

出國報告（出國類別：考察）

## 2014 年金融高階主管儲訓計畫（LEAP）

### 海外考察研習心得報告

服務機關：中央銀行

出國人員職稱與姓名：一等專員/駱麗珠

出國地點：英國倫敦、盧森堡

出國期間：103 年 10 月 11 日至 10 月 19 日

報告日期：103 年 12 月 19 日

## 壹、前言

職奉派參加中華民國銀行公會與台灣金融研訓院共同主辦之「2014 年金融高階主管儲訓計畫 (LEAP)」，與 25 位國內金融機構高階儲備人才共聚一堂，接受主辦單位精心設計為期六個月之國內課程與國外參訪安排。課程中延聘之講師均為各領域兼具理論與實務經驗之菁英專家，內容活潑精彩、豐富多元；國外實地參訪世界大型銀行相關業務，深感受益良多。

針對全球化浪潮、新興經濟體蓬勃發展及行動科技等重大趨勢，加速催化全球金融業進行重大經營變革，台灣金融業亦面臨國際化與營運模式創新等重大挑戰，台灣金融研訓院規劃課程內容以「Innovation 創新」為主軸，規劃三大核心構面，分別為金融業關鍵趨勢、策略執行與效能改善，及組織變革與轉型。課程主題主要圍繞在未來 5 至 10 年攸關金融業重大發展之十大趨勢：(一) 科技金融激發產業新價值鏈、(二) 人口結構調整，改善金融消費及商品面貌、(三) 金融業面臨異業競和、(四) 風險管理與時俱進、(五) 人民幣國際化金融商品及人民幣離岸中心成形、(六) 全球銀行發展趨緩與區域銀行興起、(七) 金融專業人才跨境競爭、(八) 新興經濟體興起，金融機會風險並存、(九) 國家資本主義興起，左右金融市場、(十) 中國大陸爭逐全球金融話語權。

依據上述趨勢議題，海外考察研習活動以「歐債危機於金融業務風險管理新變革」、「金融業務國際化經營佈局與管理

模式」、「科技於金融業務發展應用與顧客關係管理創新」及「歐洲銀行核心業務現況與發展策略」為主軸進行參訪。參訪機構分別為：(一) 位於英國倫敦之 HSBC(總部)、EBRD、中國工商銀行及英格蘭台灣商會；(二) 位於盧森堡之 BNP Paribas Group、ING Bank 及中國建設銀行。

以下將簡介歐洲銀行業發展現況，及參訪要點。

## 貳、歐洲銀行業發展現況

### 一、歐洲銀行業概況

2007-2009 年之全球金融危機，及因此引燃之 2011-2012 年歐債危機，對歐洲銀行業產生巨大影響，整體營運環境及狀況有以下特點：

#### (一) 銀行總資產增長緩慢

總體而言，歐盟國家銀行資產規模在金融危機期間保持穩定，在 2011 年前有小幅增長，而後下降至稍低水準。根據彭博資訊統計，2011-13 年間，歐盟銀行合計削減約 1.1 兆歐元資產。

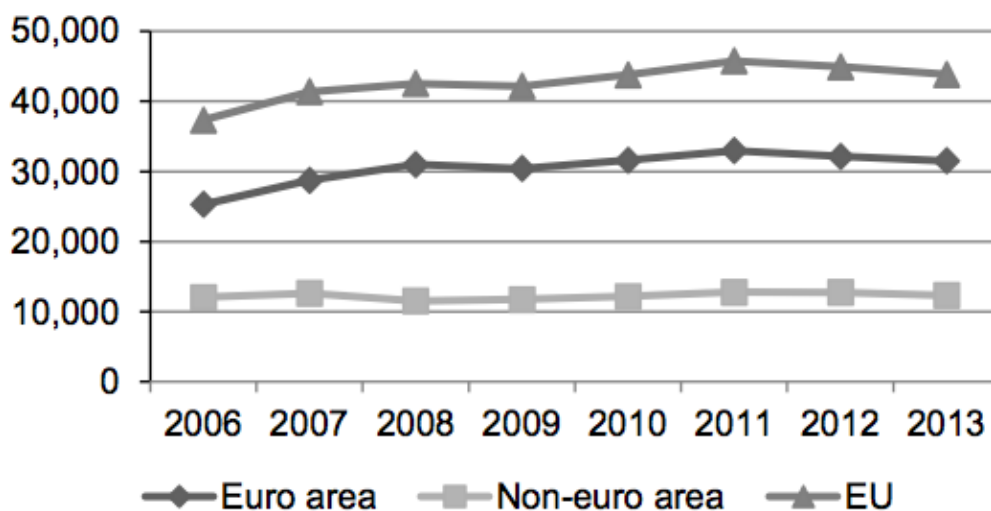
英國因受雷曼兄弟破產影響，資產規模在 2007-08 年間明顯下降，目前緩慢恢復至危機前水準。銀行資產規模排名前五位之西歐國家（英國、德國、法國、義大利及西班牙）佔歐盟銀行總資產之 75%，目前歐盟銀行總資產大致恢復至危機前規模，並有所增長。

欧盟国家2007/8与2013年上半年银行总资产比较  
(EUR Billion)

| 国家          | 2007          | 2008          | 2013 H1       | 2008/2013增幅 |
|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| 英国          | 9,963         | 8,724         | 9,266         | 5%          |
| 德国          | 7,564         | 7,876         | 7,827         | -1%         |
| 法国          | 6,698         | 7,234         | 8,073         | 13%         |
| 意大利         | 3,344         | 3,636         | 4,161         | 16%         |
| 西班牙         | 3,005         | 3,381         | 3,393         | 0%          |
| 荷兰          | 2,168         | 2,232         | 2,397         | 8%          |
| 爱尔兰         | 1,607         | 1,672         | 1,021         | -41%        |
| 比利时         | 1,299         | 1,272         | 1,062         | -16%        |
| 卢森堡         | 1,025         | 1,105         | 889           | -21%        |
| 丹麦          | 971           | 1,091         | 1,041         | -5%         |
| 奥地利         | 885           | 1,057         | 942           | -13%        |
| 瑞典          | 846           | 899           | 1,203         | 36%         |
| 葡萄牙         | 439           | 482           | 531           | 11%         |
| 希腊          | 384           | 462           | 418           | -11%        |
| 芬兰          | 290           | 387           | 525           | 48%         |
| 波兰          | 234           | 262           | 345           | 35%         |
| 捷克          | 140           | 155           | 190           | 25%         |
| 匈牙利         | 109           | 125           | 106           | -17%        |
| 塞浦路斯        | 93            | 118           | 101           | -18%        |
| 罗马尼亚        | 72            | 84            | 89            | 7%          |
| 斯洛文尼亚       | 43            | 49            | 50            | 2%          |
| 马耳他         | 38            | 42            | 53            | 29%         |
| 保加利亚        | 31            | 37            | 46            | 29%         |
| 拉脱维亚        | 31            | 32            | 29            | -10%        |
| 立陶宛         | 24            | 27            | 24            | -13%        |
| <b>欧盟总计</b> | <b>41,369</b> | <b>42,528</b> | <b>43,859</b> | <b>3%</b>   |

Data Source: OECD report

欧盟区银行总资产走势 (EUR Billion)



從資產規模觀察，2013 年底排名前 10 位之歐洲銀行中，英國有四家，法國有四家，德國有一家，西班牙有一家。多數銀行 2013 年底之資產規模與 2008 年相較，均有縮減，特別是接受政府救助之三家銀行-RBS、BPCE 及 Lloyds Banking。其中 RBS 係 2008 年金融危機中，受衝擊最嚴重之英國銀行之一，金融危機期間接受政府挹注 455 億英鎊，國有化程度達 80% 以上。RBS 經由出售資產與處理非核心業務等方式大幅削減資產規模。

