

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別：參加研討會)

參加 2003 NCR Teradata 資料倉儲用戶大會  
報告書

出國人	服務機關	職稱	姓名
	中華郵政股份有限公司	處長	周武雄

出國地點：美國

出國期間：92年9月20日至9月25日

報告日期：92年12月

H7 / CO9-04181

系統識別號：

## 行政院所屬各機關因公出國人員出國報告提要

出國報告名稱：參加 2003 NCR Teradata 資料倉儲用戶大會

頁數 十二頁 含附件：無 有

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 轉 2069

出國人姓名：周武雄

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：處長

電話：(02) 23931261 轉 3301

出國類別：考察 進修 研究 實習 其他：參加研討會

出國期間：九十二年九月二十日至九十二年九月二十五日

出國地區：美國

報告日期：九十二年十二月

分類號：交通類／郵政

關鍵詞：客戶關係管理、資料倉儲、資料採礦

內容摘要：

NCR 公司於本（九十二）年九月二十一日至二十四日在美國西雅圖華盛頓州州立會議及貿易中心(Washington State Communication & Trade Center) 舉辦「2003 NCR 資料倉儲用戶大會」，中華郵政公司（以下簡稱本公司）應邀參加，由職周武雄代表出席。

本次會議主題為「引領決策，成就價值(Driving Value Today)」，參加會議人員來自 43 國家，約 3000 名全球資料倉儲技術專家、產業分析師、顧客及 Teradata 資料倉儲用戶和合作夥伴與會，共近 200 場分別針對經營、技術、管理等議題的研討會。會中探討資料倉儲在商業運用價值，如何將客戶及企業營業資料予以整合，提供決策者經營管理所需的正確資訊，使資料倉儲價值最大化。值此經濟低迷狀況，更應著重於關心 IT 技術是否真正為用戶帶來了應有的實際價

值。

Teradata 公司曾委託第三方公司完成一項對銀行、保險、電信、製造、交通等多各行業高層主管之調查，調查發現，百分之七十三的主管認為，他們每天要做的決策量增加了，決策的複雜度亦在增加，而決策的時間卻減少了，相關的資料卻越來越多，使得決策越來越難。另一方面，近三年來，整個經濟環境持續低迷，在此環境下，對任何規模、任何行業而言，競爭愈形激烈，決策便顯得尤其重要，決策已不僅關係到利潤與增長，甚至影響到企業的生死存亡。

在本次研討會中，客戶價值的開發、如何利用資料採礦技術找出最有價值客戶或最有利業務以及建置適用的客戶關係管理系統均有不少場次研討，以金融業為例，有關客戶價值之開發在於能使用正確之分析工具，以客戶行為為基礎，收集客戶的實際交易情形，再依據其收入、消費習慣、理財習性、以及金融業本身在風險與資金管控等設定條件下，可以找出最有貢獻度及最有發展潛力的客戶。

本公司在業務上與一般金融機構不同，以日本福井銀行及其他國內銀行業務觀之，信用卡、分期付款、消費金融及理財信託等各類業務，使銀行面對客戶多樣化以及不同組合之需求常有難以瞭解客戶真正需求及不知客戶在何處之困境。而本公司之業務型態則大異其趣，以個人或企業而言，所能提供之產品限於儲金、匯兌、壽險、郵務、集郵等項，就前述開發客戶價值、擬定 CRM 解決方案之六大法則而言，最大的課題應在於希望開發的客戶價值是什麼、要提供給客戶何種產品以滿足客戶需求、以目前本公司型態及各業務產品如何整合行銷以達成客戶及公司之最大利益、如何決定業務行銷策略，如何利用資訊技術達成目標等等。

