



## 103 年自提研究計畫

### 台灣銀行業發展私人銀行業務之商機與可行性 【結案報告】

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人：鄭貞茂

共同主持人：謝順峰

顧問：楊健民

協同主持人：張蕙嫻

研究員：林秉貞

研究助理：吳佩珊

中華民國一〇三年十一月



財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

## 台灣銀行業發展私人銀行業務之商機與可行性

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行商

業同業公會全國聯合會之意見

計畫主持人：鄭貞茂

共同主持人：謝順峰

顧問：楊健民

協同主持人：張蕙嫻

研究員：林秉貞

研究助理：吳佩珊

中華民國一〇三年十一月



## 摘要

台灣本地的富豪人數持續增加，但一般銀行業者所能提供的財富管理服務相對有限，因此私人銀行業務在台灣的確有其需求。包含中國大陸在內的廣大華人圈市場，主要受到中國大陸近廿年來經濟發展突飛猛進之影響，富裕人士的數量與可管理資產總量更是驚人。香港與新加坡由於其歷史背景與法規制度等因素，目前是國際金融中心也是亞太區私人銀行業務重鎮，包含台商與富裕台灣人士的龐大海外資產亦多透過此兩地進行投資與運籌。反觀台灣方面，固然台灣銀行業者具有某些發展私人銀行的優勢，但也由於受到主客觀條件限制，目前仍無法在私人銀行業務上取得長足之進展。然不可諱言的私人銀行業務的商機的確存在，加上本國銀行經歷廿多年來的低利差高競爭局面，此時也該進行轉型升級，尋求另一個藍海市場，政府又適時提出發展華人理財平台與金融納入自由經濟示範區之規劃。故本研究認為發展私人銀行或高端財富管理業務除了是可能之外，也有其必要性。不過，私人銀行產業競爭日益激烈乃不爭事實，必需善用優勢避免惡性競爭，方能在風險中取得適當之報酬。

對於台資銀行業者而言，姑不論私人銀行或財富管理市場發展之快慢，即便高淨值人士境內外財富的成長與對財富傳承的需求帶來潛在商機，也須善用自身優勢，規劃策略並提出具體作為方能加以掌握，本研究謹提出以下建議供銀行業者參考：一、長期規劃，循序漸進；二、細分客戶，選擇合適的經營與獲利模式；三、強化金融商品開發能力；四、加強人才吸收與培育；五、發展附加價值服務；六、強化資訊管理系統；七、活化資本市場；八、謹慎承擔審查客戶責任；九、參考其他外資銀行經驗；以及十、避免陷入惡性競爭局面。銀行業欲發展私人銀行業務，除了業者自身之努力外，亦須主管機關從旁協助支持，尤其是營造出適合私人銀行或高端財富管理市場發展的環境乃是基本要件，以下提出數點建議供主管機關參考：一、鬆綁金融相關法規；二、研議檢討租稅政策；三、檢討外匯管理政策；四、提高金融業者與人民對政府的信賴感；以及五、強化從業人員的認證與相關訓練。



# 目錄

目錄.....	I
表目錄.....	III
圖目錄.....	IV
<b>第一章 研究背景與目的.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究方法 .....	4
<b>第二章 兩岸三地私人銀行業務發展與現況.....</b>	<b>5</b>
第一節 台灣私人銀行業務發展與現況 .....	9
第二節 中國大陸與港新私人銀行業務發展與現況 .....	18
第三節 私人銀行經營與獲利模式分析 .....	38
第四節 高端財富管理客戶需求探討 .....	50
<b>第三章 台灣銀行業發展私人銀行業務之優弱勢分析.....</b>	<b>55</b>
第一節 台灣銀行業發展私人銀行業務之優勢與商機 .....	56
第二節 台灣銀行業發展私人銀行業務之劣勢與威脅 .....	59
第三節 台灣銀行業發展私人銀行業務之 SWOT 分析與策略.....	65
<b>第四章 扶助銀行業發展私人銀行業務之作法與發展方向.....</b>	<b>68</b>
第一節 銀行業發展私人銀行業務之執行方向 .....	68
第二節 租稅法規建議 .....	78
第三節 其他修法建議與配套措施 .....	82
第四節 與私人銀行業務相關之金融監理議題 .....	90
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>97</b>
<b>參考文獻.....</b>	<b>103</b>
<b>附錄一 國內訪談紀錄.....</b>	<b>105</b>
訪談紀錄 A 銀行.....	105
訪談紀錄 B 銀行.....	108
訪談紀錄 C 管理顧問公司.....	112
訪談紀錄 D 銀行.....	121
訪談紀錄 E 銀行.....	125
訪談紀錄 F 銀行.....	131
訪談紀錄 G 銀行.....	137
訪談紀錄 H 銀行.....	143
訪談紀錄 I 投資銀行 .....	149
訪談紀錄 J 銀行.....	153
<b>附錄二 國外訪談紀錄.....</b>	<b>160</b>
訪談紀錄 K 銀行.....	160

訪談紀錄 L 保險公司 .....	166
訪談紀錄 M 銀行 .....	169
訪談紀錄 N 銀行 .....	173
訪談紀錄 O 投資銀行 .....	176
訪談紀錄 P 銀行 .....	182
訪談紀錄 Q 銀行 .....	186
訪談紀錄 R 銀行 .....	190
訪談紀錄 S 銀行 .....	194

## 表目錄

表 2-1 私人銀行與財富管理業務之主要差異.....	5
表 2-1-1 本國銀行私人銀行相關服務及特色.....	10
表 2-1-2 國內銀行私人銀行專業團隊成員.....	11
表 2-1-3 本國私人銀行服務流程.....	12
表 2-1-4 本國私人銀行提供產品服務.....	13
表 2-2-1 中國私人銀行開辦時間.....	19
表 2-2-2 中國大陸私人銀行業務門檻.....	20
表 2-2-3 香港私人財富管理公會成員.....	25
表 2-2-4 香港優化專業能力架構的要求.....	26
表 2-2-5 DBS 財富管理價值鏈整合.....	30
表 2-2-6 新加坡主要私人銀行.....	31
表 2-2-7 新加坡私人銀行行為準則相關重點.....	34
表 2-3-1 私人銀行常見經營模式.....	38
表 2-3-2 匯豐銀行私人銀行之產品與服務模組.....	41
表 2-3-3 摩根史坦利私人財富管理服務及產品.....	42
表 2-3-4 私人銀行手續費模式與管理費模式主要差異.....	46
表 3-1 台港新三地金融發展各項指標及排名.....	55
表 3-2-1 台港新三地主要稅率比較.....	63
表 3-3-1 國內銀行業發展華人私人銀行業務之 SWOT 分析.....	65
表 4-1-1 私人銀行業務領域分野.....	69
表 4-2-1 個人海外所得統計.....	80
表 4-4-1 台美諮商確定的 FATCA 豁免名單.....	92

## 圖目錄

圖 2-2-1 香港私人銀行業務.....	23
圖 2-2-2 新加坡資產管理產業規模 .....	28
圖 2-3-1 私人銀行業務團隊整合 .....	44
圖 4-2-1 拉菲爾曲線觀念示意圖 .....	78

## 第一章 研究背景與目的

### 第一節 研究背景

根據加拿大皇家銀行(RBC)財富管理部與凱捷顧問公司(Capgemini)在2014年9月共同發表之2014年全球財富報告,2013年亞太區的富裕人士<sup>1</sup>總共有432萬名,就數量而言位居全球第二,緊追在北美的433萬名之後。回顧近幾年的發展,亞太區富裕人士市場從2008年金融海嘯所造成的衰退持續復甦,2010年區內富裕人士人數由2009年的300萬人增加至330萬人,較2007年的人數增加了18.3%。到了2011年,世界富裕人口數量僅成長0.8%,但亞太區的富裕人口成長了1.6%,達到337萬人,繼2010年超過歐洲後,首次超過北美。2012年則是368萬人,由北美重拾全球富裕人士人數最多的寶座,2013年則是成長17.39%,達到432萬人。報告中也預期2014年亞太區的高淨值人士數量將超越北美成為全球最多,可投資資產亦將於2015年超越北美,至2016年,亞太區高淨值人士的可投資資產將達18.8兆億美元,在全球佔比將近三成。此外,根據瑞信(Credit Suisse)研究院2013年10月發表的「全球財富報告2013年」發現,美國、中國大陸和德國是全球財富的三大成長來源。報告預測,中國大陸的國民財富大約將在2016年超越日本,成為全球第二富國,到2018年約可達到美國在1993年的水準。這也顯示出中國大陸、印度及東協諸國為主之新興亞洲地區對於財富管理業務的需求將隨著當地人民經濟實力之提升而大幅成長。

回頭探討國內銀行業的發展,由於廿多年前國內開放新銀行的成立,使台灣銀行業開始步入過度競爭的局面,加以近年來受到全球金融海嘯、美債危機與歐債危機等重大金融事件影響,使得各國央行紛紛營造出低利率局面,這進一步導致銀行利差大幅縮減,影響銀行獲利空間。為了擺脫低利率與低利差之影響,銀行只好設法將營利重心由利差收入轉為非利差

---

<sup>1</sup>此處所謂富裕人士,係指至少擁有100萬美元可供其用於投資的人士。

收入，因此財富管理業務成為必然的經營重心。觀察與台灣同文同種之香港與新加坡，與台灣同樣都是缺乏資源之蕞爾小島，即便面臨來自國際之競爭，依然能發展興盛之財富管理產業，並因此吸引大筆金流、創造就業機會，是以對台灣而言，發展高收益財富管理業務並非不可能。此外，我國銀行業以往所謂之財富管理業務，受限於法令規範或者技術限制之影響，多流於銷售金融商品賺取通路財，甚至再度陷入以往存放款削價競爭之局面，是以尋求新種類財富管理業務成為必要。主管機關亦已認知到此一情形，分別於2012年及2013年下半年推出「以台灣為主之國人理財平台」方案以及「金融納入自由經濟示範區」之方案，期望透過諸如OBU(Offshore Banking Unit，簡稱OBU)與OSU(Offshore Security Unit，簡稱OSU)的平台，搭配法規鬆綁，最終達到活絡產業與金融、開發本土金融商品、培植本地金融人才與深化理財市場，形成良性循環。

更甚者，與我同文同種的中國大陸自從1978年底宣示改革開放以來，經濟體制逐漸朝市場經濟邁進，國內生產毛額和國民所得也逐漸累積，繼之而起的是對財富管理服務需求的增加，根據謝東昇等(2013)，目前中國大陸的百萬美元資產富豪已超過128萬人，排名位居世界第三，僅次於美國與日本，是以中國大陸對高端財富管理業務需求之殷切可見一斑。

回歸台灣業務需求基本面，台商自1990年代起到中國大陸參與投資，隨著當地經濟之發展，亦累積不少殷實之財富，受到年事漸高或者中國經濟發展趨緩等因素影響，已有不少台商希望將資金撤出中國大陸，這些回流的資金若能透過國內銀行提供的理財服務進行操作，不僅可滿足台商個人的鮭魚返鄉需求，紓緩台商資金回流對國內經濟的影響，亦可讓國內銀行業增加業務機會，同時提供金融從業人員發揮之舞台，可謂一舉數得。

## 第二節 研究目的

鑑於前一小節所述之諸多原因，發展私人銀行等高端財富管理業務成為台灣銀行業者進行轉型之另一項商機。本研究主要目的在於透過對兩岸三地私人銀行業務的基礎調查、研究，評估台灣銀行業發展高端財富管理業務之商機與可行性。進一步協助台灣銀行業者發展私人銀行等高端財富管理業務，服務的對象則是循序漸進，先由國內富有人士出發，擴及到出國發展有成的台商，最後到已在世界各地落腳生根的華人。此外，透過私人銀行此一財富管理新興重點業務之瞭解，供銀行業界作為發展渠等業務之參考。

為達上述目標，本研究將由兩岸三地實務上現有之私人銀行業務出發，瞭解現有的私人銀行服務模式，並參酌亞太地區發展私人銀行業務卓然有成的香港、新加坡兩地的經驗，同時分析比較我國發展私人銀行之優勢及弱點，提供我國銀行業者作為相關業務發展參考。最後希望藉由研究成果，為主管機關及週邊單位研擬相關配套發展建議，作為扶植台灣銀行業者發展私人銀行業務之張本。

### 第三節 研究方法

本研究主要將採取以下方法進行研究：

#### (一)分析比較法

蒐集台灣及中國大陸地區在發展包含私人銀行業務在內之高端財富管理業務之現況與目前管理規範等相關文獻，以及相關統計資料。並參酌國內外學者專家之論著、報章雜誌、相關主題之座談會或研討會之資料及專家意見，輔以台灣相關法令與文獻，進行綜合歸納、分析與比較。

#### (二)提問法

針對本研究下之各章節主題，提出理論與實務上所可能面對之問題，透過專家訪談、實地調查等取得兩岸三地私人銀行(包含台灣、香港與大陸)相關業務之第一手資料，嘗試尋求妥適之因應對策。必要時，考慮提出修法建議或配套措施。並具體提出我國銀行業發展高端財富管理之策略規劃及行動方案。

#### (三)實務訪查法

將針對相關問題考察現時實際運作情況，並於彙整問題後，聽取主管機關、相關部會或金融界之意見，針對如何提升我國銀行業者發展私人業務之競爭力及相關發展策略進行討論，並列入本研究之重要參考。

## 第二章 兩岸三地私人銀行業務發展與現況

欲研究私人銀行，必先正本清源，瞭解私人銀行究竟為何物。本章將先從理論面與實務面分而論之。就理論定義而言，私人銀行業務英文為「Private Banking」，屬於銀行服務的一種，一般是指由國際級銀行集團或金融集團為財富金字塔頂端的富豪們提供的客製化服務，專門為富豪們提供財產投資與管理服務，此一服務若是由非銀行金融機構所提供，則稱為「Private Wealth Management」，中文譯做私人財富管理。根據業界慣例，以下若無特別說明，將以私人銀行一詞泛稱此類服務。由於私人銀行是財富管理業務中相當重要的一環，在歐美地區已發展多年，因此也有不同版本的定義。根據Bicker (1996)，私人銀行係為高淨值個人客戶，提供財富管理、維護服務，並提供投資服務與產品，以滿足客戶的需求。其次，美國眾議院有關法律規定，私人銀行係向高淨值私人客戶(High Net Worth Individual, 簡稱HNWI)提供的個性化金融商品和金融服務，包括接受存款、貸款、個人信託、遺囑處理、資金轉移、開設離岸帳戶等金融服務。據此，吾人可知私人銀行業務某種程度上與財富管理業務相類似，但兩者又有所不同，主要整理如表2-1所示。

表2-1 私人銀行與財富管理業務之主要差異

	財富管理業務	私人銀行業務
跨境管理	Onshore(在岸/境內業務)	Onshore(在岸/境內業務) 與 Offshore(離岸/境外業務)
業務導向	產品銷售導向	客戶需求導向
收費模式	Commission Fee	AUM Fee Base
規劃模式	個人理財	個人、家族與事業體之整合規劃
規劃範疇	針對家庭 B/S 的金融資產	針對家庭 B/S 之整體資產與負債管理
展業模式	財富管理業務之推展	財富管理、投資銀行與資產管理之協同推展
服務領域	金融服務	金融服務與非金融服務

資料來源：本研究整理

綜合前段文章兩個具有代表性的定義，吾人可將私人銀行定義為一種向富裕人士及其家庭提供客製化、專業化、高品質和高隱密性的以財富管理為核心的一籃子金融服務。其業務涵蓋基礎金融服務(包括存款與放款)、全權委託代客操作業務(Discretionary Asset Management)、經紀業務、稅務諮詢與建議、以及其他委託的服務，上述的服務通常都透過私人銀行所指定的客戶關係經理(Relationship Manager，簡稱RM)來完成。換言之，它不僅限於為客戶提供投資理財產品，還包括替客戶進行財富管理，利用信託、保險、基金等金融工具維護客戶資產在安全性、流動性和收益性之間取得平衡，同時也包括與財富管理有關的一系列法律、財務、稅務、財產繼承、子女教育等專業諮詢服務。

由文獻中探索私人銀行的歷史與發展，私人銀行在國外的歷史可以追溯到16世紀的瑞士日內瓦，在歐美國家已經有幾百年發展的歷史。根據林湘婷(2005)，雖然私人銀行業務起源於瑞士，然真正的興盛卻是在美國。在1970年代末期，美國的私人銀行業務逐漸萌芽，然而美國的私人銀行與瑞士私人銀行的做法卻有著顯著的差異，瑞士私人銀行主要的業務活動是對客戶的資產進行管理，並不會將客戶的資產投資在高風險的股票市場上，也不會將客戶的資產拿來作為貸款資金的來源，瑞士私人銀行業者僅會將客戶的資金做適度的投資與分配，強調的是對客戶的資產進行投資管理。反觀美國的私人銀行業務，主要是由於顧客對存款、貸款、投資的需求與一站購足(One-Stop Shopping)服務所興起<sup>2</sup>，由於過去美國私人銀行將大量的資金借給富裕的個人或企業風險較低，且又可要求較高的利率，因此當時的美國私人銀行歷經了快速的成長與發展，但近來因為對於這些富裕的個人或企業是否能夠長期保有鉅額資產產生不確定性，使得這些美國私人銀行也開始強調貸款的風險控管。此外，不同於瑞士的私人銀行著重隱私特性，美國私人銀行較為注重門面，內部的裝潢相當豪華，這也是兩者的主要差異。

---

<sup>2</sup> 詳見林東和(2000)。

經由上述文獻所獲得的資料，吾人可以得知私人銀行可以多種形態存在，舉凡商業銀行、投資銀行、證券商、證券投資信託公司、保險公司與信託公司等皆可辦理部分之私人銀行業務。此外，私人銀行所提供的服務商品範圍也較一般商業銀行更多元化與客製化，小至一般商業銀行所提供的金融服務，大至企業的購併案都屬於私人銀行的服務範疇。至於，私人銀行究竟是屬於金融機構的一種或僅是一種業務性質，至今仍未有標準答案。吾人可說對於大型金融集團而言，私人銀行應屬一種業務性質，但對於某些專門針對富裕人士提供服務的小型歐洲私人銀行而言，私人銀行則是一種特殊的金融機構。

回到實務方面，依國際間私人銀行慣例，其開戶門檻大多為一百萬美元。根據業界經驗與蒐集文獻，私人銀行常見之經營模式大致可以區分為以下六類，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。即便私人銀行以往有其特殊性且獲利豐厚，2008年金融海嘯後外資銀行仍掀起一波組織調整風潮，這股風潮一直延續至今，2012年底開始德意志銀行與匯豐集團皆將資產管理相關的組織整併，以德意志銀行為例，就將私人銀行與資產管理部門整合為一，而匯豐集團則是將匯豐中華投信個人直銷業務專人服務部門(Direct Sales)，併入匯豐銀行財富管理部門。

德意志資產及財富管理全球最高主管Michele Faissola 2013年曾在新加坡接受專訪時表示，德意志銀行集團(Deutsche Bank AG)已成立了一個新的事業部門，名為「德意志資產及財富管理部門」，將資產管理及私人銀行財富管理加以整合，旗下管理資產高達一兆歐元、六千名員工，而會有此整併主要是為了在瞬息萬變的投資環境中滿足客戶的多樣需求。

綜上，吾人約略得以知曉私人銀行業務之定義與範疇，並窺知私人銀行服務對富裕人士之重要性以及近年來之變化浪潮。而我國銀行業者欲在激烈的私人銀行產業競爭中佔有一席之地，必須先瞭解包含本地在內之主

要華人區國家私人銀行產業發展之概況，接續探討該產業之經營獲利模式，並論及此一產業潛在客戶的需求，方能找到在國際競爭中生存的利基。

## 第一節 台灣私人銀行業務發展與現況

台灣的財富管理業者以往主要針對的是一般投資大眾，其所提供金融商品主要為共同基金(Mutual Fund)以及保險保單(Policy)等相關商品，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，這也是為何私人銀行會存在的主因。

根據全球超級財富報告Wealth-X，台灣的「超級富裕人士」在2012~2013年間的總資產曾高達2,050億美元，在包含中國大陸在內的亞洲區排名第六，且是金融海嘯以來總財富減少最少的市場，而目前總資產仍保有2,000億美元。被該報告納入統計的門檻，是擁有3億美元、約合新台幣100億元以上財產的富豪，台灣的富豪人數持續增加，此次的2.6%年增率，更領先所有北亞地區，因此私人銀行業務在台灣的確有其需求。回顧近年來私人銀行在台灣之發展，我們可以發現外資銀行方面至少有花旗銀行、滙豐銀行、瑞士銀行、法國巴黎銀行、荷蘭銀行與德意志銀行等私人銀行界主要銀行在台開設私人銀行據點。其中瑞士銀行從2000年開始在台灣發展財富管理業務，2003年開始獲利至今，是瑞士銀行全球最快損益兩平的分行。

即便外商銀行具有先發的優勢，大型本土銀行擁有企金、消金、外匯交易、證券、信託和保險等完整的金融服務平台，與國內企業關係也較為密切，因此近期也紛紛加強私人銀行業務，如今已與外銀在台分行等量齊觀。目前本國銀行方面，已有包含國泰世華銀行、台北富邦銀行與中國信託銀行等金控旗下銀行發展私人銀行業務。為了順利拓展私人銀行業務，本國銀行急於補強財務顧問人才，具體作法主要可分兩方面陳述。其一，本國銀行開始挖角外銀私人銀行人才，挖角的對象包含四十歲以上具資產配置實務經驗的資深財富管理專員，如瑞士信貸撤出台灣後的私人銀行部門團隊轉就向國泰世華銀行；或是能管理1億美元、30~35歲且人脈豐富的理財專業人員。另一方面，本國銀行也積極徵調諸如香港分行等海外理財主管返台，透過密集培訓將現有的財富管理部門理專轉型為財管顧問，如台北富邦銀行與中國信託銀行就調回香港理財主管返台培訓，長期策略則

在儲備幹部(Management Associate)部份特別強化，以增加相關的人才庫。

綜觀國內私人銀行業務發展，早期本國銀行業者切入私人銀行領域速度較慢、大多是只做不說，僅台北富邦銀行2008年正式對外宣告切入往來資產100萬美元以上的高階客戶。國內銀行承做高端財富管理或私人銀行業務的門檻多沿襲外商銀行規定，一般貴賓理財客戶達10萬美元，約300萬元台幣，頂級客戶私人銀行門檻訂100萬美元，換算成台幣，往來資產約達3,000萬元。2008年9月全球金融海嘯爆發，帶給國內銀行發展私人銀行業務之新契機。過去國內高資產族群大多仰賴國際型銀行的高端服務，然而隨著金融海嘯爆發，連資優投資銀行高盛也被捲入詐欺案件，使得國內高資產族群在2009年開始出現資金轉移風潮，也給予國內銀行業者發展業務的空間。可說是近年國銀積極佈局高端財富管理之始，國泰世華銀行業於2013年3月起提供私銀服務，門檻為3,000萬元新台幣。國內主要本國銀行目前提供之私人銀行服務及主要特色如表2-1-1所示。

表2-1-1 本國銀行私人銀行相關服務及特色

銀行	台新	中國信託	國泰世華	玉山	台北富邦
門檻(新台幣萬元)	3,000	3,000	3,000	3,000	1,500
名稱	金鑽	傳富家	私人銀行	登峰理財	私人銀行
搭配優惠	五星級健檢 優先交易櫃台	國際機場專車接送 保險理賠申請進度通知 專屬理賓侍從	透過深度KYC，瞭解客戶需求，提供量身訂做金融服務 專屬客戶經理與產品專家，提供即時資訊及諮詢	為客戶量身規劃資產配置，動態投資資產，為客戶投資把關 專屬金融卡、存摺、世界卡增值服務、專線、生日禮遇	生日回饋禮等貴賓禮遇 專屬頂級信用卡 24小時私人秘書服務

資料來源：各銀行、經濟日報，本研究整理

為更瞭解台灣私人銀行現今之發展樣貌，吾人嘗試以國內某家民營大型金控公司旗下銀行附設之私人銀行為例進行介紹與分享，讓讀者更能從本土案例中熟悉私人銀行之操作。案例銀行在台北、新竹、台中與高雄等地設有專屬的私人銀行理財中心。此外，各分行均可就近且即時提供私人銀行客戶財富管理服務需求。其經營模式即是結合了數個專業團隊或人士，整合成一個私人銀行黃金團隊組合，這個團隊的成員如表 2-1-2 所示。

表2-1-2 國內銀行私人銀行專業團隊成員

團隊成員	提供服務
投資組合顧問 (Portfolio Advisor)	財務健診資產配置與投資策略，協助客戶達成個人理財目標。
租稅與信託顧問 (Tax and Trust Specialist)	專業稅務與信託諮詢，協助客戶清楚管理財富的相關稅負與進行各式信託規劃。
投資經理人 (Investment Manager)	根據客戶預設的投資目標與風險屬性，提供全權委託的投資管理服務。
企業理財顧問 (Corporate Banking Specialist)	提供企業理財相關諮詢與產品服務，滿足客戶事業上的理財需求。
保險規劃顧問 (Insurance Advisor)	提供專屬的保險規劃服務。
產品顧問 (Product Specialist)	根據需求提供量身打造的各類理財商品。

資料來源：本國案例銀行私人銀行網頁，本研究整理

有關案例銀行私人銀行部門提供服務之流程，大致可分為四個步驟<sup>3</sup>，依其先後順序排列如表 2-1-3 所示：

<sup>3</sup> 根據本研究國內外訪談，一般私人銀行服務流程大多如此，差別在於分四個步驟或五個步驟。以另一家私人銀行為例，其四個步驟為：1.瞭解客戶、2.規劃建議方案、3.執行建議方案與 4.檢視績效。

表2-1-3 本國私人銀行服務流程

流程步驟	作法
一、瞭解客戶與確認風險偏好	專屬私人銀行顧問將與客戶進行訪談，深入瞭解客戶的狀況，並協助客戶確認自身風險偏好與理財問題。
二、需求分析與目標確認	私人銀行顧問透過需求分析，深度的溝通過程精確掌握客戶的理財目標以進行投資策略的擬定。
三、專家團隊提供建議方案	根據客戶的狀況、需求與財務目標，私人銀行顧問與專家團隊共同討論，並為其提供完整的建議方案。
四、策略執行與回報	根據客戶的決定，私人銀行顧問協助客戶進行相關資產配置與長期投資策略的執行，並定期回報，為其提供持續性的理財服務。

資料來源：本國案例銀行私人銀行網頁，本研究整理

關於本國私人銀行能提供之產品面方面，案例銀行強調該行私人銀行部門不只提供理財產品，更提供多元化的專業諮詢服務，為客戶的財富管理需求提供完整的解決方案，茲將四大類產品類型整理如表 2-1-4 所示。

表2-1-4 本國私人銀行提供產品服務

產品類型	產品明細
理財服務	<p>共同基金(Mutual Funds)： 基金平台提供超過 800 檔的境內外共同基金，客戶亦可自由選擇定存轉基金以及定期不定額等投資模式，靈活搭配投資策略。</p> <p>結構型商品(Structured Products)： 透過控管機制為客戶篩選該行或國際金融機構發行的結構型商品，滿足客戶的理財需求與風險屬性，量身打造專屬投資方案。</p> <p>雙元外幣組合型商品(Dual Currency Investments)： 提供多種幣別的短天期連結外匯的外幣固定配息產品，讓客戶自行決定產品條件，參與貨幣轉換機會與領取固定配息。</p> <p>投資方案(Investment Schemes)： 在信託架構下，客戶可以選擇以系統模組操作的計畫性投資方案，將客戶的資產做專業管理。</p> <p>固定收益投資商品(Fixed Income Investments)： 提供客製化長短天期、不同幣別的各式債券商品，滿足客戶對於固定收益以及投資組合資產配置的理財需求。</p> <p>股票投資(Equity Investments)： 私人銀行客戶獨享的證券專家團隊(客戶須同時為該金控旗下證券商之客戶)，提供客戶透過證券商從事股票投資的專屬服務。</p>
保險規劃(Insurance Planning)	<p>針對客戶的需求與目標，由專家團隊提供完整的保險規劃諮詢服務。搭配在台灣的金控旗下人壽保險商品，提供客戶保險服務。</p>
企業理財與投資銀行業務(Corporate	<p>由該銀行企金部門專業團隊，直接針對客戶的需求，提供全方位的企業金融與理財服務。包含授</p>

Finance and Investment Bank Service)	信、現金管理、融資、聯貸、財務顧問、輔導上市與承銷等專業服務。
專家團隊諮詢服務 (Consulting Service)	個人稅務規劃諮詢：包含財富移轉及配置的規劃、上市櫃股權規劃、信託財產規劃、資金流程規劃、專屬稅務講座。  投資組合規劃諮詢：例如現有投資組合健檢、資產配置規劃等。  信託規劃諮詢：包含退休安養(金錢)信託、借券信託、子女教育信託、公益信託、有價證券信託等。

資料來源：本國案例銀行私人銀行部門網頁，本研究整理

綜上，以台灣私人銀行產業為例，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。若能同時掌握整個產業鍊，相信可跳脫現今台灣大部分銀行業者在發展財富管理業務上所面臨的削價競爭、僅賺取微薄通路財之局面，並在與香港、新加坡兩地私人銀行業者的競爭中尋得立足之地。

此外，根據上述私人銀行團隊組成架構、服務流程與提供產品(服務)，吾人可以得知本國私人銀行業者在運作上不僅提供一對一的服務，每一位私人銀行理財顧問背後，還整合各領域專家所組成的後盾團隊(此即為業界所稱的 1+N 服務模式)，一起投入高端財富管理業務，藉以發揮團隊綜效，並依循一定之步驟提供服務，確保客戶之風險能夠受到控制。對於客戶而言，即是提供完整之諮詢服務與解決方案。因此，吾人可說台灣高端富裕人士資產數量仍然相當可觀，私人銀行具有一定的市場胃納量，否則不會有銀行業者願意發展私人銀行業務。本國銀行業者在運作架構上與國際私

人銀行或者港、新等地私人銀行業者之差距已逐漸縮小，亦多少能掌握私人銀行主要精神。目前所欠缺者，主要在於本國法規環境之配合與經營運作經驗，而且台灣有許多優秀的金融人才因前述背景因素而出走海外，若能解決前述背景因素並吸引海外優秀人才返台為本國銀行私人銀行所用，相信本國銀行業者欲發展私人銀行業務並非不可能之任務。

台灣目前私人銀行業界的實際發展，正如同國際間私人銀行的競爭般，可說是「八仙過海，各顯神通」，也代表本地參與私人銀行業務的本國或外商銀行業者已經認知到高端財富管理或私人銀行業務必須由提高附加價值或差異性著手，避免進入殺價競爭的紅海局面。

甫獲得英國銀行家雜誌(The Banker)與 PWN2014 年台灣最佳私人銀行的銀行業者為中國信託商業銀行<sup>4</sup>，主打購併和發展海外市場模式。根據雜誌報導，中國信託商銀一直在努力強化其作為一個全球性的金融機構的地位，並擴大其所能提供的服務。近期主要購併對象為日本東京之星銀行和國內的宏利人壽保險。尤其東京之星的交易是一個具有里程碑意義的交易，因為其版圖已涵蓋了包括美國、加拿大、日本、印度、印尼、菲律賓、香港、新加坡、泰國、越南和中國大陸的 11 個海外市場。收購東京之星後，中國信託未來在海外將有超過 100 個據點，並能夠滿足客戶日益成長的全球需求。未來交叉銷售綜效會反應在包括財富管理等業務上，以及在台灣、日本、中國大陸和東南亞的客戶之間貿易融資和跨境投資等業務上。全球金融海嘯之後，客戶在財富管理方面的需求，不僅要求投資報酬率，也開始注重風險管理、透明的公司治理和專業的理財顧問團隊。對此，中國信託重新推出其理財業務，加強其金融商品提供能力。截至 2013 年 10 月，公司管理的高淨值客戶數量和管理資產比起前一年度的成長率分別為

---

<sup>4</sup> 2013 年獲得此項榮譽者為台北富邦銀行，該行私人銀行部門在 2013 年管理資產為 2,040 億新台幣，其中有 131 億新台幣是 2012 年新投入的，主要優勢在於富邦集團的資源，希望未來能主打人民幣計價商品作為主要利基。該行私人銀行服務原本是透過獨立運作的事業部，而非分支機構。最近的內部調查發現近半數的高淨值客戶仍習慣與分行往來，因此使其改變私人銀行的商業模式。目前所有的台北富邦銀行的分行以及北中南四個旗艦 VIP 中心，皆可提供私人銀行服務。

18.5%和 17.6%，成長相當可觀。

瑞士銀行是全球私人銀行的典範，多次獲得 The Banker 頒發全球最佳私人銀行榮譽，瑞銀台北分行在台灣也是私人銀行業務的龍頭，以往目標客戶都是在 500 萬美金以上的高淨值人士，並以此和台灣本地銀行同業作為區隔。由於看好台灣高端財富管理市場的發展，加上 2013 年政府宣示在自由經濟示範區計畫中開放 OBU 平台以及本國銀行業者下修財富管理門檻，瑞士銀行台北分行決定擴大在台 ICT 投資，同時也增聘 RM 拓展業務。尤其 ICT 投資方面，引進原先僅適用於法人投資戶的「非信託」服務—UBS Advice，透過銀行建置資訊系統為後盾，提供客戶即時投資配置建議，並將門檻下降到 100 萬美元，以每年收取固定比例手續費方式計費。UBS Advice 服務乃以 Investment Mandates Portfolio 為核心，最早在 2013 年底於瑞士推出，亞洲部分則在 2014 年 3 月由新加坡與香港率先推出，具體作法上為瑞士銀行先與客戶簽訂年度合約擬定投資報酬期望、風險承擔度與收費水準，經客戶授權後，在瑞銀建置平台上進行投資交易。以瑞銀全球投資管理報告為基礎，透過資訊系統分析資產配置及損益狀況，提供給客戶即時的投資配置建議。此一服務帶給客戶的附加價值是建議資產組合和風險分析，當瑞銀在個股評等有調整時，會先通知客戶並建議調整。此一服務可說是朝諮詢/代操服務邁進，但並非代客操作，惟最終在取得客戶信任下，朝代操模式邁進。

瑞士銀行此舉帶給台灣銀行業者的主要啟示有二，分別是：

1.掌握客戶需求。私人銀行業務的主旨在於提供解決方案，滿足客戶之需求。瑞士銀行台北分行表示，根據長期的觀察，台灣的財管客戶需要的是穩定報酬率、長期資產佈局規劃，不喜歡銀行一直要求客戶買個別產品、進行短期交易，因此瑞銀決定套用此一新服務模式。

2.善用集團全球優勢。如同花旗銀行與匯豐銀行一般，瑞士銀行屬於國際行大銀行，在全球主要地區都有業務往來，且經營業務皆已達到經濟規

模，故能進行大筆投資研發系統或產品。此次套用在台灣的系統，也是基於既有系統而來，加上提供既有的全球投資研究團隊報告，相信就其集團立場而言，並未增加太多的額外支出，又可為客戶提高附加價值，可說是經濟實惠的策略。

## 第二節 中國大陸與港新私人銀行業務發展與現況

受惠於近年來中國大陸為首的亞洲地區經濟快速成長，亞洲的私人銀行業正在蓬勃發展，其中來自於中國大陸的富人在這一市場中佔據著最大的比重，他們的總財富目前仍以每年超過10%的速度成長，使得金融機構紛紛將目光聚焦在希望將資金投向海外的中國大陸富人，試圖從中擷取業務機會，香港與新加坡便是其中的佼佼者，因此本節將介紹中國大陸的私人銀行產業與現況，亦兼論香港與新加坡兩地私人銀行的發展。

### 一、中國大陸

對於中國大陸而言，私人銀行業務可說是21世紀的新服務。自從卅多年前實施改革開放以來，以低廉的勞力和資源吸引外資進入投資，加上2001年底加入WTO，成就中國大陸經濟的快速發展，當地的富豪人數逐年向上攀升，使其成為全球富豪人數成長最快的國家。目前中國大陸的百萬美元富豪總數超過128萬人，僅次於美國和日本之後，可見其對私人銀行這類高端財富管理業務之需求。2005年9月，美國國際集團(AIG)旗下從事私人銀行業務的瑞士友邦銀行上海代表處正式成立，可說是首家進入中國大陸的國際私人銀行，也拉開中國大陸私人銀行業務發展的序幕。隨著2006年11月頒佈《中華人民共和國外資銀行管理條例》，外資銀行在中國大陸境內業務發展日益蓬勃，也陸續開辦包含私人銀行業務在內的各項銀行服務。

中國大陸本土的私人銀行業務則是濫觴於2007年3月中國銀行與蘇格蘭皇家銀行(Royal Bank of Scotland，簡稱RBS)的合作，在北京與上海兩地先後推出私人銀行部門，正式揭開中國私人銀行戰場的序幕。其他的中資銀行也正在發展或籌備各自的私人銀行業務，例如中國工商銀行計畫改造200家貴賓理財中心，中國建設銀行、交通銀行、招商銀行、光大銀行等銀行紛紛設立了為金字塔頂端客戶服務的私人銀行機構，如表2-2-1所示。截至2013年3月，中國大陸境內已有18家本地銀行成立私人銀行部門或者進入私人銀行業務領域，總共成立私人銀行據點217處，這18家銀行包括5家大

型商業銀行、7家股份制銀行、5家城商行與1家農商行。就據點數量而言，以中國建設銀行的81處居冠。

表2-2-1 中國私人銀行開辦時間

本國銀行	開辦時間	外資銀行	開辦時間
中國銀行	2007年3月	花旗銀行	2007年1月
招商銀行	2007年8月	法國巴黎銀行	2007年2月
中信銀行	2007年8月	德意志銀行	2007年3月
交通銀行	2007年9月	渣打銀行	2007年6月
中國工商銀行	2008年3月	滙豐銀行	2008年3月
中信銀行	2007年8月	東亞銀行	2008年4月
中國建設銀行	2008年7月		
中國民生銀行	2008年7月		
中國農業銀行	2010年9月		
興業銀行	2011年4月		
光大銀行	2011年12月		
浦發銀行	2012年2月		
北京銀行	2012年3月		

資料來源：謝東昇等(2013)，本研究整理

與此同時，外資銀行也加快在中國發展私人銀行的腳步，2007年6月25日，渣打銀行(中國)有限公司在北京的私人銀行正式開幕，鎖定的目標客戶為擁有高於100萬美元(或人民幣800萬元)流動性資產的頂端族群。此外，花旗銀行、法國巴黎銀行、德意志銀行與渣打銀行等外資銀行業已在中國設立私人銀行營業據點，瞄準中國大陸私人銀行的大餅，有關中外資銀行私人銀行業務進入門檻，整理如表2-2-2所示。

表2-2-2 中國大陸私人銀行業務門檻

外資銀行	門檻金額 (萬美元)	本國銀行	門檻金額 (萬人民幣)
美林集團	100	中國銀行	800
摩根大通	500	中國工商銀行	800
高盛	500	中國建設銀行	1,000
花旗銀行	300	招商銀行	1,000
渣打銀行	100	中信銀行	800
匯豐銀行(亞洲客戶)	300	交通銀行	500
巴克萊銀行	200	中國民生銀行	1,000
星展銀行	300		
華僑銀行	100		
大華銀行	20		
瑞士銀行(瑞士客戶)	100		

資料來源：BCG、各銀行官方網站，本研究整理

觀察這幾年中國大陸高端財富管理業務之發展，商業銀行的私人銀行業務在整個高端財富管理市場中佔了主導地位。截至2012年6月，已有十餘家中外資銀行在二十二個城市開設了私人銀行、財富管理專營機構。其中又以本地中資銀行數量最多、市佔率最高，光是前五大中資私人銀行的管理資產總額已超二兆人民幣。中資銀行大多依賴本身既有客戶開展私人銀行業務，以從現有零售客戶中直接推薦或升級的方式作為獲取客戶的主要手段，業務經營模式則是多採用銷售產品為主(自有產品和代銷其他機構產品)、輔以投資顧問服務的業務模式。

即便私人銀行發展如此蓬勃，中資銀行在私人銀行業務之經營上並非沒有問題。民生銀行私人銀行部在成立一年後就由於業務發展緩慢，將北京與上海兩地的私人銀行部門劃歸當地分行管轄，2010年底新任CEO上台後又對組織架構進行調整，導致私人銀行部徹底轉型。2013年3月，中信銀行私人銀行部因業績不佳等因素與財富管理部門合併。中國工商銀行也計畫將各地的私人銀行中心併入當地的分行或支行。因此，吾人可知私人

銀行部門在中國大陸的發展仍未成熟，還有一段轉型之路要走。即便發展上必須克服一些困難，隨著中國大陸富裕人士的增加與年事漸高，對於境外資產配置、子女海外教育或者投資移民<sup>5</sup>之需求仍不斷上升，因此私人銀行市場仍有發展空間，尤其境外私人銀行業務方面的需求更見殷切。

以私人銀行業務發展的較為優秀的招商銀行為例<sup>6</sup>，該行便透過併購香港永隆銀行，搭配子公司招行國際以及招商銀行香港分行，成為海外業務發展的三大平台，發展出 1+1+N 的模式。其次，招商銀行私人銀行事業部已在 2012 年率先推出家族辦公室(Family Office)的服務，並提出 PB3.0 的概念，專攻高淨值家族服務並試圖藉此提高產品差異性，避免落入與同行的價格競爭。再者，為了提高對客戶的附加價值，招商銀行私人銀行部內部亦聘請了法律與會計專家，尤其負責相關規劃工作的前期規劃任務，後面的執行端再交由合作之律師或會計師事務所接手，以提高客戶的往來忠誠度，同時避免主導權旁落於外部之律師或會計事務所之手<sup>7</sup>。以上作法，也值得台灣銀行業者發展私人銀行業務思考。

回顧中國大陸私人銀行近年的發展歷程與現狀。可以整理出幾大重點，首先是當地私人銀行業務隨著經濟成長而蓬勃發展，發展潛力和商機不言而喻，故吸引許多外資銀行及中資銀行業者在當地發展私人銀行業務。隨之而來的，便是高淨值客戶受到銀行業者教導與啟發，故產生對私人銀行服務的多元需求。基於前述前提，當地的私人銀行產業競爭日益激烈，目前已有包含中外資銀行、證券、信託甚至第三方理財機構在內的金融機構投入此一市場。當然，監管機關的行業監管力道也逐漸加強。綜上，吾人可知中國大陸私人銀行產業確實存在發展空間，但是大多數銀行業者能提供的產品與服務之差異性仍舊不高，專業人才的質與量也有待提升。即便如此，在龐大商機的吸引以及未來利率市場化將侵蝕傳統利差之前提下，

---

<sup>5</sup> 香港的私人銀行家為中國大陸的客戶提供林林總總的海外投資方案，附帶為客戶取得外國護照資格的服務格外吸引人。香港私人銀行業者表示，在開始反腐行動後，這類需求上升更加快速。

