

**「出售不良債權後續去化難題 - 韓國經驗座談會」暨  
「金融產業的新領域-不良債權之處理新書發表會」  
會議記錄**

**時間：**95 年 4 月 14 日上午 9 時

**地點：**台灣金融研訓院菁業堂

**與會人員：**中央存款保險公司董事長蔡進財、台灣金融研訓院院長薛琦、鄭在龍博士、中央存款保險公司總經理陳戰勝及台灣金聯資產管理公司董事長王榮周  
(依出場序)

**中央存款保險公司蔡董事長致詞：**

薛院長、鄭博士、程秘書長、王董事長，遠從韓國而來的幾位教授、貴賓、各位金融界先進、各位先生、各位女士，今天很高興有機會與台灣金融研訓院共同舉辦韓國處理不良資產之經驗座談會，我們邀請到「金融產業的新領域-不良債權之處理」作者之一鄭在龍博士來台出席本次之新書發表會。韓國於處理不良資產之經驗，舉世聞名並獲許多肯定，鄭博士剛好在這段時間擔任韓國資產管理公司總裁。韓國資產管理公司(KAMCO)與韓國存款保險公司(KDIC)，共同肩負韓國金融改革任務。KAMCO 當時在鄭總裁領導下，不管於海外標售、企業重整或資產證券化，都運用很多新技術及方法，此乃獲國際肯定之原因。我們知道 1997 年韓國受到東南亞金融風暴影響，發生嚴重金融危機，當時韓國獲得世界銀行、國際貨幣基金和亞洲開發銀行，約 583 億美元之資金援助，迅速將情勢穩定下來。

韓國政府一方面由 KAMCO 負責收購韓國問題金融機構之

不良資產，另並收購正常金融機構一半之不良債權(Non-Performing Loan, NPL)，這也是 KAMCO 能從事企業重建之根本原因，因為企業重建需掌握大部分金融及企業之不良債權，這是從整體基本面著手。韓國在推動金融改革時，實際上採多管齊下，同時從事企業改革、金融改革、勞動改革，以及行政方面的改革。

中央存款保險公司翻譯此書之淵源，是本人於 2003 年 10 月參加國際存款保險機構協會(IADI)於首爾舉辦第二屆全球年會時，鄭博士將此書贈與本人，並附上其於北京發表之講稿簡介。在閱讀簡介後，個人認為這本書非常具有參考價值。台灣現下仍從事不良資產處理之工作，即便這已是兩年前出版之著作，本書之參考價值仍可謂為 NPL 處理人員之聖經。中央存保公司徵求鄭博士之同意將此書譯成中文，希望與台灣金融界同業共享。由於在台灣不易找到具金融專業之韓文翻譯，因此去年遇到程哲國先生，也是前駐韓代表處經濟組組長、現任中華智慧資產經營管理公司秘書長之際，即請他擔任此書翻譯。本書深入淺出，文筆流暢，相信是大家讀後之感想，在此要特別感謝程秘書長。鄭博士在書裡敘述很多心路歷程，如 KAMCO 員工辛苦處理 NPL 之過程以及碰到問題之甘苦談。一般大家說 NPL 是指 Non- Performing Loans，但 NPL 對 KAMCO 同仁而言，卻是指 24 小時都在待命工作、沒有個人生活的 No Personal Life。今天非常感謝鄭博士及其他韓國學者遠道而來，還有金融研訓院薛院長、台灣金聯資產管理公司(TAMCO)王董事長以及到場所有金融先進對中央存款保險公司之支持與愛護。

