

# 台湾银行业登陆浙江的 SWOT 分析及其模式选择

范越龙

(浙江金融职业学院, 浙江 杭州 310018)

**【摘要】**浙江是台湾银行业大陆布局的重要地区之一, 台资银行登陆浙江拥有自身优势与劣势, 同时还面临机会和挑战。本文认为, 台资银行在登陆初期应采取 SO (优势机会) 策略, 集中力量做好台资企业金融业务, 中长期应采取 WO (劣势机会) 策略, 可着力发展浙江本地企业金融业务和居民消费金融业务。各台资银行应根据自己的核心竞争力选择登陆模式。

**【关键词】**台资银行; 浙江; SWOT 分析; 登陆模式

**【中图分类号】**F832.2

**【文献标识码】**A

**【文章编号】**1003-9031(2012)03-0032-03

浙江是台商在祖国大陆的第 4 大投资目的地, 台湾是浙江省第一大进口来源地, 两地经贸关系密切。在海峡两岸经济合作框架协议 (Economic Cooperation Framework Agreement, 简称 ECFA) 后, 台资银行纷纷在大陆设立分支机构, 然而浙江尚无一家台资银行进驻, 但在利益驱动及浙江方面积极推动下, 台湾银行业必不会错过浙江市场。台湾银行业进驻浙江只是时间问题, 台湾银行业登陆后, 可扩大台湾金融经营规模, 开创新的商机。但是浙江市场蕴藏的风险与挑战也不容忽视。为使台湾银行业顺利登陆浙江, 达到两地合作共赢, 本文将对台资银行登陆进行 SWOT 分析, 以供浙台两地参考。

## 一、台湾银行业拥有的优势 (Strength) 分析

1. 共同的语言与文化。金融业是与文化紧密联系的一个产业, 在引进国外先进金融机构及其经营理念和产品的同时, 必须使两种不同的文化得到很好的融合, 才能产生积极的效应。而台资银行与大陆在文化融合上的这一优势是其它外资银行所无法具备的。

2. 熟悉金融控股经营模式。中国大陆金融机构普遍是分业经营, 不习惯使用金融控股操作, 比较难以发挥综合效应。相比而言, 台湾金融业熟悉金融控股运营模式, 并具有较强的公司治理机制。这有利于台湾银行通过资金运作参股浙江地方银行机构。

3. 金融产品交易上具有比较优势。台资银行在金融衍生工具交易方面有丰富经验, 能为客户提供全功能的资产管理业务, 规避风险、进行套期保值等, 建立在全新的客户消费观念上的开放式服务模式, 使其零售银行业务的品牌运作、人才和管理等都具有一定优势<sup>[1]</sup>。

4. 拥有较高素质的人才。台湾金融业发展较早, 再加上台湾高等教育的普及, 中高级从业人才海外经验丰富, 因此台湾金融从业人员普遍素质较高, 经验较为丰富, 充分掌握资讯流与现金流的经营管理。

**基金项目:** 本文系 2010 年度浙江省哲学社会科学规划“涉台研究”专项课题: “浙江省引进台湾银行业研究——兼论台湾银行业登陆浙江的 SWOT 分析”(10STYJ004YB) 阶段性成果。

**收稿日期:** 2012-01-18

**作者简介:** 范越龙 (1980-), 男, 浙江嵊州人, 浙江金融职业学院讲师。

---

5. 有丰富的农村合作金融经验和中小企业融资经验。台湾农村合作金融产生于日本殖民时代，在国民党统治期间改革后得到快速发展，在促进台湾经济腾飞、实现从农业经济向工业经济转变过程中扮演了重要角色，在为农户生产和生活筹措资金、加速实现农业现代化等方面发挥了重要作用，在业务经营、组织结构和人力资源等方面均有很强优势。台湾被称为“中小企业王国”，台资银行在其中小企业由小到大、进而成为国际性大企业过程中起了巨大的推动作用，有着丰富的中小企业融资经验。登陆浙江后，面对以中小企业为主的浙江市场，台资银行的中小企业融资经验或许会是其在浙江成功制胜的法宝<sup>[2]</sup>。

