

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

黃子芳、劉原超；郝傑民

E-mail: 9403702@mail.dyu.edu.tw

摘要

環顧現今全球提倡金融自由化、金融國際化，再加上全球經濟環境產生結構性的變化，世界上許多產業的競爭態勢正在快速的轉變。這些新的競爭情勢是由許多因素構成的：其中以新科技IT（Information Technology）資訊科技技術興起與科技快速變遷及全球經濟多元自由化，深深改變了銀行金融產業之相關法令、市場發展、經營型態等外在環境。本研究以台灣花旗銀行作為個案研究對象，試圖從競爭策略及創新的角度探討台灣花旗銀行成功的經營策略；說明其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，以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。希望藉由本論文能提供國內銀行業者在面對經營環境變遷，作為訂定經營策略之參考，並期望藉由研究結果說明其經營策略之重要性，以增加銀行業經營者之運用價值。

關鍵詞：金融自由化；客戶關係管理；資訊科技；策略；創新

目錄

第一章 緒論	1.1 研究動機	1.2 研究目的	1.3 研究流程	1.4 論文架構	6		
第二章 文獻探討	2.1 銀行業	2.1.1 我國銀行的定義及業務分類	7	2.1.2 我國銀行產業分析	9		
	2.2 銀行業經營環境變遷	2.2.1 金融自由化	16	2.2.2 銀行業IT資訊科技之發展	21		
	2.3 經營策略領域文獻之探討	2.3.1 策略的定義	25	2.3.2 競爭策略相關文獻探討	27		
	2.3.3 創新相關文獻探討	36	第三章 研究方法	3.1 研究方法	40		
	3.2 資料收集	41	3.3 研究限制	43	第四章 個案分析	4.1 美國花旗銀行簡介	44
	4.1.1 美國花旗集團簡史	44	4.1.2 美國花旗集團事業組織介紹	45	4.2 台灣花旗銀行簡介	47	
	4.2.1 台灣花旗銀行簡史	48	4.2.2 台灣花旗銀行業務介紹	49	4.2.3 台灣花旗銀行傑出事蹟	51	
	4.3 台灣花旗的經營策略	53	4.3.1 市場區隔策略	55	4.3.2 顧客關係管理及標準化作業流程策略	57	
	4.3.3 資訊技術發展策略	65	第五章 結論	5.1 研究結論	82		
	5.2 建議	84	5.3 後續研究建議	87	參考文獻	89	
	附錄	94	圖目錄	圖1.1 研究流程	5		
	圖2.1 我國現行金融體系	11	圖2.2 新競爭情勢	15	圖2.3 大前研一的四種基本競爭策略	29	
	圖2.4 大前研一策略金三角	31	圖2.5 Porter的五種競爭力模式	32	圖2.6 Porter的一般性競爭策略	34	
	圖4.1 美國花旗集團事業組織圖	46	圖4.2 台灣花旗銀行集團關係圖	48	表目錄	表2.1 中央銀行各類金融家數	14
	表2.2 美國銀行自由化演化之大紀事	18	表2.3 我國金融自由化演化之大紀事	20	表2.4 我國銀行業資訊科技電腦化之演進過程	24	
	表4.1 台灣花旗銀行消費金融存戶定價策略	57	表4.2 銀行通路服務成本之效率比較分析	68	表4.3 台灣花旗銀行通路交易成本比較分析	69	
	表4.4 花旗集團的交叉行銷管理模式	72					

