

金融合併應由前段班去併後段班

◎鍾俊文

各位與談人、先進大家好！我非常感謝時報文教基金會給我這個機會來參加這個非常有意義的會議。有關於金融改革，我覺得是非常優先的項目，主要原因是金融機構負責分配資金。負責分配資金形同分配資源，而資源分配是否有效率當然會影響到經濟成長。今天早上葉銀華教授也提到，金融業是一個財務槓桿比率非常高的行業，用非常少的資本就可以控制非常大的資產，也有非常大控制權的利益。所以，在金融改革的過程中，如果處理不當將使貧富差距變得非常嚴重。為了讓經濟成長比較快一些，所得分配比較公平一點，我覺得在金融改革要做得非常適當是非常重要的。

有關於陳董事長剛才的報告，其結論是，公股金融機構最重要走向民營企業化的講法我個人深表贊同。在國際間，我們看先進國家（英國、美國等幾個金融發展比較成功的國

家，其他如香港、新加坡），其實看到的，很少金融機構是公營的，所以我們大概知道金融改革最終的目標就是要民營化。三、四十年前我們是完全公股、公營金融事業為主的一個體系，到最終我們希望它是一個民營化的體系，這中間需要一個過程。這個過程不外是跳躍式的，所以我們現在碰到的這些原來的公營事業要民營化，譬如說已經有七、八原為公營的金融機構已經在形式上民營化，而現在還有台銀、土銀、中央信託局等還是百分之百公營的也需要民營化。民營化的方向是正確的，主要原因是，目前的官民共治（像三商銀這一類）的情況之所以不甚理想就是因為有政治力的介入非常地嚴重。一個金融機構如果天天都有新聞見報，要經營得好也是非常困難。目前的這種情況，政府事實上應該把最重的力量放在金融監理，如果政府同時下來經營金融機構，尤其是原來財政部那種架構，即一方面是公營事業的太上董事會，要負責經營好金融機構；另一方面又要做好監理，這實際上是困難的，所以大家在講的「球員兼裁判」的問題當然會發生。基本上我是贊成要進一步地民營化，但是官民共治（政府和民間的財團，像是中華開發的情況），我覺得中間會有很多的困難。誠如許董事長所建議的，引進外資是一個好的方向。由於金融機構是一個特許的行業，台灣到現在為止對於金融機構還是有些保護的心態。像二次金改提到，希望有三家旗艦銀行，其市占率超過百分之十，基本上也是希望有一些本土的金融機構至

少在市場不會被外資占有。以銀行來講，相較於其它國家而言，台灣外商銀行的市占率是偏低很多的，其實我們在這一階段進一步地引進外資，採取「土洋共治」可能會是一個比較好的方式，因為外資可以帶來品牌、技術、經營方式，品質自行負責。台灣有很多金融的機構都將其品質丟給RTC，讓政府去買單。外資的這些大金機構如果來台灣虧了錢，像很多的保險公司，其母公司要增資，如最近知道的ING，在台灣賠了很多錢，公司要拿錢出來增資。但有一些本地的保險公司若虧了錢就丟給政府，讓政府的保險基金來付這筆錢。因此，基本上我比較贊成引進外資。

引進了外資，如果純粹以價格標，外資將不願意付高價。本土的金融機構因為有控制權的利益，則會願意出高價來標。所以，適當的資格標是有需要的，而要用什麼方式來做？我想得到的，第一個當然是信用評等。國際間的信用評等機構，包括Moody、標準普爾、Fitch，其所做出的信用評等會是一個很好的參考。最近其實還有新巴塞爾協定可以用。新巴塞爾協定中的內容是在指導如何去經營一家金融機構，不只是銀行，證券、保險公司都有。它基本上的關鍵就是教導用適當的方法計算風險，之後就要提列充足的自有資本，懂得計算風險就會定價，所以用那套方法就可以去好好地經營一家金融機構。所以如果說我們的要求是可以適用新巴塞爾協定的進階法，這個在各國的監理都已經有了，譬如

說主要幾個國家：英國、美國，有很多金融機構已經申請適用新巴塞爾協定的基礎法或者是進階法。台灣據說也要開始了。所以我覺得進一步地引進外資是一個好的辦法。我們也知道，中國大陸有二十幾家銀行引入外資，沒有像台灣一模一樣是賣給當地的民營企業，而是引進外資。目前，像合庫，可以引進一個有新巴塞爾協定基礎的外資，然後把它引進來當第二大股東，把一部分的董事席位讓給他，如果他做得不好，則還會有機會把它砍掉，如果做得好的話，則股價一定很高，就負責賣股票就好了，還有比這個更舒服的事情嗎？所以我覺得引進外資會是一個很好的辦法，我們不要再想著要保護國內的金融機構，那些外國的金融機構一定有相當的信用評等，適用新巴塞爾協定的進階法，一定就有相當的實力，也會顧慮其商譽，不會跑到台灣來收購委託書，做諸如此類的事情，所以我覺得「土洋共治」應該是一個好的方向。

