

金融保險論壇雜誌

第 17 期 ERA Taiwan 簡報資料

金融合併

要規模 更要效益

文/葉益成



台灣本土金融業規模小、家數多、人事成本高、金融科技經驗少、偏重提供賺取間接金融利差等高風險的貸款業務，相對於外資金融業者的跨國、跨業經營經驗、優越的商品開發能力及科技金融的尖端技術、偏重提供低風險金融服務以賺取手續費，在競爭地位上本土業者早已處於劣勢，加上不可逆的國際趨勢和對外開放局面，

使整體金融市場呈現過度競爭。於是，不具競爭及開創能力的本土銀行業者為求生存，不智地進行自殺式價格競賽，對邊際客戶授信的情況也愈趨嚴重，不僅使整體金融機構的資本報酬率(Return On Equity, ROE)、資產報酬率(Return On Asset, ROA)持續下滑，也把自己推向邊緣化，更種下潛在金融危機的惡果。

▲銀行整併如果同性質商品重疊，其獲利較小，因此銀行合併後應重視新業務開發。

嚮，成就業務的整合與開創，確實能為參與的雙方帶來好處。台灣的銀行業想在國內市場上具獲利性，想登陸發展，或在亞洲市場占一席之地，一定要有相當規模，因此整併有其必要，應先思考在台灣透過整合，擴大金融企業規模，厚植競爭力，特別是市占率接近 50%、官股占多數的銀行更應積極參與這股持續整併潮流，否則個別銀行的規模仍算小，不具影響力和國際競爭力。

過去台灣金融界的合併主要有兩種類型，一種是因業務所需所出現的購併。另一種則是政府政策指導下所出現的概括承受案。但撇開政治考量，加分效果主要是指合併雙方是否各有不同且具競爭力的金融產品，由於金融機構合併強調銀行業務互補性，倘若兩合併對象業務重疊性過高，對合併銀行來說，商機未能獲得加分效果，只是盲目規模擴大，對合併雙方效益有限，甚至可能是均屬不利。

商品同質性過高 利少

金融合併若只空有佔有率的規模卻不見效益和利潤，則寧可維持「小而美」的精實而非「大而呆」的肥胖。否則銀行三呆一呆人、呆事和呆帳一旦形成只會獲利更低，更加速被淘汰。獲利才是重點而非市佔率，這樣的真理適用於任何行業，銀行業當然也不例外。

整併後業務互補 利多

合併有利人力資源整合、提高經營效率，可達到營運成本的降低。合併能減少市場競爭、擴大規模經濟，有助於獲取更高的利潤。合併能帶來營收增加、提升業界地位、有助於市場知名度的提昇。合併也能使異業相互結盟、擴大營運範



葉益成
小檔案

學歷

- 英國愛丁堡納皮爾大學博士班 DBA, Edinburgh Napier University
- 美國費城大學企業管理碩士 MBA, Philadelphia University

經歷

現任：

- ERA 英國穀業國際成本顧問集團組織 (Expense Reduction Analysts Group, ERA) 英國總部亞洲區負責人 (輔導銀行、零售、製造與服務業近二百家)
- 社團法人中華成本管控學會理事長
- 中華穀業成本顧問股份有限公司 (ERA Taiwan) 總裁
- 經濟日報企管 (節流高手) 專欄作家
- 工商時報工商經營 (扭轉錢坤) (守成為盈) 專欄作家
- 理財週刊 (獲利魔法師)、(利潤先生開講) 專欄作家
- 財經、創業講座主講
- 曾任：
- 花旗銀行企業金融風險管理部副總裁
- 花旗銀行企業金融銷售部副總裁
- 花旗銀行亞洲風險管理稽核成員 (參與花旗銀行土耳其、南非、馬來西亞、韓國、香港等項目稽核)
- 花旗銀行風險管理系統建制專案臺灣負責人
- GE 奇異金融工商授信主管
- GE 奇異汽車分期風險管理部主管
- GE 奇異流程改善和六標準項目負責人
- GE 奇異業帶訓練
- 大學助理教授
- 勞委會講師

著作

書籍：

- 「贏出利潤—企業推土機與堆高機」-- 2007/10, 理財文化 / 理財週刊
- 《樂登金石堂及博客來
- 「三個月獲利倍增—企業節費大師」-- 2005/10, 商訊文化 / 工商時報
- 「企業紅海求生術—360 度全面管理」-- 2006/4, 宏典文化

文章：

- 廣見於經濟日報、工商時報、理財週刊、管理雜誌、貿易雜誌、台商張老師、人力銀行、青簡會等