

仔細評估過去吸引社員儲蓄的策略 並開創吸引資金的新方法
 你將發現原來鼓勵儲蓄並不難

儲蓄魅力

~本文譯自credit union magazine, may 2008 譯文 林敬傑 行政組



大部分的儲蓄互助社鼓勵儲蓄的策略，不外乎提高股息，藉由高股息的誘因，吸引社員投入資金，但是這樣的方式，雖然短期內可以吸引部分資金回籠，但是提高股息連帶的貸款利率也須提高，否則將造成營運成本增加而降低利潤。為了不讓營運成本增加、利潤減少成為提高股息的代價，重要的基本觀念，就是將股息導向的操作策略轉換成人際價值的操作策略，藉以更好的人際影響力、更優質的服務品質，積極開發新社員、加強金融知識教育業務，以及存款導向的產品來吸引更多的資金存入儲蓄互助社。

簡而言之，將營運策略與推廣重心放在社員關係的改善、服務品質的提升，你將會發現，資金回籠帶來的存款率，將有意想不到的結果。

持續維持成長狀態

廣泛來說，提高股息是吸引資金最簡單的方法，擁有大量貸款需求的儲蓄互助社，以提高股息的策略來獲得足夠的資金來源，是可以理解的短期策略，如此策略才能確保足夠資金的流動率。這樣的策略短期效益相當卓越，但如果單就以股息高

低來與其他金融機構競爭，則應該不是儲蓄互助社長期發展計畫的主要策略。因為如果社員發現有更好的投資標的物，我們所謂的「熱錢」能夠輕易的流進來，當然也會輕易的流出去。

Datatrak Milwaukee競爭力提升開發公司執行長暨CUNA策略聯盟業者Ken Wanek先生指出：「可以提供給社員的服務項目有很多，如果從以前就開始提供社員相關服務，經過社員的口耳相傳，才能吸引其他需要相同的金融服務的非社員加入。否則，除了存款單的增加外，那些只是所謂的熱錢，而這些並不能轉換成為其他有效益的服務。」

再者，一旦貸款需求疲軟時，只是一味的提高股金利息並不是一個最好的策略。在聖路易斯市當地擁有9.58億美元資產的Anheuser-Busch職域型儲蓄互助社理事長David Osborn先生認為：「如果我們將股金利息提高，貸款利率勢必也將隨之提高，這樣將會造成更多社員的流失。這對保持利率競爭力來說，將是一個不小的挑戰。」

當部分儲蓄互助社試圖在這個貸款疲弱的大環境之下，以降低貸款利率，試圖將餘裕資金貸放出去，少數不願放棄繼續成長目標的單位社，卻只能在如此競爭的大環境下不得不減少股息的分配率。

伊利諾州Warrenville郡當地的聯邦儲蓄互助社社員聯合社執行副理事長Tom Moore先生認為：「存款金額不斷成長，及在資產負債表上的數字表現亮眼，意謂著新社員關係與機會確實帶領資金的成長。透過重新分配貸款資金，充分達到擴展營運的目標。」這個高達140億美元資產的聯邦儲蓄互助社，在附近4個州範圍內服務將近2,300個儲蓄互助社。

Moore先生強調成長意味著充滿活力、朝氣與樂觀精神，在如此競爭的金融市場中，優質化的服務品質反而能讓儲蓄互助社從眾多競爭對手中脫穎而出。他反問說：「如果你有一筆資金從事存款或投資，你會選擇不斷成長的公司，還是持續萎縮的公司？」

在亞利桑那州Tucson是當地擁有2.36億美元資產的Pima聯邦儲蓄互助社金融業務部主任Lorrie Firth也同意說：「我們看過許多合併的個案，這裡的儲蓄互助社必須不斷的成長，否則將很難繼續生存。」



