

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

FinTech策略群組與經營績效：

以台灣九家金融公司為分析對象

Strategic Group of FinTech and Business Performance:

The Case Study of Taiwan's nine financial Companies

指導教授：張國雄 博士

研究生：張家華 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：FinTech 策略群組與經營績效:以台灣九家金融公司為分析對象

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2019 年 06 月

研 究 生：張家華

指導教授：張國雄

論文摘要：

本研究旨要目的，是從策略群組觀點以台灣九家金融公司為分析對象，有鑑於金融業為了因應國際化、自由化趨勢在競爭激烈及風險攀升的環境下，積極的推動新產品及新業務的開發其經營績效之管理甚為重要。藉由策略群組分析以瞭解當前金融業之策略群組與經營績效。

依據 Miles and Snow (1978) 之策略分類，本研究利用市占率前三十排名，取前中後九家金融公司做為區分，依資源投入多寡及資訊能力強弱做為分類基準，將 FinTech 策略群組分為前瞻者、分析者、防禦者三個群組。

我們發現策略群組在經營績效有重大影響。前瞻者:元大、富邦、永豐，以富邦獲得較優績效;分析者:群益、兆豐、新光，以新光獲得較優績效;防禦者:玉山、臺企、合庫，以玉山獲得較優績效;分析策略群組間採行之策略得知前瞻者獲得較優的經營績效。

【關鍵字】Fintech、策略群組、金融業、經營績效

Title of Thesis : Strategic Group of FinTech and Business Performance:

The Case Study of Taiwan's nine financial Companies

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Chang, Chia-Hua

Advisor Name : Chang, Kuo-Hsiung

Abstract :

The purpose of this study is to analyze the Case Study of Taiwan's nine financial Companies. In view of the fact that financial industry is actively promoting new products in an environment of intense competition and rising risks in order to respond to the trend of internationalization and liberalization. The management of new business development and the management of business performance are very important. Through strategic group analysis to understand the current financial industry's strategic group trend and their business performance.

According to the strategy classification of Miles and Snow (1978), this study divides the FinTech strategic group into three groups: prospective, analyst, and defender, uses the top 30 rankings of market share, taking the nine financial companies as the distinction based on the amount of resources invested and the strength of information.

We found that the strategic group has a significant impact on business performance. Prospective: Yuanda, Fubon, Sinopac, Fubon achieved better performance; Analyst: Capital, Mega, Skfh, with Skfh to achieve better performance; defenders: E.Sun, Taiwan Business bank, Taiwan Cooperative bank, (Also noted E.Sun achieved better performance); among the groups, group adopting prospective achieved better business performance.

Key words: Fintech, Strategic group, financial industry, business performance

目 次

論文摘要：	I
Abstract：	II
目 次	III
表 次	IV
圖 次	V
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第二章 文獻探討	4
第一節 FinTec 定義	4
第二節 FinTech 的發展趨勢	5
第三節 策略群組	5
第四節 Miles and Snow 策略分類	6
第三章 產業個案分析	7
第一節 產業分析公司基本資料	7
第二節 九家金融公司從事 FinTech 資訊	17
第四章 研究發現與命題	20
第一節 Fintech 策略群組的分類	20
第二節 策略群組與績效	24
第五章 結論與建議	29
第一節 結論	29
第二節 管理意涵	30
第三節 研究限制與未來研究建議	31
參考文獻	32

表 次

表 3.1 元大金公司基本資料	8
表 3.2 富邦金公司基本資料	9
表 3.3 永豐金公司基本資料	10
表 3.4 群益證公司基本資料	11
表 3.5 兆豐金公司基本資料	12
表 3.6 新光金公司基本資料	13
表 3.7 玉山金公司基本資料	14
表 3.8 臺企銀公司基本資料	15
表 3.9 合庫金公司基本資料	16
表 4.1 FinTech 創新策略分析比較表	23
表 4.2 營業收入分析	24
表 4.3 每股淨值分析	25
表 4.4 每股盈餘 EPS 分析	26
表 4.5 股東權益報酬率 ROE 分析	27

圖 次

圖 4.1 以九家金融公司區分 FinTech 策略群組	20
------------------------------------	----

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

全球各項經濟科技應用或產品促使美、歐、日的非金融業者入續投入金融領域，加速了數位金融科技時代的來臨，而金融業為了順應國際化、自由化之趨勢，創新的重要性日益增加以及技術的廣泛使用改變了全球的銀行業務。行動科技將會改變金融的實體通路，然而金融科技趨勢下金融面對 FinTech 挑戰，金融技術已成為銀行業不可缺少的部份，如今，銀行已經開始在金融服務之外展開競爭，面臨來自非金融機構的競爭日趨激烈，例如提供支付服務。初創服務提供商，搜尋引擎和社交網絡已擴大其服務“干擾”傳統上由銀行覆蓋的領域。金融科技的迅速崛起改變了銀行業的商業格局，要求提供更具創新性的解決方案。這些近期趨勢要求銀行增加對金融科技的投資，重新思考服務管道，特別是企業對消費者模式，進一步提高後台功能的標準化等。金融服務行業的一些成員認為金融科技的繁榮是對傳統銀行業的威脅。其他人認為，FinTech 已經成為一個可以變成機遇的挑戰，因為它在某些領域提供了更多的靈活性，更好的功能以及服務的整合。本文的目的是分析最近的銀行業策略趨勢，確定金融科技為銀行帶來的經營績效。將金融科技及時融入策略使銀行在日益競爭市場激烈的情況下獲得優勢。

制定具有策略遠景的營銷計劃是一個涉及極大複雜性並且帶有巨大信息需求的過程。這一重大變革過程突顯了策略營銷計劃需要考慮以下幾個方面：

- 需要將公司的活動集中在可靠的策略選擇中。
- 開發新的分析系統和警惕環境。
- 加強公司適應環境變化的能力。
- 根據環境的演變，使公司產品的更新讓市場組合更加靈活。

為了應對營銷計劃面臨的新挑戰，在本研究中，我們提高了使用策略性小組分析作為業務管理工具的便利性，這對於策略營銷計劃特別有用。許多先前的研究人員已經提出了策略群組分析的一些潛在應用。

策略群組的概念是 Hunt (1972) 提出的，指的是在同一產業運營的高度對稱的公司，涉及成本結構、正式組織、產品差異化程度和多樣化等方面。策略群組方法假設藉由將公司分為不同的競爭群體，可以簡化產業的策略多樣性。

