

# 2003 年全球營運高峰論壇

## 全球化競合策略—聯盟與購併

### 開幕致詞

經濟部工業局 歐嘉瑞 副局長

目前全球產業面臨關鍵性的轉變，國際化、科技化已是發展趨勢，每家公司皆希望達到國際化，與過去單打獨鬥已大不相同，既競爭、又合作且共謀共存的策略，甚至跨行業、垂直及水平的合作方式，均有助競爭力之提升。比如我們可看到聲寶公司與大陸海爾公司進行多邊的競合策略，包括在家電、資訊及通訊等領域之全方位互補，即在透過聯盟方式，增加彼此之國際競爭力。

另外，我們可看到國內的工具機 70% 外銷國際市場，但因以同性質的萬用機種為主，故在海外競爭無法達到相輔相乘的效果。我們亦可從電信產業的發展趨勢意識到，一定要走上競合，才能確保企業永續的經營。今天全球營運研討會提到聯盟、併購，從產業價值鏈及研究發展來看，不管製造、品管到銷售，任何一個活動都可以產生互補互惠關係，透過這種整合關係，時程、費用及風險降低方面皆可發揮其綜效優勢。

經濟部技術處在 90 及 91 年度即協助 22 個研發聯盟團體來確定其研發標的，鼓勵業者從事合作的研發，以降低其成本。工業局自 91 年起也對研發聯盟進行催化，醞釀合作計畫，包括鍊德科技、友利資訊等 26 個研發聯盟團體，初步估計有八千萬元以上研發費用的投入，此可協助國內產業從事研究發展的整合工作。另為提高業者參與研發聯盟的意願，工業局並研擬產業研究發展合作團體法草案，俟完成立法程序，未來業者在從事合作研發將有所依據。

另為因應全球集團化經營的趨勢，除 91 年 2 月通過之「企業併購法」，執行至今頗有成效外，「促進產業升級條例」所提供之相關租稅措施，即係協助企業導引到合理的經營模式，包括降低成本、強化核心競爭能力及提升國際競爭能力等。經過此等措施之努力，在 90 及 91 年度，經濟部專案核准的合併案，包括宏基科技、漢磊科技等 62 家公司。期望透過今天研討會，能找出適合未來競合環境的企業營運模式（business

model)，使本國企業有更高的國際競爭力。祝今天研討會圓滿、順利成功。

## 專題演講

### 全球化的競合策略：聯盟與購併

#### 建華金控 盧正昕 執行長

許多人認為台灣目前很亂，但我認為亂是好的現象，才會產生創意，亂過之後會有二個方向，一是向上「昇華」，一是向下「沈淪」，而研討會則是確保我們往「對」的方向，所以說策略相當重要。二十一世紀的知識經濟，是從工業經濟演變，規模（size）則變的相當重要，如建華金控在美國有四百多人，香港有一百多人，台灣則有四千個員工，資產約 140 億美金。規模小的話，出去跟人家談判，人家問 who are you? Nobody。像現在買一架飛機約 2 億美金，如果銀行連 2 億美金的資產都沒有，怎叫做有規模呢？另一個觀念則是「適者生存，不適者淘汰」。

策略的定義如下：“The aggregated capacities in executing various products or services that can be smoothly delivered to customers with good differentiation versus perceived competitors”。如中國信託、富邦就是建華可敬的對手，各自提供差異性的產品，製造「良性的競爭」。像信用卡應該去賺有錢人的錢，提供附加價值高的信用卡，而不該去賺那種 1 分 8 的利息，因為那些人已經付不出錢來。

二十一世紀的台灣新經濟從工業經濟轉成知識經濟；從有形的市場轉成無疆界；範疇市場轉成區域及全球化營運；從海島型經濟進入 WTO。發展新經濟的四大支柱為整合全球市場（Global Market）；運用資訊科技；創新（innovation）；人力資本（human capital）。如有電腦（computer）沒有系統（system）則是無用的，大家應該知道 MMA 交易，台灣網路交易平均是 8%，而建華則是 43%，所以科技（technology）是相當重要的。另外引用大前研一的東方版知識經濟，包含有形的（visible dimension）、無疆界（borderless dimension）、科技的（cyber dimension），高倍數的（the dimension of high Multiples）。至於知識經濟的概念，中國老祖宗則早就提出「貧者因書而富，富都因書而貴」的觀念。

