

銀行與百貨公司異業聯盟之研究 -以聯邦銀行與大統百貨公司為例

指導老師：陳振隆 老師

組 員：黃鉉雅、陳俊宇、蔡惟嘉、劉信法

摘 要

隨著時代潮流與業務多元化的演進，我國金融業正處在一個複雜性極高、變化極大，充滿挑戰的環境裡。為了求取生存及增加競爭優勢，僅依靠金融業本身所擁有的資源和能力，已經愈來愈難因應環境的變化。若能與其他產業的結合，導入不同行業的經驗及資源，向其他企業搜尋自己所缺乏的部份，不僅能提高金融產品的附加價值，更能增加對消費者的號召力。取人之長，補己之短，經由策略聯盟，造就「雙贏」的效果，

透過異業間的合作，擁有不同專長的企業，互相交換異質的經營資源，形成更堅強的合作團隊，因應更複雜的環境。因此金融業競爭地位之轉變，與異業合作的情形，實有加以探討之必要。

各家銀行所具備的資源及條件各不相同，為了充分發揮其本身優勢，迴避本身劣勢，所展現的策略組合自然也就大易其趣。本組使用研究方法分為兩種，其一為問卷調查以持有聯名卡持有人對於此異業結盟的滿意度及觀點。另一為企業業者內部訪談，以探討此次行為對於兩家公司的影響。

資料收集與訪談內容結果得知：銀行發行聯名卡評估之要項為規模須經銀行評估至少要可發行三萬張以上及合作對象的客層需具備相當程度的穩定性，客源數包括有效會員數及可供推廣的客戶數至少要有十萬以上；銀行與企業合作發行聯名卡主要的目標就是增加發卡量及提昇刷卡金額，而合作發行聯名卡對銀行及企業都有實質上的絕對利益存在；此異業聯盟合作案為聯邦銀行創造了高發卡量、高市場佔有率及收益。對大統百貨公司而言與聯邦銀行合作不僅可以獲得有效的會員管理及因便利消費而增加來店消費率與消費金額外，還可以不須負擔任何成本而獲得上述效益，因此可知此合作案所創造出來的效益很可觀。

消費者問卷調查分析得知：申辦資訊來源結果分析，發卡銀行及百貨公司推銷佔了 45%，仍有成長空間。自己主動申請佔了 30%，比例很高，此業者要提供一些促銷誘因例如：辦卡禮、來店禮及加強廣告推廣等等；可提供多元化的服務項目增加推薦親友申辦的意願；使用聯名卡是有慣性行為且持卡人對於商品資訊與來店禮滿意度有偏高的情況，銀行及百貨公司應加強配合舉辦吸引其消費增加其消費慾望的各式促刷及特賣活動，可據以提升持卡人來店消費頻率有效提高百貨公司營業額及銀行刷卡金額。

基於研究發現，本組實証結果提出了具體結論與建議，以做為產業界異業聯盟時之參考。

銀行與百貨公司異業聯盟之研究 -以聯邦銀行與大統百貨公司為例

指導老師：陳振隆 老師

組 員：黃鉉雅、陳俊宇、蔡惟嘉、劉信法

結論與建議

本組專題主軸為研究銀行與百貨公司之異業聯盟模式並透過消費者滿意度調查來了解銀行與百貨公司異業聯盟的成效。其目的在於分析與瞭解目前銀行業與百貨業異業聯盟的現況和對於銀行業者而言欲與百貨零售業異業聯盟的動機及如何評估、準則為何。本組透過訪談銀行業者，瞭解異業聯盟企業對異業結盟所考量之因素及兩方所得利基為何。經由問卷調查分析瞭解消費者對異業聯盟後滿意度情形，根據實証結果提供產業界欲做異業聯盟時之參考。

綜合資料收集與訪談內容結果得知

1、銀行發行聯名卡評估之要項：

其規模須經銀行評估至少要可發行三萬張以上及合作對象的客層需具備相當程度的穩定性，客源數包括有效會員數及可供推廣的客戶數至少要有十萬以上。基本上發卡數若經由銀行評估低於三萬張以下，銀行較不會考慮合作發行聯名卡。因此實務上會主動與銀行洽談合作的廠商通常規模都不大，銀行較不會有與其合作的機會，所以合作發行聯名卡的業務通常都是由銀行主動進行接洽的。

2、創新業務-全台首張的非銀行卡(Bank Card)的信用卡：

聯邦銀行與大統百貨公司合作發行的聯名卡這項業務在當時是一項創新。之後聯名卡的發行都是套用此個案的合作模式進行合作，但不

管是聯邦銀行還是銀行業界在此模式發展到一定程度之後才開始有相關評估要件。

3、發行聯名卡主要的目標：

銀行與企業合作發行聯名卡主要的目標就是增加發卡量及提昇刷卡金額，而刷卡金額提昇對銀行的利益其中有一定比例的刷卡金額會落入循環計息讓銀行藉此可獲得高額的利息收入，除此之外銀行發行聯名卡可獲得頗多延伸出來的利益。主要就是如何利用聯名卡的會員資料來創造銀行的利潤，例如提昇銀行的小額信貸業務、電話理財業務或提供購物網站讓卡友消費等…，合作發行聯名卡對銀行及企業都有實質上的絕對利益存在。