因此，考量環境的影響再配合企業所擁有的資源投入多寡及資訊能力強弱，依據 Miles and Snow (1978) 之策略分類，本研究制定出前瞻者(prospectors)、分析者(analysers)、防禦者(defenders)三個策略群組，進而分析三者之績效結果。Miles and Snow 提出，企業通常會制定相對穩定的策略行為模式，以便與感知的環境條件保持良好的一致性。前瞻者群組面臨著尋找和開發新產品和市場機會的企業問題。這些群組在不斷變化的競爭環境中茁壯成長，這些環境具有不可預測性，並通過不斷檢查市場以尋求新的機會而獲得成功。防禦者面臨著如何保持穩定市場份額的企業問題，因此它們在穩定的環境中發揮最佳作用。這個問題的一個共同解決方案是成本領先，因此這些群組通過專注於特定領域並使用既定和標準化的技術流程來保持低成本，從而取得成功。分析者面臨著如何維持現有市場份額以及如何尋找和開拓新市場和產品機會的企業家問題。

第二節 研究目的

探討 FinTech 金融公司的策略選擇，金融業的中斷正在推動金融採取更明確的策略決策。許多銀行已經意識到需要一個真正差異化的策略，因為該行業的經濟受到來自新科技和具有顛覆性商業模式進入者的壓力。中國的互聯網巨頭阿里巴巴和韓國的消息巨頭 Kakao 等大型科技企業也紛紛進入支付市場，提高客戶對更好的數字工具的期望以及簡單方便的服務。監管機構越來越嚴格的資本和流動性要求降低了金融自身的資產負債表槓桿率，低利率和低經濟更增長加劇了壓力。

因此，越來越多的金融業正在做出艱難的策略選擇。有些人退出了多年來投入巨資的國家；例如，花旗銀行和匯豐銀行已決定在巴西留下消費者銀行業務。其他人正在重塑自己的核心身份，花旗集團首席執行官邁克爾·科巴特將花旗描述為“擁有銀行執照的科技公司”。

作為策略選擇的差異可能是，銀行發現將運營模式快速調整為新策略更具挑戰性，實際上，這通常是實施獨特策略的最大障礙。今天，許多規劃和資金用於營運傳統流程並處理監管要求以保持銀行運營；Gartner 估計，銀行平均花費大約 60% 的 IT 預算來維護傳統 IT 系統，而只有 24% 用於增長業務，16% 用於改造業務。此外，全球金融危機引發了對風險的更大厭惡，許多銀行的遺留人才庫，流程和 IT 系統仍然不適合重大變革。

本研究之研究目的如下：

1. 以個案分析方法，探討台灣九家金融 FinTech 策略群組。
2. 探討台灣九家金融 FinTech 策略群組與經營績效之關係。

第二章 文獻探討

第一節 FinTec 定義

Financial Technology 之縮寫，即金融科技，金融科技目前是一個創新和新興領域可以創造新的商業模式提供對金融機構、金融市場或金融服務方式產生重大影響特別是銀行業，在日常生活中具有重要意義傳統銀行業在過去一直在發生重大變化，但今天我們面臨著新的金融服務時代的誕生，其名稱為“金融科技”。

金融科技基於一系列技術創新，如大數據、雲端計算、人工智能和區塊鏈。它廣泛應用於支付結算、貸款融資、零售銀行、財富管理、保險和結算交易等六項金融領域。這是金融業未來的趨勢。

狹義金融科技是指應用互聯網、大數據、雲端運算和其他技術的非金融機構，這些技術可以應用於金融部門，以重塑傳統的金融產品，服務和組織創新。非金融機構從事金融科技的一般具有低利潤率、低資產、創新高、規模高和合法規性高的特點。廣義的金融科技指在金融業務領域創新的運用。

金融科技在“金融科技”這個術語中更為人所知，它描述了一項旨在通過利用軟體和現代技術提供金融服務的企業。現今，金融科技公司直接與金融業大部分領域的銀行競爭，向客戶銷售金融服務和解決方案。主要是由於監管原因及其內部結構，銀行在創新速度方面仍然難以跟上金融科技創新公司的步伐。金融科技早已意識到各種金融服務，包括匯款、貸款、投資、支付，需要無縫融入當今技術和精明的客戶的生活中，以便在商業世界中保持相關性讓生活變得越來越數字化。

尤其是千禧一代（出生在大約 80 年代初期和 90 年代末期之間的人）以及新一代人喜歡快速輕鬆的銀行服務，而不是步行到分行，與銀行顧問約會，以及建

立帳戶或組合投資組合的長期流程，其中行動和數位銀行服務減少摩擦和無壓力的過程。

第二節 FinTech 的發展趨勢

金融科技正在以新穎的方式突破金融服務業成為主導的地位。例如，一些金融科技公司正在研發下一代機器人顧問，這些顧問可以根據目標和風險偏好的設計解決方案，而不會偏向某特定商品，金融科技創新者設計了新的方法來收集數據，用以發現和監控交易活動，這表示金融科技的重要性，大多數的金融機構都以三種方式應對金融科技挑戰，第一種採用觀望態度，在明確的技術出現之前保存資源，當這些公司對其業務的威脅變得更加迫近時可能會毫無準備；第二種收購金融科技公司以獲得新技術，但可能會遇到整合問題；第三種投入大量時間和金錢來修復自己現有的 IT 設備，通常礙於維護、升級和改進而變得複雜。

在我國，金融科技的議題雖熱，但不論金融業或科技業，都會面臨金融監理制度或法規之問題與瓶頸。例：金融業受限於法規，期貨、投信、證券和銀行分屬於不同的主管單位；而 FinTech 即便有好的創新或商業模式，都必須先評估是否通過重重法令門檻。

第三節 策略群組

1972 年，亨特提出『策略群組』(Strategic Group)是指在特定行業中遵循相同策略的一群公司。在同一行業中運營的公司可以擁有迎合不同市場的不同業務部門。對於每個細分市場，都會有獨特的市場特徵，經營環境，威脅和機遇。因此，在該細分市場下運營的公司都將擁有相同的戰略，因此被稱為策略群組。

確定了策略群組主要用於探索在同一行業公司中的獲利能力，策略群組分析著眼於參與者在競爭環境中的地位，以及決定公司獲利能力與資源操作。它試圖在策略層面上描述所有重要競爭者的策略。必須根據行業結構，獲利因素和正在解決的項目問題來選擇將參與者區分為策略群組。

策略群組可以幫助了解銀行其長期績效獲利能力，市場接受度大小，也可幫助管理者評估銀行績效獲利能力與資源投入多寡操作。

Porter (1979:219) 指出：行業內的結構包括其策略配置群體，包括他們的移動障礙規模和組成，策略距離與市場相互依存。如果公司它位於具有高測試組合的群組中，則具有更高的利潤移動障礙，來自群組競爭和替代產品的絕緣，與鄰近產業的討價還價能力，其他成員最少，以及適合公司的執行能力。