台灣的企業，1970 年專注於「產品」的生產，1980 年專注於「規模」，1990 專注於「核心競爭能力」，2000 年則融入「知識經濟轉型為全球化」。台灣有很大的發展潛力，包括經貿實力雄厚，有很多的 Know How，還有豐富的外匯存底，及領先的電子科技產業。台灣未來可發展高附加價值的金融服務業，成為亞洲的蘇黎世。另外，我們有優良的觀光資源，但政府並不直接介入，像泰國普吉島、印尼的巴里島都有政府力量的介入。如何將這些資源整合起來，政府急需企圖心加上執行力及速度，常常講了半天，沒人做決策，所以一句話，就是 go ahead and do it。如我們公司的 CEO 負責開疆闢土；總經理負責找合適的人；經理則負責推存款、放款、信用卡、佈署人力、訓練人力；其它的人則是做事。

至於成長的策略，自力成長約佔一半的動力，其它則要透過購併、聯盟來成長，像台灣目前有 52 家銀行，比 7-11（統一超商）還多，你會發現新的、好的銀行櫃檯（cash counter）愈來愈少，因為 6 成 8 的人已不來銀行，大都透過金融卡或網際網路的方式。根據美國哥倫比亞大學（Columbia University）的研究資料，分析美國一千大股票上市公司，聯盟與購併占公司營收來源的百分比，從 1980 年的 1% 上升到 2000 年 20%。另外從合作的承諾程度可分為短程、中程、永久。如商品採購屬短程，策略聯盟屬中程，合資企業、購併則屬永久。聯盟的方式可分垂直式、水平式與不對稱等方式，如政府法令規定不能至大陸投資銀行，則可採策略聯盟的方式。至於聯盟的優點包括：互補技術與知識的差距、利用超額產能、創造規模，多角化生產。

購併也是企業取得競爭優勢的策略之一，像可口可樂過去在全世界只有二個地方的佔有率低於 10%，一個是台灣，因有黑松汽水，另一個則是阿根廷。但目前在大陸也不到 10%。又如現在打仗都用航空母艦，如果資本太小如何打？全球購併案在 2000 年達到最高峰，現在因經濟衰退，所以有下降的趨勢。至於影響企業購併成敗，主要下列三項要件：買賣雙方要有一致的核心（core）；有相同的企業文化；買賣雙方的產品、市場、客戶等資源有一定程度的關聯；另外最重要的就是買賣雙方的中級管理階層必須有實質的升遷效益。如建華購併美國的遠東銀行，即在產品、市場上有一定程度的關連。我們舉奇異（GE）購併的導航模型，在併購前的工作包括實效查核、談判及公布、成交；建立基礎階段則包括啟動、併購、整合測試、策略制度；快速整合階段則包括執行、進程評估及調整；在最後的同化階段則包括長期計畫評估及調整、實效驗收等，所以奇異公司才能在五年內完成一百多件的購併案件。

接下來我們講全球化策略對台灣金融業的影響，金融業需擴大規模，如建華的競爭

對手為匯豐銀行、渣打銀行，若沒有規模如何去競爭？另外，應積極納入新巴塞爾（BASEL II）協定，新巴塞爾協定有二個機制，一個是 Standard 一個是 IRB，台灣沒有一家銀行有能力做 IRB，因為 IRB 的 data base 很重要，若沒加入新巴塞爾協定，可能銀行開的信用狀都沒有人要，則不要說全球化，連區域化都行不通。此外還包括金融資產依市價評價（mark-to-market），遵守 WTO 會員國各項規範，強化公司管理（corporate governance）、金融業媒體國際化、加深二岸之競合關係，在金融業 3C 的策略效果非常重要，即包括成本降低（cost saving）；交叉銷售（cross selling）；資本最適化（capital efficiency）。另外，文化差異則要透過 3C 的整合，此 3C 為清楚（clarity）；解決衝突（conflict resolution）；建立共識（consensus building），如建弘證券與華信銀行併成建華銀行，會產生許多衝突，身為 CEO 就要努力去排解它。

