

致遠管理學院  
財務金融學系  
畢業專題

金融環境變遷下經營策略~  
以兆豐銀行為例

指導老師：彭鳳珍

學生：蘇俊卿 9411020005

楊慧君 9411202049

王泰祥 9411202063

李蓓霞 9411202074

姜瑋倩 9411202078

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	6
1.1 研究背景與動機.....	6
1.2 研究目的.....	8
1.3 研究流程.....	8
1.4 研究問題陳述.....	9
1.5 研究貢獻.....	9
<b>第二章 文獻探討</b> .....	10
2.1 銀行業的經營環境變遷.....	10
2.2 經營策略.....	15
2.3 金融環境變遷下的經營策略.....	24
<b>第三章 研究方法</b> .....	27
3.1 研究方法.....	27
3.2 資料收集.....	28
3.3 效度及信度.....	28
3.4 資料的分析.....	29
3.5 研究限制.....	30
3.6 研究問題.....	30
3.7 研究架構.....	32
<b>第四章 個案分析</b> .....	33
4.1 兆豐金控集團.....	33
4.1.1 簡介.....	33
4.1.2 發展沿革.....	33
4.2 兆豐商業銀行.....	35
4.2.1 簡介.....	35
4.2.2 信用評等.....	36
4.2.3 業務內容 .....	36
4.3 兆豐國際商業銀行-經營策略.....	37
4.3.1 銀行業務之地區策略.....	37
4.3.2 市場未來之供需狀況與成長性策略.....	37
4.3.3 兆豐商銀未來發展策略.....	38
4.3.4 總結.....	38
4.3.5 訪談內容分析.....	39
<b>第五章 結論</b> .....	45
<b>參考文獻</b> .....	47
<b>附錄 一 訪談</b> .....	48
<b>附錄 二 訪談邀請函</b> .....	54

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程	8
圖 3-1 研究架構	32

## 表目錄

表 2-1、經營策略類型分類	18
----------------	----

## 摘 要

本研究的目地是要深入了解兆豐銀行在這金融環境變遷下的經營策略。本研究得知由於民國 78 年銀行業民營的開放設立及民國 90 年我國加入 WTO，銀行業的經營環境產生極大的變遷。

本研究採質化研究。研究結果顯示，該行的經營策略分為許多部份。在銀行制度的改革方面為由工業專業銀行轉為開發銀行、由公營銀行轉為民營銀行、合併及金融控股公司。在激發行銷方面，該銀行利用業務競賽，提高獎金制度，以及個人獎金制度，以鼓勵行員在行銷方面的獎賞；訂定經營規模分組標準及經營績效考評要點，並作為績效獎金發放之標準。在培訓人才方面，該銀行為了提升同仁生產力與競爭力，該銀行每年會安排內部講習、金融研訓院的各項講座、研習班、信託業務人員在職訓練，並鼓勵同仁取得相關證照。在資訊技術方面，該行有完善之資訊系統，行內並推動報表無紙化政策，大部分報表皆以電子簽發及保存；並有最先進的視訊系統，全台及香港兆豐各分行都有連線。最後，該行以理財、發展電子 E 化作業、成立亞太區域中心、鞏固既有的優勢及分散經營風險、跨售以及鼓勵同仁參予外語相關測驗的經營策略來因應金融環境變化。

以上的研究結果，近幾年兆豐銀行的經營策為強化國際金融業務分行之功能並深入國際化之深度及廣度並藉由金融機構整合、鼓勵業務多角化。同時兆豐商業銀行將拓展台商業務，提升成長動能。總之，兆豐銀行的經營策略為相關多角化策略中之水平多角化及全球性多角化。

## 致 謝

本專題得以順利完成，要感謝各方面之的協助，首先要感謝指導老師-彭鳳珍老師。老師悉心的指導；從專題題目、架構及觀念上的啟蒙與教誨。其次要感謝兆豐商銀台南分行的襄理，於百忙之中撥控接受我們的訪談。

時光似箭！轉瞬間，四年的求學時光在充實緊湊的步調下晃眼即過。求學過程中，同學們的互勉互勵及相互扶持，也使這四年充滿無限摯誠情誼及溫馨的回憶。

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

金融機構在整個經濟發展中一向扮演極為重要的仲介角色，一方面動員國內儲蓄，另一方面對企業提供資金，將資金做最有效的分配與運用，促進民間消費與企業投資，推動經濟發展。然而，金融環境卻一直不斷的在變遷。黃志典(2008)認為，早期世界主要國家多嚴格禁止商業銀行跨足投資銀行業務並且在兩者之間建立嚴密防火牆，而且，1990年以前台灣銀行產業受到保護，公營銀行為市場主要存款收受者及放款貸放者，銀行家數少，競爭力小，更沒有所謂的全球化問題，金融市場呈現寡佔局面，銀行的獲利相當豐厚。但自1980年代以來，金融環境快速變遷，尤其是直接金融與金融創新興起，使銀行業所面臨的同業競爭及來自證券業及保險業的跨業競爭日益劇烈，1990年以後由於直接金融興起及政府開放銀行新設，導致銀行業的經營生態發生劇烈改變。

1989年開放銀行設立後，國內金融機構總分行之家數遽增，加上資本市場與貨幣市場的快速發展，使大型及信譽良好的公司得以憑藉本身的信用在這些市場募集長短期資金，導致直接金融比重逐年升高使得銀行業居間中介的間接金融比重降低；代表性銀行資產市場占有率大於5%僅少數幾家，顯示大多銀行規模太小難以達成規模經濟，已不足以因應當前經濟及產業發展需求(黃志典，2008)。

政府積極推動金融貿易自由化及國際化以及加入世界貿易組織(WTO)，預期將有國際性金融集團找尋機會進入我國金融市場，此對我國整個銀行業經營環境變化產生莫大變化及衝擊，造成近年來國內銀行逾放金額逐年上升，銀行業的獲利能力逐漸下降，必須尋求整合以增加競爭力(王鶴松, 2006)。

各家銀行為了強化本身的競爭地位，紛紛採取各樣的經營策略，或採取與同業合併的規模經濟策略，或採取範圍經濟策略。銀行利用法律規範的模糊地帶，以迂迴的方式跨入證券業及保險業。各國政府為了因應新的金融環境，也紛紛立法允許金融業跨業經營。例如，台灣於2001年11月通過「金融控股公司法」，允許金融機構以金融控股公司模式，進行跨業經營。

近幾年來由於金融市場供過於求，銀行業務同質性高，競爭激烈，部分銀行為爭取客戶，也有不惜降低授信條件授信品質降低的經營策略，導致企業因取得資金容易，乃大肆擴充業務或多角化投資，以致於資金流向亂竄，迨景氣反轉，資金週轉不靈，銀行經營風險也隨之提高(黃志典，2008)。

目前，由於金融機構在面對市場低迷、全球經濟環境大幅變動，銀行經營也面臨更嚴苛的競爭與挑戰。過去銀行高高在上的地位，已然出現反轉趨勢，因為國內銀行家數實在太多，隨意經過台北市任何一條主要路段，少說也可看見5、6家以上銀行比鄰而居。業務競爭過於激烈，加上投資商品越來越多元化的結果，銀行只好改採放長線釣大魚的策略，大打財富管理牌，不斷祭出各種優惠，求客戶上門來。(徐介凡2008)

總之，隨著金融市場開放面臨強大競爭壓力，各銀行業者紛紛採取不同的經營策略，例如，尋求改制、合併或被概括承受。銀行業者為了永續經營，必須找出適合自己的定位，實行對自己最為有利的策略。環顧目前在台灣，面對金融環境變遷如此激烈的環境下，銀行如何因應瞬息萬變的金融環境，制定其經營策略，提升競爭力，引發本研究之動機。

## 1.2 研究目的

近年來，由於經濟金融情勢的轉變，使得我國金融政策朝自由化、國際化發展，導致金融機構經營環境產生變化，銀行為了因應經營環境的變化，為了永續經營，實行了各種不同的經營策略。本研究的目的是要深入了解兆豐銀行在這金融環境變遷下的經營策略。

## 1.3 研究流程

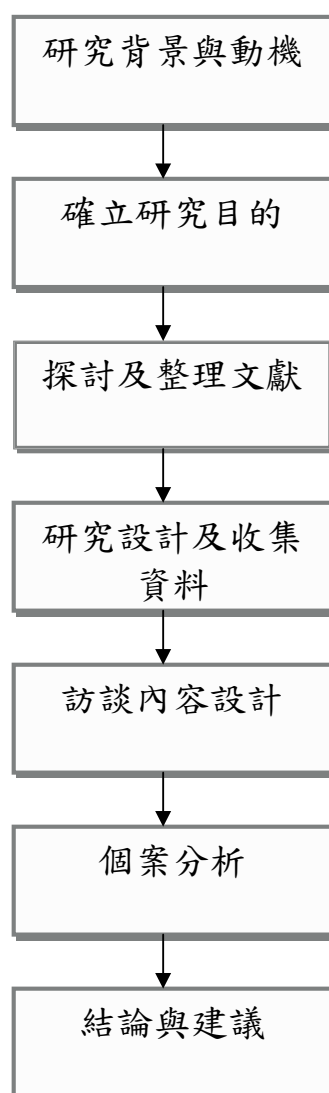


圖 1-1 研究流程



## 1.4 研究問題陳述

銀行業的發展對於國家經濟金融有著深遠的影響，銀行維持國內經濟金融的穩定，更要發揮金融中介的功能，活絡工商經濟的榮景。但是隨著時空環境的變遷，銀行業者要重新面對經濟金融情勢與政府財金政策的轉變，像是直接金融盛行，銀行開放民間設立及經營限制放寬等等。經營策略的良窳，攸關銀行業的存亡，所以現階段對銀行經營管理階層而言，了解並擬定出適合銀行的經營策略是首要的課題。

