

誠信 紀律 長期承諾

蔡培珍的管理心鑰

金牛座，心思縝密、擅長規劃，具堅強韌性，這樣的特性在保德信投信總經理蔡培珍學姐身上顯露無遺。自擔任基金經理人至總經理，一路走來均有亮眼的表現，這位讓董事會及投資人信任的投信界知名專業經理人，與我們分享她在交大的訓練養成及職場上的經營心得。

文：王麗娟
圖：李慧臻

→ 保德信投信總經理蔡培珍，做事嚴謹卻待人親切



交大的少數族群，培養出獨立人格

「我在交大是1983年畢業，運輸工程與管理系72級」，回憶在交大的時光，蔡培珍說，當時交大女生很少，她那一屆只有三十幾位，而且已算是破記錄，前幾屆都只有一、二十位女同學而已。女生在學校是少數族群，回想起當時，蔡培珍認為，住校讓同學之間感情變得更好，而且住校的經驗讓人學會獨立，比較不在意別人的眼光及看法，而更能激發對自我的認知及自己的想法。

「大家在學校餐廳吃飯，一個大餐廳裡都是男生，你一個人去吃飯，沒有人跟你一起吃，自己去拿餐盤，自己去找一個地方坐下來，這要習慣啊…有時候男生會講些什麼，開開你玩笑，就不要去在意…」

訴說這段大學往事的蔡培珍笑說，也許就是這樣，讓她更獨立，而之後赴美求學，面對陌生而孤獨的環境，在交大養成的獨立性在此幫助她更容易適應。這也算是一種收穫吧！

多元快樂的學習，聚焦於自己強項

原來高中時候唸的是甲組理工類組，進入交大運輸工程管理系則是屬於管理學院，修習課程中很多是商管類的課程，例如經濟、統計、成本會計，這些必修課程雖然與自己原本想像預期的不太一樣，可是蔡培珍也發覺這些東西頗具啟發性，所以大學的學習算是一個快樂的學習過程。在交大時蔡培珍學姐也很喜歡計算機的課程，修過幾門計工系的課。因而在美國修MBA的時候，蔡培珍選了二個主修課，一個是資訊管理，另一個是財務管理。財務是她的母校美國羅契斯特

↓ 蔡培珍(中)與保德信投信投資管理部、行銷部主管



大學 (University of Rochester) 知名強項課程，學成後歸國的蔡培珍自然而然地往金融業發展。

提到剛回國找工作時的過程，蔡培珍回憶：當時台灣的環境提供MBA學生許多的行銷人員職缺，但蔡培珍認為那不是自己強項，不會有優勢，因此一直專注在財務金融方面。因此，蔡培珍也想給年輕人一些建議，很多人剛出社會對未來多會感到困惑，蔡培珍直言：「光是困惑其實無濟於事，不如起而行採取實際行動。」她建議應該仔細分析自己的情況，強勢與弱勢在哪？到底困惑的是什麼？怎麼樣可以解決你的困惑？如果是困惑找不到工作，在找工作這件事情上面你做了什麼事情？有效沒效，然後你應該再做什麼事情？經過自我分析、診斷、補強，一定能找到方向。

誠懇溝通獲得信賴，完成重大挑戰

自1985年進入國際投信，經歷資產管理專業領域的數年歷練後，蔡培珍於1995年加入目前的公司，即為當時的元富投信。

對蔡培珍而言，職場上遇到的最大的挑戰是在2000年至2001年，保德信金融集團併購元富投信，當時她正是元富投信的總經理。

蔡培珍說，在這整個過程最難的不是作業面，而是「人」的部份。內部資深同仁都有不同的想法、看

↓保德信投信的共同基金橫掃各大基金獎項。



法，面對未來的不確定性，大家的疑慮是難免的。而股東也有他們的想法和意見，舊的股東、新的股東、內部的同事，都需要做溝通。蔡培珍說，當時自己不預設立場，而是用比較中性的角度看待，事情不是說一定好或是一定不好，但既然這件事沒有辦法改變，就須以中性理性、平和的角色去面對這個轉變，儘量做好能夠做的事。

