

出國報告（出國類別：其他）

參訪新加坡金融同業財富管理業務 出國報告

服務機關：臺灣銀行股份有限公司

姓名職稱：李孝蘭 財富管理部 高級襄理

姓名職稱：洪宇曦 財富管理部 科 長

姓名職稱：劉瑋琦 財富管理部 初級襄理

姓名職稱：黃秋芬 天母分行 高級襄理

派赴國家：新加坡

出國期間：103年12月2日~103年12月5日

報告日期：104年1月12日

摘要

值此金融海嘯與歐債危機爆發後的低利率時期，傳統銀行利差業務利潤日漸微薄，因此財富管理業務將是臺灣銀行業轉型的利基產業。隨著中國大陸為主的亞洲新興市場經濟快速成長，海內外富裕人士的數量與可管理資產的增加，以及主管機關逐步對於國內外金融商品法規之鬆綁，目前正是發展華人財富管理業務的最佳時機。

本次應瑞銀環球資產管理(UBS Global Asset Management)之邀奉派於 103 年 12 月 2 日至 12 月 5 日赴新加坡參訪，主要參訪瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司，並拜訪新加坡金融同業，對象包括《新加坡大華資產管理有限公司》、《新加坡星展銀行》及《新加坡華僑銀行》等機構，以作為本行未來財富管理業務發展之方向。訪問期間主要議題包括瑞銀資產管理部門現況、私人銀行業務、金融商品及臺灣、新加坡兩地推展財富管理業務作法及所提供之服務、營運現況與未來發展等，並就新加坡、香港及臺灣之財富管理業務之差異進行廣泛意見及經驗交流。

新加坡由於貨幣和政治環境相對穩定、明確的政策目標、優惠的稅賦政策、監管和法律體系透明以及資本市場完善，一直以來都是一流的金融中心，其吸引境外財富的能力也與日俱增。臺灣在財管業務的起步上較晚，且有金融管理體系法規較為嚴謹、稅賦制度的優惠少、專業人才外流與國際化程度不足的劣勢。然而，近期我國主管機關積極進行相關金融法規鬆綁，並建立亞洲各國的金融及財經資料庫，同時給予獎勵措施，加速進行海外金融人才的引進及培育，例如目前在自由經濟示範區評估給外國專業人才賦稅的減免，陸續開放 OBU 辦理境外非居民信託業務，擴大並強化我國財富管理業務未來商機。

謹將本次參訪內容，撰寫成「參訪新加坡金融同業財富管理業務出國報告」乙文，尚祈各界不吝指正。

目次

摘要	2	
目次	3	
第一部分	前言	4
	壹、參訪目的	4
	貳、參訪過程	5
第二部分	新加坡財富管理產業發展現況	6
	壹、新加坡的財富管理經驗	6
	貳、新加坡財富管理業務成功的主要原因	8
第三部分	瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司	10
	壹、瑞銀資產管理現況	10
	貳、瑞銀私人銀行業務	13
	參、與瑞銀環球資產管理經營財管業務經驗交流	17
第四部分	參訪新加坡金融同業	19
	壹、新加坡星展銀行	19
	貳、新加坡大華資產管理有限公司	23
	參、新加坡華僑銀行	25
第五部分	新加坡、香港與臺灣之財富管理業務及差異	26
第六部分	參訪心得及建議	33
第七部分	參考文獻	36

第一部分 前言

壹、 參訪目的

全球經濟環境的好轉，讓臺灣投資人漸漸願意脫離比較保守的理財方式。過去一年美、日經濟回溫，帶動全球經濟緩步復甦，全球財富也持續累積。根據 2014 年瑞士信貸《全球財富報告》，報告顯示，全球財富在去年一年裏增加了 8.3%，達到創紀錄的 263 萬億美元。全球財富比 2008 年金融危機前的峰值還要高出 20%，比 2008 年危機最嚴重的低谷期高出 39%。報告稱，全球經濟整體或許依然蕭條，但並沒有阻礙私人財富的高歌猛進。

依據波士頓顧問集團(BCG)《2014 年全球財富報告》調查，臺灣有 32.9 萬名的百萬美元富翁 (millionaires) 總資產也達到 2.7 兆美元，主要致富管道也是股票，股票部位占總資產比 33%，是 14%債券部位的 2 倍以上，臺灣本地的財富管理需求規模正快速增長，如能掌握高齡少子化、企業或個人跨世代財富移轉、年輕微富世代、新創事業（如生技、電子或文化產業）之財富管理管理需求，並藉由自由經濟示範區提供的良好平台，吸引專業投資人回流，必能擴大財富管理領域。

本行財富管理業務向來秉持誠信、關懷、效率、穩健為經營理念，有鑒於國際金融市場產品日新月異，為能提昇專業知識與競爭力，掌握市場脈動，爰藉此實地觀察瞭解新加坡當地金融同業發展財富管理成功的經驗，廣泛汲取相關業者經驗，以期嗣後能進一步提升競爭力，加強提供客戶更優質、專業、差異化及完整的財富管理服務，並使本行財富管理業務蓬勃發展。

貳、 參訪過程

一、 參訪期間:103 年 12 月 2 日至 12 月 5 日。

二、 出國人員:

臺灣銀行財富管理部李孝蘭高級襄理兼科長、洪宇曦科長、理財組長劉瑋琦初級襄理、 天母分行理專黃秋芬高級襄理。

三、 參訪國家:新加坡。

四、 參訪新加坡金融同業:

103 年 12 月 2 日至 5 日參訪《瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司》、《新加坡大華資產管理有限公司》、《新加坡星展銀行》及《新加坡華僑 銀行》等四家機構，職等與該機構就財富管理業務之市場發展狀況、業務制度及法令規範等進行意見交流及討論。

第二部分 新加坡財富管理產業發展現況

壹、新加坡的財富管理經驗

新加坡政府自 1998 年以來積極打造財富管理中心，運用許多政策（例如租稅、移民、金融創新及信託法規等）吸引國際資金、金融機構及專業人才前來，使新加坡成為全球主要的財富管理中心之一。新加坡一向以「輕稅政策」聞名全球，如今美國政府又祭出針對富人查稅的「肥咖條款」，吸引更多美國籍富人轉籍至此。根據英國倫敦的獨立研究機構「Wealth Insight」之報告顯示，新加坡目前是全球第四大的離岸財富管理中心；至 2011 年底，新加坡的資產管理規模為 5,500 億美元，預估至 2020 年將取代瑞士成為全球最大的離岸財富管理中心。

根據法國凱捷顧問公司（Capgemini）與加拿大皇家銀行公布之《2014 年全球財富報告》數據指出，亞太富豪人口和可投資資產在過去一年是成長幅度最大和最快的區域，因此對財富管理服務的需求也相應增加。有別於傳統著名的離岸財富管理中心，如瑞士和盧森堡，亞太離岸財富管理中心對於亞太區內的富裕人士更加具有吸引力，主要原因是其地域相近、文化和語言相通、監管當局作為積極。其中又以新加坡和香港等地正迅速竄起，目標成為亞太區離岸財富管理中心的領導地位。

新加坡資產管理規模在 2013 年創下歷史新高。根據新加坡金融管理局（MAS）公布 2013 年新加坡資產管理產業調查數據顯示，新加坡 2013 年底資產管理規模達到 1.81 兆新幣，較前年大幅成長 11.8%，近 3 年平均複合年成長率亦高達 10.7%。圖 1-1 即為 2007-2013 年新加坡資產管理規模的走勢圖，除 2008 與 2011 年以外，其餘各年都有相當高的成長率。

