入選為 Fortune 雜誌 500 大公司。其有關資料如下：

單位：十億美元

銀行別	第一類資本	總資產	1999 年營收	ROE	500 大排名
中國工商銀行	21.9	427.5	20.1	2.3%	208
中國銀行	15.3	316.2	17.6	3.5%	255
中國農業銀行	16.2	244.3	14.1	-1 %	341
中國建設銀行	13.2	265.8	13.4	7 %	364

(3) 股份有限公司制商業銀行

大陸目前共有 10 家股份有限公司制商業銀行，然而多數股份仍由國家直接或間接擁有。截至 1999 年底止，10 家銀行共有 10 萬名員工、5 千家分支機構、資產合計 1,760 億美元約佔全體商業銀行總資產的 11.7%。

該類銀行資本及資產規模雖然不及 4 家國有商業銀行，但卻是大陸境內相當活躍的銀行，10 家銀行成立的歷史均不超過 15 年，其中深圳發展銀行及上海浦東銀行等 2 家銀行的股票並在大陸的交易所上市。

(4) 地區性商業銀行及信用合作社

大陸目前共有 88 家由信用合作社改制而成的地區性商業銀行，該類銀行通常僅在其本身所屬的城市範圍內經營業務。其中北京商業銀行及上海銀行為最大的 2 家銀行。

(5) 外國銀行

截至 2000 年 6 月底止，大陸境內共有 180 家外國銀行分行，266 家外國代表辦事處，總資產達 323 億美元，約佔大陸銀行業資產總額的 2%。目前共有 32 家外國銀行獲准在上海及深圳經營人民幣業務，其中上海 24 家，深圳 8 家。大陸目前限制外國銀行分行在大陸境內所吸收的存款不得超過分行資產的 40%。獲准經營人民幣業務者，其人民幣放款餘額不得超過其外幣放款餘額的 50%。

(二) 當前大陸銀行業相關問題

1、資本適足率

大陸本土銀行的資本適足率普遍未達 BIS 8% 的最低要求，為了解決該項問題，有部分銀行計劃上市，以充實銀行資本；並有部分銀行計劃發行債券，以充實銀行第二類資本。大陸部分國有商業銀行的資本適足率列示如下：

銀 行 別	資 本 適 足 率
中國工商銀行	5.13%
中國銀行	4.83%
中國農業銀行	6.67%
中國建設銀行	4.96%
交通銀行	4.82%
中國光大銀行	5.10%

2、資產品質

資產品質惡化是影響大陸國有商業銀行獲利能力的主要因素，幾乎銀行所有的不良放款均係對國有企業放款，截至 1995 年 6 月底止，大陸銀行的不良放款佔放款餘額的 20%，目前所佔比例應較 5 年前更高。大陸為了解決銀行不良放款的問題，於 1998 年分別從 4 大國有商業銀行，以發行 2,700 億之人民幣的特別政府公債方式籌資成立了華融、東方、長城、信達和(3,730 億)等 4 家資產管理公司，截至 1999 年向 4 大商業銀行收購不良資產，共約 14,000 億之人民幣，然後將資產管理公司對企業的債權轉為對企業的持股（簡稱「債轉股」），使國有企業免除巨額的債務利息支出，並改善 4 大國有商銀行的資產品質，使 4 大銀行的資產品質能符合國際標準。

4 大資產管理公司係透過拍賣、重組、股權轉讓和資產租賃等方式回收不良放款。雖然國際上熟悉大陸金融市場的專家對不良資產的回收普遍感到悲觀，認為只有 10% 左右的不良資產可以回收，但大陸內部估計 30% 至 40% 的不良資產可以回收。

3、加入 WTO 的衝擊

大陸加入 WTO 其中一個最重要的條件即是開放國內的金融市場，取消對外國銀行的限制，大陸將分階段開放銀行業：第一階

段在其加入 WTO 的 2 年後，允許外國銀行與大陸本土企業進行人民幣業務；第二階段在其加入 WTO 的 5 年後，允許外資銀行與大陸居民個人進行人民幣業務，取消外國銀行的客戶、業務和地域限制，外國銀行享有「國民待遇」，其權利與大陸本土銀行相同。屆時，勢必對大陸的商業銀行造成巨大的衝擊，迫使其加速重組及改革步伐，以提高競爭力。

