

# 金融機構現代化發展趨勢

張明暉



張明暉顧問(左一)發表專題演講，右二為主持人之一的王事展理事長。

台灣在廿

世紀發展金融事業的經驗，及成長過程，曾經歷二次開放市場，准許新金融機構成立的過程，使金融產業的發展基礎及規模日漸茁壯，俾與全球金融市場接軌，朝向現代化的發展目標邁進；但回頭檢討台灣過去六十年，

推動金融事業的運作，政府建立的金融監理機制，及公營金融機構的營運管理理念，創造許多成功經驗，但

也有一些缺失問題值得討論，並尋求改進的空間。

根據統計，一九六〇年之前，台灣的主要金融機構有台灣銀行、土地銀行、合作金庫、第一銀行、華南、彰化銀行、台灣中小企銀、華僑銀行及日商勸業銀行台北分行等銀行；而保險公司方面，則有台灣人壽與中信局壽險處等二家壽險公司，另有台灣產險、太平產險、中國產險、航聯產險及中信局產險處等五家產險公司（詳見表一）。

此外，尚有許多地方金融機構，例如信用合作社、農會信用部及漁會信用部等；這些地方基層金融機構的營運，對於繁榮地方或農村經濟，扮演非常重要的角色與功能。

上述這些主要金融機構，包括台灣銀行、

表一 1960年之前台灣主要金融機構一覽表

銀行	產險公司	壽險公司
台灣銀行	台灣產險	台灣人壽
土地銀行	太平產險	中信局壽險處
合作金庫	中國產險	
第一銀行	航聯產險	
華南銀行	中信局產險處	
彰化銀行		
台灣中小企銀		
華僑銀行		
日商勸業銀行台北分行		

土地銀行等七家大型銀行，均是日本統治台灣期間所投資設立之金融機構，台灣光復之後紛紛整併改制成立；至於台灣產險公司係將由十二家日資產險公司進行整併，改組成一家產險公司，而台灣人壽是整併十四家日本遺留的壽險公司，組成一家壽險公司。

其餘太平產險等五家保險公司，原本是設在中國內地，一九四五年台灣光復後來台設立分公司，將保險服務延伸至台灣；一九四九年起因國共內戰，海峽兩岸進入分治的年代，經貿往來暫時中斷，這些原本是台灣分公司的型態，先後改制為總公司，繼續經營保險業務。

至於華僑銀行及日商勸業銀行成立台北分行，則是一九五〇年代中期，政府為爭取外資及僑資來台投資，先後專案核准該二家僑外資銀行的新設。換言之，一九六〇年之前，台灣的金融事業尚屬起步階段，管理人才及專業技能均有不足情形。

一九六〇年政府首次開放金融市場，准許民間企業可籌設新的金融機構，以因應台灣經濟日漸繁榮的趨勢，滿足民間對金融服務的需求。

原本在中國內地設有的官股銀行，利用這一波開放機會，紛紛申請在台「復業」，包括中央銀行、中國國際商業銀行、交通銀行、中國農民銀行在內，及

表二 1960年代財政部核准的十家產險公司名單

公司名稱	成立年度	董事長	總經理	主要股東
國泰產險	一九六一	林頂立	蔡萬春	國泰集團蔡萬春兄弟
華僑產險	一九六一	施性水	丘漢平	菲律賓華僑投資
泰安產險	一九六一	游彌堅	林坤鐘	陳逢源、何傳、廖欽福等
明台產險	一九六一	林攀龍	林劍清	台中霧峰林家
中央產險	一九六二	俞國華	蘇曾覺	中國國民黨
第一產險	一九六二	李建和	李丙心	煤業鉅子李建和與紡織業等
國華產險	一九六二	林鶴年	林有福	陳查某、黃烈火、陳雲龍等
友聯產險	一九六三	莊萬里	黃秉心	菲律賓華僑投資
新光產險	一九六三	謝東閔	謝國城	新光實業吳火獅兄弟
華南產險	一九六三	戴德發	張伯英	著名醫師共同出資

資料來源：保險季刊

表三 1960年代財政部核准七家壽險公司名單

公司名稱	成立年度	董事長	總經理	主要股東
國光人壽	一九六二	黃龍鳳鳴	劉金約	立法院長黃國書家族
第一人壽	一九六二	董漢槎	俞慈民	太平產險大股東董漢槎
國泰人壽	一九六二	蔡萬春	蔡萬林	國泰集團蔡萬春兄弟
華僑人壽	一九六三	施性水	丘漢平	華僑產險股東
南山人壽	一九六三	陳啟清	郭雨新	劉啟光、吳三連、陳逢源等
國華人壽	一九六三	林鶴年	林鶴年	味王陳雲龍、味全黃烈火等
新光人壽	一九六三	吳火獅	吳煥堂	新光實業吳火獅兄弟

