

國立交通大學
經營管理研究所
碩士論文

我國銀行業管理人員對於進入大陸市場
模式看法之研究

The study of managers' opinions on the
Entry Mode of Taiwan Bank Industry in
Mainland China

研究生：楊瓊年

指導教授：陳光華 教授

中華民國九十四年六月

我國銀行業管理人員對於進入大陸市場模式
看法之研究

The study of managers' opinions on the Entry Mode of
Taiwan Bank Industry in Mainland China

研究生：楊瓊年

Student : Ai-Nien, Yang

指導教授：陳光華 教授

Advisors : Dr. Quang-Hua, Chen

國立交通大學
經營管理研究所
碩士論文



A Thesis
Submitted to Institute of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
of
Business Administration
June 2005
Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

我國銀行業管理人員對於進入大陸市場模式 看法之研究

研究生：楊瓊年

指導教授：陳光華 教授

國立交通大學經營管理研究所碩士班

摘要

本論文係探討我國銀行業管理人員對於進入大陸市場模式之看法為何。近年來，大陸經濟快速成長，外資銀行看好這個市場也紛紛進入設立據點。兩岸間的金融交易發展亦非常迅速，自 2002 年起開始有台資銀行到大陸設立代表辦事處。在現階段由於政策法令的諸多因素，我國銀行業尚無法以獨立的營業據點進軍大陸市場，在此同時，又須面對大陸當地銀行據點分布廣泛的優勢以及外資銀行已先行進入市場的競爭。

在加入世界貿易組織以後，大陸金融市場將逐步開放，雖然其總體金融的體質不甚良好，但是一些較早發展區域的銀行已頗具競爭力，台灣的銀行業應盡早進入此一市場，並提供差異化的產品。因此，許多銀行業管理人員便建議以策略聯盟的模式進入大陸市場或許是較佳的方案，如此既可穩定原有的客戶群，同時亦可找到新的商業機會，例如：上海商業銀行、建華銀行及中國信託商業銀行。

本研究綜合整體環境面和各銀行管理人員的意見看法後，提出下列的建議：

1. 善用策略聯盟
2. 發展差異化產品建立新市場
3. 專注焦點於優良的台商市場
4. 發展消費金融業務
5. 發展網路銀行以拓展通路
6. 兩岸政府應建立公開透明的金融制度

關鍵詞：我國銀行業，進入模式，策略聯盟

The study of managers' opinions on the Entry Mode of Taiwan Banks Industry in Mainland China

Student : Ai-Nien, Yang Advisors : Dr. Quang-Hua, Chen

Institute of Business and Management

National Chiao Tung University

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study managers' opinions how Taiwan Bank Industry penetrates the China Banking market. Due to the rapid economic growth in China during the recent years, the foreign capital banks select the market and beat a path to establish their footholds. The financial trading between China and Taiwan has great development. The Taiwan Bank Industry set up the offices in China from 2002. In the meantime, Taiwan Bank Industry are not allowed to extend their business reaches into China market by a number of political reasons. Taiwan Bank Industry have to face the advantage of the foothold expensing for local banks and the competition overhead start by foreign capital banks when they are trying to build the offices in China.

After joining the WTO, Mainland China has to open the domestic financial market to offshore financial institutions. Although the macroeconomic in China is not so good but some banks in developed areas have already had good competition. Taiwan Bank Industry should enter the market as soon as possible and offer variety of products. Yet, many managers have suggested strategic alliance can be the second best alternative, for example The Shanghai Commercial Bank Ltd, Bank of SinoPac, and the Chinatrust Bank.

This study offers the suggestions below after combining the whole environment parts and the opinions from the managers :

1. Use the politics alliance actively.
2. Develop variety of products for the new markets.
3. Using the focus politics in Taiwanese businessmen market.
4. Develop consumer financial markets.
5. Develop on-line banks to expand the market share.

6. Establish open financial supervision system as soon as possible in both Taiwan and Mainland China.

Keywords : Taiwan Bank Industry, Entry Mode, Strategic alliance.



誌謝

時光荏苒，終於能在工作、學業與家庭的兼顧下，完成研究所的課業。這段時間，幸得許多在生活週遭的貴人幫助與支持才得以順利獲得碩士學位。在此，藉論文一隅，表達心中無限的感謝。

由於個人因素致論文進度時有落後，非常謝謝陳光華教授仍不吝於在百忙中撥冗，對論文給予指導斧正。除了陳教授的引導之外，準備論文的過程中，由於另一伴的穿針引線，動員了非常多銀行界的長官及好朋友，給予不少專業與實務上的協助，加上多位一起努力的同窗好友們的幫忙，真的非常謝謝你們大家，我才能如期完成此篇論文。



論文的寫作，耗時曠日，這段時間在課業、工作與家庭三方面的壓力，常使得身心倍感憔悴，幸有家人無微不至的照顧、同學們（秀玲、美華、芳瑜、聖介、宥任、宛霖、宏杰、偉富、旻思、健偉、巧玲、昭君）的幫忙及工作長官與同仁們的包容、體諒。

謹將此論文獻給所有我摯愛的家人、師長及諸位好朋友們。

楊瓊年 謹識于
國立交通大學經營管理研究所
中國民國九十四年六月

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	x
第一章 緒論	
1.1 研究背景及動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究範圍與對象.....	3
1.4 研究架構.....	4
1.5 研究步驟.....	4
第二章 文獻探討	
2.1 我國銀行業之發展歷程與現況分析.....	6
2.2 大陸銀行業之現況分析	
2.2.1 大陸金融體系發展歷程.....	11
2.2.2 大陸現行金融體制概況.....	13
2.2.3 現階段大陸金融政策與方向.....	20
2.2.4 外資銀行在大陸之發展概況.....	21
2.3 兩岸金融發展歷程.....	23
2.4 兩岸金融發展現況.....	25
2.5 兩岸加入 WTO 的金融承諾	
2.5.1 台灣入會在銀行服務業之相關承諾.....	26
2.5.2 大陸入會在銀行服務業之相關承諾.....	28
第三章 國際市場進入理論與模式	
3.1 國際市場進入模式理論（多國籍企業）.....	32

3.2 銀行業國際市場進入模式的類型.....	37
3.3 大陸地區外資銀行進入模式比較.....	40
3.4 影響國際市場進入模式選擇的因素.....	41
3.5 國內相關文獻整理.....	43

第四章 研究方法

4.1 研究操作性架構.....	47
4.2 研究操作性變數.....	48
4.3 問卷設計.....	49
4.4 抽樣設計與樣本蒐集	
4.4.1 樣本資料與問卷回收情形.....	51
4.4.2 次數分配.....	55
4.5 統計分析方法.....	56
4.6 本研究問卷之信度與效度分析	
4.6.1 信度.....	57
4.6.2 效度.....	59

第五章 資料分析與發現

5.1 我國銀行業管理人員人口統計變數之影響分析.....	60
5.2 進入模式對於各評估準則構面之影響分析.....	68
5.3 小結.....	77

第六章 結論與建議

6.1 研究結論.....	81
6.2 研究建議.....	84
6.3 研究限制.....	85
參考文獻.....	87
附錄 問卷.....	92

表目錄

表 2-1 我國金融機構家數及員工人數統計.....	7
表 2-2 本國銀行資產、淨值、逾放比.....	8
表 2-3 我國金融控股公司設立情形.....	9
表 2-4 本國淨值排名前 15 名銀行之資產及存放款情形.....	10
表 2-5 三大政策銀行的 ROE 與 ROA.....	14
表 2-6 國有商業銀行經營績效分析（一）.....	15
表 2-7 國有商業銀行經營績效分析（二）.....	15
表 2-8 四大國有商業銀行的 ROE 與 ROA.....	16
表 2-9 中國商業銀行在世界商業銀行（一級資本總額）前 1000 家排名.....	16
表 2-10 中國商業銀行資產規模在世界商業銀行前 1000 家排名.....	17
表 2-11 中國金融機構及人員統計.....	18
表 2-12 外資銀行在大陸設立機構情形.....	22
表 2-13 外資（合資）銀行在大陸設立機構情形....	22
表 2-14 我國為加入 WTO 所允諾對銀行服務業相關承諾	27
表 2-15 大陸對承作人民幣業務地區的開放.....	29
表 3-1 花旗、匯豐、渣打銀行進入模式比較表.....	40
表 3-2 上海、建華、台北富邦、中國信託、華一銀行進入模式比較表.....	40
表 3-3 影響國際市場進入模式選擇的因素.....	41
表 3-4 國內相關文獻整理.....	43
表 3-5 國外研究學者論點與本研究評估準則整理表	45

表 3-6 國內相關文獻與本研究評估準則整理表.....	46
表 4-1 本研究市場進入模式評估準則.....	48
表 4-2 我國銀行業管理人員人口統計變數之內容與衡 量尺度.....	49
表 4-3 進入模式變數之內容與衡量尺度.....	50
表 4-4 評估準則變數之內容與衡量尺度.....	50
表 4-5 我國銀行明細表.....	51
表 4-6 2004 年 12 月底淨值排名前 14 名之本國銀行 員工人數.....	52
表 4-7 問卷發放及回收情形.....	54
表 4-8 有效問卷統計.....	54
表 4-9 樣本結構統計表.....	55
表 4-10 各構面之信度 α 值.....	58
表 5-1 性別分佈與進入模式卡方檢定.....	60
表 5-2 年齡分佈與進入模式卡方檢定.....	61
表 5-3 教育程度分佈與進入模式卡方檢定.....	62
表 5-4 擔任職務分佈與進入模式卡方檢定.....	62
表 5-5 公司成立年數分佈與進入模式卡方檢定.....	63
表 5-6 公司資產規模分佈與進入模式卡方檢定.....	64
表 5-7 公司員工人數分佈與進入模式卡方檢定.....	65
表 5-8 分支機構家數分佈與進入模式卡方檢定.....	66
表 5-9 公司主要業務分佈與進入模式卡方檢定.....	67
表 5-10 進入模式對於國家構面之影響分析.....	68
表 5-11 進入模式在國家構面之 Scheffe's 檢定表...	69
表 5-12 進入模式對於產業構面之影響分析.....	70
表 5-13 進入模式在產業構面之 Scheffe's 檢定表...	72
表 5-14 進入模式對於公司構面之影響分析.....	72
表 5-15 進入模式在公司構面之 Scheffe's 檢定表...	74
表 5-16 進入模式對於產品/服務構面之影響分析....	75

表 5-17 進入模式在產品/服務構面之 Scheffe's 檢定表 76

表 5-18 進入模式對於各評估準則構面之影響分析... 78



圖目錄

圖 1-1 研究架構.....	4
圖 1-2 研究步驟.....	5
圖 2-1 2004 年底大陸金融體係.....	13
圖 4-1 本研究之操作性架構.....	47
圖 4-2 本研究之分析架構.....	57



第一章 緒論

1.1 研究背景及動機

海峽兩岸間的經貿活動，從非正式往來，到間接往來、金馬小三通、兩岸加入 WTO，發展至 2002 年 8 月開放國內外匯指定銀行得與大陸地區金融機構直接通匯，並放寬對大陸地區匯出款項目，在這將近二十年的期間，扮演工商與經貿奧援角色的金融業務，似乎未能隨著兩岸經貿關係的快速發展，而同步展開。

大陸金融體系的發展歷史甚淺，在 1979 年改革開放以前，是一個封閉、高度集中的社會主義計劃經濟體制，改革開放之後，隨著市場經濟的逐步開展，金融體制也進行大幅的整頓與改變，中央銀行體制確立，各類金融機構紛紛設立，金融市場逐步形成，金融監理制度與法規也日趨完備。



綜觀大陸方面的金融改革與開放、台商對大陸投資的量變與質變、全球性的經濟發展，以及區域性經濟活動的互補與競合關係，兩岸之間的金融業互動趨勢必將日益蓬勃。然而，相較於外資金融機構進入大陸的時程，兩岸金融機構與金融業務間的實質進展，顯然相對滯後。

隨著大陸與我國先後於 2001 年 12 月 11 日及 2002 年 1 月 1 日正式成為世界貿易組織（WTO）的第 143 及第 144 個會員國，未來兩岸將可以平等地位參與國際事務，但同時也必須遵守 WTO 之各項原則及履行入會後之承諾。這表示兩岸間的經貿合作將進一步擴大與發展外，對兩岸金融往來所帶來的影響與衝擊亦甚為深遠。

另外，在 2001 年 6 月，我國政府對金融機構在大陸設點的限制鬆綁之後，我國已有七家銀行在大陸成立了辦事處，在 2002 年 2 月及 4 月，

又分別允許外匯指定銀行與大陸直接展開通匯與結匯業務、國際金融業務分行為大陸台商提供貸款、擔保與其他金融服務。未來在金融監理問題順利解決後，也可能開放國內銀行赴大陸設立分行。由於兩岸經貿互動日趨緊密，在2002年大陸首度成為台灣第一大出口國與最大貿易順差國，大陸市場對台灣來說是越來越重要了。而我國銀行業現正面臨經營環境邁向自由化、國際化及全球化的趨勢，「前進大陸」已是當前極為重要的經營策略之一。

銀行業在金融市場上扮演非常重要的角色，面對隨之而來的龐大國際競爭者，除了政府政策需配合調整外，銀行業者亦需有彈性的應變能力，如何將營運版圖擴大到對岸早已是我國銀行業發展的首要任務。惟受限於兩岸特殊政治因素影響與法令規範，要以何種方式切入大陸的金融市場就成為極為重要的課題。關於此一相關議題目前已有若干研究文獻，如較早期的陳宗仁（1993）「台灣地區銀行赴大陸設立據點之可行性研究」、范嘉麟（1995）「台灣地區銀行赴大陸設立分支機構問題之研究」及蔡柏鋒（1995）「台資銀行登陸可行性模式之研究」等，到近期的張佩琳（2002）「台灣銀行業赴大陸設置分支機構之研究」、林俞安（2003）「台灣銀行業赴大陸設置分支機構問題之探討」及魏名崧（2003）「由外資銀行投資大陸經驗分析台資銀行登陸策略」等等，惟對於我國銀行業從業人員其對登陸之進入模式所持的意見與想法為何，則較少著墨。因此，本研究擬朝此方向作一初探。

鑑於我國銀行業的從業人員人數眾多，惟對於銀行的經營策略往往是由管理階層人員所主導，而這群管理人員在實務界都有一定的資歷與經驗，對於該行業未來的發展趨勢亦有一定的影響力，甚至未來也有可能成為政府政策制定的諮詢者。因此，本研究即是想探討這些管理人員對於我國銀行業進入大陸市場模式所持的看法為何，藉由本研究蒐集這些擁有豐富實務經驗的管理者，綜合其想法與意見，以提供銀行業者與政府決策之參考，此即為本研究之動機。

1.2 研究目的

根據金融監督管理委員會銀行網站資料，截至 2004 年 12 月底止共有本國銀行 48 家，雖然銀行家數眾多，惟其中大部分規模都不大，市場占有率有限，又大型行庫多集中在台北市，因此，本研究以我國商業銀行排名前 14 名（依 2004 年 12 月底之淨值為排名基礎，總資產市場占有率約 74%）其機構設立於台北市之管理人員（以下統稱「我國銀行業管理人員」）為研究對象，希望透過相關理論與文獻探討、問卷資料的蒐集與分析，以探討本研究所提出之各項相關研究問題。

依據上述背景與動機，提出本研究之目的：

- 一、探討我國銀行業之發展概況及目前在大陸地區的發展情形。
- 二、蒐集我國銀行業管理人員對於銀行業進入大陸市場模式的看法，分析我國銀行業未來發展趨勢與方向。
- 三、藉由本研究之結果，提出適當的建議，以作為我國銀行業未來發展之參考。

1.3 研究範圍與對象

- 本研究所指的我國銀行（台資銀行），是以總行設於台灣並依據我國銀行法成立的商業銀行為主體。
- 本研究所稱的陸資銀行與外資銀行，是以 2004 年 10 月出版的中國金融年鑑資料為探討對象（資料統計至 2003 年底）。
- 本研究係以金融監督管理委員會銀行局公布 2004 年 12 月底本國銀行淨值排名前 14 名之商業銀行其機構設立於台北市之管理人員為研究對象。

1.4 研究架構

根據本研究之動機與目的，提出研究架構如下圖所示：

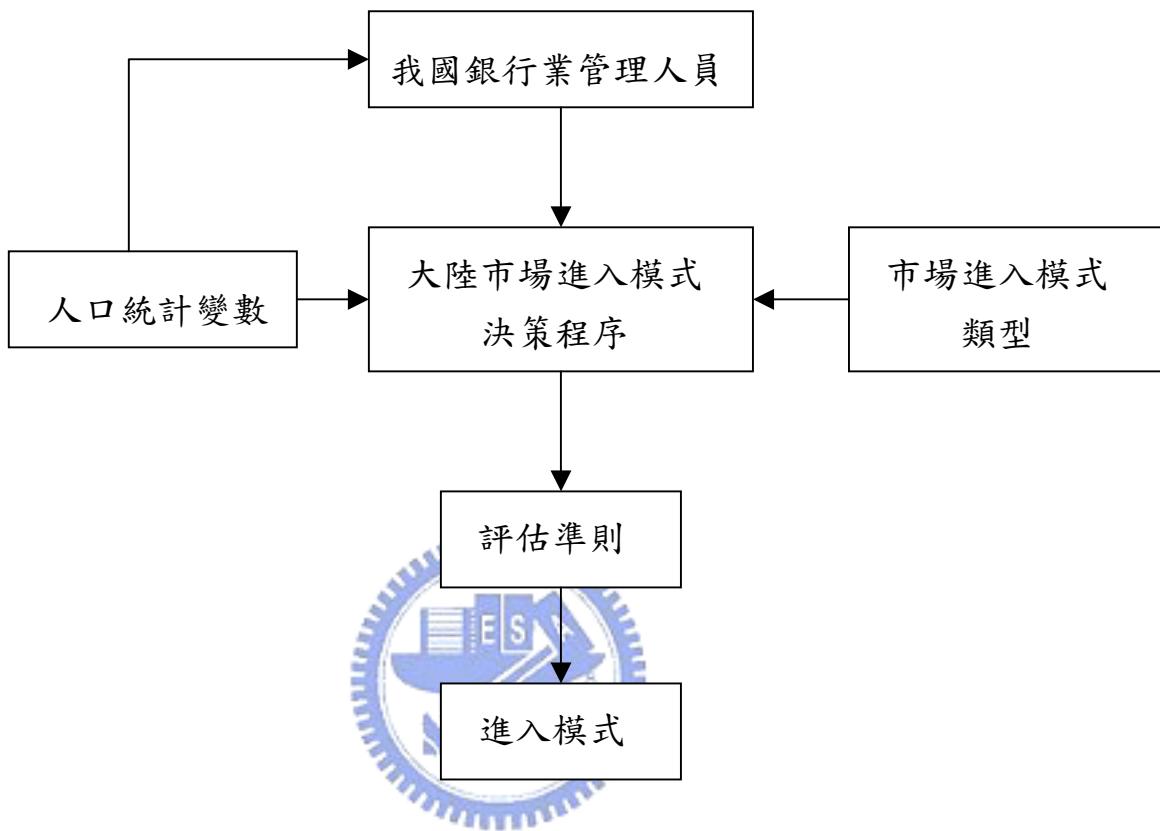


圖 1-1 研究架構

1.5 研究步驟：

本研究採取的研究步驟如下：

- (1) 界定研究主題：經由實務的觀察後後，找出研究方向，確定研究主題與範圍。
- (2) 探討相關理論與文獻：根據研究目的，蒐集相關文獻資料，並詳細參閱與探討，以作為研究架構之依據。
- (3) 建立研究架構：建立研究架構，確定操作性變數。
- (4) 擬定研究設計：根據相關文獻資料，定義操作性變數及設計本研究之

問卷內容。

- (5) 資料蒐集與分析：透過資料蒐集、問卷發放與回收等方式，將所得資料作一分析。
- (6) 結論與建議：根據資料分析的結論撰寫研究結論並提出建議，完成本研究。

