

南 華 大 學

資訊管理學系碩士論文



研究生：葉 文 明

指導教授：鍾 國 貴

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

資 訊 管 理 學 系

以資訊系統整合觀點探討新產品上市策略與新產品績

效之間的關係——以金融商品之個案研究

研 究 生：葉 文 明

經考試合格特此證明

口試委員：

林 豐 智

紀 以 弘

錢 國 貴

指導教授：

錢 國 貴

資訊管理學系
系主任
吳光閔

所 長：

口試日期：中華民國 九十二年 六 月 二十七日

誌 謝

研究所兩年的求學時光裡，首先要感謝的是指導教授鍾國貴老師的悉心授受，恩師以他淵博的學識以及在業界服務多年的實務經驗，結合理論與實務的教學法，將其畢生所學無私的貢獻給學生，提供學生在未來職場應該具備的處事態度、職場倫理觀念以及人際關係的處理方法，著實讓學生受益良多。「走在主管的後面，想在主管的前面」、「頭要低一點，腰要軟一點」、「謙受益、滿招損」等恩師不斷耳提面命的話語，學生將視為恩師送給學生最大的禮物，一生銘記在心並予以實踐，冀望將來能不辱恩師的栽培。

此外，也感謝彥廷、偉翔、克寧、廷剛、承彥、志明、東坡、書慶、晉銘、昇樺、雅雯、月蓮、俊毅、建圖、謙民、高宏等所有研究所同窗兩年來在課業上的相互砥礪，此外，布袋美食之旅、關仔嶺溫泉之旅等班遊活動讓我在研究所的生活裡留下許多美好的記憶。經過這兩年培養的革命情感，希望在未來的職場上或是學術界裡，大家仍有機會一起合作。

最後，則是感謝一直在背後默默付出的家人們給我許多支持，才能讓我能無後顧之憂的完成學業。

以資訊系統整合觀點探討新產品上市策略與新產品績效之間的關係
—以金融商品之個案研究

學生：葉文明

指導教授：鍾國貴

南華大學資訊管理學系碩士班

摘 要

創新的產品可以替銀行創造競爭優勢，而選擇適當的上市策略對產品績效有正面的影響，銀行業為了提高服務品質，利用不同的資訊系統以支援各項業務推展，而整合的資訊系統則可以替銀行帶來最大的綜效。本研究個案分析結果顯示，不同的新產品所使用的策略性產品/市場決策、時程相關的決策與行銷組合決策等上市策略也會不同，而這些上市策略會影響營業收入與市場佔有率、競爭性績效、外溢效果、成本績效等新產品績效。適當的上市策略可以降低新產品上市的失敗率，提昇新產品績效。本研究發現在資訊系統整合對上市策略與新產品績效的影響可分為兩點來論述：第一為金融業最基本的資訊系統需求是功能、資料與介面的整合；第二則是電腦應用整合層級越高，不但可以縮短整個新產品上市的時間，還可以提昇新產品的績效。

關鍵詞：上市策略、新產品績效、資訊系統整合

Integration of Information System to the Relationship between the Launch
Strategy and the New Product Performance
—Cases of Financial Product

Student : Yeh Wen-Ming

Advisors : Dr. Chang Kuo-Kuei.

Department of Information Management
The M.B.A. Program
Nan-Hua University

ABSTRACT

Innovative product can create competitive advantage for banking industry, and selecting the appropriate launch strategy for new product has positive effect to new product performance. Banking industry utilizes different information system to support each occupational activity In order to improve service quality, and integration of information system can bring the maximum synergy to banking industry. The results of our research find that different new product adopt different launch strategies of strategic product/market decisions, timing-related decisions, and marketing mix decisions, and these launch decisions will impact the new product performance on the sales and market share, competitive e, other Booster, and cost. Appropriate launch strategy can reduce the failure ratio of the new product launching and raise the new product performance. The integration of information system have two impact on the launch strategy and the new product performance: First, the integration of function, data, and interface is the basic requirement of information system. Secondary, the high level of computer application integration not only shorten the time of new product launching, but also improve the new product performance.

Keywords: Launch Strategy, New Product Performance, Integration of Information system

目錄

論文口試合格證明.....	i
致謝詞.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	ix
第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機.....	2
第三節、研究目的.....	4
第四節、研究程序.....	5
第五節、研究限制.....	6
第二章、文獻探討.....	11
第一節、資訊系統整合.....	11
壹、整合的相關文獻.....	11
貳、電子化企業.....	12
參、資訊技術的影響與資訊系統整合.....	15
肆、本節評論.....	18
第二節、新產品創新績效.....	20
壹、創新.....	20

貳、 產品的創新.....	21
參、 金融產品創新績效相關研究.....	25
肆、 本節評論.....	26
第三節、 新產品上市策略.....	27
壹、 新產品上市策略.....	27
貳、 本節評論.....	29
第五節、 本章結論.....	32
第三章、 研究方法.....	34
第一節、 觀念架構.....	34
第二節、 變數的定義與衡量.....	35
壹、 「新產品」的涵義：.....	35
貳、 新產品的上市策略.....	35
參、 資訊系統整合程度.....	39
肆、 服務創新績效.....	40
第三節、 研究設計.....	42
壹、 產業與個案公司的選擇.....	42
貳、 資料收集.....	43
參、 訪談流程.....	44
第四章、 個案描述與分析.....	45
第一節、 個案描述.....	45
第二節、 個案分析.....	48
第三節、 命題推演.....	54

第五章、結論與建議	60
第一節、研究結論.....	60
第二節、對後續研究的建議.....	61
參考文獻	62
中文部份.....	62
英文部分.....	64
相關網站連結.....	66
附錄	68
附錄 A、C 銀行簡介.....	68
附錄 B、A 銀行簡介.....	70

表目錄

表 1-1 國際知名的投資銀行.....	9
表 2-1 一般對創新的定義.....	21
表 2-2 新產品/服務創新的一覽表.....	23
表 3-1 上市策略對新產品績效的影響.....	36
表 4-1 本研究個案上市策略的彙整表.....	54

圖目錄

圖 1-1	研究程序.....	6
圖 1-2	金融資訊網路架構圖.....	9
圖 2-1	電子化企業範疇.....	14
圖 2-2	企業資訊流通圖.....	15
圖 2-3	整合架構的個體關係圖.....	18
圖 2-4	產品創新類型.....	22
圖 2-5	臨界上市的新產品開發程序.....	29
圖 2-6	新產品上市的市場組合.....	32
圖 3-1	本研究觀念架構.....	35
圖 附 1	C 銀行組織系統圖.....	69
圖 附 2	A 銀行組織系統圖.....	72

第一章、緒論

第一節、研究背景

由於金融業「服務密集」與「資訊密集」的產業特性，為了提高服務品質，從民國 63 年臺灣銀行採用連線即時電腦開始，到民國 90 年代電子券商與網路銀行 24 小時全時服務的推出，金融業持續採用新技術以服務客戶，其中，銀行業的線上銀行是近年來比較熱門的新服務。根據 NetValue 於 2002 年 7 月發表的調查報告¹，台灣線上銀行的到訪人數由 2001 年 5 月的 68 萬人，增加為 2002 年 5 月的 126 萬人，成長率達 85%。到訪線上銀行人數佔所有家戶上網人數的 19.6%，顯示線上銀行的技術支援和服務品質經過不斷的改進，將會影響未來銀行業的發展，此外，在 WAP (Wireless Application Protocol) 技術的持續發展下，未來銀行也可能引進行動商務的概念，以提供銀行客戶們更為方便的無線網路銀行²的服務。

根據中央銀行民國 92 年 2 月底統計³，國內外的金融機構總分支單位合計 5,396 家，加上近兩年來國內金融控股公司的成立與整併，以及我國加入 WTO 組織之雙重衝擊下，國內每個金融機構無不積極發新產品或是新的服務以取得市場的競爭優勢。目前銀行業的業務主要包括企業金融、消費性金融及理財服務等，為了因應企業電子化後的線上金流機制⁴的建立，消費性金融產品的開發，客戶理財服務，以及其他金融產品開發的需求，銀行業就需要一個整合的系統環境來處理這些龐大的金融資

訊，以提供企業與個人客戶一個方便以及多元化的金融服務。

國內自民國 74 年就透過資訊網路架構推出金融資訊系統服務，藉由整合的資訊網路架⁵構來持續推動國內金融產業的電子化。因此，金融業在規劃資訊建設藍圖的同時，除了要需要考量協助產業在跨足國際時，提供即時、安全、可靠又方便的跨行、跨平台、跨國、跨產業的線上金流服務，此外，還需要整合金融業的經營模式，使整個金融產業快速走向全球化與多元化，以追上國際的大型投資銀行⁶。Huber (1993) 強調，資訊技術 (Information Technology, IT) 的取得與運用遠比擁有資訊技術重要，因此，金融業是否能運用資訊技術，在最短時間內以最低成本，利用企業應用整合 (Enterprise Application Integration, EAI) 的規劃架構，協助國內各金融控股公司集團完成該集團各子公司業務流程、資料、應用系統以及內部工作流程整合，提供安全、即時、多通道、創新與個人化的全方位金融服務，這將會是金融業電子化未來最基本且最重要的課題。

第二節、研究動機

綜觀以上金融產業的現況與環境，我們可以發現資訊技術對於銀行業在發展新產品的時候有正面的影響，然而資訊技術並不是銀行業的萬靈丹，因應客戶與業務需求的整合資訊環境才是銀行業在利用資訊技術時應該著重的議題。然而，新的金融產品要能夠成功，需要擬定完整的上市行銷計劃來降低新產品推出的失敗率，替公司創造收益與競爭優勢，因此，基於第一節的探討，本研究的研究動機如下：

壹、創新的金融產品上市策略會影響銀行績效

銀行業是個服務密集的產業，為了滿足客戶多樣的需求，銀行業就必須不斷開發創新的金融產品來取得競爭優勢。國外學者對於金融業的新產品與績效之間的關係做了許多相關的理論與實證研究，早期大多集中在新產品的程序做探討（如，如何開發與行銷一項新的服務），或是探討製造業與服務業新產品開發的差異，對於金融業新產品的實證研究，從 Easingwood (1986) 首先針對英國服務業做產業實證研究之後，後續的相關研究 (de Brentani, 1989; Cooper, 1991; et al) 則大多與金融業新產品開發的關鍵成功因素與新產品績效有關，而這些關鍵成功因素又涵蓋新產品開發的整個開發程序，黃營杉 (民 88) 認為從原始創意的產生到產品上市的創新過程就像是一個漏斗般，不斷的剔除原始創意到上市之間所面臨的不確定性與風險，以縮短產品上市時間。Crawford (2003) 把新產品開發分成 5 個階段，其中上市 (Launch) 階段是新產品的最後一個階段，也是將新產品商業化的階段，對於新產品的績效可以更明確的指標來衡量。因此，本研究將探討新產品的上市策略與產品績效之間的關係。

貳、銀行業需要創新，而整合的資訊環境是創新的重要的輔助工具

銀行業推出創新的金融產品相當容易被競爭對手模仿，與以往製造業推出新產品時所造成的差異化競爭優勢不大相同。為了提供客戶即時性與多元化的服務，銀行業對於資訊技術的需求更甚於製造業，除了銀行業部分的日常業務⁷ (如，客戶資料維護)，以及金融產品的開發需要資訊技術的支援外，甚至有些新服務是需要直接運用資訊技術與網際網路的協助才能運作 (如，網路銀行)。國內以金融業、資訊技術與創新三

者為範圍的相關研究相當多，例如：「金融產品創新類型、創新程序與行銷績效關係之研究—銀行業實證研究」(高偉慈，民 86)「服務業創新成功因素之研究-以我國銀行業為例」(闕河楠，民 83)「金融服務業創新產品發展程序之研究-以保險業、銀行業為例」(張澄，民 83)「資訊科技採用對我國商業銀行經營績效影響之實證研究」(李紹璧，民 83)等，大多是「資訊技術與銀行業之關係」與「銀行業與創新」觀點探討，繩子龍(民 88)則將跟銀行業相關的金融業、資訊技術與創新三者做一個整合性的探討。然而，本研究則認為，資訊技術雖然可以提昇銀行業的資訊處理效益，但是整合的資訊系統環境則可以有效連結各部門的業務與相關資源，發揮銀行最大的綜效(如，利用客戶的共用資料庫切入不同業務市場)，因此，將會就資訊系統整合的觀點來探討銀行業新產品的績效。

第三節、研究目的

根據上述之研究背景與動機，本研究有以下三個主要目的：

壹、了解目前銀行業電子化的現況

透過個案訪談來了解目前銀行業所有經營的業務範疇裡，有哪些業務已經電子化，有哪些服務是透過資訊技術支援而開發完成的，以了解銀行業電子化的狀況。

貳、探討目前銀行業新產品上市策略與績效之間的關係

新產品的上市階段也是新產品從原始創意到產品商業化的最後階段，上市的成功與否攸關該產品是否成功，因此，上市策略與產品績效

之間的關係相當值得探討。

？、探討資訊系統整合對於產品上市策略與績效之間的關係

國外學者 (de Brentani, 1989 ; Cooper, 1991; et al) 曾經探討上市策略與產品績效的關係，其結果都顯示正向的影響，而根據李紹璧 (民 83) 等人的研究，我們發現資訊技術對於新產品開發有正面的影響，因此，本研究將探討資訊系統整合對於產品上市策略與績效之間的關係是否也有正向的影響。

第四節、研究程序

在達成本研究的研究目的之前，根據市場現況與相關次級資料來決定研究產業與研究的主題；為達成本研究前一節之研究目的，開始收集相關文獻與次級個案資料來研究；接著以過去的相關研究架構與實證研究的結果與建議發展出本研究的研究架構；為了對個案做訪談，遂發展出訪談問卷；在進行訪談之前，會先訪問該產業的專家；藉由專家的專業知識來修正問卷內容；待問卷完成修正之後，到兩家個案銀行去做訪談；訪談之後，將訪談結果歸納整理以發現研究結果；最後則根據研究結果做成本研究之結論與建議。圖 1-1 為本研究之研究程序。

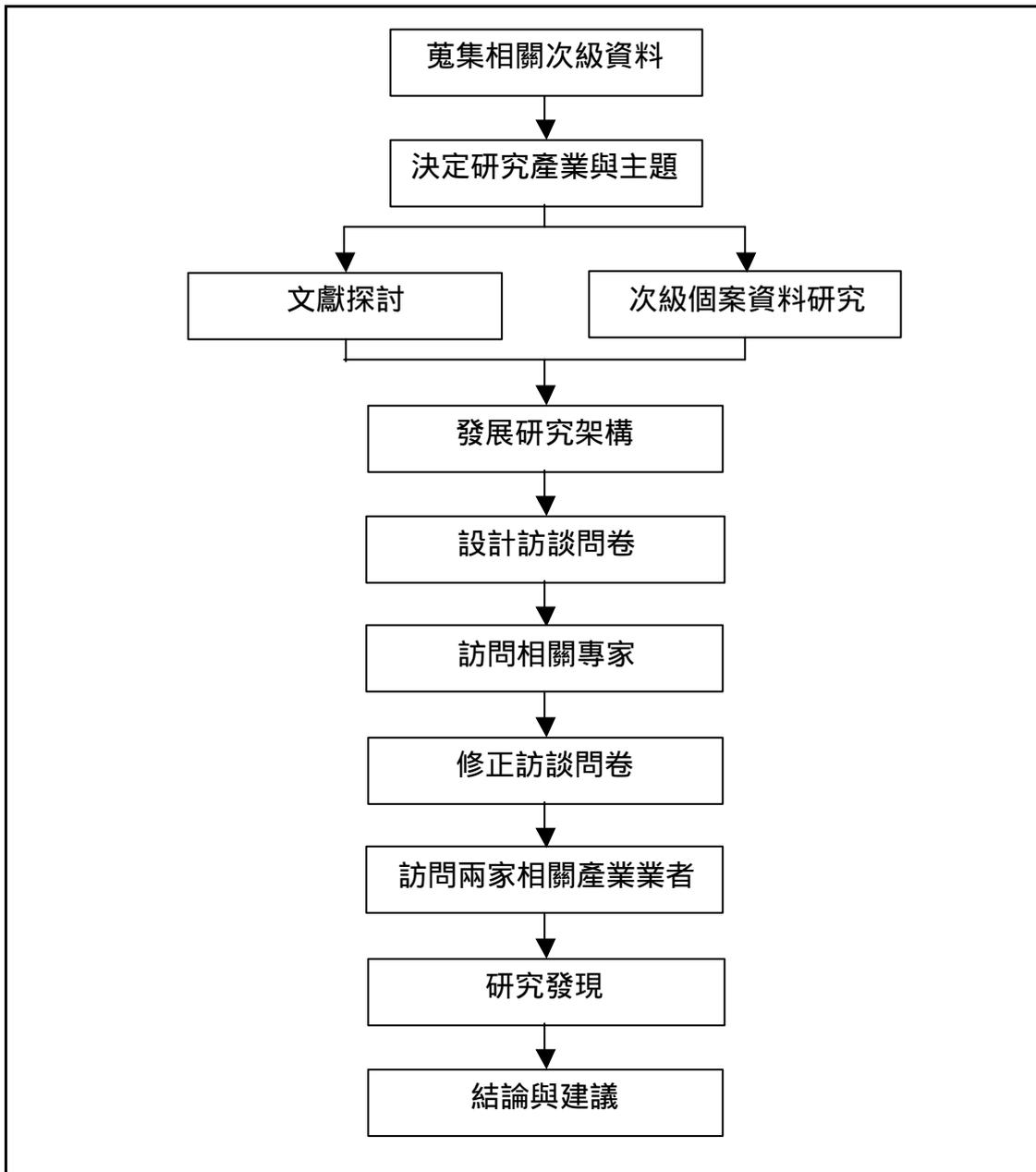


圖 1-1 研究程序
資料來源：本研究

第五節、研究限制

本研究主要有以下幾點限制：

壹、影響新產品開發的因素有很多，本研究主要針對新產品上市策略與績效的關係做探討，並未把新產品開發的其他階段的影響納入考

量，加上相關實證研究探討的關鍵成功因素甚多，因此，無法完全涵蓋所有項目。

貳、研究對象以個案銀行業的新的金融產品上市策略為研究對象，由於個案新產品的特性不盡相同，因此研究結果無法完全類推到所有新的金融產品。

參、本研究有關新產品上市策略以及新產品績效等，都是攸關銀行業的核心競爭優勢的議題，因此，即使本研究已經依據過去實證研究的結果與專家的判定而歸納出比較完整而合理的問題，但是，還是可能會受到受訪者在回答時的認知與防衛心態所影響，而無法完全反應真正的狀況。

