

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

銀行經營高資產客群財富管理業務之研究：

以 C 銀行為例

Research on Wealth Management of Bank High Asset

Clients:

A Case Study on Bank C

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

研究生：蔡翠玲

中華民國 106 年 11 月

誌謝

當我提起筆撰寫這碩士生涯最後的一個樂章時，代表著我的碩士生涯即將正式的落幕了。回想這看似漫長的兩年，有如曇花一現、過眼雲煙一般轉瞬即逝，從未想過自己在工作之餘還能再進修完成碩士學位。碩士論文能如期完成，感激許多人的協助，首先，謝謝我的長官中信銀台中區區域副總—張志豐副總，因長官的鼓勵與支持，讓我有勇氣踏出人生的另一階段。另外，謝謝我的恩師—王凱立教授，除了在論文撰寫的期間一直陪伴著我渡過學習及研究的低潮，生活上就像一盞明燈照亮我們並且給予正確的方向及正向能量讓我有再前進的動力與信心。再者，也謝謝黃開義教授的共同指導與提供許多的寶貴建議，使本論文更加完整。

完成論文的那一天，開始是覺得如釋重負，滿懷喜悅，終於感受到能夠畢業的那份愉快心情，然覺得感慨良深，因研究論文產生的背後有著許多支持與協助，且不論在理論學習亦或情感方面都有一群關懷我的人，回想起一開始在訂定題目時的茫然，到寫作時經常碰上種種困難與挫折的過程，都必須努力學習自我克服，一直到後來師長的指點，自己好像也知道該如何解決問題，開始搜集有用的資料與瞭解寫作技巧，才能順利完成寫完一份論文。在這過程中，謝謝曾經為我鼓勵或打氣的好朋友，衷心地感謝你們，你們的關懷是我前進的動力。最後，謹將此篇論文獻給我最親愛的姐姐、姐夫以及最愛的父母親，二年日子裡，姐姐每晚總是將營養豐富的晚餐讓姐夫在我到家前熱騰騰的送上，而爸媽總在我下課後稍來電話加油打氣，讓我能安心地完成學業，達成我人生的階段目標。

當然，研究所並非人生必經之路，論文的完成也僅能算是學習道路中的一個里程碑，但其中獲得到自我成長的成就感是受益無窮。人生最美好的事都來自「我願意」，謝謝在我人生重要的時刻有您們願意陪著我走，我沒辦法決定誰出現在我的生命中，但可以決定讓您停留在我生命裡，有您們真好～

蔡翠玲 謹誌

中華民國 106 年 11 月

中文摘要

隨著全球及亞太地區高淨值資產人數與總資產規模不斷增長，與高齡少子世代及二代接班傳承增加，提升銀行業於經營高資產客群財富管理的重要性，然而金融科技的創新對於銀行業帶來相當的利基與挑戰，相對於財富管理業務經營模式亦將產生衝擊與改變。因此，本研究首先以個案研究方式探討我國銀行於經營財富管理的內外部環境情勢與產業競爭性，再者透過深度訪談法探討銀行高資產客群財富管理業務之經營模式與成功經營關鍵因素，進而瞭解數位金融時代下銀行經營高資產客群財富管理業務之因應策略。

由於我國目前財富管理市場競爭日益加劇，然相關法規開放未能跟隨國際腳步，加上專業人才不足與產品開發能力受限，因此，銀行業可引入專業領域人才，整併部門事業體系，提升產品研發能力，提供最適化資產配置，強化服務價值差異作因應。本文歸納個案銀行經營高資產客群財富管理成功之關鍵因素包括：專業素質團隊組成、產品體系建置完整、客戶行銷差異模式、內外資源程度整合、禮尊服務體驗創造，進而提供全方位一站式理財規劃平台。再者，針對銀行於財富管理業務經營能力上，以圍繞客戶關係管理、產品研發與資產配置、財富解決方案設計與安全信任交付為重要考量。最後，本文建議銀行需善用金融科技創新經營變革，結合理專配合智能優化投資策略，強化提昇客戶體驗價值與發展潛在高價值客群。

關鍵字：銀行業、財富管理、高資產客群、經營策略

Abstract

As the number of high-net-worth individuals in the world and in the Asia-Pacific regions increases, and as the chance of younger generations' business inheritance in the era of low birth rates raises, the importance of wealth management of high-asset clients in the banking industry is also stressed. However, considerable niche and challenges are created by FinTech innovation, which as a result brings impacts and changes to the ways of wealth management business.

The present study firstly explored the internal and external situations and industrial competitiveness of wealth management via case studies in Taiwan. Then, in-depth interviews were carried out to examine the business models and key factors of successful operations of high-asset clients in order to learn the wealth management strategies adopted by banks for high-asset clients in the digital financial era.

Due to the high competition in Taiwan's wealth management market and the lack of an awareness of keeping up with international regulations, together with the shortage of professionals and limited ability of product development, the banking industry is advised to take in more financial experts, consolidate departmental systems, improve research and development capacities, allocate assets in the most appropriate way, and highlight the differences in service value.

The present study summarizes the following factors of these successful banks in wealth management of high-asset clients: professional teamwork, a good establishment of product systems, differentiated modes of customer marketing, the integration of internal and external resources, the principle of 'customer first' service. These factors lead to a financial planning platform for all aspects. In terms of banks' wealth management ability, the present study focuses on bank-customer relationship management, product development and asset allocations, the planning of wealth management solutions, and safe trust.

Finally, the present study proposes that banks need to make good use of both innovated financial technology and intelligent investing strategies to raise the value of customers' experience and develop other potential high-value customers.

Keywords: banking, wealth management, high-asset clients, business strategies.

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目 錄	III
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	3
第三節、研究流程	3
第二章 財富管理現況與文獻	4
第一節、銀行業辦理財富管理業務之現況發展	4
第二節、銀行經營高資產財富管理業務之相關文獻	17
第三節、數位金融時代下銀行經營財富管理業務相關文獻	20
第三章 研究方法	22
第一節、研究方法與架構	22
第二節、經營策略與分析	24
第三節、訪談設計與綱要	29
第四章 研究發現	31
第一節、個案財富管理銀行背景介紹	31
第二節、個案銀行高資產客戶經營與行銷模式	38
第三節、個案銀行高資產客戶經營策略分析	43
第四節、銀行經營高資產客戶專家深度訪談	51
第五節、銀行經營高資產客戶關鍵成功因素	59

第五章 結論與建議	63
第一節、研究結論	63
第二節、研究建議	65
第三節、研究限制	69
參考文獻	70
附 錄	73

表 目 錄

表 1	主要銀行經營財富管理客戶資產門檻.....	8
表 2	高資產客群對於財富管理業務需求類型.....	11
表 3	個案銀行財富管理業務經營特色.....	35
表 4	個案銀行數位智能理財服務.....	37
表 5	個案銀行財富管理服務特色.....	38
表 6	個案銀行客戶分類.....	39
表 7	個案銀行於往來千萬以上資產的客戶服務行銷.....	40
表 8	個案銀行財富管理業務 SWOT 分析	49
表 9	訪談者基本資料表.....	51
表 10	專家訪談重點歸納	58

圖 目 錄

圖 1	研究流程圖	3
圖 2	研究構面.....	22
圖 3	PEST 分析模式	25
圖 4	PORTER 五力競爭模式.....	26
圖 4	SWOT 分析	29
圖 5	個案銀行組織架構.....	32

第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

隨著近年高淨值人群數量持續增長及其資產配置需求變化，推動全球資產和財富管理業務的急劇成長，根據《2017 資誠全球財富管理調查報告》指出，因科技進步改變全球經濟發展模式和消費者價值觀與消費行為，也改變個人財富的累積速度，其預估全球資產管理規模(Asset Under Management；AUM)將以平均每年 6.2% 增速，在 2025 年達近 1 倍的成長¹；其中亞太地區預計從 12.1 兆美元提高到 2025 年的 29.6 兆美元，將為驅動全球資產成長的關鍵要素。而台灣每人平均財富與財富管理業務亦逐年成長，高資產族群比例也極具規模，目前我國個人總資產 300 萬元以上的族群達台灣成年人口的 38%，顯見台灣地區財富管理市場的潛力²。另一方面，隨著高齡少子與二代傳承社會結構變化，高淨值人士資產配置與族群結構出現變化趨勢，如投資需求由個體轉向家庭綜合服務轉變，投資視野也由境內轉向海外投資市場，產品由標準化轉向定製化型態，理財諮詢也傾向財富傳承等趨勢轉變，而跨世代財富移轉將使未來客戶朝向千禧世代族群結構的業務發展。

再者，隨著 FinTech 時代的來臨，逐漸取代傳統金融服務模式，財富管理各項業務中，不論理財諮詢、帳戶管理、資產管理，甚至到後端的資產服務，均面臨數位轉型的命運。尤其銀行所提供產品及服務，是否能協助與滿足客戶需求，以及能否掌握客戶的理財習慣，與有效分析客戶資料，則相對重要。根據 2016 年《資

¹ 根據資誠聯合會計師事務所於 2017 年 10 月 31 日全球發布「資產和財富管理革新：迎接急劇變動」調查報告，預測全球資產管理規模將從 2016 年的 84.9 兆美元，於 2020 年達到 111.2 兆美元，至 2025 年再達到 145.4 兆美元。亞太地區其高淨值資產人士(high net worth individuals)人口數與總資產於 2016 年分別成長 7.4%與 8.2%倍，預測該區資產管理規模於 2016 年至 2020 年將每年成長 8.7%，並在 2020 年到 2025 年每年成長 11.8%。

² 根據最新資誠聯合會計師事務所首份「台灣高資產客群財富報告」調查指出，流動資產達三千萬元以上的台灣高資產客群資產規模(人數)，預計自 2015 年的 16.9 兆元 (30.7 萬人)，成長至 2018 年的 18.7 兆元(31.7 萬人)，平均年成長率約 3.6%(1.1%)，顯示台灣高資產客戶的潛在理財需求。

誠全球財富管理調查報告》指出，在數位金融時代下，有近 70%的高淨值資產人士已使用線上或行動銀行；並超過 40%的高淨值資產人士已透過數位工具，協助與檢視其資產及投資配置；再者，高淨值資產人士開始運用線上服務來管理資產已達三分之一以上，然透過數位方式來提供財富管理服務的理財顧問僅占四分之一左右。其中，半數的高淨值資產人士認為，優秀的財富管理團隊必須要擁有更強大的數位金融服務能力，數位金融已逐漸成為財富管理的未來發展趨勢。然數位金融的發展，亦使許多非金融業者利用此科技技術，創新了金融理財服務平台模式，成為銀行業財富管理事業的潛在競爭者。因此，銀行業在此趨勢下要如何轉型經營其因應策略，成功經營高資產財富管理關鍵因素值得探討。

針對我國銀行業經營財務管理業務之研究，林靚怡 (2014)指出台灣的財富管理市場與業務發展已經由「需求快速增加」的市場，慢慢轉變到「區隔財富管理客層」為主的發展態勢作為因應變化，並紛紛推出多元客製化的「財富管理」方案以滿足客戶需求。另一方面，林翠華 (2012)則透過價值鏈或差異化分析證明金融業適當運用資訊科技，能創造財富管理業務之競爭優勢，然關鍵因素取決於企業是否依照本身優勢及市場區隔，制定合宜的財富管理市場策略定位所決定。再者，面對數位金融科技世代的來臨，數位金融科技的發展在高資產客群的應用上，方奕盛 (2016)則分別針對銀行面、專業理財顧問面與高資產客戶面，透過深度訪談內部經理人與往來高資產客戶及個人過去經歷等面向，獲得財富管理關鍵因素在於需藉助資訊設備的不斷研發與更新、並透過大數據平台應用、風險控管與資訊安全等技術作為理財諮詢工具輔助，才能為顧客創造更多附加價值之結論。

因此，隨著高資產人數與資產規模不斷成長，與少子高齡社會型態來臨，客戶對於整合性家庭理財與財富傳承等客制化需求日益增加，加上金融科技的創新技術，使得客戶需求及消費者行為產生改變，因此，銀行業於財富管理業務的發展，勢必將藉助金融科技的輔助作為瞭解客戶的新模式。例如：藉由掌握行動通訊、互聯網、社群等新通路的特性，發展出高度客製化的服務，協助高資產客戶能靈活運用於資產配置與財富規劃為首要目標。因此，本研究首先以個案研究法

瞭解實務經營概況，並擬透過深度訪談法探討銀行經營高資產客群財富管理業務主要策略，探討影響銀行經營高資產客群財富管理業務之關鍵因素，進而瞭解數位金融時代下銀行經營高資產客群財富管理業務之因應策略。

第二節、研究目的

隨著數位金融科技時代的來臨與各種大眾理財服務平台的崛起，未來銀行創新服務營運模式與成功經營的關鍵因素，將視金融產品與資訊科技技術之結合程度，同時，其運用金融科技所帶給高資產客戶於客製化服務的差異，亦將是未來經營策略的因應重點。因此，針對本研究動機，研究目的如下：

- 一、瞭解銀行業於高資產客群財富管理業務之經營現況與趨勢；
- 二、探討影響銀行經營高資產客群財富管理業務之關鍵成功因素；
- 三、探討數位金融時代下，銀行經營高資產客群財富管理業務之因應策略。

第三節、研究流程

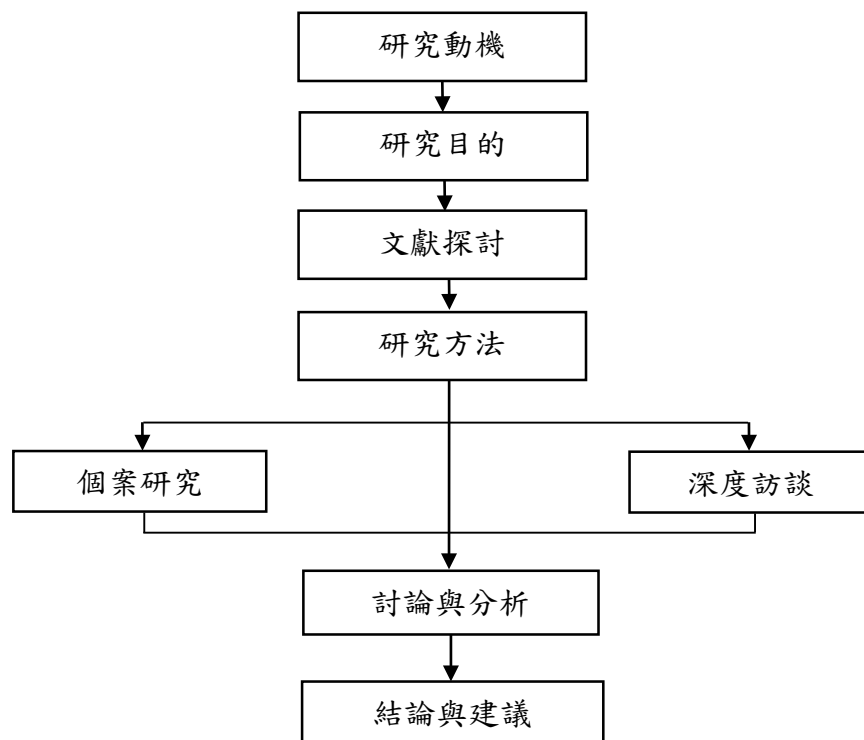


圖 1 研究流程圖

第二章 財富管理現況與文獻

第一節、台灣銀行業經營財富管理業務現況發展

一、財富管理之定義

『財富管理』緣起於私人銀行(Private Bank)，服務對象主要為高淨值資產人士(簡稱高資產客戶)，一般金融機構針對此客層的客戶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，讓高資產客戶享有更尊榮專屬的禮遇。另一方面，依據我國金管會於 94.2.5 發布之「銀行辦理財富管理業務應注意事項³」規範，財富管理業務係指「銀行針對高資產客戶，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。」因此，財富管理業務的目的可歸納為高淨值人士提供各種金融服務，以達保存、創造財富等為目標。

此外，王志誠(2004)指出「財富管理業務係指金融機構(包括銀行、證券商或保險公司)針對高資產客戶，乃透過財富管理人員或理財業務人員(financial advisor; financial consultant)，依據客戶需求作財務規劃或資產配置，以提供銀行合法經營之各種金融商品及服務。」另一方面，對於財富管理的服務範圍與目的上，其可就客戶於尋求個人財富管理或資產規劃之目的與動機作細分。因此，「金融機構提供財富管理之服務範圍，可包括財富累積、財富保障及財富移轉規劃。又若從財富管理之具體層面而言，主要涵蓋資產負債管理、投資規劃、風險管理與保險規劃、退休規劃、稅務規劃、信託規劃及遺產規劃等項目。」

再者，就與客戶關係上，David Maude(2006)著作的《Global Private Banking and Wealth Management》書中提及「財富管理異於其他消費金融服務的原因，在於財

³ 資料來源：參考自金融監督管理委員會全球資訊網(金管會) <https://www.fsc.gov.tw>。

富管理強調客戶關係的獨特性，不僅需涵蓋客戶理財生涯的一切領域，也要對客戶本身的價值與其客戶所關切重點瞭如指掌」。其強調與客戶的關係上是「既廣且深」，並且「讓財富管理業者得以針對客戶財富各個面向，規劃高度個人化的服務。」

綜合上述定義，財富管理業務係指銀行針對高資產客戶，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，以提供銀行合法經營之各種金融商品及服務。其理財服務上或著重於高資產人士資產規劃與管理的隱私性及獨特性；或重視以金融理財商品滿足及協助客戶完成理財需求。

二、銀行辦理「財富管理」主要業務內容⁴ (金管會)

針對金管會 2005 年曾對銀行辦理「財富管理」主要業務內容規範，如下說明：

一、服務對象

過去我國銀行辦理財富管理業務乃參考美國作法，其提供服務之對象包括自然人與法人，不以自然人為限。

二、服務方式

由銀行指定理財業務人員(在國外稱為「客戶關係經理」(Relationship Manager，簡稱 RM)，在國內則一般稱為「理財專員」)，提供客戶有關金融產品之各項支援服務及投資機會予客戶參考，其需瞭解客戶需求並規劃建議其所需之產品或服務，並與客戶維持長期密切關係。

三、服務範圍

財富管理業務係以諮詢意見為中心，將客戶資產、負債作不同搭配，以提供全方位金融商品與服務，以銀行經核准業務範圍內之各種金融商品及服務為主：

- (一) 所有銀行業務：如存款、融資、投資及財務管理顧問、衍生性金融商品、保管、外匯、信用卡等各種服務。

⁴ 資料來源：參考自金融監督管理委員會全球資訊網(金管會) <https://www.fsc.gov.tw>。94.2.5 發布之「銀行辦理財富管理業務應注意事項」。

- (二) 兼營信託業務、證券投資顧問業務：如指定用途信託資金投資國內外基金、債券、結構型商品或其他商品等。以及信託業依據信託業法證券投資顧問事業設置準則規定兼營之證券投資顧問業務亦包括在內。
- (三) 其他保險、證券相關業務：包括銀行透過金控集團下保險、證券子公司之共同行銷服務，非金融控股公司下之銀行則可透過合作推廣方式提供證券、保險服務。

三、台灣銀行業辦理財富管理業務模式

我國財富管理業務近 20 年左右歷史，初期由跨國外商銀行引入，後因銀行利差縮小及卡債風暴等因素影響，始受到國內銀行重視與發展。截至 2016 年，台灣財富管理規模(含存款)約有 49 兆元，約當中央政府一年總預算(2 兆元)的 25 倍。而財富管理業務的演變自萌芽初期至數位金融歷經數個階段，其在服務與經營理念等業務運作模式變化包括⁵：

(一) 萌芽期－「傳統金融服務」模式

台灣財富管理業務萌芽於 1995 至 2000 年，初期主要以「被動式服務導向」模式為主，由客戶提出其需求，才進而滿足客戶需求，同時理財上主要表現在以銀行固定收益等類存款產品。由於金融從業人員僅提供存款、放款等服務，屬「業務各自服務」方法。高資產客群皆以「貴賓理財」(Priority Banking) 為業務訴求，將各種業務服務集合包裝成一個產品組合，提供給特定客戶一個業務領域模式。

