

出國報告(出國類別：其他)

Turkiye Is Bankasi A.S.
第八屆國際金融研討會

服務機關：臺灣銀行

姓名職稱：李稷安高級辦事員

派赴國家：土耳其

出國期間：2012.4.14-2012.4.22

報告日期：2012.7.3

摘要

自從「金磚四國」走紅於資本市場後，此一熱門話題不斷延燒，爾後金磚不只四國的新論述也引起矚目，國際資金不斷地在尋找下一個明日之星。2006年底，日本 BRICs 經濟研究院團隊從新興市場中，再挑選出越南、印尼、南非、土耳其與阿根廷五個最具發展潛力的國家。

土耳其也因為豐富的自然資源、廣大的消費市場、政府積極投入基礎建設以及推展市場自由化，獲得認同而雀屏中選。雖然土耳其的潛力早已獲得專業投資人青睞，但從一般媒體有限的報導及數據資料呈現中，實難全然體會土耳其繁榮進步的景象。

此次奉派至土耳其伊斯坦堡，參加通匯行 **Turkiye Is Bankasi A.S.**舉辦的第八屆國際金融研討會(VIII International Banking Seminar)，實地觀察該國規模最大之金融機構及伊斯坦堡的市況後，感到目前伊斯坦堡，不僅有珍貴的歷史遺跡，吸引全球各地蜂擁而至的觀光客，該市北部新開發地區高樓聳立，道路四通八達，展現出世界級國際化都市的無窮活力與能量。

本報告先介紹 **Turkiye Is Bankasi A.S.**事業根據地—土耳其—的社經現況，再按類別介紹其業務，並分析其財務結構，以完整呈現此家銀行所提供的服務內容以及資產品質與經營績效，最後，就此短暫的走訪，歸納四點心得，闡釋 **Turkiye Is Bankasi A.S.**如何伴隨土耳其的經濟成長，發展成全國首屈一指的龍頭銀行。

目次

摘要	1
目次	2
壹、目的	3
貳、內容	4
一、土耳其簡介	4
二、Turkiye Is Bankasi A.S.	5
(一)事業版圖	5
(二)業務範疇	6
1、企業金融	6
2、工商金融	7
3、個人金融	7
4、私人銀行業務	8
5、國際銀行業務	8
6、資本市場與財務管理	9
(三)財務結構	10
參、心得與建議	14
一、服務多樣化	14
二、產品差異化	15
三、通路最大化	15
四、視野國際化	16

壹、目的

此次奉派出國參加 **Turkiye Is Bankasi A.S.**所舉辦之第八屆國際金融研討會 (VIII International Banking Seminar)，主要目的如下：

- 一、增進對通匯行 **Turkiye Is Bankasi A.S.**之認識
- 二、瞭解土耳其的社經狀況及其銀行業的現況與前景
- 三、和與會者就金融業的動態及業務相關議題交換意見
- 四、和研討會成員交流，汲取經營管理知識與實務經驗
- 五、提昇通匯行及研討會成員對台灣及台灣銀行的瞭解

貳、內容

一、土耳其簡介

土耳其橫跨歐亞大陸，所在地區自古以來因位居交通樞紐，具有經濟及戰略價值，為各方所覬覦。中世紀為東羅馬帝國領地，西元 1453 年鄂圖曼土耳其人滅東羅馬帝國，與當地人融合，鄂圖曼人建立的帝國在西元十七世紀開始衰落，此地再度成為鄰近奧匈帝國及俄羅斯帝國爭奪的目標，直到一次世界大戰後，民族領袖凱末爾發動民族解放戰爭，1923 年成立土耳其共和國，開啟了土耳其現代化的進程。

土耳其人信奉伊斯蘭教，但因政教分離，和其它鄰近的回教國家比較起來，更顯得自由與進步，首都安卡拉、伊斯坦堡等大城市現代化與繁榮的景象，不亞於其他國際都市。土耳其人的母語是土耳其語，英語雖在商業貿易中普遍使用，但一般民眾的英語程度普遍不佳，故在土耳其經商或旅遊時，除了要注意彼此思考邏輯與生活習慣的差異外，也須克服因語言隔閡所可能造成的溝通障礙。但是，一般來說，土耳其人熱情友善，家族觀念重，非常講究關係，在友誼的基礎上，談生意或互相合作都比較容易。另土耳其人有請客人喝茶的習慣，通常具有尊敬及示好的雙重意義，所以儘量不要拒絕，一旦婉拒，對方可能會認為彼此間的友誼不受到重視。

