

# 第一章 緒論

闡釋研究動機與研究目的，國內金融控股公司尚於起步階段，各項資料闕如，故以探索性研究本研究從策略觀點分析金融控股公司之成立目的，台灣金融產業結構，廠商與廠商策略，廠商與消費者策略，並以全球金融控股標竿企業集團花旗集團分析其成立金融控股公司之經營績效；提供將來有志於發展金融控股公司的經營者之參考。第三節為本文研究架構。

## 第一節 研究動機與目的

### 一、研究動機

政府透過立法先後通過金融合併法、金融控股公司法之金融六法之立法程序，營造有利之產業環境。金融控股公司法通過，使得未來金融業跨業經營型態確立，利於推動購併及金融大型化，有助金融產業長期發展。美國標準普爾於九十年七月二十六日發表其對我國之長期信用評等，自A A +降為A A，短期部分保持A - 1不變，而展望部分仍為負面。該評等機構對我國採此一評等，主要係考慮全球性之經濟不景氣，對台灣當前經濟狀況、預算赤字、政府公共債務及銀行體系等問題台灣的銀行的信用評等，除亞洲金融風暴的緣故，主要因市場競爭激烈，銀行利差不斷縮小，使得台灣金融業的獲利持續下降。為了協助金融產業突破困境。規劃發展金融業朝控股公司，放寬投資項目，銀行與證券、保險等業務整合。台灣

金融機構必將陸續成立金融控股公司，朝大型化金融集團方式經營。台灣金融業由於家數眾多，市場集中度低，缺乏國際競爭力。為因應 WTO 後全球化競爭，金融產業正積極從事購併與業務整合，本文就金融產業朝金融控股公司發展之策略以因應未來產業發展為研究動機。

## 二、研究目的

金融控股公司之策略，透過集團內各個事業體的交叉銷售，為合併帶來最大綜效。以花旗集團與旅行家集團購併後之組織重組及交叉銷售等策略及其策略所產生的綜效，為志於台灣金融控股公司之經營者提供參考。

WTO 後金融產業必須面對：一、全球化；二、自由化；三、數位化。任何業態皆需接受被衝擊的事實，這與金融機構分行家數遞減之趨勢及白領失業潮相吻合。在 WTO 及新經濟之衝擊下，金融產業正圖思轉變，本研究之目的，以產業組織 S-C-P 進行金融產業結構分析及台灣金融產業趨勢與特性探討，邁向金融控股公司后之廠商行為，包含廠商對廠商策略（市場拓展、購併策略、經營型態改變及風險管理），廠商對消費者策略（未來需求潛力分析、產品多樣化、差異化-搭售策略、電子商業與客戶關係管理策略）。並以花旗集團為標竿個案，研究與旅行家集團購併後，透過集團內各個事業體的交叉銷售及組織重組，為廠商帶來最大綜效。提供志於台灣金融控股公司之經營者參考。透過瞭解金融控股公司之歷史並展望未來之發展策略，為本文研究之目的。

## 第二節 研究限制

國內金融控股公司尚於起步階段，各項資料闕如，故以探索性研究（exploratory research）發掘初步見解，並提供進一步研究的空間。本研究以：

- (一) 次級資料：搜集國內外相關與本文有關之論文、期刊、書籍、研討會、演講、法規、統計資料等整理暨歸納。
- (二) 專家訪問（expert-opinion survey），多位學者專家及金融界前輩之見解匯整。
- (三) 個案分析，以標竿分析（benchmarking）全球金融控股公司中，以花旗集團（Citigroup），為金融產業中之巨擘。一九九八年四月六日美國花旗銀行（Citicorp）與旅行家保險集團（Travellers Group）對外宣佈的新設合併案（Consolidation）。一九九九年通過金融服務業現代化法（The Gramm-Leach-Bliley Act），允許保險業、銀行業、證券業進異業結盟。兩集團透過垂直合併提升其核心競爭力，達到資源交互運用、降低成本、提供金融全產品（Full-line）服務。多角化經營目的在滿足顧客一次購足（one-stop-shopping）加速新金融商品研發、人力資源整合、達到「範疇經濟」（Economic of Scope）。本研究以美國花旗集團（Citigroup）分析其經營策略及績效。

### 第三節 研究架構

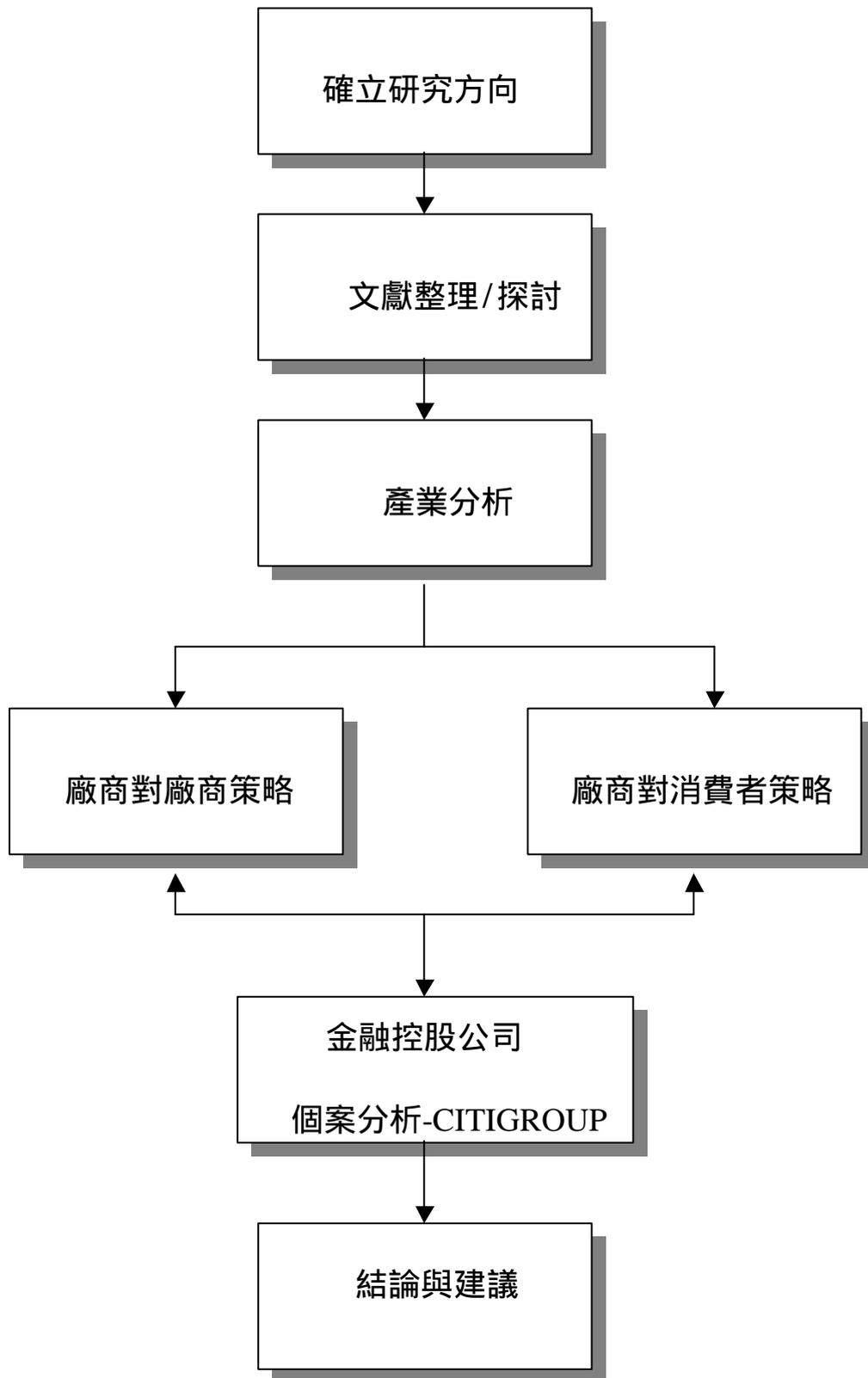


圖 1-1 研究架構流程圖

本研究從策略觀點分析金融控股公司之成立目的，台灣金融產業發展現況，廠商與廠商策略，廠商與消費者策略，並以全球金融控股標竿企業集團花旗集團分析其成立金融控股公司之經營綜效；提供將來有志於發展金融控股公司的經營者之參考。

## 第二章 相關理論與文獻探討

第一節以美國立法發展金融控股公司及美國禁止銀行跨業經營相關金融法規之歷程及歐洲、日本於金融產業發展之近程為文獻探討。其次為我國對金融控股公司之五種跨業經營方式之比較，及制定金融控股公司法之回顧。我國金融控股公司法及轉換為金融控股公司方式（1）營業讓與制度（2）股份轉讓制度之相關規範匯整。政府透過立法先後通過金融合併法、金融控股公司法之金融六法之立法意涵，營造有利之產業環境。金融六法通過後，從金融制度看，未來金融機構將朝股權集中化、組織大型化、經營多角化、監理透明化發展。

第二節分析成立金融控股公司之目的，整內、外部環境，分析我國成立金融控股公司之目的。內部環境（Internal environment）：以個體環境分析，主要目地在辨認產業之弱勢（weakness）及優勢（strengths）。瞭解企業所面對之可能性及限制。外部環境（External environment）：台灣在亞洲金融風暴中安然度過，在總體經濟的表現，具有相當的實力。2000年每人GDP達12,961美元，貨幣供給（M2）6.5%；外匯存底至2001年6月達1091.25億美元。總體環境分析主要目地在辨認產業之機會（opportunity）及威脅（threat）。瞭解產業所面對之可能性及限制。

## 第一節 金融控股

1929 年美國股票市場崩盤，大約一萬家銀行在接下來的四年內倒閉，造成一連串經濟動盪，政府對整個金融體系的檢討也隨之而來，商業銀行被認為是經濟大蕭條的禍首之一。1933 年頒布的銀行法( Banking Act) 或稱為「格拉斯、史迪格法案」(Glass-Steagall Act , The Banking Act of 1933) ，便架起了商業銀行與投資銀行分業的藩籬，限制聯邦註冊銀行設立分行或跨洲經營，目的在穩定金融秩序，重建金融制度。

1956 年通過銀行控股公司法 ( Bank Holding Company Act )，為抑制金融業財團化，防止少數成為寡占市場。銀行控股公司法規定銀行只能擁有保險公司及其他非銀行金融機構的少數股權。

1998 年 4 月 6 日旅行家集團 ( Travelers ) 及花旗集團 ( Citicorp ) 於宣佈合併，旅行者集團的主要業務來自保險及資產管理業務，花旗集團則是花旗銀行的母公司，兩者也都有證券業務，花旗集團的證券業務是由在 1987 年經由聯邦準備理事會同意而設立的子公司所負責，至於旅行者集團的證券業務則來自之前所購併的大型投資銀行。在這兩家大型控股公司宣佈合併之後，廢除「格拉斯、史迪格法案」的日子就近在咫尺。

1999 年美聯邦政府頒佈「金融服務現代化(Financial Services Modernization Act , 又稱 Gramm-Leach-Bliley Act of 1999) ，同年 11 月 12 日由美國總統柯林頓簽署。開放兼營銀行、保險、證券業務。

同時廢除了金融服務整合的藩籬。根據修訂後的銀行控股公司法，金融業者將可創設新型態的金融控股公司（financial holding company, FHC），在此架構下，銀行、保險、證券與從事金融業務的其他企業彼此構成關係企業（affiliations）。並廢除「格拉斯、史迪格法」及銀行控股公司法的限制，允許成立金融控股公司，可以同時擁有多數子公司從事包括保險的承保與行銷業務、有價證券的承銷與銀行業務等。而因為這三種不同業務分屬不同的主管機關，因此法案也同時釐清了控股公司及各子公司的主管機關權責。成立金融控股公司必須向 FED 提出申請，且其旗下所有機構皆須浮合資本、管理及「社區再投資法案」檢驗評等之條件，才能轉化為金融控股公司。

自 1993 年歐盟成立，歐洲金融業以綜合銀行（Universal Bank）制度，銀行內分設不同部門分別經營多種業務，席捲國際金融市場。以制度面分析與金控公司之差異性在財務報表之編製及租稅，至於業務範疇則無差異。日本將獨占禁止法第九條廢止，實施金融大改革（Big Bang），允許金融機構透過控股公司設立跨業經營，相繼成立瑞穗金融集團（MIZUHO 由第一勸業、富士、日本興業銀行組成）、三菱東京金融集團、住友三井銀行，日本聯合（UFJ 由三和、東海、東洋信託），相反的，美國受制於格拉斯、史迪格法案深遠影響美國金融業發展，1999 年之金融服務現代化法案，確立美國邁入金融控股公司制，迎向新紀元。

圖 2-1 金融控股公司架構

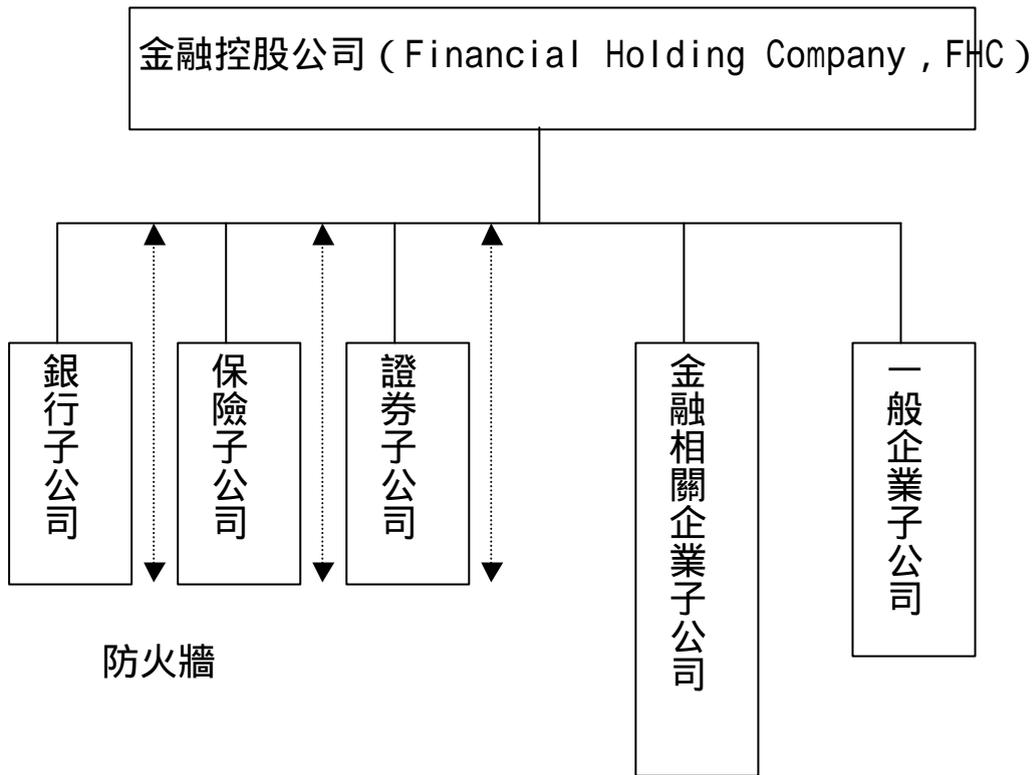


表 2-1 美國禁止銀行跨業經營相關金融法規

年份	法規	相關規定
1933	格拉斯-史迪格法案	禁止銀行與證券公司形成關係企業。
1956	銀行控股公司法	規範多角銀行控股公司。限制銀行控股公司從事非銀行業務。
1970	銀行控股公司修正案	規範單一或多角銀行控股公司。限制銀行控股公司從事保險業務。
1970-1986	規則 Y 修正案	FED (聯邦準備理事會) 准許銀行控股公司擁有投資顧問及經紀子公司。

1987-1989	聯邦準備行政命令	FED ( 聯邦準備理事會 ) 准許銀行控股公司設立「二十條子公司」, 證券業務收入比重限制, 由 5% 提高到 10%。
1996-1997	規則 Y 修正案與聯邦準備行政命令	FED ( 聯邦準備理事會 ) 提高「二十條子公司」之業務收入比重至 25%。
1999	金融服務業現代化法案	允許美國銀行、保險、證券公司形成關係企業。

資料來源：THE ECONOMIST ( 1999b )，轉錄自陳裴紋著，「美國金融服務業現代化法案之內容及其影響」，中央銀行季刊第二十二卷第一期，八十九年三月，第 16 頁。

表 2-2 金融制度第二次委員會五種跨業經營方式之比較

五種方式	構想	優點	缺點
相互參與方式 (A 方式)	尊重各業務型態別之現行業務規範，進行相互參與業務。	可繼續維持現行制度，對銀行顧客利用者而言，其不安心理最小。	各業務型態別金融機構之間業務調整將相當費神。 制度全體會產

			生扭曲現象無法發揮功能。
業務別子公司方式 (B 方式)	尊重業務型態別金融機構之現行業務範圍，然後設立 100% 子公司，進行相互參與業務。(設立證券子公司、信託子公司、銀行子公司)	與現行制度有相當之連續性。與 B 方式設立複數子公司作比較，經營成本將會降低。	與歐洲等國之制度比較，在整合性有困難。以母公司、子公司之集團性看，一般管理部門之重複現象，可能造成成本上升。
特別法方式 (C 方式)	依特別法為基礎，設立 100% 子公司金融機構，經營證券業務、信託業務、銀行業務，限制以批發銀行業務方式辦理業務。	對外資銀行及證券公司在利用上較方便。與 B 方式設立複數子公司作比較，經營成本將會降低。	為防止利益衝突，確保經營健全性頗有問題。限額批發業務時，批發銀行業務與零售銀行業務之區別較有問題。
控股公司方式	尊重各業務型態別	對關係企業間	依獨佔禁止法第

(D 公司)	<p>子公司之現行業務範圍，透過控股公司的子公司方式進行相互參與。</p>	<p>直接的影響將分離，使健全經營及保護存款人較為容易。</p> <p>防止利益衝突較為容易。</p>	<p>九條之規定，禁止設立控股公司，要求修改此條規定有困難。</p> <p>對資金較之各業務型態別金融機構，由控股公司再設立子公司有困難。</p>
<p>綜合銀行方式 (E 方式微)</p>	<p>銀行及證券公司本身均能參與各種金融業務。</p>	<p>在同一金融機構能夠提供細緻廣泛的服務。</p> <p>制度本身很容易理解，同時配合世界改革潮流。</p> <p>金融機構本身容易參與新的業務，促進業務競</p>	<p>有利益衝突之疑率。</p> <p>容易造成大規模金融機構寡占現象，產業支配、企業支配的可能性。</p>

		爭。	
--	--	----	--

資料來源：沈英明等十人合著，我國金融業機構兼營證券業、票券及信託等業務應有防弊措施研究，財政部金融局編印，八十九年四月，第 38 頁。

我國對金融控股公司之規定，指對一銀行、保險公司或證券商。有控制性持股，並依本法設立的公司。控制性持股的定義指持有一銀行、保險公司或證券商已發行有表決權股份總數或資本總額超過 25%，或直接、間接選任或指派一銀行、保險公司或證券商過半數的董事。目前最低資本額為兩百億元。此外凡資產總額達三千億元以上且具控制行持有兩種業別以上者，必須強制轉型為金融控股公司。金融機構定義：指下列銀行、保險公司及證券商：

一、銀行：指銀行法所稱之銀行與票券金融公司及其他經主管機關指定的機構。

二、保險公司：指依保險法以股份有限公司組織設立的保險業。

三、證券商：指綜合經營證券承銷、自營及經紀業務之證券商，與經營證券商金融業務之證券金融公司。

子公司：指下列公司：(一)銀行子公司：指金融控股公司有效控制性持股的銀行。(二)保險子公司：指金融控股公司有控制性持股之保險公司。(三)證券子公司：指金融控股公司有控制性持股的證券商。(四)金融

控股公司持有已發行有表決權股份總數或資本總額超過 50%，或其過半數之董事由金融控股公司直接、間接選任或指派之其他公司。金融控股公司得投資的事業：包括(1)銀行業。(2)票券金融業。(3)信用卡業。(4)信託業。(5)證券業。(6)期貨業。(7)期貨業。(8)創業投資事業。(9)經主管機關核准投資之外國金融機構。(10)其他主管機關認定與金融業務相關之事業。前項的第 1 款稱銀行業，包括商業銀行、專業銀行及信託投資公司；第 5 款稱保險業，包括財產保險業、人身保險業、再保險公司、保險代理人及經紀人；第 6 款稱證券業，包括證券商、證券投資信託事業、證券投資顧問事業及證券金融事業；第 7 款稱期貨業，包括期貨商、槓桿交易商、期貨信託事業、期貨經理事業及期貨顧問事業。轉換為金融控股公司方式

(1) 營業讓與制度：按既存公司可另設一家從屬公司，再將既存公司之事業部門，讓與從屬公司，即可達成轉換為控股公司之目的，學理亦俗稱「金蟬脫殼」金融機構經主管機關許可者，得依營業讓與之方式轉換為金融控股公司。金控法第 24 條規定：前項所稱營業讓與，指金融機構經其股東會決議，讓與全部營業及主要資產負債予他公司，以所讓與之資產負債淨值為對價，繳足承購他公司發行新股所需股款，並於取得發行新股時轉換為金融控股公司，同時他公司轉換為其子公司之行為。

(2) 股份轉換制度：指金融機構經其股東會決議，讓與全部已發行股份予預定之金融控股公司作為對價，以繳足原金融機構股東承購金融控股公司所發行之新股或發起設立所需股款之行為。

同一人或同一關係人對一銀行、保險公司或證券商有控制性持股者，除政府持股及為處理問題金融機構之需要，經主管機關核准者外，應向主管機關申請許可設立金融控股公司。若未同時持有銀行、保險公司或證券商二業別以上之股份或資本額，或有控制性持股之銀行、保險公司或證券商之資產總額未達三千億元以上者，得不設立金融控股公司。金融控股公司得投資之事業如下：

- 一 銀行業。
- 二 票券金融業。
- 三 信用卡業。
- 四 信託業。
- 五 保險業。
- 六 證券業。
- 七 期貨業。
- 八 創業投資事業。
- 九 經主管機關核准投資之外國金融機構。
- 一 其他經主管機關認定與金融業務相關之事業。

為因應金融產業發展需要，政府頒佈金融六法修法及新法案其重要意  
含如下：

一、金融控股公司法：開放台灣外金融機構，以控股公司方式，整合  
各項金融服務。

二、金融重建基金設置及管理條例：金融重建基金以處理基層金融機  
構為優先，基金規模預定 1,400 億元。(1)規範金融重建基金規模

1,400 億元，存續時間為 3 年，並得以延長 1 年。(2)被統稱為 RTC

三法的「金融重建基金設置管理條例」、「營業稅法修正案」、「存  
保條例修正案」，將以四年的時間逐步清理台灣問題金融機構壞帳。

三、營業稅法修正案：九一年起四年內，二%的金融營業稅專款專用，

納入金融重建基金的財源。 2%金融營業稅共可徵得 1,200 億元，將

專款用於金融重建基金設置之用，再加上中央存保將挪支未來 10 年

增加的保費 200 億元，共計 1400 億元作為 RTC 處理問題金融不良資

產的財源，並將從 2006/1/1 起金融業營業稅由現行稅率 2%降為免稅。

四、票券金融管理法：1、開放辦理債券業務，2、准許發行公司債，3、不得簽證、承銷、經紀、和買賣未經信用評等的短期票券票券金融管理法施行，有助於健全短期票券集中保管、結算、清算制度及無實體化的法制基礎，避免業者因業務競爭而降低授信品質，並擴大業者業務範圍、資金運用及資金來源等，使其有穩定的融資管道。

（一）開放票券金融公司辦理債券業務，以擴大其業務範圍

（二）准許票券金融公司發行公司債，避免過度依賴短期性資金

（三）賦予主管機關緊急處分權 4. 票券商不得簽證、承銷、經紀或買賣發行人未經信用評等機構等短期票券 1. 擴大票券業經營範疇，增加收益，使其在初級、次級市場的金融商品更加完整。彌補其業務因銀行、券商加入競爭所受的侵蝕。

（四）老三票未來將轉型，成立金融控股公司，擴大經營領域。

（五）新法將有助推動國內企業信用評等風氣。以供資金供給者風險評估依據。

五、保險法修正案：1、提高不動產投資比例，由一九%提升到三 %，2、放寬股票投資標三年平均每股 . 三元的條件限制。保險法修正案則增訂住宅地震保險機制，並合理放寬保險業投資股票限制，增加對傳統產業資金挹注，同時，強化保險業市場紀律及主管機關處理問題保險業監理機制，以預防保險業失去清償能力。保險業自有資金投資不動產上限由 19%

調高為 30%。取消原規定須投資三年稅後平均淨利率 6%公司的限制，僅明定投資每支股票與公司債的上限為自有資金的 10%，投資總額不得超過 35%。開放產、壽險業者間的相互投資。

六、存款保險條例修正案：1、配合金融重建基金的設置，為金融重建基金提供財源，2、為信評差的銀行提供收入。取消存保理賠上限雖可提高對存款戶的保障，惟將提高金融機構經營成本，形同以經營績效佳的金融機構上繳的保費補貼經營績效差的金融機構，在問題逐步清理的同時，政府應研擬讓這些經營不善機構退出市場的機制，解決銀行家數過多、良窳不齊的問題。

金融六法通過後，從金融制度看，未來金融機構將朝股權集中化、組織大型化、經營多角化、監理透明化發展。設置金融重建基金，加速健全金融業體質。同時提供完整法源及稅法優惠，吸引國外金融機構進行對台灣金融業進行購併及策略聯盟，未來金融集團轉型為金融控股公司後，金融集團將進行交叉行銷、提高效率、控制成本及靈活資金調度等策略整合。金融集團透過控股公司、同業合併、異業結合達到金融機構大型化的目標。擴大經濟規模，以利取得更多金融業務經營技術，與新金融商品的管理知識，提升國際競爭力。

## 第二節 成立金融控股公司的目的

台灣經濟日趨全球化、自由化，WTO 入會後金融市場勢必對外開放，業者面臨國外金融機構競爭壓力。金融控股公司法通過施行後，引進金融控股公司機制，金融業者得以跨業經營，發揮綜合經營效益，與國際知名金融集團策略聯盟或購併，提升全球競爭力。但成立金融控股公司亦須面臨（1）銀行轉換設立為金融控股公司後，銀行之投資應由金融控股公司為之。（2）透明化程度提高，引發同業競爭。（3）受到更多監理。（4）集團總體營運風險提高。（5）交叉銷售是否降低服務品質。（6）集團組織文化整合。（7）資本運用效率是否產生。（8）資料採礦技術是否純熟。（9）子公司之整合。本研究匯整內、外部環境，分析我國成立金融控股公司之目的。

一、內部環境（Internal environment）：個體環境分析主要目地在辨認產業之弱勢（weakness）及優勢（strengths）。瞭解企業所面對之可能性及限制。

（一）提高資源效率及降低運營成本：透過組織工程與重組，合併及提升部門效率。作業基礎成本制度（Activity-Based Costing, ABC）及作業基礎管理制度（Activity-Based Management, ABM）；活動基礎成本會計乃是將過去的價值分析、品質管理、成本分析...等活動，整合為一個整體。現今，價格主導成本的策略，已逐漸成為市場主流。以活動為基礎分析動因，提供低成本之金融中介功能，低成本策略是金融產業生存的基本

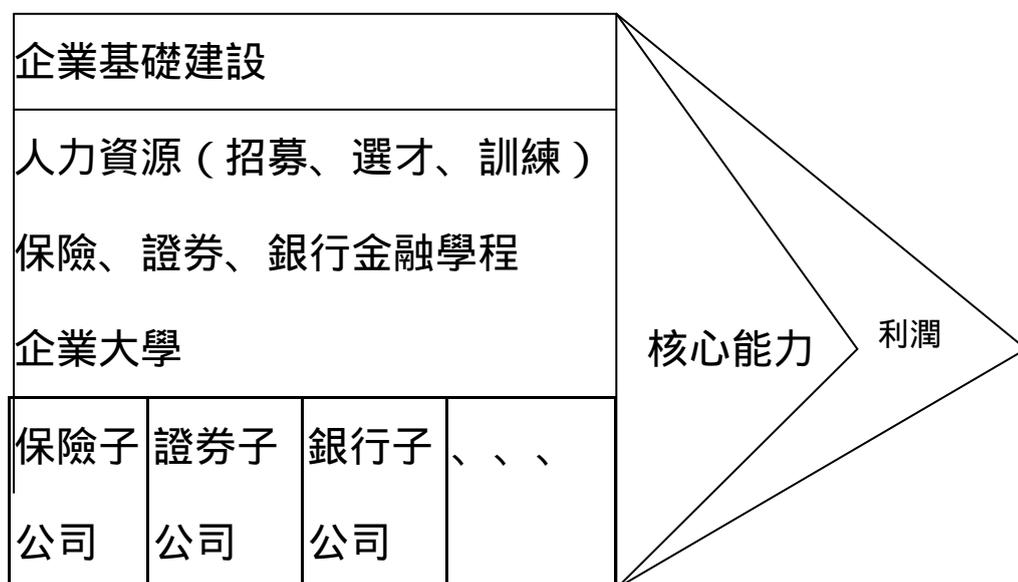
條件，另外透過外包與裁減重複人力亦是著眼於降低營運成本。

(二) 規模經濟 (scale economic)：金融控股公司的設立，擴大規模，降低支出成本，增強資本運用效能。在興利與服務同時進行的前提下，深化業務及服務範圍，建立競爭優勢。

(三) 範疇經濟 (economic of scale) 提供交叉銷售環境：多角化經營目的在滿足顧客一次購足 (one-stop-shopping) 及交叉銷售之利基、加速新金融商品研發、以「範疇經濟」，強化金融業競爭力，迎接國際大型金融集團挑戰。

(四) 人力資源更有效整合：加強員工教育訓練，成立企業大學，提升員工素質、設備效能及每人生產力，使得員工全方位發展，多元化收入，企業集團旗下子公司共享客戶資料區辨了金融業各方面的能力及效率。人力資源整合才能使金融控股公司進入實質運作階段。

圖 2-2 金融控股公司人力發展



(五) 風險降低及管理：著重對金融機構董監事功能的查核，如日本企業之外部監察人設置，即能多一層監督。金融機構應加強授信等風險管理及健全內部控制制度；同時透過金融機構陳報資料，強化報表稽核，並加強審核金融機構董監事會議紀錄及內部稽核報告。利用兄弟公司，可有效阻斷部份營運風險，如銀行旗下設證券、信託等子公司，當子公司發生經營上的問題時，對銀行的淨值產生影響，可能因此對存款戶產生波及。相對的，若彼此以控股公司旗下的子公司形態時，原銀行的子公司(如證券等)的損益，將由金融控股公司承擔，大幅降低對銀行的影響。亦即有防火牆的設計。

(六) 採連結稅制，資源共享整合以降低經營成本，稅與規費的減免，金融控股公司持有本國子公司股份，達已發行股份總數百分之九十者，得自其持有期間在一個課稅年度內滿十二個月之年度起，選擇以金融控股公司為納稅義務人，依所得稅法相關規定合併辦理營利事業所得稅結算申報及未分配盈餘加徵百分之十營利事業所得稅申報；其他有關稅務事項，應由金融控股公司及本國子公司分別辦理。持股百分之百的子公司其盈虧可先扣除，有效降低集團稅賦負擔。控股公司法也規定，轉換為控股公司的上市櫃金融機構，應以 100%的股份轉換，並於股份轉換基準日終止上市櫃，改由控股公司上市櫃；為避免子公司持有控股公司的股份，造成交叉持股，使得股權結構複雜化，因此，限制控股公司子公司，或子公司持有表決權股份總數超過 50%以上的投資事業，不得持有控股公司的股份。辦理

所有不動產、應登記之動產、各項擔保物權及智慧財產權之變更登記時，得憑主管機關證明逕行辦理，免繳納登記規費。原供金融機構直接使用之土地隨同移轉時，經依土地稅法審核確定其現值後，即予辦理土地所有權移轉登記，其應繳納之土地增值稅准予記存因營業讓與所產生之印花稅、契稅、所得稅、營業稅及證券交易稅，一律免徵。因股份轉換所產生之所得稅及證券交易稅，一律免徵。

表 2-3 各合併法規租稅優惠規定

稅項	金控法	金併法	企併法	促產條例
所得稅	母子公司連 結稅制		母子公司連 結稅制	
		不良債權 15 年任列	租稅獎勵繼 受	租稅獎勵繼 受
		商譽 5 年攤提	商譽 10 年攤 提	商譽 5 年攤提
		合併費用 10 年攤銷	合併費用 5 年 攤銷	合併費用 10 年攤銷
		盈虧互抵	盈虧互抵	盈虧互抵
土增稅	暫予寄存	暫予寄存	暫予寄存	暫予寄存

		移轉抵押土地免稅		二年內重購退稅
契稅、印花稅	免	免	免	免
營業稅	免		免	免
證交稅	免		免	

資料來源：財政部、經濟部、經建會。

二、外部環境 ( External environment ) : 台灣在亞洲金融風暴中安然度過，在總體經濟的表現，具有相當的實力。2000 年每人 GDP 達 12,961 美元，貨幣供給 ( M2 ) 6.5% ; 外匯存底至 2001 年 6 月達 1091.25 億美元。

總體環境分析主要目地在辨認產業之機會 ( opportunity ) 及威脅 ( threat ) 。瞭解產業所面對之可能性及限制。

( 一 ) 供給面分析：從供給面觀之，台灣金融業家數過多，因此透過金融控股公司進行購併整合，改變產業結構，提高市場集中度，並利於加速金融業組織大型化及國際化。

( 二 ) 需求面分析：消費者需求趨向一次購足 ( one-stop-shopping ) 透過交叉銷售 ( cross-selling ) 以節省訊息及購買成本，加速新金融商品研發。

( 三 ) 電子商業：透過網際資訊，改變廠商與廠商之策略與經營型態改變；而廠商與消費者之互動關係易快速轉變中，顧客關係的建立與管理及資訊

採礦 (data-mining); 透過大量顧客 (mass-customerization), 拓展行銷、增值服務、快速回應系統 (Quick response) 企業資源規劃, 進而提高獲利。

(四) 全球化 (Globalization): 國際化企業管理方式分為 (1) 國際性企業 (International Mentality)(2) 多國籍企業 (Multinational Mentality)(3) 全球性企業 (Global Mentality)(4) 跨國經營模式 (Tarnsnational Mentality)。國際金融市場發展日趨緊密, 並朝全球資源秉賦整合發展。以提升策略競爭優勢。

表 2-4 國際企業的策略

策略	優點	缺點
全球策略	利用經驗曲線效果 利用區位經濟效果	無法回應當地
國際策略	獨特技術移至海外	缺乏回應當地能力 無法實現區位經濟效果 無法利用經驗曲線效果
多國本土策略	提供及行銷量身訂作產品來符合當地回應	無法實現區位經濟效果 無法利用經驗曲線效果 無法把獨特技術移到海外市場
跨國策略	利用經驗曲線效果	有組織問題上的困難

	利用區位經濟效果 提供及行銷量身訂作產 品來符合當地回應 獲取全球學習的利益	
--	---	--

資料來源：張國雄，國際企業

表2-5 台灣金融暨經濟發展重要指標

民國 年(月)底	貨幣供給額 月底年增率(%)		匯率 (月底) (新台幣 /美元)	外匯存底 (億美元)	經濟 成長率 (%)	平均每人國民 所得 (美元)	儲蓄率 (%)	失業率 (%)
	M 1 B	M 2						
1990	12.09	19.37	25.748	824.05	7.55	8 189	29.40	1.51
1991	12.39	19.06	25.403	823.06	7.49	9 591	28.99	1.51
1992	15.31	15.39	26.626	835.73	7.01	10 011	28.81	1.45
1993	12.23	15.07	26.240	924.54	7.11	10 816	27.62	1.56
1994	0.76	9.42	27.265	903.10	6.42	11 630	27.04	1.79
1995	8.31	9.13	27.491	880.38	6.10	12 161	26.73	2.60
1996	8.44	8.02	32.638	835.02	6.68	12 457	26.39	2.72
1997	3.76	8.56	32.216	903.41	4.57	11 333	26.00	2.69
1999	16.92	8.29	31.395	1 062.00	5.42	12 101	26.05	2.92
2000	-0.34	6.50	32.992	1 067.42	5.98	12 961	25.17	2.99
2001								
1月	-3.33	6.09	32.397	1 080.56	-	-	-	3.35
2月	-3.80	6.08	32.343	1 100.85	-	-	-	3.73
3月	-5.84	5.28	32.837	1 106.36	1.06	3 194	20.77	3.89
4月	-6.51	4.89	32.918	1 116.52	-	-	-	3.96
5月	-5.20	5.73	33.965	1 106.38	-	-	-	4.22
6月	...	...	34.435	1 091.25	3.26	3 041	28.65	...

