

東海大學管理學院高階經營管理專班(研究所)

碩士學位論文

中國信託商業銀行西進中國大陸財富管理

經營策略之分析

Analysis of Wealth Management Operation Strategy by CTBC

Bank Investment in China

指導教授：蕭欽篤 博士

研究生：朱冠諭 撰

中華民國一〇五年五月

論文名稱：中國信託商業銀行西進中國大陸財富管理經營策略之分析

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2016 年 5 月

研究生：朱冠諭

指導教授：蕭欽篤

論文摘要

本研究以中國信託商業銀行的內在資源和外部環境進行 SWOT 分析，找出中國信託商業銀行西進中國大陸從事財富管理業務的優勢、劣勢及核心競爭力之所在，從而結合公司的內部資源和外部環境，訂定一套經營策略，期能藉由本研究的結果能夠提供國內金融業西進中國大陸從事財富管理業務之參考。

（一）前進策略

透過在地銀行有效拓展服務規模及據點並形成精品化的私人銀行服務，將台灣成功的財富管理服務複製到中國大陸，積極向中國大陸推展並擴大當地業務規模。

（二）維持策略

利用既有金融服務經驗優勢發展拉引式行銷，實體及虛擬通路多元性日漸完整，搭配客戶資料庫，可進一步發展拉引式行銷（pull marketing），取代推動式行銷（push marketing）。

（三）改善策略

藉由 MOU 與 ECFA 的簽訂所帶來的利益，透過地緣、語言及文化優勢進行在地人才的招募，改善投資成本過高的現象，進行跨境策略聯盟。

（四）撤退策略

中國信託商業銀行考量中國大陸營運環境的政策不確定性，透過小而美型經濟體優勢提供精品化的私人銀行服務，透過在地同業的策略聯盟拓展行銷通路，並且掙脫過去外商銀行以台灣為跳板放眼中國市場，規模大且高度專業的威脅，境外產品亦經由策略聯盟而提升專屬在地性的安全性、透明性、合法性。

關鍵字：兩岸財富管理、SWOT 分析、經營策略

Title of Thesis : Analysis of Wealth Management Operation Strategy by CTBC Bank
Investment in China

Name of Institute : Tunghai University Executive Master of Business Administration
Program Graduation Time : (05 / 2016)

Student Name : CHU, KUAN- YU

Advisor Name : SHIAU, CHIN-DUU

Abstract

The main purposes are strength cross-strait financial exchanges and cooperation and promote the development of cross-strait economic relations. After 2009, we signed ECFA for Taiwanese business opportunities in CTBC bank. Wish to provide the domestic financial sector in building China wealth management business strategy or policy.

This study uses both internal resources and external environment to find out the strengths, weaknesses, opportunities and threats of CTBC's wealth management business in China. After combine CTBC's internal resources and external environment to build CTBC's business strategies, wishing could be the reference of Taiwan's banks plan extend business to China.

1. Strengths Opportunities (SO) Strategy

Copying success wealth management service from Taiwan to China, though extend service size and rising locations efficiency to conformation proficient private bank service.

2. Strengths Threats (ST) Strategy

As entity and virtual resources becoming integrated, suggesting use the strength financial service experience to development pull marketing instead of push marketing.

3. Weaknesses Opportunities (WO) Strategy

Through strengths of geopolitics, language and local culture to recruits local experts, balance the over investment cases, and linked strategy alliance by cross-area.

4. Weaknesses Threats (WT) Strategy

Consider the uncertainty of investment in China, we suggesting banks may use small and flexible entity provide wealth management in China. Cooperation with local banks to extend ways of marketing could provide safety, flexible and legality service by alliance, and wipe out the threats from international big banks.

Key words : wealth management , SWOT analysis , business strategies

誌謝

離東海大學研究所畢業的日子越來越近了，回想當初為了實現自己的一個夢想(當個研究所學生)，在老婆的鼓勵之下報考心目中第一志願的研究所東海大學EMBA，也很高興獲得了錄取，感謝當初的面試老師王凱立教授，讓我有機會進入東海大學就讀。

在求學這段期間遭遇許多的困難和阻礙，很感謝同班同學給予我相當大的幫助和鼓勵，讓我能完成研究所的學業。在研究所就讀這段期間，首先要感謝的是我偉大的父母親，因為有他們無悔地照顧我的兩個兒子，讓我安心的在研究所就讀。當然最重要的還是我的老婆宛芯給我最大的支持與鼓勵，讓我能無後顧之憂地完成研究所學業。

在論文寫作這段期間，冠諭最要感謝的就是我的指導教授蕭欽篤博士。每次在寫作上碰到瓶頸時，教授總是很有耐性地教導，在論文寫作上給我非常重要的建議和方向，給予正面的鼓勵。再者要感謝林灼榮教授和黃瓊如教授，在口試審閱論文的期間用心指導，給予許多寶貴意見，在此致上最崇高的謝意。

千言萬語-感謝所有在研究所就讀期間支持和鼓勵冠諭的同學和師長，因為你們冠諭得以完成研究所的學業，最後以感恩的心謝謝及祝福所有同班同學和師長。

朱冠諭 謹誌于
2016.5.3

目次

論文摘要	i
Abstract	ii
誌謝	iii
目次	iv
表次	v
圖次	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究架構與流程	5
第二章 文獻探討	7
第一節 財富管理之定義	7
第二節 從業人員對財富管理績效之影響	10
第三節 資產型態對財富管理績效之影響	11
第四節 SWOT 分析與產業經營策略	12
第五節 臺灣銀行業西進中國大陸之經營策略	13
第三章 兩岸財富管理市場發展狀況之比較分析	16
第一節 中國大陸財富管理市場發展現況與趨勢	17
第二節 臺灣財富管理市場發展現況與趨勢	24
第三節 比較分析兩岸財富管理市場發展狀況	27
第四章 中國信託商業銀行財富管理業務分析	29
第一節 中國信託商業銀行簡介	29
第二節 中國信託商業銀行公司財富管理發展狀況	34
第三節 中國信託商業銀行財富管理內部條件分析	43
第四節 中國信託商業銀行財富管理外部環境分析	50
第五章 中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸之經營策略	54
第一節 前進策略分析	55
第二節 維持策略分析	57
第三節 改善策略分析	58
第四節 撤退策略分析	59
第六章 結論	62
參考文獻	65

表 次

表 1-1 中國大陸人均 GDP (2007-2015 年 1 月)	2
表 1-2 兩岸近年合作歷程簡述	4
表 2-1 財富管理之定義	8
表 2-2 我國銀行業財富管理業務 SWOT 分析	13
表 3-1 兩岸金融專業術語比較	16
表 3-2 財富管理概念與理財業務之比較	20
表 3-3 大陸財富管理業務概況分為四階段	22
表 3-4 臺灣財富管理市場的發展階段	26
表 4-1 中國信託商業銀行歷年財務概況	33
表 4-2 中國信託商業銀行歷年財務概況	34
表 4-3 中國信託商業銀行對財富管理內部條件分析	49
表 4-4 中國信託商業銀行財富管理外部環境機會與威脅	52
表 4-5 中國信託商業銀行財富管理內部條件與外部環境分析	53
表 5-1 中國信託商業銀行 SWOT 分析配對策略	60

圖次

圖 1-1 中國大陸國內生產毛額成長率	2
圖 1-2 顯示從 2009 至 2013 年的中國大陸富裕人士的財富	3
圖 1-3 研究流程圖	6
圖 3-1 中國大陸財富人群比率	18
圖 3-2 2003 年至 2013 年中國大陸銀行業金融機構資產的份額	21
圖 5-1 中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸之投資架構圖	54

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

國際金融環境在低利率、金融產業自由化與國際化發展下，各國之間透過區域經濟的整合，相互開放金融市場及金融機構的營運，使得資金得以自由流通，加速資本市場的發展。外在環境的變化使得富裕人士的投資計畫轉向全球化的角度進行資產配置，提高了投資的複雜度，加深其對於財富管理的需求。兩岸政府為了因應國際金融產業間激烈的競爭，逐步在彼此金融業務的交流與管理上予以鬆綁，另一方面，兩岸的金融業為了配合金融環境的變化，適時提供符合客戶所需的服務和產品，改變其經營方向與調整經營策略，其中，金融業所經營的財富管理業務無須提列額外的呆帳準備，並有淨手續費的收入，因此，財富管理手續費收入被銀行視為穩賺與無風險的重要營收來源。

2008 年金融海嘯爆發，主因為投資銀行過度操作衍生性金融商品，低度風險管控致使，自此各國紛紛強化金融機構的風險控管機制，銀行之財富管理業務人員要面對理財顧客信心不足且資產嚴重虧損的雙重困境，業務大幅衰退，取而代之的是頻繁的客訴與主管機關日趨嚴格限制與責罰。金融海嘯之後，我國的財富管理業務有逐漸回溫的趨勢，許多國內大型銀行除了繼續經營國內市場，更放眼中國大陸的龐大市場，面對國際金融環境的變化，銀行業應該思考如何在競爭激烈的環境下，有效的因應面臨的困境與尋求差異化的策略，進而創造競爭優勢。

中國大陸在 1978 年實施經濟改革，從計劃經濟體制轉變成市場經濟體制，使得經濟與社會迅速的發展，GDP 年均增長達到 10% 左右，儼然成為世界第二大經濟體，在全球經濟中發揮重要的作用(世界銀行，2015)。根據行政院主計總處國民所得統計調查，中國大陸在 2007 年至 2015 年 1 月的平均每人 GDP(詳如表 1-1)，顯示中國大陸的人均所得從 2007 年的 2,440 美元逐年提升，到 2015 年已經達到 6,862 美元，增加 4,422 美元，成長率高達 181.23%。

表 1-1 中國大陸人均 GDP (2007-2015 年 1 月) 單位：美元

年度	平均每人 GDP	成長率(%)
2007	2,440	-
2008	3,404	39.51
2009	3,678	8.05
2010	3,999	8.73
2011	4,441	11.05
2012	4,944	11.33
2013	5,511	11.47
2014	6,149	11.58
2015	6,862	11.60

資料來源：IMF International Financial Statistics (IFS)，行政院主計總處國民所得統計

隨著中國大陸漸漸地成為中等收入國家，以信用點燃、投資引領，靠低薪以及高度污染的工業與房地產帶動經濟成長的方式，慢慢地不再有效果了，取得代之的是貨幣市場、銀行業、證券業、期貨業、保險業等金融市場的發展。2011 年受到歐債危機與歐美國家等主要的國家經濟衰退的影響，使得全球經濟成長減緩。然而，中國政府卻在國際間紛紛遭遇景氣衰退的泥淖掙扎時，施行緊縮政策，減緩經濟成長速度(圖 1-1)，來改善通貨膨脹高漲，房價居高不下等問題。顯示出中國大陸的發展方向已逐步由出口拉動轉變成擴大內需的政策。

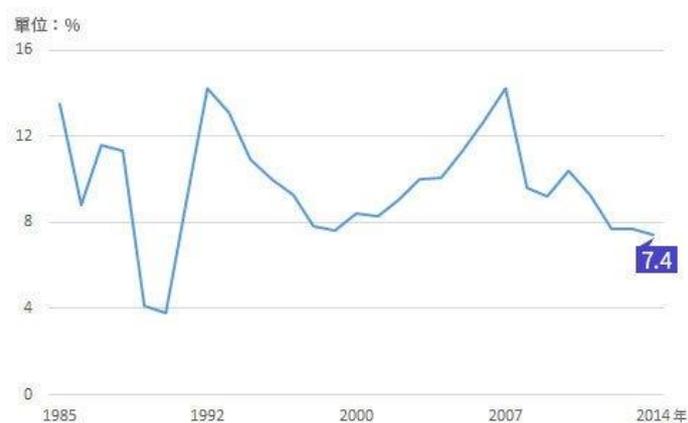


圖 1-1 中國大陸國內生產毛額成長率

資料來源：經濟日報

綜合上述，中國大陸的市場是有龐大的商機潛力，全球各行各業都在互相爭取這

塊大餅，向來僅提供高資產族群投資服務的私人銀行也積極的佈局(鄭聰敏，2009)。中國大陸的財富管理市場目前是剛起步階段，預計可能到 2020 年財富管理市場會達到人民幣 227 兆元(美金 37 兆元)的交易金額，遠超過目前 97 兆元的水平。中國大陸城市的居民平均可支配收入從 2000 年的 6,280 元人民幣(1021 美元)已提高到 2013 年的 26,955 元人民幣(4385 美元)從，成長率高達 329.22%，對於未來財富管理服務的需求有正面的效果。2013 年 RBC 財富管理(Royal Bank of Canada Wealth Management)亞太區財富報表，中國大陸的富裕人士人口與財富快速成長，富裕人士財富共有 3.8 萬億美元，成長了 20.8%。由圖 1-2 可以發現，中國富裕人士的財富以極快的速度成長，2009 年中國大陸的富裕人士財富從 23,470 億美元成長到 2013 年 38,000 億美元，成長 14,530 億美元，成長率達 61.91%。因此，中國大陸總體經濟環境的改變和所得結構的變化，促使中國大陸的財富管理市場具有無限想像空間，使得臺灣的銀行業紛紛想進入中國大陸財富管理的市場，目前已經有越來越多的臺灣企業金融財富管理人員到中國大陸求發展。

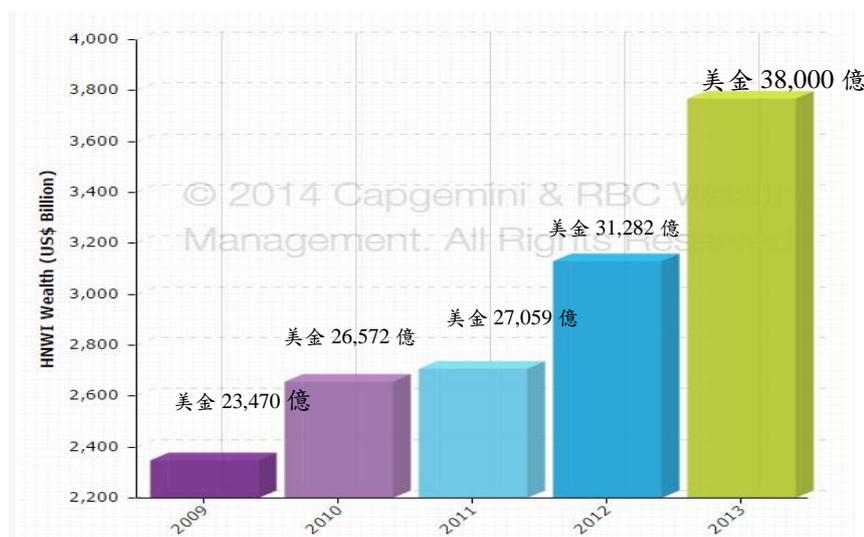


圖 1-2 顯示從 2009 至 2013 年的中國大陸富裕人士的財富

資料來源：2013 年 RBC 財富管理(RBC Wealth Management)亞太區財富報表

在兩岸金融合作方面，2009 年 4 月我國與對岸簽署了《海峽兩岸金融合作協議》，正式開啟兩岸金融交流合作的大門，同年 11 月簽署《兩岸金融監理備忘錄》，包括銀行業、證券期貨業、保險業等三項，內容主要包括：資訊交流、資訊保密、金融檢

查、持續聯繫、危機處置等五點合作事項。該備忘錄制訂兩岸金融產業相互運作之機制，加強兩岸金融交流與合作，推動兩岸經濟關係發展，為國內的銀行和券商到中國大陸設立經營機構逐步創造條件。兩岸金融監理備忘錄本質上像是國內金融業進入中國大陸市場的入場券，中國大陸金融業也擁有進入臺灣市場的入場券，簽訂後兩岸金融業擁有和其他外資同等規格的待遇。一般的分析認為中國大陸銀行業可能會以入股或併購臺灣較為後段的銀行進入臺灣市場。2010年6月簽署《兩岸經濟合作架構協議》(Economic Cooperation Framework Agreement，簡稱ECFA)，使得兩岸經貿更有進一步的關係。中國大陸在2012年推出「十二五規畫」，在「穩增長、調結構、促消費」的原則，分別有改善金融調控、完善組織體系、建設金融市場、深化金融改革與擴大、對外開放、維護金融穩定和加強基礎設施等七方面，明確「十二五」時期金融業發展和改革的重點方向。中國大陸的「十二五」結構轉型與兩岸ECFA的簽署，不僅為台商帶來商機，也為了金融業帶來希望。2011年4月，兩岸建立了銀行監管合作平台，作為兩岸加快貨幣清算協商及金融業合作搭建了制度化的平台。2012年雙方簽署《貨幣清算合作備忘錄》，兩岸貨幣清算制度已正式實施。

目前臺灣已核准13家銀行赴大陸設立分行，其中11家已開業；中國大陸也有中國、交通、建設3家銀行在台設立分行；招商銀行設立辦事處。2013年2月我國開放人民幣存款，截至最近，總存款金額近3,000億人民幣，居全球第2，僅次於香港的1兆人民幣，高於新加坡及倫敦。隨著全球化發展及兩岸經貿關係日益密切，兩岸金融交流合作勢在必行。

表 1-2 兩岸近年合作歷程簡述

時間(年月)	合作
2009年4月	簽署《海峽兩岸金融合作協議》
2009年11月	簽署《兩岸金融監理備忘錄》
2010年6月	簽署《兩岸經濟合作協議》
2011年4月	兩岸建立銀行監管合作平台
2012年8月	簽署《貨幣清算合作備忘錄》
2013年2月	臺灣開放人民幣存款

資料來源：本研究整理。

綜觀以上國際金融環境的變化、中國大陸經濟的崛起和資本市場快速的變化，促使中國大陸富裕人士對財富管理的需求日益增加。金融業在財富管理業務之發展重點若能持續以創新流程與創造服務的附加價值為主軸，將能維持其競爭優勢(吳愛華，2006)。在中國大陸積極推動人民幣國際化帶來的金融制度改革，以及兩岸金融管理的鬆綁和開放等政策之際，國內銀行業為了因應面臨的困境，創造競爭優勢，在西進中國大陸之際應該知己知彼，可以審慎評估中國大陸財富管理市場，擬訂適當的經營策略，捷足先登，搶得商機。

第二節 研究目的

本研究的主旨是根據中國信託商業銀行的內在條件和外部環境進行 SWOT 分析，找出中國信託商業銀行西進大陸從事財富管理業務的優勢、劣勢及核心競爭力之所在，從而結合公司的內部資源和外部環境，訂定一套經營策略。本研究的目的包括下列三點：

- 一、探討兩岸金融業財富管理之發展情況。
- 二、分析中國信託商業銀行的財富管理的優勢、劣勢和核心競爭力。
- 三、研擬中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸的經營策略。

期盼藉由本研究結果能夠提供國內金融業西進中國大陸從事財富管理業務之參考。

第三節 研究架構與流程

為了運用 SWOT 分析論述中國信託商業銀行西進中國大陸財富管理市場的經營策略，本研究分為六章進行探討。第一章緒論，敘述研究背景與動機，確定研究主題和研究目的；第二章文獻探討，蒐集並且研讀與本研究主題相關的文獻；第三章兩岸財富管理發展狀況之比較分析，闡釋兩岸財富管理的現況與未來發展趨勢的差異；第四章中國信託商業銀行財富管理業務分析，蒐集、篩選和分類中國信託商業銀行的內部條件和外部環境等資料，製做 SWOT 分析表；第五章中國信託商業銀行西進中國大陸財富管理市場之經營策略，分析中國信託商業銀行的 SWOT，研擬西進中國大陸財富管理市場的經營策略；第六章結論。

