



大銀行家

現代金融體系的變遷與挑戰

THE BANKERS

THE NEXT GENERATION

by Martin Mayer

馬丁·梅耶◆著
溫蒂雅◆譯



金融從業人員必讀

央行總裁

彭淮南

專文推薦

大銀行家

現代金融體系的變遷與挑戰

■
The Bankers

The Next Generation

馬丁·梅耶 (Martin Mayer) 著 溫蒂雅 譯

大銀行家——現代金融體系的變遷與挑戰／馬丁·梅耶

(Martin Mayer) 著；溫蒂雅譯。--初版。

--臺北市：商業周刊出版：城邦文化發行，1999 [民88]

面：公分。-- (新商業周刊叢書：37)

譯自：The Bankers：The Next Generation

ISBN 957-667-265-1 (平裝)

1.銀行 2.銀行業-美國

562

88000097

新商業周刊叢書 37

大銀行家——現代金融體系的變遷與挑戰

原 著 書 名／The Bankers: The Next Generation

原 出 版 者／Penguin USA

原 著 者／馬丁·梅耶 (Martin Mayer)

譯 者／溫蒂雅

主 編／郭恆祺

責 任 編 輯／陳筱宛

發 行 人／何飛鵬

法 律 顧 問／中天國際法律事務所 蔡兆誠律師

出 版／商業周刊出版股份有限公司

台北市敦化北路62號10F之1

電話：(02)87736996 傳真：(02)27110454

發 行／城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11F

電話：(02)23965698 傳真：(02)23570954

劃撥：1896600-4 城邦文化事業股份有限公司

香港發行所／城邦(香港)出版集團

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F, 504室

電話：25086231 傳真：25789337

封面設計／莊士展

印 刷／韋懋印刷事業股份有限公司

總 經 銷／農學社

電話：(02)29178022 傳真：(02)29156275

行政院新聞局北市業字第913號

■1999年4月1日初版 ■2002年 3 月15日初版 12刷

Printed in Taiwan

售價／380元

(每刷次1000冊)

Copyright © 1997 by Martin Mayer

Chinese translation copyright © 1999 by Business Weekly Publications, Inc.

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

through Bardon-Chinese Media Agency 博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED.

版權所有·翻印必究

ISBN 957-667-265-1

〈新商業周刊叢書出版緣起〉

期待中國的商業烏托邦

何飛鵬

九七年，現代中國處在劇變中，大陸與香港沉陷在回歸的熱潮裡，變動中有疑慮有期待；台灣則努力修憲中，雖然打得頭破血流，但總算找到結論。

亞洲的中國政治舞台雖然充滿變數，但經濟商業領域完全不受影響，台灣的電子業，動輒以千億的投資，推砌「台灣科技島」的未來，大陸則以每年接近兩位數的經濟成長率，說明中國經濟發展正在極限加速！

這樣的發展，頗符合小老百姓的心情：政治是野心家及政客的事，無法管也管不著，只好埋頭做自己的事：賺錢，改善生活。中國經濟的發展，或許正是在這樣的心情下，逐步累積而成。十年前我們埋首創辦《商業周刊》，出版商業叢書，是用這樣的心情。十年之後，「政經分離」的無奈仍在，我們仍然只能在中國商業環境上努力，政治上只能期待明天會更好！

不過，回首這十年來我們所出版的書籍，在態度上的改變甚大，原因在於台灣已經從開發中國家，逐漸邁入已開發國家之林，讀者對商業知識的需求也從飢渴的全盤接受，到講求專業、深度、即時與不斷更新。

當然，商業周刊出版公司在內部也做了結構性的轉換，我們結合了有共同理念的兄弟公司

——麥田出版與貓頭鷹出版社，共同成立城邦出版集團，這象徵著我們和所有中國的讀者寫下承諾，願意在知識的傳播路上，與所有的讀者們攜手前進。

「新商業周刊叢書」與「Q & A新系列」，重新調整步伐，用嶄新的面貌，與大家見面，也就成為理所當然的事。這兩個系列，可說是商業周刊出版的招牌書系，就像十年前一樣：「我們用商業周刊每週替讀者分析、回顧商業變動，我們也用商周叢書，為社會推動基礎商業知識和教育。」不同的是，商業的基礎教育步調更快，著力更深，早期的每月一書已無法滿足讀者需要，每週一書或更多，也許更符合時代的腳步。