資料來源：財政部

## 第三章 產業分析

第一節台灣金融體系分析，依金融體系架構（圖 3-2）區分為金融市場與金融中介機構。前者稱為直接金融，後者稱為間接金融。台灣金融產業結構（Structure）中，直接金融機構包含證期會、證交所、證券金融業、證券商、證券投資信託業、證券投資顧問業、集中保管事業。間接金融機構包含商業銀行、專業銀行、保險公司、信託投資公司。本文以系統化分析台灣金融產業之結構。

第二節台灣金融產業趨勢與狀況，本研究首先以產業組織 S-C-P 進行金融產業結構分析。S-C-P 理論的產業分析架構，其中包括產業狀況（第三章），產業結構（第三章），廠商行為（第四、五章）及廠商績效（第六章）四大項。波特(1980)提出五力分析方法，以金融產業為例分析：(1) 新加入者的威脅。(2) 替代產品或替代服務的威脅。(3) 供應商議價能力。(4) 客戶議價能力。(5) 與現有競爭者的競爭。五力分析可選擇企業在產業中之定位，以獲得高於平均以上報酬。並匯整金融產業朝向金融控股公司發展的優點。本章最後匯整台灣金融業之產業狀況包含（一）家數過多，造成過度競爭（over-banking）。（二）沒有規模經濟效益。（三）產品創新不易，且金融產品無專利權，易於模仿。（四）人員平均生產力低。（五）愈放偏高。（六）地方基層金融弊端橫生。（七）電子商業的興起及影響。（八）自由化及直接金融比重日增。（九）金融界線日益模糊。（十）大型化、全球化及金融產業加入 WTO 之影響（表 3-13）。

## 第一節 台灣金融體系

金融體系(financial system)泛指所金融中介、金融市場的管理規範。經濟單位為了解決資金不足的問題，由先前各期的儲蓄或盈餘來挹注，此稱為內部融通(internal financing)，而向資金有餘者借得所需資金，此稱為外部融通(external financing)。外部融通的方式可以由資金有餘者直接融通給資金不足者，大都是透過金融市場來進行、或透過金融中介機構進行，前者稱為直接金融(direct financing)，後者稱為間接金融(indirect financing)。

圖 3-1 直接金融與間接金融的資金流向圖

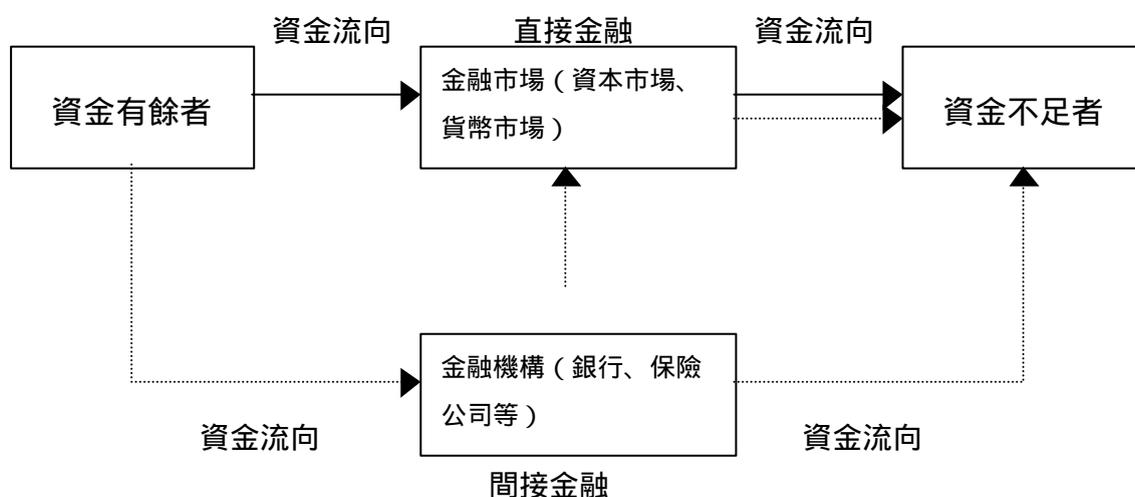
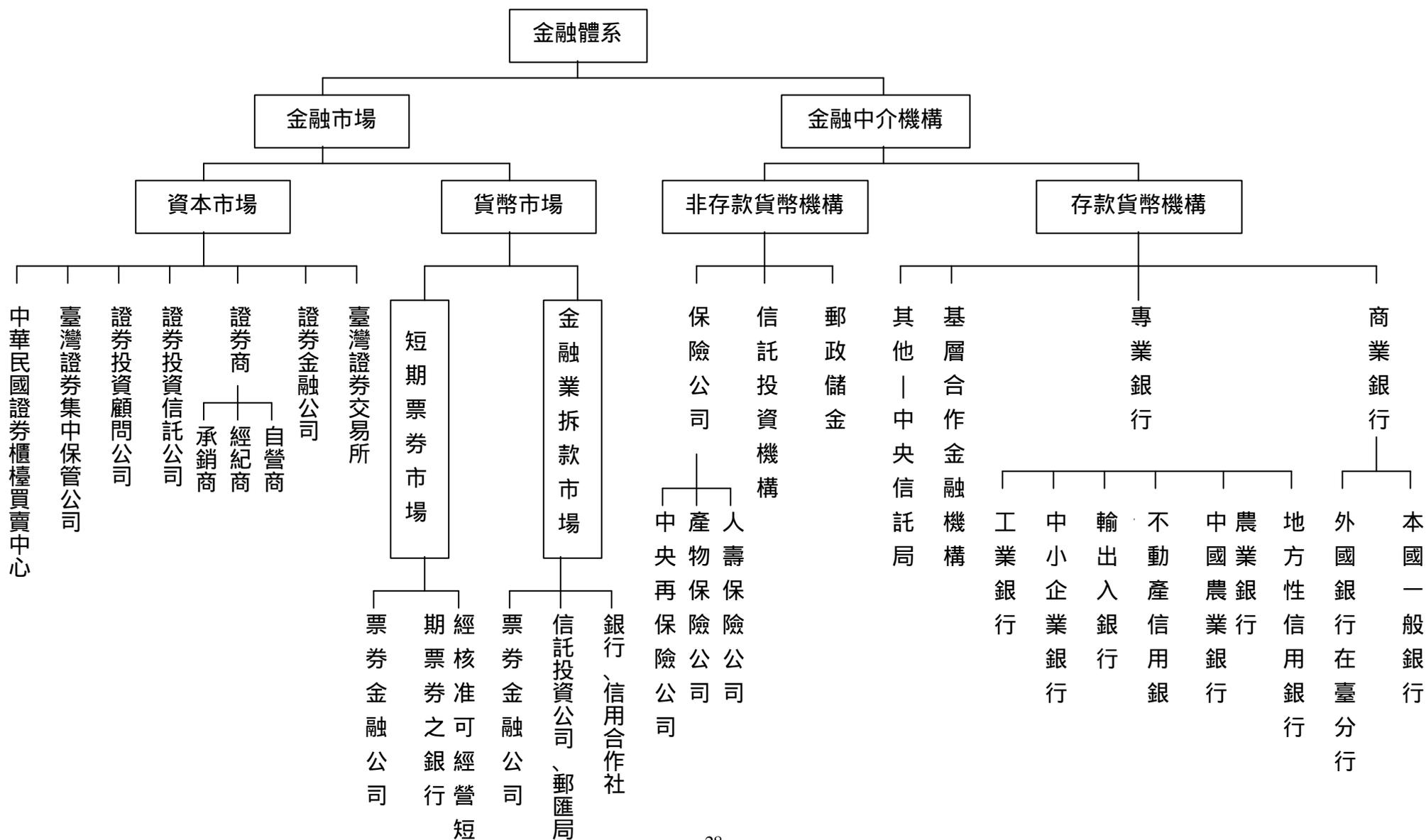


圖 3-2 我國金融體系架構



## 直接金融機構

### 一、證券暨期貨管理委員會

經濟部於 1960 年成立「證券管理委員會」(Securities and Exchange Commission, SEC)，民國 86 年將證券管理委員會更名為「證券暨期貨管理委員會」，簡稱「證期會」。證期會為證券市場之主管機關，主管有價證券如債券、股票、期貨及其他經財政部核定證券之募集、發行、買賣與監督之相關事務。證期會的基本任務是「發展國民經濟、保障投資」及「健全發展期貨市場，維護期貨交易秩序」。

### 二、臺灣證券交易所

證券交易所係指設置場所及設備，以供給有價證券集中交易市場為目的之法人。證券交易所之組織，依法可分為會員制及公司制。會員制證券交易所，為非以營利為目的之社團法人，而會員以證券自營商及證券經紀商為限。而公司制證券交易所的組織型態應為股份有限公司，且最低收資本額為新臺幣 5 億元，並應向國庫繳存營業保證金而營業保證金之金額為其會員出資總額或公司實收資本額 5%。

### 三、證券金融業

證券金融業係指依給予證券投資人、證券商或其他證券金融事業通資金（融資）或證券（融券）之事業。證券金融公司一方面將資金

借予投資者「融資」，另一方面將融資擔保的股票提供予投資人「融券」，其主要目的在活絡股票交易，調節市場供需。證券金融事業經營下列業務：

- (一) 有價證券買賣之融資融券。
- (二) 對證券商或其他證券金融事業之轉融通。
- (三) 現金增資及承銷認股之融資。
- (四) 對證券商辦理承銷之融資。
- (五) 其他經證期會核准之有關業務。

經營證券金融事業，應經財政部許可及財政部證券暨期貨管理委員會之核准。設立之組織型態以股份有限公司為限，實收資本額不得少於新臺幣 40 億元。1979 年依「證券交易法」制定了「證券金融事業管理規則」，使證券金融事業的成立有了法源依據後，於 1994 年開放新證券金融公司申請設立，環華、富邦與安泰共計成立四家。

#### 四、證券商

台灣證券商依經營業務種類，可區分為證券承銷、證券自營商及證券經紀商。證券商之種類與業務範圍：

- (一) 證券承銷商(Underwriter)：經營有價證券的承銷及相關業務。

(二) 證券自營商(Dealer)：經營有價證券之自行買賣及其他經主管機構核准之相關業務。

(三) 證券經紀商(Broker)：指從事有價證券買賣之行紀、居間、代理及其他經主管機關核准之相關業務，而本身並不從事買賣有價證券。

2001年10月止，國內證券商總公司計187家，分公司共計1100家(表3-5)。證期會為推動證券市場國際化與自由化，鼓勵本國證券商投資外國證券商及設置分支機構暨代表人辦事處，以引進國外先進之技術與經驗。券商的金融網站所提供的資訊內容與服務品質將是未來勝負的關鍵，儘管電子商務具有易於複製的特性，未來具有多通路的網路券商在發展為線上終點網站One Stop Shopping時將較具優勢，而加強實體據點通路與虛擬通路的整合則是發展全方位服務金融網最重要的策略。2000年上市公司家數達531家，資本額為36,612億元(表3-1)。上櫃家數達300家，資本額為6,772億元(表3-2)。集中市場總成交值達308,167億元(表3-3)，店頭市場總成交值達732,821億元(表3-4)。

表 3-1 我國上市公司股票發行概況

年	上 市 公 司			
	家 數	資 本 額 (億元)	上 市 面 值 (億元)	上 市 市 值 (億元)
96	382	16,613	16,268	75,289

97	404	21,063	20,663	96,961
98	437	27,341	26,967	83,926
99	462	30,862	30,540	117,873
00	531	36,612	36,301	81,912

資料來源：台灣證券交易所、中華民國證券櫃檯買賣中心。

表 3-2 我國上櫃公司股票發行概況

年	上 櫃 公 司			
	家 數	資 本 額 (億元)	上 櫃 面 值 (億元)	上 櫃 市 值 (億元)
96	79	2,640	2,641	8,335
97	114	3,149	3,149	10,269
98	176	3,814	3,814	8,876
99	264	5,138	5,050	20,386
00	300	6,772	6,673	10,506

資料來源：台灣證券交易所、中華民國證櫃買賣中心。

表 3-3 集中市場證券總成交值概況表

年	總 成 交 值 (億元)	成 長 率 %	成 交 金 額 (億元)		
			股 票	債 券	其 他
98	297,993	-21.09	296,190	409	1,394
99	295,211	-0.93	292,915	542	1,753
00	308,167	4.39	305,266	513	2,389

資料來源：台灣證券交易所。

表 3-4 上櫃市場證券總成交值概況表

年	總成交值 (億元)	成長率 %	成交金額 (億元)	
			股票	債券
98	561,575	31.57	11,982	549,593
99	542,807	-3.34	18,999	523,808
00	732,821	35.00	44,796	688,024

資料來源：中華民國證券櫃檯買賣中心。

表 3-5 證券商、投信與投顧公司的家數趨勢

年	證券商總家數		經紀商	自營商	承銷商	投資 信託	投資 顧問
	總公司	分公司					
96	229	420	212	79	58	19	115
97	221	663	199	95	71	24	147
98	215	911	188	108	81	29	196
99	212	987	184	112	84	36	219
00	190	1,092	158	105	75	38	238
2001/10	187	1,100	155	105	75	41	226

資料來源：證券交易所

## 五、證券投資信託事業

投資信託的特點是結合眾多投資人的資金，投資於有價證券，一方面分散風險，另一方面則可利用投資信託公司提供的專業服務，而且投資人的主要目的在分享投資收益而非取得被投資公司的經營權。證券投資信託事業的組織型態係以股份有限公司為限，實收資本總額不得少於新臺幣 3 億元。證券投資事業，指經證期會核准，經營下列業務之事業：

- (一) 發行受益憑證募集證券投資信託基金。
- (二) 運用證券投資信託基金從事證券及其相關商品投資。
- (三) 接受客戶全權委託投資業務。
- (四) 其他經財政部證券暨期貨管理委員會核准有關業務。

1983 年開放設立證券投信託事業，當時有國際、光華、中華、建弘等 4 家公司成立，隨後於 1992 年又有怡富等 11 家證券投資公司相繼成立。2001 年 10 月底，計有 41 家證券投資信託公司設立。表 3-6 指出目前國內前十大投信公司皆有主要外資股東。

表 3-6 國內外資投信基金規模前十大

投信公司名稱	主要外資股東
中華	匯豐 (HSBC)
富邦	花旗集團 (Citi Group)

怡富	怡富 (Jardin)
荷銀光華	荷銀 (ABN AMRO)
保誠	保誠集團 (Prudential Group)
保德信元富	保德信集團 (Prudential Group)
瑞銀	瑞士銀行 (UBS)
彰銀喬治亞	荷銀國際集團 (ING)
富達	富達 (Fidelity)

資料來源：荷銀光華投信

## 六、證券投資顧問公司

2001 年 10 月底證券投資顧問公司計成立 226 家。證券投資顧問事業得經營下列業務，其範圍以證期會核准者為限：

- (一) 接受委任，對證券投資有關事項提供研究分析意見或推介建議。
- (二) 接受客戶全權委託投資業務。
- (三) 發行有關證券投資之出版品。
- (四) 舉辦有關證券投資之講習。
- (五) 其他經證期會核准之有關業務。

## 七、臺灣證券集中保管事業

證券集中保管事業係指經營有價證券之保管、帳簿劃撥及無實體有價證券登錄之事業。其所經營之業務有下列數種：

- (一) 有價證券之保管。
- (二) 有價證券買賣交割或設質交付之帳簿劃撥。
- (三) 有價證券帳簿劃撥事務之電腦處理。
- (四) 有價證券帳簿劃撥配發作業之處理。
- (五) 有價證券無實體發行之登錄。
- (六) 其他經證期會核准之有關業務。

證券集中保管事業以股份有限公司組織為限，實收資本額不得少於新臺幣五億元，發起人並應於發起時一次認足之。台灣證券集中保管股份有限公司(Taiwan Securities Central Depository Co.)於1989年成立，而證券集中保管帳簿劃撥制度則於次年正式實施。1999年，由證券集中保管公司所保管的上市、櫃股票已超過所有上市、上櫃股票的70%。

## 間接金融機構

### 一、商業銀行

商業銀行的主要業務為「收受支票存款、活期存款、定期存款，供給短期、中期信用」，依組織登記之不同，區分為一般銀行與外國

銀行在台分行。依「銀行法」規定，商業銀行經營下列業務：

- (一) 收受支票存款。
- (二) 收受活期存款。
- (三) 收受定期存款。
- (四) 發行金融債券。
- (五) 辦理短期、中期及長期放款。
- (六) 辦理票據貼現。
- (七) 投資公債、短期票券、公司債券、金融債券及公司股票。
- (八) 辦理國內外匯兌。
- (九) 辦理商業匯票之承兌。
- (十) 簽發國內外信用狀。
- (十一) 保證發行公司債券。
- (十二) 辦理國內外保證業務。
- (十三) 代理收付款項。
- (十四) 代銷公債、國庫、公司債券及公司股票。
- (十五) 辦理與前十四款業務有關之倉庫、保管及代理服務業務。
- (十六) 經主管機關核准辦理之其他有關業務。

目前我國申請設立商業銀行，其最低實收資本額為新台幣 100 億元。自 1991 年 6 月至 1992 年 6 月，一年共成立 16 家新銀行。2001

年 8 月底全體本國銀行總行家數 53 家 (表 3-7), 全體本國銀行分行家數更達到 2,792 家, 銀行家數過多導致價格競爭, 而利差縮小、不當關係人放款、授信品質不良為銀行獲利之隱憂。產業環境之惡劣使得銀行淨值報酬率及資產報酬率大幅降低。2001 年 3 月止, 本國銀行整體逾放比率已達 6.84% (表 3-8), 逾放比率均較 1995 年底的 3% 以 2.3 倍成長, 為了達成財政部要求於 2003 年六月底前將逾放比降至 2.5% 以下的標準, 各銀行提存備抵呆帳情形均較往年來的積極, 但因授信及擔保品質量欠佳逾放金額仍節節升高的狀況, 歸因景氣及國際經濟低靡, 預期 2001 年在整體金融環境未有明顯改善前, 逾放比率仍將是持續升高。

## 二、專業銀行

專業銀行係政府便利專業信用之供給, 所許可設立的銀行, 或藉由指定現有銀行, 擔任提供專業信用的業務。依我國銀行法規定, 專業銀行可分為下列各類:

- (一) 工業信用。
- (二) 農業信用。
- (三) 輸出入信用。
- (四) 中小企業信用。

(五) 不動產信用。

(六) 地方性信用。

### 三、保險公司

保險法第一條：保險係指當事人約定，一方交付保險費於他方，他方對於因不可預料，或不可抗力之事故所致之損害，負擔賠償財物之行為。保險業之組織，以股份有限公司或合作社為限，保險業非申請經財政部核准，並依法為營業登記，繳存保證金，領得營業執照後，不得開始營業。申請設立保險公司，其最低實收資本額為新臺幣 20 億元。依經營業務的不同，保險業可區分為：

(一) 財產保險業：主要的營業範圍包括火災保險、海上保險、陸空保險、責任保險、保證保險及經主管機關核准之其他財產保險。1999 年底，本國產險公司共有 17 家、外商公司共有 10 家，產險業的總資產達 2,040 億元，保費收入也高達 841 億。其中本國舊產險公司占有約 90% 的資產，而保費收入占有率則約 88%，本國新產險公司的重要性快速增加，其資產與保費收入的占有率各約占 7% 與 10%；至於產險公司的占有率仍小。1998 年起開始實施的強制汽車保險及 1999 年機車強制險的推行，帶動車險保費收入大幅成長，1999 年車險保費收入比 1998 年成長 21.9%，提高了整體產險市場規模，而扣

除佔率近六成的車險市場，產險業其他險種的成長率僅約 0.5%，甚至火險、水險、船體險及工程險等均呈現衰退現象。

(二) 人身保險業：主要的營業範圍包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。台灣光復後，只有台灣人壽及中央信託局壽險處兩公營機構經營人壽保險業務。民國 51 年政府准許民營保險公司成立後，先後有 7 家民營公司成立。民國 76 年對美國開放保險市場，每年各准許 2 家美國產、壽險股份公司在台設之分公司。民國 82 年起開放國人申設保險公司，並於 83 年開放世界各國的保險司來台設之分公司。1999 年底，本國壽險公司共有 15 家，外商壽險公司則有 17 家，壽險業的總資產高達 2 兆 1,711 億元，保費收入也高達 5,576 億。其中本國舊壽險公司占有 90% 的資產，但隨著新契約市場激烈競爭，本國舊公司的保費收入占有僅 80%，餘下則由本國新壽險公司與外商公司平分。累計至 2000 年 9 月底止，我國壽險業可運用資金達 2 兆 3,420 萬元。

#### 四、信託投資公司

信託投資公司，係以受託人之地位，按照特定目的，收受、經理及運用信託資金與經營信託財產，或以投資中間人之地位，從事與資本市場有關特定目的之金融機構。依「銀行法」規定，信託投資公司經營下列業務：

- (一) 辦理、長期放款。
- (二) 投資公債、短期票券、公司債券、金融債券及上市股票。
- (三) 保證發行公司債券。
- (四) 辦理國內外保證業務。
- (五) 承銷及自營買賣或代客買賣有價證券。
- (六) 收受、經理及運用各種信託資金。
- (七) 募集共同信託基金。
- (八) 受託經管各種財產。
- (九) 擔任債券發行受託人。
- (十) 擔任債券或股票發行簽證人。
- (十一) 代理證券發行、登記、過戶及股息紅利之發放手續。
- (十二) 受託執行遺囑及管理遺產。
- (十三) 擔任公司重整監督人。
- (十四) 提供證券發行、募集之顧問服務，及辦理與前列各款業務有關之代理服務事項。
- (十五) 經中央主管機關核准辦理之其他有關業務。

目前國內的信託投資公司共計 3 家 (表 3-7)。截至 2001 年 6 月底止，信託資金約為 1,116 億元，放款總餘額約為 845 億元，分別占

全體存、放款餘額之 0.59% 及 0.60%。

表 3-7 金融機構家數

年	本國銀行	外國銀行在華分行	信託投資公司	信用合作社	農漁會信用部	票券金融
1999	52	41	3	50	287	16
2000	53	39	3	48	287	16
2001/8	53	39	3	47	287	15

資料來源：中央銀行

表3-8金融機構逾放比率

單位：%

民國 年月底	總計	本國銀行(含 信託投資公司)	外國銀行在 華分行	基層金融 機構
1995 12月	3.00	2.88	0.82	4.02
1996 12月	4.15	3.74	1.00	7.10
1997 12月	4.18	3.74	1.07	8.53
1998 12月	4.93	4.41	1.64	10.57
1999 12月	5.67	4.96	3.20	13.70
2000 12月	6.20	5.47	3.22	15.68
2001 p 3月	6.84	6.04	3.53	17.19

資料來源：各金融機構。

說明：90年第一季逾放資料係初核數字。

## 第二節 台灣金融產業趨勢與狀況

Scherer 於 1970 年提出 S-C-P 理論的產業分析架構，其中包括產業狀況（Basic Conditions，第三章），產業結構（Structure，第三章），廠商行為（Conduct，第四、五章）及廠商績效（Performance，第六章）四大項。產業狀況影響產業結構，產業結構影響廠商行為，廠商行為影響廠商績效。

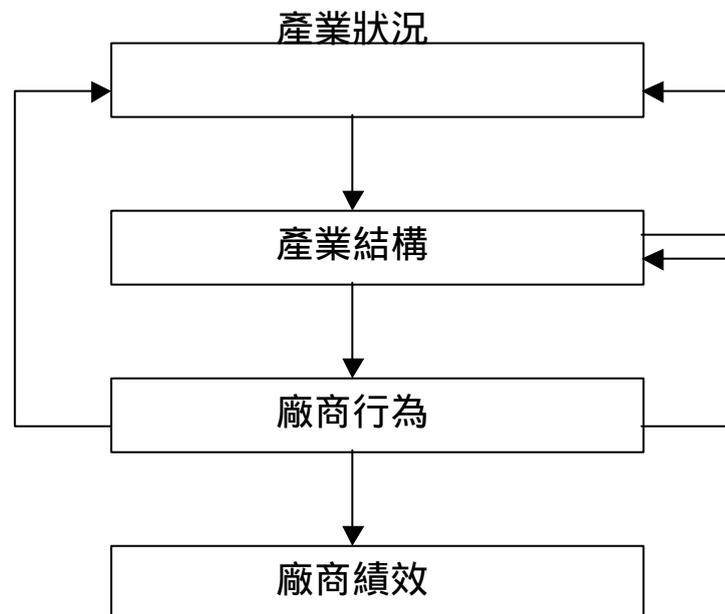


圖 3-3 Scherer 的 SCP 基本架構

資料來源：Scherer, F.M. *Industrial Market Structure and Democracy*, Unwin; London, 1970.

