



中國信託銀行
CTBC BANK

2018 中國信託 | 資誠
臺灣高資產客群
財富報告

前言

中國信託銀行 (CTBC) 深耕臺灣財富管理市場多年，伴隨客戶歷經臺灣數波產業轉型與經濟發展，以及全球重大的金融事件與政治更迭。儘管外部局勢持續變動，中國信託銀行 (CTBC) 始終持續關注客戶需求的改變，以客戶為核心，持續精進全方位個人金融服務。

資誠全球聯盟組織 (PwC Global Network) 長期關注全球高資產財富管理之發展趨勢，於 2017 年 10 月發布「資產和財富管理革新：迎接急劇變動」調查報告中，預測全球資產管理規模和財富管理行業將急速成長。

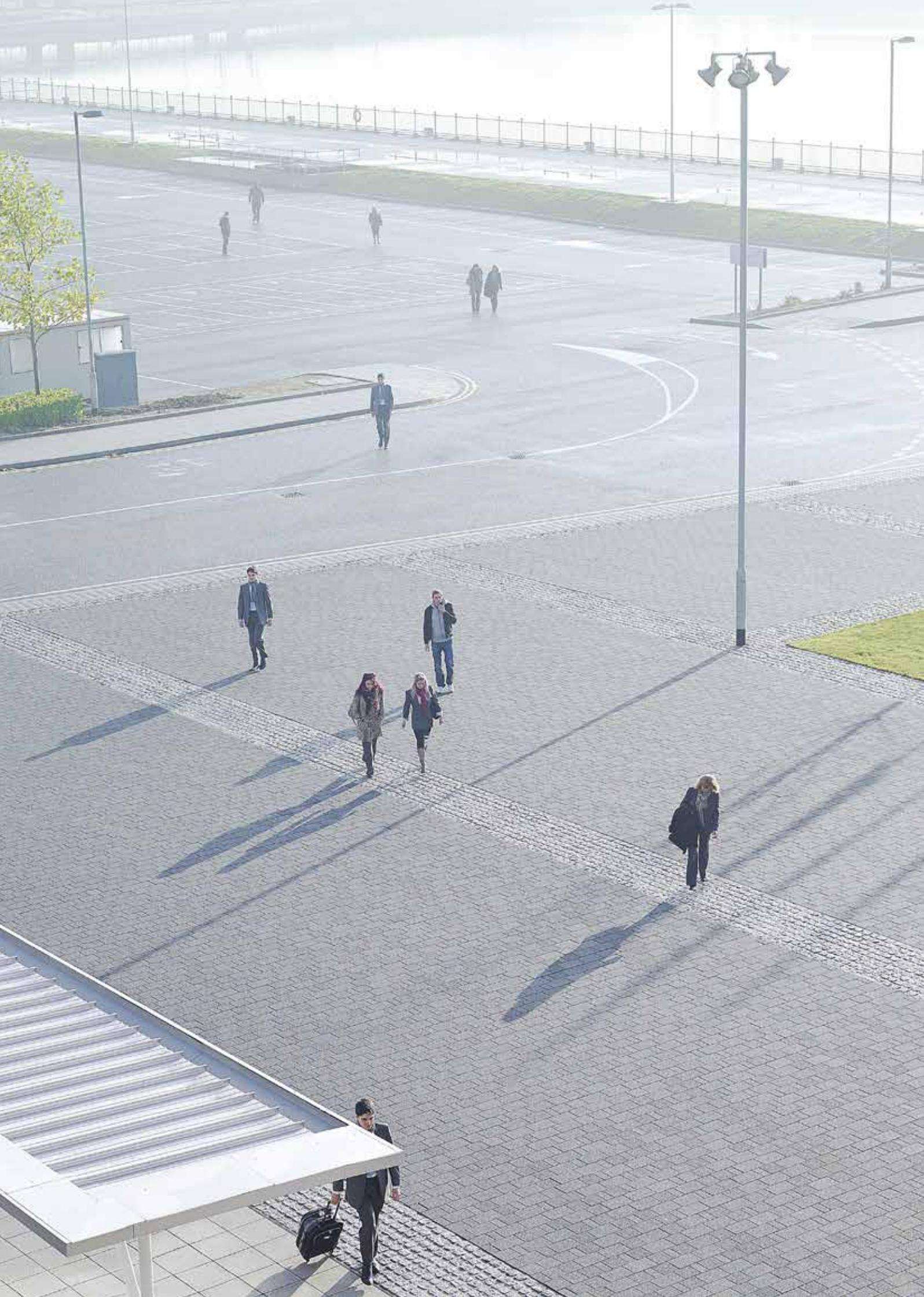
此次由中國信託銀行 (CTBC) 與資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 攜手，共同發布「臺灣高資產客群財富報告」，作為首份以臺灣觀點發布的高資產客群財富管理市場研究報告，目的是希望能深入剖析臺灣的高資產客群，在面臨【轉】動的全球政經局勢下，如何採取應【變】的策略，以及對家族保有永續【傳承】的價值觀與希望，同時也期望能對整體臺灣金融業提供在地洞察觀點。

本研究以可投資資產超過新臺幣 3,000 萬元以上之客戶作為研究對象，推估臺灣高資產客群人口於 2018 年將達 31.7 萬人，資產規模總值也來到新臺幣 18.7 兆元，平均每年也以 3.6% 的比率成長。然而受到世代交替以及新興經濟帶動的影響，臺灣高資產客群對於資產管理議題難免有些分歧，因此研究主軸將探尋不同世代在「投資目的與行為」、「全球化布局」、「財富傳承」與「數位化金融」共四大層面上的意

向與行為輪廓。本研究報告發現臺灣高資產客群於財富管理議題上，有以下四大趨勢：

- 為了有效達到財富保值的目的，臺灣高資產客群除了傳統的金融商品外，近年來亦開始傾向於運用信託、另類投資產品 (如私募/創投資金等)，以及具有投資價值的藝術品等新興投資標的，進行資產規劃。
- 超過 50% 的臺灣高資產客群藉由投資全球市場，進行風險分散。目前投資布局雖多集中於中國與美國市場，但未來三年逐步有轉往「印度」與「東南亞」等新興市場，整體的全球布局也將呈現區域與標的多元化形態。
- 對於家族財富的傳承，首重「財富的完整性」與「和諧的移轉」，且開始會針對不同的目的與資產屬性，選擇資產傳承的方式與時間。
- 期待財富管理機構能提供更多創新的金融數位服務，並搭配專家建議，兩者相輔相成，針對其多元化的需求，提供客製化的客戶體驗。

本次研究報告的分享，為今後財富管理市場走向預測、客戶需求洞悉、金融服務與商品研發，奠定不可或缺之基石，期能針對國內財富管理機構在業務策略調整與客戶服務提升上，提供前期先導之方向與貢獻。



目錄

前言	1
第壹章、【轉】、波瀾壯闊的全球經濟轉型，牽動臺灣高資產客群與財富管理業務的風起雲湧	4
一、產業結構轉型，成就高資產客群的財富累積	5
二、全球投資布局，高資產客群財富與世界接軌	9
三、新興經濟崛起，科技決定未來財富板塊方向	10
四、跨世代財富傳承，開啟財富板塊移動的序幕曲	11
第貳章、【變】、環視全球化浪潮，臺灣高資產客群放眼天下布局應變	12
一、新潮如浪來襲，臺灣高資產客群善於應變，需求多元複雜	13
二、投資洞燭機先，穩建布局中美，放眼世界	22
三、傳承授子以魚，同時承之以漁，用心良苦	36
四、科技日新月異，應用繁花似錦，來自人性	42
五、財富管理業者，伴客偕時同行，精益求精	48
第參章、【傳承】、專題探討：家族資產傳承所應思考的挑戰與議題	52
一、家族「財富」傳承應思考的議題	54
二、企業傳承應思考的議題	60
三、家族精神傳承及家族治理制度建置的必要性	64
四、結論	67
總結	68
調查方法	70
專案團隊	71

第壹章

【轉】、波瀾壯闊的全球經濟轉型， 牽動臺灣高資產客群與財富管理 業務的風起雲湧

序

一、產業結構轉型，成就高資產客群的財富累積

世界的財富軸線正在改變，從長期由歐美主導的經濟霸權已逐漸移轉至中國大陸、印度與東協等高度成長的新興市場，同時財富分配的重新洗牌也如火如荼的展開。資誠全球聯盟組織(PwC Global Network)全球財富管理變革研究中預測十年內財富管理市場將翻倍成長，市場規模將從 2016 年的 84.9 兆美元到 2020 年 111.1 兆美元，預測至 2025 年將達 145.4 兆美元，平均年成長率為 6.2%¹，相關說明如表 1-1-1 所示。

表 1-1-1
全球財富管理規模預測

財富管理規模	2016	2020 (預測)	2025 (預測)
全球管理資產總額	84.9	111.1	145.4

單位：兆/美元

如圖 1-1-2 所預測 2020 年亞洲地區富裕階層 (Mass affluent：金融資產介於 10 萬美元~100 萬美元之間的客群) 之資產規模 (2020 年 43.3 兆美元) 將超過歐洲 (31.6 兆美元) 以及北美 (20.1 兆美元)。此外，亞洲地區之高資產客群 (High net worth individuals：金融資產達 100 萬美元以上的客群) 的總資產將達 22.6 兆美元，而亞洲財富管理市值規模 (Assets under Management, AuM) 亦將快速成長到 16.2 兆美元²，其主要原因是亞洲新興國家快速崛起，這些亞洲國家已有與美國及經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 等工業國家相抗衡的影響；此外，產業結構透過破壞性創新，提升產品研發設計、製造流程，甚至影響組織文化到通路、品牌等行銷策略的運用與經營，而取得相對優勢，目前世界上已有一半的跨國企業總部來自亞洲地區。隨著現今中國、印度與東協國家跳躍式的經濟成長，進而迅速累積個人財富。同時，這些企業經營者、高階經理人與富裕階層正進行的財富移轉及遷徙，將也帶給全球財富管理業者更多元、更高難度的需求試煉，而臺灣金融業者在上述這波瀾壯闊的巨浪中，亦應加速規劃獲得財管業務先機的整體策略。

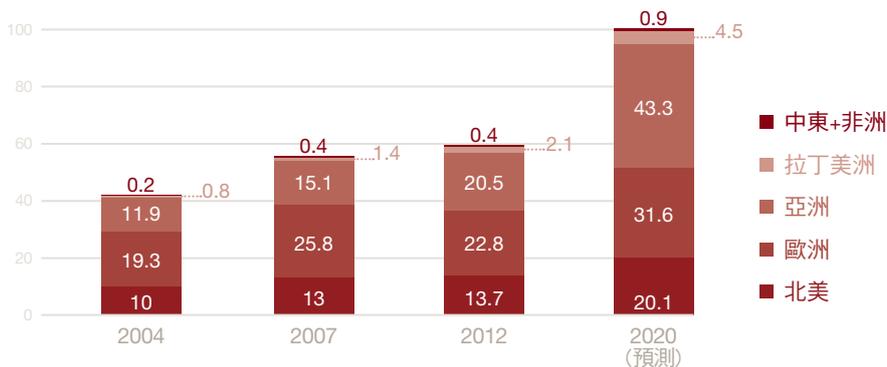
1 參考資料：PwC·Asset & Wealth Management Revolution：Embracing Exponential Change Report，
<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/asset-management/publications/asset-wealth-management-revolution.html>

2 參考資料：PwC·Asset Management 2020 A Brave New World，
<https://www.pwc.com/gx/en/asset-management/publications/pdfs/pwc-asset-management-2020-a-brave-new-world-final.pdf>

圖 1-1-2

全球富裕階層資產規模按地區分布預測

單位：兆/美元



全球財富管理市場的成長也可從富比士公布 2017 年資產超過億元（美元）的富人名單看出端倪，是全球富人排行榜發布 31 年以來，首度超過 2,000 位。隨著全球股市及房地產的成長，資產淨值也相較 2016 年成長 18%，來到了 7.67 兆美元；其中，臺灣的高資產客群規模，更不容小覷，臺灣被世界銀行列為高收入國家之一³。雖然人口數量在全球排名第 55 位，但有生產毛額全球排名 22 及人均生產毛額排名 36 的亮麗經濟表現，主要來自有效的上下游整合與完整供應鏈，成就了中小企業蓬勃發展，而能藏富於民。在公布的將近 2000 位全球超級富豪名單中，臺灣佔了 31 位，約佔 1.5%，總淨值資產估計 75.2 億美元，約佔富豪榜整體淨值之 0.1%⁴。此外，由富比士全球富豪的數量成長率分析，2016 到 2017 年，全球成長率約為 11.4%，而臺灣的成長率為 19.4%，成長力道幾乎是全球的兩倍，由此可

見臺灣高資產客群的市場潛力，相當可觀。本研究以行政院主計處國富統計為基礎，並搭配主計處其他統計數據（例如：住宅資訊、國民生產毛額等）、依國外政府單位財富分配調查研究數據校準及富比士富豪排行榜等全球性參考資料，進行臺灣地區高資產客群之市場規模推估。

依據現行財富管理市場業務之通則，高資產客群需符合下列三個條件：

1. 資產規模需扣除自住房地產之價值，亦即對於高資產客群來說，扣除後的資產規模為其隨時可進行相關投資所使用；
2. 資產規模另需扣除掉負債部分，避免高估高資產客群之資產規模；
3. 資產規模需達到新臺幣 3,000 萬元以上（意即約當 100 萬美元）。

3 2016年臺灣人均GDP為22,044美元（約新臺幣728,134元），依據世界銀行的分組，高收入國家標準為12,736美元以上。

4 參考資料：富比士，<https://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2017/03/20/forbes-2017-billionaires-list-meet-the-richest-people-on-the-planet/#476f0e3062ff>

圖 1-1-3

臺灣地區 2015~2018 年高資產客群市場規模推估表



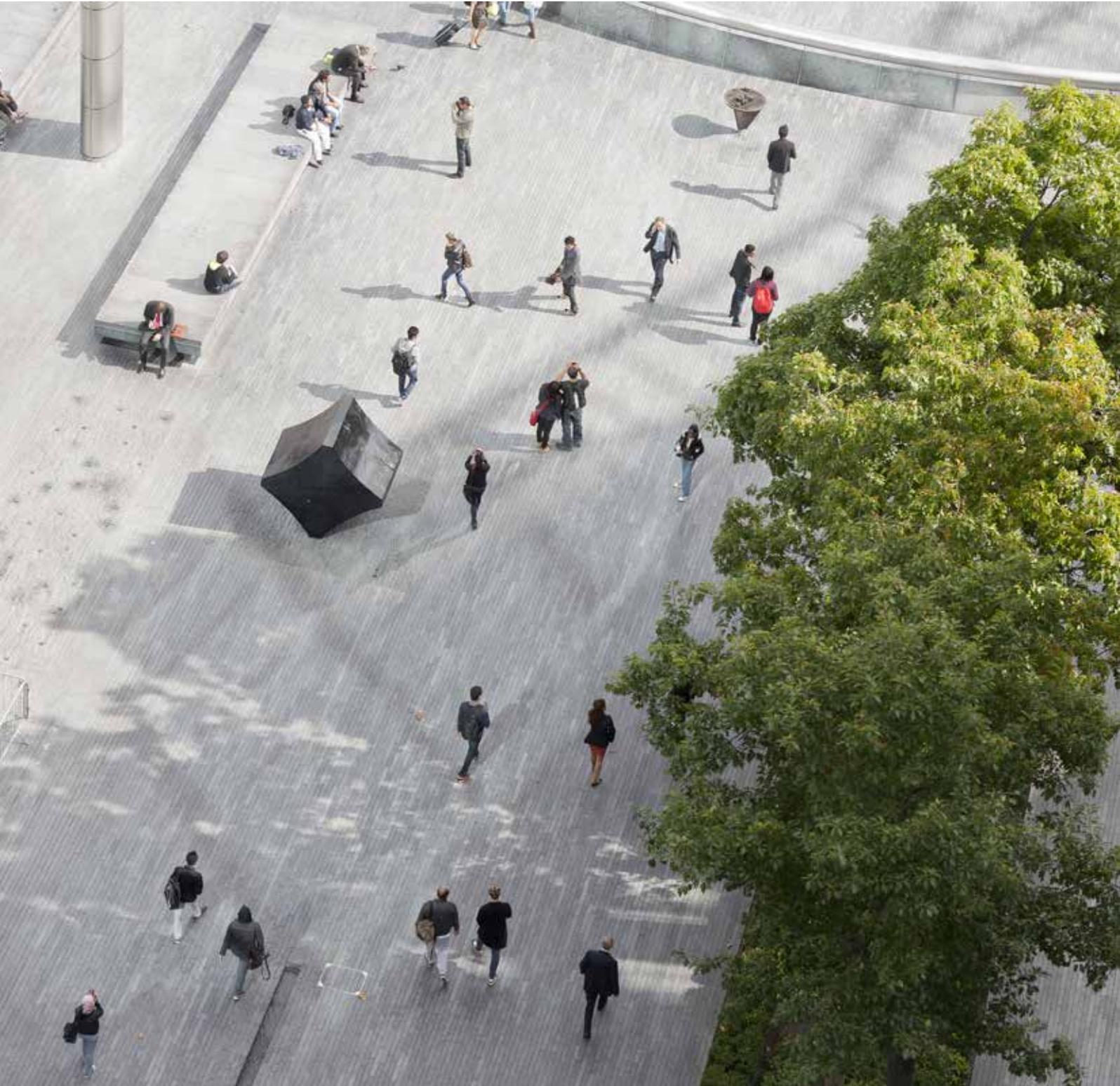
故此次研究，以上述三點條件進行市場規模估計，方法如下：

1. 將國富統計之總資產（已扣除金融負債部分）中的房地產總值，結合家庭收支研究報告與內政部不動產資訊揭露之住宅資訊，推算自住房地產之總值，並將其從總資產中扣除；
2. 擷取所得基尼係數（Gini coefficient）與臺灣相似之國家所公告之財富所得分配比例，並佐以富比士富豪排行榜之資訊，推估臺灣地區財富所得分配比例；
3. 就上述方法估算的總資產與財富分配比例，再利用統計方法，推估出 2016~2018 年臺灣地區資產數，最後再利用家庭收支研究之資訊，推算出個人資產規模達新臺幣 3,000 萬元以上之人數。

依據上述推導過程，圖 1-1-3 為臺灣地區 2015~2018 年高資產客群人數，平均約以每年 3,000 人的速度穩定成長（年增長率約 1.1%），市場規模分別由 2015 年的 30.7 萬人，

到 2018 年的 31.7 萬人；而高資產客群之資產規模也由 2015 年的新臺幣 16.9 兆元到 2018 年的新臺幣 18.7 兆元，平均每年以 3.6% 的比率成長。觀察未來市場趨勢，雖然臺灣受惠於全球經濟情勢溫和復甦、進出口及外銷訂單成長，但在兩岸情勢未明，國內房地產市場成長放緩的影響下，使得高資產客群資產規模的成長速度略見趨緩。

總括而言，臺灣地區受惠於產業發展，目前已累積許多高資產客群。同時受惠於近十年來房地產市場蓬勃熱絡的發展，有助於此客群的財富資產累積。因此，許多國際財富管理金融機構紛紛進入臺灣設點經營，並朝向私人銀行業務方向發展，但也為高資產客群帶來不同以往的專業加值理財服務體驗。然而，近兩年房地產市場成長放緩，高資產客群希望能將資產做更有效率的配置，就得仰賴財富管理機構提供更多元的產品與建議。





二、全球投資布局，高資產客群財富與世界接軌財富累積

對高資產客群而言，將隨著高度全球化，布局全球價值市場與洞悉世界經濟脈動，直接影響各國投資人的資產價值與配置組合。2010年亞洲（不包含日本）在摩根士丹利資本國際指數 (Morgan Stanley Capital International Index, MSCI 指數) 中僅佔 9%，然而國內生產毛額 (Gross Domestic Product, 下稱 GDP) 的貢獻總額接近 18%。預估至 2020 年時，亞洲（不包含日本）GDP 將有機會遠超過 25%，這將導致大量新資金流向東亞的資本市場。而資金的流動也促使人民幣更向國際化邁進，上述現象也被視為亞洲市場國際化的重要指標，亞洲各國與中國也開始於全球經濟地位上扮演更重要的角色。

回顧 2014~2015 年，受中國經濟再平衡、新興市場原物料價格下跌、與人民幣兌換美元急貶等國際政經事件影響，導致全球高資產客群的財富成長速度趨緩。到 2016 年時，全球政治地震與黑天鵝事件頻傳，包含：川普正式就任美國總統、英國啟動脫歐程序、全球第四大貨櫃船運業者韓進破產…等，也為全球政經局勢，投下變數。但同時全球央行逐步建立共識，各國貨幣波動開始邁向整理區間，讓原油價格止穩築底，也讓新興市場的貨幣趨於