4、異業聯盟企業彼此所創造之效益及貢獻度：

此個案以聯邦銀行而言：聯邦銀行全台共發行約三百多萬張信用卡而大統百貨集團共發行五十幾萬張的聯名卡，佔聯邦銀行整體發卡量的比重很大。另外就單指跟大統百貨集團合作發行的聯名卡而言，一年所創造刷卡金額就約有一百二十幾億元。此異業聯盟合作案為聯邦銀行創造了高發卡量、高市場佔有率及收益，所以大統百貨集團對聯邦銀行的信用卡業務來講整體貢獻度很高，因此可知此合作案所創造出來的效益是很可觀。另外，以大統百貨公司而言：大統百貨公司為仿日系的百貨公司經營模式，而日本的百貨公司會發行店內會員卡也就是簽帳卡來穩定客源與增加消費，而早期的台灣也有，例如：太平洋 SOGO 百貨及漢神百貨等也都是發行店內簽帳卡。但因為整個系統的建置成本、信用的徵審、後續的催收、法務及呆帳控管等等風險控管成本太大，而上述這些成本如跟銀行合作的話則由銀行直接全部承受，包括系統的建置成本、帳務管理的費用及風險控管成本等…。因此對大統百貨公司而言與聯邦銀行合作不僅可以獲得有效的會員管理及便利消費而增加來店消費率與消費金額外，不須負擔任何成本及可獲得上述效益，所以不管就增加營收或是減少成本對大統百貨公

司而言都有很大的助益。

5、未來合作的展望：

因為百貨公司的活動跟行銷規劃較銀行更為豐富活潑，聯邦銀行將會儘可能完全配合大統百貨所提企劃，所以大統百貨集團及聯邦銀行在往後將會互相配合來推行更多的促刷優惠活動以提供卡友更多的優惠，藉此提昇大統百貨公司的營業額及銀行的刷卡金額為彼此創造更大的收益。

由此個案可得知，異業聯盟確實可為兩種不同產業創造更大的利基，讓彼此增加更多的營收、更大的利潤，達到雙贏的局面。

此異業聯盟的個案在銀行及百貨公司的聯盟主要目的為提昇有效會員數、發卡數及增加營業額、刷卡金額，故綜合消費者問卷調查分析整理結果及建議如下：

◆ 加有效會員數及發卡數綜合消費者問卷調查分析建議：

由申辦資訊來源結果分析最高為自己主動申請，次之為百貨公司推銷。由此可知，消費者主觀意識、消費習慣及百貨公司所舉辦行銷推廣活動是影響消費者申辦聯名卡的主要因素，建議如下：

- 1、由申辦資訊來源結果分析，發卡銀行及百貨公司推銷佔了 45%，仍有成長空間，因此建議業者可提供一些促銷誘如：加強廣告推廣、提昇企業形象等等。
- 2、自己主動申請佔了 30%，比例很高，業者可提供一些促銷誘因例如：辦卡禮、及不定期的來店禮等等。
- 3、研究分析親友推薦者佔 11%，但仍有超過 5 成以上的聯名卡持有者雖然滿意此張聯名卡但卻沒有意願推薦親友申辦。因此建議業者可提供多元化的服務項目使其增加推薦親友申辦的意願。例如：不定期的折扣優惠、卡友特別服務(VIP 休息室)、購物免費宅配到府等等。

◆ 由增加營業額、刷卡金額綜合消費者問卷調查分析建議:

- 1、調查持卡人持卡數量以1張佔多數、2張次之，二者共佔了73%也就是說只單持一張或二張的聯名卡的消費者佔大多數。
- 2、由問卷調查是否願交叉使用以普通為多數佔了41%，為會單純只使用一張聯名卡，具備多間百貨公司消費的情形可能不高再加上聯邦銀行為聯名卡創始者。由數據6年以上約佔三成可知，看出消費者在使用百貨聯名卡通常只會單純使用一張或二張的的聯名卡而已，在消費行為上是有慣性行為的。
- 3、半年內消費次數佔最多比例的為 3-5 次, 10 次以上的最少。

綜合以上三點分析建議:使用聯名卡是有慣性的，也就是說持有聯名卡的消費者大部分會有固定的消費行為，可提供多樣性的商品服務以滿足消費者需求即可。而持卡人對於商品資訊與來店禮滿意度有偏高的情況，如上述而言百貨公司的各式企劃活動對已持有聯名卡的消費者而言是有效的，所以銀行及百貨公司應加強配合多舉辦吸引消費者增加消費慾望的各式促刷及特賣活動，以提升持卡人來店消費頻率有效提高百貨公司營業額及銀行刷卡金額。