

2020 中國信託 | 資誠

臺灣高資產客群 財富報告



中國信託銀行
CTBC BANK



資誠

目錄

前言	2
第壹章、市場概況，2019 全球政經趨勢	4
第貳章、投資策略，多元布局 穩中求變	8
第參章、傳承規劃，守富創富 傳心承業	30
第肆章、未來展望，與時俱進 如琢如磨	40
專題探討、家族財富治理	46
一、家族治理概念	47
二、家族治理機制	50
三、傳承稅務規劃	54
總結	58
調查方法	59
專案團隊	60



前言

中國信託銀行 (CTBC) 為了滿足客戶需求的改變，持續不斷強化個人金融服務專業，在深耕臺灣財富管理市場的同時，亦持續掌握全球政經局勢的脈絡與數位創新的潮流。當面對高資產客群¹ 新時代複雜的財富管理議題時，中國信託銀行 (CTBC) 始終以客戶為核心，傾聽客戶的需求與痛點，與時俱進地提出全方位的財富管理服務。

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，面對全球資產管理規模成長，持續解析財富管理與客戶需求之關鍵議題。

2018 年由中國信託銀行 (CTBC) 與資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 發表之「臺灣高資產客群財富報告」，以【轉】、【變】及【傳承】為主軸，研究中發現，隨著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，直接牽動著高資產客群對於財富管理的多元需求。

為更貼切瞭解當前財富管理市場與客戶需求，《2020 臺灣高資產客群財富報告》除了深入瞭解整體臺灣高資產客群之財富管理趨勢外，亦針對特定議題進一步深入分析不同客群之需求差異，分別從可投資資產² 之規模(分為可投資資產規模新臺幣「1.5 億元以上」³ 以及「1.5 億元以下」之高資產客群)、以及「企業主⁴」與「非企業主⁵」之角度進行探究。

本研究報告將依序針對三大議題進行探討：投資策略、傳承規劃，以及未來展望，同時點出分別於 2017 年與 2019 年所執行的兩次調查中，臺灣高資產客群對於各項議題觀點之轉變，並比較全球其他區域之相關研究，進一步找出影響高資產客群行為改變的原因，與財富管理服務未來的走向。

繼 2018 年發表臺灣高資產客群財富報告之後，期盼《2020 臺灣高資產客群財富報告》能為臺灣財富管理探索更深入的市場脈絡、洞悉客戶需求，為金融服務與產品的研發注入策略思維。

投資策略：

研究發現臺灣高資產客群的投資規劃有了結構性的改變，觀察財富配置區域，96% 高資產客群有在臺灣進行投資配置，而於境外配置資產的人數比例達 73%，較 2017 年提高 16%，且由之前集中投資於中國與美國等市場，逐步開始轉往「其他東協⁶」等新興市場。

傳承規劃：

針對傳承議題，整體高資產客群偏重保障其家族財富的完整性，同時希望能讓子女擁有較佳的生活水平；從傳承者的角度切入，除了上述重點外，也強調於財富傳承時兼顧家族間的和諧；而繼承者則重視自身的人生規劃，同時也能維護家族企業的持續營運；此外，面對家族傳承複雜議題時，高資產客群也逐漸開始接受專業財富管理機構的協助，及早進行傳承規劃，以延續未來家族財富的穩固根基。



未來展望：

放眼財富管理服務的未來，高資產客群期待財富管理機構能提供客製化體驗與彈性化收費機制；而對數位化服務的要求更傾向簡單與直覺之操作，並且串聯投資前、中、後所需之決策資訊與服務。此外，高資產客群對於財富管理機構的選擇，信任是首要考量，因此，除了人性化的數位服務外，專業的展現與貼近需求的服務將成為選擇財富管理機構之關鍵指標。



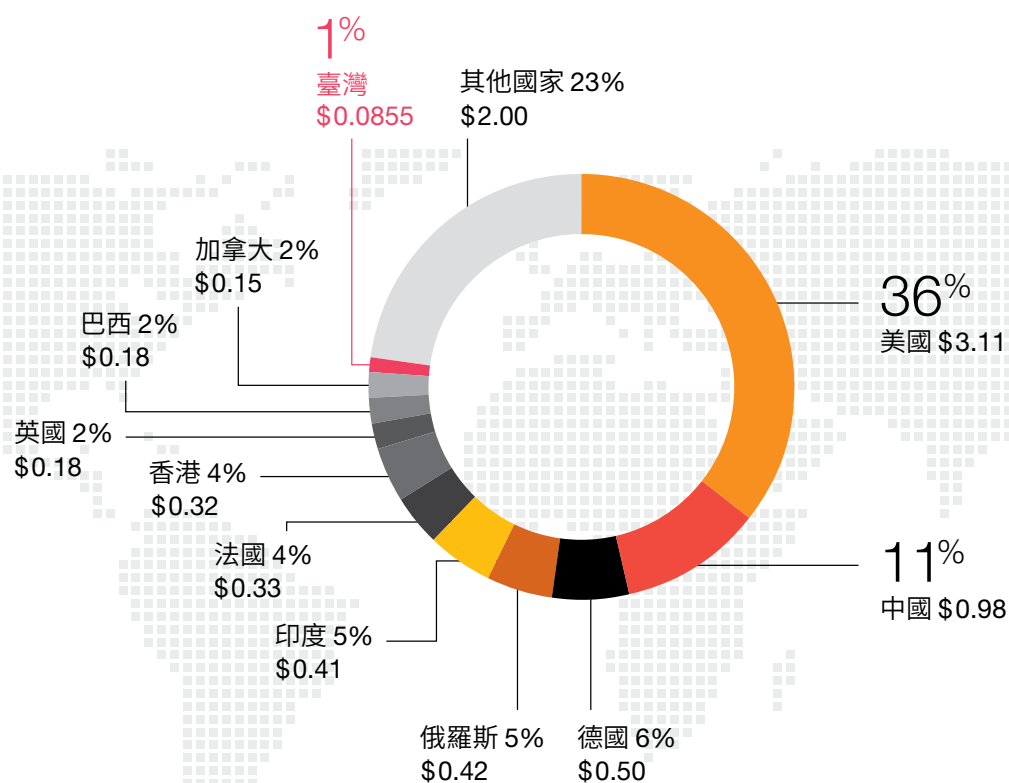
1. 高資產客群：高資產客群於此定義為可投資資產超過新臺幣 3,000 萬元以上之客群
2. 可投資資產：為個人投資性財富（具備較好次級市場，有一定流動性的資產），包含個人的金融資產和投資性不動產。(1) 金融資產：包含現金、存款、股票（上市櫃公司流通和非流通股）、債券、基金、保險、透過國內金融機構進行的境外投資、信託、黃金、創投基金等；不包含自住不動產、非上市櫃公司股權及耐用消費品等資產。(2) 投資性不動產：指為賺取租金或資本增值或兩者兼具之目的而持有之不動產，需扣除掉負債 / 貸款餘額後，計算該資產之淨值。
3. 本研究中若未特別註記幣別之資產或投資金額，皆以新臺幣進行計價。
4. 企業主：企業負責人、企業二代繼承人
5. 非企業主：企業管理者或經理人、專業人士及自由職業、專業投資人、全職家管及退休人士
6. 東協成員國：目前包含新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼，後來增加汶萊、越南、寮國、緬甸、柬埔寨共十個國家。其他東協於此問卷的定義為排除新加坡、印尼、柬埔寨、越南之東協成員國。