穩定，使得全球財富成長開始慢慢復甦。雖然目前高資產客群財富聚集仍以美國為主要集中之地區，但隨著中國興起，亞洲地區私人財富的成長速度已超越其他地區，而成為高資產客群的重要指標市場。面對這群高資產客群多元化投資目的所衍生出保值、增值、家族傳承，甚至是人生規劃的各種需求，資產配置的重點投資區域也於 2017 年開始展開了一波波的遷徙潮流，在這過程中，臺灣高資產客群的財富管理策略已由過去偏重歐美，逐步擴大布局到全球市場。

而波瀾壯闊全球政治經濟的轉變，也讓高資產客戶的需求更加多元與複雜，臺灣各金融機構傳統的財富管理與私人銀行業務模式，已無法滿足高資產客群的需求。為了因應變局，臺灣財富管理與私人銀行業務面臨轉型升級，除了致力強化提供客戶多國財務、會計、稅務法律之專業服務外，更要能敏銳辨識與管理風險，並運用科技智能於理財規劃，進而協助客戶運籌帷幄及掌握全球先機。在本次研究中發現，臺灣高資產客群也認為「海外政經事件」是影響財富投資策略的最首要因素，因此投資決策也由區域市場轉變為放眼全球市場的精準布局。

三、新興經濟崛起，科技決定未來財富板塊方向

智能科技日進千里已悄然改變全體人類的生活，同時也刺激了另一波新知識經濟革命的發展。各種資料的蒐集與分析已不侷限於單純的網路平臺，對於生活上使用的智慧型手機、行動支付工具、智慧型家電…等，同時都被賦予新的任務與功能。由不同來源的資料蒐集，並透過大數據分析 (Big Data)、機器學習 (Machine Learning) 與人工智慧 (AI) 後，便可整合分析出使用者潛在的需求，並以主動、有效、即時、精準的方式協助使用者取得萃取分析後的資訊，提供使客戶滿意且自動化的智能服務與應用。針對金融領域的發展，國內各金融機構雖啟動了金融數位化 (Fintech)，惟目前臺灣的數位金融市場處於起步階段，主要發展仍著重於金融服務數位化的基礎功能與藍圖規劃。

反觀國外金融數位化的發展，以提升客戶體驗的思維運用在不同的業務場景，較具體的是由第三方金融機構或平臺，透過商業模式的創新淡化，傳統金融機構服務的中介角色，開啟金融數位化的浪潮。其主要精神在於透過 P2P (Peer to Peer 點對點) 的概念，即捨棄目前金融機構仲介，改由第三方網路平臺的媒合服務，以節省手續費及時間。這波金融數位化，也展開線上財管服務的應用。金融服務機構已

可將「私人銀行等級」的財富管理服務，透過智能財富管理的方式，由理財機器人提供產業專家的建議並規劃出適合的投資組合，不僅降低金融機構的服務成本，同時也提供更高的服務能量予不同財富層級的客群。此外，區塊鏈的創新技術，也帶來了極具破壞性的金融改革。面對傳統金融服務的概念，區塊鏈藉由其「去中心」以及「去中介化」的特性，讓金融交易的作業可以即時完成並同步達成帳務清算，也讓未來跨境匯款的時間大幅縮短。觀察各種金融數位化的突破，可發現國外的金融數位化發展與應用已經逐項改變了消費者的生活與使用習慣，並直接衝擊傳統金融機構的業務與獲利模式。

而以臺灣使用者角度來看，雖然使用者對於資訊安全與演算方式的透明性仍表示一定程度的疑慮，但使用者也開始願意試著瞭解金融數位化的工具與價值，甚至表示能接受創新多元的客戶體驗。總體來說，金融數位化勢必為金融產業的下一波改革重點，透過創新科技的技術與動能，將為財富管理領域帶來效率與速度的轉變，數位網路並無國界，而科技決定未來財富板塊移動，國內金融機構應嚴肅思考如何面對這波全球化數位金融浪潮。

四、跨世代財富傳承，開啟財富板塊移動的序幕曲

臺灣人口結構的轉變，高資產客群也面臨到世代交替的時間轉折點。2016年資誠(PwC Taiwan)針對臺灣企業領袖進行調查，其中臺灣各大企業當中，約有三成的企業主年齡為60歲以上，紛紛面臨企業接班與資產移轉的議題。然而在此急遽變動的投資環境裡，財富傳承的思考面向更趨於全面性。過往資誠的研究發現，高資產客群對於傳承議題較為隱晦，並不會主動溝通去如何增進、保障和維護家族的財富，有關資產所有權等議題都較為敏感且不願過問，這也間接造成家族成員對於應得的權利存在著不同的期待與認知。從長榮集團總裁張榮發先生與台塑集團創辦人王永慶先生兩大集團的傳承事件，可發現家族企業的傳承，面臨了事前溝通與提早規劃的議題與困難。而高資產客群所面臨的傳承議題，不僅

是財富的保值與傳承，更是財富與家族價值的永續流傳。如今，高資產客群愈發瞭解到家族財富的傳承不只是資產分配的方式，對於家庭和諧與自身的規劃也非常關注。特此，本調查研究從傳授者與繼承者兩個角色上，探討各世代間對於財富傳承不同態度與需求。

總言之，面對全球經濟與產業結構的轉型，造就出新一波亞洲高資產客群的興起，世界財富管理的主戰場已逐步轉向亞洲地區。放眼全球的投資布局，一場投資策略的變革正逐步發酵，使高資產客群的財富布局與世界接軌。而新經濟崛起與數位金融浪潮帶來更多的創新應用與新的投資方式。跨世代的傳承動能，加速了新舊世代的輪替，讓新世代延續了上世代的智慧與財富，揭開了財富板塊移動的序幕。



第貳章

【變】、環視全球化浪潮，臺灣高資產客群放眼天下布局應變



一、新潮如浪來襲，臺灣高資產客群善於應變，需求多元複雜

(一) 價值觀不同，影響高資產客群管理財富態度

隨著新興經濟帶動，近期臺灣高資產客群對於財富管理的態度，開始出現分歧點，究其原因，在於不同世代的價值觀，財富管理運用目的對其個人、家庭及事業的定位而有所不同。做為首本詳盡關注臺灣高資產客群的研究報告，調查內容將以不同世代(如表 2-1-1)的角度切入探討。

啟富世代具有創業家個性，對決策方式較為果斷，習慣蒐集並結合多方意見後，以綜觀全局的角度進行資產上的配置。對於財富管理的

需求以保值為優先，並期待維繫家族間的和諧與穩定，增加家族的資產。承富世代秉持經營家精神，承襲啟富世代之財富，進而管理與經營，除了資產配置，同時也融入了子女教育與子女未來人生規劃的考量。千禧世代散發冒險家精神，以獲利為導向，自我意識較為強烈，能適應快速變動的環境，對於創新產品接受度相對高。

本調查從「投資目的與行為」、「全球化布局」、「財富傳承」與「數位化金融」四大面向探討三個世代在財富管理的思考模式與應變態度，摘要結果如表 2-1-2 所示。

表 2-1-1

臺灣高資產客群之各世代說明

世代	年齡	特質	財富主要來源	成長背景
啟富世代	60歲以上	創業家	創立公司營業之所得	1950~1960年代，政府積極展開經濟建設，設置工業區與出口區，吸引外商投資，平均年經濟成長率達10.9%，臺灣經濟起飛
承富世代	40歲~60歲	經營家	工作所獲得之薪資與獎金	1970年代，臺灣正式退出聯合國，政府仍積極推動十大建設，奠定臺灣基礎建設
千禧世代	40歲以下	冒險家	財產繼承或家人贈與	1980年代，臺灣開始設置新竹科學園區，由傳統產業紡織成衣走向高科技產業，網路時代展開

表 2-1-2

臺灣高資產客群不同世代之財富管理

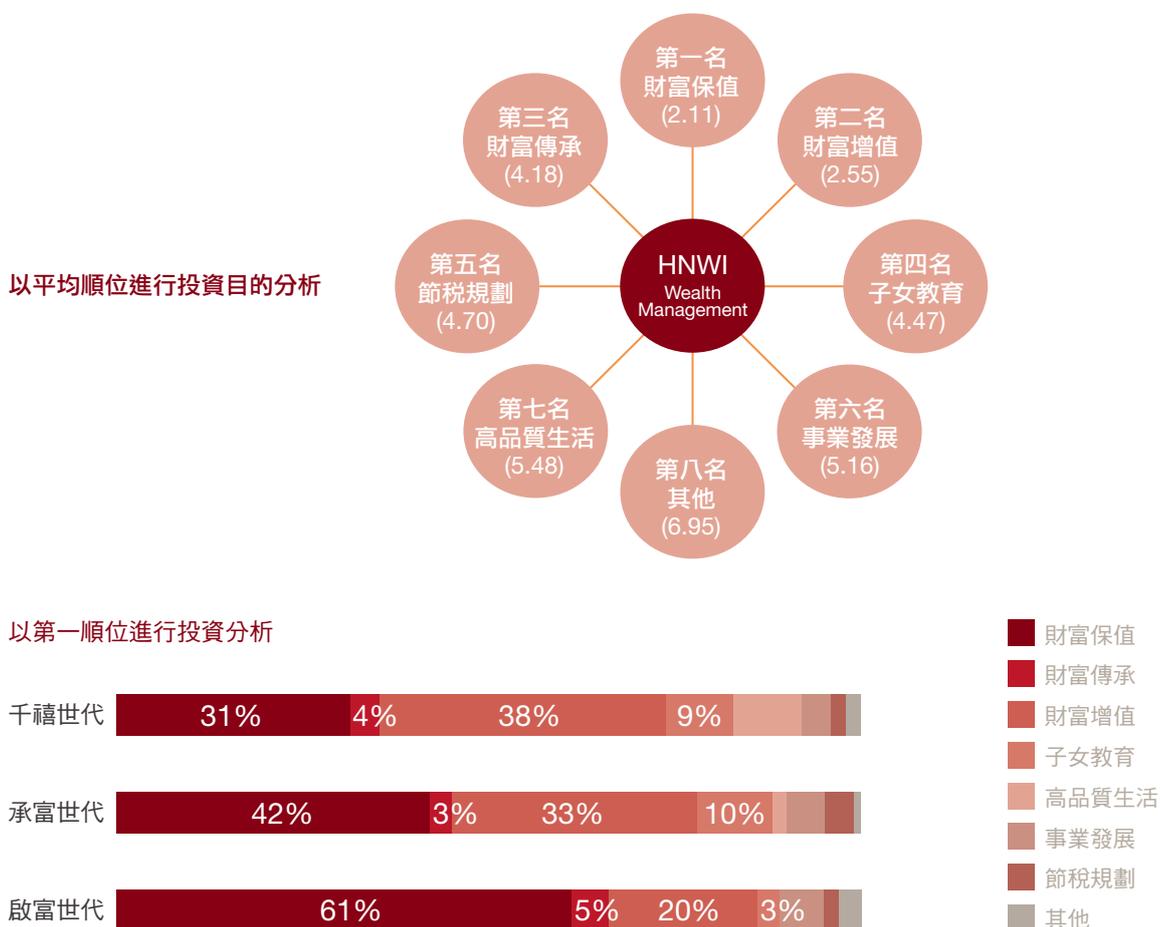
世代	投資目的與行為	全球化布局	財富傳承	數位化金融
啟富世代	<ul style="list-style-type: none"> 投資目的圍繞財富保值及傳承，對高品質生活需求相對較低 投資行為相對穩健，對未來三年期待投資報酬率較保守 	<ul style="list-style-type: none"> 境內投資為主，海外投資主因分散風險，另考量移民規劃或子女財富繼承 偏好選擇知名度高或能將資產訊息隔離的一般商業銀行管理其海外財富 對藝術品等非金融性商品興趣高 未來海外投資布局，傾向減少中國與香港，增至東南亞、日本與美國 	<ul style="list-style-type: none"> 傳承要求家庭和諧、快速掌握家庭需求與高私密性 關注子女生活水平、兼顧子女人生規劃 期望得到財富移轉、稅務/會計/法律諮詢、海外資金匯回規劃之協助 	<ul style="list-style-type: none"> 認為數位金融服務帶來的主要效益在於投資效率的提升 使用上以帳務查詢、投資績效查詢、轉帳交易等基本功能為主 透過視訊或數位化方式與理財顧問溝通的比例相對高 期待獲得更即時、更完整的市場分析或產品資訊 對理財機器人的疑慮在其風險控制能力能否符合需求
承富世代	<ul style="list-style-type: none"> 投資目的為子女教育之需求性相對高 投資決策上，接受財富管理專業建議程度高 	<ul style="list-style-type: none"> 海外投資策略同時考量風險分散與捕捉海外投資機會，例如國內未開放的投資產品 重視財富管理機構能否滿足自身需求、提供金融商品配置建議，以及便利的自助交易工具 對信託、另類投資商品、房地產與藝術品……等商品的興趣持續增加 海外投資布局將減少中國，增加東南亞與印度 	<ul style="list-style-type: none"> 以傳授者角度，關注子女人生規劃、自身財富掌控權與接班議題；以繼承者角度，關注處理繼承過程之成本 期望得到財富移轉、遺產繼承之規劃、資產盤點、各項信託服務及家族企業接班規劃之建議 	<ul style="list-style-type: none"> 認為數位金融服務帶來的主要效益在於資訊取得的便利性與多元管道 使用金融投資產品線上交易的比例相對較高 期待財富管理機構增加多樣性與差異化服務 接受人工智慧協助理財投資，但需先了解其背後投資決策與釐清可能風險歸屬
千禧世代	<ul style="list-style-type: none"> 投資目的為求財富增值與高品質生活的比例相對高 投資決策上，除了自己研究判斷，亦相對注重家人/親友的建議 	<ul style="list-style-type: none"> 海外投資策略多元且積極 選擇財富管理機構時，以私人銀行為主，搭配商業銀行與家族辦公室，以獲得全面資產配置、海外市場稅務或法律諮詢 對信託、另類投資商品等新興金融商品以及房地產投資有較大興趣，期望投資報酬率皆較高 未來海外投資布局減少香港，增加美國 	<ul style="list-style-type: none"> 關注所繼承財富的掌控權、自身人生規劃及經營家族企業等議題 期望得到以財富移轉、稅務/會計/法律諮詢、家庭資產配置、資產盤點、信託服務與企業接班規劃的協助 	<ul style="list-style-type: none"> 善於使用財富管理機構數位化服務，查詢市場研究數據或產品組合分析資訊 對於以數位方式提供財富操作相關交易與稅務法律資訊分享的接受度相對高 對理財機器人採取中立觀望態度

(二) 保值優先，穩固家族財富，穩健布局，實踐自我價值

「財富穩定度」一直都是高資產客群主要關心的議題，投資目的多以穩固既有資產與保障家人生活為優先，如此不僅可避免個人資產價值或是家族企業受到市場波動甚至政經局勢的影響，也可儲備更多的資源與能量來獲取更多擴展個人事業甚至是家族財富的機會。本次研究亦顯示，整體臺灣高資產客群對於投資目的選擇，首重「資產保值」，次為「財富增值」，第三為「財富傳承」。在世代的差異上，

年紀越大對於「財富保值」的需求越高，年紀越輕對於「財富增值」、「高品質生活」的目的性越強。若以各世代選擇心目中最重要第一順位，進行投資目的分析，承富世代與千禧世代在「子女教育」的需求佔比遠高於創富世代，顯現在臺灣社會少子化現象下，致使高資產客群更加重視家中膝下麟兒或掌上明珠的教育資源投入；而千禧世代對於高品質生活的追求，比重相較其他（承富與啟富）世代高出四倍以上，顯示該世代除了追求實質財富增長外，更重視生活質感與自我價值的實踐。如圖 2-1-3。

圖 2-1-3
高資產客群投資目的趨勢分析



(三) 保值核心精神，帶動穩健獲利，樂觀期待未來市場

臺灣高資產客群為達財富保值目的，其投資策略也融入了守成精神。本研究中，97%受訪者表示近一年投資理財績效具正報酬，其中以報酬率 3%~5% 所佔比率最高，顯示臺灣高資產客群選擇平緩向上的穩健投資策略，穩定帶動獲利。然而，在設定未來三年的平均年化報酬率時，66.1% 受訪者預期獲得 5% 以上的年化報酬率展現出臺灣高資產客群儘管面對近期地緣政治紛擾、全球金融市場居高思危的

聲音不斷、西方國家主義復興與東方新興大國崛起為市場投下變數，他們仍對全球景氣與未來投資展望抱持樂觀態度。如圖 2-1-4。

進一步觀察不同世代對於未來投資報酬率的期待時，發現千禧世代期待未來三年投資報酬超過 11% 以上的佔比為 12.5%，遠遠高於其他世代，顯示千禧世代對未來投資市場與環境更加抱持正向的態度，採更開放積極的心態進行投資布局。如圖 2-1-5。



圖 2-1-4

高資產客群過去一年與未來三年期待之投資報酬率

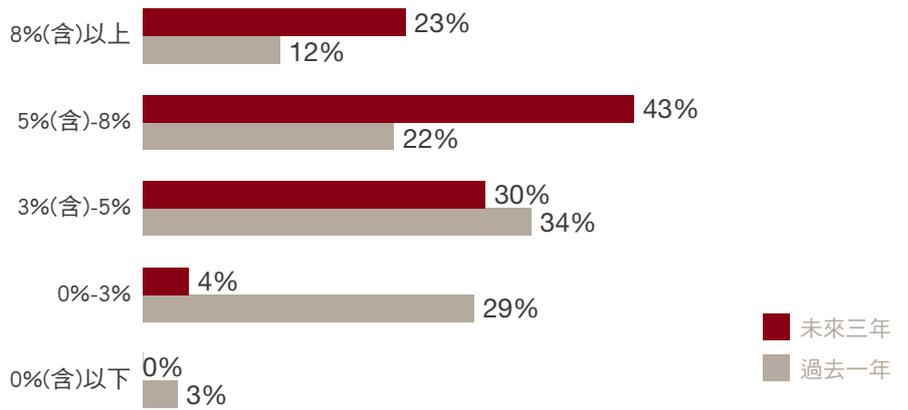
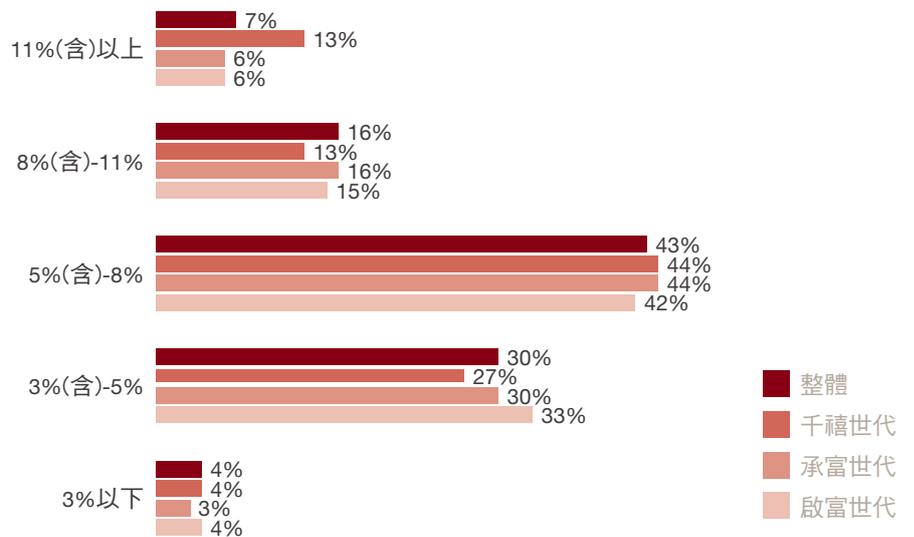


圖 2-1-5

高資產客群對於未來三年的投資報酬率



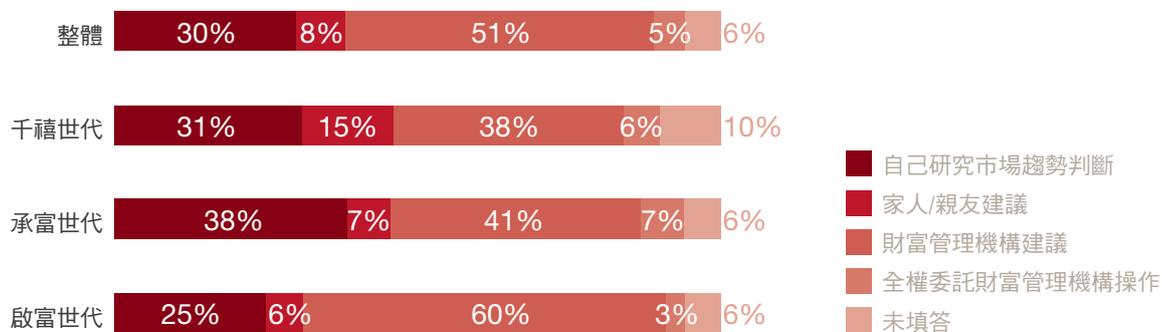
(四) 信任財富管理機構，期待提供更全面與多元的服務

隨著市場波動、金融商品及資訊的創新與瞬息多變，龐大的訊息處理與決策是目前高資產客群在管理財富時非常重視的一個環節。本研究發現，臺灣高資產客群在選擇資訊來源與進行投資決策時，主要仍以「財富管理機構建議」(佔比 50.8%) 為主，其次依序為「自行研究判斷」(佔比 30.4%)、「家人/親友建議」(佔比 7.9%) 及「全權委託財管機構操作」(佔比 5.3%)。相較過去三十年，金融商品之複雜度已不可同日而語，因此高資產客群多仰賴財富管理機構提供投資建議，以之做為配置基礎，但全權委託財富管理機構操作的比例尚低，顯示高資產客群對於投資決策，仍希望保有一定程度的自主控制權。

