

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

台資商業銀行佈局東協市場經營模式與策略：

以 C 銀行為例

Business Models and Expansion strategies of Taiwanese

Banks in ASEAN Countries: A Case Study of C Bank

吳怡葳

Yi-Wei Wu

指導教授：郭佳瑋 博士

Advisor: Chia-Wei Kuo , Ph. D.

中華民國一一一年六月

June, 2022



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

台資商業銀行布局東協市場經營模式與策略：

以 C 銀行為例

Business Models and Expansion Strategies of Taiwanese
Banks in ASEAN Countries : A Case Study of C Bank

本論文係吳怡葳君 (P09E41019) 在國立臺灣大學事業經營碩士
在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國 111 年 05 月 04 日承下列
考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

郭注瑋

(指導教授)

潘令妍

余峻瑜

孔令傑

王紘智

所 長：

中華民國 111 年 05 月 04 日

誌謝



本論文得以完成，首先要感謝指導教授郭佳瑋老師的指導，老師鼓勵探討自身銀行工作實務，並希望此研究過程及成果是對自己真正有助益的，在規律又效率的指導會議討論下，梳理明確的研究邏輯，並適時提點研究核心和宗旨，有技巧地一步步引領完成學位論文。另外也特別謝謝母校臺北大學校友會的支持，協助安排金融界校友的訪談，讓我有機會可瞭解不同台資銀行的經營樣貌，豐富這篇論文的實務內容價值。

大學畢業後即投入職場，完成碩士學位一直是人生重要的代辦事項，兩年的求學過程，一邊平日工作一邊周末學習是很扎實也值得回味的時光，往返台北與竹北的塞車路程中，激勵自己的是不斷有機會學習新知識與新課程的振奮。而這樣充實的在職學位學程中，除了豐富自己的學識涵養外，更難能可貴的是認識一群並肩前進的好同學，在每一次的課堂活動、個案討論與學期報告準備中，有機會汲取不同產業背景的觀點，交流彼此的實務經驗，透過這樣的多元化刺激獲得更深的啟發，也讓一群素昧平生的同學情誼，昇華為長久的親朋好友陪伴。

在這段忙碌的修業期間，感謝支持著我完成學業的銀行同事、家人和所有好友的勉勵，大家對我的祝福與包容，是支持我走過這一段路的重要能量。而也期許自己，保持善良與信念，賦予自己更獨立的底氣，醞釀未來正面堅實的力量，真摯的感謝大家。

吳怡葳 謹致

民國 111 年 6 月

中文摘要



在台灣銀行家數過多及低利差的環境下，台資銀行業積極將營運觸角延伸到海外市場，擘建新區域版圖以創造更高利潤。隨著東南亞區域經濟整合及新南向政策指引，東協成為新世界工廠與台商生產基地。面對東南亞各國複雜且多元的政經面貌與社會脈絡，台資銀行業者針對不同國家金融監管的申設條件與限制，進入模式可分為合資或新設分行、子行等方式，大型金融機構也時刻評估東協市場上合適標的，以策略聯盟參股或併購方式取得快速參與東協成長的商機。

而台資銀行確立自身的願景與使命，因應對不同新興市場發展的期待，配搭各金融機構的營運成長目標，聚焦特色客群與產品發展，對跨境業務投入多樣的資源和能力。而在經營管理層面中，台資銀行為了適應海外當地文化與環境，就不同海外據點型態，調整組織運營架構，強化內部監理機制，以符合各功能面及業務面管理政策之制度要求。

本研究採用個案研究方式和重點訪談摘要，分析台灣金融業產業環境，檢視台商跨境貿易投資需求，並以跨國企業進入模式，盤點台資銀行佈局東協現況。再運用 C-SOP 架構，歸納大型台資銀行其海外經營策略與組織設計的方針。並深入以個案 C 銀行為例，以 PEST 分析其海外發展佈局的策略依據，與東協各區域的業務目標，最後以銀行內部矩陣型組織管理模式，探討海內外協作的實務運行機制。整體而言，本研究認為台資銀行佈局海外新興市場，須持續投注營運作業、風險控管、數位導入及人才培育，四項關鍵經營資源的系統性配搭，並依據不同市場型態，給予模組化的支援協作，創造與競爭對手差異化的境外金融服務。

關鍵字：東協、銀行、跨國企業進入模式、PEST 分析、C-SOP 架構、矩陣組織

ABSTRACT

Under the highly competitive domestic Taiwanese banking systems and low-interest margins, the Taiwan-funded bank is actively extending its operating footprints overseas and building new regional territories to create higher profits. With the economic integration in Southeast Asia and the guidance of New Southbound Policy, ASEAN has become a new world factory and key production base for Taiwanese companies. Faced with the complex and diverse political, economic landscape, and social contexts of Southeast Asia, Taiwan-funded banks can enter in the form of joint ventures or establish new branches, and subsidiaries in response to the application conditions and restrictions of financial regulation in different countries. In addition, large financial institutions are always evaluating suitable targets, and are seeking opportunities to participate in the growth of ASEAN through strategic alliances, equity investment, or M&A.

Taiwan-funded banks have established their own vision and mission, in response to expectations for the development of different emerging markets, they have matched the internal operational growth goals of each financial institution, focused on special customer segments and product development, and invested in a variety of resources and capabilities in cross-border business. In terms of management, to adapt to the overseas local culture, Taiwan-funded banks have adjusted their organizational structures and strengthened their internal supervision mechanisms to meet the requirements of various functional policies.

This research use case study methods and key interview summaries to analyze Taiwan's financial industry, examine the needs of Taiwan-funded enterprises in cross-border trade and investment, and spread out the current situation of Taiwan-funded banks in ASEAN by Entry Model. C-SOP framework is then applied to summarize the overseas business strategies and organizational design guidelines of large Taiwan-funded banks. Taking Bank C as an example, it analyzes the strategic basis and the goals of its overseas development layout with PEST analysis. Last, explore the practical operation mechanism of overseas collaboration by using C bank's matrix organization management. Overall, this study concludes that Taiwan-funded banks should continue to focus on the systematic matching of four key resources: business operation, risk control, digital integration, and talent cultivation. To create different financial services from competitors, Taiwan-funded banks can provide modular support and collaboration according to different market types.

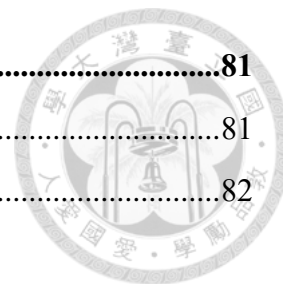
Keywords: ASEAN, Bank, Entry Models, PEST, C-SOP, Matrix Organization

目錄



口試委員會審定書	i
誌謝	ii
中文摘要	iii
ABSTRACT	iv
目錄	v
圖目錄	vii
表目錄	viii
1 第一章、緒論	1
1.1 研究動機與背景	1
1.2 研究問題與目的	4
1.3 研究方法與限制	4
1.4 研究章節與架構	8
2 第二章、文獻探討	9
2.1 跨國企業進入模式(Entry Model)	9
2.2 C-SOP 架構	11
2.3 總體環境 PEST 分析	12
2.4 矩陣式組織結構(Matrix Organization)	13
3 第三章、台資銀行產業國際化背景與東協拓展分析	14
3.1 東協國家經濟與金融環境	14
3.2 台商於東協投資概況	28
3.3 台資銀行海外佈局現況與據點型態	34
3.4 台資銀行進入海外市場的策略方針	43
3.5 台資銀行海外佈局之營運管理模式	50
4 第四章、C 銀行進入海外新興市場之營運策略分析	56
4.1 個案 C 銀行組織架構及營運概況	56
4.2 個案 C 銀行海外策略目標	60
4.3 個案 C 銀行海外經管模式	74

5 第五章、結論與建議.....	81
5.1 研究結論.....	81
5.2 研究建議.....	82
6 參考文獻	85



圖目錄



圖 1.1 研究流程	8
圖 2.1 C-SOP 經營架構	11
圖 3.1 四家台資銀行海外獲利佔盈餘比重	44
圖 4.1 個案 C 銀行海外據點申設分佈	57
圖 4.2 C 銀行海外資訊架構標準化	68
圖 4.3 C 銀行柬埔寨房貸業務流程	69
圖 4.4 C 銀行柬埔寨房貸業務申請端	69
圖 4.5 C 銀行柬埔寨房貸業務審查端	70
圖 4.6 C 銀行柬埔寨房貸業務對保與撥款	70
圖 4.7 C 銀行柬埔寨房貸業務解決方案評估	71
圖 4.8 C 銀行柬埔寨房貸業務優先解決項目	71
圖 4.9 個案 C 銀行矩陣管理精神	74
圖 4.10 個案 C 銀行海外分支機構對應總行矩陣功能部門	76
圖 4.11 個案 C 銀行海外矩陣管理架構	78
圖 4.12 個案 C 銀行矩陣單位運作機制	79
圖 4.13 個案 C 銀行—C-SOP 架構內容	80

表目錄



表 1.1 本國銀行與外國在大陸在台分行家數	1
表 1.2 本國銀行存放款加權平均利率	2
表 1.3 本國銀行在海外分支機構獲利情形	3
表 3.1 東協各國動態摘要—新加坡	15
表 3.2 東協各國動態摘要—越南	16
表 3.3 東協各國動態摘要—泰國	17
表 3.4 東協各國動態摘要—印尼	18
表 3.5 東協各國動態摘要—馬來西亞	19
表 3.6 東協各國動態摘要—菲律賓	20
表 3.7 東協各國動態摘要—柬埔寨	21
表 3.8 東協各國動態摘要—緬甸	22
表 3.9 東協各國動態摘要—寮國	23
表 3.10 台灣、東協各國及中國大陸國內生產總值 GDP	29
表 3.11 台灣、東協各國及中國大陸實際 GDP 增長率	30
表 3.12 台灣對東協十國及中國大陸投資統計投資表	32
表 3.13 台灣對東協十國進出口貿易近十年統計	33
表 3.14 台灣對東協十國進出口貿易 2021 年統計	33
表 3.15 東協銀行准入相關條件摘要	38
表 3.16 台灣銀行業於東協各國分支機構設立情形	40
表 3.17 台灣銀行業海外分支國家或地區佈局	41
表 3.18 台灣銀行業於海外設立分支機構統計	42
表 3.19 訪談台資銀行高階經理人之介紹	45
表 3.20 中國信託商業銀行—海外市場經營策略	46
表 3.21 玉山商業銀行—海外市場經營策略	47
表 3.22 華南商業銀行—海外市場經營策略	48
表 3.23 中國信託商業銀行—C-SOP 架構內容	51
表 3.24 玉山商業銀行—C-SOP 架構內容	52
表 3.25 華南商業銀行—C-SOP 架構內容	53

表 3.26 民營銀行與公股銀行比較—C-SOP 架構內容	55
表 4.1 個案 C 銀行海外據點申設分佈	56
表 4.2 個案 C 銀行信用評等	58
表 4.3 個案 C 銀行所營業務之盈餘貢獻比重	58
表 4.4 個案 C 銀行—越南區域策略目標	63
表 4.5 台資銀行於柬埔寨之據點概況	65
表 4.6 個案 C 銀行—柬埔寨區域策略目標	67
表 4.7 個案 C 銀行—新加坡區域策略目標	72
表 4.8 個案 C 銀行—泰國、印尼策略目標	72
表 4.9 個案 C 銀行—菲律賓、馬來西亞、寮國、緬甸區域策略目標	73
表 4.10 個案 C 銀行強化總行與海外之溝通聯繫機制	75
表 4.11 個案 C 銀行海外人才培育制度	79
表 5.1 海外型態與市場參與模式建議	83

第一章、緒論



1.1 研究動機與背景

截至台灣金融監督管理委員會 2022 年 2 月底統計，台灣共有 16 家金控；根據表 1.1 所示，近十年來台灣的「本國銀行」總行家數由 37 家增為 39 家，分行家數自 2012 年來則維持在 3,400 家無太大減少的趨勢，截至 2022 年 2 月為 3,397 家。而台灣的「外國及大陸地區銀行在台分行」中，總共有 30 家，分行則有 39 家，近幾年的變動不大。依此來看，合計本國銀行與外國及大陸地區銀行在台分行，台灣銀行業分行家數過多(Over Banking)的狀況，仍屢見不鮮。

表 1.1 本國銀行與外國在大陸在台分行家數

年(月底)	本國銀行		外國及大陸地區銀行在台分行	
	總行家數	分行家數	總行家數	分行家數
2008/12	37	3,264	32	141
2009/12	37	3,279	32	133
2010/12	37	3,334	28	92
2011/12	37	3,359	28	92
2012/12	38	3,416	30	51
2013/12	39	3,442	31	39
2014/12	39	3,460	30	39
2015/12	39	3,442	30	39
2016/12	39	3,430	29	38
2017/12	38	3,417	29	38
2018/12	37	3,403	29	38
2019/12	36	3,405	29	38
2020/12	37	3,403	29	38
2021/12	38	3,404	30	39
2022/02	39	3,397	30	39

資料來源：台灣金融監督管理委員會「金融統計指標」，本研究整理

以台灣中央銀行的存放款加權平均利率觀察，台灣長期維持低利率環境，台灣央行從 2011 年 7 月至 2022 年 3 月，已經 10 年沒有升息，台灣銀行利率水準持續下降，造成利差縮小，如表 1.2 所示，自 2001 年台灣金控法成立至 2006 年前，台灣銀行平均存款與放款之間的利差尚有 2%以上，但隔年起顯著下降至

1.82%及 1.75%；2009 年金融海嘯期間，政府為了救房市，實施房貸優惠政策以利低貸款救市，故 2009 年利差降至 1.22%。往後幾年雖然上升，至 2021 年又回到 1.22%的低利差水準。

表 1.2 本國銀行存放款加權平均利率

單位：%

年度	存 款	放 款	利 差	年度	存 款	放 款	利 差
2000	4.62	7.61	2.99	2011	0.75	2.16	1.41
2001	4.09	6.99	2.9	2012	0.82	2.24	1.42
2002	2.38	5.53	3.15	2013	0.8	2.23	1.43
2003	1.47	4.1	2.63	2014	0.78	2.21	1.43
2004	1.1	3.66	2.56	2015	0.77	2.2	1.43
2005	1.22	3.65	2.43	2016	0.63	2.01	1.38
2006	1.4	3.47	2.07	2017	0.56	1.92	1.36
2007	1.53	3.35	1.82	2018	0.56	1.9	1.34
2008	1.71	3.46	1.75	2019	0.55	1.87	1.32
2009	0.85	2.07	1.22	2020	0.45	1.68	1.23
2010	0.61	1.97	1.36	2021	0.37	1.59	1.22

資料來源：台灣中央銀行「金融統計」，本研究整理

近年來，政府積極推動台灣新南向戰略和政策，以亞太區域東協國家為主的市場，當地持有金融帳戶相較全球覆蓋率偏低，台灣銀行金融業赴東協經營之成長空間甚大。自 2018 年全球中美貿易戰下，台商加速撤出中國地區趨勢顯而易見，台商前往東協投資設廠加速，在政府重點政策推進下，為串聯台商事業提供完整金融服務，台資銀行進軍東協設點此起彼落，東南亞市場區域整合與人口紅利將持續創造東協經濟發展的優勢。

從台資銀行在海外分支機構獲利情形觀察，海外分支機構以海外分行、子行及其海外合資公司等合計，如表 1.3 統計所示，2019 年在東協九國獲利合計已正式超越中國大陸。雖 2020 年東協市場受 COVID-19 疫情影響獲利下降，但至 2021 年台資銀行獲利仍已大幅超越在中國大陸的水準。隨著 2022 年初始 RCEP 正式生

效，東協國家政經體制變遷、帶動經濟發展、金融商機蓬勃，跟隨台商的足跡，是台資銀行在國際市場獲利的重要驅動引擎。



表 1.3 本國銀行在海外分支機構獲利情形

單位：新台幣億元

海外地區/年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
中國大陸	60.4	69.8	82.4	70.3
東協九國合計	54.9	107.8	65.9	105.0
印尼	2.7	2.6	2.1	0.4
柬埔寨	20.6	27.3	35.9	31.8
泰國	3.6	4.0	2.5	-1.2
馬來西亞	2.3	2.9	4.4	4.3
菲律賓	3.3	3.8	-4.3	3.7
越南	22.8	33.2	27.9	26.8
新加坡	-1.5	32.3	-4.9	36.7
寮國	0.8	0.7	1.1	2.6
緬甸	0.4	1.0	1.2	-0.1

資料來源：台灣金融監督管理委員會「銀行業務資訊揭露」，本研究整理

台灣與東南亞各國或其他新南向區域國家雖屬同一區域，但東協各國不論在政治主體、經貿發展、風土民情、法規章程，以及銀行金融業規模和監管體系差異很大，因此台資銀行在高度競爭的金融產業下，進駐陌生市場仍須因地制宜，發展海外新興市場的經營模式。本研究汲取台資銀行累積多年的海外發展經驗，綜合台資銀行在東協佈局的現況與誘因，並訪談民營銀行與公股銀行高階經理人的海外實務經驗，彙整台資銀行面對不同國家政治、經濟與社會政策等外部環境因素下，因應東協市場歧異的准入條件而靈活應變的進入模式。也透過代表性的台資銀行其海外 C-SOP 策略框架，希望在營運管理上借鏡其銀行治理機制與跨境業務整合能力。最後深入以台資銀行佈局東南亞據點最廣的國泰世華銀行，研析其進軍海外重點市場——越南及柬埔寨，採取的經營模式與策略，透過其領導整合

團隊和內部組織運作調整，提供台資銀行投資或佈局東協市場，一個模組化的海外經管策略方針，作為未來各台資銀行業者，開拓新興市場的競爭優勢參考依據。



1.2 研究問題與目的

目前台資銀行前往東協新興國家發展時，常會面臨對不同東協國家地區，因地緣政經情勢不同，市場准入設限條件、申設法規等因地制宜，除要適應當地人文環境外，也亟需積極培養具東南亞經驗的國際金融管理人才。近年來多家台資銀行進軍東協市場插旗，而海外佈局完整的大型台資銀行，內部如何發揮組織核心資源及能力，採取哪些策略方針以因應海外市場發展型態，並快速開拓複製其經營管理模式到不同新興地區，增建海外營運規模，是本研究探討的重點。

本研究將探討台資商業銀行如何將營運經驗投射轉進東協國家，從台資銀行高階經理人的經營海外實務訪談，歸納台資銀行佈局海外的經營管理模式，並彙整大型台資銀行的組織規劃與資源配置。探討的主要研究問題如下：

- 一、探討台灣銀行業所面臨的金融環境趨勢、東協國家經濟現況，以及台商在東協市場貿易投資概況。
- 二、分析台資銀行海外據點設立型態差異，並歸納大型台資銀行在海外市場建構之願景目標、客群市場和資源能力的經營方針，以及海外佈局營運管理模式。
- 三、深入解析個案 C 銀行在海外佈局中，延續其經營越南市場累積的經驗，再開拓下一個新興市場柬埔寨時，其欲調整和實施的業務發展策略，作為台資銀行新興市場佈局的參考。並探討個案 C 銀行的總行對海外管理之經營核心價值、組織架構調整、及績效管理模式，歸納其策略方針與框架。

藉由回答上述三個問題，彙整台資銀行具有前瞻的策略思維與佈局調整，供未來前往新興市場發展的銀行可依循。

1.3 研究方法與限制


本研究主要是以質性研究方法進行，先以文獻分析法，以探討過往的研究文獻、期刊論文、中華民國銀行商業同業公會的研究計畫、台灣金融監督管理委員會、台灣中央銀行的資訊揭露，以及各金融控股公司所提供之年度報告，進行金

融產業與各銀行背景結構分析，為初級資料匯整。再訪談及歸納其他民營銀行和公股銀行的海外佈局策略，最後深入個案 C 銀行海外經營管理實務作為個案分析，提出台資銀行佈局海外可參考的策略方針建議。

本研究前半部透過由外而內，從台灣銀行產業環境變革，延伸至台商跨境貿易投資需求，與銀行目標客群之市場移轉分析，通盤檢視台資銀行廣泛佈局東南亞的概況與金融機構申設型態。

並透過深度訪談法，歸納六位有海外實務經驗的大型台資銀行高階經理人，訪談台資銀行於海外擴張的觀點，借鏡其海外治理多元且豐富的經驗，受訪者於金融從業年資均超過 30 年，海外金融實務摘要如下：

1. 受訪者 A，除曾有 10 年外商銀行的從業經驗，受訪時任職大型民營銀行超過 20 年，擔任全球營運總處處長，督導海外分支機構業務管理及債權管理等業務。於民營銀行服務過的海外據點含子行—美國、加拿大、印尼、菲律賓，以及印度分行，受訪時正派駐擔任該行泰國子行總經理。
2. 受訪者 B，曾擔任大型民營銀行的董事長十年，其任內帶領該行開創新加坡、越南、大陸、緬甸、澳洲及日本等海外據點申設。加入民營銀行前，在金融公職的服務經驗完整，擔任過中央存款保險副總經理、財政部金融局局長及金管會銀行局局長，了解台灣金融業長期的變革與創新。
3. 受訪者 C，現任台灣金融服務業聯合總會祕書長，擔任金融業者與台灣金管會溝通角色，及大型民營銀行獨立董事。曾擔任公股銀行董事長五年，其任內開創該行馬尼拉分行及爭取越南河內代表辦事處升格分行。在金融公職服務經歷完整，擔任過財政部政務次長、金管會副主任委員、金管會證券期貨局局長、財政部主任秘書，了解金融市場脈動及金融業者的需求，並熟悉政府新南向政策的方針。
4. 受訪者 D，現任大學財金系教授兼學術副校長，和中華金融業務研究發展協會理事長，籌辦東南亞金融業互訪交流以及東南亞金融、證券、保險等專業教育訓練。曾任公股銀行董事長、台灣金融研訓院院長、民營金控董事及中小企業信用保證基金常務董事等，在金融業服務經驗完整。因曾分別任職於政府單位、銀行界、以及學術界實務講授教師，為少數熟悉產官學在金融議題的整合角色。

- 
5. 受訪者 E，現任公股銀行監察人，曾任公股金控董事，並曾任美商銀行證券交易部協理及國際投資部副總經理，和瑞士商銀行亞洲區負責人。了解台資銀行在國際市場佈局的脈絡與競爭優勢。
 6. 受訪者 F，現任公股銀行國際金融部負責經理人，任內持續推展新南向業務，帶領該行國際金融業務獲得「新南向國家融資金額成長優等獎」，積極帶領公股銀行的企業金融業務團隊，協助企業取得於海外營運發展所需資金，了解海外台商客戶投資佈局的需求。任內並持續評估該行串聯新加坡、越南胡志明市、澳洲雪梨及菲律賓馬尼拉分行，以及越南河內、緬甸仰光代表人辦事處等據點，建立更完整的新南向金融服務。

訪談台資銀行海外擴張背景與經理人實務經驗後，再選定針對海外市場積極擴張、申設海外據點型態相對完整的兩大民營銀行——中國信託銀行和玉山銀行以及海外佈局評估較審慎以擴大海外資產為主的公股銀行——華南銀行，深入探討這三間銀行的海外經營核心實務，彙整其海外佈局的經營管理與資源配置作參考。

本研究選定此三間銀行與個案 C 銀行的原因如下：

1. 中國信託銀行在東協為佈局完整的台資銀行之一，海外獲利高達三成以上，已在新加坡、越南設立分行，並在菲律賓、印尼、泰國設有子行，在緬甸、馬來西亞設立辦事處。尤其泰國為東協十國屬高所得國家，但因泰國政府不再開放銀行執照，中國信託是唯二在泰國提供金融服務的台資銀行，其海外經營與拓展策略具有參考價值。
2. 玉山銀行以持續壯大海內外市場列為主要營運策略，並訂出海外獲利結收益占比要超過三成以上。在東協地區於 2016 年完成併購設有柬埔寨子行，其東協海外據點型態與個案 C 銀行相似，並於新加坡、越南同奈、緬甸仰光設有分行及越南河內代表人辦事處。該行積極整合於亞太金融中心、兩岸三地與東協地區的服務，其海外佈局動態值得關注。
3. 華南銀行，在東協地區已在新加坡、越南及菲律賓設立分行，並於泰國、緬甸設立辦事處。華南銀行持續評估於新南向地區設置海外分支機構，並運用現有據點資源，以承作當地台商企業授信案件來擴大收益。根據研究調查公司 Refinitiv 於 2022 年 4 月統計，華南銀行 2022 年第一季為台資銀行聯貸案件主辦金額第一名，該行積極擴增海外授信資產規模，

預計提高海外分行盈餘佔比至四成，為公股銀行擴展海外業務參考重點。

4. 個案 C 銀行為國泰世華銀行，該行於東協市場是台資銀行佈局最完整的銀行之一，在東協 9 個國家設立了分支機構，於新加坡、菲律賓馬尼拉、馬來西亞納閩島、緬甸仰光、寮國永珍設有分行，並在印尼、泰國及越南設有四間辦事處。其在東協市場佈局更有兩國值得台資銀行參考該行的海外營運與成長軌跡。一是在東協高成長國家—越南深耕多年且佈局完整，目前該行在海外設有 67 個分支據點，在越南即有 36 個，占比達 54%。該行 2000 年與越南最大國營銀行合資各持股 50% 成立世越銀行 IVB，2005 年於越南廣南省設置的萊萊分行也於 2022 年喬遷至越南第一大城市—胡志明市，可更貼近台資和越資企業境內外資金需求。2021 年該行在越南據點的稅後淨利年增率為 44%，位居海外據點之冠。透過國泰世華銀行協助引領總部均坐落於胡志明市的國泰人壽、國泰產險，可發揮集團綜效。二是 C 銀行在東協每年成長 5-7% 的柬埔寨，為設立據點數最多的台資銀行，2013 年併購柬埔寨新加坡銀行(SBC Bank)，更名改設為 100% 持股的國泰世華銀行(柬埔寨)子公司。該行是唯二與玉山銀行在柬埔寨以子行營運的台資銀行。持續移植台灣累積的 IT 經驗和技術力，至柬埔寨開發個人金融產品，擴大數位的技術生態圈，在當地開展消費金融和手機銀行 App 的開發應用，擴大在海外的客戶服務範疇。故 C 銀行的東南亞業務規劃，本研究認為可供其他台資銀行參考。

本研究後半部針對個案 C 銀行在不同海外市場的業務佈局，羅列本研究歸納可因應的策略發展目標；並針對 C 銀行營運業務構面與組織層級細分，精煉個案 C 銀行的海外發展策略，提出 C 銀行在未來新興市場所欲開展的業務計畫，作為其他台資銀行佈局可參考的模組與架構。

本研究進行台資銀行個案訪談時，礙於時間有限，僅針對海外佈局較完整的兩民營銀行和一公股銀行做分析，無法逐一訪談所有台資銀行的海外佈局策略。而本研究主題為台資銀行佈局東協市場，主要討論銀行以自設分支機構(子行、分行和辦事處)和參股、合資或併購的擴張型式。然而事實上許多台資銀行，例如台灣中小企銀、陽信銀行、上海商銀或中組控股等公司，透過在海外設立或併購微型金融機構(Microfinance Institutions, MFIs)，提供微型企業營運融通所需的資金或

設備，與銀行的業務極為相近；或是以成立國際租賃公司前進海外設點，掌握境外台商融資和租賃業務需求。此兩種類似於銀行的金融服務，也均為台資銀行佈局東南亞的前哨站，雖然此類金融機構的營運型態也值得作為海外佈局的參考，但礙於本研究的研究資源與時間有限，因此未納入研究範圍。

