

與眾不同的信用卡人生：

用三年後的眼光看現在

台新銀行總經理——蔡孟峯學長

交通大學海洋運輸學系69級

林志翰 採訪撰文

在塑膠貨幣十分普及的今日，一個人持有好幾張信用卡並不足為奇，但可能鮮少有人了解，這樣的金融產品早已出現在民國六十年代的台灣。當時只有極少數的人使用所謂的信用（簽帳）卡，運用方式也和現在大異其趣。蔡孟峯學長就是在這樣的時空背景下和信用卡結下不解之緣，並進而用他眾不同的「信用卡人生」，成為消費金融市場的先鋒；非但如此，他屢創佳績，更讓才成立十二年的台新銀行成為國內信用卡市場名列前茅的龍頭之一。

第一志願入學，多采多姿畢業

「我早知道我拿的會是商學士！」相對於交大理工名校的印象，蔡孟峯學長完全是以念商學院的心情來到交大，「這說起來有段故事，我高中本身是念理組的，事實上，當時海運系也還是理工科系，但高中時在很偶然的機會裡，碰到一位交大海運系的學長，他到學校去介紹交大跟這個系，聽了之後受到很大的影響、也很嚮往，隨後真的如願以償考進交大海洋運輸系。」念理工科系拿商科的學位、修商科的課程，讓一些同學覺得有點意外與落差，但對蔡學長而言卻是完全可以預期的過程及結果，豐富的校園生活則最讓他津津樂道。

儘管念了心目中的第一志願，蔡學長卻謙稱自己並不是個好學生，「這四年在老師的眼光中，我絕對不是一個認真向學的好學生；但在大學裡有學到我認為有用的東西，沒有白白浪費這些時間。」大二的時候擔任活動中心幹部並兼任梅竹賽啦啦隊長，大三時親身籌備梅竹賽，獲得充分磨練與人溝通協調的機會。

蔡學長的見解是：「假如從管理的角度來看，我在交大四年的生活裡面，事實上對我來講是學到非常非常多的東西，但是比較是屬於精神層面、融會在經驗裡的，而不是在知識層面。」多采多姿的校園生活，讓他發覺在就業時，當初在學校籌畫活動所累積的某些經驗是可以沿用的。

挑選「潛力新產業」的就業原則

畢業後面臨就職行業的抉擇，蔡學長展現他獨到的眼光，「每個人找的工作類型不一樣，有的人比較會找長久以來大家都很重視的行業，裏面可能匯集很多的人才；某些人也許會去找一個新的行業，因為這新的行業裏面憑著你的努力，可能會有比較多的機會，我個人是選擇後面那條路。」蔡總所謂的「後面那條路」，正是當時國內仍未普及的信用卡。民國 74 年輾轉進入聯合信用卡中心任職後，便開始了他在金融界與信用卡耕耘的職涯。

雖然置身金融界，但當時信用卡業務卻是金融界還很荒蕪的處女地，蔡學長表示：「台灣的信用卡差不多是從民國 63 年開始，可是在初期一直是處於少數人在經營與使用的階段，我是後來因緣際會進入到聯合信用卡中心，同樣是秉持我選擇“潛力新產業”的原則。」

談到這段緣由，蔡學長格外想與學弟妹分享的是：「當然我也可以去挑銀行內部的其他領域，可是當我剛進入一個銀行的時候，因為這家銀行已經成立三、五十年了，有很多資深的前輩在裡面；可是信用卡這塊領域是屬於剛起步的領域，所以在裡面可能比較沒有尺度，或是說還沒有太多資深的人員。相對的只要你肯努力，也比較會有機會。」他還幽默打趣地說：「就算犯錯也比較不會有人知道！」

就是因為這樣的理由，蔡學長選擇了信用卡這個新興業務。據他估計，當年開始接觸信用卡的時候，台灣的信用卡總數大概在廿萬張左右，相對於現在的四千萬張，二十年來 200 倍的成長幅度充分顯示出信用卡市場的確是塊未開發的處女地。

