



# 第01章

## 業務行銷與競爭力

銀行業務行銷是一項令人豔羨的工作，行銷人員又是大家樂意結交的朋友。他們帶給客戶親切的銀行服務與新的金融商品，是社會上受歡迎的人群。

有人說「銀行來了，鄰居的臉都變紅了」。75 年 4 月前，我籌備了中國商銀板橋分行，有一位企業集團的總裁剪綵時說「銀行是最好的社區公民。銀行來了，社區的商家生意變好了，房價也上漲了。銀行是大家最好的鄰居。」

92 年 7 月 1 日，政府通過了殯葬管理條例，我國開始進入生前信託的時代。我當時代表銀行的信託部，與一家知名的殯葬業者簽訂生前殯葬服務契約。從此，買賣雙方簽訂生前殯葬服務契約後，賣方必須將預收費用之 75%，交付予信託銀行。交易透明後，購買生前信託的客戶，就可從銀行的信託帳上，確認自己的投資金額。當天，每份生前契約的價格，由 14 萬餘元漲為 16 萬多元。委託業者與投資人都享受生前信託的增值，與長期安養的信心。

有一次，很多人懷疑一家上市公司的存貨不實，我就請幾個同事專程至美國察看其存貨的虛實問題。其後的報告證實存貨真確有用，這家公司的股價連漲了幾個停板，可見銀行信用的公正價值。

銀行員看到客戶業務的成長，就像自己兒女的長大，內心充滿欣慰與驕傲。所以，我說「銀行員是在快樂中變老的，退休的。」

現在，有些銀行因前時的合併，而保有太多鄰近的分行，且在進行整併的工作。當地有很多設區人士對銀行的裁撤，或遷移，感到很不捨，希望會有其他銀行來填補。未來，或許不是大型的分行，小而美的分行，反而可以在電子金融的時代，仍然燦爛存在。

---

## 第 1 節 銀行業務行銷的必要性

---

### 一、銀行業務的競爭性行銷

由中央銀行的金融機構一覽表，就可看出我國的金融機構的家數及分行數量的確很多，而且其同質性很高。各銀行所提供的幾乎是相同的金融商品，要從劇烈競爭中勝出，確實並不容易。

所謂「競爭性的行銷」，就是要保有彈性，隨時視競爭對手的行銷策略而調整，並以獲得最後的成功為目的。

銀行要在存款性的金融機構中競爭，其中的公營銀行，民營銀行與外商銀行等，都有其競爭的利器與優勢所在，要突圍已經不易。還須面臨非存款性的金融機構，例如保險業與證券業的競爭，更須隨時調整行銷的策略與技巧。

由本章的附錄「我國金融機構的結構」，就可知道我國「過多銀行業」(Over-Banking) 的存在。銀行的存放利差 (Spread) 與服務費收入 (Fee)，已因殺價競爭，而賺不到合理的利潤。若資產品質管理不好，或行銷不當，就會發生重大虧損。銀行的創新與行銷，才有永續存在與成長的機會。

### 二、銀行資源的集中與分散

在概念上，資源的集中 (Concentration) 與資源的分散 (Decentralization)，

可以圖形加以說明。集中可以提高資源的使用效率，而分散可以顧及多元社會的需求，比較合乎公平與正義。

若以縱軸代表資源集中（效率），而以橫軸代表分散（公平），那 100%的集中，就是 0%的分散，0%的集中就是 100%的分散，將縱軸與橫軸二個頂端，連成一條線，就是資源分配線。其上的一點，不是偏於集中，就是偏於分散。若正中的一點 50%比 50%，就是集中與分散的均衡點。

我雖未做過正式的統計，若以下列三個比較標準，我覺得我國銀行業都有資源走向集中，呈現大者恆大的趨勢。

### （一）公營銀行與民營銀行的比較

我國銀行業的特色是公營銀行與民營銀行並存，呈現雙重銀行業（Duel Banking），或混合銀行業（Mixed Banking）的情勢。近來民營銀行的快速成長，使公營銀行的業務與利潤相對受到壓縮。

103 年有一家民營銀行的盈餘，比 6 家公股銀行還多。只有其他的二家公股銀行（兆豐銀行與第一銀行）還多少展現獲利的實力。公股銀行固然有政策任務，但是可將其所減少的盈餘加回去，以察看政策任務前的盈餘，是否追趕得上民營銀行。

### （二）前十大銀行與所有其他銀行的比較

在獲利方面，104 年前十大獲利銀行，例如台北富邦銀行、國泰世華銀行、中國信託銀行、台新銀行、花旗銀行、兆豐銀行、第一銀行、華南銀行、上海銀行、永豐銀行與彰化銀行，對全體銀行的獲利比重，乃與業務量的比重一樣，呈現集中的優勢。