在產業分析方面，波特(1980)提出五力分析方法，以金融業為例：(1)新加入者的威脅：由於金融業的開放，如電話行銷的直效行

銷公司等，目前金控公司之進入障礙低，最低資本額 200 億，競爭者眾。(2) 替代產品或替代服務的威脅：金融界線模糊，跨業掠奪市場已是常態。(3) 供應商議價能力：直接金融比重日增，使得間接金融處於劣勢。(4) 客戶議價能力：隨著資訊科技發展，資訊流通更快，客戶需求更多樣化。(5) 與現有競爭者的競爭：產業成長緩慢且具高退出障礙。這五種競爭力量之所以能決定產業獲利能力，是因為它們關係到企業的產品如何定價、必須負擔的成本及在該產業競爭中需要投入的資本。五力分析可選擇企業在產業中之定位，以獲得高於平均以上報酬。廠商行為如價格策略、購併等，會影響產業狀況；產業結構如集中度提高，亦會影響產業狀況；這些進入障礙最後皆會影響廠商績效。

圖 3-4 五種競爭力量模式



台灣產業結構中至 2001 年底統計資料顯示農業佔 GDP2.2% , 工業佔 GDP31.16% , 服務業佔 GDP66.64% 而其中商業佔 GDP20.24%。從產業結構中得知商業在台灣產業結構中之重要性。金融業之多角化使得經營疆界日益模糊。購併與業務整合成立金融控股公司是台灣金

表3-9我國產業結構變動  
(按各產業占GDP比重)

單位：%

年 季	合 計	農 業	工 業	服 務 業		
				製 造 業	商 業	
1987	100.00	5.30	46.67	38.89	48.03	12.90
1988	100.00	5.03	44.84	37.15	50.13	13.26
1989	100.00	4.90	42.30	34.55	52.80	13.51
1990	100.00	4.18	41.22	33.31	54.60	14.21
1991	100.00	3.79	41.07	33.34	55.14	14.61
1992	100.00	3.60	40.08	31.82	56.32	15.10
1993	100.00	3.64	39.35	30.56	57.01	15.30
1994	100.00	3.51	37.71	28.99	58.78	15.61
1995	100.00	3.48	36.37	27.92	60.15	16.35
1996	100.00	3.19	35.72	27.92	61.09	16.80
1997	100.00	2.55	35.31	27.80	62.14	17.23
1998	100.00	2.47	34.56	27.39	62.97	17.77
1999	100.00	2.56	33.19	26.59	64.25	18.49
2000	100.00	2.09	32.38	26.39	65.53	19.30
2000 f	100.00	1.95	30.64	25.14	67.41	19.47
1998 季	100.00	2.01	33.49	26.79	64.50	17.19
季	100.00	2.56	35.16	27.65	62.28	17.90
季	100.00	2.31	35.83	27.98	61.86	17.23
季	100.00	2.97	33.79	27.12	63.24	18.75
1999年 季	100.00	2.71	31.68	25.07	65.61	17.67
季	100.00	2.86	33.28	26.35	63.86	18.52
季	100.00	2.18	34.30	27.51	63.52	18.10
季	100.00	2.49	33.41	27.37	64.10	19.64
2000年 季	100.00	2.12	30.42	24.67	67.46	18.61
季	100.00	2.34	31.75	25.59	65.91	19.59
季	100.00	1.76	34.36	27.94	63.88	18.75
季	100.00	2.15	32.88	27.26	64.97	20.26
2001年 季	100.00	1.75	29.61	24.15	68.64	19.04
季	100.00	2.12	29.78	24.09	68.10	19.78
季p	100.00	1.75	32.01	26.15	66.24	18.81
季f	100.00	2.20	31.16	26.13	66.64	20.24

資料來源：行政院主計處國民所得統計。

融產業結構轉變的兩大趨勢。廠商為求發展以擴大規模降低營運成本，獲致高於平均報酬之績效為目標。「金融機構合併法」(89.12.13)其立法意旨為：為規範金融機構之合併，擴大金融機構經濟規模、經濟範疇與提升經營效率，及維護適當之競爭環境。業務整合成立多角化之金融控股公司金融控股公司係指能提供傳統銀行存放款、證券業務、投資信託及保險等服務的金融機構。銀行業務的綜合化是國際潮流，以美國為例，美國早在 1933 年大蕭條時期通過的「格拉斯、史迪格法案」即確立了金融分業的原則，但 1998 年花旗銀行與旅行者保險集團宣佈合併，成為世界最大的金融集團，卻挑戰格拉斯史迪格法案，而隨後於 1999 年通過的金融現代化法案(Financial Modernization Act)，則將銀行與證券分野的藩籬打破，金融分業走入歷史。一般而言，朝向金融控股公司的優點如下：

(一) 增加營業項目可以增加「範疇經濟」(economies of scope)，跨業經營金融各項業務，由產品的多樣化，降低訊息成本並滿足客戶不同的需求，整合組織資源交叉銷售，以發揮綜效。

(二) 降低總體經營成本，整合人力資源、廣告、資訊系統、採購，財務雄厚較可承擔損失及增強資本運用效率移轉至獲利較高之機會。

(三) 經由業務的多樣化，避免過度集中，將風險分散在各項業務之中，降低經營風險。

(四) 相關金融業務所取得客戶的內部訊息透過資料倉儲進行資訊採礦。

(五) 經主管機關核准之轉換設立，得免除各項登記規費及稅負。且完全控股適用連結稅制。

(六) 不再受限商銀轉投資總額不得超過實收資本額四十%上限規定，提高同一人或同一關係人的持股上限規定。

(七) 強化金融產業之國際競爭力，引進金融控股公司制，擴大經營規模暨財務透明，與國際金融集團合作，提升金融產業國際競爭力。

缺點：

(一) 各子公司經營可能產生利益衝突(conflicts of interest)，及代理人問題。

(二) 一方面從事放款業務，另一方面從事完整的證券相關活動，可能造成銀行以承銷證券為公司取得資金來償還所欠銀行的債務。

(三) 整合銀行、保險、證券等業務，因經營上非常複雜，可能產生經營風險及人員一人多工之不良服務品質。受政府更多的監理規範。

(四) 某一子公司若經營不善，可能引發危機擴散的連鎖效應，集團總風險提高。子公司經營不善，有增資義務。

(五) 各別子公司經營績效較無法由市場反應。

(六) 資本額大，實證顯示會降低效率，故不一定產生較高獲利。

我國的金融體質衡諸於東南亞各國雖屬健全，但若與先進國家相比，則仍處羸弱階段。適逢全球景氣由盛轉衰，使得仰賴出口甚深的我國，經濟受到嚴重的衝擊，第二季的經濟成長率為-2.35%，創下民國 64 年第二季以來的首次負成長，根據主計處的預測全年經濟亦將出現近 50 年來首次的負成長。綜觀台灣金融業之產業狀況

(Conditions)：

(一) 家數過多，造成過度競爭 (over-banking)；ROA、ROE 偏低，以銀行業為例。ROA、ROE 皆偏低 (表 3-10)，長期而言績優的金融機構 ROE 應維持 10% 以上。

表 3-10 台灣銀行業 ROA、ROE 分析表

年度	總行數	分行數	ROE	ROA
1990	16	721	20.79	0.90
1991	17	756	14.22	0.62
1992	32	897	8.69	0.55
1993	33	1030	9.86	0.60
1994	34	1174	10.52	0.65
1995	34	1361	9.64	0.59
1996	34	1464	10.30	0.66
1997	39	1685	10.43	0.73
1998	42	2052	7.61	0.59
1999	46	2269		

(二) 沒有規模經濟效益。

- (三) 產品創新不易，且金融產品無專利權，易於模仿。
- (四) 人員平均生產力低，欠缺國際金融人才。
- (五) 由於房地產多年的不景氣，使得部份債權銀行透過拍賣手中擔保品的方式，加速其變現能力，惟拍賣成交價僅及底價的三成，愈放比升高中。
- (六) 地方基層金融弊端橫生：地方基層金融最讓人詬病的地方就是地方勢力把持經營權，透過金權，將勢力擴展到政治版圖，成為選舉時的資金彈藥庫。正因為地方勢力的盤根錯節，使得監督機能徒具形文，未能發揮應有的功能。在 8 月 10 日財政部以迅雷不及掩耳的速度偕同中央銀行、中央存保公司，以及四大公營行庫人員，透過金融重建基金的啟動，同時進駐輔導 36 家淨值呈負數的問題基層金融機構。

表 3-11 已遭進駐輔導的基層金融機構一覽表

農漁會信用部			信用合作社
台北市松山區農會	高雄市小港區農會	屏東縣車城地區農會	台中市第一信用合作社
桃園縣觀音鄉農會	高雄縣六龜鄉農會	屏東縣萬丹鄉農會	台中市第五信用合作社
新竹縣新豐鄉農會	高雄縣內門鄉農會	屏東縣萬巒地區農會	台中市第九信用合作社
台灣省農會	高雄縣鳥松鄉農會	屏東縣佳冬鄉農會	台中市第十一信用合作社

台中縣豐原市農會	高雄縣梓官區漁會	屏東縣高樹鄉農會	彰化縣員林信用合作社
彰化縣芬園鄉農會	屏東縣長治鄉農會	屏東縣新園鄉農會	高雄縣岡山信用合作社
彰化縣埔鹽鄉農會	屏東縣屏東市農會	屏東縣枋寮地區農會	屏東縣第二信用合作社
彰化縣芳苑鄉農會	屏東縣農會	屏東縣枋寮區農會	
台南縣七股鄉農會	屏東縣竹田鄉農會	福建省金門縣農會	
台南縣楠西鄉農會	屏東縣林邊鄉農會		

資料來源：財政部，富邦投顧。

(七) 電子商業的興起及影響：各金融機構皆投入網路服務，每筆交易成本不到分行的 1/100。

(八) 自由化及直接金融比重日增 (表 3-12)。

表 3-12 直接金融與間接金融分析

年/月底	間接金融	直接金融	合計	直接金融佔率
1990/12	50635	7053	57688	12.23
1991/12	61897	10058	71955	13.98
1992/12	79605	11951	91556	13.05
1993/12	95110	13360	108470	12.32
1994/12	109556	17505	127061	13.78
1995/12	121003	22168	143170	15.48
1996/12	130518	28190	158708	17.76
1997/12	141648	40379	182027	22.18
1998/12	152787	50772	203559	24.98
1999/12	157984	57721	215705	26.76
2000/6	160454	62634	223088	28.08

資料來源：中央銀行經濟研究處

(九) 金融界線日益模糊，品牌形象重於產品創新。

(十) 大型化及全球化

金融控股公司法於六月廿七日立法院臨時會完成三讀，將自十一月一日起開始實施隨著金融控股公司的成立，透過金融控股公司經營銀行、保險、證券、投資信託及票券金融等金融相關事業之整合趨勢，金融業間的經營藩籬日益模糊 (blurry)。國內金融控股公司最低資本額確定為二百億元，另持有銀行、保險公司或證券商資產總額達三千億以上者，依照金融控股公司法第六條規定，須強制轉換為金融控股公司。透過成立金融購併與金融控股公司，減少家數擴大規模以消靡過度競爭，營造有利的金融產業環境。WTO 中「貿易與服務一般協議」之四大原則：透明化原則、漸進式自由化原則、最惠國待遇原則、國民待遇原則。對保險業的影響：(1) 開放外國相互保險公司在台設立分公司。(2) 外資從事再保險、保險中介與附屬服務業(核保、精算、理賠)等項目。(3) 保險業赴海外設立據點。(4) 費率自由化。

(5) 商品多樣化。對證券業的影響：(1) 台灣資本市場國際化程度加深。(2) 證券業加速購併與擴大規模。(3) 取消外資持有單一個股比例上限及個別外資投資上限為 20 億元。(4) 法人比重日增。對銀行業的影響：(1) 允許外資設立商業銀行、票券、信託投資、外匯商

等。(2) 放寬外銀來台設立辦事處及分行之設立標準及限制。(3) 與直接金融競爭。面對全球化的競爭，國內金融產業朝控股公司發展是時勢所趨，加快整合及購併的腳步，擴大經營規模與範疇，透明化之策略定位提升國際競爭優勢。透過金融控股公司交叉銷售，一次購足之金融全產品服務，加強人員教育訓練成為全方位金融理財人員以提升服務品質，加速金融產品創新。WTO 及金融控股公司將促進臺灣金融產業快速迎向國際化與自由化之發展(表 3-13)。

表 3-13 金融產業加入 WTO 之影響

保險業	<p>1、直接保險：(1) 開放海運船舶與商用航空器及其運載貨物，以及轉運貨物保險之跨國提供服務。(2) 開放個人壽險之「國外消費」，惟不得在台從事招募行為。(3) 刪除新設立之保險公司由外國保險公司擔任發起人者，對該外國保險公司國民待遇之條件限制。包括：A．經營同類業務十年以上，且未在中華民國境內設有分公司；B．前一年度財產保險業淨簽單保費收入在等值新台幣一百億元以上或人壽保險業總額在等值新台幣五百億元以上者。(4) 刪除外國保險業申請設立分公司之國民待遇條件限制，包括 A．經營所申請之保險業務達五年以上者；B．申請前最近三年</p>
-----	---

之營業結果，經財政部認可之國際保險評鑑機構評定為優良者；C．在中華民國境內設有聯絡處達一年以上。( 5 ) 刪除外國保險業申請增設分公司之國民待遇限制，包括：A．在中華民國境內設立分公司營業滿二年以上；B．已設立之分公司，平均淨值超過新台幣伍仟萬元。( 6 ) 開放資產淨值達新台幣二十億元之外國相互保險公司來台設立分公司。( 7 ) 開放外人得以合資方式來台設立保險公司，以及外國保險公司得來台設立代表處。( 8 ) 刪除外籍職員不得逾總員工人數十分之一之限制。( 9 ) 其他保險公司已取得發行許可之保單，經向財政部報備後，除非十五日內駁回，否則即可發行；新保單則於九十日內核駁。( 10 ) 保單得以英文為正式版本，但應併附中文譯本。

2、再保險及轉再保險服務：( 1 ) 刪除分保公司分出業務時需先洽中央再保險公司之國民待遇限制；( 2 ) 「商業呈現」部分，由「不予承諾」改為「無限制」；( 3 ) 刪除外籍職員不得逾總員工人數十分之一之限制。

3、中介服務（包括保險代理人、經紀人、公證人以及保險業務員）：( 1 ) 開放海運船舶與商用航空器及其運載貨物，以及轉運貨物保險之跨國提供服務。( 2 ) 刪除外籍職員不得逾總員工人數十分之一之限

	<p>制。4、保險附屬服務（包括核保、理賠、精算等服務）：（1）刪除外籍職員不得逾總員工人數十分之一之限制；（2）開放「跨國提供服務」、「國外消費」及「商業呈現」。</p>
證券業	<p>1、券商營業處所為自己或客戶從事交易衍生性產品：刪除國外期貨商只可透過設立分公司之方式在我國境內從事國外期貨交易之限制。2、參與各種有價證券之發行（含承銷及洽特定人銷售之代理業務）及提供與發行相關之服務：刪除外國證券商須先在我國設立代表人辦事處一年後才可設立分支機構之限制，並取消銀行不得經營票券承銷及簽證業務。3、投資經理：（1）刪除外國人持有單一證券投資信託事業之股份總數，不得超過百分之四十九之限制；（2）將銀行得為投信事業發起人之資格條件，由全球二百大放寬為一千大；（3）刪除外國人為證券投資信託事業發起人時，需提出經營技術移轉合作計畫之規定4、有價證券、衍生性產品及其他可流通金融工具之結算及交割服務：（1）刪除證券交易所一地區以設立一家為限之規定。（2）刪除公司組織證券交易所股票之轉讓及出質，以我國國民或其構成員全體均為我國國籍者之法人為限之規定。5、取消證券業之業務人員需為中華民國國民之限制。</p>

銀行業	<p>1、 銀行及其他金融服務（保險業、證券業及期貨業除外）所列所有服務：（1）就銀行辦理外匯業務原受國外負債限額及依業務量所訂買賣超限制中，將國外負債管理由限額放寬為計提準備。（2）刪除外國銀行增設分行須有等待期（五年），設立地區（限於台北市及高雄市設立），以及每年增設以三家為限之限制。（3）得設商業銀行分行之條件，除全球五百大者外，增列設立前與國內銀行及大企業往來金額達一定標準者，亦得設立。（4）取消單一及全體外國貨幣經紀商投資持有單一外匯經紀商股份不得超過百分之五十之限制。（5）開放非貨幣經紀商之外國金融機構，以及一般投資人投資外匯經紀商，但單一金融機構投資人及一般投資人，持有單一外匯經紀商之股份，分別有不得超過百分之十及百分之二十之限制。（6）增列經中央銀行核准者，免受持有單一外匯經紀商股份比例限制之限制。（7）刪除外籍職員不得逾總員工人數十分之一之限制；（8）自二〇〇〇年起，外國銀行在台分行得應客戶要求，提供客戶開設海外存款帳戶之申請表格及填表資訊，但附下列限制A．外國銀行在台分行不得為其總行處理開戶申請文件及核准開戶；B．開設海外帳戶之申請文件應由客戶直接寄送國外總行，</p>
-----	--

不得由外國銀行在台分行代為寄送；C．外國銀行在台分行不得透過任何管道勸誘客戶開設海外帳戶，包括廣告、促銷或牌告任何相關資訊。2、收受存款及其他可付還資金：刪除外匯存款不得憑以質押承作新台幣授信業務之限制，並放寬外商銀行收受新台幣存款之限制。3、任何型式之放款：將外幣融資對象由原限於進出口相關交易，放寬為所有相關交易。4、支付及貨幣傳送服務：刪除持外國信用卡在我國消費商品或服務所產生之信用卡帳單，其收款業務限由辦理外匯業務之我國銀行辦理之限制。5、保證及承兌：刪除外國銀行分行辦理商業本票保證餘額不得逾分行淨值十倍之限制，增列國內個人亦得為外幣保證業務承作之對象。6、為自己或顧客進行交易：增列經核准之衍生性外匯市場商品亦得為交易對象；遠期外匯交易對象由正面表列改為只要有文件證明其實際需要即可，並刪除遠期外匯契約期間之限制。7、參與短期票券之發行：刪除銀行不得經營票券承銷及簽證業務之限制。8、開放金融資訊之提供與傳輸、金融資料之處理及由其他金融服務業所提供之相關軟體。

## 第四章 廠商對廠商策略

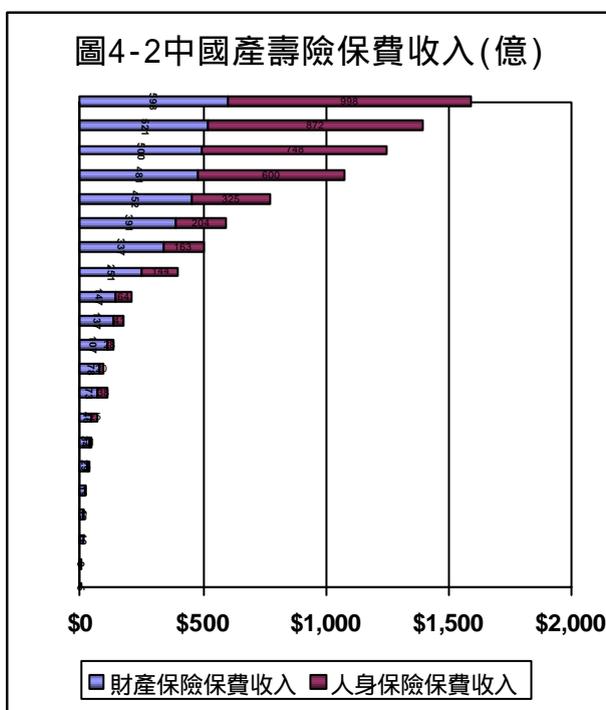
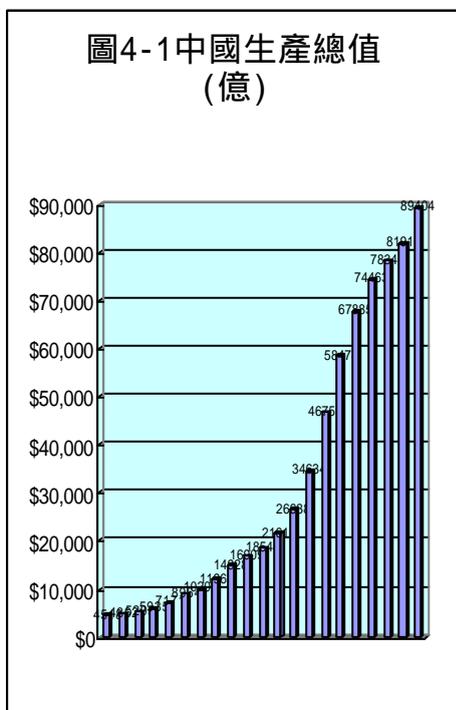
產業組織 S-C-P 模型進行金融產業行為分析，探討邁向金融控股公司后之廠商行為，包含廠商對廠商策略（市場拓展、購併策略、經營型態改變及風險管理）及廠商對消費者策略（第五章）。金融自由化及國際化趨勢下，健全國內金融系統及拓展海外市場實為當務之急。從全球市場拓展觀點而言，大陸市場將與美洲、歐洲呈現鼎足之勢。隨著 WTO 入會後全球化之前題，有利於兩岸金融市場蓬勃發展。金融控股公司拓展市場策略透過購併與策略聯盟與國際金融業或大陸金融業結盟，拓展台灣、大陸、全球市場，以迎向全球競合趨勢。金融控股公司投資之事業涵蓋範圍包括銀行、保險、證券業等，將會加速金融業的合併，金融市場會重新整合。因此透過購併、策略聯盟；提高市場集中度並有效降低成本。改變經營型態及風險管理，以提升國際競爭力並健全金融體質。本文就產品市場結構，以情境模擬金融控股公司之未來發展及其價格與非價格策略。金融控股公司下金融產業發展朝向機構大型化、業務多元化、產品多角化，必須更加強風險管理，並建立防火牆，防止利益衝突，成立綜合性監理機構未來「金融監理委員會」賦予的主動金檢權利，以避免集團作帳與利益輸送，確保內外部防火牆的建置，以達風險管理之目的。

## 第一節 市場拓展

自一九八〇年代開始，區域經濟整合趨勢已然成形。其中以北美自由貿易區、歐盟及亞太經濟合作會議為最主要的三個區域經濟組織。歐、美二大經濟體屬於成熟市場，亞洲市場（日本除外）相較下則更具成長潛力。而亞洲市場中則以中國大陸最具成長潛力。台灣基於地緣關係，有共同語言與文字，且較為熟悉東南亞市場，而其與大陸同文同種是相較外資更易於拓展的市場。中國大陸在改革開放二十年來，經濟發展獲得相當成就。在對外貿易方面，其間之年平均成長速度更達 14.6%，已是全球第六大之貿易國。以其 13 億人口及其實質購買力，中國大陸已成為全球第二大規模的市場，也是二十一世紀最具發展潛力的市場，不僅吸引了全球跨國企業的重視，近年更形成各國競相投入卡位的現象。對於中國大陸的消費市場，我們不能忽視，也更要深入瞭解，掌握其發展趨勢，才能降低風險並順利進入此一市場。1979 年實行經濟改革以具成果。以大陸保險市場為例；1999 年，中國的 GDP 達到約一萬億美元。不考慮購買力評價，相當於美國 1970 年的 GDP，約為目前美國的八分之一。預估到 2010 年將到達二萬億美元，相當於美國 1977 年的 GDP。而大陸保險近年來隨其國民生產總值「倍數」成長，是全世界最龐大的新興

表4-1 1980-2000年中國保險費收入分析

年份	生產總值	財產保險保費收入	人身保險保費收入	保費收入	成長率
1980	4517.80	4.60		4.60	
1981	4862.40	7.80		7.80	69.6%
1982	5294.70	10.28	0.02	10.30	32.1%
1983	5934.50	13.10	0.10	13.20	28.2%
1984	7171.00	19.28	0.73	20.00	51.5%
1985	8964.40	28.69	4.41	33.10	65.5%
1986	10202.20	34.46	11.34	45.80	38.4%
1987	11962.50	46.05	24.99	71.04	55.1%
1988	14928.30	72.89	37.50	110.39	55.4%
1989	16909.20	78.05	19.58	97.63	-11.6%
1990	18547.90	106.76	28.41	135.17	38.5%
1991	21617.80	136.83	41.41	178.24	31.9%
1992	26638.10	147.40	64.29	211.69	18.8%
1993	34634.40	251.40	144.07	395.47	86.8%
1994	46759.40	336.90	163.45	500.35	26.5%
1995	58478.10	390.70	204.20	594.90	18.9%
1996	67884.60	452.49	324.62	777.11	30.6%
1997	74462.60	480.73	600.24	1080.97	39.1%
1998	78345.20	499.60	747.70	1247.30	15.4%
1999	81910.90	521.10	872.10	1393.20	11.7%
2000	89404.00	598.40	997.50	1595.90	14.5%



資料來源：TEJ

市場。中國保險自 1979 年恢復經營二十年間年平均增長達 32.75%。至 2000 年底，總保費達 1595 億元（表 4-1）。

表 4-2 中國大陸、台灣與世界平均之保險深度與密度分析

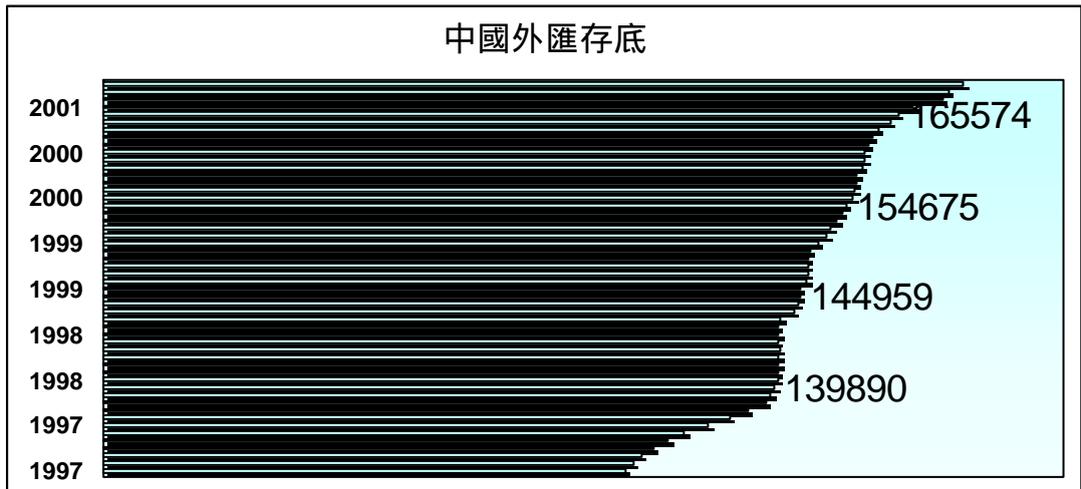
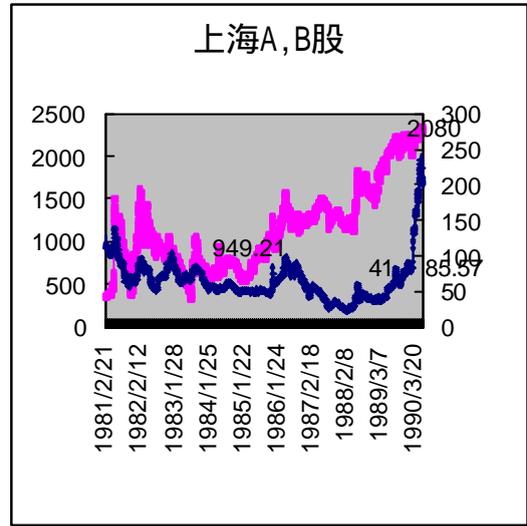
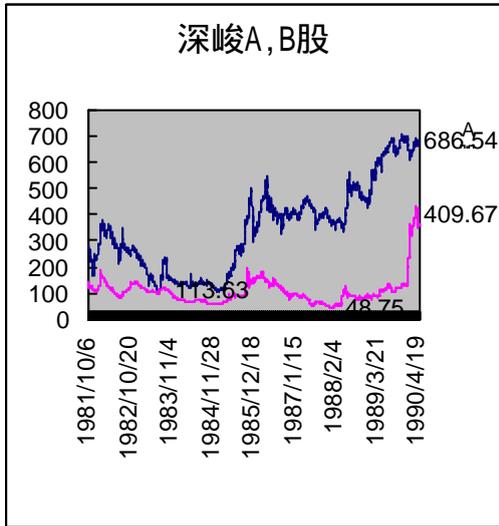
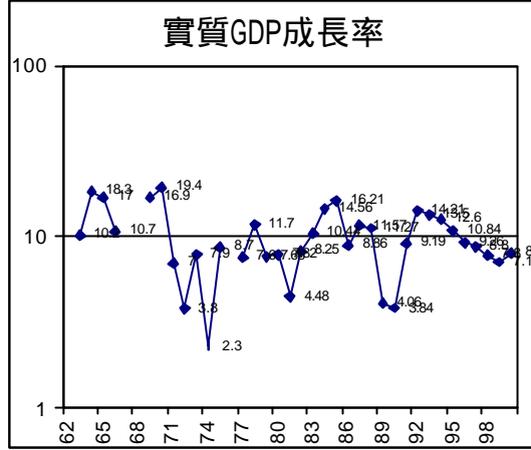
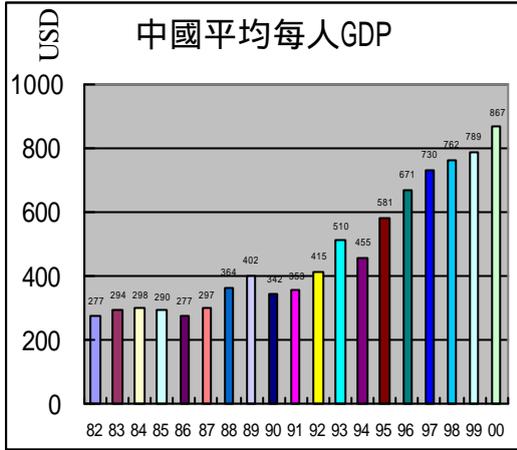
1999 年	保險深度( 保費收入占 GDP 比重 )	保險密度 ( 每人平均保費收入 ) ,USD
中國大陸	1.56%	\$11.4
台灣	7%	\$908
世界平均水平	7.44%	\$271

資料來源：北京大學研討會，2001。

市場估計中國未來 4 年保險市場將成長兩倍、達到 350 億美元的規模中國的保險市場已變成全球最大的市場，有 12.6 億人口，全世界大概每四人中就有一個中國人，然而大部份的人沒有買保險，但買保險的人數年年上升，保險市場從 1980 到 1999 年底，保費收入以年平均 28% 遞增，1998 成長 10.7%，預估往後五年，每年將成長 12%，其中壽險以每年 14% 成長，產險以 9% 成長。到 2005 年保費收入將達 2800 億元人民幣。第一家外資保險公司美國友邦公司 (AIG) 於 1992 年成立上海，1996 年第一家中外合資保險公司中宏人壽設立上海，隨後金盛、太平洋安泰、安聯大眾、中保康聯、信誠人壽紛紛進入中

國市場。目前中國大陸共有經營性保險公司 40 家，其中外資產壽險公司分別為 14 家和 13 家。根據保監會統計，2000 年中國保險業收入達 1595.9 億人民幣，較前年增加 14.5%，保險公司總資產達 3374 億人民幣，比去年增加 650 億。目前國有保險公司 5 家，股份制公司 9 家，中外合資 7 家，外資分公司 14 家，保險中介機構 56 家。中國市場是世界上經濟成長最快的國家，GDP 在 2000 年時，達到美金 1.08 兆，中國保費只佔全世界保費的 1%，但人口卻佔全世界之 25%；保險只是 GDP 的 1.5%，美國有 8%，日本有 11%。例如富邦集團與花旗集團結聯盟後，富邦產險已申請上海、廣州、廈門及北京成立辦事處後，未來可望進一步與當地保險公司合資。台灣與外商競爭的籌碼，在於「相同語言、宗教文化、歷史淵源」的優勢，可藉著相互交流，業務合作來打下基礎，開發以消費者為取向的商品。2000 年底，境內外資銀行 177 家，總資產 346 億美元，其中外匯貸款 188 億美元，佔境內金融機構全部外匯貸款的 22.7%。大陸銀行也積極走向國際市場，到去年底，在境外設立營業性機構 68 家，資產總額已達 1565 億美元。新加坡內閣資政李光耀認為，保守的估計到了 2030 年，大陸將取代日本成為亞洲最大的經濟體。到了 2040 年，大陸與日本的國民生產總值的總和，將超過美國或歐盟。在未來 20 年，大陸應該能每年取得 5% 至 7% 的增長，並在接著的 30 年內每年取得 3% 至 5

圖4-3中國大陸總體經濟



資料來源：TEJ。

%的增長。大陸外經貿部的統計表明，截至 2001 年 5 月底，180 多個國家和地區的投資者已在中國設立外商投資企業近 35 萬家，合同外資金額超過 6323 億美元，實際投入外資金額 3206 億美元；而大陸共有 47000 家台商，實際利用的台資達 473 億美元。

表 4-3 大陸的外商直接投資（累計至 1998 年 9 月止）

國家 / 地區	件數	協議金額	比重%	實際金額 (億美元)	比重%
香港	177,059	2,907.10	52.27	1,328.56	52.47
台灣	40,187	393.19	7.07	204.94	8.09
美國	26,109	447.86	8.05	202.41	7.99
日本	17,282	317.85	5.71	205.40	8.11
新加坡	7,840	301.80	5.43	109.19	4.31
韓國	10,819	142.65	2.56	68.64	2.71
英國	2,269	147.84	2.66	63.36	2.50
德國	1,882	80.79	1.45	32.89	1.30
其他	36,114	822.68	14.8	316.64	12.52
總數	319,561	5,561.76	100.00	2532.03	100.00

資料來源：引自「兩岸經濟統計月報」之表 28，行政院大陸委員會，1998 年 10 月。

表 4-4 大陸市場對台灣經濟的影響 單位：百萬美元，%

年度	對大陸出口貿易額	對大陸產出變動量	台灣總輸出貿易額	台灣總輸出產出變動量	對大陸出口貿易比重%	大陸對總輸出之產出變動%	國內生產毛額	大陸對成長貢獻率%	總輸出對成長貢獻率%

1992	10,543.03	19,786.80	80,626.74	138,809.01	13.08	14.25	451,130.98	4.39	30.77
1993	13,622.00	26,468.44	83,904.30	147,619.55	16.24	17.93	457,488.49	5.79	32.27
1994	15,658.18	32,647.30	92,843.39	166,352.38	16.87	19.63	490,587.01	6.65	33.91
1995	17,678.85	38,543.81	108,160.36	198,608.28	16.35	19.41	504,528.08	7.64	39.37
1996	19,746.29	42,907.43	115,553.79	200,225.43	17.09	21.43	555,640.20	7.72	36.04

資料來源：中華民國 80 年產業關聯表、中華民國 83 年產業關聯表、中華民國進出口貿易統計磁帶、香港海關磁帶、中華民國台灣地區國民經濟動向統計季報。

2000 年大陸國內生產總值首次突破 1 萬億美元大關，每人 GDP 也達到了 867 美元（圖 4-3），經濟總規模全球第七，進出口貿易總額達 4743 億美元。2001 年四月大陸外匯儲備將達 1790 億美元。2001 年標準普爾確認中華人民共和國的「BBB」長期外幣主權評等和高級無擔保債券評等以及其「A-3」短期外幣主權評等，並同時維持中國大陸的「穩定」評等展望。標準普爾預料，儘管全球經濟增長減緩，中國大陸未來數年將不會放棄經濟開放政策。而持續推出新的社會福利、法律與監管措施應有助強化中國大陸脆弱的體制。政府的債務負擔（包括銀行業損失的預計成本）在中期內或將增加，該債務負擔現估計超過國內生產總值的 70%。根據世界銀行分析顯示，加入 WTO 和“奧運效應”預計會對大陸投資和期望產生積極影響，抵消美國 9.11 事件可能對全球產生的負面影響。

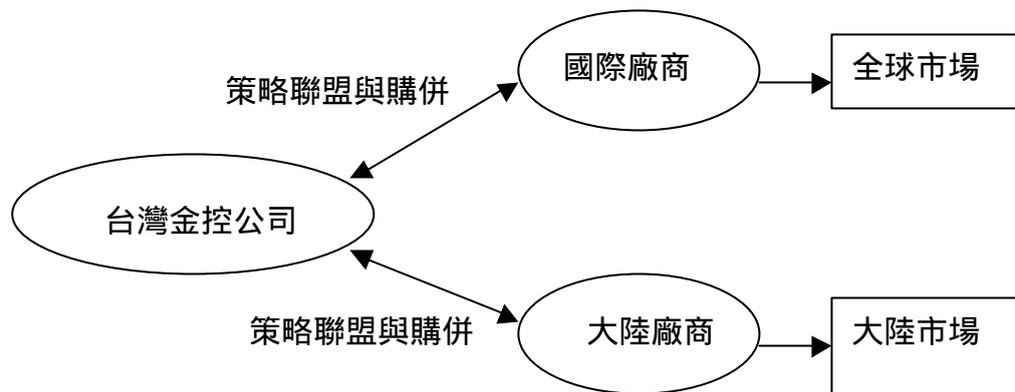


圖 4-4 台灣金控公司市場拓展策略

從全球市場拓展觀點而言（圖 4-4），大陸市場將與美洲、歐洲呈現鼎足之勢。隨著 WTO 入會後全球化之前題，有利於金融市場蓬勃發展。唯須審慎評估投資大陸之總風險。控股公司拓展市場策略透過購併與策略聯盟與國際金融業或大陸金融業結盟，拓展台灣、大陸、全球市場，以迎向全球競合趨勢。