## 台灣金融研訓院薛院長致詞：

蔡董事長、鄭博士、王董事長、程秘書長、陳總經理，各位金融界的先進、各位女士、各位先生，前面蔡董事長已對鄭博士，還有其於不良債權之處理經驗，做出精采扼要的說明。在此有兩個想法與各位報告。第一是在經濟學上，我們通常把金融比喻為人體裡的血液，如說金融像人體裡的血液，那不良資產在血液裡之角色為何？不良資產就像血液裡的膽固醇，膽固醇有其存在之必要性，但如過多，就會讓體內血管阻塞，最終會出現嚴重之問題。但如何將膽固醇移除，則是透過人體血液裡的高密度脂蛋白（High Density Lipo protein），它在血液之功能，係把膽固醇帶到肝臟裡，將其代謝。呼應先前之比喻，KAMCO 及 TAMCO 所扮演之角色，就是高密度脂蛋白。如說膽固醇是無可避免，那唯一的方法就是不要讓它累積過多。一個國家經濟是否健康，通常側重其金融體質是否強壯，而金融之健康與否，則要視高密度脂蛋白是否足夠，因此金融體系中，資產管理公司即扮演很重要之角色。這是第一個與大家分享的小故事。

第二個小故事是去年五月本人曾拜訪 KAMCO，拜訪途中，曾目睹 KAMCO 與韓國卡債族處理卡債問題之過程，令人印象深刻。返台後，便於研訓院舉辦消金議題等相關座談會，或在其他場合呼籲正視消金問題(卡債問題)。但此等議題並未受到重視，大家如能及早注意此事，則今日整體銀行之 ROE（Return of Equity）或是股價，應會比較好。KAMCO 一路走來，有不少值得台灣作為借鏡之處。預期今日之座談會，各位將獲益良多，最後祝大家身體健康，謝謝。

**鄭在龍博士：**

今天本人藉此機會和在座貴賓說明 1997 年韓國外匯及金融危機發生始末 政府之因應政策及以公共資金投入解決不良債權之處理成果，最後會提到未來亞洲不良債權市場之展望。

韓國自 1960 年後，由於政府政策提倡出口以及充分利用有效資源，維持高經濟成長率。1988 年以漢城奧運為開端，到 1990 年後，許多外資在韓投資，物價指數上升率約為 5%，失業率約為 2% 以及 GDP 成長率約維持在 7~8%，維持健全而穩健的成長。但至 90 年代中期，隱藏在高成長背後的經濟問題逐漸浮上檯面。

首先是金融機構效率不佳之資金調度以及資金運用情形，金融機構以低利向外資取得短期借款，卻以長期借款貸放給韓國企業，造成還款時間不一致(mismatching)，產生資金缺口，金融機構面對需即時償還借款之窘境。第二是韓國大部分企業於盈餘資金的利用上，並非積極擴充事業領域，而是進行華而不實之投資(如添購大樓)，不足之資金並著重於與銀行維持良好借貸關係，造成高額利息支出，使企業經營成本增加。第三是金融機構缺乏對客戶及企業之風險管理意識及制度，且金融監理機關無法適時有效監督金融機構。最後由於外債規模急速攀升，造成國家負擔增加。1995 年底外債金額約 785 億美元，一年後，已達到 1047 億美元。外債急增，不僅是數字上的增加，也因多半是為期一年以內之短期借款屆期，更加重還款負擔。而大部分借款來源來自美國、日本、德國等先進國家，韓國所面對的是整體結構性問題。

上述之問題，終於在 1997 年爆發，引爆亞洲金融風暴。1997 年一月韓寶鋼鐵倒閉，隨之而來是起亞集團等大型企業陸續倒閉，造成金融機構連鎖性風暴。對外而言，以 1997 年 7 月泰國等東南亞國家發生之外匯風暴係為亞洲金融風暴之

開端，嗣後國際信評機構如 Moody's、Fitch 和 S&P 等陸續調降韓國金融機構信用評比等級。因此，借款額度收縮及信用評等下降，均造成國外借貸資金的利息成本增加，海外資金調度條件逐漸惡化。

國際收支赤字上揚、海外資金借貸困難、逾期還款壓力，以及外資撤資等造成資金流動性不足，當時韓國可動用之外匯存底，急速減少。1996 年底其外匯存底為 332 億美元，1997 年 11 月底則僅剩 73 億美元。資金流動性之不足，使韓國無力償還外債，韓國政府在 1997 年 11 月 21 日終向 IMF 國際貨幣基金申請支援。