人際關係的價值

在伊利諾州Moline市的密西西比流域儲蓄互助社副理事長Brian Laufenberg先生說：「以利率吸引資金，以利率優勢跟『賣相不佳』的其它金融產品綁在一起。比方說如果客戶已經有我們的活期存款帳戶，將可以獲得就高利率的存款單；如果客戶用的是薪資轉入帳戶，則存款利率則更好」。

薪資轉入帳戶就是一個很好的媒介，因為薪資轉入的帳戶除了可以確保穩定的資金來源外，Laufenberg說它還可以使儲蓄互助社成為基層金融業務的重要管道，因為大部分的社員習慣上都是使用薪資轉入帳戶，來支付各種支票。

透過利率監控系統能有效掌握價格的決策，Wanek說：「該系統幫你評估分析地方競爭對手，在不同產品與社員需求選項下，價格彈性的決策資訊。」



影響力、便利性與服務

針對部分特定金融產品與服務，提供較優惠的利率專案—特別是對薪資轉入帳戶及自動轉帳繳款帳戶—藉以加強與客戶之間的關係。緬因州Bath市Five County儲蓄互助社金融業務部主任Ken Stockford先生認為：「過去的作法是增加社員數量來達到規模成長，現在應該強化每一個社員所產生的附加服務，與單一社員的金融服務業務越多，相關的金融產品所產生的附著力就越大，這樣一來社員越不容易被其他的金融產品所吸引。」這種以增加單一社員附加產值的模式已逐漸受到其他金融機構的重視。

然而，這間擁有1.43億美元資產的儲蓄互助社，卻只靠輕微的產品差異化策略來發展與客戶之間的關係，並促進存款資金的成長。他們的策略是**改善與客戶的互動，增加客戶影響力，並提供具備便利性與優質服務的管道**：這家儲蓄互助社利用網際網路的便利性特質，客戶只需輕按滑鼠，就可以上網加入儲蓄互助社、開立各種帳戶並提出金融貸款的申請。甚至還可以利用網路各項服務，進行線上消費與繳交各種費用，並增開第二個帳戶。

Stockford說：「過去8到10年間，銀行業不斷擴編，增加許多人事與軟硬體上的開銷，但如果採用線上金融機構的服務策略，將可以省下許多經常性的支出。存款的成長雖然是我們關心的業務重點之一，但貸款業務與客戶關係也是我們相當重視的區塊。透過線上金融服務，我們才能持續保有金融業務的競爭優勢。」

AmeriChoice聯邦儲蓄互助社也在線上推廣沒有最低存款金額限制的高獲利儲蓄帳戶，該儲蓄互助社的相關業務全部都藉由線上來進行服務。擁有1.35億美元資產的儲蓄互助社行銷部副理事長Carol Fastrich說：「透過網際網路的服務，2007年存款金額與貸款雙雙成長，貸款達到2,020萬美元，成長率約23%；存款達到1,650萬美元，成長率約16%。」

推廣新社員開立帳戶並不完全是AmeriChoice聯邦儲蓄互助社的策略，但他強調該儲蓄互助社是以提供更完整的金融服務，吸引更多新社員的加入。

Fastrich解釋說：「儲蓄互助社金融服務的選擇，必須充分掌握社員的需求動向，並切合社員日常生活的需求，才能吸引社員的興趣。」

Albany也說：「對Capital Communications聯邦儲蓄互助社而言，

便利性服務也是促使存款金額增加的關鍵因素之一。」擁有6.8億美元資產的儲蓄互助社理事長Paula Stopera說：「根據以往紀錄，儘管分行便利性不若其他金融機構，社員還是會與我們申請貸款，但存款還是會以鄰近社區的金融機構為主。」因此過去3年內，Capital Communication聯邦儲蓄互助社快速從3家分行拓展到10家分行，存款便利性增加後，也表現在同期的存款金額，從3.7億美元增加到6.48億美元。

