

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組



碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

顧客關係管理創新流程：以金融業為例

Innovative CRM End-to-End Solution: A Case Study Applied to

Financial Service

宋星慧

Hsing-Huei Soong

指導教授：郭瑞祥 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

中華民國 103 年 1 月

January, 2014

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

顧客關係管理創新流程:以金融業為例  
Innovative CRM End-to-End Solution: A Case  
Study Applied to Financial Services

本論文係宋星慧君（學號 P99748041）在國立臺灣大學  
管理學院碩士在職專班商學組完成之碩士學位論文，於民國  
一百〇三年一月二十七日承下列考試委員審查通過及口試  
及格，特此證明

口試委員：

鄧端祥

（指導教授）

鄧沅璋

余峻瑜

系主任、所長

朱文儀

## 感言與誌謝



我要感謝我的人生心靈老師-郭瑞祥老師鼓勵我產生「在職場轉折點選擇回台大念 EMBA」這想法，最重要的他也是我的論文指導教授：幫助我從架構的修正，內容的擴充並以俐落節奏使我的論文愈來愈進入品質，並且緊密上陣得以在過年前一週順利通過口試！感謝兩位口試委員：余峻瑜老師與郭佳瑋老師在口試時細心指正給予寶貴意見。

在最後三週全力投入時，感謝大女兒 Elita 犧牲假期及過去在工作戰場上的最佳伙伴-Bella 全力相挺，這兩位大小功臣的協助：打字格式、編輯…。感謝我的屬靈同伴-長伶這一年的相知相持，無論是屬靈禱告及口試當天茶點準備、紀錄。完成論文誠為可貴，從過程中更覺得她們的真情與用心！

EMBA 第六組同學：淑鈴、Spencer、光甫的打氣及 Albert、佳靜、雅鳳、文光兄…分享前輩經驗莫不感恩在心！

「家人相伴」永遠是我的基礎資產：感謝一對美好的女兒：君君和安安、老媽及所有家人的無限支持！

最後，將此中年第二度的碩士論文獻給我已回天家的老爸及永遠  
以笑臉顧念我坐在天上寶座的父神。



## 中文摘要



台灣銀行業在先天的經營相較亞洲各國原已更為艱困，加上受到全球市場的衰退，國內政令法規屢屢修改，高階管理者需要具備更創新的思維及採取差異化的客戶經營策略才能領先同業立於長期不敗之地。

在 21 世紀的資訊科技潮流衝擊，企業所遭遇到的經營議題更棘手，如：「擁有客戶資訊不完整」，「以產品開發未以客戶導向」及「缺乏潛客開發機制」…等，因此如何應用分析能力作好一個有效的顧客關係管理來提升利益，成為企業的一重要挑戰。本研究由文獻探討開始並收集同業國內外顧客關係管理解決方案的實績，嘗試採用「IDEO 創新流程」設計一套顧客關係管理創新流程，以分析為基礎驅動行銷應用，以客戶為中心串連「客戶分析」，「資料採礦」解決方案，「行銷活動管理」解決方案到實踐銷售商機的點對點的完整解決方案。

本研究主體是以國內一家主要金控的財富管理事業組織作為案例，執行三個試行客群行銷專案用來檢視上述的創新流程之適用性，在過程中先以粗步架構啟動，並一邊執行，迅速發現問題同時不斷修正直到建立順暢的流程而成為一經常性的顧客關係管理解決方案。

本研究的貢獻是：建立一套適用於財富管理顧客關係管理的基礎流程，成為日後行銷人員應用的依據方法與流程，並在專案執行的財

務面也為組織帶來增加的\$23 億銷量與\$6 千 7 百萬收益；更進一步提出邁進顧客關係管理下一成熟階段之建議方向。

關鍵字：客戶導向、顧客關係管理、創新流程、客戶分析、資料  
採礦、行銷活動管理



# ABSTRACT



Due to the structure defect, the Banking management has already been challenging in Taiwan Financial Service sector compared to other Asian countries. In recent years, it was getting tougher, which was impacted by the decline of the global market and the domestic regulatory issues. Faced with all these difficulties, it will require the Executives to build the innovative thinking and adopt the differential Customer Management strategy to be ahead in market place in longer term.

In addition, the upcoming trend of the new technology in 21st century accelerated the pace of the transformation and created more business issues, such as: “in-efficient customer data to analyze/ understand customers” , “too much “Product-push” instead of Customer- centric” and “lack of the mechanism to identify the potential valuable customers”...etc. Therefore, how to develop the “Analytics” capability and the deployment to the “Customer Relationship Management” campaigns to increase the customer value is becoming the critical business challenge.

The scope of the Research started with the study of the past Researches related to “Customer Relationship Management” solutions and also the real practices in global and domestic Banking industry. The attempt of the Research was to leverage the “IDEO Design Thinking” process/ methodology to establish the Innovative Customer Relationship Management Process and using the Analytics as the driver to integrate the “Data Mining” solution, “Campaign Management” solution and front-line sales execution to achieve an “End-to-End Customer Relationship Management ” solution.

The main objective was to validate the feasibility of the Innovative CRM process via the implementations of three pilot campaigns and continuously made the refinement for the key steps during the process of executions.



The major contributions found from the Research were: proved that the tailor-made CRM process was workable for Wealth Management business and been continuously applied well to the following campaigns launched by the marketing PMs. Secondly, demonstrated the incremental sales and revenue has been created by the new CRM executions. Thirdly, pinpointed the principal suggestions for the next complex Customer Relationship Process development.

Key word: Customer-centric, Customer Relationship Management, Innovative Process, Customer Analytics, Data Mining, Campaign Management

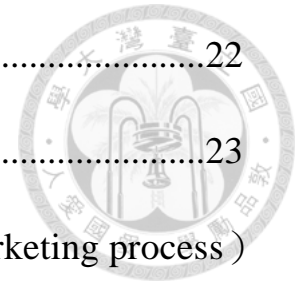


# 目錄



感言與誌謝.....	i
中文摘要.....	iii
ABSTRACT.....	v
目錄.....	vii
表目錄.....	ix
圖目錄.....	x
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 論文研究流程與結構.....	4
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>6</b>
第一節 行銷演化的趨勢.....	6
第二節 顧客關係管理定義.....	8
第三節 資料採礦與商業分析.....	10
第四節 行銷活動管理的機制.....	14
第五節 「IDEO」創新流程.....	15
<b>第三章 財富管理顧客關係管理的創新流程.....</b>	<b>18</b>
第一節 發展個案銀行財富管理顧客關係管理的創新流程.....	18

第二節 導入分行客群行銷專案及衡量指標設計 .....	22
第三節 與競爭對手比較 .....	23
第四節 封閉式資訊回饋行銷流程 (Closed-loop marketing process) .....	23
<b>第四章 個案分析 .....</b>	<b>24</b>
第一節 個案公司基本資料 .....	24
第二節 三個試行專案導入分行執行 .....	26
第三節 專案學習與改善行動 .....	39
第四節 同業分析 .....	42
第五節 個案分析小結 .....	46
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>47</b>
第一節 研究結論 .....	47
第二節 研究建議 .....	50
<b>參考文獻.....</b>	<b>53</b>



## 表目錄



表 1-1 分析的趨勢與價值 .....	2
表 2-1 國內金融業運用分析實例 .....	11
表 4-1 個案公司資本額與獲利表現 .....	25
表 4-2 專案一創造銷量及收益 .....	29
表 4-3 專案一學習與改善行動 .....	30
表 4-4 專案二執行成效 .....	33
表 4-5 專案二創造銷量及收益 .....	33
表 4-6 專案三執行成效 .....	36
表 4-7 專案三銷量及收益 .....	37
表 4-8 專案三質化觀察學習/改善行動 .....	38
表 4-9 同業分析功能比較 .....	43
表 4-10 三個測試專案執行成效 .....	46

## 圖目錄



圖 1-1 論文流程圖 .....	5
圖 2-1 無法抵擋的第三波產業革命 .....	7
圖 2-2 行銷的演化趨勢 .....	7
圖 2-3 分群分析範例 .....	12
圖 2-4 決策樹分析範例 .....	13
圖 3-1 顧客關係管理的創新流程 .....	19
圖 3-2 專案執行流程指標 .....	22
圖 4-1 存款戶行為區隔分析 .....	27
圖 4-2 專案一目標客群篩選條件說明 .....	28
圖 4-3 專案一執行流程 .....	29
圖 4-4 專案二目標客群篩選條件說明 .....	31
圖 4-5 專案二執行流程 .....	32
圖 4-6 評分卡範例 .....	34
圖 4-7 評分結果 .....	35
圖 4-8 專案三執行流程 .....	36
圖 4-9 玉山 CRV 演進 (2006~2012~2013~) .....	45
圖 5-1 整體顧客關係管理解決方案 .....	47
圖 5-2 試行階段成功關鍵因素 .....	50

# 第一章 緒論



## 第一節 研究動機

自從 2011 年歐債危機起，台灣金融市場受到全球市場的衰退；再加上國內政令法規更改屢屢設下不利因子，例如：課徵「奢侈稅」、「證交稅」…而影響台灣金融業再度瀕臨不確定性。

針對銀行的「財富管理」事業群而言，過往主要的銷售模式是採「商品導向」由各理專根據自己的銷售習慣來選擇客戶來達到業績目標。依循現存的傳統方式所遭遇的限制是：理專習慣聯繫對象是他們往來的熟客為主，無法擴展到不熟卻有潛在金融理財需求的客戶；另外，從個別銷售專員執行的角度所看到只是片面的資訊（見樹不見林），他們只專注在商品而非聚焦在客戶需求上，導致未有效深化與客戶關係。

受到市場波動衝擊，投資市場詭譎多變，如果理專仍維持以往以「短期商品銷售」為導向的與客戶互動方式，客戶價值的提升將愈來愈艱困，因此需要調整商品為主的銷售文化，而轉向以「客戶導向」的銷售文化，一方面擴展有價值的客群基盤另一方面則是持續深化與既有客戶的關係以增加更多的商品滲透率，如此可以確保雙贏的策略達成，亦即在理專達成其銷售目的同時亦滿足客戶在金融理財的需求而獲取客戶長程的信任。

根據一項針對 2012 年亞太地區資訊長的調查發現（表 1-1 分析的趨勢與價值），由資訊長選出在金融業前十大最重要的資訊科技“排行第一”就是：「分析與商業智慧」（Analytics & Business Intelligence）。由此可預見運用分析能力來創

造行銷價值以提升客戶管理收益為當前銀行金融業，由其是對財富管理事業是一種重要課題。



表 1-1 分析的趨勢與價值

CIO TOP TECHNOLOGY PRIORITY IN ASIA/PACIFIC 2012-2015

<b>Top 10 in Financial Services</b>
Top 1- Analytics and BI
Top 2- Mobile technologies
Top 3- Cloud computing (SaaS, PaaS and IaaS)
Top 4- CRM applications
Top 5- Collaboration technologies
Top 6- Legacy application modernization, upgrade or replacement
Top 7- Virtualization desktop, server and storage
Top 8- Business process management tools
Top 9- Customer sales and service technologies
Top 10- Infrastructure and data center management technologies

資料來源：CIO Top10 Technology Priority in Asia/ Pacific 2012-2015,

Gartner, Sep. 2012

## 第二節 研究目的

本論文欲探討如何藉由「IDEO 創新流程」的基本要素，把概念式的分析議題 (Inspiration)，抽象的「分析資訊」(Analysis) 轉化為「行銷應用」面 (Marketing Application Prototype) 並推動行銷活動之執行 (Implementation) 到業務面與前端通路順暢接軌，建立一全面整合的顧客關係創新流程；並檢驗此創新模式是否

為銀行帶來新增的銷售業績並增進理專人員與客戶互動的品質。



至於為何要透用「IDEO 創新流程」來發展顧客關係管理行銷流程的原因是：考量本研究個案為某一本地銀行財富管理，在過去並未嘗試從利用資料庫資訊了解客戶行為以及以「分析做為行銷活動的趨動基礎」(Analytics-driven Campaign)。因此想應用「IDEO 創新流程」之主要步驟發想此一創新的商業營運模式的 SOP，並呈現商業分析可能為組織帶來的貢獻。

本研究的目的主要以收集某一銀行財富管理資料與分析為例，探索如何將分析能力、客群思維導入業務端，建立將「客戶了解」(Knowing) 與「客群行銷活動實踐」(Doing) 緊密連結的新營運模式。並探究經由此創新營運模式是否能將分析功能之影響力更具象發揮在業務端。