(二) 成長期－「商品導向銷售」模式

2001 年由於外商銀行新加入戰局外引進國外營運模式，成立財富理管部門，同時台灣在 2001 年通過「金融控股公司法」，各銀行紛紛成立金控公司跨業整合

⁵ 資料來源：整理自吳欣展與邱光輝 (2015)「迎向數位金融之財富管理發展策略探討－以個案銀行為例。」與網站資料。

經營，涵蓋銀行、票券、信託、保險、證券期貨、創業投資等業別的子公司，加速國內發展財富管理市場，並提供多樣化產品，滿足消費者能一站購足(one stop shopping)所有金融理財商品的便利性。因此，2001 年至 2005 年則為財富管理成長期，以「商品導向銷售」模式為主，包括基金、信託、保險等單一產品集中銷售。稱之「財富管理 1.0 時代」。

(三)成熟期—「客戶需求導向」模式

2005 年因金管會規範財富管理業務，除銀行需設定資本額最低門檻，銀行需重新申請執照，設立財務管理部門。另一方面，金融機構需自律規範對財管理財顧問專業要求，財富管理從業人員須具備專業合格證照，並著重從業人員能以客戶利益為優先中心思想，提供高資產客戶於人生財富管理各階段的可能隱性需求作方案規劃，強調溝通且執行所客製化財富管理計畫為主要方式。因此 2005 至 2014 年為成熟期，以「客戶需求導向」業務模式為主，主要從市場研究出發，以全方位產品平台為支援，以資產設定為核心理念的專業化階段。產品除存款放款，亦積極於結構性、保險產品，進入所謂「財富管理 2.0 時代」。

(四)數位期--「主動服務導向」模式

2014 年在數位金融下，傳統金融機構開始積極利用金融科技帶動業務轉型，主要業務發展導向數位銀行 Bank 3.0，採「主動式最適行銷」，藉由數據分析與系統監測，能隨時預測客戶的需求，提供客製化資訊與服務。為「線上化」財富管理服務。此外，我國在 2015 年 1 月啟動「打造數位金融環境 3.0」計劃，期望能讓台灣的金融業國際化、數位化、網路化及行動化，其第一階段開放 12 項低風險業務，包括線上申請個人貸款、信用卡、信託開戶等，銀行業者可藉由網路接觸到過去無法觸及的客戶，並強化客戶群定位。而金管會於 2017 年 7 月底核定「自動化理財顧問服務」(Robo-Advisor)作業要點(見附錄)，就自動化投資顧問的定義、瞭解客戶作業、投資組合再平衡、監督措施及告知客戶使用該服務前的注意事項

等訂定 8 大相關原則，正式展開台灣的機器人理財市場。未來，理財業務將走向「財富管理 3.0 時代」，以智能化和多元化為核心任務的戰略定位，銀行業需能具備深入的市場研究與產品研發能力，以及持續的資產設定落實能力。

四、銀行辦理高資產財富管理業務現況

(一)高資產客戶定義

依據行政院金融監督管理委員會於 2012 年 7 月份修正「銀行辦理財富管理業務應注意事項」，明訂銀行財富管理客戶條件是客戶本人淨資產超過新台幣 1000 萬元或與配偶淨值合計超過 1500 萬元等高資產客戶。另一方面，金管會定義的高資產客戶條件另包括客戶本人於最近兩年度平均所得超過 150 萬，或與配偶年度平均所得超過 200 萬元，及近期經會計師查核簽證的財務報表總資產超過 5000 萬元的法人或基金，或依信託業法簽訂信託契約的信託財產超過 5000 萬元者。而該年 11 月起，各銀行陸續訂定自行的財富管理門檻，銀行大多將 VIP 戶的往來資產門檻，設定在 300 萬元以上，並且針對這些客戶，提供專屬貴賓服務。如下表 1：

表 1 主要銀行經營財富管理客戶資產門檻

銀行名稱	客戶會員類別	資產門檻
中國信託	創富家	50 萬元至 300 萬元
	首富家	300 萬元至 1500 萬元
	鼎富家	1500 萬元至 3000 萬元
	傳富家	3000 萬元以上
玉山銀行	登峰會員	1000 萬元至 3000 萬元
	菁英會員	3000 萬元以上
台新銀行	富裕會員	100 萬元至 300 萬元
	尊爵會員	300 萬元至 1000 萬元
	千萬會員	1000 萬元至 3000 萬元
	金鑽會員	3000 萬元以上

銀行名稱	客戶會員類別	資產門檻
合作金庫	潛力貴賓戶	300 萬元以下由銀行評估具有潛力者
	一般貴賓戶	300 萬元至 1000 萬元以上
國泰世華	黃金會員	300 萬元至 1000 萬元
	白金會員	300-1000 萬元以上
	鑽石會員	3000 萬元以上
匯豐銀行	運籌理財	50 萬元至 300 萬元
	卓越理財	300 萬元以上
凱基銀行	昇富理財會員	100 萬元至 300 萬元
	聚富理財會員	300 萬元至 1000 萬元
	尊富理財會員	1000 萬元以上

資料來源：整理自各銀行網站

由表 1 看出每家銀行對於「高資產門檻」定義不同。目前財富管理服務提供對象除個人外，亦包括企業主，因企業背後代表的就是大老闆，也會有資金需求。而高資產的企業主，年營業額約在一至五億左右，手上擁有大量的流動現金，且需要現金流量的管理與理財目標的結合者。大多銀行雖能提供全方位服務，但並非每家銀行都能兼顧「財富管理」、「投資銀行」、「資產管理」這 3 大項業務。

(二)我國高資產客群財富狀況

根據瑞士信貸 (CREDIT SUISSE) 所公布的《2016 年全球財富報告》⁶指出，台灣總財富約為 3 兆美元，以台灣成人的口計算，台灣人均財富為 17 萬 2847 美元 (約 552 萬元台幣)，遠高於大多數亞太地區國家，與西歐的水準相當，台灣人財富的中位數則為 6 萬 3134 美元 (約 202 萬元新台幣)。其中，台灣有 35.6 萬人財富超過 100 萬美元，在全球名列第 13 名，超越丹麥和比利時等西歐國家，人數約占全球財富逾百萬美元富豪的 1.1%。就台灣於 2000 年至 2016 年間由 16 萬

⁶ 該報告指出，美國有 1355.4 萬人財富超過 100 萬美元，人數名列全球第 1，日本以 282.6 萬人居次，中國 (159 萬人) 和南韓 (67.9 萬人) 分別名列第 6 及第 11 名。

2200 美元增加到現有水準，共成長了 59%，遠勝過多數亞太國家。而近期因經濟走穩、股市破萬點、房價跌勢趨緩，讓台灣的超高淨值人士資產穩定成長，人數也增加 5%，成長率高過全球水準。報告亦指出，台灣近年來的國家財富，正往少數人集中，前 1% 所得者占全國總所得比例，已從 6% 竄升至 11%。而目前台灣前 10% 人口所擁有的資產是台灣總財富的 61.8%，人均資產約 3423 萬新台幣，佔總人口 10%（即 230 萬人），主要是持有房地產和股票等金融資產。而中產階級是所得收入排名前 50% 到前 90% 的人口，佔總人口 40%（約 920 萬人），佔總資產比例 30%，人均資產約 500 萬台幣，主要以房地產和少量的股票為主，其餘佔總人口的 50% 比例（約 1150 萬人），其人均資產低於新台幣 100 萬元，主要資產是少量的銀行存款。資產低於 50 萬新台幣則佔總人口比例 30%（約 690 萬人）。

另一方面，根據全球知名國際不動產仲介顧問公司瑞普萊坊（REPRO）發表的《2017 年全球財富報告》，在不含住宅資產，去年全球身價資產達新台幣 10 億元以上的超高淨值人士增加 4%，達 193,490 名，台灣有 1,676 人，年增 5%，排名全球第 23，台灣每 10 萬人就有六個超高淨值人士，其中 84% 住在台北市。另一方面，若在台灣要達成「千萬美元」身價速度，平均約 53 歲，並且有 39% 資產最高分配在不動產比重。

再者，根據德國安聯集團 2017 年 9 月發表的《2017 年世界財富報告》⁷，指出 2016 年台灣人均金融資產淨值約 342 萬台幣，名列亞洲第二名（僅次於日本）與全球第五名。而 2016 年台灣家戶的金融資產淨額成長達 10%，是前一年度成長率的三倍，使得台灣 2016 年的金融資產成長率達到過去 7 年來最高。快速成長且市場規模不小，同時並具有發展成為亞太或華人財富管理中心之潛力，顯然是我國財富管理業務的重要市場。

⁷德國安聯集團 2017 年 9 月公布《2017 全球財富報告》，以全球超過 50 個國家中家戶擁有資產和負債的情況作分析，2016 年全球最富有國家的排名（以每人平均金融資產價值計算）以淨值計算中，亞洲有 3 個國家名列前 10 位，分別是日本、台灣和新加坡。

(三)高資產客群的理財需求

高淨值富裕人士理財需求是相當多元且複雜，對於高端財富管理業的基本需求主要在於財富保值、財富傳承、創造更多財富、個人/家族事業的發展與稅務規劃等方面。另一方面，除涵蓋投資和財富管理等系列產品和服務，還需提供多角化增值服務，以滿足客戶多元化需求。而資產配置方面近期出現變化趨勢，除產品由標準化轉向客製化，與投資需求由個體轉向家庭綜合服務轉變，投資視野也由境內轉向海外投資市場，投資標的也由金融商品轉向藝術鑑賞等非金融商品。對於高端財富管理業務需求類型歸納如下表 2 所示：

表 2 高資產客群對於財富管理業務需求類型

需求類別	需求	訴求重點
基本需求	財富保值	以保障自己和家人今後生活為目標，著重在財富安排的合理性，使其在保值基礎上，實現穩健增值。
	財富傳承	保險規劃與信託規劃為主要財富傳承管道。
	財富增值	投資目標改以追求傾向資產的穩健成長，非以激進的方式追求資產的迅速成長。
	個人/家族事業的發展	銀行融資或創投資金的需求；規劃上市的投資銀行需求；股權規劃、股權傳承或出脫持股的需求。
	稅務規劃	財富散佈於世界各地且複雜性，需有專業的會計師與律師團隊協助達成。
加值需求	醫療與保健	能以自己控制生活的步調與品質，更長久地享受財富帶來的高品質生活。
	子女教育	子女海外留學能受國際化精英教育，擴大後代交際圈。
	房地產投資顧問	滿足自用的生活需求外，亦可出租賺取租金，或者透過買賣賺取增值價差。
	國外度假	國外度假放鬆身心需求或同時當地接受醫療美容服務。

需求類別	需求	訴求重點
	休閒娛樂	能協助規劃或銀行專員親自參與此類活動，以協助拓展相關的人脈。
	藝術品鑑賞	身份品味與潛力的另類投資價值，能提供藝術品鑑賞的機會與資訊，甚至舉辦藝術品鑑賞。或有專業之藝術顧問，會接受客戶委託協助購買藝術品。

資料來源：本研究整理

在各項資產配置比例，資誠與瑞銀於 2017 年 10 月最新所發出《2017 億萬富豪調查報告》指出，全球億萬富豪的財富回復成長，去年總財富增加 17%；而其中亞洲共有 637 位億元富豪，人數首度超越美國，躍上全球之冠。而億萬富豪主要著重於全球資產配置，其資產通常包含多元化的多重資產類別投資組合，而且相當偏重另類資產，如藝術和運動方面的投資增加，是億元富豪的新趨勢。同時，越來越多億萬富豪及超高淨值企業家，選擇與其他億萬富豪共同規劃交易，並在資本市場以外取得龐大資金。如亞太區的家族辦公室平均將五分之一的資金，配置在私募股權投資，包括創投公司、私募股權、合資投資和私人股票基金。

另一方面，跨世代移轉潮正在進行中，繼承財富的千禧世代(1980 到 1990 年 代出生者)將崛起，也將牽動全球投資版圖，其因教育程度高，精於科技且重視環保，較不固執己見，更想打破傳統，不在意是否緊守家族企業，並重視價格且到處購併因此投資興趣將聚焦於永續發展、清潔能源，及重視社會正面效益具影響力的投資上(impact investing)。此將使銀行業間的競爭將更激烈，不僅將壓低理財成本，也須更加重視給予客戶的附加價值。

再者，根據全球知名國際不動產仲介顧問公司瑞普萊坊(REPRo)發表的《2017 年全球財富報告》，在超高淨值人士投資的產品偏好方面，台灣超高淨值人士平均擁有四棟住宅，數量高居全球第二，僅比沙烏地阿拉伯少 0.3 棟，台灣超高淨值人

士有 39%的財富是分配在不動產，比重最高，對不動產的偏好最強。台灣超高淨值人士在投資的優先考量因素分別為「財富保存、繼承安排、稅務規劃」，重點都在傳承給下一代。而隨人口高齡化腳步接近，我國對退休金規劃需求升高，就產品而言，根據摩根資產管理公司公布的《2017 年兩岸三地投資人退休意向調查》，台灣投資人為存退休金選擇投資工具時，前三項全數為保險、房地產和定存，反映投資人追求高度安全感的特質。而過去傾向以保險與不動產等方式來減少財富轉移的成本，然而，面對快速變化的稅賦、金融環境，當下精心規劃往後不盡然適用；個人很難面面俱到所有的專業細節。

綜合而言，高淨值富裕人士理財需求是相當多元且複雜，將視銀行能否隨外部經濟金融環境及客戶自身年歲增長或家族世代交替而持續變化，適時提出客製化的服務方案為業務重點。

(四)銀行業於高資產客戶的服務模式

金管會於 2012 年 7 月份修正「銀行辦理財富管理業務應注意事項」後，該年 11 月起，各銀行陸續訂定自行的財富管理門檻，各銀行大多將 VIP 戶的往來資產門檻，設定在 300 萬元以上，並且針對這些客戶，提供專屬貴賓服務。這些往來資產 300 萬元以上的 VIP 戶，能夠享受到的特別服務，各銀行間大多以每月跨行提款及轉帳的手續費減免、基金申購手續費優惠、貸款利率減碼、免費停車、定期理財座談、專屬音樂藝術活動等。而國泰世華、中國信託、玉山銀行在 2013 年相繼進軍 3000 萬元高資產客戶。其中，如國泰世華銀行針對貴賓理財客戶，宣布推出貴賓專屬的「VIP 生日饗宴」，並結合集團資源，提供貴族式健檢優惠及高級醫療美容優惠，由國泰醫院「健康管理中心」與「美容整形中心」提供服務。中國信託則創新推出「家庭會員」制，轉以家戶為單位，提供家庭理財整合服務，推出往來資產 6000 萬元、3000 萬元及 600 萬元 3 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。上海商銀則針對

往來資產達千萬元以上客戶，提供「理財規劃師到府服務」。上海商銀特別培養了理財規劃師(CFP)，專長涵蓋信託、會計、保險及投資理財，讓專家提供到府（或公司）服務。凱基銀行採結合線上與線下虛實相輔的服務模式，為往來資產總額超過千萬資產客戶的「尊富理財會員」，提供業界特有的頂級會員專屬無限卡，更自建專屬的理財規劃團隊，以量身訂製的投資規劃及專家陪訪機制，擔任客戶財富管理的堅實後盾。花旗銀行以資產總額達千萬美金大戶為目標，進行量身訂做的服務，包括稅務規劃、企業融資、企業客戶引荐，慈善捐助等，均有專業人員進行服務。

綜合而言，我國目前銀行業於高資產客戶的服務模式以理財諮詢為主，主要是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，理財專人員也沒有明顯的限制或區別來服務不同族群的客層。相對歐美國家，針對資產規模是超過新台幣 3,000 萬的客戶，以私人銀行 (Private Banking) 方面透過集中資深理專作獨立部門經營業務，並提供三個層次服務：理財產品銷售、投資組合定制和全權委託資產管理。在歐美私人銀行中，全權委託資產管理是最具有個性化投資價值的一個業務，將資產配置、保值增值、稅務籌畫、法律諮詢、保險服務、財產傳承等服務融為一體，是為超高淨值人士打理資產的最常用方式。由於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主，僅剩少數規模較大銀行仍積極開發中。另一方面，在財富傳承部分，歐美國家則針對超級富有的家庭以家族辦公室(Family Office)方式，提供家族財富與家族個人事務更佳的控制與管理平台，對於高資產客群管理是以“私人銀行家+律師+資產管理師”的背景為標準配置，並在此家族辦公室的服務人群不斷擴大。由於我國從業知識和案例積累不足、專業人才缺乏、客戶需求多元化和複雜化等都是行業面臨的挑戰。

五、銀行業運用科技金融發展財富管理之現況

(一)我國科技金融發展與規範

由於傳統金融機構基於財富管理，通常只服務高資產客群而忽略新世代的新需求，隨著金融科技(FinTech)的興起，對傳統金融業作業方式、產品方向、服務流程、服務客戶之系統開發而言，具強烈顛覆性。金融科技成銀行轉型“加速器”。而我國於 2013 年在金融科技發展下，開始重視銀行 3.0(Bank 3.0)，客戶可使用手機 APP、晶片卡、近距離無線通訊(Near Field Communication, NFC)技術、含無線射頻辨識系統(Radio Frequency IDentificat, RFID)標籤的感應晶片卡、二維條碼等多種工具進行支付，每種行動支付工具皆有其存在利基，客戶也是基於某特定需求而使用一到數個行動支付工具，行動支付市場比卡片業務更為分歧，造成金融業的轉變，到 2015 年，銀行則主要是銀行業用新科技如行動裝置發展與客戶的新互動關係；而金融科技則是用新科技與創新事業模式，提供更有效率及價值的金融業務模式，且其發展趨勢可能會顛覆金融市場的既有規則。而台灣的基金交易自動化已達 8 成以上，是亞洲之冠。

同時，為順應網路科技發展與金融創新應用的國際趨勢，促成國內金融科技產業發展，近幾年主管機關努力放寬相關法規，金融監督管理委員會也積極推動金融轉型，於 2015 年成立「金融科技辦公室」，積極研析國際金融科技發展趨勢及國內推動現況，根據我國金管會 2016 年所公佈的「金融科技發展策略白皮書」內容指出，為掌握網路科技發展與金融創新應用的國際趨勢，促成金融科技產業發展，白皮書規劃以 2020 年為期，提出「創新數位科技，打造智慧金融」之願景，從應用面、管理面、資源面、基礎面等 4 大面向，提出 11 項重要施政目標，藉由跨部會及跨產業資源整合之推動策略，落實金融科技白皮書所訂各項目標，引導國內業者加速升級，提高經營效率與國際競爭力，使政府更能掌握國內經濟發展型態，並提供民眾便捷優化的金融創新服務，而其中針對銀行業部分，強調鼓勵以實體及虛擬卡片卡號代碼化技術作運用，完成租稅政策與電子支付比率相關性

研究，並研議是否將網路借貸(中介)業務(P2P)納入金融管理必要性，以支持金融機構運用金融科技及外部資訊處理委外服務等發展為主軸。

(二)銀行業於數位財富管理服務

目前銀行業於數位財富管理服務上，主打為機器人理財 (Robo-advisor)，亦稱之為智慧型投資顧問，主要在沒有人類的規劃下，由電腦程式根據事先設計好的演算理論，依照投資者的風險偏好與理財目標，提供股票或基金的投資組合建議，並持續跟蹤市場變化。而目前的機器人理財只能規劃投資組合建議，其相較於傳統的財富規劃，不包含稅務、退休金規劃以及房地產規劃等傳統多面向的服務。然機器人理財最大的特色是以低廉成本，大幅降低財富管理使用者的投資金額門檻，能夠吸引小額資金的年輕族群。因此在財富管理的客群分類上，能明確差異化於高資產客群。

就目前台灣銀行經管理財業務上的科技創新，王道銀行為臺灣第一家雲端數位銀行，其所推出以平臺月租式付費模式的「O-BANK 機器人理財」，可搭配真人理專提供 24 小時諮詢，另有 QRcode 快速收付款轉帳功能以及線上房貸額度利率評估等功能提昇服務項目。國泰世華銀行則特別建構「基金資訊平台 mini-site」，由專業投研團隊與理財諮詢團隊提供市場分析、基金實戰心法，協助客戶掌握投資關鍵，可以自主投資。而富邦證券與工研院、麻省理工學院 (MIT) 合作推出「富邦理財機器人」，配合定時定額投資 ETF 的業務，提供客戶投資組合的參考資訊，以富邦證券的電子交易戶以及想投資理財的小資族群主，透過簡單的 KYC 評估，加上演算法來判定客戶的風險偏好跟承受能力。此外，富邦證更積極利用大數據資訊，發展境外平台國際證券業務分公司 OSU，OSU 提供多元理財商品購買選項，包括未核備商品與國際保險業務分公司 OIU 的人壽商品等選項，滿足國際化客戶理財上的需求。再者，中國信託銀行則推出「動態理財諮詢」服務，讓「行動理專」攜帶平板裝置走出分行，針對客戶擁有的產品投資組合進行檢視並給予客製化的理財建議。另一方面，因中國信託具備指定單獨管理運用金錢信託執照，推

