

國立政治大學國際經營與貿易學系

碩士論文

Department of International Business

National Chengchi University

影響企業服務創新的因素與服務創新對企業績效表現
的影響—以台灣銀行業為例

The Determinations of Service Innovation and How
Service Innovation affect Firm's Performance in
Taiwan's Bank Industry

指導教授：簡睿哲 博士

研究生：沈哲緒

中華民國一百零一年六月

謝 誌

電影《阿甘正傳》裡有一句膾炙人口的名言：「人生就像一盒巧克力，你永遠不會知道自己將會拿到什麼口味。」從高中、大學直到能有幸進入政治大學國際經營與貿易系碩士班就讀，這一路求學過程來有許多驚喜，也有過徬徨，更有不少的始料未及。很幸運的這段日子不論苦樂，家人始終提供了我最溫暖的避風港；也很感謝能有緣份遇到許多給予我協助的師長以及同甘共苦一起奮鬥過的朋友，因為有你們才能有今日的我，也才能有機會完成這篇論文。

首先想感謝論文的指導老師簡睿哲老師，簡老師給予我許多本篇論文的指導以及方向，每次與老師討論過後都會激發出更多不同的想法，讓整篇文章的元素更加豐富，老師在研究繁忙之餘也總不忘了關心我們的論文進展，有時更是我們的生涯導師。也很感謝另外兩位口試委員譚丹琪老師、連勇智老師所給予本篇論文的建議，讓這篇論文的架構以及內容都更加完整充實。

碩士班這兩年來經歷了許多不同於以往的學習經驗，透過自主性的學習與討論，和許多系上的同學相互學習、扶持，也才造就了獨立研究的能力。很感謝同門的同學明萱、閔涵以及育琴，一起和老師討論學習，一起從無到有的把論文寫出，這一路雖然是新手的大家總是面臨很多不同的難題與挑戰，但很幸運有我們彼此的鼓勵與支持，這都是我完成這篇論文的動力，一直到最後一起口試大家都順利通過的時候，心裡真是開心與感動莫名。

人生不過數十餘載，對於要做許多大事的人也許不夠多，但要好好過生活倒也很足夠了。人生只求無悔，我相信一定還有許多屬於自己的使命需要完成，也期許自己在畢業後能一直抱持著船到橋頭自然直的心態，努力做好現下的事，朝使命邁進，卻不要過分的強求成果，且莫忘回饋社會。感謝能讓我完成這篇論文的所有人、事、物，讓現下我的可以堅定說出，我的這盒巧克力對我來說，是很甜美且值得珍惜的禮物！

中文摘要

創新是否能有助於企業成長與績效提升從過去以來一直是各文獻致力於探討的議題，隨著近年來服務業在各國產值比重有明顯上升的趨勢，許多學者更開始把較無型、較屬於服務業的創新從創新中獨立出來，並稱之為「服務創新」。每家企業的服務創新程度都會隨著企業內部資源與外部環境因素的不同而有所差異，因此本研究將著重在探討企業內外部有哪些因素可能會影響企業發展服務創新，以及在發展服務創新後是否真的能對企業績效表現有著正面的影響。

本研究透過質化的方法對四家台灣的銀行進行深入的訪談，從訪談結果和過去文獻中找出許多影響企業服務創新的因素，這些因素可以被歸納為資源基礎理論所稱的資源，企業透過強化這些內外部的資源將可在市場上獲得競爭優勢，進而獲得較多的利潤。歸納結果後本研究做出以下論述：就企業內部資源而言

(1) 企業策略、組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度、領導、市場導向皆對企業發展服務創有正面的幫助。(2) 資訊科技整合平台應用在銀行業對於服務創新的幫助並不大。(3) 就外部因素而言，政府因素、競爭對手模仿創新的能力將不利於企業發展服務創新。(4) 企業發展服務創新將可提升整體企業形象與客戶忠誠度，這些都會促使企業績效成長。

最後，本研究根據訪談結果與次級資料發現企業內部因素中的組織資源與企業網絡是目前台灣銀行業要發展服務創新致勝的重要關鍵。此外，就企業外部因素來說，台灣目前銀行業的外部環境是不是很有利於服務創新發展，銀行應與政府主管機關多溝通協調，以改善發展環境。

關鍵字：服務創新、企業績效表現、企業策略、組織資源網絡、領導、風險承受、市場導向、資訊科技整合、政府法規、同業模仿、企業形象、客戶忠誠度

Abstracts

Whether innovation can affect firm's performance is an important issue from past literature review. Since service industry become higher share in GDP in many countries, Scholars has departed service innovation from innovation. Every firms have different service innovation level because of different inner and outside resources. Therefore, this research will emphasize on discussing what kind of factors might affect firm to develop service innovation, and whether service innovation can really contribute to firm's performance.

In this research I collect many factors which might affect firms to develop service innovation from deep interviews four banks in Taiwan and past literature review. With those factors, firms can create competitive advantage and earn more profit. And I sort out few proposition as below: (1) If one firm do well at Company Strategy , Network of organizations , Leadership , Risk Tolerance , Market Orientation, then it will develop service innovation better than others firms. (2) IT Integration is not an important factor for developing service innovation in Taiwan's bank industry. (3) Government Regulation , Competitor Imitate will make disadvantage for developing service innovation. (4) Service innovation will lead better Company Image and Customer Loyalty.

Finally, according to the result from interviews and secondary data, I find that Network of organizations is the most important element for bank to get advantage in service innovation. And banks should be more emphasize on reduce disadvantage from external factors.

Key Words : Service Innovation , Performance , Company Strategy , Network of organizations , Leadership , Risk Tolerance , Market Orientation , IT Integration , Government Regulation , Competitor Imitate , Company Image , Customer Loyalty.

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究議題	2
第三節 研究範圍—台灣的銀行業	2
第二章 文獻回顧	3
第一節 服務	3
第二節 創新	4
第三節 服務創新	6
第四節 金融業	10
第五節 服務創新與績效表現間的關係	13
第六節 本研究引用之架構模型	15
第七節 服務創新與資源基礎理論	16
第三章 方法論	18
第一節 研究方法	18
第二節 資料蒐集	19
第四章 整合模型架構與論述	23
第一節 服務創新的定義	23
第二節 服務創新在銀行業的重要性	25
第三節 受訪銀行的服務創新內容	27
第四節 銀行業服務創新的前項影響因素	29
第五節 企業績效表現之定義與衡量指標	51
第六節 服務創新與績效表現間的關連度	53
第七節 本研究之整合模型架構	59
第八節 受訪銀行整體服務創新程度排名	61
第九節 服務創新對於績效表現影響之探討	65
第十節 企業外部因素對於服務創新影響之探討	68

第五章 研究發現與貢獻	72
第一節 研究結果與研究貢獻	72
第二節 本研究特殊發現之整理與總結	76
第六章 研究限制與未來研究方向	78
參考資料	79
附件-訪談大綱	86



圖目錄

圖 二-1 WANG, HSU ET AL. (2010)之服務創新模型架構	15
圖 四-1 本研究整合模型架構與論述	60
圖 四-2 遠見雜誌 2012 年 2 月號刊,「銀行的整體形象排名」之調查	65
圖 四-3 遠見雜誌 2012 年 2 月號刊,「會推薦親友到哪家銀行」之調查	65

表目錄

表 二-1 過去文獻對服務創的定義整理表.....	8
表 三-1 各銀行資料一覽表	22
表 四-1 服務創新定義的兩大構面	23
表 四-2 受訪的四家銀行大致上的服務創新內容整理表.....	27
表 四-3 企業內外部影響服務創新的各變數之定義與衡量方法	49
表 四-4 企業服務創新對於企業績效表現表之定義與衡量方法	58
表 四-5 各銀行整體服務創新表現與排名.....	61
表 五-1 本研究之特殊發現與其可能的理由一覽.....	77

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在探討服務創新之前，本節中將先探討為何企業需要創新，以及創新為何是一個重要且值得研究的議題。在過去的文獻裡，許多研究都發現創新與企業績效表現間存在正向且強烈的關係 (Jin K. Han 1998)，企業必須透過不斷創新來維持其在市場上的競爭力 (Sharma 2004)。因此創新常是整個企業最重要的策略與核心價值，企業透過創新可以引領公司成長並增加其獲利的可能，此外也能帶給其產品或服務更高的價值、或是減低生產成本。除了實體收益的價值外，創新也可創造產品或服務的差異化，使該企業的形象與定位產生改變，這將帶給企業策略面的效益，其背後可能潛藏著巨大的獲利潛力 (Aaker 2007)，以上種種原因正是為何從過去到現在創新一直是被大家討論的重要議題。

而服務創新則是近幾年來比較熱門的議題，它是創新的其中一個種類，其包含了服務以及創新兩者的特質。會被從創新中獨立出來討論的原因與近年來各國服務業大量興起有關，目前世界上大多較的先進國家，服務業普遍占其整體國民所得的大約七成，因此探討這種創新種類是非常具備重要性也非常有價值的。

然而服務創新是一個涵蓋範圍很廣概念，有些文獻認為其包含了產品的創新、流程創新或是一些其他種類的創新 (Menor 2007)，但目前服務創新的定義在各研究文獻仍是眾說紛紜。過去也有許多文獻在探討哪些因素可能會影響企業服務創新的發展，其中像是組織的制度為集權或分權、企業多餘資源、企業內外部的資訊與溝通等都被認為是可能影響服務創新的原因 (Damanpour 1991)。也因為這些因素種類繁多，且對服務創新影響關係不一，因此本研究也將把一部分的重心放在探討影響服務創新的前項因素上，檢視到底有哪些可能的因素會與服務創新間具有關聯性。

除了探討哪些因素可能會影響企業進行服務創新外，企業在執行完服務創新後是否能夠對公司績效表現有幫助也是非常重要的，因為若是發展服務創新無法使企業獲利，那企業將不會有誘因進行服務創新，此時就算找出影響企業服務創新的前項因子也已經失去了意義，因此找出服務創新與企業績效表現之間的關聯性也是本研究重要的研究議題。

第二節 研究議題

本研究將以台灣的銀行業為範圍，探討在銀行業裡哪些因素可能是影響服務創新發展的重要因子，再進一步討論銀行業的服務創新與銀行績效表現之間的關係，本研究的研究議題如下：

- (1) 台灣的銀行業有哪些資源或因素會影響其發展服務創新？
- (2) 台灣的銀行業目前大致上有在著手哪些服務創新？
- (3) 台灣的銀行業在發展服務創新後是否對其績效表現有正向的幫助？

第三節 研究範圍－台灣的銀行業

由於前述提到服務創新的定義範圍太廣，且在不同產業內的服務創新影響因素也有所不同，因此本研究把議題研究範圍鎖定在台灣的銀行產業上，其一原因是金融業占台灣整體產值非常大的一部份，也因為銀行業本身是服務業，相對其他非服務業的產業來說會較重視發展服務創新。此外，隨著 2010 年海峽兩岸 E C F A 條約的簽訂，銀行業在條約中有著特別優惠的條例，未來發展潛力很大，因此可以說是相當值得研究的議題。

過去文獻中探討台灣服務創新的甚少，即使有部分文獻有進行探討，大多也是採用量化問卷以及不分產業別的方式來進行研究，因此本研究將透過把產業別縮小至銀行業，外加使用深度訪談來進行樣本蒐集，希望達到相較之前文獻更深入且更精確的研究結果。

第二章 文獻回顧

在文獻回顧的章節內，本研究先探討過去文獻在「服務」以及「創新」上分別有過哪些討論，再闡述服務創新是如何從創新中被分別提出來討論的，進而探討其定義與應用為何。接著，本研究將對過去文獻在企業內部的資源投入、策略目標與文化風格等要素是如何影響服務創新的研究進行探討。最後，透過了解台灣金融業整體概況與發展近況後，進一步回顧服務創新在銀行業裡所扮演的角色，以及在服務創新發展後會如何影響該企業的績效表現。

第一節 服務

根據 Mary Jo Bitner (2008) 的定義，其認為「服務是一種流程，不同於實體產品，服務是動態且一連串持續的活動或步驟；也是一種客戶經驗，是客戶對於接觸該企業後所產生的主觀回應」。

服務通常與實體產品對於消費者最大的不同在於服務通常很難是一個實際可以接觸或存在的產品，通常只能用一些經驗或是感覺來體會它。服務同時也是一種非常異質的產品或是活動，其很難濃縮成一個簡單的定義 (Goffin 2005)。服務大致上有以下幾種特性：

- (1) **無形性**—服務通常很難是一個實際可以觸碰到或存在的產品。
- (2) **與客戶接觸程度較高**—服務提供的對象本身就是人，因此比起實體產品，消費者在整個使用服務的過程與服務供給者的接觸程度會較高。
- (3) **異質性**—每一次服務產品被提供都不會是完全相同的品質，且每個消費者對於體驗服務的感覺也會有所不同。
- (4) **易逝性**—不同於實體產品，當消費者使用過服務後，服務就消失了。
- (5) **多面向的**—服務所涵蓋的範圍相當多元，可以適用在各種產業。

在以上探討過服務的特色過後，本研究接著會探討何謂創新，以及為何服務的這些特色會使得它在創新中被獨立成服務創新並特別被研究。

第二節 創新

在探討服務創新之前，本節將先引述過去文獻對於「創新」一詞的定義與看法，再探討其對於創新與時俱進所衍生出的解讀。以定義上來說，根據 Crawford (2000)的定義，認為創新的產生源自於發展一項新的產品，其中包含理念創新、觀念測試、發展與執行；而 Daft (1978)對於創新的定義則是為「企業內部發展對於組織來說全新的產生儀器、企業政策、程式、流程、產品或服務」。但除了產品、流程或是實體資產的範圍之外，也有文獻把創新跟企業組織面做結合，認為創新的定義是指「組織的改變，其可能改變企業內部或是外部的環境，使企業對於該產業環境有了先發制人(preemptive action)的影響」，因此即使是在穩定的環境之下，企業仍然是會致力創新 (Hage 1980)。從以上文獻本研究發現創新所涵蓋的定義與範圍其實是非常廣泛的，而過去文獻也常從不同種類的創新類型來探討企業的創新所包含的內容。

以下本研究將整理過去文獻對創新內容所涵蓋的類別進行探討，其中像 Gopalakrishnan (1999)就認為創新主要分為主要兩大類，分別如下：

- (1) **產品服務創新**—指的是新產品或服務被介紹給大眾或是滿足市場需求。
- (2) **流程組織創新**—指的是當新元素被加入組織上的生產或操作(像是新的投入素材、工作規範、工作項目、資訊流通機制或是設備)，用來生產產品或是提供服務。

創新除了 Gopalakrishnan 的兩種分類方法以外，Damanpour (1991)更將創新細分為五種類別分別進行研究，其種類如以下所述：

- (1) **技術創新**—與產品、服務或生產流程相關的技術；通常會和基本的生產活動有相關。
- (2) **管理上的創新**—包含組織結構與管理流程，通常與基本的生產活動關係較間接，較與管理層面有關。

- (3) **產品創新**—新的產品或服務被介紹給消費者或是符合市場需求。
- (4) **流程創新**—新的元素被加入組織上的生產或服務操作，如新的投入素材、工作規範、工作項目、資訊流通機制或是設備。
- (5) **破壞式創新**—改變整個公司組織的結構或是功能。

總合以上，本研究發現過去對於創新的文獻回顧可以得知創新大致上可以分為較「實體」的創新，如實體產品的創新、儀器創新或是新的系統程式創新等；以及較「非實體」的創新，如流程創新、策略創新或是服務創新。

而過去文獻也認為非實體創新比起實體創新包含了更多系統性的知識，因此也涉及了更複雜的知識且比產品創新包含更多隱性知識。過去文獻歸納出以下結論 (Forcada 2009)：

- (1) 對於企業內部來說，非實體創新比實體創新更常被發展。
- (2) 非實體創新的成本通常較貴。
- (3) 非實體創新最後的效果通常也比實體創新來得好。

在前一小節中本研究探討過去服務相關的論文，發現服務指的通常是非實體層面的產品。再根據本節文獻認為非實體層面的創新通常效果好過實體層面的創新，且更常在企業內部的創新中出現，可知企業非實體的創新是很重要的。因此本研究將鎖定較為非實體的「服務創新」做為全文探討重點，相關服務創新的定義與過去文獻本研究將於下一小節中再行詳述。

第三節 服務創新

服務業在各先進國家經濟體系裡佔總產出的比例越來越高，以台灣來說，根據財團法人國家政策研究基金會的調查，在2010年台灣服務業產值占全國GDP的比重已超過了70%，因此許多創新也從傳統的產品導向轉到服務導向。許多研究開始把服務創新從傳統概括性的「創新」一詞下獨立出來探討。不同於傳統文獻一般所重視實體面的「產品或技術創新」，近年越來越多的文獻開始探討概念較接近服務業、較為無形的「服務創新」。以下本研究將各別回顧服務創新在過去文獻的定義以及有哪些因素可能會影響企業發展服務創新。

第一項 服務創新的定義

以過去較舊的文獻來說，Barras (1990)認為服務創新是「一種資訊科技進步的流程(IT-driven)，其最終所導致的產品創新」，然而這樣對於服務創新的定義有些太過狹隘，過去也有文獻認為服務創新是涵蓋很廣闊的概念，其包括產品的創新、流程的創新以及其他種類的創新(Weinsteinb 1998)。像是 Roth (2007)就認為服務創新是「企業為了強化發展所採取全面性的管理活動，或是為了滿足客戶需求演進所提供的新服務」。

由以上過去文獻的定義中本研究發現，隨著時代的演進，近年來大多數服務創新的文獻比較偏向認為服務創新是屬於較非實體的創新，其通常是決定於人力、人際之間的傳遞系統、流程上的創新或是經驗的創新。不同於傳統的產品創新主要強調在有形、靜態的實體資產上設計改良，服務創新是動態且經常會因為客戶、員工或技術而有所改變的，它們極少數是實體資產的創新(Mary Jo Bitner 2008)。

因此務創新的概念非常類似結合了「服務」與「創新」兩種定義的概念，使得「服務創新」一方面具有創新裡新流程、新系統或新政策的概念，另一方面也具有服務裡無形性、與客戶接觸程度高、異質性以及多面向等的特色。

服務創新的面向是相當多元的，其通常會對企業存在不止一種的功能，過去文獻就有把其定義為「服務創新意味著提供新的或是加值的服務，這些服務通常會複合式的一起出現，且服務創新不會只有傳遞單一組織上的價值」（Renu Agarwal 2009）。另外也有學者認為，服務創新除了有一連串複合與多元化流程的特性，以及擁有前述「服務」定義裡的特質外，服務創新最重要的是要能「提供客戶新的價值」，如 Lyons (2007)就把服務創新定義為「服務創新即是指服務性質的企業其所提供對於客戶連續、緊密且全面性存在的價值」，而類似的觀點也在工研院服科中心、清大服科所、中華徵信所以及台灣易普索市調公司於所合作研究的「2010 台灣服務創新準備度調查」中被提到(部分研究結果發表於 2010 年遠見雜誌)，其中工研院服務業科學應用中心主任 方勇升 (2010)認為「服務創新不只是服務業的創新，而是企業對其服務系統的創新，它可以是新的對客介面、或發掘新的市場需求，更重要的是對客戶提供多少新價值。因此服務創新可以打破產業界線，讓業者透過提供服務來提升競爭力」。因此服務創新除了在提供消費者新的服務以外，更重要的是使否能創造出對消費者新的價值。

