



國立政治大學IMBA個案系列

金融服務業

Case Studies
個案集I

于卓民·張力元·蘇瓜藤 主編

IMBA
NCCU

FINANCIAL
SERVICES

Case Studies



智勝
BEST-WISE

金融服務業 個案集

Financial **S**ervices **C**ase **S**tudies

于卓民 • 張力元 • 蘇瓜藤 主編

C. Joseph Yu • Charles V. Trappy • Robert K. Su

智勝文化
Best-Wise

國立政治大學 IMBA 個案系列

金融服務業個案集

Financial Services Case Studies

國家圖書館出版品預行編目資料

金融服務業個案集=Financial services case

studies / 張力元等作.-- 初版.-- 臺北市

: 智勝文化, 2006 [民 95]

面; 公分

ISBN 957-729-592-4 (精裝

1. 金融業 - 臺灣 - 個案研究

561.9232

95007706

主 編/于卓民、張力元、蘇瓜藤

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/元照出版公司

傳 真/(02)2389-2500

出版日期/2006 年 5 月初版

定 價/350 元 (精裝)

ISBN 957-729-592-4 (精裝)

Financial Services Case Studies

by Joseph Chwo-Ming Yu, Charles Trappy, and Robert K. Su

Copyright 2006 by Joseph Chwo-Ming Yu, Charles Trappy, and Robert K. S

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址: www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Preface

白序

今日的世界，國際化與全球化的浪潮席捲各行各業已勢不可擋。在世界是平的(*The World is Flat*)一書作者 Thomas L. Friedman 筆下，我們可以清楚地體會到，如何利用全球各區位優勢、分工合作、串聯全球產業價值鏈、讓自己的企業升級、佈局全球、吸引國際化的人才，這將是二十一世紀一個企業集團是否能夠成功經營，乃至存亡的最關鍵因素。

數十年來，台灣的金融業界受限於國內人口有限、內需市場較小、法令限制、業務較單、外來競爭不足，因此台灣本土的金融業者與相關從事人員，往往被外界評論為保守與創新不足。但近年來，市場開放、外資進駐、全球市場合併，全球各區域經濟的藩籬漸漸解構，台灣的金融業也不得不面對這幾波國際化的競爭浪潮，讓自己的全球化腳步加速，並從制度面、產品面、人才面，乃至於市場面來不斷的升級。

在寶來金融集團內，我常常不斷教育員工，我們今天所面對的，已經不再是台灣本地的金融同業所帶來的競爭。美國的卡萊爾集團和澳洲的麥格里集團，會來台灣買下我們的寬頻系統和高速公路設備，在歐美市場發行亞洲 RE-ITs；在瑞士的 UBS 銀行集團、荷蘭的 ABN AMRO 集團、新加坡的淡馬錫集團(Temasek Holdings)，積極入股中國大陸的銀行及金融公司，佈局大中華市場，未來將會擠壓到台灣金融業在大陸的發展空間；美國 AIG 集團在台購併產險及壽險公司，是為了佈局大中華市場的一步棋。這些例子，都是國際市場整合、全球化競爭的最好案例。

寶來金融集團近十多年來，早就已經體會到科技升級、產品多角化發展，以及國際化在金融市場經營的重要性。因此在十年前，便推出國內第一個網路交易平台，引領網路下單風潮，至今穩坐國內電子交易的龍頭。旗下設立的寶碩科技公司，專長於建立線上電子交易系統及平台，還有視訊會議系統，讓寶來可以掌握電子商務的關鍵技術，無需假手他人。此外，積極創立寶來投信、寶來期貨，推動基金，以及期指選擇權商品，率先發行指數股票型基金 ETF、不動產信託基金(REITs)，活絡國內金融商品市場，並將這些商品交易均做到電子化交易的程度。購併中央產物保險、華僑銀行，將寶來集團建構成跨足證券、投信、期貨、銀行、產險的金融集團。前進香港、中國大陸，以及泰國等地，開發國際市場。這些都是寶來集團在全球化的浪潮下，所發展出來的藍海策略。因為唯有不斷的創新、不斷的開發、重視科技與人才的應用，才能維持一個集團在台灣業界、在大中華區，乃至於在國際金融市場的獨特競爭力(cutting edge)。

在許多大專院校的演講中，面對台灣的學子，我常常有感於台灣的學生資質很好、理論很強、分析能力也不錯；但是在實務及理論的結合上，似乎常常有落差，對業界實務不甚瞭解。在美國，當年許多商學院也面臨了相同的問題，因此哈佛管理學院才會發明個案分析(case study)的教學，透過業界的一些實例，讓學生與教授有互動及討論，一起來探討在種種的情況下，該應用何種

