

## 出國報告(出國類別：其他)

# 參訪 NN 投資夥伴等新加坡財管業務

服務機關：臺灣銀行股份有限公司

姓名職稱：謝慧敏 財富管理部初級襄理

錢美容 敦化分行中級襄理

林秋怡 中興新村分行領組

派赴國家：新加坡

出國期間：108 年 10 月 29 日至 11 月 1 日

報告日期：108 年 12 月 9 日

## 摘要

根據世界經濟論壇「全球競爭力報告」指出，新加坡已超越美國成為 2019 年全球最具競爭力經濟體，因此職等 3 人於 108 年 10 月 29 日至 11 月 1 日奉派參訪 NN 投資夥伴新加坡總部及 UBS 新加坡資產管理公司，參訪活動係由當地受訪機構之相關主管以簡報方式及現場會議問答方式進行，就新加坡財富管理、資產管理、目前全球固定收益基金市場概況及創新產品作介紹，以瞭解資產管理業務，並就新加坡財富管理業務(含當地私人銀行之經營模式)等進行意見交流。

本報告共分為六部分(含參考文獻)及附錄，倘內容有疏漏舛誤或不足之處，尚祈各界不吝指正。

## 目次

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第壹部分 前言.....        | 1  |
| 一、參訪目的.....         | 1  |
| 二、參訪過程.....         | 2  |
| 第貳部分 參訪金融機構簡介.....  | 3  |
| 一、荷蘭 NN 投資夥伴集團..... | 3  |
| 二、瑞銀環球資產管理.....     | 4  |
| 第參部分 私人銀行業務.....    | 5  |
| 一、私人銀行.....         | 5  |
| 二、私人銀行業務團隊.....     | 5  |
| 三、私人銀行經營現況.....     | 5  |
| 第肆部分 參訪議題交流.....    | 7  |
| 一、固定收益投資現況與展望.....  | 7  |
| 二、商用不動產抵押債券.....    | 17 |
| 第五部分 參訪心得及工作展望..... | 18 |
| 一、心得.....           | 18 |
| 二、工作展望及建議.....      | 19 |
| 第陸部分 參考文獻.....      | 21 |
| 附錄.....             | 22 |

## 第壹部分 前言

### 一、參訪目的

新加坡面積約台北市 2.5 倍大，是東南亞中南半島南端的一個城邦島國、城市國家。該國位於馬來半島南端，並以新柔長堤與第二通道這兩座橋梁相連於新馬兩岸之間。新加坡的國土除了新加坡本島之外，還包括周圍數島，新加坡最大的外島為德光島。

該國家政治之高度穩定性、國際化人才集聚及稅負的低廉，使新加坡成為富人的避風港，島上 Marina Bay 及 Raffles Place 等區域聚集著眾多全球著名的財富管理機構，根據波士頓顧問集團(Boston Consulting Group；BCG)最新發表的 2017 年全球財富調查報告指出，亞太地區的私人財富總額最快在今年即可超越西歐地區，若是將日本也一併計算，甚至將在 2019 年時超越北美，形成全球最大的私人理財市場。而在私人財富不斷累積的情況下，亞太地區高資產客戶的理財需求也隨之持續增加，使得新加坡與香港可望成為未來幾年全球成長最為快速的境外理財中心，2019 年香港反送中條例引發社會動盪，使得富人資金有往新加坡遷移趨勢，亞洲新興經濟體高淨值人群日益成長並成熟，新加坡金融中心成為全球高淨值者之新選擇。

本次參訪新加坡二家金融機構，透過該等機構之財富管理暨私人銀行之運作模式，吸取其經營全球高淨值客戶之經驗，期盼了解新加坡財富管理市場的最新發展動態，以作為本行未來發展財富管理業務之參考。

## 二、參訪過程

本次參訪成員為臺灣銀行財富管理部初級襄理謝慧敏、敦化分行中級襄理錢美容及中興新村分行領組林秋怡等 3 人，參訪行程為「NN 投資夥伴等新加坡財管業務」，自 108 年 10 月 29 日至 11 月 1 日為期 4 天(行程表詳附錄)，主係參訪 NN 投資夥伴新加坡總部、NN 投資夥伴固定收益投資業務及 NN 投資夥伴金融商品通路業務相關經驗交流。

除 NN 投資夥伴外，另亦參訪當地不同財富管理面向具代表性之金融機構，包括瑞銀環球資產管理公司商用不動產抵押債券相關介紹(行程中亦拜訪本行新加坡分行，新加坡分行何經理介紹分行部門劃分及分行在當地所經營業務類別)。

參訪活動主係由受訪機構之相關主管以簡報方式及會議現場問答方式進行，簡報相關議題包括固定收益市場現況、財富管理市場現況及展望、私人銀行營運模式及風險管理、私人銀行業務以信託連結財富管理之案例分享與實際應用等。

### 台灣銀行新加坡分行參訪



## 第貳部分 參訪金融機構簡介

### 一、荷蘭 NN 投資夥伴集團

該集團起源於荷蘭的國際金融機構 ING 集團，其歷史最早可追溯至 1845 年，旗下包括保險、銀行及資產管理三大業務，2009 年以 IPO 方式，分拆其保險與投資管理業務，其中歐洲區域的事業體(原 ING 保險)在 2014 年 7 月以「NN Group」名義上市，NN Group 旗下之投資管理事業體(原 ING 投資管理)則於 2015 年 4 月 7 日起全球同步更名為 NN 投資夥伴(NN Investment Partners)。

NN 投資夥伴(NN Investment Partners)邁向歐洲收益投資策略領導者的歷程中，新品牌的誕生是全新的里程碑。NN 投資夥伴(NN Investment Partners)是 NN Group 家族品牌之一員，以「投資夥伴」作為公司名稱，將可清楚地傳遞「以客為本」的理念給投資人。NN 投資夥伴(NN Investment Partners)認為，與客戶持久的夥伴關係以及最好的成果來自於將客戶的挑戰視為自身的挑戰。NN 投資夥伴(NN Investment Partners)的名稱代表我們藉由提供具吸引力與符合需求的投資策略，成為客戶的夥伴並共同努力。

