

Financial Marketing
Financial Marketing
Financial Marketing
Financial Marketing

第三版

金融行銷

● 張福榮 著

Financial Marketing \$

業策略理論與行銷理論的概念與作法。

化已是提高服務品質及降低成本的重要工具，本書專章說明，務使讀者具備初步的認識。

業者在消費金融市場持續開發，本書特別介紹行銷手法上之運用。

45個金融行銷個案，提供給讀者研習與討論。

金融行銷

張 福 榮 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

金融行銷 / 張福榮著.
— 三版. — 臺北市 : 五南, 2005 [民 94]
面 ; 公分
參考書目 : 面
ISBN 957-11-3882-7 (平裝)

1. 金融 — 管理 2. 市場學

563

94002272

1M20

金融行銷

作 者 張福榮 (218)
編 輯 陳美惠

出版者 五南圖書出版股份有限公司
發行人 楊榮川

地 址 : 台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓
電 話 : (02)27055066 (代表號)
傳 真 : (02)27066100
劃 撥 : 0106895-3
網 址 : <http://www.wunan.com.tw>
電子郵件 : wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2005 年 4 月 三版一刷

定 價 490 元

版權所有 · 請予尊重

序

金融行銷已出版十年，其中雖曾修正，惟因近十年來國內外金融局勢遽變。因此本書此次大幅修正，以符合金融環境所需之內容。從1997年亞洲金融風暴以後，全球金融之互動更為快速，而花旗集團與旅行家集團的合併，更使得金融業者在行銷作法產生更多的想法。目前即使銀行、保險、證券、投信、投顧等金融業者不見得同在一個金融集團下運作，但是透過策略聯盟的合作，亦已有相類似的運作手法出現。雖然國際間對金控公司或金融業策略聯盟的成效仍存在疑問，但至少目前以臺灣地區的部分金控公司運作的情形，似乎部分金融業者已從其中獲得利益。

近年來網際網路的技術與安全問題有相當大的進展，因此電子化金融工具已是金融行銷中重要的一環，雖短期內不可能大幅的取代目前傳統的行銷作法，但是隨著技術的進步與人們對金融工具使用習慣的改變，相信這是一種不可忽視的工具。即使不直接以電子化工具作為金融行銷工具，但金融電子化已是金融業在提高服務品質及降低成本的重要工具，為了使讀者能對目前電子化金融行銷工具有初步的了解，本書特別列專章加以說明。另外隨著國民所得的提高及個人理財市場的形成，金融業者大幅投入個人金融市場的開發，因此本書最後一章特別對於金融業者從業人員在行銷手法上之運用加以介紹，使讀者對金融從業人員在行銷手法能有所認識。

金融行銷並非因金融業而特別因應而生的一項行銷理論，其實基本上它仍是來自一般「行銷理論」，只是因為金融業是一種特殊的行業，在特性上與一般的製造業或服務業有很大的不同，因此在運用上仍與一般行業的行銷作法有所區隔。本書為使讀者能更易以閱讀本書，故在第一章、第二章分別介紹策略理論與行銷理論的重要概念與作法。

本書除上述所提之特點外，另為使讀者更能體會實際金融行銷的作法，因此在三、四、五、六章分別提供四十五個金融行銷個案，供讀者研習與討論，這對於金融業的從業人員而言，相信亦能帶來某些啟發。

由於金融行銷此類大學教科書在坊間極為少見，筆者希望在公餘之暇，

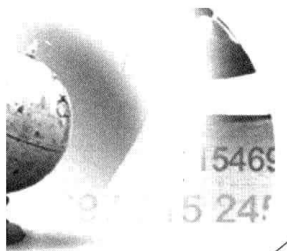
蒐集許多金融行銷專家學者的看法與意見，經整理、分析與整合後，期能對有志於從事金融行銷工作的讀者能有所貢獻。

本書能順利完成必須感謝許多專家學者的貢獻，惟有他們的智慧，才能使筆者獲得這麼多的知識，以完成此書。另外，必須感謝許多報章雜誌的記者，在他（她）們的努力下，使本書獲得許多個案資料來源。

最後，筆者最需要謝謝的是內人陳瑛青小姐無限的支持與愛。

張福榮

2004.10



目 錄

序

第 1 章 企業策略規劃	1
第一節 策略規劃之基本作法 ▶ 3	
第二節 策略規劃之模式 ▶ 24	
第 2 章 策略行銷之選擇	35
第一節 行銷策略 ▶ 37	
第二節 目標行銷策略 ▶ 60	
第三節 競爭策略 ▶ 69	
第四節 成長策略 ▶ 78	
第五節 產品生命週期策略 ▶ 82	
第六節 國際行銷策略 ▶ 89	
第 3 章 金融環境分析	101
第一節 金融市場現況分析 ▶ 103	
第二節 金融業環境分析 ▶ 110	
第三節 金控公司 ▶ 139	
第四節 金融業風險管理 ▶ 151	

