

# 我國金融控股公司併購策略之研究-以富邦金控為例

高誠材、邴傑民；唐啟發

E-mail: 9500912@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

國內金融控股公司成立3年多來，併購案件不斷出現，例如國泰金併世華銀行；富邦金併台北銀行；新光金併誠泰銀行等。證明，為擴大市場佔有率，與提升競爭力，預期未來在法令鬆綁下，將會有金融控股公司之間也出現整合的現象。參酌香港及新加坡僅1家金融控股公司，日本也只有4家的情況下，而現階段台灣的14家金融控股公司，明顯的供過於求，銀行家數過多、競爭激烈之下，已嚴重影響銀行的獲利，資產報酬率（ROA）及淨值報酬率（ROE）均偏低，資產品質難以控制。另一方面，為因應加入世界貿易組織（WTO）後，金融業勢必面對國際大型金融機構的競爭，政府當局亦開始以金融業合併作為提升金融機構競爭力的手段之一。今（2004）年10月20日，總統宣示第二階段金融改革的四大目標：「3家資產市佔率10%以上、公營金融機構減為6家、金融控股公司減半、及至少1家促成外資經營或在國外上市」，並將於95年底全數完成。此等明確的目標及時程，加上自93年12月至94年中近18家金融機構將進行董監改選，以及數家公營行庫將陸續完成民營化，造成市場上爭相宣誓或配對傳言不斷，引發研究者欲嘗試以「我國金融控股公司併購策略之研究」為主題，並擬選定一家優質之買方金控—富邦金控為個案分析，搜集各金控之次級資料，並以個案公司以往成功的併購經驗（民國91年富邦金控併購台北銀行）為基礎，輔以SWOT分析評估，探討富邦金控併購台北銀行的購併策略，並將其併購策略模式，運用於對其他13家金融控股公司的併購規劃，篩選出較適合的併購對象，企盼有助於管理階層考量併購時之參考。就本研究之研究結果，富邦金控併購台北銀行的併購策略，就購併綜效來看，「富邦金+北銀」是具有業務上互補性的。因北銀的獲利能力、資產品質俱佳，加上又擁有極為優質的客戶基礎，且在大台北地區佔有極佳的通路優勢，而富邦金本來就是國內金控版圖相對完整的代表之一，交叉銷售綜效的展現也是國內金控公司中相對較為明顯的，可稱得上是兩個好的組合加總。而未來富邦金控併購的對象，可經由其成功的併購策略篩選併購對象，研究結果以第一金控屬較佳的併購目標，同樣具備通路、資產品質、獲利能力及客戶規模、等，能深化併購者—富邦金控的競爭優勢，改善劣勢、擺脫威脅、降低併購風險、擴大市佔率，發揮最大綜效，追求最大獲利。不過，雖然對此購併案抱持正面的評價，但未來仍需留意實際併購策略的執行及併購後實質整合後的進度與成效，惟有效益能確實展現才是金控公司的最大優勢。

關鍵詞：併購；購併；金融控股公司；交叉行銷；綜效；策略

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	英文摘要.....	vi
誌謝.....	vi	目錄.....	viii	圖目錄.....	ix
表目錄.....	xi	第一章 緒論 第一節 研究背景與動機.....	xii	第二章 文獻探討 第一節 金融控股公司之定義.....	4
第二節 研究目的.....	3	第三節 名詞定義.....	4	第二節 併購理論.....	10
第四節 研究流程.....	6	第三章 研究方法 第一節 研究對象.....	37	第三節 金控公司購併法令與相關規範.....	18
第五節 綜效理論與評估.....	26	第二節 研究架構.....	45	第四節 如何選擇進行併購的對象.....	21
第六節 新巴塞爾協定.....	34	第三節 研究分析.....	47	第五節 策略的定義.....	35
第七節 SWOT分析.....	37	第四章 個案分析 第一節 我國14家金融控股公司之經營概況.....	49	第二節 富邦金控簡介.....	54
第三章 研究方法 第一節 研究對象.....	43	第二節 富邦金控併購台北銀行之策略分析.....	62	第三節 富邦金控併購其他金控公司之策略分析.....	95
第二節 研究架構.....	45	第四節 富邦金控現行環境、競爭及SWOT分析.....	78	第五章 結論與建議 第一節 研究結論.....	103
第三節 研究分析.....	47	第五節 富邦金控併購其他金控公司之策略分析.....	95	第二節 研究建議.....	109
第四節 研究限制.....	47	第六章 參考文獻.....	111	圖目錄 圖1-1 研究流程.....	6
第五章 結論與建議 第一節 研究結論.....	103	圖2-1 我國金融控股公司模式.....	9	圖2-2 如何選擇進行購併的對象.....	23
第二節 研究建議.....	109	圖2-3 法商L公司計劃進入台灣市場的事前準備實例.....	24	圖3-1 富邦金控組織系統圖.....	44
參考文獻.....	111	表目錄 表2-1 購併之動機理論分類.....	14	表2-2 購併之類型.....	16
圖目錄 圖1-1 研究流程.....	6	表2-3 國內各合併法規租稅優惠規定.....	20	表2-4 策略之定義.....	36
圖2-1 我國金融控股公司模式.....	9	表2-5 SWOT分析表.....	38	表2-6 SWOT分析與策略流程.....	40
圖2-2 如何選擇進行購併的對象.....	23	表2-7 SWOT矩陣.....	42	表3-1 與富邦金控有	
圖2-3 法商L公司計劃進入台灣市場的事前準備實例.....	24				
圖3-1 富邦金控組織系統圖.....	44				
表目錄 表2-1 購併之動機理論分類.....	14				
表2-2 購併之類型.....	16				
表2-3 國內各合併法規租稅優惠規定.....	20				
表2-4 策略之定義.....	36				
表2-5 SWOT分析表.....	38				
表2-6 SWOT分析與策略流程.....	40				
表2-7 SWOT矩陣.....	42				
表3-1 與富邦金控有					