台灣前五大銀行的佔有率僅 36%，中國大陸有 94%，香港 60%，新加坡 60%，南韓 63%，日本 58%、美國 45%，未來台灣的銀行勢必要整合，因此引用知識經濟的四大支柱，作為長期發展的策略，此四大支柱為先區域化、再全球化；運用資訊科技、創新、將人才納為資本。此外應發展新的經營模式（e-business model）。二十一世紀的 3C，即改變（change）、挑戰（challenge）、機會（chance），與大家共勉，謝謝。

## 專題研討

### 東隆五金 王鍾渝 董事長

剛才歐副局長提到政府在政策上鼓勵企業聯盟、購併，盧董事長也強調規模的重要，除了透過策略聯盟、購併等方式來擴大企業的規模外，我將特別強調如何將知識的價值放入企業裏，此會增加企業無形的規模，因國內大型企業在研發上與國外大型企業比較起來還是差一截。有知識不一定有錢，要將知識轉化成錢，才會變有錢，所以政府需要立法機制使其變成錢，我們立法院有個數位推動小組，即是將研發機制轉換成錢。銀行對企業融資時，土地、廠房可拿來抵押，但是知識是不能抵押的，因此立法院推動使用評價機制來看專利值多少錢，而企業間的策略聯盟也可依此來做評價，也就是如何透過橫向面，經過評價使其在世界的市場上有其金錢價值。目前台灣製造業外移，國內又無新興產業取代，造成失業的現象，在傳統產業上，我們受限於人力成本，無法和大陸競爭，但是我們在教育程度、創意上比大陸高，所以可發展文化性產業，但台灣又有

許多法令的限制，如拍電影上限制大陸來台灣拍，我們只能去大陸拍，為什麼不利用兩岸文化背景的相似，去創造數位產能，這都要透過法律的修改。

接下來講購併，昨天研討會有人提出，營運不良企業的安樂死，傳統認為購併是兩個好好的企業合併，但我認為應該要包括一個活得好好的，去買一個快要死掉的企業，但這就要企業重整的法令行得通，像我在東隆五金重整的過程當中，就發現法律常常行不通，所以我在立法院也積極推動企業重整的法律，鼓勵國內產業界擴大規模，當然不好的企業，應讓企業安樂死或有退場的機制，進廠有時比退廠還容易，例如：在國際鋼鐵協會開會時，歐美廠商即提出每噸鋼鐵要投資 800 美金，若生產 100 萬噸，則要 8 億美金，但關廠則每噸要 700 美金，換句話說要投入 7 億美金才能關廠。因此政府的法令只鼓勵企業活，這是很奇怪的，怪胎企業常常會拖垮好企業，所以應有完善的退場機制。

我們國家有個金融重整基金 1 兆 500 億，因為我國金融總放款 14 兆，壞帳就有 1 兆，若銀行將壞帳賣給資產管理公司，資產管理公司應進行重整再賣，但現在不是，很多資產管理公司 2 成從銀行那邊買來，3 成就賣給債權人，造成很多企業就不還錢，反正可 3 成買回，所以要加速推動企業重整的法令，使企業價值增加，降低銀行的損失。

### 怡和集團 張樑 董事長

聯盟包括合資(joint venture)，全世界的購併長期來說沒有 merger，只有 acquisitions，合資常常隨著時間就消逝，大部分購併的失敗，都是事後管理（post acquisition management）沒做好，其實所有企業都是合久必分，分久必合，像麥當勞最近也放棄它原先併購的企業。

另外，就全球化方面，最近全球發生二件事，一是美國在伊拉克的戰爭，二是非典型肺炎（SARS），造成市場的不穩定性增加。美國之前進行 re-engineering，對企業進行瘦身，並製成全球分工的時代（Global Supply Chain），這也造成中國大陸的崛起、台灣產業外移。台灣最近經濟衰退，個人認為主要有三個原因，一是受世界經濟影響；二是新政府初期接手不順，造成產經政策不明，外資不敢進來；三則是長期產業結構的問題，即全球化策略的影響。而台灣應如何因應全球化，有幾個方向，首先要有世界觀，不僅重視規模(size)，還要重品質(quality)；第二則是政府與民間應回歸到基本面，從效益做起。企業也要作 re-engineering，拉高生產力，像很多銀行連風險觀念都還不健全；