總結以上，本研究發現要能稱得上是服務創新，需提供給客戶新的價值，像是創造新觀念或新議題並給客戶一些新的解決方案，如破壞式的創新；或是在原有的解決方案，進行修正或改善，使其有更好的效率、生產力以及品質 (Jean Gadrey 1995)。因此完整的服務創新須包含創新活動的策略適用範圍、新服務活動的目標以及完成方案的程序計畫等步驟，才能有系統性的提供消費者額外的價值 (Claude R. Martin Jr 1993)。本節在探討過過服務創新的定義後，下一小節中本研究將會探討企業有哪些資源或因素會影響其發展服務創新。

在本節的最後，本研究將過去文獻對於服務創新所給予的定義整理成參考表，其內容如下表所示：

表 二-1 過去文獻對服務創的定義整理表

作者	文獻年份	對於服務創新的定義
Barras	1990	服務創新是一種資訊科技進步的流程，其最終所導致的產品創新。
Weinsteinb	1998	服務創新包涵範圍很廣，像是產品的創新、流程的創新以及其他種類的都可以算是服務創新。
Roth	2007	服務創新是企業為了強化發展所採取全面性的管理活動，或是為了滿足客戶需求演進所提供的新服務。
Lyons	2007	服務創新即是指服務性質的企業其所提供對於客戶連續、緊密且全面性存在的價值。
Mary Jo Bitner	2008	服務創新是屬於非實體的創新，其取決於人力、人際之間的傳遞系統、流程上的創新或是經驗的創新。
Renu Agarwal	2009	服務創新意味著提供新的或是加值的服務，這些服務通常會複合式的一起出現，且服務創新不會只有傳遞單一組織上的價值。
方勇升	2010	服務創新不只是服務業的創新，而是企業對其服務系統的創新，它可以是新的對客介面或發掘新的市場需求，更重要的是對客戶提供多少新價值。因此服務創新可以打破產業界線，讓業者透過提供服務來提升競爭力。

<資料來源：過去文獻回顧本研究加以整理>

第二項 影響服務創新的因素

在有了服務創新的定義以後，接著本研究將探討哪些因素可能會影響或是催化服務創新的產生，以下將先整理出過去文獻對於影響服務創新的幾個較主要的因素，再透過資源基礎理論的觀點加以說明。

以過去文獻來說，De Jong 與 Vermeulen (2003)認為會影響服務創新的因素包含「產品相關」以及「市場相關」的因素。其中前者包含了服務的複雜度、成本以及服務的品質等，後者則是包含了客戶的需求、服務創新符合需求程度、該市場的競爭程度以及市場潛力等因素。除此之外，過去更有文獻將影響服務創新的因素更加細分成企業策略、資訊科技整合平台應用、組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度、領導等各項企業資源 (Wang, Hsu et al. 2010)。

從以上過去文獻中，本研究發現企業資源往往是影響其服務創新的關鍵，因此在企業內部稱的上是「資源」的因素都非常有可能會影響企業發展服務創新。根據資源基礎理論來說，企業內部的資源涵蓋了所有的資產、資源、組織流程、企業知識等 (Barney 1991)。但由於這樣的分類範圍太過零散，在經過學者整理後，把這些資源主要分為三大類，分別是：

- (1) 實體資產資源 (Williamson 1975)
- (2) 人力資本資源 (Becker 1964)
- (3) 組織資本資源 (Tomer 1987)

實體資產資源的部分包含了企業的資訊設備系統、企業所擁有的生產材料等；人力資本資源部分包含了員工的訓練、企業經驗、領導人的能力以及知識等；而組織資本資源則是包含了組織規劃、組織掌控以及組織協調等企業內外部關係的部分 (Barney 1991)。由上述可知，各項影響服務創新的因素非常類似企業的資源，因此本研究將會使用資源基礎理論的角度來探討影響服務創新的各項因素。

第四節 金融業

第一項 金融業簡介

從主計處最近兩次實施的全國性普查(90年、95年)中，金融及保險業類的企業單位由原本90年度的6480家，增加到95年的9951家，成長率超過了50%。由此數據可以得知此產業在近年來發展性日趨重要。而根據主計處產業別分類的產值調查結果，金融及保險業類在2005-2009年間大約有平均9000億新台幣左右的產值，占台灣GDP比重約7%，稱得上是台灣的重要產業之一。

根據行政院主計處所給的定義，廣義的金融業是指「金融中介業」及「保險業」這兩個種類的產業，而狹義的金融業是指金融中介業，凡從事資金獲得及再分配活動之行業，如存款機構，即是以可轉讓存款之形式獲得資金的行業。存款機構的定義包含了許多種類，如中央銀行、銀行業、信用合作社業、農會漁會信用部、郵政儲金匯兌業以及其他存款機構，其中銀行業指的是凡從事收受存款、辦理放款等業務之銀行均屬之，由於中央銀行集發行銀行、政府銀行、集中調度外匯及信用之管理者等項特色於一體，並其是以增進大眾利益為目的之特殊金融機構稱之，因此不算在銀行業內。

由於金融業涵蓋範圍太過廣泛，可能會使得企業屬性內容不易比較，為了縮小範圍找出較精準的結果，以及本研緒論中所提到的理由，本研究僅以屬於金融業裡的「銀行業」做為研究範圍，下一小節中將對於銀行業發展做進一步的介紹。

第二項 台灣銀行業發展現況

台灣銀行業除了近年來有穩定成長的趨勢以外，政府在2010年通過的兩岸合作經濟架構協議(E C F A)，其中早收清單內涵蓋了大量銀行業的利多政策，如在大陸申請設立獨資銀行或分行提出申請前應在大陸已經設立代表處的年限限制從2年降至1年；而台灣在大陸的營業的銀行機構承作台資企業人民幣業務也僅需在大陸開業1年以上且提出申請前1年盈利即可申請。除了降低分行與人

民幣業務的標準外，台灣的銀行在大陸設立的營業性機構亦可建立小企業金融服務專營機構，使銀行得以進入大陸中小企業借款的龐大市場，另外只要台灣的銀行申請在大陸中西部、東北部地區開設分行，中國政府也將設立綠色通道，方便當地中小企業快速可以該分行借款。

由以上的優惠措施可預期台灣銀行產業將得到另外一波發展動能，因此如何提供更好、更高客戶價值的服務創新，對於台灣的銀行業會是重要的發展目標，故本研究將鎖定金融業裡的「銀行業」做為研究標的。

第三項 台灣銀行業的管理機關與主要法規

目前台灣銀行業主要的主管機關為「中央銀行」與「金融監督管理委員會(金管會)」兩者皆隸屬於行政院。其中中央銀行主要目標為有四，分別為促進金融穩定、健全銀行業務、維護對內及對外幣值之穩定與於上列目標範圍內，協助經濟之發展，主要業務是負責台灣的貨幣政策以及相關的匯率調控；金管會也有四項主要目標，其為維持金融穩定、落實金融改革、協助產業發展、加強消費者與投資人保護與金融教育。因此可以得知中央銀行主要是負責國家貨幣政策面相關的管理，而比較與銀行以及其客戶相關的管理機關主要是由行政院金管會負責。

台灣的銀行業因為為特許產業，因此相對其他產業來說受到更多的法規限制，光是與銀行相關的主要法規就有約莫 100 多條，除了法律層級之外，尚有許多命令、行政規則、行政函釋、法規草案與行政指導等規則。在法律層級部分，像是銀行法、存管保險條例、管理外匯條例、洗錢防制法等都屬於一些重要的相關規則，故不難發現台灣的銀行產業是一個較為嚴謹且保守的產業。

第四項 服務創新在銀行業扮演的角色

過去文獻認為銀行業的創新通常不會是破壞式的創新，這些創新也比較不會改變整個產業遊戲的規則，反而比較是在許多面向上透過長時間且不斷累積的進步，最後使得服務創新可以達到「服務活動的改善或增加價值」(Lyons 2007)。

也因為在銀行業裡較少有破壞式的全面創新，因此其服務創新比較會被同業快速模仿，如 Sirri (1993)就曾對58個財務方面的服務創新進行研究，發現這些創新從發行到被同業模仿的時間非常短暫，創新的創始者僅能比其後的模仿者享有些微的數量或是價格優勢。也因為有著容易被模仿的因素，銀行業發展服務創新相對比發展產品創新競爭來的激烈許多 (James M. Carman 1980)，因此在競爭越來越激烈的市場狀態下，廠商必須更強調市場導向以增加自身服務創新後的績效表現。

Lyons (2007)也曾提到為何銀行業很適合拿來做為服務創新的研究目標，主要是因為這個產業本身競爭很激烈，故需要透過服務創新來擊敗競爭對手。其歸類出主要原因有三：

- (1) 銀行業比起其他服務業的產業來說，明顯資本化的程度較高。
- (2) 銀行營運狀況的排名通常都是很公開的，而且這些排名通常是消費者拿來衡量自身與其他競爭對手企業名譽的重要考量。也因為資訊通常十分透明，更增加了這產業的競爭程度。
- (3) 影響銀行業服務創新的因素通常也很常見於其他的服務產業，因此也可以透過調查銀行業的服務創新來找到其他產業影響服務創新的因素。

總結以上因素，本研究發現銀行業除了前一小節中所提到的頗具有發展潛力外，其本身也非常適合成為研究服務創新因素與表現的產業。

第二節 服務創新與績效表現間的關係

在上一章節中本研究提到過去文獻認為服務創新在銀行業很重要乃是因為該產業競爭激烈，必須透過服務創新來進行差異化。但除了製造差異性外，企業的最終目標還是在追求成長以及獲利增加，因此本節中將探討服務創新與企業績效表現之間的關係，探討服務創新是否真的帶來企業的成長與獲利。

儘管過去很多的文獻都有探討創新是否能確實提升企業的績效表現，但到目前為止兩者之間的關連性還是個未定的答案 (Neely 與 Hii 1998)，從過去相關的研究發現，公司創新對於績效的表現在不同研究中結果相當不同 (Alina Sorescu 2008)。

部分傳統文獻認為創新的首創者可以得到一種「準獨占」的市場力量，透過不斷的投入資源、維持創新，可使產業內的競爭對手無力與本企業競爭，進而獲利高於常態的獲利 (Gaia Rubera 2011)。對創新抱持正面態度的文獻顯示創新與公司績效間有著正向的關連，他們認為創新的重要性不僅只在公司的成長，更牽涉到了公司是否能在密集競爭與不確定性的環境下得以生存 (Grønhaug 1988)。

然而也有許多研究發現創新與公司績效間的連結並不明顯，雖然企業創新有時是必要的，但到目前為止還沒有很充分的理由可以證明會直接攸關到企業的績效與生存能力 (Neely 與 Hii 1998)。而企業在推行服務創新的同時常常也伴隨著資源投入與變動風險的增加，如 Sharma (2004)中就有提到，過去每年推出創新商品或創新服務的失敗率大概是 40%到 75%之間，失敗率平均來說大概是五成，由於這個機率並不算低，因此企業在推出創新來保持其競爭力的同時也必須注意到創新所相伴而來的風險，因為有時企業創新也會血本無歸，反而更不利於企業的績效表現，因此過去也有些研究發現兩者間甚至是存在負向的關係的 (Bulent Menguc 2006)。

由於服務創新和企業績效表現間的關聯性眾說紛紜，因此本研究將會以銀行業為例來探討兩者間的關係，詳細內容與結果將在本研究第四章中說明。

在探討過企業績效與服務創新間的關係後，還必須要有企業績效的衡量方法才能得知兩者間的影響程度。過去文獻中提到企業績效的衡量方法有很多種，像是運用企業現在的收益、市值，或企業因為投入創新所能獲得現在與未來的價值以及企業投入創新的花費 (Gaia Rubera 2011) 等都是可能的衡量指標。而 Hsueh, Lin et al. (2010) 更將服務創新績效的衡量指標細分為三類，種類如下：

- (1) **財務相關**—企業的收益率、降低的成本以及是否達到支出效率化。
- (2) **企業競爭力**—因為創新所導致市占率、銷售量、成長率的增長程度，以及是否能讓企業獲得競爭優勢。
- (3) **品質**—企業的服務品質或經驗是否有優於其他競爭對手，以及服務是否可靠、服務的介面是否是能讓客戶容易上手。

但除了以上這些實體數字相關的企業績效表現衡量標準外，過去文獻也提到許多較為質化績效的衡量方法，像是企業形象等。以資源基礎理論來說，公司形象算是一種稀少、有價值且難以被模仿的資源 (Barney 1991)，而企業形象也是公司成功的關鍵要素 (Hurtado González, Cámara et al. 2009)，因為其具有訊號的功能，可使企業得以瞭解多數企業利害相關人對於本企業的看法與評價，這些都會影響到他們投資或是購買商品的意願，進而影響到公司實體財務績效表現。

由以上可以得知，不論是在服務創新與企業績效表現的關連性或是企業績效表現的衡量方法上，過去文獻都沒有一致的答案，因此有關這部份更進一步的結果本研究將在第四章中詳細探討，該章節也將分析觀察本研究與過去文獻的結果有哪些部分的異同。

第六節 本研究引用之架構模型

從之前文獻回顧中可以得知，從資源基礎的角度來說，企業內部許多廣義的「資源」，像是企業資源網絡、資訊整合平台等都可能影響企業資源投入的意願以及企業發展創新的能力，而若是企業推廣服務創新確實可以帶來企業績效表現提升的話，等於是這些公司內部的資源將可對績效表現有著正向的影響。

而 Wang, Hsu et al. (2010)所提出的服務創新模型架構恰好是運用企業策略、資訊科技整合平台應用、組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度、領導等這些企業內部資源來探討其與服務創新之間的關係，並進一步討論服務創新對於企業績效表現的影響。也因為該模型是針對台灣各產業的企業進行調查，與本研究的範圍屬於相同國家，因此推測應會有最佳的配似度，故本研究透過引用該模型所提出的服務創新模型架構，再套入訪談台灣的銀行業的結果，對此模型架構進行修正或擴充。

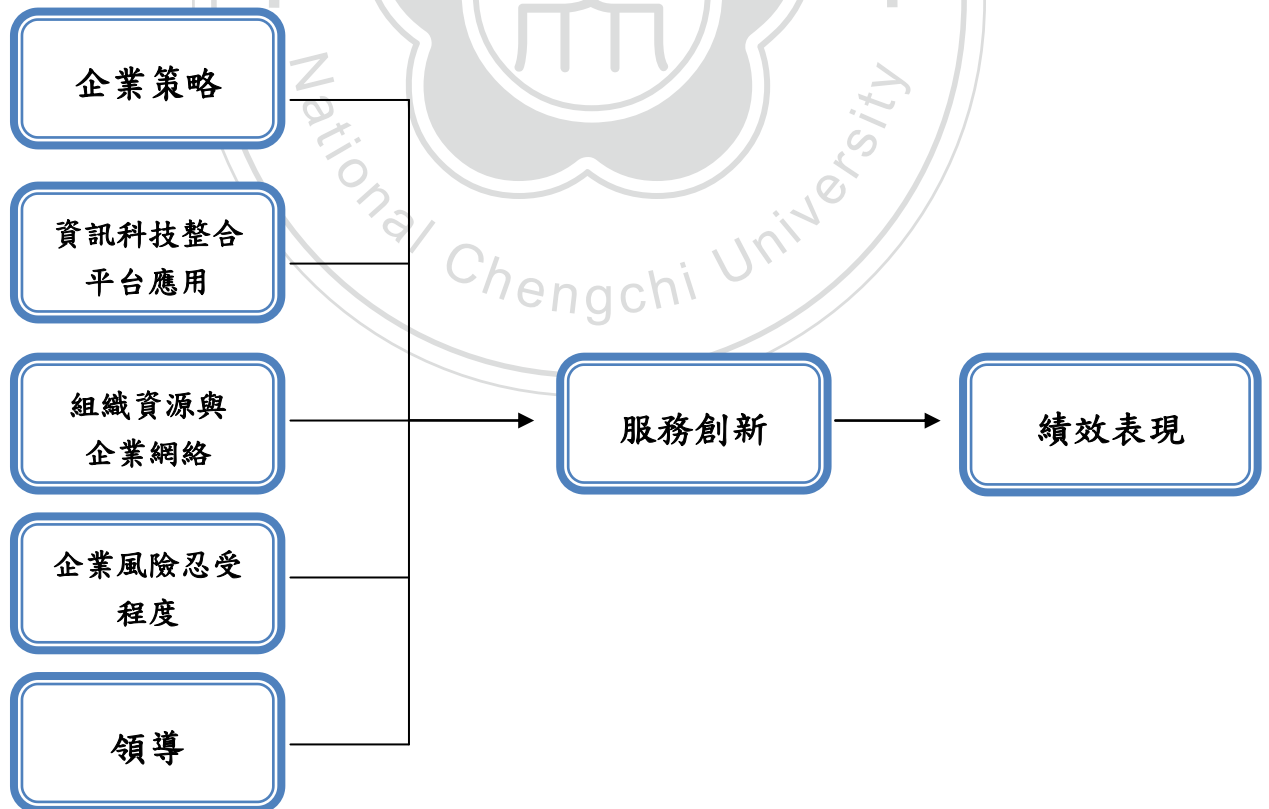


圖 二-1 Wang, Hsu et al. (2010)之服務創新模型架構

第七節 服務創新與資源基礎理論

從資源基礎理論的觀點來說，其指的是企業透內部資源因素的強勢與弱勢，配合上外部的環境因素後進而檢視該企業是否有競爭優勢的存在，以及這樣的資源如何影響企業在該環境下的績效表現 (Barney 1991)。

而本研究所採用 Wang, Hsu et al. (2010)所提出服務創新模型架構中的企業策略、資訊科技整合平台應用、組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度、領導等影響因素剛好都可以對應到前述文獻所說的三種資源基礎角度分類裡。像是資訊科技整合平台應就屬於「實體資產資源」的部分；而企業策略、領導人能力則是屬於「人力資本資源」；最後，組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度則是屬於「組織資本資源」的部分 (Barney 1991)。

而企業的能力則是指能將投入的資源轉化為有價值的績效表現，這些能力包含了科技、管理能力、流程等面向 (Wade 與 Hulland 2004)。由於前述模型架構中所提到會影響服務創新的因子其實都可以涵蓋在企業的資源內容裡，再加上服務創新正是與管理、流程等相關要素資源所組成的能力，因此從另一個角度來說，若把影響服務創新的各項可能因素都當成企業資源來看的話，服務創新就好比是一種企業的能力，是由企業所投入各項資源所製造而成的，而這樣的能力將會進而影響企業的績效表現。

在資源基礎理論與企業的績效表現的部分，早期文獻認為企業透過內外部資源可以使其獲得企業能力，再透過能力於環境中領先於競爭者，以保持在市場上的競爭優勢 (Porter 1985)。此外，隨著資源基礎理論在近年來的發展，也有學者認為企業間績效表現之所以會有差異，乃是在每個企業所掌握的關鍵資源有所不同，而企業也需要透過思考如何使用自身資源並配合產業外部環境因素，進而達到並維持其優異的績效表現與競爭優勢 (Acedo, Barroso et al. 2006)。

總結以上，不難發現為何過去許多文獻都將資源基礎理論視為造成各企業績效有所不同的重要指標 (Barney, Wright et al. 2001)。因此，本研究將以資源基礎的角度為核心理論，先找出影響服務創新的企業各項資源，再探討服務創新這項能力對於企業績效表現的影響。