資料來源：保險季刊

\*\*\*

民營的上海儲蓄銀行亦趁機在台成立營業據點；這些大型或有公營色彩的銀行捷足先登，使民間企業籌設新銀行並無生存空間，當時並無民營新銀行的設立。

但對於成立產險公司或壽險公司，民間企業主則非常積極，包括國泰集團的蔡萬春兄弟，新光集團吳火獅兄弟等積極爭取保險公司的營業執照；根據統計，主管金融事務的財政部總共核准十家產險公司及七家壽險公司新設，使台灣保險市場立即呈現蓬勃發展的景象（詳見表二及表三）。

財政部這一波開放金融機構新設的政策，實施三年之後，由於金融機構家數已增加一倍，已接近市場飽和點，財政部乃再度關閉金融機構新設的申請管道，一直到一九九〇年才第二度開放金融市場。

但隨著台灣經濟的快速發展，財政部的金融政策於一九七〇年代有小規模的開放，當時為建立台灣的「貨幣市場」，先後核准中興票券、國際票券及中華票券等三家票券公司的成立；此外，為發展「信託投資事業」，於六〇年代先行試辦成立中華開發信託公司，拓展信託投資業務，再於七〇年代擴大辦理，先後核准亞洲信託、國泰信託、第一信託、中國信託、華僑信託、中聯信託公司等信託投資公司的設立。

除此，六〇年代台灣經濟呈現快速成長的情勢，歐美國家的銀行業對台灣的經濟前景信心十足，紛紛來台成立分行，美國的花旗銀行、美國商業銀行與泰國盤谷銀行率先登陸台灣金融市場；截至八〇年代，來台設立分行的外國銀行，已增加至十餘家，此時，台灣金融市場建立外匯市場，新台幣兌美元匯價採用浮動匯率，且依市場供需情形機動調整匯率，引導台灣金融市場逐步邁向自由化與國際化，與國際市場接軌。

一九八〇年代中期，由於台灣對美國貿易年年呈現



鉅額出超，而引起美國國會的極度關切，雙方進行多次的經貿諮商，美方除要求降低進口關稅、新台幣匯率升值等多項訴求之外，並提出開放台灣金融市場，准許美國保險公司來台成立據點，經營保險業務的要求；這項諮商議題的結論，從一九八六年起，美國保險業每年有二家產險、及一家壽險公司來台成立分公司的名額。

五年之內，台灣壽險市場已成立十家美商壽險公司，基於公平競爭原則，財政部於一九九〇年宣佈全面開放國內企業財團，可新設金融機構（包括銀行、保

表四 1991年財政部核准十五家新銀行基本資料

銀行名稱	董事長	總經理	主要投資企業
萬通銀行	吳尊賢	丁桐源	統一、環泥及南紡集團
大安銀行	陸潤康	耿平	太平洋電線、聲寶、歌林
聯邦銀行	李敬存	賴耀南	聯邦集團林榮三、愛之味
中華銀行	王又曾	成國泰	力霸集團
華信銀行	林立鑫	王光生	中央投資、潤泰、東帝士、豐群
萬泰銀行	許勝發	鄭世津	太子集團、士林紙業、幸福水泥
亞太銀行	邱家雄	許蓬來	誠洲電子
遠東銀行	徐有庠	張學林	遠東集團
台新銀行	吳東亮	郭正昭	新光紡織、東元、味王、味全
玉山銀行	林鐘雄	黃永仁	東和鋼鐵、台火
富邦銀行	蔡萬才	林嘉禎	富邦集團、長榮、三商行
寶島銀行	陳重光	李俊科	養樂多、可果美、廣源造紙
大眾銀行	陳田錨	蔡明道	光和、台塑、南亞
泛亞銀行	謝仁棟	簡從德	長德集團楊天生
中興銀行	王玉雲	謝金鐘	華榮集團

資料來源：財政部

險公司及票券公司在內)；一九九一年財政部第一波核准成立的新銀行，多達十五家(詳見表四)，加計原有的銀行，使台灣的銀行家數，增加至三十餘家，銀行市場立即進入百家爭鳴，拓展授信業務開始採用價格競爭的策略。