這兩個書系共同的願望是——期待二十一世紀中國商業烏托邦的來臨，我們希望在表象活力充沛的商業活動，更能有商業文化的內涵，其中包括一個沒有政策扭曲，交易無障礙的商業環境，也包括無數組織嚴謹，競爭無限的企業體。當然還有能力全面、知識豐富，具有國際眼光的企業家與工作者，這樣的組合，將是現代中國邁向已開發國家的保證。

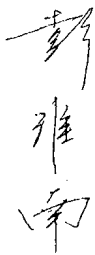
不過目標雖一致，但在編輯及使用上，這兩個書系也各有特色，「新商業周刊叢書」係針對個別命題，以結構嚴謹的方法，徹底解說。「Q & A新系列」，則仍維持「百問百答」的寫作方式，方便讀者從問題中尋找答案，快速解決心中的疑惑。

在選題上，這兩個書系放棄議題大小的考量，只要對讀者有用，議題再冷僻，我們都願意為讀者做，或許時間會幫助我們完成願望：讓商業周刊出版的書，填寫商業活動的每一個角落。

（本文作者為商業周刊出版公司發行人）

〈專文推薦〉

銀行業將躋身高科技產業之林



就像本書所指出的，「銀行是特別的」。的確，自有銀行以來，從來沒有人會否定銀行的重要性。但是，銀行的特別，不只是它在功能上的舉足輕重，這是衆所周知的；銀行的特別，還在於它的一舉一動——即使是一個細微的作業，都和每個人密切相關，而且是小動作，大學問，可以讓許多專家學者窮畢生之力去鑽研和討論。這是銀行特別，而且讓很多人著迷的地方。

銀行的一舉一動，可以是生活面的——關係到市井小民的理財、支付型態，甚至購屋計畫；可以是商業面的——企業關心收到的貨款支票有沒有兌現，銀行的信用額度夠不夠用？可以是政策面的——銀行是貨幣政策傳遞的重要管道之一，銀行的健全穩定是各國政府的重大政策項目。這些點點滴滴，牽涉到銀行會不會因為倒閉而使百姓無法提回存款？支票的交換作業能不能使商業行為順利進行？銀行的放款會不會過多，造成人民過度的投資或消費？

凡此等等，延伸出許多大學問。例如，銀行營運的健全化，銀行信用擴張的適度調控，支付制度的順利運作和效率提昇，還有金融監理等等，都是大學問、大政策。

爲了銀行體系的健全運作，各國政府無不費盡心思，也發展出許多政策制度。對銀行，政府

有專責單位進行監督及檢查，有中央銀行的貼現窗口提供銀行融通，有票據交換設施提供銀行進行票據清算，有存款保險制度為存戶提供保障等等。政府對維護銀行體系健全運作，不遺餘力，顯見銀行是一種「特別的行業」，是一種「公器」。

銀行是變化的，現在的銀行和以前的銀行已經大不相同。以前的老百姓到銀行存錢、提錢，現在的老百姓一人數張信用卡，三步五步一台自動提款機，和銀行洽談各種消費性貸款，投資各種幣別的存款。企業家和銀行商談的也已不是傳統陽春型的放款，各種型態的放款和衍生性金融商品大行其道。

銀行的變化太多了。很多變化來自大環境的改變。早年，銀行是獨大的金融中介，資金的借和貸，都靠銀行居間運作。一般大眾將錢存入銀行，賺取利息；銀行轉手將錢貸給需要資金的人。存款人不知道誰借了他的錢，因為都透過銀行在操作；這種方式，術語叫做「間接金融」。

但是，隨著時代的進步，股票市場、債券、票券市場發達了，大眾可以透過這些市場，把錢直接借給需要資金的人，這是「直接金融」。「直接金融」的興起，讓需要資金的人有更多的管道和選擇，而威脅到銀行的地位。還有很多變化都使銀行坐享高報酬率的日子不復存在。例如金融自由化下，銀行或是各類金融機構的家數增加，還有外國銀行業也加入，競爭是愈來愈劇烈。

銀行的存款戶也變了。過去，民衆把閒置的錢存入銀行，可以防宵小，又可以拿到一些利息。存款戶是單純的儲蓄者。但是，現代大多數民衆所扮演的角色再也不是保守的儲蓄者，而已轉變