職認為本公司可參考本次會議 NCR 公司專家建議，從宏觀角度深入瞭解客戶及其需求，瞭解本公司自有業務產品特色，以訂定各產品包裝行銷策略；同時亦可借重外界專家建議，多瞭解其他同業建置客戶關係管理系統經驗，必要時應有可能需改變公司內部人員作業習慣甚至組織編制準備；同時更需充分利用科技，結合既有資訊、分析客戶資料倉儲內容，利用相關工具瞭解何種客戶對何種產品或行銷活動會有反應，以便在適當時機，透過適當管道，提供適當產品或服務給客戶，與客戶達成良好的互動；另一方面，亦應積極建置績效評量機制及跨業行銷模式用以衡量客戶關係管理以及行銷活動成效，以做為改善內部作業及調整產品規劃之重要參考。

## 目錄

壹、	緣起.....	4
貳、	會議期程.....	4
參、	會議主題.....	4
肆、	會議演講精華摘述.....	4
伍、	研討與交流.....	5
陸、	感想與心得.....	10
柒、	建議.....	11

## 壹、緣起

NCR 公司訂於本(九十二)年九月二十一日至二十四日在美國西雅圖華盛頓州州立會議及貿易中心(Washington State Communication & Trade Center)舉辦「2003 NCR 資料倉儲用戶大會」，中華郵政公司(以下簡稱本公司)應邀參加，由職周武雄代表出席。

## 貳、會議期程

9 月 21 日(星期日)	7 A.M. -- 12 A.M.	報到
	2 P.M. -- 4:30 P.M.	研討會
	7 P.M. -- 10 P.M.	迎賓晚會
9 月 22 日(星期一)	7 A.M. -- 9 A.M.	報到
	9 A.M. -- 12 A.M.	主題演說
	1 P.M. -- 3 P.M.	展覽區開放參觀
	1 P.M. -- 4 P.M.	研討會
	6:30 P.M. -- 9:30 P.M.	Expo Hall 晚宴
9 月 23 日(星期二)	7 A.M. -- 8 A.M.	報到
	8 A.M. -- 12 A.M.	研討會
	8 A.M. -- 12 A.M.	展覽區開放參觀
	1:30 P.M. -- 4 P.M.	研討會
9 月 24 日(星期三)	7 A.M. -- 8 A.M.	報到
	8 A.M. -- 2:30 P.M.	研討會
	10 A.M. -- 5 P.M.	展覽區開放參觀
	3 P.M. -- 4:30 P.M.	閉幕演說
	7 P.M. -- 10 P.M.	閉幕晚會

## 參、會議主題

本次會議主題為「引領決策，成就價值(Driving Value Today)」，參加會議人員來自 43 國家，約 3000 名全球資料倉儲技術專家、產業分析師、顧客及 Teradata 資料倉儲用戶和合作夥伴與會，共近 200 場分別針對經營、技術、管理等議題的研討會。會中探討資料倉儲在商業運用價值，如何將客戶及企業營業資料予以整合，提供決策者經營管理所需的正確資訊，使資料倉儲價值最大化。值此經濟低迷狀況，更應著重於關心 IT 技術是否真正為用戶帶來了應有的實際價值。

## 肆、會議演講精華摘述

### (一) 資訊引領決策

NCR 總裁 CEO 賀爾德(Mark Hurd)在本次大會指出:

1. 企業要成為市場的領導者，必須完整掌握資訊，充分運用資訊，加以分析，總結經驗，把握商機。
2. 從資料、資訊、知識到行動，這是企業內部運作的四步曲，而

在此過程中又會產生新的資料，這會形成一個正向迴圈過程，這個過程使客戶價值成為核心。

(二) 企業成長秘訣：

本次大會特邀「兩位數字成長(Double Digit Growth)」著者 Michael Tereacy 博士做專題演講，Tereacy 博士指出，在經濟環境不好的情況下，仍有公司保持兩位數的成長率，如沃爾碼公司，其他公司無法達成，主要在於他們的管理能力不夠。他建議必須永遠對客戶價值保持清醒的認識。當企業確定了市場定位後，有五個手段可以增加價值：一、堅持基本競爭力，二、爭取市場佔有率，三、提昇市場地位，四、在相關市場進行擴張，五、開闢新的產品及業務線。但最終企業的收入來源只有一個，那就是客戶，而客戶只對一件事情有興趣：增加自己的價值。