第壹章

市場概況，

2019 全球政經趨勢

圖 1-1 2019 富比士全球富豪總資產佔比



單位 | 兆美元

綜觀 2018 年至今，全球經濟正處於景氣復甦的階段，根據英國經濟學人智庫 (Economist Intelligence Unit)⁷ 之研究，2018 年全球經濟成長率達到 3% 之榮景，然則，全球政經局勢詭譎多端，國內外事件頻頻震盪金融市場，例如近期烽火不斷的中美貿易戰，雙方刀光劍影、明爭暗鬥，波及全球產業，一併掀起於中國大陸投資臺商的出走潮，許多人避之唯恐不及；英國脫歐協議事件以及德國、法國等歐洲主要國家投資能力疲軟，導致世界銀行與國際貨幣基金一致認為歐洲經濟成長趨緩；亦或是全球稅務資訊交換機制（例如：CRS，Common Reporting Standard，共同申報準則）上線，臺灣也在 2019 年加入國際金融帳戶資訊交換的行列，此一舉動直接影響到持有較多境外資產的投資人，種種事件皆使得全球資金流轉動能提高，資源如何有效率地規劃配置、並且控管風險，為本年度高資產客群應著眼之重點。

根據富比士 (Forbes) 全球富豪⁸ 之最新分析，全球億萬富豪的總人數以及其財富總額皆顯示下降，為近十年來第二次出現下降之情況，應證了即便身為億萬富豪也無法抵抗 2019 年下降的經濟洪流與疲軟的股票交易市場；2019 年全球當前共有 2,153 名億萬富豪，相較於去年減少了 55 名，其中，有 46% 的億萬富豪 (994 人) 面臨總資產縮減的困境，財富淨值總額由 2018 年的 9.1 兆美元下降至 8.7 兆美元。亞洲區富豪人數因為中美貿易戰白熱化也受到嚴重的影響，中國落榜人數高達 102 位；然

而，在 2019 年公布的 2,000 多位的富豪名單中，臺灣卻比 2018 年度增加了 5 位，總人數達到 40 位，約佔全球富豪總人數 1.8%，總淨值資產估計累積 855 億美元，約佔全球富豪財富總額之 1%，如圖 1-1 所示；在全球富豪財富淨值縮減 5% 的情形下，臺灣富豪財富淨值仍保有 13% 之成長，表現亮眼，臺灣高資產客群財富實力與市場潛力不言而喻。

本研究承襲上一次研究之推估模型，以國富統計數據為基礎，並搭配主計處公布之統計資料，依國外政府單位財富分配調查研究數據校準，及參閱富比士富豪排行榜等全球性公開資料，針對臺灣地區高資產客群之市場規模進行推估。

依據當前國際財富管理市場業務之通則，高資產客群需符合下列條件：

1. 資產規模需扣除自住房地產之價值，意即對於高資產客群來說，扣除後的資產規模為其隨時可用來進行相關投資行為所使用；
2. 另需扣除掉金融負債之部分，避免高估高資產客群之資產規模；
3. 客群的資產規模需達到新臺幣 3,000 萬元以上（意即 100 萬美金）；
4. 再將整體客群依據資產規模切分為新臺幣 3,000 萬元(含)以上至新臺幣 1.5 億元以及新臺幣 1.5 億元(含)以上進行分析。

7. [英國經濟學人智庫](#)



8. [富比士全球富豪](#)
(總資產10億美元以上)



本報告市場規模估計方法說明如下：

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，並利用富比士富豪排行榜之資訊進行臺灣地區財富所得分配比例之推估；
3. 結合總資產與財富分配比例後，再透過統計方法，推估出 2017~2020 年臺灣地區資產數，最後再利用家庭收支研究之資訊，分別推算出個人資產規模達新臺幣 3,000 萬元以上之客群。

基於以上方法論，並更新上一次研究所使用之基尼係數以及富比士富豪排行榜等全球性公開資料，推導出臺灣地區 2017~2020 年高資產客群總人數，市場規模分別為 31.49 萬人、34.79 萬人、39.58 萬人、41.17 萬人，如圖 1-2 所示；而從高資產客群之資產規模來觀察，2017~2020 年分別為新臺幣 18.05 兆元、20.45 兆元、24.16 兆元與 25.85 兆元，如圖 1-3 所示。

本次報告以臺灣高資產客群的需求觀點出發，並針對特定議題依據資產規模或是否經營企業，將高資產客群區分為 1.5 億元以上及 1.5 億元以下、企業主及非企業主進行後續分析。以分群分析結果為基礎，勾勒出此不同客群之輪廓，進而研究其對應行為模式與理財需求；最後，以客戶需求為導向，研議金融機構如何能夠為客戶提供最適建議以及解決方案，同時也能讓不同階段之高資產客群提前預見資產規模成長後可能之未來規劃。

