

出國報告(出國類別：研究)

基金市場行銷服務模式發展之研究

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司

姓名職稱：羅毓瑋 高級辦事員

派赴國家：新加坡

出國期間：106年11月18日至106年11月25日

報告日期：106年1月26日

摘要

新加坡作為東南亞地區之金融中心，資產管理產業在新加坡募集、管理之資產(asset under management)規模已逾 1.7 兆美元(2016 年底數據)，並有超過 78% 資金乃自新加坡以外之市場募集而來，足見新加坡作為區域金融中心，其於共同基金市場舉足輕重的角色。新加坡與我國相似之處為基金公司相當倚重銀行作為代銷管道，本次研習透過洽訪共同基金機構，了解新加坡基金行銷服務發展趨勢，並達成下列目標：

- 一、了解新加坡共同基金募集與銷售過程中的投資人行為，比較與台灣基金市場之異同。
- 二、全球經濟情勢瞬息萬變，面對市場形勢的改變，基金產業如何優化其募集與行銷策略。
- 三、新加坡基金產業如何使用網路、廣告與活動、人際傳播等行銷工具推廣其產品。

目次

摘要.....	1
目次.....	2
壹、 緒論.....	3
一、 共同基金概觀.....	3
二、 台灣基金市場概觀.....	8
三、 新加坡基金市場概觀.....	12
貳、 參訪過程.....	15
一、 聯博參訪(Alliance-Berstein, AB).....	16
二、 摩根參訪(JPMorgan Asset Management).....	19
參、 基金行銷面面觀.....	22
一、 基金行銷的基本原則.....	22
二、 多元化的基金數位行銷.....	24
肆、 參訪心得及建議.....	27
一、 參訪心得.....	27
二、 建議事項.....	28
伍、 參考資料.....	30

壹、緒論

一、共同基金概觀

共同基金是由資產管理公司（國內為證券投信公司）以發行公司股份或者發行受益憑證的方式，募集多數人的資金交由專家去投資運用。是共同承擔風險、共同分享投資利潤的投資方式，最大的特色在於投資風險的分散，以降低個別投資人暴露在市場的流動與波動性風險。基金依投資標的來區分，略可分為股票、債券、貨幣市場基金等等種類。

而所謂「境外基金」是在台灣以外地區註冊的共同基金，相對於「國內共同基金」是在行政院金融監督管理委員會證券期貨局（證期局）註冊登記的。所以境外共同基金與國內共同基金的不同點是基金的註冊地不同，與投資的地區無關。例如：國內證券投信公司募集之共同信託基金，雖然投資在歐洲股市，但該基金是在金管會證期局所註冊，所以是屬於國內基金。

「共同基金」具備專業管理、分散風險、變現流動力高等特色。由於共同基金是由專業的經理人操作管理，專業經理人經過專業的投資訓練，具備豐富的投資經驗，更有政府與專業機構發給證照作為認證機制，再加上有龐大的專業研究團隊每日對於國內外經濟、景氣及各行業、公司的營運狀況與成長潛力做長期、系統性的分析，能夠幫助一般個人投資人解決時間與專業知識不足的問題，或者資訊取得的不便的限制，所以投資共同基金會比一般個人投資人更能有效掌握市

場脈動。

事實上，「雞蛋不要放在同一個籃子裡」是基本的投資原則，以散戶——或者說一般非專業投資者——而言，若要採取多元化的投資策略，泰半難以兼顧龐大的投資組合，進行管理。共同基金集合了眾多投資人的資金，將投資人的錢分散到不同的投資標的，例如：股票、債券、附買回權甚至股票轉換權的債券，藉此降低單一投資項目或者種類的風險；同時也可以投資在不同產業以及不同的區域或國家，如：歐洲地區、東南亞地區等。相較於一般個人投資者因為資金有限，比較不可能投資太多種類或多個區域及國家，而共同基金的投資標的可以分散到數十種不同的股票或債券以及不同的市場，可以達到分散風險的效果。投資人若因資金需求，可以提出基金贖回的申請，通常在辦理贖回手續後 5~7 個工作天即可領回贖回款項，流動性佳。

依照投資標的的不同，共同基金約略可分為股票型基金、債券型基金、貨幣市場型基金等。其中股票型基金主要投資於全球股票市場，依投資地區可分為全球型、區域型、單一國家型和產業型。因為世界各地區的經濟、政治等情況不盡相同，所以股票型基金的主要報酬及風險相對比貨幣市場型和債券型基金要高。

債券型基金則顧名思義，投資標的為各種不同收益率、不同到期日的債券，收益相較股票型基金穩定，如政府公債及公司債等，也時常被稱為固定收益型 (fixed income) 基金。至於貨幣市場基金，則專門投資於短期貨幣市場工具，如國庫券、可轉讓定存單、定存和債券附買回交易等。因為貨幣市場工具的到期日