出國內第一個可自動調整投資策略 (Auto-Rebalance) 的理財機器人「智動 GO」服務，其主要從過去累積的上百萬筆多種經濟數據，系統能在 50 家基金公司 2,200 檔基金的 30 萬筆績效資料中，提供客戶最適化投資建議。當客戶端在智動 GO 上回答主要 KYC 問題後，系統即配對合適的投資策略方案，提供圖像化的歷史績效與組合配置給客戶作決策參考。

(三)高資產客群於數位金融使用概況

根據《2016 資誠全球財富管理調查報告》指出，69%的高淨值資產人士已使用線上或行動銀行，逾 40%的高淨值資產人士透過線上工具來檢視其資產及投資配置，超過三分之一的高淨值資產人士已經開始運用線上服務來管理資產，但現在只有 25%的理財顧問透過數位方式來提供財富管理服務。對於客戶是否滿意其現任理財顧問，只有 39%的高淨值資產人士願意推薦其現任的理財顧問，特別是資產淨值超過 1,000 萬美金的客戶，比例更低，更只有 23%願推薦其理財顧問，可見高資產淨值客戶對其理財顧問服務品質的期待，其中對於「數位服務和技術能力」滿意度相對較低。而另依國際機構經驗，高資產客群選擇資產管理者時，超過八成最重視「能夠透過調整投資組合強化投資績效」，另有接近八成認為「能夠跨投資組合類別提升諮詢品質」、「提供更深度的專業」及「提供更多解決方案」，會讓他們更願意將資產移轉至該機構管理，因此若數位服務上能掌握此原則將有助於發展業務。根據安永聯合會計師事務所「2016 全球消費金融調查報告」，五成客戶期望以電話或視訊的方式完成理財諮詢，以能節省至分行所需的時間。綜合上述，可見其高資產客群對於數位金融使用之概況也逐漸提升。

第二節、銀行經營高資產財富管理業務之相關文獻

Stone (2001)認為金融服務業協助客戶做好財富管理服務的二大原則：包括(1)必須深入研究客戶的未來：分析客戶的終身價值與背景，例如未來的收入、職位

的變動、家庭組織、可能的消費或支出等等，才能妥善規劃客戶短、中、長期的資產配置。(2)充分了解金融資產：許多套裝的金融商品是由不同金融資產組合而成，因此必須要完全了解三種最基本的金融資產：貨幣市場、固定收益證券與股票市場。而國內研究亦多用個案銀行為例，瞭解高資產客戶的經營策略，包括：

林啟仁 (2004) 針對銀行經營財富管理業務關鍵成功因素，分別歸納整理「組織資源投入程度」、「員工潛力發揮程度」、「顧客滿意程度」三大項目。其中，組織資源投入程度包含(1)層峰支持度、(2)專業資訊支援能力、(3)產品創新及模仿能力、(4)IT 與客戶資料整合程度、(5)既有往來貴賓客戶數、(6)金控整合或策略聯盟；員工潛力發揮程度包含(1)經理人領導能力、(2)專業知識成長、(3)人格特質適合度、(4)績效與獎懲契合度、(5)員工再教育程度、(6)員工滿意度等；顧客滿意程度則包含(1)客戶資料及財務保密性、(2)操作績效滿意度、(3)產品顧客導向程度、(4)尊榮禮遇程度、(5)營業據點及設施、(6)收費標準等。

李淑媚 (2008) 透過個案銀行中高階主管的深度訪談，探討個案銀行－中國信託商業銀行在財富管理市場成功之經營策略、關鍵成功因素及持續競爭優勢，同時整合文獻探討中策略相關的理論觀點，以瞭解個案銀行如何擬定其經營策略，利用其資源及優勢，來突顯其銀行本身的特色，建立其差異化的競爭地位，保持其優異的經營績效。研究結果顯示個案銀行在(1)經營策略採用相對優勢策略；(2)關鍵成功因素主要是組織資源投入程度；(3)持續競爭優勢是因具備動態能力。個案銀行以有限的資源找出和對手之間競爭條件的差異，深入瞭解產業未來發展的趨勢，組織資源的全力投入建構強大的銷售支援體系系統，而且具備動態的、彈性的、和調適的觀點、並將之深植於企業文化中，才能及早調整組織內的資源結構將衝擊轉換成動力，保持優異的經營績效。

施伊俐 (2008) 透過個案研究方法，以財富管理龍頭銀行作為個案代表，獲得個案銀行推出具有服務特色及創新的行銷手法，讓高資產客戶享有尊榮的禮

遇，此外，科學化的系統及專業教育訓練，培育讓高資產客戶值得信賴的超級貴賓理專是主要的經營祕訣，進而提升銀行獲利與更大的市占率。

林靚怡 (2014) 運用五力分析及 SWOT 策略規劃工具，針對台灣銀行業財富管理領域進行營運策略研究分析，擬提出適當的發展策略建議。結論建議銀行業財富管理業務發展成功關鍵在於經營者需深入瞭解經濟、產業市場發展，並與現今時空背景的有利因素配合。除了傳統的產業分析之外，引用管理學重要理論結合實務予以分析，成為精進「財富管理」業務發展策略不可或缺的工具。

謝欣穎 (2012) 利用 Porter 的五力分析及外部環境 PEST 分析，以個案的方式探討公司商業模式，分析在面對經營環境變化(例如金融消費者保護法-金保法於 100 年 12 月 30 日實施對於財富管理業務的影響)如何提出價值創造策略，以瞭解個案公司所處的競爭環境，與產業中的機會與威脅。其次分析目前該銀行原有的商業模式及面對經營環境變化下創新的商業模式，並且評估其創新商業模式的適切性。提供如何適時符合顧客需求之商品及服務。其結論建議 H 銀行可改變舊有的商業模式，開創新的商業模式：包括財富管理層級提升至公司事業群、調整為企金及財管業務並重的銀行、前台 4 個事業群及後台 3 個管理群相互合作、理專和協銷人員交流建立學習型組織、提升管理資訊系統、瞄準大陸市場和國外市場、聚焦信託服務、行動銀行 APP 及設計新的績效管理獎勵制度等創新商業模式，使公司營運更有競爭力。

陳美慧 (2016) 則透過比較新加坡、香港、中國大陸與台灣等各國財富管理業務發展脈絡、現況與政府政策，瞭解大中華區財富管理業務在產品服務與市場上的差異，藉此找出最適合台灣發展高資產客群財富管理業務之經營策略。研討透過相關文獻探討、期刊評論再輔以次級資料的蒐集做為分析依據，並採用個案研究法，獲得結論包括：加速「自由經濟示範區特別條例」政策推動，政府應以更宏觀的角度積極開放、更有彈性的作法，更適宜的稅收政策。同時改善金融市場環境，在自由經濟示範區之下，OBU、OSU、OIU 等模式創新財富管理服務，

讓台灣資本市場加速與國際接軌，增加國家經濟動能，也能提供民眾新的財富管理選項，並往亞太財富管理中心的目標邁進。

對現今國內及國際金融業的快速變化，提升服務品質將有助於增加銀行客戶的忠誠度。而針對富裕的中高階客戶，國內金融產業需要提供這些高淨值資產的富人們量身訂做以符合其人生各階段需求的財務規劃。

第三節、數位金融時代銀行經營財富管理業務相關文獻

隨著數位金融時代的來臨，銀行業在經營財富管理業務之策略上，亦有相關文獻之討論，包括：

林輝雄 (2014) 研究指出在傳統財富管理業者仍主張個人化服務的同時，富裕階層的客戶已經開始傾向多樣性的高科技數位服務，當服務提供者不懂得因應客戶的需求及消費者行為的變化時，這些機構就會面臨被市場淘汰的風險。

吳欣展與邱光輝 (2013) 以個案銀行為例，分析其財富管理業務之經營策略及內外部競爭環境狀況，提出個案銀行在面臨數位金融的挑戰下可能之機會與並歸納金融之財富管理業務發展策略，包括(1)融合大數據與分析能力，即時精準掌握客戶需求。(2)建構全方位數金融服務，強化客戶關係。(3)布局全通路 (Omni-Channel)，跨通路、裝置提供一致化體驗。

方奕盛 (2016) 隨著國內傳統本土銀行的財富管理業務部門面臨全球發展數位金融科技所受到的衝擊與挑戰，以及開始進行的銀行轉型與金融科技結合等策略上的差異，透過個案研究方法，藉由資料蒐集分析、歸納比較、深度訪談內部經理人與往來高資產客戶及個人經歷對主題加以整理與分析。做出三個不同角度層面（銀行面、專業理財顧問面與高資產客戶面）之探討，進而進行結論分析，其獲得財富管理服務並不是一種標準化和制式化的服務，財富管理最重要目的是在於幫助客戶財富累積、財富保護、財富增殖與財富傳承，需要藉助的是資訊設

備研發更新、大數據平台應用、風險控管與資訊安全等科技技術作為理財諮詢工具輔助，為顧客創造更多附加價值之結論。

邱敏芬 (2016) 探討銀行 3.0 時代的來臨對於傳統的商業銀行轉型的衝擊與挑戰，與銀行轉型過程如何作好分行員工的溝通及輔導，其透過問卷與深入訪談高階主管未來的決策方向，並整理台灣商業銀行不同角度推展數位化金融之過程。其獲得結論著重於商業銀行勢必透過個性化、客製化的金融服務才能與異業高手競爭。其中，在財富管理業務上仍不脫離「人」的本身，因此未來在結合科技發展上，雖然有可能將服務過程科技化，但只有人才能了解人的問題，並不會仰賴機器來解決人的問題。

石雅綾 (2017) 藉由研究兩家個案銀行，透過次級資料蒐集以及訪談資深財富管理業務專員，探討其財富管理業務與行銷策略，並回顧過去有關財富管理之文獻，彙整財富管理經營的關鍵成功變數，針對兩家銀行在各項變數的績效表現進行比較與評比，並透過 SWOT 分析瞭解與比較兩家銀行推動財富管理業務的優勢與劣勢、機會與威脅，作為提供其中個案的 S 銀行於新業務定位與創新行銷策略之建議，包括：(1)行銷就是有效地滿足顧客的需求；(2)與顧客建立長期關係，致力於維繫與加強顧客關係；(3)適當的獎勵制度與激勵方案至為關鍵。本研究也針對個案銀行提出未來在財富管理業務上的發展建議：(1)配合時代環境的改變，致力於開發創新的商品與服務；(2)充分利用資訊科技，提升大數據分析能力，達到精準行銷的目標；(3)提升理財專員的素質與態度。

第三章 研究方法

第一節、研究方法與架構

本研究主要目的在於瞭解台灣銀行業經營高資產客群財富管理業務現況趨勢及經營策略，以及科技金融環境下的因應策略。研究主要由次級資料之蒐集，同時進行總體環境情勢（PEST 分析）與產業競爭結構（五力分析）的外部環境分析，並搭配個案組織管理與經營發展的內部環境分析，整合內外條件優劣對應其策略態勢（SWOT 分析），找出成功關鍵因素；再者，藉由銀行財富管理業務主管之訪談，進而推估銀行發展高資產客群財富管理業務之趨勢，擬定出發展策略之方向，最後，提出建議和結論，研究構面如下：

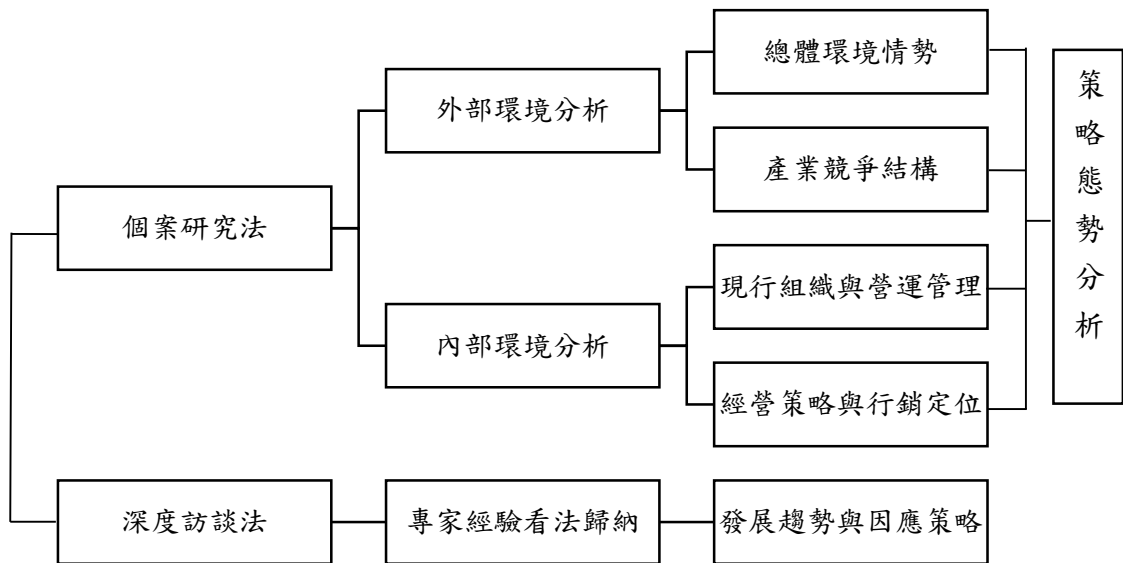


圖 2 研究構面

一、個案研究法

個案研究方式進行探討，瞭解單位之特色、內涵及其策略，針對其整策略擬定等情況進行分析，作為本研究之研究基礎。本研究於個案研究法內容包括：

(一) 外部環境分析

外部環境分析共分為二部份：包括：1、總體環境情勢：包含法律環境、人口環境、經濟環境、政治環境及政策環境等構面，以瞭解整體環境之變化，蘊含對相關產業市場存在之機會與威脅。2、產業競爭結構：包含潛在新進者的威脅、現有的同業競爭者、替代品威脅替、客戶議價能力及供應商議價能力等，以界定五種競爭模式對個案銀行可能產生之影響。最後，依據個案銀行所面臨的總體環境情勢及產業競爭結構分析，綜合歸納個案銀行其面對外在環境的機會與威脅。

(二) 內部環境分析

內部環境分析共分二部份，包括：1.分析個案銀行現行之組織與營運管理，包含經營理念願景、使命與目標、組織文化、高階管理團隊、組織結構等。2.經營策略與行銷定位分析，對個案銀行的整體策略實際運作與競爭利基做全盤了解，以了解銀行本身的優勢、缺點及所面臨的經營問題與發展之瓶頸，並據以綜合認定個案銀行之優勢與劣勢。

(三) 策略態勢分析

策略態勢 SWOT 分析法是企業常用來評估機會和做決策的管理方法，本研究依據總體面的環境情勢與產業的競爭結構作分析，綜合歸納個案銀行面對外在環境的機會與威脅，並檢視個案銀行現行組織與營運管理，以及經營策略與行銷定位，據以判別個案銀行內部之優劣情勢，找出優勢發展策略。

二、深度訪談法

深入度訪問法是指研究者希望透過訪談發現影響研究主題，或是以解釋研究對象的一些因素，屬於無結構的、直接式、且個人性的訪問，因此，事先不預定表格、問卷或定向標準程序，由訪者與受訪人自由交談，訪問可以提出任何問題，受訪人可以任意表示自己的意見。而所謂「專家訪談」是指透過訪問那些對研究主題有深入瞭解的專業人員意見，以獲取有用資訊的方式。在可確認受訪者身分下，其有助於蒐集較深度的資訊，訪談可被較廣泛的應用，可解釋並釐清問題。

本研究以邀請個案銀行財富管理專家之高階主管，探討銀行業在內、外環境中所遭遇的問題，並整理分析成銀行業之機會與威脅及優勢與劣勢，藉以了解個案銀行未來發展趨勢。議題來源為於訪問銀行業界的專家意見前，事前所收集到的相關資訊作匯整，藉以瞭解銀行業經營高資產客群情況。

綜合而言，為瞭解目前國內財富管理之現況，並分析國內相關銀行業於財富管理之策略見解，本研究採個案研究，以國內銀行業單位作為研究對象，針對其整策略擬定等情況進行分析與研究；再藉由深度訪談，瞭解銀行業實施情況。

第二節、經營策略與分析

一、外部環境分析：

(一) 總體環境情勢—PEST 分析

PEST 分析法 (PEST Analysis) 主要是企業為擬定策略時，對企業所處的總體外部情勢作分析的一種方法。所謂 PEST 即 Political (政治)、Economic (經濟)、Social (社會) 和 Technological (科技)，即透過評估政治、經濟、社會和科技，影響企業最大的四個因子，有助於掃瞄企業外在環境。而 Narayanan and Fahey (2001) 將上述提到之環境因素則稱為 PEST 分析。以下將 PEST 分析之四項要素簡述之：

(1) **政治環境(Political)**：包括國家及社會制度、政府政策、政府管制、貿易限制、租稅政策、勞工法令、環境限制、關稅及政治穩定度等，將會影響銀行從業經營策略與客戶於資產配置的決策因素。

(2) **經濟環境(Economic)**：包括人口總和及人口增長趨勢、國民之收入成長、國民生產總值及變化狀況，及通過以上指標所反映的國民經濟發展水準及速度，及當地消費者收入水準、消費物價之偏好、民生消費習慣等因素，將直接決定財富管理市場規模的大小。

(3) **社會文化環境(Social)**：社會文化環境包含國家或地區中居民教育程度、著重於教育程度、文化觀點、年齡結構、理財意識、工作態度以及安全需求的文化水準，將會影響財富管理需求程度。

(4) **科技環境(Technological)**：創新科技為銀行業提供相當多的新契機，也使得現存銀行服務模式或產品迅速地消失，並漸漸走入歷史；故技術變革最主要之衝擊就是能影響進入障礙，並於短時間內重塑產業既存結構。

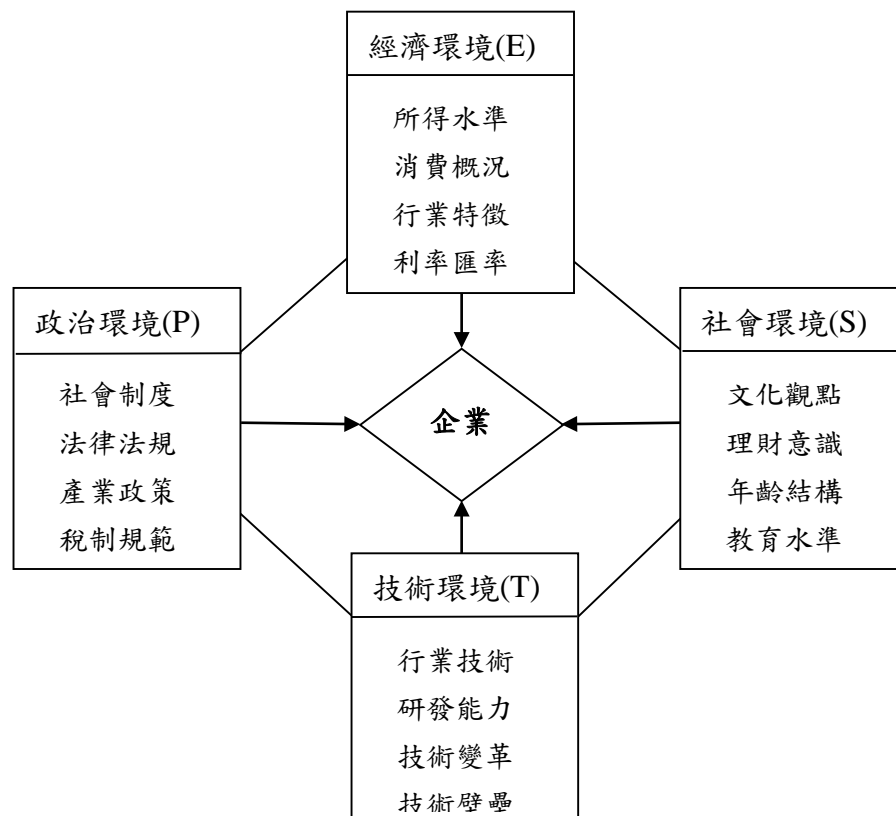


圖 3 PEST 分析模式

(二) 產業競爭結構—五力分析

五力分析 (Porter's Five Force Model Analysis) 為麥可波特 (1980)所提出之架構，認為產業競爭的構成可以分為潛在進入者 (Industry competitors) 的競爭程度、替代品 (Substitutes) 威脅、供應商 (Suppliers) 議價能力、潛在進入者 (Potential Entrants) 威脅、客戶 (Buyers) 的議價能力等。五者之間都是互相競爭。然五力分析及協力廠商的作用力，會影響競爭態勢，而無論是採取低成本、差異化、或

專精，都會引起上述甚至於政府的互動。基本整個大環境是動態隨時隨地在變化，因此持續的維繫競爭優勢是必要的。其五種的競爭力來源與關係如下圖所示：

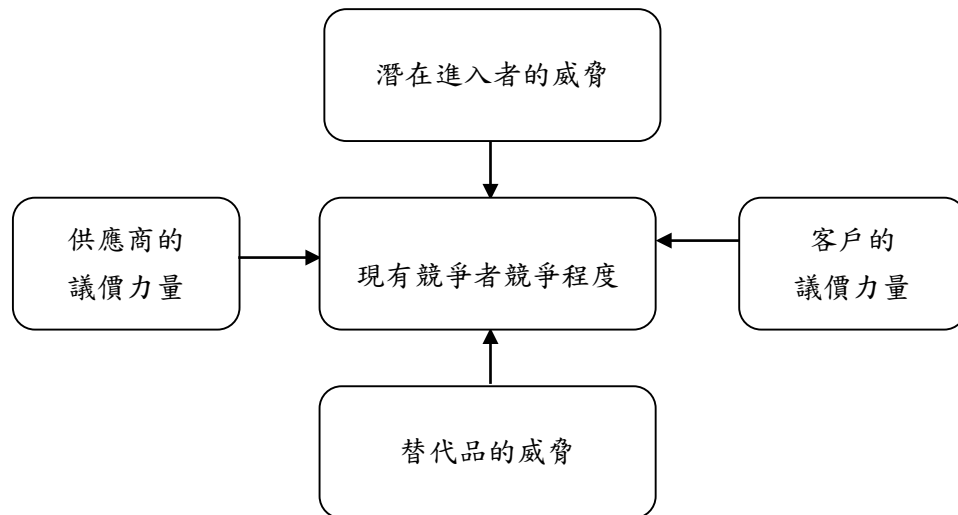


圖 4 Porter 五力競爭模式

資料來源：參考自 Michael Porter (1980), *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*, *Financial Analysis Journal*, July-August, P.33.