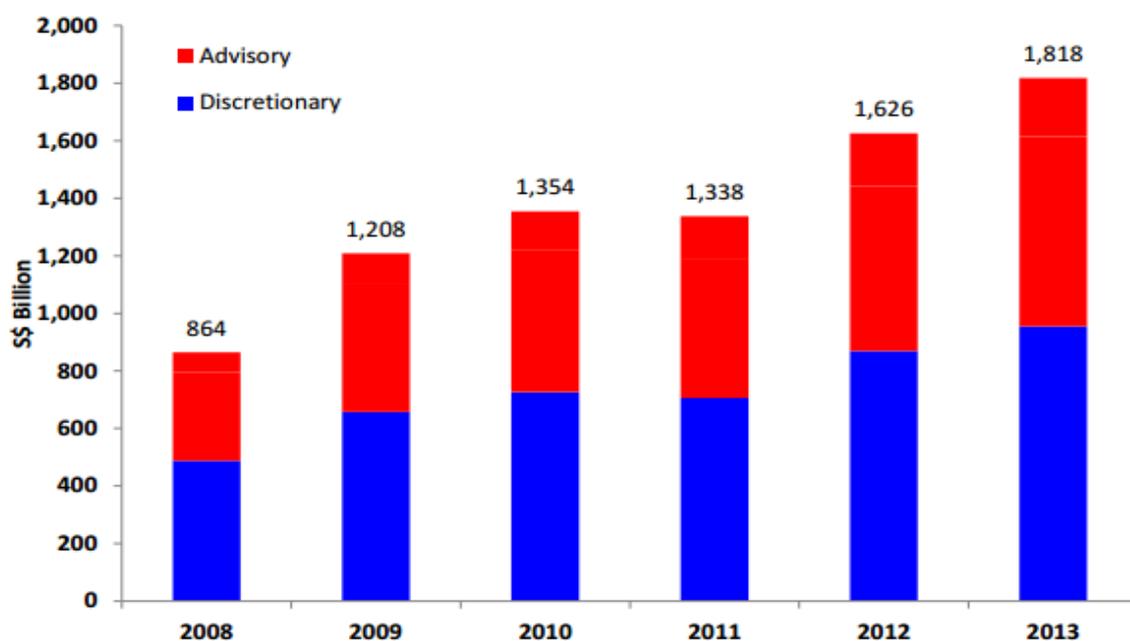


圖 1-1 2007-2013 新加坡資產管理規模

此外，新加坡的資產管理規模中將近 77% 資金係來自於境外（圖 1-2），這也凸顯新加坡財富管理產業的主要目標在於服務區域及全球投資人。

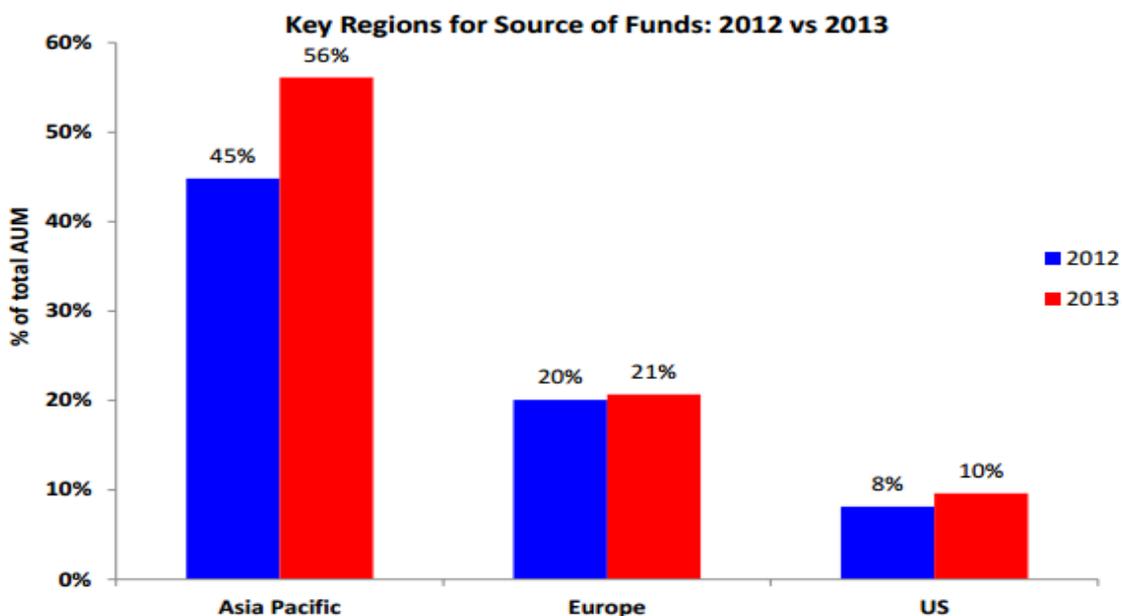


圖 1-2、新加坡 AUM 資金來源比重 資料來源：MAS

新加坡創業及私人資本投資協會 (Singapore Venture Capital And Private

Equity Association, SVCA) 資料顯示，在東南亞區域經濟成長的帶動下，新加坡私募基金與創業投資市場發展迅速，2013 年資產管理規模達 280 億美元 (359 億新幣)，較 2012 年成長 10.8%。另 2013 年投入新加坡的私募基金總額達 24 億美元，較 2012 年成長超過兩倍，同期創投基金則成長逾一倍，達 4 億 5,400 萬新幣。

貳、新加坡財富管理業務成功的主要原因

數十年來，新加坡一直是一流的金融中心，已經擁有穩定的貨幣和政治環境，優惠的稅務政策，透明的監管和法律體系以及完善的資本市場。近年，新加坡當局亦積極致力於發展成為領先的境外金融中心。綜觀新加坡在財富管理領域發展的背景，統整以下幾個制度面的因素，可供未來我國發展財富管理業務時之參考。

一、稅務政策的激勵

新加坡在稅制上有著相對的優勢。新加坡的稅制相較區域內其他國家是更為簡單；比起已開發國家亦是低得多。舉例來說，新加坡的個人所得稅最高邊際稅率為 20%，而美國最高稅率為 35%，歐盟國家平均個人所得稅高達 36%。企業部分，新加坡對境內客戶服務原則上課徵 10%，另外對高附加價值金融活動與以再減免，美國的企業所得稅為 35%，歐盟的平均水平為 21.5%皆比新加坡高出不少。

新加坡方面除了稅率低之外，當地政府善於運用稅收激勵措施，以發展資產管理行業，其他優惠政策包括了境外基金制度，使由新加坡基金經理管理的境外基金在符合一定條件下，部分收入能夠豁免稅收。在 2006 年，新加坡政府也推出了類似的優惠政策給予在岸基金 (Singapore Resident Fund Scheme)。還有，在 2009 年為資金不少於 5 千萬新幣的投資推出優惠措施 (Enhanced-Tier Fund Management Scheme)，有效期限為 2009 年 4 月至 2014 年 3 月止，其特點在於豁免稅收時有較少的限制，如投資主體及投資者中的居民所佔比例可以是 100%、投資主體可為有限合夥型態、取消非境內個人投資者投資基金限額比例的規定。

二、法規改革的成功

新加坡法制健全、監管嚴格，違法成本很高，因此財富管理和私人銀行行業整體聲譽良好。由於新加坡擁有被視為具備監管完善的現代信託法律，為私人信託的形成提供良好的監管支援，令客戶得以強化對資產的控制。此外，新加坡的金融監

管者為單一機構「新加坡金融管理局」，令財富管理公司較易於就監管架構提出意見，同時相關法規透明且直接。另外在信託服務方面，新加坡相關的法規制度相當完善且跟得上時代的需求，法規非常有彈性，註冊便捷，亦可經營連接基金（feeder fund）及其他投資項目。對於擁有合格資產水準的人士，新加坡還積極推動其獲得居民身分。

新加坡金融管理局為確保資產管理行業的發展大計，加強對資產管理公司的管理，對所有資產管理公司將被要求實施風險管理，包括聘請更多投資專才和公司的帳目每年都必須通過會計師的獨立審計核實。監管條例的改變有利於確保新加坡資產管理行業的長遠發展。

三、 監管當局積極介入強制共同儲金計畫

新加坡共同儲金計畫—中央公積金（Central Provident Fund, CPF）所管理的退休資產逐步移出，進一步刺激壽險及共同基金的成長。新加坡政府已於 2001 年原則上允許退休儲金可自由選擇資產管理人。在 2010 年，新加坡中央積金局就以約 1,448 億美元的總資產，排名全球第 10 大退休基金。新加坡政府把部分基金分配給 74 家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。新加坡政府並修訂保密法、提供高淨值資產人士永久居留權與降低稅率等措施，吸引全球富裕人士將資產移轉到新加坡，從而加速發展新加坡的財富管理事業。

第三部分 瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司

與該公司董事周美詩、董事魏長榮、董事 Grace Tay、執行董事 Satyan Sanghrajka、副董事 Denise Cheung、投資專員朱婷婷進行會談：

壹、 瑞銀資產管理現況

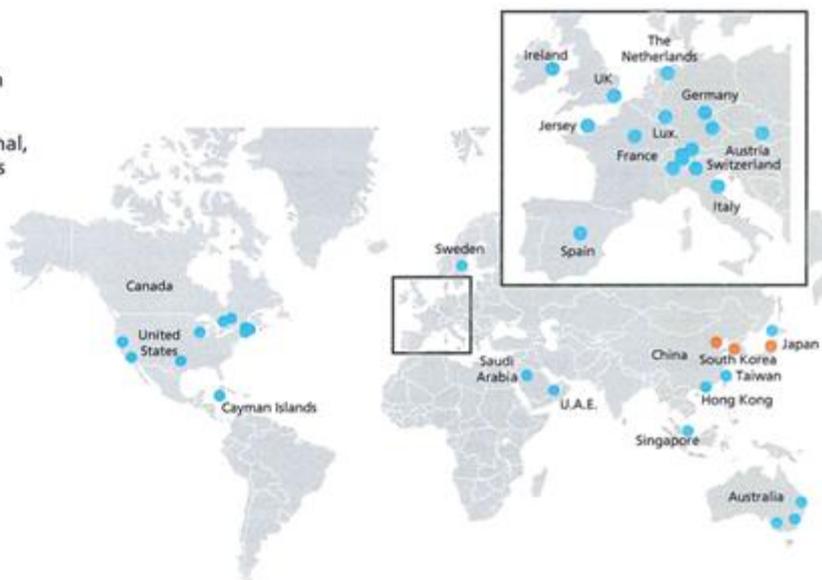
- 一、 瑞銀環球資產管理公司 (UBS Global Asset Management Ltd) 係於瑞士銀行集團 (UBS AG) 轄下之資產管理事業群，瑞士銀行集團旗下業務組織分為環球資產管理、投資銀行、全球財富管理、美國財富管理，以及零售與企業等五大事業群。
- 二、 瑞士銀行集團在臺灣設有瑞士銀行臺灣分行 (隸屬全球財富管理事業群)、瑞銀證券 (隸屬投資銀行事業群) 及瑞銀證券投資信託有限公司 (隸屬環球資產管理事業群) 等三家海外子公司，瑞銀環球資產管理公司於美國、瑞士、新加坡、臺灣等全球 24 個國家設置據點，瑞銀資產管理(新加坡)有限公司與臺灣瑞銀證券投資信託有限公司兩者為平行單位，均直屬於瑞銀環球資產管理公司的海外子公司，兩者均由亞太地區主管規管。
- 三、 瑞銀環球資產管理事業群旗下全球員工 3,803 名，其中基金服務人員 313 名(此乃服務理財顧問之人員可偕同訪客)，投資部門人員 1,157 名。其中瑞銀環球資產管理(新加坡)員工人數約為 380 人。



