

## 第一節

## 台資銀行登陸後所需直接面對之難題

兩岸金融監理合作備忘錄 (MOU) 的簽訂只是解決市場進入問題，並不代表台資銀行辦事處馬上能升格為分行，得以承做人民幣業務。台灣金融機構進入中國大陸除了仍需遵守台灣法令，還必須遵守中國大陸法令。中國金融機構規定，經營人民幣業務的要求很高，台灣金融業必須要有心理準備。就算有一天開放台灣金融機構至中國大陸設立分行、子行，但若台灣金融機構無法經營人民幣或其他銀行卡等相關業務，就很難與大陸銀行或外資銀行競爭，發展也將大受限制。

需知今日台商在大陸主要的資金需求仍是人民幣，若是台資銀行登陸無法做這項業務，和當地陸銀以及可做人民幣的外資銀行相比，等於完全沒有競爭力，台資銀行根本無法存活。所以；台資銀行能否爭取到較優惠待遇，將是兩岸金融談判的另一重要議題。

依中國大陸《外資銀行管理條例》第 72 條規定：香港特別行政區、澳門特別行政區和臺灣地區的金融機構在內地設立的銀行機構，比照適用本條例。國務院另有規定者，依照其規定。

《外資銀行管理條例》第 34 條規定：外資銀行營業性機構經營本條例第 29 條或第 31 條規定業務範圍內之人民幣業務者，應當具備下列條件，並經國務院銀行業監督管理機構批准：

1. 提出申請前在中華人民共和國境內開業 3 年以上；
2. 提出申請前 2 年連續盈利；

3. 國務院銀行業監督管理機構規定的其他審慎性條件。

外國銀行分行改制為由其總行單獨出資的外商獨資銀行者，前款第 1. 項、第 2. 項規定的期限自外國銀行分行設立之日起計算。

《外資銀行管理條例》第 29 條：外商獨資銀行、中外合資銀行按照國務院銀行業監督管理機構批准的業務範圍，可以經營下列部分或者全部外匯業務和人民幣業務：

1. 吸收公眾存款；
2. 發放短期、中期和長期貸款；
3. 辦理票據承兌與貼現；
4. 買賣政府債券、金融債券，買賣股票以外的其他外幣有價證券；
5. 提供信用證服務及擔保；
6. 辦理國內外結算；
7. 買賣、代理買賣外匯；
8. 代理保險；
9. 從事同業拆借；
10. 從事銀行卡業務；
11. 提供保管箱服務；
12. 提供資信調查和諮詢服務；
13. 經國務院銀行業監督管理機構批准的其他業務。

外商獨資銀行、中外合資銀行經中國人民銀行批准，可以經營結匯、售匯業務。

《外資銀行管理條例》第 31 條：外國銀行分行按照國務院銀行業監督管理機構批准的業務範圍，可以經營下列部分或者全部外匯業務以及對除中國境內公民以外客戶的人民幣業務：

1. 吸收公眾存款；
2. 發放短期、中期和長期貸款；
3. 辦理票據承兌與貼現；
4. 買賣政府債券、金融債券，買賣股票以外的其他外幣有價證券；
5. 提供信用證服務及擔保；
6. 辦理國內外結算；
7. 買賣、代理買賣外匯；
8. 代理保險；
9. 從事同業拆借；
10. 提供保管箱服務；
11. 提供資信調查和諮詢服務；
12. 經國務院銀行業監督管理機構批准的其他業務。

外國銀行分行可以吸收中國境內公民每筆不少於 100 萬元人民幣的定期存款。

外國銀行分行經中國人民銀行批准，可以經營結匯、售匯業務。

《銀行卡業務管理辦法》第 2 條：本辦法所稱銀行卡，是指由商業銀行（含郵政金融機構，下同）向社會發行的具有消費信用、轉帳結算、存取現金等全部或部分功能的信用支付工具。

商業銀行未經中國人民銀行批准不得發行銀行卡。

《銀行卡業務管理辦法》第 5 條：銀行卡包括信用卡和借記卡。

銀行卡按幣種不同分為人民幣卡、外幣卡；按發行物件不同分為單位卡（商務卡）、個人卡；

按資訊載體不同分為磁條卡、晶片（IC）卡。

若 MOU 是金融業進軍中國的萬靈丹，那兩岸經濟合作架構協議

(ECFA)，同意把金融議題納入早收清單，進一步爭取「超 WTO (世界貿易組織) 待遇」，才是真正談判關鍵。否則台灣已獲得在中國設立辦事處資格的台灣銀行、兆豐商銀、土地銀行、第一銀行、中國信託商銀、華南銀行、合作金庫銀行、國泰世華銀行、彰化銀行等皆應適用《外資銀行管理條例》第 72 條規定：提出申請前在中華人民共和國境內開業 3 年以上、提出申請前 2 年連續盈利；並且獲國務院銀行業監督管理機構規定的其他審慎性條件，經審核通過方得取得經營。

