

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別: 研究)

保管業務行銷策略研究報告

服務機關：中央信託局信託處

出國人職稱：一等專員

姓名：尹楚雲

出國地區：波士頓、紐約、香港

出國期間：民國 92 年 9 月 13 日至

民國 92 年 9 月 23 日

報告日期：民國 92 年 11 月 10 日

D1/c09204528

附件二

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：保管業務行銷策略研究報告

頁數：24 含附件： 是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

姓名：尹楚雲

職稱：一等專員

服務機關：中央信託局 電話：2311-1511 轉 2848

單位：信託處

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：92.9.13~92.9.23

出國地區：波士頓、紐約、香港

報告日期：92年11月10日

分類號/目

關鍵詞：

內容摘要：

行銷策略是企業為了達成既定的銷售目標而採取的手段與方法。策略與企業所要競爭的產品市場，企業本身願意投資的程度，各事業單位之間的投資配置具有極大的關聯性。行銷策略不能只針對內部環境加以分析檢討即可制定，策略應該是為了因應並預測市場和環境的變化所作的動態分析。在擬定策略之前，更必須針對客戶與競爭對手加以分析研究。本報告根據保管業務市場成熟度、保管客戶地理位置，批發亦或零售型態、客戶行業別，以及競爭者加以分析，並介紹常見的行銷策略種類，希望在競爭對手虎視眈眈，強敵環伺的情況下，根據自己的內、外部環境與業務成熟度找出己身的競爭優勢，據以訂定最合適的行銷策略，進而奠定競爭的基礎。

目 錄

壹、前言	
一、研究動機與目的	1
二、考察之行程與對象	2
貳、行銷策略相關因素分析	3
一、何謂行銷策略	3
二、保管業務市場分析	3
(一) 市場新生期	3
(二) 市場成長期	5
(三) 市場成熟與衰退期	5
三、保管業務客戶分析	6
(一) 本國客戶與外國客戶	6
(二) 直接簽約客戶與全球保管銀行	8
(三) 基金、經理公司與證券商	9
四、保管業務競爭者分析	10
(一) 本國銀行	10
(二) 外商銀行	11
(三) 律師與會計師事務所	12
參、常見的行銷策略種類	13

(一) 差異化策略.....	13
(二) 低成本策略.....	14
(三) 焦點策略.....	15
(四) 合併策略.....	15
肆、行銷策略的擬定與選擇.....	17
(一) 外部分析.....	17
(二) 內部分析.....	18
(三) 行銷策略的選擇.....	20
伍、心得與建議.....	22

壹、前言

一、研究動機與目的

自民國七十二年國際投信募集成立「中華民國台灣基金」開始，我國有了第一家保管銀行，開啟了我國專業保管業務的歷史。繼本國投信基金保管業務之後，民國八十年起，政府開放我國有價證券市場予外國專業投資機構，也就是所謂的 QFII 〈Qualified Foreign Institutional Investors〉直接投資，保管業務的客戶群自本國證券投資信託事業拓展至外國事業投資機構，其後至民國八十五年隨著政府進一步放寬僑外資投資限制而拓展至國外一般法人與自然人。再其後隨著同年信託法通過及八十九年信託業法通過，保管業務跨入一個新的里程，也就是全權委託代客操作的保管業務，客戶委請專業的外部經理人操盤運用資金，並委請保管銀行提供專業的保管服務。在短短二十年間，保管業務逐漸發展成許多銀行的核心業務。

基於每項業務均有其市場區隔，不同的競爭族群，而每

個銀行有其特別的競爭優勢，所面對的內、外部環境隨著經濟發展與業務成熟度亦有差別，本局係本國銀行中第一家提供專業保管服務的銀行，目前也是本國銀行中唯一一家能與外商銀行分庭抗禮，在僑外資保管業務占有一席之地的銀行，在競爭對手虎視眈眈，強敵環伺的情況下，如何訂定行銷策略，奠定競爭的基礎，是維繫業務成功於不墜的關鍵因素。

二、研究之行程與對象

此次研究行程為期七天，走訪美國道富銀行 (State Street Bank and Trust Company)、美隆銀行 (Mellon Bank)、伯朗兄弟投資銀行 (Brown Brothers Harriman & Co.) 與百慕達銀行 (Bank of Bermuda) 在美國與香港的管理與作業中心。其中美國道富銀行為本局最主要的保管客戶，目前也是全球最大的保管銀行，其保管資產總額已達美金 8.5 兆，且已連續十五年被退休及投資基金機構評定為最佳保管銀行，其在專業保管銀行中優異的表現，值得我們深入研究該行能在業界一直居於領導地位的競爭策略，以資參考借鏡。