第 4 章 金融行銷	173
第一節 金融業行銷策略 ▶	175
第二節 金融業目標行銷策略 ▶	191
第三節 金融業競爭策略 ▶	197
第四節 金融業成長策略 ▶	207
第五節 金融業產品生命週期策略 ▶	212
第六節 金融業國際行銷策略 ▶	220
第七節 金融行銷之基本原則 ▶	225
第 5 章 電子化金融行銷工具	259
第一節 電子化金融工具 ▶	261
第二節 客戶關係管理 ▶	276
第 6 章 金融從業人員之行銷技巧	313
第一節 銷售技巧 ▶	315
第二節 與顧客溝通之技巧 ▶	326
附 錄 金融業責任中心制之建立	347
參考文獻	373

A black and white photograph in the top left corner shows a person's hand holding a pen, poised to write on a document. A calculator is visible on the desk surface.

Chapter 1

企業策略規劃

金融業係臺灣服務業中最主要部門之一，其影響層面不僅關係個人理財，更牽涉國家整體經濟發展。由於國際經濟之需求，金融業逐步走向自由化、國際化，此乃必然之趨勢，相對亦將面臨更多外商金融機構之威脅。然而臺灣金融業長期受到政府政策的保障，使其對環境之適應力有所不足，若業者未能設法改善其本身經營體質，恐將逐漸受市場所淘汰。行銷管理是當今企業界最受重視的管理技能之一，臺灣金融業雖已漸能接受行銷觀念，但真正運用於策略規劃者並不多，故仍有待金融業者徹底接受行銷管理，並實際貫徹施行之，始能面對未來更大的市場衝擊及挑戰。

第一節 策略規劃之基本作法

一、策略規劃之概念

策略規劃在當今企業運作中，早已被大企業所採用，即使中小企業亦已逐漸採用此管理技術，唯至今尚無一公認性定義，不過吾人大致可接受下列的基本說法，即是策略規劃是一個為未來營運進行事先規劃的工作，它不但具備未來性、作業性、藝術性、結構性，合理性的特質，而且它設法促使企業在未來發展過程中，遵循一條較適當、可行的方向運作。也就是它根據未來各種可能的環境，透過各項公司機會、威脅、優勢、劣勢之評估，擬訂不同的選擇方案，最後作出較佳的決策，以成為企業未來經營發展方向的遵循。

策略規劃可能具備某些特性：

1. 嚴謹的作業程序。任何策略規劃從經營理念及目標作為規劃起點，並逐一發展相關之策略及決策，最後轉化為經營計畫或實施計畫，並將之付諸實施。但是推動過程中，應不斷進行評估，進

而減少錯誤決策的出現，提昇決策的成功機率。

2. 完整性的規劃作業，任何策略規劃均是整合性作業，它須與中長期經營計畫、年度經營計畫及預算計畫相結合。當策略規劃缺乏經營計畫及預算計畫作為執行動力，則將徒具形式，所以它必須是一套完整的規劃作業。
3. 組織化、團隊化作業。策略規劃的工作不是策略規劃者、最高管理者或某一個單位的工作，它必須是相關人員與單位通力合作的工作。
4. 藝術化的作業。策略規劃不僅只是目前狀況的探討，同時包含了未來發展的剖析。它不僅需要嚴謹的理性推論外，更須有藝術性、哲學性的思考概念，因為企業經營不是像計量模式那樣單純。

二、策略規劃之任務

進行策略規劃時，吾人首先須了解其任務何在？一般大致包括：

1. 協助企業目標的決定，以作為企業長期發展方向，並進一步建立明確的企業任務。
2. 應設法將策略想法或構想，配合任務，將之轉化成各項可行、可衡量、具績效的執行方案，並將之落實。
3. 隨時掌握及追蹤計畫之執行，以了解計畫推動過程確能協助企業理念及目標之達成。
4. 促使策略真正執行時，能以有效率、具效果性的方式進行。也就是可正確、有效的推動工作。
5. 設法評估策略執行後的績效，並重新評估及審思企業未來長期發展方向、目標、策略、執行經驗；最後根據思索後的結果，設法

