

淺談台灣地區銀行及證券業

發展財富管理面臨之挑戰

-遠智證券 陳智泉總經理-

2015/11

前言

近年觀察全世界財富分配不均的情況愈來愈嚴重，根據國際 NGO 組織樂施會(Oxfam)報告，明年(2016)全球總財富一半以上，都將在全球人口 1%的富豪手中，而全球最有錢 80 名富翁的資產(總共擁有 1.9 兆美元)，將超越其他 99%人口的資產總和，也造成『富者越富，貧者越貧』。

《2013 年全球財富報告》指出，預期亞太地區未來將會成為全球富裕人士財富成長主要地區。觀察亞洲富

豪們對財富觀念，富豪們雖熱衷投資當地股市，但卻也把近半資產分配在流動性極低的投資項目如私募股權基金及房地產，藉此分散風險，進而持續累積財富。相對於全球或亞洲富豪的資產迅速成長，台灣富裕成長動能趨緩，人口結構逐漸老化，加上微利時代的來臨，除了民眾或投資者需要更完整的退休規劃，在投資策略和做法上更需要建立『財富管理』的觀念。



『財富管理』緣起於私人銀行(Private Bank)，服務的對象為高淨值資產客戶，一般金融機構針對此客層的客户會提供專屬的金融服務，除了提供較為隱私的洽談空間並透過客製化商品投資組合、稅務專家及私人管家服務，讓高淨值的客戶享有更尊榮專屬的禮遇。

在台灣，金融業通常透過廣大的行銷據點並用相對低的門檻標準(通常為新台幣三百萬元)來協助客戶做中長期的資產規劃，藉由了解客戶現在金流及未來的資金運用規劃、風險評估，提出一個完整計畫。當然，財富管理的最高執照為 CFP(Certified Financial Planner)，擁有此項證照的理財人員除專精資產規畫同時也兼顧保險、稅務、法律、退休金等運用，協助客戶做長期財務計畫。只可惜，雖然 CFP 在台灣推廣已超過 10 年，但大部分的金融機構仍未把這項執照當作必要項目，以致擁有這項執照的理財人員仍為少數。

淺談台灣財富管理的現況

我在 2007 年曾經寫了一篇文章「財富管理在台灣發展的趨勢與未來的方向」探討財富管理，爾後我也在幾家金融機構實際參與經營財富管理的業務，對於這些年來的變化，我有更深入的了解和看法，包含在人員、產品、內部獎酬制度、業務推廣輔助及客戶分群幾個面向來做討論。

首先，在銀行負責財富管理業務的人員俗稱為理專。理專的任用資格除了須必備的執照外，其餘皆由公司提供教育訓練，但由於各家金融機構教育訓練時間長短不一，導致理專的專業程度也較為不一致。常常見到新進的理專對於該公司的文化、金融常規、客戶資訊系統操作及對客戶的背景了解都還不夠深入，就必須要開始幫客戶做金融相關服務，往往造成服務過程中不夠完善。然而，之後公司所提供的教育訓練又多為線上教學輔助，較少有專人的帶領來學習金融相關實務知識，也使得進步程度較為緩慢。回顧之前我在美國從事第一份金融工作時，當時公司提供整整一年的教育訓練課程，目的就是確保我在從事各項銷售、對產品知識和財務規劃等能力方面都是完整的，才開始服務客戶，畢竟客戶資產是珍貴的。相信未來台灣在理專的教育訓練會逐步提升來提高對客戶的服務品質。

再來談產品面。財富管理最重要就是了解客戶的需求、可承受之投資風險，提出最適合的財務規劃，這也就是前述所提及的 CFP 精神，但這幾年來，大部分的金融機構還是以產品行銷為主，而原因主要是理專除了需要服務眾多的客戶，在沒有足夠時間去瞭解客戶的需求下，又面臨公司業績目標壓力，就只能從公司看好的商品來推廣給客戶。值得一提的是，在金融海嘯之後，客戶開始注重投資的風險，從追求高報酬及複雜的商品組合回到接受合理報酬及低風險的產品，使得投資回歸到最基本面的需求，而商品部門不需要再設計複雜的商品來提高獲利，而是只要提供需要給客戶更透明、簡單的商品讓客戶能夠理解風險。