圖 1-2 2017 至 2020 年臺灣高資產客群推估總人數

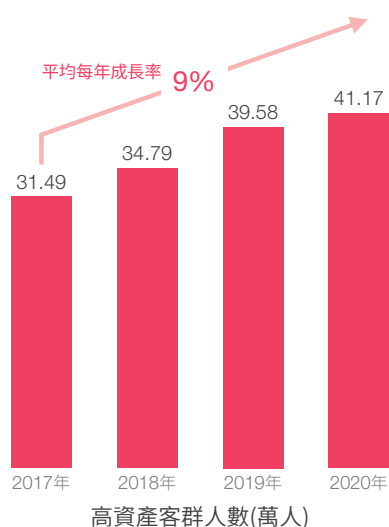
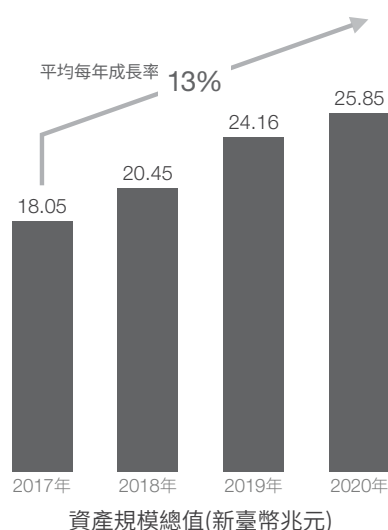


圖 1-3 2017 至 2020 年臺灣高資產客群推估財富規模總值





第貳章

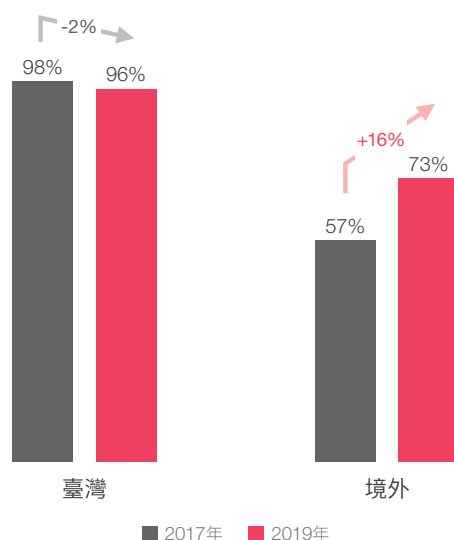
投資策略，

多元布局 穩中求變

面對全球經濟局勢的不穩定，臺灣多數企業對於未來國際情勢之發展態度也趨向保守，《2019 資誠臺灣企業領袖調查報告》⁹指出，將近半數臺灣企業領袖對於未來一年經濟前景感到悲觀，而矛頭指向中美貿易衝突，國際政經事件之衝擊對於臺灣高資產客群之企業經營或投資影響可見一斑。

除了國際政經事件的衝擊外，「全球在地化」及「在地全球化」的趨勢日益明顯，全球資產配置的布局，儼然成為高資產客群的重要考量因素。調查顯示，96%之受訪者有在臺灣進行資金配置，較2017年度之調查結果略低2%；而有在境外配置資金的人數比例在2019年度達73%，較2017年度多出16%，境外投資配置人數有明顯成長的趨勢，顯示其投資行為受風險分散的觀念所影響，如圖2-1所示。

圖 2-1 臺灣高資產客群境內外投資配置人數比例



■ 2017年 ■ 2019年



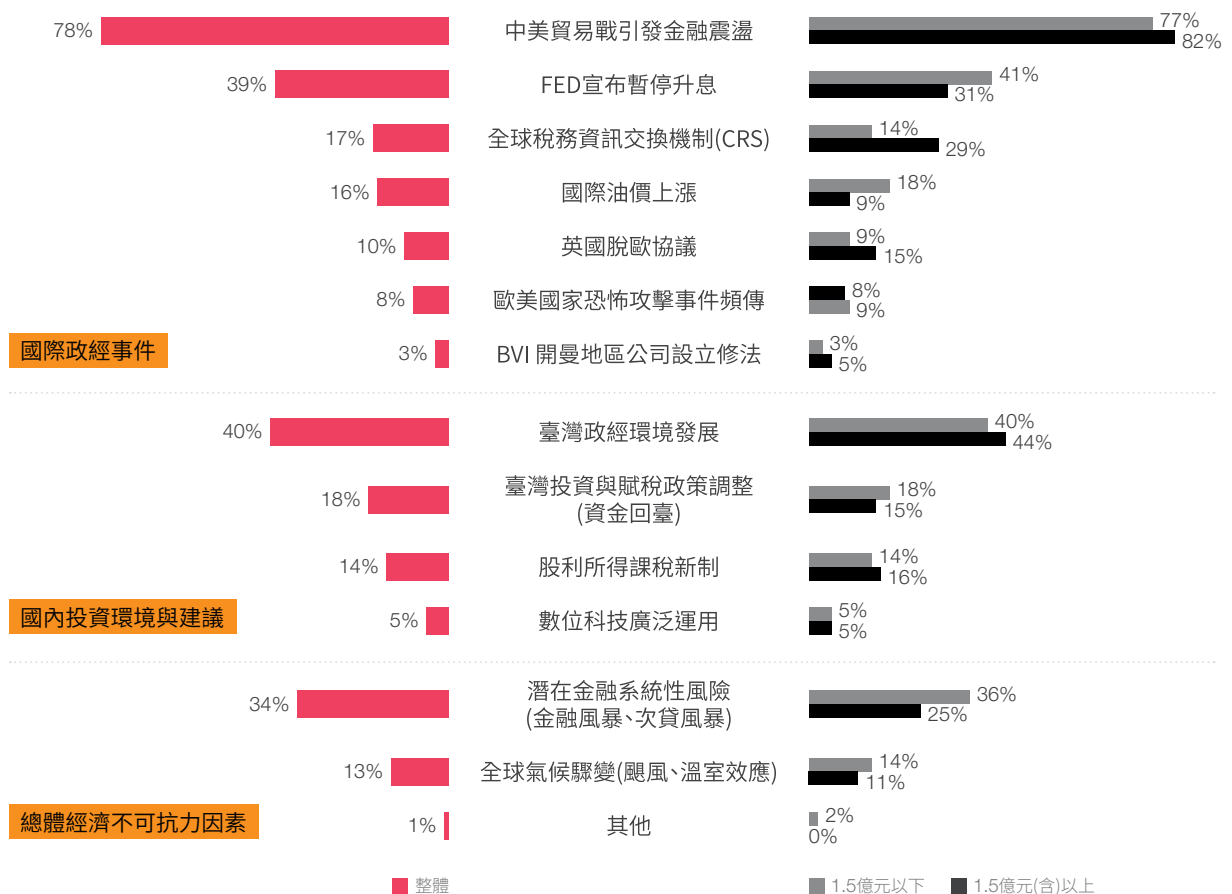
9. 《2019 資誠臺灣企業領袖調查報告》



調查 2019 年度全球政經事件，有 78% 的受訪者認為「中美貿易戰引發金融震盪」會影響其之投資策略，如圖 2-2 所示，為此，臺灣高資產客群對於資金的流向也成為其持續關注的焦點。除了中美貿易戰外，「臺灣政經環境發展」也一直是臺灣高資產客群重視之議題，可見臺灣高資產客群雖然放眼全球，但國內政經環境的發展仍然為其關鍵參考資訊。