貳、行銷策略相關因素分析

一、何謂行銷策略

行銷策略是企業為了達成既定的銷售目標而採取的手段與方法。策略與企業所要競爭的產品市場，企業本身願意投資的程度，各事業單位之間的投資配置具有極大的關聯性。行銷策略不能只針對內部環境加以分析檢討即可制定，策略應該是為了因應並預測市場和環境的變化所作的動態分析。在擬定策略之前，更必須針對客戶與競爭對手加以分析研究。

二、 保管業務市場分析

保管業務行銷策略與市場成熟度有關。保管業務市場如同其他許多金融產品，有其新生期、成長期、成熟期與衰退期。

〈一〉 市場新生期：在保管業務市場形成初期，對於參與者而言，相關的市場實務、電腦系統、收費標準、服務項目與範圍均無規範可循，因此，一個保管銀行能否在某個保管業務的新生期即進

入市場，建立商譽並取得相當的市場占有率是其往後業務能否成功的主要關鍵。如果保管銀行能在市場新生期即快速取得市場領導地位，則其訂定的遊戲規則將成為市場後來者或其他參與者必須遵循的典範。以道富銀行為例，該行深知跨國投資為一種國際上的趨勢，台灣雖然對僑外資投資台灣有價證券市場，或對本國機構投資人投資海外市場有諸多限制，但種種限制終有放寬的一天，因此該行早在政府開放市場之前即頻頻與本國銀行以及投信公司接觸，一方面收集市場資訊，了解市場發展動態，另一方面讓潛在的客戶，即這些本國銀行與投信公司，對該行留下深刻的印象。一旦有關限制解禁，這些潛在的客戶首先想到的保管服務提供者除了該行以外不作第二人想，該行此種焦點服務，先發制人的策略可謂相當成功。因此目前投信公司投資海外市場的共同基金有絕大多數委請道富銀行擔任全球保管銀行，該行的市場占有率目前超過百分之六十。

〈二〉 市場成長期：當保管業務邁向成長期時，有關的法令及市場實務比較健全，收費標準與服務內容亦有一定模式可資遵循，此時競爭者變多，許多銀行為了爭取業務，可能採取低價競爭策略。但保管業務與一般商業銀行業務或消費者金融業務不同，價格固然是客戶選用保管銀行的考慮因素之一，但卻不見得是決定性因素。尤其許多機構投資人有其特殊的保管業務需求，例如對於外部經理人的績效評估分析，如果保管銀行的服務項目無法滿足其特殊需求，或是服務品質無法達到客戶期望的標準，則不論價格如何低廉，仍無法爭取到業務。此外保管業務非常重視專業與經驗，許多國際知名的全球保管銀行於證券投資信託基金保管業務成長時期打算進入此一市場，但因為缺乏與本國投信公司合作的經驗，即使價格再低廉卻仍然無法說服客戶使用其保管服務。

〈三〉 市場成熟與衰退期：保管業務成長時期，即使

市場占有率不變，但因為整體業務成長，因此業務量呈成長狀態，但一旦進入成熟期，市場產能已有過剩現象，為了維持業務成長趨勢，「合併」往往成為許多銀行選擇的行銷策略。而當保管業務在整個市場呈現衰退走勢時，保管銀行或許應該考慮「收割」策略，也就是減少投資和營運費用以產生現金流量，而將節省的資金移往其他效益更大的用途。但採行此種策略的後果將導致市場占有率下降，甚至提早退出市場。

三、保管業務客戶分析

保管業務的行銷策略隨客戶型態而有不同，保管客戶可以按照地理位置，批發亦或零售型態以及行業別加以區分。

(一)本國客戶與外國客戶

如依照地理位置劃分，保管客戶可分為本國客戶與外國客戶兩大類。目前在台灣主要的本國客戶為證券投資信託基金與全權委託投資基金。前者由投信公司設定標準遴選保管銀行，實務上雖然仍有少數投信公司會以保管

銀行的服務品質作為主要遴選標準，但大多數投信公司仍以保管銀行配銷基金的能力作為決策的主要依據。保管銀行如果希望拓展此種類型的客戶，則必須加強基金配銷網路與基金承銷實力，並與投信公司保持密切聯繫，在基金籌劃募集階段即提供承銷配銷承諾，先發制人取得商機。