由於五力分析決定了一個企業在產業中的競爭優勢，經營者在評估及瞭解企業在產業中影響競爭力的因素與來源後，可依公司所具備之優劣勢條件，釐定企業在產業中的定位，並據以擬定策略及行動方案。其用途是定義一市場吸引力之高低程度。而有相當多的國內研究論文以 Porter 的五力分析為產業分析架構，這表示五力分析對產業競爭的剖析，有獨特的簡易性，讓研究者可以迅速瞭解產業生態。波特理論的主要概念認為影響市場之吸引力五種力量是一個體經濟學面，非一般所認為的總體經濟學面。五種力量將密切影響著公司服務客戶以及獲利構面的組成，任何力量改變都可能吸引到公司退出或是進入市場。個別競爭力之強弱，都將決定產業結構變化或經濟成長衰敗與技術方向等特質。其個別說明如下：

(1) 潛在進入者的威脅：

潛在的新進入競爭者，指目前未在銀行業內但卻具有進入該財富管理業務能力與意願者，會造成現有業者的威脅。潛在進入競爭者擁有市場優勢的產能和獨

特的核心能力，期待能建立新的市場地位，會帶來產能擴大與搶占市場佔有率甚至可能有破壞性的競爭，打破原有市場結構。另外，潛在競爭者的威脅取決於其發生的可能性及時機。換言之，當潛在競爭對手面臨的進入障礙越高，表示現有市場的企業比較有高的市場佔有率與利潤。

(2)現有競爭者的競爭程度：

Porter 指出當產業競爭者眾多，且為了爭奪有限市場，企業常採用價格策略、提升顧客之服務、增加附加價值或是功能、售後服務、或是廣告促銷、及產品創新等方法競爭，結果將會降低交易價格，或增加營運成本，迫使業者利潤受到壓縮，進而影響到整體產業的發展狀況。主要因素包括：品牌權益高低、現有競爭者數目、資訊複雜度及不對稱、競爭者之多樣性、大量的廣告需求等。

(3)替代品的威脅：

行業間處於競爭的狀況原因是產品具有相互替代性，能夠完成類似功能，提供顧客接近現有需求滿足的產品。當替代品價格較低，會壓低價格上限，而限制了原有廠商的收益。因此替代品威脅主要來自於替代品價格較低，或相對較強功能、消費者花費的轉換成本，及消費者習慣和偏好等。當財富管理市場出現新的服務模式與商品，其價值若明顯地較該公司現有模式為高，則構成該公司的威脅。

(4)供應商的議價力量：

議價能力指供應商以威脅提高價格或降低產品及未來服務品質，造成產業成本提高能力。議價能力高之供應商將壓縮企業未來獲利，故被視為未來威脅；但若是買方較強勢，則可要求降低價格，或要求更多未來服務及贊助商品補助或金額補助，供應商有較佳議價能力：供應商對於廠商轉換成本、供應商集中之程度、供應商垂直整合之程度及未來可行性、價格佔商品售價之比例、顧客本身條件之議價能力等。

(5)客戶的議價力量：

客戶以壓低產品價格，或要求更好的服務品質，以滿足客戶之需求，競爭者經常進行激烈競爭，結果利潤下降。若客戶符合以下標準，則「議價實力」較強：其包括：消費者集中度、消費者轉換廠商成本、消費者得到及整合資訊能力、消費者垂直整合程度或可能性、既有替代品、消費總金額、消費者價格敏感度等。

(三) 態勢策略分析—SWOT 分析

SWOT 分析是企業競爭態勢分析的一種方法，由 Asoff 於(1965)提出，乃是從企業管理面著手，針對企業個體面(優勢及劣勢)以及總體環境層面(機會及威脅)進行探討，即強弱機危態勢觀點作綜合分析。包括優勢(Strength)及弱勢(Weakness)和外部環境機會(Opportunity)與威脅(Threat)。透過四大構面分析，了解企業營運機會，避開主要威脅壓力，善用企業資源，發揮自我優勢及彌補劣勢，再依選擇優勢策略，進而爭取最佳利機。而其中包括：

(1)內部優勢和劣勢(SW)：可視為廠商定位分析，主要探討哪些組織通常能夠控制的內部因素，諸如組織的使命、財務資源、技術資源、研究發展能力、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等。而所謂企業優勢即為競爭者劣勢，而競爭者優勢則為企業本身劣勢，優勢劣勢互為競合，在比對企業本身及(潛在)現有競爭者每項因素，即可定義出何謂優勢及劣勢。管理人員除可藉此瞭解企業之優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，並將可藉此發揮優勢補強劣勢。

(2)外部機會和威脅(OT)：可視為產業分析，是指那些組織通常無法控制的外部因素，包括競爭、政治經濟、法律、社會、文化、科技、實體和人口環境等等。這些外部因素通常是組織無法加以控制的，但卻對組織的營運有重大的影響。若機會是一個趨勢或事件，在公司有正確的策略反應將可能導致營業或利潤型態顯著增加。另外，威脅是指趨勢或事件，若公司並沒有正確策略反應，將會導致目前營業或利潤的顯著減少。

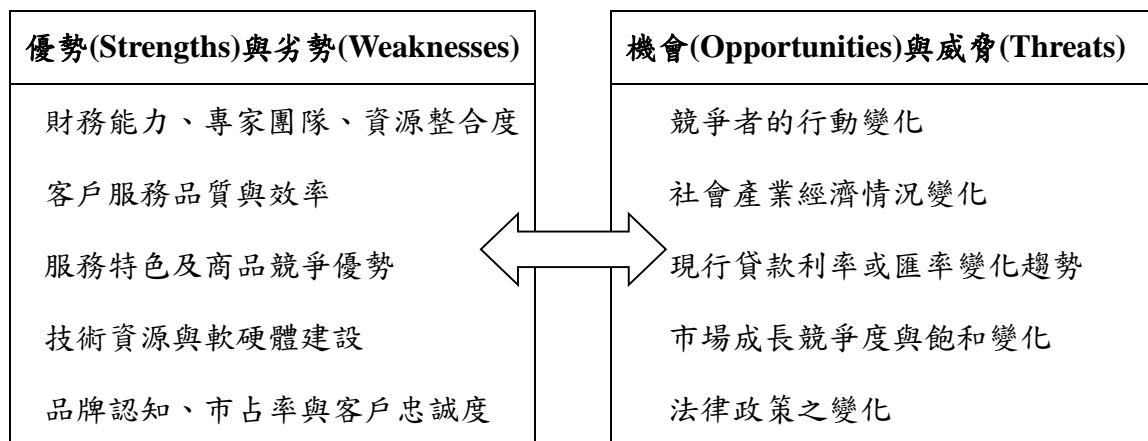


圖 5 SWOT 分析

本研究採用 SWOT 分析法，對銀行於高資產客戶財富管理業務進行現況分析，探討銀行目前的優勢、劣勢、機會和威脅，對銀行所處的競爭環境進行研究，從而根據研究結果制定相應的發展計劃及對策。

第三節、訪談設計與綱要

一、訪談對象

本研究採用質性深度訪談法 (in-depth interview)，為質化研究中採行資料蒐集方法之一，主要利用訪談者和受訪者間交談，達到意見交換，是訪談者及受訪者雙方當面互動過程，而訪問資料正是互動下的產出結果。本研究資料來源主要為蒐集次級資料，以及進行實地訪談，進而探討台灣銀行業於高資產客戶財富管理市場策略之研究。其次，以國內銀行財富管理產業作為研究背景，並以數家銀行主管作為個案研究之對象進行訪談。次級資料主要蒐集國內外專業期刊及雜誌、金融產業之資訊、新聞報章之資訊，和總體經營環境相關資料等相關報導資訊，並藉個案銀行公開之資訊、搭配實地訪談，了解受訪者對於問題看法，並進一步深入探討 FinTech 對於銀行財富管理產業發展相對因應策略。

二、訪談大綱

由於本研究採深度訪談法蒐集資料，所以在訪談進行前，先擬定訪談大綱，以便於提醒受訪者與研究進行的訪談方向能相符合，避免離題風險。此外，訪談大綱先透過蒐集相關資料，包括期刊論文與學者請教，進行重覆修正以求訪談最大效益所成。因此，在根據本文之研究目的，考量企業經營各項層面，針對銀行在高資產客群業務經營所需思考價值定位與營運模式，所設定的訪談大綱如下：

- (一)目前台灣銀行業發展高資產客戶財富管理的現況與趨勢為何？此外，在第三方與私人財富管理公司興起，您認為銀行業高資產客戶財富管理的經營策略如何因應？
- (二)您認為歐美銀行於高資產客戶財富管理發展經驗有何值得借鏡與學習之處？諸如國際高階理財證照(CFP)的取得、私人銀行(Private Banking)的經營方式或家族辦公室(Family Office)的設立等？
- (三)您認為台灣高資產客戶主要的需求為何？包括理財服務，財富傳承，稅務規劃與避險工具等構面；此外，銀行業協助客戶全球資產配置考量之因素為何？
- (四)您認為銀行業於高資產客戶財富管理的市場行銷策略為何？可能之對象或通路？銀行業如何利用現有的資源開發潛在之客戶？以及風險控管機制？
- (五)隨著人工智慧理財顧問(Robo-Advisor)的崛起，您認為台灣銀行業於高資產客戶財富管理的衝擊為何？此外，在金融科技(FinTech)浪潮下，銀行業如何將科技金融應用於高資產客戶之財富管理，其主要的關鍵成功因素有哪些？

第四章 研究發現

第一節、個案銀行財富管理背景介紹

一、個案銀行集團介紹

(一)沿革與背景

個案銀行發展沿革歷經三大階段，成立於 1966 年，前身為證券投資(股)公司，後於 1992 年正式轉為商業銀行，並在國內以信用卡發行而知名，為臺灣第一張信用卡，在卡債風暴後已轉為財富管理業務及企業金融業務並重發展之銀行。並首創 ATM 進駐便利商店。2002 年曾以股份轉換方式成立金融控股公司，其亦為台灣外資股權比例最高的金融控股公司。目前旗下子公司包括商業銀行、保險經紀、綜合證券、創業投資、資產管理與人壽彩券等八家子公司。營運據點遍及海內外，分行截至 2017 年國內分行據點共有 150 家，海外據點(辦事處、分行、子行及子行之分行)共 108 處，分佈於美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、泰國、越南、香港、新加坡及中國大陸等。全球員工約 25,000 人，2016 年合併資產規模達新台幣 2.16 兆元，高居臺灣所有民營銀行之冠，躋身亞洲前五十大大銀行之列。

(二)組織架構與變革

個案銀行於 2010 年時因積極向海外擴張，開啟事業群體系的制度，以業務專業分工為導向，共設置大陸、銀行、保險、投資及證券等五大事業體系，在大陸事業群最重要的工作就是上海分行的申設作業與升格子行、銀行事業群則負責國際併購與督導整體銀行業務、保險事業群則負責統籌人壽整併。目前各事業群整合與併購都已完成。

近期為因應數位金融趨勢，加速海外業務發展，並達到「強本、跨區、跨業」策略發展方向，有別於過去銀行事業群主要是個人金融、法人金融與信用金融，

個案銀行 2017 年 6 月 30 日將銀行業務組織由原五大 5 大事業群（銀行、保險、證券、日本及大陸），回歸總經理制並精簡組織架構，改劃分為法金暨國際、全球資本市場、個人暨信用金融等三大事業體，讓各事業發展回歸各子公司總經理，由各子公司總經理肩負業務經營責任，以提升集團整體營運效率。

組織架構調整考量各海外重點區域的資本市場業務漸趨成熟，將原「全球資本市場事業總處」升格為銀行轄下三大事業之一，全球統一指揮調度。此外，所增設的「全球營運總處」，以統籌商銀產品、作業與資訊、業務管理等重要營運單位，全力支持海內外業務發展。另一方面，為因應數位金融發展，整合銀行個人金融、信用金融兩大事業，將以產品為主軸的經營模式，轉型為以客戶為中心的組織架構。負責銀行財富管理、信用卡、消費金融、境外私人銀行等業務，整合虛實通路，提供完整客戶體驗，提升營運綜效。

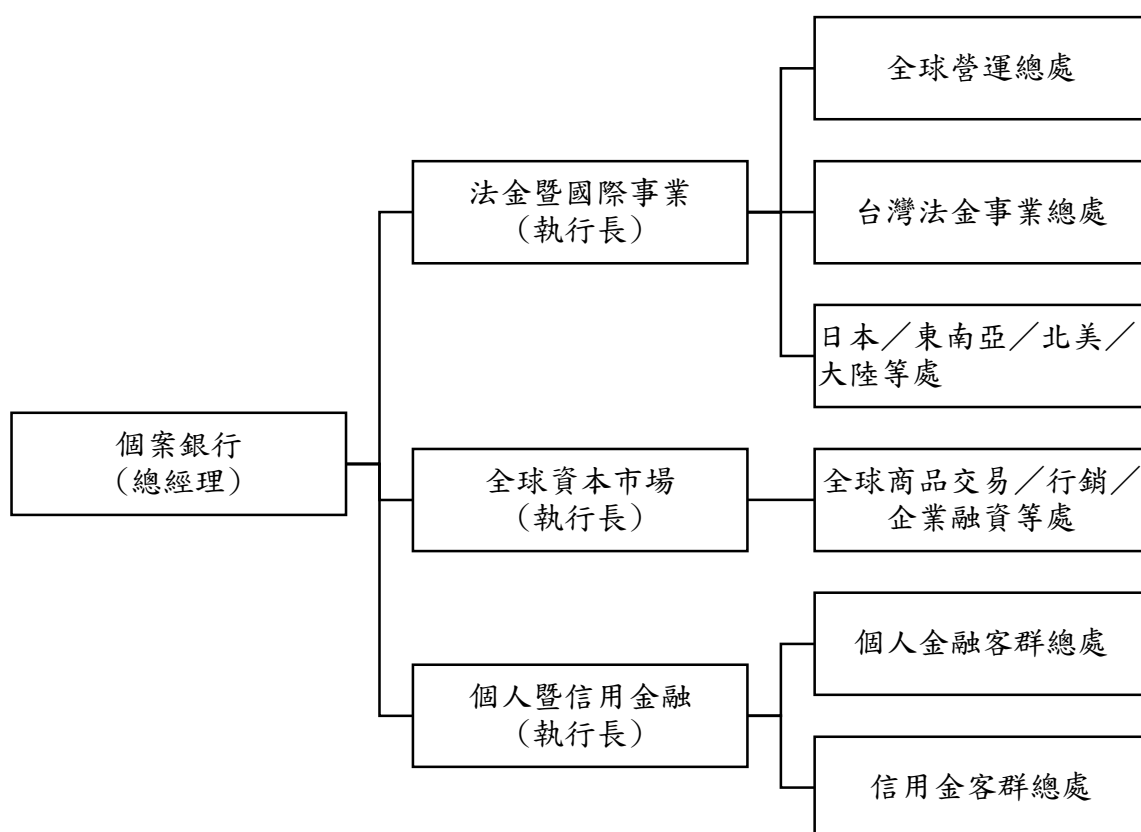


圖 6 個案銀行組織架構

資料來源：整理自個案銀行網站與新聞報導。

(三)經營理念與願景

個案銀行以建立一個值得客戶永遠信賴的金融服務機構，能提供一次購足的多品牌金融百貨服務，滿足客戶需求為宗旨，並不斷創新與領先的金融服務，成為全球華人的最佳金融服務機構。此外，個案銀行經營講求正派、忠誠、值得信賴的誠信正直；關心客戶、親切服務、進而奉獻社會的關懷奉獻，以敬業、主動積極、深耕專業的專業進取，靈活創新、敢於冒險、不怕改變的創新求變，包容、團隊、大家庭式團隊合作。以「家人」作為品牌承諾，「守護與創造」作為企業使命，以及「關心、專業、信賴」作為價值觀，冀希成為所有客戶心目中最值得信賴的金融服務機構，為客戶提供更方便的服務管道和更多元的金融服務。

(四)營業項目與產品

營業項目與產品結構於 2016 年分別為⁸：淨利息收入佔 53%、手續費收入佔 37%、衍生性商品與外匯佔 10%。2016 各子公司獲利貢獻以銀行(含保經)佔 82%，壽險則佔 18%。合併存款規模達 1.73 兆元，合併總資產規模高達 2.16 兆元，居台灣所有民營銀行之冠。2016 年放款結構組合，信用卡循環餘額約佔 1%，無擔消費貸款約佔 5%，房屋貸款 25%，法人放款佔近 22%、外幣放款佔 46%。

(五)重要獎項與榮耀

個案銀行屢獲國內外重要獎項肯定，尤其在財富管理部分，截至 2017 年已包括七度榮獲遠見「財金管理五星獎」；四度榮獲今周刊「財富管理銀行」第一名；九度榮獲 The Asian Banker「最佳個人銀行」；六度榮獲 Finance Asia「最佳財富管理銀行」；Retail Banker International「亞洲最佳網路銀行」等。在國外獎項方面，除亞洲金融雜誌 20 年傑出成就白金大獎，同時十二度獲選歐洲貨幣雜誌「最佳財富銀行」；亞洲銀行家雜誌評選年「臺灣最佳個人金融銀行」；亞洲貨幣雜誌「臺

⁸ 資料來源：個案銀行網站，投資人服務／個體財務報告與年報。<http://ir.ctbcholding.com/c/-financial.php>。

灣最佳本國財富管理銀行」；Timetric 機構亞洲金融客戶體驗獎評選為「亞洲最佳後台科技運用」、「亞洲最佳客服中心客戶體驗」、及「亞洲高度推薦：最佳客戶體驗-財富管理產品」；財資雜誌評選為「臺灣最佳財富管理銀行」等多項大獎。