2013年底总资产规模排名前10位银行 - 资产变化情况  
(Euro Billion)

| 排名 | 銀行                          | 2007  | 2008  | 2013  | 2008/13增幅 | 政府救助 |
|----|-----------------------------|-------|-------|-------|-----------|------|
| 1  | HSBC (UK)                   | 1,614 | 1,809 | 1,938 | 7%        | 无    |
| 2  | BNP Paribas (France)        | 1,694 | 2,076 | 1,804 | -13%      | 无    |
| 3  | Credit Agricole (France)    | 1,261 | 1,653 | 1,709 | 3%        | 无    |
| 4  | Deutsche Bank (Germany)     | 1,925 | 2,202 | 1,614 | -27%      | 无    |
| 5  | Barclays (UK)               | 1,671 | 2,148 | 1,570 | -27%      | 无    |
| 6  | Societe Generale (France)   | 1,072 | 1,130 | 1,238 | 10%       | 无    |
| 7  | Royal Bank of Scotland (UK) | 2,587 | 2,512 | 1,230 | -51%      | 是    |
| 8  | BPCE Group (France)         | 707   | 1,144 | 1,126 | -2%       | 是    |
| 9  | Banco Santander(Spain)      | 913   | 1,050 | 1,118 | 6%        | 无    |
| 10 | Lloyds Banking Group (UK)   | 1,389 | 1,177 | 1,014 | -14%      | 是    |

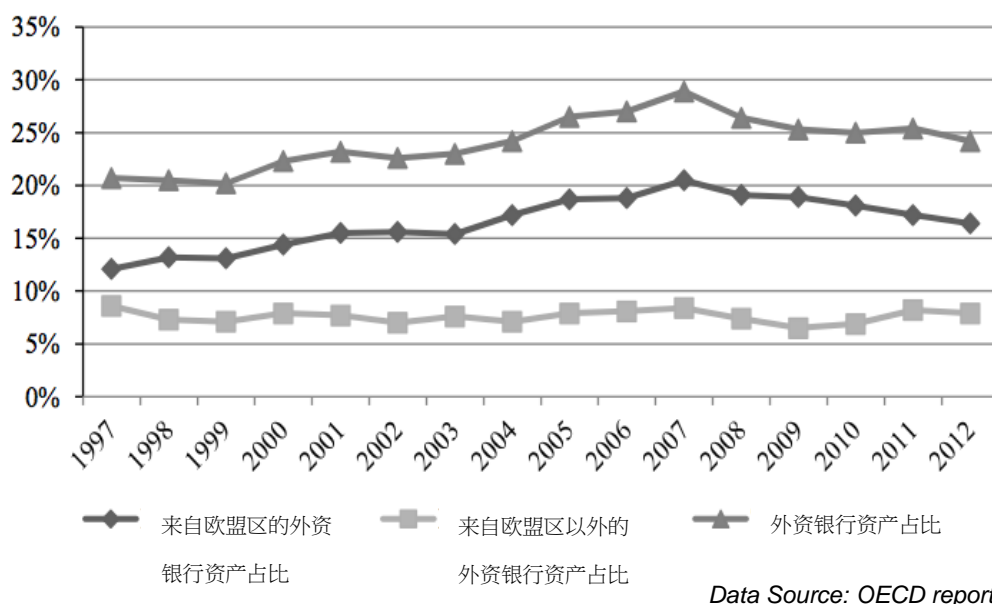
Data Source: OECD report

## (二) 建構統一金融市場受到一定阻力

歐盟及歐元區建立目的之一在建構統一之歐洲金融市場。銀行業市場統一及整合程度，可以藉由國家或地區之外資銀行資產佔銀行總資產之比重觀察。從下圖可知，來自歐盟區內之外資銀行資產自 2008 金融危機爆發後，出現一定程度下降。該下降主要來自非歐元區國家（如，

英國、瑞士或丹麥等) 外資銀行資產佔比之下降。以英國為例，2008 年英國之外資銀行資產佔英國全國銀行總資產之 25%。該數字在 2012 年下降至 17%。出現上述趨勢之部分原因為：

1. 在金融危機前，部分銀行之跨國業務增長太快，金融危機爆發時，該等銀行經由關閉或出售海外業務紓困，例如，RBS 在金融危機期間，政府要求削減海外業務等。該等銀行在英國以外資產佔比從 2007 年之 47% 降低至 2011 年之 38%。
2. 非歐元區銀行監管機關更傾向要求受監理銀行將資產負債與本地業務匹配，例如要求外資銀行在當地市場設置子銀行，而非分行。



### (三) 銀行面臨監管環境改變

2013年10月於盧森堡舉行之歐盟財長會議通過歐盟單一監管機制(Single Supervisory Mechanism; 簡稱:SSM)計畫。該計畫並經歐洲議會同意以法規形式對外公佈,為建立歐盟內新的銀行監理機制邁出重要一步。單一銀行監理機制並於2014年11月正式生效。

單一監理機制特徵為：

1. 監管集中化：歐洲央行將成為銀行監管強有力之決策中心，以維護監管統一性，避免重複監理。所有在歐元區成立之銀行均被納入單一監管機制。系統重要性銀行由歐洲央行直接監管；規模較小銀行以及在其他地區在歐洲設立之分支機構，則由各成員國之監管機關進行監管。惟歐洲央行仍有權隨時對任何銀行實施直接監管。為確保單一監管機制順利運行，歐洲央行應制訂相對應之指導原則，並有權對成員國監管當局進行監督。
2. 歐洲央行權力擴大：單一監管機制以歐洲央行為核心，擁有一個體與總體審慎監管之所有權力，包括對信貸機構審慎監管之所有關鍵職權。
3. 非歐元區之歐盟成員國監管機關可自願加入：如果非歐元區之歐盟成員國決定加入該機制，其監管機關可與歐洲央行建立密切合作機制，遵從歐洲央行之決策，共同承擔監管職責。

金融危機引發之大眾對金融機構之信任危機，為銀行帶來更高之法律遵循及信譽風險。除藉由資本與流動性規範加強保護存戶之存款安全外，歐洲各國監理機關對銀行之行為風險（conduct risk）提出更高要求，以保障銀行公平競爭及銀行客戶之利益不受損害。例如：2013年英國金融監理機關 Financial Services Authority 一分為二，分別成立 Prudential Regulatory Authority(PRA) 與 Financial Conduct Authority(FCA)，其中 FCA 專門對英國當地金融機構之市場行為進行監督。2013年 FCA 在監管過程中，合計對英國當地 40 家金融機構開出總額 4.72 億英鎊之罰單，較 2012 年增加 52%。

## 二、英國銀行業展望

### （一）總體經營環境

#### ▪ 嚴格與變動之監理環境增加銀行經營之不確定性

英國政府一旦完成 2014 年至 2015 年之銀行改革與監理法規細節，大型存款機構將被要求進行組織重整，將零售暨中小企業業務與投資銀行及躉售業務分離。預期未來數年英國銀行業將因經營模式、組織與融資結構之改變，而大幅增加執行成本。

