

台灣銀行業發展私人銀行業務之商機 與可行性(一)

壹、私人銀行之經營與獲利模式為何？

私人銀行業務對於國際上某些大銀行而言，不啻是核心業務，也是重要的獲利來源。由於國外私人銀行業務發展較為成熟，在我國則是起步較晚、方興未艾，因此本節透過對國外的私人銀行業務進行分析，歸納出其私人銀行運作的模式與經驗。

一、經營模式

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所示。

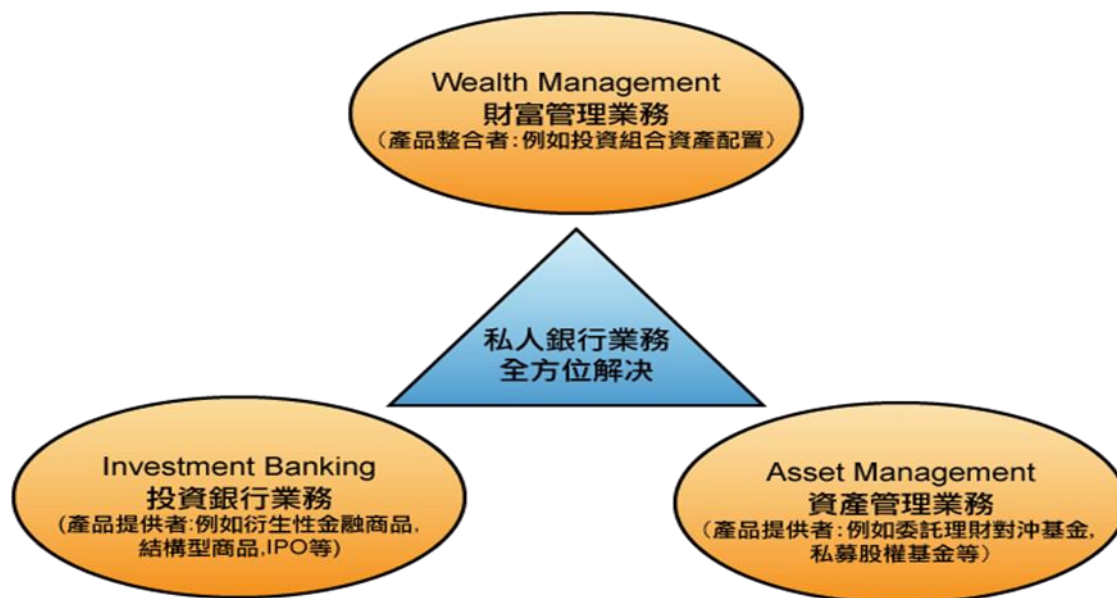
私人銀行常見經營模式

經營模式	特色	代表業者
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。	瑞士銀行、瑞信集團、花旗銀行、滙豐銀行、法商巴黎銀行與德意志銀行等
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。	義大利聖保羅銀行集團旗下之費德蘭銀行(Banca Fideuram)

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。	高盛、美林(隸屬美國銀行)
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1,000萬美元以上之家庭。	洛克斐勒財務公司(Rockefeller Financial)、貝斯摩信託(Bessemer Trust)與步哨信託(Sentinel Trust)
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，目標客戶定位在300萬美元以上。	寶盛銀行、瑞資國際(EFG)
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。	摩根史坦利、美林(隸屬美國銀行)

資料來源：BCG、劉宗聖(2008)

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)，如下圖所示。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，自成一個小型產業鍊。



私人銀行業務團隊整合

資料來源：本研究整理

若把台灣私人銀行產業當作一個產業鍊，上游產品提供端包括了海外投資銀行、境外基金公司、境外保險公司、信託業、證券公司、海外保管銀行、海外資產管理業者、律師、會計師與稅務顧問等，中游與下游則包含了投資顧