深入剖析不同世代來看，啟富世代面臨財富管理決策時，59.7%受訪者會「聽從財管機構建議」，25.4%會依「自己研究市場趨勢判斷」，顯示出啟富世代對於財富管理機構的專業有一定程度的信任，但面臨決策時，仍會結合自身判斷，進行投資策略的制定。而承富世代對於「全權委託財管機構操作」的投資方式較其他世代更能接受，也顯示出承富世代對於充分授權的概念與相信財富管理的專業能力，都高於其他世代。千禧世代採「家人/親友建議」的比例在三個世代中最高，主因在於該世代對目前擁有的財富仍無完整掌控權，同時也因該世代生於網路時代，對於財富管理可取得的專業知識較為多元且廣泛，當資訊太過泛濫時，傾向選擇聽從身邊較親近的家人與親友之意見進行決策判斷。各世代的理財決策依據如圖 2-1-6 所示。

圖 2-1-6

高資產客群各世代投資理財的訊息管道與決策依據



面對投資決策，臺灣高資產客群也提出對財富管理機構的期待，認為最需要強化與精進的部分為「提供全方位的投資組合服務」、「風險控管能力」與「提供完整的理財參考資訊服務」，如圖 2-1-7 所示。此現象顯示，面臨複雜的投資環境時，資訊服務的提供與風險控管的能力都是財富管理機構獲取客戶青睞的重要關鍵。

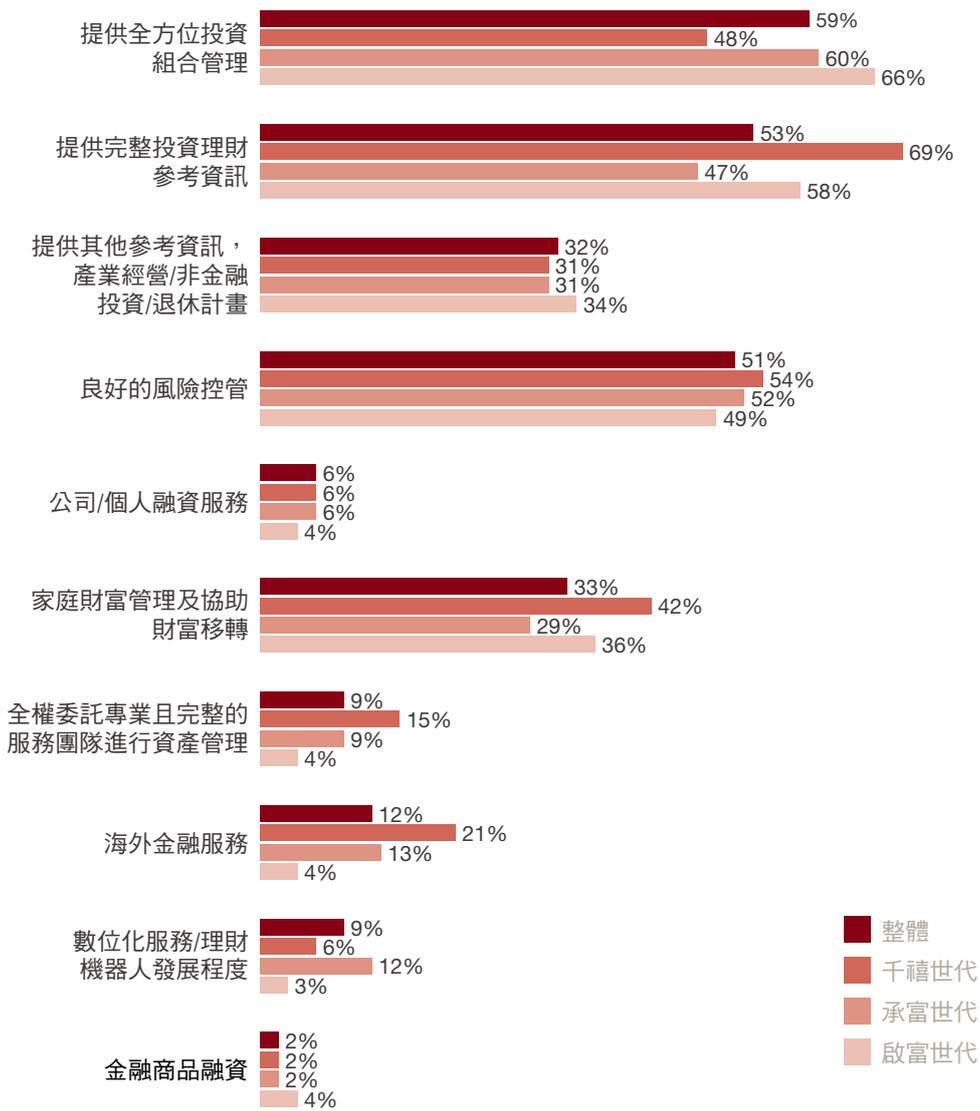
由世代角度來看，各世代各有其側重之處。啟富世代重視「提供全方位投資組合管理」與「提供完整投資理財參考資訊」；承富世代為「提供全方位投資組合管理」與「良好的風險控管」；千禧世代則為「提供完整投資理財參考資訊」與「良好的風險控管」。

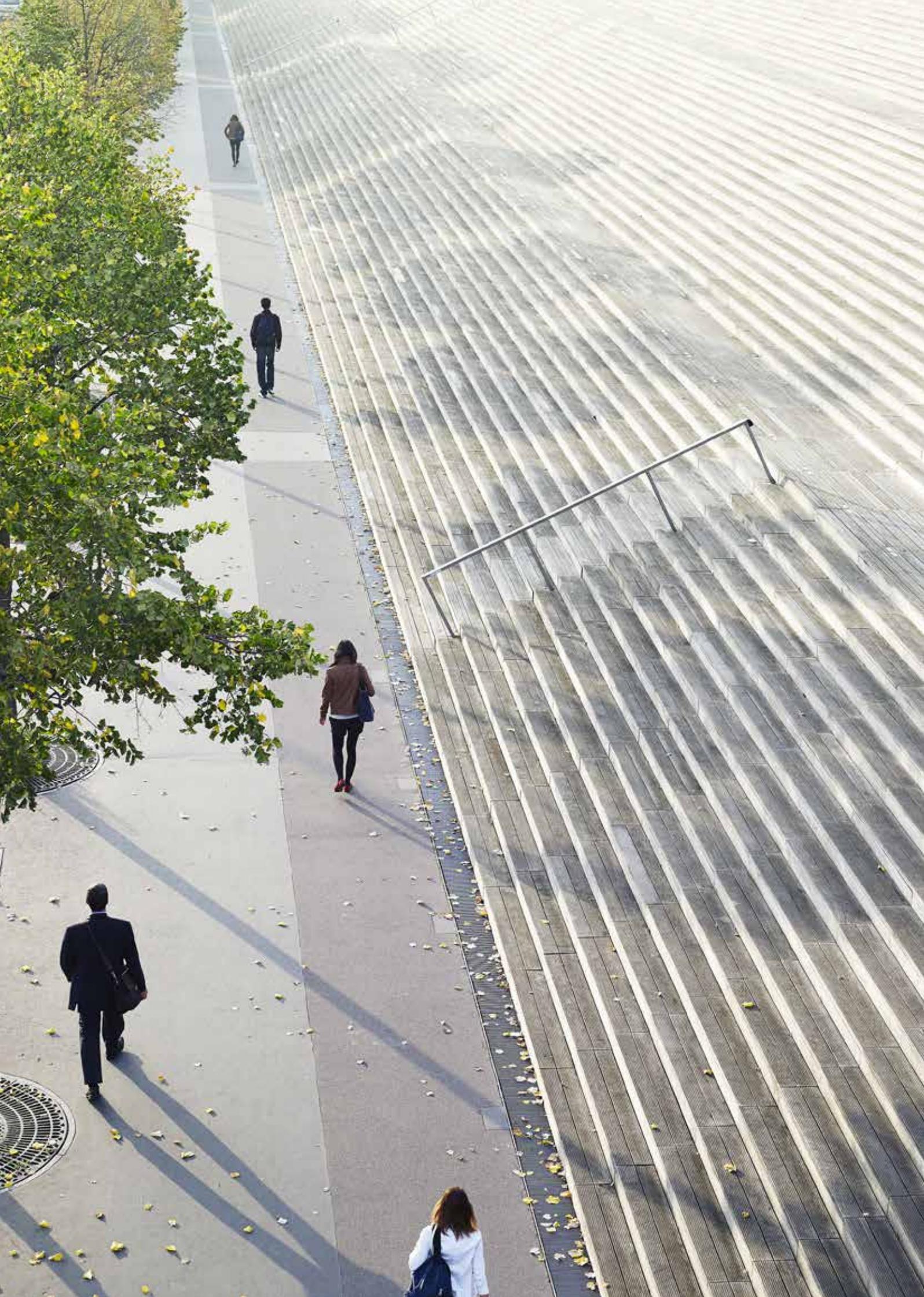
綜觀之，臺灣高資產客群對於財富管理機構的定位，仍以完整的投資資訊與良好的風險管理為主，以增強其對於投資布局與決策的判斷。對於其他服務品質的提升，不同世代雖然存有不同的需求，但也可從中發現他們漸漸開始對金融服務的廣度與深度有著更多的期待。因此財富管理機構應思考如何在快速變動的環境中，有效提供彈性且更具人性的服務，使高資產客群得以運籌帷幄決勝於千里之外，並悠然自若面對波濤洶湧的全球金融市場，乘風御浪而行。



圖 2-1-7

期待境內財富管理機構 未來需要改善或強化的服務





二、投資洞燭機先，穩建布局中美，放眼世界

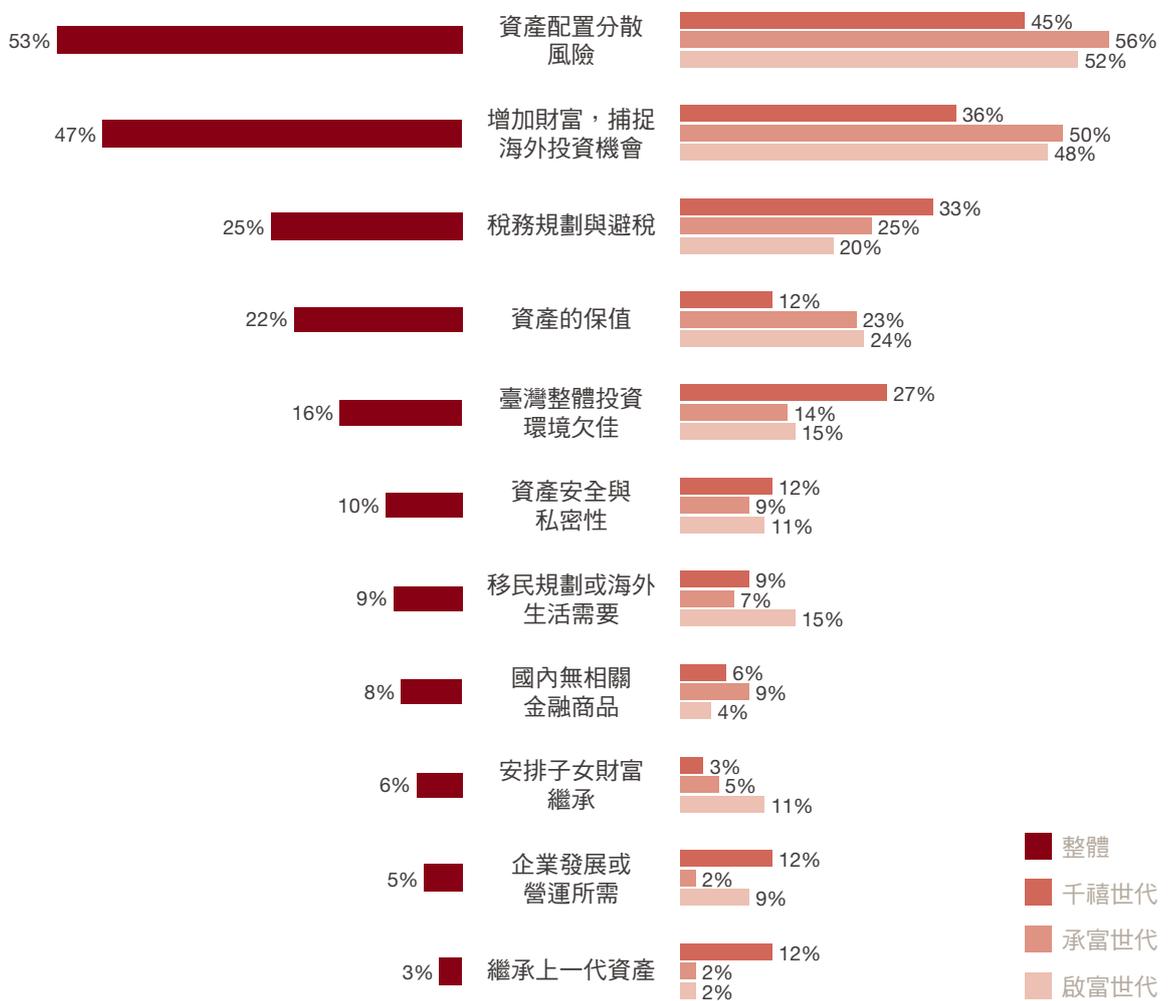
(一) 面對經濟事件，全球化投資，穩固財富基石

近三十年來，金融市場歷經了許多重大事件，從 1990 年臺灣股災、1995 年中共試射飛彈、1997 年亞洲金融危機、2000 年網路泡沫事件、2003 年 SARS 危機、2008 年的次貸風暴，至 2016 年黑天鵝事件頻傳。不論是全球政經、兩岸發展、科技應用甚至是傳染疾病都可能帶來不同層面的金融風暴，並影響高資產客群的財富累積，促使高資產客群採取多元與分散的投資策略。本研究顯示，57% 臺灣高資產客群已進行海外資產配置，未來三年比例微幅增至 59%，顯示海外投資為高資產客群資產配置重要一環。53% 的受訪者表示，藉由全球市場進行「資產配置分散風險」是海外投資的首要原因，47% 表示為「增加財富，捕捉海外投資機會」。



圖 2-2-1

高資產客群海外持有資產或投資主要原因



細部觀察發現，各世代的投資目的趨向多元化。以啟富世代而言，較其他世代考量「資產保值」與「移民規劃」或「子女財富繼承」；做為承先啟後的承富世代，須妥善經營家庭財富，因此需同時考量「風險分散」與「財富增加」；而對千禧世代而言，因海外財產繼承與企業接班等議題，「稅務規劃」與「企業發展」成為其海外投資重要考量。

在資金布局上，臺灣高資產客群須放眼觀察不同區域特性、政經環境、投資法令規範等議題以進行投資評估。目前以「中國」與「美國」為首要布局區域。

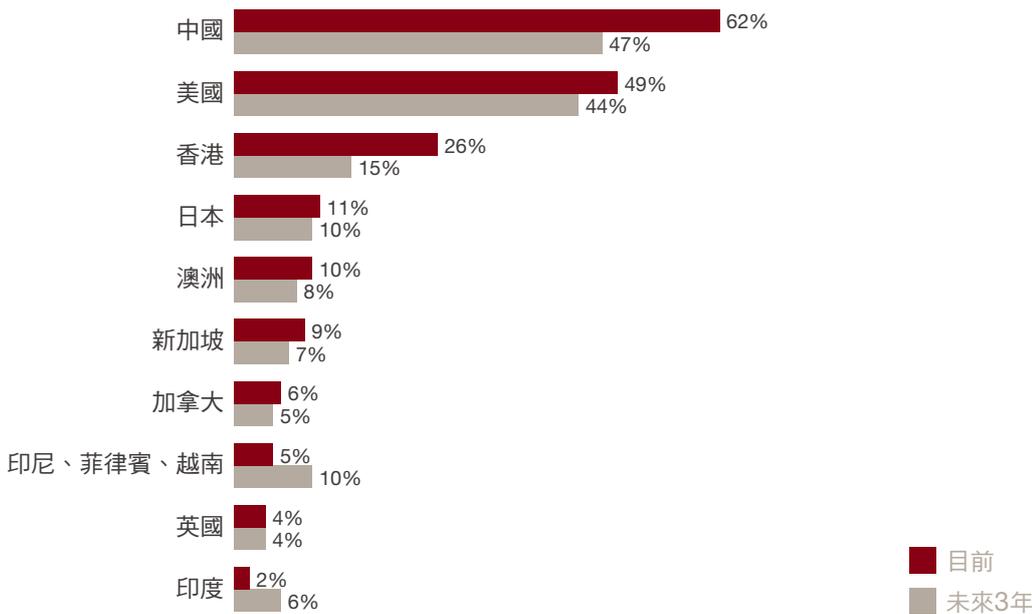
中國為全球第二大經濟體，除了龐大的內需市場，更於 2013 年開始積極推動一帶一路的政策，致使不少高資產客群以中國為投資地區首選；美國一直以來是全球經濟的霸主，在科技創新、品牌行銷等層面深遠影響世界各地，也是高資產客群優先選擇區域。

但對於未來三年投資區域，臺灣高資產客群的看法有些調整，「中國」、「美國」仍是最主要海外投資區域，但傾向減少此兩區域之投資，轉往近年經濟成長快速的「東協」與「印度」等新興市場，其中轉變最大者為啟富及承富世代。