1998 年開始執政的新任韓國總統金大中，透過 IMF 國際貨幣基金的支援解決緊急事項後，即著手建立解決外匯及金融危機的根本之道，並推動四大方案，針對公共部門、勞動部門、金融部門、企業部門來進行改革。公共部門的改革，係進行政府組織再造、引進民間企業經營概念及政府政策透明化等。勞動部門的改革，係設立勞資政委員會，成立目的為解決經濟問題，協調勞、資、政三方歧見。金融部門的改革，係為提昇金融機構結構健全，以大刀闊斧的改革方式，讓不良金融機構迅速退出市場，透過合併使金融機構大型化，以增加金融機構之競爭力。企業部門之改革，則係針對企業結構進行改善，提高財務透明度，透過相關結構調整以提昇企業競爭能力。不管是政府或其他經濟主體都積極參與協商，實有助於韓國經濟早期復原，相關之改革並獲國內外一致好評。

韓國政府為執行金融及企業之結構性調整，擴大 KAMCO 業務領域，並設立 KDIC。透過公共資金對金融部門進行結構調整，以兩大方向進行，由 KAMCO 負責買入金融機構之不良資產，以提高金融機構資產品質，另一方面由 KDIC 負責銀行資金挹注，厚實金融機構之資本。

韓國政府自金融風暴後至目前為止，總共投入之公共資金約 168 兆韓元 (約 1700 億美元)，以 2006 年 2 月底為標準，共回收約 76 兆韓元 (約 760 億美元)，回收比率為 45.3%。其中為接手金融機構的不良資產，KAMCO 投入的 400 億美元中，已回收 360 餘億美元，回收率高達 93%。KAMCO 承接約 110 兆韓元 (約 1100 億美元) 的不良資產中，已處理完成之部份約 74 兆韓元 (740 億美元)，目前仍有 36 兆韓元 (360 億美元) 之不良資產待處理，如未來能依計畫執行處分上開不良資產，則等於 100% 將投入 KAMCO 之公共資金收回。

KAMCO 所負責之不良資產去化基金將於 2007 年 11 月屆期，屆時 KAMCO 除將已投資之公共資金全部清償外，剩下之盈餘，則回饋於國家財政。近代金融危機史上，為期六年的美國 RTC，成功處理百家儲蓄信貸機構，進而締造美國成為世界金融強國之基礎，我們認為韓國 KAMCO 亦有此成果，讓韓國未來能成為亞洲金融中心。

1997 年後，KAMCO 因處理不良資產經驗豐富，自 2006 年起積極開發海外不良資產市場。自 1998 年起 KAMCO 已接手約 1000 億美元之不良債權，將其從國外學到處理不良債權之先進方式融入自身經驗，以及重新調整相關做法以符合亞洲各地國情，於中國、日本、蘇聯、東歐和南美等國家，進行經驗交流。韓國並修訂 KAMCO 之相關法令，待韓國不良債權去化結束後，KAMCO 即可進入海外市場。使 KAMCO 像國際投資銀行一樣，能進入東南亞、中國、蘇聯及東歐等國家之不良債權市場，協助該等國家處理 NPL 並傳承 KAMCO 之經驗。

KAMCO 之投資標的是包含台灣在內之主要亞洲國家之不

良資產，在跨入台灣市場時，我相信我們會合作良好。CDIC 在不良債權問題之處理表現絕不亞於 KAMCO。事實上，我們並非要來台投資，但我們期待與 CDIC 共同合作並進行經驗交流，進而合作跨出亞洲、共同跨入東歐、南美或日本等地之不良債權市場。這是個人的想法，藉此機會也對 CDIC 於去化不良債權之成果，表達感佩之意。