參考文獻

1. 王鶴松，「台灣銀行業的現況與未來努力方向」，台灣金融財務季刊，第四輯第四期。
2. 司徒達賢（1995）。策略管理。台北：遠流出版社。
3. 司徒達賢（2001）策略管理新論，台北：智勝文化事業有限公司。
4. 自由時報（2004），「成立逾2年金控效益未完全發揮」11月18日。
5. 伍忠賢著（2002），「策略管理」。台北：三民書局。
6. 朱欽鈴，「花旗銀行消費金融業務在台灣成功因素之探索」，台灣經濟金融月刊35卷5期。
7. 「花旗集團的交叉行銷管理模式」，台灣土地銀行金融季刊第38卷第3期，整理自Citigroup fourth quarter 2001 earnings review。
8. 李庸三，「金融改革政策」，中國國際商銀月刊2001年11月。
9. 吳淑華譯（2001）策略管理（原著Michael A. Hitt、R. Duane Ireland、Robert E. Hoskisson）。台北：滄海書局。
10. 林素儀（1998），「銀行業電子商務應用與發展」，通訊雜誌，第49期。
11. 林鴻聯（2002），國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文，「我國金融控股公司與國外綜合銀行之比較研究」。
12. 洪明洲著（1999）「現代競爭分析Oster:Modern Competitive Analysis」，台北，華泰文化。
13. 徐作聖、邱奕嘉合譯，「創新管理」（原著Allan Afuah）華泰文化事業股份有限公司。
14. 陳士雄（2001），國立中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文，「國營銀行轉型民營化後之經營發展策略-以交通銀行為例」。
15. 陳振遠、周建新，「金融環境變遷下之銀行經營策略」，台北銀行月刊第28卷第1期。
16. 陳溢茂，「金融法令與金融創新」，臺灣銀行月刊1991年4月。
17. 唐資文（2001），國立東華大學企業管理學系碩士論文，「從顧客關係管理探討銀行業發展電子商務之策略」。
18. 許黎鈴（2003），國立清華大學高階經營管理碩士班論文，「策略創新之互動演練觀點-以台灣花旗銀行為例」。
19. 黃宏義譯（1987）策略家的智慧（原著大前研一）。台北：長河出版社。
20. 營杉（1999）策略管理，(原?:Hill&Jones)，台北：華泰文化事業股份有限公司。
21. 葉倍雄編譯（1993）全球金融革新風潮。台北：，敦煌書局。
22. 莊素玉著，「創新管理」，天下遠見出版社。
23. 資策會MIC IT IS計畫整理（1999），「銀行服務通路之成本效率比較分析」，Booz-Allen & Hamilton Inc.。
24. 溫蒂雅譯（1999）大銀行家（原著Martin Mayer），商業週刊出版股份有限公司。
25. 雷淑蓉（2003），朝陽科技大學企業管理系碩士論文，「金融控股公司總體策略的研究-以富邦金控為個案研究」。
26. 蘇怡文（2001），「台灣花旗

銀行經營亞洲最大的電話理財中心」，電子化企業:經理人報告。 27. 蘇明發及樊國良 (1994) , 「資訊技術之運用與銀行經營績效之探討」, 台北銀行經濟研究室 28. 顧淑馨譯 (1996) , 競爭大未來, (原著:Hamel & Prahalad), 台北:智勝文化事業有限公司。英文部分 1. Baldrock. R. (2000) , 「Strategic alignment for electronic commerce」, New York:IDEA Group。 2. Baldrock. R. (2001) , 「CRM must make banks more effective in their delivery to consumer, not just more efficient」, The Banker 151。 3. Cooper Schindler (2003) , 「Business Research Methods」 。 4. Forrester Techstrategy , 「Winning The Changing Financial Consumer」, July 2003。 5. Oster, S.M. (1994) , 「Modern Competitive Analysis, 2nd Edition」, Oxford University Press, New York, Oxford。 6. Roth, Susan L., Sharkey, Marisa L 和 Mani, Subash , 「Net Impact」, Credit Suisse First Boston (CSFB), 2001 年 2 月 8 日 7. Tab Bowers, Greg Gibb, Jeffery Wang , 「Banking in Asia」 。 8. Ted Devine, Dorlisa Flur, Alicia Hammarskjold, and Lenny T. Mendonca (1999) 「Where the Money Went:Growth and Profits in the Personal Financial Services Industry Mckinesy, and Company. 9. 「The Merger Between Citicorp and Travelers: A Closer Look at Citigroup」 Susana Gunawan, Eun Joo, Jee Young, KimRene Yang, Economics of Business Organization April 12, 2002 M&A Project. 10. Yin R.K. (1994) , 「Case Study Research:Design and Methods」 。 中央銀行 <http://www.cbc.gov.tw/> 台灣花旗銀行 <http://www.citibank.com.tw> 台灣金融研訓院 <http://www.tabf.org.tw/tw/> 花旗集團 <http://www.citigroup.com> 財政部金融局 <http://www.boma.gov.tw/> 商業週刊 <http://www.bwnet.com.tw/> IBM金融電子報 <http://www-901.ibm.com/tw/industries/fss/index.html>