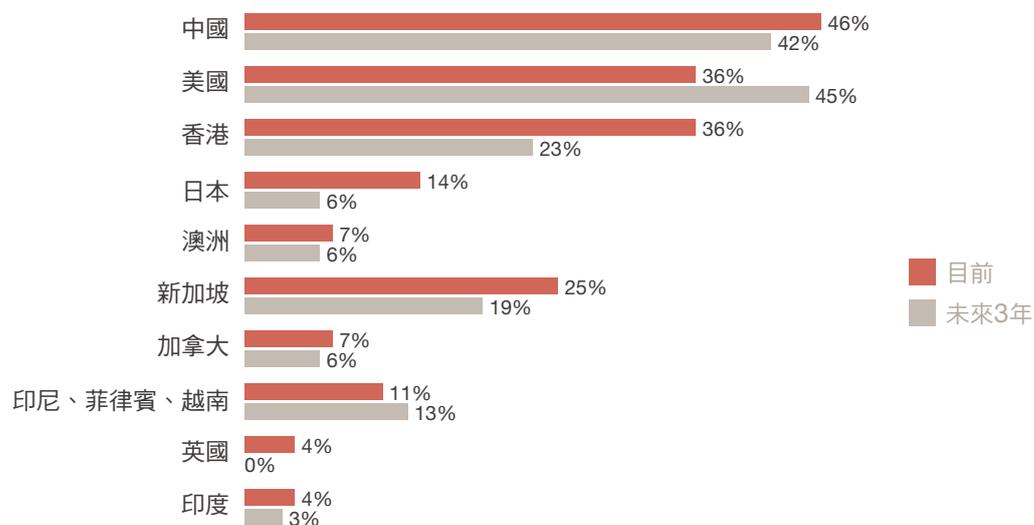
圖 2-2-2

高資產客群海外投資區域配置情形

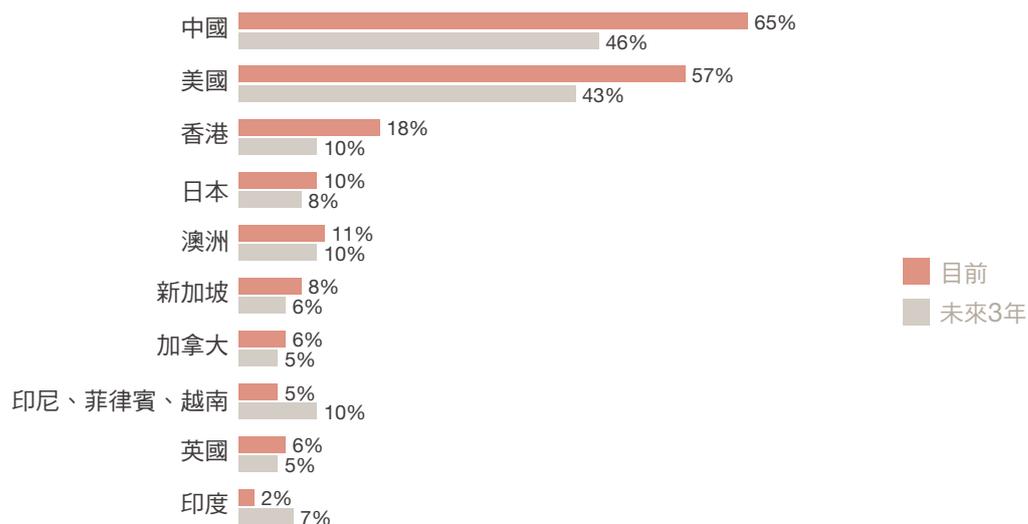
整體



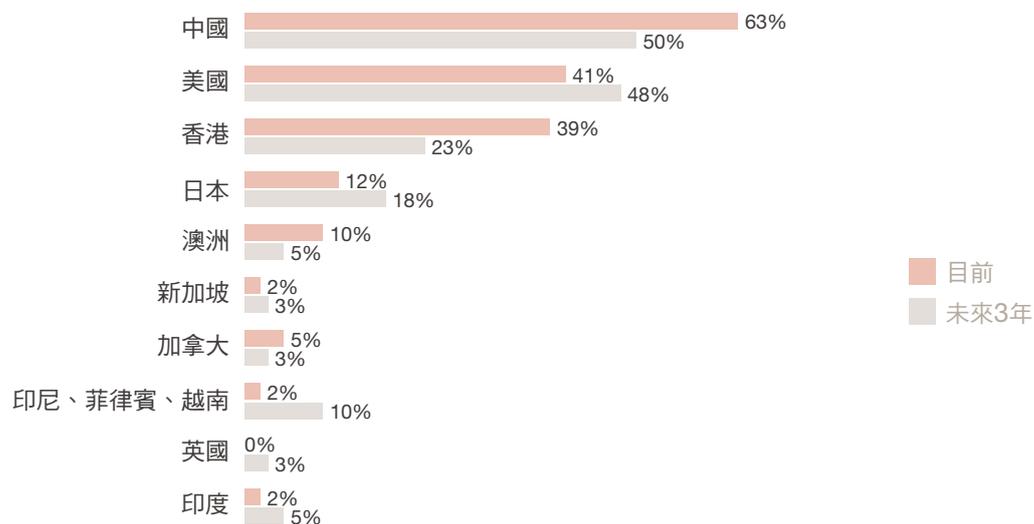
千禧世代



承富世代



啟富世代



東協與印度市場，除了經濟正值起飛階段，加上我國政府南向政策引導，另具下述三大特色，致使臺灣高資產客群投資意願上升：

1. 人口紅利：

聯合國預估東協高達 67% 的人口年齡低於 35 歲，世界銀行亦預估東協未來五年中產階級人口數持續成長，2020 年時將占總人口比例逾 50%；印度年輕勞動力比例高，展現其發展潛力，2016 年印度人年齡中位數為 28 歲，相較中國為 37 歲，日本更達 47 歲。東協與印度除了擁有便宜勞動力可以發展製造業，中產階級之增加更帶來巨大消費潛力。

2. 基礎建設：

東協與印度基礎建設不足，政府相繼尋求基礎建設提升計畫，亞洲開發銀行估計，直至 2020 年，東協每年需投資超過 600 億美元於基礎建設；直至 2022 年，印度尚需投入至少 1 兆美元，以興建大型電信、電力、交通設施等相關基礎建設。東協與印度不但可因此擴大內需動能，更能提升生產效率。

3. 自由貿易：

美國退出跨太平洋戰略經濟夥伴關係協定 (The Trans-Pacific Partnership, TPP) 後，市場轉而關注區域全面經濟夥伴協

定 (Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)，雖然現仍處於談判階段，但此一連結中國、東協、印度等國家的自由貿易協定若能成功，對區域內貿易發展可望有正面影響。

此外，千禧世代對海外投資展現特殊區域偏好，對於「新加坡」的熱度明顯高於其他世代。地處東南亞的新加坡領土不大，但扮演國際貿易要角，同時新加坡政府實施多項稅收優惠政策與獎勵措施，吸引不少國際投資人，近年來將研發及創新視為國家未來發展關鍵策略，更提高其競爭力，對於更具國際觀的千禧世代，投資新加坡無疑為另一選擇方向。

臺灣高資產客群的全球財富布局，無論是投資目的或區域選擇，均受到國際政經情勢影響，由全球事件對投資決策的影響排序看來，前兩項主要影響因素分別為「海外政經事件」和「臺灣政經環境發展」，顯示臺灣高資產客群心態上雖放眼全球，仍心繫臺灣。

分析臺灣高資產客群在海外的投資配置，目前佔總資產比例約 21%，但布局未來三年配置比重將提升至 24%，其中又以千禧世代增幅最高，達 9%。整體而言，目前臺灣高資產客群的資產配置比例，仍以臺灣為主，但未來三年，海外的配置移動將有一波新的財富版圖遷徙。



圖 2-2-3

全球事件對高資產客群個人財富投資策略影響性

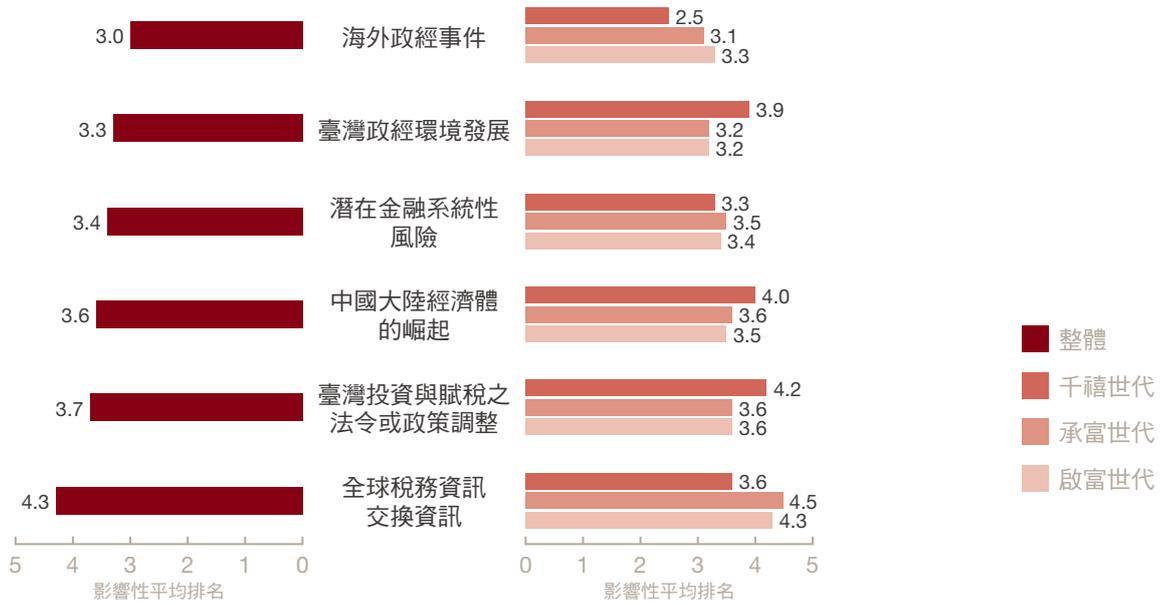
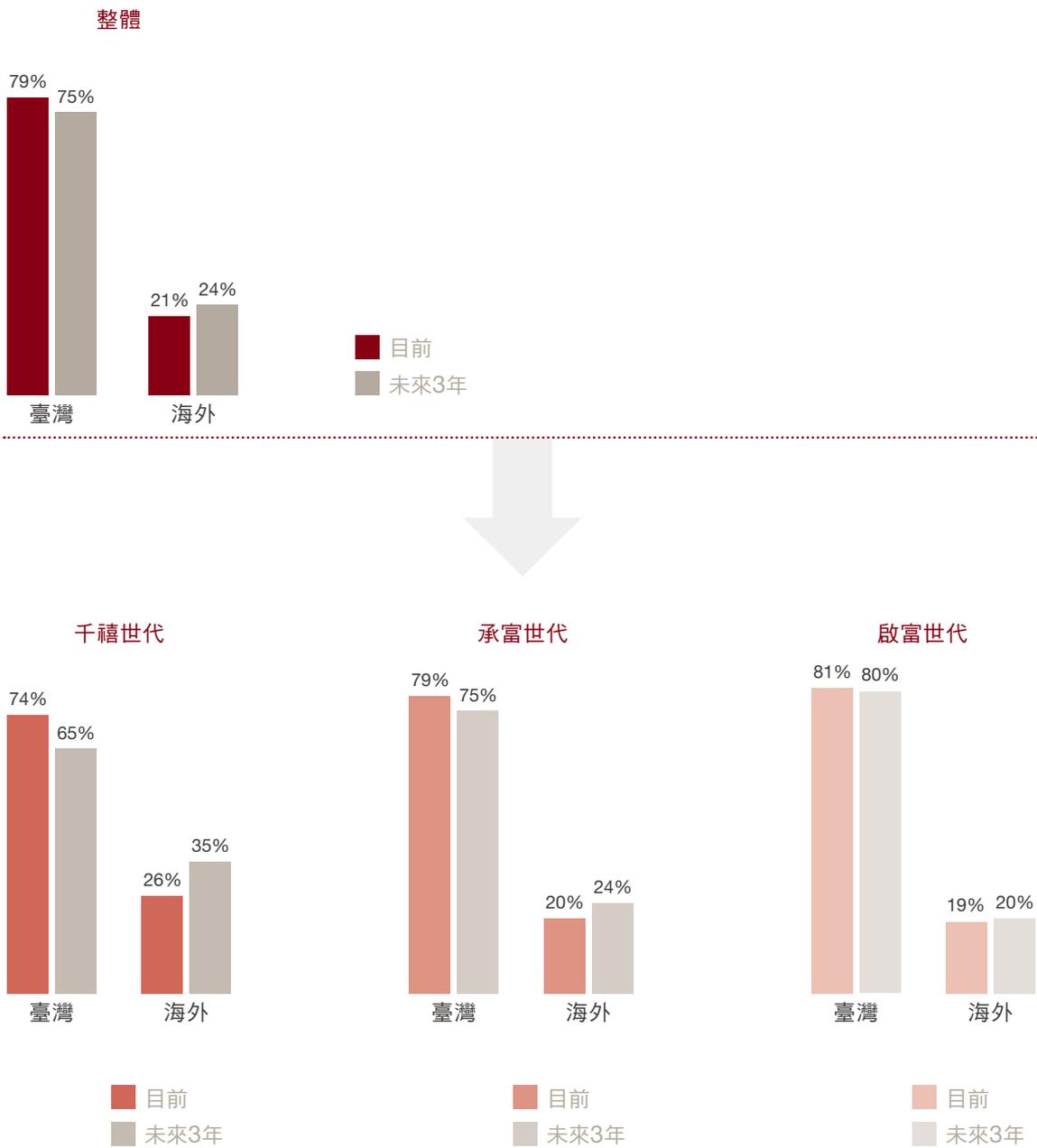


圖 2-2-4

高資產客群海內外投資配置遷移情形

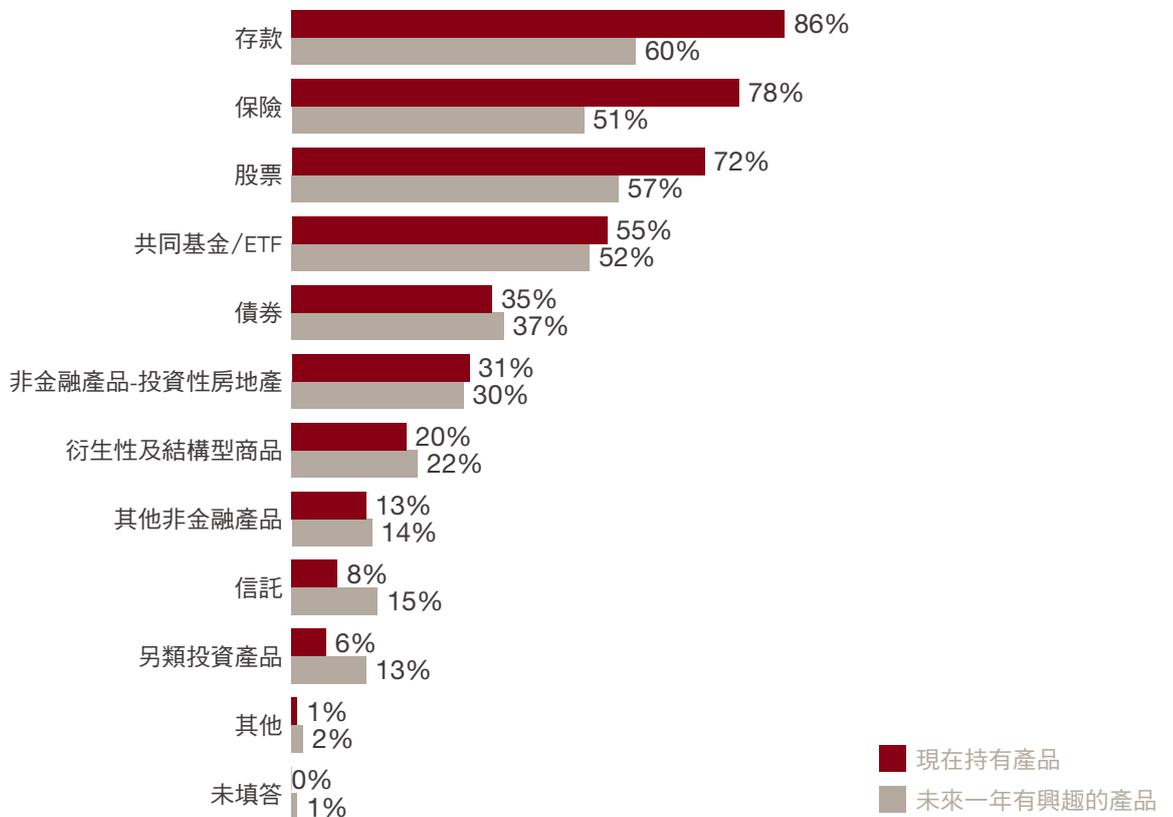


(二) 資產配置多元化，境內財富投資新寵兒：信託與另類投資商品

在投資工具的選擇上，存款、保險、股票、基金/指數型證券投資信託基金(Exchange Traded Funds，下稱ETF)、債券為臺灣高資產客群最主要的境內投資組合，如圖 2-2-5 顯示。相較於全球高資產客群偏好「股票」，臺灣高資產客群選擇「存款」與「保險」的比率高於「股票」⁵，顯示出偏好類存款型商品的投資。

圖 2-2-5

高資產客群現有商品與未來期待商品的占比



5 參考資料：Capgemini，凱捷管理顧問公司，Regional View/Asset Allocation/Global：https://www.worldwealthreport.com/reports/asset_allocation

然而，增加時間維度的來觀察，對於未來一年有興趣的產品，相較現行產品配置呈現出多元需求趨勢：

1. 核心產品配置的重要性不變，但比例降低：

存款、保險、股票及共同基金/ETF仍是前四大產品，但比重降低，對未來產品配置及需求開始轉變。

2. 債券、衍生性及結構型產品配置增加：

由於臺灣專業投資人的逐漸普及，專業投資人專屬產品亦逐漸豐富，其中固定收益型產品獲高資產客群青睞。

3. 信託需求大幅提升近一倍：

信託成為近期臺灣高資產客群甚為重視的工具之一，主因近年財富傳承議題漸受重視，而信託商品可就不同財產權，包含動產、不動產、股權，亦可就不同需求，包含子女教育與生活保障、退休安養、遺囑、公益等制定信客製化託契約，符合客戶對資金使用的設定需求，因此增長快速。

4. 「另類投資商品」掀起財富管理工具新潮流：

另類投資商品主要為對沖基金、避險基金、私募基金，其他亦包含境外之不動產、保險、期貨、選擇權等特殊衍生性或以高桿槓或非公開交易市場之金融商品，整體佔比增加 6.2%，成長近一倍。雖然高資產客群的投資目的以保值及穩健獲利為主，但隨著對於財富管理金融機構的信任度提升、對創新型產品的熟悉度增加，臺灣高資產客群開始配置一定比例的另類投資商品。

5. 投資性房地產配置比例略微下滑：

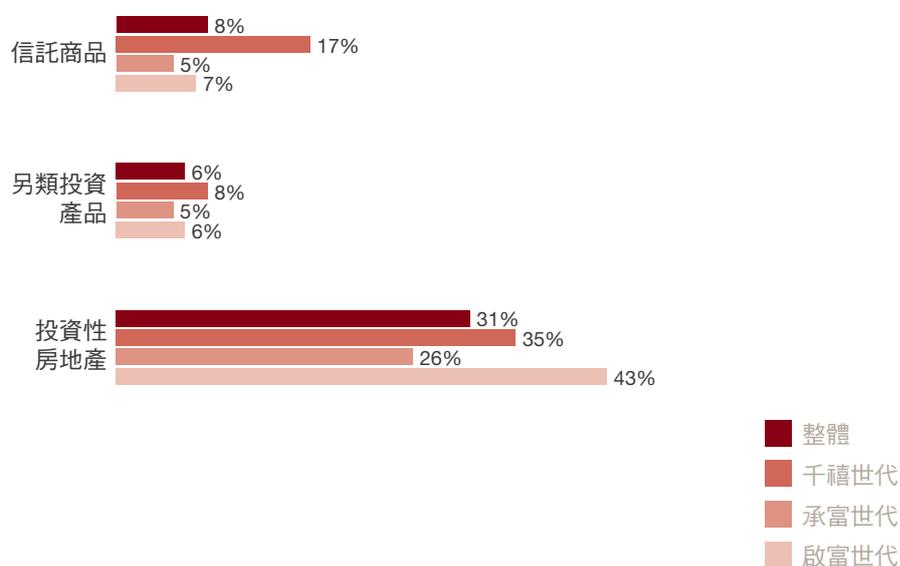
因「有土斯有財」的傳統思考邏輯，房地產仍是臺灣高資產客群投資配置重要標的。然而，近年臺灣稅制調整，使得投資房地產稅負增加、交易成本連帶上漲，導致高資產客群對臺灣房地產投資趨於觀望。

分析不同世代可見，啟富世代對「房地產」投資的需求傾向趨於保守；承富世代對「信託產品」的需求顯著提升，增幅高於其他世代，代表承富世代希望用更彈性、更客製化的方式進行財富的管理配置；千禧世代則對「信託產品」與投資收益較高的「另類投資」具有高度興趣，對於「房地產」市場未來走向也較其他世代樂觀，如圖 2-2-6 所示。

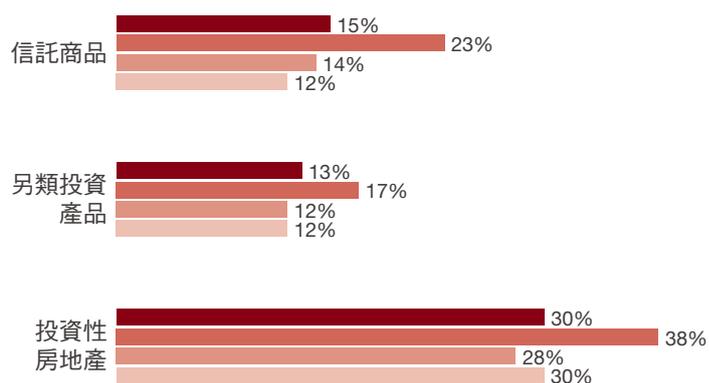
圖 2-2-6

各世代投資標的過去持有與未來商品期待說明

過去持有投資標的客戶佔比



未來期待投資標的之客戶佔比



(三) 境外投資考量廣，多元配置是王道

對於境外投資工具的運用，臺灣高資產客群以「外幣存款」與「海外共同基金」等金融產品為主；然而未來三年，考量全球獲利區域與政經事件影響，對「海外房地產」、「債券」甚至「另類金融商品」（如藝術品、私募/創投資金、P2P網路金融借貸等）之需求逐漸提高。各世代受到投資目的與投資標的偏好影響，對於境外商品的選擇則各有不同。