在全權委託保管業務方面，由於此項業務在開始時期即因為同業之間惡性競爭，保管費率形成極不合理的低價模式，雖然在市場形成之初，低價是一種迅速搶得可觀市場占有率的有效手段，但低價競爭有如揠苗助長，不但對自己的獲利能力造成打擊，更對整個行業形成一種傷害。尤其保管業務是個講究效率與自動化的行業，因此在電腦系統與週邊設備方面的投資相當可觀，如果手續費收入不能支應業務成長所需要的軟硬體投資，則低價競爭的行銷策略將會導致被市場淘汰的命運。

保管業務的外國客戶主要分為外國機構投資人(Foreign Institutional Investors FINI)與外國自然人(Foreign

InDividual Investors FIDI)。基於經濟規模與成本效益考量，一般大型保管銀行往往拒絕接受自然人客戶，一方面自然人客戶需要的報表格式與傳輸方式與機構投資人不同，因此無法由既有的自動化系統提供，可能涉及手工作業，另一方面自然人的信用背景資料不易查考，萬一涉及不法交易行為，保管銀行必須承擔較大的風險。

(二)直接簽約客戶與全球保管銀行

保管客戶按批發與零售型態可分為直接簽約客戶與全球保管銀行客戶。國外機構投資人甚至有錢的個人，不論從事國內或國外投資多半與全球保管銀行簽訂保管合約，由全球保管銀行負責提供客戶全球市場投資所需的資產保管服務。對本國銀行而言，若能成為全球保管銀行所簽訂的次保管銀行，則此種合作關係不但能為僑外資保管業務奠定穩定的成長基礎，而且對於本國投資人從事海外投資時所需要的全球性保管服務，亦可利用與全球保管銀行的現有合作模式與經驗，迅速滿足客戶需求，進而與全球保管銀行形成雙向合作關係，創造雙

贏的局面。

至於本國客戶則多半屬於直接簽約客戶，但亦有透過全球保管銀行成為保管客戶的本國客戶。此種型態的客人多半為外商公司在台灣的關係企業或子公司，當其海外總公司選定某家全球保管銀行時，其全球所屬關係企業與子公司均必須納入同一保管銀行體系，因此不論該外商子公司原先選定的本國銀行所提供的保管服務如何價廉物美，如果該本國銀行與客戶總公司所選定的全球保管銀行並無合作關係，則仍無法避免被更換的命運。

(三)基金、經理公司與證券商

保管客戶按行業別可區分為銀行、保險公司、基金經理公司、證券商、退休基金、信託基金等。不同行業別的客戶對保管服務的需求不同。退休基金在投資方面比較偏重長期與保守性投資，對保管銀行的選擇則偏重信用考量與基金風險控管。基金經理公司為求績效表現，則對保管銀行能否配合提供迅速快捷的外匯服務，使資金能在市場間快速移動十分重視。某些基金經理公司甚至

採用逐筆交易匯款的方式，要求保管銀行只要在市場交割截止時限前完成交割，儘量不使資金閒置。因此保管銀行的交割控管與匯兌服務必須十分嚴謹有效率，否則就必須承擔延遲或違約交割的責任。

證券商為另一種類型的保管客戶，其為求較高的投資報酬率，多半選擇較高風險的投資，例如投資衍生性商品，其投資型態趨向於短期且較為投機。此類客戶可能需要保管銀行提供信用額度以及特殊的外匯服務，例如：換匯(SWAP)及遠匯(FORWARD)。為進行套利，此種客戶亦可能需要從事借券交易，保管銀行必須配合提供相關的系統控管以及風險評估服務。

四、保管業務競爭者分析

俗話說「知己知彼，才能百戰百勝」。站在本國銀行的立場來看競爭者，可將競爭者分為本國銀行、外商銀行以及律師、會計師事務所。

(一)本國銀行

原則上本國銀行具有信託部門者，皆可提供保管服務。惟本國客戶按照現行規定，其保管銀行的信用評等必須經過主管機關所認許的信用評等機構評估，並且長短期債信必須達到主管機關規定的標準方可擔任保管銀行。目前市場上競爭者眾多，削價競爭往往成為行銷的主要策略，但數家主要的商業銀行藉其龐大的分支機構網路優勢，使得基金配銷通路順暢，因此在本國保管客戶市場居於領導地位。