Note: As of 30 September 2014
1 Worldwide figures (rounded)

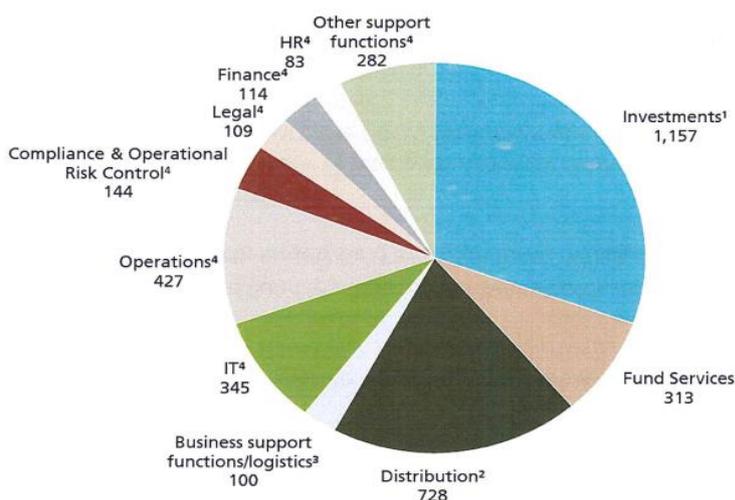
- Present in 24 countries through local office or joint venture
- Distinct offerings for institutional, sovereign and wholesale clients
- Strong relationships with Investment Consultants, especially in institutional markets in the Americas, UK, Australia and Netherlands
- Long-standing client relationships in many markets

● UBS Global AM office
● Joint venture office



Headcount

Total headcount of 3,803



Notes: Totals are for UBS Global Asset Management business division as of 30 September 2014. Does not include JVs.

Full time equivalents (FTE) are counted rather than actual individuals. Breakdown may not add precisely to total due to rounding.

¹ Includes investment professionals and support staff in investment areas

² Includes distribution, client relationships, consultant relationships, business development, product development, RFP teams, marketing, regional heads and management support

³ Includes Fund Treasury, COO Office and Strategic Planning

⁴ Headcount allocated from centralized support functions

- 四、截至 2014 年 9 月底止，瑞士銀行集團管理 2.8 兆美元的資產，旗下員工約 6 萬名，在投資組合上，瑞士聯合銀行集團選擇利潤率偏低但收益穩定的業務；在客戶取捨上，瑞士聯合銀行集團以高淨值客戶為主之私人銀行業務為重心，以較少的資本滾動了龐大的資產，而且保持了較高的回報率。近幾年瑞士聯合銀行集團的低風險私人銀行業務利潤已經與投資銀行業務並駕齊驅。
- 五、瑞士聯合銀行集團風險管理成功的一大訣竅是貨幣市場避險產品的開發和運用。它聘任了貨幣市場避險業務專家，開發了一批有貨幣市場避險功能的金融衍生產

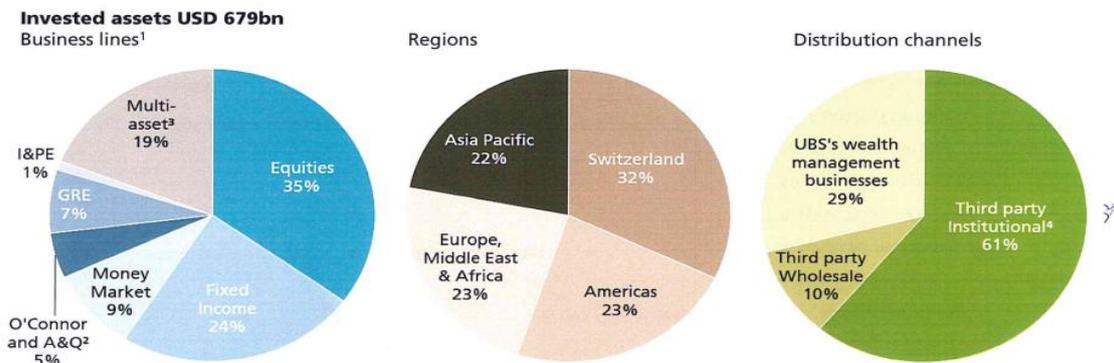
品，廣泛運用於各種具有風險的業務之中。

六、瑞銀環球資產管理所管理的資產總額約 6,790 億美元，說明如下：

- (一) 商品類別：股票型佔 35%、固定收益型佔 24%、平衡型佔 19%、貨幣型佔 9%、其餘佔 13%。
- (二) 地區：瑞士佔 32%、美國佔 23%、亞太區佔 22%、其餘歐非及中東佔 23%。
- (三) 分銷渠道：第三方機構法人佔 61%、瑞銀財富管理佔 29%、第三方批發商佔 10%。

A diversified asset manager

Diversified across business lines, regions and distribution channels



Source: UBS Global Asset Management
 Notes: As of 30 September 2014. Data represents the internal distribution view for regions and distribution channels and production view for business lines. Data does not include the assets of non-consolidated joint ventures (CHF 15.5bn as of 30 September 2014) and UBS Bank USA (CHF 2.6bn as of 30 September 2014).
 1 Equities, Fixed Income, Money Market and Multi-asset are part of the Traditional Investments business line. O'Connor and A&Q, GRE (Global Real Estate) and I&PE (Infrastructure and Private Equity) are separate business lines.
 2 The O'Connor and A&Q business line comprises the O'Connor (single manager) and A&Q Hedge Fund Solutions (multi-manager) businesses.
 3 Multi-asset includes asset allocation, currency and risk management (all part of Global Investment Solutions) and some alternative investments not managed by O'Connor and A&Q, GRE or I&PE.
 4 Includes UBS Investment Bank channel.

七、瑞銀環球資產管理在亞太地區管理資產總額(亞太地區包括日本、中國、南韓、臺灣、香港及新加坡等地區)，自 2008 年起逐年成長，2013 年為 1,364 億美元，佔該公司全球管理資產總額 20%，在亞太區所有的資產管理公司中排行第 5 名。

Top Asset Managers Ranked by AUM Sourced from APAC (USD, bn)



Source: Asian Investor, Dec 2013. Most figures and all exchange rates into USD presented in the survey are as of 30 Sep 2013. The table above represents top 15 out of the top 100 fund-management companies (excluding domestic firms) ranked by AUM sourced from Asia Pacific. All figures include pro-rata joint venture AUM based on ownership percentage.
 1 Excluding non-consolidated JV AUM.

- 八、 瑞銀環球資產管理在亞太地區經營基金服務業務，為資產管理公司、避險基金管理公司、機構、基金發起人與家族理財中心，提供全方位的資產服務。尤以新加坡是「環球資產管理亞洲股票」與「全球新興市場股票」的地區投資中心，亦為亞太股票的地區交易中心，以及環球資產管理泛亞洲客戶活動中心（機構法人與銷售機構）。
- 九、 財富管理業務主要可區分為以下兩大服務模式：一是零售銀行(Retail Banking)主導的模式，重點是主要服務本地的富裕大眾投資者；二是國際/離岸私人銀行模式，增加了複雜的信貸服務、財富規劃和部分投資銀行服務，包括對小型併購交易提供支援和量身訂做的店頭交易。第一種模式實際上是消費金融的延伸，乃是以產品為主導的高度標準化服務。第二種模式從傳統的投資/交易導向型轉變為獲利驅動型，可滿足資產較多但現金部位較少的富裕投資者的需要。

貳、 瑞銀私人銀行業務

財富管理(Wealth Management)係指金融機構針對富裕的中高階客戶，根據不同人生階段提供適合個人的財富規劃，包括投資、節稅、信託諮詢與服務。其中私人銀行業務(Private Banking)則是專門針對富人進行的一種私密性極強的服務，不僅根據客戶需求量身訂做投資理財商品，也針對客戶所投資的企業進行全方位投、融資服務；提供高淨值人士(High Net Worth Individual, HNWI)及家人、子女有關教育規劃、移民計劃、信用諮詢、保險管理、合理避稅、信託規劃等一系列的金融服務。有人比擬為，它是一個從搖籃到墳墓的金融服務流程。

倫敦財富管理顧問機構 Scorpio Partnership 發布的 2014 年報顯示，瑞銀集團(UBS AG)穩坐全球私人銀行業務第一把交椅，所以此項業務，亦是本次參訪新加坡拜訪瑞士銀行所關注的重要主題之一，同時透過該集團相關與會董事的精闢介紹，有助我們廣泛汲取相關經驗，俾利日後提供本行客戶更精緻細膩的財富管理服務。以下將針對私人銀行的特性、選擇客戶的標準及私人銀行業務與本行目前的個人理財業務相異之處，加以說明瑞銀私人銀行的特性。