NN 投資夥伴(NN Investment Partners)的優勢管理資產約 1,860 億歐元(約 2,270 億美元)，主要業務包含固定收益、股票、多元資產策略以及信託服務。藉由歐洲、美國、亞洲及中東等 16 個國家與逾 1,100 位的員工，提供客戶國內、區域以及全球的投資策略。在亞特蘭大、紐約、東京、新加坡、倫敦及海牙均設有區域投資中心，藉由全球資源共享，建構精緻專業的投資團隊。廣泛的佈點，足以提供全球客戶多元化的投資策略與最優質的服務。法人客戶包括政府及企業退休基金、保險公司以及基金會。

## 二、瑞銀環球資產管理

瑞銀集團(UBS Group AG)是一家成立於瑞士之跨國投資銀行與金融服務公司。其總部有兩處，分別位於蘇黎世和巴塞爾。瑞銀集團的前身溫特圖爾銀行成立於 1862 年，於 1890 年瑞士銀行公司發展成為一個私人銀行集團，瑞銀集團以嚴格的銀行客戶保密政策及銀行保密文化之客戶服務著稱。

1998 年，瑞士銀行公司與瑞士聯合銀行合併成為「瑞銀集團」。至 2000 年，瑞銀集團和瑞士信貸相應崛起，兩機構在瑞士私人市場活動併居寡頭地位。除了私人銀行業務之外，瑞銀集團還為個人、企業及機構等提供資產管理、財富管理及投資銀行服務，並提供全球性的服務。瑞銀管理著全球最大的私人財富，全球億萬富豪過半數為其客戶。

瑞士銀行在全球 50 個國家共設有 95 個分行，全世界員工人數約 67,000 人。瑞銀集團旗下的瑞銀資產管理員工人數約 3,400 人，裡頭有超過 900 位員工是投資精英，遍布瑞士、美國、歐洲、亞太等區域。瑞銀資產管理全球資產管理規模(AUM)約 8,300 億美金，旗下的共同基金獲得理柏(Lipper)60 多個獎項，其中超過 70%的主動管理基金獲得晨星(Morningstar Rating)四顆星以上評價。

瑞銀集團資本實力、保密政策和銀行自由裁量權等聲譽在金融市場擁有極高的品牌忠誠度，但亦有促進稅務不合規及離岸金融之負評。瑞銀紮根亞洲已有 50 多年，瑞銀新加坡提供客戶借貸等融資業務，其運用超過 150 年的瑞士銀行業傳統及廣泛的全球金融專業網絡，協助客戶適時把握新加坡當地及全球金融市場之投資機會，並配合客戶財務規劃及風險承受能力，以專業協助客戶建立短期或長期合適的投資組合，帶來預期之投資報酬率。

除投資服務外，瑞銀新加坡私人銀行亦協助客戶就家族財富管理，提供完善之服務，包含信託服務及就傳承之財富上予以妥適規劃，以確保客戶財富於

適當的時間傳承給適當的人。

## 第參部分 私人銀行業務

### 一、私人銀行

私人銀行(Private Banking)為金融機構向具有高收入水平或龐大資產的高淨值個人提供金融服務，服務期間從生命最初到最終，為一私密性極強的服務，依據客戶的需求量身訂做所需的投資理財產品，對客戶投資進行全方位金融服務，對富人及家庭成員進行教育規劃，移民計劃，合理避稅，信託計劃的服務。透過全方位的規劃與管理，達成長遠的資產保全與傳承目標。

私人銀行有三大特點，分別是：進入門檻高、綜合化服務、重視客戶關係，而所謂私人銀行業務的提供者並不僅限於「銀行」，歐美盛行的家族辦公室(Family Office)或擁有全方位業務的證券機構，甚至大型金控集團，都能提供私人銀行服務，扮演著全球富豪家族或高資產淨值客戶的財富管家角色。

### 二、私人銀行業務團隊

不同於一般的財富管理業務，完整且具有競爭力的私人銀行業務團隊(Private Banking)乃結合了財富管理、投資銀行與資產管理三大部門，其中後兩者代表產品提供者，前者代表產品整合者，除了產品(Product)的提供之外，無形的服務或解決方案(Solution)亦是重要的關鍵，此三者互相支援、缺一不可，藉以滿足顧客之需求(Needs)。具體言之，團隊裡除了第一線面對客戶的客戶經理外，尚須整合財富管理、法律、信託、甚至金融商品等專業顧問團隊之支援，自成一個小型產業鏈。

### 三、私人銀行經營現況

根據國際業界經驗與蒐集文獻，私人銀行常見之經營模式大致可以歸納為以下六大類，分別是綜合銀行模式、財務顧問模式、投資銀行模式、家族辦公

室模式、信託模式與經紀人模式等，其特色與代表業者整理如下表：

- 1、綜合銀行：旗下包含財富管理、私人銀行、投資銀行、資產管理與消費金融等領域。透過集團平台提供全方位服務，目標客戶是富裕和高端客戶。如瑞銀集團、花旗銀行、滙豐銀行與德意志銀行等。
- 2、財務顧問：為客戶提供投資建議、財富規劃與資產全權委託管理業務。目標客戶是 50 萬美元以上的富裕人士和高淨值客戶。如義大利聯合聖保羅銀行 (Intesa Sanpaolo S.P.A)。
- 3、投資銀行：善用商品創新及架構能力為客戶量身訂做金融商品或提供 IPO、私募等服務，目標客戶為 500 萬美元以上之客戶。如高盛、貝萊德。
- 4、家族辦公室：始於 1882 年洛克斐勒家族，為最高端之超高淨值家庭客戶提供量身訂做服務，目標客戶為 1,000 萬美元以上家庭。如洛克斐勒財務公司 (Rockefeller Financial)、貝斯摩信託 (Bessemer Trust) 與步哨信託 (Sentinel Trust)。
- 5、信託模式：針對高端客戶，透過建立信託關係來提供全面服務，目標客戶定位 300 萬美元以上。如寶盛銀行、瑞資國際 (EFG)。
- 6、經紀人模式：較低的交易費率和便捷交易管道為其特點，滿足自營投資人的交易和投資需求，目標客戶為富裕和高端客戶。如摩根史坦利、貝萊德。

