

金融控股公司之交互關係與競爭優勢之探討

*趙清遠、**李一智

*中南大學商學院博士生、樹德科技大學金融保險系講師

**中南大學商學院教授，湖南長沙,410083

摘要

在金融自由化與國際化浪潮下，為提高金融產業競爭力，抗禦國際性金融集團進入台灣之重大衝擊。台灣先後於 2000 年後通過「金融機構合併法」、2001 年通過「金融控股公司法」，並於 2003 年再修定「金融六法」等重要金融法案。提供了台灣良好國際金融環境，俾利金融改革之進行。引導金融機構成立金融控股公司，准許銀行、保險、證券等金融業務跨業經營，期能發揮經營綜效，促進金融產業之國際化與提升國際競爭力。

本文研究內容主要在於引用 Michael E. Porter 之價值鏈分析法與交互關係觀點，探討金融控股公司如何運用多角化經營之交互關係產生經營綜效與競爭優勢之相關性。本文中除透過文獻探討金融控股公司、銀行保險與多角化經營成長之相關問題外，亦於主文中分析金控公司之價值鏈活動共用方式與可能產生之交互關係型態，及如何運用交互關係以達成交叉行銷、資產有效配置與節省成本之效用，以及如何利用交互關係提升競爭力以維繫金控公司之持續競爭優勢。並針對目前金融環境競爭劇烈之金控提出建議，以供金控公司策略發展之參佐。

關鍵詞：金融控股公司、銀行保險、交互關係、競爭優勢

壹、前言

近年來各先進國家為因應世界金融自由化與金融國際化風潮，莫不以改革金融體系、寬鬆金融法規及提升金融競爭力等策略予以應對。以日本、美國為例，日本於 1998 年通過「金融體系改革法」，允許金融控股公司可以設立子公司方式從事銀行、保險、證券等業務之經營。而美國亦於 1999 年通過「金融服務現代化法」允許金融機構在金融控股架構下經營銀行、保險、證券等業務。而我國政府為因應世界金融潮流亦實施重大改革措施，相繼於 2000 年 11 月 24 日通過「金融機構合併法」及 2001 年 6 月 27 日之「金融控股公司法」，2003 年繼續再次修定「金融六法」等重要金融法案，提供了金融產業良好國際競爭法源依據，俾利金融改革之進行。

事實上「金融控股公司法」乃台灣近年來非常重要金融改革法案，其打破過去原本金融業不得跨業經營的藩籬，賦予以各類金融商品合併經營合法化的法源依據。幾年來台灣金融業者乃順此金融合併、併購風潮，如雨後春筍般紛紛成立金融控股公司，藉不斷合併或併購方式，結合銀行、保險、證券、投信、創投及理財諮詢等不同類型金融行

業，藉金融業者多角化經營，擴充多樣化經營的金融服務空間，以擴大經濟規模、降低經營成本、提高經營綜效。希望藉由金融體制與經營項目改革，提升金融業本身之競爭力，以期能與國外金融機構相抗衡。目前台灣核准掛牌上市經營金融控股公司已有十四家，分別為國泰、富邦、新光、中信、兆豐、第一、華南、台新、玉山、日盛、建華、開發、復華、國票等金融控股公司。為維繫金控公司之持久競爭力，依據金融最高主管當局之目標，台灣金控公司較理想數量將減少約至六、七家左右，而金控公司間之合併或併購動作在未來近幾年中仍可能持續進行。在金控法架構下普遍認為金融多角化與多樣化經營之交互關係乃金融控股公司最具競爭優勢重要資源。不可諱言的，未來台灣金融發展趨勢「金融控股公司」乃扮演非常重要角色。尤其最近「銀行保險」的盛行即為金控法架構下交互關係資源利用最實際代表傑作。然金融控股公司擁有何有利交互關係資源以及如何善加利用其擁有之資源，以建立與其他金融同業之差異化的競爭優勢，乃金融與保險界業普遍極欲探知之議題，實值得吾人深入探討之。

本文主要探討目的乃在於討論金融控股公司所具有之交互關係優勢內容、類型，以及分析金控旗下各子公司間如何利用交互關係策略創造競爭優勢。本文研究方法與程序即透過文獻回顧多位學者對企業多角化成長與競爭優勢之觀點，利用 Michael E. Porter 之競爭優勢理論分析金融控股公司交互關係型態、成本以及如何運用形成競爭優勢與競爭優勢維持。藉以探討金控企業多角化經營之競爭優勢重要性，瞭解金控企業優勢競爭因素之運用，而達到交叉行銷、資產有效配置與節省成本等之效用。藉以印證此金融改革政策改革對台灣金融業體質之有效改善，以符合國內外金融環境競爭需求與政策之期望。

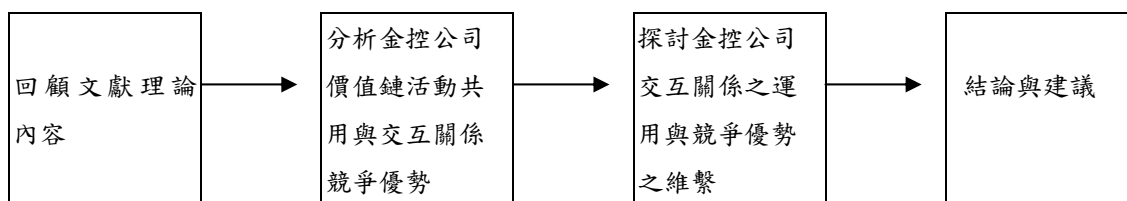


圖 1：研究程序

貳、文獻探討

一、企業多角化經營相關文獻

(一)企業多角化成長之動機

最早探討多角化績效之學者皆認為，企業多角化之績效表現優於非多角化之企業 (Amit & Livnat, 1998)。企業多角化之動機可分為營運綜效動機與財務槓桿動機兩種，企業純財務多角化動機在於 1.降低營運風險，提高現金流量之穩定度，2.增加財務槓桿之程度，3.降低獲利。即是分散經營風險或適當分配財務資源，並提高現金流量來源之穩定度與報酬率。而綜效動機則在於追求聯合個別事業單位之生產行銷採購研發之經濟規

模所產生之綜效。並提供消費者完整之產品線，藉以提升聯合企業之市場競爭地位，產生專買專賣力量來壟斷市場，進而達到綜效之效益。(湯明哲，2003) 故多角化目的是透過管理不同的企業，可以為股東創造更大價值；多角化的策略在於如何創造更多企業間的綜效。

(二) 企業多角化策略類型與模式

傳統上企業多角化經營策略類型，其文獻分類可追溯至(Ansoff, 1957)研究，其可區分為水平多角化(Horizontal Diversification)、垂直整合(vertical Integration)、集中多角化(Concentric Diversification)與複合式多角化(Conglomerate Diversification)等四種多角化策略類型。(Aaker, 1984)將多角化策略分為相關多角化與非相關多角化兩種，認為相關多角化中，新事業領域與核心事業有重要共通點，可提供產生經濟規模或因資產以及競爭力產生之綜效。而其共通點包括：顧客需求銷售及通路品牌形象、辦公設備、研究發展、員工或營運系統、行銷或行銷研究、產品擴張以及市場擴張等。非相關多角化則缺乏在市場通路生產技術或是研發上可用來創造綜效之共同性。

(湯明哲，2003)將多角化策略分為垂直整合關聯性多角化與非關聯性多角化，其中關聯性多角化表示現在的企業和要進入的新企業間有產品技術、行銷技術或是消費者基礎上關聯。非關聯多角化則是企業之子公司間沒有什麼關聯性。