問事業、本國商業銀行、外商銀行、境外私人銀行、獨立財務顧問(Independent Financial Advisor, 簡稱 IFA)與本國銀行私人銀行部門等，端視其合作營運架構而定。若能同時發展整個產業鍊，相信可跳脫現今台灣多數銀行業者在發展財富管理業務上所面臨的削價競爭、賺取微薄通路財之局面，進而繁榮銀行業及週邊產業，帶動國內相關投資與消費的發展。

二、獲利模式

有別於商業銀行賺取存放款利差收入卻須承擔風險，私人銀行主要的獲利模式是賺取各式手續費之非利差收入。國際上私人銀行獲利模式主要可分為兩種：其一為手續費模式(Transaction Based)，亦即以佣金為主要收入來源，鼓勵客戶經理多銷售金融商品，著眼於銷售及交易業績之提升，有時也允許針對某一門檻以上的超額報酬收取一定百分比的佣金，類似避險基金(Hedge Fund)收費模式，此一模式主要盛行於北美，諸如高盛與 Morgan Stanley 旗下私人銀行；其二為管理費模式(Fee Based)，以管理費為主要收入來源，向客戶收取固定的資產管理費，亦即根據全年度管理客戶資產(AUM)的一定比例收取管理費，著眼於全面的理財規劃服務，比較重視建立並維持長期客戶關係，較盛行擁有百年富裕家族的歐洲，代表業者是瑞士銀行、瑞士信貸集團與寶盛銀行。

一般而言，手續費模式以收取客戶手續費為主，無論投資或交易的商品績效如何，客戶都必須逐筆交易繳納申

購、贖回的手續費，通常手續費率在 0.2% 至 2% 間，有時會由私人銀行根據每筆交易的資產規模來決定手續費的收費標準。此外，還有一些相關收費項目，諸如支付轉帳佣金、外匯交易佣金與債券託收佣金等。此一模式容易誘發道德危險，客戶經理可能為了追求較多的手續費收入而誘使客戶頻繁交易，頻繁交易本身未必能使資產等幅成長，但確定的是將增加客戶的交易手續費支出⁸，也提高客戶遭受損失的風險。

管理費模式則是以客戶在私人銀行帳戶內的資產規模為基礎，按產品種類每年收取 0.4% 至 1.5% 不等的管理費，每次交易便不再收取手續費。在此模式下，客戶經理可以對客戶總資產進行統籌規劃。對客戶經理而言，由於此一模式的主要特徵在於按客戶帳戶內的資產收取一定比例的管理費，交易量並不能彰顯其財富管理能力，最重要的績效指標反而在於能否增加客戶資產的規模，故能以提高客戶資產為己任，不去從事過多的交易行為。管理費型模式可以使高淨值客戶在完善的資產規劃之後得到長期的穩定收益。對私人銀行而言，客戶關係維持的越長久，累積的管理費收入也相對較多。管理費型模式為客戶長期利益著想，因而銀行的聲譽也會隨之提升。同時，隨著交易頻率降低，客戶的資產變動相對較小，長期持有資產虧損的可能性也相對降低，自然容易提高客戶轉介客戶 (Member Get Member) 的機會。此兩種模式的主要差異整理如表所示。

⁸ 國際知名學術期刊 The Journal of Finance 刊有一篇知名研究論文「Trading Is Hazardous to Your Wealth: The Common Stock Investment Performance of Individual Investors」可說為此觀點提供最好的實證佐證。

私人銀行手續費模式與管理費模式主要差異

	手續費模式	管理費模式
收費方式	依交易次數逐筆收取費用，屬於一次性收費	以為客戶管理的總資產規模為基準收取費用，屬於累進式收費
客戶屬性	適合流動資產低於 100 萬美元以下的客戶(追求資產倍增的效果)	重視資產的保值與穩定，甚至移轉的效果，適合流動資產超過 100 萬美元以上的客戶
商品形式	股票、債券、基金等風險較高的商品，資產規模將隨市況和投資組合績效漲跌	存款、融資、動產與不動產規劃、保險、信用卡、分離管帳(代客操作)、另類投資等穩定資產風險的商品
交易模式	人為交易頻繁，RM 服務品質不易維持，容易集中服務前 20% 貢獻度大的客戶。僅計算交易基礎費用	規律性資產組合調節，RM 紀律性為客戶審視資產。交易型態包含交易基礎與管理費基礎兩種計費
品牌管理的挑戰	客戶或資產週轉率高，需要不斷開發新客戶	品牌形象佳，無論客戶或是 RM 都有穩定且長期的收入，客戶介紹客戶的機會較高

