

企業併購與組織整合之經營模式研究

Study on the Business Model of Enterprise M & A and Organizational Integration

范惟翔¹謝祥祈²江品俞³

(Received: Dec. 21, 2016; First Revision: Dec. 27, 2016; Accepted: Dec. 30, 2016)

摘要

企業併購是現代金融為強化生存空間以達快速成長永續經營的手段，面臨國外金融集團大舉壓境，連同國內金融市場也競爭激烈，台灣於 1994 年進入金融國際自由化的全球發展趨勢，藉由金融機構合併法、金融控股公司法等立法發展，使得台灣金融機構的業務經營模式，從分業管理轉變成不同金融業務交叉經營，金融產業開始進入競爭激烈的時代(Miller & Parkh, 1998)。然而併購涉及到企業雙方的組織文化融合問題，整合得宜企業快速疊代升級，反之則遍體鱗傷亦可能退出金融市場的爭霸割據。

本研究以質性個案研究方法，以國內 A 金融控股公司於 4 年期間併購 3 家保險公司作為研究主軸，借由個案整理進而瞭解保險公司在受到併購後的企業併購與組織整合之經營模式研究，一、用於了解台灣金融保險業與金控併購關係變化？二、保險公司受到併購後所產生的問題？三、金控併購入保險公司後銷售通路的差異？對併購後的綜效表現變化加以瞭解以利金融保險業在併購過程作為參考。

關鍵詞：金融控股公司、企業併購、組織整合、銷售通路、經營績效

Abstract

Mergers and acquisitions is the modern financial means to strengthen the survival of space in order to achieve rapid growth and sustainable operation, faced with foreign financial groups in great pressure, together with the domestic financial market is also highly competitive, Taiwan in 1994 into the international liberalization of financial global trends, The merger of financial institutions and the development of financial holding company law have made the business model of Taiwan financial institutions shift from separate management to cross-financial management. The financial industry has entered a period of intense competition (Miller & Parkhe, 1998). However, mergers and acquisitions involving the two sides of the corporate culture of integration issues, integration of appropriate enterprises rapid iteration upgrade, otherwise black and blue is also possible to withdraw from the hegemony of financial markets separatist.

¹南華大學企業管理學系副教授 ws.fan@msa.hinet.net

²南華大學企業管理學系管理科學碩士生 10451509@nhu.edu.tw

³南華大學企業管理學系管理科學博士生 10580007@nhu.edu.tw



In this study, a qualitative case study method is adopted to study the business model of M & A and M & A of insurers after mergers and acquisitions. First, to understand the financial and insurance industry in Taiwan and financial control M & A relationship change? Second, the insurance company after the acquisition by the problem? Third, the financial control and acquisition of insurance companies after the sales channel differences? To understand the changes in the performance of M & A after the merger to facilitate the financial and insurance industry in the M & A process as a reference.

Keywords: Financial Holding Company, Mergers and Acquisitions, Organizational Integration, Sales Channel, Management Performance

1. 緒論

台灣於 1994 年進入金融國際自由化的全球發展趨勢，藉由金融機構合併法、金融控股公司法等立法發展，使得台灣金融機構的業務經營模式，從分業管理轉變成不同金融業務交叉經營，金融產業開始進入競爭激烈的時代(Miller & Parkhe, 1998)。金融改革方案放寬外國銀行在台設立及分行增設，由於台灣相較國外銀行的資本規模有著相當明顯落後差距，為讓國內金融機構朝規模與範疇經濟更大型化以提昇競爭力下，以法案支持金融機構合併跨業經營，促進金融業合併起到穩定金融體系效果。

1.1 研究背景

在 2008 年全球金融風暴後，外商保險公司則於 2009 年起開始紛紛退出台灣市場轉移經營權。因整體金融環境陷入低利率時期且金融投資工具受限，增加利差損等風險，加上 2011 年實施國際會計準則 40 號公報係「保險合約會計處理原則」重點：一、禁止提列巨災準備金及平穩準備金，以防業者變相調控損益。二、不得以再保資產沖減直接負債。三、強制要求採用負債適足性測試，高預定利率保單負債提列應足夠。四、增加透明度。並要求再保險資產和負債需單獨列出表示，更讓壽險公司資本提列不足增資壓力更加沈重加速外商保險公司的出走。

然而同時自 1994 加入國際組織 WTO 至 2011 年間台灣金融機構經濟規模為抗衡國外金融機構，政府進行一連串的金融法令修訂，容許銀行、保險與證券三種金融行業做異業合併以金融控股公司（簡稱金控）型態讓金融機構朝股權集中化、組織大型化和經營方向多角化等發展，以提昇規模、範疇經濟；加速金融企業的併購與整合開始進入台灣的金融保險業者市場的新頁章。打開金融控股公司整併市場的戰爭。

1.2 研究目的

- 一、了解台灣金融保險業與金控併購關係變化。
- 二、保險公司受到併購後所產生的問題。
- 三、金控併購入保險公司後銷售通路的差異。

1.3 研究方法



有關金融研究大多以量化研究採取實證主義的觀點，以統計分析的原理原則探究金融發展現象，強調中立的價值態度，以達成客觀進一步解釋、預測和控制金融的變化。本研究則嘗試採質性研究方法瞭解存在個案中的事實本質，並且盡量保持事實與過程的整體性，當然在質化研究案中也無可避免個人的主觀與直覺，但此種情形也屬研究可貴之處。

本研究以金融保險業為研究對象，並採取質性研究中的深度訪談法-半結構式訪談，透過口語雙向溝通的方式，透過詮釋過程將被研究的現象與行動還原再現。研究採立意抽樣方式來選取受訪者，目的用於選擇受訪者較能提供豐富資料的個案於研究之中。選取條件為：1.經營服務管理者本身需是金融保險業之中高級管理人員經歷過併購組織整合等狀況，資歷需超過 15 年以上且有直接或間接服務客戶之經驗。邀請從事金融保險業內中高階行政主管；2.客戶服務人員本身需經歷併購組織整合等狀況，有直接服務客戶之經驗，資歷需超過 3 年以上且現任有行政服務執行經驗的客戶服務人員和經歷過併購組織整合等狀況的外勤業務銷售人員等不同的職務專業人員各 3 位作為訪問對象，增加瞭解併購對經營與服務執行面所出現的想法與觀點等現象，用於提升商業價值。