本章註釋

1. 資策會 FIND 網站：http://www.find.org.tw/0105/home_new.asp
2. GartnerG2 的報告指出，美國消費者使用無線銀行服務(Wireless Banking Services)的人數有逐年提高的趨勢，預計將從 2001 年的 50 萬人，逐年向上增加至 2005 年的 700 萬人，若以 2002 年有 120 萬名使用無線銀行服務的人數與美國擁有 2,350 萬名使用網路銀行的用戶數來相比，代表僅有 5% 網路銀行用戶使用無線網路服務。
3. 中央銀行網站：<http://www.cbc.gov.tw/>
4. 線上金流 (Electronic Payment, e-Payment) 的定義相當廣泛，舉凡顧客透過銀行的自動提款機(ATM)轉帳、透過電話語音繳付帳款...等，都屬於線上金流的範疇。根據英國市場調查公司 Ovum 的調查，線上金流機制的替代方案市場將在 2005 年達 1,260 億美元的規模。而未來最受歡迎的五種線上金流機制包括：
 - (1) 計量付款機制 (Metered Payments) ;
 - (2) 最佳化卡片付款機制 (Optimized Card Payments) ;
 - (3) 電子支票 (e-Cheques) ;
 - (4) 數位現金 (Digital Cash)、或電子現金 (e-Cash) ;
 - (5) 替代貨幣 (Alternative Currencies)。
5. 金融資訊服務的核心機制，就是金融體系之間電子資料交換系統的「跨行」支援，而財金資訊公司就是此一機制的主要提供者。圖 1-2 為國內金融資訊網路架構圖。

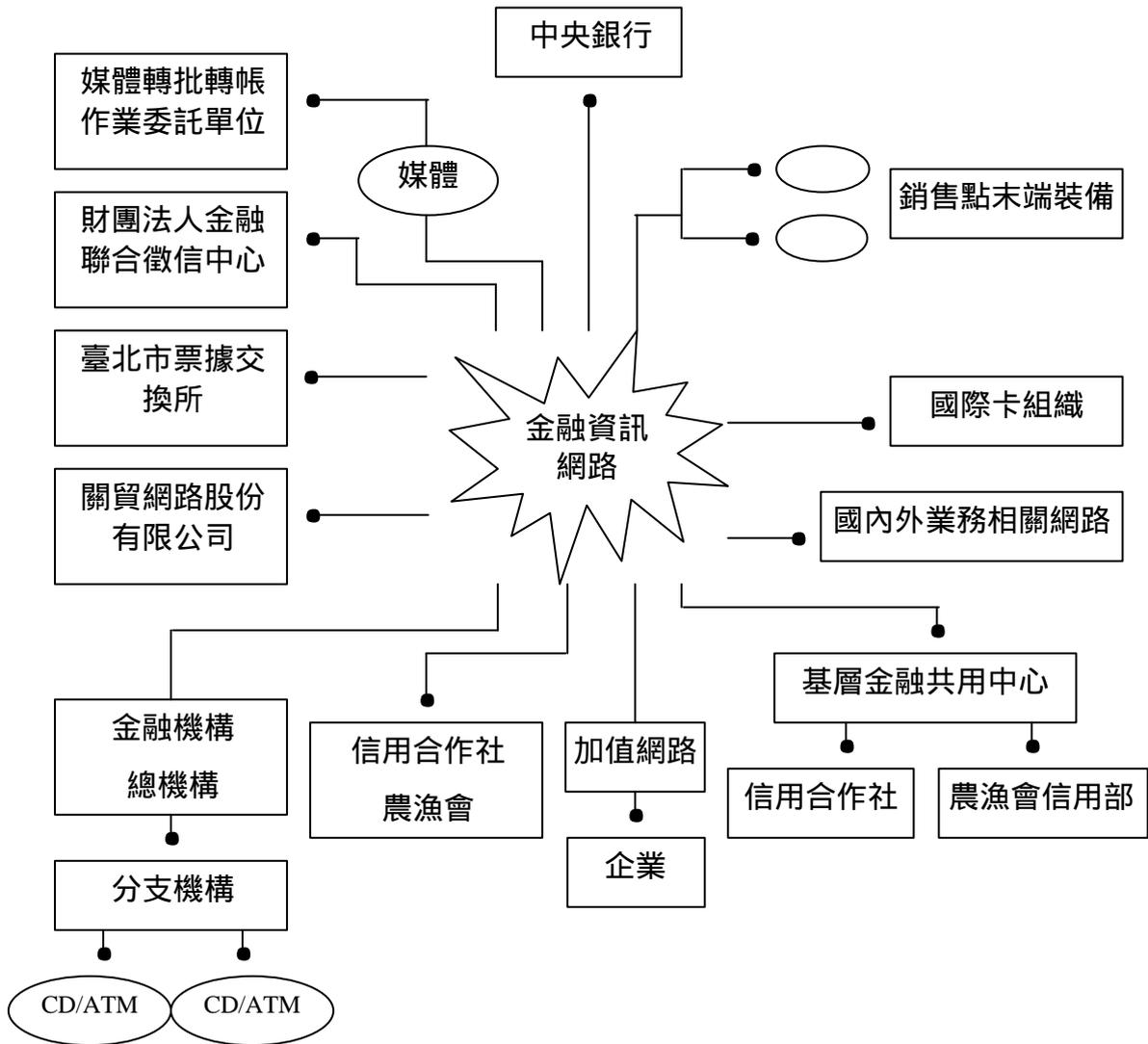


圖 1-2 金融資訊網路架構圖
資料來源：財金中心

6. 凡是以從事證券、投資業務為主的金融機構，在美國稱為投資銀行（Investment Banker），在英國則稱為商業銀行（Merchant Banker），其經營的業務會隨著環境的改變而更動。目前國際知名的投資銀行如下：

表 1-1 國際知名的投資銀行

排名	投資銀行	優勢
1	美林證券 (Merrill Lynch)	承銷業務世界第一

2	所羅門美邦證券 (Salomon Smith Barney)	Trading 世界第一
3	摩根史坦利添惠證券 (Morgan Stanley Dean Witter)	財務顧問世界第一
4	高盛證券 (Goldman Sachs)	以研究能力與承銷聞名，最近購併業務也成為世界第一
5	J.P. 摩根大通銀行 (J.P. Morgan Chase)	各方面均有一定水準
6	瑞士聯合銀行 (Union Bank of Switzerland)	以 Trading 較強
7	巴克萊證券 (Barclays De Zoete Wedd)	英國老字號投資銀行
8	雷曼兄弟 (Lehman Brothers)	以固定收益證券交易及私募聞名
9	瑞士信貸第一波士頓證券 (Credit Suisse First Boston)	以增加市場占有率聞名
10	香港匯豐銀行 (HSBC Group)	世界第三大銀行

資料來源：謝劍平，2000年3月

7. 根據銀行法 (民國 89 年 11 月 1 日) 第三條規定：銀行經營之業務如下：(1) 收受支票存款；(2) 收受其他各種存款；(3) 受託經理信託資金；(4) 發行金融債券；(5) 辦理放款；(6) 辦理票據貼現；(7) 投資有價證券；(8) 直接投資生產事業；(9) 投資住宅建築及企業建築；(10) 辦理國內外匯兌；(11) 辦理商業匯票承兌；(12) 簽發信用狀；(13) 辦理國內外保證業務；(14) 代理收付款項；(15) 承銷及自營買賣或代客買賣有價證券；(16) 辦理債券發行之經理及顧問事項；(17) 擔任股票及債券發行簽證人；(18) 受託經理各種財產；(19) 辦理證券投資信託有關業務；(20) 買賣金塊、銀塊、金幣、銀幣及外國貨幣；(21) 辦理與前列各款業務有關之倉庫、保管及代理服務業務；(22) 經中央主管機關核准辦理之其他有關業務。

第二章、文獻探討

本章主要在探討本研究相關的文獻，並且在每一節的最後對相關的文獻做該節評論，以推衍出研究架構。

第一節、資訊系統整合

壹、整合的相關文獻

黃營杉（民 88）提到，一個組織必須選擇適當的分化形式以配合其策略，分化是組織設計首先唯一必須做的決策，其次是考慮必要的整合程度使組織結構有效的運作，而所謂的整合就是一個組織尋求協調其價值創造活動及其互賴的範圍。

Porter (1985) 指出價值鏈內諸價值活動的連結是競爭優勢的來源，不斷強調交互關係 (interrelationship) 與共享 (sharing) 對於成本優勢，差異化等競爭優勢有顯著的影響。

Rukert & Walker (1987) 認為跨部門的互動，主要來自於公司內部各部門彼此之間的資源流以及資訊流是否暢通。

Souder & Monaert (1992) 認為整合的目標是「超額效益 (surplus benefit)」，參與新產品開發活動的成員，透過資訊共享，將每一個成員個人的資訊傳遞給其他的人，個人不僅在自己所屬的功能群體內與他人

共享資訊，亦與別功能群體的人共享資訊。

Barclay (1992)，針對新產品開發的文獻回顧，以及 Rothwell (1992) 對創新成功的關鍵成功因素的文獻回顧均指出，良好溝通及有效的合作為重要的成功關鍵因素。

Fisher (1997) 等人也認為，跨部門之間管理有兩大準則，分別是資訊分享與目標整合，由於部門間的資訊分享有助於部門間進行有效的資訊交換，因此以資訊分享最為重要。

鍾國貴 (民 83) 指出，管理者應設計適當的部門間整合機制促進部門間的溝通、整合，以提昇新產品開發績效。各別部門的能力強 (開發活動完整程度、製造能力) 雖然對績效有所貢獻，但彼此間適當的整合 (即交互作用) 卻可發揮更大的綜效，反之，將使部門的優勢相互抵銷。因此，管理者可以設計適當的部門間整合機制，透過整合機制，促進上、下游的整合，可以增強組織的資訊處理能力，提昇新產品開發績效。

貳、電子化企業

根據行政院 1996 年通過的「產業自動化及電子化推動方案 (iAeB) 方案」內涵，所謂的「產業電子化」是以「產業創新應用」和「電子化交易環境建構」為兩大施政主軸，其目的在協助政府、產業乃至民眾提高電子化的準備度，使企業和民眾得以利用資訊科技的優勢，以及透過網路和世界各國相互聯繫，進而提升產業生產力及國家競爭力。

資策會進一步對企業電子化之定義為：運用網路與資訊科技，來轉

化並改造企業核心業務與流程；透過網路，對內與員工進行作業及知識流程之協調、分享與合作，對外與企業夥伴間之交易與合作，並進而改善企業模式，增進企業績效。因此，產業電子化不但會影響廠商的營運模式，對於產業的競爭力也帶來重大的影響。

Faisal Hoque (2000) 認為，電子化企業的市場包括了企業對消費者 (B2C) 與企業對企業 (B2B) ; 它包括了從原物料生產的供應方到顧客零售與顧客管理的需求方等整個價值鏈的運作，此外，由於電子化企業可以藉由網路的獨特性設計或是重新設計對內與對外的商業流程，因此，它也可以視為企業程序再造 (BPR) 的延伸。

吳明章等人 (民 89) 認為電子化企業是透過資訊科技、網際網路及企業流程改造之技術，結合經營策略，企業內部資源及企業間合作夥伴，進行企業對企業 (B2B) 之商業活動，促使產業體系上中下游廠商具有更緊密之合作關係，同時整合企業間之運作與效益，達成快速回應市場需求，提高廠商營運績效，並強化企業整體競爭力為最終目標。目前電子化企業的應用範疇如圖 2-1。

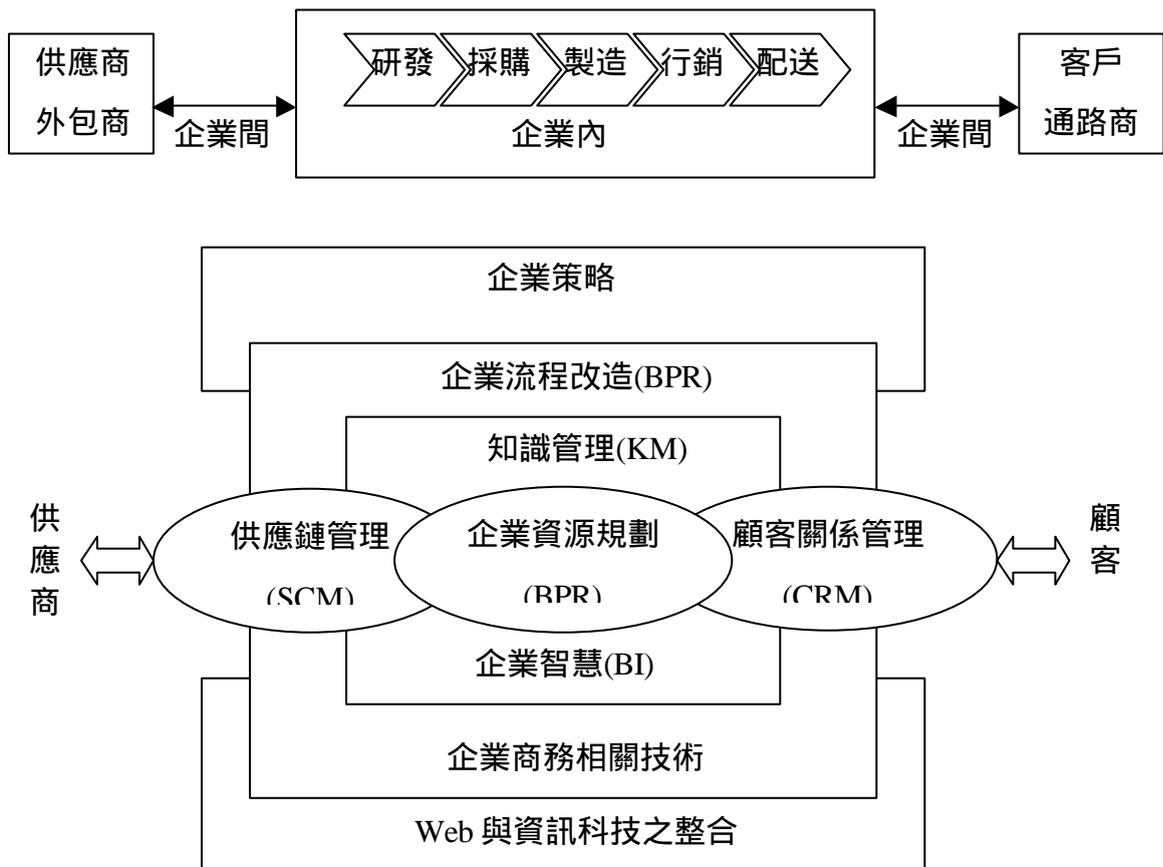


圖 2-1 電子化企業範疇
資料來源：吳明章等人，2001 年 3 月

Norris 等人（劉世平譯，2001）對於企業電子化的定義則是，電子化涵蓋了三個階段：電子商務（e-commerce）、電子企業（e-business）和電子合夥（e-partnering）。企業的電子化在初期幾乎都是以接觸客戶為主，而後期則是專注在提高價值鏈的作業效率，以提供客戶更多的價值。藉由電子資訊科技與開放式標準連結整個價值鏈上各個階段的供需雙方，從而改善績效。圖 2-2 所繪的，乃是以企業為中樞，資訊在客戶與供應商之間流通的過程。