### （三）最大一家銀行的某一項業務占全體銀行業務的比重

若一家銀行的業務量占有全國的 10%以上，就是資源過份集中，而有「巨大銀行業」的壟斷問題。一般所謂銀行資源的集中，是以存款與放款為

衡量。在此定義下，目前我國銀行的存款與放款似尚未有一家銀行的占有率超過 10%。可是消金業者的信用卡與財富管理似有巨大銀行業的問題，公營銀行與其他銀行似宜加強行銷，縮小落後的差距。

### 三、我國銀行業的各類競爭態勢

#### (一) 公營銀行的競爭態勢

傳統上，公營銀行還有一些企業金融業務的優勢，特別是存款與中小企業授信，可是有被民營銀行追上的趨勢。公營銀行更須加強電子金融，與業務的行銷，才能繼續與民營銀行與外商銀行，維持鼎足而三的競爭態勢。

信用卡、財富管理與信託等業務，本身並不像存款與放款或許還有政策任務，以這三項業務就可看出其活力與真象。首先，應在同屬公營銀行間居於領先地位，再拉近與民營銀行的距離。這都要加強商品的開發與行銷，才能奏效。

在整併方面，過去的合作金庫併農民銀行、中國商銀合組交通銀行、台灣銀行併中信局等都有良好的效果，還須加強新的配對，以迎接民營銀行的挑戰。

#### (二) 民營銀行的競爭態勢

民營銀行與外商銀行（包括接手的民營銀行）的優勢，在善於應用電腦與開發新金融商品，且普遍的推展給客戶使用。

我國民營銀行，自 82 年開放設立後，20 年多來歷經去蕪存菁的階段，都能集中其集團資源，在國內外開疆拓土。消費金融及信用卡等業務，已呈現領先的趨勢。企業金融與海外業務的開拓，更是日有斬獲。特別是前段領先的幾家銀行，已拉開與後面三十多家銀行的差距。

民營銀行的整併，例如，玉山銀行併高雄企銀、新光銀行併聯信銀行、聯邦銀行併中興銀行、永豐金（建華金）併北商銀、中信金併花蓮企銀、荷蘭

銀行併台東企銀、國泰金併中聯信託、中華開發併萬泰銀行，並易名凱基銀行、板信銀行併九信合作社等，都已發揮很好的效果。

有了金融控股公司，除可利用其集團資源交叉行銷外，還可加強購併作業。這將是我國銀行業值得期待的新面貌。

### (三) 外商銀行的競爭態勢

外商銀行有些是很早就進入台灣金融市場者，還有近年來合併台灣中型銀行而轉型的外資銀行。他們除得到金融重建基金的補助外，都以不斷的活力，啟創了金融新貌。

外商銀行整併了本國弱勢銀行，例如，匯豐銀行（併中華商銀）、花旗銀行台灣（併華僑銀行）、渣打銀行（併新竹商銀）、星展銀行（併寶華銀行）。外商銀行接手後，利用其資訊科技及行銷能力，加上原有的人脈與地緣關係，已呈現逆勢上揚的架勢。

此外，還有中國在台的三家分行（中國銀行、交通銀行與建設銀行），更是運用其中國的廣大通路與資源，在台灣深耕其高加值的客戶，且參與台灣的聯合徵信系統，加深對中國台商的資信查證，自是如虎添翅，具有企業金融與人民幣存款的利基。

外商銀行雖有較佳的商品開發能力，可是分行家數較少（純外商 30 家 + 接手的 243 家），且較缺乏本地的人脈與產業關係，一般又收取較高的手續費用，其服務價值要為客戶接受，也須有較多的行銷，才能成功。

### (四) 地區性金融機構的競爭態勢

台灣還有很多家地區性的信用合作社、農會信用部、漁會信用部。他們雇用當地人員，且參與地方性事務，深得當地客戶的喜愛。中華郵政公司及分佈各地的郵局等，有其方便的通匯系統，及郵政業務，也在承做簡易的壽險與基金理財業務，在區域性的金融市場，滿足民生的需求，也占有一定的金融市場。

## （五）未來金融機構的整併方向

未來，還可繼續推動國內銀行的整併。為減少阻力，第一階段似可公股銀行併公股銀行，或民營銀行併民營銀行。第二階段，再交叉併購，以發揮更大的綜效。其整併的價格也都還在淨值的二、三倍以內。

