


## 【專題一】

# 從境外基金市場看證券商經營 財富管理業務之經營策略



鄭富雄 ( 統一證券財富管理部  
副總經理 )

## 壹、前言

### 一、境外金融產品還有成長空間

依據最近一次行政院主計處國富統計顯示，台灣地區人民的家庭資產結構中，24.75%屬於現金與銀行定存，28.73%投資在有價證券（股票、公債），僅 14.28%投資在包含國外資產的其他金融性資產上。國人國際投資資產配置上仍偏重在本國有價證券，資產系統風險過度集中，一旦發生經濟與非經濟干擾因素，投資人便遭受衝擊。因此，如何分散國人投資的系統風險，成了近來重要的話題。隨著個人財富增加，近年從事國際投資的需求也日益增加。而銀行及證券商等金融機構傳統存放款與交易手續費利潤日益微薄的情況下，「財富管理」成為本國銀行及證券公司競相爭取之業務。加上我國近年來金融自由化、國際化之腳步加快，鼓勵新金融商品創新，高淨值（High Net Worth）投資人如何接受再教育，國內金融機構如何提供專業的國際投資建議已是當務之急。

表 1-1 中華民國家庭部門資產結構表  
民國 94 年底

項目別	資產 (最終所有權設算)	
	金額(億元)	百分比(%)
<b>一、實物資產</b>	270,144	39.30
房地產	235,506	34.26
家庭生活設備	34,638	5.04
<b>二、金融性資產淨額</b>	417,183	60.70
現金與貨幣性存款	56,031	8.15
定期、儲蓄及外匯存款	<b>114,097</b>	<b>16.60</b>
人壽保險及退休金準備	63,961	9.31
有價證券(股票、公債)	<b>197,474</b>	<b>28.73</b>
其他金融性資產(含國外資產淨額)	<b>98,183</b>	<b>14.28</b>
<b>(減):負債</b>	112,563	16.38
貸款	104,394	15.19
其他金融性負債	8,169	1.19
<b>三、資產淨額</b>	687,327	100.00

資料來源：行政院主計處國富統計

## 二、社會結構中人口改變將提升財富管理業務

根據經建會人力規劃處「中華民國台灣地區就業市場情勢月報」2008 年第六期統計，台灣總人口年成長率已從民國 87 年的 0.85% 下降至今年預估的 0.35%；65 歲以上高齡人口占總人口比例亦將從 8.3% 增加至 10.4%。由於少子化、老人比例增加，人口高齡化，家庭人口結構改變，使得金融業服務對象與內涵也有所改變，造就了財富管理風潮。

## 三、國內低利率及新興國家的崛起助益境外基金市場

已開發工業國家經濟成長皆已達到高原階段，過去的高成長已不復見，台灣為刺激景氣，中央銀行不斷調降利率、釋出資金，造成資金氾濫、利率相對低檔的局面。近年來存款客戶面對銀行如此低的存款利率，總是想盡方法想為存款資金尋找出路，這時巴西、俄羅斯、印度、中國等金砖新興四國興起，加上未來看好的中東與非洲高經濟成長，台灣存款戶的資金便湧入這些地區。在國內低利率環境以及國

人理財需求下，新興市場投資基金已成為財富管理業務重要的一環。

#### 四、投資資訊取得的普及、媒體的焦點傳播推波助瀾境外基金市場

國人教育水準普及，投資觀念大幅改變，年輕時積極管理自己的財富，為將來年老時作打算，注重各階段生涯理財是新財富時代的特質。財富儲存與累積已不是上幾代購買黃金、白銀放置於床底下了，而是各方尋找機會，投資各類金融商品。因此投資資訊取得就異常的重要。網際網路無遠弗屆，各類投資網站普遍設立，搜尋引擎遍及全世界資訊，投資知識傳播取得異常容易。而各大出版社結合理財專家所出版的理財書籍更是暢銷書排行常客，更有理財名嘴於有線電視常態性節目中放送投資趨勢與理念。甚至巴菲特投資的標的，很快就從台灣的電視上得知，媒體傳遞之迅速，已是難以想像。這些理財知識結合各形式媒體，加上快速訊息的傳播，正推波助瀾基金市場的成長，也無形中加深財富管理對每個國民的影響。

#### 五、退休金制度的變革加深理財的重要性

社會制度改變也是重要因素之一。退休金制度的改革，將使全民重新重視自己的生涯理財規劃，深深影響基金理財業務。開放勞工自行管理退休帳戶是國際趨勢，由民營金融機構推出多樣化金融商品，勞工依年齡、資歷、理財知識及生涯財務規劃自行管理帳戶內投資組合。在政府集中管理、提供最低保證收益之餘，同時滿足個人的理財需求。是故退休金自選方案儼然成為當前財富管理業務的重要議題。