根據國際貨幣基金組織(IMF)統計資料顯示，2011 年土耳其的國內生產毛額(GDP)達 7,780 億美元，世界排名第 16 位，比前一年度成長 5.92%，失業率為 9.88%，比前一年度減少 2%，通貨膨脹率由 2010 年的 8.56% 下降至 6.47%，各項好轉的經濟數據顯示土耳其已走出 2008 年全球金融風暴的陰霾，但受到歐洲景氣低迷影響，經濟成長力道略顯不足，預估 2012 年國內生產毛額成長率為 5% 上下。

儘管全球經濟疲弱，但根據土耳其銀行監管機構(BRSA)統計，土耳其銀行業從業人數仍不減反增，2010 年突破 19 萬人後，2011 年又成長到 19 萬 4 千 6 百餘人，銀行業總資產在 2005 年為 3,020 億美元，五年間資產規模加倍，至 2011 年年底已達 6,481 億美元，占國內生產毛額 83.30%，放款規模也從 2005 年的 1,162 億美元增加至 2011 年達 3,635 億美元，占國內生產毛額 46.72%，其中房屋貸款約占國內生產毛額 5%，但歐盟成員國銀行業資產平均為國內生產毛額的 3.57 倍，放款為國內生產毛額的 1.62 倍，房屋貸款為國內生產毛額的 43%，和歐盟成員國相比，土耳其銀行業的規模，仍有很大的成長空間。

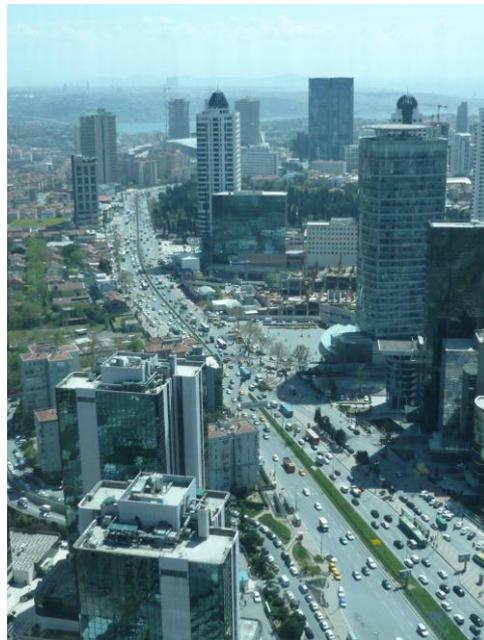
二、Turkiye Is Bankasi A.S.

(一)事業版圖

Turkiye Is Bankasi A.S.成立於 1924 年，1986 年在伊斯坦堡證交所(ISE)上市，至 2011 年已有 87 年的歷史，目前除了銀行、保險、資產管理及投資銀行等核心金融事業之外，還跨足玻璃製造及電信等事業領域。單就核心事業來看，2011 年年底總資產為 1,616 億里拉(約合 893 億美元)¹，放款為 916 億里拉(約合 506 億美元)，存款為 983 億里拉(約合 543 億美元)，淨值為 179 億里拉(約合 99 億美元)，截至 2011 年，員工人數為 24,887 人，國內分行 1,184 家，企業總部位於伊斯坦堡的 Levent，是兩棟 41 層樓高的建築，為當地十分醒目的地標(相片一、二)。



相片一：企業總部外觀



相片二：企業總部頂樓鳥瞰 Levent 景象

除了位居土耳其銀行龍頭，Turkiye Is Bankasi A.S.積極往海外發展(表一)：在埃及和中國大陸設有辦事處；在北賽普勒斯、伊拉克、英國、巴林各設有分行；1992 年為了向歐洲展業，成立子公司 İşbank GmbH，十年至今於德國、法國、尼德蘭、瑞士及保加利亞設有分行；2011 年為進軍俄羅斯市場併購 CJSC Sofia Bank，得到該公司在俄羅斯的 15 家分行，成立 İşbank Russia，事業版圖遍及歐、亞、非三洲，執行長 Adnan Bali 表示：和土耳其貿易量大或是土耳其商人多的國家，例如伊拉克、喬治亞、科索夫、巴基斯坦、亞塞拜然和埃及等，都是 Turkiye Is Bankasi A.S.往海外拓展的目標。

¹按 2012.6.30 匯率 1 里拉=0.5525 美元=16.4790 新台幣

	國家/公司名稱	分行數
國內分行 (Domestic Branches)	土耳其 (Turkey)	1184
海外辦事處 (Foreign Representative Offices)	中國 (People's Republic of China)	1
	埃及 (Egypt)	1
海外分行 (Foreign Branches)	北賽普勒斯 (TRNC)	14
	伊拉克 (Iraq)	1
	英國 (England)	1
境外分行 (Off-shore Branches)	巴林 (Bahrain)	1
子公司 (Subsidiaries) ²	İşbank GmbH	16
	İşbank Russia	15

表一：Turkiye Is Bankasi A.S.與子公司 İşbank GmbH 及 İşbank Russia 分行數。

(按 2011 年年報資料製表)