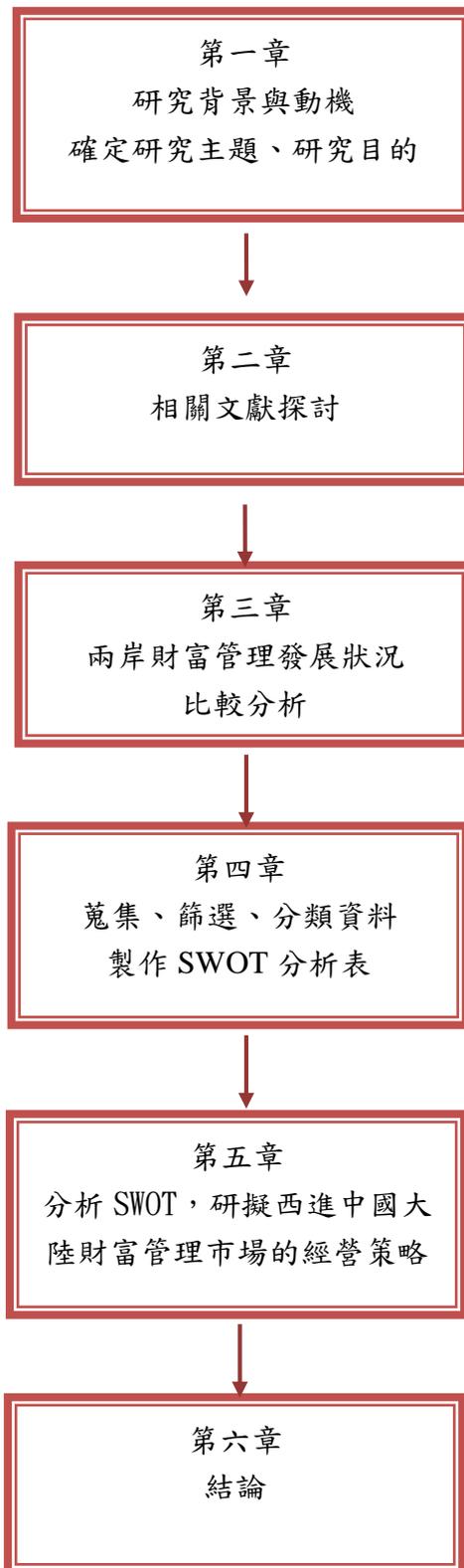


圖 1-3 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章共分為五節，第一節說明財富管理之定義，第二節探討從業人員對財富管理績效之影響，第三節探討資產型態對財富管理績效之影響，第四節說明 SWOT 分析與產業經營策略，第五節針對臺灣銀行業西進中國大陸的經營策略加以說明。

第一節 財富管理之定義

財富管理一詞於 1987 年首見於我國金融市場，隨著金融市場逐步開放，近年已成為我國個人金融服務市場成長最快的業務之一。財富管理(wealth management)，顧名思義就是協助客戶管理資產之服務，使客戶的資產價值提高，發揮效用。陳志彥(2003)認為財富管理係以個人的財務狀況、風險負擔能力、家庭安全與個人的財務目標為考量，進而設定個人的投資組合，以達到設定的財務目標的過程。換言之，財富管理可以是一連串的財務規劃，將個人及法人的各種財富商品科學化管理的過程(羅旭華，2004)。財富管理的標的廣泛，林美娜(2005)認為財富商品泛指現金、權益型產品、衍生性金融商品，乃至於實體動產或藝術品等不同型式之商品。行政院金融監督管理委員會所公布之「銀行辦理財富管理業務應注意事項」第二條定義，財富管理，財富管理業務係指銀行針對高淨值客戶，透過理財業務人員，依據客戶需求作財務規劃或資產負債配置，以提供銀行經核准經營業務範圍內之各種金融商品及服務。由此可見，財富管理應是過程，而非指特定商品或服務(黃思國，2007)。茲將有關財富管理之定義彙整如表 2-1：

表 2-1 財富管理之定義

研究者 年份	定義
陳志彥 (2003)	財富管理係以個人的財務狀況、風險負擔能力、家庭安全與財務目標為考量，進而設定個人的投資組合，以達到設定的財務目標的過程。
羅旭華 (2004)	財富管理係一連串的財務規劃，將個人及法人的各種財富商品科學化管理的過程。
Moehlman (2004)	狹義而言，財富管理係指提供客戶投資管理、資產管理及組合管理的服務；廣義而言，財富管理係為客戶處理財務的過程。
和平整合資訊 (2005)	財富管理係一種整合與建構之通路，以增加客戶資產，維持關係。
林美娜 (2005)	財富管理的過程係一種藉由他人有效率的達成活動的程序；財富商品泛指現金、權益型產品、衍生性金融商品，乃至於實體動產或藝術品等不同型式之商品。
張素菱 (2007)	財富管理係銀行為維持與高資產客戶間的關係，提供全方位的金融商品與服務，藉此增加客戶與本身的黏著度。
陳雅柔 (2008)	財富管理係為高淨值人士提供各式金融服務，以達到保存並創造財富的目的。
王進益 (2008)	財富管理係指協助客戶累積、投資及管理金融資產，以達到最大報酬的長遠關係，而非單一服務或商品。
盧玉蘭 (2010)	財富管理係指多種金融商品的操作，來達到降低投資風險的目的。
豐怡萍 (2011)	財富管理係指提供客戶符合個人需求的投資方案，例如：財務健診、投資服務及專人理財等。
張培禹 (2012)	財務管理係指提供客戶財務諮詢及金融商品配置服務，以達到資產保全與提高資產之價值。
陳忠誠 (2012)	財富管理係銀行提供高淨值客戶有關投資管理、稅務及財產規劃等金融服務。
陳啟超 (2014)	財富管理係指金融機構提供中高階客戶適合個人的財務規劃、投資、信託諮詢與節稅等服務。

資料來源：本研究自行整理。

綜合上述文獻對於財富管理之定義，本研究認為「財富管理係提供客戶量身訂作的財務諮詢服務」。財富管理之商品的範圍包含了銀行存款、股票、債券、共同基金、信託、投資型保險及年金保險等，此外，不動產(如：及土地、建物等)、動產(如：汽車、家具等)及藝術品亦屬於財富管理之商品。銀行存款是流動性及變現性最高的金融商品，存款人將現金存入銀行，換取銀行所支付的利息。而股票則是公司藉以向社會大眾募資的一種憑證，投資人透過購買股票提供公司資金，換取股利或股價價差所產生的報酬。另外，債券係一種債務證券，透過出售債券承諾在特定期間內對債券所有者支付利率，並於期滿償還本金。上述金融商品是市場上常見的財富管理商品，銀行業者所扮演的角色就是協助投資人配置個人資產，在金融市場上購買各種財富管理商品，提高資產價值，簡言之，財富管理銀行如同客戶個人財務的家庭醫師，提供必要的協助與服務(程恩澤，2002)。中國大陸的財富管理市場隨著富裕人士資產規模不斷越大，存在無限商機。

第二節 從業人員對財富管理績效之影響

銀行透過金融控股公司多元化的金融產品供應商角色，紛紛成立「財富管理」理財服務部門，透過各式理財商品的設計與推出，獲取手續費及佣金收入，從中替金融機構帶來可觀的低風險利潤。同時，金融法令的限制、市場的規模所致金融機構的整併、產品服務的整合等因素都提昇財富管理市場的競爭熱度，商品的設計及規模的擴大都需要大量的資源投入，且受限於主管機關之干預，故各家金融機構開始強化財富管理中的同理、專業、便利及貼心的服務，透過同位思考及專業資源的運用，提供替客戶量身訂製資產組合，以擴大與競爭者間的差異，顯見從業人員本身的勞動價值，將成為往後財富管理業務勝負的重要關鍵之一。謝振偉(2006) 透過深度訪談法探討銀行財富管理人員為客戶進行財富規劃時，影響其決策模式之因素(包括：財富管理人員內在個人屬性和外在績效評估等因素對於財富規劃行為之影響程度)，訪談結果發現：優秀的財富管理人員具有細心、敏銳、合群、自我肯定、善於交際、較高的抗壓性、易取得客戶信任、在組織上服從主管的領導等人格特質，不僅重視個人績效，更相對重視整體的組織績效，因而能接受公司賦予的業績目標，甚至超越目標。

客戶資產價值的高低取決於財富管理績效的好壞，而財富管理績效則受到從業人員個人的影響。莊瑞琦(2003)提到，員工的人格特質會影響其績效表現，人格特質反映出個人個性與價值觀，倘若企業內部針對員工的人格特質分派工作，使之與工作密切配合，將可有效提升組織績效；林啟仁(2004) 探討銀行經營財富管理業務關鍵成功因素其重要性及影響程度之實證研究發現銀行業務人員的性別、年齡、教育程度、服務年資、從事意願及從屬組織是否為金控銀行皆對於銀行經營績效具顯著影響性。

國外相關研究主張，銀行可以透過專業訓練的理財投資人員，幫助客戶取得有益於其財富規劃之資訊及資源，使客戶有效規避投資風險、提早佈局或適時獲利出場，經由利潤的創造增加客戶的忠誠度及對於潛在客戶的吸引力(Kotler, 2003；Swan & Nolan, 1985)。

現今國際金融市場變化瞬息萬變，財富管理工作屬於高度專業的工作，相關作業及金融服務越來越複雜，從業人員有其專精的領域，如有專業的研究資訊作為決策判斷的參考依據且組織的目的明確並獲得所有從業人員的認同，將有助於從業人員做出正確決定，為客戶創造財富並創造良好的績效。

第三節 資產型態對財富管理績效之影響

Charles and Lynn(2004)主張財富管理係由不同型態的投資工具組成，透過理財專員釐清投資目標、風險承受度及達成目標的時間，進行有系統規劃，創造客戶財富的最高報酬；因此，財富管理業務與資產管理服務業務有相當高度的重疊性，多數金融業者將財務管理及資產管理業務部門為提供更具全面性的服務而進行整合，然而多數從業人員尚未跟進財富管理服務落實的概念，此係由於過去迄今多數銀行的理財專員仍以產品銷售為導向，專注於將投資產品銷售至客戶端，然而財富管理的核心價值應為透過專業性及全面性的資源運用為客戶本身條件及需求設計一套能有效提昇客戶財富安全感及財富滿足感的理財規劃。隨著財富管理市場的國際化，國內主要銀行為突顯差異化經營，開始導入理財規劃服務，企圖開創新局，讓獲利持續成長，因此有相關論述基於金控銀行擁有交叉綜效、稅務優惠和較大經營彈性等諸多有利條件，有助於增加其在市場上之競爭力等優勢，支持銀行可能透過加入金控，透過利用金控的跨業平台，提供消費者一次購足(one stop shipping)的服務而對銀行績效產生正向影響(陳欽奇及趙莊敏,2001;林灼榮等人,2006;許鈺佩及張錫介,2005;Chen et al., 2005)。

尹志龍(2006) 利用個案研究方式，探索國外成功經驗的銷售規劃，比較國內銀行的差異，提出能夠落實理財規劃之銷售管理的方式，建議針對理財專員的獎酬規劃應調整為重視質化數據及量化績效，質化數據讓理財專員重視高資產淨值客戶的滿意度及銷售流程，量化績效評量則著重於客戶資產的淨增減、理財規劃的完整性及投資分散；其次，導入理財規劃時，應重視銷售流程及執行能力，並透過檢測機制讓主管與理財專員專注客戶價值；最後，主管在年度評量升遷或獎金時，將應該重視真正

落實理財規劃的同仁。該研究發現落實理財規劃的國外相關業者有高達 70% 的成長率、客戶滿意度及往來資產明顯提昇。

葉賢麟(2009) 以投資者商品需求導向的角度出發，協助投資者規劃財富目標之投資組合資產配置，財富管理中基金為主要係經由定期定額的方式投資資產，透過長期持續性的資金投入以降低成本及追求複利達到財富創造的效果，該研究發現當基金走勢不同時，所適用的投資方式也不一致。當基金走勢明顯往上時，單筆投資為一最佳投資策略；當基金走勢介於微幅上揚與微幅下跌時，基金透過投資標的的動態調整後的投資組合可以創造高於定期定額的期末終值；最後，當基金走勢為明顯下跌時，經由投資標的的動態調整可以將基金的損失降至最低，由此可知，基金最適投資方式與投資標的的或資產配置的動態調整基準與該檔基金之移動平均報酬率成長率有所關聯。

第四節 SWOT 分析與產業經營策略

我國自從 2002 年金控元年開始，為因應經營環境變化，改善經營結構，提升銀行競爭力，國內本土銀行無不在進行組織策略性調整。目前主要分成企業金融、消費金融、財富管理銀行、投資銀行等四項主要業務部門，尤其各家銀行為搶食無風險手續費收入，積極推出所謂「財富管理銀行」。

涂玟全(2012) 以中小型金控中的玉山金控為個案研究對象，探討金融海嘯後，中小型金控業者在資源較少的經營規模下因應之經營策略；藉由該銀行所處之產業背景、該銀行自身之產業結構、經營策略、經營績效等為研究標的，透過個案公司內部分析、五力分析與 SWOT 分析，同時以 Weirich 的策略矩陣，運用矩陣的方式進行策略配對，分析個案公司之優勢競爭策略。研究結論主張玉山金控所面對的金融環境是完全競爭的金融市場，必須採用施行明顯有效率的策略。玉山金控的形象清新穩定、在提高市場佔有率的同時，必須兼顧客戶的品質與獲利性，故積極的提高營運與獲利

目標，定位客戶層級，透過既有的行銷資源，提供踏實確切的金融服務，進而開發市場與擴展新客戶。且同步與異業進行異業合作的策略聯盟方式，利用金控架構下所有子公司存在的極佳客戶群，積極發揮交叉行銷功能，開發新業務，可為開闢新的市場契機。

表 2-2 我國銀行業財富管理業務 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨業整合，活化金融業效率 2. 運用併購方式，有效改善逾放問題 3. 外匯存底高，外債偏低，資金運用彈性高 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金融家數多，規模未能與國際市場進行抗衡，缺乏國際競爭力 2. 同質性高，金融業者間常見削價競爭，侵蝕市場獲利空間。
威脅	機會
<ol style="list-style-type: none"> 1. 電商經濟來臨，面臨金融全球化發展 2. 金融法令更新速度未及金融商品之推陳出新 3. 與國際接軌之資本與風險管理強化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具國際競爭力之製造業多聚集於我國，對於拉攏國外資金有正面助益。 2. 資產管理環境日趨成熟，逐步向國際規範接軌。

資料來源：涂玟全(2012)。

第五節 臺灣銀行業西進中國大陸之經營策略

中國大陸於 2001 年 12 月加入 WTO 後，中國大陸金融體制及法令積極調整

轉變，以因應國外業者的競爭。李樑堅及陳雅琳(2014) 針對臺灣銀行業進入中國大陸市場的發展策略與合作機制為方向，運用文獻探討、專家訪談及問卷調查方式針對臺灣銀行業進入中國大陸市場的發展策略與合作機制之承諾事項加以探討與分析，並提出發展策略及合作機制如下：

一、設立外國銀行分行或子行

金融業務為國家經濟之本，我國銀行業者西進中國大陸進行金融業務活動仍需檢視是否符合兩岸相關法規條件，目前多數金融業者係透過先於當地設立代表機構後再採逐步西進模式（設立分行）。

二、參股中資銀行

依據過去外資銀行參股中資銀行經驗分析，取得中資城市商業銀行 20% 股權，約需投入 1 億美元，臺灣銀行業者要參股中國大陸國有商業銀行或全國性股份制銀行受限於投資金額門檻高，以臺灣銀行業者的現行條件，投資效益相當有限，因此考量投資成本、風險及效益，取得中資股權較適合臺灣金融業者參股或整併。

三、其他方式

(一) 透過『內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排』（Closer Economic Partnership Arrangement，簡稱 CEPA）條款的途徑，經由取得香港金融機構股權後再以香港金融機構身份西進中國大陸。以富邦金控為例，其於 2003 年 9 月 8 日收購香港富基銀行，之後更名為富邦銀行（香港），並將 45 億美元資本額增資為 60 億美元。2005 年富邦銀行（香港）向銀監會遞交設立東莞代表處的申請，並爭取在同年年底前升格分行營業，2008 年香港富邦銀行入主廈門銀行成功，正式進入中國大陸營運。

(二) 與中資銀行或外資銀行策略聯盟

永豐銀行（原建華銀行）透過美國子銀行(美國遠東國民銀行)於北京設點，並以美國遠東國民銀行和中國大陸華一銀行進行策略聯盟。於 2006 年年底起，永豐銀行終止與華一銀行的管理合作契約，新增與三到四家大陸二級城市銀行進行合作，脫離過去與華一銀行進行獨家策略聯盟合作模式。

臺灣的「上海商業儲蓄銀行」與上海的「上海銀行」，則以共同持有香港「上海商業銀行」股權的方式，西進中國大陸金融市場。此外，中國信託、台新、兆豐、國泰世華、一銀、遠東銀亦與中資或中國大陸境內外資銀行進行策略聯盟而成功西進。

除前述方式外，亦可透過與外資於直接併購、策略聯盟及私募基金操作方式取得中國大陸銀行業務活動之許可。

(三) 在地結盟，同心西進

透過在地聯合數家本國銀行成立銀行團，至第三地成立子公司，共同進入中國大陸市場拓展海外版圖，如能消弭多家業者合作所致溝通成本，則能全然享有聯合銀行規模經濟效益，中國大陸的分支機構可以完全由臺灣的銀行業所掌控，且子銀行設立在第三地，資金來源係由海外募集，因此不會影響臺灣資金市場。

第三章 兩岸財富管理市場發展狀況之比較分析

兩岸經貿活動的聯繫日益緊密，金融業界企盼之兩岸《金融監理合作瞭解備忘錄》(Memorandum of Understanding，簡稱 MOU)於 99 年 1 月 16 日生效，預期未來將加速相互間金融業務的互惠合作。亞太區財富管理蘊含的龐大商機，使其成為未來發展潛力無窮的領域，因此，中國大陸財富管理市場受到臺灣各金融機構的重視，成為金融業者積極拓展的重點業務之一。臺灣的金融機構要西進中國大陸在財富管理市場創造競爭優勢，必須先瞭解兩岸財富管理市場的差異，才能擬定適當的經營策略。茲就兩岸金融專業術語比較如下：

表 3-1 兩岸金融專業術語比較

國別	我國	中國大陸
金融專業術語	現金增資	配股
	盈餘轉增資	送股
	資本公債轉增資	轉股
	分配股息紅利	派息
	認購新股	打新股
	公債附買回交易	國債回購
	創業投資	風險投資
	共同基金	證券投資基金
	初級市場	一級市場
	次級市場	二級市場
	規模擴大	擴容
	分支機構	網點

資料來源：認識兩岸金融市場(邱良弼，2013)。

本章將分為三節闡述兩岸財富管理市場的發展狀況，首先，敘述中國大陸財富管理市場發展現況與趨勢，第二節敘述臺灣財富管理市場發展現況與趨勢，第三節比較分析兩岸財富管理市場的發展狀況。

第一節 中國大陸財富管理市場發展現況與趨勢

財富管理機構在銷售各種商品前需要瞭解利率決定機制，透過投資組合的規劃和風險管理為客戶提供一系列的產品組合，並銷售給合適的客戶。投資者需要瞭解自身的生命週期階段，以家庭為單位進行投融資規劃，進而達到家庭的效用最大化。因此，作為財富管理機構，既要能夠為客戶提供優秀的投資組合管理服務，又要能夠充分地了解客戶的需求特點，為客戶提供家庭財務、稅收和保險規劃服務。

