

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：開會)

參加二〇〇三年亞太零售理財業務
研討會暨展示會
報告書

出國人 服務機關 職稱 姓名
中華郵政股份有限公司 科長 王淑敏

出國地點：新加坡

出國期間：92年03月12日至03月14日

報告日期：92年04月

H7/
/009>01318

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加二〇〇三年亞太零售理財業務研討會報告書

頁數 十六頁 含附件：無

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：蘇懷澄 聯絡電話：(02) 23921310-2069

出國人姓名：王淑敏等一名 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：科 長 電話：(02)23969200

出國類別：1. 考察 2. 進修 3. 研究 4. 實習 5. 開會

出國期間：九十二年三月十二日至九十二年三月十四日

出國地區：新加坡

報告日期：九十二年四月

分類號 / 目

關鍵詞：金融服務、零售理財、個人金融

內容摘要：

現今全球金融市場中，因整體環境不景氣，利率水準持續下降，原以企業金融為主之金融業者發現，個人金融之廣大未開發領域將是日後生死存亡之決戰聖地。然而，原個人金融各項產品多屬金融業者在不瞭解客戶需求狀況下推出，再推銷給客戶，經營形態只在製造業層次，無法因應客戶多樣化及客製化需求，也不易達成協助客戶累積財富之需求。因此，期能以零售理財的觀念及經營方式在合理利潤前提下，提供客戶符合個人需求之產品。

美國 Bank Administration Institute (BAI) 與英國 Lafferty Group 本年即以 Retail Finance 為主題，於 3 月 12 日至 3 月 14 日在新加坡舉辦「二〇〇三亞太零售理財業務研討暨展示會」。本處為加強業務競爭力，並為日後轉型預做準備，期能蒐集其他金融機構在瞭解客戶、開發產品、產品行銷及通路行銷策略之情況，派職於本年 3 月 11 日啟程前往參加本研討會。

在此三天的研討會中，零售金融(Retail Finance)的定義，在不同銀行似有不同定義，有強調個人金融業務之整合與行銷，有介紹了設置於超市或其他店面內分行之經營理念，所相同的是，在現今金融環境競爭日益激烈、人口與家庭結構變化快速、非銀行業者搶攻金融服務市場、自動化科技發達致使客戶不再臨櫃等因素，銀行與客戶之間似乎越行越遠。

在九〇年代之前，銀行所注重的顧客是企業(法人)，然而，因市場競爭及經濟不景氣之影響，逐漸造成低利率惡性競爭及隨著企業破產之連鎖反應，銀行壞帳比率迭創新高，影響整體經濟，因此，注意到個人金融市場廣大、未開發的商機，也注意到，隨著社會型態的變遷，圍繞著家庭及個人成長，有著許多與銀行金融服務密切關係之需求，個人金融即是以「顧客第一、瞭解顧客」為主要經營方針的服務，銀行須致力於瞭解顧客、使顧客了解銀行可以提供哪些服務、了解顧

客所要的是哪些服務以及建立與顧客之間的信賴關係。

例如，客戶存提款時，除提供銀行有關其個人資料以外，尚提供了個人收入、支出狀況及理財習性等資訊；同時，其他個人金融服務對銀行而言，更是可取得客戶多方面資料的來源，此類資訊如可加以分析、整理、找出客戶之行為模式及喜好，對了解客戶將有極大助益。例如，發行信用卡時可蒐集到個人及家庭經濟情況、家庭成員情況以及成長歷程等，銀行即可主動提供房屋貸款、汽車貸款、房屋修繕貸款，就學、創業、繳稅或結婚貸款等服務，並可提供適當之保險、產險服務；對於保險紅利或滿期金，亦可提供基金、債券或各式投資組合建議；對於有理財需求之客戶，則可提供理財服務諮詢，包括投資基金、債券甚至結合保險及外匯操作等。

本公司所提供之各項儲金、匯兌等金融服務，一般銀行亦提供，另外銀行尚可辦理多方位、可為客戶量身定製之服務，因此，本公司在零售理財服務方面所須努力的方向即與一般銀行不同，故應以瞭解客戶、如何提供新種業務滿足客戶需求、如何整合、包裝業務，使客戶有一次購足的方便來定位本公司零售金融服務：