(二)業務範疇

Turkiye Is Bankasi A.S.的業務主要分為六大區塊：

- ✧ 企業金融(Corporate Banking)
- ✧ 工商金融(Commercial Banking)
- ✧ 個人金融(Retail Banking)
- ✧ 私人銀行業務(Private banking)
- ✧ 國際銀行業務(International Banking)
- ✧ 資本市場(Capital Market)與財務管理(Treasury Management)

茲將主要業務內容及近年發展狀況整理如下：

1、企業金融

企金為國內規模最大的企業或跨國企業提供服務，讓企業取得民營化或是新投資計畫所需資金，促進能源、製造、及交通運輸等產業的發展。以 2011 年為例，Turkiye Is Bankasi A.S.參與 1 億 7 千 5 百萬美元聯貸案，資助蓋布澤天然氣複循環發電廠投資案(Gebze Natural Gas Combined Cycle Power Plant)，另一起大型聯貸案，貸款金額達 2 億美元，為原伊斯坦堡市政府所有的海上巴士公司(Istanbul Deniz Otobusleri A.S.)民營化提供所需資金。除了貸款給企業，挹注資金至重大建

²按 2011 年年報，Turkiye Is Bankasi A.S.持股達 50%以上的子公司(Subsidiaries)共有 18 家，此處僅列示其中持股比例達百分之百，且以拓展銀行業務為目的持有之子公司 İşbank GmbH 及 İşbank Russia 之分行數。

設，還為企業提供精心設計的風險管理解決方案，協助企業靈活運用各種衍生性金融商品，規避因匯率、利率、及商品價格波動所產生的風險。

2、工商金融

工商金融主要為中小企業(SMEs)提供服務，並透過和專業團體合作，提供地方發展所需資金，合作對象包括土耳其穀物局(TMO)、中小企業發展組織(KOSGEB)、農業及農村發展資助機構(Agriculture and Rural Development Support Institution)、獨立會計師工會(TURMOB)、土耳其藥師公會(Turkish Pharmacists' Association)等團體。和專業團體合作，容易在該業界建立知名度，提高品牌認同感，同時以客戶存放在專業機構的商品或基金為擔保，銀行承做貸款後，債權更能獲得保障。

為提供中小企業發展所需資金，Turkiye Is Bankasi A.S.的觸角還延伸至海外機構：因參與小型企業放款計畫(SELP II)，自 2009 起，連續兩年從德國發展銀行(KfW)獲得 2,360 萬歐元；預計 2011 年起未來四年將獲得 3,140 萬歐元，可供小型企業貸款，作為資本支出及營運資金。此外，從歐洲重建及發展銀行(EBRD)獲得 2,000 萬歐元援助，提供安卡拉、伊斯坦堡及伊茲密爾(Izmir)以外城市的小型企業營運及投資所需資金；另一項與歐洲投資銀行(EIB)達成的協議中，獲得 2 億 5 千萬歐元，以能源、基礎建設、觀光、醫療保健及教育類中小企業為優先放款對象，在協助中小企業發展的同時，配合經濟整體發展方向，帶動全國經濟成長。

3、個人金融

Turkiye Is Bankasi A.S.經營個人金融業務以成為「最貼近客戶的銀行」(The bank closest to the customer)為目標，提供存款、匯款、放款、信用卡、代付薪資與投資理財等多樣化的商品與服務。由於土耳其 7,974 萬多人中，65 歲以上人口僅占 6.3%，和已開發國家相比，人口結構年輕³，為因應市場特性，特別針對年輕人的需求，推出適合該年齡層的商品。有為 12-18 歲青少年設計的銀行帳戶(The First Signature Account)，希望培養青少年儲蓄的習慣，推廣理財的觀念，吸引年輕的客群；針對大學生則推出大學信用卡(University Credit Card at Is)，等到畢業工作，收入穩定之後，再提高其信用額度，期能和客戶建立終身的關係；另外，由父母或親友投資，以小孩為受益人的存錢筒基金「Money Box Fund」，在土耳其也成為最受歡迎的基金。

³資料來源:CIA The World Fact Book

4、私人銀行業務

私人銀行業務為資產達 25 萬里拉以上(約合 14 萬美元，412 萬新台幣)的個人提供客製化的金融商品及服務，依照客戶的財務狀況、風險承擔意願及能力來提供完整的解決方案。在業務經營上，重視客戶關係經營，以和客戶建立長久的互信關係為目標，在 117 個據點安排專責的客戶關係經理人(customer relationship managers)，為貴賓戶提供完善且貼心的服務，一方面降低現有客戶的流失比率，另一方面積極尋找潛在客戶，提高市場佔有率，截至 2011 年底，管理資產總值達 300 億里拉(約合 166 億美元，4,943 億新台幣)。