## 第肆部分 參訪議題交流

### 一、 固定收益投資現況與展望

NN 投資夥伴新加坡負責人 Eric Chiang 安排了新興市場及邊境市場基金經理人 Leo Hu、亞洲債券投資長 Clement Chong 及固定收益副主管 Michel Ho 透過視訊，介紹該集團新興市場之債券市場、亞洲債券市場、環球高收益債市場，並回顧分析 2019 年全球金融市場走勢及提出 2020 年該團隊之投資展望。事業發展經理 Tan Mei Lin 則說明新加坡金融商品通路業務現況。

與 NN 投資夥伴新加坡負責人 Eric Chiang 合影



## NN 投資夥伴簡介新興亞洲市場



### (一) NN(L) 新興市場之債券市場

新興市場之債券投資的主要理由，為資產類別不斷增長，未償還債務約為 15 兆美元；基準市值超過 3 兆美元，公司和主權國家的強勁增長，國家貨幣和公司債券發行人的信譽度相對較高，收益率優於發達市場債券的收益，外匯估值按當前水平計算，新興市場貨幣通常具有吸引力，發行額尚不足投資機構購買。

### EMD Historical market performance

Attractive carry in EMD is an important driver of long-term returns



Source: JP Morgan, Barclays, NN IP, Date: Sep-2019



資料來源：NN 投資夥伴

NN 投資夥伴管理新興債券相關資產擁有超過 25 年經驗，旗下投資範疇涵蓋各類型新興市場債券資產，領先掌握新興市場長期成長趨勢，團隊投資新興市場債經驗豐富，專注投資強勢貨幣債券，廣泛涵蓋新興債市投資策略彈性、基本面研究為主的主動管理以及分散投資紀律。聚焦以美元發行的新興市場主權債，並可納入具更為積極的邊境市場債，避開新興貨幣波動風險；投資著重債種信用評等、受償順位與債務償付能力，尋找價值低估的投資機會，最有利於掌握當下新興市場債市的表現機會。

## Risk-return of EMD sub-asset class

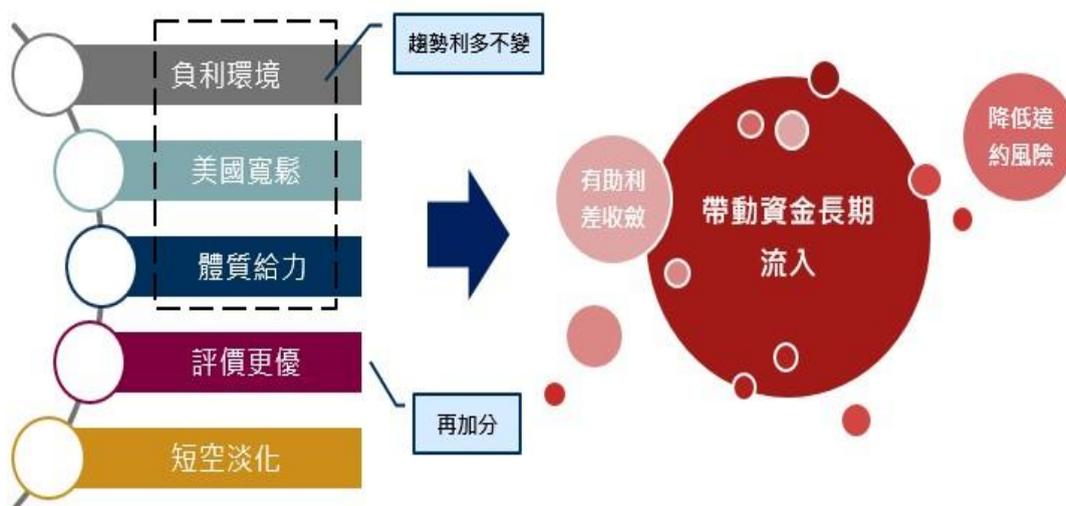


資料來源：NN 投資夥伴

2019 年受到聯準會降息及負殖利率債券規模擴大等激勵，新興市場強勢貨幣主權債資產今年前八個月的單月報酬均為正值。9 月雖因短期利空溫和修正，但趨勢性利多並無改變。而新興市場強勢貨幣主權債 9 月表現相對疲弱，主要受到三大短期因素影響：1. 存續期間較長之債券受影響大、2. 聯準會 9 月再度鷹式降息投資氣氛偏向觀望，不過後續阿拉伯產能快速回復，主權債券無違約風險。3. 美國公債殖利率 9 月因短期下跌太快而技術性強彈；但在聯準會偏向寬鬆、全球負利率外溢效應及不確定性干擾下，預估美國公債殖利率中長期仍會持續走低。美國公債殖利率趨勢向下，有利存續期間較長債種之表現；

即便短期殖利率可能技術性反彈，但只要趨勢向下，新興市場債就有表現機會，且潛力較公債更佳。過去五年美國公債殖利率呈現下滑趨勢時，存續期間較長之債券多有不錯表現，可得新興債利多不變，唯有評價更便宜之結論。

### 三大利多仍在、評價更為誘人、短空可望淡化，創造新興債更佳進場點

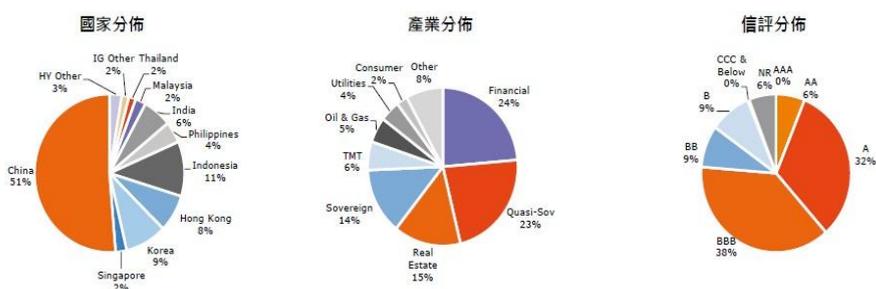


資料來源:野村證券

## (二)亞洲債券市場

### 亞洲強勢貨幣債概覽

摩根大通亞洲信用債指數組成



發行人數量 = 589  
 發行債券數量 = 1612  
 市值 = \$1,037 bn

Source: JPMorgan as of end of 31 Aug 2019  
 In the Country pie chart, "IG Other" includes Taiwan and Macau, "HY Other" includes Mongolia, Sri Lanka, Vietnam and Pakistan. In the Sector pie chart, "Others" includes Pulp & Paper, Transport, Infrastructure, Consumer, Metals & Mining and Industrial.