最後則是加強民營化的速度。在中長期方面，應跳脫傳統的思維，多想一些策略，如我們集團的頂好惠康超市，過去賠錢到幾乎倒閉，等到抓對了營運模式後，就逐漸上軌道，現有 145 家，其中 40 個店是過去二年買的，基本的體質做好才會有這個規模，因此要集中(focus)。

現在因為都是跨國企業，要學習如何去管理外國人員與生產系統。另外，政府也應採取一些措施。目前產業外移嚴重，並不是一個廠、一個公司，而是整個族群（生產 cluster），面對這問題應打破傳統的思維，如何用較低的租金或准許進口勞工，或與 IC 設計結合，再把外資吸引回來。如我們集團的 IKEA，在台灣經營得非常成功，但目前只有兩個店，我們評估應該可再開五個店，但每開一個店就要投資 10~15 億。若將地賣給保險公司可節省營運成本，但保險公司不能對倉儲進行投資，這就阻礙大型投資的可能性。過去政治與經濟常常混淆不清，應有某一程度的政經分離，才能把經濟搞好。此外，應把大陸看成是全球化的其中一個市場，才能提升台灣的競爭優勢。

### 理律法律事務所 劉紹樑 合夥人

今天講的題目是「我國併購法治的蛻變與前瞻」。我們的併購法有好幾把鎖，要開了好幾把，這個門才會開。法律界常開玩笑，破產重整，就是再整你一次。新制度學派經濟學者 Douglass C. North 認為體制(institutions)是否具備調適力(adaptability)是決定經濟發展與成長的一個重要因素。企業併購是改組生產要素、股東結構、財務融資安排，甚至進行民營化、變更註冊地、或有價證券集中交易市場等，一種企業經濟活動。在投影片的最後兩張告訴各位併購的多種類型，若政府每種都去管的話，可能會影響到施行效果與公平。另外從公司治理(corporate governance)的角度來看，併購活動可減低代理成本 (agency cost)。但若不考慮策略，也會出亂子。併購法制不發達的原因，主要有下列五點：(1)台灣的經濟一向以中小企業為主，代工外銷的加工製造業是主要營運方式；(2)台灣的資本市場與金融市場一直受到壓抑，沒有形成與併購活動有關的實踐或產業。(3)台灣的家族企業股權集中，出售「祖傳」產業在企業菁英之間有「面子」的問題。(4)在經濟發展的初期，各種服務業受到管制而未開放；(5)早期未注重公司治理，也未曾從政策面借重併購來促進上市櫃企業的公司治理績效。國內較具國際觀的企業對併購法制的不足感到不滿，到國外併購可能還比較簡單，從政治經濟學的角度而言，政府對併購的立場曖昧不明。併購活動成為經濟發展政策的一環，和金融改革有密切關係，如放寬金控法，金控法是一個超級公司法，若有金融危機，這些法規應該是要儘量

放寬。

表中所舉的與企業併購有關的法律增修，主要都是防止金融危機的法律鬆綁，只是部分，但成本高。近年來新增修法律的機制，主要在於制度創新與專案立法，專案立法即指訂新法處理舊法案，是漸近過程，如三角併購方式、一人法人股東公司、連結稅制等。新制待解決的問題包括：(1)「一體適用」的問題；(2)債權股仍待特別法上的突破，銀行法 74 條規定不能以債作股，現正在修此法；(3)場外交易問題，如策略聯盟評估的並非股票市場價格，而是帳面價值（premium）。台灣的公司法是學德國、日本，證券法則是學美國，我們要好好思考這套財經法是否符合我國的需要。併購是千變萬化的市場經濟，政府不可能全面管，應回歸市場機能，由市場機能決定誰留、誰退出，使資源配置發揮效益。

### 建華金控 盧正昕 執行長

知識經濟是去賺有錢人的錢，我們現在去大陸是賺窮人的錢，因為土地便宜、勞動便宜，所以也很辛苦。Know How 要經過催化才會變的有錢，很多 1975 年後生的年輕人，沒有未來，手機、信用卡、網路是他們主要的 focus，但知識經濟愈來愈重要，要透過科技，創新、人力資源方式去賺有錢人的錢。台灣目前中產階級愈來愈少，在資本主義下，有土地、房屋的登記權，還有股票交易所，導致許多人因此致富，所以如何創造知識面價值就相當重要。像中東並無資本主義，就很難有大的公司，且油田也屬皇族所有。現在若沒有技術或新思維則很難生存，如在鋼琴酒吧，一個人即可組樂團，以前需要 5 個人組團，現在可以淘汰掉 4 個人。在法制的方面，我在美國工作了 8 年，沒有感覺到有什麼法令的管制。台灣訂了一大堆法，但執行不嚴格，等通過後新環境也已經不適用。