至於保險公司方面，有七家壽險公司(詳見表五)，及一家產險公司(由國泰人壽蔡家投資的東泰產險)申請籌設；財政部全部予以核准，使台灣保險市場由原先各霸一方的春秋時代，進入群雄並起，相互競爭的戰國時期。

此外，一九九四年財政部又核准十二家新票券公司的成立，票券公司由原先的三家，增加至十六家的規模，殺價爭搶授信業務，才有生存空間；尤其票券市場的業務範圍，與銀行業的授信業務有相互重疊情形，而票券公司新設十餘家，業務惡性競爭結果，將直接影響

表五 1991年財政部核准七家壽險公司基本資料

公司名稱	董事長	總經理	主要投資股東
富邦人壽	蔡明興	何玉印	富邦集團
國寶人壽	蔡調彰	曾憲政	福座集團
三商人壽	翁肇喜	王希和	三商行
興農人壽	楊文彬	賴本隊	興農集團
幸福人壽	高銘輝	蘇洪熹	國民黨、加拿大倫敦人壽
中興人壽	趙藤雄	楊明松	華榮集團、遠雄集團
力霸人壽	—	—	力霸集團

資料來源：財政部

註一：力霸人壽取得營業執照並未開業。

註二：中興人壽後來改名為遠雄人壽。

到銀行授信業務品質的下滑。

財政部開放金融市場的措施，除准許上述各類金融機構的新設之外，亦允許體質健全的信託投資公司及信用合作社，可改制為商業銀行；可見當時政府的金融政策，是引導台灣金融市場進入新的境界，本國金融機構家數大幅增加，外商金融機構亦競相搶灘登陸，市場日漸活絡，呈現欣欣向榮的景象，朝向金融自由化及國際化的發展趨勢。

根據財政部的統計，截至一九九六年底止，台灣的金融機構家數創下最高紀錄，商業銀行總行四一家，其設置在全國的分行高達一、八〇九家；若加計保險公司、農漁會信用部、信用合作社等金融機構，總行家數達四九家，其分支機構則是三、六六五家(詳見表六)。

表六 1996年底台灣金融機構家數統計

金融機構名稱	總行家數	分支機構家數	備註
商業銀行	41	1,809	包括專業銀行，儲蓄銀行及信託銀
信用合作社	73	595	
農會信用部	285	925	
漁會信用部	27	47	
產險公司	17	163	未包括通訊處
壽險公司	16	126	未包括通訊處
合計	459	3,665	未包括外商金融機構

資料來源：財政部

依台灣僅三萬六千平方公里的地理格局，有四千餘家金融機構散佈在台灣的一個角落，其密度恐怕是全球金融市場最高的紀錄。

自八〇年代起，整個亞洲地區金融市場呈現新興的趨勢，金融機構如雨後春筍般設立的景象，不僅是台灣特有，其他亞洲國家亦是如此。

但歐美國家的金融市場則屬於飽和的狀態，一些大型銀行為提高競爭力，而萌生同業相互合併的意識，諸如美國商業銀行（BOA）併購美商西雅圖銀行，藉此強化其美國西海岸的市場版圖，即是典型案例；此外，歐美一些社區銀行或小銀行，因經營不善而宣佈倒閉的案例，在八〇年代末期亦是此起彼落。

九〇年代開始，歐美金融市場出現二種發展趨勢，歐洲方面積極推動「銀行業務綜合化」的思維，銀行業與保險業通力合作，採用異業聯盟方式拓展業務，諸如開發「銀行保險業務（Bancassurance）」，成為歐洲金融市場的經營主軸；而美國方面則強調，建立金融控股公司（Holding Company）的概念，一九九九年美國通過金融服務現代化法案（Financial Service Modernization Act），開放金融業得跨業兼營銀行、保險與證券業務，

許多金融機構競相籌設金融控股公司，成為美國金融市場的發展趨勢。

其中最令人全球金融業矚目的案例，是花旗銀行（Citibank）與旅行家保險集團的合併，共同成立金融控股公司的案例；若干年後，這二大金融集團宣佈拆夥，各自堅持原先專業的銀行或是保險的領域，由此一失敗案例，可印證金融控股公司的經營管理難度特別高。

但美國推動金融控股公司的機制，也有許多成功的案例，金融控股公司機制獲得亞洲國家的認同，日本金融業率先跟進，第一勸業銀行、富士銀行與日本興業銀行，於二〇〇一年共同合組「瑞穗金融集團」，而櫻花銀行與住友銀行馬上跟進，合併為「三井住友銀行」；東京三菱銀行則與三菱信託合併，改組為「三菱東京金融集團」，三和銀行、東海銀行與東洋信託亦不落人後，合併為「日本聯合集團」。

