



新加坡銀行業 現況與展望

華銀財務會計部 許菁芬

壹、前言

隨著競爭與自由化帶動產業整併，新加坡的金融市場非但沒有沉寂下來，反而變得活躍且難以捉摸。島國上的銀行漸漸展現實力，極有潛力成為國際業者。同時，新加坡也正積極加強其東南亞的金融中心地位，並累積實力成為全亞洲金融核心的目標。新加坡對以經營國內市場為主的銀行來說，前景仍看好，且有不少有利的商機，特別是在理財、大眾市場消費金融，以及中小商業銀行等領域。新加坡也是區域性私人銀行及資產管理等業務的一大中心，其重要性還在逐步增加中。本文將以金融業者的角度切入，瞭解新加坡銀行業的現況及發展方向。

貳、新加坡銀行業現況

一、金融版圖

新加坡是亞洲最自由的金融市場之一。與三家本地綜合銀行(發展、大華、華僑)競爭的事為數眾多的外商；

外商在商業、企業及投資銀行業務方面的營運，相當自由。金融管理局(Monetary Authority of Singapore, MAS)是新加坡的金融管理單位，實際上就是央行，目前已再逐步放寬消費金融管制。最大的幾家外銀如花旗、匯豐、渣打等，雖然有金管局在分行數方面的上限規定，仍佔了一千四百四十億美元之銀行存款總額的二七%。

荷商荷蘭銀行、法國巴黎銀行、花旗、渣打、匯豐及馬來西亞銀行(Maybank)等六家外商擁有金管局發出的全面金融合格證(Qualifying Full Banking)。全面金融合格證給予外商的限制很少，使其得與本土銀行較公平的競爭。例如，外商原本不能使用國內共用的ATM網路，但有了合格證後，它們可以自行設立ATM機；但是開設分行還是不得超過十五家。

相較於其他亞洲市場，新加坡由於審慎的政府政策及強健的經濟體質，安然度過了一九九七年的金融危機。銀行在危機前就已充分資本化到今天還是如此。從一九九五年到二〇〇二年的資本適足率，一直維持在十

九%左右。二〇〇一年，一千四百四十億美元的銀行貸款總額中，不良債權僅為五六%，一九九九年高峰時則為八五%。

由於金管局不斷向銀行業主施壓，

迫其合併，新加坡金融業的整合已大致完成；融資公司間的整併也差不多大功告成。擁有三十億美元資產的豐隆金融(Hong Leong)公司，是僅存尚具規模的獨立企業。

新加坡金融版圖

類 別	1997年機構數	2006年機構數	前三大業者
國有銀行	1*	0	無
本地商業銀行	6*	3**	新加坡發展銀行, 大華銀行, 華僑銀行
外商全功能商業銀行	22	24	花旗銀行, 荷商荷蘭銀行, 法商巴黎銀行
外商批發商業銀行	13	34	德意志銀行, UBS AG, 荷蘭合作銀行
外商境外商業銀行	105	45	德國巴登伍騰堡邦銀行, 日本農林中央金庫, 多倫多道明銀行
商人銀行	80	48	澳洲國家商人銀行, 瑞士信貸第一波士頓銀行, 美林銀行
金融公司	19	7	豐隆金融, 華僑金融, 新加坡投資金融
代表處	64	42	無
除代表處外總數	246	167	2,270億美元

*除七大銀行外, 亦包括大華, 華僑, 華聯銀行附屬且分別取得銀行經營授權的6家銀行機構
 **除三大銀行外, 亦包括大華, 華僑, 華聯銀行附屬且分別取得銀行經營授權的3家銀行機構

新加坡的銀行一面等待總體經濟重新出現成長，一面在個體經濟部分試著改善經營模式。目前徵信局已成立，讓銀行間能彼此分享資訊，並協助銀行更快速、正確地進行信用評估。銀行合併導致部分分行關閉及數百員工遭解雇。另外，雖然成本與收

益比維持在三十幾接近四十到四十五左右，新加坡銀行冗員還是過多，效率也十分低落。成本與收益比只能反映出銀行利差不錯，卻不能因此判定其營運良好。如果這些銀行是在工資較高、且利差更低的歐洲經營，恐怕完全賺不了錢。