1.4 研究章節與架構

本研究的章節架構，如圖 1.1 研究流程，包括第一章描述研究動機與背景，研究問題與目的以及研究方法。第二章主要探討本研究使用的理論架構與相關文獻分析，第一以「跨國企業進入模式(Entry Model)」說明台資金融業者海外佈局常用的模式，提供進入市場模式的分類；第二以「C-SOP 架構」分析事業經營內部的決策體系與組織佈局介紹；第三以「策略工具「PEST 總體環境分析」，評估銀行海外據點之選擇策略；第四以「矩陣式結構 Matrix Organization」，說明組織設計的安排和管理運作機制。第三章則著重於東協市場的整體政經與金融環境，以及台商與東協往來貿易現況，並勾勒台資銀行在東協不同的佈局型態，彙整台資銀行海外的策略方針及營運管理模式。第四章則為研究個案 C 銀行，包含組織營運概況，海外業務發展現況與未來佈局重點，與海外的策略目標，和其進入海外的經營管理模式；第五章則為結論與建議，將總結本研究所設定的三個問題的研究成果、研究建議等。

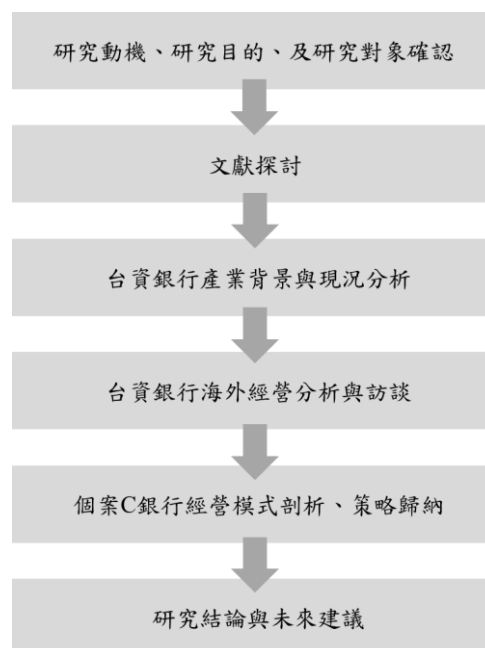


圖 1.1 研究流程

第二章、文獻探討

本章針對本研究所涉及的理論背景，以及相關研究提出架構與說明，以作為研究論述的基礎。

為達成本研究之目的，本章將就相關文獻進行回顧與探討，一共分為四節，第一節主要是著重在探討國際市場進入策略，以「跨國企業進入模式 Entry Model」說明目前台資金融業者海外佈局常用的模式，以公司進入新市場所投注資源和承諾，以及對跨境業務的營運控制程度，提供進入市場模式的分類。第二節針對企業管理邏輯的經營策略、組織結構，與人才發展和核心成長價值的「C-SOP 架構」，分析事業經營內部的決策體系與組織佈局介紹。第三章則以策略工具「PEST 總體環境分析」，透過企業所處的總體環境分析，以評估印證銀行海外據點之策略正確性。第四節介紹「矩陣式結構 Matrix Organization」，說明組織設計的安排和解決方案，定義組織內各功能單位與部門職能溝通協調的管理運作機制。

2.1 跨國企業進入模式(Entry Model)

Vernon (1966) 國際投資與國際產品生命週期理論中，提出對現狀的威脅是國際投資的強大推動力，由於擔心失去市場份額、並有競爭對手努力搶佔市場的不確定性，故將基礎的需求和競爭，從先進國家轉移到較不先進國家。

而 Goodnow (1985) 提出國際進入模式選擇，可以分為「技術轉讓」、「間接出口」、「直接出口」、「特許經營」、「授權經營」及「合資」、「直接投資」等框架，並且審視公司發展目標市場時，會面臨的機會和制約因素，將其分成五類，分別為公司對各種產品和服務的控制、公司的競爭市場份額、營銷或服務的難易複雜度、目標市場與原市場的成本比較，及目標市場外部環境，以此作為進入模式的比較篩選；並有助於判斷公司在進入新的市場時，應該在資本資金和人力資源等方面，做出多大的承諾。

Brouthers (2002) 認為企業傾向於選擇進入更具吸引力的市場，即文化相似、經濟、社會和政治條件穩定的國家，包括與不同國家的投資風險比較。而策略上，企業會以「獨資」模式進入低風險市場，以獲得高回報。然而在進入具有高投資風險的國家時，隨著投資風險的增加，企業傾向於選擇「合資」模式，通過與當

地企業建立合資企業來尋求當地知識且資訊集中，合資模式為企業提供了較低的長期成本。

LEE 與 LIEBERMAN (2010) 提出，擴充外部資源可以與夥伴公司建立策略聯盟、合資企業，或完全收購一家公司或業務單位。策略聯盟、合資企業和其他形式的企業合作，在國內和國際競爭中發揮著越來越重要的作用。公司會追蹤潛在的收購機會，以拓寬公司的產品系列、深化資源或填補資源缺口。當一家公司收購一個在同行業競爭的對手時，一個競爭對手就被淘汰了，合併後的公司，在收購和被收購公司重疊的市場中，將佔據更大的份額，新的資源可以與公司現有資源相結合，以實現進一步的擴張。收購也可作為先發制人，具有嚇阻形式的投資承諾。

目前銀行業國際佈局的模式，依據朱浩民 (2007) 分析，銀行業者可以透過包含直接設立分行、直接設立子行、直接參股銀行、策略聯盟、設立合資之獨立銀行與直接併購等方式。

直接設立分行

設分行投入資金較低；惟海外分行據點有限，未來仍需不斷增設據點，開業後無法接觸廣大客戶。

直接設立子行

因子行是獨立法人格，與台灣母行構成防火牆，降低經營的連帶風險；惟因是獨立的新個體，初期發展業務規模可能會受自身資產及客戶規模限制，且授信額度不能與台灣母行共用，投資風險較高。

直接參股銀行

直接參股是銀行切入目標國家最迅速的途徑，可快速運用被投資參股的銀行品牌、當地據點、通路客戶，及入股銀行現有的知名度與人脈關係，並提早熟悉當地政府監管文化。

策略聯盟

在專門領域共同合資開發業務，建立策略聯盟關係，如信用卡、外匯交易、消費金融、財富管理等特定商品。

設立合資之獨立銀行

尋求較佳之合作對象與條件，降低投入金額，並借助夥伴銀行的國際聲望與

經驗。

直接併購

合併或收購之股權買賣，取得能控制目標國銀行的股份，最直接、有效的進入目標國銀行業市場的作法。



2.2 C-SOP 架構

企業經營的因果關係，有各自緊密相連的經營邏輯，公司的經營體質、資源結構、市場地位不相同，為了歸納彰顯不同的管理模式，可採用李吉仁（2019）提出「C-SOP 架構」以互為關連的議題，系統性的理解企業內部的運作模式。



圖 2.1 C-SOP 經營架構

資料來源：李吉仁（2019）

Culture 核心價值

組織的大腦與靈魂，文化泛指一群人共同支持的生活與行為方式，價值觀是組織裡指導個體在沒有明文規定的事情上，做決策的依循及企業內涵。依據決策的一致性，也反映企業的核心價值觀與重要的行為規範。企業經過自我選擇，文化與價值觀成為組織內上與下之間的信任基礎，此無形的基礎產生合作與發展，是建構組織效能最重要的元素。

Strategy 策略選擇

策略可形塑並溝通企業整體方向，代表的是企業想要的「未來」，組織進行一連串不同的活動，創造獨特而有價值的定位，策略定位以顧客需求、與顧客接觸的方式，及產品與服務種類為基礎，作出取捨而形成競爭優勢，並讓企業的活動都能互相契合。包含如何進行有效的專業佈局、掌握成長的速度、內部發展新能力或向外併購開發新產品，扭轉頹勢甚至驅動策略轉型。

Organization 組織運作

組織是實踐策略的工具，組織設計與策略內涵須充分校準(Alignment)，校準的構面可為垂直權力由上而下的配置，代表資源配置與策略規劃重點；或水平不同類型價值活動的分工與協調等。組織可依據策略需要，建立客戶別、產品別或市場別的事業單位，並有共用資源(如研發、製造或後勤)的協調。平衡的組織設計在跨國營運上更為重要，因跨國企業重視跨產品線、跨地域的整合協作效果，透過有效的矩陣式運作，發揮個別分工的專業效能外，還能讓關鍵資源有效共用。

People 領導與人才

人才是企業的根本，企業若要追求持續的成長，內部需培養具有興業能力的經理人，有能力辨識價值創造的機會。人才培育發展，除須有明確的中心思想或價值觀，尚須逐步建構具有內在一致性或相扣的管理流程。包括如何辨識企業所需的成長領導人、制度化發展領導梯隊、提供能激發人才成長熱情的環境等。

2.3 總體環境 PEST 分析

本研究以 PEST 模型分析台資銀行產業面臨的總體環境因素，1967 年哈佛商學 Francis Joseph Aguilar 教授提出「ETPS」分析架構 Aguilar (1967)，其後被廣泛運用在擬定策略時，用以分析外部環境的實用工具。透過評估總體環境的政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 和科技 (Technological)，從宏觀角度全面地分析外部市場的成長或衰退，可影響企業所訂出具體的計劃。四個分類因素分述如下：

政治 (Political)

主要為潛在影響的政府政策傾向、法規制度、執政黨方針，以及法律規定等。

經濟 (Economic)

主要為經濟走向、市場利率匯率、國民所得、國民生產總值等，以及消費偏好、生活水準等分析。

社會 (Social)

主要為目標市場人民的生活型態、家庭組成結構、人口及族群比例、健康意識型態、教育發展和其他文化相關因素。

科技 (Technological)

主要為對新技術的發展或創新、科技的開發投資、網路涵蓋範圍、網路安全、數據應用、線上或行動支付普及率、自動化或專利保護情況等。

2.4 矩陣式組織結構 (Matrix Organization)

Kolodny (1979) 描述矩陣式組織是從項目組織(Project Organization)演變的，這個過程始於組織無法及時應對環境中的問題，例如：產品線的變化、競爭市場的不確定性、產品與市場關係的複雜性，以及威脅到關鍵產品過時的技術變革。這些受環境刺激的問題，往往跨越組織中的各個部門，而因為要求這些不同的部門做出複雜的、相互依存的反應，但縱向結構的等級制度，已無法迅速應對橫向協調的要求，故產生矩陣型組織。矩陣的內部運作是一個關係網，矩陣也提供了一個框架，在這個框架中其成員合併、或重新組合成各種複雜的團隊、工作項目、產品方案、職能部門以及各種臨時安排，這些都超出了任何垂直組織結構圖 (Organization Chart) 的能力範圍。

Larson 與 Gobeli (1987) 分析矩陣管理的優勢，認為個人專家和設備可以跨項目共享，資源有效利用，並且依循「矩陣架構」有一個明確和可行的機制，來協調各職能部門的工作，加強橫向和縱向的溝通，來自不同部門成員，可靈活且頻繁接觸，加快決策和適應性反應，團隊成員因參與決策而提高承諾和積極性。

Barlett 與 Ghoshal (1990) 認為，矩陣結構在 1970 年末和 1980 年初變得非常流行，對於需要多種管理能力的戰略，矩陣結構解決需要同時多種管理能力的組織設計方案，以一個多維度的組織，來應對日益增長的外部複雜性。矩陣式組織在各種不同的組織部門中已經變得很普遍，最初應用從航空業開始，到現在於跨國公司、金融機構、醫療機構以及政府和教育機構中得到了廣泛的發展。

第三章、台資銀行產業國際化背景與東協拓展分析



3.1 東協國家經濟與金融環境

東南亞國家協會(簡稱 ASEAN 或東協)，十個會員國為新加坡、越南、泰國、印尼、馬來西亞、菲律賓、柬埔寨、緬甸、寮國與汶萊。十國土地總面積超過 448 萬平方公里，人口超過 7 億，經濟發展程度不一，宗教信仰、政治立場、語言及風土文化截然不同，2015 年底成立東協經濟共同體(ASEAN Economic Community, AEC)，整合成為總人口大於北美自由貿易區及歐盟的全球第三大市場，僅次於中國大陸及印度，且 2020 年 GDP 達 3.08 兆美元。東協特色為每年平均 5-7% 經濟成長率，處於高經濟成長階段，且當地中產階級平均所得逐漸提高，區域內的中產階級開始追求更好的教育醫療、食衣住行育樂等服務，並有超過五成的年輕勞動力及人口紅利刺激、年輕族群消費力道強，購買力大幅增加等誘因。

2021 年前 10 月，台灣對東協投資金額達 54 億美元（約新台幣 1,587 億元），佔同期對外投資比重 38.7%，這是近 20 年來首度超越對中國大陸投資，東協成為台灣最大對外投資目的地。世界重要國家如美國「重返亞洲」及「印太戰略」、印度「東望政策」、日本「南進政策」、中國大陸「一帶一路」皆以東協作為佈局對象之一。

過去台商前往東協投資，注重追求當地所擁有的天然資源，及廉價勞工低成本，但隨著東協崛起，該區域消費能力逐漸受到各國重視，外國投資金額增加，外資企業大幅進駐，造就新一波快速成長。東協龐大市場需求是現在式，而成為全球工廠則為現在進行式。在全球主要國家競相搭上東協列車之際，對台商而言，台灣擁有「距離近」、「華人多」、「台商早已佈局」等優勢。雖然東協經濟共同體整合成為單一市場及單一生產基地，區域內貨物已自由流通，但區域內貿易偏低約 24%（歐盟約 60%），仍有發展空間，且預期 2030 年前基礎建設累積投資金額約七兆美元，約為兩倍的德國 GDP。且東協區域內人口約三成集中於都市，因此帶動智慧城市、節能及 ICT 科技產品和用電需求。因此在貿易及內需市場有龐大商機，為取得高經濟成長所帶來的商機，台商漸進入東協市場卡位。以下為東協中的九國社會、經濟、貿易及台商投資和台資銀行佈局，以台灣對東協累計投資排序為：新加坡、越南、泰國、印尼、馬來西亞、菲律賓、柬埔寨、緬甸、寮國。

表 3.1 東協各國動態摘要—新加坡

東協各國動態摘要——新加坡 Singapore

社會人文			
土地面積	722.5 平方公里	人口數	568 萬 5,800 人
首都	新加坡 Singapore	常用語言	華語、馬來語及淡米爾（印度）語
官方語言	英語	教育程度	高；識字率近 98%
種族	華人占 75.9%、馬來人 15%	宗教	主要佛教 33.3%、基督教 18.3%、回教 14.7%、道教 10.9%、印度教 5%
政治體制	責任內閣制		
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	3,548.11 億美元（2020）	GDP 經濟成長率	-5.4%（2020）、1.3%（2019）
通貨膨脹率	-0.41%（2020）	平均國民所得	5 萬 4,775 美元（2020）
產值最高前五大產業		製造、建築、批發零售貿易，金融保險服務、商業服務	
現行利率			
幣制	SGD(新加坡幣)	匯率(USD/SGD)	1.35（2022/02）
貸款利率 (2021/6)	新幣：5.25%	定存利率 (2021/6)	新幣：0.24%
備註	對外匯進出並無任何管制措施，資金進出自由流動		
貿易統計			
進口值	3,900.19 億美元（2020）	出口值	3,429.9 億美元（2020）
主要進口項目	半導體產品、石油提煉產品、石油原油、化學製品、機械設備、通訊設備、發電設備、電子零配件、食品、飛行器及船舶		
主要進口來源	中國大陸、馬來西亞、台灣、美國、日本、印尼、韓國、德國、法國		
主要出口項目	半導體產品、石油提煉產品、化學製品、機械設備、醫藥產品、發電設備、工業用機器、電子零配件、通訊設備、食品		
主要出口市場	中國大陸、香港、美國、馬來西亞、印尼、台灣、歐盟、日本、泰國、韓國、越南		
台商經營情況			
台商家數	以中小企業為主，計約有 300 餘家。其中以投資紡織成衣業為主		
主要投資產業	大型投資主要集中在金融保險、電子電器、運輸倉儲等 3 大行業，投資額占總額約 82.19%		
台商組織	新加坡台北工商協會、台灣觀光協會新加坡辦事處		
銀行業結構			
外資商銀	148 家	本土商銀	4 家
台資銀行佈局			
子行	0 家	分行	12 家
辦事處	0 家	微型金融機構	0 家
銀行業經營績效			
金融保險服務	占新加坡 GDP13.9%(2019)	金融機構	約有 700 家，其中包含世界前 20 名大銀行
NPL	2.26%	貸款行業	住宅、消費性放款、金融機構放款、營建業

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理（更新時間：2022 年 2 月）

表 3.2 東協各國動態摘要—越南

東協各國動態摘要——越南 Vietnam

社會人文			
土地面積	33 萬 1,051 平方公里	人口數	9,758 萬人
首都	河內(Hanoi)	重要城市	胡志明市、海防、峴港及芹苴
官方語言	越南普通話河內語音為準	常用語言	英語、華語、粵語、俄語、及法語
種族	共 54 族，主要京族占 86.2%	教育程度	識字率約 97.3%
政治體制	社會主義、共產黨一黨專政	宗教	多數信仰佛教占 50%，天主教占 10%
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	3,430 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	2.91% (2020)、7.2% (2019)
通貨膨脹率	3.23% (2020)	平均國民所得	3,498 美元(2020)；河內 5,400 美元，胡志明市 6,328 美元
產業分布	北越以資訊電子、水泥、製鞋、金屬加工等為主，中越以台塑河靜鋼廠代表，南越業別多元，包括紡織、成衣、製鞋、汽機車零組件、鋼鐵、食品加工、石化等。		
現行利率			
幣制	越盾 (VND)	匯率 (USD/VND)	22,687.5 (2022/02)
貸款利率	越盾：4.2%~6.0%	存款利率	越盾：4.2%~5.7%
備註	為外匯管制國家，越央規定如需攜帶外匯 5,000 美元以上出國之個人，須洽獲准之信用機構提供攜帶外匯出國之確認書或由越南央行簽發之同意書。		
貿易統計			
進口值	2,627 億美元 (2020)	出口值	2,826 億美元 (2020)
主要進口項目	機械及其零件、電腦電子產品及其零件、各種汽油、布料、鋼鐵、電話機及其零件、塑膠原料、紡織成衣鞋類及其附件、化學原料		
主要進口來源	中國大陸、韓國、日本、台灣、美國		
主要出口項目	紡織品及成衣、原油、電話機及其零件、鞋類、水產品、電腦電子產品及其零件、機械設備及其零件、木製品、稻米、橡膠、咖啡		
主要出口市場	美國、中國大陸、日本、韓國、香港 (台灣排第 11 位)		
台商經營情況			
台商家數	概估約 4,000 餘家。北越(投資金額比重 9.21%)、中越(36.37%)、南越(54.42%)		
主要投資產業	投資逾 8 成在製造業暨生產事業，創造許多直接就業機會及相關上、下游之商機		
台商組織	已成立 14 個地區性台商會		
銀行業結構			
外資商銀	9 家	本土商銀	35 家
台資銀行佈局			
子行	1 家	分行	12 處
辦事處	13 處	備註	台資銀行在東協佈局駐點最多國家
銀行業經營績效			
ROA	0.96%	ROE	12.11%
NPL	2.14%	備註	越央對信用風險較高產業謹慎放款，如不動產、金融、觀光等。

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理 (更新時間：2022 年 2 月)

表 3.3 東協各國動態摘要—泰國

東協各國動態摘要—泰國 Thailand

社會人文			
土地面積	51 萬 3,120 平方公里	人口數	6,993 萬人
首都	曼谷(Bangkok)	重要城市	清邁、清萊、合艾
官方語言	泰文	常用語言	英語、寮語方言、華語、馬來文
種族	泰族占 75%，華人 14%	教育程度	識字率 93%，9 年義務教育
政治體制	君主立憲，泰王為國家元首	宗教	佛教 94.6%、回教 4.6%、基督教 0.7%
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	5,018 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	-6.1% (2020) 、2.3% (2019)
通貨膨脹率	-0.8% (2020)	平均國民所得	7,219 美元 (2020)
產值最高前五大產業		汽車業、電腦電子業、珠寶首飾業、橡膠業、塑膠化工	
現行利率			
幣制	Thai Baht, THB(泰銖)	匯率(USD/THB)	32.71 (2022/02)
貸款利率	泰銖：5.25%~5.58%	存款利率	泰銖：0.4%~0.5%
備註	泰銖或其他外幣交易不受任何限制，除特殊情況（匯往鄰近國家之投資或借款資金）外，無法匯出泰銖；特定金額以上之匯款須經泰國央行核准		
貿易統計			
進口值	2,070 億美元 (2020)	出口值	2,315 億美元 (2020)
主要進口項目	機械及其零件、原油、電機及其零件、化學製品、積體電路、鐵/鋼及其製品、車輛及其零配件、電腦及其零組件、金屬礦石/金屬廢料及產品、珠寶（包括銀條及黃金）		
主要進口來源	中國大陸、日本、美國、馬來西亞、台灣（第 5 位）、南韓、新加坡、印尼		
主要出口項目	汽車及其零組件、寶石及珠寶、電腦及其零組件、精煉燃料油、乙烯及丙烯等石化聚合物、機械及其零件、化學產品、空氣調節機及其零件、積體電路、新鮮/冷凍/乾燥水果、鐵/鋼及其製品、橡膠及其製品、塑膠製品、稻米		
主要出口市場	美國、中國大陸、日本、香港、越南、澳洲、新加坡、馬來西亞、印尼、瑞士、柬埔寨、印度、菲律賓、荷蘭、南韓、德國、緬甸、台灣（18 位）		
台商經營情況			
台商家數	台商家數估計約 5,000 家以上，當地台商公司或工廠是以當地泰國合夥人名義登記，惟可能未全部加入台商聯誼會		
主要投資產業	電子、橡膠、鋼鐵及石化等投資金額較大之產業外，其他均為傳統中小企業製造業		
台商組織	泰國台灣商會聯合總會，目前計有 15 個不同地區的台商聯誼會		
銀行業結構			
外資商銀	15 家	本土商銀	16 家
台資銀行佈局			
子行	1 家	分行	0 家
辦事處	8 家	微型金融機構	-
銀行業經營績效			
ROA	0.95%	淨利差	2.56%
NPL	3.27%	NPL 備註	泰央表示逾放成長主因是大型企業的業績下滑，但逾放率仍在許可範圍內

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理(更新時間：2022 年 2 月)

表 3.4 東協各國動態摘要—印尼

東協各國動態摘要——印尼 Indonesia

社會人文			
土地面積	191 萬 9,317 平方公里	人口數	2 億 7,300 萬人(世界第 4、東協第 1)
首都	雅加達(JAKARTA)	重要城市	泗水、萬隆、棉蘭、三寶瓏、巨港
官方語言	印尼國語(BAHASA)	常用語言	英語、爪哇語，方言多達 580 多種
種族	爪哇族占 4 成、華裔占 3~4%	教育程度	15 歲以上人口識字率 95.7%
政治體制	民主憲政，採總統制	宗教	約 87%人民信奉回教、天主教
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	1 兆 610 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	-2.07% (2020)、5% (2019)
通貨膨脹率	2.03% (2020)	平均國民所得	3,911 美元 (2020)
產值最高前五大產業		批發及零售貿易業、食品飲料及菸草業、糧食作物種植業、運輸設備製造業、石油及天然氣開採業	
現行利率			
幣制	Rupiah(印尼盾)	匯率(USD/IDR)	14,344.75 (2022/02)
貸款利率	印尼盾：8.58%	存款利率	印尼盾：3.5%
備註	無資本管制，外幣匯入匯出尚稱自由，但大宗匯款需透過銀行向央行申報。公司或私人大多有外幣（以美金為主）的雙存款，多數廠商仍偏使用美元交易		
貿易統計			
進口值	1,416 億美元 (2020)	出口值	1,633 億美元 (2020)
主要進口項目	石油（非原油）、電話、原油、穀類、石油（不含柴油）		
主要進口來源	中國大陸、新加坡、日本、美國、馬來西亞、南韓、泰國、澳洲、印度、台灣（台灣為第 10 大進口來源）		
主要出口項目	植物油、煤礦相關產品、金屬（非粉狀）、植物油（未煉製）、鐵合金		
主要出口市場	中國大陸、美國、日本、新加坡、印度、馬來西亞、南韓、菲律賓、泰國、越南、台灣(台灣為印尼第 11 大出口市場)		
台商經營情況			
台商家數	約有 2,000 家台商企業（共計約 2 萬人），共為印尼創造近百萬的就業機會		
主要投資產業	紡織業、鞋業、家具業、金屬製品業、輪胎業、非鐵礦石業、貿易服務及農漁業		
台商組織	印尼台灣工商聯誼總會，目前計有雅加達、萬隆、泗水、中爪哇（三寶瓏）、井里汶、巴譚島、棉蘭及峇里島等 8 個地區設有「台灣工商聯誼會」		
銀行業結構			
商業銀行	107 家	鄉村銀行	1,545 家
台資銀行佈局			
子行	1 家	分行	0 家
辦事處	5 家	微型金融機構	3 家
銀行業經營績效			
ROA	1.88%	淨利差(NIM)	4.66%
NPL	3.24%	貸款行業	貿易、住宅、建築及製造業

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理(更新時間：2022 年 2 月)

表 3.5 東協各國動態摘要—馬來西亞

東協各國動態摘要——馬來西亞 Malaysia

社會人文			
土地面積	33 萬 252 平方公里	人口數	3,273 萬人
首都	吉隆坡(Kuala Lumpur)	重要城市	檳城、新山、怡保、馬六甲、亞庇
官方語言	馬來語	常用語言	英語、華語(廣東話)、華語(閩南語)
種族	馬來族(69%)、華族、印度族	教育程度	基本上受過 11 年教育
政治體制	君主立憲之聯邦政府	宗教	伊斯蘭教(國教)、佛教、印度教
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	3,225 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	-5.6%(2020)、4.4%(2019)
通貨膨脹率	-1.1%(2020)	平均國民所得	10,118 美元(2020)
產值最高前五大產業		製造業(電機電子、化學)、農業(棕油)、礦業(原油、天然氣)	
現行利率			
幣制	Ringgit(馬幣)	匯率(USD/MYR)	4.19 (2022/02)
貸款利率	令吉：3.4%	存款利率	令吉：1.7%
備註	自由匯兌制度，投入資本返還、盈餘分配、權利金、租金、佣金等皆可自由匯出		
貿易統計			
進口值	1,970.78 億美元(2020)	出口值	2,428.19 億美元(2020)
主要進口項目	電子與電機產品、化學暨化工製品、精煉石油產品、機械設備及零件、金屬製品、運輸設備、鋼鐵產品、原油、光學暨科學儀器、加工食品		
主要進口來源	中國大陸、新加坡、美國、日本、台灣、韓國、印尼、泰國、印度及德國		
主要出口項目	電子與電機產品、精煉石油產品、化學暨化工製品、棕油、液化天然氣、金屬製品、機械設備及零件、光學暨科學儀器、原油及橡膠製品		
主要出口市場	中國大陸、新加坡、美國、香港、日本、泰國、韓國、台灣、越南、印尼		
台商經營情況			
台商家數	會員約 450 家，投資地在柔佛州、雪蘭莪州、霹靂州、麻六甲州、吉打州及沙巴州等		
主要投資產業	橡膠製品、石化產業、食品製造、交通配備、家具與配件、電子與電機產品、金屬鑄造產品、科學與測量儀器、木材產品、化學與化學產品及機械設備等。		
台商組織	馬來西亞台灣商會聯合總會，下屬 7 個地區台灣商會		
銀行業結構			
商業銀行	26 家	伊斯蘭銀行	16 家(11 家本地、5 家外資控制)
投資銀行	11 家	伊斯蘭銀行備註	打造為伊斯蘭教金融業務重心之形象
台資銀行佈局			
子行	0 家	分行	3 家
辦事處	3 家	微型金融機構	-
銀行業經營績效			
ROA	1.20%	ROE	10.70%
NPL	1.00%	數位銀行	29 份申請尚待央行 2022Q1 公布審核

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理(更新時間：2022 年 2 月)