(三) 資料倉儲成功的要素

NCR 公司董事長 Lars Nyberg 表示資料倉儲的成功實施主要取決於三方面：一、企業高級主管的支持，二、有經驗的企業與有經驗的供應者之間的良好合作，三、先進的資料倉儲技術。

## 伍、研討與交流

本次會議主要研討內容約有下列三項：

- (一) 新產品推介
- (二) 教育如何善用新產品
- (三) 用戶已使用經驗分享

各項內容並由多位著名顧問師、資料分析師等專家主持近 200 場之研討會，主要主題如下：

- (一) 顧客關係管理(CRM Workshop)：成就資訊價值及提昇投資報酬率
- (二) 資料倉儲(Data Warehouse Workshop)：活化資料倉儲發展
- (三) 企業論壇(Industry Forum)：資料倉儲價值極大化
- (四) 特別研討會(Super Session)：計有資料倉儲未來、管控成長及提昇價值等議題
- (五) 商業策略及解決方案研討會(Business Strategy and Solution Session)：計有資料倉儲投資報酬之評量與及時行銷等。
- (六) 客戶研討(Customer Session)：Teradata 客戶分享成功經驗
- (七) 訓練研討會(Education Session)：教育客戶如何使用 Teradata 新產品
- (八) Teradata 新產品介紹研討會
- (九) 技術策略及解決方案研討會(Technical Strategy & Solution Session)：計有最佳績效及 Teradata 平台商業價值最大化等議題

謹陳述有關日本福井銀行有關客戶關係管理建置經驗及其考量如後：

#### 背景

福井銀行，成立於一百多年前，存款總數約 1.8 兆日圓，貸款總額則約 1.4 兆日圓(2001 年 3 月底數字)。福井銀行是日本福井縣居於領導地位之銀行。福井銀行 80%的客戶來自福井縣，而這個區域正面臨著人口成長緩慢而且人口年齡分布漸趨老年化。這些年長的客戶對於如何能更有效的管理他們財富以及金融商品的種類(如基金及外幣存款)是相當關心的。

#### 挑戰

福井銀行體認到在日趨競爭的環境下，應該以客戶的角度為中心作更精密的行銷、提供的產品需根據客戶的實際的需求、生活的方式、獨特的偏好，並且要更及時的推出；尤其是如何符合那些較年長客戶的需求及興趣。

傳統上，福井銀行是以產品為導向——也就是一味的推銷產品卻沒有先了解客戶需求是否能符合客戶需求。尤有甚者，行銷成功與否往往是因為各個分行不同個人的行銷手段。

福井銀行了解到他們需要調整成以客戶為中心之行銷活動而且是全行性質的行銷活動而非以分行自行作行銷。為達到此目標，銀行需基於客戶關係管理(Customer Relationship Management, CRM)之觀念去架構一個客戶核心基礎，建置一個根據了解客戶需求所提供之產品或服務的銀行—客戶互信機制。

福井銀行銀行體認到為了完成該項挑戰，需要一套可以儲存大量客戶資料的 CRM 系統，才可以：

- 基於客戶資料產生精準有效的行銷活動
- 整合管理個別客戶資料
- 根據客戶需求量身訂做行銷活動；也就是針對不同的客戶提供適合的產品或服務
- 依據與客戶的互信機制所產生的各類持續性交易紀錄，佈建一個客戶資料庫

尤有甚者，福井銀行甚至希望在提供那些產品或服務時，是最適合客戶的管道來提供，以及跟其他系統分享客戶資料。

“我們相信我們的使命是與客戶建立具一致性並踏實的關係且持續地提供更好的產品與服務”福井銀行 CRM 專案經理 Stsure Azuma 說道。“我們希望跟個別客戶溝通在他們的生活方式慢慢改變當中，什麼是最適合他們的金融商品”。