4、利率自由化

人民銀行宣佈「三年期計劃」—逐步放寬利率自由化政策，先以外幣的對象漸次轉移至人民幣之放款，最後則為人民幣之存款利率。此計劃被視為由管制經濟移轉為市場經濟中對金融改革之重要議題。

五、新加坡 (singapore)

(一) 金融架構

1、新加坡金融局

新加坡金融局負責管理該國之銀行業、證券業、期貨業及保險業等業務。它同時監督及提升新加坡為國際金融中心。此外，新加坡金融局制定新加坡金融政策與匯率政策、外匯準備與發行政府證券。

2、商業銀行

至 2001 年 3 月底止，新加坡有 133 家商業銀行。新加坡商業銀行被允許發展成為全球銀行，它們可提供廣泛金融服務，如傳統銀行之存放業務及投資銀行業務，如發行、承銷權益證券、公司理財、基金管理、信託管理等業務。幾乎所有的商業銀行在亞洲美元市場 (Asia Dollar Market,ADM) 操作亞洲貨幣單位 (Asia Currency Units,ACUs) 作外幣交易，新加坡幣交易則屬國內貨幣單位。一般而言，新加坡商業銀行可分為以下三類：

(1) 全功能銀行

至 2001 年 3 月底止，有 31 家銀行擁有此類執照。其中有 8 家本國銀行，其餘均為外商分支機構。有 4 家外商銀行在金融自由化政策下，在 1999 年 5 月得到承作全銀行業務標準之特惠待

遇 (Qualifying Full Bank ,QFB)，預計今年尚有另外 2 家 QFB，其中包括可增設分行或自動提款機之特惠待遇。

(2) 限制銀行

至 2001 年 3 月底止，有 20 家銀行擁有此類執照，此類銀行均為外商銀行之分行，可承作大部分全功能銀行業務，但其不能接受非銀行客戶每個存款戶少於二十五萬新加坡幣之定期存款，也不能支付個別居民開立之新加坡幣帳戶利息。

(3) 境外銀行

境外銀行在 ACUs 交易上與前兩類銀行有相同的機會，但在境內金融市場 (DBU) 之業務範圍則受到一些限制。除了限制銀行不能作的業務外；a、它亦不能承作除特准之金融機構外的新加坡居民含息存款。b、亦不能對新加坡居民之非銀行客戶擴展超過五億新加坡幣之總信用額度業務。至 2001 年 3 月底止新加坡有 82 家境外銀行，且全部是外商銀行分支機構。

3、商人銀行

除了上面三種商業銀行，金融機構亦可從事商人銀行業務。商人銀行業務包含了境外金融、公司理財、股票承銷、債券發行、併購、諮詢顧問服務及其他收費活動。

(二) 現在及未來問題

過去兩年來，經由自由化與透明化使金融業有許多具體地改變，謹將近來之措施概列於后：

1、本國銀行自由化

第一階段：1999年5月推出下列相關之配套措施：

- (1) 4家合格之全功能銀行(QFB)：允許設立10個以下之據點並共享ATM連線交易。
- (2) 8家新設之限制銀行：允許擴大星幣批發業務。
- (3) 境外銀行：允許參與星幣貸放，換匯業務。

第二階段：2001年6月推出下列措施。

- (1) 大幅放寬境外銀行(OB)及合格境外銀行(QFB)參與國內批發性之金融市場，除可使OB及QFB於星國發展其批發性金融事業，更可提供本國其他產業世界級之金融商品。
- (2) 加強國內零售性金融市場之競爭力。

2、銀行法修訂

增修之銀行法已於2001年5月通過，主要精神如下：

- (1) 明確劃分金融、非金融業及對本國銀行集團交叉持股之解禁。
- (2) 開放設立新銀行之子公司以經營新的事業型態包括網路銀行。
- (3) 對動產／不動產貸款進行更有效率之監管及限制銀行風險暴露。

(4) 對星國 incorporated-bank 能維繫自身與公眾之利益作更有效的監控。

(5) 對於客戶資料之使用更加有彈性，無須受到保密條款之限制。

3、提高揭露標準

新加坡金融局不再只依賴金融法規來保護投資者，而是經由透明化和充分揭露訊息，使投資大眾作正確決策。現在銀行要充分揭露資金來源、放款損失和資產負債表外項目。它們也需要揭露逾期放款、市值及財產。本國銀行尚需揭露投資地區、產業別及債券。本國銀行須於年報上說明對關係企業之投資，並且要再檢視其財務，其中包含業務說明、成果分析、風險管理和其他相關資訊。