表 3.6 東協各國動態摘要—菲律賓

東協各國動態摘要——菲律賓 Philippines

社會人文			
土地面積	32 萬 8,000 平方公里	人口數	1 億 1,020 萬人
首都	馬尼拉(Manila)	重要城市	碧瑤、宿霧、納卯
官方語言	英語及菲律賓語(Tagalog)	常用語言	塔加洛語(Tagalog)及 180 餘種之方言
種族	80%為馬來族，華人占 1.3%	教育程度	識字率 96.5%
政治體制	三權分立之總統制	宗教	羅馬天主教、新教、回教、基督教
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	3,744 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	-9.6% (2020) 、6.1 (2019)
通貨膨脹率	2.6% (2020)	平均國民所得	3,443 美元 (2020)
產值最高前五大產業		食品、化學製品、木材與竹製品、電子零件及飲料	
現行利率			
幣制	PESO (披索)，接受美金	匯率(USD/PHP)	51.27 (2022/02)
貸款利率	披索：7.09%	存款利率	披索：1.23%
備註	自由浮動匯率制度，完全市場化，商業銀行與客戶交易時自由設置匯率和買賣價差		
貿易統計			
進口值	856.67 億美元 (2020)	出口值	637.67 億美元 (2020)
主要進口項目	電子產品、礦物燃料、潤滑劑及相關材料、運輸設備、工業機械及設備、鋼鐵、其他食品及牲畜、通訊設備及電機、雜項製品，以及穀物及穀物製品		
主要進口來源	中國大陸、日本、韓國、美國、泰國、印尼、新加坡、台灣、馬來西亞及香港		
主要出口項目	電子產品、其他製成品、飛機船舶使用之點火線組、精銅之陰極及陰極截面、機械及運輸設備、金屬零件、化學品、其他礦產品、黃金，以及椰子油		
主要出口市場	日本、美國、中國大陸、香港、新加坡、泰國、韓國、德國、台灣及荷蘭		
台商經營情況			
台商家數	多中小企業，較大為金寶電子、邦特科技、和成、7-11。旅菲台商粗估約 7 千人		
主要投資產業	汽車、機車、便利商店、飼料、紡織品成衣、農漁業及水產品、電子及電器產品		
台商組織	菲律賓台灣商會聯合總會、各台灣商會、台灣同鄉會及台灣客家聯誼會等僑團組織		
銀行業結構			
外資商銀	20 家	本土商銀	25 家
台資銀行佈局			
子行	2 家	分行	6 家
辦事處	1 家	備註	土地銀行於 2019/3 設立馬尼拉辦事處
銀行業經營績效			
ROA	1.00%	ROE	7.87%
NPL	4.48%	淨利差	3.64%

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理 (更新時間：2022 年 2 月)

表 3.7 東協各國動態摘要—柬埔寨

東協各國動態摘要—柬埔寨 Cambodia

社會人文			
土地面積	18 萬 1,035 平方公里	人口數	1,668 萬人
首都	金邊(Phnom Penh)	重要城市	西哈努克市、馬德望市、暹粒市
官方語言	高棉語(Khmer)	常用語言	英語、潮州話、越南語
種族	高棉族 90%，越僑 5%	教育程度	東國成人中有 80.5%的識字率
政治體制	君主立憲內閣制	宗教	上座部佛教者占 90%、天主教、回教
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	259 億 7,000 萬美元 (2020)	GDP 經濟成長率	-3.1% (2020) 、7.1% (2019)
通貨膨脹率	2.9% (2020)	平均國民所得	1,600 美元 (2020)
產值最高前五大產業		紡織成衣業、鞋業、觀光業、建築業、農業	
現行利率			
幣制	RIEL(東幣瑞爾)	匯率(USD/KHR)	4,065 (2022/02)
貸款利率	瑞爾:10.7%、美元:9.08%	定存利率	瑞爾:4.47%、美元:3.53%
備註	自由外匯，大宗交易均用美元直接在市場流通，當地幣在小額交易或零錢使用。		
貿易統計			
進口值	186 億美元 (2020)	出口值	172 億美元 (2020)
主要進口項目	布料、車輛、石油、食品及飲料、建築材料、成衣、鋼鐵、肥料、藥品、菸草等		
主要進口來源	中國大陸、泰國、越南、日本、台灣、新加坡、南韓、馬來西亞、美國、德國		
主要出口項目	成衣、鞋類、稻米、自行車、電機零件、橡膠、木製品、汽車零件		
主要出口市場	美國、日本、德國、中國大陸、英國、加拿大、西班牙、比利時、法國、荷蘭		
台商經營情況			
台商家數	以中小企業為主，計約有 300 餘家。其中以投資紡織成衣業為主。		
主要投資產業	有房地產及土地開發、旅遊，紡織，農業，漁業，木製品，橡膠，水泥，寶石開採		
台商組織	台商會及台商成衣紡織聯誼會		
銀行業結構			
外資商銀	30 家	本土商銀	24 家
台資銀行佈局			
子行	2 家	分行	3 家
辦事處	1 家	微型金融機構	3 家
銀行業經營績效			
ROA	1.70%	ROE	8.90%
NPL	2.10%	貸款行業	貿易、住宅、建築及製造業

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理 (更新時間：2022 年 2 月)

表 3.8 東協各國動態摘要—緬甸

東協各國動態摘要——緬甸 Myanmar

社會人文			
土地面積	67 萬 6,578 平方公里	人口數	5,500 萬人
首都	奈比都 (Nay Pyi Taw)	重要城市	仰光、曼德勒、勃生、勃固、毛淡棉
官方語言	緬甸語	常用語言	英語、孟加拉語
種族	緬甸族 68%、撣族 9%	教育程度	識字率 89.9%，平均受教育 8 年
政治體制	聯邦政府設總統一人	宗教	佛教 89%、基督教 4%、回教 4%、其他 3%
總體經濟			
GDP	721.1 億美元(2020)	GDP	3.2% (2020) 、6.8% (2019)
國內生產毛額		經濟成長率	
通貨膨脹率	4.1% (2021)	平均國民所得	1,332.6 美元 (2020)
產值最高前五大產業		石油天然氣、礦業、水利發電業、紡織成衣業、木材業	
現行利率			
幣制	Kyat(緬元)	匯率 (USD/MMK)	1,785.18 (2022/02)
貸款利率	緬元：10%(擔保)/ 14.5%(無擔保)	存款利率	緬元：5%
備註	任何類型的國外貸款融資均需緬甸中央銀行的許可。銀行個人帳戶每周不得提款超過 200 萬緬元，企業帳戶每周不得提款超過 2000 萬緬元。		
貿易統計			
進口值	190.37 億美元 (2020)	出口值	176.62 億美元 (2020)
主要進口項目	精製礦物油、非電動機械及運輸設備、卑金屬和製造業、電氣機械和設備、人造及合成纖維織物、塑料、食用植物油和其他氫化油、藥品、肥料、紙、紙板和製造商、人造及合成纖維、化學品複合物、科學儀器		
主要進口來源	中國大陸、新加坡、泰國、馬來西亞、印尼、印度、越南、日本、韓國、美國、意大利、阿拉伯聯合酋長國、德國、法國		
主要出口項目	成衣、天然氣、卑金屬及礦石、稻米、玉石、魚及其製品、麥豆、綠豆、玉米、生橡膠、糖、芝麻、鮮蝦及乾蝦、其他豆類、螃蟹		
主要出口市場	中國大陸、泰國、日本、美國、新加坡、德國、印度、西班牙、英國、韓國、荷蘭、比利時、香港		
台商經營情況			
台商家數	以中小企業為主，緬甸台商約 270 家，投資金額逾 10 億美元		
主要投資產業	玻璃纖維水塔及腳踏車、成衣、光學鏡片、冷氣空調、包裝膠帶、紙箱、建築		
台商組織	緬甸台商總會，另有部分台商另組緬甸台灣商貿會		
銀行業結構			
外資商銀	20 家	本土商銀	32 家
台資銀行佈局			
子行	0 家	分行	3 家
辦事處	11 家	微型金融機構	-
銀行業經營績效			
ROA	0.63%	淨利差	8.07%
備註	2021 年反洗錢指數，緬甸洗錢風險在全球 110 個國家中排名第 4，屬高洗錢風險國家		

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理(更新時間：2022 年 2 月)

表 3.9 東協各國動態摘要—寮國

東協各國動態摘要——寮國 Laos

社會人文			
土地面積	23 萬 6,800 平方公里	人口數	6,993 萬人
首都	永珍(Vientiane)	重要城市	沙灣拿吉、巴色、他曲、琅勃拉邦
官方語言	寮語（與泰語相通）	常用語言	永珍略通英語、法語、華語及越語
種族	約 50 個民族，老泰語族系	教育程度	全國識字率 84.7%
政治體制	一黨專政(寮國人民革命黨)	宗教	以南傳佛教為主占 67%，基督教 1.5%
總體經濟			
GDP 國內生產毛額	187 億美元(2020)	GDP 經濟成長率	-0.5%（2020）、4.7（2019）
通貨膨脹率	5.1%（2020）	平均國民所得	2,567 美元（2020）
產值最高前五大產業		礦業、建築業、旅遊服務業、水力發電、農業	
現行利率			
幣制	Kip（基普）	匯率 (USD/LAK)	11,405.55（2022/02）
貸款利率	基普：9.91%; 泰銖:8.56% 美元：8.18%	存款利率	基普：5.33%; 泰銖:3.47% 美元：3.73%
備註	基普為有條件兌換，鼓勵使用本國貨幣，但在市場上基普、美元及泰銖均能相互兌換及使用。寮國北部鄰近中國大陸邊境，市面上亦有民眾及商家兌換使用人民幣。		
貿易統計			
進口值	53.73 億美元（2020）	出口值	61.41 億美元（2020）
主要進口項目	電氣/電子設備、礦物燃料/油/蒸餾產品、鐵路/電車以外的車輛、機械、鐵與鋼及其製品、飲料及烈酒、塑膠製品		
主要進口來源	泰國、中國大陸、越南、日本、新加坡		
主要出口項目	礦物燃料/油/蒸餾產品、礦渣及灰分（Ores slag and ash）、銅礦、電氣/電子設備、木漿及纖維質物料（Pulp of wood, cellulosic material）、飲料及烈酒、珍珠及寶石、橡膠、水果及堅果、非針織或鈎編的服裝		
主要出口市場	泰國、中國大陸、越南、日本、印度		
台商經營情況			
台商家數	以中小型企業為主，台商在寮國投資累計 73 件，寮國從事投資或貿易台商約 100 位		
主要投資產業	主要投資為紡織、木材開發、小家電、塑膠、造紙、旅館、商貿開發及礦產開發等		
台商組織	寮國台灣商會聯合總會		
銀行業結構			
外資商銀	29 家	本土商銀	15 家
台資銀行佈局			
子行	0 家	分行	3 家
辦事處	0 家	微型金融機構	-
銀行業經營績效			
ROA	0.44%	ROE	7.51%
NPL	2.80%	備註	2021/7 寮幣與美元匯率差價超過五分之一，反映寮國政府在支付大量政府外部公債後，境內寮國貨幣的短缺。

資料來源：中華民國經濟部投資業務處、本研究整理 (更新時間：2022 年 2 月)

從以上彙整的東協各國動態摘要，可觀察到近年東南亞經濟發展快速，其經濟規模、國民所得與人口紅利，極具發展潛力。此外從經濟指標觀察，可分類東協除經濟規模較小的汶萊外，高所得國家如新加坡、馬來西亞和泰國；中所得國家有菲律賓、越南及印尼；低所得國家如柬埔寨、寮國及緬甸。

東協高所得國家之中，新加坡作為國際性金融中心，基礎設施完善，其政府高服務效率與高生活水平吸引外資，並設有外國人獎勵制度，人民素質和高教育亦是吸引外資投入誘因。馬來西亞為全球重要的棕櫚油生產地，天然資源豐富，而東協市場為馬來西亞觀光客主要來源國家。泰國為全球最大橡膠出口國，農業稻米出口更居全球第二，全球市占達五分之一；礦產計 50 餘種，天然資源豐富。

東協中所得國家中，菲律賓政府積極推動基礎建設，刺激投資增加，為經濟快速成長國家，有豐沛的勞動力，平均年齡低且年輕人消費旺盛。越南受惠於低廉勞工成本，吸引大量外資流入，經濟結構轉以服務業與工業為主。印尼近年來龐大的內需市場，使經濟體正面結構性轉變，多種農作物產量均在全球前十名，擁有豐富的原油、天然氣、煤礦，為全球最大棕櫚油生產國。

東協低所得國家中，柬埔寨靠鄰近亞洲國家及外資援助以協助經濟發展，國內投資基礎建設不足，柬埔寨約八成出口僅銷往八個國家，其中主要是將紡織品、服裝、鞋類和旅遊用品出口到歐洲和美國。緬甸雖有豐富天然資源與勞動力，但因軍事和戰亂政局不穩，農村地區生活水準尚未改善。寮國是中南半島唯一的內陸國，工業基礎較薄弱，經濟結構中之農業產值占比，與鄰近國家相比仍屬較高。

近年東南亞市場蓬勃發展，在台灣政府「新南向政策」下，台灣與東南亞貿易關係愈顯重要。2018 年起中美貿易戰對全球供應鏈造成一定影響，不僅傳統勞力密集產業移出中國，高科技產業供應鏈也明顯變化，中美貿易戰在科技戰層面，亦對資通訊產業發展為主的台灣有一定影響，企業需要將部分原本在中國的供應鏈移轉，並隨著部分供應鏈持續移出中國，證明部分企業確實能與中國大陸脫鉤，移轉生產地。為規避美國關稅調整出口策略，此龐大供應鏈跨國重組佈局並技術轉型，將產線移轉至東南亞國家，轉單效應導致東南亞國家對美國出口增加，越南即被視為中美貿易戰下，轉單效果最明顯之貿易國，越南整體的經濟成長歸功於成長快速國外投資和出口影響，包含紡織品、鞋子產品外銷、電信裝置、電子零組件及電腦和電子設備。

東協各市場因經濟發展、風土人文、政府監管程度差異，金融機構的發展型態不一，各國家就設立金融機構之類型，設有程度不一的要件或條件。

新加坡

新加坡的金融機構類別，分為(1)全執照銀行(Full Bank)，可經營新加坡所有銀行業務；(2)商業銀行(Merchant Bank)，可從事企業融資業務、資本市場業務、M&A 業務、投資組合和管理顧問等手續費業務，但不得從事消金業務收受個人存款；(3)批發銀行(Wholesale Bank)，可經營新加坡准許的銀行業務，但不得辦理新幣(SGD)零售銀行業務，台資銀行多屬於此，包含國泰世華銀行、中國信託銀行及第一銀行等；(4)金融公司(Finance Company)；(5)信用卡及收費卡發卡機構(Credit and Charge Card Licensee)。

越南

越南人口超過 9,500 萬人，雖為東協後進國家，致力向市場經濟邁進，越南銀行體系分為(1)國營銀行(State-owned Commercial Bank)；(2)政策銀行(Social Policy Bank)；(3)商業銀行(Joint stock Commercial Bank)；(4)合資銀行(Joint Venture Bank)與 100%外商銀行及其分行；(5)金融租賃公司(Leasing Company)；(6)合作社(Cooperative Bank)；(7)小額信貸機構(Micro Finance Institutions)等。越南政府積極整頓國營事業及國營銀行，於 2017 年取消限制外資銀行投資當地銀行持股上限(原訂不得超過 30%)，以利外國資金進入越南，改善疲弱銀行體系與壞帳比率，並透過成立越南資產管理公司吸收銀行之不良放款，積極改善銀行業財務品質。

泰國

泰國由於家戶可支配所得提升，及中產階級人口增加等因素，對消費融資、財富管理、零售融資的服務需求提高，泰國金融體系分為存款機構與非存款機構兩大類別。存款機構，包含商業銀行、特別金融機構(Special Financial Institutions, SFIs)、儲蓄與信用合作社及貨幣市場共同基金，以商業銀行為金融體系之大宗，佔金融體系總資產近四分之三。由於近年泰國近年控管核發給外資新的分行執照，以致目前外資銀行辦事處(Representative Office)眾多，目前計有 47 家辦事處，包括台資銀行的台灣銀行、第一銀行、華南銀行、上海商銀、國泰世華銀行、中國輸出入銀行及台新銀行七家代表辦事處。台資銀行在泰國設有子行，僅有兆豐銀行(兆豐國際商業銀行大眾股份有限公司)及中國信託銀行(LH Bank)。



印尼

印尼為東協最大經濟體，擁有豐富的煤礦、天然資源、原油，為棕櫚油最大生產國，佔全球產量一半。人口全球排名第四總數超過 2.5 億人，為東協中人口最多國家，也是全球最大伊斯蘭人口國。印尼以商業銀行為主體，銀行體系集中度偏高，前五大銀行總資產比重占五成，並且有四家為國營銀行。印尼因國土分散，人口眾多且農村交通不易，金融機構不普及，都市以外滲透率偏低。而因人口紅利及中產階級陸續崛起，將帶動當地消金業務成長。惟印尼政府對外資銀行設立，以參股及併購當地銀行為優先，未允許設立分行。台灣國泰金控旗下國泰人壽於 2015 年以近四兆印尼盾(約台幣 88 億元)參股印尼 Mayapada 銀行(PT Bank Mayapada Internasional, Tbk) 的四成股權，惟於 2020 年因 Mayapada 銀行內授信戶捲入當地國營保險公司弊案，遭檢調起訴的牽累缺失，加上受全球經濟衰退的負面衝擊，使得 Bank Mayapada 面臨經營壓力，並被印尼主管機關要求增資。國泰人壽因採用權益法，於 2020 年認列一次性損失約 140 億元。故台資銀行對於新興國家的銀行公司治理和管理流程，和授信品質的控管仍須慎重評估每一個環節。

馬來西亞

馬來西亞經濟發展、金融業規模與競爭力，在東協市場排名次於新加坡為第二位。馬來西亞前八大銀行總資產佔全體銀行資產八成，存款、放款市占率亦高達八成，屬高度競爭產業，主要由當地銀行主導。馬國政府於 1990 年宣佈發展納閩島(Labuan)為國際境外金融中心，主要可提供不同區域國家廣泛的境外金融產品及服務，包含資產管理、保險信託或基金、及租賃之公司註冊服務。馬來西亞對金融機構外資持股限制，允許外資銀行進入的時間比其他東協國家早，對銀行執照管控及最低資本額要求嚴格；2018 年國泰世華銀行收購加拿大豐業銀行於馬來西亞子行，及 2016 年中國信託銀行收購蘇格蘭皇家銀行於馬來西亞子行，此兩案件最後均無法成功收購交割。

菲律賓

菲律賓為東協人口約一億為第二多國家，勞動力充沛且年輕，工資相對低廉，近年因政治穩定，經濟持續改革開放，民間消費旺盛，具有英語的優勢。尤其因菲律賓放寬外資銀行投資，持股可達百分之百完整，吸引台灣多家銀行、保險、證券業者前往佈局。菲律賓銀行體系分為三類，包括綜合銀行(Universal Banks)與商

業銀行(Commercial Banks)、儲蓄銀行(Thrift Banks)、及區域性質之農會及合作社(Rural and Cooperative Banks)。台資銀行設有子行的為中國信託菲律賓子行及元大儲蓄銀行(菲律賓)，以及六家台資銀行設立分行。菲律賓政府對大型銀行支持度較高，放寬外資投資限制，有助改善並穩定菲律賓資金來源，經營資產品質與競爭力大致穩定。

柬埔寨

柬埔寨自 1990 年代內戰結束後奉行自由市場經濟，向市場經濟轉型，陸續廢止多項國營企業獨占規定，並因有工資低廉、年輕勞動力與稅率減免等競爭條件，受外資企業青睞。柬埔寨工資水準，比鄰近工資快速上漲的泰國、馬來西亞與越南國家，相比之下更有競爭力，吸引勞力密集產業從泰國、越南移轉至柬埔寨。柬埔寨允許外資銀行持有百分之百銀行股權，吸引台資銀行廣泛至柬埔寨設立據點，然台資銀行在柬埔寨仍面臨銀行過度競爭(Over Banking)、銀行削價競爭等。

緬甸

緬甸是擁有豐富的天然資源、龐大的人口紅利，近期金融也逐漸對外開放中，有潛在的金融商機，東協各國中金融體系發展最晚的國家，法規尚不健全，面對當地政治局勢及基礎建設限制，實務上外資進入緬甸仍有許多限制。全國約有 5,500 萬人，約八成人口尚無銀行帳戶，及僅有 2%人口持有簽帳卡，顯示緬甸銀行產業發展潛力龐大。近年緬甸陸續推動經濟與金融改革，2014 年第一次開放核發外資銀行 9 張分行執照；2016 年核發 4 張分行執照，台資銀行中僅有玉山銀行取得升格分行的資格；2019 年緬甸央行公告釋出第三波外資銀行執照申請，有 13 家外商銀行遞件申請，台資銀行有四家遞件，包含兆豐商銀、國泰世華銀行、第一銀行與中國信託銀行，最後於 2020 年緬甸央行核定七家外商銀行分行執照，台資銀行分別為兆豐商銀及國泰世華銀行取得升格為分行資格。

寮國

寮國為東協最小及中南半島規模最小的經濟體，主要銀行仍為當地國有銀行，自 2000 年中期以後始逐漸開放外資銀行進入，寮國允許外資銀行百分之百持有當地銀行股份，也允許外資銀行設立辦事處、分行及子行。由於寮國國內資金有限，銀行體系規模小，加上金融滲透率低，台資銀行目前有國泰世華銀行、第一銀行及合作金庫在首都永珍設立分行，拓展業務仍相當艱辛，市場規模甚小，經濟發

展程度較為落後。

台灣的金融服務業對東協投資，始終居各服務業之冠，新加坡為台灣服務業在東南亞投資重點國家，以金融服務業居冠；而近年因政經局勢，許多台商將原設立於香港之企業據點或投資控股公司，遷往新加坡建立區域總部，在新加坡運營財務融資、貿易行銷、物流及支援等功能。而除了新加坡，東協市場中的越南、菲律賓、馬來西亞及柬埔寨，亦是台灣金融機構多數投資重點，再其次則是印尼與泰國。台資銀行赴東協併購或參股當地金融機構的機會，近年亦逐漸增加。

3.2 台商於東協投資概況

自 1991 年開始，中國大陸成為台商極重要之投資市場，但自 2008 年全球金融危機爆發後，中國大陸推出四兆人民幣財政刺激方案，透過銀行大量放款，刺激投資以支撐經濟，惟部分資金大舉流向房地產等行業，衍生高債務、高房價及高金融風險等問題。為降低債務，2015 年底中國大陸政府推出去槓桿等相關政策，導致信用緊縮、基礎建設投資下滑，加劇經濟放緩速度。且自 2017 年始，勞動年齡人口自 9.02 億人降至 8.97 億人，已連續七年減少，生育率下降及人口老化，導致人口紅利漸失，使勞動成本節節上升，企業外移，勞動需求亦減少。加上 2018 年來中美貿易衝突加劇景氣降溫壓力，中國大陸經濟成長面臨進一步下行風險。根據亞洲開發銀行（ADB）「亞洲發展展望報告」預估，大陸 2022 年經濟成長率將由 2021 年的 8% 下修至 5%，而東南亞的經濟成長預估為 5.1%，如表 3.11 統計所示，中國大陸始低於東南亞的增長預測。中國大陸經濟成長放緩之外溢效果將影響全球，也促使台灣對外貿易，更需多元化拓展出口市場，以因應中國大陸經濟成長減速之風險。

基於中美貿易戰與新冠疫情影響下，台商原先的海外投資策略亦有所變動。中國大陸經商環境，除了投資限制、保護主義抬頭、勞動力成本上漲、留才困難、人才難覓等，企業投資陷入困難，諸多台灣企業逐漸考慮移往第三地如東協國家建立據點，以求在貿易戰及新冠疫情雙重影響下，能積極佈局跨足東協內需市場。也因近年東南亞經濟發展快速，其經濟規模、國民所得與人口紅利，極具發展潛力，加速低附加價值之製造業從中國大陸移到東南亞。

東協國家在許多領域已完成自由化與整合成效，例如：關稅減讓，各國間貨

品貿易可謂已撤除關稅障礙。而貿易便捷化，也是貨品貿易的重要項目，東協成員國設立對外貿易事務「國家單一窗口」，以全力推動東協對外貿易。除了貨品自由化，服務貿易的重要性，對於走往現代化的東協國家來說，也不低於製造業。東協國家建立經濟共同體意識，促進並擴大貿易、投資、觀光、文化及人才等雙向交流，因台灣與東協等國具有高度互補性的領域，特別是金融服務、資通訊、能源及石化、內需產業及新農業等，可建立供應鏈連結，往東南亞國家轉移。

表 3.10 台灣、東協各國及中國大陸國內生產總值 GDP

GDP 國內生產毛額(國內生產總值)													
年度	單位: 十億美元												
	台灣	印尼	泰國	菲律賓	新加坡	馬來西亞	越南	緬甸	柬埔寨	寮國	汶萊	中國大陸	全球
2000	331	179	126	84	96	102	40	8	4	2	7	1206	34016
2001	299	175	120	79	90	101	41	7	4	2	6	1334	33753
2002	307	213	134	84	93	110	45	7	4	2	6	1466	34877
2003	317	255	152	87	98	120	50	9	5	2	7	1657	39162
2004	347	280	173	95	115	136	63	11	5	3	9	1949	44085
2005	374	311	189	107	128	150	73	12	6	3	11	2290	47754
2006	386	396	222	128	149	170	84	14	7	4	13	2754	51720
2007	407	470	263	156	181	203	98	18	9	5	13	3556	58393
2008	416	559	291	181	194	242	125	25	10	6	16	4577	64040
2009	391	578	281	176	194	212	129	31	10	6	12	5089	60664
2010	444	755	341	208	240	259	143	38	11	8	14	6034	66365
2011	484	893	371	234	279	302	171	54	13	9	19	7492	73655
2012	496	919	398	262	295	319	195	59	14	10	19	8540	75038
2013	513	917	420	284	308	328	213	61	15	12	18	9625	77208
2014	535	891	407	297	315	343	233	63	17	13	17	10524	79238
2015	535	861	401	306	308	301	237	63	18	14	13	11114	74954
2016	543	932	413	319	319	301	252	60	20	16	11	11227	76154
2017	591	1015	457	328	343	319	277	61	22	17	12	12265	80823
2018	609	1043	506	347	376	359	303	67	25	18	14	13842	85883
2019	612	1120	544	377	374	365	328	69	27	19	13	14341	87391
2020	668	1060	502	361	340	337	343	81	25	19	12	14867	84972
2021	786	1150	546	386	379	371	368	67	26	19	16	16863	94935

製表日：2022.02

資料來源：International Monetary Fund、本研究整理
<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/TWN>

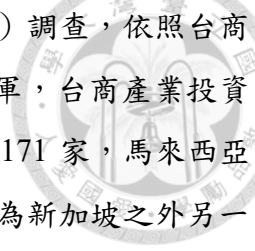
表 3.11 台灣、東協各國及中國大陸實際 GDP 增長率

實際 GDP 增長（年度百分比變化）													
年度	台灣	印尼	泰國	菲律賓	新加坡	馬來西亞	越南	緬甸	柬埔寨	寮國	汶萊	中國大陸	全球
2000	6.3	5	4.5	4.4	9	8.7	6.8	12.4	9.6	6.4	2.9	8.5	4.8
2001	-1.4	3.6	3.4	3	-1.1	0.5	6.9	12.5	8.6	4.8	2.7	8.3	2.4
2002	5.5	4.5	6.1	3.7	3.9	5.4	7.1	9.9	6.6	6.8	3.9	9.1	2.9
2003	4.2	4.8	7.2	5.1	4.5	5.8	7.3	13.2	8.5	6.2	2.9	10	4.3
2004	7	5	6.3	6.6	9.8	6.8	7.8	15.3	10.3	7.2	0.5	10.1	5.4
2005	5.4	5.7	4.2	4.9	7.4	5	7.5	13.6	13.3	6.9	0.4	11.4	4.9
2006	5.8	5.5	5	5.3	9	5.6	7	13.3	10.8	9	4.1	12.7	5.4
2007	6.9	6.3	5.4	6.5	9	6.3	7.1	12.5	10.2	7.9	-3.8	14.2	5.6
2008	0.8	7.4	1.7	4.3	1.9	4.8	5.7	7.6	6.7	7.8	-3.9	9.6	3.1
2009	-1.6	4.7	-0.7	1.4	0.1	-1.5	5.4	4.4	0.1	7.4	-1.9	9.4	-0.1
2010	10.2	6.4	7.5	7.3	14.5	7.5	6.4	5.2	6	8	2.7	10.6	5.4
2011	3.7	6.2	0.8	3.9	6.3	5.3	6.4	5.5	7.1	8	3.7	9.6	4.3
2012	2.2	6	7.2	6.9	4.5	5.5	5.5	6.5	7.3	7.8	0.9	7.8	3.5
2013	2.5	5.6	2.7	6.8	4.8	4.7	5.6	7.9	7.4	8	-2.1	7.8	3.4
2014	4.7	5	1	6.3	3.9	6	6.4	8.2	7.1	7.6	-2.5	7.4	3.5
2015	1.5	4.9	3.1	6.3	3	5	7	7.5	7	7.3	-0.4	7	3.4
2016	2.2	5	3.4	7.1	3.3	4.4	6.7	6.4	6.9	7	-2.5	6.9	3.3
2017	3.3	5.1	4.2	6.9	4.5	5.8	6.9	5.8	7	6.9	1.3	6.9	3.8
2018	2.8	5.2	4.2	6.3	3.5	4.8	7.2	6.4	7.5	6.3	0.1	6.8	3.6
2019	3	5	2.3	6.1	1.3	4.4	7.2	6.8	7.1	4.7	3.9	6	2.8
2020	3.1	-2.1	-6.1	-9.6	-5.4	-5.6	2.9	3.2	-3.1	-0.4	1.1	2.3	-3.1
2021	5.9	3.2	1	3.2	6	3.5	3.8	-17.9	1.9	2.1	2	8	5.9