此外，資產規模 1.5 億元以上客群認為全球稅務資訊交換機制對投資策略之影響性 (29%) 顯著高於 1.5 億元以下之客群 (14%)，由此可知，稅務規劃的需求以及重要性也隨著全球稅務資訊交換機制的開始，浮出檯面。

圖 2-2 影響策略投資國際議題



綜觀近一年重要國際議題，分析高資產客群心理層面，對收益的正負衝突感受，受訪者對於數位科技廣泛運用及股利所得課稅新制持正向看法，其餘議題則大多被視為有負面影響。稅賦制度持續革新，以往的避稅天堂，開曼群島(Cayman Islands)、英屬維京群島(British Virgin Islands)等地陸續修改法令，加強經濟實質規範並強調租稅資訊透明化，在反避稅潮流趨勢下，高資產客群普遍認為負面影響性較大，如圖 2-3 所示。

回到臺灣高資產客群財富累積的方式來看，本次抽樣調查發現，2019 年高資產客群財富累積前三大來源分別為「企業的經營以及分紅」(47%)、「薪資與獎金」(18%)以及「金融商品的投資」(16%)，如圖 2-4 所示；

- 倘若進一步以資產規模分析，除了企業的經營與分紅之外，可以發現資產規模 1.5 億元以下之客群財富主要來源為「薪資與獎金」(23%)，可得知 1.5 億元以下之客群多仰賴就業所得累積財富，與 2017 年度調查趨勢一致；而 1.5 億元以上之客群，無論在金融商品與非金融商品的投資皆為 1.5 億元以下客群之兩倍，顯現出資產規模越高，對多元商品投資需求也愈強烈。

圖 2-3 國際議題對高資產客群投資報酬之收益影響

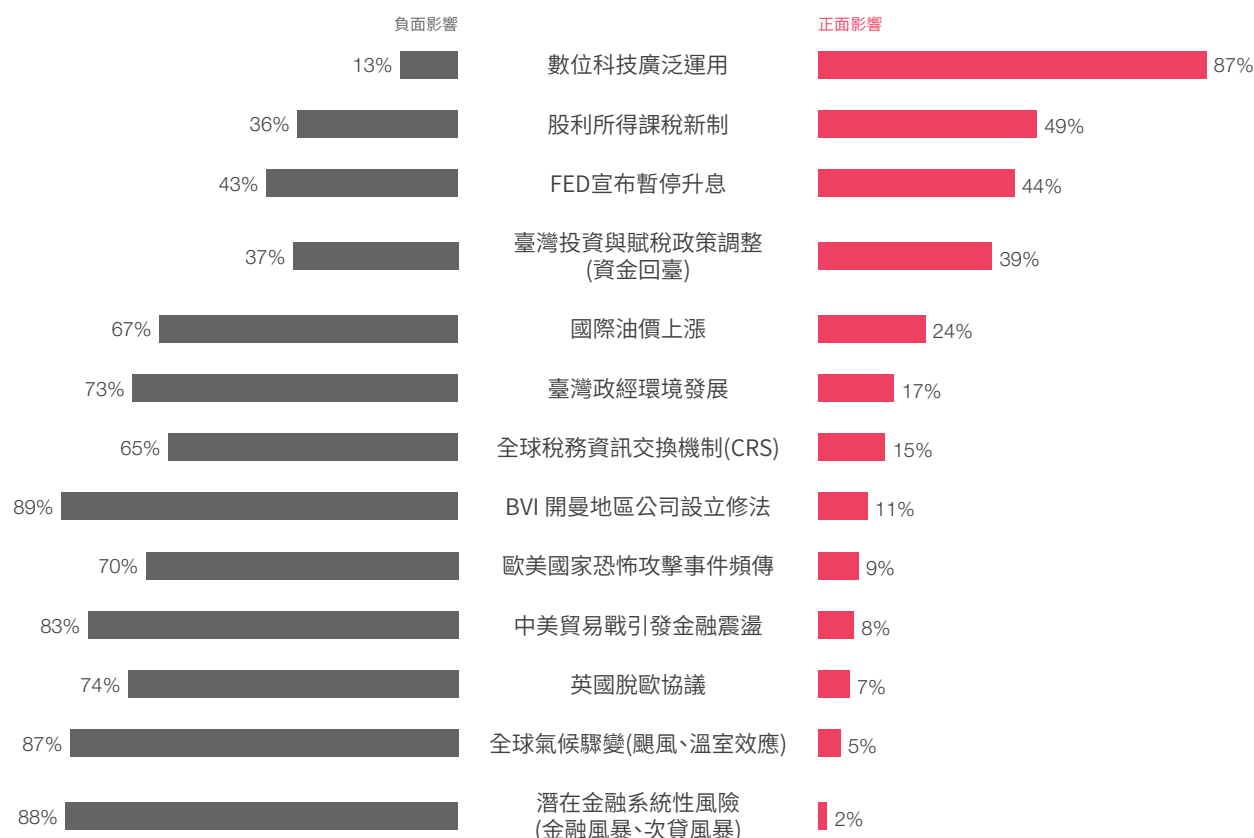
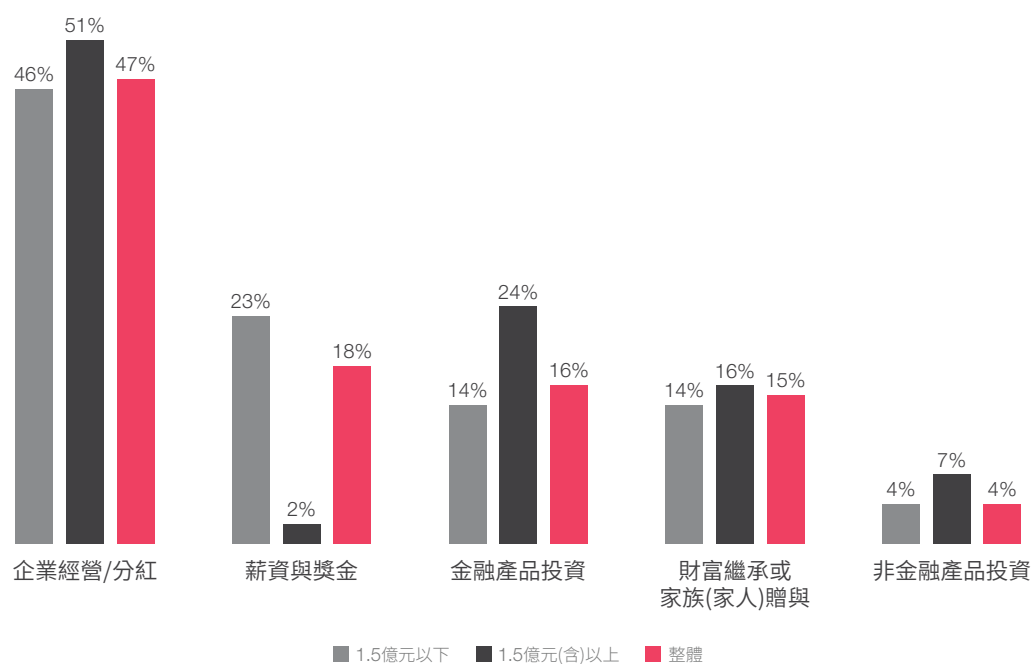