第四節 Miles and Snow 策略分類

策略分類 Miles and Snow(1978)描述了三種成功的組織類型-防禦者(defenders)，前瞻者(prospectors)和分析者(analyzers)。這種類型解決了業務策略，並著重於產品或市場的變化。第一種防禦者較少從事新產品的開發及新市場開拓，採取較保守的成本控制，不太重視行銷和研發。第二種前瞻者為採取積極性的不斷開發尋找快速增長和持續的資源、創新規劃、開發市場機會與產品發展，成為同業中進入新市場或新技術的產品先鋒。這些公司往往是一些最大的公司，因為他們有能力開發新技術和產品來尋找新市場的定位，以確保市場地位。

Miles and Snow 確定的第三種策略類型是分析者(analyzers)。在分析之中，管理層認為當強調獨特性時，公司不僅可以在產品開發的早期階段進行競爭，而且在有效的大規模生產變得具有競爭力的同時也可以參與競爭。在許多方面，分析者中是結合前兩者，是一個試圖將風險降至最低的組織同時最大化利潤機會，也就是說，經驗豐富的分析者結合了防禦者和前瞻者研究群以及產品的優勢用於新產品的開發，功能部門的集中控制機制和分散控制技術。

策略即是企業為達成某一制定目標所採行的手段與方法，將本身擁有的資源透過策略的制定，並配合外在環境變化以發展其競爭優勢。而競爭優勢是所有策略的核心，為了獲得競爭的優勢企業就有必要做出決策，確定所要追求之競爭優勢並希望取得在該類別中的優勢。

第三章 產業個案分析

第一節 產業分析公司基本資料

本研究針對台灣的九家金融公司為對象進行探討與分析，選擇這些金融公司的原因有兩點：第一、涵蓋大中小型金融業者，可代表台灣金融公司的形況。第二、此九家金融從事 Fintech 的相關資訊。

此研究之結果有助於各金融業者了解自身在產業中的處境及競爭位置與實際的競爭對手，並調整所要因應與對應的競爭策略與未來發展方向，以增加自身在金融公司的核心競爭力與動態優勢。

以下為九家金融公司的基本資料，內容包括公司名稱、成立日期、實收資本額及主要經營業務等。如表 3.1、表 3.2、表 3.3、表 3.4、表 3.5、表 3.6、表 3.7、表 3.8 及表 3.9 所示。

表 3.1 元大金公司基本資料

元大金(2885)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	元大金融控股股份有限公司	成立日期	1991/2/4
董事長	申鼎錢	總經理	翁健(代理)
實收資本額	116,862,324,560	已發行普通股數	11,686,232,456
發言人	翁健	代理發言人	麥煦書、吳敬堂
總機電話	02-27811999	傳真號碼	02-27721585
統一編號	70796749	公司網站	http://www.yuanta.com
公司地址	台北市松山區敦化南路1段66號6樓、10樓、12樓及13樓	電子郵件	yuantatsec@yuanta.com
英文簡稱	Yuanta Group	英文全名	Yuanta Financial Holding Co., Ltd
英文通訊地址	6F, 10F, 12F - 13F, No. 66 , Sec. 1, Dun Hua S. RoadTaipei, Taiwan, R.O.C.		
主要經營業務	金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	116,862,324,560	已發行普通股數	11,686,232,456
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	有	股票過戶機構	元大證券(股)公司股務代理部
股票過戶地址	台北市承德路三段210號地下一樓	過戶機構電話	02-25865859
簽證會計事務所	資誠聯合會計師事務所	變更前名稱	復華金融控股股份有限公司
簽證會計師1	周建宏	變更前簡稱	復華金
簽證會計師2	陳賢儀	變更核准日	1996/7/31
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.2 富邦金公司基本資料

富邦金(2881)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	富邦金融控股股份有限公司	成立日期	1990/12/19
董事長	蔡明興	總經理	韓蔚廷
實收資本額	115,002,639,950	已發行普通股數	10,233,603,995
發言人	韓蔚廷	代理發言人	陳昭如、王瑋
總機電話	6636-6636	傳真號碼	6636-0111
統一編號	3374805	公司網站	www.fubon.com
公司地址	台北市建國南路一段237號	電子郵件	pr@fubon.com
英文簡稱	Fubon Financial	英文全名	Fubon Financial Holding Co., Ltd.
英文通訊地址	237 Chien Kuo South Road Section 1 Taipei Taiwan		
主要經營業務	金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	115,002,639,950	已發行普通股數	10,233,603,995
特別股	1,266,660,000	特別股發行	有
公司債發行	有	股票過戶機構	富邦綜合證券(股)公司 股務代理部
股票過戶地址	台北市100中正區許昌街十七號二樓	過戶機構電話	2361-1300
簽證會計事務所	安侯建業聯合會計師事務所	變更前名稱	
簽證會計師1	鍾丹丹	變更前簡稱	
簽證會計師2	于紀隆	變更核准日	1900/1/0
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.3 永豐金公司基本資料

永豐金(2890)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	永豐金融控股股份有限公司	成立日期	1991/5/9
董事長	翁文祺	總經理	朱士廷
實收資本額	112,810,541,060	已發行普通股數	11,271,054,106
發言人	許如玫	代理發言人	蕭隆祺
總機電話	(02)8161-8935	傳真號碼	(02)8161-8932
統一編號	80333183	公司網站	http://www.sinopac.com
公司地址	台北市中山區八德路二段306號3樓及6至13樓	電子郵件	Investor-Relations@sinopac.com
英文簡稱	SINOPACHOLDINGS	英文全名	SINOPAC FINANCIAL HOLDINGS COMPANY LIMITED
英文通訊地址	3F&6F-13F,306,Sec.2,Bade RoadTaipei 104,Taiwan,R.O.C.		
主要經營業務	本公司得投資下列事業：銀行業、票券金融業、信用卡業、信託業、保險業、證券業、期貨業、創業投資事業、經主管機關核准投資之外國金融機構、其他經主管機關認定與金融業相關之事業。		
股務相關資料			
實收資本額	112,810,541,060	已發行普通股數	11,271,054,106
特別股	10,000,000	特別股發行	有
公司債發行	有	股票過戶機構	永豐金證券公司股務代理部
股票過戶地址	台北市中正區博愛路17號3樓	過戶機構電話	(02)2381-6288
簽證會計事務所	勤業眾信聯合會計師事務所	變更前名稱	建華金融控股股份有限公司
簽證會計師1	吳怡君	變更前簡稱	建華金控
簽證會計師2	郭政弘	變更核准日	1995/7/17
備註			