2.文獻探討

2.1 企業併購之組成、特性與效益

併購是由兼併(Merger)和收購(Acquisition)兩種方式組成：兼併指兩家或者更多的獨立企業，合併成一家企業，一般是占優勢的公司吸收一家或者多家公司又稱吸收合併；收購是一家企業用現金或有價證券購買另一企業股票或者資產，以獲得對該企業的全部資產或者某項資產的所有權，對該企業有所控制權。另一個與併購意義相關的概念是合併(Consolidation)指兩個或兩個以上的企業合併成為一個新的企業，合併完成後，多個法人變成一個法人。

併購包括決策制定與整合，Haspeslagh(1991)認為，這兩個階段亦包含確保併購可支援公司整體策略與持續發展併購前決策，管理併購後之整合以創造倍增價值，協助員工及組織學習能力之提升。

於美國的併購案例研究中，Tarry(1987)認為公司一個成功的併購案，必須了解併購的理由及企業本身的優缺點，並建立併購準則及擁有完成併購所需的充分資源，進而尋找好的併購目標。併購會出現之特性：與不相似的管理者平時經驗、有限的決策制定速度、不可分的取得機會及繼承風險的特性。併購產生效益主要範疇：資源的分享、管理與功能技巧的移轉及經濟效益的增長(Haspeslagh, 1991)。

2.2 組織整合之型態與文化

組織整合或稱組織內部協調，是指為利於完成單位組織目標，給予組織內各部門人員有著共同努力的核心方法。Lorsch & Lawrence(1965)認為實現組織目標，各功能部門之間通過溝通、協調和共用信息等，進行共同一致性努力的過程就是組織整合。而在企業競爭中，組織須完成既定目標，各部門間溝通和整合再造是必然的(Lawrence & Corsh, 1967)。陳悅琴(2000)指出組織整合是基於合作雙方相互配合改變個別經營模式，一同控制企業體系的某部分。另外對新產品開發研究過程中供應商和消費者參與新產品開發的



程度，也是組織整合的另一種型態 (Millson & Wilemon, 2002)。

在中國歷史最早是以文化成和以文教化的總稱，從字面上理解，文是指思想哲學、道德、藝術等，文化是一個動詞，無論是化成或教化都是體現一個行為過程，引伸到企業文化中就是企業所倡導的企業精神。成熟的企業系統需擁有完善的組織結構，深厚的組織文化對組織結構會有很強聯結並在整個企業系統中影響是極其至關重要的。

2.3 銷售通路

產品從生產者移轉至消費者的過程即構成所謂的通路，亦稱之為行銷通路或銷售通路。根據美國行銷協會(American Market Association)，(Kahler & Kramer, 1979)之正式定義，通路是公司內部組織單位與公司外在的代理商、經銷商、批發商和零售商所組成的架構，使得產品或服務得以完成行銷(劉姿吟，2003)。

Kotler (1994)認為產品傳送過程中透過中間機構送達使用者手中，此一傳送過程稱為行銷通路，又稱交易網路或配銷通路。並指出行銷通路是由一群互相關聯的組織所組成，將產品或服務順利地被消費或使用而在此過程裡所有參與買賣的企業關係體系，整個行銷通路視為一組通路結構整合性系統(Kotler, 1997；李盈錫，2003)。

2.4 經營績效

經營績效大致可分為企業績效目標與員工績效表現，Cascio (1991)指出績效評估是可對個人、群體工作表現相關優、缺點系統性的檢驗，企業組織亦可由其他不同方式來評估績效已清楚整體策略制定。(童添泉，2007)用以提供經營者察覺修正經營方向、投資者應用分析工具、以及管理者改善績效的建議。

褚秀敏(1998)認為績效評估指標是事前的、具前瞻性的、可以立即反應的指標，注意作業過程非結果的重視，這樣建立的績效評估指標有其依循該有的原則進行指標的建構。Ernst & Young(1995)指出評估指標建構包含:有意義的、重要性、可管理、可衡量的重要原則，如「有意義的」能夠提供管理者制定決策時可使用的資訊。「重要性」能夠涵蓋整體組織，提供改進的參考。「可衡量的」衡量指標須是可以量化的，以提供精準的數據做為評量的結果。「可管理」能夠合理的管理資料在程序上、人力操作上計算的評量指標。在指標建構的過程，應該對所探討的評估單位、特性、經營策略進行適用的績效評估指標，用全面性、適用所評估之企業經營績效評估指標進行建構。然而研究大多是強調財務方面的績效指標，忽略非財務指標亦對企業未來績效具有重大的影響。

3.個案分析

自 1994 年加入國際組織 WTO 後，政府進行一連串的金法法令修訂，容許銀行、保險與證券三種金融行業做異業合併以金融控股公司(簡稱金控)型態經營方向多角化等發展，以提昇規模、範疇經濟。其中以保險公司能提供穩定且長久的資金來源，保險備金收入已然成為金控銀行的重要收入來源之一，A 金控於 2011 年 3 月 28 日取得美商在台子 B 保險公司 100% 股權，由於 A 金控旗下並無保險公司且無人員整合相關問題，然而處理完原 B 保險公司名稱商標註冊問題，2012 年 1 月更名 A 金控保險(股)公司後，A 金控正式跨足保險事業領域(如表 1)。



為更快速佔領金融產業隔年 2012 年 7 月底再度併購 C 保險公司在臺灣分公司，並且於民國 2014 年 1 月 1 日完成交割，並保障 2 年工作權，A 金控保險(股)公司及 C 保險公司資本適足率 (RBC) 均達 300% 以上，合併之後也不需要金控再增資；A 金控保險(股)公司原業務以銀保、電銷為主，與 C 保險公司以業務員通路為主，正有市場互補性。能進一步提升服務客戶的深度與廣度。合併後總資產突破 2000 億元，新契約保費收入達 186 億元水準，市占率 3.67%，在業界排名第十。