## 1.5 研究貢獻

本研究結果可提供國內銀行業者參考，以了解在金融環境多變下採用的經營策略。另外，本研究結果可提供經營策略給各銀行參考。最後，本研究結果可讓銀行更重視經營策略。

## 第二章、文獻探討

本文獻探討包括三部份，第一部份為銀行業的經營環境變遷，第二部份為經營策略，第三部份為銀行業的經營環境變遷及其經營策略。

### 2.1 銀行業的經營環境變遷

自 80 年代中期以來，席捲西方各國的金融自由化浪潮給世界金融業帶來了深刻的變化。早年，由於全球工業國家為管制金融業，制定出許多法令來保護及干預銀行業，自 1979 年 5 月，英國首相柴契爾夫人上任起，為減輕政府財政負擔，多方鼓吹金融自由化，提倡自由競爭、減少政府干預、發揮市場機能為最佳的市場營運哲學；同時期，美國自 1980 年雷根總統上任後亦大力提倡自由競爭的理念。金融自由化的潮流，從歐洲、美洲衝擊到亞洲，台灣的金融也順應這股全球潮流而快速演化變遷(陳金富，2006)。

在台灣，自台灣光復迄今，台灣銀行業的經營環境也有許多變遷。從公營時代，到外商銀行進入時代，再到自由化時代，到目前的民營化、國際化及總體經濟環境持續惡化時代(李賢，1997)。

#### 2.1.1 西元一九四五年(台灣光復)至西元一九六四年(20 年)公營時代

民國 34 年台灣光復後，政府接收日本人所經營之株式會社台灣銀行，於民國 35 年改組成為『台灣銀行』，這是我國在台灣地區最早設立的公營銀行。其他如台灣土地銀行、台灣省合作金庫、第一商業銀行、華南商業銀行、彰化商業銀行．．．等等，均是於此一階段改組或合併而成立。另外，由於中央政府遷台，所有隨政府來台的國家行

局，如中央信託局、交通銀行、中國銀行(中國國際商業銀行之前身)、上海商業儲蓄銀行、農民銀行等，均先後在台復業。此外，亦有政府遷台後新增設之銀行，如華僑商業銀行等，以上所介紹者均為本國銀行。在外商銀行方面，則僅有日本第一勸業銀行於民國 48 年獲政府核准來台設立分行。在此一階段，各銀行均以從事一般商業銀行業務為主。由於政府力求政治安定與經濟成長，對於銀行各項活動，諸如銀行存放款利率、經營業務內容、分行的設立等等，均有中央主管機關的嚴密管制。銀行業者在此種封閉且穩定的金融環境之下，幾乎可謂穩賺不賠，市場競爭甚少。

## 2.1.2 西元一九六五年至一九八四年(20年)外商銀行進入時代

1961 年以後，台灣的經濟與貿易穩定成長，成為許多外國銀行欲設立分行的目標。因此，政府於 1964 年 12 月公佈「外國銀行設行細則及業務範圍」(楊雅惠，1993)。此後許多外商銀行，如美國花旗銀行、美國商業銀行、泰國盤谷銀行、美國運通銀行等，均陸續來台設立分行。這些外商銀行不但引進大量外資供國內企業資金週轉，並且提供銀行作業方式的新模式，亦引進多項貨幣市場商品。當時因為本國銀行作風保守，無法滿足國內工商業界對資金之大量需求，因而使得外商銀行在台業務推展相當順利，進而吸引更多外商銀行申請來台設立分行，一時形成百家爭鳴之局。另外，政府陸續開放信託投資公司、中小企業銀行、票券金融公司的設立，也使得國內金融環境開始呈現蓬勃發展的新面貌。但在 1981 年之初，因能源危機爆發，經濟成長趨緩，不少本國企業倒閉、倒帳，使得外商銀行亦開始採取保守緊縮的經營原則。在 1970 年代，台灣面臨退出聯合國、世界石油危機與

中美斷交等衝擊，並完成十大建設，維持經濟穩定成長，部份原因實有賴於我國保守穩健的金融政策與金融機構，另一方面國人對銀行服務內容多樣化的需求也日趨殷切，故金融制度進一步的改革開放已勢在必行。

### 2.1.3 西元一九八五年至一九九〇年（5年）自由化時代

由於政府體認到產業若要進一步發展，必須具備有效率、高水準的金融服務作為後盾，同時有鑑於金融自由化、國際化為全球性潮流所趨，又因我國貿易收支之巨額出超，造成外匯存底大量累積，這對外匯管制的放寬與金融市場的國際化頗有助益，乃於1984年提出自由化、國際化，及制度化作為國家政策，並陸續推動各項相關措施。在利率自由化方面，中央銀行早於1980年已頒訂「銀行利率調整要點」，奠定利率自由化之根基；至1985年間實施基本放款利率制度及廢除利率管制條約，由央行核定銀行業放款利率上下限，各銀行可自行決定基本放款利率與加碼幅度。至1986年，央行又將存款上限利率簡化為四種；至1989年7月全面取消利率管制，在法規上已達成利率的自由化，但行政上的干預則未完全取消。在金融業務自由化方面，首先放寬並核准外商銀行在台北市以外地區設立第二家分行，並准許國內銀行成立信託部，同時積極研擬開放新銀行之設立方案，於1990年4月，訂定商業銀行設立標準，正式開放新銀行設立。在外匯自由化方面，於1987年7月15日起解除外匯管制，外匯交易市場亦步向自由化；至1990年12月廢除小額結匯規定，各銀行可自由掛牌，至此匯率也已達到自由化。

## 2.1.4 西元一九九一年迄今（10年）民營化、國際化時代及總體經濟環境持續惡化時代

在 1989 年開放新銀行申請後，經過數個月的審核，財政部終於在 1991 年 6 月 26 日，宣布核准 15 家新民營銀行的設立。連同次年核准的安泰銀行被統稱為新銀行。加上信託公司、信合社改制為商業銀行，使得由 81 年商業銀行的數目有 24 家，增加到目前的 47 家，且尚不包括基層的信用合作社、農漁會信用單位等。新銀行的核准設立，正代表著我國金融業一個新紀元的開始，也使我國金融業自由化的腳步向前邁進一步。從此新銀行不必如公營銀行一般，受到公務人員任用及審計法規之約束，而可以發展出新的金融商品，提供更具吸引力的服務方式，來提高消費大眾的福利。其次，由於新銀行的加入，增加了各銀行彼此之間的競爭，迫使銀行需不斷追求創新與進步此一演變趨勢，為長期以來僵化的金融體系注入一股活力。

此後，政府在金融自由化、國際化方面的步伐愈來愈大，許多金融相關法令限制的陸續放寬，以及建設台灣成為亞太營運中心的既定目標。在 2000 年 11 月 24 日，立法院三讀通過「金融機構合併法」，其被視為解決當前金融體系競爭環境惡劣與處理金融機制的一帖良方，使得銀行業者施展身手的空間愈見寬廣，市場競爭程度也相應增強。

1990 年日本的泡沫經濟逐漸幻滅，股價、房地產大幅滑落，從而產生日本經濟的蕭條時期開始，到 1994 年中南美洲墨西哥發生金融風暴、1997 年泰國、馬來西亞、印尼等國的東南亞金融風暴。之後南韓、俄羅斯、巴西的金融風暴等（因過度舉債追求經濟高成長所產生的負面效果使得股、匯市急遽變動的不穩定因素）幾乎席捲了開發中國家的經

濟元氣，產生貨幣貶值償債困難及股市房地產遽跌，相對使該國銀行擁抱不動產陷入愁雲慘霧的經營困境。使其本國銀行的國際經營與國際投資產生了嚴重的影響。如今在邁入 2000 年後，金融風暴對台灣的襲擊雖然不若東南亞國家嚴重且科技工業的轉型成功，帶動了國內經濟景氣復甦的指標，然而傳統產業與建築業依舊經營慘淡未見起色。在國際競爭力降低、企業與個人經濟能力衰退、失業率、債信不良情形等日益嚴重之下，這些經濟不利因素的影響，讓銀行經營的條件更面臨了嚴酷的挑戰。

總之，由於民國 78 年銀行業的開放設立及民國 90 年，我國加入 WTO，銀行業的經營環境產生極大的變遷。銀行業由過去的寡占市場轉趨於完全競爭市場之局面。近幾年，由於金融市場漸漸開放擴大參與、金融法規修改調整、總體經濟環境持續惡化、產業資金陸續外流，導致銀行經營環境多變、競爭加劇、利潤漸趨微利。在公營事業民營化的浪潮下，導致銀行家數過多(Over Banking)和同質性太高，在競爭激烈下變成殺價流血的市場。