資料來源：玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.4 群益證公司基本資料

群益證(6005)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	群益金鼎證券股份有限公司	成立日期	1977/6/21
董事長	王濬智	總經理	賈中道
實收資本額	23,209,080,970	已發行普通股數	2,320,908,097
發言人	譚得誠	代理發言人	謝玉琳
總機電話	8789-8888	傳真號碼	8789-2940
統一編號	22956035	公司網站	WWW.CAPITAL.COM.TW
公司地址	北市民生東路三段156號14樓之3	電子郵件	spokesman@capital.com.tw
英文簡稱	CSC	英文全名	CAPITAL SECURITIES CORP.
英文通訊地址	14F.-3, No. 156, Sec. 3, Minsheng E. Rd., Taipei City 10596, Taiwan, R.O.C		
主要經營業務	在集中交易市場及其營業處所受託買賣與自行買賣有價證券。辦理有價證券之融資、融券業務及自營期貨、期貨交易輔助人業務。承銷有價證券、有價證券股務事項之代理。		
股務相關資料			
實收資本額	23,209,080,970	已發行普通股數	2,320,908,097
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	無	股票過戶機構	群益金鼎證券股務代理部
股票過戶地址	台北市大安區敦化南路二段	過戶機構電話	(02)2702-3999
簽證會計事務所	安侯建業聯合會計師事務所	變更前名稱	群益證券股份有限公司
簽證會計師1	李逢暉	變更前簡稱	群益證券
簽證會計師2	鍾丹丹	變更核准日	100/07/13
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.5 兆豐金公司基本資料

兆豐金(2886)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	兆豐金融控股股份有限公司	成立日期	1991/2/4
董事長	張兆順	總經理	胡光華
實收資本額	135,998,239,830	已發行普通股數	13,599,823,983
發言人	林瑞雲	代理發言人	李靜怡
總機電話	2357-8888	傳真號碼	3393-8755
統一編號	70796754	公司網站	www.megaholdings.com.tw
公司地址	台北市忠孝東路二段123號14至17樓、20至21樓	電子郵件	jlc@megaholdings.com.tw
英文簡稱	MEGA FHC	英文全名	Mega Financial Holding Company Ltd.
英文通訊地址	14~17F、20~21F, No.123, SEC. 2, Jhongsiao E. Rd.Taipei, Taiwan, R.O.C.		
主要經營業務	金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	135,998,239,830	已發行普通股數	13,599,823,983
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	有	股票過戶機構	元大證券股份有限公司
股票過戶地址	10366台北市大同區承德路三	過戶機構電話	(02)2586-5859
簽證會計事務所	資誠聯合會計師事務所	變更前名稱	交銀金融控股股份有限公司
簽證會計師1	紀淑梅	變更前簡稱	交銀金
簽證會計師2	賴宗義	變更核准日	1991/12/31
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.6 新光金公司基本資料

新光金(2888)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	新光金融控股股份有限公司	成立日期	1991/2/19
董事長	吳東進	總經理	黃敏義代理
實收資本額	122,603,940,630	已發行普通股數	12,260,394,063
發言人	李紀珠	代理發言人	徐順鑒、李超儒
總機電話	02-23895858	傳真號碼	23892868
統一編號	80328219	公司網站	http://www.skfh.com.tw
公司地址	台北市中正區忠孝西路一段 66號38樓	電子郵件	skl041@skl.com.tw
英文簡稱	SKFH	英文全名	Shin Kong Financial Holding Co.,Ltd.
英文通訊地址	66,SEC.1,CHUNG-HSIAO W.RD.TAIPEI,TAIWAN,R.O.C.		
主要經營業務	H801011金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	122,603,940,630	已發行普通股數	12,260,394,063
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	有	股票過戶機構	元富證券股份有限公司股 務代理部
股票過戶地址	台北市松山區光復北路11巷	過戶機構電話	02-2768-6668
簽證會計事務所	勤業眾信聯合會計師事務所	變更前名稱	
簽證會計師1	郭政弘	變更前簡稱	
簽證會計師2	林旺生	變更核准日	1900/1/0
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.7 玉山金公司基本資料

玉山金(2884)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	玉山金融控股股份有限公司	成立日期	1991/1/28
董事長	黃永仁	總經理	黃男州
實收資本額	108,289,000,000	已發行普通股數	10,828,900,000
發言人	黃男州	代理發言人	陳美滿
總機電話	(02)2175-1313	傳真號碼	(02)2713-7213
統一編號	70796305	公司網站	http://www.esunfhc.com.tw
公司地址	台北市松山區民生東路3段117號14樓及115號1樓	電子郵件	tonycheng-06795@email.esunbank.com.tw
英文簡稱	E.S.F.H	英文全名	E.SUN FINANCIAL HOLDING COMPANY,LTD.
英文通訊地址	14F., No. 117 and 1F., No.115 ,Sec. 3,Min Sheng E. Road,Taipei, Taiwan, R.O.C.		
主要經營業務	金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	108,289,000,000	已發行普通股數	10,828,900,000
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	有	股票過戶機構	玉山金控行政管理組(股務)
股票過戶地址	台北市松山區民生東路3段	過戶機構電話	(02)2719-1313
簽證會計事務所	勤業眾信聯合會計師事務所	變更前名稱	
簽證會計師1	陳盈州	變更前簡稱	
簽證會計師2	黃瑞展	變更核准日	1900/1/0
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.8 臺企銀公司基本資料

臺企銀(2834)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	臺灣中小企業銀行股份有限公司	成立日期	1939/9/23
董事長	黃博怡	總經理	施建安
實收資本額	63,938,801,930	已發行普通股數	6,393,880,193
發言人	陳長義	代理發言人	張志堅
總機電話	(02)25597171	傳真號碼	(02)25506073
統一編號	3793407	公司網站	http://www.tbb.com.tw
公司地址	台北市塔城街三十號	電子郵件	TBB@mail.tbb.com.tw
英文簡稱	TBB	英文全名	TAIWAN BUSINESS BANK,LTD.
英文通訊地址	No.30 Ta Cheng St.Taipei, Taiwan, R.O.C.		
主要經營業務	存款、授信、外匯、投資、信託、個人理財等金融業務		
股務相關資料			
實收資本額	63,938,801,930	已發行普通股數	6,393,880,193
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	無	股票過戶機構	元大證券股份有限公司
股票過戶地址	台北市大同區承德路三段210	過戶機構電話	(02)25865859
簽證會計事務所	安侯建業會計師事務所	變更前名稱	
簽證會計師1	鍾丹丹	變更前簡稱	
簽證會計師2	陳俊光	變更核准日	1900/1/0
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