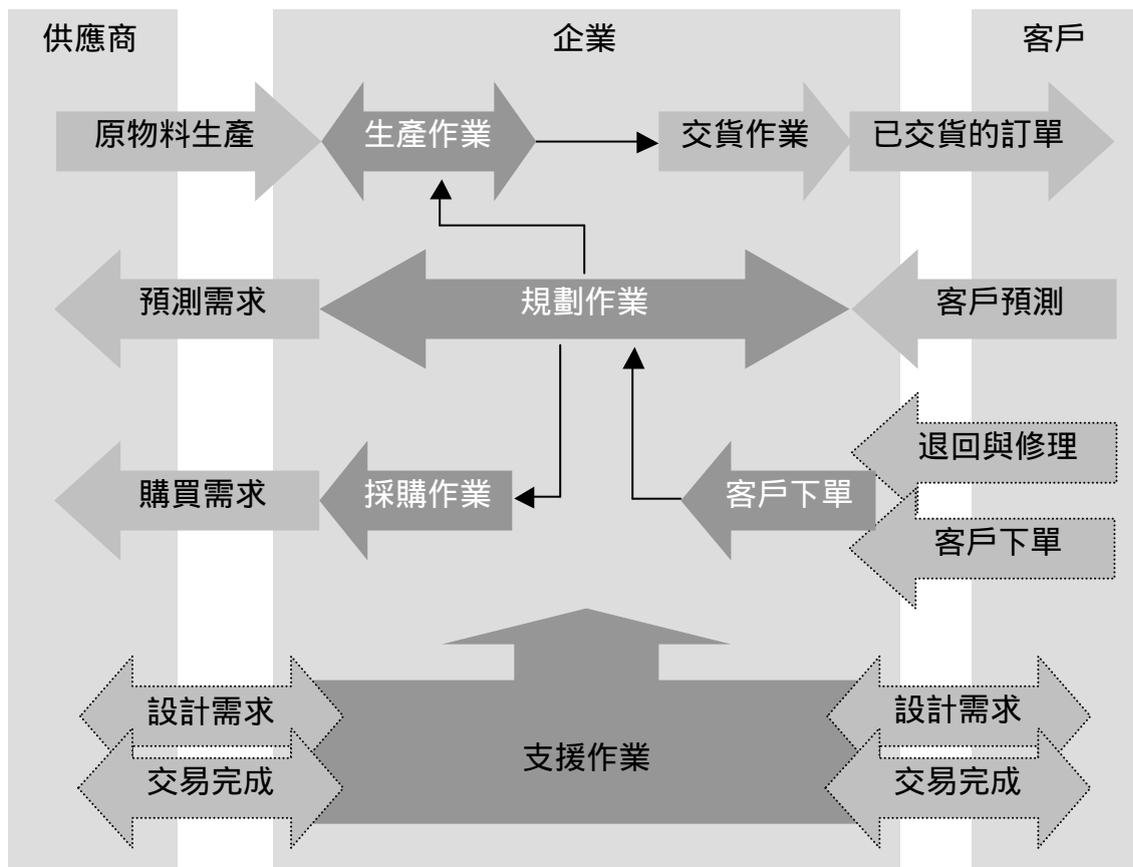


圖 2-2 企業資訊流通圖
 資料來源：Norris 等人（劉世平譯，2001）

楊銘賢及張銀益（2002）認為，企業電子化不只是網路與資訊工具的獨立應用，它是一個整合的應用系統，必須配合企業程序與管理方式的重新設計，才能發揮預期成效，因此，提出一個電子化企業的規劃架構，這個架構包括研擬電子化企業策略，重新設計企業程序，以及設計電子化企業應用架構等三個單元，其中，電子化企業應用架構是整個電子化設計的核心，包括許多跨功能的整合應用系統。

參、資訊技術的影響與資訊系統整合

張緯良（民 79）指出，資訊技術引進組織後所發的資訊流通方式的

改變（部份由人際溝通變成人與電腦的溝通），對於員工工作內容的改變、組織結構的改變、以及生產力改變的幅度，都有顯著的影響。

易進源〔民 85〕以民國 83 年全國營業額排名前 1000 大企業為樣本母體（有效樣本包含製造業 129 家、服務業 35 家）研究台灣資訊系統應用現況發現，研究發現資訊化成熟度與組織績效有顯著的正相關。

吳琮璠、謝清佳〔民 89〕指出，資訊系統特性包括垃圾進垃圾出、人機配合、快速性、即時性、經濟性、動態性以及整合性。90 年代的資訊系統特性，打破了傳統組織個功能部門的界限，以工作流程為主軸來設計整合型的資訊系統，強調共用整體資料庫，和跨部門的流程。

Davenport（1998）以思愛普 R3 套裝軟體為例，說明企業系統的重要性，他認為，一個企業企業電腦系統如果是支離破碎的話，它的業務必然也是支離破碎的，因此企業系統能讓企業能以單一而整合的系統，來取代現有不相容的資訊系統，將整個企業的資訊整合得天衣無縫，包括財務和會計、人力資源、供應鏈、以及顧客等各重要資料。

Faisal Hoque〔2000〕認為，電子化企業的核心價值在於與不同的夥伴分享資訊以取得彼此的優勢，雖然企業本身具有強健的資料儲存系統與企業內部應用軟體支援，但是，大多數的企業平台需要一些整合性的構成要素來確保資訊流可以在最低的耗損下，在每個利害關係人（stakeholders）之間流通。

在資訊系統整合方面，國內外許多學者分別採不同觀點討論，許麗

玲(民國 89)將相關文獻整理，歸納出「資訊系統整合度」的五種觀點，分別是「技術平台整合」觀點、「功能、資料與介面整合」觀點、「電腦應用整合層級」觀點、「供應鏈整合」觀點以及「企業間流程整合」觀點。她認為，即使目前網際網路相關應用技術相繼崛起，但是系統間的功能、資料與介面整合議題仍是需要解決的問題；此外，該研究認為，企業部門間應用 IT 程度/層級具有高低程度之差距時，將影響企業部門間的互動關係。

從「技術平台整合」觀點來看，Huber (1993) 認為，資訊的取得與運用遠比擁有資訊技術重要。同時，他也指出，主機系統之間毫無彈性，系統與系統之間互不相容或是無法溝通，加上資訊系統的更新速度很快，銀行業若要保持銀行業資訊技術的頂峰，就必須要花費大把鈔票，因此，他把資訊系統外包出去給專業的資訊廠商，以致力於核心業務(服務商業客戶)。因此，本研究並不採取此觀點進行研究。在「供應鏈整合」觀點以及「企業間流程整合」觀點方面，由於這兩個觀點涉及到跨產業類別的整合，牽涉到業務範圍甚廣，外在影響因素也很多，並非該行所能掌控，因此，本研究並不採取此觀點進行研究。

Thomas 與 Neimeh (1992) 認為資訊系統的整合是工具彼此間交互關係的屬性所構成的，對於資訊技術的整合環境與機制，提出一個整合性的架構，見圖 2-3。包括「顯示整合」、「資料整合」、「控制整合」以及「程序整合」，是一個用來衡量在整合性電腦環境中個別系統與整體系統環境之間整合程度高低的定義性架構，強調整合的支援架構對於設計系統的重要性。

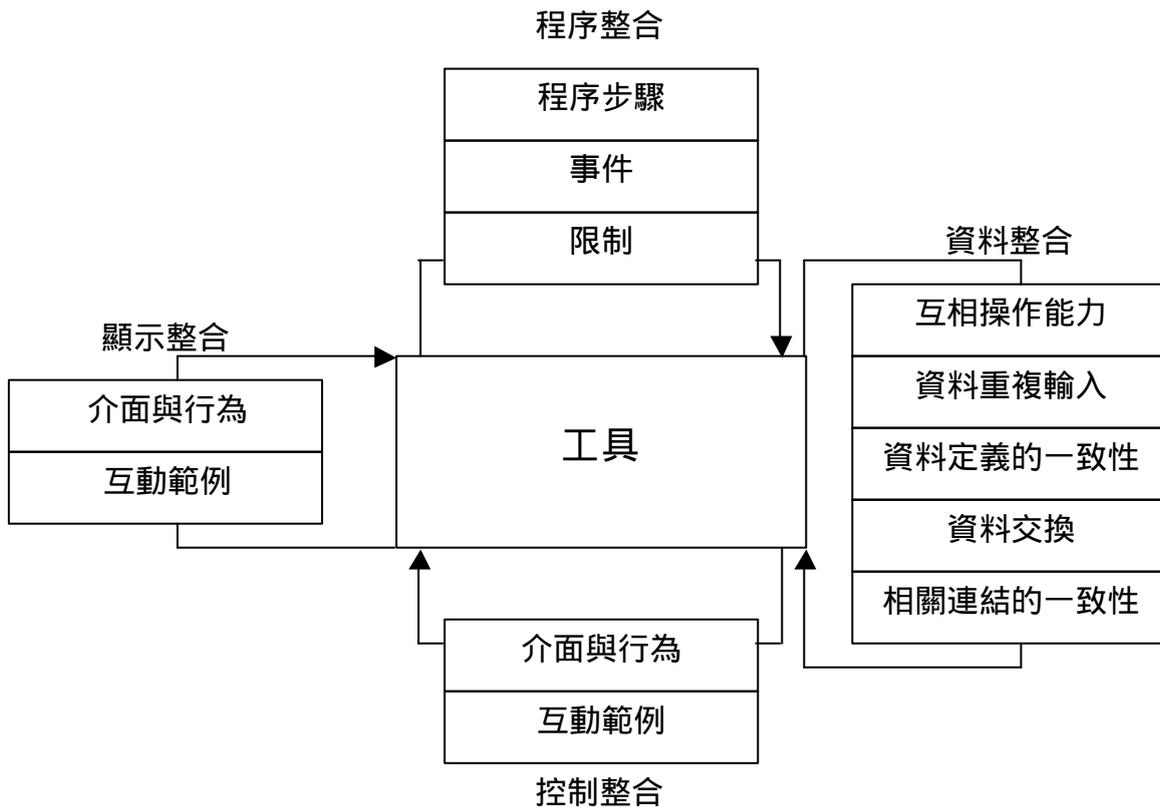


圖 2-3 整合架構的個體關係圖
資料來源：Thomas and Neimeh (1992)

根據陳榮鑫（民 84）的分類，針對企業功能界面活動間的資訊流應用層級分為五類，包括 1. 是否有此資訊流；2. 無此資訊流，但分別用多聯單傳送給對方；3. 用磁片傳送、報表傳送、網路批次傳送；4. 各自獨立資料庫且有 on-line 網路傳送；5. 模組資料共享且 on-line 網路傳送等五個層級，用來測量企業應用 IS 在企業內部流程的差距，其中第一級屬於最低層級，第五級則屬於最高層級。

肆、本節評論

企業為了在該產業中製造差異化（Differentiation）優勢，積極開發新的產品或服務來提昇企業的競爭優勢，而由本節文獻的探討，我們發

現部門整合可以加速新產品開發。然而，早期企業應用電腦化的發展，大多僅應用於支援某部門功能領域（例如，財務、會計、人事管理及生產管理等），但卻忽略這些應用系統的整合性，慢慢的造成企業個部門間的資訊系統各自獨立，而形成所謂的「資訊孤島（Islands of Automation）」（Porter & Miller, 1985）的現象。整合的資訊系統可以把企業內所有功能部門連結在一起，替企業製造綜效（synergy）。

銀行業可以利用資訊技術與網際網路的優勢，除了加強與客戶關係的建立，對於新的金融產品或服務的開發也有助益。Scott 與 Bryan(1999) 針對電子化金融服務做了深入的研究，該研究顯示目前市場上電子化金融產品與服務的種類相當多，包括電子券商（e-Brokerage）、電子銀行（e-Banking）、電子理財諮詢（e-Financial Content and Advice）、電子付款（e-Payment）與其他電子金融服務等，而且種類還在持續增加中。

對企業而言，如何利用資訊技術來獲利進而替企業取得競爭優勢，是企業的優先考量。Porter（2001）認為，成功的企業會把網際網路視為公司策略執行的輔助工具。網際網路的發展從早期的電子名冊（Brochureware），經過電子交易（e-Commerce）與電子商務（e-Business）的演進，到現今的電子化企業（e-Enterprise）出現，其中以企業資源規劃的發展最令人矚目。企業資源規劃主要是運用工作流程技術（work flow），以流程（process）為主軸整合企業內部各個功能部門的作業，它的即時性、整合性、資訊分享、流程合理化，能夠替企業創造諸多成效，如節省成本、快速反映市場需求、縮短新產品上市時間等。因此，跨功能的整合資訊系統已成為今日企業經營必備工具。

第二節、新產品創新績效

壹、創新

Innovation 源自於拉丁文 novus，意指一個新的概念、方法或計劃，或是指某種事物的介紹。一般提到創新 (Innovation)，會讓人直接聯想到技術創新 (Technical innovation)，如產品 (product) 或是程序 (process) 創新。彼得 杜拉克 (Peter Drucker, 1998) 認為創新並不一定要涉及技術問題，創新是指「改變資源的產出」或「改變消費者得自資源的價值與滿足」，因此，創新應該是一個較廣泛的觀念，只要是使既有資源產生財富的潛力有所改變，都可以稱為創新。

K. Holt (1983) 認為，創新，是一個過程，該過程包含用以創造和採用新的、有用之事物的知識或是相關知識。他將創新分成以下五種：

- 一、技術的創新 (Technological Innovation)：創造或執行新的技術，又可以稱為產品創新 (Product Innovation)，或是製程創新 (Process Innovation)。
- 二、管理的創新 (Administrative Innovation)：新的管理方式或系統。
- 三、社會或組織的創新 (Social or Organizational Innovation)：新的人際互動型態或是新的組織架構。
- 四、金融的創新 (Financial Innovation)：新的籌措或管理資金的方式。
- 五、行銷的創新 (Marketing Innovation)：新的產品或行銷方式。

Souder (1987) 整理一般對於創新的普遍定義，如下表所示。

表 2-1 一般對創新的定義

創新的定義
<ul style="list-style-type: none">■ 將兩個或是兩個以上的現存事務加以結合，做一創新性的處理，並以某嶄新的方法來生產一全新的事物。■ 從新創意概念到其實現的一系列複雜活動的集合。■ 新方法的發明與實行。■ 因新的科技所導致的社會改變過程。■ 一個嶄新的方法（device）、構想（concept）或創意（idea）■ 一項改變的採用，對於組織、團體或社會而言是新的■ 任何與現有形式不同的事物，即可視為創新■ 對於現存事物的重新改良或重新組合■ 任何的創新、常規或事物，只要被採用的團體認為是新的，即可視為創新■ 任何事物只要被個人或使用者認為是新的，即是創新

資料來源：Souder（1987）

貳、產品的創新

Booz 等人（1982）根據產品「相對於公司的新穎程度」以及「相對於市場的新穎程度」兩個構面，將新產品分為六大類，如圖 2-4 所示。

		低	相對於市場的新穎程度		高
高	相對於公司的新穎程度	新產品線 (20%)		世界性的產品創新 (10%)	
		修正或改良現有產品 (26%)		現有產品線外增加的新產品 (20%)	
		降低成本 (11%)		重新定位 (7%)	
低					

圖 2-4 產品創新類型

資料來源：Booz (1982)