短且產生固定收益，相對而言是一項低風險投資。

儘管基金具備各種適合投資人投入的優勢，然而投資一定有風險，基金也不可能百利而無一弊。其中投資「共同基金」的主要風險就是市場風險，若該基金所投資的標的，其市場因國家政治、經濟環境、商業條件、重大事件、投資人情緒和信心等因素使得市場價格受到影響時，該基金淨值也會受到相當程度的影響。

同時以外幣計價的境外基金也須面臨匯率風險，若投資人係以新台幣資金兌換為境外基金計價幣別承作者，若計價幣別相對於新台幣升值時，投資人有匯率上的獲利；若該貨幣相對於新台幣貶值時，投資人則有匯率上的損失。舉例來說，美元計價的基金若新台幣兌美元匯率由 30 元貶到 34 元，投資人就有匯兌收益；反之，則會有匯兌損失。同時，若投資標的國家的投資買賣受到限制，不能很方便的進行交易，而使得所投資標的物的變現性變差，就是所謂流動性風險。除上述主要風險，另可能包含報酬風險、利率風險、政治風險、信用風險、交割風險及稅賦風險等，相關風險也都受到監管，基金公司必須詳載於公開說明書。

就基金收益來看，最主要的收益是來自於投資於各種理財工具的資本利得，源於基金投資工具的低買高賣而賺取到的價差，會反映在基金的每日淨值上，這也是投資基金最主要的獲利來源。

目前基金管理人越來越依賴銀行、經紀人、財務顧問以及其他中介銷售基金，基金投資者也越來越依賴於它們的幫助和建議購買基金。但長期以來，基金行銷

流程中存在的種種不公平現象影響了投資者購買基金的積極性。

其一，購買基金的費用收取存在雙重標準問題。個人投資者和機構投資者購買基金時，向來是按照不同價格購買相同產品，個人投資者要比機構投資者付出更多費用。通常情況下，為擴大基金資產規模，無論是在募集期還是在開放期，基金公司都會對機構投資者減免手續費或者免收手續費；其二，投資者因經紀人獲取灰色報酬的不公行為需要支付額外的投資費用。無論是何種灰色報酬，最後的承擔者都是普通基金投資者，因為他們往往在不知情的情況下，順從經紀商的建議，選擇了或許並不理想的基金，最終影響到自己的投資收益。

另一方面，基金管理架構中的訊息不透明狀況，也向來是與基金業發展相伴而生的長期問題。在美國，人們對基金訊息披露的關注度越來越高，監管當局因此也採取了更嚴格的監管措施。根據美國證券交易委員會(SEC)的規定，基金公司有義務揭露所批准的諮詢合約、所採取的擇時交易和延遲交易的政策、銷售折扣情況、基金經理的背景和薪金政策以及經紀人和分銷人員的薪金結構等。在歐洲，歐盟也提出了包括訊息揭露和其他保護投資者的條例，擴充了訊息揭露的要求，如基金經理向主管當局遞交定期報告，提供其他有關投資策略、技術和限制的訊息，同時應提供附加的風險管理信息等。

隨著訊息揭露要求的提高，基金如何有效控制訊息揭露成本、而主管機關又如何監理基金所揭露的訊息是否符合監管要求，投資者如何迅速獲得並有效解讀呈幾何級數增加的公開訊息，並進而做出對自己最有利的投資決策，都將是新的

挑戰。

整體而言共同基金因為其專業化管理、多元化投資、充分的流動性、豐富的信息提供、廣泛的分類選擇、高度的便捷性和相對低成本等綜合優勢，成為一般投資者參與證券市場、積累財富和實現長期財務目標的最主要工具。總體上看，共同基金對於資本形成、經濟發展和社會福利提高的作用日益增強。但是，隨著各國金融體制的變革、監管規則的調整和市場競爭的加劇，全球共同基金的發展行銷與管理，都正面臨越來越多的挑戰。

二、 台灣基金市場概觀

根據我國投信投顧公會統計，2017年12月底境內基金規模達2兆3,185億元，拜全球股市大漲、投資人風險偏好增溫之賜，資金大量流入股票資產，全年增加1,950億元，增幅9.18%，為2010年以來增幅次高之紀錄。

據報導，國內投信共同基金銷售在2017年出現轉機，不但有多檔新上市基金募到逾50億元，且閉鎖期打開後，規模還持續「長大」，使得去年出現3檔百億元以上的新基金，此外，投信2017年前11月淨申購金額達232億元，金額雖不算大，相較過去新基金募集到年底即贖回超過3成的慘況，國內投信新基金發行情況確實漸入佳境。

以類別來看，2017年我國基金市場以跨國股票型基金規模增加997億元最多，其次是跨國指數股票型、跨國一般債券型，各增加661億、406億元；反觀國內貨幣市場型、跨國投資平衡型和不動產證券化基金各減少652、180與71億元，減少最多。

根據工商時報報導，2017年股債市場均呈現多頭走勢，各家投信也非常積極在發行新基金。統計顯示，2017年前11個月共有31家投信募集了89檔基金，有33檔為ETF，另外海外債券占了16檔，海外股票型也有8檔，其中以美債20年期為標的的多空ETF就高達7檔。去年投信發行的新基金，相較2016年全年的73檔基金及2015年的61檔要多很多。