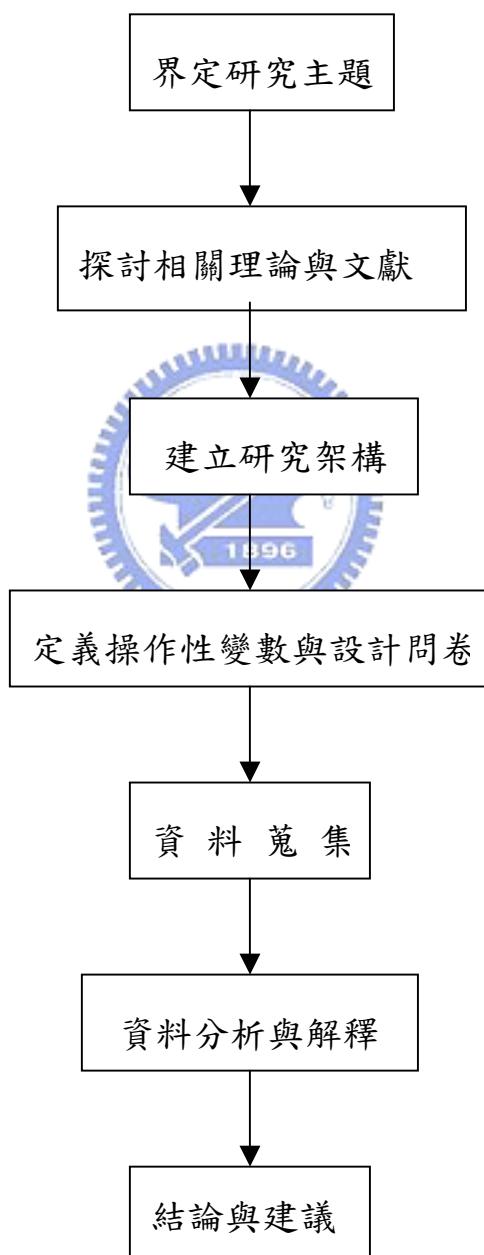


圖 1-2 本研究步驟

第二章 文獻探討

2.1 我國銀行業之發展歷程與現況分析

我國經濟發展初期資金匱乏且市場封閉，金融穩定乃最重要的政策目標，故金融效率的追求相對較不重視，因此，包括利率管制、金融機構設立採取管制方式等措施，均以強調金融體系之安定為前提。至 1990 年開放新設銀行前，我國銀行的設置處於高度管制狀態，總計只有 24 家，且大多數屬於公營銀行。

除了一般銀行外，外商銀行分行設立早於新銀行之開放，不過在營業範圍與分行數量均有限制。1959 年日本勸業銀行在台設立第一家外商銀行，此後外商紛紛來台設立分行與辦事處，至民營銀行開放設立前計有 36 家外商銀行在台設立分行，當時此種對外人逐步開放，卻對本國商業銀行禁止設立的政策，曾招致諸多批評。



然隨著經濟快速發展與國內資金市場規模擴大，對國內銀行業的層層限制已不符合金融效率，且隨著貿易自由化、資訊技術創新與國際資本快速移動，政府加速推動金融自由化與國際化，以期提升國際競爭力。因此，開放民營銀行設立之聲，因應而起。

為順應金融自由化潮流，政府在 1989 年增訂「銀行法」第五十二條第二項：「依本法或其他法律設立之銀行或金融機構，其設立標準，由中央主管機關定之。」，財政部並於 1990 年發布「商業銀行設立標準」，開始接受新銀行設立申請，陸續核准 16 家民營銀行的設立，其後又積極輔導信託投資公司、信用合作社轉制為銀行，使國內金融業從此擺脫數十年來營收穩定、缺乏競爭的局面，進而邁入另一個嶄新的紀元。

表 2-1 我國金融機構家數及員工人數統計 (單位：家；人)

時間 (西元)	總 機 構		分 機 構		員 工 人 數	
	本國銀行	外國銀行 在華分行	本國銀行	外國銀行 在華分行	本國銀行	外國銀行 在華分行
1993	41	37	1,382	55	74,846	4,078
1994	42	37	1,577	57	80,921	4,677
1995	42	38	1,897	58	86,218	5,174
1996	42	41	1,936	65	84,981	6,383
1997	47	45	2,176	69	100,671	7,234
1998	48	46	2,404	72	106,117	7,691
1999	52	41	2,576	71	108,630	7,575
2000	53	39	2,693	70	114,400	7,512
2001	53	38	3,005	69	117,682	8,235
2002	52	36	3,068	68	119,388	7,723
2003	50	36	3,173	69	125,026	7,816
2004	49	35	3,189	67	133,196	8,526

資料來源：金融監督管理委員會銀行局網站（94/02/28）

- 依據我國「銀行法」(2004年02月04日修正)規定銀行分為下列三種：
- (1) 商業銀行：謂以收受支票存款、活期存款、定期存款，供給短期、中期信用為主要任務之銀行。
 - (2) 專業銀行：為便利專業信用之供給，中央主管機關得許可設立專業銀行，或指定現有銀行，擔任該項信用之供給。
 - (3) 信託投資公司：謂以受託人之地位，按照特定目的，收受、經理及運用信託資金與經營信託財產，或以投資中間人之地位，從事與資本市場有關特定目的投資之金融機構。

在經過多年來的發展以後，民營銀行逐漸面臨生存的考驗，創新能力的不足使得同業間競食相似業務大餅，銀行的財團化削弱了銀行的體質，造成銀行獲利能力下滑，逾期放款攀升等問題。根據表 2-2 統計，至 2004 年本國銀行資產成長 1.93 倍，淨值增加 1.99 倍，逾期放款比率自 1995 年至 2001

年呈現逐年攀升狀況，放款品質惡化，在政府積極鼓勵業者打消呆帳，協助改善資產品質的政策指導下，至 2004 年逾期放款比率才降為 2.78%，惟仍較外國銀行在華分行的逾期放款比率 1.03% 為高，顯見本國銀行的資產品質仍有改進空間。

表 2-2 本國銀行資產、淨值、逾放比 (單位：億元；%)

西元年	本國銀行			外國銀行在華分行
	資產	淨值	逾放比	逾放比
1995	132,060	7,922	2.85	0.82
1996	144,127	9,259	3.70	1.00
1997	155,028	10,831	3.71	1.07
1998	175,479	13,392	4.37	1.65
1999	192,601	15,066	4.88	3.20
2000	207,751	15,991	5.34	3.22
2001	217,408	15,964	7.48	3.53
2002	220,971	14,228	6.12	2.36
2003	237,408	14,420	4.33	1.51
2004	255,053	15,744	2.78	1.03

資料來源：金融監督管理委員會銀行局網站（94/02/28）

美國於 1999 年通過『金融服務現代化法』，開啟了全球金融機構大型化的趨勢之後，各國開始修訂法令，作為鋪設銀行合併的法律基礎。自此國際金融整合及合併遂風起雲湧，由此，更加突顯銀行的規模效益。

由於銀行產業朝向大型化與集中化發展，一則可降低銀行倒閉的風險，避免形成銀行擠兌風潮，進而導致對實質經濟部門的衝擊。二則可加強銀行競爭力，形成規模經濟，發揮綜合績效的功能。因此，政府為奠定金融改革的穩固基礎，近年來亦修正或制定多項重要的金融法規，包括銀行法、存款保險條例、金融機構合併法、信託業法、票券金融管理法、金融控股公司法、金融資產證券化條例、金融監督管理委員會組織法……等，尤其自 2000 年通過「金融機構合併法」與 2001 年通過「金融控股公司法」以來，國內銀行

業者紛紛藉由橫向與縱向的整合（見表 2-3），尋求更多生機，不僅如此，國內銀行業者面對一波波產業與客戶西進的影響，及兩岸加入 WTO 與金融政策的漸次開放，亦將使得競爭範圍擴大至中國大陸。

表 2-3 我國金融控股公司設立情形

公司名稱	核准 設立日期	子公司（基準日 93/11/15）
國泰金控	90/11/28	國泰人壽、國泰世紀產險、國泰世華銀行、國泰創業投資公司、國泰綜合證券公司、怡泰管理顧問公司、怡泰貳創業投資公司
兆豐金控	90/12/31	交通銀行、倍利國際證券、中興票券、中國國際商業銀行、中國產險、兆豐國際證券投信、兆豐資產管理公司
華南金控	90/11/28	華南銀行、華南永昌證券、華南產險、華南票券、華南永昌證投信、華南金創業投資公司、華南金管理顧問公司
第一金控	90/12/31	第一銀行、明台產險、一銀證券、建弘證投信、第一金融資產管理公司、第一創投、第一管理顧問公司、第一財產保險代理人
富邦金控	90/11/28	富邦銀行、富邦證券、富邦產險、富邦人壽、富邦證投信、台北銀行、富邦直效行銷公司、富邦金控創業投資公司、富邦資產管理公司、香港港基銀行、富邦創業投資管理顧問公司
中國信託 金控	90/11/28	中國信託商業銀行、中國信託綜合證券、中信保險經紀人公司、中國信託創投公司、中國信託資產管理公司、中國信託票券公司
新光金控	90/12/31	新光人壽、新壽證券、新壽保險經紀人公司、新昕證券投資信託公司、台灣新光商業銀行
台新金控	90/12/31	台新銀行、台新票券、台證證券、台新資產管理公司、台新行銷顧問公司、台欣創投公司
建華金控	90/11/28	建華銀行、建華證券、建華客服科技公司、建華管理顧問公司、建華創業投資公司、建華人壽保險代理人公司、建華財產保險代理人公司、建華行銷顧問公司、安信信用卡公司

表 2-3 我國金融控股公司設立情形（續）

公司名稱	核准 設立日期	子公司（基準日 93/11/15）
玉山金控	90/12/31	玉山銀行、玉山證券、玉山票券、玉山創業投資公司、玉山保險經紀人公司、玉山證投信
復華金控	90/12/31	復華證券、復華證金、復華銀行、復華期貨、金復華證投顧、金復華證投信、復華創業投資公司、復華資產管理公司、復華財務顧問公司
日盛金控	90/12/31	日盛證券、日盛銀行
中華開發 金控	90/11/28	中華開發工業銀行、大華證券
國票金控	91/02/08	國際票券、國票綜合證券、國票創業投資公司

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局網站

表 2-4 本國淨值排名前 15 名銀行之資產及存放款情形

2004 年 12 月底 (金額單位：新台幣百萬元)

排名	銀 行 別	淨 值	資 產 總 額	存 款 餘 額	放 款 餘 額
	總 計	1,574,430	25,505,253	19,673,436	15,077,668
01	台灣銀行	160,513	2,504,054	2,069,394	1,246,691
02	中華開發工業銀行	127,511	202,404	37,114	55,301
03	中國信託商業銀行	91,403	1,262,683	972,170	751,132
04	國泰世華商業銀行	84,311	1,028,724	778,867	586,461
05	台灣土地銀行	79,860	1,788,333	1,555,606	1,258,774
06	彰化商業銀行	75,280	1,324,882	1,027,401	825,015
07	中國國際商業銀行	74,397	1,181,724	745,302	601,984
08	第一商業銀行	69,675	1,539,706	1,151,706	836,108
09	華南商業銀行	65,018	1,582,710	1,216,497	874,126
10	台新國際商業銀行	62,488	757,481	560,605	478,294
11	合作金庫銀行	61,161	2,052,280	1,681,279	1,220,995
12	交通銀行	60,630	642,631	293,862	422,788
13	台北銀行	51,541	704,463	492,203	317,907
14	上海商業儲蓄銀行	46,718	429,252	321,146	210,175
15	台灣中小企業銀行	38,193	1,071,193	862,491	700,169

資料來源：金融監督管理委員會銀行局網站 (94/02/28)

2.2 大陸銀行業現況分析

2.2.1 大陸金融體系發展歷程

中國大陸在 1979 年改革與開放以前，是一封閉、高度集中的社會主義計劃經濟體制，開放之後，逐步採行各種金融改革措施，包括建立中央銀行（中國人民銀行）體制、金融監理法制化、國有銀行轉型、發展商業銀行與專業銀行、整頓地方性金融機構、引進外資金融機構、建立資本市場與貨幣市場、強化貨幣政策等。改革的歷程中，在許多方面皆獲致可觀的績效。

但由於其計劃經濟的基本精神，淡化了市場供需的功能，以致在貨幣政策、金融體制、監理機制方面未能呈現均衡性，雖自 2003 年起快速修訂許多法令與規章，卻仍脫離不了管理重於發展、計劃重於市場的框架。

大陸金融改革的歷程可分為以下六個階段：

(1) 統一管理時期 (1950-1978)

「中國人民銀行」是全國唯一的銀行，除了肩負中央銀行的管理功能、集中管理和分配資金之外，又從事商業銀行活動，辦理存貸款業務。中國政府在當時針對所有私人資本銀行，皆採取沒收或限期處理政策，將所有私有資本銀行或金融資產收歸國家所有，又以行政力量限制外國在華銀行之營業活動，以建立所謂社會主義金融體系的金融體制結構。因此，所有金融活動完全由政府掌握，採行一切國有化的單一性管理。

(2) 初步開放時期 (1979-1983)

1979 年起，陸續恢復或建立國家專業銀行，並建立多元金融體系，設立國家外匯管理局，容許外資金融機構進入大陸設立代表辦事處。同時，為配合引進外資與拓展外貿活動，制定相關外匯管制法規，也開始有了保險市場。

(3) 金融機構法制化與外匯調劑時期（1984-1988）

自 1984 年起，「中國人民銀行」正式成為大陸的中央銀行，部分業務分割出來成立「中國工商銀行」。隨後，發展出「中國建設銀行」、「中國農業銀行」、「中國銀行」等，這四大國營獨資銀行分別掌管工商信貸、城市建設融資、支農資農及外匯領域的銀行業務。此期間，又批准設立了眾多城市信用社，並在全大陸發展了農村信用社。從新的金融體系、宏觀金融調控和搞活金融市場三個面向進行改革。尤其在 1986 年 1 月「國務院」頒佈了《銀行管理暫行條例》，確定了人民銀行是國務院領導和管理全國金融業務的國家機關，是國家的中央銀行，同時開始實行股份制金融機構，建立金融市場的試點工作。

(4) 宏觀調控與市場導向計劃經濟時期（1989-1993）

1991 年「中國人民銀行」公布「利率管理暫行規定」，確定「中國人民銀行」為利率主管機關。1992 年確定走向社會主義市場經濟的發展模式。1993-1994 對全國資源進行宏觀調控，金融機構的分支單位改以「市場需求」為設立原則，大量裁撤多餘的商業銀行分支據點。

(5) 積極開放時期（1994-2001）

1994 年成立國家政策銀行，負責政策性金融業務，及成立大陸第一個民營銀行-中國民生銀行。同時，公布「外資金融機構管理條例」，為外資銀行進入大陸市場建立了法制基礎，該條例於 2001 年底為配合加入 WTO 曾作大幅修訂。

1995 年，《中國人民銀行法》通過，「中國人民銀行」作為中央銀行的地位、性質和職能得到更為明確的法律規定，並對「中國人民銀行」的行為制定了限制性條款。同年又頒布了《商業銀行法》，規定商業銀行「自主經營、自承風險、自負盈虧、自求平衡」的原則，四大國有專業銀行以其全部法人財產獨立承擔民事責任，並逐步改組成國有獨資商業銀行。

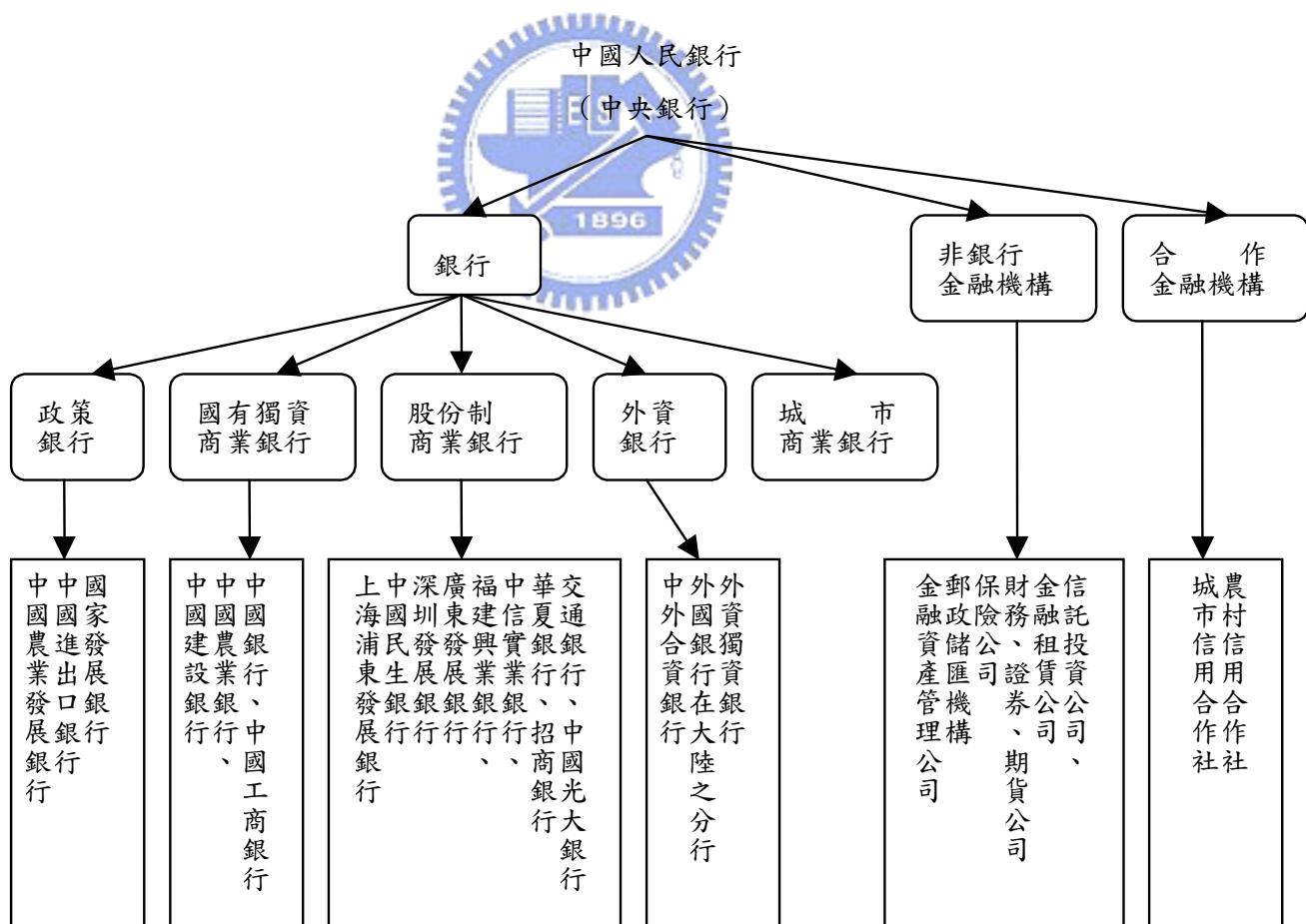
在金融改革的過程中，最困難著為降低不良資產以改善資產品

質。根據大陸官方統計，1994 年四家國有獨資銀行之不良資產約占全部貸款的 20% 至 25%，若加計其他金融機構，不良資產率更高達 25% 至 30%。為降低不良資產數量與比率，大陸當局於 1999 年成立四家金融資產管理公司，將部分銀行的壞帳轉移至其帳下。

(6) 因應入世與國際區域性合作 (2002 起)

為因應加入 WTO，對開放金融業分別做出入世、二年與五年的承諾表，容許外資銀行逐步進入大陸市場。除此之外，大陸也釐訂了加強整頓金融、強化與亞洲各國區域性金融合作等方向與措施。

2.2.2 大陸現行金融體制概況



資料來源：整理自 2004 年中國金融年鑑

圖 2-1 2004 年底大陸金融體系

一、政策銀行之經營績效

國家發展銀行 2002 年與 2003 年的稅前淨利分別為人民幣 166.93 億元與 184.67 億元，該二年的利息收入佔營業收入比例為 96% 與 97% 。手續費收入及其他收入僅佔少部分。營業收入成長 13.63% ，營業費用成長 2.7% ，顯示其經營效率已有改善。

中國進出口銀行 2002 年與 2003 年的稅前淨利分別為人民幣 1.50 億元與 1.26 億元，該二年的利息收入佔營業收入比例分別為 78% 與 81% ，營業收入成長 7% ，營業費用成長 8% ，其經營績效未見改善。

中國農業發展銀行於 2000 年出現 26.12 億元的虧損，並仰賴 40.07 億元的補貼收入彌補虧損維持經營，2001 年、2002 年與 2003 年分別有 7.72 億元、 11.08 億元與 12.43 億元的稅前淨利，利息收入仍為其主要的收入來源。

表 2-5 三大政策銀行的 ROE 與 ROA (%)

銀行別	2003 年		2002 年		2001 年		2000 年	
	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA
國家發展銀行	20.65	1.44	22.14	1.59	6.93	0.41	3.81	0.26
中國進出口銀行	2.26	0.11	2.72	0.14	2.02	0.12	2.94	0.23
中國農業發展銀行	6.33	0.17	5.86	0.15	5.48	0.14	12.36	0.30

資料來源：根據 2002 年、 2003 年及 2004 年 中國金融年鑑整理

二、國有獨資商業銀行之經營績效

由表 2-6 及 2-7 可得知，四大國有獨資商業銀行的主要收入係來自利息收入，佔營業收入比率除中國銀行為 80% 左右之外，其餘皆高達 93% 以上。其中，中國工商銀行 2003 年營業支出與營業外支出較前期增加 217.08 億元，因此，稀釋了稅前淨利。中國銀行 2003 年雖有 133.18 億元的投資收益，

但卻被 116.49 億元的營業外損失沖淡了稅前淨利。而中國建設銀行 2003 年非常損失高達 222.37 億元，較 2002 年增加 104% ，使得其稅前淨利大幅下滑。

表 2-6 國有商業銀行經營績效分析(一) (單位：人民幣億元)