韓國政府透過購買不良債權和金融機構之增資，將增資後的金融機構出售，並開放外資投資金融產業。韓國第一銀行(KFB)及外匯銀行(KEB)等機構都曾出售給外資(如 LONE STAR 等)。最近韓國各界因韓國外匯銀行出售給外資之價格過低，媒體及輿論都加以抨擊。其實 KAMCO 每次處理不良債權時，都會面臨出售價格是否合理之輿論壓力，出售後必受到抨擊與批評。本人負責 KAMCO 時亦曾遭遇到此情形，思考應如何處理 NPL 最合適，也擔心數幾年後之評價不知為何。通常當經濟好轉時，就會有人開始談論，當時為何要低價出售不良債權?若再多等幾年，不良資產之價格可能會更高更好。目前韓國報紙每天都以頭條方式報導為何將外匯銀行出售給外資，台灣目前處理 NPL 成果輝煌，我衷心期盼 CDIC 未來不會面對同樣的問題。韓國金融機構出售給外資，有人認為那是國產外流，然而在全球化的經濟體制下，個人認為資本的國籍並不重要。

雖沒有經過正式統計，歐、亞地區不良債權之規模約為一兆三千億美元，其中亞洲區約為一兆美元，主要散佈在日本、中國、印尼、泰國和印度等國家。日本對不良債權並無迅速處理，延遲處理之結果導致日本長達十年之經濟不振。其實不良債權之處理是與時間比賽，若無法迅速處理讓經濟恢復正常，則經濟會被不良債權這顆絆腳石所影響而無法前進。這點從過

去美國、瑞典、英國及韓國等國之經驗獲證實。日本近年來剛擺脫經濟不振，重新起步，如當時日本能像中央存保公司或 KAMCO 一樣正視不良債權問題，應可避免十年的經濟不振。亞洲金融風暴之後，區域不良債權市場逐漸成長，尤其是近幾年專業投資人參與後，讓這市場得以持續發展。

不良債權規模增加但交易卻不活絡，使不良債權之處理成效並不明顯。亞洲地區未處理之不良債權將成為經濟成長障礙。尤其以中國大陸來說，為維持目前高速成長，個人以為在 2008 年北京奧運、2010 年上海博覽會前，中國政府將會盡全力維持高成長政策，但由於目前不良債權持續增加當中，因此個人認為在 2010 年後，雖中國應有相關處理不良債權之配套措施，但不良債權對經濟所造成的影響或危機應是難以避免。雖然我們期望預期錯誤，但中國在 2010 年後可能會面臨一次經濟危機。為防範於未然，希望韓國 KAMCO 和台灣 CDIC 未來能共同合作，一起協助處理 2010 年後中國大陸因不良債權而可能形成的經濟危機。

本人再次強調，亞洲地區鉅額不良債權將會造成經濟成長緩慢。不良債權市場將會隨各國對處理不良債權問題的決心、相關法律政策、投資誘因、金融機構之出售態度和策略，以及投資人士參與意願等，而呈現多樣化的型態。未來不良債權之投資者在需求上也將逐漸多樣化。因此不良債權市場的擴大並沒有直接放大市場交易量。倘投資者認為當地政府或市場機制在出售不良債權之處理方式不夠透明，以及不具競爭力，便會拒絕投資。幸而不良債權之價格認定是由實際經驗來判定。韓國之政策傾向強化債權人權利及鼓勵投資者投資，如果各國政府能強力推動相關政策及提供誘因，使不良債權去化能依照計畫執行，相信亞洲地區未來能步入正常經濟成長軌道。



過去三、四年台灣不良債權市場交易熱絡，在處理不良債權上表現良好。尤其台灣政府依照國際標準提高金融機構透明度以及強化整體競爭力，改善風險管理制度，設立金融控股公司等。台灣之處理方式係要求金融機構降低逾放比率以及要求增加資本，使台灣的逾放比率由 2001 年 8% 降低到目前 2% 左右，大幅提昇金融機構經營管理績效，已達先進國家之林。