第三章 方法論

第一節 研究方法

研究方法的種類眾多，由於本研究將採用訪談的方式進行各銀行的個案調查，因此將採用 Yin (2009)所提到的個案研究方法。個案研究和量化研究最大的不同在於雖然個案研究所蒐集的樣本數相對較少，但卻可以獲得變數間較深入以及較為完整的關係。

而本研究將使用多重個案研究的模式，從不同的企業案例中多重驗證各變數之間的關聯性，而 Eisenhardt (1989)也指出多重個案研究並沒有一定適合的研究個數，但一般來說比較推薦採用四到十個個案進行研究，因為個案數量若是太少，結果可能會不具備可以一般化的條件；而個案數量若是太多，則容易造成在資料處上的不易。此外，在訪談企業的選擇上也會造成研究截然不同的結果，因為不同的產業、市場或是國家其廠商所擁有的特色皆不相同 (Eisenhardt 1989)。

因此本研究選擇對四家銀行進行訪談，主要原因有二，其一是因為這樣的個數可以符合 Eisenhardt 認為有效的個案數，研究具有一般化的價值；其二則是這樣的資料蒐集方式比較可以進行較深入的探討，對於變數之間的關聯性可以得到更進一步的資訊。

第二節 資料蒐集

第一項 訪談概述

從前述文獻回顧的章節中，本研究先透過 Wang, Hsu et al. (2010)所提出的模型架構作為基礎，再將其中提到數個可能影響服務創新的因子用來設計訪談大綱。此外，訪談大綱中也設計關於受訪銀行在創新後企業績效是否有成長的相關議題。

訪談問題大多比較簡短，主要在詢問受訪銀行在各影響因素間的「為何要這樣做」以及「如何做」這兩部分，再從受訪者的回答中衍生出更深入的問題，進而從中檢視各變數間的關聯性以及是否還有其他影響服務創新的重要因子。

第二項 受訪企業概述

本研究將訪談的樣本鎖定在台灣的銀行業，以下將各別介紹四家受訪者銀的相關訊概述。

● A 銀行

A 銀行是由台灣過去兩家大銀行於 2003 年合併而成的，該行的前身銀行成立於 1975 年，是台灣資本額與營業額都是前幾大的本土銀行。該銀行的母集團為一金控集團，旗下事業群包含範圍甚廣，如人壽、產險、投信、建設、綜合證券、期貨、醫院、公益基金會等該集團皆有子集團涉略營運。

在該集團銀行事業處營運的部分，在 2011 年銀行家雜誌的報導中，於全世界銀行業第一類資本排名第 269 名、總資產排名第 221 名，而在本國銀行之排名則是淨值排名第 8 名、總資產排名第 8 名。該銀行於近十年來獲獎甚多，榮獲國內外多項優秀企業獎項，整體營運績效也表現優良，在 2011 年中華信用評等，該銀行得到長期 twAA+、短期 twA-1+ 的評等，對消費者來說可以說是非常穩定安全的銀行。

在員工人數與營運據點的部分，該集團在銀行部分有 6000 多名員工，其在國內有 162 家分行，在海外部分則有 6 家海外分行，以及 4 家代表人辦事處。據點與辦事處範圍涵蓋台灣、洛杉磯、香港、新加坡、上海、馬來西亞、越南、菲律賓、泰國，在亞洲區是具有相當規模的銀行。

● B 銀行

B 銀行的前身是一間知名的本土銀行，其成立於 1992 年，於 2001 年改名成為 B 銀行，並於同年成立金控集團，該集團的金控旗下營運內容包含銀行、綜合證券、產險、投信、期貨、控股等，其中以綜合證券事業群頗負盛名。

在員工人數與營運據點的部分，目前旗下約有 2000 名員工，在國內約有 35 家分行，營運據點主要都是在台灣本土，是相對比較中小型的本土銀行。該銀行在營運方針上強調客戶導向，強調其作業與流程面都會盡量以客戶的需求做為考量，該行未來也會以持續擴大在國內的服務網絡作為目標。

● C 銀行

C 銀行是成立於 1992 年的本土銀行，於 2007 年年底時由全球金融集團 SAC 及 GE MONEY 參與增資，並取得約 80% 的股權。因此該行目前大多的股數是由外資所投資的。比較不同於另外三家銀行的是，C 銀行目前並沒有成立整個金控的集團，因此主要的業務還是以商業銀行的業務為主，如銀行、信託、保險等，整個集團相對來說資本額與營運規模都比較小。

在員工人數與營運據點的部分，目前旗下約有 1600 名員工，在國內約有 50 家分行，其營運據點主要都是在台灣本土。由於該銀行外資占股比例甚高，其也希望透過外資的後盾發展成國際級的本土銀行。另外比較特別的是，該銀行十分著重於商品與服務的創新，其 1999 年所推出的現金卡，在台灣地區銷售熱烈；此外，其也努力推行無人化銀行的服務來補足據點較少的劣勢。

- D銀行

D銀行也屬於台灣本土銀行裡資本額比較大的銀行，其成立於1992年，該銀行為其金控集團旗下的一個事業群，其金控集團還有綜合證券、保險、創投、票券等事業群。

在員工人數與營運據點的部分，目前旗下約有3800名員工，在國內約有135家分行，其營運據點除了在台灣本土外還有包含洛杉磯、香港、中國東莞、越南等區域。該集團在營運上非常著力於創新發展，由其是在電子金融的部分更常是台灣銀行業的先驅。此外，在兩岸金融支付工具上該銀行也有非常進步的系統平台，並以提供客戶全方位的服務做為營運的主要目標。



在本章節的最後，本研究將各銀行的重要資訊整理成以下表格：

表 三-1 各銀行資料一覽表

	A 銀行	B 銀行	C 銀行	D 銀行
訪談人 職位	部門副理	部門經理	部門經理	部門經理
公司成 立時間	1975	1992	1992	1992
公司資 本額 (近似 值)	52, 277, 025, 860	14, 379, 979, 230	18, 000, 000, 000	37, 206, 000, 000
員工數 (近似 值)	約 6000 人	約 2000 人	約 1600 人	約 3800 人
集團事 業群	金控集團、人 壽、產險、投信、 建設、綜合證 券、期貨、醫院、 公益基金會等。	金控集團、銀 行、綜合證券、 產險、投信、期 貨、控股等。	銀行、信託、保 險。	金控集團、銀 行、綜合證券、 保險、創投、票 券。
分行數 (近似 值)	約 160 家	約 35 家	約 50 家	約 135 家

〈資料來源：各銀行官方網站與本研究加以整理〉

第四章 整合模型架構與論述

在本節中本研究將會依序介紹服務創新在台灣銀行業的重要性，並介紹各銀行在服務創新定義的構面下，目前有在執行的服務創新。接著會再探討有哪些前項因素可能會影響企業服務創新的程度，最後則是研究服務創新在台灣的銀行業是否真的能帶來企業正向的績效表現。

第一節 服務創新的定義

如同在文獻回顧章節裡所探討到的，歸納過去服務創新的文獻可以發現，其主要可以分為「產品服務面」與「流程面」兩大構面 Weinsteinb (1998)，這樣的定義與 Gopalakrishnan (1999)所提出的創新概念最為類似，因此在此將以該定義做為本研究服務創新的定義。其將服務創新的定義涵蓋以下兩類創新：

表 四-1 服務創新定義的兩大構面

產品服務面創新	企業生產創新產品或服務並介紹給大眾以滿足市場需求。
流程組織面創新	新元素加入組織上的生產或服務操作(如新的投入素材、工作規範、工作項目、資訊流通機制或是設備)以利生產產品或是提供服務。

<資料來源：Weinsteinb (1998)、Gopalakrishnan (1999)與本研究加以整理>

接著，本研究透過訪談四家銀行經理，整理各行經理所認為的服務創新定義為何。

如同文獻回顧章節中所探討到的，「服務創新」一詞在不同文獻裡的說法與定義眾說紛紜，並不容易下出一個明確的定義，如 A 公司的經理就認為服務創新的涵蓋的範圍是很廣的，主要是看要如何去定義解釋何為創新。其論述如下：

“服務創新的定義是很廣泛的，有時部門可能認為一些作為算是創新，但高階主管可能並不認為如此，此時就必需透過內部討論來定義。其實稱得上是創新的東西很多，最主要還是要看如何去解釋創新。”

B公司經理對於服務創新定義的看法就和過去文獻回顧的分類比較相似，認為服務創新主要可以分為「功能服務面」或是「組織制度」兩面種類型。其論述如下：

“服務創新可以分為幾種部分，其包含了功能服務面或組織制度面上的一種創新，且在創新前期常常都是從就模仿複製開始起的。”

D公司經理也提到類似的概念，認為服務創新主要定義包含「創新產品服務」、「創新流程」與「創新行銷手法」這三部分。其論述如下：

“公司的經營團隊提到的服務創新，主要定義涵蓋創新的產品服務、流程以及行銷手法，尤其流程的創新在服務業更是重要。在產品創新的部分包含了一些金流面或是一些貸款等；在創新行銷手法上，因為有時創新不見得是無中生有，而是把既有的東西整合，像是把網路銀行還有團購的概念結合等；在流程部分的創新則包含了一些節省客戶等待時間的APP以及金流、物流的流向查詢等。”

總結過去文獻回顧與各家銀行經理的論述，本研究將服務創新定義為「產品服務面」與「流程組織面」兩大構面的創新。因此後面章節也會透過這樣分類來詢問各銀行在這兩大構面正在進行哪些服務創新。

第二節 服務創新在銀行業的重要性

如同本研究在第二章文獻回顧裡所探討到的，創新對於企業成長通常都有著密不可分的關係，然而創新的重要性不僅僅只在公司的成長，其更牽涉到企業是否能在密集競爭的環境下取得競爭優勢，使其在不確定性的環境下得以生存 (Grønhaug 1988)。因此除了過去的文獻外，本節將整理四家銀行經理的訪談內容，說明並找出台灣銀行業需要服務創新的原因。

其中B公司的經理提到，銀行的服務創新之所以勢在必行乃是因為在台灣銀行產業比較成熟飽和，同業競爭激烈，若銀行無法找到自身特別的優勢，則將很難在這個市場上生存。此外，該公司經理也點出雖然人人都想創新，但真正好的創新要能做到讓企業產生競爭優勢並使同業不易模仿，否則產業容易陷入惡性競爭。其論述如下：

“在銀行業裡服務創新是必要的，在市場上競爭時每家銀行都會希望可以超過同業，因此必須透過某項創新業務或是透過金控整合後看有什麼優勢是比同業強的，接著就是要看能不能運用這些優勢製造出創新，才能使整體績效變得更好，因此創新是很重要的。”

“銀行業裡大家都想要創新，但真正的問題是如何才能拉大創新帶來與同業之間的差距，並在可負荷的投入成本內達到好的獲利效果。若是大家都不願意投入創新，而只想抄襲別人的創新，那將會導致一個惡性循環。”

C銀行經理也提到類似的觀點，認為台灣銀行業市場過度飽和，各銀行的獲利空間不斷縮小，而銀行營運所下降的成本又有限，必須要依賴創新增加服務的價值才能跳脫紅海競爭。其論述如下：

“以台灣的銀行業來講，*overbanking* 是一個大家都知道的問題，所以現在才會有很多整併或併購的例子，再加上銀行利差不斷的縮小，其實台灣的銀行現在不管是毛利或是 *ROE*，跟全世界的銀行比起來都低很多。”

“如果銀行業要殺出一條血路而不是繼續在這紅海裡競爭，不管是服務創新或是產品創新都是非常重要的，因為台灣的市場就只有這麼大，只透過併購是無法把餅做大的，頂多只能讓人力成本下降到某一個階段，因此如果沒有創新模式出來的話，台灣的銀行業在獲利上會有很大的問題。”

D 銀行的經理則提到，服務創新除了可以增加在市場內的競爭優勢與差異性之外，有時更是企業策略上的重要一環，透過創新的掩護，銀行有機會可以接觸到更多的消費者並與之往來更密切，進而提升企業獲利。其論述如下：

”創新的重點有時並不是創新本身，反而比較像是敲門磚，是拿來開啟後續獲利的鑰匙，帶動很多其他的效益。雖然某些創新也有機會單獨做大而成為一個事業群，但多數銀行的創新比較不是這種模式。”

”像是銀行投入手機行動銀行其實並不太賺錢，但這樣的創新卻有著策略效益，其可以鞏固客戶基礎，進而增加與客戶的往來，增進其他營運部分的效益。”

總結以上，本研究發現服務創新在台灣的銀行業是非常重要並值得探討的議題，其主要因素整理如下：

- (1) 由於目前台灣銀行業市場廠商眾多，整體來說過於飽和，如果無法塑造與競爭對手的異質性將難以在市場上獲利，因此必須要透過創新來找到銀行自身的生存契機。
- (2) 在客戶體驗過銀行的服務創新後，可能進而增加對該銀行的好感，未來會與該行進行更多其他周邊交易。因此創新的獲利不僅僅在其本身，更可能使銀行其他產品或服務連帶受惠。

在探討過各經理認為服務創新的重要性後，接著在下一章節本研究將會探討受訪談的銀行目前有在進行的服務創新內容。

第三節 受訪銀行的服務創新內容

在前一章節中本研究提到了有關服務創新的定義，以及為何服務創新在台灣的銀行業是非常重要且必須發展的原因。本章節將對四家銀行目前大致上有著手的創新專案進行說明，並將這些服務創新分為「產品服務面」與「流程組織面」兩大類分別討論，整理目前銀行業大致上有進行的服務創新。整理表如下：

表 四-2 受訪的四家銀行大致上的服務創新內容整理表

	產品服務面	流程組織面
A 銀行	<p>1. 尋找服務據點之 APP</p> <p>客戶於提款錢可以運用手機 APP 程式快速搜尋離自身最近的 ATM，使客戶可以省下不必要的跨行提領手續費，還可以透過此 APP 查詢戶頭餘額。</p> <p>2. My MobiBank</p> <p>透過 I-PHONE 跟 ANDROID 雙系統之 APP，即時查詢多檔全球基金淨值、最新股匯市資訊等，讓客戶不受時間地點限制，即時獲得最新資訊。</p>	無
B 銀行	<p>微笑專案</p> <p>2008 年因為發生金融海嘯，很多基金變成沒有人要買，本行推出定期定額投資基金的方式，先預收一筆手續費後客戶即可在該產品終生免手續費，讓客戶有誘因進場，銀行也得以在景氣差時增加營收。</p>	<p>HTS (Home Trading System) 電子下單系統</p> <p>此為從韓國引進的創新系統，可以提供客戶在購買證券、期貨、選擇權等的流程上，得以透過多方位的功能集於同一軟體中，也提供許多像是技術分析等的功能。</p>

	產品服務面	流程/組織面
C 銀行	<p>1. 行動支付-X 卡</p> <p>透過一個 APP 進行一些線上支付。如目前有與台灣高鐵合作可以進行線上交易，因為不需要輸入卡號，安全性質遠大於一般在手機上輸入卡號密碼的 APP，是目前台灣銀行業的首創。</p> <p>2. Gerogy & marry(2000)</p> <p>提供無擔保的資金給有需求的客戶，提供無人自動貸款機。</p>	<p>Lean project</p> <p>從顧客端往回推，即是從接觸到客戶的剎那，在銀行傳遞價值給客戶的過程中，去把所有的步驟進行拆解，甚至是計算花費的時間以及所需經過的單位，一項項的檢視是否是有需要的，把不需要的步驟精簡，進而可以快速滿足客戶的需求。</p>
D 銀行	<p>1. 網路銀行揪團紅利</p> <p>網路銀行如果只有個人使用累積紅利的速度很慢，要能換到獎品並不容易，本方案透過社群揪團的概念，讓客戶可以辦公室揪團使用網路銀行，累積的紅利就會大增。</p> <p>2. 會來貸</p> <p>把利率變成手續費，使企業授信變成有點像標會的模式，尤其是針對小行的企業。</p> <p>3. 小額付款(coin)</p> <p>提供小額更方便的金流交易服務。</p> <p>4. 兩岸支付通</p> <p>提供兩岸交易支付金流系統服務。</p>	<p>1. 查詢分行等待情形的 APP</p> <p>透過智慧型手機的 APP 查詢，民眾可以得知目前欲前往的分行之等待人數，節省客戶等待時間。</p> <p>2. 放款查詢</p> <p>像是兩岸支付通即是可以查訊自身金流的流向狀況，未來更會有物流查詢，客戶可以得知目前貨物運送到何處的狀況查詢。</p>

<資料來源：受訪銀行口述，本研究加以整理>

第四節 銀行業服務創新的前項影響因素

在前一章節介紹完受訪銀行目前著手的服務創新後，在本節中，將會探討對四家受訪銀行進行訪談後，發現有哪些因素可能會影響服務創新的發展，並對於原有模型加以新增與修正。以下將先整理出過去文獻對於影響服務創新的因素，分別說明這些前項因素如何影響服務創新，再佐以各經理人觀點，提出本研究的論述，進而建立本研究之模型架構。各項因素詳細內容如下：

第一項 內部因素

● 企業策略

策略已經被證明是企業建立創新能耐的重要元素 (Menor 2007)，而企業策略通常是指為了要完成一個特定目標所採取的計畫行動，更精確的來說，一個新策略的內容應該要能對該產業外部的競爭提出反應 (Wang, Hsu et al. 2010)。

創新策略包含的範圍很廣，像是對於創新研發的投入、為了執行創新所多雇用的技術人員或員工 (Staelin 1995)，以及對於創新的重視程度與願意為了創新投入多少資源等都屬之 (Shaker A. Zahra 1993)。而以服務業性質的企業來說，因為客戶將會直接面對到員工，因此員工是否能一致的發揮企業的策略價值十分重要，故服務創新跟員工的雇用與升遷制度關聯很大，像是若企業能有專門負責創新的團隊，則可以更進一步提升創新程度 (Lyons 2007)。

綜上以上所述，Wang, Hsu et al. (2010)把這些公司投資於創新的策略定義為「公司願意承諾且投資來發展服務創新的程度」，而企業策略簡單來說可以分成企業對於「創新策略的強調程度」、對於「服務研發所願意投入的資源」以及「是否鼓勵員工參與創新並給予獎酬」這三個面向。有關各銀行對於服務創新的策略與制度，A公司的經理表示：

“公司策略的支持與否絕對會影響服務創新，但本銀行並不會特別成立專屬創新的小組或部門，因為銀行的組織分工是藉由產品或是作業面分工，

每個單位都有創新的義務以及必要。而公司也一直把創新當作是個重要的策略，不管是在新服務、新產品的推出，本行都會在年度、每季或是每月的考評分數上留意各部門的創新進行狀況，讓各部門了解創新是銀行的重要目標，並去執行創新。”

B公司的經理也有與A公司經理相似的論點，認為公司應該把創新視為主要目標，並且應該對提出創新想法的員工給予獎勵，其表示如下：

“只要任何員工願意提供創新的想法，不管是怎麼樣的點子，都會給予獎勵，不見得只有商品設計人員可以進行創新的發想。公司任何任員工有創新點子都可以提供，再經過一些評估之後，只要是可被實施的公司就會去執行。”