企業多角化新事業的進入模式，傳統上可藉由外部購併與內部發展兩種方式達成。(Roberts & Berry, 1985)則將企業多角化進入新事業的模式分為七種，除前述之內部發展及外部購併外，尚包括授權、內部創業、合資、創業投資與培育、教育性購併等方式。(Ramsnujam & Varadarajan, 1989)則認為可將企業多角化進入新事業模式簡單區分為內部發展與外部購併兩類，其餘皆是介於內部發展與外部購併間不同程度所造成差異。(湯明哲，2003)認為內部成長乃指企業進入新事業，需經數年始可獲得成效，但較為穩健。外部購併則是利用購併方式進入新事業，風險性較高。

本研究則將金融控股架構下相關金融與保險業之經營，視為與(Aake, 1984)所謂相關多角化經營結合相似。因此，因其結合可產生規模經濟、資源共用、交叉行銷等競爭優勢綜效。

(三) Porter 競爭優勢理論

(Porter, 1985)以價值鏈觀念作為企業不同於其他競爭者優勢競爭來源的分析工具。此乃藉由系統化方式檢視企業內部所有活動以及活動間的互動關係，其價值鏈之間差異化即是競爭者形成競爭優勢的重要來源。而價值活動更是構成競爭優勢所需之獨立基礎，每一活動的表現加上其經濟效益，就決定了企業相對成本位置，此即是企業能從競爭者價值鏈的比較中決定企業競爭優勢的關鍵所在。價值鏈分析除可檢視企業相對於對手之競爭優勢外，亦是分析經營單位間交互關係的起點，其可透過經營單位間各項可共用之價值活動所產生交互關係來創造競爭優勢。另成本優勢亦是企業重要競爭優勢之一，亦是差異化不可或缺的要件。而各相關經營單位間價值活動共用之交互關係亦是影響成本優勢因素之一。故金控企業之金融多角化經營即是藉由各相關經營單位間價值鏈

交互關係運用而建立競爭優勢之經營方式。

(Porter, 1985)一般集團企業各相關經營單位間具有之交互關係，其型態有：有形交互關係、無形交互關係與競爭者交互關係三種。而其中以有形交互關係為各類交互關係中最重要之類型。

- 1.有形交互關係一 乃指各相關經營單位間具有共同之客戶、行銷管道、技術或其他因素，其如可提供各價值鏈間共用活動的機會即可成為有形交互關係。當共用活動所降低的成本或增強的差異化程度超過所需成本時，有形交互關係即會形成競爭優勢。
- 2.無形交互關係一 係指各相關經營單位間個別價值鏈之管理技能或專業技術的移轉。乃將某一經營單位的管理技能或專業知識移轉給另一經營單位之交互關係。如集團企業母公司可將所掌握之專業管理技巧，運用到其他經營單位相近的價值活動中，以降低管理技術取得成本而形成競爭優勢。
- 3.競爭者交互關係一 乃指企業與對手競爭時所出現之交互關係。當實際或潛在競爭橫跨多個產業，而某一產業行動影響到另一產業時，即會出現產業連結或結盟交互關係。一個多目標競爭的對手會迫使企業主動因應某種交互關係，否則將面臨競爭劣勢；同時多目標競爭者也可能以不同交互關係連結互有差異的事業單位，使得企業難以因應這種交互關係，而能維繫競爭優勢。

雖然企業可因交互關係運用而產生各種活動共用之綜效而形成競爭優勢，但交互關係運用亦會迫使各相關經營單位必須做部分修正以符合實際狀況，而需承負一些成本。

例如：

- 1.協調成本一 指各經營單位共用活動時，必須在進度安排、決定輕重緩急與解決問題等方面彼此協調。而價值活動的複雜度亦會影響共用活動的協調成本。
- 2.妥協成本一 指各經營單位共用活動時，可能因衝突而必須做出之讓步。因共用活動對於追求功能最大化之個別經營單位而言，未必是最理想情況。妥協成本不僅出現在共用的活動上，而其他相關價值活動也可能受到影響。
- 3.無彈性成本一 無彈性成本並非持續性成本，其只在企業需要彈性時才會出現。發生情況可分為兩種，一是對競爭行動的回應有困難，二為退出障礙過高時。當某一經營單位受到威脅時，共用活動會減緩企業回應競爭對手之速度及破壞或降低與其他經營單位交互關係形成之價值。另如無競爭力之經營單位退出時，共用活動亦可能傷害到其他交互關係經營單位。

在上述產生成本中以妥協成本對企業可能產生影響最大，亦是最主要之成本來源。但各經營單位在某項共用活動如能策略方向一致，且亦能經長期協調調整彼此策略方向，妥協成本產生威脅應不會太大，所付出代價亦不會高。因此(Porter, 1985)認為類似共用品牌或是共用採購之妥協成本均不高，甚至可忽略之。

二、金融集團相關文獻

(一)金融控股公司

所謂控股公司乃指握有其他公司全部或多數股票的公司，此控股公司稱為母公司，而遭受控股的公司則稱為子公司。控股公司並不直接參與子公司經營，但可介入子公司之重要人事安排，從而影響子公司業務經營，從中獲取利益。另依台灣金融控股公司法第四條對金融控股定義如下：指對一銀行保險公司或證券商有控制性持股，並依法設立之公司。而所謂控制性持股：乃指持有一銀行、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百分之二十五，或直接間接選任或指派一銀行保險公司或證券商過半數之董事而言。另金融控股公司法第三十六條對金融控股公司得投資事業範圍亦有限制如下：銀行業、票券金融業、信用卡業、信託業、保險業、證券業、期貨業、創業投資事業、經主管機關核准投資之外國金融機構、及其他經主管機關認定與金融業務相關之事業。其中銀行業可包括商業銀行、專業銀行、及信託投資公司；保險業可包括財產保險業、人身保險業、再保險公司、保險代理人及經紀人；證券業可包括證券商、證券投資信託事業、證券投資顧問及證券金融事業；期貨業可包括期貨商、槓桿交易商、期貨信託事業、期貨經理事業及期貨顧問事業等。

其實成立金融控股公司動機主要與集團企業多角化動機是相類似的，就如(任慶宗，2003)認為其主要動機有三：1.由經濟學觀點，企業多角化為求達到規模經濟的效益，降低營運風險。2.由策略管理觀點，企業多角化希望藉由組織管理綜效追求，提升經營績效。3.由資本效率觀點，透過多角化策略，靈活運用企業資金。另依(林淑敏，2003)金融控股公司可提供之效益有四：1.可擴大營運版圖達成經濟規模。2.可提升多樣化服務利基。3.可強化專業分工及提升經營效率。4.可提升國內金融業之競爭力。(王重隆，2003)成立金融控股公司之優點包括：1.將各子公司之服務作橫向整合以發揮綜效。2.因經營決策由金融集團負責，故子公司可專責於業務之執行，集團企業之經營效率因而提高。3.集團企業之各子公司間人事調配之彈性化。4.風險區隔效果較綜合銀行為佳。

然(彭金隆、司徒達賢，2002)認為綜效發揮並不必然完全隨金融控股公司的成立而發生，其先決條件乃須各子公司的資源本質上必須符合閒置，可共通使用及不可分割之特性。(沈中華，2001)金融控股公司仍有下述之缺點：1.成立成本高。2.各子公司可能存在不同經營文化，致集團企業管理困難。3.若未建立適當的防火牆，子公司一旦經營不善，將影響整個集團企業的營運。(張文武、陳淑萍，2003)故金融控股公司經營成功與否端賴下列因素而定：公司聲譽與品牌聲譽、企業文化與組織文化、營業據點、資本與資產的品質及規模、客戶總數、企業領導人能力、專業經理人團隊能力、購併管理能力及股權結構項目等。

(二)銀行保險

銀行保險「Bancassurance」一詞雖在1990年後才逐漸引起學術界的關注，然銀行與保險業實際相互結合，已有相當歷史。一般學者認為，銀行保險真正開始運作，應從20