英國成立 Financial Conduct Authority(FCA)後，將會更關注銀行若干較具爭議之行為。如，銀行因誤售 payment

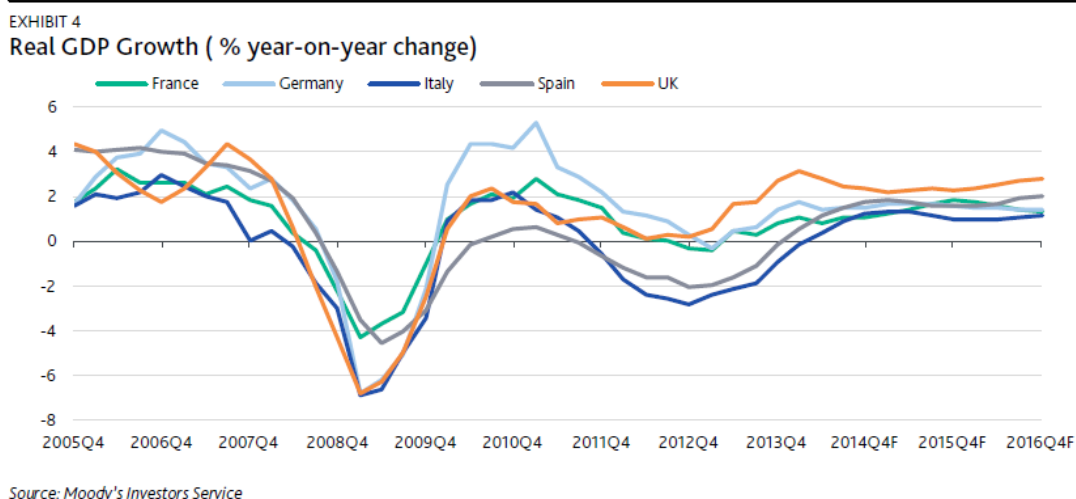


protection insurance 予零售客戶及利率避險商品而遭鉅額罰金；雖然銀行有關不當行為之支出似已達到高點，未來大型銀行仍可能面臨大額罰款。

自 2013 年 6 月始，英國金融監理機關 Prudential Regulatory Authority(PRA)要求英國大型銀行必須維持普通股第一類資本適足率 (Common Equity Tier 1 ratio) 及槓桿比率(leverage ratio)分別達到 7%及 3%以上。

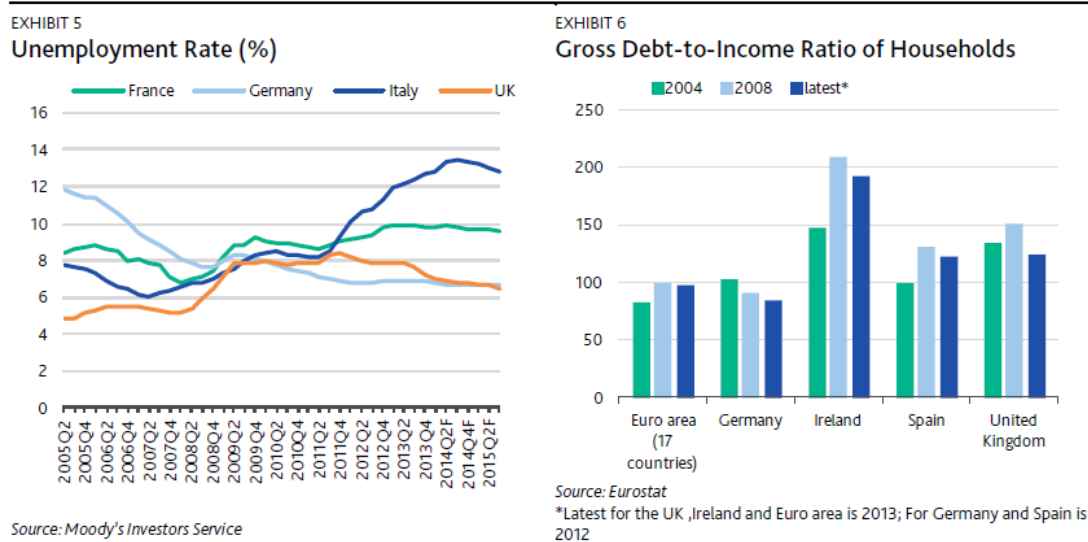
■ 總體經濟景氣將繼續支持銀行改善資產品質

英國總體經濟情勢持續強勁，有助於銀行業績改善。Moody's 預測 2014 年及 2015 年英國經濟成長率分別在 2%至 3%，該數字有助於縮小產出缺口，並在 2015 年第 1 季開始逐步升息。



英國失業率下降速度優於歐洲其他國家，有助於銀行改善資產品質。然目前家戶單位之負債水準仍然偏高，其

信用品質對利率變動之敏感度仍高。Moody's 雖然不預期英國央行會快速升息，然縱使是漸進式升息，如不配合生產力與實質薪資之提升，仍會降低家戶單位之付息能力，導致銀行資產品質陷於轉劣之壓力中。

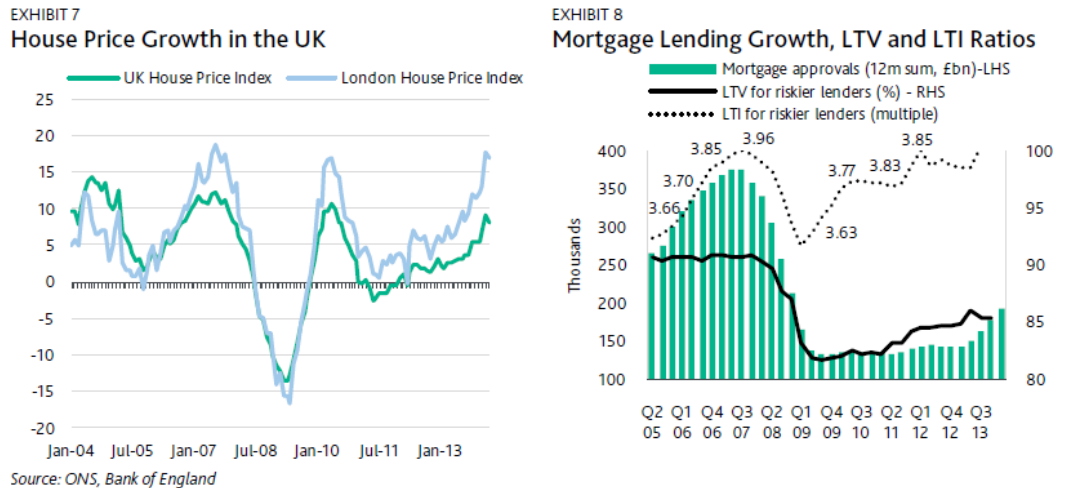


■ 房市為經濟金融穩定關鍵

縱然英國經濟前景相對較佳，房市快速成長（2014年第1季倫敦房價較上年同期成長17%），在欠缺實質薪資相對增加情況下，修正房價之風險極大。鑑於房價大幅修正可能壓縮房屋投資、降低消費者信心及緊縮貸放。在目前房價成長趨近於金融風暴前之步伐情況下，審慎監控實屬必要。

如下圖所示，英國銀行承做風險較高抵押房貸之貸放比率（LTV），相較於金融風暴時之水準仍低，但貸款佔所得比（loan-to-income ratio；LTI）則呈倍數成長。貸款支

