

出國報告（出國類別：考察）

2013 年金融高階主管儲訓計畫(LEAP)

海外考察研習心得報告

服務機關：中央銀行

出國人職稱與姓名：一等專員/葉牧青

出國地點：大陸北京、日本東京

出國期間：102 年 10 月 13 日至 10 月 19 日

報告日期：102 年 12 月 25 日

## 目 錄

摘要.....	2
壹、前言.....	3
貳、顧客體驗管理與金融服務品牌策略.....	5
參、中小企業金融發展與經營模式.....	11
肆、人民幣國際化展望與跨境金流平台.....	16
伍、國外金融業務與老人化社會下的個人金融策略.....	25
陸、金融服務設計與經營模式創新.....	29
柒、智慧分行設計與服務創新發展.....	33
捌、總結與心得建議.....	39
參考資料.....	43

# 「2013 年金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」

## 海外考察研習心得報告

### 摘 要

本次赴大陸北京與日本東京，共參訪 6 家銀行。主要考察內容：

(一) 顧客體驗管理與金融服務品牌策略 (二) 中小企業金融發展與經營模式 (三) 人民幣國際化展望與跨境金流平台 (四) 國外金融業務與老人化社會下的個人金融策略 (五) 金融服務設計與經營模式創新 (六) 智慧分行設計與服務創新發展。

參訪心得與建議：(一) 參訪目的：增進對全球金融環境、整體市場競爭態勢，以及金融服務創新趨勢之了解，並延伸思考台灣銀行業應如何掌握大中華市場商機，透過資源整合進行組織價值鏈及產品與服務改革創新，以提升銀行本身之市場競爭力。

(二) 考察發現：面對全球化競爭與科技創新趨勢，各銀行為提升競爭力，持續進行金融業務轉型，不斷優化經營結構，並致力於推展改變行員既有思維及服務模式之工作，值得國內金融業參考借鏡。(面對日益嚴峻的競爭挑戰，銀行要加把勁了！)

(三) 預期效益：蘋果公司在「不同凡想」的廣告中向創新者致敬，廣告末賈伯斯說的真好：「只有瘋狂到認為自己可以改變世界的那些人，才能真正改變世界。」是那些不墨守成規、不安於現狀、被視為瘋狂的那些人，他們改變事物，把人類向前推進。上完 LEAP 課程後，期許自己在生命創新旅程中，也勇敢說出：「不同凡想，不同凡行」就是現在！

## 壹、前言

### 一、「2013年金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」

- (一) 台灣金融經營模式在全球市場日趨國際化、新興經濟體快速發展及科技日新月異加速催化之下，近年來產生重大質變；加上兩岸政策引導金融市場持續開放，台灣金融業更面臨國際化與經營創新等嚴峻挑戰。值此關鍵時刻，高階主管之創新思維與決策能力將決定台灣金融業發展前景。有鑑於此，台灣金融研訓院乃舉辦「金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」，目標在培養與提升參訓學員的決策能力與經營視野。
- (二) 「2013年LEAP計畫」從未來十大趨勢出發，圍繞創新內涵，建構「金融業關鍵趨勢」、「策略執行與效能改善」、「變革管理與組織轉型」三大主軸，共含9個高階系統課程模組，由LEAP計畫諮詢專家群授課，兼採國內課程與海外考察研習方式進行。透過經驗分享、個案研討、實作演練與海外考察研習等活動，期於國際競爭下，學員之事業經營能具備創新策略思考能力、整合執行力與變革領導力，為組織尋找前瞻營運新藍海，以開拓成長契機。

### 二、參訪目的及預期效益：

- (一) 本次赴大陸北京與日本東京，共參訪6家銀行，考察主題有：
- 1.中國工商銀行—「顧客體驗管理與金融服務品牌策略」
  - 2.中國民生銀行—「中小企業金融發展與經營模式」
  - 3.中國銀行—「人民幣國際化展望與企業金融業務發展新思維」、「跨境金流平台架構策略及服務發展分享」
  - 4.瑞穗銀行—「國外金融業務策略」、「老人化社會下的個人金融策略」
  - 5.Seven Bank—「金融服務設計與經營模式創新」
  - 6.花旗銀行—「智慧分行設計與服務創新發展」

- (二) 此行參訪目的在增進對全球金融環境、整體市場競爭態勢，以及金融服務創新趨勢之了解，藉此延伸思考台灣銀行業應如何掌握大中華市場商機，透過資源整合進行組織價值鏈及產品與服務改革創新，以提升銀行本身之市場競爭力。
- (三) 考察後發現：面對全球化競爭與科技創新趨勢，各銀行為了提升競爭力，持續進行金融業務轉型，不斷優化經營結構，並致力於推展和改變行員既有思維及服務模式之工作，真是值得國內金融業參考借鏡。
- (四) 結論是，傳統組織設計多著眼於內部效率，形成外觀複雜、內在簡單的植物型組織，難以應付環境的快速變化。故現代組織必須轉型為顧客導向的動物型組織，即組織內部變得很複雜，但卻方便於外部顧客的使用。本次海外參訪6家銀行，考察中有段發人深省的感受，特別引以自勉：
1. 面對競爭只求生存 (Survive)，就只成為任何人 (Any one)
  2. 若進而求更具競爭力 (Become Competitive)，將有機會成為領先者 (Number one)
  3. 唯有求超越競爭 (Beyond Competition)，才可成為無法取代者 (The only one)
- (五) 預期效益：蘋果公司在「不同凡想」廣告中向創新者致敬，廣告末賈伯斯說的真好：「只有瘋狂到認為自己可以改變世界的那些人，才能真正改變世界。」是那些不墨守成規、不安於現狀、被視為瘋狂的那些人，他們改變事物，把人類向前推進。上完LEAP課程後，期許自己在生命的創新旅程中，也勇敢說出：「不同凡想，不同凡行」就是現在！

## 貳、顧客體驗管理與金融服務品牌策略

### 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/14
參訪主題	顧客體驗管理與金融服務品牌策略
參訪機構	中國工商銀行(ICBC)
簡報代表	王洪東(產品創新管理部)、鄧子來(品牌服務管理部)、羅熹(副行長)、邵光華(教育部副總)、楊桂琴

### 二、交流摘要

#### (一) 工行的優勢及未來策略

##### 1. 工行成為全球第一的5大優勢

- (1)規模優勢：大陸GDP成長帶來的水漲船高。
- (2)客戶資源：個人客戶3.5億戶、公司戶450萬戶。
- (3)成本優勢：收入成本率30%。
- (4)風控優勢：在發展中解決問題，並充分利用動態平衡，強化資產週轉率，將壞帳率控制在1%以下。
- (5)資本優勢：藉由內援性的資本強化措施，將資本適足率提高至11%。

##### 2. 奪天下進而坐天下

###### (1)未來發展問題

- 經濟轉型：不以追求規模為首要，惟未來10年不可不轉身，也不可急轉身，要放緩增長速度，但仍需持盈保泰。
- 市場體系：因應利率自由化及人民幣國際化，強化產品線與訂價能力。
- 國際競爭：重視全球產業佈局。
- 信息社會：互聯網的運用。

## (2) 因應之道

- ▶ 市場化：加快改革速度。
- ▶ 訊息化：在互聯網下增加網上銀行、電子商務平台。
- ▶ 五大培訓：高管人員培訓、執行力培訓、國際化人才培訓、客戶經理培訓、一般員工職訓培訓。
- ▶ 六庫建設：師資庫、教材庫、案例庫、資源庫…等六庫
- ▶ 兩岸合作：與台商銀行攜手開拓全球，非僅目前你來我往；並建立貨幣合作機制，加強4小幣（人民幣、台幣、港幣、澳幣）發展合作。

## (二) 客戶體驗設計與管理

1. 以客戶為中心，重視客戶體驗：2008年率先導入客戶體驗管理制度，並建置客戶體驗管理體系，該體系包括產品概念設計、可用性內部評估、可用性用戶評估、用戶研究及用戶調查。
2. 體驗員遴選：按客戶結構（分1~7等級）、年齡性別職業等，透過多向度來篩選目標客戶清單，並以產品研發及改善為客戶體驗的主要考量點。
3. 數據性營銷：利用既有3.5億個人客戶的廣大資源發展大數據，再透過分析客戶的行為模式，來挖掘出適合的目標客戶名單，下放給客戶經理進行營銷。
4. 導入客戶體驗後，發現這5年的發展越來越好，並更專業化。依據體驗過程及結果，來進行服務及產品改善，顯著提高客戶的黏度（客戶平均往來產品達5項）。

## (三) 品牌建構與管理

### 1. 品牌影響力

- (1) 品牌價值：品牌價值估達USD 415億元，居金融業之首。
- (2) 品牌地位：個人戶3.5億（中高端5,600萬）、公司戶460萬；銀行發卡量5億張，為全球排名第4大發卡行。