在我國財富管理業務市場供給與需求都有其必要性的背景下，早在民國八十年就已公布「銀行辦理以指定用途信託資金投資國外有價證券應行注意事項」，規範信託業者辦理投資國外有價證券之信託業務。民國八十九年七月公布信託業法，正式給予金錢信託法源依據。行政院金融監督管理委員會為使國內財富管理業務更上軌道，於民國九十四年二月五日發佈「銀行辦理財富管理業務應注意事項」。此後國內金融機構或外商銀行在台分行，為提昇競爭能力，增加利息收入以外之手續費收入，紛紛成立所謂財富管理服務中心，專門針對存款金額達一定金額以上之高淨值客戶，提供財富管理服務，並藉由外資銀行與券商引進國外知名基金管理機構的同時，將國際投資的理念與經驗介紹給國內投資人。證券商的部份金管會於民國九十四年七月二十七日發佈「證券商辦理財富管理業務應注意事項」，另於九十七年四月十一日發布之金管證二字第 0970014073 號令修正，規範「證券商接受客戶委託執行資產配置，應以『財富管理客戶專戶』為之，並與其自有財產分別獨立」，使證券商證券得以進入台灣財富管理市場。

目前台灣經營財富管理雖未如歐、美等先進國家成熟，但我國財富管理業務近五年來幾乎都呈現兩位數高成長，加上新政府於資金管制、稅制及兩岸政策的開放改革，相信未來台灣財富管理市場將依舊處於高成長階段。面對如此的趨勢，證券商目前最重要的課題是如何找出適當的市場策略來耕耘屬於具證券商特色的財富管理的

區塊。故本文以財富管理境外基金業務面為出發點，從總體面的市場概況與個體面的客戶經營來探討證券公司的利基所在，以期在市場激烈競爭下尋找證券公司的立足之錐。

## 貳、市場概況

### 一、境外基金產業概況—依基金類別

依表 2-1 所示，股票型境外基金是台灣境外基金產業的主流，約占市場的六成左右。不過今年受到國際股市波動的影響，股票型基金從 2006 年九月的 60.1% 微幅下降至今年四月的 58.7%，金額成長 51%。債券型基金市場佔有率從 36.1% 下降至 34.9%，金額成長 49%，債券型基金市佔率並未隨股票型基金的下跌而等幅成長。平衡型基金市佔率從 2.6% 上升至 4.1%，其金額成長最快，為 153%，高於總體金額成長平均水準的 55%。這可能受到大環境通貨膨脹疑慮的影響，油價高漲，升息預期逐漸擴大，股債市雙雙受到衝擊所致。

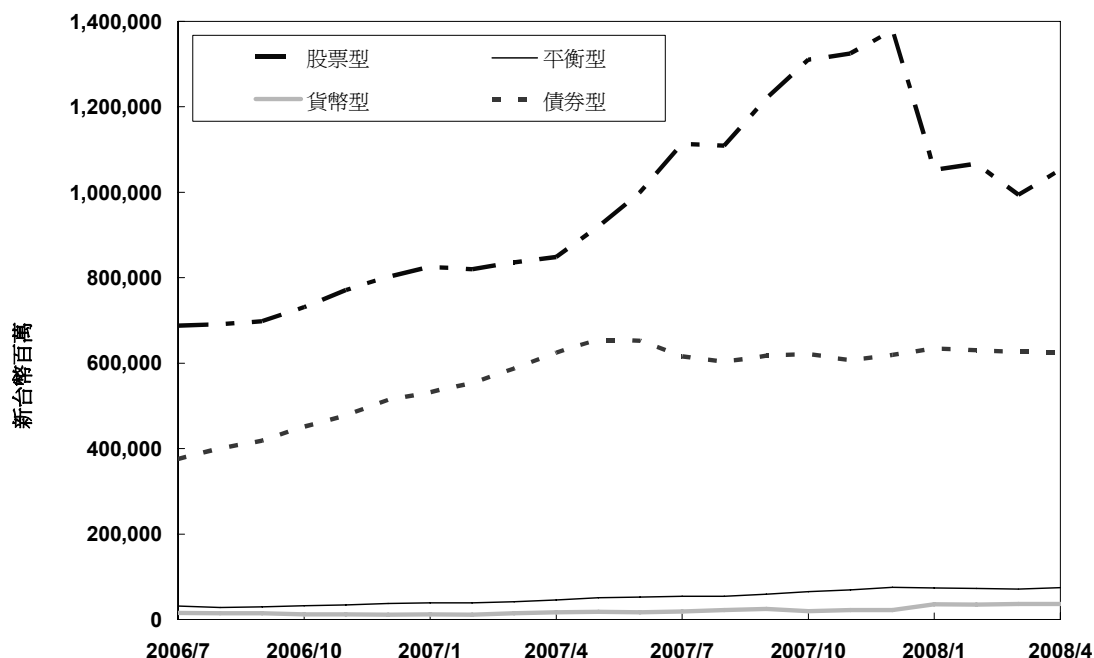
從表 2-1 可以看出，從股票型基金市佔率移出的份額 (Share)，移轉至平衡型基金、貨幣型基金，並未流入至債券型基金。國內債券型基金金額多年來始終維持三成左右，成長有限。平衡型基金屬於股債配置的投資工具，兩年多來金額成長率為 153%，對於資產配置概念逐漸普及的國內市場而言，是有相當大的成長空間。貨幣型基金份額相對低檔，主要原因是收益率較低，其他同屬資金暫時停泊 (Parking) 的穩健型金融商品如美元定存、美元 RP 等可資替代，市場有限。而基金申購及贖回流程繁瑣，也降低了貨幣型基金的機動性。故證券公司應集中資源推廣市場主流類型基金，對於市場非主流類型基金稍加著墨即可。