A 金控於 2015 年 5 月 12 日再度通過與 D 保險公司股份轉換案，並於同年 10 月完成股份轉換，D 保險公司正式成為 A 金控 100% 持股之子公司。為有效擴展壽險業務整合資源，A 金控於 2016 年初完成子公司 D 保險公司與 A 金控保險公司合併為「D 保險公司」，創造 A 金控與 D 保險公司雙品牌加持的綜效。

表 1 A 金控併購案簡表

併購發生年	2011 年 3 月 28 日	2012 年 7 月底	2015 年 5 月 12 日
被併公司代稱	B 保險公司	C 保險公司	D 保險公司
併購案金額	折合新台幣 53 億元	新台幣 7.24 億元	股份轉換
保戶數	約有 30.7 萬名	約有 9.6 萬保戶	約有 104.7 萬保戶
保單數	約有 98.3 萬張	約有 17.7 萬張	約有 169 萬張
員工數	624 名	1100 名(含業務人員)	8979 名(含業務人員)
主要行銷通路	銀行保險、電話行銷為主，其電話行銷達市佔率的 21%，是保險業界位居第一	傳統業務員銷售 原故客戶群開發	軍公教公職場域 傳統業務員銷售 原故客戶群開發 名單客戶 舊客戶開發

資料來源：本研究整理

3.1 併購前商業經營模式

以保險公司未併入金控集團內之經營模式：大致以生產者之廠商角色，運用自家傳統通路業務員與電話行銷為主的經營模式，業務員通路可以用以人為本專業的保險服務行銷，配合客戶方便的時間面對面拜訪詳細的解說，以滿足客戶需求；而且成功的銷售人員背後所擁有不僅是只有交易關係的一大群顧客，除了專業真誠的服務外，其中更多些與客戶間感人的事蹟與故事創造出深厚的信賴感；因為保險是無形的商品，真正影響成交的不僅是商品價格、內容重中之重為顧客與銷售者間的互動因素。

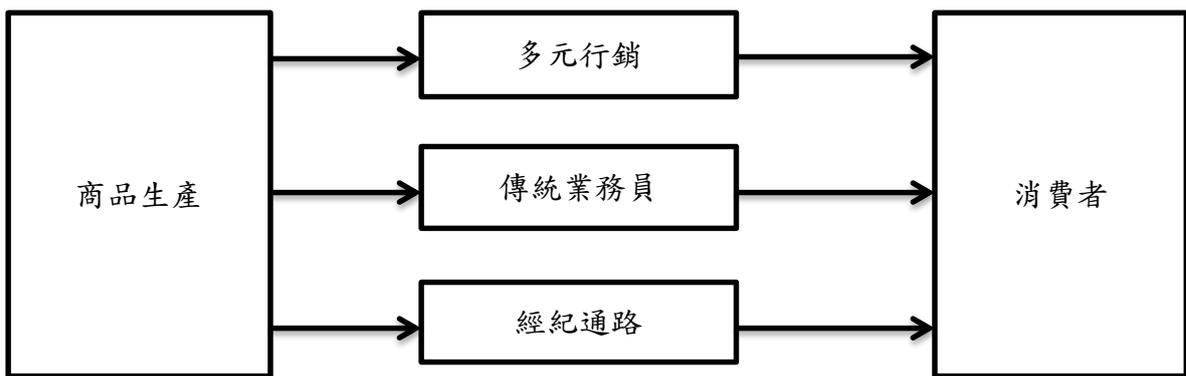
另外生產可提供合作通路進行協銷之商品，以提高市佔率和經營績效，所以有其商品會以極大化銷售效率選擇適合的通路，採用不同行銷通路給予不同商品屬性，以決定其成本效率。比如：電話與銀行經代等直效行銷通路，較業務人員成本低擇銷售簡易說明的年金保單等，解說較複雜產品則由成本較高的業務人員親自解說，這樣一來商品及通路皆不衝突其各種通路間的關係互補；讓每種通路都能符合特定客戶群的市場需求發揮其最佳的功效。如圖 1 併購前 A 金控商業經營模式。

以金控未併購保險公司前經營策略以通路商為概念建立值得客戶永遠信賴的金融



服務機構，提供一次購足的（多品牌金融百貨）服務，滿足客戶的需求，不斷創新與領先的金融服務，成為全球華人的最佳金融服務機構。金控在資源整合下交叉行銷盈餘均逐漸成長，其最大的利基是客戶量多（信用卡用戶數達四百多萬、銀行客戶二百多萬）加上銀行之平台廣受客戶信賴，各類型子公司以銀行為主體進行銀行平台協銷。引進金融商品代理，賺取手續費收入，避免承擔產品操作風險。（通路經營模式）為定位，代銷其他保險公司產品，只要商品好均可代為銷售。以國際級銀行的無風險手續費收入將近 60% 盈餘為衡量指標，目前比重約 32%，故現引進外商銀行的 Know How，降低授信風險，增加企業金融業務手續費收入。落實客戶導向的經營理念，清楚客戶需求，以企業財務顧問定位提供服務，如風險控管、公司理財，財務調度等方面，並非僅是借錢給企業。另外還會以併購其他銀行或新業務來維持高成長，也期望金控的 ROE（股東權益報酬率）能維持在 20% 以上。

金控獲利來源，信用卡、個人金融、法人金融、衍生性金融商品和證券投資。信用卡發行量、簽帳金額、消費性貸款、基金銷售業務、應收帳款融資業務、股務代理業務等，在業界市占率均排名第一。因為金控公司有效利用銀行平台，發揮交叉銷售綜效使得保代近二年同期成長 427%。其併購前經營策略如表 2 併購前經營策略說明表。



保險公司銷售模式圖



金控銷售模式圖

圖 1 併購前 A 金控商業經營模式

表 2 併購前經營策略說明表

併購前	A 金控經營模式	B 保險公司	C 保險公司	D 保險公司
行銷通路	銀行櫃台或理專	電話行銷與經代通路	傳統業務員通路	傳統業務員通路與電話行銷或經代通路
產品	無自己生產保險產品	1.簡單易於電話行銷商品傳統保	1.變額年金及投資型商品	1.傳統壽險 2.變額年金及投