第三，過去業務獎金的發放主要會以銷售商品收入為主，而較忽略客戶的資產變化。這幾年在主管機關要求金融機構在獎酬制度上除了手續費收入外，也需考慮客戶資產變化和整體的服務。由於這項措施的訂定，實際上也大幅改變理專的銷售行為，更會以客戶的資產配置需求為主。但因每家金融機構對於評分細節、著重的比例有不同標準，最後也導致每家理專實際銷售行為較為不一致。

第四，大部分的銀行在財富管理銷售團隊上，都會有三個重要的角色來運作，那就是-產品經理、輔銷人員和理專人員。產品經理主要是負責產品上架、流程的規劃、銷售的包裝，透過輔銷人員來傳遞、訓練給第一線的理專人員，而理專銷售商品提供給需要且合適的客戶，來完成商品銷售流程。目前面對困難點在於產品經理除了要不斷有新產品上架來滿足不同的需求，而輔銷人員同時也需要面臨眾多的理專，無法有效的訓練或傳遞給第一線理專，加上理專轄下客戶眾多，導致無法一一對於客戶資產配置做妥善規劃。在上述這三種因素持續循環的狀態下，常常就會回到以產品銷售為

主。比較可惜的是，在經營財富管理，其實是應該著重在幫客戶做中長期的資產管理規劃，而不單只是產品銷售的提供者，更多的時候是需要財務面、稅務、法律專業的見解。目前各金融機構在理專及輔銷人員在配置上是否妥適，及是否能及時提供客戶較為完整且有系統性的諮詢和規劃，也值得思考及因應調整。

第五，客戶分群的趨勢。這幾年很多銀行開始依客戶資產多寡來做客戶分群，再針對不同族群提供交易手續費的優惠、產品折扣及活動參與，藉此差異化服務。當然有些金融機構考量高資產客群的需求，例如增加稅務、私人管家等服務，讓高端客群享有更好的服務。我認為這樣的經營趨勢會愈來愈完整，包含之後在客戶分群的標準從單一以客戶 AUM 到整體對子公司的貢獻合計，例如涵蓋消費金融、法人金融及子公司的整體貢獻度來做客戶分群。

除了內部一些問題外，台灣發展財富管理另一個挑戰就是台灣的客戶對於『資產管理』的觀念。

一般來講，客戶通常因為資金用途的不同而擁有許多家銀行或證券公司的投資、儲蓄、交割等帳戶，也或許因為各家銀行或券商手續費優惠、折扣等，使得客戶在開立之帳戶進行資金搬移。也因此，對目前理財人員來講，恐怕無法有效的掌握客戶實際的資產狀況，對於財富管理所談的『規劃』亦將無法充分有效的發揮成效。反觀國外，客戶甚至能做到整個家族的財務規劃交由一個信賴的理財專員處理，而理專在這時候，則會花更多的心力來做好客戶全方位的財務規劃。

近年，為因應全球經濟及市場多變的衝擊下，台灣其實也不斷向國外引進和建立新的理財思維給客戶。但也發現，其實在討論『財富管理』時，卻好像只引進國外理論而卻尚未建立『在地化』的機制來達到這樣的願景，這也是未來值得大家探討的方向。

私人銀行客戶經營的轉變

私人銀行的產生主要是服務財富管理上更高端的客群，通常資產規模是超過新台幣 3,000 萬的客戶為主，經營的方式大多主要都是透過集中資深理專並成立私人銀行部門來服務這群高端客戶並有系統的經營。過往我也曾在國內金融單位負責私人銀行經營的工作，當時我認同高端客戶在經營上應該有所區別，服務的範疇和格局應放大來思考並著重客戶財務規劃，對於客戶或其他家族成員能做到更深入的規劃，而有別於一般財富管理的機制。

有別於大陸地區，台灣目前沒有私人銀行相關法規來遵循，在產品面上與一般財富管理銀行並無差異，近年無論本土或外商銀行在經營私人銀行上歷經嚴峻的挑戰紛紛退出市場，回歸併入銀行整體客群來經營用『客戶分群』以提供金融服務或優惠，但在實質上比較無提供差異化的服務，理專人員也沒有明顯的限制或區別來服務不同

族群的客層，我想在這個部分未來還是值得大家共同思考。

證券商經營方式及現況

證券商就產品的廣度來看，除了有一般銀行的商品，例如海內外基金、長天期結構債、保險之外，更提供更多國外投資市場的選擇如海外股票、ETF、債券或短天期結構型商品。就深度來看，可提供客戶更多元的資產配置，同時也兼顧市場波動變化，使證券商在調整部位也顯得更為靈活！