4、區分金融集團的金融與非金融活動

新加坡金融局在 2000 年 7 月宣佈新法規，要求新加坡銀行金融與非金融之活動予以區分。將非金融活動自銀行區分出來，有助於解開交叉持股問題，並可限制銀行之風險。

(三) 展望

1、強化國內經濟基礎和良好的銀行資產負債表以奠定利潤成長之基礎，在全球經濟成長腳步緩慢中，新加坡經濟仍有穩定腳步，並對未來予以正面之展望。

2、電子與行動銀行起飛成為另一行銷管道

如同其他國家，新加坡之銀行利用網路為傳送不同商品管道之

一。銀行的網路策略可分為：

* 建立獨立網路銀行

* 點選和策略

3、成本效能仍為主要的關鍵

隨著電子化傳送管道發展，將有百分之十的分行關閉。新加坡銀行的成本效益在國際標準仍屬良好，支出與收入比維持在百分之四十以下。

4、真實強調資本管理與股東價值

股票買回和更積極的股利政策正為新加坡銀行評估中，在市場佔有和絕對的收益之議題中，特別強調股東權益報酬率(ROE)。

六、美國 (U. S. A)

(一) 美國金融監管體制

美國金融管理係屬多重管理制度，主管機關有：

- 1、聯邦儲備銀行 (The Federal Reserve Bank; Fed); 為美國中央銀行，
1913 年國會通過設立，由 12 個區域 (regional) 儲備銀行組成。
- 2、州金融管理局 (Department of Financial Institution)，其原名為州
銀行監理處 (State Banking Department)。
- 3、聯邦存款保險公司 (Federal Deposit Insurance Corporation; FDIC)。
- 4、貨幣審計局 (Office of the Comptroller of the Currency; OCC)，監
督全國性銀行 (national banks)。
- 5、儲貸會監理處 (Office of Thrift Supervision; OTS)，監督聯邦及州
註冊儲貸會。

(二) 美國金融中介機構的種類

1、存款中介機構

可同時吸收存款及從事放款之機構。

(1) 商業銀行 (Commercial Banks)。

A、握有經濟體系中大部分之支票帳戶。

B、貨幣 (信用) 創造的來源。

(2) 儲蓄與貸款協會 (Savings Association)。

提供之存款有：

- A、附利息之支票帳戶
- B、貨幣市場存款帳戶
- C、儲蓄及定存帳戶
- D、企業活期存款

從事之放款有：

- A、住宅抵押放款（為其重點）
- B、消費者分期付款（Consumer Installment Loans）
- C、建築貸款（Construction Loans）
- D、住宅改進貸款（Home Improvement Loans）
- E、商業貸款（Commercial Loans）
- F、信用卡（Credit Card）

（3）儲蓄銀行（Saving Banks）

（4）信用聯盟（Credit Unions, C U s）

2、非存款中介機構

（1）退休基金（Pension Funds）

（2）人壽保險公司（Life Insurance Companies）

（3）投資公司（Investment Companies）或共同基金—類似國內的

信託投資公司

3、其他金融機構

(1) 財務公司 (Finance Companies) :

(2) 意外保險公司 (Casualty Insurance Companies)

(三) 美國金融市場的範圍

1、貨幣市場發行的工具稱為證券 (Security)，是一種短期 (一年以內) 的負債工具 (Debt Instrument)。如：

(1) Treasury Bill—由聯邦政府發行。

(2) Commercial Paper—由企業發行

(3) Large Certificates of Deposit—由銀行發行

(4) Bankers Acceptance—由企業發行，銀行承兌。

2、資本市場

—資本市場之證券種類有二：

(1) 債務證券 (Debt Instrument)

—又分票據 (Notes) 或債券 (Bonds)

A、票據：到期日通常少於 10 年。

B、債券：到期日通常為於 10 年或 10 年以上。

(2) 權益證券 (Equity Security)