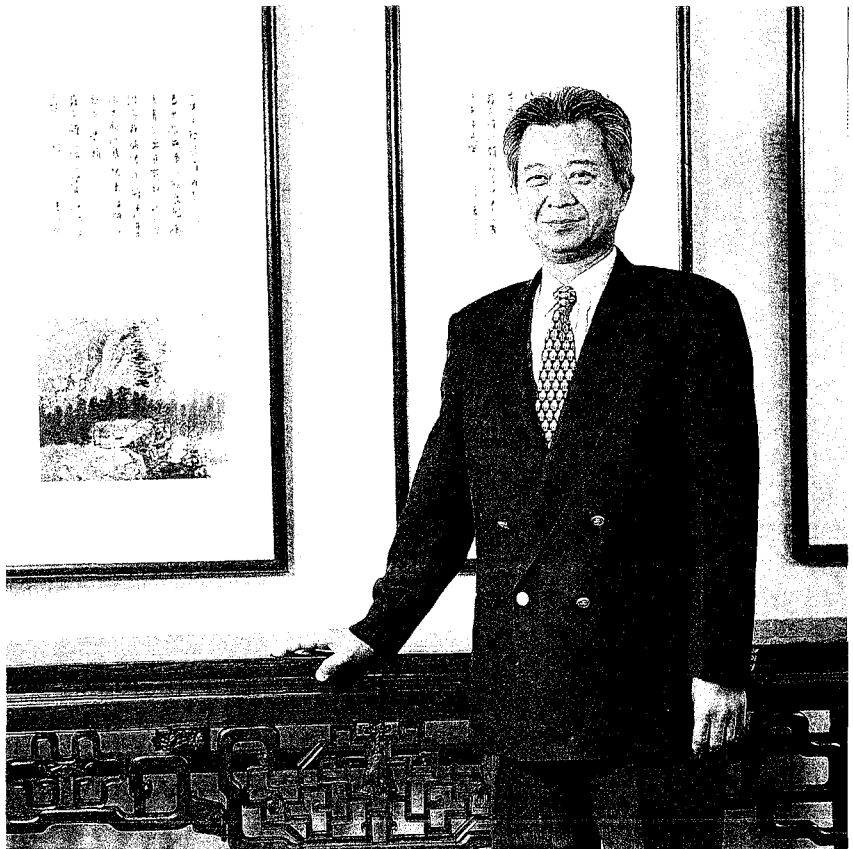
蔡學長最為業界所稱道的，莫過於進入台新銀行後在信用卡業務量所創造出的輝煌戰果。蔡學長緩緩的回憶道：「加入台新銀行當然是因為新銀行剛開始，但在台新銀行之前，我在信用卡相關業務也累積了相當資歷，雖然進來台新還是從零開始，但我覺得從業務基層開始幹起會是一個增加經驗的好機會。」

後來，蔡學長歷經不同的職位升遷，卻始終和信用卡業務脫不了關係，也是收穫最豐碩的時期，「我在台新銀行一直是負責信用卡的業務，只是在我剛進來時，信用卡部門比較小，是掛在信託部裡面，很多事情我覺得從零開始的時候，收穫是最多的，你能把這個業務建立起來，我覺得這個過程裡面成就感也最多。」

改變是人生中的必然現象

「當然，挑戰比較大的是現在這個時候，現在責任比較重大一點，我對整個銀行業務的瞭解不如對信用卡業務那麼熟悉，這方面我覺得挑戰比較大一點。」

去年（2003年）三月，蔡學長接任台新銀行總經理，擁有22年金融資歷，其中11年的時光在台新銀行歷任信託部、信用卡處協理、副總等職務，他所帶領的信用卡部門曾創下一年155萬張發卡紀錄，使台新在這塊領域保有國內第二大發卡銀行的領先地位，接任總經理後，他感覺擔子更重了些，但卻不認為是更大的壓力。



照片提供／台新銀行

蔡學長微笑地說：「我覺得這可能跟個性有關係啦！像我自己每天早上醒過來的時候，我會去檢討一下，我今天要做的時情跟昨天到底有什麼差異？假如我今天做的事情跟昨天做的是一樣的事情，那每天這樣子有什麼樂趣？假如被逼著不得已，我今天還是要做跟昨天一樣的事。那有沒有不同的作法？我認為改變是人生當中必然的一個現象。」

「假如不變是你認為必然的現象，當你出現改變時你就會覺得壓力很大。所以我覺得這是一個比較簡單的人生經驗，」正因如此，蔡學長並不認為職務上的變動是壓力的來源。

這套哲學延伸到工作目標上也一樣適用，蔡學長提及公司內部的例子：「我想從銀行的角度會認為，每年市場都有很大的變化，所以我們有同仁會提到：『喔！我做這個業務非常非常的競爭。』可是我們回首三年前，那個同仁也講過相同的話，或者也有其他同仁講類似的話，甚至在不同行業也會聽到這樣的話語，可是現在有哪一個行業不競爭呢？每個行業都競爭呀！」