中國方面現已開始處理 NPL，2001 年中國加入 WTO 後，預定於 2007 年全面開放金融市場，中國政府為強化國內銀行競爭力，將全力改善不良債權去化問題以提昇競爭力。因此 KAMCO 與中國四大資產管理公司已簽訂合作備忘錄，另與 CDIC 亦簽有合作備忘錄。中國四大資產管理公司會赴韓接受培訓，而韓方亦派遣專家至中國大陸進行交流。本人擔任 KAMCO 主席時，曾於 2001 年秋天，假北京舉辦第二屆國際不良債權大會。中國自開放之後，當務之急為提高與國外金融機構之競爭力，需積極改善國內金融機構之體質、彌補結構上的弱點、重新整頓風險管理制度及不良債權之去化，並提高本身資本比率。

亞洲金融風暴時，經驗顯示單一國家之經濟危機不僅是該國的問題，其擴散效果也將對其他國家造成影響。這是全球化後不可避免的趨勢，各國經濟相互影響，不良債權的市場亦然。不良債權之處理，需資源共享和互相合作，如此可大幅節省時間和費用。本人在處理不良債權時，最感惋惜之處是處理當時並無國際合作機制，國際不良債權市場也尚未應運而生，因此市場價格無法建立，資訊亦不夠透明及對稱。2000 年 11 月，首屆國際性不良債權研討會-『亞洲太平洋不良債權研討會』於韓國首爾舉行，計有 IBRD，IMF，ABD 等國際機構，以及海外政府機關、資產管理公司、投資銀行、學術團體等

15 國計 800 多名代表參加，進行 NPL 經驗及資訊交流，希望未來有機會亦能在台灣舉辦不良債權研討會會議。

最後，二十年前亞洲四小龍讓亞洲在以美國和歐洲為中心之世界經濟佔有一席之地，之後有巴西、蘇俄、印度及中國大陸等金磚四國(BRIC's)緊接在亞洲四小龍之後，急速浮上世界經濟中心。既然亞洲四小龍和金磚四國在亞洲地區扮演如此重要之角色，因此倘能共同合作，如攜手處理亞洲、東歐或俄國之不良債權，那本人相信世界經濟中心未來將會移轉到亞洲。

今天早上承蒙大家百忙之中抽空來參加本次之新書發表會。感謝各位的聆聽，並深深感謝 CDIC 蔡董事長及金融研訓院薛院長以及所有工作人員。恭祝事事順利、身體健康。

#### **中央存款保險公司陳總經理：**

主持人薛院長，鄭博士、各位與談人、各位貴賓、各位金融業的先進，今天很榮幸應邀參加鄭在龍博士新書發表會，藉此機會來討論我國不良債權去化的後續問題，並從台灣及韓國在處理不良債權之經驗來說明。剛才鄭博士敘述整個韓國於處理 NPL 之心路歷程。台灣在 1997 年東亞金融危機並沒有受嚴重衝擊，但到 1998 年，部分台灣企業投資東南亞，由於投資受損影響到公司財務，因此 1998 年台灣發生本土性財務危機，爆發地雷股。嗣 1999 年台灣發生 921 地震震出問題，2000 年又逢國際經濟情勢衰退，使台灣金融業也受到衝擊。台灣金融機構之不良資產自 1999 年起逐漸增加，2002 年 3 月逾期放款高達 1 兆 7 千億元左右，逾放比率也高達 11.7%。在此情況，台灣政府為避免發生金融危機，採取相關措施以降低 NPL。第一項政策是在 1999 年，調降金融機構營業稅及存款準備率，將由此所增加之盈餘移作轉銷呆帳。其次在 2000 年 12