圖 2-4 的縱軸「相對於公司的新穎程度」定義為，首度在市場推出的產品；橫軸「相對於市場的新穎程度」則定義為，可能其他公司可能已有生產或銷售此產品，但是對某些公司來說，卻是首次生產或銷售此產品。而方格內的數字則代表 1977~1982 年間，每個創新類型平均出現百分比的統計。

Crawford 等人 (2003) 指出，一般人常把所謂的產品 (product) 分為產品 (products) 與服務 (services) ; 專業的產品經理人則將產品 (product) 分為商品 (goods) 與服務 (services) 。這兩種分法都是在陳述一件事情，產品包括有形的產品 (products, goods) 與無形的服務 (services) , 前者的相關文獻探討主要集中在製造業的範疇，而後者則集中在金融服務業的探討為多數。因此在討論產品創新時，應包含有形的商品與無形的服務。對於新產品的定義，Crawford 等人歸納了以下五個常被接受的範疇：

一、 世界性的創新產品 (New-to-the-world products) : 產品是發明

或創造出來的。

- 二、 新類別的應用 (New category entries) : 並非世界性的創新產品，但是對公司而言是新的產品。
- 三、 現有產品線外增加的新產品 (Additions to product lines) : 是目前產品線延伸發展的產品。
- 四、 產品改良 (Product improvement) : 把現有產品改良的更好，事實上，今日市場上的產品大多是經過改良的。
- 五、 重新定位 (Reposition) : 產品的重新定位在新的使用或是新的應用上。

但是，Crawford 等人認為，對國家而言是新產品、新的遞送管道、包裝的改良、不同的資源或是不同的製造方法等，並不在新產品的範疇之內。

根據 Avlonities (2001) 等人對產品創新的探討，加上本研究的整理，將產品創新的類型歸納如下表。

表 2-2 新產品/服務創新的一覽表

作者	產品創新類型
Ansoff	<ul style="list-style-type: none">■ 新產品/新市場 (對供應方而言)■ 新產品線 (對供應方而言)■ 產品線的衍生 (對供應方而言)■ 產品改良 (對供應方而言)
Booz, Allen, and Hamilton	<ul style="list-style-type: none">■ 世界性的產品創新■ 現有產品線外增加的新產品■ 重新定位■ 新產品線■ 修正或改良現有產品

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 降低成本
Cooper and Kleinschmidt	<ul style="list-style-type: none"> ■ 真實的創新（對於世界的市場與產品而言，是全新的） ■ 對於世界而言，是全新的產品（存在於市場上） ■ 對於公司而言，是全新的產品（新特色 v.s.現有市場的競爭） ■ 對於公司而言，是新的產品線（與相似的產品競爭） ■ 對於公司而言，在現有的產品線增加新項目（存在於市場上） ■ 現有公司產品的重大改良 ■ 現有公司產品的次要改良
Crawford	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開創性的產品 ■ 適應 ■ 模仿
Heany	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重要的創新 ■ 新運作的事業 ■ 為了現有服務市場因應而生的新產品 ■ 產品線的衍生 ■ 產品的改良 ■ 產品種類的改變
Johne Snelson	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新產品線 ■ 現有品牌或是產品線的改良/衍生
Roberts and Berry	<ul style="list-style-type: none"> ■ 產品開發期間的意外發現 ■ 新的事業或是新的投資 ■ 新的項目（現有的產品線） ■ 市場開發 ■ 防禦或是滲透 ■ 市場擴張（客戶應用專案）
Wheelwright and Clark	<ul style="list-style-type: none"> ■ 突破性專案（現有產品與程序的基本改變） ■ 平臺專案（新產品線） ■ 衍生專案（產品與程序不斷增加的改變）
作者	服務創新類型
Avlonities et al.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 操作/傳遞程序創新 ■ 服務的改良 ■ 對市場而言，此服務是創新的

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對公司而言，此服務是創新的
Debackere et al.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 突破性專案（現有產品與程序的基本改變） ■ 平臺專案（新產品線） ■ 衍生專案（產品與程序不斷增加的改變）
Gadrey et al.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在服務性產品上的創新 ■ 結構式創新（現有服務性產品的彙總） ■ 服務性產品的改良 ■ 為了現有的產品而在程序或組織方面創新

資料來源：Avlonities（2001）等人，與本研究整理。

參、金融產品創新績效相關研究

70 年代早期，產品創新的成功與失敗相關研究大多以製造業為主，而服務業則仍然停留在創新程序的探討（如何行銷一項新服務）。Easingwood（1986）是首先針對服務業新型服務開發的實務做研究的學者之一，他以 31 家英國服務業公司作為研究對象，研究內容以新產品策略角色、程序與組織間的關係。

de Brentani（1989）可以說是早期探討新的金融服務成功因素的學者，他不但提出四種衡量新服務績效的角度，針對每個衡量方法也提出對應的預測變數，這四種衡量方法分別是：「營業收入與市場占有率」、「競爭的績效」、「外溢效果」、以及「成本績效」，其中除了競爭績效外，其餘三個都是屬於財務性的績效指標。

Cooper（1994）等學者為了研究金融服務業高績效表現的新產品，除了整理以上兩位學者的研究，並且加入新產品策略與公司環境的概念，整理出以下五個對新產品績效有影響的區隔，分別是「產品優勢」、

「行銷支援」、「市場的性質」、「新產品程序的性質」、以及「公司環境」等。該研究針對 491 家金融服務廠商，包括銀行業、保險業與其他金融機構，在 173 個有效樣本下，經過先測問卷定義出 104 個可能影響新產品績效的變數，此外，也歸納出三個績效衡量構面，分別是「財務績效」、「關係加強」以及「市場發展」。

Griffin 與 Page(1993)根據超過 75 個不同公司之新產品開發的研究，在這些研究裡所使用的成功衡量指標，歸納出四組“核心”成功/失敗衡量指標，分別是「顧客接受度指標」、「財務績效」、「產品層級指標」、「公司層級指標」等，共 16 個指標來衡量產品開發的成功與失敗。

此外，根據之後大多數學者 (Easingwood , 1991; Erik,1999; et. al) 的研究發現，財務績效的衡量指標通常占有相當大的比重，其他大多從行銷、市場或是客戶等方面作探討而發展相對應的指標。因此，金融產業對於財務指標的重視程度相當高。

肆、本節評論

以企業競爭的觀點來看，創新是創造競爭優勢上最重要的基石，產品或是製程上成功的創新，會給企業帶來其競爭者所缺乏的一些獨特性。而這些獨特性，可能使企業收取額外的價格，或降低其成本架構使其低於競爭對手 (黃營杉，民 88)。

以往銀行業在衡量新產品大多以營收金額、市場占有率、或是銀行整體獲利率等財務性指標為主，對於其他因素鮮少重視。但是自從民國八十年開始，我國在銀行業務自由化方面，陸續開放民營銀行的設立，

放寬銀行設立分支機構的限制，以及放寬銀行業務範圍，同質性的金融機構陸續成立，讓金融市場由過去的寡佔市場進入完全競爭市場，銀行業也不得不開始著重產品績效的衡量。本研究針對金融市場的競爭現況以及銀行業的著重的財務議題，將採用 de Brentani (1989) 所提出的「營業收入與市場占有率」、「競爭的績效」、「外溢效果」、以及「成本績效」等四個指標作為本研究採用的新產品績效衡量指標。

第三節、新產品上市策略

壹、新產品上市策略

Crawford 等人 (2003) 認為新產品從開發階段就應該同時考量技術面與行銷面的活動，而在之後的上市階段也要著重技術上市與行銷上市的層面來替新產品的建構作最完整程序。在技術上市方面，主要活動是針對新產品的標準生產能力建構、初次上市、量產、實際的市場測試以及正式上市做準備，並且持續修正產品與程序；在行銷上市方面，主要是在新產品的行銷計劃、上市計劃以及各個支援活動的配合上作準備，並且針對市場測試結果修正行銷計劃。

Hultink 與 Robben (1999)，認為上市策略是由一連串管理相關的決策所構成，而這些決策會影響新產品的績效，該研究針對紐西蘭 272 個消費性與工業的新產品的樣本作一個實證研究，其中包括 166 個的成功與 106 個不成功的新產品，以市場接受度與新產品績效兩個構面來探討上市策略與新產品績效的關係，研究發現異質的樣本在新產品上市活動的相關研究裡並沒有太大的差異。同時該研究也發現上市策略對於消費

性產品的影響比工業產品來得重要。

Di Benedetto (1999) 以 PDMA (Product Development & Management Association) 的成員所引出的近 200 個上市策略為樣本，以郵寄的方式做研究，發現成功的上市與行銷研究、銷售能力、產品配銷、促銷活動、研發能力與產品設計等與較佳的知覺技巧 (perceived superior skills) 有關，此外跨功能團隊的關鍵行銷計劃擬定與製造決策，以及後勤單位的早期參與等策略性活動則與成功的上市有強烈的關係。該研究發現幾個成功上市的相關戰術活動，分別是：高品質銷售成果、廣告與技術支援；好的上市與支援計劃的管理；對應於消費者與競爭者的最佳上市時機；市場測試、顧客回饋、廣告測試等所有種類的資訊收集活動。同時，該研究也發現，對於各項活動之上市時機的重視將有助於提高成功的機會。

Guiltinan (1999) 認為，不同的產品上市情況倚賴許多衡量指標並且受某些特殊類型的購買行為所影響。該研究以產品創新程度為基礎，認為經理人應該建立(1)試用與再購；(2)客戶移動；或是(3)創新的採用與擴散這三個渴望需求結果 (desired demand outcomes) 類型的其中一個，而渴望需求結果的程度，則會受到購買者對(1)新產品的相關優點；以及(2)購買者的價值與經驗之協調性兩者的認知所影響，這兩項特性則受到上市策略的影響，其中需求結果則受到產品市場環境、產業的技術動態以及公司的資源與能力的影響。

Bowersox 等人(1999)以後勤與供應鏈協同(logistics and supply chain collaboration) 的觀點，利用其對於開發需求之快速回應的優點，提出臨界上市(Lean Launch)的架構，以回應基礎後勤(response-based logistics)

的原理來比較傳統上市與臨界上市的不同，有別於傳統上市預測導向（forecast driven）而發展的預備後勤（anticipatory logistics）的模式，臨界上市強調回應基礎後勤與供應鏈管理的重要性，回應基礎後勤的彈性（flexibility）提供更好的存貨水平管理，讓經理人能透過電子資料交易（EDI）的支援快速反應實際的需求。此外，臨界上市藉由協助有限的技術成功獲利可以改善新產品成功的機會。

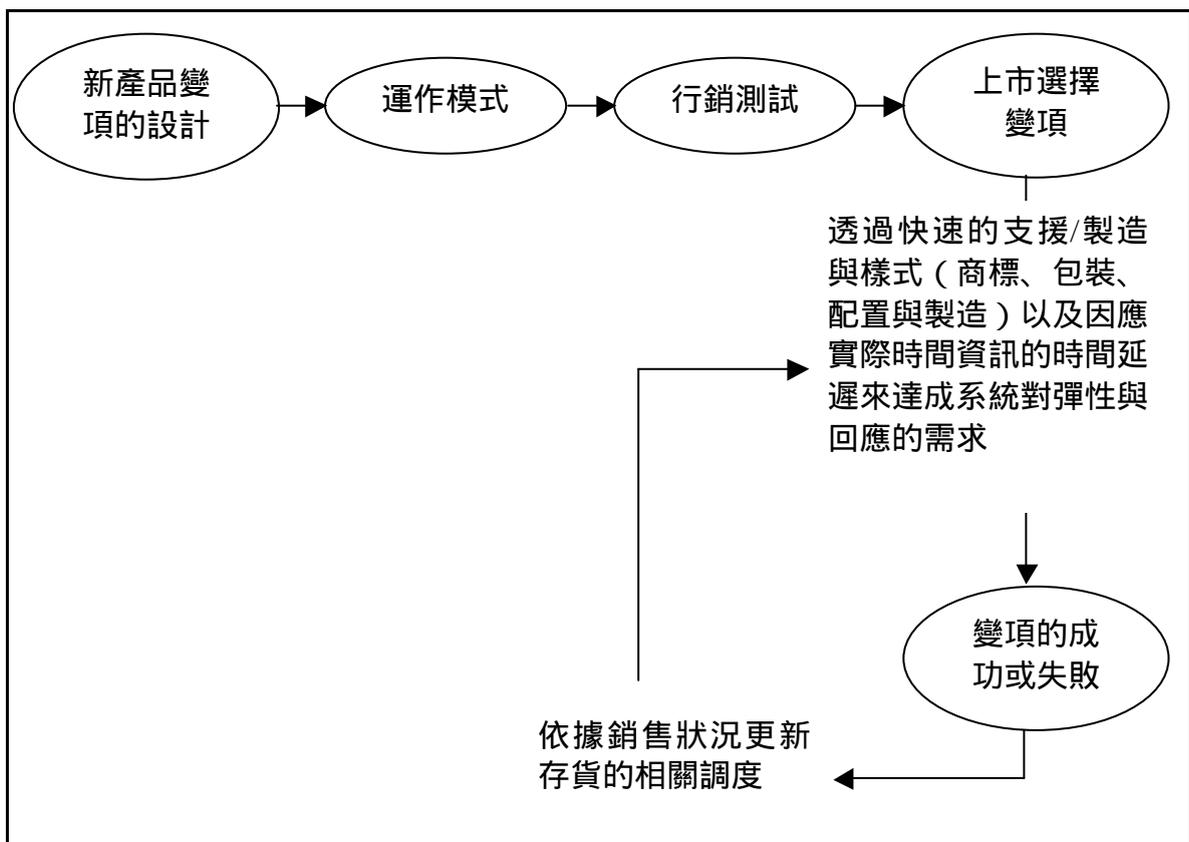


圖 2-5 臨界上市的新產品開發程序
資料來源：Bowersox 等人（2003）

貳、本節評論

鍾國貴（民 83）整理過去學者對於新產品開發的程序發現，即使新產品開發活動的模式頗為紛歧，但是該研究彙整的內容顯示，新產品開發的最終階段大多為上市或是商業化階段。新產品的上市階段，主要是把新產品透過品牌、通路、廣告等不同戰術性的行銷組合決策將新產品

推入市場。為了讓新產品能成功的上市，在產品生命週期（product life cycle, PLC）的導入期之前就必須先做好預先上市（prelaunch）的準備，包括銷售以及其他促銷人員的訓練、建立服務客戶的能力、適當的替產品預先宣傳以及安排轉售的存貨等級等活動。此外，在上市階段要同時著重產品的測試以及市場測試，產品的測試能使新產品除了提昇產品品質外，透過產品的 beta/gamma 測試以修正產品來符合客戶的真正需求；市場測試則主要在確認新產品目前的市場接受程度，並修正相關的上市計劃。圖 2-6 是 Crawford 等人整理之新產品上市階段完整的市場組合。