除了快速拓展分行，合併也是增加儲蓄互助社分行便利性的途徑之一。為了服務便利性的提升，造就了加州Partner聯邦儲蓄互助社與Vista儲蓄互助社的合併。這2家儲蓄互助社是由華納迪士尼公司資助成立的儲蓄互助社，儘管在各種領域的服務範圍內有相當程度的社員人數重疊，合併促使擁有7.89億美元資產的儲蓄互助社效率提升了一倍，且經濟規模也提升了，社員繼續留下與Partners聯邦儲蓄互助社一同成長的意願也增加。

Partner聯邦儲蓄互助社行銷部副理事長Andrew Downin說：「存款金額增加帶動影響力的提升，2007年12月31日的存款金額為6.867億美元，到2008年2月29日增加到7.377億美元，成長率為7.4%。」

密西根州Livonia市Community Choice儲蓄互助社執行副理事長暨零售通路服務業務部主管Martin Carter說：「合併不一定會造成存款金額的增加。」這家擁有4億美元資產的儲蓄互助社去年與另一家儲蓄互助社合併，該社

顧問認為基本存款帳戶將會因此成長，但是Community Choice儲蓄互助社存款金額卻因密西根州經濟疲弱的而萎縮。

Carter強調雖然Community Choice儲蓄互助社因合併而增加分行（由3家增加為6家），但儲蓄互助社卻有社員人數與服務範圍重疊的問題。因此必須依靠增加更多分行及服務便利性來提升存款率。Capital Communication的Stopera說道：「這導因於在金融服務導向為主流文化的地區，卻提供不適當的金融產品所造成的結果。」

「如果你從我們辦公室往前走100呎，你將看到有8家銀行」她解釋說：「**客戶為什麼選擇我們？我們必須能夠滿足客戶不同的需求，必須提供別家所沒有的服務。**」

Stopera表示儲蓄互助社在Raddon金融集團的成效評價，在各種不同領域都證明Capital Communication的優質服務文化策略是奏效的。她指出：「自從2002年起，我們在社員服務滿意度評比上是全國第一，我們提供一流的服務環境與品質，而這樣的成果可是要經過一番努力才有的。」

Fastrich也將AmeriChoice聯邦儲蓄互助社存款與貸款的成長，歸因於一流服務品質的組織文化。一年半前，儲蓄互助社決議開始以最佳服務品質策略，來與其他競爭的金融機構形成市場差異化。優質服務的標準包括一記住每一位社員的名字，謹慎的在第一件服務社員的事就做到最好，並減少錯誤的發生—員工與社員之間緊密關係的建立等等。

優質服務的組織文化，其成效並不

完全只反映在存款與貸款金額的成長，員工流動率減少，與社員滿意度的提升都是連帶受到影響。



青年社員

另一個增加存款金額的策略就是**開發新社員**，很多儲蓄互助社都將重心放在**開發兒童、青少年及青年**這個區塊。部份儲蓄互助社認為這種戰術策略可以達到立竿見影的成效，但其他則考量到未來發展的投資策略。

在Pima聯邦儲蓄互助社2月份的資料顯示，社員帳戶中有**7%**是青年帳戶，當月新開帳戶中有**12%**是青年帳戶，大部分青年帳戶都是股金帳戶（餘額平均為**1,200**美元），有**150**個以上是一般存款帳戶，少部份是個人退休帳戶（IRA）。

Pima聯邦儲蓄互助社的社員主要來自Pima郡政府員工，以及在這個地區非營利組織的員工。Firth說：「我們多年來努力深入特定員工團體的服務上，但我們發現這並不容易，因為過去幾年間，Pima聯邦儲蓄互助社發展策略只專注在推廣新開立的青年帳戶服務上。」