台灣現在有很多創投公司，創投業有二個特色，即現金流量與還款來源。全世界銀行的毛利是 5%，在台灣只要 3-5% 就做，像房貸已殺到 3.75%，還做 15 年，所以在惡性競爭中，不是沈淪，就是昇華，日本銀行 10 年脫不出這個漩渦，所以日本銀行就一窩蜂做創投。

### 時代基金會 徐小波 執行長

謝謝四位提供的寶貴意見，現在我們正在積極推動資金鏈，以與大家所熟知之供應鏈互相呼應。高附加價值之服務業注入知識的因素，可形成一個嶄新的產業政策，加強注重無形資產的重要性，如智慧財產權等。而未來的生產事業應增加服務的比重，例如鋼鐵業可能也會進入建設物資設計及建構的領域，從而推廣新種鋼品的產銷。此外例如像昨天統一企業提出的種種創意也在增加高附加價值。再者，生產事業未來併購的對象也可能是物流事業，達到其促銷產品的效果。

### 東隆五金 王鍾渝 董事長

銀行壞帳增加，有一部分是企業經營困難，但大部分是不負責任的企業經營，掏空資產造成銀行出問題，但卻用老百姓的錢去補，這是不公不義的現象。為了國家整體經濟發展，金融問題不解決會使經濟發展困難，應有一個機制使損失降最低，老百姓補的錢最少。我們在立法院主要就是使這套企業重整的法令能暢通，目前分二階段進行，先提撥 2 千到 3 千億的基金，這才是整合社會公益的原則。

### 理律法律事務所 劉紹樑 合夥人

2000 年的金融機構合併法造成扭曲，銀行賣 NPO，可分五年攤提，法律說可以，會計師說要出 qualify 等的意見，所以說這套制度殘破不全。破產是用破產法，重整則用公司法，破產法是司法院在負責，公司法是經濟部在負責，要如何結合在一起，需要經濟部長與司法院長坐下來談，台灣怎麼把法律搞的這麼複雜？在經濟發展的早期，破產不是問題，但現今是企業結構的問題，如果企業可做改組，如品牌退出，員工可能轉業或留下來；但如果繼續拖下去，就可能害到員工。最近有個大量解雇法，國外叫關廠法，此就像外匯管制，錢出去就很難再進來。在評估重整價值，找一個法官來判，可是他並無法進行評估，我們看世界銀行及聯合國，他們基本上把破產制度當成經營制度的一環，透過司法院處理其實沒有什麼比較利益，制度一定會有法律的層面，王委員在立法院推動改革，是全面性或一層一層進行，我想這需要社會大眾應多花一些時間思考。過去傳統文化不太願意去談生前契約，同樣過去在企業界大家也都沒有想到退出的問題，但經濟發展到一定成熟度就必須要去考慮的，經過這段的蛻變，應該就是企業的再生。

## 綜合研討

### 時代基金會 徐小波 執行長

近年來國內智庫在接受委託研究國內、外投資環境時，發現國內產業欲投資國外，或國外產業投資國內，在問卷中常常提出的問題是一個國家的投資環境是否有現代化的破產法。在參與幫台灣招商，研究台灣的投資環境時，應該也提到有關破產集相關問題的法制環境，映應世界的標準，一個良好的投資環境絕對要有現代化的破產法以及相關的退出機制。

### 問題一

美國與日本在處理金融危機是不同的，美國是面對問題，就把出問題的銀行解決掉，日本則會再做 re-engineering。台灣現在應該做 re-engineering，卻還迴避問題，我們若往 re-engineering 的方向走，走的好不好？我們如何讓政府聽到我們的聲音？