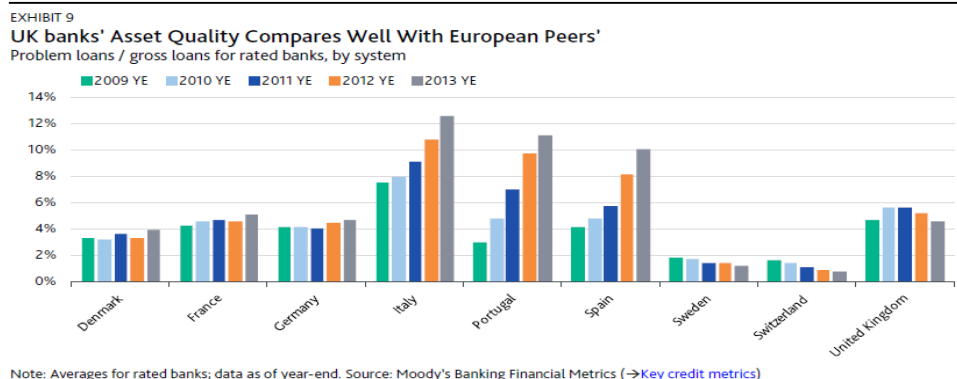
付能力下降，及利率曝險較預期為高，均增加銀行資產之脆弱性。



## (二) 資產品質與資本

### ▪ 銀行資產品質因經濟改善轉佳

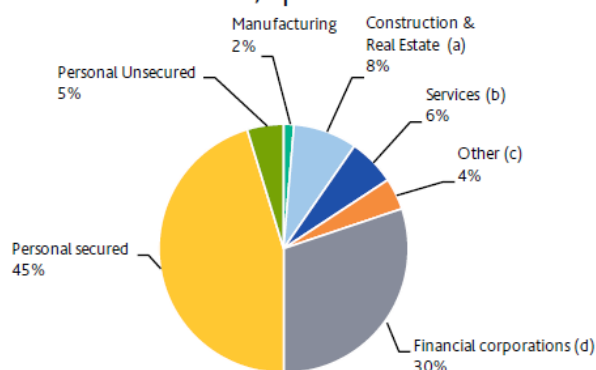
預期英國銀行之資產品質在未來 12-18 個月會逐漸改善，整體銀行體系之逾放比率下降至 4% 左右，較歐洲體系其他國家表現為佳，主因國內新貸放表現較佳，及持續處理問題資產所致。



另預期英國銀行放款損失費用因信用品質改善將持續下降。

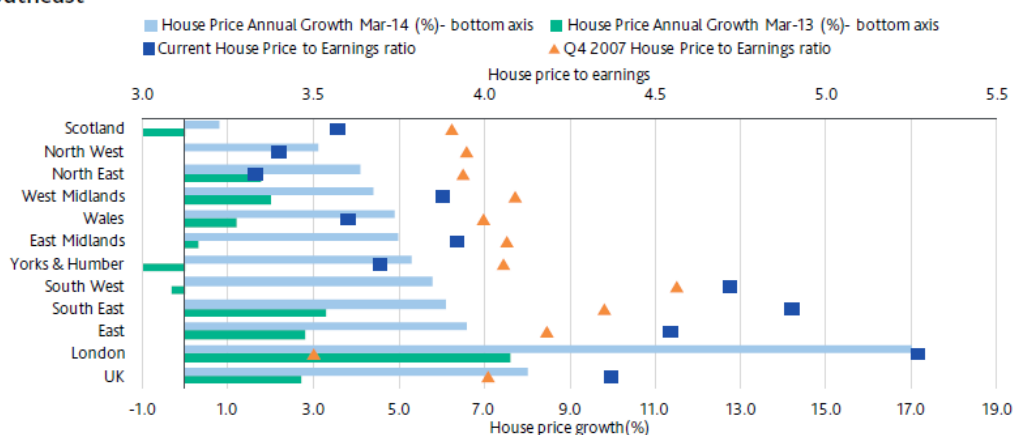
然英國銀行對住宅不動產抵押放款之信用風險則持續增加。2014年3月英國平均房價上漲8%，銀行對家戶單位之住宅抵押放款佔總放款之45%。房價漲幅最大之地區為倫敦與東南地區，分別上揚17%及6.1%，然家戶所得並未同幅上漲。

Lending to UK Industries and Residential Sectors, April 2014



Source: Moody's Investor Service on Bank of England

House Price Increases Are Outpacing Household Earnings Growth, Particularly in London and Southeast

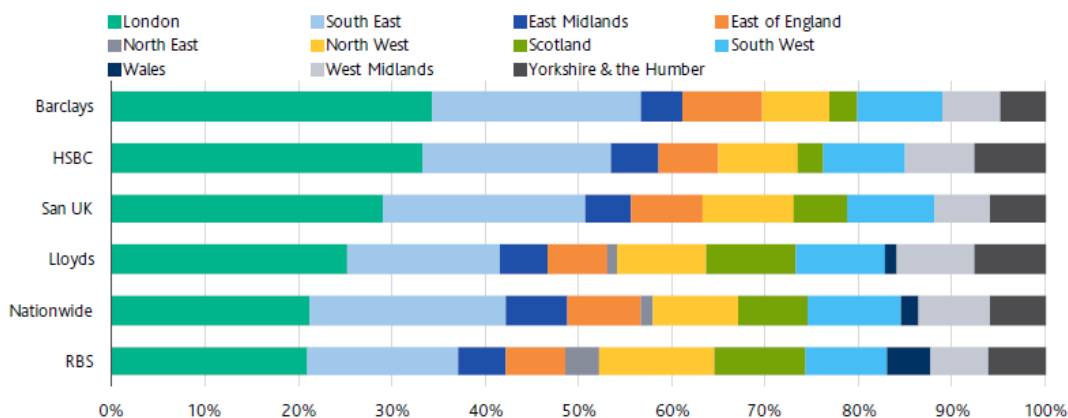


Source: ONS

Barclays、HSBC 及 Santander UK 在倫敦與東南地區

曝險最多，約佔其住宅抵押放款之 45-55%。

Geographical Mortgage Portfolio Distribution for Top UK Banks



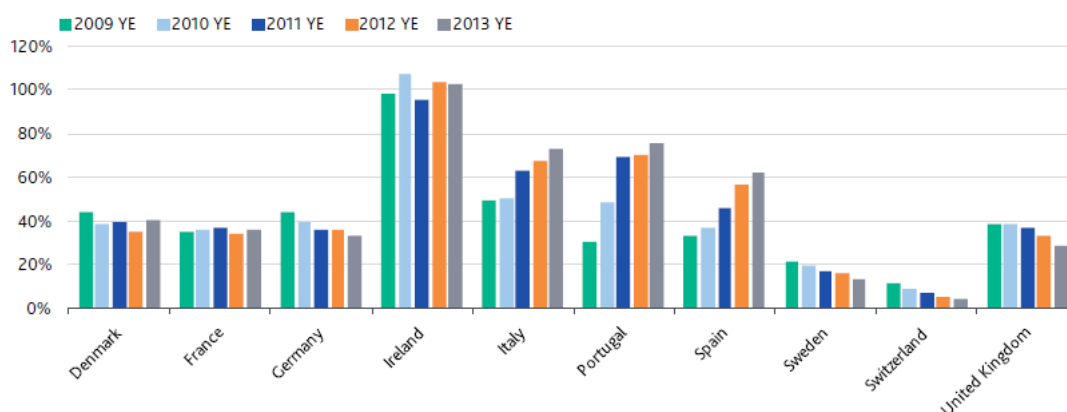
Source: Company reports as of YE 2013

■ 因監理規範趨嚴，銀行資本與槓桿水準將持續改善

去槓桿化及最適化風險性資產為英國大型銀行改善資本比率主要驅動力，Moody's 預期該趨勢仍將持續，尤其是 RBS、Barclays 及 Lloyds 等銀行。此外，銀行核心獲利能力改善亦有助於進一步強化資本水準及改善槓桿比率。

就問題放款對資本加放款損失準備比率而言，英國銀行表現較歐洲邊緣國家為佳，改善亦較部分歐洲核心國家快速，反映英國之資產品質較早開始轉佳。

UK Banks' Capital Levels Compare Favourably to Peers on Back of Asset Quality Improvements  
PROBLEM LOANS / (SHAREHOLDERS' EQUITY + LLR) FOR MOODY'S RATED BANKS



Note: Portugal as of June 2013.