For professional investors use only and not for use in public.

4

資料來源：NN 投資夥伴

## 1. 亞洲信用債與新興市場主權債比較

僅投資於新興市場強勢貨幣主權債資產，並無法完全掌握亞洲債市機會，亞洲在新興市場強勢貨幣主權債指數中僅占 25%，在亞洲債市中，更多報酬機會來自企業債，而這些機會並無法透過新興市場強勢貨幣債參與，相較新興市場強勢貨幣主權債指數，亞洲信用債的利率敏感度較低。獲取超額報酬的來源於差異化的投資流程，亦即以有紀律並且以客觀資料為導向的投資流程，著重於各別債券的選擇並參考基準指標進行資產配置的由上而下投資策略。

## 2. 亞洲債券市場回顧：投資級與高收益債利差比較



資料來源：JP Morgan

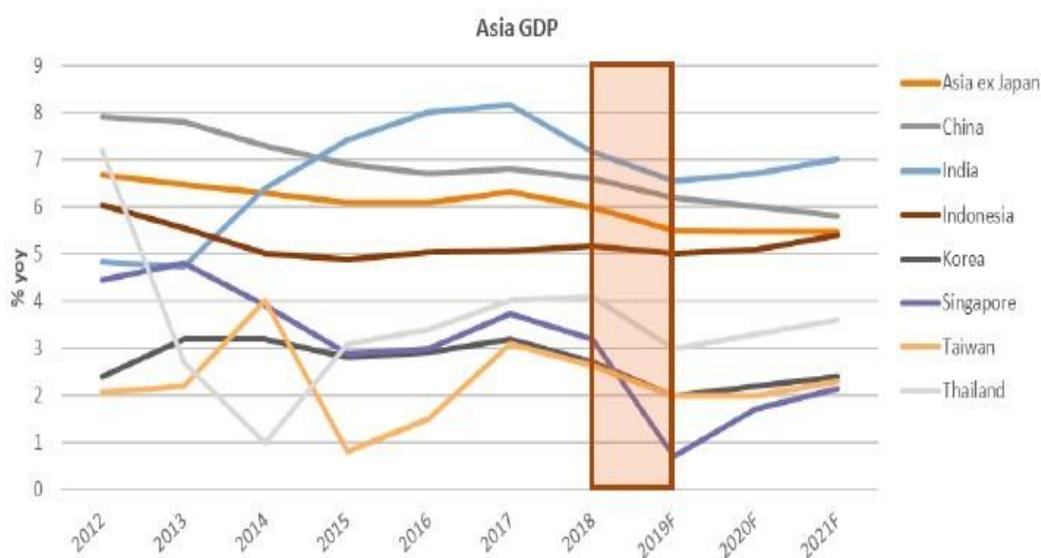
今年以來投資級債表現強勁，而高收益債利差則自 5 月以後出現明顯擴大，5 月份貿易戰使高收益債的波動加劇，中國與印度境內流動性趨緊，為信用體質較弱的企業帶來再融資風險，個別公司發生特有事件，也造成投資人信心減弱進而拋售高收益債券。

## 3. 總體環境

亞洲成長動能雖放緩，然而基本面依然堅實，經濟放緩來自中國及其他出口導向為主的國家，近期中國經濟數據疲弱，主要受製造端拖累，然而基期效應及

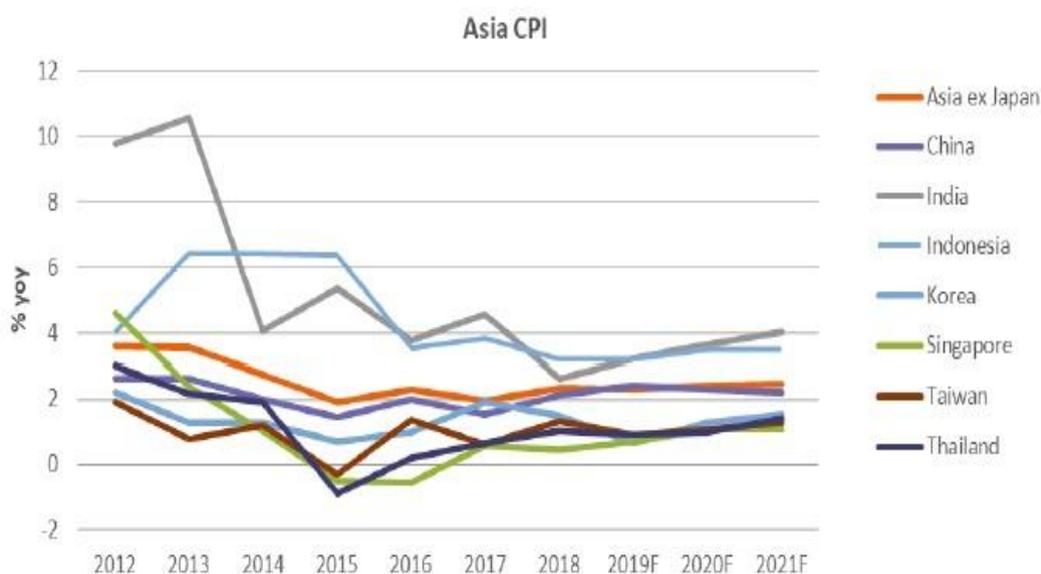
激勵措施出台可望支撐第四季經濟表現，預期其他亞洲國家的成長將對應中國經濟 2020 年、2021 年的放緩趨勢。