表 2-1 台灣境外基金產業概況—基金類別表

類別	2006/9		2008/4		金額成長%
	金額(NT:M)	市佔率	金額(NT:M)	市佔率	
股票型	696,769	60.1%	1,052,779	58.7%	+51%
債券型	418,406	36.1%	625,201	34.9%	+49%
平衡型	29,740	2.6%	74,166	4.1%	+149%
貨幣型	14,410	1.2%	36,447	2.0%	+153%
其他	442	0.0%	4,586	0.3%	+938%
總共	1,159,767	100.0%	1,793,179	100.0%	+55%

資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

圖 2-1 國內各類型境外基金每月庫存金額圖



資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

## 二、境外基金產業概況—依投資地區

就投資地區別而言，如表 2-2 所示，全球型基金是市場主要的投資標的，市佔率從 2006 年九月的 37.6% 攀升到 2008 年四月的 49.1%，金額成長 102%。亞洲區域基金以及新興市場基金的市佔率也同時上揚，分別是從 7.7% 上升至 11% 以及 5.1% 上升至 11.8%，金額也大幅成長，分別為 121% 與 256%，皆高於平均水準 55%。美洲區域基金與歐洲區域基金不論是市佔率或是金額成長皆有相當的跌幅。尤其是歐洲區域基金，其總金額在 2007 年六月高峰之後即一路下跌，與歐洲道瓊五十指數走勢相當吻合，這也顯示基金庫存規模與市場波動關係密切。

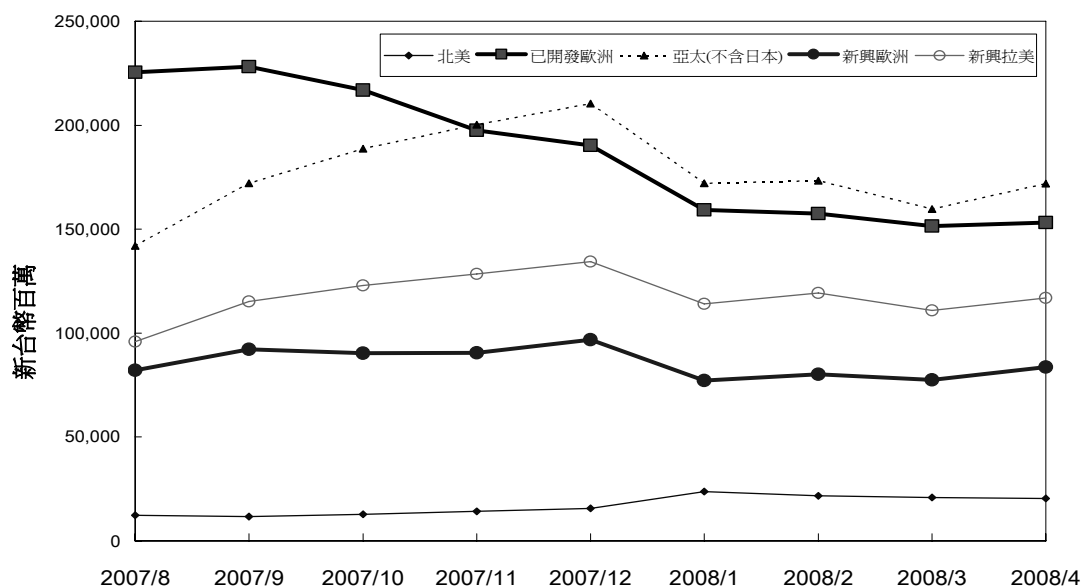
投資地區的選擇，是屬於專業的判斷，一般投資人對此較為欠缺。面對行情波動時，金融機構要有能力提供投資人專業投資建議。若要維持資產管理基礎 (AUM Base)，提出因應行情的資產配置更是一個重要的課題。對此，證券公司要有國際視野，熟稔國際政治經濟情勢，並能做出專業判斷。因此如何提供國際專業研究分析，成為證券公司區隔市場的另一個契機。

表 2-2 台灣境外基金產業概況—投資地區表

類別	2006/9		2008/4		金額成長%
	金額(NT:M)	市佔率	金額(NT:M)	市佔率	
全球型	435,944	37.6%	881,482	49.1%	+102%
單一國家型	311,039	26.8%	325,902	18.2%	+5%
區域-美洲	32,057	2.8%	20,467	1.1%	-36%
區域-歐洲	231,504	20.0%	153,192	8.5%	-34%
區域-亞洲	89,630	7.7%	197,799	11.0%	+121%
區域-新興	59,590	5.1%	212,257	11.8%	+256%
其他	-	0.0%	2,564	0.1%	
總共	1,159,764	100.0%	1,793,663	100.0%	+55%