## 第二節 購併策略

台灣的金融市場競爭，家數過多，透過政府推動及立法提供金融產業基礎架構，從金融機構合併法、金融控股公司法，設立資產管理公司（AMC）的法源，基本上都有助於金融業加快整合的腳步。「金融機構合併法」（89.12.13）其立法意旨為：為規範金融機構之合併，擴大金融機構經濟規模、經濟範疇與提升經營效率，及維護適當之競

爭環境。「金融控股公司法」(90.07.09)第一條揭櫫為發揮金融機構綜合經營效益，強化金融跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展，並維護公共利益。二者皆以賦予金融業購併法源及稅賦優惠。

表 4-5 購併的歷史背景可劃分為四個階段

階段	時間	目的
第一階段	1898-1900	水平購併(獨占)，以製造業及採礦業為主，以擴大市場佔有率為目的。
第二階段	1920-1930	垂直購併(寡占)，以銀行業及零售業為主，擴大規模為主因。
第三階段	1960-1970	集團化購併，多角化經營。
第四階段	1990-	大額購併，新經濟，資源互補。

資料來源：University of Chicago Press,1988。

購併依產銷結構、事實合併、營運綜效分類如下：

一、以產銷結構劃分：

(一) 水平合併 (Horizontal Merger)

相互競爭企業的合併；即指同一產業、相同產銷階段之兩家或

兩家以上的廠商，在單一控制權或所有權下之結合行為，亦即一家公司與另一家經營相同業務公司之結合。

## (二) 垂直合併 (Vertical Merger)

上、下游企業間的合併；即指同一產業其連續產銷階段之兩家或兩家以上的廠商，結合在單一控制權或所有權下結合行為。整合的方向，可分為向上 (up stream) 或向後 (backward) 垂直購併，以及向下 (down stream) 或向前 (forward) 垂直購併。

## (三) 集團合併 (Conglomerate Merger)

係在互不相屬的產業或市場上，兩家或兩家以上的廠商為了擴展所跨足的產業領域，而結合在單一控制權或所有權下，藉以展開多角化經營的行為。

## 二、依據事實上合併來劃分：

### (一) 收購資產 (Acquisition of Assets)

購併公司針對目標公司選擇性地收購公司所需全部或部份的資產，而將不需要之資產排除在外。

### (二) 收購股權 (Acquisition of Stock)

購併公司透過本身或其相關企業以股份收購的方式或透過認購目標公司增資新股的方式，將被合的目標公司收納為子公司

或掌控其經營權。

### (三) 營業讓與

係指主併公司經由接管的方式，購買目標公司全部或部份的資產與營業，但不概括承受其負債，以達結合經營之目的。

法律上之公司存續狀態劃分：公司合併：將二家或二家以上公司合而為一，合併方式分為下列二種：

#### (1) 創設合併 (Consolidation)

係指二家公司甲、乙合併為一家新公司丙，原有之公司因合併而解散，由新設公司丙概括承受其權利義務。

#### (2) 吸收合併 (Mergers)

係指二家公司甲、乙合併，若乙為消滅公司，甲為存續公司，則消滅公司乙的所有權利義務及資產負債全部由存續公司甲概括承受之。

### 三、依是否有營運綜效 (SYNERGY) 來分類

#### (一) 營運合併 (OPERATING MERGER)

購併後帶來綜效。例如日本松下 1990 年 11 月以 61 億美元購併美國 MCA 公司，藉由雙方軟體的結合，與對手 SONY 公司一較長短。

#### (二) 財務合併 (FINANCIAL MERGER)

逾期不會產生任何營運規模經濟利益的合併 就買方來說 購併的目的只是為了消化閒置資金 ( IDLE MONEY ) 因此購併後買 賣雙方依舊獨立營運行。

表 4-6 策略性購併與財務性購併

策略性購併	財務性購併
垂直整合	降低資金成本
水平整合	賦稅規劃
購買通路	轉售套利
購置技術	LBO 融資購併

資料來源：伍宗賢著，企業購併理論與實務。

歐元雜誌中指出，隨著地區的不同，金融業的集中化程度也有所差異（表 4-7），其中高度集中的地區包括澳洲、比利時、加拿大、法國、荷蘭、以及瑞典，其次為英國、瑞士，都在五十%以上之市佔率。市場佔有率較為分散的地區則包括德國、美國。一九七九年以來，美國銀行的數目也大幅減少四 %左右。1980 年全球前三十大銀行的總市值未達二十億美元，至 1990 年總市值已超過一百億美元，2000 年則超過二百億美元。實證顯示金融業集中度提高，商譽會跟著提升，進而提升績效。在銀行購併方面，1981 年只有四件十億美元以上者，購併家數 328 家，購併金額 346 億美元。1998 年則增為 5,016

億美元，購併家數 344 家。美國自 1980-1998 共有 6,123 件銀行購併案，合計總金額達 22,596 億美元。亞洲地區 1987-1997 年間 1700 家銀行只有 22 家合併，但僅 1998 年上半年就有 25 件購併案在此潮流下，同業及跨業合併的腳步仍將持續。購併是快速成長的捷徑。以美國壽險公司為例，一九九八年底美國營業中的人壽保險業者有一千五百六十三家，較前一年的一千六百二十家減少 3.5%（表 4-9）。未來台灣金融業前三大市佔率須達五十%才能與國際競爭。根據公平交易委員會統計台灣企業合併案件自 1993 年 107 件至 1998 年為 843 件，成長 7.9 倍。以被購併的企業區域統計，美國佔 66%，歐洲佔 12%，亞洲佔 22%。以產業別統計，資訊業佔 46% 最大。購併大多為同一產業間之垂直購併或水平購併，以取擴大資訊系統、規模經濟、增進員工效率與效能提升專業、廣告、市場力以獲致經營綜效。

表 4-7 市場集中度指標

勒納指數	$(P - MC) / P$
集中比(CR)	最大幾家廠商的銷售額 / 市場總銷售額
賀賀指數(HH)	每家廠商銷售額百分比的平方和; IF $HH > 1800$ , 屬高市場集中度 $\Rightarrow 0 < HH < 10000$

資料來源：本研究整理。

表 4-8 1995-1998 年歐美各國購併行動 單位：億美元

時間	購併者	被購併者	交易金額
1997/02	Morgan Stanley 集團	Dean Witter 證券	18
1997/04	Bankers Trust 集團	Alex Brown 證券	27
1997/05	SBC 銀行	Dillon Read 證券	30
1997/06	BOA 銀行	Robertson Stephens 證券	50
	Nations Bank 銀行	Montgomery 證券	12
1997/07	Canadian Imperial 銀行	Oppenheimer 證券	5.25
1997/08	ING 銀行	Furman Seiz 證券	6
1997/09	Fleet Financial 銀行	Quick and Rely 證券	16
	Travelers Group 集團	Saloman Smith Barney 證券	90
1997/11	First Union 銀行(合併)	Core States 銀行(合併)	166
1997/12	SBC 銀行(合併)	UBS 銀行(合併)	250
1998/04	花旗銀行(合併)	Travelers Group 集團(合併)	829
	BOA(合併)	Nations 銀行(合併)	-
	BancOne 銀行(合併)	Chicago First 銀行(合併)	-

資料來源：中國國際商業銀行綜合經濟研究所，資策會 MIC ITIS 計

畫整理，1998 年 4 月

表 4-9 美國壽險公司 1994-1998 年購併表

項目	1994	1995	1996	1997	1998
保險公司家數	2150	2091	1697	1620	1563
購併家數	31	22	143	124	161
%	1.44	1.05	8.52	7.65	10.30

資料來源：ACLU，Life Insurance Fact Book，1999

表 4-10 美國銀行業市場集中度佔率

年度	10 大	25 大	50 大	100 大
1992	23.3	36.8	48.6	60.3
1993	22.9	37.1	49.7	60.8
1994	24.4	40.4	53.3	64.5
1995	24.6	40.8	54.4	66.0
1996	29.6	46.2	58.2	67.9
1997	29.6	46.0	58.6	68.5
1998	31.9	48.2	60.6	69.6

資料來源：Summary of Deposits, Federal Deposit Insurance Corporation

但購併亦有其困難，根據 Mueller (1995) 以 1925-1990 年文獻

匯整得到結論顯示購併案有半數以上未如預期；美國企管顧問公司肯尼（Kearney）研究，在 1993 年到 1996 年之間的一一五個案例中，幾乎六十%的購併不能達成當初之目標。在購併後的兩年，股價下跌，股東權益減少，公司獲利下降；如企業文化、經營模式、組織氣候、資訊系統相容性、忠誠顧客、購併成本低估、預期過於樂觀、重要管理階層投效對手...等。根據統計資料顯示，購併成功率未達三成。

同時美國一家財務資訊公司 SNL 證券公司針對過去 5 年進行合併的美國商業銀行所做的研究結果發現，在這一段時間，透過合併資產規模擴張最多的前 10 家銀行(合併取得的資產超過 200 億美元)，沒有一家的股價表現突出 SNL 的美國銀行股指標。相反地，透過合併資產規模擴張最少的前 10 家銀行(合併取得的資產不到 50 億元)中，就有四家銀行的股價表現優於指數，這些資訊似乎暗示著華爾街方面對金融業業存有規模不經濟(diseconomies of scale)的看法。

在購併時應會選擇具有良好信譽、優秀管理階層、資訊系統相融、文化統合度高、以及資產品質良好且財務透明度高的金融機構作為購併對象，才有助於企業規模快速成長，否則易產生經營風險。成功購併取決於得宜的公司策略、最適經濟規模與成功的整合。

控股公司與購併之比較：

一、 在控股公司之下兄弟公司化可發揮替代購併的效果，與一般企

業購併比較，具有以下的優點；不論企業文化、組織氣後、資訊系統等立即相融，而員工對組織改變的適應度較佳，縮短組織適應期，較快發揮組織重編的效果。

二、 控股公司在金融業之運用：金融業屬特許行業，部份不能合併之行業，利用控股公司模式可替代正式的購併，藉以強化集團力量。運用控股公司模式替代金融同業間之購併，可不必急於企業文化、人事制度、資訊系統之融合。在多變的金融環境中，對於在編的排斥感減低，是以購併之金融業同時成為控股公司下之兄弟公司，反而容易早日發揮購併重編的效果。

台灣金融業購併目的：

(一) 提高市場獨佔力 (Market Power)：積極擴充市場；透過水平購併 (horizontal mergers) 提升集中度明顯提高市場獨佔力。垂直購併 (vertical mergers) 則提高進入者障礙。

(二) 提高效能 (Efficiency Gains) 降低運營成本：金融整合可以提升效能是因為大部分的整合都是有效率的金融機構來購併沒有效率的一方。水平購併營造規模經濟 (economic of scale)，降低成本，業務互補及交叉銷售 (cross selling)，全面業務成長。因此，購併的最終目標在於提升獲利能力。以元大與京華證券合併為例，馬志玲表示在元大與京華證券合併後，一年約可省下新台幣七億元的成

本支出，包括分公司家數由原本的九十一家，減少為七十家，省下約三億元左右的支出，而員工則由原本的三千八百名，縮減為二千八百名，節省二億五千萬元的支出元大京華 69 個營業據點，只要股市成交量達 250 億元即損益兩平。芝加哥第一國民銀行與 Banc One 合併案：兩家銀行合併後，每年可節省九億三千萬美元支出，並可增加二億七千五百萬美元之收益。透過購併提高營業收益。

(三) 需求分析：金融整合提高消費者之附加價值 ( Value-added )，提供完整及全方位服務，處理各項理財規劃一次完成

( one-stop-shopping )。

(四) 財務動機：統一採購、廣告... 節省成本，提高資源運用效能，健全財務結構。

(五) 新金融商品研發：經營 ( know how ) 資訊共享，加速新金融商品研發，成員互蒙經營成果。

(六) 跨業結盟：多通路行銷時代來臨。例如中介的金融商品服務商與網路整合者，便是提供一無遠弗屆的通路，讓消費者不受限制的比較各種金融商品及其價格。

(七) 建立帝國多角化經營：經由購併、策略聯盟與外資合作，以因應未來加入世界貿易組織 ( WTO )，台灣金融業必趨向於大型化與國際化創造雙贏。

(八) 全球化競爭策略，建立全球品牌 (global branding)。例如花旗集團與旅行家集團之合併，經由合併產生金融產品互補，提供金融證券，保險等全方位金融服務服務全球 101 個國家及一億客戶。

### 情境模擬

從金融機構運營規模而言，資產至少在十億美元以上且分支機構在五十家以上，才具備運營規模。而資產在一百億美元以上，才有平均成本降低的現象。當自發性的銀行購併案正式展開後，將迫使其他銀行跟進，加速台灣銀行業的購併速度，目前已有十九家金融機構浮出檯面，有意轉型為金融控股公司。其中富邦產險、第一銀行、國壽、和信、新光、統一、遠東，中華開發也有意籌組金融控股公司。除了本土人馬之外，世界資產排名第二的德意志銀行及知名的荷蘭銀行，也興致勃勃有意透過金控公司擴大在台投資。金融控股公司出現將產生「快速洗牌」的合併效應，大幅牽動國內各大集團金融版圖重整，提供消費者「一次購足 (one stop shopping)」的金融百貨化商品，也將全新挑戰未來台灣金融業的態勢，未來台灣的金融市場一定是規模大、家數減少。雷曼兄弟亞洲公司指出，台灣的金融改革在金融控股公司法實施後已跨出正確的第一步，但成立金控集團無法保證營運績效會改善，必須加速內部整合、追求綜效的發揮。若不計算官股銀行，估算台灣市場胃納民營金控集團僅有五家。台灣金融業兼併整合

風潮才剛起步，金融控股公司法規範須經主管機關許可者，得為合併、概括讓與或概括承受，並準用金融機構合併法，付予金融控股公司購併法源。以英國的經濟實力，英國主要銀行也僅有六家；新加坡政府推動星國銀行業者合併，將五家縮減到三家，還計畫再減到僅有兩家。預估台灣市場僅能胃納五家金控集團。若模擬市場僅存五家金融控公司，則金融產業將進入寡占市場，因此以情境模擬金融控股公司廠商及價格戰。

表 4-11 首批金融控股公司

金控公司	主體架構	合作企業	成立方式	額定資本額 (億)	資產總額 (億)
富邦	富邦產險	富邦銀行、富邦人壽、 富邦證券	營業讓與、 股份轉讓	1000	4509
華南	華南銀行	永昌證券	股份轉 換	1000	12306
建華	華信銀行	建弘證券、金華信銀證 券	股份轉 換	1000	3475

中國 信託	中國信託商 銀	中信證券、中信票、迪和	股份轉 換	1000	8104
國泰	國泰人壽	群益證券、匯通銀行、東泰產險	股份轉 換	1200	10902
中華 開發	中華開發工 銀	菁英證券	股份轉 換	2000	1901

資料來源：本研究整理

表 4-12 產品市場結構

市場結構	完全競爭市場	獨占市常	壟斷性競爭 市場	寡占市場
消費者個數	很多，但沒有一個是大買主	同左	同左	同左
銷售者個數	很多，但沒有一個是大賣主	只有一個	很多，但沒有一個是大賣主	很少，幾乎每個都是大賣主
產品之間的 替代性	同質產品	無替代品	異質產品	可能同質或異質

消費者獲得 訊息	知道所有銷售 者訊息	知道所有 銷售者銷 售地方	不一定知道 所有消售者 訊息	不一定知道 所有消售者 訊息
進出條件	自由進出	可能產生 技術或法 律上障礙	自由進出	可能產生技 術或法律上 障礙
銷售者對價 格影響	價格接受者	價格決定 者	價格決定者	價格決定者
生產函數	CRS	CRS、IRS、 DRS	IRS	CRS、IRS、DRS
銷售者的策 略戰	無策略戰	無策略戰	無策略戰	有策略戰，即 廠商互相依 賴程度很大

資料來源：謝登隆，個體經濟理論與應用

表 4-13 情境模擬（macroscenarios）金融控股公司

未來的產業結構	市場家數多是典型完全競爭市場，以目前 最低資本額 200 億的低門檻，朝向寡占市 場的機率不高。
---------	--

結構性吸引力	廠商與廠商間持續購併朝規模經濟發展則 長期看來適中。
競爭優勢來源	商譽（廣告與社區活動）。 交叉銷售及顧客關係管理之全面服務。 人力資本培育以提高員工生產力。 財務工程。 規模經濟（低成本策略）。 範疇經濟（多角化策略）。 高於競爭者的訂價 股東價值極大（高於平均獲利）。
競爭者行為	模仿。 新的行銷通路。 組織變革。 購併與策略聯盟，擴大經營規模。 價格競爭之殺手策略。 價值創造。 WTO 後國際廠商競爭。

資料來源：本研究

## 一、價格策略-掠奪性訂價 Predatory Pricing

(一) 當兩廠商成本相同時：採取掠奪性訂價的廠商，其經濟損失反而比競爭對手更大。兩家 A、B 廠商，D 為市境的需求曲線，AC 及 MC 表示每個廠商的平均與邊際成本。

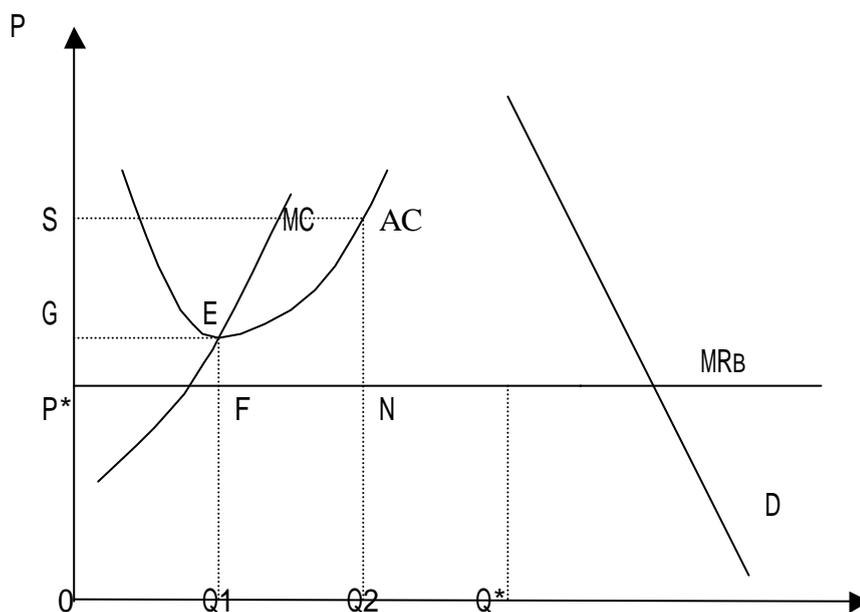


圖 4-5 價格策略 (成本相同)

廠商	A 廠商 (採掠奪性訂價 $P^*$ )	B 廠商
產量	$Q^* - Q_1$	$Q_1$
AC	$Q_2M$	$Q_1M$
損失	$P^*SNM$	$P^*GEF$

(二) 當兩廠商成本不相同時：採取掠奪性訂價的廠商平均成本低於對手且訂價低於競爭者之平均成本，高於自己之平均成本則採取掠奪性訂價的廠商仍有利可圖。

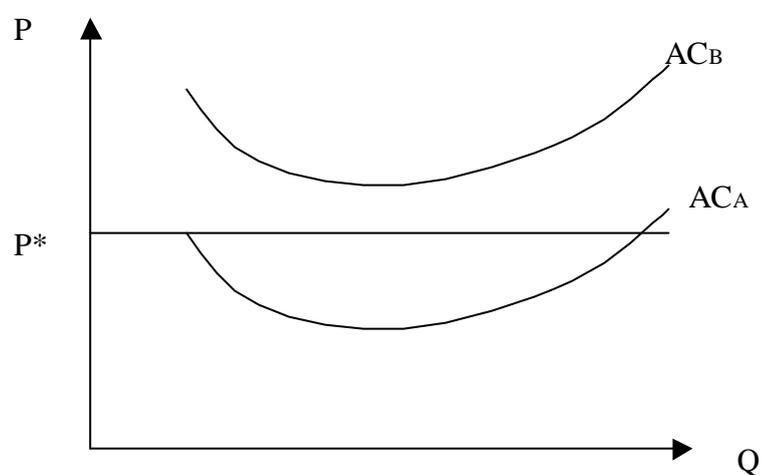


圖 4-6 價格策略（成本不同）

掠奪性訂價是廠商先行降低價格低於競爭對手的平均成本，使競爭者無法生存而退出市場，或使潛在者不敢進入市場，然後，該廠商再提高價格，以獲取更高的利潤。企業的防禦戰略，要使競爭對手處於成本不利的地位，以成本的不對稱性，擊退競爭對手。如廠商擁有相較於同業更低成本優勢，則可運用訂價、大量廣告、優厚的代理獎金等策略，產生策略性優勢。

## 二、非價格競爭策略

以便利顧客的通路如 ATM、網路、行動通信、郵寄或電話之直效行銷提供多元化增值服務與客戶互動；並以多樣化產品滿足客戶一次購足需求，減少訊息成本。品牌認同強化競爭優勢，透過廣告及參與社區活動建立機構形象。訓練高金融素質專業人員，提供多元金融服務，建立互信基礎是金融控股公司大型化之利基。

### 第三節 經營型態改變

#### 一、通路策略-保險代理人

歐洲於一九七〇年即發展出銀行兼營保險（bancassurance），現今跨業經營保險的規模相當可觀。在法國已有近三十年的歷史，保險新契約已超過六十%的比例來自銀行的行銷通路。金融控股公司法通過後，銀行與保險公司的合作空間更為廣泛，在法國的保險業大都扮演投資組合變更、理賠等功能，至於行銷仍是以銀行居多。

表 4-14 歐洲各國透過銀行保險代理人銷售保險所佔比率

險別	壽險		產險	
	1994	2000 (預)	1994	2000 (預)
國家				

法國	55%	60%	3%	8%
荷蘭	22%	35%	14%	25%
德國	8%	14%	5%	9%
西班牙	21%	40%	19%	30%

資料來源：Best Review , Property/Casualty , June , 1996

銀行業與證券業積極佈局進入保險代理人市場，除了能結合通路外，銀行、證券代保面臨轉型，促使銀行、證券行員同時擁有保險業務員的登錄資格，對消費者可以把所有金融商品一次夠足（one-stop shopping）固然有其吸引力，但傳統保險公司保險業務員登門一對一的服務品質仍是消費者的最愛，也因此形成明顯的市場區隔。金融控股公司得投資保險代理人、經紀人、金融控股公司與子公司及各子公司間得以共同行銷、資訊交互運用或共用營業設備、營業場所的方式，進行業務或交易行為，未來保險業或銀行業行銷策略的可仿照此模式，利用暢通龐大的行銷通路，拓展業績。在外銀保險代理人公司盈餘亮麗的情況下，八十八年初台新銀行成立第一家由國內銀行轉投資的保險代理人公司，由於經營績效斐然，許多新銀行與老銀行也在近二年內相繼申設，本國及外商銀行相繼成立保代公司，還有不少銀行正在申請中。銀行主管表示，保代公司是銀行另一個「手續費收入」

的重要來源，對於母銀行的盈餘挹注也相當大。現在保險公司可以直接到銀行櫃檯設電腦連線，倘若有客戶要投保就立刻在電腦上作業，對於保險業務的發展自然是方便許多，因此許多保險公司都積極尋求合作夥伴。一方面提供客戶一次購足的需求，一方面銀行業務利差縮小、盈餘惡化，提高手續費收入與其他金融產品穩定的佣金收益，就成為銀行努力經營的重點。美國花旗集團與旅行家集團合併成為金融巨人，整個集團的獲利以倍數成長，從這點就可看出銀行與保險結合的效益，而國內多家銀行成立保代子公司，經營銀行保險已有相當可觀的效益，這些銀行轉投資的保代公司元保費收入甚至超過多家保險公司，不但佣金收入豐厚，經營成本又低於傳統保險行銷通路。舉例來說，台新保代公司去年的佣金收入為二億元，保費收入達二十四億元，比起八十八年的保費收入成長一二四%，台新保代業績牌名相當於第十七名的保險公司。金融控股公司法通過，未來銀行或券商就可以在櫃台購買保險商品，尤其保險投資型保險商品推出後，屆時保險業與銀行業、證券業之版圖必定重組。目前銀行業及證券業即為通路策略佈局成立保險代理人。

表 4-15 銀行保險代理人發展背景

地區	發展背景
----	------

歐洲	歐洲於一九七〇年即發展出銀行保險( bankassurance )。 歐盟第二銀行指令 ( Secondary Directive ) 更正式承認綜合銀行， 歐盟會員國的銀行均可辦理銀行、 證券與保險等業務。
日本	日本金融改革計劃諮詢小組， 發佈的改革計劃草案， 主要內容包括允許銀行、 保險與證券業互相跨業經營。
美國	<p>一九九五年美國最高法院判定銀行銷售年金的適法行後， 銀行正式跨入保險業。</p> <p>一九九八年旅行家集團及花旗集團於宣佈合併在這兩家大型控股公司宣佈合併之後， 又邁向新里程。</p> <p>一九九九年美聯邦政府頒佈「金融服務現代化法案」， 開放兼營銀行、 保險、 證券業務。 同時廢除了金融服務整合的限制</p>

表 4-16 銀行業及證券業轉投資保險代理人一覽表

銀行業	轉投資事業	經營項目
富邦銀行	富銀人身保險代理人公司	壽險
	富邦財產保險代理人公司	產險

花旗銀行	花旗人身保險代理人公司	壽險
	花旗財產保險代理人公司	產險
台灣美國運通銀行	台灣美國運通人身保險代理人公司	壽險
	台灣美國運通財產保險代理人公司	產險
台新銀行	台新人身保險代理人公司	壽險
	台欣財產保險代理人公司	產險
上海銀行	上銀人身保險代理人公司	壽險
	上銀財產保險代理人公司	產險
新竹國際商銀	新竹人身保險代理人公司	壽險
	竹塹財產保險代理人公司	產險
誠泰商業銀行	誠泰人身保險代理人公司	壽險
	誠泰財產保險代理人公司	產險
匯通商業銀行	匯通人身保險代理人公司	壽險
	匯通財產保險代理人公司	產險
華信銀行	華信銀人身保險代理人公司	壽險
	華信銀財產保險代理人公司	產險
大眾銀行	眾銀人身保險代理人公司	壽險
	眾銀財產保險代理人公司	產險
台北銀行	北銀人身保險代理人公司	壽險
中國國際商銀	中銀人身保險代理人公司	壽險
玉山銀行	玉山人身保險代理人公司	壽險

遠東銀行	遠銀人身保險代理人公司	壽險
萬通銀行	萬銀人身保險代理人公司	壽險
大安銀行	大安人身保險代理人公司	壽險
寶島銀行	寶銀人身保險代理人公司	壽險
安泰商銀	金安泰人身保險代理人公司	壽險
華南銀行	華銀人身保險代理人公司	壽險
華泰、板信、陽信		
三信、聯信、高新	銀聯人身保險代理人公司	壽險
台北國際商銀	台北人身保險代理人公司	壽險
台証證券	台証人身保險代理人公司	壽險
群益證券	群益人身保險代理人公司	壽險

資料來源：中華民國保險代理人商業同業公會。

表 4-17 中華民國保險代理人公會

保險代理人業務統計表 (單位：千元)

年 度	家數			保險業務員			簽單保費收入			市場占有 率		代理費收入		
	總 計	產 險	壽 險	總計	產險	壽險	總計	產險	壽險	產險	壽 險	總計	產險	壽險
86	344	251	93	6,657	3,883	2,974	49,002,645	46,399,921	2,602,724	63.84	2.30	6,007,756	4,776,687	1,231,069
87	356	254	102	8,380	5,524	2,856	49,905,938	45,486,287	4,419,651	59.90	3.46	10,609,282	8,918,206	1,691,076
88	391	273	118	7,800	3,855	3,945	67,955,508	62,441,867	5,513,641	73.28	4.30	6,678,848	4,745,271	1,933,577

資料來源：中華民國產物保險商業同業公會、中華民國人壽保險商業同業公會、中華民國保險代理人商業同業公會及本司第五科

## 二、改變成本結構策略

(一) 建立作業基礎成本制度 (Activity-Based Costing, ABC) 及作業基礎管理制度 (Activity-Based Management, ABM)

活動基礎成本會計乃是將過去的價值分析、品質管理、成本分析等活動，整合為一個整體。現今，價格主導成本的策略，已逐漸成為市場主流。「作業基礎成本制度(Activity Based Costing, ABC)，從重視品質、時間、價值、彈性及客戶滿意度著眼，以期提昇服務品質、縮短作業時間、提高價值及生產能量更具彈性，一方面降低成本，另一方面則可提高生產力及競爭能力。

表 4-18 新的決策工具及新的經營環境

工具	策略成本管理角色
價值鍊分析 (Value chain analysis)	企業活動須具焦於價值創造活動 (value-creating)

	activities) , 提供完美的產品及服務。
策略定位分析 (Strategic position analysis)	產品及服務需定位於低成本及差異化。
作業管理基礎制度 (Activity-based management)	認為企業能衡量增加之原因，進而降低無效率成本，改善效能。
作業基礎成本制度 (Activity-based costing)	將活動績效連結，有效控制成本導因 (cost drivers)

資料來源：Ingram Albright Hill , " MANAGEMENT ACCOUNTING " , 2<sup>nd</sup> ed.