一、 中國大陸財富管理市場需求

隨著中國大陸經濟的持續增長，富人快速增長，中國大陸家庭及個人持有財富呈現指數增加，高淨值群體不斷擴大，過去專營「資產管理業務」的外資金融機構紛紛轉型，開始跨足私人財富管理領域。此外，中國大陸資本市場逐年發展，金融產品不斷推陳出新，投資者對於財富管理的需求快速攀升。

2007年中國大陸財富管理市場規模只有5,000億人民幣，以高淨值人群資產門檻100萬美元來看，全球資產超過100萬美元人群，中國大陸達到174萬人。2007年底，中國大陸的個人金融資產規模達到約3兆美元，中國大陸資產超過100萬美元的人士數量位居亞洲第二，資產超過3,000萬美元的人士的數量在當(2007)年底，超過日本，位居亞洲第一。中國大陸財富市場總值約為165兆美元，已位居全球第三，並以25%的年均複合增長率快速增長。根據美林及凱捷顧問公司所做的統計，2009年中國大陸富裕人士為47萬7千人，年增率為31%，位居全球第四，排名超越英國並擴大與其之差距，2008年與英國富裕人士之差距為3,000人，在2009年已擴大到29,000人；其財富總值約為23,470億美元，年增率為40.4%。

中國工商銀行於2009年的年報揭露中國大陸個人金融資產達100萬人民幣以上客戶達50萬戶，受託管理資產超過11兆人民幣；個人金融資產達800萬人民幣以上之高淨值客戶達1.3萬戶，受託管理資產為2,550億元。然而2009年僅31家商業銀行的理財產品就達到了3.2兆人民幣，13家信託公司的信託理財產品更達到了4,900億人民幣。

中國銀行2009年的年報揭露該行管理的客戶金融資產規模已超過1,500億人民幣，客戶年增長率達到88.9%。波士頓顧問集團(Boston Consulting Group, BCG)的2012全球財富報告指出，中國大陸約有650戶的超級富豪(Ultra-High-Net-Worth, UHNW)的族群，該族群是指私人金融資產高於1億美元(換成新台幣超過30億元)的家庭，全球排名為第5名。依據中國社會科學院金融研究所的報告統計，2010年前三季，銀行理財產品市場共發售產品6,778支，其中人民幣銀行理財產品市場共發售普通類產品4,751支，結構類產品870款，開放式產品26款，遠超過2008年全年5,986支的發行數量。胡潤研究院2011年的調查結果顯示，超過百萬美元資產的高淨值人士平均年齡為39歲，處於財富第一代或第一、第二代交替的階段，年齡結構顯示了中國大陸財富人群尚處於創富的階段，因而對待財富的態度傾向於增值資產組合，持有風險資產比重較高。中國大陸財富人群主要來自於自主創業(55%)、房地產市場(20%)和證券市場(15%)，透過自主經營實現財富積累的成功經驗使得這個群體對財富管理要求更多的自主權(如圖3-1)。

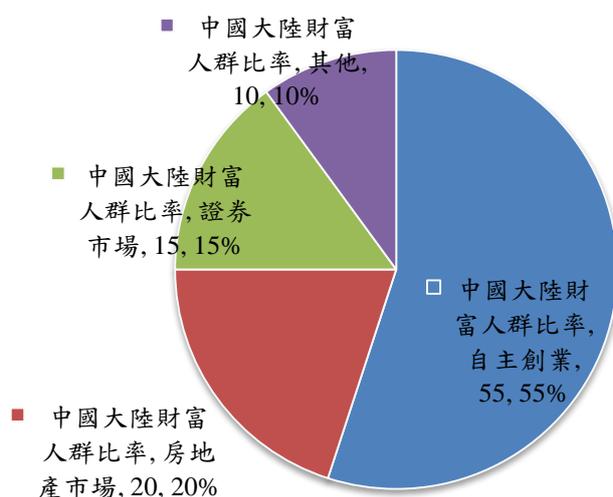


圖 3-1 中國大陸財富人群比率

資料來源：胡潤研究院

波士頓諮詢公司研究認為，2005至2010年中國財富人群數量的增長帶動了財富市場以25%以上的年均復合增長率快速膨脹，而世界平均增長率僅為13.4%。目前中國

大陸財富人口已達1,746萬，11個省直轄市的高淨值人群占全國高淨值人口總數的75%，成為財富管理機構競爭的主戰場，它們依次為廣東、浙江、上海、北京、江蘇、福建、遼寧、河北、四川、山東、湖南。財富人口的集聚與人均GDP即地區經濟發達程度具有緊密的關係。商業銀行和證券公司是其選擇的主要財富管理機構，分別占到60%、20%的市場份額。波士頓諮詢公司2014年全球財富報告指出，中國大陸私人財富的規模達到22兆美元，僅次於美國。

2014年中國大陸財富管理報告預測，截至2020年，中國大陸私人財富管理市場規模將達到227萬億元人民幣，增幅將達到97萬億人民幣。該報告指出儘管市場規模龐大，但當前中國大陸的財富管理還不成熟，對財富管理的認識不足，對整體財富管理行業缺乏戰略規劃，相關產業發展落後。

二、中國大陸財富管理市場發展現況

(一) 金融機構的理財概念

銀行業財富管理範圍包括財務諮詢、委託理財、外匯、代理稅務、代收、慈善、養老、醫療、教育等生活領域，除了提供理財管理、資產管理、遺產管理、慈善管理、信託管理和其他增值服務之外，陸續開發多元化和個性化的產品。中國大陸銀行業的理財概念，如表3-2所示，早期的理財概念是理財業務，其行銷模式以商品為中心，經營目的是培養優質客戶的忠誠度以利於商品或服務的提供，服務主體是金融機構透過客戶分類進行差異化的服務，服務對象是銀行個人理財業務產品的銷售，侷限於商業銀行的傳統業務和中介業務。

目前的理財概念是財富管理業務，其行銷模式以客戶為中心，經營目的是滿足客戶財富管理的保值與增值的需求，服務機構成為客戶長期的財富管理顧問，服務主體是依照客戶不同人生階段的財務需求，設計對應的產品與服務；服務對象不僅對個人的財富管理，還包括對企業或機構的資產管理，服務對象較廣。

表 3-2 財富管理概念與理財業務之比較

	理財業務（早期的理財概念）	財富管理業務
行銷模式	以商品為中心	以客戶為中心
目的	培養優質客戶的忠誠度以利於商品或服務的提供	滿足客戶財富管理的保值與增值的需求，而提供服務機構成為客戶長期的財富管理顧問。
服務主體	金融機構（商業銀行），透過客戶分類進行差異化的服務	銀行與非銀行金融機構依照客戶不同人生階段的財務需求，設計對應的產品與服務
服務對象	進行銀行個人理財業務產品的行銷，多侷限於商業銀行提供的傳統業務和中間業務	不僅對個人的財富管理，還包括對企業或機構的資產管理，服務對象較廣

資料來源:金融總會雙月刊第七期

換句話說，銀行業的理財概念從提供標準化的理財產品服務轉向提供差異化的產品服務和投資顧問服務。2007年5月中國銀行率先開辦私人銀行業務，將財務管理業務分為私人銀行、財富管理和理財業務等三級。私人銀行是財富管理的頂級模式，它提供個性化的產品和服務，包含有一對一的需求、一對一的解決方案和一對一的產品組合配置，全方位金融綜合服務與在岸和離岸等業務。

(二) 主要的財富管理機構

中國大陸財富管理業者包括商業銀行、證券公司、信託公司、保險公司、第三方理財機構等機構。截止2010年底，在中國有129家銀行機構提供財富管理服務，其中包括五大國有商業銀行，12家股份制商業銀行，16家外資銀行，95家城市商業銀行，中國郵政儲蓄銀行以及部分農村合作社。中國大陸85%的高淨值人士選用了中資私人銀行進行財富管理。商業銀行按照資產值，將中、高端客戶區分為理財客戶、財富客戶和私人銀行客戶等三個層級，後兩者為財富管理的目標客戶群，也有部分銀行給予最高等級的理財客戶提供類似的財富管理服務。

由於財富管理是一項新業務，各商業銀行並未對該業務設定具體的盈利目標，只是著眼於打造市場認知和品牌。商業銀行面對財富客戶和一般理財客戶的產品差別不大，服務也較為同質化，依照資金進入門檻和風險承受度向財富客戶提供傳統的現金

管理工具、結構性產品、不動產基金、資產基金、信托產品、私募基金、對沖基金、合格境內機構投資者(Qualified Domestic Institutional Investors, 簡稱 QDII)、共同基金以及其他指數掛鈎的投資工具。在財富管理產品設計方面,各商業銀行努力配合高淨值客戶的需求。

財富管理部門主要的收入來源是銷售或代銷理財產品獲取的手續費。目前只有工商銀行和招商銀行公開盈利的數據資料。其中工商銀行在 2010 年理財及私人銀行業務的收入為 105 億元,向私人銀行客戶銷售專享的理財產品 141 種,代理信托計劃資金收付 57 項,顧問諮詢業務 19 筆。而招商銀行 2010 年向私人銀行客戶銷售理財產品收取手續費約 3 億元,按照 1% 的手續費或管理費計算,銷售收入約在 300 億元左右,盈利大致在 1,200 萬元左右。許多已經營財富管理的銀行保持沈默表明該種模式無法抵償其高投入的成本而普遍處於虧損,在中國大陸就銀行業本身而言財富管理沒有成熟的運營模式,只是處於探索階段。

依據 2013 年中國銀行業監督管理委員會的年報,截至 2013 年底,中國大陸銀行業金融機構共有法人機構 3,949 家,如圖 3-2 所示,資產總額達到 151.4 萬億元,比年初增長 13.3%,負債總額 141.2 萬億元,比年初增長 13.0%;不良貸款餘額 1.18 萬億元,比年初增加 1,016 億元,不良貸款率 1.49%,下降 0.07 百分點。這可以說明中國大陸銀行業是維持了平穩健康的形式,中國大陸銀行業能有這樣的穩定趨勢是依靠中國大陸銀行業在各階段的發展與變革,成功反轉劣勢。

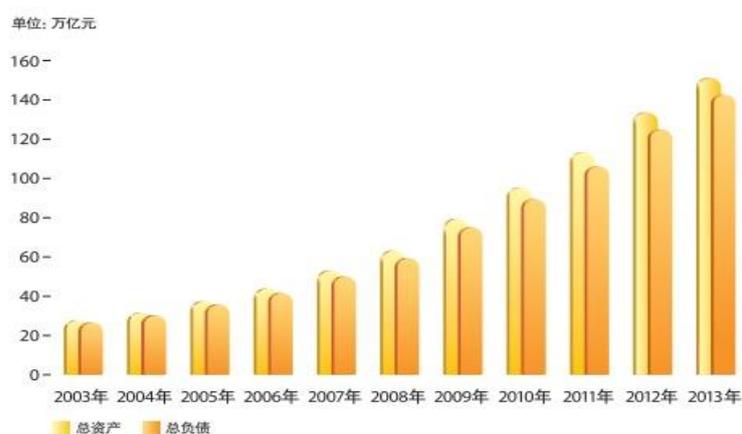


圖 3-2 2003 年至 2013 年中國大陸銀行業金融機構資產的份額

資料來源:中國銀行業監督管理委員會 2013 年的年報

(三) 財富管理的發展階段

中國大陸財富管理業務的發展可分為四個階段，如表 3-3 所示，第一階段是財富管理業務，客戶的需求以資產增值為主；第二階段是高端財富管理，客戶需求以資產增值和資產傳承為主；第三階段是在岸私人銀行，客戶需求以資產保值、資產傳承和資產保護為主；第四階段是離岸私人銀行和家族辦公室，客戶需求包括資產增值、資產傳承、資產保護和、資產隱匿（離岸金融）和資產分散（離岸金融）等。面對不同階段的發展，為了滿足客戶的需求，商業銀行應具備的條件也隨著調整。商業銀行在第一階段應具有專業的培訓課程、完整的金融商品、風險管理機制和業務管理制度等能力；第二階段除了專業的培訓課程和風險管理機制之外，應該具有業務發展策略和資訊管理系統等能力；第三階段應具有銀行品牌形象、專業的培訓課程、風險管理機制、跨境資訊管理系統和私人銀行顧問團隊等能力；進入第四階段的核心價值能力包括銀行品牌形象、風險管理機制、私人銀行顧問團隊、海外戰略合作機構和銷售管道管理體系等。

表 3-3 大陸財富管理業務概況分為四階段

階段	業務階段	高端客戶，需求滿足	商業銀行需要具備的條件
第一階段	財富管理業務	1. 資產增值	1. 專業的培訓課程 2. 完整的金融商品 3. 風險管理機制 4. 業務管理制度
第二階段	高端財富管理	1. 資產增值 2. 資產傳承	1. 業務發展策略 2. 專業的培訓課程 3. 風險管理機制 4. 資訊管理系統
第三階段	在岸私人銀行	1. 資產增值 2. 資產傳承 3. 資產保護	1. 銀行品牌形象 2. 專業的培訓課程 3. 風險管理機制 4. 跨境資訊管理系統 5. 私人銀行顧問團隊（1+N 顧問團隊）

表 3-3 大陸財富管理業務概況分為四階段(續)

階段	業務階段	高端客戶，需求滿足	商業銀行需要具備的條件
第四階段	離岸私人銀行 與家族辦公室	1.資產增值 2.資產傳承 3.資產保護 4.資產隱匿（離岸金融） 5.資產分散（離岸金融）	1.銀行品牌形象 2.風險管理機制 3.私人銀行顧問團隊 （1+N 顧問團隊） 4.海外戰略合作機構 5.銷售管道管理體系

資料來源：金融總會雙月刊第七期

三、中國大陸財富管理市場之未來趨勢

目前中國大陸擁有大量的中產階級和富裕階層，促使金融機構加快金融創新和產品創新。截至 2011 年中國大陸個人持有的可投資的資產總額已超過 65 萬人民幣，較 2010 年成長 15%，其中 2008-2011 年資本市場產品市值的年平均成長率為 55%，境外投資的年平均成長率為 100%，主要對象集中在香港。預測到 2020 年中國大陸財富管理市場的規模將達到 227 萬億元。中國大陸財富管理為了滿足大型金融機構轉型的需要和中國大陸經濟結構調整的要求，在未來將邁向黃金發展時期。為了迎頭趕上先進國家的步伐，中國大陸財富管理市場將會朝向下述方向發展。

首先，中國大陸的政策與法令明確指出財富管理市場發展的重要性，發展方向將朝著仿效先進國家的作法，朝向市場經濟的動態面向發展，脫離單純的商品銷售階段，進入量身訂作的時代。中國大陸在未來將控制金融市場的信貸規模，轉而追求直接融資，而財富管理正是直接融資的一部分。同時，中國大陸地區財富積累顯著，不管是個人還是機構對財富管理業務都有很大的需求。其次，資產配置朝向多元化，全球化發展，從單一的資產配置管理朝向多元的資產配置管理，從封閉的財富管理朝向開放的財富管理。因為富一代希望藉由優良的財富管理方案來完成資產保值並且解決富二代承接受可能面臨的問題，所以資產配置不再侷限於中國境內，將會分布到海外，離岸、境外信託和家族信託等業務的需求逐漸浮現。最後，財富管理涉及層面廣泛包括

法律、會計和產經等領域，因此需要高素質的財富管理團隊。

第二節 臺灣財富管理市場發展現況與趨勢

隨著全球經濟環境的復甦，臺灣的投資人逐漸地遠離保守的理財方式，根據 2014 年臺灣投資傾向資料顯示，投資大眾喜好的投資工具有轉趨積極的現象，股票、基金和定存的比例依序為 10.9%、9.0%和 7.6%。在 2001 年金融控股法案通過實行之後，臺灣各家金融控股公司把財富管理業務當成公司的獲利來源。在 2005 年行政院金融監督管理委員會通過「銀行辦理財富管理業務應注意事項」修正草案之後，國內的金融機構財富管理業務正式開啟。

一、臺灣財富管理市場需求

根據行政院主計處國富統計資料顯示至 2008 年底，臺灣整體金融性資產達新台幣 48.78 兆元，所謂金融性資產包含現金及貨幣性存款、定期、儲蓄及外匯存款、人壽保險及退休金準備、有價證券、其他金融性資產等，該數據顯示臺灣高淨值人士實力相當雄厚，預估 2010 年整體受託資產(AUM)將會持續成長。2010 年亞太區財富報告指出，2009 年臺灣富裕人士人數為 82,800 人，較前年上升 42.3%，財富總值的升幅為 49.6%，達到 2,640 億美元，上述兩項升幅在亞太區內都排名第三。2003 年亞洲銀行報告指出，預計到 2011 年，臺灣財富管理市場每年將會成長 14%，客戶對於財富管理服務的需求正在持續成長中。臺灣在 BCG 的全球財富報告中，擁有百萬美元家庭數量在全球排名第 8 名，共有 24 萬 6 千戶。換成是全國家庭中的比率約為 3.2%，表示臺灣每 30 戶就有一戶家庭的私人金融資產高於一百萬美元。

根據美林集團的亞太區財富報告，2005 年臺灣金融資產超過 100 萬美元的富裕人數增加 6.7%。波士頓顧問集團(BCG)的 2012 全球財富報告指出，臺灣約有 375 戶的超級富豪(UHNW)的族群，該族群是指私人金融資產高於 1 億美元(換成新台幣超過 30 億元)的家庭，全球排名為第 7 名。依據富比士雜誌(2010)的資料，臺灣個人百萬美元資產人數約是八萬三千人，而這群百萬富翁平均資產約為 3.2 百萬美元(約一億元新台幣)。如果一般家庭成員數有 3-5 人，則臺灣大約有 25 萬戶的百萬家庭。雖然國人平均所得

薪資，並沒有調漲，但不可否認的是臺灣有錢的人仍然不少。因此，有銀行業者估計臺灣財富管理市場潛力超過20兆元左右。

二、臺灣財富管理市場發展現況

財富管理在臺灣已經有將近二十年的歷史。在信託業法通過後，銀行可以合法辦理各種信託業務，並且在金融控股公司法通過後，金融控股公司轄下的銀行，可透過代銷方式，提供證券、保險等銷路平台，使得銀行金融商品變得更加多元。除了銀行業在財富管理上積極擴張版圖之外，壽險公司或是投信公司，也都扮演部份資產管理的角色。