	中國工商銀行		中國農業銀行	
項目	2003 年	2002 年	2003 年	2002 年
利息收入	1614.52	1537.78	929.32	848.08
利息收入 / 营業收入 (%)	95	97	96	97
稅前淨利	21.10	62.17	19.42	29.17

資料來源：根據 2004 年中國金融年鑑整理

表 2-7 國有商業銀行經營績效分析(二) (單位：人民幣億元)

	中國銀行		中國建設銀行	
項目	2003 年	2002 年	2003 年	2002 年
利息收入	849.15	760.26	1214.05	1030.92
利息收入 / 营業收入 (%)	80	80	93	95
稅前淨利	70.35	110.61	4.50	43.37

資料來源：根據 2004 年中國金融年鑑整理

由於國際上通常以資產報酬率 (ROA) 判斷一家銀行的盈利狀況是否良好，此一比率的高低分別表示一家銀行盈利情況的改善或惡化，根據中國金融年鑑的統計，四大國有商業銀行 1991 年至 2000 年的平均 ROA 為 0.32% ，仍低於世界前 1000 大銀行同期 ROA 的平均數 (0.63%)，由表 2-8 得知，2001 年至 2003 年的盈利情形也未見改善，可見其金融改革還有很大的進步空間。

表 2-8 四大國有商業銀行的 ROE 與 ROA (%)

銀行別	2003 年		2002 年		2001 年	
	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA
中國工商銀行	1.24	0.04	3.50	0.13	7.76	0.34
中國農業銀行	1.41	0.06	2.14	0.10	0.87	0.05
中國銀行	3.77	0.22	5.04	0.39	1.42	0.12
中國建設銀行	0.24	0.01	4.04	0.14	4.32	0.19

資料來源：根據 2002 年、2003 年及 2004 年中國金融年鑑整理

三、英國《銀行家》對中國商業銀行在世界商業銀行前 1000 家的排名

由英國金融時報商業公司 (Financial Times Business Ltd, Maple House) 出版，1926 年創刊的《銀行家》雜誌每年以銀行資本、資產規模、稅前利潤、資產收益率、資本充足率、不良資產比例等指標評選出世界前 1000 家銀行，在全球具有很高的權威性。在《銀行家》2002 年 7 月公布的 2001 年世界前 1000 家銀行中，以一級資本總額為第一指標，中國工商銀行、中國銀行、中國農業銀行、中國建設銀行分別排為第 10、11、23、28 位。在亞洲最大的前 25 家銀行中，上述四家銀行分別排為前 1、2、3、4 位。在 2003 年 7 月公布的 2002 年世界前 1000 家銀行中，中國銀行、中國工商銀行、中國農業銀行、中國建設銀行分別排為第 15、16、25、37 位。在亞洲最大的前 25 家銀行中，上述四家銀行仍居前 4 位。中國的交通銀行首次在亞洲選入前 25 名，排第 14 位。中國的上海銀行在 2002 年首次選入世界前 1000 家之列，排名為 318 位。

表 2-9 中國商業銀行在世界商業銀行（一級資本總額）前 1000 家排名

銀行名稱	2000 年	2001 年	2002 年
1. 中國銀行	18	11	15
2. 中國工商銀行	7	10	16
3. 中國農業銀行	21	23	25
4. 中國建設銀行	29	28	37
5. 交通銀行	108	94	102
6. 中國招商銀行	276	273	187
7. 中國光大銀行	210	205	217
8. 中信實業銀行	318	291	291
9. 上海浦東發展銀行	321	311	308
10. 上海銀行	-	-	318
11. 福建興業銀行	568	410	400
12. 中國民生銀行集團	376	377	405
13. 廣東發展銀行	466	421	434
14. 華夏銀行	561	521	440
15. 深圳發展銀行	-	493	503

資料來源：2003 年中國金融年鑑

表 2-10 中國商業銀行資產規模在世界商業銀行前 1000 家的排名

銀行名稱	2001 年		2002 年	
	資產規模		資產規模	
	百萬美元	資產排位	百萬美元	資產排位
1. 中國銀行	406,150	23	434,188	2
2. 中國工商銀行	524,235	15	577,093	1
3. 中國農業銀行	262,570	45	359,606	4
4. 中國建設銀行	334,061	28	372,488	3

表 2-10 中國商業銀行資產規模在世界商業銀行前 1000 家的排名（續）

銀行名稱	2001 年		2002 年	
	資產規模		資產規模	
	百萬美元	資產排位	百萬美元	資產排位
5.交通銀行	80,836	89	92,648	5
6.中國招商銀行	26,156	220	44,901	6
7.中國光大銀行	32,066	189	39,668	8
8.中信實業銀行	36,258	170	40,492	7
9.上海浦東發展銀行	21,013	264	33,796	9
10.上海銀行	-	-	20,365	14
11.福建興業銀行	15,083	333	21,538	12
12.中國民生銀行集團	8,222	481	29,197	10
13.廣東發展銀行	23,101	240	26,496	11
14.華夏銀行	16,508	310	21,522	13
15.深圳發展銀行	14,515	342	19,906	15

資料來源：2003 年中國金融年鑑

四、中國金融機構數與人員概況

自 1998 年以來，依據中央與國務院的有關加快國有商業銀行商業化改革的政策，四家國有商業銀行以政策性裁員與機制性裁員等方式，5 年來累計精簡人員 55.62 萬人（不含自然裁員 6.11 萬人），精簡後的金融機構數與員工人數如下表所示：

表 2-11 中國金融機構及人員統計

單 位	2002 年		2003 年	
	機構數(個)	員工人數	機構數(個)	員工人數
1.中國人民銀行	2,224	165,945	2,199	160,020
2.中國工商銀行	25,960	405,558	24,129	389,045

表 2-11 中國金融機構及人員統計（續）

單 位	2002 年		2003 年	
	機構數(個)	員工人數	機構數(個)	員工人數
3. 中國農業銀行	39,286	480,931	36,138	511,425
4. 中國銀行	12,090	174,919	11,609	171,777
5. 中國建設銀行	21,616	406,441	16,613	342,967
6. 中國農業發展銀行	2,275	59,487	2,275	59,487
7. 交通銀行	2,675	56,160	2,145	55,510
8. 中國進出口銀行	15	592	16	646
9. 上海浦東發展銀行	284	6,698	329	7,796
10. 國家發展銀行	37	3,780	37	4,629
11. 中信實業銀行	372	9,228	379	9,457
12. 中國光大銀行	31	7,817	31	8,569
13. 中國民生銀行	146	4,254	185	5,273
14. 華夏銀行	211	5,852	220	6,681
15. 招商銀行	332	15,261	1,400	15,965
16. 廣東發展銀行	567	11,596	526	12,449
17. 興業銀行	232	5,615	256	7,259
18. 深圳發展銀行	198	5,834	241	6,471
19. 煙台住房儲蓄銀行	80	1,357	-	-
20. 恒豐銀行	-	-	74	1,350
總 計	108,631	1,827,325	97,802	1,776,776

資料來源：2004 年中國金融年鑑

2.2.3 現階段大陸金融政策與方向

一、繼續執行穩健的貨幣政策，健全金融宏觀調控機制

切實加強和改進金融宏觀調控，努力提高貨幣政策的科學性、前瞻性和有效性。2003年4月開始發行中央銀行票據，增加公開市場操作的工具，間接促進經濟結構的調整；建立由市場供需決定的利率形成機制；有選擇、有步驟地放寬跨境資本交易的限制。

二、加速推動金融企業改革

由中央銀行提供資金支持，督促農信社轉化經營機制，使成為「產權清晰、管理科學、約束機制強、財務上可持續發展、堅持商業性原則、主要為農村社區服務的地方金融企業」。

為國有獨資商業銀行的改革試點工作擬訂整體方案，以完善法人治理結構，解決歷史累積的財務包袱，按照建立現代企業制度的要求，使國有獨資商業銀行成為「治理結構完善、營運機制健全、經營目標明確、財務狀況良好」等較具國際競爭力的股份制商業銀行。

三、深化貨幣市場建設，建立健全貨幣市場、資本市場和保險市場的有機結合、協調發展的機制增加債券市場的投資融資功能，發展票據市場，建立票據統一託管體系。嚴密監控跨市場的資金流動，防範金融市場整體風險，促進金融市場健全發展。

四、規範資本市場穩定發展

證券期貨市場與企業直接融資規模穩定擴大，監管機構須加強規範及風險監控。

五、保險業發展加快，保險業監管須進一步加強，並使保險創新有所發展。

六、進一步完善中國銀行業法律法規體系

成立中國銀行業監督管理委員會，依法對銀行業以及其他存款類機構實施監督管理。中國人民銀行則負責制定和執行貨幣政策，維護金融穩定。

七、加快推動金融基礎設施建設，提高金融服務水平

推動中國現代化支付系統建設，建立統一、高效、安全的支付清算系統，並提高銀行卡跨行交易成功率及反洗錢工作的技術系統，推動社會信用體系建設，加快金融業的改革開放，提高金融業的整體素質，有效防範和化解金融風險，確保金融安全。

2.2.4 外資銀行在大陸之發展概況



自 1979 年起，為配合引進外資與進行外貿體制改革，大陸陸續允許外資金融機構在北京、上海、廣州、大連、青島等開放城市與各經濟特區設立代表辦事處。1985 年頒布「經濟特區外資銀行、中外合資銀行管理條例」正式核准外資進入大陸經營金融業務。但外資銀行所能經營範圍只限於外資企業與外籍人士的外匯業務。

為因應上海浦東地區的發展，並加速改革開放的腳步，大陸於 1994 年公布「外資金融機構管理條例」，自此，外資銀行進入大陸設立據點的成長速度便非常迅速。

截至 2003 年底，共有 19 個國家和地區的 64 家外資銀行在大陸設立了 192 家營業性機構，包括 156 家外國銀行分行及其下設支行 13 家，15 家在大陸註冊的法人機構（6 家獨資銀行、6 家合資銀行、2 家獨資財務公司、1 家合資財務公司）及其分支機構 8 家；主要分布在上海、深圳、北京、廣州、天津、廈門、大連等東南部沿海地區；資產總額 488

億美元；貸款餘額 224 億美元，其中外匯貸款 170 億美元，占銀行業金融機構外匯貸款的 13%；有 85 家機構獲准經營人民幣業務；2003 年全年已實現盈利 2.25 億美元。在資產品質方面，外資銀行加強信貸風險管理，以提升新增貸款的品質，至 2003 年底止，不良資產為 7.49 億美元，不良資產率為 2.87%，較 2002 年分別減少 6.24 億美元和 3.64 個百分點。

其間，亦有多家外資銀行在大陸結束營業。以 1999 年為例，共有 4 家外資銀行分行及 30 家代表處核准撤銷，其中以日韓的代表處撤銷較多。撤銷的原因包括因銀行合併而縮編，也包括銀行本身因商機或經營策略的考量。

表 2-12 外資銀行在大陸設立機構情形 (單位：美元)

	1995 年底	1999 年底	2002 年底	2003 年底
代表處	221	248	211	216
分行	120	156	146	157
總資產	191.4 億	317.9 億	391.5 億	488 億
存款	31.4 億	52 億	88.7 億	132 億
放款	127.5 億	214.7 億	186 億	224 億

資料來源：整理自 1996、2000、2003、2004 年中國金融年鑑

表 2-13 外資（合資）銀行在大陸設立金融機構情形 (單位：家)

設立城市	北京	上海	廣州	成都	深圳	大連	天津	武漢	其他	合計
2001 年	代表處	88	57	18	7	4	6	5	5	214
	分行	19	45	15	1	23	10	14	2	192
2002 年	代表處	82	64	15	7	6	5	4	4	211
	分行	40	19	19	15	14	9	8	3	146
2003 年	代表處	80	74	14	7	5	4	4	24	216
	分行	45	22	19	15	15	9	8	20	157

資料來源：整理自 2002、2003、2004 年中國金融年鑑

2.3 兩岸金融發展歷程

(一) 兩岸民間交流初期（1987 年 11 月至 1992 年）

鑑於 1987 年政府開放國內民眾赴大陸地區探親之後，為因應國內民眾對大陸地區之人道濟助匯款需求，爰於 1987 年 5 月，准許華南銀行與渣打銀行合作辦理對大陸地區間接匯出款業務，復於 1991 年 8 月開放國內金融機構辦理對大陸地區間接匯出款業務。同年 11 月，中央銀行亦開放國內外匯指定銀行辦理「大陸出口、臺灣押匯」業務，以因應國內廠商出口押匯之需求。

(二) 間接往來階段（1993 年 11 月至 2000 年）

在「間接往來」之政府大陸政策原則下，為兼顧國內金融穩定與兩岸民間交流需求，循序放寬兩岸金融間接往來管道，具體措施包括：

- 
1. 於 1993 年 4 月訂定「臺灣地區與大陸地區金融業務往來許可辦法」，開放國內銀行之海外分行與大陸地區銀行海外分支機構、外商銀行在大陸地區分支機構為金融業務往來。
 2. 於 1993 年 7 月訂定「臺灣地區金融機構辦理大陸地區間接匯款作業準則」，放寬國內金融機構對大陸地區間接匯出款項目，開放國內金融機構辦理大陸地區間接匯入款業務。
 3. 為因應國內廠商從事三角貿易之需要，於 1995 年 5 月開放國內外匯指定銀行辦理「大陸進口、臺灣開狀」業務。
 4. 為因應國內廠商從事兩岸間接貿易所衍生之進出口押匯、託收等外匯業務需要，於 1995 年 7 月訂定「臺灣地區銀行辦理大陸地區間接進出口外匯業務作業準則」，開放國內外匯指定銀行及國際金融業務分行得與大陸地區銀行海外分支機構辦理間接進出口押匯、託收業務。
 5. 為因應國內銀行赴大陸地區從事商情調查、資訊蒐集之需要，於 1995 年 7 月開放國內銀行得派員赴大陸地區從事商業行為。

6. 於 1995 年 9 月開放大陸地區財金專業人士來臺參訪，以促進兩岸民間金融交流之良性互動。
7. 為擴大國際金融業務分行參與兩岸金融業務往來，便於海外臺商亦能利用國際金融業務分行辦理兩岸匯款，於 1997 年 5 月開放國際金融業務分行辦理兩岸間接匯款業務。

(三) 「積極開放、有效管理」階段（民國 90 年迄今）

2001 年，政府召開經發會，會中決定對大陸地區投資政策由「戒急用忍」調整為「積極開放、有效管理」，爰依據經發會兩岸組之共同意見及行政院核定之「加入 WTO 兩岸經貿政策調整執行計畫」，落實執行有關發展國際金融業務分行成為海外及大陸臺商之資金調度中心與規劃推動兩岸直接通匯等決議。具體開放措施包括：

1. 為協助包括大陸臺商在內之海外臺商，提升資金運籌能力，降低資金調度成本與提高資金調度時效，於 2001 年 6 月開放國際金融業務分行得與外商銀行在大陸地區分支機構及大陸地區銀行海外分支機構為金融業務往來。
2. 有鑑於臺商在大陸地區投資，國內銀行為其主要資金來源之一，為便於國內銀行瞭解授信客戶在大陸地區的經營實況，並提供臺商財務諮詢服務，協助其解決融資問題，爰於 2001 年 6 月開放國內銀行赴大陸地區設立代表人辦事處。
3. 為落實發展國際金融業務分行成為海外及大陸臺商資金調度中心之既定政策，於 2001 年 11 月開放臺灣地區銀行海外分支機構與國際金融業務分行得與大陸地區金融機構為金融業務往來。業務往來之範圍包括：收受客戶存款、辦理匯兌、簽發信用狀及信用狀通知、進出口押匯之相關事宜、代理收付款項、與前開業務有關之同業往來。
4. 為強化國際金融業務分行提供大陸臺商融資服務之功能，於 2002 年 8 月放寬國際金融業務分行及海外分支機構辦理兩岸金融業務往來之範圍，增列授信及應收帳款收買業務，並增訂相關防火牆措施如下：

- (1) 授信業務及應收帳款收買業務的總餘額，不得逾國際金融業務分行上
年度決算後資產淨額之 30%，其中無擔保部分不得逾 10%。
- (2) 客戶限於依兩岸關係條例第 35 條規定經許可投資者。
- (3) 不得收受境內股票、不動產及其他新台幣資產作為擔保或副擔保。
- (4) 為有效管理開放上該業務可能衍生的信用風險，對於銀行申請案已建
立事前審查及事後管理機制。
- (5) 於 2002 年 8 月開放國內外匯指定銀行得與大陸地區金融機構直接通
匯，並放寬對大陸地區匯出款項目，增加文教商務、廣播電影出版品、
兩岸通信費用及經主管機關許可之兩岸直接經貿往來項目等四類匯出
款項目。

2.4 兩岸金融發展現況

(一) 國際金融業務分行

- 1. 自 2002 年 1 月至 2004 年 11 月，國際金融業務分行辦理兩岸金融業
務之累計承作量約 1,289.82 億美元，顯見海外臺商利用國際金融業
務分行作為與大陸地區事業調度資金管道者，已有增加之趨勢。
- 2. 截至 2004 年 11 月底止，我國已核准 34 家國際金融業務分行及 12
家本國銀行之 20 家海外分支機構辦理授信或應收帳款收買業務。

(二) 外匯指定銀行

- 1. 自 2002 年 1 月至 2004 年 11 月，外匯指定銀行辦理兩岸金融業務
累計承作量約 592.46 億美元，顯見外匯指定銀行辦理兩岸金融業
務量有逐漸增加之趨勢。
- 2. 截至 2004 年 11 月底止，我國已核准 63 家本國及外國銀行在臺分
行之外匯指定銀行與大陸地區金融機構直接通匯。

(三) 國內銀行赴大陸地區設立代表人辦事處

截至 2004 年 12 月底止，我國已核准 10 家國內銀行赴大陸地區設立

代表人辦事處，其中除臺灣銀行、玉山銀行及中國國際商業銀行等 3 家銀行尚待大陸方面核准外，其餘 7 家銀行均已獲大陸方面核准設立，並已掛牌運作。該 7 家銀行之代表人辦處設立地點為：土地銀行—上海、合作金庫銀行—北京、世華銀行—上海、第一銀行—上海、華南銀行—深圳、彰化銀行—昆山、中國信託商業銀行—北京。

2.5 兩岸加入 WTO 的金融承諾

兩岸分別在 2001 年 12 月 11 日與 2002 年 1 月 1 日加入 WTO，成為第 143 和第 144 個會員國。由於入會後市場大幅開放，不僅對各自的經濟產生重大影響，同時兩岸之間的互動關係也有新的調整。

2.5.1 台灣入會在銀行服務業之相關承諾

我國服務業承諾表內容，可分成兩部份：一部份為原即屬開放者，另一部份為諮詢過程中新增之市場開放措施，其中屬金融服務業部份之措施，詳列於表 2-14，依據諮詢定案之承諾表，所提出之承諾項目與內容，說明如下：

一、放寬外國銀行分行設立標準及限制：

1. 刪除外國銀行增設分行須有等待期（5 年）、設立地區（限於台北市及高雄市）、以及每年增設 3 家為限之規定。
2. 設立商業銀行分行之條件，除全球五百大外，增列設立前與國內銀行及大企業往來金額達一定標準者，亦得設立；
3. 刪除外籍職員不得超過總員工人數十分之一限制。

二、外匯業務：

1. 銀行辦理外匯業務原受國外負債限額及依業務量所訂買賣超限制規定，將國外負債管理由限額放寬為提列準備金；

- 2.外幣融資對象由原限於進出口相關交易，放寬為所有相關交易；
- 3.增列經核准之衍生性外匯金融商品亦得為交易對象；遠期外匯交易對象由正面表列改為以文件證明其實際需求即可，並刪除遠期外匯契約期間限制（原為180天）；
- 4.刪除外匯存款不得憑以質押承作新台幣授信業務的限制；
- 5.增列國內個人亦得為外幣保證業務承作的對象。

三、外國信用卡收款業務

刪除持外國信用卡在我國消費商品或服務所產生之信用卡帳單，其收款業務限由辦理外匯業務的本國銀行辦理之限制。

四、保證業務

刪除外國銀行分行辦理商業本票保證餘額不得超過分行淨值十倍之限制，增列國內個人亦得為外幣保證業務承作對象。

五、短期票券業務

刪除本國、外國銀行不得經營票券承銷及簽證業務限制。

六、金融資訊提供與傳輸

開放金融資訊之提供與傳輸、金融資料之處理及由其他金融服務業所提供之相關軟體。

表 2-14 我國為加入 WTO 所允諾對銀行服務業相關承諾

原承諾內容	諮詢過程中新增之內容
1.開放外銀行在華設立分行； 2.允許外資設立商業銀行、票券商、信用卡業務機構及外匯經紀商；	1.銀行設立資格及外匯業務：將銀行辦理外匯業務限制，從業務量大小受國外負債總額之限制，放寬為受國外負債準備之限制；刪除外國銀行增設分行等待期、設立地區及每年增設三家為限之限制；放寬外國銀行在我國設商業銀行條件為：除全球五百大外，設立前與國內銀行及大企業往來金額達一定標準者，亦

表 2-14 我國為加入 WTO 所允諾對銀行服務業相關承諾（續）

原承諾內容	諮詢過程中新增之內容
3.在業務經營方面給予外國業者國民待遇。	<p>得設立；刪除外籍職員不得逾總員工人數 1/10 之限制；在不得進行促銷活動限制下，開放跨國提供服務，並可提供國外開戶之書表資料；</p> <p>2.收受存款及其他可付還資金：刪除外匯存款不得憑以質押承做新台幣授信業務之限制，並放寬外商銀行收受新台幣存款之限制；</p> <p>3.放款、保證與承兌：放寬將外幣融資對象至所有相關交易；刪除外國銀行分行辦理商業本票保證餘額不得逾分行淨值 10 倍之限制；增列國內個人亦得為外幣保證業務承作之對象；</p> <p>4.增列經核准之衍生性外匯市場商品亦得為交易對象；遠期外匯交易對象由正面表列改為只要有文件證明其實際需要即可，並刪除遠期外匯契約期間之限制；刪除銀行不得經營票券承銷及簽證業務之限制。</p>

資料來源：1.我國加入世界貿易組織參考資料（三）服務業篇，經濟部編印。2.經建會

2.5.2 大陸入會在銀行服務業之相關承諾

為避免當地銀行業受外資銀行進駐的巨大衝擊，並學習其管理技術、經營理念與創新產品，故訂定五年的調整期限，承諾入會後，兩年內開放外資銀行經營人民幣業務，辦理對國內企業的貸款；五年將完全實現國民待遇原則，全面開放人民幣業務的承作。國民待遇原則的適用，也將使大陸對外資金融機構採取進一步開放措施。

一、關於銀行服務業的市場准入，大陸方面的具體承諾，說明如下：

(一) 商業據點之地域限制

1. 入會時：外匯業務無地域限制。

2. 人民幣業務：

表 2-15 大陸對承作人民幣業務地區的開放

時間	開放地區
入會時	上海、深圳、天津、大連
入會後一年內	廣州、珠海、青島、南京、武漢
入會後二年內	濟南、福州、成都、重慶
入會後三年內	昆明、北京、廈門
入會後四年內	汕頭、寧波、瀋陽、西安
入會後五年內	取消所有地域限制

資料來源：2002 年中國金融年鑑



(二) 商業據點之客戶限制

1. 入會時，外國金融機構在大陸經營外幣業務，無客戶限制。
2. 入會後二年內，外國金融機構可對大陸企業提供人民幣業務服務；
入會後五年內，外國金融機構可在大陸境內，對所有客戶提供人民幣業務服務。
3. 獲准在某地經營人民幣業務之外國金融機構，可隨各地開放情形對已開放地區之客戶提供服務。
- 4.