近期國內投信發行不少黏著度高的產品如固定高配息基金，有的新基金或因有提前贖回條款、或具特定利基產品，減少短期規模被大筆被贖回的風險，甚至在發行後成為熱銷產品。根據投信投顧公會資料統計，2017 年國內投信前十大熱銷基金多數是收益型基金，這情況和境外基金熱銷基金雷同，甚至去年有 4 檔境內基金淨申購達百億元以上的規模，若進一步分析國內前十大基金熱銷原因，不外乎二大特點，即「高配息」以及堅強銷售團隊。

以 2017 年淨銷售最高的柏瑞特別股息基金來說，因新台幣及美元幣別配息約 5%，吸引了新台幣 300 億元資金；元大的美國政府 20 年期（以上）債券基金 ETF 是國內第一檔債券 ETF、信評最佳，且該美債基金所投資標的是壽險海外可投資債券標的，又不占壽險公司海外部位額度，吸引超過新台幣 250 億元資金。

即使不是新基金，如果是產品黏著度高且具利基，基金規模還是可持續成長，例如聯博投信的全球高收益債基金是於 2015 年發行，在 2017 年繼續吸引新台幣 170 億元投入；安聯四季豐收債券組合基金同樣再吸金超過百億元。

這幾年來台股成交量一直較以往全盛時期小很多，幾乎變成法人盤，也顯示散戶對於台股信心不足，而去年台股上萬點後，更因為萬點魔咒的影響，投資人擔心回檔，反而出現漲愈多、投資人對台股基金贖回更多的窘境，所以國內的股票型基金規模萎縮一點都不讓人意外。但現在也有一個新現象，即部分資金流向台股 ETF，依投信投顧公會資料，2017 年國內投資 ETF 金額全年增加 70.31 億元，來到 1,456.48 億元。

2017 年以來，國人持有的境外新興市場債券基金規模暴增，反映投資人對這類資產的高度興趣。其中尤以新興市場債券規模成長雖快，雖仍只佔高收益債券基金的四成，在基本面的強力推動下，未來仍有成長空間。投信投顧公會統計，到 2017 年 12 月底為止，國人持有的境外新興市場債券基金規模達新台幣 4,123 億元，與 2016 年底相比，足足成長 108%，是境外基金規模唯一倍增的基金類型，遙遙領先第二名平衡型基金的 30%成長率，更是帶動境外基金規模成長最大的功臣。

值得注意的是，現行國內銀行理專推薦基金的獎金主要來自銷售額，如客戶認購某檔基金 100 萬元，就計算一次佣金，客戶贖回資金，再轉購其他基金，又可再計算一次佣金，導致許多理專喜歡帶著投資人炒短線，造成台股基金叫好不叫座，越是績效好的基金，越容易被客戶短期內就贖回。

金管會分析，2013~2015 年期間募集的新基金，在成立後六個月內，總規模中居然有超過五成被贖回，這代表民眾是用「獲利了結」的思維投資基金，只要短期內有賺到，就趕快拿錢走人。為了改善此現象，讓國內基金規模穩定，金管會盼從制度面著手，推動沒有利益衝突之虞的手續費、佣金制度，希望基金業者調整給予銀行通路的獎金結構，將銀行銷售基金的佣金計算方式，由現行依基金銷售量計算，改為依一段時間客戶受管理資產(AUM)計算，並於 2016 年發函給銀行、信託和投信投顧 3 大公會，要求評估銷售基金獎勵金的計算基礎，從目前「銷售額」改採「AUM」的可行性。

對於國內資產管理業的發展，金管會主委顧立雄認為有兩大關鍵，一是人才，二是運用金融科技做創新發展。人才包括育才與留才，期望台灣能培養出本土的優秀基金經理人，很多基金公司都把香港當基地，人才去香港薪水數字也跟台灣一樣，「只是人家拿的是港幣，我們是台幣」，期許投信業者要好好加把勁，把人才吸引回來。

三、 新加坡基金市場概觀

新加坡曾為英國殖民地，居民以華人為主，中西文化匯集，地小人多，在自然資源甚至農產品與工業原料等均須靠進口的先天限制之下，政策上力主發展金融產業乃是一必然方向。在此政策前導目標發展之下，新加坡以高效率的政府服務與法治基礎，建立起低租稅的商業環境，推動市場開放、藉此吸引境外資金流入，不僅已成為東南亞地區的區域金融中心，並躋身全球金融重鎮之林，全球金字塔頂端之外資金融機構無一不設點新加坡。

根據新加坡金融管理局(MAS)的統計，全球資產管理業者旗下管理資產(Asset Under Management, AUM)規模在 2016 年底已經達到美金 69 兆元，年增 7%，相較於 2015 年 1%的年增率來得更加強勁。這主要歸功於證券股票市場的估值增加，而被動式基金與非典型資產管理基金的成長，更較傳統共同基金來得更強，於 2016 年分別成長了 14%與 9%。而單在新加坡一地，管理資產規模則在 2016 年底來到美金 1.9 兆元，年增 7%，主要受惠於基金募集的淨流入，同時基金業者透過併購與整合等來尋求成長綜效，也對該地基金市場有正面助益。