世紀80年代由歐洲起源。其中在法國銀行實施非常成功，其透過銀行銷售保險之保費收入佔整個壽險市場比例已超過60%以上。法國的一般商業銀行幾乎都可透過其行銷通路與營業據點來銷售保險商品，甚亦可充分利用客戶資訊進行郵寄與電話直效行銷保險商品。銀行保險不僅在法國盛行，整個歐洲地區亦迅速蓬勃發展。

然何謂「銀行保險」(Bancassurance法文 or Allfinanz德文)各家定義互有不同，各國亦有差異。如(Hoschka, 1994)定義銀行保險主要係指銀行係藉由提供保險商品給零售客戶以進入保險業；(Huizinga, 1993)提出銀行保險事實就是通路，上述觀念定義著重於在通路及跨業銷售上，但不包含其有關核保觀念。另(Elkington, 1993)定義銀行保險基本上是由同在一處之相同組織下銀行與保險商品的供應和銷售，此定義則強調以單一企業體下兩種業務整合為重點。另(謝坤民, 1999)亦指稱銀行保險係以銀行直接承保或以直接仲介即指以保險經紀人或代理人方式介入，或以轉投資保險公司或保險經紀人或代理人方式兼營保險業務之謂；(孫惠瑛譯, 2000)稱銀行保險為壽險公司利用銀行作為銷售壽險、退休金及投資型商品之行銷管道；另(凌亂寶, 1999)稱銀行保險乃銀行業在國際化、自由化潮流衝擊下，已不再僅就提供單純存放款業務，所以更應積極扮演提供理財諮詢顧問、金融百貨業角色。(Leale-Green & Bloomfield, 1994)針對各家定義互異，提出較為廣泛定義，認為銀行保險透過結合傳統銀行、保險與投資活動，對個別客戶提出全方位金融服務。而瑞士保險(Swiss Re, 1992)則更廣泛認為銀行保險幾乎是以整合方式邁向金融服務市場的策略，其所代表意義不僅是不同金融服務機構相互結合，更是商品通路。

目前台灣之「銀行保險」亦於逐步蓬勃發展中。其實不外乎是在金控體制架構下結合銀行與保險資源，運用所擁有各類交互關係，實施資源共用與技術移轉之成本優勢策略，進行保險商品或金融與保險商品整合之通路行銷；其保險商品可透過獨立經營或與保險公司策略聯盟方式，整合所有交互關係之有利資源，搭配套裝金融商品，透過所有行銷據點與通路，進而提供客戶多樣化選擇與全方位金融服務之行銷通路，以達交叉行銷、資產有效配置與節省成本之最佳效用，藉以形成經營綜效，提升競爭力以維繫競爭優勢。

參、台灣金融控股公司之發展現況

台灣「金融控股公司法」自 2001 年 11 日正式實施以來，經財政部核准設立之金融控股公司至目前為止計有 14 家，茲就各家其主體金融事業、金融版圖現況發展、尚缺之金融版圖、總資產額以及預估獲利率，列表扼述如下：

表 1：金控公司金融事業發展版圖

金控公司	主體公司	子公司	尚缺之金融事業版圖	2005 年總資產(兆)	2006 年預估

					EPS(元)
兆豐	交通銀行	中興票券 倍利國際綜合證券 中國國際商銀 中國產物保險 兆豐國際投信	人壽保險 創業投資 投資顧問	3.17 (含台企銀)	1.92
國泰	國泰人壽	國泰世華銀行 國泰產險 國泰創投 怡泰貳創投 國泰綜合證券 怡泰管理顧問	無	2.94	3.61
台新	台新商業銀行	台新票券 台証綜合證券 台新保險代理人 台欣創業投資 台新資產管理	人壽保險 產物保險	2.1 (含彰銀)	2.92
中信	中國信託商業銀行	中信託綜合證券 中信託保險經紀人 中信託創業投資 中信託資產管理 中信託票券	人壽保險 產物保險	1.75	3.01
富邦	富邦產險	台北富邦銀行 富邦人壽 富邦證券 富邦投信 富邦直效 富邦金控創投 富邦創投管理顧問 富邦資產管理顧問 富邦香港銀行	無	1.61	2.21
華南	華南銀行	華南永昌綜合證券 華南產物保險 華南票券 華南證券投資信託 華南創業投資 華南金管理顧問	人壽保險	1.6	
第一	第一商業銀行	一銀證券	人壽保險	1.56	

		建弘投信 第一金融資產管理 第一創業投資 第一金融管理顧問 一銀租賃 一銀保險代理人 美國第一銀行	產物保險		
新光	新光人壽	新光銀行 新壽綜合證券 新壽保險經紀人 新昕投信	產物保險 創業投資 投資顧問	1.2	1.78
建華	建華銀行	建華證券 建華保險經紀人	人壽保險 產物保險	1.01	1.35
玉山	玉山銀行	玉山綜合證券 玉山票券 玉山投資信託 玉山創業投資 玉山保險經紀人 玉山投顧 玉山租賃 玉山保險代理人	人壽保險 產物保險	0.58	1.90
復華	復華證金	復華商業銀行 復華財產保險代理 復華人身保險代理 金復華租賃 金復華投顧 金復華投信 復華創投 復華期貨 復華綜合證券	人壽保險 產物保險	0.39	1.20
日盛	日盛證券	日盛銀行 日盛國際產險代理 日盛人身保代 日盛期貨 日盛期經 日盛國際投資控股	人壽保險 產物保險	0.34	0.66
開發	中華開發工業銀行	大華證券	商業銀行 人壽保險	0.27	-0.54

			產物保險 投資信託 投資顧問		
國票	國際票券	國票綜合證券 國票創業投資	商業銀行 人壽保險 產物保險 投資信託 投資顧問	0.23	1,52

資料來源：整理自各金控公司網站

台灣金融控股公司近年來發展可以「突飛猛進」、「進步神速」予以形容。在 14 家金融控股公司之版圖發展過程中，至目前為止僅以富邦金控及國泰金控等二家版圖機能最為完整。其發展之金融版圖已橫跨至銀行、保險、證券、票券、信託、投顧、資產管理等金融事業，可視為最具競爭優勢之組群；另鑒於目前尋找保險業合併困難及專業經營不易等因素，大多金控公司均缺乏與保險有關事業版圖，如華南、兆豐金控僅擁有產物保險業，但尚缺人壽保險事業版圖；新光金控擁有人壽保險業但尚缺產物保險業版圖；其餘如中信、建華、復華、日盛、開發、玉山、國票、台新、一銀等金控，亦均缺乏產物保險與人壽保險業版圖。惟大多金控公司亦都設立有保險代理人或保險經紀人等子公司予以彌補其保險版圖缺口。

金控企業多角化經營方式並非完全是綜效提升之保證，唯有其子公司間能具有資源互補共用交互關係下才有綜效產生之可能。大多金控公司雖設立有保險代理人或保險經紀人等子公司予以彌補其保險版圖缺口，然如與本身擁有產、壽險業子公司較為完整之金控公司相比，其營業效益仍有差距。故相信金控公司未來版圖極欲拓展重點，主要應著重在以人壽保險或產物保險業為對象之設立或合併、購併上，藉以建立完整金融版圖，擴大經濟規模，提升綜效。而其中以人壽保險公司設立或併購又優於產物保險公司。因此，銀行跨業經營保險之「銀行保險」(Bancassurance)業務體制建立、保險公司併購與管理、交互關係競爭優勢探討以及行銷策略研究等，將為金融產業內之熱門探討問題。