根據李紀珠(2001)之研究，近年來世界各國對金融產業的觀念上有明確的轉變，且具體反映在各國對金融產業之態度與規範者的基本態度。研究結果顯示，各國金融改革新規範的共通點為：減少法令限制(deregulation)、金融監理機關一元化與新金融安全網概念的形。因為這些新的變化，使的歐美與台灣的金融產業發展有顯著的改變。

## 2.2 經營策略

### 2.2.1 經營策略定義

策略(Strategy)一詞，源自古希臘字(Strategos)；意指將軍用兵之術 (Generalship)。在韋氏字典中定義為：計劃與引導大規模軍事行動的科學(The science of planning and directing the large scale military operations)。另牛津大字典之定義為：戰爭的手段，特指將軍隊和船隻移動到合適地點的行動計畫；商業上或政治上之行動或策略計畫。

此一名詞出現在企業文獻上，大約在 1950 年代，由於競賽理論 (Game Theory) 之發展，且此理論強調策略之使用；策略(Strategy) 一詞方被運用在企業活動上。策略在企業經營上之意義為：運用與分配企業之資源，以達成其目標；包括主要的行動方向以及行動方式。企業策略之制定可能經由正式地系統化策劃過程制定或是由高級主管直覺地制定。無論它是如何制定的，策略是企業組織的重心，因為它決定了公司之主要行動方向以及未來改變之動力。

有許多學者也對經營策略提出不同的定義。Drucker(1954)提出經營策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，包括探尋企業現有資源或應有資源。Chandler(1962)策略決定企業基本長期目標，以及完成這些目標所採取的行動與資源之分配。Ansoff (1965) 經營策略是提供企業營運方向的廣泛概念，並進而擬定引導企業尋求機會的特定方針。Gluck(1976) 經營策略是為了確保企業能達成其基本目標而設計的一個一致性、廣泛的和整體性的計畫，而且策略是企業運用技術和資源，在最有利的情況下達成基本目標的一種科學和藝

術。Andrew(1978)整體策略之本質要能支配組織結構與程序的設計。他認為管理者制定與組織結構及行為有關的策略時，必須以「策略與目標達成的相互關係」作為主要的評估標準。Boseman(1978)經營策略是一種基本目標，是為達成標的、政策之階層系統。它經由計畫之建立，資源之分配運用，來滿足目標之要求。Schendel and Hofer(1979)經營策略是企業基本標的與目標，以及為了達成這些標的與目標所選取的主要行動方案，以及組織環境間資源分配的主要型態。

Porter(1980)經營策略是一種對外部機會與威脅，及內部優勢與劣勢之因應，以達到競爭優勢。而組織需要策略，使企業之外部環境與內部 12 能力間相互配合，才能獲得生存。Tirole(1988)提出賽局理論為核心的新產業經濟領域。Hamel et al., (1990)提出核心競爭力的概念，Senge(1990)提出學習型組織。D' Aveni(1994)提出超優勢競爭策略動態競爭理論。

從上面各家學說看來，企業經營策略不外乎是談論企業目標、經營方向、方針、標的、情勢、計畫、行動方案、一系列行動、資源之取得分配和擴大、組織設計、競爭優勢、理性分析等等的科學及藝術。也就是著力在理性地分析、運用企業內外部長短期情勢、資源，有效地追求經營之長短期目標的科學或藝術。科技發達，經營管理工具充沛，有效地及時玄算已非難事，最大的因難點應該是資訊之來源，錯誤的資訊難以導出正確的運算結果。



未來的世界環境必定比目前複雜，看看目前世界之環境將另有一番思考：

1. 距離無用(distance useless)
2. 停止創新即接近消滅(innovate, or vanish)
3. 虛擬現實(virtual reality)
4. 不連續之連續(continuity in discontinuity)
5. 經常之轉變(frequent change)
6. 時間壓縮(time compression)

從這些現象，不難了解世界不確定性的資訊之難預測，以及資訊的分析整理運用轉化成經營策略之重要性。卓越的企業經營靠經營者的洞察力、時運(運氣)以及運氣。世界環境變動這麼快，能有幾位經營者有這麼好的以上兩種運氣。經營策略之難以具有相當彈性地執行倒是實話。經營策略應該要有即時的彈性，可是必須建立在能夠有效的轉變與運作之前提上。

一個有效的經營策略應能使公司的長期利潤最佳化，並且提高公司之競爭能力及生存能力，與完成其社會責任的能力。雖然在企業經營領域中已廣泛對策略的探索應用，但學者對經營策略的定義，仍不一致；其原因如 Hambrick(1983)所言，是因為下列三項因素：(1)策略是多構面的。(2)策略具情境因素。(3)可能隨產業的不同。

總而言之，所謂經營策略乃是企業為因應環境變動與競爭情勢，所釐訂的一套彼此協調一致的計劃，以指出企業經營方向並分配資源

以達成企業基本目標之一種藍圖、步驟及方法。

## 2.2.2 經營策略類型

由前述各學者之理論，對於經營策略的定義尚無一致定論，而且基於研究對象與目的之不同，相同地各學者對經營策略之分類亦不相同，茲參考相關研究，加以整理，彙總如下表 2-1。

表 2-1、經營策略類型分類

學者	策略類型	特徵
Ansoff (1965)	1.市場滲透策略 (Market Penetration) 2.市場開發策略 (MarketDevelopment) 3.產品開發策略 (Product Development)	以現有產品於現有市場內競爭，力求市場佔有率之增加。以現有各項產品，開拓新的市場。 創造新產品，替代現的產品。公司開發新產品並開拓新的市場。
Kotler (1984)	1.密集成長策略 (Intensive Growth) 2.整合成長策 (Integrative Growth) 3.多角化 (Diversification)	現有市場滲透\新產品發展\新市場開發。 向後整合\水平整合。 集中多角化\水平多角化\綜合多角化。

學者	策略類型	特徵
Hofer& Schendel (1979)	1.佔有率提升策略 (Share Increasing) 2.成長策略(Growth) 3.利潤策略(Profit) 4.市場集中與資產減縮 策略(Market Concentration and Asset Reduction) 5.重生策略 (Turnaround)	密集投資，以增加市場佔有率。 在擴張市場中，以產業水準投資來維持市場地位。 以產業水準投資，透過成本控制來賺取利潤。 減少投資並縮小市場範圍。集中於利基地(niche)市場。 再開始投資以求競爭地位之提升。 放棄經營，退出市場。
Miles& Snow (1978)	1.防禦者策略 (Defender) 2.探勘者策略 (Prospector) 3.分析者策略(Analyzer) 4.反應者策略(Reactor)	專精於有限的產品一市場領域，注重成本效率，高度集權的管理控制。 強調產品的創新與市場的開發，注重營運彈性，分權化的管理控制。 介於防禦者與探勘者之間。以不變應萬變。
Vesper (1979)	1.增值策略 (Multiplication) 2.獨佔化策略 (Monopolizing) 3.專精化策略 (Specialization) 4.清算策略(Liquidation)	擴張既有市場結構以擴展市場佔有率。 排除競爭，建立進入市場之障礙並控制資源。 專精於特定產品或製程。 放棄經營，退出市場。

學者	策略類型	特徵
Wissema (1980)	1.爆發式策略 (Explosion) 2.擴張策略(Expansion) 3.持續成長策略 (Continue Growth) 4.滑溜策略(Slip) 5.合併策略 (Consolidation)	在短期內提升競爭地位。 長期間有計劃地提升競爭地位。 以中度投資，在保持即有之競爭地位下擴張市場。 放棄市場佔有率但求在成長的市場中大獲其利。 在穩定的市場中放棄市場佔有率追求利潤。
Michael E.Porter (1980； 1985)	1.低成本領導策略 (Cost Leadership) 2.差異化策略 (Differentiation) 3.集中化策略 (Focus)	從規模、效率及經驗之運用，追求成本之降低以獲取利潤。 提供獨特產品/服務，為顧客創造更高附加價值，獲取利潤。 集中專注於經營特定的區隔市場，提供特定的產品服務，以求競爭優勢。
Glueck (1976； 1980)	1.穩定策略 (Stability) 2.內部成長策略 (Internal Growth) 3.外部成長策略 (External Acquisitive) 4.退縮策略 (Retrenchment)	公司繼續在相同或相似的產品市場領域，服務顧客。 公司強調顯著地成長，但透過公司內部發展。 公司強調顯著地成長，但是來自於購併、合併或與其他公司聯合發展。 減少產品市場目標以改善績效，或減少投資、降低成本、縮小規模等。
Miles (1982)	1.領土保衛策略 (Domain Defense) 2.攻擊策略 (Domain Offense)	保護原有之產品－市場領域。 透由產品創新或市場區隔以形成攻擊性策略。