其實，銀行的整併不必捨近求遠，台灣處處都有整併的機會。

若去參股亞太地區的二線、三線銀行，還以高達淨值的五倍，甚至六倍以上的價格參股，而且還沒有經營權。不如，參與台灣銀行的經營。97 年金融風暴與信用卡危機後，台灣的銀行業已日漸健全，投資的價格或許只在淨值的二倍以內，其後每一年的 EPS 或可達到一元以上，很是划算。

## 四、行銷在加強向客戶提供服務

在銀行的經營與行銷上，好像在銀行門口掛著一幅無形的門聯，左聯是「服務客戶」、右聯是「服務行員」，及上面橫聯是「創造績效」。客戶及行員都滿意了，銀行的績效自然就好了。

行銷的精神在於主動。銀行家要有點「雞婆」。

在上班時日，全身充滿光與熱，隨時想要為客戶提供更滿意的服務。

在下班後或放假時，想到還可為客戶補充更高專業及更高價值之服務，就像喜歡上課的小學生，天未亮就想去學校上課那麼樣，熱愛從事銀行工作。

## 五、行銷在讓客戶愛用本行的金融商品

銀行的存款的同質性最高，很多客戶都以地點方便為其存款機構的考慮因素。因為個人與企業搬家，銀行每年都會自然流失一部份客戶。為了彌補，更須深耕本區域的客戶，及爭取無距離的電子金融與網路交易客戶。放款業務是創造銀行的生利資產 (Earning Assets)，各種金融商品推陳出新，競爭更是劇烈。財富管理與信用卡的商品，其創新與開發能力雖很先進，要讓客戶選為王牌，更非有強力的行銷不可。

---

## 第 2 節 應用各銀行的經營理念與行銷策略

---

各家銀行都有其強調的經營理念，經歸納後還是以誠信、親切、效率與創新為主。銀行的經營理念很好，可是還有很多銀行失敗、掏空、倒閉，或被政府接管。為什麼一個好的金融機構，在八年十年後變得疲弱不振，就是缺乏效率與創新。在過去，三年一個大創新或許就已足夠，現在必須每一年都有大創新，才不會在競爭中被淘汰。銀行行銷人員必須隨時參考其他銀行的行銷理念，補強自己的行銷策略。

### 一、公營銀行的經營理念及其行銷的策略

公營銀行的經營理念有的很好，可是缺乏生活用語，且其行銷的策略較為空洞，還須用與生活有關的詞彙加以落實。若有敘述失誤，尚請指正。

#### (一) 台灣銀行

經營理念：關懷、效率、創新、穩健。

1. 關懷：善盡企業社會責任，擴增服務範疇，提升顧客價值。
2. 效率：拓展核心業務，深耕台灣金融。強化經營體質，創造卓越績效。累積經營實力，邁向國際市場。
3. 創新：加速建構大陸藍海版圖，掌握台商金流商機。強化優勢業務維持領導品牌，彰顯品牌形象。
4. 穩健：培育專業人才，提升人力運用效能。發揮整合行銷動能，提升經營績效。

#### (二) 台灣土地銀行

經營理念：創新、效率。

運用不動產專業利基，深化業務基磐，積極轉型為全方位服務銀行，並

朝亞太地區區域性優質銀行的願景邁進。

### （三）中國輸出入銀行

一家「小而美」的輸出入信用專業銀行。主要任務，在於配合經貿政策，協助廠商拓展外銷市場，分擔貿易風險，促進我國產業升級及經濟發展。今後，將以支援出口為業務導向。

### （四）全國農業金庫

經營理念：專業、誠信、和諧、熱忱。

其分項的具體策略是：在業務經營方面，要做到「專業專注的創新經營」。在管理轉存款資金方面，要做到「誠信安全的穩健投資」。在與農、漁會信用部互動關係方面，要做到「和諧互信的共存共榮」。在服務農業產業方面，要做到「熱忱務實的全力協助」，朝向「照顧農、漁民，扶植農、漁業，回饋農、漁會」之目標邁進。在信用卡方面，初步與聯邦銀行合作發行「聯邦農金卡」，其後再發行農業金庫自己專屬的信用卡。

在佈署全國完整的服務據點方面：105 年上半年新成立國外部、嘉義分行與新竹分行。加上原有的營業部、高雄分行與台中分行，已完成全國的服務網。

## 二、公股銀行的經營理念及其行銷的策略

讓每一位行員都能朗朗上口，化為實際的行動方案。

### （一）彰化商業銀行

經營理念：服務、效率、創新。

提高服務水準，擴大服務範圍，以期能對工商企業及社會大眾提供更便捷，及更周延的金融服務。