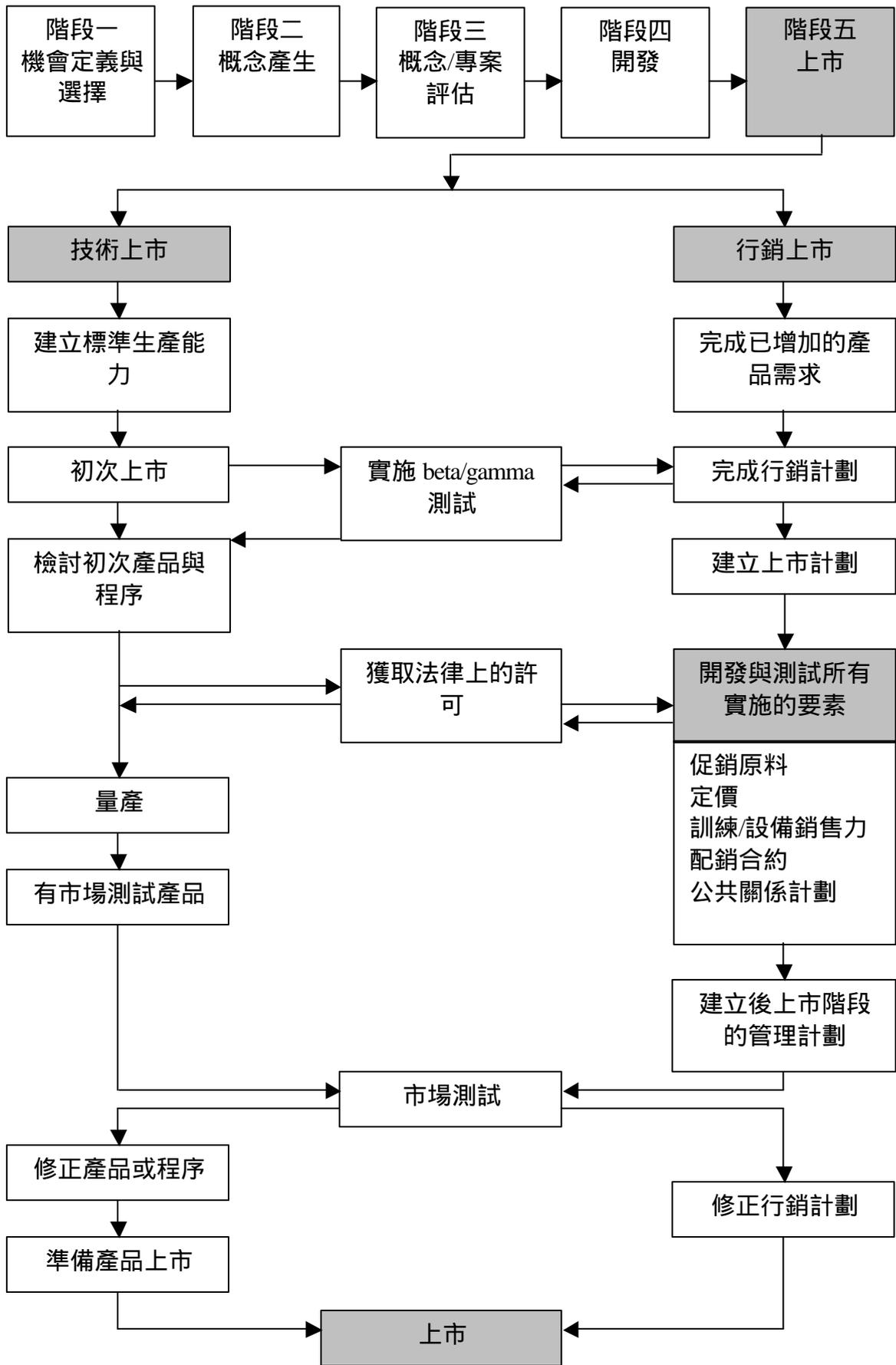


圖 2-6 新產品上市的市場組合
資料來源：Crawford 等人 (2003)，本研究整理

第五節、本章結論

本章第一節文獻指出，對企業而言，如何利用資訊技術替來獲利進而替企業取得競爭優勢，是企業的優先考量。部門整合可以加速新產品開發，而資訊技術的運用會影響部門之間的互動，整合的資訊系統則可以把企業內所有功能部門連結在一起，替企業製造綜效(synergy)。此外，電子化可以替企業強化通路，並且整合原有之價值鏈，促使企業轉型進而達到異界聯盟。本研究以銀行業為例，認為一個整合的應用系統，必須配合企業程序與管理方式的重新設計，才能發揮預期成效，銀行業可以利用資訊技術與網際網路的優勢，加強與客戶關係的建立，並且利用資訊技術開發新的金融產品或服務，而整合性的資訊系統規劃可以讓資訊技術發揮最大綜效。

第二節文獻指出，創新是創造競爭優勢上最重要的基石，可以替企業帶來與競爭者不同的獨特性，這個特性可能會替企業帶來相對於競爭者的額外收益。對於新的金融產品績效衡量方面，本研究整理幾位學者對於金融產品績效衡量的研究，發現財務績效的衡量指標通常占有相當大的比重，其他大多從行銷、市場或是客戶等方面作探討而發展相對應的指標。因此，本研究針對金融市場的競爭現況，在衡量新產品時，除了考慮財務性指標以外，更強調產品的競爭績效。

第三節文獻則主要在探討新產品開發程序之最後的上市階段，從幾位學者的研究發現，上市階段主要分為策略研擬與實際的戰術操作兩部

分，主要是由一連串的資訊收集與決策活動所構成的，不同的上市策略依據不同的市場現況有不同的績效衡量模式。此外，上市策略需要跨功能部門的早期參與以及資訊技術的支援，才能在最佳時機推出適合客戶的新產品。

藉由文獻的探討以及實務個案的觀察，本研究將在第三章第一節提出概念性的架構。

第三章、研究方法

本研究將以所收集之國內外相關文獻、實證研究、產業調查等二手資料整理出相關因素與衡量指標，並佐以個案訪談之第一手資料，來探討電子化企業中成功的新產品的上市策略與新的金融產品績效之間的關係。

第一節、觀念架構

根據第二章的文獻回顧指出，我們知道金融產品的創新會影響產品的績效，而任何產品的創新都需要完整的新產品開發程序才能增加成功的機率，其中新產品開發的上市階段是將產品商業化推出上市的階段，包括了不同的市場、時程與行銷組合決策，而上市階段所做的所有決策會直接影響新產品的績效。此外，資訊技術的引進會影響組織結構的改變以及生產方式，相關的決策活動也逐漸由資訊系統的支援而變得更加方便推展，而整合的資訊系統可以把企業內所有功能部門連結在一起，替企業製造綜效（synergy）。因此，根據以上推衍，本研究的觀念架構如下：

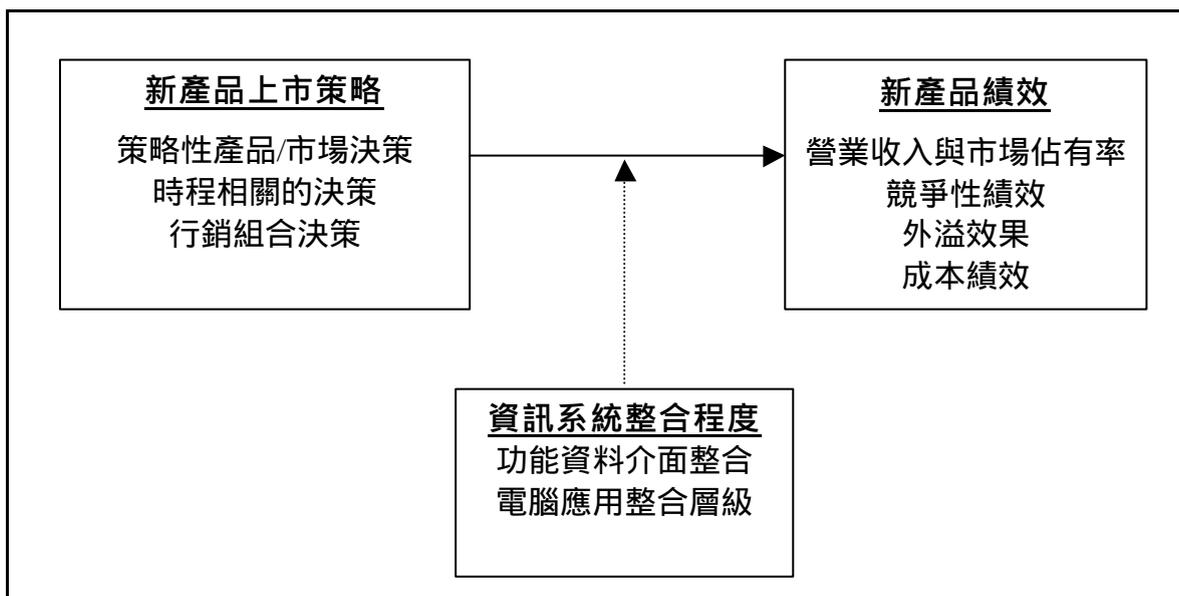


圖 3-1 本研究觀念架構
資料來源：本研究

第二節、變數的定義與衡量

壹、「新產品」的涵義：

銀行業的創新範圍包括開發各類新組合的金融商品、採行新的金融作業程序、編製新的組織型態與發展新的金融技術等。而本研究的所指的新產品，是根據闕河楠（民 83）整理賴士葆等人對於產品創新的定義而來，只要是「公司近三年來，相對於該企業是新的產品，無論它是否是原創性的產品，或僅就原有產品改良者，都可以稱為新產品」。在進行訪談時，首先會向受訪者解釋本研究所謂之「新產品」的定義為何，以免受訪者有所誤解。

貳、新產品的上市策略

Hultink 與 Robben(1999) 整理以往學者 (de Brentani, 1989 ; Cooper,

1991 ; et. al) 對於新產品的關鍵成功因素的研究，彙整出三個對產品的上市策略影響較大的因素，分別是「策略性產品/市場決策」、「時程相關的決策」、「行銷組合決策」，並且整理出 13 個衡量變數來探討上市策略對於產品績效的影響。

表 3-1 上市策略對新產品績效的影響

新產品績效	影響	研究來源
策略性產品/市場決策		
導入目標	強烈	Biggadike; Mahajan and Wind; Urban Hauser
相關的產品創新	較高	Biggadike; Kleinschmidt and Cooper; Soni et al.
時程相關決策		
因應市場變化的速度	較快	Choffray and Lilien
進入市場時機	較早	Biggadike; Choffray and Lilien; Green et al.; Green and Ryans; Lambkin; Robinson and Fornell; Ryans; Urban et al.
行銷組合決策		
品牌	不確定	Hultink
溝通管道	較密集使用	Green et al.; Robinson and Fornell; Urban et al.
配銷通路	較熟悉	Cooper; Cooper and De Brentani
定價	不確定	Biggadike; Choffray and Lilien; Cooper and Kleinschmidt; Hultink and Schoormans; Lambkin; Robinson and Fornell
產品的新穎程度	不確定	Biggadike; Gatignon et al.; Green et al.; Green and Ryans; Lambkin; Robinson and Fornell; Ryans; Urban et al.
相關的產品類別廣度	較廣	Biggadike; Lambkin; Robinson and Fornel; Traynor and Traynor
相關的配銷費用	較高	Biggadike; Green et al.; Green and Ryans; Lambkin; Link; Yoon and Lilien

相關的促銷費用	較高	Biggdike; Lambkin; Link
目標	較廣	Biggdike; Ryans; Yoon and Lilien

資料來源：Hultink 與 Robben (1999)

一、 策略性產品 / 市場決策 (Strategic Product/Market Decisions)

(一) 導入目標 (Introduction Objective) :

確認是否不同的產品目標都適用於個別的上市活動上，即該產品目標必須符合其上市活動。

(二) 相關的產品創新 (Relative Product Innovativeness)

指出該產品的創新程度是否比競爭者的產品要來得新穎、或是相等，或是比競爭者創新程度低。

二、 時程相關的決策 (Timing-Related Decisions)

(一) 因應市場變化速度 (Speed to Market)

該產品推出市場時間少於 6 個月，或是介於 6 個月到 1 年，或是介於一年到 3 年之間、或是超過 3 年。

(二) 進入市場時機 (Timing of Market Entry)

與其他對手提供之相似競爭性產品比較，該公司推出該產品時是否無其他相似產品，或是 1 至 3 家，或是 4 家以上的公司有提供相似產品。

三、 行銷組合決策 (Marketing Mix Decisions)

(一) 品牌 (Branding)

發展一個新的品牌名稱，或是採用從其他產品群使用之品牌名稱，或是著重公司名稱，抑或是沒採用任何名稱。

(二) 溝通管道 (Communication Channels)

在推出新產品時，是否有使用客戶促銷、商展、銷售導向促銷、直接行銷、公共關係、電台廣告、電視廣告、平面廣告與個人銷售等管道。

(三) 配銷通路 (Distribution Channels)

該產品的配銷是採用現有的通路，或是開發全新的通路，抑或是結合現有與全新的通路。

(四) 定價 (Pricing)

該產品定價選擇是採取參考市場 (skimming) 定價，或是採用滲透 (penetration) 定價，或是其他的定價方式。

(五) 產品新穎程度 (Product Newness)

該產品在創新的程度上，是屬於世界性的創新產品、新產品線、現有產品線外增加的新產品、產品改良、重新定位以及降低成本的哪一個層級。

(六) 相關的產品類別廣度 (Relative Breadth of Product Assortment)

與競爭者提供的產品比較，該公司在新產品的類型，或是該項新產品提供的不同版本上，是否提供更多的選擇，或是與競爭者相同，抑或是少於競爭者。

(七) 相關的配銷費用 (Relative Distribution Expenditures)

在相似產品的削價競爭市場裡，相關的配銷費用與其他競爭者比較，是比競爭者高，與競爭者相同，還是比競爭者低。

(八) 相關的促銷費用 (Relative Promotion Expenditures)

在相似產品的削價競爭市場裡，相關的促銷費用與其他競爭者比較，是比競爭者高，與競爭者相同，還是比競爭者低。

(九)目標市場 (Targeting)

該產品的目標是著眼在大眾市場，或是選擇幾個不同區隔的市場，還是針對單一客戶提供單一產品的利基市場。

參、資訊系統整合程度

銀行業對於資訊技術相當倚賴，根據第二章第一節的討論，本研究整理 Thomas & Neimeh (1992) 以及其他學者的看法，將資訊系統整合定義為，「與公司日常營運活動相關之資訊系統軟、硬體屬性彼此之間的交互關係，以及各部門對此交互關係的使用程度」。

根據第二章第一節對「資訊系統整合度」的五種觀點探討的結果，本研究將採用「功能、資料與介面整合」觀點以及「電腦應用整合層級」觀點作為中介變數，探討影響新產品上市策略對於新產品績效的影響程度。在「功能、資料與介面整合」方面，本研究採用 Thomas & Neimeh (1992) 所提出的架構，包括「顯示整合」、「資訊整合」、「控制整合」以及「程序整合」，是一個用來衡量在整合性電腦環境中個別系統與整體系統環境之間整合程度高低的定義性架構，而在此四個架構下可以分成九個問項加以衡量，分別是：

- 一、「功能相互運用」的應用程度
- 二、「資訊交換運用」的應用程度
- 三、「相關系統連結合理化」的應用程度

- 四、「資料傳遞與交互處理」的應用程度
- 五、「資料定義的一致性」的應用程度
- 六、「資料的完整性」的應用程度
- 七、「使用者介面」的類似程度
- 八、「系統介面」為人工作業的次數
- 九、「資料重複輸入儲存」的頻率

在「電腦應用整合層級」方面，本研究根據陳榮鑫（民 84）針對企業功能界面活動間的資訊流應用層級的分類，做以下五個層級的分類：

- 一、 是否有此資訊流
- 二、 無此資訊流，但分別用多聯單傳送給對方
- 三、 用磁片傳送、報表傳送、網路批次傳送
- 四、 各自獨立資料庫且有 on-line 網路傳送
- 五、 模組資料共享且 on-line 網路傳送

該研究用這五個層級，用來測量企業應用 IS 在企業內部流程的差距，其中第一級屬於最低層級，第五級則屬於最高層級。

肆、服務創新績效

由於銀行業是個激烈競爭的產業，根據第二章第二節的討論，我們發現除了財務指標外，銀行業推出的新產品是否具有競爭性是主管所關心的議題。因此，本研究採用 de Brentani (1989) 提出的四種衡量新服務績效的角度，來作為本研究的新產品績效衡量方式，這四項績效衡量構面與變數如下：

一、「營業收入與市場占有率」：

- (一) 超越預期市場佔有率的目標
- (二) 超越預期營收/顧客使用水準的目標
- (三) 超越預期營收/顧客使用成長率的目標
- (四) 營收/顧客使用水準增加
- (五) 市場占有率提高
- (六) 整體獲利力提昇
- (七) 對公司形象/聲譽有顯著的幫助

二、「競爭的績效」：

- (一) 顧客認為該服務的「結果」比競爭者好
- (二) 顧客認為該服務的「經驗」比競爭者好
- (三) 特有的好處：被視為比競爭者優越之處
- (四) 創造公司的競爭優勢

三、「外溢效果」：

- (一) 對其他的產品/服務的營收/顧客使用產生強化的作用
- (二) 對其他的產品/服務的獲利產生強化的作用

四、「成本績效」：

- (一) 實際的降低了公司的成本
- (二) 比預期的成本還低
- (三) 為公司達成重要的成本效率

其中除了競爭績效外，其餘三個都是屬於財務性的績效指標，此外，

對於「新產品績效」的定義，由於本研究採用以上 de Brentani (1989) 提出的四種衡量新服務績效，因此，「只要該金融產品達到公司當初以前述四種績效衡量的其中一種所定的最低標準」即可算是有影響。