- 一、 在瞭解客戶方面，因對個別客戶瞭解管道有限，則更須利用各地郵局服務人員長期以來與客戶維持之良好關係及地緣關係，加強對群體客戶的瞭解，並透過群體客戶增加對個

別客戶之瞭解。

二、 在提供新種業務滿足客戶需求方面，首先須致力於改進、簡化現有業務流程，以減少客戶等候時間、及改善客戶抱怨的情況，並增加與客戶交談，瞭解客戶的機會。另應積極開發多元通路，如網路、行動電話、Cable TV、自助服務機等多功能自動化設備，使客戶可以在任何時間完成交易，不受窗口營業時間的限制。另外，配合電子化社會之需求，推出電子商務應用等新種業務，如電子憑證、電子資料交換、電子票據等。

三、 在如何整合、包裝業務，使客戶有一次購足的便利方面，可研議同業務之間及不同業務之間之產品整合服務，以充分利用本公司在金流、物流、資訊流之優勢。同時，與異業結盟，提供客戶一次購足之環境，更為時勢所趨，在合理利潤前題下，與郵購公司、購物頻道業者聯盟，提供貨款收付、貨品遞送服務；承攬其他公務機構委外服務案，或與零售業者合作，提供營業廳空間，做為展售商品場所或委託零售業者代收包裹、設置自動櫃員機、代辦簡易郵政業務等。

目 錄

	頁次
壹、前言	1
貳、開會議程及內容	3
參、參加心得	9
肆、感想及建議	11

壹、前 言

現今全球金融市場中，因整體環境不景氣，利率水準持續下降，原以企業金融為主之金融業者發現，個人金融之廣大未開發領域將是日後生死存亡之決戰聖地。鑑於個人金融（或稱消費金融）在名稱上似不足以表達金融業擬提供客戶之服務範疇及企圖心，另一方面，原個人金融各項產品多屬金融業者在不瞭解客戶需求狀況下推出，再推銷給客戶，經營形態只在製造業（Manufacture）層次，無法因應客戶多樣化及客製化需求，也不易達成協助客戶累積財富之需求。因此，對此領域有強烈企圖心之金融業者便將原個人金融（Customer Banking）名稱改為零售理財金融（Retail Banking, Retail Finance），以期能以零售方式在合理利潤前題下，提供客戶符合個人需求之產品。

美國 Bank Administration Institute (BAI) 與英國 Lafferty Group 在本年即以 Retail Finance 為主題，於 3 月 12 日至 3 月 14 日在新加坡舉辦「二〇〇三亞太零售理財業務研討暨展示會」，針對全球個人金融業務發展進行研討及經驗分享。議題以顧客導向為出發點，探討其創新方式、個人金融業務、風險管理、顧客關係維護、交叉行銷等，同時並有自助服務設備廠商、系統整合服務廠商及顧問諮詢業者展示會。

本處鑑於本公司客戶係以個人為主，提供之各項儲金、匯兌等金融服務，客戶在一般商業銀行亦可取得，本公司業務經營所依賴的是客戶對本公司之信心及享受服務點普設之便利性，而本公司對客戶之瞭解程度如何？客戶需求為何？本公司在法令許可範圍下，能提供的服務能否達到客戶的要求等等，似乎未能明確掌握，且空有龐大客戶資源，尚未曾挖掘深藏其中之寶藏以致未予開發利用。

為能加強本公司業務競爭力，甚至為日後轉型預做準備，在公司成立後，瞭解客戶並開發符合需求之產品、產品整合行銷及多元化通路行銷策略之訂定等均為急需進行的任務。為能瞭解世界各國金融業者在此領域之進行情況及經驗，職於本年3月11日奉派啟程前往新加坡參加本次研討會。