亞洲主要國家 GDP



資料來源：Bloomberg

亞洲國家通膨仍處於各央行目標區間



資料來源：Bloomberg

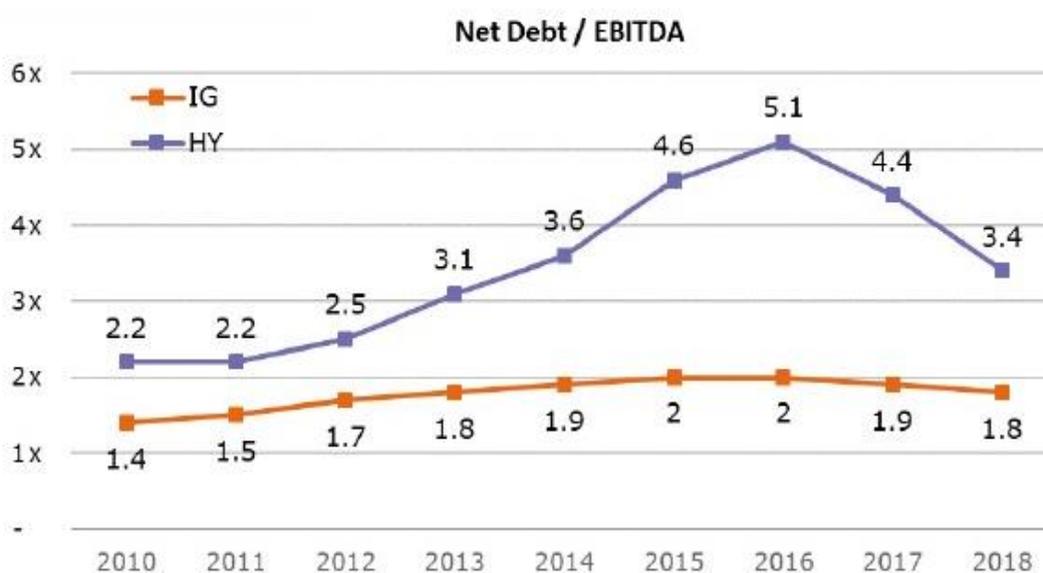
已開發國家的低通膨壓力及寬鬆貨幣政策為亞洲國家提供貨幣寬鬆空間，亞洲並非處於典型的新興市場貨幣貶值環境，如 2013 年美國縮減購債恐慌(taper

tantrum)，人民幣及出口國家的幣值走弱來自於貿易不確定性，中國的資本流出風險是有限的，因為其進行資本管制以及境內資本市場尚未完全開放。即使是如印尼、印度等經常帳赤字的國家，幣值仍相對穩定。

中國的激勵措施可望對沖貿易戰影響貨幣政策，自 2018 年來人行已 7 次下調存款準備金，利率政策目標在於引導貨幣流向實體經濟，財政政策大規模減稅降費，包含企業及消費稅、社保費，加速基礎建設投資，以宏觀政策手段，放寬至少 11 個城市落戶門檻限制，而下一步可望在更大的城市放寬落戶門檻。目前總體環境尚有空間實施財政面激勵措施，相較於 2015 年-2016 年市場走跌期間，2018 年-2019 年中國約已實施 50%的激勵措施，預期後續將持續出台激勵措施。

對中國來說貿易戰風險是可控的，對美出口已經不再是中國 GDP 成長的主要驅動力，中國對美出口量佔中國 GDP3.4%；中國對美出口金額則佔中國 GDP2.0%-2.5%，對經濟成長的負面衝擊將分散影響延續多年，且 GDP 僅是短暫出現一次性下調，財政與貨幣政策將可沖淡這個短暫的負面影響，中資美元債發行企業對美國出口的曝險微不足道。