表 3.9 合庫金公司基本資料

合庫金(5880)公司基本資料

公司基本資料			
公司名稱	合作金庫金融控股股份有限公司	成立日期	100/12/01
董事長	雷仲達	總經理	陳美足
實收資本額	125,687,847,360	已發行普通股數	12,568,784,736
發言人	周俊隆	代理發言人	蘇佐政
總機電話	(02)2173-8888	傳真號碼	(02)2731-3677
統一編號	53021433	公司網站	www.tcfhc.com.tw
公司地址	臺北市松山區長安東路二段 225號17樓,19樓	電子郵件	spokesman@tcfhc.com.tw
英文簡稱	TCFHC	英文全名	Taiwan Cooperative Financial Holding Co.,Ltd.
英文通訊地址	17F,19F, No.225, Sec. 2, Chang'an E. Rd., Songshan Dist., Taipei City, Taiwan, R.O.C		
主要經營業務	金融控股公司業		
股務相關資料			
實收資本額	125,687,847,360	已發行普通股數	12,568,784,736
特別股	0	特別股發行	無
公司債發行	無	股票過戶機構	元大證券股份有限公司
股票過戶地址	10366 台北市大同區承德路	過戶機構電話	02-2586-5859
簽證會計事務所	勤業眾信聯合會計師事務所	變更前名稱	
簽證會計師1	陳盈州	變更前簡稱	
簽證會計師2	郭政弘	變更核准日	1900/1/0
備註			

資料來源:玩股網 <https://www.wantgoo.com/stock/2456>

第二節 九家金融公司從事 FinTech 資訊

以下說明九家金融公司從事 Fintech 的相關資訊：

1. 元大金打造數位城與民眾互動

結合旗下五大子公司，包括元大期貨、元大證券、元大投信、元大銀行以及元大人壽，透過數位金融及未來金融科技藍圖應用，讓民眾可以輕鬆趣味的操作與互動遊戲，實際體驗到金融科技所提供更便利與 Smart 的理財工具。其搭載的人工智慧、生物辨識術、大數據演算法，及流暢的 UI/UX 介面，更是顛覆以往傳統的行動 APP，全面性的提升性能及介面。

2. 富邦金將維持 Fintech 領域的地位

富邦金董事長蔡明興表示，除了積極在 Fintech 領域，針對『智能金融一場景化的金融服務』的主題深入會談，布局大數據、區塊鏈、人工智慧及健康照護也同時和新創公司合作，推出理金融財機器人服務，努力實現朝著客製化的服務方向，更透過相互合作與創新出不少的火花，富邦金將持續努力保持在金融科技領先的地位。

3. 永豐金邀請民眾體驗金融科技四大創新

永豐金控表示，包括金控及旗下子公司永豐銀行、永豐金證券，均將參與台灣史上最大規模的金融科技盛會，將展示行動支付、生物辨識、開放金融智能理財及等四大服務，並以互動式體驗，讓民眾輕鬆了解最新的金融科技和生活應用。

除此四項服務外，永豐金控並與成功大學共同展示區塊鏈認證技術所發展之(校園履歷點數認證系統)的應用，結合出發證、授證及驗證的數位通信之工具，可做為招聘企業界人才的重要工具。

4. 群益證 FinTech 佈局再下一城，並與上海商銀共同攜手完成跨界整合

因應金融科技時代來臨，群益強調推出證券、期貨、信託，線上股票便利金、線上開戶、電子 e 存摺等系列線上的服務，去年更推出智慧理財 GOODi 機器人，將繼續推動數位金融環境，為客戶提供給更多元及高效率的金融投資服務。

5. 兆豐銀攜手 IBM 搶攻 FinTech

公股行庫兆豐銀率先獲得國際肯定，投入 FinTech 與 IBM 聯手研發的行動企業金融 Global e-Banking Mobile (GEB Mobile)，最新獲選今年亞太區最佳行動銀行專案－企業金融殊榮。

6. 新光布局的大數據金融市場，再依靠 ABCD 策略攻進金融科技

新光已完成了 Bank 3.0 的 12 項業務，此外，近年來，透過數位科管道來使用新光服務的數位客戶有所增加，「今年甚至高達 24 萬人。這正是我們想做的事。」章光祖說。因此，為擴大數位市場並增加客源，新光將今年的金融科技發展策略定義為 ABCD 策略。

7. 玉山銀行重新定位 IT 團隊，打造創新 FinTech 服務

在組織架構上，建立了系統分析、系統架構與使用者體驗 UI/UX 三個團隊，在人才背景方面則朝向多元化的發展，希望藉此提高資訊平台的品質，並為未來的業務端提出新需求時，才能即時因應，並根據需要進行更有價值的系統開發。

8. 臺灣企銀布局 FinTech，榮獲多項金融專利

泛公股行庫為因應金融科技時代來臨，積極推動衝刺金融專利，臺灣企銀近日從經濟部智慧財產局獲得核准了五項新型專利，包括線上完成開戶並申請行動銀行系統、透過軟體的憑證進行網路交易系統、線上廟宇金流系統等，是少數泛公股行庫獲得金融科技專利的。

9. 合庫發展 Fintech 不輸人，資產轉換加速器將成業界創舉

合庫要走自己的路不爭取純網銀，其中，更將開創業界發明「資產轉換加速器」。
合庫金董事長雷仲達對在電子媒體受訪時此指出，未來除了加入金融公司所領導的(金融函證區塊鏈)平台之外，還有一個與區塊鏈相關的新佈局，那就是(資產轉換加速器)的開發。

第四章 研究發現與命題

第一節 Fintech 策略群組的分類

本研究中，利用市占率前三十排名，取前中後九家金融公司做為區分，依市場性質資源投入多寡及資訊科技強弱運用區分，做為三個策略群組的分類。

本研究依據資源投入多寡及資訊能力強弱，可將此九家金融公司區分為三種 FinTech 策略群組：防禦者、分析者、前瞻者，如圖 4.1。防禦者資源投入少、資訊能力弱包括的銀行：玉山、台企、合庫。分析者資源投入中等、資訊能力中等包括的銀行：群益、兆豐、新光。前瞻者資源投入高、資訊能力高包括的銀行：元大、富邦、永豐。