月，訂定金融機構合併法並建立資產管理公司機制，加速建立國內 NPL 買賣市場，並金融機構合併法中明定金融機構因處理不良資產所受之損失，可分五年攤銷。另於 2001 年設置金融重建基金，讓經營不善的金融機構能及早退出市場。此外，2002 年政府宣示二五八金融改革政策，期望於兩年之內將金融機構逾放比率降到 5% 以下，資本適足率也能夠提高到 8% 以上之國際標準。2005 年則訂定加速降低本國銀行逾期放款之措施，對本國銀行逾期放款進行差異化之適性管理，透過這種差異化管理及鼓勵個別銀行加速改善逾期放款情形，進而達到整個金融體系資產品質之強化。讓我們回顧上述措施的成果。從 1999 年到 2005 年止，由本國銀行降低營業稅及存款準備率所增加的盈餘用來打銷呆帳之金額約台幣 1833 億元，另銀行自身盈餘轉銷呆帳部分，則累積 9337 億元，所以國內不良債權市場的交易累積金額達到 8000 億元。其次到 2005 年底，全體金融機構逾放比率，由 2002 年 3 月的最高峰 11.7% 降到 94 年底的 2.24%，NPL 剩下大約 3700 多億元，處理成果輝煌。

另有關銀行所提之備抵呆帳佔逾期放款之比率(通稱覆蓋率)，業從 2002 年約 14% 提昇到 2005 年底之 50%，顯示已強化備抵呆帳率並提昇到達國際水準。從這些績效顯示，本國銀行不論資產品質或資本比例之風險承擔能力都逐漸增強中。讓我們由韓國的經驗來探討其值得學習之處。鄭博士剛提到南韓在 1997 年受到東南亞地區金融風暴，銀行發生結構性問題，以短期外債支應長期的投資，因而發生外匯流動性以及企業結構性問題，導致韓國金融不良資產暴增，其中問題金融機構由 KDIC 負責，不良資產部分則由 KAMCO 負責整理。KAMCO 於 1997 年韓國金融危機時承接金融機構之不良資產，採取多

樣化和先進措施，如金融機構發行資產擔保證券(Asset Backed Security)，將不良資產證券化，目前我國國內的做法則是以正常資產作為證券化之擔保。另外 KAMCO 採用大批標售、公開拍賣或個別出售、或合夥資產管理公司等方式來處理 NPL，並成立合夥企業重整專業公司來負責企業重整。2005 年 5 月 KAMCO 從金融體系收購不良債權金額累積達 1109 億美元，收購價格是 397 億美元，截至 2006 年 1 月底已處理約 738 億美元不良債權，公共基金回收約 366 億美元，回收率也達到 92.2%。

探討韓國值得台灣學習之處，從政策面討論，韓國建立由債權銀行主導推動之問題企業經營正常化機制，用來保障債權人權利，並兼顧恢復產業競爭力。韓國銀行之不良資產多屬大型企業，大型企業無法償還金融機構借款，韓國爰修法促進企業重整。其相關重點包括：

1. 是由債權人組成委員會，對問題企業提出結構性調整方案，並由債權銀行全面主導問題企業運作，債權人委員會會議決議項目獲四分之三以上之債權金融機構同意後即可執行，而免徵求全體債權金融機構之同意。
2. 為有效進行企業內部結構調整，小型債權金融機構之債權金額未達總債權金額之 5% 時，則不擔任委員會成員。當企業發生財務危機時，會面對很多債權金融機構，各債權銀行在協調處理上可能採不同之處理方式，除非整頓方向一致，否則難以有效處理後續問題。
3. 透過企業結構調整促進法，明訂運作規則，如進行聯合管理，讓債權銀行進入問題企業進行管理，另要求債權人統一延後執行催收，以避免一方進行企業重建，而他方卻進行催收要求企業還款。