歸納目的如下四方面：

一、建立以客戶分析導向的顧客關係管理營運模式，結合後端分析與前線銷售執行的 SOP 全面整體解決方案。

二、提升理專在客群經營更加事半功倍的銷售成交率。

三、並發掘更多新的策略性客戶經營管理模式，以逐步建立分析文化及環境。

四、有效深化客戶關係，提高商品的滲透率。

### 第三節 論文研究流程與結構



本次研究論文架構計畫最先設定關於研究的主題與目的，其後研究的發展依以下幾個階段來逐一進行。

#### 【第一階段】：

針對本研究個案銀行財富管理組織現況與新設的「資情行銷部」運作方式作一整體性瞭解分析現狀，挑戰與遠景，並參閱相關次級資料，這階段主要目的在於確立了研究主題與範圍。

#### 【第二階段】：

進行有關顧客關係管理 (CRM)，商業分析 (Business Analytics)，資料庫行銷管理及「IDEO」創新流程整理，發展創新商業模式架構理論之文獻探討。

#### 【第三階段】：

針對分析導入行銷應用不同週期發展不同的步驟，建立適用於財富管理顧客關係管理的創新流程。

#### 【第四階段】：

透過試行客群行銷專案導入分行：收集各項量化數據資料，如專案效益，成功銷售率及各項質化觀察資料等，再收集同業的差異分析，進行顧客關係管理整體解決方案之個案分析。

#### 【第五階段】：

從個案的整理主要發現，在發展 F 銀行財富管理顧客關係管理創新流程中歸結出成功關鍵因子，挫折與克服阻力的轉折點。





本研究架構流程如下圖（圖 1-1 論文架構圖）

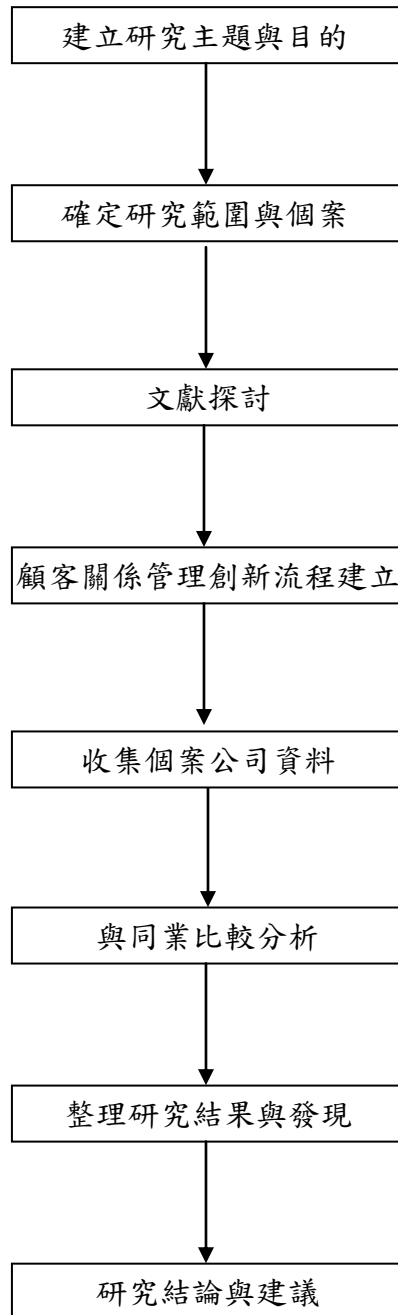


圖 1-1 論文流程圖

## 第二章 文獻探討

本研究係以一本土前兩大金控的財富管理組織，欲藉由新設「資情行銷部」(Analytics/ Database Marketing) 功能探索是否可能應用「IDEO」創新流程整合後端分析與前端銷售通路執行流程，成為一整體顧客關係管理解決方案 (CRM End- to- End Solution)。並且期待能導入以「客戶導向」的顧客關係管理流程可以適度平衡過往前線銷售單一以商品導向，短期衝刺收益的銷售文化。

因此在文獻探討部分將蒐集相關的研究及資料整理:顧客關係管理(CRM)，商業分析 (Business Analytics)，資料庫行銷管理 (Campaign Management) 及「IDEO」創新流程作為確定本論文研究架構的次集資料之依據。

### 第一節 行銷演化的趨勢

黃河明 (2011)「E 世代顧客關係管理」的研究：從 2000 年以來，在全世界一片不景氣衝擊中，美國做為全球科技領先國家，已著手進行第三次網際網路 (internet) 產業革命 (圖 2-1 無法抵擋的第三波產業革命)，使美國經濟國力在後來十幾年得以繼續成長。

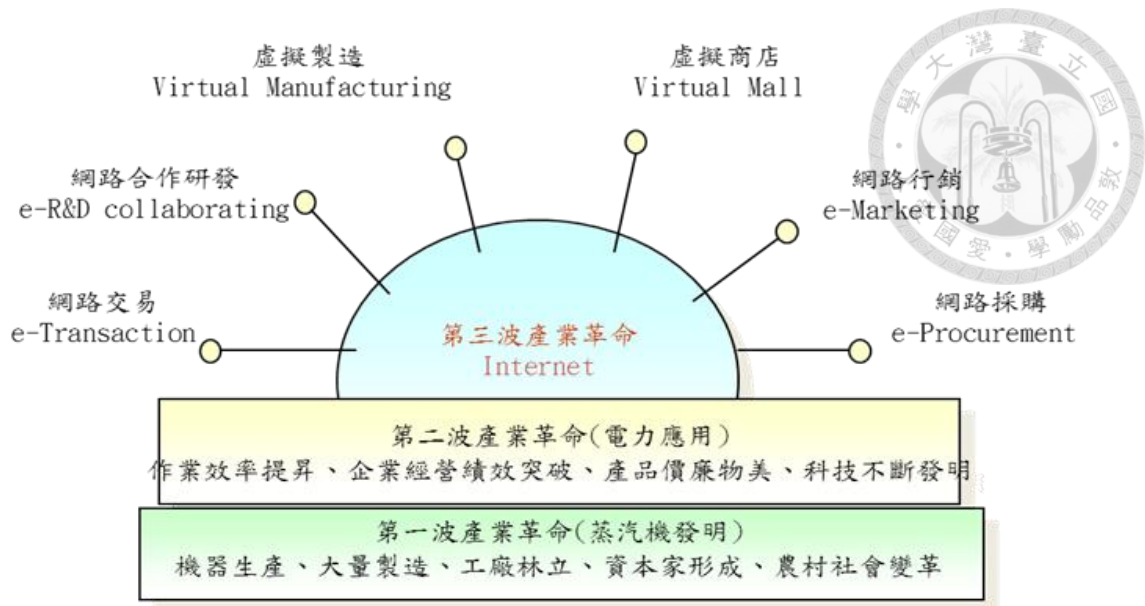


圖 2-1 無法抵擋的第三波產業革命

資料來源：黃河明，E 世代之顧客關係管理，2001

網際網路顛覆所有傳統經營模式(圖 2-2 行銷的演化趨勢)，如「客戶關係」從第一次交易改變為終身期間，「競爭基礎」從產品轉向服務。「創新週程」產品週程轉向持續性實驗。此波演化，因著數位科技的進步，將行銷演化的趨勢，從大眾行銷 (Mass Marketing) 推展到「資料庫行銷」(Database Marketing)，一對一行銷到互動性行銷。



圖 2-2 行銷的演化趨勢

資料來源：黃河明，E 世代之顧客關係管理，2001

根據麥肯錫 (Mckinsey,2007) 一項行銷長角色的演化調查報告 (The evolving role & CMO) 隨著網際網路資訊科技時代來臨，許多企業的行銷長所面對的挑

戰與改變也是前所未有的，因為顧客的行為及商品搜尋品牌方式受到網際網路行動科技衝擊而改變。行銷長必須要發展創新的行銷能力才能了解顧客的轉變。過去的行銷長所專注在「品牌管理」、「服務」、「定價」等策略技術已不足夠應付現今世代的考驗。



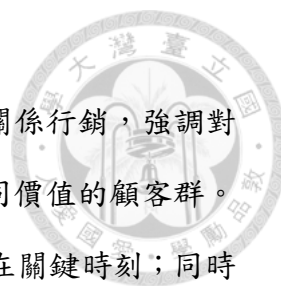
## 第二節 顧客關係管理定義

國內外研究「顧客關係管理」的文獻探討甚多，為了兼顧理論及實務界的實證經驗，茲整理國內外相關文獻及同業的成功案例。

鍾慶霖（2003）：定義「顧客關係管理」不僅是一科技工具，且是一策略性工具，更需企業最高領導者，先作組織適度變革、流程創新，先有「客戶導向」的思維，將與客戶接觸點與行銷管理全面整合，打破部門別限制，建立一以顧客為核心的思維文化。最高領導者必須具備客戶的滿意度是成功的關鍵獲利來源的思維。因此在建置公司獨特策略時，如何滿足你要的顧客，而且更勝於你的競爭者，使之忠誠的回報你。在建置一套符合企業及客戶期望的系統前，企業組織的商業營運模式的建立為銀行要轉型為「客戶導向」之首要策略思維。

Swift（2001）定義顧客關係管理：是企業藉由與顧客充分互動，來了解及區別客戶，以提升顧客的獲取率，顧客的保留率，顧客的忠誠度以及顧客獲利率的一種經營模式。

Tiwako（2001）是企業由各種不同的角度來了解及區別客戶，以開發出適合顧客個別需要的產品/服務的一種企業程序與資訊科技的組合模式，其目的在用以管理既有顧客關係，以便他們達到最高的忠誠度、保留率及利潤貢獻度，並同時有效率選擇性的吸引好的新顧客。



Mckinsey, John off (1999) 定義顧客關係管理是持續性的關係行銷，強調對企業最有價值的顧客以分群 (Segmentation) 的概念，界定出不同價值的顧客群。企業以不同的產品、不同的通路滿足不同客群的個別需求，並在關鍵時刻；同時還必須持續進行反覆測試進而隨著顧客消費行為的改變調整銷售策略。

遠擎 (2002) 顧客關係管理是一個企業積極深化顧客關係以掌握顧客資訊，同時利用顧客情報，量身訂做不同的商業模式及策略運用以滿足顧客的需求。

小結：綜合以上眾學者或研究探討對顧客關係管理定義的共同性：

- 一、企業規模較大與行銷通路據點，此兩因素並不保證金控公司在最終的營運績效較佳，因此需要用服務和建立「顧客關係」來做差異化，以避免陷入削價競爭的價格戰並確保獲利，顧客關係管理的運用就在此發揮功效。
- 二、顧客關係管理的定義重點在於企業必須運用以「顧客導向」的策略思維為啟動的第一步，在此明確定位下，透過對顧客的了解 (Knowing) 資料分析，並在組織運作上，作流程的改善。
- 三、適當的顧客區隔在適當的時機，經由適當的通路提供適當的建議、產品、服務並持續追蹤成效，依顧客的需求在不同生命週期 (life cycle) 改變、同步成長能更進一步的回饋到組織內部的調整，以建立真正以「顧客導向」的服務體系。

### 第三節 資料採礦與商業分析

如何能將顧客關係管理運用到企業經營，商業分析（Business Analytics）運用客戶洞悉扮演一樞紐角色。



Fraley & Thearling (1999) 將「資料採礦」(Data Mining) 定義為從大量的資料庫找出相關的模式 (Relevant Patterns) 並自動地萃取可預測的資訊，可應用於公司決策支援在市場行銷推廣、客戶服務、詐欺防為行為偵測等方面助益頗大。有五大類型：(1) 分類 (Classification)、(2) 預測 (Predictive Modeling)、(3) 分群 (Clustering)、(4) 聯合性分析 (Association Analysis)、(5) 順序分析 (Sequential Modeling)。

SAS VS Fubon Workshop (2013) 近年來金融同業皆逐漸設立商業分析 (Business Analytics) 功能，導入以客戶為導向的行銷模式 (表 2-1 國內金融業運用分析實例)。外商銀行的成功案例，如：「花旗銀行」25%的業績由此跨部門組織貢獻。而國內的成功案例「玉山銀行」自從 2006 年來創立此功能組織後，近年來當同業財富管理事業群的獲利度下降時，玉山銀行卻異軍突起，成現獲利大躍進，而真正拉抬獲利的關鍵意是透過此集中式的「分析」組織 CRV (Customer Risk Value)。

表 2-1 國內金融業運用分析實例

客戶關係解決方案	風險管理解決方案
資料採礦分析	風險評分模型解決方案
客戶分析/行銷活動管理解決方案	風險評分模型解決方案
客戶貢獻度分析	PD 信用評等
交叉銷售預測模型解決方案	
交叉銷售預測模型解決方案	PD 信用評等
客戶分群/交叉銷售解決方案	風險評分模型解決方案
客戶分群解決方案	風險評分模型解決方案
客戶分析/行銷活動管理解決方案	風險評分模型解決方案
資料採礦解決方案	
	PD 信用評等
資料採礦解決方案	Fraud Detect 解決方案

資料來源：SAS VS Fubon Workshop, Aug 2013

George Haylett (2003) 花旗銀行香港分析主管，針對行銷分析領域最常應用的進階分析技術整理如下：

1、分群分析 (Clustering Analysis)：從各種不同的變數，例如：行為變項，客戶基本資料、貢獻利潤…等來將不同價值、需求的客戶做分群(圖 2-3 分群分析範例)，目的是將客戶屬性、行為同質性越高的客戶被歸為一個群組而同時把不同屬性、行為特徵的客戶也儘可能區隔出來。