「因為有些人不見得會說出他心中全部的想法，或是他只講了三分之一，還有三分之二沒講」，蔡培珍必須與不同角色、職務別的人，公司內部及外部的溝通，聽起來就是一件很不容易的工作。



↑ 蔡培珍認為得獎是對基金公司很棒的肯定。
→ 保德信投信的共同基金橫掃各大基金獎項。



↑ 這座具設計感的獎杯，是同業少見的基金廣告獎。

她靠著誠懇的溝通得到大家的信賴，對整體員工寫信、講話，與主管們說明與安撫，降低同仁們的疑慮，讓同仁們覺得比較確定，比較自在。合併的過程因而能夠順利平穩的完成。在當時市場上同時有幾家投信都經歷了這種主權移轉的狀況，保德信元富的轉移相較是比較平穩平順，員工的流失率也比較低。「就是靠溝通！」蔡培珍說。

看長遠不看短線，視挑戰為樂趣

對於做為一個總經理，蔡培珍認為她的經營管理方式就是做事情看長遠而不是看短線，尤其從事投信業，這是一個比較需要長期經驗的

行業，所以要看長遠，要有一致性，要堅持、要有持續力。

投信是一個法令規定嚴格的行業，因為它是對社會大眾募集資金，所以主管機關對相關的規定也很嚴謹，不論是對廣告行為、銷售行為，或是在產品的設計規畫，甚至內部的控制流程，都有很完整的規定。擔任總經理須站在比較高的角度來看事情，在各個不同的群體中間互動，譬如跟主管機關的互動、跟董事會的溝通，跟公司同事的溝通。如何訂定公司的目標、達成目標、如何去調整組織因應市場的變化或需求，雖然在在都是挑戰，但蔡培珍卻樂觀地說：「沒有挑戰就不會有趣。」



↑2011年保德信投信喬遷，蔡培珍(上)於慶祝活動中致詞。

左上:台北大學研究所蒞臨企業參訪，蔡培珍(右)擔任開場主講。

左下:第十七屆保德信國際奉獻日，蔡培珍(右)代表公司接受以琳家庭關懷協會感謝狀。

長期的承諾與誠信

蔡培珍鼓勵年輕人要瞭解自己的興趣跟性向，找到自己感興趣的工作，熱情才能持久。正如她經營基金的態度，她強調，職涯的規劃同樣要從長線角度來看，不論是對自己、對工作或是對客戶，都要有長期的承諾。世上沒有什麼「大力丸」，吃了就可以有神力加持、快速達到目標，全靠自己的努力，該有的證照要去考、該做的事情要去做。這種對自己的紀律跟動力，便是她所謂的長期承諾。

對於想要走入金融業的人，蔡培珍則更強調道德操守跟誠信。正如她所說的，這是一個法令規定嚴謹的行業，要長期經營唯有靠你的誠信，持續的關心客戶，才能獲得客戶的信賴。客戶信賴便會帶來回饋，便會有好的互動和循環，也會帶來業績的成長。

對自己的工作有興趣，要能自律，要誠信，要有長期的眼光與長期的承諾，保德信投信的蔡培珍總經理用她的自身經驗與後進年輕人分享。



大忙人的聰明 投資學

「投資理財是一個長距離的馬拉松比賽，不是短期的百米競賽。」保德信投信的許雅淥協理一語道出：除了瞭解自己的投資規劃，更要平心靜氣將眼光放遠，才能品嚐到投資勝利的果實。耕耘投資管理領域已有十年經驗的許雅淥，有一套獨特的大忙人專用之投資理念。