(二)外商銀行

外商銀行通常不會與本國銀行競爭本國客戶的保管業務，外商銀行主要爭取的對象乃在僑外資客戶。一般而言，外商保管銀行又可分為兩個層次，即全球保管銀行與區域性保管銀行。全球保管銀行的戰場在國際市場，它們在各地的分行或次保管銀行則被視為該全球保管銀行的分支服務網，其直屬分行通常不會提供次保管服務給其他的全球保管銀行，與其他次保管銀行競爭的客戶群與競爭策略也完全不同。區域性保管銀行主要爭取的客戶群為全球保管銀行與全球性證券商。例如匯豐銀行

即為區域性保管銀行中的佼佼者。此種區域性保管銀行強調其在某一區域，例如亞洲區域，具有絕對的經營優勢，客戶只要在兩個以上的市場選用該行擔任保管銀行，則可享受特別的手續費折讓，而且只須針對「單一窗口」聯繫，相對節省客戶後台作業成本。客戶評估比較之後將會發現使用同一區域保管銀行的市場愈多，則可享受的優惠待遇愈多，所可節省的作業成本也愈大。因此，當某一個市場達到完全國際化的水準時，此種區域性保管銀行也因經濟規模因素而具有更大的競爭優勢。

(三) 律師與會計師事務所

早在我國政府開放僑外資直接投資我國有價證券市場之前，許多外資機構已透過與本國企業合資的方式，直接投資我國某些未上市上櫃公司，當時因為尚未有專業的保管銀行存在於本國市場，再加上相關申請及開戶手續均委由律師或會計師代為處理，因此除了少數外資機構將標的股票運回其本國自行保管外，大多數此類外資機構乃將標的股票交由律師或會計師保管。惟因律師或會

計師終究不是專業的保管銀行，其在內部控制方面不如專業保管機構嚴謹，因此才有理律律師事務所員工盜賣客戶股票的情事發生。經過此一事件，相信許多客戶將會考慮委請保管銀行保管有價證券，而不再自行保管或由律師或會計師事務所代為保管。

參、常見行銷策略種類

一、差異化策略

當市場競爭者眾多，而大家提供的服務項目都很類似時，如何創造自己的競爭優勢便成為行銷致勝的關鍵。所謂競爭優勢必須能夠讓客戶感受並認同其差異性，必須能夠持久存在而且不容易被其他競爭者所模仿。舉例來說，道富銀行設立全年無休且二十四小時全天候服務的作業中心，不論任何時區的客戶遇到疑難雜症，該行二十四小時作業中心均可隨時為客戶提供迅速的解決方案。此種為客戶提供便利商店式的專業全球保管服務策略，使客戶體認到該行與其他全球保管銀行的不同之處，使得最高品質的服務成為該行的競爭優勢，而該行

藉此向客戶展示的專業承諾(Commitment)更奠定該行保管業務成功的基礎。

二、低成本策略

從 2001 年 911 事件以來，過去一年多全球景氣不佳，全球股市表現也很低迷，保管業務亦因客戶資產市價下跌及減少投資而呈現衰退走勢。此時許多保管銀行開始採行低成本策略。為降低營運成本，則保管銀行必須從人員及自動化著手。在人事成本方面，保管銀行儘量減少會議與考察支出，遇有開會需要時，則設法以電話視訊會議方式辦理，以節省差旅及膳雜費；另一方面為精簡人力，某些銀行乃推出優惠退休假方案鼓勵高薪管理階層人員提前退休。

除了縮減人事成本，各大型全球保管銀行一直在追求提高一貫化作業(Straight Through Process 簡稱 STP)程度，而 STP 的最高境界乃百分之百的電腦自動化處理，也就是不論匯款、交割或是公司重大資訊通知與股利領取可完全交由電腦作業，作業人員因而可減至最低程度，保

管銀行只要維持優秀的客戶服務團隊，隨時解答客戶詢問並為客戶提供特別量身設計的加值服務即可。

三、焦點策略

在保管同業之間，常戲稱某些客戶為「鑽石級客戶」。此種客戶資產規模龐大，交易單純，既不會從事投機交易，也不從事衍生性商品投資，而且多半為單一帳戶。與此類客戶呈極端對比的客戶其特點則是基金規模小，投資標的五花八門，而且設立一大堆子帳戶。由於保管帳戶不論資產規模大小，其所需要的基本帳冊記錄，保管服務與報表種類相同，因此子帳戶愈多，將使保管銀行的產能消耗愈快，為使有效運用產能，有些全球保管銀行乃將行銷策略重點放在「鑽石級客戶」，並以每月收取帳戶基本維持費的方式遏阻帳戶資產規模未達一定水準的客戶增設子帳戶。