《外資銀行管理條例》第 31 條規定：經國務院銀行業監督管理機構批准的業務範圍，方得經營該條部分或者全部外匯業務，以及對除中國境內公民以外客戶的人民幣業務，吸收中國境內公民每筆不少於 100 萬元人民幣的定期存款，即非經國務院銀行業監督管理機構另行批准，不得以中國境內公民為對象，吸收每筆少於 100 萬元人民幣的定期存款及一般活期存款。

因上開九家台資銀行依《外資銀行管理條例》定位為外國銀行分行，而非外商獨資銀行、中外合資銀行，故其所可以經營業務並未有《外資銀行管理條例》第 29 條第 2 款第 10 項「從事銀行卡業務」，因此這對於擅於推展消費金融、信用卡 (包括信用卡和借記卡) 強項的台資銀行確屬一大隱憂，所以兩岸進行經濟合作架構協議 (ECFA) 談判時，除人民幣業務外，應更積極爭取銀行卡該等相關金融產品項目業務開放。

台資銀行若能真正的從人行取得第一張核准經營人民幣信用的執照，方才是台灣金融業真正邁向國際化重要的一步，台資銀行進入大陸市場，就存、放款上至少尚有下列難題需直接面對：

首先是銀監會規定存放款比率為 75% (大陸稱貸存比)，大陸子行或分行必須先招有存款後才能放款，如果沒有存款，縱使台灣母行出

資匯款再多資金給大陸子行，也不能放款。除非中國大陸當局願意單獨增訂對台灣金融機構的管理條例，台資銀行才有機會爭取比外資銀行優惠的條件，否則依循外資銀行規範規定，台資銀行仍不能承作大陸居民的存放款業務，只能做外資企業與外籍人士的人民幣以外的存、放款業務。

單看 1997 年 1 月獲中國大陸當局專案批准成立，同年 6 月正式對外營業，位於上海浦東陸家嘴金融中心，中國第一家由海峽兩岸合資的華人銀行華一銀行，迄今仍無法取得對大陸公民個人其人民幣存款及放款之執照，即可知曉。若台資銀行登陸營業後，若未能取得與大陸本國銀行同等的經營項目，光是招攬人民幣及外幣存款業務，即將成為台資銀行首要面對難題。

存款客戶之往來多有地緣關聯性，除非有其他誘因，如較高的利率、營業據點方便性、存款安全保障性或者較高知名度，需知在中國現行的每家金融機構，無論是四大國營行庫或各城市商業銀行，其存款牌告利率都是一樣的；另就方便性及安全性而言，初成立的台資銀行更是非能與上萬營業據點的四大國營行庫及當地各城市商業銀行可比擬；至於知名度而言，台資銀行的知名度更是僅限於台商之間，其招攬存款難度可想而知。

據中國大陸銀監會統計，至 2008 年底，大陸外資銀行共有 107 家，有台資背景的華一銀行獲利能力排 12 名，總資產排 17 名，存放款排 14 名，成績耀眼；2009 年 9 月金融海嘯狂襲，華一銀行是沒有跳票紀錄的三家外資銀行之一。這些表現顯示，華一銀行聚焦服務台商，創造了在大陸本土銀行與外銀環伺下的競爭優勢。因大陸金融市場潛力驚人，且大陸金融市場採總量管制，一年只開放新設一到兩家分行，而台資銀行的華一銀行，其分行現今只要成立四個月，就可損

益兩平；而在台灣開分行通常兩年後還在虧損。

筆者認為，華一銀行現在的客戶，有九成以上都是台商，而在其他台資銀行登陸前，所有台商客戶可以選擇的台資銀行，僅有華一銀行一家，所以華一銀行爭取授信客戶時，可以謹慎挑選優質的台商授信客戶予以承做，以維持良好的授信品質及良好的獲利能利，並以惟一一家台資銀行為訴求，以爭取台商及其家屬們的存、放款業務。待台資銀行大批獲准進入大陸市場後，受限於大陸法令限制，這些台資銀行若未獲核准承做大陸公民之人民幣存、放款業務時，依法僅能以台商、外商為惟一爭取目標，而大陸現有外商則多為其本國銀行所爭取承做完畢，這些台商扣除體質良好、資金需求大者，已多與大陸行庫往來，再者由兩岸均設有營業據點的渣打、匯豐、花旗等外商銀行往來所爭取承做在案，最終才是由最後搶進台資銀行所能爭取的客戶，所以如何「搶回」這些台商客戶，亦屬這些台資銀行登陸後所要面臨首要的挑戰。