#### 解決方案

福井銀行為此成立了一個客戶關係管理專案團隊並且使用 NCR 之解決方案來協助他們達成目標——也就是一個客戶行銷資料主檔。福井銀行認為一個完整

CRM 系統應該能夠分析客戶資料、鎖定行銷目標及相對應方式、紀錄並管理與每一單一客戶之交易紀錄。客戶資料倉儲包含了各類的客戶資料，如：

- 客戶屬性資料
- 金融商品採購歷史紀錄
- 交易紀錄
- 分行在不同時點之獲利率

為了能使整個福井銀行的使用者能按部就班，循序漸進地導入全套客戶關係管理解決方案，該專案不僅提供福井銀行可以充分了解顧客群之各項特性外，並能有效執行並管理目前行銷人員已經執行中的既有行銷活動。行銷人員可以經由『客戶關係管理』的解決方案中學習如何設計一個好的行銷活動，如何選擇目標客戶，如何提針對不同的行銷活動提供適當的產品，如何聯絡客戶，如何依客戶的偏好選擇適當之通路，如何評估行銷活動是否成功，然後從一連串學習中不斷去調整行銷活動的設計、產品的服務、通路資源分配、個別客戶對話的設計及客戶對行銷活動回應之評估等等。

傳統的行銷管理主要在於針對目標市場的選擇，產品提供及通路的計劃及定義。客戶關係管理解決方案提供除了可達到傳統的行銷管理外並提供全方位且有彈性的方法，讓福井銀行建立客戶關係管理決策及應用。以下列出一些主要功能大綱：

#### 選擇目標市場(Target Market Selection)

客戶關係管理系統的資料大部份來自於資料倉儲(Data Warehouse)，針對每一個行銷活動所鎖定的目標客戶也是擷取於資料倉儲，我們可以由客戶關係管理系統中的應用軟體直接點選目標客戶或利用 SQL 指令讀取資料倉儲中之目標客戶。

#### 行銷活動設計(Campaign Design)

可由行銷人員經由用戶的使用畫面去設計行銷活動，如行銷活動的起始期間、目標客戶的選取、產品的提供、與客戶交談的內容、客戶回應的建立及定義、行銷活動的成功與否？

#### 行銷活動執行(Campaign Execution)

控管各種行銷活動從觀念上的建立到執行，如行銷活動版本的控制以確保其一致性。除此之外在客戶關係管理系統之應用軟體也會維護及保留所有目標客戶(Leads)、客戶的回應(Responses)、及行銷活動的成功與否(Success)之詳細的歷史資料。



### 客戶溝通之相關性及即時性(Relevant and Timely Communication)

客戶關係管理系統會依據不論是經由事件的偵測方式(Event Detect)或由應用軟體直接選取目標客戶群組(Customer Segmentation)，然後依據每一客戶對某一通路之偏好將客戶(Leads)資料傳送到適當的通路。

### 行銷通路之限制(Channel Limiting)

對於各種通路如客服中心、行員、ATM 等等在與客戶溝通時均有資源上的限制。與客戶的溝通將會依據福井銀行現行環境及業務上的規則針對各個行銷通路做某種程度的限制，並依其重要性定義出其優先順序在某一時間點傳送到特定之通路。任何客戶無法在第一線所偏好的通路處理到，則會被指派到下一層喜好的通路。除此之外對某一個通路也提供處理多種不同客戶(mix of leads)的溝通方式，特別重要是對於讓那些通路的處理人員有機會處理不同的客戶及增加其應對能力。

### 客戶數之限制(Customer Limiting)

每一項行銷活動對任何產業來說都有預算上之考量，因此對於目標客戶的鎖定及數量的限制就顯得格外重要。客戶關係管理即提供福井銀行在設計行銷活動時可以限制及聯絡客戶數，並提供另一重要功能限制與客戶之聯絡次數不要過於頻繁，以免造成客戶的困擾而加速的離開我們。

