

案例导学｜台湾银行

课程介绍：从客户价值出发引领组织变革

本次案例课程的第三课，探讨的是一个更进一步的领导力问题：当企业看见新的客户价值之后，如何推动组织真正发生改变。

前两堂课中，我们先讨论了企业如何识别差异化的客户价值，再讨论了当原有竞争方式很难胜出时，企业如何通过取舍重新定义客户价值。到了第三堂课，问题进一步推进：看见客户价值只是开始，真正的挑战是如何让组织相信这个方向，并围绕它改变资源配置、协同方式和日常行动。

本质上，变革不是简单提出一个新战略，也不是增加几个新项目，而是让组织围绕新的客户价值重新运转。当市场逐渐成熟、竞争日益同质化，企业不能只靠补短板、加投入、压指标来获得持续增长，而必须回答一个更难的问题：我们看见了什么新的客户价值？这个价值为什么值得组织为之改变？又如何让不同部门、不同层级的人形成共识，并真正行动起来？这正是本案例希望带领大家一起思考的核心问题。

案例简介：台湾银行如何以客户价值推动改变

台湾银行讲述的是一家大型公有银行，如何在竞争激烈、约束复杂的金融环境中，思考自身的长期发展和组织变革。

台湾银行拥有悠久历史、庞大的客户基础和较高的社会信任，也承担着重要的公共责任。但与此同时，它也面临很多现实挑战：本地银行数量众多，竞争激烈；人口老龄化带来新的金融需求和财政压力；作为公有银行，它在资本补充、预算审批、人员管理和经营灵活性上都受到较多限制。

李纪珠博士上任后，并没有只把问题理解为短期利润或单项业务增长。她看到的是一个更深层的挑战：如果台湾银行仍然沿用原有的组织方式和业务惯性，即使今天规模很大、品牌很好，也未必能够持续服务未来客户。因此，她一方面推动外部制度调整，争取更灵活的经营条件；另一方面也在银行内部推动跨部门协同和业务创新，让组织围绕新的客户需求行动起来。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

这个案例的重点，不是台湾银行具体做了哪些产品或项目，而是领导者如何以客户价值为起点推动组织变革。它提醒我们：看见客户价值只是第一步，真正困难的是让组织相信、协同并持续行动。

需要特别说明的是，在本案例正文之后，另附有根据李纪珠博士近期讲述整理的补充材料，提供了更多的案例细节。请大家在分析案例、形成自己判断的过程中，将正文与补充材料一并考量。

为什么选择这个案例：从客户价值走向组织变革

在案例教学中，我们并不是只选择最热门、最新鲜的企业故事。对于一些关于客户价值、组织协同和变革领导力的问题，有时一个处在复杂约束中的案例，反而更能帮助我们回到真实管理情境本身：方向并不总是清晰，资源并不总是充足，组织也不会因为一个正确判断就自动发生改变。

我们之所以把台湾银行作为第三堂案例课，是因为它把问题从“看见客户价值”推进到了“为了持续交付客户价值，推动组织改变”。在这个案例中，领导者面对的不是一个单点业务问题，而是一家大型银行在市场成熟、监管约束、公共责任、内部惯性和长期可持续压力之下，如何重新判断方向，并让组织围绕新的客户价值行动起来。

因此，大家在阅读这个案例时，不需要过多关注台湾银行今天的发展状态，也不需要简单比较台湾银行和其他地区银行、以及平安银行业务模式之间的差异。更重要的是思考：在当时那个决策情境下，台湾银行为什么必须改变？李纪珠博士看见了什么客户价值和组织问题？她为什么选择用这样的方式推动变革？这些判断对我们今天有什么启发？

思考题：不要找答案，而要形成判断

请大家在课前仔细阅读案例，并认真思考案例问题。需要特别提醒的是，案例讨论的重点不是在材料中寻找“标准答案”，而是训练大家形成自己的判断。

1. 李纪珠博士加入台湾银行时面临着哪些挑战？
2. 她在领导银行变革时的成绩如何？
3. 未来李纪珠博士会遭遇哪些挑战？
4. 台湾银行的变革对平安银行有哪些启示？

请在 2026 年 6 月 22 日（周一）中午 12:00 前在哈佛管理导师学习平台提交案例思考题作业。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

9-116-058

2017 年 1 月 25 日修订

丹尼斯·坎贝尔（DENNIS CAMPBELL）

道恩·H·刘（DAWN H. LAU）

台湾银行

在台湾银行成立七十周年纪念活动上，李纪珠博士回顾了自己在过去三年担任这家百分之百公有的银行董事长期间的经历。以资产规模计算，台湾银行不仅是台湾地区最大的银行，也是全球第 126 大银行。尽管面临以下种种挑战：岛内市场的激烈竞争，需要遵守那些部分或完全私有化的竞争对手无需承担的监管限制，并且肩负着落实政策的责任，李纪珠仍然成功带领台湾银行实现了有史以来利润最高的一年。根据本地知名职业杂志《快乐工作人》的一项调查，台湾银行已成为台湾地区年轻一代最向往的金融机构。

尽管业绩表现强劲，李纪珠深知，随着台湾地区本地经营环境日益严峻，且人口老龄化趋势加剧，银行所面临的挑战不会减轻。2010 年至 2013 年间，退休的公务员人数增长了 50% 以上。因为退休公务人员加快了支取丰厚的养老金的速度，而台湾银行必须支付年利率为 18% 的部分利息，导致财政方面的压力将持续增长。

鉴于上述挑战，李纪珠决定在台湾银行及其母公司台湾金融控股股份有限公司（简称“台湾金控”）内外同步设立创新机制，以增强两者之间及各自内部的协同效应。她

本案例由丹尼斯·坎贝尔教授和高级研究员道恩·H·刘（亚太研究中心）编写。在出版前已由公司指定人员审核并批准。本案例的开发资金由哈佛商学院提供，而非该公司。哈佛商学院案例仅作为课堂讨论的基础。案例并非旨在作为背书、原始数据来源，或有效或无效管理的例证。

版权归哈佛商学院所有。如欲订购或获得许可复制此材料，请致电 1-800-545-7685 或致函至哈佛商学院出版社，马萨诸塞州波士顿市，邮编 02163。未经哈佛商学院许可，不得将该资料的任何部分进行复制，贮存在检索系统中，用于表格中，或以任何形式或手段传播——不论是电子、印刷、复印、录音或其它形式。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

建立了一套全新的组织架构，旨在推动银行各业务部门与台湾金控旗下子公司之间的整合及跨部门沟通。她此前成功的游说经历，也让银行在筹集和调配资本方面具备了更为强大的能力。值得一提的是，2016 年 1 月，李纪珠成功说服台湾地区有关部门通过了《台湾金融控股公司法》的修正案，使台湾银行得以获得此前受限的一大笔资本，从而有效提升了银行的资本充足率和放贷能力。

如今，银行具备了更强的放贷能力，但在岛内市场却面临银行数量过多、竞争激烈，以及 2015 年实际 GDP 增速仅为 0.6% 的局面。李纪珠意识到，除了要推动银行业务“走出去”，还必须想方设法进一步深耕岛内市场。在境外市场方面，她计划聚焦于银团贷款和金融投资服务，服务境外台资企业，并将银行在中小企业贷款领域积累的本地经验有策略地推广到境外市场。至于岛内市场，除了努力扩大手续费收入外，她还希望积极推动相关法律，使台湾银行能够在更公平的竞争环境中与其他本地银行同台竞争。

为了确保台湾银行能够长期、可持续地履行其在台湾地区社会和经济中的重要职责，李纪珠思考着，未来应当优先选择哪一项战略，以及需要推行哪些内部改革。

李纪珠博士

> *我推动立法修订的部分原因是我的背景是一位学者。我关注的不只是短期效益，同时还注重台湾银行的长期可持续性发展。*
>
> *——李纪珠*

自 2013 年 8 月起，李纪珠博士担任台湾金控与台湾银行的董事长。她还曾出任台湾地区银行公会联合会理事长、台湾地区证券交易所董事，并在台湾地区的银行业及经济发展领域担任其他重要的顾问职务。在此之前，李纪珠曾任台湾地区邮政总经理，这是一家不仅负责台湾地区邮政业务，同时也经营存款和保险业务的机构。她还曾在台湾地区金融监督管理委员会（简称“金管会”）担任副主任委员，为期五年，并曾担任四年立法委员。在进入公部门服务之前，李纪珠曾在台湾地区国立政治大学担任全职经济学教授，任教逾十年，并曾以访问学者身份在美国和大陆的多所大学任教，包