改變不利於組織的條件，並創造新理念或新機會。

三、策略規劃目的

一項策略規劃均有其基本目的，各企業在不同時間、不同空間可能有不同的目的，有的只是單項目的，有些則是多重目的。一般可包括：

1. 改變產業條件，以增加需求型態。其情況有：
 - (1) 政府新法規。
 - (2) 全球性競爭。
 - (3) 匯率不穩定。
 - (4) 新競爭者的出現。
2. 增強公司長期競爭力，並尋求其競爭利益。
3. 調整公司經營方向。
4. 加速營運成長空間。
5. 改變企業垂直或水平整合的方向。
6. 對抗新競爭者及外在環境的威脅。
7. 考慮組織結構的增刪及調整。
8. 放棄不良產品或不當部門。
9. 改變公司經營的地理區域。
10. 大幅降低成本。
11. 提出未來重大發展方向，供最高領導者參考。
12. 協助企業內部的協調。
13. 改善短期利益。
14. 擴大或縮小產品線，改變產品品質。
15. 修正顧客服務。
16. 協助認清所處的內外環境。

- 17.增加公司內部對組織的向心力及認同感。
- 18.增加公司員工的危機意識。
- 19.提高對公司內部作業程序之控制。
- 20.重新調整公司內部資源。
- 21.培養經理人才對環境的適應及因應能力。
- 22.調整內部作業程序。

四、執行策略規劃之基本原則

執行策略規劃時已有一些基本原則可供參考，然而仍會因時因地而有所差異，說明如下：

1. 建立企業具有成功落實策略的能力。
2. 制定一套有效的預算計畫，以使內部活動能正確展開，進而促使策略能成功。
3. 建立一套獎勵制度，以增強策略計畫的激勵效果。
4. 建立良好的企業內部文化及工作環境，藉以提高企業經營效率及向心力。
5. 設法激勵企業內員工士氣，並建構危機意識的環境，使得企業內部成員能努力於追求企業理念及長期目標。
6. 建立強有力的內部支援系統，使得企業內部人力資源能充分發揮，並有效的達成策略任務或目標。
7. 進行持續性的改善活動，使得企業內部的作業計畫及工作程序能保持良好狀態，以因應環境變遷之需要。
8. 最高管理者必須隨時掌握整個策略的執行，而不是扮演參與的角色而已。
9. 除平日積極培養策略規劃人才外，更須給予更大的規劃空間。

五、策略規劃程序 註一

1. 架構

策略規劃程序包括先了解企業經營理念、環境機會和威脅（包括總體環境及個體環境）、公司內在優勢與劣勢、其他步驟依序為：組織方向（任務與目標）、策略形成（公司策略形成、事業單位策略形成、功能性策略形成）、策略執行（組織架構、領導力及組織文化）、與策略控制（績效）。以圖 1-1 說明之。

2. 策略規劃內容

(1) 建立企業經營理念

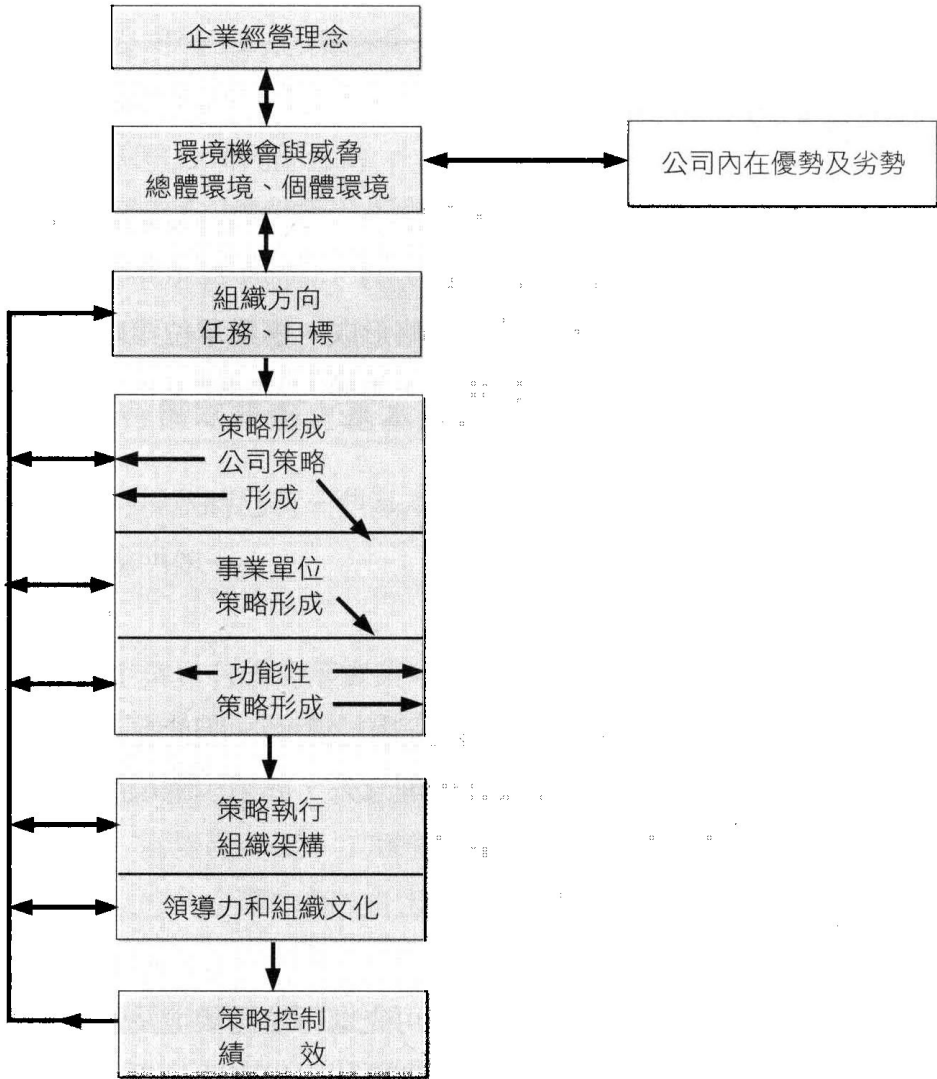
企業經營理念是任何一項策略規劃最初之源頭，因此在進行公司的策略規劃時，除了它是否符合企業經營理念外，亦須因應環境變化而設法重新審慎思索企業經營理念的正確性。