(三) 商業據點之設立條件

1. 核准在中國大陸經營金融服務之條件僅基於審慎原則要求，不包含經需求測試或執照數量限制；入會後五年內任何現有對外國金融機構股權、營運及設立型態等非必要限制將予以取消。
2. 允許申請前一年底總資產超過 100 億美元之外國金融機構可在大陸境內設立子公司、中外合資銀行或合資財務公司；申請前一年底

總資產超過 200 億美元之外國金融機構可在大陸境內設立外國銀行之分行。

3. 外國金融機構於中國大陸境內經營業務達三年，且連續二年獲利者，可申請經營人民幣業務。

二、大陸對港、澳地區的開放措施

大陸與香港、澳門簽署之《關於建立更緊密經貿關係的安排》(Closer Economic Partnership Arrangement, 以下簡稱 CEPA)，自 2004 年 1 月 1 日開始實施，內容主要可分為三個層面：貨物貿易、服務貿易，以及貿易投資合作等。服務貿易中的金融服務相關行業的准入門檻大幅度降低，在銀行業方面：(1) 設立分行的資產規模要求由 200 億美元降為 60 億美元，銀行也可選擇設立分行或法人機構；(2) 香港銀行在內地設立中外合資銀行或中外合資財務公司，或香港財務公司在內地設立中外合資財務公司，無需先設立代表機構；(3) 香港銀行在大陸的分行，申請經營人民幣業務的資格條件限制，從須在大陸開業三年以上的要求降為開業二年以上；(4) 審查有關盈利性資格時，將大陸內地單一分行的考核，改為多家分行整體考核等。

三、2005 年擴大對外開放措施

自 2005 年開始，大陸加入 WTO 已經邁入第四年，開放人民幣業務的城市已增加到十八個。其中，西安、瀋陽市屬提前開放，主要是為了促進外資金融機構為大陸西部大開發和振興東北老工業基地戰略計畫的實施提供金融支援。

從 2004 年 12 月 1 日起，設在大陸西部和東北地區的外資銀行，對於其經營人民幣業務之申請，將放寬審核其盈利的資格條件，即從目前考核單家分行的盈利，改為合併考核申請人在大陸所有分行的盈利。也就是說，只要申請投資者在大陸合併報表是盈利的，他們在西部和東北地區的分行

都可以取得申請人民幣業務的資格。同時，對於外資銀行在西部和東北地區設立機構和開辦業務的申請，大陸政府將在同等條件下優先審批。

其次，「中國銀行金融監督管理委員會」決定將外資銀行分行營運資金最高一檔從6億元人民幣降低到5億元，將第五檔從4億元降低到3億元；將在大陸註冊獨資、合資銀行分行的營運資金要求從六檔簡化和降低為1億元、2億元和3億元三個檔次；並進一步簡化市場准入行政程序。

隨著加入WTO保護期行將屆滿，大陸銀行業市場已接近全面開放，外資銀行業金融機構在大陸佈局逐步完成，競爭的氛圍提升；而在另一方面，大陸金融體系不斷融入全球體系，中外資金融機構股權合作，以及多元化業務策略聯盟將成為長期的任務。除此之外，陸資銀行「走出去」也是大陸銀行業對外開放的一項重點，中國銀行、中國建設銀行正在積極引進境外投資者，改變單一的股權結構，將該兩家銀行規制為試點，以進行各項改革及財務重組工作。



第三章 國際市場進入理論與模式

3.1 國際市場進入模式理論（多國籍企業）

銀行業藉由設立海外分支機構來擴大對客戶的服務範圍，此即屬企業的海外投資行為，解釋此種對外投資行為的理論大多以「國際企業（Multinational Corporation,MNC）或（Multinational Enterprise,MNE）理論」來探討。其相關的理論文獻相當多，如 Hymer(1967) 寡占理論、Caves(1971, 1974) 的產業組織理論、Vernon (1966) 的國際產品生命週期理論、Kojima (1973, 1978) 的邊際產業擴張理論、Dunning (1988) 的折衷理論、交易成本理論及內部化理論，上述不同的理論著眼於不同的投資因素，茲分述如下：

(一) 寡占理論

Hymer 首先將寡占理論應用在對外直接投資上過去傳統的國際資本移動理論認為，產品和生產要素市場在國與國之間是完全競爭的，而資本之所以會在國際間移動最主要的原因在於各國間利率的不同。Hymer 認為，跨國企業之所以會進行對外投資，其根源在於市場存在不完全性；包括政干預導致市場不完全，生產要素市場的不完全，關稅導致的不完全，規模經濟導致的市場不完全。由於市場存在不完全競爭，跨國公司可藉由其獨特之技術、優良的管理方式、國際行銷網路、知名之商標或品牌、專利權、雄厚的資金實力達到競爭優勢。

Hymer 認為廠商如欲進行海外投資，其競爭優勢必定超過被投資國當地的競爭者，否則廠商無法克服缺乏當地市場知識、風俗民情，與母公司決策中心距離遙遠等不利與當地廠商競爭之因素。

(二) 產業組織理論

強調市場之不完全性與技術之不同質性，不再假設市場之完全競

爭與技術之完全同質，且認為市場之寡占或壟斷，是造成直接對外投資之重要因素。

1. 由同一產業內廠商之行為觀點分析

Hymer, Caves 認為執行 FDI 的 MNE 本身即擁有專屬的廠商特殊優勢(Ownership-Specific Advantage)之資源，包括產品或生產過程中所享有的獨特技術、規模經濟等。此一觀點說明了 MNE 對外直接投資的動機，但是並未能解釋何種產業內之廠商較易擁有這些特殊優勢，因此無法對何種產業有較多之對外投資提供解釋。

2. 由產業與產業間之差異分析

Caves (1971) 認為 Hymer 所提出之 Firm level specific advantage 最有可能發生在寡占之產業中。依寡占競爭理論，由於少數領導廠商彼此瓜分市場，且市場佔有率不相上下，但因品質差異化關係，各廠商皆擁有自己的消費市場，而維持在某一均衡水準。倘若某一廠商向外投資，則其他廠商為了維持其國外之競爭地位，亦將跟進從事對外投資。

Caves (1974) 強調 MNE 經常以差異化的產品進行水平整合，或為避免寡占的風險進行垂直整合。基本而言，以市場結構、市場行為、市場績效之模式來闡述產業組織，較易了解產業特性與投資型態及市場績效的關聯。

(三) 國際產品生命週期理論 (International Product Life Cycle Theory)

指產品從投入市場到最終退出市場的全部過程。國際產品生命週期理論由 Raymond Vernon (1966) 所提出，生命週期將產品之生命週期分為導入期、成長期、成熟期和衰退期四個階段。此四個階段代表任何產品的推陳鼎新是不可避免的。也因此產品在每個不同的階段，其市場佔有率、銷售價格與利潤亦是不同的。該理論解釋何以大多數產品之創新與發明，總是發生在已開發國家，而在「成熟期」階段的產品，由於生產技術普及且生產過程具有大量化與標準化，因此，勞動成本之高低往往成為企業主報酬率之主要關鍵，生產廠商被迫將不

具競爭優勢之產品移往勞動成本較低之國家繼續生產。

Vemon 採取動態比較利益方式，說明產品會隨著其發展階段而改變生產地點，亦即會隨著比較利益之改變，而改變生產地點。其以美國為例說明，他認為美國為一高所得、並擁有先進技術及創新能力之國家，因此較容易引發新產品之概念，而一樣產品在導入期的生產階段，所需之資源投入較無法確定，且需求的價格彈性也相對較低，消費者願意支付高價，因此新產品常選擇自行生產及出口，而不進行對外投資。而該樣產品在國際間之進出口變化，是發生於產品創新國（美國）以外之其他先進國家，這些國家先進口美國產品，之後隨著技術之移轉開始在其國內生產而後外銷，亦即先進口替代而後出口擴張，而其他開發中國家亦經歷此相同之過程。但此理論僅能解釋廠商對外投資的可能原因之一，無法解釋廠商對外直接投資的型式，究竟係屬技術授權或合資？因此，遂有 Kojima(1978)提出邊際產業擴張理論。

（四）邊際產業擴張理論

小島清 Kojima (1978) 所提出，又稱為雁型理論或日式對外直接投資理論。Kojima 研究 60 年代至 70 年代之日本廠商對外之投資行為，結果發現日本企業對外之投資行為並非因為擴張廠商之獨占性競爭優勢，反而是因為廠商為了求生存不得不作之防禦性行為。他認為當一國的生產環境惡化以至於廠商失去國際競爭力時，廠商便會向外尋求發展，利用海外較便宜之生產要素來提昇廠商競爭力，因此，他將海外直接投資動機區分為自然資源導向，生產要素導向與市場導向三種。

邊際產業擴張理論認為對外投資乃是將本國某些生產因素如資金、技術與管理能力移至另一國家，和被投資國當地較有效率之生產因素結合，如此可使廠商之生產成本降低，因此，對外直接投資應該從本國已經處於比較劣勢之產業（即邊際產業），而被投資國具備優勢之產業進行，即以互補性比較優勢進行對外投資。此外。Kojima 亦認為兩國之間之直接投資會隨著兩國間之貿易量增加而擴增。

(五) 折衷理論

Dunning (1973) 認為以區域理論來解釋對外投資，可分為需求導向與供給導向兩種：1. 需求導向之區位理論：商品市場屬於不完全競爭市場，對外直接投資則是為了爭奪市場，而市場原本之生產者則具有獨占利益，因此該地區之市場規模、競爭情形就成為廠商決定海外投資地點時之重要區位因素。2. 供給導向之區位理論：廠商為尋求最大利潤，會選擇在成本最小之地區生產，因此生產要素成本、生產效率便成為重要之區位因素。

Dunning (1988) 結合各種關於「直接對外投資 (Foreign Direct Investment)」的模式，提出較為完整的「折衷理論」，該理論說明了廠商對外的投資行為，以及對外投資成功的原因。Dunning 認為直接對外投資必須符合下列三個條件才會發生：(1) 所有權優勢 (Firm-Specific Advantages)：又稱為「競爭優勢」或「壟斷優勢」，係由於企業規模經濟所造成的優勢或獨占無形資產所造成的優勢。(2) 內部化優勢 (Internalization Advantages)；指企業在內部運用自己的所有權優勢，以降低或消除交易成本的能力。(3) 區位優勢 (Locational Advantages)；區位優勢屬於東道國的，企業本身對其無法支配，只有適應利用上一優勢，包括東道國的制度、政策、基礎設施與不可移動的要素稟賦所產生的優勢。

(六) 交易成本理論

Coase 於 1937 年提出「The Nature of the Firm」一文後，許多經濟學家不斷地研究交易過程的各種現象。直到 1975 年 Williamson 綜合 Coase 的理論和其他有關交易成本及交易的相關文獻，提出一套完整的交易成本理論，為學術界開啟了另一新的學派。

所謂交易，是指「技術上獨立的買賣雙方，基於自利的觀點，對所意欲之產品或服務基於雙方均可接受之條件，建立起一定之契約關

係並完成交易的活動」。而交易成本則是指「在交易行為發生時，隨同產生的資訊搜尋、條件談判與交易實施等各方面之成本」。

(七) 內部化理論

內部化理論又稱為「Reading School」，是由 Buckley 和 Casson (1976) 總其成，並且和 University of Reading 一群經濟學者共同發展成 MNE 理論重要的一個學派。此一理論首先被 Coase (1937) 應用在 Domestic Context 上，後來 Hymer (1960) 將其延深到 International Dimension，Casson (1979) 對內部化理論有更深入的探討。Rugman (1981) 更將內部化理論視為 MNE 的一般化理論。Buckley (1985) 對內部化理論提出一些問題點與評論，並探討 MNE 內部化理論實證的困難。

內部化理論的內涵：



現代企業從事各項活動，如行銷、R&D、訓練、資金調度與取得等，彼此均相互關聯且等中間財貨聯結在一起。其中，中間財貨除了半成品外，亦包含其他型態如專業知識(Knowledge and Expertise)，專利權(Patents)，人力資本(Human Capital)等。由於市場不完全，使得這些中間財貨難以取得，或成本昂貴。尤其是人力資源、特殊技術、專利權、商業資訊等。因為該中間財貨過份依賴外部市場，使得較難組合運用。因此，促使廠商將其內部化，透過公司組織企業管理以克服市場上的外部性。倘若應用於多國籍企業並可克服當地政府管制。Buckley 和 Casson 指出廠商在面對全球性區域經營和不完全競爭市場時，可藉著建立內部市場以降低成本，增加利潤。而當內部市場的建立超過國界時，該國內廠商即成為一個多國籍企業(MNE)。

總結影響內部化的因素有四點：即產業特定因素(Industry-Specific Factors)、區域特定因素(Region-Specific Factors)、國家特定因素(Nation-Specific Factors)及公司特定因素(Firm-Specific Factors)，而其中又以產業特定因素(包括知識因素)為主要考慮因素。

折衷理論對銀行業海外投資的現象進行了比較系統的論述，進而解釋在國外市場比在國內市場經營更有優勢的原因。而外資銀行跨足大陸金融市場主要係以國際投資理論為思考模式，藉由區域經營優勢的市場差異關係，以較先進的管理技術及較多樣化的金融服務產品，來擴大並改變大陸金融市場，以形成有利的國際金融投資環境。

3.2 銀行業國際市場進入模式的類型

國際企業進入海外市場模式有許多種類型，戴國良（2003）引述美國喬治亞大學卡發拉斯（A.G. KEFALAS）教授，在其名著：「全球化企業戰略」（Global Business Strategy）（1990）中曾指出，企業進入國外市場可採用三種模式，包括：(1) 出口模式：直接出口與間接出口 (2) 合約管理模式：技術授權、特許經營、管理合約、合約製造、整廠輸出、技術支援協議、服務合約、研發合作協定、協助生產協議 (3) 投資進入：直接海外投資（包括獨資、合資）與海外投資組合。在戴國良（2003）的「國際企業管理-理論與實務」一書中，將近年來全球各大型跨國企業的策略聯盟行動，歸為海外投資的所有權政策中共同結合利益的最具體表現。

我國銀行業進入海外市場的起步較晚，故大部分的業者均採較為穩健、保守的策略經營海外市場。由於海外市場進入模式的類型頗多，茲整理國際上較常見的銀行業海外進入模式說明如下：

（一）設立辦事處

辦事處是企業在進入新的國家和地區之初，為了解當地市場情況和業務發展前景而設立，以作為拓展業務的觀察站。銀行設立的駐外辦事處可提供相關業務諮詢、蒐集當地經濟和金融情報、聯繫客戶和協調建立當地通匯代理行關係，作為總行分析各種業務風險並及時提供第一手資料以迅速掌握訊息，但並不從事存、放款等營業性業務。

也因為如此，採取此種方式並不能快速搶占市場先機。故設立駐外辦事處所需的成本較少，當地政府的限制也較少，申請核准較為容易。因此，大部分銀行業者在跨國經營的開始階段皆以透過辦事處的方式與當地政府、同業和企業客戶保持聯繫與互動，並蒐集當地與國際金融市場的信息，藉此機會培訓國際金融市場的專業人才，為未來的跨國經營做好準備。

(二) 設立分行

當海外辦事處的業務發展順利並在當地已建立良好形象時，即可依當地政府的規定將辦事處升格為分行，展開正式的營運。此即為正式進入當地市場的表現。獨立設立分行的優勢在於資金可統籌調配運用、經營策略及專業人才可由母公司統一管理、經營成果也由母公司獨享。相對的，劣勢則為虧損由母公司獨自承受、所需資金雄厚、經營風險較大。由於金融市場涉及一個國家或地區的穩定發展與政策，故不同國家或地區其對於外資企業欲進入其國內金融市場經營的規定也不相同。

(三) 合資

與當地銀行業者合資或入股國外金融機構進入當地市場，本研究統稱為「合資」。為取得充足的市場經驗，與當地金融機構建立密切的合作關係，透過與當地的本國銀行或外資銀行合資具有下列優勢：

(1) 節省經營資源的投入，(2) 彌補本身跨國經營經驗的不足及對市場缺乏的了解和其他方面的進入障礙，(3) 利用他行的資源，包括各種軟、硬體設施、往來客戶及與當地政府、企業的關係等，藉此可以縮短本身公司在進入他國市場時的適應期，分散經營風險，並將可能遭遇到的困難障礙減到最低，在共利的結合基礎下，分享規模經濟。

由於是合資經營，故其經營策略與方向的掌控權就在合資股權較大的一方，而擁有經營的掌控權對本身公司拓展海外市場才有實質的助益。戴國良（2003）將合資細分為三種：(1) 多數股權合資，亦即

擁有 51% 以上股權 (majority joint venture),(2) 少數股權合資，亦即擁有 49% 以下股權 (minority joint venture),(3) 均等股權合資，亦即各佔有 50% 股權 (equality joint venture)。

(四) 策略聯盟

與當地業者或外資企業策略聯盟也是一種進入海外市場的方式之一。趙郁文 (2000) 指出國際策略聯盟是「企業在研發、製造、行銷及技術上的跨國界合作，認清及運用彼此的核心能力 (core competence)，尋找可以互補的事業夥伴，結合對方的技術及專長，提供優勢的產品或服務，以創造或維持市場上的可維持競爭優勢」。杜富燕 (2001) 認為策略聯盟是企業間出於相互需要，透過合作以達成雙方目標之非市場機能取向之公司間契約關係，是兩個或兩個以上的企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為。策略聯盟的優點除了集眾人之力，達成策略目標之外，也是一種較具彈性、可以分散風險的投資策略，具有快速進入市場、增強競爭力、節省成本、擁有策略彈性的優點，相對的，其缺點為容易培養潛在競爭者、策略聯盟的雙方容易產生衝突。

由於大陸金融市場的特殊性，國際企業在對該市場不熟悉的情況下，常以國外的技術、人才，配合當地企業，共同開拓市場。故外資企業常以策略聯盟的方式進入大陸市場。

3.3 在大陸地區的外資銀行進入模式比較

一、茲整理在大陸地區的三家外資銀行其策略比較如表 3-1：

表 3-1：花旗、匯豐、渣打銀行進入策略比較表

		花旗銀行	匯豐銀行	渣打銀行
進入 策略	入股	浦發銀行 5% 股權	上海銀行 8% 股權	中銀香港 0.5% 股權
	入股 目的	信用卡市場	拓展通路 發展個人金融業務	與母行中國銀行示好
策略聯盟		與四大銀行資金融通 與交通銀行客戶分享 與銀行證券策略聯盟	與四大銀行資金融通 與平安保險策略聯盟	與四大銀行資金融通
目標客層		頂級客層	頂級客層	頂級客層