		單 2.變額年金及投資型商品	2.傳統壽險	資型商品
目標市場	櫃台客戶 定存戶	名單客戶 舊客戶開發 合作代銷	傳統業務員銷售 緣故客戶群開發	軍公教公職場域 傳統業務員銷售 緣故客戶群開發 名單客戶 舊客戶開發
市場定位	金融商品一站購 足—金融通路商	電話行銷業界第一	活保單一投資型 保單先驅	國營企業之穩健 形象發展成為金 融資產管理集團

資料來源：本研究整理

3.2 併購後商業經營模式

金控獲金融控股公司法規之助，資訊和營業設備、營業場域的共用方式，各子公司間共同進行業務行銷。旗下銀行客戶也因低利率的影響，將銀行存款轉移至購買保險公司較高預定利率的年金型、投資型、外幣型等保險產品；使銀行的客戶成為保險子公司的客戶，加強經營綜效快速提升市占率，增加保險業的傳統行銷通路之變革，多數金控會以銀行、證券櫃檯為主體滿足客戶不同的資金需求，藉由銀行的知名度及形象客戶高度的信賴銷售保險商品較保險業快速，不需經過如傳統業務人員的行銷流程般，由第一次、第二次面談開始、寒暄、建立信任感、導入需求、激發需求、拒絕處理、協助找到保費財源、締結要保書、邀約轉介紹、完成簽約、約定交付保單日期等繁雜冗長程序才有機會完成一件保單，倘若此間有流程稍有疏忽其信任感就有可能不復存在，客戶就成永別可能再也不會成為此業務人員之客戶，銀行證券櫃檯則無此慮，完全能單刀直入就其商品屬性與客戶資金需求直接對接成案，並無須再建立信任感等等冗長程序，因為金控之企業形象與良好的顧客關係已經將業務員簽單前所需要件備妥，且金控擁有較完善龐大客戶資料庫與營業據點也是業務人員無法比擬的，使其在市場區隔、行銷通路、顧客服務上比保險業傳統通路戰其優勢。

完成整併後商業經營模式：保險公司由生產廠商升級至產銷合一的大型金融保險提供商品，其規模能讓產品更豐富、銷售通路多元化，增加服務廣度，配合政府政策金融數位化的趨勢，發展網路投保等相關服務，並提供新興業務如：國際保險(OIU)等；持續聚焦價值型商品、強化組織規模，落實併購後管理，積極整合集團下成員及業務，強化金控下子公司間業務合作並藉由交叉協銷發揮集團最大綜效，靈活資金運用保險事業提升投報率，發展數位金融串聯保險、投資、消費、借貸等結合業務優勢，網路金融業務，重新建構價值鏈，為金控增加收入來源。如圖 2 併購後 A 金控商業經營模式。



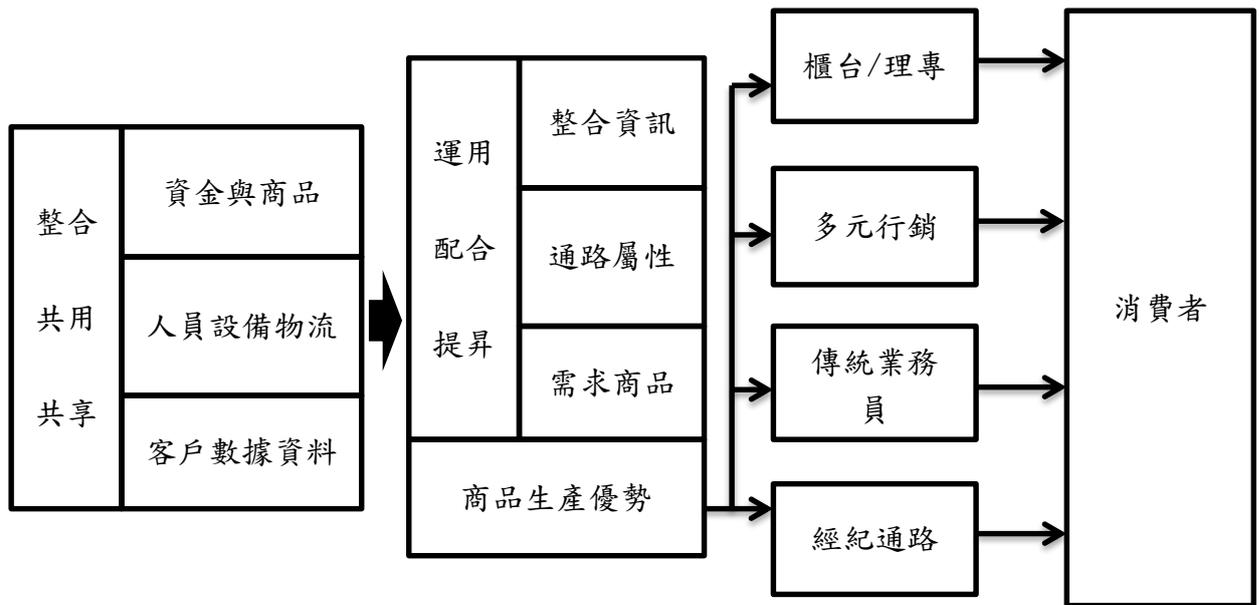


圖 2 併購後 A 金控商業經營模式

金融控股法使得金控營運更具彈性規模擴大可以跨業經營，金融控股公司成立目標是提昇競爭力增加獲利，金控子公司間交叉銷售彼此商品，讓控股免除浪費的重疊費用，資源整合降低成本其綜效潛力提升到最大，於商業中交易有關的商流(商品販賣交易程序及所有權移轉的流通通路過程)，物流(商品的上架等配送)，資訊流或稱情報流(決策有關的顧客資料資訊處理傳遞)，金流(轉帳、匯兌交易支付相關)等元素說明金控整合優勢如下：

