

# 交叉行銷個人資料運用與保全

/ 詹俊裕

台灣的政治民主化、經濟國際化

台灣大學經濟系教授吳忠吉先生多年前就提出——台灣的未來是「政治民主化，經濟國際化」。而以台灣目前的政治狀況來說，可說是自中國有歷史以來最民主的時代了。總統民選以來，更讓台灣人享有最大的自主權——「以選票決定誰是領導者」。「言論自由」更讓百姓可以自由發表自己的看法與意見，自前首欠缺的是一民主風度——與「互相尊重」之精神，尤其政治人物若能保持民主風度並互相尊重，台灣政治將是令人滿意的一環。

台灣自民國三十八年以來，對外貿易幾乎是國家經濟發展的基礎，由於台灣面積狹小、人口稠密、資源有限的先天條件不良，逼使台灣不得不靠代工、出口、貿易，來穩定國家社會經濟，多年來，台灣已創造了所謂「台灣經濟奇蹟」。

近年來由於科技進步、經濟區域化、全球地球村的成形，更讓台灣在現實的國際社會中，不得不更努力的提昇國際競爭力，以期台灣能穩固的「立足台灣，前進大陸，放眼全世界」。

吳教授所言「經濟國際化」，應是指台灣的各項經濟活動必須具備國際化水準的競爭能力，才能與世界各國企業一決雌雄。由於台灣於二一年已正式加入WTO（世界貿易組織），台灣必須更開放給世界所有競爭者，因此，以前政府的各種保護措施必須逐步解除，台灣的各行業必然會面臨全世界所有公司殘酷且現實的競爭，為求圖存，台灣所有企業不得不大型化、專業化、國際化。

成立金控公司增強國際競爭能力

二一年台灣「金融控股公司法」通過，同年十二月十九日華南、富邦兩家金控公司同日

掛牌上市，正式揭開台灣金融市場的「金控新世代」，其後陸續成立了十四家金融控股公司，據專家看法，台灣只能有三至五家金融控股公司，因此有人說，「二〇〇四年台灣將再上演一場金控併金控的戲碼，至於鹿死誰手，且待時間來分曉。然而金控公司成立的目的什麼？無論是政府主管機關或金融控股公司經營者都必須確實掌握，否則「為金控而金控」的努力將是白費力氣，徒勞無功。

雖然有人希望藉由金控公司的成立，可以解決台灣金融家數太多、不良資產太多及基礎金融（農、漁會信用合作社）的問題，但這只是金控成立的目的之一。金控公司成立主要目的就是要藉由大型化、專業化、國際化以提昇其國際競爭力，如此才能滿足國內及國際上所有客戶的需求，以台灣企業來說，由於全球化競爭的現實，不得不「走出台灣，跨足全世界」，相對的，世界各國企業也會在國際化的需求下「走入台灣」，因此，當企業都必須以國際化圖存時，金融、保險、證券也必須大型化、專業化、國際

化，為了滿足客戶「金流」的需求，金融控股公司必須結合「銀行、保險、證券」相關業務，成為具備國際化水準專業技術能力的全方位金融百貨公司，以滿足台灣及世界各國企業「金流」的需求，進而提昇台灣所有企業具備國際競爭的能力，如此，才能再創第二次的「台灣經濟奇蹟」。

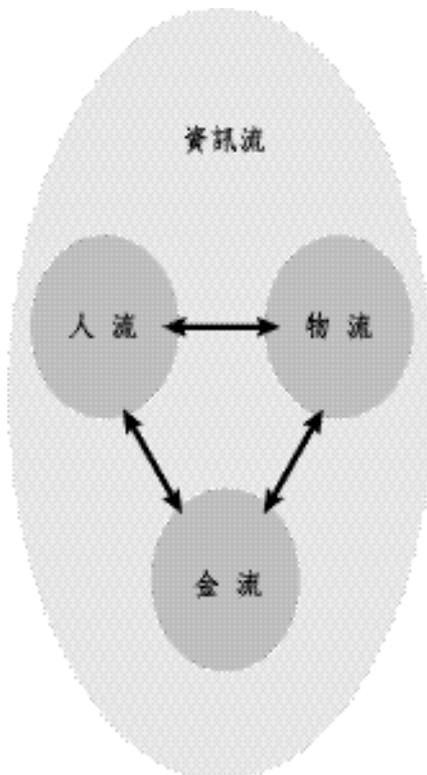
#### 金融控股公司的「三C」經營目標

金融控股公司要具備國際化的競爭能力，就必須提昇其經營績效，也就是要達到資本效益化（Capital efficiency）、成本節約化（Cost saving）及銷售交叉化（Cross selling）的3C綜合效益；首先在資本效益化，勢必要提高其資產報酬率（ROA：Return Of Asset）及淨值報酬率（ROE：Return Of Equity），以符合國際競爭力的標準。其次，在成本控制上，除了稅的節約外，就是要「節流」，必須在各項成本上嚴加控制，以增加公司經營利潤，因為要賺一塊錢，可能要做十塊錢的生意才能賺到，但省一塊錢，利潤就增加一塊錢，因此在金控體制下，各子公司