為了避免受訪者產生認知上的錯誤，在進行訪談前幾天，研究者會將以上所有的變數定義寄送給受訪者，並在進行訪談前對受訪者做詳細的說明。

第三節、研究設計

國內目前探討金融業、資訊技術與創新三者為範圍的相關研究相當多，但是以新產品上市對新產品績效的相關研究相當有限，因此，本研究參酌國外學者的研究方法及結果，並且參考國內目前有涉及到金融業、資訊技術與創新三者為範圍的相關研究，提出本研究的研究方法，來對本國產業進行訪談，不過因為時間、人力、財力有限，無法針對整個產業作全面性的驗證，所以採取對少數樣本公司進行實地訪談，以了解個別企業的服務創新策略、績效評估方法，以及資訊系統整合度對該產業的影響。最後根據訪談結果，推導出彼此的相互關係。

壹、產業與個案公司的選擇

在目前銀行業面臨的激烈競爭的環境下，各家銀行持續推出新產品作為競爭工具，而資訊技術也被銀行業廣泛用來發展電子化金融產品與服務，因此，本研究以本國銀行業為例，以資訊系統整合的觀點來探討銀行業的新產品上市策略對於產品績效的影響。

本研究之個案選擇兩家銀行，一家是本國早期的公營銀行，另一家則是相對比較年輕的本國民營銀行，個案的選擇是希望能從早期成立的銀行（老行庫）與相對比較年輕的銀行（新行庫）之新產品上市策略來相互比較，探討兩個銀行的上市策略、新產品績效以及資訊系統整合之間的關係以得到最後的結果與建議。分別針對兩家銀行的分行經理作訪談，對各家銀行的訪談時間都在一個小時至一個半小時內結束。

貳、資料收集

本研究以蒐集相關的理論文獻、產業資料與研究者個人的直接訪談，以使本研究的發現能代表業界目前現況，力求個案資料的正確性與完整性。本研究之資料收集以次級資料為主，初級資料為輔。次級資料方面，以新產品上市策略、資訊技術與系統整合，以及新產品績效相關的文獻為參考資料；在初級資料方面，本研究以研究個案公司熟悉新產品上市策略的分行經理以取得初級資料，在訪談過程中紀錄內容，再以系統結構方式整理呈現。

本研究依據研究架構作為資料分析的指引，蒐集與個案相關的各種資料，包括訪談內容、公司文件、表單、期刊，與先前的文獻探討中有關的理論進行比對，並依據事件的屬性分類。本研究將所蒐集到的個案資料，按照研究架構加以分類，以釐清各事件的關係，接著根據個案進一步分析之資料，按照本研究採用之構面，將個案銀行之作為與這些構面定義相關者進行歸類，並試圖將有關事件予以連結。連接後的分析資料，以研究之結果加以討論，並提出未來研究之參考。

參、訪談流程

在與受訪者進行訪談前，研究者會先將論文題目、新產品上市策略的定義、新產品績效衡量的定義以及資訊系統整合的定義，傳真或郵寄給受訪者。在進行實地訪談時，研究者會再次將這些定義重新陳述一次，以免受訪者產生不必要的誤解。接著，請受訪者舉出一至兩個成功的新產品開發專案，接著以開放式的問答方式，詢問該新產品專案的產品上市策略與該產品績效的關係，並詢問該行資訊整合的概況以及對產品上市策略與該產品績效的影響。

第四章、個案描述與分析

第一節、個案描述

壹、C 銀行

根據財政部金融局在九十一年十二月份做的統計顯示，該行的淨值為新台幣 49,148,000,000 元，在國內所有銀行中排名 12。該行成立迄今已有 97 年的歷史了，在強調內控嚴謹的組織文化下，累積了相當紮實的客戶基礎，但是面對金融產業的激烈競爭，加上政府積極推動金融改革政策，該行也面臨了極大的壓力。

為了因應金融市場的多變性及競爭者強勁的壓力，該行結合資訊技術，在滿足客戶需求的理念下，不斷研發新的產品來回應市場需求，目前研發完成之新金融商品與服務之專案包括：益壽長春儲蓄存款、金如意理財專案、歐元定期/活期存款及旅行支票、預購/預售遠期外匯業務電腦化作業、學生購置電腦設備貸款、該行專屬之「金融 EDI 企業網路」、國外專業投資機構投資國內有價證券（QFII）以及「波比龍」吉祥寶寶文宣廣告等。此外、該行為因應公營事業民營化的組織變革，提昇資訊技術在組織變革與業務擴展的支援，該行積極整合與佈建全行網路，並運用資訊技術推動各項業務自動化，以提昇工作效率，強化競爭體質。為了降低營運成本，增設分支機構及 ATM 等 24 小時自動化服務區以滿足客戶在資金調度、轉帳繳款、付款及餘額查詢的需求。在電子商務方面則開辦證券經紀電子交易、信用卡網路交易、行動銀行等業務。該行

改制民營迄今，除了積極進行組織的變革之外，對於業務的擴展與新產品的推出仍從不間斷，而提昇該行的企業形象也是主要業務之一，憑藉著過去累積之客源與良好的信譽，民國九十二年五月開始在電視與其他平面媒體積極宣傳，以因應新興金融機構的挑戰。

C 銀行的主要收入來源為利息收入，主要是以存款、放款業務為該收入的重心，此外，手續費收入、投資收益、買賣票券收益也是營運收入的來源。然而，在直接金融¹規模日益壯大下²，銀行傳統業務成長空間有限，因此，該行積極拓展不同業務，以提高經營績效與分散經營風險。由於該行逾放比率逐年升高，近兩年來進行不良資產之呆帳轉銷，加上新企業戶案件不多，企業金融相關的業務主要還是以舊有企業客戶為主，目前主要業務集中在個人消費性金融產品的推展，在該行推出的金融商品之中，受訪者提出兩項特殊金融產品來說明。

個案 1-1、學生購置電腦設備貸款業務

配合政府提高電腦普及率向下扎根之政策，該行特提撥自有資金 1.5 億元加上經建會中美基金撥配五千萬元，以超低利率 5.2% 優惠學生購置電腦。此項業務之推展除了配合政府政策外，更看準學生族群對於電腦設備的接受度提高，提供學生優惠的低率貸款以滿足此族群對於電腦的需求，希望藉此發掘並擴展該行的潛在客戶。

個案 1-2、線上融資業務

鑒於該銀行的企業客戶逐漸往電子化企業發展，透過金融電子資料交換（FEDI）的機制，對於企業客戶經常性的進貨資金需求，提供立即

的線上融資服務以降低該企業客戶之營運成本。該行利用 FEDI 的特色³ 提供企業客戶一個方便且安全的付款環境，以解決該企業之即時性資金的需求，建立可靠的線上金流機制⁴，以吸引其他對於即時性資金之需求的企業客戶，拓展企業金融之市場。

貳、A 銀行

民國八十九年以來，我國金融環境變化的程度遠超過已往十年的改變，為因應此嚴峻經營環境，該行經營首重“先質變而後量變”策略，九十一年積極推動組織再造工程，並自下半年完成基礎架構後，逐步顯現作業效率與業務績效之提昇，在衡量金融產業環境及本國經濟改善有限下，該行經營策略首重在風險管理之授信預警機制下，提高授信產品的多元性，適度增補業務人力，以加速提高授信業務市佔率。

鑒於銀行業發展金融產品的主要趨勢，目前該行的主要業務主要都集中在個人消費性金融產品的推展，在該行推出的所有金融商品之中，受訪者提出兩項特殊的金融產品來說明。

個案 2-1、圓夢卡

鑒於金融卡功能日趨多樣化，該行目前推出全國第一張結合信用卡、金融卡、現金卡、圓夢存款、圓夢理財房貸、圓夢基金理財、證券股票 VIP、台外幣互轉、以及保險等九大功能之金融卡，針對消費大眾經常使用之金融產品，提供一次購足的服務，希望藉由圓夢卡的推出，吸引更多對多樣化金融服務有興趣的客戶，以拓展金融卡業務的市場。

個案 2-2、房屋貸款之「圓夢平轉專案」

針對建物 15 坪以上之自用住宅，提供優惠房屋貸款之轉貸服務，只要該申請人在他行貸款一年以上，繳息正常，無信用不良紀錄，備妥本人、配偶身分證影本；土地、建物所有權狀影本；主要往來銀行存摺或扣繳憑單；最近一年房貸繳息記錄（轉貸案件）等相關文件，不必經由房貸重新鑑價的程序，只要相關條件符合即可將該筆房貸金額從其他銀行轉貸至該行。

第二節、個案分析

本研究在分析哪些上市策略、資訊系統整合變數會影響某些金融產品的績效時，先根據受訪者依據實務經驗的主觀認定該金融產品的相關影響變數，而對該個案的各項影響變數作印證。訪談之前，首先是先找國內某家金融機構的襄理作初步訪談，根據該襄理之在業界實務經驗，加上本研究整理之變數，修正訪談的問項與內容。另外，對部分上市策略的變數及其相關影響，徵詢每一家銀行受訪者的意見，而對於先前的個案銀行提供之訪談資料，也請下一家銀行的受訪者提出個人看法。經過研究者的綜合整理後的判斷，最後再提出每個銀行之上市策略與資訊系統整合對新的金融產品績效的影響因素。以下將逐一說明每個銀行之新的金融產品個案分析後的結果。

壹、C 銀行

個案分析 1-1、學生購置電腦設備貸款業務

1. 上市策略

此項業務由於是配合政府政策而推出的金融產品，其他銀行亦可開辦相同的業務，雖然在產品的創新程度上未必比競爭者的產品要來得新穎，但是在推出市場的半年內僅有少數銀行跟進，屬於市場的早

期參予者。該項產品由於並非目前該銀行的強推商品，在推出該項產品時，僅在該行的網站上，或是藉由各分行的放置的金融產品型錄，以及針對學生族群開辦金融卡時進行推廣的活動，因此，相較其他金融商品，並未花費太多的宣傳費用。由於該項產品是現有產品線外增加的新產品，而且並非像金融卡業務一般，屬於各銀行積極推動的業務，加上市場主要是針對收入不高學生族群，因此，在該項金融產品的定價上以 5.2% 的超低利率提供學生族群購置電腦的貸款方式。

2. 新產品績效

辦理此項消費性金融貸款的主要目的是希望能早期與學生族群建立關係，接著持續提供學生族群不同的金融資訊服務，將其培養成未來的潛在客戶，因此，儘管目前在營業收入與市場占有率、外溢與成本的績效上看不見太大的影響。但是，由於該項產品是著眼於未來市場的開拓，被視為是比其他競爭者優越的地方，可以創造公司的競爭優勢，因此，此項產品主要是著眼在產品的競爭績效上。

3. 資訊系統整合程度

由於每個客戶使用金融產品的行為，會以電子化的方式一筆筆的逐一紀錄在客戶交易的歷史紀錄上，因此，在功能、資料與介面整合方面，強調資料定義的一致性與資料的完整性，以確保客戶的權益。在推出該項產品之前，相關的產品推動細則會由總行以文件寄發的方式發函給各分行，經由各經辦單位確認後才開始將此產品推出上市，而與新產品上市相關的文件最後則由資料室負責回收建檔，因此，在電腦應用整合層級方面目前仍屬於第二階段。然而，為了縮短新產品上市時間，該銀行目前積極整合各分行資訊業務，計劃導入相關軟體

以提昇行內部資訊的傳遞效率。

個案分析 1-2、線上融資業務

1. 上市策略

此項業務主要是鑒於企業客戶對於資金的即時性需求，運用資訊技術與金融電子資料交換的機制建立線上融資的環境，以提供企業客戶即時性的融資管道。剛推出時主要是以既有的企業客戶為主要對象，儘管目前其他銀行也陸續推出類似的產品，該行在此產品市場仍屬於早期參予者。在推出此項產品時，該行主要是憑藉著過去累積之客源與良好的信譽來吸引企業客戶，因此，為了持續提昇企業客戶對於該行的認識，每年都會針對該行之企業形象擬定一系列之宣傳活動，以強化該行之品牌形象。此項產品的推出主要目的是降低成本，未來可以提供更多的電子化服務，目前目標市場主要鎖定在該行特定的一些已經電子化的企業客戶提供此項服務，將逐漸推廣至其他企業客戶。

2. 新產品績效

該行推出此項產品主要目的在於成本與競爭績效的考量，雖然相關的系統在建置初期需要耗費相當大的資金與人力成本，但是，當此金融交易系統建構完成以後，與往來的企業客戶之間的資金流通將更為迅速、便捷，並省去許多交易的時間與人力成本，就長期投資的觀點來看，此項產品的推出實際上是降低了公司的成本。此外，在與企業客戶建立之信任基礎下，此項電子化的產品確實提供客戶更便利的資金調度管道，被受訪者視為比競爭者優越的地方。

3. 資訊系統整合程度

線上融資業務主要是依據金融電子資料交換（FEDI）的安全機制⁵來運作，企業客戶經由撥接專屬網路與該銀進行連線，在此封閉的網路裡進行即時性的線上融資活動，為了達成安全無虞的交易環境，對於資料的完整性與相關系統連結合理化的要求相對於功能、資料與介面整合的其他項目來得重要。由於此項產品主要是倚靠網路來運作，因此屬於電腦應用整合層級的模組資料共享且 on-line 網路傳送的層級。目前電子銀行共用封閉性網路，連線對象以國內之金融機構與企業為主，未來勢必擴展至與國際性網路連接，因此，XML 技術⁶的運用將取代過去 EDI 的時代，使資訊系統整合的概念擴展至全球。

貳、A 銀行

個案分析 2-1、圓夢卡

1. 上市策略

由於各家金融機構紛紛推出多樣化的金融卡以吸引消費大眾，由於市場上金融卡的種類相當多，為了免去客戶選擇的時間，該行推出之此項產品綜合九項消費大眾最常接觸的金融商品，提供該行的客戶一次購足的服務，在相關的產品創新的概念上比競爭者來得新穎。隨著不同金融卡的推陳出新，其他金融機構也逐漸整合自有的服務以推出綜合性服務的金融卡，目前此項產品是綜合類型之金融產品市場上的早期參予者。此項金融產品的目標是著眼在大眾市場，在產品新穎程度上只能算是現有產品線外增加的新產品，並沒有與其他競爭者有相當大的差異，加上並不具有公營銀行從早期累積至今的深厚客源基

礎，因此，在辦卡活動、贈品等行銷相關的促銷費用上就比較高。此外，為了增加發卡數以及有效卡數，該行主要採取直接行銷、電視廣告、印刷廣告與個人銷售等管道，希望能藉此增加金融卡的市場佔有率。

2. 新產品績效

推出此項產品主要是著眼在競爭與外溢績效上，由於此項產品綜合幾個消費大眾常接觸之金融商品，省去客戶逐一挑選合適金融產品之心力，客戶依據金融卡使用的經驗，認為該服務比其他金融機構方便，而受訪者認為，此產品綜合了九項該行提供的服務，而其中的證券股票 VIP 的服務，是比其他競爭者優越的地方。此外，由於此項產品綜合多項金融服務，對其他的產品、服務的營收、顧客使用會產生強化的作用。

3. 資訊系統整合程度

由於此項產品綜合多項金融服務在一起，而每項金融服務都需要資訊系統的支援，為避免金融服務資訊的紊亂，該產品在功能、資料與介面整合方面比較注重資訊交換運用與相關系統連結合理化。此外，該行本身有委外建置訊息傳遞系統以協助公司內部公文以及其他財經資訊的傳遞與擴散，在電腦應用整合層級方面屬於第五等級的模組資料共享且 on-line 網路傳送。在推出此產品時，該行的資訊室與該產品相關的部門進行多次的會議，相關資訊則透過內部訊息傳遞系統流通，縮短了以往公文傳遞的時間，以確保資訊系統可以支援此項產品的推動。

個案分析 2-2、房屋貸款之「圓夢平轉專案」

1. 上市策略

此項產品推出的主要目的是，藉由優惠房屋貸款利率讓客戶在各家金融機構房屋貸款利率不斷的變化中，方便將房屋貸款轉移至該行，由於不需要經過複雜的鑑價程序，可以讓客戶轉貸的意願升高。依據受訪者說法，目前僅該行提供此項服務，未來相信也會有其他金融機構跟進，所以歸類為早期參予市場的產品。此項產品屬於產品改良的新產品，並不是特別獨特的金融產品，由於目標是放在購屋族群的房屋貸款市場，希望在各家金融機構提供之諸多優惠房貸方案中，提供購屋族群多一項便利的選擇。