- (3)品牌盈利：淨利潤年增幅逾31%，2013H1 RMB 1,385億元，相當於富國銀行加上HSBC的利潤。存款RMB 14.5萬億、核心資本USD 1,606億元。
- (4)品牌實力：實體網點1.7萬、自助銀行1.8萬家、ATM 8萬台，透過網點隨時與客戶交流，以增強品牌實力。

## 2. 品牌內涵

- (1)改進客戶服務：賦予品牌更鮮明的特色，並提供卓越的金融服務，以達到成就員工、服務客戶、回報股東、奉獻社會。每年的戰略研討會，均將「改進客戶服務」列為首要戰略，並詳細設定改善重點計畫，藉由接力式的階段改進，來追求更加卓越的服務。
- (2)改革流程提高服務效率：例如改善網點的排隊狀況，由超過30分鐘改善至12分鐘、中高端客戶10分鐘。
- (3)服務品質提升：從解決客戶不滿，提升到客戶體驗感受。
- (4)建構服務格局：以內部服務承諾、服務制度體系、服務組織體系，建構矩陣型的服務管理體系，並於分行成立客戶服務改進委員會，訂定25項制度規範。
- (5)運用大數據，建立五大服務系統平台：排隊管理系統、投訴管理系統、網點遠程監控聯網系統、滿意度評價系統、網點服務營銷管理系統。

## 3. 品牌傳播

- (1)企業形象展現：宣傳簡介短片
- (2)企業形象塑造：透過博物展覽、社會公益等
- (3)視覺形象傳播：延伸子品牌
- (4)全方位傳播管道：透過自有網點、大眾傳媒、大型賽事等

## 4. 產品綜合化：結合集團包括租賃、證券等多方位產品服務。

## 5. 客戶營銷綜合化

## 6. 品牌國際化

- (1) 標示國際化：logo前加上ICBC，強化品牌印象
- (2) 境外廣告
- (3) 結合人民幣國際化
- (4) 媒體報導：有關工商銀行之發佈量一年約16萬篇

## 三、研習心得

### (一) 「客戶體驗」

Pine與Gilmore在1999年首先提出「體驗經濟」(Experience Economy)的概念，把人類經濟發展分成四個階段：第一階段是以農業為主的「農業經濟」，第二階段是以商品為主的「工業經濟」，第三階段是重視服務品質的「服務經濟」，第四階段則是強調使用者體驗的「體驗經濟」。

體驗是創造自購買者心中一種充滿情感、令人難忘的價值，即便當引發這種感覺的服務或商品不存在，其所創造的價值仍持續留在參與者的腦海中。Pine與Gilmore認為「體驗」的經濟價值遠高於任何商品、服務。

對某些產業來說，體驗經濟也許是「未來式」，但對金融業而言，卻依然是「現在進行式」。繼交通銀行之後，工行也於上海開設首家客戶體驗分行。但客戶體驗的導入，非僅是將分行裝潢得光鮮亮麗而已，還需要三大原則支持：「緊抓客戶需求」、「客戶體驗為核心競爭力」與「透過每次接觸強化品牌印象」。

### (二) 「產品創新管理」

過去銀行的思惟係「以產品為中心」，總行各部門依據業務來開發產品、流程、系統、規章。當客戶申請不同業務時，需反覆填寫資料，櫃員也需要反覆輸入系統。

基於這些重覆動作會降低服務品質，工行提出改革，將「以產品為中心」調整為「以客戶為中心」，並成立「產品創新

管理部」，從源頭管理所有產品業務流程。亦即，每個部門提出新產品後，都需再經過「產品創新管理部」這個平台，與IT、內控等相關部門充分整合後，才推介給客戶。

### （三）「可視化排隊系統」

透過該系統與各據點的叫號機連結，以數字化模式自動統計各據點的客戶平均等候時間，再以紅、黃、藍、綠四個層級顯示據點排隊情形。

管理人員可以通過這套系統直觀掌握所屬據點的排隊情況，一旦出現大排長龍現象，立即採取加開彈性窗口、設立單筆業務快速通道、緊急安排二線人員支援等措施，於第一時間解決客戶排隊問題，提高客戶滿意度。

### （四）提升品牌價值

ICBC品牌奠基於其龐大規模及優異獲利能力，然而該行雖久居全球第一大銀行寶座，品牌價值卻仍能隨著提升服務，不斷產生質變。會跳舞的大象，令人十分敬畏。

台灣銀行業規模多不大，台銀及兆豐銀相對較具規模，一旦積極於台灣許多業務領域（如聯貸、外匯等），其他銀行恐難望項背。但銀行業如僅在島內廝殺，而非攜手走向國際，受限於規模，就難以將品牌價值發揮至極致。

不過，品牌價值絕非僅限規模，透過服務提升、社會公益、創新、顧客體驗等，亦能在不同領域中取得價值領先地位。然獲利仍是基礎，惟有獲利與品牌提升因子同向變動，方能像工銀般藉規模及獲利能力，持續不斷提升品牌價值。

### （五）將客戶體驗融入產品研發

台灣金融業因銀行家數過多且國內市場較小，故在競爭激烈的金融環境下，各銀行往往以較低利率或手續費爭取業務，利潤自然日趨微薄。反觀工銀，面對同業競爭壓力，自2008年率先將客戶體驗融入產品研發，以發現產品可用性問題，並且發掘客戶潛在需求，為研發和推廣產品提供有利支持。

工銀的客戶體驗產品包括在每年年初所確定的一些重點研發產品或服務，以及依客戶數或交易量大小排列的存量產品。根據產品特點及欲優化的產品功能，由2,000人客戶體驗員團隊中篩選出適合者參與體驗，並就其回饋問題及意見加以分析，提出產品優化改進建議，務使將來推出之新產品能更貼近市場和客戶需求。

該行對年度重點產品推出前之上述做法，頗值我國銀行業者參考，若能再加入具效益的回饋機制，應更可了解所創造之價值，並能推廣至其他領域或提升顧客體驗的模式。

## 參、中小企業金融發展與經營模式

### 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/14
參訪主題	中小企業金融發展與經營模式
參訪機構	中國民生銀行 (CMBC)
簡報代表	董文標(董事長)、毛曉峰(副行長)、陳進忠(人資總經理)、陳國強(辦公室主任)、趙志敏(零售銀行總經理)、徐捷(零售銀行副總)、葉天放(銀行部副總)、陳壽偉(亞洲金融綜合部總經理)、鐘吉鵬(亞洲金融合作聯盟秘書長)

### 二、交流摘要

#### (一) 民生銀行發展狀況

##### 1. 三大特點

- (1) 中國第一家民營的股份制銀行
- (2) 全國性牌照
- (3) 治理結構不同於國企或中央政府、地方政府銀行，是純民營的銀行，為銀監會、證監會公認治理結構最佳銀行。

##### 2. 發展

- (1) 2000~2007年：按傳統銀行模式經營
- (2) 2007~2013：銀行業務調整提升年
  - ▶ 建立事業部制度：能源事業部、地產事業部、交通事業部等集中總行管控。
  - ▶ 開發小微金融業務：針對資產1,000萬人民幣以下之小微企業推出各種專案產品，累積撥款1.1兆人民幣，平均單筆貸款金額146萬人民幣/戶，餘額4千億人民幣，不良率0.57%；另並以產業鏈金融方式發展小微金融業務，例如奶製業。
  - ▶ 開展小區銀行（民生金融便利店）：在2千人以上的社區租用

營業空間，1.5平方公里內的服務範圍，提供包括消費項目的店商合作、消費折扣。2013年底開立3,500家，3年目標1.5萬個據點，配置2~3人，強調「你上班，我下班；你下班，我上班」的服務，不從事營銷，只做親密接觸、感情交流，轉介顧客需求。從而建立客戶細化基礎，以大幅下降成本（相較於支行成本）。

## （二）小微金融業務—民生銀行未來三大戰略之一

### 1. 目前成效

(1) 客戶數170萬戶、貸款戶數32.6萬戶、貸款餘額4,040億人民幣、小微存款 2,180億人民幣，產品有”商貸通”。貸款金額目標為500萬人民幣以下，目前發展程度已由小到微，戶均貸款已由300萬人民幣降到186萬人民幣。

(2) 客戶分層：小貸及微貸（50萬人民幣以下）

(3) 定價體系：上浮30%~40%，平均8.25%

(4) 不良率：0.5%

2. 經營理念：大數定律核心、價格覆蓋風險、專業化、批發化、效率優先化、綜合開發

(1) 從單一信貸轉向綜合服務：推出超短貸、暢易貸、商票通、樂收銀，提高結算及售後服務，提升小微的存款自給能力。

(2) 散單轉為批發作業

(3) 貸後管理轉為售後服務：協助銷售、客戶回訪、信息維護（主動、一般、優先）

(4) 抵押轉向信用創造：對輕資產企業提供抵押以外的信用額度

(5) 一圈一鏈的批發開發模式：以此模式（一商圈、一產業鏈）篩選目標客群

(6) 城市商業合作社的客戶整合模式：實體平台、結算平台、產品平台、基金平台（互助基金）、信息平台，現共3,600家，服務社員超過15萬，預計年底將超過4,000家。