圖 2-4 財富累積主要來源_依資產規模區分



根據此次調查顯示，88%的臺灣高資產客群之財富於過去一年中有增長的趨勢，由此可知，雖然國際政經局勢不明，臺灣高資產客群仍舊能夠靈活地操作，降低資產受到政經局勢的影響。

- 若以資產規模區分，可以發現 1.5 億元以上之高資產客群，有 95% 的人整體財富較過去一年成長，推測 1.5 億元以上之高資產客群除了投資布局較多元、風險較分散以外，更懂得如何順勢操作，如圖 2-5 所示。

臺灣高資產客群過去一年財富增加的主因與 2017 年度調查略有不同，2019 年度數據顯示，投資金融商品獲益人數增長為 43%，比 2017 年度高出 16%，如圖 2-6 所示。

圖 2-5 過去一年財富變化幅度_依資產規模區分

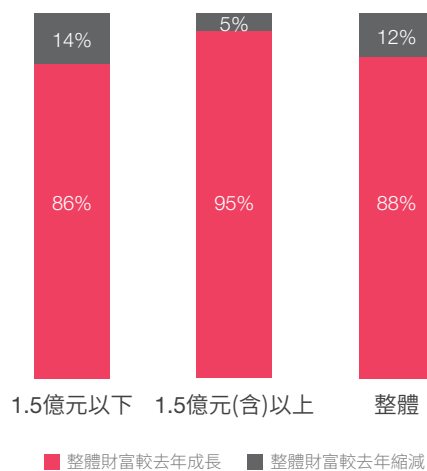
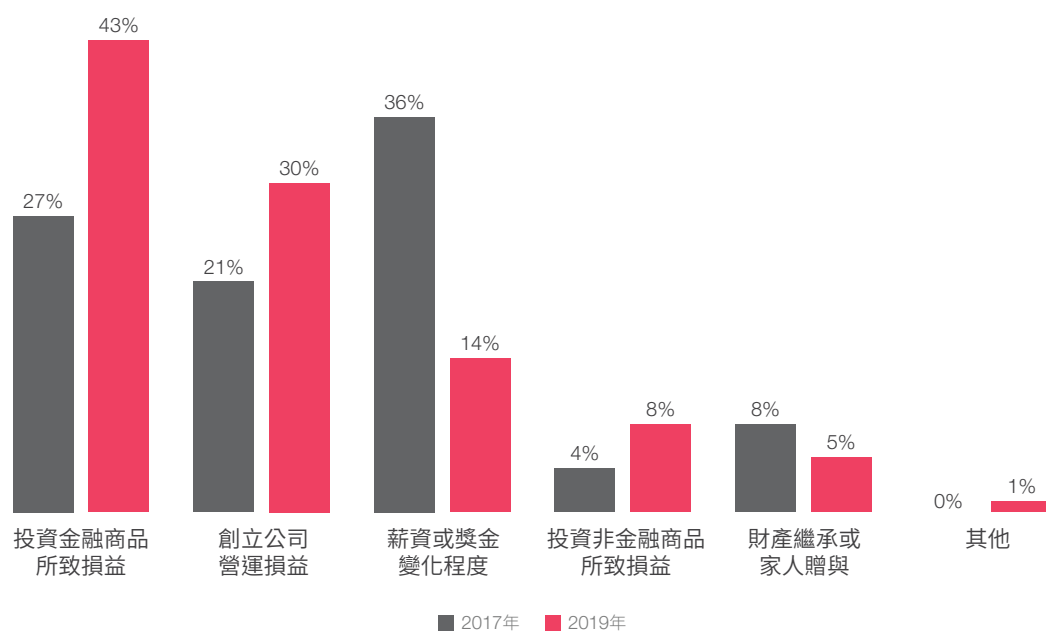


圖 2-6 過去一年財富變化主因



總體來說，在深入探討高資產客群之財富管理目標與投資行為後，我們發現臺灣高資產客群對於財富管理之重視程度依序為財富保值、財富增值以及財富傳承，整體趨勢與過去相同，本次度調查結果如圖 2-7 所示。

- 進一步分析可以發現，如圖 2-8 所示，資產規模 1.5 億元以上之客群，其首要重視財富增值，較有意願與空間追求財富成長的機會；而資產規模 1.5 億元以下之客群，其目標則是保值重於增值，心態上相對偏於保守。此外，財富傳承之需求隨資產規模愈大愈益重視，調查結果中可以發現，資產規模 1.5 億元以上相較於 1.5 億元以下對於財富傳承之需求高出 13%，財富管理機構應提供財富傳承規劃服務以及相關資訊，以滿足客戶需求。