學者	策略類型	特徵
Galbraith & Schendel (1983)	1.收獲策略(Harvesting) 2.扶值策略(Continuity) 3.孜孜經營策略(Climber) 4.利基策略(Niche) 5.利潤提高策略	減少投資，減弱競爭地位，但求獲利。 加強投資以提昇競爭地位。 中低度投資求持續提昇競爭地位。 專精於高品質或獨特性的產品。 以較高的利潤，力求利潤之最大化，不再投資。
大前研一 (1987)	1.成功關鍵因素經營策略 (Key factor of success) 2.相對優勢經營策略 (Relative superiority) 3.主動攻擊經營策略 (Aggressive initiatives) 4.策略自由度經營策略 (Strategic degree of freedom)	確認本行業成功關鍵因素，然後把公司資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。 利用自己公司與競爭對手之間競爭條件的差異以取得相對的優勢。 企圖改變競爭的規則，把目標放在破壞對方所依賴、成功關鍵因素的優勢，以扭轉目前情勢，從而取得有力的競爭優勢。 乃在一競爭激烈的行業中，藉著創新而取得競爭優勢，這種創包括開闢新市場和發展新產品，以全力開發競爭者未觸及到的市場領域。
Gilbert (1994)	1.前瞻型創新策略 2.反應型創新策略	企業創新是運用其技能與資源建立相對於企業本身新的事物且該創新會影響企業經營績效。 此一創新活動相對於同業而言是快速的回應市場需求。 企業創新是運用其技能與資源建立相對於企業本身新的事物且該創新會影響企業經營績效。此一創新活動相對於同業而言是循序漸進的回應市場需求。

學者	策略類型	特徵
Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)	1.成本領導策略 2.差異化策略 3.集中低成本策略 4.集中差異化低成本策略 5.整合性低成本/差異化策略	企業能夠相對於競爭者以最低的生產成本生產出顧客所能接受之產品。 企業能夠生產出足以讓顧客認為具有差異性之產品。 使顧客特別的需求能夠獲得滿足，企業因此可收取溢價。 企業利用其核心能力，只服務特定產業區隔的需求，相對於競爭者以最低的生產成本，生產出顧客所能接受之產品。 企業利用其核心能力，以差異化之產品服務特定競爭區隔下的特殊需求。

## 2.2.3 經營相關理論

相關的經營策略理論其實相當多，以下則列出多角化策略和合併策略兩個較為重要的理論：

### 一、多角化策略

Ansoff(1957)將多角化定義為：「企業以新產品進入新市場」，Pitts and Hopkins(1982)則定義多角化為「一企業同時經營不同事業的程度」。張永誠(民89)認為企業的多角化策略，又稱為『多元化策略』，此一策略之理論基礎乃是相信「不要把所有的雞蛋放在同一個籃子裡」(Don't putting your eggs in one basket)，以規避產業循環可能發生的風險。依據伍忠賢(民89)將公司總體策略包括相關多角化和非相關多角化，其架構如下－

(一)相關多角化( Related diversification)或稱集中策略：相關多角化指兩個事業間有若干共同點，因而得以產生規模經濟，或藉由資源、技能的交換致產生規模綜合的功能。

1. 水平多角化( Horizontal diversification)：在同一行業擴充，追求規模經濟。

2. 垂直多角化( Vertical diversification)：在同一產業的上、中、下游發展，可分順流、逆流二種方向，追求降低交易成本。

- 前向垂直( Forward)或前向整合，即向產業下游發展。

- 後向垂直(Backward)或後向整合，即向產業上游發展。

(二)非關多角化(Unrelated diversification)：

非相關多角化指兩個事業間缺少共同點的多角化。

1. 同心圓式多角化(Concentric diversification)：行業雖不相干，但產業可能相同，主要追求範疇經濟效果。

2. 複合式多角化(Conglomerate diversification)：踏入風馬不相干的事業單位，主要在轉型、降低營運風險、盈餘成長等。

Miller&Dess(1996)則將多角化型態分為(1)垂直整合：即垂直多角化(2)水平多角化(3)全球性多角化。

## 二、合併策略

合併是指同一產業，且為相同產、銷階段的二個或更多的廠商，結合成為單一所有權或控制權的企業行為。一般而言，合併所追求的

經濟目的和效益列示如下：(1)提高企業在該產業或產、銷階段的市場占有率，以增加市場力量（market power），獲取價格和銷售量的優勢地位。(2)以更豐厚的資金，充分發揮財務槓桿原理，增強舉債與募股能力，降低資金成本。(3)加強過剩設備的利用，減少重複投資與人事功能的浪費，提高組織管理上的效率，以發揮大規模生產的經濟利益，降低平均成本。(4)提昇企業研究發展及行銷能力，更能在景氣波動時以規模的優勢彈性應變（黃耀輝，1997）。

總歸以上各學者對「經營策略」的定義，更體會到「無策略即無未來」。

銀行業雖屬服務業之一，但由於此行業與其他行業別之最大不同點是進入障礙不在於技術的高低，而是取得經營資格証照的有無；且將來無法世襲傳承下去。在臺灣經濟發展穩定成長的環境下，銀行業也相對是以較低市場衝擊性的經營模式成長發展，但隨著環境的變化，其已不可能再循舊有的模式生存發展，故採取因應的「經營策略」是極其重要的一項步驟。

### 2.3 金融環境變遷下的經營策略

隨著經濟全球化的趨勢，金融業所經營的業務範圍和規模逐漸擴大，而電腦功能的提昇及網路科技在金融業務的廣泛應用，又進一步提升金融業的產品創新能力及風險控管能力，加上國際間對金融自由化的呼聲不斷提高，法令也相繼鬆綁，使的單一商品的金融業者以不能滿足於消費者，而金融控股公司正是許多金融業者進行跨業經營時所採用的策略，以多角化之經營及滿足消費者的多重之需求，走向跨業經營已然成為全球金融發展的趨勢。



政府為了提昇國內銀行的競爭力與經營規模應付加入 WTO 後對金融業可能造成的衝擊，於 2001 年 6 月完成「金融控股公司法」立法程序，並自 2001 年 11 月開始正式實施。台灣已正式掛牌的 14 家金控公司(玉山、兆豐、台新、新光、中信、日盛、華南、國票、復華、富邦、國泰、建華、開發、及第一)中，以銀行作為金控公司之主體者仍居多數，從通路觀點來看，旗下沒有銀行子公司的新光金控與國票金控在競爭力上顯得較為薄弱。另一方面，由於此次金控公司核准家數多達 14 家，未來仍會有新的金控公司加入這個市場，由於台灣金融市場胃納量有限，似有造成市場過度競爭的疑慮，因此可以預期未來金控公司間仍會有進一步整合的動作。金融控股公司法實施後，金融業可以以控股公司型態跨業經營，控股公司控股的子公司得經營銀行、保險、證券及相關金融事業。金融控股公司因擁有多種金融事業可以透過以下幾點經營策略，而使得經營成效更佳顯著(梁榮輝，2007)。

### 2.3.1 行銷策略模式：

#### 1. 一次購足：

整合性通路意謂在金控架構下，客戶可以原有單一功能的金融機構(銀行或證券公司分支機構)買到舉凡存款、外幣、基金、保險、信託、證券等諸多面向的金融商品，即所謂的一次購足，不需要跑太多家金融機構來滿足不同的需求。

#### 2. 共同行銷：

共同行銷的意義在同一金控公司下，各子公司自行行銷，共同行銷要成功，必須靠好的商品與人才，當然公司沒有籌組金控公司，透

過策略聯盟亦可達到共同行銷的目的。

### 3. 交叉行銷：

金融控股公司可透過交叉行銷提供消費者理財套餐，保險、股票、信用卡、基金、債券，各式各樣的金融商品包在一起套裝販售。利用交叉行銷管道，可以提供客戶更多元化的金融服務，並可透過交叉銷售擴大市佔率及降低經營成本。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究方法

本研究採「個案研究分析法」作為研究方法。「個案研究法」是一種對一個或少數個體進行深入的研究分析，利用多種資料收集方法及希望透過觀察，以探討了解特定環境背景中一些動態的事件。本研究以兆豐銀行為研究個案，同時匯整文獻探討策略的相關理論及訪談內容以了解兆豐銀行如何在金融環境變遷下所制定的成功策略以及影響金融市場變遷的原因。

質化研究：

1. 強調在自然的情境中，探索行動者對社會事實的解讀，尋求生活中行動意義，是屬於自然論主義。
2. 強調從被研究者的觀察與訪談中獲取資料，然後從這些原始資料中，利用簡化、分類及關聯原則，找出研究主體的主要架構，進而建構理論。是屬於一種歸納的過程。
3. 質化研究主要以解釋性為核心，闡述意義、經驗、嘗試、本質、情境定義、過程等為主。
4. 以文字敘述呈現所表示的事實，對於所產生描述性資料做研究分析，而不是針對對這些文字及行為與紀錄，賦予某些數學符號而已，用以聊解主題事務的情境字意義，作為研究取向的基本概念。(呂亞力, 1990)  
本研究方法採取質化研究方法中的訪談法而它的優點有：
  - (1)訪談較適用於複雜的情境。
  - (2)有助於蒐集較深度的資訊。
  - (3)資訊可予以補充: 專題小組成員可以透過非詞互動上，其觀察所得之資訊，來補充訪談之紀錄內容。
  - (4)可解釋並釐清問題訪談可較廣泛的應用。

(5)可確認受訪者的身分且反應率相對較高。(馬凱南, 1983)