Source: Moody's Banking Financial Metrics (→Key credit metrics)

### (三) 英國主要本地銀行

倫敦是全球最重要之金融中心之一，以倫敦為中心之英國銀行業之廣度與深度均非其他國家或地區所能類比。截至 2013 年 6 月，英國銀行總資產規模為 9.27 兆歐元，居歐盟國家之首。

依據 2013 年底總資產，排名前五名之英國當地銀行分別為：HSBC Holding、Barclays Bank、RBS Group、Lloyds Banking Group 及 Standard Chartered。以下謹簡介 Barclays Bank 之營運概況。

| (2013 H1)                     | HSBC Holdings | Barclays | RBS Group | Lloyds Banking Group | Standard Chartered |
|-------------------------------|---------------|----------|-----------|----------------------|--------------------|
| Total Assets (£ billion)      | 1,739         | 1,533    | 1,216     | 874                  | 427                |
| Profit before tax (£ million) | 9,112         | 1,677    | 1,374     | 2,134                | 2,153              |
| Return to Equity (%)          | 12.0%         | 2.6%     | 7.4%      | n/a                  | 13.3%              |
| Cost to Income Ratio (%)      | 53.5%         | 64.9%    | 63.9%     | 50.2%                | 51.4%              |
| Core Tier-1 Capital Ratio (%) | 12.7%         | 11.1%    | 11.1%     | 10.3%                | 11.4%              |
| Impairment Cove (%)           | 40.9%         | 53.8%    | 51.6%     | 49.9%                | 54.9%              |

Data Source: KPMG report

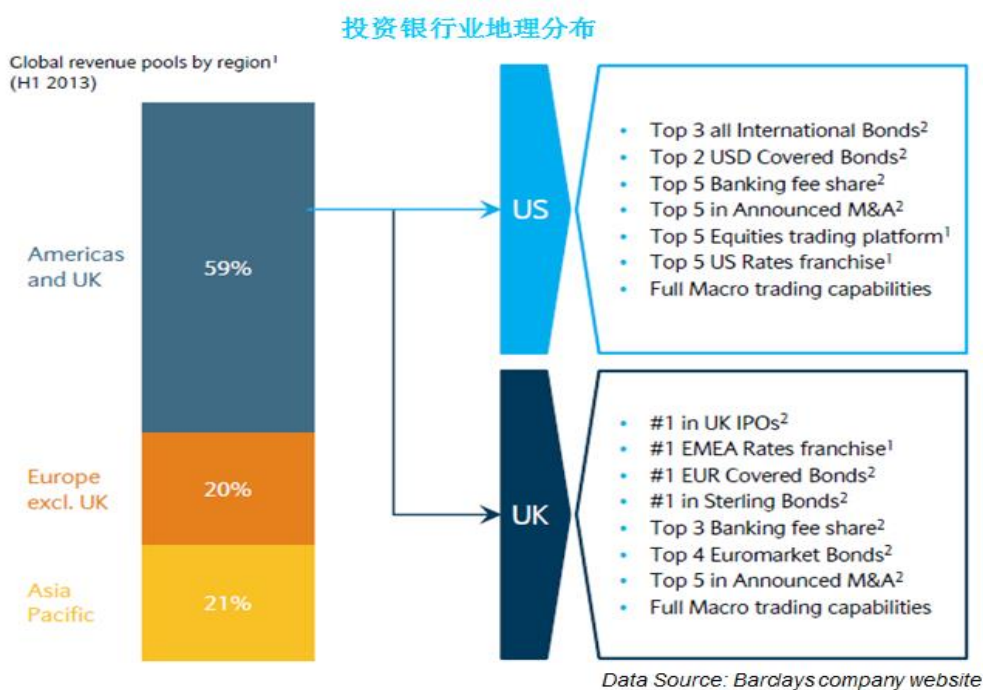
- Barclays Bank 總部位於倫敦，存續已達 300 餘年，為全世界第一家擁有 ATM 之銀行，並於 1996 年發行全英第一張信用卡，1987 年發行全英第一張 debt card，截至 2013 年底，全球員工達 14 萬人。
- Barclays 銀行集團業務主要分為四大核心：個人暨企業銀行、Barclaycard、非洲銀行業務及投資銀行業務。

|                            | Personal & Corporate Banking                                                                                                                                                                     | Barclaycard                                                                                                                                                                                                                                    | Africa Banking                                                                                                                                                                                       | Investment Bank                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FY 2013<sup>1</sup></b> | RWAs c.£120bn<br>Leverage c.£330bn                                                                                                                                                               | RWAs c.£35bn<br>Leverage c.£45bn                                                                                                                                                                                                               | RWAs c.£40bn<br>Leverage c.£65bn                                                                                                                                                                     | RWAs c.£120bn<br>Leverage c.£490bn                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK Retail</li> <li>• Corporate Banking</li> <li>• Wealth</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK cards</li> <li>• US cards</li> <li>• Europe cards</li> <li>• Business Solutions</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail/cards and Insurance</li> <li>• Wealth</li> <li>• Corporate Banking</li> <li>• Investment banking</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banking</li> <li>• Macro</li> <li>• Credit</li> <li>• Equities</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 MILLION RETAIL CUSTOMERS</li> <li>• 800,000 SMALL BUSINESSES</li> <li>• 35,000 CORPORATE CUSTOMERS</li> <li>• £200BN WEALTH CLIENT ASSETS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase of 7.7 million customers and in balances by 41% in past 3 years;</li> <li>• Leading cost structure – scale in both Europe and US, in both consumer issuing and merchant acquiring</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 COUNTRIES WITH A NETWORK OF MORE THAN 1,400 BRANCHES AND OVER 10,900 ATMS</li> <li>• MORE THAN 45,000 EMPLOYEES AND OVER 12 MILLION CUSTOMERS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BUILD ON LEADING POSITIONS UK AND US,</li> <li>• EXIT PRODUCTS WITH LOW RETURNS UNDER NEW REGULATORY RULES</li> <li>• STRUCTURALLY LOWER THE COST BASE THROUGH INFRASTRUCTURE EFFICIENCIES AND REFINING THE CLIENT PROPOSITION</li> </ul> |

Data Source: Barclays company website

- Barclays 銀行集團為一國際化銀行，英國與美國為其主要市場，另在亞洲及非洲之發展穩定。四大核心業務中，個人暨企業銀行業務與投資銀行業務之收入佔比均超過 30%。Barclays Capital 則為該集團旗下投資銀行部門，2013 年為該集團帶來超過 80 億英鎊收入，投資銀行業務係 Barclays Bank 從一家英國本地銀行逐步發展為一家國際銀行之主要動力之一。
- 該行投資銀行業務之發展策略為：

- 2013 年投資銀行業務超過 75% 之收入來自 1000 名企業客戶，組成該行投資銀行部門之核心客戶群，加強對該等核心客戶之投入、開發與維護，並策略性的退出與非核心客戶之投資銀行關係。
- 在區域發展方面，堅守英國與美國市場，在兩大主要市場以外地區則保持高效率低成本之營運。
- 逐步退出或重組非核心投資銀行業務，包括：處置金融危機前累積之次級資產；減少實物類大宗原材料業務與資本要求較高之衍生性產品；削減前檯至後檯人力成本與其他資源投入。