在發展趨勢中，除了信託及遺產管理，值得一提的為代理服務，也就是證券保管、證券投資顧問、全權委託投資等服務。反觀我國現況，約80%以上集中在特定金錢信託，如境外基金、證券投資、衍生性金融商品、國外有價證券及公債等，且發展模式亦是由銀行業及證券業兼營為主。過去一年，台灣股市受到經濟低迷和證所稅的影響，市場起起伏伏、加上全球市場波動，證券商戰戰兢兢、經營非常辛苦，但隨著相關法令的鬆綁和開放多項措施，觀察證券商辦理財富管理(信託)業務在103年出現大幅度的成長。儘管近期國際股市也出現震盪走勢，但國內資金仍持續流向海外，其中根據券商公會公布，在今年前7個月券商(複委託)成交值已逾1兆元，較去年同期成長30.63%，顯示台灣投資人對於海外投資仍有相當的布局策略。

證券商經營財富管理上的挑戰

談證券商財富管理大約可從2005年開始，當時我也是第一屆證券商財富管理委員之一，而發展的理念依然是以CFP的精神為主軸，回顧將近這10年的發展，證券商在經營從事財富管理上的挑戰依舊是遠遠大於銀行的。

其實，證券商在理財人員的教育訓練及聘用上是超過一般銀行的標準。舉例來說，相較於銀行，證券從業人員在從事財富管理業務前必須先至公會參加24個小時的訓練課程，並且通過考試取得財富管理執照後才能執行業務。而銀行理專僅需取得相關業務證照，無須經由課程訓練就可開始執行業務。雖然證券商在理專的教育、商品的平台都有一定的特色，但回顧過去這十幾年的發展，證券商經營財富管理的規模仍不及銀行，其歸納為三個因素。

第一就是證券商無法管理客戶的金流。就像前述所提及的一般客戶除了擁有多個銀行帳戶外，在券商所開立的帳戶僅作為交割之用途，券商是無法幫客戶保管資金的。雖然政府法規逐漸鬆綁，證券業開始可從事信託業務，但一般民眾對於資金操作

的觀念，仍偏向習慣將錢存放在銀行操作運用。再者，券商經營海外有價證券主要是透過複委託平台，商品大多為海外債券、ETF、債券、短天期的連動債為主，但目前法規仍未開放海外有價證券可進行融資或融券交易，因此客戶在海外市場的每筆交易就必須做全額交割；相較於銀行，近日也開始陸續在探討開放基金、債券、連動債的融資券的方式，因此在政策及法規的限制下，券商在業務推動上速度較為緩慢。此外，證券商在人才招聘上是較為劣勢，除了不像銀行可提供理專較為充足的資源(如既有客戶群)經營，更也導致資深銀行理專缺少動力轉職來從事證券工作，而一般求職者在工作的選擇上，證券業也往往不是第一順位選擇。

但隨著政府法規逐漸鬆綁，包括海外有價證券、質借、信託業務開放、開戶及交易流程的簡化，若能結合銀行服務優勢推動『一站式財富管理』平台，客戶亦可獲得更完整的金融資訊和服務，相信台灣的證券商在從事財富管理領域能有更突破的發展。

未來台灣財富管理展望

鑑於金融商品的創新日新月異及數位浪潮的趨勢下，透過行動裝置達到理財商品資訊或投資需求更大為提升，主管機關推動數位金融 3.0 並列為重要政策，其中包含將證券市場電子下單比重也將由 36% 提升為 50%，加速驅動金融商業模式的改變，此舉將會在金融業產生很大的革命。



單就目前銀行業來看，在業務執行方式開始漸漸轉變為電子化的方式，例如文件的簽章、開戶流程或資料提供等，另外也由於交易行為的改變，客戶對於電子交易的比重提升，至分行辦理業務次數及時間相對減少，也衝擊使得各銀行分行家數逐漸進行縮減；銀行不再需要過多的人力配置或據點，第一線服務專員至中後台內勤人員編制也將會有些調整，各分行據點將從以往不斷的擴充分行數到目前積極進行整併。未來在資料數據分析、行動裝置開發、網路平台應用、數位化和第三方支付都需要更多的人才，來因應金融服務科技化的變革。更重要的是，客戶對於金融商品也將從被動推銷轉變為主動掌握的姿態。

未來，金融業藉由運用大數據分析及電子商務整合，透過異業結合或策略夥伴關係，領先掌握客戶行為模式來提供更適切的金融服務，將邁向『財富管理 3.0』的時代！