資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

圖 2-2 國內地區類別境外基金每月庫存金額圖



資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

### 三、境外基金產業概況—依計價幣別

如表 2-3 所示，美元基金是市場最主要的基金貨幣類別，市佔率約佔七、八成之間。其次是歐元約佔兩成左右。美元基金規模在 2007 年底達到高峰後下降，與台幣在 2007 年底開始轉強有相當的關係。美元基金佔如此高的比例，與國人在金融行庫的美元帳戶使用普遍有關。台灣以外貿起家，國際貿易大都以美元匯兌，習

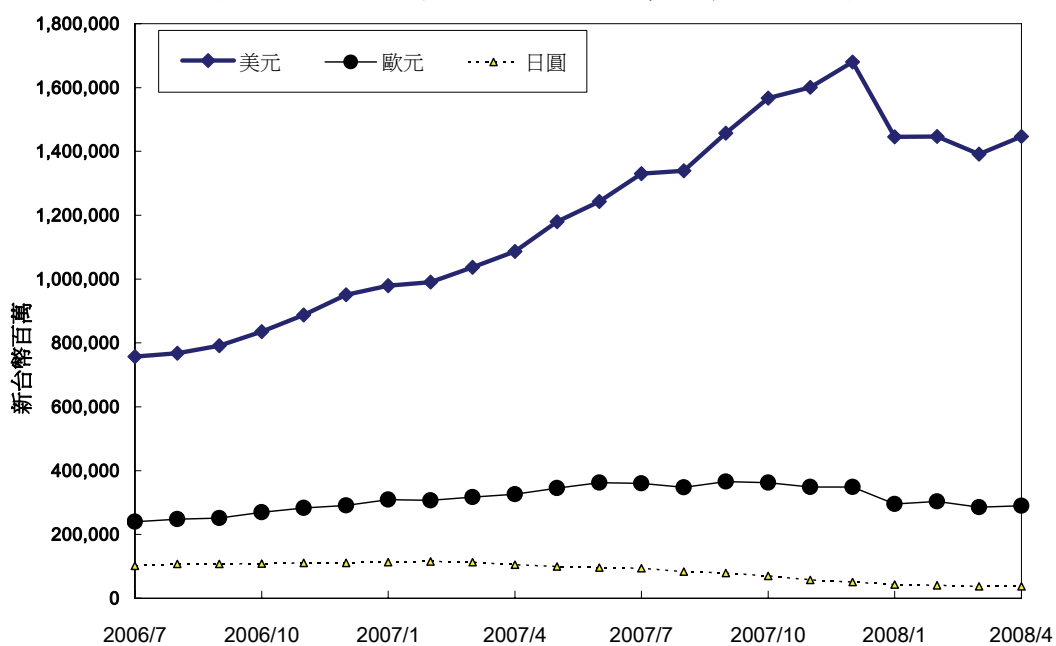
於美元為國際兌換貨幣。同時大量美系基金管理機構來台銷售美元商品也是原因之一。單一貨幣匯率大幅的升貶波動，大大影響國人所持幣別部位的價值。因此，有必要推廣一籃子國際通貨的投資組合。

表 2-3 台灣境外基金產業概況—計價幣別表

類別	2006/9		2008/4		金額成長%
	金額(NT:M)	市佔率	金額(NT:M)	市佔率	
美元	789,366	68.1%	1,447,052	80.7%	+83%
歐元	251,287	21.7%	289,785	16.2%	+15%
日圓	107,541	9.3%	37,924	2.1%	-65%
其他	11,573	1.0%	19,074	1.1%	+65%
總共	1,159,767	100.0%	1,793,835	100.0%	+55%

資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

圖 2-3 國內貨幣類別境外基金每月庫存金額圖

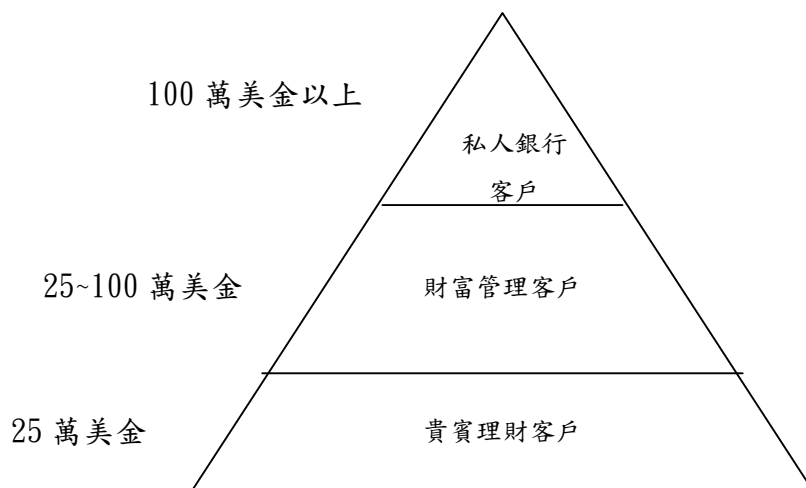


資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

## 參、客戶經營

根據林東和（2000）的研究，資產達美金二十五萬者為貴賓理財（Priority Banking）客戶，美金二十五萬至一百萬者為財富管理（Wealth Management）客戶