新加坡銀行概要

銀行名稱	新加坡發展銀行(DBS)	大華銀行(UOB)	華僑銀行(OCBC)
資產	八百三十億美元	六百億美元	四百七十億美元
稅前利潤	八億八百萬美元	八億一百萬美元	五億六百萬美元
所有權	政府投資公司淡馬錫控股(Temasek Holdings) 12.64%，MND控股(私人)有限公司13.89%	魏氏(Wee)家族	李氏家族
員工人數	集團13,536人，新加坡銀行部分為6,466人	集團10,142人，新加坡銀行部分為3,125人	集團8,567人，新加坡銀行部分為3,198人
分行數	全球270家，新加坡107家	全球263家，新加坡83家	全球115家，新加坡67家
備註	以併購方式進入香港及泰國市場；1998年購入新加坡政府的儲蓄銀行(POSBank)	海外據點包括馬來西亞及泰國；2001年購入新加坡華聯銀行	在馬來西亞有據點；2001年購入新加坡關係銀行吉寶達利(KeppeI TatLee)

二、成長契機

有意在新加坡尋找成長市場的銀行，可能找不著夠雄厚的商機。信用卡也許有些機會，目前每成年人一張的市場滲透率，比起許多已開發的經濟體每成年人的二至四張，仍嫌低了些。但是交易量方面則和其他市場不相上下，表示消費者的消費習慣不太可能刺激信用卡需求成長。另外，金管局亦規定信用卡只能發給年收入超過三萬新幣、或一萬六千六百六十六美元的個人，約新加坡成年人口的百

分之六十五。

那麼，成長機會在哪兒？新加坡有三大區隔市場的商機最引人注目：

財富管理：服務富裕中產階層

目前共同基金市場僅佔 GDP 的百分之七，因此一旦經濟及股市復甦，強勢成長可期。銀行保險則是另一成長市場。目前已有百分之三十五的壽險是由銀行經銷。隨著新加坡強制共同儲金計畫 中央公積金 (Central Provident Fund, CPF) 所管理的退休資產

逐步移出，將進一步刺激壽險及共同基金的成長。新加坡政府已於二〇〇一年原則上允許退休儲金可自由選擇資產管理人，但由於股市低迷不振，大多數消費者還是寧願將儲金存放於中央公積金中。待消費者對投資恢復信心，預計會有約三百五十億美元的退休儲蓄會流向民間部門。

共同基金、銀行保險及退休基金等三種產品類別，其實反應出一項更大的需求：財富管理。隨著新加坡人富裕程度提高，以及所謂「富裕中產」(mass-affluent)階層的擴張，有能力提供高品質顧問服務及開放產品架構的銀行，如能進一步加強客戶關係並提升交叉銷售能力，勢必會有更好的發展。同時，還可以設法利用資產整併的趨勢求發展，目前多數的富裕中產階級在每家本土銀行都有帳戶，並且至少有一個外銀帳戶。

一直以來，本土銀行都在努力開發可靠的產品與服務，包括前端顧問及後端產品兩方面。外商銀行由於專注在最富裕的家庭市場，並由專業的客戶經理提供服務，因此是投資產品市場中的主導者。外銀同時還率先為最精明的投資人推出另類新產品，如避險基金及股權連結票券(Equity-Linked Notes, ELNs)等商品。由於市場還會持續變動一段時間，新加坡銀行應該考慮擴充產品範

圍、推出其他投資產品，並提升銷售人員的技能。

大眾金融市場：財富重地

由於市場一片富裕客層熱，銀行幾乎都忘了新加坡的大眾市場。畢竟以一般人的判斷來說，在亞洲頂端的市場才是財富所在；但是在新加坡卻不然，因為其財富分配比其他開發中市場平均得多。同樣是住在公家住宅，新加坡人比起馬來西亞人就要富裕好幾倍。大眾市場所創造的營收佔整體消費金融營收的一半，一年約十四億美元。

大眾市場競爭亦不如富裕市場激烈。相對於富裕客層，此一區隔市場的顧客對價格較不敏感，而且比較容易滿足。截至目前為止，新加坡發展銀行透過儲蓄銀行的品牌，主宰了大眾市場。但是還沒有哪家銀行算得上充分掌握大眾市場的潛力，特別是在退休儲蓄及消費金融等成長中市場方面。

中小企業：渴求服務

中小企業可能是新加坡的另一個成長市場。在企業銀行不理、零售銀行不睬的情形下，中小企業向來得不到很好的照顧。新加坡一共有十萬家中小企業，其中約兩萬家的信用前景都在可接受的範圍。銀行也開始發現這個市場比傳統企業市場較不競爭，顧客對價格也



相對較不敏感，而在經濟不景氣時，又比較經得起衝擊。因此幾家銀行，包括著名的發展銀行在內，也開始重新調整銷售架構、風險評估及產品內容，以吸引中小企業。

參、新加坡銀行業展望

新加坡金融市場的未來何處尋？以下幾項市場趨勢可以讓我們對新加坡金融的發展方向略知一二。

一、成為金融中心的野心

新加坡這個城市國家若要生存，就必須將本身的特質找出來，並予以加強。

以新加坡這樣一個小國，周圍又是比它大的市場，並且野心勃勃地在後追趕，若不謹慎，很可能會被邊緣化，一年年從國際舞台逐漸消失。雖然其國內金融市場仍是東南亞最大的，未必能長久保持下去。新加坡如果很難在全球競爭，至少必須找出自己的區域競爭優勢。