二、個案銀行財富管理業務

(一)業務模式

個案銀行主要業務範圍以退休規劃，2007年8月8日宣布正式推出私人銀行服務，秉承以人為本的管理理念，在同業中首提「全球視野，國際標準」的服務理念，開發私人銀行專屬產品，為數萬客戶提供「財富保值增值、家族傳承、全球跨境金融和家庭、生活、教育、健康增值服務」。其中，個案C銀行所推出家族信託服務，以高淨值人群家族信託服務需求，為不同的高端客戶量身定製符合其短期與長期利益的財富管理規劃。

其家族信託業務以集團式緊密協同方式，整合處於行業龍頭地位的集團實業類子公司資源，拓展核心實業子公司產業鏈並不斷延，創造具競爭優勢與獨特的資源。另一方面藉助集團金融全牌照優勢，深化與集團金融類子公司在產品、渠道和客戶資源上的共享與合作，將銀行傳統信貸業務延伸至證券、保險、基金、信託、期貨、租賃等眾多金融服務領域，滿足客戶多元化的金融需求。透過「1+N」的私人銀行團隊服務模式，整合總分行投資顧問、財富顧問、信託及保險專家、資深律師及稅務師組成家族信託業務專屬團隊，為高淨值客戶提供家族信託服務，信託財產的種類包括：現金、不動產、股權、易於保存的貴重物品、合同收益權等。此外，C銀行先後創造出國內私人銀行業的多項第一模式，包括率先推出專屬鑽石卡等眾多專屬產品，滿足客戶獲得穩健回報的低風險資產配置需要，為客戶量身打造，提供一對一、個性化、一攬子、一站式、代代相傳的金融服務，打造特色財富管理體系。

(二)經營特色

表 3 個案銀行財富管理業務經營特色

主要訴求	內容
首創家庭會員理財服務 滿足跨世代的理財需求	<ol style="list-style-type: none">1. 全方位家庭整合理財，提供完善的財富傳承規及跨世代理財服務。2. 提供傳富家、鼎富家、首富家及創富家分層式個人會員尊榮服務。3. 首創家庭會員，家人同享理財規劃，贏得 8 萬名會員肯定。
專業理財服務屢獲肯定 贏得親如家人般的信賴	<ol style="list-style-type: none">1. 財管客戶平均往來 17 年，用心滿足不同人生階段理財需求。2. 理專平均年資 12 年，提供專業貼心理財服務。全方位專家團隊，提供投資、保險、貸款、稅務、不動產等專業諮詢。3. 整合多元產品，提供客製化投資組合建議，掌握先機、守護資產。
便捷服務模式多元創新 提供客戶即時性的支援	<ol style="list-style-type: none">1. 300 萬網路銀行客戶肯定，網銀瀏覽量領先業界。2. 首創 ATM 進駐便利商店，ATM 數量廣佈 7-11 及分行自動化服務區全台第一，總台數超過 5200 台。3. 提供 24 小時網路銀行、行動銀行及客服中心等便利快速的服務。

資料來源：整理自個案銀行網站。

(三)客群分佈

個案銀行目前高資產客戶目前近 9,000 人，客戶平均年齡約 62 歲，潛力客群近 2 萬多人。而往來資產 3000 萬元以上客戶約有數千位，以台中區銀行為例，約有 997 人；300 萬元以上 17 至 18 萬人；100 萬元以上約 30 萬人，部分高資產客戶不只和一家銀行往來。若以年薪來分，介於 100 萬元至 300 萬元，約占總客戶

群的 14%，300 萬以上則占總客戶群的 1%，產業人數最多的是零售批發業，平均月薪在 4 萬元左右，其次是電子類。就 2016 年半年報顯示，該行零售銀行業務實現營業收入 191.97 億元，同比增長 27.48%，其中，私人銀行業務貢獻頗豐。

個案銀行已有高達 94% 金融交易，都可透過數位化通路完成，雖真正臨櫃的客戶只有 6%，然分行來客數成長 2016 年仍達 10%。根據個案銀行統計客戶資料發現，商務人士中有高達 93% 每周會上網路銀行一次，52% 每周會使用行動銀行一次；但他們使用分行通路的次數卻也高於一般客戶，約有一半的客戶每個月會來分行一次，但一般客戶卻不到 4 成。這顯示，商務人士一方面有高度的效率要求，但也需要完整且專屬的建議。

(四) 數位理財

個案銀行結合大數據於理財業務的應用上，包括建置「360 度 Big Data 數據資料庫」，實行 KYCC (Know Your Customer's Context)，協助了解客戶所屬情境及行為偏好，整合即時通訊軟體成為智能客服數位管道，發展最適當之溝通服務模式，即時把握與回應客戶需求，同時，其結合政府的公開資訊，剖析結合內外部資料，了解市場上的潛力需求。如「i 適貸-購屋雷達站」平台，乃首創建置房屋自動估價模型導入地理空間資訊、實價登錄資訊與政府公開資訊，快速依個案因地制宜鑑估房價。

再者，於理財部分，推出「iPad 行動理專」讓理專前往客戶家中或辦公室，也可以提供最新資訊與客戶目前的最新投資組合。「智動 GO」則提供客戶進行基金投資、貸款試算與線上投保等理財服務。其在財富管理領域累積 15 年經驗，擁有世界上六大經濟體的上百種市場經濟數據、高達近百萬筆資料，並且根據這些數據，進行超過千次以上的回測情境分析，最終產出 6~12 個投資策略。

表 4 個案銀行數位智能理財服務

數位理財	服務特色與項目
「智動 GO」智能運算投資配置系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具「自動調整投資組合」Fintech 技術：投資團隊透過每日系統監控觀察市場動態，輔以大數據分析，智能運算投資組合最佳化模型。並依客戶投資現況、風險屬性與市場風向，啟動「自動調整投資組合」機制，自動調整投資組合中的基金及比例。 2. 提供基金投資、貸款試算與線上投保等常見理財服務。
360 度 Big Data 數據資料庫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 即時分析客戶需求：依據實際數字推出緊扣客戶需求的各項銀行業務服務作適時調整。 2. 最佳化使用者體驗：「眼球追蹤儀」觀察客戶觀看電腦螢幕時視覺的熱點及使用的行為，找出最適合客戶使用的習慣並進行網頁改版設計。 3. 彈性調整營運模式：藉由每間分行各時段工作型態（開戶、存款、提款、票據）期間與交易量，以調度服務人員依據。或依照數據資料中當地地理、人口特性、年齡屬性、及交易量複雜度等數據，客製分行的業務洽辦區位。
數位體驗分行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 省時數位服務：包括預約分行服務、智能客服「小 C」、Beacon 客製化推播等服務。 2. 動態理財諮詢：包括遠端視訊諮詢、行動理專 APP。 3. 智慧生物辨識：指靜脈 ATM、迎賓互動牆、人臉辨識。
「HOME BANK+方便家」網路銀行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 數位存款與線上開戶過程：應用光學文字辨識技術 (Optical Character Recognition)，系統能直接從客戶上傳證件讀取並帶入資訊，節省資料填寫時間加速申辦程序。

資料來源：本研究整理

第二節、個案銀行高資產客戶經營與行銷模式

一、財富管理業務

(一) 服務特色：

個案銀行財富管理業務重點，如下表所示，包括：

表 5 個案銀行財富管理服務特色

主要	內容
專業團隊服務	<ol style="list-style-type: none">1. 具全方位專家團隊：提供包含投資、保險、稅務、不動產、法律智庫等面向的專業理財規劃與財務諮詢服務。2. 客製化理財服務：依據投資屬性偏好及風險承受能力，與不同人生階段需求，透過個人現金流與負債管理方式，提供客製化投資組合與各項專業理財及保險規劃服務。主動檢視資產變化，適時提供適切的市場報告與調整建議。
多元產品整合	<ol style="list-style-type: none">1. 產品跨平台服務：以「開放式產品開發平台」理念與世界級投資管理機構合作，提供存款、貸款、投資、保險、信託、基金、境內外 ETF 等多元化產品的選擇與組合。2. 首創家庭會員制：推出跨世代「家族信託」服務，將財富管理服务從個人延伸到家庭，客戶可與家人同享理財規劃的整合服務及優惠，共同創造財富傳承的最大價值。3. 提供「個人」、「家庭」、「企業」全方位服務：除上述個人家庭服務外，亦提供中小企業經營所需的現金管理及融資貸款，和資本市場避險與投資。
即時現金支援	<ol style="list-style-type: none">1. 多元信用貸款方案：可依持有資產與預計周轉天期，選擇定存質借、股票貸款等循環型貸款產品作為適合融資方案。2. 提供各類型房屋貸款與擔保質押貸款，滿足資金週轉需要。

資料來源：整理自個案銀行「財富管理會員權益手冊」。

(二) 市場區隔：

個案銀行以「創富家」、「首富家」、「鼎富家」(往來資產達 1,500 萬元)、「傳富家」(往來資產達 3,000 萬元) 客群分層，推出尖端會員服務，提升高資產客群尊榮服務內容。並且把最低財管門檻，從先前的 100 萬元調降至 50 萬元，擴大服務客群。客戶分如下表所示：

表 6 個案銀行客戶分類

類別	往來資產總額	層級別
個別會員	新臺幣 3,000 萬元	傳富家
	新臺幣 1,500 萬元	鼎富家
	新臺幣 300 至 1,500 萬元	首富家
	50 萬元至 300 萬元	創富家
家庭會員	新臺幣 6,000 萬元	等級 A
	新臺幣 3,000 萬元	等級 B
	新臺幣 600 萬元	等級 C

資料來源：整理自個案銀行「財富管理會員權益手冊」。

此外，面對高齡化社會的來臨，財富傳承觀念受到高度重視，個案銀行領先業界，創新以家戶為單位提供家庭理財整合服務，推出三種「家庭會員」機制，家庭會員 A(家庭往來資產總額達 6,000 萬元)、家庭會員 B(家庭往來資產總額達 3,000 萬元)，與家庭會員 C(家庭往來資產總額達 600 萬元)，客戶可與家人一同加入關係戶成為家庭會員，合併累計往來資產總額，使個人作好財富管理外，客戶可與家人同享理財規劃的整合服務及優惠，一次滿足所有客群對家庭理財的服務需求，共同創造財富傳承的最大價值。如家庭「往來資產總額」達新臺幣 6,000 萬元，可享遺產繼承處理諮詢、海外(大陸)資金匯回、婚姻／繼承財產保全、股票／股權移轉等理財服務。

(三)行銷模式：

個案銀行在財富管理的市場定位，以客戶需求為導向的經營方式，同時採用客戶區隔的經營手法，將目標客戶群區分為幾個族群，然後再針對每個客群給於差異化的行銷模式，個案銀行於行銷策略模式如下：

表 7 個案銀行於往來千萬以上資產的客戶服務行銷

客戶類別	鼎富家	傳富家
往來資產總額	維持新臺幣 1,500 萬元	維持新臺幣 3,000 萬元
手續費優惠	每人每月任選項目 5 筆免費優惠	每人每月任選項目 10 筆免費優惠
他行自動化通路轉入優惠	每人每月 6 次手續費點數回饋，當月最高回饋財富點 1,020 點	每人每月 10 次手續費點數回饋，當月最高回饋財富點 1,700 點
ATM 跨行提領優惠	每人每月 98 次免手續費	每人每月 98 次免手續費
國際機場專車接送服務	一年兩次（可改兌換高鐵票券／機場貴賓室使用券／國內機票）	一年四次（可改兌換高鐵票券／機場貴賓室使用券／國內機票）
生日贈禮	8,000 點祝賀禮與各類貼心代訂服務	
特殊服務通知	市場突發事件／新興趨勢與新產品優先通知服務	
投資專業資訊提供	投資領先觀點參考資訊 投資建議研究報告書 基金停損／停利通知服務	
禮賓從侍服務	專屬理財專員 分行櫃台優先叫號與貴賓專線服務 保單檢視服務/保險理賠申請進度通知 承租保管箱每人一只免月租費 每月整合對帳單	

資料來源：整理自個案銀行

針對客戶行銷定位如下：

(1)產品定位(Product positioning strategy)：以提供高品質的顧客服務、及客戶問題反應解決管道提升顧客忠誠度及滿意度。

(2)價格/顧客價值：以專業的理財團隊組合，如會計師、保險規劃師、理財規劃師，為客戶量身訂做完善的資產配置及稅務規劃，建立專屬資產，提高在銀行購買商品的附加價值。

(3)通路策略：落實客群經營廣度及深度、藉由擴大分行據點網絡以增加中小企業客戶數，並以每週經營績效報表和 KPI 制度管理主管和理專，各項業務指標使命必達，每月定期對理專線上教學、測驗，及不定期調訓，維持其專業度，降低客戶投資風險。

(4)品牌定位(Positioning)：以「價值」為出發點，藉由金融創新技術及提供區隔市場之商品與服務，提升獲利能力、服務品質及競爭力。

該個案銀行的行銷策略為：

(1)組成高資產客戶服務團隊，提供專業完整訊息：

個案 C 銀行以團隊合作模式，由分行經理與理專、專家團隊、投顧中心及禮賓侍從四大部隊，共同組成高資產客戶服務團隊，分工提供財務規劃及便利生活服務，滿足客戶需求。提供「家醫式」資產規畫服務。唯一自建保單健診系統，替客戶進行跨保單、跨公司別全面檢視，也提供完善保險規畫服務，小自每年保費繳納的金流規畫，大至協助客戶保險理賠諮詢服務，補足理專在個別專業領域不足，因應市場狀況隨時調整部位，其專業性及穩定性高的個案銀行服務團隊，理專平均年資達 12 年，對客戶掌握度高，同時背後有專家團隊及投顧中心提供專業完整訊息，充分運用新科技提供更快、更便利的服務；個案銀行的財管客戶平均往來年資超過 17 年，歷經市場震盪但仍與個案銀行持續往來，可見彼此間的信賴關係，且專業上能滿足客戶金融往來的各種需求。

(2)首推家庭會員創造差異服務，滿足不同客層需求：

因應高齡化社會、二代接班等社會趨勢帶來的挑戰，個案銀行領先業界推出家庭會員制度，讓客戶與家人加入關係戶成為家庭會員，享有整合理財規劃及相關優惠，打造跨世代的全方位家庭財富管理服務。除了境內多元化財富管服務，個案銀行充分利用大數據分析，發現臺灣客戶的境外財管需求逐步提高，率先於新加坡開辦私人銀行業務，提供客戶既有的境外資產管服務，透過境內外整體性的服務模式，創造高度整合且便捷的全方位財富管理體驗。

(3)搭配金控龐大資源擴大資產規模，支援往來金融各方需求：

個案銀行觀察歐美市場全權委託(Discretionary Management)的財富管理趨勢，亞洲客戶，尤其是高端客戶的第二代，不見得對投資有興趣，寧願交給專業經理人服務，顯見此一市場的未來性。個案銀行將持續擴大管理資產規模，以專業滿足客戶的需求。因此，客戶群經營主要以做得更深且更廣為目的，因此考量客戶人生狀態與需求變數，提出專屬客戶的「活更好」的退休規畫、醫療保障計畫，「留更多」的資產傳承準備，以及進一步豐富生活「存更多」的資產配置之完整方案。

(4)活用大數據分析瞭解市場所需，挖出高資產客源：

相對早期財富管理會員只有個人會員制，資產規模約從五十萬元起至三千萬元不等，後來透過大數據分析發現，財富管理客戶相當重視家族傳承，2013年搶在同業推出家庭會員制度。資產超過三千萬元以上的客戶，高達四千餘位，其中不乏高齡客戶資產移轉所帶來的客源。

(5)運用數位創造財管新體驗，落實創新服務：

總合上述，個案銀行主要以創新流程與強化資訊搜尋成本及建立專屬資產作為發展財富管理業務之重點，以維持其競爭優勢。並藉由金融創新技術及提供區隔市場之商品與服務，提升獲利能力、服務品質及競爭力。藉由擴大分行據點網絡以增加中小企業客戶數，提供客製化的解決方案，再提高市場能見度及市場佔

有率，並且為具有高淨值之廣大富裕客層提供豐盛理財服務及金字塔頂的客戶群提供私人銀行服務。

第三節、個案銀行高資產客戶經營策略分析

一、總體環境情勢—PEST 分析

本文透過 PEST 分析，評估銀行業經營財富管理業務時影響企業所面臨的政治(P)、經濟(E)、社會(S)與科技(T)四個因子，有助於瞭解企業外在環境，其包括：

(一)政治面 (P)

1. 金管會於 2015 年 3 月推動「打造數位化金融環境 3.0」(Bank3.0)計畫，放寬及新增 12 項線上申辦業務，使行動支付、線上交易、線上貸款、線上保險等數位金融產品多元化。
2. 金管會於 2016 年 3 月核准「台灣第三方支付股份有限公司申請專營電子支付機構業務許可」，增加非銀行機構競爭者進入市場。
3. 立法院於 2017 年 4 月立法修正遺產稅及贈與稅，由單一稅率 10%，調高為 10%、15% 及 20% 三階段累進稅率。
4. 財政部於 2017 年 8 月提出稅改方案，調降個人綜所稅稅率、取消兩稅合一，調高營業所得稅。
5. 金管會於 2017 年 6 月核准投信投顧公會「證券投資顧問事業以自動化工具提供證券投資顧問服務 (Robo-Advisor) 作業要點」，機器人理財時代宣告開啟。
6. 財政部 106 年 6 月發布稅捐稽徵法第 5 條之 1 及第 46 條之 1 增訂條文，為未來採行稅務用途金融帳戶資訊自動交換(Automatic Exchange of Information)，預計於 108 年實施共同申報準則(Common Reporting Standard, CRS)，施行反避稅法案。

7. 新政府於 2017 年兩岸關係所主張的「兩岸三新」，致力維持台海現狀與區域和平，兩岸互動基礎著重共同解答面對兩岸難題，並維持一定善意與彈性，朝向發展結構性合作關係。

(二)經濟面(E)

1. 2017 年全球經濟同步復甦，IMF 與 OECD 預估全球經濟成長率介於 3% 到 3.5%，中國與印度等經濟成長快速發展，居民家庭財富規模日益增長。全球處於高成長低利率低通膨時代。
2. 行政院主計總處「105 年家庭收支調查報告」指出，我國 2016 年度全國每人可支配所得中位數為 27.7 萬元，換算「基本生活所需費用」約為 16.6 萬元。每戶所得差距為 6.08 倍。消費支出 77.7 萬元、儲蓄 21.6 萬元。
3. 安聯集團《2017 年全球財富報告》指出，台灣人均金融淨資產達 9 萬 2360 歐元、約 333 萬台幣，高居亞洲第 2、全球第 5 名。

(三)社會面(S)

1. 台灣貧富差距逐年擴大，高資產族群資產規模不斷成長，高資產客群逐年成長，近四成人口。家戶金融資產淨額於 2016 年成長達 10%，相較 2015 度成長三倍。
2. 台灣高齡化與少子化嚴重影響，日益重視資產傳承，高資產客戶由個人理財轉變為家族理財，銀行客戶量身訂製家庭理財規劃。台灣超高資產客群(UHNW)平均年紀 65 歲，排名全球第七高齡。
3. 民眾理財意識抬頭，年輕族群開始重視理財，銀行建立新世代客戶經營模式；國際金融市場變動與日俱增，投資標的與商品眾多。
4. 亞洲私人銀行業務動能加快，前 20 強銀行目前管理的資金部位加總突破 1.55 兆美元，創下新記錄，且超過加拿大 GDP 規模，年成長達 6.1%。⁹

⁹ 資料來源：亞洲私人銀行瞄準下一代超富人群，FT 中文網，財富管理，
<http://big5.ftchinese.com/story/001071092?full=y>

(四)技術面 (T)

1. 跨界競合重塑金融生態體系：數位科技進步造成產業邊界逐漸模糊、創新的商業模式紛紛興起、跨界合作競爭的情況也日益普及。企業的競爭者將不再侷限於同一產業。
2. 「新金融」服務模式興起：主要以支付清算，電子貨幣、區塊鏈、智能服務、智能投顧、生物辨視等技術。將實體經濟朝向資訊化、智慧化及個人化的商業模式。
3. 經營模式重整：如銀行數位化通路佈署，內部流程E化，即時互動跨通路多元化行銷模式，將加速改變經營模式，將使銀行新科技投入成本持續增加，與大數據資料科學人才培育需求大增。