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

括哈佛大学、斯坦福大学、北京大学和清华大学。

台湾地区金融业

台湾地区历来在金融运作上较为保守，但自 20 世纪下半叶实现快速工业化以来，这一成就也带来了推动金融机构在岛内外实现自由化与开放的巨大压力。台湾地区有关部门陆续出台了一系列新政策，于 1989 年放开利率管制，并鼓励新银行的设立。1990 年，台湾地区共有 24 家本地银行（其中 13 家为公营银行，11 家为民营银行）；到 1998 年，这一数字增至 48 家（9 家为公营银行，39 家为民营银行）。在有关部门推动银行业整合的努力下，截至 2015 年底，银行数量已降至 39 家。（2014 年台湾地区银行业结构详见附录 1。）

台湾地区有关部门于 2001 年颁布了《金融控股公司法》，以加快岛内银行业及金融业的改革进程。2004 年，台湾地区成立了金融监督管理委员会，这一机构成为银行、保险、证券与期货业务的唯一监管机关。

第一次金融改革于 2002 年启动，目标是在 2 年内将不良贷款比率降至 5% 以下，并将资本充足率提高至 8% 以上（即“258 政策”）。该计划取得了成效：不良贷款比率从 2002 年 6 月的 7.48% 降至 2005 年 9 月的 2.8%。2004 年，台湾地区有关部门宣布启动第二次金融改革，计划通过扩大金融机构规模、减少公有金融机构数量，将台湾地区建设为区域性金融服务中心。然而，这一改革被认为并未成功，最终还引发了涉及陈水扁及其夫人的一系列贿赂丑闻，两人分别被判处 10 年和 8 年有期徒刑。在公众看来，这场丑闻为私有化进程蒙上了阴影，并减缓了其推进速度。

台湾地区共有 16 家金融控股公司和 39 家本地银行，为 2300 万人口提供服务，岛内银行业过度饱和的问题极为严重。2015 年，平均利差仅为 1.44%，是亚洲最低水平之一。麦肯锡公司于 2004 年 9 月进行的一项研究认为，台湾银行的最优数量应为 10 家。台湾地区货币管理机构负责人彭淮南于 2013 年表示，台湾地区经济只需一到两家公有银行即可满足需求，而且大多数银行规模过小，难以从规模经济中获益。排名前三的银行合计市占率仅为四分之一，而在香港和新加坡，前三大银行分别占据了 60% 和 94%

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

的岛内市场份额。《银行家》杂志 2009 年 6 月底发布的一份报告显示，仅中国银行一家的总资产就超过了台湾地区所有银行的资产总和。

由于外债较少且资本充足率较高，与亚洲其他国家/地区相比，台湾地区的银行业整体上较好地抵御了亚洲金融危机和全球金融危机的冲击，但这种韧性也带来了负面影响。巴克莱资本驻新加坡的高级经济学家梁伟豪断言：“1997 年前，印度尼西亚的银行业同样高度分散，正是经历了如亚洲金融危机这般严重的危机和政府干预，才推动了行业大规模整并。台湾地区的问题在于缺乏类似的动力，银行资本充足，但大多专注于岛内市场，并且安于各自的小众领域。”

从历史上看，造成这种欠发达的主要原因之一，就是该行业在境外扩张方面的不足。行业从业者普遍缺乏足以胜任境外业务的英语能力，而且这个受到严格监管的行业也未曾获得有关部门激励或认可，以支持其拓展境外业务。

台湾地区有关部门近期曾鼓励本地银行进行合并，以促成能够在区域内具备竞争力的大型银行的出现。为推动境外扩张，台湾地区有关部门于 2015 年将台湾地区银行业境外投资的上限从原先实收资本的 40% 提升至净值的 40%。这一调整预计将为银行释放新台币 4,000 亿至 5,000 亿元[a]的资本，可用于境外收购。

台湾地区的非银行金融机构在当时同样发展成熟，能够提供种类丰富的保险产品。诸如股票、债券、衍生品等投资产品，在台湾地区证券交易所或场外交易市场均可交易。台湾地区的银行在消费金融和中小企业贷款领域也曾表现突出，业务涵盖信用卡、个人贷款及各种消费金融产品。

台湾地区金融控股股份有限公司

台湾银行于 1946 年 5 月成立，并于 2007 年 7 月与台湾地区中央信托局合并，成为台湾地区规模最大的金融机构。接着，岛内首家公有金融控股公司——台湾金融控股股份

[a] 按 2026 年 2 月 9 日汇率，1 人民币=4.56 新台币=0.14 美元。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

有限公司于 2008 年 1 月通过与台湾银行进行股份交换交易后成立。此次重组产生了三家主要子公司，分别专注于商业银行、保险和证券经纪等各自独具特色的业务领域。台湾金控的设立，旨在打造成为台湾地区的旗舰金融控股公司，以稳定金融市场、支持金融政策并强化经济为目标。截至 2014 年底，台湾金控已成为台湾地区最大的公有金融控股公司，资产总额达新台币 4.4 万亿元，截至 2015 年尚无私有化计划。台湾金控是唯一拥有专属公司条例——《台湾金融控股股份有限公司条例》的金融机构。所有控股公司重要高管职位，如董事长、总经理、财务长、信息长及法遵长，均由台湾银行高层管理团队兼任。有关台湾金控及其子公司的组织架构，请参见附录 2。

台湾银行拥有约 164 家岛内分行、1 家离岸银行业务单位、10 家境外分行、2 个代表处（分别位于孟买和仰光），以及 2 个筹备处[b]（分别位于悉尼和河内）组成的网络。台湾银行员工总数为 7,990 人，员工的平均年龄为 45.3 岁，平均在职年限为 18 年。台湾银行的核心业务包括吸收存款、发放贷款、外汇、黄金及信托服务。2015 年，按银团贷款交易量计算，台湾银行在岛内银行中排名第一，市场占有率达 35.8%；在亚太地区银团贷款市场中，作为簿记行[c]，其交易数量、交易规模和市场占有率均位居第三。此外，台湾银行还在学生贷款、全权委托投资资产的保管服务以及公益信托服务领域占据市场份额首位。2014 年 10 月，台湾银行获得了标准普尔授予的长期信用评级 S&P A+ 与短期信用评级 S&P A-1，评级展望为稳定。金融监督管理委员会将台湾银行评为台湾地区在中小企业贷款领域的领先金融机构之一。

然而，多种因素影响了台湾银行的盈利能力，并限制了其更高效地运用存款的能力。银行必须向公立学校教师、公务员和军人等储户支付大幅高于市场的优惠利息，这部分支出相当于 90 亿新台币的利息。此外，银行还需将年度利润的 50% 以上上缴台湾地区的财政，并且不得向私人投资者募集资金。银行的运营成本结构较高，这主要源于法律对其经营活动的多项限制，包括任何重大采购或人员增聘都必须经过至少六个月的流程。预算中的各项细目也必须获得台湾地区立法机构批准，这使得实际执行时几乎没有灵活调整的空间。李纪珠举了一个例子：

[b] 在部分司法管辖区，规定境外银行在开设分行之前，须先设立筹备处以便开始招聘员工和租赁办公场所。

[c] 簿记行指的是在银团贷款市场中，将贷款份额出售给其他承销商的主承销机构，同时自身通常承担最大部分的贷款份额。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

> *2009 年，香港的房地产市场不是很景气。台湾银行试图购房，因为那时香港的房价很便宜。但是此项目不在我们事先编列的预算内，因此即使我们有钱，也不能随意购买。*

此外，金管会目前要求台湾地区的银行达到 3.5% 的普通股权比率、4.5% 的最低一级资本比率，以及至少 8% 的资本充足率。这些比率将逐步提高，到 2019 年分别达到 7.0%、8.5% 和 10.5%，以符合国际巴塞尔协议 III 的标准。同时，当银行申请设立境外分行时，金管会还要求上述各项比率再额外提高 2%。2015 年，台湾银行的资本充足率为 11.19%（较 2014 年的 11.3% 有所下降），一级资本比率为 8.72%。由于近年来财政压力，导致唯一股东——台湾地区财政部门，无法为银行注入更多资本，因此维持资本充足率始终是一项持续的挑战。也正因为如此，尽管该行拥有全台最高的存款规模，却无法积极扩展贷款业务。详见附录 3。此外，该行也缺乏同业可以通过并购或参股来进行境外扩张的灵活性。对台湾银行来说，如果要与其他金融机构合并或投资，必须提前一年半启动预算流程，而在金融环境瞬息万变的情况下，这几乎让这两种选择变得不可能实现。

