

# 美國社區發展金融機構與社區銀行的經營策略 對台灣信用合作組織的啟示

池祥麟

國立台北大學合作經濟學系

2007.10.05

# 社區發展金融機構 (CDFI)

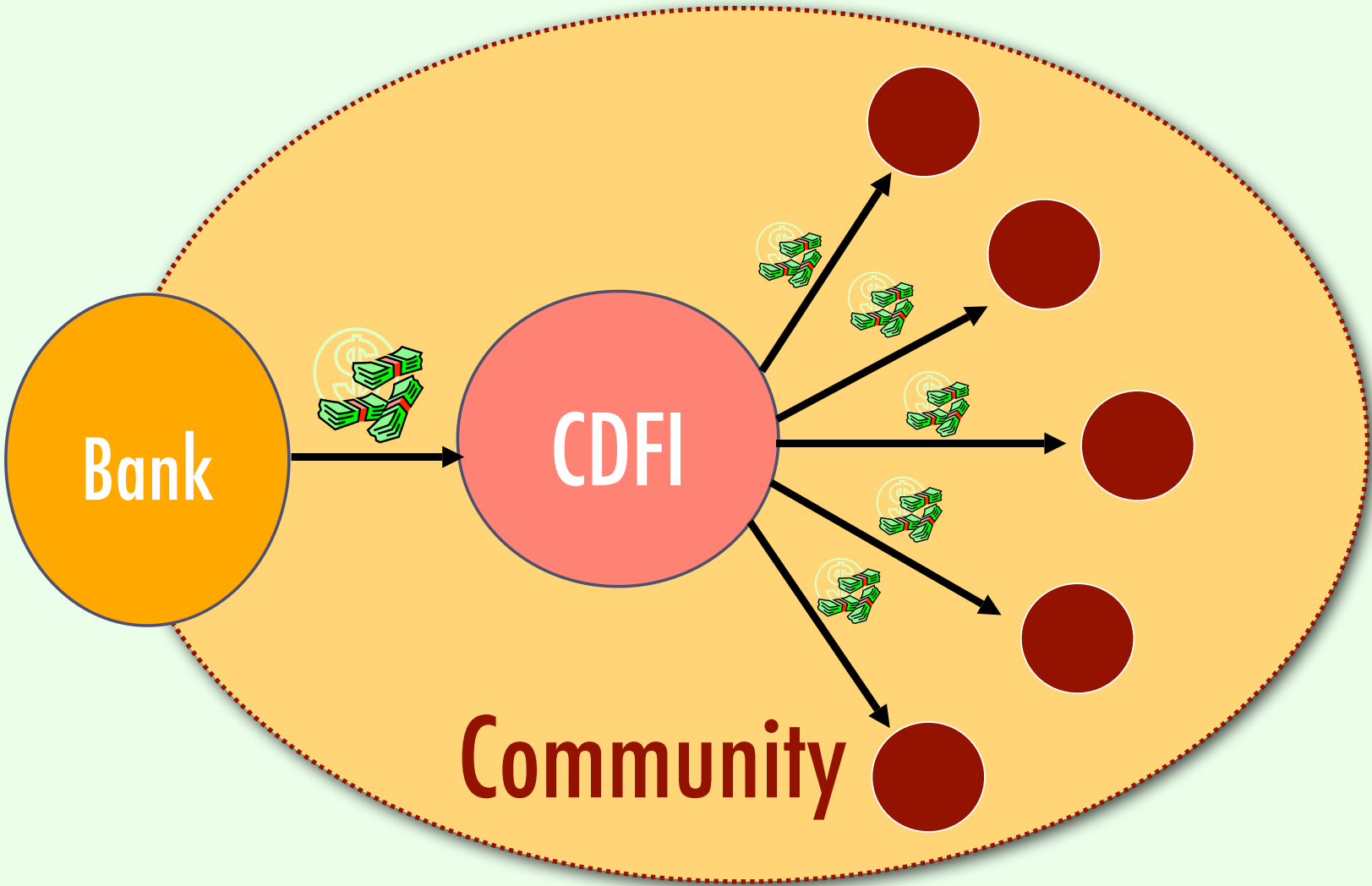
1. CDFI是一種金融機構，以社區發展作為主要任務。
2. 作為社區發展之資金與經營技術的來源，讓經濟受創社區內無法向商業銀行體系取得資金來源之一般個人、微型或小型企業、房屋建設與提供社區服務之機構等等，能夠取得資金以進行社區的發展。