的 model、theory，或是 application 來解決眼前的問題。近二十年來，美國頂尖的商學院在這套教學上也發展出了許多的心得，並不斷的演進。政治大學商學院為國內管理學院的翹楚，使用個案分析教學也有多年的歷史。今天可以將台灣過去五十年來一些珍貴的個案經驗彙整，讓台灣許多特有的企業經營模式及管理經驗得以傳承及發揚，實屬用心良苦、眼光深遠。在多次的產學合作上，我對於政大商學院的優良師生素質，有著很高的信心，也相信這套個案分析的出版，可以引領國內商學院的一股風潮，讓管理學院的學生更能瞭解如何整合課本上的知識與產業實務，為國內各產業培養更多優秀的人才。

寶來金融集團總裁

白文正

2006年4月

Preface

IMBA 個案 系列緣起

這本個案集的特色，對大部份人而言，也許只看到它是中英對照，是參考哈佛商學院的個案模式撰寫的，但是，對所有參與付出的教授而言，它卻是政大商學院推動國際化過程中，一份令人喜悅的禮物。

政大商學院在 2000 年成立國際事務辦公室，2001 年設立國內第一個全英語授課的國際經營管理碩士學程(IMBA)，推動商學院的國際化。當時，我們問自己幾個非常簡單的問題：外籍學生為什麼要到台灣來讀 MBA？國際頂尖的商管學院為什麼要跟我們合作？我們的學生從國際化可以得到什麼幫助？什麼是我們進行國際競爭的籌碼？

我們知道亞洲，尤其是大中華經濟圈的市場，是未來全球企

業競爭的核心，因此對亞洲企業經營模式與環境的瞭解，是外籍學者、學生，以及外資企業最有興趣的研究課題。過去幾十年來，台灣企業在這個區域的經濟活動中扮演非常重要的角色，而其所累積的特殊管理經驗也非其他國家的企業所能比擬。政大商學院非常榮幸能在這個過程中與台灣企業同步成長，因此有機會將這些管理經驗整理、歸納，並以此建立 **IMBA** 學程在亞洲管理領域的特色，以及我們在國際上競爭的利器。

我們首先規劃十門亞洲管理的課程，包括台灣高科技產業、中小企業管理、中國企業與全球發展等；然後，透過企業的參與，讓學生實際接觸國內、外企業在亞太地區的管理經驗。三年前，我們在 **IMBA** 開設企業實務課程，將本地學生配合外籍學生分組到企業界解決實際問題，然後參考哈佛商學院的個案模式撰寫研究報告。從去年開始，我們更與 **EMBA** 的台商班共同開課，讓 **IMBA** 與 **EMBA** 的學生共同開發個案，使國際學生有機會接觸到第一手的大陸經驗。利用這樣的方式，在卓民、蘇瓜藤以及美籍的 **Trappy** 三位教授的努力之下，我們已經完成 27 個個案，除了本個案集所收錄的之外，其餘的將陸續出版。在這裡也要感謝教育部「提升大學國際競爭力」的 100 萬元補助，使這次的出版能順利完成。

除了本土個案開發的努力之外，政大商學院從去年 8 月開始已經選送 12 名教授到哈佛商學院接受嚴謹的個案教學與開發訓練，到明年 8 月為止，將再選送 16 名教授。這些教授回到政大後，已經開始推動商學院的個案教學，讓商學院的教學能夠與世界一流大學同步，同時他們也將成為 **IMBA** 開發雙語本土個案的主導角色，建立政大商學院在這個領域的領先地位。此外，政大商學院也將成立以參與式個案教學(**Participant Center Learning**)為主軸之研究中心，將個案教學方法的精神對企業界與學術界分享。

今年 4 月份，個人與周行一院長參加了在巴黎舉行的國際商管教育協會 (**AACSB**)與歐洲管理發展基金會(**EFMD**)年會，有來自全球超過四百所商管學院的院長或國際化的負責人共 1300 人參加。校際間的策略聯盟是這次會議的主題之一，許多國際知名的商管學院在不同的場合分享他們的寶貴經驗。政大商學院很



幸運在過去幾年來，由於許多老師無私的奉獻與前瞻的規劃，在這場國際化的競賽中並未缺席。到 2006 年，我們的姊妹學院已經超過 30 個，交換學生超過 130 名（出去 80 名，進來 50 名），而在 IMBA 就讀的二十二個國家的外籍學生則超過 80 名。在未來兩年，我們將有機會以所建立的亞洲管理特色課程與更多國際一流的商管學院合作，來提昇政大商學院在國際上的地位。當然，也希望我們所開發的雙語本土個案對國內或國際上的商管教育能有幫助。