四、合併策略

為了擴大業務版圖，許多保管銀行採用合併策略，例如：
1997年美濃銀行合併加大拿信託公司(The Canada Trust

Company)的保管業務，保管資產因而增加約加幣二千億；1998年大通銀行(Chase Manhattan Corp.)合併摩根史坦利(Morgan Stanley Dean Witter)的全球保管業務，因而取得美金約四千億的保管資產；1999年德意志銀行合併信孚銀行(Bankers Trust)，以期進軍美洲的保管市場；以及2001年紐約銀行買下NatWest Bank的機構投資人保管業務。由於NatWest Bank係蘇格蘭皇家銀行(Royal Bank of Scotland)的分支單位，故紐約銀行藉此項購併以展示其拓展歐洲保管業務的決心。此外最近2002年道富銀行買下德意志銀行的全球保管業務亦屬於一種策略性投資，一方面藉由此項購併交易使該行成為世界第一大全球保管銀行，另一方面藉此拓展歐洲保管業務，增加該行歐洲的市場占有率。

雖然合併可能是一種迅速拓展業務的策略，但是由於合併涉及不同的企業文化與迥異的電腦作業系統，合併之後的整合工作如果不能在短期內迅速有效的完成，則原先預期的合併效益將會大打折扣。此外，被購併者的保管客戶亦可能仍然堅持其原先選擇被購併者的標準，因

而另覓其他與被購併者屬性相同的保管銀行，以致合併後保管資產的成長不見得達到預估的水準。

肆、行銷策略的擬定與選擇

一、外部分析

在擬定策略之前，首先應對外部環境加以分析。目的在於確認機會，找出威脅，分析市場趨勢與不確定因素。

在確認機會方面，主要係針對顧客需要加以分析。根據客戶型態找出各類客戶最在意的事項，究竟是價格、某種服務項目、服務品質還是其他未獲滿足的需求。

在威脅方面，則在確認當前和潛在的競爭者。設法蒐集競爭者的客戶認知形象，經營規模和資源，競爭優勢和缺點，在發展策略時儘量避開競爭者的優勢或設法中和其優點，並以己身的優點攻擊競爭者的弱點。要察覺機會與威脅則必須隨時觀察市場動態，根據現有狀況推估市場發展潛力與獲利性。例如政府陸續推動大型退休基金委外操作與保管，並投資海外有價證券市場，帶動許

多市場商機。此外，僑外資管理辦法與相關法令大幅放寬，吸引更多外資投入台灣股市，而台灣經濟亦處於復甦階段，許多指標顯示市場呈現成長趨勢。此時所擬定的策略應該增加投資並擴充產能。

擬定策略最無法掌握的是外在不確定因素。例如 2003 年 11 月起保管業務所使用的 SWIFT500 系列電文格式全面改版，各保管銀行如果不能在期限之前配合修正電腦作業系統，則不論行銷策略如何成功，仍舊必須被迫淘汰出局，此種突發性遊戲規則的改變，或某種新技術的誕生，均為擬定策略時必須預先防範的不確定危機。

二、內部分析

無論外部機會再好再多，若內部資源與支援不夠，則策略擬定方面必須截然不同。在內部分析方面，主要針對人員、電腦系統、配銷通路與各單位之間的互動支援加以分析。

現有人員的能力、素質與工作績效屬於保管服務產能的

主要部分，因此行銷策略是傾向於積極擴張抑或消極保守端看人力資源是「井水」還是「河水」而定。井水是死水，後繼無力，河水是活水，源源不絕。所謂「巧婦難為無米之炊」，尤其保管業務高度講究服務品質，作業範圍更涉及國內外有價證券市場，從業人員不但必須具備專業知識與經驗，並需要具有良好的英文溝通能力，才能提昇客戶的滿意度。如果有關人員的晉用與培訓不能因應需求，則行銷策略的擬定不宜太過積極擴張。

保管業務成功與否的另一項關鍵因素在於電腦系統。而電腦軟硬體設備的提昇涉及預算與投資意願。道富銀行每年在電腦系統方面的支出占其營業支出的百分之二十五，因此電腦系統成為該行的競爭優勢之一。由此可見，一個銀行在保管業務方面願意作出何種程度的電腦投資，將成為擬定行銷策略的一項決定性因素。