<sup>6</sup> 招商銀行連續在 2013 與 2014 年獲得 The Banker 頒發中國最佳私人銀行的榮譽。

<sup>7</sup> 根據本研究海外調研發現，JP Morgan 私人銀行亦採取類似的作法。

相信仍有業者勇於投入資源發展該項業務，決勝重點在於如何發展特色之經營模式，滿足客戶之多元需求。

## 二、香港

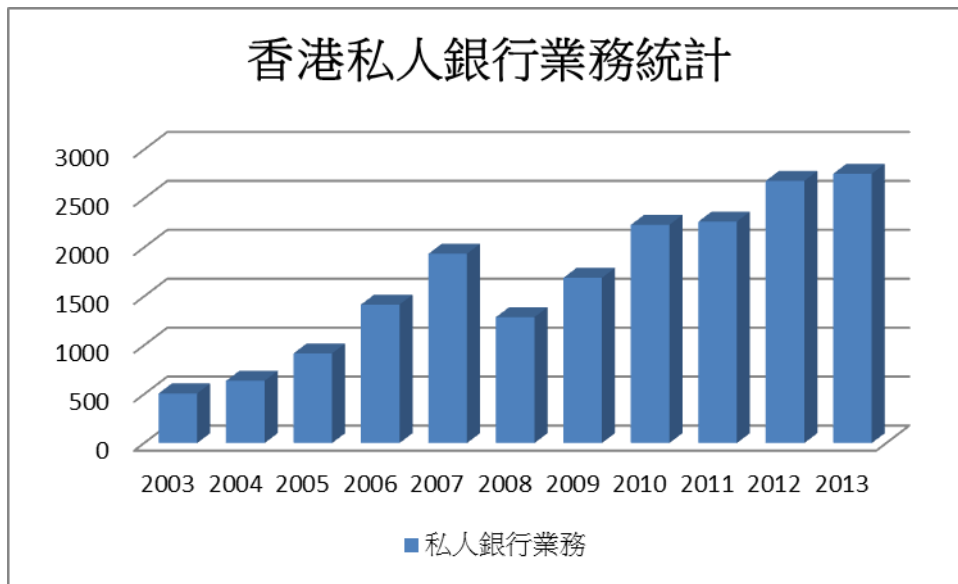
如前所述，亞洲經濟成長已經形成一股不可扼抑的新潮流，亞洲將成為全球財富規模最大的地區，香港則由於自身在亞洲佔有地理區位的優勢，加上境內金融法規完善且具有彈性以及具有豐沛的人力資源，因此許多國際級私人銀行均看好其在未來的發展趨勢而將亞洲區域總部或營運據點設立於此。是以對於香港這個亞太區最重要的國際金融中心而言，私人銀行及資產管理業務一向是金融業裡重要的一環，香港也因此與新加坡、日本同為亞洲三大私人財富管理市場。目前全球百大銀行中，已有超過七十家銀行在香港經營銀行業務，這些金融機構大部分均涉足私人銀行的經營。而國際最大的 10 到 15 家經營私人銀行業務的銀行機構在香港均設有營運據點，開辦私人銀行業務，諸如美系的花旗、JP 摩根大通、高盛、美林<sup>8</sup>及摩根史坦利，歐系的滙豐銀行、德意志銀行、巴黎國民銀行、荷蘭銀行、瑞士銀行、瑞士信貸、寶盛集團、巴克萊銀行以及德勒斯登銀行等。香港本地銀行方面，開辦私人銀行業務的主要有恆生銀行、東亞銀行與星展銀行(香港)等。

根據 2012 年 6 月香港金管局(HKMA)指引，私人銀行客戶被定義為銀行管理資產最少達 100 萬美元，或可投資資產最少 300 萬美元的客戶。雖說私人銀行可能因業務涉及機密或其他因素而不易取得概括性統計資料，然根據香港證監會 2014 年 7 月出版之 2013 年基金管理活動調查，其他私人銀行業務金額在 2013 年總計約為 2 兆 7,520 億港元，較 2012 年的 2 兆 6,790 億港元成長 2.73%(如圖 2-2-1 所示)，至於 2004 年至 2013 年的十年平均年複合成長率為 18.43%，由這部分之數據亦可窺知私人銀行業務之規模與近十年來之成長趨勢。

---

<sup>8</sup> 美國銀行已於 2012 年將旗下美林於美國境外的財富管理業務出售給瑞士寶盛集團。

圖 2-2-1 香港私人銀行業務



資料來源：香港證監會，本研究整理

單位：十億港元

由於香港一直是亞洲最多富有人士、尤其是華裔富商選擇居住的主要地點，也是目前亞洲及亞太地區僅次於日本的最大的私人銀行市場，同時也因免資產增值稅、利息稅及低遺產稅等原因吸引了不少包含台灣與中國大陸等地區居民的財富流入，因此也是亞洲地區最大的私人銀行離岸(境外)市場。在越來越多的中國富人打算將資金轉移到海外之際，加上近年來諸多業務遭遇到來自於新加坡的強力競爭，而香港監管部門在 2011 年為了在私人銀行業實施清晰的行業規則，又提出了私人銀行行為守則。擔心因此落後於新加坡同業的香港私人銀行業者紛紛希望監管當局修改法規，以消除關於香港未來會更加落後於新加坡的疑慮。奧緯顧問(Oliver Wyman)旗下顧問子公司 Celent 曾經表示，擁有 48 家私人銀行的新加坡，是私人銀行戮力獲取亞洲市場佔有率的重要據點。部分原因即是在於新加坡除了不會徵收房地產遺產稅，還擁有保護隱私的法律，然而香港直到 2010 年才取消房地產遺產稅。針對私人銀行業者的要求，香港金管局總裁陳德霖(Norman Chan)在 2012 年 6 月發表公開演說時表示，他的願景是使香港成為亞洲最具競爭力和活力的私人銀行中心。他除了宣布了關鍵的法規變化之外，並

在發給私人銀行執行者的信中承諾將使相關規則更加人性化。然而他同時也提出警告表示，法規的改變不能成為私人銀行業者放鬆對投資者保護的藉口，尤其是在確保客戶瞭解私人銀行所出售的金融產品上。

香港為鬆綁私人銀行產業已採取一系列具體作為，香港金管局從 2012 年開始修訂銀行的發牌條件，刪除必須持有客戶總存款不少於 30 億港元、總資產不少於 40 億港元的機構才能發牌的要求，放寬國際金融機構至當地發展私人銀行業務的限制。由於以往只有符合《銀行業條例》、獲得香港金管局認可資格的持牌金融機構才能開辦私人銀行業務，經過修改發牌條件後，相信將大為提高國際銀行業者至當地發展私人銀行業務之意願。香港金管局也表示，不再強制私人銀行分隔投資業務與一般銀行業務，允許私人銀行採用「投資組合為本」的方法為客戶進行金融商品適合性評估，而無須在每筆交易進行前將客戶的風險承擔水準與產品風險水準進行配對。

為配合打造香港成為亞洲區私人銀行財富管理中心，私人銀行產業代表組織—私人財富管理公會(Private Wealth Management Association, 簡稱 PWMA)在 2013 年 9 月 24 日正式註冊成立，宗旨在於促進香港私人財富管理業的成長和發展，由私人財富管理公會提供平台探討行業的發展趨勢和面對的挑戰，同時擔當業界參與者、監管機構、行業組織與非政府機構之間的溝通橋樑。創會會員有 19 家銀行，其中八家為行政委員會成員，目前則有 31 家會員銀行，如表 2-2-3 所示。成為會員的資格是專營私人財富管理業務，提供個人化銀行及投資組合管理服務的認可機構及持牌法團方能成為會員。做為香港金融監理機關代表的香港金管局總裁陳德霖表示：「我們樂見業界與金管局就成立私人財富管理公會取得成果。這是我們進一步提升香港作為世界級私人財富管理中心的重要一步。金管局將繼續與公會緊密合作，發展香港的私人財富管理業，包括培育專才、提升從業員的專業能力、操守及合規水準，以迎合客戶的需要，並為客戶提供恰當保障」。

表2-2-3 香港私人財富管理公會成員

會員種類	會員名稱
創會會員	中國銀行(香港)有限公司*、中銀國際有限公司、東亞銀行、摩根士丹利銀行(瑞士)香港分行、法國巴黎財富管理銀行、花旗銀行*、Coutts & Co Ltd、Credit Suisse AG*、星展銀行(香港)、德意志銀行*、高盛集團*、恒生銀行、滙豐私人銀行(瑞士)有限公司*、中國工商銀行(亞洲)有限公司、JPMorgan Chase Bank、National Association、野村國際(香港)有限公司、法國興業銀行與信託、渣打銀行(香港)有限公司*、瑞士銀行*
其他會員	荷蘭銀行、澳新銀行集團、交通銀行香港分行、瑞士嘉盛銀行、瑞士寶盛銀行、Bank of Singapore Limited、Banque Privee Edmond de Rothschild SA, Hong Kong Branch、巴克萊銀行、瑞意銀行、大新銀行、瑞士百達銀行、永隆銀行

資料來源：PWMA 網頁，本研究整理

更進一步的具體作為是，為加強私人財富管理產業的人才供應和素質，香港金管局在 2014 年 6 月 24 日宣布推出專為香港私人財富管理從業員制定的「優化專業能力架構」(Enhanced Competency Framework，簡稱優化架構或 ECF)<sup>9</sup>。此一優化架構係由香港金管局帶領專案小組制定優化架構，專案小組成員包含來自私人財富管理公會、香港銀行學會、香港證券及投資學會，以及財資市場公會的代表。值得一提的是，此一優化架構雖非法定架構，但能夠為面對客戶的私人財富管理從業人員，訂立核心專業能力及持續專業發展的基準。新入行及相關從業員可透過自修或參加獲認可培訓課程，並且通過考試以達到優化架構的基準。培訓課程及考試主要包括兩個單元：單元一為專業技能、行業及產品知識；單元二為操守及合規。單元一的首創課程及考試由香港證券及投資學會提供，而單元二的首創課程及考試則由香港銀行學會提供，相關細節如表 2-2-4。當公會會員機構的相

<sup>9</sup>此優化架構的專案始於 2012 年 9 月，相關細節已於 2013 年完成業界諮詢，並獲得當地業者支持。

關從業員順利完成優化專業能力架構規定的相關課程並達到所規定的考試成績，且擁有所需的工作經驗，私人財富管理公會將把「註冊私人財富管理師」(Certified Private Wealth Professional，簡稱 CPWP)的資格授予該位從業人員。香港金管局特別發出通告鼓勵經營私人財富管理業務的認可機構採納優化架構，並將在後續監管過程中，以此作為評估認可機構是否履行職責去確保員工符合專業能力的一項主要因素。優化架構可說是香港金管局與金融業者共同提升銀行從業人員專業能力的其中一項工作，實有助於建構香港成為主要國際金融中心的品牌，提供優質服務滿足客戶需求。

表2-2-4 香港優化專業能力架構的要求

	單元 1	單元 2	合計
內容	專業技能、行業及產品知識	操守及合規	
培訓時數	40 小時	12 小時	52 小時
考試	金融工具(試卷 1) —1.5 小時 財富管理(試卷 2) —2.0 小時	1 份試卷 —1.0 小時	4.5 小時
考試方式和及格分數	選擇題 70%	選擇題 70%	

資料來源：PWMA 網頁，本研究整理

即便有了上述的努力和進展，香港私人銀行產業在發展上仍然面臨一些問題，根據 KPMG 2014 年 7 月發表的《Spotlight on Hong Kong's Private Banking Sector》報告，香港私人銀行產業所面對的主要挑戰包括成本收入比率偏高對私人銀行的成本結構造成壓力、優秀人才匱乏令員工成本上升以及應付監管要求的支出增加壓縮了獲利，此一行業在香港的競爭也日益激烈。為了因應主管機關更嚴格的監管要求，私人銀行業者需要花費鉅資

提升現有的法令遵循措施，包含 IT、流程和資料收集。當然，規模較小、沒有能力因應成本上升趨勢的小型私人銀行業者可能因此退出市場。具有阿布達比主權財富基金背景的瑞士安勤私人銀行(Falcon Private Bank)在 2014 年宣布退出香港業務，其原因便係競爭加劇及成本上漲。

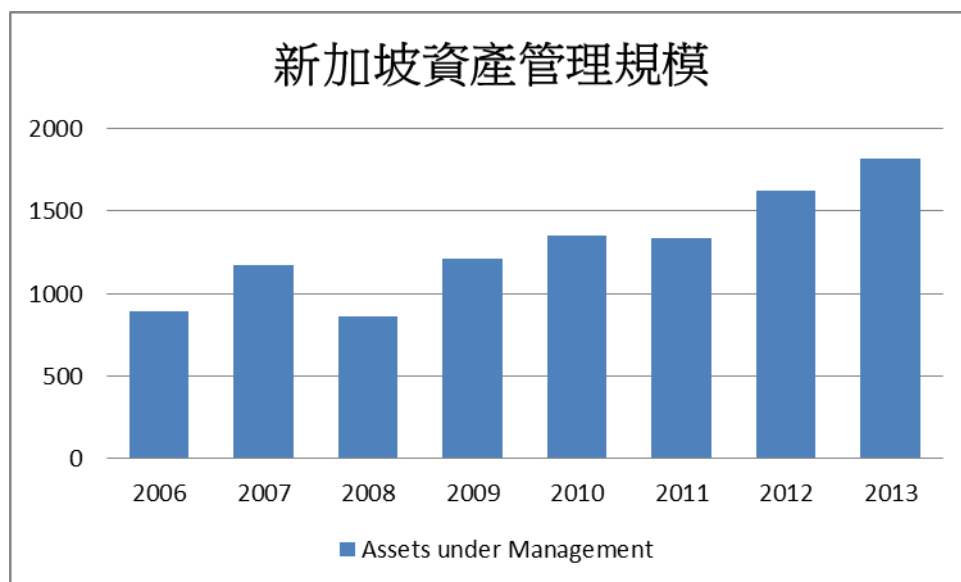
如前所述，由於香港是國際性的金融平台，香港私人銀行業競爭的主要來源是全球性的金融機構，而非當地的銀行業者。為了因應劇烈的國際競爭，香港各大私人銀行業者紛紛使出渾身解數。以獲得 The Banker 頒發 2014 年香港最佳私人銀行的花旗集團私人銀行為例，該行即使居於領先地位，仍覺得有必要與其他的主要競爭者拉開距離並設法拉近自己與客戶的距離，尤其近年來新加坡的星展銀行在香港也更加積極拓展業務。花旗集團一直採取全球性的投資方法，並自豪於能夠善用全球投資管理團隊資源，提供客戶多樣化的海外投資機會。花旗集團在香港的客戶特別熱衷於不良資產和房地產相關私募股權投資機會，根據本研究訪談發現，花旗也提供高淨值客戶諸如藝術品和飛機融資的相關增值服務。平均而言，花旗香港的客戶在亞洲至少有 60% 的曝光度，其中大部分是關注在香港、中國大陸、台灣、新加坡與日本的房地產。花旗香港本地客戶的財富基礎在於已經發展了一代或兩代的富裕家庭，一些新富階級的財富來源則是由於掌握中國大陸高科技、電信領域的業務機會。

根據上述內容，國際大型的境外私人銀行所看重的並不僅是香港當地的市場，而是包含中國大陸與台灣在內的整個大中華地區的財富管理產業，而其中最主要的關鍵便是來自於中國大陸的富裕人士。只要中國大陸經濟成長趨勢不出現重大轉變，吾人相信華人區私人銀行業務之商機與重要性將有增無減，但是台灣銀行業者要爭取這一塊業務時將不可避免地面臨到來自於香港、新加坡、中國大陸當地業者及外資銀行業者的競爭，如何強調自身特色、提升競爭力，將是一個無可迴避的重要議題。

### 三、新加坡

觀察新加坡私人銀行業務之發展，由於優越的地理位置、監管良好的經濟、利於溝通的英語環境以及優惠的稅收體系等因素，使得新加坡私人銀行業者逐漸擴大市場佔有率。茲舉新加坡資產管理業務規模為例說明，根據新加坡金融管理局2014年7月公布的2013 Singapore Asset Management Industry Survey統計資料，新加坡在2012年管理的資產規模為1.63兆新元，2013年已增至創紀錄的1.82兆新元(約合1.46兆美元)，成長率高達11.81%，如圖2-2-2所示。

圖 2-2-2 新加坡資產管理產業規模



資料來源：MAS，本研究整理

單位：十億新元

尤其稅收方面，新加坡目前並未徵收遺產稅及贈與稅，即便是企業稅率，也是亞洲次低的17%水準，僅低於香港的16.5%，且新加坡稅率亦非全然固定在17%之水準，有時政府還會搭配政策需要，諸如鼓勵設立國際營運總部、境外貿易樞紐以及金融中心事務，提供一些特別的優惠稅率。近期更規劃出一塊區域，提供予避險基金業者類似美國康乃迪克州的優惠，吸引避險基金業者前往當地註冊辦公，並已開始取得成果。

在過去的十年中，新加坡已發展成為全球及亞洲的私人銀行中心。其中本土的星展銀行、華僑銀行與大華銀行私人銀行部門在2012年所管理的資產規模成長速度超過2011年該地區私人財富11%的成長速度，當中尤以華僑銀行的進展最為突出，該行在2011年以16.4億美元收購荷蘭國際集團(ING Groep N.V.)的亞洲私人銀行業務。就客觀環境而言，新加坡銀行業由於面臨地區貿易金融業務的發展趨緩和利差縮小，財富管理也因此成為一個重要的成長來源。就客戶端而言，選擇新加坡從事私人銀行活動的高淨值個人，主要係基於當地良好的企業基本面，如經濟和政治穩定、聲譽高標準的監管和監督，和一個強大的法律和司法架構，這裡提供即時獲取全球和區域金融市場的訊息。基於上述因素，在過去的十幾年中，亞洲乃至全球其他地區的富豪到新加坡尋找新家，同時也是他們最保險的財產放置地之一。隨著新興富裕人數的不斷增加或移入，目前新加坡的私人銀行存在有利可圖的機會。而私人銀行產業的高度發展與進步，搭配新加坡政府祭出的優惠條件，本身又吸引更多的富豪將財富甚至自己的家庭移入新加坡。

新加坡銀行實務上對於財富管理客群的分類方式，大致是以受管理資產大於500萬新幣為一個重要的門檻，高於此門檻的財富管理客戶，大多以私人銀行方式來從事財富管理服務。有關新加坡私人銀行的經營模式，可以新加坡本地最具代表性的星展銀行集團為例說明。成立於1968年的星展銀行，曾被Private Banker International評選為亞太區私人銀行，也數次被The Banker評選為新加坡最佳私人銀行。星展私人銀行業務結合集團旗下星展資金管理公司、DBS維高達證券、星展投資銀行業務部、星展企業金融業務部以及債券及資本市場部，為客戶提供個性化的全面金融業務服務方案。其私人銀行的商業運作模式強調財富管理的主要服務應包含創造財富、管理財富以及財富分配三大部分，並進行價值鏈整合，如表2-2-5所示。

表2-2-5 DBS財富管理價值鏈整合

	創造財富	管理財富	財富分配
服務內容	企業信貸融資、私募業務、證券資本市場融資、債券資本市場融資、合併與收購、企業諮詢顧問服務、法人信託服務、結構性融資	投資諮詢服務、委託投資、結構型票券投資、房地產投資、衍生性商品投資	遺產規劃、稅務規劃、保險計畫、信託規劃

資料來源：林志誠(2008)、DBS網頁，本研究整理

在私人銀行的業務範疇上，比較常見的服務例如：境外基金(Offshore Fund)、環球財富保障計劃、家族信託基金等。境外基金係指基金資本來源於國外，並投資於國外證券市場的投資基金，其主要作用是規避國內單一市場的風險，幫助客戶進行全球化的資產配置；環球財富保障計劃則是協助客戶持有外幣存款、證券投資、黃金、物業和土地等資產，透過設立離岸公司，客戶可以節省收益、利息和遺產的相關納稅支出，增加財務私密性，使財產免受法律審核與糾紛，避免政治與經濟動盪導致的房地產充公、沒收風險，並可自由支配財產，減少投資與融資的交易成本；家族信託基金則是運用一般信託基金的原理，為家族整體的財富把關，使其依照家族先人的遺願或整體家族的決議，進行基金之運用。新加坡當地主要私人銀行業者整理如表2-2-6所示。

表2-2-6 新加坡主要私人銀行

編號	英文名稱	中文名稱
1	ABN AMRO Bank NV-Private Banking	荷蘭銀行私人銀行 (ABN AMRO 是新加坡歷史最悠久的銀行，並曾在 2011 年「亞元雜誌被評為亞洲十大最佳環球私人銀行」)
2	ANZ Private Bank	澳盛私人銀行 (近年積極發展亞洲的五個主要市場，包括新加坡、香港、台灣、印尼與阿拉伯聯合大公國)
3	Bank Julius Baer & Co Ltd.	瑞士寶盛銀行有限公司 (全球擁有超過 40 個服務據點，該公司新加坡辦事處，是除蘇黎世外最大之據點)
4	Bank of Singapore Ltd.	新加坡銀行有限公司 (於 2010 年 1 月由新加坡華僑銀行收購 ING 亞洲私人銀行(IAPB)後設立，隨後被命名為新加坡銀行)
5	Barclays Bank PLC	巴克萊銀行
6	BNP Paribas Wealth Management	法國巴黎財富管理銀行
7	BSI Bank Ltd.	BSI 銀行有限公司
8	Citi Private Bank	花旗私人銀行
9	Coutts & Co Ltd.	庫茨有限公司
10	Credit Agricole (Suisse) SA	法國農業信貸銀行(瑞士)有限公司
11	CREDIT SUISSE AG	瑞士信貸私人銀行
12	DBS Private Bank	星展私人銀行
13	Deutsche Bank Private Wealth Management	德意志銀行私人財富管理
14	HSBC Private Bank (Suisse) SA	滙豐私人銀行(瑞士)有限公司
15	Societe Generale Private Banking	法國興業私人銀行業務
16	Standard Chartered Private	渣打私人銀行

編號	英文名稱	中文名稱
	Bank	
17	UOB Private Banking	大華銀行私人銀行
18	UBS Wealth Management Singapore	瑞銀財富管理新加坡

資料來源：各公司網站，本研究整理

私人銀行業務中，境外基金亦稱離岸基金，根據基金發行公司註冊地以及計價幣種的不同，可以分為：由國外的基金公司發行、募集，透過在國內成立的投資顧問公司引進、由國內投資者申購的基金，這類基金註冊地在海外，尤其是一些所謂的「租稅天堂」(Tax Heaven)，如英屬維京群島、巴哈馬、百慕達、開曼群島、馬恩島、都柏林和盧森堡等地區和國家，計價幣別也是各種外幣；還有由國內基金公司發行、募集資金，赴海外投資的基金。如果投資者有移民或子女有出國留學的打算，想把部分財產轉移到國外，海外基金將是一種合適的財務工具，因為貿然把資金匯到境外，可能會引發意想不到的後遺症。不少國家的稅率很高(高達40至50%)，一旦資金進入到國外的銀行，將來做任何事都會牽涉到納稅的問題。所以，最好是先將資金放在海外基金上，可以方便投資者作全球的資金調配以及實現最佳的避稅效果。

除了跨國界的投資安排，私人銀行還向客戶提供「環球財富保障計劃」。在海外免稅國家與地區成立境外公司(或稱紙上公司)是其中的一項重要方案，有助於稅務和遺產規劃。境外公司也可用於經商貿易。可設置境外公司的國家與地區，其政治、經濟、社會穩定，法律制度健全，且無須負擔當地稅賦，公司每年只須交少量年費，而此類境外公司由於從事增資擴股、資產轉讓等重組手續簡便，減少該公司從事股權轉讓、重組的時間，具有管理及經營上的效率性，亦多為私人銀行採用作為協助客戶從事全球財富管理的一個重要管道；家族信託基金部分，也是私人信託業務的一種。

## (二)人員培訓

專業人才對於發展私人銀行業務相當重要，相對於香港推出一套優化專業能力架構，新加坡也早有相關之對策與規劃。事實上，無論是成立專業界別組織、訂定市場操守，或規範從業員的客戶顧問職能標準(Client Advisor Competency Standards, CACS)，新加坡發展都較香港為快。早在2010年1月，當地已成立由私人銀行業界高層組成的專業組織—「私人銀行顧問團」(PBAG)。在MAS支持及業界組織配合下，PBAG推出包含市場行為及資歷能力的私人銀行行為準則(The Private Banking Code of Conduct)，該準則主要包含兩大支柱：1.資歷能力以及2.市場行為。確保從業員(包括客戶經理/顧問、投資顧問、產品專家等)以專業水準操作，銷售時必須進行盡職審查等，相關重點如表2-2-7所示。該準則是新加坡私人銀行業一個強制性的共同能力評估，該準則規範所有從業人員須通過CACS測驗才可以提供財務顧問服務予高淨值人士，目前已成為進入財富管理行業的基礎職能。

表2-2-7 新加坡私人銀行行為準則相關重點

支柱	內容	說明
職能	主要原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、理財專員提供富裕人士諮詢服務時，應秉持正直及專業性，並確保客戶具備必要的能力及知識。</li> <li>二、專業能力之評估及持續的專業訓練須達到預期標準。</li> </ul>
	指引	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、從事私人銀行業務前應通過職能評估「客戶顧問職能標準」(CACS)。</li> <li>二、理財專員每年至少應完成 15 個小時的持續專業發展(Continuing Professional Development)訓練。</li> </ul>
市場行為	主要原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、金融機構應確保本身及其員工秉持正直及專業以滿足客戶的最佳利益。</li> <li>二、金融機構及其員工均符合選任標準，包括：維持專業標準、與客戶交易時合理的關心及審查、管理業務相關風險。</li> </ul>
	指引	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、專業性：金融機構及從業人員應秉持專業行事，並確保客戶的交易活動是遵循正確的價值觀、審慎及正直所指引。</li> <li>二、客戶關係管理：金融機構與客戶從事交易時，應秉持正直及專業職能；採取合理的關心及審查，以利認識與瞭解客戶。提供相關、及時與適當的資訊，以供客戶決策，並提供客戶合適的申訴管道。</li> <li>三、作業架構：金融機構應建置與其營業活動及作業相稱的作業架構，包括規定相關風險限額。此外，金融機構亦應考慮不同國家執行業務所涉及的法規。</li> </ul>

資料來源：新加坡私人銀行行為準則，本研究整理

根據私人銀行行為準則，吾人可以得知私人銀行的核心價值便是信賴，具體而言是要秉持誠信原則、客戶利益優先並保障客戶的機密，尤其以下兩點須特別留意。首先，財富管理業者須減少推出交易導向型的產品，改以客戶獲利為核心來推出產品或服務，並專注於針對客戶需求提出建議，

方能滿足客戶理財的長期需求。同時，財富管理業者必須調整主要依賴佣金或獎勵員工推薦特定投資產品的薪酬結構，而將公平對待客戶視為一個優先事項。

新加坡近年在財富管理服務的作法上，除了私人銀行行為準則外，引進前述的CACS以及相關的培訓計畫，也是提升私人銀行服務的重要一環。該準則係由淡馬錫和新加坡政府投資公司(Government of Singapore Investment Corp, GIC)在2003年出資成立的財富管理學院(Wealth Management Institute, 簡稱WMI)所制訂，是亞洲名列前茅的財富管理教育中心，WMI結合嚴謹的學術態度、切合實際的重點，提供最佳的財富管理培訓，同時也是值得台灣在發展財富管理業務仿效的一個重點。

WMI CACS培訓計畫提供核心培訓與證書，從課程中引導學員發展私人銀行業務計劃和/或WMI先進的財富管理計劃。通過CACS評估的客戶顧問可以繼續完成WMI的私人銀行證書(Certificate in Private Banking, CPB)或高級財富管理計劃(Advanced Wealth Management Programme, AWMP)。最後，若有相關工作經驗，他們將可獲頒金融業能力標準認證<sup>10</sup>下的「財富管理：客戶關係管理-高淨值」資格。

WMI每年透過包括私人銀行業證書在內的一系列課程，培訓大約150名私人銀行家。此外，WMI還與瑞士金融學院(Swiss Finance Institute)以及新加坡管理大學合作授予財富管理碩士學位。新加坡管理大學的碩士班學員每年都要前往瑞士，參加由瑞士金融學院主辦、為期兩個禮拜的培訓專案，使其熟悉瑞士風格的私人銀行業務。WMI的另一個特點是偏重私人銀行業務，一般而言，一個財務金融方面的MBA專案課程過於寬泛，WMI側重的僅是財富管理價值鏈上的實務環節，目標可說相當明確。

截至2013年底，WMI已經進行了超過37萬小時的財富管理培訓，由著

---

<sup>10</sup> 2005年，金融業各主要機構、金融協會(IBF)及新加坡人力資源發展協會(WDA)制定了金融業能力標準 FICS(Financial Industry Competency Standards)，以提高金融業人力資源和培訓提供商的標準。

名的行業從業者和意見領袖的教職員任教。透過教學關係，形成了擁有60多個行業的教學團隊，包括私人銀行、基金管理公司和領先的商學院。WMI旨在幫助財富管理經理人提升自己的專業能力，並有助於該地區財富管理相關行業的成長。

### (三)未來發展

展望未來包含新加坡在內的亞洲私人銀行產業發展，亞洲的私人銀行正面臨人才缺乏、成本上揚與利潤下降等諸多挑戰。業者預計在新加坡這個競爭激烈的私人銀行市場，未來將呈現整合態勢。近年來私人銀行業務在新加坡快速發展，競爭也非常激烈，大家都在搶奪相關的人才，再加上營業成本上揚，以及利潤下滑等問題，已經開始出現整合的趨勢，部分業者可能會遭淘汰，而一些有實力的私人銀行則會展開收購行動，進而進擴大市場佔有率。舉例言之，2010年1月29日，華僑銀行收購ING Asia Private Bank (IAPB)，並整合兩家金融機構的私人銀行業務，隨後成立「新加坡銀行」(Bank of Singapore)，作為華僑銀行的全資私人銀行業務子公司。新加坡銀行憑藉華僑銀行的分支網絡，加上整個價值鏈的專業金融服務，為客戶提供完全開放式產品採購平台，並在2011與2013年度獲得《國際私人銀行家》(Private Banker International)評選為「年度亞太傑出私人銀行」。最近的例子是2014年3月17日，法國興業銀行宣布以2.2億美元的代價將旗下亞洲私人銀行業務及部分信託業務售予星展集團。2014年8月份蘇格蘭皇家銀行(Royal Bank of Scotland)也宣布將旗下國際私人銀行業務分拆為歐洲和亞洲部分，並將這兩部分業務出售。

不可諱言的，在亞洲私人銀行快速發展之後，新加坡與香港兩地都漸漸浮現私人銀行管理人才不足、素質參差不齊和須支付高額薪酬等問題。根據顧問公司麥肯錫(McKinsey)2012年公布的數據，雖然流向亞洲私人銀行的資產在2011年增加了9%，但利潤率卻從2010年的14%下降到2011年的11%，成本收入比高達86%，而造成這一狀況的主要因素是各大私人銀行

都在搶奪人才<sup>11</sup>，無形中提高了薪酬水準，造成人力成本的增加。據當地業者估計，2012年下半年時新加坡和香港的私人銀行家數目大約是4,600人，未來五年整個產業的人才缺口大約是1,600人。此外，由於Basel III的要求，使銀行可擴張資本減少，再加上商業成本上揚、利潤下滑，凡此種種皆將推動私人銀行產業的進一步整合。過去亞洲市場確實吸引不少私人銀行新業者加入，但他們都低估了進軍亞洲市場的成本，目前市場參與者們應該是重新檢討發展目標。

綜上，吾人大致可歸納新加坡成功發展成為私人銀行中心的幾項關鍵因素。首先，政策穩定性高，搭配高標準的金融監理和健全的司法制度，提高富裕人士與其家族對當地的信心。其次，採取較低的稅率增強競爭力，新加坡在減稅的同時也創造其他激勵私人銀行業務發展的環境，諸如生活方式、基礎設施建設、法規制定與投資環境改善方面非常具有針對性，這些環境對高淨值人士具有極高之吸引力。第三，新加坡也刻意培養財富管理和投資人才，例如2003年成立的財富管理學院為私人銀行產業的發展培養出關鍵性人才，這些人才不僅可為本土客戶提供服務，也可為外國客戶提供更優質的服務。第四，吸取瑞士的經驗後，新加坡更加注重對本國《銀行保密法》的嚴格實行，這被認為是成為亞洲私銀中心的重要推力。新加坡與台灣同屬華人圈市場，擁有類似的文化，加上其國際化的特色與進步的制度，發展淺力無窮業已收到一定成果，因此其私人銀行業務的經驗對台灣而言有諸多值得參考之處。

---

<sup>11</sup> 尤其是針對能帶客戶投靠的私人銀行 RM，私人銀行更可說是拿錢出來買客戶。比方說 A 銀行的 RM 有很多客戶，B 銀行會期待挖角 RM 後伴隨投靠的客人可以帶給該行 PB 新的利潤。短期看來，雖可使 B 銀行 AUM 有所提升，實際上卻賺不了太多錢。

### 第三節 私人銀行經營與獲利模式分析

私人銀行業務對於國際上某些大銀行而言，不啻是其核心業務，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，因此經營模式和獲利模式的擬定是前期需要解決的問題。他山之石，可以攻錯。是以本節將透過對國外的私人銀行業務進行分析，概括出其私人銀行業務運作的模式與經驗，相信可為我國銀行業發展私人銀行業務提供參考。

#### 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表 2-3-1 所示。

表2-3-1 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)

欲進一步瞭解私人銀行的業務經營模式，可以國際私人銀行業者為例說明。本研究列出國際知名的六大私人銀行業者，包含瑞士銀行集團、花旗集團、匯豐銀行、EFG 集團、摩根史坦利銀行與費德蘭銀行，簡述如下：

#### (一)瑞士銀行集團

瑞士銀行集團(UBS AG，一般簡稱瑞銀集團或瑞士銀行)係由瑞士聯合銀行(Union Bank of Switzerland)與瑞士銀行公司(Swiss Bank Corporation，簡稱 SBC)在 1998 年合併而來，是世界知名的金融企業，也是一般人談到私人銀行便會第一個聯想到的名字。UBS 為客戶提供一系列的產品和服務，核心服務模式是整合財富管理(Wealth Management)、資產管理(Asset Management)和投資銀行(Investment Banking)服務。瑞銀集團將私人財富管理業務作為其理財業務發展的核心，目標客戶群定位在全球的高端客戶和富裕人群。其最著名的財富管理模式就是「One Firm」模式，乃是將整個集團整合為前述財富

管理、投資銀行與資產管理三大業務群<sup>12</sup>，並集中統一中、後台支援，整合的業務模式要比各自獨立的業務單位更能創造價值。透過 One Firm 模式，客戶無論在瑞士或者在紐約，都能迅速地獲得整齊劃一的服務。

## (二)花旗集團私人銀行

花旗銀行成立於 1812 年，是美國模式私人銀行領域的先驅與代表。有別於瑞銀集團的 One Firm 模式，私人銀行在花旗銀行集團中是一個高利潤、高成長性業務種類，隸屬在全球財富管理部，並於 2001 年將原花旗銀行私人銀行改名為花旗集團私人銀行，獨立於傳統商業銀行系統之外，以動用集團的金融資源為私人銀行客戶提供服務，也象徵花旗集團對私人業務的重視。在服務特色上，花旗集團主要的特點如下：一是花旗集團利用自己全球的龐大網路，為不同私人銀行客戶提供從消費信貸到投資銀行、保險與資產管理的全面解決方案；二是花旗集團致力於為私人銀行客戶提供投資融資、資產管理等服務，滿足私人銀行客戶資產快速增值的要求；三是強大的產品創新能力，為私人銀行客戶量身訂製投資全球的金融產品，滿足客戶個性化需求。

## (三)滙豐銀行私人銀行

滙豐銀行於 1865 年在香港開業，是亞太地區銀行的代表。不同於瑞銀集團這種專業的私人銀行先驅，以及花旗銀行這種後來居上的綜合性銀行，滙豐銀行私人銀行的主要特色正如同滙豐銀行的文化—「環球金融，地方智慧」。一方面，作為全球化的金融服務集團，滙豐利用全球化的網路為客戶提供全方位的服務，包含投資、信託與保險、專家諮詢、融資和銀行服務四大區塊，如表 2-3-2 所示。另一方面，滙豐銀行也強調針對各地區的私人銀行客戶提供具有本土特徵和個性化的需求，招募培育本土化的專業團隊為客戶提供真正滿意的服務。滙豐

---

<sup>12</sup> 瑞士信貸集團亦採取類似的模式，故本節不再贅述。

銀行私人銀行某種程度上解決了全球化及本土化的整合問題，使其優勢互補，為全球各地的私人銀行客戶提供合適的解決方案。因此，滙豐私人銀行透過不同的本土化控股機構提供各有特色的本土私人銀行服務，在私人銀行業務領域同樣具有相當的地位。

表2-3-2 滙豐銀行私人銀行之產品與服務模組

服務類別	投資	信託與保險	專家諮詢	融資和銀行服務
服務內容	投資建議、客戶自由決定之投資、另類投資	私人信託公司、慈善信託、集合投資工具、保險服務	企業金融解決方案、家族辦公室顧問、不動產服務、鑽石與珠寶、傳媒娛樂及體育	銀行服務、借款服務

資料來源：HSBC 網站，作者整理

#### (四)瑞士 EFG 集團

瑞士 EFG 集團，又稱瑞資國際集團，係成立於瑞士日內瓦的百年銀行集團，主要業務便是私人銀行服務，可說是利基業務導向的專門銀行。集團除日內瓦外，也在蘇黎世、盧森堡、邁阿密、香港、新加坡、澤西島與聖保羅等地設有據點，為客戶提供各式資產管理服務、離岸信託服務、企業服務、不動產投資及管理服務，與一般的銀行業務，尤其在澤西島的 EFG 瑞資信託公司經常以受託人的身分接受富裕家庭的財產委託，並為客戶建立和管理離岸公司，也管理龐大的共同基金資產。可見 EFG 規模雖然相對前述幾家國際銀行為小，走的卻是發展利基型業務的路線。

## (五) 摩根史坦利

摩根史坦利乃國際知名之投資銀行，其財富管理部門主要係由證券經紀商發展而來，主要獲利來源在於對客戶收取之手續費。其中私人財富管理部門已成立超過卅年，是一支專門為擁有高資產淨值的個人、家庭與信託基金提供理財建議和投資管理解決方案的專業團隊，主要客群為可投資資產兩千萬美元以上之家庭或個人。基於摩根史坦利的全球資源，私人財富管理專家能向客戶提供設計精密、量身訂作的財務解決方案，並使其也能享受到以往只提供給大公司、金融機構和政府部門的集團資源。主要的服務包含投資管理、風險管理、財務規劃、信託不動產與遺產規劃、家族辦公室服務、資產負債表管理以及企業管理等服務，如表 2-3-3 所示。

表2-3-3 摩根史坦利私人財富管理服務及產品

主要服務項目	工具或產品
投資管理	投資政策建議、資產配置規劃、投資組合建構與管理、公開建構投資平台、貨幣基金管理、另類投資機會
風險管理	避險策略、集中/限制股票部位諮詢、利率風險管理、匯率曝險管理、保險解決方案
財務規劃	目標導向規劃、現金流量規劃、退休規劃
信託、不動產與遺產規劃	財富傳承與信託策略、遺囑、信託與保險檢視、基金會與其他慈善贈與策略、股票選擇權分析、債權人保護、外部法律稅務顧問合作
家族辦公室服務	家族治理、教育規劃、保管業務、績效管理、健康諮詢(外包)、個人安全(外包)
資產負債表管理	股票質借、不動產融資、受限制股票融資、現金管理、商業貸款、飛機融資、藝術品投資
企業管理	股權規劃、資本市場和投資銀行業務、退休金規劃

資料來源：Morgan Stanley PWM 部門網頁，本研究整理

## (六)費德蘭銀行

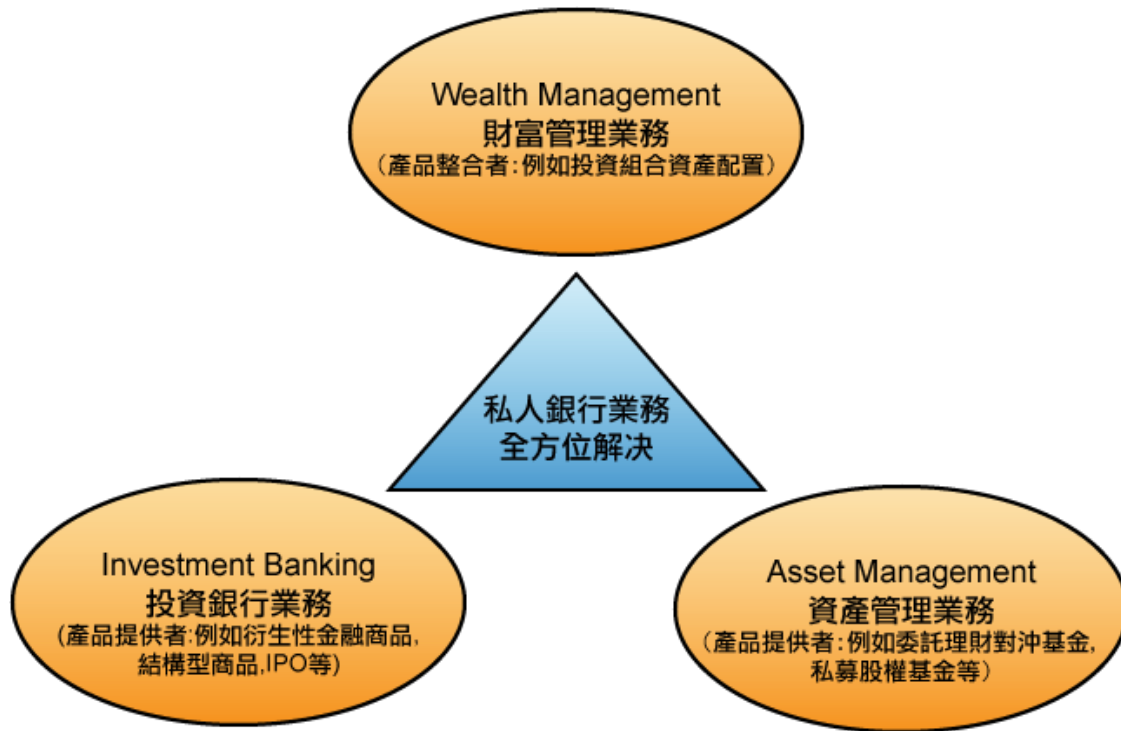
費德蘭銀行是義大利最大的財務顧問公司之一，隸屬於義大利聖保羅銀行集團，主要目標便係服務高淨值客戶。在歐洲，類似的財務顧問公司非常普遍，有大約四分之三的銀行都和財務顧問公司有合作關係。費德蘭銀行擁有超過五千名財務顧問，服務客人超過 60 萬名，管理資產超過 770 億歐元。財務顧問提供的服務主要有協助客戶管理資產、選擇最適合的基金和各種投資商品、進行資產配置等。該行的服務模式是由三階段服務所組合而成：私人銀行家、投資組合經理與資產管理人<sup>13</sup>。私人銀行家負責第一線服務客戶並維持客戶關係；投資組合經理是產品專家，負責支援私人銀行家並從技術面提供包含投資組合建議、檢視投資組合績效以及提供對金融市場之看法；資產管理人則是向投資組合經理負責，為其提供基金或者資產配置的服務。