貳、開會議程及內容

本次會議議程分為三次聯席會及四次分組研習，相關議題及說明略述如下：

(一) 第一次聯席會 (了解零售金融理財服務市場)，又分五個演講場次：

1 美國 Crestar & SunTrust 消費金融之經驗分享：

SunTrust 之主要業務包括存款、授信、信託及投資服務，並經由輔助企業提供信用卡、銀行融資、保險、仲介及資本市場等服務。

2 葡萄牙 Banco Comercial Portugues (BCP) 零售金融多元服務及多層銷改革成長之經驗分享

Banco Comercial Portugues 為葡萄牙最大之銀行，市場佔有率高達百分之二十五。

3 傳統銀行轉型之經驗分享

美國銀行提供全美及全球最大的理財服務網。

4 多重理財組合

英國 Bradford & Bingley 集團由聯貸融資及存款業務改變為提供多重理財組合之服務業。

5 創造有效及高獲利之策略聯盟

澳洲 Adelaide Bank 經由策略聯盟成功地將房屋貸款業務延伸至零售

金融服務。

(二) 第二次聯席會(如何拓展消費金融業務)，又分四個演講場次：

1 如何回歸個人理財重點業務

英國 Abbey National 為全球第三十大銀行，經由分行、電話、網路提供各種個人理財服務，包括融資、存款、投資、及金融保險等服務，該行主要目標之一為透過與 Costa Coffee 合作以便提昇零售金融之顧客滿意度，並與 Safeway 及 Homebase 合作以拓展零售服務管道。

2 如何運用科技建置零售金融中心

ICICI Bank 為印度第二大銀行，並擁有該國最大、進步最快之個人專屬銀行。該行大量運用科技開發創造各種服務功能(如 ATM、電話及網際網路)，已成為美國排行榜上第一家印度公司，及日本以外亞洲第一家理財機構。

3 重新創造消費金融業務成長與獲利之需求

新加坡 Bain & Company 為全球先進之企業顧問公司，與二千家以上多國企業合作，有效改善並維持一定之成果。

4 如何建置高獲利之消費理財業務

GE Consumer Finance & Insurance 為澳洲傑出之消費理財服務公司，提供客戶完整之組合授信產品，如個人貸款、自動授信、信用卡、融資、壽險及零售產品。該公司並經由櫃檯、交易員、營業員、信函、

電話、網路、ATM 及分支機構爭取更多客戶，提昇業績，並加強客戶關係。

(三) 第三次聯席會 (如何在多元化金融市場專注發展特點業務)，又分五個演講場次：

1 如何在傳統零售金融結構中開創特殊品牌

Barclaycard 為歐洲領先之信用卡發卡單位，客戶群包括一千一百萬個人戶及十三萬多企業戶。

2 符合最低價值之零售金融

Visa 為國際知名之支付工具品牌，全球擁有七十六萬多台 ATM，超過一半的網路付款者使用 Visa 作為支付工具。

3 歐洲、亞洲、拉丁美洲-Cetelem 之成功策略

法國 Cetelem 除擁有類似 Carrefour 全球連鎖零售店之四千二百萬張卡外，並積極與各國知名金融保險集團合作，以便成為消費理財市場之領導者之一。

4 零售金融客戶關係之個案研討

英國 Nationwide 運用其高競爭力之產品提供客戶更好更長遠之服務價值，例如觸控式螢幕結合聲音、圖表、相片、影像及繪畫。Nationwide 並為英國第一家經電視提供網路金融服務、歐洲第一家推出口袋 PDA 之行動電話銀行。

5 匯豐銀行零售金融整合成功之經驗分享

香港 HSBC 匯豐銀行為全球知名之金融理財機構，某些零售金融服務項目較花旗銀行更為國際化。

(四) 第一次分組研習會 (三選一):

1 如何改革創新零售金融

近十年來電腦科技成為金融業爭取客戶之關鍵因素，然而多元化服務管道（如分行、網際網路、客戶服務中心、先進自動櫃員機及互動式電視）卻是一項艱難的考驗，尤其當銀行必須將這些多元管道與 CRM 客戶資料連結時，將必須付出空前龐大的資金以迎合客戶之需求。

2 如何區隔個人專屬銀行之客戶群

近年來猶如全球股市之下跌，累積財富也隨之迅速縮水，當投資人積極尋求累積財富之替代投資管道（如避險防跌基金）時，也是個人專屬銀行必須鶴立雞群鞏固並爭取客戶的時候。

3 如何在第三世界國家建立成功的信用卡業務

由於信用卡業務在美國、英國、澳洲的成功經驗，使之逐漸成為其他國家金融機構必備之業務項目，然而要成為信用卡業務的佼佼者，有那些成功及失敗的必學經驗呢？

(五) 第二次分組研習會 (二選一)