都必須對成本嚴加控制，務必讓所有工作的一效益大於成本，才能提高公司經營利潤。節流很重要，但更積極的應該是如何去「開源」，也就是提昇銷售交叉的綜合效益。

提昇銷售交叉的效益精確掌握「四流」

何謂「四流」？就是人流、物流、金流、資訊流的簡稱，在 e 世代環境下，任何公司的經營都必須掌握此四流，並充份靈活運用才能成功，而此四流的關係可以下圖來表示：



服務業經營的核心價值是「客戶服務」，客戶才是經營成敗的最終裁決者，唯有客戶願意接受公司提供的服務或產品，公司才能有營業收入。

支付各項費用，並從中獲取合理的利潤。金控公司由於涵蓋的行業包括銀行、保險、證券、投信等金融產品，因此必須充份掌握人流、物流、金流及資訊流，並予以有效的整合運用才能滿足客戶的需求。茲簡單略述四流所代表的意義：

1. 人流——金控公司的經營，由於產品種類多，因此除了要知道客戶在那裡之外，更要深入了解客戶想要什麼？也就是客戶的「心流」到那裡去了？唯有抓住客戶的心並滿足其需求，才能提高客戶的滿意度及忠誠度。那麼，客戶到底要什麼？客戶要的是：

- a. 需求的滿足——公司必須提供客戶心裡想要的產品（客戶也有國際化的需求），並藉由產品的效用滿足客戶的需求。
- b. 愉快的感覺——經由令人滿意的服務讓客戶有倍受尊重的感覺。因此對服務業來說，其核心價值就是滿足客戶需求及令人愉快的客戶服務。

2. 物流——當公司有各種不同產品時，要利用什麼管道才能讓客戶由知道進而產生購買慾望，而公司應更進一步讓有慾望的客戶以最

簡單有效的方法獲得他想要的產品及服務。近年來有許多公司談到「多元化行銷」，事實上就是在多變的環境下不得不採取的策略，而其最主要的就是要滿足客戶多元化的需求以提高銷售的成效。

3. 金流——有人說：「做到保險不厲害，收到保險費才厲害。」這就好比做生意一定要收到貨款才算成功，在今日資訊網路時代，保費、賠款的支付方式已因環境不同而變加多元化，因此公司的經營上也必須善用各種可能的工具滿足公司及客戶的金流，以提昇客戶服務品質及公司經營的效益。

4. 資訊流——無論是人流、物流、金流都離不開資訊流，因為客戶、產品及資金的掌握都必須有完整而正確的資訊，才能在充份的統計分析下，掌握到經營的方向與策略。

銷售交叉必須有充份的「4P」資訊。

4P就是Product (產品)、Price (價格)、Promotion (銷售策略)及Place & People (客戶)，也就是公司之銷售企劃人員及銷售人員必須明確的知道公司有什麼樣的產品？要用什麼樣

的價格？利用什麼方法或管道才能將這些產品賣到什麼地方給什麼樣的客人。在金控公司銷售交叉體制下，由於產品種類多、價格計算繁複、銷售管道多元化，而客戶人數亦大量增加，尤其是大眾化業務，由於其客戶群無所不包、無所不在，若不充份利用「客戶資訊系統」，實在無法有效的達到銷售交叉的整體綜合效益。

個人資料是銷售及客戶服務的根本

金控公司成立後，幾乎每一家公司都積極的建立所謂的客戶關聯管理系統 (CRM: Customer Relation Management)，甚至將各子公司的客戶資料予以整合，進行所謂的「資料採礦」(data mining)，主要目的就是希望透過有效的客戶資料整合以提昇銷售交叉的效益。針對金控公司客戶，大致可分為企業體客戶及大眾化業務客戶，正如銀行將其客戶分成企業金融及個人金融一樣。對於企業體客戶，其需求與一般大眾化客戶需求不同，因此其專業性較高，需要的服務方式自然不同。至於大眾化業務則必須有效予以銷售交叉才能提高其經濟效益，因此個人資料的搜集、整理、統計、分析，並維護其完整性及其正