### 重要事件之定義(Identifying Significant Events)

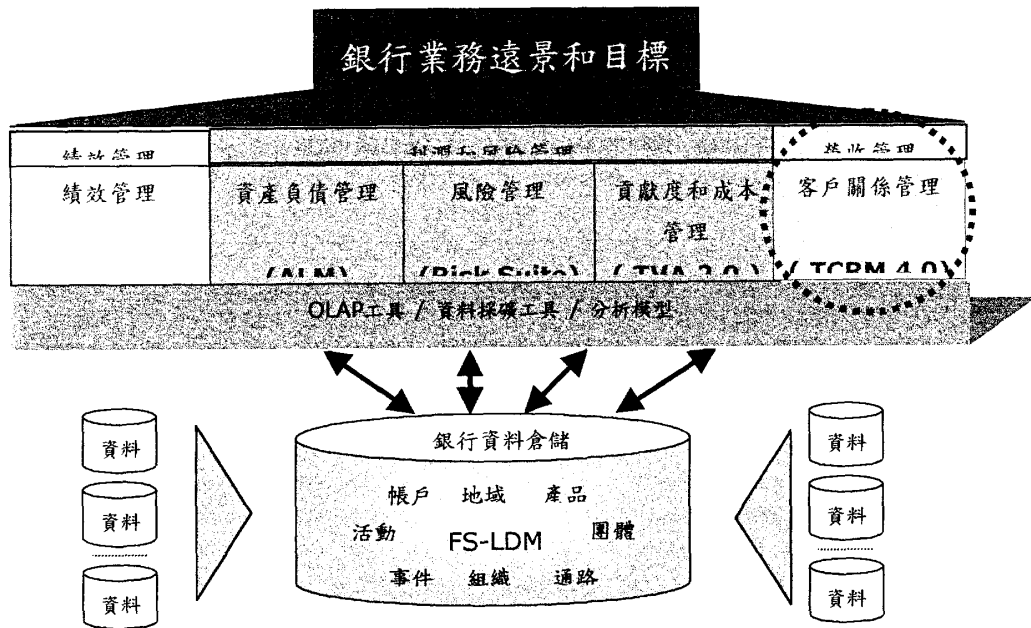
機會稍縱即逝。在大部份的產業裡，經常在客戶購買第一次產品之後依客戶的行為建立與客戶之間的關係，這也是客戶關係管理基本的概念，如何在客戶過去的行為當中去尋找任何最佳的機會與客戶建立起更好的關係。機會的來來去去十分快速，如何在機會發生時能很快的抓住機會且快速的回應是我們客戶關係管理另一個十分重要的功能。

客戶在與福井銀行產生任何交易時，客戶關係管理系統會依據福井銀行所定義的重要事件(Significant Events)條件中找到機會，然後依據客戶的不同群組及行銷活動的目標即對客戶進行產品的服務、客戶的保留(Retention)、客戶的貢獻(Customer Contribution)、客戶的忠誠度(Customer Loyalty)等不同的處理及接觸，進而與客戶建立起更深一層的關係。

以所謂重要之事件可定義為如：繳費期滿、業務員離職、定期壽險期滿、一年中多次購買旅行平安險、有抱怨記錄之客戶、最近申請理賠之客戶/受益人等等。

### 行銷活動後續之處理(Continuous Improvement)

客戶關係管理解決方案亦提供從行銷活動執行之後記錄所有客戶的反應，檢查福井銀行所設計之行銷活動是否成功，根據客戶事後所有行銷活動的反應從中學習及了解客戶，同時提供一種持續不斷學習的環境。客戶關係管理解決方案會依據系統所設定之不同的條件及規則將那些被剔除的客戶 (Unrealized Opportunity) 寫回資料倉儲，利用各種分析報表檢視所設計的行銷活動是否得當，經過不斷的調整及學習後可以使將來在設計行銷活動更為精確。