1 如何打破客戶群的謎思

由於銀行家數的增加，炙手可熱的一流個人專屬銀行客戶之淨利價值也隨著下跌，然而在開發中國家仍未見成功的組合式金融服務，個人專屬銀行能提供大多數客戶的需求嗎，還是零售金融可滿足金字塔頂端的客戶需求呢？

2 如何創造消費信貸及信用卡之最大利基

經由簡單的個人信貸到保險、抵押放款，信用卡業務可讓金融機構拓展與客戶的關係，並協助智慧卡發行單位挑選最佳客戶。

(六) 第三次分組研習會 (三選一)

1 零售理財服務之風險管理

全球不景氣除已逐漸提高逾放及信用卡呆帳外，信用卡詐騙情況亦日驅嚴重，故如何了解客戶、洗錢防治規定及風險管理等需求將逐漸浮現。

2 個人專屬銀行客戶關係之發展與維護

隨著全方位客戶關係時代的來臨，客戶需求將由個人專屬銀行之服務拓展至資產與稅務規劃及家庭與企業之多功能服務。

3 如何利用信用卡業務成為交叉銷售中心

先進的晶片卡可供銀行查詢過濾客戶之消費行為模式，以利提供全方位產品，所以像美國運通就有白金卡及黑卡之產品，未來並將隨高消費族群之增加而逐漸擴展。

7

(七) 第四次分組研習會 (二選一)

1 市場區隔與專業分工之挑戰

不論銀行之策略為接觸高所得之客戶群，仍須經由淨收益、消費模式、生活形態及潛在收益等項目確認適當之目標客戶，亦即透過像客戶關係管理之電腦科技區分客戶資料。

2 卡片與支付工具之法令規定與安全控管

隨著科技日新月異，除卡片支付工具逐漸成為消費金融之重要服務項目外，儲值卡也即將成為消費者可攜帶之銀行，在法令規定及對卡片業者監督如此嚴密之情況下，沒有一家銀行承擔得起科技犯罪或詐騙造成的損失。

三、研習期間並有先進電腦科技廠商展示零售金融業務之服務功能，提供各金融機構規劃最創新改革之解決方案。

參、參加心得

本次會議中，主要由銀行介紹轉型至 Retail Finance 及推展之經驗，例如美國銀行、美國花旗銀行、英國 Barlay Bank、Bradford & Bingley、澳洲 WestPac Bank、Adelaide Bank、法國 Celetem Bank、香港匯豐銀行、等銀行在消費金融方面一向以信用卡為主，在品牌之創新、功能多元化、服務通路多元化及與理財服務之整合行銷上，如何以客戶導向提供符合客戶需求之產品等等；葡萄牙商業銀行(BCP)則介紹其轉型至消費金融業務所面臨之 re-engineering，包括組織重整、產品及品牌創新、系統開發、人員訓練等多項工程，並輔以績效評量機制以期在合理利潤下提供客戶多元、多通路之服務。

印度最大銀行之 ICICI Bank 則強調從傳統金融轉行至 Retail Finance，除業務規劃外，資訊系統及資源是最大資產，資訊規劃之完善、系統作業準確無誤、資料整合之完整提供該銀行在此新領域大展身手之後盾；新加坡發展銀行則介紹因該行資訊系統委外之考量及從而學習到之有關與外包廠商間互動，合約條款、技術轉移、全程進度管理、變更管理，以及銀行內部相關單位協調，甚至客戶需求評估等等相關事務。

美國銀行另亦介紹該行配合轉型至 Retail Finance，特成立「

創新及展業小組 (Innovation & Development Team)，除著重於瞭解客戶需求，研究新種產品外，並訂定追蹤績效辦法，另一方面，在提供客戶更多功能之自助化設備外，亦在若干據點試辦營業廳改裝，使服務人員可更接近客戶並提供專屬服務。