為投資人。對投資人而言，銀行只是各種理財管道之一。他會根據自己的交易需要，以及本身對風險、報酬率的觀點，決定多少錢要放在銀行，多少錢要投資在別的管道。甚至，還向銀行借錢去投資其他管道。

因此，銀行的經營方式被迫改變。過去，銀行從業人員是守著櫃台，等待客戶上門。現代的銀行要講究行銷，要利用各種促銷方式，組合各式產品，吸引客戶上門。現代的銀行員要兼任推銷員。

近代，在電腦科技的發達及金融自由化的潮流下，銀行的業務更複雜了。各式各樣的衍生性金融商品，頻繁的國內及跨國交易。同時，由於產業的進步，銀行在承做放款時，對各種高科技產業的專業知識也不能欠缺。銀行業務愈複雜，風險也隨著增加。因此，現代銀行的經營，不管是負責人或是銀行員，都要專業，都要求進步，才能免於被淘汰。

銀行還在繼續變化中。所謂的無人銀行、家庭銀行、智慧卡、電子錢包、網路交易等等都在嘗試發展中。未來確實的演變會是如何，大家都在臆測著。但是，無論如何，將來的大趨勢是，銀行業會和資訊科技密切結合；擁有資訊科技優勢的銀行，在銀行業務上也會具有優勢。未來的銀行也將是高科技產業之一。

這些已發生或是未發生的變化，銀行業者都不能掉以輕心，要洞察潮流，要跟上腳步。對財金單位而言，更是要深究這些變化對整個經濟金融環境的影響，及在貨幣政策、金融監理政策上

做應有的應變和調適。

銀行的學問是寬廣的，是充滿挑戰的，這也是它讓人著迷的地方。這本書，難能可貴的是，原作者用很淺顯的方式，描述了銀行的各個層面，包括它的作業細節，還有它的社會功能。作者對銀行作業細節的描寫，有些可能連銀行從業人員都是知其然，不知其所以然。作者卻可以一道來，讓人感受到他是樂在其中，可見他也是對銀行這門學問相當著迷。

全書從貨幣的緣起「錢，從哪裡來？」（第1章），寫到「銀行業的未來」（結論）。從銀行的一些細節，延伸到銀行的大問題：銀行的競爭問題，銀行的經營風險問題，銀行未來的趨勢問題，以及政策面問題等等。雖然，美國的法規及環境和我們不盡相同，但卻有很多是值得我國的銀行業、專家學者，以及財金官員參考與思索的。

基於職責，在這裡我希望，無論您是一般大眾，或是金融從業人員，在讀這本書時，要特別注意到作者在字裡行間所透露出的銀行社會功能。就像書中所提到的，銀行之所以能運作，完全建立在一般大眾對它的信心。這個信心來自銀行從業人員的敬業及社會責任感，也來自享用銀行服務的各界人士對銀行這個公器的敬重及愛護，同時也來自主管機關對銀行的悉心監督及管理。易言之，維護銀行體系的健全，人人有責。