啟富世代為了保障財富價值，在投資工具的選擇上相對保守，以「共同基金」與「保險」為主。未來三年則持續提升具收益穩固且抗波

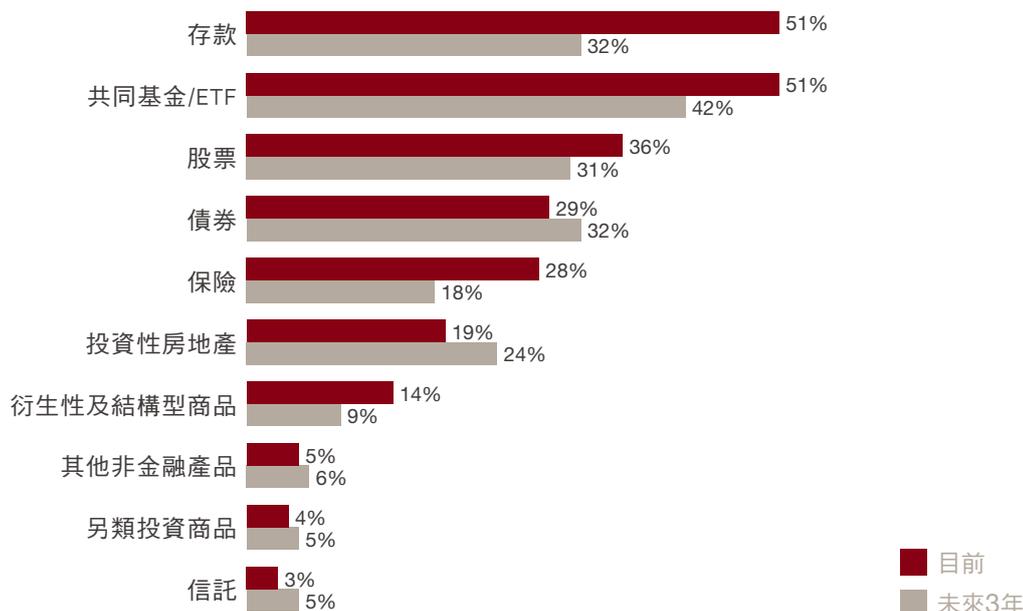
動特性的海外債券。承富世代則傾向選擇具風險分散效益的「共同基金」並搭配「海外股票」。因應其子女海外求學或工作需求，同時受到國內房產市場與稅賦政策的影響，未來三年投資「海外房地產」的意願大幅上升。

千禧世代考量的投資因素較多，包含風險分散、資產增值、稅務規劃、臺灣投資環境等項目，因此投資標的偏好符合多元投資目的且具成長潛力的「海外股票」及「房地產」。另一方面，此世代同時面臨財產繼承與對高報酬的追求，未來三年對「另類投資」與「信託商品」的需求上升。

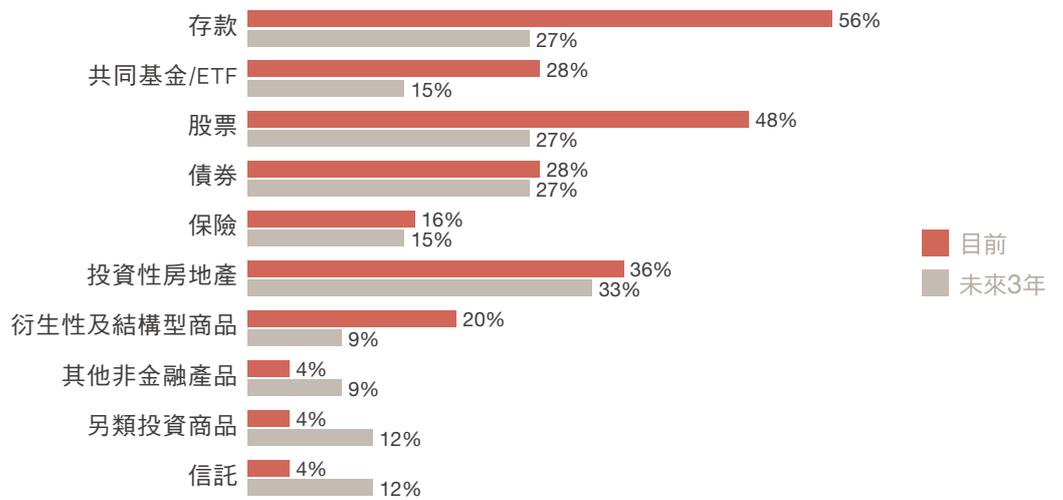
圖 2-2-7

高資產客群海外資產或投資類別配置情形

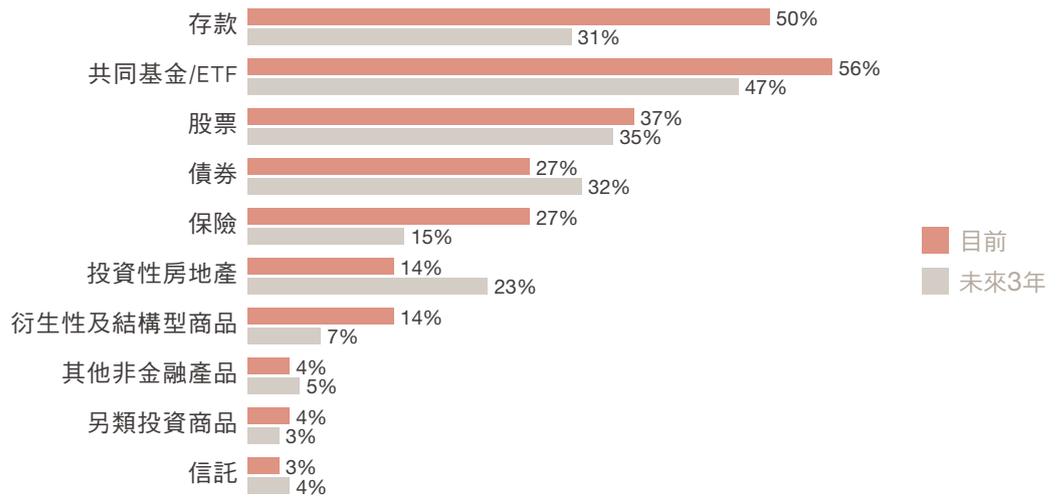
整體



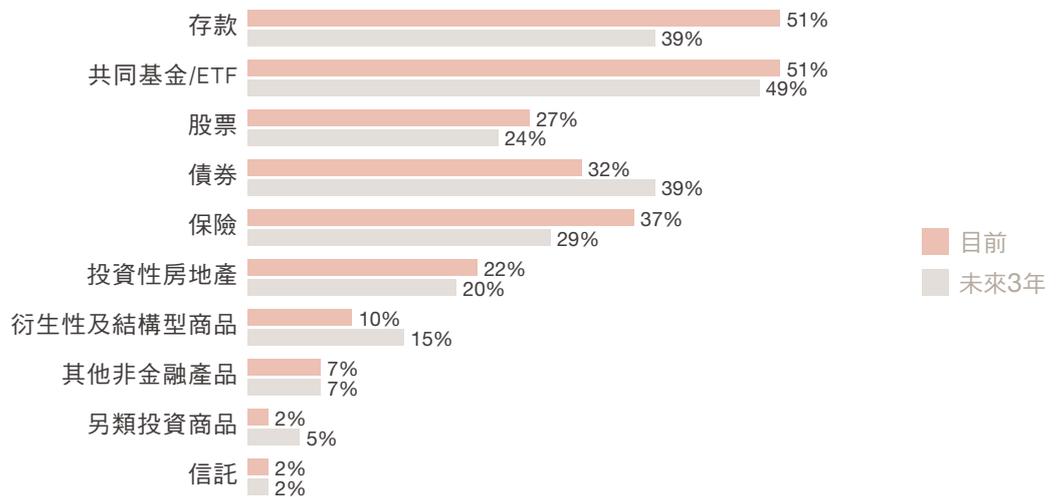
千禧世代



承富世代



啟富世代



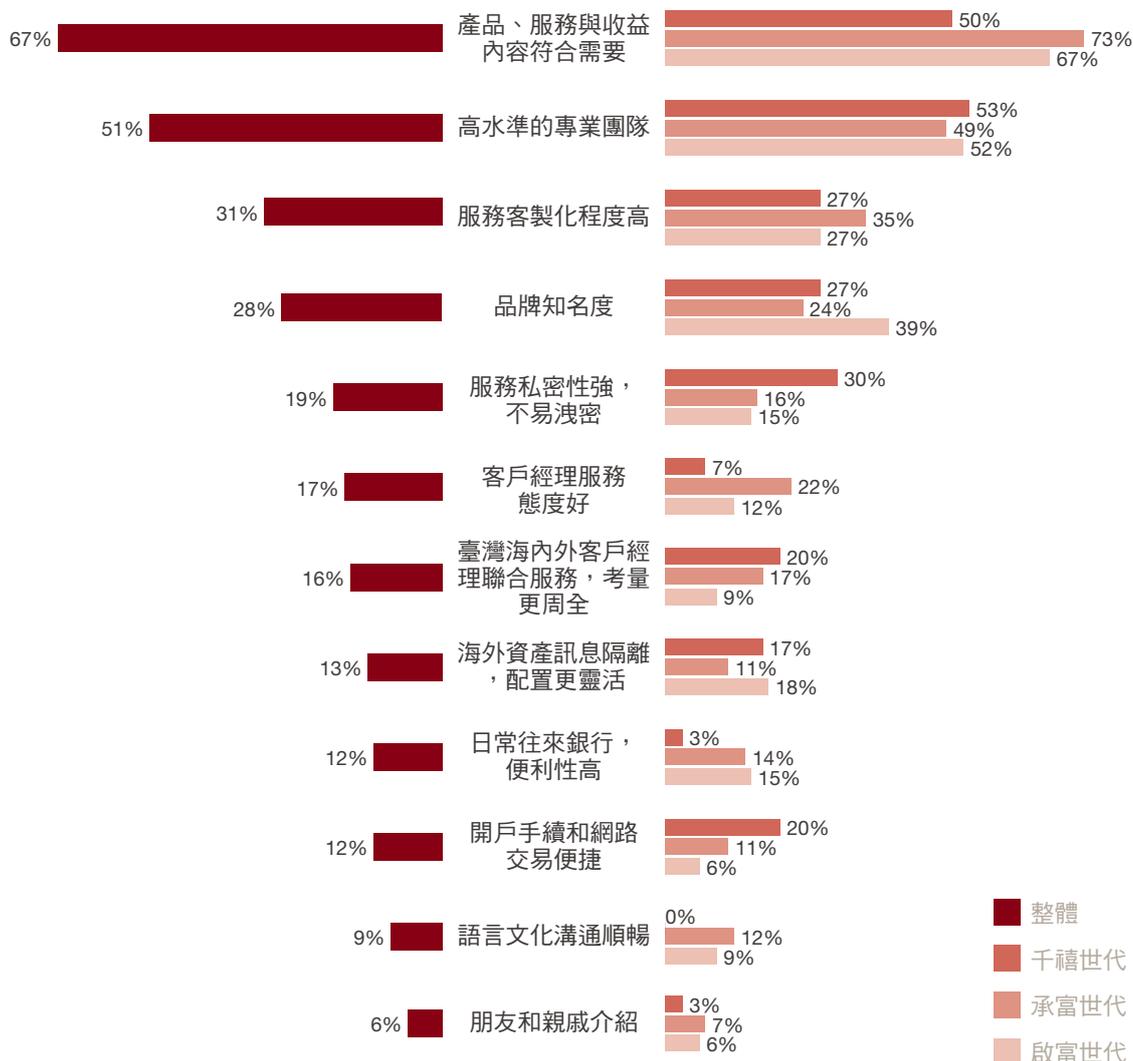
(四) 境外需求重專業，強調整體配置與稅、法議題協助

面對複雜的海外投資環境，高資產客群期望財富管理機構能給予更多元化的協助。根據本研究顯示，臺灣高資產客群在選擇海外財富管理機構時，「產品、服務與收益內容符合需要」為主要考量因素，其次是「高水準的專業團隊」

以及「服務客製化程度高」，如圖 2-2-10 所示。然而許多高資產客群表示，現行財富管理機構多數仍是以產品為導向的方式，並非以顧客為中心的業務推廣模式，致使服務不如預期。因此財富管理金融機構勝出的關鍵在於對客戶需求的了解以及提供對應的解決方案。

圖 2-2-10

高資產客群選擇海外財富管理機構主要考量因素



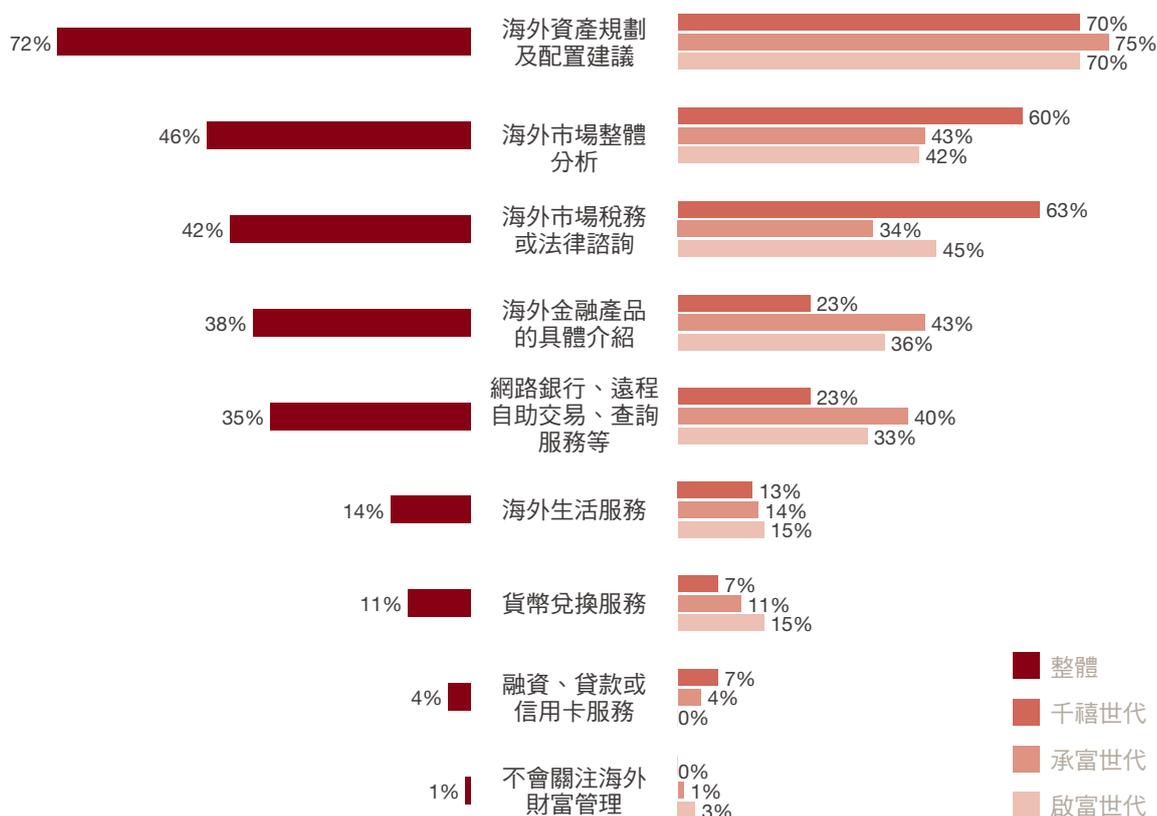
針對海外財富管理機構提供的商品或服務中，臺灣高資產客群最重視的是「海外資產規劃及配置建議」及「海外市場整體分析」，推估係因海外投資市場對於他們來說，掌握度仍不足。

而各世代對於財富管理機構的態度，啟富世代首要條件為「產品、服務與收益內容符合需要」，其次為「高水準的專業團隊」，並較其他世代傾向選擇高品牌知名度的海外財富管理機構；對於投資需求與策略皆已有既定模式的承

富世代，則較其他世代更重視財富管理機構是否能滿足自身需求、提供客製化服務與好的服務態度，也較其世代重視具體的海外金融商品介紹、配置建議，以及便捷的自助交易工具；千禧世代由於面臨多元投資策略加上繼承議題，使此世代除了要求產品、服務與收益內容符合需求外，較其他世代更要求財富管理機構的專業、私密、便捷、且國內外可聯合服務等條件，以提供全面的海外資產配置、市場分析與稅務法律諮詢服務。

圖 2-2-11

高資產客群對各項海外商品或服務重視程度



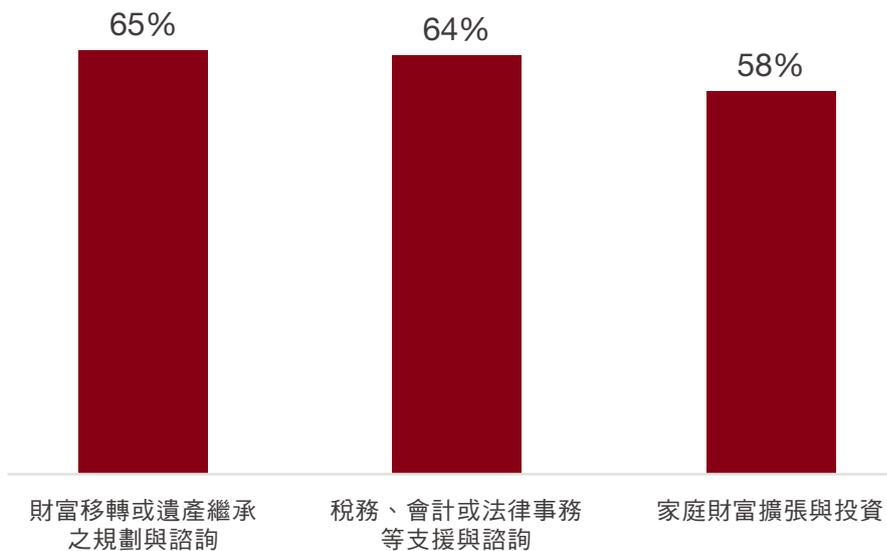
三、傳承授子以魚，同時承之以漁，用心良苦

「永續、傳承」是高資產客戶對於財富保值的長遠目標，從此次研究中發現，多數的高資產客群已瞭解現在的環境變化快速，並深刻體認到唯有提早規劃及執行，才能保全大多數的資產給下一代，因此在面對愈加嚴格的稅務法令時，逾六成臺灣高資產客群希望能夠得到財富管理機構提供的財富移轉或繼承規劃與諮詢服務 (64.5%) 及稅務/會計/法律事務諮詢服務 (63.8%)。

對於高資產客群傳承之議題，我們將其分為財富之傳授者 (此次調查中佔 67.4%) 與繼承者 (此次調查中佔 33.9%) 兩種身分，進行需求分析。在傳承議題上，傳授者關注「子女未來的生活水平」，繼承者則關注「財富繼承數量資產情況」，次外，兩者均關注與「繼承者本身的人生規劃」及「家庭和諧」，如圖 2-3-2 及 2-3-3 所示，顯示傳授者在傳承上雖然是遊戲規則的制訂者，但繼承者則是扮演傳承上的核心人物。

圖 2-3-1

高資產客群對財富管理服務項目的接受度



面對嚴峻多變的環境，高資產客群要在傳承中達到財富永續，必須從三個面向作完善規劃：財產劃分、家族接班與資產管理。

1. 財產劃分：魚如何授，才能避免紛爭

「財產劃分」是財富傳授者及繼承者共同關心的議題。傳授者在財富分配上首重子女的生活及教育水平能否被保障，甚期盼能留足夠資金給後代永保基業長青或大展鴻圖之用。倘若從公平性去思考，則掛心無能力子女的生活發展，總想多給一些；如果分配不均，又容易造成子女因為不公平而紛爭鬭牆。而對於繼承者來說，最關切的就是傳承的財富有多少？自己可以分配到多少？

因此財產要如何妥善的劃分，才能避免僵局的發生？「法制」被視為健全家族治理與資產管理的要素，無論是傳授者與

繼承者都得深入瞭解法律條文對財富傳承上的影響，特別是資產所在地不同的法規國情。其中以稅務為首要關注重點，包含傳承時間與金額對稅務負擔的影響；其次是關於財富分配的相關法規規範，例如臺灣在繼承權上有「特留分」的規定。而這也是高資產客群期望能夠得到財富管理機構提供全球完整相關稅務及法制之資訊，進而提供建議規劃以達到保值的目的。

財產劃分考驗著家族內所有成員是否能夠從法、理、情三個角度平和協調，而財富管理機構此時就能擔任潤滑家族間摩擦的角色，憑藉其專業協助家族建構一套完善的家族治理模式，包含透過建構家族信託，將家族資產的使用、收益、處分權，各自歸屬不同權利人，以達到財富保全與傳承。