臺灣財富管理市場的發展，如表 3-4 所示，可以分為四個階段：第一階段是在 1990 年末到 2000 年，客戶的需求以尋求專業協助為主，例如銀行櫃檯臨櫃服務，也就是說客戶以臨櫃方式接受服務為主，當時銀行的財富管理方式侷限於產品銷售的被動式管理，只有單一市場的見解，並無全方位服務。第二階段是在 2001 到 2005 年，進入百花齊放時期，當時在新銀行陸續成立，以及外商銀行進軍臺灣市場的情況下，以新台幣三百萬元作為財富管理客戶的門檻，在此階段銀行的財富管理行為模組仍以銀行推薦商品結合客戶需求，但是財富管理方式由臨櫃服務轉為貴賓理財，產品由被動式成為主動式；單一市場和單一貨幣轉變為眾多市場和貨幣。換句話說，財富管理主軸由第一階段的區隔服務導向轉為產品銷售導向。第三階段是在 2006 年到 2008 年，金融機構成立專業的財富管理部門，以客戶需求導向為服務主軸，當時在政府開放券商及保險公司參與財富管理市場的情況下，許多老銀行降低財富管理客戶的門檻，門檻從三百萬元降到一百萬元，甚至提出五十萬元即可享受財富管理客戶之尊爵服務。但是，新成立之銀行和外商銀行規定一千萬元甚至三千萬元以上的客戶才能享有財富管理服務。然而，在法規遵循下，所有金融機構的產品皆大同小異，但此級距導致財富管理市場逐漸演變成 M 型化標準。第四階段是從 2009 年以後到目前，在面臨產品大同小異並且財富管理客戶 M 型化的情況下，金融機構採用 M 型財富管理模組，強調主導通路就是贏家，透過廣大的行銷據點去做服務，用低門檻的標準去吸引大部分的民眾參與財富管理，同時也用較低廉的手續費去爭取客源。因為產品行銷導向策略，忽略客戶長期的資產配置需求和風險控管上的漏洞，所以容易產生客訴以及糾紛。至於要追求一千萬元或者三千萬元以上資產的客戶，就必須突破所謂的產品行銷導向行為，進而提供客戶長遠的中長期投資規劃，設法瞭解客戶現在的金流、未來的需求和

可能面臨之風險，來追求達到財富管理的最高境界。換句話說，金融機構需要設立財富管理中心，建立法律顧問、稅務顧問和保險顧問，幫助客戶專注於投資規劃，同時兼顧保險、稅務、法律和退休金的運用，在全方位照顧的情況下，達成財富管理的計畫。(參見陳智泉，2008)

表 3-4 臺灣財富管理市場的發展階段

	時 期	主 要 內 容
第一階段	1990 年末-2000 年	<ol style="list-style-type: none"> 1.臺灣財富管理處於被動式管理。 2.客戶僅侷限在主動尋求專業協助，如銀行櫃檯臨櫃。 3.通常侷限於產品銷售。 4.單一市場的見解且沒有全方位服務。
第二階段	2001 年 1-2005 年	<ol style="list-style-type: none"> 1.財富管理的定義以新台幣三百萬來作為區分。 2.新銀行陸續成立及外商銀行進軍臺灣市場的情況下。 3.過去傳統的臨櫃服務轉為貴賓理財。 4.產品由被動式成為主動式。 5.單一市場和單一貨幣轉為眾多市場和貨幣，仍以公司推薦商品結合客戶需求。
第三階段	2006 年-2008 年	<ol style="list-style-type: none"> 1.打破三百萬，是否衡量對客戶的標準，可是導致市場漸演變 M 型化標準。 2.新成立的銀行及外商銀行要提出一千萬甚至三千萬以上才能進入財富管理服務的門檻。 3.在法規遵循下，所有產品皆大同小異。
第四階段	2009 年-未來	<ol style="list-style-type: none"> 1.主導通路並強調通路就是贏家，通路手法透過廣大的行銷據點去做服務。 2.用低門檻的標準去吸引大部分的民眾參與財富管理。 3.用較低的手續費去爭取客源。 4.大眾更有機會活絡定期存款帳戶裡存放的資金。導向，糾紛。

資料來源：本研究整理

三、臺灣財富管理市場之未來趨勢

隨著全球景氣的活絡，兩岸個人財富正在快速的累積，顯示臺灣金融機構在財富管理市場有高速成長的機會，金融機構也提供多元化的商品與服務，藉以因應客戶不同的需求。臺灣金融機構隨著規模的擴充以及市場發展的趨勢，在區域化與國際化的腳步愈來愈快。金融機構為了掌握契機，順勢擴張業務版圖，臺灣財富管理市場將會朝向下列方向發展。

首先在產品銷售方面，未來客戶對產品的需求會考慮(1)高齡化、少子化的社會結構，(2)企業或個人跨世代的財富轉移，(3)年輕微富世代的興起，(4)新創產業的發展，例如生物科技、電子和文創產業，等因素。因此，臺灣財富管理市場未來必須配合社會和產業結構的改變，積極創造差異化的產品，爭取商機。

其次，在全方位服務方面，未來客戶需要中長期的投資規劃，兼顧保險、稅務、法律和退休金的運用等。因此，臺灣財富管理市場未來必須設立財富管理中心並且強化其效率。因為成本的考量，目前只有少數金融機構設有財富管理中心。理財專員的素質提升是強化財富管理的重要因素，理財專員必須瞭解市場、認識商品和掌握風險，才能幫客戶完整規劃出一套專屬的投資計畫。隨著投資大眾對理財觀念的提升，越來越多的投資人可以接受理財專員量身打造專屬方案，而將手續費折扣等優惠降至次要考量，財富管理中心要用更嚴謹的態度去挑選優秀的理財專員。

最後，臺灣金融機構將會與外國金融機構結合，一起推廣財富管理市場。因為外國金融機構擁有豐富的財富管理經驗和優良的標準作業流程為客戶量身打造高品質的服務，而臺灣金融機構擁有較廣的通路、深耕的客戶源和較高信任度，所以兩方面的結合將會塑造雙贏局面。

第三節 比較分析兩岸財富管理市場發展狀況

隨著兩岸個人財富快速的累積、財富管理市場需求的快速成長和經濟區域化的趨勢，臺灣金融機構要西進中國大陸爭取商機，不應該把注意力放在吸收存款和發放貸款業務，而應該在財富管理市場方面深入探討。本節將綜合第一節和第二節的內容進行比較，讓臺灣金融機構瞭解西進中國大陸的機會和威脅。

一、兩岸的財富管理市場需求

我們可以瞭解兩岸財富管理市場需求都有快速成長的現象。影響中國大陸財富管理市場需求增加的因素可能是：(1)GDP增加將帶來家庭財富累積，(2)利差減小促使銀行增加推動財富管理業務的誘因，(3)城鄉居民人均可支配所得成長帶來個人理財需求的增加，(4)金融市場活躍發展有利於財富管理業務的發展。影響臺灣財富管理市場需求的增加因素可能是：(1)利差減小促使銀行增加推動財富管理業務的誘因，(2)房地產價格的上漲帶動財富管理的累積，進而提高財富管理的需求。

二、兩岸財富管理市場的發展

我們發現兩岸財富管理市場都還有很大的發展空間。兩岸財富管理業務都是以大型商業銀行經營為主。雖然中國大陸擁有比較豐沛的資金，但是在財富管理領域之發展比臺灣不成熟。中國大陸在財富管理不同的發展階段，金融機構的財富管理業務以區隔服務和產品銷售導向為主，雖然推出眾多的衍生性產品和理財產品，但是產品設計不周全，資訊揭露不充分，以客戶需求為導向的資產配置尚嫌不足。臺灣的財富管理市場發展具有比較成熟的經驗，在發展的不同階段裡，金融機構逐步調整服務內涵，跳脫商品銷售的框架，將重心置於財務諮詢和專業財務顧問等服務，從單純紀錄的顧客交易發展到家族以及全方位的財富管理服務。換句話說，雖然臺灣財富管理市場的發展和創新比中國大陸成熟，但是相較於歐、美等先進國家，兩岸金融機構在發展創新財富管理金融商品、擬定交易策略與風險管理系統等方面都還有很大的發展空間。

三、兩岸財富管理市場的未來發展趨勢

未來兩岸的財富管理市場都會強化客戶需求導向，未來客戶的需求勢必因為社會結構和產業結構的改變而需要具有差異化的產品。兩岸財富管理業者應藉此機會，積極朝著建立跨境交易平台的方向努力，設置良好的IT系統，建置數據庫，使用大數據(big data)進行彙整與分析，藉以滿足客戶的需求，擴大業務規模，同時必須加強風險控管機制，藉以保護投資人權益。

第四章 中國信託商業銀行財富管理業務分析

由於全球財富的累積以及國內自 1991 年開放新銀行設立後，銀行間彼此削價爭取業務，競爭激烈，造成傳統之存放款利差減少，獲利驟減。因此，國內銀行積極爭取承作財富管理業務的機會，期盼藉由手續費收入來增加收益，改善銀行財務結構。根據資料顯示中國信託商業銀行為國內市佔率第一的財富管理銀行。中國信託商業銀行為了擴展財富管理業務，試圖西進中國大陸財富管理市場爭取商機，除了瞭解兩岸財富管理市場的差異，篩選機會和威脅之外，應該瞭解自身的優勢和劣勢。本章的內容包括：第一節敘述中國信託商業銀行的簡介，第二節敘述中國信託商業銀行的財富管理發展狀況，第三節為中國信託商業銀行財富管理內部條件分析，第四節為中國信託商業銀行財富管理外部環境分析。

第一節 中國信託商業銀行簡介

在競爭激烈的金融環境下，中國信託金融控股公司持續落實「以銀行為中心」的核心策略，提供豐富及多樣化的金融產品，同時以客戶需求導向為最終服務目標。為了因應日漸轉變的經濟環境，中國信託金融控股旗下子公司中國信託商業銀行積極拓展多元化的金融事業版圖，希望藉由提高手續費收入，降低對放款業務的依賴，同時有效分散營運風險，以期在競爭激烈的金融環境中爭取商機，兼顧銀行利潤、投資大眾的投資安全和股東的權益。

一、公司簡介

中國信託商業銀行是最早引進財富管理的本國銀行，其前身是中華證券投資(股)公司，成立於 1966 年，在 2002 年 5 月起隸屬中國信託金融控股股份有限公司。其營業項目包括存款、放款、保證、外匯、國際金融業務分行(OBU)、信託、信用卡、現金卡、證券、債券、自營期貨、衍生性金融產品、應收帳款承購、保管箱、電子銀行及公益彩券代理業務等。

為擴大營運規模，在 2003 年 12 月與萬通商業銀行合併，在 2004 年 7 月購併高雄縣鳳山信用合作社，並 2007 年 5 月順利標得花蓮區中小企業銀行。此外，為使團

隊運作發揮更大效應，中國信託商業銀行於 2008 年 4 月底正式合併中國信託票券金融(股)公司。2013 年 12 月經由母公司股東臨時會審議通過收購日本東京之星銀行(The Tokyo Star Bank, Ltd.) 股權，在 2014 年 6 月完成 100% 股權交割，中國信託商業銀行正式成為東京之星銀行單一股東。

截至 2013 年底在國內分行據點共計 147 家，加入東京之星銀行後，海外分子行據點擴增至 100 處，居臺灣金融同業之首；國內自動化櫃員機(ATM)達 5,184 台；合併存款規模擴充至新臺幣 2.42 兆元，合併總資產規模更高達新臺幣 2.39 兆元，高居臺灣所有民營銀行之冠。

中國信託商業銀行認知金融業以「服務導向」的本質，四十多年來一直秉持著「We are family」的品牌承諾，為客戶提供親切便利的金融服務。邁入 21 世紀，以「守護與創造」做為企業使命，期許與客戶攜手共創美好的未來，藉以實現共同訂定的美好願景—打造「台灣第一、亞洲領先、全球最佳」的領導品牌，成為所有客戶心目中最值得信賴的金融服務機構。we are family 的意義是象徵對員工及客戶體貼與無微不至的照顧，同時也展示成為良好企業公民的決心。we are family 的色彩以綠色和紅色為主，綠色代表中國信託商業銀行正派經營，親切服務的信念，紅色彰顯積極進取，充滿熱忱的態度。

二、財務結構狀況

本研究綜合參考中信金 2010 年至 2015 年股東會年報、中國信託商業銀行 2010 年至 2015 年的合併財務報告，並彙整財務資訊如下表 4-1 所示。

觀察中國信託商業銀行自 2013 年加入東京之星銀行後，海外分子行據點擴增居臺灣金融同業之首，國內自動化櫃員機(ATM)達 5,184 台；合併存款規模擴充至新臺幣 2.42 兆元，合併總資產規模更高達新臺幣 2.39 兆元，至 2014 年合併總資產規模進一步上升至 2.39 兆元，股東權益由 2013 年的 0.79 兆元上升至 0.91 兆元，資產報酬率由 2013 年的 1.51% 上升至 2014 年的 2.34% (升幅 54.69%)，股東權益報酬率由 2013 年的 12.22% 成長至 2014 年的 20.25% (升幅 65.64%)，顯見中國信託商業銀行加入東京之星銀行後營運效率明顯上升。

本研究擬針對下表 4-1 中國信託商業銀行歷年財務概況進行分析及說明：

(一) 資金效率

理論上負債比率多用於進行償債能力評判之指標，作為反映企業強化生存發展，基礎鞏固與否的指標，衡量企業總資產中由債權人提供之資金比率的大小，負債比率越高，表示企業的資金由債權人提供之部分越大，對債權人的保障自然越小。然而，由於金融產業為一特殊產業，其負債為存款，負債水位的高低又可反映其業務經營的效率，觀察中國信託商業銀行的負債比率近五年皆維持在 93%，除去金管會的規範外，近年銀行資金效率運用情形呈現一穩定狀態，即便於 2014 年合併總資產規模上也未有大幅變化，顯示其資金運用效率的穩定性及資金管理應變具彈性化。

（二）經營品質

一般而言，資本適足率、呆帳覆蓋率及逾放比率是觀察一家銀行經營品質最主要的三個指標，為避免虛盈實虧，金管會要求金融機構應提足備抵呆帳，且主張呆帳覆蓋率愈高愈好，使其經營績效完整呈現，並健全其財務基礎與經營體質，以取得存款大眾的信心；財政部定於 2005 年 7 月 1 日施行的「銀行資產評估損失準備提列及逾期放款催收款呆帳處理辦法」及金管會於 2007 年 2 月 15 日修正發布「加速降低本國銀行逾期放款措施」，明定獎勵措施門檻，其中逾期放款比率加計應予觀察放款比率未超過 2.5%，備抵呆帳覆蓋率達 40% 以上，顯見備抵呆帳覆蓋率指標已成為金融監管單位及銀行業在評估銀行資產放款品質的重要指標之一（張麗娟及李育真，2011；鄭伶如，2006）。

觀察下表 4-1 知，中國信託商業銀行呆帳覆蓋率雖有較大幅的變動（介於 102.83%~407.61%），難以憑此作為其年度性資金管理效率之走勢判斷及依據，或許是其較同業採用較為積極的拓展策略，整體而言其呆帳覆蓋率仍較顯保守。呼應其偏高的呆帳覆蓋率，其逾期放款比率於 2010 年至 2013 年介於 0.28~0.58 之間，2014 年跳升至 0.98，主要係由於中國信託商業銀行為因應主管機關強化其合併後信用風險準備，率先適用第一類不動產授信

資產 1.5%之呆帳提存準備，總計增提一次性呆帳費用共 18.71 億元。

資本強度部分，中國信託商業銀行合併資本適足率與第一類資本適足率分別為 13%與 11%，皆高於法令規範並為國內金融業中資本較為強健的金融機構。

整體而言，中國信託商業銀行逾期放款比率偏低，呆帳覆蓋比率又偏高，顯示該銀行資產品質佳，且提列足夠之備抵呆帳做為打銷呆帳之預備，可避免資產品質惡化以及於銀行本身盈餘或淨值的侵蝕。

(三) 獲利能力

獲利能力係指為維持企業生存與發展，其是否獲得足夠養分之指標；且獲利能力是公司許多政策與決策所造成的淨效果，經由總資產報酬率及股東權益報酬率的計算分別了解公司每一元投入的效率性、結構性、流動性等方面的表現是如何影響其營運績效。

一般國際間大型銀行的水準，股東權益報酬率約在 15%，總資產報酬率則需超過 1%，觀察中國信託商業銀行除合併年度 2014 年前四年的股東權益報酬率，2010 年至 2013 年之間介於 10.62%~13.52%，2014 年則大幅上升至 20.25%；觀察中國信託商業銀行除合併年度 2014 年前四年的總資產報酬率，2010 年至 2013 年之間介於 1.29%~1.64%，2014 年則大幅上升至 2.34%；此外，中國信託商業銀行的營業費用率至 2014 年有明顯的下降(降至 51.52%)顯示營收規模的擴大及合併年度整併費用的增加亦未造成其經營成本的上升，隱含營運管理支出具效率性。

綜合上述分析顯示，中國信託商業銀行雖然本身既存的體質已具備相對高的經營效率及獲利能力，合併首年度兩項比率的大幅升高，則進一步顯示其整併及組織管理皆具有合併綜效。

表 4-1 中國信託商業銀行歷年財務概況

單位：新臺幣千元；%

年度	2010	2011	2012	2013	2014
資產總額	1,728,562,832	1,824,413,641	1,874,944,757	2,081,327,678	2,388,436,824
負債總額	1,599,740,369	1,691,197,194	1,732,932,353	1,934,476,916	2,191,824,208
負債比率	92.72%	92.55%	92.70%	92.43%	92.94%
資本額	75,103,257	75,371,376	75,371,376	78,622,897	91,092,775
股東權益總額	128,822,463	133,216,447	142,012,404	146,850,762	196,612,616
手續費收入佔公司 營收比(金控)	48.64%	40.05%	24.03%	42.86%	34.16%
放款利息	34,766,554	38,526,616	41,228,758	42,710,280	58,828,254
存款利息	(10,084,730)	(11,831,181)	(13,733,553)	(14,404,134)	(20,568,427)
差額	24,681,824	26,695,435	27,495,205	28,306,146	38,259,827
呆帳覆蓋率	102.83%	407.61%	253.55%	344.52%	153.66%
營業費用率	63.93%	61.42%	59.10%	59.10%	51.52%
逾期放款比率	0.58	0.28	0.41	0.38	0.96
不良資產比率	0.65%	0.22%	0.30%	0.55%	0.87%
資產報酬率 (ROA)	1.29%	1.52%	1.64%	1.51%	2.34%
股東報酬率 (ROE)	10.62%	12.88%	13.52%	12.22%	20.25%
資本適足率	14.66	13.95	14.29	11.82	13.46

資料來源：本研究整理。

三、經營成效

中國信託商業銀行提供服務概分為個人金融、法人金融及其他金融業務等服務；其中，法人金融服務包含提供客戶多元化的專業金融服務，包含放款、交易融資、現金管理、信託與代理及國際貿易融資等業務，以及境外私人銀行服務高階資產客戶之投資理財規劃等業務，依據客戶籌資與財務規劃需求，提供客製化的融資理財服務，包含各式聯貸與結構融資及財務顧問業務或針對客戶避險策略或理財需求，提供各項外匯及衍生性金融商品與結構型產品之設計、商品提供及自營交易。

個人金融包含提供目標客群理財規劃、資產配置規劃與諮詢、各種金融商品申購之金融服務，及提供個人之房屋貸款(包括購屋、轉貸、融資分期型、政策型貸款及理財型房貸等)或協助企業型目標客群規劃附買回融資產品服務。

其他金融主要為支付業務如：各式無擔保個人放款業務(包括定期型信貸及循環型信貸)、包括信用卡、儲值卡、簽帳金融卡之發卡及收單業務等。

本研究綜合參考中信金2010年至2015年股東會年報、中國信託商業銀行2010年至2015年的合併財務報告，並彙整營運績效之財務資訊(歷年營收比重：個人金融業務、財富管理業務等淨收益比重的百分比、歷年稅前、稅後盈餘及歷年每股盈餘)如下表4-2所示。

中國信託商業銀行於2013年加入東京之星銀行後，稅後損益成長約2倍，營收成長約四成，營收比重中個人金融業務雖然下滑，但是日本業務大幅增長(佔當年營收比重10.40%)，每股盈餘自2010年的每股1.76至2013年的每股2.39元，顯見皆落於每股2元上下，加入東京之星銀行後2014年的每股盈餘則上升至每股3.86元。