## 參、參訪機構與參訪內容

### 一、HSBC（總部）

#### （一）參訪主題

|      |                                                                                                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 參訪主題 | ▶ The Monetary Tug of War & Asset Allocation                                                       |
| 簡報代表 | 1. Karen Warden (Senior Global Economist)<br>2. Fredrik Nerbrand (Global Head of Asset Allocation) |

#### （二）機構介紹

- ▶ 滙豐集團（HSBC Group）總部設於英國倫敦，創立於1991年，其名字源於1865年之香港上海滙豐銀行有限公司（The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited，簡稱HSBC）。該銀行最初是為在遠東的英國公司提供金融服務，現已發展為跨國金融機構，係全球規模最大之金融服務機構之一。
- ▶ 截至2013年12月31日，滙豐集團總資產高達26,713.18億美元，負債24,808.59億美元，客戶存款達1.15萬億美元，第一級資本比率及總資本比率分別為12.2%及14.9%。國際網路遍及全球，在歐洲、香港、亞太其他地區、中東、北美洲及拉丁美洲等80個國家與地區設有約6600個辦事處，為近5,500萬名客戶提供服務。
- ▶ 滙豐集團乃透過兩大客戶群（個人理財和工商業務），及

兩大環球業務（環球銀行暨資本市場及環球私人銀行）推廣金融服務。70%以上之營業額來自英國以外地區。

### （三）參訪摘要

- ▶ HSBC經濟學家建議資產配置仍以保守為原則，債優於股。
- ▶ 總體經濟之領先指標為PMI，為驅動資產報酬率之重要因素。目前PMI向下回落趨勢明顯。
- ▶ 由於判斷經濟動能偏弱，預估利率上漲速度應不至於過快，2014/2015年底美國10年期公債利率約為2.1%至2.5%。該預測為市場中偏低之數字。
- ▶ 2014年未預料到之情勢為：原物料、原油價格明顯較預期為弱，主因需求減弱。
- ▶ 目前大部分之資產價格均位於過去平均值之最高峰，風險/報酬相對不利。政府公債利率太低，股價太高風險太大。就股市而言，成熟市場偏貴，建議增持中國、印度、墨西哥及土耳其等新興市場配置。

## 二、EBRD（歐洲復興開發銀行總部）

### （一）參訪主題

|      |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 參訪主題 | <ul style="list-style-type: none"><li>▶Taiwan and EBRD</li><li>▶EBRD's Financial institution</li><li>▶EBRD's business opportunities and EBRD-Taiwan cooperation</li><li>▶Overview of Syndicated Loans markets and Taiwan's participation</li></ul> |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 簡報代表 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bill Huang ( Office of Secretary General )</li> <li>2. Alexander Saveliev(Financial Institution)</li> <li>3. Kamola Makhmudova(Trade Facilitation Programme)</li> <li>4. Junko Aya(Donor Co-Financing)</li> <li>5. Michael Delia Mr Muzaffar Zukhurov(Loan Syndications)</li> </ol> |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## (二) 機構介紹

### 1. 股權結構

歐洲復興開發銀行(European Bank for Reconstruction and Development, EBRD，以下簡稱歐銀)成立於1991年，總部設於倫敦。目前共有美、英、法、義、德、日等64個會員國，及歐洲投資銀行與歐盟等2個國際組織成員，其中英、法、義、德、日等出資率均為8.16%，美國為10.1%。

#### Largest Shareholders Exemplify Strength of Contractual Support

As of December 2013 [1]

| Members                               | %of Total   | Par Value of Shares |               |                 |
|---------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|-----------------|
|                                       |             | Total               | Callable      | Paid-in Capital |
| United States (Aaa stable)            | 10.1        | 3,002               | 2,376         | 625             |
| France (Aa1 negative)                 | 8.6         | 2,557               | 2,024         | 533             |
| Germany (Aaa stable)                  | 8.6         | 2,557               | 2,024         | 533             |
| Italy (Baa2 stable)                   | 8.6         | 2,557               | 2,024         | 533             |
| Japan (Aa3 stable)                    | 8.6         | 2,557               | 2,024         | 533             |
| United Kingdom (Aa1 stable)           | 8.6         | 2,557               | 2,024         | 533             |
| Russia (Baa1 negative)                | 4.0         | 1,201               | 951           | 250             |
| Canada (Aaa stable)                   | 3.4         | 1,020               | 807           | 213             |
| Spain (Baa2 positive)                 | 3.4         | 1,020               | 807           | 213             |
| European Union (Aaa stable)           | 3.0         | 900                 | 712           | 188             |
| European Investment Bank (Aaa stable) | 3.0         | 900                 | 712           | 188             |
| <b>Subtotal</b>                       | <b>70.2</b> | <b>20,828</b>       | <b>16,485</b> | <b>4,342</b>    |
| Others                                | 29.8        | 8,845               | 6,986         | 1,860           |
| <b>Total</b>                          | <b>100</b>  | <b>29,673</b>       | <b>23,471</b> | <b>6,202</b>    |

Source: EBRD, Moody's

### 2. 成立宗旨

歐銀成立宗旨為協助中歐暨東歐 ( Central and Eastern Europe; CEE )，及 Commonwealth of Independent States(CIS)

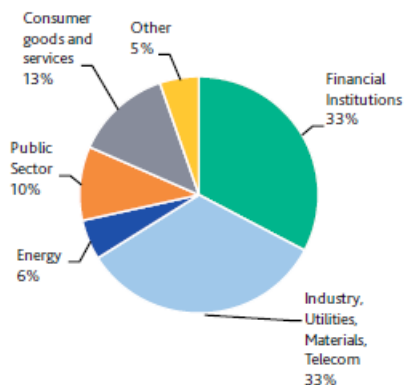
等地區由中央計畫型經濟，轉化為市場經濟。自成立初期，營運地區漸次擴展至土耳其、蒙古及地中海東南地區。

EXHIBIT 1

The EBRD's Operations Are Diversified

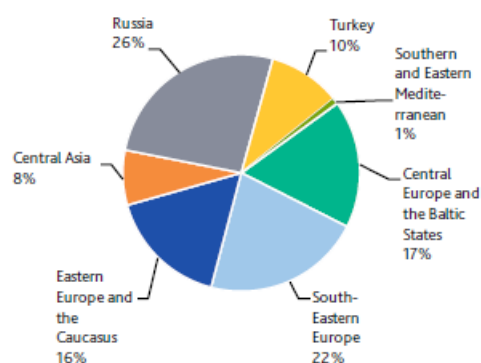
(As of December 2013)

by sector



Source: EBRD

by region



Source: EBRD

歐銀自 1991 年至 2014 年共參與 3,996 項計畫，總投資額達到 862 億歐元，累積放款 648 億歐元，藉由與各會員國之投資合作，協助受援國國營企業轉型並扶持中小企業發展，提高該地區之生活水準。其金融援助方式主要為貸款、保證及股權投資。歐銀目前資產超越 300 億歐元，投資於 34 個國家，區域辦公室 38 處，正式職員約 2,150 人。

歐銀雖 60% 以上借款對象為私部門，但其奉行良好金融管理與投資原則，深受世界各金融機構信賴，可隨時向其他金融機構借款或周轉，因此世界三大債信評鑑機構皆賦予其「AAA」之最高等級信用評等。