終於，青年市場的策略已在資產負債表上有所斬獲。Firth解釋說：「我們社員的貸款需求已經逐漸被青年貸款需求追了過去。」

Community Choice儲蓄互助社在青年市場投入更深一層的努力。Carter說：「我們在青年市場領域的服務，著重在更長遠的關係上。我們知道現階段這是

賠本生意，但這個方向切合我們整體的社員終生金融管理的策略規劃。」

儲蓄互助社的青年帳戶，其特色在以優惠利率做為激勵，仍然在現今存款利率低迷之際，提供第一筆**500**美元存款可獲得**5%**存款利率的優惠。

阿拉巴馬州Montgomery儲蓄互助社也開始辦理兒童與青少年業務。行銷部主任Jennifer Foshee說：「建立長遠社員關係是這個擁有**1.22**億美元資產的儲蓄互助社，最主要的工作項目之一，而另一個附帶的好處就是藉此機會建立未來潛在社員的良好金融習慣。」

例如，青少年學習帳簿結算並管理信用卡支出開銷。Foshee說：「年輕的一代我們可以引領進入儲蓄互助運動並教育他們正確的儲蓄觀念，這將會影響他們一輩子的。」



儲蓄的文化

儲蓄互助社顯然是建立在**社員有正確的儲蓄習慣與觀念**。在經濟不景氣的時代，儲蓄習慣更顯得重要。Anheuser-Busch說：「這是我們必須努力的重點，否則我們將成為債務國並影響未來後代子孫。」

因此大家積極將鼓勵其社員儲蓄的誘因，從高股息策略導向建立正確儲蓄習慣的方向，並以傳統的儲蓄方式加上新的理論、社員教育及增加金融服務範圍的輔助工具，來促使社員導正金融理財的觀念。

例如，Five County儲蓄互助社在第

一季主力推銷個人退休帳戶來獲得退稅優惠。Stockford表示Five County地區有許多小型公司及獨資企業，他們並沒有**401,000**退休金儲蓄計畫，因此個人退休帳戶在這裡推廣十分成功。以現在的經濟情況，許多人還是關心退休後的生活。

Anheuser-Busch職域型儲蓄互助社也在推廣其退休產品，Osborn表示雖然他們面臨繼續支撐**401,000**退休金儲蓄計畫的壓力，我們許多社員投資大量金錢在**401,000**退休金儲蓄計畫……某些個案看來，他們獲利達**8~10%**，對我們來說真的很難負荷。

Community Choice儲蓄互助社針對存款超過**10**萬美元的社員，提供國家儲蓄互助社管理局承辦的額外保險。Carter說：「這的確很吸引人，特別是現在股市的反覆無常」。當產品特性符合那些有餘裕資金的人，Carter也了解對這些人來說，有餘裕資金卻鼓勵用來儲蓄可能不是一件簡單的事。

Firth也同意儲蓄令人怯步，但也不完全是這樣。Pima聯邦儲蓄互助社聘僱金融諮詢專員，在晚間及周末提供教育研討會。他也主張推廣會員帳戶制度，在發薪日時自動轉存。她說：「很多人以薪資支票來給付帳單，他們心態上認為每張支票**10**美元手續費沒什麼，但累積起來真的還滿多的。」

AmeriChoice聯邦儲蓄互助社積極推廣金融知識教育及儲蓄導向產品。它提供借方卡專案，當社員使用卡片消費，手續費差額就會自動轉入存款帳戶。Fastrich說這是幫助社員建立儲蓄的習慣。

AmeriChoice聯邦儲蓄互助社也提供個人金融分析服務，可以協助經濟困難者以較低的利率度過難關。當債務償還，社員有穩定經濟基礎時，社員同時保有其質押的資產外，與儲蓄互助社的關係也會更密切。儲蓄互助社也可增加存款，減少呆帳的情事發生。

這樣的策略對任何儲蓄互助社都能受益。Laufenberg同意說：「我們試圖在服務與品質上精進，並擺脫以利率導向、降低貸款利率、增加股金盈餘的錯誤迷思中。」

本文所述各項業務因各地法令規定不同所以台灣並未開辦，謹譯此文希冀學習不同文化下的共同精神，以創造更完善的儲蓄互助社。