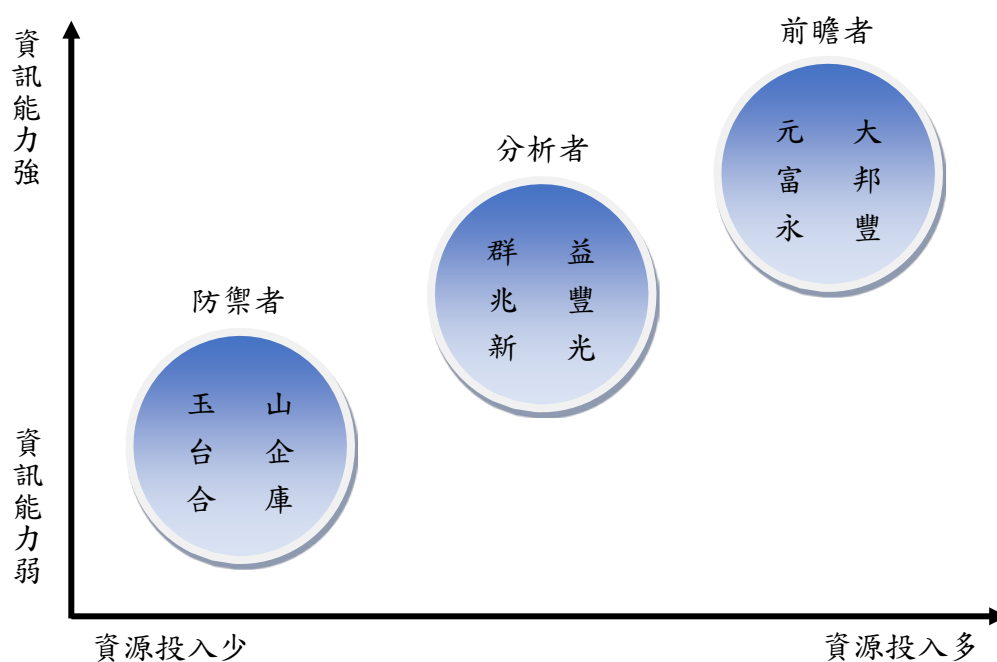


圖 4.1 以九家金融公司區分 FinTech 策略群組

一、防禦者

防禦者(defenders)定義他們的問題如何封鎖一個總市場的一部分，以創造一個穩定的名聲，他們只通過生產針對狹窄的有限產品潛在市場總量的一部分。內在這個有限的領域，防禦者積極地阻止競爭者進入它的領域，選擇通過市場滲透來增長，也許是一些有限的產品開發。隨著時間的推移，真正的防禦是能夠開拓並保持一個小利基讓競爭對手難以滲透的行業內。

防禦者投入了大量資源來解決其市場問題，如何生產和行銷商品或服務開發單核心技術來實現這一目標這是極具成本效益的。技術效率是防禦成功的關鍵它的領域是有創新，提高了技術效率通過垂直整合的過程達到極限。這種管理系統非常適合用於產生和保持效率，以及穩定性的關鍵特徵是顯而易見的這裡作為另外兩個自適應的解決方案問題。

二、前瞻者

在許多方面，前瞻者(prospectors)回應他們的選擇的環境幾乎是這樣的與防禦者相反。從某種意義上說，前瞻者與防禦者完全一樣：有其解決方案之間的高度一致性適應的三個問題。一般而言，前瞻者制定一個比那些更有活力的環境其他類型的組織行業。與防禦者不同，後者的成功主要來自有效服務穩定領域，前瞻者的主要能力是尋找和利用新產品和市場機會。對於前瞻者捍衛產品和市場開發創新者的聲譽可能與高盈利能力同等重要，甚至可能更重要。

三、分析者

分析者(analyzers)根據研究，防禦者和前瞻者似乎在各一兩端調整策略。在這兩個極端之間，第三種類型的策略稱為分析者，分析者是一個前瞻者和防禦者類型的獨特組合，這些策略代表了一種可行的替代方案。真正的分析者是一個試圖將風險降至最低的組織同時最大化利潤機會也就是說，經驗豐富的分析者結合了前瞻者和防禦者的優勢在於單一系統。這種策略很難實現，特別是在市場和技術迅速的行業變化，因而是最能描述分析者的說法是“平衡”。

分析者定義了它的創業精神問題與前瞻者類似和防禦者：如何定位和利用新產品和市場機會同時保持傳統產品和客戶的堅實核心。分析者解決創業問題也是一個問題前瞻者和防禦者首選的解決方案的混合：分析者轉向新商品或新市場，但只有在證明其可行性之後，完成前瞻者開發成功的商品或市場創新被採納。與此同時，大多數人分析者的收入是相當穩定的一組商品和客戶或客戶群防禦的特點。

因此，成功的分析者必須能夠快速響應跟隨關鍵前瞻者的領導而來同時保持運營效率在其穩定的產品和市場領域。

表 4.1 FinTech 創新策略分析比較表

策略群	公司	創新策略	項目
前瞻者	元大證	1. 臉部辨識Face ID	推出「刷臉下單」服務，省去忘記密碼困擾。
		2. 指紋辨識登入功能	推出指紋登入辨識系統，並擴大將行動下單功能至穿戴式裝置。
	富邦	1. 全員植入財富管理DNA	協助客戶資產活化再升級。
		2. 大打專利數之戰	積極搶得金融科技先機。
		3. 整合集團資源打造大投行	提供一條龍服務。不降VOL 搶推ETN。
4. 權證搶攻前三大接軌逐筆交易	爭取閃電下單優勢。		
永豐金	1. 去中介化、去實體化	作出商品區隔性，由機器人來推動標準化商品、營業員轉型走向高產值、精緻化，替客戶進行整體理財規劃。	
分析者	群益證	1. GOODI智能理財機器人	「GOODI」是一款結合AI人工智慧、Big Data分析，以及雲端知識庫等多項技術，所打造出專屬於群益客戶的智能互動理財機器人。
		2. MinText AR+ 智慧產業光譜儀	MinText表達以文字探勘Text Mining技術，發掘使用者內心深處最想知道的產業資訊；AR+表達以擴增實境AR技術，以最貼近使用者需求、簡易的方式與之互動。
	兆豐證	1. Chatbot理財	一站式理財諮詢Line機器人。
		2. Mega理財小秘書	運用語音或文字直接對話以獲得資訊，方便管理投資組合。
	新光金	1. 大財管	一站式全方位服務的目標。
		2. 24小時線上智能客服機器人-小新	導入AI人工智慧的智能客服機器人，不斷精進服務。
3. 全新數位帳單e管家		使用簡訊電子化通知服務。	
防禦者	玉山金	1. 跨平台的證券服務	可協助平台業者降低會員跳離率，強化會員經營，創造投資人、平台業者、券商三贏局面
	金臺企銀	1. 五項新型金融專利	可線上開戶並申請行動網路銀行系統、透過系統憑證進行網路交易系統、線上廟宇金流系統
	合庫	1. 發明「資產轉換加速器」	加入金融函證區塊鏈及新布局資產轉換加速器轉換，在資金運用上更能掌握時效性