在品牌設計上，特別針對貴賓戶發展出 Privia 系列商品，包括貸款(Privia Retail Loan)、信用卡(Privia Credit Card)、退休金計畫(Privia Pension Plan)等類別，滿足客戶的資金、理財、與保險等需求。由於客戶的還款能力強，對銀行的貢獻度高，Privia 系列商品給予的優惠及服務也比一般商品多，以貸款而言，申貸流程簡便，期限較有彈性；而使用 Privia 信用卡消費，可享受最頂級的商旅服務，讓此系列商品成為高資產客戶的首要選擇。

5、國際銀行業務

國際銀行業務主要為客戶提供進出口貿易融資、進口開狀、出口押匯、託收及外匯匯款等服務，為提升服務品質及效率，Turkiye Is Bankasi A.S.在 127 個國家和超過 1500 家銀行建立通匯關係，匯入匯款金額從 2006 年的 315 億美元成長至 2011 年的 723 億美元；匯出匯款金額從 2006 年的 272 億美元成長為 2011 年的 628 億美元。為加強對通匯行的服務，發展出 CorrNet 線上帳戶管理系統，在 Turkiye Is Bankasi A.S.設有帳戶的通匯行，可隨時利用該系統追蹤匯款進度，查詢帳戶餘額及發送付款指示。

除了廣佈通匯網絡，Turkiye Is Bankasi A.S.透過聯貸、資產證券化、向國際機構借款、雙邊貸款協定及發行歐元債券等方式，積極從國際市場籌措資金，提供融資給國內廠商使用。在雙邊貸款協定策略上，不僅和歐洲重建發展銀行(EBRD)簽有金額達 4,000 萬美元的貸款協定，資助國內永續能源產業的發展，觸角還延伸至亞洲的韓國及日本；和韓國輸出入銀行(Eximbank)簽有國際貸款協定、提供貸款給土耳其進口商，支付自韓國進口商品之貨物成本；與日本國際合作銀行(JBIC)簽有長達 12 年、金額達 220 億日圓的貸款協定，提供融資給海運產業。2011 年首度發行為期五年、殖利率 5.3%、票面利率 5.1%、面額 5 億美元的歐元債券，甫一推出就造成搶購，顯示 Turkiye Is Bankasi A.S 跨足國際市場的步伐又往前邁進了一步。

6、資本市場與財務管理

土耳其資本市場自 1980 年代開始轉型，1985 年伊斯坦堡證交所成立，但因土耳其人投資行為保守，自 1989 年立法開放外國投資人買賣土耳其所有種類證券後，於 90 年代開始快速成長，債券市場、伊斯坦堡黃金交易所及衍生性金融商品交易所相繼於 1991 年、1995 年及 2005 年成立。

根據伊斯坦堡證交所統計，截至 2012 年 2 月，共有 365 家公司參與股票市場，市值達 2,570 億美元，在新興市場中排名第十四。股票市場外來投資在 2007 年達到七成二，之後外資占比逐年遞減，至 2012 年 2 月為六成二，同期債券市場內資占比五成二，略高於外資所占比例二個百分點，平均每日交易量在 2007 年年底為 90 億美元，至 2012 年 2 月大幅躍升為 169 億美元，伊斯坦堡證交所開市現況如下列相片所示。



Turkiye Is Bankasi A.S.及其子公司 IS Investment 和 IS Asset Management 在土耳其快速發展的資本市場中扮演重要角色，除了在股市與衍生性金融商品市場的交易量及市占率排名全國第一；在共同基金市場也以 22 檔共同基金，16 檔保本基金，21.6%的佔有率，排名第一，其所推出的 A 型基金⁴Money Box Fund，每 100 位 A 型基金持有人，平均有 81 位持有該檔基金，受歡迎程度可見一斑。

⁴土耳其共同基金分為 A 型與 B 型，按月平均計算，土耳其股票比例至少占共同基金投資組合 25% 者為 A 型基金，其餘皆為 B 型基金。

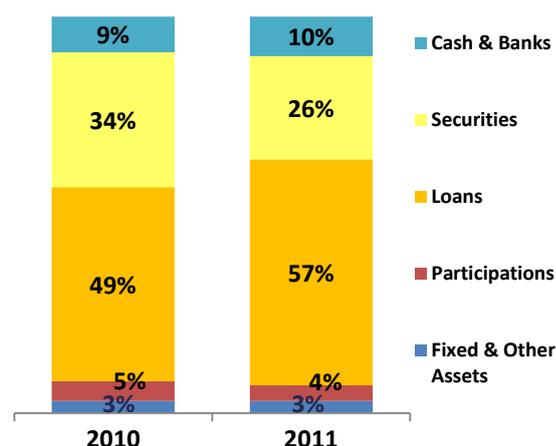
另方面 **Turkiye Is Bankasi A.S.** 提供 24 小時服務平臺，讓投資人進行買賣債券、黃金、共同基金、衍生性金融商品等交易，並透過旗下子公司 **IS Investment** 和 **IS Asset Management** 提供國內外有價證券買賣及資產管理服務，增加投資人參與市場管道，有助於活絡交易，促進市場發展。