關之併購資訊統計表.....	44	表4-1 金控公司設立情形一覽表.....	49	表4-2 富邦金控94年度之經營策略一覽表.....	57	表4-3 合併流程時間表富邦金控旗下成員一覽表.....	63	表4-4 富邦金控併購台北銀行之環境與競爭分析.....	67	表4-5 富邦金控併購台北銀行之SWOT分析.....	70	表4-6 富邦銀與北銀具有的優勢.....	71	表4-7 富邦及台北銀行國內外據點(通路).....	73	表4-8 富邦金控併購北銀後旗下成員一覽表.....	74	表4-9 富邦金控與台北銀行合併效益分析表.....	75	表4-10 富邦銀行合併前三年營運表現.....	77	表4-11 台北銀行合併前三年營運表現.....	77	表4-12 富邦金控合併前後營運表現.....	77	表4-13 金控公司旗下子銀行之逾放資料統計表.....	86	表4-14 富邦金控之SWOT分析表.....	94	表4-15 我國中大型金融機構銀行分行家數一覽表.....	97	表4-16 我國金融控股公司財務比率表.....	99	表4-17 金控公司旗下子銀行逾放資料統計表.....	100	表4-18 富邦金控與第一金控合併效益表.....	101	表5-1 富邦金控之SWOT分析表.....	103	表5-2 富邦金控與台北銀行合併效益分析表.....	105	表5-3 富邦金控與第一金控合併效益分析表.....	108
----------------	----	-----------------------	----	----------------------------	----	------------------------------	----	------------------------------	----	-----------------------------	----	-----------------------	----	----------------------------	----	----------------------------	----	----------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	-------------------------	----	------------------------------	----	-------------------------	----	-------------------------------	----	--------------------------	----	-----------------------------	-----	---------------------------	-----	------------------------	-----	----------------------------	-----	----------------------------	-----