二、產業競爭結構－五力分析

本研究應用 Porter (1985)的五力分析架構就銀行業經營高階財富管理業務上之競爭優勢所在，以做為業界之參考。可依公司所具備優劣勢條件，釐定企業在產業中定位，並據以擬定策略及行動方案。其包括：

(一)潛在新進者的威脅

由於我國銀行家數過多，同時市場規模相對不足，外國銀行目前不是主要的新進者威脅的來源，潛在新進者主要仍是國內銀行。此外，由於銀行業進入成本高，且設立銀行有嚴格的法規限制，因此，潛在新進入者威脅較低。雖然第三方支付崛起可能改變型態，但部分民眾已習慣現有銀行，新進者要再拓展國內市場很難，除非拓展海外市場，否則很容易便遭淘汰。

(二)現有廠商的競爭力

目前金融業競爭度相當激烈，主要原因為國內銀行家數過多，金融通路競爭激烈，加上高資產客戶轉換相對容易，因此使產業內競爭者威脅度相對為高。此外，近年因低利率環境使得本國銀行存放款利差逐漸縮小，且企業投資意願下降，

銀行為提高營業收入，順應市場需求，紛紛成立高資產客戶(私人)財富管理以滿足客戶導向，導致業務往財富管理部門挪移，再者，FinTech 金融科技之影響，相關金融服務數位化，因而手續費收入相對較低，影響獲利空間。

(三)替代品的威脅

目前我國經營高資產客戶業務的替代品威脅主要來自於外商銀行所提供的投資商品。由於外商銀行因規模大，且相對擁有專屬金融產品研發團隊，能提供最原始的金融設計產品，因此內含成本相對為低，且產品線範圍較廣，能提供多樣化的產品。而國內銀行則因研發能力相對不足，產品範圍較少，必需藉由銷售國外銀行商品以完整產品多樣性，屬於中盤商角色，故從投資商品角度來看替代威脅性高。再者，隨著第三方私人銀行的興起與開放證券業從事理財服務，亦加深銀行業受到證券業、銀行業、管理顧問公司、投信投顧業、保險公司間的替代產品來源的威脅等。

(四)客戶的議價能力

由於傳統財富管理業務的客戶之議價能力，因政府對於手續費訂有明確法規規範，且競爭者彼此差異相去不遠，故此過去客戶在議價能力並不高。然而，Bank3.0 時代因資訊隨手可得，且品牌認知度相對較低與客戶相對容易轉移特性，使得客戶議價能力提升。再者，由於高資產客群層級因資產規模較大，下單能力強且金額高，因此相對一般資產客群有較大的議價空間，導致銀行於高資產客群的整體獲利相對其他散戶總額的規模也較少，故高資產客群對於我國金融商品在議價能力方面相對更高。

(五)供應商議價能力

目前我國經營高資產客戶業務的金融商品上游供應商議價能力相對為低，主要在於專業人才延攬相對不易，導致國內金融業在新產品研發投入相對不足，因此目前新產品的開發大都需仰賴外商銀行(如 JP 摩根、HSBC、德意志銀行等前幾

大外銀)，並代理外商銀行相關衍生性商品買賣，再加上我國市場競爭激烈，使得外商銀行均進軍前來台灣供應各種金融商品，故供應商其議價能力相對較低。同時，我國金管會於 2017 年公告開放銀行兼營證券代理買賣外國債券業務，以及銀行提供境外衍生性金融商品資訊諮詢服務，此將使相關業務的境外交易拉回國內。由於金融商品與服務來源朝向更多元，因此供應商議價空間將相對較低。

根據五力分析結果，我國銀行業經營高資產財富管理市場發展策略可包括：

(1) 引進高端金融專業人才：

引進國外多方領域高端專業人才進駐，提升專業諮詢與產品研發設計能力，能使金融商品有較大的議價能力，將有助於財富管理業務發展與提升進入障礙。

(2) 提高研發投入創新發展：

善用高階人力資源、資訊科技與網路通訊基礎建設與創新設計能力，能提高附加價值金融商品與服務的創新開發方向發展，提供多元產品服務。

(3) 創造服務差異獨特體驗：

如創新的營運流程、新穎與差異化的業務模式或是創造獨特的客戶體驗，能提高銀行業於服務價值的創造，進而增加客戶的忠誠度與粘度。

三、策略態勢分析—SWOT 分析

本研究利用 SWOT 分析，針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅進行分析，增進企業了解本身的優勢與有利機會，同時亦可進一步使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅作改進。主要說明與細項如下表 7 所示：

(一) 優勢(S)與劣勢(W)

個案銀行主要優勢包括：企業品牌形象卓越、知名度高、服務品質優良；企業集團朝向多元發展、財務穩健，能擴大規模發展。此外，擁有資深且專業理財規劃團隊，專業度及穩定性高，能提供高品質理財服務諮詢業務。再者，營業通

路據點廣泛，作業系統完善，多元數位服務模式，能便利快速服務。加上客戶忠誠度高、滿意度好及市占率高，因此在理財服務發展上，有相當優勢。

然而，個案銀行相對的劣勢包括：市場競爭力仍不如國際級金融機構所設立專業私人銀行。產品研發創新能力相較不足。此外，由於獲利來源主要仍以佣金手續費為主要收入來源，仍易鼓勵客戶經理銷售金融商品，著眼於銷售及交易業績。再者，國內專業人才長期培育不易，尤其跨國稅務規劃專員缺乏，因此需大量仰賴海外人才，人事成本逐漸升高。

(二)機會(O)與威脅(T)

個案銀行面臨的機會包括：目前亞太富裕人士人數已超越北美，躍升全球之冠，成為極具發展財富管理業務潛力的市場，而金管會積極推動台灣成為「亞太理財中心」，境外金融機制「3O」平台(OBU、OSU、OIU)正式到位，大幅度鬆綁境外理財業務，並搭配多項優惠措施，期吸引亞太地區富裕人士來台投資，為我國金融機構帶來無限商機。

此外，台灣家族企業盛行，在海外投資或事業佈局者所在多有，加上家族通常較為龐大，家庭成員在海內外就業、讀書，連結到家族事業如何接班、專業經理人經營、股權分配、信託規劃、個人與公司稅賦等考量，需要的諮詢已超越單純投資理財範圍，更需要專業理財規劃師團隊支援，很難靠單一理財工具達成財富傳承的目標。稅制變化更是牽動高資產族群的理財規劃，未來高資產退休族群面臨的挑戰將更為多元，再加上金融商品不斷演進，讓財富傳承的規劃方式非常多樣。

再者，隨著我國 2017 年取消兩稅合一制、提高綜所稅與降低個人所得稅等稅制改革，以及修法遺贈稅採累計分級制等，是否能透過完善規劃來傳承，有效減少移轉產生的負擔則為未來需求趨勢。由於目前政府稅務制度調整，許多高資產客戶會更重視運用保險做稅務扣抵，不同類別稅制詢相對需求增加，而房屋合一新稅制將減少房地產做為主要投資標的。對高資產族來說，安全的資產配置相對投報率反而在長期規劃，能否鎖利是較重要的一環。

表 8 個案銀行財富管理業務 SWOT 分析

優勢(S)	劣勢(W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌形象卓越、知名度高、服務品質優良；企業多元發展、財務穩健。 2. 擁有資深且專業理財規劃團隊，專業度及穩定性高。 3. 營業通路據點廣泛，規模優勢明顯。 4. 作業系統完善；便利快速服務。 5. 多元數位服務模式， 6. 金融商品創新能力強，海外產品多。 7. 客戶忠誠度高，滿意度好，市占率高。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內競爭家數眾多。 2. 產品創新能力不如國際級金融機構。 3. 獲利來源主要仍以佣金手續費為主要收入來源，易鼓勵客戶經理銷售金融商品，著眼於銷售及交易業績。 4. 人事成本逐漸升高；專業人才長期培育不易，跨國稅務規劃專員缺乏。 5. 金融產品以外的投資服務待建立。 6. 財管主力客戶高齡化。
機會(O)	威脅(T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 我國高資產客群逐年增加；亞太富裕人士人數超越北美躍升全球之冠。 2. 高齡少子世代與二代接班社會趨勢，財富傳承與家族資產管理需求擴大。 3. 客戶理財意識抬頭，理財商品多元，服務品質與專業能力需求日益提高。 4. 身處亞太區重要樞紐，具發展亞太地區財富管理中心潛力，增加企業主及高資產客戶對境外金融中心(OBU)的需求。 5. 電子科技帶動金融創新，異業競合營運模式興起。 6. 全民綜所稅改、兩稅合一廢止、遺贈稅制分級，CRS 反避稅條款施行等稅制項調整，牽動其他理財需求。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 第三方與私人銀行興起，非金融業者跨業競爭者日益增多，壓縮傳統銀行業盈利空間。 2. 外商(UBS)開始往下進入財富管理領域客層，本土銀行也開始紛紛佈建私人銀行業務模式。 3. 客戶資訊取得容易，理財建議方案易受各方比較。 4. 中國及新興市場經濟崛起，國內投資環境不佳，資金流向海外尋找投資標的，境外財管需求逐步提高。 5. 金管會監管機制與日俱增，法規鬆綁過慢，監管機制限制挑戰。 6. 金融科技創新風險不斷，業務環境不斷變動。

資料來源：本研整理

另一方面，個案銀行相對的威脅：主要來自第三方與私人銀行興起，非金融業者跨業競爭者日益增多，由於國內財富管理業務蓬勃發展，商機無限，外商銀行為搶攻財管市場商機，積極併購本國銀行，增加之營業據點，皆以財管業務為業務發展主軸。此外，反避稅條款上路，雖然對於境外投資需求增加，但企業可能會將原設在台灣的企业總部移到第三地，造成實質產業外移，企業主投資國內意願少，銀行 OBU 業務減少。

隨著當前銀行業經營優勢是席捲全球的 FinTech 風潮，然法規限制是發展 FinTech 最大挑戰。過去銀行經營最大的競爭優勢，在於掌握外人無法得知的財務訊息，例如銀行可憑藉個人銀行帳戶中的薪資收入及信用繳款資料，判斷客戶信用的良窳，及透過信用卡消費記錄，了解客戶屬性與消費習慣，進而推出相關的金融服務。但隨著個人與企業愈來愈仰賴行動裝置進行財務操作，消費者的財務訊息與個人特色暴露於網際網路的大數據上，讓金融科技公司能夠利用特有的演算法，掌握與銀行類似的訊息。同時，電子商務、電信、軟體業者等非金融業者，更挾網路平台優勢與技術，開始挑戰傳統銀行業者。

(三)策略態勢

因此，由個案銀行的優劣情勢分析下，其所著重策略態勢發展如下：

(1)集中企業內外資源發展相關業務，開闢境內外藍海市場

首先，降低獲利能力較低的資產和業務，讓營運策略回歸自身利基點。以台灣為例，現階段台灣富裕人數持續增加，累積了龐大的海外資產，但台灣銀行業者卻無法提供相應的財富管理服務，而具有此類市場優勢及經驗的銀行業者相對為少，由於個案銀行於海內外有多方營運據點，亦有金控集團各部門可作內外支應，因此，個案銀行可整合內外資源與客戶，朝向集中資源方式發展相關業務，並可強化傳承需求解決方案，發展高端客製化服務與諮詢模式、擴大投資理財以外的增值服務領域，即跳脫過度競爭的窘境，開闢出藍海市場，提高市占率。

(2)運用金融科技融入客戶生活圈，完善打造個人專屬服務

其次，由於個案銀行於數位金融技術有前瞻性發展，因此可強化 IT 投資，將實體通路業務轉化為支援性功能，主要作為提升客製化的禮尊體驗服務部分，而在虛擬通路上則提供隨時隨地的網路與行動通訊服務，積極發展線上即時互動多功能客服機制，並能相對提供正確交易與回報機制的多元化服務，與高度保護客戶資產與隱私之技術發展。與藉由金融科技融入客戶生活圈，打造出完善的個人專屬金融服務，以差異化進而提高客戶忠誠度。

第四節、銀行經營高資產客戶專家深度訪談

本論文採用專家式訪談，引導受訪的三位專家暢談過去工作多年的經驗，並說明該行業專家是如何看待 Fintech 下，銀行業於高資產財富管理業務之發展，透過豐富的訪談內容記錄重點並加以分析。

一、訪談對象

本研究主要利用訪談者和受訪者間交談，雙方當面互動過程達到意見交換。而在對象選取上，其工作職位對於財富管理具代表性之意義，並有相當的工作經驗的累積，對於銀行財富管理未來的發展趨勢也有其獨到見解。訪談者基本資料表如下所示：

表 9 訪談者基本資料表

受訪者	職稱	部門	年資	相關工作經歷
A 君	協理	金融產品部	16 年	產品開發、高客群經營
B 君	資深協理	個人金融部	17 年	理財規劃
C 君	理財規劃師	理財規劃部	12 年	理財規劃

資料來源：本研究整理

其中，A君為金融產品部協理，有16年工作經驗，並曾從事產品開發、高客群經營等相關經歷，因此在經營策略與產品發展的見解上有其代表性。B君為資深協理，主要針對高客群客群人士理財具多年豐富經驗，因此，在客群瞭解上有一定認知。C君則為資深理財規劃師，於理財規劃部門有12年工作經驗，是第一線客服人員，因此在服務上之意見有其代表性。

二、訪談內容

針對台灣銀行業發展高資產客戶財富管理的現況與趨勢為何？有何競爭威脅？對於國外施行有何借鏡學習？客戶主要的需求為何？如何協助客戶全球資產配置？以及科技金融應用於高資產客戶之財富管理，主要關鍵成功因素有哪些？各專家訪談紀錄重點，如下所示：

(一)目前台灣銀行業發展高資產客戶財富管理的現況與趨勢為何？此外，在第三方私人財富管理公司興起，您認為銀行業高資產客戶財富管理的經營策略如何因應？

(A君)「目前台灣銀行經營財富管理普遍已10餘年，其中還歷經2008年金融海瀾，在進行財富管理第一步時首重了解客戶背景、需求、風險承擔意識，進而提供完善的財務規劃，對於高資產客戶更是提供客製化的投資組合、稅務專家規劃、乃至私人管家服務等，讓客戶感受到尊崇及隱私性，因應私人財富管理競爭的壓力下，更應思考提供給高資產客戶不僅是傳統的理財商品(基金、保單)，仍需加入稅務規劃及傳承，其中包括企業經營傳承、私人財富傳承、不動產傳承更需一併加入整體經營策略。」

(B君)「目前台灣財富管理已經進入各家非常強烈競爭的狀況。過去對財富管理比較沒有過度強調經營的國泰金、玉山金、甚至一些官股行庫，都在過去五年快速進入此領域。目前的趨勢都是往家族理財(傳承、信託等規劃)，以及學習UBS等私人銀行財管服務等趨勢發展。而第三方支付影響的就是

二代甚至三代的財管市場，這些客戶對於科技的運用非常熟悉，第三方私人財富管理低費用與方便的E化是很強烈的優勢。對於一般商業銀行來說，需要快速經營二代甚至三代，以及運用會計師、不動產規劃等需要客製非E化能完善處理的服務價值，差異化與第三方財管。」

(C君)「目前高階資產客戶現況已從過往單一產品銷售轉為顧問式的規劃銷售，以客戶滿意度為目的，力求長期經營合作的模式。而未來趨勢上將引進更多專門顧問協助第一線專員共同經營主力客戶。未來也將陸續與法人金融合作，開拓更多的潛力高階客群。而國內銀行在經營高階資產客戶中，私人財富管理不可否認的確成為客戶拿來比較的基準，但本土銀行也逐漸引進更多顧問式服務，完善客戶與私人財富管理之間的差距，而且透過事業體系的整併後，也逐漸能追上與私人財富管理的服務內容。但相比較下，更大的優勢在於我們得到頂級服務內容的門檻不需私人財富管理門檻高。因此能夠經營到更多可能行內財富度雖為中高階層，但同樣實力不輸高階資產客戶的客群。」

(小結)：目前台灣銀行業發展高資產客戶財富管理的現況與趨勢，提及市場競爭狀況激烈，然我國法規面開放程度與能與國際跟進發展相對為低，加上專業人才不足，發展有限，需加強經營財富傳承，以及提客運用非E化處理的客製服務價值，與第三方財務管理業者差異化其服務內容作因應。

(二)您認為歐美銀行於高資產客戶財富管理發展經驗有何值得借鏡與學習之處？

諸如國際高階理財證照(CFP)的取得、私人銀行(Private Banking)的經營模式、或家族辦公室(Family Office)的設立等？

(A君)「歐美銀行對於財富管理概念起步的早，因此對於財富管理規劃人員有基本素質的要求，如專業證照及道德規範，並透過廣泛的問卷分析了解

客戶真正的風險屬性及理財需求，並設立客戶績效評量機制以防堵高手續費收入及高佣金產品推銷。」

(B君)「歐美銀行能在人生階段提供不同需求時(如退休規劃)，能方便運用問題，讓客戶了解目前人生階段以及對於規劃目標，能直接運用電腦運算給予建議。此部分能帶來新穎的感受，亦能攆落較年輕的高資產客群。而歐美甚至會建立律師甚至機器人AI理財等服務，程式交易投資的提供，拉開差異與攆落更多客群，達到低成本高收益。而多元化的固定收益商品(例如境外結構型商品 SN)，其具有定價能力，不像國內銀行都是請上手設定成本較高，也較受限。再者，槓桿操作的方便性亦顯著勝出於我國」

(C君)「在國內從業人員的努力下，大部分在金融專業證照逐漸可以與國際接軌，而家族辦公室目前來講以國內的財富度可能難以推動，但客製化的團隊專門服務，的確可以滿足少數龐大家族企業的服務需求，應為我們前進的目標方向。但中期可以發展的目標我認為更可以引進國外以 Asset-based fees 的收費方式，取代傳統的佣收模式，更可以防範專員收益上的拿捏問題，一切以客戶服務滿意為目的。目前來看，若針對不同資產型態客戶，分開採計不同收費標準，也許是可行且邁進一步的方案。」

(小結):目前台灣銀行業歐美銀行於高資產客戶財富管理發展經驗有何值得借鏡與學習之處，提及因我國財富規模小，家族辦公室可能難以推動，但專業團隊客製化服務，可滿足少數龐大家族企業服務需求，此外，可引進國外 Asset-based fees 收費方式，取代傳統佣收模式，並依資產類型採計不同收費標準。再者引進國外 AI 多元理財服務方案，拉開差異與攆落更多客群，達到低成本高收益。

(三)您認為台灣高資產客戶主要的需求為何?包括理財服務，財富傳承，稅務規劃與避險工具等構面;此外，銀行業協助客戶全球資產配置考量之因素為何?