C公司經理雖然也認為企業策略確實會影響服務創新，但目前其公司比較沒有實質給予員工創新的獎勵回饋制度，或將創新視為部門表現的衡量，其表示如下：

“台灣有一些金控級的公司會有專門的部門進行創新業務的工作，雖然在單位名稱上不一定會叫做創新部門，但都會有負責的部門。目前本行因為規模較小，比較沒有資源投資創立專門負責創新的部門，僅有當各部門有創新的想法後向上呈報執行，並盡量努力使其商業化，讓整體的績效得以提升。此外，本銀行並沒有一個單位或是主管去衡量一年當中有多少的創新點子或是 *business model*，也沒有把這些視為部門的 KPI。”

D公司的做法則與A、B公司非常相似，會把各部門創新程度的當成績效與獎勵的行量指標，比較不同的是其有設立一個專門負責監督的小組，並且有更具體、更強制性促使各部門進行服務創新的規定，其經理表示如下：

“創新可以說是一種公司文化，各部門創新文化的建立非常重要，而公司

是否有把服務創新放在策略上的重要考量將會對創新能力影響很大。有些銀行可能認為只要成立一個創新的部門來處理創新就好，但由於銀行的組織分工是很明確的，如果獨立一個部門來做創新，就必須要做很大跨部門整合，因此本行並沒有單獨設立一個創新部門，而是鼓勵各個部門組織內部的創新，這樣反而更能切中要點”。

“員工願意配合創新的推行非常重要，整個組織創新績效制度的設立也很關鍵，本行會有獎勵機制鼓勵員工創新提案，因為很多創新其實都是來自於第一線員工的點子。除了員工的點子以外，本行金控集團底下也有設立創新小組，會要求並監督各單位部門一年內至少必須提出一個創新的點子。本行也透過「創意提案單」的制度，部門可以在單子裡填入需要哪些部門或資源的協助，公司將會予以大力協助，再一步步從發想到執行。”

總結以上四家銀行經理人的看法，可以得知企業不同的策略確實會影響到服務創新的發展，在「創新策略的強調程度」的部分，四家公司在策略面都有強調創新是重要的；而在「服務研發所願意投入的資源」的部分，四家公司都沒有設立專門的部門全力負責公司的服務創新，但這並不代表銀行業在企業策略不重視服務創新的發展，因為從中歸納可能的原因是銀行業之部門分工較細，各部門會負責自身的創新點子提供與執行，因此比較沒有必要設立一個一統的創新部門。最後在「是否鼓勵員工參與創新並給予獎酬」的部分，大部分的公司都有將部門的創新數量與能力視為績效衡量與獎勵的指標。基於以上陳述，本研究提出的論點如下：

論述一：銀行業越把策略重心放在鼓勵服務創新，以及建立更多的服務創新獎酬機制時，對銀行發展服務創新有著正向的影響。

● 組織資源與企業網絡

此項影響因子包含了「組織間的合作網絡」與「組織內部的資源共享」。以「組織間的合作網絡」來說，由於服務創新所提供新的或是加值的服務，通常會採複合式的方式一起出現，其不會只有傳遞單一組織上的價值 (Renu Agarwal 2009)，而這樣的複合模式也較有可能激盪出創新的火花，因此可知企業組織間的合作網絡將會影響企業服務創新的程度。

而透過「組織內部的資源共享」，企業可以更新或是發展目前所擁有的資源組合，進而獲得競爭優勢 (Shelby D. Hunt 1996)，這樣的資源共享在企業導入服務創新時也扮演了重要的角色 (Robert F. Luscha 2007)。就組織內部制度來說，過去的文獻在研究組織制度與創新的關係上也有相關資料，如 Fariborz Damanpor (1991) 中就有提到許多影響企業創新的因子，其中研究結果與創新有正向關係的因素包含：(1) 管理強度，即管理階層在整合與協調不同部門的資源時是否能進行有效的運用。(2) 多餘資源 (Slack resources)，各部門之是否擁有多餘資源得以互助共享，以利投注於服務創新。從這些因素都可得知組織內部的資源共享對服務創新的正向影響。

雖說過去的文獻把這兩部份分開探討，但其實這兩者的關係是密不可分的，像 Sanders (2007) 就把組織間的合作網絡定義為“企業為了因應市場變化和其合作夥伴所互相共享的資源”，因此本研究將一併探討這兩者與服務創新間的關係。其中 A 公司經理提到資源共享與跨部門合作的概念如下：

“本行乃是運用金控的方式整合旗下的子公司，透過高層主管明確指示整合以及合作方向，企業資源得以共享，在共同行銷上發揮創新優勢。”

“銀行針對有牽涉到金管會報備的創新商品時，會有內部專門的審核小組來衡量適法性、產品設計以及作業流程的問題，將由跨單位的部門主管來做主席，透過很多單位一同來檢視此創新是否周全。因為創新通常比較沒有先例可依循，所以需要多單位一起合作，像是作業面、法務、稽核或是

風管部門，都會一起協助創新專案。”

B公司的經理進一步的舉例說明銀行透過金控的合作網路，可以統合銀行、證券等組織間的資源，透過跨部門的訓練、資源共享以及管理階層的交流，對於發展服務創新幫助很大，其表示如下：

“本金控旗下銀行以及證券部門並不是分離的，而是透過聯合辦公的機制使雙方得以互相了解對方業務，像是在客服電話的部分，不管客戶是有銀行面或是證券面的問題，因為行員皆受過完整跨部門的訓練，同一客服專線瞭解兩邊之業務內容，得以進行全方位的回答。透過這樣優良完整的組織間融和，對於創新資源的共享與服務創新的發想將有很大的幫助。”

“因為證券業的主管相對銀行比較不這麼官僚，證券業主管較追求快速與效率，但銀行主管相對比較保守穩健，因此證券部門的服務創新投入也相對較高，若能運用金控良好整合的優勢，可以透過證券部門的創新文化激發銀行部門的創新潛力。”

D公司經理也提到類似的概念，其認為金控就像是一個橫向的整合，使組織包含的業務範圍更將寬廣，自然會增加創新的可能。透過資源共享，整個集團得以節省許多共同成本並達到規模經濟，將產生剩餘資源投入創新，其表示如下：

“金控透過不同事業群之間的合作，將可使產品變得更多元，如果只有銀行本身，就只能進行銀行相關的業務，創新範疇自然就會被侷限。”

“金控可以做到橫向整合的創新，像是把銀行的產品加入證券後又可以成為不同的創新，金控的組織網絡重點其實就是整合行銷以及降低成本，使集團有辦法發揮規模經濟以及綜效節省資源，進而增進創新的投入。”

總結以上，目前大多數銀行都是透過金控集團的方式建立起企業資源共享與合作網絡，也因為金控旗下的各事業群領導風格與擁有資源各不相同，這樣的整

合將可使事業群間得以截長補短，有利整個集團發展服務創新，因此本研究提出以下論述：

論述二：銀行業組織資源與企業網絡運用共享的效率越高，對銀行發展服務創新有正向的影響。



● 企業風險忍受程度

創新並不是全無風險的，在創新的同時由於改變了部分價值鏈的生產流程，因此會增加更多風險因素，而重組或是改變供應鏈的創新種類會使企業更難確保一致性以及制式化的規格 (Ferrari 2006)。Chandy (1998)將企業忍受風險的程度訂定義為「企業為了投入發展服務創新，所願意承受的實際或潛在損失」。

有些實證結果也發現，許多企業主管在決策時比較偏向舊有的投資或是路徑，即使有時這些方法已經不合時宜且無經濟效益 (Barton 1989)。這樣的想法會使得企業發展服務創新時困難重重，企業創新能力也會受到限制 (Ni jssen 2005)。因此創新就好像是一把雙面刃，公司在享受創新所帶來獲利的同時，也可能增加了風險，很多時候企業服務創新的程度即是在選擇風險與績效間的平衡程度 (Lyons 2007)，如D公司的經理就有提到創新與風險之間的抉擇，其表示如下：

“由於不可能每個創新都會成功，創新也算是某種程度上的冒險與賭注，而銀行因為必須顧及存款人的權益，故相對其他產業來說能承擔的風險程度是比較低的。”

“創新跟創意是不同的，創新必需要可以被執行，因此本行在創新上已經建立一套完整的提案機制，要請各種部門加入審核，像是風管、內控、稽核部門等，衡量在做創新時銀行可以承受多少風險，如果創新失敗可能會招致公司太過不能接受的損失，公司就不會接納提案，銀行與一般企業不同，其有點算是一個社會企業，因此在接納客戶存款時也必須負起責任，故風險控管的能力是相當重要的。”

B公司經理也有提出類似概念，此外，其也認為因為銀行產業受到政府法規限制與善良管理人的義務的影響，本質上比較不能承受過多的風險，因此銀行風險控管的部門一定得多，管理能力也一定要好，但即便如此，銀行一般還是不會孤注在某項創新上耗費太多資源，使其承受太高的風險。其表示如下：

“風險跟創新之間面臨了一個替換的選擇，創新有時固然可能獲利，但若是風險很高，也不可能把銀行的資源全數投入孤注一擲，銀行大多站在比較保守的立場對待風險，各部門在審核創新時絕對不會因為想獲取高額的報酬而同意承擔過量風險。因此若是創新風險很高，就算投入執行，也只會撥用非常小的額度，如此即使血本無歸也比較可以承受，當作學習。”

“創新商品在上架前也必須先透過內部風管處、稽核處以及法政處的查核，而這些跟業務無關的部門都是在進行銀行的風險控管，一方面檢視是否會抵觸法規，另一方面也衡量銀行所承受的風險。”

C公司的經理以實際公司的創新案例說明風險承受與創新之間的取捨關係，其過去重要收入來源皆是來自信用卡的創新，雖然此創新使業績成長非常顯著，但銀行的整體結構卻開始有所偏頗，風險開始快速上升，在沒有風險分散下，最後於雙卡風暴遭受到大規模的損失。其表示如下：

“銀行最重要就是要不斷的分散風險，因為本行在過去差不多50%的獲利是來自於同一個創新產品，來源太過於集中，在雙卡風暴時無法規避損失。因此目前也開始回復房屋貸款、企業金融以及財富管理等業務，因為一家營運健全的銀行各項營收應該要有適當的比重分配，不能僅偏重某一個產品，因此企業在創新以及風險間是面臨一個拿捏取捨的。”

總結以上，可以得知銀行業在風險控管上是相對其他產業的講究的，也不太願為了創新承受太高的風險。此外，風險與服務創新間存在著一個取捨的關係，創新固然可以帶來獲利，但相對也會使企業蒙受更高的風險，甚至有可能招致損失，因此本研究提出的論點如下：

論述三：銀行業可以承受風險的程度越大，越有可能將資源投入服務創新，即風險忍受程度與銀行發展服務創新有著正向的影響。

● 領導

企業領導人在公司創新的決策中常扮演重要的角色，其也常需要溝通聯繫各部門間的運作與協調，因此領導方式長久以來一直被視為企業創新履行能力的重要因素 (Howell 1993)。

領導也是影響旗下員工是否能認定共同一致企業目標的重要因素，好的領導能力可以使員工自發性的努力完成企業所決定的共同目標 (Yukl 1998)。此外，管理階層是否能抱持正面的態度並以身作則引領員工創新，並鼓勵員工提出新的想法以及願意給予資源協助，也將對創新能力有重大的影響 (Berry 2006)，如 Michael L Tushman (1986) 就認為企業是否能夠鼓勵員工創新主要在於領導人是否能支持員工創新與變革。整體來說領導可以分為「主管階層對於服務創新所抱持的態度與是否願意給予協助」以及「員工是否能將服務創新視為其努力的目標並得到協助」兩大部分。A 公司的經理就有提到這兩部分的觀點，其表示如下：

“高階主管的態度以及政策將影響服務創新的成效很大，像本行在過去相對比較穩健保守，不過近一年來改變很多，長官相對較重視效率以及創新，只要各部門有創新的點子向上呈報後主管認定可行，就會非常支持部門執行創新專案，在跨部室的協調以及資源得給予上，長官也給予很多支持。平常也會有部門與高層主管的會議，部門的創新可以透過會議向高層提出申請，若高層覺得這創新點子可能，會在其他會議上告知其他部門優先處理協助。”

B 公司的經理也提出接近的觀點，其認為因為銀行業是相對比較官僚和保守的產業，因此領導人是否願意支持創新對銀行創新發展影響甚大。其表示如下：

“領導階層是否願意接受員工講的意見以及是否也有擁抱創新的想法是影響服務創新很重要的因素，如果主管相對比較 *open minded*，願意讓員工的創新點子可以被聽的到，則相對較有可能執行創新。也因為銀行是個比較保

守也相對官僚的行業，因此有決策權者的想法變得非常重要。”

C公司的經理也提到，由與銀行業很多做事方法都是傳承下來的，公司內大部分的成員都只是照本宣科，不一定能了解自己這樣做的原因是什麼，因此若要能發展創新，領導者的態度顯得非常重要，其表示如下：

”銀行執行服務創新最困難也最重要的因素就是「人」，因為人習慣用自己平常習慣的做事方法，很多時候做的事情也不見得知道所以然，可能是別人這樣教就這樣做，而且銀行界通常多為師徒制，做法常常都是一代代傳下來，很難去改變，因此若要能創新必須能改變人的觀念。”

”要不要做創新，領導者的心態是很重要的，領導人需透過不斷告知員工改變自己的觀念和行為，才能使業務可以順利推廣。”

D公司的經理除了提到領導人對創新的態度以外，也提到了整體經營團隊的每個員工是否皆願意支持公司執行創新也是相當重要的，其表示如下：

”銀行要得以服務創新，經營團隊的支持是最重要的，若經營團隊認為創新可行而全力支持，相對創新成功的機會就會較高。不同於某些銀行只是部門自行開會後再呈報給高層，本行的創新會議是由最高階的主管負責，此乃是因為領導階層對於服務創新的重視。”

綜合以上，本研究發現各銀行在「主管階層對於服務創新所抱持的態度與是否願意給予協助」以及「員工是否能將服務創新視為其努力的目標並得到協助」兩大部分都表現的非常積極，其中大多銀行也把領導者的態度視為影響服務創新發展的最大因素，因此本論文做出以下論述：

論述四：銀行業領導人對於服務創新的支持程度以及整體員工願意配合創新的程度，對銀行發展服務創新有著正向的影響。

● 資訊科技整合平台應用

隨著近代資訊科技以及網路相當發達且普及，越來越多的企業開始透過科技整合平台來強化自身的績效表現，而目前資訊科技也被大量用於介紹新服務或用來給予客戶新的服務介面。

部門間的科技整合平台可以增進資訊處理的流程以及企業內部協調的時間 (Roth 2007)，另外，也因為服務創新強調透過與客戶或部門間的合作協調來發展新的服務 (Vargo 2008)，因此通常企業對於科技資訊整合平台的應用程度越高，越能夠改善內部資料處理的速度與增進部門間合作的效率 (Dale L. Goodhue 1992)。A 公司對於各部門創新想法的資訊科技整合平台看法如下：

“本行目前內部有的資訊科技平台，僅有部門間分享自身部門負責的業務相關訊息宣導供給其他部門查閱，內容不會涉及創新點子，因為很多創新在規劃階段都是保密的，原則上不會透過跨部門的平台去分享這創新，除非是同業已經在做這個創新，本行可能只是跟進，在市場上不是最新的創舉時，在規劃階段才比較不會特別去保密，並透露給各部門了解已經有在執行這些創新，使各部門在面對客戶時得以告知即將會有提供新的服務。”

B 公司的經理也認為，銀行的創新交流往往是透過一些內部的會議或是交流性質的活動進行部門間的資訊分享，因此沒有必要也並不會特別運用資訊科技建立分享平台，其表示如下：

“平時銀行內部會有些交流的社團與活動的平台，但基本上都不會牽涉到創新的部分，因為服務創新的點子是否被核可，最重要的是上級主管是否願意接受，因此比較不會有部門間創新共享的交流平台。”

C 銀行的經理認為銀行組織分工較細，通常每個業務都會有自己獨立的資訊科技系統，因此資訊整合平台功能並不大，其表示如下：

“銀行的資訊科技部門通常都是獨立出來的，而在該部門中可能有些人是負責消費金融，有些負責企業金融，不過主要僅負責幫忙系統維護，因為各項業務系統都有自己獨立的作業系統，比較沒有各部門間互相交流分享創新資訊的平台。”

D 公司經理則是唯一表示該行內部有創新分享資訊平台的一位，其科技平台功能如以下所述：

“目前有個就做「NOTE」的平台，在每次各部門與創新小組報告過創新想法後，會將這些想法放在平台裡的專區，讓各種專業的成員給予意見予指導，協助的專業人員會依不同的提案內容而有所不同，如果自身的專業符合本次創新的提案即會成為此專案的創新成員一之，並在創新會議與 NOTE 平台上發表意見。”

綜合以上論述，除了D公司目前有採用科技資訊平台分享企業內部間的創新資訊以外，其餘銀行都沒有這樣的系統，而且由於銀行部分分工較細，各部門都有著自己專屬的作業系統，內部並不會有跨部門的資訊整合平台。而且銀行的創新通常是由各部門提出服務創新的想法後再傳遞給上層主管審核，等確定執行後才會把創新資訊分享給各部門使用，因此基本上也較不需要用到資訊科技讓企業內部的創新點子得以共享。這樣的結果與過去文獻回顧認為採用科技資訊平台將對服務創新有正向影響的結果不符，因此本論文做出以下論述：

論述五：銀行業資訊科技整合平台應用的程度，對銀行發展服務創新的影響並不明顯。

● 市場導向

此因素是本研究於訪談過程中新發現的企業內部影響服務創新的因素。就定義上來說，市場導向乃是描述組織上明顯為了要適應市場概念所做的活動或行為 (Jaworski 1990)。過去文獻認為市場導向對於組織的創新能力有顯著正向的影響 (Jin K. Han 1998)，因為服務通常是無形的，所以很容易存在有買賣方的資訊不對稱，因此像是銀行、保險等服務業的創新是否能成功的關鍵常是取決於公司與客戶之間的關係 (Atuahene-Gima 1996)，如 Sirri (1993)就有提到客戶所提供有價值的資訊將會影響新服務的發展，因此越了解客戶的需求客戶就越有可能向服務提供的廠商購買服務。

廠商常常需要從客戶的行為身上得到創新的方向，因此市場導向對於服務創新更顯重要，也因為服務具有不可分割以及不易儲存的特性，提供服務的廠商比起提供實體產品的廠商更需要重視市場導向，以便更快速且更準確的從客戶身上獲得創新流程上的相關資訊 (Shostack 1984)。對於銀行業對於市場導向的重要性與實際執行的程度，A公司經理表示如下：

“若能了解市場上客戶的需求，當然可以提供許多服務創新的方向與想法，但一般來說要了解客戶的想法可能需要透過很多市調的公司去做調查，目前本行這塊投入的經費是比較少的。本行通常會用比較節約的方式來了解客戶需求，像是透過詢問分行第一線與客戶接觸的人員，看客戶在這些創新的需求上有何建議，或是在分行推廣創新商品時可能會希望要怎麼做，再給予一些意見的回饋，但除了分行外直接接觸消費者的市調是比較少的，頂多是在一些像是年度信用卡調查的同時，一併植入相關問題詢問，並不會特別去詢問消費者有關服務創新的需求。”