### 3.2 資料收集

本研究報告之次級資料是由網路資訊收集而成，首先從「台北訊」及「兆豐國際商業銀行」的官方網站搜尋，再由本研究同學加以整理。訪談資料收集方面，在訪談之前，研究團隊開了個關於研究問題的會議，最後我們是由一位同學來負責這訪談的工作。在訪談之前，研究團隊負責訪談者在網站上找到離校較近的銀行分行的地址和電話。訪談者寫信給該行的管理階層聯絡，一週後無回音，但訪談者改打電話給該行的管理階層，依然無法聯絡上。最後整個研究團隊陪同訪談者帶著訪談問題和邀請函親自到分行去邀請，終於襄理答應下週三接受訪談。訪談前我們先跟受訪者聯絡，徵詢問受訪者訪談地點最後是在某銀行內部進行訪談的工作，這是個結構性的訪談，研究團隊有個開放性深度訪談的問卷，訪談一開始我們告知受訪者研究的目的，並會保護受訪者的隱私權，會對這次訪談的資料作保密都用匿名請他放心。為了使訪談過程更舒適，我們始終面帶微笑問題一個接著一個的問，訪問時保持輕鬆，以免造成受訪者緊張，影響訪談結果。並用紙筆跟錄音機來記錄這寶貴的回答，這訪談大概花了一個半小時，訪談後不清楚的問題，本研究團隊也透過電話和 email 來和受訪者來釐清問題。

### 3.3 效度及信度

本研究的資料收集來源，主要有初級資料與次級資料兩大類：

(1)初級資料：為本研究個案兆豐銀行訪談紀錄。

1. 使用多重的證據來源：相同的事實或發現應從兩個或兩個以上的來源取得證據。信度要求上，由二人以上的評量人員(rater)對相同資料

進行獨立分析及利用研究人員的三角測定(triangulation)程序來校正與比較其所得資料的一致性。

(2)本研究的次級資料來源：

1. 政府書版刊物、官方統計資料。
2. 報章雜誌、網路資訊等相關領域文章。
3. 檔案紀錄、相關書籍、研討會等書面資料。
4. 國內、外碩博士論文，研究報告、相關學術期刊。

以次級資料做質化研究分析。次級資料是指政府與半官方機構規律地、定期地搜集各領域的資料，並公開發表以供公共或利益團體的成員使用。常見的包括有家計部門消費支出調查、勞動力調查、健康報告、經濟預測、人口統計等資訊(楊政學，2005)。資料的效度將依資料來源之不同，而有顯著的差異。採自政府及半官方機構之刊物，如行政院主計處公布的資料，當然較取自私人手扎的資料來得有效度與信度(楊政學，2005)。

### 3.4 資料的分析

本研究以個案及內容分析法作為資料分析的方法。「個案研究法」是一種對一個或少數個體進行深入的研究分析，利用多種資料收集方法及希望透過觀察，以探討了解特定環境背景中一些動態的事件(楊政學，2007)。本研究以兆豐銀行為研究個案，同時匯整文獻探討策略的相關理論及訪談內容以了解兆豐銀行如何在金融環境變遷下所制定的策略以及影響金融市場變遷的原因。

內容分析法認為人類的思想活動以及社會，經語言或文字的形式加以保存，即成為文件，若有系統的整理並保存文件，即成為檔案，所以

文件與檔案是了解人類思想、活動、以及社會現象的重要資料來源。內容分析法(content analysis)的流程為，先將質性資料予以碼，再將資料按主題予以歸類，最後將所歸類主題予以命名。(楊政學, 2007)。

3.3 研究團隊:三女二男，共五位大四同班同學。

3.3 地點:在台灣南部的大都市

3.3 參與者:銀行的管理階層

3.3 研究者的角色:質化研究訪談者即資料收集的工具。

### 3.5 研究限制

本研究的研究限制為本研究只研究兆豐銀行的經營策略，並沒有研究所有的銀行經營策略。

### 3.6 研究問題

本研究的研究問題有以下十題:

- 1.能否就您的角度，談談您在貴銀行任職以來，有哪一改革最令您印象深刻？
- 2.能否就您的角度，談談您在貴銀行任職以來，有哪一策略最令您印象深刻？
- 3.請問貴銀行如何激發行銷策略？
- 4.請您談談貴銀行在人才訓練的方法？
- 5.貴銀行如何增加信用卡的發卡量？
- 6.請您談談貴銀行在資訊技術的方法？
- 7.近幾年金融環境變化很大，能否就您的角度，談談主要的因素？

8. 貴銀行如何因應金融環境變化的衝擊？
9. 能否請您談談金融控股公司對貴銀行的經營策略的影響？
10. 請問貴銀行在法令及分行家數的限制下的經營策略？

### 3.7 研究架構

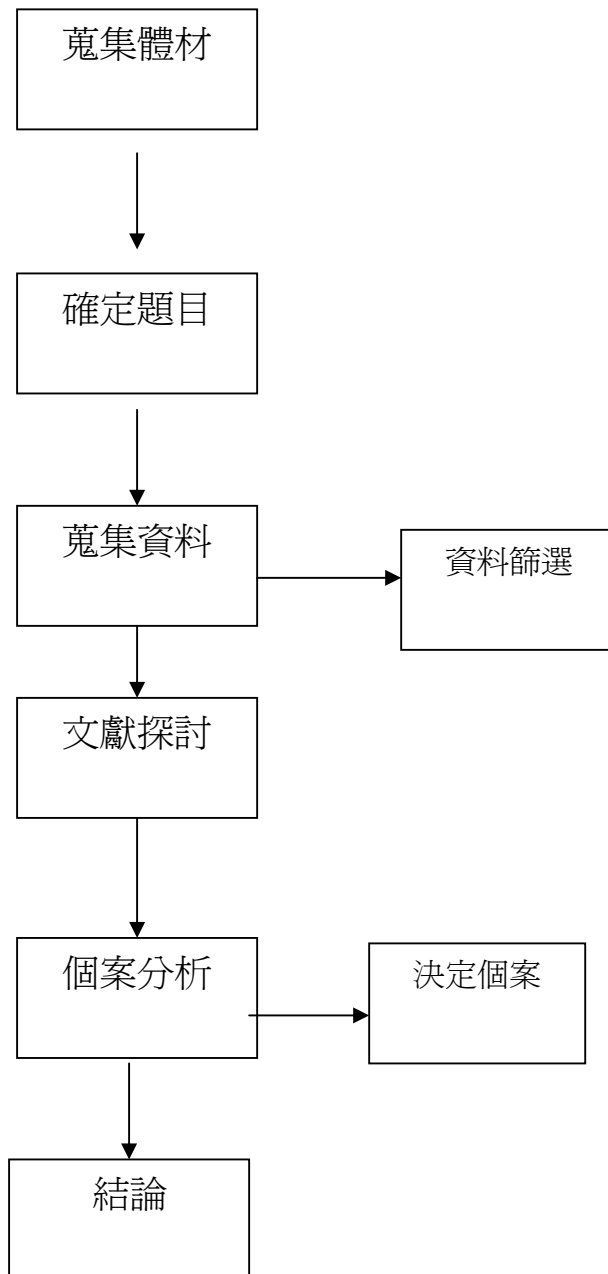


圖 3-1 研究架構



## 第四章 個案分析

本章分為二部份，第一部份為個案分析-兆豐國際商業銀行屬於兆豐金控集團下的組織成員之一，因此本章節首先將就以兆豐金控集團及兆豐國際商業銀行的背景做介紹，第二部份再依據本論文的理論觀點，對兆豐商銀的訪談內容加以分析。

### 4.1 兆豐金控集團

#### 4.1.1 簡介

兆豐金融集團成立於 2002 年 2 月，由各類型金融機構建構完整之金融版圖，是一多元化之金融服務集團。兆豐金融集團資本額 2.56 億美元，為目前國內資本額第三大之金融集團，業務範圍廣泛，包括：銀行、證券、票券、保險、投信及資產管理等業務。國內外共有 211 個據點，未來將透過各項資源整合，強化組織效能，期待能更有效率提供客戶全方位的金融服務，並成為擁有產品最佳深度與廣度之金融集團。

#### 4.1.2 發展沿革

91.02.04 交銀與國際綜合證券合組「交銀金融控股股份有限公司」，股票並於同日掛牌上市。

91.08.22 納入中興票券與倍利證券。

91.12.31 納入中國國際商業銀行及中國產物保險公司，並更名為兆豐金融控股股份有限公司。

92.05.29 納入中央國際證券投資信託公司，並於同年7月更名為兆豐國際證券投資信託公司。

92.12.02 投資設立兆豐交銀創業投資公司。

94.09.23 將子公司中國商銀之子公司中銀保險代理人公司提升為本公司之子公司，並於同年10月更名為兆豐人身保險代理人公司。

94.12.13 投資設立兆豐交銀創業投資公司。

94.12.30 於集中交易市場取得台灣中小企業銀行7.63%股份。

95.02.09 中國信託金融控股公司公佈經主管機關核准於一年內投資本公司股份，持股比例不逾10%。

95.05.23 本公司參與認購國際證券投資信託公司現金增資股份，認股後與子公司中國商銀合計持有該公司股份97.77%。

95.08.21 子公司交通銀行與中國國際商業銀行正式合併並更名為「兆豐國際商業銀行股份有限公司」。

96.09.17 子公司兆豐國際投信及國際投信合併，合併後名稱為兆豐國際證券投資信託股份有限公司。

## 4.2 兆豐商業銀行

### 4.2.1 簡介

兆豐國際商業銀行是由中國商銀(ICBC)及交通銀行合併組成，二家銀行均為我國具光榮歷史之銀行。

中國商銀改制民營（民國六十年）前為「中國銀行」，其前身可溯至清光緒時期之大清銀行及戶部銀行。民國十七年中央銀行成立前，中國銀行被賦予代理國庫及發行鈔券之任務，中央銀行成立後則被指定為政府特許之國際貿易及匯兌專業銀行。發展至今，以其專業之外匯經驗、全球廣佈之營運據點及通匯網路、優良之資產品質、卓越之經營績效，成為國內首屈一指的銀行。