新加坡政府在二〇〇一年底推出大規模新加坡經濟再造計畫，邀集各界代表召開經濟檢討委員會 (Economic Review Committee)。檢討小組嘗試研擬競爭策略，以期與其他金融中心如香港、倫敦、蘇黎世等，以及境外中

心再保險中心百慕達、資產管理中心盧森堡及都柏林等地，一較長短。會議的結論認為，新加坡應專注在成為理財、全球業務處理及風險管理三方面的中心。

新加坡已是重要的私人銀行中心。在國內設點的私人銀行，帳面上已有一千兩百億美元的資產。而其亞洲的主要競爭對象香港，在過去是中國、臺灣、菲律賓資金所青睞的境外中心。雖然因為富裕的海外華人要求隱密性，香港曾一度是中立、隱密的天堂，但在一九九七年英國將香港主權交還中國後，香港的吸引力已逐漸消逝。因此，這些資金漸漸流向新加坡，且新加坡原本就一直為印尼、馬來西亞及泰國財富特別偏好的暫時存放地。

另外，由於受到歐盟國家的壓力，頗負盛名的金融中心瑞士被迫減少保密範圍，並提供更多協助幫助各國查緝逃漏稅，造成歐洲資金向外尋找資金存放地，而新加坡則成功吸引到這些資金，更進一步鞏固其領先香港的地位。在未來，香港和新加坡很可能會彼此競爭來自日本的資金，以提升報酬率。日本的民間財富遠遠超過亞洲其他市場，兩雄當中能取得較大比例的日本資金者，將成為亞洲私人銀行業務的領導者。

新加坡同時也是越來越受歡迎的資產管理中心，其在資產管理方面的法規非常有彈性，註冊便捷，亦可經營連接基金(feeder funds)及其他投資項目。如果目前由政府機構如中央公積金、金管局、國家控股公司如淡馬錫公司及新加坡政府投資公司(Government of Singapore Investment Corporation, GIC)等管理的部分資金，能逐步注入機構投資人，那麼新加坡市場將更具吸引力。

至於將新加坡轉型為區域業務處理中心的部分，雖然新加坡確實有很好的基礎建設，但其勞工成本相較於對手如印度等，可說是非常的高，所以要達成需要有很大的野心。又由於新加坡和馬來西亞之間的競爭非常白熱化，銀行連整合新加坡及馬來西亞的業務都面臨了很大的困難，亦即業者的整合計畫很難同時取得兩國政府的核可。

新加坡成為風險管理中心將是一項挑戰，而且這還可能涉及風險交換中心的成立。目前還不清楚對於現在市場上沒有進行交易的那些風險，應該發展出甚麼樣的經營模式才能成功。至於市場已經有交易的風險，對於那些已在倫敦、百慕達市場交易的業者來說，在新加坡加碼並不具特別的吸引力。

總而言之，新加坡對於在亞洲經營的金融機構來說是很好的平台，因其具有良好的政府、有利商業發展的法規，進入周圍市場又極為便利，還擁有僅香港能與之媲美的人才；而香港人才卻還在摸索成為中國一部分後應有的定位。新加坡很有潛力成為亞洲重要的金融中心，至少對部分業務而言是如此。新進業者必須瞭解，新加坡的本土市場很小，且多半已為現有業者所掌控，因此應該視新加坡為進攻亞洲的基地，而不是設法在新加坡市場中成為主力。

二、區域擴張

新加坡銀行的成長是靠著向外擴張的方式。新加坡發展銀行及大華銀行於一九八八年都在泰國進行積極部署，分別購入泰國達弩(Danu)及拉達納辛(Radanasin)銀行，卻發現購得機構的不良債權增加速度比預期快得多。發展銀行於是又於二〇〇一年購入香港最優良的銀行之一 道亨銀行，卻花費了相當高的代價，以其帳面價值三 三倍的價格買入。

雖然短期內外商想在中國取得一定報酬率的可能性不高，有關三大銀行之一已經準備進入中國進行購併的謠言還是漫天紛飛。新加坡銀行若欲向國際市場擴張，必須先證明它們有



能力利用國內或鄰近地區所具有的規模或技能，創造出價值才行。

馬來西亞就是展現其能力最容易、最合理的選擇。華僑及大華兩家銀行在馬來西亞的經營都算成功，而且經營方面相當獨立，在後勤或技術業務方面和其新加坡本土的業務牽連甚少。馬來西亞也可能是新加坡銀行重要的成長基地。當地的消費者及企業都沒能得到本地銀行良好的服務，加上文化與地理十分接近，管理協調上並不困難。業務整合及規模擴充方面必須同時和金管局及對等的馬來西亞中央銀行(Bank Negara Malaysia)進行協商。