國立政治大學商學院
國際事務辦公室主任・IMBA 執行長

Preface

主編序

個案教學創造了一個模擬的環境，讓習者學習去處理真實情境可能面對的決策，是個有效學習管理與領導技能的方法，因此對重視實務的商管教育而言，個案教學已成為一項重要的教學工具。有鑑於此，政治大學商學院在 1970 年代即率先將個案教學引入國內。在教學個案方面，一方面由於哈佛商學院是個案教學翹楚，故採用部份其所出版的個案，另一方面由於環境的差異，外國個案有時無法適用於本土的教學，故政治大學商學院亦努力於本土個案的開發。

為整合個案教學的資源與推廣個案教學，政治大學商學院將於 2005 年至 2007 年間推薦三十餘位教師至哈佛商學院參與個案教學的研習活動。又鑑於國內、國外對亞洲企業個案的需求，便由 IMBA 學程主導，委託我們三人負責中文和英文個案的開發。

在徵詢各方面的意見與廣泛的討論後，我們決定將首批出版的個案集中於高科技產業和金融服務業。高科技產業是帶領台灣經濟發展的動力，台灣也因電子產業而成為全球高科技重鎮之一。這些高科技公司如何面對挑戰和發揮創意，才得以在國際舞台上立足呢？金融服務業則代表了另一種經驗：面對自由化和國際化的壓力，業者採取了何種因應策略呢？我們認為，這些公司所展現的經營理念、經營模式與管理經驗，實在有傳承與供國內、國外業者參考的價值。

在個案方面，高科技產業為晶電公司、明基電通股份有限公司、精技電腦股份有限公司、華碩電腦公司、大眾電腦公司及豐島公司；金融服務業為富邦金融控股公司、美商保德信人壽、美商恆福產物保險公司、東震銀行、台新銀行與大安銀行之合併。而為免損及隱私權，部份企業和當事人採隱名方式。在此要特別感謝這些企業高階主管的慨然襄助，沒有他們的支持和參與，這些精采的故事就無法展現在本個案集中。

本個案集從企業的選擇、資料的蒐集到撰寫的過程，都經過嚴謹的要求。撰寫的原則是真實性，把決策的情境和相關的資訊盡量呈現，讓讀者可以更貼近台灣企業的真实面貌，從中獲得更多的啟發。除了深度與廣度兼具之外，不同個案所著重的中心議題也具多元性。為兼顧閱讀的便利性，本個案集以中英對照的形式呈現，每個個案長度中文約1萬字、英文約7000字。

本個案集的順利付梓，除了要感謝企業界的協助和參與外，也要感謝下列人士的撰寫個案：實踐大學王維元教授；政治大學沈中華教授；開南大學官志亮教授；政治大學陳彩稚教授；國立屏東商業技術學院曾紀幸教授；國立東華大學彭玉樹教授；國立東華大學楊國彬教授；輔仁大學夏侯欣鵬教授；IMBA學生 Enoc Burgos、Elis Delgadillo、Gulfia Fakhretdinova、Torsten Hendricks、Katherine Meighan、Gabor Papp、Peter Thomsen、Hugo Noel Valladares、朱淑宜、葉倪秀及蔣

依倩。我們也非常感謝智勝文化事業出版有限公司的編輯團隊，承擔這台灣首度中文、英文版並行的編輯工作，他們所顯示出的專業能力與對品質的要求，使得本個案集更添色彩。

希望本個案集能引起讀者的迴響，也希望有更多的企業主管和學者投入教學個案的撰寫。

于卓民 薛以蓀

政治大學商學院教授

Charles Trapp

交通大學管理學院教授

2006年4月

Preface

主編陣容

于卓民教授係交通大學管理科學系學士、政治大學企業管理研究所碩士，在獲得美國密西根大學企管博士學位之後，至美國伊利諾大學香檳校區企管系任教。自1992年起服務於政治大學，曾擔任企管所所長、企管系系主任、商學院代院長等職務，現為企管系教授。

于教授曾擔任中小企業國家磐石獎評審委員、台灣精品評審委員會評審委員、國家新創事業公開賽評審委員，也曾擔任中國石油公司、華陽中小企業開發公司及財團法人車輛測試研究中心之董事。

于教授的研究領域是國際企業管理和創業管理，近年來研究的主題多環繞在中小企業之國際化、高科技創業及網路策略，研究成果曾發表於國內外之學術期刊。

蘇瓜藤教授係政治大學企業管理學系學士與會計研究所碩士、美國路易斯安那州立大學 (Louisiana State University) 商業數量分析

碩士與會計博士，曾在美國南科羅拉多州大學與加州州立大學任教六年。自 1992 年起服務於政治大學，曾擔任學術研究與合作委員會主任委員、會計學系主任等職務，現為會計學系與智慧財產研究所專任教授。