- (7)互助合作基金：自願互助、風險共攤、利益共享。
- (8)打通二翼、聚焦小微：小區金融（零售即小微、小微即零售）、小微金融、公司金融（AR質押貸款、產業鏈核心企業擔保、超市供應商信用貸款、品牌經銷商信用貸款，簽約店3,300家）
- (9)管理模式：建立專業支行，以依託商圈、產業鏈、服務鏈、行業鏈型式，目前50家，年底計畫達110家。
- (10)信貸工廠（額度批核）：利用信用評分模型及決策模型管控風險。

### （三）事業部改革

#### 1.採產業部門及分行並存的組織型態

- (1)設立五大專業管理委員會
- (2)強化前台部門的分工
- (3)事業部內部流程設計一體化，包括風險、人力、財務等內置到事業部。
- (4)風險體制相對獨立，並建立制衡：風險管理委員會派駐事業部風險總監，從規避風險轉向經營風險及管理風險。
- (5)分行重新定位，除為零售經營平台，亦供作事業部平台。

#### 2.明（2014）年改革方向

- (1)準法人管理模式：授權及加強監控
- (2)事業部能力提升：打造商業模式，事業部內部管理
- (3)實施過程監督與責任管理，監督事業部的戰略發展方向

#### 3.改革的成功關鍵因素

- (1)高層決心與魄力
- (2)內部思想統一、管理平台支撐、外部監管支持
- (3)精心準備及分步實施

### 三、研習心得

#### (一) 貸後管理轉售後服務

貸後管理轉售後服務，係由客戶觀點出發，值得學習仿效。台灣銀行業一般多以風險管控作為貸後管理之目的，其實，貸後不只消極管控逾期風險，更應從售後服務的角度出發，主動進行回訪，除能了解客戶貸後資金運用情形，也能主動維護客戶訊息，做為風險管理及其他業務商機的資訊基礎。只有從售後服務出發，讓客戶充分感受到銀行的到位服務，才能建立客戶的忠誠度。

#### (二) 抵押轉向信用創造及一圈一鏈的批發開發模式

因小微企業貸款風險普遍較高，故其資金需求與銀行業對其資金供給始終存在若干矛盾，例如小微企業資金需求旺盛、銀行機構信貸供給不足、小微企業經營高風險性、銀行機構信貸資金安全性等。

民生銀行所採模式，係透過多搭建一些上下遊產業鏈的交流和交易平臺，讓商圈內原本分散的多家優良小微企業群聚。銀行業從而由原本僅與幾家優良小微客戶往來，變成可與相關產業鏈之多家上下游優良客戶往來，進而實現批次開發，且得以有效控制不良率，並提升服務效率，降低營運成本，解決小微金融原本風險大、成本高之難題，創造雙贏局面，台灣銀行業可參酌此觀念，思考轉變或執行類似開發模式。

#### (三) 因應政策發展變化

因有利差保障，上海及深圳證券交易所上市櫃公司總市值55%集中在18家銀行，但該優惠在各方要求下已漸被去除。民生銀行體認到利率自由化是必然之趨勢，加上本身客戶又太集中，因此順勢將上述金融發展的改變轉化為改革動力，搶先深耕小微金融市場，開拓客戶。

民生銀行於競爭尚不激烈時，及早發展小微企業，累積客層與專業，搶得市場先機。其他多數同業則在利率自由化後，

為維持獲利水準，才往中小企業發展。民生銀行因應政策性改變，化壓力為助力之作法，可供台資銀行參考與借鏡。

#### （四）創新才是領先之道

民生銀行在大陸屬中型銀行，深知不易以規模與5大國有銀行競爭，加上大陸金融發展仍以授信利差為主要獲利來源，風險甚高，故強調以業務創新來爭取領先地位。

在大企業方面，利用產業專精，將風險較高產業集中總行，分別成立專責部門管理；另引進產業專家，分析供應鏈交易模式，結果造就更高收益與更低逾放之佳績。

在小微企業方面，雖有可能成為另一獲利亮點，但授信產品有待景氣循環考驗。然大陸從1999年成立資產管理公司收購4大國有銀行不良資產，以及引進外資或由國家注資銀行，改善銀行業體質後，經濟持續高成長，並無大型金融風暴或不景氣影響，此策略能否禁得起景氣循環考驗，仍待驗證。至於小區經營（類似顧客經營），在無法設立分支行之人口聚集地，因有績效顯現，則不失為好模式。

整體而言，中小型銀行不易直接從事規模經濟或價格競爭，但若擅於以業務創新，從事市場區隔，並聚焦經營，小蝦米就可能扳倒大鯨魚。

#### （五）大陸市場對台灣銀行業的影響

中國民營銀行發展時間多僅約20年，因大陸政府保護甚多，獲利佳且規模均遠大過臺灣銀行。台灣銀行如能平等競爭，或許也可能出現銀行業的康師傅、旺旺等。以目前台灣幾家經營成績不錯的銀行，或許能藉由大陸市場，在走向國際化上更具競爭力。

不過，目前台灣銀行業於大陸市場僅緩步發展，另外，台灣銀行規模不大，如何引進資本，以及委由專業經理人經營（目前多由國有銀行或集團掌握），這是政府可努力方向。

## 肆、人民幣國際化展望與跨境金流平台

### 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/15
參訪主題	1.人民幣國際化展望與企業金融業務發展新思維 2.跨境金流平台架構策略及服務發展
參訪機構	中國銀行
簡報代表	滕琳惠(公司金融總部國際結算總監)、侯菲(金融市場總部資深交易員)、蔚冬生(運營服務總部資深運營經理)

### 二、交流摘要

#### (一) 中國銀行發展狀況

##### 1. 銀行概述

中國銀行成立於1912年2月，曾先後行使中央銀行、國際匯兌銀行和外貿專業銀行職能。1994年，改為國有獨資商業銀行。2003年，開始股份制改造。2004年8月，中國銀行股份有限公司掛牌成立。2006年6月、7月，先後在香港聯交所和上海證券交易所掛牌上市，成為首家在內地和香港發行上市的中國商業銀行。2008年，中國銀行以做為北京奧運會和殘奧會唯一銀行合作伙伴，為奧運盛會的圓滿舉行提供優質高效的金融服務。

##### 2. 發展歷程

中國銀行是中國國際化和多元化程度最高的銀行，為全球客戶提供全面性金融服務。主要經營商業銀行業務，包括公司金融、個人金融和金融市場業務。2011及2012年，中國銀行連續兩年成為新興市場經濟體唯一入選全球重要銀行的金融機構。2013年，中國銀行在英國【銀行家雜誌】按核心資本排名之「世界1,000大銀行」中位列第九。在經過一百年發展歷程，中行面對新的歷史機遇，將積極推進創新、轉型、跨境發展，朝向建設國際一流的大型跨國經營銀行集團的戰略目標邁進。

## (二) 跨境人民幣業務

### 1. 發展沿革

人民幣跨境貿易結算始自2009年7月。2011年8月23日，人行、財政部、商務部等共同發布《擴大跨境貿易人民幣結算地區通知》，將跨境貿易人民幣結算境內地域範圍擴大至全中國。

### 2. 國際化進程

人民幣發展國際化迄今，已歷多年。始於周邊化，再區域化，最後才邁向國際化；亦即先讓人民幣成為區域流通及貿易結算的計價貨幣，再逐步開放金融體系，如建立外匯借貸、人民幣清算、金融交易與投資及人民幣債券等市場，藉以提升人民幣的貨幣交易和外匯儲備功能。

### 3. 目前成效

中國銀行自試點以來至2013年8月底止，集團跨境人民幣結算總量近7兆元，持續領先同業。2012年，中行內地機構為數萬客戶辦理跨境人民幣結算業務約為1.2兆元，客戶遍及200多個國家和地區，市占率超過30%。

## (三) 人民幣國際化現狀及展望

### 1. 當前市場形勢

- (1) 跨境流通和使用規模不斷擴大，截至2013年1~8月止，貨物貿易結算量約2.77兆元，約佔同期海關貨物進出口總額的11%；資本項下之人民幣對外直接投資（ODI）結算量約455億元，約佔所有幣種的8%；外商直接投資（FDI）結算量約2,171億元，約佔所有幣種的42%；BIS全球交易貨幣排名第9，約佔2.2%；在22個國家/地區之政府間貨幣互換規模達2.22兆元。
- (2) 跨境流通和使用範圍不斷擴大，截至2013年1~8月止，與中國大陸發生跨境人民幣實際收付業務的國家和地區已達218個，其中前三名分別係：香港結算量占比為58.2%、新加坡占比為9%、台灣占比則為3.6%。