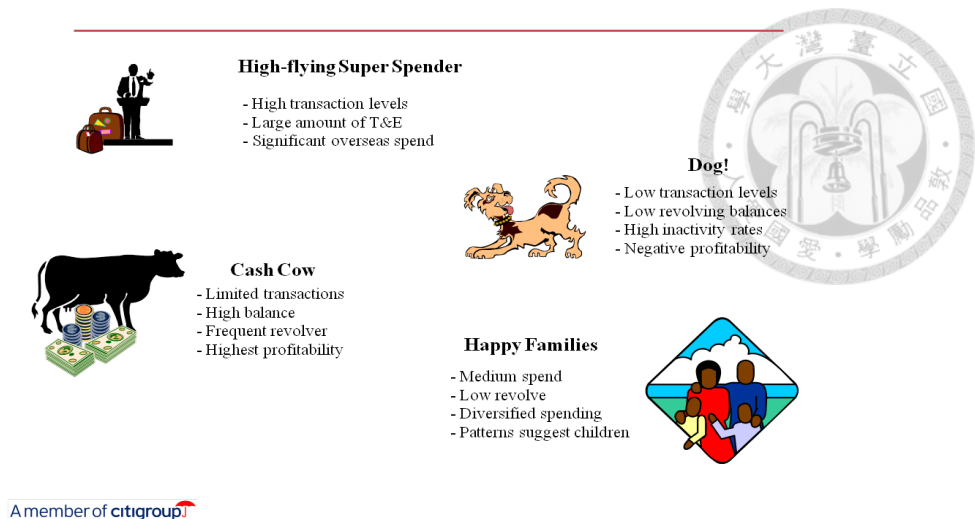


圖 2-3 分群分析範例

資料來源：George Haylett（2003）花旗銀行香港 offsite

- 優點/價值：可以把客戶的屬性行為做廣泛的分類提供行銷人員更深入了解客戶。
- 缺點：在行銷應用上無法產生行動力，尤其針對某一特定行為的預測，例如：某商品回應率。

2、迴歸分析/評分卡 (Regression/ Scoring)：針對想知道的問題與特定行銷目標，依據過往資料庫儲存的資料，利用資料採礦的技術工具，產生有意義的預測變數，再將變數投入統計模型，產生綜合判斷分數，預測未來的表現。

- 優點/價值：建置風險信用評分或預測違約風險評估分析的技術主流，正確性與穩定性較高。
- 缺點：需要長時間的歷史資料，且建置時間也較長，在行銷應用方面經常為了礙於時效性，掌握市場顧客需求或受限於資料儲存的時間無法滿足分析準確度得穩定性而無法使用。



3、決策樹 (Decision tree)：經常應用在行銷領域，針對某一特定行為的預測，要被預測的目標行為是類別變數 (Categorical data)，如「回應」或「不回應」(圖 2-4 決策樹分析範例)。

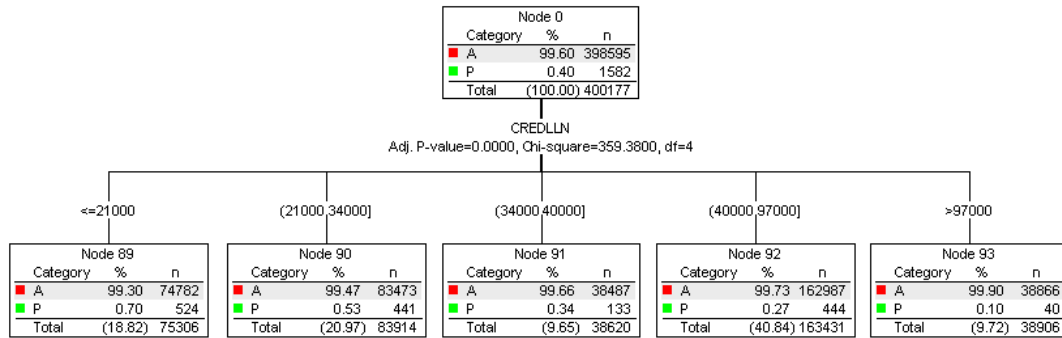


圖 2-4 決策樹分析範例

資料來源：George Haylett (2003) 花旗銀行香港 offsite

- 優點：滿足行銷人員的時效性，所以經常從行銷策略要進一步發展為行銷戰術時能快速提供一 Quick & Dirty 分析工具。
- 缺點：相對它的優點也是缺點 Quick & Dirty，有可能因為發展的樣本資料的不足或歷史資料時間不夠長而產生過度樂觀的預測結果 (Over-fit) 因此需透過不斷試行、收集回應結果在不斷修正來提高正確率。

Ruey-er Chang (1994) 花旗銀行顧客關係管理總部主管，在台灣、印尼都曾運用資料採礦 (Data Mining) 進階分析發展「信用剪卡預測模組」預測有高機率剪卡風險的客戶，並規劃客戶保留的行銷活動而成功的使剪卡率下降了 25%。

## 第四節 行銷活動管理的機制

一個成功的顧客關係管理（CRM）要能順利推動在前線通路執行，除了要有好的分析利器之外，另一重要的是建置行銷活動管理機制：透由科學分析顧客需求與商品適當結合、規劃成一可被執行的資料庫行銷活動。

以上述花旗銀行在台灣及印尼的客戶保留行銷活動為例，行銷人員與科學分析人員跨部門整合是重要成功關鍵。所謂的行銷活動管理(Campaign Management)可定義為直效名單管理，包括了：名單篩選、名單派送、回應管理、前置時間控制，以及事件式行銷(Event-based Marketing)的自動化管理，使流程能一致性，以方便管理、進而整合做為行銷管理的平台可管控客戶被行銷接觸的頻率(Gate Control)讓客戶不被過度干擾，以及作為多通路(Multiple Channel)交互運用的行銷機制。

Shawe & Stone (1990) 每一資料庫行銷活動在導入分析工具規劃時都應具備的要件如下：

- 1、行銷活動的目的：例如「活化」、「預防客戶流失」…等。
- 2、目標客群：可以來自預測模組 top 20% score 或行銷人員的經驗法則作為篩選客戶條件。
- 3、銷售的商品/優惠：例如：紅利點數、利率折扣。
- 4、接觸通路：電話、DM、理財人員、EDM、Call Center…等。
- 5、試行計畫：具有周全設計的測試計劃以正確衡量是否在不同商品/優惠條件下客戶的回應率會不同而最大化行銷的效果。
- 6、財務評估：行銷活動對銷售、利潤的財務指標的貢獻，例如：降低多少%的剪卡率。

當建立起上述整套行銷管理的機制對企業可產生的利益有：

- 大多數的行銷活動的效果都可被清楚衡量而不至淪為為了做而做。
- 增加測試、開發新型行銷活動的創新思維，展開精緻行銷活動設計。
- 建置行銷管理的資料庫：促銷/反應管理辨識使所執行過的行銷經驗可被累積。
- 定義短/長期的成功指標。
- 事後追蹤：透過成效追蹤行銷方案可不斷調整與增進效果。

行銷思潮之演進，行銷「哲學的思維」與「科學的方法」是行銷戰將的左、右腦缺一不可。例如「Amazon」執行所有一切的行銷策略都是反映消費者行為或需求狀況（Consumer-oriented）所以前提是了解你的顧客並找到商機，不僅是新科技的連鎖式行銷，它同時也在執行主動式行銷以塑造消費者新的購物行為。

## 第五節 「IDEO」創新流程

根據「IDEO」創新流程應用在企業創新的價值即提供一套方法與流程將企業所遭遇的問題依使用者經驗的角度轉化為解決方案，整合了：設計者的敏感度、行銷藝術思維及科學分析方法。

McKenzie（2001）IDEO 作為企業解決方案的原因是在眾多 CRM 的解決方案中，最困難之處就發生在「整合」議題上，使得 CRM 在企業創新功能的困難重重。

Ommeren & Schippe（2002）65%的 CRM 專案導入企業失敗原因：主要事先進駐科技工具而未深入思索企業文化與創新流程設計如何？適恰的顧客經營管理策略為何？及欠缺一全盤性，從需求、功能、工具系統環環相扣的整合流程。



Harvard Business Review (2008) IDEO Design Thinking 基本要素：提供了一套方法學及流程以使用者為思維，將創新活動每一程序做完整結合，並加入實地調查等科學分析，將設計者的敏感，與顧客需求結合，此方法可透過科技工具適切地實踐，最後為企業轉化為顧客價值與市場機會。

愛迪生的設計化思考模式：發明了電燈泡，創造出一個以電燈泡為中心的產業。愛迪生的做法，其實就是我們現今所謂「設計化思考」(design thinking)的先例，這種方法根據以人為本的設計精神，深深融入各種型態的創新活動之中。要推動創新，靠的是直接觀察，徹底了解人們生活中的需求，以及他們對某些產品的製造、包裝、行銷、銷售與服務方式的好惡。愛迪生不是指擅長某一個狹隘領域的專才科學家，也是具有精明商業頭腦的通才。當年他的實驗室在紐澤西州門羅公園市，和他並肩工作的除了實驗人員外，還有精通修補東西的人，以及很會就地取材的好手。他創立了以團隊為基礎的創新方法，打破了「孤獨的天才發明家」模式。創新是很辛苦的工作，愛迪生揉合了藝術、工藝、商業頭腦，加上對顧客和市場的敏銳了解，讓創新成為一項專業。

設計化思考模式如何應用到商業的流程創新：設計化思考就是一種專業手法，運用設計師的敏銳感觸和方法，推出技術上可行、透過商業策略可以轉化為顧客價值與市場商機的事物，以符合人們的需求。

設計化思考對企業界會有很大的助益。在企業界，大多數的管理架構和最佳實務，都可以免費取得，並仿效運用。現今的領導人指望創新可以帶來差異化和競爭優勢，若在創新流程的各個階段中，都能納入設計化思考，成效可能會很好。

(資料來源：郭瑞祥教授，商業模式創新與思考上課講義)



要將 IDEO 落實在企業創新的步驟如下：

- 1、觀察了解：了解企業的經營模式與企業文化，研究產品、服務策略與潛在消費者。
- 2、視覺呈現：發現具創意、科技及市場導向的概念，將想法（ideas）表達出來，並與客戶反覆討論原型。
- 3、評估修正：反覆討論設計特點以解決使用上的問題，並確認可滿足產品功能的需求。
- 4、實踐完成產品設計，進行產品測試以驗證產品實用性品質即可製造性。
- 5、監督：監督產品生產狀況，確認產品/服務可在生產現場順暢製造產出並抵達終端顧客。

小結：為有效建立顧客關係管理（CRM）的跨部門整合在依組織需要進行一套在根本基礎上不同於傳統既有的方法流程，如此才不會錯過真正顧客的需求，而並能提出合適產品以符合其顧客期待或預測他們下一想購買產品，並且隨著顧客與我們存在不同的生命週期來變更、提供不同產品組合以延續與顧客的長程關係。在發展顧客長程關係，又需以「客戶分析」做為主要事實依據（fact-based）以了解顧客情報並調整行銷策略。因此本研究即參考將「IDEO 創新流程」作為打造一全新的跨部門客群行銷流程來滿足新設功能的期許。

## 第三章 財富管理顧客關係管理的創新流程



依上述之目的及文獻探討，本研究嘗試以「IDEO 商業創新流程」之主要流程要素為基礎，提出一個為財富管理量身定做的顧客關係創新流程。

### 第一節 發展個案銀行財富管理顧客關係管理的創新流程

鑑於外商銀行的顧客關係管理流程傾向分工；將分析、商品、行銷、業務執行，過於清楚劃分各司其職欠缺一全面整合的機制得以將後端產生的客戶分析結果有效、充分運用在前線的銷售過程，因此，本研究架構將建立一套從分析、行銷規劃、銷售執行、追蹤學習一氣呵成的跨部門全盤整合流程。另外，「客戶分析」功能設立之前，F 銀行商品行銷人員雖然執行許多專案，但美中不足都只有執行行銷專案卻欠缺後續的效益事後追蹤機制使得每一專案的學習軌跡無法留存以累積各類型專案的經驗法則。

因應以上挑戰與機會點，本研究應用“IDEO”商業創新流程（圖 3-1 顧客關係管理的創新流程）建立 F 銀行財富管理顧客關係管理的整體解決方案（End-To-End Solution），共有五個步驟，詳述如下：



圖 3-1 顧客關係管理的創新流程

**(1) 步驟一：命題-客群分析 (idea generation- Analysis)**

- 找尋問題與新的機會：要產生有價值分析議題背後的原則是能幫助理專找到有理財需求的潛在客戶以擴大其客群經營範疇或提供精確目標客群以提高產品銷售成功機率。
- 依分析，資料勘查 (data mining) 產生可應用之洞見及分析。
- 審視此分析是否在實務面是可被執行的。