### 東隆五金 王鍾渝 董事長

政府機制的運作，法制要根深蒂固在每個單位裏，現在在立法院，常看到行政單位視法令如無物，民意機構是要對行政機構做監督，政府運作過程有課稅、預算，有預算法，但政府運作過程常不照法令來，有另外一套解釋法，政府預算與稅收有差距時，則靠舉債，同樣我們有公債法，但是可以搞個特別條例來要錢，但公債法規定的很清楚，在額度以上，只能做長期投資。所以很多事情，民眾不見得瞭解，但很不幸過去許多立法委員把立法院形象搞的不好。像是金融重整法，我們不是不願通過，但問題是為什麼要把這些壞帳由社會大眾去負責？所以如何使傷害降到最低，這個法就要修。民主原則若不在法制的架構下運作，問題就很大，像台灣高鐵的案子，原先講好政府不用出錢，蓋好還要還給政府一千多億，結果最後股東拿的幾塊錢也是由政府出資。所以民主要成功，政府應多輪替幾次，就沒有行政官員敢違法。

## 怡和集團 張樑 董事長

個人建議要做全面性的 re-engineering，民間企業動比較快，景氣好的時候投資較多，所以說企業合久必分，分久必合。台灣目前的 re-engineering 是在進行，但是被動的，像金融界的合併（consolidation）門檻太低，銀行家數太多，金控的合併造成信用緊縮，目前沒有一家金控以放款為產品的主流，而是去搶消費金融，信用卡消費者短期是受惠的。而政府的 re-engineering 做的不夠，限制也太多，像公營事業民營化，是瘦身問題，但大家有目共睹，做的不夠快。

## **問題二**

最近好樂迪 KTV 要併購錢櫃，好樂迪在台灣有 60 家，錢櫃有 20 家，好樂迪的營業額 30 億出頭，錢櫃比好樂迪還要高，所以錢櫃的經營成效應是比好樂迪好，但我們現在看到的是由好樂迪併購錢櫃。我想請教徐執行長，知識型的服務是否包含 KTV 行業？另外公平交易法對併購有相當的規範，這樣的併購是否會影響消費者的權益？從生產者行為來看，這樣的併購對企業家有什麼好處？

## 時代基金會 徐小波 執行長

任何高附加價值的產業都應該包含在知識型服務業裏，所以 KTV 連鎖也應包括在內。如果餐館的經營形成連鎖，即具高附加價值，像 Starbucks 的商標就相當值錢。高附加價值代表高利潤，而員工需有新的經營知識。

## 理律法律事務所 劉紹樑 合夥人

美國的 Traveler 與 City Bank 併購，併購後的名字叫 City Group，所以有時候購併是我併你，但用你的名字。台灣對上市、上櫃公司管的蠻嚴的，Yahoo 在台灣不太容易上市，因為會要求三年業績，獲利率等門檻。但如果是上市公司與未上市公司合併後，通常會要求上市公司做存續公司，像好樂迪與錢櫃是善意的合併，基本上要注意其換股比率。在市場佔有率上，傳統的想法就是相加，有人擔心好樂迪與錢櫃併購會有一家獨

大的問題，會造成新設 KTV 的進入障礙大；此外要考慮的問題是錢櫃與好樂迪是個通路 (channel)，是否會有智慧財產權的問題。除了上述問題外，應該還是會有競爭的空間。

### 問題三

最近，銀行購併頻繁，又成立許多金控公司，對於不是在金融業服務的人真是眼花撩亂，合併到底有什麼意義，是真合併，還是假合併？

### 建華金控 盧正昕 執行長

台灣前五大銀行佔有率僅有 36%，很多國家前三名就是 50% 以上，所以造成惡性競爭，像房屋貸款每家做多少就賠多少，但若不做就影響到逾放比，因分母變小，貸款總額變少，呆帳就變大，所以非得維持住分母不可。高附加價值的卡講很容易，但什麼是高附加價值？台灣金控目前有 14 家，但以台灣的規模不需要超過 5 家，像是日本 20 多家銀行，現在剩下 4 到 5 家，所以我們需要併，規模大了以後才能做電腦投資、資訊、人才投資。金控最大的好處是連結稅制，且可賣保險，做證券，可使整體營運成本降低。

### 東隆五金 王鍾渝 董事長

銀行、金控合併會產生什麼現象？現今銀行惡性競爭，讓經營者都很辛苦，消費者短期內可能很開心，但不會長久，台灣有個迷思，認為金融機構不能倒閉，所以消費者就閉著眼睛去找便宜的服務，因為倒的時候，政府會介入，這就是為什麼我們會有金融重整基金，因為政府不得不用老百姓納稅的錢去救銀行，如果今天要合理的話，根本就不應該存在金融重整基金，就讓銀行垮，所以造成了道德風險，但老百姓也不去想便宜的服務是否會出問題。