資料來源：魏名崧（2003）

二、茲整理在大陸地區的五家台資銀行其策略比較如表 3-2：

表 3-2 上海、建華、台北富邦、中國信託、華一銀行進入模式比較

	上海銀行	建華銀行	台北富邦銀行	中國信託銀行	華一銀行
進入 方法 與 模 式	1. 台灣上海銀行擁有香港上海銀行約 57.6 % 股權，而香港上海銀行亦參股大陸上海銀行，使滬港台三地的上海銀行形成緊密的資本合作關係。 2. 自 2000 年 12 月起三家上海銀行正式建立全面策略合作夥伴關係。 3. 策略聯盟模式	1. 購併美國遠東銀行，利用其在北京的代表人辦事處，發揮其對大陸地區的間接業務功能。 2. 與華一銀行建立業務合作關係。 3. 策略聯盟模式	購併香港港基銀行，希望利用大陸與香港簽署的 CEPA 優勢，透過港基銀行間接進入大陸市場。	透過策略聯盟方式提供大陸招商銀行發行信用卡的技術支援，並與該行針對部分業務的拓展達成默契，一旦兩岸政策通過，就有進一步的具體計劃。	1. 台灣寶成企業透過其在香港註冊的蓮花國際公司持股 90% 2. 浦東發展銀行持股 10% 3. 合資模式

資料來源：魏名崧（2003）及本研究整理

3.4 影響國際市場進入模式選擇的因素

影響國際市場進入模式選擇的因素非常多，茲將相關研究學者之論點整理如表 3-3：

表 3-3 影響國際市場進入模式選擇之因素彙總表

研究學者	影響國際市場進入模式選擇之因素
Anderson & Gatignon (1986)	交易專屬性資產、內外部環境不確定性、搭便車的可能性
Root (1987)	<p>1. 公司外部因素：</p> <p>(1) 地主國市場因素：市場大小、競爭結構、基礎建設</p> <p>(2) 地主國環境因素：進口政策、投資政策、地理距離、經濟景氣、匯率控制、文化差異</p> <p>(3) 地主國生產因素：生產成本</p> <p>(4) 母國因素：競爭結構、生產成本、出口促銷、限制國外投資</p> <p>2. 公司內部因素：</p> <p>(1) 公司產品因素：產品差異化程度、產品所需服務密集度、產品調整程度</p> <p>(2) 公司資源因素：可用資源程度、海外執行意向</p>
Kogut & Singh (1988)	廠商因素、產業因素、國家因素、文化因素
Hill et al. (1990)	控制力、資源承諾、技術擴散風險
Erramilla & Rao (1993)	資產專屬性、資本密集度、不可分離性、文化距離、國家風險、企業規模
Tse et al. (1997)	<p>1. 所有權優勢：地主國與母國之外交關係、產業因素（營運規模）</p> <p>2. 區位優勢：區位選擇、與中國政府接洽的層級、中國大陸吸引海外投資的經驗</p> <p>3. 內部化優勢：文化構面</p>

表 3-3 影響國際市場進入模式選擇之因素彙總表（續）

研究學者	影響國際市場進入模式選擇之因素
Pan & Tse (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優越位置：地主國政府對外資企業的政策 2. 當地風險：母國企業在海外市場的交易風險、契約風險 3. 母國的風險導向：母國企業對風險的偏好程度 4. 母國的權力距離：母國企業對權力偏好程度 5. 母國與地主國交互影響的程度：交易雙方彼此的經驗 6. 產業因素：母國對其自有品牌在海外市場強調的程度以及在海外市場的資產周轉率
Luo (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國家因素：當地政府的干預、制度法律、政治風險、投資保障、契約風險 2. 產業因素：產業的成長力、產業規模、當地產業市場之競爭程度及未來發展潛力 3. 公司因素：公司自有的專業知識、海外市場之熟悉度、海外經營的經驗 4. 產品因素：產品的多樣性、是否具差異化、是否符合市場需求

資料來源：本研究整理

本研究綜合各個學者之研究結論，並從中分析各個學者的構面分類方式，發現皆有所差異；其中，Luo (2001) 研究中的四構面（國家、產業、公司、產品）即可完整包含絕大多數的考慮因素，且為一簡潔、具層級概念之構面分類方式。

3.5 國內相關文獻整理

本研究整理與我國銀行業進入大陸市場模式相關之論文研究如下表：

表 3-4

國內相關文獻整理

研究生	論文名稱	研究結論
范嘉麟 (1996)	台灣地區赴大陸設立分支機構問題之研究	1. 若我國政府開放銀行業赴大陸設立分支機構時，以「設立分行」為最佳，付出的資金最少，效益最大，對台商的服務也最直接、有效率。 2. 若考慮與大陸中資銀行合資時，則以大陸的交通銀行為較佳的選擇。
朱嘉祥 (2000)	台資赴中國大陸投資銀行業之法律研究	以財團名義赴大陸設立台資銀行，是較為可行之方法。
林進財 (2001)	台灣商業銀行前進中國商業銀行市場策略之研究	基於政治風險問題下，唯有在世界貿易組織規章下行事，台灣的銀行才能在國際協定下獲得更多保護。
邱怡仁 (2002)	我國銀行業進軍中國大陸之行銷策略研究-以 S 銀行為例	個案銀行以「策略聯盟」方式進入大陸市場符合國家政策、風險最小、利潤極大化、建立兩岸金融一貫服務的專業性等，故其策略是成功的。
張佩琳 (2002)	台灣銀行業赴大陸設置分支機構之研究	1. 台灣銀行業可利用策略聯盟方式，藉以獲得有利的通路條件，擴大經營網路，減少進入障礙。 2. 充分發揮辦事處功能，做好將來升格為分行的準備。
王興邦 (2003)	在台商赴大陸投資趨勢下台灣銀行業的行銷策略-從企業金融方向探討	針對大陸中小企業的台商，以應收帳款收買業務的金融產品，在海外子金融機構或大陸當地的策略聯盟夥伴操作，以市場滲透定價法定價，並從知名台商取得其供應商名單，深入瞭解其間的交易模式，進行行銷攻勢。

表 3-4

國內相關文獻整理（續）

研究生	論文名稱	研究結論
沈秉勳 (2003)	兩岸金融監理制度之比較	1 在「監理體係」構面：監督管理與監理法規兩項因素有顯著性差異。 2 在「監理機關」構面：監理一元化與金融預警兩項因素有顯著性差異。 3 在「監理方式與工具」構面：資訊透明化、監理功能與監理分工三項因素有顯著性差異。
林俞安 (2003)	台灣銀行業赴大陸設立分支機構問題之探討	1. 台灣金融主管當局對銀行業赴中國大陸設立分支機構採特殊限制 2. 提供華一銀行、CEPA 及台灣聯合銀行等三種進入模式供參
陳麗鳳 (2003)	台灣銀行業與中國大陸銀行業策略聯盟之研究	台灣銀行業與中國大陸銀行業策略聯盟形成過程至少須經四個階段：策略規劃→聯盟夥伴選擇→聯盟結構→聯盟管理 聯盟動機：搶占先機、分散風險 聯盟型態：同業聯盟 聯盟夥伴選擇的評估標準：夥伴能力、安全性、聯盟組織相容性、聯盟學習潛力
魏名崧 (2003)	由外資銀行投資大陸經驗分析台資銀行登陸策略	台資銀行應運用策略聯盟發展差異化商品、培育新市場，並發展網路銀行拓展通路。

依據本章 3.1、3.2 及 3.3 對國際市場進入理論與模式的探討與上列相關文獻整理，採用 Luo (2001) 研究中的四構面為準則之架構，並參考專家學者的意見，整理出二十八個評估準則，發展出本研究之問卷，如附錄；評估準則整理如表 3-5 及表 3-6。

表 3-5 國外研究學者論點與本研究評估準則整理表

研究學者 評估準則	Anderson & Gatignon (1986)	Root (1987)	Kogut & Singh (1988)	Hill et al. (1990)	Erramila & Rao (1993)	Tse et al. (1997)	Pan & Tse (2000)	Luo (2001)	本研究
1 政治風險	V	V		V	V			V	V
2 地主國政府政策對外資之吸引力			V			V			V
3 地主國之金融監理制度						V			V
4 地主國對外資企業的干預程度			V					V	V
5 投資保障協定			V						V
6 互免租稅協定						V			V
7 資金流通的自由度			V						V
8 市場規模		V							V
9 投資風險	V						V		V
10 市場競爭程度	V		V	V				V	V
11 市場成長力							V		V
12 市場未來發展潛力							V	V	V
13 市場進入限制			V					V	V
14 公司國際化現況		V					V	V	V
15 公司對投資市場的熟悉度				V			V		V
16 公司對轉投資風險的承受力									V
17 公司資源的多寡	V								V
18 對轉投資公司之掌控度			V						V
19 公司擁有的專業技術					V			V	V
20 企業形象與知名度			V						V
21 產品/服務種類的多樣性								V	V
22 新產品/服務推出的速度				V					V
23 新產品/服務是否符合市場需求								V	V
24 新產品/服務差異化程度		V		V				V	V
25 通路形式的選擇	V								V
26 成本控制								V	V
27 行銷方式		V							V
28 不良資產的保全								V	V

表 3-6

國內相關文獻與本研究評估準則整理表

評估準則 研究生	范嘉麟	朱嘉祥	林進財	邱怡仁	張佩琳	王興邦	沈秉勳	林俞安	陳麗鳳	魏名崧	本研究
1 政治風險	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(○)
2 地主國政府政策對外資之吸引力	●		●				●			●	(○)
3 地主國之金融監理制度			●	●		●				●	(○)
4 地主國對外資企業的干預程度		●				●	●				(○)
5 投資保障協定	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(○)
6 互免租稅協定	●			●				●			(○)
7 資金流通的自由度			●		●					●	(○)
8 市場規模	●		●			●			●		(○)
9 投資風險	●	●			●			●			(○)
10 市場競爭程度		●		●			●			●	(○)
11 市場成長力				●				●	●		(○)
12 市場未來發展潛力	●			●				●			(○)
13 市場進入限制				●		●		●	●		(○)
14 公司國際化現況	●		●				●			●	(○)
15 公司對投資市場的熟悉度	●	●			●	●		●		●	(○)
16 公司對轉投資風險的承受力		●		●			●				(○)
17 公司資源的多寡				●				●	●	●	(○)
18 對轉投資公司之掌控度	●				●	●					(○)
19 公司擁有的專業技術		●		●					●	●	(○)
20 企業形象與知名度	●	●		●	●		●				(○)
21 產品/服務種類的多樣性		●	●	●					●	●	(○)
22 新產品/服務推出的速度	●		●		●	●			●		(○)
23 新產品/服務是否符合市場需求		●		●		●			●	●	(○)
24 新產品/服務差異化程度				●	●		●				(○)
25 通路形式的選擇	●	●	●		●		●	●		●	(○)
26 成本控制	●			●	●	●					(○)
27 行銷方式		●	●			●		●	●	●	(○)
28 不良資產的保全	●	●		●	●		●	●		●	(○)

第四章 研究方法

4.1 研究操作性架構

經由第三章文獻探討的結果，本研究整理出以下之操作性架構：

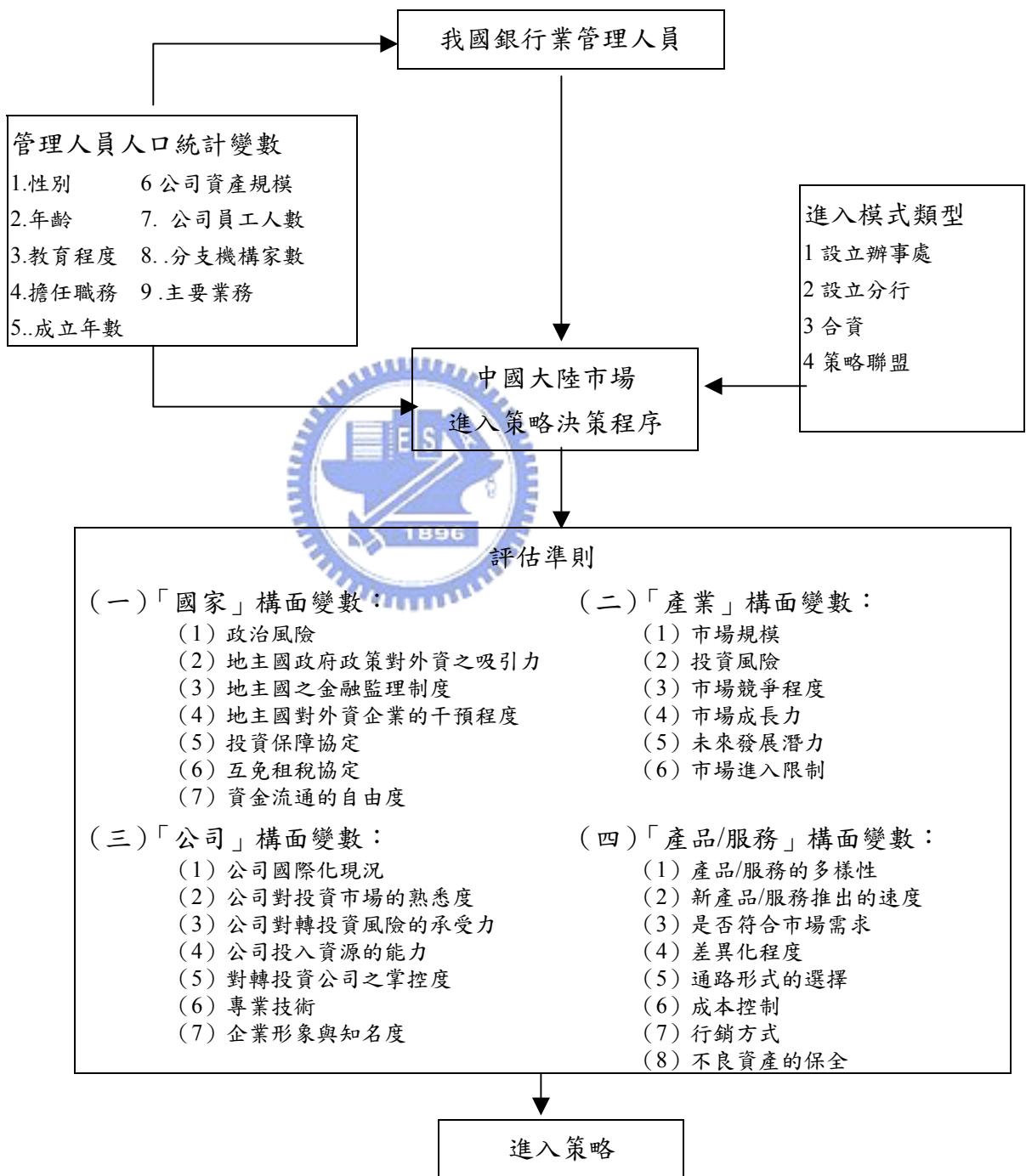


圖 4-1：本研究之操作性架構

4.2 研究操作性變數

本研究之操作性變數分為三部份：銀行業管理人員人口統計變數、進入模式變數、評估準則變數（國家、產業、公司、產品/服務），茲分如下：

一、銀行業管理人員人口統計變數：

- (1) 性別
 - (2) 年齡
 - (3) 教育程度
 - (4) 擔任職務
 - (5) 公司成立年數
 - (6) 公司資產規模
 - (7) 公司員工人數
 - (8) 分支機構家數
 - (9) 主要業務

二、進入模式變數：(1) 設立辦事處

- (2) 設立分行
 - (4) 策略聯盟

三、評估準則變數：

本研究參考有關市場進入模式之相關文獻，歸納出四大構面評估準則如表 4-1：



表 4-1 本研究市場進入模式評估準則

國家	產業
(1) 政治風險 (2) 地主國政府政策對外資之吸引力 (3) 地主國之金融監理制度 (4) 地主國對外資企業的干預程度 (5) 投資保障協定 (6) 互免租稅協定 (7) 資金流通的自由度	(1) 市場規模 (2) 投資風險 (3) 市場競爭程度 (4) 市場成長 (5) 未來發展潛力 (6) 市場進入限制
公司	產品/服務
(1) 公司國際化現況 (2) 公司對投資市場的熟悉度 (3) 公司對轉投資風險的承受力 (4) 公司資源的多寡 (5) 對轉投資公司之掌控度 (6) 專業技術 (7) 企業形象與知名度	(1) 產品/服務的多樣性 (2) 新產品/服務推出的速度 (3) 是否符合市場需求 (4) 差異化程度 (5) 通路形式的選擇 (6) 成本控制 (7) 行銷方式 (8) 不良資產的保全

資料來源：本研究整理

4.3 問卷設計

問卷調查法是用來蒐集資料的一種工具，其目的是希望能夠了解受測者對問題的意見或態度，以作為擬定計劃、改善現況及解決問題之依據。本問卷內容係根據本研究目的與文獻探討彙整之變數而設計，問卷初稿經由多次前測與修正後始完成正式問卷。

本研究之問卷內容依本研究架構共分為管理人員人口統計變數、進入模式變數、評估準則變數等三項變數之衡量，說明如下：

第一部分：管理人員人口統計變數之衡量

表 4-2 我國銀行業管理人員人口統計變數之內容與衡量尺度

變數	內容	衡量尺度
性別	(1) 男 (2) 女	名目尺度
年齡	(1) 40 歲以下 (2) 41~50 歲 (3) 51~60 歲 (4) 61 歲以上	
教育程度	(1) 大學/專 (2) 研究所以上	
擔任職務	(1) 補理 (2) 經理 (3) 協理以上	
公司成立年數	(1) 25 年以下 (2) 26~40 年 (3) 41 年以上	
公司資產規模	(1) 10000 億以下 (2) 10001~15000 億 (3) 15001~20000 億 (4) 20,001 億以上	
公司員工人數	(1) 4000 人以下 (2) 4001~5000 人 (3) 5001~6000 人 (4) 6001 人以上	
分支機構家數	(1) 100 家以下 (2) 101~130 家 (3) 131~160 家 (4) 161 家以上	
主要業務	(1) 消費金融 (2) 企業金融	

資料來源：本研究整理

第二部分：進入模式變數之衡量

表 4-3 進入模式變數之內容與衡量尺度

變數	內容	衡量尺度
進入模式形式	(1) 設立辦事處 (2) 設立分行 (3) 合資 (4) 策略聯盟	名目尺度

資料來源：本研究整理

第三部分：評估準則變數之衡量分為「國家」、「產業」、「公司」、「產品/服務」四類，如下表：

表 4-4 評估準則變數之內容與衡量尺度

變數	內容	衡量尺度
國家評估準則	1 政治風險與兩岸關係 2 中國大陸政府政策對外資之吸引力 3 中國大陸政府之金融監理制度 4 中國大陸政府對外資企業的干預程度 5 兩岸是否訂有投資保障協定 6 兩岸是否訂有互免租稅協定 7 資金流通的自由度	
產業評估準則	1 中國大陸金融市場的規模 2 中國大陸金融市場的投資風險 3 中國大陸金融市場的競爭程度 4 中國大陸金融市場的成長力 5 中國大陸金融市場的未來發展潛力 6 中國大陸金融市場進入限制	五點量表
公司評估準則	1 公司本身國際化的現況 2 公司對中國大陸市場之熟悉度 3 公司對轉投資風險之承受能力 4 公司對轉投資公司經營權的掌控度 5 公司資源的多寡 6 公司所擁有的專業技術 7 企業形象與知名度	
產品/服務評估準則	1 產品/服務種類的多樣性 2 新產品/服務推出的速度 3 產品/服務是否符合當地市場的需求 4 產品/服務是否具差異化 5 通路形式的選擇 6 成本控制 7 行銷方式 8 不良資產的保全	

資料來源：本研究整理

4.4 抽樣設計與樣本蒐集

4.4.1 樣本資料與問卷回收情形

根據財政部金融局網站資料，截至 2004 年 12 月共有本國銀行 48 家（表 4-5），分支機構 3,241 家，員工人數共計 133,196 人。基於時間、人力、財力及物力上的考量及困難，本研究以 2004 年 12 月底淨值排名前 14 名之本國商業銀行其機構設立於台北市之管理人員為抽樣調查對象。

表 4-5 我國銀行明細表

1. 中央信託局	2. 農民銀行	3. 交通銀行
4. 台灣銀行*	5. 台灣土地銀行*	6. 合作金庫銀行*
7. 第一商業銀行*	8. 華南商業銀行*	9. 彰化商業銀行*
10. 華僑商業銀行	11. 上海商業銀行*	12. 台北富邦銀行*
13. 國泰世華商業銀行*	14. 中國輸出入銀行 1896	(2005 年 1 月 1 日正式合併)
15. 高雄商業銀行	16. 中國國際商業銀行*	17. 中華開發工業銀行
18. 台灣工業銀行	19. 台灣中小企業銀行*	20. 台北國際商業銀行*
21. 新竹國際商業銀行	22. 台中商業銀行	23. 台南區中小企業銀行
24. 花蓮區中小企業銀行	25. 台東區中小企業銀行	26. 華泰商業銀行
27. 誠泰商業銀行	28. 板信商業銀行	29. 陽信商業銀行
30. 三信商業銀行	31. 台灣新光商業銀行	32. 第七商業銀行
33. 高新商業銀行	34. 聯邦商業銀行	35. 中華商業銀行
36. 遠東國際商業銀行	37. 復華商業銀行	38. 建華商業銀行
39. 玉山商業銀行	40. 萬泰商業銀行	41. 寶華商業銀行
42. 中興商業銀行	43. 台新國際商業銀行*	44. 大眾商業銀行
45. 日盛國際商業銀行	46. 安泰商業銀行	47. 中國信託商業銀行*
48. 慶豐商業銀行		