**(2) 步驟二：產生「粗略假構原型」(Prototype) 將發想的分析結果，與行銷應用的規劃雛型與相關單位反覆溝通彙整。**

- 專案規劃階段先與總行相關商業夥伴，如：商品企劃、理財諮詢、輔銷、分行業務進行腦力激盪 (Brain storming)，並加入分行通路銷售部隊部主管意見回饋並做修改；接著透由每月例行召開「客群行銷月會」的平

台 (platform) 提案討論，經由各高階管理再檢視、確認是否導入分行各單執行。

- 在此階段的重點是將科學資料分析轉化成為前線銷售同仁簡單可以被有效執行的銷售資源，因此專案的目標、策略、客群樣態行為、產品需求、銷售理專的話術、及執行訪談紀錄說明，追蹤機制及 KPI 設定都要在此階段統整成為一套與前線宣達的完整包。
- 在專案執行前分析的運用面可與總行相關單位商品策略及其他行銷資源結合，建立一套與執行串連的作業系統。

(3) 步驟三：實踐 (Implementation) 包含：宣達訓練，話術演練，理專與客戶互動應變能力，正面成功範例分享，前線 Q&A 及週戰報監督。

a、宣達：執行前一週，專案小組必須利用晨會及分行區部例行月會進行宣達，讓前線理專對於名單來源有正確認知而願意認真執行。

b、訓練：每次專案針對的目標客群及與客群互動切入策略不同，輔銷團隊並據此發展理專 VS 客戶互動的話術。為了使理專能熟練的運用並確實執行，因此，駐點輔銷業務需於專案開始執行前一周到分行做訓練並再度提升理專執行專案的專注度。

c、話術演練：除了輔銷業務的訓練外，分行主管發揮 Coach 對其轄下分行理專多次實際的操練並模擬不同情境，重覆演練並強化應變能力。

d、總行每週會請輔銷收集全國分行成功範例分享，透過晨會廣為宣達，讓較資淺的理專銷售技能也能被提升並帶動全國分行對於專案保持正面信心持續執行動能。

e、前線執行 Q&A 收集：專案執行 1~2 週內，密集快速啟動輔銷業務收集駐點分行在理專執行面遭遇的滯礙難題一項項審視並謀求充分解決，每週收集彙整後，總行專案小組 (資行銷、商品、輔銷、理財研究) 一起討論問題類型，



並排除假設議題，針對理專真正所遇到的問題研擬改善的行動，例如：名單精準、資料缺漏、理專系統不友善，銷售話術不熟悉…等。

f、每週週報：總行每週由「資情行銷部」提供全國各區/部執行過程結果追蹤戰報，了解前線執行動能與理專執行品質，含兩類型：量化分析與前線質化觀察，目的是透由更新每週週戰報藉此不斷激勵前線理專提升名單處理率，及銷售成交率。

每週戰報結果除了讓前線銷售部隊了解，也讓高階管理有機會獲得最新執行狀況的資訊，如此而能適時發揮「從上而下」管理影響力使前線對名單重視。

**(4) 步驟四：提升前端理專執行專案的接觸管理 (Contact Management) 工具。**

理專系統是個案銀行現有的前線理專系統。因為原來不是為了執行「客群行銷專案」而設計，然而，在每次專案執行、收集前線理專與客戶訪談細節是非常重要的關鍵。因為客戶的拒絕銷售的原因或態度偏好在原始財富管理的資料庫是不存在的，必須依靠理專在訪談過程忠實紀錄才得以收集到。因此在推出試行專案時得立即發現這項系統設計上的問題，因此才有機會可以將原理專系統修改，使得回應資料可以回傳建立學習軌跡。

**(5) 步驟五：事中/後效果追蹤：**

a、執行中：執行過程中追蹤每一週的執行結果掌握 127 家各別分行執行動能與品質監督

b、事後結案追蹤：每一專案的執行成效，KPI 達成，後續修正行動都需要透過專案後的追蹤機制及結案報告得到。因此，在每一專案結束後兩週作結案報告，除了有量化的效益評估也會包括質化的深度觀察了解剖析專案成功與失敗的

原因並於後續專案採取得改善行動。針對首度推出的試行專有正面成功範例未來也可複製成功經驗。



## 第二節 導入分行客群行銷專案及衡量指標設計

在第一階段，先推出三個試行專案測試，檢驗這套顧客關係管理創新流程是否能順利導入前線運作並產生新增銷售成果，發想每一次專案議題的原則是透過分析辨別有價值的客戶但卻是理專忽略的潛在商機或是針對商品找到最可能會購買的目標客群：

- 「個人理財」低開發客群專案（理專不熟的潛力客群）
- 「白金理財戶」低開發客群專案（理專不熟的潛力客群）
- 薪轉客群基金小額商品滲透專案

衡量專案執行成效並改善專案成效、設計以下專案衡量機制：

- 收集事中流程指標：在專案規劃階段先預設定專案成功評估指標 KPI 在專案結束後進行事後追蹤，因此在專案執行過程中必需要收集流程指標（圖 3-2 專案執行流程指標）做為了解專案每一階段的執行狀況及遭遇困難。

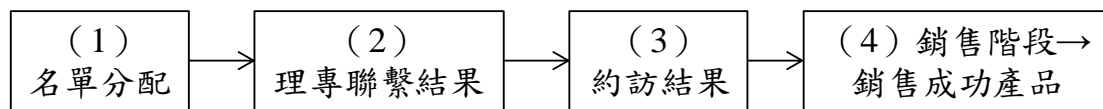


圖 3-2 專案執行流程指標

- 事後量化 KPI 包含：(1)理專處理聯繫到本人比率(2)約訪成功率(3)銷售成功比率專案創造的效益（銷量及收入）。
- 質化觀察：除了以上三項量化 KPI，另透過在專案執行期間到分行訪談、

觀察、配合量化數據整理出每次專案的學習及改正行動，為未來的專案建立學習軌跡並且不斷修正。



### 第三節 與競爭對手比較

將 F 銀行、中信、玉山及台新等國內銀行的類似分析團隊作異同比較，分別收集次級資訊或透過與高階的訪談比較以下構面（1）分析人才投資、（2）組織設計、（3）科技創新投資氛圍、（4）客群經營。

### 第四節 封閉式資訊回饋行銷流程（Closed-loop marketing process）

當這個架構的關鍵步驟全面建立起來且能順暢運作，資情行銷部產生的客戶分析結果，因而可被實踐到前端銷售通路而對組織產生價值如下述：

- 未來相類似的專案在規畫時有累積的經驗法則可參照以事先設立 KPI。
- 不斷提高客群行銷回應率，將被成功銷售的客戶行為，屬性資訊收集一段時間便可建置先進的預測模組，未來出專案名單便可以把成交機率高的目標客戶先篩選出來更精確的目標行銷。
- 增加個案，銀行每月專案名單的量，應用此 SOP 可推出更多的專案使理專與客戶互動增加兩倍於過去 PM 推動名單專案。

## 第四章 個案分析



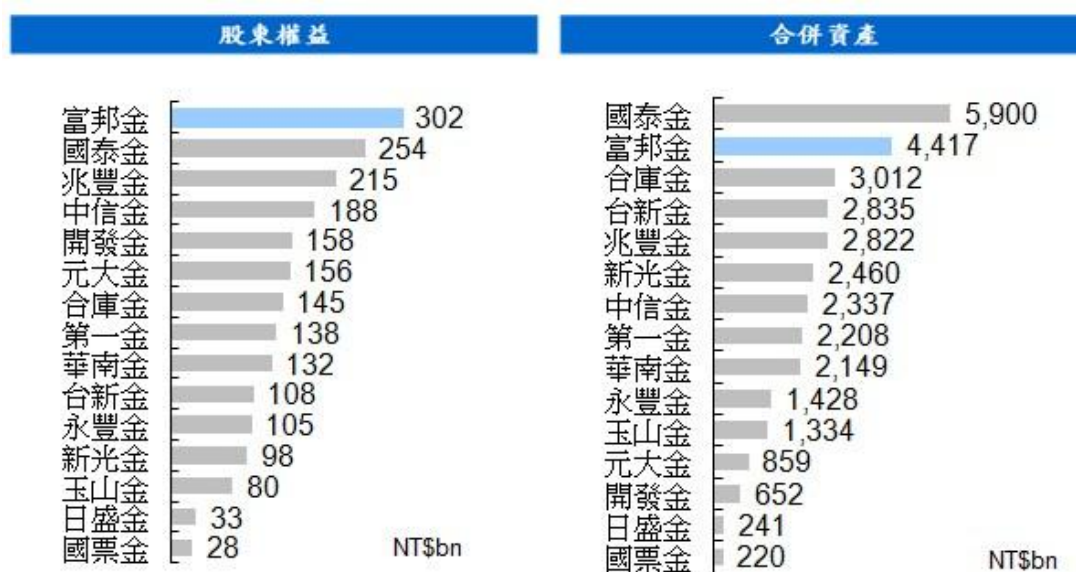
本研究以個案公司財富管理事業為對象，執行試行客群行銷專案來驗證是否能透由顧客關係創新流程來導入以客戶為導向的行銷模式。共在四個月期間，(2012,3~2012,6)執行了以下三個專案並收集了量化分析與質化觀察做為評估依據。

### 第一節 個案公司基本資料

本研究個案是一本土前兩大的金控公司。該金控公司於 1961 年 4 月 19 日，起源於台灣一家民營保險公司產物報保險，開啟金控集團發展首頁。其企業定位/願景：「以滿足社會大眾之需求，提供金融全產品專業服務之金融集團」並成為亞洲一流的金融集團。

最近蟬聯上市金控公司的前二領導品牌合併資產上達 NT\$4,417 Billion 股東權益 NT\$302 Billion 獲利表現持續超越同業(表 4-1 個案公司資本額與獲利表現)。在組織架構朝向完整金融商品的金融集團涵蓋：產險、人壽、銀行、證卷，除上述 5 個子公司外，尚有金控創投、行銷、資產管理、投信、期貨、投顧等…子公司。

表 4-1 個案公司資本額與獲利表現



未來營運策略更進而打造成為大中華地區金融平台：

- 核心事業：以金控各子公司為主，持有具有控制性之多數股權一線城市為主，二線為輔。
- 合作夥伴：廈門銀行/其他持有影響力之多數股權以新興城市為主。
- 策略夥伴：非銀行業優先透過股權結合逐步發揮影響力規模較大、大陸地區覆蓋性廣，顧客與其下香港子公司合作。

本研究主題聚焦在其轄下銀行財富管理事業群，原來在組織功能粗分為四大類：(一) 商品、(二) 通路、(三) 作業及 (四) 營運支援/管理。

雖然該金控的 EPS (每股稅後純益) 仍高居本土金控的龍頭地位；然而從財富管理事業群高階管理的期待及對於未來預測，認知到當外在市場環境處在這樣變化波動的環境，唯一永遠不變的原則就是要回歸到客戶的角度，更加了解客戶行為、理財需求，並且善用分析能力讓銀行更加精準掌握客戶的理財行為與生活

型態。

2011 年底在原有的四大功能之外，新增設了客戶分析及資料庫行銷的功能 (Analytics & Database Marketing)，定位在提供客戶行為、屬性分析，並負責統整組織中現存的相關部門單位，例如：商品、通路、輔銷…等，使得客群分析結果能周全細密的規劃被運用在前線銷售通路並且順暢執行。期望能藉由以客戶為中心的新商業模式可平衡過去以商品角度為主衝刺短期收益的銷售文化。



## 第二節 三個試行專案導入分行執行

以下描述三試行專案執行過程及收集專案量化分析及質化觀察。

### 1、個人理財低投保客群開發專案

#### ● 分析議題發想

- 當時理專習慣聯繫的客戶都是熟客，有一半以上的客戶雖然被分配在其轄下，但卻一年無任何財管理財商品往來。在這一半以上的客群具有理財需求符合財管客戶定義的有價值的客戶，應有一成是被忽略沒有固定關係往來：依存款行為分析，14 週觀察將客戶分類為不同族群，並辨別出其中一類，稱為「存款步步高」客群（圖 4-1 存款戶行為區隔分析）建議作為理專開發的目標客群。