此外，該資料倉儲並與其他系統，如會計系統、call center 以及其他系統—提供一個全行的資料匯整中心。

#### 效益

福井銀行的客戶關係管理系統可使銀行快速的訂定行銷策略，根據客戶的生活方式、需求、特性，在適當的時機提供最恰當的服務或產品。

同時也是因為該分析性系統，福井銀行擁有一個全行性的網路服務系統，使得前線業務人員有一最齊全的客戶基本資料、交易歷史紀錄、交易習慣、...等，可以幫助那些業務人員預測出客戶最需要的產品或服務。“我們的業務人員表示，現在他們能夠更精準的掌握客戶的需求，而這是以前無法達到的。我們更確定的是我們將會持續努力去佈建這種對銀行與客戶兩者互利的關係” 專案經理 Stsure Azuma 說道。

事實上，福井銀行業務人員可以從他們的個人電腦產生更多更有效的銷售活

動，譬如針對特定的客戶提供金融產品或者是在最短與最恰當的時間內寄送商品廣告信給客戶。此外歸功於將抵押分析系統、客戶放款系統、call center 等與資料倉儲的整合，福井銀行得以更精準更快速的審核與放貸客戶借款。另外，福井銀行亦得以根據更複雜的資料分析去設計市場行銷活動，並得以計算那些行銷活動的效益，作為日後其他行銷活動的參考數據，調整行銷策略，進而使得每一行銷廣告都達到最佳最大的效益。

## 陸、感想與心得

本年七月二十一日至八月五日間，Teradata 公司曾委託第三方公司完成一項對銀行、保險、電信、製造、交通等多各行業高層主管之調查，調查發現，百分之七十三的主管認為，他們每天要做的決策量增加了，決策的複雜度亦在增加，而決策的時間卻減少了，相關的資料卻越來越多，使得決策越來越難。另一方面，近三年來，整個經濟環境持續低迷，在此環境下，對任何規模、任何行業而言，競爭愈形激烈，決策便顯得尤其重要，決策已不僅關係到利潤與增長，甚至影響到企業的生死存亡。

在本次研討會中，客戶價值的開發、如何利用資料採礦技術找出最有價值客戶或最有利業務以及建置適用的客戶關係管理系統均有不少場次研討，以金融業為例，有關客戶價值之開發在於能使用正確之分析工具，以客戶行為為基礎，收集客戶的實際交易情形，再依據其收入、消費習慣、理財習性、以及金融業本身在風險與資金管控等設定條件下，可以找出最有貢獻度及最有發展潛力的客戶。

客戶行為的分析工具以及資料採礦技術都是常見之客戶價值開發工具，一旦找出，則在客戶關係之維護方面更需用心，以客戶為中心，瞭解客戶並提供可以滿足客戶需求之產品及服務，而非僅以產品促銷為目的。NCR 公司專家則表示，要擬定一個成功的客戶關係管理(CRM)解決方案，通常必須考慮下列幾點：到底希望達成什麼目標、確保成功的策略應如何，打算投資多少經費、期望達到多少的投資報酬、需要怎樣的員工訓練、需要資訊科技專家提供何種程度的協助等等。因此，在導入 CRM 方案前，應從宏觀角度考慮六大議題：

- 一、瞭解真正的目標：不要只求賣出產品，應真正瞭解客戶的需求，透過對客戶的瞭解，以整體或交叉行銷方式，降低整體行銷成本，以維護客戶關係及滿意度，及能提昇銷售量與獲利率。
- 二、公司組織與作業程序亦須隨之改變之可能性應有所準備：因建置系統或安裝相關軟體並不能解決所有問題，亦不能提昇銷售額，但透過客戶關係管理將帶來各式創意與執行程序的改變，甚至改變公司內部所有人以及客戶的習慣。因此，重新教育公司員工及管理階層，創造一個全員學習空間乃至形成一個以客為尊之環境都是應有的準備。
- 三、應注重客戶關係而非交易關係：為了瞭解客戶，利用 CRM 工具瞭解何種顧客對何種產品或行銷活動會有反應，以便在適當時機，透過適當管道，提供適當產品或服務給客戶，與客戶達成良好的互動，而非僅止於