與全球市場趨勢相同的是，新加坡的被動式與非典型資產管理基金的成長步調，也較共同基金市場來得更加強勢，其中私募股權基金(private equity fund, PE)、對沖基金(hedge fund, HF)、與新創投資基金(venture capital, VC)與地產證券基金共成長了 17%，傳統的共同基金在 2016 年資產管理規模則僅成長了 3%。

為了更進一步強化新加坡作為資產管理重鎮的角色，MAS 更在 2017 年展開了一連串的監管機制總體檢，並且設立新加坡變異資本公司(Singapore Variable Capital Companies, S-VACC)，藉此強化傳統與非典型資產管理基金的資金共流；在此同時，MAS 也指出，隨著市場競爭與金融自由化的帶動金融產業整併下，新加坡的金融市場變得活躍且正積極加強其東南亞的金融中心地位，並累積實力，以成為全亞洲金融核心中心為目標，新加坡政府對有利的商機絕對給予強力的政策支持，特別是在區域性私人銀行及財富管理等業務還在逐步增加力道中。並且，新加坡政府推動基金管理業的發展方面一直都採取積極前瞻的策略，將基金管理的發展當成發展基金管理產業的目標。新加坡定位為在亞洲最傑出的金融中心，目標在發展新加坡的財富管理產業成為區域甚至於全球的領導地位，並從而兼具區域基金處理中心與亞太風險管理中心。

事實上，新加坡把基金管理的發展當成發展財富管理產業的目標。新加坡政府管理的中央退休金(Central Pension Fund, CPF, 亦稱公積金)在 1955 年成立後，CPF 累積金額約為 1,720 億新幣。為了吸引國際基金公司到新加坡營業，中央退休金局(CPFA)在 1998 年宣布從 CPF 撥出 350 億新幣作為「種籽」基金，分給來到新加坡營業的基金公司，另外，新加坡也提供一連串優惠，包括：稅務減免、首兩年免稅、開業資助、提供 50%僱員薪金資助及 70%僱員海外訓練費用資助來吸引外資進入新加坡。促成了大批國際基金公司湧入新加坡開業。但同時大部份的金融產業是由政府控制，新加坡政府會把部分基金分配給符合資格的資產管理公司管理，從而促進了資產管理行業的發展。基金管理產業在許多基金管理直接由新加坡中央管理。

新加坡政府在 21 世紀初順應歐美對沖基金零售化的潮流，於 2001 年就啟動了對沖基金零售化進程，並發布了各種監管指引，將對沖基金的零售門檻設置為 10 萬新幣，吸納了大量的海外對沖基金公司在新加坡成立，不僅成就了衍生性金融商品及對沖基金的廣度及深度，更造就了新加坡在亞洲區金融創新的領先地位。

值得注意的是，以新加坡的地利位置，不僅可以吸納來自台灣、日本與中國的東亞資金，更具有為東南亞地區橋接全球金融市場的優勢，特別是印度及印尼兩個人口大國的資金。除此以外，新加坡吸引歐美資金也有一定的能力。

根據 MAS 的統計，新加坡的基金旗下管理資產總額約有 78%是在新加坡以外的海外市場募集。所有新加坡基金旗下管理資產約有 55%來自亞太地區，19%來自北美，以及 17%來自歐洲，這不僅展現了新加坡作為區域與國際金融管理重鎮的地位，高達 53%的管理資產更屬於全額信託(discretionary AUM)，也證實新加坡基金管理業者高品質的管理能力，獲得基金委託人的充分信任。

貳、參訪過程

本次參訪共拜訪聯博(Alliance-Bernstein, AB)與摩根資產管理(JPMorgan Asset Management)等兩大基金位於新加坡的分公司。新加坡由於貨幣和政治環境相對穩定，由新加坡金融管理局(Monetary Administration of Singapore, MAS)引領的明確政策目標，加上具備誘因的稅賦政策、完整的監管法律體系，資本市場發展十分完善，一直以來都是一流的金融中心，其吸引境外財富的能力在全球名列前茅。相較之下，證券投資信託事業在國內整體的證券金融體系之中，屬於新近興起的行業，發展迄今，與英、美等先進國家發展近百年的歷史相比，國內投信事業無論在業者募集行銷管理、政府相關法令訂定乃至投資人對共同基金的基本正確認識，乃至金融管理體系法規較為嚴謹、稅賦優惠較少、專業人才外流與國際化程度不足等各方面仍有極大的發展空間與尚待改進之處。唯台灣在近年網際網路與行動通訊等新平台興起之下，若能導入新的行銷思維，配合完善且具備彈性的監管機制，當仍能急起直追。本次考察內容，將可做為本行未來基金業務行銷與發展之參考。