1. 資料來源：本研究整理

2. 「*」表示本研究問卷調查對象

本研究在抽樣程序上，是依據下列六個步驟進行：

(一) 界定母體

以任職於淨值排名前 14 名之本國商業銀行其機構設立於台北市之管理人員為研究母體（以下統稱「我國銀行業管理人員」），共計約 3,846 人。

(二) 確定抽樣架構

本研究之抽樣架構，如下表：

表 4-6 2004 年 12 月底淨值排名前 14 名之本國商業銀行員工人數

排名	銀行名稱	淨值 (新台幣百萬元)	總員工人數	機構設立於台北市之管理人員約計人數
01	台灣銀行	160,513	6,500	256
02	中國信託商業銀行	91,403	6,854	330
03	國泰世華商業銀行	84,311	4,100	305
04	台灣土地銀行	79,860	5,800	268
05	彰化商業銀行	75,280	5,947	252
06	中國國際商業銀行	74,397	3,400	275
07	第一商業銀行	69,675	6,700	296
08	華南商業銀行	65,018	6,238	265
09	台新國際商業銀行	62,488	4,500	311
10	合作金庫銀行	61,161	6,300	287
11	台北富邦銀行 (台北銀行與富邦銀行於 94 年 1 月 1 日正式合併，改名為台北富邦銀行)	台北銀行：51,541 富邦銀行：34,581	5,200	298
12	上海商業儲蓄銀行	46,718	2,150	229
13	台灣中小企業銀行	38,193	4,500	243
14	台北國際商業銀行	36,978	2,500	231
	合計		70,689	3,846

資料來源：(1) 淨值資料：金融監督管理委員會銀行局網站

(2) 員工人數：各銀行網站資料及電訪各銀行人力資源部門

(三) 選擇抽樣方法

基於時間、人力、財力及物力上的考量及困難，本研究在抽樣方法上是以機構為區分單位，在 14 家銀行中其機構設立於台北市的單位，按其管理人員之比例隨機選取若干單位進行抽樣。

(四) 決定樣本大小

根據 Roscoe (1975) 所提出的下列四項原則：

- 1.適合做研究的樣本數目，以三十個樣本數至五百個樣本數之間較適當。
- 2.當樣本被分成數個子樣本群時，每個子樣本群內應不少於三十個樣本數。
- 3.在從事多變量研究時，樣本數至少要大於研究中變數數倍，並且以十倍或以上為最佳。
- 4.對於有實驗控制的簡單實驗研究而言，樣本數在十個至二十個左右是適當的。

此外，根據簡單隨機抽樣下的取樣原則，採用「絕對精確度法」來評估比率 (proportion) 的樣本大小之估算方式如下：

$$n \geq \left[\frac{Z_{\alpha/2} * \sqrt{P(1-P)}}{E} \right]^2 = \left[\frac{1.96 * \sqrt{0.5 * (1-0.5)}}{0.05} \right]^2$$

$$n \geq 384.16 \doteq 385$$

$$\begin{array}{ll} n : \text{應抽的樣本數} & Z(\alpha/2) = 1.96 : \text{標準常態隨機變數} \\ E : \text{可容忍的誤差} & p : \text{樣本比率} \quad \alpha : \text{顯著水準} \end{array}$$

在本研究中採較保守的態度，將 p 設定為 0.5， E 為 0.05 時，推得有效樣本數 n 至少為 385 個。

(五) 收集樣本資料

本研究採人員當面發放並說明填寫問卷，在民國九十三年十

一月十六日至十二月三十一日共四十五天期間，依十四家銀行管理人員人數之比例發放 539 份問卷 ($3,846 \text{ 人} \times 14\% = 539 \text{ 份}$)，因時間等各方面因素無法於當時填寫完畢者，待其完成問卷後，再以所附的回郵信封寄回。

(六) 評估抽樣結果

本研究共計發放 539 份問卷，回收 451 份，有效問卷共 392 份。

表 4-7 問卷發放及回收情形

發放問卷數	回收問卷數	問卷回收率	有效問卷數	有效回收率
539	451	83.67%	392	72.73%

樣本特徵分布情形如表 4-8：

表 4-8 有效問卷數統計

銀行名稱	問卷 發放比例	發放 問卷數	有效 問卷數
台灣銀行	$256/3,846 = 6.66\%$	36	18
中國信託商業銀行	$330/3,846 = 8.58\%$	46	32
國泰世華商業銀行	$305/3,846 = 7.93\%$	43	30
台灣土地銀行	$268/3,846 = 6.97\%$	38	24
彰化商業銀行	$252/3,846 = 6.55\%$	35	18
中國國際商業銀行	$275/3,846 = 7.15\%$	39	29
第一商業銀行	$296/3,846 = 7.70\%$	42	38
華南商業銀行	$265/3,846 = 6.89\%$	37	25
台新國際商業銀行	$311/3,846 = 8.08\%$	43	40
合作金庫銀行	$287/3,846 = 7.46\%$	40	32
台北富邦銀行	$298/3,846 = 7.75\%$	42	36
上海商業儲蓄銀行	$229/3,846 = 5.95\%$	32	20
台灣中小企業銀行	$243/3,846 = 6.32\%$	34	28
台北國際商業銀行	$231/3,846 = 6.01\%$	32	22
總計	100%	539	392

4.4.2 次數分配

本研究之樣本結構敘述如表 4-9：

表 4-9

樣本結構統計表

變數	類別	樣本數	百分比 (%)
性別	男	230	58.7%
	女	162	41.3%
	合計	392	100%
年齡	40 歲以下	78	19.9%
	41~50 歲	112	28.6%
	51~60 歲	132	33.7%
	61 歲以上	70	17.9%
	合計	392	100%
教育程度	大學/專	234	59.7%
	研究所以上	158	40.3%
	合計	392	100%
擔任職務	襄理	172	43.9%
	經理	138	35.2%
	協理以上	82	20.9%
	合計	392	100%
公司成立年數	25 年以下	84	21.4%
	26~40 年	130	33.2%
	41 年以上	178	45.4%
	合計	392	100%
公司資產規模	10,000 億以下	96	24.5%
	10,001~15,000 億	166	42.3%
	15,001~20,000 億	80	20.4%
	20,001 億以上	50	12.8%
	合計	392	100%

表 4-9

樣本結構統計表（續）

變數	類別	樣本數	百分比 (%)
公司員工人數	4000 人以下	88	22.4%
	4001~5000 人	80	20.4%
	5001~6000 人	80	20.4%
	6001 人以上	144	36.7%
	合計	392	100%
分支機構家數	100 家以下	122	31.1%
	101~130 家	120	30.6%
	131~160 家	42	10.7%
	161 家以上	108	27.6%
	合計	392	100%
主要業務	消費金融	178	45.4%
	企業金融	214	54.6%
	合計	392	100%

資料來源：本研究整理



4.5 統計分析方法

本研究將有效問卷 392 份資料加以編碼，以 SPSS 電腦軟體系統進行資料分析，其分析方法說明如下：

- 1 次數分配 (frequence)：統計各種名目資料項次之分析，製作次數分配表以了解受測者的分佈狀況。
- 2 交叉列聯表與卡方檢定 (Person χ^2)：分析不同的人口統計變數對於進入模式等變數是否具顯著性差異。
- 3 變異數分析 (analysis of variance；ANOVA)：此方法可得出各構面變項在選擇進入模式的影響是否有統計上的顯著性差異。

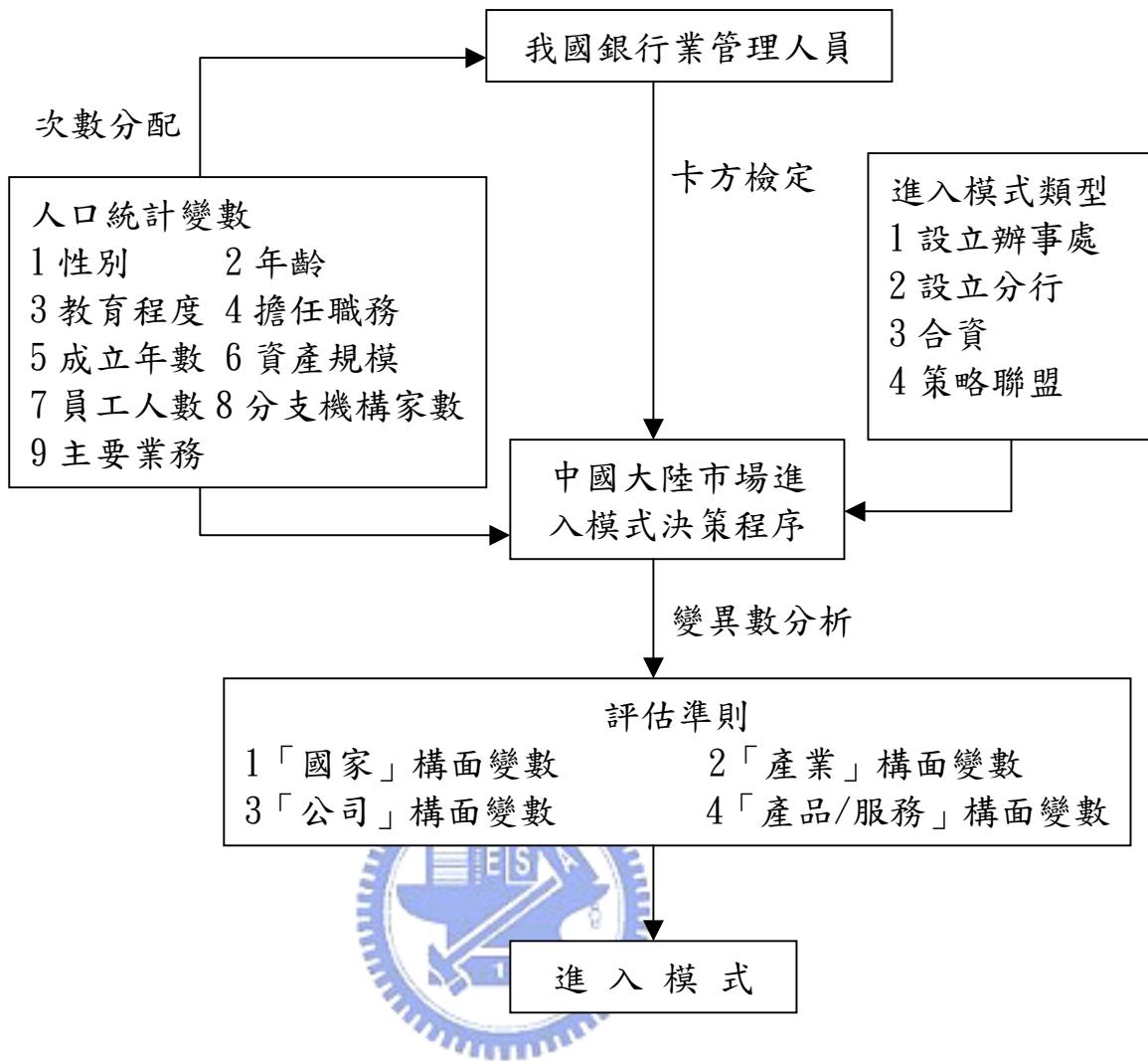


圖 4-2 本研究之分析架構

4.6 本研究問卷之信度與效度分析

4.6.1 信度

信度 (Reliability) 是指衡量結果的一致性 (Consistency) 或穩定性 (Stability)，即研究者對於相同或相似的現象 (或群體) 進行不同的測量 (不同形式或不同時間)，其所得結果一致的程度。任何測量的觀測值包括實際值與誤差值，信度愈高則誤差值愈低，所得的觀測值即有相當的穩定性。

本研究以一般常見的衡量方式 Cronbach α 係數來衡量問項間

的一致性，其係數值通常介於 0 到 1 之間。本研究問卷係對於四項構面變數經分析後分別計算其值。根據 Guilford (1965) 的建議，Cornbach α 係數愈大表示量表的內部一致性愈高，倘 α 值大於 0.70 則顯示其信度相當高，茲整理本研究各構面之信度係數 α 值，如表 4-10 所示，皆高於 0.70 顯示其信度相當高。

表 4-10 各構面之信度 α 值

構面	信度 α 值
「國家」構面 1 政治風險與兩岸關係 2 中國大陸政府政策對外資之吸引力 3 中國大陸政府之金融監理制度 4 中國大陸政府對外資企業的干預程度 5 兩岸是否訂有投資保障協定 6 兩岸是否訂有互免租稅協定 7 資金流通的自由度	0.7797
「產業」構面 1 中國大陸金融市場的規模 2 中國大陸金融市場的投資風險 3 中國大陸金融市場的競爭程度 4 中國大陸金融市場的成長力 5 中國大陸金融市場的未來發展潛力 6 中國大陸金融市場進入限制	0.8240
「公司」構面 1 公司本身國際化的現況 2 公司對中國大陸市場之熟悉度 3 公司對轉投資風險之承受能力 4 公司對轉投資公司經營權的掌控度 5 公司資源的多寡 6 公司所擁有的專業技術 7 企業形象與知名度	0.7796
「產品/服務」構面 1 產品/服務種類的多樣性 2 新產品/服務推出的速度 3 產品/服務是否符合當地市場的需求 4 產品/服務是否具差異化 5 通路形式的選擇 6 成本控制 7 行銷方式 8 不良資產的保全	0.7950

資料來源：本研究整理

4.6.2 效度

效度 (Validity) 指一個衡量能真正測出研究者所想要衡量之概念的程度。一般而言，效度可分為內容效度、效標關聯效度和建構效度等三種：

- (1) 內容效度 (Content Validity)：指測量工具能涵蓋測量主題的程度。為建立具有內容效度的衡量，在觀念上需界定所要衡量變數的範圍，收集大量項目，使能概括地代表所界定的變數，並應包含該變數所有相關構面的項目，再就項目內容加以修改，以獲致最後衡量工具。
- (2) 效標關聯效度 (Criterion-Related Validity)：包括預測效度 (predictive) 和同時效度 (concurrent validity)。預測效度是基於預測某人或團體的行為或可能發生的行為與測驗的關係。同時效度是指預測行為的真相可以測驗行為產生的同時獲得。
- (3) 建構效度 (Construct Validity)：指測量某一理論的概念或特質之程度。通常必須以某一理論為基礎，以建立和某一理論相關聯之能力。因此，正確性是建立於理論本身的正確性。

本研究所討論之變數，係來自於學者所提出之理論模式，問卷的設計內容亦是與教授、銀行業者等反覆討論而得，目的是希望藉由多方文獻之探討與彙整各方的意見，以求研究過程之嚴謹與結果的完整性，以符合效度之提升。

第五章 資料分析與發現

5.1 我國銀行業管理人員人口統計變數之差異分析

本節將根據皮爾森獨立性卡方檢定 (Person χ^2) 檢定人口統計變數在各進入模式上之差異。因此，在以下各小節中，針對性別、年齡、教育程度、擔任職務、公司成立年數、公司資產規模、公司員工人數、分支機構家數、主要業務等九項人口統計變數分別進行檢定與說明。

一、「性別」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-1

性別分佈與進入模式卡方檢定

性別	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
男	40 (10.2%)	50 (12.8%)	42 (10.7%)	98 (25.0%)	230 (58.7%)
女	20 (5.1%)	48 (12.2%)	34 (8.7%)	60 (15.3%)	162 (41.3%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 3，卡方值 = 5.045，P 值 = 0.169 > 0.05					

* 整體分析：銀行業管理人員的「性別」對於進入模式的選擇無顯著影響。

二、「年齡」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-2 年齡分佈與進入模式卡方檢定

年齡	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
40 歲以下	20 (5.1%)	34 (8.7%)	8 (2.0%)	16 (4.1%)	78 (19.9%)
41~50 歲	10 (2.6%)	24 (6.1%)	34 (8.7%)	44 (11.2%)	112 (28.6%)
51~60 歲	14 (3.6%)	30 (7.7%)	30 (7.7%)	58 (14.8%)	132 (33.7%)
61 歲以上	16 (4.1%)	10 (2.6%)	4 (1.0%)	40 (10.2%)	70 (17.9%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 9，卡方值 = 58.554，P 值 = 0.000 < 0.05					

1. 整體分析：銀行業管理人員的「年齡」對於不同進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

- (1) 就 40 歲以下而言：選擇「設立分行」為最多，其次為選擇「設立辦事處」。
- (2) 就 41~50 歲而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。
- (3) 就 51~60 歲而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行與合資」。
- (4) 就 61 歲以上而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立辦事處」。

三、「教育程度」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-3 教育程度分佈與進入模式卡方檢定

教育程度	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
大學/專 科以上	38 (9.7%)	52 (13.3%)	48 (12.2%)	96 (24.5%)	234 (59.7%)
研究所 以上	22 (5.6%)	46 (11.7%)	28 (7.1%)	62 (15.8%)	158 (40.3%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 3，卡方值 = 2.576，P 值 = 0.462 > 0.05					

* 整體分析：銀行業管理人員的「教育程度」對於不同進入模式的選擇無顯著影響。



四、「擔任職務」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-4 擔任職務分佈與進入模式卡方檢定

擔任職務	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
襄理	20 (5.1%)	30 (7.7%)	34 (8.7%)	88 (22.4%)	172 (43.9%)
經理	24 (6.1%)	52 (13.3%)	24 (6.1%)	38 (9.7%)	138 (35.2%)
協理以上	16 (4.1%)	16 (4.1%)	18 (4.6%)	32 (8.2%)	82 (20.9%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 6，卡方值 = 27.876，P 值 = 0.000 < 0.05					

1. 整體分析：銀行業管理人員其「擔任的職務」對於不同進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

(1) 就擔任職務為襄理者而言，選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

(2) 就擔任職務為經理者而言，選擇「設立分行」為最多，其次為選擇「策略聯盟」。

(3) 就擔任職務為協理以上者而言，選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

五、「公司成立年數」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-5 公司成立年數分佈與進入模式卡方檢定

公司成立年數	設立辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合(百分比)
25 年以下	14 (3.6%)	28 (7.1%)	18 (4.6%)	24 (6.1%)	84 (21.4%)
26~40 年	30 (7.7%)	26 (6.6%)	32 (8.2%)	42 (10.7%)	130 (33.2%)
41 年以上	16 (4.1%)	44 (11.2%)	26 (6.6%)	92 (23.5%)	178 (45.4%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 6，卡方值 = 28.274，P 值 = 0.000 < 0.05					

1. 整體分析：銀行業管理人員任職公司之「成立年數」對於不同進入模式的選擇具有顯著影響。

2. 細項分析：

(1) 就任職於公司成立年數在 25 年以下者而言：選擇「設立分行」

為最多，其次為選擇「策略聯盟」。

(2) 就任職於公司成立年數在 26~40 年者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

(3) 就任職於公司成立年數在 41 年以上者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。

六、「公司資產規模」分佈對於進入模式之影響分析

表 5-6 公司資產規模分佈與進入模式卡方檢定

公司 資產規模	設立辦事 處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
10,000 億以下	20 (5.1%)	34 (8.7%)	18 (4.6%)	24 (6.1%)	96 (24.5%)
10,001~15,000 億	30 (7.7%)	40 (10.2%)	32 (8.2%)	64 (16.3%)	166 (42.3%)
15,001~20,000 億	6 (1.5%)	18 (4.6%)	16 (4.1%)	40 (10.2%)	80 (20.4%)
20,001 億以上	4 (1.0%)	6 (1.5%)	10 (2.6%)	30 (7.7%)	50 (12.8%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100%)
自由度 = 9，卡方值 = 27.905，P 值 = 0.001 < 0.05					

1. 整體分析：銀行業管理人員任職公司之「資產規模」對於進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

(1) 就任職於公司資產規模 10,000 億元以下者而言：選擇「設立分行」為最多，其次為選擇「策略聯盟」。

(2) 就任職於公司資產規模 10,001~15,000 億元者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。

- (3) 就任職於公司資產規模 15,001~20,000 億元者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。
- (4) 就任職於公司資產規模 20,001 億元以上者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。

七、「公司員工人數」對於進入模式之影響分析

表 5-7 公司員工人數分佈與進入模式卡方檢定

公司 員工人數	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
4000 人以 下	18 (4.6%)	34 (8.7%)	14 (3.6%)	22 (5.6%)	88 (22.4%)
4001~5000 人	10 (2.6%)	12 (3.1%)	26 (6.6%)	32 (8.2%)	80 (20.4%)
5001~6000 人	22 (5.6%)	20 (5.1%)	8 (2.0%)	30 (7.7%)	80 (20.4%)
6001 人以 上	10 (2.6%)	32 (8.2%)	28 (7.1%)	74 (18.9%)	144 (36.7%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100.0%)
自由度 = 9，卡方值 = 47.417，P 值 = 0.000 < 0.05					