- 4.債權銀行與問題企業簽署 MOU，進行還款協議，如延長償債期間、減免本息或以債作股抵銷借款。
- 5.新貸之借款可優先受償。
- 6.通常債權銀行委員會會對問題企業個案進行評估，倘此企業尚有一線生機，則可獲新資金(New Fiance)挹注。惟如執行過程中，若部分債權金融機構對重大決策提出反對意見，則債權人委員會可用市價承購這些持反對意見金融機構的債權。假設雙方對債權收購價格沒有達成協議，則另由調解委員會參酌雙方會計專家意見後再決定價格。因此主債權銀行應定期對問題企業進行管理，委員會委員要定期追蹤後續處理情形。
- 7.若問題企業無法與債權銀行進行協議，則向法院申請宣告破產協助。
- 8.KAMCO 利用 NPL 證券化機制(ABS)時，得以法院裁定重整之 NPL 當做標的，所有 NPL 都經法院裁定，並於限期內還款，係屬有現金流量之資產，即代表可做為證券化之資產。
- 9.KAMCO 另針對 NPL 設計贖回機制(Put Option)。當標的之資產組合中，發生逾期還款的情形，則由韓國發展銀行(KDB) 所領導之銀行團來彌補損失。截至 2006 年 1 月 KAMCO 已處理完成之 738 億美金的 NPL，其中有 11.4% 係採 ABS 方式處理，顯示 ABS 機制對韓國而言相當重要。

此外，適才鄭博士也提到韓國於 1997 年面臨金融危機時，不單解決金融問題，並同時解決企業問題、勞動問題及公共部門所衍生的問題，四大改革同步進行。韓國一方面制訂企業結構調整促進法，債權銀行積極推動企業重建，並修正破產三法，將破產、公司重整及和議等，三法合為一，變成單一法

令，而提高問題企業重建或退出市場效率，這點台灣稍顯不足。目前台灣整體公司重整或破產法令，基本上係仿效日本採雙軌制，重整歸重整，破產歸破產。舉例而言，需重整之企業多為公開發行公司，倘於重整時遭到法院駁回，無法直接申請破產，而需依破產法程序重新申請，效率上略顯不足。另外重整及破產審理過程，並無明確之時效限制，因此進入重整程序後，就無法預知何時會結束。

目前我國媒體不斷報導消費金融之債務問題，2002年南韓發生卡債問題，KAMCO再度兼負解決卡債問題之任務，KAMCO於2004年成立一專責銀行，負責收購銀行卡債，設計單一債務窗口及提供線上資訊系統-『On Credit』以促進卡債協商，以提昇整體債務整合效率，目前完成約18萬人的卡債問題。另KAMCO以12%之價格收購卡債，扣除市價債權，剩下的部分就以債做股，這些措施能大幅提昇參與協商意願。目前台灣也在推動卡債協商機制，主要讓主債權銀行主導，其他銀行可以不參加，目前也發展到成立陽光資產管理公司，受到政府補助的低收入戶或失業族群，利用1%來作股，加入陽光資產管理公司，這些機制均在發展當中。

在看完韓國發展經驗和成就後，確實值得台灣學習。以目前的金融情況來看，希望銀行業本身能建立完備之風險管理機制及問題不良資產之去化機制。政府單位也期能建制配套法令，如企業重整法案、公司重整、破產法或單一法令等。最後要呼應鄭博士所提，希望亞洲國家未來能有機會共同攜手合作處理亞洲地區不良債權問題。亞洲地區中國、韓國、日本，三國的外匯存底合計約2兆億美元，佔全世界外匯存底的三分之二，在不良資產方面，亞洲就有1兆美元，也就是3兆美元的商機，因此韓國希望建立東北亞金融中心。這對台灣而言亦是

龐大商機，我們也希望政府能重視此機會，未來能採取區域性合作，引導台灣金融市場與國際市場接軌。

### 台灣金聯資產管理公司王董事長：

在聽過大家精闢深入之評述後，個人覺得可從其他角度切入與在座先進分享。韓國之所以成功處理問題金融機構以及不良資產等問題，最主要是當時韓國政府請到鄭博士來處理 NPL，從書中我們可看到「事在人為」的精神，也看到鄭博士的領導才能及領袖氣質。鄭博士以回憶錄的方式紀錄整個處理過程，具體做法並配合詳細說明，讓大家更深入瞭解實際處理技巧。