(A君)「高資產客戶對於理財服務需求以穩健資產成長，合理的風險承擔及報酬，訴求打敗通貨膨脹，反倒重視財富傳承、稅務規劃及避險的應用，且在進行資產配置時除各資產類別相關係數制衡外，亦考量貨幣資產分配的均衡。」

(B君)「台灣高資產客戶主要的需求為傳承規劃(移轉下一代，涉及稅負，不動產定價等客製化規劃)。而協助客戶全球資產配置考量若於新加坡、加拿大、日本、澳洲、紐西蘭五個地方海外資產者要優先留意。」

(C君)「高階資產客戶通常在本業已經經營有成或賺錢的情況下，較重視的需求就為資產保全和降低稅負成本。因此在財富傳承和稅務規劃上可能比較是主要需求。全球資產配置最大好處為降低資產過於集中於單一國家之風險，並透過匯率分散，趨避國際間匯率的大幅變動，並取得更好的收益條件。」

(小結)：目前台灣銀台灣高資產客戶主要的需求為財富傳承和稅務規劃為發展趨勢，目前以穩健資產成長，合理的風險承擔及報酬，不同過去訴求打敗通貨膨脹，傾向重視財富傳承、稅務規劃及避險的應用，且在進行資產配置時除各資產類別相關係數制衡外，另考量貨幣資產分配均衡與否。

(四)您認為銀行業於高資產客戶財富管理的市場行銷策略為何？可能之對象或通路？銀行業如何利用現有的資源開發潛在之客戶？以及風險控管機制？

(A君)「高端資產的客戶更重視安心、安全的財富管理，面臨企業第二代接班傳承或高速成長的企業主均為潛力客群，銀行業可透過法、個、消金各部門交叉行銷，大數據比對開發潛在客戶。」

(B君)「高資產客戶財富管理行銷策略主要著重在稅務與全球資金規劃建議等，由於非AI化目前不能完全解決的規劃服務區塊，必需由需求反推回來

給予客戶最佳建議。就企業主而言，目前 CRS 議題與國際資金配置，需要客製化服務，因此，如何與法金合作，並多與貸款部門與法金合作，打入企業主，即能掌握未來 5~10 年的國際資金移動搶版圖商機。在風險控管方面，必須要有專業的會計師與相關專家協助，能避免風險。」

(C 君)「國內對於高資產客戶的市場行銷策略逐漸轉為服務滿意為導向，各家銀行開始採用團隊經營，針對高階資產客戶可能碰到的投資、保險、稅務、多元產品配置成立專責顧問，給予客戶最完善的問題解答，進而提高客戶對於該行的忠誠度。對於理財也不是單一產品銷售，而是以客製化的投組作為服務內容。而這類型的高階資產客戶可能都為台灣中小企業主，銀行業以玉山做為代表，就用個金與法金部門合作的方式，開發出不少高階資產客戶，值得各家銀行效法。而風險控管相比國外，在於台灣銀行業都是非常嚴格，不太容易出現風險大疏漏的問題。」

(小結)：銀行業於高資產客戶財富管理的市場行銷策略，逐漸轉為服務滿意為導向，各家銀行開始採用團隊經營以多元產品配置成立專責顧問，給予客戶最完善的問題解答，進而提高客戶對於該行的忠誠度。理財非單一產品銷售，著重客製化的投組作為服務內容。銀行業可透過法、個、消金各部門交叉行銷，大數據比對開發潛在客戶，以企業二代接班傳承或高速成長的企業主均為潛力客群。風險控管方面，必須要有專業的會計師與相關專家協助。

(五)隨著人工智慧理財顧問(Robo-Advisor)的崛起，您認為台灣銀行業於高資產客戶財富管理的衝擊為何？此外，在金融科技(FinTech)浪潮下，銀行業如何將科技金融應用於高資產客戶之財富管理，其主要的關鍵成功因素有哪些？

(A 君)「隨著金融科技(Fintech)的盛行，透過人工智慧理財將是不可避免，然而先透過專業而客製的投資組合建議，配合人工智慧風險管理更能符合高資產客戶的需求。」

(B君)「人工智慧理財顧問主要衝擊現階段還是在於比較年輕的客群，二代或新一代事業的企業主。目前全台灣的應用非常的低，僅中國信託與富邦有一些數位化的分行等相關的創新服務。但是以深度來看，與國外建立了AI會計師、AI律師、程式交易投資還有很大的差異，而程式交易在對岸也已如火如荼展開。受限於我國法規面開放程度與是否能與國際跟進發展，加上專業人才欠缺，需要加速建制。因此，了解自行客層的分群，以及如何搶到他行的潛力客戶是關鍵因素」

(C君)「人工智慧理財顧問對於銀行關係度較深的客戶影響性不大，主因理財專員對於此類客群除提供一般基金、保險服務外，提供更多的是顧問式諮詢服務，例如稅務、相關優惠資訊提供、權益告知、多元資產配置規劃，這些都是智慧理財顧問目前看來無法達到的。因此專員能力提升將是未來能否不被取代的關鍵因素。但更有機會的是，透過金融科技的發展，銀行可以有一套智能的投資模組，自動幫助客戶隨著市場作最適當的調整，可以幫助專員經營過往較難接觸的客群，也可以減少經營非高資產客戶的時間，給予高資產客戶更完善的規劃內容和時間。」

(小結):根據上述專業訪談獲得人工智慧理財顧問對於台灣銀行業於高資產客戶財富管理的衝擊提及，我國相對國外於數位發展與應用尚屬不足，加上我國受限於法規開放程度，銀行需加速建制數位智能技術，協助發展智能投資模組與開發潛力客戶，才是關鍵成功因素。

三、重點歸納

綜合上述專家建議，對於目前財富管理市場競爭狀況激烈，而高資產客戶理財需求傾向財富傳承和稅務規劃，然我國法規面開放程度尚未能與國際跟進發展，加上專業人才不足，而唯一優勢是銀行頂級服務內容的門檻不需私人財富管理門檻高，因此可納入多方客戶，亦可學習UBS等私人銀行財管服務等趨勢發展。此

外，數位轉型已是大勢所趨，透過人工智慧理財將不可避免，富裕階層的客戶亦開始傾向多樣性的高科技數位服務，且接受程度超越預期，其認為優秀的財富管理團隊除要擁有高素質的專業能力外，必須要有更強大的數位金融服務能力，透過企業外部資源整合，建構多元產品配置成立專責顧問，才能因應客戶的需求及消費者行為的變化，使得不受市場淘汰的風險。因此，為提高市場滿意度，銀行於財富管理業務上，應對科技方面進行更多研發投入，建置完善的智能投資模組系統自動協助調整資產配置，此外，理財顧問的思維及服務模式也需跟上改變，透過不斷提升專員能力，差異化非數位流程的服務模式，提高服務品質；此外，可學習國外設立客戶績效評量機制，防堵高手續費收入及高佣金產品推銷模式，著實理財服務宗旨。再者，金融科技的結合應將客戶體驗放在首要且核心地方，配合人工智慧風險管理更能符合高資產客戶的需求，因此可運用自動化領域進行策略投資，與提供多元投資建議，並於各個層面實施具體的變革措施以因應未來挑戰。根據上述專業訪談，本研究獲得的結果如下：

表 10 專家訪談重點歸納

	構面	觀點／建議
現況與發展	市場現況	(1)理財市場競爭狀況激烈，業務發展規模有限。 (2)國內法規開放程度與能與國際跟進發展。 (3)專業多元領域人才不足，產品開發能力較弱。 (4)頂級服務相對私人財富管理門檻低，可納入多方客戶。
	需求趨勢	(1)由個人理財諮詢轉向財富傳承和稅務規劃。 (2)著重稅務規劃及避險的應用。
因應策略	借鏡學習	(1)財富管理規劃人員素質的要求。 (2)客戶績效評量機制的設立。 (3)產品服務定價的能力與槓桿操作的方便性。 (3)轉型朝向私人銀行財管服務業務。

	行銷策略	<p>(1)強化服務價值，差異化與第三方財管間服務競爭性。</p> <p>(2)培育多元專業多元人才，加速建制各產品研發能力。</p> <p>(3)整併事業體系，加入稅務規劃及傳承，完善財富管理服務內容。</p> <p>(4)朝向企業二代接班主或高速成長等企業為潛力客群，擴大市場規模。</p>
	數位衝擊	<p>(1)引進 AI 多元理財服務方案，拉開競爭者差異與攆落更多客群。</p> <p>(2)運用大數據比對與各部門交叉行銷，開發潛在客群精準行銷，協助專員經營較難接觸的客群。</p> <p>(3)加速建制數位智能技術，協助發展智能投資模組，優化資產配置效能。</p> <p>(4)經營變革提升數位化能力，減少理專作業流程，增加服務時間，改善客戶體驗。</p>

資料來源：本研究整理

第五節、銀行經營高資產客戶關鍵成功因素

本研究所探討的個案銀行，因領先業界推出各項創新服務，持續打造專業團隊，該行理專每人平均擁七張證照及 12 年以上理財規劃資歷。除理專提供專業服務外，亦有橫跨投資、稅務、保險、不動產等四大領域團隊支援，加上個案銀行投顧中心隨時提供市場趨勢分析，全方位協助客戶財務規劃。金融服務將持續以「客戶體驗」為中心，提供便利、有溫度之服務，是主要經營高資產客戶的成功範。此外，本研究綜合專家訪談，對於銀行經營高資產客戶的關鍵成功因素，可歸納包括：

一、是否有高素質、專業化團隊，提供全方位專業服務？

從事高端金融服務行業人員的素質有較高的要求，需要同時具備金融市場知識、掌握高淨值客戶資源、有較長年限的金融從業經驗等。此外，銀行是否有較高的資源整合能力，能發揮專家團隊作用提供全方位專業服務亦是關鍵。

而個案銀行捨棄一般財管銀行的一對一理專服務，特別採用團隊整合服務，由分行經理與理專、專家團隊、投顧中心及禮賓侍從四大部隊，共同組成高資產客戶服務團隊，分工提供財務規劃及便利生活服務。而理專平均年資達12年，對客戶掌握度高，此為關鍵成功因素之一。在固定的投資市場分析訓練與產品課程之外，旗下理專開設「軟性」課程，包括品酒、藝術鑑賞、服裝禮節、健康飲食課甚至高爾夫球等，接近富裕客戶興趣之餘，也能自我提升，故為成功關鍵因素。

二、是否有構建多元化產品體系，能提供完善服務的客戶資產配置方案？

隨著高端客戶財富管理意識的成熟以及市場競爭的加劇，對於稅務籌劃、保險服務、財富傳承等非金融服務需求上升。包括海外投資、另類投資、全權委託、融資顧問、增值服務等在內的專屬產品服務圖與完整產品線等，亦是關鍵。

由於個案銀行不但提供高資產客戶關心的稅務、保單健診、資產配置及企業籌融資等諮詢建議，並構建多元化產品體系，能提供完善服務的客戶資產配置方案，因此是其成功關鍵因素之一。

三、是否對企業家、家族成員及一般高資產客戶等群體，分層提供產品、服務、行銷等支援的全方面財富管理平台？

對於發展全方位的財富管理服務上，能否運用平台強化財富管理服務的深度及廣度，提供財富管理客戶最完整且全面的理財平台，協助客戶資產配置更為完整並創造長期穩定的報酬，亦是重要關鍵。

其中，個案銀行領先業界推出家庭會員制度，讓客戶與家人加入關係戶成為家庭會員，享有整合理財規劃及相關優惠，打造跨世代的全方位家庭財富管理服

務。並率先於新加坡開辦私人銀行業務，提供客戶既有的境外資產管服務，透過境內外整體性的服務模式，創造高度整合且便捷的全方位財富管理體驗。此外，因應不同世代理財模式及時代趨勢，滿足不同客層需求，創造全方位財管新體驗，故為其與其他同業不同的差異化因素。

四、是否有投入重點資源創新發展，能設立客制化特色服務，為客戶提供適當的增值服務內容？

由於高資產客戶對於理財需求相對多元且複雜，因此銀行部分是否有投入重點資源創新發展，能設立客制化特色服務，為客戶提供適當的增值服務內容，甚至有符合小眾客戶產品開發能力，可提升差異化服務與競爭力。

個案銀行以優化客戶體驗及滿足客戶需求為目標，不斷追求創新並提升財富管理服務品質，積極導入數位科技，提供更方便多元的金融服務，提高保戶服務滿意度。包括深耕大數據的應用，建置透過大數據剖析及虛實整合，實行 KYCC (Know Your Customer's Context)，了解客戶所屬情境及行為偏好，發展最適當之溝通服務模式，即時把握與回應客戶需求。此外，同時結合政府的公開資訊，剖析結合內外部資料，了解市場上的潛力需求。並運用在分行服務櫃檯擺設、理財專區或是等候座位的設計，都是依照數據資料中當地地理、人口特性、年齡屬性 & 交易量複雜度等數據，客製每一間分行的業務洽辦區位。再者，個案銀行落實主張在地化經營精神，以金融理財專業為基礎，融入相關設施活絡商機，如個案銀行於 2017 年 8 月以棒球為主題特色，打造運動風的數位分行，也展現持續在地化經營據點的決心，故為個案銀行運用內外資源整合創造的成功關鑰因素。

五、是否能提供尊榮重獨特的服務體驗，創造服務的滿足？

由於從事高端金融服務需提供『與眾不同』的尊榮感，若高資產客戶能感受到尊榮的款待，擁有比其它客戶更迅速及專業的專屬利益，能及時滿足他們的理財需要，此服務周延能讓消費者產生尊榮禮遇進而創造最終價值滿意，亦是關鍵。

個案銀行堅持因以專業管理為目標，致力提供客戶全方位且長期、貼心服務，每個服務項目皆有制定標準作業流程，並反覆試驗、調整，及重重的教育訓練，能保持最有「溫度」的金融服務，體現品牌「家」的精神營造溫暖。並專為尊貴及高資產值客戶提供最佳投資建議，組合於一身的金融及理財管理方案，讓客戶體驗優越的投資理財，並對高資產客戶提供一系列國際租稅規劃、理財規劃、財富管理等服務，提高資產運用及資金調度的能力，因此為贏得客戶信賴的因素。

值得一提，綜合個案銀行在數位金融的發展，以積極佈局新興科技。就金融科技的創新投入上，截至目前 2017 年 10 月為止，規劃以「人工智慧、區塊鏈、生物辨識、未來分行、生活金融」五大數位金融作趨勢發展，以結合日常生活與金融服務場景，傳達未來金融服務不受時空限制、服務無所不在的新概念。包括指靜脈 ATM 與視覺辨識等生物辨識科技應用；智能客服機器人小 C、語音金融助理的人工智慧發展；以及公益區塊鏈、貿易區塊鏈、娛樂區塊鏈等區塊鏈實驗專案；和行動與數位未來分行模式 VR 的體驗；而生活金融則提供 AR 金融應用、無縫創新支付體驗。另外，在耕耘大數據創新研發亦有所成就，以深度數據探勘的「數據分析轉型」探索平台建置專案，應用在「i 適貸」、「智動 GO」、「線上申貸平台」等產品和服務，均說明個案銀行在運用金融科技作創造獨特服務價值的差異性。

第五章 結論與建議

第一節、研究結論

本研究首先以個案研究方式探討我國內外部環境情勢與產業競爭性外，並透過深度訪談法探討銀行高資產客群財富管理業務之經營模式外，並探討影響銀行經營高資產客群財富管理業務之關鍵因素，進而瞭解數位金融時代下銀行經營高資產客群財富管理業務之因應策略。本文研究結果如下說明：

一、銀行經營高資產客戶業務的現況與趨勢

(一)市場競爭狀況激烈，專業領域人才不足，產品開發能力較弱，法規發展限制

目前我國銀行經營財富管理業務面臨市場競爭狀況激烈，而高資產客戶理財需求轉向財富傳承和稅務規劃，投資管道亦朝向海外模式，然我國法規面開放程度尚未能與國際跟進發展，加上專業人才不足，產品開發能力較弱，發展規模有限。

(二)客戶需求由轉向財富傳承和稅務規劃，投資商品與管道朝向多元與海外模式

隨著高齡少子與二代傳承社會結構變化，高淨值人群資產配置出現變化趨勢，投資需求由個體轉向家庭綜合服務轉變，投資視野也由境內轉向海外投資市場，產品由標準化轉向定製化型態。不同過去訴求打敗通貨膨脹，目前以穩健資產成長，合理的風險承擔及報酬，傾向重視財富傳承、稅務規劃及避險的應用。

(三)數位轉型為大勢所趨，傾向多樣性的高科技數位服務發展為主

數位轉型已是大勢所趨，高資產客戶開始傾向多樣性的高科技數位服務，且接受程度超越預期，同時我國銀行針對數位服務發展，著重結合數位科技、人性化服務與專家團隊，強調無現金數位金融服務與智能科技輔助理財，訴求能提供高資產客戶於理財上的安全性與即時性，量身訂製之全方位財富管理服務為主，以因應實體分行越來越少之未來趨勢。

二、銀行經營高資產客戶的關鍵成功因素

銀行經營高資產客戶的關鍵成功因素，包括：

- (一) **專業素質團隊的組成**：對於高資產理財成立專責顧問，並具一定程度的專業素質，理專要求除同時具備金融市場知識、掌握高淨值客戶資源能力外，並需要較長程度年限的金融從業經驗等。
- (二) **多元產品體系的建置**：除了財富傳承、稅務規劃與保險服務等非金融服務需求外，是否亦包括海外投資、另類投資、全權委託、融資顧問、增值服務等在內的專屬產品服務圖與完整產品線等，亦是關鍵。
- (三) **客戶行銷模式的差異**：能透過瞭解客戶所屬情境及行為偏好，就個人，家庭成員，企業主等身分，滿足不同客層需求，創造全方位財管新體驗。
- (四) **內外資源整合的程度**：銀行是否有較高的資源整合能力，能發揮專家團隊作用提供全方位專業服務，並圍繞客戶關係管理能力、提升產品研發與資產配置能力。
- (五) **尊榮服務體驗的創造**：銀行能專為高資產值客戶量身打造，組合於一身的金融及理財管理方案，提供最佳投資建議，讓客戶體驗優越的投資理財。客戶間發展最適當之溝通服務模式，即時洞察客戶需要與回應客戶需求；並能提升資產的運用性及資金調度力，以及達到資訊的嚴格保密與資產安全的良好防護，贏得客戶信賴與安全交付。

三、銀行經營高資產客戶業務的經營策略

綜合上述專家建議，雖然我國法規面開放程度尚未能與國際跟進發展，加上國內專業人才不足，而唯一優勢是銀行頂級服務內容的門檻不需私人財富管理門檻高，因此，我國可學習私人銀行財管服務等趨勢發展，並可朝向納入多方企業客戶為目標。此外，未來財富管理團隊除要擁有高素質的專業能力外，必須要有更強大的數位金融服務能力，透過企業外部資源整合，建構多元產品配置成立專

責顧問，才能因應客戶的需求及消費者行為的變化，因此，銀行於財富管理業務應對科技方面進行更多研發投入，建置完善的智能投資模組系統自動協助調整資產配置，以提高市場與客戶滿意度。

再者，理財顧問的思維及服務模式也需隨之轉變才能因應變遷，因此，不斷提升專員能力為著重方向，未來可運用人工智慧 AI 提供多元化理財方案作為配合，並提升非數位流程的服務模式，差異化與競爭者間的優勢；而銀行部門對於理專可設立客戶績效評量機制，以防堵高手續費收入及高佣金產品推銷模式，著實理財服務宗旨。另一方面，運用需要客製而非 E 化能完善處理服務價值，差異化與第三方財管間服務。最後，隨著數位時代的來臨，服務模式與金融科技的結合應將客戶體驗放在首要的核心地位，除投資策略透過提高數位化能力提供多元建議，以改善客戶體驗之外，並於各層面具體實施變革措施，達到禮尊服務之境界。

就本文所探討的個案銀行於財富管理業務經營上，由於著重客戶體驗與服務差異，並致力提供客戶全方位且長期、貼心的服務模式，能即時洞察客戶需要，深耕客群。此外，能整合內外資源整合，建置專家團隊，客製化財富管理服務，優化交易策略，並因應不同世代理財模式及時代趨勢，不斷追求創新並提升財富管理服務品質，可為成功之案例，值得學習。而對其發展方向，透過 SWOT 分析與未來數位金融發展趨勢上，個案銀行的發展朝向：(1)以集中資源方式發展相關私人財富管理業務，藉由內外資源的整合，跳脫過度競爭的窘境，開闢出藍海市場；(2)以強化 IT 發展與創新方式，將金融科技融入高資產客戶生活圈，實踐因應數位世代化的尊榮體驗，完善打造個人專屬服務，差異化與競爭者間的競爭優勢。其也說明，個案銀行於經營高資產客戶財富管理業務上，有其獨特的領先地位。

第二節、研究建議

綜合本研究分析與專家訪談針對高資產客群經營發展，仍應著重以下幾點：

一、銀行經營高資產客戶財富管理業務之建議

(一)引入海外高端財富管理領域資深專業人才，深化服務品質水準：

從事高端金融服務行業人員素質需較高的要求，例如需要同時具備金融市場知識、掌握高資產客戶資源、有較長年限的金融從業經驗等。另一方面，各類型的高資產客戶均需要一定程度的信息與分析支持他們的投資決策，包括量身定製的投顧方案。然目前各銀行投入大量外部資源為高資產客戶提供如投資講座、專題講座等較淺層次的研究觀點交流活動。因此，應深化經理專業服務領域，提供定期培訓專業技能不斷充電，提升為客戶提供多元化資產配置能力。

(二)構建客戶資產配置基礎平台，提供全類型、多元化的產品體系：

由於銀行業在產品範圍及前線銷售能力方面的局限下，可透過建設風險和收益水平能基本滿足客戶需要的專屬產品庫，將可搭建具廣度與深度的開放式產品平台。此平台除能根據客戶投資偏好，結合流動性、收益率等要素，形成包括現金管理類、固定收益類、資本市場、股權投資、海外投資、另類投資、全權委託、融資顧問、增值服務等在內的專屬產品服務圖與完整產品線。另一方面，能針對市場和產品的研究分析能力，制定最適化產品策略，適時推出資產管理全權代理業務。再者，能有高度的風險管理，提升產品分類和管理能力。