「所以我想的是，假如我們不是用現在的眼光來看現在的市場競爭，而是用三年後的眼光來看現在的市場競爭程度，你就會覺得，現在的市場真的是很簡單。我這個講法沒有改變任何事情，只有改變自己的mindset，自己的想法，用什麼角度來看事情，感覺就會不同。所以市場改變是必然的，我覺得唯一要

調整的是自己的心態。」在蔡總談笑風生的言談中，似乎壓力對他而言，反而更能激發出工作上的活力。

市場區隔是成功關鍵

談到台新銀行信用卡發行量一直能名列前茅，並在業界推出許多成功的產品，蔡學長提出其中最大的關鍵在於“利基市場”。他認為行銷上有一些重大且不變的原則，包括所謂如何找到產品的利基市場。

他形容：「你可以在眾人都穿鞋的市場上賣鞋，也可以到非洲去賣鞋，因為那邊所有人都不穿鞋；這中間或許是一個很懸殊的差距，但在夾雜其中還是有各種不同的市場，所以在我們所處的市場內，我們所從事的產品裡面，大概你可能是需要先瞭解一下這市場的結構。」

台灣信用卡市場的脈絡是民國 63 年才開始引進信用卡，聯合信用卡中心則晚至民國 73 年成立，蔡學長表示：「所以說台灣國內信用卡的正式合法化是在民國 73 年，我 74 年進入信用卡這個行業，但是在 78 年的時候，財政部才允許所謂全功能的信用卡。事實上 78 年之前，我們叫它簽帳卡，那時並沒有循環信用這個功能，你的帳戶裡面要有錢，才可以去使用這個簽帳卡，所以那時候在推廣上自然不是像現在這樣容易被接受。當整個信用卡的功能越來越完備，不像一開始的聯合簽帳卡只能在國內用，隨著後來的 VISA、MASTERCARD、JCB、美國運通卡，都讓你在國外可以使用，再加上經濟起飛、放寬國人出國旅遊的限制，讓我們發現，你到國外時事實上是需要一張信用卡，而不是身上塞滿現金，裝滿外國貨幣，而在回國後又可能有一些匯兌上的損失，以信用卡要用才刷的特性，自然會產生很大的便利。」

信用卡市場的狀況從民國 78 年後開始轉變，所以在 82 年台新銀行開始發行信用卡時，蔡學長覺得整個市場大概是兩百萬張卡的市場，相較於民國 74 年，廿萬張，大概成長了 10 倍。但這個幅度看在蔡學長眼裡，還是具有無窮的潛力，「放在現在四千萬張的市場來看，其實只有百分之五，那個市場事實上還是蠻初期的市場，通常大家都沒有做到 segmentation，也就是沒有做市場區隔，所以我們認為在這個時候開始做市場區隔，會是一個有效的作法，這就是我們發行玫瑰卡的理念，因為在玫瑰卡之前，每家銀行都希望發行的卡是男女老少通用，然而玫瑰卡卻是在做一個區隔。」

蔡學長分析，「玫瑰卡」其實並沒有特別的優惠、附加價值、回饋等，但以「認真的女人最美麗」的感性主題，獲得廣大女性的認同，遠超過一般信用卡所能提供的有形價值。「喔！我只發給女性，你看這個卡片的設計和我們辦的活動內容你會發現，它只針對年輕的女性。」

甚至在發行玫瑰卡八年後的今天，配合代表「玫瑰卡」持卡人的人生階段

轉變，正式推出「玫瑰白金卡」，「所以它事實上是在做一個市場區隔，那我想在市場沒有人做區隔時，你在此時做這樣的產品，效果會很明顯，我認為這是玫瑰卡成功的原因。」蔡學長並表示，其他台新銀行成功的個人金融產品也差不多都是帶有這樣的概念，「從現有的市場規模去找一個利基點，那利基點到底是要從市場區隔來找？還是由一些新的創意功能來找，就要審慎評估。」

對於這份工作的成就感，蔡學長認為主要是來自於產品獲得市場認同，台新的團隊做到了一些以前別人沒有做到的事情，當一些創新的想法在市場上被接受的時候，屬於自己的成就感就油然而生，當突破了一個市場之後，會覺得自己做得還不錯。