肆、金控公司交互關係與競爭優勢之探討

金融控股公司多角化經營主要動機之一，即是如何形成綜效，而綜效的達成更是金融控股公司追求之長遠目標。(司徒達賢，2001)所謂綜效乃代表兩個以上事業體，經由資源共享與能力移轉，產生規模經濟或範疇經濟的成本與創新優勢。(Porter, 1987)綜效主要係展現在技術移轉與共享活動中，而兩者須依賴各子公司之間關聯性，運用各子公司營業單位之間交互關係，為企業綜效產生的主要來源。技術移轉係指企業在相似的價值鏈之間專業技術與管理能力之移轉，亦即如何在企業中進行子公司間專業技術與管理能力之移轉。當有類似的價值鏈或策略概念時，技術移轉機會就越大，即使各子公司分頭運行，他們之間的相似性仍容許知識間的共享。而共享活動的能力，則指各子公司間

有類似客戶、通路或生產流程、運籌系統等價值活動之間的共享。故金控企業可運用旗下各子公司營業單位之間交互關係，實施技術移轉與資源共享策略，以產生綜效，創造競爭優勢。

雖然企業可因交互關係產生各種活動共用之綜效，但交互關係亦會迫使子公司必須修改部分做法而促使交互關係付出下列成本。例如：協調成本、妥協成本、無彈性成本。其中妥協成本是最主要的成本來源，可能產生影響也最大。但當子公司在某項共用活動上之策略一致時，利用交互關係而發生之妥協成本並不會產生太大威脅。且相關子公司如能長期協調彼此策略方向，所付出妥協成本代價亦不大。因此 (Porter, 1985)認為類似共用品牌或是共用採購之妥協成本均不高，甚至可忽略不計。故金控企業在進行合併或購併期間，為減少雙方在融合時可能因文化差異而產生潛在利益衝突，而導致妥協成本增加時，其處理方式不僅雙方策略方向須長期不斷協調整合，且應指定適當組織結構，促進雙方合作與協調，以及透過雙方通路功能整合才能達成綜效之發揮。

一、價值鏈活動類型之分析

價值鏈觀念係以價值鏈理論作為交互關係型態之分析工具，乃藉由系統化方式檢視企業內部所有活動以及活動間之互動關係，以作為企業不同於其他競爭對手優勢來源分析工具。而價值活動即為構成競爭優勢所需之獨立基礎，每一種活動之表現加上其經濟效益，就決定企業相對成本位置。因此，其與競爭者價值鏈之間的差異，就是形成競爭優勢的重要來源。

歸納一般金控公司經營單位價值鏈必備之活動，可分為主要活動與輔助活動兩種類型，茲就上述兩種類型之活動內容與活動項目歸納如下表：

表 2：金控公司各經營單位價值鏈主要活動類型

活動類型	活動內容	活動項目
作業後勤	與接收、儲存、採購項目的分配有關	表格文件訂貨處理、倉儲、庫存控制、車輛調度、退貨等
作業處理	與金融商品作業完成有關	金融商品文件作業、檢核、繕打、印刷、包裝等
出單後勤	與金融商品文件收集、保管、送單、收費有關	金融商品文件分送、送單、收費、催收等
市場行銷	與提供客戶購買金融商品的理由並吸引客戶購買有關	廣告、促銷、業務人員、報價、定價、通路選擇、通路關係建立等
售後服務	與提供服務以增後續購買及維持商品價值有關	理賠、贖回、文件內容修正更改、資訊通知、諮詢提供等服務

本研究整理

表 3：金控公司各經營單位價值鏈輔助活動類型

活動類型	活動內容	活動項目
------	------	------

採購活動	係指購買各價值鏈使用之採購項目的功能，而非採購項目本身	審核供應商、購買不同組合的採購項目、長期監督供應商表現。
技術發展	與金融商品及商品特徵有關的技術發展支援整個價值鏈，其他技術則與特定活動有關。分為金融商品內容與作業處理程序改善兩種。	目標市場設定、金融商品與套裝商品內容設計、危險管理與分攤研究、媒體研究、服務內容與作業程序研究等
人力資源	員工專業技能、工作動機、雇用與培訓教育方面	人員招募、增員、培訓、發展及員工福利津貼管理等
基礎業務	支援整個價值鏈而非個別價值活動之基礎業務項目，屬於間接費用。	一般管理、企劃、財務、會計、法律、政府關係等

本研究整理

金控公司各經營單位在於各金融相關產業競爭時，可透過子公司間各項可共用之價值活動所產生交互關係來創造競爭優勢。金控公司多角化經營意義即是藉由此交互關係以建立競爭優勢。如共用活動在金控經營成本或資產中佔有重大比例，共用活動即可帶來顯著的成本優勢，也會降低進行活動的成本。如共用的價值活動可為企業帶來顯著差異化，共用活動將會大幅提升企業差異化程度，增加活動本身的獨特性或降低建立獨特性所需的成本。客戶對各類金融商品購置選擇雖具有互斥性與替代性，但亦有相當程度互補性與搭配性可運用，且因各子公司營業單位間各類交互關係綿密，價值活動共用度頻繁，對各金融經營單位應具有相當資源共享與專業技術管理能力移轉效果，可顯著降低經營成本提高競爭優勢。

二、交互關係型態之分析

針對金控企業各子公司經營單位間可能形成之交互關係而論，(Porter, 1985) 理論上可分成有形交互關係、無形交互關係與競爭者交互關係三種型態。三種類型交互關係對於競爭優勢的影響各有不同，也可同時並存。茲分析如下：

(一)有形交互關係

金控公司各相關子公司經營單位間如具有共同客戶、共同行銷管道、技術或其他因素，這些價值鏈間共用活動，即有機會形成有形交互關係。當共用活動所降低的成本或增強的差異化程度，超過所需成本時，有形交互關係就會帶來競爭優勢。例如金控企業下不同子公司經營單位共用一個業務部門時，即可能降低銷售成本，或可讓業務人員提出獨特的商品組合供客戶選購。金控公司可利用有形交互關係共同進行某項或多項價值活動，例如子公司間交叉銷售彼此商品時，即是在共用銷售力量。當然兩子公司間有形交互關係所涵蓋的價值活動可能不只一項，但當共用的利益超過成本，且競爭對手又無法輕易模仿時，就能產生持續的競爭優勢。

歸納企業有形交互關係，依企業本身所具有價值活動來分類，一般可區分為五類：

生產、行銷市場、技術、採購以及基礎設施等。而金控企業因其屬服務業其價值活動中未有生產活動項目，故對其有形交互關係分類，可區分為市場、作業、技術、採購與基礎業務等五種。茲對各類交互關係分析如下：

1. 市場交互關係

金控公司市場交互關係可涉及從金融商品出單後勤工作到售後客戶服務等範圍，各種與客戶接觸以及互動的主要價值活動均可包括。故金控企業可因旗下子公司經營單位擁有相同客源、相同行銷通路以及相同地理市場等共通性，藉由品牌、廣告、行銷部門通路以及業務人員服務網路等共用而產生降低成本與差異化之優勢。茲就影響金控企業市場交互關係之共用形式與競爭優勢因素詳列如下表。