B公司的經理也認為多與客戶接觸、瞭解客戶可以更加瞭解創新應發展的方向，但如同A公司經理所說的一樣，平常銀行並不會特別向客戶調查需求，通常

只有在舉辦一些特殊的活動才會致力於此。B公司經理也提到可能會造成銀行較少與客戶有直接的調查需求行為可能有兩個原因：（1）現在許多客戶交易都是在網路銀行進行，虛擬通路由於沒有接觸到消費者，因此比較難得知他們的需求。

（2）客戶通常不會想花時間在不是自身所需的事務上，也不喜歡太常被銀行打擾，因此銀行通常也難以進行很細部的服務創新需求調查。其表示如下：

“銀行能跟客戶接觸的機會幾乎都是透過分行或是理財專員，若是客戶採用網路虛擬通路來交易，因為是自行完成交易，所以比較沒有相關的客戶資訊，不過也有部門是負責在客戶對於創新的平台或功能有不熟操作時可以予以協助的工作。在分行的部分，因為銀行其實很在意每個客戶業務的處理時間，因此須致力於減少客戶等待時間，以利提升轉客速率。”

“在理專部分也會將面對客戶所遇到的狀況向總部專門小組做回報，小組將分析客戶的反應再做出適當的修正。至於在發放問卷給客戶進行創新需求的查詢上，除非是有剛好有在做活動時才會執行，因為通常要客戶提出意見並接受調查必須要有誘因以及獎勵，再加上客戶也不喜歡一直被打擾，所以銀行並不會太常做這樣直接性的客戶調查，若銀行真的有客戶需求的調查，會委外給專業的調查公司來進行，並不會自己進行。”

C公司經理也提出類似的概念，但比較不同的是其認為市場導向與市場調查並不僅僅是可以使公司更了解創新的方向，同時也是為了要滿足政府主管機關的審核需求，因此若要使創新順利推廣，市場調查乃必要之事。其表示如下：

“每一項產品跟服務推出之前都必須要跟金管會有很長時間的溝通，也必須遞交營業企畫書，而其中最基本的就是市場調查，必須說明市場有何趨勢，客戶又有何需求，而現在的服務何以不能滿足客戶的需求，為何需要採用創新的產品或服務。一般來說常會透過一些智庫或事顧問公司進行調查。”

D公司經理認為，若要讓公司服務創新有所成效，客戶需求調查是必須強制執行的，因為如此才有誘因使員工願意多接觸、多瞭解客戶的需求以利市場導向，進而發展公司創新，其表示如下：

“本行會要求各單位寫「工作週記」，裡面內容必須提出最近顧客的意見，這使企業第一線面對客戶的員工會在與客戶交易後一併調查客戶最近的需求，讓公司可以獲得創新的點子。另外，這個制度是強制執行的，因為人畢竟總是會有惰性，如果不是強制規定可能難有成效。”

總結以上四家銀行經理人的看法，大多公司都沒有直接與強制性對客戶以及市場調查的機制，僅有D公司有強制執行客戶調查。但即便如此，並不能說市場導向對於服務創新不重要，因為銀行不親自進行調查乃因會耽誤客戶時間，將可能影響在客戶的服務品質。但這四家銀行仍會需要委外調查整體客戶的創新需求，因此說明市場導向對於服務創新是有正向影響的，本研究提出的論點如下：

論述六：銀行業越偏向市場導向、越了解市場上客戶的需求，對銀行發展服務創新有著正向的影響。

第二項 外部因素

在本研究所引用的 Wang, Hsu et al. (2010) 架構模型中，主要是在探討各項影響服務創新發展的企業內部因素。然而，本研究透過訪談各家銀行經理過後，發現企業外部的一些環境因素也會影響銀行服務創新的發展，因此本研究將擴充原有的模型，除了企業內部的因素外，以下將額外從過去文獻與訪談內容的結果探討影響服務創新的外部因素。

● 政府與法規因素

一般來說，企業為了要和政府協調獲取較好的資源條件以利創新，通常需要花許多時間建立與政府的長期關係，因此法律系統與政府的支持與否是整個創新流程中重要的角色 (Takada 1991)，雖然隨著不同市場政府規定的不同，對企業推行創新所需面對的挑戰也有所不同，但整體來說政府法規的嚴苛程度、政策的穩定程度與合法性的保障程度對於企業創新能力有著非常強的影響力 (Reinartz, Dellaert et al. 2011)。

企業進行創新的終極目標是為了獲取更多的利潤，因此會想透過創新來使自身形成市場獨占的狀態，以利獲得高額收益。但由於獨占廠商往往會造成一些社會資源的浪費與社會福利減損，因此政府有時必須透過法規干預獨占相關的活動，保障整體市場的發展。Ivanchenko (2011) 認為政府的管制有時候是把兩面刃，訂定嚴格法規與高度管制保護市場的同時，也會打擊了企業從創新獲利的來源，不利於企業發展創新。A 公司的經理提出類似的概念如下：

“台灣銀行業因為是特許行業，相對金管會的管理較為嚴苛，銀行在推出市場上一個沒有過的創新時都必須要向主管機關報告，因為每次的創新對主管機關來說都是陌生的，因此會站在消費者的立場替他們考慮比較多，也會很謹慎的評估此創新是否會影響金融秩序及有沒有考慮周全消費者的利益。此外，主管機關對於金控集團再一些資料共用與整合的運用上規定

非常多，相對來說也會影響創新的可能性。”

C公司的經理也表示，有時政府會站在較保護消費者的角度來做政策考量，因此雖然有時創新或許可以活絡市場或是增加銀行的收益，但政府仍會保持較嚴謹的態度審核每個創新，這會使銀行需要多花很多資源說服政府，其表示如下：

“台灣銀行業很多創新要上市到市場上時，金管會站在比較保護消費者的立場，可能會有許多想法，也許並不會站在市場那端，因此有多創新的發展可能被制約，讓銀行在推動創新業務的時候需要花費很多時間要去說服金管會。譬如說投資商品，金管會在經過這次 2008 年的金融風暴以後，甚至嚴格的要求任何新產品上市之前都要經過主管機關的審核。”

綜合以上本研究發現，台灣銀行業因為是政府特許行業，本來就受到較高度的法規管制，尤其是在經過 2008 年的全球金融海嘯過後，對於銀行業的創新審核變得更加保守。此外，金管會在做政策考量時會較偏向保護消費者，較不會讓銀行透過創新獨占市場並使得消費者的福利受損，因此比較不會讓銀行承作可能會損及消費者的創新，故本研究提出以下論述：

論述七：政府對銀行業的創新規範越為嚴格保守，對銀行發展服務創新有負向的影響。

● 競爭對手模仿創新的能力

在一個市場上的創新者代表該企業擁有比別競爭對手都更早發想策略來發展創新的產品或服務 (Kerin 1992)，相對來說模仿者的企業則是比較想要避免花費市場調查與以及技術研究的成本，但也因為如此，他們通常無法重新定義目前已出現在市場上的創新服務或產品 (Lukas 2000)。一般來說，過去大多數的研究發現創新者由於最先進入市場，通常都會享有一些優勢，像是客戶較高的品牌忠誠度，以及較低的製造與廣告成本等。然而這樣的優勢必須建立在其模仿的對手無法實質學習到創新的點子並用來改善自身產品，或是無法有效率的行銷新的創新，若競爭對手可以容易模仿此創新，則創新者優勢並不存在 (Bolton 1993)。

創新者在將一個新的服務或產品推廣進入市場時，可能會改變消費者的偏好，甚至是他們的行為。而模仿者透過目前市場經驗的觀察，有時可以提出改進後更適合消費者的服務或產品 (Zhou 2006)，在加上模仿者不需花太多錢在研發投入以及市場資訊取得上，因為透過目前市場上創新者的創新服務或產品，即可以讓模仿者得到如何模仿的資訊，因此有時創新若沒有專利權的保護，模仿者可能會比創新者站在更優越的位置 (Schnaars 1994)。如 A 公司的經理對於同業的模仿也提出類似的觀點如下：

“創新是可以帶來公司實質獲利的，但前提是創新可以維持多久，在可以維持獨家的時間裡，一定會引起客戶比較高的詢問度和興趣，可是當同業開始快速將此創相模仿複製後，創新的優勢就會慢慢消失，而且後進者會先觀察此創新在市場上的反應狀況，找出使用不順暢的地方，再推出第二波改良過的創新，反而更能滿足消費者的需求，因此不見得每個首推的創新成效都會很好，銀行會先衡量是否有足夠的獲利基礎才決定是否執行此創新。”

B公司的經理則提到銀行業的服務創新相對一般實體產品創新來說來得較容易被模仿，而這種模仿通常也很難證明競爭對手是抄襲的。此外，政府雖然對於銀行業的創新管制較為嚴格，但對於服務創新申請專利這一塊並沒有很嚴謹，將導致銀行業者較不願意投入服務創新，其表示如下：

“隨著台灣的進步，政府對於專利保護越來越重視，但比較可惜的是政府對於銀行業的專利保護相對是很少的。”

“服務創新不同於一些產品或是影音，可以很清楚的知道市場上有哪些商品是抄襲來的，因為這些產品可以透過查驗生產技術或是程式代碼來證明是否有抄襲，但在銀行業的商品與服務相對只要改個包裝名稱或是稍微修改產品內容，就很難證明是一樣的東西。因此政府如果要在銀行業讓業者保持創新的動力，就必須要有相關的專利立法保護，讓業者可以享受創新專利帶來的利益，才会有廠商願意去做。”

C公司的經理指出，台灣的銀行業難以有很大的創新是因為難以對同業對手設立進入障。大多的服務創新在市場上資訊都是很透明也很容易模仿的，很多創新被同業模仿後的結果將會變成流血競價的競爭，其表示如下：

“台灣80年開放新銀行之後，已經超過20年的時間，卻很難看出銀行有什麼太特別的服務創新，因為市場競爭太過激烈，如果推出的創新沒有太大的進入障礙，馬上就會被同業copy，導致要做到服務或是產品的創新都有一定的困難度。”

“銀行的業務是吸收與放出存款，除非能夠引進國外很特殊的創新產品或流程，才有可能塑造一些短時間的進入障礙，但也要這個產品能有專利或是能引進國外的特殊人才，因為一般創新一旦其上市後競爭對手就會拆解創新內容並模仿。像是本行的現金卡創新就是一個例子，也只能維持大約三年的光景，隨後就被其他對手模仿，形成只能壓低利率的惡性競爭。”

綜合以上，本研究發現由於台灣銀行業的服務創新缺乏專利保護，外加服務創新原始的特性就較實體產品創新來的容易模仿，因此若銀行不能確保此創新可以帶來一定的成效，將不會願意投入太多資源在創新上。更重要的是，許多創新在被模仿過後模仿者反甚至可以比創新者設計出消費者更想要的服務創新，因此只要上市推廣時間落差不要太大，是有可能績效表現會超過原創新者的。故本研究提出以下論述：

論述八：銀行業同業競爭者若模仿創新越容易，對銀行發展服務創新有負向的影響。



在本節的最後，本研究對企業內外部影響服務創新的各變數之定義與衡量方法整理成以下列表：

表 四-3 企業內外部影響服務創新的各變數之定義與衡量方法

企業內部因素			
因素名稱	因素定義	因素衡量方法	該因素與服務創新間的關係
企業策略	企業為了要完成一個特定目標所採取的計畫行動，這個新策略的內容應該要能對外界的競爭提出反應。(Wang, Hsu et al. 2010)	分成企業對於「創新策略的強調程度」、對於「服務研發所願意投入的資源」以及「是否鼓勵員工參與創新並給予獎酬」。	正相關
組織資源與企業網絡	企業為了因應市場變化和其合作夥伴所互相共享的資源。(Sanders 2007)	管理階層在整合與協調不同部門的資源時是否能進行有效的運用，以及各部門之間擁是否有多餘資源得以互助共享。	正相關
企業風險忍受程度	企業為了投入發展服務創新，所願意承受的實際或潛在損失。(Chandy 1998)	企業在服務創新時選擇風險與績效間的平衡程度。	正相關
領導	管理階層是否能抱持正面的態度並以身作則引領員工創新，並鼓勵員	「主管階層對於服務創新所抱持的態度與是否願意給予協助」以及「員	正相關

	工提出新的想法以及願意給予資源協助。 (Berry 2006)	工是否能將服務創新視為其努力的目標並得到協助」兩部分。	
資訊科技整合平台應用	部門間用來增進資訊處理的流程以及企業內部協調的時間之應用的資訊平台。(Roth 2007)	企業是否有因為使用科技應用資訊整合平台，改善內部資料處理速度與增進部門間合作的效率。	不明顯
市場導向	組織上明顯為了要適應市場概念所做的活動或行為。(Jaworski 1990)	是否會直接接觸到客戶，並快速且更準確的從客戶身上獲得創新流程上的相關資訊。	正相關
企業外部因素			
因素名稱	因素定義	因素衡量方法	該因素與服務創新間的關係
政府因素	政府法規的嚴苛程度、干預程度與穩定程度。 (Reinartz, Dellaert et al. 2011)	銀行是否會因為政府嚴格的法規與高度管制保護市場的因而減少公司創新的意願或獲利。	負相關
競爭對手模仿創新的能力	創新者提出的新服務或新產品是否容易被市場上的競爭者模仿。 (Zhou 2006)	模仿者是否容易透過目前的市場經驗觀察，提出改進後更適合消費者的服務或產品，且模仿者不需花太多錢在研發投入以及市場資訊取得上。	負相關

〈資料來源：過去文獻以及本研究自行整理〉

第五節 企業績效表現之定義與衡量指標

企業最大的目標是為了追求成長與績效表現，其進行服務創新的最終目的不外乎是為了要提升企業績效表現，因此在本節將探討銀行進行服務創新與其績效表現間的關連。

在觀察服務創新是否會對企業績效產生影響之前，這裡將先探討過去文獻對於企業績效的衡量方法與種類。過去文獻主要把企業績效分為兩種大類，其一為較為「實體財務方面的績效」，這些收益的衡量方法包含企業的一些實體財務報表數字上的變化，如公司營收、股東權益報酬率、銷售額等；另一種則是較為「無形或是策略方面的績效」，通常包含企業整體形象的提升或是客戶忠誠度的提升等，這些效益比較不容易直接在財報上被表現出來，有時可能是使企業策略面上獲得發展優勢，增加企業潛在獲利，因此這方面的獲益通常必須等待一段時間發酵後才較能看出實體績效表現。接著，本研究將分別探討這兩種企業績效的定義與衡量方法的文獻回顧。

第一項 實體財務方面的績效

在實體方面的績效有許多財務數字的衡量方法，在定義上主要可以分為「財務比率」與「股東比率」兩種大類。以財務比率來說，其主要是在探討公司目前財務表現狀況的強弱、過去的績效表現以及現下的財務條件 (Reilly, Griggs et al. 1983)。

財務比率其下又包含了「流動性指標」與「獲利能力指標」兩種，前者如流動比率與速動比率等都屬於該項指標；後者則包含毛利率與淨利率等指標，因此公司的流動性指標較屬於公司資產負債狀況的數據。在股東比率的部分則是屬於企業投資人相關的數據，像是股利報酬率、每股盈餘以及本益比等都包含在內，這些比率通常會影射投資人是否願意投資該企業的意願，進而影響企業的績效表現 (A. Olusola and Ayodeji Akinlolu 2011)。

第二項 無形或是策略方面的績效

在無形或策略方面的績效，本研究將拆成「企業整體形象與企業績效表現」與「客戶忠誠度與企業績效表現」這兩部分分別進行探討。

● 企業整體形象與企業績效表現

企業形象指的是企業外部的民眾對該企業進行穩定性、長期發展或是否要選擇購買該企業商品性判定的行為 (Gioia 2000)，好的公司形象可以帶給企業增加獲利表現的機會 (Dolphin 2004)，因為透過資源基礎理論來說，公司形象是一種稀少、有價值且難以被模仿的資源 (Barney 1991)，而企業形象也可以隨著時間演進成為公司成功的關鍵要素 (Hurtado González, Cámara et al. 2009)。過去也有文獻提到，企業形象具有訊號功能，可使公司得以瞭解多數公司利害相關人對於企業的看法與評價，也因為這樣的關係，企業形象常被過去研究當做衡量企業績效的重要指標 (Riordan, Gatewood et al. 1997)。

● 客戶忠誠度與企業績效表現

顧客忠誠度越高代表顧客對於企業所提供的產品或服務越滿意 (Woratschek and Horbel 2006)，而在客戶滿意度提升之後，自然而然就會願意提高購買產品或服務的意願，也願意重複購買，進而提升企業獲利以利績效表現。過去有很多文獻再研究客戶忠誠度與企業績效表現的關係，發現通常兩者是呈現正向相關的，部分文獻更指出在提供服務產品的產業（如軟體、銀行業等）客戶忠誠度更是扮演決定企業獲利能力的關鍵因素，只要企業能提升5%的客戶忠誠度，將可使企業獲利多增加25%-85% (Frederick F. Reichheld 與 W. Earl Sasser 1990)。由以上文獻回顧可以得知，客戶忠誠度與企業績效表現關係密切，是一個可以代表企業績效的衡量指標。

第六節 服務創新與績效表現間的關連度

在文獻回顧的章節中曾提到過去文獻對於服務創新與績效表現之間的關係眾說紛紜，不管是正相關、負相關或是不顯著都有學者認為是正確的，因此本研究將透過訪談各銀行的經理，探討在台灣銀行業這兩變數間可能的關係。

第一項 服務創新與實體財務方面績效的關係

Neely 與 Hii (1998)認為基本上創新是會增加企業績效表現的，其原因在於創新可以增加公司的競爭力，此外，企業流程上的創新也會轉化企業內部的核心能力，進而增加企業的適應力與獲利能力。然而有時創新因為包含的範圍太廣所以不太容易運用實體的指標衡量，這些目標實體財務指標通常只能當作公司目標的里程碑，此外，因為企業財務績效受影響的變數太多，且有時創新的效果不容易馬上顯現在財務數據上，因此有時效益不易用財務數據衡量。最後，因為許多企業的財務數據並不會揭露給社會大眾一些財務數據可能會受到的干擾影響，如通貨膨脹等，因此在衡量創新表現上會產生偏誤。也有文獻認為企業在許多非量化的績效表現也會影響企業發展很大，因此不應該只有運用財務數據指標衡量企業績效表現 (A. Olusola and Ayodeji Akinlolu 2011)。

A公司的經理就提到創新較無法運用當下財務數據表現來衡量，必須要等待一段時間運行後才較能得知結果，其敘述如下：

“有些創新獲利並不是當下的，而是必須以一年兩年甚至更久的長遠角度來思考，因為創新的實體財務數字成長並不是馬上見效的，需要等待一段時間發酵。因此效益成長的評估如一些銷售量、實質獲益等，很難用短時間說出好或不好，必須要透過時間的演進才能看出成效。”

而C公司的經理也提到類似的觀點，說明創新無法馬上透過財務表現來衡量。其敘述如下：

“因為服務創新很多通常都是涉及新的 *business model*，因此不太可能立

刻為企業帶來實體獲利營收。”

D公司的經理更進一步的提到，一般銀行創新所帶來的效益可以分為較財務數字面「量化效益」以及較無形面的「策略效益」，就短期來看因為量化效益不易衡量，因此銀行會較著重在策略效益的部分，就較長遠提升整體企業績效表現的方式來衡量