## 二、台湾银行业存在的劣势 (Weakness) 分析

### (一) 台湾银行业赴浙江投资时间过晚

东亚、花旗、汇丰等外资银行进入浙江时间较早，代表处已升格为分行、支行业务限制已经取消。目前，台湾在大陆设立有 9 家银行代表处及分行，但没有一家落户在浙江。

### (二) 人民币资金来源缺乏保障

人民币资金来源无疑是台资银行机构最关心的问题，因为台资银行初到浙江，社会知名度低，吸收存款必定较为困难，总行所汇入营运资金须扣除存款准备金与流动性资产准备，放款规模和获利空间难以扩大。大陆各地的同业拆放市场、短期货币市场与长期资本市场机制尚未成熟，一旦金融市场有重大波动，台资银行恐会面临资金缺口困境。

### (三) 台资银行将面临诸多经营上的限制

台资银行登陆浙江将面临诸多经营上的限制，包括：台湾银行机构在大陆新设立分行，有三年等待期；分行只能吸收 100 万元以上境内居民的人民币存款；申请人民币业务需三年等待期；外汇与外币借款余额的限制。大陆未完全开放外汇市场，使台湾金融业进行资金调度难度提高，短期外债额度须向外汇管理局申请，中长期外币贷款额度须向国家发改委申请，且向境外拆借资金所需先支付 10% 的利得税，批准的额度又常受到政策的影响。

## 三、台湾银行业面临的机会 (Opportunity) 分析

### (一) 浙江金融需求量大

浙江经济发达，2010 年人均 GDP 达到近 8100 美元，杭州、宁波等城市达到近 13000 美元。对外贸易总额居全国第 4 位。浙江中小企业的金融需求一直旺盛。浙江经济发达所创造的贸易通汇、企业金融，居民收入增长带来的消费金融等，都是台湾银行业未来发展的机会。

### (二) 数量众多的在浙台商是台资银行的最大机会

截至 2010 年上半年，在浙台资企业数量超过 6800 多家，台湾为浙江第一大进口来源地，台商在大陆的金融需求主要表现在融资和通汇方面，贸易融资与资金管理业务就能为台湾银行业者增加获利的机会。此外浙江台资正处于转型过程中，金融需求进一步扩大。

### (三) 金融创新滞后

大陆银行业目前实行的依然是分业经营，从目前的情况来看，外资银行的许多创新产品在提交给银监局审批时也往往存

在许多困难，这将使台资银行可免于与外资银行在金融创新产品方面的直接竞争。且外资银行在浙江市场占有率非常微小，尚不成气候，而大陆近年发展较快的重点业务，如贸易融资，联合信贷，消费金融，资产管理，信用卡业务等，台湾已有相当成熟的经验，这是台湾银行机构一个新机会<sup>[3]</sup>。

(四) 浙江地方政府鼓励地方银行与台资银行合作

2010年6月，浙江省省长吕祖善带领浙江省代表团访台时就表示，台湾在中小企业放贷与控制风险是浙江银行业学习的对象。

## 四、台湾银行业面临的挑战(Threat)分析

(一) 台资银行业登陆浙江，将面对强大的竞争对手

一是国有商业银行和股份制商业银行。具有资产规模大、营业网点多与融资成本相对较低等优势。二是浙江地方性银行机构。具有很强的本土优势，并且具有众多的营业网点及各地方政府支持，包括业务支持、资金支持等，享受许多地方优惠待遇。三是外资银行。外资银行由于进入时机早，已夺取了许多优质客户群。同时，外资银行在外币业务方面占尽优势。产品与服务的竞争优势主要是高增值性、结构性、跨境性、批发性、跨行业衍生业务、资产管理和其它投资银行业务。

(二) 两岸金融法律环境差异，台资银行存在适应期挑战

台湾金融业进入浙江市场的一个难题，就是对相关法律的认识。大陆金融体制，法律法规随着市场不断变化都在逐渐的建设和演化之中。面对一个法律环境完全不同的市场，台资银行能否顺利渡过“适应期”也是一大挑战。

(三) 台资银行面临人才流失的挑战

台湾金融机构人力素质普遍高于大陆金融机构。但是加入WTO以来，大陆金融人才素质提升很快。而台湾岛内银行数量已趋于饱和，同质恶性竞争导致台湾岛内银行盈利能力持续下降，人才需求和薪资水平缩减，导致近几年来许多台湾本土银行精英纷纷加盟大陆的外资银行和股份制商业银行。