# 社區發展金融機構 (CDFI)

1. 社區發展銀行
2. 社區發展儲蓄互助社
3. 社區發展放款基金
4. 社區發展創業投資基金
5. 微型企業發展放款基金

為何CDFI會與商業銀行進行策略聯盟，以求發揮更高的社會影響力？

主管機關如何透過政策配合以協助其發展？

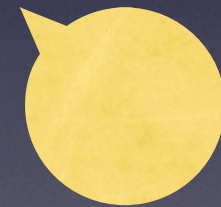


# 社區再投資法案 (CRA)

—— [ 美國國會於1977年頒布社區再投資法案 (Community Reinvestment Act; CRA) ，法案的目的是在於鼓勵存款機構去滿足他們所處社區 (中低收入) 的信用需求，同時能維持銀行營運的安全性與健全性。



1. 在CRA要求下，每一家銀行協助其社區的信用需求的紀錄都必須定期審核。
2. 如果銀行無法滿足這些標準，他們未來想要購併其它金融機構，或是增設分行，或是改變分行地點，或是成立金融控股公司，都會受到主管機關的否決或限制。



3. 主管機關會對於這些銀行進行評等 (ratings) ,  
將銀行歸類為四個等級 :

- (1) 傑出 (outstanding)
- (2) 良好 (satisfactory)
- (3) 需要改進 (needs to improve)
- (4) 明顯不符標準 (substantial non-compliance)



#### 4. 評等 (ratings) 係根據12項評估因素來決定：

- (1) 與社區的成員溝通以確定他們的信用需求
- (2) 銀行董事會投入CRA活動的程度
- (3) 透過行銷，使社區成員得知有此種信用服務
- (4) 對社區放款的程度
- (5) 銀行參與政府放款計畫的程度
- (6) 信用申請、批准、拒絕的地理分佈

#### 4. 評等 (ratings) 係根據12項評估因素來決定：

- (07) 分行新設與關閉的紀錄以及提供服務的程度
- (08) 阻撓信用申請的實際作法
- (09) 歧視或其他非法的實際作法
- (10) 參與社區發展計畫的程度
- (11) 滿足社區信用需求的能力
- (12) 其他