不过，凭借庞大的客户基础、良好的品牌声誉和公众的高度信任，每当金融市场动荡时，大量民众存款都会涌向该行。此外，在困难时期，该行也经常为其他金融机构提供资金。

台湾银行在岛内的主要竞争对手是部分私有化的公有银行，这些银行由于有关部门持有股份，被惠誉分析师认为“极有可能获得支持”，但在其他方面依然享有自主权。与台湾银行不同，这些银行可以从资本市场融资，从而实现了极为迅速的扩张，并且能够比台湾银行给予员工更优厚、更灵活的薪酬（关于部分公有银行的其他信息，见附录 3）。例如，部分银行的私有化预算科目无需台湾地区的立法机构批准，也不受《（台湾地区）政府采购法》的约束，而该法要求重大采购项目必须经过冗长且低效的采购流程。

李纪珠愈发认为，放松监管对于确保银行的长期可持续发展至关重要：“因此，我对有关部门说：‘不放松对台湾银行的管制，我们既无法保住我们的领先地位，并且从长远来看，我们甚至无法承担您让我们承担的责任。’”

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

台湾银行的境外分行

台湾银行于 1990 年在纽约设立了其首家境外分行。为在国际金融中心站稳脚跟，并进入台湾地区企业设有境外业务的地区，台湾银行随后陆续在洛杉矶、东京、伦敦、新加坡、香港、南非、上海、广州、嘉定、福州和悉尼设立了分行（福州和悉尼两家分行计划于2016年开业）。此外，台湾银行还分别于2014年和2015年在印度孟买和缅甸仰光设立了代表处。代表处通常作为临时性机构，只能开展市场调研或可行性研究，且不得从事创收活动；而分行则可与总行一样开展各项业务，不受此类限制。

台湾银行的境外扩张战略主要依靠设立分行和代表处实现“有机成长”，这一方式较通过并购或股权投资等方式扩张要慢。因此，李纪珠还积极推动与其他境外银行签署谅解备忘录，以扩大市场份额。这些谅解备忘录为推动同业业务、银团贷款、贸易融资、电子金融、人员培训、信托管理等领域的合作奠定了基础。

在大陆扩张

台湾银行进入大陆市场的初步策略是设立分行和支行，随后计划成立银行子公司，将业务范围拓展至消费信贷等更多领域。2012 年，台湾银行在上海设立了首家分行。

为了加快本行在大陆业务的推进，李纪珠组建了一个跨部门的“大陆市场业务拓展工作小组”，成员来自公司金融部、国际银行部、电子银行部、信息管理部、人力资源部、合规部以及经济研究部等多个部门，专责通过解决客户整合、风险管理、合规以及网上银行服务等问题，全面支持本行在大陆市场的业务开展。因此，仅用两年时间，银行便设立了两家分行和一家支行，递交了设立子行的申请，并发展了网上银行业务：2015 年，银行成立了广州分行和上海嘉定支行，并计划于 2016 年设立福州分行。关于设立子行的筹备工作也在为次年进行规划。

2010 年 6 月，海峡两岸签署了《海峡两岸经济合作框架协议》，允许双方彼此开放更多市场。中国大陆人口规模是台湾地区的50多倍，2015年大陆银行体系内资产总额达194.2 万亿元人民币，是台湾地区最大的贸易伙伴，占台湾地区出口总额的 40%。除台湾地区本境外，在中国大陆设立的台资企业数量全球最多，累计投资额超过 800 亿美元，占台湾地区企业境外投资总额的56%。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

大陆的金融自由化政策，使台湾银行能够在大陆直接办理汇款业务，并向台资企业及大陆的外资企业发放贷款。此外，台湾银行还可以持有大陆银行的股权，但单一投资者的持股比例上限为 20%。出于风险管理的目的，台湾地区有关部门要求其银行在大陆的总投资不得超过各自的净资产。（关于大陆银行业务对台湾银行利润的贡献，详见附录 4。）

中国推动人民币国际化，为台湾银行带来了重大机遇。2013 年 2 月，两岸货币清算协议生效，带动岛内对人民币的强劲需求，使本地企业能够以人民币进行两岸贸易，从而降低汇率风险。人民币银行业务牌照对台湾银行极具吸引力，因为人民币贷款与存款的利差大约是新台币在台湾地区的 2.5 倍。台湾银行拥有作为两岸货币清算银行的优势，同时也是大陆指定的新台币清算银行，因此有机会拓展与跨境贸易相关的人民币业务。与此同时，台湾银行通过与国际银行签署的多项谅解备忘录，获得了大量承销“宝岛债”（即在台湾地区发行的外币计价债券）的机会。

然而，台湾银行在中国大陆也面临着来自台湾地区本地同行的竞争，这些同行中有好几家近年来已经在大陆设立了分行。随着越来越多台湾地区的银行进入并扩展在中国大陆的业务，业界专家警告称，台湾银行需要加强在大陆的尽职调查。最近，福建一家名为索力的中国大陆鞋类制造商突然破产，而台湾地区的国泰世华银行曾为该公司牵头了一笔六千万美元的银团贷款，这一事件凸显了在评估境外信贷风险时保持审慎的重要性。

还有人提醒说，在中国大陆实现盈利并非理所当然。即便是在中国大陆经营经验最为丰富的外资银行，至今也未能获得可观的利润。分析人士预计，即使在签署两岸经济合作框架协议后，实现盈利仍需至少三到五年。台北国立政治大学货币银行学系教授朱浩民指出了其中的挑战，他问道：“台湾地区的银行在大陆能建立一个庞大的服务网络吗？能与现有大陆银行竞争，从一开始就吸引大量人民币存款吗？如果只靠人民币贷款而没有足够的人民币存款，能赚多少钱？”

两岸金融服务市场的开放带来了另一项潜在的隐忧。朱浩民还警告说：“大陆银行想要在台湾地区开设分行，不是因为看中了竞争已经十分激烈的市场，而是因为在这里开设分行可以取得台湾地区金融联合征信中心的资料。他们会愿意向大陆台商提供贷款，但前提是能获取他们的信用信息。”台湾地区金融联合征信中心是一个半官方的

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

信用报告机构，负责收集并定期更新个人与企业的信用信息，并运营着自身的信用评分系统。金融机构能够查询其客户在其他银行的信用评级和借贷信息。银行在评估潜在客户的信用可靠性时会利用这些数据。李纪珠是台湾地区金融联合征信中心八位董事之一。

在东盟扩张

另一方面，东南亚是台湾地区仅次于中国大陆的第二大贸易伙伴，同时也是众多台湾地区制造商的聚集地。随着东南亚地区的产业价值链不断升级，企业需要寻求更多的资金来源。大和银行分析师简民惠（Christie Chien 音译）解释说：“因为中国大陆的劳动力成本不断上涨，越来越多的台湾地区制造商打算在东南亚建立生产基地。台湾地区本地银行也非常擅长管理中小企业贷款，这是东盟各大银行相对薄弱的领域。”此外，越南、马来西亚、新加坡和文莱这四个成员国，都是 2016 年 2 月由包括美国、日本在内的 12 个环太平洋国家/地区签署的《跨太平洋伙伴关系协定》的缔约方。

台湾银行于 1995 年设立了新加坡分行，并于 2015 年 12 月在缅甸设立了仰光代表处。该行还已申请设立越南分行，并正在评估开设菲律宾分行的可行性。

与在中国大陆的情况类似，台湾地区的其他本地竞争银行也积极参与东盟市场的拓展。在那里，银行的净利差有时可达到台湾地区本地的三倍。台新银行、第一商业银行、国泰世华银行和玉山银行均已在缅甸设有代表处，兆丰国际商业银行和新光商业银行也正在跟进。2014 年，数家银行在老挝开设了分行。在东南亚市场中，台湾信托商业银行是台湾地区银行业的领头羊，在印尼拥有 11 家分行，在菲律宾设有 24 家分行，并于新加坡和越南设有办事处。