一、就產品方面而言，「瑞銀視自己為買方，而不是賣方」：

財富管理是從零售業務上衍生出來的業務，例如，由以前的銀行貴賓服務中心衍生而成，而且由盈利模式也就是主要透過出售理財產品，賺取手續費收入為主；但瑞銀私人銀行提供更多的是投資諮詢服務，包括個人投資和針對企業需求方面的諮詢服務，產品的角色更是實現資產配置的工具，所以瑞銀私人銀行財富管理也與一般銀行的腳色不同，瑞銀私人銀行財富管理的定位是買方機構，這與一般銀行是財富管理的賣方立場非常不同。

從產品方面而言，“瑞銀視自己為買方，而不是賣方”從這種立場出發，瑞銀私人銀行財富管理與國內很多機構不同，瑞銀為客戶推薦的產品包括很多是第三方產品。瑞銀採用的是一個開放式交易平臺的概念，瑞銀會先篩選市場上最好的產品，在經過分析配置考量之後才推薦給客戶。且除了提供自己開發的產品外，也提供很多的第三方的產品，因為瑞銀的目標是為客戶提供市場上最好的產品。”另外，瑞銀私人銀行財富管理追求的是成為客戶的金融管家，所以其提供的很多服務都是針對這些高淨值客戶量身定做的“管家式”金融服務。

瑞銀不僅關注客戶本人，也會關注其所有的牽涉利益方，包括他的企業和家庭，最終要實現的是客戶的財富目標，不管是保值增值還是財富傳承，都以客戶的需求為中心

二、強調客戶保密的制度非常嚴格：

瑞銀表示私人銀行跟財富管理業務可以從兩個概念去理解。私人銀行是一個比較傳統的概念，更偏重強調傳統銀行的服務再加上私密性。但會隨著高淨值人群的不同需求作變化（例如稅務的安排、家族資產的整合等等），近年來在相關服務的全球化發展架構下，在不同的監管框架下，銀行以外的相關金融機構也參與在私人銀行的業務中，所以所提供的產品和服務也變得更廣泛更全面，財富管理的概念便應運而生。

私人銀行要求為客戶保密的制度非常嚴格。瑞銀私人銀行業的良好聲譽跟瑞士獨特的銀行保密法制環境是密不可分的。眾所周知，瑞士註冊的銀行最主要的特徵是嚴格保密，瑞士的《銀行法》和《保密法》的相關條款非常嚴謹，這兩項法規有

瑞士“鎮國之寶”之稱。

三、 不僅服務客戶的個人財富，還擴及客戶的家族及企業：

瑞銀私人銀行業務除提供客戶個人及企業全方位、一站式金融服務，同時也為客戶的家族財富提供整合服務。但此家族理財的概念瑞銀並沒有單獨的規劃服務，就目前而言都是從客戶個人的需求來延伸服務，從服務角度看，私人銀行能為客戶家族及企業提供財富“傳承規劃”的服務，強調全方位、全時間、全空間的整合概念。

四、 瑞銀私人銀行客戶標準：

新加坡瑞銀私人銀行客戶的門檻原則上分為三級，不同層級的客戶也獲得不同差異性的服務：

- (一) 美金 100 萬元(約新臺幣 3,100 萬元)：此門檻之客戶僅為瑞銀私人銀行開戶門檻，此等級之客戶無投資建議之服務。
- (二) 美金 500 萬元(約新臺幣 1.5 億元)：此門檻之客戶將可獲得瑞銀電子郵件的投資買賣建議，但無法獲得專屬之理財顧問諮詢。
- (三) 美金 1,000 萬元(約新臺幣 3 億元)：此門檻客戶將獲專屬之理財顧問之整合性投資諮詢服務。

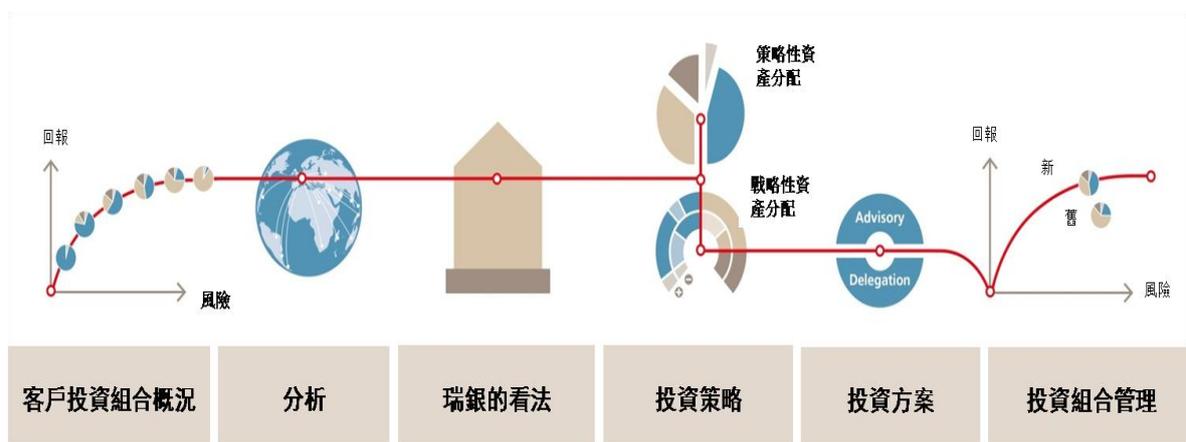
五、 服務團隊的素質及服務的收益率要求不同

有別於服務一般銀行財富管理客戶的理財專員，瑞銀對於私人銀行的客戶經理(理財顧問)或產品經理，通常要求必須具有 10 年以上的銀行從業經驗和某專業領域的特長例如 CFA 或 CFP 的國際證照。

另外，瑞銀私人銀行服務的收益率不同於一般銀行，諸如以收取資產管理費和投資產品中間的手續費收入為主，這與一般國內銀行財富管理業務向客戶收取金融商品的銷售手續費有很大的差異，所以私人銀行服務較個人理財有更高的收益率，當然所提供的諮詢服務及資料的提供也是更細膩的。

綜而言之，瑞銀私人銀行業務可說是專門針對高端客戶進行服務的一項業務，為高資產淨值的客戶提供個人財產投資與管理等綜合性服務，私人銀行家的重要職能就是資產管理和客戶關係管理，因此有人用“資產管理+客戶關係管理=

私人銀行家”這個公式表達客戶關係在私人銀行業務中的重要性，可以說，私人銀行業務更加強調業務人員與客戶之間的信任關係。私人銀行的客戶經理要精通個人財富管理和企業財務管理，熟悉國際金融市場及衍生金融產品，了解保險知識及資本市場運作的一般規則，嫻熟主要國家的稅務政策、移民政策及信託計劃的規則和運作等等。以下茲將瑞銀集團整合平台及服務客戶流程圖示如下：



六、 瑞銀私人銀行業務將持續開拓亞洲市場

據瑞銀主管表示，在亞洲經濟實力雄厚但許多國家政府的監管機構為該行業設立了一個極高的進入門檻，為邁過這道門檻，境外私人銀行不得不絞盡腦汁，想出各種策略。但由於他們堅信這個市場商機無限，所以努力的腳步從不停歇。

據巴克萊銀行（Barclays Bank PLC）數據顯示，目前亞洲大約有 2/3 的資產並非透過私人銀行管理。實際上，私人銀行管理的個人資產僅僅佔亞洲個人財富總額的 7%，而亞洲大多數由專家管理的資產都託付給美國和歐洲的私人銀行。花旗集團預計，未來 5 年內，不包括日本在內的亞洲地區私人銀行業務將以每年 10%% 的速度增長。該地區的私人銀行業務仍處於規模分散的局面，即便像瑞銀這樣深具悠久歷史傳統的金融機構市占率也不足 10%；目前，瑞銀管理的亞洲私人資產總計五百多億美元，仍秣馬厲兵發展及整合既有平台，積極搶占亞洲市場。

叁、與瑞銀環球資產管理經營財管業務經驗交流

職等僅就財富管理業務於拜訪瑞銀財富管理銀行時，與相關參與研討董事分別就兩地彼此銀行間經營財富管理業務所面臨之各項情況進行交流與分享，概述如下：

一、客戶風險屬性評估的落實：

新加坡雖長久處於一個全球化的金融環境中，當客戶遇上投資金融商品面臨虧損時，仍不免有抱怨情況發生，這與臺灣的投資人面臨投資失利時是相同的反應，新加坡的人口組成有四分之三是華人，其實華人天性都差不多，大多希望只能賺不要賠。因此新加坡政府訂定了十分嚴謹的銀行銷售商品規範，並要求銷售人員將客戶做好屬性分級，也就是絕對要落實 KYC 制度。

二、瑞銀私人銀行客戶的風險承受能力較高：

就瑞銀私人銀行的經驗而言，私人銀行的高端客戶是比一般客戶更能承受風險，至少可以忍受帳面上虧損的壓力，這點倒是肯定的。因為高端客戶資產較為豐厚，加上本業的歷練，他們其中往往在商場上已經歷過無數風浪，所以比起一般客戶，確實是較能接受金融市場一時的起落，新加坡瑞銀私人銀行客戶的門檻原則上分為三級，不同層級的客戶也獲得不同的服務：