透過上述的介紹，我們可以發現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(Need)，如圖 2-3-1 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。

---

<sup>13</sup> 詳見 Maude (2006)。

圖 2-3-1 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。以傳統歐美私人銀行為例，主要可分為兩種模式，其一為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，之後的任何交易皆不再收取手續費。第二種模式，銀行除了向客戶收取交易手續費之外，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。然而，允許收取超額報酬佣金的模式，可能會產生道德危險(Moral Hazard)或代理問題(Agency Problem)，使私人銀行業者傾向於承擔更高風險以賺取超額報酬回饋，此舉將使客戶的資產暴露在較高的風險中。

如前所述，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，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，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。如同前述，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<sup>14</sup>，也提高客戶遭受損失的風險，使客戶的實際收益率低於潛在的收益率。

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

---

<sup>14</sup> 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。

管理費模式下，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 2-3-4 所示。

表2-3-4 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

比較以上兩種收費模式，管理費型模式較注重客戶資產的穩定與保值，運用的金融工具種類除了增值性的股票、債券、基金外，尚包含具有保值功能的存款、保險及另類投資等。然而，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。根據本研究訪談，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。

以下列出私人銀行業界實務上主要收取的費用名目，包括資產管理費、交易手續費以及投資組合管理費。

#### (一) 資產管理費

又稱資產託管費，私人銀行業者為客戶管理資產，由被管理的資產規模大小決定私人銀行可獲得收入的基數，這也是令私人銀行變成一種令人羨慕行業的關鍵所在。當管理越多的資產，就越能輕鬆獲得管理費收入，而不需要辛苦進行交易或者自己承擔風險。因此，在私人銀行的價格收費表裡，一般會先看到資產管理費。

假設客戶在一家私人銀行建立一個由股票，債券和貨幣型資產組成的投資組合，這家私人銀行便根據這些資產分別計收客戶的資產託管費。換言之，客戶為了能獲得把錢放在私人銀行的特權必須支付一筆費用，這筆費用通常有一個特定比例，也可能是銀行所設定的一個最低比例。除了總資產的規模外，資產託管費的高低也取決於資產類別，債券型資產的託管費用低於股票的託管費。不同銀行間計收的託管費也不盡相同，某些銀行按月計收，某些銀行按季，某些銀行則是按半年或年度計收，如此也使得

客戶很難比較哪家銀行的收費更便宜。

如同前面所述，資產規模對於私人銀行而言至關重要。因此存入私人銀行的資金越多，得以享受的資產託管費折扣就越高，是以很難具體界定私人銀行的收費標準，一般而言大約是在 0.4% 至 1.5% 之間。

## (二) 交易手續費

客戶在私人銀行開立帳戶，儘管不用為每一筆買賣股票支付 1% 的交易費用，但也不會享有每筆 0.1% 的廉價交易成本，除非是私人銀行客戶裡的超高淨值資產客戶。與零售銀行客戶相比，私人銀行客戶還享有便捷的交易下單速度。當客戶有意願在全球任何一個交易所買賣股票或 ETF 資產，私人銀行 RM 將協助客人儘快成交。

不過值得一提的是，當市場波動性加大、投資者情緒變得緊張的時候，私人銀行業者往往會增加交易的頻率，為自己帶來更多手續費收入。當然，某種程度上也將影響到私人銀行客戶的總資產規模及穩定性。

## (三) 投資組合管理費

作為私人銀行的客戶，在投資的時候有兩個選擇，其一是向私人銀行業者和理財顧問諮詢並獲得建議，再由自己做出投資決定。第二種選擇是自己僅決定投資策略，並將資金直接交給私人銀行去操作，類似國內全權委託的概念。在第二種情況下，私人銀行會徵收投資組合管理費。

在進行投資之前，私人銀行業者會針對客戶進行風險承受評估，再以此為標準挑選最合適的資產並按照客戶的風險承受能力進行資產配置。私人銀行收取這項管理費用的邏輯正是因為客戶若想將資金轉化為標的投資組合，就需要藉由銀行的交易人員協助下單，並將此筆費用從客戶的投資組合帳戶中直接扣除。資產組合管理費裡面有時也會出現一筆按投資績效收取的管理費/佣金，這種費用通常是在資產託管費的基礎上再針對門檻以上的超額報酬徵收投資收益 10% 至 20% 的額外費用，如同前面所述，這種

獎勵機制可能使私人銀行業者有動機去拿著客戶的資金冒更大的風險來賺取額外收益。

在投資組合管理費方面，私人銀行客戶經理有可能未對客戶詳細揭露協力廠商費用。此筆費用可能產生在私人銀行替客戶買入共同基金時所產生的基金管理費，如果買入的基金是 FOF(Fund of Fund，組合基金或基金中的基金)，可能還會產生雙重費用。

綜上，私人銀行的主要獲利模式不外乎歐系的資產管理費模式與美系投資銀行背景的交易手續費模式，然而獲利與否的重點在於如何對客戶的需求提出解決方案。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，以上皆值得有意發展私人銀行業務之銀行業者參考借鑑。

## 第四節 高端財富管理客戶需求探討

根據現有文獻及前面分析，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，若是業者無法滿足客戶需求或是提供的商品與服務與客戶的需求不相稱，當然無法成功推展此項業務。由於無法取得兩岸私人銀行現有客戶及潛在客戶群之第一手調查資料，本節之作法係透過蒐集針對渠等客戶需求之現有調查報告<sup>15</sup>，加上進行業界訪談後加以整理導出結果。

### 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了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，有關財富傳承的需求逐漸彰顯，超高淨值人士對此需求尤甚。根據招商銀行與貝恩公司合作之《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。財富傳承的管道頗多，除了一般的金融投資工具外，保險規劃與信託

---

<sup>15</sup> 本處參考報告包括 2011 中國私人財富報告、2012 中國私人銀行市場報告、2013 中國私人財富報告、2013 台灣投資人意向調查以及中國私人銀行客戶特徵與發展趨勢研究報告。

規劃也是最常使用的服務。

### (三) 財富增值

財富越多越好，相信是大家都認同的。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。有的企業在草創期可能有銀行融資或創投資金的需求；有的企業可能有規劃上市的投資銀行需求；有的企業可能已經上市，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，多少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(Abraham H. Maslow)提出的人類需求層次理論(Maslow's Hierarchy of Needs)，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。除了金錢所帶來的物質享受和社會地位，客戶將更加關心自己和家人的身心健康，崇尚

休閒的生活方式，諸如旅遊、閱讀、藝術、古董收藏與頂級娛樂等。因此，為了實現客戶資產的全方位管理，對私人銀行業來說，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，以滿足高淨值客戶的多元化需求。除了基本的需求外，富裕人士也認為私人銀行業者應該能夠滿足他們在醫療與健康、子女教育、房地產投資顧問、國外度假療養、休閒娛樂服務、藝術品鑑賞以及海外移民等方面的需求。

### (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，這是富裕人士最重視的增值服務之一。

### (二) 子女教育

守成的難度不亞於創業的艱辛，有時候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，在日益激烈的競爭中保持優勢地位，尤其對於到海外留學的議題更加關心。此外，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，頂級的休閒娛樂諸如高爾夫、馬球與滑雪等，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<sup>16</sup>。

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。

---

<sup>16</sup>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。

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，主動參加更多投資決策，要求取得更多管道(透過網路或手機等行動通訊工具)即時監控和管理投資組合。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。全球金融海嘯後，客戶比過去更加厭惡風險，更加謹慎並適應更廣泛的金融和投資環境，也更需要終身財務規劃等更加透明和複雜的全面服務。當然，為了保存既有的成果和資產，客戶也會更願意配合遵循法規。

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。

### 第三章 台灣銀行業發展私人銀行業務之優劣勢分析

由於私人銀行業務對於台灣本土銀行業者而言算是 21 世紀才開始之新種業務，發展時間不超過十年。加上目前台灣的經濟金融狀況不若香港、新加坡等鄰近金融中心發達，如表 3-1 所示，更遑論要與紐約、倫敦、東京等國際金融中心相比。因此，台灣銀行業者在發展私人銀行業務之步調上應採取穩中求進之大戰略，合理穩健的作法是先發展本地人士及台商再擴及海內外華人的市場。本章將以台灣銀行業者發展華人圈私人銀行業務作為重心，透過對內部的優勢及劣勢以及外部的商機與威脅進行評述，再基此進行 SWOT 分析，提出相關策略建議。

表3-1 台港新三地金融發展各項指標及排名

細項指標	台灣	香港	新加坡
Availability of Financial Services	5.4(25)	6.2(3)	6.1(8)
Affordability of Financial Services	5.6(11)	6.0(4)	5.9(7)
Financing through Local Equity Market	5.5(2)	5.7(1)	5.1(7)
Ease of Access to Loans	3.6(26)	4.5(5)	4.5(4)
Venture Capital Availability	3.9(15)	4.3(5)	4.3(7)
Soundness of Banks	5.7(32)	6.5(7)	6.6(4)
Regulation of Securities Exchanges	5.4(21)	6.0(3)	6.0(5)
Legal Rights Index, 0-10	5(85)	10(1)	10(1)

資料來源：The Global Competitiveness Report 2014-2015，本研究整理

## 第一節 台灣銀行業發展私人銀行業務之優勢與商機

本節將以本國銀行業者為主體，就發展私人銀行業務一事討論內在的優勢與外部環境面對的商機。

### 一、優勢

#### (一)本國銀行業者具有語言文化優勢

台灣銀行業者發展私人銀行業務的優勢主要表現在本土市場優勢和語言文化優勢。由於本國銀行業者與國內高端客戶的文化和價值觀最為接近，相信可以有效掌握客戶的理財偏好和需求，其所推出的商品或服務理應容易滿足客戶個性化、區域化的需求，這應是我國銀行業者發展私人銀行業務的一個重要優勢。

其次，相對於經過英國殖民的新加坡與香港，台灣銀行業者在經營模式、企業文化與中文化環境是中國大陸富裕華人較能接受者，開辦的私人銀行業務可能更易於被客戶信任和接受。尤其香港，雖說是距離中國大陸最近的境外金融中心與私人銀行中心，但是受到 2047 年當地法制可能回歸中國大陸的影響，對於有心將財富遠離中國大陸控制的富裕人士而言，台灣的吸引力將相對突顯出來。

#### (二)營業據點密集，與本地客戶關係較密切

與外資銀行相比，本國銀行業者在營業據點和客戶關係上具有明顯的地緣優勢。我國銀行擁有遍佈全國的營業據點，可以就近提供便利的服務，同時業已積累了眾多的本地高端客戶資源。根據中央銀行金融統計資料，截至 2014 年 6 月底，本國銀行共有 39 家，不包含各銀行的 OBU 合計有 3,438 個分支機構。外資銀行據點相對有限，在台分行有 36 家，辦事處有 9 家，故據點相對較少。然而值得注意的是，外資銀行採取在台北為主的都會區設立分行的策略，而私人銀行業務目標客戶主要係居住在大都市，這也是外資銀行將資源有效利用的一個表現，台灣銀行業者實有必要進一步

思考如何充分發揮此一優勢。

其次，由於經營本國業務多年，本地高端客戶習慣在本國銀行辦理存款、放款、匯兌與結算等多種業務，銀行業者已多少累積高端客戶相關財資訊息，加上彼此易於溝通且已養成一定程度之信賴，如果能獲得類似的私人銀行服務，相信也會吸引本地客戶選擇與本國的銀行往來。至於中國大陸或東南亞的富裕華人龐大商機，可以利用本國銀行在當地的關係與客戶資源加以掌握。

### (三)生活環境良好，物價、房價相對便宜

台灣經過長久之經濟發展，國家基礎建設已有一定基礎，加上優越之自然風景與人文色彩，生活環境明顯優於中國大陸，具備一定程度之吸引力，較之香港與新加坡兩地無太大差異。進一步比較物價方面，明顯較港新兩地為低，尤其房價相對低廉，更提供誘因吸引中國大陸富裕人士來台置產居住，故台灣銀行業者發展私人銀行業務，除能回頭帶動相關金融業務外，也可促進週邊之觀光及醫美產業發展，滿足富裕人士之增值需求。

## 二、商機

### (一)華人富裕人口眾多

擁有眾多富裕人口是發展私人銀行業務的客戶基礎，隨著中國大陸的改革開放，經濟快速成長，使得居民總收入與富有家庭數量快速增加，因而提供私人銀行業務發展的好環境。根據波士頓顧問公司 2014 年 6 月發表的《2014 年全球財富報告》，2013 年美國的百萬富豪家庭數量為 713.5 萬排名世界第一。其次是中國大陸，百萬富翁家庭數量也達到有 237.8 萬，高於第三名日本的 124 萬。台灣則是以 32.9 萬排名第八，領先於香港的 23.8 萬。本國銀行業者之前估計，台灣富人海外資產至少有兩仟億美元，如能有十分之一資金回流，也是滿龐大的資金來源，足見兩岸華人市場富裕人士可帶來業務機會，加上兩岸 MOU、ECFA 及兩岸貨幣清算機制啟動，應是台

灣銀行業者發展私人銀行業務之商機。

## (二)龐大市場仍在成長，外資銀行有其侷限

就私人銀行業務而言，市場機會龐大，相信任何一家國際級私人銀行業者也僅搶佔一成不到的市場。同時，隨著經濟的持續發展，中國大陸及台灣居民儲蓄規模龐大且成長迅速，更做大了市場的大餅，為本國銀行業者發展私人銀行業務提供了更多的目標客戶。而國際級外資銀行業者在搶佔私人銀行市場時，由於資源相對有限，加上近來受到 Basel III 之影響，往往得將重點投注在超高淨值的富裕人士或家族身上，某種程度上也就為本國銀行業者發展私人銀行業務留下了空間。舉例而言，總資產在 100 萬美元以上之客戶可列入本國銀行私人銀行客戶之列，但在外資私人銀行或港新兩地私人銀行業者眼中，可能是看不上眼的邊際客戶，無法獲得良好的服務。因此，本國銀行業者若能立足於本國客戶資源的基礎上，為富裕的客戶提供更為廣泛和多樣化的商品和服務，應能在私人銀行業務上找到利基客戶並有所做為。

## (三)進行經營轉型、賺取非利差收入

長期以來，銀行業者的業務結構相對單純，以傳統存貸款業務為主，銀行獲利來源主要是利差收入，非利差手續費收入平均低於三成。此種過分依賴於存放款利差的經營模式，已然限制本國銀行業者的發展。加上 1990 年代開放新銀行加入經營，以及近年來的景氣低迷與寬鬆貨幣政策環境，更加深銀行業經營的困難，苟能發展私人銀行業務，提供高端之財富管理與相關創新服務，亦是銀行調整經營模式之機會，可促使銀行實現收入來源的均衡發展，甚至可回頭帶動其他金融業務或是觀光與醫療產業之成長。

## 第二節 台灣銀行業發展私人銀行業務之劣勢與威脅

討論了本國銀行業者發展私人銀行業務的優勢和商機後，本節將討論內在的劣勢與外部環境面臨的威脅。

### 一、劣勢

#### (一)業務商品種類較少且專業化程度較低

私人銀行業務是以提供專業性、專屬性與私密性的高端金融服務而著稱，尤其要能為客戶提高量身定制的個性化金融服務。然而，由於本土銀行的私人銀行業務起步較晚、金融政策不完善以及自身開發設計能力不足，使得本土銀行自行設計推出的金融商品種類相對單一，投資組合和解決方案簡單，同質化現象嚴重。而外資國際型銀行基於全球的資源與支持，一般在一至兩個月左右便能推出一種新金融商品，國內銀行金融創新速度與能力相形見绌。

此外，之前受到主管機關規範與法規限制，國內金融機構即使作為銷售平台能販售的商品亦相對有限，也加深了國內銀行業者在發展私人業務上商品面的劣勢。不能滿足私人銀行客戶的需求，在激烈的競爭中流失客戶乃是必然。

#### (二)缺乏專業人才

私人銀行業務的客戶經理不僅須具備個人財富管理及企業財務管理知識，還得熟悉國際金融市場及衍生性金融商品，主要國家的稅收政策和移民政策，信託計畫的規則以及資本市場運作的一般規則。因此，合格的私人銀行客戶經理可說不僅專業知識廣博，且要具備足夠的從業經驗。就目前看來，大多數本國私人銀行業者都要求客戶經理必須具有十年以上的工作經驗，不僅具備紮實深厚的理論知識，還要經歷至少一輪景氣或金融循環週期的實戰經驗。外資銀行諸如英國巴克萊銀行甚至要求私人銀行客

戶經理必須具備 15 年以上的工作資歷。

然而，我國的私人銀行業務起步較晚，尚無足夠的時間來培養合格的客戶經理，導致私人銀行的專業經驗相對缺乏，高品質的人才更是一才難求。目前國內部分銀行從事高端財富管理業務的客戶經理，部分是從其他業部部門或是財富管理部門轉調而來，相關知識結構和專業技能不足，因此內部私人行客戶經理團隊仍有待充實。加上近幾年，國內外私人銀行客戶經理開始出現挖角戲碼，導致包含銀行、基金、信託、保險公司的資產管理部門和資產管理公司都在爭奪人才，可能因此拉高人力成本。根據普華永道和 KPMG 發布的研究報告，想為私人銀行業大幅成長提供支援，招募和留住足夠數量的客戶經理為重要的考驗之一。

### (三)本國銀行私人銀行部門缺乏品牌號召力

私人銀行業務的客戶均為高端客戶，其十分看重品牌，無論是瑞士銀行集團、瑞信集團、JP 摩根私人銀行、花旗私人銀行還是滙豐私人銀行，無不歷史悠久、制度完善，獲利模式業已建立多年，與剛起步的我國銀行私人銀行業務部門相比，已經形成了強大的品牌號召力，而我國銀行業者在發展私人銀行業務的品牌形象上處於明顯的弱勢地位。

不過，2008 年全球金融海嘯中，歐美大型銀行紛紛遭受重創，相對而言，台資銀行與中資私人銀行受到的衝擊較小，某種程度上也使本土客戶以及潛在客戶加深對本土私人銀行實力的信任。可見受到金融海嘯影響，使得客戶對於外資銀行不再是百分之百相信，相對而言，拉近了本土銀行與外資銀行品牌形象的差距。近年國內銀行獲得國際私人銀行家(PBI)歐元雜誌(Euromoney)頒發東亞傑出私人財富管理銀行或最佳私人銀行整體服務等獎項也是本土銀行業者品牌形象提升之象徵。

## 二、威脅

### (一)來自外資銀行的競爭

台灣推動金融自由化已超過廿年，外資銀行早已進入我國金融市場。不管面對台灣既有的高端財富管理市場或者中國大陸龐大的高端財富管理商機，多數有能力提供相關服務的外資銀行都不會遺漏可發展私人銀行業務的高端客戶。外資銀行由於在私人銀行業務方面起步發展較早，擁有制度完善、人才齊全加上全球資源協助下的強大商品研發能力，使得其相對於我國銀行業者而言能提供較為廣泛且優勢的產品與服務，這也造成我國銀行高端財管客戶的流失。就現況看來，外資銀行不論在台灣與中國大陸的據點均派駐具有豐富經驗和強大背景的管理人員和客戶經理，我國銀行業者不可避免地將與外資銀行在高端客戶方面進行激烈地競爭，可說是我國銀行業者在私人銀行業務領域受到最嚴重的威脅。

## (二)私人銀行業務相關的法律與自律規範仍未完善

較之香港與新加坡，台灣目前並無明確的關於私人銀行業務的法律制度、監理規章與自律規範，業務上主要仍適用《銀行法》、《證券交易法》、《期貨交易法》、《信託法》、《信託業法》及其相關施行細則，完整的遊戲規則尚在摸索當中。然而，在沒有特別法的規範前提下，只能適用普通法來解決問題，但普通法通常較無法考量到業務的特殊性，例如私人銀行業務中的特殊性，一旦處理不當，可能將影響客戶或者私人銀行業者本身，甚至傷害該項產業的發展。因此，為確保台灣私人銀行產業的順利發展，提供良好的私人銀行業務發展環境，將是主管機關須留意的重點之一。

基此，本研究提出下兩點建議供業者參考：第一，私人銀行從業人員資格管理，對從事私人銀行業務的人員，應從嚴要求，仿效香港與新加坡，制定可行的人才認證制度；第二，私人銀行業務的風險控制，私人銀行業務產品豐富，財富管理方案眾多，而本國客戶普遍對境外金融市場瞭解相對有限，為充分保護客戶權益，似有必要要求開辦私人銀行業者制定相關風險管理的規定與細則。

### (三)外匯與相關投資管制依舊存在

台灣屬於小型開放經濟體，容易受到來自外部的資金波動影響，加上部分政策背景，故實施相對嚴格的外匯管制政策，某種程度上也是無可厚非。然而此舉將影響金融機構進行投資與避險的遂行，使得境內私人銀行無法自由將客戶的資產在全球範圍內進行配置。話說回頭，對於私人銀行而言，能將財富在世界各地進行自由投資與進出是一個關鍵點。因此，這是台灣發展私人銀行業務時必須面對並解決之問題。此一問題已經出現轉機，主管機關在 2013 年下半年提出金融業納入自由經濟示範區行動方案，金融鬆綁範圍包括 OBU、OSU，以及 DBU(Domestic Banking Unit，國內外匯指定銀行)、DSU(Domestic Security Unit，國內證券外匯業務)四大部分，其中以 OBU 及 OSU 的開放範圍最大。希望能透過金融法規鬆綁，善用 OBU 與 OSU 平台，進而促進金融業務發展，培養及吸引金融專業人才，創造更多就業機會。

### (四)稅制缺乏競爭力

吸引富裕客戶的資金與優秀的人才是發展私人銀行業務的重要條件，相較於香港與新加坡，台灣仍有改進的空間。台灣的賦稅制度對財富管理客戶而言沒有誘因，尤其是高淨值個人，恐怕不會想要在台灣追求或持有高額財富。導致的結果便是高淨值個人逐漸將財富移往海外，同時投資海外市場。以個人綜合所得稅而言，台灣採取漸進式稅率，根據 2014 年 5 月 16 日修正之所得稅法第五條規定，台灣的個人綜合所得稅率級距分為六級，最高級距稅率為 45%，相形之下，香港與新加坡採取的單一式低稅率(15-20%)優惠且簡單。遺產稅方面，台灣的遺產稅率是 10%，香港與新加坡則為零。台灣的股利所得稅與個人所得稅率連動，也較港新兩地為高。企業所得稅方面，台灣的稅率與新加坡相當，都是 17%，略高於香港的 16.5%。茲將三地的重要賦稅比較，整理如表 3-2-1 所示。

表3-2-1 台港新三地主要稅率比較

稅別		台灣居民	台灣非居民	香港	新加坡
個人所得稅	稅率	5-45%	全月薪資給付總額在每月基本工資 1.5 倍以下者，按給付額扣取 6%；1.5 倍以上者扣取 18%	0-17(標準稅率 15)%	0-20%
	股利所得	5-45%			
	資本利得	無	20%	無	無
	海外所得	年所得超過台幣 600 萬元，海外所得超過 100 萬元適用最低稅負制，稅率為 20%	無	無	無
遺產稅		2009 年由 40% 降為 10%	無	2006 年取消	2008 年取消
企業所得稅		17%	17%	16.5%	17%
營業稅		5%	5%	3%	7%

資料來源：中華民國所得稅法，本研究整理

對於外國人所得稅的課稅方式，台灣的規定是如果居住不超過 183 天，稅率一律為 20%；若超過 183 天，則比照本國居民，依所得高低課徵 5 至 45% 的個人所得稅。至於新加坡，外國人停留或工作不滿 60 天，可免繳個人所得稅；60 至 182 天，所得稅率為 15%；183 天以上者，最高稅率是 20%(公司董事除外)<sup>17</sup>。因此，在相同條件下之實質薪資所得而言，台灣較香港、新加坡為低。加上新加坡搭配其他既有之優惠條件，諸如沒有資本

<sup>17</sup>即使是香港對在港工作的外籍人士所得稅率也僅有 17%。

利得稅，對大部分的境外投資所得也不課稅，使得新加坡得以吸引更多金融業高階或關鍵性專業人才以及金流之流入，開放移民政策與搭配的稅賦優惠制度實施至今，以使新加坡移民人數高達總人口之四成，這一點值得深思並檢討我國現行之賦稅制度是否有改進之空間。

#### (五) 客戶對於私人銀行的認知與觀念有待加強

不論是台灣或中國大陸富裕人士，目前對於私人銀行的瞭解程度相對不高，對部分規劃或者信託服務使用者付費的觀念也不強。根據民生銀行與麥肯錫在 2012 年 10 月發表的《2012 中國私人銀行市場報告》，中國大陸高淨值人士<sup>18</sup>尚未普遍瞭解私人銀行業務。根據研究團隊訪談及搜尋文獻發現，部分私人銀行客戶係由銀行現有的財富管理客戶升級而來，或者只是基於和私人銀行 RM 的個人關係而與該私人銀行往來，通常是捧場性質居多。這類的客戶通常也是事業有成的第一代創業者，本業經營獲利能力強過財富管理服務所能提供的報酬，因此不會太依賴業者提供的理財服務。此外，相對於歐美人士，華人在受人之託、為人理財的信託觀念上仍有待加強，使得私人銀行業者在推廣核心的信託服務上亦遭遇不少困難。

#### (六) 產業風險控管難度較高

私人銀行業務範圍涵蓋甚廣，包含銀行、證券、保險與信託等領域，加上當前我國金融法規仍在逐步開放之中，金融環境較之歐美國家相對保守，可投資金融商品範圍狹小，避險管道相對有限，容易導致風險不夠分散，可能對私人銀行客戶帶來較大的風險。因此，有必要在開戶進行 KYC(Know Your Customer, 認識你的客戶)時針對客戶進行深入調查，瞭解客戶的財務狀況、家庭背景、對風險的認知與承受度，並提醒客戶可能的風險。當然，在開戶進行 KYC 時留意是否有洗錢、逃漏稅、恐怖主義與其他非法轉移財產等行為，也是建立健全的私人銀行業務應注意之事項。

---

<sup>18</sup> 此處所指高淨值人士，係指可投資金融資產在 100 萬美元即 650 萬人民幣或以上的人士。

### 第三節 台灣銀行業發展私人銀行業務之 SWOT 分析與策略

透過前面兩節的分析，可以知曉台灣銀行業者發展華人私人銀行業務內部條件的優劣勢以及外部面臨的商機與威脅。就外部條件而言，固然有一定之商機，同時也伴隨相應之威脅。就內在條件而言，也須認清自身之優勢與劣勢，善用自身優勢來面對來自香港、新加坡或其他外資銀行之競爭，整合此四部分，就可進行簡單 SWOT 分析，並提供相應策略建議如表 3-3-1 所示。

表3-3-1 國內銀行業發展華人私人銀行業務之SWOT分析

<div style="text-align: center;">內部能力</div> <div style="text-align: center;">策略建議</div> <div style="text-align: center;">外部因素</div>	優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
機會(Opportunities)	SO 策略	WO 策略
1. 華人富裕人口眾多 2. 龐大市場仍在成長，外資銀行有其侷限 3. 進行經營轉型、賺取非利差收入	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 善用本土優勢及大量客戶資訊，向台灣本地富裕人士推廣私人銀行業務</li> <li>➢ 善用語言文化及環境優勢，向大陸為主之境外華人推廣私人銀行業務</li> <li>➢ 搭配台灣既有優勢，發展各式金融服務及觀光、醫美產業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 強化金融商品研發能力，開放平台可銷售商品與服務</li> <li>➢ 建立內部訓練人才制度，對外挖角高階人才來台/返台發展</li> <li>➢ 提高服務品質，搭配公益活動或廣告提升品牌形象與知名度</li> </ul>

威脅(Threats)	ST 策略	WT 策略
1. 來自外資銀行的競爭 2. 私人銀行業務相關的法律與自律規範仍未完善 3. 外匯與相關投資管制依舊存在 4. 稅制缺乏競爭力 5. 客戶對於私人銀行的認知與觀念有待加強 6. 產業風險控管難度較高	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 強化自身職能，提高產業競爭力</li> <li>➤ 主管機關研議制訂相關法規，並由業者制訂自律規範</li> <li>➤ 善用金融納入自經區方案，研議放款外匯及投資管制</li> <li>➤ 通盤檢討現行稅制，吸引更多金流與人才回台</li> <li>➤ 強化業務宣導與教育客戶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 挑選目標客層，避免與外銀直接競爭</li> </ul>

資料來源：本研究整理

經過上述分析與整理，吾人發現台灣與香港、新加坡在發展私人銀行業務上各有特色，其中在法規制度與行政效率上以新加坡表現較為優異，市場自由度、資本市場發達與接近中國大陸則是香港的利基。尤其法規制度方面，新加坡透過彈性監理架構與周延的管理規章，降低外界對於過度管制與政策不確定(換句話說，由於政策規劃是長期且一致的，故能增加外界對於政府施政的信心)的疑慮，有效地讓企業的交易成本下降。其次，行政效率方面，新加坡行政效率高，並且明確產業界與官方的訴訟程式，金融機構對於金管局措施有異議時，將由政府籌組顧問團協助處理問題，執行效率與雙向溝通是新加坡的資本市場特點與優勢。

雖然台灣具有某些發展私人銀行業務的優勢條件，然也面臨某些外在的劣勢條件，加上面對當前全球金融市場之高度整合與日益激烈之競爭態勢，台灣銀行業者要能成功發展私人銀行業務並非僅靠業者之力便可成功。

為營造出適合發展私人銀行產業之環境，使台灣銀行業者能夠從私人銀行業務領域中尋找利基客源與業務，在國際中佔有一席之地，業者與主管機關或許可共同考慮上述 SWOT 之發展策略，並由主管機關給予業者適當的支持與援助。

## 第四章 扶助銀行業發展私人銀行業務之作法與發展方向

基於前述章節之研究，吾人已可約略知曉台灣富裕人士眾多，具有發展本地私人銀行業務的空間，加上兩岸三地的特殊經濟背景，包含台商在內的海外華人圈私人銀行業務的潛在商機更高，發展離岸私人銀行業務也成為一種可能，然而競爭也是日益激烈。「知己知彼，百戰不殆」，透過對於台灣銀行業者發展私人銀行業務的 SWOT 分析，大概可以知曉台灣銀行業者的優勢劣勢為何，進而討論應該如何善用優勢、迴避劣勢，在私人銀行業的競爭環境中找到方向。當然，欲成功發展私人銀行業務，搭建華人理財平台，絕非業者一己之力可以達成，尚須內外部環境配合，尤其必須讓富裕人士或投資人有意願將資金交付我國銀行業者或是匯回台灣，故須仰賴主管機關協助。

### 第一節 銀行業發展私人銀行業務之執行方向

#### 一、目標市場選擇

私人銀行業務或私人財富管理業務一般可依客戶立場區分為在岸(Onshore)私人銀行或離岸(Offshore)私人銀行。在岸私人銀行業務，主要係指在富裕客戶的所在國為其提供金融商品和服務，可以把它看作是財富管理概念的延伸，或者是信託銀行業務的擴大。離岸私人銀行業務，則係指富裕客戶將其資產放在所在國以外進行管理，亦即非當地居民的資產交由一些主要的專門金融中心或避稅天堂管理，前者如倫敦、盧森堡、紐約、香港、瑞士和新加坡等，後者則包括英屬維京群島、開曼群島、格恩西島、澤西島與列支敦斯登等。之所以產生離岸私人銀行，有其歷史背景，主要由於數百年來高淨值人士對於所在國政治經濟環境的考量、稅負的考量、對本地政府缺乏信任、所在國無法提供滿足其需求的金融商品與服務等因素。私人銀行的發源地瑞士便是因為宗教因素，幫法國或其他天主教國家

富裕人士理財而發跡的。以台灣富裕人士而言，會將資產放於海外，也有其歷史背景，早期是因擔心台海戰爭，近期則是因為規避稅賦以及投資中國大陸等因素，將大量三角貿易產生的利潤置於海外。根據業界估計，台灣人的海外財富至少有兩千億美元，故離岸私人銀行業務確有商機存在。

私人銀行業務又可站在提供服務的銀行立場上區分國內私人銀行業務與國際私人銀行業務，國內私人銀行業務指的是銀行在所在國提供私人銀行服務，國際私人銀行業務指的是銀行業者在母國以外的海外市場提供私人銀行服務。

結合上述在岸離岸與國內國際的概念，可以發展出一個 2x2 的矩陣概念，分別是國內在岸業務、國內離岸業務、國際在岸業務與國際離岸業務，如表 4-1-1 所示。簡單說明一下，國內在岸業務即是銀行在母國服務本國富裕客人，例如瑞士銀行在瑞士服務當地的高淨值人士，或是國內某銀行在台灣服務台灣本地的富裕人士；國內離岸業務則是瑞士銀行在瑞士服務非瑞士籍的高淨值人士，或是指國內某銀行透過 OBU 服務非中華民國籍的高淨值客戶；國際在岸業務係指瑞士銀行在某國服務當地的高淨值人士，或是國內某銀行在香港服務香港當地的高淨值人士；國際離岸業務則係指瑞士銀行在某國服務非當地國籍的海外人士，或是指國內某銀行在香港服務台灣、中國大陸或新加坡籍的高淨值人士。

表4-1-1 私人銀行業務領域分野

	在岸	離岸
國內	國內在岸 銀行在母國服務本國客人	國內離岸 銀行在母國服務非本國客人
國際	國際在岸 銀行在外國服務當地客人	國際離岸 銀行在外國服務非當地客人

資料來源：本研究整理

通常能夠發展離岸業務的地點，也都具有低稅賦、資金流通方便的金

融中心地位。根據我國金融環境與銀行業發展私人銀行業務的經驗與優劣勢條件，發展國內在岸業務，可以充分運用客戶關係與據點眾多的優勢，是短期內較為可行之作法。若欲發展國內離岸業務，目前透過 OBU 開放打造華人理財平台應係朝此方向發展，然而仍須主管機關協助營造有利於吸引資金來台之環境，尤其建議先朝吸引台商或富裕國人海外資金返台，方能使銀行業者發揮本地化之優勢。發展國際在岸業務方面，建議可與金管會所提發展亞洲區域銀行共同考慮，尤其針對香港與新加坡等具有華人背景之富裕地區，聘用包含在海外發展之優秀台灣私人銀行從業人士，讓國銀海外據點在當地發展業務，並學習當地業者之技術。發展國際離岸業務方面，建議先利用國銀海外分支據點，尤其是善用香港與新加坡兩地成熟之市場與平台，考慮採取中國信託商銀或招商銀行併購當地銀行之模式，甚至搭配在當地併購或成立信託公司與壽險公司以完善私人銀行服務之產品線。短期間可先善用瞭解台灣客戶的優勢由發展海外富裕台商的業務開始著手，同時藉由國內母行滿足客戶台灣方面的融資或其他需求，提高與客戶的「黏著度」。

綜合前述四大發展方向，短期之內最為可行者乃在國內發展**國內在岸業務**，可以充分發揮在地的優勢，客戶選擇方面，由於外商銀行資源有限，多半不會服務淨值太低之客戶，故國內銀行業者可以選擇門檻以上之中低階客戶開始著手，或是利用現有的企業金融業務尋得私人銀行業務商機。其次是利用現有的香港或新加坡的分支機構，在當地開放的平台服務當地發展的台商，發展**國際離岸業務**，這也可使國內銀行業者避開目前台灣市場不夠開放、金融商品與服務不夠多元的劣勢，和國際銀行業者站在同樣的平台上競爭，同時又可藉由在金融中心的競爭增強經驗值，亦為短期之內可行之策略方向。

**國內離岸業務**方面，確實是台灣將來金融業長期發展之重要目標，然而要讓台灣市場發展到與香港新加坡兩地同樣開放之水準，打造開放之平

台足以吸引海外資金來台理財，即便主管機關已經認知到此點並開始努力，仍有待時間觀察，並非短期間之內可竟全功之事，短期內之務實作法應是在於吸引海外台商或富裕台人將資金透過 OBU 平台回台操作，並透過各項開放或減稅配套措施，建立客戶對台灣金融環境與政府的信心。

國際在岸業務方面，亦非短期之內可以達成，需要讓台灣銀行業者培養成足以與國際金融機構相競爭之實力與經驗方能如同瑞士銀行一般，到台北開設分行並成為台灣當地私人銀行業務之主力。

## 二、搭配開拓海外市場與業務

回顧我國銀行業海外佈局發展歷程，可追溯至 1988 年財政部放寬銀行赴海外設立分支機構，以及 1994 年發布「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」，鼓勵銀行赴海外發展、設立分支機構。加上廿多年前開放設立新銀行導致銀行業面臨市場飽和、信貸供過於求的情形，激烈的競爭下導致利差偏低。在此前提下，銀行業再次尋求對外發展的契機，積極向外佈局。根據金管會銀行局金融統計資料，截至 2014 年 9 月底，我國銀行業在海外共有 114 家分行、29 家代表人辦事處及 212 家其他分支機構(財務公司、子銀行及子銀行之分行)，合計 355 處據點，如表 4-1-2 所示。以分行形式設點的前八大地區，分別為美國 23 家、香港 19 家、中國大陸 14 家<sup>19</sup>、越南 10 家、新加坡 10 家、澳大利亞 8 家、日本 6 家以及英國的 5 家；而以子行佈局的主要地區則為美國、加拿大、菲律賓、印尼、越南與柬埔寨。

---

<sup>19</sup> 根據金管會 2014 年 11 月 20 日更新資訊，目前我國銀行業者在中國大陸設有 16 家分行。

表 4-1-2 我國銀行業在海外設立分支機構統計表

機構別 國家別		總計	分行	代表人辦 事處	其他分 支機構
總計		355	114	29	212
亞太地區	小計	268	79	26	163
	中國大陸	40	14	3	23
	日本	41	6	—	35
	印尼	12	—	—	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	27	3	1	23
	香港	26	19	3	4
	泰國	9	—	4	5
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	28	2	1	25
	越南	53	10	9	34
	新加坡	10	10	—	—
	澳大利亞	8	8	—	—
	澳門	3	3	—	—
	緬甸	3	—	3	—
亞西地區	小計	2	—	2	—
歐洲地區	小計	8	7	—	1
北美地區	小計	74	25	1	48
中南美地 區	小計	2	2	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—

資料來源：金管會銀行局金融統計資料，本研究整理

透過對我國銀行業海外佈局地點之分析，可以發現日本、香港與新加坡等金融業發達地區是我國銀行業亞太地區佈局之重點所在，且此三地都有台商或富裕華人的聚落，尤其香港與新加坡兩地更具有華文優勢，可以與我國銀行業發展國際私人銀行業務之策略相搭配，以收事半功倍之效。

### 三、發展信託服務

透過前面章節分析，銀行業者發展私人銀行業務應當避免以往存放款利差業務或財富管理業務殺價競爭之情況，力朝有附加價值之差異化服務發展。觀察瑞士或者香港與新加坡等地私人銀行產業之發展，可以發現信託與保險是相當重要之利器，能夠協助維持私人銀行業者與客戶長期之關係，擺脫銷售導向的惡性競爭，尤其新加坡更是以境外信託作為發展私人銀行業務之利基。根據本研究國內外訪談發現，匯豐銀行私人銀行部門便是善用信託服務，增加對私人銀行客戶的附加價值，同時維繫與客戶長期之合作關係，故可知信託相關業務應該是台灣銀行業者未來發展私人銀行業務之核心服務。

以台灣信託相關法制為例，信託業涉及信託業法第十八條第一項後段業務時須兼營證券投資顧問業務，且信託業不得經營未經主管機關核定之業務，就精神上而言較偏向於「正面表列」，可能將因此降低信託業者(包含具有信託執照之銀行)提供服務之彈性與附加價值。其次，信託在國外的體制下只是一個執照(License)，僅具有執照的意義。是以銀行旗下各部門只要具有信託的執照便可從事信託的業務，而沒有專屬的信託部。台灣之銀行業者或投信投顧業欲兼營信託業務者，顯然須受到信託業法之規範。但以新加坡為例，《2005年信託公司法案》(Trust Company Act 2005)於2006年2月1日開始實行，該法案第15條部分從事信託業的自然人或法人可以不需要執照，包括依照有關法律註冊的銀行或商業銀行(但他們本身不能扮演受託人的角色，也不能向信託提出建議，或作出任何影響信託的重大決定)。此外，任何已持有資本市場服務執照，按照《證券和期貨法》提供資金管理或保管服務之人士或機構，亦可不需要信託業執照。在2005年信託公司法案中，第15條(d)也規範私人信託公司、律師/會計師、從事「引介活動」者以及執業信託公司或免持執照的銀行、商業銀行簽訂協定，協助建立書面信託、安排受託人的海外人士亦可免持執照。

我國現行金融法規的立法型態係採取依事業別的規範架構，採取分業監理模式。然而，近年來在金融市場整合的發展趨勢下，金融業跨業經營，金融商品與服務多元發展，各金融服務業之界線逐漸模糊，因此傳統分業監理的管理方式，導致不同的金融服務業者經營相同或相似的業務，適用不同的事業規範，而產生監理套利的情形。換而言之，類似之業務行為，可能因為由不同事業所經營，而產生主管機關不同、管理強度不一與廣度不一致的現象。現今部分國家與地區已意識到此點，朝向整合監理或者以業務別而非事業別作為監理的區隔，以香港信託業為例，由於多個主管機關在信託產業或相關產業的不同領域擁有法律管轄權，而有些領域又僅須遵守公司法或者反洗錢規定，這使得一些香港的信託業界人士認為香港的信託產業法規架構是零散的，因此要求進行法規之修改與整合。將來台灣欲壯大私人銀行業務，除了信託法規之外，可能須包含證券、期貨與保險業者的配合，這些都值得台灣的業者與主管機關參考與省思。