银行业专家提醒，台湾银行需要关注东南亚市场的风险，因为那里有“很多主权评级较低的国家……依赖大宗商品的印尼很容易受到全球流动性冲击。治理力度不够是菲律宾的一大问题。” 惠誉国际评级的黄薇丽（Cherry Huang 音译）提醒说。

境外合作伙伴关系

境外扩张的另一条路径，是依靠其他地区的战略联盟合作伙伴。在李纪珠的推动下，

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

台湾银行已与七家中国大陆银行、两家日本银行、一家缅甸银行、一家菲律宾银行，以及美国北方信托公司签署了合作协议。除在开发国际银团贷款、人民币金融产品及客户互荐等方面开展合作，这些合作关系还可提升台湾银行在境外的知名度。例如，在双方签署谅解备忘录后，日本最大的银行——东京三菱日联银行指定台湾银行为其在台发行债券的唯一承销商。

为实现灵活性进行游说

李纪珠深知缺乏足够的资本和运营灵活性将会严重影响台湾银行未来的发展。为切实解决这两个问题，李试图修订台湾地区《金融控股公司法》。然而，为了实现这一目标，李纪珠必须面对说服台湾地区行政管理机构和台湾地区的立法机构的挑战。

该法案的松绑自一开始就是一场硬仗，主要原因在于这意味着要将台湾地区行政管理部门的部分权力下放给台湾银行。此外，台湾地区行政管理部门还担心其他百分之百公有的企业，例如台湾电力公司、台湾中油公司、台湾糖业公司和台湾自来水公司，也会跟进，纷纷提出松绑的要求。

为了向行政部门证明其请求的合理性，李纪珠在台湾地区现行有关法律中找到了修法的依据：百分之百公有的金融机构具有特殊地位，有关部门可以为其在人事和预算管理方面制定有别于其他公有公司的特别法律。这将有助于缓解外界对于开创先例的担忧。

与此同时，台湾地区的立法委员声称，放松监管会剥夺他们的监督权，有些人还认为台湾银行必须受到严格监管。该修正案的通过需要所有台湾地区的政党立法委员全体一致同意——只要有一位台湾地区的立法委员反对，就无法通过。即将到来的台湾地区的选举加剧了台湾地区的立法委员之间的严重冲突，而台湾地区的立法委员可能会被更换的局面，使修法难度进一步加大。在那段时间里，李纪珠面临着诸多挑战，甚至她最亲近的同事们也都不看好。李纪珠回忆说：“他们告诉我，我已经实现创纪录的高利润与出色业绩，无需为此修法烦恼。但我可以预见从长期来看，若不推动修法，来充实台湾银行的资本金，以及法规松绑来给予营运弹性，台湾银行未来将面临严峻

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

的困境，因此我想为台湾银行的未来发展做一些贡献。”

李纪珠起草了《台湾金融控股公司法》的三项修正案。第一项修正案旨在提升台湾金控的资本充足率。李纪珠说：“台湾地区财政部门是台湾银行的唯一股东，无法注入额外资本［财政部自 1998 年起已出现预算赤字］，这是导致台湾银行的资本充足率弱化的主要原因。所以我想出了这个主意，利用有关部门有价值的土地作价增资给台湾银行。”

她充分发挥了自己以往的经验与人脉，积极与台湾地区行政管理部门下属的 11 个不同行政部门以及立法委员会进行沟通协调。最终，她不仅获得了台湾地区行政管理部门的同意，也争取到了来自各党派（国民党、亲民党与民进党）立法委员的支持。修法顺利通过，公有不动产得以被认定为一级资本——创下台湾地区银行业以不动产作价增资的首例，也是唯一案例。

李纪珠还成功争取到来自台湾地区的发展基金 70 亿新台币的追加资本。此外，银行的特别盈余公积获准由 20% 提升至 40%。过去，银行必须将所有超额盈余全数上缴台湾地区财政，但李纪珠也说服台湾地区的立法机构，只要台湾地区有关部门在该财政年度实现预算平衡，就允许银行将所有盈余保留为资本，而有关部门在 2015 年和 2016 年均实现了预算平衡。

这些不同形式的资本注入，使台湾银行共筹集到 700 亿新台币的新资本，并将其资本充足率从 2014 年的 11.3% 提升至预估的 14.41%。

第二次修法提出了三项主要内容：一是简化预算编制流程，二是适度放宽人力资源管理相关规定，三是将部分业务线豁免于《政府采购法》的适用。这些调整显著提升了银行的经营灵活性，使其在与一些已部分私有化的公有银行竞争时，能够处于更为平等的地位。预算管理的灵活度得以大幅提高，原因在于预算简化措施放宽了原本必须列报的预算项目。当银行预计能够完成年度预算目标时，便可向台湾地区的立法机构提交预算摘要，无需再逐项详细列报。人力资源限制的松绑，增强了银行在吸引人才方面的竞争力，具体措施包括：可招聘更多人员、降低招聘门槛、针对专业技术人才可灵活提供有竞争力的薪酬方案，并可自主调整奖金与整体薪酬结构。第三次修法则建议允许台湾金控及其子公司增聘两名可由外籍人士担任的董事会成员。尽管上述两

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

项条款在台湾地区行政与立法机构均获得支持，但由于会期最后一天有两位无金融背景的台湾地区立法委员意外提出反对，这两项内容在 2015 年未能通过。不过，李纪珠的努力为该法案在 2016 年会期的再次审议奠定了基础。

李纪珠决意继续推动相关法规松绑，并动员每位分行经理主动与当地立法委员沟通。“每位经理必须说服自己所在地区的立法委员，确保该提案下次能通过。上次我们只是没有足够的时间。下次我希望确保该法案能通过。”

在台湾银行加大创新力度

李纪珠刚上任时，她发现员工普遍存在一种根深蒂固的公务员心态。她认为，造成这种现象的主要原因在于人力资源的薪酬体系本身并未激励创新思维，同时晋升流程缺乏弹性，加之没有与绩效挂钩的奖金制度。作为推动文化变革的首个举措，李纪珠带领银行建立了一套新机制，使员工可以为改进产品和服务提出建议。员工通过线上平台提交建议，经评估和批准后被采纳的建议，其提出者会获得奖金。2015 年，银行共收到 616 条员工建议，其中有 113 条被采纳。李纪珠表示：

> *当我们的员工面对经营困难时，关键是让他们保持积极正向思考的态度。员工抱怨说他们认为事情不可能改变时，我会鼓励他们建设性地正向思考如何在现状下找到机会。例如，借助这种创造性思维，我们推出了黄金信用卡——不仅是台湾地区，也是全世界的首例——以及台湾地区第一款照护老年人的信托产品‘乐活人生安养信托’。*

她为了鼓励员工“跳出框架”思考，采取了设立机制以推动跨业务板块和跨子公司之间的协作与资源共享。她组建了多个专案小组和工作小组，打破组织壁垒，促进各板块之间的交流，比如“高龄化金融服务专案小组”、“资金运用专案小组”、“交叉销售委员会”、“外汇避险专案小组”以及“数字银行专案小组”。此外，李纪珠还创立了高阶主管理事会，每两个月召集各子公司的负责人，共同交流经营信息，并就控股公司的发展战略达成共识。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

交叉销售委员会每月召开会议，讨论各子公司之间如何相互推荐业务，并为集团开发跨业务板块的产品。2015 年，通过交叉销售平台售出的可量化项目为集团带来了 11.9 亿新台币的利润。在内部，通过将八项主要共享业务的管理信息系统进行集中化管理，当年运营成本降低了 3900 万新台币。

在存贷比为 62% 的情况下，李纪珠致力于更高效地运用闲置资金。她成立了“资金运用专案小组”和“外汇避险专案小组”，整合财务、信托、证券和保险等业务单元的资源。2014 年，上述措施使税前金融投资收益从 62.1 亿新台币提升至 239.5 亿新台币。2015 年 12 月，美联储加息导致美元升值之际，外汇避险专案小组已提前采取了应对措施，增加了美元持有量，减少了人民币资产配置。

李纪珠还鼓励员工积极利用银行的忠诚客户资源，其中包括高龄和退休群体，以及那些享有 18% 优惠利率存款的退休公职人员。银行专门成立了“高龄化金融服务专案小组”，针对台湾地区日益老龄化的人口，开发专属金融产品，比如“高龄者投资规划”以及反向抵押贷款等。2014 年 10 月，银行在台湾地区市场率先推出了首款老年安养信托产品，将信托给付、保险、财富管理等多项功能有机结合。台湾银行还为大学生量身定制了贷款产品，希望他们毕业后能继续选择本行作为主要往来银行。