### (三) 參訪摘要

▶ 台灣為捐助國

歐銀組成國包含歐洲以外之先進國家，如美、加、紐、澳、日等，而台灣非歐銀股東國家，係以觀察員身分參與活動之捐助國(donor)。台灣不能參與股本投資，惟可以出資協助技術合作計畫(Technical Cooperation, TC)。

▶ 歐銀符合台灣產業優勢之相關部門

歐銀內部組織大致分為：

- 農產(Agribusiness)
- 節能(Energy Efficiency)
- 金融(Financial Institutions)
- 製造(Manufacturing)
- 都市環境基礎建設(Municipal and Environmental Infrastructure, MEI)
- 天然資源(Natural Resources)
- 電力與能源(Power and Energy)
- 資產與旅遊(Property and Tourism)
- 中小企業(Small and Medium Enterprise, SME)
- 電信/資訊/媒體(Telecommunications and Information Technology and Media)
- 交通(Transport)

|   | 部門    | 子部門   | 產品與服務                |
|---|-------|-------|----------------------|
| 1 | 節能    | -     | 節能產品(如LED)、自動化管理     |
| 2 | 都市基礎  | 都市交通  | 大眾運輸、電子票證、ITS、照明、道路  |
|   |       | 水資源   | 水源開發管理、淨水、自來水供應      |
|   |       | 污水處理  | 污水管線、污水處理廠           |
|   |       | 廢棄物處理 | 垃圾收集、資源回收、焚化爐、掩埋場    |
|   |       | 區域供熱  | 鍋爐更新、餘熱回收、管線管理       |
|   |       | 醫療    | 醫院興建、醫療設備購買安裝(PPP為主) |
| 3 | 能源    | -     | 再生能源(太陽能、風能)         |
| 4 | 中小企業  | -     | 企業技術轉型、重整及健全財務       |
| 5 | 資訊/通訊 | -     | 電子化、網路發展、通訊設備        |
| 6 | 交通    | -     | 鐵路、公路、航空、導航、港口、物流    |

## ►如何具體行銷台灣產品與服務

### 1. 認識或熟悉歐銀職員

歐銀職員非公務人員，多自認為銀行家，其最重要工作在協助歐銀放款，故舉凡新構想、新產品及新方法，其均願意學習及接觸，唯與其聯絡管道狹隘，故廠商常需主動推銷。

### 2. 發掘應用方法與經營模式

歐銀營運國家多為新興開發國家，對於高科技與新技術極有興趣，惟對財務操作不甚熟悉，亦不擅長營運，因此歐銀貸款時，期望能帶動轉型變化，故推展產品不能只看初期效果，而應展現長期經營優勢。

### 3. 基礎準備及人力資源

從事國際服務語文係最基本要求，雖然歐銀服務之

CIS(Commonwealth of Independent States)國家多使用俄文，然當地年輕一代，幾均能使用英文溝通。台灣推展歐銀業務需注重語言技能。除英文與俄文需求外，北非國家所需的法語與地中海 SEMED (Southern and Eastern Mediterranean)國家所需的阿拉伯語都需有專人協助，若不能從台灣取得上述人才，可與當地公司合作，解決語言溝通的問題。

#### 4. 機動性與彈性

歐銀營運國家距離台灣最近之蒙古，若有直航班機亦需4-5個小時，北非國家則需要20個小時以上(含轉機)，如何能與歐洲當地顧問或廠商競爭？首要之務必須具備充足之機動性與處事彈性，目前台灣已享有百餘國免簽證待遇，造訪上述國家幾乎是買好機票就能成行，不輸於歐美人士。

#### 5. 在地化及經驗分享

業務員常掛在嘴邊之一句話，業務是跑出來的，不是從天上掉下來的。如果等看到招標訊息始準備投標，通常已來不及。歐銀推動計畫方案非秘密進行，需密集與市政府或是採購顧問開會聯繫，計畫輪廓甚易被外界得知，若能有當地合作夥伴協助探詢或由當地分公司協助蒐集資料，必然有較高之得標機率。另外經驗分享亦非常重要，歐銀希望能提升當地廠商(業者)能力，經驗若未適當分享，可能

造成計畫後段之維護或營運失敗。廠商若能提供良好合作環境，不僅能事半功倍，還能流傳成功經驗，獲得下一個得標機會。

### 三、中國工商銀行

#### (一) 參訪主題

|      |                            |
|------|----------------------------|
| 參訪主題 | ▶ 倫敦人民幣市場                  |
| 簡報代表 | 1. 陸曉，倫敦分行行長<br>2. 楊智勇，副處長 |

#### (二) 機構介紹

- ▶ 中國工商銀行股份有限公司 (Industrial and Commercial Bank of China Limited, ICBC)，簡稱工行，是中國最大之商業銀行，亦是全球第一級資本最大銀行。截至2013年底，工行在全球40個國家及地區設有329家分支機構。
- ▶ 工行在倫敦共有兩個營運單位，分別為倫敦子行及倫敦分行。倫敦子行設立於2003年，可進行零售銀行與批發銀行業務，目前核心資本4億美元，表內外資產共計50億美元，2013年全年稅前利潤達3千8百萬美元，員工90至100人，已建立完善成熟之前中後檯團隊。主要業務為批發銀行業務，融資商品包括貨幣市場拆借、大額存款、聯合貸款等，並配合英國政府發展人民幣市場政策，積極拓展人民幣之籌資（發行銀行債及可換債等），及人民幣存款與財富管



理業務。

- ▶ 工行倫敦分行於2014年9月8日獲得英國監理機關核發執照，2014年10月底正式對外試營運，初期分行僅從事批發銀行業務。

### (三) 參訪摘要

- ▶ 倫敦市政府積極將倫敦打造成歐洲之人民幣市場中心，籌設人民幣市場推動小組，成員包括倫敦主要提供人民幣銀行商品及服務之金融機構。推動小組定期會談，商討倫敦人民幣業務之發展趨勢、產品創新及未來策略。目前倫敦市場上，針對個人客戶與企業/金融機構客戶之人民幣銀行產品類型已較齊全，包括個人及企業帳戶、收付款、活期/定期存款、貿易結算及貿易融資、銀行聯貸、債券資本市場產品，及外匯及利率衍生性商品交易等。在亞洲佔有強勢地位之英資銀行，如HSBC及Standard Chartered之人民幣業務市佔率較大。
- ▶ 近期倫敦人民幣市場新發展包括：2014年6月國際金融公司在倫敦發行10億人民幣債券，並在倫敦交易所掛牌交易；英國政府批准了以人民幣計價之擔保融資，以支持中英進出口貿易發展。
- ▶ 目前倫敦市場之人民幣外匯交易較為活躍，惟存款類、貿易結算及融資等其他交易之廣度與深度，與亞洲市場相比

仍有一段距離。一方面源於英國與中國之貿易及經濟聯繫緊密程度仍有待發展，另則因西歐國家對中國經濟與金融體制風險仍持保守審慎態度。此外，倫敦市場之人民幣計價投資商品種類有限亦是原因之一。

#### 四、英格蘭台灣商會

##### (一) 參訪主題

|      |                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 參訪主題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 英國台商整體狀況與發展</li> <li>▶ 長榮海運與空運</li> </ul>                                                              |
| 簡報代表 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harry Liang, 台商名譽會長</li> <li>2. Davis LIAN (President of Evergreen Shipping Agency (U.K.))</li> </ol> |

