

專訪台北市期貨公會總幹事謝夢龍

找出永續經營的核心價值

◆撰文／董珮真 攝影／林志騏

台灣期貨十年有成，期貨公會的「92年度專營期貨商競爭力評估報告」出爐，在期貨業邁入十週年的現階段，深具有劃時代的意義。

台北市期貨公會集合了相關之人力與資源，於今年第一季迅速整理出九十二年度二十四家專業期貨商之經營績效，並針對其中各項指標，提出競爭力的統計數據與評估分析；站在豐收的現階段，展望下一個十年，期望能為競爭激烈的期貨業界，帶來相互的學習與指引之方針。

選取指標，塑造業界的經營標竿

這次的評估報告當中，以各項指標來分析期貨商的競爭力優勢。這些指標包括有期貨成交量、稅前損益及每股盈餘（EPS）、經紀業務成交量（包含IB之貢獻度）、平均手續費收入、利息收入、顧問費收入、費用（包含人事費用與營業費用以及佔經紀手續費之比例）、廣告費用（以及與經紀業務成交量的比較）、經紀手續費收入及電腦資訊費用、與自營績效等指標，希望透過這些「會說話的數字」，能塑造未來業界的「經營標竿」（Benchmark）。

台北市期貨公會總幹事謝夢龍指出，其中有幾個指標，尤其值得業界特別留意：比



如說「平均手續費收入」這項指標，作為期貨商的主要收入，目前業界的手續費水準，卻已經從九十一年度的每口三百八十四元，大幅下降到九十二年度的每口一百八十一元，相較於同期成交量有超過200%的成長，手續費收入卻無法跟著提高，反而大跌了一半（-52%）。謝夢龍說，由於市場量的大幅增加，主要來自選擇權，而選擇權的價格原本就比較低，所以拉低了業者平均手續費收入，但是，市場上選擇權手續費低於50元的情形，也顯示出業界削價競爭的現象，多多少少已經在期貨市場產生負面的影響。

正由於期貨界的競爭激烈，已進入白熱化階段，「差異化」就成為業界必須面臨的經營課題。從這項評估報告當中的前幾名來看，不管是從各項指標來分析，表現都十分亮眼，顯示面面俱到的全方位經營手法突出；還有一些期貨商則是專攻本身的強打商品，像是海外期貨商品或期貨顧問，同樣也可以小兵立大功。由此可見，期貨商找出自己的競爭差異所在，才能在猛烈的競爭當中突破重圍。

謝夢龍認為，唯有從專業人才與資訊軟體這兩方面繼續再加強，才將會是未來業界能產生「差異化」的利基所在。聯邦期貨總經理韋月桂認為，在這種資金肉搏戰之中，業者應該從客戶能賺錢的角度來考量，唯有客戶能長期獲利，業者才能永續經營。

專業人才與資訊軟體 將是拉出差異化的兩大武功

這十年來的期貨業發展，有高低起伏，



台北市期貨公會總幹事謝夢龍
認為，唯有從專業人才與資訊軟體這兩方面繼續再加強，才將會是未來業界能產生「差異化」的利基所在。

也有大風大浪，但業界普遍都已認同，「削價競爭，會讓大家將來都沒有利潤空間！」謝夢龍從這份競爭力評估報告中歸納出，專業人才與資訊軟體，將會是業界最需要的兩大武功。

他認為對於人才的投資與培育，絕不能短視；對於資訊軟體的程式投資，同樣也不能忽視，唯有「敢投資，敢堅持，才能走得遠！」

謝夢龍也從這份報告中驗證得出，唯有對專業人才與資訊軟體肯花錢長期投資的業者，才能繳出各方面都十分亮麗的成績單。在人才培育上，他指出長期以來期貨業界高階主管的流動率高，確實是不爭的事實。這樣的狀況對於期貨業界的長期發展畢竟是不利的，而長期以來只重視績效、較不重視長期經營，也使得期貨業界對於人才與軟體的投資，出現比較遲鈍的現象，因此未來業者一定要檢討並重視這兩項競爭利器，才能尋求永續發展。

在資訊平台上，他以期貨的程式交易為例，每一家期貨商的軟體設計概念與硬體系統都不盡相同。從資產管理的角度來思量，只要能提供客戶「量身訂做」的交易方式，



聯邦期貨總經理**韋月桂**表示，期貨市場是一種零合遊戲！市場上其實只有5%的人賺錢；另外95%的人是賠錢的。

未來就可以輕易從同業之間拉出「差異化」的曲線。「就好像一位現成的廚師，面對喜愛不同口味的客戶，可以隨時炒出一盤讓客戶滿意的好菜！」因此，他建議業界應朝程式交易的軟體研發多加努力，只要是好的交易軟體，就算是國外研發的，也不妨引進國內，讓投資人有更多樣的選擇。