(三) 財務結構

1、資產結構

2011 年底 **Turkiye Is Bankasi A.S.** 總資產為 1,616 億里拉(約合 893 億美元)，比上年末增加 298 億里拉(約合 165 億美元)，增長 23%。其中，放款增加 273 億里拉(約合 151 億美元)，增長 43%；現金及銀行存款增加 43 億里拉(約合 23.7 億美元)，增長 37%；其他資產增加 7 億 4 千萬里拉(約合 4 億美元)，增長 33%；固定資產淨額增加 6 千 5 百萬里拉(約合 3 千 6 百萬美元)，惟證券投資淨額減少 26 億 5 千萬里拉(約合 14.6 億美元)，減少 6% (表二)。

(TRY mn.)	2,010	2,011	Change
Cash & Banks	11,708	16,034	37%
Securities (Net)	45,437	42,778	-6%
Loans	64,232	91,621	43%
Participations (Net)	6,264	6,275	-
Fixed Assets (Net)	1,918	1,983	3%
Other Assets	2,237	2,978	33%
Total Assets	131,796	161,669	23%



表二(左上)：2010 及 2011 年資產組成項目金額及變動百分比

圖一(右上)：2010 及 2011 年資產組成項目占總資產比例 (資料來源：研討會文件)

從結構上看，放款比重最高，占總資產 57%，比上年末上升 8%；證券投資淨額次之，占總資產 26%，但比前一年度下降 8% (圖一)，證券投資淨額減少百分比與放款增加百分比相當，顯示為因應金融行情動盪的 2011 年，**Turkiye Is Bankasi A.S.** 減持風險性資產，減少資產的曝險程度，又透過增加放款，挹注資金進入金融體系，生息資產對總資產比率上升至 92.2%，僅次於金融海嘯席捲全球的 2008 年，但資本適足率仍因資產信用風險提高而下降，由 2009 年的 18.3%，下降至 2011 年為 14.1%。然而，從不良放款比率自 2009 起逐年下降走勢來看，資產品質仍有持續改善(表三)。

重要財務比率 (%)	2007	2008	2009	2010	2011	產業平均值 (2011)
生息資產/總資產 (Interest Earning Assets / Total Assets)	89.5	92.8	91.7	91.1	92.2	
資本適足率 (Capital Adequacy Standard Ratio)	20.5	15.2	18.3	17.5	14.1	16.5
不良放款比率 (NPL Ratio)	4.2	4.4	5.4	3.6	2.1	2.7
放款/存款 (Loans / Deposits)	70.0	74.9	67.0	72.8	93.2	98.2
股東權益報酬率 (ROE)	17.0	15.1	20.7	19.6	15.3	14.2

表三：2007-2011 年重要財務比率及 2011 年產業平均值 (按 2011 年年報資料製表)

依行業別來看，放款比重較高的為服務業，服務業中，以批發及零售業的放款比重最高達 53.20%；交通運輸電信業占 18.54%；金融業占 10.62%，符合近年來土耳其服務業迅速發展，占國內生產毛額比重已達六成二的趨勢(表四)。

服務業行業別	里拉放款金額 (TRY THOUSANDS)	占服務業 放款比例 (%)	外幣放款金額 (TRY THOUSANDS)	占服務業 放款比例 (%)
批發及零售業	10,615,725	53.20%	3,043,743	21.24%
旅館餐飲業	637,079	3.19%	1,300,610	9.08%
交通運輸電信業	3,699,621	18.54%	4,085,921	28.52%
金融業	2,119,505	10.62%	2,095,594	14.62%
不動產租賃業	1,324,603	6.64%	2,549,693	17.79%
自由業	869,487	4.36%	947,866	6.62%
教育	219,396	1.10%	212,615	1.48%
健康及社會服務業	469,788	2.35%	98,836	0.69%
總計	19,955,204	100.00%	14,328,878	100.00%