製表日：2022.02

資料來源：International Monetary Fund、本研究整理

https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/TWN?zoom=TWN&highlight=TWN



台資企業至東協市場投資已超過 30 年，根據梁寶華（2021）調查，依照台商入榜家數排序，東協各國分析，越南台商蟬聯三年投資家數冠軍，台商產業投資多元化，入榜 272 家。馬來西亞僅次於越南，投資家數成長到 171 家，馬來西亞台商營收最高為一般投資業，其中有 11 家為馬國上市公司，成為新加坡之外另一重要的控股中心。泰國入榜家數則有 160 家，其中 13 家為泰國上市公司，台商在泰投資多元，營收前三大產業都與電子業相關。新加坡為東協資金與航運中心，入榜台商投資家數共 149 家，大型台商在新加坡的營收前三大行業，分別是一般投資業、電子零組件批售業及電腦及其週邊設備、軟體批售業。其餘為印尼 106 家、菲律賓 38 家、柬埔寨 19 家、緬甸 4 家等。

經歷中美貿易戰與疫情，全球供應鏈重組，台灣廠商為強化供應鏈韌性，落實分散生產風險的跨國佈局，台商轉向日趨明顯。在中國大陸的台商投資佈局之調整模式，依產業及產品特性而有所不同，製造成本敏感的傢俱、成衣、製鞋、玩具等傳統產業廠商，多數選擇轉移至東南亞、印度或墨西哥等國家；而其他高附加價值產業、高毛利及關鍵零組件等相關產業，選擇迴流返台投資；而大量生產、勞力密集產業如紙業，則往新南向佈局移動。台灣對東協投資核准，如表 3.12 統計所示，新增資金於 2021 年 10 月，首次超越對中國大陸投資，台灣對東協投資金額達 54 億美元（約新台幣 1,587 億元），佔同期對外投資比重 38.7%，這是近 20 年來首度超越對中國大陸投資（當期 43 億美元），投資新南向的台商，投資效益也日趨明顯。東協成為台灣最大對外投資目的地，可參考表 3.13、3.14。而出口東協最大宗的產品，以電子零組件為主，2019 年佔比達 35.7%，其次為基本金屬及其製品，占比約為一成以上。隨著台灣的產業外移，商業銀行在國內的授信減少後，也跟著台商腳步到海外開拓市場，提供境外金融服務。台資銀行追隨台商腳步，前往東協及提供其融資需求，有助於台資銀行將境內資金做更有效益的運用與配置，提升銀行風險性資產運用(Risk Weighted Assets, RWA)，並提升風險資本回報率(Risk Adjusted Return on Capital, RAROC)，有效增加資金的使用效率。

而越南、泰國與已成台商新南向的熱門選項，越南與泰國都保持著勞動成本誘因領先市場誘因的結果，以越南為例，整體優勢在於經濟開放和多樣化的發展策略，除適當的匯率政策，其電子產業聚落完整、與中國接壤、人力成本低、內需市場足具規模以及廣泛對外簽訂自貿協議等優勢，都吸引台商前去投資。

表 3.12 台灣對東協十國及中國大陸投資統計投資表

台灣對東協十國及中國大陸投資統計投資表												
單位: 百萬美元												
國別	新加坡		越南		泰國		印尼		馬來西亞		菲律賓	
年份/月	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
2010	8	33	11	670	5	9	1	0	6	370	2	1
2011	12	449	17	458	3	12	3	1	6	130	-	69
2012	19	4,499	24	944	14	61	6	17	10	188	2	11
2013	10	158	25	1,736	9	78	6	28	9	103	10	59
2014	17	137	12	647	22	83	13	117	18	32	3	41
2015	19	230	22	1,228	15	775	10	405	11	104	3	644
2016	26	1,554	27	452	16	55	16	46	12	80	7	62
2017	23	916	23	683	21	558	13	122	19	313	6	226
2018	16	166	65	901	28	146	25	135	16	54	15	150
2019	27	636	97	915	46	328	16	149	25	102	12	107
2020	16	638	64	767	20	166	15	512	15	41	11	92
2021/10	11	3,695	35	847	11	308	7	252	22	118	3	10
總計	193	9,414	387	9,401	199	2,271	124	1,532	147	1,517	71	1,461
國別	柬埔寨		緬甸		寮國		汶萊		東協十國合計		中國大陸	
年份/月	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
2010	0	-	-	-	-	-	3	11	36	1,094	914	14,618
2011	0	0	-	-	-	-	2	2	43	1,120	887	14,377
2012	2	3	-	2	-	-	1	0	78	5,724	636	12,792
2013	7	94	2	11	-	-	4	4	82	2,273	554	9,190
2014	2	91	1	2	-	-	-	0	88	1,149	497	10,277
2015	6	21	1	7	3	31	6	5	96	3,449	427	10,965
2016	1	10	5	84	-	1	1	0	111	2,342	323	9,671
2017	3	171	4	10	6	18	1	7	119	3,023	580	9,249
2018	15	181	14	56	2	12	1	1	197	1,802	726	8,498
2019	9	92	9	43	2	24	1	10	244	2,404	610	4,173
2020	11	225	10	199	1	22	-	-	163	2,663	475	5,906
2021/10	1	21	-	51	-	8	-	-	101	5,484	349	4,301
總計	56	886	46	413	14	108	20	41	1,257	27,044	6,629	109,716

製表日：2022.02

資料來源:經濟部投資審議委員會、本研究整理

https://www.moeaic.gov.tw/news.view?do=data&id=1330&lang=ch&type=business_ann

表 3.13 台灣對東協十國進出口貿易近十年統計

台灣對東協十國進出口貿易統計(2011 年至 2021 年 11 月)											
單位：百萬美元											
國家	東協 10 國	新加坡	馬來西亞	印尼	越南	泰國	菲律賓	柬埔寨	緬甸	汶萊	寮國
2021 年 1~11 月	106,989	34,551	22,865	10,112	18,114	11,802	8,268	884	208	164	22
2020 年	89,116	28,073	19,348	6,784	16,018	9,833	7,771	788	269	214	18
2019 年	88,900	26,106	19,765	7,603	16,054	9,771	8,271	826	313	168	23
2018 年	92,674	25,740	19,906	8,816	14,468	10,749	11,436	794	342	401	21
2017 年	89,518	26,331	17,547	8,074	13,577	10,739	11,971	727	295	235	22
2016 年	78,427	23,673	14,103	7,058	12,258	9,308	10,863	728	282	134	21
2015 年	80,622	24,567	13,931	9,068	12,219	9,813	9,608	751	276	373	17
2014 年	94,798	29,114	17,623	11,276	12,688	10,602	11,910	743	335	488	20
2013 年	92,279	28,215	16,498	12,377	11,715	10,225	12,142	712	287	92	17
2012 年	88,893	28,370	14,568	12,595	10,860	10,374	11,117	700	227	71	11
2011 年	85,167	25,000	15,716	12,328	11,073	10,619	9,460	666	212	78	14

製表日：2022.02

資料來源：經濟部國際貿易局海關進出口統計、本研究整理

<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=1375&pid=516535>

表 3.14 台灣對東協十國進出口貿易 2021 年統計

台灣對東協十國進出口貿易統計(2021 年 1 至 11 月)								
單位：百萬美元；%								
國家	貿易總值		出口		進口		出入超	
	金額	年增率	金額	年增率	金額	年增率	金額	年增率
東協 10 國	106,989	32.6	63,822	32.9	43,167	32.1	20,655	34.5
新加坡	34,551	35.7	23,495	35.4	11,055	36.2	12,440	34.7
馬來西亞	22,865	30.2	12,174	43.6	10,692	17.6	1,482	—
印尼	10,112	64.4	2,769	34.2	7,342	79.7	-4,573	126.3
越南	18,114	25.9	12,539	34.3	5,575	10.4	6,964	62.4
泰國	11,802	32.9	6,392	34.1	5,410	31.4	983	51.1
菲律賓	8,268	16.9	5,496	6.3	2,772	45.7	2,724	-16.7
柬埔寨	884	23.2	774	27.3	110	0.1	665	33.3
緬甸	208	-16.2	152	-20.8	56	-0.4	96	-29.3
汶萊	164	-17.2	22	-58.8	141	-1.5	-119	33.1
寮國	22	29.2	8	54.9	14	17.5	-5	-13.8

製表日：2022.02

資料來源：經濟部國際貿易局海關進出口統計、本研究整理

<https://www.trade.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeID=1375&pid=516535>

3.3 台資銀行海外佈局現況與據點型態

金融服務業為台灣主要產業之一，台資銀行到海外設點的原因有二。第一是追求獲利，由於 1993 年台灣開放新設多家銀行成立，造成台灣銀行業國內市場過度競爭，進而使存放款利差大幅縮減，促使銀行產業競爭，且因為近年來全球金融海嘯、美債及歐債危機或中國經濟趨緩、新興市場貨幣貶值等金融事件影響，全球央行實施低利率，利差從 2002 年 3.15% 一路往下至 2009 年 1.22% 左右的歷史低水準，往後幾年雖然上升，至 2021 年又回到 1.22% 的低利差水準，大幅影響銀行獲利空間。國內市場獲利減縮，為了降低市場低利率及利差縮窄之影響，台資銀行將重點營收業務，由「利差收入」轉為手續費即「非利差收入」為重心，並擴大海外業務發展。台資銀行的國際金融業務(Offshore Banking Unit, OBU)與海外分行業務，獲利逐年成長，銀行將資金配置或放款資源，投往報酬率較高之地區，因此往亞洲的區域銀行業務擴張，且不僅承作企業放款，更設立海外子行積極參與當地消費性金融業務，以及成熟市場的私人財富管理服務，成為台灣銀行業者重要的收益來源，以達核心獲利來源多元化和獲利分散之目的。

第二是為了服務台商，伴隨著近年亞洲新興經濟體的快速成長及政府積極鼓勵，台資銀行以台商優先為其耕耘策略，銀行體系隨台商前往東協設點，提供其公司資本金設立、中長期融資等需求，有助於企業境內外資金調度，並可解決銀行於台灣國內資金貸放需求降低的問題，改以賺取海外高利差而增加營收。台資銀行採取透過合資併購、跨境貿易服務、或數位金融轉型等方式，拓展亞洲金融觸角；服務對象則先由海外台商出發，再分析各地市場動場，擴及深耕海外當地市場指標客戶。

銀行業者進行國際佈局的模式，依據銀行對跨境業務的營運控制，及對當地投入資源，一般可以透過包含參股、合資、併購、新設辦事處、新設分行、新設子行等方式進入目標市場，不同佈局的模式介紹如下：

一、參股

參股是一種間接進入目標國銀行業市場的方式，輔助銀行拓展跨境業務；即外資經由注資買入股權的方式，取得目標銀行一定比例的持股，間接進入目標銀行市場，並非以取得經營權獲過半股權為目的。使用參股的原因，主要是因為新設海外分支機構，多是由設立辦事處起始，隔幾年再設立分行或子行，且是否可

順利升格為分行或子行，還須視當地政府對金融政策的開放程度，多半是目標市場的金融主管機關審核、或資本金要求門檻嚴格，且須向當地主管機關長時間申請，耗費成本高，對台資銀行來說參與市場的前期作業冗長。

反觀若能參股當地金融業者，共同洽商業務合作與共享商機，不僅可快速進入當地市場，更可大幅增加營業據點。故銀行藉由入股當地的金融機構，可享受該目標市場的金融服務、客群通路、快速進入市場且享受獲利，而不需承擔經營的風險。參股進入目標國銀行業好處是，可以較低成本參與經營，缺點為外資銀行常因持股比例過低，對被投資銀行沒有控制權，僅能擔任一般策略性投資人，無法實質參與銀行之經營，屬於財務性質的投資居多。

二、合資

合資企業一般稱為 Joint Venture，多由兩家企業共同投入資金設立，彼此擁有部分股權，對公司的控制權和利潤、支出、風險等共同承擔。比策略聯盟 (Strategic Alliance) 的形式更嚴謹，因策略聯盟多半與公司股權無關。兩家公司合資成立新公司，可增強彼此合作，並且與當地主要金融機構維持良好關係，是享受提早進入市場的成功關鍵要素。

合資因共同分擔風險，以較低成本取得互補技術或管理人才。一般來說，在東南亞國家，因各地主管機關保護本國在地銀行，而對外資銀行有不同形態限制，使得外資銀行若想快速進入市場，採用合資企業的型態找當地夥伴，或者以租賃公司等非銀行金融機構的型態進入當地市場最為常見。以合資進入的好處是，由台資金融業者提供技術，目標市場當地業者提供通路的一種結合，台資銀行可趨避風險又取得當地知識與市場經驗。

三、併購

合併或收購 (Merger & Acquisition) 是一種直接進入目標銀行業市場的方式，亦即外資銀行業者經由購買或交換股權，取得能控制目標國銀行的多數股份。以參股或併購的進入方式，共同點是兩種方式都牽涉到股權買賣，而差異在於則是採取併購方式的外資銀行，可取得公司控制權 (Majority Control)；然以參股方式進入的外資銀行，則未能取得當地銀行控制權。銀行為了突破目標市場進入障礙，拓展業務領域，擴大市場佔有及規模，以增加收入來源，並提高自身競爭力，併購乃是最直接切入市場的操作。

尤其東南亞國家部分已不發放新銀行執照給外資業者，對較晚進入目標市場的外資銀行而言，為再超前其他領先業者，以併購或參股模式可作為銀行業者加入當地市場的重要選項。以併購進入的好處是，金融業的綜效就是交叉銷售(Cross Selling)，將買來公司的產品賣給既有的客戶，或把既有的產品賣給買來的客戶，利用學習曲線效應，提高經營管理層次，提供多種金融產品推動給目標市場等。

台資銀行無論運用海外併購、參股或直接申設據點的策略，最關鍵原因仍係考量等候雙邊主管機關審核時間。若可以找到東協國家中體質不差的目標金融機構進行合併，將可直接進入當地市場，減少自建據點摸索期。由併購取得銀行控制權，除利用既有被併銀行的金融牌照進入市場外，更能獲得其資產規模、營收淨利和客戶通路，以及當地市場的營運人才。適當的併購，有助台資銀行擴大海外的產業客戶並實施在地化，承接爭取東協與外資企業客戶，擴大海外授信對象別，而不是只經營在東協投資的台商客戶。

四、新設辦事處

台資金融機構欲前往目標市場擴張時，多半會先設立海外辦事處為主要進入市場模式，然後再視當地主管銀行牌照的申請機會，以及當地市場的商情蒐集，考慮是否設立升格為分行。由於辦事處是目標市場國家規定須設立滿一定的年限，經當地主管機關許可後，突破法律、政策限制，才能申設分行承作金融業務。海外的辦事處不是獨立的法人實體，不能在當地從事有營利性的業務活動，只能研究取得第一手當地市場的商情，並持續爭取未來商機。台資銀行在東協已累計設立超過 46 個辦事處據點。

五、新設分行

設立海外分行為台灣國內母銀行的分公司，雖然在海外沒有獨立的法人格，但相對因投入資源較低，設立需投入的資金門檻較低，惟設立時須經過台灣及目標市場主管機關的同意。對於台資銀行總行來說，設立海外分行多以企業金融放款業務為主。設立分行的優點為，因係以總行的信譽與實力為後盾，在當地展開總行的所有營業活動，可具有較強的競爭力，營運策略具有控制權。總行對分行有較大的責任心，有利於目標市場國家的監管。以總行挹注的資本金為基礎，在籌建時不需要另外專門設立資本金，降低籌措資金的壓力，且分行比子行更能從

總行直接得到資金。也透過經營國外的市場，分行能為總行養更多國際業務人才。但缺點是海外分行所能經營的業務相當狹窄，而跨國銀行進入目標市場國家，可能衝擊當地銀行業者，不利於當地業者發展。設立海外分行，對當地政府來說跨國監管難度高，因母國與目標市場國家的金融監管雙方，在訊息溝通交流成本較高。

六、新設子行

新設立海外子行，子銀行具有獨立法人資格，業務經營與責任獨立於台灣母行，可以在所設立國家獨立經營業務，但須全權負擔並歸屬當地的法律與法遵，符合當地監理機關要求。台灣母銀行對海外子行的監管風險有效區隔，子行的經營範圍端賴目標市場國家相關法規而定，經營範圍不受母行經營範圍影響，受母行的經營情況影響較小。但設立子行的缺點是，子行較大的獨立性，容易造成母行挹注有限的資金支持後，無實質監管的責任感，降低對子行在地法令遵循及洗錢防制監理面向。

造成台資銀行採取不同市場進入、設置據點型態差異的原因，主要反映各金融機構對投資成本，與對目標海外市場經營策略不同。台資金融機構欲前往目標市場擴張時，多半會先設立海外辦事處為第一步，再依當地業務計畫與機會，考慮是否轉制為海外分行。辦事處需視當地國家規定設立滿必要的年限要求，經當地主管機關許可後，突破法律、政策限制，才能申設分行承作金融業務。且海外辦事處不是獨立的法人實體，不能在當地從事有營利性的業務活動，只能研究取得第一手當地市場的商情，並持續爭取未來商機，台資銀行在東協已累計設立超過 46 個辦事處據點。但申設海外分子行成本高，致使大型銀行多會採取併購東協地區銀行百分之百股權的方式，以求取得參與市場的門票。近年東協區域內銀行，掀起併購的整合風潮，以及東南亞區域外的各國例如日系，例如三菱日聯金融(MUFG)、三井住友銀行(SMBC)；韓系，例如韓亞銀行(KEB Hana Bank)、新韓銀行(Shinhan Bank)；新加坡系，例如星展銀行(DBS)、大華銀行(UOB)、華僑銀行(OCBC)等外資銀行亦積極搶進東協。

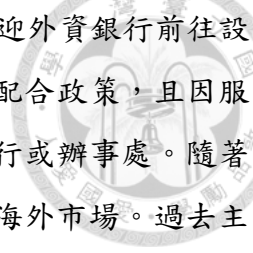
本研究彙整東協各地區設立的准入條件摘要，如表 3.15 所示，各國家對設立分行或子行的資本金要求不一，並對外資銀行持股當地商業銀行的比例不同，更有四個國家如馬來西亞、泰國、越南和印尼已表態縮減發放新銀行牌照，並鼓勵

外資銀行併購當地小型、或體質較差的金融機構，改善當地金融環境。顯示台幣銀行欲佈局東協市場朝向區域型金融機構邁進，仍需多方考量雙邊政府政策。

表 3.15 東協銀行准入相關條件摘要

國家	資本要求	外資持股當地商業銀行上限	曾表態縮減新銀行牌照
馬來西亞	<ul style="list-style-type: none"> 子行：20 億令吉(4.6 億美元) 分行：3 億令吉(6,900 萬美元) 	30%	馬央認為經濟規模不大所需銀行已足
泰國	<ul style="list-style-type: none"> 新申請據點之外資銀行應以子行形式申請； 子行：200 億泰銖(5.8 億美元) 分行：1.25 億泰銖(360 萬美元) 	25%。 25%以上須經央行與財政部專案審核	不准設立新的銀行也不准辦事處升格
菲律賓	<ul style="list-style-type: none"> 綜合銀行：30-200 億披索(5,700 萬~3.8 億美元)； 商業銀行：20-150 億披索(3,800 萬~2.8 億美元)； 儲蓄銀行：總部在馬尼拉 5-20 億披索(950 萬~3,800 萬美元)；總部不在馬尼拉 2-8 億披索(1.1 億~4.5 億美元) 地方銀行：0.1-2 億披索(560 萬~1.1 億美元) 	無。 外資可 100% 持股	
越南	<ul style="list-style-type: none"> 子行：3 兆越盾(1.3 億美元) 分行：1,500 萬美元 	30%。 單一機構 20%	鼓勵外資併購越南體質較差的銀行
印尼	<ul style="list-style-type: none"> 新申請據點之外資銀行，資本額 10 兆印尼盾(7 億美金)。 	40%。40%以上須經專案審核或持股兩家以上印尼銀行	鼓勵外資併購印尼本土銀行而非申設
緬甸	<ul style="list-style-type: none"> 子行：1 億美元 分行：7,500 萬美元，其中 4,000 萬美元須於緬甸央行無息存放兩年。 	35%。35%以上須經央行專案審核	
柬埔寨	<ul style="list-style-type: none"> 子行：7,500 萬美元 分行：最低資本額依母行信評而定， 投資等級 5,000 萬美元；非投資等級 7,500 萬美元。 專業銀行：1,500 萬美金(承作 SME 放款) 微型金融機構：150 萬美元~3,000 萬美金(吸存) 	無。 外資可 100% 持股	
寮國	<ul style="list-style-type: none"> 子行：5,000 億基普(4,000 萬美元) 分行：3,000 億基普(2,400 萬美元) 	無。外資可 100% 持股	

資料來源：中華民國銀行公會，本研究整理



在過去 1990 年代前一波「南向政策」時期，東南亞各國歡迎外資銀行前往設立，准入條件與資本額相對較寬鬆，但當時台資銀行多係被動配合政策，且因服務客群為台商，多未採獨資設立進入，以致目前在當地多為分行或辦事處。隨著台灣金融環境受限，以及台灣境內獲利降低，台資銀行遂邁向海外市場。過去主要市場瞄準中國大陸，但近年因大陸經濟成長走緩以及台商陸續自大陸轉進東南亞投資，使得台資銀行在大陸獲利漸減。2013 年台灣鼓勵金融業打亞洲盃，共同與台商前往東南亞國家拓展，造就國內金融機構投資東南亞熱潮。2016 年台灣宣示推動「新南向政策」，金融業前進東協更加方興未艾。但近年東協國家金融機構設立登記資本額大幅提升，並設置營運績效表現或放款客群比例等嚴峻標準。

台資銀行目前遍布東協 9 國，如以地區分布來看，台資銀行佈局最多為新加坡、越南，都有超過十家台資銀行設立分行。菲律賓、柬埔寨、馬來西亞、寮國、緬甸，也有台資銀行設立分行據點。而柬埔寨、越南、菲律賓、印尼，有以獨立子行與參股子行的分行佈局。而越南、泰國、緬甸仍有多家台資銀行設立代表處，排隊等待審核進入，如表 3.15、3.16、3.17 統計所示。

中美貿易戰火、香港國安法及華為事件，都使全球多數企業從中國移出；而從科技戰至 Covid 19 疫情，讓全球產業鏈分工的比較利益，更加重戰略意涵，使供應鏈往短鏈及區域化前進，並轉入週遭新興國家設廠，多數東南亞國家對美國出口上升，對中國出口下滑其中越南、台灣轉單最為明顯，東協已是台商與台資銀行重要的海外獲利來源，尤其東協快速成長的各類消費金融服務，以及廠商擴大資本支出以提高產能，包括購買新設備、土地等大型基礎建設的專案融資(Project Finance)、數位金融科技(Fintech)運用，都將可望維持經濟上升表現。民間消費也會帶動服務業需求暢旺，例如：旅遊、餐飲、保險及不動產投資等，促使金融業需求持續成長。2019 年上半年，東協外國直接投資明顯上升，包括泰國、菲律賓、馬國等，年增率逾 50%。根據台灣銀行局的統計，台資銀行在 2018~2021 年在新南向的獲利分別為 55 億元、108 億元、66 億元及 105 億元，占海外獲利比重從 10%逐年上升至 20%，可看出拓展東協市場的重要性。且 2020 年柬埔寨和越南的獲利高達 59 億元，占台資銀行新南向獲利的 74.36%，兩個國家是台資銀行業的重要發展地，也是台商比較密集聚集的國家。

表 3.16 台灣銀行業於東協各國分支機構設立情形

國別/銀行	新加坡	越南	印尼	泰國	菲律賓	馬來西亞	柬埔寨	緬甸	寮國
台灣銀行	新加坡分行(1990)	胡志明市代表人辦事處(2019)	雅加達代表人辦事處(2019)	曼谷代表人辦事處(2017)	馬尼拉代表人辦事處(2019)	吉隆坡代表人辦事處(2020)		仰光代表人辦事處(2015)	
土地銀行	新加坡分行(2002)					吉隆坡代表人辦事處(2020)			
合作金庫					馬尼拉分行(1999)		金邊分行(2013)&支行	仰光代表人辦事處(2015)	永珍分行(2020)
第一銀行	新加坡分行(1977)	河內市分行(2011) 胡志明市分行(2003)	雅加達代表人辦事處(2019)	曼谷代表人辦事處(1995)	馬尼拉分行(2016)		金邊分行(1998)&支行	仰光代表人辦事處(2013)	永珍分行(2015)
華南銀行	新加坡分行(1995)	胡志明市分行(2006) 河內代表人辦事處(2006)		曼谷代表人辦事處(2021)	馬尼拉分行(2017)			仰光代表人辦事處(2017)	
彰化銀行	新加坡分行(1997)				馬尼拉分行(2018)			仰光代表人辦事處(2017)	
上海商銀	新加坡分行(2016)	同奈分行(2011) 北寧代表人辦事處(2021)	雅加達代表人辦事處(2015)	曼谷代表人辦事處(2012)			柬埔寨代表人辦事處(2013)		
台北富邦	新加坡分行(2016)	平陽分行(2008) 河內分行(2010) 胡志明市分行(2010)	雅加達代表人辦事處(2019)						
國泰世華	新加坡分行(2009)	萊萊分行(2005) 胡志明市代表人辦事處(2005) 河內代表人辦事處(2005) 世越銀行(子行)(1990)	雅加達代表人辦事處(2015)	曼谷代表人辦事處(1998)	馬尼拉分行(2015)	納閩島分行(1998) 吉隆坡共同服務處(1998)	柬埔寨(子行)(1993)	仰光分行(2021)	永珍分行(2014)
中國輸出 入銀行				曼谷代表人辦事處(2015)					
兆豐國際	新加坡分行(1997)	胡志明市分行(1996)		兆豐國際商業銀行大眾股份有限公司(子行)(2005)	馬尼拉分行(1995)	納閩分行(1998) 吉隆坡行銷辦事處(1998)	金邊分行(2011)&支行	仰光分行(2021)	
台灣中小 企銀								仰光代表人辦事處(2015)	
台中商銀						納閩分行(2018) 檳城行銷服務處(2021) 吉隆坡行銷服務處(2018)			
新光銀行		胡志明市代表人辦事處(2007)						仰光代表人辦事處(2015)	
聯邦銀行		胡志明市代表人辦事處(1998) 河內代表人辦事處(2020)							
遠東商銀	新加坡代表人辦事處(2021)	胡志明市代表人辦事處(2020)							
元大銀行					元大儲蓄銀行(子行)(1997)			仰光代表人辦事處(2016)	
永豐銀行		越南代表人辦事處(1998) 胡志明市分行(2015)							
玉山銀行	新加坡分行(2012)	同奈分行(2015) 河內代表人辦事處(2016)					聯合商業銀行(子行)(1994)	仰光分行(2016)	
台新銀行	新加坡分行(2014)	胡志明市代表人辦事處(2005)		曼谷代表人辦事處(2021)		納閩分行(2021) 吉隆坡行銷服務處(2021)		仰光代表人辦事處(2016)	
中國信託	新加坡分行(2009)	胡志明市分行(2002) 河內代表人辦事處(1995)	印尼子行(1997)	LHFG(子行)(2021) 曼谷代表人辦事處(1994)	中國信託菲律賓(子行)(1996)	吉隆坡代表人辦事處(2015)		仰光代表人辦事處(2015)	
設立據點 合計	13	26	6	10	9	12	6	13	3