“創新可能會帶來幾種效益，第一是策略上的效益，另一個則是量化上的效益，例如實際上對公司收益產生幫助，像本行在執行創新的初期都較著重在策略面的效益，像是很多服務必須要先卡位，例如兩岸支付的部分，雖然不可能一開始運作就能把量衝高，但因為本行已經看到了未來這一塊是必然發展的趨勢，只要先進行卡位後，產生效益只是遲早的事情，因此銀行在決定是否要執行創新必須要納入策略效益與量化效益一同考量。”

“不像是賣電腦這種實體商品，只要單看賣完後的損益就可以得知收益，但銀行單看一部門的損益其實不易衡量，因此在顧客效益的衡量上會用從中長期的角度來思考。”

綜合以上各銀行經理以及過過去文獻的論述，本研究發現，雖然服務創新有可能與企業實體財務績效間有著關連性，但由於影響財務因素的指標太多太複雜，且一般來說創新在短期內並沒有辦法忠實的在企業財務報表上被呈現，因此本研究將不會把實體財務指標表現當做衡量服務創新是否影響企業績效表現的標準。本研究將會把衡量企業績效表現的重心放在企業較無形以及策略面的表現，在下一節中將詳細討論服務創新與無形策略面的績效表現間的關係。

第二項 服務創新與無形或是策略方面績效的關係

在企業形象的部分，由於創新可以帶給客戶更高的附加價值，而且企業透過其所生產的新產品或服務將可對於使用創新的消費者有著一種榮耀感，因為消費者使用這些產品或服務時是不同於一般市面上傳統可以買到的。創新所帶來的榮耀感將會轉換成為一種企業形象，進而造成與同業對手的差異化，增加企業收益的能力 (Datta 2011)。如 B 公司的經理就提到以下論點：

“每家銀行其實能提供給客戶的服務都不會差非常多，主要的差異反而是在客戶對於該銀行的印象，因此銀行給消費者形象常常是其是否能夠獲利的很大關鍵之一。”

C 銀行的經理則提到企業越願意投入服務創新越能使客戶感覺到滿意，進而提升整體企業形象，已達到提升企業績效表現。其論述如下：

“越多的創新服務能帶給客戶常常不同的感受，也能增加給客戶的服務的附加價值，持續保持創新動力的銀行將能帶給消費者正面的企業形象，讓消費者可以了解該銀行是會願意有所改變與改進的。”

D 銀行經理則是舉出該行實際創新並獲獎的例子，說明當銀行創新形相可以透過獲獎深植消費者心中時，企業整體形象也會明顯有所提升。其論述如下：

“本行在電子金融部分得到過產品創新以及電子金融的獎項。以金融研訓院所頒發的產品創新的獎項為例，當時本行銀行的創新產品會來貸就得到產品創新獎，網路銀行則是得到最佳電子金融獎。因此本行很多的創新，尤其是在電子金融的金流這塊，如網路上的收付款項這些非常銀行核心的業務，可以說是走在台灣銀行業的前端，這些獲獎也讓本行形象受到好評。”

綜合以上論點，本研究發現服務創新可以帶來與市場上對手差異化的表現，也可以在消費者心目中塑造更好的企業形象。因此本研究做出以下論述：

論述九：銀行業服務創新的程度越高，銀行在消費者心目中整體形相會越好。

在忠誠度與服務創新的部份，成功的服務創新策略能帶給客戶較高的忠誠度，由其是以長期來說，更會是影響企業績效表現的關鍵。而高的忠誠度就猶如一種品牌效果，可以塑造與同業對手差異化的效果，企業若沒有客戶高的忠誠度的支持，創新很容易流於只能存在短期效果，無法有效增加企業獲利 (Aaker 2007)。而高的忠誠度會使得客戶願意透過口耳相傳把該企業的產品或服務推薦給認識的其他人，透過口耳相傳後將會有更多消費者願意購買企業的產品與服務。因此，客戶願意推薦給其他人的意願越高，將會增加企業的整體收入，提升績效表現，這樣的效果尤其是在長期時特別明顯 (Woratschek and Horbel 2006)。其中 A 銀行的經理舉行動銀行的創新為例，說明創新如何帶給客戶較高的忠誠度。其論述如下：

“以行動銀行的創新來說，使用的客戶確實越來越多，用智慧型手機做金融交易的趨勢越來越頻繁，對於有使用智慧型手機的客戶來說這的確成為他們生活的一部分，但目前手機銀行能進行的交易功能還是比較有限，各銀行也在努力於此塊的創新。這部分是目前來說比較能帶來話題以及增加客戶忠誠度的創新，透過虛擬通路金流處理部分的創新來提升客戶的忠誠度，銀行得以進而向客戶推廣其他商品，提升營運績效表現。”

C 銀行的經理提到，有時服務創新獲利並不是來自創新本身，而是當客戶習慣銀行所提供的創新後，所產生較高的忠誠度，進而開始使用其他的服務。因此服務創新比較像是一個敲門磚的概念，是為了要長期綁住客戶，其論述如下：

“以行動銀行這項創新來說，將來市場上一定越來越多的事情都會透過手機來完成，不管是消費付款或是轉帳，因此本行希望客戶可以透過 X 卡可

以在各種不同的地方消費，這樣所有的金流就會被綁在本行。而當客戶願意把本行的戶頭當成日常生活常使用的戶頭時，未來根本行的往來就會越來越密集，此時其他的產品也較容易向此客戶推廣。”

“有時候創新只是一塊敲磚，透過這樣的創新使得客戶願意在本行進行存貸款，有時並不是獲利的主幹，而是吸引客戶的入門磚，等客戶忠誠度高了以後再開始推薦其他產品。”

D公司經理提到，服務創新帶來的常常是策略面以及較長期的效益，因為剛開始取得客戶的成本通常很高，甚至會虧本，但因為客戶在交易後會產生忠誠度，進而願意使用銀行其他的產品或服務，因為通常客戶到銀行並不會只進行某種單一的服務，故有時是透過創新來獲得其他服務的收益上升。其論述如下：

“評估客戶是否能帶來效益有時必須要從好幾年的角度來思考，第一年要得到客戶的成本通常很高，幾乎就是虧本，但因為跟銀行往來有忠誠度的問題，若能努力綁住客戶，則也許三到五年後就會看到效益。”

“銀行不像很多產業都是產品線的概念，可以直接衡量此產品線的產品可以回收多少收益，因為銀行提供的不是實體產品，而是一個提供解決問題方法的角色，顧客跟銀行往來是很全面的，不會只有鎖定單一功能，如果只以單一功能來說，像是房貸部門幾乎很少銀行是賺錢的，但在客戶用了房貸服務以後，可能也同時使用了理財的服務以及前其他的服務，甚至是讓周圍的家人、朋友或是企業都成為客戶。”

綜合以上論述，本研究發現服務創新有時獲利並不是來自本身所帶來的實體財務數字績效提升，而是提高了消費者的忠誠度，讓消費者增加不同產品與服務的花費，甚至進而願意推薦親友使用該銀行的服務，以擴大銀行收益來源，提升績效表現。因此本研究做出以下論述：

論述十：銀行業服務創新的程度越高，消費者對於該銀行的忠誠度會越高。

在本節的最後，本研究將總結企業服務創新對於企業績效表現的影響關係，並整理成以下列表：

表 四-4 企業服務創新對於企業績效表現表之定義與衡量方法

績效表現 因素名稱	因素定義	因素衡量方法	該因素與 服務創新 間的關係
整體企業 形象	企業外部的民眾對該企業進行穩定性、長期發展或是否要選擇購買該企業商品性判定的行為。(Gioia 2000)	多數公司利害相關人對於該企業的看法與評價。	正相關
客戶忠誠度	消費者對於企業所提供的產品或服務願意重複購買，並在購買類似產品時皆選擇該企業。(Woratschek and Horbel 2006)	客戶是否願意在進行過一次交易後重複購買，或願意購買該公司其他商品以及願意推薦親友購買。	正相關

<資料來源：過去文獻以及本研究自行整理>

第七節 本研究之整合模型架構

本段將會探討從前一章節訪談內容中所蒐集到的資料之總結，並且將這些資料整合成本研究之模型架構，詳細說明如下述：

在服務創新受到哪些因素影響的部分，本研究依據舊有 Wang, Hsu et al. (2010)提出的模型架構，其中主要包含了企業策略、組織資源與企業網絡、企業風險忍受程度、領導以及資訊科技整合平台應用這五個元素，其中本研究將舊有的這五項元素以及新發現的變數「市場導向」歸納為影響服務創新的「企業內部因素」，其中論述 P1—P6 之中，除了 P5 資訊科技整合平台應用對於台灣銀行業的服務創新影響不明顯外，其餘五個論述都支持該變數與服務創新間存在正向的關係，因此本研究模型架構將保留這五個變數，而把原模型資訊科技整合平台應用這個變數刪除。

本研究模型架構另一重大調整是在「企業外部因素」的部分，在舊有模型中，皆只有從企業內部資源的角度來探討與服務創新之間的關係，忽略了企業外在環境的影響因素。本研究在進行訪談後，發現台灣銀行業之服務創新受到公司外部之影響因素甚巨，有多家銀行經理提到政府主管單位法規與同業競爭的模仿性問題。因此本研究整理訪談內容後擴充架構模型並提出了 P7—P8 兩個論述，說明這些外部因素效力越強，對於銀行發展服務創新越不利。

最後，本研究也透過過去文獻與訪談內容探討服務創新與公司績效表現之間的關係，公司的績效表現可以分為「較為實體財務方面的績效」與「較為無形或是策略方面的績效」這兩類，透過訪談與文獻探討後，發現前者在實際操作上不易衡量，且無法忠實的呈現創新所帶來的績效，因此本研究採用「企業整體形象」與「客戶忠誠度」這兩個較無形的指標來衡量銀行的績效表現，並提出 P9—P10 兩個論述，說明台灣銀行業之服務創新確實會對績效表現產生正向的影響。本研究之論述總結與模型架構如下圖四-1 所示：

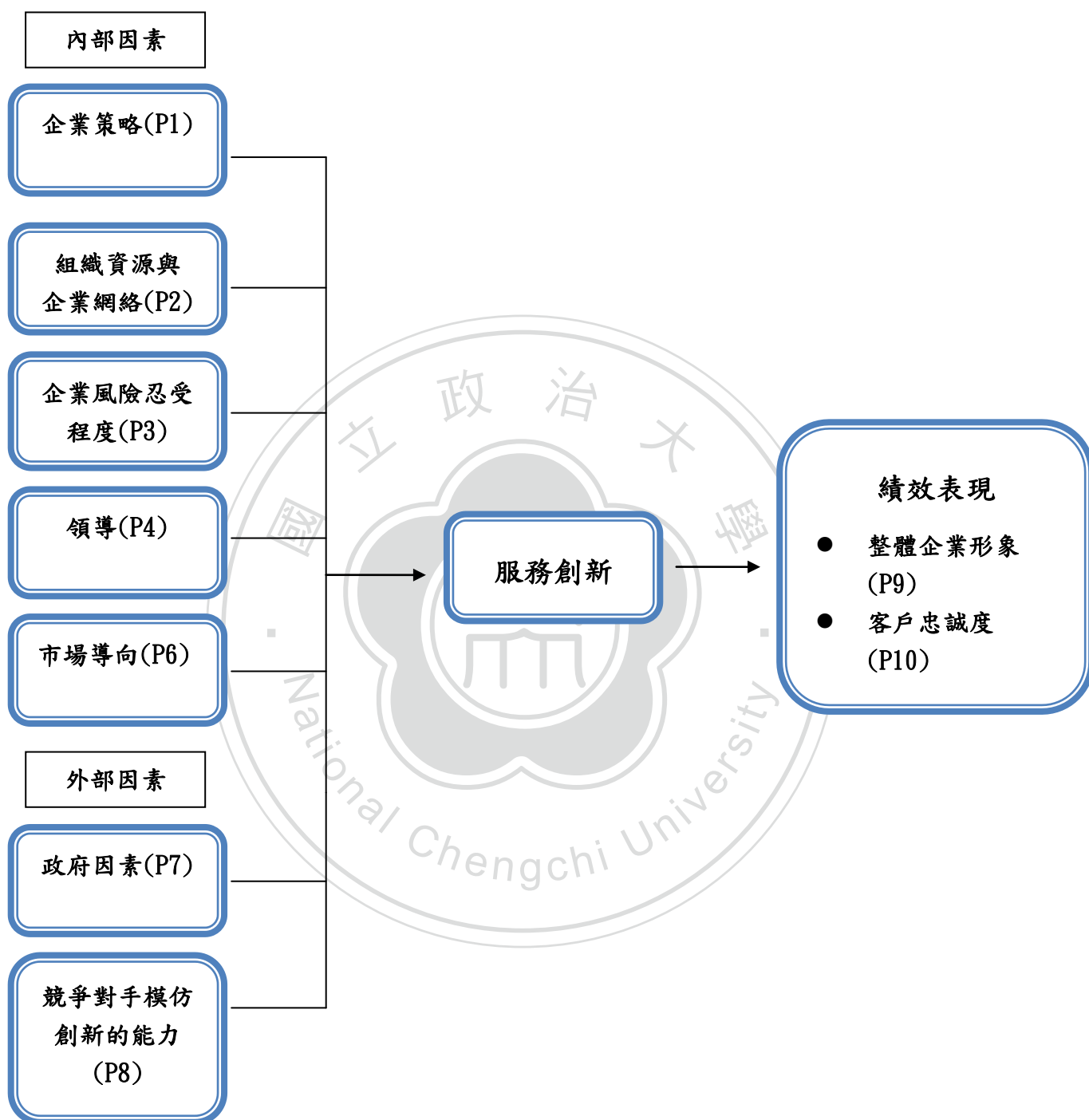


圖 四-1 本研究整合模型架構與論述

<資料來源：本研究自行整理>

第八節 受訪銀行整體服務創新程度排名

在這個部份本研究將透過整理各家銀行經理人的訪談內容，找出各銀行影響創新的內部因素表現，再將各銀行服務創新程度加以排名。此處排名先不討論外部因素乃因為外部因素是台灣所有銀行業者皆會面對到的共同因子，因此將以企業內部因素做為排名的比較衡量。其統合表格與說明如下：

表 四-5 各銀行整體服務創新表現與排名

	企業策略	組織資源與企業網絡	企業風險忍受程度	領導	資訊科技整合平台	市場導向	服務創新程度排名
A 銀行	高	高	低	高	關係不明顯	中	2
B 銀行	中	中	低	高	關係不明顯	中	3
C 銀行	中	低	低	高	關係不明顯	中	4
D 銀行	高	高	低	高	關係不明顯	高	1

<資料來源：本研究自行整理>

● 企業策略

受訪的四家銀行都有在員工或部門提出創新時給予獎勵的機制，他們也都確實認為企業策略的支持會是發展服務創新的助力。此外，A、D 銀行更進一步的

把提出服務創新的數量當做績效考評的指標，因此在企業策略部分判定 A、D 表現較佳，B、C 銀行則為中等。

● 組織資源與企業網絡

目前銀行大多都屬於整個金控集團旗下的一個事業群，透過金控整體的資源與通路，銀行事業群得以進行獲得其他事業群的創新想法、知識以及可用的資源。此外，透過節省共同成本，可減少企業整體的營運成本，使企業更有能力投入創新。在此部分 B 銀行雖有發展金控集團，但相對整體集團資源較少，而 C 銀行目前沒有足夠的事業群發展成金控集團，所享有的組織資源共享優勢相對更少。

● 企業風險忍受程度

銀行是政府特許的行業，被管制束縛的較多，四家銀行能承受的風險皆不高，因此企業風險忍受程度皆比較低。雖然在這部分各家銀行表現皆不太好，但這可歸咎於銀行產業本質性必須較保守操作的原因，對於風險較為排斥。

● 領導

而幾乎所有經理也都認為領導人的態度與是否支持是影響銀行業服務創新最大的因素，兩者存在非常正向直接的關係。也因為銀行是服務業，不同於實體商品，因此「人」心態是很重要的因素，四家銀行之高層主管大多願意擁抱創新思維並鼓勵員工創新，所以這部份表現都很不錯。

● 資訊科技整合平台應用

各經理認為銀行業部門分工較細，且各部門有自己一套的資訊科技運用系統，故一般來說沒有必要透過一個整合平台來彼此傳遞資訊，而且銀行部門在提出創新後需先呈報高階主管審核，通過後才會分配給各部門一併合作執行，因此也不太需要有溝通系統事先分享各部門的創新想法，故本研究認為此變數與服務創新間的關連並不明顯，於創新程度排名時可排除考量。

● 市場導向

目前四家銀行皆有致力於發展市場導向作為了解客戶對於創新需求的管道，但其中A、B、C三家銀行是透過較被動市調公司的方式來獲得次級資料，較少直接詢問客戶意見，而D銀行則有設立制度強制員工詢問客戶的需求，因此在此部分本研究判定D銀行市場導表現較佳。在這部分雖然大多銀行是透過外包公司來調查消費者的需求，但各銀行經理仍對於多了解客戶這點認為是影響公司推出創新的重要決定。

● 整體服務創新程度排名

綜合以上衡量因素，再扣除「資訊科技整合平台應用」這項對服務創新不明顯的因素以後，A公司在內部因素的表現，有三項表現為高、中與低則各為一項；B公司則是有一項高、三項中與一項低；C公司有一項高、中與低則各為兩項；D公司則有四項高、一項低。因此經過排名過後，整體服務創新程度排名由高到低依序為：(1) D銀行 (2) A銀行 (3) B銀行 (4) C銀行。

由上述排名結果可以得知，B銀行與C銀行相對來說服務創新的程度較低，最主要的原因是在「組織資源與企業網絡」上表現較差，兩家銀行的經理人也都有提到類似的結論，認為自身銀行在組織資源上確實比較匱乏，連帶使創新較為不易。B公司的經理提到所謂大者恆大的概念來說明集團資源影響創新以及未來發展的重要性，其論述如下：

“銀行業基本上是大者恆大的狀態，越有資源的銀行較有可能國際化以及擁有較多人才。而台灣的市場人口有限，若銀行沒有國際化是很難生存的，因此必須透過國外市場增加營收，像台灣的銀行目前就以中國為進軍的主力。本行雖然目前也有積極在海外布局，但因為整體企業規模較小，資源較有限，在服務創新的程度是比較有限的。”

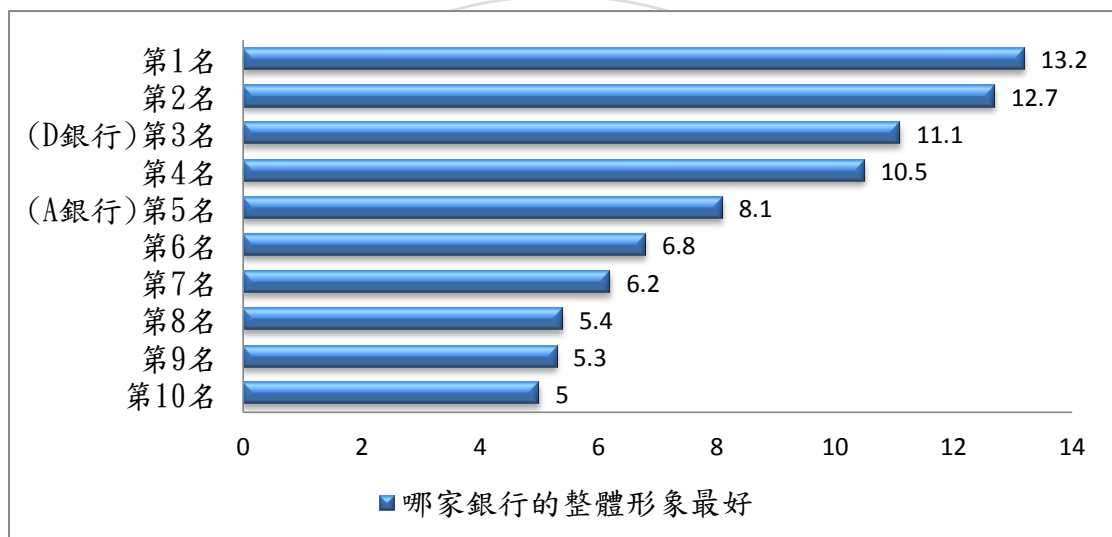
C 公司經理也提到因為其背後沒有整個大金控集團的資源支持，相對發展創新的業務就會變得非常有限，也容易造成組織獲利結構不健全。其論述如下：