交通銀行創立於民國前五年，民國初期奉命與中國銀行共同掌管國庫收支及辦理鈔券發行。歷經政府特許之實業銀行（民國十七年）、工業專業銀行（民國六十四年），至民國六十八年改制為開發銀行，並於民國八十八年轉為民營型態，辦理中長期開發授信、創導性投資與創業投資業務，歷年來致力配合政府經濟政策及經建計畫，協助策略性及重要工業發展，對於改善產業結構，促進工業升級，居功厥偉。民國九十年交通銀行與國際證券公司共同成立「交銀金融控股公司」，之後納入中興票券及倍利證券，並於九十一年十二月卅一日再加入中國產險及中國商銀，同時更名為「兆豐金融控股公司」。

為擴大經營規模，強化市場占有率，中國商銀與交通銀行於民國九十五年八月二十一日合併並更名為兆豐國際商業銀行（Mega International Commercial Bank），合併後國內分行家數達一百零五家，海外分行十七家，代表處二處，加計在泰國、加拿大之轉投資子銀行及分行，合計海外據點達二十六處，全行員工約四千九百人，資

本總額六百四十一億一千萬元。

兆豐商銀是本國銀行中，國際化最深、海外通路最完整、OBU 及海外分行服務最佳及業務獲利最豐的銀行，一向以外匯交易業務見長，長期以來，無論是顧客間外匯交易或銀行間外匯交易，均名列前茅。(台北訊)

#### 4.2.2 信用評等

本行自 1996 年起接受國際知名信用評等公司穆迪(Moody's)公司之評等，目前之評級(2008 年 5 月公佈)：長期債信為 A1，短期債信為 P-1，財務強度(Bank Financial Strength Rating, 簡稱 BFSR)為 C-，展望為 Stable。

又本行自 1997 年起接受另一國際知名信用評等公司標準普爾(S&P)公司之評等，目前之評級(2007 年 10 月 12 日公佈)：長期債信為 A，短期債信為 A-1，展望為 Stable，財務強度(Bank Fundamental Strength Rating, 簡稱 BFSR)為 B。

自 2008 年起接受國內知名的中華信用評等公司之評等，目前評級(2008 年 5 月 9 日公佈)長期信評為「twAA+」，短期信評為「twA-1+」，長期評等展望為「穩定」。

在已接受該評等公司評等之本國銀行中，本行且為債信等級最佳的銀行之一，屬於投資級之國際商業銀行。

#### 4.2.3 業務內容

1. 商業銀行業務：包括各種存款、放款、保證、承兌、進出口外匯業務、國內外匯兌業務、國際金融業務、外匯交易、保管箱業務、中央登錄無實體公債業務、ATM 業務、金融卡業務、電子銀行業務等。另

一項外匯業務優勢，就是全球金融網已完成紐約、東京、香港、新加坡及阿姆斯特丹等五定點連線，將使海內外分行資源能充分整合，配合具競爭性的報價及專業的外匯業務優勢，使客戶只開一戶，就可得到全球化的服務。(台北訊)

2. 消費金融及財富管理業務：包括這種信用卡、消費性貸款、留學貸款、房屋購買或修繕貸款、行家理財貸款、汽車貸款、帶受國內投資信託基金、指定用途投資國外有價證券、各項信託業務等。

3. 投資銀行、直接投資及各項代理業務：融資或籌資相關之財務顧問業務、證券化業務、直接股權投資業務、有價證券承銷業務、代售金銀幣業務、代理有價證券發行、代理股息紅利發放等。

4. 其他經中央主管機關核准辦理之相關業務。

## 4.3 兆豐國際商業銀行-經營策略

### 1. 銀行業務經營之地區策略

我國銀行業已國內市場為主，然而近年來國內市場競爭激烈，壓縮獲利空間，加以台灣加快海外佈局的腳步，為強化獲利來源及追朔客戶之腳步，近幾年兆豐銀行紛紛強化國際金融業務分行之功能並深化國際化之深度及廣度，海外業務漸趨重要。

### 2. 市場未來之供需狀況與成長性策略

為解決國內銀行家數過多之問題，政府於93年推動2次金改，提出若干強制性作為，如公股銀行及金控公司減半等措施，95年4月行政院對第2階段金改目標重新檢視，認為金融機構整併的目的在金融機構走向大型化，走向國際市場，今後金融機構的整併要尊重市

場機制，未來金融業仍應加速整併，以提升營運績效、獲利能力與競爭力。因此，兆豐商業銀行藉由金融機構整合、鼓勵業務多角化，將有助於金融市場的持續成長。

此外，金管會於 97 年 3 月通過兩岸金融業務往來許可辦法修正案，銀行及金管公司符合一定條件者，可透過海外子銀行申請參股大陸之銀行，惟應先建立三方監理機制；並同時放寬 CBU 對台商無擔保授信額度。此政策之開放，有助於兆豐商業銀行業拓展台商業務，提升成長動能。（兆豐商銀-94 年報）

### 3. 兆豐商銀未來發展策略

- 調整國內營業據點：發揮海外據點在地價值。
- 深耕國內財富管理業務：推展海外財富管理業務。
- 加強建置全球金融網交易平台。

（資料來源：兆豐商銀-94 年報）

### 4. 訪談內容分析

本研究的訪談對象是位年約四十初頭的中年女性主管，她的人際關係非常的好，不管是對年輕的職員或是同輩以及比自己更資深的晚輩都非常進退得宜，受訪時更滔滔不絕，完全展現一位襄理該有的專業、自信、和穩定性。本研究訪談的結果可分為金融環境變化、經營策略及金融環境變遷下的經營策略三大方面，透過受訪者的訪談內容加以分析。

#### 1. 金融環境變化：

受訪者認為金融市場整合及我國加入 WTO 是金融環境變化的主因。

她說：

金融全球化帶來各地金融市場的整合，資金互為流通的結果，使彼此資源配置達到最適化，也帶動一國的經濟發展。惟金融全球化的結果，逐漸打破國與國限制的藩籬，以往有政府全面保護下，只侷限國內市場競爭，在我國加入 WTO 後，除了國內競爭者外，國外競爭者亦大舉入侵國內市場，如何提升金融機構的競爭力，成為政府及業者當務之急，如：推動合併方案、使資本額擴大、組織更健全，並擴展海外市場，使國際化得以和國外銀行相抗衡。

## 2. 經營策略：

受訪者提出該銀行在銀行制度的改革、激發行銷、培訓人才、資訊技術等的經營策略。

(1)在銀行制度的改革方面，受訪者表示該銀行的經營策略為由工業專業銀行轉為開發銀行、由公營銀行轉為民營銀行、合併及金融控股公司。

她說：

我進銀行以數十載，當時銀行未開放民營，為寡佔的市場，銀行員成為人人羨慕之『金飯碗』，大學畢業後的我即進入交通銀行服務，原為工業專業銀行，至民國六十八年改制為開發銀行，其主要往來客戶多以製造業之公司為對象，辦理中長期開發授信、創導性投資與創業投資業務，歷年來致力配合政府經濟政策及經建計畫，協助策略性及

重要工業發展，對於改善產業結構，促進工業升級，居功厥偉。

民國七十九年政府開放民營銀行，至此銀行戰國時代開始，原有利基漸遭括分，銀行被迫轉型朝商業銀行型態，民國八十八年本行開放為民營，九十年交通銀行與國際證券公司共同成立『交銀金融控股公司』，之後納入中興票券及倍利證券，並於九十一年十二月三十一日再加入產險銀行及中國商銀，同時更名為『兆豐金融控股公司』。為擴大經營規模，強化市場佔有率，中國商銀與交通銀行於民國九十五年八月二十一日合併並更名為兆豐國際商業銀行。

本銀行透過合併的經營策略來因應政府在法令及分行家數的限制(如併購中國商銀)，藉由兩銀行的合併來提供更完善的金融體系，同時也能挑戰合併過後的外國銀行如(花旗銀行、荷蘭銀行、匯豐銀行)。由於外商銀行近幾年積極併購本土銀行(花旗併華僑、匯豐併中華商銀、荷蘭併中小企銀)外商銀行如此在台攻城掠地，政府只好整合國內銀行來加以應付，所謂安內攘外先把國內銀行縮減合併，擴充資本額，和改善不完整的金融體制才得以和國外銀行相抗衡。