表 3：影響金控企業市場交互關係之競爭優勢因素

共用形式	潛在競爭優勢	妥協成本來源
共用品牌	降低廣告成本 增強商品形象/信譽	商品形象不一或相互衝突 客戶不願意向一家公司採購太多商品 如有一項商品不佳，將影響品牌信譽
共用廣告	降低廣告成本 更強的廣告媒體購買力	無法運用最適當的媒體或傳遞最佳訊息 由於商品過多，降低廣告效益
交叉銷售	降低尋找客戶成本	商品形象不一，或相互衝突
共用行銷部門	降低市場研究成本 降低行銷管理成本	商品定位不一 客戶採購行為不同
共用通路	提升對通路的議價實力、改善服務或通路利潤 便於客戶一次購足、提高差異化 降低支援通路基礎業務成本	通路取得的議價實力比金控強 通路不願意讓一家公司佔有太高業務比例 共用某一通路可能失去其他通路支援
共用業務人力	降低銷售成本 可選擇素質更好的業務人員 可提供更多可銷售金融商品，增加向客戶銷售機會或提高客戶方便性 透過不同的使用型態使得業務資源的利用更有效益	客戶採購習慣不同 客戶不願向同一業務人員採購多項金融商品 業務人員沒有足夠時間向客戶介紹各金融商品 需要不同類型業務人員
共用服務網	降低服務成本 由於技術改進或更密集的服務點，使得服務更為熟練或速度更快	服務之內容與技術、支援不同 要求服務的緩急程度不同
共用作業處理系統	降低作業處理成本 一次購足，提高差異化	作業形式與交互條件不同 客戶購買需求週期不同，使得作業流程的需求不同

當金控子公司兼售其他附屬金融商品時，因客戶對於其他附屬金融商品之需求是相關聯的，金控公司對這類需求可利用有效共用活動，採取共用品牌、聯合廣告、配套銷售等方法，增加本身差異化與競爭力。另金控公司若改變相關子公司之經營策略，如重新統一品牌形象定位、付款條件與銷售標準化等來降低妥協成本，亦可增加市場交互關係產生綜效利益之機率。但金控公司市場交互關係運用亦有限制，若擴大解釋市場交互關係之作用不但無法產生競爭優勢，亦會增加妥協成本產生可能。如因商品形象與品牌定位與客戶購買習慣不同乃是市場交互關係產生妥協成本之主要來源，往往不但使得子公司交互關係無法發揮，有時亦可能損害原主體公司之經營，實得不償失。

2. 作業交互關係

金控公司作業交互關係範圍乃涉及金融業務之作業後勤管理系統、業務文件製作、業務登錄與業務查核等價值活動，以及業務諮詢、理賠、贖回、保全、內容修改等後續業務服務。但共用作業交互關係前提是金控公司作業活動必需在同一地點進行，辦公處所與設備之共用雖可增加綜效效益，但亦會提高其他活動之成本。且不同金融商品要求製作精準度、出單量、作業時間等皆有很大差別，即使共用作業設備，作業交互作用產生機率亦不高，此亦為一般作業交互關係不易產生主要原因。茲將可能影響金控公司作業交互關係的競爭優勢因素詳列如下表。

表 4：影響金控公司作業交互關係之競爭優勢因素

共用形式	潛在競爭優勢	妥協成本來源
共用作業後勤管理系統	可降低運輸與文件處理成本	採購來源地理位置不同
	可提升運送可靠度、降低耗損	營業單位地理位置不同
	丁提供頻繁、小量運送，降低庫存量，減少耗損	物件的物理性質不同，使得共用後勤系統效益不彰 不同公司對文件需求頻率以及運送可靠度需求不同
共用營業設備	降低營業設備成本 提升營業效率與技術改良 有助於設備產能利用	不同金融商品所需製程設定成本高 不同金融商品對各品質要求不同 通用營業設備的成本更高
共用業務查核系統	降低查核成本	各項業務查核標準不同
	改進查核技術	通用查核人才不易培養
共用間接活動(包括營業設備維修、營業處所管理)	降低非直接成本	各子公司對間接活動需求不同
	提高間接活動品質	大量營業人力處於同一處所，引致人力招募、工會、生產力效益

		問題
--	--	----

本研究整理

3.採購交互關係

金控公司採購交互關係與共用採購項目的採購活動有關，其以各子公司主要特殊物料與設備之外的通用項目聯合採購項目為主。一般金控公司旗下各子公司經營單位甚多，須共同採購的項目多且數量亦大，因此在一般通用物料、禮品、營業裝修與營業設備採購上不僅能享有較佳之議價能力降低採購價格，且亦可取得供應商優質服務機會，藉以取得降低整體營業成本之競爭優勢。茲將可能影響金控公司採購交互關係的競爭優勢因素詳列如下表。

表 5：影響金控公司採購交互關係之競爭優勢因素

共用形式	潛在競爭優勢	妥協成本來源
通用項目聯合採購	降低採購成本	因採購項目規格或品質要求不同，使得標準較鬆之營業單位成本比預期高
	提高採購項目品質	不同營業單位對供應商的技術與運送需求不同
	提高供應商優質服務	集中管理阻礙營業單位對採購資訊吸收，以及減緩反應速度

本研究整理

4.技術交互關係

技術交互關係乃涉及價值鏈間共用之技術發展活動，技術交互關係與作業交互關係不同在於前者影響技術發展之成本或獨特性，後者則牽涉共用作業之相關活動。然而金控企業各相關子公司經營項目性質大多互異，其關鍵技術也大多是專業且必須單獨使用，能有技術交互共用情形，畢竟少數。因此技術交互關係通常在金控企業較不易產生。

表 6：影響金控公司技術交互關係之競爭優勢因素

共用形式	潛在競爭優勢	妥協成本來源
共用技術發展(不同金融商品或相互組合商品)	縮短金融商品研發設計時間與過程，降低金融商品成本 加強金融商品改進與流程研發 技術轉移有助提升商品差異化及加強金融商品競爭力	不同營業單位對採用技術的輕重權衡不同。

本研究整理

5.基礎業務交互關係

基礎業務交互關係涵蓋財務、會計、法律、政府關係、人力資源管理等所有與企業基本業務項目有關之活動。事實上金控企業之相關金融多角化經營，其基本出發點即對許多基礎業務活動都能採共用情況。例如最常發生之財務共用交互關係，當資本需求達到一定數量時即可能形成籌措資本的規模經濟，或利用某一子公司的多餘現金能短期挪到另一子公司使用，或運用某一子公司資金併購或投資其他子公司等財務資源之共用。另人力資源共用、法律諮詢與協助共用、政府關係共用等交互關係，對金控企業競爭優勢提升，亦頗有助益。尤其業務人員聘雇與培訓活動共用之人力資源交互關係對金控各相關子公司營業單位間或成立新營業單位之人力調配與培訓支援活動亦非常重要。但綜而言之，基本設施共用交互關係在金控企業架構下，由於其所佔總成本比例不高，對差異化影響有限，因此對競爭優勢影響亦不顯著。

表 7：影響金控公司基礎業務交互關係之競爭優勢因素

共用形式	潛在競爭優勢	妥協成本來源
共用財務資源	節省資金取得成本	可能因法令限制而受限或受罰
共用會計	避免舞弊及浪費	可能因營業項目不同而易產生錯誤成本
共用法務人員	節省法律費用支出	可能因營業項目不同而易產生錯誤成本
共用政府關係	擴增人際關係 節省公關交際費用	可能因不同營業性質而有不同需求而缺乏彈性
共用人員招募與訓練	可降低人員招募與培訓經費成本 人力靈活適才調配運用	可能因不同營業性質而有不同專業需求而缺乏彈性

本研究整理

(二) 無形交互關係

金控公司之無形交互關係乃指金控公司可將管理技能或專業知識，從某一個價值鏈移到另一個價值鏈，用以協助某一經營單位取得競爭優勢。意指金控公司以某一經營單位之經營心得或專業技能，改善另一個類似經營單位的競爭力。當接收專業技能的單位在成本或差異化表現上改善超過移轉成本時，無形交互關係就會形成競爭優勢。金控公司各經營單位間技術移轉，價值鏈亦是辨認無形交互關係的系統工具。金控公司可以檢視所屬營業單位之主要價值活動方式，發掘活動之間的相似性。或從價值鏈的建構方式上，找出可移轉專業知識的基礎，或凸顯可能援用在新營業單位上的通用技能。