## (二) 金融控股公司未來將可擁有聯結稅制的選擇權

母公司只要符合對子公司 100% 控股，以及持股期間超過 12 個月以上的條件，就可以自由選擇是否合併母子公司的盈虧以申報所得稅。金融控股公司的母子公司可以合併報稅的規定，超越現行公司法對母、子公司分開報稅的規範，但財政部表示，此舉目的在鼓勵金融機構採取控股公司方式合併，在金融控股公司法中明訂聯結稅制，將有助於解決金融機構母、子公司間加重課稅的爭議。舉例來說，甲公司為一金融控股公司，旗下共有五家子公司，其中三家虧損、二家有

盈餘，在聯結稅制之下，甲公司只要符合對其旗下五家子公司 100% 持股，且持股期間達 12 個月以上的條件，年度申報所得稅時，母公司就可以在最有利的情況下，選擇是否與其旗下五家公司合併辦理所得稅申報，子公司間的盈虧經由合併報稅相互扣抵的過程，達到減輕稅負的目的。如果沒有聯結稅制的設計，甲公司旗下的五家公司，按照現行稅法必須各自申報所得稅，即有盈餘的二家子公司要按 25% 稅率繳交所得稅，有虧損的三家公司，其虧損金額不能與另外二家賺錢的子公司互抵。鑑於金融機構合併的趨勢，以及包括美國在內的先進國家，均允許金融控股公司採取聯結稅制，為提升我國金融機構競爭力，財政部金融局上週決定，仍應在金融控股公司法中納入聯結稅制。金融控股公司在觀念上與證券交易法准許綜合證券商的存在相似，金融控股公司旗下可以有金融、保險、證券等子公司，就像綜合證券商可以從事自營、承銷與經紀業務相同，這些部門可以各自獨立為一子公司，也可以合併成一個集團。

（三）外包策略：人員資源充份整合及運用，外包執行例如將核保、理賠、精算等作業委外，以增加效率降低成本。

### 三、人力發展與知識管理策略

人力資本是金融產業差異化之根基，肇因金融產品為無形產品。隨著市場經營環境多角化，國際化之趨勢；金融控股公司跨業銀行、保險及證券業務，多元專業之金融人力發展是為重要之課題。策略家波特（Porter）指出：人的因素應重新予以尊重；我們必須承認”人”為一項資源而賦予價值。在競爭激烈的環境中，人力資緣的良莠攸關企業發展與存亡。在金融控股公司架構下，要進行交叉銷售，應加強子公司互相間之教育訓練，前題是應儘速輔導營業人員取的相關證照，如證券營業員、期貨營業員、投信投顧業務員、保險業務員、投資型保險商品業務員等專業證照，以符合從事相關業務之法律規範暨交叉銷售的落實，並規劃相關業務支給辦法。而商品特性的不同及人員心態的調適更是重要。最近三位教授貝克（Brian E.Becker）、哈斯里德（Mark A. Huselid）、阿里奇（Dave Ulrich）更將平衡計分卡的觀念深入運用到人力資源部門中。企業必須有清楚的策略定位，擬訂明確策略目標，並具體描述，讓每一員工知道自己所扮演的角色，找出價值鍊，設計人力資源衡量系統，建立適才適所之高績效工作組織及組織文化。在多變環境中，讓人力資源發揮協助策略功效，成為企業的策略夥伴，創造績效更好的員工，創造價值。

賽伊(Jean Baptiste Say)在 1803 年就寫過：創業家是改變的代理人。芝加哥經濟學家耐特(Frank Knight)在他所著的『風險、不確定與利潤(Risk,Uncertain and Profit , 出版 1921)』指出，創業家的主要角色是決定做什麼與如何做，即使未來還不確定。熊彼德(Joseph Schumpeter)的『經濟發展的理論(Theory of Economic Development, 1934)』提出產業是由創造性的破壞所驅動的概念。「知識就是力量」、「時間就是金錢」的古老觀念，為什麼會變成「知識經濟」時代，企業界奉為規臬的準則？為什麼始終存在於公司、個人之中的智慧、知識，突然之間成為眾所矚目的焦點？。Thomas H. Davenport & Laurence Prusak 表示：傳統經濟學家將公司視為「黑箱」，僅討論所投入的資源、產出的商品以及公司所參與的市場。而今，各學科的理論派者，開始注意其中的關鍵因素-知識，它深藏在日常的工作與實踐當中，公司有價值的產品與服務，就是透過知識轉化形成的。所謂知識管理就是「要將對的知識在適當的時候讓正確的人可以容易地取得，同時也要幫助人將知識分享並建構出來，並且有效地促進組織的績效，創造企業價值。」而定義中的關鍵字眼：對的知識、適當的時候、正確的人、容易取得、分享、建立、有效地促進組織績效、創造企業價值，其實就是知識管理的成功關鍵，同時也是進行知識管理所必須面臨的最大挑戰。「知識管理最大的挑戰就是要

將對的知識在適當的時候讓正確的人可以容易地取得。」也就是說，知識管理應該將焦點集中在人、程序、科技技術及內容上才得以創造出知識管理的價值所在。發展並建立一個技術去創造、保護、及使用一些已知的知識。是設計並創造一個環境或活動去發現一些未知的知識。將知識管理的目的及本質具體化並深植於企業日常運作中。英代爾(Intel)則在一份「21世紀半導體製造能力」報告中，整理出知識管理的四大領域：知識創造：企業中的知識可以經由專案調查研究、集體討論、策略規劃裡自行創造出來。

2. 知識結構：知識如何以資料庫的倉儲型式，透過索引與檢索的結構化方式，開發的知識工具。

3. 知識分送：透過網際網路(Internet)與公司內部網路

(Intranet)，以電子郵件、教育訓練等方式傳遞知識。知識應用：將知識運用在問題解決、決策制定與一般管理與規則中。「資訊焦慮」、「資訊狂潮」，是現今多數人面臨的壓力，也因為資訊的透明化、多元化，形成新興的全球競爭壓力，企業必需找出「可維繫的優勢」，知識的地位日漸重要。

隨著加入 WTO 經營型態的改變，金融控股公司從需求面及供給面皆必須吻合市場環境之變化。從內部的成本結構改變，資金運用，商

品創新，人力資本，知識管理，多元行銷通路，資訊科技，風險管理；外部的跨業結盟，競爭策略，購併與策略聯盟。

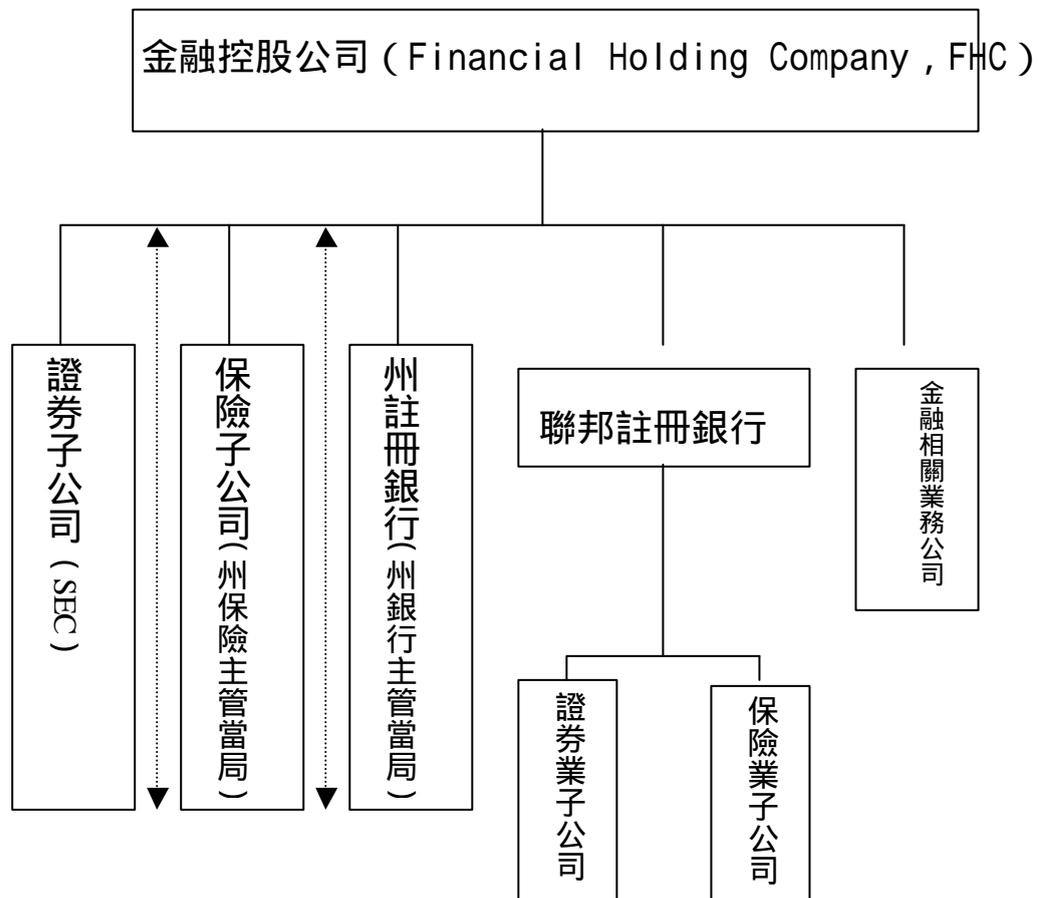
#### 第四節 風險管理

霸菱銀行（Baring PLC）倒閉，亞洲金融風暴，911 恐怖攻擊事件，金融產業為確保長期競爭優勢，必須落實風險管理。當風險被確認與評估後，即考慮各種風險管理方法，並決定風險管理程序（1）風險確認（2）風險衡量（3）風險管理策略與選擇（4）執行風險管理（5）風險管理績效回饋。隨著金融控股公司法施行，金融集團一一成型，金融商品間的界線隨著金融集團業務的多元化，而愈來愈模糊的全球金融產業發展趨勢，確實給予金融監理一元化與功能性監理機構發展的空間。「金融監理」係指金融主管機關，依據相關法規管理、監督金融機構，使金融業務得以健全經營，以維持金融制序之安定，並使金融活動能適應經濟發展與社會進步之需求。金融監理乃落實風險管理其具體目標如述：

- 1 確保金融體系之健全與穩定，蓋金融機構之經營失敗可能會引起大規模之骨牌效應，而影響國家整體經濟之發展；惟金融監理所注重的是避免整體金融體系之崩潰，而非防止個別金融機構之倒閉。

- 2 提供、維持一個有效競爭的金融環境，以避免市場競爭受到大型金融機構之不當干涉。
- 3 引導金融機構之資金利用，朝最符合社會利益之方向發展，以確保金融機構之放款符合社會利益。
- 4 禁止金融機構對於交易行為之內容及其條件為差別待遇，以確保個別消費者均受到公平、公正之對待。
- 5 提供一個決定貨幣政策之支持、輔助環境。

圖 4-7 美國金融服務業現代化法案下的金融監理體制



監理一元化肇始於 1986-1991 年間，在斯堪地那維亞半島，其後於 1997 年日本、韓國及英國等地區以單一監理機關，取代原銀行業、保險業、證券業個別的監理機關。此與金融業之整合趨勢相吻合。金融監理一元化之目的為金融集團之監督，提升管理效率，培養跨業專業工作群，權責相符等。面對金融商品多樣化，金融監理業務一元化實屬必要，風險管理意識的建立，也應該儘速與國際接軌。我國銀行、證券及保險等金融服務業早已完成九五%的入會開放承諾，就算現在要加入 W T O 對我金融服務業衝擊也相當輕微。但值得注意的是，2004 年至 2005 年，國際間對風險貸款將重新定義，金融機構資本適足率的問題備受關注。因此在金融體系邁向全球化之際，金融監理標準也日趨同質，我們必須及早因應此一趨勢。當一個國家的金融服務業是由多功能的金融集團所組成時，金融監理一元化，應當是比較適當的機制。金融六法通過後，未來專業管理人士將可以針對企業績效發揮更大的影響力。不過，因應變動日益劇烈的環境，金融業在尋求自我定位時，所面臨的風險也較以往更為複雜。如何提升風險控管機制將成為日後成功的關鍵所在。中央銀行的檢查作業是以風險管理為導向，特別著重對金融機構董監事功能的查核，督促金融機構加強授信等風險管理及健全內部控制制度；同時透過金融機構陳報資料，強化

報表稽核，並加強審核金融機構董監事會議紀錄及內部稽核報告。央行還要求金融機構對企業集團的授信，應綜合評估企業集團的財務營運狀況及資金需求。面對多元化金融集團的興起，以及金融產品的界線愈來愈模糊，如果採取各監理機構並存，可能會因為監理機構的標準與成本不同，促使金融集團進行「監理套利」，也就是將一些金融產品，納入特定金融集團的業務部門，來規避比較嚴格的監理制度。因此，監理制度一元化也有其存在的必要性。金融監理機關應加強其專業性、降低政治考量。Hayakawa 指出，日本在二年內推行了四次金融法制的改革，設立「金融監督廳」(FSA, Financial Supervisory Agency)，自大藏省接辦金融監督管理的任務，改善銀行不良放款問題。目前 FSA 所面臨的挑戰，是日本由十六家銀行整合成四家巨型規模銀行（以瑞穗集團為代表）後，卻發現金融機構規模太大，將導致經營危機，也就是說，隨著金融環境演變，金融監理機制必須隨之調整。有鑑於跨國金融活動日益蓬勃，他籲各國正視國際上缺乏跨國破產的因應機制。信用評等公司在銀行風險管理制度的分析上，最為著重風險管理之規定與準則的執程序。進行信用評等時乃將銀行的各種風險（包括信用風險、財務風險、交易風險、與流動風險等）管理制度，分成信用風險管理與市場風險管理兩大類進行評等。其重點如下：

## 一、信用風險 ( credit risk ) 之管理方面

1. 分析承銷業務的辦理規範，各類金融商品或客戶族群之授信的核准過程（例如固定型收益證券、投資或買賣股票、房地產抵押貸款、消費貸款及企業貸款），授信之核准層級，及抵押品之價值。
2. 信用風險之監督 - 乃指考慮銀行貸款發放時間之控制，複核功能，客戶信用之內部評鑑制度，認定潛在問題的責任層級，以及稽核部門的角色等。
3. 問題資產的處理 - 即銀行對於問題放款的處理責任，催收態度，及取消抵押品回贖之政策。

## 二、市場風險 ( market risk ) 之管理方面

1. 評估銀行高層主管對市場風險的瞭解程度，以及市場風險的變化對整體風險管理決策的影響。
2. 詳述銀行內部的資產管理委員會或其他類似組織之成員結構，並揭示曾送交該委員會審議之決策報告、委員會之決議、與日常風險管理的互動關係，以及由委員會根據風險種類所設定的營運限制。
3. 資訊科技的應用 - 詳述監控結構性風險與交易性風險所採用之

電腦軟體，及現有電腦系統得否應付業務需求之情形，特別是在有關監管市場風險方面上。

4. 分析銀行關於投資部位建立之策略、限制及授權範圍。
5. 研究銀行操盤人員及其主管對投資部位的監控方式，以及該監控制度與銀行整體風險管理制度間的互動關係。
6. 分析銀行之對沖避險策略。
7. 詳述銀行衡量及預估市場風險的方法。
8. 測試銀行忍受財政壓力的程度 - 包括分析壓力產生的頻率，預估發生的情形，以及銀行的應變性。
9. 分析銀行的後勤作業 - 包括後勤組織與交易部門間作業的配合，投資部位的精確估價，及銀行遭遇危機後的復原程度。
10. 分析銀行的內部稽核功能。
11. 分析銀行會計的應用原則。
12. 比較對照事前預先規劃之風險揭露與事後實際承受之風險負擔；此外，並檢討銀行過去五年內，在部位建立、避險對沖、及會計應用等方面所犯之主要錯誤。

表 4-19 信用評等分類

	投資級				投機級			
S&P' s	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	D
Moody' s	Aaa	Aa	A	Baa	Ba	B	Caa	C

資料來源：中華信用評等公司。

尚有流動性風險( liquidity risk )及作業風險( operation risk )

金融控股公司持有銀行、保險、證券子公司之情形，與銀行以業態別子公司將銀行、保險、證券編為子公司情形比較，子公司之經營發生危機時，對存款人等之風險波及結果並不相同。業態別子公司情形，對各子公司之出資金額，因係掛在銀行的投資帳戶，故萬一子公司陷於經營破綻時，極可能直接誣損銀行淨值。相對的，如在金融控股公司情形下，對控股公司資產負債表之毀損只在控股公司出資範圍內，對銀行的財務報表則無變化，對存款人亦無直接影響。由此觀之，金融控股公司確實具有一定程度的風險遮斷效果。依據國際貨幣基金會貨幣及匯率事務部門顧問麥可 泰勒 ( Michael Taylor ) 提出的觀點，監理機構的組織架構不能決定監理的品質，監理機構的機制是否採取一元化，完全要看金融市場的結構而定。雖然說，在國際金融集團逐漸形成後，許多學者或專家認為，金融監理機構一元化，會有助於提

升監理的效率，但是，根據泰勒對七十多個國家所做的調查，卻發現銀行、證券與保險等各主要金融產業，擁有各自的監理機構，還是佔據最多數。銀行、證券與保險三項主要的金融業務來看，銀行與證券業的風險通常來自於資產負債表的資產面，而保險業則來自於負債面，也就是保戶非預期性的索賠；所以，對保險業的監理多偏重於確保公司能擁有足夠的流動資產，這是完全不同於信貸或市場的風險。因此，保險與銀行或證券業的監理作業，在本質上是有所不同，自然不容易找出適合三者的監理系統。面對多元化金融集團的興起，以及金融產品的界線愈來愈模糊，如果採取各監理機構並存，可能會因為監理機構的標準與成本不同，促使金融集團進行「監理套利」，也就是將一些金融產品，納入特定金融集團的業務部門，來規避比較嚴格的監理制度。因此，監理制度一元化也有其存在的必要性。

除了監理機構的一元化問題外，有些國家也由過去的專業機構監理機制，朝功能性監理組織發展。澳洲就是依據風險的不同，而有不同的監理機制。據澳洲 A P R A 主席 Jeffrey Carmichael 表示，金融監理機制存在的目的，就是要監督金融機構，避免發生風險，因此，根據風險性質的不同，設計不同功能性的監理機構，是澳洲現行的制度。譬如：A P R A 主要是監理銀行、保險業與退休基金，而 A S I C 則是監理證券業。我國金融監理委員會組織法草案可望在十月底完

成立法程序，立委希望建立金檢一元化制度，避免國內在金融控股公司法施行後產生「金融怪獸」。日本立教大學教授 Yoshihisa Hayakawa 表示，日本金融監督廳（F S A）自大藏省接辦金融監督任務，近期卻面臨金融機構規模過大難以掌控危機，因此金融監理機關應加強其專業性、降低政治考量。日本立教大學教授 Yoshihisa Hayakawa 則強調，日本早在二十年前，即以施行一元化機制，不過當年所有權力都掌握在大藏省手中，隨著日本泡沫經濟結束、以及跨國競爭的日益激烈，大藏省已無能力掌控金融監理品質，顯見一元化機制並非是金融有效監理的萬靈丹。Hayakawa 指出，日本在二年內推行了四次金融法制的改革，設立「金融監督廳」（FSA, Financial Supervisory Agency），自大藏省接辦金融監督管理的任務，改善銀行不良放款問題。目前 FSA 所面臨的挑戰，是日本由十六家銀行整合成四家巨型規模銀行後，卻發現金融機構規模太大，將導致經營危機，也就是說，隨著金融環境演變，金融監理機制必須隨之調整。有鑑於跨國金融活動日益蓬勃，他籲各國正視國際上缺乏跨國破產的因應機制。目前銀行、保險、證券業監理作業，分屬金融局、保險司、證券暨期貨管理委員會負責，並由不同法令規範。金融控股公司成立後，業者得以跨業經營，金融監理委員會組織法草案應儘速完成立法，建立合併監理機制，才能因應金融市場的變化。

一九九一年 FDICIA 訂定立即糾正措施，依銀行資本適足性分級管理，規定主管機關需依資本適足率高低採取特定措施。金融機構合併法雖已立法，惟部分金融業之負責人仍執寧為雞首之見，故主管機關對評估不具經營價值的銀行應強制合併，否則銀行過多的情形無法於短期內改善，影響金融體系的健全性，常受評等機構與國際媒體之負面評價。應嚴格要求銀行的財務健全，但放寬業務管制，目前對新種業務採事前審查制度，延宕商機，戕害金融創新。監理模式係採依機構別監理，應改採依功能別與機構別綜合監理。財務公開，更好的市場紀律過去銀行業生存在一個受保護與經濟穩定發展的環境中，對於市場紀律之認知較少。近幾年來，金融市場已面臨割頸式的競爭，僅依賴主管機關之管理機制已無法控管銀行體系之風險，最好的方法應是責由個別銀行建立風險管理系統，以及由金融團體發揮其功能，透過同業間之互相監督與輿論壓力，建立並維護市場之紀律。社會大眾對銀行業之逾期放款、催收款、洽延款項與信用評等之內容等，仍有疑慮，實有必要以更多的公開，提供社會大眾必要之資訊，以利其選擇往來銀行。

此外，電子商務的交易安全，從電子商務一開始即被重視，針對開放電子金融業務之網路交易上的資訊安全問題，財政部於八十七年五月五日訂定『金融機構辦理電子銀行業務安全控管作業基準』，從

交易面及管理面分別訂定安全需求及安全設計之準則，作為落實推動金融業辦理電子銀行業務之最基本要求。在網路認證方面，我國現階段金融業已有財金資訊公司、關貿體系已有關貿網路公司提供電子服務認證，至於證券及保險業則仍缺少較具公信力之電子認證單位，因此財政部同意財金資訊公司與關貿網路公司、台灣證券交易所及台灣證券集中保管公司共同合作，籌資成立一家專責辦理網路電子認證業務之公司，以推展財金界之認證業務。目前在技術上 SET 或 SSL 的交易安全均已發展得非常完備，唯一且最重要須加強的是，如何讓電子商店在消費者的心目中建立起良好的公信力及良好的商譽，並能提供如郵購般的七天試閱保證，相信是建立電子商務交易安全的好方法。花旗銀行今年年中曾對網友進行網路調查，結果顯示大多數網友對網路購物最擔心的分別是交易安全(83.5%)、購物品質(49%)、售後服務(24%)。有鑑於此，花旗銀行審核了數家網路購物網站，再確認了其交易安全機制、貨物與服務品質後，成立了CitiPlaza購物入口網站，讓消費者享受多重的附加優惠。電子安全交易(Secure Electronic Transaction ; S.E.T)用來保護消費者在開放型網路，持卡消費，付款交易安全的標準。SET的架構組成：Electronic Wallet(電子錢包)、Merchant Server(商店端伺服器)、Payment Gateway(付款轉接器 / 付款中心)、Certification Authority(C

A，認證中心)。基本上 SET 對購物上會發生的安全問題是著墨頗深的當初就是因為 SSL 不能作到很滿意，VISA、MasterCard 才會去要設計 SET 出來補強。電子商務交易建構於交易安全、商譽、速度的基礎上。凡涉及錢的問題，無論是業者或消費者的心態都會較為敏感，因為透過網際網路進行資金移轉，對可靠性、安全性與正確性的要求都會更高，與尋常電子郵件傳遞大不相同。正如普通郵件可以印刷品或平信郵寄，即期支票不但要劃線禁止背書轉讓，更會以掛號、甚至雙掛號寄出，故早期金融業對電子商務多持審慎觀望態度。今日，金融業者除了與資訊業者合作，以防火牆、SSL 加密等技術維繫網路安全外，更重要的是，金融業者不斷教育消費者有關風險責任歸屬的認知。

金融控股公司及其子公司對於客戶個人資料、往來交易資料及其他相關資料，除其他法律或主管機關另有規定者外，應保守秘密。金融業之風險管理，含蓋未來金融控股集團之整體風險評估，防火牆，資本適足率，內部及外部稽核，集團關係人交易，網路及系統安全等議題。金融控股公司下銀行、保險、證券等金融業務整合必先從設立總量管制，未來金融產業發展朝向機構大型化、業務多元化、產品多角化，必須更加強風險管理，並建立防火牆，防止利益衝突，成立綜合性監理機構未來「金融監理委員會」將被賦予 ON-SITE 的主動金檢

權利，以避免集團作帳與利益輸送，確保內外部防火牆的建置，以達風險管理之目的。

## 第五章廠商對消費者策略

產業組織 S-C-P 模型進行金融產業行為分析，探討邁向金融控股公司后之廠商行為，廠商對廠商策略（第四章）及廠商對消費者策略（未來需求潛力分析、產品多樣化、差異化-搭售策略、電子商業與客戶關係管理策略）。金融控股公司旗下設有銀行、證券、保險等多種金融事業，透過共同行銷、資訊交互運用、設備與營業場所共用等方式推廣業務，組合多樣化金融商品，滿足消費者一次購足的便利金融服務。產品策略以（一）投資型保險商品如變額壽險、變額萬能壽險、變額年金，（二）保單貼現，（三）搭售策略。網路銀行的概念起源於(ATM)自動櫃員機系統，自 70 年代起，由於電腦與網路科技的進步，銀行便有利用機器來延伸服務地點與時間的想法網路上各種的電子通路，除了可消弭國界與時間的藩籬，讓消費者及企業理財能不受限制的比較各種金融商品及其價格。在電子化企業時代裡，CRM 有了更大的應用與發展空間，結合電腦硬體與軟體，CRM 延伸到運用資訊科技加以整合企劃、行銷與客戶服務，提供客戶量身定做的服務，因此 CRM 與企業整體經營管理有了更深一層的結合。確實掌握消費者的習性，設計創新的金融服務由增加對客戶需求的了解，提升服務客戶

的品質，以顧客需求為導向落實全方位（all in one）金融服務、建立客戶良好關係及忠誠度，建立標竿品牌。

## 第一節 未來需求潛力分析

近年來由於財富累積，理財觀念進步，社會大眾迫切需求更多的投資管道，金融機構為配合這些需求亟需提供更新、更多元的金融服務。金融控股公司旗下設有銀行、證券、保險等多種金融事業，透過共同行銷、資訊交互運用、設備與營業場所共用等方式推廣業務，組合多樣化金融商品，提供消費者一次購足的便利金融服務。由於金融產品的創新價值低，因無專利權保護，必須以經濟範疇提高價值。先進國家金融業經營以從產品導向轉為以顧客需求為中心。企業及個人對 One Stop Shopping 及 Total Solution 之需求與日俱增，傳統商業銀行已無法滿足日趨複雜之需求。以私人銀行 (Private Banking, PB) 發展為例，私人銀行是為特定區隔族群，提供專屬之差異化產品，量身定作服務。B C G 副總裁暨主管史考特表示，亞洲地區私人銀行服務市場最可能的長期贏家將包括：瑞銀、瑞士信貸、美林以及花旗銀行。預測未來兩年將是私人銀行服務的關鍵期，少數強勁的贏家將會愈來愈茁壯，但表現落後的玩家將退出亞洲。波士頓顧問集團 (B C G) 的調查指出，台灣、南韓與中國等亞洲市場正在快速崛起，很可能為私人銀行服務提供可觀的商機。亞洲的商機隱藏在台灣、南韓

與中國大陸等廣大的富人身上。雖然一般的私人銀行業務往往鎖定在「百萬富豪」或有五百萬美元以上身價的人士，不過在 B C G 這份單 2001 年全球財富調查中指出，擁有超過二十五萬美元淨投資資產等家庭就算富有。調查發現，亞洲的富裕家庭有 40% 的資產屬於存款或現金，只有 11% 直接投資股票，21% 共同基金，8% 為私人業務，而 20% 放在非自居的房地產上。而到目前為止，規模最大、最重要的亞洲市場是日本，共擁有 6.5 兆美元的投資資產，而亞洲其他地區只僅有 2.6 兆美元。日本仍然是最難打進去的市場，服務代價高昂。相對地，像台灣等地區的商機最令人期待，部分原因是當地的私人銀行服務不周。而香港與新加坡富裕家庭所占的比率相對較高，平均十人中就有一個人算有錢。值得注意的是，印尼、印度與中國等地的財富分配較集中，27% 的淨投資資產由 0.1% 的家庭掌握；而台灣、南韓、香港、新加坡與馬來西亞則比較平均，大部分富裕家庭的淨投資資產介於二十五萬美元到五百萬美元之間。因此整合銀行、保險、證券與資產管理等各項服務，以「客戶流程導向」為基礎，透過金融控股公司進行內部組織調整及資源整合，提供消費者更多元的服務，遂成為金融產品未來發展之趨勢。

表5-1放款按機構別(占有率)

單位：%

民國 年(月)底	本國 銀行	外國銀行 在華分行	信託投 資公司	信 用 合作社	農漁會 信用部	郵匯局
1996	60.45	1.68	1.87	11.39	8.96	15.65
1997	64.95	2.35	1.73	7.82	8.52	14.63
1998	68.19	2.18	1.24	6.46	8.18	13.75
1999	69.17	2.31	0.88	5.21	8.00	14.43
2000	69.74	2.91	0.56	4.37	7.40	15.03
2001						
1月	69.16	2.90	0.55	4.36	7.40	15.63
2月	69.27	2.78	0.56	4.35	7.37	15.67
3月	69.39	2.67	0.58	4.34	7.32	15.70
r 4月	69.38	2.59	0.58	4.34	7.32	15.79
p 5月	69.50	2.61	0.59	4.31	7.27	15.71

資料來源：中央銀行「中華民國台灣地區金融統計月報」

說 明：1.本表金融機構包括本國銀行、外銀在華分行、信託投資公司及基層金融機構。

2.本表係按國內總、分行統計。

表5-2主要金融機構放款餘額按機構別

單位：億元

民國 年(月)底	總計	本國 銀行	外國銀行在 華分行	信託投 資公司	信 用 合作社	農漁會 信用部
1996	114 196	90 276	3 495	2 199	9 625	8 601
1997	127 847	105 545	4 046	2 459	7 396	8 401
1998	134 016	113 474	3 851	1 939	6 552	8 200
1999	139 322	120 820	3 827	1 273	5 466	7 936
2000	145 511	128 083	3 915	898	4 913	7 702
2001						
1月	144 665	127 344	3 927	871	4 864	7 659
2月	143 670	126 473	3 886	858	4 830	7 623
3月	143 717	126 685	3 724	890	4 819	7 599
r 4月	142 638	125 636	3 773	860	4 796	7 573
p 5月	141 875	124 963	3 846	845	4 765	7 456

說明：放款包括短、中、長期放款與透支、貼現、進口押匯。

資料來源：金融局。

表5-3 金融機構發行金融卡及裝置ATM統計

民國 年(月)底	裝設台數 (台)	金融卡	金融卡	交易次數 (千次)	交易金額 (百萬元)
		發行總數 (千張)	流通總數 (千張)		
1996	10 459	38 893	27 986	356 021	4 044 204
1997	11 296	46 100	32 563	398 265	4 801 748
1998	12 633	53 930	36 781	390 334	4 747 062
1999	13 683	61 639	41 698	475 666	5 882 658
2000	14 894	70 524	47 512	525 610	6 729 964
2001					
1月	14 883	71 073	47 874	45 541	622 749
2月	14 912	71 681	48 297	40 653	506 300
3月	14 989	72 436	48 802	46 441	573 681
4月	15 036	73 068	49 209	44 889	538 802
5月	15 092	73 710	49 640	45 228	526 694

資料來源：各金融機構

表5-4 信用卡業務統計

民國 年月底	發卡數 (千張)	流通 卡數 (千張)	簽帳金額 (百萬元)			預借現金 (百萬元)			循環信 用餘額 (百萬元)
			合計	國內	國外	合計	國內	國外	
1996	9 021	5 425	272 387	227 386	45 001	14 702	13 453	1 249	-
1997	13 137	7 665	374 420	322 480	51 945	25 742	24 456	1 286	-
1998	18 306	10 640	491 097	441 505	49 592	39 638	38 172	1 466	124 908
1999	23 848	13 575	597 786	545 830	51 956	51 389	49 681	1 707	152 768
2000	32 423	18 276	659 012	604 123	54 889	74 730	72 928	1 802	205 656
2001									
1月	33 036	18 590	72 620	68 081	4 539	6 457	6 301	155	213 099
2月	33 606	18 804	56 605	52 305	4 300	6 418	6 277	141	217 248
3月	34 382	19 188	62 387	57 681	4 706	7 902	7 743	159	218 803
4月	35 128	19 569	60 256	55 535	4 721	8 437	8 259	179	218 580
5月	35 996	19 990	66 978	61 991	4 987	9 316	9 120	196	222 001

資料來源：財團法人聯合信用卡處理中心及其他發卡機構

表 5-5 壽險業業務經營成果

項 目	8 9 年	8 8 年	8 7 年
個人壽險新契約平均保額 (萬元)	78	78	83
個人壽險有效約平均保額 (萬元)	84	84	85
個人壽險平均每件保費收入 (千元)	21.18	21.67	22.28
投保率 (%)	121.4	108.7	99.0
保費收入 (億元)	6,263	5,581	4,892

資料來源：壽險公會。

## 第二節 產品策略

金融控股公司之產品策略以交叉銷售保險、證券、銀行產品。朝向個人金融全方位服務邁進。個人消費金融中以兼具投資與保險功能之投資型保險商品及經濟範疇下之搭售策略為金融控股公司下之產品策略。

### 一、販售投資型保險商品 ( investment-oriented insurance products )

1960 年代後期通貨膨脹逐步加劇。銀行業以 MMC ( money market certificate ) 拓展市場，證券業則以 MMF ( money market fund ) 因應。結果對於長期定額的人壽保險業務影響很大，於是 1976 年變額壽險 ( Variable life insurance )、1979 年萬能壽險 ( Universal life insurance )、1985 年變額萬能壽險 ( Variable universal life insurance , Linked policies ) 相繼出現。投資型保險是指「消費者自行承擔投資風險」的壽險商品，投資風險由消費者自行承受。最早於 20 世紀 50 年代產生於歐洲。與傳統壽險產品的根本區別是：該產品將投資的選擇權和投資風險同時轉移給客戶。截至 2000 年第一季度止，美國的投資型保險商品已達總市場銷售額的 41%。澳洲目前銷售的壽險保單已全部是投資型保險。在歐洲，英、法、荷蘭的投資型保險市場佔有率均超過 40%。在 1988 年至 1998 年十年間，英國的

投資型保險保費占總壽險費的比例由 39% 提高到 50%。此外，瑞典為 50% 以上，荷蘭為 43%，加拿大為 62%，而在香港及部分東南亞地區目前都超過了銷售總額的 50%。1980 年代初期，美國利率緩步上升，使得新投資的資金往往可獲得較已投資資金的報酬率高，即新貨幣報酬率 (new-money rate) 高於投資組合報酬率。壽險業面對資金逆仲介的作法則是增加保單的附加價值及降低保戶保單貸款的誘因，而這些作法又以變額壽險 (variable life insurance)、變額萬能壽險 (variable universal life insurance)、變額年金 (variable annuity) 為代表。依產品設計及運作：

1) 投資型保險具投資功能，其最大特色是兼具保險保障與投資理財雙重功能。

2) 因此分離帳戶不是保險，其投資報酬的高低也沒有保證。在產品設計上，投資型保險分為普通帳戶 (General Account) 和分離帳戶 (Separate Account) 進行管理 (表 5-6)。

表 5-6 分離帳戶與普通帳戶之比較

帳戶別	適用商品	特 色
分離帳戶	變額壽險、變額萬能壽險、變額年金	1. 現金價值變動。 2. 投資績效變動。 3. 利率不固定。

		4. 保戶承擔投資風險且自由選擇投資組合。 5. 保戶直接分享投資績效。 6. 提供安全邊際，不受保險公司一般債權人的追索。
普通帳戶	傳統壽險、傳統年金、萬能壽險、指數型年金	1. 保險人承擔風險。 2. 投資保險人操作。 3. 曝露在債權人的求償權之下。