#### 4. 亞洲美元債發行企業的槓桿趨勢

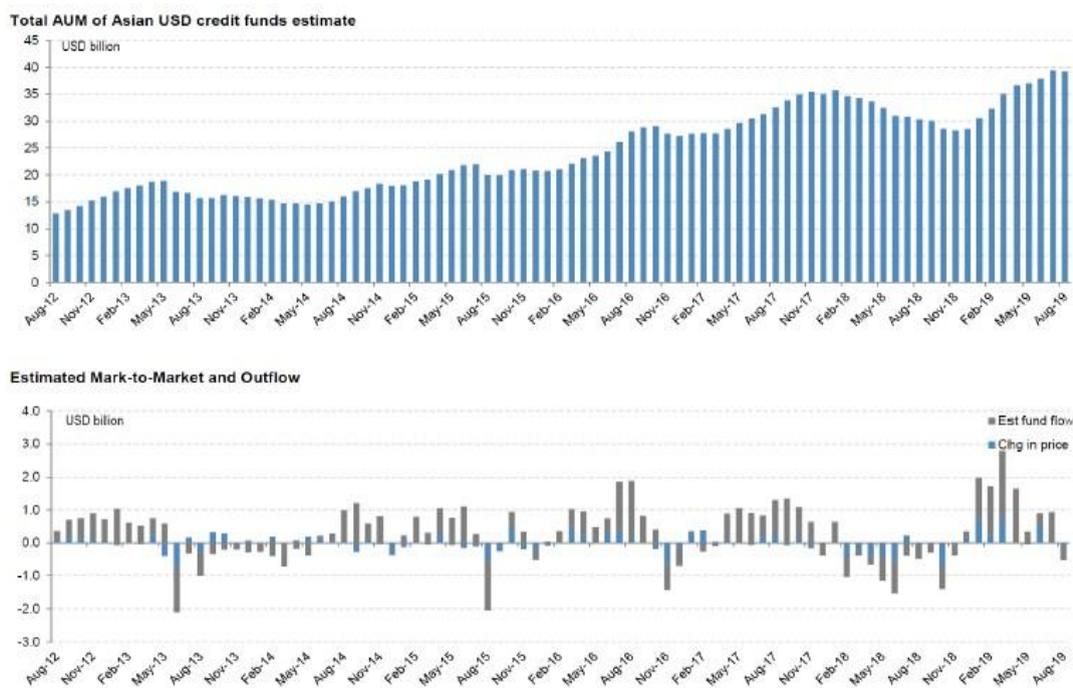


資料來源：JP Morgan

企業在過去幾年已經逐漸降低槓桿後，有能力承受溫和的負面衝擊，中國房

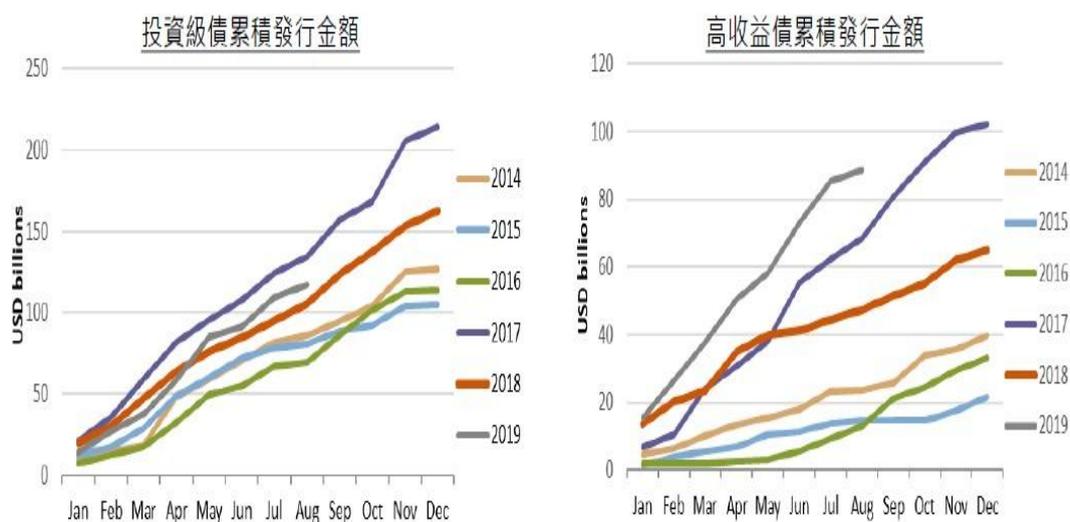
地產屬於政策導向的產業，2019 年政策傾向中立，房屋庫存仍低於歷史平均水平，顯示供需仍然平衡，2019 上半年土地銷售年成長 8%，全年預估呈個位數成長。

### 觀察亞洲美元債需求強弱



資料來源：Bond Radar, Bloomberg, JPM

### 觀察亞洲美元債供給量變化



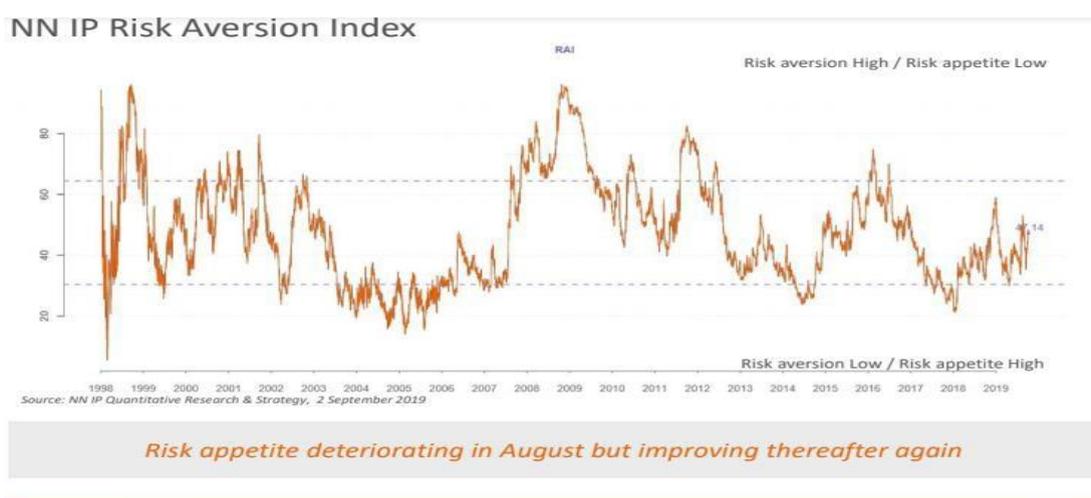
資料來源：JPM

2019 年亞洲投資級債券供給量與過去幾年相符，2019 年前 8 個月亞洲高收益債券發行量為去年 2 倍，並且突破 2017 年同期的新發行量，亞洲投資級債券擁有較短的存續期間，其利差相較於美國投資級債券今年以來僅小幅上升，目前亞債與美債利差比接近 5 年平均水準。相同評級的亞洲高收益債與美國高收益債，前者的利差為後者的兩倍多。

預期亞洲經濟成長率將在 2019 年放緩後，於 2020 年回穩。亞洲企業過去幾年的去槓桿化，有助於其因應經濟走緩的衝擊，亞洲美元債發行企業對美國出口的曝險微不足道，低利率環境及人民幣貶值預期將支撐亞洲美元債的強勁需求，投資人對貿易戰與亞洲高收益債券供給過剩的擔憂，促使亞洲美元債評價面更具吸引力。

### (三)環球高收益債市場

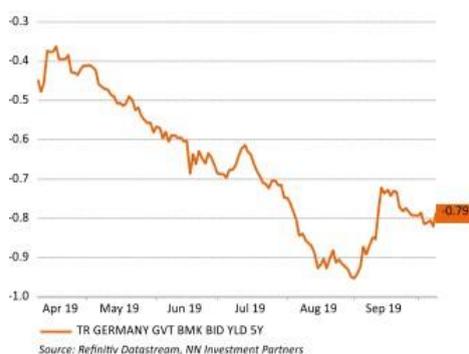
全球高收益市場年初至今回報率達 9.08%，美國、歐洲和亞洲的總體經濟數據惡化，基本面尚可但略有負面，低於預期的收益和市場的變化給債券價格帶來壓力，流入這類資產的資金變少。風險偏好在 8 月份惡化，但此後又有所改善，外債和國債收益率因預期央行將採取寬鬆政策而下跌，但違約率依舊維持低點。



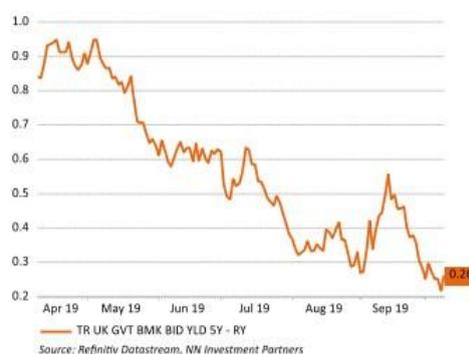
## Market review (continued)

### Interest rates: 5 year Bund and Gilt

Negative 5yr Bund yield



5yr Sterling Gilt yield



October 9, 2019

*Bund and Gilt yields decreased in anticipation of accommodative central bank policy*