資料來源：本研究整理

比較兩種收費模式，此兩種模式並無絕對的優勝劣敗之分，端視業者的經營模式及客戶之需求而定。對於財富初創期的富裕客戶而言，客戶對財富的快速增值有強烈需求，此時手續費模式可能是相對適合的業務模式，然而當

財富達到相當規模或客戶年齡到了該進行世代交替時，客戶的需求重點可能將轉變為財富的保值與轉移，此時管理費模式似較能滿足客戶達到穩定資產之目的。因此，對不同客戶進行收費模式的配置，也是未來台灣銀行業者發展私人銀行業務需要考慮的一個重要方面。近來私人銀行業者之收費方式亦逐漸出現朝中間靠攏之趨勢，而非單純傾向於其中一種。

未來私人銀行的經營與獲利模式將遠非簡單的二分法能夠概括全貌，將來私人銀行業者必須能夠對客戶進行多維度劃分。透過對客戶的資料進行多維度劃分，私人銀行業者方能對不同的客戶提供量身訂做的產品和服務，進而使客戶需求得到更有效的滿足。此一目標能否達成的關鍵除了專業的私人銀行團隊外，還須仰賴先進的資訊服務系統，由於私人銀行的客戶關係管理有其專業度和複雜性，資訊技術是私人銀行業務發展的重要後援。這也是為何瑞士銀行與花旗銀行皆投入鉅資更新或改進 IT 技術，特別是開發客戶管理系統，包括客戶資料管理、交易和談話記錄的保存以及辦公設備自動化等。

貳、高端財富管理客戶之需求為何？

私人銀行的產業特色與重點在於能夠針對客戶需求提供量身訂作之服務，故兩岸富裕人士或家庭的需求將是發展私人銀行業務必須研究之重要課題。

一、基本需求

高淨值的富裕人士對於私人銀行業務或高端財富管理業的基本需求主要在於財富保值、財富傳承、創造更多財富、個人/家族事業的發展與稅務規劃等方面。

(一) 財富保值

許多高淨值人士已經經歷過辛苦打拼事業的奮鬥期，個人與家族財富也有一定程度的累積，也更加看重如何更好地保障自己和家人今後的生活。因此，合理地安排財富使其在保值的基礎上實現穩健增值尤為重要。

(二) 財富傳承

隨著年歲的日益增長，一些高淨值人士開始進入財富傳承階段，財富傳承的需求逐漸彰顯，超高淨值人士對此需求尤甚。根據《2013 中國私人財富報告》，可投資資產超過 1,000 萬人民幣的高淨值人士有 34% 的已經開始考慮財富傳承，而可投資資產超過一億人民幣的超高淨值人士中更有 46% 開始考慮財富傳承。保險規劃與信託規劃是最常用的財富傳承管道。

(三) 財富增值

財富的成長對於富裕人士而言仍是主要的需求。不過，隨著客戶的理財觀念日趨成熟，加上經歷全球金融海嘯以及歐美債務危機的洗禮，客戶的風險偏好愈加穩健，其投資目標已經不再是激進的資產迅速成長，而是追求資產的穩健成長。

(四) 個人/家族事業的發展

高淨值的富裕客戶不論是個人或家族一般擁有數家企業，每家企業的情況又不盡相同。有些企業在草創期可能有銀行融資或創投資金的需求；有些可能有規劃上市的投資銀行需求；有些企業可能已經上市，因此有股權規劃、股權傳承或出脫持股的需求。

(五) 稅務規劃

高淨值的富裕人士或家庭擁有許多存量的資產或者流量的現金流入，加上財富可能散佈於世界各地，因此不可避免地，都有稅務規劃的需求。此一需求相對而言具有專業性和複雜性，需要有專業的會計師與律師團隊協助達成。