要透過無形交互關係獲得競爭優勢，金控公司必須將一個經營單位管理某項活動的專業技能與技術，轉用在另一個經營單位上，藉以降低該活動的成本或出現獨特性，進而抵銷移轉專業技術的成本。當接收專業技能的營業單位在成本或差異化表現上改善超過移轉成本時，無形的交互關係就會形成其他競爭對手無法達成之競爭優勢。

金控公司各經營單位間之相似性決定專業知識適合移轉的程度，但亦須觀察被移轉之專業知識是否能成為新經營單位的重要競爭優勢。無法形成重要競爭優勢往往是金控

企業綜效無法發揮效用主因，亦是過去企業多角化發展感到失敗主因之一。然而專業知識移轉成功與否需要高層主管的積極參與推動，通常須透過由經營單位主管或其他專業技術人員建立一套移轉機制，及一個有效率的組織結構，以經驗傳承方式進行，將可降低專業知識及技術移轉成本與困難度。

(三) 競爭者交互關係

在金控事業競爭中金控公司與競爭對手之競爭領域，如同樣係橫跨多個相關金融事業體時，除了有形及無形交互關係考量外，競爭者交互關係即成為重要考量重點。金控公司針對多目標對手競爭時，必須將所有相關與非相關金融營業單位考量在內，因為多目標對手的競爭優勢，在交互關係影響下並非僅考量單一產業之表現，而應是整體相關產業內之績效。且不論競爭對手是有關聯或無關聯產業，分析時須將對手旗下子公司之各經營單位含蓋在內，個別營業單位的競爭優勢都須含入在雙方競爭的所有事業版圖中。

當金控公司有形與無形交互關係運用，引發平行多角化路線競爭時，隨之而來即是競爭者之間不同型態交互關係之運用，使其取得優於競爭對手之整體市場地位。金控企業與競爭對手之間的相對競爭優勢，取決於各自擁有交互關係多寡與運用，不同型態之交互關係意指不同價值活動之共用，或以不同方式共用某些價值活動。就金控公司而言，其各自發展金融產業不同，且各自擁有交互關係型態互異，故其競爭優勢較不易被模仿。

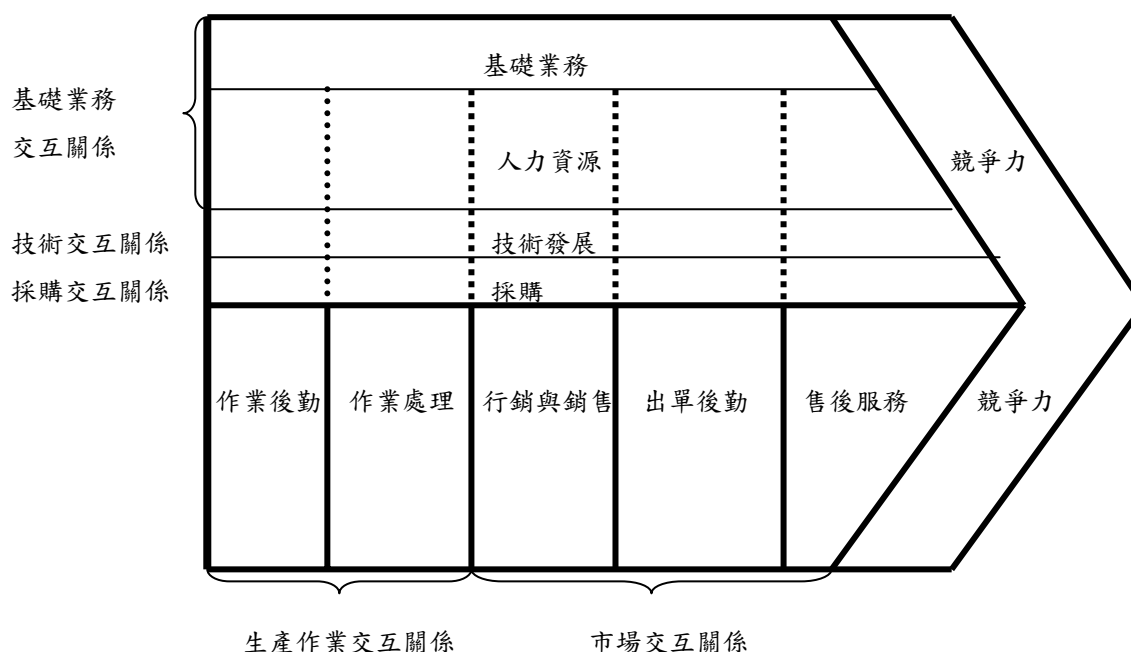
伍、金控公司交互關係運用與競爭優勢之維持

一、金控公司交互關係之運用

(一) 有形交互關係之運用

對於金控公司有形交互關係競爭優勢分析與運用，首先應以金控企業各子公司價值鏈分析為基礎，列出所有實際上發生的各種共用形式，以及利用其創造競爭優勢時各種方法上的調整。將共用形式分成生產作業、行銷、採購、技術和基礎業務等五大類(如圖 2)，其目的在於辨認各種交互關係中可能共用價值活動形式，各共用價值活動可能形成潛在競爭優勢，以及可能引發妥協成本來源，藉以找出共用活動的各種問題。借著不斷經營策略調整與妥協，降低妥協成本與阻礙，妥善運用各項可共用價值活動之各類交互關係來提升競爭力創造競爭優勢。故當交互關係之共用活動能引致成本降低或差異化增強時，共用活動的利益能超過成本，即能產生競爭優勢。如共用活動在經營成本或資產中佔有重大比例，共用活動將帶來顯著的成本優勢，也會降低進行活動的成本。如共用的價值活動對於差異化有明顯貢獻，共用活動亦會大幅提升企業競爭差異化程度。增加活動本身的獨特性或降低建立獨特性所需的成本。而競爭對手又無法立即模仿時，即能產生持續之競爭優勢。

圖 2：金控公司有形交互關係之競爭優勢



1. 市場交互關係運用乃指關於各相關金融商品作業出單後勤至客戶售後服務之各種與客戶接觸及互動之價值活動共用情形。各相關經營單位欲有效利用共活動增加共用利益，可利用如共用品牌、聯合廣告、兼賣附屬金融商品、提供配套銷售、交叉補貼方式，創造競爭優勢。另亦可改變相關經營單位策略，如銷售作業標準化、重新定位品牌改善形象、以利進行共用降低妥協成本。
2. 生產作業交互關係運用乃指金控各經營單位之作業後勤以及金融商品文件作業處理之價值活動共用情形而言。基本上金控各子公司之經營項目是互異的，共用作業後勤管理系統的妥協成本較高，但如共用營業處所與設備、共用業務查核系、共用營業設備維修、營業處所管理等價值活動，還是可降低營業成本創造共用效益。
3. 採購交互關係運用乃指採購活動之共用情形。金控公司各經營單位在文件印製、文具用品、禮品、營業設備、營業裝修採購上由於數量龐大，不僅能享有較佳之議價能力，且亦可取得供應商優質服務機會，降低營業成本之競爭優勢。但聯合採購也不應忽略因採購流程僵化、缺乏時效彈性缺失，而造成妥協成本擴大。
4. 技術交互關係運用乃指各經營單位共用技術發展活動而言。雖然金控各子公司之經營項目互異且具有專業性，技術交互關係之共用可能性低，但證券公司、投信、投顧公司與保險公司投資保險商品所需之證券分析技術、電腦分析預測系統技術以及顧客採礦技術等之技術共用，對各經營單位之成本降低與差異化競爭優勢具明顯重要性。
5. 基礎業務交互關係運用乃指各經營單位之財務、法律、會計、人力資源等基礎業務項目有關活動之共用情形。金控公司下各相關金融業務經營因具有相當共通性，故基礎業務項目活動可採共用情況應比其他產業為多，其創造效益也較大。財務資源共用、人力資源共用、法律諮詢與協助共用、政府關係共用等交互關係，對金控公