，一百萬美金以上者為私人銀行（Private Banking）客戶。財富管理與其他金融服務之所以不同的地方，在於財富管理業務強調客戶獨特的需求關係，涵蓋客戶理財生涯的範圍。因此，在以本身所在產業切入財富管理業務領域時，需要更加瞭解自己目標客群的特性。而證券商目前遭遇最大的問題是如何在無法掌握客戶資產（欠缺金流）的情況下，如何給予客戶適當的區隔與屬性分析！



客群分類金字塔

資料來源：林東和（2000）

## 一、客戶特質與區隔

林義畔（2003）針對銀行業貴賓理財客群所做的調查顯示，購買共同基金的資訊主要來源是銀行行員的介紹。就客戶購買動機而言，銀行的利率太低是主因。區域選擇考量的因素主要以風險較小的全球型基金為主。就銀行理財客戶來說，較大的比例願意選擇債券型基金，同時女性投資人偏愛債券型基金，年輕投資者以股票型基金為優先考慮。在購買理財商品時，女性投資人以銀行理財專員為主要諮詢對象，而男性與學歷較高者較偏重自己蒐集資料研究投資趨勢。

就第貳節討論之市場結構、整體市場境外基金類別而言，市場股票型基金約佔六成左右，債券型基金約佔三成五左右，顯示整體境外基金市場是以股票型基金為主流。而從證券商內部自行統計，全體客戶購買股票型基金佔較大的比例，且女性客戶也以股票型基金為主。其中的差異主要在於各金融機構開拓財富管理客戶時皆以原先業務的客戶基礎為出發點，銀行業從保守穩健的定存戶開發，而證券公司從投機屬性高的股票戶擴展，所以有投資屬性的差異。這顯示出不同類型的金融機構



所經營的客群。證券公司應瞭解自己的客群屬性，推展適合自己客戶需求的商品，並搭配市場主流題材的基金商品來滿足客戶。但證券商要以這類族群的客戶發展基金，整體規模仍不足讓證券商財富管理業務達規模經濟甚至獲利，因此最基本的要務是重整證券商曾經開戶往來的靜止戶客群，把穩健保守的客群透過證券商財富管理平台的推出，重新納入證券商有效實動的客戶資產中。

## 二、證券商客戶的開發與管理

### （一）現有實動戶的經營

由於證券商金流方便性的缺乏，導致即使有複委託及總代理制度的基金銷售，銷售金額依舊遠遠落後銀行一大截，另外也衍生一個嚴重後果，就是保守穩健基金投資客戶長久離開證券體系流向銀行財富管理，使得證券商的客戶結構向投機屬性高度傾斜。因此，證券商如何運用財富管理客戶帳戶來克服金流的劣勢是當務之急，另外證券商更應以其於股票型產品的優勢傳統及衍生性金融產品配合，加上從業人員專業服務與同業的策略聯盟，截長補短來服務現有屬於較投機傾向的客戶，應是經營現有實動客群上首先目標。

### （二）靜止戶的經營

證券商靜止戶的數目相對於每月實動戶的估計約略為 10：1，若以每年估計約為 5：1，這其實是一個非常龐大的數目。因此當證券商要跨入財富管理市場以最基本的基金產品或定時定額來作敲門磚，是一件需要勇氣與決心的政策。因為在證券商生態中，業務員人事的更迭及過往人頭戶的歷史，將使得重新界定與開發靜止戶的困難及成本加重，因此極待證券商重新擬出一個有效的方法（如資深人員的認定、過往的交易分析甚至聯絡地址的區段來判斷），當然證券商經營財富管理的宣傳亦不可少。如此相輔相成才能重新建構充實各面向屬性的財富管理客群。

### （三）新客戶的開發

新客戶的開發，可以來自六個面向。一、公司內部員工，二、舊客戶介紹，三、公司內部部門，四、類仲介組織或公司，五、外部經營策略引進，六、行銷。

首先，建立一支專業的財富管理顧問團隊來服務公司內部員工，財富管理最高的指導原則在於內部員工的滿意，假如推出的產品與投資建議內部員工都不捧場，那如何向外服務沒有同一工作品牌歸屬的客戶？況且市場競爭是透明且現實！滿意的員工會帶來更多的新客群。有了自己集團員工滿意，就能快速複製成功經驗的財富管理顧問團隊，在向外拓展業務時方能收事半功倍之效。

第二項，舊客戶介紹。舊客戶介紹相當於免費的活廣告，經由舊客戶的親身體驗，介紹給他的家人、朋友等，效果廣泛。這類開發方式需要這位客戶已經享受到服務的效益，因此對於既有客戶的服務須小心謹慎。財富管理是一個高淨值客戶的

群聚的業務,用客戶的口碑效果是獲取有效客戶的最有效率與效益的方法。

第三個方式是公司內部部門。以證券公司來說,除了本身部門開發的客戶之外,可以從別的部門既有客戶來著手。證券公司的業務單位很多,如經紀部門、承銷部門、新金融商品部門等,藉由跨部門的合作平台,快速取得客戶名單,將節省許多時間與成本。而公司內部各部門須摒棄本位主義,耐心整合與協調運作,以誠意來溝通部門間作業程序、資源共享程度以及利潤分派,這樣才能發揮整體公司的行銷戰力。