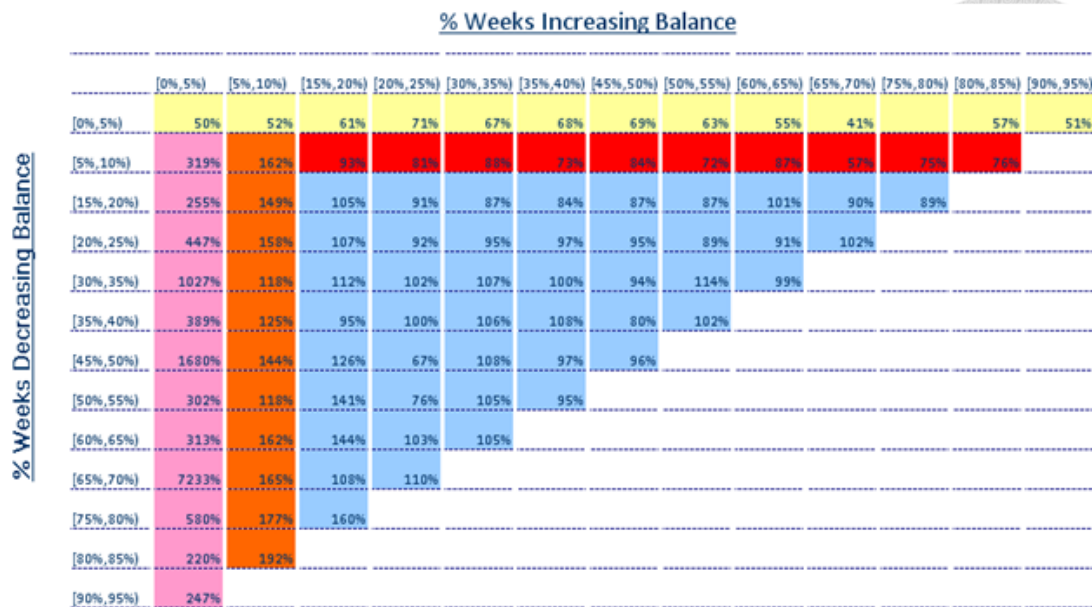


圖 4-1 存款戶行為區隔分析

- 應用分析做為規劃專案基礎：目的為擴大個人理專經營客群、提高既有客戶之投保比及商品滲透率。專案期間 2012 年 3 月 2 日~2012 年 4 月 30 日。
  - 目標客群篩選條件：當時個人理財專員（Personal Banker 亦即擔任理專年資較輕）每人負責 600~700 名客戶是高於資深專員約六倍，所以有需求依賴總行資源以科學分析了解客戶交易行為，發掘客戶潛在價值，並篩選出目標客群名單（圖 4-2 專案一目標客群篩選條件說明）。

依「投保比」及「一年內有無投保交易」參數，排除理專經常聯繫的客群，再依「過去 14 週存款餘額有增無減」之條件，篩選出本案目標「步步高升客群」。

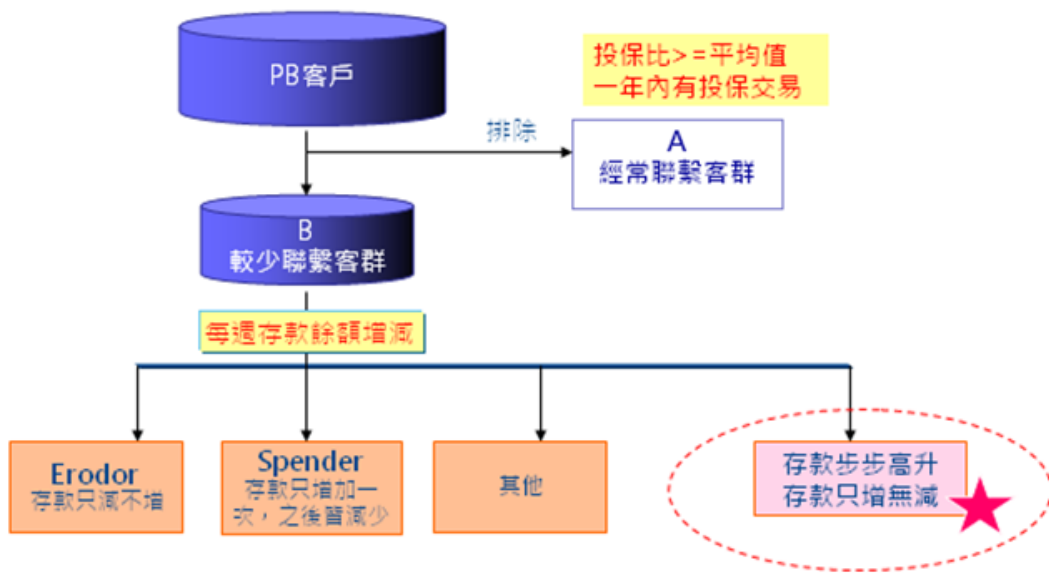


圖 4-2 專案一目標客群篩選條件說明

■ 專案策略/話術

將客群行為需求與合適商品串連，由輔銷提供相關商品話術供專員聯繫客戶時應用。

目標客戶	客戶需求	策略	產品/話術
步步高昇	客戶存款持續增加，可能以本行為主要往來銀行，但未能有效利用資金，應由理專探詢需求，並提供理財諮詢。	積極成長	1.定期定額基金 2.債券型基金 3.保險(豐年、豐沛、美利成增)

- 專案成效追蹤：分別於事中執行及事後成交率來衡量專案效果。

■ 事中執行流程 (圖 4-3 專案執行流程)



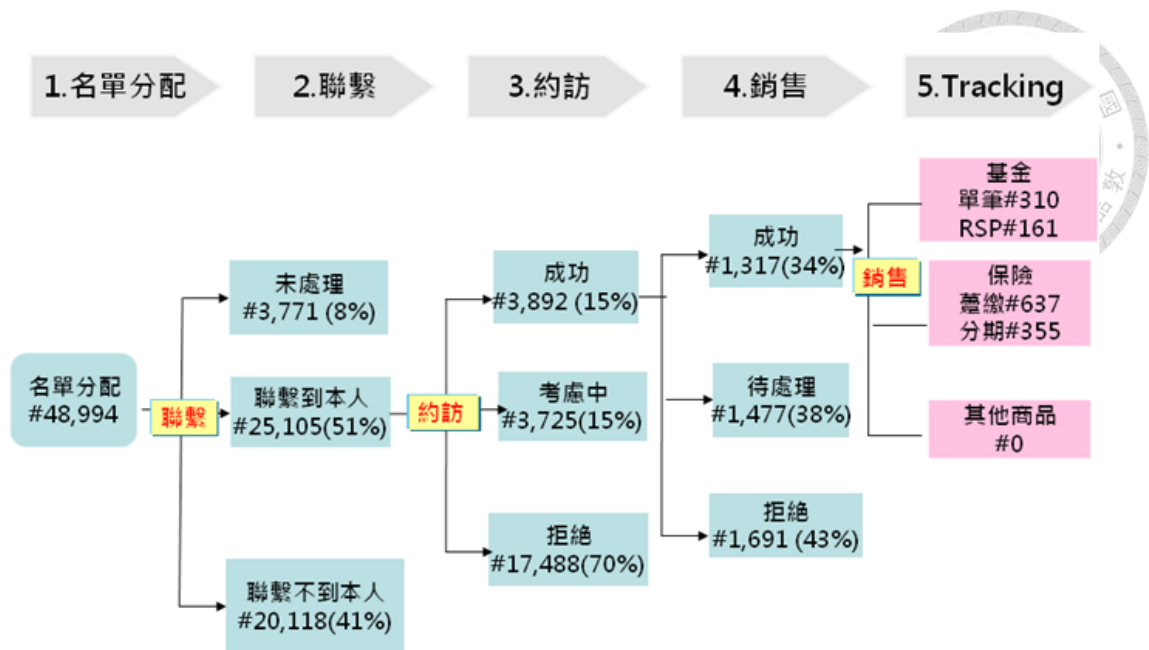


圖 4-3 專案一執行流程

註 1：統計期間：3/2~5/31,2012

註 2：客戶可能同時承作 2 種以上產品，故產品成交人數加總會大於成交客戶數。

- 事後成交率：截至 5/31 之銷售成交率 5.2%，成交客戶數 1,317 位，銷量為 10.11 億，手收 3,095 萬（表 4-2 專案一創造銷量及收益）。

表 4-2 專案一創造銷量及收益

基金-單筆			基金-RSP			保險-躉繳			保險-分期			DCI		
成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)
310	193	1,606	161	3	39	637	738	16,069	355	77	13,238	0	0	0

- 專案事後學習及改善行動

觀察專案執行之流程及分行實際訪談結果，彙整以下觀察重點及改善建議（表 4-3 專案一學習與改善行動）。

表 4-3 專案一學習與改善行動

觀察	改善行動
<p>1.名單品質精進： 第一批名單（3/2 上傳）發現有客戶年齡太大、存款增幅不夠高、存款餘額偏低之問題，影響名單品質。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二批名單（3/23 上傳）已排除年齡過高、AUM 過低、存款餘額過低或增幅太小。</li> </ul>
<p>2、理專系統名單回報功能精進： 理專須至「事件通知名單」進行聯繫，再到「回報計劃」功能將聯繫結果、訪談資訊記錄下來，流程繁複。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理專系統改版：名單結合回報計劃功能連結，理專毋需登入兩種功能進行名單處理，3/23 上線。</li> <li>● 提出理專系統資訊需求簡化回報流程於 3/22 上線。</li> </ul>
<p>3、聯繫不到本人名單之原因觀察： 主要原因為如下： A、客戶聯絡資訊空白或錯誤 B、找不到本人（出國、不在） C、非帳戶 Key Man D、空白、其他 另，專員對於客戶「聯繫不到本人」、「拒訪」及「拒銷」之原因，未詳載記載或留空白，不利後續追蹤。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原因為 A、「客戶聯絡資訊空白或錯誤」：將名單註記於系統，當客戶臨櫃或 Inbound call 時，跳出訊息提醒櫃員或客服人員更新客戶聯絡資訊。</li> <li>● 針對客戶各項拒絕原因，建議於理專系統新增欄位選項，以利專員勾選聯繫結果及原因，有助於後續統計追蹤。</li> </ul>
<p>4、約訪技巧之提升： 結案後，發現已聯繫到本人，但仍在約訪考慮中之名單數頗多，表示專員之約訪技巧 phone skill 仍有提升之空間。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 結合客戶服務部銷售訓練科電話行銷課程，加強提升專員電話約訪之技巧。</li> <li>● 善用本行其他行銷活動（ex：領取生日禮、兒童帳戶週年禮）話題，吸引客戶來行。</li> </ul>
<p>5、客戶「拒絕約訪」及「拒絕銷售」的比率高。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 召開話術座談會「邀請理財區部與商品行銷部一起針對“步步高昇”客群需求，提升銷售話術技巧。由商品行銷部針對話術增加目標客群細分（次區隔：薪轉、公教、家管。產品銷售集中：RSP、保險。）</li> <li>● 成功經驗複製：增加分行成功案例經驗分享。將分行成功銷售因素複製至全體分行，以利經營不熟客。</li> </ul>



## 2、白金理財低投保客群開發專案，試行專案

- 分析議題發想：在首波個人理財專案執行完成接著推出第二個試行專案，分析方法類似但是套用在白金理財客群（屬於資產較高的客戶）。
- 應用相同分析方法做為規劃專案基礎：專案期間 2012 年 3 月 23 日~2012 年 4 月 30 日。
  - 目標客群篩選（圖 4-4 專案二目標客群篩選條件說明）：利用客戶目標行為分析，篩選出目標客群名單，上傳理專系統供專員進行開發。

依「投保比」及「一年內有無投保交易」參數，排除理專經常聯繫的客群（定義：投保比大於 PA 平均值且一年內有投保交易），再依「過去 14 週存款餘額有增無減」之條件，篩選出本案目標「步步高升客群」。

為使名單更加精準，另排除年齡過高（>75 歲）、AUM 過低（<85 萬）及存款餘額增幅太小（<1 千元）之名單。

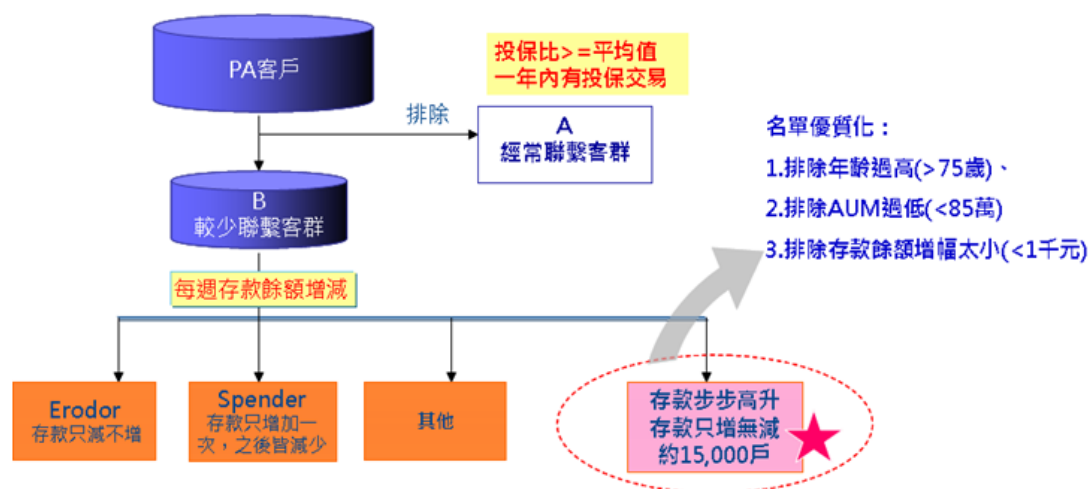


圖 4-4 專案二目標客群篩選條件說明



● 專案策略/話術

將客群行為需求與合適商品串連，由輔銷提供相關商品話術供專員聯繫客戶時應用。

目標客戶	客戶需求	策略	產品/話術
步步高昇	客戶存款持續增加，可能以本行為主要往來銀行，但未能有效利用資金，應由理專探詢需求，並提供理財諮詢。	積極成長	1、定期定額基金 2、債券型基金 3、保險（豐年、豐沛、美利成增）