(2)在激發行銷方面，受訪者表示該銀行利用業務競賽，提高獎金制度，以及個人獎金制度，以鼓勵行員在行銷方面的獎賞；訂定經營規模分組標準及經營績效考評要點，並作為績效獎金發放之標準。

她說：

訂定業務競賽規則，提高獎金制度，除團體獎之外，上有個人獎金，如財富管理業務除理專獎金、團體獎金、引介人獎金。年度終了選拔超級營業員及優秀行員等，使得獎人辛勞獲得獎賞。

為考評營業單位之經營績效及單位主管之經營能力，訂定經營規模分



組標準及經營績效考評要點，作為績效獎金發放之標準。

(3)在培訓人才方面，受訪者表示該銀行為了提升同仁生產力與競爭力，該銀行每年會安排內部講習、金融研訓院的各項講座、研習班、信託業務人員在職訓練，並鼓勵同仁取得相關證照，以及鼓勵同仁參予外語相關測驗。

她說：

本行為了給予基層人員多方培訓，提升同仁生產力與競爭力，每年都至少安排同仁參加一場銀行內部講習，講習內容極為廣泛，包含經營管理類、外匯類、徵信授信類、投資理財類、稽核實務類、行銷類。受訓時數須 30 小時以上，且會安排測驗，未符合規定者會再另外加以調訓，通過測驗經考試及格者可取得結業證書。

除了銀行內部的講習之外，還配合金融研訓院的各項講座、研習班及信託業商業公會舉辦之『信託業業務人員在職訓練』等。

本行海外分行遍及各國，各項業務日趨國際化，為儲備海外分行人才，鼓勵同仁踴躍參加財團法人語言訓練測驗中心之外語相關測驗。

鼓勵同仁取得銀行相關證照，如內部控制、信託、外匯、授信…等，並給予報名費補助。上述條件達一訂標準者並可於總處辦理升遷案考平時給加分。

(4)在資訊技術方面，受訪者表示該行有完善之資訊系統，行內並推動報表無紙化政策，大部分報表皆以電子簽發及保存；並有最先進的視訊系統，全台及香港兆豐各分行都有連線。

她說：

本行有完善之資訊系統，總處資訊處可直接監控各分行之線上作業電腦，協助解決故障問題以達分工及適才適用之原則。

本行為實施節能減碳，推動報表無紙化政策，行內大部分報表皆可以電子簽核方式儲存媒體保存。

本行有最先進的視訊系統，全台的兆豐各分行都有連線，連香港分行也都加入行列中，不但可以利用視訊系統進行會議，也可以透過視訊系統從總行進行各項學務教學，諸如：財富管理、安全管理、環境衛生等等……。

本行也積極獎勵同仁於作業中遇有需改善之處，可提出創新開發資訊方案，如獲總處採納除同仁可獲得獎勵之外，亦可使本航資訊系統更臻完善。

### 3. 金融環境變化下的經營策略：

受訪者認為該行以理財、發展電子E化作業、成立亞太區域中心、鞏固既有的優勢及分散經營風險、跨售以及鼓勵同仁參予外語相關測驗的經營策略來因應金融環境變化。

她說：

本行(半民營化)對於財富理財業務之崛起雖較民營銀行晚，惟合併後理財成為擴展業務主要推手，成立貴賓理財中心、保險、基金、連動債等理財商品銷售佳績，96年度台南分行的業績排名位居前三名。發展電子E化，成立電子金融小組，積極推動全球金融網、個人網路銀行以減少作業成本，包括：線上信用狀、供應鏈融資、台外幣轉帳…等。

成立亞太區域中心，輔導在大陸、越南…等地台商，作為本地分行

與外地廠商聯絡之窗口，有關授信、純匯、財富管理等業務之看廠、鑑價、簽約、對保等事宜，皆可透過亞太中心請其協助完成。

受到次貸風暴和雷曼兄弟倒閉的影響，全球景氣已向下修正，未來的業務競爭將更形激烈，現階段我們應該先鞏固既有優勢，並以企金客戶為基礎帶動個金及財富管理業，朝企業金融、個人金融、財富管理三者平衡發展，以分散經營風險，強化本行獲利結構，降低景氣及市場變化對盈餘之衝擊。

金融控股法的通過強化兆豐專業分工及經營效率，組織、管理及財務運用之彈性化，強化金融跨業經營合併監理，提供充份之彈性機制讓控股公司旗下子公司得以共享客戶群，進而提供金融控股集團跨售的機會，整合產品銷售的管道，並提高產品設計靈活度，使其商品更加齊全多樣化，總之金融控股公司使富邦擴大金融經濟規模及經濟範疇，邁向大型化以加強競爭力提昇國際化及國際競爭力。

本行海外分行遍及各國，各項業務日趨國際化，為儲備海外分行人才，鼓勵同仁踴躍參加財團法人語言訓練測驗中心之外語相關測驗。

## 5. 總結

近年來國內銀行家數過多導致銀行間競爭激烈，兆豐商銀為強化獲利來源及追朔客戶之腳步，以強化國際金融業務分行之功能並深化國際化之深度及廣度，拓展海外業務。

政府推動二次金改，認為金融機構整併的目的在金融機構走向大行化、國際化，兆豐商銀藉由金融機構整合、鼓勵業務多角化，將有助於金融市場的持續成長。此外，金管會通過兩岸金融業務往來許可辦法修正案，此政策之開放，有助於兆豐商業銀行業拓展台商業務，提升成長動能。

兆豐商銀未來發展策略著重於：調整國內經營據點、深耕國內才  
付管理業務、加強建置全球金融網交易平台。

## 第五章 結論

本研究得知由於民國 78 年銀行業民營的開放設立及民國 90 年我國加入 WTO，銀行業的經營環境產生極大的變遷。本研究的結果也顯示，該行的經營策略，在銀行制度的改革方面為由工業專業銀行轉為開發銀行、由公營銀行轉為民營銀行、合併及金融控股公司。在激發行銷方面，該銀行利用業務競賽，提高獎金制度，以及個人獎金制度，以鼓勵行員在行銷方面的獎賞；訂定經營規模分組標準及經營績效考評要點，並作為績效獎金發放之標準。在培訓人才方面，該銀行為了提升同仁生產力與競爭力，該銀行每年會安排內部講習、金融研訓院的各項講座、研習班、信託業務人員在職訓練，並鼓勵同仁取得相關證照。在資訊技術方面，該行有完善之資訊系統，行內並推動報表無紙化政策，大部分報表皆以電子簽發及保存；並有最先進的視訊系統，全台及香港兆豐各分行都有連線。

最後，該行以理財、發展電子 E 化作業、成立亞太區域中心、鞏固既有的優勢及分散經營風險、跨售以及鼓勵同仁參予外語相關測驗的經營策略來因應金融環境變化。以上的研究結果，也顯示，近幾年兆豐銀行的經營策為強化國際金融業務分行之功能並深化國際化之深度及廣度並藉由金融機構整合、鼓勵業務多角化。同時兆豐商業銀行將拓展台商業務，提升成長動能。兆豐商銀未來發展策略著重於調整國內經營據點、深耕國內財富管理業務、加強建置全球金融網交易平台。

銀行業由過去的寡占市場轉趨於完全競爭市場之局面。近幾年，由於金融市場漸漸開放擴大參與、金融法規修改調整、總體經濟環境持續惡化、產業資金陸續外流，導致銀行經營環境多變、競爭加劇、

利潤漸趨微利。在公營事業民營化的浪潮下，導致銀行家數過多和同質性太高，在競爭激烈下變成殺價流血的市場。

經由以上本研究個案銀行的分析與彙總後，近年來國內銀行家數過多導致銀行間競爭激烈，不管是國營銀行、單一通路的個案銀行或是已經成為金融控股公司的業者，其實免不了購併、被購併等經營策略。民國 93 政府推動二次金改，認為金融機構整併的目的在於走向大型化、國際化，藉由金融機構整合、鼓勵業務多角化，主要為滿足消費大眾、投資人等需求，以多元化的商品與服務提供給客戶一次購足服務，藉以達到強化國際金融業務分行之功能並深化國際化之深度及廣度，拓展海外業務。

## 文獻參考

1. 黃子芳(2004)，金融環境變遷下成功的銀行經營策略－以台灣花旗銀行為例，大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士論文。
2. 楊秋宜(2006)，銀行業經營策略差異性分析，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
3. 李遵中(2001)，企業成長之多角化策略與策略參考點關係之研究－以印刷電路板業為例，國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
4. 陳金富(2004)，我國金融環境變遷對銀行組織、策略與績效之個案研究，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
5. 大前研一(1984)，「策略家的智慧」，長河出版社。
6. 大前研一(1987)，「策略家智慧」，黃洪義釋，長江出版社。
7. 許士軍(1987)，「管理學」，東華書局。
8. 梁榮輝(2007)，「銀行經營與創業投資」，國華之圖書。
9. 黃文良，〈專題製作及論文寫作-指導手冊〉，東華書局，民國 83 年 8 月，2 版
10. 楊政學，〈實務專題製作〉，新文京開發出版股份有限公司，西元 2007 年 8 月 20 日三版