蘇教授曾擔任中華民國會計教育學會常務監事、考試院會計師考試審議委員、交通部電信資費諮詢委員、證交所上市審議委員與彰化銀行常駐監察人，目前亦擔任合作金庫銀行監察人、全球策略創業投資公司董事、行政院開發基金投資評估審議委員與中華無形資產鑑價研究發展協會秘書長。

蘇教授的教學研究領域是財務會計和管理會計，研究成果曾發表於國內外學術期刊，近年來較專注於智慧資本和企業與無形資產鑑價之理論與政策研究，並參與多項整合型研究專案，擔任共同主持人。蘇教授亦曾擔任我國主要會計學術期刊「會計評論」之總編輯多年。

Professor **Charles Trappy** received a BS in Statistics from the University of Louisiana, an MS degree in Quantitative Business Analysis from the Louisiana State University, and a Ph.D. in Consumer Behavior from Purdue University. He is a professor of Management Science at the National Chiao Tung University and an adjunct professor at the National Cheng Chi University. Dr. Trappy actively applies the case method in executive training for the university and government. He has developed training programs for mall and franchise development (China Productivity Center, Taiwan), leadership and business development training (Industrial Technology Research Institute), technology park development (Ministry of Foreign Affairs, Taiwan), and customer service training for Mainland Chinese government officials (Purdue University, Center for Customer Driven Quality). His published research includes papers in technology marketing, international marketing, and consumer psychology. He has worked thirteen years as a professor in Taiwan and currently serves on the editorial review board for the journal *Psychology & Marketing* and is senior editor for the *International Journal of Electronic Business Management*.

搜尋 @ 智勝關鍵的知識

www.bestwise.com.tw

企管行銷（一）

編 號	書 名	作 者	定 價
52MMM02002	策略管理新論—觀念架構與分析方法	司徒達賢	680(精)
52MMM02201	策略管理案例解析—觀念與實例	司徒達賢	420(平)
52MMM02301			600(精)
52MMM02101	策略管理個案集—2001	司徒達賢主編	360 元
52WMM01801	策略管理	林建煌	550(平)
52WMM01901			650(精)
52MMM00201	管理學	Dessler 何明城審訂	580 元
52MMM01201	管理溝通策略	Veech 何明城審訂	380 元
52MMM00301	企業概論—企業本質與動態觀點	Ferrell Hiel 于卓民審訂	720 元
52MMM05401	金融服務業個案集	于卓民 張力元 主編 蘇瓜藤	350 元
52MMM05501	高科技產業個案集	于卓民 張力元 主編 蘇瓜藤	350 元
52MMM02501	服務管理個案（第二輯）	政治大學	480 元
52MMM02601	服務管理個案（第三輯）	政治大學	280 元
52WMM04901	服務管理	Filzsimmons Filzsimmons 黃崇興審訂	520 元

企管行銷（二）

編 號	書 名	作 者	定 價
52WMM01403	國際企業管理—理論與實務	吳青松	680 元
52MMM01501	國際企業—管理導向	Griffin Dustay 于卓民審訂	680 元
52MMM01601	國際企業管理	Beamish Morrison Inkpen Rosenzweig 于卓民審訂	620 元
52MMM01701	國際企業管理個案	Beamish Morrison Inkpen Rosenzweig 于卓民審訂	260 元
52MMM00604	人力資源管理—理論與實務	吳美連	550 元
52MMM00801	人力資源管理	Bowin Harvey 何明城審訂	680 元
52MMM00901	人力資源管理	Dessler 何明城審訂	560 元
52MMM00701	人力資源管理—理論與應用	廖勇凱 楊湘怡	420 元
52MMM01101	國際人力資源管理	廖勇凱	480 元
	生涯經營管理系列		
52MMM01001	國內外人力資源管理所暨勞工所重點學府評介	曾敏傑	220 元

✚ 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

企管行銷（三）

編 號	書	名	作 者	定 價
52MMM00401	組織行爲		George 吳玲玲審訂	800 元
52MMM00501	組織行爲		Osland Kolb Rubin 吳美連審訂	700 元
52MMM02702	作業管理—流程與價值鏈		Krajewski Ritzman 楊明璧審訂	780 元
52MMM02801	品質管理		Foster 戴久永審訂	600 元
52MMM01301	企業研究方法		Sekaran 祝道松 翻譯 林家五	600 元
52MMM03001	採購與供應管理		中華採購 管理協會 許振邦	580 元
52MMM03201	供應鏈經營管理		Taylor 蘇雄義 陳培光 審訂 黃明顯	460 元
52MMM02901	設施規劃與物流中心設計		林立千	680 元
52MMM03701	創業管理—策略與資源		Marc J. Dollinger 劉常勇審訂	650 元
52MMM04601	現代廣告學		劉建順	520 元
52MMM04501	現代公共關係學 —整合傳播與公共報導導向		劉建順	500 元

✚本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主