- 若以職業別角度切入，觀察企業主、非企業主來探究其之財富管理目標，企業主之財富管理目標比非企業主更重視財富傳承、合法節稅、與有效協助事業發展，原因在於「創富不易，守成更難」，白手起家的企業經營者們，苦心竭力闖出一番成就，經歷過商場上的驚濤駭浪，皆希望能夠守住努力後的甜美果實，並且合法節稅、順利傳承予下一代。



圖 2-7 財富管理目標重視程度

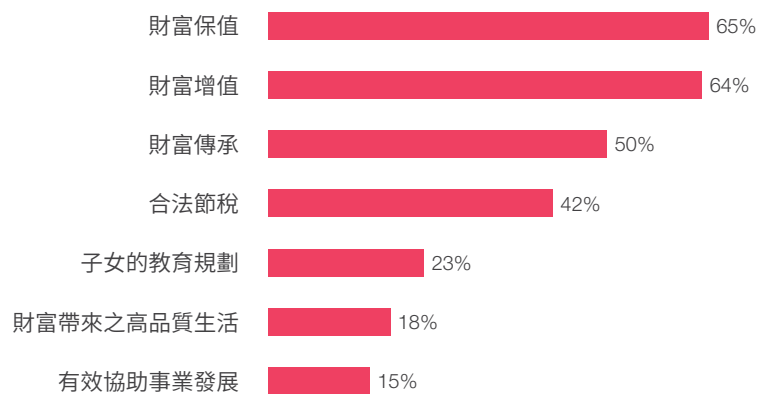
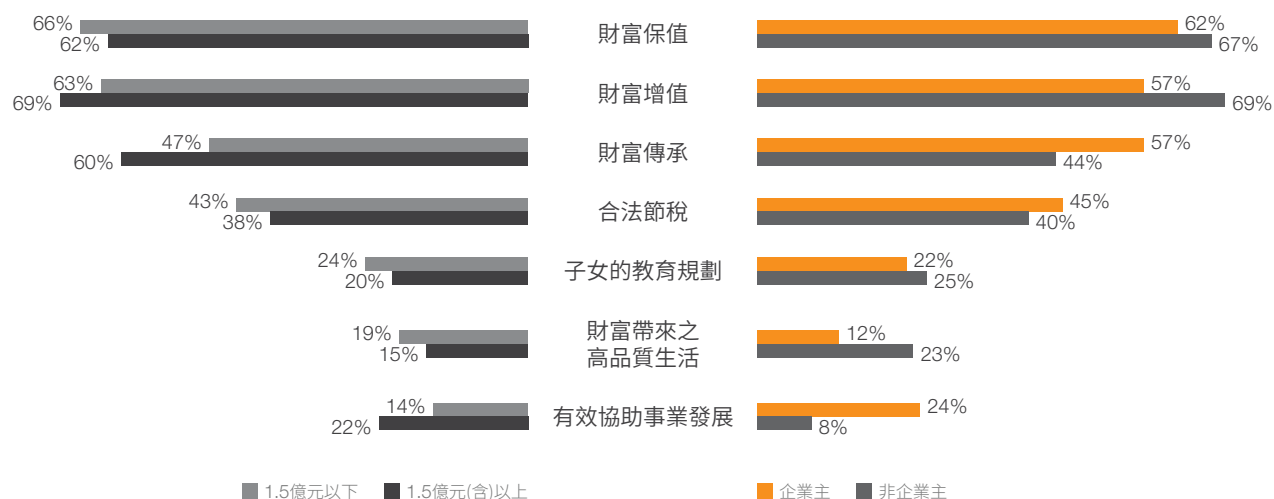


圖 2-8 財富管理目標重視程度_依資產規模/職業別區分



依據臺灣高資產客群樣態輪廓以及投資行為偏好的特徵堆疊，我們循跡了解其背景與中心思想，並接著分析此客群對於未來市場的期待，期望透過臺灣高資產客群的視野去了解客戶真實的需求，以利財富管理機構提供最精準、適切的服務。

臺灣高資產客群對於未來三年的預期報酬比往年來的保守，係因全球總體經濟環境情勢動盪以及市場的不確定性，故期望報酬率落在 5% 以上的人數皆有縮減趨勢，而本次調查，逾 8 成的高資產客群對於未來之期望報酬率落在 3% 至 8% 之間，如圖 2-9 所示。

- 另外，若是以資產規模的維度進一步觀察，資產規模 1.5 億元以上之客群因為投資商品較為多元，其投資組合中涵蓋風險與報酬較高的商品，故仍有將近 26% 的人預期報酬率落在 8% 以上，如圖 2-10 所示。
- 從不同職業的角度來分析其未來三年之期望報酬，如圖 2-11 所示，調查顯示出多數企業主(43%)認為未來三年之期望報酬率於 3%~5% 之間，而多數專業投資人(63%)及其他職業(47%)則認為未來三年合理的期望報酬率於 5%~8% 之間，顯示出企業主對於財富管理期待的報酬率較其他職業態度有相對保守的趨勢，也透漏出企業主在投資策略的考量時，會兼顧其企業營運所需的資金配比。