(2) 進行內外環境檢視

在進行內外環境檢視之前，吾人可先進行總體環境及個體環境之剖析，了解經營上所面對的問題。接下來再利用 SWOT 分析來協助公司了解本身所面對的機會、威脅、優勢、劣勢。

所謂 SWOT 分析係指公司之內外在環境分析，包括行銷機會（opportunity）、威脅（threat）、公司優勢（strength）、公司劣勢（weakness），這項分析工具有利於金融業者了解公司本身所面臨內外環境之局勢，並進而作為公司決策之重要參考依據。

一般企業面對之機會、威脅、優勢、劣勢，簡單將其基本概念加以說明如後：



資料來源：修正自 Wright, Primgle, Kroll (1994, p.6)。

圖 1-1 策略規劃程序

① 潛在外在機會

- a. 配合顧客需要提供更寬廣的產品線。
- b. 有能力可對具潛力的目標顧客提供服務。
- c. 同業間之整合。

- d.異業間之策略聯盟。
- e.對新產品具發展能力。
- f.具開創新事業的能力。
- g.垂直整合（前向、後向整合）能力。
- h.市場快速成長。
- i.取得新技術。
- j.國際市場障礙之降低或解除。

② 潛在外在威脅

- a.低成本的競爭者進入。
- b.替代性產品進入。
- c.成本上漲過快。
- d.市場成長緩慢。
- e.國外貿易政策或外匯政策的改變。
- f.經濟景氣循環。
- g.顧客議價能力增強。
- h.供應商議價能力增強。
- i.購買者需求及嗜好的改變。
- j.銷售區域之改變。

③ 潛在內在優勢

- a.在重要銷售地區具關鍵性競爭力。
- b.充分的財務支援能力。
- c.達到規模經濟的製造、服務能力。
- d.能配合購買者的需求及嗜好。
- e.具市場利基的能力。
- f.能對抗強有力的競爭壓力。
- g.具領先的技術能力。
- h.良好、穩定的管理制度。

- i.較強的行銷廣告能力。
 - j.具成本優勢。
 - k.具產品創新的能力。
 - l.具良好協調能力的部門策略。
 - m.善加運用經驗曲線。
 - n.較佳的製造能力。
- ④潛在內在的劣勢
- a.缺乏明確的策略方向。
 - b.生產設備不足。
 - c.獲利能力不足。
 - d.管理能力不足。
 - e.內部經營問題無法解決。
 - f.內部部門溝通不良。
 - g.執行策略能力不足。
 - h.忽略重要的技術能力及競爭能力。
 - i.研究發展能力不足。
 - j.產品線太窄。
 - k.經銷網路不夠。
 - l.行銷技術能力太差。
 - m.缺乏財務支援。
 - n.成本控制不佳。
 - o.單位成本遠高於競爭者。
 - p.缺乏良好的銷售區域。

在了解這些基本概念後，以下將以臺灣金融業為例，說明SWOT分析法：