1. 整體分析：

銀行業管理人員任職公司之「員工人數」對於不同進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

- (1) 就任職於「公司員工人數 4000 人以下」者而言：選擇「設立分行」為最多，其次為選擇「策略聯盟」。
- (2) 就任職於「公司員工人數 4001~5000 人」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

- (3) 就任職於「公司員工人數 5001~6000 人」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立辦事處」。
- (4) 就任職於「公司員工人數 6001 人以上」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。

八、「分支機構家數」對於進入模式之影響分析

表 5-8 分支機構家數分佈與進入模式卡方檢定

分支機構 家數	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
100 家以下	20 (5.1%)	38 (9.7%)	32 (8.2%)	32 (8.2%)	122 (31.1%)
101~130 家	28 (7.1%)	28 (7.1%)	18 (4.6%)	46 (11.7%)	120 (30.6%)
131~160 家	4 (1.0%)	20 (5.1%)	2 (0.5%)	16 (4.1%)	42 (10.7%)
161 家以上	8 (2.0%)	12 (3.1%)	24 (6.1%)	64 (16.3%)	108 (27.6%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100.0%)
自由度 = 9，卡方值 = 54.381，P 值 = 0.000 < 0.05					

1. 整體分析：

銀行業管理人員任職公司之「分支機構家數」對於不同進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

- (1) 就任職於「分支機構家數在 100 家以下」者而言：選擇「設立分行」為最多，其次為選擇「策略聯盟與合資」。
- (2) 就任職於「分支機構家數在 101~130 家」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行與設立辦事處」。
- (3) 就任職於「分支機構家數在 131~160 家」者而言：選擇「設

立分行」為最多，其次為選擇「策略聯盟」。

(4) 就任職於「分支機構家數在 161 家以上」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

九、「公司主要業務」對於進入模式之影響分析

表 5-9 公司主要業務分佈與進入模式卡方檢定

公司 主要業務	設立 辦事處	設立分行	合資	策略聯盟	列總合 (百分比)
消費金融	28 (7.1%)	46 (11.7%)	48 (12.2%)	56 (14.3%)	178 (45.4%)
企業金融	32 (8.2%)	52 (13.3%)	28 (7.1%)	102 (26.0%)	214 (54.6%)
行總合 (百分比)	60 (15.3%)	98 (25.0%)	76 (19.4%)	158 (40.3%)	392 (100.0%)
自由度 = 3，卡方值 = 16.119，P 值 = 0.001 < 0.05					

1. 整體分析：

銀行業管理人員任職公司之「主要業務」對於不同進入模式的選擇有顯著影響。

2. 細項分析：

(1) 就任職於「公司主要業務為消費金融」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「合資」。

(2) 就任職於「公司主要業務為企業金融」者而言：選擇「策略聯盟」為最多，其次為選擇「設立分行」。

5.2 進入模式對於各評估準則構面之影響分析

一、進入模式對於「國家」構面之影響分析

表 5-10 進入模式對於「國家」構面之影響分析

模式 因素構面	設立 辦事處	設立 分行	合資	策略 聯盟	F 值	P-Value
1. 政治風險與兩岸關係	4.36	4.41	4.71	4.68	8.448	0.000*
2. 中國大陸政府政策對外資之吸引力	3.87	4.16	4.26	4.39	8.640	0.000*
3. 中國大陸政府之金融監理制度	4.20	4.49	4.32	4.25	3.148	0.025*
4. 中國大陸政府對外資企業的干預程度	4.00	4.37	4.13	4.49	8.985	0.000*
5. 兩岸是否訂有投資保障協定	3.80	4.49	4.21	4.39	12.225	0.000*
6. 兩岸是否訂有互免租稅協定	4.16	4.24	4.08	3.92	2.643	0.049*
7. 資金流通的自由度	4.27	4.45	4.39	4.35	0.776	0.508
顯著水準 $\alpha = 0.05$ ，* 表示 P-Value < 0.05						

以下就各進入模式對於「國家」構面評估準則之影響分析，分別說明如下：

1. 進入模式對於「政治風險與兩岸關係」因素構面有顯著影響：

選擇「合資」者最重視此因素構面，選擇「策略聯盟」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

2. 進入模式對於「中國大陸政府政策對外資之吸引力」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「合資」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

3. 進入模式對於「中國大陸政府之金融監理制度」因素構面有顯著影響：

選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「合資」者次之，其次為選擇「策略聯盟」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

4. 進入模式對於「中國大陸政府對外資企業的干預程度」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

5. 進入模式對於「兩岸是否有投資保障協定」因素構面有顯著影響：

選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「策略聯盟」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

6. 進入模式對於「兩岸是否訂有互免租稅協定」因素構面有顯著影響：

選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「策略聯盟」者。

7. 進入模式對於「資金流通的自由度」因素構面無顯著影響。

接著以費雪事後檢定 (Scheffe Test)，找出具有影響的兩種模式，如表 5-11。

表 5-11 進入模式在「國家」構面之 Scheffe' s 檢定表

因素構面 \ 模式	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
1. 政治風險與兩岸關係	*	*	*	*	*	
2. 中國大陸政府政策對外資之吸引力	*	*				
3. 中國大陸政府之金融監理制度						
4. 中國大陸政府對外資企業的干預程度	*		*			*
5. 兩岸是否有投資保障協定	*	*	*			
6. 兩岸是否訂有互免租稅協定						
7. 資金流通的自由度						

分析如下：

1. 在「政治風險與兩岸關係」構面中，「設立辦事處」與「合資及策略聯盟」彼此有顯著影響；「設立分行」與「合資及策略聯盟」彼此有顯著影響。
2. 在「中國大陸政府政策對外資之吸引力」構面中，「設立辦事處」與「合資及策略聯盟」彼此有顯著影響。
3. 在「中國大陸政府對外資企業的干預程度」構面中，「設立辦事處」與「設立分行及策略聯盟」彼此有顯著影響；「合資」與「策略聯盟」彼此有顯著影響。
4. 在「兩岸是否有投資保障協定」構面中，「設立辦事處」與「設立分行、合資及策略聯盟」彼此有顯著影響。

二、進入模式對於「產業」構面之影響分析

表 5-12

進入模式對於「產業」構面之影響分析

模式 因素構面	設立 辦事處	設立 分行	合資	策略 聯盟	F 值	P-Value
1. 中國大陸金融市場 規模	4.07	4.14	4.13	4.25	1.177	0.318
2. 中國大陸金融市場 的投資風險	4.17	4.31	4.29	4.67	10.579	0.000*
3. 中國大陸金融市場 的競爭程度	3.93	4.02	4.16	4.09	0.995	0.395
4. 中國大陸金融市場 的成長力	3.97	4.22	4.16	4.11	1.428	0.234
5. 中國大陸金融市場 的未來發展潛力	4.43	4.46	4.03	4.43	7.394	0.000*
6. 中國大陸金融市場 進入限制	4.2	4.06	4.08	4.39	6.170	0.000*
顯著水準 $\alpha = 0.05$ ，* 表示 P-Value < 0.05						

以下就進入模式對於「產業」構面評估準則之影響分析，分別說明如下：

1. 進入模式對於「中國大陸金融市場規模」因素構面無顯著影響。
2. 進入模式對於「中國大陸金融市場的投資風險」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

3. 進入模式對於「中國大陸金融市場的競爭程度」因素構面無顯著影響。

4. 進入模式對於「中國大陸金融市場的成長力」因素構面無顯著影響。
5. 進入模式對於「中國大陸金融市場的未來發展潛力」因素構面有顯著影響：

選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「策略聯盟」與「設立辦事處」者次之，再其次為選擇「合資」者。

6. 進入模式對於「中國大陸金融市場進入限制」因素構面有顯著影響：
選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立分行」者。

接著以費雪事後檢定（Scheffe Test）找出具有影響的兩種模式，如表 5-13。

表 5-13 進入模式在「產業」構面之 Scheffe' s 檢定表

模式 因素構面	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
1. 中國大陸金融市場規模						
2. 中國大陸金融市場的投資風險			*		*	*
3. 中國大陸金融市場的競爭程度						
4. 中國大陸金融市場的成長力						
5. 中國大陸金融市場的未來發展潛力		*		*		*
6 中國大陸金融市場進入限制						

分析如下：

1. 在「中國大陸金融市場的投資風險」構面中，「策略聯盟」與「設立辦事處、設立分行及合資」彼此有顯著影響。
2. 在「中國大陸金融市場的未來發展潛力」構面中，「合資」與「設立辦事處、設立分行及策略聯盟」彼此有顯著影響。

三、進入模式對於「公司」構面之影響分析

表 5-14 進入模式對於「公司」構面之影響分析

模式 因素構面	設立 辦事處	設立 分行	合資	策略 聯盟	F 值	P-Value
1 公司本身國際化的現況	4.20	4.27	4.11	4.15	0.729	0.535
2 公司對中國大陸市場之熟悉度	4.27	4.43	4.21	4.46	2.636	0.049*
3 公司對轉投資風險之承受能力	4.17	4.37	4.39	4.44	2.014	0.111
4 公司對轉投資公司經營權的掌控度	3.80	4.29	4.05	4.46	14.075	0.000*
5 公司資源的多寡	4.20	4.02	3.50	3.86	9.597	0.000*
6 公司所擁有的專業技術	4.50	4.24	4.13	4.53	9.268	0.000*
7 企業形象與知名度	4.47	4.12	4.18	4.29	2.264	0.081
顯著水準 $\alpha = 0.05$ ，* 表示 P-Value < 0.05						

以下就進入模式對於「公司」構面評估準則之影響分析，分別說明如下：

1. 進入模式對於「公司本身國際化的現況」因素構面無顯著影響。
2. 進入模式對於「公司對中國大陸市場之熟悉度」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「設立辦事處」者，再其次為選擇「合資」者。

3. 進入模式對於「公司對轉投資風險之承受能力」因素構面無顯著影響。

4. 進入模式對於「公司對轉投資公司經營權的掌控度」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

5. 進入模式對於「公司資源的多寡」因素構面有顯著影響：

選擇「設立辦事處」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「策略聯盟」者，再其次為選擇「合資」者。

6. 進入模式對於「公司所擁有的專業技術」因素構面有顯著影響：

選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「合資」者。

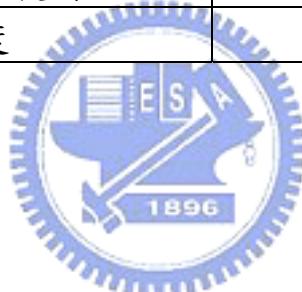
7. 進入模式對於「企業形象與知名度」因素構面無顯著影響。

接著以費雪事後檢定 (Scheffe Test)，找出具有影響的兩種模式，如表 5-15。

表 5-15 進入模式在「公司」構面之 Scheffe's 檢定表

因素構面 \ 模式	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
1 公司本身國際化的現況						
2 公司對中國大陸市場之熟悉度						
3 公司對轉投資風險之承受能力						
4 公司對轉投資公司經營權的掌控度	*		*			*
5 公司資源的多寡		*		*		*
6 公司所擁有的專業技術		*			*	*
7 企業形象與知名度						

分析如下：



1. 在「公司對轉投資公司經營權的掌控度」構面中，「設立辦事處」與「設立分行及策略聯盟」彼此有顯著影響；「合資」與「策略聯盟」彼此有顯著影響。
2. 在「公司資源的多寡」構面中，「合資」與「設立辦事處、設立分行及策略聯盟」彼此有顯著影響。
3. 在「公司所擁有的專業技術」構面中，「合資」與「設立辦事處、策略聯盟」彼此有顯著影響；「設立分行」與「策略聯盟」彼此有顯著影響。

四、進入模式對於「產品/服務」構面之影響分析

表 5-16 進入模式對於「產品/服務」構面之影響分析

模式 因素構面	設立 辦事處	設立 分行	合資	策略 聯盟	F 值	P-Value
1 產品/服務種類的多樣性	3.93	4.0	3.61	3.78	4.243	0.006 *
2 新產品/服務推出的速度	3.80	3.98	3.63	4.06	5.562	0.001 *
3 產品/服務是否符合當地市場的需求	4.53	4.43	4.39	4.78	9.171	0.000 *
4 產品/服務是否具差異化	4.33	4.29	4.13	4.48	5.827	0.001 *
5 通路形式的選擇	4.30	4.18	4.13	4.49	7.017	0.000 *
6 成本控制	4.23	4.12	3.66	4.08	9.476	0.000 *
7 行銷方式	4.53	4.55	4.18	4.71	10.937	0.000 *
8 不良資產的保全	3.83	4.23	3.91	4.20	6.151	0.000 *
顯著水準 $\alpha = 0.05$ ，*表示 P-Value < 0.05 達到顯著水準						

以下就進入模式對於「公司」構面評估準則之影響分析，分別說明如下：

- 進入模式對於「產品/服務種類的多樣性」因素構面有顯著影響：
選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，再其次為選擇「策略聯盟」者，再其次為選擇「合資」者。
- 進入模式對於「新產品/服務推出的速度」因素構面有顯著影響：
選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「設立辦事處」者，再其次為選擇「合資」者。
- 進入模式對於「產品/服務是否符合當地市場的需求」因素構面有顯著影響：
選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「合資」者。

4. 進入模式對於「產品/服務是否具差異化」因素構面有顯著影響：
 選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「合資」者。
5. 進入模式對於「通路形式的選擇」因素構面有顯著影響：
 選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立辦事處」者次之，其次為選擇「設立分行」者，再其次為選擇「合資」者。
6. 進入模式對於「成本控制」因素構面有顯著影響：
 選擇「設立辦事處」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「策略聯盟」者，再其次為選擇「合資」者。
7. 進入模式對於「行銷方式」因素構面有顯著影響：
 選擇「策略聯盟」者最重視此因素構面，選擇「設立分行」者次之，其次為選擇「設立辦事處」者，再其次為選擇「合資」者。
8. 進入模式對於「不良資產的保全」因素構面有顯著影響：
 選擇「設立分行」者最重視此因素構面，選擇「策略聯盟」者次之，其次為選擇「合資」者，再其次為選擇「設立辦事處」者。

接著以費雪事後檢定 (Scheffe Test)，找出具有影響的模式，如表 5-17。

表 5-17 進入模式在「產品/服務」構面之 Scheffe' s 檢定表

因素構面 \ 模式	1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4
1 產品/服務種類的多樣性				*		
2 新產品/服務推出的速度				*		*
3 產品/服務是否符合當地市場的需求					*	*
4 產品/服務是否具差異化						*
5 通路形式的選擇					*	*
6 成本控制	*			*		*
7 行銷方式		*		*		*
8 不良資產的保全	*		*			*

分析如下：

1. 在「產品/服務種類的多樣性」構面中，「設立分行」與「合資」彼此有顯著影響。
2. 在「新產品/服務推出的速度」構面中，「合資」與「設立分行、策略聯盟」彼此有顯著影響。
3. 在「產品/服務是否符合當地市場的需求」構面中，「策略聯盟」與「設立分行、合資」彼此有顯著影響。
4. 在「產品/服務是否具差異化」構面中，「合資」與「策略聯盟」彼此有顯著影響。
5. 在「通路形式的選擇」構面中，「策略聯盟」與「設立分行、合資」彼此有顯著影響。
6. 在「成本控制」與「行銷方式」構面中，「合資」與「設立辦事處、設立分行及策略聯盟」彼此有顯著影響。
7. 在「不良資產的保全」構面中，「設立辦事處」與「設立分行、策略聯盟」彼此有顯著影響；「合資與策略聯盟」彼此有顯著影響。



5.3 小結

根據本研究問卷，將所蒐集之資料綜合整理前述分析如下：

第一部分：針對我國銀行業管理人員之人口統計變數對於進入模式之影響分析

1. 銀行管理人員的「性別」與「教育程度」不影響進入模式的選擇。
2. 銀行管理人員的年齡愈輕（40 歲以下）、任職公司之成立年數愈短（25 年以下）、資產規模愈小（10,000 億元以下）、員工人數愈少（4000 人以下）者，選擇「設立分行」之進入模式為最多。

3. 銀行管理人員的年齡愈大者（41 歲以上）、任職公司之成立年數愈長（26 年以上）、資產規模愈大（10,001 億元以上）、員工人數愈多（4001 人以上）、其公司主要業務不論是消費金融或企業金融，以選擇「策略聯盟」之進入模式為最多。
4. 銀行管理人員擔任職務為經理、任職公司之分支機構家數在 131~160 家者，選擇「設立分行」之進入模式為最多。
5. 銀行管理人員擔任職務為襄理及協理以上者，選擇「策略聯盟」之進入模式為最多。

第二部分：各評估準則構面對於進入模式之影響分析

表 5-18 進入模式對於各評估準則構面之影響分析

評估準則構面		進入模式			
		設立辦事處	設立分行	合資	策略聯盟
國	1. 政治風險與兩岸關係			*	
	2. 中國大陸政府政策對外資之吸引力				*
	3. 中國大陸政府之金融監理制度		*		
	4. 中國大陸政府對外資企業的干預程度				*
	5. 兩岸是否訂有投資保障協定		*		
	6. 兩岸是否訂有互免租稅協定		*		
	7. 資金流通的自由度				
產	1. 中國大陸金融市場規模				
	2. 中國大陸金融市場的投資風險				*
	3. 中國大陸金融市場的競爭程度				
	4. 中國大陸金融市場的成長力				
	5. 中國大陸金融市場的未來發展潛力		*		
	6. 中國大陸金融市場進入限制				*

表 5-18 進入模式對於各評估準則構面之影響分析（續）

評估準則構面	進入模式			
	設立辦事處	設立分行	合資	策略聯盟
公司	1 公司本身國際化的現況			
	2 公司對中國大陸市場之熟悉度			*
	3 公司對轉投資風險之承受能力			
	4 公司對轉投資公司經營權的掌控度			*
	5 公司資源的多寡	*		
	6 公司所擁有的專業技術			*
	7 企業形象與知名度			
產品／服務	1 產品/服務種類的多樣性		*	
	2 新產品/服務推出的速度			*
	3 產品/服務是否符合當地市場的需求			*
	4 產品/服務是否具差異化			*
	5 通路形式的選擇			*
	6 成本控制	*		
	7 行銷方式			*
	8 不良資產的保全		*	

說明：「*」表示具顯著影響

- 「國家」評估準則中的「資金流通的自由度」對於進入模式的選擇沒有影響，顯示受測者認為資金流通的自由度不會因進入模式的不同而有所差別。「中國大陸政府之金融監理制度」、「兩岸是否訂有投資保障協定」及「兩岸是否訂有互免租稅協定」等三項因素構面最受選擇「設立分行」的受測者重視。「政治風險與兩岸關係」最受選擇「合資」的受測者重視。「中國大陸政府政策對外資之吸

引力」、「中國大陸政府對外資企業的干預程度」最受選擇「策略聯盟」的受測者重視。

2. 受測者認為「產業」評估準則中的「中國大陸金融市場規模、競爭程度與成長力」等三項變數不會因進入模式的不同而有所差別。「中國大陸金融市場的投資風險與進入限制」最受選擇「策略聯盟」的受測者重視。「中國大陸金融市場的未來發展潛力」最受選擇「設立分行」的受測者最重視。
3. 受測者認為「公司」評估準則中的「公司本身國際化的現況、公司對轉投資風險之承受能力與企業形象及知名度」等三項變數不會因進入模式的不同而有所差別。「公司對大陸市場之熟悉度、公司對轉投資公司經營權的掌控度與公司所擁有的專業技術」三項變數最受選擇「策略聯盟」的受測者重視。「公司資源的多寡」最受選擇「設立辦事處」的受測者重視。
4. 「產品/服務」評估準則之因素構面中，「產品/服務推出的速度、是否符合當地市場的需求、是否具差異化、通路形式的選擇、行銷方式」等五項變數最受選擇「策略聯盟」的受測者重視。「產品/服務種類的多樣性與不良資產的保全」最受選擇「設立分行」的受測者重視。「成本控制」最受選擇「設立辦事處」的受測者重視。

第六章 結論與建議

本研究主要目的，是為了探討我國銀行業管理人員對於銀行業進入大陸金融市場模式之看法，藉由蒐集實務界的意見與想法，並配合國際市場進入模式的理論文獻，進行資料分析。因此，本章首先就研究問題與目的，整理出重要研究結果，其次，根據研究的結果，對於我國銀行業及政府單位提出建議。

6.1 研究結論

結論一：

在兩岸正式加入WTO以後，金融版圖不再只局限於國內，而在全球金融自由化的浪潮下，我國銀行的規模太小，國際金融專才明顯不足乃是不爭的事實，在鞏固本土既有客戶之餘，銀行業者莫不紛紛朝向大型化發展，如合組金融控股公司，培育全方位金融專業人才，並將經營觸角延伸到對岸，以擴大服務範圍與客戶群。