金融控股公司制度在全球金融市場蔚成風氣，台灣金融市場亦受到感染。

由於台灣金融市場的運作，因一九九〇年代開放太多的金融機構，而陷入金融機構氾濫，及同業間惡性殺價競爭業務的窠臼，不利於金融事業的健全發展；財政

部研商因應對策，於二〇〇〇年通過「金融機構合併法案」，鼓勵金融機構進行「同業水平合併」，以減少家數，消除市場惡性競爭的問題。

可惜此一合併法案獲得立法院通過，並付諸實施尚不及一年，成效尚未顯現，政府的金融政策又改弦易轍，轉向金融控股的運作機制，造成原先鼓勵金融機構同業合併的政策，暫時停擺。

時任財政部長顏慶章的金融監理思維，認為引進美國的金融控股公司機制，引導金融機構進行「異業合併」方式，成立金控公司，有利於台灣金融機構的轉型；乃另起爐灶，草擬「金融控股公司法」草案，該法案機制獲得立法院的支持，於二〇〇一年二讀通過立法程序，推動金融控股公司的建制措施，此時各金融機構的營運策略，以籌設金融控股公司為優先選擇。

依財政部的規範，只要銀行業、保險公司與證券公司等三者之間，有二種金融機構相互結盟，資本額達新台幣二〇〇億元以上，即可申請改制為金控公司；且明訂資產總額超過新台幣三千億元的金融機構，限期改制為金融控股公司，並立即接受申請。

截至二〇〇三年初，財政部總共核准十四家金融控



股公司，分別為華南金控、富邦金控、國泰金控、玉山金控、兆豐金控、復華金控、日盛金控、台新金控、新光金控、國票金控、中國信託金控、建華金控、中華開發金控、第一金控等。

這些金融控股公司的成立，對於台灣金融機構氾濫的問題，並未提供解套方法，台灣金融市場的運作，依然陷在價格競爭，低價爭搶市場版圖的窠臼；金融機構的經營管理，必須承受呆帳比率偏高、獲利空間逐漸萎縮，及債信評等下滑等問題的衝擊。

尤其金融控股公司的經營管理，涉及跨業的問題，專業知識領域不同，有橫向溝通的障礙問題，其管理技能比單一金融機構的管理更複雜；通常單一金融機構管理績效不佳，改制為金控公司之後，其經營績效不可能立即變好，依財政部核准的十四家金控公司，經營條件及素質參差不齊，且落差極大。

過去四年來，行政院為有效改善上述金融市場的缺失問題，先後推出二次金融改革的計畫，前者是針對各類金融機構債信評等低落的問題，建立分級管理的機制，並讓一些沒有生存價值的金融機構早日退場；而後者的金改計畫目標，則是整頓金融機構及金控公司氾濫

問題，並鎖定有「公股」的金融機構，限期三年之內，家數減半為目標。

可惜這二次金融改革計畫的推動，雖然方向正確，但目標偏差，且執行方法不對，未掌握要害，遭遇窒礙難行的阻力，造成雷聲大雨點小，最後是徒勞無功。

由上述台灣金融事業一甲子的發展過程，可獲得一項「結論」，即金融事業的發展係由政府主導，諸如什麼時候開放市場，開放的空間有多大，全由金融監理當局主宰；此外，對於金融機構的監理督導，監理政策如何定位，監理方法如何執行，以及金融監理官的專業素養及監理心態，均會影響金融產業的發展。

換言之，一個國家的金融產業邁向現代化的發展，金融監理當局扮演重要角色，尤其金融監理官的「專業」及「心態」，是最關鍵的因素。

金融機構的設立及營運，應以「永續經營」為目標，企業主堅持專業化的經營，創建「誠信」為主的商標或企業品牌，及持續培育專業人才，是必要條件，更是金融機構企業主應有的認知；此外，有專業的金融監理官，適時給予正確的督導，及時匡正金融市場的一些缺失，亦是不可欠缺的條件之一。



可惜金融監理官與金融從業人員的互動，通常是二條平行線，雙方在金融實務及經營成本控管上，有認知上的差距，因立場的不同，溝通上可能會有一些障礙；這一條平行線是否能經常相互交集，並產生共鳴，對金融產業的健全發展影響深遠，此應是未來雙方共同努力的目標。

(作者：產險公會顧問)