美國 SunTrust 則語重心長地告訴與會人員經營 Retail Finance 所得到的教訓在於應隨時有應變的準備，因為競爭者及客戶需求的改變是捉摸不定的；應注意自己原有的優勢及強點如不隨時應變，可能變為受攻擊或無法競爭之弱點；應傾聽客戶、行銷人員的聲音，瞭解客戶及市場在那裡；應有自己的品牌及特色，不要老做追隨者；應使產品單純化，讓客戶容易瞭解，且應注重產品推出後之行銷執行及客戶反應；最重要的是，所有願景都只能落實在對自己確有價值，確實可使自己有特色、有競爭力之產品上，因此不要在未確實評估狀況下訂定太多太廣的願景。

大會另邀請若干廠商及國際組織在客戶關係管理(Customer relationship Management)、自助服務設備對 Retail Finance 業務提供差異化服務之角色、金融業者如何因應支付系統所面臨之挑戰及未來方向。

肆、感想及建議

在此三天的研討會中，零售金融(Retail Finance)的定義，在不同銀行似有不同定義，有強調個人金融業務之整合與行銷，有介紹了設置於超市或其他店面內分行之經營理念，所相同的是，在現今金融環境競爭日益激烈、人口與家庭結構變化快速、非銀行業者搶攻金融服務市場、自動化科技發達致使客戶不再臨櫃等因素，銀行與客戶之間似乎越行越遠。

在九〇年代之前，銀行所注重的顧客是企業(法人)，透過各項管道或優惠措施，吸引企業成為自己的客戶，提供各項融資及整合型商品，然而，因市場競爭及經濟不景氣之影響，逐漸造成低利率惡性競爭及隨著企業破產之連鎖反應，銀行壞帳比率迭創新高，影響整體經濟，因此，部分銀行透過經驗及分析工具，注意到個人金融市場廣大、未開發的商機，也注意到，隨著社會型態的變遷，圍繞著家庭及個人成長，有著許多與銀行金融服務密切關係之需求，例如：婚姻、生兒育女、教育、休閒活動、交通工具、住屋新購或修繕、儲蓄或投資、健康照護及養老、就業或失業準備等等，均要考慮到顧客年齡、學歷、職業、所得、資產、性格、居住地域環境等個人因素，因此，個人金融即是以「顧客第一、瞭解顧客」為主要經營方針的服務，銀行須致力於瞭解顧客、使顧客了解銀行可以提供哪些服務、了解顧客

所要的是哪些服務以及建立與顧客之間的信賴關係。

例如，客戶存款時，除提供銀行有關其個人資料以外，尚提供了個人收入、支出狀況及理財習性等資訊；同時，其他個人金融服務對銀行而言，更是可取得客戶多方面資料的來源，此類資訊如可加以分析、整理、找出客戶之行為模式及喜好，對了解客戶將有極大助益。例如，發行信用卡時可蒐集到個人及家庭經濟情況、家庭成員情況以及成長歷程等，銀行即可主動提供房屋貸款、汽車貸款、房屋修繕貸款，就學、創業、繳稅或結婚貸款等服務，並可提供適當之保險、產險服務；對於保險紅利或滿期金，亦可提供基金、債券或各式投資組合建議；對於有理財需求之客戶，則可提供理財服務諮詢，包括投資基金、債券甚至結合保險及外匯操作等。

部分銀行，如美國銀行、紐約銀行、Wells Fargo 銀行或部分日本銀行則與大型量販店、超市策略聯盟，設立店內分行，利用超市人潮及交通便利之優勢，提供顧客每週七天，每天服務到晚上七時，與顧客面對面的個人行銷，讓來店採購的顧客可順便辦理銀行業務，或讓顧客來辦理銀行業務時，可順便採購，形成顧客、超市與銀行三贏的服務型態。

店內分行因設置宗旨主要即是「顧客服務」，以達到行銷之目的，因此與傳統分行有極大不同，在服務人員的選派上，首重對業務熟悉

又有零售精神的人，也就是能在超市等吵雜且人潮流動性大的環境裡，主動且喜歡與別人接觸，並且能傾聽別人說話的人，而因其對業務熟悉，對顧客的需求，更可以給予適當組合，創造適合顧客需求之產品。

綜觀銀行在零售金融領域之工具及籌碼，除了存款外，尚可辦理貸款、信用卡、融資、壽險、基金、信託、理財規劃等多項業務，對客戶之服務實已可稱完整，然各銀行在業務競爭下，仍須兢兢業業地建立客戶資料庫，尋找目標客戶並盡力維護客戶關係；在產品方面，更需隨時觀察及預測市場變化，分析客戶消費習性及尋找未開發之市場或商機，以特有品牌包裝更多服務或推出創新且符合需求之產品。