##### (二) 機構介紹

- ▶ 鑑於僑居海外台商大多單兵獨鬥，實力分散，商機無法貫通，中華民國政府乃指定僑務委員會推動協助世界各地區成立商會組織，並依政府外交行政區域劃分為六大洲：亞洲、歐洲、非洲、北美洲、中南美洲、大洋洲，在各洲之下先成立各國臺灣商會，再組洲際聯合總會，最後組世界性總會。為凸顯商會成員皆由來自臺灣，乃定名為「台灣商會」。在僑委會以及多位英格蘭台商前輩奔波努力下，於2000年9月底假倫敦成立英格蘭臺灣商會。
- ▶ 有關台商於英國目前投資狀況，依據我國經濟部投資審議

委員會統計，自1952年至2012年底，我商經核准前來英國投資或設立據點的案件數累計達174件，占我商對歐投資總件數約25%，居我對歐投資之第1位。在投資金額部分，累計達5.55億美元，占我國在歐洲總投資額約19%，居我對歐投資第2位，僅次於荷蘭。不論以投資件數或投資金額做比較，英國均是我商在歐洲投資的優先選擇對象之一。由此可見我商對英國投資環境的偏好。

- ▶如以投資的產業別分析，台商在英國的投資以電子及資訊相關產品等產業家數為最多，估計約占六、七成以上；其他如金融服務業、海陸運輸業、物流及蘭花培育等，均可見到台商的影子。

### (三) 參訪摘要

- ▶台灣現在除長榮海運關係企業外，已無多少企業在英國發展，宏碁、大同關係企業、相關電子業多已裁撤，剩下老華僑之第二代多在倫敦地區從事房地產投資。
- ▶今年倫敦房地產成長約9%，近兩年中國銀行在倫敦發展不動產貸款業務成績優異，主要客戶60%為大陸國內投資人，40%為本地華僑，倫敦地區房價（捷運9站以後）2房1廳約新台幣1200萬元左右，出租收益約5-8%，利息費用4%。
- ▶香港李嘉誠與中國大陸幾家地產開發商在2009-2012年購

置多筆土地，預計開發住商混合建案，中國銀行是背後支持之力量。

## 五、ING Luxembourg

### (一) 參訪主題

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 參訪主題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 歐洲消費金融業務焦點與經營模式新思考</li> <li>▶ 行動金融發展應用與顧客關係管理創新-ING Direct 經驗分享</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| 簡報代表 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Luc Verbeken: ING Luxembourg CEO</li> <li>2. Ananda Kautz : Head of Strategy and Business Intelligence at ING Luxembourg</li> <li>3. Erik Jacquemart : Head of Banking Transformation at ING Luxembourg</li> <li>4. Giorgio Bruins : Internet and Mobile Banking Manager at ING Luxembourg</li> </ol> |

### (二) 機構介紹

- ▶ 荷蘭國際集團 (Internationale NederlandenGroep N.V.，簡稱ING)歷史軌跡可回溯至1845年成立於荷蘭海牙之荷蘭保險公司 (The Netherlands Insurance Company)，1963年與國民人壽保險銀行合併，觸角也從保險延伸至銀行，1991年與以銀行業務見長之荷蘭第三大銀行NMB郵政銀行集團 (NMB PostbakGroup)合併後，正式定名為「荷蘭國際集團」 (ING Group)。
- ▶ 2009年10月27日ING集團與歐洲委員會達成協議，將集團分拆成銀行和保險兩部分，四年內將轉型成以歐洲市場為主

之較小型銀行，將集資75億歐元（112.5億美元），其中50億歐元用作償還荷蘭政府貸款。ING集團服務遍及全球50多個國家

### （三）參訪摘要

- ▶ ING Luxembourg之零售銀行業務：精選策略性地點設立分行，目前在盧森堡合計設有16家分行，30臺ATM。
- ▶ 2020年顧客目標：ING在盧森堡個人市場市佔率達12%，小型企業市佔率達27%。主要客源：外國移民、每年1.2%之人口成長及退休人口。
- ▶ 前瞻策略：銀行業正走入史無前例之遽變時期，機敏妥善面對改變是確保競爭力與永續顧客關係唯一門徑。
  - 顧客要求更多、行動裝置利用率大增，與多家機構建立往來關係意願提高。
  - 社會對銀行業失去信任。
  - 金融風暴後改變全球暨歐洲內部之權力平衡。
  - 金融法規繁複迫使銀行檢討其營運模式與競爭力。
  - 科技重塑銀行與客戶互動方式，及重新定義競爭優勢。
- ▶ 未來銀行業面貌：
  - 顧客期待驅動銀行轉型，銀行必須努力贏得顧客忠誠度。
  - 銀行必須增加市佔率，規模太小之金融機構在日增之法規負擔下，無法與對手競爭。

- 科技發展降低金融服務之進入障礙，未來銀行之競爭面向將更多元。
- 銀行必須與不同產業競爭，招募不同型態才能之人，為勢所必要。

## 肆、結語

本次有幸參加「LEAP」課程，深覺獲益匪淺。課程設計從全球脈動，宏觀思考為起點，建構策略思考地圖；另為充實學員領導統御及人才管理能力，課程內容提供學習與反思機會，除增進個人之自我認知與溝通能力及人際互動技巧外，亦對人才管理內涵、趨勢與發展策略有較深入與體系之認識，對日後職場工作甚有幫助。

在金融專業方面，新巴塞爾協議與銀行業風險管理對策、科技於金融業務創新與消費洞察，及企金與消金市場重大趨勢與業務模式發展等課程，均深入淺出的引導出金融業目前面臨最重要的課題，即金融監理強度增加且範圍擴大、科技衝擊金融風險管理、科技金融挑戰並激發金融產業新價值，及金融業面臨異業競合等趨勢，而提供高信用品質、低成本一對一解決方案似仍為金融業發展之不二法門。

課堂最後以變革管理與組織轉型為主軸，利用個案分析深入探討「成功的組織變革個案之共通處」、「由員工心理及非理性層面探討變革管理」及「變革過程中之留才策略」等課題，藉由老師引導之思辯過程，歸納整理出可實際運用之原理原則，可作為

未來組織推動重大變革時之參考；另由於取材自實際案例，內容非常生動活潑且具可信度。

總體而言，本次課程除深深感受到主辦單位之用心規劃與執行外，講師之傾囊相授與學員間之經驗分享，均讓我深覺收穫滿滿。由於央行職能與一般金融機構不同，本人日常工作內容與關注面向亦與其他學員有異，藉由此次課程，本人除有幸上課聆聽學者專家精闢見解，瞭解金融實務趨勢與管理新知外，學員之間之經驗分享與觀察，亦不由對台灣金融中高階主管之專業與敬業精神產生敬意。全球化浪潮，新興經濟體蓬勃發展及行動科技等重大趨勢，加速催化全球金融業進行重大經營變革，台灣金融業亦面臨國際化與營運模式創新等重大挑戰，如何在兼顧金融產業發展及金融監理需求下，持續檢討鬆綁開放各項業務，鼓勵業者積極創新，以擴大金融市場規模，實為金融主管機關應深思之議題。

此次海外考察研習活動扣除飛機往返與城市接駁交通，實際參訪僅有四日，主辦單位精心設計緊湊行程，期使學員對全球經濟金融環境、銀行業整體市場競爭態勢及金融服務創新趨勢具全面瞭解。惟受時間所限，主講人多針對主題作原則性介紹與討論。縱然如此，經由與受訪單位及同行學員之間之交流，仍深刻感受到台灣金融業面對監理新環境與市場激烈競爭，如何透過資源整合，產品與服務改革創新提升已身市場競爭力，實為當務之急。