一、 聯博參訪(Alliance-Berstein, AB)

聯博亞洲區服務公司—聯博（新加坡）有限公司

地址：萊佛士碼頭一號，#27-11 南樓，新加坡 048583 郵區

會談對象：

- Karen Lim, Managing Director
- Desmond Tan, Managing Director

會談內容：

聯博在新加坡設立辦公室已有二十年的時間，除了銷售自身推出的基金產品之外，也代管新加坡政府的退休公積金(mandatory pension fund)。事實上這也是新加坡的大型基金公司一大業務重點之一。Karen Lim 在新加坡聯博服務已有十七年的資歷。

作為新加坡最大的資產管理公司之一，聯博在新加坡也是新加坡投資管理協會(Investment Management Association of Singapore, IMAS)的重要成員。該組織成立於 1997 年，主要目標為教育投資人、形塑合理的投資環境，並以推動新加坡資產管理產業的長久發展為宗旨。IMAS 透過固定的會員大會，提供成員組織針對市場狀況與監管制度討論與建議的平台，也代表新加坡的資產管理產業向政府提供建言與溝通等功能，更肩負著教育投資人與促進整體產業永續發展的重

要任務。

新加坡的共同基金除了基金公司推出的個別基金產品之外，有不少部分是來自於強制性提撥的退休公積金(mandatory pension fund)，並交由基金公司代為管理。此一制度類似台灣的勞退基金，勞工每個月提撥 20%的薪水、公司則提撥 15%，投資人可以在額度之內自行選擇投資方案，選擇基金公司提供的投資組合、市場等等，用以投入不同的投資項目。

整體而言，新加坡的散戶做投資決策速度較慢，甚至散戶也不太投資股票，多數投資都是交給基金公司在共同基金市場操作。基於這種保守穩健的投資決策特質，在 2008 年的金融海嘯之後，新加坡的共同基金一直要到 2012 年才出現較為明顯的買氣復甦；相較之下，台灣的高收益債券基金——違約與波動風險較大——在 2010 年甚至 2009 年就出現快速的買氣復甦能量，這也顯示出散戶投資人的性格與決策過程差異。一般來說，在新加坡的共同基金受到散戶贖回的狀況並不多，不光是基金銷售的閉鎖期滿之後不常出現贖回潮，即使基金投資報酬率短期呈現負值，散戶投資人也多半採取「放著不管」的策略，等待時間慢慢讓基金績效回至正值，這也跟台灣基金市場往往出現負向投報率的指標之後，就出現一窩蜂贖回的狀況大異其趣。

較值得注意的是，新加坡的金融監管機構 MAS 為了避免包括國際洗錢等等狀況，對於基金產品甚至是銀行戶頭管理等等都有越發趨嚴的趨勢。

由於新加坡的基金銷售與資產管理服務觸角廣及整個東南亞地區，甚至可延伸到印度地區，尤其有許多來自東南亞與南亞地區的富人在新加坡開立帳戶。監管當局為了避免不當銷售與國際洗錢，要求銀行對其往來客戶進行全面性的背景調查。舉例而言，在新加坡銀行新開戶，可能需要詳細填具過去的學經歷等等資料，銀行也會對潛在客戶進行必要的調查，這一方面雖確保了金流的合法性 (legitimacy)，另一方面卻也影響了基金公司、銀行、與其往來客戶建立商業關係的彈性與即時性。

在新加坡的基金銷售方面，對於理財專員與行銷業務的獎勵制度目前與台灣大致相同，採取銷售獎勵金與管理資產額度派發紅利的雙軌制度，部分基金產品的手續費高達 5%，遠遠高於台灣的 1%至 2%水平。

不過為了避免業務員在基金銷售的灌水、浮報、藉此領取超額的銷售獎金，管理當局也正推動將制度往管理資產額度(AUM)為基礎計算業務員獎金與分紅的方向，藉此確保業務將最適合的產品銷售給客戶，而不只是為了一味地衝高銷售額而讓客戶購買並不一定適合其理財目的的產品。這種制度同時也可確保基金公司旗下管理資產的品質，能夠將代管與信託的資產做最合理的配置，為投資人與客戶帶來最佳的回報。

二、 摩根參訪(JPMorgan Asset Management)

摩根資產管理新加坡辦公室

地址：羅敏申路 168 號，資金大廈 17 樓，新加坡 068912 郵區

會談對象：

- Jacklyn Goh, Executive Director
- Mandy Chew, Marketing Manager

會談內容：

摩根資產管理在 2010 年才成立新加坡辦公室，在金融海嘯後迅速成長。由於摩根資產管理在全球各市場——包括成熟市場與新興市場——已有強大的品牌形象，因此區域辦公室並不專責做基金公司的「品牌行銷(branding)」，而是在新加坡本地市場及東南亞地區進行靈活與具備彈性的行銷工作。