### 私人信託公司

私人信託公司(Private Trust Company，簡稱 PTC)常見於家族辦公室(Family Office)的規劃結構中，成立的主旨在於擔任某個或數個特定信託的受託人。PTC 的產生有其背景因素，主要在於 PTC 可為信託委託人在信託相關事宜上提供較多的控制權，同時又不會影響信託的有效性。其次，現在仍有許多人對信託架構並不熟悉，尤其是身處包含台灣在內的大陸法系(Civil Law System)國家，人民並不將習慣法(Common Law System，或稱普通法系)信託機構認可為合法形式時更是如此。此外，有一些大型機構，諸如基金會或銀行等，並不十分樂意對於合作的受託人交付對自身資產的控制。一般而言，PTC 有以下的特徵與優勢：

1. 保密性：PTC 所設家族內信託，保證只有家族成員或其顧問才能接觸到資產資訊，資訊不會外洩到家族成員以外的地方。

2.控制權：PTC 董事會可由家族成員或其信任的顧問擔當，從而控制和管理信託內資產。

3.節省費用：在家族辦公室的結構下，成立以及管理一家 PTC 的費用低於採用傳統信託模式。

4.回應速度快：由於無須外聘信託業者或專家擔任受託人，PTC 得以對家族事務做出更為迅速的決定。

5.靈活性高：PTC 可持有多種不同種類的資產，從股票、債券等有價證券到流動性低的藝術品、紅酒甚至古董家具等。

綜上，吾人可知 PTC 具有不少優點。即便如此，此一架構仍有其風險性存在，尤其在特別案例中可能會讓法院或稅務機構認為這是一場刻意轉移資產的騙局。如此不僅將對委託人和受益人造成不可預測的財務影響，也可能會讓債權人對這些資產提出求償請求，這是值得提防的重點所在。

#### 四、執行戰術搭配

##### (一)細分客戶，選擇合適的經營與獲利模式

私人銀行之所以能存在，主要是能滿足客戶之需求，提供其所需要之解決方案。當前全球私人銀行業主要可區分為兩種獲利模式：手續費型和管理費型。然而由於高淨值客戶多元，可能因事業發展階段、投資觀念、風險偏好與家庭情況的不同，而產生不同的需求。舉例言之，客戶群中可能有處於財富初創期，重視財富成長且有較高風險承受力的積極型客戶，也有年齡相對較長且財富已到一定規模對財富保值與傳承有更強烈要求的保守型客戶派。有鑑於此，我國銀行業者欲發展私人銀行業務實應善用統計資料分析客戶需求，靈活搭配兩種獲利模式以滿足客戶的需求，同時也能維持與客戶的長遠關係，為自身賺取較為穩定之非利差收入。

## (二)培育私人銀行業務人才

人才是發展私人銀行業務不可或缺的一環，建議銀行利用多種方式進行培育和組建私人銀行業務團隊，尤其是具有行銷才能的從業人員。主要有以下四個建議：1.外部引進既有人才，從國外高薪聘請具有多年專業經驗的跨國私銀行客戶經理背景的優秀人才，直接從事私銀業務的客戶 RM 或擔任顧問；2.派員赴海外取經，可從國內相關業務部門<sup>20</sup>抽調優秀人才赴海外私人銀行實習或受訓；3.既有人員邊做邊學，從既有財富管理團隊中找出資深人員擔任 RM，同時在實際作業中向各相關領域專家學習；4.引進認證資格測驗系統，仿效香港與新加坡之作法，引進測驗認證系統，搭配專業訓練。除可加強 RM 的專業技能，也可對外證明本國銀行私人銀行 RM 具有一定的專業水準。

此外，私人銀行業務專業化程度高，與私人銀行業務有關的專業領域除商業銀行外，尚包含投資銀行、稅收、會計、法律和投資管理，其中聯繫最密切的領域是顧客經營技巧、資產管理業和保險業。以上方面的專業人員都有可能加入私人銀行團隊。由於私人銀行對專業技術要求較高，附加價值也高，因此從業人員的薪水可以採用國外某些私人銀行的做法，使報酬和績效密切相連，以求長期維繫銀行、從業人員與客戶三方之長久關係。光有一流的人才還不夠，還要有一流的團隊，最好組建一個專家組合，向客戶提供全方面的服務。其他相關人才議題，將在第三節中加強論述。

## (三)提高金融商品創新能力，增加服務差異性

國外私人銀行業務發展經驗豐富，故其金融商品相對豐富，可為客戶提供很多選擇。我國銀行業者發展私人銀行業務可以引進國外私人銀行業務產品開發模式，創造出適合客戶的金融產品。也可與其他金融相關行業如證券、期貨與保險業加強合作關係，使得銀行能夠向客戶提供諸如投資

---

<sup>20</sup> 不須侷限於財富管理部門，根據本研究海外訪談發現，部分私人銀行 RM 具有不同背景領域專長，諸如企業金融或投資銀行領域亦可成為優秀的 Private Banker。

信託、各種生命財產保險、基金安排等多元化的金融商品。

從產品創新上看，可在法規允許的前提下將重點放在研發出更適用於我國國情的金融商品上，諸如本國金融業者相對瞭解的台股相關商品，或者人民幣相關金融商品。此外，可學習花旗私人銀行 CIM(Citi Investment Management)系統或瑞士銀行 UBS Advice 等外商私人銀行經營概念，對現有的金融商品在組合投資上做更進一步的研究分析，按照客戶的風險承受度進行資產配置規劃，提高資產組合的整體收益率，避免為了銷售而銷售金融商品。

就差異化服務觀之，理想的私人銀行除透過為客戶需求制定投資規劃與銷售理財商品外，尚須對客戶背後需求進行深度挖掘，例如企業服務上涵蓋價值評估、財務分析、購併策略與 IPO 等。此外還有與高淨值客戶生活相關的各項增值服務，例如移民、子女教育、私人醫療、戶外緊急救援等服務，進一步提高服務的差異化，提高客戶的認同感與往來黏著度。

#### (四)強化資訊管理系統，提高全球競爭力

如前所述，私人銀行業務具有安全性、私密性與便利性等要求。為滿足以上要求，除了需有正確的商業模式，搭配優秀的人才與豐富的商品或服務外，後勤系統的支援亦相當重要。建議銀行改善資訊管理系統效能，以提高其全球競爭力。具體方向大致如下：1.建立完善的客戶關係管理系統，加強對客戶風險屬性和信用情況進行準確的評估，瞭解客戶的確實需求；2.發展全球性電子銀行等網路支援平台，方便跨境業務進行；3.建構客戶服務支援平台，提供更加有效的客戶資料和高效的諮詢工具，藉以制訂高品質的規劃建議，並考慮建構投資組合績效評估系統，定期或不定期向客戶提供管理報告；4.補強行內經濟與金融資料庫的內容，建立開放式的總體經濟和資訊導入系統，為客戶提供及時且準確的總體經濟資訊，以期提早避免像是 2008 年全球金融海嘯般的系統性風險。

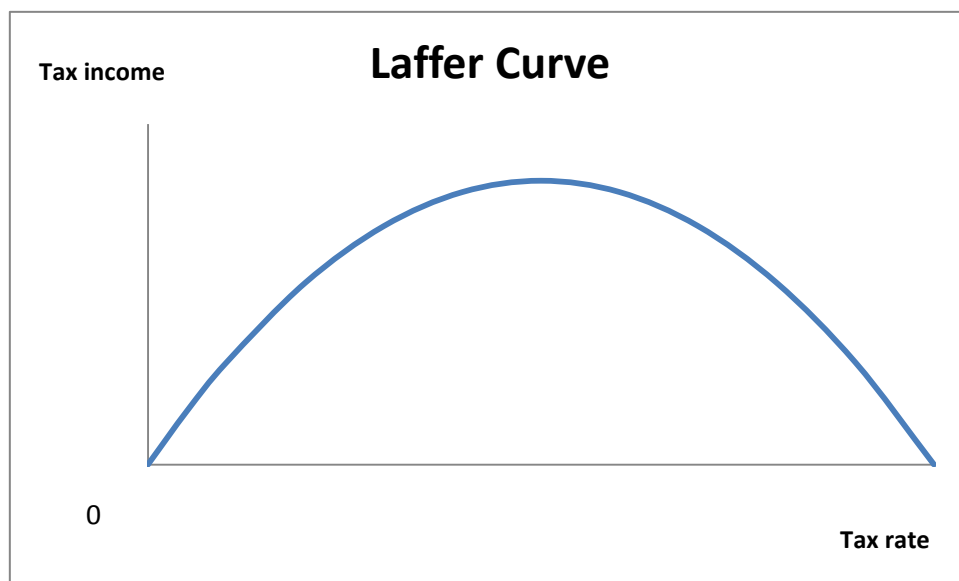
## 第二節 租稅法規建議

### 一、理論分享

在本節開始之前，本研究先提出一個拉菲爾曲線(Laffer Curve)的觀念，此一觀念係由美國供給面學派經濟學家拉菲爾(Arthur B. Laffer)所提出。拉菲爾以其拉菲爾曲線而著稱於世，並當上美國總統雷根(Ronald W. Reagan)的經濟顧問，為當時雷根政府的減稅政策進行謀劃。

拉菲爾曲線主張政府必須保持適當的稅率，才能保證較高的財政收入。與拉菲爾同期也同為供給面學派經濟學家的 Jude Wanniski 對此作出以下詮釋：「當稅率為 100% 時，貨幣經濟中的全部生產都將停止，如果人們的所有勞動成果都被政府徵收，他們將不願在貨幣經濟中工作，因此由於生產中斷，沒什麼可供徵收，100% 稅額，政府的收益就等於零。稅率從 0 至 100%，稅收總額從零回歸到零」。簡而言之，稅率高並不代表實際稅收就高。稅率太高只是使經濟活動不會發生，政府反而徵收不到稅。只有當稅率達到一個最適值時，實際稅收才能達到極大化，其觀念如圖 4-2-1 所示。

圖 4-2-1 拉菲爾曲線觀念示意圖



資料來源：本研究整理

表現在圖形上，在原點處稅率為零時，政府沒有稅收收入，隨著稅率逐漸提高，稅收收入達到最高點，亦即拉菲爾曲線有一個轉折點，在轉折點之前，即在一定的稅率之下，政府的稅收將隨稅率的提高而增加，一旦稅率越過此一轉折點，政府稅收將隨稅率的進一步增加而減少。當稅率為100%時，沒有人願意工作，自然沒有稅收收入，因此曲線是呈現倒U型。政策意涵是，稅率超過最適點時，傷害經濟積極成長的負面影響將大於收入影響，所以儘管稅率提高了，稅收收入卻開始下降。要恢復經濟成長，就必須考慮降低稅率、擴大稅基。

## 二、實務說明

如同本研究第二章第三節所示，台灣與鄰近的金融中心，且是華人區重要的理財中心—香港與新加坡比較，稅率上的確高於兩地。尤其是綜合所得稅率與遺贈稅的影響，恐使高淨值富裕人士降低在台灣追求或持有高額財富之意願。最明顯的影響就是，為了規避高額綜合所得稅與遺贈稅稅率，高淨值客人可能逐漸將資產移往海外，或投資海外市場。此外，台灣的資本利得稅率與個人所得稅連動的規劃，也較其他國家來得高。加上對於單筆新台幣5,000元以上的股利及利息所得課徵2%的健保補充保險費，都使海內外富裕人士因此對於台灣的投資環境不甚滿意。前述的諸多賦稅措施，降低海內外富裕人士將資金移往台灣進行投資理財的意願，某種程度上可說是對香港與新加坡等海外私人銀行業者的變相保護。基此，本研究建議主管機關考慮調降個人所得稅制與香港、新加坡差不多的水準，取消股利所得稅，維持零資本利得稅，取消遺產稅，甚至鼓勵提供一次性誘因鼓勵資金回台投資或創業。

再者，最低稅負制針對國人海外所得課稅議題也值得提出探討。最低稅賦制，全名為「所得基本稅額條例」，自2006年1月1日施行，目的係為使適用租稅減免規定而繳納較低之稅負甚至不用繳稅的公司或高所得個人，都能繳納最基本稅額的一種稅制。換言之，希望使有能力納稅者，

對國家財政均有基本的貢獻，以維護租稅公平、確保國家稅收來源，利益可說良善。海外所得包含港澳地區來源所得，此部分自 2010 年 1 月 1 日起始納入個人最低稅負稅基，象徵我國租稅制度從屬地主義逐漸走向屬人主義。

為達此一目的，法規規定財政部各地區國稅局因查核需要，得依所得稅法第 83 條或稅捐稽徵法第 30 條規定，通知納稅義務人於規定期限內提示海外所得資料供核，或依所得稅法第 83 條之 1 規定，報經財政部核准，就納稅義務人資產淨值、資金流程進行調查。對外方面，政府也積極推動與各國洽簽租稅協定，並持續列為財政部施政重點。根據政府資料，截至 2013 年 6 月，台灣已簽署並生效之全面性所得稅協定 25 個，建置有雙邊主管機關之聯繫網絡，對於涉嫌逃漏稅稽徵案件，則可依循租稅協定之資訊交換規定，透過該聯繫網路交換稅務資訊。實際成效部分，根據財政部財政資訊中心統計，2010 年與 2011 年海外所得分別為 55 億與 39 億新台幣，如表 4-2-1 所示。其中 2010 年度為核定數；2011 年度為初步開徵核定數。

表4-2-1 個人海外所得統計

年度	基本所得額加計項目總額(單位：新台幣億元)	海外所得總額(單位：新台幣億元)	海外所得占加計項目總額之比例
2010	152	55	36.18%
2011	211	39	18.48%

資料來源：財政部財政資訊中心，本研究整理

2010 年實際徵收到之應繳納基本稅額，為新台幣 17 億元整<sup>21</sup>，占綜合所得稅結算申報應納稅額之比重未達百分之一，更遑論來至於海外所得部

<sup>21</sup> 當年度基本稅額為新台幣 25 億元，一般所得稅額為新台幣 8 億元。

分之應繳納基本稅額。然而，稽徵機關針對國人海外所得進行稽徵查核必須付出一定成本，加上稽徵機關的查核技術與我國實際能從多少國家獲得國人海外所得資料都讓人產生疑問。加上此一政策給海內外富裕人士與金融業者的看法，恐怕對台灣發展私人銀行業務或者亞太理財中心產生負面影響，值得主管機關與業者思索。

綜上，政府提供建設與服務，透過課稅取得適當財源以維持運作乃無可厚非。然而，租稅收入係由稅基與稅率所組成，提高稅率並不意味租稅收入將有所提升，政府可考慮從搭配調降稅率與鼓勵業者擴大業務著手，調降相關稅率並進行法規鬆綁，自然可擴大國內財富管理市場規模，以收以擴大稅基之功。其次，就台灣發展私人銀行業務或理財中心一事看來，搭配適當的開放與配套，除了原先的稅收外，可能從提高就業部分得到收穫，更進一步增加本地消費與相關從業人員所得稅收，相信對於總體經濟也有幫助，故本研究建議主管機關思索檢視相關租稅制度。

### 第三節 其他修法建議與配套措施

除了租稅議題之外，私人銀行客戶群非常在意帳戶資訊的隱私，故保密規定亦值得留意。此外，包含私人銀行在內的銀行業務最重的條件在於產品與人才，金融商品方面，就一個開放的平台角度觀之，建議無須強調國人自製。人才方面，則需要檢視相關法規劃配套，方得以吸引相關優秀人才願意為台灣或台灣銀行業者所用。

#### 一、保密規定

保密規定原本即為瑞士銀行業者得以立足於國際的重要特色，該原則已行之有年，並有其歷史背景。瑞士於憲法第 13 條與相關法律即明確規範銀行應為客戶保密，保障客戶隱私。1934 年頒布聯邦銀行與儲蓄銀行法，其中第 47 條規定，所有的銀行都必須遵守保密原則<sup>22</sup>，即便對於客戶往來及財產狀況等有關機密皆不得洩露，這樣的保密協議永久有效，即便是行員離職、退休、解僱都不例外，如有違反者將遭受到鉅額罰金或坐牢作為處罰。甚至私人銀行後來採用密碼帳戶、加密代碼等方式來做為保密的機制。正因為這樣的原因，瑞士私人銀行曾經是黑手黨、恐怖組織的海外金庫、黑金避風港，直到後來和許多世界政府妥協後才決定如果有十足證據的情況下方可查閱客戶的資料。

2001 年的 911 事件發生之後，美國要求各國提供司法協助，以協助追查恐怖分子的金錢往來。雖然瑞士積極配合美國的要求，凍結不少可疑帳戶，但美國仍視瑞士的銀行保密制度為眼中釘，認為此一制度阻礙其進一步的調查。其次，隨著歐盟各國財政狀況的惡化，各國政府亦試圖調查國民是否有海外所得或逃漏稅情況以補足國內財源之不足，於是再次找上瑞

---

<sup>22</sup> 1933 年，納粹德國政府公布一系列法令，要求德國公民交代自己的海外資產。在瑞士，負責追查德國公民在外財產的納粹蓋世太保偽裝成一般客戶走入銀行，拿出一疊錢要求銀行職員存入遭懷疑的德國公民的帳戶。如果錢能順利存入，則證明被懷疑者在瑞士銀行的確擁有帳號，接下來，蓋世太保回國後對儲戶施壓，讓錢從瑞士匯回德國。然而，使用匿名帳戶的客人，則可安全逃過此劫。為此，有三個德國人因在瑞士擁有銀行帳號而被處死，正是這三條人命給瑞士政府充分的理由來加強銀行保密規範。

士等私人銀行業務中心。在瑞士與歐盟進行雙邊談判的過程中，歐盟曾多次要求瑞士廢除銀行保密制度，實現金融資訊共用，以防止歐盟國家居民逃稅。瑞士為了保住保密法，同時不得罪自己的交易夥伴，在 2004 年的歐盟、瑞士布魯塞爾高峰會上，花費 10 億瑞士法郎(約合 6.5 億歐元)來維持銀行的保密權。瑞士承諾這筆錢將分五年流入布魯塞爾的基金，支持歐盟的貧窮地區。然而，歐美諸國並未滿足於瑞士的這些作法。

美國以協助逃稅為由，迫使瑞士最大的銀行—UBS 瑞銀集團支付高達 7.8 億美元的罰金，之後又迫使瑞士最老牌的私人銀行—衛其林(Wegelin)私人銀行停業。2013 年 9 月，瑞士聯邦議會在爭議中批准瑞士和美國 2012 年底簽訂的一項雙邊協議，允許美國稅務機構向瑞士銀行中的美國公民帳戶徵收所得稅；瑞士還將執行銀行資訊自動交換，向美國稅務機構提供美國公民帳戶資訊。此時，德國、法國、英國、西班牙與義大利等歐盟國家也提出要求，在歐盟範圍內要執行銀行資訊自動交換，以確保所有歐盟公民對其全部收入公平納稅。面對歐盟鄰國的強大壓力，盧森堡、奧地利先後作出妥協，同意提高銀行透明度，放鬆銀行保密規定，瑞士亦不得不考慮跟隨。

由此觀之，瑞士銀行的保密制度走向轉型是必然的潮流。瑞士銀行業已普遍預期此一現象，也採取應對措施。不少瑞士私人銀行已經開始針對位於德國、法國、英國與義大利等國的「在岸」分行據點擴大投資，部分業者把業務重心移到東亞和中東地區的新興市場。瑞士銀行業者相信，即使放棄銀行保密傳統，自己仍能以世界一流的財富管理服務與技術吸引到有價值的新客戶群，確立競爭優勢。

回首觀察台灣，不論與遠在歐洲的瑞士或是近在東南亞的新加坡相比，目前的法律及個人資料強制保護上不夠周延，客戶資料僅受到個人資料保護法的保護，且曾發生多起銀行或者電信業者洩漏個人資料的事件，損害客戶對於台灣個人資料保密的信心。再者，金融機構過去在面對政府機關

或公家機關要求強制揭露客戶資訊時，往往居於弱勢地位而屈從其要求，主管機關亦曾要求台灣境內的國內外銀行業者公布曾經違約逾期 3,000 萬美元以上的借款者名單<sup>23</sup>，姑不論出發點為何，卻已再次傷害到外界對於台灣個人資料保護的信心。

對此，本研究建議參酌瑞士與新加坡等國經驗，訂立銀行保密法以確保客戶隱私權受到法律的保障，提高客戶的信心，嚴禁第三方分享客戶資料，並使銀行有合法權力拒絕各政府機關任意要求揭露客戶資料。但考慮到國際間反洗錢或反逃漏稅的規範要求，如果有法院傳票者則不在此限。此外，建議公會或產業協會等自律組織推出和客戶資料管理有關的自律規範。

## 二、人才吸引與培育

私人銀行業務對於台灣一般銀行業者而言，仍屬較新業務，且由於歷史背景因素，一部份台灣富裕人士的資金停留在海外，隨之也有部分私人銀行從業人員在海外服務其台籍客戶，是以相較於香港與新加坡等地，目前留在台灣本土之私人銀行從業人員不論數量上或水準上都略為遜色，故如何吸引與培養優秀私人銀行業務人員，將是台灣銀行業發展私人銀行業務是否會成功的關鍵環節。

一般而言，人才選擇投入某一產業或公司之誘因大致可以歸納簡化為初階的金錢報酬與進階之自我成就感滿足。因此，欲進行財富管理業務之升級，提升台灣銀行業私人銀行業務之競爭力，需要延攬國際級管理或技術人才留在台灣。具體作法除了提升相關金融從業人員之薪酬外，營造具有發展前景的金融產業環境亦為不可或缺之環節。

### (一)修訂勞動基準法，對競業禁止相關條款提供明確規範

---

<sup>23</sup> 有趣的是，金管會在該次活動中特別排除本國銀行的海外分行，應係由於海外地區的客戶資料保護較為嚴密所致。

如同前述，為了發展私人銀行業務，需要大量有經驗之從業人員，短期內單靠內部培養或升級並無法滿足市場對私人銀行 RM 質與量的需求。業界實務上，也有不少私人銀行 RM 會帶著顧客投靠新東家。然而，為保護公司營業機密，許多企業皆會與其得接觸營業秘密之員工簽訂競業禁止條款，限制該等員工於離開原雇主後能從事之活動。現行立法架構下，對於競業禁止條款可執行之範圍並未明訂(關於地理範圍、期間或限制的行為類型等)，且就雇主為執行競業禁止條款所應給付之「合理」補償金，亦無明確規定，導致競業禁止條款的可執行性及合理補償金的數額，僅能由法院裁量。

由於法院就該爭議之見解有所歧異，法律亦缺乏明確規範，本研究建議雇主應得依其特定業務需求，擬定合適之競業禁止契約。適當的競業禁止期間，則依情況有所不同。另外，雇主不應被迫支付執行競業禁止條款之費用。此外，若員工及其雇主於簽訂聘僱契約時即約有競業禁止條款，雙方應得協議可計入員工報酬之競業禁止條款補償金，例如，於聘僱期間可取得之股份選擇權數量。另外，聘僱結束後競業禁止之合理補償金，每月之補償金應介於一至一個半月之薪水。如有額外補償金之必要，其數額亦應由雇主及員工協議達成。

## (二)取消外籍專業人士來台工作的兩年工作經驗限制

現行法令規定，除了從事科技相關產業、服務於跨國企業滿一年以上經指派來台者、及為登記於自由經濟示範區之公司工作者外，所有外籍專業技術人士(具大學學士學歷者)欲來台工作，必須擁有兩年以上相關工作經驗的限制。然而，現行規範仍要求欲在台工作之外籍專業人士需具備大學學歷，且除前述不受限制者外，應有至少兩年相關工作經驗。儘管對在台完成大學教育之外籍學生，主管機關已放寬兩年工作經驗的限制；但其他外籍人士(包括在台成長但於國外取得大學學歷之在台居住之外派工作者子女)仍適用前述規定限制。

本研究認為可考慮刪除兩年相關工作經驗限制，讓合適的職位候選人由市場機制而非法律規範決定。刪除該限制應能吸引更多國際人才加入台灣金融市場的行列，增加勞動市場的多元化，同時促使本地人才熟悉國外實務，提升台灣企業競爭力。

### (三)提高外籍高階人才攜眷在台居留之便利性

現在的台灣金融專業人才，除了面臨外部的吸力外，來自內部的推力也是留不住金融專業人才的因素。部分在國外已成家之外籍人士來台工作，可能無法全部享有正常之家庭生活，根據雇主聘僱外國人許可及管理辦法第 44 條規定，外國人從事就業服務法第 46 條第一項第八款至第十款規定工作者，即第二類外國人，除了在台灣受聘僱期間在台灣生產之子女且本身具有扶養能力外，一般不得攜眷居留。這一規定中所指之第二類外國人雖然包含一般認知中較低階層之家庭幫傭與海洋漁撈工作者，卻也包含了因應國家重要建設工程或經濟社會發展需要而經中央主管機關指定之工作者。若有意來台發展之金融業高階人士並非被定義為就業服務法中第 46 條第一項第一款之專門性或技術性工作者，則有可能因援引此項條例遭受限制。吾人亦須深省此類規定是否將使部分有意願赴台灣發展之金融相關領域專業人士降低來台工作意願。

### (四)提供金融高階與專業人才更靈活之薪酬制度

人才是金融機構最重要之資產，近年國內金融機構因發展相對不若鄰近國家地區迅速而產生所謂人才流失現象，因此有必要創造優質工作環境或優渥薪酬條件來抵禦高薪挖角之競爭者。這對高階金融管理或專業人力而言，應該是最實際也最吸引人的條件。其次，依照國外經驗，私人銀行業務關係一旦建立，關係可能延續數代，對 RM 的穩定性有相對較高的要求。因此，完善的薪酬制度更有利於增強 RM 對銀行的歸屬感並激發其主動提高服務水準，發揮專業能力進行客戶關係管理和資產管理。

至於如何吸引人才為我所用，如同前述，有競爭力的薪資報酬是必要條件。我國金融業由於近年來獲利發展受限，是以普遍影響薪資成長之空間。根據美商韜睿惠悅企管顧問公司的「2012 亞太地區薪資福利報告」顯示，以「管理部門資深經理」薪資中位數比較，台灣中高階管理人才的年薪不但遠低於日本、香港、北京及上海，甚至低於印尼，在亞太地區僅領先菲律賓和越南。

除了一般行員薪資水準之外，身為銀行業主要領導地位的公營行庫管理階層薪資偏低也值得我們加以探討。以公股行庫經營階層薪津為例，國營行庫需負擔政策任務，但負責人薪資待遇受限於法令規範以致於較民營銀行相當職位為低<sup>24</sup>，也可能導致人才流失。一般而言，國營行庫經營階層年薪約 200 萬元，民營化公股銀行董總座年薪約 500 至 600 萬元，民間銀行甚至高達 3,000 萬元，落差頗大，造成人才流失，許多人才寧願選擇小型民營銀行，對於到國營銀行服務意願缺缺。然而，主管機關希望主導公股行庫進行合併，打造出一至兩家亞洲區域銀行，或者發展本地理財平台業務，皆須仰賴優秀之高階金融人才。因此，財政部有需要考慮鬆綁公股銀行管理階層薪資待遇，以留住人才。當然，除了給管理階層適度薪水，也要賦予一定責任，要求管理階層拿出績效作為回饋，或是將薪資連結到經營績效，藉此吸引更好的人才進入銀行。

有關績效連結之薪酬，根據國外經驗，績效導向之薪酬亦為吸引並鼓勵高階管理人才為公司創造績效並降低代理問題(Agency Problem)之工具，此類工具多連結到公司之股價，包含員工分紅入股、股票選擇權、股票增值權或限制型股票之發放等。即便經過十幾年之發展演變，國內有關員工分紅費用化及相關賦稅規範至今仍有部分爭議之處。以限制型股票為例，金管會在 2012 年 9 月 4 日方公告修正部分相關條文，將發放限制型股票之限制從先前給予單一員工數量，不得超過每次申報總數 10%，改成單一

---

<sup>24</sup> 依現有規定，純公股行庫董事長薪資不能超過財政部長的薪資。

員工累計獲得的認股權或限制型股票，不超過公司已發行股數 1%即可，讓企業獎勵員工之作法更具彈性。

不論是為了提升國內金融業之水準，或是打造台灣成為國際級理財中心，引進國外高階金融技術人士來台發展皆為可行作法。欲透過引進國外高階金融專業人才來台發展以提升國內金融業技術或者將台灣打造成為國際級之金融中心，使外國金融專業人士有意願在台發展是不二法門，因此適時檢討並修改法規有其必要性，值得主管機關與金融業者共同檢討。

#### (五)提升從業人員英語能力與打造英語化環境

值得一提的是，本國銀行發展海外業務的地點，除中國大陸與香港主要以華文為母語外。包含美國、新加坡與其他東協國家，在多語言文化之下，主要溝通語言仍必須訴諸於以通用英文為主，台灣在英語化的環境上，相較於香港等國家其實是相對落後的。此不只對於國內人才往海外國家發展有其相對挑戰困難度，台灣銀行業本身若無法營造一具有英語化的工作場域，對於引入海外人才至台灣銀行業就業，語言方面溝通的問題，將直接面臨很大的障礙存在。台灣近年來主要偏重於與中國大陸的業者交流，一旦進入東協國家，經營當地市場業務，與當地人士交流，國際通用英語將是無可迴避的溝通必備工具，持續在教育課程內加重英文的訓練課程，對於國際化人才養成將有其必要性。

### 三、加強政策的持續性，提高富人及銀行業者之信心

政府施政的持續度與人民對於政府政策的信心也相當重要，根據本研究團隊進行國內外訪談發現，政府施政方向的不穩定是最讓富裕人士與私人銀行業者擔心台灣未來私人銀行或財富管理產業發展的因素之一。舉例言之，政黨輪替可能帶來政策的轉向與修改。此外，即便並未出現政黨輪替現象，近期的稅制與 OBU 政策也讓業者與富裕客戶對於政府政策能否持續採取保留與觀望態度。具體而言，政府在 2009 年為了鼓勵資金回台，

推出了調降遺贈稅稅率的政策，當時確有不少富裕人士將海外資金移轉回台灣，之後有不少銀行業者與客戶反應政府事後進行秋後算帳，進行查稅動作。OBU 方面，政府為了發展亞太理財平台與金融納入自經區方案，對於 OBU 與 OSU 平台進行開放與鬆綁，然而 2014 年初發生部分業者鼓勵境內客戶開立 OBU 帳戶，主管機關即表示要對 OBU 進行清查，更進而要求業者訂定自律規範。以上案例都顯示出目前政府施政可能產生的問題與因此帶給富裕人士及私人銀行業者的不安全感，恐將影響台灣發展私人銀行或高端財富管理產業。

除此之外，根據 WEF 發表的 The Global Competitiveness Report 2014-2015 調查報告，台灣在經商條件上最大的問題因素也是 Policy instability<sup>25</sup>，支持本研究的想法與業界訪談之發現。因此，建議政府在規劃政策時可參考新加坡經驗，以長遠的立場審慎思考，一旦決定後便不要輕易改變，同時，設法提高人民與金融業者對政策的信心。

---

<sup>25</sup> 前五名分別為 Policy instability、Inefficient government bureaucracy、Insufficient capacity to innovate、Restrictive labor regulations 與 Tax regulations，百分比分別為 20.4、19.1、15.6、12.8 與 6.4，詳見 The Global Competitiveness Report 2014-2015。

#### 第四節 與私人銀行業務相關之金融監理議題

台灣欲發展私人銀行或財富管理業務，尤其是為外國人提供金融商品或服務時，國際間幾項重要的金融監理議題將是不容忽視的。根據前述分析，吾人可以清楚認知私人銀行業務有兩大特性—高淨值客戶及注重隱密性，正因為此兩大特性，可能促成許多金融犯罪，諸如常見的洗錢犯罪與逃漏稅等問題，故產生許多新的監理機制或法規的推出。

#### FATCA

世界各國因財政赤字，均利用各種方式增加財政收入，最知名的是美國自 2014 年 7 月 1 日起實施的 FATCA(海外帳戶納稅法案, Foreign Account Tax Compliance Act, 俗稱肥咖條款)，要求各國金融機構提交具美國身份的帳戶資訊，以針對全球所得課稅。此一法案係美國針對全球逃稅行為採取的措施，也是反洗錢大戰略的一個部分。其原因係在於美國當局認為，許多美國公民及美國綠卡持有人透過外國金融機構將資產藏匿海外的方式來規避在美國的納稅義務，是以制定 FATCA 法案。美國政府在 2011 年底開始陸續公布 FATCA 的實施細則，該細則明確規範納稅對象、法律適用人群申報資產和收入的截至日及嚴厲的處罰標準等內容，也明確訂出對於不合作的機構的界定、處罰程序以及手段等內容。該細則也規定在美國本土有投資利得的非美國本土金融機構須在規定時間前與美國財政部或國內稅務署簽署申報協議，每年申報本機構的美國客戶資訊需要透過美國財政部或國內稅務署進行。目前，外國金融機構為避免落入 FATCA 法案之強制扣繳稅款之規定，必須與美國國稅局(Internal Revenue Service, 簡稱 IRS)簽署外國金融機構協議(Foreign Financial Institution Agreement, 簡稱 FFI 協議)，香港與新加坡皆已簽署，台灣也不可能例外。

除了美國政府祭出 FATCA 跨國追稅後，G20 組成國家與經濟合作暨發展組織(Organization of Economic Cooperation and Development, 簡稱

OECD)國家也在 2014 年推動金融帳戶資訊主動交換共同申報標準 (Common Reporting Standards, 簡稱 CRS)。OECD 建立多邊稅務資訊交換機制，由各國政府主動取得金融機構帳戶持有人的資訊，並與帳戶持有人的稅務居住國進行稅務資訊交換，以防堵跨國逃漏稅，又被稱為「全球版的肥咖法案」。

觀諸 CRS 的內容與精神，大致與肥咖相同，CRS 也要求銀行、券商、投信、保險等金融機構，定期向金融機構所在地的稅務主管機關申報帳戶持有人中的特定個人及法人的資料，包括投資收入、帳戶餘額、出售資產價款等金融資訊。目前已有近 60 個國家與地區簽署資訊互助公約，並根據公約進行跨國租稅情報交換並追繳稅款，共同打擊跨國逃漏稅。

香港政府已公開表示，為維持香港作為國際金融和商業中心的聲譽與競爭力，香港支持並將遵循 CRS。香港金融商品眾多、靈活性高，且稅負較低，故得以吸引全球各地的大量資金，成為亞洲及大中華區的私人財富管理及企業資金運籌中心。但因香港的低稅負政策，也因此也被部分人士視為所謂的租稅天堂。此次香港透過遵守 CRS，將可增加金融交易及租稅資訊的透明度，保持香港正面的經商形象，也有助香港維持亞太營運中心的地位，讓香港更容易與其他國家制訂租稅協定，對香港長期經濟發展有重大助益。

另一方面，CRS 將會嚇阻部分濫用香港的租稅制度以達成「雙重不課稅」目標的納稅義務人。根據目前最新的消息，最快將於 2016 年開始交換。若香港表態支持該項法案，將會提供其他國家稅務資訊，在香港的「免稅」所得可能是其他國家的「應稅」所得，增加被課稅的風險。台灣若欲發展人銀行產業，尤其是服務外國人的離岸私人銀行服務，更須持續關注 CRS 的內容及實施時間。

不論是 FATCA 或是 CRS，都將增加金融機構的營運成本，增加額外

文書作業及內部稽核之負擔。在部分國家甚至可能牴觸該國國內法規或可能直接與該國國內法規產生衝突。然而，由於美國的特殊政經地位，加上各國政府將來都將朝向全球查稅的方向前進，因此也不得不接受 FATCA 要求，與美國政府簽訂跨政府協議(Inter Government Agreement, 簡稱 IGA)，包含中國大陸與香港政府都已表態將遵循 FATCA 規範。當然，各國在與美國洽簽跨政府協議時，都會確定一些豁免適用的名單及商品，金管會已與美方確認，可豁免適用 FATCA 的最終受益人，詳見表 4-4-1。

表 4-4-1 台美諮商確定的 FATCA 豁免名單

項目	清單
可豁免之最終受益人	我國政府機構、央行、公保(退)、勞保(退)、私校退撫金
豁免的金融機構	高雄銀行、瑞興銀行、萬泰銀行、板信銀行、三信銀行、24 家信合社、302 家農漁會信用部、美國通運、大來信用卡、永旺信用卡
豁免帳戶	遺囑信託、股權或商品買賣價金信託、預售屋或不動產買賣價金信託、預收款信託、公益信託、員工持股信託、員工儲蓄信託、退休金帳戶
豁免條件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 總資產 1.75 億美元以下</li> <li>2. 未在海外設點或招攬業務</li> <li>3. 98% 都是本地客戶</li> <li>4. 屬「非營利性質」機構</li> <li>5. 禁在國外設點營運攬客</li> <li>6. 同集團內未在海外設點</li> </ol>

資料來源：金管會、工商時報，本研究整理

由於前述金融機構的特色是多屬地方性的、或規模不大的銀行，對於有意願或能力發展私人銀行業務的銀行而言，影響仍然存在，加上各國政府與業者皆已表態支持，故台灣銀行業者亦只能遵循，相對應地也導致 KYC 或開戶等相關成本的提高，實乃避無可避。然而，值得注意的是，對於具有美國籍之私人銀行客戶，銀行一方面需要對美國政府揭露該客戶之帳務資訊，另一方面則要留意是否違背我國的個人資料保護法，恐陷入兩難之窘境，有賴主管機關協助與美方溝通或訂立明確規範。

## 反洗錢 AML(Anti-Money Laundering)

世界各國在法律上對洗錢的定義不盡相同，國際間對洗錢的定義以維也納公約最早，前述公約係由聯合國於 1988 年通過，要求簽署國將毒品犯罪之洗錢予以罪刑化，此為國際組織防制洗錢之濫觴。一般而言，洗錢過程通常包含三個階段：處置(Placement)、多層化(Layering)與整合(Integration)。

根據謝立功(2006)，當前全球洗錢犯罪之趨勢有以下六點：一、洗錢之跨境化、組織化；二、恐怖分子透過洗錢壯大；三、利用電子支付系統洗錢；四、利用地下金融系統洗錢；五、各類專業人士參與洗錢以及六、境外金融中心、私人銀行助長洗錢。其中第六點關於境外金融中心與私人銀行助長洗錢之議題，則涉及金融機構與洗錢犯罪之分析。根據薛和生與楊佩麗(2007)，私人銀行業務容易滋生成為洗錢活動的溫床，更易被貪污的官員、富人利用做出不法之事，因此各國政府與法令對於反洗錢措施亦多加著墨，防止金融犯罪猖獗。然而，面對反洗錢措施，私人銀行業務勢必遭受重大影響。

我國對於防制洗錢相關規定，在洗錢防制法及其他相關法規中，有明確的規範。根據洗錢防制法第 6 條，金融機構應訂定防制洗錢注意事項範本，其內容應包含：一、防制洗錢之作業及內部管制程序；二、定期舉辦或參加防制洗錢之在職訓練；三、指派專責人員負責協調監督本注意事項之執行；以及四、其他經中央目的事業主管機關指定之事項。此處所指之金融機構包含銀行、信用合作社、信託業、票券金融公司、農漁會信用部等洗錢防制法第 5 條所明定之金融機構。銀行業方面，金管會於 2013 年 12 月 31 日以金管銀法字第 10210008000 號令頒布「銀行業防制洗錢及打擊資助恐怖主義注意事項」，銀行公會則於 2014 年 6 月 24 日將相關修正條文納入「銀行防制洗錢及打擊資助恐怖主義注意事項範本」，主要修改事項在於納入打擊資助恐怖主義，以及參酌中國大陸、新加坡、美國、香

港及澳洲等地相關實務規定，提出符合我國法令規定及金融環境的建議。

其次，洗錢防制法第 7 與第 8 條及相關規範明定關於確認客戶身分、留存交易紀錄憑證應符合以下內容：

1. 金融機構應憑客戶提供身分證明文件或護照確認其身分，並將其姓名、出生年月日、住址、電話、交易帳戶號碼、交易金額、身分證明文件號碼加以記錄。但如能確認客戶為交易帳戶本人者，可免確認身分。
2. 交易係由代理人為之者，除前紀錄客戶身分之作法外，另應憑代理人提供之身分證明文件或護照，將代理人姓名、出生年月日、電話、身分證明文件號碼加以記錄
3. 確認紀錄及交易憑證，應以原本方式保存五年。

「金融機構防制洗錢義務」，主要規定於洗錢防制法第 5 條至第 8 條。第 5 條第 1 項係規定負有洗錢防制義務金融機構的範圍，第 6 條規定防制洗錢注意事項，為各金融機構自主訂定行政管制措施的法源，亦即各金融機構必須訂立包括防制洗錢作業及內部管制程序等內在的注意事項，並報請目的事業主管機關及財政部備查，但並無擔保其能確實執行的罰則。第 7 條第 1 項第 3 項規定金融機構對於一定金額以上之通貨交易，應確認客戶身分及留存交易紀錄，並應向指定機構申報。第 8 條則規定「疑似洗錢之交易」客戶身份之確認，留存交易紀錄，並申報交易。此外，基於第 6 條、第 7 條、第 8 條之授權，訂有相關之子法，計有依據洗錢防制法第 6 條所授權，各公會訂有洗錢防制注意事項範本，且各該注意事項已被納入各金融機構之內控準則中、「洗錢防制法第 7 條授權規定事項」、「洗錢防制法第 8 條授權規定事項」，尚有銀行法第 45 條之 2 第 2 項、第 3 項所授權制訂的「銀行對疑似不法或顯屬異常交易之存款帳戶管理辦法」。

整體而言，我國洗錢防制所採取的手段，不外乎「確認客戶身分」、「申報大額通貨交易或疑似洗錢交易報告」以及「保存交易紀錄」。其上位的概念，即是金融機構反洗錢之基本策略：「認識你的客戶」(KYC)原

則。其主要內涵在於，金融機構對其客戶應有充分的認識。最終目的在於防止利用人頭戶洗錢的情形。此原則係源自 1988 年巴塞爾銀行監理委員會所提出之建議，該聲明中提出相關的指導原則，包括：「銀行必須認識你的客戶」，即確認客戶身分，特別是確定所有帳戶的持有人、對新客戶身分之確定應建立一套有效的程序；銀行對跨國交易疑似與洗錢有關之客戶，應拒絕提供服務等原則。

我國在反洗錢與打擊資助恐怖主義的近期進展是，2014 年 7 月亞太洗錢防制組織(The Asia/Pacific Group on Money Laundering，簡稱 APG)年會已通過我國進展報告，認同我國於確認客戶身分及紀錄保存二項建議已改善至相當於大部分遵循等級，並將我國升等為一般追蹤等級國家。將來的目標是使我國相關機制能切合國際規範(FATF 40 項建議)及符合銀行業作業實務，且通過 2017 年第四季 APG 之第三輪相互評鑑。

當然，嚴格遵守反洗錢規範，某種程度上可能與私人銀行業務本身的行業規範相衝突，面臨內部與外部壓力或利害衝突。尤其觀察國外私人銀行的發展經驗，建立一個投資者信任的、可靠的保密制度以保障私密性，是發展私人銀行的關鍵要素之一，但銀行保密的例外法律法規過多、過細與規定銀行保密的法律過少都可能是阻礙私人銀行發展的另一矛盾，值得有意願發展私人銀行業務的銀行業者思考。