信用卡产品创新

由于历史上进口黄金至台湾地区的特殊角色（这项优势源自与台湾地区信托合并后继承的业务），台湾银行拥有全台最低的黄金采购成本。李纪珠回忆说：“贵金属（黄金）部门抱怨说，当黄金价格下降时，黄金业务赚不到钱。信用卡部门说，他们没有足够的钱来进行宣传和促销，因此很难拓展信用卡业务。” 她认为：“我们应该另辟蹊径，想出一种弥补宣传和营销不足的方法。我们可以将两个部门结合起来，开发一种具有特色和独特功能的信用卡，因为大陆和台湾地区的人们都热爱黄金，且黄金的成本我们比其他银行都便宜。”

李纪珠提出了“黄金信用卡”的创新构想，持卡人所累积的积分可以兑换成黄金，这在全台湾地区尚属首创，甚至可能是全球首例。该项目由一个“信用卡专案小组”负责推动，这个小组整合了贵金属（黄金）部与信用卡消费金融部的资源。新推出的黄金信用卡带动了信用卡发行量的显著增长——2014 年，黄金信用卡的发卡量超过

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

18,000 张，而台湾银行发行的其他所有类型的信用卡总数大约为 4,800 张。

当客户使用黄金信用卡消费时，便可累积奖励积分，这些积分可以轻松兑换成黄金，并存入客户的黄金存折。客户可以自主选择何时将积分兑换为黄金，也可以选择何时出售所持黄金。该黄金信用卡兼具消费、储蓄和投资的金融属性，同时也促进了贵金属（黄金）部的黄金销售。

调整人力资源机制

由于李纪珠的积极游说，她为薪酬政策争取到了一定的灵活性：过去，银行的薪资调整必须严格参照有关部门的标准，如今则可以有一定弹性进行调整。未来，为了吸引数字银行领域的专业人才，李纪珠还需要获得更大的灵活度，以便为他们提供更具竞争力的薪酬待遇。

为了加快适应境外市场，该行着力强化其境外人力配置，采取了聘用本地合规专员与营销人员的多元组合，并将台湾银行的员工派驻境外担任外派人员。境外分行会招聘具备一定台湾地区教育背景或相关经验的外籍员工，而在总部，则优先录用具有市场背景（如外籍移民后裔）或精通外语的员工。为促进跨文化协作，银行在选拔外派人员时，特别看重“文化智商”，即衡量其对不同文化冲击适应能力的指标。

银团贷款业务

许多已在境外建立网络的台湾地区企业积极寻求境外并购机会，这带来了对大规模股权融资的需求。台湾银行越来越希望通过参与银团贷款来切入这一市场。近年来，台湾地区基础设施项目也推动了本地银团贷款市场的成长：台湾银行曾主导安排了如台湾地区高铁、高雄捷运及电厂等项目的融资（见附录 6）。随着台湾地区已成为亚洲开发银行成员，并积极争取加入新成立的亚洲基础设施投资银行，台湾银行也将目光投向未来在亚洲新兴市场开展项目融资的机会。

银团贷款通常用于大型项目，根据借款人所要求的贷款规模，由数家银行共同承担贷款风险。牵头银行或“簿记行”负责从借款人处发起贷款，自己保留部分份额，并将

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

剩余部分分销给由其他投资者组成的银团，这些投资者可以包括其他银行及各类机构投资者，如投资银行、共同基金和对冲基金。牵头银行不仅能就其所持贷款份额获得利息，还会因安排银团贷款而收取一笔费用。银团贷款使银行能够分散贷款组合、突破资本金约束，同时也让规模较小的贷款机构和机构投资者能够参与到原本无法涉足的大型贷款交易中。

在岛内，台湾银行分由 164 个分行的客户经理寻找当地的银团贷款机会。根据每日由媒体发布的企业投资信息，银行的多个企业金融部门会指派专门团队前往企业客户处，探寻银团贷款的业务机会。对于外资企业，银行则依托其 12 个境外单位，与当地客户建立和发展合作关系。李纪珠在境内外主导或参与银团贷款机会的方式之一，是通过与境外银行签署谅解备忘录。例如，2015 年，李纪珠分别与日本最大的银行——东京三菱日联银行，以及日本第三大银行——瑞穗银行签署了谅解备忘录。这两份谅解备忘录使台湾银行能够接触到几乎所有从事台日业务的公司。台湾银行目前还计划与其他本地银行协作，为台湾地区、中国香港及中国大陆的优质中大型企业提供银团贷款。值得一提的是，在 2016 年岛内最大一笔交易中，台湾银行担任了联合簿记行和主承销行，为台塑河静（开曼）公司（一家位于越南的台湾地区钢厂）提供了 21 亿美元的融资。此外，2016 年第一季度，银行还为一家国际高科技公司发起了一笔新台币 800 亿元的大型融资案。

2015 年，台湾银行连续第四年在台湾地区市场的委任主办行及簿记行排名中位居第一（见附录 7）。同年，该行在台湾地区银团贷款市场的市场份额，作为委任主办行和簿记行分别达到 32.3% 和 35.8%，创下历史新高（见附录 8）。在亚太地区（不含日本）的银团贷款市场中，台湾银行以 3.24% 的市场份额位列第六大委任主办行，以 5.09% 的市场份额位列第三大簿记行，并且是唯一进入前二十的台湾地区银行（见附录 9）。此外，台湾银行还连续四年获得亚太区贷款市场公会颁发的“台湾地区年度最佳银团贷款银行”殊荣。

业内观察人士指出，台湾银行与许多其他亚洲银行一样，需要升级其核心银行系统，以应对日益复杂的贷款业务和监管要求。2015 年，金管会要求台湾银行对中国大陆贷款的一般准备金提高 50 个基点，这意味着台湾银行不得不将最低定价要求上调 50 至 70 个基点，要么自行承担利润受损，要么将增加的成本转嫁给借款人。对此，一位台

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

湾地区公营银行的银行家表示：“这样一来，所有目前支付利差大约 150 个基点的一线客户都不会考虑了。”

中小企业贷款业务

台湾地区的经济结构以中小企业为主。截至 2014 年，台湾地区共有 1,353,049 家中小企业，占全台企业总数的97.61%。其中，80% 的中小企业主要分布在服务业领域，批发和零售业则占比 49.40%。在大多数市场环境下，中小企业因缺乏信息以及缺少严谨的财务会计机制，难以从传统银行获得融资。中小企业的融资通常呈现出期限短、金额小、频率高、时效性强等特征，并且更需要个性化的贷款产品。（有关台湾地区中小企业贷款未偿还余额的具体数据，参见**附录 10。**）

不过，台湾地区有关部门已出台多项政策，有效推动了中小企业的发展。除了金融联合征信中心之外，专门设立的中小企业融资服务平台也让中小企业更容易获得银行贷款。台湾地区中小企业综合协助中心为中小企业提供了全面的指导与资金支持服务。金管会还推出了“岛内银行对中小企业增加贷款计划”，旨在推动中小企业与银行建立长期合作关系，协助中小企业取得营运资金。

境外中小企业贷款策略

虽然该行已在岛内积累了丰富的中小企业贷款经验，但在境外中小企业贷款方面则采取了更为审慎的策略。在纽约、洛杉矶、伦敦、香港、新加坡和东京等发达城市，该行首先以服务岛内客户的境外子公司为切入点，逐步加深对当地市场的参与。

台湾银行上海分行于 2012 年 7 月设立，其贷款策略与其他境外分行类似。起初，该分行聚焦于大型企业的银团贷款，主要服务“台商客户”（即在大陆市场开展业务的台湾地区企业家），随后也逐步进入中小企业贷款领域。据估算，中国大陆中小企业的总融资需求达到 39 万亿元人民币，融资缺口高达 16 万亿元。截至 2015 年底，上海分行中小企业贷款余额已占其全部贷款的 67%。

然而，中国大陆缺乏包含中小企业融资和信用信息的综合性数据库。李纪珠说：“与

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

当地银行竞争非常困难，因为他们比我们更了解当地市场。我觉得我们负担不起这样劳动密集型业务。这就是我为什么试图另寻出路的原因。”