大銀行家

目錄

〈出版緣起〉

期待中國的商業烏托邦

〈專文推薦〉

銀行業將躋身高科技產業之林

彭淮南

前言

「特別」的銀行業

001

舉足輕重的行業／科技既拓展了業務範疇，也帶來挑戰／
銀行存續必要性何在？

第一篇 了解「貨幣」

一

錢，從哪裡來？

036

貨幣是交換媒介／貨幣是記帳單位／貨幣能儲藏價值／學者的貨幣觀

二

銀行——貨幣流通的魔法盒

059

銀行創造流通貨幣／美元的多重角色／進行清算與交割／金融超市

三

支票與信用卡的旅行

088

支票兌現的萬里之旅／用準備金來交換兌現支票的服務／
電子支票清算系統縮短支票兌現流程／花旗信用卡的實例／
電子交易——未來的交易趨勢

第二篇 了解「銀行」

四

滿天信用卡，遍地提款機

115

信用額度成為可消費的資產／自動櫃員機迅速崛起／維持良性競爭之必要

五

智慧卡代現金，網路交易風行

132

現金的最佳替代品——儲值卡／用電話在家遙控銀行帳戶／
網際網路交易前景無限

六

銀行家的如意算盤

164

用貸款來創造貨幣／社區銀行與社區同甘共苦／想當董事長，先做授信員

七

放款——與風險對奕

183

利用資訊不足的特性賺錢／貸款證券化與標準化禍福未定／
社區發展銀行——小型企業的希望？／專業受讓公司瓜代銀行部分業務

八

銀行的挑戰——倒閉或合併？

203

第一富達的銀行版圖夢／成敗皆源於銀行控股公司架構的巴耐特銀行／
集中化經營的趨勢銳不可當／九〇年代的購併風潮不過是五〇年代的翻版／
銀行業真有「規模經濟」嗎？

九

交易——非勝即敗的零和遊戲

231

衍生性商品變臉一瞬間／利用交易為銀行創造利潤／
穩賺不賠的政府債券附買回／衍生性商品是賭博，而非投資

十

開發衍生性商品尋出路

260

九〇年代銀行業的最基本業務／可觀的利潤進帳讓銀行如飛蛾撲火／
鼓勵集中市場交易才能有健康的未來

十一

霸菱風暴啟示錄

284

獲利愈高的人愈可能有問題／霸菱高層未善盡管理之責／
衍生性商品的交易將引發下一波全球金融危機？

第三篇 政府干預

十二

政府也瘋狂——儲貸機構大危機

306

儲貸危機初形成／病入膏肓的儲貸機構／存款保險制度是必要之惡？／
大型銀行絕不能倒閉？

十三

聯準會和其他主管機關

326

管理、監督金融機構的四大動機／監管銀行責任的歷史沿革／
高度分權化的聯準會／專司監督國立銀行的主計處／
銀行倒時才現身的聯邦存款保險公司／三足鼎立的金融主管機構／
主管機關的金檢功能

金融檢查

347

如何評量銀行資產？／金檢報告應公開至什麼程度？／
 格拉斯——史迪格爾法案的豫廢問題／提供充分經營資訊是銀行管理的要點

銀行業的未來

359

只和熟人做生意的方德斯銀行／利用科技縮編人力的富國銀行／
 跨州經營、外資銀行和在海外的美國銀行／
 二十一世紀的銀行業是什麼模樣？／
 充分資訊是有效監督金融業之先決條件

盲人國裡，獨眼龍稱王

383

為節省成本而提早十年推行電子付款／蒙德克斯系統主宰智慧卡市場／
 衍生性商品深化全球金融狀況的連動性／
 規模經濟是銀行業未來的生存之道／應重新檢視主管機關的職責分工

前言 「特別」的銀行業

自從商業社會形成以來，「銀行」一直是個舉足輕重的組織。而在許多事被視為理所當然的
美國，銀行家更是享有無人能比的自主權。他們的決定深刻地影響人們的日常生活。每個生意人
都需要錢；而銀行有錢，銀行家則是有權決定哪些人可拿到錢的人。費城第一賓州銀行 (First Pen-
nsylvania) 執行長邦亭 (John Bunting) 曾說：「別人的死活操縱在我們手裡。」邦亭是大銀行經
營者中少數擁有經濟學博士學位的人（順帶一提：他的經營績效不好，賭錯利率的方向）。列寧 (V. I.
Lenin) 則認為，銀行是經濟架構中的最高層組織；掌握了銀行，才能成就社會主義統御下的制度。
很少有改革者不將銀行納入其改革範圍內的。

舉足輕重的行業

翻開美國歷史，銀行家一直是舉足輕重的人物。他們常擔任民間組織、醫院、社區音樂會、

學校董事會及公共圖書館的董事。他們的意見時常被徵詢且十分受到政治家及媒體的重視。這些銀行家很少接受過完整的訓練。有位老前輩就提道：「當個理髮師還得考執照，但是阿貓阿狗都可當個銀行家。」從統計數字上來看，美國銀行家幾乎清一色是白種男人，且多是信奉新教的北歐人後裔。他們也多些勢利鬼。有位天主教傳道士契斯特頓（G. K. Chesterton）為他們寫了首打油詩，說他們是：