- (3)離岸人民幣市場亦不斷擴大，截至2013年1~8月止，海外市場人民幣資金存量逾1兆元（香港6,950億元，台灣 851億元），另離岸人民幣債券市場總量為5,000億元。
- (4)目前境內人民幣外匯市場可承作產品有即期外匯（spot）、遠期外匯（forward）、外匯交換（FX swap）、選擇權（Options）及換匯換利交易（CCS）；境內人民幣利率市場可承作產品有人民幣拆借（money market）、人民幣附買回（repo）、人民幣利率交換（IRS）及人民幣債券。
- (5)中國從1994年建立全國統一的銀行間外匯市場開始，至今已進行過三次匯改，美元對人民幣交易價格浮動幅度從0.3%擴大至0.5%，到今日的1%，加上其他相關商品及政策的開放，不難看出中國企圖讓人民幣成為國際貨幣的野心。未來改革方向包括放鬆金融機構存款利率的管制（先長期後短期，先大額後小額）、逐步放鬆資本帳戶管制、人民幣自由兌換、匯率和利率完全市場化，最終目標達到境內市場與離岸市場融為一體，以達成完全國際化。

## 2.未來市場展望

- (1)人民幣跨境使用面臨更寬鬆和積極監管環境，中國大陸先前在《金融業發展與改革十二五規劃》中指出：將透過逐步擴大人民幣跨境使用、逐步實現人民幣資本項目可兌換，以及完善人民幣匯率形成機制，達到貿易便利化、利率匯率市場化、資本項目可兌換等目標，而自由貿易區等特區經濟更將為跨境人民幣業務發展提供新的政策紅利。
- (2)貿易和金融將成為人民幣國際化的雙輪驅動，跨境貿易人民幣結算占比將繼續提升。據《中國銀行跨境人民幣業務—2013年度白皮書》所載：大陸境內外客戶繼續保持對人民幣國際化的積極預期，且有逾半受訪客戶預期未來五年人民幣跨境貿易結算占比將由目前的11%提升至20%-30%；另離岸金融市場將成為人民幣全球使用的重要領域，2020年人民幣對其他貨幣日均交易量估約美金440億元，排名全球第9名。

(3)境外主體對人民幣接受程度將持續提升。據《中國銀行跨境人民幣業務— 2013年度白皮書》所載：目前已有46%的境外客戶把人民幣做為結算貨幣，未來有61%的境外企業將提升人民幣的結算占比；另香港、新加坡、台灣、倫敦、盧森堡等國均在積極發展離岸人民幣業務中心，馬來西亞、泰國、韓國、越南等多個國家亦已將人民幣納入外匯儲備。

(4)人民幣跨境流通和使用前景廣闊。今（2013）年9月20日中國銀行首推「跨境人民幣指數」以來，該指數一直穩步攀升，但相較於其他國際貨幣，人民幣國際化仍舊處於初期階段。惟依人民幣發展態勢，預計未來5~7年（2018~2020年）可望正式國際化。

#### （四）離岸人民幣業務市場情況

##### 1. 當前市場形勢

人民幣離岸業務，係指在中國境外經營人民幣的存放款業務。離岸市場提供離岸金融業務，交易雙方均為非居民的業務稱為離岸金融業務。

目前跨境貿易人民幣結算是在資本項下、人民幣非完全可兌換的情況下開展的，通過貿易流到境外的人民幣不能進入國內的資本市場。在此情況下，發展人民幣貿易結算，就需解決境外人民幣的流通和交易問題，使擁有人民幣者可以賣出人民幣，需要人民幣者可以買入人民幣，故需發展離岸人民幣市場，使流到境外的人民幣可以在境外的人民幣離岸市場上進行交易，讓持有人民幣者可在市場上融通資金、進行交易、獲取利益。

##### 2. 離岸人民幣外匯市場

目前離岸人民幣外匯市場（CNH）與境內人民幣外匯市場（CNY）相呼應，其產品有即期外匯（spot）、傳統遠期外匯（CNH DF）、無本金交割遠期外匯（CNY NDF）、外匯交換（FX swap）、選擇權（Options）以及換匯換利交易（CCS）等，因係境外商品，監管較鬆，價格更能反應市場供需狀況。

### 3. 離岸人民幣利率市場

離岸人民幣利率市場產品包括人民幣拆借（CNH MM）及利率交換（IRS），由於利率不受管制，相對市場化，價格由離岸人民幣的供需來決定。

今年六月，香港金管局推出離岸人民幣拆息定價，為各類離岸人民幣利率產品提供參考基準，有利香港市場推出更多創新和多元的人民幣衍生性金融商品，包括投資及避險商品，如債券、利率交換及選擇權等。

### 4. 人民幣未來市場展望

值得注意的是，隨著CNH DF的發展，CNY NDF未來將僅限於套利用途，其發展及影響將漸弱化。此外，CNY及CNH價差從期初動輒上千點到今天僅百點上下，證明兩個市場間的相互影響正在逐步加強。

## 三、研習心得

### （一）台灣人民幣市場

自2011年7月開放國際金融業務分行（OBU）及海外分行辦理人民幣業務，至2013年2月6日國內外匯指定銀行（DBU）正式開辦，台灣人民幣業務進展快速。

在2012年8月底兩岸簽署貨幣清算合作備忘錄後，同年12月中銀台北獲准成為台灣人民幣清算行。截至2013年11月底，台灣全體銀行透過中銀台北辦理之人民幣結算總金額為3,319億人民幣，存款餘額則達1,551億人民幣。

### （二）台灣版人民幣離岸市場定盤價

中行認為台灣無需推出台版美元兌人民幣匯率定盤價CNT，因目前離岸人民幣資金的流通情況十分良好，若推出CNT，在無套利的空間下，最後勢必和香港CNH定盤價相當接近。

再者，新加坡及英國倫敦亦想成為離岸人民幣交易中心，加上甫成立的上海自貿區，若每個地方都推出自己定盤價，離

岸人民幣的報價將會十分混亂；何況人民幣未來要國際化，離岸市場只是過渡時期產物，故無必要推出CNT。

### （三）台灣人民幣資金去化問題

目前台灣銀行業均面臨人民幣資金去化問題。早期去化方法不外放款、企金相關業務、購買離岸人民幣債券（點心債及寶島債）及同業存款（存至中國銀行香港及台北），到現在的內地人民幣債券交易、QFII及RQFII等。

前三項方法目前各有問題，以致於交易量都不大，無法解決台灣銀行人民幣過多的問題。QFII面臨兩項問題，一是匯率風險，二是匯入境內資金的五成得投資陸股，導致台灣的銀行興趣缺缺，目前僅有保險業者申請。RQFII沒有匯率風險且無強制購買陸股的限制，但申請資格要求較高，目前僅開放給在香港有資產管理牌照的金融機構（投信、證券或資產管理公司）申請，台灣的銀行幾乎都不符合資格。

至於內地人民幣債市交易，此對台灣銀行業去化人民幣資金幫助最大，惟交易額度得向大陸人民銀行申請。目前人行給台灣各銀行的額度均不大，杯水車薪，難以解決問題。

以上方法各有其優缺點，但均無法有效解決台灣銀行人民幣資金氾濫的問題，有待兩岸主管機關及業者共同研擬出相關解決方案後，人民幣業務才有可能在台灣做大。

### （四）台灣人民幣衍生性金融商品發展

目前大陸境內開放的人民幣匯率選擇權僅可買入買權或賣權及承作Collar型遠匯，限制相當嚴格。離岸人民幣匯率選擇權市場則因香港、台灣及其他地區管制較少，可承作的商品種類五花八門，從早期的陽春型買賣權（plain vanilla call/put），到現在複雜型的target forward、pivot forward及其變型商品，且在市場上的交易量與日俱增。