## 五、台资银行登陆浙江的 SWOT 策略

表 1 台资银行登陆浙江的 SWOT 策略矩阵

	优势(S)	劣势(W)
内部能力	1.共同的语言与文化 2.台湾熟悉金融控股经营模式 3.金融产品买卖上具有比较优势。 4.台湾金融业拥有较高素质的人才 5.有丰富的农村合作金融经验 6.有丰富的中小企业融资经验	1.台湾银行业投资浙江时间太晚 2.人民币资金来源风险 3.台资银行面临诸多经营限制 4.浙江征信系统相关配套措施尚未健全，增加台资银行放款风险
外部因素		

机会(O)	SO 策略	WO 策略
1.浙江省金融需求高 2.庞大的在浙台商是台资银行的最大机会 3.金融创新滞后 4.浙江地方政府鼓励地方银行与台资银行合作	此种策略是最佳策略,内外环境能密切配合,充分利用优势资源,取得发展优势。 台资银行登陆浙江初期宜采取此战略,利用自身内部优势,抓住浙台贸易金融和浙江台商金融服务需求机会迅速开展业务。	此种策略在于利用外部机会,来克服本身的弱势。 台资银行初步拓展业务后,进行深一步的业务开拓时,在未来的3-5年中长期宜采取此种战略。
风险(T)	ST 策略	WT 策略
1.台资银行业登陆浙江,面对强大的竞争对手 2.浙江(及整个大陆)金融环境复杂,台资银行存在适应期挑战 3.台资银行面临人才流失的挑战	此种策略是在面对威胁时,利用本身的强势来克服威胁。 台资银行在浙江开展业务较成熟期时宜采用此种策略。	此种策略是企业必须改善劣势以降低威胁,此种策略常是面临困境时所使用。 台资银行不大会面临这种局面,即威胁还不足以威胁其在浙江的生存。

根据以上对台湾银行业的 SWOT 分析,可以导出四种不同因应策略,分别是:SO(优势-机会)策略,ST(优势-威胁)策略,WO(劣势-机会)策略,WT(劣势-威胁)策略。

通过 SWOT 分析,我们对于台资银行登陆浙江的策略建议如下:登陆初期应主动与浙江同行合作而非竞争,即采取 SO 策略,集中力量做好台资企业金融业务。中长期来看,随着对浙江市场的熟悉程度增加,实力的增强,台资银行可参与竞争浙江本土中小企业金融以及消费金融市场,即采取 WO 策略。

## 六、台资银行登陆浙江的模式选择

根据台湾“金管会”2010年3月16日公布的“两岸金融往来投资三法”的规定,岛内银行(含海外子行)可以在“分行、子银行及参股投资”等3种方式当中,选择其中两种在大陆地区经营业务;银行、金控公司参股投资大陆地区金融机构,以1家为限<sup>①</sup>。从理论上而言,设立分行、子银行、参股浙江地方银行机构、与浙江各类银行结成策略联盟都在可选择之列。但现阶段台资银行投资大陆只有设立“分行”一种选择。不过相信在 ECFA 框架下,随着两岸关于投资开放谈判的深入,台资银行直接在大陆设立子行和参股投资<sup>②</sup>必将得以实现。

台资银行究竟以何种经营模式登陆?分行、子行、参股或策略联盟?又该如何选择参股或策略联盟对象?这是台湾银行业首要关心的议题。对此,各台资银行应先了解自身核心竞争力,选择有效途径进入浙江市场。

通过对台湾银行业登陆浙江的 SWOT 分析,笔者认为不管台资银行采取何种模式登陆浙江,都应做好以下几点:一是首先要做好做深台商企业金融业务。二是业务拓展上应坚定追随国家政策走向,重点拓展中小企业和三农业务。三是长远来看,台资银行应着力发展个人消费金融业务。台湾银行业有多年消费金融及财富管理业务的经验和人才优势,而大陆银行业消费金

---

融业务能力尚在发展<sup>[4]</sup>。四是加强两岸金融人员交流培训，在两岸银行今后深入合作交流下，双方银行业对彼此的金融技术操作及管理知识的学习交流是极为重要的。

**参考文献:**

[1]章和杰.台湾金融业赴大陆投资的优劣势分析 [J].台湾研究, 2010 (1): 19-20.

[2]焦玉慧 .中国大陆应向台湾中小企业银行经验取经[J/OL].<http://www.npf.org.tw/post/1/4697>.

[3]黄章德 .台湾银行业进军大陆市场之可行模式及策略分析[D].台湾: 国立中央大学, 2005.

[4]吴孟道 .金融业西进的策略分析 — 以银行业为例 [J/OL].<http://www.npf.org.tw/post/2/7487>.