“本行因為不是金控集團，因此是資源相對比較少的中小型銀行，再加上過去的雙卡風暴，在過去有長達 10 年的時間本行都只有比較 focus 在現金卡這項產品，本行雖然已經有 20 年的歷史，但在後半段的時間幾乎把公司所有的資源都著重在此，使得銀行的客戶結構、業務結構以及系統之於其他銀行相對較不健全，基礎也較為薄弱，較不利發展創新。因此目前本行也開始著力於網路銀行、行動銀行以及組織重整等。”

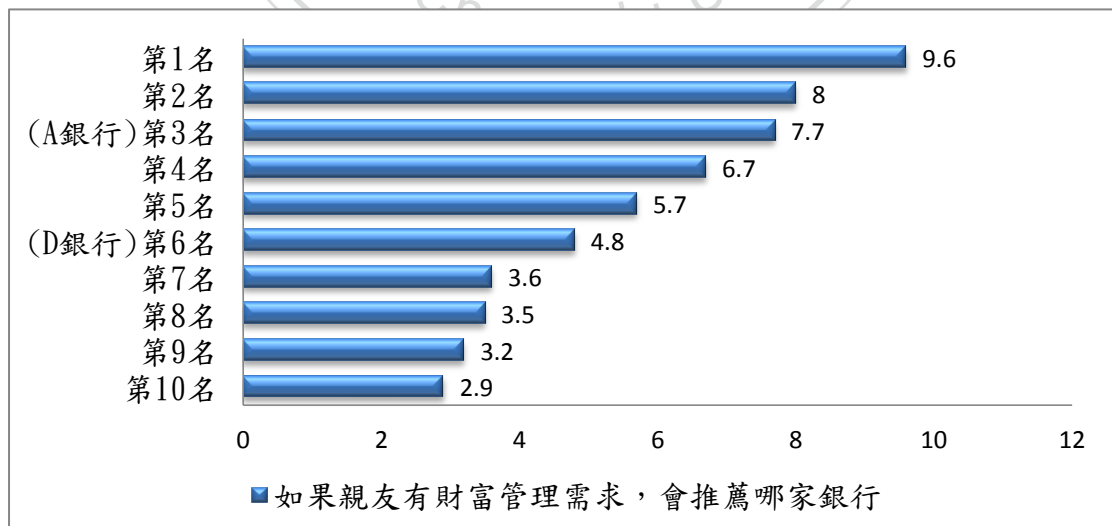
因此本研究由四家銀行服務創新程度的排名結果，與各銀行經理人訪談所提到的論述，可以發現台灣銀行業目前在「企業策略」、「領導人態度」與「市場導向」這三塊是各銀行皆發展較好的部分，因此未來若銀行業想要在銀行業取得較有服務創新優勢的可能，就必須著重在「組織資源與企業網絡」的部分，銀行可能必須透過合併或是增資等方法積極拓展整體企業網絡的資源，才能有利進行服務創新的發展。

第九節 服務創新對於績效表現影響之探討

在前述中有提到本研究主要透過「整體企業形象」與「客戶忠誠度」兩項指標來衡量服務創新對企業績效的貢獻，四家銀行經理皆認為服務創新的確會對該兩因素有正面的幫助。因此，本研究以下將運用遠見雜誌 2012 年 2 月進行的台灣各家銀行之調查評比，找出「哪家銀行的整體形象最好」與「如果親友有財富管理需求，會推薦哪家銀行」這兩項調查，來交叉驗證與前面小節的服務創新排名作比對，觀察服務創新是否的確對企業績效有正面的影響。整理的圖表如下：



圖四-2 遠見雜誌 2012 年 2 月號刊，「銀行的整體形象排名」之調查
〈資料來源：遠見雜誌 2012 年 2 月號刊，本研究重新整理〉



圖四-3 遠見雜誌 2012 年 2 月號刊，「會推薦親友到哪家銀行」之調查
〈資料來源：遠見雜誌 2012 年 2 月號刊，本研究重新整理〉

在前面提到四家銀行服務創新排名中D銀行與A銀行分別是第一名和第二名，B銀行與C銀行則相對服務創新程度較低，對照遠見雜誌的調查結果，本研究發現服務創新確實和企業的績效表現有正向的關係，因為創新程度較高的A、D兩銀行在「哪家銀行的整體形象最好」與「如果親友有財富管理需求，會推薦哪家銀行」這兩項調查上都有排入全台灣銀行的前十名。而B、C兩銀行服務創新程度較低，目沒有進入排名。

整體來說服務創新程度與整體企業績效表現呈現正向的關係，然而在企業形象與客戶忠誠度的調查中，卻有發生一小部分排序不一致的狀況，雖然D銀行在企業形象部分的排名是優於A銀行的，但在客戶忠誠度的部分卻不如A銀行，以下本研究從訪談各家銀行經理的內容中找出解釋這樣不一致現象可能的原因。

其中可能造成這種不一致的原因，A公司經理在訪談中就有提到，銀行業內的服務創新太容易在短期內就被模仿，而且有時模仿者反而可以做得更好，因此雖然創新者有時在消費心中留下較好的印象，但因為與銀行交易有習慣性的問題，模仿者若能在短時間內補足客戶想要的創新服務，則創新者並不容易把其他銀行的舊有客戶拉走，亦即要透過服務創新來增加客戶的忠誠度並不容易，因為再創新推出之前，每個客戶都已對自己交易往來的銀行有一定的忠誠度了。

“金融業模仿的能力非常強，所以每家銀行的創新都很難超過三個月以上，而且第一個投入創新的公司必須投入較多的廣告宣傳資源教育消費者新的創新是什麼東西，因此當第二家創新的未必不好，因為創新者已經把消費者教育過了，只要在不要差太多的時間提供上服務，其實現有客戶並不會馬上被創新者拉走。因為銀行會有忠誠度的問題，客戶可能在別家銀行聽到有新的創新後會回過來問本銀行是否也有提供相關創新，若能在此時補上服務，客戶還是會選擇較熟悉的銀行做交易。”

另外從訪談中也有經理提到另外一種論點，B公司經理提到，由於過去發生過多次的金融事件如雙卡風暴以及08年的全球金融海嘯，這些都讓社會大眾開始反思有關創新的議題，有部份的消費者開始偏向保守，只願意跟較傳統或經營風格較穩健的銀行交易，其論述如下：

“雙卡風暴時，許多民眾以卡辦卡，透過第一家銀行申請通過發給信用卡後，另一銀行也給予相同額度的信用卡，假設此民眾原來只有每月負擔兩萬塊的額度，但當有十家銀行都給予其兩萬額度時，民眾的可貸金額就變成了二十萬元，遠遠高於資產收入可以負荷的範圍，若是又衝動消費的話，後續可能根本無法償付如此額度的消費，成為銀行的呆帳，也引申許多社會問題。此外像是08年全球的金融海嘯，這些金融議題都可能使民眾變得比較保守。”

因為A銀行相對D銀行來說給大眾認知相對比較保守穩健，且A銀行的銀行事業群以在台灣建立多年，相對與客戶接觸到的時間也比較比較久，因此可能因為這些原因使得A銀行在客戶忠誠度、親友推薦意願上比D銀行來的更高。

第十節 企業外部因素對於服務創新影響之探討

在前一小節中，本研究將企業內部因素作為衡量標準，排列出受訪四家銀行的服務創新程度排名，但因為本研究將企業外部因素在排名中當成各銀行共同面對到的外生變數，因此並沒有加入服務創新的排名結果內。故在本節中本研究將另外對企業外部因素對於各銀行發展服務創新的總體影響做探討說明。

企業外部因素是指在台灣銀行業內的所有銀行都會共同面臨到的問題，但因為這些因素通常是外力所致，比起企業內部因素來說，各家銀行在外部因素能夠著力改善的內容比較有限。以下為本研究在經過訪談與整理過去文獻後的發現：

● 政府因素

在此部分因為銀行業在台灣是特許行業，相對其他產業來說政府要求的管制與法規較為嚴苛許多，在訪談過程中幾乎每家銀行經理都提到銀行內部就算已經發想了服務創新，但若無法通過金管會的核准一切還是枉然，因此之於企業內部的資源因素相比，銀行業所處的政治環境更是決定銀行是否能發展服務創新的重大因子 (Reinartz, Dellaert et al. 2011)。如同過去文獻的看法，B公司的經理也特別提到政府主管機關對於銀行創新過於被動，常常扮演的是嚴格的審核者而不是鼓勵與協助者的角色，這樣的行為將會很不利於發展服務創新。其論述如下：

“銀行業在台灣是個高度被管制的產業，坦白說現在銀行業要做創新並不是這麼容易，一來是台灣沒有比較專業的人力，尤其是在一些衍生性金融商品上的人才比較不足的。就算是有人才，也必須要面對主管機關這關，因為目前他們態度是比較保守的，雖然不見得是阻力，但有時他們卻會抱著多一事不如少一事的心態，當看到有新的創新模式出來的時候不會很積極的協助產業，想辦法讓這個東西可以順利上市，而是偏向拿著放大鏡檢察這是不是有問題的東西，並不會協助銀行去找出這個創新模式如何

既對客戶不會有負面的影響，對銀行又是有些幫助的部分。”

● 競爭對手模仿創新的能力

當企業透過內部資源創造出服務創新並實際通過金管會審核核准上市後，下一個很大的問題是在此服務創新是否能塑造進入障礙 (Bolton 1993)，讓市場上其他競爭對手不易模仿。因為銀行進行創新最終的目標乃是讓自身得以獲益或成長，若是創新一上市就很容易被同業模仿抄襲的話，將無法保持該行在此創新上的獨占地位 (Schnaars 1994)，自然而然就無法獲得較高的企業利潤，當然企業也不會有誘因發展服務創新。

B公司的經理在訪談中也提到類似過去文獻的概念，其透過一個銀行實際服務創新的案例來說明在銀行業要取得創新的專利來獨占市場是很困難的。而銀行若無法阻止創新模仿，則就算實際首先推出新服務創新也很難從中獲得太多好處，這將會不利於企業發展服務創新。其論述如下：

“以前一陣子來說，有家銀行在網路ATM的系統登入介面做了一個創新並申請專利，透過浮動的鍵盤輸入密碼，每次鍵盤排序的位置都不相同，防止駭客從中竊取資料。但在之後在一次銀行公會開會時，全體成員開始齊聲撻伐，認為這樣的功能包含到的範圍太廣，不應該申請專利，此外以往銀行業很少有這樣申請專利使對手無法學習的狀況，最後該銀行與其高層主管討論過後還是決定鬆綁，願意讓同業可以出現類似功能的創新服務，因此雖然該銀行的服務功能的確算是創新，不過卻很難運用此創新獲得專利保護並獨占市場利潤。”

B公司經理更進一步提到目前台灣銀行業服務創新被同業複製的速度都非常快，也因為此產業有所謂的銀行公會，該公會是由台灣各家銀行一同組成的組織，為了保持檯面上的和諧與利益分配，一般來說發展服務創新是不太會有銀行

去申請專利保護的。其論述如下：

“整體來說不管是商品還是流程面的服務創新，被複製的數目都非常快，很多創新在不同銀行只是換個名稱包裝一下，但都是在複製創新者的東西來賣，除非可以申請專利來阻止對手，但就如前述案例，其實不太有銀行敢申請專利，因為台灣銀行業的同業間大多還是保持和諧的競爭關係，互相不會因此撕破臉，所以在這個產業比較沒有所謂的創新專利的狀況，只要做得好的創新大家都會複製，唯一的差別只有在模仿速度的快慢，不過以目前的趨勢來說，複製創新所需的時間是越來越短。”

C公司的經理也提到了防止同業模仿並不容易的原因，其認為因為台灣市場太小，客源重複比率太高再加上銀行業務的同質性是比較高的，要做出同業模仿的障礙是很困難的。其論述如下：

“台灣80年代開放新銀行之後，已有超過20年的時間，但卻很難看出銀行有什麼太特別的服務創新，這跟競爭太激烈以及受到高度管制有關，像是如果推出一個新創新，或是推出鎖定一些特出特出客群的新服務，這些當時都稱得上是創新，但因為競爭激烈，如果創新沒有什麼進入障礙，馬上就會被copy，導致要做到服務或是產品的創新都有一定的困難度。此外，因為銀行的客戶常常都是同一群人，一個客戶至少都會有3-5家的銀行帳戶，甚至到10家以上，而銀行的主要業務又是吸收存款跟放出存款，要製造差異化的進入門檻是有難度的。”

綜合以上兩種企業外在因素的影響，本研究發現，目前台灣銀行業所處的外在環境對於發展服務創新並不是很有利，若要提升未來服務創新發展的可能性，則可以做出以下改善：

- (1) 政府主管機關在審核銀行提出服務創新時除了考量到消費者的權益外，也應考量到銀行銀行的獲利性，並多給予鼓勵與協助，才能使銀行有誘因多發展創新。此外，政府對於銀行業的法規也應適度的鬆綁。
- (2) 再塑造同業模仿障礙的部分，可以設立服務創新相關的專利法保障，讓銀行可以在創新後的一段時間內（如半年期或一年期）保有創新專利的獨占地位，如此銀行將更會願意投入創新。若真的無法取得專利保護，則銀行應該要努力透過服務創新進行形象塑造，讓消費者認為不同銀行所提供的服務是有差異性的，進而增加客戶專屬性以利公司獲利。



第五章 研究發現與貢獻

第一節 研究結果與研究貢獻

本研究鎖定台灣的銀行業為範圍，探討影響服務創新的前項影響因素與服務創新在銀行業對績效表現的影響。本研究的貢獻為透過過去資源基礎理論的回顧，從企業內部的許多資源中找到影響台灣銀行業服務創新的方式，並擴充修正了原有引用之服務創新架構模型，新增並刪除了些許內部資源變數；此外，本研究更將企業的外部因素也納入影響服務創新發展的探討範圍，在透過訪談內容找到這些外在環境因素對於銀行發展服務創新的影響後，對原有模型進行了擴充；最後，透過企業內部資源所創造出來的企業服務創新能力，再加上外部的環境因素後，本研究進而探討企業發展服務創新能力對於整體績效表現的影響。亦即使用了內部的資源基礎理論將其轉化為企業能力，再加上外部因素的考量，進而探討企業是否能透過服務創新這項能力發展競爭優勢，並提升績效表現。以下將對內外部變數以及績效表現的各論述結果對照過去文獻簡單說明本研究之貢獻：

● 企業策略

在過去文獻認為服務創新跟員工獎勵制度與員工是否能一致的發揮企業的策略關係相當密切且正向 (Lyons 2007)，像是 Menor (2007) 就認為企業策略是企業在需建立創新能耐時的重要元素。這樣的文獻論述與本研究透過訪談的內容結果發現的十分一致，受訪的四家銀行都有在員工或部門提出創新時給予獎勵的機制，因此在企業策略這部分，四家銀行都對於企業策略對服務創新的影響抱持正面的態度，這與過去文獻所認為的結果是相同的。

● 組織資源與企業網絡

Robert F. Luscha (2007) 認為資源共享在企業導入服務創新時也扮演了重要的關鍵，其資源多寡與網絡大小將會影響企業服務創新的發展程度，而透過組

織的資源共享，企業可以更新或是發展目前所擁有的資源組合，再發展創新後進而獲得競爭優勢，增加企業獲利 (Shelby D. Hunt 1996)。本研究透過訪談也獲得與過去文獻相同的結果，目前銀行大多都屬於整個金控集團旗下的一個事業群，透過金控整體的資源與通路，銀行事業群得以進行獲得其他事業群的創新想法、知識以及可用的資源。此外，透過節省共同成本，可減少企業整體的營運成本，使企業更有能力投入創新。總結以上，本研究發現透過事業群的資源共享與交流網絡，確實能對於服務創新發展產生正面的影響。

● 企業風險忍受程度

Lyons (2007)認為創新有時是一體兩面的，企業在享受創新所帶來獲利的同時也同時增加了風險，而若企業偏向舊有決策的慣性，無法承受創新所帶來的風險的話將會不利服務創新的發展 (Barton 1989; Ni jssen 2005)。這點很類似各銀行經理所提到的概念，因為銀行是政府特許的行業，被管制束縛的較多，因此企業風險忍受程度皆比較低，這可歸咎於銀行產業本質性必須較保守操作的原因，對於風險較為排斥，所以相對來說要執行服務創新會比較困難，因此可以得知企業可以承受的風險若能越高，不管是文獻或訪談結果上對於服務創新都是有正相幫助的。

● 領導

Howell (1993)認為好的領導方式一直被視為企業創新履行能力的重要因素，在公司創新的決策中常扮演重要的角色，若領導階層能抱持正面的態度以身作則引領員工創新，鼓勵員工提出新的想法並願意給予資源協助，將對企業發展創新能力有很大的幫助 (Berry 2006)。而幾乎所有經理也都認為領導人的態度與是否支持是影響銀行業服務創新最大的因素，認為「人」心態是很重要的因素，這點與過去文獻的結果相當一致。

● 資訊科技整合平台應用

Roth (2007)與 Vargo (2008)認為因為服務創新強調透過與客戶或部門間的合作協調來發展新的服務，因此部門間的科技整合平台可以增進資訊處理的流程以及企業內部協調的時間，故通常企業對於科技資訊整合平台的應用程度越高，越能夠改善內部資料處理的速度與增進部門間合作的效率，這將有助於發展服務創新 (Dale L. Goodhue 1992)。然而這樣的論述卻與本研究訪談後得到的結果有所不同，可能的原因是由於各經理認為銀行業部門分工較細，且各部門有自己一套的資訊科技運用系統，故一般來說沒有必要透過一個整合平台來彼此傳遞資訊，而且銀行部門在提出創新後需先呈報高階主管審核，通過後才會分配給各部門一併合作執行，因此也不太需要有溝通系統事先分享各部門的創新想法，故本研究發現此變數在台灣銀行業的實證結果是與過去文獻結果有所不同的。

● 市場導向

Atuahene-Gima (1996)認為服務通常是無形的，所以很容易存在買賣方的資訊不對稱，因此像是銀行、保險等服務業的創新是否能成功的關鍵常是取決於公司與客戶之間的關係，因此市場導向對於組織的創新能力有顯著正向的影響 (Jin K. Han 1998)，這些觀點與訪談的結果一致，目前四家銀行皆有致力於發展市場導向作為了解客戶對於創新需求的管道，雖然很多銀行是透過外包公司來調查消費者的需求，但各銀行經理仍對於多了解客戶這點認為是影響公司推出創新的重要決定，與過去文獻結果一致。