2. 新產品績效

此項產品主要著重在競爭績效的提昇，由於其他金融機構在處理房屋貸款轉貸的服務時，需要經過複雜的鑑價程序，使客戶轉貸其他金融機構的意願變低，此產品的推出，可以提昇其他金融機構的客戶轉貸至該行的意願，此點被視為比競爭者優越的地方。

3. 資訊系統整合程度

由於此項產品主要是藉由資訊系統處理其他銀行轉移過來的房貸相關資訊，並且加以處理客戶往後該給付之房貸金額與年限等相關資訊，因此，在功能、資料與介面整合方面著重在資料的完整性與資料定義的一致性上。而在電腦應用整合層級方面，由於該行已建置訊息傳遞系統，在房貸相關資訊的處理上則透過模組資料共享與 on-line 網路傳送，以縮短交易時間與相關的資訊傳遞成本。

參、個案比較

本研究引用 Hultink 與 Robben (1999) 兩人的研究架構，經過受訪者的看法，結合某家銀行的專家意見，以及研究者的綜合判斷，本研究發現兩家公司在新產品推出前，皆會擬定多項適合該產品的上市策略，以確保該項新產品能替公司帶來收益，表 4-1 是整理兩家銀行在推出新產品時新產品上市策略對績效有影響的彙整表。

表 4-1 本研究個案上市策略的彙整表

構面	變數名稱	個案 1-1	個案 1-2	個案 2-1	個案 2-2
策略性產品 /市場決策	導入目標		*	*	*
	相關的產品創新			*	
時程相關的 決策	因應市場變化速度			*	*
	進入市場時機	*	*	*	*
行銷組合決 策	品牌	*	*		
	溝通管道			*	*
	配銷通路		*		
	定價				
	產品新穎程度	*	*	*	*
	相關的產品類別廣度			*	
	相關的配銷費用				
	相關的促銷費用			*	*
目標市場	*	*	*	*	

資料來源：本研究

註：「*」表示本研究的個案中，該變數有顯著影響

第三節、命題推演

根據表 4-1 整理出來之新產品上市策略對績效有影響的彙整表，本研究提出幾個命題，並對部分的基本命題，衍生出子命題，然後把這些命題加以解釋，並舉本研究個案的例子予以說明。

壹、新產品上市策略

一、策略性產品/市場決策

命題 1

新產品上市前導入目標越清楚，公司內部員工會更清楚了解新產品的內容，在推銷新產品給客戶時，客戶能更了解新產品的特性，進而提昇新產品的績效

說明：

本研究所指的目標介紹主要是指產品推出上市前，公司員工對新產品的認識程度。兩家個案銀行的受訪者皆強調新產品上市前的內部員工訓練是相當重要的，當員工對自己公司新產品相當了解時，一旦客戶新產品方面的疑問時，可以讓客戶很快得到他們想要的答案，當客戶了解新產品並且認定此產品是適合他們的產品時，他們就會購買該公司的產品，使該產品上市後獲得令人滿意的成效。反之，當員工對公司推出的產品都不清楚時，也別冀望客戶能了解該公司的新產品並進一步購買該公司的新產品了。以個案 2-1 中為例，受訪者提到推銷該產品是全行動員的活動，每位員工都有規定的業績需要達成，需要對該產品就相當了解，因此，對於該產品上市前的內部員工訓練就非常著重。

二、時程相關的決策

命題 2

在因應市場變化速度以及掌握住進入市場時機上，能夠越早加入市場，越能提昇競爭的績效。

說明：

由於金融產業的新產品是相當容易模仿跟進的，一個新產品推出上市

後，其他金融機構則立即推出相似的產品以維持其產業的競爭能力，若是該銀行並不具相當多的金融研發人才時，大多數的產品都是跟隨其他金融機構推出之產品，將該產品重新包裝推出市場。少數自行研發成功之新產品雖然能在該產品市場裡獲得早期的進場(first mover) 優勢，但是隨即可能被其他金融機構模仿或是應用在不同市場區隔上，而逐漸取代其市場領先優勢。因此，能夠早期參予市場，雖然不見得可以獲得市場的主導權，但是至少能與大多數的金融機構並駕齊驅。以個案 2-1 中的金融卡為例，由於各家金融機構紛紛推出不同的金融卡以滿足客戶需求，為了與其他金融機構競爭，該銀行分析市場不同金融產品之特性，整合平常客戶常使用之金融服務或產品，推出新的金融卡以滿足該行客戶一次購足的需求。

三、行銷組合決策

命題 3

在行銷組合決策上，各個公司應該依據該公司擁有之資源，選擇最適切的行銷組合決策，行銷組合決策可以使新產品績效提高。

說明：

由於產品行銷的方法有很多，但是並非每項行銷決策都適合所有的新產品，根據公司的資源，新產品的特性來決定行銷決策可以讓新產品績效提昇。以個案 1-2 為例，由於該行是家老行庫了，該項新產品可以憑藉過去累積之業界信譽以及廣大的客源順利推出上市，因此，在該產品推出上市之前，品牌形象的建立是該公司最首要的行銷決策。相較於個案 1-2，個案 2-1 的產品在推出時，由於公司本身的客戶來源不如 C 銀行來得深厚，著重在溝通管道、相關產品類別廣度與相關的促銷費用等行銷組合上，針對推出的新產品

在各電子與平面媒體投入大量經費廣作宣傳，藉由產品的曝光度與該產品的特性來吸引客戶上門。

貳、資訊系統整合程度

一、功能、資料與介面整合

命題 4

整合程度越高，客戶對該銀行的交易安全性越有信心，對該銀行推出之新產品接受度越高。

說明：

金融產業所交易的產品是市場上流通的資金，而資訊系統是紀錄這些資金流動的主要工具，不容許有任何差錯，一旦相關客戶資料或是交易資料出錯，都會使往來的企業與金融機構蒙受莫大的損失，因此，對於資料的完整性、資料定義的一致性、相關系統連結合理化與資料傳遞與交互處理等方面的要求程度很高，因此，受訪者都把資訊系統的功能、資料與介面的整合視為金融產業最基本的要求。此外，整合的資訊系統可以降低來往銀行與企業之成本。以個案 1-2 為例，資訊系統的整合以長期觀點來看，可以降低時間與人力成本，提昇該銀行的成本績效。

二、電腦應用整合層級

命題 5

電腦應用整合層級越高，公司內部的訊息傳遞更為便捷，而新產品上市的時間則越短，可以提昇競爭績效。

說明：

電腦應用整合層級越高，資訊流通更迅速便捷，在總行擬定上市策

略後立即可以透過整合的資訊系統傳至各營業單位，縮短了新產品的上市時間，此外，知識傳播與擴散也可藉由整合的資訊系統達成，藉由公司內部的知識循環，提昇公司整體的研發能力。以兩家個案銀行來作比較，C 銀行目前大多數的資訊傳遞作業集中在第二個層級，以文件傳遞為主，耗時費力，以個案 1-1 為例，受訪者表示，該產品從總行決定推出該產品後，相關的產品上市文件在 2 至 3 日內才會送達該分行，待該行召開內部會議至產品正式推出上市，通常需要 3 至 4 日的文件傳遞時間。相較於 A 銀行的第五個層級而言，新產品上市訊息的傳遞上，浪費太多的時間與人力成本，以個案 2-1 為例，該產品透過資訊系統的支援，整合許多金融服務於該產品，利用該行內部訊息傳遞系統即時將新產品上市資訊傳遞給各營業單位，縮短了新產品上市的時間。因此，若是在同質性產品的市場裡，C 銀行在產品上市時間上就會落後 A 銀行，以至於在市場競爭上顯得弱勢。

本章註釋

1. 直接金融市場係指需要資金的經濟單位，可發行本票、匯票、債券及股票等有價證券工具，藉以取得所需要的資金；而擁有剩餘資金的經濟單位，亦可購入有價證券，藉以適當運用其資金的公開市場。
2. 根據行政院主計處的調查顯示，至民國八十六年底透過股票、公司債、短期票券等直接金融工具籌資額達四兆一千億元，比前一年增加四成三，直接金融占整體金融比率達百分之二十二，五年來直接金融集資比例提高十百分點，顯示企業集資管道逐漸多元化。

3. FEDI 運作的特色：(1)可延伸財務資訊系統，提高整體效益；(2)專屬封閉網路，訊息傳遞有軌跡可循。(黃貝玲等人，2002)
4. 根據英國著名研究機構 Ovum 的定義，線上金流所指的是：將交換貨品或服務的價值 (Monetary Value) 透過網路來轉換。(黃貝玲等人，2002)
5. 在此安全架構下，每一用戶與銀行均有自己的私鑰與公鑰，私鑰式存儲存在實體的 IC 卡內，若要使用還必須輸入一組密碼；公鑰則由安全認證中心管理，當要產生憑證時，認證中心就將 FEDI 用戶的基本資料及公要等賦予一個憑證號碼，並以認證中心的私鑰簽署後產生憑證。(黃貝玲等人，2002)
6. XML 具有自我定義 (self-defining) 的特性，不必像 EDI 一樣需要預先設定特殊格式和結構，此外，XML 文件內容標籤元素基本上與通訊協定獨立，適合在網際網路和全球資訊網的環境中流通傳輸。

第五章、結論與建議

第一節、研究結論

彼得 杜拉克 (Peter Drucker, 2002) 指出，金融服務：不創新則滅亡。從 1950 年到 1970 的二十年間，創新一件接著一件，歐洲美元和歐洲債券是其中兩種，機構投資人則是另一種。1960 年發明了信用卡，一直沿用至現今，已成為社會大眾所能接受的「法定貨幣」。而接下來的三十年間，唯一的創新是所謂科學的「衍生性商品」(derivatives)，但是，設計這些金融工具的主要目的，主要是要讓交易員再從事投機時利潤更高，同時降低風險，而不是為了提供服務。彼得 杜拉克 (Peter Drucker, 2002) 指出，金融服務業目前可能只有三條路可以走，第一條路就是繼續做一些過去行得通的事情；第二條路是整個產業被創新的外人和後起之秀取代，也是熊彼得所說的創造性毀滅 (creative destruction)；第三條路則是追求自行創新，成為自己的「創造性毀滅者」。

近年來，透過資訊技術與網際網路的支援，銀行不斷的推出新的金融服務來提昇競爭力，然而，由於服務的概念相當容易被抄襲，即該行推出財富管理的服務，另一家幾乎也能立即跟進，無法與製造業推出新產品時所造成的差異化優勢相提並論。因此，合適而明確的產品上市策略會影響新產品的績效，而整合的資訊系統環境業將有助於產品績效的提昇。

根據本研究的結果顯示，針對不同的產品所使用的上市策略也將不

同，而且這些上市策略會影響新產品的績效，因此，新的金融產品推出上市前，擬定適當的上市策略，不但可以降低新產品上市的失敗率，還能提昇新產品績效。

而在資訊系統整合對上市策略與新產品績效的影響而言，功能、資料與介面的整合是金融業最基本資訊系統需求，銀行業必須更嚴謹的處理此方面可能發生的問題，以避免客戶的流失。此外，電腦應用整合層級越高，不但可以縮短整個新產品上市的時間，還可以提昇新產品的績效。

第二節、對後續研究的建議

壹、 可以採問卷調查的方式，探討銀行業上市策略對新產品績效影響

由於本研究僅探討上市策略三個構面對績效的影響，詳細的上市相關決策活動並未加以整理，後續研究者可以考慮以問卷調查的方式分析上市策略對新產品績效的影響，以及資訊系統整合對上市策略與新產品績效的影響，所得到的結果應該會比較嚴謹。

貳、 在影響上市策略與新產品績效變數中可以加入「部門整合程度」

有鑒於受訪者在回答本研究探討之電腦應用整合層級時，也強調部門整合對於新產品上市時程的縮短有很大的影響，因此，部門整合程度可以視為一獨立變數來衡量。部門整合搭配整合的資訊系統，相信對上市策略與新產品績效有很大的影響。

參考文獻

中文部份

1. 丁惠民,「台灣金融資訊網路的串聯與未來發展」,電子化企業：經理人報告, No.38, 2002, Dec., 62~68 頁。
2. 朱善存,“中小企業 e 化的新技術、新方案、新型態”,資訊與電腦, 4~8 頁, 2002 年 10 月。
3. 彼得 杜拉克 (Peter F. Drucker) 著,下一個社會, 劉真如譯, 初版, 新商業周刊叢書, 臺北市, 商周出版, 2002 年 9 月 16 日。
4. 彼得 杜拉克 (Peter F. Drucker) 著,管理的實務, 李芳齡、余美貞譯, 第一版, 天下財經, 臺北市, 天下雜誌, 2002 年 2 月 10 日。
5. 彼得 杜拉克 (Peter F. Drucker) 著,創新與創業精神, 蕭富峰、李田樹譯, 二版六刷, 企劃叢書, 臺北市, 臉譜, 2001 年 10 月 16 日。
6. 吳明章等,企業 e 化策略與實務, 商周出版, 2001 年 3 月。
7. 林建煌 編譯, Stephen P. Robbins & David A. De Cenzo 原著,「現代管理學」, 華泰文化事業股份有限公司, 民國八十八年二月, 初版。
8. 吳琮璠、謝清佳,「資訊管理 - 理論與實務」, 智勝文化事業股份有限公司, 民國八十九年五月, 四版。
9. 楊銘賢、張銀益,“企業電子化規劃與管理之探討”,資訊管理學報, 第 9 卷專刊期, 57-74 頁, 2002 年 2 月。
10. Charles W.L.Hill and Careth R. Jones 著,策略管理, 黃營杉譯, 四版二刷, 臺北市, 華泰文化事業股份有限公司, 民國八十八年五月。
11. 呂建成,「企業電子化策略方案評選之研究」, 大葉大學資訊管理研究所碩士學位論文, 民國九十一年六月。

12. 李紹璧，「資訊科技採用對我國商業銀行經營績效影響之實證研究」，中原大學企業管理研究所碩士學位論文，民國八十三年六月三日。
13. 易進源，「台灣大型企業資訊應用現況與影響資訊化成熟度之因素探討」，國立中正大學資訊管理研究所碩士學位論文，民國八十五年六月。
14. 高偉慈，「金融產品創新類型、創新程序與行銷績效關係之研究—銀行業實證研究」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國八十六年六月。
15. 陳悅雯，「資訊科技促成企業轉型之關鍵成功因素」，國立政治大學資訊管理研究所碩士學位論文，民國八十八年七月。
16. 黃貝玲等人，「線上金流機制」，電子化企業：經理人報告，No.38，2002, Dec.，10~78 頁。
17. 許麗玲，「資訊系統整合度下，情境變項對企業產銷互動之影響」，國立中央大學資訊管理研究所博士論文，民國八十九年十二月。
18. 張緯良，「資訊技術之運用對組織的影響」，國立政治大學企業管理研究所博士學位論文，民國七十九年六月。
19. 張澄，「金融服務業創新產品發展程序之研究-以保險業、銀行業為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士學位論文，民國八十三年六月九日。
20. 謝劍平，現代投資銀行，初版，臺北市，智勝文化事業股份有限公司，2001 年 3 月。
21. 鍾國貴，「製造早期參與新產品開發活動和新產品開發的製造績效相關之研究-以台灣區汽車零組件業為實證之研究」，國立政治大學企業管理研究所博士學位論文，民國八十三年六月。
22. 闕河楠，「服務業創新成功因素之研究-以我國銀行業為例」，國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文，民國八十三年七月。
23. 繩子龍，「資訊科技對銀行業創新活動影響之研究」，大葉大學資訊管理研究所碩士學位論文，民國八十八年六月。

24. 編輯顧問群,「特別報導:站在巨人肩上發現台灣中小企業競爭力」,資訊與電腦, 61~65 頁; 56~61 頁, 民國九十一年十一月; 十二月。
25. 龔俊霖等人,「企業應用整合[EAI]」,資訊與電腦, 19~51 頁, 2002 年 9 月。

英文部分

26. Abbie Griffin and Albert L. Page, “An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.10, pp.291-308, 1993.
27. Barclay, I., "The New Product Development Process: Past Evidence and Future Practical Application, Part 1", *R&D Management*, Vol.22, No.3, pp.255-263, 1992a.
28. Barclay, I., "The New Product Development Process: Improving the Process of New Product Development, Part 2.", *R&D Management*, Vol.22, No.4, pp.307-331, 1992b.
29. Booz, Allen and Hamilton, New Product Management for the 1980's, 1982.
30. C.Merle Crawford, and C. Anthony Di Benedetto, New Product Management, 7th ed., New York, McGraw-Hill, 2003.
31. C. Anthony Di Benedetto, “Identifying the Key Success Factors in New Product Launch”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.16, pp.530-544, 1999.
32. Easingwood, Christopher J., “New product development for service companies”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.3, pp.264-275, 1986.
33. Easingwood, Christopher J. and Storey, Chris. “Success factors for new consumer financial service”, *International Journal of Bank Marketing* Vol.9, No.1, pp. 3-10, 1991.
34. Erik Jan Hultink and Henry S.J. Robben, “Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in The Netherlands”,

Journal of Product Innovation Management, Vol.16, pp.545-556, 1999.