經濟和罷工方面的專家，

將我們的錢隨意使用，

而我們還不時感激他們四處放高利貸，

欺騙詭詐倒也罷了，最受不了的是他們趾高氣昂。

銀行業的特別之處在於銀行家可以將別人的錢貸放出去——歷史上、傳統上皆如此。人們將錢寄放在銀行是爲了方便或是安全，而非以投資爲目的，銀行家則是向這些存款人借錢。原則上，存款人隨時可取回全部或部分款項。銀行開給存款人的借據就是存款人存錢的憑證，而存款人隨時可用開支票的方式向銀行提領其存款。由於存款人隨時都可以提出自己的錢，因而雙方多不覺得這筆錢是項「貸款」（也就是銀行向存款人借錢），因爲存款人從來不曾失去使用這筆錢的權利，而銀行在「兌現」存款人開出的支票時，也不覺得自己是在償還借款。當銀行因新顧客存款而創

造了一筆新的借貸關係時，銀行家也不認為他們是將存款人的錢借出去。事實上，藉由貸款及存款，銀行體系的總資金增加了，因為新創造出的存款也是隨時可讓存款人提取的。

前述的銀行傳統功能之所以能運作，完全建立在一般大眾對銀行的信心上。事實上正如本書將說明的，銀行是將「政府的貨幣」外借出去，因為政府是貨幣的提供者。在借錢的過程中，銀行創造出新貨幣形式，而在正常情形下，政府必須對這些貨幣予以承認。擁有此類影響廣大的決策權及準政府貨幣功能，是銀行之所以「特別」(special)的原因。「特別」一詞最早是由曾擔任明尼亞波里聯邦儲備銀行 (Federal Reserve Bank of Minneapolis) 總裁的考瑞根 (E. Gerald Corrigan) 所提出。他是聯邦準備理事會 (簡稱聯準會，Federal Reserve Board) 前任主席沃克 (Paul Volcker) 的門生及釣友。沃克曾要考瑞根準備一份文件，告訴大眾及國會為何非金融機構不能被允許擁有、經營銀行，反之亦然。考瑞根寫了一本小冊子 (以明尼亞波里聯邦儲備銀行總裁年度報告的形式呈現)，證明銀行是「特別」的。他說的沒錯，銀行的確特別。

可以不被喜愛，但得受人尊敬

銀行家必須具備服務大眾的熱誠及面對危機挑戰的精神。一九〇七年華爾街上下驚慌失措時，摩根 (J. P. Morgan) 當時正在維吉尼亞州的里奇蒙市參加一項天主教儀式 (與其衆多情婦之一在一起)。他提早離開儀式，並告訴勞倫斯主教：「紐約方面出了點狀況，他們不知道該怎麼辦。我

也不知道該怎麼辦，但我得回去了。」最近退休的漢華銀行 (Manufacturer's Hanover) 執行長麥吉利考迪 (John McGillicuddy) 在當時是化學銀行 (Chemical Bank) 的執行長，他回憶那次在波卡瑞騰市的午夜會議，沃克召集了所有參加聯準會年度會議的銀行家們共商對策，來解決漢特兄弟 (the Hunt brothers) 因炒作白銀所積欠大量擔保不足的問題。麥吉利考迪說：「當時情況似乎真的很糟。我坐在克勞森 (Tom Clausen，美國商銀執行長) 的身旁。他說：『我們和漢特兄弟往來不多，你們呢？』我說：『也不多。』他問：『那我們為何來此？』我答道：『因為別人認為我們錢多。』」

美國的銀行家比起世界上其他國家的銀行家受到更多的重視，大概是因為美國人民習慣用房子來做抵押，好向銀行借款的特殊習慣。也許由於某種美國沒有的佃農文化 (Peasant culture)，別國的人民不像美國人那般愛舉債。美國人常常寧可負擔不必要的抵押借款，也不願動用其留在銀行戶頭裡的存款。即使在一九九二年，當信用卡借款利率高達一九%，而銀行定存利息只有三%時，人們仍傾向選擇保留其銀行存款，卻在信用卡戶頭中積欠款項。一位朋友之妻曾抱怨定存利息太低。朋友向她問道：「妳是否願意淨賺一八%的利息？」當她感興趣地追問時，他說：「把信用卡帳單付清即可。」雖然她在銀行中有足夠存款，但她終究還是沒有付清信用卡帳款。

大都市裡，銀行主管基本上是得向下瞧才看得到鄰居的，因為銀行的建築物常是整個地區中最高的一幢。在沒有什麼高樓大廈的城鎮裡，銀行中的貸款職員——在小銀行裡往往即是該行的