司競爭優勢提升頗有助益。尤其銀行、證券與保險業務人員所需教育訓練活動共用之人力資源交互關係，對金控各營業單位間或成立新營業單位之人力調配與培訓支援活動效益，更顯得重要。

(二)無形交互關係之運用

金控公司各經營單位間亦可實施專業技能移轉，如能降低成本或增強差異化改善，表現超過移轉的成本時，無形交互關係即能引致競爭優勢。例如電腦作業資訊系統開發與共用、顧客關係管理採礦技術開發與共用、保險與金融行銷技能共用等。然無形交互關係運用亦須考慮下列成本產生可能，如技術人員的時間成本、洩漏專利的成本、以及新舊體制的協調成本等。因此，判斷無形交互關係運用是否能產生競爭優勢，必須衡量潛在利益與移轉專業技術所需成本。其實無形交互關係運用通常是知易行難，如要能有效運用，首先必須訂定有明確目標，深入認識各經營單位之產業情況，研判專業技術採用對產業重要性，並擬定實際移轉的方法與行動，建立移轉機制與組織結構持續有效執行，才能克盡其功。

(三)競爭者交互關係之運用

當金控公司各經營單位在相關產業遭遇多目標競爭者時，其交互關係價值活動之整體表現，則將決定競爭上優勢或劣勢。其競爭關鍵因素就在於交互關係貢獻相對成本或差異性對競爭優勢影響力多寡。另策略運用對雙方競爭優勢也具有影響力，如競爭對手付出妥協成本多，代表此交互關係的價值性高；如競爭對手付出妥協成本較少，則表示此交互關係的價值較低。在競爭對手策略運用上，相關經營單位之間較弱的項目可因較強項目相對地位而獲補強。亦可加強在強項產業投資，使市場地位更強，以抵銷對手在其他相關產業形成之優勢；或模仿對手經營模式，以跟上競爭對手腳步。故無論單一目標或多目標競爭者，都有其擅長的交互關係形態，即使經營單位已占有優勢地位，亦不能輕忽對手多角化或策略聯盟運用，以免抵銷原有交互關係形成之競爭優勢。對於擁有不同交互關係形態對手之威脅，競爭優勢實很難模仿，可能因欠缺某種產業或缺少適當策略取得相同交互關係。只能根本改變產業性質加強本身交互關係競爭力或降低對方複製相同交互關係能力以應對。誰能改變競爭基礎，使對方交互關係付出更高代價，或提高自己交互關係價值，誰就是贏家。

二、金控公司競爭優勢之維持

競爭對手通常以複製相同交互關係或是透過其他手段，例如運用另一種交互關係來抵銷競爭對手交互關係的作用，而競爭對手亦可以不同的交互關係來改善旗下子公司的市場地位，並藉此降低某種交互關係對其產生之不良影響。金控公司能否維持目前交互關係之競爭優勢，同樣的，亦取決於競爭對手因應或跟進困難度。當共用活動產生的利益大於成本，且競爭對手亦無法輕易仿效時，交易關係將可形成持續之競爭優勢。競爭對手複製交互關係的難度與競爭對手在相關產業的表現有關，無競爭對手進入且障礙高

的相關產業所形成之交互關係價值最高，也最有效用。例如擁有龐大數量業務員人壽保險公司之金控公司，在人力資源與市場行銷活動共用上，其他金控及金融機構跟進與模仿難度較高，其交互關係價值效用應最大。

金控企業為特許行業且需具相當經濟規模才能申請，其模仿與跟進難度通常較一般產業為高。金控企業雖與一般產業一樣藉多角化成長策略不斷進行合併或購併行為，整合相關金融事業版圖，而達分散經營風險與促進金融多角化的規模經濟利益。然每家金控企業多角化整合成長模式不同，其各自擁有相關金融事業體版圖與專長特性亦有差異，每家金控公司都有其特殊性交互關係的優勢。且金控企業版圖擴充過程中仍須不斷透過整合與整併，創造新交互關係，以維持其競爭優勢持久性。因此，金控交互關係競爭優勢對於金控同業及其他單一金融同業而言，短期內實較難因複製相同交互關係而受抵銷。

陸、結論

鑒於世界金融潮流發展，金控公司多元化金融服務經營模式，已是必然趨勢。金控公司的設立乃繼1999年亞洲金融風暴起，金融全球化與自由化及世界性經濟不景氣衝擊下，金融產業之重大轉變。惟其合併業務版圖發展型態與交互關係運用，乃決定金控公司發展成敗之關鍵因素。業務版圖發展型態導向又與交互關係運用之良窳有密切關係，而交互關係運用良窳又與影響競爭優勢，而競爭優勢又與金控公司綜效發揮有絕對之影響。因此，金控公司的版圖發展型態乃決定未來發展成敗與否重要關鍵因素之一。另金控公司多角化經營對消費者而言，不僅可提供金融市場完整商品與全方位理財服務，及一次購足(One Stop Shopping)金融商品之便利性，也為銀行保險(Bancassurance) 業務開啟另一扇宏觀的大門。

金控公司下各子公司經營之相關金融商品，對客戶之資產購置的選擇具有相當互補性與搭配性，且因各子公司營業單位間交互關係綿密，價值活動共用頻繁，對於金融經營業者具有顯著提高營業目標、降低成本的競爭優勢。然金控公司多角化經營並非完全綜效產生之保證。唯有在資源有效互補共用情況下，善用交互關係形成之競爭優勢因素，減少妥協成本，持續維持競爭優勢，才能發揮良性綜效效益。而「銀行保險」業務在金控交互關係運用下實施交叉行銷、資源有效配置與成本節省的管理，銷售業務邊際成本通常比保險業務員為低，且業務成交邊際效益亦比保險業務員為高，對金控公司綜效提升應頗有助益。因此，本文認為金融控股公司架構下之銀行保險業務經營，可視為金控相關多角化結合經營之最佳代表產業。銀行保險不僅可基於價值活動共用之資源共用，實施交叉行銷與規模經濟之競爭優勢行銷，甚可擴展包括至通路、品牌、形象、辦公設備、研究發展、業務人員、行銷或行銷研究、金融商品以及市場擴張等之共用優勢效益。故金控公司應善用各種交互關係積極開發銀行保險業務，俾利整體經營綜效之提升。

柒、建議

不可否認的，未來金控公司的發展乃係主導台灣金融產業發展趨勢主軸。然金控公司之發展觀念在台灣才剛屬起步階段，極待整體金融業努力開創及經營。另金融業值此自由化、國際化，金融變革訊息萬變經營成敗關鍵時期，亦必須同舟共濟、嚴肅面對，同心協力、積極改革，以持續進行併購及不斷改造決心，繫手邁向堅苦的改革旅程，才能有倖存之機會。故藉此關鍵之際，提出下列建議以期有利於金控公司業務發展之參佐：

一、需慎訂版圖發展計劃與不斷發展組織規模，以形成競爭優勢

金控公司為抵禦國際金融集團之競爭壓力，就必須持續不斷合併與併購相關業務子公司，橫跨銀行、證券、期貨投顧、投信、創投及保險等，藉以擴充至完整金融業務版圖，以形成經濟規模之競爭優勢。但規模大並不等於獲利表現，選對業務版圖型態產生互補交叉效益才是金控能否永續經營之關鍵因素。因此，金控業務版圖發展型態計劃導向甚為重要，因其與交互關係之運用有密切關係，而交互關係運用良窳又與是否能形成競爭優勢有關，而競爭優勢強弱又與金控公司整體綜效發揮有絕對之影響。故業務版圖發展型態與交互關係之互補、交叉運用，係決定金控公司未來發展成敗之關鍵因素之一。