由於未來人民幣要走向國際，大陸銀監單位勢必得逐漸開放人民幣衍生性金融商品的限制，台灣的銀行可提早發展此項

業務，從TMU業務到銀行交易室自行管理此類商品的風險部位，屆時待大陸開放後即可搶食此塊大餅。

#### (五) 台灣發展人民幣離岸中心的機會

1.兩岸關係漸趨良好，經貿交流頻繁，提供良好的人民幣資金池來源

(1)台灣是大陸第7大貿易伙伴，也是大陸最大的貿易逆差來源，2012年大陸對台灣出口占比1.8%，進口占比7.3%，進出口貿易占比4.4%。

(2)大陸是台灣第一大貿易地區，也是台灣最大貿易順差來源，2011年貿易順差400億美元，2012年貿易順差400億美元。

2.兩岸投資發展活絡，創造人民幣資金需求

(1)大陸是台灣最大對外投資地區，2011年投資金額144億美元，2012年128億美元，至2013/06累計投資金額1,296億美元。

(2)大陸來台投資持續增溫，2011年投資金額3.3億美元，2012年2.2億美元，至2013/06累計投資金額7.2億美元。

3.兩岸金融往來開放，提供良好的金融中介平台

(1)兩岸銀行業互設分支機構，台灣赴大陸設分行共有台銀等11家，大陸來台設分行則有中國、交通、建設等3家。

(2)台灣對大陸匯出入匯款每年均穩定成長，2010年匯出入匯款合計為4,020億美元，2011年增為4,984億美元，2012年再增為5,234億美元。

4.政府已妥善規劃發展計畫—2012年6月行政院核定「發展具兩岸特色之金融業務計畫」

(1)推動DBU人民幣業務，含貿易金融、企金、消金、財管等。

(2)發展人民幣衍生性金融商品。

(3)建立人民幣跨行通匯系統。

(4)建立大中華區跨境中文匯款平台。

(5)發行人民幣計價債券及其他籌資工具。

(6)開發人民幣計價商品。

(7)發行類RQFII商品。

(8)開放買賣大中華區有價證券。

#### 5.台灣人民幣業務逐漸開展

(1)2011年7月OBU及海外分行開辦人民幣業務。

(2)2013年2月建立兩岸貨幣清算機制，DBU開辦人民幣業務。

(3)人民幣業務穩定成長，至2013年1~8月止存款餘額人民幣851億元，貼現及放款餘額人民幣82億元，匯款總額人民幣2,532億元，經中國銀行台北分行結算總額為人民幣5,144億元，顯示人民幣業務成長動能強勁。

(4)2013年8月底寶島債累計發行量為人民幣39億元。3~7月寶島債交易金額為人民幣19.8億元。

#### 6.其他機會

(1)兩岸關係平和發展良性互動。

(2)兩岸地緣相近，語言相通，文化相近。

(3)人民幣離岸中心非單一。

(4)台灣建立亞太金融中心的最佳時機。

(5)自由經濟示範區計畫納入金融業。

#### (六)對台灣銀行業的影響

時勢造英雄，金融大海嘯重創歐、美，加上大陸經濟崛起，使人民幣得以成為世界貨幣的新亮點，大陸順勢發展人民幣國際化，並推動香港成為首要的人民幣離岸中心。

人民幣國際化有可能在未來5至7年內實現，但面對人民幣國際化可能帶來的負面影響（如通貨替代、破壞金融的穩定...），台灣主管機關應當密切注意，擬訂妥善因應對策。

台灣與大陸地緣相近，語言相通，文化相同，經貿投資與金融往來關係持續正向發展。加速推動自由經濟示範區及參與區域性經濟合作、持續推動兩岸經貿交流，爭取人民幣離岸中心地位，應可減少人民幣國際化所帶來的衝擊。

雖然台灣具備爭取成為另一個人民幣離岸中心之競爭優勢，也擁有契機，惟亦伴隨著相當多需要去面對與克服的挑戰；尤其現面臨上海自貿區對台灣經濟的可能影響，不容忽視。

政府在積極推動「自由經濟示範區」計畫同時，除應將發展人民幣離岸中心列為金融業重要目標，更應加速並深化確實其內容，以求全面發展人民幣離岸中心，提昇國際競爭力。期待未來台灣自由經濟示範區之發展，能有機會與上海自貿試驗區對接，以提高國際戰略地位。

在全球經濟金融自由化、國際化、兩岸金融政策愈趨開放，兩岸金融往來愈加密切下，台灣銀行業應掌握天時、地利、人和，更應配合政府推動「自由經濟示範區」及人民幣離岸中心的政策優勢，順勢拓展人民幣業務，提升市場占有率，並致力於提高國際競爭力及能見度，強化市場競爭地位。

## 伍、國外金融業務與老人化社會下的個人金融策略

### 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/17
參訪主題	1.國外金融業務策略 2.老人化社會下的個人金融策略
參訪機構	日本瑞穗銀行（Mizuho bank）
簡報代表	土屋 健太郎（國際業務部次長）、山本 力（個人業務部次長）

### 二、交流摘要

#### （一）銀行背景

為因應日本泡沫經濟變局，1999年12月株式會社第一勸業銀行、株式會社富士銀行、株式會社日本興業銀行締結三行全面聯合重組協議。2000年9月29日第一勸業銀行、富士銀行和日本興業銀行通過股票轉移的方法成立了瑞穗金融控股公司（Mizuho Holdings, Inc.）。

瑞穗集團成立時曾一舉成為世界最大的金融集團，目前則是日本第二大金融服務綜合企業。2000年10月1日，3家銀行將原來各自擁有的證券子公司整合成瑞穗證券公司（Mizuho Securities Co., Ltd.），原來的信託子公司整合成瑞穗信託銀行有限公司（Mizuho Trust & Banking Co., Ltd）。

2002年3月底，瑞穗金融集團完成了經營運作的整合和重組工作，三家銀行被整合成兩個獨立的法人實體，即瑞穗銀行（Mizuho Bank, Ltd）和瑞穗實業銀行（Mizuho Corporate Bank, Ltd）。這兩家銀行與瑞穗證券和瑞穗信託銀行共同構成瑞穗金融控股公司的四大核心直屬子公司。

經過數年努力，處理許多1990年代殘留下來的不良債務，2005年瑞穗集團最終把將近2,800億日元的公共資金歸還給政府財政部門，從此集團的銀行業務急遽增加。

2006年11月8日，瑞穗金融集團在紐約證券交易所上市，這也是日本銀行至泡沫經濟崩潰以來第一次在紐交所上市。

2013年7月1日，瑞穗實業銀行吸收合併瑞穗銀行，並更名為瑞穗銀行。瑞穗銀行、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行，目前為日本三大商業銀行。

## （二）國外金融業務策略

1. 亞洲業務的新焦點在印度等國家。
2. 拓展與深耕目標企業客戶的利器是豐富和大量的產業知識。
3. 對企業客戶的授信通常伴隨未來3~5年發展規劃，並藉由產業知識諮詢輔導，提供更深入與高利潤的金融產品與服務。

## （三）老人化社會下的個人金融策略

1. 在老年化客戶特殊需求與科技化中，求取分行定位的平衡。
2. 逆向房貸、遺囑信託等個人化新產品，承作量目前仍少。
3. 逆向房貸金額約為房屋市值6成。

# 三、研習心得

## （一）聚焦於亞洲的國際金融業務發展策略

瑞穗銀行聚焦亞洲的策略，係為因應新興市場發展，其主要考量因素包括：

1. 國際金融業務的收入比重持續擴展
2. 日本國內營收與利潤持續下滑
3. 新興亞洲高GDP的基礎建設與投資所引爆的蓬勃金融需求
4. 對亞洲國家（中國除外）的出口比重高達60%，遠超過對歐美之30%
5. 西方國家疲弱不振的低成長經濟

基於該些變化趨勢，瑞穗銀行希望藉由以下策略，由「日本的超大銀行」轉變為「亞洲首屈一指的金融機構」：

- 1.提供精細金融產品、具價值的資訊與諮詢服務，深化與擴展非日本大型企業客戶
- 2.掌握客戶貿易流程與外匯存款變化，強化現金交易相關業務
- 3.透過銀行、信託、證券間的合作，強化業務優勢
- 4.主動串聯跨區域整合，攫取在亞洲的全面商機

藉由這些策略，尤其是來自於日本強勢知名企業互動所擁有的大量豐富產業知識（有2,000多名員工專責於產業研究、資訊蒐集整理分析），強化與亞洲和日本企業的往來關係，並深化業務範圍，對瑞穗銀行的貢獻亦日漸顯著。

## （二）老年高齡化下的個人金融業務發展策略

2010年時，日本65歲以上人口比例達22.8%，預估到2025年時接近30%；80歲以上人口將由2010年800萬人、2020預估達1100萬人、2030年預估達1500萬人。

鑑於日本已是超高齡社會，由於60歲以上人口有相對較多的儲蓄與較低的負債，在老年高齡化下的個人金融業務方面，瑞穗銀行希望藉由以下發展策略加以因應：

- 1.資產管理與新產品（如遺囑信託、教育基金信託、逆向房貸）
- 2.整合集團的證券與信託資源創造更大綜效
- 3.創立優質客戶（5億日圓以上）俱樂部
- 4.建構友善老人的客戶環境。

瑞穗銀行表示，急遽產生的老年高齡產業連帶拉引對金融的新需求，但在相關客觀環境與客戶主觀觀念仍未跟隨轉變下，新產品與服務的績效在初期仍屬先行試驗階段，短期內尚難創造令人激賞的成果。