- (一) 美金 100 萬元(約新臺幣 3,100 萬元)：此門檻之客戶僅為瑞銀私人銀行開戶門檻，此等級之客戶無投資建議之服務。
- (二) 美金 500 萬元(約新臺幣 1.5 億元)：此門檻之客戶將可獲得瑞銀電子郵件的投資買賣建議，但無法獲得專屬之理財顧問諮詢。
- (三) 美金 1,000 萬元(約新臺幣 3 億元)：此門檻客戶將獲專屬之理財顧問之整合性投資諮詢服務。

三、高齡化社會的金融商品：

在臺灣無論基金或保險投資人相當偏好高配息的商品，尤其是高收益債等產品，一直高居長紅熱銷排行榜。這個趨勢，似乎兩地華人都相當接近，在新加坡高配息的金融商品也是近幾年來最受客戶歡迎的產品，為因應人口老化，年齡層較高的客戶的確比較喜歡購買配息產品。

瑞銀資產管理在考量 2015 年預期會有升息可能，債券市場似乎面臨較大的壓力及波動，瑞銀打算推出年配 4% 的股票型商品，藉由投資高股利股票的方式，讓客戶

除了獲得穩定配息，也能享受資本利得的增值空間，同時亦能避免因美國收回 QE 寬鬆貨幣政策引起的債市大動盪。

四、瑞銀私人銀行的商品及服務：

關於私人銀行業務的經營，一直是瑞銀最引以為傲的部分，除具有最堅強、最齊備的後勤支援平台，無論是基金商品、固定收益商品、全球不動產業務，甚至是稅務、法律相關方面問題，目前新加坡瑞銀私人銀行有 100 餘位理財顧問 RM(Relationship Manager)，只要有需求，都可以尋求公司各部門所提供最完善的協助。所以今天如果一個 RM 業績不佳，那絕對是他本身的問題，他必須考量的是他自己那個環節出了差池，再者對於高端客戶的商品需求，除了提供私募基金的選擇，必要時我們也會配合，為其量身訂做適合他們的產品。

五、瑞銀理財顧問的性質與功能：

瑞銀與本行的客戶群有相當大的差異，瑞銀的 RM 都是服務金字塔頂層客戶居多，與本行的理專人員面對的客群截然不同，就瑞銀的 RM 上班地點可以說都不是待在公司內部，只有在某些客戶願意親自過來的場合，或安排特殊教育訓練的情形，RM 才會待在公司。否則平日在公司裡是見不到他們的，本行特別強調的是績效及服務，只要能夠掌握住自己的客戶，公司能夠給予極大的自由度及彈性。

六、瑞銀資產管理對理財顧問 KPI 的項目、配分如下：

- (一)淨銷量佔 40 %。
- (二)營收佔 20%。
- (三)公司支出成本佔 10%。
- (四)對於市場訊息掌握，擬訂策略，競爭者分析，產品研發等佔 10%。
- (五)公司法令遵循風險控管，新人教育，對集團貢獻等佔 10%。
- (六)人力資源部門宣導政策的配合與執行佔 10%。

第四部分 參訪新加坡金融同業

壹、新加坡星展銀行

與該公司投資諮詢部門主管 AUDRA AEAH LI KHEN 等主管相關人員進行業務會談:

一、歷史沿革：

(一) 星展銀行有限公司 (DBS Bank Limited) 原名新加坡發展銀行 (Development Bank of Singapore)，是新加坡境內最大的商業銀行。於 1968 年創立，原來的用途是發展投資項目。1998 年，星展銀行與新加坡郵政儲蓄銀行 (POSBank) 合併，獨佔了新加坡超過四百萬的銀行客戶。

(二) 星展銀行現在除了在新加坡本國已有超過一百家分行以外，在美國、英國、日本、臺灣、香港 (包括直屬分行及附屬公司)、印度、馬來西亞、緬甸、中國大陸、澳門、韓國和泰國都有分行。

(三) 2008 年 2 月 2 日，星展銀行接管臺灣民營銀行寶華商業銀行 (Bowa Bank)，金融重建基金 (RTC) 賠付新臺幣 445 億元。2008 年 5 月，寶華商業銀行正式更名為星展銀行。

二、星展銀行規劃將客戶依 AUM 分為四大層級：

(一) 150 萬元新幣 (約新臺幣 3,600 萬元) 以上者為「高淨值人士」、

(二) 20 萬元新幣 (約新臺幣 480 萬元) 以上為「富裕」族群。在「富裕」族群部分，採取區域性服務計畫，即由客戶經理負責規劃客戶在不同區域 (例如客戶的資產可能部分置於新加坡、部分置於香港) 資產的運用狀況。再以下則再分為「新興富裕」族群及大眾市場。

三、在上述「高淨值人士」族群部分，又以 500 萬元新幣為界再分為兩個族群：

(一) 500 萬元新幣 (約新臺幣 1.2 億元) 以上者採取私人銀行的服務模式。

(二) 500 萬元新幣以下者則兼採客戶經理及私人銀行的作法進行管理。

四、該行於 2011 年開展了「Wealth Continuum 計劃」，公布投資約 15 億元港幣，於新加坡及香港建置財富管理平台，其中大部分的投資金額都是用於基礎建設、行銷及增聘人員，一方面提升後勤支援服務，包括資訊科技平台及優化系統運作等，透過

進一步整合內部系統，讓客戶感受到更順暢的銀行服務。另一方面，星展銀行不只侷限於增聘客戶關係經理（Relationship Manager），還延聘包括不同領域如保險及投資的專業人才，這是因應客戶需要愈來愈多的投資資訊，從而提供更完善的支援服務。

五、星展銀行就客戶投資組合管理有以下區分：

- （一）低風險投資組合：以保本而非獲利為目標的投資組合，適合以保本為目標及不願意承受虧損的投資者。
- （二）中度風險投資組合：達到在若干程度波動下的潛在增長，適合希望在風險與報酬之間取得平衡的投資者。
- （三）高風險投資組合：投資於價格顯著波動的金融商品以獲取最大報酬，適合追求最大資本增長，並能夠承受中長期損失及市場劇烈波動的投資者。

這與本行將客戶的投資風險屬性區分為保守型、穩健型和積極型的投資人有異曲同工之妙。

六、新加坡退休金計劃：

星展銀行主要銷售之金融商品與本國金融機構大同小異，但其中最主要的差異部份在於「退休計劃」，新加坡目前退休計劃分為：中央公積金 CPF(Central Provident Fund)及補助退休計劃 SRS (Supplementary Retirement Scheme) ，此可由民眾自行選擇投資標的，與臺灣的勞退基金均由政府代為投資操作，民眾無法直接參與投資標的的選擇有所差異，以下僅就新加坡之退休計劃做說明：

（一）Central Provident Fund (CPF)中央公積金

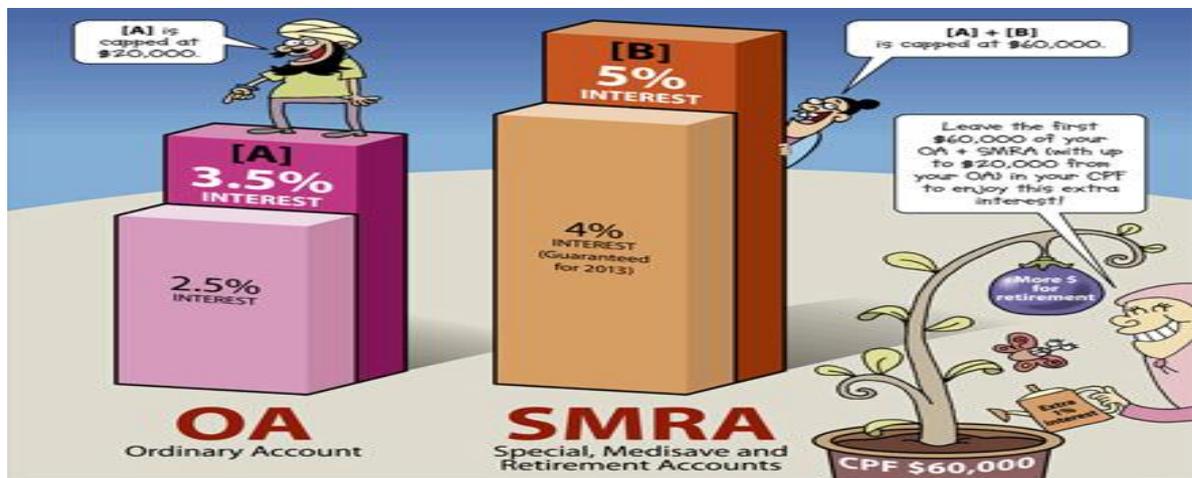
- 1.社會保險制度: (強制性)
- 2.對象: 新加坡公民及永久居民
- 3.目的: 儲備退休基金, 同時提供醫療照護、住宅保障、家庭保障、資產強化。
- 4.運作: 雇主及雇員每月提撥 CPF 款項。
- 5.CPF 帳戶架構如下：

	一般帳戶 Ordinary Account	特別帳戶 Special Account	醫療帳戶 Medisave Account
--	--------------------------	-------------------------	--------------------------