(三)結合客戶需求與市場趨勢，提升小眾專戶產品的開發能力，差異化行銷：

高淨值客戶對於各類型的非金融服務具有一定需求，而且需求內容因人而異。能夠提供多樣化服務的金融機構，可全面覆蓋高淨值客戶需求，提升附加價值。如銀行針對高資產客戶的主要服務，提供子女教育、高端社交等多種非金融增值服務。若能結合客戶需求與市場趨勢，加強自主投資與委外投資相結合，做好客戶需求回饋機制，資管中心做好產品開發供應。根據客戶個性化需求，提升不同投資策略專戶產品的開發能力，將滿足客戶個性化需求的「小眾」產品做出特色。

(四)整合資源模式分工合作，提供一站式購足、全功能的理財服務平台：

由於銀行功能逐漸由信用中介朝向財富管理中介轉變，因此以圍繞客戶關係管理能力，做好客戶需求回饋機制，實現客戶關係精細化管理，並提升產品研發與資產配置能力、財富解決方案設計與履約能力為主。此外，通過跨業跨界資源整合，利用大數據分析，分析高資產客戶的群體屬性、行為模式與需求特徵，完善族群客戶的財富管理方案庫，加大客戶行銷度，發現未來潛在市場，吸收行外新客戶，提升客戶經理對高資產客戶的行銷服務能力。發揮專家團隊作用與豐富族群客戶資產配置方案的提供。再者，對於新富階層，結合其對於便捷、智能、一站式，投資管理等性質的偏好，則可以考慮通過網際網路管理與智能技術手段來服務。”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。

(五)完善服務流程與持續提升客戶體驗，建立相互信任的客戶關係體系：

高資產客戶服務質量與效率是一個重要的、可實現的差異化因素，與一般資產客群的差異化部分，可反應在客戶的體驗上，例如簡化操作流程、投顧智能化、提高對第三方平台的相互配合、提升反映速度等。此外，銀行客戶經理首先要和客戶建立起信任關係，提升客戶對銀行的認同感和忠誠度，除展開對客戶的盡職調查和風險偏好評估，深入瞭解客戶需求，並對客戶的興趣愛好有所涉獵，從朋友的角度為客戶提供建議。提升非E化能完善處理的服務價值，才能差異化與第三方財管間的服務。再者，強調服務的私密性與安全性，要求為客戶嚴格保密，才能使客戶安心交付。

總而言之，銀行業應根據自身的特點、資源和優勢，結合目標客戶的需求，依據目前趨勢，重點可朝向海外另類投資、房地產投資及利用海外各種資產，為高資產客戶提供另類資產管理和私人財富管理的創新業務。

二、數位金融時代下銀行經營高資產客群財富管理業務之因應

隨著國內中產階層的崛起、私人財富的積累、網際網路金融和數字化趨勢的出現，以及網際網路時代成長起來的年輕一代逐漸成為投資者主力，國內理財機

器人(智能投顧)的良好機遇發展，也將明確區別於高資產客群經營與服務模式，然在數位金融下的財富管理模式，有以下建議：

(一)對於銀行的建議：

目前人工智慧還處於初級階段，在投資顧問領域的應用雖然是新興事物，然演算法和模型的效果仍需要在較長周期內進行檢驗。一系列基於人工智慧的資產配置與數據處理、交易優化的算法等相關技術發展研發成本占比將不斷提高，企業可成立數位金融部門專責因應。此外，著眼未來發展將會著重在機器與人的互補層面，建議與理財機器人等新創公司合作，發展能發展符合高資產客群所需的多元跨境理財機制系統，引進 AI 多元理財服務方案，拉開差異與攏落更多客群。並透過雲端運算、數據分析找出潛在客群精準行銷，以及運用數位能力協助加強理財專員的效率，創造多方價值，提供投資人更好的體驗。

(二)對理專的建議：

雖然智能投資顧問能透過電腦程式演算法推薦投資組合的創新模式，將取代一部分理財專員的工作，但理財機器人的投資建議一般都是涉及到股票、基金、保險等各種金融產品的分散化投資組合，其涉及到各類產品的銷售資質，此仍為專業理財專員的工作職責。目前僅證券業於 2017 年訂定相關法條規範(見附錄)，然尚未有明確法律對理財機器人業務的牌照和資質提出要求，因此理專的服務將仍存有必要，協助理財機器人提供的參考結果給予專業判斷的角色。另一方面，由於高資產客群仍舊偏好由理財專員提供服務，給予專業的理財投資建議，因此，若能提升本自數位科技運用能力，適時運用數據分析，保持本身的專業性與著重客戶服務的滿意度，充分利用平台作相互合作的模式，將可發揮更大的價值。

(三)對客戶的建議：

智能投資顧問理財機器人雖對於複雜的財富管理業務提供一條便捷的服務路徑，然機器人對於客戶本身的求狀況的掌握可能仍有差距，而市場風險不斷，建議高資產客戶在享受科技進步帶來便利的同時，能配合理專協助檢視自身的條件

與合宜的產品適時調整，將能達到最佳的財富管理目的與效能。然而，我國的理財機器人行業還處於初級發展階段，還面臨許多挑戰。從國內金融市場成熟度來看，理財機器人可對接產品不足與具備技術實力的理財平台相對較少，因而存在商品推薦風險。因此，在我國目前財富管理發展高資產客戶群上，仍應著重專業理財團隊所提供的全方位理財規劃與高信賴度的服務品質為主。

第三節、研究限制

本研究主要以個案研究與專家深度訪談為主，然而有以下限制：

一、**個案研究的限制**：本研究於個案研究部分所之分析，容易因個人對個案銀行的熟悉度、經驗背景、資料蒐集的完整性及主觀性的解讀等因素而影響研究結果。

二、**訪談對象的限制**：本研究採用專家訪談法，因受訪者對公司實際運作模式之熟悉程度以及工作職階的不同，皆有可能造成其意見之偏差，故尚未能達到完全客觀之標準。此外，專業領域方面若涉及銀行營運機密及同業競爭策略等敏感議題時會有所保留，訪談結果對整個研究內容有若干疏漏而未被研究者發掘。

三、**訪談範疇的限制**：本研究訪談結果，主要求深度不求廣度。使得受訪者因從事財富管理相關行業，導致本研究未能由高資淨值客戶的角度探討問題點，不免將範圍侷限在服務的供給面上，而對於客戶端的觀點，有待後續研究進行更完整的討論。

參考文獻

一、中文參考資料

1. 方奕盛 (2016)。科技金融對財富管理之影響-以 S 銀行為例。成功大學高階管理碩士在職專班學位論文，1-77。
2. 吳欣展、邱光輝(2015)。迎向數位金融之財富管理發展策略探討—以個案銀行為例。台北大學企業管理學系碩士論文。
3. 李淑媚 (2008)。本國銀行成功之財富管理經營策略-以個案銀行為例。臺北大學國際財務金融碩士在職專班學位論文，1-77。
4. 林容竹、屈立楷、林澍典、梁亦鴻 (2015)。財富管理：基礎入門與案例實作。台北市：新陸書局。
5. 林雄輝 (2014)。台灣銀行業財富管理業務—以 C 銀行為例，國立政治大學經營管理碩士學程，1-59。
6. 林靚怡 (2014)。台灣銀行業財富管理之發展策略-以波特五力分析為基礎。淡江大學管理科學學系企業經營碩士在職專班學位論文，1-85。
7. 邱敏芬 (2016)。零售銀行通路未來何去何從—在 Bank 3.0 時代，臺灣大學財務金融組學位論文。
8. 施秀玟 (2011)，後 ECFA 時代台灣銀行業財富管理市場分析與策略形成之研究-以 Y 銀行為例，淡江大學國際企業學系碩士在職專班學位論文，1-108。
9. 施伊俐 (2008)，國內財富管理銀行經營高資產客戶 之行銷策略--以個案銀行為例，東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文。
10. 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，國立臺北大學國際財務金融碩士在職專班碩士論文。

11. 張素菱 (2007)。財富管理產業之實務探討，中央大學財務金融學系碩士在職專班學位論文，1-45。
12. 陳美慧 (2016)，台灣高資產客群財富管理經營策略之個案研究，國立台灣科技大學財務金融碩士在職專班碩士論文。
13. 陳智泉 (2004)，財富管理在台灣發展的趨勢與未來的方向。證券櫃檯月刊，135 期，144-145。
14. 謝欣潔 (2012)，金融環境變遷下銀行業財富管理，創新商業模式之研究-以 H 銀行為例。中央大學財務金融學系碩士在職專班學位論文，1-85。

二、英文參考資料

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
2. Maude, D. (2010). *Global private banking and wealth management: the new realities* (Vol. 610). *John Wiley & Sons*.
3. Stone M. (2001), *Managing wealth: A new approach in the U.K*, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6 No.1, P84-97.
4. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. *Harvard business review*, Vol. 68, No.2, P73-93.

三、網站資訊連結

1. 中央銀行全球統計資訊網－統計資料庫。
<http://www.pxweb.cbc.gov.tw/dialog/statfile9.asp>。
2. 中華民國信託同業公會，<http://www.trust.org.tw/home/index.asp>。
3. 中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會，<http://www.sitca.org.tw/>。

4. 中華民國銀行商業同業公會，<http://www.ba.org.tw/Publicinformation/Index>。
5. 中國信託商業銀行，<https://www.ctbcbank.com/>。
6. 金融監督管理委員會全球資訊網，<https://www.fsc.gov.tw/ch/index.jsp>。
7. 資誠聯合會計師事務所。<https://www.pwc.tw/>。

四、報章雜誌報導

1. 「中信投信 整合集團資源全方位服務」，經濟日報，賴俊明，2017-08-02。
2. 「中信創新金融服務吸睛」，經濟日報，陳怡慈，2017-09-12。
3. 「中信銀客戶，消費更便利」，經濟日報，郭幸宜，2017-02-02。
4. 「中信銀組織再造 調整三大事業組織架構」，鉅亨網，陳慧菱 2017-06-30。
5. 「中信銀數據創新有成 奪 eASIA Awards 金獎」，中央社，田裕斌，2017-09-14。
6. 「中國信託 優質銀行楷模」，經濟日報，賴俊明，2017-10-25。
7. 「中國信託數位分行前瞻啟動 打造最有溫度的金融體驗服務」，中國信託整合傳播部企劃製作，天下雜誌，2017-01-12。
8. 「台灣人均金融淨資產 333 萬台幣 全球第 5 富」，聯合報，孫中英，2017/09/27。
9. 「亞洲私人銀行市場衝破 1.55 兆美元 6 家銀行穩吃大餅」，工商時報，陳碧芬，2017-10-02。
10. 「金管會鬆綁銀行投資創投可 100% 持股」，經濟日報，孫中英、吳靜君，2017-10-25。
11. 「財富管理銀行評鑑 中信銀數位前瞻獲殊榮」，經濟日報，陳怡慈，2017-07-27。
12. 「資誠：全球資產管理規模 2025 年達近一倍成長」，聯合報，沈婉玉，2017-10-31。
13. 「聚焦五大數位金融趨勢 中國信託於 WCIT 2017 展現 FinTech 強大研發創新能量」，數位時代，2017-10-05。

附 錄

【附錄】投資顧問服務（Robo-Advisor）作業要點

法規名稱：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會證券投資顧問事業以自動化工具提供證券投資顧問服務（Robo-Advisor）作業要點

訂定時間：中華民國 106 年 6 月 29 日

壹、目的

隨著科技快速進步，市場變化與需求，證券投資顧問事業以自動化工具提供證券投資顧問服務（Robo-Advisor，下稱自動化投資顧問服務），透過演算法（Algorithm），結合電腦系統之自動執行來提供線上理財諮詢與投資管理服務。為利自動化投資顧問服務之發展，就對提供自動化投資顧問服務相關技術與作業流程，及對客戶提供利用該等服務時之注意事項，訂定本作業要點。

貳、定義

本作業要點所稱自動化投資顧問服務，係指完全經由網路互動，全無或極少人工服務，而提供客戶投資組合建議之顧問服務。

前項人工服務係屬輔助性質，僅限於協助客戶完成系統「瞭解客戶」之作業，或針對客戶使用自動化投資顧問服務所得之投資組合建議內容提供解釋，不得調整或擴張自動化投資顧問服務系統所提供之投資組合建議內容，或提供非由系統自動產生之其他投資組合建議。

參、演算法之監管

演算法（algorithms）乃自動化投資顧問服務系統之核心，並反映投資顧問業者對市場分析與研究之邏輯，其設計之正確與否，影響運算的結果，攸關客戶權益。故業者對系統所運用之演算法，應有效進行監督與管理，於內部設立如下監管機制：

一、期初審核

- （一）評估系統所使用之演算法能否達成預期成效，應理解演算法所使用之方法論，系統之假設、偏誤與偏好等。
- （二）瞭解系統所輸入之資料。

(三) 進行輸出測試，以確定符合所預期之結果。

二、定期審核

(一) 評估系統使用之模型於市場情況或經濟條件變化時，依然得以適當使用。

(二) 定期就系統產出之結果進行測試，以確保結果符合當初之預期。

(三) 指派人員監管該系統。

肆、瞭解客戶 (KnowYourCustomer) 作業與建議投資組合

自動化投資顧問服務於提供投資組合建議前，應建立客戶資料進行瞭解客戶作業。瞭解客戶作業所設計之各項評估指標，應與自動化投資顧問服務系統設計相互配合。除瞭解客戶之投資目的與期間之外，應充分知悉並評估包括但不限於客戶之投資知識、投資經驗、財務狀況及其承受投資風險程度。

自動化投資顧問服務之瞭解客戶作業於設計線上問卷時，須考慮下列因素：

一、問卷所列問題須能取得客戶足夠之資訊，以利提供適當之投資建議。

二、問卷所列問題須具體明確，並適時利用提示設計，提供額外說明。

三、應設計適當機制處理客戶對問卷之回答顯然有不一致或矛盾情形。

於綜合考量各項評估指標後，自動化投資顧問服務應依照客戶之承受投資風險程度，提供相對應之投資組合建議。應定期請客戶更新各項資料與評估指標，以確認提供予客戶之新投資組合建議，符合其風險適性。針對客戶更新資料前已存在之投資組合建議，如未符客戶風險適性，原投資組合建議是否繼續提供管理服務，或調整原投資組合建議以符合客戶風險適性，皆須經由客戶同意後始得為之。若客戶未進行資料更新，則該投資組合將依原投資組合建議繼續辦理。

伍、公平客觀之執行

為忠實履行客戶利益優先、利益衝突避免、禁止不當得利與公平處理原則，應避免可能因投資組合建議之建立與選擇，與客戶產生利益衝突之情事，例如因受有產品提供商之報酬或利益而影響推介建議之客觀性，應確認自動化投資顧問服務系統能公平客觀的執行下列功能：

一、決定投資組合之參數，例如，報酬表現、分散程度、信用風險、流動性風險。

二、建立有價證券納入投資組合之篩選標準，例如，交易成本、流動性風險與信用風險等。

三、挑選適於納入投資組合之有價證券；倘若有價證券係由演算法所挑選者，應就演算法進行審核。

四、檢視系統預設投資組合建議是否適合於所配對之客戶風險承受度類型。

陸、投資組合之再平衡（Rebalancing）

投資組合建議內各資產之投資報酬率表現不同，使得原本建議之各資產比例有重新調整必要，為符合客戶承受投資風險程度或是維持原本設定比例，以降低投資組合之風險，自動化投資顧問服務系統內建之資產組合自動再平衡功能者，應依下列規定辦理：

一、明確告知客戶提供投資組合再平衡之服務。

二、向客戶揭露投資組合再平衡如何運作，包括投資組合定期檢視、投資組合再平衡執行啟動以及停止之時機。

三、告知客戶投資組合再平衡可能產生之各項成本及其他可能之限制。

四、應與客戶事先約定自動化投資顧問服務之投資組合再平衡交易相關內容。

五、建立自動化投資顧問服務系統對市場發生重大變動時之政策與處理程序。

前項第四款有關投資組合再平衡交易之約定內容，應包括但不限於下列條件，以調整至原設定之目標投資組合比例。

一、執行時機

（一）定期檢視：月、季、半年或年度等。

（二）不定期檢視：由客戶自行指定或於達到預設之執行條件時。

二、執行條件：個別投資標的或整體投資組合之損益達預設之標準，或偏離原設定之投資比例達預設之標準。

三、執行方式：以新增匯入資金、配息等買進或賣出，或就原組合之各標的部位調整賣出、買進，以調整至原設定之目標投資組合比例。倘投資組合再平衡交易之投資標的或比例與原約定不同，須先經客戶同意，始能進行調整。

柒、專責委員會之監督

事業內部或集團應組成專責委員會，負責事業內部客戶問卷設計內容、演算法之開發與調整、客戶投資組合建議符合其風險屬性、自動化投資顧問服務系統公平客觀之執行及投資組合再

平衡等之監督管理，或參與外部軟體開發供應商之審核與實地調查，以評估系統設計之允當。

專責委員會並應確保該事業對於網路安全已建構完善之預防、偵測及處理措施。

前項專責委員會可邀請外部專業人士參與或委託專業機構辦理。

捌、告知客戶於使用自動化投資顧問服務前之注意事項證券投資顧問事業從事自動化投資顧問服務，應於客戶初次使用前告知客戶下列注意事項：

一、客戶於使用前應詳閱服務內容或其他相關公開揭露資訊：客戶應先審閱自動化投資顧問服務所揭露之所有相關文件，瞭解其內容、條款，例如有關於演算法或投資組合建構之描述、使用自動化投資顧問服務之手續費或其他費用、終止自動化投資顧問服務之情形及後續處理、以及資產變現所需時間，以確保自身權益。

二、客戶應認知投資工具有其內在限制與現實情況所存在的潛在落差，包括：

（一）系統或程式之基本假設：客戶應體認系統本身有其限制與重要基本假設，但假設可能未必與事實或個案情節相符。例如，若自動化投資顧問服務系統預期未來利率呈上升趨勢，但市場上利率水準依然偏低，則系統之假設便與現實不符。

（二）提供產品範圍：客戶應了解系統提供之投資產品範圍的侷限性，如可能僅包括基金或ETF，未含個股，而未必符合客戶的投資目標，及單一產品如ETF種類未必包括市場上的所有ETF，致使產出的投資組合建議方案有限。

三、客戶應理解自動化投資顧問服務之產出直接繫於客戶所提供之資訊：自動化投資顧問服務系統所列的問題清單，將限制或影響客戶所提供之資訊內容，而客戶所提供資訊則影響系統之產出結果（即投資組合建議）。因此，若客戶不了解系統所詢問之問題時，應立即詢問自動化投資顧問業者。客戶亦應注意系統所列問題可能會過於一般化、模糊或有誤導之虞，也有可能誘導客戶選擇系統所預設之選項。

四、客戶應注意系統之產出未必符合客戶個人的財務需要或目標：自動化投資顧問服務系統因無法評估客戶之所有情況與環境，例如，年齡、經濟狀況與財務需要、投資經驗、其他資產、稅務概況，承受風險之意願，投資回收期間長短、現金需求，與投資目標等等，從而自動化投資顧問服務系統所提出之投資組合建議未必適於個別客戶。例如，系統可能僅考量客戶之年齡，卻未考量客戶於其他金融機構之資產狀況，或投資後一段時間可能有購買不動產之計畫；或系統並未考量客戶之投資目標可能改變，而未能做相對應之調整。

前項於客戶初次使用自動化投資顧問服務前告知之注意事項，應由客戶以書面、電子或其他可得確定客戶意思之方式聲明已瞭解或知悉。

玖、其他特別注意事項

自動化投資顧問服務之提供，係透過網路進行，其商業運作模式與傳統直接面對面的服務方式差異甚大，證券投資顧問事業於提供本項服務時，在資訊揭露的表現方式應特別注意下列事項：

- 一、避免以艱澀難懂的專有名詞表示及揭露資訊，俾利客戶在沒有客服人員為其說明時，仍能瞭解相關重要概念。
- 二、重要的資訊揭露應特別強調，例如彈出視窗之設計。
- 三、相關資訊揭露可伴隨互動式文字，例如工具提示文字之設計，或其他方法以提供額外的細節，例如「常見問答集」。

(註：資料來源：中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會 <http://www.sitca.org.tw/>。)