

從 2004 年起，從台灣銀行業釋出的人力，保守估計超過 15 萬人。到了中國，赫然發現，許多過去在台灣服務的領導行專業人才早已經到了北京上海，台灣的專業金融人才碰面，大家笑稱在中國碰到台灣的金融頂尖人才比在台北容易多了...其中透露著什麼樣耐人尋味的訊息呢？

第 1 節 前言

2010 年的冬天，上海寒冽的冷風夾雜著雨雪狂掃著浦東外灘，兩個曾經任職台灣金融業而今一個在中國北京、一個在上海服務的銀行老兵，躲進咖啡廳裡尋求濃郁的 LAVAZZA 拿鐵能帶來一絲的溫暖與鄉愁的慰藉。抬頭環視浦東各家金融機構的大樓，再望向對岸浦西外灘輝麗的夜景，上海的發展（應該也是中國的發展）著實真令人驚嘆。

兩人的話題原本一直圍繞在家人、老婆、小孩，此時隔壁桌理著平頭的大叔，忽然放大音量對著手機拍胸脯掛保證地向電話的另一頭說：「明天銀行的貳仟萬貸放資金就會到位，我會請公司盡快划款到你的帳上。」

咖啡的香氣讓兩人深深吸了一口氣，話題就轉到了中國的機會。中國起來了，各項的成長數據讓全世界的資金與投資都往這裡靠攏，但真的是片地黃金嗎？常常聽到 X 銀行到大陸某地參訪的消息、X 銀行跟大陸的 X 銀行簽署合作備忘錄、X 銀行可能參股

大陸 X 銀行。消息滿天飛，卻又不是空穴來風。兩個各自在銀行機構服務了近二十年的台灣人，決定合力出版一本可以為台灣銀行業西進中國參考的書。

台灣的企業到大陸發展應該已逾二十年，相對於金融業卻是近兩、三年才有更大幅的開放，相較於其他外資銀行，台資銀行並未加入早期到大陸發展的機會，到底是好是壞？是先進搶佔優勢還是後發先至避免多走彎路？我們會在本書中後面的相關章節中提供國內外銀行的相關資料以作為大家的參考。筆者在大陸的實際經驗中發現，台灣銀行業的優勢早已被中國大陸趕上，若真要挑出還有什麼優勢，大概只有台灣歷經了新銀行的開放及市場殺頭的競爭環境中，銀行員練就一身《以客為尊》的服務導向觀念以及內化的風險管理觀念，是大陸銀行尚無法跟上的。台灣把金融業視為經營風險的服務業，但大陸的金融從業人員尚未將《風險》與《服務》的觀念完全落實內化。

我們以自身在中國大陸的親身經驗，近距離的看這個市場，一個從輔導中國銀行在風險控管上與國際接軌的視角，另一個以切身在中國大陸實地從事業務推展的角度，期盼本書所提供的訊息與觀念，帶給台灣的金融同業一些方向。

第2節 本書之架構介紹

本書的第二章將從中國銀行業的現狀為切入點，經由中國銀行業的結構，讓讀者概括的瞭解中國銀行業發展的軌跡。並由中國金融經濟的重點摘要，讓大家從相關數據中瞭解中國銀行業的各項面貌。而外資銀行在中國已發展多年，經由外資金融機構在中國的發展現況，讀者可試著思考或摸索其發展的邏輯，是否有供參考之處。

第三章的部分在考慮台資銀行規模與特性的前提下，以中國城市商業銀行為主要的研究對象，先從城市商業銀行在中國經濟改革開放後的形成背景、成長軌跡，到城市商業銀行的發展現狀、其所面臨的問題中，筆者認為城市商業銀行以《擴張經營》為未來發展方向與台資銀行的戰略發展最為相近。

而其擴張經營的各種選項中均將面臨相關待克服的問題，筆者相信這正是台灣銀行業在中國的發展機會，也就是說台資銀行問路中國的機會，應可以城市商業銀行在中國發展的藍圖為架構，從城市商業銀行的角度為起點，融入當地的各項思考邏輯，形成最適合自己的發展策略。

第四章將談到台資銀行在中國發展之機會與策略，從外資（台資、港資、新資、歐美）銀行目前投資中國的模式與現狀，並以台資銀行在中國發展的 SWOT 及博奕分析，提出台資銀行在中國的發展方向。

第五章則探討台資銀行在中國分行的選址策略，筆者相信現階段台資銀行的分行選址參考因素多僅以《台商聚落》為主要考量，以長遠經營的角度而言是遠遠不夠的。但台商在中國的投資其實一直跟著大陸的改革開放腳步，眾所皆知地大陸是個計畫型經濟體制，中國領導階層對整個國家發展是相當有計畫的按步驟執行。所以台商在中國的佈局未來將更貼近中國的政策，台資銀行的步伐其實應該看得更遠、更廣，本章將提供另外 16 個選址參考因素，從整體中國的各项發展變量中，以較科學的方法並佐以實際狀況，提供台資銀行在選址上的其他考量因素。

筆者在本書內容將一再的提醒台資銀行若要參股陸資銀行時，較適合的對象應該限定在《城市商業銀行》，故第五章亦加入參股城市商業銀行的相關評價方法。

本書最終部分將介紹中國銀行業之相關監管機構，並提供相關法令實例供讀者參考。

依然記得剛到上海的第一個冬天，我沿著黃浦江慢跑，身體還不太能適應在攝氏五度的天氣下運動，吸進的空氣總讓我淒涼無比。一群台灣來的金融人員聚在一起喝著從台灣帶來的高山烏龍茶，我茫然的望著黃浦江，憂鬱的抽著菸。一位在中國多年的金融前輩看出我的鬱悶，卻也知道這是初到異鄉工作者的普遍現象，他只淡淡的指著《小區》的櫻花，問我是否注意到它們的存在。（大陸所稱的小區就是我們俗稱所居住的社區）

『來到這個不熟悉的地方，如果無法融入這裡的風土民情、文化習慣，將永遠只有霧裡看花甚至格格不入。當你開始懂得駐足欣賞這裡的一切，如同你在台灣忙碌一天工作後，即便是疲憊不堪的在敦化北路上等公車，仍能平靜的欣賞行道樹的優雅變化，那時的

你才有辦法真正逐步的了解中國。」這位到現在還讓我敬佩不已的前輩睿智的告訴我這個菜鳥。

所以請跳脫原有的框架與成見，忘記台灣一些文章或媒體告訴你的”台灣優勢”與”劣勢”，改變態度並以極具彈性的角度看待這個市場，請謙卑的貼近觀察這個市場，如果你我都逃避不開的話。