資料來源：NN 投資夥伴

降息加上負利率全球充沛資金找收益，大低利時代來臨，全球央行相繼接力降息，美國今年(截至 10/30)3 度降息共降 3 碼至 1.75%並提前於 8 月結束縮表，歐洲於 9/12 降息 10bps 至 -0.5%並重啟購債，每月 200 億歐元，俄羅斯今年(截至 9/6)3 度降息，共降 3 碼至 7%，巴西今年(截至 9/19)2 度降息，共降 4 碼至 5.5%，中國今年(截至 9/6)2 度全面降準，共降 1.5%至 13%，南韓今年(截至 7/18)降息 1 碼至 1.5%，澳洲今年(截至 10/1)3 度降息，共降 3 碼至 0.75%，紐西蘭今年(截至 8/7)2 度降息，共降 3 碼至 1%，印尼今年(截至 9/19)3 度降息共降 3 碼至 5.25%，泰國今年(截至 8/7)降息 1 碼至 1.5%，土耳其今年(截至 9/12)2 度降息，共降 30 碼至 16.50%，印度今年(截至 10/4)5 度降息，共降 1.35%至 5.15%，馬來西亞今年(截至 5/7)降息 1 碼至 3%，南非今年(截至 7/18)降息 1 碼至 6.5%。全球負利率嚴重，投資人追求收益的需求大幅升溫，高收益債發行量低，供不應求價格獲得支撐，金融狀況趨於寬鬆可望收斂利差。

#### (四)新加坡金融商品通路業務

NN 投資夥伴說明新加坡市佔率最大之金融機構為星展銀行，其與東南亞許多獨立財務顧問配合，獨立財務顧問可銷售保險、基金等金融商品(小額亦可銷售)，爰獨立財務顧問係新加坡當地金融商品銷售通路之一環。

2019 年中美貿易紛爭持續，全球央行陸續降息，固定收益市場於市場震盪及降息的環境中擁有亮點，NN 投資夥伴通路表示截至 9 月，該集團固定收益亞洲債券、新興市場債券之金融商品，為集團銷售績效最優之基金，而除上述金融商品外尚有環球高收益債券。

新加坡金融機構銷售通路常利用書報雜誌、地鐵、地下通道廣告看板及 YouTube 等廣告媒介，推廣其金融商品，將金融商品通路行銷植人民眾日常生活領域及社群媒體中，讓客戶於潛移默化中了解金融商品之內容。

#### 二、商用不動產抵押債券

瑞銀(UBS)介紹商業不動產抵押證券優於傳統高收益公司債的投資優勢，有優先順位的資產抵押，流動性佳風險更分散，每檔商業不動產抵押證券都涵蓋多元的貸款人、不動產及地理區域，貸款方自有資本、次順位債以及商業不動產抵押優先順位皆提供信用加強效果，標準化的證券化商品、流程及文件讓投資流程更加透明可靠。預計明年將在台灣推出商用不動產抵押債券高收益基金，提供台灣客戶更多元的投資管道。

## 第五部分 參訪心得及工作展望

### 一、心得

新加坡雖然先天地理條件不足，但將獅城打造成為亞洲金融科技之都的雄心未減，更以積極手段促使金融人才不斷向上提升，與時俱進，更成為其金融發展蓬勃的重要基礎。

新加坡金管局(Monetary Authority of Singapore，簡稱 MAS)於 2015 年成立金融科技與創新團隊(FinTech and Innovation Group)，負責金融科技監理與策略規劃。2016 年 5 月，重新整合資源，成立金融科技署(FinTech Office)，提供新加坡金融科技業者一站式服務。該機構由新加坡創新機構(SG-Innovate)和金管局共同負責，協助申請經費、接受輔導、尋找研究人才、獲取監管批准、開拓市場等金融創新相關業務，以期讓新加坡成為金融科技中心。

新加坡於 2016 年成為亞洲第一個、也是全球前三個實施監理沙盒(regulatory sandbox)的國家。因應金融科技時代來臨，自 2016 年 5 月起，新加坡金管局也積極與各國金融監管單位及民間機構簽署合作備忘錄或金融科技協議，包括日本金融廳、韓國金融服務委員會、馬來西亞證券委員會、法國金融審計監管局、法國金融市場管理局、瑞士金融市場監管局、丹麥金融監管局、美洲銀行監管人員協會(Association of Supervisors of Banks of the Americas)等，以加強雙方在金融科技及監理發展上的合作關係。金管局企圖將新加坡打造成為亞洲金融科技之都，布局全球的雄心可見一斑。

本次參訪 NNIP 之保險業務結合金融科技之推展與固定收益投資現況與展望、瑞銀環球資產管理之商用不動產抵押債券說明與私人銀行之運作情形，參訪成員目睹新加坡金融暨財富管理業務之進步情形，吾等參訪組員均感獲益良多。

新加坡發展財富管理之優勢，穩定的政治、稅負及人才培育政策等有密切關連，透過本次參訪金融機構不同類型財富管理業務經營模式，其全球化發展的進

步程度，諸多面向皆值得我們學習，其中財富管理業務專業人才培育暨專業團隊之建置，係發展財富管理業務之基石；近年金融科技運用於財富管理；以及私人銀行之經營理念植入財富管理業務，亦即信託連結財富管理業務之推展等三面向，值得本行參考循序規劃辦理。

## 二、工作展望及建議

近年來在金融商品的創新、投資資訊數位化的趨勢下，透過行動裝置達到理財商品資訊、投資的需求大為提升，主管機關推動數位金融 3.0 並列為重要政策，金融的資訊化將會在金融業產生很大的革命。

財富管理需求不斷增加，然而客戶的黏著度與忠誠度也因多種數位管道而分散。依據安永發布《2019 年全球財富管理研究報告》顯示，客戶看重的是即時快速的反應，過去三年有 33%的客戶更換財富管理機構，也另有三分之一有更換計畫。由於沒有任何單一的財富管理機構能解決客戶的所有需求，每位客戶經常與許多不同類型的財富管理業者往來；此現象在亞太區較為明顯，在這個金融服務巨變的時代，理財業務的開發，應該朝以下方向發展：