由於因此大部分的銷售通路內部規定是必須成立募集滿三年、操作績效良好，且在類似投資項目與投資組合的基金類型當中排名名列前茅的基金產品才有機會上架，所以在新加坡推動新的基金產品有一定的監管難度。為了維持摩根的品牌形象，摩根內部對於基金產品銷售業務員的內控也是相當嚴格，理財專員不只必須在開始銷售新上架的基金之前接受教育訓練課程，確保其理解基金內容與相關風險，避免在銷售時出錯造成的售後管理與投訴等問題，教育訓練課程結束後所有的理財專員也都必須接受考試，這都是維繫摩根基金品牌與長久經營的關

鍵之道。

由於新加坡散戶很少開戶買賣現股，多半把資產交給共同基金公司代為管理，因此新加坡的基金公司也對於自身資產管理的品質與長期績效非常重視。獲得客戶的信任是基金銷售的第一步，同時在銷售之後的管理品質、服務與績效等，也都頗受客戶重視，只要基金公司品牌形象建立得宜，且旗下管理資產都能夠獲得一定程度的回報，投資人回頭率相當高，也不太會有基金閉鎖到期贖回的現象，這無論對基金公司或者投資人而言都是雙贏局面。

一方面基金公司獲得穩健的管理資產可以做更多元化的投資與分散風險，投資人也不必太過擔心基金短期的績效，而將資產管理重點著重於長期的理財目標與長期投資報酬。

摩根資產管理在新加坡所使用的行銷管道十分多元，包括報紙形象廣告、捷運站牆面、電子廣告牆、公車車體包裝，同時也作為銷售通路的銀行端合作 ATM 螢幕廣告等針對摩根的品牌再強化品牌形象；摩根在新加坡也不定期針對一般投資人舉辦理財講座與路演(roadshow)，不過在理財講座多半只提供市場趨勢，金融市場近期動態等較為巨觀(macro)的資訊分享與展望，而不進行單支基金的銷售，除了避免糾紛，另一方面也是因為摩根旗下的基金組合眾多，提供廣泛的市場資訊，包括證券市場、貨幣動態、總體經濟脈動，也可幫助投資人正確選擇最適合其投資目標的產品，更可讓摩根旗下針對不同投資項目的基金產品被更多投資人認識。

根據統計，新加坡的基金銷售渠道仍以銀行為主，在 2014 至 2016 年間穩居總體基金銷售的六成以上，而透過獨立財務顧問銷售的基金比重約在 6%至 7%之間，其他包括保險公司等管道則占約 15%至 17%之間。值得注意的是，新加坡基金公司直接銷售的比重，從 2014 年的 8.2%逐步上升到 2016 年的 11.7%，可見到該地基金公司的直接銷售比重有穩健的上漲，因此在這塊銷售也值得基金公司多所著力。

在透過網路直接面對消費者的行銷活動方面，與台灣相異的是，台灣消費者多使用 LINE 溝通，因此許多基金公司已開始透過設立官方帳號與消費者直接互動；新加坡消費者則多用 WhatsApp 作為溝通工具，目前在此一領域尚未有太多基金公司有所動作。不過，隨著 WhatsApp 開始引進新的商業模式，尤其以網路影片串流巨擘網飛(NETFLIX)首開官方帳號展開與消費者的第一線接觸，也為基金公司透過 WhatsApp 推播行銷訊息的可能性，打開了新的窗口。

參、基金行銷面面觀

一、 基金行銷的基本原則

就共同基金的基本性質而言，行銷共同基金與其他商業產品並無太大相異之處，固然基金在營運與操作上有著較高的複雜性，基金在行銷上有目標市場，它必須滿足客戶需求，為客戶（也就是投資人）創造收益與利益，同時也必須面對同業的強力競爭。共同基金的客戶——包括一般投資人、財務顧問公司，以及專業投資機構——在選擇基金產品與其投資市場時，面對的是千模萬樣的目標市場與基金產品組合，甚至，基金管理人(portfolio manager)自身的品牌，都造就了行銷基金時不同的著力點。

回歸到基金營運的本質來看，一間基金公司如何讓自身獨特的投資策略、投資決策機制、乃至其決策機制所帶來的投資收益被市場所「看見」？

全球的金融市場急劇變化，無論是政治的「黑天鵝」、貨幣政策的巨變、以及產業市場的快速演進等等均讓基金公司的營運必須快速反應；同時衍生性金融商品作為基金投資組合當中越來越重要的一種品項，也影響著基金的投資績效。在共同基金之外，部分金融市場——如本文所著力討論的新加坡——正逐步開放標榜絕對收益的對沖基金(hedge fund, HF)讓一般投資人在有監管的前提之下進入零售市場(retail market)，這也不可免地構成了對共同基金銷售的競爭。在競爭越發激烈的市場環境之下，基金公司自身的品牌定位與其合作銷售渠道的行銷策

略，將不可避免的成為決勝關鍵。

整體而言，基金公司固然需創造績效，然而透過擁有強勁的行銷與品牌公關團隊，建構出自身的市場定位也十分重要。這是為了確保基金公司的品牌定位可以充分地被市場認識，藉此構成具有獨特性的行銷形象。