—稱為股票 (Stock)，其通常沒有到期日。

3、金融期貨與選擇權

(1) 期貨市場 (Future Market)

— 乃係目前約定在未來某一特定日交割定額證券(或商品)之市場。如交割標的物為證券類即為金融期貨，如為商品類即為商品期貨。

(2) 選擇權市場

— 選擇權本身是一種權利而非義務。其係指個人(或企業)有權利在未來某一特定日，以某一約定的價格，買入(Call)或賣出(Put)某定量(額)之證券或商品。

(四) 美國的銀行結構

截至 1999 年底，美國共有 8,598 家銀行，比 1980 年代的 14,546 家減少甚多，一般預測，由於合併與收購的結果，銀行的家數仍會持續減少，然隨著經濟擴張之腳步趨緩，預料合併之活動將會減少，依據聯邦儲蓄銀行最近的報告，美國全體商業銀行資產總值為 5.8 兆美元，其中的 19% 或 1.13 兆美元為外國銀行在美的分行或子行(208 家)。

(五) 美國銀行體系現況及發展

1、網路銀行 (Internet Banking)

網際網路在美國銀行被廣泛應用，大部分的主要銀行投入大筆金額與時間提供線上服務(目前有 19% 的網路使用者使用網

網際網路銀行)。消費金融方面包括：帳戶餘額查詢、轉帳、付款、繳納貸款本息、下載資訊、檢視支票及存款傳票影像等。

企業金融方面包括：本國及國外的帳戶餘額查詢、本國及國際轉帳功能、外匯交易、申請貸款、開發信用狀、投資理財資訊、帳戶合併報表等。

網路銀行的優點：

- (1) 吸收新客戶；
- (2) 提供客戶隨時地使用；
- (3) 迅速執行並確認交易；
- (4) 比加值型網路（提供軟體至客戶端的封閉網路）便宜。

網路銀行的缺點：

- (1) 網路犯罪—駭客入侵、資料安全—網路詐騙、以及侵害隱私等；
- (2) 客戶必須使用電腦—大部分使用者為年輕人；
- (3) 必須投入鉅額的成本。

2、國際信用狀的服務發展 (International services development)

- (1) 以電子方式開發信用狀及追蹤系統，包括申請開發信用狀、覆核及寄出。
- (2) 支援出口商製作出口單據以便託收，並直接進入銀行託收系統追蹤。

(3) 加速直接信用狀通知受益人。

(4) 建立並加入”Bolero”系統，以網際網路執行跨國交易，提供平台給進、出口商、運輸業、通關及金融機構。其目標在提供買賣雙方安全的交易機制，節省單據製作並加速以信用狀的付款功能。

3、生物測定系統 (Biometrics)

定義：自動以生理及行為特徵方式辨識客戶身份，產品有：

(1) ATM 及個人電腦對客戶進行七彩掃瞄技術。

(2) 截至 1998 年底，有 650 台美國 ATM 採用指紋辨識系統以掌紋、臉型、聲音、簽字等掃瞄。

對銀行業及客戶的影響及優點：

(1) 查驗證件、密碼更可靠，且不會被別人使用。

(2) 提高安全性，防止偷竊及詐騙。

(3) 方便及隱私，迅速簡易又正確的辨識客戶身份。

(4) 無需櫃員 (人力成本節省)。

(5) 去除人為錯誤傾向因素及內部詐騙。

4、扣帳卡 (Debit Card)

信用卡 (Credit Card) 係將來付款，而扣帳卡 (Debit Card)

則為即時付款，消費時即由使用者的銀行帳戶內扣款。

優點：

- (1)、扣帳卡比信用卡容易取得。
- (2) 消費時無須出示身份證件及個人資料。
- (3) 無須攜帶現金、支票簿或旅行支票。
- (4) 商店較願接受，尤其對跨州或跨國客戶。

缺點：

- (1) 無法享受付款時間優惠。
- (2) 與使用信用卡消費相較，較缺乏保障（未授權扣帳或其他錯誤，可能爭議長達 60 天）。

截至 2000 年，有三分之二的美國家庭使用扣帳卡。扣帳卡有與現金及信用卡競爭的趨勢，預計未來二年會成長近 17.5%，許多銀行已提升其 ATM 提款卡加入扣帳款卡功能。

(六) 美國銀行體系未來展望

1、競爭及合併 (Competition and Consolidation)