● 政府因素

過去文獻認為銀行業所處的政治環境更是決定銀行是否能發展服務創新的重大因子 (Reinartz, Dellaert et al. 2011)。而各銀行經理也提到政府主管機關對於銀行創新過於被動，常常扮演的是嚴格的審核者而不是鼓勵的角色，將很不利於發展服務創新，與文獻結果相當一致。

- **競爭對手模仿創新的能力**

Schnaars (1994)認為銀行進行創新最終的目標乃是讓自身得以獲益或成長，若是創新一上市就很容易被同業模仿抄襲的話，將無法保持該行在此創新上的獨占地位，這與本研究訪談到的內容結果十分一致，許多經理認為銀行若無法阻止創新模仿，則就算實際首先推出新服務創新也很難從中獲得太多好處，而也因為台灣的銀行存在銀行公會，為了保持檯面上的和諧與利益分配，一般來說各行發展服務創新是不太會有銀行去申請專利保護的；最後，因為台灣市場太小，客源重複比率太高再加上銀行業務的同質性比較高，這些總總都說明此項外部因素將會不利於銀行發展服務創新，與過去文獻的結果是一致的。

- **服務創新與企業績效表現**

在過去文獻中提到透過資源基礎理論來說，公司形象是一種稀少、有價值且難以被模仿的資源 (Barney 1991)，因此好的公司形象可以帶給企業增加獲利表現的機會 (Dolphin 2004)。此外，客戶的忠誠度也扮演企業獲利的重要關鍵，兩者關係十分密切 (Frederick F. Reichheld 與 W. Earl Sasser 1990)，從前述各銀行經理的訪談結果以及遠見雜誌的調查結果中，不難銀行發展服務創新的確會增加企業整體形相，並增加客戶忠誠度，進而願意推薦親友前往該行進行交易，而這些都會提升企業的績效表現。

第二節 本研究特殊發現之整理與總結

本研究透過找出過去文獻與訪談中可能影響服務創新的企業內外部因素先進行討論分析，發現過去大多數企業內部的資源因素因子對於企業發展服務創新都有正相的幫助，僅有資訊科技整合平台的應用這部分較沒有明顯的關係，而透過四家銀行服務創新程度的排名，本研究也發現組織資源與企業網絡是台灣銀行業發展服務創新企業內部因素中是否能超越同業的重要指標。

接著在企業外部因素的部分，台灣銀行業的政府法規嚴苛以及模仿性太強都是造成發展服務創新的不利因子，必須要透過政府法規鬆綁、專利法的保護等才能有效解決外部的不利因素。

在服務創新與企業績效表現的部分，在前面章節中本研究提到了將運用企業整體形象與客戶忠誠度這兩個比較可以忠實呈現績效表現的因素來做為標準。再整理過文獻與訪談資訊後，本研究發現兩者之間是存在正向關係的。然而，根據四家銀行的服務創新程度排名，卻發現與遠見雜誌中的調查有一部分結果稍不一致，推測可能是一些客戶專屬性與金融事件的影響。在最後本研究將各項比較特殊的發現整理成表格，其如下所述：

表 五-1 本研究之特殊發現與其可能的理由一覽

特殊發現	可能理由
<p>企業內部因素中「資訊科技整合平台應用」與服務創新的關係並不明顯。</p>	<p>銀行業各部門分工較精細，各部門都有專屬自己的資訊科技系統，再加上創新通常都是先報告給高階主管審核通過後才傳遞給各部門執行創新，因此資訊整合平台在服務創新發展上並沒有扮演太重要的角色。</p>
<p>企業內部因素中「市場導向」的企業策略對於服務創新有正向影響。</p>	<p>銀行業因為屬於服務業的一種，服務業不同於製造業，其接觸客戶的頻度與深度接比較大，因此透過市場導向多瞭解客戶的需求，將有助於銀行得到服務創新可以發展的正確方向。</p>
<p>企業內部因素中「組織資源與企業網絡」是目前台灣銀行業要創新致勝的重要關鍵。</p>	<p>企業內部影響服務創新的因素中，四家銀行在大部分的面相都發展比較接近，但在「組織資源與企業網絡」這項上，許多經理都提到整個集團資源多寡與涵蓋的範圍將是影響服務創新發展的重要關鍵。</p>
<p>就企業外部因素來說，台灣目前銀行業的外部環境是不是很有利於服務創新發展。</p>	<p>銀行業在台灣是特許行業，在加上金管會比較保護消費者，對於銀行所提出的服務創新協助頗為消極，外加同業模仿的能力很高且所需時間很短，若無法透過專利保護，將大大減低銀行創新獲利的可能，進而使各銀行不願投入服務創新。</p>
<p>D銀行的服務創新程度較A銀行高，但在遠見雜誌「親友推薦度」的調查中反而輸給A銀行。</p>	<p>雖然服務創新的確會增加整體企業形象與客戶忠誠度，但由於民眾與銀行交易有習慣性的問題，只要創新程度要部落差太大，民眾並不會隨意更換或是推薦親友使用其他銀行。此外，由於全球金融海嘯與雙卡風暴，也使民眾變得更加喜歡較老牌的銀行。</p>

<資料來源：本研究自行整理>

第六章 研究限制與未來研究方向

本研究的結果仍受到一些因素的限制。首先因為時間與資源的限制，本研究只有對四家台灣銀行業進行訪談，因此所得到影響服務創新的企業內外部因素比較有限，可能仍有許多影響服務創新的因素未被發現，未來可以繼續從本研究架構模型來延伸尋找更多其他影響的因素。此外，本研究主要只要探討前項因素對服務創新直接的影響，並沒有考量到企業內外部因素之間可能會存在交叉影響，未來的研究也可以透過尋找交叉影響的因子來新增變數，進而更準確的找到影響企業服務創新的因素。最後，本研究在服務創新與企業績效表現的部分，採取的企業績效衡量基礎是採用較無行、策略面的指標，如企業形象與客戶忠誠度，未來研究若有找到運用實體財務指標來衡量服務創新更好更準確的方法，將可以從不同的角度來觀察服務創新對企業績效的影響。本研究也由於研究方法與時間限制之故，無法親自調查台灣各家銀行的無行或策略面的指標，僅能先使用遠見雜誌調查好的次級資料進行輔助，若未來資源許可，也可運用問卷等自行調查。

在樣本選擇上，本研究是鎖定台灣地區的本土銀行業進行訪談，但台灣銀行產業裡也存在許多外商銀行，而這些外商銀行不管是在組織文化、整體資源以及創新程度上都與本土銀行有所不同，未來若要擴充訪談樣本，增加在台灣的外商銀行將會是不錯的考量。另外，本研究模型在一般化上存在一些問題，因為本研究主要鎖定銀行業來進行調查，銀行業本身屬於服務業，而服務業所進行的服務創新可能會與製造業、科技業或是其他產業所推行的服務創新有所不同，不但在服務創新的定義上可能就需要重新調整外，影響服務創新的因素可能也會依產業別而有所不同。因此本研究只有比較適合套用在台灣服務業上的服務創新，較無法一般化到所有產業。

參考資料

英文文獻

- Aaker, D. (2007). "Innovation, BRAND IT OR LOSE IT." CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW **Vol. 50, NO. 1**.
- Acedo, F. J., C. Barroso, et al. (2006). "The resource-based theory: dissemination and main trends." Strategic Management Journal **Vol.27(7)**: 621-636.
- Alina Sorescu , J. S. (2008). "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods." Journal of Marketing **Vol. 72**: pp. 114-132.
- Atuahene-Gima, K. (1996). "Market orientation and innovation." Journal of Business Research **Vol.35(2)**: 93-103
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management **Vol.17(1)**: 99-120.
- Barney, J., M. Wright, et al. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." Journal of Management **Vol.27(6)**: 625-641.
- Barras, R. (1990). "Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution." Research Policy **Vol.19(3)**: Pages 215-237.
- Barton, S. L., Duchon, D. and Dunegan, K.J. (1989). "An empirical test of Staw and Ross's prescriptions for the management of escalation of commitment behavior in organizations." Decision Sciences **Vol.20** 532-544.
- Becker, G. S. (1964). "Human Capital " new York: Columbia.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J.T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006). "Creating new markets through service innovation." MIT Sloan Management Review **Vol.47 (2)**: 56-63.
- Bolton, M. K. (1993). "Imitation versus innovation lessons to be learned from the Japanese." Organizational Dynamics **Vol. 21 No. 3,**: pp. 30-46.

Bulent Menguc, S. A. (2006). "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness." Journal of the Academy of Marketing Science January **vol. 34**

Chandy, R. K. a. T., G.J. (1998). "Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize." Journal of Marketing Research, **Vol.35 (4)**: 474-487.

Claude R. Martin Jr, D. A. H. (1993). "Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms." International Journal of Service Industry Management **Vol. 4**(Iss: 1): pp.49 - 65.

Crawford, C. M. a. C. A. D. B. (2000). "New Product Management." Boston: McGraw-Hill.

Daft, R. L. (1978). "A dual-core model of organizational innovation." Academy of Management Journal **Vol.21**: 193-210.

Dale L. Goodhue, M. D. W. a. L. J. K. (1992). "The Impact of Data Integration on the Costs and Benefits of Information Systems." MIS Quarterly **Vol. 16, No. 3** 293-311.

Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation, A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators." The Academy of Management Journal **Vol. 34, No. 3**: pp. 555-590.

Datta, A. (2011). "Corporate Reputation and the Commercialization of Innovation: Does Reputation Match Reality, and Does Innovation Matter?" Technology and Investment **Vol.02**(04): 256-272.

De Jong, J. P. J. and P. A. M. Vermeulen (2003). "Organizing successful new service development: a literature review." Management Decision **Vol.41**(9): 844-858.

Dolphin, R. R. (2004). "Corporate reputation – a value creating strategy." Corporate Governance **Vol.4**(3): 77-92.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of Management Review: 532-550.

Ferrari, B. P., Bob (2006). "Digging for innovation." Supply Chain Management Review **Vol.10(8)**.

Forcada, H. D. a. D. H. M. A. H. (2009). "Innovation in services: present findings, and future pathways." Journal of Service Management **Vol. 20 No. 2:** pp. 131-155.

Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, J. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services." Harvard Business Review.

Gaia Rubera , A. H. K. (2011). "Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration." Journal of Marketing **Vol. 76:** pp. 130-147.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Gorley, K.G. (2000). "Organizational identity, image, and adaptive." Academy of Management Review **25(1):** 63–81.

Goffin, K. a. R. M. (2005). "Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework." Macmillan: Palgrave.

Gopalakrishnan, S., Bierly, P. and Kessler, E.H. (1999). "A re-examination of product and process innovations using a knowledge-based view." The Journal of High Technology Management Research **Vol. 10 No. 1,:** pp. 147-166.

Grønhaug, K. K., Geir (1988). "Innovation: A cross-disciplinary perspective." Norway: Norwegian University Press.

Hage, J. (1980). "Theories of organizations." New York: Wiley.

Howell, J. M. A., Bruce J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance." Journal of Applied Psychology **Vol 78(6)**.

Hsueh, J.-T., N.-P. Lin, et al. (2010). "The effects of network embeddedness on service innovation performance." The Service Industries Journal **Vol.30(10):** 1723-1736.

Hurtado González, J. M., S. B. Cámara, et al. (2009). "Exploring paths between web adoption and firm performance: The mediating effect of customer satisfaction, corporate image, market expansion and internal efficiency." Total Quality

Management & Business Excellence **Vol.20**(10): 1055-1074.

Ivanchenko, V. (2011). "Innovation-Structured Reproduction and the Government." Problems of Economic Transition **Vol. 53**(Issue 10): p52-65.

James M. Carman, E. L. (1980). "Growth strategies for service firms." Strategic Management Journal **Vol. 1**(Issue 1): pages 7–22.

Jaworski, A. K. K. a. B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." Journal of Marketing **Vol.54(2)**: 1-18.

Jean Gadrey, F. G., Olivier Weinstein (1995). "New modes of innovation: How services benefit industry." International Journal of Service Industry Management **Vol. 6**(Iss 3): pp.4 - 16.

Jin K. Han, N. K. a. R. K. S. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" Journal of Marketing **Vol. 62, No. 4**: pp. 30-45.

Kerin, R. A., Varadarajan, P.R. and Peterson, R.A (1992). "First-mover advantage a synthesis, conceptual framework, and research propositions." The Journal of Marketing **Vol. 56**: pp. 33-52.

Lukas, B., and Ferrell (2000). "The effect of market orientation on product innovation." Academy of Marketing Science Journal **Vol. 28 No. 2**: pp. 239-248.

Lyons, R. K. a. C., Jennifer A. and Joyce, Caneel K. (2007). "Innovation in services: corporate culture and investment banking " California management review **Vol.50**: pp. 174-191.

Mary Jo Bitner , A. L. O., Felicia N. Morgan (2008). "Service Blueprinting: A PRACTICAL TECHNIQUE FOR SERVICE INNOVATION." CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW **Vol.50, NO. 3**.

Menor, L. J. a. R., A.V. (2007). "New service development competence in retail banking: construct development and measurement validation." Journal of Operations Management **Vol. 25**: pp. 825-846.

- Michael L Tushman, D. A. N. (1986). "Organizing for innovation." California Management Review **Vol.27**(10): 558-561.
- Neely, A. and J. Hii (1998). "Innovation and business performance: a literature review." The Judge Institute of Management Studies.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., and Vermeulen, P. A. M. (2005). "Unraveling willingness to cannibalize: a closer look at the barrier to radical innovation." Technovation, **Vol.25**(12): 1400-1409
- Olusola, O. and A. Ayodeji Akinlolu (2011). "Business Strategy as a Measure of Organizational Performance." International Journal of Business and Management **Vol.7**(1).
- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantages." Creating and Sustaining Superior Performance.
- Reilly, F. K., F. T. Griggs, et al. (1983). "Determinants of the aggregate stock market earnings multiple." Journal of Portfolio Management **Vol. 10** (Issue 1): p36-45.
- Reinartz, W., B. Dellaert, et al. (2011). "Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment." Journal of Retailing **Vol.87**: S53-S66.
- Renu Agarwal, W. S. (2009). "Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation." The Author Journal compilation **Vol. 40**(Issue 3): pages 431–475.
- Riordan, C. M., R. D. Gatewood, et al. (1997). "Corporate Image Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance." Journal of Business Ethics **Vol.16**: 401-412.
- Robert F. Luscha, S. L. V., Matthew O'Brienc (2007). "Competing through service: Insights from service-dominant logic." Journal of Retailing **Vol.83**,(Issue 1,): Pages 5–18
- Roth, L. J. M. A. V. (2007). "New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation." Journal of Operations Management **Vol. 25**(Issue 4,): Pages 825–846.

Sanders, N. R. (2007). "An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance." Journal of Operations Management **Vol.25**: 1332-1347.

Schnaars, S. P. (1994). "Managing imitation strategies: How later entrants seize markets from pioneers " Journal of Business Strategy.

Shaker A. Zahra, J. G. C. (1993). "Business strategy, technology policy and firm performance." Strategic Management Journal **Vol. 14**,(Issue 6,): pages 451–478.

Sharma, A. W. J. S. (2004). "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance." Journal of Marketing **Vol. 68, No. 4**: pp. 47-59.

Shelby D. Hunt, R. M. M. (1996). "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions." Journal of Marketing **Vol. 60, No. 4**: pp. 107-114.

Shostack, G. L. (1984). "Designing Services that Deliver." Harvard Business Review **Vol.62**: 133-139

Sirri, E. R., Peter Tufano (1993). "Competition and change in the mutual fund industry." Financial Services, Perspective and Challenge: 181-214.

Staelin, W. B. a. R. (1995). "Identifying Generalizable Effects of Strategic Actions on Firm Performance: The Case of Demand-Side Returns to R&D Spending." Marketing Science **vol. 14 no. 3**.

Takada, H. J., Dipak (1991). "Cross National Analysis of Diffusion of Consumer Durable Goods in Pacific Rim Countries." Journal of Marketing **Vol.55(2)**: p48-54.

Tomer, J. F. (1987). Organizational capital: The path to higher productivity and well-being, Praeger New York.

Vargo, S. L. a. L., R.F (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution " Journal of the Academy of Marketing Science Journal **Vol.36 (1)**(1-10).

Wade, M., and J. Hulland(2004). "Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. " MIS Quarterly **Vol.28**(1):107-142.

Wang, W., H. S. Hsu, et al. (2010). "Developing and Validating Service Innovation Readiness." Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).

Weinsteinb, F. G. O. (1998). "Innovation in services." Research Policy **Vol.26**(Issues 4–5,): Pages 537–556.

williamson, O. (1975). "market and hierarchy." new York: free press.

Woratschek, H. and C. Horbel (2006). "Are Variety-Seekers Bad Customers?" Journal of Relationship Marketing **Vol.4**(3-4): 43-57.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods, Sage publications, INC.

Yukl, G. (1998). "Leadership in Organization." Prentice-Hall,Upper Saddle River,NJ.

Zhou, K. Z. (2006). "Innovation, imitation, and new product performance, the case of China." Industrial Marketing Management **Vol. 35 No. 3**,: pp. 394-402.

中文文獻

遠見雜誌 2010 年 1 月號刊，PP. 252-278

遠見雜誌 2012 年 2 月號刊，PP. 101-122

網頁資料

行政院主計處：<http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>

ECFA 兩岸經濟合作架構協議：<http://www.ecfa.org.tw/>

國家政策研究基金會--全球資訊網：<http://www.npf.org.tw/>

中央銀行全球資訊網：<http://www.cbc.gov.tw/mp1.html>

行政院金融監督管理委員會：<http://www.fsc.gov.tw/ch/>

附件-訪談大綱

一. 服務創新相關問題

1. 貴公司認為什麼是服務創新？為何要進行服務創新？它重要嗎？
2. 貴公司曾進行過哪些服務創新內容？請舉例
3. 請問貴公司之於其他競爭對手服務創新的發展狀況大致上如何？

二. 服務創新與組織因素

1. 企業策略（貴公司是否有專門負責進行「服務創新」活動的部門，若有，這些負責部門是否能定期獲得公司資源進行創新？貴公司是否鼓有建立勵員工參與創新所給予的獎酬制度？）
2. 市場導向（貴公司是否具有系統化的方式掌握顧客需求變動以提供新的服務？那對於市場上的主要競爭對手呢？）
3. 市場導向企業風險忍受程度（貴公司組織內的各分行是否能快速的調整配合總行的創新機制？之於市場上的競爭對手，貴公司對於創新的接受程度）
4. 領導（貴公司高階管理階層是否對創新持有較積極的態度？貴公司的員工是否能獲得管理階層抽出時間與內部資源協助其進行服務創新的活動？）
5. 科技應用（貴公司是否有透過跨部門的資訊整合平台，分享部門間的創新知識想法？）
6. 組織學習與企業網絡（貴公司是否各事業單位間資源能夠有效共享，如定期組織間的知識交流時間？）

三. 服務創新與績效表現

1. 貴公司在實行服務創新後，客戶滿意度與忠誠度是否有明顯的提升？
2. 在實行服務創新後，財務績效是否有顯著成長(如營收、ROE等)？