交易而已。

- 四、應發展出一套成熟的關鍵績效指標，用以衡量 CRM 成功與否：客戶關係管理是否成功應不在行銷活動多寡，或發出多少 DM 來衡量，而應建立起一套客觀的績效衡量指標，其中包括行銷方法、時機、產品包裝、服務以及公司內部作業程序與績效表現間之關係。
- 五、應將 CRM 之投資報酬用於在投資，為將來持續發展與獲利鋪路
- 六、CRM 之建置與發展必須獲得公司各部門高階主管的一致支持，並且以過程為導向。

本公司在業務上與一般金融機構不同，以日本福井銀行及其他國內銀行業務觀之，信用卡、分期付款、消費金融及理財信託等各類業務，使銀行面對客戶多樣化以及不同組合之需求常有難以瞭解客戶真正需求及不知客戶在何處之困境。而本公司之業務型態則大異其趣，以個人或企業而言，所能提供之產品限於儲金、匯兌、壽險、郵務、集郵等項，就前述開發客戶價值、擬定 CRM 解決方案之六大法則而言，最大的課題應在於希望開發的客戶價值是什麼、要提供給客戶何種產品以滿足客戶需求、以目前本公司型態及各業務產品如何整合行銷以達成客戶及公司之最大利益、如何決定業務行銷策略，如何利用資訊技術達成目標等等，均有賴本公司相關主管深思並探討。

## 柒、建議

本公司儲匯壽業務之客戶整體資訊管理系統已於本年度十二月建置完成啟用，此系統將成為客戶資訊倉儲及資訊採礦之基礎建設，亦為後續建置本公司各單位績效管理系統之平台。以職所服務之儲匯部門而言，一千九百餘萬戶之存簿儲金帳戶及二百萬餘戶之劃撥帳戶是尚待挖掘之寶礦，存簿帳戶遍及各年齡層，職業遍及各行各業，雖然本公司無法充分利用此客戶資訊辦理授信方面之個人金融，但瞭解客戶對本公司之期望及如何提供普遍、安全、貼心之服務是維繫本公司與客戶關係之不變法則。

本公司透過客戶整體資訊管理系統已可執行存簿、定期、劃撥帳戶屬性管理分析、客戶行為區隔及通路運用交叉分析、或有關客戶貢獻度分析，並對於大宗客戶依不同條件之排名、業務往來交易量比較分析或跨業行銷分析等功能，唯尚屬靜態分析範圍，且因業務性質限制，無個別客戶在消費習慣、家庭背景、理財偏好等相關資訊，故僅以整體分析為主，並以大宗客戶交易行為分析為輔，分析結果做為擬定行銷策略之依據。

依本次會議內容，如希達到以客戶為中心，將本公司各項業務整體規劃，整體行銷，提供可滿足客戶之產品，並可就行銷成果或績效研定評量方法及改進方案，而最後目的仍能增加獲利率之各項挑戰下，本公司可參考本次會議 NCR 公司專家建議，從宏觀角度深入瞭解客戶及其需求，瞭解本公司自有業務產品特色，以訂定各產品包裝行銷策略；同時亦可借重外界專家建議，多瞭解其他同業建置客戶關係管理系統經驗，必要時應有準備須改變公司內部人員作業習慣甚至

組織編制；並且充分利用科技，結合既有資訊、客戶資料倉儲內容，利用工具瞭解何種客戶對何種產品或行銷活動會有反應，以便在適當時機，透過適當管道，提供適當產品或服務給客戶，與客戶達成良好的互動；另一方面，亦應積極建置績效評量機制及跨業行銷模式用以衡量客戶關係管理以及行銷活動成效，以做為改善內部作業及調整產品規劃之重要參考。