第四,類仲介公司或組織。一般所指的是律師事務所、會計師事務所、資產管理業者、財務顧問公司、企管顧問公司、土地代書...等等。利用異業結盟方式,設法取得高淨值客戶的名單,有效戶數也較高。但這類公司組織也逐漸發展自己的財富管理業務的營運,例如會計事務所的財務顧問公司幫助客戶處理稅務問題等。且這些客戶對法律、會計事務所的信任程度高於證券公司。所以證券公司可以就法規上對這兩類事務所的限制,以異業結盟的方式,提供法律、會計事務所不能提供的服務,如金融商品、投資建議報告等,效果可能比證券公司單打獨鬥拜訪這些客戶的效果來得佳。

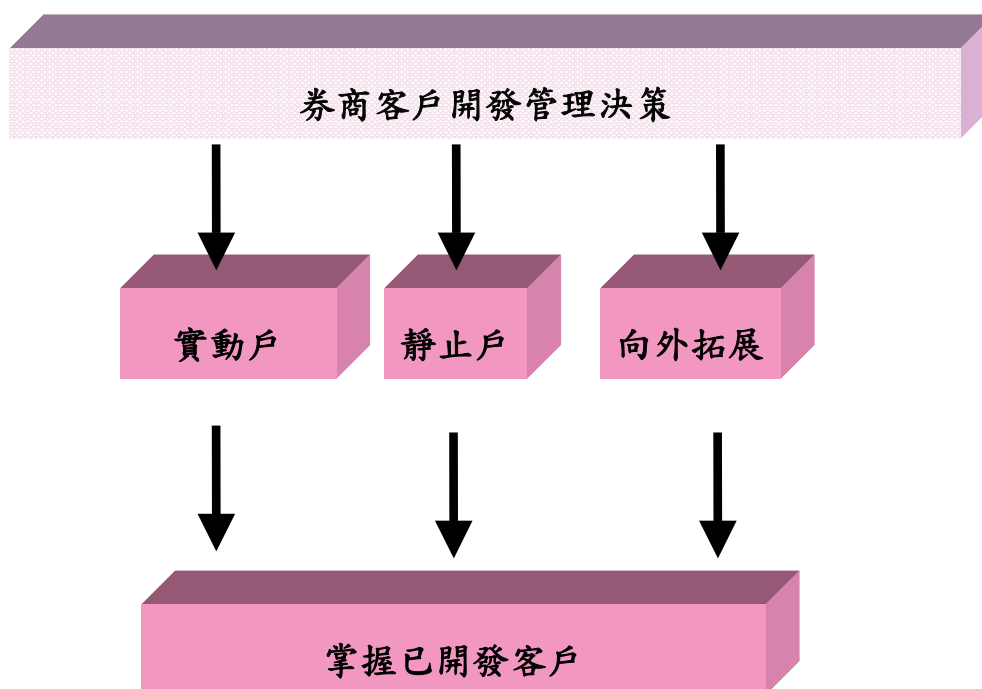


圖 3-1 實動戶、靜止戶、向外拓展、掌握已開發客戶等四方進行,同時須思考該派遣何種銷售部隊進行駐紮。

第五項是外部經營策略引進，例如購併。A 證券商購併另一家 B 證券商，最直接的效應就是 B 公司客戶引渡進來，客戶基礎馬上提升。以此方式來增加新客戶是相當有效，但不得不考慮品牌與服務的問題。如果 A 公司較 B 公司具品牌優勢，購併除了吸收原先 B 公司的客戶外，經營規模膨脹的效應將吸引其他外部的客戶進來，效果是相加相乘的。

第六項一行銷。一般作法是廣告、電話行銷、投資說明會、慈善贊助等。目標是不特定的大眾，媒體成本高。這種大眾宣傳方式有一定的效果，特定人物明星可引起相關客群的注意。而國內證券商的經營模式與成本考量，廣告的推展有其難度，目前僅在廣告傳單、海報上有所著墨，極少見於電子媒體廣告。這一點證券商則需要有突破性的經營方式。

證券商在財富管理業務上開發新客戶有其先天不足之處。首先是整體產業品牌認同上的差異。相對於律師事務所、會計事務所、專業財務、企管顧問公司等，證券商難於提供如稅務規劃、信託服務、財產移轉規劃、法律等服務。證券商競爭的優勢是投資商品的提供、投資建議與金融商品的創新，這都與產業發展歷程有關。在工商社會日益繁忙、專業分工日益細密的今天，財富管理業者面對高淨值客戶的需求猶如「大掌櫃」一般，須善於處理各式各樣的財務問題。因此在長遠的發展上，證券商於財富管理業務有必要朝多角化的經營，提供更全方位的服務。