由於兩岸政府政策與法令的限制，除了少數銀行業者以轉投資或併購香港、美國銀行的方式，間接進入大陸市場外，目前我國銀行業仍以在大陸設立辦事處為主。截至2004年12月底止，我國已核准10家國內銀行赴大陸地區設立代表人辦事處，其中，土地銀行、合作金庫銀行、國泰世華銀行、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、中國信託商業銀行等7家已正式運作，可在當地從事蒐集情商、推介客戶的業務。

結論二：

1. 銀行業管理人員年齡愈輕、其任職公司之成立年數愈短、資產規模愈小、員工人數愈少、擔任職務為經理者，以選擇「設立分行」之進入模式為最多，顯示這一類的管理人員投資傾向較為積極。反之，年齡愈大、任職公司之成立年數愈長、資產規模愈大、員工人數愈多、擔任職務為襄理及協理以上者者，以選擇「策略聯盟」之進入模式為最多，顯示這一類的管理人員投資傾向較為穩健。然而，不論其公司主要業務是消費金融或企業金融，也以選擇「策略聯盟」之進入模式為最多，顯示不論公司之主要業務為何，「策略聯盟」似乎是較佳的進入模式。
2. 本研究的問卷調查中，選擇「策略聯盟」者為最多，佔 40.3%；其次為選擇「設立分行」，佔 25.0%；再其次為選擇「合資」，佔 19.4%；最後為選擇「設立辦事處」，佔 15.3%。以下將具有顯著影響的各評估準則因素構面最受何種進入模式重視，整理說明如下：
 - (1)「公司資源多寡」與「成本控制」因素構面最受選擇「設立辦事處」者的重視，主要原因係「辦事處」在當地只是從事相關業務諮詢、蒐集金融情報等業務，所以相當重視總公司方面能夠在資源方面給予協助，以迅速即時掌握第一手資訊，由於「辦事處」並不從事營業性業務，無法為公司創造帳面上的利潤，故在獲取公司資源的支援下，總公司方面也會比較重視成本的控制。
 - (2)「中國大陸政府之金融監理制度、兩岸是否訂有投資保障協定與互免租稅協定」、「中國大陸金融市場的未來發展潛力」、「產品/服務種類的多樣性、不良資產的保全」等因素構面最受選擇「設

立分行」者的重視，主要原因是「分行」為一正式營運的單位，其經營成果、盈虧完全由母公司承受，投資風險較大，故投資國的金融監理制度、投資保障協定與互免租稅協定就顯得相當重要，在面對廣大的中國大陸金融市場，其未來發展潛力及在產品／服務種類的多樣性是否能夠在眾多競爭者中凸顯本身的優點以滿足市場需求、當發生不良資產時如何保全等也是非常重要的一環。

(3)「政治風險與兩岸關係」因素構面最受選擇「合資」者的重視，由於合資是與當地銀行業者合資或入股國外金融機構進入當地市場，以獲取某些優勢，如節省經營資源的投入、降低進入障礙、分散經營風險等，其經營的掌控權就在合資股權較大的一方，基於兩岸特殊的政治情勢，不論我國業者屬於合資股權較大或較小的一方，企業經營者多不希望政治因素影響經濟金融發展。

(4)「中國大陸政府政策對外資之吸引力、中國大陸政府對外資企業的干預程度」、「中國大陸金融市場的投資風險與進入限制」、「公司對中國大陸市場之熟悉度、公司對轉投資公司經營權的掌控度、公司所擁有的專業技術」、「新產品/服務推出的速度、是否符合當地市場的需求、是否具差異化、通路形式的選擇、行銷方式」等因素構面最受選擇「策略聯盟」者的重視，由於策略聯盟是一種尋找互補的事業夥伴，運用雙方彼此的核心能力，結合對方的技術與專長，以提供優勢的產品（服務），創造或維持市場上的可持久競爭優勢的進入模式，策略聯盟的雙方可說是相互需要的，而本研究的問卷調查又以選擇「策略聯盟」的受測者為最多，因

此，上列因素構面就成了最重視的評估準則。

結論三：

綜合以上，在金融國際化、自由化的浪潮下，銀行業的發展版圖已無法只侷限於國內，前進大陸就成了當前許多業者跨出海外經營的首要目標，而根據本研究蒐集整理各行庫管理人員的意見與看法後得知，40.3% 的受測者傾向以「策略聯盟」做為跨足大陸金融市場的第一步，在評估準則構面中，對岸政府政策是否對外資有足夠的吸引力、對外資企業干預程度的高低、市場投資風險及市場進入限制、公司本身對投資市場之熟悉度、經營權的掌控度、專業技術；在產品/服務方面，新產品推出的速度、是否符合市場需求、是否具差異化、通路形式的選擇與行銷方式等等，以上皆為受測者認為銀行業欲進入大陸市場時的首要考量重點。



由此可顯示出「策略聯盟」所具有集眾人之力，達成策略目標、分散投資風險、快速進入市場、增強競爭力、擁有策略彈性的優點或許是現今情勢下較佳的進入模式。

6.2 研究建議

依據上述研究結果，提供下列建議：

- 隨著兩岸經濟發展的興盛與熱絡，大陸市場顯然是個不可缺席的重要舞台，由於我國銀行在 2002 年始於大陸成立辦事處，礙於兩岸政策法令，至目前為止尚未能成立分行，顯示我國銀行業進入大陸市場的時機較晚，在商機、資訊及客戶的掌握上都必須加倍努力。

- 
2. 我國銀行短期內在大陸市場難以大幅擴張營運據點的情況下，或可採取策略聯盟的方式與陸資或外資銀行合作，以合作關係取代互相競爭，共同掌握大陸市場商機。
 3. 由於我國特殊的經濟發展模式，使得我國銀行業對於中小企業運作十分熟悉，然而，在對岸陸資銀行與外資銀行往往偏愛中大型企業客戶，長期忽略中小型企業客戶的經營，使得體質健全的中小企業，尤其是台商，資金取得困難，此一部分或可成為我國銀行未來登陸的利基。
 4. 大陸近年來經濟發展快速，人民所得大幅提高，在個人金融、消費理財方面的需求漸趨殷切，我國銀行可於此一部分多加著墨。
 5. 資訊科技發展之賜，也始得網路銀行的商機無限，尤其，我國在科技領域的成就在世界上已占有一席之地，而在大陸投資的科技業者也為數不少，未來或可結合我國的資訊科技業者，在高品質的資訊安全維護下，透過雙方的專業技術，共同開拓網路銀行的商機。
 6. 在政府政策方面，兩岸應盡速建立起公開、透明的金融監理機制，提高資金流通的安全性與自由度，尊重金融市場機能，讓政治面的影響因素減到最低，以達到兩岸共榮。

6.3 研究限制

1. 由於兩岸的政治情勢特殊且多變，本研究所探討的政治與經濟情勢變動僅止於二〇〇四年十二月底為止，以利分析探討。

2. 我國政府與大陸官方的統計數字，常因不同的計算基礎而有不同的結果，或不同資料來源的數字亦會有所差異。
3. 不論外資或台資銀行方面，由於部份問題可能涉及商業機密或各銀行的經營策略不便對外公開，因此，與實際情形可能有些許落差。
4. 本研究礙於有限的財力、物力等，故僅以任職於我國商業銀行排名前 14 名（以銀行局公布 2004 年 12 月底淨值排名），其機構設立於台北市之管理人員為研究對象，探討其對銀行業進入大陸市場模式之看法，至於是否適用於我國全體銀行業，則留待作為將來後續的研究。



參考文獻

- (1) 中央銀行，中央銀行年報，2003 年。
- (3) 中央銀行，本國銀行營運績效季報，2001 年、2002 年、2003 年、2004 年。
- (4) 中央銀行統計資料網站，2005 年 2 月 14 日。
http://www.cbc.gov.tw/economic/statistics/total_index.asp
- (5) 中華民國銀行公會，中華民國銀行公會年報，2003 年。
- (6) 中國金融年鑑編輯部，「中國金融年鑑」，北京，1998，1999，2000，2001，2002，2003，2004 年。
- (7) 王兆星，「外資銀行在大陸的發展」，第九屆兩岸金融學術研討會論文輯要第 103 至 113 頁，台北，2003 年 11 月 4 日、5 日。
- (8) 王興邦，「在台商赴大陸投資趨勢下台灣銀行業的行銷策略-從企業金融方向探討」，國立中山大學高階經營碩士班，碩士論文，2003 年。
- (9) 行政院金融監督管理委員會銀行局網站，2005 年 2 月 14 日。
<http://www.boma.gov.tw>
- (10) 朱浩民，大陸金融制度與市場，三民書局，台北，2002 年 5 月。
- (11) 朱嘉祥，「台資赴中國大陸投資銀行業之法律研究」，中國文化大學中國大陸研究所碩士論文，2000 年 6 月。
- (12) 余瑞明，「本國銀行赴海外設置分支機構之策略研究（上）」，華南銀行月刊，總 615 期（2002 年 4 月）。
- (13) 余瑞明，「本國銀行赴海外設置分支機構之策略研究（下）」，華南銀行月刊，總 616 期（2002 年 5 月）。
- (14) 李佳貞，「大陸銀行體系現況及外資銀行在大陸之發展～兼論國內銀行赴大陸發展之機會」，經濟研究，第三期，行政院經濟建設委員會，2003 年 3 月。
- (15) 李紀珠，「台灣銀行業赴大陸設立據點的機會與挑戰」，國政研

究報告，財團法人國家政策研究基金會，2001年12月7日。

- (16) 李紀珠，「台灣銀行業赴大陸設立據點的機會與挑戰」，財團法人國家政策研究基金會，2001年12月7日。
- (17) 李紀珠，「開放民營銀行設立之經驗與啟示—台灣案例—民營銀行面對的競爭」，財團法人國家政策研究基金會，2002年12月13日。
- (18) 李紀珠，「國際金融整合趨勢下台灣金融體系之挑戰」，國家政策論壇，第一卷第八期，2001年1月。
- (19) 李禮仲，「台灣加入WTO對金融市場之衝擊」，國家政策論壇，第一卷第九期，2001年11月。
- (20) 沈秉勳，「兩岸金融監理制度之比較研究」，國立成功大學高階管理碩士在職專班，碩士論文，2003年。
- (21) 林祖嘉，「WTO與CEPA對台灣金融業海外與大陸投資影響分析」，財團法人國家政策研究基金會，2003年11月28日。
- (22) 林祖嘉，「加入WTO後兩岸經貿互動趨勢之探討」，國家政策論壇，第一卷第十期，2001年12月。
- (23) 林俞安，「台灣銀行業赴大陸設立分支機構問題之探討」，銘傳大學管理科學研究所，碩士論文，2003年。
- (24) 林進財，「台灣商業銀行業前進中國商業銀行市場策略之研究」，台灣大學國際企業研究所，碩士論文，2001年。
- (25) 吳福成，「大陸與港澳簽署更緊密經貿關係對台灣之影響」，中華民國工商協進會研討會，2004年8月27日。
- (26) 吳青松，國際企業管理-理論與實務，智勝文化出版社，1999年。
- (27) 范嘉麟，「台灣地區銀行赴大陸設立分支機構問題之研究」，淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組，碩士論文，1995年。
- (28) 邱怡仁，「我國銀行業進軍中國大陸之行銷策略研究-以S銀行為例」，國立中山大學高階經營碩士班，碩士論文，2002年。
- (29) 邱曉嘉，「積極開放金融業赴大陸設置分支機構，協助台商投

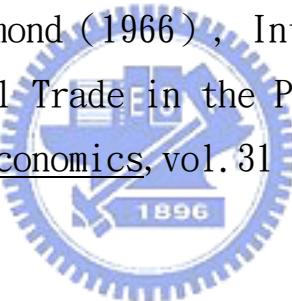
資」，國家政策論壇，第一卷第二期，2001 年 4 月。

- (30) 姚子龍，「台商進入中國大陸市場時機與模式之研究-以台商食品業為例」，中原大學企業管理學系，碩士論文，2003 年 6 月。
- (31) 高長，「CEPA 對服務業的商機與挑戰」，台商電子報，第 0401 期，中華經濟研究院，2004 年 1 月 5 日。
- (32) 高長，「大陸銀行業全面走向開放」，台商電子報，第 0503 期，中華經濟研究院，2005 年 1 月 31 日。
- (33) 唐欣偉，「兩岸關係的展望-從國際政治經濟學的角度分析」，國家政策論壇，第一卷第七期，2001 年 9 月。
- (34) 許金松，「大陸台商融資問題之研究」，高雄第一科技大學財務管理研究所，碩士論文，2002 年 4 月。
- (35) 陳麗鳳，「台灣銀行業與中國大陸銀行業策略聯盟之研究」，雲林科技大學企業管理研究所，碩士論文，2003 年 9 月。
- (36) 陳惠國，「中國大陸銀行與外資銀行經營業務之比較研究」，淡江大學中國大陸研究所，碩士論文，2003 年 6 月。
- (37) 陳宗仁，「台灣地區銀行赴大陸設立據點之可行性研究」，中山大學企業管理研究所，碩士論文，1993 年。
- (38) 陳秀蘭，「我金融業面臨擴大開放」，經濟日報 A2 版，2004 年 8 月 16 日。
- (39) 張佩琳，「台灣銀行業赴大陸設置分支機構之研究」，中國文化大學中國大陸研究所，碩士論文，2002 年 12 月。
- (40) 張國訓，「台灣之銀行業登陸初期的經營策略」，台灣經濟金融月刊，第 37 卷第 8 期，2001 年 8 月。
- (41) 楊雅惠，龍嘯天，「大陸金融改革與兩岸經貿關係之研究 (II)」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，中華經濟研究院，1998 年 7 月 31 日。
- (42) 趙郁文，國際企業管理，華泰文化事業公司，2000 年。
- (43) 蔡輝端，「台商在大陸的融資市場研究」，中山大學財務管理研究所，碩士論文，2000 年。

- (44) 蔡柏鋒，「台資銀行登陸可行性模式之研究」，中山大學大陸研究所，碩士論文，1995 年。
- (45) 遠見雜誌編輯部，「認識中國-中國商業銀行新面貌」，遠見雜誌特刊，2004 年元月號。
- (46) 簡永光，「兩岸銀行業之互動環境與展望」，財團法人台灣金融研訓院，2003 年 3 月。
- (47) 簡澤源，「大陸與香港 CEPA 年終回顧與評估」，台商電子報，第 0501 期，中華經濟研究院，2005 年 1 月 3 日。
- (48) 簡澤源，「大陸與澳門 CEPA 年終回顧與評估」，台商電子報，第 0502 期，中華經濟研究院，2005 年 1 月 17 日。
- (49) 鄭政秉，林智傑，「製造業海外直接投資區位選擇的決定因素之探討-以大陸、美國及東協五國為例」，海峽兩岸財經高層論壇，2003 年 10 月 15 至 21 日。
- (50) 盧正昕，「台灣金融控股公司之現況與未來發展」，第九屆兩岸金融學術研討會論文輯要，第三十七至六十四頁，台北，2003 年 11 月 4 日、5 日。
- (51) 盧正昕，「大陸台商與兩岸金融業之互動」，大陸台商與台灣金融業發展研討會論文集，台北金融研究發基金會，2003 年。
- (52) 戴國良，國際企業管理-理論與實務，普林斯頓國際有限公司，2003 年 6 月 20 日。
- (53) 魏名崧，「由外資銀行投資大陸經驗分析台資銀行登陸策略」，淡江大學中國大陸研究所，碩士論文，2003 年。
- (54) 謝家麟，「台灣地區銀行業之兩岸金融服務初探」，中山大學大陸研究所，碩士論文，1995 年。
- (55) Anderson,E. and Gatignon (1986), "Mode of foreign Entry:A Transaction Cost Analysis and Proportions," Journal of international Business Studies, pp.1-26.
- (56) Buckley, P. J. and Casson, M. (1976), The Future of the Multinational Enterprise, NY, Holmes and Meier

Publishers, Inc.

- (57) Dunning John H., (1988) "The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Solutions", Journal of International Studies, pp. 40-78.
- (58) Gross, R and Trevino, L. J, (1996) , "Foreign Direct Investment in the United States:Analysis by Country of Origin, "Journal of Banking and Finance, vol. 27, pp. 139-156.
- (59) Kim, W. S. and E. O. Lyn, (1987) , "Foreign Direct Investment in U. S. Manufactuning Industries", Journal of International Business Studies, pp. 53-66.
- (60) Root, F. R. (1987) , Entry Strategies for International Markets, D. C. , Health and Company.
- (61) Vernon, Raymond (1966) , International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, vol. 31 (May) , pp. 190-207.



附錄 問卷

您好：

這是一份關於我國銀行業管理人員對於進入大陸市場模式看法的學術研究問卷，主要針對業界專業人士來探討，目的在瞭解我國銀行業管理人員對於進入大陸市場模式的意見與想法為何、未來發展方向等，因此，非常需要台端惠賜寶貴意見與相關資料。

本問卷內容所填之各項資料，僅供學術研究使用並作整體性之探討，絕不個別對外揭露，敬請安心填答。最後，懇請惠於協助，您的意見將對本研究有莫大的助益，僅此敬致謝忱。

國立交通大學經營管理研究所

指導教授：陳光華 教授

研究 生：楊瓊年 敬上

【第一部份】：基本資料（請單選）

本部份為公司及填表人基本資料，請依現況加以填答，所有資料僅供統計分析之用，絕不外流，請安心填答，不勝感謝。請依您個人實際情況在適當的□打「√」。

1. 性別：男 女
2. 年齡：40 歲以下 41~50 歲 51~60 歲 61 歲以上
3. 教育程度：大學/專 研究所以上
4. 您在貴公司擔任的職務是：
襄理 經理 協理以上
5. 貴公司成立年數：
25 年以下 26~40 年 41 年以上
6. 貴公司之資產規模約為新台幣：
10,000 億以下 10,001~15,000 億 15,001~20,000 億
20,001 億以上
7. 貴公司目前員工人數：
4000 人以下 4001~5000 人 5001~6000 人
6001 人以上
8. 貴公司目前分支機構家數：
100 家以下 101~130 家 131~160 家
161 家以上
9. 貴公司之主要業務為何：
消費金融 企業金融

【第二部份】：決定權重

『填寫說明』：本研究決定權重將各評估項目以名義尺度作簡明的對偶比對，並將名義尺度以絕弱（1：9）、極弱（2：8）、頗弱（3：7）、稍弱（4：6）、相等（5：5）、稍強（6：4）、頗強（7：3）、極強（8：2）、絕強（9：1）等劃分九級再加以比較：

壹、進入策略評比

探討我國銀行業進入中國大陸市場未來之進入策略，您認為（一）設立辦事處（二）設立分行（三）與陸資或外資銀行合資，簡稱「合資」（四）與陸資或外資銀行策略聯盟，簡稱「策略聯盟」等四項進入策略之相對重要性為何？請在下列表格內打「」：

進入策略	絕弱 1：9	極弱 2：8	頗弱 3：7	稍弱 4：6	相等 5：5	稍強 6：4	頗強 7：3	極強 8：2	絕強 9：1	進入策略
設辦事處										設立分行
設辦事處										合 資
設辦事處										策略聯盟
設立分行										合 資
設立分行										策略聯盟
合 資										策略聯盟

貳、請您就專業考量及實務界現況，分析貴公司若採行各進入策略進入大陸市場時，以下各構面之重要性為何？從「非常不重要」至「非常重要」分別給予1~5分的評分，請於表格內打「」：

構面	重要性	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
一、請問您在考量「國家」因素時，下列各項準則之權重為何？						
(1) 政治風險與兩岸關係						
(2) 中國大陸政府政策對外資之吸引力						
(3) 中國大陸政府之金融監理制度						
(4) 中國大陸政府對外資企業的干預程度						
(5) 兩岸是否訂有投資保障協定						
(6) 兩岸是否訂有互免租稅協定						
(7) 資金流通的自由度						

二、請問您在考量「產業」因素時，下列各項準則之權重為何？						
(1) 中國大陸金融市場的規模						
(2) 中國大陸金融市場的投資風險						
(3) 中國大陸金融市場的競爭程度						
(4) 中國大陸金融市場的成長力						
(5) 中國大陸金融市場的未來發展潛力						
(6) 中國大陸金融市場進入限制						
三、請問您在考量「公司」因素時，下列各項準則之權重為何？						
(1) 公司本身國際化的現況						
(2) 公司對中國大陸市場之熟悉度						
(3) 公司對轉投資風險之承受能力						
(4) 公司對轉投資公司經營權的掌控度						
(5) 公司資源之多寡						
(6) 公司所擁有的專業技術						
(7) 企業形象與知名度						
四、請問您在考量「產品/服務」因素時，下列各項準則之權重為何？						
(1) 產品/服務種類的多樣性						
(2) 新產品/服務推出的速度						
(3) 產品/服務是否符合當地市場需求						
(4) 產品/服務是否區隔不同顧客或市場，做差異化行銷						
(5) 通路形式的選擇						
(6) 成本控制						
(7) 行銷方式						
(8) 不良資產的保全						

<p>本問卷至此已全部結束，謝謝您熱心的填答。最後提醒您，請您再次檢查是否有漏答之處，並再一次向您致上十二萬分謝意！</p> <p>敬祝 安康！</p> <p style="text-align: right;">楊瓊年謹上</p>
--