資料來源：本研究整理

### (一) 變額壽險(Variable Life Insurance)

1976 年首次於美國推出，其價值隨投資組合績效而變動。變額壽險是一種固定繳費的產品，可以採用躉繳或期繳，變額保單可以解決傳統壽險保單所面對的通貨膨脹的問題。變額壽險之保費扣除費用後置於分離帳戶中，作為要保人之指定投資項目。而變額壽險的用途：

- (1) 個人財富累積需求。
- (2) 教育基金。
- (3) 應急現金。

(4) 退休規劃：變額壽險現金價值享有以市場利率累積以及遞延課稅兩項優點。

(5) 遺產規劃：遺產規劃通常有下列兩個目標：1) 縮小應稅的遺產，2) 儘量遞延繳稅。

(6) 企業規劃：1) 重要職員補償 (Key-person policy)  
2) 經營權買賣議及股票贖回計畫 (Stock Redemption Plans) (3) 保險費與給付分離計畫 (Spite-dollar policy)

## (二) 變額萬能壽險 (Variable Universal Life Insurance)

萬能壽險在 1979 年正式引進市場，消費者可自行決定每期繳費金額、可調整死亡給付、以及費用等相關資訊透明化的特點，其投資標的以債券為主。變額萬能壽險又稱為投資相連萬能保單 (Linked policies) 1985 年才開始販售，它兼具了萬能壽險所具有的彈性與變投資組合的特性。受證券交易委員會管轄 (SEC)。目的是對抗通貨膨脹，但是保險業開始普遍地販售這些商品，以及這些商品在市場占有率的快速上升卻與市場利率的大幅上升有直接的關係。除了保持萬能保單原有的彈性外，它還可以讓客戶選擇自己喜愛的投資組合，例如信託基金、存款、股票指數或債券等。

其特點包括：

1. 在某限度內可自行決定每期之保費支付金額。
1. 任意選擇調高或降低保額。
2. 保單持有人自行承擔投資風險。
3. 其現金價值就像變額保險一樣會高低起伏，也可能會降低至零（如分離帳戶投資結果不良者），此時若未再繳付保費該保單會因而失效。
4. 放在分離帳戶中的基金被規定用以支援該基金來源的保單，與該保險公司一般帳戶資產分開；分離帳戶可以對保單持有人提供另外的安全邊際。

### （三）變額年金（Variable Annuity）

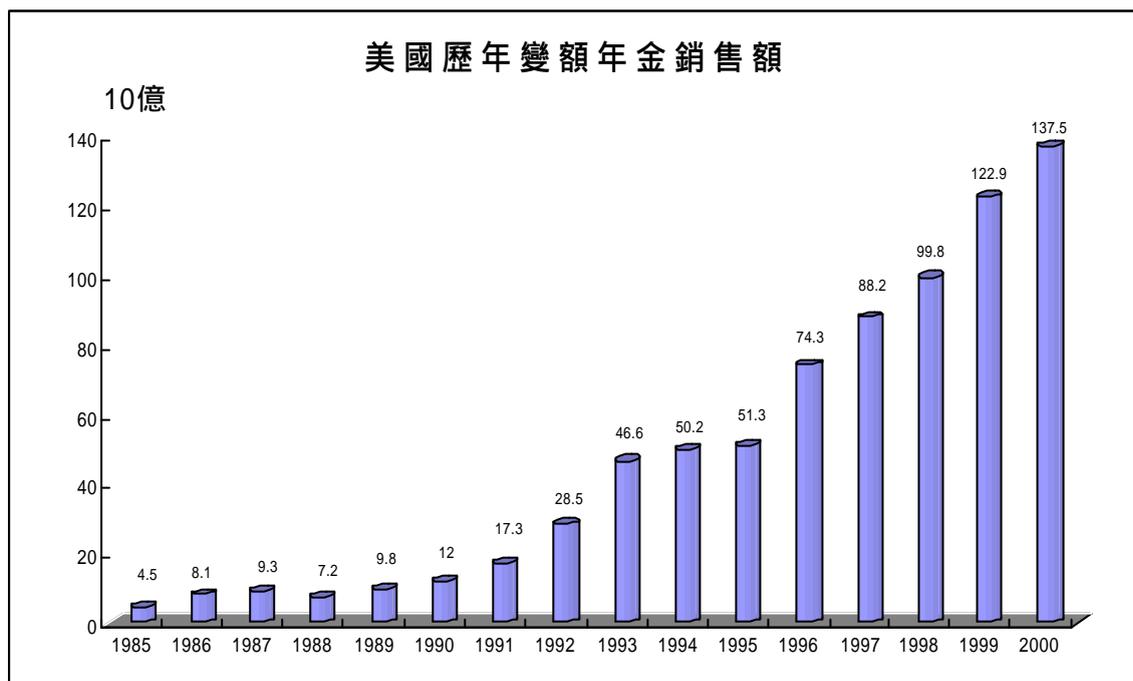
以美國為例，個人年金的保費收入佔總保費之六成，1999年達1,635億美元；其中變額年金超過全體年金保費收入七成。年金和人壽保險有許多相同的原理，兩者都非常倚重時間因素及複利，也都依既定的利率去累積（或消耗）資金。年金是保險的一種，它提供被保險人因為長壽而沒有收入的保障。人壽保險提供過早死亡的保障，年金則是相反，它保障被險人活得太久的風險。年金受領人在活過平均餘命後可以繼續領取年金，就其超過保險人所預測的年齡仍生存這點而言，保險人以生存成本(survivorship charge)來負擔風險。

台灣人口結構的改變 15 歲以上人口之比重逐年提高，且以 65 歲以上老年人口之增幅最大，1993 年 65 歲以上老年人口占總人口數之占有率已達 7.10%，使我國正式邁入聯合國衛生組織定義之高齡化社會。人口老化的程度將日益加深，預估人口老化指數至西元 2000 年將達 39.4%，至西元 2036 年將達 116.2%。65 歲以上人口占有率至西元 2000 年將達 8.4%，至西元 2036 年將高達 20.5%。今台灣地區的年齡結構已由年輕型態轉為青壯型而達高齡型態，而每 100 個 15 歲至 64 歲的工作年齡人口，需奉養 65 歲以上人口則將由西元 1990 年的 9 人，增為西元 2000 年的 12 人，西元 2036 年的 33 人，其高齡化的程度遠比歐美各國為快。老人自籌生活費用者之比例日增，其中最多是靠本人或配偶的積蓄（含變賣財物）者，占 25.58%。顯示每 100 位老人中即有 25 位處於吃老本的狀態，其次是靠終身俸或月退休金維持，占 19.02%，再其次為靠本人及配偶工作收入，分別占 8.37% 及 5.72%。其餘各項老人經濟生活來源尚有依賴親戚朋友幫助、社會救助、房租及利息收入及買賣股票房地產交易所得等。

變額年金設計目的在於保障固定金額收入於長期間因通貨膨脹引起之購買力降低。變額年金契約所有人的基金放在分離帳戶，而契約所有人則參與投資結果。其現金價值（不固定）與年金給付額均隨投資狀況波動用。變額年金的潛在客戶有：

1. 想要為退休而儲蓄者
2. 目前下在投資共同基金者
3. 任何需要且不受通貨膨脹影響的收入者

圖 5-1 美國歷年變額年金銷售額



資料來源：www.prufn.com

圖 5-2 2000 年美國變額年金銷售通路

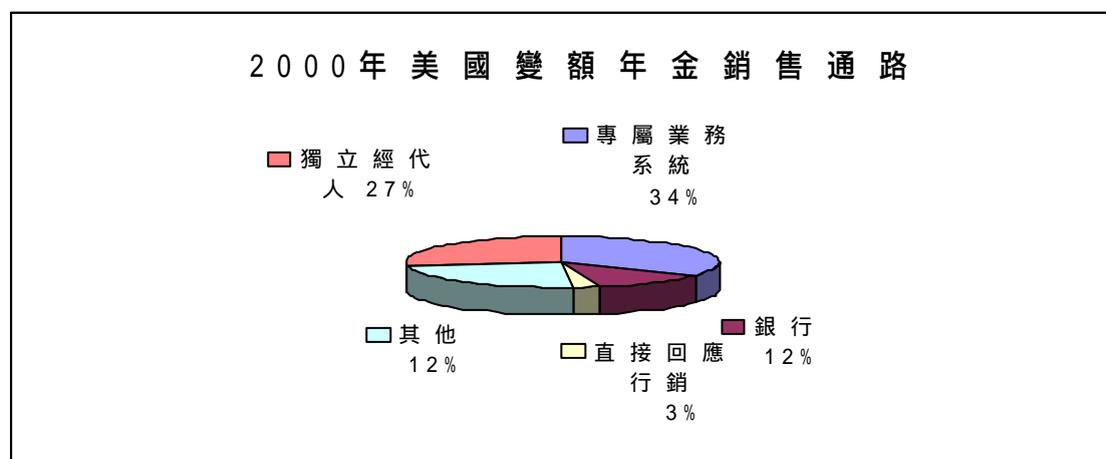
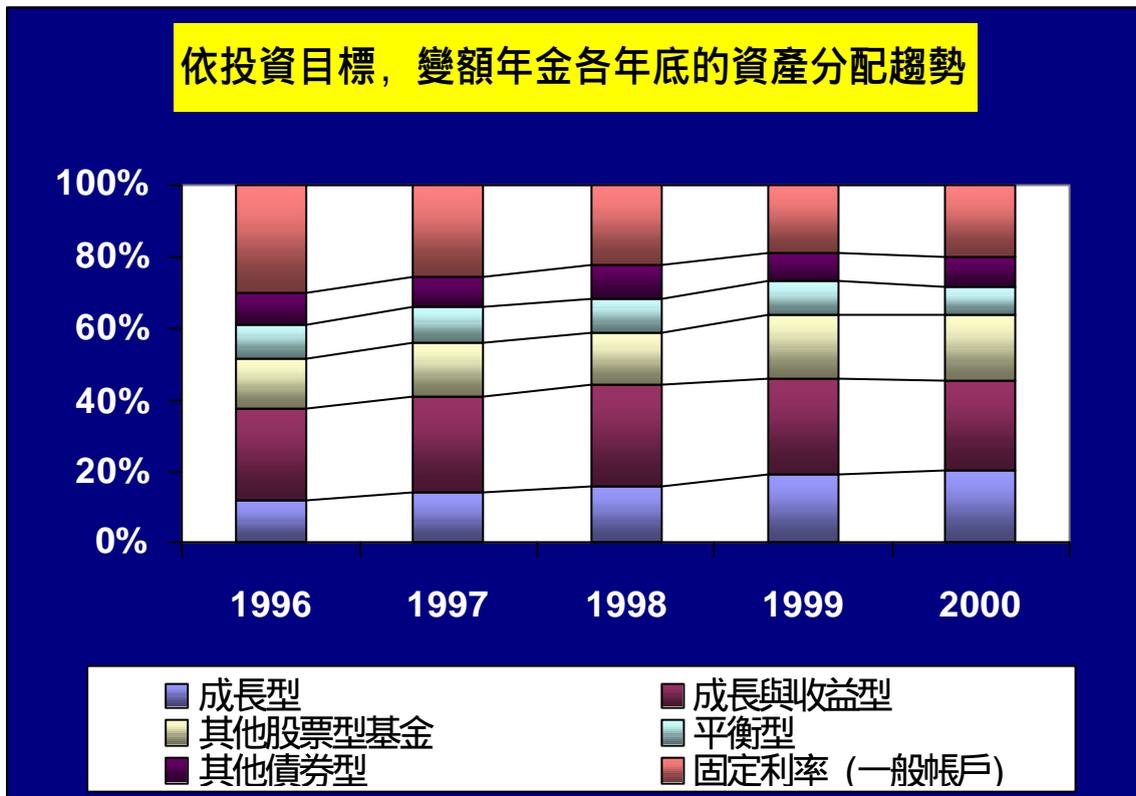


圖 5-3 變額年金各年底資產分配趨勢



資料來源：www.prufn.com

表 5-7 各類型壽險產品比較

比較險種	終身壽險	變額壽險 (1976)	萬能壽險 (1979)	變額萬能壽 險 (1985)	變額年金 (1952)
死亡給付	固定	最低保證但 依投資績效 增加	不固定	不固定	不固定
保費繳納方 式	固定	固定	不固定	不固定	不固定

保單利率	預定固定利率	不固定	較低之保證利率	較低之保證利率	不固定
現金價值	固定	變動	保證最低現金價值+投資效益	變動	變動
投資收益	固定	具最低保障。實際之收益由公司專門帳戶之投資收益決定，具波動性	大部分有最低保證之報酬率，實際收益與公司專門帳戶之投資收益相關	大部分有最低保證之報酬率，實際收益與公司專門帳戶之投資收益相關	年金金額於簽約當時無法得知，實際收益與公司專門帳戶之投資收益相關
允許部份提領	否	否	可	可	可
保險保障	缺乏彈性	最低保證可依投資效益增加	較大彈性	較大彈性	較大彈性
投資標的	保險公司	消費者決	保險公司決	消費者決	消費者決

	決定	定；如股票型 基、債券基 金、等。	定，投資債券 為主。	定，如債券基 金、存款、 等。	定；如債券 型基金、股 票型基 金、等。
投資風險	保險公司 承擔	要保人承擔	保險公司承擔	要保人承擔	要保人承 擔

資料來源：本研究整理

表 5-8 2000 年美國非傳統型型商品攻佔六成三市占率

商品	市佔率 (%)
變額萬能壽險	41
萬能壽險	18
變額壽險	4
終身壽險	19
定期險	18

資料來源：LIMRA

從 1989 年，平均 3.7 人投保 1 張保單，至 1999 年底，平均每人投保 1.09 張保單。而保險普及率亦自 1989 年的 93.95%，成長至 1999 年底的 234.17%，平均年成長率達 9.6%。人壽保險及年金保險投保

率自 1989 年的 27.22 % 逐年提高，至 1999 年底，投保率已達 108.96 %，平均年成長率 14.9 %。雖然我國平均每每人已投保 1.09 張保單，相較於日本每人至少 5 張以上的保單，國人投保率顯然偏低，保險業仍有成長的空間。(表 5-9) 目前台灣投資型保險商品是新市場，為金融控股公司重要之產品策略。

表 5-9 世界各國保費

世界各國(產、壽險合計)保費收入

國名	幣名	一九九八年				一九九九年			
		排名	該國貨幣 (百萬)	美元 (百萬)	世界 占率%	排名	該國貨幣 (百萬)	美元 (百萬)	世界 占率%
United States	USD	1	736,470	736,470	34.17	1	795,188	795,188	34.22
Canada	CAD	8	63,971	43,123	2.00	8	62,216	41,882	1.80
United Kingdom	GBP	3	109,319	181,045	8.40	3	126,648	204,893	8.82
Germany	DEM	4	240,531	136,691	6.34	4	254,881	138,829	5.97
France	FRF	5	688,121	116,640	5.41	5	758,068	123,113	5.30
Italy	ITL	6	100,605,104	57,945	2.69	6	121,139,000	66,649	2.87
Netherlands	NLG	9	73,440	37,021	1.72	10	78,576	37,985	1.63
Switzerland	CHF	11	47,910	33,046	1.53	12	49,934	33,242	1.43
Spain	ESP	12	4,332,184	28,998	1.35	11	5,317,346	34,045	1.46
Belgium	BEF	14	642,195	17,692	0.82	15	726,941	19,197	0.83

Japan	JPY	2	58,008,780	453,093	21.02	2	55,175,372	494,885	21.29
South Korea	KRW	7	62,353,640	47,989	2.23	7	56,074,520	47,929	2.06
Taiwan	TWD	15	565,143	16,901	0.78	14	643,281	19,977	0.86
PR China	CNY	17	118,230	14,281	0.66	16	139,322	16,830	0.72

資料來源：壽險公會

## 二、保單貼現

在一九八〇年代美國因愛滋病、重大疾病等不斷增加，興起保單貼現市場。美國保險監理官協會（NAIC）在一九九三年認可末期與慢性病患的保單貼現地位。保單貼現就是生命末期的保單所有人，將保險單賣給保單貼現公司，以取得維持面額的部份資金，而投資保單貼現的投資人在經過轉換程序後成為理賠金受益人，一旦被保險人死亡，就可領取保險金，賺取價差之投資報酬。投資報酬率高低，依被保險人之預期死亡時間長短而定。保單貼現市場從一九九八年的兩百萬美金到一九九九年的十二億美金，成長率極高，研究指出保單貼現有一千三百億美元的潛在市場

## 三、搭售策略

金融控股公司產品完整更易推行搭售策略而消費者對金融商品

的偏好差距不大；非常適宜採搭售策略。

搭售 (tie-in sale) 策略的主要目的：

- (一) 提高效率：消費者購買時更有效率，節省成本。
- (二) 逃避政府管制。
- (三) 對於價格折扣與以保密。
- (四) 品質保證。

表 5-10 搭售策略一覽表 (以富邦集團為例)

合作廠商		內容
富邦銀行	富邦人壽	理財家房貸，提供房貸戶人壽保險或意外險保障，確保主要還款人死亡時，清償房屋貸款。
富邦銀行	富邦產險	房貸戶提供房屋險服務。
富邦銀行	泛亞電訊	申辦 EASY 信用卡提供加安全簡訊告知服務。
富邦銀行	福華、國賓、長榮航空，，等	以企業聯名搭售旅館、航空等相關產品。
富邦產險	太平洋房屋	吾愛吾家儲蓄型動產火險。
富邦產物	中國時報、工商時報	訂報送強制機車險。 訂報送住宅火災險。

富邦產險、人壽	全鋒、捷上	投保汽車保險、壽險送道路救援。
富邦人壽	民眾日報	訂報送意外險。
富邦人壽	富邦銀行	投保壽險保戶申辦小財神貸款享有優惠利率。
富邦證券	富邦投信	提供證券戶購買共同基金優惠。
富邦集團		理財套餐。

資料來源：本研究整理

### 第三節 電子商業與客戶關係管理策略

1947 年電晶體發明是數位時代的濫觴；網際網路最早起源於 1969 年的實驗計劃，從 1991 年全球資訊網發展迄今不過十年。電子商務狹義定義：靈活運用電腦網際網路所行之各種交易。廣義定義：結合電腦科技與各種通信技術，並透過電腦間連線的電子化方式所從事的商業活動。比爾蓋茲在數位神經系統 (digital nervous system) 一書中揭櫫：如果八 0 年代的主題是品質，九 0 年代是企業再造 (Reengineering)，那麼公元兩千年後的觀鍵就是速度。網路銀行的概念起源於 (ATM) 自動櫃員機系統，自 70 年代起，由於電腦與網路科技的進步，銀行便有利用機器來延伸服務地點與時間的想法，以降低

成本、提高服務效率，與紓解銀行櫃台作業負擔。由於自動櫃員機十分便利，而顧客接受程度也相當高，遂逐漸普及開來，成了許多人生活的一部分，到 90 年代有些銀行就開始研究電子銀行的可行性，將個人或企業的個人電腦與通訊設備連接到銀行的電腦系統，從此利用電腦網路設備結合金融資訊服務，便成為線上金融服務中的各種產品的排列組合。

### 一、網路策略 B TO C

金融控股公司后金融業務大型化、電子化已是時勢所趨，整合銀行、證券、保險三合一的網路化服務，更多的金融商品組合才能在高度競爭的市場中差異化，維持客戶滿意度、多元發展方向便成為當務之急。B2C 促進了下列電子交易的進行更便利：

(一) 社會互動：( Social Interaction ) 透過電子郵件、電子視訊會議與新聞群組，可以使得客戶與他人溝通。

(二) 個人財務管理：( Personal Finance Management ) 消費者可以利用線上金融工具來管理與投資個人的財務。

(三) 購買商品與資訊：( Purchasing Products and Information ) 消費者可以在線上找到已有的新商品或資訊。顧客 DIY 自己所需資訊，如線上模擬。

1999 年 8 月才經財政部通過，允許銀行可以專案方式轉投資證

券、保險業。而網際網路的出現，卻提供非隸屬於金融集團的銀行業者一項加速金融業務大型化之利器，因為超鏈結(Hyperlink)式的網頁提供一處虛擬空間，增加該類業者尋求結盟合作之議價彈性，並調節資金調度之暫時性需求。電子商務之金流作業以網際網路電子銀行為主，包括電話銀行及個人電腦銀行業務，係限自行客戶以約定轉入帳號方式辦理，電話銀行以電話傳輸資訊並透過干擾音保護語音密碼輸入，個人電腦銀行則由銀行自行網路辦理電子金融業務。財政部於2000年2月核准財金資訊開辦網路銀行共用系統作業，建置付款閘道及商家伺服器，以利金融機構經由網際網路供轉帳、繳納包括水電費、稅款等各項款項；2000年3月則首度核准銀行透過開放性電腦網路辦理客戶非約定帳戶之轉帳、查詢、申請作業、理財試算等服務。至於客戶以各式電子資訊處理設備進行與銀行間的各项支付交易，所產生的各種交易糾紛，財政部也廣納眾議完成『個人電腦銀行業務及網路銀行業務服務契約範本』，為銀行及消費者間電子交易往來明定權利義務關係，以保障消費者權益。據Forrester顧問公司估計，1996年美國線上金融(包括電子轉帳、網路銀行、線上證券交易等)市場約3億美元，這個數字不過是1996年VISA與MasterCard兩大信用卡公司30分鐘內的刷卡金額，佔總網際網路市場經濟的2%。2000年時網路人口、上網企業可望大幅成長，SET標準可望落實、消費者對線

上交易、金融接受度將大幅提高，故預期線上金融市場將成長至 240 億美元，佔網際網路市場經濟 12%。網路銀行的開戶總數二倍成長到 800 萬戶，根據 First Security Van Kasper 的研究指出，假如這樣的服務持續擴展，在公元 2001 年總數將預估增加到 2,500 萬戶。2002 年美國將有 1,800 萬戶家庭使用網路銀行，據 FIND/SVP 顧問公司調查顯示，1996 年年底美國擁有個人電腦的家庭中，利用個人電腦作為理財工具的比率將由 1995 年的 22% 成長至 55%。以台灣地區網路下單比例約在八%至九%為例，預期未來 B TO C 成長空間仍大。

表 5-11 交易性網路銀行所佔比重與網路銀行成長率 單位：%

項目	提供交易性網路銀行業務之銀行所佔比重		網路銀行家數成長率
	1998 年第 2 季	1998 年第 3 季	
資產規模			1998 第 2 季至 1999 第 3 季
全體	6.3	19.9	188.2
小於 1 億美元	2.0	7.1	226.9
1 億美元至 10 億美元以內	7.2	27.1	258.1
10 億美元至 100 億美元以內	27.2	61.9	82.5
100 億美元以上	52.5	100.0	95.2

表 5-12 美國前五大虛擬銀行之存款規模

網路銀行	存款總額 (千美元)
Egg	11,500,000

Telebank	1,741,000
ING Direct	1,533,000
Net.Bank	415,000
Security First Network Bank	130,000

資料來源：FDIC, OSFI, June 30, 1999

表 5-13 銀行增值服務之比較

	分行	ATM	電話銀行	網路銀行
對象	一般消費者	有現金交易需要者	轉帳客戶	上網族群中較高學歷之年輕男性
服務範圍	地緣關聯性之顧客	地緣關聯性之顧客	轉帳客戶	上網族群之潛在客戶
服務方式	面對面	雙向溝通	單向服務	單向服務、雙向溝通
服務時間	營業時間多數為	24 小時	24 小時	24 小時

	9:00-15:30			
安全性	人為操控，有強盜竊取破壞之疑慮	遭人窺視與機械故障	人為操控與盜用密碼之疑慮	交易資料遭竄改、主機遭破壞
主要收益來源	放款、利率差與手續費	跨行手續費	手續費	手續費、貸放利息
每筆交易成本	約新台幣 35 元	約新台幣 8 元	約新台幣 10 元	約新台幣 3 角
建置成本	包括租金、裝潢、電腦設備、人事成本等	軟硬體成本及補運鈔、保險等成本	軟體與主機連線	主機與交易安全之系統整合

資料來源：Booz-Allen & Hamilton Inc.，資策會 MIC 經濟部 IT IS

計畫整理，1999 年 8 月

## 二、網路策略 B TO B

1999 年 7、8 月美林證券(Merrill Lynch)、富國銀行(Wells Fargo)相繼提供線上採購(Online Procurement)服務，以 10-15%數量折扣為誘因，替中小企業客戶與辦公室耗材商或電子零件商居中協調議

價，跳脫出傳統金融業範疇，開啟企業間(B2B)面對未來可以預見的是，當網路銀行已不再只是從事存放款的銀行時，不僅會替傳統金融業生態帶來變數，連欲投入增值網路服務市場的汎倫、金朋等傳統增值網路商，或 SEEDNet 等網路連線服務業者(Internet Service Provider ; ISP)也將受到影響。Online Banking Report 預估在今年底，網路銀行將從現在的 400 家增加到約 750 到 1,000 家。不論是傳統霸主的花旗集團(CitiBank)，或是股票被炒的火熱的新興業者 NetBank，都未放棄網路銀行的各種行銷活動。透過企業內部網路(Intranet)與企業外部(Extranet)的溝通能力，金融商品的傳遞管道得以順暢。

### 三、網路交易安全

網路銀行的確前景可觀，但其實安全問題仍是其發展上的瓶頸所在，美國家庭銀行財務委員會的 General Accounting Office 就以為網路銀行還存在著太多風險，而且 81 家網路銀行中有將近 44%沒有適切的風險管理步驟，因為大多數的銀行現在都把注意力放在 Y2K 問題研究上，並無太多人注意到當尖峰時期，安全技術能成否承擔足夠的風險。財政部通過修訂的電子銀行安控基準，已經開辦 SSL 機制未約定帳戶轉帳交易，為了因應財政部及銀行公會這項最新規定的電子

銀行安全控管基準，電子轉帳類交易指示分為高風險性交易及低風險性交易兩大類，民眾進行低風險性交易時，只要採用 SSL 安全防護機制，就可在網路進行。目前世界各國均重視網路交易安全機制問題，但是網路技術快速發展，如何制定一套完整的規範，世界各國仍在研擬之中。現行國內的網路交易制度，對客戶單一買賣金額等均有限制，且自六月一日起，也要求業者必須透過網路認證公司，以第三者公信單位作為認證，提高網路下單的安全性，做好防火牆、加值、保密等。安全機制是電子商業策略成功之重要關鍵。

#### 四、電子商業策略的優勢

(一)、成本優勢：Smart Money 網路銀行調查可以發現，目前費用依舊是吸引客戶的主要原因，如何替客戶省錢，並提供較低的費用及較高的利率。網際網路銀行與傳統網路銀行(Online Banking)間的差異性，以及吸引銀行業者導入網路銀行的驅動力量，以便對照美國市場供需關係、發展歷程與國內網際網路銀行現況。網際網路銀行每筆交易成本不到分行的 1/100。透過網際網路查詢餘額、轉帳、預約申請，可有效節省人力、降低每筆交易變動成本。據 Gemini 顧問公司估計，若不同型式銀行服務的使用者均達到經濟規模臨界點 (Critical Mass) 時，透過銀行行員處理每筆交易的成本要 1.07 美

元，透過網際網路銀行卻只需要 0.01 美元，兩者差距超過百倍，年維護費用傳統分行為 35-50 萬美元，網路銀行少於 2.5 萬美元（表 5-14，）故變動成本節省更是對銀行業者的一大誘因。

表 5-14 傳統與網際網路銀行之建置成本與年維護費用 單位：萬美元

項目	建置成本	年維護費用
傳統分行	350-500	35-50
網際網路銀行	150-200	少於 2.5

資料來源：Booz Allen & Hamilton 顧問公司，1997 年 12 月

（二）、銀行的分行對個人消費者的重要性每年都在下降。就美國境內言，31%的銀行消費者每個月在銀行內交易還不到一次，近二分之一宣稱從未拜訪過分行。

## 五、電子商業策略的劣勢

（一）、網路銀行並不是比較方便，而是因為它沒有分行，無需 ATM，客戶可以透過其他銀行機器領錢，但是存款必需連線或透過郵件遞送。對某些人來說，這些銀行業者訴諸「小」「利基」的分眾市場。當傳統銀行改善他們網路銀行服務後，預估這些無分行的業者的市佔率將從現在的 1.5%掉到公元 2000 年的 1%。所以價格對那些純網路銀

行並非唯一的競爭優勢，勢必要另尋出路，否則市場必遭到傳統業者的擠壓。網路上重要技術的應用，將使得許多金融機構的“存在價值”受到挑戰，創新技術也就成為排除企業障礙，與區隔市場的新驅動力。

(二)、我國銀行最近開始流行評估網路銀行的建置，但許多銀行的基本面問題根本沒有改善，因為銀行的獲利率太低。我國銀行營運成本就把收入吃掉 90%以上，在歐美，一個正常的銀行，營運成本頂多只佔其收入的 50 60%而已。國內銀行、保險、券商推出的網路服務及可為 B2C 下一註腳。B2C 之經營終將回歸獲利檢視，究竟企業以營利為目的。因此，B2C 與傳統產業最大的不同在於客戶，B2C 客戶為生產流程中之前排；故 B2C 須以客戶為導向。優質的服務、無條件退貨、價格、差異、不斷創新、便利、速度、獲利是 B2C 可行性之指標。目前 B2C 發展仍具不可測性。

未來金融產品商品化之後，將更強調產品與顧客之關係，並依照需求量身打造金融商品。近年來已經出現了巨大的轉變，在面對國際化、自由化的壓力，及經營日趨不易的環境下，如何使金融機構的經營比以往更具競爭力，並能在激烈的環境中脫穎而出，業者莫不竭盡所能的展現核心能力 ( core competence )。預期是台灣未來的金融市

場競爭會更加劇烈，顧客的需求也會愈來愈多元，同時顧客的財富水準愈是提高，對銀行服務品質的要求也愈高。預期將來隨著台灣加入 WTO 後，新的業者及國外競爭者的不斷投入這個市場，更使得國內金融業的環境遭遇前所未有的衝擊。現今網路上各種的電子通路，除了可消弭國界與時間的藩籬，扮演提供一無遠弗屆的通路，讓消費者及企業理財能不受限制的比較各種金融商品及其價格。

## 五、顧客關係管理

顧客關係管理的英文為 Customer Relationship Management，簡稱 CRM，最早開始發展顧客關係管理的國家是美國，其於 1980 年代初期便有所謂的「接觸管理」(Contact Management)，專門收集顧客與公司連繫的所有資訊；至 1990 年初期則演變成為包括電話服務中心與支援資料分析的客戶服務功能 (Customer Care)。在電子化企業時代裡，CRM 有了更大的應用與發展空間，結合電腦硬體與軟體，CRM 的定義更進一步延伸到運用資訊科技加以整合企劃、行銷與客戶服務，提供客戶量身定做的服務，以提高客戶忠誠度和企業營運效益，因此 CRM 與企業整體經營管理有了更深一層的結合。以往的金融服務業者，常以打散彈槍的方式，選定多項產品，做為品牌銷售的主力，然而卻也因此忽略了客戶需要的是什麼，以致沒有針對特定的

市場需求與客戶的喜好，提供整套的金融產品服務與客戶關係的經營。確實掌握消費者的習性，設計創新的金融服務，須有一套顧客關係管理系統(CRM ; Customer Relationship Management)來整合，而CRM 的建置則須有龐大的資料庫資源輔助，資料倉儲(Data Warehousing ; DW)的系統就顯得格外重要。CRM 在台灣處於剛剛導入的期間，銀行業的信用卡中心是最早導入 CRM 系統之業者，對於如何運用客戶資料來提昇客戶服務水準，並進行資料採礦，以分類後的客戶資料進行交叉銷售。成立金融控股公司後 CRM 發展將會進入起飛期，管理其龐大的客戶資料，並轉化為經營資訊。導入 CRM 的目的：

(一)、拓展業務規模：公司期待導入 CRM 後，能夠發展顧客化的產品給消費者。例如金融業者可依客戶採購之偏好，進行直效行銷(Direct-marketing)。CRM 代表一個過程，用來評估與分配組織的資源，給那些能帶來最大利益的顧客關係活動。

(二)、提升服務的品質：以企業利用 CRM 之電話服務中心(Call Center)功能為例，由於客服人員可以根據電腦資料庫所提供之客戶背景與所使用之服務，直接於電話線上快速回應(QR)客戶之需求。進而利用促銷管理針對不同市場區隔規劃行銷活動，改變購買行為。

(三)、提升經營績效：CRM 強調企業的流程設計應該以顧客為導向，而非以產品為導向，故台灣企業期待採用顧客關係管理後，可以減低各項成本，尤其是行銷費用，以提高公司營運績效。顧客關係管理不僅能夠穩定既有的客源，還能積極有效的開拓業務，另外也經由增加對客戶需求的了解，而提升了服務客戶的品質，因而提高經營的績效