圖 2-9 未來三年期望報酬_與 2017 年度調查之比較

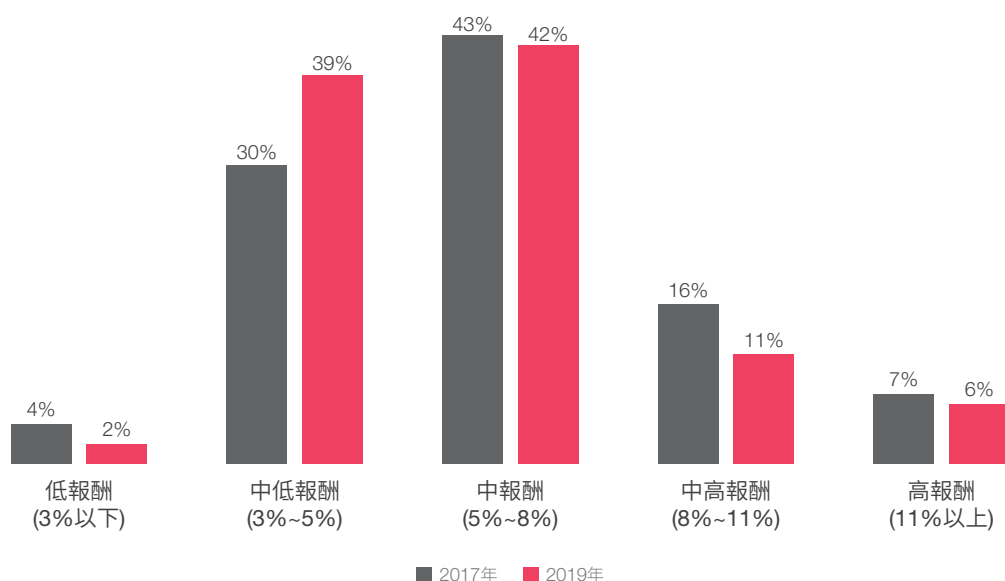


圖 2-10 未來三年期望報酬_依資產規模區分

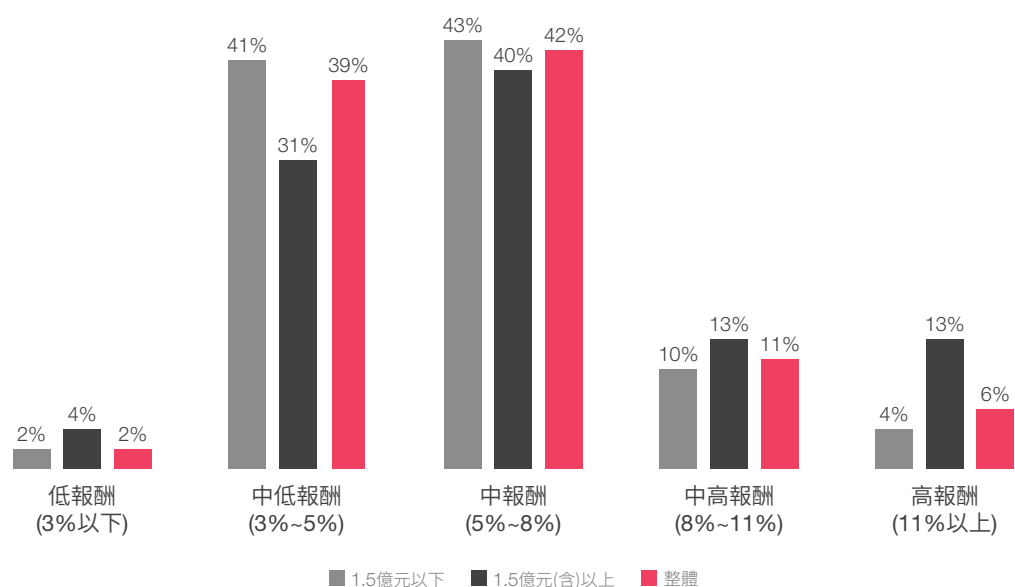
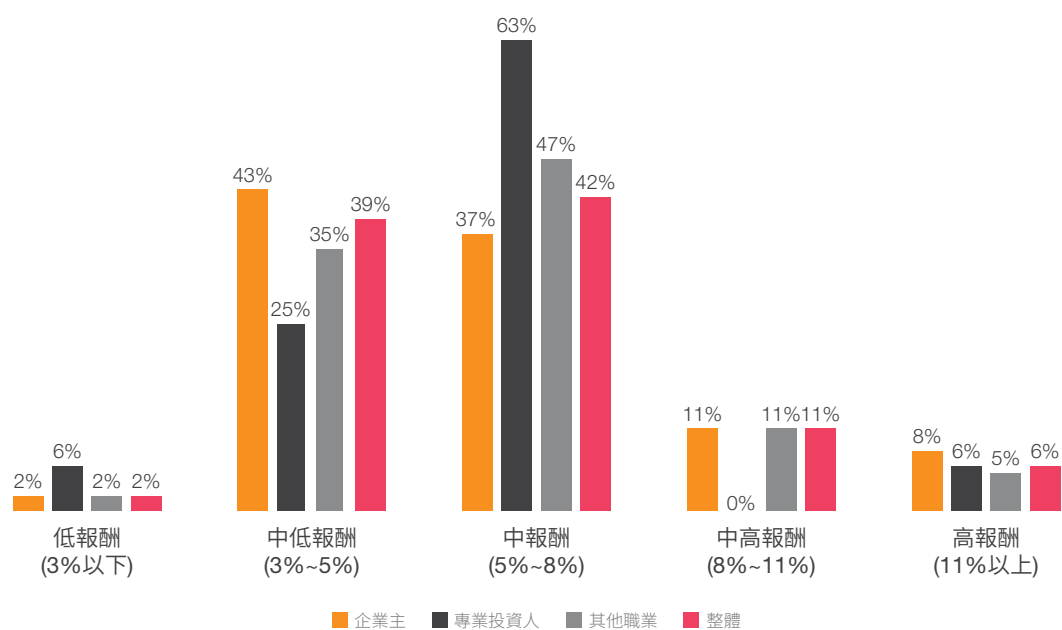


圖 2-11 未來三年期望報酬_依職業別區分



高資產客群之財富管理目標與期望報酬，會影響投資標的之決策。以境內商品來說，透過本次的調查，臺灣高資產客群目前持有比例較高的部位為保險、儲蓄及現金管理類投資、以及股票，而未來一年將可能往共同基金/ETF、債券方面做配置，如圖 2-12 所示，推測高資產客群對於境內商品之未來操作並不積極。

另外，觀察境外產品的選擇，觀察臺灣高資產客群於 2017 年、2019 年以及未來 3 年的需求趨勢，研究發現以下重點(如圖 2-13)：

1. 過去 10 年來，各國央行行為刺激景氣，導致全球利率持續維持低檔，高資產客群為避免資產縮水，也逐年降低存款並增加投入金融市場的資金。
2. 經濟動盪之隱憂使得高資產客群，於 2019 年放緩投資波動度較大的股票、投資性房地產、衍生性及結構型商品市場，未來三年將逐漸回升對其投資意願，惟此期間將轉往固定報酬且不易傷本的全球債券市場。
3. 近年來風險分散、費用低廉的ETF於國際市場中嶄露頭角，發展至今，其產品種類也愈來愈多元，能夠滿足高資產客群不同的需求，而在本次研究中亦發現，高資產客群在未來 3 年中，對於ETF之需求有增長的趨勢。