刷爆信用卡的是非曲折

對於現在年輕人刷爆卡，造成信用破產的現象，蔡學長從發卡銀行的角度提出建議，他認為每一個人都要慎重選擇自己的理財方式，當然很多事情都是有好有壞，端看自己的使用方式，舉Internet來說，對於知識的流通還有自動化的資訊系統有很大的助益，但是電腦使用太過度，甚至在網咖連玩三天三夜，當然是無庸置疑的偏差了！

「所以我想凡事過與不及都不好，騎摩托車很方便，騎太快容易出事，那是要怪摩托車還是怪騎車的人？」蔡總語重心長地提醒：「很早已前我們也討論過一個說法：『因為信用卡導致我的信用破產！』」

然而我的講法是，信用卡本身是沒有信用的，那個卡片是沒有生命沒有信用的，它的信用來自於使用這張卡的人，所以是持卡人的信用讓這張卡可以一次刷五十萬、一百萬，也有可能因為持卡人的信用讓刷個三千塊、五千塊都成問題。」蔡總非常希望持卡人審慎看待自身信用的問題，更不希望還沒有固定經濟來源的學生在步入社會前就先讓信用破產。

「我舉自己本身的例子來說，我也有小孩，我絕對不樂見自己小孩心智還沒有完全成熟，消費還比較不能控制，某天辦了信用卡後銀行通知我：『你要幫他還錢，不然他的信用會破產。』所以，在我們銀行的作法是，所有不具有獨立經濟來源的人（比如像學生）要辦卡的話，我們一定會知會他的父母，假如他的父母有意見，我們會取消這張卡，因為錢不是你賺的，而是來自於你父母，假如要向你父母親要錢，我們當然有義務讓他們先知道，若父母有意見，那對不起，這張卡就不發了！這是我一直堅持的作法。」

剖析當今金融就業市場

針對有心投入金融業的學弟妹，蔡學長提出詳盡而中肯的剖析：「台灣現

在的金融業相對於當初我踏入的這塊領域的時候，是開放了許多，整個市場，不管是產品的量、產品的質，或者是這個市場的深度跟廣度都和我們那時非常多，所以這裡面事實上是充滿了機會。以前我們講比較熱門的是企業金融，我們有些理工科系的學長，當年是進入企業金融界，在外商公司裡面擔任帳戶管理員，那在這幾年看起來是消費金融比較熱門一點，可是就未來而言，投資銀行業務會是一個重點。」

蔡學長表示若學弟妹對於投資銀行業務這一塊有興趣，有幾個大方向是可以掌握的，「這領域需要很清楚的邏輯，然後比較講究專業知識，investment banking 裡面有牽涉到所謂的公司合併、分割、財務工程這些範疇，這些是需要一些專業的背景和證照，相對於我以前的學經歷來看，我覺得會是屬於比較特殊的專業知識，有這些專業知識的話，對個人來講會加強很多的競爭力。」

而以理工背景居多的交大學生，是否會和金融界有所隔閡？蔡學長的看法是，理工科系的學生邏輯觀念大致都很清楚，數理觀念都很強；「以會計學來說，大家常常會說會計學很複雜，但是大家千萬不要忘記了，會計學裡面只有加減乘除，所以我是覺得假如觀念夠清楚、邏輯夠強的話對數字絕對不是問題。」但以實際上業界的需求而言，他認為具備一些商科背景的學弟妹，可能還是會對進這行業比較有幫助。

簡潔俐落的興趣與人生觀

個人興趣方面，蔡學長除了喜歡戶外的高爾夫球，室內興趣的話就非閱讀莫屬，「我讀很多的書，尤其喜歡閱讀戰史，我還有收藏一些戰爭電影，主要是可以從中得到一些概念和啓示。現在我把商場也當成戰場來看，商場只是沒有發生流血事件的戰場，假如在商場上的行事態度跟在戰場上一樣嚴謹的話，我覺得在商場上的勝算會增加很多。」

言談俐落的蔡學長，對於未來的計畫同樣十分簡潔，「保持身體健康，精神樂觀來面對未來的挑戰！」是他最大的期望，「因為未來有太多變數，無法得知可以實現的有多少！」這就是蔡孟峯 學長，一位務實又帶有開創精神的銀行家！

蔡孟峯 學長小檔案：

學歷：交通大學海洋運輸管理學系 69 級

經歷：台新銀行信託部協理
台新銀行信用卡處協理
台新銀行副總經理

現職：台新銀行總經理