● 專案成效追蹤：分別收集事中執行指標及事後成交率來衡量專案效果。

■ 事中執行流程（圖 4-5 專案二執行流程）。

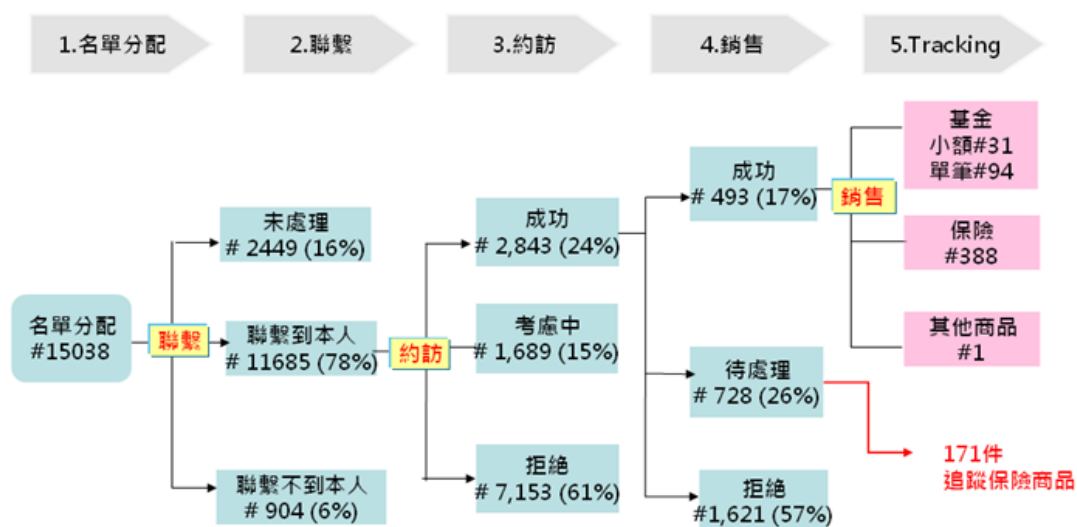


圖 4-5 專案二執行流程

註 1：統計期間：3/23~6/14

註 2：客戶可能同時承作 2 種以上產品，故產品成交人數加總會大於成交客戶數。

- 事後成效：全案銷售成功率 4.2%，成交客戶數 493 位（表 4-4 專案二執行成效）；創造銷量為 9.4 億，手收 2,655 萬（表 4-5 專案二創造銷量及收益）。



表 4-4 專案二執行成效

	名單數	比率
總名單數	15,038	—
已處理名單	12,589	84%
聯繫到本人	11,685	78%
約訪成功*	2,843	24%
銷售成功*	493	4.2%

\*約訪及銷售成功率係依「聯繫到本人」之名單數為 base 計算。

產品細項如下：

表 4-5 專案二創造銷量及收益

基金-單筆			基金-RSP			保險-躉繳			保險-分期			DCI		
成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百萬)	手收 (千)
94	95	909	31	1	6	319	787	15,573	100	54	10,059	1	8	8

### 3、薪轉客群基金小額滲透測試專案三

#### ● 分析議題發想

過往個案銀行的行銷產品經理採經驗法則（Rule-based）只依據少數客戶屬性來選擇目標客戶很難產生綜合判斷及排序能力。為有效經營薪轉客群，使他們與 F 銀行往來關係黏稠度增加。透過發展資料探堪預測模組（Data Mining Model）建立數量統計評分卡依客戶資產、持有商品、行為、基本資料…等。綜合變數經綜合考量產生加權分數經排序後分數高者即表是成功機率高者，代表具有有效預測在薪轉戶中有較高機率會申購定期定額基金的潛在目標客戶，並將應用於篩選本

專案目標戶名單提供前線理專使用。



圖 4-6 評分卡範例

- 應用分析為行銷規畫之基礎取評分結果 Top 17~25% 的名單，即可獲得 70~80% 之目標客戶。(即購買基金小額機率較高之客群)，降低理專人員投入時間成本及縮短銷售時程。
- 目標客群篩選條件 (圖 4-7 評分結果)：本專案以新轉戶有理專維護的客戶為主要目標客群，取「基金小額 X-sell 預測模組」評分前 20% 且目前無基金小額商品之客戶。名單數共 11,108 筆。

Score Band	Good	Bad	Total	Good Rate	Cum. Good %	Cum. Total %
16.750<=SCORE	1,000	384	1,384	72.25%	2.11%	0.28%
15.700<=SCORE<750	4,960	2,874	7,834	63.31%	12.58%	1.86%
14.650<=SCORE<700	8,588	8,083	16,671	51.51%	30.70%	5.24%
13.600<=SCORE<650	10,587	15,667	26,254	40.33%	53.04%	10.55%
12.550<=SCORE<600	8,385	24,496	32,881	25.50%	70.73%	17.20%
11.500<=SCORE<550	4,953	32,179	37,132	13.34%	81.18%	24.71%
10.450<=SCORE<500	4,098	45,302	49,400	8.30%	89.83%	34.71%
09.400<=SCORE<450	2,586	68,341	70,927	3.65%	95.29%	49.05%
08.350<=SCORE<400	1,397	67,128	68,525	2.04%	98.24%	62.92%
07.300<=SCORE<350	721	93,227	93,948	0.77%	99.76%	81.92%
06.250<=SCORE<300	114	49,774	49,888	0.23%	100.00%	92.01%
05.200<=SCORE<250	1	9,717	9,718	0.01%	100.00%	93.98%
04.150<=SCORE<200	0	9,577	9,577	0.00%	100.00%	95.92%
03.100<=SCORE<150	0	12,461	12,461	0.00%	100.00%	98.44%
02.50<=SCORE<100	0	6,526	6,526	0.00%	100.00%	99.76%
01.0<=SCORE<50	0	1,190	1,190	0.00%	100.00%	100.00%
	47,390	446,926	494,316	9.59%		

圖 4-7 評分結果

● 專案策略/話術

為了幫助理專與薪轉客戶更好的切入點，針對本案之產品銷售策略如下：

1、Incentive	由 PM 針對薪轉戶設計「龍薪大悅 RSP 基金手續費 4 折」優惠專案。
2、EDM	因本行特定薪轉客戶不喜歡於上班時接到電話（eg. 華碩、晨星），故搭配「龍薪大悅 RSP 基金手續費 4 折」設計 EDM，作為切入點。
3、話術	由輔銷針對薪轉戶 RSP 行銷專案設計話術。

● 專案成效追蹤：分別於事中執行及事後成效率來衡量專案效果。

■ 事中執行流程（圖 4-8 專案三執行流程）

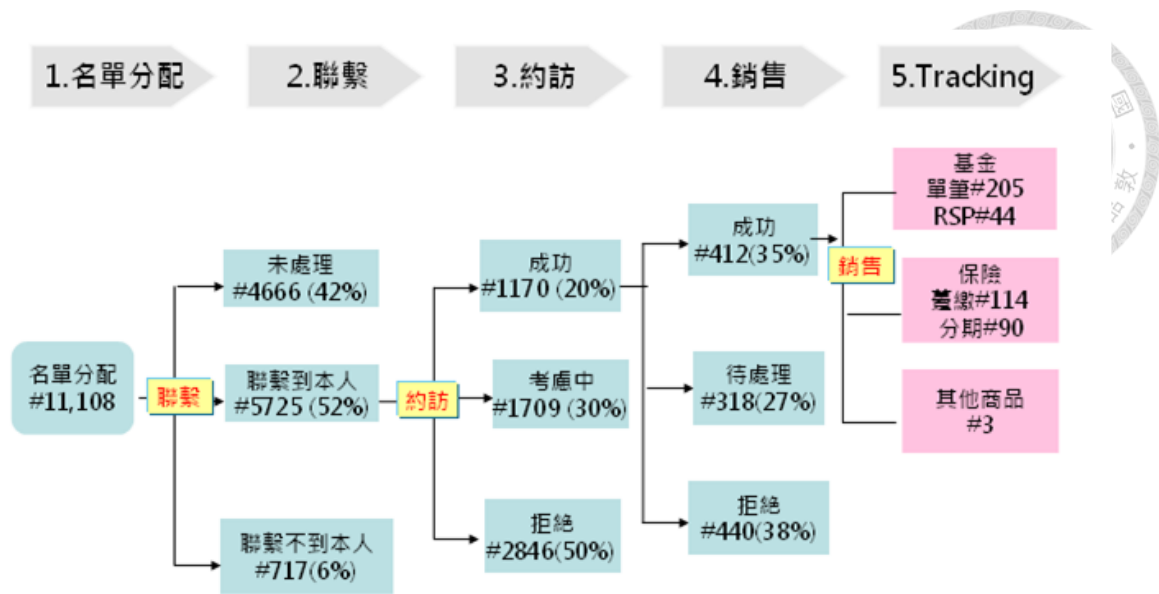


圖 4-8 專案三執行流程

註 1：統計期間：5/1~6/14

註 2：客戶可能同時承作 2 種以上產品，故產品成交人數加總會大於成交客戶數。

事後成交率：全案銷售成功率 7.2%，成交人數 412 人（表 4-6 專案三執行成效），創造銷量為 3.46 億，收益 857 萬（表 4-7 專案三銷量及收益）。

表 4-6 專案三執行成效

	名單數	比率
總名單數	11,108	—
已處理名單	6,442	58%
聯繫到本人	5,725	52%
約訪成功*	1,170	20%
銷售成功*	412	7.2%

\*約訪及銷售成功比率係依「聯繫到本人」之名單數為 base 計算。



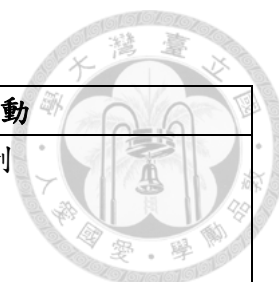
表 4-7 專案三銷量及收益



基金-單筆			基金-RSP			保險-躉繳			保險-分期			DCI		
成交 人數	銷量 (百 萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百 萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百 萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百 萬)	手收 (千)	成交 人數	銷量 (百 萬)	手收 (千)
205	115	1,207	44	1	8	114	197	3,057	90	29	4,292	3	5	8

專案事後學習與改善行動：觀察專案執行之流程及分行實際訪談結果，彙整以下觀察重點及改善建議（表 4-8 專案三質化觀察學習/改善行動）。

表 4-8 專案三質化觀察學習/改善行動



觀察學習	改善行動
<p>1、整體專案名單處理率偏低（僅58%），表示金服主管及專員對名單重視的程度不足。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立專案佈達機制</li> </ul>
<p>2、聯繫不到本人名單之原因觀察：主要原因為如下：</p> <p>A、客戶聯絡資訊空白或錯誤</p> <p>B、找不到本人（出國、不在）</p> <p>C、非帳戶 Key Man</p> <p>D、空白、其他</p> <p>另，專員對於客戶「聯繫不到本人」、「拒訪」及「拒銷」之原因，未詳載記載或留空白，不利後續追蹤。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原因為 A、「客戶聯絡資訊空白或錯誤」：將名單註記於系統，當客戶臨櫃或 Inbound call 時，跳出訊息提醒櫃員或客服人員更新客戶聯絡資訊。</li> <li>● 針對客戶各項拒絕原因，建議於理專系統新增欄位選項，以利專員勾選聯繫結果及原因，有助於後續統計追蹤。</li> </ul>
<p>3、本專案之首要 KPI 為 RSP 滲透率，但本項數字成長幅度不明顯。究因 RSP 之成效因市場因素、或專員依手收來源重要性選擇性處理名單，短期內成效無法明顯提升。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RSP 為長期穩定之手收業務來源，應針對薪轉戶、PB 客戶等適合 RSP 的客群持續推動。</li> <li>● 為提升專員推廣 RSP 意願，可搭配 PM 端之 RSP 推廣獎勵活動，產出 RSP 目標客群名單，以提升推廣成效。</li> </ul>
<p>4、雖 RSP 成交率不高，但其他商品成交件數高。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未來客群行銷專案應結合商品策略及行銷資源，以提高名單成效。</li> <li>● 應規劃行銷及優惠活動 EDM（如：龍薪大悅 RSP 4 折優惠活動）供專員運用，作為電訪客戶之敲門磚，再搭配輔銷提供之商品話術，進一步創造理財商品成交之機會。</li> </ul>