圖 2-3-2

財富傳授者在傳承上關注的議題

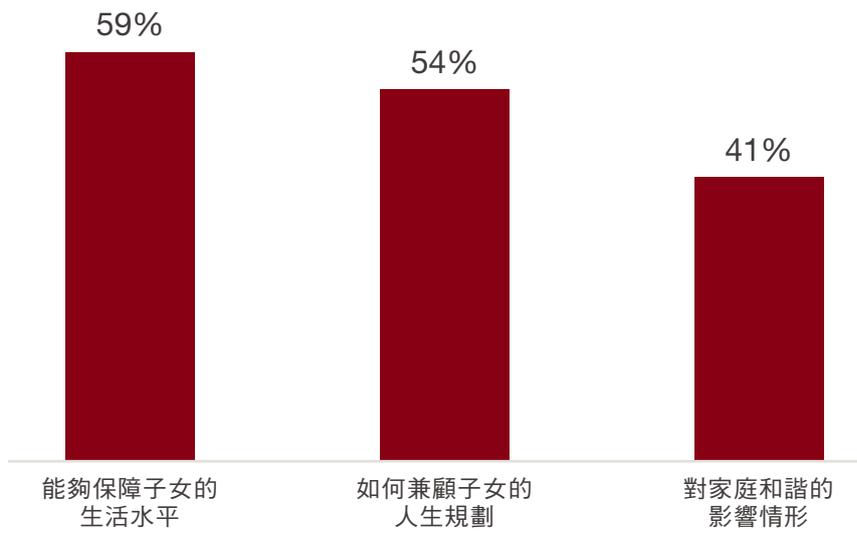
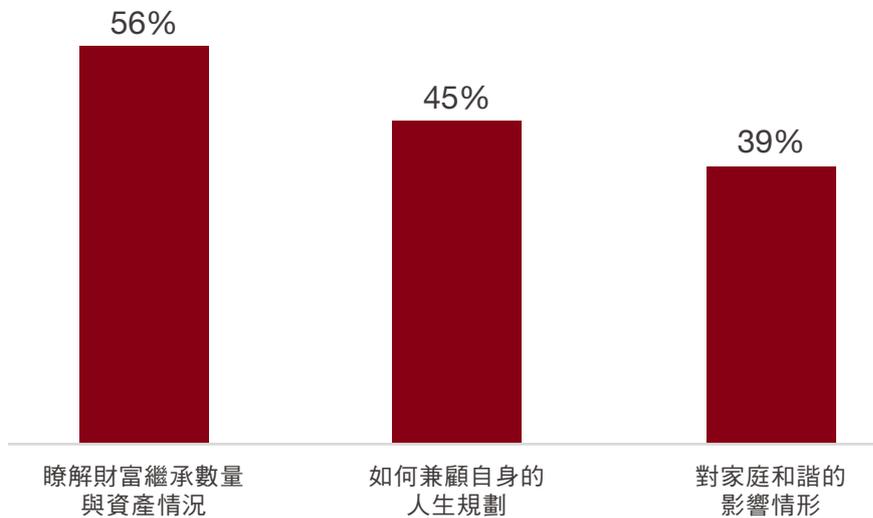


圖 2-3-3

財富繼承者在傳承上關注的議題



2. 家族接班：

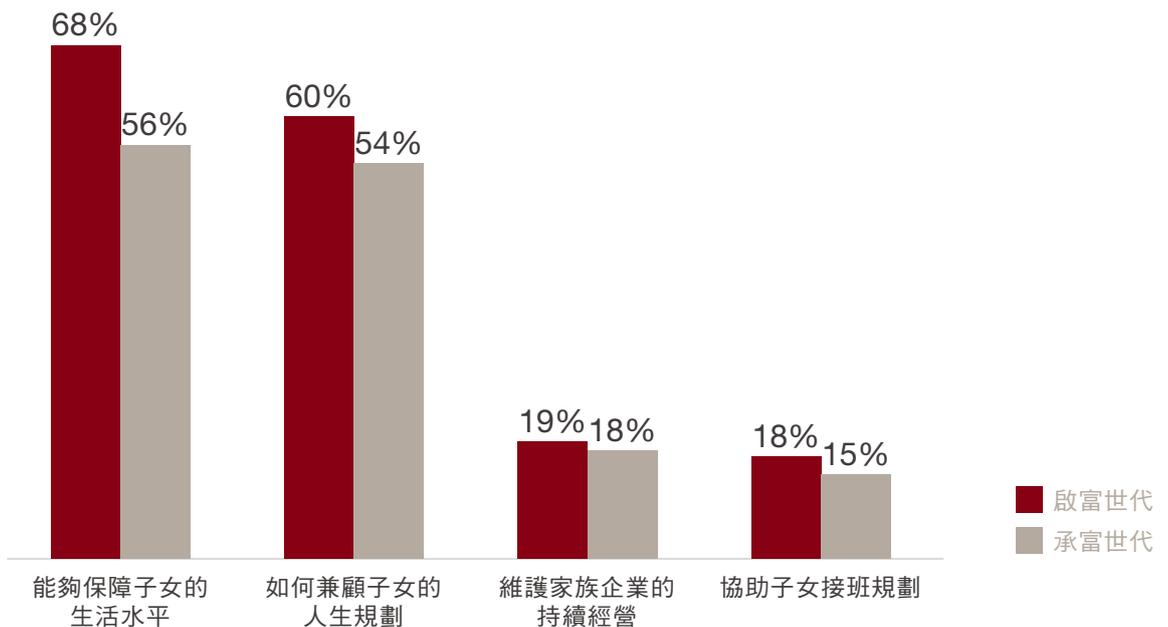
授子以魚、承子以漁或人漁予子

臺灣憑藉著過去六十年來經濟的成長茁壯，孕育出許多企業主，而在父業子承的觀念下，創業者往往都傾向由自己的子女來持續經營企業，故產生了許多的家族企業。然資誠(PwC)對家族企業近年的調查報告顯示，臺灣家族企業對於接班傳承「已準備好接班機制」的比例僅5%，遠低於全球之16%⁶，而大部分一代企業主表示，並不期盼一定得由子女接手事業，如何使企業持續的成功經營下去，才是高資產客群中創業者所關心的議題。

在這次研究中，最主要扮演傳授者角色的啟富世代(高達85.1%為財富傳授者)及承富世代(70.2%為財富傳授者)，在財富傳承的議題上，超過半數首要關注「保障子女的生活水平」與「兼顧子女人生規劃」，反之「維護家族企業的持續經營」和「協助子女接班規劃」等關注程度較低，如圖2-3-4所示，顯示子承父業的傳承方式已在改變，越來越多高資產客群之創業者選擇將企業交予合適之專業經理人，一方面家族仍擁有企業卻不直接參與經營，另一方面，協助子女開創自己一片天。

圖 2-3-4

財富傳授者在面對家族企業傳承之態度



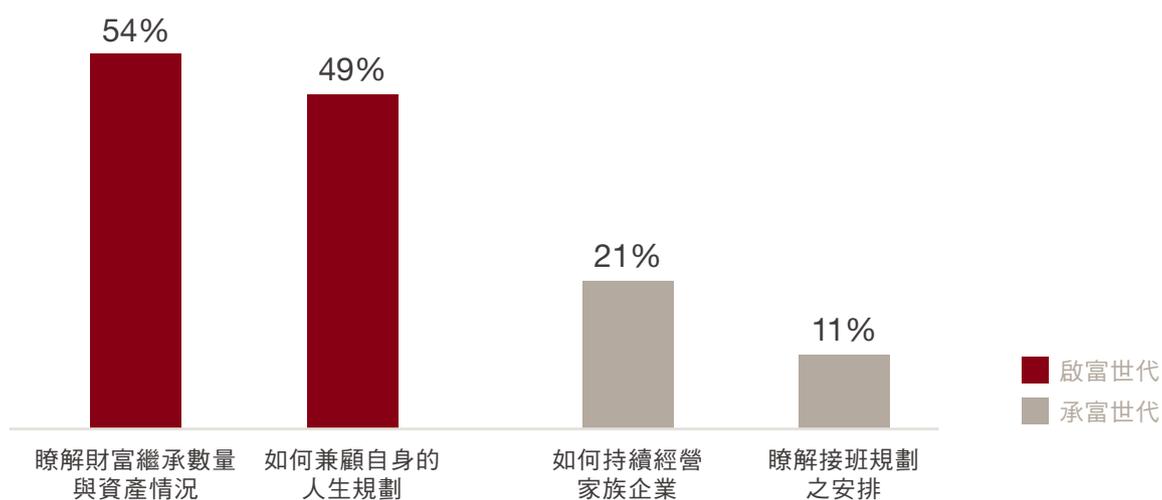
6 參考資料：資誠 (PwC Taiwan) - 「家族企業傳承實務專書」

以另一個角度觀之，繼承者關注持續經營家族企業的比例為 21.4%、瞭解接班規劃安排之比例僅 10.7%，遠低於瞭解財富繼承數量與資產情況之 54.4%、兼顧自身人生規劃之 48.5%，顯示在缺乏長期規劃培養、未有足夠興趣、合適能力及良好溝通的前提下，承接經營家族企業已非繼承者之首選，持續擁有家族企業所有權、按照自身人生規劃，才是這群臺灣高資產客群所冀望的選項。

「家族接班」是以家族企業一代須先檢視自身情況、條件與需求，再協求專業人士意見，找出最合適且穩健之策略，使家族企業得以更為順利及和諧地傳承。「授子以魚，不如承之以漁」或應改為「授子承漁，不如人漁予子」。

圖 2-3-5

財富繼承者在面對家族企業與財富傳承之態度



3. 資產管理：

傳承建構於良善，也需避免受苦

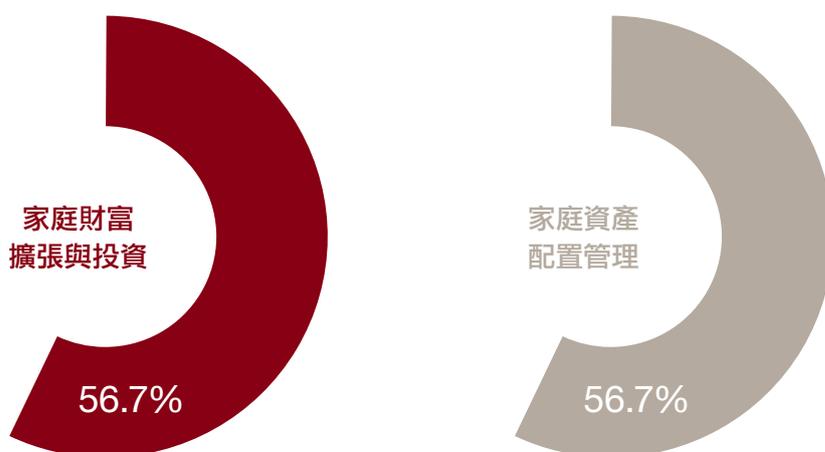
財富傳授者除了想要確保多數的財富能夠完整傳給後代，同時也需針對自有保留財產進行投資、配置與管理。這點從近六成啟富世代的受訪者，期望得到「家庭財富擴張與投資」及「家庭資產配置管理」的協助可得到印證。如圖 2-3-6。

另外，不少高資產人士，過往因事業發展、子女教育或稅務考量等因素，在海外累積資產，然而卻造成海外資產管理無法及時的監督，或跨境資產運用的不便。

而隨著近幾年美國開始要求全世界金融機構遵循「海外稅收遵循法 (FATCA)」，到經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 制訂「共同申報準則 (CRS)」，使得高資產客群因海外資產在各國開始交換資料後，增高了全球資產配置與挪移的困擾及成本。因此在「資產管理」上，財富管理機構可善用自身海外佈點的優勢，並搭著金融科技發展的列車，在相關的平臺功能或產品服務設計上，協助高資產客群以較少的成本，有效整合管理、監督與運用海內外資產。

圖 2-3-6

高資產啟富世代期望財富管理機構協助事項之意願



四、科技日新月異，應用繁花似錦，來自人性

(一) 透過發展數位基礎能力，擴大全方位零時差的服務模式

1171年，世界上最早的銀行「義大利威尼斯銀行」誕生，開啟「Bank1.0」時代，銀行以實體據點為基礎的業務形態，成為人類社會經濟體系核心。數百年來，銀行積極拓展分行據點，從商品導向轉型成以服務為導向，進而在網路時代來臨時，建立起跨行業務，讓客戶享有最便利的金融服務。

隨著IT技術提升與網路普及，2010年起，各大金融機構逐漸推出網路銀行、APP電子化等創新應用服務，正式走入「Bank2.0」的電子化時代。此時，財富管理服務之數位轉型已成趨勢，逐漸在各項服務媒介影響客戶體驗。除了較複雜的財富管理諮詢與規劃服務，金融機構的實體據點不再是辦理金融業務的唯一通路，日常金融交易與簡易理財服務皆可在網上進行。

2014年，在智慧行動裝置的蓬勃發展以及智能分析的廣泛運用下，Brett King提出「Bank3.0」概念，只要有通訊或網路可及之處，皆為金融機構服務範圍，在新一代消費者心中，金融機構甚至已不代表一個地點，而轉變成無處不在的服務。因為科技的突破與應用，傳統的財富管理服務亦應跳脫既有框架，變得更有效率、更多元化。

本研究顯示，數位金融服務之發展確實為臺灣高資產客群在「投資效率的提升」與「資訊取得的便利性/多元管道」上帶來效益，如圖2-4-1所示。九成臺灣高資產客群認為，提供金融服務時，財富管理機構所展示的數位化能力是重要的，被稱為「數位原住民」的千禧世代尤為重視，如圖2-4-2所示。

對於數位科技於財富管理的應用，臺灣高資產客群抱持正面且期待的態度，科技帶來的消費者行為轉變，也加速財富管理機構發展更創新的營運模式，以滿足高資產客群需求。

圖 2-4-1

數位金融服務對高資產客群帶來的主要效益

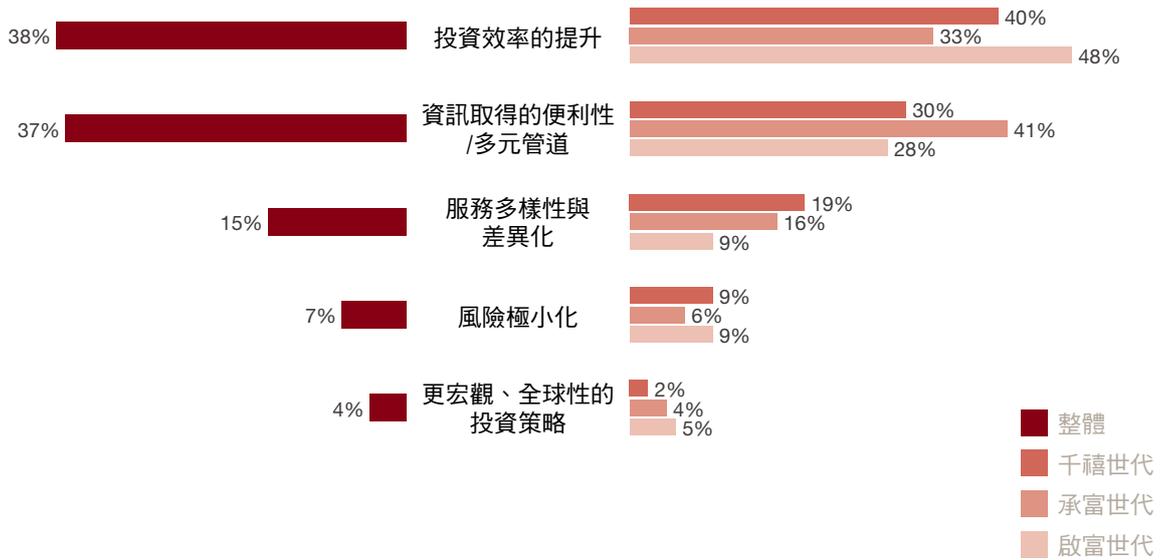
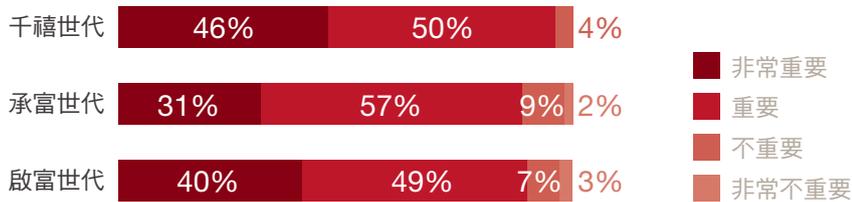


圖 2-4-2

高資產客群對於金融服務數位化的態度

金融機構數位化能力重要程度



數位化金融服務使用情形

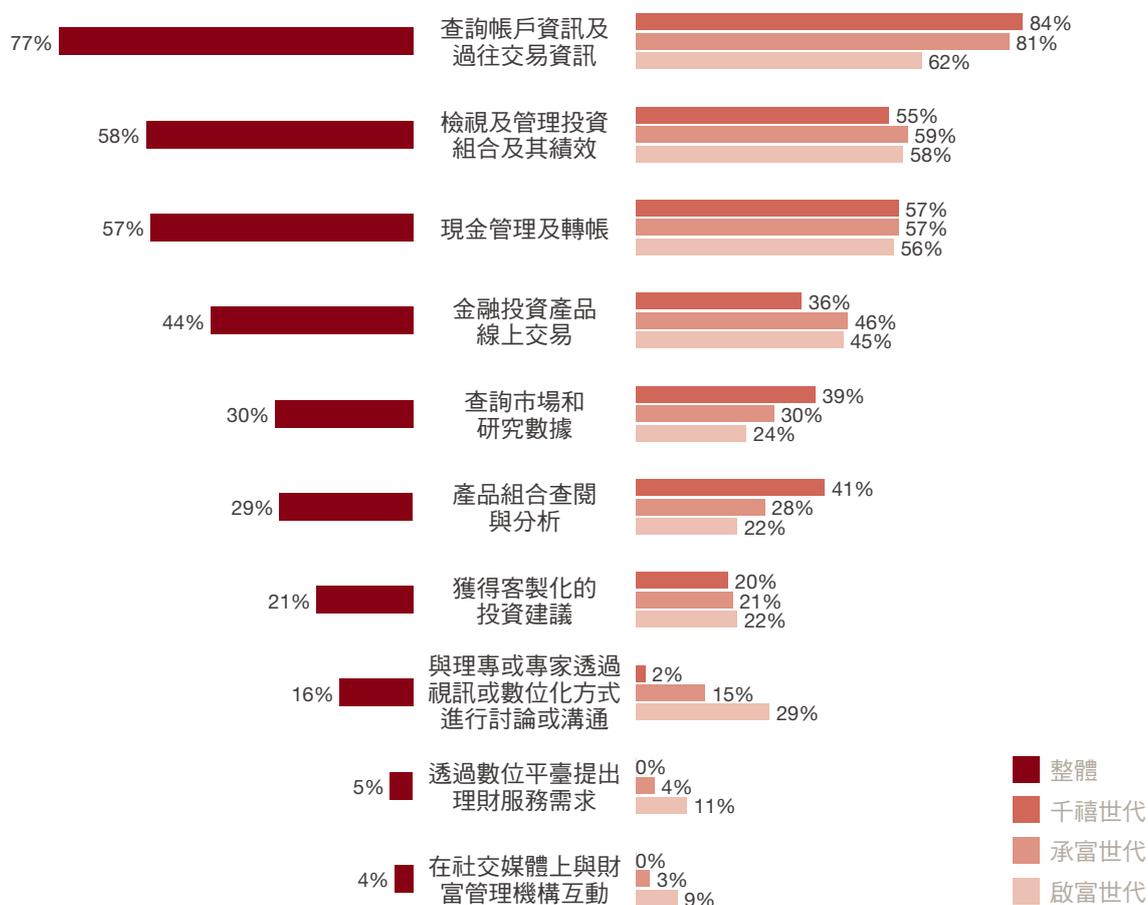


從數位金融服務的使用情形來看，臺灣高資產客群主要使用「查詢帳戶資訊及過往交易資訊」、「檢視及管理投資組合及其績效」及「現金管理及轉帳」等基礎的資訊取得與交易功能，如圖 2-4-3 所示。對於使用手機進行零時

差及隨時查詢投資狀況，許多高資產客群表示接受度很高，代表透過數位化提供精準的資訊，將為高資產客群帶來財富管理效率的提升，也讓未來服務高資產客群的經營模式更趨管理資訊線上化、取得諮詢線下化的雙軌模式。

圖 2-4-3

高資產客群各項數位化金融服務使用情形



就各項服務內容數位化的接受度來看，臺灣高資產客群對「產品資訊查詢」與「投資組合或帳戶資訊檢視」的數位化發展接受程度最高；在複雜度與客製化程度較高的「家庭財富管理服務需求的溝通」與「企業經營相關服務之解決方案」項目上，接受度則相對較低，如圖 2-4-5 所示。

圖 2-4-5
高資產客群對各項數位化服務發展接受程度

	整體			千禧世代			承富世代			啟富世代		
	較高	中立	較低	較高	中立	較低	較高	中立	較低	較高	中立	較低
產品資訊查詢	75%	20%	5%	85%	15%	0%	73%	22%	5%	72%	19%	9%
投資組合或帳戶資訊檢視	75%	18%	7%	78%	20%	2%	75%	18%	7%	73%	16%	10%
總體經濟、投資策略、市場趨勢相關資訊的分享	71%	24%	5%	74%	26%	0%	71%	24%	4%	70%	19%	10%
投資組合管理與客製化投資組合建議	67%	26%	8%	65%	26%	9%	66%	26%	8%	70%	24%	6%
稅務、法律的分享	64%	28%	8%	70%	24%	7%	64%	28%	8%	63%	28%	9%
與理財和顧問進行互動和投資需求的溝通	58%	31%	10%	52%	41%	7%	59%	31%	10%	61%	25%	13%
進行財富操作相關交易	58%	31%	11%	67%	28%	4%	58%	31%	11%	51%	33%	16%
家庭財富管理服務需求的溝通	56%	32%	13%	57%	33%	11%	54%	33%	13%	61%	27%	12%
企業經營相關服務之解決方案	44%	33%	23%	52%	33%	15%	44%	33%	23%	37%	34%	28%