表 4-2 中國信託商業銀行歷年財務概況

單位：新臺幣千元；%

年度	2010	2011	2012	2013	2014
稅後損益	13,188,803	16,873,705	18,609,794	17,655,618	34,771,571
營收比重 (新臺幣佰萬元)	50,256	53,069	55,900	60,800	87,650
法人金融業務	37.00%	36.02%	35.93%	38.88%	31.46%
個人金融業務	63.00%	61.08%	58.48%	53.52%	37.59%
日本業務	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.40%
其他業務	0.00%	2.90%	5.59%	7.60%	20.55%
每股盈餘	1.76	2.24	2.44	2.39	3.86

資料來源：本研究整理。

第二節 中國信託商業銀行公司財富管理發展狀況

根據臺灣信託業商業同業公會數據顯示，截至2011年第二季，臺灣承辦信託業務的會員單位共有51家，信託資產總額為新台幣64,580.61億元。臺灣目前沒有獨立經營

的信託公司，都是銀行或證券公司以兼營的形式來開展信託業務。臺灣信託業務從發展初期，就一直是銀行業務的一部分，所以造就信託與銀行成為命運共同體，造就了混業經營的模式。

一、 財富管理業務的發展現況

中國信託商業銀行認為財富管理真正目的是要維持客戶財務的健康度，能因應時代趨勢及不同人生階段理財需求，給予客戶全方位的理財建議方案，滿足各資產階級客戶不同階段的人生需求，做好財富管理讓更多個人及家庭受益。因此，在2008年針對往來資產總額達新台幣100萬元與新台幣300萬元以上的客戶，推出升級版的「創富家」、「首富家」財富管理服務，同時搶攻頂級客群市場，針對資產總額達新台幣1,500萬元以上客戶推出享有頂級服務的「鼎富家」財富管理服務。為了因應亞太地區財富成長趨勢、高齡化社會以及華人社會對家庭傳承觀念的重視，在2013年調降門檻至50萬元，就可享專人理財服務，同時推出「新一代財富管理」全方位升級理財服務，就原有「創富家」、「首富家」、「鼎富家」個人會員擴大服務範圍，並新增往來資產達新臺幣3,000萬元以上的高資產客戶，推出「傳富家」會員服務，提升高資產客戶尊榮服務內容。此外，中國信託商業銀行領先業界推出「家庭會員」制度，以家戶為單位，提供家庭理財整合服務，推出往來資產6,000萬元、3,000萬元及600萬元三種等級家庭會員，客戶可與家人一同加入關係戶成為家庭會員，提供理財規劃整合及相關優惠。截至2013年中國信託商業銀行往來資產3,000萬元以上客戶約有數千位；300萬元以上17至18萬人；100萬元以上約30萬人，部分高資產客戶不止和一家銀行往來，未來希望透過整合服務，爭取更高金額往來客戶。在推出家庭會員以及客群區別化後，中國信託商業銀行財富管理的客戶數目前居各銀行業者之冠。根據2013年4-6月的年化數據來看，在全年累計淨增客戶數以及全年累計淨增管理資產的增幅分別有29%、54%的優良表現。同時，在中國信託商業銀行積極佈局財富管理市場下，管理300萬元以上資產的客戶市佔率為17%，3,000萬元以上資產的市佔率也有10%，均名列銀行前段班。因為女性工作比率已超過50%，中國信託商業銀行看好女性的財管市場，在

2013年年底推出專屬為女性做的理財服務，一年多來，參與人數已經將近1萬5000人。

中國信託商業銀行在《今周刊》「2014財富管理銀行評鑑」眾多同業激烈競爭下，勇奪最大獎項「最佳財富管理銀行」，同時亦獲得「最佳家族財富管理獎」肯定，成為該評鑑最大贏家。《今周刊》評鑑結果顯示中國信託商業銀行的財富管理業務不論在營業據點便利性、理專服務的完整性、商品的創新能力、風險控管機制以及電腦系統的完整性、績效的穩定性、客戶的推薦程度等全方位的表現，在透過銀行主管、理專與客戶、專業投信和投顧公司填寫問卷的調查，四大面向評鑑的指標中均名列前茅並獲肯定。在2014年上半年已10連霸《Euromoney》（歐洲貨幣）雜誌「臺灣最佳財富管理銀行」殊榮；八度榮獲《The Asian Banker》（亞洲銀行家）雜誌「臺灣最佳個人金融銀行」，此外，銀行業中最重要的財富管理業務及因應趨勢科技發展的網路服務業務等兩項指標性獎項，再度蟬聯「臺灣最佳財富管理銀行」，也首度勇奪「臺灣最佳網路銀行」。上述這些殊榮印證中國信託商業銀行的財富管理業務受國內外公正評鑑機構肯定。茲將中國信託商業銀行的理財規劃、理財商品服務、理財通路服務和理財服務項目等分別敘述如下：

（一）客製化的理財規劃：

1. 針對財富管理客群的不同生活型態與人生需求，進行專業客製化的理財規劃，以滿足各客群差異化的理財需求。
2. 提供目標客群理財規劃、資產配置規劃與諮詢、以及各種金融商品申購之金融服務。
3. 致力於提昇對財富管理客群的服務品質，追求客戶最高滿意度，特別建置個人理財規劃系統，提供客戶一對一量身訂作的專業理財規劃服務。
4. 理財專員服務皆具備法令規定的合格證照，以專業知識與態度，深入瞭解客戶的需求，提供一對一且專業親切的理財服務。

（二）理財商品服務

1. 深入瞭解個別客戶之投資風險屬性與理財需求，提供多元化之金融產品，包括、連動式債券、結構型商品、基金（各幣別組合）、黃金存摺及不定期推出高利定期存款等各種產品。

2. 採用開放式財富管理產品交易平臺，不以自有產品為限，積極與世界級投資管理機構合作，提供客戶高信用評等、創新產品設計架構之全球精選產品，以滿足客戶多樣化需求。
3. 以最嚴謹的內部產品篩選流程提供給財富管理客群各項金融理財產品，並由專業的產品暨風險流程管理委員會控管金融產品上架流程。

(三) 理財通路服務

1. 提供最全面的專業理財規劃與財務諮詢服務，除了國內 147 家分行理財專員之外，同時提供包含投資、保險、稅務、不動產等「四大專家團隊」，依客戶需求共同檢視客戶家庭資產與規劃投資方向，滿足全家人不同的理財需求。
2. 為滿足財富管理客群一對一的需求，分行通路服務，提供高品質及全方位理財服務，以提昇客戶之滿意度。
3. 為加強中國信託商業銀行針對具自主投資理財需求客戶之經營，持續強化網路銀行與各項自動化通路服務。
4. 自 90 年起提供「個人化網路銀行」服務，由於創新及安全便利的服務機制，深受網路銀行用戶的支持，連續五年度榮獲國際專業期刊 Global Finance(全球金融)雜誌評選為「臺灣最佳網路銀行」，是目前全台網路客戶數最多(230 萬人)、規模最大的網路銀行。

(四) 理財服務項目

1. 提供往來帳務服務，定期寄發財富管理客群往來的帳務明細。
2. 提供客戶資產報告書，不定期提供財富管理客群往來投資性產品之損益明細。
3. 提供財經市場與產品資訊，以利客戶隨時掌握市場與產品動向。
4. 提供適合客戶的理財規劃建議，透過個人理財規劃系統，瞭解客戶風險屬性與確切理財需求並進行資產規劃與建議。
5. 提供各項金融產品解說。

二、財富管理業務相關制度

(一) 人才培訓制度

中國信託商業銀行依照各事業單位經營發展的需求，整體規劃人力資源招募計畫，並且透過多元的招募管道，網羅各界專業優秀人才，並依公司經營策略方向，建構以優勢為基礎之人才發展培育體系。提供管理課程、專業課程、語文課程、自我發展課程等多樣化訓練資源，以因應不同職位員工之需求。每年度透過大型招募計畫，如儲備幹部（Management Associate，MA）計畫、ARM（Assistant Relationship Manager）培育專案，招募近百位社會新鮮人，透過系統化的培育與輪調歷練，快速養成各事業體未來所需的專業及管理人才，以儲備優質潛力人才，滿足業務擴張時所需的基層幹部，與公司國際化後所需外派人才等需求。另外，配合各事業體業務發展規劃以及勞動市場流動，亦持續招募前線業務銷售、作業服務、客戶服務與理財規劃等相關職務，以確保人才源源不絕、適才適所。

在 2010 年起推出符合產業現況需求及業務經營策略的「全方位理財專員培育計畫」。此計畫是以人力資源策略為基礎，從企業大學中獲得豐富的訓練資源，強調全方位的能力提升，培育計畫架構在專業培養、問題解決、自我發展、宏觀思維和團隊共榮等 5 大面向，並且以優勢為人才發展基礎貫穿整體計畫，以因應經濟環境的快速變化，提供財富管理客戶更多元及全面之服務。為了培育具有國際視野的菁英人才，中國信託商業銀行在 2012 年與美國賓州大學華頓商學院（The Wharton School of the University of Pennsylvania）合作，規劃「Management Development Program」，強化主管策略擘劃及商業決策能力。同時提供經營主管英語課程、國際業務人才英語研習、一對一英語對話班、English Weekly 每週英語電子報，內容涵蓋商用英語、財經趨勢、事件報導等，積極營造外語學習氣氛。另一方面，中國信託商業銀行提供語言學習補助，鼓勵員工精進外語能力，為全球化布局做好準備。

（二）風險管理制度和危機處理機制

金融情勢與國際政經變化息息相關，金融服務業必須面對更為嚴峻的國際金融監督管理要求。中國信託商業銀行除了遵循主管機關相關規範之外，制定營運策略目標及董事會核定的風險策略，監督各項業務的風險曝險集中度，並且採用

適當的風險管理程序與質化和量化風險評估，支援全公司以風險為基礎的各項決策與管理機制，期盼將公司營運可能面臨的風險，維持在可承受的範圍內，藉以保障客戶的權益和達到永續穩健經營的目的。中國信託商業銀行風險管理的相關政策如下：

1. 強化「風險資訊揭露及整合」：因應國際金融監理指引與財務報告要求，精進強化各類風險資訊揭露及整合事項，例如因應國際財務報告準則（International Financial Reporting Standards, IFRS），導入後財報對各類風險量化資訊改採合併基礎表達，讓監理機關與市場參與者能更清楚了解中國信託商業銀行整體資產組合風險狀態。
2. 修訂「信用風險管理政策」：2012年12月修訂本項政策，增訂中國信託商業銀行得配合並研擬支持綠能及環保相關產業的授信政策，以期在推展業務的同時也能兼顧實踐企業社會責任理念。
3. 制訂「風險治理核心政策」：2011年11月制訂本項政策，作為架構風險管理組織、權責與執行風險辨識、衡量、監控管理、資訊揭露與呈報等風險管理程序的最高指導原則。
4. 成立「風險管理委員會」：2011年6月於董事會下正式成立，期盼能強化董事會對風險治理溝通、報告與建議。本委員會成員由董事會決議委任之，其中至少一人為獨立董事，旨在協助董事會審查各類風險之管理政策、年度風險限額，與觸及絕對限額的行動方案、新興業務的風險管理機制、涉及政策新增或修訂的新風險基礎管理機制、金控風險整合報告書、金控年報的風險管理定性或定量資訊之揭露、重大風險損失事件之檢討與因應措施、重大風險議題之預警與因應措施、主管機關、董事會及各項風險政策中另有規範或要求需呈報董事會者。
5. 拉高「資安委員會(Security Review Board)」的層級，該組織是直接報告到作業風險層級，任何資安政策在各部門要如何落實、執行都會透過這個委員會

形式的主管機構來形成一個機制，其中包含了資訊、人事、稽核、法務、事業單位、風控代表等，原來是只有在中國信託商業銀行體系裡建立，如今已經拉到金控的階層，並且與金控的其他子公司進行意見交換。

6. 設立「財富管理單位」：協助客戶進行各式投資理財服務，為了提升保障客戶的權益品質，在 2012 年成立「遵法管理暨風險整合中心」，除因應主管機關針對金融消費者保護共通性議題法規，制定相關規範外，並從客戶及銀行內部風險管理層面進行監控，善盡保護客戶之責。

中國信託商業銀行的內部風險管理機制如下：

1. 設立產品審議會：針對引進產品或產品服務提供機構及集中度風險議題等進行審核與把關。
2. 建立「市場前三機制」：預測全球各個市場未來 3 個月可能走勢與績效，做為進行投資建議與調整時的依據，同時依據這項機制所推薦之各家基金進行績效評比。
3. 建立基金波動度警示機制：具有預先發現基金績效出現異常之功能，經由每天監控，以確認架上銷售標的之表現。
4. 交易事中管理及事後監控：面對投資期間不對稱風險、投資集中度風險、投資知識不足風險等，進行事中事後風險控管。

為使中國信託商業銀行得以迅速動員人力、物力，立即研判與分析情勢，並採取有效對策，於最短時間內消除危機情況或使危機情況對本公司、子公司之損害降至最低程度，中國信託商業銀行設有危機處理小組並依「中國信託金融控股公司危機處理政策」處理危機事件。危機處理小組執行長確認重大危機事件發生後，由小組執行長報告危機處理小組召集人，並由召集人決定是否召集小組成員；如遇緊急情況，副召集人亦得先行召集小組成員再向小組召集人報告。危機小組成員接到召集通知之後，應依指定時間、地點集合，針對危機事件商討與決定有效處理對策，並應儘速完成一切應變計畫與準備工作。

(三) 數位學習產業推動與發展計畫

為了因應數位化時代的服務需求，中國信託商業銀行領先同業推動「數位學習產業推動與發展計畫」，建立「中國信託金融大學」—E-learning數位學習平臺，全年提供38門數位自我發展課程，內容包含「商業基礎」、「簡報技巧」、「團隊領導」、「設定目標」、「溝通與決策」、「生涯規劃」等主題，突破以往員工在職學習上容易遇到的時間或空間的限制，提供兼具便利性與系統性的數位學習資源，以達到「Any Time & Any Where, Learning Happens」的理想境界。

三、財富管理市場產品與資產配置的設計

中國信託商業銀行為了提供財富管理客戶最優質的金融服務內容和最適切的理財配置，在2006年正式推出「財富人生規劃系統」(Financial Advisory)，首創「四大步驟、六大參數」等科學方法及系統化流程，為財富管理貴賓客戶找出個人的「財富DNA」，開啟專屬的致富密碼，由於財富潛能、風險承受度、投資屬性與人生階段的差異，每一位投資人都具有個人獨特的「財富DNA」。中國信託商業銀行的「財富人生規劃系統」是根據每位財富管理客戶的理財目的，調整不同的資產配置理財建議，並且隨時透過投資市場中的各種變化參數監控投資配置，讓每位客戶的資產配置從規劃的第一步開始，到資產變動警示、定期檢視的提醒，都能透過「財富人生規劃系統」嚴密的高科技系統，確保投資資產的正確與健康，讓投資人更加安心。藉由「財富人生規劃系統」全面上線，將財富管理業務由原本的尊榮服務，提升至另一個兼具科學化效率的專業層次，讓高淨值客戶能夠在更正確健康的理財循環中，享受更安心的貴賓服務品質。

中國信託商業銀行研究開發這套嚴謹專業的「財富人生規劃系統」，以系統化的規劃為貴賓客戶提出理財配置的建議，避免傳統理財專員個人判斷的意見。「財富人生規劃系統」也是國內金融業界唯一定期以六種市場變動參數，即時因應經濟變化，監督資產波動，針對短中長期投資配置嚴格把關的精密投資管理系統，這項精算參數包括六大項目：

- (一)、金融市場預測指標：針對貨幣資產、固定收益資產、高收益資產、權益型資產、另類投資等，進行風險、獲益及相關係數之設定，以建立金融市場預測指標。
- (二)、資產配置模型：依據財富管理客戶的財富 DNA 選擇資產配置方法論，提出最適合客戶之資產配置建議。
- (三)、目標管理參數：包含開始領回後報酬率、薪資成長率、通貨膨脹率、信賴區間、目標金額偏移警示，此參數為進行理財配置運算時，因應市場變化而調整的系統基本設定。
- (四)、退休管理參數：完整涵蓋了退休年齡設定、勞保投保薪資上限、公保投保薪資上限、勞退新制公司提撥率、勞退新制公司提撥上限、各年度所得替代率等資訊，使退休規劃更符合長期市場趨勢而完配置。
- (五)、保險管理參數：包含人壽保險規劃、失能保險規劃、醫療保險規劃，預防各數值隨社會環境變化而改變之要求，如壽命延長及子女撫養時間增加等。
- (六)、產品風險管理參數：針對中國信託商業銀行所提供的開放式平台產品，以嚴謹的態度與專業定義其風險屬性，避免人為或情緒的操控。

中國信託商業銀行「財富人生規劃系統」的設計，是由第一線理財專員透過同樣以科學化方法提供的「四大步驟」，為客戶規劃最理想的投資配置，「四大步驟」包括：1、簡易快速的科學化問答，評量投資四種風險承受度類型；2、根據個人風險承受度與個人階段性理財目標，規劃投資類別比重；3、提出簡單易懂的專屬理財分析總表，讓客戶對自己的理財規劃一目了然；4、理財專員根據系統即時自動警示及定期資產檢視機制，隨時提醒客戶資產狀況。

四、未來的發展方向

中國信託商業銀行始終以企業公民自許，以永續經營為目標，不但要成為百年企業，更矢志成為全球最佳華人金融服務機構，履行企業社會責任，為大眾創造更美好的生活。財富管理業務已成為中信金維持獲利的主要動能並且為了迎接金融自由化、國際化的時代潮流，公司非常重視財富管理市場，將繼續積極拓展國內外分支機構，截至 2014 年 7 月為止國內共有 147 家分行，海外(辦事處、分行、子行及子行之分行)

共計 100 個分支機構，分布於美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、泰國、越南、香港、新加坡及大陸等 11 個國家及地區，為臺灣最國際化的金融機構。未來，將持續秉持「關心、專業、信賴」的品牌特質，對環境、社會、經濟友善，為利害關係人創造透明、和諧、永續的良善循環，提供更多元的金融服務，為客戶守護及創造財富，同時兼顧企業社會責任的實踐，透過各種環保方案的推行，落實節能 5% 的目標，宣誓成為推動環保的綠色企業。

2012 年 4 月中信託商業銀行宣佈在浦東設立上海分行，成為第七家在中國大陸設立分行的台資銀行。未來將把握中國大陸“十三五”規劃的機會積極擴展大陸市場，大力推廣財富管理業務。

第三節 中國信託商業銀行財富管理內部條件分析

面對日益茁壯的中國大陸金融業者及大幅西化的金融市場，以及日益頻繁的兩岸金融交流與合作，在考量國際化因素和臺灣整體的經營環境惡化(例如投資機會的貧乏和存放款利差的縮減)等因素之下，臺灣銀行業者積極地想要西進中國大陸。臺灣銀行業前進中國大陸佈局，除了可擴大臺灣銀行業營運規模，強化國際競爭力之外，也可以抒解台商中小企業在大陸的融資問題。同時，隨著中國大陸經濟的速度成長下，當地人民生活水平日益攀升，但中國大陸消費金融業務及財富管理仍處發展階段，因此人民對消費金融及財富管理的需求也相對提高，其中金字塔頂端客群對財富管理需求殷切。根據遠見雜誌調查結果顯示當投資人在選擇銀行進行投資理財的時候，首要考量是存放款的利率（佔 19.9%），其次依序是客戶服務（佔 17.8%）、銀行財務健全（佔 14.9%）和銀行品牌（佔 12.2%）等。未來中國信託商業銀行西進中國大陸，推廣財富管理業務可能的優勢為何？可能的劣勢為何？綜合第一節和第二節的內容，將中國信託商業銀行西進中國大陸財富管理市場的優勢和劣勢列舉如下：