保管客戶除需要保管部門提供專業的保管服務以外，還會與保管銀行其他單位產生互動。例如：基金公司需要銀行分支機構配銷基金；大型保管客戶往往要求與外匯

交易部門直接議定匯率；此外，國內外客戶均需要匯兌與資金調撥部門快速作業，以完成幣別轉換與有關外匯和股票交易的交割手續。銀行在客戶服務方面，各單位之間的合作默契與對服務品質的認同程度，是擬定行銷策略時必須詳加考慮分析的重要因素之一。

三、行銷策略的選擇

一個銀行根據自身的優缺點、競爭對手的優劣勢、顧客需求與市場環境分析結果，可能訂出數種行銷策略方案，則可依照下列準則做出選擇：

(一)所選擇的策略必須能幫助銀行維持持續性的競爭優勢。例如低價策略很容易招致同業跟進，此種策略不能保障持久的競爭優勢，但如果是高服務品質策略，例如針對客戶某種需要而特別設計的線上即時報表，則競爭對手可能無法提供同樣的服務，如此才能顯出差異所在。

(二)所選擇的策略必須可行。此點可由情境分析與沙盤推演方式測試。如果執行一個策略需要擴充產能，包括

晉用專業人員或培訓現有員工，則應考慮人員如何取得，如果銀行無法進用新人，而培訓現有其他部門人員如果需要花上數月甚至更久的時間，則表示該項策略並不可行。

(三)所選擇的策略對其他部門不會造成重大影響。假設銀行所選擇的策略係爭取證券商型態的客戶，由於此類客戶經常從事衍生性商品交易，例如遠匯和換匯交易，如果銀行的外匯交易部門缺乏此類專業人員或不能提供相關產品，則此項策略反而會對保管業務產生負面的影響。

(四)所選擇的策略能被員工認同。行銷策略在於創造一種客戶的價值觀，但首先要讓參與的員工認同這種價值觀，並覺得為這種價值觀付出努力是件值得驕傲的事。因此，明確的溝通，讓員工了解策略內容與所想要達成的目標和績效，並聆聽員工的意見，是選擇策略的一項重要原則。

伍、心得與建議

一個企業的行銷策略不論多麼高瞻遠矚，多麼別出心裁，其能否成功，仍舊仰賴執行者的執行意願與心態。如今各行各業均面臨經營十分艱困的窘境，不僅經營管理階層必須具有危機意識，每一從業人員都必須體認生存不易，要想在競爭的洪流中佔有一塊生存空間就必須先從調整自己的心態做起。銀行是一種服務業，而服務客戶就必須擁有一顆謙卑體恤的心。謙卑指的是隨時隨地虛心學習。以保管業務為例，法令實務幾乎天天在改變，而新種產品，例如：指數型基金(Exchange Traded Fund)與新種業務，例如：有價證券借貸，更是層出不窮。因此保管業務從業人員必須時時吸收新知，要期許自己成為客戶的活動字典。

至於體恤的心，指的是為客戶設身處地著想。人往往都會排斥改變，討厭麻煩。因此當客戶提出需求時，也許該種需求以保管銀行的角度審視並不合理，或者違反現有保管作業實務，但若站在客戶的角度審視，則可能發

現該種需要能為客戶謀得最大利益。舉例而言，目前一般外資保管客戶均會先行匯入資金兌換為新台幣之後，再行下單買進股票。但有少數客戶為求有效運用資金，卻反其道而行，即先行下單買進股票，再根據成交金額匯入資金。由於保管銀行必須在股票交易日次日代理客戶與券商完成交割，故而代理客戶進行外匯交易的時間十分緊迫，不但保管部門作業人員壓力很大，連帶外匯交易部門與匯兌部門均可能被逼得心浮氣燥，但若管理階層能夠讓所有員工都有「以客戶為尊」的觀念，而且對於積極執行的單位給予適當的激勵，各部門才會積極配合落實執行行銷策略。保管業務最需要客戶的肯定，而爭取客戶口碑的最有效方式則為儘可能滿足客戶所提出的各種需求，除非法令不允許，否則絕不輕易拒絕。

本局保管業務之所以能在市場上佔有一席之地，是因為有一個素質高且任勞任怨的服務團隊，大家長年共同努力的成果。與本局合作的一家知名全球保管銀行自 2001 年開始，每年均會為與其合作的次保管銀行評分，本局每年均獲得最優等的考評，今年該行對本局的總評語為

「如繁星般燦爛」(STELLAR)的表現。由此可見，高品質的服務是本局的主要競爭優勢，而如何維繫此項優勢於不墜，則是需要大家共同努力的功課！