確性，是各金控公司不得不做的重大工程。

個人資料來自第一線人員

客戶的資料來自與客戶直接接觸的第一線人員，包括營業人員、櫃台人員、客戶服務人員，凡是與客戶直接接觸的人員都必須謹慎而正確的搜集與客戶有關的資料，並正確有效的利用資訊系統予以整合，因此在個人資料的保全政策上，必須精確的掌握：

1. 客戶個人資料的有效搜集。
2. 及時有效的輸入電腦資訊系統。
3. 正確無誤的資料品質管制。
4. 客戶資料的有效整合（CRM系統的建立）
5. CRM資料的採礦及應用。

在金控體制下，各子公司必須各自搜集其客戶之相關資料，也必須對資料的正確性及完整性負起應肩負的責任，因此對於資料的搜集、輸入電腦、資料正確性的品質管制必須有一定的制度，也就是必須有專人來維護其正確性、完整性，而不得由各單位員工任意修改、查詢，甚至備份供未授權之單位或個人使用，以免違反一個人資料保護法」之規定。

客戶資料的衝突必須妥善處理

在金控體制下進行銷售交叉時，由於必須利用到各子公司的客戶資料，而這些客戶中若是同一客戶分別由不同子公司之人員提供不同服務時，在銷售交叉進行中勢必產生衝突，到底這個客戶該由誰來服務？誰該放棄？也就是客戶的歸屬權也必須有一套機制予以處理，因此對於客戶資料的衝突處理應由專責的單位統一處理方能有效地予以化解。

「服務是需要代價的」——依客戶貢獻度提供不同水準的服務

公司是營利事業單位，其成立的目的就是要獲得合理的利潤以求永續經營。在公司資源有限的情況下，必須善用所有資源追求公司經營利潤極大化，針對不同貢獻度的客戶提供不同水準的服務是合理且可被接受的，這就好像航空公司將機位分成經濟艙、商務艙、頭等艙，每一種艙的價格不同，所提供的服務水準也不同一樣。以金控公司來說，其銀行子公司的客戶服務就分為一般客戶、貴賓理財中心、私人理財銀行（Private Bank），其考量也是依照客戶的貢獻度來區分，因此在個人資料的運用上也會將客戶分

級，例如英國 R.S.A (Royal & Sun Alliance) 就將其客戶分成十級並提供不同程度的服務。

#### 應用個人資料提高客戶貢獻度

由於公司的服務資源有限，如何利用有限資源提高客戶貢獻度，以提昇公司經營績效將是各金控公司的一大挑戰。銷售交叉一方面是要提高公司營業收入，另一方面也是要提高客戶的貢獻度。個人經常提到公司客戶有兩種，內部客戶就員工，外部客戶就是真正向公司購買產品及服務的客戶，如何提高內、外部客戶的貢獻度就是金控公司銷售交叉的最大挑戰。

提高內部客戶貢獻度擴大營業範圍並提昇行銷效率

以金控體制下的產物保險營業人員來說，自產物保險公司成立以來一直就是只做產物保險商品的推展與銷售，對於金控體制下的人壽保險、銀行個金業務、證券、投信業務，可說從來沒有接觸過，但在金控成立後，由於銷售交叉的壓力，勢必要利用原有的產物保險客戶群，將人壽、銀行、證券、投信等業務商品一併推展給這

些客戶。但是在欠缺非產物保險金融商品專業知識的情況下，產物保險的營業人員將遭遇極大的壓力與挫折，因此在 21 世紀的金控環境下，公司必須利用資訊科技（電腦與網路）提供營業人員正確無誤的 4P 資訊（產品、價格、通路、客戶），如此才能讓這些營業人員轉型成為「移動式的」金融全產品」行銷人員，以滿足客戶 ONE-STOP shopping 的需求。

對於個人資料庫的應用，公司應利用電腦分析這些客戶的現況、嗜好，以了解其需求，並主動提供客戶資訊給營業人員，讓營業人員很有效率地將最適當的「產品」，以合理的「價格」在最適當的時候以最有效的「管道」賣給最有需要的「客戶」，也就是利用電腦將最有用的 4P 資訊適時的提供給營業人員，以提昇其銷售成果，如此這些內部客戶才能有效地提高其貢獻度。