以國外實務經驗為例，並非有錢就能成為各私人銀行的座上賓，通常有三大類的富裕人士會被私人銀行拒絕開戶：其一是政治人物，像政府高官或民意代表；其二是宗教界人士；第三是經營賭場的業者。拒絕開戶的主要原因在於不清楚資金來源，避免黑錢流入私人銀行或利用私人銀行洗錢，影響銀行聲譽。因此，一般正派經營的私人銀行業者，對於每位到行開戶的客戶都會加以嚴格審核，經過重重審核後，方決定是否使其開戶。

不論如何，金融業乃特許行業，違反 AML 或者 FATCA 可能對金融機構帶來的處罰或商譽的損害相當高，近年法國巴黎銀行、匯豐銀行與渣打銀行都曾因為違反 AML 或 CFT(Countering the Financing of Terrorism，反恐怖融資)而分別遭到 89.7 億、19.2 億與 6.67 億美元的罰款，商譽受損更是不在話下，是以國際上金融業者對於此類法遵議題都是嚴格遵守居多。因此，銀行業者必須善盡 KYC 之責任，不僅客戶挑選銀行，銀行也有挑選客人之權利，提防為了競爭而讓不法人士有開戶甚至傷害銀行的逆選擇行為發生。

## 第五章 結論與建議

根據各類文獻與實務調查，台灣本地的富豪人數持續增加，但一般銀行業者所能提供的財富管理服務相對有限，因此私人銀行業務在台灣的確有其需求。包含中國大陸在內的廣大華人圈市場，主要受到中國大陸近廿年來經濟發展突飛猛進之影響，富裕人士的數量與可管理資產總量更是驚人。香港與新加坡由於其歷史背景與法規制度等因素，目前是國際金融中心也是亞太區私人銀行業務重鎮，包含台商與富裕台灣人士的龐大海外資產亦多透過此兩地進行投資與運籌。反觀台灣方面，固然台灣銀行業者具有某些發展私人銀行的優勢，但也由於受到主客觀條件限制，目前仍無法在私人銀行業務上取得長足的進展。然不可諱言的私人銀行業務的商機的確存在，加上本國銀行經歷廿多年來的低利差高競爭局面，此時也該進行轉型升級，尋求另一個藍海市場，政府又適時提出發展華人理財平台與金融納入自由經濟示範區之規劃。故本研究認為發展私人銀行或高端財富管理業務除了是可能之外，也有其必要性。不過，私人銀行產業競爭日益激烈乃不爭事實，必需善用優勢避免惡性競爭，方能在風險中取得適當之報酬。以下謹嘗試針對觀察與評論做一整理，對業者及主管機關提出相關建議。

### 一、對業者建議

#### (一)長期規劃，循序漸進

就策略方面言之，發展私人銀行業務有許多方向，須衡酌目前銀行業者實力與本地環境所能提供之平台服務。建議先發展國內市場的在岸私人銀行業務，尤其從外商銀行較無力顧及的中低階層高淨值人士著手。與此同時，認清國內有許多資金在香港與新加坡等海外市場的事實，聘用或派任已當地發展的優秀台籍私人銀行 RM，搭配國銀海外分行據點，發展國

際離岸私人銀行業務，專攻台灣背景的富裕人士。長期以往，國內的金融市場仍須進行相當幅度的開放，故國內銀行業者亦須從做中學，期許將來能發展國內離岸私人銀行業務，配合政府共同打造台灣成為真正的華人理財中心。

## (二)細分客戶，選擇合適的經營與獲利模式

私人銀行主要價值在於滿足客戶之需求，提供其所需要之解決方案。當前全球私人銀行業主要可區分為兩種獲利模式：手續費型和管理費型。然由於高淨值客戶的多元特性，可能因事業發展階段、投資觀念、風險偏好與家庭情況的不同，而產生不同的需求。基此，我國銀行業者欲發展私人銀行業務實應善用統計資料分析客戶需求，靈活搭配兩種獲利模式以滿足客戶需求，同時也能維持與客戶的長遠關係，為自身賺取較為穩定之非利差收入。

## (三)強化金融商品開發能力

台灣金融業者目前所能提供的金融商品相較於港新兩地金融業者或者是其他歐美系外資銀行，仍有改進之空間。根據比較利益法則(Comparative Advantage)，各家銀行或各型態之金融機構在提供金融商品或服務上各有相對優勢，即便外資銀行具有絕對優異，本國銀行亦能從中找到比較優勢。短期之內可以努力者，在於先比較平台，固然金融商品自主研發有其必要性，但也無須要求百分之百自製，前期可先從掌握利基商品著手，諸如可以發揮台灣金融機構對台股的熟悉度，或者台灣全球排名第二的人民幣境外存款優勢，發展台股或人民幣相關金融商品。

## (四)加強人才吸收與培育

人才是發展私人銀行業務不可或缺的一環，建議銀行利用多種方式進行培育和組建私人銀行業務團隊。引進國際金融人才，好的人才永遠不嫌多，特別是專業知識與一般常識都須要比一般金融人員更專精與更廣泛的

RM。此外，私人銀行業務專業化程度高，與私人銀行業務有關的專業領域除商業銀行外，投資銀行、稅收、會計、法律和投資管理各方面的專業人員也不能缺少。由於私人銀行對專業技術要求較高，附加價值也高，因此從業人員的薪酬方面建議採用國外某些私人銀行的做法，使報酬和績效緊密連結，以求長期維繫銀行、從業人員與客戶三方之長久關係。

#### (五)發展附加價值服務

不論是發展私人銀行業務或是推動亞太理財中心，除了提供豐富的金融商品外，更須搭配高附加價值的頂端金融服務，諸如研議修改信託法規、活化信託架構，仿效新加坡的離岸信託業務，甚至搭配各式保單之運用，方足以面對香港、新加坡甚至中國大陸的競爭，為台灣業者創造服務的差異化。此外，透過 OBU 發展保管銀行業務，辦理全球股匯債交易，也是增加收入來源的可行選項。

#### (六)強化資訊管理系統

私人銀行業務具有安全性、私密性與便利性等要求。為滿足以上要求，除了需有正確的商業模式，搭配優秀的人才與豐富的商品或服務外，後勤系統的支援亦相當重要。建議銀行改善資訊管理系統效能，以提高其全球競爭力。

#### (七)活化資本市場

充滿活力且具有產業特色的台灣股票市場，以往是吸引國際投資人的亮點。如能再次提高台灣資本市場的動能，將來應有機會成為走出台灣與國際金融業者競逐商機之利基點，故台灣金融業者與主管機關應共同思索如何活化國內直接金融的資本市場，包含股票市場與債券市場。

#### (八)謹慎承擔審查客戶責任

綜觀近來國際上重要之金融監理政策，不論是 FATCA、AML 或是 CRS，

都可發現其出發點在於防範犯罪與政府追稅。台灣銀行業者不論在國內或國外發展私人銀行業務，都必需遵守相關規範，無法自例於外。重點在於善盡瞭解你的客戶、瞭解你的業務和盡職審查的三個原則。尤其對身為特許行業的銀行業者而言，在業務處理上更應謹慎為之。

#### (九)參考其他外資銀行經驗

如同本研究訪談發現以及前面章節所述，不論是花旗、匯豐或瑞士銀行能在競爭日益激烈的私人銀行市場中取得一片天，都與其規劃善用既有集團優勢與業務經驗有關。建議本國銀行業者可以多參考外資銀行經驗與優勢，選取適合自己發展的優勢加以仿效改造。

#### (十)避免陷入惡性競爭局面

台灣銀行業廿多年前推動的利率市場化以及開放新銀行設立，導致現在的高競爭低利差局面。類似的情況也發生在財富管理業務上，建議銀行業者記取教訓，在發展私人銀行業務時，應各自發展利基業務，且彼此之間須有理性競爭心態，方不至於陷入殺價競爭之局面。當然，除透過增加附加價值提高差異性外，也須教育客戶使用者付費以及風險評估觀念，避免金融消費爭議糾紛事件之發生。

## 二、對主管機關建言

如同前面章節所述，銀行業欲發展私人銀行業務，除了業者自身之努力外，亦須得到主管機關從旁協助支持，尤其是營造出適合私人銀行或高端財富管理市場發展的環境乃是基本要件，以下謹提出建議供主管機關參考：

#### (一)鬆綁金融相關法規

建議研議鬆綁金融相關法規，落實負面表列(Principle-Based)精神取代正面表列(Rule-Based)精神。以目前國內金融商品的寬度與廣度都無法與國

外私人銀行所能提供給客戶的相比，國內業者自然無法站在相同的立足點與外商私人銀行競爭。現有金融業納入自經區方案中，規劃利用 OBU 與 OSU 平台，就概念而言是正確的。值得留意者，除加速立法以外，需要更大幅度的鬆綁，諸如進一步放寬金融業之服務範疇，開放 OBU 辦理家庭或企業境外信託業務，甚至推出租稅優惠等等措施，以維持自經區甚至整體金融環境競爭力。故本研究建議主管機構適度開放以改善環境，由市場與客戶決定何種金融商品方為客戶所需要者。

## (二) 研議檢討租稅政策

基於前述研究，可以發現目前台灣的稅制相較於香港與新加坡等地較不利於發展私人銀行或高階財富管理業務。建議政府協助創造有競爭力的租稅環境，提出租稅改革方案，希望能達到輕稅簡政目標。概念上可參考第四章內容提出的拉菲爾曲線概念，降低稅率以擴大稅基。

## (三) 檢討外匯管理政策

國際間資金進出移動如行雲流水，往往朝最有利與最方便的地方流入，太多的外匯管制恐不符合時代潮流，並與發展成金融平台目標相衝突。此外，台灣的經濟規模與外匯存底相對高於新加坡與香港，該兩地皆已適度開放資金進出<sup>26</sup>，台灣應有條件跟進，建議參酌兩地經驗，重行檢視外匯管理政策。

## (四) 提高金融業者與人民對政府的信賴感

政府施政的持續度與人民對於政府政策的信心也相當重要，政府施政方向的不穩定是最讓富裕人士與私人銀行業者擔心台灣未來私人銀行或財富管理產業發展的因素之一，也是近來政府推出減稅或相關金融開放政策後不見顯著資金流入的關鍵因素。因此，建議政府在規劃政策時應以長

---

<sup>26</sup> 新加坡部分是有條件的開放，只要不涉及新幣則採取開放態度。

遠的立場審慎思考，一旦決定後便不要輕易改變，同時，設法提高人民與金融業者對政策的信心。

#### (五)強化從業人員的認證與相關訓練

建議參考香港私人財富管理公會或新加坡財富管理學院經驗，針對私人銀行、高端財富管理甚至其他重點金融業務，推出新種證照或進行證照模組化，搭配訓練課程的規劃發展，以降低從業人員、客戶與業者的資訊不對稱情況，協助產業健康發展。

## 參考文獻

### 中文部份

1. 中國民生銀行與麥肯錫(2012)，2012 中國私人銀行市場報告。
2. 貝萊德(2013)，2013 台灣投資人意向調查。
3. 林東和(2000)，私人銀行業務在國內之發展策略與現況探討，台灣大學商學研究所碩士論文。
4. 林志誠(2008)，私人銀行與境外規劃，安信國際資產管理顧問公司出版，2008 年 3 月。
5. 林湘婷(2005)，私人銀行客群品牌權益及移轉障礙對顧客忠誠之研究，長庚大學企業管理學系碩士論文。
6. 招商銀行與貝恩公司(2011)，2011 中國私人財富報告。
7. 招商銀行與貝恩公司(2013)，2013 中國私人財富報告。
8. 美林全球財富管理與凱捷顧問公司(2013)，2013 年亞太區財富管理報告。
9. 波士頓諮詢與建行私人銀行(2012)，2012 年中國財富報告。
10. 凱捷顧問公司與加拿大皇家銀行財富管理，全球財富報告 2013。
11. 劉宗聖譯(David Maude 原著)，全球私人銀行與財富管理新趨勢，財信出版，2008 年 3 月。
12. 謝立功(2006)，金融機構面臨之洗錢挑戰與對策，台灣金融研訓院出版，2006 年 6 月。
13. 謝東昇、薛求知與周行一(2013)，中國私人銀行業的興起與未來展望，亞洲金融季報 2013 年 7 月號。
14. 薛和生與楊佩麗(2007)，論我國私人銀行業務發展，上海師範大學學報(3)，45-51。

## 英文部份

1. Barber, D and Odean, T. (2000), “Trading Is Hazardous to Your Wealth: The Common Stock Investment Performance of Individual Investors”, *Journal of Finance* 55, 773-806.
2. Bicker, L (1996), *Private Banking in Europe: Serious Wealth*, Routledge, June 1996.
3. Boston Consultant Group, “Global Wealth 2014—Riding a Wave of Growth”, 2014.
4. Capgemini and RBC Wealth Management, “Asia-Pacific Wealth Report 2012”, 2012.
5. Capgemini and RBC Wealth Management, “World Wealth Report 2014”, 2014.
6. Credit Suisse Research Institute, “Global Wealth Report 2013”, 2013.
7. Credit Suisse Research Institute, *Global Wealth Databook 2013*, 2013.
8. KPMG, “Spotlight on Hong Kong's Private Banking Sector”, July 2014.
9. Maude, D. (2006), *Global Private Banking and Wealth Management*, John Wiley & Sons, 2006.
10. Monetary Authority of Singapore (MAS), “2013 Singapore Asset Management Industry Survey”, July 2014.
11. World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2014-2015”, 2014.

## 附錄一 國內訪談紀錄

### 訪談紀錄 A 銀行

一、會議時間：2014年5月9日 14時00分-14時30分

二、受訪對象：A銀行協理

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞、吳佩珊

#### 訪談內容

1. 台灣銀行業者欲發展大中華區私人銀行業務，較之外資私人銀行業者，金融商品/服務之提供與人才專業度可能是較需加強者，請問銀行業者應當如何補強？抑或能提出何種差異化策略？

答：本行為外商銀行，並無此方面之困擾，亦不便對此提出建議。

2. 概念上，私人銀行業務係以滿足客戶客製化需求為原則，因此除財富管理外，亦須能提供包含個金、企金、法律與租稅規劃等業務之服務及規劃能力，試問貴行有何配套措施或作法？

答：本行針對企業、個人消費者有不同的服務單位，配合客戶所需以企業及投資銀行、財富管理銀行形式提供服務。個人金融方面主要提供多元化的理財方案，並以客戶訴求為主，提供客製化商品及銀行的環球專業知識及本地市場資訊，並致力於與客戶建立長遠關係。在理財過程中，客戶如對個人相關稅務、法律問題等有所疑義，經詢問本行仍會提供資訊或管道協助解除疑惑，皆屬被動提供，因為相關決定權仍在客戶手中，故將不會主動干涉。

3. 根據貴行經驗，目前私人銀行(潛在)客戶群較關切的重點需求為何？係為財富傳承、財富增值、資產配置亦或節稅規劃？產品方面，多以何種商品為主？

答：本行客戶需求業務涵蓋層面廣，財富傳承、財富增值、資產配置與節稅規劃客戶皆有需求，主要仍以客戶訴求為主。產品方面亦以客

戶投資風險態度投資商品，債券、基金、股票或相關衍生性商品皆為投資標的。

4. 承上，私人銀行客戶選擇私人銀行服務主要考量的因素為何？金融商品種類？投資顧問服務？通路便利性？非金融服務？金融商品價格？或其他重要因素？

答：私人銀行客戶選擇考量首重隱密性，確保個人理財資產資訊不外洩，故本行非常注重客戶之隱私，不僅各自分行無法調查其他分行客戶之資訊，同行不同負責人亦無法看到其他客戶之資料，確實做到保密原則。

5. 主管機關於2013年11月推出「金融業納入自由經濟示範區」規劃方案，期望透過對OBU、OSU的開放活絡金融業務，請問對於台灣銀行業者發展私人銀行業務有何幫助？銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？

答：OBU與OSU的開放對私人銀行業務之拓展是有正面助益，台灣私人銀行客戶以稅務因素為首重考量點，然示範區固然對業務拓展有加分效果，但主管機關若常表示要對OBU客戶資金做調查，所帶來是負面效果將遠大於OBU之效果。台灣的經濟前景樂觀，市場發展迅速，我們很高興進一步拓展在台業務。隨著金融服務業納入台灣自由經濟示範區計劃，本行將會積極協助客戶把握市場機遇及拓展業務。

6. 中國大陸在2013年9月29日成立上海自由貿易試驗區，試問自貿區的成立對於台灣銀行業者發展私人銀行業務將帶來何種商機或競爭，台灣銀行業者之因應策略為何？

答：原則上對本行並無影響，因本行在中國也設有銀行據點，在台灣業務仍以服務本地客戶為主，未來有機會將邀請大陸客戶來台進行私人銀行管理業務。

7. 台灣銀行業如何與香港、新加坡、中國大陸甚至其他地區私人銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種策略？可有任何互補之處？

答：台灣銀行業較外商優勢的部分實為提供在地服務，至於財富管理之稅務問題仍為客戶所擔憂，目前台灣稅制高於鄰近各國及財富管理較為先進的國家，所以對多數客戶而言，更是認為資金置於國外是較為安全也相對具隱密性。

8. 就台灣銀行業發展私人銀行業務而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施？

答：隨著台灣經濟蓬勃發展，市場對優質財富管理產品及服務的需求益發殷切。最主要仍希望主管機關法規之開放，以及放鬆投資人可投資之商品種類，增加私人銀行業務之商機。

9. 針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？

答：針對國際金融規範遵守該國規範執行，AML本行已有規範，並無造成影響。

## 訪談紀錄 B 銀行

- 一、會議時間：2014 年 8 月 4 日 17 時 30 分-20 時 00 分
- 二、受訪對象：B 銀行副總裁
- 三、訪談成員：謝順峰、張蕙嫻、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 目前在台灣本行私人銀行業務已結束，其最大原因為可承作產品受限，對於客戶而言已無誘因。三年前結束業務後，將高端客戶轉移至消金平台，此服務平台之客戶財力也需有100萬美元資產以上。
2. 新加坡所建構私人銀行法規架構相當嚴謹，可參考新加坡MAS Information Paper 所出版 Guidance On Private Banking Controls 報告。私人銀行客戶在國際上已被認定為高風險客戶，故服務須嚴謹以待，相關內容於報告中也有陳述，建議台灣若要發展私人銀行業務，應先有一套私人銀行法規架構，建議參考新加坡Guidance On Private Banking Controls作為架構依據，且此為金融機構欲發展私人銀行業務之基本條件。
3. 國外客戶常以信託方式持有紙上公司，資產雖然具隱密性，但現在銀行對客戶KYC之要求，其隱密性已降低，目前重點在於將資產以信託形式做移轉傳承。
4. 問：新加坡資產處理具隱密性，故吸引外籍人士資金，甚至入籍新加坡，也吸引部分瑞士客戶之主因為何？  
答：吸引部分瑞士客戶是由於部分客戶本來就為華人，然現今瑞士銀行需揭露稅務資料給美國，故除部分客戶回歸亞洲地區辦理私人銀行業務外也吸引部分歐美人士改國籍為新加坡，當中多是為稅務問題。新加坡私人銀行客源分為幾大類，印尼有錢華人、馬來西亞有錢華人以及中國人。
5. 問：台灣發展華人財富管理業務，優勢為何，是否有特點可以吸引資

## 金流向台灣？

答：台灣現行遺產稅10%，其中也包含海外查的到的資產，故客戶關心的還是稅務問題。主管機關緊盯，不希望讓台灣自然人在OBU設立紙上公司規避賦稅，但早期台商已有此作法。即使客戶有此情形，面對銀行也不見得會公開，造成銀行拓展業務上較為保守。

6. 問：台灣銀行業者欲發展大中華區私人銀行業務，較之外資私人銀行業者，金融商品/服務之提供與人才專業度可能是較需加強者，請問銀行業者應當如何補強？抑或能提出何種差異化策略？

答：台灣商品有機會吸引華人，但吸引度仍著重於服務與商品。商品面較少leverage商品。如新加坡的保單就有leverage效果，可以透過保單質借assign給銀行，但台灣不允許借錢給客戶買保險。而此次OBU開放後仍不能做是由於民國85年的解釋函，因此造成許多業務無法承作。然在本次OBU開放下，基金、商品等開放較成熟，使得商品較具有競爭力，但對財富傳承而言較有力的保險工具仍沒有著力到。

7. 主管機關規劃透過OBU與OSU愈活絡金融業務，當初理想規劃是將交易對手拉進OBU，但是現今尚未確認有多少交易對手被我們拉進OBU，對銀行來說，有這些交易紀錄，可以更了解客戶。
8. 個人認為私人銀行的RM必須具備的核心能力可以參考code of conduct，對於客戶而言RM為有專業水準，核心能力也都為基本要求，RM畢竟不是僅販售商品，對於客戶之問題應具備解決之能力。
9. 中國大陸在2013年9月29日成立上海自由貿易試驗區，試問自貿區的成立對於台灣銀行業者發展私人銀行業務將帶來何種商機或競爭，台灣銀行業者之因應策略為何？

答：個人認為目前討論還言之過早。

10. 台灣銀行業如何與香港、新加坡、中國大陸甚至其他地區私人銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種策略？可有任何互補之處？

答：台灣發展私人銀行對中國的優勢應該就是語言與文化，若台灣要

作私人銀行的話，最大問題是國際化不夠。

11. 就台灣銀行業發展私人銀行業務而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施？

答：實際上，細部操作非重視內規，反而針對資產配置等較為嚴謹，會注意客戶投資商品比例過度集中，當中control的機制超過我們想像，不似台灣都配置高收益債券。私人銀行業務若要發展仍需法規突破才有機會。

12. 針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？

答：現在都會遵循FATCA。

13. 個人認為台灣投資人如為購買OBU商品或某種商品而設立Paper Company，並不合理。國外成立信託非常普遍，但台灣信託推廣較差，可能原因為稅務問題。本行Trust的settle down費用為6,000元美金，而台灣Citi Trust僅做特定信託，不做其他信託。Trust在台灣是較少做研究，因為稅務上有不確定性及不利益性。節稅雖然重要，但最重要的是財富傳承，而最好的工具就是保險。在香港、新加坡及中國都可以透過保險作資產的傳承。舉例而言，新加坡此類保險都是躉繳而且保額高，一張保單至少50萬美金起跳，目的在於存保障，但台灣卻由於主管機關認為該商品並不適合台灣，而沒有此類金融商品。

14. 在境外販賣的保單是否受到台灣境內的規範，要看主管機關有沒有開放的概念。若富邦OIU出一張和境外條件一樣的保單，採取負面表列，就有機會承作，但通常不敢賣給外國人，除非有居留證，這需要保險公司自己去克服。舉例而言新加坡保險公司「Swiss Life」專門作高資客戶的保險，且有許多值得參考之保險類商品。

15. 個人認為台灣若發展OIU相似於OBU概念，將OIU認為是台灣公司在境外設分公司去服務外國客戶。假設有一情境以bond買保單，就是用bond value去繳保費，像是變額壽險的概念，對高資客戶很方便，但在

台灣可能無法。如果OIU採負面表列，公司可以提供商品給客戶，但是不認為能夠像新加坡那樣引進國外保險公司。

16. 新加坡在2011年推出private banking in Singapore，裡面的code of conduct是關於對於客戶之信任度，有一些額外的考試，可以提高從業人員門檻。台灣發展私人銀行業務對中國客人的優勢應該就是語言，若台灣要作私人銀行的話，最大問題是國際化不足。目前投資商品部分，OBU商品已經差不多足夠了，保險部分傳承較弱，需要再加強。
17. 台資銀行已做過海外客戶，對客戶已有認知。中國信託在香港開大陸客戶也很小心，雙證件需有護照及地址證明(例如水電費帳單)。
18. 客戶普遍具有忠誠度，除非RM換銀行，客人跟著RM走是很正常的，當然原本的銀行也想拉住客戶。
19. 新加坡的理專是採登錄制，每一組對應一個number，若有不良紀錄，像是integrity有問題，就會跟著理專一輩子，未來應徵就會被知道。這也是一個防止舞弊的機制可供台灣參考。

## 訪談紀錄 C 管理顧問公司

一、會議時間：2014年8月8日 10時30分-12時00分

二、受訪對象：C管理顧問公司總經理

三、會議地點：研訓院研究所11樓大會議室

(台北市羅斯福路三段37號11樓)

四、會議成員：楊健民、謝順峰、張蕙嫻、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 現行中國大陸私人銀行業務已發展至家族辦公室(Family Office)層級，研究計畫如探討此部分，將與報告後面的建議有關，其內容尚包括家業股權傳承信託、自由財產權信託。上述信託業務在台灣由銀行OBU承作是可行的，端看台灣業者是否有意願承作。
2. 家族信託業務創新有三塊業務，離岸家族業務、離岸自由裁量權信託、家族傳承股權信託。OBU國際金融業務條例今年初大翻修，相關法令都已頒發，在OBU為非居民辦理信託業務，得不受包括信託業法、證券投資信託及顧問法、期貨交易法之限制。可說金管會已解除相關限制，只看業者要不要承作這些業務。
3. 目前台灣私人銀行無人承做的創新業務，第一個是離岸家族信託，現在金管會重視的是亞太理財中心，如將格調、格局拉高一點，是大中華的離岸財富管理財中心，而非理財中心。理財中心強調的就是商品，但以往OBU沒有什麼境外商品。現在很多銀行主推OBU的財富管理，就是要把香港、新加坡上架的OBU產品，拉至台灣上架，在OBU平台銷售，但這都是理財商品。
4. OSU部分，之前對富邦證券做教育訓練時發現，他們的強項在於券商業務，也就是ETF、海外ETF、人民幣掛勾的結構性商品等。OIU一旦於年底條例通過，離岸保險業務也會開張。此時OBU、OSU、OIU可涵蓋銀、證、保，離岸金融業務平台就會比較完整。

5. 我個人強調的是OTU, Offshore Trust Unit, OTU本來就是做信託業務，就法律概念而言，信託業完全是根據信託法，與銀行法完全是獨立的，雖然在台灣是銀行兼營信託部，但是銀行跟信託業的母法本不相同。
6. OTU，針對離岸的平台中專做信託業務。國際金融業務條例已經修正了，金管會已在1月29日發文，OBU業者要發展信託業務，除了過去特定金錢信託或是投資商品以外，現在也可以做其他信託業務。
7. 問:境外法人在OBU平台做的信託業務，有無所得稅問題?  
答:當委託人是一個境外公司，受益人可能又是另一個境外公司，境外公司在台灣而言，並無所得稅務問題；其境外法人總機構不在台灣，所以也不適用台灣的營利事業所得稅；最低稅負制對企業的定義，為在台灣有固定營業場所及營業代理人的營利事業，故境外公司在台灣沒有所得稅的問題。像國稅局會追蹤境外公司的最終受益人是不是台灣人，如果離岸金融服務對象鎖定大陸高淨值客戶，即使背後的自然人股東是大陸企業家，但它仍不是台灣的稅務居民，所以沒有所得稅、遺產稅、贈與稅之問題。
8. 其實在OBU做家族信託，所得稅、遺產稅、贈與稅上基本上沒有課徵問題，目前是看業者要不要跨出去發展業務而已。對大陸高淨值客戶來講，台灣OBU平台來發展家族信託(相對於香港)是很有吸引力的，因為對客戶資料保密性高。
9. 大陸的私人銀行跟信託是分業的，發現目前有些大陸信託公司名片抬頭就是家族辦公室，觀念相當前衛。大陸信託公司在過去都是在賣一些結構商品，但是從2013年開始由平安信託開辦第一個家族辦公室，之後大部分的信託公司都在思考轉型的問題，也就是思考轉回信託本業。
10. 大陸信託公司的發展有兩大方向，一個是私募，投資銀行這塊，利用信託平台來做投資銀行業務；另外一塊就是利用信託做家族信託或是家族辦公室業務，簡單來說是服務企業法人，另一個是服務個人高淨

值客戶，也就是家族信託或是家族辦公室業務。家族辦公室，有一大部分業務需求是離岸信託，因為他們客戶的資產是已經擴展到海外去了，所以大陸信託公司會與台灣公司簽訂戰略合作，請台灣信託公司代客戶申請離岸信託。

11. 大陸排名前幾大的信託公司也有類似私人銀行中心手冊的客戶手冊給客戶看，其中有兩家信託公司，客戶手冊就是強調在岸信託、離岸信託的一體性規劃。大陸離岸信託可以承做，實際上是跟台灣業者合作規劃離岸信託。
12. 大陸規模前五大的銀行有做家族信託，因本身沒有信託執照，所以都是跟信託公司合作，如招商銀行的家族信託就是外包的。所以簡單來說要做受託機構(Trustee)一定要有信託公司，一般經營私人銀行業務的銀行沒有Trustee的執照，所以無法跨到海外設海外信託子公司。
13. 問:因應信託業務之需求，是否有部分大陸銀行會自行開設一家信託公司？

答:對。像是平安銀行有平安信託，如同台灣的金控概念分業清楚，銀行不能做信託業務，一定要有信託公司的執照才能做家族信託。在大陸離岸信託的市場，過去他們思考離岸的設立地點是在英屬維爾京群島、開曼、新加坡等，從來沒有想到台灣。

台灣在過去也沒條件承作離岸信託，因為國際金融業務條例沒有修正，直至2014年來，探討台灣離岸信託是可能的。因為離岸信託是對大陸而言是離岸，而台灣則稱為境外信託，根據台灣的信託法，境外是屬BVI模式，對台灣業者而言是境外，對大陸而言是離岸信託。新加坡的信託法，信託的委託人跟受益人皆為境外人士、公司，所以完全符合境外信託的定義，把定義拉到台灣也適用，台灣的銀行所做的信託委託人跟受益人是境外的，那這就跟新加坡一樣定義為境外信託。

14. 問:目前已有台灣業者開始嘗試上述此種業務模式架構嗎？

答:目前沒有。因為新觀念與客戶的接受度仍受考量，但這就是我們的

機會。且大陸現在很多家族辦公室都是由律師團隊執行，因為業務內容包括信託合約之擬定以及架構設計都需仰賴律師團隊。

15. 離岸信託，以大陸而言為離岸信託，以台灣業者來說為境外信託。這個架構再搭配OBU、OSU、OIU，其實是一個大中華區離岸財富管理之概念，而且不單是理財中心。我的理解是理財中心只有強調投資、理財，但加入家族信託，就是一個財富管理的概念。
16. 台灣離岸平台，可以做三件事情，就是OBU私人財富管理，有少數券商用OSU來運作私人銀行，還有產業投資，這裡的每個規劃都是離岸公司為其交易主體，等同總控股公司之概念。離岸公司在私人銀行業務關係中扮演的角色相當重要，如在UBS貢獻很大的業務量並非個人帳戶交易，而是離岸公司交易量佔公司業務量最大占比。
17. 大陸資金如何導入離岸公司，最近7月份頒布法源依據，BVI公司可以把錢注資到SPV公司，由SPV公司做交易，這個SPV公司就是離岸公司。
18. 新加坡境外信託，把離岸地區所做的境外信託套用到台灣來，沒有徵稅的問題。銀行做OBU的受託機構，搭配台灣的投信做資產管理者，做全權委託，為一個台灣可行的規劃架構。
19. 大陸富豪在香港規劃的離岸信託架構，並非使用香港的信託法，而是用BVI或是開曼的信託法作為準據法。
20. 自由裁量權信託，讓受託機構有很大的自由裁量權，此業務可結合家族辦公室業務，且家族辦公室會強調家族自理，企業接班人計劃可以跟自由裁量權信託做連結。自由裁量權簡單來說就是受託人有很大的裁量權，來決定信託的利益分配、時間、金額、對象等，以達到更多的效益。
21. 自由裁量權信託在台灣可以引進，國稅局針對信託已訂出課稅六大態樣，裁量權信託屬於此範圍，但國內目前仍無業者承做。如同花旗銀行僅做特定金錢信託，以信託的架構購買基金、債券，只能稱做購買

理財商品，並非私人銀行業務。

22. 以國際標準而論，若在私人銀行中刪除家族信託業務，就不能稱做私人銀行。美其名只算是金融百貨超市，缺乏家族信託這塊，根本無法做財富傳承、資產保護或是家族辦公室，也無法服務高端淨值客戶。
23. 招商銀行是大陸最成功的私人銀行，在2013年跟台灣公司合作成立第一單家族信託，每一單是5,000萬人民幣，信託合約為50年，一年間已簽訂約50個契約。目前大陸的商業銀行及信託公司都在承做私人銀行相關業務，而且信託公司更直接以家族辦公室型態出現。
24. 所謂的第三方財富管理機構是沒有信託牌照，只是一個賣產品的機構，所以稱為第三方。大陸的第三方財富管理機構諾亞，成立一個歌斐資產管理公司。諾亞現在在香港成立一家自己的信託公司，取名為方舟信託，已經取得牌照，他們想直接替高端客戶做離岸信託，所以在香港設立信託公司。
25. 家業傳承股權信託，其實就是把公益信託的架構套到私益信託，還是會有諮詢委員會、信託監察人，受益人當然是家族成員，公益信託的受益人則是不特定的社會大眾。
26. 家業傳承股權信託與家族辦公室的關聯，如美式的家族辦公室有家族治理，股東會成立家族基金會或信託，來持有某公司的資產；歐洲是家族委員會的關係，委員會設家族辦公室業務，包括家族信託服務，所以在家族治理架構中，也需要家業傳承股權信託，因為把企業集中持股於受託人之下，企業創辦家族才可以富過好幾代。
27. 台灣的王永慶先生不只規劃台塑公益股權信託，也規劃4個百慕達信託，將台塑集團股權綁在裡面，現在還有幾個綁在長庚醫院。台塑股權由長庚基金會持有，信託是後來才建立的，因為最早是用基金會做控股公司，就是長庚醫院，後來信託機制比較成熟了，他也做一部分信託，現在基金會跟信託架構都有，台塑四寶股權大多在長庚醫院或是信託裡面，再搭配海外的信託。透過信託、基金會的安排，即使王永慶先

生過世，或是將來王永在先生過世，都不影響家族股權的穩定性。

28. 信託業務對銀行的價值，第一個是跨世代的關係，富一代、富二代、富三代都是我們這家銀行的客戶，用信託把所有的家族成員連結在一起，且客戶的資金也綁在信託專戶裡頭，銀行可從這邊得到收入，打造全方位財富管理規劃、專業品牌等。再來，應用在岸信託與離岸信託，提供私人銀行服務。
29. 台灣要建立私人銀行，除了服務高端客戶在台灣的資產，其海外的資產有沒有辦法幫客戶做在岸跟離岸一體性的規劃，這是本研究計畫中可建議的方向。家業傳承股權信託、自由裁量權信託、離岸信託，這三塊信託服務，都是考慮到台灣現行法令，私人銀行可以做的事情。
30. 問:台灣有無可能發展出一個專營的信託公司，提供私人銀行服務，而不是侷限在銀行內來提供私人銀行的服務?  
答:目前信託業法規定信託業有兩種，一個是銀行兼營信託業務，一個是專營信託公司，後者多已合併到銀行或者轉型，因此目前沒有。也因承作信託業務資本須達10億以上，門檻蠻高的，所以目前只有金融機構提供這樣的服務。
31. 家族辦公室，型態多樣化，定義過於模糊。像大陸信託公司一定是用信託的牌照做家族辦公室，但諾亞本身無金融牌照，卻照做家族辦公室；中國銀行的私人銀行，也做家族辦公室；大陸很多大型律師事務所也在做家族辦公室業務，所以定義及型態很難標準化。
32. UBS在私人銀行裡面有家族辦公室的單位，設立家族治理的董事會，底下有三大委員會分別調解不同事務:第一、財富管理委員會，家族的財富管理，由此委員會作決策；第二、家族管理委員會，選出企業的接班人，解決家族成員彼此利益的衝突等；第三、企業管理委員會，因為富裕家族本身可能有好多個關係企業，這些大大小小的企業可能有諸如IPO、併購或者派調等不同需求，這些都是在企業之下資產的管理，機器、設備、廠房等，都是企業管理委員會管理的。

33. 台灣本土銀行要發展私人銀行業務，除了私人銀行基本配備，還要有差異化服務才能受矚目，如家族辦公室的服務，在投資管理、公益慈善信託、遺囑信託這都不需要特許牌照執業。但就稅務規劃而言，台灣的銀行業由於沒有執照，本身是無法提供規劃服務的，所以要跟會計師合作，銀行基本上能提供諮詢服務。
34. 台北富邦銀行早期私人銀行業務，也是宣傳可以幫你做財務規劃、投資規劃、稅務諮詢、法務諮詢、保險等，這些私人銀行都有在做，所以不一定要把家族辦公室跟私人銀行看做兩件事，其實做的都是同一件事，且為更大型的家族全方面的財務顧問。
35. 問:有些銀行業者未來若朝向家族辦公室發展，與會計師事務所、律師事務所的分潤機制為何?
- 答:律師事務所是付顧問年費，一年內有多少時間可供諮詢。銀行還有一個很大的挑戰，即為家族辦公室服務如何導入商品，因為銀行的利潤來自商品，家族信託也是如此。當銀行對客戶從財富傳承引導到信託，與客戶諮詢階段很難要求要收費。除非是律師事務所或會計師事務所，客戶才會覺得諮詢付費合理。有關遺產規劃與財富傳承，銀行必須能從服務導入信託商品，且能從信託中做資金投資，才能從中獲利。
36. 問:台灣發展境外信託，有無優勢？因為新加坡、香港也都在承做此業務。
- 答:第一個業務優勢是對象為大陸人的境外家族信託，因為在香港規劃的都是離岸信託，新加坡規劃的是境外信託，所以我國取勝點在於語言。信託的合約對大陸人來講，如果在香港、新加坡規劃，就是只能相信規劃的這個人，除非簽約人能理解信託合約的英文內容。台灣的合約與文件是全面中文化，客戶可以輕易瞭解合約所有內容，這就是同文同種的優勢，這是第一個。
- 第二、以信託規劃的角度來講，新加坡的境外信託有兩個法源依據，

信託公司法及受託人法，而台灣的境外信託只受信託法規範，所以業務承作將比新加坡更有彈性。例如在OBU架構下承作家族信託規劃，按照主管機關的規定，不須適用台灣的信託業法、投信投顧法跟期貨交易法，在幫大陸客戶設定信託合約及架構還有自由裁量權，業務空間又更大了。

37. 問:若私人銀行只是平台上的產品變多，這與國外的私人銀行還是有一段落的落差，那台灣業者有何想法？

答:如果只看眼前短期的績效，商品開放更多樣化，就可以創造銀行利潤，台灣的總部只要能對母公司能交代即可。銀行決策者一般還是以公司短期的業績為重點，所以需要付出時間人力規劃的信託業務在台灣較不受重視。

38. 問:大陸家族辦公室發展得這麼迅速，人家還會拿著資金來請我們做理財服務嗎？會吸引到什麼客人？

答:現在大陸每年都有幾千億人民幣外流，不管合法、非法，都須思考資金到海外停泊之處，如新加坡、開曼、紐西蘭、庫克群島，卻沒考慮過台灣。現在我們將法令開放後，平台已沒有稅的問題，不過將台灣介紹給大陸高淨值客戶做選擇時，他們未必會選擇台灣。但畢竟同是中文化的社會，有些人對台灣有特殊感情，而且認為台灣人會比新加坡的華人更了解中國人，當現在台灣可以承做離岸信託業務，銀行業者應有機會搶攻此業務。

39. 問:選擇處理信託國家的主要考量因素為何？

答:信託，只是處理財產的架構，當大陸人不懂台灣的信託法，如要取信客戶，至少是要看得懂的文件。所以當客戶選擇離岸信託的設定，就是信任你國家的法令之公信力。

40. 以信託架購置海外買不動產時，信託是總控股角色，其下設有很多BVI公司，由BVI公司去購置房地產，房地產最後還是由這個信託來控制。BVI的股權100%都是由信託去控管，所以總結構很重要。國外在做離

岸信託規劃都是律師團隊，當中也要有懂稅務的律師。

41. 問:台灣幾家大型的會計師事務所也有承作/規劃離岸信託業務嗎?