表四：2011 年對服務業放款結構

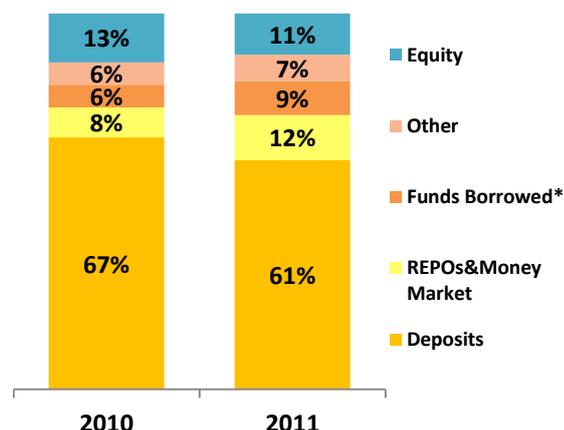
(按 2011 年年報資料製表)

2、負債結構

2011 年底 Turkiye Is Bankasi A.S. 負債為 1,437 億里拉(約合 794 億美元)，比上年末增加 289 億里拉(約合 160 億美元)，增長 20%。其中，存款增加 100 億里拉(約合 55 億美元)，增長 11%；附買回票券及貨幣市場負債(REPOs & Money Market) 增加 93 億里拉(約合 51 億美元)，增長 92%；融資借入款項(Funds borrowed)增加 68 億里拉(約合 37.5 億美元)，增長 86%；其他負債增加 27 億里拉(約合 14.9 億美元)，增長 33% (表五)。

從結構上看，存款比重最高，占總負債 61%，比上年末下降 6%；附買回票券及貨幣市場負債次之，占總負債 12%，比前一年度上升 4%；借入款項占總負債 9%，比前一年度上升 3% (圖二)，顯示為豐富資金來源，大幅增加自貨幣市場及資本市場籌資金額。由於存款增加幅度遠小於放款增加幅度，放款對存款比例達到 93.2%，為 2007 年以來的最高峰。(表三)

(TRY mn.)	2,010	2,011	Change
Deposits	88,260	98,313	11%
REPOs & Money Market	10,159	19,461	92%
Funds Borrowed	8,042	14,930	86%
Other	8,321	11,044	33%
Equity	17,014	17,921	5%
Total Liabilities and equity	131,796	161,669	23%



表五(左上)：2010 及 2011 年負債組成項目金額及變動百分比

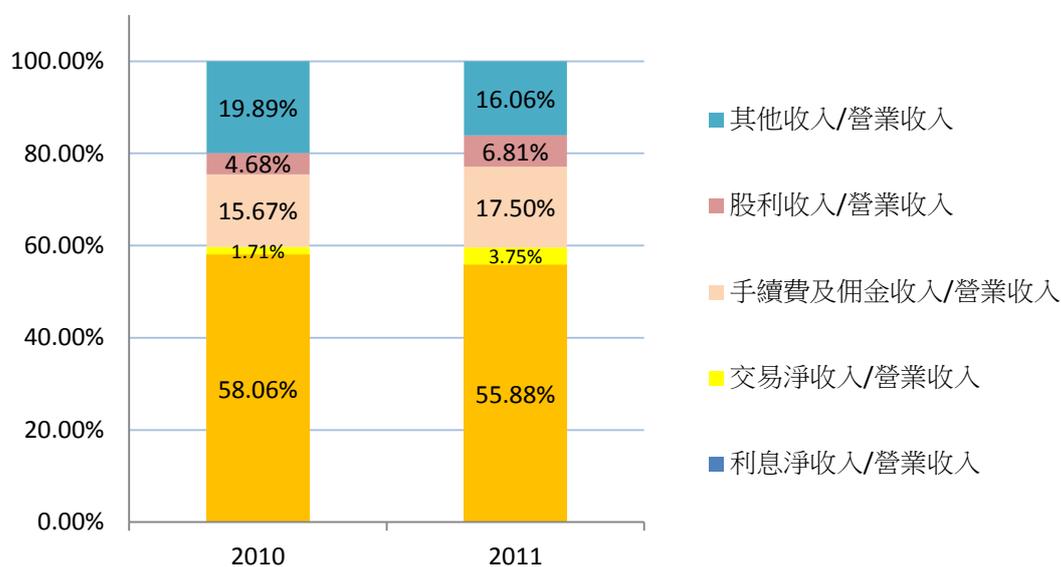
圖二(右上)：負債組成項目占總負債比例 (資料來源：研討會文件)