## （三）涉黑醜聞

根據統計，瑞穗集團總帳戶數高達3,000多萬、17萬家企業客戶，並和東京證交所7成的上市公司都有往來。

這家自成立即桂冠加身的大銀行，也曾披掛世界第一頭銜，其後在世界金融版圖亦赫赫有名。但這樣的成就卻因為最近一則涉黑醜聞，使得日本社會對該行的管理是否健全完善，產生強烈質疑：

「瑞穗銀行2010年12月發現通過Orico信用卡公司的貸款審查不嚴（230筆交易，主要是汽車貸款，總額逾2億日元），有些貸放給黑社會成員。但該銀行並未解除合同追回貸款，而是採取了放任的態度，最後造成呆帳無法回收。」

涉黑的問題貸款一般被稱為“合作貸款”的個人貸款方式，即由信用卡公司等信貸公司代替銀行進行條件資格審查，並為貸款提供擔保。

這種方式可提高放貸效率，信貸公司賺取手續費，銀行方面免除審查成本。看似多贏，但因信貸公司在實際操作中片面追求速度和數量，信用數據的質量客觀上也沒有銀行充分，容易造成審查不嚴的後果。

黑社會成員利用這個漏洞，以購買二手車的方式騙取貸款。更糟的是，瑞穗銀行高層在察知此事被揭發時的推託與消極反應態度，更引來各方攻訐。

諷刺的是，事件爆發剛好在日本當前最紅連續劇「半澤直樹」結局時，劇中的情節與真實情境雷同處令人嘖嘖稱奇，莫非這是日本金融業的潛規則之一？

對照當時3家金融機構合併時，之所以會使用「瑞穗」作為企業名稱，是因為在日本古書《日本書紀》中，美稱日本為「瑞穗國」（日語原文：葦原千五百秋瑞穂国），這也象徵了三家銀行以成為「日本銀行的代表典範」的目標，將新行名取為「瑞穗」的平假名「みずほ」（Mizuho）。當日促成合併的那些銀行家看到自己催生的銀行發生這樣醜聞，心底滋味應該是百般雜陳吧！

## 陸、金融服務設計與經營模式創新

### 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/17
參訪主題	金融服務設計與經營模式創新
參訪機構	日本Seven Bank
簡報代表	Yasuaki Funatake (Director, Senior Managing Executive Officer and General Manager of the Planning Division)、Masaaki Matsuhashi (Managing Executive Officer, General Manager of ATM Solution Division)

### 二、交流摘要

#### (一) 銀行背景

Seven Bank成立於2001年，主要且最大的股東是日本最大零售通路商Seven-Eleven，發行資本額305億日元，總資產1380億日元。

該行純以機器設備及資訊系統來執行業務及服務顧客，專門從事自動存提款機(ATM)業務，型態僅有ATM服務、銀行帳戶服務、代理存款銀行營運管理ATM三種。

ATM手續費收入是主要獲利來源，佔總收入之94.37%；ATM設置費、固定資產折舊與系統委外服務費為主要之經營成本。

財報顯示，該行開行第三年即有50.27億日元之稅後淨利，在有效拓點及財務規劃下，從該年度起，每年稅後淨利逐年增加，至2013年度，已達195億日元。

#### (二) 經營理念

該行以成為可準確回應客戶需求，且被信賴的銀行為目標。在此經營理念下，要求社員能迅速結合技術創新成果，實現自我轉型，並且透過提供安全有效的結算基礎設備，對日本金融系統之穩定及未來發展有所貢獻。

### （三）社會責任

該行除以實現前述三大理念為整體核心業務主軸，同時亦認為企業本身就是一種社會責任，對CSR所訂定基本方針是：以企業事業內容及規模，進行持續且有效之活動，積極主動回饋社會。

其推廣CSR活動的六個觀點與對象，涵蓋顧客、合作機構、股東、社區、全球環境及員工。期使企業經營及發展脈動，與整個社會密切關聯在一起，成為社會不可或缺的一環。

### （四）經營策略

該行經營策略，是在最接近客戶的地方，依客戶所需提供最便利服務。其ATM設備所具提款、轉帳與國際匯款功能，雖與其他銀行一樣，該行卻能利用最大零售通路商優勢，將93.6%之ATM設於Seven-Eleven門市、零售通路及各百貨商場中，且全部設備皆為Recycle型，具備存款功能，充份利用零售通路特性，將通路每日營業現金收入存入ATM中。除便利超商現金帳務處理作業外，存入之現金亦可供他人提款使用，大大降低ATM補鈔成本。

在代理存款銀行營運管理ATM業務上，更與多達580家金融機構合作，提供各銀行客製化、差異化服務（特有畫面、手續費、折扣與限額等）。該行代理銀行，在營業據點、證券、商社、醫院、機場、車站及公共場所等地設置ATM，以經濟有效之方式，提供既方便又可代替錢包的帳戶支援服務，為存款銀行解決ATM設置、高維運管理成本等問題。

## 三、研習心得

### （一）創新的經營模式

總部設於日本東京的Seven Bank，是一家通路服務模式完全有別於其他金融同業的銀行。沒有宏偉華麗的行舍與櫃台，以及直接面對客戶的行員，ATM與網路是該行與客戶接觸及提供服務管道，其創新經營模式與成功因素，令人讚嘆！

這是個多贏的業務經營模式：

對顧客來說，這是24小時365天隨時有人服務的營業門市。藉由廣泛遍佈的服務設備，不論何時何地皆可看到與帳戶所在銀行相同的畫面，具有便利性與安心感，顧客容易習慣、接受並且樂於使用；

對合作銀行來說，可擴大其服務網路、提升顧客認知程度、節省ATM的管理成本、集中戰略資源、分散設備故障風險、擴大招攬新顧客機會，同時提升ATM業務營運管理的效率及顧客服務水準；

對Seven Bank來說，可整合運用既有資源、發揮通路優勢、降低成本、隨時隨處帶給來店顧客所需之便利性與安心感，讓顧客願意付出較高的手續費來店使用服務，經營上比同業可獲得更高之收益。

## （二）ATM之設計

該行ATM之設計，在Global對應上，除基本日文外，亦提供英、中、韓、葡四種種語言，且針對視障人士，有語音協同導引操作功能，可滿足多數人的需求；在綠能概念下，機器除採省空間、低耗電之設計，比一般機種降低48%耗電量，減少CO2排出量，並以螢幕顯示及語音播送為主、減少紙張印製，大大減輕環境負擔，完全符合潮流趨勢。

常久以來，銀行一般多將ATM設置，視為降低臨櫃服務成本的解決方案，或提昇服務品質、滿足客戶快速便利提款轉帳需求之設施。在台灣低手續費環境下，難獲直接明顯收益，如何降低ATM建置維護成本，乃成銀行經營議題。

該行創新經營模式給我們的啟發是，委外代理銀行設置營運管理ATM，似乎是台灣銀行降低成本的一項好選擇，唯主管機關對此項業務委外服務，仍持保留態度。此外，日本存款帳戶開戶程序，可透過非實體通路申請，不需要親簽對保，只需透過郵寄，提供具備居民身分(如居所證明)及相關

文件即可之作法，台灣短期內恐不易開放。台灣銀行業面對超商廣大通路及24小時與大眾生活緊密接觸的優勢，已漸感受代收業務帶來的極大威脅，目前似乎除與之策略聯盟外，尚無其他較佳對策。

### （三）安全高效的結算

Seven Bank的經營使命在於提供安全高效的結算基礎設施，致力達到顧客期望，以贏得所有股東信賴，為日本金融體系的穩定和增長作出貢獻。

目前其ATM網絡已擴展遍及日本全國，至2013年3月，共設置18,123台Recycle ATM，佔有率逾10%；在僅453名員工下，於2013會計年度，創造出14.72% ROE及4.52% ROA之佳績。如今，該行深植日本廣大民眾的印象，正如其廣告口語：「每個人的ATM網絡，隨時隨處，安全可靠」。

此次參訪，我們更加了解該行訂定使命與願景背後的邏輯，以及如何擬訂經營策略逐步落實實現；Seven Bank的成功，或許跟外在環境，如存款零利率、金管法令的開放等有關，但其能有效掌握企業本身通路多廣的優勢，發揮創新思維，藉由鞏固強化零售業與民眾生活的黏著性，從一片紅海中，走出屬於自己的藍海，在金融服務設計與經營模式創新上，非常值得學習。

# 柒、智慧分行設計與服務創新發展

## 一、背景簡介

參訪日期	2013/10/18
參訪主題	智慧分行(Smart banking)設計與服務創新發展
參訪機構	日本花旗銀行(Citibank Japan Ltd.)
簡報代表	Paul Robertson, Head of Marketing, Citibank Japan Ltd.