### 建華金控 盧正昕 執行長

我贊成銀行是可讓它倒，老百姓也會學乖，可加速銀行的合併。

## 怡和集團 張樑 董事長

金控的強化就是靠合併，今天有些金控的成立是銀行的合併，這並非是當初設立金控的目的，國泰金控原本是國泰人壽，後來又買下世華銀行，但因我們原本有人壽、保險，所以可以成立金控。合併是要看綜效(synergy)，會有成本的節省，或增加的盈餘。

## 時代基金會 徐小波 執行長

金控為什麼在金融危機的時候提出，目前工業局也在推動產業控股公司。假定沒有金控，假定有好的退場機制，是否經營不良的金融機構就應該讓它倒，金控的產生好像是來應付金融危機，我們也應該藉此機會，請大家協助推動產業控股公司。

昨天研討會提到的新型服務業，提供了很多的聯盟的策略思考，像 Starbucks 與統一企業合作，Starbucks 的 know how 與統一的網路結合，台灣過去也有一些例子，如中美和，做人造纖維 (PTA)，也是透過策略聯盟方式與其它企業合作，其實高附加價值知識型服務應有更好的機會做異業的策略聯盟。

## 理律法律事務所 劉紹樑 合夥人

剛才舉很多資本 (equity) 的結合，事實上現在結合的招數愈來愈多，也可透過契約。金控的概念是在 1997 年出來，金融服務業跨業經營，1990-2000 年邱正雄部長在推動銀行法修法，原法有規定同一人不得持股超過 5%，同一關係人不能超過 15% 的規定，現擬打算放寬，後來才發現我們並沒有金控法，直到 2000 年 6 月才訂出，金控法又牽涉到 8 大公會利益，所以策略與產業政策息息相關。聯盟一定有商業目的，若要功成身退，一定要先想好如何退場。另外可透過商業談判，忠誠的將雙方的想法表達出來，律師要處理的就是把權利義務交待清楚。如果是資本，會牽涉到治理(governance)的問題，如什麼問題該提到董事會。就個人 20 幾年的經驗，好的法律應像金屬有延展性，如果挑一個商業伙伴，在法律契約上有些要很嚴，有些要有彈性。

## 東隆五金 王鍾渝 董事長

我以東隆為例，東隆是台灣第一個地雷股，後來進行重整，實際上是被匯豐買下，由匯豐出資金，擁有東隆 72% 的股權。在重整時，員工就像政黨輪替後的公務人員，當時匯豐派一人當東隆董事長，以安定員工的心，重建信心非常重要，後來匯豐接收東隆五金所有的員工，接著開始做文化改造。本來東隆老闆在公司就是神，員工都等老闆旨意，花了一年多的時間才開始做人事的調整，這過程很辛苦，因為台灣有很多企業內部資訊不公開，且一個新進的管理者要如何與公司上下打成一片是不太容易，所以怎麼做，就要有耐心。

### 怡和集團 張樑 董事長

以我們買惠康超市為例，店裡那些人行不行都已經事先看好，需要什麼訓練都已知道，所以合併的速度很快。一般公司購併，最快能重覆的就是 IT（資訊科技），綜效一定是系統與人員的結合而產生。在國外，有些公司買了別人的公司，不見得買方公司原來的員工就一定可留任。有過案例是所有買賣公司人員一齊重新洗牌，常有買方公司人員走人的狀況。

### 時代基金會 徐小波 執行長

一群台灣投資人十幾年前決定到愛爾蘭設工業區，進行策略聯盟，但後來失敗，當初合約裏訂定，假如在二年內沒有人進工業區投資，愛爾蘭政府則要買回。後來因東歐解體，大家對歐洲不看好，原本對台商做了 30 幾場說明會，後來發現越南、大陸較有投資商機，結果沒有一家台商投資，最後請愛爾蘭政府買回，也可以說是將損失降到最低。所以說基於專業知識的策略考量非常重要，而對未來具有前瞻性的願景（vision）更為重要。