在馬來西亞之後，新加坡銀行的下一個目標可能是印尼或菲律賓；地緣上的便利增加了成功的機會。但是銀行必須考慮這兩個市場的政治風險比較高。最後，如果新加坡銀行需要以購併方式進入北亞市場，那麼韓國及臺灣的機會可能強於中國，因為此二市場的成長潛力明確，市場的透明度較高。

新加坡銀行也可以考慮採取另一擴張方式——企業聯盟，不一定要在國際上單打獨鬥。西方及澳洲銀行應該都有興趣與新加坡銀行聯手，它們帶來的產品及技術和新加坡銀行的亞洲

市場知識，正好可以互相配合。

以新加坡發展銀行來說，因其已建立起區域據點，因此，目前將精力轉投入能力的加強以及整合購入的企業體，並提升核心事業的獲利率等方面。直到最近，發展銀行才不再一心想著建立其區域王國。最近，「執行」及「全心實現股東價值」成為該銀行最新流行的詞彙。同時在購併方面，不論是在中國或印尼都更加小心從事。其對手華僑銀行也採取同樣的策略，即是在三年內建立技能、整合新加坡及馬來西亞的據點，同時謹慎地往第三個國家繼續擴張。

為達成此一目標，兩家銀行都聘僱具有國際銀行背景的資深銀行家及執行經理人，以繼續補強銀行的技能基礎，同時積極協調各平台並降低成本；其中發展銀行甚至在測試大規模外包的可行性。

不過，不顧一切求成長已不是長治久安之道。新加坡銀行的國際擴張行動還處於初期階段，這場戰役最終獲勝的，將會是第一個證明自己至少有發揮跨國境後勤、系統及支援服務效能，來為其國際購併或聯盟行動增加價值者。更大規模的策略活動，則應保留到日後累積了適當的經驗後再進行。

參考文獻

壹、中文資料

1. 新加坡私人銀行業務蓬勃，時報資訊
著：蕭美惠 2006年3月
2. 新加坡MAS金融檢查制度與金融機構風險
評估與評等機制之研究報告
金融監督管理委員會檢查局
著：范正權，周鳴皋
3. 新加坡金融市場制度與金融機構財富管理
機制報告，中央信託局財務處
著：陳美幸、何如玉、洪宇曦 2007年3月
4. 亞洲銀行新未來，時報文化
著：包爾斯、計葵生、黃偉權
譯：李佩芝、莊安祺 2004年2月
5. 亞洲銀行新世紀，時報文化
著：計葵生 譯：汪仲 1999年7月
6. Global Views Monthly，遠見雜誌
著：楊瑪利 2007年4月
7. 聯合早報財經，2007年6月12日
8. 【經濟情勢評論】金融風暴後新加坡金融

改革措施之評析

東南亞經貿報導

著：王文娟 1999年6月號

9. 中小企業取向的新加坡銀行業
銀行業務 產業/市場情報資料
日商環球訊息有限公司 2004年6月

貳、外文資料

1. Snapdata International Group, May 31, 2005,
“ Singapore Commercial Banking ”
2. David Maude, Aug 30, 2006, “ Global Private
Banking and Wealth Management: The New
Realities (The Wiley Finance Series) ”
3. Gerard Caprio, Douglas Darrell Evanoff, and
George G. Kaufman, Nov 15, 2006
“ Cross-Border Banking: Regulatory
Challenges (World Scientific Studies in
International Economics ? Vol. 1) ”
4. Tommy Koh, Timothy Auger, and Jimmy Yap,
Jan 15, 2007, “ Singapore The Encyclopedia ”
5. The Business Times, June 12, 2007,
“ Singapore News ”

敬請期待

61期起!

新闢「MR SMILE」單元，讓您在辛苦的工作中能開懷大笑或會心一笑！績優人員專訪及員工你我他將更名為人物專訪一及二。

稿 約

「華南金控月刊」竭誠歡迎您的投稿或建議。來稿或來函請寄至華南銀行徵信產經研究部經研科或e-mail：lilychang@hncb.com.tw，如獲刊登，將贈送稿酬1字1元。

稿件內容得為

- 1、財經專業理論或實務之論著、翻譯、報告等。
- 2、文藝創作、各種心得體會、活動花絮、笑話等。
- 3、各種喜訊包括結婚、生子女等，請附相片說明姓名、單位等。
- 4、如需退稿請於稿件內註明，如未說明將由編者逕行處理。

華南金控月刊編輯委員會敬邀

電話：(02)23713111 2511