3、損益表項目分析

2011 年實現淨利潤 26 億里拉(約合 14 億美元)，比前一年度減少 3 億 1 千 4 百萬里拉(約合 1 億 7 千 3 百萬美元)，下降 10.55%。從收入面來觀察，營業收入項目包括利息淨收入、交易淨收入、手續費及佣金收入、股利收入及其他營業收入，其中利息收入雖增加 11 億里拉(約合 6 億美元)，比前一年度增加 11.23%，但因利息支出大幅增加 21.48%，導致利息淨收入減少 2,000 萬里拉(約合 1,105 萬美元)，下降 0.44%，占營業收入比重最高，為 55.88%；其他營業收入也減少 16.45%，占營業收入 16.06%；但手續費及佣金收入增加 15.54%，占營業收入 17.5%，較前一年度增加 1.83%；股利收入增加 50.51%，占營業收入 6.81%，較前一年度增加 2.13%；交易淨收入增加 127.34%，占 3.75%，較前一年度增加 2.04%，雖然手續費及佣金收入、股利收入、與交易淨收入無論金額或占營業收入比例都有成長，但三項合計僅占營業收入 28.06%，深受利息淨收入及其他收入減少影響，營業收入僅微幅成長 3.44%，加上營業費用、貸款損失準備金及所得稅費用都比上一年度增加，淨利潤因而減少，股東權益報酬率降至 15.3%，但仍高於產業平均 14.2%，後續應持續增加利息以外收入占營收比重，並順應利率走勢及金融情勢變化，調整資產負債配置，增加利息淨收入，縮減營業費用，以改善股東權益報酬率逐年下降的情況(參見表三、下表六與圖三)。

INCOME STATEMENT (TRY THOUSANDS)	2010	2011	變動百分比
(1) Interest Income	9,797,839	10,898,384	11.23%
(2) Interest Expenses	5,215,964	6,336,584	21.48%
(3) Net Interest Income =(1)-(2)	4,581,875	4,561,800	-0.44%
(4) Net Trading Income	134,630	306,073	127.34%
(5) Net Fees and Commissions	1,236,425	1,428,583	15.54%
(6) Dividend Income	369,210	555,702	50.51%
(7) Other Operating Income	1,569,284	1,311,114	-16.45%
(8) Total Operating Income	7,891,424	8,163,272	3.44%
(9) Operating Expenses	3,203,123	3,481,199	8.68%
(10) NET OPERATING PROFIT/LOSS =(8)-(9)	4,688,301	4,682,073	-0.13%
(11) Provision for Losses on Loans	1,135,449	1,383,793	21.87%
(12) PROFIT/LOSS BEFORE TAXES =(10)-(11)	3,552,852	3,298,280	-7.17%
(13) Provision for Taxes	570,642	630,793	10.54%
(14) NET PERIOD PROFIT /LOSS =(12)-(13)	2,982,210	2,667,487	-10.55%

表六： 2011 年損益表項目相較於 2010 年變動百分比 (按 2011 年年報資料製表)



圖三： 2010 及 2011 年營業收入各組成項目占營業收入百分比
(按 2011 年年報資料製表)

參、心得與建議

Turkiye Is Bankasi A.S.舉辦為期五天的國際金融研討會，主要目的為增進與會人士對土耳其經濟情勢及資本市場的瞭解，建立投資信心，促進多邊交流，同時展現其本身在國內金融市場的重要地位與對外發展的成果與遠景，對 Turkiye Is Bankasi A.S.能夠永續經營、歷久彌新的原因，有下列四點初步的看法：

一、服務多樣化

土耳其資本市場於 90 年代開始快速發展，Turkiye Is Bankasi A.S.有鑑於客戶對於各式金融商品的接受度逐漸提高，公司戶對於全方位財務管理的需求也日益增加，遂於 1996 年成立投資銀行 Is Investment，負責國內外有價證券經紀與自營業務，提供國內外有價證券買賣、資產管理、公司財務規劃及投資建議等服務。2011 年年底在股票市場交易量為 1,015 億里拉(約合 560 億美元)，市場佔有率比前一年上升 16%，以 7.3%的市占率在全國排名第一；在衍生性金融商品市場的交易量也是以 12.6%的佔有率，位居第一，2011 年交易量為 1,111 億里拉(約合 614 億美元)。

除了跨足投資銀行業務，為 Turkiye Is Bankasi A.S.帶來豐厚利潤，其以本身銀行品牌命名，推出的共同基金也是廣受好評，深受土耳其人的喜愛。有別於本行代銷基金的模式，Turkiye Is Bankasi A.S.行銷的是自行募集發行並操作的基金，優點是基金的運用方式不會受到其他公司操控，可以由行內的專業團隊依市場現況及客戶需求來靈活設計，並透過有效的內部溝通，讓行銷人員對商品的特性有充分的瞭解，推出的基金檔數不多，但是產品定位明確，讓客戶在選擇時不至於迷失在眾多同質性高的商品中，投入了大量資本卻達不到資產分散的效果。

Turkiye Is Bankasi A.S.推出的共同基金，無論是 A 型基金或 B 型基金，在土耳其共同基金市場都是規模第一，原因是銷售人員對本身的商品有深入的瞭解，並有充分的信心積極推薦給客戶，而基金存續期間的表現也能令投資人感到滿意，口耳相傳，吸引更多的客戶共同投資，基金規模亦隨之日益壯大。