答:資誠直接在網站表達可以幫你做股權規劃、在案離岸信託、公益信託等。

## 訪談紀錄 D 銀行

一、會議時間：2014年8月14日 16時30分-18時00分

二、受訪對象：D銀行執行長、資深專員

三、訪談成員：楊健民、謝順峰、張蕙嫻、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 本行私人銀行事業處目前在北中南皆設有據點，當地亦有專業人員執行業務，目前正規畫籌備香港私人銀行業務平台。

2. 問：執行長過去曾待過外商，來到本國銀行後，就您的觀點而言，本國銀行未來要發展私人銀行業務有何優勢、劣勢以及須改善之處？

答：就本國銀行角度而言，個人認為有許多優勢，但本國銀行有許多組織架構過於定型，如區分為消金事業群與企金事業群，多數本國銀行將私人銀行客戶歸類於消金體系財富管理下，但有部分銀行又將私人銀行客戶歸類於企金客戶群中，容易造成部門間之競爭關係。本行在規劃之初也發現此類問題，加上PB客戶有一特性，客戶可能同時擁有多家公司，因此在協助客戶解決問題時須同時考量個人與公司面，以消金而言著入點為個人、企金著入點則為企業，因此私人銀行事業處與企金及消金事業群平行，彼此為合作之關係。

私人銀行業務重點在於理解客戶之需求，並包裝出適合客戶需求之解決方案(Solution)，但目前台灣許多銀行之組織架構是不允許的。由於各組織架構間存在限制，易造成各事業處互動上之限制及彼此的競爭。本行有行內合作之機制，透過各部門間彼此合作可將餅作大，找到一個共好的目標。

3. 問：私人銀行業務包羅萬象，若對客戶之金流與資產配置不甚了解，就僅能對所認知之情況做配置，對於客戶而言是否無法達到最好的效用？

答：由於客戶並不會將所有資產都交由一家銀行管理，雖有要求KYC，

但由於客戶之選擇性揭露，僅能透過不同之假設與資訊評估客戶之資產，所有私人銀行業者皆會碰到此類問題，因此也僅能就所知之訊息做服務。另外有一觀念為PB不是在做product push，而是與客戶討論解決問題的方案而非販售理財商品本身。

4. 台灣由於稅法之關係，部分財報可信度較低。對於低稅率國家而言，財報可信度較高，較無避稅之需求。舉例而言，英國於70年代時稅率高達95%，因此當時有許多人移民拿美國護照，往後雖有調整，但嗣後願意透露資產之客戶亦隨稅率高低而有所不同。

5. 問：承上所述，台灣是否也面臨此問題，如遺贈稅由40%調降至10%，台灣富人是否也可能係基於部分考量不敢將海外資產揭露給台灣金融機構知悉？

答：實際狀況是，台灣富人對政府普遍抱持存疑心態，懷疑政府可能藉調降稅率吸引海外資金回流，使富人資產透明化，爾後再將稅率調高。建議研究團隊可參考義大利案例，義大利與台灣非常相似，北部人均產值為南部之兩倍，過往義大利為健全財政加入歐盟因而提高稅率，當時鄰近北義之瑞士羅加諾(Locarno)吸引了許多來自義大利之資金，但羅加諾現已無私人銀行業務。由於義大利政府曾於稅額上做過兩次租稅大赦，吸引資金回流。但前提為富人相信政府並不會秋後算帳，義大利政府因此吸引非常龐大之資金回流，當中並註明並不追究資金之來源，僅要求須支付一次性懲罰性稅額，並且須將該金額存至國內戶頭，並且規定僅能做本地之金融交易、投資政府公債與政府專案。

6. 對海外的Private Banker而言，非常喜歡政府放出之風聲，例如今年三月提出將徹查OBU之假外資，對許多投資者而言好不容易開放OBU，但卻由於部分政策導致倒退。另外由於台灣為民主社會，政黨輪替是否導致政策轉向也讓投資者卻步不前。因此，若國家要發展為區域金融中心，政策之穩定非常重要，這也是台灣需要再加強的。

7. 新加坡政府近年來計畫將新加坡打造為亞洲Asset Management平台，資產管理有區分為兩部分，第一部分為Hedge Fund，新加坡目前有一區域類似美國康乃迪克州，政府給予Hedge Manager極高程度之優惠；第二，新加坡欲成為亞洲之瑞士，欲發展為亞洲之私人銀行中心，其做法為若各銀行將私人銀行營運中心設於新加坡私人銀行地區，不僅辦公室租金優惠且給予五至十年之優惠，對於許多私人銀行業者而言，香港雖發跡較早，但新加坡所提供之條件確實為非常大之誘因，可見新加坡政府確實傾國家之力打造新加坡為亞洲金融中心。
8. 台灣目前之金融產業越來越不是在生產商品(Portfolio Management)，而是販賣商品(Sells Marketing)，等同變相將台灣人之資金外流給他國金融業者操作，長期而言對於台灣金融業幫助並不大。
9. 台灣優秀人才都到新加坡、香港發展，稅率太高絕對是造成人才、富人流出之主因。台灣若想要解決人才外流之困境，須進行跨部會政策規劃協商，以國家整體戰略政策作為目標。
10. 問：對私人銀行業務而言，近年來台灣正面臨嬰兒潮世代交替之情形，是否為私人銀行帶來財富傳承與遺產規劃之發展機會？  
答：機會確實非常大，未來五到十年，為該世代資產傳承之最佳時間點，而私人銀行為財富傳承最佳的平台。由於外商銀行在台灣僅能承作特定金錢信託，而本國銀行則能提供全面性之信託服務，故台灣富人欲進行財富傳承須依靠本國銀行之平台。現今業務量較少的原因個人認為係由於台灣富人權力與財富轉換進度較慢之緣故。原則上，私人銀行業務執行程度已漸完備，業務較少原因仍由於各客戶個人因素佔較多數。
11. 財富傳承為私人銀行中較大之業務，台灣之信託法沿襲日本信託法與歐系之信託法有所差距，英美法系之信託係以大原則涵括所有信託業務，台灣則須因標的、目的不同而設立不同之信託，各信託皆有其須遵循之法源、規則，所需之人才也有所不同，因而也造成作業成本之

增加，故容易造成各銀行僅承作部分業務量較大之信託服務。

12. 問：信託服務在私人銀行業務中，對客戶而言是否有一定的重要性？

答：客戶多數皆有此需求，但業者希望客戶間可先協調資產傳承/配置比例後再請業者進行該項業務。

13. 問：台灣是否有發展境外信託之可能性，且不受到國內信託業法之規範？

答：個人認為私人銀行業務是提供客戶解決方案，是由許多點連接而成一個面的，若單一只開放某一商品並無法解決問題，因此如何循序漸進提供商品應該更全面性的思考。

14. 有關海外保單，與台灣人購買外國機構之共同基金是相同的，但若在台灣購買，理賠時保險金須匯回台灣，因此有遺贈稅之疑慮，故對客戶而言仍有思考之空間。

15. 問：台灣發展私人銀行產業最大的問題是否為高端客戶對政府部門特別係國稅局之不信任？

答：舉例而言，早期台商赴大陸發展資金並未透過經濟部投審會申請，如今想要將資金匯回時，須解釋當初資金如何移出，因此造成許多資金不敢回流台灣，台灣政府若可克服此點，相信有許多資金願意回流。

16. 私人銀行業者若想服務大陸客戶，在KYC部分仍有須克服之處，由於台灣銀行在大陸據點不多，如何確認客戶所言之虛實須下很大功夫。

17. 問：台灣部分銀行將私人銀行部門組織調整後將分行之私人銀行客戶轉換為總行客戶，貴行對此有何看法？，是否遭遇類似問題？

答：台灣部分銀行有規範一定資金以上即屬於私人銀行客戶，客戶行為模式並不會因服務人員不同而有所改變，但分行人員是否會因客戶已成為總行之客戶而改變面對客戶之心態，亦為值得思索之處。由於各銀行內部之合作機制與組織架構並不相同，因此對客戶的經營模式、屬性也有所不同。

## 訪談紀錄 E 銀行

一、會議時間：2014年8月29日 9時30分-11時30分

二、受訪對象：E銀行執行副總經理、協理、專員

三、訪談成員：楊健民、謝順峰、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 香港為資金可自由進出的城市，仍會擔心匯率問題，目前以美金連動港幣制度以保障港幣之穩定性。香港外匯存底高，當熱錢流入過多金管局將會緊縮港幣，流出太多將會釋放港幣，操作較為靈活。
2. 新加坡有強大的民意機關監督，對外匯亦有管制，對境內居民資金進出管制相當嚴格，但對外國人資金進出則相當寬鬆，不過對於資金進出來源及流程監理相當嚴謹。例如:AML、反恐、軍火販毒者之金流相當注意。
3. 台灣若開辦私人銀行業務，有助於業者開辦創新的金融商品，但須有相關配套措施，不過考量到央行態度，業者很難單純以金融監理機關角度思考並建言政府。
4. 新加坡監管採對境內嚴格、境外寬鬆之政策，新加坡居民開戶需在境內，並限制到他地開戶，對於服務新加坡本地人或外國人之金融從業人員證照規定大不相同，承作業務內容也不同。
5. 問:在OBU平台，我國是否有條件吸引外國人入台開戶，還是發展私人銀行業務目標客戶僅是台灣人在海外的資金，亦或未來台灣人想投資海外的資金，以上目標不同，考慮層面以及作法也不相同?  
答:第一階段，先吸引台灣人海外資產回流；第二階段，吸引外國人透過台灣平台操作，例如投資我國房地產可取得所有權，將可吸引國外投資人，對於大陸投資人有同文同種之先天優勢，藉此吸引大陸富人資金來台。
6. 問:開創私人銀行業務對台灣客戶以及本地金融業者有何優、劣勢?

答:國內金融業者對於台灣客戶優勢在於，第一、對本地市場了解比外商更早，第二、與客戶關係緊密度高，第三、本地金融機構在管理階層以及策略上較外商固定持久。

劣勢在於我國私人銀行品牌形象尚未建立，且大型外商公司皆為跨國性集團營運，資訊面會比小型私人銀行較為精確，故品牌質量也相形見高下。在跨國資源佈局上，本地業者劣勢在於較外商落後、較缺乏國際觀與較為本土意識等。

台灣從業人員語言程度仍須提升，但此為長期教育問題，非業者能夠涉入，政府能做的是為協助業者加強對於員工的教育訓練。從業人員也需具企圖心，如未來要打亞洲盃，一切訓練都要及早準備。

7. 近年來從香港、新加坡私人銀行同業得知，除少數客戶匯3~5佰萬美金回台買房外，其餘不太會有大規模資金做板塊性的移動。也非業者對於客戶宣導不周，而是客戶較少考慮透過台灣辦理私人銀行業務。
8. 新加坡過去經濟發展以轉口貿易為主，本地市場小，人口稀少鼓勵移民者移入。新加坡政府看準金融業商機，並利用優良地理位置，與良好的教育制度培養優秀人才。十多年前即看準趨勢評估認為：第一、未來亞洲財富管理業務越趨蓬勃；第二、瑞士逐漸失去財富管理中心之地位；第三、並不只單看亞洲市場的財富管理業務，也看準印度、中東市場的發展。新加坡政府是很有遠見地在規劃目標市場發展，但首要目的為如何讓客戶放心把錢放在新加坡理財，故對於客戶資料保密上相當嚴格，未經客戶同意，檢察單位亦無權力針對客戶資料做查閱的動作並移作他用，所以這部分我國政府對於發展私人銀行業務議題可加以參考。
9. 台灣財富管理人才不夠多，勢必需要吸引外國人才來台協助，可是最大問題在於稅率過高，生活不便，子女教育等配套措施問題等。
10. 台灣要成為財富管理中心，如要協助國民在台的資金投資外幣金融資產，就會觸及新台幣問題，央行並不希望牽涉到新台幣國際化議題，

台灣腹地小、人口少更經不起金融風暴來襲；如為吸引台灣人資金回流，將要考慮給客戶是否有足夠的保障，如鼓勵台灣人在OBU平台開戶，這部分仍有法令待突破；如吸引外國人來台開戶，為我國可考慮承作此業務，不過仍包含整體考量，如人才培育、人才吸引等問題。

11. 問:根據貴行經驗，目前私人銀行(潛在)客戶群較關切的重點需求為何？  
係為財富傳承、財富增值、資產配置亦或節稅規劃？

答:目前台灣需要考慮財富傳承的客戶年齡層主要介於50歲以上之創業富一、二代人士，每位家庭情況大不相同，考量家族複雜程度所做的家業傳承極為重要，台灣若發展私人銀行業務，財富傳承將列為考量重點之客戶群。國內金融機構多有信託業務執照，以財富傳承客戶資產成立信託，交由專業信託管理公司做打理為最好的選擇。

在20年前，富裕人士常會以財富累積為主要訴求，現在客戶此訴求降低，主要還是以穩健操作以保全財富為主。

稅務規劃，因牽扯國籍問題，故金融機構僅能提供粗淺的稅務規劃，詳細資訊仍須找專業的會計師團隊做規劃。

12. 問:私人銀行客戶因資產配置各有不同需求，在RM背後多有團隊一同支援服務，請問貴行是否有以事業群合作搭配以發展私人銀行相關業務？

答:如要選擇團隊合作服務，一定有其主導力量。以私人銀行業務模式而言，高盛的私人銀行服務(Private Wealth Service, PWS)為附屬於投資銀行項下，屬於特殊私人銀行模式，當投資銀行RM拜訪客戶時都會與一位私人銀行業務同仁一同前往，當幫客戶公司規劃如發行新股、併購、發行債券...，如客戶有賺錢再交由私人銀行業務理財，故高盛PWS須聽從投資銀行指令。PWS與花旗、滙豐、美聯相比，產品種類較少，因為PWS重點業務放在trading與參與發行新股上，只要是對銀行貢獻度高的客戶，在將來發行公司新股、債券分配上會拿到較多的配額，但也因特殊經營方式被美國政府罰款過。

早期花旗私人銀行與企業金融方面往來相當緊密，由企金大客戶轉介至私人銀行端做理財服務，當Retail Bank業務做大時，將頂端大客戶分割交由私人銀行業務負責。如私銀為團隊服務，當個金、企金和法金單方面服務客戶績效不佳，將會引發另一方與客戶的關係，故每個單位皆有本位主義考量問題，與其強求由私人銀行團隊提供客戶服務，不如在當私人銀行替客戶服務時另發現商機再轉介和其他部門合作。中國信託私人銀行服務客戶時，當客戶有其他需求時，將會找不同部門提供適切的服務，集團內資源豐富，提供支援服務不是問題，故目前沒有考慮組一個團隊，讓大家除本業工作外尚需配合私銀團隊運作。

13. 問:請問貴公司如何累積私人銀行客源，以及私人銀行部門以外之其他部門支援服務，如何分潤處理?

答:拆帳要做到透明公平化確實很困難，中國信託是以互相介紹case模式運作，故沒有拆帳問題。如有公平分潤機制當然對各部門是最好的模式，不過計算過於複雜，故現行公司並無此運作機制。

私人銀行開拓客源本屬較低調作業，並不會大張旗鼓做廣告。私人銀行業務關係需靠長遠的信任為基礎，客戶資訊保密原則，品牌形象等。如何吸引客戶選擇本公司服務，首先公司需儲備能力，如研發產品、從業人員訓練，RM與客戶關係之培養，市場熟悉度等。坦白而言，拓展私人銀行業務，其快速方式則為直接於他行挖角，但也造成市場亂象，客戶、銀行並不賺錢，得利的反而是RM。

14. 問:KPMG 於2014年7月出版Spotlight on HK private banking sector，文章中提及今年香港承作私人銀行業務面臨三大問題，提高法遵要求進而造成成本調高、高人力成本以及日益激烈的競爭環境。在香港RM有很多台灣人，如何吸引在香港之台灣優秀人才回台服務，並隨之帶回客戶?

答: 在國外離鄉背井工作，有一定年紀的banker多少都會有落葉歸根回

台之想法，但客戶是否會跟隨台灣RM，就目前態勢客戶不太可能把資產一併轉回台灣做服務，頂多把目前在台灣運作資產，部分轉移到認識的RM公司做捧場而已。

15. 台灣如成功發展私人銀行業務，發展周邊服務如生技醫療產業，文創、旅遊產業等，藉以吸引外國人或大陸人士來台，可建議政府之長遠規劃配套方案。
16. 台灣規劃私人銀行有兩項目標，其一、如何讓台灣人海外資金回流，第二、讓外國人來台灣開戶。現在估算台灣人海外資產約有兩仟億美金，如能有十分之一資金回流，也是滿大的資金。今年初發生金融機構鼓勵客戶去海外設BVI公司，再回台開OBU戶，讓監管機關較為不悅。但如能證明台灣自然人匯回OBU開戶資金乃本來就在海外的資金，不追問來源或加以處罰，此種方式並不會牽動新台幣匯率，這樣又能帶動資金回流，何樂而不為。

日本也為我國開發私人銀行客源之市場之一，因為日本人並非不能在海外開戶，只是需要申報。台灣與日本之淵源深厚，對日本人而言，對我國信任度可能高於對香港人之信任，故目前新加坡也在積極開發此市場。

中國市場未來發展潛力深厚，因也有資金在海外投資之需求，但現在金融市場亂象，外商不斷進駐，未來政府也將嚴加管制。設立上海自貿區目的也是為了將資金圈住不外流，配套措施也相當完善，如降低稅賦等。

總言之，學習香港資金進出寬鬆態度，學習新加坡對資金運作監理嚴謹、保護客戶的做法，對此建立私人銀行業者才有幫助。

17. 開放OBU平台如能讓國人能在OBU平台開戶，前提是證明資金皆由海外戶頭匯回，其戶頭所產生的孳息、資本利得不予以課稅，有以上業務基礎，發展私人銀行業務才較無障礙。
18. 問:針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，

**有何因應或建議？**

答：FATCA為美國霸權主義的表徵，只好安份遵守。中國為抓貪腐，準備辦理中國版本的FATCA，將會影響亞洲金融機構的監理。台灣AML監理不若新加坡嚴格，新加坡在開戶時就將受到嚴格之審查程序。但基於人情方面，故地方性金融機構在法規遵循執行上較為鬆散。

19. 新加坡MAS法律新規定，客戶購買金融產品須配合風險評級1~5，其購買商品等級需配合客戶之風險評級，不得有miss match。以往為交易後對案件抽查是否正確，現改為交易前就須做案件比對，不但增加內部作業成本，也影響送件速度。

## 訪談紀錄 F 銀行

一、會議時間：2014年9月1日 14時至15時30分

二、受訪對象：F銀行協理

三、訪談成員：楊健民、謝順峰、張蕙嫻、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 問：台灣銀行業者欲發展大中華區私人銀行業務，與外商私人銀行相較下，在金融商品/服務之提供與人才專業度上仍需加強，請問業者應當如何補強？抑或能提出何種差異化策略？

個人認為應以階段性說明較為洽當，在近期討論氛圍較為開放前，私人銀行理財業務之發展仍深受課稅問題之影響，客戶對於將資金移回台灣仍有疑慮。對於財富管理業務而言，資金回流量能不足時，業務推行之規模成長不易；產品方面，在2008年前有較多金融商品需在海外才能購買，近期我國開放OBU、OSU策略可藉以拉近與國外競爭之差距，再加上近期專案投資人與OBU與OSU之開放，相信產品端之差距正逐漸在縮小。優勢為本國銀行占地利之便，與客戶關係較為緊密，部分客戶人雖長期在海外，但仍有部分資金在國內需管理，因此目前本國業者在此方面較能發揮，但業務要做大仍端看資金規模之問題。

2. 問：貴行是否有考慮搭配海外平台以持續發展私人銀行業務？

實際上，本行多年前曾嘗試提供客戶此種服務，但礙於法規之限制，本國銀行目前不能提供此類服務，不過有這樣的需求的客戶不少，未來法令若可配合，與客戶長期合作之本土銀行如有海外平台(在該平台可以讓客戶沒有查稅疑慮之前提下)，客戶資金可於該平台充分運用，是可滿足客戶之需求。

3. 問：貴行目前私人銀行業務拆分至各分行端，是否方便分享貴行能提

#### 供之服務是否有改變或特色之處？

本行過往私人銀行業務為獨立於分行運作，但當時發覺新進客戶多來自於分行端，多為與本行業務來往數年後資產結構改變進而成為私人銀行客戶，多數與分行端已有一定關係基礎。因此本行開始檢視私人銀行業務未來的運作策略，本行之優勢在於穩健的品牌名聲與分行端長期與客戶培養的關係，應持續利用此優勢讓每個分行都可執行業務。本行目前正將所有分行硬體服務提升，目標為將所有分行都塑造為適合服務高端客戶的旗艦分行，讓客戶在不需改變習慣下就能享受私人銀行之服務。其中特別值得一題的是近期私銀業務與法金業務有進一步整合，重點在將法金之客戶轉介至財富管理專門服務團隊。另外本行還有租稅顧問服務團隊，提供客戶專業稅務諮詢。

4. 問：貴行日前將私人銀行業務下放調整至各分行運作，試問是否因高端客戶來自於各分行，又將客戶集中於總行服務後，因分潤問題，才又將私人銀行客戶回歸自各分行服務？

答：個人認為這並非業務調整之主要原因，由於客戶絕大多數仍來自分行，要調整客戶習慣並不容易。因此，最後本行評估結果認為分行可就近服務，就不須讓團隊南奔北討，也不用強迫客戶改變習慣。本行將業務與分行接軌主要原因仍在於想在分行既有客戶的滲透經營基礎上，充分發揮高端客戶分群經營的成效。

5. 問：各分行是否都配置專屬之private banker？

答：原則上是以資深同仁服務高端客戶，各分行皆有面對客戶之資深理專(RM)，且其背後有專業之專家團隊在總行提供支援。

6. 問：您認為客戶最需要之私人業務服務為何？客戶是否重視財富傳承之規劃？

答：本行曾對客戶做較深入之訪談，客戶首重的是金融機構本身是否穩健，此外部分客戶認為投資報酬率與服務人員可長期且主動服務是重要的服務指標。有關財富傳承之規劃，多數客戶都有考量到此點，

但每位客戶考量之時機點並不同，或客戶選擇不同之工具，除了銀行的投資理財規劃外，也有許多案例客戶是以購買房地產作為財富傳承的工具。

7. 問：信託規劃為在海外較為常見之財富傳承工具，貴行信託業務之使用狀況為何？

答：本行有信託規劃產品，但實際客戶需求數相對並不多。個人認為海外信託架構的彈性與複雜度較台灣信託法規下靈活許多，台灣客戶會做信託設定多為有特殊需求(如照顧後代等因素)，利用信託工具來執行財富移轉相對於其他工具並不多。也可能客戶已經在國外金融機構中得到解決方案。

8. 問：部分客戶以保險作為財富之傳承標的，同樣以保單而言，國外透過保單可運用作法較多，且有部分客戶多已與國外業者接觸，就您的看法認為台灣業者應如何因應與面對此種狀況？

答：目前現象是台灣客戶會就現有置於台灣之資產做保險規劃，然其在國外之資產也可能會透過海外平台做財富管理(保險)，在資金來源上有所劃分。本國業者大部分面臨的還是本國其他保險公司的產品競爭。主管機關近期有開放保險公司之投資標的，有可能因此讓保單收益率升高，個人認為一但投資標的與世界接軌後，與海外平台之保單之差距也可能會逐漸縮小。

9. 問：主管機關目前正積極開放OBU、OSU與OIU等，目的在於活絡金融業務，請問對於台灣銀行業者發展私人銀行業務有何幫助？銀行業者如何利用此一機會發展業務？

答：近期主委所開放之措施，在監管上相較之前開放，可引進之產品也將更有競爭力，這些對金融機構都有正面助益。

10. 問：近期OBU業務開放情形，客戶之金流與銀行業務量變化狀況為何？實務上狀況各銀行間客戶數與客戶資金都有增加，與大環境好轉也有關係。客戶若對於政策更有信心，台灣私人銀行業務發展將會更好。

11. 問：大環境改善主要原因係為主管機關政策開放與金融機構趁勢發展，就您看來，近來銀行如何抓住此商機且如何利用此機會？

答：商機之掌握主要仍透過理專，本行對於理專之培養不遺餘力，除針對特殊事件做短期培訓外，仍著重長期培育理專專業能力，並致力維持良好的客戶關係。此外，在廣宣上本行亦較過往積極，如廣告推廣方面。

12. 問：承前所述，理專與客戶關係緊密，是否曾有出現客戶隨理專異動而離開？或反之，透過招募特定理專而使其客戶來到貴行？

答：有關理專之異動是否會帶走客戶之情形在本行並不嚴重，優秀的理專至多帶走兩成的客戶，因為客戶多是仍需要本行持續提供服務。此外，客戶對品牌形象有一定之認同，並非僅依靠理專之關係。

關於本行人才招募的重點，不會在於該理專之既有客戶基礎，但會去接觸業界口碑優良之理專，本行較重視理專之素質而非理專之客戶。

13. 中國大陸在2013年9月29日成立上海自由貿易試驗區，試問自貿區的成立對於台灣銀行業者發展私人銀行業務將帶來何種商機或競爭，台灣銀行業者因應策略為何？

答：對於自由經濟示範區之了解較少，也係於部分雛型尚未完整，尚不知對OBU與OSU未來影響為何。但個人認為主管機關查稅影響力甚大，個人判斷由於有少數業者鼓勵客戶至境外開戶，可透過專案金檢查核少數業者，而非全面徹查而導致業界與客戶恐慌。

14. 問：OBU主要服務客戶為境外法人與境外個人，若大陸客戶透過BVI公司開戶或投資金融商品，請問您對大陸客戶群之看法為何？

答：主管機關目前有意開展大陸客群，業者均屬正面看待，但仍視後續政策開放狀況而定。大陸存款業務利率仍高，可能需待利率自由化後，將會有更強推展業務之力道。就目前而言，有特殊需求者較有機會來台灣投資。

15. 問：承接上題，若台灣將私人銀行業務目標客群定為大中華地區華人，

**台灣之銀行業者與新加坡、中國大陸與香港銀行業者相較下有何優勢？**

答：簡言之，若目標客群鎖定大中華區之台籍客戶，優勢在於人親土親之優勢；若目標客群非台籍客戶，台灣業務之經營模式仍與私人銀行業務較為發達的新加坡有所落差，且新加坡具有政治上之優勢，難以取代；以香港而言，客戶可能認為把資金挹注香港等同於將資金置於大陸；與大陸相較下，台灣對於私人銀行業務發展較大陸完善、配套措施較為完備，台灣服務親切度與專業度，在需細膩服務之高端客戶仍具優勢。

**16. 問：針對非本國稅務居民之客戶，KYC是否會有所困難？貴行私人銀行客戶開戶流程約需多少時間？**

答：絕對有一定之困難度，但各金融機構皆有接觸外國客戶之機會，仍需注意客戶是否有洗錢之疑慮，以遵循國際標準為基準。

若以單純開戶而言不含風險評量，本行標準作業時間約20分鐘，但私人銀行客戶雖有風險程度之評量，仍需與客戶較深入之互動，流程約三十至四十分鐘。本行目前所有交易服務秉持減少打擾客戶為基本作業原則，因此盡量簡化流程。

**17. 就台灣銀行業發展私人銀行業務而言，建議主管機關提供何種協助或配套措施？**

答：目前台灣私人銀行業務發展正朝向正規方向發展，但仍希望政府在租稅上可以減少民眾疑慮，仍待多方協調；在此前提下，台灣業者如何有效運用海外平台服務客戶之運作需求，也將有助於業務之發展。舉例而言，HSBC之網路銀行可看到本身於各國開立之帳戶，但在現行法令下有所限制，對客戶而言整合性之資訊是客戶所需，規管之需求如何與客戶服務達到平衡也是主管機關可參考的。

**18. 針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？**

答：國際金融監理機制各國金融機構皆須遵循其規範，並無彈性空間。針對FATCA，即便是針對雙重國籍之客戶，但若客戶無自主告知，對於機構而言也無法得知，但機構一旦辨識為美國客戶，便會提交資訊。

**19. 問：台灣發展私人銀行業務至今，就觀察是否有國內特殊之障礙存在？**

答：金融海嘯後主管機關曾針對連動債券設下許多獨一無二之條款，至今仍存在，且杜絕一般客戶於條款外。舉例而言，雷曼之倒閉為發行機構之信用風險，並非產品本身之問題。金融海嘯後，其他國家由銷售前端與客戶KYC部分多做加強，而台灣係針對商品面做風險加強管制，應屬台灣特有限制。台灣至今產品面已逐步開放，應正朝著正面方向前進。

**20. 問：現行貴公司分行理專也能服務私人銀行客戶，試問貴行理專教育訓練與培育上，是否相較以往有所不同？**

答：本行理專培育上採分級制度，新進理專皆有內部訓練，需在特定時間接受完所有訓練，針對有經驗之理專每年都有特定時間之訓練課程，此為教室課程。但更多為總行派員至分行支援，或分行派員赴總行學習作為訓練之媒介後回歸分行教學，分行端也有資深同仁會帶領新進同仁，服務高端客戶之理專更會加強其專業新知或進階服務以提升與客戶之交流。

## 訪談紀錄 G 銀行

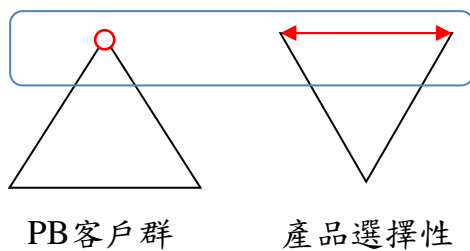
一、會議時間：2014年9月19日 15時00分至17時00分

二、受訪對象：G銀行董事總經理

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 台灣發展私人銀行業務先天上有兩大困難待克服：1.台灣為外匯管制的國家，要做PB業務起步上就難以與香港、新加坡做全面性的競爭；2.台灣為大陸法系國家，信託不若英美法系般靈活，目前信託架構以節稅為主要目的，難以讓富裕人士的財富、股票、資產做規劃傳承。更大的困難在於難以對大陸法系做全面的改革，因此台灣也很難做到像國外私人銀行的規模。
2. 財富管理初期的目的為創造財富，與後期財富傳承目的不同。美國特別之處，在於課稅重，鼓勵個人主義，讓個人自行創造財富並與信託、foundation(基金會)、慈善事業結合，因此更需要有完整的財富管理架構協助。
3. PB服務的客戶為頂尖財富擁有者，其所需要的產品服務比普羅大眾更為多樣，誠如正反金字塔之比擬。



PB客戶群

產品選擇性

4. 國內某知名人士的公益信託架構是由國外著名歐系銀行所承作，但結果不盡理想。該行屬於大陸法系，PB業務又算是新業務，非像UBS為歷史悠久經驗豐富的銀行，足以了解法律上所需顧及之面相，最後因信託架構漏洞百出，使之繼承人之一有機會針對該信託架構提告。
5. 早期台灣有錢人怕中國大陸進攻台灣，故想辦法擁有美國籍身分，也

了解美國法律會影響台灣，故有藏錢之心態。當與PB banker夠熟悉時，banker有辦法帶著客戶轉移他行繼續服務，只要請banker不對美國政府揭露其名下財產即可，因而造成美國通過FATCA條款影響全球，要求大家共同遵守。

6. 台灣政府會查稅，但國人習性為分散風險，雞蛋不會放在同一個籃子裡，據了解國人真正放在海外資產已不多。現行遺產稅、贈與稅課徵標準已降低，台灣人近來所賺財富不太會往國外匯出；海外資產會因為想在國內買房，故會再匯回大筆資金，或是向銀行貸款，並以海外資產做抵押來買房。
7. 各家承作私人銀行業務都有其市場地位之考量，可分為三大類，第一、投資銀行型:本身就以投資為主，喜歡幫富裕人士管理資產；第二、瑞士銀行型-具資產保密功能，且理財業務經驗豐富；第三、broker(美林):未來功能可能被網路取代，現在網路資訊爆發，其被動式管理將永遠不及手機、網路上的資訊傳遞。
8. 問:台灣金融業為分業監管，故是否無法像香港匯豐銀行一樣，同一個銀行帳戶可操作外匯、匯款、股票、基金.....等?  
答:沒錯，因分業監管故難以有整合式平台，現行銀行想辦法在信託底下把股票(台灣的除外)、基金放入。站在客戶的角度思考，當然有整合式的平台較為方便。本行在台灣也嘗試做過整合性平台，也投入不少資源，但因為法規限制，最後也只好認賠。
9. 中國大陸因為是共產國家，所以私人銀行也有隨時關門的準備，因為影子銀行在整體私人銀行所販售的商品，資金量大於私人銀行體系，若影子銀行連鎖倒閉，會有如當初2008年雷曼事件翻版。
10. 多年前債券型基金也引發爭議，當時賣bond fund，NAV卻永遠上漲，投資者買bond fund又不須繳稅，故違反運作架構，真實bond fund的NAV應該是要隨著利率變動的。
11. 「富不過三代」一詞，在很多國家皆有案例可循，但如以系統化的經

營，財富的保值年限得以拉長。大陸法系，遺產將會分配給親屬；而海洋法系則是以信託架構做財產設定，海洋法系能有效圈住財產使家族控制權與競爭力得以延續。

12. 問:海洋法系的信託之下，能承作各式各樣的財富(如:金錢、房子、博物館、股票、藝術品)，而台灣信託架構下只能承作一項種類的財富?

答:在台灣現行信託法規架構下，承作不同項目財富需要有不同的信託/專員服務，但對富裕人士而言，最需要的是能統合財富的管理平台以及聯絡窗口。

13. 台灣私人銀行僅能做財富管理服務，並加入金融商品做選擇，如hedge fund、股票代操、選擇權等。但如要承作富裕人士身故後之遺產分配、管理，將是非常繁複的部分。私人銀行業務如以家族辦公室(Family Office)之型態經營，作為一個Hub讓大陸人、香港人有興趣進台灣OBU設立帳戶，並操作金融產品。因台灣為分離課稅制，其實並無利基，但得以吸引中國大陸富裕人士來台之原因，多為有親屬關係，為分散風險，挪一些財產置於台灣。

14. 問:中國大陸基金業務已蓬勃發展?

答:中國大陸為外匯管制國家，基金申購手續並不方便，外資基金又需以美金計價，所以運作上相當不自由。而台灣基金相對於其他國家更無競爭力可言，不過台灣最吸引中國大陸人士來台購買的是房地產、土地，或是購買台灣的企業，購買企業的同時資金也將會進駐OBU。

15. 問:越富裕的人士越在意私人銀行的操作管理費?

答:沒錯，除非財產管理有所增值，亦或承作有別於他行的特殊商品時，富裕人士才不會太過於計較需支出的費用。在台灣的金控公司體系下，有多元的商品可供操作，但當新成立私人銀行部門初期，其他部門通常沒有誘因主動把客人無條件提供給私人銀行部門，所以須自行開拓客源，此時競爭之差異化在於提供之產品，有需求才有機會。

建議私人銀行的架構應直屬於銀行老闆，因為私人客戶群可能都擁有

企業，其旗下的員工又可能是retail bank的客戶，若把私人銀行業務單獨歸屬於企金或是個金業務項下，客戶有跨業務領域之需求時將難以提供整合性的諮詢服務。。

16. 問:專業投資人可承受風險較大，客戶的KYC要求需更為嚴謹，資產門檻值需達100萬美金，並須做集中式的管理，以上要求是否需要法律明文規範，或是業者具備自律規章?

答:目前法律尚無明文規範，但如有法律規範，將可減少金管會之監管成本，一旦明文規定專業投資人(PI)以投資為專業，將不得規避交易風險，以減少投資糾紛，促進金融業之蓬勃發展。

17. 問:台灣私人銀行如何以差異化策略，讓私銀業務變得無可取代?

答:私人銀行最終還是服務業，如能把客戶所有需求做一整合性管理，將能贏得客戶的心。

18. 問:滙豐、花旗銀行皆為綜合銀行，其所提供服務的差異性為何?

答:花旗銀行對於產品、作法較為前衛創新，為市場上較先進的創新者；滙豐銀行為follower，並不追求成為市場上的領先者，不過比花旗做的更好的業務為在亞洲的海外信託，光香港團隊就有300個人，當中不乏有很多專業的律師及會計師。而花旗承作較多capital market的產品，故風險偏好者較喜歡與花旗合作。

19. 問:有些私銀客戶有其企業上之服務需求，或是家族辦公室之需求，目前有私人銀行得以作全面性服務嗎?

答:目前市場上並無有全能服務的私人銀行，即使是UBS也沒辦法，因為capital market部門不夠強。JP morgan 投資銀行業務很強，所以販售自家商品為主，如有額外提供他行產品多為客戶所要求。

20. 香港Onshore private banking作得最大，其服務對象以香港人為大宗；將來台灣作的最大的也會是Onshore private banking，再來才是以HUB型態去吸引外國人資金進台。

21. 問:本國客戶在海外資產不願意讓banker知道，亦或不願意匯回台灣，

**是否將使本國PB難以發展Onshore PB業務？**

答:不會，花旗、滙豐銀行在本地wealth management做得非常好，中國信託、國泰財富管理業務也做得非常大，但PI及產品線之經營仍待加強。

22. **問:是否支持台灣如同香港、新加坡對於banker有一套訓練時數的規範、認證？**

答:私人銀行業務的banker大多擁有CFA、CFP等證照，具備一定水準之專業知識，針對沒有國際證照的banker，支持提供一套完整的教育訓練，以規範員工的水平。

23. **問:香港客戶選擇往來私人銀行的主要考量點為何？**

答:平台內容為首要重點，香港客戶幾乎每人都有滙豐銀行的帳戶，市場占有率達97%，原因在於滙豐銀行乃港幣發鈔指定銀行之一，給人穩健的形象，加上豐富的信託架構。

台灣銀行早期為台灣指定發行新台幣的銀行，但市占率並不高。台灣銀行幾年前合併中央信託局，吸收很多信託設定客戶，最有條件承作信託業務，可說是最有機會做PB業務的銀行，當年若有規劃發展私銀業務，將大有可為。

24. **問:在私人銀行市場上，業者獲利方式可區分為二，其一為transaction，另一為管理手續費的利潤中心導向，是否在成熟的市場中，大家會逐漸走向收取管理手續費之模式？**

答:在財富成長階段，客戶如想賺更多的錢，初期PB會以交易為主，使之財富成長；等財富規模夠大時會以管理為主，因為信託設定後也難以做交易操作了。所以資金循環，只有在前1/3週期為投資交易，其後就為業務管理了。

25. 中國大陸PB沒有自己的產品，所以有理財需求者只好進信託做設定，公司並以管理手續費為目標中心。

26. 一般而言，一個國家的國民所得如有5,000元美金可發展retail banking，

如果高於15,000元美金才能發展PB業務。

27. 問:PB業務是否有辦法承作到日本人的生意?

答:日本人普遍不太學習外國語言，國家稅率又高達62%，法遵方面也相當重視，所以目前在日本做PB業務的業者都做得並不太成功。

28. 新加坡法律上承襲瑞士法律，如銀行行員洩漏客戶機密，須處以刑責坐牢6個月。像新加坡此種幅員小的國家，一旦有刑責紀錄要再找工作就很困難，所以大家都非常守法。此外，新加坡週邊國家政局動盪，印尼、馬來西亞排華，越南、柬埔寨政局不穩，所以這些沒安全感國家的人民會將部分資金匯往鄰近的新加坡。

## 訪談紀錄 H 銀行

一、會議時間：2014 年 10 月 14 日 14 時 00 分至 16 時 00 分

二、受訪對象：H 銀行副總經理、協理

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

#### 1. 問：貴行客戶群定位是否仍以台灣本地富人為主？

答：沒錯。如同匯豐銀行slogan「環球金融，地方智慧」所說，金融業發展客戶仍以在地深耕為主，以認同感為重。主要客戶為本地人，但對於有業務需求之非本國富人本行亦會盡量滿足客戶之需求。

#### 2. 問：私人銀行業務領域，在法律規範上是否有需要開放、鬆綁的條款？

答：自由經濟示範區搭配OBU平台對金融業而言為一大藍海，政府希望透過OBU平台來吸引外國資金。不過自由經濟示範區本意為自由投資且稅額減免，但是一方面又要銀行業者針對OBU擬定自律規範，這兩個面向是相互衝突的。下半年要開放專業投資人(PI)，銀行公會請銀行業者擬定自律規範法條。其實OBU應算是較為隱匿性的平台，不得被查稅、業務限制，但卻又要業者自我約束，從開戶、行銷、產品銷售、流程等都需自律規範。業者之自律規範就是將來金檢之重點。

現金保法又做過修正，先前一案不二罪，罰金上限為一千萬元，目前改為一案可多罰且金額無上限，恐將影響業務發展。

#### 3. 渣打、花旗、匯豐在美國沒做好洗錢防制，所以被重罰，故主管機關認為台灣要比照辦理，唯有重罰業者才會有所自律，不過該事件影響國際金融秩序本該重罰，但對其他程度較輕微之違法或違紀事件施以重罰似乎不太合理。

#### 4. 發展離岸私人銀行業務希望能吸取非本國客戶海外資金，但還是需要和其他開放國家的制度相互比較。當我國私人銀行業務上設限越多，會讓客戶認為我們產品不具競爭性，其當然無法吸引客戶上門。

**5. 問:OBU自律規範內容為何?**

答:可向銀行公會索取較為詳細的法規內容。OBU自律規範，主要沿用信託業自律規範架構下去修改的，然信託公會對於銀行公會修改本會的自律規範產生管轄上的疑慮。其實OBU自律規範只是以信託架構為主體做修改，其法規是適用OBU全部金融商品的。

**6. 國內銀行產業現已出現overbanking的狀態，如金融業務要更進一步發展，除打亞洲盃外，就是發展財富管理(含私人銀行業務在內)，但主管機關認為銀行業者賺太多錢，故將金融營業稅從2%調漲至5%。讓人認為政府收的力道往往大於放的力道，也讓業者相當為難。**

**7. 問:若要發展離岸私人銀行業務，本國銀行業者的競爭優勢為何?**

答:本行也會向外商銀行拿商品來販售，但若客戶自己向外商銀行購買商品，則會發現商品價格更為便宜，因為後者可省去銀行端的通路費用，客戶就是這樣不斷地被銀行教育的更為聰明。外商雖有產品上的優勢，但多年下來台灣銀行從業人員對於商品也已有自製的能力，只是credit不好，在市場上拿到的價格相對也不會太好。多年下來外商在台灣市場上佔有率還是小，主因是外商決策權掌握在母公司，政策易受母公司影響而調整、波動，相對本國銀行較為不穩。有時又會傳聞某些外商銀行要撤離台灣，故使客戶對於外商的信任度較為低下。高資產客戶會作成本效益分析，除非外商產品價格優惠，否則還是會與穩定性高的本土銀行合作為主。

**8. 台灣富裕人士對於資金配置也有分散風險概念，存款配置約分配在4~5家銀行，投資主力與一家銀行往來，某些客戶一定會和一家外商往來，使其海外資金或企業得到較好的支應。銀行赴海外首先會發展企金業務，但我們資金成本高，還是會先與台商企業主往來，主力support自己人。**

**9. 台灣近年來房地產、服務業相對熱門，從去年下半年開始本行不斷接到外國人詢問來台投資之管道，這實為我國開放OBU與自由經濟示範**

區後，私銀業務的另一個發展機會。外籍人士來台買房，變成以某某BVI台灣分公司名義購買房產，如銀行客戶服務塑造口碑，客戶也會轉介紹，進而提升公司形象與業務機會。

10. 本行私人銀行部門客戶黏著度高，培養一群忠誠的客戶，產品線又為市場上最多的銀行，如有價證券信託、不動產信託與成立基金會等業務本行皆有承作。但因宣傳不夠，故客戶對於我行有辦理私銀業務較不知曉。目前私銀業務中較為保本的商品，也逐漸朝向財富管理端推行。
11. 私人銀行如要和客戶培養長久合作關係，且不與他行淪落於價格競爭，設定信託架構乃最能長遠合作的方式之一，因為長遠規劃一但解約，勢必傷及本金，且程序繁複，故客戶一但設定信託，就不會任意的更動。本行為提升私銀服務，給予客戶權益相對優惠，相較下來服務並不比外商差，客戶黏著度高。
12. 銀行都知道為客戶設定信託架構，其合作模式較為長久，不過每個個案談成的時間會因複雜度而有所不同，可能造成部分個案投入成本偏高，以至於並不是所有銀行都願意推行非特定金錢信託的信託業務。
13. 問：請問對於海外所得納入最低稅負制及海外資金大赦匯回台灣有何看法？

答：政府想課台人於海外的稅並不是那麼樂觀，因為這些人在海外可轉換身分，拿到BVI身分回台再開OBU帳戶，錢就可匯回台灣使用，因為已經是個OBU身分，成立子公司後，可以買地買房等，於該平台內就課不到稅，不用申報。資金匯回國內每個人雖有660萬元額度之限制，但若透過人頭戶即可大量帶回資金，因此，在不用課稅範圍內用人頭把錢帶回來，多餘的錢再透過其他方式，也依然課不到稅，法規只是阻礙大家把錢一次帶回來，但大筆資金回台是對經濟有所助益。

若以台灣人海外資產粗估約有六兆新台幣計算，如回台做資產管理，一年收取1%手續費，其中保守估計只有三分之一收的到手續費，其金

額也高達200億元，又可帶動產業發展，增加相關就業，而目前台灣在最低稅負制方面海外所得所收到的稅其實不高。

- 14. 問：私人銀行除我們熟識的理財部分，其實還有投資銀行，既然是私人銀行客戶，許多客戶也是大企業的老闆，因企業部分亦有各項的需求，有金控背景的私人銀行是否有優勢得以提供完整的服務架構？**

答：原則上金控佔有優勢，但credit亦很重要，本行為了得到較好條件，也會跟外資投銀拿條件更好的產品。其實若非金控，如果商品規模做得夠大，能讓客戶擁有一定的量，也有資格與信託公司、基金公司、保險公司、投銀談商品合作，也可要求商品獨賣。銀行本身也可做商品之開發，雖然自己業績做6,000億，可能3,000億在別家銀行，幫別家銀行業務做大。金控的好處在於所有利潤都在自己的集團內，金控與非金控最大的差別就在這裡。金控內部要談分潤較為容易，若為單一基金或保險公司就較難壓低收取之費用。

本行早已建立完整轉介記績機制，也有規定每年轉介多少客戶給其他單位，所以無分潤之困擾。

- 15. 問：私人銀行服務客戶，平均從接洽到設立一套完整規劃需花多久的時程？**

答：因應每個客戶背景不同，快的1個月，長則2年，如果客戶本體的案件則較單純，可能3天就好，但若涵蓋公司、家族等因素，加上有國外公司等因素存在，可能花費時間更久，因此仍要看案件的複雜度與性質而定。

- 16. 問：台灣如何發展離岸私人銀行業務？**

答：台灣發展離岸私銀業務，原則上在OBU開戶完成後即可進行商品交易，但僅能使用外幣，若要投資、能取得台幣使用，必須報投審會並取得會計師簽證，大約又需要30~45天才會核准，原則上這種案子需費時約3個月的時間。

相較香港、新加坡不用報投審會，直接就可投資，我國投審會把關原

因，目前主要是為了檢視是否有陸資成分，但有些外資可能不想等這麼久，一些外國人待在台灣時間短，但台灣商品審核就10天，開戶後根本來不及買就出境回國了。

金管會目前就OBU平台進行吸引中國大陸人士來台理財套案規劃，因為現行法規較為不友善，對於陸客購買金融商品契約既需面簽，又要求要有10天審閱期。若陸客拿大陸旅行證、入台證來台開戶則較為省時，但目前以大陸人民什麼都不能做的情況下，即使可以開戶，也不能拿ATM提款卡、需櫃檯提領現金、也不能開設網路銀行，需臨櫃申報，這方面又必須用外國人旅遊身分才可做。目前金管會說希望外籍人士來台旅遊，可望除了買伴手禮外，也能購買一些投資商品，不過看現在的法規限制，此目標在短期內將難以實現。

17. 香港、新加坡的私人銀行有自律規範，而台灣則為金保法，金融業務一體適用，其項下又分為財富管理自律規範以及OBU自律規範，問題是金融業各項業務特性大不相同，無法以一個金保法外加兩個自律規範涵括。

18. 問:台灣是否有必要為私銀業務設專法，與一般適用商業銀行的法規做區隔?