#### （四）掌握與留住已開發財富管理帳戶的客戶

根據研究指出，客戶轉換財富管理業者的原因，前三大為「對服務不滿意」、「投資建議不佳」、「投資績效不佳」等。令人意外的是，「業務人員離職」並不是名列前茅原因<sup>1</sup>，顯示消費者對業者的服務品質有相當高的要求。因此證券商對於客戶忠誠度的改變有必要深入瞭解。

此外，高淨值客戶有相當的比例是退休後的理財規劃，這些上了年紀客戶有一個特點，就是有所謂「跨世代交替」的資產移轉需求。一旦財產移轉，在客戶經營上等於是面臨一位新的客戶。這位客戶非常可能迥然不同於上一代，甚至理財觀念、品牌認同、產品接受度等都是完全相反的世代。對於經營者來說，同一「客戶」在實質上在經過跨世代資產移轉後已經改變了他的投資偏好。財富管理經營者須細心察覺這樣的變化，藉由客戶理財階段的改變而對客戶的投資建議與內容也應積極的改變。

對於客戶偏好的改變，最大的問題不在於產品多樣化的問題。業者提供的「投資服務」須符合新一代的需求才是一大關鍵。年輕的世代接下大筆資產移轉後，經由自己的金融認知與對未來的預期將產生不同於上一代的理財觀念與行為，對於服務的需求也將不同於上一代。爸爸喜歡老行庫的沈著穩重，兒子可能喜歡新銀行的活力創新，因此證券商要有能力因應客戶屬性變化。

<sup>1</sup> 請參閱大衛·莫德 (David Maude)，2008，pp146。

## 肆、證券商未來的挑戰

從第壹節分析得知，國內銀行從事投資國外有價證券信託業務已有多年歷史，民國八十九年信託業法正式給予金錢信託法源依據。而證券商也以複委託方式銷售境外基金。但市佔率卻出現懸殊的比例（如表 4-1）。

表 4-1 銀行與證券商境外基金市佔率比較

單位：新台幣百萬

境外基金（97年4月）	市場狀況	市佔率
銀行特定金錢信託	1,481,056	98.4%
證券商受託買賣	23,582	1.6%

資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站

面對如此懸殊結果，證券公司在境外基金的未來策略上要有積極的作為，才能扭轉數字上的劣勢，以下幾點是筆者認為證券商未來須加強面對，接受挑戰的要項：

### 一、金流平台

證券商目前實動客戶投資屬性偏向投機性格，其中最重要的癥結點在於金流無法掌握。金流掌握上的不利除了讓客戶交易不方便，也讓客戶投資能力暴露給合作銀行，以致帶來新的競爭對手。因此在證券商無法從事存款業務的狀況下，就必須擅用財富管理之金融商品工具以及債券、衍生性商品的專業創造出資金停泊的替代品，來解決此一問題。

### 二、產品平台

可以從本身優勢的產品先做起，例如，如果股票型商品是證券商本身的強項，加上業務人員早已習慣並能掌握市場波動的習性，可以主推股票類的基金，並搭配總體經濟研究將產品擴展至全球型的基金。若是能將每條商品線的審查流程、上架流程、申購與贖回流程、交易流程、結算交割流程等都連貫，商品上架速度能反映市場熱賣與話題商品，可以毫無遲疑即時的掌握客戶屬性行銷。而長久經營上應選定合適的合作夥伴及基金管理機構來建構完整的產品線，對內建立快速的產品訓練及銷售制度，才能伴隨客戶的成長需求做到全面的客戶滿意。

### 三、交易平台

證券商在傳統證券、期貨、選擇權交易平台的建立是優於本國銀行。因此證券商應發揮此項優點，在財富管理的各項商品業務上建立優越的交易平台，讓客戶不論從何種介面（人工、網路、手機等）皆能有一個迅速、確實、安全且符合客戶人

性化交易行為的交易介面。但財富管理帳戶商品的多元複雜，須花費很大功夫整合，產品交易流程與客戶交易需求的行為模式規劃，以及各種交易介面的系統，皆不可輕忽。

#### 四、帳戶服務整合性平台

證券商在進行財富管理業務上其實是會需要整合各項分屬不同平台的產品，比如證券、期貨、選擇權及保險等。因此為了提供給客戶整合性的帳戶資產資料，證券商就必須在客戶資料保密法規及科技上尋求解決之道，才能整合提供完整帳戶資訊來服務客戶。利用資訊系統的報表管理，可將客戶購買各種商品部位的名稱、數量、買賣價格...等，整齊的呈現給客戶，滿足客戶各種方式的查詢需求。證券商為財富管理長遠發展，應建立客戶 CRM 系統追蹤客戶的購買商品的屬性與適合度，並追蹤客戶生涯階段的變化（如：弄璋之喜、婚嫁、置產、退休等）。

#### 五、專業人員的養成

專業人員的養成是要符合客戶的財富管理需求。因此財富管理各項從業人員必須要以此為依歸來訓練養成。PM（Product Manager）、DS（Direct Sales）專業養成需要一套邏輯性的計畫，並且相互配合。同時，前台 DS 面對客戶得到的市場資訊，傳達給中台的 PM。PM 即刻反映市場訊息，蒐集資料，尋找商品，提供 DS 銷售。一氣呵成的供應鍊需有嚴密的設計。PM 提綱挈領的市場觀點（House View）與研究報告，DS 專業的金融知識，都是急須建立的。