## 二、交流摘要

### (一) 帶著一堆問號到東京

花旗銀行設立與傳統銀行服務方式截然不同的智慧分行，策略如何形成？為何選擇東京設立第一家，而非紐約或倫敦等？有特殊的商業模式嗎？價值主張是PRODUCT LEADER、BEST TOTAL COST，還是TOTAL SOLUTION？提供的金融商品有什麼差異化？顧客反應？策略執行方案？是否已損益兩平？我們帶著滿肚子疑惑，好奇地參訪了這家銀行。

### (二) 1個中心理念

花旗向以能夠提供創新金融服務與經營模式，讓消費者擁有嶄新又超乎期待的銀行體驗而著稱。『智慧銀行』就是一個創舉。聽完「智慧分行概念的形成與建置過程」簡報，我們了解到其設計理念在於以顧客為中心，並區隔市場。智慧銀行打破既有銀行服務的思維，讓客戶根據自己的習慣，在舒適的空間中自由搜尋、讀取或操作所需理財商品，或選擇由專人一對一給予諮詢服務；服務流程中並細緻地注入人性化考量，大幅提升顧客的隱私性及自主性。

### (三) 8項創新服務

抵達花旗東京智慧分行，首先映入眼簾是一大面媒體電視牆（Media Wall），這面電視牆除提供全球各地的財經資訊外，也是一個讓人印象深刻的活廣告。進入分行後，依序看

到現代科技感十足的互動媒體牆（Interactive media wall）、計畫桌（Planning table）、服務瀏覽器（Service Brower）、全功能站（360 Station）、工作檯（Work Bench）和諮詢室（Consulting Room），更強化創新、智慧印象。有趣的是，在諮詢室裏，除智慧分行配置的行員外，居然還有來自分行外各領域的專家，透過螢幕對話提供全方位理財諮詢。等到爬上二樓貴賓資產中心（Gold Premium Center），看到各項專屬的禮遇，愈發感受不凡與尊貴。

#### （四）3個接觸階段

智慧分行的整個服務流程係分三個步驟完成，先由吸引注意（Attraction）開始，再進入連結（Engagement），最後到真正接觸（Connection）。過程如下：

1. 利用行外大型的媒體電視牆吸引客戶注意，使有興趣者進入行內了解。
2. 透過內部互動媒體牆提供進一步訊息，激勵客戶再進行接觸。
3. 藉由服務瀏覽器不斷提供完整的產品資訊，連結客戶需求。
4. 以數位訊息流引領客戶到工作檯開戶，並進行首次交易。
5. 所有流程均由CMS（Contents Management System）系統展開，並進行控制。

#### （五）4大主題設計

智慧分行的環境建置環繞在4大主題之中，以打造花旗的城市生態系統：

1. 花旗資訊生活家：豎立在分行外面的『花旗資訊生活家』視聽媒體外牆，刊載財經新聞、市場資訊與藝文快訊等，讓消費者能與都會的時尚生活同步。
2. 花旗理財生活家：分行內『花旗理財生活家』互動瀏覽器，提供最新產品與服務介紹，以及貴賓理財資訊，消費者在觸控式螢幕上可自行快速點閱。

- 3.網銀理財網區：分行『網銀理財網區』設有電腦，消費者不必透過專人，就能直接上網使用網路銀行，享有充份自主性。
- 4.全方位諮詢理財區：如貴賓理財室般的『全方位諮詢理財區』，特別設置諮詢服務房間，需要專人服務的客戶，能在房間裡面與專員進行一對一諮詢，享有專屬的個人化諮詢服務。
- 5.所有流程均由CMS(Content Management System)系統展開，並進行控制

### 三、研習心得

#### (一) 東京嚐鮮

智慧分行是花旗在亞太區特別的嘗試與創新，這個概念獨步全球其它區域，並首先在此設立。從日本發源，再引介到香港、中國、台灣。

花旗東京智慧分行強調創新、科技互動與自主瀏覽等特性，雖仍配置行員，但一改傳統分行型態。智慧分行不同於以往分行存匯、理財的櫃台形式，也不是簡易分行，更非行動、網路銀行的實體化，而是透過各樣式互動觸控等新型科技設備，以便能夠為各類型投資人打造不同的銀行體驗。

#### (二) 目標客群

為供智慧分行建置及業務行銷參考，日本花旗對未曾往來客戶做仔細的需求研究，對已經往來客戶則盡可能擷取訊息，以了解其對經濟、技術及市場等發展趨勢的未來展望。

另為精密掌握顧客需要，並將客戶細分成9種區隔：依賴者(Dependers)、前途看好者(Up & Comers)、家庭支撐者(My Homers)、奮鬥者(Strugglers)、失敗邊緣者(Marginals)、富有者(Prosperous)、專業人士(Achievers)、凱特族(Dankai)、傳統保守者(Traditionals)，然後再依9項指標（客戶特殊習性、性別、年齡、婚姻狀況、撫養人數、住家是否自有、職業、教育程度、居住地）分析各客群行為。

### (三) 實際經營情形

資訊科技及通訊科技的快速發展下，銀行與客戶的接觸點已多元化，實體通路與虛擬通路較勁方興未艾，本次參訪雖未得到智慧分行實際的經營數據，但從該行蒐集到的回饋資料顯示，該行推出智慧分行後，客戶滿意度提升到日本第一名的地位，也建立了花旗銀行在日本領導創新的地位。

日本花旗智慧分行的創新，包括制度、體制、產品服務、商業模式創新等，為提升競爭力，該行亦持續進行金融業務轉型，不斷優化經營結構，並致力推展改變行員既有思維及服務模式之工作。

此外，該行強調，打造智慧分行所投入的資訊設備與資金極為龐大，短期內雖難損益兩平，但智慧分行本身其實就是一個深具價值的銀行形象廣告。

### (四) 對台灣的啟發

台灣花旗看準新世代對資訊科技的高接受度，仿效日本花旗智慧分行的設計與服務創新理念，於2010年10月首推智慧分行，目標鎖定25至35歲客群，並將陸續於都會精華地段開設20家，企圖帶給客戶全新的銀行體驗。台北花旗南京分行是台灣第一家，也是台灣銀行業第一個以智慧銀行概念設立的分行，對台灣消費者及金融業有幾個意義：

- 1.與日本、香港、中國同步，台灣消費者也能使用創新的花旗智慧分行。
- 2.為提升對消費者的服務，南京智慧分行率先提供彈性營業時間，除一般正常營業時間外，週一至週五採預約服務方式延長至晚間8點。但由於有些交易還不能做，因此延長營業時間只節省客戶隔日到行辦理理財事宜的時間，若要達到延長營業時間的效果，與開放的金融交易項目有關。
- 3.花旗銀行除了利用互動電腦讓客戶自己找尋理財資訊，擺脫以前只服務高資產客戶的刻板印象，並看到智慧型手機潮流的商

機，和超市、餐廳合作，訴求打8折省的錢等於為消費者賺進20%的報酬。

- 4.其他銀行看準了現代人獨立自主、依賴高科技、不喜歡被打擾等特性，也紛紛推出創新服務，吸引中高端客戶。如萬泰銀行首創自動貸款機，大眾銀行台中南屯分行『汽車金融區』(Car banking)，裝設『汽車自動櫃員機』(Car ATM)，讓開車族不用下車就能辦理存匯款業務，此外，分行內的免費高級咖啡廳也很受歡迎，吸引很多客人進門參觀。
- 5.為提高存款穩定性，拓展利息與非利息收入，搶攻中端客戶，銀行內貌亦要「變身」，而且未來捷運附近的分行也要結合金融和生活資訊給客戶，讓客戶走進銀行不僅理財，還能一網打盡吃喝玩樂，讓人愛上銀行。

#### (五) 智慧分行的未來發展

智慧分行強調觸控、資訊瀏覽的互動型態，彷彿置身在具科技感的戲劇場景。同時引入零售業思維模式，就像商場購物，過去進入店家可能馬上有人服務，現在的購物經驗則強調讓客戶自己先瞭解商品，有興趣時才由專人來服務。

智慧分行就是讓進入分行的客戶，可以自主地先透過分行內各項資訊設備，瀏覽各項財經資訊、商品訊息，需要進一步資訊時，再找行員服務。

在科技不斷突破下，未來的智慧分行將提供更多客戶接觸點及多樣化產品，而行員也會運用更多的先進工具服務顧客，平板電腦就是一個很好的例子。

#### (六) 帶著一堆嘆號回台北

此次海外參訪，有助瞭解全球金融環境、整體市場競爭態勢，以及金融服務創新趨勢，並深切體認智慧分行的設計與服務要持續追蹤科技進步之變化而調整，且IT也需要配合通路業務發展。更重要的是，要有效推動智慧分行與發展業務，組織內必須建立創新文化。