(二) 數位能力輔助管理資訊，核心需求仍在於人的專業與溫度

2017 年，全球金融界最大焦點可謂理財機器人之崛起，憑藉強大運算能力與低服務成本，迅速成為財富管理市場熱門議題，亦掀起一股智能理財潮流；2017 年 8 月金管會通過「投信顧自動化工具提供證券投資顧問服務作業要

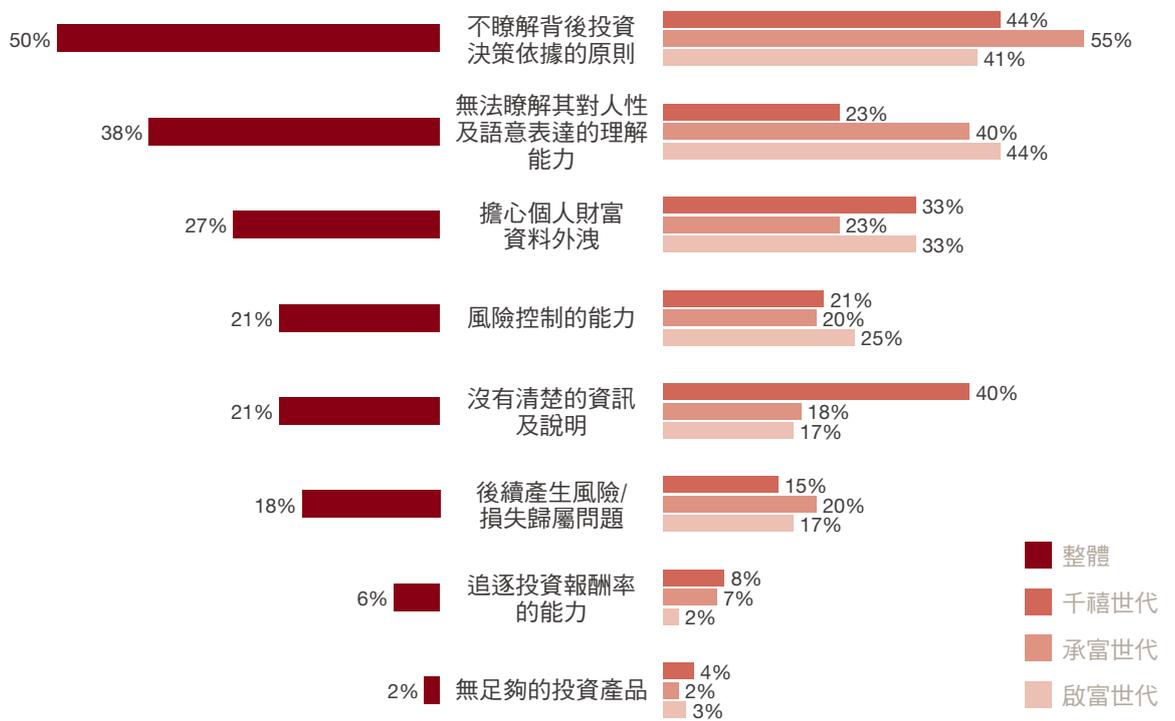
點」(Robo-Advisor)，使得國內各金融業者積極布局理財機器人市場，開創臺灣財富管理業務另一商機，並造成新一波服務變革。本研究顯示，臺灣高資產客群期待且重視金融機構數位化能力，但透過理財機器人協助管理與配置財富仍維持觀望的態度，如圖 2-4-6 所示。

圖 2-4-6
高資產客群於理財機器人進行財富管理面向信任程度

	整體			千禧世代			承富世代			啟富世代		
	較高	中立	較低	較高	中立	較低	較高	中立	較低	較高	中立	較低
投資資訊的提供	46%	40%	14%	39%	43%	17%	41%	45%	14%	63%	24%	13%
全球市場或多元產品的投資布局	40%	44%	16%	39%	46%	15%	35%	49%	16%	55%	28%	16%
投資組合的建議	38%	45%	17%	30%	54%	15%	35%	48%	17%	54%	30%	16%
風險控制	38%	43%	19%	30%	52%	17%	35%	45%	20%	51%	31%	18%
多元的投資策略	36%	45%	19%	35%	46%	20%	34%	47%	19%	45%	36%	19%
依據設定的目標追求最大報酬率	36%	46%	18%	37%	52%	11%	30%	51%	19%	52%	28%	19%
互動與溝通	29%	48%	23%	30%	50%	20%	26%	50%	24%	36%	42%	22%

究其成因，臺灣高資產客群對於機器人理財的疑慮主要在於「不瞭解背後投資決策依據的原則」及「無法瞭解其對人性及語意表達的理解能力」兩大考量，如圖 2-4-7 所示。對於提供諮詢建議的財富管理機構而言，過往仰賴專業團隊提供服務帶來的情感連結與互動，未來如何與理財機器人互為輔助、共同提供創新服務，為財富管理機構需深思的方向。

圖 2-4-7
高資產客群於理財機器人服務上主要疑慮

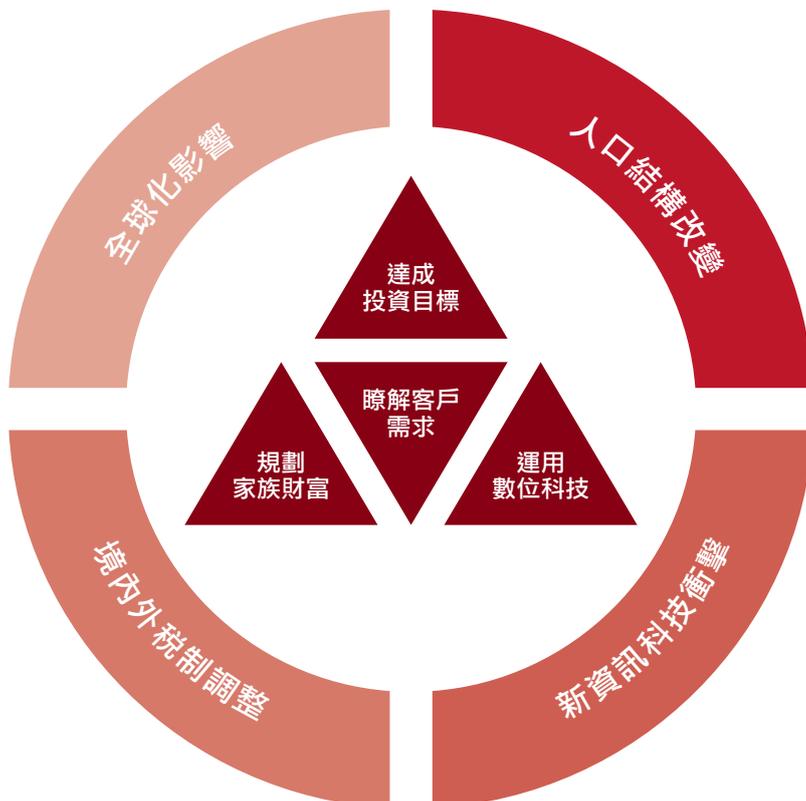


五、財富管理業者，伴客偕時同行，精益求精

之於國家，金融業猶如經濟根基與產業發展命脈，從個人金融或企業金融角度觀之，金融業的角色著舉足輕重。面對全球大環境各項挑戰，臺灣金融業開始面臨轉型需求。對財富管理而言，不管是轉型策略與外在環境，臺灣金融業都面臨不同議題與思考面向，如圖 2-5-1 所示。

圖 2-5-1

高資產客群財富管理的策略轉型與外在變動說明概述



以下為金融機構目前面臨至為急迫且亟需調整的轉型策略與方向——

1. 貼近瞭解客群需求：

面對高資產客群複雜多元的需求時，金融業更應站在客戶的角度思考，提供更多「客製化」與「彈性」機制，滿足高資產客戶投資理財甚至日常生活各種偏好與需求，並以最友善的方式協助客戶處理各種突發狀況與問題，讓財富管理伴隨客戶一同成長。

2. 準確達成投資目標：

因應境內稅制調整與全球環境變動，金融機構更需隨時掌握大環境動向，以「即時性」操作提供精準策略與建議，透過更多全球化投資標的與資產配置方式，達成高資產客群對財富管理之期待，並以永續經營之精神管理客戶財富與資產。

3. 深入規劃家族財富：

在財富傳承與家族事業接班的課題上，除了要考量境內外稅制調整的議題，金融服務機構更應融入家族事業與家族情感的考量。畢竟每一家族考量因素與遭遇課題截然不同，提供家族財富規劃服務時，應以家族考量的「核心問題」出發，深入找出最合適方案，使高資產客群面對財富傳承的敏感議題時，讓財富管理這門技藝增添意想不到的收穫與價值。

4. 創新運用數位科技：

欲真正提升財富管理價值，除了提升投資服務，更應結合金融科技的智能服務，讓高資產客群享受數位化金融帶來的轉變；透過服務與科技轉型，找出大數據中的商機或警訊，在快速變動的經濟環境中，協助高資產客群採用「全方位的角度」，獲得投資決策與通盤考量。

除了上述策略轉型方向，面對高資產客群財富管理時，臺灣金融機構也需將人口結構轉變、全球化連動等外在環境變動因子一併納入考量，以因應快速變化的經濟環境——

1. 人口結構改變：

臺灣已正式邁入高齡化與少子化的社會；行政院內政部 2017 年 3 月發布之數據顯示臺灣 65 歲以上老年人口數首次超越幼年 (0 歲~14 歲) 人口數⁷；此一人口結構改變同時喚起高資產客群對於未來退休生活與長照保護的重視，金融機構應提供更多種類的服務與財務規劃，以符合客戶需求。

2. 全球化連動：

世界各國政經局勢的任何變動都會直接或間接地影響高資產客群財富變化，此後變動頻率可能趨向常態，其幅度也可能升高，基於此現象，金融機構更需優化對各個市場事件的分析能力，並快速、即時地提供高資產客群投資建議與方向調整。

3. 境內外稅制調整：

全球市場事件外，由「海外帳戶稅收遵循法 (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA)」到經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 所制訂之

「共同申報準則 (Common Reporting Standard, CRS)」都影響高資產客群於海外資產配置的相關規劃，面對這些全球稅制規範調整，稅務規劃的諮詢成為金融機構所需提供的重要服務之一。

4. 新資訊科技衝擊：

創新技術的突破為高資產客群財富管理帶來不同思維；近年 Bank3.0、大數據分析、人工智慧甚或區塊鏈技術，在在觸發金融機構對服務與金融商品設計更多的想法，以及利用創新的技術提供更多創新服務與創新價值之課題。

總言之，對臺灣高資產客群而言，理想的財富管理機構都應回歸至「以客戶需求為核心」的出發點，深入瞭解高資產客群的需求，提供真正符合客戶投資目的、解決客戶心中擔憂的服務與方式，並應迅速回應國際政經局勢之轉變，進而調整全球投資布局與財富傳承的策略。如能同時善用數位化金融創新的應用優勢，確實達成高資產客群的目標與期待，使其財富管理不再只是帳務數字之增長，而是真正為其個人生活創造價值、為其家族財富帶來延續！

7 參考資料：內政部統計處：106年2月底我國戶籍登記人口為2,354萬4,189人；其中老年(65歲以上)人口313萬9,397人(占13.33%)，首次較幼年(0-14歲)人口313萬3,699人(占13.31%)為多，15-64歲工作年齡人口為1,727萬1,093人(占73.36%)，http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=11735



第參章

【傳承】、專題探討：家族資產傳承所應思考的挑戰與議題

傳承

從本次研究報告結果來看，不論是財富的「傳授者」或「繼承者」，均關切在傳承的過程，如何讓財富儘量「完整」且「和諧」的移轉。其次，在財富傳承所關注的議題中，超過半數的高資產客群重視於「能夠保障子女的生活水平」與「兼顧子女人生規劃」。

針對上揭議題，首先可以思考是，在「稅務」方面，如何合規地降低或延緩稅負成本？同時亦應思考在稅務層面之外，如何預防家族紛爭？如何確保財富傳承之後，仍然能夠保全家族資產？如何能支持子女開展人生規劃、保障子女生活水平，又能兼顧自己的生活品質及尊嚴？亦即，財富傳承的「傳、承」之間，應如何達到跨世代的多元的需求？

其次，本次研究報告結果顯示，千禧世代（四十歲以下）的高資產客戶，較有冒險家精神，對於投資標的及工具的選擇相對多元，可能逐步增加海外的資產配置，故本文亦就共同申報準則（CRS）說明，並提醒未來的影響及應予關注的議題。

此外，「家族企業的傳承」亦為此次研究報告所調查的另一項重點議題，依據調查報告顯示，千禧世代（62.5%為繼承者角色），對於兼顧自身的人生規劃（53.3%）及如何使家族企業持續經營（26.7%）的關注程度較高，但是，對於瞭解接班規劃之安排的比例僅 3.3%，綜上所述，千禧世代雖有可能尚未將「家族企

業接班」，列為其人生規劃中之首要選項，但同時也已開始思索如何以其他可能的方式，確保家族企業能夠持續經營。此議題涉及，在子女輩無意願或無能力接班的情形，家族的退場機制（出售股權）是否也是一個選項？倘若決定不退場，應如何讓企業永續經營？家族企業如不「傳子」，那麼「傳賢」是否也是一個選項？如果決定「傳賢」，應如何留才？如何避免外部經理人短視近利，犧牲企業的長期利益？是否應進一步思考，家族成員在企業經營的角色為何？應如何確保家族利益？又，在家族成員離開經營階層時，應如何調和企業發展利益（企業投資擴張政策）與家族成員利益（股利分配政策）間的衝突？上述各項議題，所涉及的思考變數，係跨及稅務、法律及人力資源等各專業領域的整合，本文以下將分別由「持股架構」的安排及「接班布局」（傳賢或傳子）不同面向，分別詳述於後。

首先必須提醒，成功的家族資產傳承必先建立於家族「無形」資產之建構與傳承，例如，家族價值觀、家族發展史、家族聲譽、願景、領導哲學、政商人脈及家族治理制度（如家族憲法規定等）等，始能令家族各世代，於所處競爭、急速變遷的環境中，經得起種種考驗，而於開枝展葉之際，仍能保持家族的團結、強壯、興盛。

一、家族「財富」傳承應思考的議題

(一) 稅務面向

1. 依不同的資產屬性，選擇資產傳承的方式與時間

從稅務面來看，資產傳承首要關注的問題，在於傳承的過程當中，如何儘量減少稅務負擔，將財富較「完整」的轉移？此部分所面臨的挑戰，主要是應對於財富擁有者的稅務身分以及資產所在當地之租稅法令，是否有「及早」且「妥適」的租稅規劃？如何在符合法令之規定下，降低或延緩稅負成本？以我國稅制而言，不同的資產屬性，相應的稅務規劃將有所不同。

以「不動產」的傳承為例，由於我國已於民國（下同）105年實施「房地合一稅新制」，新、舊制交替之下，使得不動產傳承的規劃，必須跨越兩代的各種稅負成本進行綜合觀察與分析（如遺產稅、贈與稅、土地增值稅、出售的所得稅等），以決定傳承的方式，例如：出售、生前贈與或死後繼承⁸？以及下一代處分該不動產時，是否須付出更高之所得稅成本？

以下，茲舉一例說明比較，土地的傳承以生前贈與或死後繼承，在稅負上的成本差異：

甲君現以「生前贈與」方式，將持有已超過10年，市價新臺幣3億元之「土地」贈與兒子乙君，該土地的公告現值為新臺幣1億元，則贈與稅為新臺幣（下同）1,625萬元⁹。

- (1) 甲君將土地「生前贈與」乙君，尚須繳納土增稅相較於「死後繼承」，「生前贈與」除須繳納贈與稅1,625萬元之外，尚須繳納「土地增值稅」（一般而言，持有期間越長土地增值稅越高），如果透過繼承的方式，則毋須繳納土地增值稅。
- (2) 乙君受贈取得，未來處分該土地時，除仍須繳納土地增值稅之外，尚將增加所得稅之稅負成本

如果乙君在「受贈」該土地的三年後，即以3億元出售該不動產，此時將適用房地合一稅新制稅率20%，則房地合一所得稅將為4,000萬元{ (3億-1億) x20%，分離課稅}，持有時間愈短，房地合一稅之稅率愈高，所得稅負也就愈高。

8 如單純從租稅考量，並不建議將不動產處分變現後，改以現金傳承，主要是考量：

(1) 現金的遺產或贈與稅「稅基」較不動產高（不動產繼承或贈與是以「土地公告現值」、「房屋評定價格」計算稅基，前述兩者，一般而言，皆較市價低）；

(2) 出售不動產時，將產生交易成本，其中負擔最重者為「土地增值稅」（因持有期間越長，土增稅越高）

9 $2,500萬 \times 10\% + 2,500萬 \times 15\% + 5,000萬 \times 20\% = 1,625萬$



(3) 如果乙君是「繼承取得」後再出售，整體稅負可能較少

- 繼承取得之時，單就該筆土地而言，遺產稅的稅負成本與贈與稅之成本可能因為土地公告現值調高而稍大於 1,625 萬元
- 但，繼承取得之時，無庸繳納「土地增值稅」
- 且乙君未來處分該土地，土地增值稅負降低

因為，倘若乙君於繼承取得之後，再行處分不動產，就土地的部分，其

「前次移轉現值」將會以「繼承時的公告現值」計算，亦即於繼承的同時，也墊高了土地前次取得之移轉現值，土地增值稅可隨同降低。

- 就土地出售的所得稅之稅負成本而言，乙君可繼承甲君之稅上有利地位（得選擇有利於己的稅制）

乙君繼承土地之後再行出售，可選擇適用房地合一新制實施前的舊制，而在舊制時代，針對土地交易之所得無須課稅，故乙君於繼承後再行出售土地之獲利所得，並不會遭課所得稅¹⁰。

¹⁰ 由於不動產態樣繁多，其間移轉所涉課稅法令複雜，且幾經法令變動，故實務上於不動產傳承時，何種方式為稅負最適，宜事先諮詢相關稅務專家詳細試算，以減少相關稅負負擔

2. 全球化投資所應思考的議題

依據本次調查報告顯示，千禧世代在投資標的上也較願意嘗試風險較高且漲幅較大的海外股票及海外房地產等多元投資工具，且於未來三年內，在臺灣之資產配置比例將會降低（調降幅度 9%）。

就此而言，有鑑於臺灣即將按照「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)所發布之「共同申報準則」(Common Reporting Standard, 下稱 CRS)要求，以雙邊或多邊協定方式，參與國際間金融帳戶「自動交換」稅務資訊機制。臺灣預定將於民國 109 年 9 月，實施第一波的國際租稅資訊交換，此後臺灣國稅局對於企業或個人「海外所得」的稽查能力將大幅提高。

一旦實施，勢必影響高資產客群於進行海外資產配置之時，即應思考未來所產生的「海外所得」，是否將造成「基本稅額」的稅上負擔¹¹？是否應於合規的前提下，調整國內淨所得的納稅比重？以及，如何舉證海外資產的屬性，係屬「本金」抑或「所得」？過去的海外資產配置，是否有短（漏）報國內基本稅額之情形？以及目前所設立之境外投資公司架構是否仍有必要維持？

凡此，均涉及稅務專業領域，建議於進行海外資產配置之前，得事先諮詢專業人員，了解是否存在相關稅務風險，以利於我國實施資訊自動交換之前，及早規劃應對。

(二) 非稅務面向

1. 家族資產的和諧傳承

「家和萬事興」是華人家所珍視的傳統核心價值。本次調查報告也顯示，各個受調查的世代，均重視家族資產的「和諧傳承」，因此，在進行家族財富傳承規劃之時，除了稅務面的規劃考量，亦應同時思量如何預防家族紛爭的發生。

舉例來說：

如果資產傳授者（被繼承人）擁有多筆不動產，且價值不一，則繼承人彼此之間，就何人可繼承何項不動產，可能將產生紛爭而對簿公堂，如果要避免這樣的紛爭，則被繼承人或可考慮預先訂立「遺囑」，就各該不動產預先指明分配的對象。而合於法定格式的遺囑，本身具有法效性，可以有效減少爭端。此外，以遺囑指定的方式，甚至可以指定第三代繼承，進而減少第二代移轉到第三代的遺贈稅。

¹¹ 臺灣的個人綜合所得稅是僅針對臺灣的「國內所得」課徵所得稅；但，當臺灣的稅務居民於臺灣境、內外所得合計超過新臺幣 670萬元之時，其「海外所得」即可能需按 20% 之稅率課徵基本稅額。





2. 家族資產的傳承與保全

如何讓傳承的資產有如「活水」，得用以挹注下世代的生涯發展規劃，並同時保障各自的生活品質？換言之，此議題的思考點，在於如何讓資產傳承的傳、承之間，平衡滿足跨世代的各自需求？