一、資金與商品整合

金控相關金融商品如：存款、放貸、基金、債券、保險等彙整出各單位權責對應窗口，統一接洽對接以最有利及效率的方式來經營以避免資源重複與浪費，比如：商品的同質性太高則需擇其服務佣金比高與對客戶最有利和易銷售之商品為首選；另外銀行與證券存款戶之間的整合成為保費轉帳銀行等。

二、人員、設備、物流的共用

由銀行櫃員及理財專員、信用貸款專員加上證券營業員全員皆能銷售其他子公司生產之商品與代銷商品，運用之設備與營業場域皆無須重新花費，在營業據點提供多樣化的產品資訊，針對不同客戶的需要主動介紹產品，供客戶選擇最適的產品藉整合推銷方式既能滿足客戶對商品的需求也能提高子公司產品的市占率，還能集中火力拿到其他供貨商的最佳利潤，一舉數得，除上述優勢外在物流上也佔一大優勢因保險商品都以契約形態存在，少去繁雜的物流程序加快客戶對商品的一再確認問題，讓客戶減少對商品的猶豫狀況創造較便利的銷售認同。

三、共享客戶的數據資料

透過在大數據的客戶資料分析客戶管理關係資料，進行分析篩選其需求，可以找出顧客潛在的消費需求與消費行為，再藉由人員的推銷，讓客戶更便利的購買到符合需求之產品，已達事倍功半之綜效為客戶進行整體財務規劃增加行銷效能。

且金控以銀行業起家，擁有龐大的各種資金屬性的客戶資料，資料庫的多元化區隔



能力遠高於保險公司，依客戶資金特性與資產搭配需求，建立依據資料屬性不同客戶需求導向的資料庫劃分出各類客戶群，讓行銷人員容易對個別客戶規劃出專屬行銷策略，以符合客戶特性更貼近客戶之需要，並找到潛在之客源，進而提高商品銷售的成功率。

遍佈各地的分支營業據點的銀行密佈定點經營，櫃台人員能直接提高客戶服務的方便性，在不需要額外花費太多成本之下，各地的分支機構皆可作為商品銷售的便利通路，提供客戶理財諮詢服務及完整金融規劃，金融商品百貨化的服務讓客戶需求一次購足。由此以來保險公司都紛紛將重心放在銀行保險通路，積極發展銀行保險通路。其併購後經營策略如表 3 併購後經營策略說明表。



表 3 併購後經營策略說明表

併購前	A 金控經營模式	D 保險公司	併購後 D 保險公司
行銷通路	銀行櫃台或理專	傳統業務員通路 與電話行銷或經 代通路	1.傳統業務員通路 2.電話行銷多元行銷通路 3.經代通路 4.自家銀行櫃檯與理專通路
產品	無自己生產保險 產品	1.傳統壽險 2.變額年金及投 資型商品	1.傳統壽險 2.變額年金及投資型商品 3.客製化金融商品 4.增加投資型平台基金多元化
目標市場	櫃台客戶 定存戶	軍公教公職場域 傳統業務員銷售 緣故客戶群開發 名單客戶 舊客戶開發	1.軍公教公職場域 2.傳統業務員銷售 3.緣故客戶群開發 4.名單客戶(信用卡合作推廣) 5.舊客戶開發 6.櫃台客戶(銀行/證券/彩券商) 7.定存戶 8.傳統業務員銷售 9.緣故客戶群開發 10.OIU 國際保單
市場定位	金融商品一站購 足—金融通路商	國營企業之穩健 形象發展成為金 融資產管理集團	亞洲區第一，讓客戶能一站購足 金融商品

資料來源：本研究整理

3.3 併購前後商業經營模式之差異

對於金控併購保險產業綜合前述觀點，對於金控保險子公司透過銀行子公司通路做壽險商品銷售，與傳統保險業務員通路之壽險商品銷售作一比較說明(如表 4)：

1. 金控銀行保險通路：金融保險業整合趨勢明朗及金控法規對金控的優惠，客戶關係管理系統運用及客戶資源整合資訊共享，多元商品與通路的交叉行銷對不同金融商品搭配，迎合顧客對多樣化金融商品一次購足需求，及共用成本營業場所、設備與人員皆無須增加，這都是併購的優勢。
2. 傳統保險業務員通路：傳統業務員與客戶之信任關係建立是非一般買賣業能比擬，有一家三代皆會將保險需求託付同一業務人員，其關係可見非淺，對於專業複雜性保險商品與客戶面對面解釋說明的詳細解說服務，完整保險需求商品之規劃的專業銷售能力與個人形象塑造方面，是銀行櫃員暫時無法比較的。

以交叉行銷與通路間角色論，資源的整合使銀行保險通路發展更迅速成長，並為金控與保險公司主要績效來源，和傳統業務員通路同為保險公司重要通路之一，金控經營



會以資本結構、經營風險與獲利能力三者來訂定通路策略，然而金控各子公司企業文化及成立時間長短、市場地位等不同，由其他子公司逕行進行陌生開發，交換客戶資料可能會有其負面效果。另外消費者文化、通路業務的具替代性，故收益可能的衝突性也會直接或間接影響銷售通路策略的結果，以上種種考驗著金控的經營智慧與協調性。

金控內整合運用多元通路系統取得成本較低新客戶，對於保險公司在各通路的利益無法達到平衡時能作有利的調整若得當，績效則倍增速成長發揮整體綜效，反之整合失利則可能直接影響公司未來發展（辛弦璋，2003）。由於銀行保險通路之經紀人或代理人業務通路，與傳統業務員通路行銷模式相近，偶有屬性衝突問題，亦導致有所規模的保險公司較不願意開放經紀代理業務，擔心行銷通路系統衝擊影響業務同仁定著率，同時因保險經紀人、代理人通路為眾多保險公司協銷通路，其銷售專屬性低、忠誠度低及業務品質無法控制（楊旺時，1998）。