資料來源:各銀行網站

命題一:金融產業依據 Fintech 資源投入多寡及資訊科技強弱，可以區分為三個策略群組:前瞻者、分析者、防禦者。

第二節 策略群組與績效

本研究在策略群組之間的績效分析時，發現策略群組之間在營業收入、每股淨值、每股盈餘 EPS、股東權益報酬率 ROE 之間其績效部份有明顯差異；發現策略群組結構中，前瞻者之策略較為優異；而策略群組績效會因「資源投入多寡」及「資訊能力強弱」之策略變項而改變，策略群組成員之間的差異可能導致績效差異。

策略群組的績效分析包括營業收入、每股淨值、每股盈餘 EPS、股東權益報酬率 ROE，針對前瞻者：元大、富邦、永豐；分析者：群益、兆豐、新光；防禦者：玉山、臺企、合庫，九家金融公司所做的分析。

一、營業收入分析

營業收入是企業生產營運相關的銷售額，因為它揭示了企業的核心銷售生產力。它可以顯示銷售活動的上升或下降，這可以表達長期趨勢。

表 4.2 營業收入分析

單位：仟元

年營收	證券商	2015年	2016年	2017年	三年平均營收	平均值
前 瞻 者	Y元大	69,788,032	83,941,734	93,784,918	82,504,895	179,857,511
	F富邦	430,242,760	438,922,708	406,144,966	425,103,478	
	U永豐	32,566,341	30,820,187	32,505,951	31,964,160	
分 析 者	J群益	6,564,157	6,347,011	9,244,897	7,385,355	97,027,174
	M兆豐	60,228,306	55,064,120	59,660,388	58,317,605	
	S新光	204,972,493	233,947,367	237,215,826	225,378,562	
防 禦 者	E玉山	38,489,329	41,064,832	46,107,189	41,887,117	34,986,421
	T台企	20,161,884	20,657,034	20,862,695	20,560,538	
	C合庫	38,322,694	42,583,733	46,628,400	42,511,609	

資料來源：公開資訊觀測站

二、每股淨值分析

Price Book Ratio (P/B) 比率是基金投資組合中所有股票的價格/帳面比率的加權平均值。帳面價值是公司的總資產減去總負債（有時稱為帳面價值）。公司的帳面價值是通過將其已發行股票的市場價格除以公司帳面價值，然後調整已發行股票數量來計算的。

根據歷史估值而非當前估值，價格/帳面比率可以告訴投資者他們為公司資產支付了多少錢。歷史估值通常不反映公司當前的市場價值。價值投資者經常尋找價格/帳面比率較低的公司。公司償還所有負債後應佔的資產價值，以剩餘部份分配給股東每一股(普通股)的金額，可做為公司衡量股票價值的標準之一。

表 4.3 每股淨值分析

單位：元

每股淨值	證券商	2015年	2016年	2017年	三年平均淨值	平均值
前 瞻 者	Y元大	17.02	16.96	17.89	17.29	23.36
	F富邦	35.92	39.4	45.08	40.13	
	U永豐	12.95	12.54	12.51	12.67	
分 析 者	J群益	13.33	13.55	14.49	13.79	15.90
	M兆豐	21.57	21.47	21.92	21.65	
	S新光	10.8	12.11	13.87	12.26	
防 禦 者	E玉山	15.21	14.66	14.61	14.83	14.48
	T台企	11.9	11.87	12.33	12.03	
	C合庫	16.85	16.43	16.48	16.59	

資料來源：公開資訊觀測站

三、每股盈餘 EPS 分析

每股盈餘(Earnings Per Share)，EPS 計算為公司的利潤除以其普通股的已發行股票。由此產生的數字可作為公司盈餘能力的指標。公司通常會報告針對特殊項目和潛在股份稀釋進行調整的每股盈餘。公司的每股盈餘越高，其盈餘能力就越高。

表 4.4 每股盈餘 EPS 分析

單位：元

EPS	證券商	2015年	2016年	2017年	三年平均EPS	平均值
前 瞻 者	Y元大	1.02	1.16	1.37	1.18	2.48
	F富邦	6.21	4.73	5.19	5.38	
	U永豐	1.07	0.78	0.82	0.89	
分 析 者	J群益	0.66	0.53	1.33	0.84	1.17
	M兆豐	2.35	1.65	1.89	1.96	
	S新光	0.57	0.48	1.05	0.70	
防 禦 者	E玉山	1.63	1.5	1.49	1.54	1.20
	T台企	0.9	0.87	0.82	0.86	
	C合庫	1.22	1.16	1.17	1.18	

資料來源：公開資訊觀測站

四、股東權益報酬率 ROE 分析

股東權益是衡量報酬指標(Return On Equity)，ROE 股東權益報酬率是一種比率，使投資者能夠深入了解公司或更具體地說，其管理團隊如何有效地處理股東為其提供的資金。換句話說，它衡量公司在股東權益方面的盈利能力。淨資產收益率越高，公司管理層在股權融資中創造收入和增長的效率就越高。

表 4.5 股東權益報酬率 ROE 分析

單位：%

ROE	證券商	2015年	2016年	2017年	三年平均ROE	平均值
前 瞻 者	Y元大	6.1	6.48	7.73	6.77	8.97
	F富邦	17.24	10.79	11.25	13.09	
	U永豐	8.3	6.19	6.61	7.03	
分 析 者	J群益	5.46	4.5	9.72	6.56	7.05
	M兆豐	10.55	7.69	8.65	8.96	
	S新光	5.75	3.8	7.3	5.62	
防 禦 者	E玉山	10.7	10.1	9.94	10.25	8.20
	T台企	7.62	7.3	6.66	7.19	
	C合庫	7.15	7.1	7.2	7.15	

資料來源：公開資訊觀測站

命題二:Fintech 策略群組在營收方面，前瞻者會高於分析者，分析者會高於防禦者。

評估近三年策略群組的平均值後可知，前瞻者的營收高於其他二者。

命題三:Fintech 策略群組在每股淨值方面，前瞻者會高於分析者，分析者會高於防禦者。

評估近三年策略群組的平均值後可知，前瞻者的每股淨值高於其他二者。

命題四:Fintech 策略群組在 EPS 方面，前瞻者會高於分析者，分析者會高於防禦者。

評估近三年策略群組的平均值後可知，前瞻者的 EPS 高於其他二者。

命題五:Fintech 策略群組在 ROE 方面，前瞻者的每股淨值高於其他二者。

評估近三年策略群組的平均值後可知，前瞻者的 EPS 高於其他二者。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究有下列幾點結論：