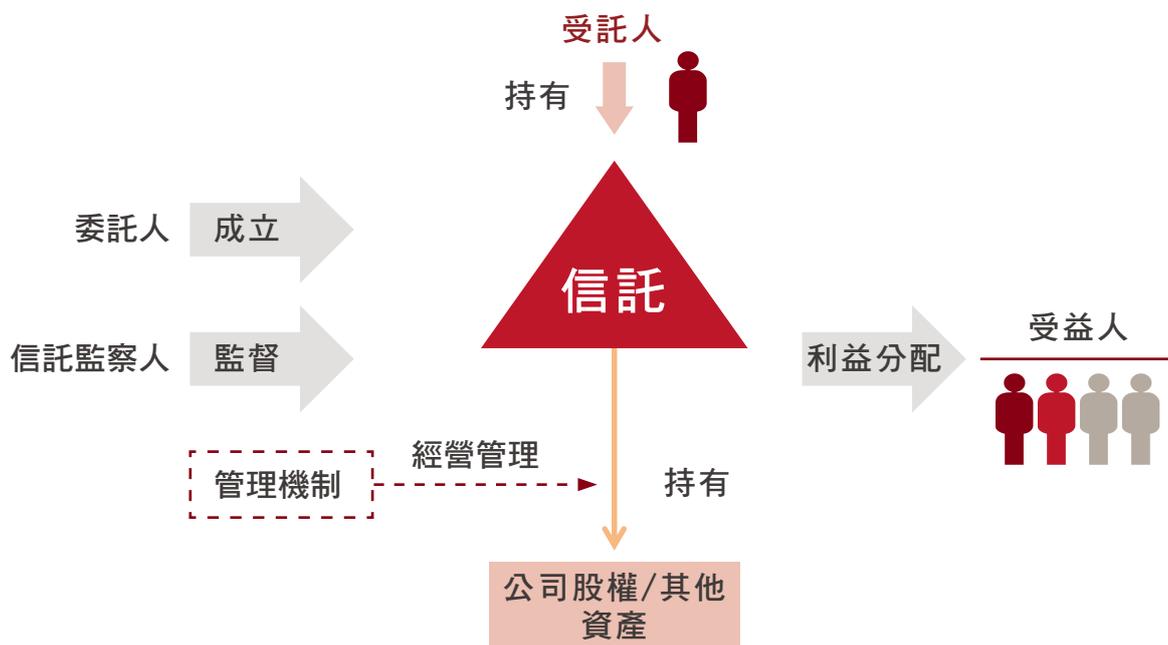
在國外已行之有年的「家族信託」，是透過信託架構，將信託財產的所有權移轉予受託人，並運用信託法制所允許的機制，使得資產傳承，同時達到「給予」及「掌控」並行不悖的效果。

一般來說，可行的機制是由專業受託人（受託機構）依據委託人（財富傳授者）或信託資產管理決策人（如委託人或信託監

察人）之指示，為受益人的利益，管理運用信託財產，而由受託人依指示管理運用信託財產的同時，家族各成員，仍得以「受益人」的身分，享有「受益權」，繼續享受信託財產所產出或表彰的利益（例如股利、利息、租金等孳息），但於信託契約存續期間之內，受益人因不具資產管理決策人身分，故受益人對於信託財產並無所有權與運用決定權（單純為受益人），無法決定是否處分或分割已受信託的家族資產，且受益人的債權人，亦不得針對已置入信託架構的「財產本身」聲請執行，至多僅得執行「受益權」，透過此方式，將可達到「守護、保全」家族資產並兼顧兩代生活品質的目的，圖示如下：

圖 3-1-1

信託架構說明





在信託架構之下，受託人可以是依照委託人或者信託監察人之指示，管理運用處分信託財產，該「指示」的方式，得於委託人（資產傳授者）與受託人（通常為商業銀行）簽約之時，依委託人之意志，預先於信託契約中明確約定，亦可約定由委託人所信賴之人（通常為配偶或家族公親長輩）擔任信託監察人，為受益人之利益，指示受託人應如何管理運用信託財產。如此一來，對於資產傳授者而言，即可同時將家族資產以受益權的型式「傳承」予下一代，但同時仍保有對於資產的「控制權」，在資產的傳、承之間取得平衡。

另外，倘若家族中有所謂「起家厝」不可分割的觀念，則不妨考慮於生前即設立「家族信託」，將家族不願遭分割的祖厝、土地等等，事先規劃置入信託架構，將所有權、管理權、受益權切割分離，以達到「保全」家族資產不可分割之目的。

再者，如於生前成立信託，且為「他益信託」（受益人不是委託人）的情形，其稅上效果視同於「生前贈與」，須繳納贈與稅，但可依家族傳承者的分配意志，避開法律所規定的特留分要求。

二、企業傳承應思考的議題

在企業第一代創始者所領導的家族企業中，「家族」、「所有權」、「經營權」，三要素往往緊密結合。然而，依據本次研究報告顯示，千禧世代（62.5%為繼承者角色），對於兼顧自身的人生規劃（53.3%）及如何使家族企業持續經營（26.7%）的關注程度較高，但是，對於瞭解接班規劃之安排關注比例僅為 3.3%。

可知年輕世代似乎並未將「家族企業接班」列為其人生規劃中的首要選項，但也開始思索是否能夠以其他型式，確保家族企業持續經營而非直接啟動退場機制。

符合上述情境假設的家族企業，可以開始思考，以企業現況而言，適合「傳賢」抑或「傳子」？下一代若確實無接班的意願或能力，是否應適時的導入「外部專業經理人」，以「所有權、經營權分離」方式進行企業接班傳承？

事實上，由下表整理，亦可看出目前臺灣著名之家族企業，對於引進外部專業經理人之接受程度不低。

圖 3-2-1

臺灣著名家族企業列表

家族企業	董事長	總經理/CEO
裕隆	二代：嚴凱泰	外部：蔡文榮
國泰金控	二代：蔡宏圖	外部：李長庚
富邦金控	二代：蔡明興	外部：許婉美
新光金控	二代：吳東進	外部：李紀珠
台新金控	二代：吳東亮	外部：饒世湛
遠東新世紀	二代：徐旭東	外部：吳高山、曾裕賢、胡正隆
統一企業	二代內部人：羅智先 (高清愿女婿)	外部：侯榮隆
中信金控	內部人： 顏文隆（為二代的表叔）	外部：吳一揆全臺第一家「獨立董事」 週半數的金融企業

(一) 傳賢

倘若已經決定「傳賢」，那麼，如何「鞏固企業所有權」，建立與經營分離的「利益分配遊戲規則」，可能是決定「傳賢」的家族企業，所應優先思考的議題¹²。以下分述之：

1. 控股架構的規劃—股權集中避免分散

確立家族控股架構，等同確定了「企業所有權人」的地位，藉由取得控制性持股的股數，於董事會取得優勢席次，使得家族成員有權監督外部經理人是否稱職的為股東利益經營家族事業。然而，應特別留意的是，經歷家族代代相傳之後，企業所有權會在不斷增加的家族人口中「稀釋」，造成「股權分散」，而種下日後企業所有權「易主」的肇因。因此，可長可久的家族控股架構規劃，實為進行家族企業傳承時，應審慎安排的一個機制。在家族企業中，透過設立「股權信託」的「股權捐贈基金會」控股架構，所在多有。我國的家族企業，則以王永慶先生於所設置的「四大鋼索」最為知名（海外五大信託、國內四大公益基金三所大學持股、長庚醫療財團法人持股、台塑四寶交叉持股），其目的均在於架構一個「金字塔

型」的集中控股架構，以避免企業股權於世代交替後隨之分散。

但是，於規劃控股架構之時，亦應留意，即便捐贈股權予基金會，在稅務面有極大的優勢（免稅），但是否有必要將絕大多數股權捐贈入基金會？應考量者為，一旦捐贈股權成為基金會的基金之後，原則上未來將無從再取回。同樣的考量，在設立「股權信託」之時，亦應一併考量，是否應就信託契約預設相關得以靈活調控的機制，例如，契約修改的原則、契約終止的事由、客觀中立的信託管理決策者等等，避免產業瞬息萬變，讓企業因此失去應變或擴張版圖的機會？

是以，應如何靈巧的運用搭配各種控股機制，並為企業未來擴張版圖或退出產業時，保留彈性的空間，避免發生「鎖死效應」，亦為家族企業預設控股架構之時，所應審慎思量之點。其他可搭配使用的控股機制，尚有家族控股公司、閉鎖性公司、公益信託及境外信託等¹³。

¹² 有關決定「傳子」的家族企業，相關應注意思考面向，例如：「接班梯隊」的布局等等，詳細請見郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第134頁以下

¹³ 其各種機制的相關的變數、及利弊分析，詳細請參照 郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第57頁以下

2. 建構所有權與經營權利益分配的遊戲規則¹⁴

(1) 導入薪酬委員會--吸引人才留任

導入「薪酬委員會」制度，是為了使外部專業經理人之薪資獎酬制度化，強化董事會功能，對於外部的專業經理人、董監事，及家族成員薪酬的管理，能夠發揮一定的制衡作用。一旦建立起良好的監督機制，讓外部專業經理人瞭解企業對於獎酬有其規範，合乎制度，自然能淡化人為色彩，吸引優秀的外部人才留任。

(2) 導入長期績效獎酬機制--消弭經理人與企業長期利益的衝突

長期績效獎酬主要是希望執行董事及高階經理人在追求獲利的同時，也能顧及企業的長期發展、股東利益。方法上，則會搭配股票選擇權或限制型股票等「遞延性獎酬工具」之發放，此類以股票酬勞為主的獎酬方式，目的是促使外部經理人成為公司股東，以協同努力追求公司利益之最大化，降低經營權與所有權分離對組織可能造成的負面影響。





(二) 傳子

若經過審慎評估，確定由家族成員優先接任，則在實際針對接班世代進行接班之前，建議應導入「由點狀接班到網狀接班的思維」¹⁵。

1. 導入「接班梯隊」的布局

現今企業經營環境日趨複雜，單一人選接班模式恐已不再適用。於家族企業進行接班遴選時，應採納「接班梯隊」的概念，取代單一接班人的思維，按照系統化流程，挑出一批潛力接班人選，施以接班訓練。該「接班梯隊」的成員，應涵蓋各類專業，性格上也建議能夠互補，並對應到企業各關鍵職位，以「王子人馬」的姿態形成王子班底。特別是，該梯隊是否能與接班人產生「黃金組合的正向能量」？是否能為接班人所用？是否為能讓接班人發揮團隊領導之效的「最適人才」（不一定為一流人才）？至為關鍵。如此，可預先觀察預定接班人在高階團隊領導上的成熟度，萬一預定接班人選最終未能順利接班，交棒世代亦可快速從原接班梯隊中另行選擇適當人選，分散接班失敗風險。

2. 爭取利害關係人的支持

如何獲得家族內部利害關係人的支持，可能來自軟性的溝通，亦可能透過實質的利益交換，包括股權、管理權與特定企業職位或權利給予等，建議均應在「家族憲法」中進行規範，避免接班淪為不同勢力的角力。

3. 老臣階段性隱身計畫

在家族企業確定以「傳子」進行企業傳承時，應特別留意，如何讓老臣留有舞臺的議題，新世代與老臣間的微妙關係，可能令接班人上任後，遭遇領導統御上的瓶頸。建議可考慮授予老臣顧問職，或建立顧問制度，令其在企業內保有尊嚴，同時也使得接班人能夠借力使力，讓老臣的經驗智慧得以透過此途徑傳承。

14 郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第119以下頁

15 同上註，第137頁以下

三、家族精神傳承及家族治理制度建置的必要性

觀察國際上著名的家族資產傳承案例可知，成功的家族資產傳承，之所以能夠代代相傳，往往在執行資產傳承之時，並非僅是施力於「有形資產」的傳承（例如，個人財富傳承、家族企業接班），即能克盡其功。

而於企業接班不論是「傳賢」或者「傳子」，我們發現，當大部分的家族成員遠離了家族企業之經營後，往往即為紛爭的開端，由於對於並未投入企業經營的家族成員來說，盈餘分派的「股利政策」才是最受關心的重點，但是，對於實際經營者來說，若著眼於企業長期發展，理論上即應著重於「企業投資擴張政策」，兩者的衝突將可能造成企業發展的長期能量內耗。

是以，在國外的成功案例之中，我們可以看到歷久不衰的的家族企業，例如，德國默克家族 (Merck Family)，在歷經傳承了 13 代之後，仍然家族興盛歷久不衰，實係有賴於一個有效的「家族治理制度」。

該家族於西元 1850 年制訂了第一版的「家族憲法」，其中包含定義了：「誰是家族成員」、「如何選出代表」、「家族成員的責任與權力」、「如何由家族成員任命經營執行團隊」、「可以脫離家族的情形事由」、「如何承繼股權」等等規範，並約定每 20 年修改一次，以此維繫家族成員之間的凝聚力。而其家族企業的經營，則是以家族成員選出「五席」代表董事，並加上「四席」外部董事，共同組成「九席」的董事會，共同監督默克集團，並由該董事會選出 CEO、CFO 等高階經理人。由董事會負責公司監督家族企業的日常營運，且默克家族成員並不會對董事進行非制度方面的干預，而是由董事會定期的向默克家族匯報。

綜觀國際上成功的家族企業傳承案例，我們發現，一個成功的家族憲法（憲章）應至少包含下列元素，俾能調節利益衝突，並預防家族成員之間，或家族成員與企業經營團隊之間的紛爭。詳下表¹⁶：

¹⁶ 郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第102頁以下

表 3-3-1

家族憲法（憲章）應包含元素列表

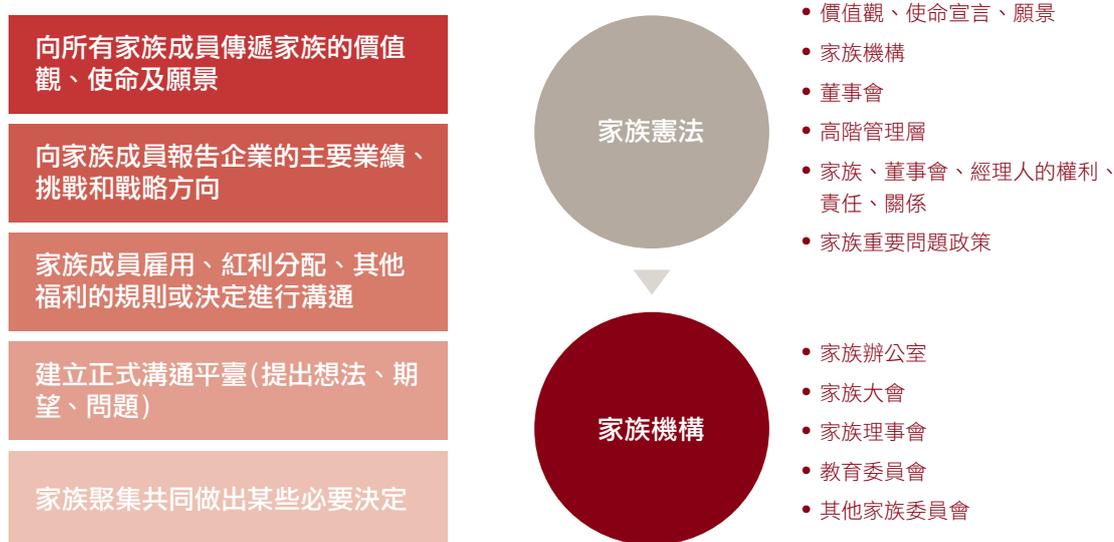
章	節	主要規範項目
家族治理宗旨	核心目標	以家族企業之永續、榮耀及和諧為目標
	治理精神	以家族治理精神為準則，達成永續家族企業之經營目標
	治理範疇	定義家族治理對象（家族成員與家族企業）；為各家族治理單位確認將來關注的議題
家族治理組織政策	組織架構	確認家族治理之架構，並簡述各治理單位的目的、層級和組成例如：家族大會或家族理事會
	家族成員僱用	家族成員與家族企業任職之利益迴避與報酬
	繼承人培養與選擇	家族接班人之培養與特質
	股權分配與轉讓	個人所持有家族企業股份取得、轉讓與保管原則
	股利分配	家族企業盈餘分配原則
	衝突調解	衝突調解與獎酬
	規章辦法	以家族憲法為基礎，發展的家族治理規章辦法
家族憲法的實施與修訂		明定發布日施行日與修（增）訂規範

上述家族憲法的家族治理機制，主要目的係在於建置一個家族治理的制度，該制度的建置及執行涉及了法律及人力資源的跨領域專業，現代企業有以設置「家族辦公室」之方式負責建置及維護平臺，凝聚家族向心力，或委由「專業機構」提供特定服務。

圖示勾勒示意如下：

圖 3-3-1

家族治理機制架構說明



四、結論

家族資產傳承，為人所最不樂見的是人因財散。畢生累積的財富如何化作後代的養分，而不是家族爭端的起點？財富擁有者必須及早思考與規劃。家族資產的和諧傳承與企業接班，並非一蹴可幾，也不是一紙「遺囑」即能克盡其功，實有其多元的考量面向與變數。

以家族財富的傳承而言，除了單純稅務面向的考量之外，同時亦應斟酌非稅務面向的考量，例如，如何預防家族爭產興訟？如何傳承財富也同時確保自身生活品質及尊嚴？不妨思考，是否透過信託架構的各種靈活變化與機制，達到形同「生前贈與」的效果（避免落入遺產繼承糾紛），並同時保有對於信託財產的控制權。

而對家族企業的領導者而言，若要追求事業永續傳承，「專業化治理」就是答案。從理性的企業管理層面來看，必須將永續的願景，從期待與想像的雲端，具體地落實到每日的大小決策，包括從資產管理、稅務規劃、資產分配與傳承規劃、接班梯隊布局或接班人養成留任、家族治理、企業治理、甚至企業併購、策略轉型等，以及種種複雜的「人」與「關係」（血緣、婚姻、親子關係、世代差異等），必須從各項領域均切入進行專業化的治理，始能逐步的完成企業接班系統工程。

我們由實務上許多家族案例可以看出，家族治理制度的導入與建置，是家族資產和諧傳承所必須的，這是一項看似理性實也感性的系統工程，也是走向家族永續傳承的必經之路。

總結

相較於歐美許多世代相傳的富裕家族，臺灣的高資產客群大多是筆路藍縷以啟山林的第一代，長年來他們努力於事業的開展，在全球政經環境變化無常下，靈活應變，而為自己與家族累積了可觀的財富，也奠定了臺灣富裕的基礎。而今他們在成功的基礎上，面臨世代交棒的時刻，更希望將一生鑄冶的家族價值與累積的財富傳承給下一代。

在這次中國信託與資誠合作的高資產客群財富研究報告中，我們更深刻了解到這群臺灣高資產客群，在世界局勢轉變的局勢下，他們的轉變與需求。但他們永遠不變的是對臺灣的關懷，與對下一代傳承的使命感。中國信託將會持續關注與了解他們需求，讓滿足客戶家庭與傳承，成為中國信託財富管理的重要客戶價值主張之一。



調查方法

- 本研究報告由中國信託商業銀行股份有限公司與資誠聯合會計師事務所共同進行，問卷調查執行時間為 2017 年 7 月至 2017 年 10 月，有效回收樣本數為 304 份。
- 本研究訪談對象分別涵蓋區域為：臺北市、新北市、桃園市、新竹市、臺中市、臺南市、高雄市與其他地區。
- 本研究報告問卷調查與訪談對象為臺灣地區可投資資產新臺幣 3000 萬元以上之高資產客群，主要調查方式以問卷型式進行，部分受訪者以實地深度訪談方式進行，深度訪談時間約 60 分鐘至 90 分鐘。

專案團隊

中國信託商業銀行股份有限公司團隊

總策劃

李玉秋 中國信託商業銀行個人金融 執行長

調查計畫主持人/總編輯

楊淑惠 中國信託商業銀行個金營運總處 總處長

資誠聯合會計師事務所團隊

總策劃

周建宏 資誠聯合會計師事務所暨聯盟事業 所長暨執行長

調查計畫主持人/總編輯

李潤之 資誠企業管理顧問股份有限公司 執行董事

專案執行團隊

陳念平 資誠企業管理顧問股份有限公司 副總經理

吳怡芳 協理、黃奎傑 經理、紀家維 經理

市場暨業務發展團隊

蔡大任 經理

稅務法律諮詢團隊

郭宗銘 資誠聯合會計師事務所 副所長

洪連盛 資誠聯合會計師事務所 稅務法律服務 執業會計師

鄭策允 資誠聯合會計師事務所 稅務法律服務 副總經理

梁世馨 經理

企劃編輯與媒體溝通團隊

程芝萱 資誠聯合會計師事務所 品牌暨溝通部 副總經理

張嘉珣 協理、楊証凱 經理、王千蕙 資深專員