傳統保險業務員通路的績效評估較能明確把握，能使企業組織領導明確掌握整體績效表現，對於組織整體影響相當大，能有系統性找出個別差異，採取其有利管理措施基礎，提昇企業組織績效，延續企業組織的原動力；再加上保險公司大量的行政資源優勢，每年參加所屬公司辦理之教育訓練吸收新保險知識，以優良售後服務吸引顧客。備有龐大客戶資料庫可以資料分析找目標客戶解決需求，達成交易的銀行保險通路以良好的企業形象與顧客關係，可輕易取得顧客信賴，協助於契約交易的達成且分行據點眾多服務便利，多樣化的金融商品，完成一次購足金融商品的服務。

保險公司收入來自銷售商品險契約以及投資經營績效兩大項，經營模式自然與其他企業經營模式不同，保險業經營特性是以注重誠信、企業形象原則，產品無法試用且須先收保費方式，因此消費者信賴感是極其重要的；再者保險保單契約大都以終身契約為主，與銀行經營模式大約都在7年以下短期資金，最常見的房貸業務也是30多年限，所以保險公司的永續經營其重要性則不在話下，國家整體經濟需穩定發展則少不了商業保險來填補社會保險，減少社會資源的消耗，保險經營是依靠長期保單契約支撐，成立新契約越多則該新契約年度帳面虧損越多，其原因是保費的設計為平準化，第一年收取的保費，須扣除附加保費、佣金支出、提列準備等等，所以第一年呈現損失狀態是正常狀態，其損失由各年收取之保費攤回，因此續保率是相當重要的，若續保率不良是容易導致壽險公司虧損甚至倒閉風險（童添泉，2007）。

而金控原以通路商形態改變為有符合自己通路特性生產商品的一條龍式的產銷服務，銀行、保險公司合組讓雙方透過交叉分析、共同行銷的方式擴大客戶與業務基礎。同時結合資訊科技整合客戶資料，掌握不同需求的客戶，發展滿足客戶的實際需求的客製化金融商品，更提升客戶關係管理，強化顧客忠誠度激發現有客戶續買力，提升經營綜效。

控股對旗下子公司的資源整合與交叉行銷，讓消費者交易窗口能單一化，如有銀行金融、保險的需求亦可同窗口一次辦理，消費者能在銀行、證券櫃檯購買保險商品；尤其年金與投資型保險商品推出後更是銀行、證券體系的主要銷售商品以取代傳統定存與基金買賣，可見綜合型金融服務的成型與金融時代之變革，這些已然改變著壽險業也劇烈的影響傳統保險業的行銷通路。



表 4 併購前後商業經營策略差異說明表

併購前	A 金控經營模式	併購後 D 保險公司	併購後優缺
行銷通路	銀行櫃台或理專	1.傳統業務員通路 2.電話行銷多元行銷通路 3.經代通路 4.自家銀行櫃檯與理專通路	優點： 通路多元化，客戶取得成本低廉有助於交叉行銷發揮經營綜效。 缺點： 通路多容易出現通路衝突優先淘汰銷售能力較弱的業務員工。
產品	無自己生產保險產品	1.傳統壽險 2.變額年金及投資型商品 3.客製化金融商品 4.增加投資型平台基金多元化	優點： 產品自產與銀行金融搭配相得益彰。 缺點： 產品越來越接近金融投資亦失去保險的風險規劃考量。
目標市場	櫃台客戶 定存戶	1.軍公教公職場域 2.傳統業務員銷售 3.緣故客戶群開發 4.名單客戶(信用卡合作推廣) 5.舊客戶開發 6.櫃台客戶(銀行/證券/彩券商) 7.定存戶 8.傳統業務員銷售 9.緣故客戶群開發 10.OIU 國際保單	優點： 目標市場多元化，使行銷客戶群體廣泛，易於市場商品規劃及推廣。 缺點： 目標市場區隔規劃若不明確清晰，容易造成通路及商品混淆而產生衝突，引起內耗降低行銷意願。
市場定位	金融商品一站購足一金融通路商	亞洲區第一，讓客戶能一站購足金融商品	亞洲區第一，讓客戶能一站購足金融商品

資料來源：本研究整理

4. 結論與建議

4.1. 結論

就文獻探討分析以及專家分析結果，可得本研究我國金融控股公司為強化企業競爭力的模式下進行併購整合，其相關議題結論如下：

一、金融保險業與金控併購關係變化？

以資金運用而言，使金控公司擁有較長年限且穩定的資金鍊條，讓金控與旗下保險子公司能相互揮應產生 $1+1>2$ 的資金運用模式。以銷售通路和產品方面，雙方通路交叉行銷大大降低顧客取得成本提高客戶對商品適性度。

二、保險公司受到併購後所產生的問題？

1. 組織文化差異造成員工接受問題



企業併購時，企業文化差異可在員工個體不同的價值觀上與具有差異性的價值觀接觸時反應情況見得，員工會出於本能，極力維護自我於長期形成的價值觀，輕視別人的價值觀，相互摩擦、碰撞使之不能形成統一的行為準則。且企業文化的核心價值觀也會依層次的不同而有不同範圍的矛盾差異。價值觀決定著員工的行為準則，進而形成企業文化核心，在加上在經營理念上的差異，員工馬上要面臨由不同的經營體制管理模式的適應壓力下使接受問題增加，其管理模式大致可分為下列兩種形態，集體決策管理和分層決策個人負責。然基於企業文化和價值觀的差異其用人制度亦不同，給企業整併後的管理差異，同時也給員工帶來心理壓力和困惑。

2. 行政作業差異造成行政困難

一切行政活動都是直接或間接，原部門對應體制改變頓失對應窗口讓行政作業上增加不少複雜性，讓原工作時效延長慎偶有遺漏等狀態。

3. 資訊系統不同造成系統整合困難。

資訊系統模式不一致的情況造成資訊彙整困難，也讓服務人員無法於第一時間簡單操作做好客戶服務，容易偶發性資訊不齊全增加查詢時間。

4. 由上述問題影響員工出走問題造成服務人員不足問題，因服務人員不足造成更多人員感到壓迫感容易引發內容衝突造成人員離職潮流，若無妥善且快速解決此些狀態則進而影響客戶服務問題；對客戶而言也受其相關影響，整併期間客戶其疑慮自然產生。