有關於公司治理，第一個我要講的還是有關董事會。目前官股銀行的董事會方式，最近有很多官股的獨立董監事辭職，包括財政部次長。一個月領八千元要承擔那麼大的責任是毫無道理的，而且擔任次長是何等忙碌，也沒有時間讀公司資料。而且在金融機構擔任過董監事的人都知道，經理階層會把資訊過濾，避免讓董監事知道一些事情，即便是主動要資料都沒有辦法。至於官股代表，我覺得風險管理是最重要的一塊。到外資機構去找那

些曾經在大銀行裡面做過風險管理、「巴爾賽協定」那套整個系統的那些人，付他們稍高的薪水讓他們做專任的董事都會是比較好的解法，因為那套制度必須要做過才會知道如何做。會算風險才真正知道如何去經營一家銀行。

培養一個好的經營團隊是非常重要的，好的銀行，像匯豐，其董監事的持股也是非常地低，但是它們擁有有非常好的經營團隊。所以，培養一個好的經營團隊會讓問題比較容易解決。我對於財政部目前輪調的制度非常感冒，譬如說董事長、總經理常常輪調，高階經理人也在輪調，那就等同於好像只是財政部的銀行，財政部的銀行就沒有差別性，所有產品都一樣，在甲銀行把乙銀行打得快死了，再調你去到乙銀行董事長，這樣子便無法去組織一個好的經營團隊。我認為輪調制度應該立刻就要停止。

至於財報透明度的問題。台灣的銀行業的財報透明度很糟。銀行是一個最重視誠信的行業，但是財報卻這麼地糟，銀行這個行業，經營者、股東、監理機構、員工之間的利益相當程度上是彼此衝突的，一定要有個可靠的財報為基礎，去平衡各方面的利益。民國九十一年之前，台灣很多金融機構隱藏的逾放很多，要提列的備抵呆帳都極度不足，形成一個虛盈實虧的現象，形成不該繳稅的跑去繳稅，不該發紅利的跑去發紅利，現金股利也在發，業績獎金也發，必要的時候還要應政府要求之下去買庫藏股，而買進庫藏股視同減

資，本來資本就不夠了，所以之前虛盈實虧的問題很嚴重，到了民國九十一年、九十二年度一次認列資本額的虧損，造成那一年大虧，其實那一年根本沒有大虧，甚至還有賺錢。大虧的隔年就開始賺錢，原因是賣過期帳，因為原來的全部認列虧損了，新的經營者進來一次把它洗乾淨，而且洗得過度乾淨，到了第二年開始就賣過期帳。有了賣過期帳的利益，又可以員工分紅了，所以我們銀行業的財報是一塌糊塗，而且其員工分紅也沒有認列成本，所以在這樣的情況之下，我覺得基礎建設要做好，就是財報的部分。台灣的電子業的財報也很糟，員工分紅配股全部加在一起一年差二千億，沒有認列成本。

有關於金融合併的問題，我一直主張要前段班去併後段班。所謂前段班是那些經營比較好的。我的估計，前段班大概十幾家，後段班可能有二十家。金改最好的辦法就是要順勢操作，讓好銀行去併很差的銀行時，沒有人會反對，把壞銀行收掉，政府的負擔會變輕，然後效率會增高。但是二次金改現在的做法是讓金控減半，而能夠成為金控的都是比較好的銀行。讓好銀行先去合併是沒有什麼道理的，而讓壞銀行留在那裡沒有人處理！各位都知道，如果大銀行之間先互相合併，分行已經二、三百家，又何必再去併那些很爛的銀行，所以現在目前的做法（RTC或者是存保），實際上是讓爛銀行不要退場，不去處理它，所以我認為讓前段班去併後段班是很必要的。

如果問我說有沒有一個好的辦法是可以立刻發生效果的，我覺得是有的。台灣現在最低的存保費率是萬分之五，最高的存保費率是萬分之六，中間差百分之二十。美國最低與最高的存保費率之間差了十倍，如果像中興銀行的情況，政府賠了五百八十幾億，這樣的銀行即使收其萬分之五十的存保費率還是不夠的，現在之所以用RTC需要二千五百億的錢去填這個洞，主要是因為存保費率定得不對，存保制度中間有問題，於是在發生了那麼大的一件事情，竟然還沒有去調存款保險的費率。如果把存款費率提高十倍，這些很差的後段班銀行立刻就沒有生存空間，一沒有生存空間就必須以比較低的價格賣出，交出經營權，我覺得這是有辦法去做的，謝謝！