一、策略群組分為前瞻者、分析者、防禦者三個群組依資源投入多寡及資訊能力強弱做為分類。

二、我們發現策略組在營收績效有重大影響。前瞻者：元大、富邦、永豐，以富邦獲得較優績效；分析者：群益、兆豐、新光，以新光獲得較優績效；防禦者：玉山、臺企、合庫，以玉山獲得較優績效；分析策略群組間採行前瞻者獲得較優的營收績效。

三、我們發現策略組在每股淨值績效有重大影響。前瞻者：元大、富邦、永豐，以富邦獲得較優績效；分析者：群益、兆豐、新光，以新光獲得較優績效；防禦者：玉山、臺企、合庫，以玉山獲得較優績效；分析策略群組間採行前瞻者獲得較優的每股淨值。

四、我們發現策略組在 EPS 績效有重大影響。前瞻者：元大、富邦、永豐，以富邦獲得較優績效；分析者：群益、兆豐、新光，以新光獲得較優績效；防禦者：玉山、臺企、合庫，以玉山獲得較優績效；分析策略群組間採行前瞻者獲得較優的 EPS。

五、我們發現策略組在 ROE 績效有重大影響。前瞻者：元大、富邦、永豐，以富邦獲得較優績效；分析者：群益、兆豐、新光，以新光獲得較優績效；防禦者：玉山、臺企、合庫，以玉山獲得較優績效；分析策略群組間採行前瞻者獲得較優的 ROE。

研究結果說明，策略是策略群組績效變化的關鍵決定因素。根據本研究在過去的二到五年間，金融業發生了深刻的變化並了解到企業環境與經營績效之間具有一定的相關性，透過企業採用不同的競爭策略，將會產生不同的績效水準。因此，採取更合適的競爭策略具有重要的作用，在經營績效的過程中，企業必須根據市場反應所處環境的變化，及時匹配適當的競爭策略，才能達到一定的經營績效。

外國直接投資出於各種原因，但總的來說，最常見的三個理由是：1. 開發新市場 2. 鞏固當前市場地位 3. 同時保持目前的市場地位，同時拓展新市場。並這些針對外國直接投資的方向與 Miles and Snow 類型一致，防禦者努力保持市場地位，前瞻者追求市場拓展和創新，分析者追求市場開拓、創新的一些組合，同時努力保持現有的穩定性市場。防禦者通過適度穩定的增長創造了安全的市場。為了支持他們的策略，防禦者嚴重依賴內部開發的人力資源：員工經過精心挑選，安置和培訓。

第二節 管理意涵

本研究有下列幾點管理意涵：

- 一、在面對國際化競爭發展多元化及自由化潮流下，為提升應有的競爭力，必須持續進行創新金融及健全客戶服務等策略。
- 二、建立有效的風險管理與控制制度，將促成金融產業穩定，應把握擴大產業規模、提升獲利能力、充足資本，積極面對變數危機四伏的潛在風險，重新構思其所扮演的角色，改造的新營運模式。
- 三、影響績效優勢源於它們對資源投入多寡及資訊能力強弱的策略改變所產生的影響，只要策略方向能適時改變，以滿足客戶需求並提供符合需求的產品以獲得更好的績效表現；而不是一個有高度成長潛力，欠缺策略性的領域裡賣力衝刺。

四、隨著網路及金融科技的興起，金融必須依據市場反應所處環境的變化與時俱進，適時搭配適當的競爭策略，才能達到一定的經營績效。

五、開發新市場、鞏固當前市場地位、同時拓展新市場，健全資產品質穩定金融市場角色開發具潛在利基之商品，並整合通路。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究建議有興趣了解此一領域之研究方向：

- 一、進行多產業比較研究，以說明各產業之產業特性對策略群組形成的影響。
- 二、進行更長期的分析研究，以了解策略群組的推演改變，以豐富策略群組研究之理論內涵。

參考文獻

一、中文文獻

司徒達賢(1995)，《策略管理》，台北:遠流出版。

二、英文文獻

1. Hrebiniak, Lawrence G. & W.F. Joyce. 1984. *Implementing strategy*. New York: Macmillan.
2. Hofer, C.W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), *Advances in strategic management* (Vol. 2, pp. 43-55). New York: JAI Press.
3. Miles, R. W., & Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill,1978).
4. Porter, M., "The Structure Within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, May 1979, pp. 214-227
5. Porter, M. E. *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980.

三、網路文獻

1. 玩股網
<https://www.wantgoo.com/stock/2456>
2. 公開資訊觀測站
<http://mops.twse.com.tw/mops/web/t164sb04>
3. FinTech 下金融業的生存之道，掌握 5 大轉型關鍵
<https://www.bnnext.com.tw/article/46678/deloitte-wef-fintech-report>
4. 2018/12/06 09:46 時報資訊 金融股-TinTech-Taipex-元大金打造數位城與民眾互動

<https://tw.stock.yahoo.com/news/%E9%87%91%E8%9E%8D%E8%82%A1-fintech-taipei->

[%E5%85%83%E5%A4%A7%E9%87%91%E6%89%93%E9%80%A0%E6%95%B8%E4%BD%8D%E5%9F%8E%E8%88%87%E6%B0%91%E7%9C%BE%E4%BA%92%E5%8B%95-014640658.html](https://tw.stock.yahoo.com/news/%E5%85%83%E5%A4%A7%E9%87%91%E6%89%93%E9%80%A0%E6%95%B8%E4%BD%8D%E5%9F%8E%E8%88%87%E6%B0%91%E7%9C%BE%E4%BA%92%E5%8B%95-014640658.html)

5. 金融 CEO 行動科技與 FinTech 加速臺灣金融轉型

<https://ithome.com.tw/news/99947>

6. 富邦金金融論壇登場 蔡明興：富邦將維持 Fintech 領域地位 | ETtoday 財經 | ETtoday 新聞雲

<https://www.ettoday.net/news/20180328/1139890.htm#ixzz51GI207WN>

7. 鉅亨網新聞

<https://news.cnyes.com/news/id/3859565>

8. 兆豐銀攜手 IBM 搶攻 FinTech 中時電子報 2016 年 5 月 14 日

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%85%86%E8%B1%90%E9%8A%80%E6%94%9C%E6%89%8Bibm-%E6%90%B6%E6%94%BBfintech-215008900--finance.html>

9. 新光布局大數據金融市場，再靠 ABCD 策略攻金融科

<https://bigdatafinance.tw/index.php/finance/fintech/701-abcd>

10. 玉山銀行重新定位 IT 團隊

<https://www.bnext.com.tw/article/43619/esunbank-create-whole-new-fintech-service>

11. 中時電子報 台企銀布局 FinTech

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20170220001664-260410?chdtv>

12. 中時電子報 發展 Fintech 不輸入 合庫資產轉換加速器

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20181231000248-260205?chdtv>

13. Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity?

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1569-375920160000098002/full/html>