台商可分为两类，台湾银行针对这两类采取了不同的策略：有根台商和无根台商。有根台商是指由台湾地区母公司直接或间接投资、且营运总部设于台湾地区的企业。这类台商的母公司大多为中大型企业，但也有部分是中小企业。有根台商在中国大陆的业务通常作为生产基地，财务运作则由台湾地区母公司负责。因此，银行会主动联系台湾地区的母公司，由母公司把台湾银行推荐给其在中国大陆的生产单位。银行便能抓住这种关系，为其在大陆的融资需求设计切实可行的融资结构。

无根台商是指由台湾地区企业家直接或间接投资、但在台湾地区本地没有任何经营活动的企业。无根台商通常为中小企业。与有根台商不同，无根台商在台湾地区没有业务运营，也没有信用信息，且没有台湾地区母公司提供担保。因此，银行在面对这一细分群体时，采取更加谨慎和保守的态度，更倾向于向其发放有抵押的贷款。

“供应链融资”

李纪珠设计了一个战略，她将其称为“供应链融资”：“我在担任金融监管者的时候，我会监察一个企业集团和其关联的所有不同的子公司。由此我想到做‘供应链融资’。”这意味着，银行以已经有业务往来的核心企业为中心，追踪所有与其相关的上下游企业带来的收入流。李纪珠意识到，他们可以通过这家核心企业获取其上游供应商和下游客户的信用数据：“我们通过核心企业了解其供应商的信用评级，作为交换，给他们一些利率优惠。”与此同时，银行还可以提升贷款的安全性，因为供应链企业的所有现金流都必须通过台湾银行的支付平台完成。目前，银行正在自建数据库，用于追踪这些供应链。

利用电子商务数据

两年前，李纪珠带领一个代表团前往大陆，拜访了百度、阿里巴巴、腾讯等互联网巨头，商讨合作的可能性。大陆的互联网金融行业已经从单一的支付平台，迅速发展到包括为平台用户和供应商提供贷款等信贷融资服务。电子商务行业积累了大量关于中小企业经营状况和现金流的财务及商业信息，因此这些互联网巨头也建立了自己的中

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

小企业信用评分数据库，用以追踪客户的交易和相关信息。李纪珠希望能够与阿里巴巴、腾讯等主要以信贷平台身份运营的公司（如阿里巴巴小微金融服务公司）开展合作。她计划以供应链融资为切入点，探索向这些公司购买信用评分的可能性，并由此在未来持续以此为依据来评估潜在的中小企业客户。

总结

李纪珠迄今取得的成绩，使台湾银行在短期内实现了盈利能力、成长性和竞争力的提升。面对预计可动用的 700 亿新台币的资金，李纪珠思考着，如何才能将这笔资金最有效地用于银行的长期可持续发展。在境外扩张方面，最优的机会在哪里？又该如何管理那些虽不熟悉但极具潜力市场中固有的风险？

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录

附录 1：2014 年台湾地区银行业结构与不良贷款率

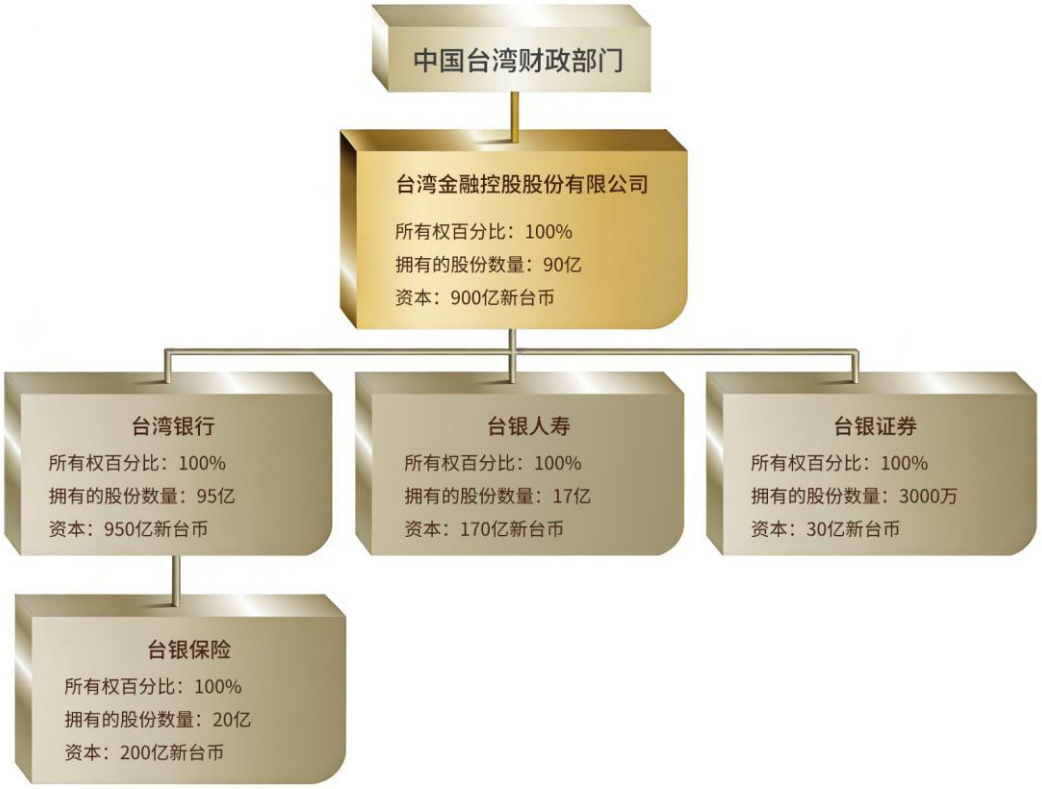
机构类型	机构数量	分支机构数量	存款份额[a] (%)	贷款份额 (%)[b]	不良贷款率 (%)
本地银行	39	3,460	77.57	91.13	0.25
外资及中国大陆银行在台分行	30	39	1.12	3.11	0.03
信贷合作	23	246	1.65	1.73	0.10
农民与渔民协会信贷部	306	864	4.69	4.04	1.05
票券金融公司	8	30	--	--	--
邮政储金系统	1	1,323	14.97	--	--

a 总存款（2014 年 12 月）：36.53 万亿新台币。

b 总贷款（2014 年 12 月）：23.47 万亿新台币。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 2：台湾金融控股公司及其子公司



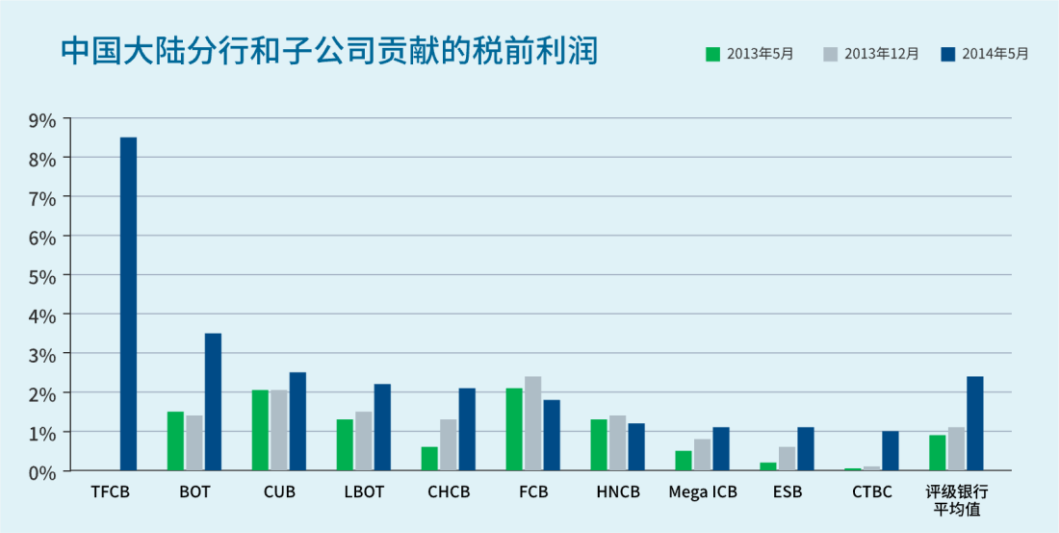
版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 3：台湾岛内银行简明财务结构，2016 年 1 月底（单位：新台币百万元）