智慧分行給我們的啟示包括：

- 1.傳統銀行與未來銀行在此接軌
- 2.實體通路與虛擬通路合作無間
- 3.短期財務表現與長期競爭力提升的均衡點
- 4.競爭力潛藏在每一個細節裏
- 5.不只是件白襯衫，是一個行銷與品牌的經營，更是一個社會科學的實驗

## 捌、總結與心得建議

### 一、「新時代通路思考」

- (一) 創意、科技在個金產品服務與通路領域中扮演關鍵角色，也一直最貼近實際生活。新的客戶體驗接觸與銀行的創新服務模式，揭示『新技術改變對話模式』、『網路社群改變銀行服務模式』等議題，並啟發我們如何從科技發展角度進入「新時代個金通路思考」—通路將因網路的無遠弗屆而與之結合，使顧客加深對其之依賴，更因而改變消費習慣及支付行為；個金服務亦面臨傳統接觸點的改變，銀行若無法掌握顧客行為資料，就難知其所需，提供服務，予以滿足。
- (二) 至於企金產品服務與通路領域，在低收益及講究資本耗用的現況下，企金業務如何提高滲透率、強化顧客黏著度，進而成為銀行穩定獲利的主力？2012年IBM對全球CEO所做調查報告結果，則點出企金業務在「新時代企金通路思考」下的兩個重要發展方向，可用以分析如何運用新科技來從事Transaction Banking及現金管理兩項業務：

- 1.應把握網際網路經濟的崛起，引領自我智慧成長。
- 2.應提供各式通路及金流平台，服務Transaction Banking及現金管理顧客。

### 二、變革、轉型與創新

- (一) 此行參訪目的在增進對全球金融環境、整體市場競爭態勢，以及金融服務創新趨勢之了解，藉此延伸思考台灣銀行業應如何掌握大中華市場商機，透過資源整合進行組織價值鏈及產品與服務改革創新，以提升銀行本身之市場競爭力。

考察後發現，面對全球化競爭與科技創新趨勢，各銀行為了提升競爭力，持續進行金融業務轉型，不斷優化經營結構，並致力於推展和改變行員既有思維及服務模式之工作，真是值得國內金融業參考借鏡。

- (二) 組織面對競爭，一般有三道防線：(1) 設法維持環境優勢  
(2) 環境優勢不在就提策略 (3) 策略失靈就回歸本質並重新出發—即為顧客創造價值。

結論是，傳統組織設計多著眼於內部效率，形成外觀複雜、內在簡單的植物型組織，難以應付環境的快速變化。故現代組織必須轉型為顧客導向的動物型組織，即組織內部變得很複雜，但卻方便於外部顧客的使用。本次海外參訪6家銀行，考察中有段發人深省的感受，特別引以自勉：

1. 面對競爭只求生存 (Survive)，就只成為任何人 (Any one)
2. 若進而求更具競爭力 (Become Competitive)，將有機會成為領先者 (Number one)
3. 唯有求超越競爭 (Beyond Competition)，才可成為無法取代者 (The only one)

(三) 蘋果公司在「不同凡想」廣告中向所有創新者致敬，廣告末賈伯斯說的真好：「只有瘋狂到認為自己可以改變世界的那些人，才能真正改變世界。」

正是那些不墨守成規、不安於現狀、被視為瘋狂的那些人，他們改變事物，把人類向前推進。上完LEAP課程後，期許自己在生命的創新旅程中，也勇敢說出：

「不同凡想，不同凡行」就是現在！

### 三、考察總結

參訪銀行	研習主題	考察內容	心得建議
中國工商銀行 (ICBC)	1. 顧客體驗管理 2. 金融服務品牌策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 試圖給顧客何種體驗？如何發掘顧客需求？如何提供差異化服務？如何有效管理客戶？</li> <li>● 如何將客戶相關重要訊息傳給第一線同</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該行為大陸最多分行的銀行，仍積極提供功能完備的網路銀行服務。</li> <li>● 該行持續進行金融業務轉型，並且不斷地優化經營結構，推行</li> </ul>

		<p>仁，以作為開發客戶參考？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品牌策略/定位為何？如何提供滿足甚至超越客戶需求的產品及服務？如何讓客戶接受服務且願意支付較高費用？</li> </ul>	<p>全方位行銷與綜合金融服務。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 為滿足客戶多樣化金融需求，進而實現客戶差別化服務，該行致力於推展改變行員既有思維及服務模式之工作。</li> </ul>
中國民生銀行 (CMBC)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中小企業金融發展</li> <li>2. 小微金融經營模式</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業金融主要商品為何？如何掌握企業的需求？與台幣銀行從事業務合作之可能模式？</li> <li>● 中小企業金融主要風險為何？如何有效辨識及規避對其之放款風險？</li> <li>● 在批發行銷模式下，如何解決傳統業務模式下之成本與風控瓶頸？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該行為大陸首家民營股份銀行及全球最大的小微企業銀行，聚焦民營小微企業及高端客戶。</li> <li>● 該行強調改革與創新，包括制度、體制、產品服務、商業模式創新。</li> <li>● 該行致力打造「融資+融智」的金融管家服務模式，為客戶創造價值。</li> </ul>
中國銀行 (Bank of China)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 跨境人民幣金融業務</li> <li>2. 交易性金融服務創新</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有關跨境人民幣金融業務及交易性金融服務，目前可辦理項目及未來開放及發展趨勢？</li> <li>● 如何成功經營跨境人民幣業務？主要關鍵因素為何？</li> <li>● 人民幣國際化的預計時程？人民幣資金的運用與相關規範？如何著手開展人民幣投資項目？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 受惠於海外分行據點眾多，該行跨境服務較易獲得客戶認同。</li> <li>● 該行強項在外匯業務，因此能成功經營跨境人民幣業務，並帶來重大收益。</li> <li>● 有意進入該領域的銀行，應就本身條件，研擬適合的業務發展模式，鎖定目標客戶群，掌握契機，爭取跨貿機會。</li> </ul>

<p>瑞穗銀行 (MHBK)</p>	<p>1. 亞太業務經營觀 2. 個人金融業務發展新思維</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 跨境經營的策略如何?在不同文化的國度內如何成功經營?</li> <li>● 亞太地區未來 10 年哪一個區塊最有機會?業務主軸為何?</li> <li>● 未來 10 年,個人金融業務的發展主軸為何?服務與發展策略為何?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 針對中國崛起,該行積極布局亞太市場。</li> <li>● 面對老年化社會及低利率環境,該行以新思維開展金融業務。</li> <li>● 為提供差異服務,該行針對「客戶導向」的事業單位,進行強化組織彈性及機動性之工作。</li> </ul>
<p>Seven Bank</p>	<p>1. 金融服務設計 2. 經營模式創新</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近年來創新金融產品或經營模式為何?如何管理新經營模式之生命週期?</li> <li>● 面對競爭對手,競爭優勢與差異化策略為何?</li> <li>● 未來電子錢包將取代現金,且很多交易會透過網路進行,勢必壓縮 ATM 生存空間,因應之道?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該行專門從事 ATM 金融業務,其 ATM 架構安全完善,網路遍及日本。</li> <li>● 未來 10 年,該行的業務重點是提升海外客戶在日本使用該行 ATM 提現率,以賺取手續費及匯差。</li> <li>● 為驅動消費者使用 ATM 提現功能,該行已訂定具體策略。</li> </ul>
<p>花旗銀行 (Citibank)</p>	<p>1. 智慧分行設計 2. 服務創新發展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推出智慧分行的理念?智慧分行的特點為何?與一般分行的主要差異何在?</li> <li>● 智慧分行如何服務年長客戶?新客戶的開發與行銷?</li> <li>● 智慧分行是否顯著提升業務及服務品質?需具備何種條件才可成功?過程中有何瓶頸?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該行智慧分行仍配置行員,但強調創新、科技互動與自我瀏覽等特性,一改傳統分行型態。</li> <li>● 智慧分行透過各項互動觸控等新型科技設備,為各類型投資人打造不同銀行體驗。</li> <li>● 要有效推動智慧分行並發展業務,須在組織內建立創新文化。</li> </ul>

## 參考資料

1. 「2013 年金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」手冊與講義
2. ICBC 服務品牌建構與管理策略
3. 客戶體驗設計與管理
4. 民生銀行小微金融業務介紹
5. 亞洲金融合作聯盟-合作 共贏 超越
6. 人民幣國際化展望及企業金融業務
7. 人民幣國際化展望（交易模組）
8. 人民幣國際清算體系建設
9. Mizuho's international business strategy – Why Focus on Asia?
10. Current Situations of Aged Society and Mizuho's Personal Banking Strategy
11. Overview of ATM market in Japan
12. The Smart Banking Concept
13. Citi Japan's Smart Banking Experience