#### 六、發揮證券商傳統業務能力上的黏度與深度

傳統上，證券商業務員與客戶之間的關係是相當密切。現行實務上，證券業務員與客戶之間接觸非常頻繁，除了於交易時間互相聯絡下單交易之外，收盤後雙方仍會互相討論行情。業務員時常登門拜訪客戶，關心客戶投資，客戶也藉由業務員的專業來瞭解市場訊息，兩者無形中成為投資理財的伙伴。這層關係運用在財富管理業務上，發揮傳統證券業務員的黏度與深度，將是業務上非常厚實的戰力。

#### 七、品牌的建立

證券商經營品牌是相當高成本的工作，也是相當需要時間與策略的工作。M 型社會已是現有社會的趨勢型態，財富管理其實正受這一趨勢的影響，因此財富管理的品牌策略就是 M 型社會的品牌經營策略。而劉維公先生提到 M 型社會品牌策略須要營造品牌好人性格，讓品牌成為消費者的生活導師，同時給大眾的印象是販賣一種平價美感、並兼具創造尋寶樂趣，是證券商在經營品牌策略上可以參考的指標。（請參閱劉維公，M 型社會的經營策略，數位時代，pp174，164 期，2008 年元月

號。)

證券商若能在以上這七點上能有效率建立與執行，相信將可扭轉在境外基金上與現行銀行業的差距！

## 伍、結論與建議

江榮座（2007）研究花旗銀行經營財富管理業務發展策略時，發現以下五個層面：明確的目標客群策略、人力資源策略、專業的服務管理與資訊技術發展策略、創新金融策略、品牌形象策略。這些策略對於證券業者是相當明確的議題。以下分就這五個層面為證券商經營財富管理業務之整體策略做一總結。

證券商進入財富管理市場的首要條件是正視自己的目標客群。經由客戶開發與管理策略分析得知：經營現有實動客群是首要目標。證券公司因金流的劣勢使保守穩健的客戶流向銀行體系變成靜止戶，可以妥善運用主管機關近期開放的財富管理客戶帳戶來克服金流問題，輔以券商權益證券產品優勢與金融創新技術來服務這些客戶。而新客戶開發可以從公司內部延展至外部等六個面向著手，對於已開發客戶，則應隨時掌握客戶對服務的要求以及投資屬性的改變。

人力資源策略中，證券商為提升專業人員養成與訓練，須建構前台 DS 與中台 PM 一氣呵成之供應鏈，並符合財富管理客戶的需求。業務人員須善用證券商傳統業務能力中的黏度與深度特性，針對客戶屬性，進駐不同的銷售人員。而中台 PM 則需有能力察覺產品趨勢與市場脈動，並即刻反應在 DS 的銷售成績上。

在專業的服務管理與資訊技術發展上，證券商需將原有證券、期貨、選擇權、保險及境外基金等金融商品之交易資訊建構在帳戶服務整合系統上，於監控保密的資料傳輸下，利用系統報表管理，提供客戶整體性的帳戶資產資料，滿足客戶各種查詢。在長遠發展上，應進一步紀錄過去客戶購買商品之屬性與生涯階段的變化，追蹤並滿足客戶投資偏好上的變化。

於創新金融策略上，應從本身的優勢產品做起。結合相關金融商品部門，利用資訊系統與資產配置觀念，搭配成投資組合，為客戶提供客製化、量身定做（Tailor Made）的產品。

在品牌形象經營上，因應 M 型社會向兩端擠壓的升級挑戰，配合金融創新與行銷創意的策略，創造出能給予大眾平實、美感、生活引導、充滿驚奇的品牌形象。同時留意所謂的「產品自律」，絕不推銷不合適的商品給客戶，以免導致法律糾紛，損及自身與產業的形象。且對於品牌的經營策略不能一成不變，避免目標客戶侷限化，而流失已經改變偏好的客群。

共同基金、結構型商品以及退休金商品在過去三年來一直維持在兩位數以上的成長，證券商在面對本國銀行與外商銀行搶食財富管理業務這塊大餅時，仍是大有可為。找出自己的利基（Niche）點，面對產業的挑戰，將市場作有效的區隔，瞭解大環境的動態變化，適時合縱連橫，才是出奇制勝之道。



## 參考文獻

1. 大衛·莫德 (David Maude) , 2008 , 全球私人銀行—財富管理新趨勢 , 財信出版有限公司。
2. 江榮座 , 2007 , 財富管理銀行發展策略之研究—以花旗銀行為例 , 逢甲大學 , 碩士論文。
3. 林東和 , 2000 , 私人銀行業務在國內之發展策略與現況探討 , 國立台灣大學 , 碩士論文。
4. 林啟仁 , 2004 , 銀行經營財富管理業務關鍵成功因素之研究—從業人員認知差異分析 , 國立高雄第一科技大學 , 碩士論文。
5. 林義畔 , 2003 , 財富管理時代銀行信託業務行銷策略之研究—以共同基金為例 , 國立政治大學 , 碩士論文。