## 附 錄一

訪談背景：

受訪者：國內知名銀行襄理

此人是位年約四十初頭的中年女性，她的人際關係非常的好，不管是對年輕的職員或是同儕以及比自己更資深的晚輩都非常進退得宜，受訪時更是滔滔不絕，完全展現一位襄理該有的專業、自信、和穩定性。

一. 能否就您的角度，談談您在貴銀行任職以來，有哪一改革最令您印象深刻？

(一)我進銀行已數十年，當時銀行未開放民營，為寡佔的市場，銀行員成為人人羨慕之『金飯碗』，大學畢業後的我即進入交通銀行服務，原為工業專業銀行，至民國六十八年改制為開發銀行，其主要往來客戶多以製造業之公司為對象，辦理中長期開發授信、創導性投資與創業投資業務，歷年來致力配合政府經濟政策及經建計畫，協助策略性及重要工業發展，對於改善產業結構，促進工業升級，居功厥偉。

(二)民國七十九年政府開放民營銀行，至此銀行戰國時代開始，原有利基漸遭括分，銀行被迫轉型朝商業銀行型態，民國八十八年本行開放為民營，九十年交通銀行與國際證券公司共同成立『交銀金融控股公司』，之後納入中興票券及倍利證券，並於九十一年十二月三十一



日再加入產險銀行及中國商銀，同時更名為『兆豐金融控股公司』。  
為擴大經營規模，強化市場佔有率，中國商銀與交通銀行於民國九十五年八月二十一日合併並更名為兆豐國際商業銀行。

註：中國商銀(ICBC): 早期被指定為政府特許之國際貿易及匯兌專業銀行，發展至今，以其專業之外匯經驗、全球廣佈之營運據點及通匯網路、優良之資產品質、卓越之經營績效，成為國首屈一指的銀行。

**二. 能否就您的角度，談談您在貴銀行任職以來，有哪一策略最令您印象深刻？**

(一)本行(半民營化)對於財富理財業務之崛起雖較民營銀行晚，惟合併後理財成為擴展業務主要推手，成立貴賓理財中心、保險、基金、連動債等理財商品銷售佳績，96 年度台南分行的業績排名位居前三名。

(二)發展電子E化，成立電子金融小組，積極推動全球金融網、個人網路銀行以減少作業成本，包括:線上信用狀、供應鏈融資、台外幣轉帳...等。]

(三)成立亞太區域中心，輔導在大陸、越南...等地台商，作為本地分行與外地廠商聯絡之窗口，有關授信、純匯、財富管理等業務之看廠、鑑價、簽約、對保等事宜，皆可透過亞太中心請其協助完成。

### 三、請問貴銀行如何激發行銷策略？

(一)訂定業務競賽規則，提高獎金制度，除團體獎之外，上有個人獎金，如財富管理業務除理專獎金、團體獎金、引介人獎金。

(二)年度終了選拔超級營業員及優秀行員等，使得獎人辛勞獲得獎賞。

(三)為考評營業單位之經營績效及單位主管之經營能力，訂定經營規模分組標準及經營績效考評要點，作為績效獎金發放之標準。

### 四. 請您談談貴銀行在人才訓練的方法？

(一)本行為了給予基層人員多方培訓，提升同仁生產力與競爭力，每年都至少安排同人參加一場銀行內部講習，講習內容極為廣泛，包含經營管理類、外匯類、

徵信授信類、投資理財類、稽核實務類、行銷類。受訓時數須 30 小時以上，且會安排測驗，未符合規定者會再另外加以調訓，通過測驗經考試及格者可取得結業證書。

(二)除了銀行內部的講習之外，還配合金融研訓院的各項講座、研習班及信託業商業公會舉辦之『信託業業務人員在職訓練』等。

(三)本行海外分行遍及各國，各項業務日趨國際化，為儲備海外分行人才，鼓勵同仁踴躍參加財團法人語言訓練測驗中心之外語相關測驗。

(四)鼓勵同仁取得銀行相關證照，如內部控制、信託、外匯、授信…等，並給予報名費補助。上述條件達一訂標準者並可於總處辦理升遷案考平時給加分。

#### **五. 貴銀行如何增加信用卡發卡量?**

本行信用卡並無委外作業，僅藉由同仁積極推廣，致市佔率目前尚屬偏低，惟未來本行在企劃電金及外匯站有極佳優勢下，若能善加利用此優勢，積極爭覽便能強化通路、擴大規模及市場佔有率。

#### **六. 請您談談貴銀行在資訊技術的方法?**

(一)本行有完善之資訊系統，總處資訊處可直接監控各分行之線上作業電腦，協助解決故障問題以達分工及適才適用之原則。

(二)本行為實施節能減碳，推動報表無紙化政策，行內大部分報表皆可以電子簽核方式儲存媒體保存。

(三)本行有最先進的視訊系統，全台的兆豐各分行都有連線，連香港分行也都加入行列中，不但可以利用視訊系統進行會議，也可以透過視訊系統從總行進行各項學務教學，諸如:財富管理、安全管理、環境衛生等等……。

(四)本行也積極獎勵同仁於作業中遇有需改善之處，可提出創新開發資訊方案，如獲總處採納除同仁可獲得獎勵之外，亦可使本行資訊系統更臻完善。

### **七. 近幾年來金融環境變化很大，能否就您的角度，談談主要原因？**

金融全球化帶來各地金融市場的整合，資金互為流通的結果，使彼此資源配置達到最適化，也帶動一國的經濟發展。惟金融全球化的結果，逐漸打破國與國限制的藩籬，以往有政府全面保護下，只侷限國內競爭，在我國加入 WTO 後，除了國內競爭者外，國外競爭者亦大舉入侵國內市場，如何提升金融機構的競爭力，成為政府與業者當務之急，如：推動合併方案，使資本額擴大、組織更健全，並擴展海外市場，使國計劃得以和國外銀行相抗衡。

### **八. 貴銀行如何因應金融環境變化的衝擊？**

受到次貸風暴和雷曼兄弟倒閉的影響，全球景氣已向下修正，未來的業務競爭將更形激烈，現階段我們應該先鞏固既有優勢，並以企金客戶為基礎帶動個金及財富管理業，朝企業金融、個人金融、財富管理三者平衡發展，以分散經營風險，強化本行獲利結構，降低景氣及市場變化對盈餘之衝擊。

### **九. 能否請您談談金融控股公司對貴銀行的經營策略影響？**

金融控股法的通過強化兆豐專業分工及經營效率，組織、管理及財務運用之彈性化，強化金融跨業經營合併監理，提供充份之彈性機制讓控股公司旗下子公司得以共享客戶群，進而提供金融控股集團跨售的機會，整合產品銷售的管道，並提高產品設計靈活度，使其商品更加

齊全多樣化，總之金融控股公司使富邦擴大金融經濟規模及經濟範疇，邁向大型化以加強競爭力提昇國際化及國際競爭力。

#### 十. 請問貴銀行在法令及分行家數的限制下的經營策略？

本銀行透過合併的經營策略來因應政府在法令及分行家數的限制(如併購中國商銀)，藉由兩銀行的合併來提供更完善的金融體系，同時也能挑戰合併過後的外國銀行如(花旗銀行、荷蘭銀行、匯豐銀行)。

由於外商銀行近幾年積極併購本土銀行(花旗併華僑、匯豐併中華商銀、荷蘭併中小企銀)外商銀行如此在台攻城掠地，政府只好整合國內銀行來加以應付，所謂安內攘外先把國內銀行縮減合併，擴充資本額，和改善不完整的金融體制才得以和國外銀行相抗衡。

## 附錄二

### 訪談邀請函

敬啟者您好：

我們是私立致遠管理學院學士生，此信之目的為邀請您參與我們學士專題研究（研究計畫名稱：金融環境變遷下的銀行經營策略-以兆豐銀行為例）。

此研究之目的係探討從策略及創新角度研究兆豐銀行成功的經營策略；在面對金融環境變遷下，如何擬定其經營策略，利用其資源及優勢，來突顯其銀行本身的特色，建立其差異化的競爭地位，保持其優異的經營績效。同時，說明目前國內銀行的產業環境。希望藉由本專題能提供國內銀行業者在面對經營環境變遷。

感謝您願意花二十至三十分鐘的時間來完成問卷的填寫。如果您想知道研究的結果，可以跟我們連繫。當您想要撤回您的問卷，您也可以隨時自由的撤回，同時您的姓名將不會被公佈。您所提供的資料，將被保密。使用之後將被銷毀。如果您有任何關於您的權利的問題，可以與我們連絡或者直接 e-mail 與我們連絡。

再次為您的參與獻上深深的感謝！

致遠管理學院財金系四年級

組員：王泰翔-0915071029	<a href="mailto:changmoney10000@hotmail.com">changmoney10000@hotmail.com</a>
李蓓霞-0911351432	<a href="mailto:k85133@hotmail.com">k85133@hotmail.com</a>
姜瑋倩-0937563222	
楊慧君-0911080427	<a href="mailto:meng15816@hotmail.com">meng15816@hotmail.com</a>
蘇俊卿-0935665435	<a href="mailto:tommy109@hotmail.com">tommy109@hotmail.com</a>

全體組員敬啟