台灣現在的銀行是僧多粥少，台灣政府對金融市場的管理概念多採負面表列，除了規定不能做的業務其他都能做；中國大陸金融市場規定恰恰相反，由於監管能力不足，管理只好“正面表列”，凡是“沒有規定者，差一個字，就是不能做”。這種情況下，外資銀行往往為了主管機關枝微末節的行政管理要求，多種業務無法推展致使延誤商機，這也是台灣金融機構今後赴大陸發展所需有的心理準備。

由於台灣的銀行業登陸時間已經較外資銀行慢好幾拍，如果金融業此時前進大陸，無法取得較外資更佳條件，幾乎很難與已在中國紮根的外資競爭，雖然台資銀行有台商做後盾，但是仍需取得承做與其國內銀行「國民待遇」般的人民幣及其他金融產品業務的權利，才能讓台資銀行有機會在中國市場「超英趕美」，打下一片天。

此外；大陸明確限定外資銀行短期外債額度，國家外匯局明文規定，外資銀行的短期離岸借款上限為 348 億美元，這包括境外公司存款、超過 50 萬美元的個人存款、開立逾 90 天期的信用狀等，短期外債也有一定比率限制，台資銀行登陸後，外幣存款來源與同業外匯拆借亦成為當前需克服的問題。

華一銀行 2009 年底董事會開完，多位分、支行行長馬上接到指示其分、支行明年人民幣存款成長目標竟然是以億元人民幣為單位。據派駐上海外資銀行經理人私下表示，現今中國大陸欲辦理借款的台商，可以從其分行行舍排隊排到黃埔江邊，授信目標成長率沒人會擔心，但受限於中國大陸現有『貸存比』75%規定，若存款業務無法成長時，放款也只能停滯，所以相信未來外資銀行首要業務便是追人民幣存款，否則整體業務將受到影響。

大陸上市銀行資金來源渠道很廣泛，既可以發次級債、也可以發普通債券、發商業銀行金融債甚至發股票，以及吸收居民和企業存款；相比之下外資銀行的渠道少，完成貸存比指標的難度更高。2009 年底在分母包含金融債的前提下，14 家大陸上市銀行中，貸存比已經超過 75%監管紅線的有中信銀行、深發展和民生銀行，三家銀行的貸存比分別達到 81%、82.4%和 78%。如果不包含金融債，越線銀行除了上述三家外還包括興業銀行。

事實上部分貸存比較高的中小銀行，在 2009 年三季度末就已經預期 2010 年銀監會將重新設定貸存比指標，四季度已經開始加大吸收存款力度，積極應對。如交行、深發展和華夏等在 10 至 11 月已經分別降低貸存比 4.4、3.6 和 1.8 個百分點。若通過增加存款來達到銀監會標準貸存比 75% 計算，則深發展和中信銀行將分別需要額外吸收 469 億和 742 億元存款，相當於其各自銀行 2010 年新增存款規模的 43%

和 25%；若通過壓縮放貸規模來達標，則深發展和中信銀行將需要分別壓縮 352 億和 557 億元新增貸款，相當於其各自銀行 2010 年新增貸款規模的 38%和 25%。

人民銀行上海總部一項數據也顯示，截至 2009 年 9 月底，上海外資銀行人民幣餘額存放比為 152.8%，較年初上升 23.4%，個別外資銀行存放比甚至高達 500%以上，就外資銀行而言，如匯豐、花旗、渣打等外資銀行，2010 年首要年度目標則為招攬人民幣及外匯存款，以備調整『貸存比』及供放款業務衝刺所需。

綜上可知，台資銀行目前進駐大陸發展成功與否，其所擔心的不是授信推廣業務目標能否順利達成，而是授信品質能否維持及如何成功招攬穩定的人民幣及外幣存款，因為沒有充足的人民幣及外幣存款部位，其放款相關金融業務也將難以推展。

台資銀行如何爭取人民幣存款，建議如下：

### 一、招攬台資銀行在台家屬及其客戶之人民幣存款

中國這塊經濟成長率幾達到兩位數的市場，因其背後依託大陸雄厚的經濟增長動能，人民幣呈現長期升值趨勢，所以很可能成為台灣資金大量外流的新渠道。換言之，台灣居民會因此而熱中將手上的新台幣資產，直接在台換成人民幣資產存入大陸在台陸資或台灣金融機構，以期與大陸市場掛鉤，分享人民幣的「升值紅利」，取代其他幣別之保值功能。另因中國大陸自 2008 年 10 月 9 日起暫免徵收利息稅，無存放於台灣將面對存款利息超出 27 萬元免稅額的問題，若無考慮大陸當局對大額結匯人民幣相關限制，《個人外匯管理辦法》細則規定：個人年度購匯額度限制為 5 萬美元，個人年度結匯總額限制為