### 1. 優質客戶開發

針對開發高資產淨值客戶，各金融服務機構對高資產淨值客戶的劃分標準不同，但總體來說，提供全方位服務給最高端客戶，為創造銀行利潤的重要行為。

### 2. 綜合化服務

從客戶的角度來看，私人銀行業務最主要是投資規劃、資產管理，更甚者可依據客戶的需求提供特別的服務，例如離岸公司的設立、家族信託基金等，以達成節省金融交易成本或稅務的目的。私人銀行服務綜合了投資、一般商業銀行業務、另類投資機會、信託和稅務諮詢等多項金融服務。高資產淨值客戶期望這些服務的平均年利潤率要高於其他金融服務。

### 3. 客戶關係的注重

相較於其他業務人員，銀行理專業務人員需要更加關注與客戶的關係管理，高資產淨值客戶要將大額資金投資，交由銀行理專交易，必須對理專人員有完全

的信任，因此理專與客戶之間的信任關係，是理財業務非常重要的一環。

#### 4. 重視交易品質

以案件成交的管理，篩選優質客戶；一般業務可能成交數目很多，但優質客戶注重成交金額，成交的數目反而不是重點，交易的優質化，除可提升營業效益，建立優質客戶，減少交易糾紛。

#### 5. 差異化服務

這幾年很多銀行開始依客戶資產多寡來做客戶分群，針對不同族群提供交易手續費的優惠、產品折扣及活動參與，藉此差異化服務滿足高資產客群的需求。

#### 6. 服務電子化

未來在資料數據分析、行動裝置開發、網路平台應用、數位化和第三方支付都需要更多的專業知識，來因應金融服務科技化的變革。更重要的是，客戶對於金融商品也將從被動推銷轉變為主動掌握的姿態；金融業藉由運用大數據分析及電子商務整合，領先掌握客戶行為模式來提供更適切的金融服務，理專工作將邁向新的時代。

#### 7. 拓展業務需符合法令規範

台灣財富管理市場成熟，國外銀行與投信都有來台開辦相關服務，國內的銀行、保險公司也有很多投資理財服務，競爭激烈；近年來本土銀行也陸續開辦理財業務，以服務高資產客戶。因此，拓展理財服務時，也應注意須符合法令規範，以免只注重績效，卻踩到主管機關紅線。

## 第陸部分 參考文獻

- 一、荷蘭 NN 集團提供之資料及該集團網站資料。
- 二、瑞銀環球資產管理提供之資料及該集團網站資料。
- 三、劉宗聖(BCG)。
- 四、野村證券投資股份有限公司及該公司團網站資料。
- 五、陳啟超(2013)，「新加坡財富管理產業發展現況與成功經驗」，出國考察報告。
- 六、世界經濟論壇(2019)「全球競爭力報告」。
- 七、安永(2019)《全球財富管理研究報告》。
- 八、黃嫻(2017)，「富人海外藏錢需求大增，新加坡將成亞洲瑞士」，科技新報。
- 九、全球財富調查報告(2017)「Boston Consulting Group；BCG」。
- 十、安永(2019)《全球財富管理研究報告》。
- 十一、張含(2017)，「他山之石：從新加坡私人銀行見國內行業發展」。

## 附錄

### NN 投資夥伴新加坡財管業務研習參訪行程

- 一、活動時間：108 年 10 月 29 日(二)至 11 月 1 日(五)(共四天三夜)
- 二、活動地點：新加坡
- 三、活動特色：
  - (一)了解新加坡財富管理、資產管理及固定收益基金市場概況及創新產品介紹。
  - (二)參訪 NN 投資夥伴新加坡總部及 UBS 新加坡資產管理公司，以瞭解資產管理業務及 OBU 業務發展狀況。
- 四、活動說明：新加坡位處東南亞要衝，扮演東南亞重要金融中心，近年來因應金融科技的變化，傳統金融服務模式正在一步步改變，該國政府努力提升金融服務業競爭力，以面對新興科技帶來的變革，針對金融商業策略、創新科技、技能與就業等三大方向訂定具體措施，以提供更好的金融服務；為透過與新加坡相關金融先驅者面對面交流，從產品包裝、行銷手法等經營戰略及私人銀行資產管理等層面深入了解其創新及發展，期藉由雙邊經驗分享與反饋，對未來本行財富管理業務之推展有所助益。

五、行程規劃：

| 日期                        | 時間 | 行程/參訪機構                                 | 目的/說明  |
|---------------------------|----|---|--|
| 第 1 天<br>10 月 29 日<br>(二) |    |   |  |
| 第 2 天<br>10 月 30 日<br>(三) | 上午 | 機構參訪：NN 投資夥伴新加坡總部參訪<br>NN 投資夥伴新加坡零售業務團隊 | 全球投資、私人銀行及零售業務行銷介紹<br>新加坡位處東南亞要衝，扮演亞太金融中心數十年，特別邀請具備多年實務經驗的新加坡通路營運主管與各位分享私人銀行及零售業務。 |
|                           | 下午 | 機構參訪：<br>NN 投資夥伴-<br>NN 投資夥伴新興債券團隊      | 市場展望及產品訓練<br>新興市場、新型市場及邊境市場債券基金等產品介紹及訓練  |
| 第 3 天<br>10 月 31 日<br>(四) | 上午 | 機構參訪：<br>NN 投資夥伴-<br>NN 投資夥伴新興債券團隊      | 探索固定收益的投資機會<br>面對市場瞬息萬變，固定收益利差可能縮減的局面，應如何尋找亞洲區固定收益的投資機會，並深度發掘固定收益的投資價值？            |
|                           | 下午 | 機構參訪：<br>NN 投資夥伴-<br>NN 投資夥伴高收益債團隊      | 市場展望及產品訓練<br>亞洲債市、全球高收益及 NN(L) 亞洲債券基金等產品介紹及訓練                                      |

|                          |    |               |   |
|--------------------------|----|---------------|---|
| 第 4 天<br>11 月 1 日<br>(五) | 上午 | UBS 新加坡資產管理公司 | 見學新加坡具代表企業之實務，<br>瞭解資產管理業務及 OBU 業務<br>發展狀況。 |
|                          | 下午 | 新加坡出發回台北      |   |

備註：以上為預定行程(實際行程依當地狀況辦理)。