一、優勢

(一) 財務結構健全

中國信託商業銀行手續費收入增加，放款成長動能強勁，資產品質穩健及呆帳回收良好。例如，中國信託商業銀行 102 年第一季累計合併稅後盈餘 55.32 億元。資產品質良好，截至 3 月底的合併逾放比僅為 0.43%，合併呆帳覆蓋率為 235.7%。另外，銀行單一之放款覆蓋率（不含政府放款）為 1.05%，若加計海外子行合併計算則為 1.14%。資本強度部分，依據巴賽爾資本協定三（Basel III）基礎，中國信託商業銀行 3 月底的資本適足率與第一類資本適足率分別為 13.3% 與 11.2%，遠高於法令規範，是臺灣金融業中資本最為健全的金融機構。根據金管會統計，2014 年中國信託商業銀行稅前盈餘為新台幣 394.58 億元，合併存款及匯款規模擴充到新台幣 2.42 兆元，合併總資產規模高達新台幣 2.39 兆元，高居臺灣所有民營銀行之冠。

(二) 創新的企業文化

創新是中國信託商業銀行的企業文化，對新事物的接受和嘗試度高，要求事業部門需具備創新能力，才能因應變化多端的金融環境。例如，中國信託的企業識別系統，四十多年來做了五次重大的變革。從這些不同的識別系統，可以體會到中國信託商業銀行的核心思考與企業重點隨著金融環境的改變而改變。其中，在 1978-1991 年使用的雙 C 標章(由辜濂松董事長親自設計)，代表了中國信託商業銀行的基本精神。第一個 C 代表中國信託商業銀行的英文名稱 (CTBC)；第二個 C 代表客戶 (Clients)，兩個 C 合在一起表達沒有客戶就沒有中國信託的意涵。1992 年至今，中國信託融合雙 C 標章，以 We are family 品牌標章做為全球企業識別。這個圓形標章除了內容雙 C，持續突顯中國信託「待客如親，共創希望」的理念，圓融的造型象徵中國信託服務全球的觸角，we are family 英文字體，象徵著對員工及客戶體貼與無微不至的照顧，同時展示中國信託追求成為良好企業公民的決心。

(三) 品牌知名度高

中國信託商業銀行向來以優異表現領先其他金融同業，在亞洲各銀行中，不論年度財務表現、業務表現穩定度、策略的透明度、人員銷售能力、風險控管能力、運用

科技的能力、提升通路之能力及人力素質等也多次獲得國內外各項獎項及客戶的讚賞。在財富管理業務方面，不論在營業據點便利性、理財專員服務的完整性、商品的創新能力、風險控管機制以及電腦系統的完整性、績效的穩定性、客戶的推薦程度等全方位的表現在四大面向評鑑的指標中均獲得肯定。

(四) 重視人才培訓，不斷增加高品質員工

身為金融業領導品牌，專業是中國信託商業銀行的核心價值之一，長期以來不斷提升員工的專業程度，舉凡各類證照輔導培訓、顧客服務、專業銷售、風險管理等培訓，為員工的職涯增值，生涯加分。為滿足各階層員工的發展需要，中信銀行由人才發展單位建構專業職與管理職雙軌發展機制，並針對不同職位規劃其職涯發展地圖，透過主管與員工共同制訂之個人發展計劃，提供專業訓練課程、管理發展訓練、國際課程、海外派訓、軟性課程訓練、金融證照訓練等，或給予發展機會，如：海外參訪、工作輪調、專案指派等，協助員工長期職涯成長，同時達成公司及個人追求卓越之表現。與台灣經濟研究院長期合作，辦理經貿與趨勢論壇。並邀請其他產業達人分享，鼓勵跨界學習，拓展員工視野。

目前中國信託商業銀行擁有近千名理財專員，所管理的客戶資產破 1 兆元，理財專員被要求必須做好事前、事中與事後的專業服務，從了解客戶投資理財需求，主動掌握客戶的職業、收入、理財目標與風險承受度開始，也規定理財專員必須具備各種專業證照，定期向客戶報告投資績效，並做到重大變化的即時通知服務。

(五) 設有專業理財部門

設立「財富管理單位」，協助客戶進行各式投資理財服務，並且成立「遵法管理暨風險整合中心」和理財規劃師團隊，滿足客戶個人的理財需要。中國信託商業銀行理財規劃師團隊的成員皆具有國內外 MBA 背景，每位成員人平均持有 5 張專業證照、具備平均 9 年以上的金融相關工作資歷，理財規劃師團隊透過與全球同步的監視、分析經濟波動與市場變化，定期調校投資標的與其風險屬性，提供每位理財專員最佳、最即時的支援，讓中國信託商業銀行財富管理客戶享有更踏實安心的保障與權益。同時，設有投資、保險、稅務、不動產等四大專家團隊，依客戶需求共同檢視客戶家庭資產與規劃投資方向，滿足全家人不同的理財需求。多元化的產品平台，嚴謹的產品

篩選及推薦機制以及全面性的資產規劃等是建立客戶對財富管理信心的關鍵因素，中國信託商業銀行設有專業團隊透過開放式的產品平台與嚴選機制、精密的風險偏好模型，依據客戶個人及家庭的人生階段、理財目標與風險承受度，提供最適合的資產規劃建議，並且輔以嚴密的風險控管機制，即時監控客戶投資當下與後續追蹤資產總風險，使客戶得以在一定的風險保護下追求理想報酬率。

(六) 風險控管能力佳

為了將公司營運可能面臨的風險，維持在可承受的範圍內，藉以保障客戶的權益和達到永續穩健經營的目的，中國信託商業銀行設有風險管理委員會和資安委員會，採用適當的風險管理程序，質化和量化風險評估，支援公司各項決策與管理機制。

(七) 優良的電子通路服務品質

為了因應客戶理財需要，針對財富管理客戶，提供理財專員預約服務功能，隨時可以在線上預約理財專員進行理財規劃，還可透過全國首創的行動銀行分行取號功能，縮短客戶在分行等候時間。對於平板電腦使用者，網路銀行也支援 Safari 用 iPad 瀏覽，讓客戶無論在分行臨櫃或虛擬通路進行交易，都有最佳使用經驗。在平台串連上提供整合的創新服務，例如網路銀行採用的網路 e 管家功能，提供擬人化的理財資訊和服務。在 2013 年全新改版的網路銀行，兼具五大獨特創新功能，包括「我的首頁」個人化功能、24 小時繳費中心、臉書轉帳訊息通知、全新基金平台和理財產品到價通知以及虛擬加實體三大平台整合服務等，提供網路銀行客戶貼心的使用介面。

(八) 同種語言和文化，有利於和外商銀行競爭

中國大陸金融市場的迅速發展，吸引各國外資銀行積極搶進。在 2001 年加入 WTO 之後，金融市場的逐步開放吸引外資銀行在中國大陸設立的據點，截至 2008 年底，共有來自 46 個國家及地區的 196 家銀行，在中國大陸設立 237 個代表處；來自 12 個國家及地區的外資銀行成立 28 家外資擁有的獨立子銀行(轄下有 157 家分行)、2 家中外合資銀行(轄下有 5 個分行及 1 個子公司)、以及 2 家全資外資擁有的財務公司。另外，有來自 25 個國家及地區的 75 家外資銀行設有分行，總數高達 116 家。

因此，要進入中國大陸財富管理市場爭取一席之地，勢必面對外資金融機構嚴峻的競爭。所幸台灣與中國大陸擁有同種的語言和類同的文化，比較容易克服溝通障礙。

(九) 掌握台商

中國大陸台商為數眾多，外資銀行或將入股我國銀行作為前進中國大陸的跳板。中國信託商業銀行可以拓展台商財富管理業務，以利降低授信風險及維繫優良客戶關係。

二、劣勢

(一) 財富管理商品差異化不足

廣義的財富管理，應包含「理財」及「理債」，但大多數銀行只針對「理財」業務。換句話說，財富管理應該同時鎖定客戶資產和負債，著重在金融服務，涵蓋以下的商品與服務類別：

- (a) 證券經紀。
- (b) 主要銀行業務，例如活期存款、定期存款、流動性管理。
- (c) 借貸類商品，例如保證金融資、信用卡、房貸、私人座機融資。
- (d) 保險與保護性商品，例如產險與健康險、壽險、退休金管理。
- (e) 廣義的資產管理：全權委任與諮詢、金融與非金融資產（例如房地產、大宗物資、美酒與藝術品）、傳統投資、結構型商品、另類投資。
- (f) 各種諮詢：資產配置、財富組合、稅務與信託、各種規劃（金融、繼承、退休、公益）、家庭糾紛仲裁，甚至還為患有「富裕病」的孩童提供心理治療。
- (g) 多元的助理服務，包括遊艇仲介、藝術珍藏、房地產地段、旅館、餐廳與戲院訂位服務。

財富管理商品是銀行推展財富管理業務的關鍵要素，中國信託商業銀行財富管理發展最成熟的項目是產品，首創「產品選擇委員會」，審議產品的適法性、內容規格、適合哪些投資人後，才得上架，架上有 600~700 檔共同基金，200 多種連動式債券，還有保險、外幣等產品，商品種類堪稱業界之冠。但是，資產配置內容和其他銀行一樣，著重在銀行定存、債券、共同基金、指數股票型基金(ETF)和衍生性商品等。

(二) 銀行通路、資產規模小

臺灣銀行業者的通路和資產規模遠低於中國大陸銀行業者，並且在中國大陸設置分行據點需符合其對資本額及總資產等限制，不利臺灣銀行業者的業務拓展。兩岸金融產業規模差距是臺灣金融業主要的劣勢，中國大陸的金融業規模龐大且快速的膨脹，中國大陸銀行總資產約為新台幣 369 兆元，從業人員約有 269.6 萬人，機構家數共 8,877 家，然而，臺灣的銀行總資產約為新台幣 30 兆元，從業人員約有 16.5 萬人，機構家數約 400 家，二者規模差距很大。

(三) 人事成本較高

根據范榮靖(2010)在遠見雜誌的報導顯示中國信託商業銀行砸新台幣 147 億元在中國大陸設分行，一口氣就拿出 32 億人民幣（約新台幣 147 億元），向臺灣行政院金融監督管理委員會提出申請，計畫在中國大陸成立子行，這資金成本高過於中國大陸規定子行的 10 億人民幣門檻，並且高於國內其他六家打算前進中國大陸的銀行出資總額。

(四) 進入中國大陸市場時間相對較其他國家晚，客戶拓展難度增高，並且吸收人民幣能力比中國大陸的銀行差。

根據黃培銘(2013)就我國銀行業西進中國大陸進行分析中主張我國銀行業者雖然在企業金融、個人財富管理、企業聯貸及個人消費金融市場上相較中國大陸銀行享有經營利基，然而中國大陸市場開放對象並非只針對我國銀行業者，早先外商銀行已進入中國大陸市場進行拓點、深耕及招募人才等，隨著 2001 年加入 WTO，金融市場的逐步開放也吸引外資瘋狂進駐。就外資銀行在中國大陸設立的據點來看，截至 2008 年底，共有來自 46 個國家及地區的 196 家銀行，在中國大陸設立 237 個代表處；同時，來自 12 個國家及地區的外資銀行成立 28 家外資擁有的獨立子銀行（轄下有 157 家分行）、2 家中外合資銀行（轄下有 5 個分行及 1 個子公司）、以及 2 家全資外資擁有的財務公司。此外，又有來自 25 個國家及地區的 75 家外資銀行設有分行，總數高達 116 家，顯見自中國大陸於 2001 年加入 WTO 後，其逐步開放國內金融市場，使

得外資銀行早已大舉進入中國大陸市場，紛紛成立子行或分行、甚至參股中國大陸本地銀行，擴張自身的勢力版圖，搶佔市場先進優勢，如此的確壓縮台灣金融業者未來的准入空間(吳孟道，2010)。

綜上所述，可知外商銀行不論是在地性的服務或符合當地法令及消費者或法人需求的金融商品敏感度普遍優於我國銀行業者，因此我國銀行業資源尚無法和大型外商銀行分庭抗禮，再加上中國大陸本身銀行業據點綿密，短期內我國銀行業者的經營規模難以吸引當地民眾或企業，因此僅能著重於既有的台商市場。

(五)對中國政策反應能力差。

由於我國銀行業者受限於營運規模及拓點的幅員，並且考量風險的控管，因此主要經營往來客戶仍以台商為主，以為扶植農村發展並配合三農政策為例，是中國官方積極開放、鼓勵外國金融機構進入經營農村金融市場的政策，然而我國銀行業者對於政策的敏感度及反應能力不若既存外商銀行及當地銀行，難以坐享當地政府的政策施行效益（吳孟道，2015）。

表 4-3 中國信託商業銀行對財富管理內部條件分析

優勢	劣勢
1. 財務結構健全	1. 財富管理商品差異化不足
2. 創新的企業文化	2. 銀行通路、資產規模小
3. 品牌知名度高	3. 人事成本較高
4. 重視人才培訓，不斷增加高品質員工	4. 後進劣勢
5. 設有專業理財部門	5. 政策反應敏感度低
6. 風險控管能力佳	
7. 優良的電子通路服務品質	
8. 同種語言和文化，有利於和外商銀行競爭	
9. 掌握台商	

資料來源:本研究整理

第四節 中國信託商業銀行財富管理外部環境分析

知己知彼，百戰百勝，本節將針對中國信託商業銀行西進中國大陸經營財富管理業務的外部環境進行詳細分析如下：

一、機會(Opportunities)

(一) 中國大陸經濟整體改善

賀靜萍在 2014 年 7 月中時電子報報導，今年中國大陸第 1 季經濟成長率下滑至 7.4%，較去年第 4 季 7.7% 降了 0.3%，引起中國決策層和各界高度關注，中國總理李克強也表示中國大陸經濟第 2 季發展狀況比上一季有所改善，並根據不完全統計，4 月以來，中國政府陸續公布至少 17 項微刺激穩增長措施。隨著政策落實和顯效，5、6 月經濟數據開始轉好，經濟穩定回暖成為共識。

(二) 以台商為主要客源

臺灣銀行業對於經營台商業務有優勢，一方面是中國大陸銀行業的業務與獲利來源，依然是以存放款為主，觀念和標準較老舊，而且金融產品種類不多，放款也需以土地、房產或機器設備貸款作為抵押，中國大陸銀行業資金成本高，貸款額度不太穩定，對於台商之信任不夠。

以外資銀行來說，台商屬於中小企業，要取得資金有些困難，現在大部分台商還是向臺灣銀行融資，所以想發展財富管理業務，台商是很龐大的一塊商機，並作為擴展到中國大陸市場的利基與通路，總而言之，臺灣的銀行在中國大陸早就已經掌有基本的客源。

(三) 緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」

隨著中國大陸經濟的發展，人民生活水準逐漸提高，消費及財富管理方面的需求日益增加。2015 年 10 月中國大陸制定「十三五計畫」，中國大陸將實現經濟社會發展全面轉型升級，全面進入科學發展軌道。經濟增長、轉變經濟發展方式為重點之一，在調整優化產業結構與加快農業現代化步伐下，中國大陸將全面達到小康社會。國民人均所得將邁入高人均所得階段，未來對個人消費金融的需求將是炙手可熱，也是大家互相必爭的地方。

(四) 在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖

前中國信託金控副董事長羅聯福說「如果想要深入當地市場，成立子行，是最好

的做法。」對於中國信託商業銀行在中國大陸布局，不僅只看台商的市場，眼光放得更遠更廣，其分析中國大陸有 5 萬 5000 多家台商，雖然很重要，但想要做大規模的話，就必須深入當地的市場，所以採取子行方式營運，是有益擴展營運版圖，子行設點方便許多。

採取分行方式，每設一家新的據點，需要取得臺灣金管會及中國大陸中央中國銀行業監督管理委員會同意才行。如果採用子行方式，總行設置的地區未來設立支行，是不需要臺灣和中國大陸中央同意，只需要地方監理機關同意，就算在其他地區設立分行，也是不需要台灣同意，只需要中國大陸中央銀監會同意，而且一經成立，往後設立支行，同樣只需當地銀監局同意即可。

(五) MOU 與 ECFA 的簽訂

由於兩岸金融監理備忘錄 (MOU) 簽訂後，就是等於取得進入中國大陸市場的門票，臺灣的銀行已在中國大陸設立的辦事處可以升格為分行，在中國大陸擴展了實質的業務，未成立辦事處者，設立後兩年即可升格為分行，但不能操作人民幣業務。簽訂兩岸經濟合作架構協議 (ECFA) 後，如同是自由貿易協定，兩岸之間互相開放市場，對銀行業來說是大補丸，更有益於拓展這塊市場，能避開「開業三年，連續兩年獲利」的門檻，直接承辦人民幣業務。重要的是簽訂 MOU 及 ECFA 後，設置分行，以前沒辦法直接提供的服務，就現在能浮上檯面，這樣才能吸引陸資銀行投資本國銀行。

四、威脅(Threats)

(一) 全球經濟衰退

大紀元記者張東光編譯報導(2014)匯豐銀行報告中提到中國與歐元區經濟的脆弱以及各國央行的印刷“膨脹”的資負債表。全球的增成長減緩，恐早就重創脆弱不堪的全球經濟，且增長放緩將尤其具有破壞性。

(二) 中國大陸經濟增長大幅放緩

大紀元記者張東光編譯與鉅亨網新聞中心(2014)報導匯豐銀行認為，中國大陸經濟增長已有明顯的放緩，國際收支順差和出口也都呈下降趨勢，經常帳盈餘縮小，而且認為中國大陸經濟情況將導致進一步的下滑，很可能重蹈類似日本三十年前「增長低迷」的覆轍，這恐將引發亞洲股市下跌，商品市場持續遭逢賣壓並繼續下滑，亞洲和澳洲貨幣兌美元貶值等利空。

(三) 中國大陸銀行業成長迅速，外資銀行市場比重下降

2013 年底，外資銀行資產總額 2.56 兆人民幣，同比增長 7.45%，占中國大陸銀行業金融機構資產比為 1.73%，相較於 2011 年，外資銀行資產總額 2.15 兆人民幣，占中國大陸銀行業金融機構資產比為 1.93%，2012 年外資銀行資產總額 2.38 兆人民幣，占中國大陸銀行業金融機構資產比為 1.82%，雖然外資銀行資產總額漸漸成長，但中國大陸銀行業金融機構資產比呈現下降狀態，是說明中國大陸銀行業迅速的發展，使得外資銀行對中國大陸擴展出現困難。

(四) 中國大陸與其他國家之間的金融合作

中國大陸已經是世界上最重要的經濟體之一，與東南亞國家與其他國家之間交流合作，也越頻繁，關係也越緊密，而且其他國家非常積極的想和中國大陸達成金融合作的共識，這在未來可能打壓台灣的金融業在中國大陸的發展空間。表 4-4-1 為中國信託商業銀行對財富管理外部環境分析簡化。

亞洲富豪人數首次超越歐洲富豪人數，新富階級的增加顯示私人財富經理人需求增加，無論國內外無不卯足力氣爭取有經驗的專業人才，台灣財富管理人員尚不足以應私人銀行業務專業與技術；另外，還包括跨國法律、稅率、信託及產品設計人才等等，不僅金融企業需要專家，政府監理單位也需要專業人才，已因應全球金融專業之改變。