二、應將「銀行保險」業務發展列為重要佈局策略，以利綜效之發揮

目前金控公司對保險業務之發展，大多策略方式均以成立保險代理公司或經紀人公司為之，自行擁有保險子公司的家數畢竟少數。然金控公司成立保險代理公司行銷保險業務，猶如僅似經營保險單銷售批發商而已，其與自行擁有保險公司之保單製造工廠的效益表現仍有差距，且易受囿於出單保險公司之承保與理賠之限制，營業額度與營業成本將時有不穩定之缺點，綜效發揮不大。故銀行如能擁有自行保險公司，憑以銀行具有良好企業形象、綿密營業據點與優秀人力資源，保險販售邊際成本又遠較業務員銷售為低；且銀行亦可搭配保險公司提供平價且多元化保險商品，在同一品牌交互共用下，完成金融商品經營多樣化與服務一貫化之行銷策略目標。在金控公司交互關係運用下實施交叉行銷、資源有效配置與成本節省的管理，必能降低成本提高營業績效之效益，對金控公司綜效提升應頗有助益。

三、需不斷善用金控交互關係之共用活動優勢，以利持續競爭優勢維繫

金控公司之多角化經營策略係期望能妥善運用相關子公司之價值活動共用理念，以形成經濟規模與交互關係競爭優勢，進而提升競爭力以達成綜效之效益，藉以抗禦國際金融市場之劇烈競爭。然此競爭優勢會隨著競爭者模仿與策略應用而逐步消失。因此，在劇烈競爭環境下金控公司為維繫持久競爭優勢，除需不斷分析各交互關係價值活動共用之潛在競爭優勢因素與妥協成本來源所在，亦需不斷利用合併、併購與聯盟方式創造新交互關係型態，持續擴增金融業務版圖與蕪交互關係，妥善運用競爭優勢因素並避免妥協成本發生與增加，以維繫金控之持久競爭優勢。

四、應重視組織架構調整與重組協調，以減少妥協成本的發生

金控公司乃跨業經營數個不同領域之金融機構，其成立目的著眼於業務互補性以及可提供客戶多元化商品選擇管道。然由於銀行、證券、保險等之營業性質與從業人員行業屬性各有不同，且各營業單位之企業文化與制度又互異，如未能於各營業單位間取得平衡與認同共識，企業文化衝突與作業效率減緩乃必然發生，徒增妥協成本產生與經營績效降低。故當金控於合併或併購發展中，必需同時成立整合部門及數個營運與協調委員會組織，負責持續進行各項整合工作之協調與效益評估，以進行人力資源、設備，品牌與交叉行銷之共用，將交互關係競爭優勢發揮極至，以利共創績效。

五、加速人力與資訊資源整合與訓練，以利整合行銷效益之發揮

在金控統合架構下金融商品界線日趨模糊，金融商品創新與整合、交叉行銷技術運用勢必日愈頻繁。因此，各經營單位間共用業務、出單及財務人員，以及共用客戶資源與資訊資源設備情形應甚為平常；然各金融單位商品專業知識以及企業文化差異甚大，如未能實行良好整合與培訓教育及專業證照要求，貿然實施交叉行銷與跨業經營，不僅易引發衝突與認同感問題，且易常會發生造成客戶不良印象之作業錯誤、售後糾紛與不當銷售風險。故金控公司應持續設立整合部門，負責金控整體客戶資料倉儲、客戶關係管理系統規劃及建置，以及資訊系統建置，協調交叉行銷面臨之各項利益衝突與整合問題。加強大量全方位金融專業人才的培養，以利發揮金控交叉與整合行銷之最大效益。

六、加速國際化佈局發展，以利風險分散及綜效發揮

未來金控能否於同業競爭中脫羸而出，除需有一定經濟規模及穩定獲利外，還須通過國際金融公司劇烈競爭的環境壓力考驗。金控公司初期雖可藉由交互關係之運用，搶食其他金融機構之業務而形成競爭優勢。但長期而言，此競爭優勢將慢慢消退而難於持續，最後仍須面臨劇烈競爭後之投資風險、逾期放款、業務成本偏高之低利潤時代的衝擊。為未雨綢繆，金控國際化佈局與國外金融機構投資與設立據點之國際化趨勢乃必行之路。藉以加強國外投資、增加金融避險商品運用以及分散台灣市場之授信風險。因此，如何提高員工外語能力、國際金融觀與國際金融操作技巧的訓練要求乃國際化佈局之先決條件。

參考文獻

中文部份：

1. 湯明哲，*策略精論:基礎篇*. 台北，天下文化，2003。
2. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY., 1985：中譯本，李明軒、邱如美譯，*競爭優勢*，台北，天下遠見出版公司，1999。
3. 任慶宗，*集團企業子公司之綜效利益與彈性限制-網路觀點*：[國立政治大學企業管理研究所博士論文]，台北：政治大學，2003。
4. 林淑敏，“金融控股公司”，*產業調查與技術季刊*，3, (144)，頁 1-14, 2000。
5. 王重隆，*台灣金融控股公司經營現況、問題與發展策略之研究*，朝陽科技大學企業管

理研究所碩士論文，2003。

6. 彭金隆、司徒達賢，“金融控股公司法、金融集團總體策略與金融機構網絡定位策略-保險畢業觀點”，*保險實務與制度*，第1卷第1期，頁91-124，2002。
7. 沈中華，“銀行的異業合併—互補性與文化差異”，*貨幣市場*，第5卷第3期，頁15-18，2001。
8. 張文武、陳淑萍，“金融整合：金融控股公司”，*保險實務與制度*，第2卷第1期。頁1-35，2003。
9. 謝坤民，“銀行業兼營保險業務之探討”*保險資訊*，第161期，頁18-24，1999。
10. 孫惠瑛譯，“各國銀行保險與直效行銷發展概況”，*保險資訊*，第178期，頁29-37，2000。
11. 凌氫寶，“銀行跨業保險經營之探討”，*華信金融季刊*，第六期，頁117，1999。
12. 司徒達賢，*策略管理新論：觀念架構與分析方法*，台北，智勝出版社，2001。
13. Porter, M.E., *On Competition*, Free Press, New York, NY., 1987：中譯本 高登第、李明軒譯，*競爭論*，台北，天下遠見出版公司，2001。

英文部份：

1. Amit, R. & Livnat, J. “Diversification Strategies, Business Cycle and Economics Performance”, *Strategic Management Journal*, 9: pp99-110, 1998.
2. Ansoff, H. I. “Strategy of Diversification.” *Harvard Business Review*, (Sep-Dec): pp114, 1957.
3. Aaker, David A. *Strategic Market Management*. New York: Wiley, 1984.
4. Roberts, Edward B. & Berry, “Charles A. Entering New Business: Selecting Strategies for Success”, *Sloan Management Review*, Spring : pp.3-17, 1985.
5. Ramsnuijam V. & Varadarajan P. “Research on corporate diversification: A synthesis. Strategic”, *Management Journal*, 10(6): pp.523-551, 1989.
6. Hoschka, T. C., *Bancassurance in Europe*, London: Macmillan., 1994.
7. Huizinga, H., “The Insurance Perspective”, *The Hampden Lectures 1992*, Banking and Insurance: An Ideal Combination?, 18 June, London., 1993.
8. Ellington, W., “Bancassurance”, *Chartered Building Societies Institute Journal*, March, pp2-3. 1993.
9. Leale-Green, H. and Bloomfield, J., “Bancassurance: The Shape of Things to Come”, *Post Magazine*, 23 June, pp16-19, 1994.
10. Swiss Re, “Bancassurance”, *Sigma*, No.2, pp.4, 1992.