



專訪群益期貨董事長孫天山

經營，講究全面性思考

◆撰文／張家瑜 攝影／鄭人和

去年群益期貨EPS在24家專業期貨商中，排名第四，而領軍的隊長是剛從證券業轉戰期貨的孫天山，深入期貨一年的孫天山，如何調和證券與期貨的優點，為群益期貨打造亮眼成績？

去年十月，筆者採訪群益期貨董事長兼總經理孫天山時，眼中的孫天山，是一個正在摸索、熟悉期貨業的經營者；當時，才從證券業轉戰期貨市場的孫天山，言談舉止都透露著適應新事業的生疏與嚴謹。

經過半年，再次來到群益期貨進行訪

談，一進孫天山的辦公室，他那神采奕奕的笑容與年輕的打扮，以及對期貨侃侃而談的樣子，足見他在短短一年間，便快速進入期貨領域，熟識此行業的生態，現在，他正以全面佈局的整體觀，帶領群益期貨走向更具挑戰的未來。

整裝待發，2004年會更好

去年，群益期貨雖由證券業轉戰期貨的孫天山主事，不過，卻也爭氣的開出亮麗成績，在24家專業期貨商中，群益期貨稅前EPS排名第四、純益率排名第二，「其實，我對去年成績並不滿意，應該可以更好。」

去年，群益期貨人事流失嚴重，原本是群益證券執行副總兼群益期貨董事長的孫天山，不得不辭去證券那端的工作，全心投入群益期貨的整頓工作。孫天山表示，群益期貨自營部一直到年底才成立，相較於其他早已成立的同業，落後一段時間。此外，由於處於整頓時期，公司無法有效掌握IB端的



孫天山希望可以在期貨公會及期交所長官及前輩領導下，盡一己之力，包括期交稅的降低、期交所電腦系統的升級、各項層面制度的改進及提升等工作。

績效，以至於市佔率僅位居第七名。

儘管去年有許多令孫天山感到不滿的地方，孫天山語露信心的說：「去年的缺點如今都已經補足，相信今年的群益期貨，不論在市佔率、稅前盈餘都可以更上一層樓。」

結合正規軍與游擊隊的優點

在證券業從業20年的孫天山，轉任期貨業之後，首先要面對的問題，就是如何調和自己在證券業的經驗與期貨人兩種不同從業模式，「深入期貨業之後，我才發現，證券與期貨雖然都是金融業，但是兩個行業的從業人員，作業形式與心態卻截然不同，」

孫天山表示，如果用作戰的軍隊做比喻，證券公司的從業人員就像正規軍一樣，由於證券公司有制度，並且給從業人員諸如研究部、通路及產品等資源，所以，他們服從公司制度，以公司為主體、個人為輔；而期貨則不同，期貨業的從業人員就像藍波隊一樣，由於享受來自於公司的資源較少，他們習慣單打獨鬥，個人專業能力強，哪裡好就往哪邊靠行，對公司的認同度較低，但也因為這樣，他們也具備游擊隊的優點，他們彈性大、反應快。

「這一年，我吸收期貨人的優點，並試圖將證券經營優勢帶進期貨業，」孫天山說，如今他已經從中找到平衡點，在一整年

的變動與協調中，他逐漸成功的將證券業以公司為主體的精神引進群益期貨，但卻不抹煞期貨人勇於個人表現、反應機伶的從業精神。

孫天山稱目前群益期貨的公司組織為「變形蟲組織」。提起此組織模式，他興致盎然的比起手勢說，所謂的變形蟲組織，就是讓研究員不只是研究員、業務員不僅是業務員，雙方的角色將視專案的特性而轉變，互相支援協調，一旦任務完成，又會回到自己的身分。當然，因為員工角色像變形蟲，理所當然工作量會增加，為避免員工對於工作量增加有了無謂的反抗心態，是以，「變形蟲組織」架構的大前提便是要設立「利潤中心」，讓每個員工在忙碌之餘，有學習也有實質利益。

孫天山坦承，去年期貨業競爭激烈，期貨前五大中，寶來瑞富、元大、元富與日盛



的經營者都是在期貨從業多年的老將，而他只是半路出家。所以，去年成績表現雖不是很滿意，但是也很感謝同仁們的賣力演出。

國際化是必要之路

如今，公司組織與業務型態都大致底定了，當然還有更高的目標等著孫天山帶領群益期貨向前衝，「目前國內期貨交易都集中在國內市場，市場漲的時候交易、跌的時候交易、盤整時也交易，都只有集中在國內市場，風險相對較大」，孫天山說，引進海外市場的腳步要加快，如此才能讓客戶有更多的選擇，才能幫客戶達到風險值下降與獲利率提升比例趨近穩定的投資狀態。

為了開發國外市場，在人才方面，群益特別找來具備國外期貨市場20幾年經驗、擁有全球32種商品資料的期貨前輩陳正中，替客戶做好風險控管與市場選擇；在業務面方面，孫天山表示群益要增加新的業務模式，目前期貨經紀業務手續費競爭很厲害，所以不能端靠經紀業務為公司獲利，所以，群益另一重心將放在QFII市場開發，加強對法人的服務，及高手續費收入的程式交易系統，來抵抗業界削價競爭的惡性循環。他希望群益可以走高附加價值的路線，不要停留在打價格戰的市場惡況中。

除了業界的努力，孫天山表示，政策的開放才是幫助台灣期貨市場，儘速走向國際化的推手。他希望政府盡快開放期貨信託事業。如果期貨信託事業開放，國內期貨商在共同基金及避險基金這兩部分，將會有很大的發揮空間。

日前他前往國外拜訪多家QFII外商，

在多次奔波下，孫天山對群益期貨未來遠景更加清楚。「要做好一個事業必須目標明確，什麼都要做，就什麼都做不好，」孫天山認為「資產管理」是期貨商未來的遠景。所以，目前包括研究、產品研發、技術支援……等工作，都是為了達到該目標的策略。

轉戰期貨業的心路歷程

在證券業待了20年，剛來到期貨界時，孫天山一時之間頗不能接受。他想起20年前進入證券業時，當時的證券商被稱為「號子」，也就是賭博的場所，所以當時他常常需要跟友人解釋自己從事的行業；直到後來，證券市場不論是在制度面、交易面、市場面都已經成熟後，才漸漸被認同了解到，證券市場是社會的經濟櫥窗，對國家有貢獻。

而去年轉戰期貨業後，孫天山不諱言的表示，現在期貨雖然也漸漸被了解，但是難免還是被認為只是一個類似賭博的投資工具，所以，剛開始孫天山真的很不適應，他感覺自己好像回到20年前。但是，經過一年之後才發現，原來期貨是相當專業的投資工具，這個投資工具風險雖大，卻是唯一可以做資產管理分散風險的投資工具。

從原本不適應到熱愛期貨，孫天山以全面並深入的經營策略，將群益期貨整軍完成。未來，除了帶領群益期貨更上一層樓之外，他坦言，更希望可以在期貨公會及期交所長官及前輩領導下，盡一己之力，包括期交稅的降低、期交所電腦系統的升級、各項層面制度的改進及提升等工作，都是眼前可以貢獻的努力方向。 □