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份 1. 王文宇，*控股公司與金融控股公司法*，台北，元照出版有限公司，2001。 2. 王文宇，*控股公司與金融控股公司法*，台北，元照出版有限公司，2001。 3. 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，2003。 4. 司徒達賢，*策略管理*，台北，遠流出版事業股份有限公司，1995。 5. 伍忠賢，*「企業購併聖經」*，遠流出版公司，增訂第六版，2003。 6. 李明軒、邱如美合譯，*競爭優勢（下）*（M.E.Porter, *Competitive Advantage* 著），台北，天下遠見，1999。 7. 吳思華，*策略九說*，台北，麥田出版社，1996。 8. 吳明玲，*在金控法下我國銀行併購策略之研究--富邦、台北銀行及國泰、世華銀行之案例探討*，國立台北大學企業管理研究所，2002。 9. 李並光，*「金融控股公司合併綜效之研究以台灣的個案為例」*，國立台灣大學財務金融學研究所，2003。 10. 李羚瑋，*富邦金融控股公司經營策略之研究 - SWOT分析與新近管理思維之應用思維*，真理大學財經研究所，2003。 11. 陳秋琴，*金融控股公司法在台灣進入WTO之後對金融產業之影響*，逢甲大學會計與財稅研究所碩士論文。 12. 梁金樹，*我國金融控股公司整併之可行性分析*，輔仁大學金融研究所，2004。 13. 楊淑蓉，*「金融控股公司總體策略的研究-以富邦金控為個案研究」*，科技大學企業管理研究所，2003。 14. 郭峰昌，*企業併購面面觀*，勤業國際財務顧問股份有限公司，2005。 15. 江玉柏，*影響企業併購成敗之因素與探討*，國立台灣科技大學工業管理研究所，2003。 16. 林婷鈴，*銀行業國際化併購整合性觀念模式之探討*，中華管理評論，台北大學企業管理學系，2000。
- 二、英文部分 1. A. Parasuraman, *Marketing Research*, 2nd ed. (Reading, MS: Addison- Wesley, 1991) 2. Berger, Allen N, "The Consolidation of the financial services industry: causes, Consequences, and implications for the future." *Journal of Banking and Finance* 23, 1999. 3. Crosse, H.D. and G.H. Hempel, *Management Policies for Commercial Bank*, Second edition, New Jersey: Prentice - Hall Inc. Englewood cliffs, P.61, 1973. 4. Dimitris N. Choarafas, *New Regulation of The Financial Industry*, New York: ST. Martin 's Press, INC., 2000. 5. Edward D. Sullivan, *Glass-Steagall Update: Proposals to 6. Modernize the Structure of the Financial Services Industry*, 112 *Banking Law Journal* 10, pp. 978-990, 1995. 6. G. Churchill, Jr., *Marketing Research: Methodolgical Foundations*, 7th ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1999) 7. John C. Dugan, *Update on Modernization Legislation*, 77 *Wash U.L.Q.* 521, available at LEXIS-NEXIS Academic Universe-Document, visited on November 22, 2000. 8. Linda Allen and Julapa Jagain, "The Risk Effects of Combining Banking, Securities, and Insurance Activities." *Journal of Economics and Business*, New York, Vol.52, No. 6 pp. 485- 497, 2000. 9. Mester, L. J., "A Study of Bank Efficiency Taking into Account Risk-Preference," *Journal of Banking and Finance*, 1996. 10. Rober W.Hamilton, *The Law of corporation a nutshell*, 4th Edition, West Publishing Co., P.255, 1996. 11. Saunders, A., E. Strock and N.G. Travlos, "Ownership Strycture, Deregulation and Bank Risk Taking," *The Jorunal of Finance*, 2, pp. 643- 54, 1990. 12. Von Neumann, Morgenstern, *Game Theory*, 1994.
- 三、法律、期刊、報紙部份 1. *金融控股公司法*，2001.6.27立法院制定。 2. *金融機構合併法*，2000.11.24立法院制定。 3. 丁克華，*「證券金融管理制度與政策」*課程講義，2001。 4. 王文宇，*金融控股公司法之評析*，*月旦法學雜誌*，第七十七期，2001。 5. 王文宇，*我國公司法購併法制之探討與建議—兼論金融機構合併法*，*月旦法學雜誌*，第六十八期，2001。 6. 台北銀行年報，2002。 7. 富邦金融控股公司年報，2002，2003，2004。 8. 第一金融控股公司年報，2004。 9. *財訊月刊*，9月號，2004。 10. *中時電子報*，2002.4.17。 11. *工商時報*，2002.9.12。 12. *工商時報*，2004.11.26。 13. *經濟日報*，2003.7.31。 14. *經濟日報*，2003.8.4。 15. *經濟日報*，2004.12.30。
- 四、網站部份 1. 中央銀行網站 <http://www.cbc.gov.tw/> 2. 中國信託金融控股公司 <http://www.chinatrustgroup.com.tw> 3. 中華開發金融控股公司 <http://www.cdibh.com> 4. 日盛金融控股公司 <http://www.jsungroup.com> 5. 台北市政府網站 <http://www.taipei.gov.tw/> 6. 台新金融控股公司 <http://www.taishinholdings.com.tw> 7. 玉山金融控股公司 <http://www.esunfhc.com.tw> 8. 兆豐金融控股公司 <http://www.megaholdings.com.tw> 9. 華南金融控股公司 <http://www.hnfhc.com.tw> 10. 新光金融控股公司 <http://www.skfhc.com.tw> 11. 富邦金融控股股份有限公司 <http://www.fubongroup.com.tw/> 12. 第一金融控股公司 <http://www.firstholding.com.tw/> 13. 國票金融控股公司 <http://www.waterland-fin.com.tw> 14. 國泰金融控股股份有限公司 <http://www.cathayholdings.com.tw/> 15. 復華金融控股公司 <http://www.fuhwa.com.tw> 16. 建華金融控股公司 <http://www.sinopac.com> 17. 行政院金管會銀行局 <http://www.banking.gov.tw/>