財富重分配，唯有靠專業 客戶能賺錢，期貨商才可長可久

聯邦期貨總經理韋月桂也肯定這份競爭力評估報告，對於專業期貨商的各項經營指標，提供大家另一種思考的方向。她認為期貨商不應該只是關注在如何搶市佔率，手續費收入雖然重要，但賺賠絕非業者的唯一考量。其實，「國內期貨市場的成交量變大，代表的是財富重分配的效應！」她一語指出，「期貨市場是一種零合遊戲！市場上其實只有5%的人賺錢；另外95%的人是賠錢的。」

因此，在這種「資金肉搏戰」之中，業者更應該從「客戶能賺錢」的角度來思考，「唯有客戶能夠長期獲利，期貨業者才能可長可久，可遠可大！」多年來一直在期貨圈

奮鬥，她看過太多投資人是抱著大筆資金進場，最後卻是躺著出場。尤其是這陣子因為行情波動過大，客戶折損的狀況更是慘重，連業者本身也會在超額損失（over loss）當中受傷，為了永續經營與穩定獲利，期貨商一定要把眼光放遠，不能只顧著短期近利。

「專業」絕對是維持競爭力的第一條件！韋月桂表示，專業可從專業知識，專業人士，與專業分工三個面向來談：在專業知識部分，期貨商必須透過各種管道教育客戶，讓客戶充分了解期貨市場的高風險性，期貨是槓桿倍數極高的金融工具，能在短期內產生高額獲利，同樣也能發生高度風險。「風險是伴隨著獲利的！」她指出，「我們業者的責任就是要教育客戶，如何有效地控制風險！」

至於在專業人士方面，她也認為人才的培訓是當務之急，尤其在訓練新進員工之際，她會特別重視道義責任的養成。而透過期貨顧問與期貨經理等週邊事業的專業分工，她也預期未來期貨業界仍有廣大的揮灑空間，包括像是海外期貨商品之推廣，都是業者可以努力的商機所在。

透過平衡計分卡

找出本身核心價值，維持競爭優勢

元大京華期貨副總經理宋肖瑾從「平衡計分卡」(Balanced Scorecard, BSC)的角度來分析評估，並建議期貨業界應該先擬定長期的願景與策略，可從財務、顧客、內部程序、與學習成長四個構面，找出本身的核心價值，才能維持競爭優勢。尤其是在擬定經營策略與各項評分指標時，一定要有高階主管的參與，透過內部團隊的學習與習慣的改變，來達成財務與營運的真正平衡。

其實，這次的競爭力評估報告，也援用了平衡計分卡的基本概念，像是期貨商對於人事費用與資訊費用的重視與提升，往往也會對日後的績效帶來正面的效應。她指出，隨著經營環境的改變與競爭，績效評估已經有了新的發展趨勢，以往傳統只重視財務表現，目前已轉為策略性導向，因此，期貨商要如何培養長期競爭力，同時又要兼顧短期績效表現，就必須設計出適當的績效指標，來協助經營管理。

「為了搶短期績效，業者往往採取殺價競爭來擴大市佔率，」宋肖瑾表示，「但在同時，業者的獲利也跟著降低了，交易糾紛也跟著出來了，顧客的滿意度就跟著降低，這才是業者要面臨的風險！」此外，像是人才，專業，科技等經營上的風險，也要一併

考量在內。她也強調，「二線人員也同樣重要，優秀的後台可以降低錯帳的機率，進而也降低了公司的成本。」

她指出，期貨業界面臨的問題，是大環境變化太快速，同業競爭也更加激烈，想要維持本身的競爭優勢，就得找出業者的核心價值。從價值鍊的模式來分析，要滿足顧客的需求，勢必得從源頭去認識顧客的需求。業者若想要永續經營，就必須培養出獨特的競爭力，「表現優異的期貨商，不只是因為通路廣，規模大，更重要的是具有好的營運機制，或好的研究團隊！」因此，透過類似平衡計分卡的競爭力評估分析，也可以讓業者了解在經營策略執行上的人力，管理，與資源障礙，未來才能以競爭力化解障礙，達到真正顧客與業者雙贏的境界。

展望台灣期貨界下一個十週年，這份期貨商之競爭力評估報告，還只是個起步，期貨公會希望能以拋磚引玉之力量，對於已進入完全競爭之期貨業界，帶來正面激勵之效應。期貨未來的成長，需要全體參與者的認真投入，不論是從全方位經營或是主攻專長商品，期貨商只要能掌握競爭利基，必定能精采演出下一場競賽。 □

元大京華期貨副總經理宋肖瑾表示，業者的獲利降低了，交易糾紛也跟著出現了，顧客的滿意度就跟著降低，這是業者要面臨的風險！