提高外部客戶貢獻度——挑選提昇客戶為優質客戶  
公司企業的服務資源有限，因此在經營上不得不現實的對客戶有所取捨，據經濟學家的研究，公司 80% 的利潤來自 20% 的客戶，

這表示公司的客戶中有許多客戶對公司的利潤是沒有貢獻度的，就如同公司中員工不一定是公司的資產，也可能是公司的負債，員工若是公司的負債（貢獻度 $\wedge$ ）就可能會被裁撤，客戶的貢獻度若 $\wedge$ ，也可能要予以捨棄，以免浪費公司有限的服務資源，除非公司有方法讓這些貢獻度 $\wedge$ 的客戶變成貢獻度 $\vee$ 的客戶。

在金融控股公司體制下銷售交叉的目的，一方面要協助員工提昇其銷售的範圍與效率以提高其貢獻度，另一方面也要提高客戶的貢獻度，其方法在於利用客戶的個人資料深入了解客戶與公司往來情形，並經客觀的統計分析予以分級，針對不同等級的客戶給予不同等級的服務，同時針對不同等級的客戶透過各種可能方法提高其貢獻度，例如增加不同商品銷售給客戶，也就是只買保險商品的客戶，可以增加銀行、證券的商品銷售，如此客戶的貢獻度自然會提高。

銷售交叉「贏」的策略——贏的五字訣

有一位朋友曾說，公司或個人者想

「贏」，必須先有危機意識才會發奮圖強，因為「贏」是以「亡」字做開頭，個人翻查「新辭源」對「贏」字的解釋，「贏」與「盈」同義，是收入支出相抵後多餘的錢財，也就是收入 $\vee$ 支出為盈，個人將「贏」字拆成五部份，分別解釋如下，以供讀者參考：

1. 亡：是死、逃走、滅掉的意思，與「無」同義——在經營上表示公司要有經營策略，員工要有危機意識。

在公司上班的受雇人員，若不努力充實自己並順利完成各項工作，隨時有可能會被「away」，因此必須努力提昇自己的貢獻度，如此才能確保自己存在的價值，也才能獲得更好的價格（薪資報酬）。

2. 口：嘴、器物的張開處，進出必須經過的

地方——經營上需要溝通、協調。  
嘴除了吃之外，就是說話，是人類互相溝通的重要工具，因此有了危機意識之後，必須將此訊息傳達給相關的人，以建立團體共識，並在找出解決對策之後與相關單位、人員互相溝通，以共同解決問題，化解危機。



3. 月：一年的十二分之一。是「肉」的意思——表示策略需員工持之以恆的執行。

肉指有形的人，任何問題要解決，必須靠人，因此想贏，一定要掌握適當、有能力的人去執行，在執行中仍必須按「月」去檢討、做改進，如此才能精益求精的達到目標、完成任務。

4. 貝：有甲殼的軟體動物，古代用貝殼做貨幣——要達成目標需有充份的資源來支援。

要指派人去做事，除了要讓人知道要做什么、如何做之外，尚需用到「錢」，也就是巨大工業公司 3S (Strategy、Supply、Service) 中的 Supply，利用「錢」才能獲得所需要的各種資源及支援來解決問題、化解危機。

5. 凡：俗世、平常、所有、概括的意思——必須滿足凡人(客戶)的需求。

人在俗世必有七情六慾，因此任何工作，任何計劃都必須符合凡人的需求，也就是要滿足客戶的需求，唯有滿足客戶(人)的需求，人才會去工作，去購買所需的產品或服務，對

員工來說也一樣，所謂「皇帝不差餓兵」，唯有滿意的員工才有滿意的客戶，因為客戶需要員工提供服務。

○世代的現實環境讓公司的經營不得不跟隨現實(現在開始實實在在的經營)，否則很容易在競爭激烈的環境中被淘汰出局，公司是否會被淘汰，主要在於其經營是否有獲利、有盈餘，公司要獲利就必須收入 > 支出，金控公司一方面要減少支出 (Cost saving)，另一方面要增加收入 (Cross selling)，而其收入主要來自客戶，因此公司必須確實掌握「客戶資料」，協助公司內部客戶(員工)擴大營業範圍並提昇行銷效率與效果，同時要提昇外部客戶(顧客)的貢獻度以增加公司的營業收入，然而擁有客戶資訊不一定能確保經營成功，唯有充份利用客戶資訊以提昇內、外部客戶貢獻度的公司才能成功，正如希臘哲學家蘇格拉底所說：「最有希望的成功者，不是才能最好的人，而是那些最能善用每次機會的開拓人。」

(本文作者：富邦產險公司副總經理)