三、金控併購入保險公司後銷售通路的差異？

D 保險公司在 A 金控集團豐富資源的支持下，整體營運將更具競爭力，品牌形象、通路整合之擴展更能發揮效益、提供消費者更多元的服務管道，對於市場趨勢變化提供規劃更全面的保險服務，推展出符合消費者需求之保險商品且財務更加健全，進而創造保戶、員工及股東最大利益。

併購 D 保險公司後，一來擁有經營壽險經驗，亦可為擴展其他保險相關業務以及進入大陸市場的基礎，提供的金融服務更廣泛、均衡，有利多樣性的增加收益來源，強化手續費收入貢獻。銷售通路是企業的首要注意地方，「人」是公司最重要的資產，壽險產業在教育訓練投資資源是相當多的。良好的優質管理，具體表現企業內部規範的管理制度，領導的先進管理理念提高文化整合速度，企業運作銷售通路效率，降低企業經營成本，實現最大化的企業經營效益。

以上為企業擴展可獲悉的利益優勢，然而，併購後仍有文化整合相關議題尚在整修；各部門科室領導風格也未全然適應，其各行政部門與通路經營績效連接上亦是壓力非常，企業在併購同時如先加強最重要該項，或許整體組織併購上會更快速順暢並提升產業綜效。

張士傑(2015)於工商時報『學者觀點—保險業併購成為價值創造的風潮』上指出：市場競爭結構影響保險業經營，同質性高的壟斷性競爭易產生市場盲目追隨效應，形成商品差異化低與削價競爭的紅海市場。當總體經濟趨緩及資本市場大幅波動時，就可能引發系統性風險。歸納保險業併購成功與否，須克服以下關鍵因素：

一、監理不確定性；需克服監理法規的不確定。二、企業組織文化融合關係到企業經營



成敗；企業併購後勞資的信任關係，如何保留重要的專業人才。三、強化資訊系統營運作業正常且客戶服務不中斷，有效整合原獨立作業系統，以上三點將成為企業併購之關鍵。畢竟企業經營最終目的為營利與壯大生存空間所以建立起企業的內部目標流程與量度，將學習及成長連結目標，使企業經營有願景達到願景的共識。

4.2 建議

一、企業併購組織整合建議

企業併購現為公司經營管理重要戰略決策，雖然發生頻率不高，但對企業未來發展具有決定性關鍵的影響；同時併購是企業規模快速擴大降低市場競爭壓力，讓企業更有機會達成經營目標的最有效之方法；同時可提升經營綜效，經由資源互補及整合，強化核心競爭力分散風險、降低成本、減少稅負。然而併購只是過程，後續的經營績效才是關鍵，所以可能因經理人過度強調併購效益，而傷害股東權益，可能導致內耗無法持續壯大企業，睿智的投資方，對於企業併購的支持也是至關重要的，然而就保險業而言，產品複製容易，要做出口碑與市場區隔實屬不易，因此品牌認同度比產品本身還要重要。所以努力創造客戶滿意度、忠誠度、品牌形象是不可怠慢的，當然穩健的財務管理、誠實的組織經營文化，維持企業競爭力就不在話下。

讓企業組織成員的價值、信念、態度、意識型態等重要組合的系統，組織整合、銷售通路、組織成員相互作用，產生優良的行為準則自然成為學習型組織。亦成經營業績優異的企業，所以選材可以讓企業組織的文化建設更好，支持與信任領導者會讓企業組織文化實現與經營業績的互成良性循環。現今商業亦是如此，若併購方之經營者過度集權、欲求速成未能考量各原文化差異冒然過度整合、嚴重者亦會造成離職潮流，使工作線上服務人員不足問題出現，再因服務人員不足造成更多人員感到壓迫感容易引發內容衝突使離職潮流成為公司人事窘迫面臨服務品質下降，已如今消費者意識如此對於經營績效必會造成嚴重打擊，若無妥善且快速解決此些狀態則進而影響企業品牌形象經營績效受阻，所以組織整合首重為人，將組織內人員心理與生理狀態皆培養到位，讓組織文化優缺點形成互補，這樣定能持續增強品牌形象與顧客忠誠度，才是鞏固經營基石。

二、銷售通路建議

金控體系下給予多元行銷通路以銀行保險、電話行銷、網路行銷各行銷通路是如今金融市場的行銷趨勢，有利其日後發展空間，尤其以大數據的顧客關係管理(CRM)系統來管理顧客資料庫的整合運用掌握上的成效顯著。同時於個案中也發現壽險商品的複雜性需要專人說明，所以多元化通路與傳統業務員通路如能並行發展，會減少通路改變時的衝擊。由此傳統的業務員體系也有著存在的價值；通路數的多寡在多元化通路策略中並非重點，重要的是通路之間整合程度，猶如刺蝟法則般為了取暖，緊緊地靠在一起，又因為彼此身上的長刺，挨的太近會被刺痛；離的太遠凍得難受，經過反覆地分聚、聚分，不斷地掙扎之間；最後，刺蝟們終於找到一個既可相互取暖，又不被彼此刺傷的適中距離，在人際交往中的心理距離效應，運用到通路經營中，才能避免通路間嚴重摩擦的情形產生。另外，透過完整顧客關係管理(CRM)系統來管理顧客資料庫的建立，瞭解潛在顧客的需求使經營更有效率，不論是金控或傳統保險公司，對於不同區隔的目標市



場壽險需求都應掌握，推出適性的壽險商品給不同通路特性，以達多元通路的倍增效果，讓整個通路與產品配置使客源自動區別隔例如：標準化簡單核保作業能使郵件廣告 DM 行銷、電話行銷、網路行銷通路成本會較低廉其利潤則反饋在保費上，吸引更多該商品通路之客戶；相較複雜例如：投資型保單、年金險、養老險等、富含現金價值變化較大的金融商品，則由傳統業務員、保險經紀人、代理人等通路由業務員理專等行銷體系販售，採面對面詳細解說，讓消費者更清楚該金融商品的特色，此一作法會有助於公司採取適當的多元行銷策略。