(四)、提升公司的形象：金融業者採用 CRM，除了著眼於創造業績之外，亦期待可以藉此將金融業提昇至「科技服務業」的層次，塑造新的企業形象。故也因而造成一個新的趨勢，促使其他產業隨之採用 CRM，來提升公司的形象。

(五)、建立忠誠度高的客戶：透過顧客管理 (CM)、顧客滿意 (CS)、快速回應 (Quick response) 及顧客關係管理 (CRM)，以高品質的服務及滿意度，建立顧客忠誠度。忠誠度高的顧客，會產生擴散效果。

(六) 資料倉儲(Data Warehousing;) 系統建制, 透過資料採礦(Data mining) 針對企業所擁有的現存歷史資料，以交易與財務性資料為主，加以分析並勾勒出一組完整的銷售模型，深入地標示出特定的市場，產品以及顧客，以進行交叉銷售。在客戶辦理金融簽商品時，提供選擇權決定是否同意金控相關子公司提供金融服務。富國銀行的交叉銷售成績居全球第一，平均每個客戶向該銀行購買六、七個產品。

因此從策略的角度來看，電子商業及 CRM 主要目標在於運用 IT 整合資源、以顧客需求為導向落實全方位 (all in one) 金融服務、改變成本結構、快速滿足客戶需求、提高客戶滿意度、增加利潤、建立客戶良好關係及忠誠度，建立標竿品牌。金融業認為引進管理 CRM 乃技術性之策略，將資料驅動決策轉變為商業行動，以回應並期待實際的顧客行為。從技術觀點來看，CRM 代表必要的系統與基礎架構，以擷取、分析與共享所有企業與顧客間的關係。藉由每次促銷活動的效益與顧客關係的交叉分析，選擇適當的通路與客戶進行互動，更是企業掌握客戶需求變動與提升客戶滿意度的最佳解決方案。

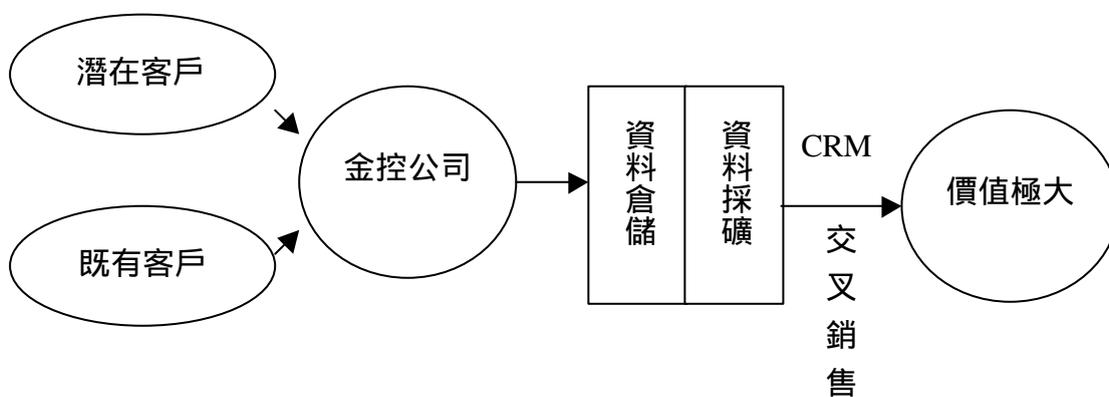


圖 5-4 金融控股公司 CRM 策略

未來金融控股公司之電子商業將提供包含銀行理財、財務規劃、證券期貨、共同基金、保險等業務，滿足消費者一次購足需求。金融控股公司及其子公司對於客戶個人資料、往來交易資料及其他相關資料，除其他法律或主管機關另有規定者外，應保守秘密。金控公司成立後，各地可設立一區域作業中心，每一中心大樓包括銀行、證券、租賃、期貨等各分公司，屆時，各公司經營據點專司業務承作，後端作業集中轉交區域作業中心處理，各公司作業系統共享同一資訊平台，產生成本整合節約效果，透過資訊科技及顧客關係管理提供消費者理財套餐，保險、股票、信用卡、基金、債券，各式各樣的金融完整商品，提高效率並降低運營成本。消費者帶動提供更高的品質與服務，提供客戶更多元化的金融服務。同時，各金融控股集團因而產生經營綜效（synergy）。

## 第六章 個案分析-花旗集團

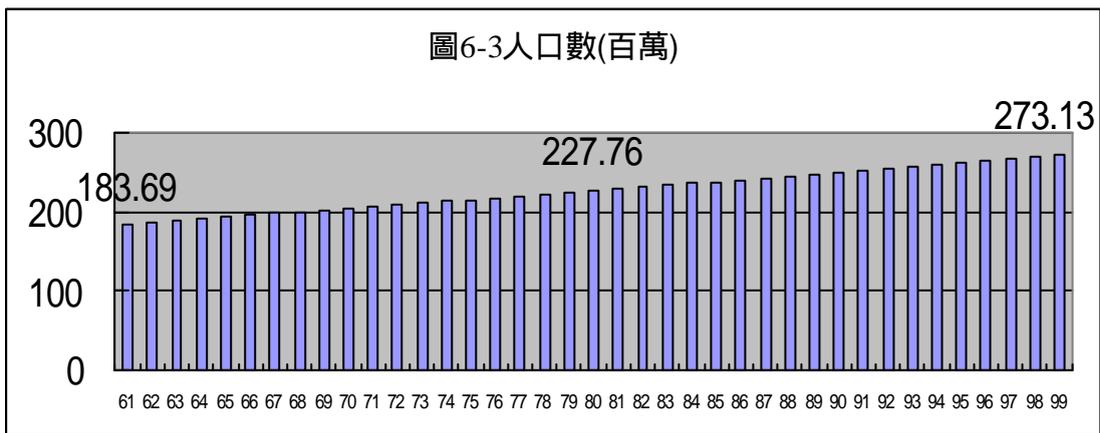
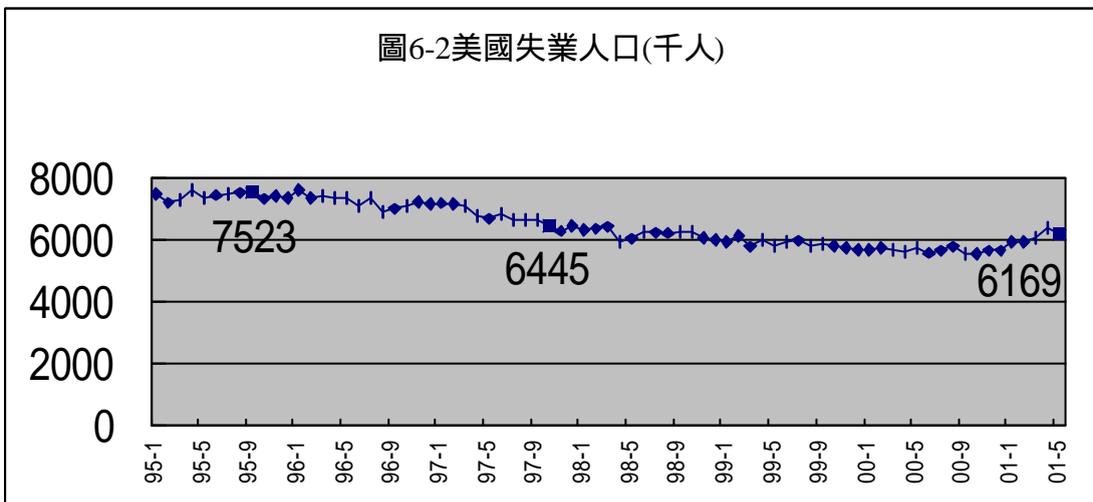
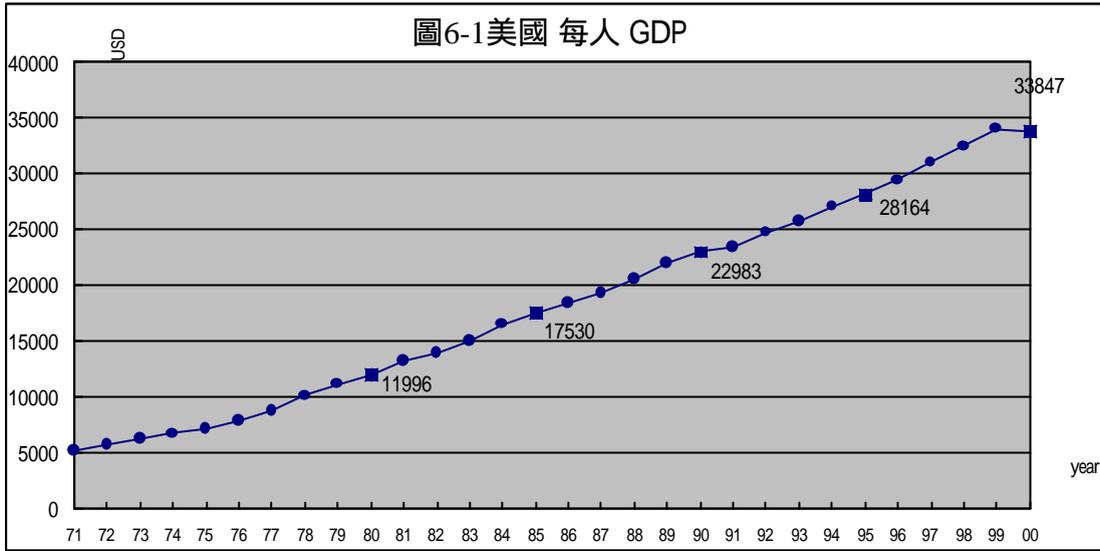
產業組織 S-C-P 模型進行金融產業績效分析。因國內金融控股尚在起步階段，二〇〇一年十一月二十八日完成第一批金控公司申請審查案，核准富邦、國泰、中國信託、華南、建華及中華開發六家。二〇〇一年十二月三十一日宣佈完成第二批金融控股公司申請許可案件的審查，再核准新光、台新、玉山、第一、交銀、日盛及復華七家金融控股公司的設立申請。總計十三家。未來台灣金融控股公司之策略績效尚需三至五年才能顯現。故以美國花旗集團為例，分析其成立金控公司後之經營績效。

美國在全球金融業舉足輕重，本章以美國花旗集團為標竿個案，花旗集團(Citicorp)成立於 1974 年，為一美國銀行控股公司，旗下最大的子公司為花旗銀行(Citibank,N.A.)。一九九八年四月六日美國花旗銀行(Citicorp)與旅行家保險集團(Travelers Group)對外宣佈總資產高達壹仟四百億美元的新設合併案(Consolidation)。與旅行家集團新設合併後，透過集團內各個事業體的交叉銷售及組織重組，為廠商帶來最大績效。美國國會又於一九九九年通過金融服務業現代化法，允許保險業、銀行業、證券業進異業結盟。兩集團透過垂直合併，達到資源交互運用、降低成本、提供金融全產品(Full-line)服務。多角化經營目的在滿足顧客一次購足(one-stop-shopping)。

加速新金融商品研發、人力資源整合、達到「範疇經濟」(Economic of Scope)。花旗集團主要策略(一)全球化的企業經營模式及市場拓展策略,(二)交叉銷售策略,(三)市場區隔策略產品兼具多角化及差異化策略,(四)購併策略,(五)策略聯盟,(六)電子商業策略,(七)通路策略,(八)殺手策略,(九)成本降低策略。2000年主要獲利高達141.4億美元,資產報酬率(ROA)1.486%,權益報酬率(ROE)20.792%,每股盈餘達2.74美元相較於1998年購併元年1.37元成長100%。2001年經濟學人統計財富增值指數(Wealth Added Index,表6-11),花旗集團名列第五,財富增值1,131億美元;統計五年內股價年平均報酬達37.3%,高於金融產業及S&P指數報酬(圖6-11)。表6-12指出相較於其他金控公司花旗在ROE有顯著優勢。花旗集團之競爭優勢歸功於運營中融合效率、品質、創新與快速顧客回應,建立低成本、差異化及高質量的服務,建立長期競爭優勢(圖6-10)。除本身之資源及核心能力外,並且企圖心強烈持續創造價值為金融控股公司之標竿。花旗金融控股公司,以卓越的專業服務及差異化策略,採取高價策略以維繫品質,為無形商品行銷之典範。因金融產品為無形商品,是故無形資產是金控公司價值創造之關鍵。強勢品牌建構於企業道德,花旗集團能遍及全球101個國家,即是嚴守各國法令以建立其全球品牌(strong brand),其品牌之經營可全球金融業之典範。

## 壹、緒論-CITIGROUP

美國由於一九二九年華爾街股市崩盤影響，對金融跨業諸多限制。美國總體經濟經過十年多頭，每人 GDP 在 2000 年達 33847 美元（圖 6-1），總人口為 2.73 億人（圖 6-3），失業人口降至 6169000 人（圖 6-2）。在有利的總體環境下，使得金融業控股制後成為策略性產業。一九九八年四月六日美國花旗銀行（Citicorp）與旅行家保險集團（Travelers Group）對外宣佈總資產高達壹仟四百億美元的新設合併案（Consolidation）；並由花旗集團及旅行家集團分別持有百分之五十之股份；合併後稱為花旗集團（Citigroup）。花旗集團（Citicorp）成立於 1974 年，為一美國銀行控股公司，旗下最大的子公司為花旗銀行（Citibank, N.A.）。花旗銀行為全球最大信用卡發卡銀行；旅行家集團為保險、證券及資產管理之巨擘。美國國會又於一九九九年通過金融服務業現代化法，允許保險業、銀行業、證券業進異業結盟。兩集團透過垂直合併，達到資源交互運用、降低成本、提供金融全產品（Full-line）服務。多角化經營目的在滿足顧客一次購足（one-stop-shopping）加速新金融商品研發、人力資源整合、達到「範疇經濟」（Economic of Scope）。



資料來源：COMPUSTAT PC PLUS

## 貳、花旗集團採用金融控股公司後之經營績效

花旗集團自一九九八年與旅行家集團合併後垂直合併 (Vertical Merger)，金額達 726 億美元，成為全美最大的金融服務集團，經營銀行、保險和證券經紀等業務。兩筆換股比率為花旗銀行每股換 2.5 股花旗集團股票，旅行者集團每股換 1 股花旗集團股票，此一換股比率若與宣佈合併前一營業日 (1998 年 4 月 3 日) 兩行收盤價相比 (按該日花旗銀行股價為 142.875 美元，旅行者集團股價為 61.69 美元)，則對花旗銀行股東獲得 8% 的溢價比率，或相當於 3.6 倍的帳面價值，此一安排的主要目的為使兩行股權各占 50%。從股價表現觀察發現，花旗集團股價 1998 年九月曾跌至 18.75 美元，不過從此股價一路走揚，至 2001 年六月股價為 52.84 美元 (圖 6-8)。可見購併綜效為市場認同。花旗集團透過不斷的購併活動，以及不同產品的交叉銷售，創造出花旗集團在 2000 年主要獲利高達 141.4 億美元 (表 6-2)，每股盈餘達 2.74 美元，普通股權益報酬率為 20.792%；相較 1999 年獲利 113.45 億美元及每股盈餘 2.19 美元；兩者皆成長約 25%。花旗集團在金融控股公司的架構下，主要包括花旗銀行、旅行家、以及所羅門美邦三大子公司，涵蓋了商業銀行、保險、以及投資銀行等業務。兩年來購併了寶源投資銀行、波蘭的 Handlowy Bank，美國協富信用卡公司，墨西哥的 Banamex Bank，隨著經濟規模擴大，

全球化的策略，使得花旗集團能有效地進行風險管理。花旗集團在全球各地的網絡，以及高達一億左右的信用卡持卡人，銷售旅行家集團所提供的保險，以及所羅門美邦的投資銀行、私人銀行商品，進行交叉銷售也是獲利增加的主要關鍵。2000 年花旗集團年報指出，旅行家集團的年金保險商品，透過花旗銀行、所羅門美邦、Primerica 等管道的銷售金額高達五十一億美元。而信用卡卡友所銷售的住宅、汽車保費收入為三千二百萬美元，同時 Primerica 透過花旗資產管理公司所銷售的共同基金也高達十八億美元。因此對花旗來說，購併創造了另一個新的公司，以更完整的產品線，透過集團內各個事業體的交叉銷售，為購併帶來最大綜效。故兩集團透過合併以提供銀行、保險、證券等金融全產品，擴大經營版圖，增加資本運用效率，降低成本及範疇經濟。

表 6-1 全球四大金融機構

單位：億美元

公司	國名	股價市值	總資產	淨利
花旗集團	美國	1559	6,980	75
美國國際集團	美國	880	1,480	33
眾國銀行	美國	700	2,650	30
瑞士聯合銀行	瑞士	680	6,630	32

資料來源：日本經濟新聞，1998 年 4 月 6 日。

表6-2 CITIGROUP Financial Highlights

CITIGROUP (in millions, except per share data and ratios)	SEGMENT INCOME		
	2000	1999	% change
<b>GLOBAL CONSUMER</b>			
Banking/Lending	\$ 2,700	\$ 2,193	23.1%
Inurance	1,580	1,354	16.7%
Western Europe	345	275	25.5%
Japan	139	87	59.8%
Emerging Markets	830	624	33.0%
Consumer Internet Investments	(300)	(186)	
<b>TATAL GLOBAL CONSUMER</b>	<b>5,294</b>	<b>4,347</b>	<b>21.8%</b>
<b>GLOBAL CORPORATE AND INVESTMENT BANK</b>			
Salomon Smith Barney & Global Relationship Bank	3,688	2,989	23.4%
Emerging Markets Corporate Banking	1,610	1,162	38.6%
Commercial Lines Insurance	1,072	845	26.9%
<b>TATAL GLOBAL CORPORATE AND INVESTMENT BANK</b>	<b>6,370</b>	<b>4,996</b>	<b>27.5%</b>
<b>GLOBAL INVESTMENT MANAGEMENT AND PRIVATE BANK</b>			
Citigroup Asset Management	361	328	10.1%
The Citigroup Private Bank	324	269	20.4%
<b>THE GLOBAL INVESTMENT MANAGEMENT AND PRIV. BAN</b>	<b>685</b>	<b>597</b>	<b>14.7%</b>
<b>ASSOCIATES</b>	<b>1,381</b>	<b>1,402</b>	<b>-1.5%</b>
<b>INVESTMENT ACTIVITIES</b>	<b>1,363</b>	<b>658</b>	<b>107.1%</b>
<b>CORPORATE/OTHER</b>	<b>(953)</b>	<b>(655)</b>	
<b>CORE INCOME</b>	<b>14,140</b>	<b>11,345</b>	<b>24.6%</b>
Restructuring-related items and merger-related costs, after-tax	(621)	25	
Cumulative Effect of Accounting Change	-	(127)	
<b>NET INCOME</b>	<b>\$ 13,519</b>	<b>\$ 11,243</b>	<b>20.2%</b>
Diluted EPS	2.74	2.19	25.1%

資料來源：2000 Annual Report

表6-3 2000年花旗集團四大版塊

四大版塊	2000Y/金額
全球消費金融金融業務	\$5,294
全球企業金融業務	\$6,370
全球資產管理及私人銀行業務	\$685
其他業務	\$1,791

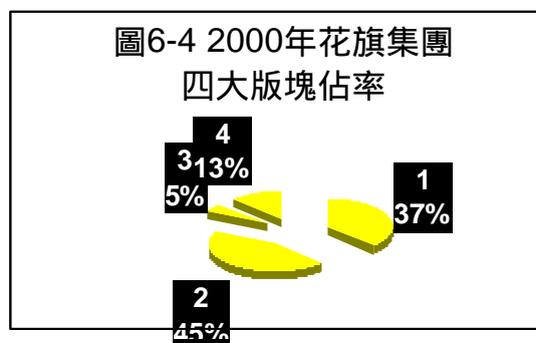


表 6-4 股東權益 (Shareholders' equity) 排行

排名	公司	股東權益 (億美元)
1	花旗集團	662.06
2	匯豐金融控股公司	528.79
3	美國銀行	476.28

表 6-5 市值 (Market capitalization) 排行

排名	公司	股東權益 (億美元)
1	花旗集團	2578.73
2	匯豐金融控股公司	1160.93
3	摩根大通集團	937.54

表 6-6 2000 年世界二十大銀行淨值排名

單位：百萬  
美元

排名	銀行名稱 (國別)	淨值	資產
1	Citigroup (USA)	66 206	902 210
2	HSBC Holdings (UK)	52 879	673 814
3	Bank of America (USA)	47 628	642 191
4	JP Morgan Chase (USA)	42 338	715 348
5	Sumitomo Mitsui Banking (Japan)	39 127	997 105
6	Royal Bank of Scotland Group (UK)	35 327	477 766
7	UBS (Switzerland)	29 446	671 122
8	Bank of Tokyo-Mitsubishi (Japan)	27 821	729 286
9	Banco Santander Central Hispano (Spain)	27 634	328 551
10	Groupe Credit Agricole (France)	27 236	504 378

11	Credit Suisse Group (Switzerland)	26 857	609 339
12	Wells Fargo (USA)	26 488	272 426
13	Deutsche Bank (Germany)	26 459	885 135
14	BNP Paribas (France)	23 977	653 505
15	Dai-Ichi Kangyo Bank (Japan)	23 949	507 006
16	Industrial & Commercial Bank of China (China)	22 653	482 983
17	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Spain)	22 478	282 871
18	Barclays (UK)	22 077	472 072
19	Fuji Bank (Japan)	21 914	567 928
20	Sanwa Bank (Japan)	21 333	457 313
21	Bayerische Hypo-und Vereinsbank (Germany)	20 505	674 670
22	Bank of China (China)	19 748	382 730
23	Bank One (USA)	18 635	269 300
24	ABN AMRO Group (Netherlands)	18 012	511 448
25	Rabobank Nederland (Netherlands)	16 878	322 893

資料來源：Euromoney, 2001 June.

### 參、花旗集團購併前後組織結構

表 6-7 1997 年花旗銀行 (Citicorp)

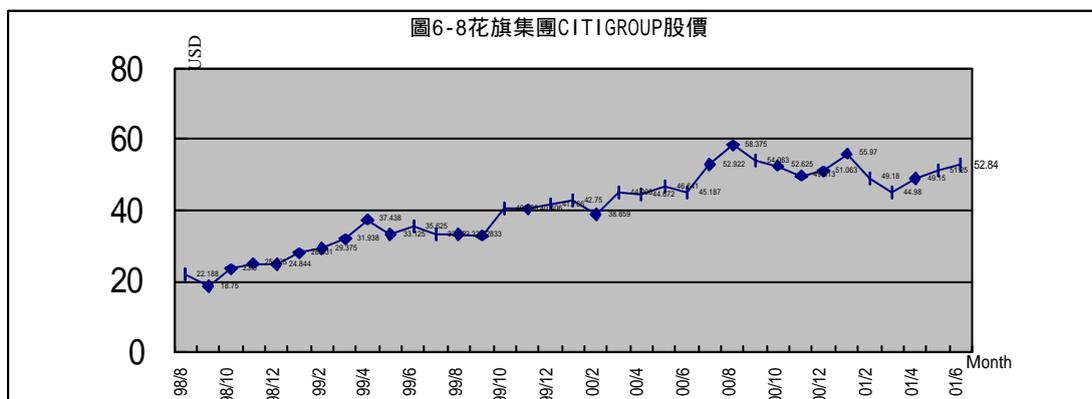
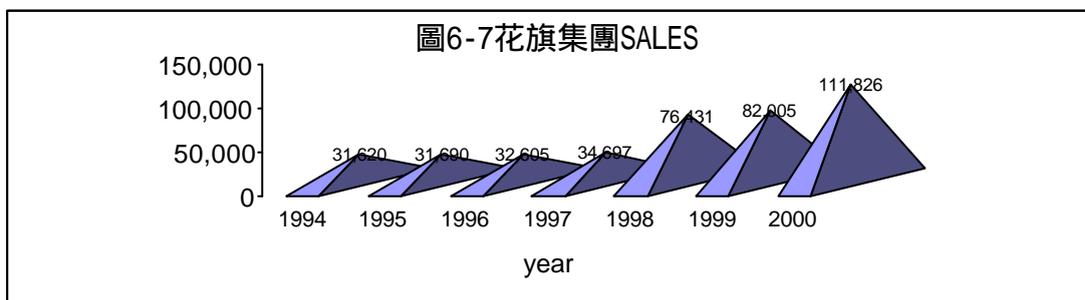
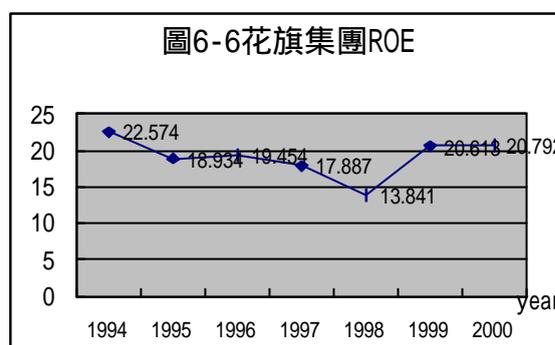
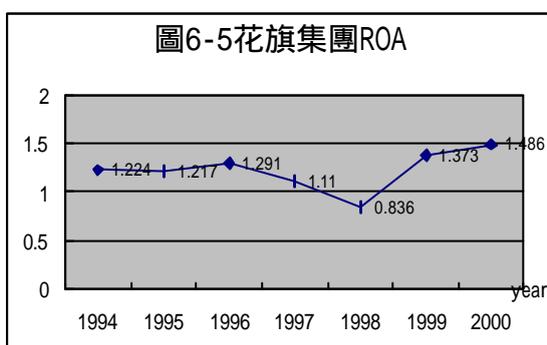
消費性金融 (consumer banking)	銀行 (banking)
	信用卡 (credit card)
	私人銀行 (private banking)
企業金融 (corporate banking)	

表 6-8 2000 年花旗集團 (Citigroup)

全球消費金融業務 (Global consumer banking)	銀行、租賃、信用卡、融資
	保險、傳統金融服務、個人消費金融
	國際部門 (歐洲、日本、亞洲、拉丁美洲、非洲)
	e-Consumer Other
全球企業金融業務 (Global Corporate & Investment Bank)	Salomon Bmith Barney and The Global Relationship Bank
	Emerging markets Corporate Banking
	企業行銷 (Commercial lines)
全球資產管理及私人銀行業務 (Global Investment Management & Private Banking)	資產管理 (Citigroup Asset Management)
	私人銀行 (Citigroup private bank)

其他業務	Associates
	Investment Activities
	Corporate/other
	e-Citi

資料來源：本研究整理

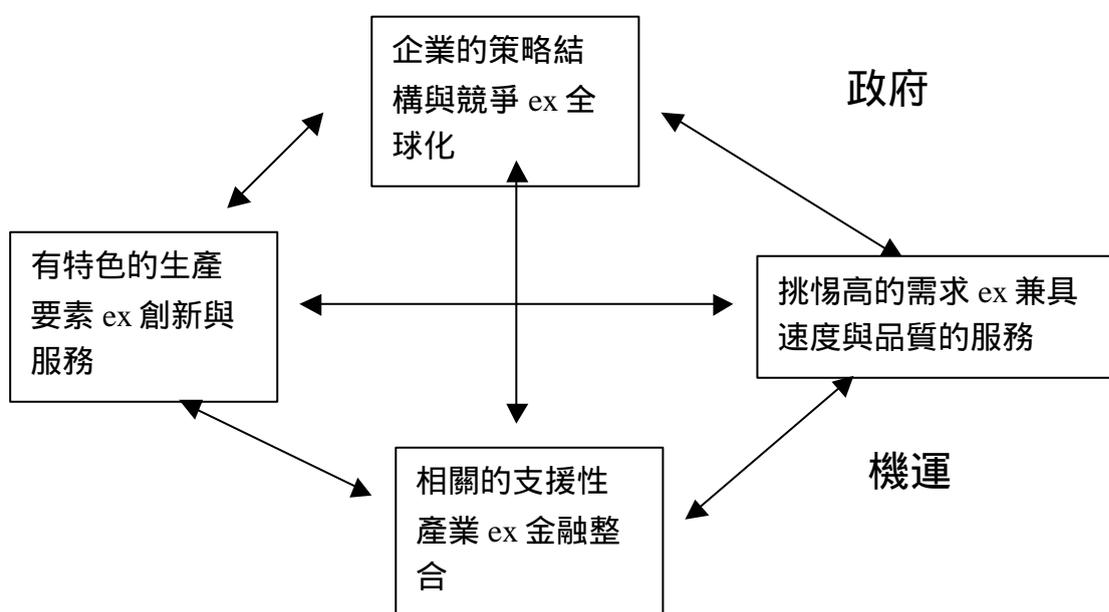


資料來源：COMPUSTAT PC PLUS

#### 肆、全球策略暨相對競爭力分析

全球產業的五種競爭力，分別是供應商議價能力（bargaining power of suppliers）、產業中潛在競爭者的威脅（rivalry among existing competitors）、購買者議價能力（bargaining power of end users）、替代品或服務的威脅（threat of substitute products or services）、產業中的進入障礙（barriers to entry）。一國在競爭力的表現上相對優勢，幫助該國跨國企業創造財富的價值提升愈顯著（圖 6-9）。

圖 6-9 國家競爭力的鑽石結構



國家競爭力發展四階段 1)要素 2)投資 3)創新 4)富裕導向

菲利浦·科特勒（Philip Kotler）指出企業駐地國的策略性動力（Strategic thrust）會受相對競爭力與相對財富地位的影響。一旦

跨國企業擬定策略性推動力，即必須發展各種策略。基本策略有三：

(1) 低成本策略 (2) 差異化策略 (3) 集中策略。因此，綜合分析花旗集團能善用全球競爭力的優勢，及美國相對財富地位較高之優勢 (表 6-9)，運用新經濟，明確的集團策略，掌握全球趨勢，才能傲視同儕建立金融帝國。

策略性推動力構面

表 6-9 相對競爭力

相對	相對競爭力		
		強	弱
財 富 地 位	高	持久策略 日本 德國	重振策略 美國 澳洲、產業利基型
	低	建構策略 亞洲四小龍、亞洲四小虎 印度 中國	轉向策略 拉丁美洲 前社會主義國家 弱勢經濟體

資料：Philip Kotler, The Marketing of Nations, 1997

## 伍、花旗集團策略

### 一、 全球化的企業經營模式及市場拓展策略

花旗集團已遍佈全球 101 個國家，於北美、西歐、東歐、日本、拉丁美洲、非洲、亞洲。近年來積極拓展亞洲市場。花旗集團旗下的花旗銀行是首家在中國開業的美國銀行。花旗銀行在浦東設立了中國總部，在浦東、廣州和深圳設立了分行，浦西設有支行，廈門和成都建立了代表處。著眼于中國加入世界貿易組織後發展前景，中國在全球經濟的地位日益重要，而擁有 13 億人口的廣大市場，必將花旗集團下一波全球拓展策略的主軸。

### 二、 交叉銷售策略

達到資源交互運用、降低成本、提供金融全產品(Full-line)服務。多角化經營目的在滿足顧客一次購足 (one-stop-shopping) 加速新金融商品研發、人力資源整合、達到「範疇經濟」(Economic of Scope)。以品牌與服務為導向，提升客戶忠誠度，配合財富軟體為客戶投資需求量身訂做。並輔以完善激勵措施 (表 6-10)。以目標導向使得每個家庭購買花旗集團金融商品由 1999 年 3.4 件提升至 2000 年 3.6 件。

表 6-10 花旗集團交叉銷售的運營模式

確立金控公司之交叉銷售文化
---------------

客戶	資訊	組織
<p>一次購足，全方位金融服務。</p> <p>強化顧客關係。</p> <p>減低資訊搜集成本。</p>	<p>大量客戶資料。</p> <p>相容的資訊系統，統合金控公司各子公司之資訊平台。</p> <p>資料倉儲。</p> <p>資訊採礦。</p>	<p>金控子公司全力投入。</p> <p>組織中教育訓練，強化行銷管理專業，並協助行銷人員取得保險、證券、信託等專業證照。</p> <p>擬具跨業行銷之薪資及獎勵制度。</p>

資料來源：本研究整理

### 三、市場區隔策略產品兼具多角化及差異化策略

將業務版塊分為全球消費金融、企業金融、資產管理暨私人銀行。為滿足不同客層之需求，提供量身服務，市場區隔策略進行差異化行銷。

### 四、購併策略

2000 年以 407 億美元在世界各地進行購併如寶源投資銀行、波蘭的 Handlowy Bank、美國協富信用卡公司、墨西哥的 Banamex Bank 等，持續擴大全球金融版圖。