另外法律和金融係鄭博士之專長，處理不良資產就是需要這兩種專業。這兩種專業看似有些衝突，因為若由金融面及市場面去處理不良債權，恐與法律有所牴觸，但單用法律規定強制處理，則可能違反金融理念。金融面和法律面之平衡點，為成功處理 NPL 之關鍵。鄭博士除了是法律專家、金融專家，更是管理專家，有效協調溝通將歧見化解進而讓大家產生共識，訂定執行方案並徹底執行計畫，這些都是 KAMCO 成功之關鍵。其他成功的特質尚包括具備非常之耐心及恆心，否則係尚在處理過程遭受批評或攻擊而改變原訂之處理計劃，則將影響處理 NPL 之成果。

以上為本人從鄭博士著作及先前的演說所體會出之個人淺見，相信 KAMCO 成功的關鍵絕不僅止於此。另外在此跟大家報告，台灣及韓國於處理不良資產上之差異處。韓國當時發生金融風暴的背景跟我們大致一樣，但時間點不同。發生狀況並非百分之百相同，處理方式也不盡一樣。台灣處理成果也相當成功，其實在座很多位都是處理 NPL 之大功臣，包括蔡董

事長、陳總經理讓問題金融機構迅速退出市場，利用金融重建基金解決問題。另外部分不良資產則由資產管理公司(AMC)來處理。KAMCO 代表韓國之 AMC，由政府提供資金讓它收購不良資產，重新包裝處理後再出售。台灣在 AMC 成立後，多數不良資產採公開標售，部分採議價，因此台灣每家 AMC 之成本不同，成本由市場機制決定。目前不良資產已降至 3000 多億元，因此台灣 AMC 經營成本逐漸變高。韓國由一家公法人來處理 NPL，而台灣較具經營規模的 AMC 約十幾家，大小公司合計約三千家，粥少僧多，整個市場競爭激烈，這係從資金面及結構面來觀察兩個國家之差異。另企劃方式則大致相同，當然台灣很多部分係師法韓國，其中像公開標售機制等，台灣 NPL 之標售成果也非常好。韓國的成功之道，實際上也是我們的成功之道，所有制度都要求公開、公平、透明，不怕人家批評及各界之壓力。這本新書裡亦提到，處理 NPL 事後都難免不被批評。本人相信台灣幾家具規模的 AMC，都非常用心處理 NPL 問題。與 KAMCO 相比，台灣目前僅剩證券化及資產證券化尚未實際執行運作。除此之外，經歷之實務亦包含重整公司之重建等，但案例有限，畢竟台灣仍受到相關法令之規範，實務上有執行困難。兩國於 NPL 去化方面成果相當，台灣之處理方式為符合我國國情之做法，故與韓國有所不同。鄭博士在執行面具體計畫之餘，另一成功關鍵就是具備國際觀，將國外制度引入韓國，但並非盲目跟從，在衡量韓國內部環境、狀況後進行修正，因地制宜也是 KAMCO 成功之處。

整體來說台灣 AMC 所扮演之角色是買進不良資產後再賣出。2000 年開始時不良資產總計約 1 兆 6000 多億元，目前降為 3000 多億元，總共處理 1 兆 2000 多億元，其中由 AMC 處理之部分約 8800 多億元，佔了約 70%~80%，除了中央存保公



司為台灣金融改革做出重大貢獻外，所有 AMC，不論是本土 AMC 或外資 AMC，在處理 NPL 問題上亦貢獻良多。

至於卡債之處理，TAMCO 亦儘量協助銀行公會處理相關問題，對弱勢族群、低收入戶或失業族群盡量提供協助，因此成立-陽光 AMC 來協助銀行整合。

受限於時間，藉此機會感謝鄭博士將韓國處理 NPL 經驗藉由此書傳給金融同業，同時也感謝中央存保公司及在座很多先進為台灣不良資產處理所進之努力，在此一併表達謝意，最後祝福大家健康快樂，謝謝大家。