5 萬美元；個人向外匯儲蓄帳戶存入外幣現鈔，當日累計超過等值 5,000 美元者，需憑有關單據在銀行辦理等限制；此管道將可成為台資銀行爭取台商及其家屬招攬人民幣存款最大途徑。

## 二、開發財務顧問業務以爭取週邊存款業務

銀行財務顧問業務是傳統銀行業務和顧問諮詢業務的結合，也是銀行經營收益重要來源，亦得以爭取週邊存款業務。除有助於銀行培養理財專業人員，並得以擴大銀行知名度，與客戶建立信賴關係。此外；透過提供財務顧問，銀行的人員可以深入瞭解客戶的全面情況，對公司經營和財務狀況的瞭解更加透澈，有效地防範和化解了公司的行業、市場和經營風險，也確保了銀行信貸資金的安全。

財務顧問若能經營得體，除可由點拓張至面，並能將對集團公司的服務延伸到其控股公司、參股公司及其員工及家屬，即由最先切入客戶的服務產品，根據銀行的特色及客戶的需求，更佳靈活地推展其他金融產品，增加銀行收益。

## 三、積極開拓金融同業客戶

### 1. 爭取與證券公司的合作

- (1) 金融證券公司客戶應是當前銀行業極力拓展的重點客戶，金融同業可爭取合作領域：如代收付股票交割款項，爭取股票融資及股票質押放款等業務，均能穩定的增加銀行存款收益。
- (2) 銀行與證券公司的合作，需要銀行各自分支機構的密切配

合，該項業務需要在大陸的經理人主動發掘與爭取，採取合作策略以達雙贏為目標。

## 2. 爭取與保險公司的合作

- (1) 交互營業銷售，共用營銷網路和客戶資源，銀行有廣泛的客戶基礎和分支網路，保險公司可選擇使用銀行擁有的客戶資源和資訊庫，可以利用銀行現有的網點來促進保險產品銷售；同時，銀行也可以向保險公司的客戶推銷銀行的金融產品。
- (2) 在電子技術的支援下，共用網路資源，特別是保險公司借助銀行強大的資金匯款劃撥系統，和網路清算系統完成資金的快速劃撥，亦得以獲取保費過渡存款的收益。
- (3) 銀行和保險公司之間，可通過拆借、債券回購、國債買賣等方式融通資金，提高雙方資金的流通性和收益。
- (4) 銀行可以擔任保險公司的財務顧問，並為基金管理提供適當的服務，以增加金融產品銷售及提高手續費收入。
- (5) 保險公司可為銀行產品，如擔保放款房屋工業廠房或汽車貸款等擔保品提供保險服務，銀行並得以獲保險手續費收益入帳。
- (6) 保單可用於銀行貸款的有效質押，得增加安全的授信放款，並得以增加承做消費性貸款推展機會。
- (7) 在資金方面，保險公司是銀行的存款大戶，將來可能成為台資銀行爾後發行金融債權的主要投資者，成為策略合作的伙伴。
- (8) 結合私人理財業務的開展，加強與壽險公司在產品開發、銷

售代理和人員培訓方面的合作，可經由人員交流，增加客戶接觸層面，增加銀行收益。

- (9) 利用壽險公司引進國外先進管理經驗和營業銷售方式、加快技術創新的機會，採取與壽險公司發行聯名卡等方式，共同開發技術支援系統，拓展電話銀行和網上銀行業務，建立雙方長期的互惠互利的合作關係，爭取共同的客戶群體。

### 3. 爭取與證券投資基金的合作

- (1) 借助基金託管業務，將一部分投資於基金產品的資金繼續滯留在銀行，並可以獲得託管費收入。目前，只有實收資本在 80 億元以上的銀行才可做託管業務，不少銀行尚不具備條件；但不具備條件的銀行也應積極追蹤這個市場，以備自身條件成熟而能儘快介入。
- (2) 為基金管理公司提供資金結算和清算服務，獲得結算收入。
- (3) 代理開放式基金銷售，獲得銷售佣金手續費收入。
- (4) 可以通過辦理基金託管業務相關的其他服務，獲得其他中間業務收入。
- (5) 商業銀行可以擔當基金託管人以及基金銷售機構、註冊登記機構等角色。