有的基金公司太過著力於個別基金產品的銷售與推廣，而忽略了「公司」作為一個品牌的重要性；而有的基金公司則在品牌形象上花下巨大資源，卻未能針對新推出的基金產品、新的投資標的市場、甚至貨幣基金等做出分眾化的行銷策略，都是顧此失彼的做法。正確的做法是不僅兼顧基金公司本身的品牌形象、確認旗下基金產品的市場定位，同時還要選擇符合該基金公司與產品的銷售渠道。要達成此一目標，包括確認目標銷售市場，競爭環境，還必須針對既有基金產品的行銷手冊與廣告等進行全面性的檢核，以確保行銷目標可以達成。

需要注意的是，基金公司在全面檢核基金行銷策略的過程當中，往往必須顧及基金外部的種種因素，避免被組織內部的盲點所遮蔽。這意味著，倘若基金公司與其他競爭對手針對產品組合相似的基金產品提出了類似的行銷策略，因同質性太高，行銷該檔基金將變得更加困難，因為這樣的行銷手腕在基金投資人與財務顧問眼裡，將缺乏特殊性。

二、多元化的基金數位行銷

要達成有效率的基金行銷，需活用各種不同的行銷管道，包括活動曝光、廣告露出、手冊的印製、以及針對不同銷售通路採用不同的行銷材料。對於銷售人員的訓練，以及與銀行理財專員等銷售通路的訓練，也須包括針對各種投資人的特性去執行不同的銷售手段，藉此將基金的行銷能量放到最大。

值得注意的是，隨著新媒體時代來臨、因應金融服務數位化趨勢，我國的投信基金業者在行銷管道也開始轉向，不再僅是專注於大眾傳媒的曝光，而更加著重於和潛在的投資人直接互動與交流。尤其近年投信業者紛紛透過即時通訊軟體 LINE 和投資人進行交流，其中富蘭克林投顧、摩根投信和安聯投信都已設立官方帳號，且用專屬貼圖吸引投資人加入基金的官方帳號，包括聯博、富邦、瀚亞、野村和中信等投信公司也透過 LINE 推播相關基金訊息，藉此讓投資人掌握最新理財趨勢，同時強化基金品牌知名度。

要設立這類官方帳號的進入門檻高，必須擁有專門的行銷經營團隊與後端產品部門相互配合，且投資金額較大，多是業者希望進行長期投資教育、強化品牌甚至藉此擴大客群進而搶市的新行銷方式，也多設立有專責部門和人力管理，已成為投信投顧業者相當重視的行銷管道之一。

隨著科技的發展，以往大量印製 DM 傳單在銷售通路發放，供客戶索取的方式已經不符合數位化、無紙化的時代潮流，在參訪過程中，摩根資產管理的 Mandy 亦表示，紙本文宣品的印製已逐年減少，而改向著重網站資訊量擴充、整合統一

集團形象設計，讓客戶對摩根資產管理集團能有鮮明的印象，看到形象圖就能想到摩根的產品。

事實上，新媒體策略不外乎「簡單（easy）」，雖然數位、金融兩者表面上看起來都牽涉到複雜的產業行為，但結合在一起必須簡單。尤其現代人往往生活匆忙，只有簡單的訊息才能吸收。舉例而言，2016年七夕情人節剛好緊接著父親節，摩根基金團隊就以「情人」的概念串聯兩個重要節日，在LINE推出活動資訊，告訴大眾如果不想在前世與今世情人間抉擇，最佳策略就是及早理財，滿足雙方需求，摩根基金自2015年中旬推出LINE官方帳號「摩根基金1號理財講堂」，2018年將以「你的私人財富教練」嶄新面貌和粉絲見面，並同時推出新的動態貼圖打頭陣供粉絲免費下載，上線兩天便已創造逾百萬下載量，便是很成功的行銷範例。

除了投資在LINE較多的投信業者，其他基金業者也開始紛紛透過即時通訊軟體LINE的推播訊息來吸引投資人，透過告知投資人基金淨值、理財訊息、新聞等相關資訊，來擴大客群。目前包括聯博、富邦、瀚亞、野村等投信都已設立帳號，另外，日前才剛設立成軍的中國信託投信LINE帳號，更積極透過加入好友就抽多項限量好禮的活動吸引客群，可見基金公司在行銷上已逐漸將戰場從傳統大眾傳媒轉向新媒體市場。

數位金融與金融科技在基金銷售與行銷上更扮演不可或缺的角色，包括直接接觸投資人、針對投資人的基金組合推播最新訊息等等，都讓數位金融更加便利而直接。

尤其越來越多的一般客戶在理財時尋求的是「解決方案」，而並非只追求理財產品，藉此來實現更大的財務自由。作為資產管理公司，基金公司不僅是「代管財富」，更要能夠配合、以解客戶需求，進一步成為客戶的投資夥伴，儘管市場波動起伏，基金公司可以透過數位化的資料庫，結合全球大量的研究數據，可幫助投資人實現其財務管理目標。