银行	股权结构	股本	资产	权益	授信总额	存款	贷款	贷存比	不良贷款率%
总计		**1,702,184**	**44,420,680**	**3,183,651**	**26,909,250**	**34,572,572**	**25,425,952**	**73.5**	**0.25**
台湾银行	台湾地区财政部门100%持股	95,000	4,737,421	253,830	2,474,288	3,837,097	2,379,889	62.0	0.27
台湾地区土地银行	台湾地区财政部门100%持股	58,100	2,537,312	129,169	1,835,683	2,160,796	1,761,812	81.5	0.19
台湾地区合作银行	台湾地区财政部门持股26.06%	83,493	3,086,664	184,767	2,064,995	2,554,210	1,977,837	77.4	0.35
第一商业银行	台湾地区财政部门持股13.35%	86,244	2,417,371	186,594	1,571,538	1,934,288	1,471,832	76.1	0.19
华南商业有限公司	台湾地区财政部门持股1.7%	71,076	2,328,086	156,102	1,543,982	1,906,540	1,493,160	78.3	0.21
彰化商业银行	台湾地区财政部门持股12.9%	84,573	1,966,627	131,136	1,403,901	1,550,305	1,354,914	87.4	0.22
上海商业储蓄银行	民营	39,991	1,044,640	116,923	622,556	801,985	575,493	71.6	0.25
台北富邦商业银行	民营	98,039	2,127,073	167,591	1,240,755	1,548,915	1,174,100	75.8	0.16
国泰世华银行	民营	69,480	2,424,863	155,806	1,167,114	1,897,947	1,139,359	60.0	0.15
高雄银行	高雄市政府45.16%	7,789	258,187	11,965	179,493	229,206	173,365	75.6	0.49
兆丰国际商业银行	台湾地区财政部门持股9.8% 台湾地区发展基金持股6.10%	85,362	3,147,329	256,658	2,032,871	2,263,974	1,777,887	78.5	0.09

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 4：台湾地区银行在中国大陆分行及子公司的利润贡献



备注：所有的评级银行只有一个分行，但台北富邦银行例外。该银行有一个支行——华南银行（中国大陆）。台北富邦银行的数字截至 2014 年 3 月底

银行名称图例：台北富邦商业银行（TFCB）；台湾银行（BOT）；国泰世华银行（CUB）；台湾土地银行（LBOT）；彰化商业银行（CHCB）；第一商业银行（FCB）；华南商业银行（HNCB）；兆丰国际商业银行（Mega ICB）；玉山商业银行（ESB）；中国台湾信托商业银行（CTBC）

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 5：台湾银行 2014–2015 年净利息收入（单位：新台币千元）

	2015	2014
利息收入：		
贷款及贴现	$ 43,712,134	44,033,225
存放中央银行及银行间拆借款	9,048,237	10,441,262
证券投资	10,845,972	9,701,598
信用卡	30,693	32,524
附卖回协议项下购入债券	2,466	13,192
其他	1,118,830	1,011,084
小计	64,758,332	65,232,885
利息支出：		
客户存款	33,780,014	32,726,729
中央银行及其他银行存款	2,032,233	3,167,445
附买回协议项下售出债券	140,625	226,976
金融债券	364,053	327,108
结构性存款	27,345	5,230
其他	7,885	-
小计	36,352,155	36,453,488
总计	$ 28,406,177	28,779,397

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 6：台湾地区银团贷款总额及交易数量（2012–2015 年）

年份	银团贷款总额（十亿美元）	交易数量
2012	31.7	233
2013	30.9	204
2014	31.6	225
2015	46.5	212

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 7：台湾地区各银行作为主承销行的银团贷款交易情况，2012–2015 年（单位：百万美元）

年度	2015 年			年度	2014 年		
排名	银行	金额	件数	排名	银行	金额	件数
1	台湾银行	15,020	69	1	台湾银行	3,955	68
2	土地银行	3,559	69	2	兆丰银行	3,254	65
3	合作金库银行	2,664	60	3	合作金库银行	2,738	75
4	兆丰银行	2,590	68	4	土地银行	2,692	52
5	彰化银行	2,317	61	5	台新银行	2,259	36
6	台北富邦银行	2,205	53	6	信托商业银行	2,222	54
7	信托商业银行	2,043	44	7	第一商业银行	1,983	53
8	第一商业银行	1,764	58	8	台北富邦银行	1,672	42
9	澳盛银行	1,642	5	9	澳盛银行	1,495	5
10	台新银行	1,507	35	10	彰化银行	1,420	50

年度	2013 年			年度	2012 年		
排名	银行	金额	件数	排名	银行	金额	件数
1	台湾银行	3,323	60	1	台湾银行	4,779	67
2	兆丰银行	3,176	69	2	兆丰银行	3,346	68
3	土地银行	2,798	51	3	第一商业银行	3,136	56
4	合作金库银行	2,361	56	4	土地银行	3,128	51
5	台北富邦银行	2,034	48	5	合作金库银行	2,833	67
6	信托商业银行	2,030	42	6	信托商业银行	1,775	46
7	台新银行	1,851	38	7	台北富邦银行	1,607	51
8	彰化银行	1,568	32	8	台新银行	1,423	23
9	第一商业银行	1,539	53	9	玉山银行	1,232	36
10	玉山银行	1,039	30	10	瑞穗银行	963	14

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 8：台湾银行担任牵头行（2012–2015 年）

年度	委任安排人金额（十亿美元）	交易数量	市场份额
2012	4.78	67	15.1%
2013	3.32	60	10.8%
2014	3.95	68	12.5%
2015	15.02	69	32.3%

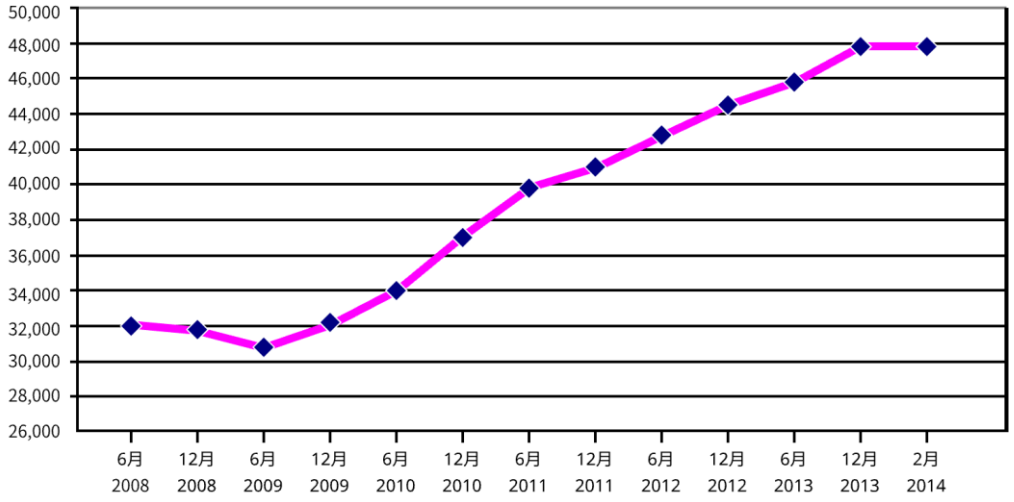
版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 9：2015 年亚太区（不含日本）银团贷款市场簿记行排名

排名	簿记行	US$	交易数量	市场份额（%）
1	中国银行	49,736,703,079	171	15.41
2	中国工商银行	46,670,605,873	193	14.46
3	台湾银行	16,422,199,894	66	5.09
4	澳盛银行	16,257,197,568	93	5.04
5	国家开发银行	14,194,103,104	19	4.40
6	渣打银行	11,816,114,145	79	3.66
7	中国农业银行	10,891,777,615	16	3.37
8	汇丰银行	9,764,676,328	63	3.02
9	中国建设银行	9,446,480,349	15	2.93
10	西太平洋银行	9,212,298,468	44	2.85
11	瑞穗银行	7,724,544,704	61	2.39
12	星展银行	7,538,154,152	61	2.34
13	三菱东京日联银行	7,359,166,266	43	2.28
14	美国联邦银行	6,586,566,151	36	2.04
15	澳大利亚国民银行	6,214,978,491	30	1.93
16	三井住友银行	4,779,022,541	42	1.48
17	德意志银行	4,229,766,892	33	1.31
18	兆丰国际商业银行	3,902,872,964	59	1.21
19	台湾信托商业银行	3,807,311,274	56	1.18
20	上海浦东发展银行	3,581,372,229	17	1.11