資料來源:金融監督管理委員會銀行局資料、本研究整理(資料統計: 2021 年底)

表 3.17 台灣銀行業海外分支國家或地區佈局

台資銀行海外分支國家或地區佈局	
銀行	海外分支國家或地區
台灣銀行	美國(1990)、香港(1994)、日本(1995)、新加坡(1995)、南非(1992)、英國(2004)、中國大陸(2012)、印度(2014)、澳大利亞(2018)、緬甸(2015)、越南、泰國(2018)、印尼(2019)、菲律賓(2019)、德國(2018)、馬來西亞(2020)
台灣土地銀行	美國(2011)、香港(2007)、新加坡(2002)、中國大陸(2014)、馬來西亞(2020)
合作金庫商業銀行	菲律賓(1999)、比利時(1992)、香港(2007)、中國大陸(2002)、澳大利亞(2011)、柬埔寨(2013)、美國(1991)、緬甸(2015)、寮國(2020)
第一商業銀行	中國大陸(2014)、柬埔寨(1998)、美國、加拿大(2002)、新加坡(1977)、泰國(1995)、越南(2003)、緬甸(2013)、英國(1984)、菲律賓(2016)、美國(1977)、寮國(2015)、印尼(2019)、香港(1994)、澳門(2010)、日本(1994)、澳大利亞(2009)
華南商業銀行	美國(1990)、英國(1998)、香港(1993)、新加坡(1995)、中國大陸(2011)、越南(2006)、澳門(2012)、澳大利亞(2012)、菲律賓(2017)、緬甸(2017)、泰國(2021)
彰化商業銀行	中國大陸(2018)、新加坡(1997)、菲律賓(2018)、緬甸(2017)、美國(1989)、日本(1992)、英國(1993)、香港(1994)
上海商業儲蓄銀行	香港(1950)、越南(2011)、新加坡(2016)、中國大陸(2004)、泰國(2012)、柬埔寨(2013)、印尼(2015)
台北富邦商業銀行	新加坡(2016)、印尼(2019)、澳大利亞(2021)、香港(2002)、越南(2008)、中國大陸(2014)
國泰世華商業銀行	緬甸(2021)、馬來西亞(1998)、菲律賓(2015)、泰國(1998)、新加坡(2009)、越南(1990)、中國大陸(2018)、香港(2001)、柬埔寨(1993)、印尼(2015)、寮國(2014)
中國輸出入銀行	泰國(2015)
兆豐國際商業銀行	美國(1936)、巴拿馬(1974)、泰國(2005)、日本(1948)、新加坡(1997)、菲律賓(1995)、越南(1996)、馬來西亞(1998)、中國大陸(2012)、柬埔寨(2011)、緬甸(2021)、澳大利亞(1997)、英國(2007)、法國(1986)、荷蘭(1990)、加拿大(2018)、香港(2002)、印度(2008)
王道商業銀行	美國(1995)、中國大陸(2012)、香港(2009)
台灣中小企業銀行	美國(1995)、香港(2000)、澳大利亞(2001)、中國大陸(2013)、日本(2017)、緬甸(2015)
台中商業銀行	馬來西亞(2018)
新光商業銀行	緬甸(2015)、越南(2007)、香港(2011)
聯邦商業銀行	越南(1998)、香港(1999)
遠東國際商業銀行	越南(2020)、香港(2007)、新加坡(2021)
元大商業銀行	菲律賓(1997)、緬甸(2016)、韓國(1988)、香港(2018)
永豐商業銀行	中國大陸(2014)、香港(2002)、越南(1998)、美國(1999)、澳門(1997)
玉山商業銀行	中國大陸(2016)、柬埔寨(1994)、美國(2000)、香港(2002)、新加坡(2012)、越南(2015)、澳大利亞(2016)、緬甸(2016)、日本(2017)
台新國際商業銀行	中國大陸(2020)、香港(2003)、新加坡(2014)、澳大利亞(2017)、日本(2016)、緬甸(2015)、馬來西亞(2021)、泰國(2021)、越南(2005)
中國信託商業銀行	泰國(1994)、美國(1999)、日本(2014)、中國大陸(2003)、菲律賓(1996)、緬甸(2015)、澳大利亞(2015)、馬來西亞(2015)、印尼(1997)、加拿大(1999)、印度(1996)、香港(1997)、越南(2002)、新加坡(2009)

資料來源:金融監督管理委員會銀行局資料、本研究整理(資料統計: 2021 年底)

表 3.18 台灣銀行業於海外設立分支機構統計

台灣銀行在海外設立分支機構地區別、國家別統計(單位：家)									
機構別 國家別		總計	分行	分行設 立之支 行	分行設 立之行 銷處	代表人 辦事處	子 銀行	子銀行設 立之分、支行	其他分 支機 構
總計		631	153	29	5	55	21	342	26
亞洲地區	小計	532	102	29	5	50	16	305	25
	中國大陸	89	25	8	—	4	5	47	—
	日本	47	9	—	—	—	1	36	1
	印尼	17	—	—	—	5	1	11	—
	印度	4	2	—	—	2	—	—	—
	柬埔寨	54	3	20	—	1	2	27	1
	香港	70	20	1	—	2	1	44	2
	泰國	113	—	—	—	8	2	82	21
	馬來西亞	12	4	—	5	3	—	—	—
	菲律賓	34	6	—	—	1	2	25	—
	越南	58	12	—	—	13	1	32	—
	新加坡	13	12	—	—	1	—	—	—
	寮國	3	3	—	—	—	—	—	—
	緬甸	13	3	—	—	10	—	—	—
	澳門	3	3	—	—	—	—	—	—
	韓國	2	—	—	—	—	1	1	—
大洋洲 地區	小計	15	13	—	—	2	—	—	—
	澳大利亞	15	13	—	—	2	—	—	—
歐洲地區	小計	10	7	—	—	1	1	1	—
	比利時	1	—	—	—	—	1	—	—
	法國	1	1	—	—	—	—	—	—
	英國	6	5	—	—	—	—	1	—
	荷蘭	1	1	—	—	—	—	—	—
	德國	1	—	—	—	1	—	—	—
美洲地區	小計	73	30	—	—	2	4	36	1
	加拿大	9	4	—	—	—	1	4	—
	美國	63	25	—	—	2	3	32	1
	巴拿馬	1	1	—	—	—	—	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—	—	—	—	—
	南非	1	1	—	—	—	—	—	—
說明：1.支行係指分行轄下之營業單位，屬國外特有之銀行分支機構類別。 2.子銀行設立之分、支行包含子銀行設立之出張所。 3.其他分支機構包含換匯處、子公司及子銀行所屬之子公司等。									

資料來源：金融監督管理委員會銀行局資料、本研究整理(資料統計：2021 年底)



3.4 台資銀行進入海外市場的策略方針

看好東協市場未來經濟發展，但台資銀行因應東協市場發展程度不一的銀行體系、法令規章與風土人文，以致台資銀行過去多採保守、安全的作法。尤其東協國家除新加坡、馬來西亞、泰國為較成熟發展國家外，多數東協國家金融體制仍在改革開放階段。台資銀行多以申請成立代表辦事處，作為進入東協市場模式，再逐步視當地經貿成長商機，考慮改申設分行。而由於設立獨資子行，須符合較高資本額限制門檻，台資銀行以民營銀行的中國信託銀行、玉山銀行和國泰世華銀行，此類大型金控型銀行，或公股銀行的兆豐商銀，有以獨資子行方式建立海外據點。因此，有海外子行也有分行營運的大型銀行，其海外策略方針，可作為同業比較及參考。

在台資民營銀行的中國信託銀行，在東協地區已在緬甸、馬來西亞設立辦事處，在新加坡、越南設立分行，並在菲律賓、印尼、泰國設有子行，尤其泰國為東協十國重要樞紐，但因泰國政府不再開放銀行執照，中國信託銀行自 2021 年增持泰國 LHFG 金融集團股份至 46.6%，成為泰國 LHFG 金融集團最大股東，取得董事席次過半，中國信託銀行的東南亞金融服務，也從菲律賓、印度、印尼進一步拓展至泰國。兆豐商銀與中國信託銀行是唯二在泰國提供金融服務的台資銀行，而中國信託銀行是在東協佈局完整的台資銀行之一。

在台資民營銀行的玉山銀行，在東協地區已在設有越南河內辦事處，在新加坡、越南同奈、緬甸設有分行，並在柬埔寨設有子行。由於 2013 年玉山銀行收購柬埔寨聯合商業銀行(Union Commercial Bank, UCB) 七成的股權，在 2016 年完整收購剩餘股權，取得 UCB 百分之百經營權。2022 年玉山銀行將「持續壯大海內外市場」列為邁向第四個十年的三大策略之一，2021 年玉山在海外的 28 個據點，整體銀行獲利貢獻度已達兩成，玉山銀行期望未來將海外市場的獲利穩定在整體佔比三成左右的水準。

而在台資公股銀行的華南銀行，在東協地區已在泰國、緬甸設立辦事處，並於新加坡、越南及菲律賓設立分行。華南銀行持續評估於新南向地區設置海外分支機構，並運用現有海外據點資源，強化海外授信業務，以承作海外當地台商企業授信案件來擴大收益。根據研究調查公司 Refinitiv 於 2022 年 4 月統計，華南銀行 2022 年第一季為台資銀行聯貸案件主辦金額第一名，因主辦中租迪和股份有限

公司 60 億元，以及新苗汽車企業股份有限公司 6 億元等聯貸案件，聯貸主辦金額總共 13.72 億美元、17 件的聯貸案數，為台資銀行第一名，聯貸市場份額 13.3%。華南銀行以擴增海外授信資產規模，逐步提升自行授信放款案件比重，提高海外分行稅前盈餘佔比至四成。

本研究將上述三間台資銀行與個案 C 銀行做海外盈餘對照，以各銀行海外淨收益佔各銀行當年度總收益分析，如圖 3.1 所示，可看出中國信託銀行的海外獲利達三成貢獻，其海外經營導向與客群重心，實可為其他銀行海外績效目標參考。

台資銀行海外獲利佔盈餘比重

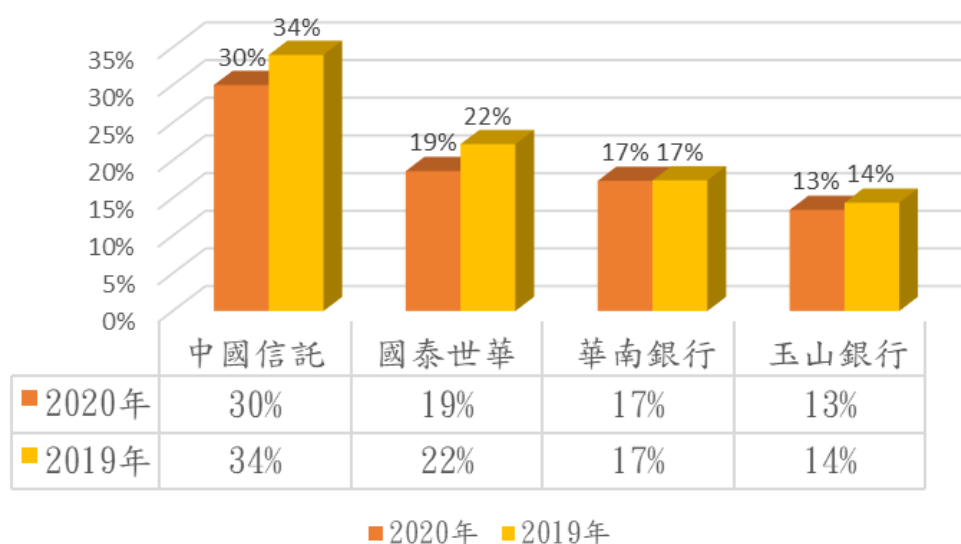


圖 3.1 四家台資銀行海外獲利佔盈餘比重

資料來源：各銀行年報及本研究整理

因此本研究以實地訪談六位有海外實務經驗的大型台資銀行高階經理人，借鏡其海外金融實務多元且豐富的治理經驗，受訪者於金融從業年資均超過 30 年，如表 3.18 介紹。並透過銀行年報分析，了解台資銀行於海外擴張的觀點，彙整兩大台資民營銀行之中國信託銀行和玉山銀行，及公股銀行華南商業銀行，參照此三間銀行其採取之不同海外據點設立型態與靈活進入市場模式，配搭金融機構自身實力與營運目標，並考量法律與商業分析資訊等，歸納三間台資銀行海外市場經營方針與優勢。其後列舉個案 C 銀行佈局新興市場的實務做法，歸納台資銀行呼應東協逐漸興起的企業大型專案融資、移動應用支付，以及微型金融等市場開

發，所採取的組織編排和架構策略，並以 C 銀行紮根於東協新興國家的拓展模式與業務重點，給予其他台資銀行在開發新興金融業務的發展模式依據。



表 3.19 訪談台資銀行高階經理人之介紹

受訪者	經歷	學歷
A	現任民營銀行資深副總經理暨全球營運總處處長，擔任泰國子行總經理。督導全球法金產品及海外分支機構業務管理等。	美國德州大學奧斯汀分校企業管理學系碩士
B	現任民營銀行獨立董事，曾任民營銀行董事長、台灣財政部金融局局長、金管會銀行局局長、中央存款保險公司副總經理等。	美國哈佛大學甘迺迪學院公共行政碩士
C	現任民營銀行獨立董事，現任台灣金融服務業聯合總會秘書長，曾任公股金控暨銀行董事長、財政部政務次長及主任秘書、金管會副主任委員及證券期貨局長等。	美國威斯康辛大學法學院進修、國立政治大學財政研究所碩士
D	現任財金系教授兼學術副校長，曾任民營銀行董事長、台灣金融研訓院長、民營金控董事、中小企業信用保證基金常務董事。	台灣中興大學法商學院經濟學博士
E	現任公股銀行監察人，曾任臺灣金控股董事，曾任美國投資銀行國際投資部副總經理、證券交易部協理、瑞銀執行董事兼亞洲區負責人。	美國紐約市立大學柏魯克商學院企管碩士
F	現任公股銀行國際金融部負責經理人，兼任公股銀行創業投資股份有限公司董事。	台灣文化大學經濟系

資料來源:本研究整理

策略分析的第一個組成要素是組織的願景使命陳述，提供策略制定的架構與背景脈絡，須包含四大部分，(1) 願景目標為公司存在的理由，為激發共榮合作與創新成長的指引；(2) 為達成策略的行動制定和經營任務方針；(3) 為了經營事業，須清楚定義客群市場，即要滿足哪些顧客群體，且顧客需要什麼；(4) 為了滿足客戶，須具備的資源能力，即運用何種知識、技能和獨特能力，分析組織的內外環境與優勢，採行適當的執行策略，落實策略達成競爭目標。以下為彙整訪談兩大台資民營銀行的中國信託銀行，如表 3.19 分析；和玉山銀行，如表 3.20 分析，及公股銀行華南商業銀行，如表 3.21 分析的願景目標、經營方針、客群市場及資源能力。

表 3.20 中國信託商業銀行—海外市場經營策略

構面	內容
願景目標	致力於發展跨境金融服務，提供全方位多元金融服務，提升市場競爭力，深耕經營核心台商客群，加強產品跨售能力，提供國際企業完善之跨境金融服務。根據產業特性專業分工經營特定客群，以客戶需求為導向之經營模式，提供多元化產品、客製化產品組合，以其滿足客戶差異化金融服務，藉以提升客戶滿意度與黏著度。拓展境外在地客戶，因大中華區的業務商機仍有誘因，將選定東南亞各國目標產業，深耕在地客群經營，聚焦海外中小企業，串聯國際金融運營能力。
經營方針	透過長期海外經營經驗及綿密的國際網絡，持續往海外發展策略，現有分子行以擴大客戶基盤、網點及業務為目標，加強共同行銷創造集團綜效。並同時積極評估各種市場併購投資、具互補性之併購或策略夥伴合作機會，致力於併購拓展金控版圖，擴大經營規模與全球服務，提高國際市場經營能力與業務比重，以降低業務集中風險，強化營運績效。響應政府新南向政策，積極拓展東南亞業務，大中華區以上海為中心，深耕上海、南京、杭州經濟圈，及香港、澳門、廣東省發展特區，提供高質量服務給客戶。
客群市場	銀行服務據點共十四個國家地區，海外據點設有 268 個，台灣共有 152 家分行，海外分支機構設有 116 個，以大中華、日本、北美及東南亞為佈局重心。全球經濟受疫情影響及地緣政治的趨勢，台商營運是大中華區完整供應鏈及業者，並因追求成本效益的傳統產業與電子業者返台，或者續往東協國家佈建新生產據點，供應鏈的重帶動新一波資金需求，掌握各地企業供應鏈的移動趨勢、深化跨境服務，因企業對資金及跨境金融服務之需求更加殷切，大陸、越南等區域將可有較佳的成長動能。歐美日本等成熟國家，則力求穩健經營。
資源能力	銀行的關鍵核心能力，為營運模式與跨售能力(Cross Selling)提升之管理，並要時刻關注海外資本適足率管理與資產配置，關注授信資產品質與資本市場投資損益。故在拓展國際版圖，致力於串聯各國業務平台，穩健成長核心客戶基盤，並提升跨境協銷。強化中後台基礎建設，提升管理效率，並持續研擬新風險控技術及系統。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

表 3.21 玉山商業銀行—海外市場經營策略

構面	內容
願景目標	在「企業首選品牌，跨境首選平台」願景下，響應政府政策，扶植中小企業創新轉型，支持台商返台投資或拓展海外市場。連結跨境金融平台，並精進產品整合能力，提供顧客多元化的金融服務，穩健拓展海內外客群，並透過法金、財金、財務、私銀等跨境資源，整合拓展海外經營基礎，從台灣出發，與海外分進合擊，發展當地特色產品，有效經營在地客群。
經營方針	台灣為主要服務地區，滿足台商多境多幣別金融需求，以亞洲金融服務平台、兩岸三地與東協地區為主，透過據點的整合，協助國際企業和台商在海外佈局發展，持續深耕中小企業、中堅企業、中大企業與跨境企業，提供台商及當地顧客無斷點跨境金融服務。邁向第四個十年之際將「持續壯大海內外市場」列為三大策略之一，持續強化海外市場的營運品質，力拼長線將海外市場的獲利穩定在整體占比三成左右的水準。
客群市場	積極發展亞洲金融平台及金融科技，台灣共有 139 家分行，海外於九個國家地區設有 28 個營業據點，連結亞太金融中心、兩岸三地及東協經濟體，服務據點包含美國、日本、澳洲、香港、中國大陸、越南、柬埔寨及緬甸等。持續運動整合服務的優勢，串聯海內外分支機構，發展有特色的亞太金融平台，滿足跨境顧客的多元需求。
資源能力	透過海外據點的人才、制度、資訊等長期基礎工程，打造有特色的跨境金融整合平台，持續透過整合服務及創新，滿足跨境企業金融需求，並發展綠色金融及永續金融業務。培育志同道合的專業金融人才及科技人才，深耕長期核心價值。積極發展科技佈局，深化業務與科技的連結，以 IT、專業為基礎，團隊為核心，強化海內外風控機制，維持優良資產品質。持續強化資訊安全、洗錢防治、法令遵循與內部控制，精進管理體質，深化風險管理的企業文化。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

表 3.22 華南商業銀行—海外市場經營策略

構面	內容
願景目標	持續關注海外政經局勢與金融發展，並結合現有通路，提供客戶更綿密之金融服務網絡。積極規劃設立據點，多元化收益來源，提高海外獲利貢獻。擴增海外授信資產規模，透過擴大美國地區及新南向國家等地區授信部位，積極承作國際聯貸案並爭取共同主辦，拓展海外市場優質放款案件，提高外幣存放比率，以提升存放款利差及手續費收入。打造多元商品平台，建構完整銷售網絡，分群深耕差別訂價。
經營方針	受惠東南亞地區人口紅利及美中貿易戰產業鏈自中國大陸外移影響，持續配合政府新南向政策及台商佈局腳步，積極拓展金融服務網路，審慎評估設立分支機構可行性，提供當地台商全方位之跨境服務，擴大規模與據點。並參與財政部推動跨公股金控、銀行間業務串聯政策，可有效運用資源，以發揮集體戰鬥力，並強化公股行庫競爭優勢。
客群市場	台灣共 186 家分行遍佈台灣各大城鎮，因品牌在台歷史悠久，行銷通路完整，客戶基礎龐大。近年跟隨台商投資佈局的腳步，佈建更完整之新南向金融版圖。國外分支行 13 家，包含洛杉磯、紐約、倫敦、香港、新加坡、深圳、胡志明市、澳門、雪梨、上海、福州、馬尼拉等 12 家分行、深圳寶安 1 家支行，國外代表辦事處 3 家於越南河內及緬甸仰光，2021 年新設之曼谷代表人辦事處外，也積極於東南亞如印尼雅加達、北越等各地評估設立據點可行性。將利用海外據點在地優勢，開發當地優質客群，拓展自身業務商機，以提升海外盈餘貢獻。
資源能力	規劃增設海外據點，為提升申設效率及佈局，委聘東南亞當地律師事務所等專業顧問團隊，協助辦理申設程序，以期提供全方位之金融服務。積極培養國際化人才，除藉由多重業務歷練，厚實員工各項業務能力外，並拔擢優質菁英人員派赴海外單位服務，以培養國際視野及了解海外單位業務運作，厚植國際業務推展之基礎。優化法遵管理制度，精進內控及風險控管效能，完備法令遵循及防制洗錢暨打擊資恐制度，建立海外分行分級管理制度，降低法令遵循之風險。建構穩固資訊基礎架構，強化資訊安全防護機制，精進數位轉型資訊服務。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

透過三間銀行海外市場經營策略，依四大構面歸納出台資銀行之海外佈局：

一、願景目標

台資銀行的發展目標為「跨境業務」，台資銀行在海外市場開展「跨境協作據點」，企業金融服務，仍是各銀行的海外重點業務，為擴大台商的經營，增加跨境合作，提供全境資金需求與綜合金融解決方案，發展多元化跨境金融商業模式。針對民營銀行，因在消費金融領域擁有經驗優勢，朝向發展出跨區域、跨平台服務客戶的整合能力，例如：財富管理商品、私人銀行服務。

二、經營方針

台資銀行為享受海外市場較高利差，大部分跨足海外業務有 70~80%集中在法金業務，其金融產品大多集中在對台資企業之貿易融資及一般授信放款。但台資銀行預期東南亞經濟成長與發展潛力仍佳，為取得當地行銷通路與客戶，各銀行仍持續不斷尋求海外佈局的機會，為確保海外分行長期健康發展，仍持續積極拓展貿融業務，建置完善數位平台產品服務功能，掌握市場貿易活動成長趨勢，多元化收入來源，提供客戶完善的跨境服務並加強客戶黏著度。

三、客群市場

台資銀行積極追隨台商腳步，善用海內外的資源，提供客戶跨國資金流通方便之，在企金方面成就客戶跨國資金供應鏈，也輔助銀行在海外消金業務發展，藉此降低營運成本並且提高資金使用效率。藉由掌握客戶日常營運收付款所需之交易動能，提高金流停留時間及存量累積，以提升銀行存款資金來源的穩定性。因台資銀行在消費金融領域擁有經驗優勢，以及隨著香港轉移到新加坡財富管理相關業務，其經營客層潛力龐大。再者海外業務對台資銀行來說，為新的驅動成長動能，例如協助幫海外企業發公司債，也能再包裝銷售給行內財富管理客戶。

四、資源能力

台資銀行拓展國際海外業務，為深入了解當地市場業務主流與龍頭企業，須將台灣總行的技術與功能延伸到境外，首重「風險與合規」，為發展跨國區域市場，推行跨境交易時，符合雙邊法規與風險控管是基礎且重要的能力。歸納台資銀行均致力於佈局海外基礎數位工程優化，並將總行資訊串接至海內外分行介面。同時不斷培育有海外管理經驗的人才，提升組織跨國管理思維。



3.5 台資銀行海外佈局之營運管理模式

台資銀在進行海外佈局時，針對東南亞各國不同經營環境的挑戰，各台資銀行會因應自身金融機構的資源，突破各國央行或經濟狀況與法令限制等條件，無法用相同的架構執行海外所有市場。並考量成熟市場與新興市場，調整方向與策略；在成熟已開發市場，例如：新加坡，由於各種金融業務已有穩定基礎，可按部就班經營，但可能未來成長度低，獲利條件較差。相反的在新興市場，由於海外當地中小企業的貸款業務與貿易融資業務可迅速擴張，放款案件利潤較高，當地客源及潛在商機較多，但於新興環境徵信審查及後台作業成本較高，且需要更多服務人力支援，故資產規模擴增的同時，並不同於獲利之保證。

觀察台資銀行發展海外佈局，由於受限各國金融監理機關要求，策略偏向保守。在營運管理上仍需各銀行中後台營運投入海外支援，與跨境業務整合能力。台資銀行欲成為亞洲指標性的區域銀行，須升級總行的海外經營能力，以提升業務效率，才能吸引國際投資人的合作支持與客戶的信賴。此外擁有處理跨境業務之彈性流程和系統，與擴大海外服務團隊，才有提供客戶跨境解決方案的機會。

為了更深入釐清台資銀行如何運用不同經營方式推動海外市場商機，研析其所採取之最適營模式與職能合作，並且透過其整合領導團隊和內部組織運作，彙整台資銀行海外經管規格與資源配置，以拓展台資銀行海外業務與協銷商機。以下為彙整訪談兩大台資民營銀行的中國信託銀行，如表 3.22 所示，和玉山銀行，如表 3.23 所示，及公股銀行華南商業銀行，如表 3.24 所示的海外市場策略方針。

企業擁有清楚的核心價值，從本身的優勢出發，確立自身的願景與使命規劃，創造營運目標。本研究採用 C-SOP 架構，強調企業需要根據不同面向的邏輯，選擇經營方針，此種策略以企業本身的內部價值為中心，策略決定了未來的藍圖，並向外連結海外發展方向。為了適應海外當地文化與環境，台資銀行就不同海外機構，會調整組織運營，強化內部管理機制，以符合各功能面及業務面管理之政策制度要求，例如：財務/會計、IT 資訊發展等。在領導團隊與人才培育，也須積極培育海外管理的國際化專業人才，並注重人才的發展以維持跨境競爭力，長期佈局的台資銀行，會採行「在地化經營」策略，運用當地人才、資源因應當地發展。