預期美國銀行體系合併將趨緩，以目前通過的法令，合併可包括與其他金融服務業，如投資公司或保險公司，因此，將來「銀行」會成為更多的「金融服務提供者」。截至 2000 年 7 月，大約有 240 家銀行控股公司(Bank Holding Companies; BHC)，申請以金融控股公司(Financial Holding Companies; FHC) 方式成立，這些銀行計畫將業務擴及於保險

業，以攻佔中層保險市場，而近三分之一的銀行在 2000 年底前推出意外事故保險產品。並且由於競爭日愈激烈，銀行業務亦邁向「百貨公司」的 One Stop Shopping 形態。

2、網際網路 (Internet)

網際網路將持續在銀行業務的產品與服務上扮演重要角色，然而此項發展會集中在大中型的銀行，至於小型銀行僅能在外部提供基礎階段的網路銀行服務。「虛擬銀行 (virtual bank)」的進入也是事實，但此種銀行長期存在的可行性，僅能在網際網路已被廣使用時。

3、企業對企業的發展 (B2B Development)

此為銀行為因應 B2B 的電子商務發展，提供客戶財務及交易需求而發展的網際網路系統。銀行建立此系統的價值在帶給新的經濟、提供降低交易風險的工具。

4、客戶關係管理 (Customer Relationship Management; CRM)

銀行為其業務於資訊科技的投資，重點在支援客戶關係管理的策略，以便能吸引更多新客戶、加強原有客戶的往來，及提供正確產品、讓客戶存取正確資料。如果沒有堅固的 CRM 策略，銀行將被視為在市場上只是提供商品而無推銷及售後服務，很難與其他產品競爭。CRM 包括：客戶資訊管理—確保客戶正確資料、客戶階層分析、庫存管理及控管、獲利貢獻度分析及產品生命週期分析，系統更能預測個別客戶對產品的反應與互動性。

伍、心得與建議

- 一、跨業合作及交互行銷（cross-selling）已形成潮流，相關銀行宜積極準備。交互行銷及跨業合作可透過異業聯盟、轉投資方式或成立控股公司方式進行，各銀行宜進行詳細成本效益評估後進行相關準備事宜。
- 二、合併是各國金融產業共同的現象，但合併事涉人事整合、企業文化整合，甚至資訊系統整合等諸多精細工程，稍有不慎，即影響合併成敗，依目前文件顯示合併案例的成功比率為二五％。國內目前正積極進行合併事宜，為提高合併成功比率，建議有計畫援引外國案例及經驗作為參考之用。
- 三、依德國銀行的分析資料顯示，銀行各種業務當中，其中以「私人銀行業務」（Private Banking）、零售資產管理業務(Retail Asset Management)及投資銀行業務獲利能力最好，而我國國民所得已高達一萬三千美元，國內本國銀行在此方面似乎有相當大的發展空間，建議銀行同業積極開發該等業務。
- 四、一九九七年後半年東南亞各國雖發生嚴重的金融風險，但各國也利用機會徹底進行金融改革，並對金融產業體質進行重整，目前東南亞各國銀行之資產品質已獲改善。而我國雖未發生金融風暴，但金融產業體質卻也未進行大規模的重整，致使銀行資產品

質仍持續惡化中，建議政府除對基層金融進行相關改善外，有關銀行部分亦宜採相關改革事宜。

五、由於國內銀行業經營非常競爭，且有關外幣之衍生性商品也非常複雜，日新月異，為加強控制銀行經營風險，建議銀行成立風險控管專責單位，以減低各種風險。

六、依統計資料顯示，美國資產證券化之市場規模由一九八五年的二五〇〇億美元，至二〇〇〇年六月底止成長為三兆美元，同期間歐洲則由一五〇〇億美元成長為六五〇〇億美元，成長率均相當驚人。而國內相關法制亦將於近期內推出，建議各銀行積極準備相關事宜。

七、有關金融機構的管理可析分為金融機構自我管理、市場自律及主管機關管理三個層次，就先進國家之情形來看，自我管理及市場自律占有相當重要地位，反觀我國則極度偏重在主管機關之管理，建議各金融機構除加強自我管理外，有關公會亦宜呼籲相關業者加強自律，避免惡性競爭而相互殘害。