	(OA)	(SA)	(MA)
用途 Uses of CPF Savings	使用於房屋、保險、投資、教育。 For housing, insurance, investment and education.	使用於年老及投資於退休相關產品。 For old age and investment in retirement-related financial products.	使用於醫療支出。 For hospitalisation expenses and approved medical insurance.
利息	目前：一般帳戶 2.5%特別帳戶及醫療帳戶 4%。		

第四個帳戶：退休帳戶(Retirement Account) 會自動於 55 歲生日時啟動,利息為 4%。

除了基本利息外，整體帳戶的 6 萬元(一般帳戶不高於 2 萬)可再額外享受 1%的利息。



6. CPF 帳戶可投資產品：以星展銀行為例

(1) Singapore Government Bonds 新加坡公債/國庫券。

(2) Annuities 年金。

(3) Insurance Policies and Investment-Linked Products 保險及投資型保單。

(4) Unit Trusts 基金(單位信託)。

(5) Fund Management Accounts and Exchange Traded Funds 基金管理帳戶及 ETF。

(6) Shares, Property Funds and Corporate Bonds (capped at 35 of investible savings^) 企業債及地產基金等。

(7) SPDR Gold shares (capped at 10% of investible savings^) 黃金 ETF。

二、Supplementary Retirement Scheme(SRS) 補助退休計劃：

這是一個自願投資計劃以儲備退休生活並且享受節稅的優勢

(一) 好處：

1. 節稅：由 SRS 帳戶所做投資免稅，且退休後(62 歲以後)提領減免 50%稅負。
2. 透過投資或保險提高收益。
3. 條件：年滿 18 歲，每人只能有一個 SRS 帳戶。

(二) 如何運作：

1. 階段一：18 歲起可於 SRS 帳戶存入款項新加坡公民及永久居民最高一年可存入新幣 12,750 外國人可存入 29,750。
2. 階段二：18~62 歲之前可自帳戶提領現金，但須負擔稅及罰款。(若因死亡或傷病提領免罰款)。
3. 階段三：62 歲起所提領的現金僅 50%須負擔稅。

貳、新加坡大華資產管理有限公司

與該公司高級總監劉凱剛等主管相關人員進行業務會談：

一、歷史沿革：

- (一) 1935 年 8 月 6 日，新加坡大華銀行創辦人黃慶昌（為現任大華銀行主席黃祖耀的父親），與另外六位華人共同成立大華銀行(UOB)的前身—United Chinese Bank (UCB)。
- (二) 1965 年，正式改名為大華銀行(UOB)，同時在香港成立首家海外分公司。
- (三) 1970 年，大華銀行在新加坡與馬來西亞證交所掛牌上市。
- (四) 1971 年，採用深具華人象徵性的 LOGO，「紅色五線條」代表華人算盤五進位的意涵。
- (五) 1986 年，成立新加坡大華資產管理，進軍資產管理業。
- (六) 1980 年至 2000 年，併購星、馬、泰、菲等地之優質銀行或其他金融業，並在越南、中國大陸設立分行以強化亞洲佈局。

二、大華銀行目前除了在新加坡的遠東銀行，在區域的主要附屬銀行有大華銀行(馬來西亞)、大華銀行(泰國)、大華銀行(印尼)、大華宇宙銀行(印尼)以及大華銀行(中國)。至今，大華銀行集團共有超過 500 間分行與辦事處，分佈在亞太、西歐與北美的 19 個國家與地區。

三、大華銀行透過其全球分行、辦事處、附屬公司以及聯號公司，提供範圍廣泛的金融服務：個人財務服務、私人銀行服務、商業與企業銀行服務、投資銀行服務、企業融資、資本市場業務、外匯資金服務、期貨經紀服務、資產管理、創業投資管理、保險以及股票經紀服務。大華銀行也經營多元化業務，如旅遊和租賃。

四、大華銀行在新加坡，亦是信用卡業務及私人住宅房屋貸款業務的市場領導者。它也在中小企業貸款市場扮演重要角色。大華銀行的基金管理公司大華資產管理是新加坡獲獎最多的基金經理之一。

五、大華銀行獲得穆迪投資者服務評選為世界最佳銀行之一：銀行財務實力被評為 B 級，長期銀行存款和短期銀行存款分別被評為 Aa1 和最佳 1 級。

六、財富管理客戶分級：

(一) Wealth Banking:AUM S\$100,000~S\$350,000(新臺幣 240 萬元至 840 萬元)。

(二) Privilege Banking:AUM S\$350,000~S\$2,000,000(新臺幣 840 萬元至 4,800 萬元)。

(三) Privilege Reserve:AUM S\$2,000,000~S\$5,000,000(新臺幣 4,800 萬元至 1.2 億元)。

(四) Private Banking: AUM over S\$5,000,000(新臺幣 1.2 億元以上)。

七、大華銀行徹底執行 KYC 作業，對於新客戶，一般而言，可能要花 2-3 天的時間去了解客戶金錢來源以及其投資目標，相當重視風險控管。

八、大華銀行對客戶的投資建議，通常客戶投資標的達 30 檔股票以上，即可達相當的風險分散 (diversified)。

九、大華銀行將近有 30%的財富管理客戶以投資資產融資 (leverage) 的方式再進行投資，投資的標的種類愈多，愈能達風險分散的效果。取得融資金額的多寡，則取決於投資資產的分散程度以及穩定度，一般而言，投資資產愈 diversified，可取得融資金額愈多；投資資產愈 stable，可取得融資金額的也愈多。這與臺灣一般財富管理的投資方式有相當大的差異。

十、大華銀行目前在中國大陸境內並沒有開展財富管理業務，而是藉由新加坡便利的金融環境，強化對境外資金的吸引力，也吸引中國大陸富裕客層。此外，新加坡擁有極具競爭力的高等教育，以及足以吸引移民的良好生活環境，都是進一步吸引中國大陸富裕客層及其下一代成為新加坡財富管理業務客群的有利因素。以客群特性而言，一般富裕客層重視財富傳承、AUM 增長，但中國大陸與臺灣的客戶，則較重視投資收益，也較具自主投資的想法，因此通常是由客戶本人決定投資標的，而大華銀行只負責執行交易，較少牽涉投資建議。

十一、大華銀行主要金融商品與我國銀行業大致相同，例如單位信託基金、結構式存款、保險等商品，僅 CPF & SRS 退休計劃，與我國一般銀行金融商品有所差異。

叁、新加坡華僑銀行

與該公司環球產品部主管 MARC 及業務部等主管相關人員進行業務會談：

一、 歷史沿革：

華僑銀行(OCBC Bank) 是新加坡成立時間最早的本土銀行，目前是新加坡第三大銀行。該行創辦於 1919 年，後於 1932 年與 1912 年創辦的華商銀行及 1917 年創辦的和豐銀行合併。現時華僑銀行在在全球 18 個國家或地區擁有超過 630 個分支行及代表處，當中超過 337 家分支行由該行在印尼的子公司 OCBC NISP 之名運作。

二、 新加坡華僑銀行現有資產 1,830 億新幣，主要包括個人業務、公司業務、投資銀行業務、私人銀行以及交易銀行業務、全球資金業務、資產管理以及股票經紀業務。

三、 新加坡華僑銀行經營私人銀行業務，私人銀行開戶門檻為美金20萬元(約新臺幣 600萬元)，擁有跨國管理經驗的領導團隊及將近300名私人銀行客戶經理，過去四年間管理的資產倍增至490億美元（約3,822億港元），冀2017年再翻近一倍至800億美元。

四、 新加坡華僑銀行的財富管理業務除了提供信託、私人投資公司、私人基金結構設計、民法基金會及萬能壽險外，在投資組合服務有下列的選擇：

- 諮詢服務：客戶可自行作出投資決定。
- 全權委託投資組合管理服務：客戶可交託予該行的專業投資組合管理團隊作出投資決定。

五、 2014年9月新加坡華僑銀行以港幣211億元收購香港永亨銀行並於2014年10月1日正式採用"華僑永亨銀行" 新名稱及新商標，收購永亨銀行乃華僑銀行進一步加強其在大中華區的業務的重要戰略，華僑銀行將利用永亨銀行的網路,特別是其位於珠江三角洲的網點,加強與大中華區內中小型企業、大型機構,以至大型國有企業的聯繫,借此來推廣在現金管理和資金業務等方面的新產品。下一步，該行將著力在香港財富管理、個人消費金融等各方面的業務增長。

第五部分 新加坡、香港與臺灣之財富管理業務及差異

香港及新加坡同處亞洲區內的同一時區，也都曾為英國殖民地，居民以華人為主，中西文化會集，地小人多，兩者均相當缺乏自然資源。所以，兩地力主發展金融產業是合理的。兩個城市都具有高效率的政府服務與法治基礎，亦都建立起低租稅的商業環境。

近年我國政府都把發展臺灣成為亞太地區資產管理或財富管理中心列為主要政策目標之一，在面對新加坡及香港紛紛以開放市場、吸引資金為首要目標之競爭策略下，如何扶植臺灣財富管理業有更好的發展及競爭的機會，吸引國人財富回流，及外資金融機構來臺設立區域總部。事實上，面對新加坡及香港的擠壓，臺灣財富管理產業發展仍稍居落後局面。因此，為期臺灣發展成為區域財富管理中心，找出並改善臺灣的弱點要項，是當下最急迫的焦點。以下就三者間目前的現況差異來做比較：