### 五、策略聯盟

花旗與富邦集團在 2000 年七月正式簽署協議，由花旗取得富邦集團下產險、壽險、銀行、證券及投信五家公司 15% 的股份，及各一席董事席位，整體投資金額高達新台幣二百三十餘億元。成為國內有史以來最大宗外人投資金融業之案例。富邦集團金控公司將把富邦產升格為母公司，金控公司將以富邦保為主體，由富邦保以營業讓與的模式，轉型金控公司，而將產物保險業務部分獨立，富邦銀、富邦證等則以換股方式納入。富邦集團總資本額達八百一十五億元，淨值達一千一百七十億元，在台灣、大陸、美國、香港、馬來西亞、泰國、印尼、越南、菲律賓都設有據點，超過二百個分公司，全球員工總數也有一萬五千名。因此轉型金融控股公司後的額定資本額 1,000 億元，實收資本額為 546.5 億元，總資產 4,628.04 億元，稅後盈餘 69.9 億元。富邦集團的客戶群超過 600 萬人，2000 年集團總營收高達 911.36 億元。目前具體合作案已有：

(一)、2000 年十月間也開始聯手出擊，完成對國巨之聯貸案，提供世界第一大電阻製造商 - 國巨公司美金三億五千萬美元及新台幣三十一億元的融資，協助其收購飛利浦全球被動元件廠。

- (二)、花旗銀行與富邦銀行策劃成立「貿易融資共同作業中心」( trade insourcing project center )，節省富邦與花旗進出口及貿易融資業務的後台作業成本，並增加效率。
- (三)、開始進行交叉行銷，於符合目前本國法令下，藉由花旗銀行的通路，銷售富邦集團旗下的產險、壽險產品及基金等。
- (四)、在保險部份，2001 年元月一日起花旗人壽已正式併入富邦人壽，保戶轉為由富邦人壽服務，富邦人壽及產險的產品也將透過花旗保險代理人公司的管道，銷售給花旗銀行的客戶。花旗投信併入富邦投信。

未來二大集團策略聯盟完成後，就集團本身來說可進行經驗與技術交流，並進行交叉行銷，以逐步實現當時結盟的策略理念。美商花旗集團與富邦集團擬擴大合作範圍，兩個集團的保險及證券公司將合資到東南亞市場，併購當地金融業，兩大集團正規劃合資設立新公司，或以成立共同基金方式，募集約 5 億美元以上資金，到東南亞併購金融事業。顯示金融結盟已成趨勢，大型化金融機構將可提供企業及消費者全方位的服務，達到互惠互利的效果。

表 6-11 2001 年富邦集團

成立年份	公司名稱
1961	產物保險
1978	建設，富本營造
1987	證券投資顧問
1988	綜合證券、慈善基金會
1990	文教基金會
1992	商業銀行、證券投資信託
1993	人壽保險
1995	證券金融
1996	建築經理
1997	創業投資、藝術基金會、直效行銷、物業
1998	期貨
1999	科技
2001	金控

資料來源：本研究整理

## 六、 電子商業策略

客戶導向的 ATM、電話銀行、網路銀行，服務全球客戶。改變成本結構策略憑藉品牌與專業取得成本優勢。運用資訊科技提供更快

速、安全的金融服務。花旗銀行指出，台灣已步入資訊發達的社會，網路銀行也在傳統銀行管道中異軍突起，成為引領未來無國界金融服務的最佳通路，消費者的跨行轉帳、繳費等都不受時間及地點限制，理財方便又有效率；根據花旗銀行對國內業界所做的調查，銀行透過分行處理的平均交易成本為新台幣 34 元，透過電話理財專員為 17 元，而透過網路銀行的成本僅需 3 元，顯示網路銀行使用率提升將是消費者與銀行雙贏的局面。花旗內部統計資料顯示，台灣花旗網路銀行自 1999 年 6 月開始對外提供服務以來，目前已有 7.5% 的花旗銀行客戶使用過花旗網路銀行理財服務，若以擁有上網能力及配備的花旗銀行客戶來看（占全部花旗客戶的 25%），則使用率更高達 29%。

客戶服務是一項是花旗集團最引以自豪的，為了持續建立品牌形象，CitiBank 自不落人後的將服務延伸至網路銀行，客戶導向仍是其最大的特點。花旗全球網路銀行策略的測試主軸，將完全置於提高顧客的品牌忠誠度上。去年與旅行家集團的合併之後，花旗集團已經具有完整的金融產品線，如何將花旗銀行的品牌延伸到所有產品身上，並將消費金融、證券經紀、信用卡業務整合，便成為此次花旗網路銀行全面改版的最終目標。由於花旗集團旗下目前共有花旗銀行、所羅門美邦證券以及其他周邊金融機構，一旦花旗完成網路銀行的整合作業，花旗客戶不但可以在目前花旗遍佈全球 41 國的各個據點進行交

易，甚至只要擁有足夠的硬體設備，客戶在世界的任何角落，都能輕易與銀行往來或進行證券投資指令。根據花旗的估計，整個網路銀行改版計畫將在 2001 年以前定案，投入的費用將高達 2 億美元以上。

## 七、 通路策略

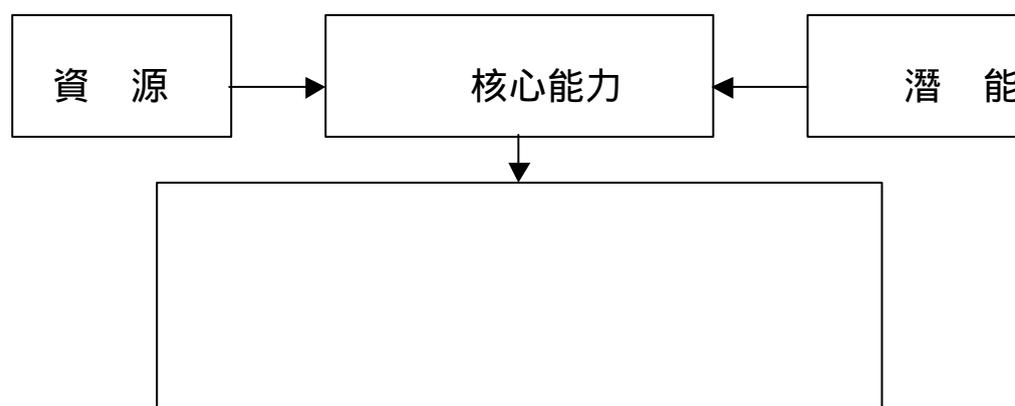
成立花旗財產保險代理人公司，花旗人身保險代理人公司以完整的資料倉儲系統，透過完整的資料採礦技術，拓展產壽險市場。

## 八、 殺手策略

九十年七月二十八日在台南社教館會場創下近幾年來難得一見，銷售率高達六 % 以上榮景，其中最熱絡的七股鄉一棟透天厝，在會場內相互競價四十次，然最後成交價只高出底價四十萬元，每坪售價仍不到二萬八千元。價格破壞之殺手策略，處理不良債權。

## 九、 成本降低策略

以策略聯盟方式外包非核心業務，如信用卡代理公司。成立金融控股公司後 1999 年及 2000 年花旗集團減少費用支出共約十六億五千萬美元。包括所羅門·美邦在內的企業與投資銀行部門計劃裁員 6%，由於人力資源整合，將刪減一萬名全球員工。



購併、策略聯盟、財務工程、全球化

交叉銷售、效率、品質、科技

創新研發、快速顧客回應、行銷、服務

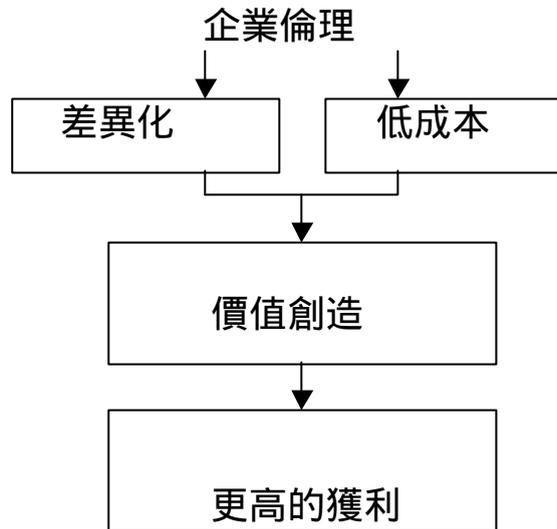


圖 6-10 花旗集團競爭優勢

表 6-11 1996 年 7 月至 2001 年 6 月全球市值成長企業統計

名次	國家	公司	Cost of equity%	Total shareholder return%	財富增值 (億：美元)
1	美國	奇異 (GE)	10	28	2,268
2	美國	微軟	11	37	1,495
3	德國	曼尼斯曼 (Mannesmann)	9	51	1,209
4	美國	渥碼百貨	9	32	1,183

		( Wal-Mart Stores )			
5	美國	花旗集團 ( Citigroup )	10	37	1,131
6	美國	國際商業機械 ( IBM )	11	36	1,069
7	芬蘭	諾基亞 ( Nokia )	10	74	850
8	美國	美國國際集團 ( AIG )	10	30	813

資料來源：經濟學人，Stern Stewart

## 陸、結論

2000 年主要獲利高達 141.4 億美元，資產報酬率( ROA )1.486%，權益報酬率 ( ROE ) 20.792%，每股盈餘達 2.74 美元相較於 1998 年購併元年 1.37 元成長 100%。2001 年經濟學人統計財富增值指數( Wealth Added Index，表 6-11 )，花旗集團名列第五，財富增值 1,131 億美元；統計五年內股價年平均報酬達 37.3%，高於金融產業及 S&P 指數報酬 ( 圖 6-11 )。表 6-12 指出相較於其他金控公司花旗在 ROE 有顯著優勢。花旗集團之競爭優勢在運營中皆融合效率、品質、創新與快速

顧客回應，建立低成本、差異化及高質量的服務，強勢品牌，建立長期競爭優勢（圖 6-10）。除本身之資源及核心能力外，並且企圖心強烈（strategic intent）持續創造價值為金融控股公司之標竿（benchmark）。花旗金融控股公司，以卓越的專業服務及差異化策略，採取高價策略以維繫品質，為無形商品行銷之典範。金融產品為無形商品，是故無形資產是金控公司價值創造之關鍵。強勢品牌建構於企業道德，花旗集團能遍及全球 101 個國家，即是嚴守各國法令以建立其全球品牌，其運營之策略可全球金融業之典範。

圖6-11花旗集團與S&P500、金融指數、同業之五年累計報酬比較圖

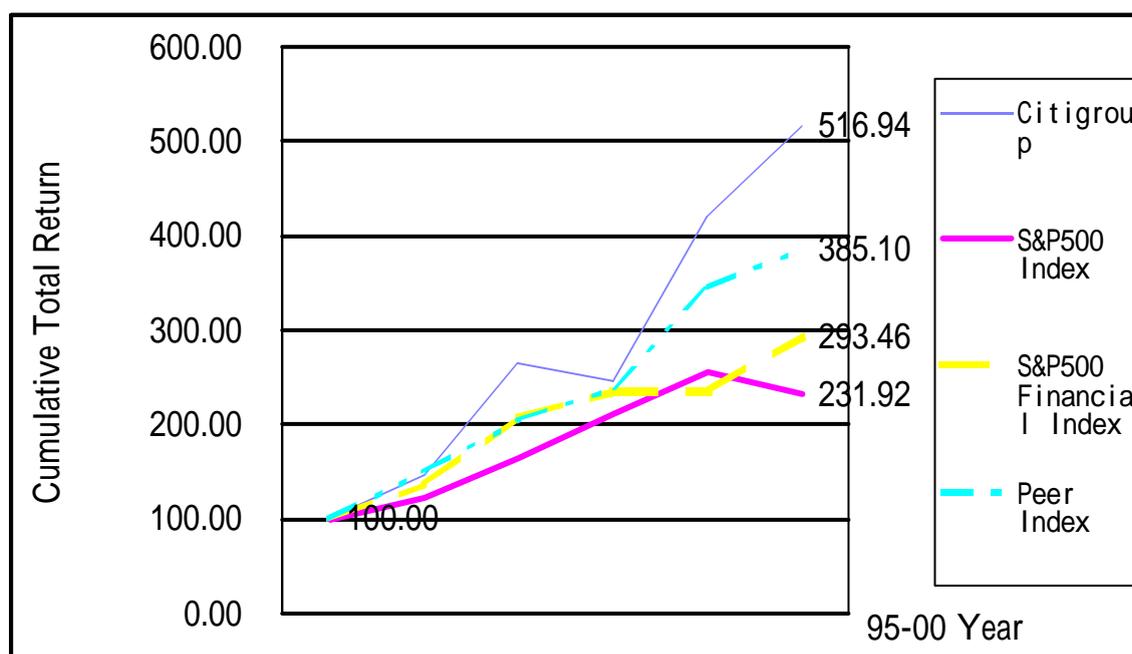
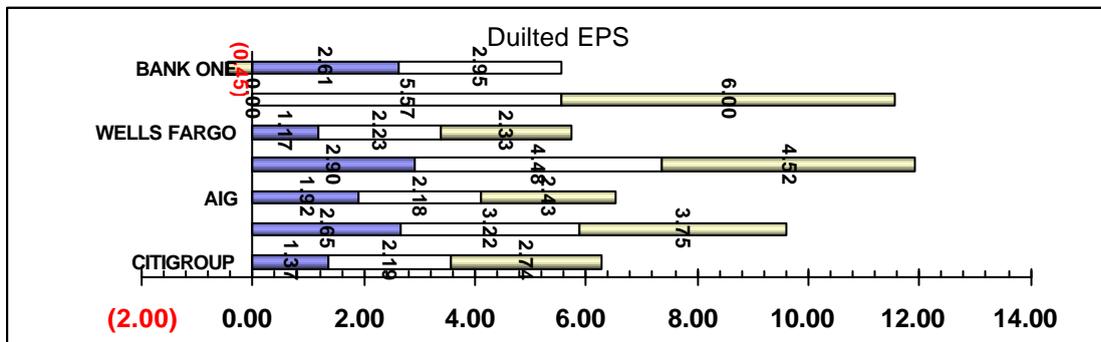
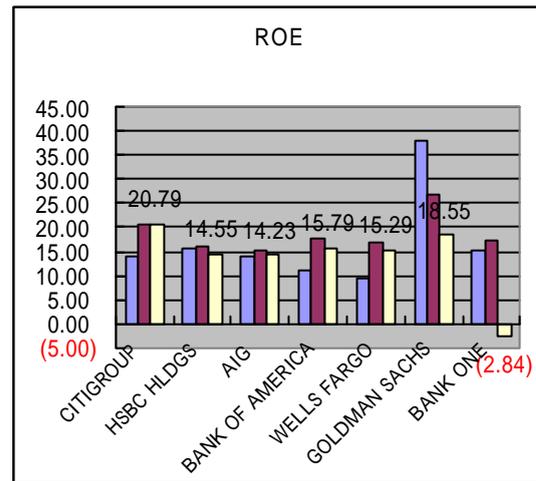
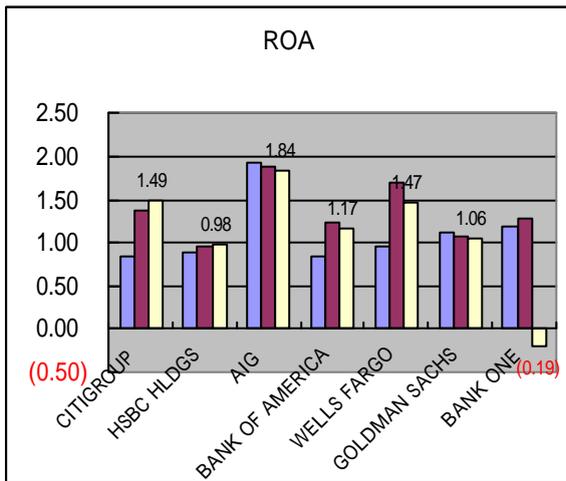


表6-12 花旗集團與同業比較

CO	Return on Asset			Return on Equity			Duilted EPS		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
CITIGROUP	0.84	1.37	1.49	13.84	20.61	20.79	1.37	2.19	2.74
HSBC HLDGS	0.89	0.95	0.98	15.76	16.19	14.55	2.65	3.22	3.75
AIG	1.94	1.89	1.84	13.88	15.18	14.23	1.92	2.18	2.43
BANK OF AMERICA	0.83	1.25	1.17	11.20	17.75	15.79	2.90	4.48	4.52
WELLS FARGO	0.95	1.70	1.47	9.44	16.98	15.29	1.17	2.23	2.33
GOLDMAN SACHS	1.12	1.08	1.06	38.03	26.69	18.55	@NA	5.57	6.00
BANK ONE	1.18	1.29	(0.19)	15.19	17.42	(2.84)	2.61	2.95	(0.45)

資料來源：COMPUSTAT



## 第七章 結論與建議

### 第一節 研究結論

金融控股公司的產業策略，以不斷購併、策略聯盟等方式，發展成為大型金融集團，以利拓展市場，進行國際金融全球佈局。同時仍應尋求其利基市場，以品質替代價格破壞競爭策略，以取得持續競爭優勢，獲取高於平均報酬或股東財富極大化為目標。

金融控股公司完成立法的最大意義在於金融機構得依其經營目標直接投資或收購子公司以擴大金融版圖，有利於銀行、保險公司及證券商轉換為金融控股公司，該法提供營業讓與、股份轉換的機制，並針對相關登記規費、租稅給予適度優惠。我國未來金融制度將朝「股權集中化、組織大型化、經營多角化、監理透明化」方向發展，引進金融控股公司管理機制，可望發揮金融綜合經營效益、促進我國金融業的國際化並提高國際競爭力。金融控股公司法准許銀行、保險、證券三大金融業務跨業經營，國內金融合併風起雲湧，將進入一個金融新紀元。金融整合的兩大目標為規模經濟及範疇經濟。經發會大會通過將營造金融機構合併機制或增加整併誘因一項列為共同意見，並包括三項原則：一、建立官股轉換機制，有效達成規模化購併；二、提供危險分散措施，提升外資購併誘因；三、放寬合併對價給付類型，增加股東認同購併意願。因此，若政府能建立一機制，確實有助於金

融業購併及整合。

因應 WTO 入會所面臨國外金融集團的強大競爭，資源利用與重組，降低經營成本，強化競爭力及經營效率，並提供消費者更好的服務，因此金融業必須整合並尋求發展之產業策略定位。從花旗控股公司的營運策略歸納其主要優勢為經濟範疇、資本有效配置、成本降低、連結稅制。經濟範疇之目的即為交叉銷售，其管理模式可為台灣金融控股公司之標竿。從需求面分析未來五到十年之間，相信台灣的消費者資產配置方向也會趨向美國模式，預估整體可創造出一千億美元的交叉銷售市場。金融控股公司發展潮流下積極推動企業改造並進行資源整合，其目的在提供客戶 One Stop Shopping 及 Total Solution 之服務，期能在此國際化及自由化潮流中增強競爭力；包括購併及策略聯盟、發展電子商務、客戶關係管理、Data mining、ERP、拓展台灣金融版圖，以擴充營運範圍，採取多管齊下的方式茲析下金融本來就是信用，業者應具高度的倫理道德，其次才是專業知識，不好善良管理人角色，更要將資金作最有效率、安全的運用。而政府的角色只在防範問題的出現並未雨綢繆，因此，金融監理或有必要，金融防火牆也可以準備，但務需確實盡到責任。

美國金融業的股東權益報酬率達 12%，而台灣僅有 2%，金融產業的發展也才面對全球化競爭。台灣加入 WTO 後可享受「最惠國待

遇」及「國民待遇」，擴大國際地位及經濟力之延展。金融產業面對未來競爭之因應策略，透過金融控股公司之策略執行達成：(一)規模經濟(二)購併與策略聯盟(三)範疇經濟(四)顧客關係管理建立忠誠度高的顧客(五)電子商業與網路組織(六)降低營運成本。我國立法即為發揮金融機構綜合經營效益，強化金融跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展，並維護公共利益。台灣金融業可扮演兩岸資源整合的角色，在二十一世紀全球金融版圖上處於有利的策略位置，進而帶動台灣總體經濟穩定發展。

## 第二節 研究建議

以下可為後續研究方向：

- 一、金融監理一元化。兼顧組織整併與相關法律的整合。
- 二、外部監察人的設置。
- 三、國際金融及購併人才培育。
- 四、財務工程，以發揮綜效。
- 五、各子公司及部門之價值暨貢獻度分析，以集中資源創造價值。
- 六、交叉銷售策略績效分析。
- 七、金融產業之退出(Divest)機制建立。
- 八、WTO 後全球市場布局。

## 參考文獻

### 一、中文部份

王本正、朱海成，電子商務導航，新陸書局，民國九十年三月。

王志誠，企業併購法制與控股公司之創設，月旦法學，第六十八期，PP.45-62。

中國國際商業銀行綜合經濟研究所，資策會 MIC ITIS 計畫整理，民國八十七年四月。

中華民國保險學會出席第三十七屆國際保險會議報告書，民國九十年八月六日。

方耀、李榮謙，網際網路對金融服務業的衝擊與挑戰及其在管理上衍生的議題，中央銀行季刊第二十二卷第三期，民國八十九年，PP.49-62。

台灣金融研訓院所主辦的「由全球購併浪潮看國內金融業之經營契機」研討會，民國九十年七月三十一日。

台灣經濟新報資料庫，民國九十年。

朱宏源主編，撰寫博碩士論文實戰手冊，五版，正中書局，民國九十年六月。

司徒達賢，策略管理新論，智勝書局，民國八十九年。

司徒達賢，策略管理個案集，初版，智勝書局，民國八十九年十月。

伍宗賢著，企業購併理論與實務，新陸書局，民國八十九年三月。

李田樹、李芳齡譯，Garry Hamel，啟動革命，一版，天下文化，民國八十九年十二月。

李永然，從法律觀點談兩岸加入 WTO 後之經貿互動，台商研究學會，民國九十年。

李黎明教授，北京大學法學院，東海大學法研所講授，民國九十年。

吳孟珊，金融自由化下美國銀行控股公司(Banking Holding Company) 監理相關法規之研究，民國八十八年。

吳啟銘，企業評價 - 個案實證分析，智勝書局，民國九十年一月版。

施遵驊、李榮謙，台灣在 WTO 的金融開放措施及其影響暨中央銀行貨幣政策的挑戰，中央銀行季刊第二十二卷第四期，民國八十九年，PP.21-41。

金融統計月報，中央銀行經濟研究處編印，民國八十九年十二月。

兩岸經濟統計月報之表 28，行政院大陸委員會，民國八十七年十月。

尚榮安譯，個案研究，初版，弘智文化，民國九十年二月。

政治大學風險與保險學系舉辦「風險管理與保險國際學術研討會」，民國九十年。

侯受君，中台灣興起保單貼現熱潮，保險行銷 147 期，民國九十年，PP.47-49。

徐俊明，財務管理理論與實務，初版，新陸書局，民國八十九年九月。

徐俊明，投資學理論與實務，二版，新陸書局，民國八十九年九月。

孫祁祥，世紀之初海峽兩岸保險界盛會，逢甲大學保險研究所，民國九十年。

財團法人保險事業發展中心，投資型保險商品訓練教材，民國九十年。

凌氤寶，保險業跨業經營之研究，財團法人保險事業發展中心，民國八十八年。

凌氤寶，中小企業大陸投資風險管理，二版，民國九十年十二月七日。

黃俊英，企業研究方法，東華書局，民國八十九年三月。

黃營杉譯，策略管理，四版，華泰文化，民國八十八年五月。

陳欽奇、趙莊敏，美國金融產業整合趨勢與花旗集團經營策略分析，第三十八卷第三期，臺灣土地金融季刊，民國九十年九月，PP.137-164。

陳裴紋，美國金融服務業現代化法案之內容及其影響，中央銀行季刊，第二十二卷第一期，民國八十九年，PP.13-25。

陳靜雅，區域經濟整合趨勢下台灣中小商業因應策略，民國八十六年六月。

張文武譯，銀行保險，民國八十七年，PP.11-50。

張國雄譯，國際企業，滄海書局，民國九十年二月初版。

管理學，許士軍，東華書局。

楊帆，中國走向選擇，石油工業出版社。

資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫，民國八十八年八月。

謝劍平，財務管理，二版，智勝書局，民國八十八年十月。

謝登隆、徐繼達編著，總體經濟理論與政策，八版，智勝書局，九十年一月。

謝登隆，個體經濟理論與應用，二版，智勝書局，民國八十九年二月。

劉少波、杜金岷，廣州保險市場調查與分析，暨南大學出版社。

劉渝生，商事法，初版，三民書局，民國八十四年。

盧志敏，網路銀行的發展與影響，中央銀行季刊第二十三卷第一期，民國八十九年，PP.47-61。

魏美玉，從銀行業跨業合併探討臺銀與華銀合併可行性研究，民國八十九年。

## 二、英文部份

Bill Gates , BUSINESS @ THE SPEED OF THOUGHT , 1999 .

Black,K.& Skipper,H.D. , ”Life and Health Insurance” , 2000.

Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones , “Strategic Management Theory” , 4<sup>nd</sup> ed , 1998 .

COMPUSTAT PC PLUS , 2000 .

David J.Urban、 Michael D.Pratt , ”Perceptions of banking services in the wake of bank mergers : an empirical study” .  
Euromoney , June , 2001 .

Don E.Waldman、 Elizabeth J.Jensen , ”Industrial Organization” ,  
2<sup>nd</sup> ed , Addison Wesley Longman , 2001 .

Gerald I.Manning Barry L Reece , ”Selling Today” , 7<sup>nd</sup> ed , Prentice  
Hall , 2000 .

Ingram Albright Hill , ”MANAGEMENT ACCOUNTING” , 2<sup>nd</sup> ed ,  
SOUTH-WESTERN , 2000 .

James M McTaggart、 Peter W. Kontes、 Michael C. Mankins , ”The  
Value Imperative” , The Free Press , 2000 .

Michael A.Hitt , Strategic Management , 4<sup>nd</sup> ed , South-Western ,  
2001 .

Mark Carrington、 Philip Langguth、 Thomas Steiner , The Banking  
Revolution , Pitman Publishing , 2000 .

Michael E.Porter , ”Competitive Strategy” , 1980 .

Michael E.Porter , ”Competitive Advantage” , 1999 .

Michael E.Porter , ”The Competitive Advantage of Nations” , 1999 .

Michaela Gehard , A global ranking of companies marked by the market , 2001 , PP.59.

Michael Taylor , How Countries Supervise their banks, insurers and securities markets, Central Banking Publications, London.

Moffett , "Multinational Business Finance" , 9<sup>nd</sup> ed , Addison Wesley Longman , 2000.

Money Guide , Otc.2001 , PP.10-11.

Niels Peter Mols , "The internet and the bank's strategic distribution channel decisions" , MCB University , 1999 , PP.297-299.

Robert S.Kaplan & David P.Norton , "THE BALANCED SCORECARD" , 1997.

Philip Kotler , The Marketing of Nations , 1999.

Rob Luke , Benemoth Banks Enter P -to-P Market About a year after coming on the scene, person-to-person payments are going mainstream. , Vol.14, Issue:2 , PP.34-37.

Scherer , F.M. Industrial Market Structure and Democracy , Unwin ; London , 1970.

Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin , "VALUATION" , 3<sup>rd</sup> ed , Wiley , 2000.

Tser-yieth Chen , "Critical success factor for various strategies in the banking industry" , 1999 , PP.84-88.

Walter Adams, James Brock , The Structure of American Industry , Pearson Education , PP.224-253.

### 三、網站

[www.boma.gov.tw](http://www.boma.gov.tw)

[www.cbc.gov.tw](http://www.cbc.gov.tw)

[www.chinabiz.org.tw](http://www.chinabiz.org.tw)

[www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)

[www.citibank.com](http://www.citibank.com)

[www.cnn.com](http://www.cnn.com)

[www.csa.org.tw](http://www.csa.org.tw)

[www.fubongroup.com.tw](http://www.fubongroup.com.tw)

[www.lawbank.com.tw](http://www.lawbank.com.tw)

[www.lcweb.gov](http://www.lcweb.gov)

[www.lib.pku.edu.cn](http://www.lib.pku.edu.cn)

[www.moea.gov.tw](http://www.moea.gov.tw)

[www.prufn.com](http://www.prufn.com)

[www.sfi.org.tw](http://www.sfi.org.tw)

[www.stc.gov.tw](http://www.stc.gov.tw)

[www.tse.com.tw](http://www.tse.com.tw)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

## 劉明傑 Liu Ming Chieh 簡歷

---

個人資料：台灣省台中縣人，一九六七年生，男

學歷：東海大學管理學院管理研究所 EMBA

指導教授：謝登隆博士，論文題目：金融控股公司之策略研究

東海大學法學院經濟學系法學士

專業證照：【證券】證券商高級業務員測驗合格；證券商業務員測驗合格

·【投信】投信、投顧人員測驗合格

·【期貨】期貨商業務員測驗合格

·【保險】國家考試專門職業及技術人員特種考試人身保險代理人；壽險管理學會準會員；投資型保險商品測驗合格；壽險公會中級專業測驗合格；產險業務員資格測驗合格；壽險業務員資格測驗合格。

經歷：行政院青輔會大專第二專長班『財務管理』、『風險管理』講師

台中市政府社區公民大學（YMCA）『保險規劃』、『稅務法規』講師

國泰人壽總公司展業部企劃科辦事員

現職：富邦人壽訓練部中區訓練中心

東海大學 EMBA 研聯會執行長

LIMRA AMTC Moderator

專長領域：投資學、期貨與選擇權、金融市場、財務管理、投資組合、行銷管理、人力資源管理、統計學、統計軟體應用、保險學、保險法規、保險行銷、保險經營與實務、稅務法規、經濟學、國際金融。

講授專題：保險行銷、遺產贈與稅法、投資型保險商品、投資學、個人投資理財規劃、財務報表分析、貨幣時間價值、金融市場、債券評價、證券評價、投資組合管理、保險法規、保單條款解析、Recruit & Selection (AMTC)、保險理論與實務、電腦軟體運用 (Word、Excell、Power-point、Internet、) 所得稅節稅規劃。

2001

『新世紀大陸投資的風險管理』，風險管理學會，朝陽科技大學，12/07。

金融控股公司法，賴昱誠，逢甲大學保險研究所，12/06。

第一屆台商研究學術研討會『21世紀大陸投資新趨勢』，中興大學台商研究中心、台商研究學會，11/17。

八十九學年度下學期獲得富邦研究生助學金暨獎學金。

富邦證券投資型保險商品輔導班講授『貨幣時間價值』、『債券評價』、『證券評價』、『投資組合管理』講師，11/10。

LIMRA AMTC，Moderator。

壽險公會中級專業測驗合格，11/07。

台中市政府社區公民大學（YMCA）『保險規劃』、『稅務法規』講師。

東海大學 EMBA 中國大陸經貿暨學術參訪，09/01。

行政院青輔會大專第二專長班『財務管理』、『風險管理』講師。

投資型保險商品業務人員。

中華民國壽險管理學會準會員。

東海大學 EMBA 研聯會執行長。

富邦人壽金融理財學院班主任。

投信、投顧人員測驗合格，08/06。

八十九學年度上學期獲得富邦研究生助學金暨獎學金。

東海大學 EMBA 雙月刊創刊總編輯。

2000

考取東海大學管理研究所（第四名）朝陽科技大學企業管理研究所（第一名），逢甲大學保險研究所（第七名）靜宜大學企業管理研究所（第八名）。

跨世紀危險管理與保險學術暨實務研討會，逢甲大學，11/4。

格蘭英語高階美語班，全額公司補助。

會計研究發展基金會會員，01/05。

1999

保險代理人、經紀人、公證人職前教育訓練班第 22 期結業，09/13。

證券商高級業務員測驗合格，09/05。

國家考試專門職業及技術人員特種考試人身保險代理人，06/05。

風險管理學會個人會員。

富邦人壽勁草追風基礎業務經營管理訓練。

風險管理年會暨資源展，05/30。

格蘭英語高階美語班，全額公司補助。

1998

期貨商業業務員測驗合格，09/20。

1997

證券商業務員測驗合格，03/23。

1996

富邦人壽獵英戰鬥營。

1994

壽險業務員資格測驗合格，03/01。  
台中市生命線協會第二十期輔導知能研習。  
對日貿易實務進修班第二期。

1993

國泰人壽總公司展業部企劃科辦事員。

1992-1993

預官 41 期，服務於成功嶺，歷練排長、副連長、指導教官、自救互助種子教官。

1991

東海大學法學院經濟學系畢業。

1990

經濟系學會獲頒優等社團。  
東海大學優秀青年獎。  
東海大學經濟系學會會長。  
台中市政府獎學金。  
東海經濟創刊。

1989

國泰人壽獎學金。

1988

東海大學經濟系學會總幹事。

1987

大學聯考進入東海大學法學院經濟學系。

TEL 886-4-23760305

e-mail: chieh567@ms56.hinet.net

地址：台中市西區（403）五權西六街 165 巷 8 號 7 樓之 2