答:大家對私人銀行認知有差距，若設立此法，初期可能造成沒有私銀業務的銀行一陣慌亂，建議先推廣此概念，等大家有意識之後再做法規制定會較適當。目前，金保法是管non-PI，而PI和財富管理則是採用自律規範，境外就以OBU自律規範為主，原則上各業務法律規範皆還可以涵括。

財富管理辦法於2012年時被廢止，改以金保法替代，但財富管理辦法下的自律規範仍然保留，建議先把目前OBU平台相關法規確認後再推行新法會比較好。

19. 問: 思考在金融業務中，如在不同領域卻做一樣的業務監管力度是否會有其差異，並產生法規套利的情形?那在OBU與OSU、OIU條例下比

### **較其差異性為何?**

答:就目前來看OSU、OIU都不會勝過銀行法，財富管理辦法下原銀、證、保只要有申請就可承作該業務，但證券業也沒把財富管理業務做起來。因為要承作財管業務還需要考相關證照，耗費的時間成本過高，而銀行行員很早就具備這些證照，所以新法規出台頂多補上一些證照而已，不用特別花時間從無到有準備好幾項證照的考試。

## 訪談紀錄 I 投資銀行

一、會議時間：2014年10月15日 17時00分至18時30分

二、受訪對象：I投資銀行資深協理

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

**1. 問:金管會擬發展理財平台，並於OBU、OIU、OSU平台上發展，證券業能針對高資產客戶提供何種服務?未來開放OSU，貴公司會如何著力於該平台上的發展?**

答:本行在台多屬IB業務，沒有零售銀行，在台也沒有私銀業務，本行資產管理在台產品較為單一，以投資為目的金融商品以基金較大宗且為較常用工具，因此商品以基金為主。目前，以公募基金居多，私募近幾年較少，因為私募接受度低，且有法令上的限制(上限35人)，法規鬆綁後，預期私募基金的必要性將更為降低。

**2. 問:承上，私募發展難以推行，是否因投資標的或是海外投資有相關的限制?**

答:私募法規內容限制不多，不至於成為難以推行的主因。高端資產客戶就投資標的有分流動性高的基金，或是流動性低的資產，如hedge fund、私募股權基金，甚至考慮把hedge fund包裝成私募股權基金販售，因為這部分都是客戶有所需求的產品。在2008年金融海嘯後，投資人對衍生性金融商品有一定的擔憂，投資上較為保守，因此要推薦客戶買此類型商品(客戶注重歷史績效)較難，因為目前需求並不強，環境景氣也沒那麼好，公司內部也沒有非常好的商品，因此目前本行在台灣沒有發展私募的計畫。

**3. 問:在2008年金融海嘯過後，客戶在購買金融商品的資產配置(Fixed Income 和Equity)比例上如何做調整?**

答:2008年金融海嘯過後幾年間，客戶心態較為保守，其購買固定收益

產品量是增加的；又因各國降息，債券表現較佳，固定收益產品較穩健，去年至近幾季債券流入量也比基金還要多。

**4. 問:提供高資產客戶的主要服務，除基金外有何其他的規劃？**

答:關於高端客戶的規劃，本行產品以基金為主，除非有私募考慮，不然原則上是從基金變化著手。曾規劃作期貨型基金，但因國內市場小，雖然本行有執照，但要維持執照有成本，例如員工訓練、維持執照一定的花費等，但因市場量不夠大，且期貨的投資標的，例如原物料近幾年很慘，所以需求低。因此，目前以傳統式或分散式的資產配置基金為主。

5. 本行未來證券、投顧相關部門將併入投信，投銀承銷是本行母行的業務範圍，而本行沒有做IB這一塊，只有母行在做。母行在台灣並沒有積極發展私銀業務，在台灣發展私銀業務較好的外商以UBS和BNP為主，對台灣本地金融業者而言，私銀業務確實有開發的空間。

**6. 問:台灣發展私銀業務起步較晚，產品線並不多，高資產客戶都早已流失往外尋求理財的管道，如法規能特赦使海外的資金匯回且不必課稅，國人是否有意願將海外資金帶回台灣？**

答:基本上，有錢人的考量點是稅的問題，若可以減輕稅的疑慮，海外的錢較有可能匯回來，例如遺贈稅、海外的錢匯回來被國稅局查所得來源等，這部分應該是客戶最大的疑慮所在。從外國經驗來看，新加坡、瑞士、香港在私銀業務發達的原因，在於稅制對富裕人士是友善的。

7. 證券端高資產客戶和在銀行端接觸的高資產客戶特性相似，最怕財產曝光。目前因為國外有肥咖條款、租稅協定等規定，且高資產客戶不見得對稅則很了解，因此事實上，把錢放在國外不見得比放在國內好。因此，告訴客戶國內外租稅的差異並沒有高端客戶想像中的大，應由業者去教育、宣導客戶試著說服高資產客戶把錢拿回台灣，台灣有錢人畢竟還是希望由台灣人服務，從這方面著手台灣是有機會的。

8. 台灣基金管理屬於成熟產業，產品線上較多為外國商品，故目前都設法找尋壓低成本的方式，外商僅把基金公司作為銷售機構，且近幾年銀行

通路較多的財富管理業務反成為銀行主要收入來源，因為銀行積極爭取基金業務，因此基金公司在這方面是有競爭壓力的，各家基金為取得在在銀行通路販售，使銀行有較大的議價能力，基金公司直銷業務端即受到影響。

9. 基金公司後台壓力則來自於成本控管，IT系統自動化後並不需要那麼多人力資源。因此，可能人力布局香港，負責亞洲區基金投資，台灣基金經理人主要以基金銷售、行銷的角色為主，外商在台基金經理人很多都只是掛名而已。在這方面，政府也有問題，因來自業者壓力而開放基金經理人可以掛名多檔基金，但法規上，每檔基金都要一定的研究人員、專職人員做配合，但實務上有很多都是以有證照的人頭來掛名以配合公司業務，政府立意雖好，但因有些外商公司因為總部要求都難以配合。

10. 問:是否有可能開發新商品或服務，以開拓一個新的利基市場?

答:私銀業務確實可以做很多事情，例如structured notes，都有發揮的空間。有些有錢人在海外開設PIC，但因為海外肥咖條款，要再拿來做避稅的工具難度會增加。個人認為台灣政府或業者要研究的是海外稅則有什麼著力點，不論是商品或服務我們可以對稅的問題做改善。沒有對稅制有長期規劃與調整，的確會讓有錢人擔心，租稅相關政策的穩定性、台灣政策的不確定性都是影響台灣發展私銀業務的關鍵因素。

11. 如何吸引有私銀業務經驗的人士，回台幫助私銀業務的發展，吸引他們回台，第一個須解套問題仍是稅制。要做財富管理、私銀業務，需求與供給兩方也需match，先要有業務需求，進而需要該領域人才之配合，相輔相成才能撐起台灣私銀業務的發展。
12. 以從業人員角度觀察，政府過度保護金融消費者並非好事，例如人民幣TRF有些許問題，其後限制不能販售。有些客戶則會抱怨限制後不能買賣該類商品，無法做反向交易以規避風險。因此，政府對於業者可訂立罰則，但不能因噎廢食，因為在這些商品上都有一定的需求，不能完全不賣。例如，本行優勢為產品線多，做得好則能滿足客戶需

求，只要沒有把不適合、高風險的商品賣給不合適客戶的情形下，就不用去限制不能賣風險較高之商品。

13. 金融商品銷售都需要有其風險評級，難免有產品與客戶 mismatch 的時候，但我們不能因此而取消販售風險較高的商品。台灣在銷售商品時會有評等 RR1~RR5，也有一些業者反映，如客戶評級為 RR3，但卻也不能買 RR4、RR5 商品，是否可以用如香港的投資組合概念來購買商品，不過制定此規則的人就很重要，理論須符合實際市場操作為原則。

**14. 問:對於金融消費者保護相關法令，有哪些項目可建議主管機關?**

答:金融消費者保護固然重要，但不能過度保護，也要聽聽業者聲音，當客戶遇到不好的銷售業務，若出問題，主要應懲罰公司，而非員工，否則公司可能把責任歸責在下面員工。公司本來就必須對員工負責，為防金融操守問題，會更認真管理下面員工，以防做出逾越規矩、不當銷售之行為，也會提升員工的穩定性及金融操守，才不會傷害到投資人，在這方面認為法規上並無對公司限制，可再研議加強。

## 訪談紀錄 J 銀行

一、會議時間：2014 年 11 月 3 日 15 時 30 分-18 時 30 分

二、受訪對象：J 銀行副總裁

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞、吳佩珊

### 訪談內容

1. 私人銀行各有特色，部分銀行重視固定收益型的商品，像 wealth management 的業務不影響本行之 balance sheet，利用客戶資金維持業務損益，中間又可以賺取佣金，所以他們比較重視 fixed income 商品。而以前靠經濟景氣循環的投行商品需求就較為縮減，像 UBS、Credit Suisse 都是採這樣的作法。UBS 現在只要是和自己本業無關的交易，且不確定是否會賺錢的業務，則多數會選擇捨棄，而 Credit Suisse 從金融風暴以來，trader 的人數也縮減一半。
2. 在台灣的外商銀行中目前有提供 PB 服務僅剩 UBS 與 BNP，而花旗和 ANZ 比較像是提供財富管理的上層服務。每家銀行都有不同的業務考量，像全球最大券商美林公司 (Merrill Lynch) 於 2008 年賣給美國銀行 (BOA)，這樁交易也顯示信用危機為財務狀況穩健的買家創造絕佳的投資機會。
3. 安全性較高的商品 ROE 都不高，所以就整體而言，私銀部門的 ROE 都不高，也無太多的槓桿效果，故收益穩定性高。本行財報數據的波動就不像 Morgan Stanley 那麼高，但相對來看風險則較低，如果業務服務越做越好，則客戶的錢都會回流，業務量有望提升。
4. 本行是全世界溝通平台做的最好的 PB 業務系統，公司願意投資在系統上，只要找到 banker，平台資源大家都共享；Goldman Sachs 型態則是屬於 project by project，隨著市場型態推出商品，RM 多自顧個人客戶。
5. 本行的 PB 業務員內部首先要通過 8-10 項的科目測驗，然後還要進行認證考試，才能經由公司認可成為具備 PB 專業知識的 RM。

6. 銀行不太可能在市場上找到對PB業務全盤熟悉的人才，所以本行有幾個方式可以彌補不足的地方，第一、建立完善的客戶關係平台系統，初級RM可以從中找到所需的資料；第二、擁有較多的各業專家，只要有需要，就可以找尋專家做諮詢以及陪同拜訪客戶。

7. 問:銀行看收益面,粗淺的分為兩類型,歐系銀行看AUM(資產管理規模),美系銀行看交易feedback,此是否為絕對的分水嶺?

答:現今潮流為往兩種收費方式中間靠攏,即使客戶資產在該銀行賺不到錢,但近幾年間銀行還是會想辦法幫忙做可以提高財富的投資,舉例:客戶將股票帶進銀行管理,幾年間若賺不到錢,UBS可能會讓客戶再把股票做質押,客戶就有額外資金可用來投資想投資的項目。

其中,瑞士政府對於銀行的自有資本和獲利都有嚴格監管,所以就本行角度來看,從上到下的員工都有revenue的壓力,因此本行近年來非常重視revenue。

8. Goldman Sachs這類的投行背景PB要如何增加利潤,還是得靠AUM的成長,才有穩定的收入以及客源。現行Goldman Sachs收益狀況甚至無法達到2007、2008年的一半收入,若沒有新的AUM加入,那財報收益數字也會不漂亮。所以目前正想新的策略且加以試驗中,如把業務員分成兩類:hunter與farmer,請hunter外出打獵,找到客戶後再交給farmer耕耘,過往並非以此模式運作,而是大RM所有業務都要精通,較偏向一人作業。不過Goldman Sachs業績是採三七分帳,不像UBS、Credit Suisse是大家共享平台業績,因此也有部分RM有反彈聲浪,不願意共享業績,但也因total revenue無法拉抬,所以目前尚屬實驗性質。

9. 要使銀行獲利成長有幾種方式,第一、找人,但太過於耗費成本,第二、併購,但業務主力不一定相同,所以不為主要考量模式,第三、hunter-farmer,分工合作模式。第三種方式,JP Morgan已使用很久,通常是兩位RM配合一位PM服務客戶。

10. Goldman Sachs不看AUM,只看你為公司賺多少錢,如果沒到達門檻

可則會被layoff，本行前兩年會看RM的AUM有沒有達量，如果沒有則會被layoff。

**11. 問:當客戶想做一投資組合，但當中有產品高於自己的風險評等，此時應該如何做?**

答:有些銀行願意承作，不過簽約過程中要錄音，是客戶自願購買願意承擔該風險，但有些銀行很執著於依規行事，不予承作業務。

12. 香港過去受英國的統治，金融法規規範相當清楚，所以可以很有系統性的執行該規範業務，在金融風暴發生後，一切都依照風險評級相關規定嚴格執行。而台灣政府規管態度較不積極，只求不發生事故，所以在法令規範上被認定較不積極。Goldman Sachs對台灣的業務認定上較為passive，因為台灣屬於比較民粹性的國家，過去有出過業務上的事故，所以甚至會比中國大陸更高標準要求。

13. Goldman Sachs對台灣的業務一直不停縮減，去年還有十幾個業務，今年只剩下三個左右，甚至將head改至China team服務，代表他們對台灣業務逐漸地的不重視。台灣既有的客戶也集中到剩下的業務手上做服務，所提供的服務也可能將沒過去那麼的周到。

14. 現行台灣的匯豐銀行被要求不能主動打電話給客戶推銷產品，要客戶直接打電話才能販售客戶所要求的商品，這樣對RM而言就很難做生意。匯豐在香港也算是大間的銀行，但是對待台灣客戶也相當的消極，依此趨勢推測，是否多數銀行對待台灣的態度也是如此，若不謹慎對待，資源將會逐漸帶離台灣。

15. 當世界對台灣的私銀客戶不重視時，那台灣的本地銀行更有機會培養在地客戶關係，如果稅率可以再降低時，本地市場會更有商機吸引客戶。若要在台灣推廣私人銀行業務，與外商相較之下本地銀行所需學習的地方還有一段距離，每個成功外商的案例都是以耕耘全世界的市場為主，並設立平台供自行全球PB行員運用。而台灣的銀行起初都會以自己本國國民作為市場客戶，所以平台系統無法做的完善，所以還是要思考相關

配套措施，只光靠人力去推廣還是有限的。

16. 國內銀行要承作海外私人銀行業務，要有相當大的勇氣，因為會面臨法務的壓力、人才不足以及業務推廣困難等問題。目前在發展私銀業務上，希望政府應多開放政策能讓onshore的市場產品讓offshore市場上可投資的商品不要差太多。
17. 發展私銀業務，最基本的為稅務上的考量，在OBU平台上理財，資金到底是算在海外還是在國內，是否會課徵個人所得稅，為大家共同的疑慮。正因為國內缺稅，政府的態度，並沒獲得人民的信任，人民也對於把資產匯回國內理財，會被課富人稅感到焦慮。還有海外銀行可以獲得一些資源是台灣的銀行做不到的，以致於國內私銀業務難以推展。
18. 很多銀行在台灣原有PB branch，但後來覺得市場不足以獲取所需的利益，所以後來都將據點撤出台灣。像Credit Suisse、Merrill Lynch早期在台灣都有PB業務，後來都撤出台灣，原因是因為產品很多都無法上架。而本行一直想做大陸onshore的市場卻做不起來，一部分也是因為對方產品沒有管道可以引進，中國大陸規範客戶如果要trade股票，你只能在一家券商作業，而當地券商手續費可以壓得很低，所以中國大陸客戶只會選當地的券商做交易，這樣也導致本行大陸業務無法延攬客戶。當時本行PB初進大陸市場根本沒有賺錢，只能賣基金與股票而已，所以和當地券商或是銀行財富管理業者相比根本不佔優勢。
19. TMU業務本在台灣發展得非常好，說不定香港交易的量還沒台灣多，因為該產品內容簡單，且匯率相關的產品，只需每年檢視調整即可，台灣相對於其他國家對TMU管制較鬆，而且控管系統的維持成本較低。要與PB業務相比，開設TMU的戶頭相對簡單。若以極端角度來看，要發展PB業務，說不定透過簡單的系統、建置成本低、法規管制少的方式就能成功。台灣目前整個衍生性商品的業務量占PB業務不到百分之十，如果耗費TMU的10倍成本，是否也能賺到十倍TMU的交易量，有待觀察評估。

20. 外商PB也知道國內市場PB業者也會出來競爭，所以本行台灣分行目前主打兩種客戶，最大基礎為超高淨值客戶，最小基礎為100萬USD左右資產的客戶。這樣對台灣其他私人銀行業者會產生衝擊，客戶不但可以以小資產享有本行的服務，甚至是以fixed income的角度來看這個業務。
21. 台灣的人才不夠國際化，當金融專業人才素養不足以致於沒有辦法和政府共同發展私銀策略。認為政府應該要採開放的態度而非緊縮，而且若想擴大稅基，前提是市場要夠大。像美國政府對於人民賦稅上要求也很嚴格，但國民卻還是願意把錢留在國內，也因為美國市場夠大，當地的銀行願意砸錢下去服務當地客戶。而台灣的市場較小，銀行要花一樣的建置成本服務客戶，相對來講較不划算。
22. 台灣是一個金融產品嚴重缺乏的市場，而部分商品在我國是受管制的，對此外資銀行也無誘因進入台灣拓展業務，目前看來我國想發展金融中心仍有困難。軟實力要建立，如金融專業人才等同資本，起碼對該產業要有所概念，其次、法令規章的可信度，不能因政黨輪替而改變。
23. 台灣所販賣的基金和海外所賣的基金不相同，先需經過產品審核，而且像在國外很冷門的hedge fund在台灣是不能賣的，部分如較為複雜的金融商品法令規範不先限制，等到業者實際承作後，若發生問題才處罰業者。
24. 為什麼台灣的財富管理業務做得起來，而高端理財的PB卻做不起來，值得思考。原因為可能是財富管理商品相對上較PB單純，大多承作股票或是基金，也不能作衍生性商品，而且如果要做結構債還需先審核過才能販售。但PB業務很多都是量身訂做，很多時候要做hedge，又要買一些特殊的金融商品、服務，但政府目前的能力沒辦法support到那麼多的產品，所以傾向不開放提供太多商品/服務。
25. 台灣發展super OBU是否能吸引本來在香港承作PB業務的資金回台，所以應該審慎考慮，並不是只有開放商品而已。
26. 問:請問貴行相對於其他銀行有甚麼較具競爭力的主力服務?

答:能夠提供完整的業務系統平台，以供行內員工使用，也因為銀行規模夠大所以，養得起很多的專家，提供給客戶更多元的服務。

27. 比較本行有而Goldman Sachs沒有的業務項目，如本行有代做慈善項目，這樣一來客戶與銀行皆達到名聲與善舉雙贏的效果；本行也有Family Office，業務執行保密嚴格，也須專家特別服務，項目包含信託、投資、法律、報表整合、慈善等，而台灣較沒有一系列整合性的服務。所以Goldman Sachs被大家形容他為精品店，金融商品雖少，但是樣樣都很完善；本行則被形容是百貨公司，各式各樣的金融商品都有提供。

28. 銀行針對不同的市場型態給予不同的服務，像大陸最近境外保單賣的不錯，但是台灣十幾年前就已經開賣，也賣得不錯。而大陸境外保單活絡的原因，在於因為富裕人士的錢想配置於海外，故以購買境外保單的形式來做。

**29. 問:就您的觀察，客戶選擇PB銀行的考量點為何?**

答:對RM的信任度、產品利率的高低、選項多寡、價格是否令消費者滿意等問題。但考量客戶對銀行的信任度問題，承作PB最快的方式是從wealth management業務模式複製過來，或是直接升級既有財富管理客戶；而最慢的方式就是重新找人，並開始作培育訓練。

**30. 問:台灣銀行業如何與香港、新加坡、中國大陸甚至其他地區私人銀行業者競爭，優劣勢何在？該當採取何種策略？可有任何互補之處？**

答:依照目前法令規章不變的狀況下，為吸引客戶目光，自然需要冒些風險，舉例來講，像是房地產可承作質押業務，都會吸引富裕人士的關注。不過並不是所有高端客戶都像大財團一樣有很多資產可以作運作，如果是小企業以房地產質押方式，手邊就有資金可再利用，亦可以活化資金池。

**31. 問:對於政府實施最低稅負制課徵海外所得稅有何看法?**

答:有些境內的客戶把錢匯往海外，所以政府當然課不到稅，海外所得稽徵當然有其難度，所只能相信國民的自主申報。而且如果政府願意

大赦讓海外資金回流不計較其源頭，則資金匯回後我們也不能預期資金的流向是否為我們預期的市場項目，所以也要和國內銀行業者商量，如果客戶的資產會回台灣是要作投資，銀行能提供何種優惠的商品，可避免把一些項目炒得過熱，價格因此而上漲。

32. 個人不認為台灣的稅務人員會比香港的稅務人員更專業，像香港、新加坡因與許多國家簽署租稅/資訊交換協定，因此在查稅上並不困難。
33. 香港對大陸的意義可以說是海外資產的跳板，其法令規章制定的相當完善，稅基比例低，台灣在短時間內難以取代。

## 附錄二 國外訪談紀錄

### 訪談紀錄 K 銀行

- 一、 會議時間：2014 年 10 月 27 日 10 時 30 分至 14 時 00 分
- 二、 受訪對象：K 銀行執行董事
- 三、 訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 各國規範私人銀行業務的法規根據各國政府法規規定而有所不同。
2. 本行於2008年金融海嘯沒有受傷的原因可從本行歷史看出端倪，本行非以併購一家銀行或機構為目的，而是基於效率考量，以併購所需的單位/部門為主，因評估審慎，故在金融海嘯時無受到傷害。銀行的credit rating、結構、安全性是否讓客戶感到安心，為選擇本行理財的一大重點。不過起初本行資本額很小，客戶就會擔心，譬如承作之上市公司的資本額就比銀行資本大，那當發生事情需要求償不就會血本無歸。以前本單位前身可以借調的大客戶，來協助投資銀行可以承作的產品，但本行進入投資本單位後就逐漸調整腳步，客戶也知道購買特定金融商品要找investment bank或是PB，這樣才能拿到好的商品價格。
3. 本行在台灣並無據點，讓台灣政府無法進行金檢或查稅，對某些私人銀行客戶而言也屬優勢之一。銀行是否要主動提供客戶資料給政府，與在該國是否有據點也受限於該國家法規，皆為客戶的疑慮與恐懼。大多數客戶海外資金與國內資金各自分開管理，大多不會有大板塊的移動，所以也不用太過於擔心。
4. 亞洲金融重鎮會在香港、新加坡，都是因為該國法令制度清楚，並不會因為黨派關係而受到改變，台灣就是因為受到政治色彩影響濃厚，雖政府有心想推動私人銀行業務，但因為太多不確定性，也讓客戶沒

信心，怕有朝一日在台資產被清查徵稅。

5. 美國CFC有一套FVM的系統，任何客戶資料都查的到，首波會先針對公司，未來會針對紙上公司做偵查，但系統挖掘資料之深度及廣度仍是個問題。台灣未來要做CFC目前也不確定能做的程度多深，認為台灣的態度應該正面迎向業務開放，並以公平競爭的態度對待之。

6. **問:關於香港、新加坡在2008年金融海嘯後，在開戶上，或是給客人簽屬相關文件，相關程序是否變得更加繁瑣費時?**

答:沒錯，還需要給客戶填寫產品適合性，並須證明交易過類似大額產品之證明等，不然就是banker要自己和客戶約定說能在此銀行交易時間會長達15年之久，也覺得很多產品風險等級變得非常細項繁瑣。

7. **問:現行購買商品風險等級規定，如客戶歸類R3就不能R4~5的商品，不過有時候風險高的商品反而有助於做避險。當客戶購買商品，風險及報酬率之評估，是否能用投資組合的概念看待?**

答:是有銀行作全部投資組合來看風險屬性，雖說投資組合可做風險對沖，但實際上也要看每個商品背後的運作機制。

8. **問:就您往來的客戶經驗，大陸及香港客戶屬性有何不同?**

答:在2008-2010年見證大陸的轉變，大陸比美國更為資本主義，不像台灣大客戶都是傳統實業家，投資多採保守的態度。一般PB開戶都會詢問客戶如何賺到第一桶金，不過大陸banker認為客戶有錢就可開戶，但本行認為PB面對客戶還是要進行KYC，了解資金來源，以符合銀行內部開戶程序。舉例而言，過去曾經有大陸客戶早年是賣黃牛票起家，然後乘股市看好時大量投資，賺得不少錢，這種客戶就在本行謝絕之列。

9. 本行每年和金融研究機構針對財富市場進行wealth report，發表全球和亞洲部分的市場。報告中發現國外市場成長最為快速的行業為保險、醫療與教育。

10. 在大陸如果買的是海外保單，如公司倒閉，債權人是無法向保險公司

追討款項，法院也不得查封保險資產，所以客戶挑選PB首重資料隱密和保障性。中國現在也有許多PB的客戶，由於其公司的資金不想被政府查到且家族成員複雜性高，所以想透過信託設定分配之，故以保險加信託是最為安全的財務分配方式。

11. 中國大陸PB客戶心態也逐漸轉變，過去可能會要求每年要有一定的投報率，現在客戶多將資金作保險並再採用leverage，其基金也採用leverage，透過槓桿操作可使資產成長數倍，就怕面臨大環境反轉或是系統性的風險。
12. 十幾年前台灣經濟剛開始起飛時，很多國際投行都想幫台灣的優質公司到海外上市櫃，但我們錯失了最佳時機。由於台灣公司老闆過於謹慎與成本考量，經與國際投行多次討價還價後發現條件難以談攏而作罷。相較之下大陸企業的老闆給投銀的條件很優惠大方，所以投銀多願意與大陸的企業合作，條件為只要規劃作得好。會計師團隊審閱財報及相關條件後，只要報酬不要太低，合作機會非常的高。
13. 我們可以思考，當投行找上企業談上市櫃，其實也是看中該公司潛力，協助與之創造財富價值。有些台灣企業老闆不夠國際化，須讓他們了解解釋上市櫃的好處，也需要與投行的配合，在合理範圍之下該給投行的手續費用也該不須吝嗇。
14. 由於本行目前沒有投行，因此選擇客戶時如果客戶公司太大怕無法提供給客戶全方面的服務，公司規模較小我們可服務較為專精，因此本行目標客戶群為較偏向規模中下之高資產客群。
15. 香港、台灣私人銀行市場已過於成熟，台灣客戶又很愛比價，而中國客戶目前還不會。建議政府應該站出來扮演價格穩定者的角色，不要讓業者過於殺價競爭。因為台灣已屬於利率市場化的國家，也怕政府不管事，怕被認為會有圖利金融業之嫌。
16. 目前得知台灣部分金融業者正發展私人銀行業務，雖台灣銀行業者不輸國外銀行，但仍要能接受其他的同業競爭或是合作的機會。本行雖

有想進入台灣找合作銀行的想法，但台灣富人財富多以房地產方式持有，而國際上大多私人銀行不接受房地產理財，但台灣若要發展仍是  
可以想方法來運用，例如UBS有在做房地產質押。

**17. 問:貴行香港客戶都以台灣、大陸客戶為主，在香港作私人銀行業務主要客源會不會主要還是以海外客戶為主?**

答:沒有特別研究。不過沒有太大誘因去作offshore的客戶，因為香港的稅制較為友善，也沒有遺產稅的問題。

18. 台灣服務業近年來的服務品質感覺略有降低，從小地方即可略見端倪，我們也害怕大家在看私人銀行業務的角度上會有所退縮，以致市場業務難以伸展。

19. 台灣的銀行過多，如此發展下去將沒有利基業務，只有利差業務而已，未來著重於打亞洲盃發展區域銀行，另一方面就是向財富管理或是私人銀行業務發展，目前政府是以樂觀的角度看待業者的發展。以新加坡星展銀行為例，該行先是以區域銀行發跡，買入幾家銀行後，才打入international private bank，認為該行發展布局的還不錯，台灣金融機構或許可參考該行發展方式，並從中找尋適合台灣發展之策略。

**20. 問:私人銀行banker在跳槽的同時，是否有出現banker將客戶帶走之情形?**

答:要視情況而定，如果banker跳槽到新銀行卻不能提供更優於原先銀行給的條件，客戶也無跟著banker移動的誘因，不過也有與banker較為close的客戶就有可能會一起移動至新公司之情況。

21. 本行很忌諱同一個客戶底下有兩個banker做類似業務的服務，因為怕客戶有比較價格心態，所以一旦有此情況，本行措施為告知客戶只能由一位banker提供服務，亦或是兩邊所提供的產品類型要分開，或兩方banker需針對給與客戶之商品與價格事先協調好，才不會有價格競爭的惡習。

22. 台灣的富裕人士比較重視保險、信託這方面，因為重點在於財富傳承。

其實早年已經很多富裕人士已設定好信託、保險等，所以也不會有大的變動，但近年來CFC條款的啟動，使得很多富人開始在意，所以除了設立BVI公司，之後還需設定保險、信託才會較為安心。

23. 依據一般嚴格執行的信託法規定，委託人(投資人)是沒有權力決定要投資的項目。根據新加坡的信託法，投資人是有權力決定要投資的項目，所以客戶很喜歡到新加坡設定信託，而且客戶資產規模夠大，其實就可以成立PTC公司。不過本行認為成立PTC過於複雜，所以不太喜歡承作，但知道目前有部分銀行有在做承作。
24. 台灣有些實業家，早期開公司較為艱苦，所以都是和當地(台資)銀行借錢營運，當未來這些在地銀行有機會成立PB部門時，這些客戶有望回流和PB往來。
25. 台灣部分銀行是透過介紹企金的客戶做PB業務，不過其客戶資金無法靈活運用，由於資金都卡在企業運作端或loan的部分，所以PB業務執行上也有部分困難。

**26. 問:台灣要發展私人銀行業務，有何建議?**

答:認為台灣人設計的金融商品也比外國人還要厲害很多，台灣也擁有PB人才，但仍要有PB平台才会有業務發展的空間。我們也害怕主管機關不了解國外的商品，因為不清楚所以不規劃。當風險來自不了解商品時當然也不會跟決策者做呈報，因此，不瞭解業務或商品者未來若晉升為決策者，可能因不懂相關條款而執行錯誤的政策或決策，反而容易提高整個市場的風險。

27. 在台灣有些和PB往來的客戶，即使出具律師信證明不會提供客戶資料給證管會，但是客戶還是不相信政府的態度，可能是金管會先前在香港金檢台灣的海外銀行有關。不過我國主管機關當然有權金檢自己的海外分行，但提供客戶資訊程度須按照當地政府的規定走。與新加坡相比，新加坡政府對客戶資訊隱密性相當嚴格，即使是政府機關去調閱資料，若客戶非經濟罪犯或是重大犯罪也不會提供，所以相當具有

公信力。

28. 國際政府間的租稅協議、資訊交換視為未來潮流，但台灣和新加坡合作約30年，有關租稅協議資訊交換的案例也不過10個。因為新加坡對客戶資訊的保密性相當強，所以這也是為什麼瑞士銀行也想在新加坡設總部的原因。政治雖與金融業務無關聯性，但台灣的環境還是難以脫離政治的牽動，這也是台灣的問題，同時也是為何台灣目前仍被歸類為新興市場而非已開發市場的原因。
29. 配合本行財富分析報告，看各國家富裕人士消費財富之分布，並作PB服務上的調整。但近年來行內台灣PB客戶的業務量與客戶數皆持平，中國大陸等其他地區則是維持穩定成長，所以本行PB部門台籍從業人員目前也感受到危機。
30. **問:香港、新加坡有何新服務、概念是台灣發展PB不能承作的，如能學習引進，是否能吸引客戶進台作PB業務?**

答:目前只有房地產融資是台灣PB不能做的，其他都可以做。不過台灣客戶已習慣海外資金就在海外承作，台灣的資金才留在台灣作運用。未來如果台灣的本土銀行能夠把握國內客戶關係，提供較好的PB業務，這就是充分發揮身為本地銀行的優勢。

## 訪談紀錄 L 保險公司

- 一、 會議時間：2014 年 10 月 27 日 16 時至 18 時 30 分
- 二、 受訪對象：L 保險公司區域經理
- 三、 訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 問：台灣保險公司或銀行通路皆有在販售保單，據我們所知台灣富人多在香港與新加坡購買保單，目的可能為稅務規劃、財富傳承等，就您於香港市場之觀察，台灣富人購買保單之目的為何？

答：個人客戶之開發仍以在地香港人為主，台灣客戶之開發多屬因緣機際會，較多機會接觸台灣客戶多係幫台商老闆或主管購買保險，有關富人購買保險服務多為配合broker執行，與私人銀行配合方面，目前主要與UBS合作較多。

2. 問：貴機構為保險業之翹楚，就您觀察台灣與香港保單是否有所不同？

答：所有富人身邊皆有多位此方面之專家，當財富累積至一定程度後，皆會有資產配置之概念，此對高端財富客戶而言皆為非常自然之行為，大家都有不要將所有雞蛋放置於同一籃子裡的觀念，更何況台灣還有政治、經濟等錯綜複雜之問題。因此對富人而言，資產配置於不同之商品、不同之地區為非常普遍之概念。

3. 台灣金融商品成本偏高，因素眾多，政府之政策與稅制等都會影響成本，且可投資的標的受到限制，成本自然便會提高。香港本為國際都市，所受到的限制與規範偏低，自然也反應在保單購買成本上。
4. 問：台灣政府若將大力扶植金融產業，就您的觀點，香港值得學習之處為何？

答：個人認為台灣目前最大對手為新加坡，反而並不是香港。由於部分觀點認為香港目前已回歸，多數會選擇新加坡發展金融業務。對於政府是否影響富人之心態，由於政治層面之變化快速，影響仍需看政策所訂。將來中國大陸只會越來越開放而非緊縮，加上現今上位者多為海歸派，未來中國大陸將會更有發展之機會。且個人認為台灣於教育層面應培養後輩財富管理之觀念。

5. 有關信託概念，由於信託可隔離財產，台灣若成立信託將課徵贈與稅，但香港並無贈與與遺產稅，因此全球富人多傾向於在香港與新加坡成立信託，但目前香港困境在於多數富人仍有香港為大陸統治之陰影，因此反而多於新加坡成立信託。然信託手續費亦高，且信託多鼓勵成立朝代信託，目的在於將資產永續保存，但也等同於該信託連結客戶一輩子，所能收取之手續、管理費用相當可觀。因此關鍵仍在於政府政策走向，政策影響台灣富人資金留存於台灣之數量。
6. 政府應研究新加坡發展之模式，甚至須比新加坡更有彈性，才具競爭力，對富人而言也有所誘因，使得資金回流台灣，不僅能發展私人銀行業務，亦可以增加就業機會。
7. 台灣保險業應研究保險如何導入信託架構，特別是單親家庭/家有殘疾人士之家庭，唯有保險搭配信託才可為後續生活有所保障，保險較銀行業更可以協助燃眉之急。
8. 問：就您的觀察台灣與中國大陸、香港之客戶購買保險商品是否有所不同？

答：中國大陸保險觀念仍不普遍，因此保險業者仍需以教育觀念之形式，使客戶理解保險之理念。

9. 問：有關台灣民間稅率雖高，但仍透過其他方式規避稅，因此政府於95年時制定最低稅負制並由99年開始針對海外所得部分課徵，就您的

### 觀察這是否有實際的效益？

答：對部分較為年長之客戶而言，可能就降地努力工作意願、減少所得使其低於最低稅負制課徵之標準，對於既有富人而言會有其他方式規避風險，因此就個人觀察而言，實際效益可能不大。政府需要給人民希望、讓人民了解繳稅之成效與價值何在，讓人民願意與政府同一陣線，使得人民也願意繳稅。

10. 目前中國大陸正要求公務員若想升職，妻小應於大陸國內，若查出不肯回國者便提早退休或降職，習近平便以身作則其女兒便由哈佛回國內，並且於2015年要求要申報身家財產，如同台灣之陽光法案，若發現有偽報則將予以懲處，對於中國大陸國內向心力之提升也有所幫助。

## 訪談紀錄 M 銀行

一、會議時間：2014 年 10 月 27 日 19 時至 21 時

二、受訪對象：M 銀行第一副總裁

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 私人銀行之源起為瑞士，做最好的也為瑞士，由於當初二次大戰時為中立國，對於富人而言又有稅賦優惠，故會將保命之資產放置於瑞士，該地區能匯集海外資產是由於歷史背景所致。歐洲資產多為傳承兩至三代，亞洲富人多為新興富人，因此亞洲私人銀行業務發展是仍在進行中的。
2. 對台灣富人而言，除非有利可圖，不然較少將資金匯回台灣，況且台灣目前並不缺資金，富人若真有資金需要，其實有各種管道可匯回台灣，資金回流在沒有投資管道之情形下，資金便將流入房地產，難以透過開放政策改變根源。
3. 香港私人銀行業務發展也是相當激烈，舉例而言，香港國際金融中心光歐系私人銀行業務就有UBS、瑞士信貸、Julius Baer等許多頂尖私人銀行。
4. 問：是否有想回台灣執行私人銀行業務，就您的觀察，台灣金融業有何需要改進或可新增提供服務之商品，讓客戶之資金與在海外的從業人員回流？

答：金融業人才是跟著客戶資產移動的，目前個人並無預見會如何回流至台灣，客戶會利用不同方式將資金回存台灣，以滿足客戶需要資金之需求，但資金調度中心不會於台灣，其背後也有其因素，由於政府並信用偏低，對人民而言，雖承諾稅賦減免但卻又憂心政府變卦、加稅、補稅，幾無信賴保護原則。

5. 問：承上，台灣富人選擇香港或新加坡做私銀理財，是否也表示兩地政府是值得信任的？

答：此答案絕對是因素之一，但台灣富人會選擇港、新而非中、日、韓部分也是由於語文相近，且台灣目前所得稅最高稅率為40%，對台灣富人而言，任何國家稅率只要低於我國綜所稅40%，皆有誘因選擇將資產放置於該國，若該國免稅則將產生更大之誘因。但若台灣免稅是否會吸引客戶資金來台，對台灣富人而言目前仍偏好以海外作為既有海外資金之資產管理中心，若有需要資金時再移動資金版圖配置。

6. 問：您認為不同私人銀行間所販售之商品是否有差異？

答：原則上各銀行所能販售之金融產品大同小異，但少數商品是僅適用於高端客戶，多數客戶不一定使用的到。不同銀行間所經營之業務與強度有所不同，因此也成為各家私人銀行獨有之特色。

7. 問：貴行對香港、台灣或大陸客戶之私銀業務有何利基？是否有特色之產品？

答：本行台灣客戶與私人銀行業務較無關係，基本上多做聯貸業務，本行在大陸擁有一百多間分行，在外資行中算是多的。台灣之銀行利基在於有許多台商當初是由台灣的銀行協助，因此部分業務也會給台灣銀行做，若找外資銀行則多會選擇歷史較悠久或私人銀行業務經營較悠久之銀行。本行雖在大陸外資行中據點算多數，但與大陸四大行庫相比數量仍居絕對劣勢，大陸市場目前仍在發展中，因此仍還有許多業務待發展。

8. 因此，台灣目前較難以發展為私人銀行產業中心，但開放將使金融業生意增加，對金融業獲利也有所幫助，但若要形成產業鏈，仍需要特殊時空背景之搭配。香港在某些部分有倒退的情形，未來可能會出現其他都市取代香港，但台灣目前的金融環境條件仍難以取代香港，並

沒有誘因吸引富裕人士將資金匯入台灣做理財規劃。

9. 承上，香港的背景，對某些富人而言確實有將資金配置於此之安全性顧慮，目前較佔優勢國家仍為新加坡，因此多數富人也開始做資金布局，就算是私人銀行發展中心之瑞士也逐漸開始往亞洲設立總部，個人推測亞洲富人帳戶還留於瑞士的比例並不高，因為有國際上之先例，帳戶已不具完全隱匿性了。目前許多歐洲富人也將資金逐漸移往亞洲市場，但此都為相當漫長之過程，且資金調度中心仍在歐洲。