表 3.23 中國信託商業銀行—C-SOP 架構內容

構面	內容
Culture 核心價值	<ul style="list-style-type: none"> • 「華人世界中小企業主力銀行」 • 華人世界為泛太平洋沿岸，故申設海外據點地區含美國、加拿大至亞太地區澳洲、日本，最南到印尼，最西到印度等。 • 主力客群鎖定為中小企業，相對於大型企業發展往資本市場靠攏，中小企業多仰賴商業銀行支持，客戶金流的付出、收入都會經過銀行，跨售機會多。 • 價值主張不管客戶在哪都可以被服務，繼續尋求成長。
Strategy 策略選擇	<ul style="list-style-type: none"> • 視野導引策略。 • 1992 年前，台灣金融銀行沒有開放之前，海外市場先發展，有機會就設海外子行，例如：美國、印尼、菲律賓等。 • 評估進入國家與否，為該國當地經濟活動、貨幣政策，以及未來發展潛力。 • 會找理念相近的合資方，節省進入市場的摸索時間；善用當地夥伴的力量，並提供台資銀行的優勢產品。
Organization 組織運作	<ul style="list-style-type: none"> • 子行經營：母行提供諮詢給子行，派對的董事為經營層，以總行的企業經營願景經營當地市場，但由子行當地做決定，切忌由母行伸手進入當地市場做決定。 • 分行經營：承作企金業務，立竿見影，分行與總行連結深，企業客群依照核心價值願景。 • 分行採取矩陣式管理，以海外各執掌對應總行相關部門；子行則不適合，需獨立運作並監督。
People 領導與人才	<ul style="list-style-type: none"> • 駐海外人才有外派加給、子女教育補助等，多元增益其人才於不同國家、不同職位輪調。 • 重視留才機制，給予在組織內發展機會，好的人才給予曝光，讓他以此銀行品牌引以為傲。 • 鼓勵基層員工做決定，企業經營容錯，使員工實務層面成長很快。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

表 3.24 玉山商業銀行—C-SOP 架構內容

構面	內容
Culture 核心價值	<ul style="list-style-type: none"> 「深耕台灣佈局亞洲為核心，建立跨境亞洲金融平台為主軸」。 以亞洲金融中心，兩岸三地、東協地區作為主軸，為滿足台商，多境、多幣別的金融需求。 價值主張跨境整合的經營服務，形塑一站式服務與差異化，成為亞太金融平台，努力提供不斷點的跨境金融服務。
Strategy 策略選擇	<ul style="list-style-type: none"> 策略是銀行核心競爭力的延伸。 台商所在地即為資金調度地點，做為海外分支機構設立據點，例如亞洲金融中心香港、新加坡、日本、澳洲等。 海外發展佈局不只有實體，虛擬通路也設法整合，數位通路應用(電子商務、數位金融)等，在東南亞、日本跨境整合。
Organization 組織運作	<ul style="list-style-type: none"> 母行各單位，及三道防線[第一道防線-自行查核(風險監控)、第二道防線-法遵、風險管理(風險監控)、第三道防線-內部稽核(獨立監督)]都要當責，主動了解協助海外據點需求。 落實矩陣式管理，且總行設有海外管理處，服務海外所有據點，解決海外無法獨立完成的需求。 海外管理兩大兩個軸心：[總行海外管理部]、及[海外分行&子行的行長]要同步掌握各矩陣架構下，各個直線部門溝通的資訊、追蹤進度。 銀行的董事長及總經理辦公室，也要同步收到海外給予海外管理部的資訊。
People 領導與人才	<ul style="list-style-type: none"> 海外分支機構核心幹部一定是總行派去，以利傳遞企業文化與價值予海外在地同仁。 派駐海外係採鼓勵大於要求，鼓勵同仁勇於去海外接受挑戰。 為讓派外人才無後顧之憂，駐外加給、住宿津貼、子女教育補助、返國探親機票、疫情保險等都會考量。 派駐海外同仁，優秀者年度升遷考核都會從優考慮；相對表現不好，也會積極做調整，以免影響海外的企業文化、核心價值傳遞。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

表 3.25 華南商業銀行—C-SOP 架構內容

構面	內容
Culture 核心價值	<ul style="list-style-type: none"> 經營海外佈局以配合政府政策、台商投資及台資同業為參考規畫。
Strategy 策略選擇	<ul style="list-style-type: none"> 台商產業自大陸外移至東協國家趨勢明顯，以新南向為佈局區域首選。考量包括當地政治穩定、經濟成長與同區域其他國家比較(如具備人口紅利、勞動力充沛低廉等條件)、與台灣雙邊貿易規模，及國際大型企業等外資投入等作為優先考量因素。 視業務推展情形，伺機評估於歐美等經濟成熟地區設點之可能。就海外未設點區域，持續加強透過 OBU 提供全球金融服務，並藉由海外辦事處及國內營業單位推薦轉介功能，爭取潛在商機。
Organization 組織運作	<ul style="list-style-type: none"> 總行管理海外單位，以業務別或功能別不同，而有不同管理單位負責。國際金融部為主要對海外單位業務管理專責之管理部門，並以功能別設置專責單位統籌處理海外單位。 其他功能別：「法令遵循功能」總行法令遵循部門設置一海外管理單位，專責處理海外法令遵循。「內部稽核功能」，總行設置有海外檢察單位，專責處理海外單位內部查核及主管機關查核。「資訊作業功能」，總行設置有海外系統單位，專責維護與開發海外帳務系統。「授信或有價證券審核」，總行設置一海外審查單位專責審核海外單位申請案件。
People 領導與人才	<ul style="list-style-type: none"> 重視海外人才培養，經行政管理及企業金融事業群主管等，組成「海外儲備人員遴選小組」依據語文能力、業務專長、證照等標準，擇優面試儲備，錄取後即列入海外人才庫，嗣後依海外單位業務需求及人力情形，發布任免調派至各海外單位服務。 派外服務表現優異者，提供較優惠之升遷及考核條件，並訂定於員工個人職等調陞要點及基礎人才庫評選方案等，與升遷相關之評選規範中，提升優秀行員赴海外服務之意願。 以各海外單位依其業務屬性需求，保留雇用當地人才及敘薪之彈性，因地制宜之聘用當地人員，強化整體海外單位之用人素質。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

透過三間銀行海外經營的 C-SOP 架構，依四大構面歸納出台資銀行之關鍵議題，並分析歸納民營銀行靈活彈性與公股銀行穩健經營的差異，如表 3.25 所示。

一、Culture 核心價值

台資銀行發展核心價值均以「跨境台商、華人」為中心，並積極配合政府政策，配置海外據點，以跨境海外佈局所建立的規模優勢，厚植金融服務實力。並提供海外台商及外資或當地企業發展服務，與當地金融機構建立良好互動。

二、Strategy 策略選擇

台資銀行海外佈局，除考量當地主管機關對外資的開放態度，也會評估當地在金融制度、監理規範與國際接軌程度。在全球反洗錢、反資恐趨勢下，在新興市場的金融單位，需提高風險控制及法遵成本，業務執行需衡量各國法規架構、法律規範、政府效能、守法文化與司法體系，用協助取代主導，故各台資銀行對不同海外地區，會評估其貨幣政策，及未來發展潛力。

三、Organization 組織運作

台資銀行若到海外市場設立分行，業務並非就止於企業金融，而是欲用分行做為發展基礎，透過台商經營維持企業貿易融資，另一方面積極尋找建立當地金融業務網路，尋求成立子行的機會。故台資銀行總行建立「矩陣式管理」，組織調整成立海外事業管理部/群，統合各地分支機構的營運，彙整總行不同部門的海外業務和模式，以便掌握海外的運作，例如：商情回報、人事績效考評、各分行、子行的財務資源分配，建立「跨國銀行總部」的視野、格局。

四、People 領導與人才

台資銀行佈局海外市場，均重視培育具有國際觀的金融人才，也多會複製台灣管理經驗帶到當地。而對於新興市場，須深入加強跨文化溝通和交流，尊重當地既有員工和營運模式，以及習俗和文化，並有能力和在地員工、客戶打成一片，才能進一步擴張當地業務。台資銀行除持續培養國際管理人才，納入海外儲備幹部，並加強管理國際業務的法遵觀念。也善用海外當地之專業經理人，建立有效激勵制度留住人才。且招收在台東南亞僑生，提供在學期間之銀行實習機會，提早吸引優秀僑生，建構銀行完整東南亞人才資料庫。

表 3.26 民營銀行與公股銀行比較—C-SOP 架構內容

構面	內容	
	民營銀行	公股銀行
Culture 核心價值	<ul style="list-style-type: none"> 創造新獲利增長點，更具客戶導向服務，積極拓展海外佈局，透過併購、申請新分行牌照等，提升海外收入。 	<ul style="list-style-type: none"> 經營穩定、安全、可靠的品牌形象，海外佈局以配合政府政策方向、台商海外投資為方向。
Strategy 策略選擇	<ul style="list-style-type: none"> 因台灣利潤空間壓縮，積極拓展海外收入，增加產品多樣性，發展綜合業務能力，提供高附加價值服務。大力發展財務管理、消費金融與金融交易等非利收業務，透過多元數位獲客管道吸收大量客戶。 	<ul style="list-style-type: none"> 因歷史悠久，分行據點為提供企金、個金與作業服務的綜合型分行，各分行對於業務有一定的主導權，與大型企業、中小企業建立企業金融深厚關係，致力於發展傳統存放款業務；經營傳統型房貸、政策性貸款等業務。
Organization 組織運作	<ul style="list-style-type: none"> 綜合經營服務團隊(1+N)的模式，依照客戶需求提升產品與服務的專業性，即由「1」個企金客戶經理，在總部或區域中心建立「N」個產品或解決方案的專家團隊(Specialist)。 	<ul style="list-style-type: none"> 在國家政策保護下，加上成立時間長，從上而下的組織文化行之有年，對於創新採取較為保守的態度。雖具備一定的客戶基礎，但受制於過去的工作方法，對市場需求的轉變較不靈敏，未能及時因應客戶需求。
People 領導與人才	<ul style="list-style-type: none"> 人資發展與公司總體策略密切結合，透過內部客戶解決方案，建立業務夥伴機制(Business Partner)，建立自上而下、系統前瞻的職位需求規劃 	<ul style="list-style-type: none"> 。招聘新人傳統作法以考試為主，人力結構偏向公務員體制，獎酬機制級距與考核績效連動不大，績效優劣獎懲差異不明顯，無法激發內部良性競爭，較無實質激勵作用。

資料來源：本研究整理之訪談摘錄

第四章、C 銀行進入海外新興市場之營運策略分析

4.1 個案 C 銀行組織架構及營運概況

個案 C 銀行為國泰金融控股股份有限公司旗下全資銀行子公司，金控於 2001 年成立，登記資本額新台幣 1,200 億元，客戶數已超過 1400 萬，並且有 700 多個分支機構，合計近 3 萬名業務人員。國泰金融控股公司以「成為亞洲最佳金融機構」為目標，架構一個功能完整的經營平台，結合保險、證券、銀行等多樣化金融機構，積極地朝亞太地區拓點，發展共同行銷的策略，提供客戶一站購足服務。

個案 C 銀行為國泰世華商業銀行股份有限公司(Cathay United Bank)，成立於 1975 年 5 月 20 日，資本額新台幣 786 億元，目前台灣共有 165 家分行。2 家海外子行(柬埔寨子行、中國大陸子行)，1 家合資銀行(世越銀行)，7 家海外分行(馬來西亞、香港、越南、新加坡、菲律賓、寮國、緬甸)，5 家海外辦事處(泰國曼谷、馬來西亞吉隆坡、印尼雅加達、越南河內及萊萊)，共 67 個海外據點，是台灣營運據點分佈最多的民營銀行，也是東南亞地區佈點最廣的台資銀行，如表 4.1。

表 4.1 個案 C 銀行海外據點申設分佈

菲律賓	•1997 年設立馬尼拉代表人辦事處，2015 年升格為馬尼拉分行； •2014 年國壽投資菲律賓中華銀行(RCBC)，取得近 2 成股權
泰國	•1998 年設立曼谷代表人辦事處
馬來西亞	•1998 年設立納閩島分行、吉隆坡行銷服務處
越南	•2000 年與越南工商銀行聯營世越銀行(50%子行)； •2005 年設立萊萊分行、河內辦事處、胡志明辦事處； •2022 年萊萊分行搬遷改名為胡志明市分行；萊萊分行改為辦事處
香港	•2001 年設立香港分行
新加坡	•2009 年設立新加坡分行
中國大陸	•2010 年設立上海分行；2018 年成立大陸子行三分行(上海、青島、深圳分行)三支行(上海自貿試驗區支行、閔行支行、嘉定支行)
柬埔寨	•2012 年將收購 SBC70%列為子行，2013 年以約 10 億台幣併購買下柬埔寨新加坡銀行(SBC Bank)，已更名為國泰世華銀行(柬埔寨)
緬甸	•2014 年設立仰光代表人辦事處，2021 年升格為仰光分行
寮國	•2014 年設立永珍分行
印尼	•2015 年設立雅加達代表人辦事處；同年國壽以 87 億台幣投資印尼國信銀行(BankMayapada)，取得近 4 成股權

資料來源：本研究自行整理



圖 4.1 個案 C 銀行海外據點申設分佈

資料來源：天下雜誌 582 期及本研究整理

國泰金融集團遵行「誠信、當責、創新」的核心價值，在台灣的消費金融領域、信用卡和財富管理，及證券服務交割等業務具有市場領導地位。為實現「佈局亞太、挑戰高峰」的願景，近年積極在亞洲部署海外通路，除了積極投資或併購東南亞金融業者以外，以服務當地台商企金業務為主，也致力將數位轉型與技術量能推向海外，提供客戶全方位的金融服務，從過去在台灣的數位技術與經驗，協助海外當地數位化服務。

海外各據點除依據當地特性發展差異化的經營策略，總行也強化授信監理機制，檢視及提升海外徵授信流程效率，擴大海外分行委外作業範圍，實施海外流程精實改造，並透過人才質量提升，數據基礎建置，健全數據資料庫及輔助工具，由內而外地落實管理輕量化，提升績效管理與決策敏捷力，打造轉型所需的基礎及能量，以技術硬實力和數位轉型軟實力來拓展海外市場。於越南、柬埔寨及大陸子行，率先進行數位發展與數據佈建，朝向成為亞太區域領先金融機構邁進。

表 4.2 個案 C 銀行信用評等

信用評等機構	最近評等結果		
	長期	短期	評等展望
中華信評	twAA+	twA-1+	穩定
標準普爾(Standard & Poor's)	A-	A-2	正向
穆迪(Moody's)	A1	Prime-1	穩定

資料來源：個案 C 銀行 2021 年報(最近評等日期：2021 年 10 月)

表 4.3 個案 C 銀行所營業務之盈餘貢獻比重

業務別	佔率
消費金融業務	51 %
財富管理業務	18 %
法人金融業務	14 %
投資及其他業務	17 %
合計	100 %

資料來源：個案 C 銀行 2021 年報

個案 C 銀行所營業務之主要內容：

一、消費金融業務

提供多樣化存款商品，滿足個人及企業金流收付需求，辦理存款、個人放款、匯兌、保證、貼現、出納及保管箱業務等事項。

二、財富管理與信託業務

針對客戶的理財需求與目標，提供理財、投資市場趨勢分析、系統化產品遴選暨投資管理能力、保險商品，及信託業務、代理、保管、信託商品企劃與行銷、信託財產投資管理及股務等事項。

三、法人金融業務

一、企業融資

企業融資包含營運週轉融資、資本支出融資、票據融資、中小企業融資、創意產業融資、新創重點產業融資等，可滿足客戶多種資金需求。



二、策略性專案貸款

提供如協助中小企業紮根、歡迎台商回台投資等專案貸款。

三、聯貸與結構性貸款

具備擔任主辦銀行之專業能力，可滿足企業客戶各種鉅額資金運用之需求，如購置固定資產、承攬公共工程之履約保證等大型專案或計劃性融資，以及併購融資、基礎建設項目之專案融資。

四、保證、承兌業務

提供如投標押標金保證、履約保證金保證、預付款保證、借款保證、發行商業本票保證、遠期票據付款保證等短、中長期債務保證業務，並提供匯票承兌業務。

五、貿易融資

貿易融資包含進出口業務、供應鏈融資、遠期信用狀賣斷、應收帳款承購等，可協助客戶達到資金管理與運用的最適化目標。

六、現金管理

提供多元收付款及匯兌服務，並可透過全球帳戶之整合，滿足客戶區域性資金調度需求。

七、應收帳款承購及供應鏈融資

可透過債權移轉方式，受讓企業客戶因銷貨或提供服務而產生之應收帳款債權，提供客戶現金融資及帳務管理及收帳服務，並承擔客戶信用風險。

八、外匯業務

現金管理業務方面，包含外匯存款、多種外幣匯出匯入款、光票託收及買入、旅行支票、外幣現鈔、遠期外匯及搭配海外各分行推出各項跨境服務專案，並優化相關電子交易平台功能。授信業務方面，包括外幣融資及外幣保證等業務。進出口業務方面，辦理境內外國際貿易相關各項業務，如進出口託收、進出口押匯及信用狀相關業務。

四、投資及金融商品銷售業務

衍生性金融商品業務之申辦，掌理財務金融商品之組合、企劃、諮詢、行銷與推廣等相關業務。

五、信用卡業務

辦理信用卡發卡、提供信用卡循環信用、分期及預借現金等信用卡理財業務，經營維護各通路會員支付生態圈伙伴，洞悉消費者商戶金融支付需求以相對應發展整合性支付工具及服務。

六、金融支付業務

提供商戶一般線上線下收單、紅利分期、信用卡，與市場多元支付整合服務，白牌錢包串接，提供行動支付模組與各大商戶合作，整合金流服務於商戶數位通路，串聯集團金融服務與外部通路場景需求及資源。

七、數位銀行業務

新型態數位銀行經營，客戶銜接網路銀行 APP 與網銀，可於行動裝置完成金融服務查詢與交易，並申辦各式金融商品。數據收集與數據運用策略，規劃數據工程架構環境及資料倉儲與大數據平台、資料模型與數據導出導入之開發維運。管理數據驅動的數據平台及商業模式規劃，建置數據分析模型運用於商業分析、創新風險管理、精準行銷分析與活動名單，發展全通路數據經營策略等事項。

八、國際金融業務

針對境外法人提供存進出口貿易如信用狀通知、進出口押匯及託收，匯出入款、外匯存款，以及境外授信、外幣保證、國際聯貸、國際應收帳款、特定金錢信託投資外幣有價證券、組合式商品、各項衍生性金融商品等業務。

九、海外業務

藉由海外分支據點拓展當地客戶外，提供客戶跨境解決方案，利用具優勢之金控子公司間平台及多元化金融服務，提升客戶競爭力及黏著度積極佈局海外市場。在東南亞市場方面，與當地及跨國優質企業建立關係，爭取聯貸主辦、策略性參貸及自貸業務，增加跨售，替客戶量身規劃資金、避險、金流等全方位金融服務，以爭取並深化客戶往來。

4.2 個案 C 銀行海外策略目標

國泰世華銀行積極深耕大中華及東南亞兩大重點市場，在海外的佈局首重對當地市場脈動的掌握，掌理海外客群經營、業務開發與推廣等相關事項，加強國泰世華銀行各子行與分行間跨業行銷動能，以數據力量整合金控資源，發揮綜效極大化；代表人辦事處掌理商情蒐集及業務聯絡等非營業性活動。國泰世華銀行

長期深耕越南市場，在 2000 年即投資 50% 股份，與越南工商銀行(VietinBank)合資經營世越銀行(Indovina Bank)，並於 2005 年在越南中部廣南省設立某某分行，從企業金融領域切入，扶植當地企業成長。本研究採用策略工具「PEST 分析」，透過評估政治、經濟、社會和科技，分析越南市場總體情勢，以評估印證國泰世華銀行選擇積極佈局越南的決策正確性。

越南 PEST 分析

一、政治 (Political)

越南為社會主義共產國家，總理府為最高行政機關，越共中央政治局為最高權力核心。越南外交現正加強與不同政治、社會制度國家廣泛交往，與東協周邊國家及日本、南韓、澳洲、紐西蘭等，和美國、西歐、俄羅斯等強權國家及地區均積極往來，保持良好互動。

二、經濟 (Economic)

胡志明市為越南最主要的經貿及金融中心，其 GDP 約占越南全國近四分之一。外人直接投資 (FDI) 仍然是越南貿易的重要驅動力，受益越南經濟穩健與中美貿易工廠轉移效果整體需求穩健，南越約占越南外資總額之 60~70%，台商在該區域之投資占台商在越南南部投資總額超過五成，大型製造業及營建業集中於胡志明市及同奈省，中小型製造業集中在平陽省。其中台商主要投資產業包含製鞋業、紡織業、自行車業、機車業、木製家具業等勞力密集產業，在南越已形成上下游之產業聚落。台商自中國大陸轉出後發展之地，因而增加對越南地區融資需求，例如 2021 年台塑集團越南河靜鋼廠聯貸 25 億美元、中租越南近 1 億元美元聯貸等，使得銀行業在越南當地放款量呈現顯著成長。

三、社會 (Social)

2020 年越南人口已達 9,758 萬，越南識字率約 97.3%。越南由於具有低勞動力成本、較高貿易開放程度和有利的地理位置，自 1986 年採對外開放及經濟改革政策以來，近年來越南政府為吸引外來投資，對外商態度友好，越南產生不少經商致富之新富階層。越南為社會主義國家，政治及社會穩定，民眾未經核准不得在街頭遊行示威及抗議。越南政府對外匯採嚴格管制方式，外匯資金取得受限制。

四、科技 (Technological)

越南製造 2030 計畫，支持越南本土企業向跨國企業引進高附加價值數，根據

越南科技部表示，科技與創新在提高越南企業的生產力、產品品質和競爭力以及國家社會經濟發展方面發揮關鍵作用，規範和鼓勵科技投資的政策架構相當重要。越南在 2021 年的全球創新指數中排名 44/132，2021 年對越南科技新創企業的投資達到 13 億美元，在越南引入企業機構進行科技研究，連接產業界和科學部門。越南政府已成立國家新創企業支援中心，並在 13 個省市設立越南新創企業協助中心，其任務是為新創企業建立越南全國支援網絡。

綜合以上 PEST 分析，越南為一新興成長型國家，地理位置有利於中美供應鏈居於優勢地位，政治穩定，外交以招商引外資為主。越南是東協會員國，只要在越南本地生產比例超過 4 成，出口至東協各國即可享免稅優惠。2018 年、2019 年 GDP 成長率均為 7% 以上。且越南人民勤奮，識字率高且易受訓練，因鄰近中國習得華語人數多。越南國內迅速成長的中產階級，也支撐其內需市場，增強其對全球製造商的吸引力。目前越南重點政策著重在長期經濟穩定性與永續性，相當符合國泰世華銀行為朝亞太地區最佳金融機構的目標，以越南作為長期耕耘東協的選擇。

國泰世華銀行，在越南除了善用既有企業金融客源基礎，扶持潛在優質台商，列出企業金融主要產品及服務，以增進客戶經營效益與深度，例如：企業聯合貸款、金融行銷、跨境企業網路銀行、環球交易服務、專案融資等，也打造銀行總行為海外市場的資訊樞紐與技術輸出中心，負責協助集團內橫跨銀行、壽險與產險於東南亞地區，經營數位金融及數位發展創新業務。評估越南當地具備數位金融與保險發展潛力，銀行以「數據賦能」推動越南數位基礎建設以優化營運流程，用「數據發展」、「獲取客戶」、「經營客戶」等三大面向，擬定長期經營越南當地的發展策略，如表 4.4 所示。

2022 年 4 月國泰世華銀行，為深耕、永續發展當地市場，將原於 2005 年設立之廣南省的茱茱分行喬遷至胡志明市，並更名為胡志明市分行，負責協助集團內橫跨銀行、壽險與產險於東南亞地區的經營。國泰金控旗下銀行、壽險、產險之總部皆坐落胡志明市，國泰人壽越南於 2008 年共有 144 個據點、國泰產險越南於 2010 年成立，總部在南越胡志明市，北越則設有河內分公司，保險配有在地團隊與集團通路，銀行將能更有效的整合集團資源，與集團夥伴通力合作，提供在越南台商與當地民眾專業的產險服務；同時推出越南業務員專屬的輔助行銷工具，

並積極串接異業合作場景，提供客戶全方位且優質的金融服務與產品。

表 4.4 個案 C 銀行—越南區域策略目標

主流客群	<ul style="list-style-type: none"> 深耕南越民生製造業相關之台商，開發北越電子科技業台商。 越南大型民營集團、大型國營銀行、大型民營銀行、越南天然氣，民生製造業等為主。
產業市場	<ul style="list-style-type: none"> 北越：科技業大廠進駐河內及北寧省，與大陸供應鏈的產業群聚。 南越：胡志明市為中心擴散的工業區以紡織業、製鞋、食品等傳產。
產品服務	<ul style="list-style-type: none"> 胡志明市結合越南國壽、產險、銀行，集團資源整合運用。 持續與世越銀行合作，透過類十足存單，吸引客戶至分行借款。 配合中國輸出入保險再融資，找尋台商客戶，同時降低風險。 大型越資企業國際聯貸案，為當地企業提供籌資方案。 吸引客戶於分行開辦資本金及營運金帳戶，以爭取金流往來，建立穩定關係。
重點目標	<ul style="list-style-type: none"> 瞄準越南盾升值商機，開辦企業戶保證金及換匯業務。 越南之分行消費金融，短期含小額信貸，薪資貸款、週轉金貸款、BNPL(Buy Now, Pay Later)的發展，以胡志明分行建立試驗性數位信貸獲利商業模式。 長期打造完整消費金融生態圈：發展車貸、房貸、存匯、外幣匯兌、保險代理，以「職團房貸」為核心，提供往來企金客戶員工專屬房貸優惠利率。 透過國泰集團內相互轉介客戶需求(包含授信、保險)，共同擴大台商、越南企業等兩大目標客群。

資料來源：本研究自行整理

國泰世華銀行目標在大中華市場及東協建置「完整強大的金融平台」，積極建構完整的金融平台、佈建產品線，針對不同海外市場佈局，訂有不同策略目標，扮演客戶拓展及擴大營運規模的最佳金融夥伴。在過去，國泰世華銀行掌握了金融市場大幅開放的契機，積極拓展海外市場，以擴大海外佈局來深化客戶往來。本研究應用 PEST 分析柬埔寨，透過評估政治、經濟、社會和科技，試圖找出國泰世華銀行在東協市場中，緊接於越南之後，可以發展的「第二成長曲線」，並以佈局越南的成功經驗，勾勒出在柬埔寨的市場發展策略目標，以長期經營越南市場累積的經驗，建立國泰世華銀行跨國經營的樣板脈絡，藉此完成深耕東南亞台商圈，成為華人地區最佳銀行的願景。

柬埔寨 PEST 分析

一、政治 (Political)

柬埔寨為君主立憲體制，採立法、行政、司法三權分立，國王西哈莫尼於

2004 年登基，總理洪森自 1985 年起即擔任現職，政治相對穩定，專家評論柬埔寨已成為洪森領導一黨獨大的威權政府，即強人政治。尤其 2018 年迄今洪森政府採取改善投資環境及改革措施，建立國際社會友好關係，提高公務員的辦公效率、促進貿易便捷化。自 1990 年代內戰結束後奉行自由市場經濟，力圖與周遭國家如泰國與越南維繫友善關係，以融入東協區域整合與世界貿易體系。

二、經濟 (Economic)

首都金邊是政治、經濟中心和交通樞紐，政府對外商一向採開放歡迎，並透過一系列政策措施吸引外資。柬埔寨 2011 年至 2019 年平均 GDP 成長約為 7%；人均 GDP 從 2000 年到 2020 年成長超過 5 倍；貧困率已從 2004 年的 53.2% 下降到目前的 10% 左右。2016 年若僅計算東協、中國大陸、南韓與臺灣等 4 地，即貢獻柬埔寨 75% 之 FDI。柬埔寨同越南受惠於中美貿易長期化、常態化對抗下，因多數國際品牌廠商例如：成衣與製鞋業，將其在中國大陸生產基地轉移至其他工資較低廉的柬埔寨。COVID-19 疫情發生前，紡織及製鞋占柬國外貿總值的 80% 以上，柬埔寨紡織成衣業占 GDP 比重達 16%，僱用柬製造業約 45% 的勞工，臺灣投資金額約占有紡織企業比重 35%，廠商計有五十餘家，約占柬國製衣廠四分之一。柬埔寨近年實施開放的自由市場經濟政策，未採行外匯管制措施，允許居民自由持有外匯，准許經過授權之銀行操作外匯業務，且在柬國商業主管部門註冊的企業均可開立外匯帳戶。

三、社會 (Social)