壹、新加坡

新加坡政府在轉向服務業發展後快速成長，使其競爭力大幅提升，在國際評比上總是與香港並列亞洲地區的前茅，甚至有時超越香港的排名；且新加坡致力發展的服務業又與香港的產業有高度的重疊性，也都以區域營運總部及金融中心作為發展主軸。

一、新加坡專注成為理財、全球業務處理及風險管理三方面的中心：

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。

二、新加坡由中央直接主導基金管理發展：

新加坡把基金管理的發展當成發展基金管理產業的目標。新加坡政府管理的

中央退休金(CPF)在1955年成立後，CPF累積金額約為1,720億坡元。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、首兩年不用交稅、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。結果，大批國際基金公司湧到新加坡開業。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。

三、金融商品創新能力突出超越香港及臺灣

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坎設置為10萬新加坡元，吸納了大量的海外對沖基金公司，成就了衍生性金融商品及對沖基金的廣度及深度，並造就了新加坡在亞洲區金融創新的領先地位。

四、資金來源：

對新加坡而言，吸納東亞資金是較有優勢的，特別是印度及印尼兩個人口大國的資金，另外的主要資金來源為臺灣及日本。除此以外，新加坡吸引歐美資金也有一定的能力，而這點香港要競爭會有點難度。

貳、香港

香港在金融服務業及相關專業界別擁有大量專業人才，這與其吸納專業人員的政策及其監管架構健全並符合國際標準有相當關聯。香港地理位置的優異，可隨時接觸國際金融市場及客戶，具備發展成熟的商業基礎設施，並且擁有開放及營造具競爭力的低稅率營商環境。

一、香港立志成為離岸人民幣金融中心：

香港發展成為離岸人民幣金融中心的目標相當明確，且已發展成為國際資金投資中國大陸內地企業的管道（跳板），其作為中國大陸企業首要集資中心的地位非常明顯，且內地中央在人民幣離岸中心政策對香港也相當的給予扶持。

二、由市場驅動基金管理的香港：

相較於新加坡，香港基金管理產業的發展大部分由市場驅動。新加坡的基金管理行業發展比香港慢。香港在上世紀60年代後期已有數家英國商人銀行在香港進行基金管理業務，客戶主要來自大公司的僱員退休金；同時也有發行信託基金單位來給一般投資者認購。

在2000年，香港強積金(MPF)推出，香港當地私人財富累積及跨境資金大量流入，亦吸引大批國際基金管理公司來港開業。有高度的法治環境為基礎，使得香港政府發展出積極卻不干預的政策，而是發展高效率的政府服務，香港政府把產業的消長交由市場機制來決定，香港政府雖有權力規範基金管理產業的章程，但政府並不尋求經由政策強制性的制定來促進基金管理產業發展，在香港的基金管理業務通常是由國際企業來主導，香港當地的基金經理人所居角色反而顯得較不重要，這是與新加坡基金管理產業最大的差異。

三、香港金融創新能力不如新加坡但優於臺灣：

市場金融及投資產品的豐富程度是基金業發展壯大的一個重要基礎。香港的股票市場發展相對新加坡較為成熟，但其他金融市場及衍生產品發展則略顯滯後，如債券、商品期貨、指數產品等，產品和創新能力的相對薄弱使香港基金業的發展缺乏充足的產品支持，例如，由於香港大部分對沖基金都沒有經過香港證監會(FSC)的認可，因此不能向投資者公開發售，所以香港對沖基金零售產品發展相對較為滯後(雖然在2002年香港推出對沖基金的零售產品，但對相關產品依然有著較為嚴格的限制，這也是香港基金業主要集中在股票及債券基金的原因之一。

四、香港為中國大陸發展資產管理行業的受益者：

香港2000年起實施強積金制度，香港居民對資產管理服務的需求不斷增加。還有，中國大陸目前尚在發展中的資產管理行業也為香港的業者提供了極大的資產管理商機，在2011年起內地推出港股組合ETF（交易所交易基金）和允許以人民幣境外合格機構投資者方式（RQFII）投資境內證券市場的計畫，這兩項措施都有助於香港資產管理行業的發展。

因為香港的金融服務業能夠透過CEPA和RQFII的額度，將香港發展成為人民幣離岸中心來服務中國大陸的資產管理市場。另一方面顯見的是隨著香港的人民幣資

金不斷增加，資產管理業者預計將會推出更多以人民幣計價的金融產品，以切合國際和本地投資者的需求，這亦是香港政府想要將香港發展成離岸人民幣中心的一大利基。

五、資金來源：

香港資金的其中一個主要來源是內地，而香港作為中國大陸的一個城市，當歐美資金對中國大陸政府政策信心不足之時，便成為香港吸納資金的弱點或者說是阻礙。另外，東亞各國與中國大陸的政治關係，也影響到資金是否會投放在香港管理卻值得關注的地方。

叁、臺灣

臺灣的財富管理服務是近十餘年內興起的業務。在臺灣財富管理業者一般主要針對的是一般投資大眾，與新加坡及香港的財管業務以私人銀行為主軸的方向有所差異。其所提供金融商品主要為共同基金以及保險保單等相關商品，但在於金融性的衍生性商品及客製化的商品面，受限於法令政策的規範限制較為缺乏，然而對於位在金字塔頂端的客戶，這樣的商品與服務顯然不足，以下就我國目前的財管現況做說明：

一、基金及金融法規的管理較新加坡及香港嚴謹：

從我國政府對於基金的管理及金融保護法的角度來看，由於投資來源有管制，所以政策屬於保守型兼顧安全性，對於投資人也較為保障。政府對重要財經政策雖具有前瞻性的態度，但對避險基金則採取中立態度，如此也造成我國在金融商品的競爭性不如態度較為開放的新加坡及香港。

二、租稅及金融法規誘因不敵新加坡及香港：

新加坡及香港等地區為發展成為國際金融中心，均提供利息所得免稅及金融法規鬆綁的誘因機制。至於我國銀行OBU雖對境外客戶辦理相關業務之營利事業所得稅、營業稅及印花稅等相關優惠稅額，不如另外兩地，相關比較如下：

賦稅項目規範	臺灣OBU/OSU	新加坡	香港
利息所得稅	1. 國內發行公司發行公司債給付利息所得，非居民仍應就源扣繳。 2. OBU/OSU支付金融機構、中華民國境外個人、法人或政府機關利息及結構型商品交易之所得時，免與扣繳所得稅。	免稅	免稅
營利事業所得稅	1. 境外免徵（適用最低稅負制12%） 2. OBU對境內客戶授信15%。 3. OSU對中華民國境外個人、法人或政府機關或金融機構辦理第二十二條之四第一項各款業務之所得，期免徵應依照所得稅法規定辦理。	1. 對境內客戶服務原則上課徵10%。 2. 對高附加價值金融活動與以再減免。 ★符合一定條件伊斯蘭金融業務稅率5%。 ★符合一定條件之衍生性金融商品業務稅率5%。 ★延長金融機構與非新加坡境內個人法人進行衍生性商品交易或免扣繳所得稅之規定。	1. 境外免稅。 2. 證券商為自己從事投資買賣，來原所得為境內或境外均需併入營利事業所得課徵16.5%營所稅。
營業稅	1. 境外免徵。 2. 境內需繳。	免稅	免稅
印花稅	1. 境外免徵。 2. 境內需繳。	免稅	免稅

由上表可以了解到新加坡及香港均提供給付利息所得免稅之優惠，此部分成為吸引外資到我國投資的重要關鍵，我國資本市場稅負設計顯然不符學理。租稅負擔高於其他市場，計算方式也較複雜。所以才造成資金外移、成交量縮減、上市櫃意願低落，甚至影響到證券市場的國際排名。然在營利事業所得仍高、財產交易所得及海外所得納入綜合所稅部份等其他稅率不利高資產進行投資，使得臺灣國際競爭力不足。

肆、新加坡、香港與臺灣財管業務的優劣分析

一、新加坡有基金稅率面的優勢：

香港政府在2006年立法通過了豁免離岸基金繳付利得稅條例，並提供十個課稅年度的追溯期。根據該條例，基金持有人必須是非居港者，以及不得在香港經營任何其他指明交易以外的業務，便可獲豁免繳稅。和新加坡的離岸基金制度有所不同的是，香港的條例不允許基金擁有私人公司，這使不少人寧願在新加坡而不在香港開設私募股權基金，這也帶動了新加坡的私人銀行業務發展。

二、新加坡在資金來源上占有優勢：

新加坡的英語平均水平較香港高，加上歐美普遍對中國大陸政府存有相當的戒心。所以當他們在考慮把資產放在哪個地區管理之時，會對此一方面有相當大考量。從另一方面觀察，香港雖然為內地離岸資金的匯集地，但反觀內地的富裕人士財富是否一定使用香港私人銀行服務，來管理資產？答案是不一定的或者說是悲觀的，特別是如果某些人士不希望資金來源曝光，可能會真正使用離岸的服務，選擇新加坡的服務，以避開未來不確定中國大陸稅務政策。

三、金融產品多元化臺灣明顯居於劣勢：

我國雖然逐漸開放境外理財產品之規範，但與新加坡與香港兩地相較，金融商品多元化的限制仍較高，商品及交易平台都不足以吸引境外非居民來投資(例如：交易對象、稅務條件等)，如能放寬業務及商品買賣的限制，惟有將商品與客戶結合，才能創造商機突破困境。