### 第三節 專案學習與改善行動

首次三個專案學習與改善：收集理專開發「不熟客」遭遇的執行障礙問題，然後與總行相關單位專案小組，研擬改善行動，為了使持續的客群行銷名單執行更為順暢，也提高專案的銷售成長率，提高理專執行的意願與動能。以下為專案的改善機會點：

#### 一、名單需精簡

名單量太大，因為理專首次執行經驗生澀，需要更長的時間消化。有些理專甚至為了處理而處理，直接將名單變掉造成成交率不佳。

因應行動：

後續名單朝精簡，排除年齡過高、AUM 過低、存款餘額過低或增幅太小並連結同時期與理專與客戶「關係維護名單」重疊之統整使每批名單數量大小約 1 萬。

#### 二、客戶洞悉

重要的客戶資訊往往存在於理專客戶互動的對話中（客戶家庭背景、偏好、興趣、寵物）理專必須要把細節記錄在「訪談回報」系統功能中，並且要有紀律去執行。目前的「回報訪談」功能使用不方便使用、流程繁複。

因應行動：

F 銀行除了進行理專系統改版將名單結合回報計劃功能聯結，理專毋需登入兩種功能進行名單處理，簡化回報流程；另也可考慮投資先進工具供前線人員使用並且也應投入更多人力資源及技術在大量資料的分析提供更客製化的產品服務。



### 三、話術訓練再加強

執行過程中觀察到許多理專再已擊到客戶本人後，卻無法成功將客戶約到分行，進一步有面對面訪談溝通的機會，顯示專員在電話切入話題，引發客戶興趣，約訪技巧等與客戶互動訓練需待加強。

因應行動：

1、改善相關話術設計，加入情境式輔銷團隊，投資需求協助話術，以比較順利和客戶打開話題三階段來協助理專在每一新的客群行銷與專案推動前一~二周先善用全國 127 家分行駐點輔銷資源進行話術訓練。

2、結合本行行銷資源，例如：「新商品上架」為「客戶資產調整」做重新檢視加入一好的切入議題來吸引客戶來分行。

3、更強要求在地分行主管需針對其轄下分行理專重覆演練話術，使其熟悉，並且加強理專應變能力。

4、再加上總行於每天晨會分享「成功銷售案例」將正面成功的經驗複製到全國分行，提升銷售經驗較不足理專的信心。

### 四、名單宣達

主要觀察發現：

1、專員在每月都有銷售業績達成壓力，他們會習慣依照收益來源重要性來「選擇性」的處理名單。

2、通路業務單位主管的配合及落實監督與 coaching 會明顯影響到專員對名單的認同度及執行的品質。



因應行動：

1、建立名單佈達機制：於專案在分行上線前，由輔銷與資情合作各部區月會進行佈達，以提升分行主管及專員對名單來源的了解及重視。

2、輔銷火力全開：啟動各輔銷成為總行客群行銷專案與通路執行間的溝通橋梁，此一機制扮演重要的角色：

a、在新專案要導入分行前，傳達專案的背景與名單的由來影響理專重視名單資源轉換他們的心態成為正面。

b、每週「成功案例分享」每天一則輪流分享，由各區炒熱氣氛，提高理專執行的動力。

c、持續收集前執行所遭遇到在名單執行期間問題在——提出解決方案，為使流程更為順暢。

3、持續強化與業務管理指揮的聯絡影響四大通路部主管，加強轄下分行能把名單專注聚焦為首要前三天資料目標。

#### 五、財管資料庫的改善

主要觀察在累積客群專案執行一段期間可以將在執行專案與客戶互動後收集得到更多資訊增加在財管資料庫；並且將專案依分類做管理，以便未來行銷活動管理更有效率。

因應行動：

1、針對不同商品類型會回應的客戶做註記→可以做為日後進階預測構組發展的重要資訊。

2、行銷活動管理：將專案做分類管理，並建立對於每位客戶接觸頻率的流量控管（Gate Control）。

3、Customer Data Model：建立以客戶為中心的資料庫：如「關係戶註記、

客戶家庭背景、關鍵人物…」增加客人資訊多元了解。

4、增加重要客戶屬性的資料關係。

#### 六、銷售專員獎酬機制設計

欲徹底改變目前財富銷售導向的思維，提高理專對客群行銷專案執行力，除了銷售收益銷量等 KPI，也要設定開拓不熟客戶，增加 AUM，理財產品滲透率…與理專業績達成 KPI 綁在一起。

因應行動：

增設「客群經營」功能在財富管理的內部組織，辨別客群經營商機，制定客群經營目標及策略，舉辦全國性通路激勵活動以引導客戶經營方向，建立衡量客戶經營績效及制定持續改善的 KPI。

## 第四節 同業分析

近年同業也逐漸設立客群分析功能，導入以客戶為導向的商業模式，本研究也嘗試與同業做比較，如表 4-9 同業分析功能比較。



表 4-9 同業分析功能比較

比較 銀行	組織名稱	直線報告	人數	客群經營 運作	創新投入 程度 (HML)
 中國信託 Chinatrust	CRM	個金客群 經營處	20	V	H
 台新銀行	IRMA	金控	18	V	M
 玉山銀行	CRV	金控 CEO	36	V	H

註：CRV-Customer Risk Value/ IRMA- Integrated Risk & Marketing Analytics

玉山財管業務成長，從次級資料的收集，我們發現玉山近幾年來運用客戶分析獲利大躍進的主要分析組織運作如下：

➤ CRV (Customer Risk Value) 源起及運作方式

玉山銀 CRV (Customer Risk Value 客戶風險與價值) 於 2006 年因建立 Risk Scoring Card 而與外部 Vendor 合作成立，並收集 4~5 年歷史資料用於建立 Scoring Card，花費大量人力投資在 Data Collecting，建立完整的 Data Mart，原本只應用於客戶風險評估，後來逐漸擴大並應用到業務面。

➤ CRV 成員組成有三種：

(1) 顧問：從各業務單位（如：信用卡、分行、財管）調來，本身具備業務 Mindset，主要職責為溝通分析需求及定義。

(2) Data Analytic：一般資料分析人員。

(3) Advanced Analytics：執行預測模組分析人員。



➤ 小組特色

(1) 直接報告給總經理。

(2) 這個小組與業務單位共同承擔 KPI 責任。

● 客戶分群

玉山銀總經理（黃男州）先後用了 SAS、Oliver Wyman、Mckinsey…等外部顧問，老闆對於 Data marketing 與 Customer centric 頗為認同，進而應用已建置完備的資料庫依照業務策略進行客戶分群。

● 玉山文化-執行力與紀律

黃總從上而下（Top down）直接要求業務人員客戶訪談紀錄要確實（如：客戶家庭背景、客戶近期動向、客戶偏好、生活風格…等皆要註記），有了前線業務的資料收集，將資料倒入 Data Mart 後，透過 SAS 分析科技輔助技術進行大量資料處理與分析（Big Data & Text Mining），即可分辨客戶個人需求，並對客戶進行商品銷售或其他銀行服務之提供，進可預測客戶的行為作精準行銷。E.g. 預測某個高端潛在客戶在過年有換鈔需求，理專主動打電話給客戶而成功辨別價值高的理財戶。

● 成功因素：正面的運作循環

高階管理「從上而下」認知與溝通影響到業務執行力（收集客戶資料），運用客戶洞悉與與服務結合導入「精準行銷應用」，產生良好結果，影響下次行銷信心，執行更好的結果。



- 組織：One Bank (Customer Single View)

先以客群設定 KPI 驅動業務成長，例如：增加產品持有數（自稱相對於其他銀行高）、客戶價值與客群挪移…等。



- 創新

玉山銀行最高階管理對創新與科技具強烈興趣與認同，願意投資這方面的人才與武器設備，也在校園舉辦資料分析競賽，並從中招募優秀的資料分析人才。

為佈局業務未來成功下一步看好年輕的新生代，正積極開拓電子通路商機。

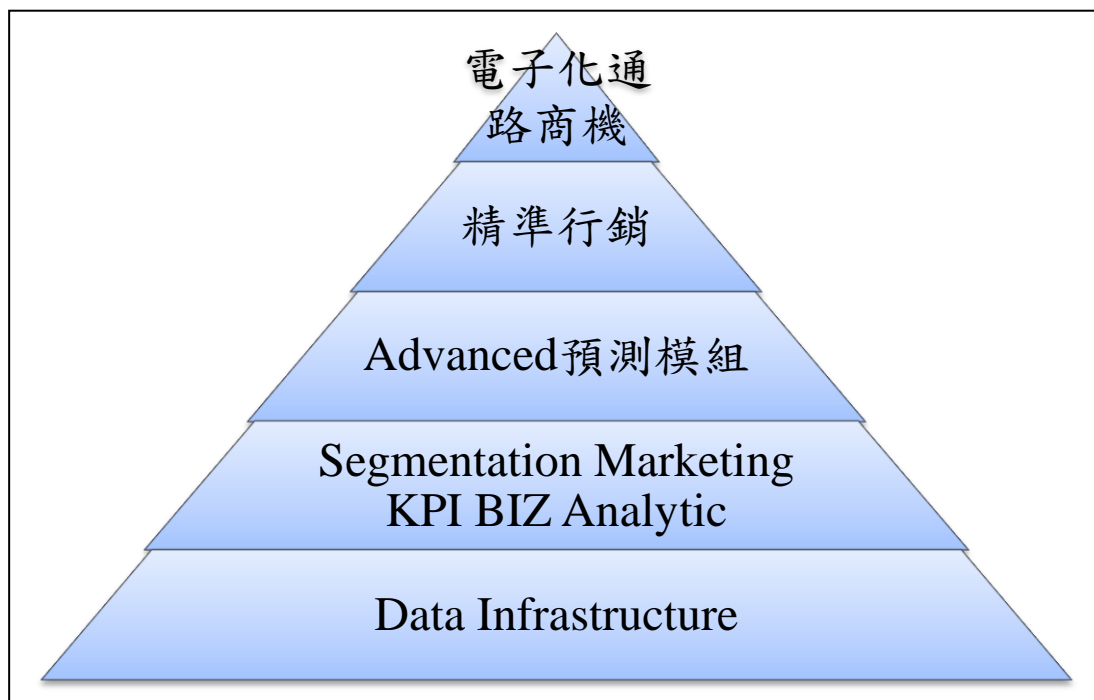


圖 4-9 玉山 CRV 演進 (2006~2012~2013~)

資料來源：財訊 424 期玉山靠資料採礦挖出大金礦

## 第五節 個案分析小結

在第一階段的三個試行專案成功的導入一新的分析與顧客關係管理結合之營運模式並落實在前線理專之執行，得以使分析功能成為財富管理的生產單位之一並發揮跨部門的整合力：結合「客群分析」(Knowing) 及「客群行銷活動」執行流程 (Executing) 成一整體 (End-to-End) 創新顧客關係流程。另外於財務面也創造出 NT\$2.3 億銷售及近 NT\$6 千 7 百萬的收益。

三個測試專案為個案銀行帶來的銷售效益 (表 4-10 三個測試專案執行成效)。

表 4-10 三個測試專案執行成效

專案名稱	PB步步高	PA步步高	薪轉RSP
總名單數	48,994	15,038	11,108
已處理名單	45,223 (92%)	12,589 (84%)	6,442 (58%)
聯繫到本人	25,105 (51%)	11,685 (78%)	5,725 (52%)
約訪成功 *	3,892 (16%)	2,843 (24%)	1,170 (20%)
銷售成功 *	1,317 (5.2%)	493 (4.2%)	412 (7.2%)
銷量(百萬)	1,011	939	346
收益(千元)	30,951	26,555	8,573

## 第五章 結論與建議



### 第一節 研究結論

第一階段之顧客關係管理創新流程的啟動，已將透過「客群分析」發掘商機 (Knowing) 與透過「客群行銷活動」實踐商機 (Executing) 兩者整合成一順暢、整體顧客關係管理解決方案 (圖 5-1 整體顧客關係管理解決方案)。