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

附录 10：台湾地区本地银行及外资和大陆银行在台分行中小型企业贷款余额



备注：不包括国际金融业务分行和海外分行发放的贷款。

单位：亿新台币

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

《台湾银行》案例补充材料

本材料根据李纪珠博士在哈佛案例课堂中的分享整理，作为《台湾银行》案例的背景补充，供学员在分析案例时参考。以下以李纪珠博士第一人称呈现。

重新认识客户：从“没有客户”到稀有客户

我到任的第二个星期，问大家：台湾银行的客户是谁？大家都说，台湾银行没有客户。因为台湾银行主要就是服务退休的公务员、教师（公教人员）和退伍军人，每月支付退休金和利息；而且很多人都在抱怨那 18% 的退休存款利息负担太重。公教人员退休后把钱存进台湾银行，我们依法必须支付 18% 的利息，银行要承担很大的成本，所以大家天天抱怨，说这是个“包袱”。

可是我对同事说：“这些客户每年都会来续约、来找你，这是多么难得的机会？他们就是我们最稀有的客户，有稳定的存款，为什么不趁机为他们做理财？什么时候会有客户每年主动来找你？这些有钱、有储蓄的人，别人想找还找不到呢。”

于是，我带着团队去做调研，想弄清楚这个客群到底对台湾银行有什么需求，又是怎么看待台湾银行的。

调研下来我们发现，这些年长客户都说，台湾银行在台湾地区家喻户晓，是“台湾之光”，台湾银行最大的优势就是品牌——这个品牌是其他银行没有的。他们对理财产品有强烈的需求，但最担心的是银行或保险公司倒闭；而大家都相信，台湾银行不会倒。

于是我们决定，先借助品牌的力量，发展高龄金融商品，比如老人安养信托。这是一个跨部门整合出来的产品。正因为年长客户对台湾银行的信任度最高，我们就利用信托部的功能，为他们设计“财产信托”服务：老人把财产交给我们信托管理，由我们替他们安排资产，避免年老失智之后财产被人诈骗。

同时，我们把保险产品也纳进来一起设计。如果客户在我们这里买了保险，将来的理赔金或保险金也可以直接进入信托账户，由我们统一管理、运用。这样，我们就用一

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

个跨部门的团队，为老人家设计出一套综合性的金融方案，而不只是单一产品。

我们还推动了“以房养老”。很多老年人的资产都集中在不动产上，但手里的现金流不足。我们让老人把房子抵押给银行，每月领取养老金，同时配上保险和信托账户，统一管理资金流和资产安排。这样就把信托、保险、授信整合在一起，形成一套完整的养老金融方案。

与此同时，我们在检讨黄金业务的时候，黄金部门告诉我：金价低就亏本，金价涨才赚钱。我当时就说：“那你跟农夫有什么不同？现在连农夫都懂得科学种植，一个现代金融机构，怎么能说金价一跌就只能亏？”黄金本来就是台湾银行最大的特色业务之一，岛内各家银行的黄金业务，大多是台湾银行做的。如果一个现代企业只能在价格上涨时赚钱、价格下跌时却毫无作为，那就称不上专业。

后来我去听信用卡部门的报告。做信用卡的广告费用很凶，他们说预算不够，所以做不起来。我就问他们：“有没有想过，是你自己的信用卡没有特色？大家做的都是累积点数换保温杯、吸尘器，我们采购量又小、成本又比别人高，换的还是一样的东西，客户为什么要用你的卡？”

在客户调研里我们还发现，年长客户对黄金情有独钟。所以我们就想：既然我们是台湾地区最大的黄金银行，手上有别人没有的优势——黄金，为什么不把黄金变成信用卡的特色？于是我们设计了黄金信用卡，并配了一套累积点数的机制：刷卡累积“黄金点数”，客户可以在金价低的时候把点数兑换成黄金，金价越低，同样的点数就能换到越多的黄金。

这样做对银行有什么好处？金价低的时候，黄金部门原本卖不动；现在信用卡客户愿意把点数换成黄金，反而带动了黄金销售。金价低时消化黄金库存，金价高时客户的资产又增值，信用卡也因为有了投资理财的功能而更有吸引力。对客户来说，没有多花一分钱，却多了一个理财、增值的机会。这个产品推出之后，成长得非常快。

青年客群的开拓

我们在台湾银行推动的这种以客户为中心的变革，也扩展到了其他客群，青年贷款就

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

是一个例子。我们的青年助学贷款市占率有 80%，很多人都说这是不赚钱的业务。我就告诉同事：“过去年轻人根本不会和台湾银行往来，觉得我们是刻板、僵化的老银行；可现在有 80% 的年轻人都和我们有往来，这是多好的机会？关键是怎么把这些客户开拓出来。”于是我们想了新办法：只要在我们这里开户，就给助学贷款利率优惠。我们因此抓住了一大批年轻客户——过去年轻人不理财，现在他们开始开户，最近光是青年客户的开户数，就新增了四五十万户。原本台湾地区有关部门规定，助学贷款不能附带奖学金，我就去沟通，把奖学金改成“创新提案奖励”：只要青年贷款客户提出改善台湾银行的建议，我们就给予奖励。这样，我们既从年轻人那里收集到意见，又和他们建立了关系。

百分之百公营银行的约束

台湾银行是一家百分之百的公营银行，限制非常多。从预算、人事、采购，到主管机关的各种要求，我们处处受到完全不符合市场化要求的约束。比如，台湾银行的预算必须在一年半前就编好；可未来一年会发生什么，谁也没法预测，我们却必须提前把一年后的营业额、利润目标告诉财政部门。预算一年半前就得编好，没有编列的项目就不能做，这也限制了并购和很多战略操作。

更困难的是人事。我们有总员额限制，现在已经接近一万人，不能再超过；数字金融时代需要大量新人才，但旧员工又没法淘汰，总员额就这样被锁死了。员工还只能用台湾地区本地的，不能聘用境外人士。采购也极其繁琐，凡是新台币 10 万元（约合人民币 2 万元）以上的采购，都必须公开招标、公告三个月，最短也要两个星期。要想改变这些，就必须修改法律。可这套规定是针对所有公营事业部门的——一部《公营事业管理条例》就绑住了一百多家公营企业。如果台湾银行先突破了，其他企业怎么办？电力公司、自来水公司、糖业公司、石油公司是不是都要跟着松绑？这些企业又分属不同部会，不只是财政部门一家，所以阻力极大。

内部的阻力

变革不只面临外部的阻力，内部的阻力同样不小，其中最突出的甚至来自总经理。总经理觉得现状已经不错，何必去做这么困难的事？他甚至说，如果修法真的通过，他就要切腹。在公营企业里，总经理不是董事长派任的，他可以有自己的不同意见，所

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有

以我必须先把总经理说服。推动修法的初期，我一开始请他出面去沟通，他不愿意去，常常派副总代替；后来我就自己亲自去，一次又一次地和各部会沟通。几次下来，他看到我不是说说而已，而是真的在往前推，慢慢也觉得不好意思再不参与；更重要的是，当他看到这件事真的有机会、有进展，态度自然就变了。原本他会跟同事说“董事长比较乐观，你们听听就好”，后来他也成了最积极配合的一员。

机制的调整

上任之初，我就对同事说：“请不要总是告诉我我们有多少缺点，而要告诉我我们有哪些优点，让我们一起把这些优点运用起来。”因为当时银行内部长期形成的一种心态是：有功未必有赏，有过则必记过；做对了不一定有好处，做错了却会被长期记录，连升迁都受影响。

> *但如果一直看限制，就不会看到机会。*
>
> *——李纪珠*

为了调动员工，我们设立了员工创意提案制度。过去提案往往流于形式，后来我改成每个月亲自审阅，并约见提出创意的员工，当面给予肯定和奖励。在公营银行，奖金的空间本来就有限，发奖金还得和工会协商；台湾银行的工会规模庞大、遍布台湾地区各地，每一分钱的分配都要反复沟通。但在银行利润连年创新高、员工能领到最高等级绩效奖金的同时，我们也愿意把更多资源投入到这类奖励上。

后来，台湾银行被《快乐工作人》杂志评为年轻人最向往的金融机构第一名；而在这之前，我们在台湾地区 48 家银行中只排第 20 名。

版权 ©2026 归哈佛商业出版所有