四、臺灣專業財富管理顧問需加強國際觀：

新加坡與香港政府與監管機構積極推動私人財富管理公會，同時協助推動從業員提升服務素質、專業培訓等需求。相對而言，我國銀行這方面人才的養成，較無專業的培訓計畫，因此從業人員也比較不具全球化視野。

綜上，新加坡與香港雖然兩者的區域目標市場略有區隔，香港以中國大陸市場為主，新加坡以東南亞市場為主，但就亞洲市場而言卻呈現高度競爭，惟兩地區政府的角色卻存在極大差異，對照香港政府的不干預政策，新加坡政府則是採取積極介入管理政策

。由以上的分析可以比較的出，新加坡與香港雖然都已成為區域型的金融中心為目標在努力，但對金融市場政策的掌控上香港政府還是具有較高的主導性。

在我國的部分由於金融法規的制度不如新加坡及香港兩地開放，加上境外租稅的誘因較兩地不足，因此，在區域金融中心的競爭中我國目前居於落後，此有待我國政府相關單位攜手就稅務的改革、金融法規的鬆綁來加速進行，以迎頭趕上新加坡與香港，挑戰區域金融中心的地位。

第六部分 參訪心得及建議

此行參訪《瑞銀環球資產管理(新加坡)有限公司》、《新加坡大華資產管理有限公司》、《新加坡星展銀行》及《新加坡華僑銀行》等四家金融機構，參訪單位均為當地業界翹楚，有相當豐富之財富管理業務經驗，此行除可增加國際觀外，並可加強與同業交流，以下針對本次參訪行程，總括歸納為下列心得與建議：

壹、對臺灣銀行經營財富管理業務之建議：

一、擴充多元金融產品線，滿足高齡化社會之多元需求，提升手續費收入：

本行客戶年齡層偏高，在高齡化下配息型的金融商品對退休人士言具有相當的吸引力且需求日益增加，近年來市場上除了債券型的商品外，股票型金融商品亦搭配了配息的機制，本行應該加大納入股票型配息型的相關金融理財商品，滿足不同年齡、不同風險承受度的國人需求，並增益手續費收入。

二、打造私人銀行模式財富管理旗艦店：

本行財富管理業務已成立超過 7 年(96 年 7 月成立)，期間不僅訓練出多位優秀的理財專員，更是累積了大量財富管理客戶群，並連年獲得今周刊及遠見雜誌等相關財富管理銀行評鑑之「最佳推薦銀行」、「銀行財富管理形象」、「推薦財富管理銀行」等獎項，表示本行財富管理業務在國人的心中已建立起誠信、穩健、專業優質理財服務形象。

另外，目前本行亦擁有 42 位 CFP (認證理財規劃顧問)，建議可以利用此一資源，建立管家式的財富管理旗艦店，將專業的理財規劃顧問編入其中，採用以客戶為中心的資產驅動激勵機制，按照客戶資產規模，收取相應的管理費。在這種機制下，理財顧問可以更專注於客戶資產的保值和增值，提高客戶的滿意度。相對於國內財富管理服務大多採用的產品銷售激勵機制，資產驅動激勵機制可以確保財富顧問真正從客戶的需求切入，開展以客戶為中心的財富管理服務。

三、開發家族理財的財富管理業務契機：

在傳統的財富管理業務下，近年來由私人銀行業務所延伸的「家族理財」業務，在富有的家族理財需求日益全球化下，更強烈要求在不同的財管領域需要整體的規劃，因此家族理財的業務逐漸興起，本行擁有龐大的客戶群，其中具有家

族理財整體規劃需求之客戶亦不少，尤其兩岸三地間的台商更是具體的目標群，本行擁有 CFP(國際理財規劃顧問)的專業同仁眾多，可以透過臺灣理財旗艦分行、香港分行財富管理業務及上海分行資源，建立兩岸三地的財富管理平台，將個別客戶的財富管理資產存量推升至整個家族的資產存量，而要做好家族理財的業務，本行尚須加強相關配套的服務系統，包括金融商品的多樣化、資產安全性的保密及保護、稅務、法務及會計等相關事務的輔佐，才更能成就此項家族理財的業務。

四、持續鼓勵理財業務人員取得CFP證照：

在金融商品日趨豐富多元的時代，高資產客群對於服務質量及感受的要求與日俱增，因此業務人員除財富管理規劃及執行專業能力的提升極為重要外，軟性的服務能力需求更日漸顯著。因此本行應該持續增強理財業務人員的專業培訓，不僅可以提升服務品質亦可以加深客戶對本行理財人員的信任度，故應該持續鼓勵取得各項專業金融證照，尤其「理財規劃顧問」(AFP)及更高階的「認證理財規劃顧問」(CFP)的證照更是極具權威與信譽的專業保證。

貳、政府鬆綁相關金融法規調整境外賦稅結構：

近期我國也在積極進行相關金融法規鬆綁，並建立亞洲各國的金融及財經資料庫，同時給予獎勵措施，加速進行海外金融人才的引進及培育，例如目前在自由經濟示範區評估給外國專業人才賦稅的減免。

本行 李董事長在第七屆亞洲金融論壇即表示，其個人很希望臺灣政府目前正在做的這些努力可以成功，也期待在未來三到五年內，臺灣的銀行可以活躍在亞洲舞台，甚至是國際的舞台，所期待的目標就是希望臺灣發展成為利基型(niche)的金融中心。

參、擴大離岸人民幣中心的市場、提昇臺灣 RQFII 的競爭實力：

目前全球競逐離岸人民幣中心共有 8 個主要國家(香港、臺灣、新加坡、英國、德國、法國、盧森堡、瑞士)，其中香港的離岸人民幣業務的發展暫排 8 大市場之首(據香港金融管理局資料截至 2014 年 9 月底，香港的人民幣存款已達到 9,445 億元，

加上大額可轉讓定期存單(CD)總額 1,830 億元，人民幣資金池總量已超一萬億元)，臺灣居次，新加坡則緊迫在後。截至 2014 年 9 月底臺灣約有 3,000 億人民幣存款量(自 2013 年 2 月開辦人民幣兌換業務以來，目前已成為人民幣第二大資金池)，新加坡以 2,540 億位居第三。

臺灣因與大陸雙邊貿易關係密切，且有完備之 OBU 及 OSU 商品銷售平台，而具有成為離岸人民幣中心的良好契機，但就 RQFII 的額度言之，臺灣雖有 1,000 億人民幣的額度(高於新加坡的 500 億)，惟臺灣的 RQFII 額度尚須等待立法院通過服貿協議後，才能正式動用，因此無法及時參與以預設的人民幣額度發行公眾、私人基金並且無法直接以人民幣投資大陸的股票和債券。

此刻我國金融機構人民幣存款尚無有效去化資金的管道，也直接影響臺灣成為人民幣離岸中心的競逐實力。除此之外，更要加強建立國際化的平台及去除人才布建的法律框架，才能讓臺灣在競逐人民幣離岸中心的機會倍增。如香港、臺灣兩地金融業能緊密合作、優勢互補，不僅將為各自帶來前所未有的升級契機，更將形成亞洲舉足輕重的力量，成為全球資金流不可或缺的要角，臺灣應搭上人民幣國際化列車躍升利基型金融中心，離岸人民幣市場，是未來港臺共同合作發展的重要契機之一。

肆、適時調整稅賦制度及金融產業開放，以提高我國財富管理業者爭取境外財富的競爭力：

目前本國已經陸續開放 OBU 辦理境外非居民信託業務，但為滿足境內投資人理財需求，並擴大我國財富管理業務未來商機，建議可研議再擴大開放對象至境內專業機構投資人及境內專業投資自然人。透過法規開放及稅制的改良，期能吸引國內外高資產顧客資金往來，以便產品能夠量身訂製為其服務，目前，臺灣私人銀行面臨許多不足之處，當務之急主要是法規與稅制兩大課題。

第七部分 參考文獻

- 參、 瑞銀環球資產管理有限公司所提供之資料及該行網站資料
([http:// www.ubs.com/tw/](http://www.ubs.com/tw/))。
- 肆、 新加坡大華資產管理有限公司所提供之資料及該行網站資料
(錯誤! 超連結參照不正確。)。
- 三、新加坡星展銀行所提供之資料及該行網站資料
(<http://www.dbs.com.tw/index-zh/default.page>)。
- 四、新加坡華僑銀行所提供之資料及該行網站資料
(<http://www.ocbc.com/group/group-home.html>)。
- 五、瑞銀集團所提供的資料及該行網站資料。
- 六、波士頓諮詢公司 (BCG) 2014 年 6 月 10 日發佈《借勢增長破浪前行：2014 年全球財富報告》。
- 七、MBA 智庫百科(<http://wiki.mbalib.com/>)
- 八、曹耀鈞，架構我國成為區域財富管理中心之要項比較研究，台灣經濟金融月刊第 45 卷第 5 期論文發表，2009。
- 九、莊太量、黃凱兒，香港 新加坡和中國資產管理行業的發展機遇，香港中文大學全球經濟及金融研究所，2012。
- 十、王亞林，香港與新加坡基金管理優勢比較，中國銀行(香港)有限公司 發展規劃部，2010。
- 十一、許耕維，境外金融中心之租稅誘因機制比較，當代財政，2013。
- 十二、財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會、離境證券業務(OSU)開放下券商從事股權相關新金融商品的業務機會，2014。