(五) 中國大陸銀行人才挖角

臺灣財富管理人員在財務金融及理財的知識和水準，一直以來都是中國大陸金融機構極欲招攬及挖角的對象，尤其是高階管理人才。且因為臺灣金融從業人員薪資水準比起中國、香港和新加坡等華人地區都低，所以金融從業人員往往會因為薪資所得、發展機會等因素被中國大陸銀行挖角，造成人才流失。

表 4-4 中國信託商業銀行財富管理外部環境機會與威脅

機會(Opportunities)	威脅(Threats)
1. 中國大陸經濟整體改善 2. 以台商為主要客源 3. 緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」 4. 在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖 5. MOU 與 ECFA 的簽訂	1. 全球經濟衰退 2. 中國大陸增長大幅放緩 3. 中國大陸銀行業成長迅速，外資銀行市場的比重下降 4. 中國大陸與其他國家之間的金融合作 5. 中國大陸銀行人才挖角

資料來源:本研究整理

以上結合中國信託商業銀行對財富管理內部條件分析與外部環境分析，整理如表

4-5：

表 4-5 中國信託商業銀行財富管理內部條件與外部環境分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1.財務結構健全 2.創新的企業文化 3.品牌知名度高 4.重視人才培訓，不斷增加高品質員工 5.設有專業理財部門 6.風險控管能力佳 7.優良的電子通路服務品質 8.同種語言和文化，有利於和外商銀行競爭 9.掌握台商 	<ol style="list-style-type: none"> 1.財富管理商品差異化不足 2.銀行通路、資產規模小 3.人事成本較高 4.後進劣勢 5.政策反應敏感度低
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1.中國大陸經濟整體改善 2.以台商為主要客源 3.緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」 4.在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖 5.MOU 與 ECFA 的簽訂 	<ol style="list-style-type: none"> 1.全球經濟衰退 2.中國大陸增長大幅放緩 3.中國大陸銀行業成長迅速，外資銀行市場的比重下降 4.中國大陸與其他國家之間的金融合作 5.中國大陸銀行人才挖角

資料來源:本研究整理

第五章 中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸之經營策略

本章主要是了解中國信託銀行財富管理西進中國大陸的經營策略，結合中國信託商業銀行對財富管理內部條件分析和外在環境分析整理出的SWOT分析，從其分析在每一區間找出較重要、較關鍵的三、五項獨立因素，分析中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸的前進策略、維持策略、改善策略和撤退策略等四項策略。

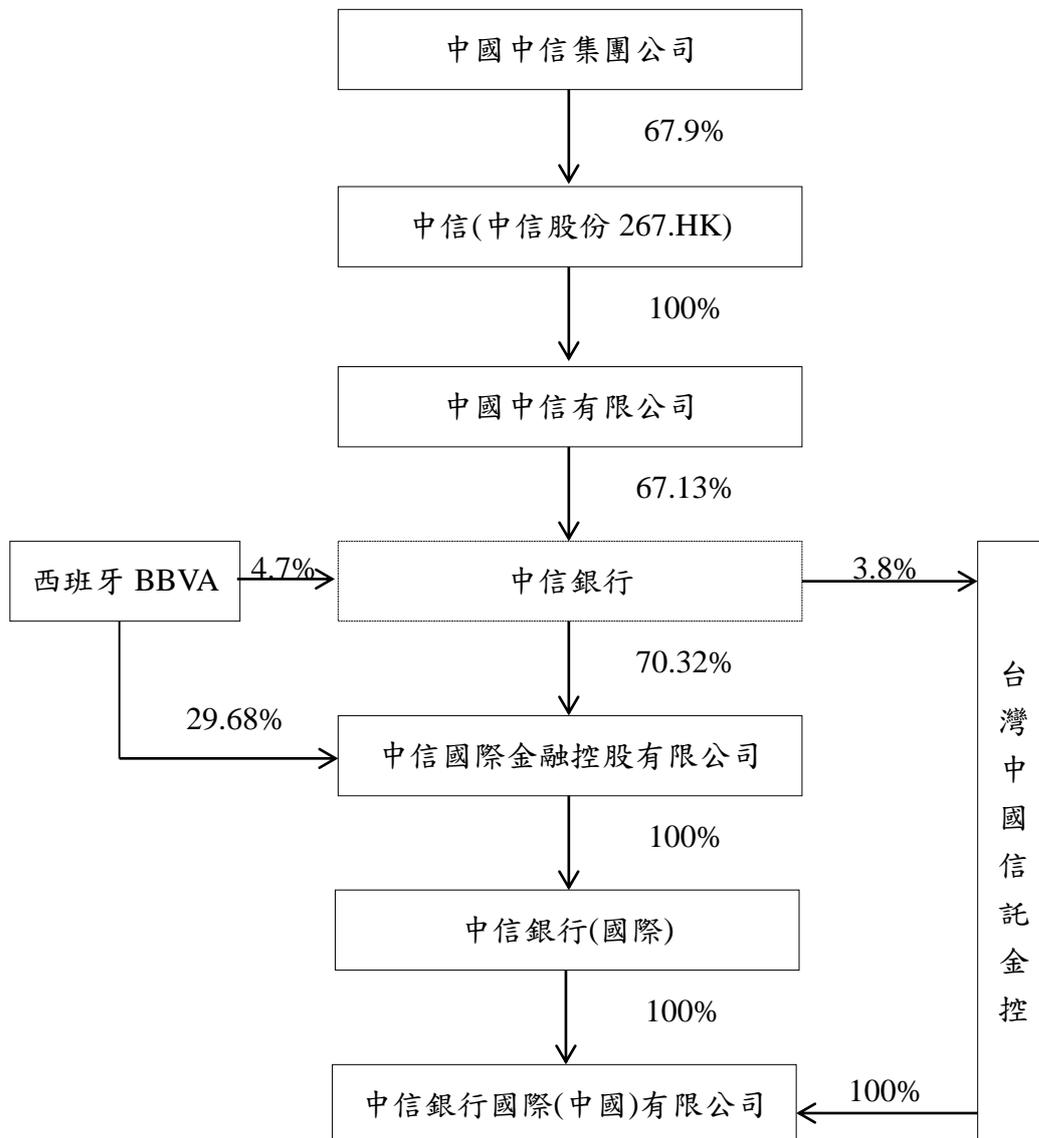


圖 5-1 中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸之投資架構圖

資料來源:本研究整理

針對圖 5-1 顯示中信金控及旗下子公司中國信託商業銀行，在 2015 年 5 月 26 日董事會通過以私募方式引進中國中信集團旗下中信銀行，中信銀行將以每股 21.72 元認購私募現增 3.8% 股份，預計投入 130.9 億元，成為策略性投資人；中國信託商業銀行也以折合新台幣約 116.7 億元，獲得中國大陸中信銀行旗下中信銀行國際(中國)100% 股權，直接取得中國大陸子行。中信金拿 3.8% 股權去換一家中國大陸子行，中信金還多賺了 14 億元，因一般在中國大陸設立子行，資本額需 20 億元人民幣（約 100 億元台幣），中信金只拿 3.8% 股權就可獲得一家中國大陸子行及現金，且此舉可大幅縮短自行增設中國大陸據點的時程，加速中國信託商業銀行在中國大陸佈局，至少快 3 年。

透過私募方式引進策略性投資人，主要考量能為中信金帶來策略性價值，中國大陸一直是中信金海外發展的重要地區，與中國大陸中信集團的合作，對中信金的中國大陸佈局是一大突破。而且引進中國大陸中信集團參股，並不受限兩岸服務貿易限制，根據規定，陸資參股國內金控最高比重可達 4.99%。中信金最早想直接在大陸設立子行，但因政策因素進度落後，雖有推動上海分行轉制子行，但因出現購併機會，所以把握這次機會，讓中信金在中國大陸的布局大舉躍進。此案完成交易後，中信金可直接取得中國大陸子行。中信銀行國際(中國)目前在深圳、上海及北京設有據點，若加上中國信託商業銀行現有上海分行、廣州分行、上海自貿區支行、北京代表處及申設中的廈門分行，未來可加快中國信託商業銀行在中國大陸分支據點的拓展速度。除了加速據點的拓展之外，取得中信銀行國際(中國)後，可立即擁有衍生性商品業務執照，並可進一步申請零售人民幣業務執照，拓展財富管理、信用卡及消費金融等業務。

中國大陸中信集團為中國大陸大型綜合性跨國集團，旗下擁有銀行、證券、製造業、房地產等業務，自 2009 年以來連續入選美國《財富》雜誌「世界 500 強企業」排行榜，2014 年排名第 160 位。其中，中國大陸中信銀行擁有 1230 個網點與約 4500 萬名客戶。未來中信金與中國大陸中信集團除了可在銀行、證券等金融業務進行合作外，中國大陸中信集團遍佈全球的上下游企業及客戶將成為中信金潛在客戶，中信金可透過 100 個海外分支機構，提供台商、中國大陸與海外客戶最完整及最優質的金融服務。

第一節 前進策略分析

根據財務結構健全、創新的企業文化和品牌知名度高等優勢，對應緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」、在中國大陸設置子行、拓展中國大陸的版圖和 MOU 與 ECFA 的簽訂等機會提出前進策略分析為：私人銀行服務精品化，中資銀行主要面對一般大

眾客戶，業務上專攻傳統的存貸款業務，目前中國大陸人民直接投資海外市場仍受法令限制，因此外資銀行所提供的理財服務，將是吸引中國大陸人民的一大賣點，由於外資銀行在中國大陸主要發展策略專注於人民幣零售業務的搶佔，而非單純儲蓄等低附加值的服務，因此主要目標客群為高收入族群及外商公司法人，惟隨著中國大陸經濟的起飛，外資銀行的內地客戶比例日益提高，產品服務內容偏好外匯、國際結算、貿易融資、全球性投資商品等，例如；上海外資銀行盈利結構向多元化發展，盈利結構逐步由存貸款業務收入為主逐步過渡到存貸款業務、同業業務和交易類業務收入並重，顯見中國大陸在地客戶對於彈性化操作國際金融商品的需求與日俱增。中信銀富有彈性化操作金融商品服務的經驗，研發符合中國大陸本土化需求的金融商品，是中國信託商業銀行未來擬定的策略方向。

根據品牌知名度高和重視人才培訓、不斷增加高品質員工等優勢，對應緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」在中國大陸設置子行、拓展中國大陸的版圖和 MOU 與 ECFA 的簽訂等機會提出前進策略分析為：依英國研究機構 Brand Finance 發表「2016 年全球 500 大銀行品牌調查」，中國信託商業銀行排名第 83 名，是臺灣銀行業中唯一擠身全球前百大銀行的品牌。中信金後於 2015 年 5 月通過以私募方式引入中國大陸中信集團旗下中信銀行成為策略性投資人，以及中國信託商業銀行取得中國大陸中信銀旗下子行中信銀行國際（中國）100% 股權兩案，目的在於透過在地銀行而有效率的拓展其據點，直接取得「中信銀行國際（中國）」目前於深圳、上海及北京據點，加上中國信託商業銀行既有上海、廣州分行、北京代表處及 2015 年 6 月獲金融監督管理委員會通過申請廈門分行，都能加快中國信託商業銀行在中國大陸分支據點的拓展速度。「中信銀行國際（中國）」是中國中信銀行的孫公司，也是中國大陸小型具有全國性牌照的外資銀行，目前擁有三家分行（深圳、上海、北京），2014 年資產規模約 126 億人民幣、ROE（股東權益報酬率）10.5%，去年獲利約 1.5 億人民幣，約占中信金控全行獲利的 1.8%。

「中信銀行國際（中國）」具有「全資子行執照」，而不是多數臺灣金融業申設的「分行」，主要差異在於服務對象與業務經營範疇，分行僅能服務企業戶、境外人士與境內居民一百萬人民幣以上的定存；然而，子行則沒有境內人士限制，舉凡相關零售業務，如：個人理財、信用卡、銀行卡、基金、信託與保代等銀行熟知個人金融業務皆可由子行申請辦理，業務地點的拓展則能經由獲得衍生性商品業務執照、申請零售人民幣業務執照，拓展財富管理、信用卡、消費金融等業務，在中國大陸經濟

新形勢下，上海外資銀行表內外業務結構調整明顯。據統計截至2015年6月末，上海銀監局轄內外資銀行金融衍生品名義本金餘額6.78萬億元人民幣，同比增長35%，為轄內外資銀行表內總資產的5.22倍，佔上海銀行業金融機構金融衍生品名義本金的比重高達87.7%。中國信託商業銀行得以「中信銀行國際（中國）」作為業務出發點，發揮中國信託商業銀行財富管理優勢，積極拓展當地零售銀行業務，連結現有東南亞及東北亞海外網點，中國信託商業銀行的亞洲布局將更加完整¹。

觀察中信金2015年採用私募方式引入中國大陸中信集團旗下中信銀行成為策略性投資人之策略，可作為其複製於2013年以100%股權交割方式併購日本東京之星銀行(The Tokyo Star Bank, Ltd.)，並成功運用銀行財富管理的經營知識、技能，深耕日本個人金融市場，及利用中國信託商業銀行海外據點的優勢，滿足日本中小企業在海外的金融需求亦進一步提升其營運績效的成功經驗。中國信託商業銀行前進中國大陸策略由其陸續於2014年的11及12月，取得中國大陸監管機關批覆的上海分行自貿區支行及第二家分行廣州分行的籌設許可，著手進行第三家分行及改制法人獨資銀行之申請，快速擴充經營網點，積極取得當地主管機關許可營運證照、私募併購等方式，擴大當地業務規模可知其已加速將在台、對日的財富管理服務積極向對岸推展。

第二節 維持策略分析

銀行赴海外投資的負面效益主要有資金外流、及因應國內資金減少而導致的排擠效果，並進一步導致國內銀行投資下降，可能導致既有的客戶有流失的可能性；或係購併既有品牌，購併後導致部份客戶流失的情況。

銀行業的績效之一在於與客戶之關係繼續維繫的緊密程度，尤其中國信託商業銀行的財富管理服務更需要藉由密集的接觸、顧客化及關係檢查等個人化的服務來維持與客戶之間的關係。

根據品創新的企業文化和設有專業理財部門等優勢，對應中國大陸銀行業成長迅

¹ 中國信託收購信銀國際 9日簽約。聯合報，楊筱筠，2015/06/09。

速、外資銀行市場的比重下降、中國大陸與其他國家之間的金融合作和中國大陸銀行人才挖角等威脅提出維持策略分析為：利用既有金融服務經驗優勢發展拉引式行銷：中國信託商業銀行目前旗下有 147 家分行，超過 4,500 台自動提款機，信用卡交易資料超過 3 千萬筆，再加上 LINE 官方帳號已有逾 200 萬人次，FB 粉絲團有 62 萬人，足見擁有大量客戶交易資料是中國信託商業銀行發展未來金融科技最重要的資產，其對於未來金融市場將走向無所不在（ubiquity）與客製化（customize）亦具有一定的洞見及策略因應，因此已將之設定為未來金融發展的重要核心，實體及虛擬通路多元性日漸完整，搭配客戶資料庫，可進一步發展拉引式行銷（pull marketing），取代推動式行銷（push marketing）。

隨著金管會於 2015 年力推「Bank 3.0」數位銀行，中國信託商業銀行並不只是專注於併購事業的整頓及海外營運的拓展，另陸續推出多種異業結盟的服務，2015 年 6 月形成參訪團，前往美國金融重鎮紐約，觀摩各種不同型態的金融科技公司，主要目的除了看好未來跨境電商市場將會引導現在的使用者習慣使用多種通路的同時，隨著享受新通路帶來的自由和便利將快速即時服務靠攏，及早為未來的戰略位置作好準備及卡位。

第三節 改善策略分析

目前臺灣銀行業者積極地西進中國大陸，除國際化因素的考量外，主要因素除了臺灣整體市場的發展及擴張有限之外，仍係兩岸金融監理合作瞭解備忘錄並未簽署，使得國內金融業者遲遲無法前進中國大陸設立分行、子行甚或參股，眾家銀行分食國內金融市場，造成金融市場競爭激烈異常，削價競爭搶奪聯貸的案件時有所聞，相對地亦再進一步大幅限縮國內金融服務業發展的空間；另一方面，存放款利差大幅縮減的問題在 2008 年全球性金融危機後浮現，利差下降至歷史超低水平的 1% 左右，明顯壓縮臺灣銀行業者的獲利空間等因素都成為臺灣的金融業者西進中國大陸的動能。

美銀美林證券台灣金融產業分析師胡傳祥，對於中信金頻頻收購海外相關企業之策略仍抱持「中立」的看法，基於考量「市場已預期中信金將與中國大陸中信銀策略聯盟；此外，中信金控的軟硬體設施建立仍需要時間驗證，預計實質貢獻尚難立即顯

現。」；觀察中信金 2013 年併購日本東京之星銀行，業務結構與作業系統至今尚處於汰舊換新的調整階段，而中國市場還有很多業務亟待開發，隨著時間拉長，中信金及中國信託商業銀行都需要時時對應調整撤退策略方向，以保全整體組織的營運不被任一新加入隊友拖垮。

根據銀行通路、資產規模小的劣勢，對應以台商為主要客源、緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」、在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖和 MOU 與 ECFA 的簽訂等機會提出改善策略分析為：透過地緣、語言及文化優勢進行在地人才的招募（聘用當地專業顧客關係經理人）、善加利用策略聯盟的條件優勢（積極進行各地人才專業及知識的交流），改善其整合的速度應及早消弭在地文化及資源的媒合，並透過平衡各地客戶服務而降低資金流動及外匯管制不自由對中國信託商業銀行的影響性。

根據財富管理商品差異化不足、銀行通路、資產規模小、人事成本較高和政策反應敏感度低等劣勢，對應中國大陸經濟整體改善、以台商為主要客源、緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」、在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖和 MOU 與 ECFA 的簽訂等機會提出改善策略分析為：中國信託銀行在中國大陸設置子行，擴展自己的版圖，且為了抓住台商為主要顧客來源，使得投資資金過高，可藉由把握 MOU 與 ECFA 的簽訂所帶來的利益改善投資成本過高的現象。

第四節 撤退策略分析

根據財富管理商品差異化不足和政策反應敏感度低等劣勢，對應中國大陸銀行人才挖角的威脅提出撤退策略分析為：兩岸政治關係對營運環境的政策不確定性，中國大陸市場看似有外資保護法作為外資企業的保護傘，雖然言明不實施徵收及國有化，然而於特殊情況、公共需要之下，徵收及國有化則不在此限，即中國大陸仍可透過給予相應補償而依法徵收，惟中國大陸對於「特殊情況、公共需要」並未言明，顯見外資於中國大陸業務運營仍受大極大的不確定因素影響，尤其是資本流動限制及外匯管制政策的變動。

針對中國大陸市場的在地經營，中信金及中國信託商業銀行並未將全數資源投注其中，而係先後整合我國海內外營運組織，進行台灣人壽、日本東京之星銀行及中信銀行國際(中國)，顯示其積極為亞洲事業版圖的拓展打下穩固的跨境基礎，經由既有的客戶維護策略，鞏固其客群基底，並將相關客戶經營策略運用至其所在版圖中各個市場，隨著跨境廠商日益熱絡而形成一密集的營運脈絡。

根據人事成本較高的劣勢，對應全球經濟衰退、中國大陸與其他國家之間的金融合作和中國大陸銀行人才挖角等威脅提出撤退策略分析為：在地優勢有效控制風險：觀察前述中國信託商業銀行各相關策略可知，其利用金控體制，進行資產的擴充，並且充份運用具彈性、小而美型經濟體優勢提供精品化私人銀行服務，透過在地同業的策略聯盟拓展行銷通路，並且掙脫過去外商銀行以臺灣為跳板放眼中國大陸市場，規模大且高度專業的威脅，境外產品亦經由策略聯盟而提升專屬在地性的安全性、透明性、合法性。