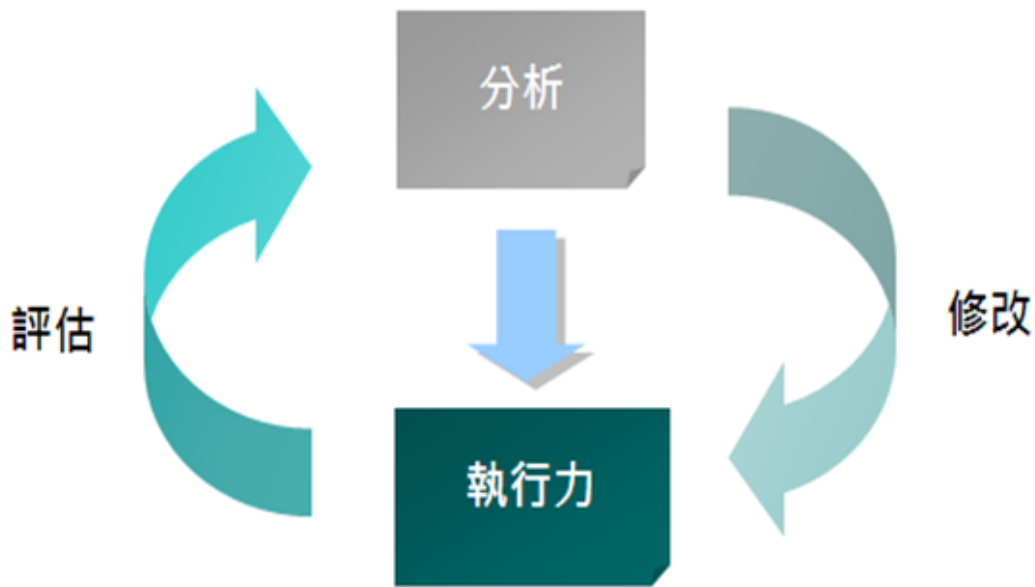


圖 5-1 整體顧客關係管理解決方案

並且此一創新流程可以說是為個案銀行財管組織量身設計的創新流程，後續成為商品或客群行銷人員應用的基礎流程，帶動組織內依資料導向設計行銷應用的行銷活動數量成長兩倍。

歸納第一試行階段成功關鍵因素如下 (圖 5-2 試行階段成功關鍵因素)：

一、高階管理者的認同及重視，第一個發想的分析議題（Inspiration）源自財管版塊負責人提及的經營挑戰及管理議題。



二、有價值及可執行的分析：

通常分析或預測模組都是偏艱澀難懂如何以「使用者思維」站在理專角度轉化為更簡單易懂的語彙來宣達名單來源及商機的亮點，讓理專能重視及執行名單。

三、修正速度快：

回顧第一個試行專案導入時，來自前線執行面是到一些許負面聲音，例如：目標名單包括了一些高齡、不宜開發或是與他們期望不符的客群、理專系統使用不友善…等。

- 轉捩點：針對所收集到的執行細節方面問題，無論名單品質、系統工具、專案小組竭力在 3 週後迅速改善使第二批名單上線時將所有的執行障礙全部都改善，使前端執行更順暢也因為這快速的因應而成功化解導入期專案遭遇的挫折危機。

四、結合分行實地訪談與每週戰報量化數據的綜合分析：

總行在專案試行階段除了參照理專系統產出的執行報告，根據量化數據來掌握每一區部/每一區/每一分行的執行動能，在過程中也會親自到幾家分行與分行主管、區督導進行訪談，並且實地觀察理專與客戶在電話中互動溝通過程，確實掌握實際執行窒礙難行之處。綜合量化數據及質化分析，持續影響專案執行率，成交率不斷提升。

#### 五、話術與區部指揮單位座談會：

深刻認知客群行銷的成功，不可能單方面仰賴名單的精準。如果理專的重或資源未投入，名單終究是死的，也不會有後面的執行成效發生。



因此，結合通路業務的指揮單位及輔銷業務協助業務銷售技巧及話術與客戶溝通。召開密集訓練，讓理財區部部長回到轄區可以加強「從上而下」管理，使每一分行執行業務單位都能重視，聚焦在此專案上，也邀請輔銷針對前線部長回饋有關話術的問題再作修正，更能幫助理專，並且將成功案例與好的銷售技巧透過晨會傳達。

#### 六、鍥而不捨：

持續堅持讓前線將注意力專注在此行銷專案，當專案小組積極面對問題並提出改善行動，逐漸就能與通路結合為一，並發揮正向影響，而影響專案銷售成功率節節提升。

# 第一階段成功關鍵因素

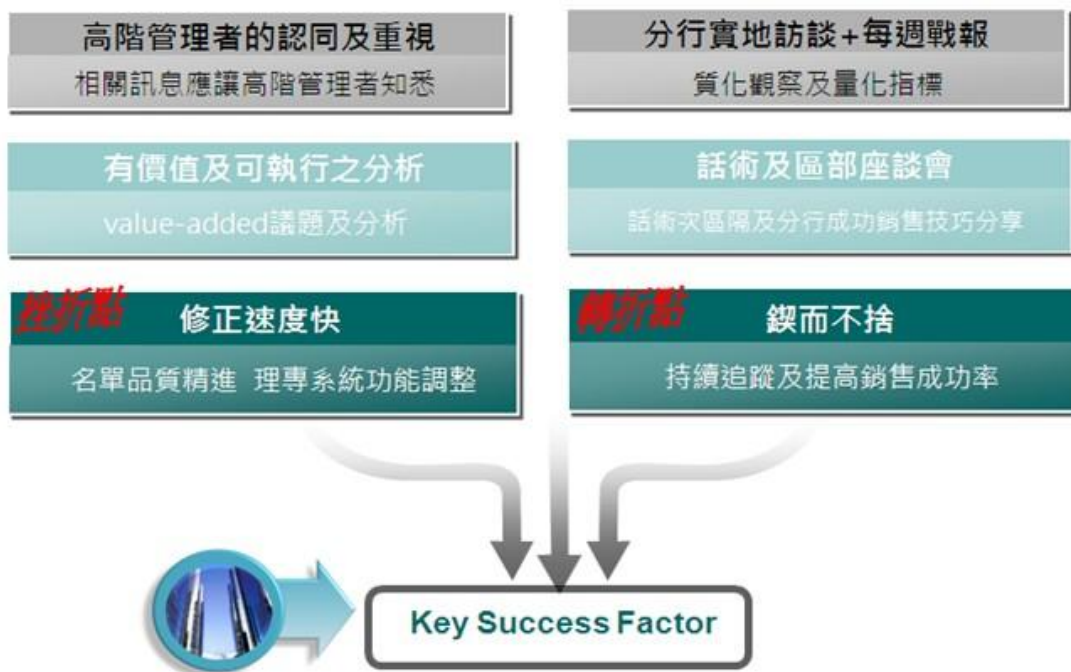


圖 5-2 試行階段成功關鍵因素

## 第二節 研究建議

除了探討推動第一階段的成功因素之外，為了使「客戶分析」及「客群經營」朝向更成熟的發展，比較近年來同業接逐漸設立「客群經營組織」，導入以「客戶為導向」的行銷模式，建議可在現有建置的基礎流成上，思考下列規劃方向：

### 一、客戶洞悉：加深對客戶了解分析

1、客戶導向商業策略：個案銀行過去都是以商品導向來達成業績。如果遇到外界市場波動大，影響投資類商品的業績，業務模式便是切換到「保險類」商品來提高銷售動能。雖然這樣的業務銷售模式行之多年，然而個案銀行在商品的競爭優勢與同業的差異不大，因而除了在短期衝刺業績銷售模式外，建立起「長期的客戶經營組織」，導入以客戶為導向的行銷模式是一重要商業策略。



2、分析全面策略：有計畫規劃逐步產生對客戶全面了解。

(1) 客戶潛力及子客群分析 (sub segmentation analysis)：原則是深入分析主要之富裕客群提供有潛在開發價值的客群。

- 例如客戶人生階段不同的理財議題：從兒童帳戶，富二代，立業成家，中壯年退休事先規劃，退休等不同人生階段不同客群都有經營課題及切入議題商機。
- 潛力的投資客戶開發：分析那些目前未投資，但有投資需求的商機。

(2) 客戶貢獻度：辨別 top 20% 最有貢獻客戶群，次區隔的分群條件，根據價格敏感度設計彈性定價或產品搭售 (Product Bundling) 等方式提高客戶貢獻度。

(3) 客戶參與互動：利用「即時行銷」(Real time marketing) 或「事件型行銷」(Event-base Marketing) 選擇對的時間與客人聯繫建立更好的互動、關係經營。

二、客戶經營：與同業狀況比較，個案銀行財管業務明顯欠缺「客群經營」組織功能。

1、遲遲未設立客群經營功能，將客戶做分層管理，並執行「客戶分析」結果，導致很難導入前線理專的銷售模式，例如：擴大「有財管商品覆蓋」的客戶經營策略。

2、依客群經營設定 KPI 長期經營，例如：有價值潛在理財客戶數成長，財管商品滲透率，理財資產的成長…等。

3、制訂報表及監督機制，隨時調整客戶經營方向。

### 三、技術與創新：工欲善其事，必先利其器。

1、在複雜度高的資料可仰賴科技平台，整合成前中後端的資訊流例如：行銷管理工具平台可以協助行銷人員有效自動化規劃行銷活動。建立行銷資料庫可以把執行活動存留學習軌跡作未來名單「接觸頻率」流量管理，也可協助行銷人員在行銷活動作成效追蹤，評估活動效益。

2、先進分析工具：目前使用的工具不足以執行先進的資料採礦預測模組的建置，或文字探勘（Text Mining）分析做更深度的預測客戶行為，發現更多個人化資訊做為商機。另外，也無法滿足「即時行銷」或「事件性行銷」的實踐得以在客戶對的時間與客戶建立互動。

### 四、卓越人才，投資/定位：

1、組織設計：商業分析（Business Intelligence/Business Analytics）的定位，需要更專注於「客戶洞悉」（Knowing）了解客戶行為的功能上。未來如何與相關單位客群經營組織（Executing）協同合作以提升客群經營效能，一齊來發想有價值的分析命題是下一階段重要挑戰。另外，觀察同業玉山銀行，這幾年來在財富管理獲利大躍進，深入探究真正拉抬獲利的關鍵亦是透過集中式的分析組織，運用 CRM 導入分行上自最高的 CEO 影響各單位，尤其是通路執行細節成功導入以客戶為導向的行銷運作模式。

2、分析人員是重要資產，目前個案銀行相較同業，一是散佈各單位，其次是分析人員明顯不足，無法產生有效及快速回應業務需求，未來應培養有分析潛質的人才，並根據才能專長小組區別。



## 參考文獻



1. 鐘慶霖(2003),顧客關係管理系統建置之研究以金融業控股公司為例,國立台灣大學資訊管理碩士論文
2. 黃河明(2011),E世代顧客關係的研究,財團法人資訊工業策進會
3. 蔡皇忠(2003),銀行業推行顧客關係管理之顧客滿意度研究,國立成功大學高階管理碩士論文
4. 張馨月(2005),顧客關係管理之實證研究-以台灣中區金融業為例,逢甲大學企業管理研究所碩士論文
5. 盧坤利(2000),台灣地區企業採用顧客關係管理系統之影響因素研究,國立台灣大學商學研究所碩士論文
6. 李安賓(2005),顧客關係管理應用在整合行銷之研究,長庚大學
7. 任立中教授,全球品牌決策管理上課講義
8. 郭瑞祥教授,商業模式創新與思考上課講義
9. 張月鳳(2001),策略性資料庫行銷應用於信用卡市場之實證研究,國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文
10. 財訊 424 期,玉山靠海量資料挖出大金礦
11. 何佳芬(2001),結合顧客關係管理相關行銷理論與實務架構,實踐大學
12. 陳文華(2000),運用資料倉儲技術於顧客關係管理,能力雜誌
13. 陳柏蒼(2002),淺談金融機構如何運用市場區隔之行銷策略強化競爭力,建華金融月刊
14. 蔡正仁(2001),藉由銀行資料倉儲機制建構以顧客為中心的經營模式,ARC 遠擎管理顧問公司
15. 鄭仁偉&呂志豪(2002),關係行銷新觀念-客戶關係管理,Financial Information

- 
16. Ott, John 主講/陳曉開整理 (1999), 成功的發展及執行持續性的關係行銷, 電子化企業: 經理人報告
  17. Peppers & Rogers/黃貝玲 (2001), 企業對企業一對一行銷 One to One B2B, 遠擎顧問管理公司
  18. Swift, R. (2001), 深化顧客關係管理 Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, 遠擎管理顧問公司
  19. Swift, Ronald S. (2001), 運用顧客價值以提升行銷績效的策略思維, 遠擎管理顧問公司
  20. Berson, Alex. Et al (2000), Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill
  21. Brown, Tim (2008), Design Thinking, Harvard Business Review, Jan 2008
  22. Chang, Ruey-Er (1999), Customer Relationship Management-An End-to-End State Demonstration, APCB off-site
  23. Don, Peppers and Martha Roger (1999), The One to One Manager, 1sted, New York, Random House, Inc.
  24. Gartner (2012), CIO Top Technology in Asia/Pacific 2012-2015
  25. Haylett, George (2003), Database Marketing & Analytics, HK off-site
  26. McKinsey (2007), The Evolving role & CMO
  27. Maughan, Simon & Scachs, Goldman (2001), Closing The Loop, Banking Technology/Customer Relationship Management Report
  28. McKenzie, Heatber (2001), Comment. Customer Relationship Management, Banking Technology/Customer Relationship Management Report
  29. Ommeren & Schippe (2002), Behind Every Successful CRM, MIS Managing Information Strategies (Asia Edition)
  30. Winer, Russell S., A Framework for Customer Relationship Management,

California Management Review

31. Sandosham, Eric (2013) ,SAS & Fubon Workshop