且目前金融保險公司都極力發展資訊技術的整合，增加電腦化行政處理效率，強調以顧客關係管理(CRM)系統來管理顧客資料庫，規劃出顧客基本需求供通路與產品整合做為參考依據，來提供未來客戶更合適的產品服務，形成滿足客戶一站購足的金融企業組織。

三、經營績效建議

併購績效衡量可由市值變動、業務及財務表現、與企業文化等三方面；其中影響併購後長期績效表現最顯著也最困難之因素，則為企業文化整合；尤其在跨國與跨業合併時企業組織文化整合將更增加其複雜性，所以企業在併購協商初期就須慎之又慎的考量評估。

績效是企業的命脈，企業永續經營要具有競爭優勢且產生優異的績效才得以延續，因應金控公司跨業經營策略，使其他非金控體系保險公司配合電子商務的運作在經營策略中不斷地注入創新商品與服務，才有機會在此競爭的環境中獲得新生，吸引消費者的青睞；同時組織再造、通路重塑、提升產業能力資源等，以提高組織運作效率與營業績效，尋找商機創造新出路；及加強顧客管理系統的建置，可以幫助保險公司瞭解客戶需求，給通路發展做基石，配合適當的通路和產品配置，有利的降低行銷成本開發出潛在的顧客增加績效。



參考文獻

1. 胡幼慧、姚美華 (1996)，質性研究—理論方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
2. 文崇一、楊國樞 (2000)，訪問調查法—社會及行為科學研究法，下冊，台北：東華。
3. 王文科 (2001)，教育研究法，台北：五南出版社。
4. 吳芝儀、廖梅花 (2002)，質性研究入門，台北：濤石文化出版社。
5. 潘淑滿 (2003)，質性研究—理論與應用，台北：心理出版社。
6. 萬文隆 (2004)，「深度訪談在質性研究中的應用」，生活科技教育月刊，第三十七卷第四期，頁 17-23。
7. 黃朗文 (1999)，標準化的調查訪問，台北：國立編譯館。
8. 黃瑞琴 (1999)，質性研究，台北：心理出版社。
9. 葉至誠、葉立誠 (1999)，研究方法與論文寫作，商鼎文化出版社。
10. 邱憶惠 (1999)，「個案研究：質化取向」，國立高雄師範大學教育系教育研究，七期，頁 113-127。
11. 林佩璇 (2000)，「個案研究及其在教育研究上的應用」，載於中正大學主編，質的教育研究方法，頁 239-262。
12. 陳儀 譯 (2002)，企業購併：全方位評估並掌握當前 M&A 環境，初版，台北：麥格羅希爾出版
13. 于泳泓譯，Paul Niven 著 (2002)，「平衡計分卡最佳實務」，臺北：商周出版。
14. 吳明通 (2002)，企業導入平衡計分卡之績效研究—以帝強鋼鐵為例，中山大學高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
15. 林文晟 (2002)，我國航運類上市公司經營績效評估模式建立之研究，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
16. 張志宏 (2009)，2009 年台灣壽險市場與商品發展趨勢，保險事業發展中心。
17. 陳必旺 (2004)，壽險業務員之適性條件、教育訓練與績效評估關係之分析，淡江大學管理科學研究所碩士論文
18. 童添泉 (2007)，壽險業經營整合行銷績效評估模型建構之研究，輔仁大學管理學研究所碩士論文。
19. 黃梅智 (2006)，DEA-CAT 模型下銀行經營績效評估，東吳大學經濟學系碩士論文。
20. 羅旭華 (2010)，組織條件與購併後組織管理之構形關係：以台灣金融產業為例，國立雲林科技大學企業管理系博士論文。
21. 廖見文 (2013)，銀行業併購與經營績效之關係—並兼論異文化管理之干擾效果，中國文化大學商學院國際企業管理學系博士論文。
22. 楊文山 (2013)，金融控股公司退場機制之研究—兼論系統重要性金融機構-兼論系統重要性金融機構，東吳大學法學院法律學系博士論文。
23. 林靖權 (2014)，台灣企業領導人之宗教信仰、企業文化、公共關係、企業社會責任、職場靈性與經營績效之關係，國立嘉義大學管理學院企業管理學系博士論文。
24. 洪國爵 (2014)，以生命系統演化觀點建構跨國企業併購架構，逢甲大學商學博士學位學程博士論文。



25. 張士傑 (2015), 學者觀點－保險業併購 成為價值創造的風潮, 工商時報。
26. 張保昌 (2015), 市場導向經營理念與顧客滿意度之關係研究並兼論服務氣候之干擾影響, 中國文化大學商學院國際企業管理學系博士論文。
27. 游士正 (2016), 多元利他精神、靈性領導、企業社會責任對員工幸福感之影響, 國立雲林科技大學企業管理系博士論文。
28. 彭祥溢 (2016), 員工選訓與員工士氣之關係兼論人事制度之干擾效果, 中國文化大學商學院國際企業管理學系博士論文。
29. 楊順兆 (2007), 應用平衡計分卡觀點探討營造產業之經營績效－以某營造廠為例, 中華大學科技管理學系碩士論文。
30. 賴威齊 (2003), 以平衡計分卡為基礎建構網際網路環境下之醫院高階主管資訊系統及其實證研究, 國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。
31. 凌嵐寶、康裕民、陳森松 (2003), 保險學理論與實務, 華泰文化。
32. 中華民國人壽保險商業同業公會 (2016), <http://www.lia-roc.org.tw/>
33. 財團法人保險事業發展中心 (2016), <http://www.tii.org.tw/index.asp>
34. 行政院財政部 (2016), <http://www.mof.gov.tw/mp.asp?mp=1>
35. Creswell, J. W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
36. Hamel, J., Dufour, S., & Fortin (1993), *Case Study Methods*, Newbury Park, CA: Sage.
37. Merriam, S. B.(1988), *Case Study Research in Education*, Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
38. Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
39. Stake, R. E. (2000), Case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