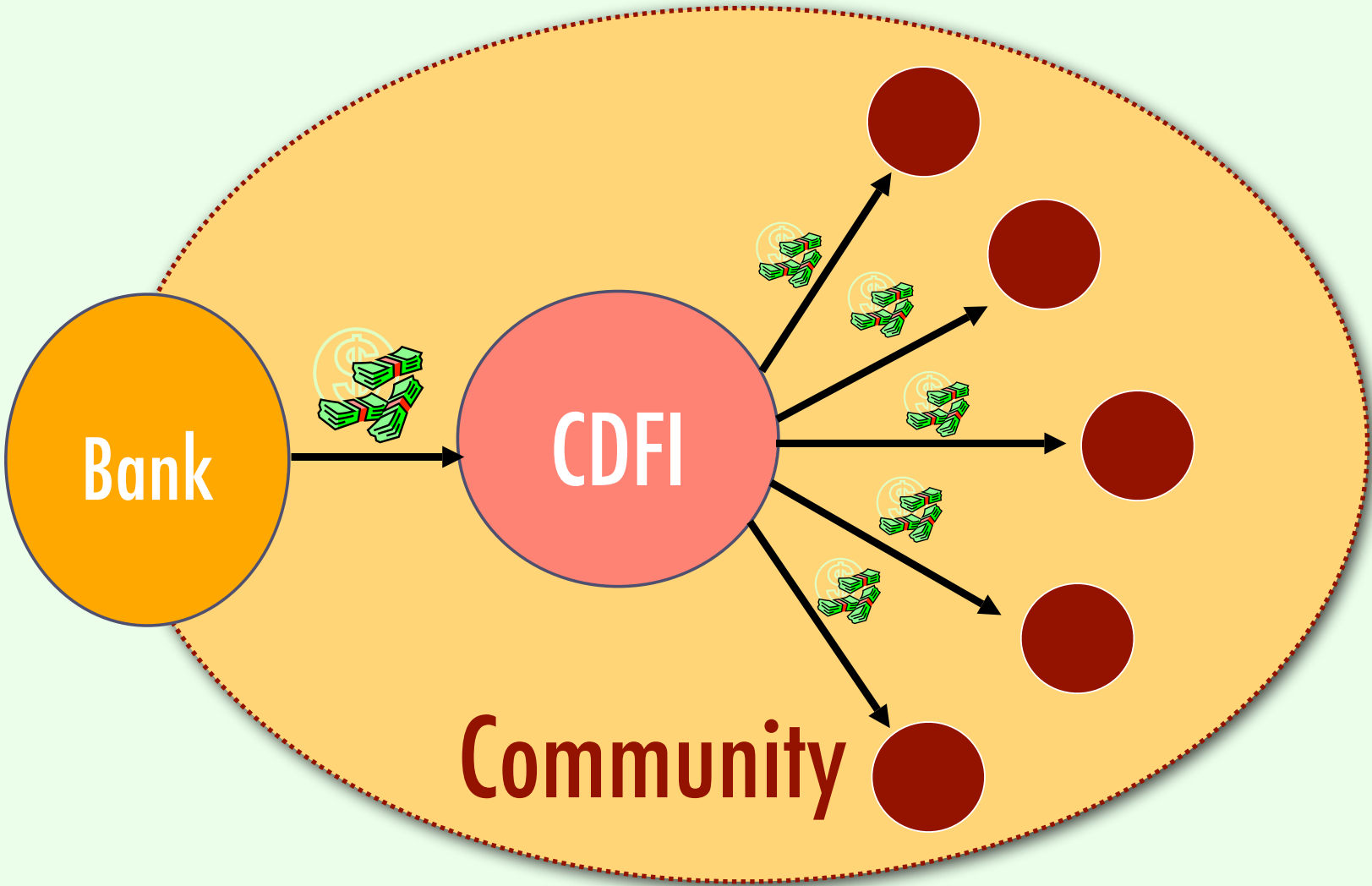


5. 在CRA的規定之下，銀行經理人必須拜訪當地社區的顧客、小型企業、社區領導人、與非營利組織，以了解銀行能夠提供社區那些服務。
6. 銀行還必須將其CRA評等的資訊公開。

7. 1995年CRA更新部份條款，使得銀行在放款給CDFI或對CDFI投資時，都可以被視作CRA所認可的社區發展放款或投資，使得這些銀行比較容易符合CRA的要求。



8. 美國財政部CDFI Fund還有設立銀行企業獎 (Bank Enterprise Award; BEA) 計畫，針對那些與CDFI進行高度策略聯盟的商業銀行進行現金的獎勵，這成為商業銀行與CDFI進行策略聯盟的另一項誘因。



# 社區銀行 (Community Bank)

1. 社區銀行是指業務活動集中在當地社區的銀行，從而其營運活動的地區明顯小於區域性或全國性銀行。
2. 因此，社區銀行的規模通常很小，許多市場參與者將社區銀行定義為那些規模小於10億美元的銀行。



# 社區銀行的特性

1. 規模較小，不能發揮規模經濟的利益。
2. 因法規放寬與科技進步而有更高競爭壓力。
3. 品牌認知受限。
4. 業務項目較少，不能發揮範圍經濟的利益。



美國的社區銀行在此種不利的條件之下卻仍然繼續經營，而且許多社區銀行還發展地很好。為什麼？

主管機關是否有透過政策配合以協助社區銀行的發展？

## 主管機關的考量

1. 當社區銀行如果自金融體系消失，原本倚賴社區銀行提供融資的小企業取得合理利率的資金管道將會減少。
2. 當社區銀行如果自金融體系消失，消費者也只好利用大型金融機構的服務，但會被收取較高的手續費。