2020 年柬埔寨人口已達 1672 萬，成人中有 80.5% 的識字，25-54 歲者有 39.2%，55-64 歲者有 6.2%，65 歲以上 4.6%，係平均年齡相當年輕之國家，每年可提供勞工市場約 30 萬名新勞工。柬國藉其低廉工資、年輕勞力以及優惠稅率等有利條件，加上近年泰國、越南等國工資快速上漲，吸引一部分勞力密集產業自泰、越轉移至柬國境內。開放投資之產業，除農藥等有危害人體健康之虞的化學品禁止外人投資，其餘行業均開放外資 100% 經營。在柬埔寨自 2010 年頒布《外國人房屋產權法》後，柬埔寨房地產業市場開始吸引眾多外國投資者的目光，該法使得外國人無需借用他人之名，就有權擁有自己房產（一樓以上物業）。且由於上述近年來，柬埔寨經濟平均年成長 7%，造就一群中產階級，並希望擁有現代化的房地產，大部分傳統柬國民眾的偏好透天產品，加上有土斯有財觀念很深，根據聯合

國 2018 統計資料顯示金邊市常住人口為 380 萬人，東國國土規劃部預估至 2030 年常住人口為 800 萬人，住房需求將持續攀升，加上家庭模式由大家庭轉為小家庭，購屋置產需求短期間內將持續走揚。由此預估國柬埔寨國內建築項目投資能持續獲得提升，並將持續成為柬埔寨經濟發展的重要引擎。

四、科技 (Technological)

隨著電子支付在柬埔寨的發展，網路活動正進入快速的發展期，電子商務迅速崛起，為防止疫情擴散，柬埔寨國家銀行 (NBC) 鼓勵民眾使用電子支付，取代現金支付。柬埔寨政府在國家政策的支持下，NBC 於 2019 年啟動 Bakong 計畫，NBC 表示 Bakong 平台是安全、便捷、快速且免費的。預計成為東國行動支付應用主要系統，將所有支付服務供應商及銀行都置於同一平台，金融機構的客戶可以在銀行和金融平台之間進行實質資金轉帳。據 NBC 之 2019 年度報告，東國現有 27 家銀行及金融機構提供網路銀行服務，有 21 家銀行及金融機構提供行動銀行服務。

綜合以上 PEST 分析，本研究認為柬埔寨仍具發展空間，即使受疫情影響，柬埔寨 2020 年 GDP 增長僅衰退 3.5%，與其他東協國家相比影響較小，例如：菲律賓衰退 9.5%、泰國衰退 6.1%、馬來西亞衰退 5.6% 和新加坡衰退 5.4%。預估 2022 年柬埔寨達到 GDP 5.5% 成長。而除了國外 FDI 並未因疫情而大幅減少外，柬埔寨政府力求產業轉型，大力發展工業領域，擺脫低附加價值之出口產業結構，提高非成衣製造業和農作物加工業對柬埔寨經濟的貢獻，轉向民生製造(如農產加工)、新興高附加價值製造行業(如電子元件、汽、機車零組件)，並制定 2015~2025 10 年工業發展策略和方向，並特別提出將西哈努克省開發成模範綜合經濟特區之政策，期待增加各產業的競爭利基。

表 4.5 台資銀行於柬埔寨之據點概況

台資銀行	國泰世華銀行 柬埔寨 子行	玉山銀行 聯合商業 銀行	第一銀行	兆豐銀行	合作金庫
進入時點	2012 年	2013 年	1998 年	2011 年	2013 年
成立型態	子行	子行	分行	分行	分行
據點數	16	14	10	5	8
員工數	541	558	170	96	146

資料來源：本研究自行整理

本研究認為，若國泰世華銀行要複製越南成功模式，創造東協第二獲利引擎，由於國泰世華銀行在柬埔寨是子行運營，與台資銀行同業相比，如表 4.5 所示，在當地可承作多元化產品，更具有發展優勢，除了企業放款授信業務外，能擴展當地消費金融業務，即個人房屋貸款等，並提供網路銀行、金融提款卡、信用卡等產品，全方位服務柬埔寨全境的客戶。以下就三項金融業務分析柬埔寨市場，並說明國泰世華銀行可發展之策略目標，以期創造消金與企金併進穩定獲利基石。

以企業金融來分析，因柬埔寨政府大力投資基礎建設，說明營建業將在短期未來維持主流。房市在柬埔寨依然是放款量逐年成長的背後推手，客群可積極開拓當地極具實力之大型建案開發商，或優質地產開發商，延伸耕耘營建業上下游商家，提供聯貸或大筆營運週轉金；如資產規模較小的企業，則瞄準高附加價值產業，例如零售批發和中小型製造商，擴大企金客戶放款基數。同時完備企業金融產品內容，例如貿易融資或金流產品，給客戶除了貸款之外的一站式服務。

以消費金融來分析，後疫情時代因柬埔寨經濟復甦，外部投資持續流入與內需房市支撐，「有土斯有財」觀念深植東國人心，成家前後有買房剛性需求，且偏好透天厝。故整體房市蓬勃發展，民間房貸需求仍暢旺，需求尚未被滿足，以剛性房市需求為指引，承作企金房地產開發商和建商，可帶動個金分戶房貸，建商分戶貸款客戶質量高，預期將持續成長；再利用提供房屋轉貸專案，訴求房貸戶減壓貸款，且借力同業鑑價及風控能力；或是配合家戶生命週期推出新型態產品，例如房屋修繕，以吸引個人貸款和其他金流服務，並擴大房貸市佔率。

以數位金融來分析，數位金融主要服務為支付轉帳和貸款。支付轉帳以電子錢包為主；貸款則以家戶消費貸款為主；而數位 APP 服務已成為基本金融服務服務工具。借重國泰世華銀行在台灣之數位轉型能力與經驗，可先以數位開戶增加獲客機會，並串聯 NBC 的 Bakong 收付服務，完善轉帳支付服務，提升跨行/電子錢包收付款便利性，降低客戶使用障礙，並導引未來房貸業務數位化。再者拓展異業合作，增加生活應用服務，如電子支付、電商、大型通路、學費和社區管理，藉此提升品牌知名度和客戶黏著度。擴大 APP 支付應用場景，累積客戶行為數據，再依市場需求、用戶數據分析，推出先買後付、分期貸款或小額信貸等數位貸款商品，並增加線上即時換匯、虛擬信用卡等加值服務，擴大服務範疇，未來即可依評估擴大與金融相關產業，如保險、基金洽商合作可行性；彙整如表 4.6。

表 4.6 個案 C 銀行—柬埔寨區域策略目標

主 流 客 群	<ul style="list-style-type: none"> • 消金：深耕優質建商房貸客戶與白領首購、高收入客群。 • 大型企業：如建材民生用品、售批發、製造業、營建房地產。 • 中小型企业：拓展民生相關產業、開發具附加價值新興產業鏈。 • 金融同業：配合東央政策、維持東幣放款餘額 10%。
產 業 市 場	<ul style="list-style-type: none"> • 消費金融：以剛性房市需求為指引，專注推廣房貸產品。 • 企業金融：專注於經營開發商/建商及當地中小企業融資，企金帶動個金分戶房貸，並開發營建上下游產業鏈。
產 品 服 務	<ul style="list-style-type: none"> • 以數位經營東南亞市場之新產品、新業務，現行已與第三方支付業者 Wing, Ly hour 合作部分代收服務。 • 承作當地土建融市場動能，不動產上下游產業放款。
重 點 目 標	<ul style="list-style-type: none"> • 建置柬埔寨消金房貸端到端進件至撥款之自動化流程。實體房貸：將專注於大金邊地區中產階級房貸業務，由企金地產商帶起分戶房貸業務的連結；團隊成功模式複製給分行通路，縮短學習途徑。 • 企業金融：打造分行周邊金融服務生態圈，分行周邊掃街拜訪及行員關係戶開拓，推動貸款業務、金流服務及關係維護。 • 消費金融：以家戶需求出發，完善貸款產品佈局，逐步推出新型態貸款產品，如房屋修繕、家電貸等)，深化家戶經營，持續貸款動能。 • 線上數位：導入新數位 app 輔助消金客戶數量成長，待客戶基數成長至一定規模後，推出數位相關貸款產品。

資料來源：本研究自行整理

本研究彙整個案 C 銀行在柬埔寨開拓策略與目標，借鏡其經營越南市場累積的經驗，歸納 C 銀行在欲開拓柬埔寨數位金融和消費金融時，針對組織調整和專案落實的發展，以下列三大項作為台資銀行佈局新興市場的關鍵參考。

一、成立海外專責資訊開發團隊，推動海外金融科技

金融業佈局東南亞除設置實體分行據點，因應東南亞手機和數位化普及率高，C 銀行建置柬埔寨數位 APP 系統，和當地數位帳戶通路，以拓展柬埔寨當地消費金融市場。用數位金融發展和金融科技的機會，可更貼近東南亞當地消費金融市場並支援各地服務。在組織安排上，C 銀行設有獨立的「東南亞開發小組」，組內設有五功能類別：專案管理、數據應用、業務開發、數位通路及開發維運，此五類資訊功能分工合作，快速支援海外專案需求與應用。

二、標準化海外資訊架構，以快速複製到其他海外專案需求

C 銀行將基礎架構、業務架構、技術開發和數據應用設立一套標準化做法，

C 銀行梳理海外業務領域，區分實體和虛擬兩大功能，也從企業前端到後端，分為通路、服務、產品和企業來分類，最後再逐一列出與數位金融服務相關的通用業務功能，如圖 4.1 所示。建立此套公版業務架構後，其內部開發的通用功能模組化，建立可擴充機制並彈性應用於不同海外服務場景，再擴大提供給東南亞各國和子公司，也可以作為日後發展其他市場或產品規劃的參考。

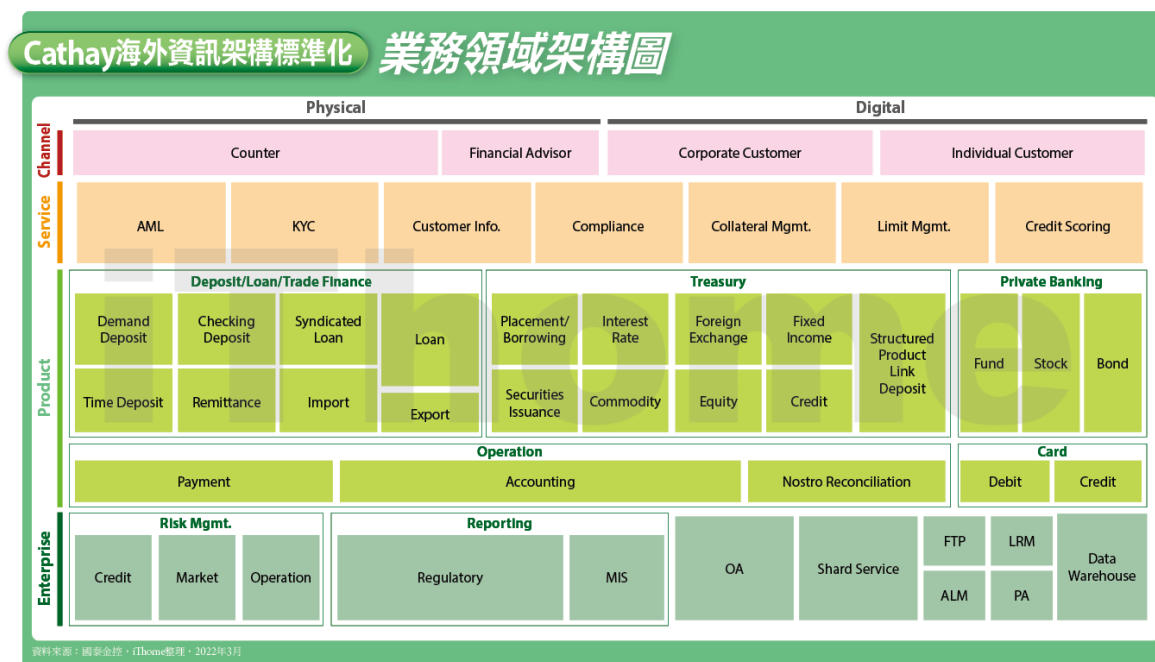


圖 4.2 C 銀行海外資訊架構標準化

資料來源：iThome 報導、國泰金控內部資訊與本研究整理

三、盤點現行柬埔寨房貸業務流程，以端到端自動化流程為開發目標

C 銀行因認為柬埔寨的個人支配所得增加，消費成長潛力高，且人口持續流入金邊，隨都市化移動發展帶動住房成長，強勁的房貸動能帶動放款量穩定上升，CAGR 為 58%，自住型房貸需求高成長，C 銀行欲透過數位服務以加速房貸獲客。

本研究彙整 C 銀行建立端到端數位化與自動化房貸的流程，開發目標為增加獲客渠道和提升客戶體驗，並減少人工作業。為達成此目標，C 銀行總行成立橫跨金控與銀行前中後台六大部門團隊，包含通路業務、財富管理產品、消費金融審查、作業撥款、資訊 IT 及國際管理部，採敏捷工作模式快速了解柬埔寨房貸市場與房貸流程，如圖 4.2 所示，聚焦前中後台可能痛點並進行深度訪談。

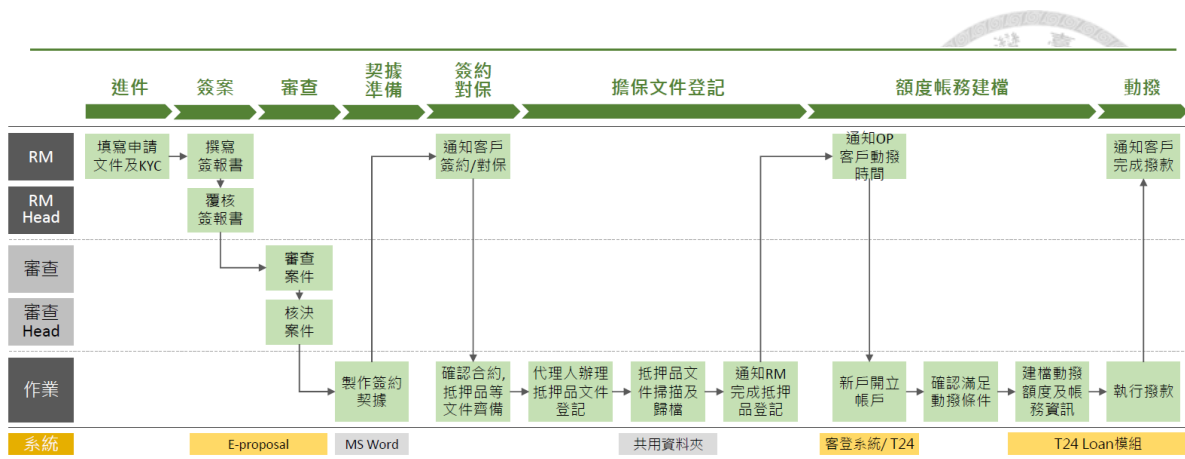


圖 4.3 C 銀行柬埔寨房貸業務流程

資料來源：本研究整理

C 銀行針對當地房貸業務梳理三流程為(1)申請端，如圖 4.3 所示；(2)審查端，如圖 4.4 所示；(3)對保與撥款，如圖 4.5 所示，歸納三段流程的痛點排序與問題研擬分析，發想可能解決方案，如圖 4.6 所示，並再與柬埔寨子行對焦後續優先展開之優化項目，如圖 4.7 所示，可完整了解 C 銀行建置柬埔寨房貸，端到端從申請個人貸款的資料進件，至審查徵信個人核准，以及撥房貸款的自動化流程。並可透過此敏捷開發模式和彈性快速應變的組織調整，以跨部門專案合作，快速回應海外在地化需求，實可做為台資銀行佈局新興市場開展新業務的參考。

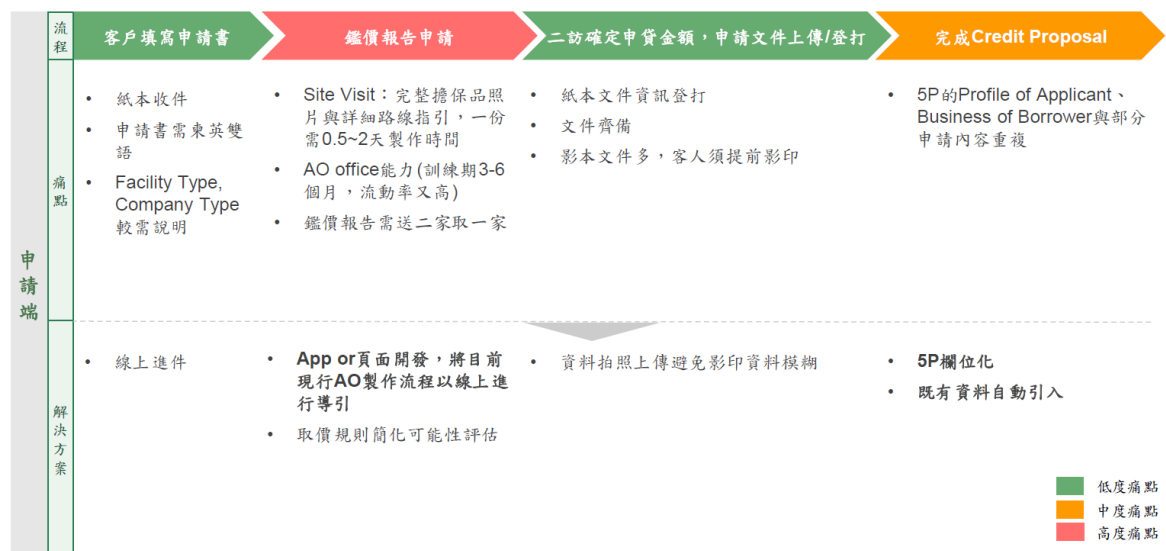


圖 4.4 C 銀行柬埔寨房貸業務申請端

資料來源：本研究整理



圖 4.5 C 銀行柬埔寨房貸業務審查端

資料來源：本研究整理



圖 4.6 C 銀行柬埔寨房貸業務對保與撥款

資料來源：本研究整理

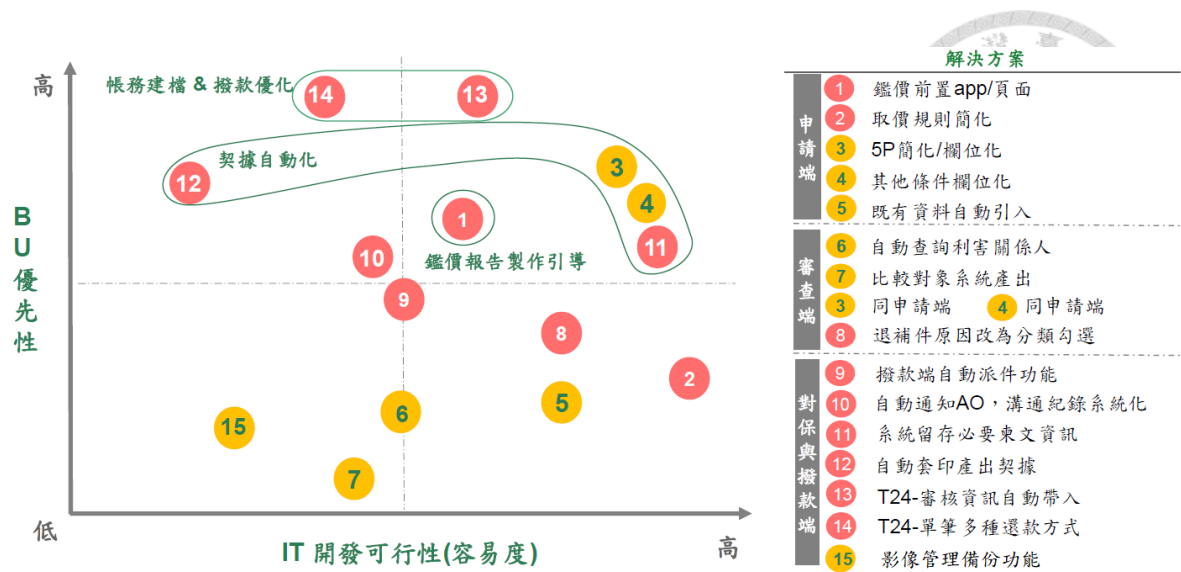


圖 4.7 C 銀行柬埔寨房貸業務解決方案評估

資料來源：本研究整理

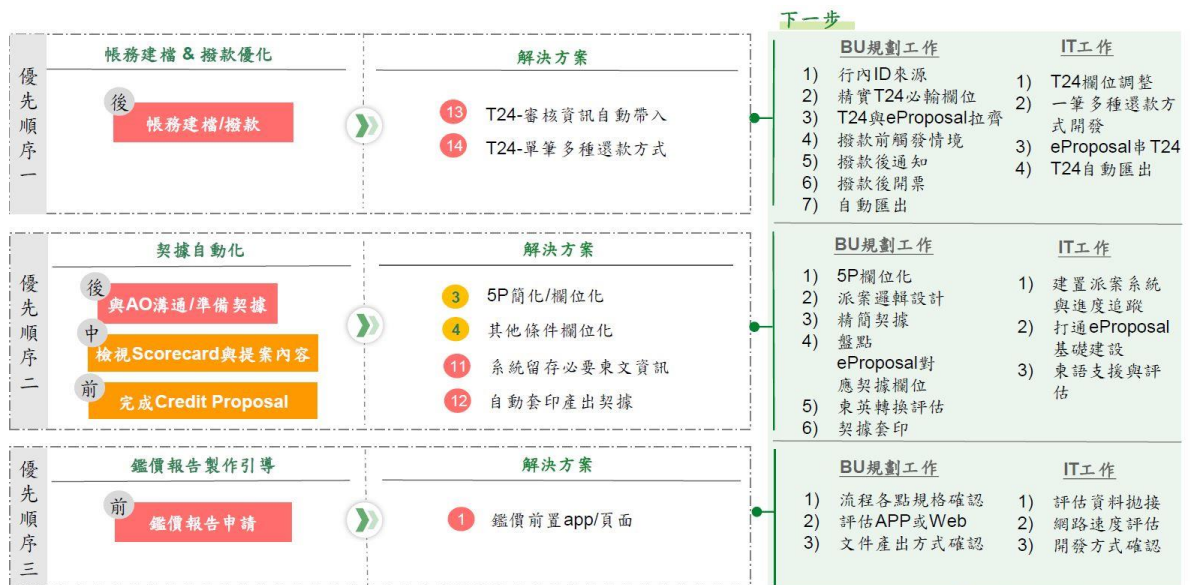


圖 4.8 C 銀行柬埔寨房貸業務優先解決項目

資料來源：本研究整理

C 銀行延續經營越南市場的經驗，以柬埔寨作為新興市場佈局，業務涵蓋消費金融、數位金融與企業金融，同時以標準化資訊建構為海外拓展的基礎，並分析海外市場動能，以當地高需求成長的業務作敏捷式開發，分析配套流程，以探索業務及產品新商機，可做為其他台資銀行跨入新興市場時的佈局參考。

而本研究針對國泰世華銀行其他海外區域的策略目標，以設立據點型態的不同、所在市場環境的機會，和與同業銀行競爭相比的差異化優勢，羅列本研究認為各東協據點可著重的定位，從外部經濟環境和內部資源的配合，聚焦關鍵業務。

表 4.7 個案 C 銀行—新加坡區域策略目標

主流客群	<ul style="list-style-type: none"> • 開發船舶、非銀行金融機構(Non-Bank Financial Institutions, NBFI)、拓展新加坡 GDP 前五大產業中大型企業。 • 尋找有貿融及金融交易需求之台資客戶。 • 設立私銀團隊，提供富人於資金規畫、家族傳承與理財規畫。
產業市場	<ul style="list-style-type: none"> • 金融同業、政府公營事業、一般商務經銷商、營造業。 • Top 5 GDP 產業、製造業、通訊業、商業服務業。 • 私募股權基金、專案融資、交通運輸產業(飛機船舶案件)。
產品服務	<ul style="list-style-type: none"> • 開展貿易融資業務、應收帳款融資，提高交易類手續費收入。 • 拓展衍生性金融商品，提供外匯、利率避險及無本金遠期外匯交易(Non-Deliverable Forward, NDF)等產品。 • 配置私人銀行客戶專屬客戶關係經理和顧問諮詢團隊，幫助客戶掌握投資組合、報酬及風險試算。
重點目標	<ul style="list-style-type: none"> • 飛機融資業：選擇性的與優質的租賃公司往來。 • 把握從香港挪移到新加坡資金，增加一般商業法人等收益貢獻較高的客群，提升獲利動能。強化多元盈利模式、產品跨售行銷及跨境業務合作提升。 • 針對多樣態的客戶，發展投資適配性框架模型，精準且快速擬定最適化投資方案。

資料來源：本研究自行整理

表 4.8 個案 C 銀行—泰國、印尼策略目標

泰國曼谷、 印尼雅加達 代表辦事處	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握當地市場動態及商情、法令規章。 • 持續與當地主管機關深化並保持雙方友好合作關係。
-------------------------	--

資料來源：本研究自行整理

表 4.9 個案 C 銀行—菲律賓、馬來西亞、寮國、緬甸區域策略目標

	菲律賓	馬來西亞	寮國	緬甸
主流客群	<ul style="list-style-type: none"> • 當地優質 Tier 1 及之 Tier 2 客戶為目標。 • 聚焦民生必需產業如:食品加工、製造業、進出口、電信業等。 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融同業、建築營造業、一般製造業。 	<ul style="list-style-type: none"> • 能源、物流、農業、進口貿易業。 	<ul style="list-style-type: none"> • 台商、外資企業及金融同業。
產業市場	<ul style="list-style-type: none"> • 聚焦民生必需產業，慎選當地領頭之家族。 	<ul style="list-style-type: none"> • 以台灣已有往來之台商為主推展跨境業務。 	<ul style="list-style-type: none"> • 挑選不受國家信評影響之高貢獻度客群。 	<ul style="list-style-type: none"> • 開拓仰光鄰近之經濟工業區。
產品服務	<ul style="list-style-type: none"> • 金融同業間金融交易、債券買賣、客戶端外匯交易。 	<ul style="list-style-type: none"> • 爭取自貸及境外聯貸案機會。 	<ul style="list-style-type: none"> • 以分行主辦跨境聯貸案件為主要型態 (Mandated Leader Arranger Bank ,MLAB)。 	<ul style="list-style-type: none"> • 緬幣及美元之存匯、授信、專案融資、聯貸和貿易融資等。
重點目標	<ul style="list-style-type: none"> • 目標為醫療生技產業及南向產業之台商。 	<ul style="list-style-type: none"> • 擬積極爭取跨國台商高資產客群。 	<ul style="list-style-type: none"> • 擬積極爭取跨國台商高資產客群。 	<ul style="list-style-type: none"> • 因國家風險，暫以台商存款及換匯業務需求為主，無企金放款業務。

資料來源：本研究自行整理

4.3 個案 C 銀行海外經管模式

國泰世華銀行為積極整合東協地區與大中華佈局，促進健全經營海外分支機構，海外經營管理須隨著組織擴充不斷強化。明定海外分支機構管理依據其業務發展特性，採責任矩陣管理精神，以便銀行有效規劃海外整體經營策略。海外分支機構為海外所有分支機構，含辦事處、分行、全資子行，及具有實質控制能力之合資銀行。本研究將以 CSOP 架構分析國泰世華銀行海外分支機構策略制定、及發展計畫，並以「矩陣管理組織」說明海外管理機制與營運執行方式。

一、Culture 核心價值

國泰世華銀行明確定義海外管理架構並建立全行共識，以「總行主導」模式支持海外發展，對海外分支機構依全行「責任矩陣管理」精神，明定各業務權責單位應積極主動管理海外分支機構，掌握海外分支機構各業務別發展狀況及重要風險，給予海外分支機構必要之支援與資源，協助海外分支機構解決重要營運問題，以強化海外管理及業務發展。