投資規劃第一步， 認識自己的需求與目的

許雅淥回想自己的第一個客戶，是位七十歲左右的上市公司董事長，初入行的他擊敗了其他同業的提案，獲得老董事長青睞，把資產交予他做投資規劃及操作。事後老董事長解釋選擇他的主因，是因為他的提案內容會站在客戶的立場，設身處地瞭解他的需求。獲得這個委託案對許雅淥是個很大的鼓舞，也讓他更加堅定信念：瞭解投資人的需求和目的，是投資規劃的第一步。

每個人對各階段的生涯規劃都不一

樣，相對地，對風險跟預期的報酬也會不同。許雅淥簡單的歸納出幾個關鍵點，給現代社會大忙人做為投資理財的參考。第一是要清楚地知道你的投資目的，例如是孩子的教育基金，或是退休養老金的規劃。第二是投資的期限，三年、五年或是十年？第三是自己能夠承受的風險及預期的投資報酬率。

風險與報酬是相對應的

依照人性，每個人當然都希望承受的風險愈低，而能夠得到的報酬是愈高愈好。但許雅淥指出，實際上在投資這個領域，風險跟報酬是一體兩面。以目前的金融商品包括股票，其實很難做到風險只承受到10%，但是報酬卻能達到30%或40%。追求高獲利率，承擔的風險也就相對的高，這一點投資人必須要能清楚地認知。

選擇投資理財工具

許雅淥認為，整個亞洲地區或者台灣的理財方式及氛圍與歐美有個很

不同的地方在於：歐美人士習慣藉由專業機構的操盤，就是所謂的共同基金來做投資；而台灣的投資人喜歡做個別股票的操作。基金公司它具有專業的投資理財團隊，在不同訊息的掌握上也會相對的比較快速。所以許雅淥建議，可以選擇共同基金做為投資，比較不會發生不小心誤踩地雷股的情況。

兩個池子的操作

許雅淥以自己為例，說明自己現在是處於養育下一代的人生階段，所以採取的理財態度偏向於保守穩健。操作的方式，則是採用「兩個池子」的操作手法，把資金分在兩個池子裡面。第一個池子，是比較保守的部位，組成來自於債券型或者是固定收益商品，波動較低。第二個池子是比較積極的部位，大多是地區型或者是原物料基金。兩個池子的資金比重是百分之五十、五十，各放一半。

許雅淥每個星期會定期地檢視這兩個池子的損益狀況，也需隨時接收市場的各種資訊、判斷並分析市場環境變化。如最近歐洲債券風波導致市場連續性下跌，許雅淥反而認為這是一個低檔、撿便宜的時間點。他的作法是從「保守池子」中，拿出部分資金往「積極池子」放，其中很重要的操作關鍵是：「積極池子」必須設定報酬率目標。

例如在「積極池子」裡，按照整個大環境的狀況，設定10%的報酬率

目標。那麼，一旦達到了這個報酬率目標的時候，再把一些資金從「積極池子」，轉回到「保守池子」。

投資首重基本面

許雅淥也提醒投資人，投資首重基本面，他也引述投資大師科斯托蘭尼的溜狗理論與大家分享。

科斯托蘭尼曾經講過，經濟的基本面科斯托蘭尼曾經講過，經濟的基本面跟股市的上上下下，就好比一個主人牽著一隻狗在公園走動。主人行走的方向固定，這隻可愛的小狗會在主人的身邊來來回回奔走，但最終還是順著主人的方向前進。「在這個過程當中，如果你確定市場基本面是往上走的，股市短線只是漲漲跌跌的話，我覺得在相對的低點，反而應該要勇敢去低接。」許雅淥建議。

心平氣和，眼光放遠

除了要清楚瞭解自己的投資規劃，許雅淥認為大忙人投資成功理財的第二個關鍵是：平心靜氣，將眼光放遠。

因為投資理財是一個長距離的馬拉松比賽，不是短期的百米競賽。市場上永遠起起伏伏、高高低低，而這種情形，過去如此，將來也不會改變。唯有將眼光放遠，嚴控自己的資金，把握在股市的每一次修正，才能夠真的品嚐到投資勝利的果實。友聲