舉例而言，台灣的富達國際基金，就在行銷時結合數位及戶外等跨媒體廣告的元素，通過平面視覺及短片，呈現不同亞洲基金投資人與他們生活夢想的故事：無論是籌劃子女教育，抑或是開展創業之路。所有影片均可透過專題網站觀賞，足以展示富達的研究實力之餘，同時彰顯富達國際如何藉以提供獨特的投資解決方案，協助完成客戶的個人理想。

有基金行銷人員表示，一般投資人的理財目標不外乎五大領域，包括：創業、為子女教育作儲備、規劃孩子未來、享受財務自由以達成提前退休，以及重新享受財務自由。因此，基金公司推出的活動內容，切合亞洲區內投資人不同的態度及看法，以適合的資料滿足市場中投資人不同的目標。同時，基金投資人盼望投資專家可提供一個真正的夥伴關係，而不是由上而下的建議。基金公司在行銷訴求之時，必須緊緊扣合服務投資人的理念核心，進而成為投資人最終想尋求的，值得信賴的專業投資夥伴角色。

肆、參訪心得及建議

一、參訪心得

共同基金產業在我國經歷 2005、2006 年政策導向開放的大爆發時期，到 2008、2009 年因金融海嘯席捲全球而一度陷入蕭條，乃至 2010 年後迎向數位金融時代改革，以及當前金融科技(fintech)引領風騷的環境改變，作為基金銷售重要管道的銀行在行銷、客戶關係、系統建置等環節均必須快速反應。

本次赴新加坡參訪研究新加坡基金行銷服務發展趨勢，親身感受到了新加坡如何由一個面積狹小、自然資源缺乏的城市國家躍身成為亞洲金融重鎮的雄厚實力，今日新加坡能成為全球重要的財富管理中心並非偶然，成功之道在於政府全盤規畫、全力支持及推動，而且政府的規劃的確改善了人民的生活，例如：組屋(國宅)、公積金制度保障了人民基本生活穩定，明確的經濟發展策略吸引外來人才、資金進駐投資，才打造出今日新加坡的繁榮。

無論是聯博或者摩根，都在會談當中提到新加坡政府近年投入大量資源希望可以將新加坡打造為科技金融(financial-technology, fintech)重鎮的政策目標，希望透過結合數位平台的服務，更快掌握投資人的投資行為，配合大數據運算等資料的匯集，提供投資人更完善的服務。

二、 建議事項

1. 建議利用 Fintech 新創產品加強 KYC 資訊分析，更準確地提供客戶適合的基金產品

在基金行銷中，很重要的一點是針對客戶特性提供符合其需求的產品組合，要讓產品和投資者的風險承受能力之間做到適當匹配，而這必須以產品和投資者兩端的精準風險評估為基礎，尤其是在客戶端的 KYC，只有藉助大數據及 AI(機器人理財)技術，並經過各種模式的不斷打磨優化，才能真正了解客戶需求和其風險承受的能力。傳統的 KYC 評估通常只是簡單的問卷調查，而這有個很大的缺陷，就是其結果並不能準確反映客戶真實的需求和風險承受能力，或可考慮與專業 KYC 廠商合作(例如 KYC.com)，購入資訊源，提升蒐集客戶資料的效率，不必逐次交易跟客戶索取資料，有助於提升客戶滿意度，且運用新式 Fintech 技術可以進行大數據分析，讓 KYC 分析細緻化，精準描繪用戶畫像，對用戶風險承受能力形成更可靠、準確的判斷，藉此強化客戶服務，引導成功行銷。

2. 建議參考投信基金業者作法，成立本行 LINE 帳號，強化數位行銷，增加基金行銷機會

因應金融服務數位化趨勢，我國多家投信基金業者於行動即時通訊軟體 LINE 上設立帳號，藉新媒體擴大與投資人的接觸，其中富蘭克林投顧、摩根投信和安聯投信都已開設官方帳號，且用專屬貼圖吸引投資人加入，聯博、富邦、瀚亞、野村和中信等投信公司也透過 LINE 推播相關基金訊息，藉此讓投資人掌握最新理

財趨勢，同時強化基金品牌知名度，建議本行亦可參考基金業者作法，成立本行 LINE 帳號，以期讓本行 70 年老行庫的形象年輕化，提升客戶體驗，吸引更多年輕族群潛在客戶。

伍、參考資料

- [1] 摩根資產管理所提供之資料及該公司網站資料

<https://www.jpmorgan.com/country/SG/en/jpmorgan>

- [2] 聯博（新加坡）有限公司所提供之資料及該公司網站資料

<https://www.alliancebernstein.com.sg/investments/singapore/home.htm>

- [3] MBA 智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/>

- [4] 新加坡金融管理局網站

<http://www.mas.gov.sg/>

- [5] 境外基金觀測站

<https://announce.fundclear.com.tw/MOPSFundWeb/>

- [6] 投信投顧公會網站

<http://www.sitca.org.tw/>