目前我國與土耳其的市場規模不同，成立投資信託的專責部門或是投資銀行，對於本行而言，未必符合成本效益原則，但 Turkiye Is Bankasi A.S.能順應市場趨勢，針對服務的內涵，不斷求新求變，這種勇於創新的精神，確實令人印象深刻。

二、產品差異化

Turkiye Is Bankasi A.S.成立八十餘年卻能夠歷久不衰，維持龍頭地位，另一重要原因是能充分掌握客戶的需求，商品推出後，能成為客戶的首選標的。成功的秘訣在於，對於不同客戶族群的特性與偏好有敏銳的觀察與分析，設計出的產品與眾不同，能滿足客戶的喜好，自然能搶進潛在市場，進而使客戶建立品牌認同，成為忠實的顧客。譬如針對高資產族群，推出 Privia 系列產品，給予最多的優惠及服務，藉由實質的回饋，拉近了與客戶的距離；針對青少年設計的帳戶，在推廣理財觀念的同時，也將其品牌形象深植於新生代的心目中。

單就人口結構而言，有別於土耳其，我國人口老化現象愈趨明顯。行政院經建會預估到 2016 年，老年人口將成長到 13%，在 2051 年，會上升到 36.97%，平均每 1.5 人扶養 1 名老人，面對未來高齡化的社會，此趨勢定將造成整體金融活動結構上的改變。在我國金融業激烈的競爭環境下，Turkiye Is Bankasi A.S.洞悉土耳其人口結構的優勢，搶進廣大的年輕族群，因應人口結構的變遷，及早規劃新產品及行銷策略的作法，值得深思。

三、通路最大化

Turkiye Is Bankasi A.S.自創立開始就沒有停止過其擴展的腳步，從普設分行、自動櫃員機，到推廣電話銀行及網路銀行，一直順應時代的變遷，持續開發新的通路，提供消費者最多樣化的選擇。2000 年直接投資了國營石油公司 Petrol Ofisi 的釋股，以此得到該公司超過 6,000 個加油站，為其計畫性鋪設自動櫃員機的據點；2011 年間為了打入俄羅斯市場，買下 CJSC Sofia Bank，得到該銀行在俄羅斯的十五家分行，無論在國內外，拓點行動都非常積極。

從海外拓點方式來看，由於各國的法規、語言、文化、政經環境不同，金融業開發海外市場的難度比擴展國內業務高，兩國的差異越大，進入的門檻越高，選擇適合的進入模式就越形重要。以 Turkiye Is Bankasi A.S.進入俄羅斯市場而言，雖然土耳其有地利之便，但俄羅斯幅員遼闊，兩國語言、文化、規章制度都不相同，進入障礙高，透過直接投資當地銀行，提供在地服務，不需要另外購置行舍等硬體設備，也可以直接取得當地人才的專業，不失為一種恰當的解決方案。

然而，進入海外市場的方式很多，對當地公司的控制程度越高，負擔的風險與成本也越高，是否比策略聯盟或合資等控制程度低的方式理想，除了事前依客觀環境進行評估，仍須視併購之後產生之獲利是否符合預期，進行後續的追蹤，無論未來評估的結果如何，Turkiye Is Bankasi A.S.大刀闊斧進軍海外市場，不惜重金收購當地銀行的氣魄，仍令人感到佩服。

四、視野國際化

Turkiye Is Bankasi A.S.一直以成為國際級的銀行為目標，除了積極對外拓點，在鄰近的北賽普勒斯、德國、法國、尼德蘭、瑞士、保加利亞及俄羅斯等地設立分行外，也很熱衷於舉辦國際型會議，讓世界各地的專業人士在其總公司所在地－伊斯坦堡－齊聚一堂，藉此提升 Turkiye Is Bankasi A.S.在國際間的知名度，也促進受邀成員認識伊斯坦堡悠久的歷史文化，進而帶動觀光、餐飲及相關產業的發展。

以本次研討會為例，與會成員共計 27 位，來自於 16 個不同國家，除了鄰近的亞塞拜然、伊拉克、黎巴嫩、馬多夫、阿爾及利亞、突尼西亞、埃及、蘇俄、拉托維亞、斯洛維尼亞、保加利亞等國，也有遠從泰國、中國、印度，及巴基斯坦前往參加的，多半都是第一次到伊斯坦堡，會議結束後莫不對 Turkiye Is Bankasi A.S.及伊斯坦堡留下深刻印象。



本行作為台灣的龍頭銀行，悠久的歷史見證了台灣經濟的發展，展望未來更有深耕台灣金融，邁向國際市場的願景，在往海外佈局的同時，也可以透過舉辦國際型的會議或活動，來建立國際化的形象，並結合台灣寶島豐富的觀光資源，讓更多人認識台灣的綺麗風光與佳餚美饌。