反觀本公司業務，囿於法令限制，僅能對個人客戶提供存提款、匯款等基本服務，長久以來，對顧客之瞭解基於下列因素，未予充分掌握：

- 一、 存簿儲金利息免稅，本公司不需繕發扣繳憑單，致客戶疏於主動更新基本資料，如聯絡地址、電話等，本公司對其就學、就業、婚姻、工作、經濟狀況等資訊更無相關業務得以獲知。
- 二、 郵政金融卡消費轉帳業務刷卡交易量不大，無法反應客戶消費習慣，以做為客戶行為模式之參考。

本公司在零售金融方面既與一般金融機構有極大差異，惟一仰賴

的只有客戶對本公司信譽之信賴及本公司所有員工親切、有效率的服務，則本公司所須努力的方向即應與一般金融機構不同，並予重新定位。本公司雖無法提供如一般商業銀行等金融機構般全方位、多樣化之服務，但是仍應該以瞭解客戶、如何提供新種業務滿足客戶需求、如何整合、包裝業務，使客戶有一次購足的方便來定位零售金融服務：

一、 有關瞭解客戶方面：

因對個別客戶瞭解管道有限，則更須利用各地郵局服務人員長期以來與客戶維持之良好關係及地緣關係，加強對群體客戶的瞭解，並透過群體客戶增加對個別客戶之瞭解。例如，對於大宗客戶，如薪資存款委存單位之員工、代收代付委託單位及劃撥存款收款帳戶之客戶、社區、團體、學校、軍隊、公務機關等之成員等，以舉辦活動、參與或贊助活動等形式，增加與現有客戶或潛在客戶接觸、互動之機會，以收集客戶對本公司之期望及業務改進意見。

二、 有關如何提供新種業務滿足客戶需求方面：

- (一) 在本公司經營項目範圍內，可將現有業務流程再改進、簡化，以減少客戶等候時間，減少窗口因工作繁忙致態度不佳，導致客戶抱怨的情況；另一方面，如工作壓力減輕，窗口人員將較有時間可與客戶交談，

增加對客戶的瞭解。

- (二) 開發多元通路，如網路、行動電話、Cable TV、自助服務機等，及提供多功能自動化設備，並增加功能，例如存款、票據收存、繳費單處理等，使客戶可以在任何時間完成交易，不受窗口營業時間的限制。另外，配合電子化社會之需求，推出電子商務應用等新種業務，如電子憑證、電子資料交換、電子票據等。

三、有關如何整合、包裝業務，使客戶有一次購足的便利方面：

- (一) 同業務之間：例如，將現行磁條式郵政金融卡轉換為晶片金融卡，並將商店刷卡付款、高速公路通行費電子付費，紅利計點甚至與企業結合之企業儲值功能都包含於金融卡晶片內，使客戶有一卡在手，可悠遊天下之便利等等。
- (二) 不同業務之間：例如，郵務、儲匯、壽險及集郵等不同業務之整合服務；電子商務金流與物流之結合；實體物品代收費用與遞送；壽險與集郵品之整合行銷等等。
- (三) 與異業結盟，提供客戶一次購足之便利環境：

本公司可以金流、物流服務為基礎，合理利潤前提下，與郵購公司、購物頻道業者聯盟，提供貨款收付、貨品遞送服務；承攬其他公務機構委外服務案，例如，代收健保局換補領健保 IC 卡申請書及費用，並遞送製作完成之 IC 卡；與零售業者合作，提供營業廳空間，做為展售商品如販售飲料、食品、書報場所或與公益團體、藝術團體合辦展售與行銷活動等，或委託零售業者代收包裹、設置自動櫃員機、代辦簡易郵政業務等。

郵局改變經營型態，使更接近社區，接近人群是情勢所趨，在改制為公司後，提供好的金融服務並且推動全員行銷，是刻不容緩的工作，而若金融服務要轉型到民營化，能與市場競爭，不論將成為何種形式之金融機構，所秉持的經營理念，仍將是如何在良好的基礎下讓服務價值提高，讓客戶繼續維持對本公司對信心及支持。