二、加值需求

根據馬斯洛的人類需求層次理論，人類的需求由較低層次到較高層次可分成生理需求、安全需求、社會需求、

尊重需求以及自我實現需求等五大類，同樣可以套用在富裕的私人銀行客戶需求上面。當高淨值人群的財富積累達到一定規模，更高層次的消費需求就表現在對高品質生活的追求上。因此，對私人銀行業者而言，不僅應涵蓋投資和財富管理等系列產品和服務，還需要提供多角度的增值服務，以滿足客戶的多元化需求。

（一）醫療與保健

富裕人士在早期創業的過程中，往往將心力投注在事業的發展上，相對沒有太重視自己的身體。隨著年齡的增長，身體健康的重要性逐漸浮現。此外，累積一定的財富後，不必再為生活而奔波，可以自己控制生活的步調與品質，加上為了更長久地享受財富帶來的高品質生活，因此對於醫療與保健的需求日益密切。

（二）子女教育

有時財富繼承人肩負著家業的傳承和社會的責任，面臨著更大的挑戰。因此，與家業長青相伴隨著重要目標便是子女教育，富裕人士往往希望能夠透過教育提高子女的素質，以保家族或個人財富能夠永續傳承。他們希望創造良好的環境，使子女能夠接受國際化的精英教育，尤其對於到海外留學的議題更加關心，擴大後代的交際圈也是富裕人士相對感興趣的領域。

（三）房地產投資顧問

不論在台灣或是中國大陸，普遍存在「有土斯有財」的觀念。房地產除了可滿足自用的生活需求外，亦可出租賺取租金，或者透過買賣賺取增值價差。尤其近年來處在持續低利率且股市、產業投資市況不佳的大環境下，房地產投資更是富裕人士資金的一大去向，值得私人銀行業者持續關注。

(四) 國外度假

休息是為了走更長遠的路，隨著財富的累積，到國外度假放鬆身心的需求必然應運而生。有時候富裕人士會選擇同時到國外度假並在當地接受醫療美容服務，一舉兩得。

(五) 休閒娛樂

對於富裕人士而言，頂級的休閒娛樂除了可以達到放鬆身心的效果外，也可彰顯自己的身份，甚至當作社交的工具。私人銀行業者往往也會協助規劃或親自參與此類活動，一來加深與客戶之關係，二來拓展相關的人脈。

(六) 藝術品鑑賞

對於富裕人士而言，藝術品的鑑賞有多方面的功能，一來可以培養興趣、提升品味，二來可以提高自身形象與社會地位。不過，投資的價值更是不容忽視，藝術品也是有潛力的另類投資。因此，私人銀行業者往往需滿足客戶

的需求，提供藝術品鑑賞的機會與資訊，甚至舉辦藝術品鑑賞會⁹。

綜上，高淨值的富裕人士對於私人銀行業務的需求是相當多元且複雜的，且不同的目標之間彼此還有連帶關係，很難僅針對某一特定需求進行考量、提出服務方案。然而，也正是因為建立在信任的基礎之上，私人銀行業者才有機會瞭解富裕客戶的情況、知曉其需求，並提供相對應之服務。展望未來私人銀行產業之發展，客戶需求將隨外部經濟金融環境及客戶自身年歲增長或家族世代交替而持續變化。屆時富裕客戶可能要求更大的自主決策、操作空間。客戶也可能需要更高的透明度，對金融商品有更多的認識和更多的質疑。即使客戶的需求將持續改變，但是對私人銀行業者而言，**客戶是生存的根本，提出解決方案滿足客戶的需求是維護私人銀行與客戶關係的關鍵**，應該是百年不變的鐵律。

⁹藝術顧問為衍生出之增值業務，目前也是許多高端客戶投資標的或尋求服務之一，根據本研究海外訪談發現，某外商銀行私人銀行部有專業之藝術顧問，會接受客戶委託協助購買藝術品，該行亦曾協助幫助台灣部分美術館購買藝術品。