10. 問：若台灣政府提供海外資金回流之租稅特赦，對台灣富人而言是否會有所誘因將資金匯回？

答：實際上遺產稅調降時即為變相之特赦，但至今所得到的反應並不正面，由於台灣舉證權利在客戶，須由客戶來證明自己無犯罪，一旦政府詢問資金來源，即存在不信任感。且外幣資金之匯出入央行皆有控管。

11. 台灣目前欠缺的是一個優於其他國家之產業，金流永遠跑得比人流快，因此台灣若要複製香港經驗，以現今之時點而言已經過晚，香港與新加坡由於人口較少只能選擇開放，台灣人口又足以支持一個經濟體發展，沒有即刻開放的急迫性，因此在發展中仍在找尋定位。

12. 問：台灣於95年開始實施最低稅負制，並在99年納入海外所得，就您的觀察，客戶是否會實際申報海外所得？

答：實際上發現申報情形並不多，由於客戶於海外多以公司名義開戶，因此並不屬於個人海外所得申報範疇內，多數依會計師建議處理。因此，海外所得能達到政府預期之課稅效果有限。

13. 政府應認知OBU實際多吸引台灣背景資金，是否可考慮就此開放讓國外資金回流並提供稅賦優惠，同時讓人民對政府有信心，相信後續帶

來的就業、租稅經濟效益絕對是可觀的。

14. 亞洲私人銀行市場目前仍在成長，但由於地緣關係部分生意在新加坡，香港較能吸引大陸富人之財富。

15. 問：依私人銀行業務中信託業務管理費或收費占總資產比率約為多少？

答：依信託資產複雜度而有所不同，但現金持有比率越高者收費越低，信託只有在發生事件時才能享受到信託之保護，這也是雞生蛋、蛋生雞之問題。

16. 個人認為金融產業皆為附屬產業，重要的是應有實體產業可主導、創富。對金融服務產業而言，台灣金融研訓院仍須扮演很重要之角色，金融產業最重要的為人才，因此如何讓管理者對銀行之資本執行得更有效益，都須依靠培訓。台灣或許難以產生如美林之銀行出來的人才，但絕對是可以有更好的learning以創造優秀人才。台灣目前應做好的應該是先打好目前之基礎、培訓具備私銀know-how的人才。舉例而言，當四大基金委外代操時，大陸目的在於學習技術與know-how，台灣則多在相同商品中投資，原地踏步結果則會不進則退。

## 訪談紀錄 N 銀行

- 一、 會議時間：2014年10月28日 8時至10時
- 二、 受訪對象：N銀行董事總經理
- 三、 訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 問：就您深耕香港私人銀行業務多年，就您的看法認為台灣是否適合做私人銀行業務，預計初步能吸引到何種類型的客戶，要如何滿足客戶需求？台灣客戶主要的需求為何？包括販售的商品、租稅的法規等，可以怎麼去努力，讓台灣可以經營私人銀行的業務？

答：首先，法規是需要由政府層級討論的修訂的，訪談提綱中多與稅則相關，基本上法規、稅務層面的討論，政府若不改變稅率之課徵方式與要求，恐將難以發展私人銀行業務。

2. 問：針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？另外，就台灣國內法規而言，調降遺贈稅、個人所得稅，或者是再建立一個類似租稅特赦是否可協助台灣發展財富管理產業？

答：台灣遺贈稅近期而言已有下調，目前全球都在討論稅率高升之問題，資金不流入台灣主因並非稅額問題本身，而是稅則或查稅所產生的後續問題使得高端客戶覺得麻煩、舉步不前。

3. 本行台灣分行可做的信託業務，是由證券部門與銀行部門合作，是符合法律規範的。
4. 私人銀行收費模式主要有二，資產管理費與交易手續費模式，但目前收費方式並非絕對區分為二，實際上客戶也會看銀行所提供的服務複雜度與專業程度去做考量，並非完全就依資產管理費或交易手續費估

算。

5. 台灣銀行業者沒有辦法協助高端資產客戶將其手上股份轉換為資金，在去投資其他地方或資產，且仍須考量股東會回補等問題。目前而言，仍需循序漸進依法處理，因法規限制關係，台灣能跳脫只做指定金錢信託就已經不錯，現僅能購買股票、基金等，就連股票都不太能賣。
6. 有關上海自貿區格局規模相當大，估算約為台灣自由經濟貿易區十倍大，目前還沒辦法上路主要原因是由於其複雜度太高，許多相關規範與配套措施都還在審閱。大陸發展上海自貿區之企圖心非常大，其目的為將人民幣國際化，但由於人民幣自由兌換茲事體大，且還有勞工、法令、關稅之審批，不單僅有人民幣的審批，還有銀監局、海內外上市、收購等等不同單位之審批，一旦有漏洞將形同虛設，因此目前仍在規劃當中。
7. 台灣私人銀行是有發展機會的，但主要客群應先以台灣人為主。近幾年來，海外私人銀行對台灣的投資愈來愈少、關注降低，因此對私人銀行而言，外資不注重之客戶對本國銀行發展私人銀行業務為cash cow。因此，私人銀行業者已有部分市場區隔之情形出現，台灣金融業者或許雖難以與各大專業私人銀行爭取到高淨值或超高淨值之客戶，但部分滿足高淨值門檻而資產相對較低之客戶容易為大型國際私人銀行所忽略，此也為台灣本土銀行開發客戶的機會所在。
8. 台灣銀行業者對外放貸資金時，多沒有仔細評估該企業之營運與現金流，常常是看其他外資銀行或其他本國銀行承接業務也跟著一窩蜂跟進，實際上並無做到專業的評估，此為台灣銀行業者所須加強的。
9. 台灣銀行業欲發展私人銀行業務不應好高騖遠，但也並非表示外資銀行有多占優勢，台資銀行應關注於小型客戶，若可行的話應將台股放進，台灣銀行優勢在於理解台股市場，可以透過此優勢吸收對台灣市

場有興趣之高端客戶前來投資。

10. 問：就台灣信託架構如年紀較長之客戶需做財富傳承外，台資銀行是否可以提供協助？

答：由於台灣本土信託是沒有節稅的功能，假設客戶已在香港做海外信託節稅，是否會相信政府並回報身家財產給政府，此也待政府建立台灣客戶對政府之認同感，才能有所改善。

11. 新加坡身為金融中心與運籌中心，本來就會吸引人流與金流前來，高端客戶常常會因業務往來之需來到新加坡，banker若需要得到業務並不需要特別出差到外地。新加坡可利用此一在地優勢來發展各項業務，與香港相較，新加坡之優勢是高於香港的。

## 訪談紀錄 O 投資銀行

- 一、 會議時間：2014 年 10 月 28 日 14 時至 18 時
- 二、 受訪對象：O 投資銀行私人銀行部執行董事兩位
- 三、 訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

#### 1. 問：目前台灣金融狀況是否適合發展私人銀行業務？台灣金融業者有何優勢或需要改善之處？

由於台灣正面臨金融交易量下降、承銷量萎縮、稅制阻礙金融業發展等問題，造成競爭力下降使得外資撤出。外資都非常注重資金流動性，一但滬港通開始後，外資更會往外走，台灣處境將更處於劣勢，政府想清廉執政但並非等同仇富反商。

#### 2. 問：對私人銀行型態之特色與看法為何？

答：歐系代表以私人銀行業務出名的為瑞士銀行與瑞士信貸，以商業銀行為出發點，國內的中信金、台新金、花旗財富管理都是歐系路線，以銀行立場出發做銷售動作，對一般金融市場投資理財不太參與，較偏 sales 的角色，投資銀行則是在參與金融市場。

商業銀行在做的是利用已知資訊做生意，例如透過財報、房價等已知事件做交易，投資銀行則著重未來趨勢，投銀行生出的私銀業務與商銀的私銀業務不太一樣，思維也不一樣，所以美系的私銀RM通常不會想去歐系銀行體系下當sales。

美系代表有摩根史坦利、美林和高盛，大多扮演顧問角色，資訊、知識都比商業銀行強，投資銀行生意需要資深的人，歐系則較多資淺人員，歐系私銀sales比較多為Relationship Manager的角色，在市場上找新客戶為主要工作內容(以量為主)，為銀行利益做努力，認為其服務的銀行才為老闆。然而，投銀的私銀業務，是以客戶為尊的(以質為主)。投資銀行絕大多數收入來源為手續費收入，利息收入則較少，商業銀行則以利

息收入為主，本行約有10%之利潤來自私銀業務。

高盛私銀部位小，附屬於投銀之下(投銀為主)，本行的私人銀行在機構法人部門，不是獨立的私銀部門，在併另一美系保險公司後，私銀業務約占10%，提供的是法人服務。本行收入部分，分布如下：

亞洲地區		台灣	
Equity	28%	Equity	26%
Fixed Income	13%	Fixed Income	13%
FX	15%	FX	18%
Fee Based	17%	Fee Based	23%
Banking	6%	Banking	4%
Institutional & other	21%	Institutional & other	5%
		Equity Derivative	11%

投銀在業務與服務面上較商銀深入，例如外資在大陸不能買賣股權，但如果客戶資本夠大，投銀可以用交換(Swap)的方式來連結到股權，許多歐系銀行都是透過投行來買賣股權。投銀的研究報告、可提供的客製化程度也較深，例如投行有債券選擇權這種商品，即使是相同的商品，投行做出的產品深度也比較深，私銀業務中投行可以為客戶作利率交換，但商銀較無法做到這種程度。

Banking業務上，商銀當然比較佔優勢，但投行目前也持續擴大與加強，例如仿效商銀的現金存貸，投銀把類似模式運用在「股票銀行」，擔任股票的存貸中介，客戶可將股票存入並可往外借給需要的人(例如借券者多為避險基金)，並提供存券戶利息，如此一來可以同時享受利息與股息。目前先由股票開始從事這項業務，未來目標將納入債券與共同基金，但發展此業務的前提須有一定之流動性，且借券的條款中，有規定一旦要求回補是不能拒絕的，如同商銀啟動提前條款抽銀根，只是把現金變成證券而已，此模式也算是一種金融創新。目前UBS也有做這種股票存放的業務，但規模不大。

台灣金融市場中間接金融大於直接金融，因此，台灣可能走向歐式系統，到最後走向殺價競爭，深度不夠，必須背負業績壓力，好的資深理專只想拚為主管。最後，線上的理專大多較資淺，對於客戶和市場不夠了解，如此惡性循環下去，到最後理專可能變成單純推銷商品之業務員。

3. 本行在香港當地可做港股，且私人銀行業務大家提供服務都差不多，但大陸客戶還有許多IPO等投行生意可做，台灣則很少，營利模式差很多。台灣初級市場與次級市場正逐漸式微，台灣已很久沒有公司在美國上市，相較之下，大陸阿里巴巴在美國上市足以抵好幾家。並就我觀察，近幾年來台灣企業國營化比民營化多，政府再不著手改善，金融業之發展將會被越拉越遠。

4. 問：目前貴行私人銀行客戶群中，本地與外國客戶比例上是否有差距，中港台客戶比例約占多少？根據貴行經驗，中港台不同客戶群較關切的重點需求是否有所不同？係為財富傳承、財富增值、資產配置亦或節稅規劃？產品方面，多以何種商品為主？

答：本行台灣團隊與香港團隊多為提供傳統私銀業務，以報酬率、保值、節稅規劃(海外所得申報)為主，大陸團隊主要作的則是IPO，以資金創造更多資金的方式為主要業務導向。

客戶比例上，中國34%、台灣21%、香港16%、其他29%。其中，業務上大陸客戶以H股交易、債券交易、M&A、承銷及IPO為主；台灣客戶則是以股票、債券、貨幣、傳統私銀商品與服務為主；香港客戶也是以傳統私銀商品與服務為主。

5. 香港政府做了很多好的政策，例如針對酒精稅賦上，僅對烈酒課稅，但淡酒不課稅，因此使得業務量增加稅收也增多，紅酒交易量也大增為世界前兩名。台灣藝術品交易也因法規關係有所限制，香港則因免稅使得成為藝術品交易中心，香港的作法值得台灣參考。
6. 問：假若台灣稅制學習香港免稅，就您看法認為資金是否會回流至台灣？

答：資金肯定是會回流的，之前都有先例，遺贈稅降低後就有資金回流，但最近又提出海外最低稅賦制，政策方向不一致向來為台灣金融業發展之最大障礙。

7. 問：台灣主管機關於2013年11月推出「金融業納入自由經濟示範區」規劃方案，期望透過對OBU、OSU的開放活絡金融業務，請問您對此有何看法？對於台灣銀行業者發展私人銀行業務有何幫助？台灣銀行業者可以如何利用此一機會發展業務？

答：OBU主要為台商與銀行的資金運用平台，銀行可以用OBU平台做BVI業務，但小工程做不了大生意，台灣的保險業務在亞洲很強，但應該多做境外客戶，目前政策上格局仍不夠大。香港、新加坡也是本地市場偏小，透過開放政策、金融法規跟上世界潮流，但台灣多束縛住自己，其實台灣本地市場規模不輸香港、新加坡，只要法規鬆綁與離岸業務做的好，台灣金融業是有機會比新加坡、香港發展的好。

由於台灣稅賦重，若我們稅賦無法與其他國家競爭，也使得境外資金不敢回來，相形之下，新加坡的境外所得免稅，我國還有何利基可言。台灣不能只做當地業務，必須往境外走，瑞士之所以能夠發展成金融重鎮，是由於各國客戶想減免稅賦，為了避稅所以都往瑞士前進，使該國進而成為境外金融重鎮。台灣大陸貿易順差大，台灣非常適合做人民幣離岸市場，因此政府應盡量採取開放的態度，OBU等政策格局太小對於台灣的金融發展反而像在綁小腳一般。

台灣應該吸引香港、新加坡、美國客戶與資金來台灣，滬港通後應該走台日通，日本人也沒有像台灣有QFII限制，台灣都是限制外國人如日本、美國來投資台灣，把外資擋在外面，建議要深思為何沒有台港通。

8. 問：台灣與中國大陸關係對金融業之影響為何？

答：由於台灣與大陸關係較為敏感，此種敏感關係反而是優勢所在，對部分資產不願讓大陸政府知悉的客戶而言反而相對安全，台灣有機會成為大陸客戶避稅天堂，台灣金融發展也比中國進步，因此要深思到底是

要守住台灣客戶還是要以台灣為基地，做各國的生意。

9. 台灣目前優秀的人才多選擇當學者或公務員，不願意進私部門工作，反觀香港、新加坡、美國優秀之人才，都往金融、科技業走，在私部門工作才真正對經濟發展有實質貢獻。現今大陸人才也都非常優秀，已追上台灣甚至超越台灣，不能再一昧地認為台灣人很佔優勢。
10. 過去幾年來台商西進大陸，但現機會逐漸減少，多前往東南亞發展，當時之企業面臨投資機會減少、成本增加、領導階層已邁入高齡等問題，且多以製造業為主。因此，現在正是把資金轉往金融業的好時機，由於製造業已慢慢撤出台灣，若金融業又守不住台灣人之資金，一但資金回流後又是流向台灣房市，對於台灣經濟面並沒有實質幫助，反而造成房價高漲之問題。
11. 問：中國大陸在2013年9月29日成立上海自由貿易試驗區，試問自貿區的成立對於台灣銀行業者發展私人銀行業務將帶來何種商機或競爭，台灣銀行業者應當如何因應？

答：不認為大陸自貿區金融改革會成功帶來財富管理商機，但此也讓我們反思，大陸政府都敢做，為何台灣政府不敢，台灣絕不能用許多法規束縛住經濟的發展機會，就如同裹小腳一般，腳裹得再漂亮都還是束縛住發展機會。

12. 問：台灣銀行業如何與香港、新加坡、中國大陸甚至其他地區私人銀行業者競爭，優劣勢何在？該採取何種策略？可有任何互補之處？

答：台灣劣勢在於法規限制、人才品質不一、稅賦標準不一致、投資機會少、外資參與少、決策觀點不如人等。對政府而言，政策決定者不應該幫銀行找交易或投資方式，政府給予的幫助應是良好的法規架構，由於決策品質不佳所導致的損失反而造成更高的成本。優勢在於台灣海外人才眾多、資金充足且本地市場較香港、新加坡大。

13. 問：針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？

答：本行非常重視法規遵循，守法為首要準則，AML也一定要照規範辦理，沒有討價還價的空間，因為一旦不遵守，不僅將遭上鉅額罰款對於商譽也有很大之損失，因此對於所有法令規範遵守絕對係必要原則。這些對於大銀行來說非常重要，畢竟被懲罰的機會成本太高。

**14. 問：台灣的匯率政策能否學習新加坡政府，守住新台幣匯率，其他不涉及新台幣的資金進出都開放？**

答：央行應讓市場有波動，讓企業汰弱留強，而不是由政府協助企業避險，企業應本身也要具有匯率避險之觀念，企業才能找銀行做避險，銀行才有業務，也不致當企業於國外遭受匯率波動影響時，因經驗不足無法及時處理。

**15. 個人看來台幣應以國際化為目標，但目前太過於保守，原因在於台灣以電子、科技等出口業為主，亦為世界電子產品生產重要一環，外國也不希望台幣匯率不穩，各國也不會容許台幣有著大幅升貶。因此台幣要走向國際是可被接受的，台灣央行彭總裁做得不錯但個人認為太過於保守，主管機關還是在原地打轉，報告研究雖多，但實際上執行相對少。**

## 訪談紀錄 P 銀行

一、會議時間：2014 年 10 月 29 日 10 時至 14 時

二、受訪對象：P 銀行董事總經理、高級副總裁

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 本行曾為私人銀行客戶設計適配性系統，透過不同問題可帶出適合客戶之投資組合。系統可即時帶入歷史資料，因此投資組合中風險程度、報酬皆會立即帶出，目前多家銀行都學習該概念發展系統作為評估客戶風險之用。

2. 問：私人銀行業務是以滿足客戶客製化需求為原則，因此除財富管理外，亦須能提供包含個金、企金、法律與租稅規劃等業務之服務及規劃能力，試問貴行有何配套措施或作法？主力服務或商品為何？

答：私人銀行業務與一般理財業務有些許不同，如何滿足高端客戶需求，當中牽涉到每個客戶都要有專屬的private banker，但banker不可能同時具備所有專業，因此背後需要有專業團隊協助高端客戶(1+N的概念)，再由客戶需求延伸出借貸/信貸、資本市場、財務規劃、藝術顧問與航空專家等專業顧問，除此之外還有投資顧問、託管人員、財富規劃專家與銀行業務專家，託管人員與財富規劃專家則多為信託相關項下之專業服務。

3. 信貸專家之必要性，在於如富人資金若需要移動時，該如何協助資金移動，若客戶有現成之投資組合存在，如何協助其資金透過槓桿產生加乘效果，或需要資金但資產缺乏流動性時該如何協助。台灣由於信託法之限制因此無法使用信託資產設質再利用，雖目前台灣已有規劃信託下之資產將要開放質借，個人認為此業務開放有其必要性，但對於一般投資者而言，應審慎思量與限制，避免屆時引發過多金融消費

爭議。

4. 信貸、借貸三大方向為1.流動性需求、2.投資需求或3.缺乏流動性之商品有融資之需求。針對缺乏流動性商品作融資之作法，一般傳統作法為賣掉後轉換為現金，但在金融機制成熟之國家是透過對資產估算價值，同時搭配融資取得資金滿足流動性需求。因此，估算資產價值是非常重要的，絕對需要有投資銀行人才在當中協助客戶做價值估算。
5. 資本市場專家指的是若客戶企業要上市，在未上市前就有專業團隊幫客戶評估、利率風險、匯率風險或客戶需要發債等業務等時，皆可事前與事後協助客戶評估、避險。財務規劃專家則是透過投資組合判斷客戶之資產風險、投資屬性，此為私人銀行之主力。另外，藝術顧問與航空專家為衍生出之業務，目前也是許多高端客戶投資標的或尋求服務之一，本行有專業之藝術顧問，會接受客戶委託協助購買藝術品，本行也曾協助幫助台灣部分美術館購買藝術品。
6. 因為大陸法系是採登記制，而台灣法律屬於大陸法系，故台灣成立的信託恐怕難以比照國外私人銀行信託方式營運與管理，。
7. 問：針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？

答：FATCA有許多規範與衍生的處理成本，但原則上須依據政府規範執行，沒有模糊的空間。

8. 本行將避免客戶為了避稅緣故而開戶，客戶若是為了逃稅而開戶，未來本行將不歡迎此類客戶。除客戶能選擇銀行外，銀行也有權責過濾客戶，避免自身為作部分業務而觸法甚至影響後續業務發展，HSBC因協助洗錢而被美國重罰便是一例。
9. 由於現今金融法令管制增加，對於某些國家而言，或許事前審批監管

並不嚴格，但交由各銀行把關，一旦出現問題採取罰款或停牌，都將使得各銀行審慎對待。

10. 本行客製化服務主要分為放款與金融業務、投資與財富顧問服務。由於台灣證券、銀行、保險分業監管，因此對於本行而言進行私人銀行業務時並無法跨業務協助執行其他業別的客户進行財務規劃，但於國外多無此限制。本行也有提供體育融資，協助企業買賣球隊，以球隊未來收入來financing。
11. 台灣銀行若要發展私人銀行業務，主要重點在於客户群應足夠，但對台灣的銀行而言最缺乏的還是信託服務，台灣目前私人業務能提供的還是較為基本之服務，還未能滿足客户單獨之需求。
12. 本行風險管理系統是將所有本行過往所有客户、經濟情況等資料匯入，利用現實情況來評估，可隨時了解客户當下所承受的風險，抑或是不同期間該投資組合風險為何？甚至可評估未來投資組合報酬、風險。
13. 本行私人銀行業務上會固定提供客户近期最新資訊、未來經濟走勢、投資前景分析、各國產業、經濟情勢分析等，提供客户了解最新資訊。
14. 基本上當本行banker提供客户投資資訊時，也會提供客户風險與報酬之概念，並透過此教育客户風險與報酬相互間之關係，這也是台灣販售商品時較缺乏(告知客户可能風險性)之概念。若未讓客户了解風險所在，一旦投資產生損失，受傷的不但是客户，同時銀行的商譽也受到影響，對銀行而言客户對銀行之信心一旦喪失將難以彌補。
15. 本行將私人銀行客户投資商品運用區分為三塊：1.不受市場波動影響的核心投資組合、2.機會性投資與3.專題投資。也針對各國進行國家風險評估，如該國是否有外部風險、壓力測試等。
16. 海外客户中，日本與韓國客户相對偏少，係由於該國國內遺產稅較高，

且國民多focus於本國投資，使多數銀行較少做到日韓之客戶。若以市場比例而言，由於稅制之改革使台灣客戶越來越低，加上房地產與股市水準皆持平，因此資金也較少流出。

17. 金融產業為新加坡支柱產業，新加坡最大銀行官股持有過半，對於金融產業規範非常嚴格，MAS要求非常高與資料透明化，所有管制都能快速與國際接軌。在此消彼長的情況下，維持現狀就等於是退步。
18. 本行也可協助私人銀行客戶以其公司股權設質在海外借貸，使高端客戶可以運用該筆資金去投資本行其他投資組合，資金不僅未流出境外，對於客戶而言也可透過槓桿再投資賺取利潤。
19. 由於現今客戶逐漸依賴線上交易，本行目前正朝著將客戶留住，此亦是私人銀行業務價值所在。僅需要交易之客戶並非私人銀行之目標客戶群，私人銀行所提供的價值在於財務規劃、證券分析研究、代客操作、給客戶提供即時訊息、告知市場走勢等，需有核心服務/附加價值才能將客戶留住。
20. 台灣若要發展成為任何產業之中心，需要吸引人才，政府也須考量如何吸引國際人才的配套措施，諸如英語環境、生活起居、交通等方面。
21. 私人銀行家對客戶之服務應係長期經營，應以專業角度做投資提供適合性之評估，對於RM與客戶而言才是雙贏之局面。

## 訪談紀錄 Q 銀行

一、會議時間：2014年10月29日 15時至18時

二、受訪對象：Q銀行副總裁

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

1. 一般而言，中國富裕人士的錢最喜歡放在新加坡，不喜歡放在香港，因為香港還是中國領地，政府若要查核資金流向還是查得到。
2. 以前外籍人士來香港須住滿七年才能拿永久性居民身份證，一個月需約花兩千五百元港幣公積金，以獲取居住資格。但如果為大陸配偶來香港，就可以直接申請永久性居民身份證，所以部分香港人認為這樣會增加國家財政負擔。而且沒有限制大陸人來香港自由行人數，無形間也帶給香港一些生活壓力。
3. 香港大學的畢業生十年前月薪一萬塊港幣，現今月薪一萬兩千港幣，房價卻上揚兩、三倍之多，一輩子需要省吃儉用才能買得起一套小公寓。所以大陸人來港自由行，對香港一般居民是沒有受惠的，僅攤商賺點觀光財而已。
4. 本周訪談時香港宣布暫時停止滬港通10/27的推出，對大陸的傷害會比香港更大，香港本來就是國際資金自由流通之國家，滬港通是為了讓人民幣流出使其國際化，做為投資理財之用。一般外資透過RQFII就可以買A股，滬港通對人民幣的意義大於對香港的意義。滬港通的意義在政府管理及監督的狀況下讓人民幣變成不同項目的投資產品，使國外投資項目也能代理進港理財。不過大陸若不能和香港交易所銜接的話，將如何和歐、美交易所銜接。
5. 擁有企業的中國私人銀行客戶都知道，因為政治因素的不安全感，所

以都會至香港上市掛牌，不過錢會匯往新加坡理財，且在上市之前已做好信託架構設定。如果是中國的小券商就可接觸到外面的參股，不需要私人銀行服務，除非banker報價trade相當優惠才會考慮。

6. 台灣財富管理業務利潤越做越薄，且本行PB業務淨利也不達1%。由於PB人事成本就佔總成本的七成之多，可以說是拿錢出來買客人，例如A銀行的RM有很多客戶，B銀行會期待挖角RM後伴隨投靠的客人可以帶給該行PB新的利潤，雖可使銀行AUM有所提升，卻賺不了太多錢。
7. 中國創富的第一代，家族或個人公司要做IPO，股票賣出後所得的資金有相對的理財需求，如信託設定、買房、做投資，PB只要開戶就可以協助承作以上的需求。有投行業務的PB是有其優勢的，當股票上市後，可以存在投行，然後投行可以再借錢給客戶做各種投資等。
8. **問:台灣有金控背景的銀行，若發展私銀業務，請問有何利基?是否可以策略聯盟的方式來leverage歐洲銀行?**

答:和國際上有名的PB業者相比，剛發展的PB當然比較沒有優勢。而且歐洲大行也沒有一定要和我國小行合作，況且也沒有利潤可言。觀看亞洲前十大PB，前面排名有UBS、Credit Suisse，而DBS排名第五，建議可以參考DBS發展的歷史，並予以學習，台灣是有機會把PB發展起來的，雖然無法成為UBS、Credit Suisse，但卻有機會成為DBS。

9. **問:現在台灣主管機關鼓勵OBU平台開放，不過錢向海外投資，政府無法查核客戶於海外之資產對於客戶而言較具優勢，那為何業者又要配合政府於OBU平台上發展，這樣對客戶而言又會面臨賦稅問題?客戶將資金放在海外理財是否會憂慮安全性?**

答:人民當然是希望賦稅越少越好。在香港、新加坡除了稅率較低、政策穩定性高外，PB業務也是較嚴謹並與國際接軌的，所以大家並不太擔心把錢匯往這些國家理財。

10. 問:台灣政府現在希望台灣人的資金留在境內並由台灣人來操作,如果要連結海外最好是在OBU平台上操作,而且創造本地市場以及就業機會,目的並非要讓大家都一窩蜂買國外金融商品。就您看來,是否有其發展性?

答:政府的願景是要不排斥外資銀行來台發展,但又要發展offshore業務鼓勵台資銀行到海外發展,包括讓客戶的資產refer到海外的分行、子公司,政府的願景可能互相衝突,所以仍待政府考量最好的做法,以促進金融業發展。

11. 私人銀行是從瑞士起源發展,瑞士有很完整的私銀業務配套系統,一兩百年都沒變過。不過近幾年瑞士還是蒙受國際上的壓力,不得不公開私銀客戶之資料,但大多還是配合問題客戶的帳戶揭密調查。因此,據了解目前沒有新的熱錢流入瑞士做理財。而新加坡有個資保護法,政府要明文出具不法證據,才可查詢客戶資料。
12. 台灣以前用假QFII來炒自己的股票,現在則不敢這樣做。前朝執政期間各銀行有接到一個指令,要求買股票時都要繳交個人詳細個資,雖有銀行服從,但絕大多數的外商銀行基於個資保護之原則而不服從,最後該政策也不了了之。
13. 各家私人銀行有其業務文化,舉例而言,Morgan Stanley比較像是蛙人部隊單兵作業,banker有辦法承作業務就代表有資格生存於此;JP Morgan比較像是步兵部隊,所有banker是小兵,都要服從將軍的指令;Goldman Sachs banker像天龍特攻隊,要求無所不能;Credit Suisse則是banker人多勢眾,但是單人應戰的話較難以與他人競爭而取勝。
14. 台灣應要發展自己本身之特色業務或產業,不能過度依賴大陸,絕對須有自己特色產業,與大陸雖有同文同種優勢,但應多方發展而非將雞蛋放在同一籃子中。一旦過度依賴大陸產業,若某日大陸政策不再

優惠台灣豈不是沒有其他機會。國家政策應將眼光放遠，而非僅關注於短期效益，應努力走出舒適圈。

## 訪談紀錄 R 銀行

一、會議時間：2014年10月30日 10時至12時30分

二、受訪對象：R銀行執行董事、副總裁

三、訪談成員：謝順峰、林秉貞

1. 本行目前針對私人銀行RM有設計認證考試，除非RM已有十年以上的業務經驗，方無須經過認證考試，但仍須持續搭配課程進行訓練。台灣目前金融業證照考試越來越多，建議應考量證照考試之實用性，以及可以統合金融業證照考試門檻與難度。
2. 由於金融商品多由歐美國家設計出來，就國內環境而言，台灣金融業應有設計本地金融商品之機會，但由於主管機關之規管之本意為保障金融消費者及投資人，擔心原本是要避險之商品反而變為投機商品，因而嚴謹規管。在嚴格之限制下，台灣之金融市場發展因而侷限，此一現象在2008年全球金融海嘯後更加嚴重。
3. 本行目前衍生性商品執行期間都偏短，在金融風暴前還有作鎖定利率在一定區間內的商品，當時利率約5至8%，但近年來利率都偏低，現在多以股票為主，如短期間連結Apple相關產業之股票等。
4. 由於目前所有金融中心都屬英美法系，採行負面表列。台灣目前主要都還是正面表列居多，因此對許多金融業務、創新造成許多限制。台灣若想發展為金融中心，個人認為應偏向發展為小型香港或新加坡之金融中心較具機會。
5. 本行目前合作最多的部門為投資銀行部門跟資產管理部門，IB有協助客戶上市、發債等，資產管理部門反而係關注於較大型案子。中國信託商銀由於企金客戶眾多，私人銀行發展策略是有機會的。
6. 本行也會與其他銀行共同合作與交流，如招商銀行就曾向本行請教外

商銀行之投資銀行業務是如何執行，曾與其技術與客戶往來經驗做交流，去年也曾與本行討論過family office之概念，招行目前已逐漸開始朝高端客戶發展並對其服務做出差異化之服務。台灣之財富管理業務基本上較難差異化，由於能販售之金融商品有限，因此容易淪為價格之競爭，因此如要發展私銀業務，如何做出差異化特色之服務是相當重要的。

7. 台灣之私人銀行部門針對法律、稅務等人才多交由外部的事務所諮詢，但本行有專門之人才，就發展私銀業務而言，前期專業服務在尚未談妥前多可能經由outsourcing，但由於outsourcing後容易造成掌握度不高易失控，因此本行非常注重私銀業務前期之協調與規劃，一但確定執行方向後，就不容易造成失控，也可以更了解客戶之需求。
8. 本行與他行之差異性為固定收益平台應屬全球最大，因此交易量之流動性較佳、alternative investment上之避險基金跟私募基金為本行非常重要之業務，這也是本行之特色業務，可以協助客戶搭配或購買符合需求之商品，彈性較佳。
9. 台灣由於金融海嘯之故，部分金融投資顧問集團多被國人認為為禿鷹，但實際上將其視為洪水猛獸是很可惜的，許多金融投資顧問集團之工具與策略都非常值得參考，不應將其視為禿鷹，應從中學習或參考值得我們學習之策略。
10. 本行目前私人銀行部門之主管曾待過本行私銀與資產管理部門，因此就買方與賣方之角色資源上都有交流之機會。
11. 私銀業務收費方式中，交易手續費是以交易次數為考量、管理費方式則是以AUM為考量，本行較偏向AUM模式，且所需之人力也較多，但此也僅是大略收費方式之區分，主要仍由客戶之屬性來決定收費方式，當然本行收費方式中也有客戶屬性為同時有手續費與資產管理費

的。就個人所知台灣私銀業務收費方式為直接區分手續費與資產管理費，而AUM模式的多為投信基礎，大部分銀行通路仍以交易費導向為主。

12. 台灣發展私人銀行業務，如何與一般的財富管理或其他私人銀行同業做區隔，為首重考量之處。

13. 問：目前貴行私人銀行客戶群中，本地與外國客戶比例上是否有差距，中港台客戶比例約占多少？根據貴行經驗，中港台不同客戶群較關切的重點需求是否有所不同？係為財富傳承、財富增值、資產配置亦或節稅規劃？產品方面多以何種商品為主？

答：目前客戶比例約30%大陸客戶、70%台灣客戶，大陸客戶多注重高報酬，多以股票連結商品為主，台灣客戶相對保守，以債券商品為主。

14. 本行業務特性為分工模式，不同客戶之需求我們皆有專業人才協助，如投資、稅務、信託等不同專業人才，此種模式對私銀部門成本相對較高，但當客戶資產規模大到一定程度時，所需要之業務包羅萬象，但正也因此種私銀經營模式成本較高，故本行多以服務超高淨值客戶為主。

15. 回到台灣私銀業務發展，台灣第一個要差異化的業務是台灣的財富管理，第二才是差異化私人銀行間互相的競爭業務，因此一定要確認目標客戶群，並鎖定能提供之專業服務為何，而不要顧此失彼最後各行間所提供之服務相似又淪為價格競爭。

16. 台灣銀行業主要收入為利差收入，財富管理手續費已逐漸淪為價格競爭，應思考如何讓整體銀行服務品質能升級，特別是人才與業務之升級以促進獲利的升級。

17. 台灣對金融商品的銷售或是外匯資金的進出都有管制，從去年下半年到今年年初的自由經濟示範區，金融業透過在OBU、OSU、OIU的平台做開放，此舉讓可供操作或投資的商品選擇性增加，但若要讓更多外國資金流入或資金匯回仍待政府做出部分配套措施以增加民眾的信賴感。對許多企業與政府而言，一方想辦法避稅一方想辦法查稅，政府何不將稅制問題簡單化，將使金流與人流回來台灣，其所能創造之經濟效應與稅收絕對比一直調高稅率效果更佳。
18. 台灣有很多客戶把資金配置於新加坡與香港，所以對此兩地而言台灣人為非常重要客戶之一，但這些資金目前難以回流台灣，台灣要發展私銀業務如同香港、新加坡這樣的規模是滿困難的。就目前觀察台灣某些金融機構的私銀業務較像是高階的財富管理，但在目前沒有更好的投資工具前，客戶之資金多仍為閒置狀態，僅在先前投資房地產，在資金不敢回流台灣之前提下，要執行onshore私銀業務是很困難的。

## 訪談紀錄 S 銀行

- 一、會議時間：2014 年 10 月 30 日 16 時至 18 時
- 二、受訪對象：S 銀行專員
- 三、訪談成員：謝順峰、林秉貞

### 訪談內容

### 訪談內容

#### 1. 問：貴行主要客戶為何？優勢何在？

答：本行2007年開始承作私人銀行業務，挾帶著原零售銀行的優勢，故發展較同業領先，擁有龐大客群，所以從國內開始細分客戶，資本額必須達500萬至1,000萬以上才定為私人銀行，500萬~1,000萬稱為鑽石級，1,000萬至5,000萬為私銀級，5,000萬以上為超高端客戶，現在做在地信託、全權委託都是在5,000萬以上，家庭工作室級別為2億以上，目前此塊發展快速，本行私人銀行各分行都有客戶詢問family office之執行。本行目前客戶很多，但由於本行人員有限，因此想把私人銀行服務層級再往上拉。

#### 2. 問：貴行發展私人業務之特點何在？

答：本行私人銀行業務兩大核心，體質與機制為重點。零售範圍內發展私人銀行業務，有私人銀行中心與分/支行互相交流，並非個別獨立的機構。專業方面，工作方式跟國際私人銀行差不多，為一直堅持下來的傳統，不像部分銀行營運模式一直在改變或者尚未確定，總行也有聘請從台灣來的投資顧問。

#### 3. 問：私人銀行業務客戶喜歡什麼產品？是否有出現產品同質化問題

答：客戶有一定偏好，本行有自己的產品研發團隊，結合市場需求與客戶需求進而對客戶推薦商品，並根據客戶財力與風險承擔能力給予

適當建議。有關產品同質化之問題非常嚴重，本行的理財產品不是以收入類突出，僅為中上而已，但與資產組合為利基的產品，又與個別產品不同，本行在投資組合上較突出，其他銀行在組合上面就沒這麼強。

4. 問：由於客戶並非只注重在金融商品，其他哪些規劃是中國大陸客戶較為在意的？

- I. 本行有與金融研究機構—貝恩合作針對客戶資料做分析，2009、2010、2013年共發送三次的中國私人財富報告，針對財富市場容量需求變動作分析，偏好的變動、關注點的變動分析，進而影響本行的政策與工作內容。本行目前私銀已發展7年，目前正朝私人銀行3.0發展。其中，本行區分1.0為初創財富管理為核心，2.0為私人銀行業務發展五年時創立財金工作室，要做綜合金融的服務，1+n的服務(1為客戶，n為許多各部門，如香港平台、國外相關服務)。明年開始將執行3.0，著重全球化與海外分部，目標為統一設立海外分部，整合海外平台。本行特徵依然偏好本土血緣，目標客群還是在大陸，但這些客戶仍會走向海外，因此必須協助解決私銀客戶於海外之相關問題。
- II. 目前本行於香港有三個平台，香港全牌照銀行之私人銀行中心、以券商為主之平台(X行國際)與香港分行共三個平台，並規劃將要於新加坡開設私人銀行中心，紐約分行也在探討，歐洲也會選一個點，目前規劃朝向富裕客戶群多之地區設點。

5. 承上，貴行買香港當地銀行，是否是視為要發展海外業務？三個平台是否各有分工？

答：本行與香港當地全牌照銀行目前正磨合中，且私人銀行部門部分磨合上還不錯，香港當地全牌照銀行本身就是做私人財富管理再升級成私人銀行業務，負責人也是本行總行的高階管理層過去的，目前對

應上並無衝突。目前主要是移交並接受本行介紹過去的客户，工作方法差不多，但該行服務角度還是偏弱，反而較擔心本行介紹過去之客户過多，業務上並無法完美對接。香港三大平台目前各個強項不同，券商平台是投資，香港分行是通路，分行則考慮做財富管理業務。

**6. 問：香港客人與大陸客人有何差異？**

答：由於目前只有香港全牌照銀行做私人銀行，但量不大，因為該行品牌較弱，香港當地富裕客户仍多選花旗、匯豐等知名銀行。產品、服務上，國內客户境外境內需求也不同。

**7. 問：貴行針對境外客人的服務規劃為何？**

答：在境外創設產品平台，並研究客户需求，杭州阿里巴巴也是本行的客户，例如發展一卡通等。發展過程一開始會先以中短期、固定收益類商品為主，再慢慢發展出複雜的產品，並招聘了一些當地專業團隊，例如香港、台灣專業人士。

**8. 觀察大陸當地私人銀行業務之發展狀況為何？貴行利基在哪？**

I. 私銀業務各家銀行都剛開始發展，沒有發展較早的，本行步調相對算快的。大陸國有大行實際上是國外和國內業務較為獨立切割，但本行國內外服務是連動的，故本行在這方面與國有行有較大差異。國有行私銀業務還沒做到那麼成熟，且多為事業部制，業務模式過程中較無統一方向，而本行則是一直堅持著私銀服務的理念。另一方面，國有行私銀業務之發展不太像私銀。目前，大陸銀行其他國有行拚的是增值服務，如某行所拚的是飛機租賃，本行由於成本控制之考量，以金融專業的服務為主。

II. 本行有跟會計師與律師事務所合作，現在更專聘會計、律師、稅務專家於本行內執行業務、進行初步規劃，如有要更深入業務就由合作機構接手，合作機構多以本行接觸後口碑、排名較好者為主，希望能達

成MGM的效果。

**9. 問：上海自貿區對私銀的影響及商機？**

答：由於自貿區目前仍於發展規劃中，就目前而言影響不大，尚未特別關注與研究，但在自貿區分行設有私人銀行中心提供服務，目前無太多發展。

**10. 問：大陸富人將資金放置於香港、新加坡，但考量香港還是歸中國規管，是否有客戶將資金改放新加坡之情況出現？**

答：由於每個客人考量不同，畢竟香港還是同一個國家，管制已較少，客戶還是希望根留國內。但如有資金配置在較遠地區的需求，就目前所知，客戶於歐美地區皆有佈局。

**11. 問：就您的觀察利率市場化對於私人銀行業務之影響與是否有關注之處？**

答：本行多以台灣經驗來借鑒，會考量大陸利率市場化後本行要如何執行，但由於目前大陸利率市場現況，本行還是做得比較辛苦，利差收入只能算普通。對於中國銀行部分業者獲利不如預期，恐受利率市場化的影響的想法，認為是有市場原因的，但關注較少。

**12. 問：針對與私人銀行有關之金融監理機制(諸如FATCA、CFC與AML)，有何因應或建議？**

答：本行目前有相應措施，但國內監管部門尚未要求我們執行，因此目前業務執行上不會有變化，但內部已有做好準備，如有要求即可馬上遵循。

**13. 問：貴行於境外遇到外資銀行的競爭，請教大陸銀行的優劣勢為何？**

答：由於客戶類型不同，提供的服務不一樣，且各地法規、系統也不同，提供境外部分相關的客戶資訊，讓境外提供的服務能夠符合客戶

需求，若是外國客戶，外資行可能較佔優勢。本行難以承接所有客戶，還是以本國與本行的客戶為主。