35. Faisal Hoque, e-Enterprise: Business Models, Architecture, and Components, Cambridge University Press, SIGS BOOKS, 2000.
36. Fisher. R. J.; Maltz. E and Jaworski. B. J., “Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification”, Journal of Marketing, Vol.61, pp.54-70, July, 1997.
37. George J. Avlonities, Paulina G. Papastathopoulou, and Spiros P. Gounaris, “An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios”, Journal of Product Innovation Management, Vol.18, pp.324-342, 2001.
38. JOE TIDD, JOHN BESSANT, KEITH PAVITT, MANAGING INNOVATION, 2nd.ed., JOHN WILEY and SONS, 2001.
39. Jakki Mohr, Marketing of High-technology Products and Innovation, Prentice and Hall, 2001.
40. Joseph P. Gultinan, “Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes”, Journal of Product Innovation Management, Vol.16, pp.509-529, 1999.
41. Michael E. Porter, Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1985.
42. Michael F. Porter, “Strategy and the Internet”, Harvard Business Review, pp. 63-78, March, 2001.
43. Porter, M. E. and Miller, V. E., “How Information Gives You Competitive Advantage ”, Harvard Business Review, Vol. 63, No. 4, pp. 149-160, July-Aug, 1985.
44. Richard L. Huber, “How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels”, Harvard Business Review, pp. 121-129, Jan.-Feb, 1993.
45. Robert G. Cooper, Christopher J. Easingwood, Scott Edgett, Elko J. Kleinschmidt, and Chris Storey, “What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services”, Journal of Product Innovation Management, Vol.11, pp.281-299, 1994.

46. Rothwell, R., "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990's", *R&D Management*, Vol.22, No.3, pp.221-239, 1992.
47. Rukert, R. W. & Walker, O. C. Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 1-9, Jan., 1987.
48. Souder, W. E. and R. K. Moenaert, "Integrating Marketing and R&D Project Personnel within Innovation Projects: An Information Uncertainty Model", *Journal of Management Studies*, Vol.29. No.4, PP.485-512, 1992.
49. Thomas, H. Davenport, "Putting the Enterprise Into the Enterprise System", *Harvard Business Review*, pp.121-131, July-August, 1998.
50. Thomas, I. & Neimeh, B., "Definition of Tool Integration for Environment", *IEEE Software*, pp.29-35, March, 1992.
51. Ulrike de Brentani, "Success Factors in Developing New Business Services", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.6, pp.239-258, 1989.
52. Ulrike de Brentani, "Success and Failure in New Industrial Services", *European Journal of Marketing*, Vol.25, No.2, pp.33-59, 1991.
53. Ulrike de Brentani and Robert G. Cooper, "Developing Successful New Financial Services for Businesses", *Industrial Marketing Management* 21, pp.231-241, 1992.
54. Ulrike de Brentani, "The new product process in financial services: strategy for success", *International Journal of Bank Marketing*, 11(3), pp.15-20, 1991.
55. Voss, C. A. and V. Rusell, "Implementation Issue in Simultaneous Engineering", *Int. J. Technology Management*, Vol.6, pp.293-302, Nos.3/4, 1991.

相關網站連結

56. 中央銀行：<http://www.cbc.gov.tw/>
57. 中華民國銀行商業同業公會全國聯合會：<http://www.ba.org.tw/>

58. 行政院主計處：<http://www.dgbas.gov.tw/>
59. 財金資訊股份有限公司：<http://www.fisc.com.tw/index.asp>
60. 財政部金融局全球資訊網：<http://www.boma.gov.tw/>
61. 彰化銀行：<http://www.chb.com.tw/index1.html>
62. 復華商業銀行：<http://www.fuhwabank.com.tw/>
63. 資策會 FIND：http://www.find.org.tw/0105/home_new.asp
64. 經濟部中小企業處：<http://www.moeasmea.gov.tw/index.asp>

附錄

附錄 A、C 銀行簡介

C 銀行(以下簡稱該行)為我國少數設立於清朝末年的金融機構，創設於民國前七年。民國三十五年十月十六日該行成立商業銀行籌備處。民國三十六年三月一日正式改組成立為商業銀行，資本總額定為舊台幣壹仟伍佰萬元。民國三十九年十二月該行將資本總額調整為新台幣 2,400,000 元，其後經過多次增資，至今該行資本總額為新台幣 36,094,756,000 元，分為普通股 3,459,475,600 股，甲種特別股 150,000,000 股，每股面額新台幣壹拾元。民國八十六年年十二月，台灣省政府將其持有之該行普通股股票進行公開招募，以執行公營事業民營化之政策，民國八十七年元月一日正式改制民營。

民國八十七年一月一日改制民營，在組織架構方面，置總經理一人，秉承董事會決議，綜理全行業務，並置副總經理三人輔佐之。將總行原有二十二個部門，精簡為十四個；民國八十九年十一月間，為強化經營體質及提升競爭力，進行組織架構之重整，目前。海外單位方面，從七十八年十月六日起相繼設立：紐約分行、洛杉磯分行、阿姆斯特丹分行、東京分行、倫敦分行、香港分行、新加坡分行、昆山代表處等。另外設有國際金融業務分行。截至九十二年三月底，該行在國內營業單位共有分行 167 家、辦事處 17 家、證券經紀商 5 處，全行員工共計 5,927 人。

該行因應政府公營事業民營化之政策改制民營後，積極調整組織運作機制，目前持續推動「業務區域中心」之設置，希望將徵信、授信等

放款相關業務集中，使各地分行單純執行存匯的業務，藉由統一後援作業來提昇競爭力。

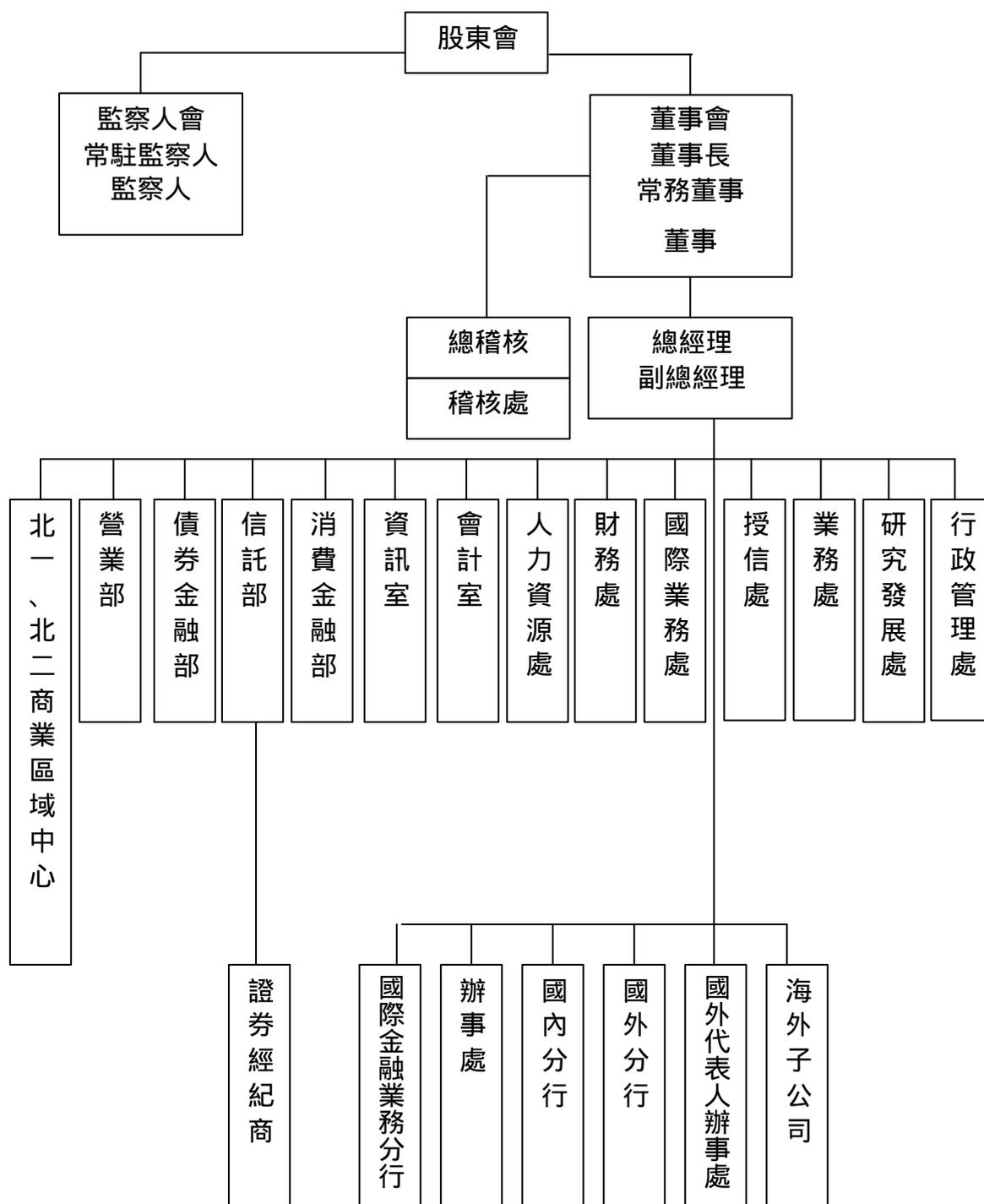


圖 附 1 C 銀行組織系統圖
資料來源：C 銀行 90 年財務報告

附錄 B、A 銀行簡介

民國七十九年為響應政府建構台灣為亞太金融中心願景，結合中部地區中小企業業主及地方士紳發起籌設作業，在八十年八月獲得財政部同意准予設立，於八十一年二月十二日正式公告開業。開業初期在國內僅有七個營業單位，截至九十年代已擴充成長為一個國內擁有 37 個營業單位，國外有香港代表人辦事處之專業金融機構，該行之組織系統請見圖 4-2。此外，為提昇整體競爭力，自八十九年開始推動組織改造工程，並將營業據點依業務屬性區分為企業金融、消費金融、綜合及存匯等四種型態分行，以達到作業有效率、業務有績效。

鑒於金融服務愈趨多元化，為了提供客戶更多樣的選擇，成立證金、證券、期貨、證金投顧金、投信等相關子公司。近兩年來，為響應財政部主導推出「金融六法」鼓勵國內金融機構合併，以其中「金融機構合併法」及「金融控股公司法」為根基，有效整合該金融集團旗下各金融事業資源，於民國九十一年十二月三十一日設立金融控股公司，民國九十一年二月四日正式開業，總資產 400 億元，淨值 373 億元。希望能在同一控股母公司指導下，共同銷售金融產品，以提高獲利能力。除此之外，為了提供客戶 24 小時全天候的即時服務，利用網際網路的技術，提供網路銀行的電子服務，讓客戶在資金調度、轉帳繳款、付款及餘額查詢等需求上不受時間與地點的限制，以提供客戶更貼心的服務。

對於新型的金融產品與服務的研究發展狀況而言，90 年度開發完成的專案有：小財神帳戶、組織再造配合、協議清價、鑑價查詢系統、外幣綜合存款、外幣中長期放款、顧客貢獻度、語音預約轉帳以及網路銀行第二期等。除此之外，為因應 21 世紀科技化網際網路時代的來臨，該行也積極推動各項電子金融相關業務，目前規劃及研發提昇功能的專案

有：小額信貸、應收帳款融資、網路銀行、CSR 理財系統、網路安全防駭作業、網路改善、進件管理、預放催收系統、股票融資以及分行延長營業時間等。從該行多樣化的新產品來看，我們不難發現，為了提供客戶更貼心的服務，該行充分利用資訊科技與網際網路的即時性、動態性、整合性與資訊分享等特性，來整合公司內部資源，不斷創新開發新型的金融產品，以維持該行在金融服務產業的競爭優勢。

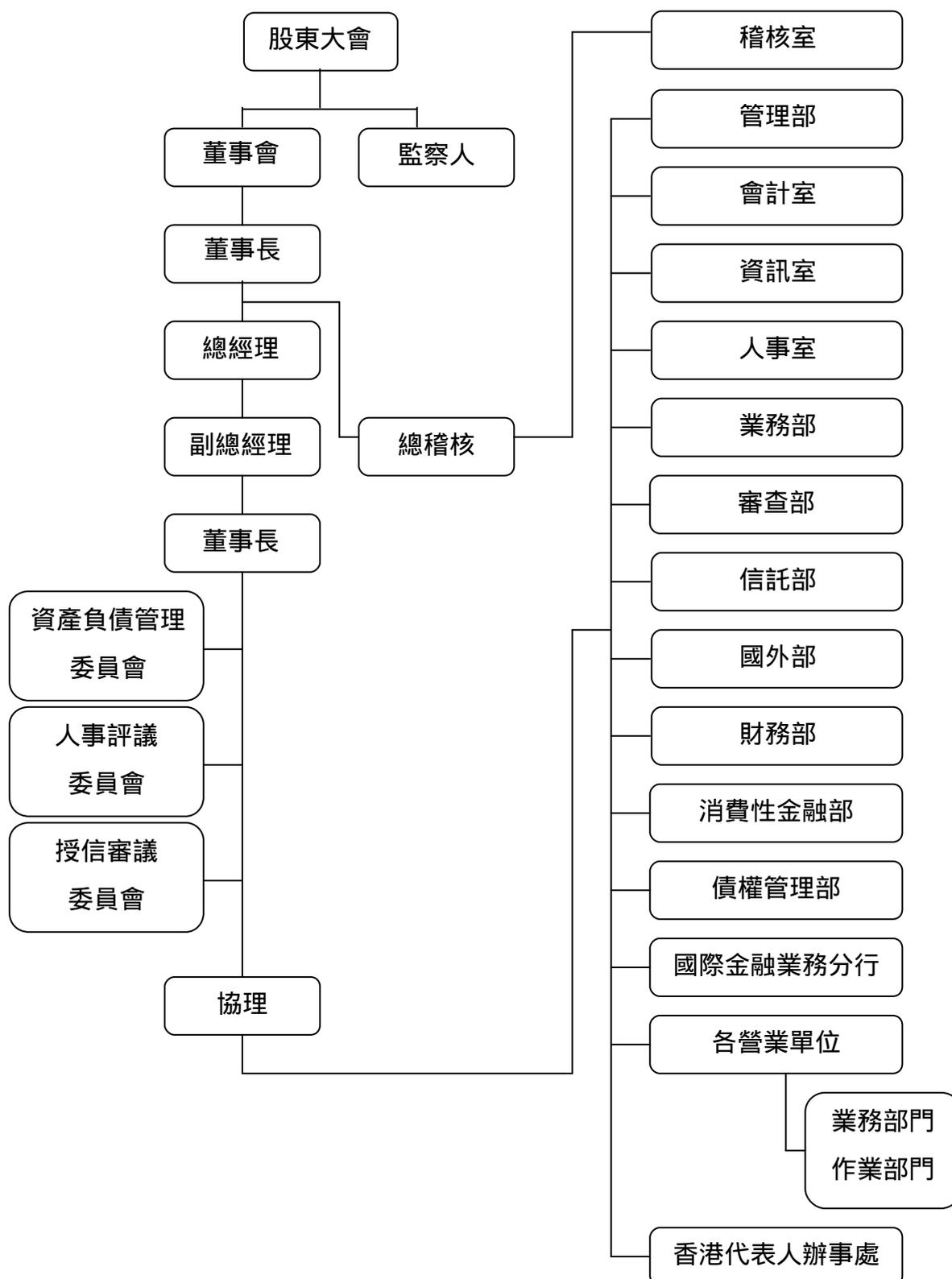


圖 附 2 A 銀行組織系統圖
 資料來源：A 銀行 90 年財務報告