# 主管機關的政策支持



## 1. 低利資金之提供—

美國聯邦住宅貸款銀行(FHLBanks)提供了社區銀行低利資金，增加了社區銀行的資金來源，並降低社區銀行的資金成本，使得社區銀行得以與大型銀行競爭。

## 2. 補助農業—

政府補助農業的政策，使得社區銀行在農業放款上的信用風險下降。

## 3. 免稅—

較小型的社區銀行得免繳營所稅而增加整體獲利。

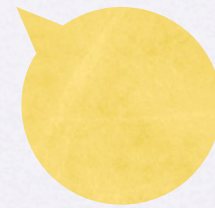
# 社區銀行的經營策略

1. 由於社區銀行規模相對較小，比較在地化，使得他們相對於大型銀行而言，較有能力去蒐集**軟性資訊 (soft information)**。
2. 相對而言，大型銀行則比較倚賴**硬性資訊 (hard information)**。



## 社區銀行的經營策略

3. 因此，社區銀行具有蒐集軟性資訊的相對較佳的能力，掌握著大型銀行不易了解的顧客群，而維持著一定的獲利能力。



## 社區銀行的經營策略

4. 由於社區銀行較倚賴軟性資訊，所以必須下放給放款經理較多的決策權力。
5. 相對而言，大型銀行比較倚賴硬性資訊，所以放款經理的權限會比較小，從而放款決策主要是由距離當地較遠的總行來決定。

In most industries, the arrival of a large, well-known competitor makes smaller business squirm, but not in the banking.

Smaller banks have discovered that a merger of competitors often signals an opportunity to grow.

New York Times (Nov 2, 2003)

An opportunity to go after  
disaffected customers

**WHY?**

On the Uniqueness of  
Community Banks

– Federal Reserve Bank of Atlanta (2005)



# 首先...

---

雇用那些被購併的小型金融機構的好的放款經理。

這些經理之所以選擇離開，是因為若留在大型的新東家，他們的放款權限會受到太多的限制。

## 其次...

---

雇用那些被購併的金融機構的好的放款經理之後，這些經理會把熟悉的顧客帶過來，從而提昇放款的規模。

⇒ Relationship Lending

**但是錢從哪裡來？**

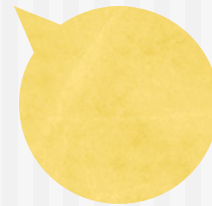
# 由於...

---

那些被購併的小型金融機構的存款者會感到沮喪，因為被購併之後，他好像比較不受到大銀行的重視了。

因此，可以想辦法將他們吸收過來。

⇒ **Relationship Deposits**



# How to go after disaffected customers?

1. 提供條件更好的放款利率與存款利率。
2. 提供更個人化的服務。
3. 與其它小型金融機構合作  
(如fee-free ATM network)。
4. 瞭解大型金融機構的優勢並加以因應。



New York Times (Nov 2, 2003)

# 大型金融機構這麼說...

We are a global bank, but we compete on a local level.

Because of the resources that we have, we have a breadth of products that community banks just can't support.

New York Times (Nov 2, 2003)



HSBC 

The world's local bank

---

CORPORATE, INVESTMENT BANKING AND MARKETS



荷蘭的合作銀行集團架構圖

900 萬名顧客

110 萬名社員

349 家社員合作銀行

合作銀行荷蘭央行  
(Rabobank Nederland)

躉售銀行  
(Wholesale banks)

- 企業顧客
- 合作銀行國際分支  
(Rabobank International)
- 合作銀行證券部門
- 集團財務調度

社員 (零售) 銀行  
(Member (Retail) banks)

- 市場管理
- 產品/市場 實體

其它

- 員工與服務
- Rabofacet
- Gilde
- Rabo Vastgoed
- Obvion

保險  
退休基金  
職業健康與安全

- Interpolis

資產管理  
投資

- Robeco Groep
- Schretlen & Co
- Effectenbank Stroeve
- Alex (截至 2003 年 4 月 1 日)

租賃

- De Large Landen

**敬請批評指教!!**

**池祥麟**

台北大學合作經濟學系

Tel: (02) 8674-6874

E-mail: [hlchih@mail.ntpu.edu.tw](mailto:hlchih@mail.ntpu.edu.tw)