國泰世華銀行責任矩陣的核心精神，「總行規劃」決定海外發展策略，整體性制定預算並分配資源，總行各權責單位對海外單位主動提供支援及資源投入；「海外承接」有總行矩陣單位主動支援及承接策略目標，且海外單位管理者及總部各權責單位、功能主管須共同負責；彼此雙向溝通，共同為海外發展努力。

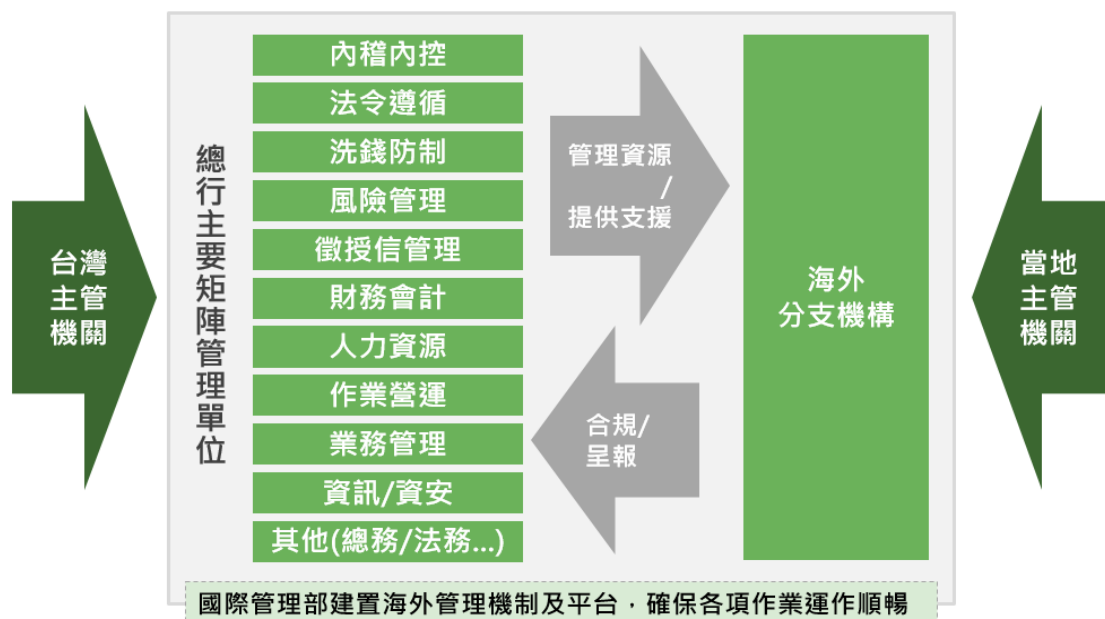


圖 4.9 個案 C 銀行矩陣管理精神

資料來源：本研究整理

二、Strategy 策略

國泰世華銀行明訂總行之國際管理部，為綜理全行各業務權責單位，建立海外匯報事宜及程序，確立海外管理支援程度的原則及定義。並在遵守各海外分支機構該國法令前提下，確保符合雙邊主管機關之期待與要求。

國際管理部為落實總行矩陣單位經營海外業務，確立海外管理支援程度的原則及定義，並確保符合總行各單位訂定一致的制度、政策、流程、架構，採過溝通聯繫機制，建立全總行中後台功能單位對海外分支機構管理目標的共識，與海外分支機構待解決之重要問題，確保執行目標相同，並定期彙報金控與銀行各業務管理單位，協助其符合集團和總行管理的「一致性框架 (Global Standard)」。

表 4.10 個案 C 銀行強化總行與海外之溝通聯繫機制

頻率	海外溝通機制	內容
年	策略共識營	銀行高階主管共識核心業務發展議題、關鍵經營心法。
半年	銀行董事會	銀行報告海外分支機構之管理機制與執行情況。
季	金控經營管理會	金控各子公司報告海外單位經營績效與策略。
季	策略投資交流會	與派任海外董事交流轉投資業務近況及重大議題。
雙月	海外總經理會	海外通路彙報海外業務績效、經營管理重點檢視。
月	總行矩陣溝通會	總行矩陣單位支援海外業務項目議題與執行回饋。
不定期	海外主管機關	海外單位主管拜會當地主管機關會談與關係維護。
不定期	海外法遵稽核會	海外主管機關金融檢查及改善情形追蹤分析。
即時	作業風險通報	海外金融監理及風險事件通報機制、重大疫情通報。

資料來源：本研究整理

國泰世華銀行為加強海內外協作及總行矩陣單位主動經營的能力，總行制定業務與管理指導原則，海外有規劃業務策略與管理模式的主導權，朝著「跨境協作，在地經營」目標邁進並定期向總行彙報執行成果。

國泰世華銀行											
	資本市場 (聯貸融資)	環球交易 (存匯現管)	金融市場 (交易投資)	客戶信用 (徵信調查)	風險審查 (風險監控)	營運作業 (作業執行)	資訊資安 (資訊系統)	數位驅動 (數位數據)	財務會計 (稅務績效)	法遵洗防 (法務資恐)	
海外通路											
國際管理部	海外業務權責管理										
大陸子行											
柬埔寨子行											
新加坡分行											
香港分行											
越南分行											
馬尼拉分行											
納閩島分行											
寮國永珍分行											
緬甸仰光分行											
曼谷辦事處											
雅加達辦事處											

圖 4.10 個案 C 銀行海外分支機構對應總行矩陣功能部門

資料來源：本研究整理

國泰世華銀行為深化總行矩陣單位對於海外分支機構業務之協作、經營與溝通，總行矩陣功能中後台部門對海外佈局的策略目標列示如下：

1. 資本市場(聯貸融資)

總行產品經理(Product Manager)，與海外分子行(香港、新加坡、越南、大陸)定期召開雙周會議，交流、討論國際聯貸案件商機，並培育駐海外產品經理人儲備、及在台的外籍產品經理人，以同文同種優勢，提供在地差異化產品與服務。

2. 環球交易(存匯現管)

建立全球貿易融資標準規章，完備全海外分行、子行貿易融資產品，並進行差異分析及海外當地市場調研，制定海外當地特殊業務。現金管理產品服務流程端到端數位化，減少人工作業，提供海外當地客戶或跨境客戶整體現金存匯解決方案，一致且多元的服務體驗。

3. 金融市場(交易投資)

總行與海外交易室協作，對於國際新規範研究接軌，持續推動銀行如 LIBOR Transition 利率退場轉換計畫、和 ESG 投資等。透過總行專業投資和數據分析能力，更用數位提升金融交易與服務價值，提供「專業在人，數位在握」的服務。

4. 客戶信用(徵信調查)

建立海外標準化人才培育課程(Risk Manual Courses)，以利海外人員徵信分析技能、經驗累積，協助前線業務同仁共同完成 KYC(Know Your Customer)，蒐集海外實務案例，海外貸後管理交流，強化案件風險辨識能力。



5. 風險審查(風險監控)

凝聚業務及審查對目標市場與授信共識，透過數據分析與個案監控主動捕捉風險，早期預警(Early Warning System 和 Watch List)，與業務端研議風險緩釋方案並採取行動，並持續優化企金內部信用評等模型、個人信用資訊與風險審查，並確保符合 ESG 依據(如拒絕高碳排產業及減碳目標)。

6. 營運作業(作業執行)

總行統籌制定海外作業規章，建構作業標準化流程。奠基於全球流程標準化，打造標準作業系統，建構全球統一作業資料傳輸、保存、查找之系統處理流程。制定海外作業人力估算標準與調配機制，建置海外作業工作效能量度標準。

7. 資訊資安(資訊系統)

完備海外資安基礎設施建設，協助海外子行建置資安藍圖要求之進階持續性威脅(Advanced Persistent Threat, APT)防禦機制，提升安全防護等級，總行與海外單位齊步發展先進穩定的一致性資訊基礎架構與應用系統，並進行系統代管，以降低資訊維運成本。

8. 數位驅動(數位數據)

移植台灣經驗及體驗設計，尋找海外商業合作發展機會，發展海外數位原生商品服務，協助海外以數位方式獲客經營市場，透過建置數位通路。標準化數位資料治理模式，一致化導入資料規格，擴增海外數據豐富度與品質，推動海外數據應用及規劃執行。

9. 財務會計(稅務績效)

建置全球會計系統，產出符合不同需求與準則的帳務及管理資訊，並有效減少人工作業，提升帳務品質及效率。結合總行資金中心之討論，探討建立海外區域性資金中心之必要性和可行性，引導海外分行健全資產負債管理，提高資金使用效率，引導海外正確資金成本和風險觀念。

10. 法遵洗防(法務資恐)

視海外業務發展及法律事務案件處理需求評估，提高總行矩陣管理規格時，

設「國際法務支援暨爭議事件處理」，提升處理海外法律事務支援層級及力度。不定期提供海外單位重要法令解析、合約或法律文件應注意事項、與國際重大法令異動新知、國際監管趨勢與同業裁罰資訊之彙整與通知等，以提升海外業務人員對法規及合約的瞭解，並提升海外當地洗錢防制(Anti-Money Laundering, AML)作業執行效率與管控措施。

三、Organization 組織

國泰世華銀行自 2015 年以區域銀行為目標，建立矩陣管理架構，連結總行各功能單位的專業能力，降低總行各功能權責單位與海外通路單位的認知落差，提升協作默契以深化經營。因此，在強總行目標下，總行以實際並明確矩陣權責對應單位矩陣產品或服務，以協助海外通路業務，發揮管理運營功能。

國泰世華銀行賦予「國際管理部」海外通路業務的管理單位，主導海外策略並訂出年度重要建設和中長期發展策略，定期追蹤海外通路及矩陣單位產出對應舉措。由「海外單位 Business」，透過業務策略與績效目標承接，例如海外企金業務 Commercial Business、海外消金業務 Retail Business 等。由「功能矩陣部門 Support Function」強化矩陣中後台，海外管理支援深度，明確功能矩陣權責，以全球思維主動協助海外業務建置優化。

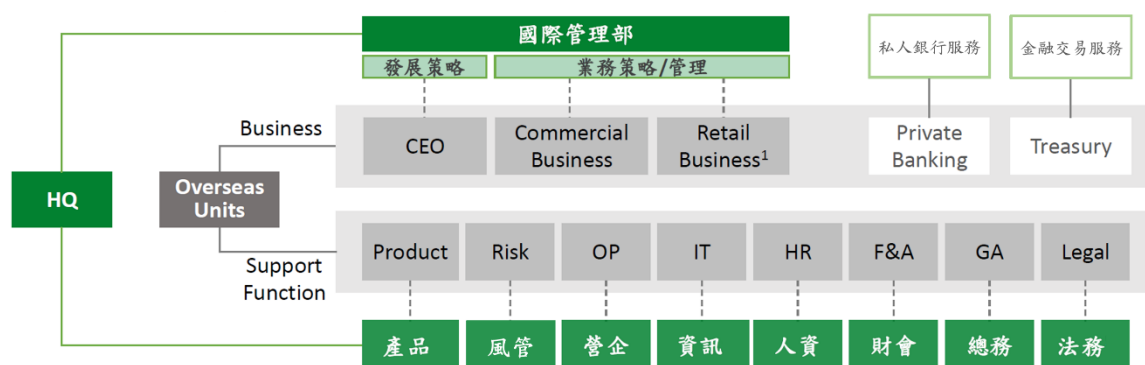


圖 4.11 個案 C 銀行海外矩陣管理架構

資料來源：本研究整理

國泰世華銀行矩陣單位運行機制，(1)由矩陣單位明確提出負責海外管理專責組織(科/組)及人員窗口，並依海外區域分工固定對接海外業務，共同架構海外經營基礎。(2)針對跨部門重大專案，國際管理部召集成立專案小組，重要建設由矩陣單位協理級以上主管擔任專案負責人，並將專案納入單位或個人 KPI，以利從

端到端整合總行中後台支援，拉緊海外業務合作。

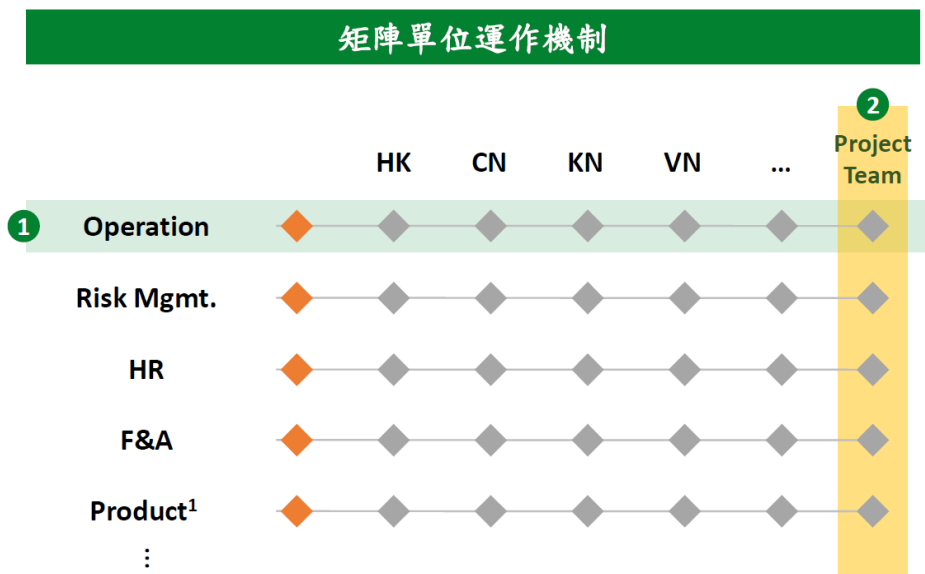


圖 4.12 個案 C 銀行矩陣單位運作機制

資料來源：本研究整理

四、People 人才

國泰世華銀行透過海外矩陣管理制度，培育優秀海外金融人才，打造穩定人才來源及派任與回任的良性循環機制。由於駐海外人才常因職涯發展、回任困難以及家庭考量而難覓適合人才，因此總行建立「海外人才庫與養成制度」，協助海外各階段、各崗位所需人才的招募與培育，養成長期派駐海外各分子行人才，穩定供應海外所需人力。同時，在總行懂海外管理的業務人才，也雙向對接總行矩陣單位，擴充在總行管理海外的經營人才。

表 4.11 個案 C 銀行海外人才培育制度

海外人才庫	培育機制
總行派駐 海外人才	盤點總行各矩陣功能單位潛力人才，制定各海外職員培訓模板，安排人才培訓及輪調制度，養成駐外國際金融管理人才。
總行管理 海外人才	培育總行各矩陣功能單位具海外營運思維的專屬海外管理人才，透過跨境專案推展，建立前中後台海外管理人才梯隊，協助並引導海外達成目標。

海外當地 雇員培育	設立東南亞產學專班計畫，鎖定東南亞國籍如越南、緬甸、寮國等學子，來台完成二年專班學位(一年專班培訓、一年職場實習)，可回歸國泰海外據點任職，擔任與總行海外管理重要橋梁。
海外儲備 幹部計畫	鎖定具東南亞國籍/僑外身分，例如：越南、馬來西亞、菲律賓、緬甸等，同時搭配海內外分支機構輪調，在台灣結訓後返回母國海外分行任職初階管理職，培育長期於海外並深耕在地之人才。

資料來源：本研究整理

國泰世華銀行依據矩陣管理精神，積極部署海外通路，訂定開發計畫，建立完善平台系統及作業流程，提供差異化及多樣化產品，以擴大客戶基礎。重視海外國際人才，提升核心價值認同度，並且為推動及培育東南亞市場為「海外數據中心」人才，透過安排同仁海內外據點輪調，養成「國際視野」；搭配金融專業及數位課程、數據歷練，達到「科技賦能」，培育海內外佈局及數位轉型人才。

- 建立對海外「一致性」權責框架
- 強化海外溝通定期聯繫機制
- 明確「總行跨境協作，海外在地經營」

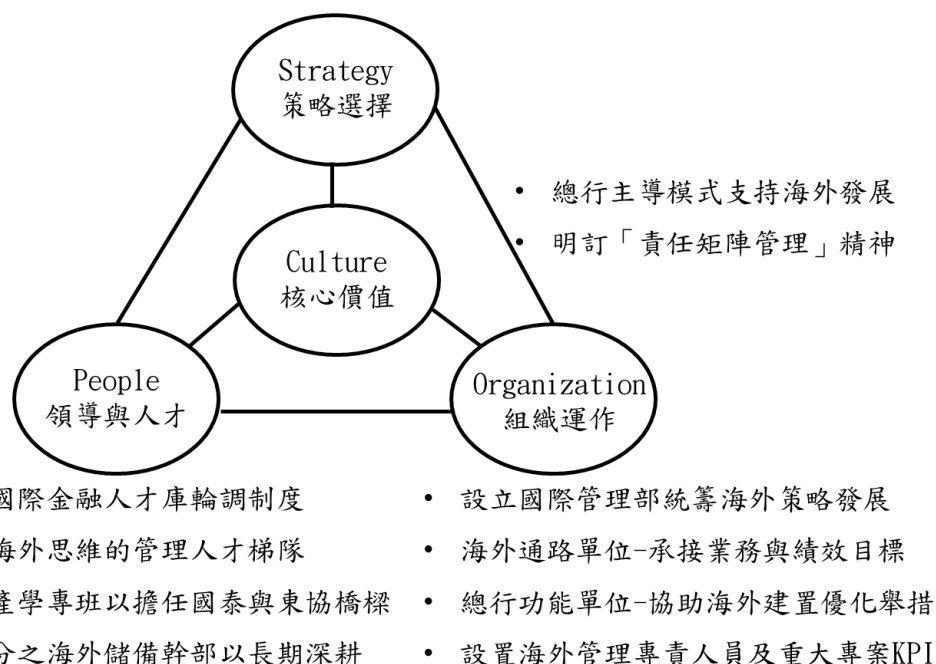


圖 4.13 個案 C 銀行—C-SOP 架構內容

資料來源：本研究整理

第五章、結論與建議



5.1 研究結論

本研究針對台資銀行投資東協市場佈局出發，分析東協區域經濟，及各市場的特殊金融環境，詳細了解台資銀行因服務台商客戶的動機，並依據台商在東協經商的成果與產業供應鏈移轉趨勢，採取進入東協市場不同的金融據點型式。本研究以實地訪談研究為基礎，分析台資銀行海外佈局廣泛的兩大民營銀行與一間公股銀行，其對海外市場的經營模式與策略差異。並深入以佈局東協各國完整的國泰世華銀行為主要分析，針對國泰世華銀行對於海外的責任矩陣管理精神，結合通路業務與功能支援單位的合作經營，提供台資銀行投資東協市場佈局，一模組化的海外經管策略方針。研究成果主要分成以下四點：

一、 各台資銀行均積極佈局海外市場

積極追隨台商腳步，台資銀行抱持成為亞太地區、或泛太平洋沿岸地區的區域銀行願景，希冀在符合各國政策及法規下，串連海內外分支機構及合作夥伴平台，強化香港及新加坡等地金融樞紐功能，推動大中華區及東南亞地區跨境金融業務。協助客戶提升資金運用效益，加強資金調度便利性，提供更全面金融服務。

二、 依東協市場採不同佈局型態

各台資銀行因應對東協市場不同期待與發展，採循序漸進的方式，佈局不同型態的海外分支機構，即先設立海外代表人辦事處，調查目標市場的業務狀況與商機。若以台商客戶的企業金融為基礎，則新設分行為進入目標市場的穩健方式。若看好長期海外當地經濟發展實力，成立申設子銀行，有獨立性並有在地經營權，以掌握消費金融潛力與商機。而各民營台資銀行，因時效性與成本因素，也不斷評估伺機以併購或參股合資方式取得東協既有金融機構，以快速參與市場其經營，並直接吸收其通路客群，搶占東協市場商機。

三、 總行有完善的公司治理機制

佈局海外據點廣泛的台資銀行，台灣總行需擁有良好公司治理機制，欲成為活躍的亞洲區域銀行，更需有靈活處理跨境業務能力、硬體設施與專業領導人才團隊。在組織中針對業務策略、財務、作業、洗錢防治與合規、法務遵循、聲譽風險、金融科技等，除建立第三道防線以外，總行及海外分支機構，都要建立溝

通監管機制，持續強化營運應變能力，在追求服務創新與財務業務成長的同時，落實風險管理與企業永續發展。

四、 國際金融管理人才為重點動能

台資銀行佈局海外，優秀的人才為金融產業國際化的主要動力，各台資銀行均積極針對策略性且系統化培育國際金融專業人才，包括透過人才海外適性評估，發展出因應不同海外當地市場的輪調發展計劃，並透過經驗，教育訓練，深化對人才育用和留才的職涯規劃策略，駐外人才須受最好的訓練，在要求卓越、鼓勵主動與不怕失敗的勇氣下，讓多元化精英成為台資銀行開拓海外的關鍵因子。

5.2 研究建議

綜合本研究發現，台資銀行積極佈局海外市場，以期於亞太地區建立全方位金融平台，而針對台資銀行逐步構建東協市場平台，因佈局市場寬廣，提出以下建議，為台資銀行評估與執行東協拓展計劃，可參酌依據，如表 5.1 所示：

一、 客製化調整各海外最適經營模式

各海外據點最適經營模式及未來發展方向、現行體質狀況都不同，所需的經營管理模式要差異化執行。建議依照各海外據點不同發展程度，區分三種海外型態與市場參與模式，依不同型態給予分層級的業務發展策略與目標，「已發展成熟型分行」如新加坡高階金融市場；「快速成長重點型分行」如越南企業及消費金融、柬埔寨消費金融市場；「基礎穩健經營型分行」如菲律賓、馬來西亞、寮國、緬甸等企業金融市場。

二、 功能矩陣單位的建置

功能矩陣單位的建置，也依銀行業務型態分群，提供海外不同程度的發展期待，給予不同協作模式支援。針對三種海外型態的支援如下：

1. 「已發展成熟型分行」因此些區域台資銀行設立密集度高，可注重高端客製化產品及差異化服務的推行，開展私人銀行服務與高資產客群財富管理產品，提供客戶多元化海外業務選擇。
2. 「快速成長重點型分行」因應快速掌握台商於當地業務發展契機，並且開拓當地市場商機，需完備企業金融服務如環球貿易融資商品、外匯現金管理，及金融避險服務，並且針對消費金融市場的商機，把握海外當地數位化原生

的機會與服務，持續發展銀行數位轉型與健全海外數據應用提升經營效益。

3. 「基礎穩健經營型分行」針對當地企業金融服務，台資銀行總行確保海外單位符合一般業務執行標準，並因基礎型分行的人力精簡，需特別加強海內外教育訓練，以總行遠端協作模式支援當地功能矩陣執行。

表 5.1 海外型態與市場參與模式建議

一、客製化調整各海外最適經營模式	二、功能矩陣單位的建置
已發展成熟型分行 • 高階金融市場： 新加坡	• 區域台資銀行設立密集度高 • 可注重高端客製化產品及差異化服務的推行 • 開展私人銀行服務與高資產客群財富管理產品 • 提供客戶多元化海外業務選擇
快速成長重點型分行 • 企業及消費金融： 柬埔寨、越南	• 快速掌握台商於當地業務發展契機 • 需完備企業金融服務如環球貿易融資商品、外匯現金管理，及金融避險服務 • 把握海外當地數位化原生的機會與服務 • 持續發展數位轉型與健全海外數據應用提升
基礎穩健經營型分行 • 企業金融市場： 菲律賓、寮國、 馬來西亞、緬甸	• 台資銀行總行確保海外單位符合業務執行標準 • 並因人力精簡，需特別加強海外教育訓練 • 總行遠端協作模式支援當地功能矩陣執行

三、 持續投入對海外的基礎資源

而面對海外景氣放緩階段及政策不確定性高，台資銀行的海外分支機構，除依據所處環境特性，發展三種經營型態與策略的差異化，本研究也建議總行功能矩陣要齊備銀行最根本的前中後端專業能力，梳理之四項資源如下，標準作業程序及系統流程之規劃管理、監理風險控管、數據工程架構環境及平台，與人力培育規劃等面向持續投入資源，邁向成為亞洲區域領先的指標型金融機構。

1. 「營運作業流程」，標準化作業程序，強化流程控管，減輕海外日常作業維護負擔，端到端作業流程。
2. 「風險徵審控管」，強化海外市場風險監控機制，優化海外評等模型檢視，掌握動態暴險部位，並確保海外授信規範與案件一致性。
3. 「數位資訊建設」，完備海外資安基礎設施建設，提升安全防護等級，標準化資訊架構與應用系統，持續以標準化資料模型架構、一致化規格導入資料，

擴增海外數據豐富度與品質。

4. 「人才培育養成」，長期而言海外業務發展必須在地化，當地要有對的人，才能夠真正了解當地的市場。總行要積極培育海外人才，加強總行海外人才庫培養外，盤點與安排潛力人才，至海外單位擔任副手職位，累積跨功能管理經驗，及早養成海外行長接班人計劃。並精進海外人才管理及人資相關制度，提升管理效能，設計駐外人員轉海外當地雇用，回歸市場機制，讓由海外當地保留彈性任用權。

本研究分析由台資金融環境佈局與探討台資銀行進入東協市場的經營模式，建議往後研究可針對台資銀行在東協市場，深入細分不同市場經濟發展程度，將業務策略、產品架構和風險控管的經營模式比較，提供給台灣其他金融機構參考。

參考文獻



中文資料

1. 王宏仁 (2022)。【企業實戰：國泰金控 IT 技術出海-上】設立海外專責資訊開發中心，扮演技術輸出海外的總部。iThome 電腦報周刊。
<https://www.ithome.com.tw/news/149685>
2. 王宏仁 (2022)。【企業實戰：國泰金控 IT 技術出海-下】海外資訊架構標準化，下一步要發展 MLOps 加速 AI 落地。iThome 電腦報周刊。
<https://www.ithome.com.tw/news/149686>
3. 朱浩民 (2007)。中國銀行業之開放與台資銀行進入策略。台灣金融財務季刊，8(1)。 <https://doi.org/10.6985/TBFQ.200703.0101>
4. 李吉仁 (2019)。驅動轉型成為轉機，哈佛商業評論繁體中文版，4 月號。
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0008782.html
5. 康庭瑀 (2016)。台灣金融控股公司的成長與亞洲市場進入策略研究〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。
<https://doi.org/10.6342/NTU201600875>
6. 陳志奇 (2018)。台資銀行在新南向政策區域拓展之策略研究〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6342/NTU201800895>
7. 陳一姍 (2015)。國泰世華快打亞洲盃 閃電俠能屈能伸。天下雜誌第 582 期。 <https://www.cw.com.tw/article/5071194>
8. 梁寶華 (2021)。2021 年東協台商 1000 大。工商財經數位股份有限公司。
9. 黃詩明 (2017)。臺資銀行投資東協經營情況分析〔碩士論文，國立臺灣大學〕。華藝線上圖書館。<https://doi.org/10.6342/NTU201701418>
10. 黃于真 (2020)。選擇新加坡系銀行為台商前進東協之金融夥伴之可行性分析〔碩士論文，國立臺灣師範大學〕。華藝線上圖書館。
<https://doi.org/10.6345/NTNU202000492>
11. 湯明哲、李吉仁、黃崇興 (2014)。管理相對論：48 位 CEO 集體傳承經營智慧唯一實戰教科書。城邦文化事業股份有限公司－商業周刊。

英文資料

1. Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
2. Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard business review*, 68(4), 138–145.
3. Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Harris, P. C. (1997). The Five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process. *Journal of General Management*, 23(1), 39–52. <https://doi.org/10.1177/030630709702300103>
4. Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221. <http://www.jstor.org/stable/3069541>
5. Goodnow, J.D. (1985). DEVELOPMENTS IN INTERNATIONAL MODE OF ENTRY ANALYSIS. *International Marketing Review*, Vol. 2 No. 3, pp. 17–30. <https://doi.org/10.1108/eb008280>
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84(3), 100–150.
7. Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138. <https://doi.org/10.2307/41162135>
8. LEE, G. K., & LIEBERMAN, M. B. (2010). ACQUISITION VS. INTERNAL DEVELOPMENT AS MODES OF MARKET ENTRY. *Strategic Management Journal*, 31(2), 140–158. <http://www.jstor.org/stable/40587431>
9. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. <https://doi.org/10.2307/1880689>