表 5-1 中國信託商業銀行 SWOT 分析配對策略

內部 條件 外部 環境	優勢 1. 財務結構健全 2. 創新的企業文化 3. 品牌知名度高 4. 重視人才培訓，不斷增加 5. 高品質員工 6. 設有專業理財部門 7. 風險控管能力佳 8. 優良的電子通路服務品質 9. 同種語言和文化，有利於和外商銀行競爭 10. 掌握台商	劣勢 1. 財富管理商品差異化不足 2. 銀行通路、資產規模小 3. 人事成本較高 4. 後進劣勢 5. 政策反應敏感度低
機會 1. 中國大陸經濟整體改善 2. 以台商為主要客源 3. 緊緊抓緊中國大陸「十三五計畫」 4. 在中國大陸設置子行，拓展中國大陸的版圖 5. MOU 與 ECFA 的簽訂	前進策略 1. 私人銀行服務精品化：中國大陸在地客戶對於彈性化操作國際金融商品的需求與日俱增，中信金及中國信託商業銀行能立基於其富有彈性化操作金融商品服務的經驗及資源觸角，搶佔在地個人或法人金融市場商機。 2. 透過在地銀行有效拓展服務規模及據點：中國信託商業銀行透過在地銀行而有效率的拓展其據點，直接取得「中信銀行國際(中國)」目前於深圳、上海及北京據點，加上中國信託既有上海、廣州分行、北京代表處及 2015 年 6 月獲金融監督管理委員會通過申請廈門分行，都能加快中國信託商業銀行在中國大陸分支據點的拓展速度。	改善策略 1. 跨境策略聯盟：透過地緣、語言及文化優勢進行在地資源的取得，善加利用策略聯盟的條件優勢改善其整合的速度應及早消弭在地文化及資源的媒合，從而降低資金流動及外匯管制不自由對中國信託商業銀行的影響性。 2. 中國信託商業銀行在中國大陸設置子行，擴展自己的版圖，且為了抓住台商為主要顧客來源，使得投資資金過高，可藉由把握 MOU 與 ECFA 的簽訂所帶來的利益改善投資成本過高的現象。

威脅	維持策略	撤退策略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 全球經濟衰退 2. 中國大陸增長大幅放緩 3. 中國大陸銀行業成長迅速，外資銀行市場的比重下降 4. 中國大陸與其他國家之間的金融合作 5. 中國大陸銀行人才挖角 	<p>利用既有金融服務經驗優勢發展拉引式行銷：中國大陸的銀行業因為快速成長，使得外資銀行市場的比重下降以及中國大陸與其他國家之間的金融合作所造成的威脅，由於中國信託商業銀行擁有財富管理的專業知識、人才及部門和新一代的財富管理制度，對於未來金融市場將走向無所不在(ubiquity)與客製化(customize)亦具有一定的洞見及策略因應及風險控制方針，隨著其實體及虛擬通路多元性日漸完整，搭配客戶資料庫，可進一步發展拉引式行銷 (pull marketing)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 營運環境的政策不確定性：中信金及中國信託商業銀行並未將全數資源投注中國大陸市場的在地經營，而是綜合考量中國大陸投資環境的風險及機會後，經由既有的客戶維護策略，鞏固其客群基底，並將相關客戶經營策略運用至其所在版圖中各個市場，隨著跨境廠商日益熱絡而形成一密集的營運脈絡。 2. 有效控制風險：由於中國大陸的銀行業成長非常迅速且與其他國家有金融上的合作，導致臺灣的銀行業在中國大陸市場面臨許多來自不同國家銀行的競爭，競爭激烈，並且導致服務與產品大同小異，利用結合在地業者的策略有效降低於當地營運的資訊成本與溝通成本，有效避免進入時的威脅。

資料來源：本研究整理

第六章 結論

本研究的主旨即是根據中國信託商業銀行的內在條件和外部環境進行 SWOT 分析，找出中國信託商業銀行西進中國大陸從事財富管理業務的優勢、劣勢及核心競爭力之所在，從而結合公司的內部資源和外部環境，訂定一套經營策略。

一、中國信託商業銀行財富管理之優勢

(一) 客製化的理財規劃：

針對財富管理客群的不同生活型態與人生需求，進行專業客製化的理財劃，以滿足各客群差異化的理財需求。提供最全面的專業理財規劃與財務諮詢服務，提供包含投資、保險、稅務、不動產等「四大專家團隊」，依客戶需求共同檢視客戶家庭資產與規劃投資方向，滿足全家人不同的理財需求。

(二) 重視人才培訓、不斷增加員工素質：

理財專員服務皆具備法令規定的合格證照，以專業知識與態度，深入瞭解客戶的需求，提供一對一且專業親切的理財服務。

(三) 創新的企業文化：

採用開放式財富管理產品交易平臺，不以自有產品為限，積極與世界級投資管理機構合作，提供客戶高信用評等、創新產品設計架構之全球精選產品，以滿足客戶多樣化需求。

(四) 優良的電子通路服務

針對具自主投資理財需求客戶之經營，持續強化網路銀行與各項自動化通路服務。自 90 年起提供「個人化網路銀行」服務，由於創新及安全便利的服務機制，連續五年度榮獲國際專業期刊 Global Finance(全球金融)雜誌評選為「臺灣最佳網路銀行」，是目前全台客戶數最多、規模最大的網路銀行。

二、中國信託商業銀行的財富管理核心競爭力：

(一) 財務結構健全、品牌知名度高：

中國信託商業銀行品牌形象廣獲海內外肯定，榮膺《Financial Times》(英國金融時報)旗下《The Banker》(銀行家雜誌)評選為「2015 年臺灣最佳銀行」(Bank of the Year in Taiwan 2015)，此次是中國信託商業銀行第 8 度獲獎，也

是臺灣獲獎次數最多的銀行。

(二) 設有專業理財部門、風險控管能力佳：

以最嚴謹的內部產品篩選流程提供給財富管理客群各項金融理財產品，並由專業的產品暨風險流程管理委員會控管金融產品上架流程。

三、中國信託商業銀行的財富管理目前所處劣勢：

(一) 財富管理商品差異化：

中國大陸理財產品項目少，客戶對新產品的接受度待開發。

(二) 銀行通路、資產規模：

中國信託商業銀行在中國大陸分行通路少，且相對於中國大陸本國銀行及國際大型銀行資產規模太小。

(三) 人事成本控制、對中國政策即時的反應力：

相較於中國大陸本國銀行，中國信託商業銀行的人力成本及對中國大陸國家政策的反應調整速度較慢。

四、中國信託商業銀行財富管理西進中國大陸的經營策略

(一) 前進策略

透過在地銀行有效拓展服務規模及據點並形成精品化的私人銀行服務，隨著中國大陸經濟的起飛，外資銀行的內地客戶比例日益提高，產品服務內容偏好外匯、國際結算、貿易融資、全球性投資商品等市場機會以本身資源之長處及所處市場之環境機會，加速將在台、對日的財富管理服務積極向對岸推展並擴大當地業務規模。

(二) 維持策略

利用既有金融服務經驗優勢發展拉引式行銷，實體及虛擬通路多元性日漸完整，搭配客戶資料庫，可進一步發展拉引式行銷（pull marketing），取代推動式行銷（push marketing）。

(三) 改善策略

中國信託銀行在中國大陸設置子行，擴展自己的版圖，且為了抓住台商為主要顧客來源，使得投資資金過高，可藉由把握 MOU 與 ECFA 的簽訂所帶來的利益改善投資成本過高的現象，並綜合進行跨境策略聯盟，透過地緣、語言及文化優勢進行在地人才的招募（聘用當地專業顧客關係經理人）、善加利用策略聯盟的條件優勢（積極進行各地人才專業及知識的交流），改善其整合的速度應及早消弭

在地文化及資源的媒合，並透過衡平各地客戶服務而降低資金流動及外匯管制不自由對中國信託商業銀行的影響性。

(四) 撤退策略

針對中國大陸市場的在地經營，中信金及中國信託商業銀行考量營運環境的政策不確定性，而並未將全數資源投注其中，利用金控體制，進行資產的擴充，並且充份運用具彈性、小而美型經濟體優勢提供精品化的私人銀行服務，透過在地同業的策略聯盟拓展行銷通路，並且掙脫過去外商銀行以台灣為跳板放眼中國市場，規模大且高度專業的威脅，境外產品亦經由策略聯盟而提升專屬在地性的安全性、透明性、合法性。

參考文獻

一、中文文獻

1. 中國銀行業監督管理委員會(2013)。中國銀監會年報。中國大陸：中信出版社。
2. 尹志龍(2006)。銀行財富管理導入理財規劃之銷售管理研究。政治大學經營管理系碩士班論文，未出版，台北市。
3. 王進益(2008)。投資組合理論在財富管理上之應用。國立中央大學財務金融學系碩士在職專班論文，未出版，桃園縣。
4. 台資銀行在大陸佈局(2014)。台灣的銀行在大陸地區現況。中華民國金融監督管理委員會。
5. 台灣金融研訓院(2013)。財富管理業務風險管理制度設計-國際化金融人才培訓計畫。台北：財團法人台灣金融研訓院。
6. 李大中(2008)。證券業財富管理。私立逢甲大學經營管理碩士在職專班論文，未出版，台中市。
7. 李弘康(2011)。國內銀行財富管理業競爭策略之研究-以 S 銀行為個案。私立中華大學企業管理系碩士班論文，未出版，新竹市。
8. 呂亮巖(2013)。台灣綜合券商發展財富管理競爭優勢分析—以複委託海外股票為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA) 論文，未出版，台南市
9. 金淑慧(2010)。中國財富管理市場的發展商機與挑戰。台灣經濟研究月刊, 33(11), 118-127。
10. 何苔麗、徐慧霞(2010)。共同基金顧客知覺價值之研究—以台灣銀行財富管理部門客戶為例。私立中華科技大學學報, 42, 87-109。
11. 何佩珊(2014)。2014 財富管理大調查。遠見雜誌, 332。
12. 李樑堅、陳雅琳(2009)。台灣的銀行業進入中國大陸市場的發展策略與合作機制。臺灣銀行季刊, 60(3), 23-42。
13. 吳家德(2007)。理財專員的人格特質、內部行銷、專業承諾、情緒勞務與工作績效之關聯性研究—以台南地區銀行為例。私立南台科技大學高階主管企管碩士班論文，未出版，台中市。

14. 吳孟道(2015)。人民幣國際化與對我影響。 *亞太評論雙月刊*，1(2)，37-57。
15. 周振豐、李智仁(2014)。兩岸財富管理業務之發展趨勢觀察。 *金融總會雙月刊*。7，64-73。
16. 林美娜 (2005)。財富管理業務之價值分析—以個案銀行為例。 *國立中央大學財務金融學系碩士在職專班論文*，未出版，桃園縣。
17. 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金融營運系論文*，未出版，桃園縣。
18. 林灼榮、徐啟升、蔡顯宗 (2006)。台灣新開放銀行成本效率與金融環境關係之探討。 *東吳經濟商學學報*，52，93-116。
19. 施禹岑(2012)。財富管理西進大陸策略研究-以個案銀行為例。 *國立臺灣科技大學財務金融研究所論文*，未出版，台北市。
20. 耿順芬(2008)。台灣金融產業「財富管理」市場發展契機與策略之探討。 *國立台北大學國際財務金融碩士在職專班論文*，未出版，新北市。
21. 涂玟全(2012)。金融海嘯後中小型金控經營策略之探討—以玉山金控為例。 *國立中央大學高階主管企管 (EMBA) 碩士班論文*，未出版，桃園縣。
22. 理財規劃實務編撰委員會(2008)。 *理財規劃實務*。台北：財團法人台灣金融研訓院。
23. 張培禹(2012)。影響投資人行為意向之因素研究-以銀行經營財富管理業務為例。 *銘傳大學國際企業學系研究所論文*，未出版，台北。
24. 張素菱(2007)。財富管理產業之實務探討。 *國立中央大學財務金融系在職專班論文*，未出版，桃園市。
25. 莊瑞琦 (2003)。主管領導型態、員工人格特質與組織績效相關性之研究—以嘉義市政府為例。 *國立中正大學企業管理研究所論文*，未出版，嘉義市。
26. 許鈺佩、張錫介(2005)。金融控股公司法實施對台灣銀行業經營效率影響之分析。 *金融風險管理季刊*，1(2)，33-56。
27. 齊克用(2007)。 *財富管理與境外基金-基礎篇*。台北：宏典文化出版社。
28. 鄧麗萍、歐陽善玲、張舒婷(2014)。第八屆的財富管理銀行評鑑。 *今周刊*，919。
29. 劉永欽(2009)。銀行財富管理業務之作業風險—從連動債券信用危機觀察。 *經濟論文*，37(2)，137-171，台北：中央研究院機經濟研究所。

30. 陳文雄(2008)。財富管理，基金產業發展與兩者之合作關係：以台灣金融市場為例。國立中央大學財務金融系碩士在職專班論文，未出版，桃園市。
31. 陳美杏、黃秋芬、賴敦熙、黃志祥(2012)。中國大陸銀行體制與私人銀行業務。台灣：臺灣銀行出國到中國大陸的報告。
32. 陳智泉(2008)。財富管理在台灣發展的趨勢與未來的方向。台北：友邦證券投資信託股份有限公司之專題報導。
33. 陳志彥(2003)。財富管理聖經：如何創造，累積，管理終身財富。早安財經文化有限公司：台北。
34. 陳啟超 (2014)。新加坡財富管理產業發展現況與成功經驗。行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書。
35. 陳欽奇、趙莊敏(2001)。美國金融產業整合趨勢與花旗集團經營策略分析。台灣土地金融季刊， 38(3)，137-167。
36. 陳雅柔(2008)。金融海嘯前後財富管理需求與類型之變化。國立交通大學碩士論文。未出版，新竹縣。
37. 程恩澤(2002)。BankFP 理財規劃師私人銀行。大中華(創智)。
38. 黃思國(2007)。財富管理之路。台灣中國信託商業銀行論壇。
39. 葉賢麟(2009)。財富管理及基金模擬動態調整績效之研究。國立交通大學管理學院碩士在職專班財務金融組論文。未出版，新竹縣。
40. 盧玉蘭(2010)。金融業財富管理顧客忠誠度之研究。龍華科技大學商學與管理研究所論文。未出版。中壢市。
41. 蔡婉如(2013)。銀行財富管理產業的瓶頸與再造 - 小額財富管理創新模式的可行性。私立佛光大學管理學系碩士班論文，未出版，宜蘭縣。
42. 謝佳宏、莊雅慧(2012)。探討銀行客服銷售人員與顧客購買意圖之關聯性—在消費金融與財富管理商品之比較。企業管理學報，94，19-39。
43. 謝振偉(2006)。影響財富管理人員規劃行為因素之探討。淡江大學管理科學學系暨研究所論文，未出版，台北市。
44. 羅旭華(2004)。理財宏觀，初版，台北：商周出版：城邦文化發行。
45. 鄧怡萍(2011)。銀行經營財富管理業務關鍵成功因素之研究。東吳大學企業管理學系研究所論文，未出版，台北市。

46. 簡慈紋(2012)。台灣銀行業登陸之財富管理營運策略。義守大學財務金融學系碩士班論文，未出版，高雄市。

二、英文文獻

1. Binder, J.J. (1985), On the Use of the Multivariate Regression Model in Event Studies, *Journal of Accounting Research*, 23, 370-383.
2. Chen, Y. and Sun, L., Peng, C. (2005). Commercial Banks' Performance in Taiwan, *International Journal of Business Performance Management*, 7(4), 444-463.
3. Flannery, M. and James, C. (1984), The Effect of Interest Rate Changes on the Common Stock Return of Financial Institutions, *Journal of Finance*, 39, 1141-1153.
4. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.
5. Lee, M. and Cunningham, L.F. (1996), Customer Loyalty in the Airline Industry , *Transportation Quarterly*, 50(2), 57-72.
6. Moehlman, M. (2004), What is Wealth Management? *Dental Economics*, 94(10), 183-141.
7. Porter, M.E.(1990), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategy Management Journal*,12,,95-117.
8. Swan, J. E. and Nolan, J. J. (1985), Ganging Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5, 39-48.
9. Weihrich, H. (1982), The TOWS Matrix-A for Situational Analysis Long Range Planning, 15(2), 54-66.

三、電子文獻部分

1. RBC Wealth Management (2013), The Asia-Pacific Wealth Report. From: <https://www.worldwealthreport.com/apwr>.
2. The Banker (2014), Top 1000 World Banks – China's Banks. From: <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>.
3. 中國信託商業銀行(2014)。財富管理介紹。取自 https://www.ctcbank.com/CTCBPortalWeb/appmanager/ebank/rb?_nfpb=true&_pageLabel=TW_RB_CM_HiddenPagefinancial_000004。
4. 中國信託銀行財富管理(2014)。臺灣金融業之冠！中國信託勇奪「最佳財富管理銀行」獎。取自 <https://tw.news.yahoo.com/%E8%87%BA%E7%81%A3%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%A5%AD%E4%B9%8B%E5%86%A0-%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E4%BF%A1%E8%A8%97%E5%8B%87%E5%A5%AA-%E6%9C%80%E4%BD%B3%E8>

%B2%A1%E5%AF%8C%E7%AE%A1%E7%90%86%E9%8A%80%E8%A1%8C-%E7%8D%8E-151708454.html。

5. 台灣土地銀行(2014)。財富管理介紹。取自
<http://wealth.landbank.com.tw/manageconcept.aspx>。
6. 全球財富管理趨勢論壇(2014)。國內對財富管理業務定義。取自
<http://service.tabf.org.tw/training/CourseDetail.aspx?WebID=3&PID=25935>。
7. 何佩珊 (2014)。2014 財富管理大調查。遠見雜誌，332，取自
http://store.gvm.com.tw/article_content_24906.html。
8. 吳飛 (2014)。財富管理興起家族傳承需解決認知及信任問題。取自
http://www.fortunechina.com/investing/c/2014-06/20/content_210671.htm。
9. 和平整合資訊(2005)。 <http://www.peace.com.tw/solutions/content/so13.htm>。
10. 花旗(台灣)商業銀行(2014)。花旗財富管理。取自
<https://www.citibank.com.tw/sim/citigold/index.htm>。
11. 邱良弼(2013)。認識兩岸金融市場。 libsvr.sfi.org.tw/download/knowledge/.../1020522
12. 范榮靖(2010)。中國信託一次到位 砸 147 億設大陸子行。遠見雜誌，288，取自
http://store.gvm.com.tw/article_content_16213.html。
13. 國泰世華商業銀行(2014)。財富管理。取自
https://www.cathaybk.com.tw/cathaybk/vip/myvip_1_1_1.asp。
14. 張東光(2014)。匯豐：提防 2015 十大「黑天鵝」事件。取自
<http://www.epochtimes.com/b5/14/12/10/n4315133.htm>。
15. 鉅亨網新聞(2014)。匯豐：2015 年全球十大風險。取自
<http://news.cnyes.com/20141210/S2f%8c50-2015%5e74Q68t03S41Y27%98a8%96aa-085421457011410.shtml>。
16. 聯合新聞網(2015)。台最佳銀行中國信託 8 度獲獎。取自
<http://udn.com/news/story/7239/1355507>。