圖 2-12 目前持有及未來一年內有興趣投資之境內商品_人數占比

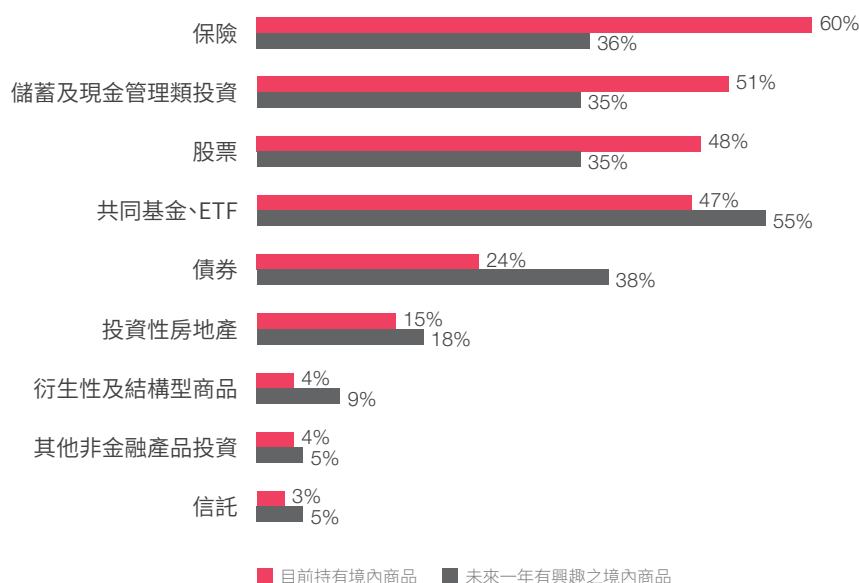
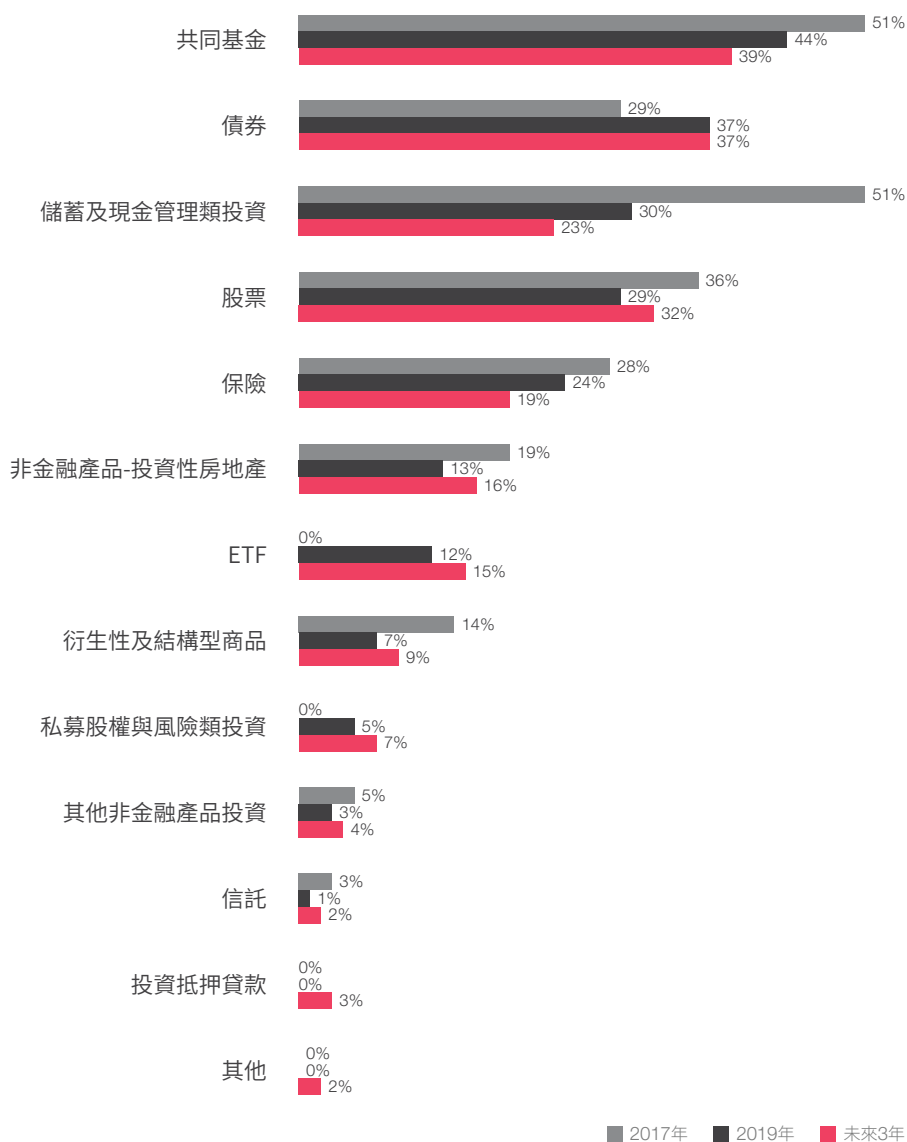


圖 2-13 境外主要投資產品類別¹⁰ _ 人數占比



10. 2017 年境外投資商品調查項目中：「共同基金」項目包含ETF；「私募股權與風險類投資」與「投資抵押貸款」並無相關選項。「其他非金融產品投資」項目包含：含酒類、藝術品、珠寶、體育、原物料、貴金屬等。

若由企業主及非企業主進一步分析其境外資產配置策略，可發現企業主客群於未來 3 年，持續以風險分散概念，多面向配置各境外金融商品之投資，其中針對具保值效益的「保險」與「房地產」更較其他客群來得關注。而其他非企業主客群在面對如此不穩定的市場時，則是採取透過增加「債券」與「ETF」商品的持有，平衡其他投資標的所帶來的交易成本，如圖 2-14 所示。

本報告對高資產客群境外投資策略的分析中，除了產品配置的趨勢調整外，同時發現其投資區域亦開始轉向。受到中國經濟增長疲軟以及貿易糾紛不斷的影響，相較 2017 年高資產客群在中國投資比重一枝獨秀(62%)，2019 年則明顯大幅降低對其投資比例(50%)，進而轉向於此期間經濟表現亮眼、臺灣新南向政策目標的東協國家，且此趨勢將持續至未來三年高資產客群的投資策略，如圖 2-15 所示。

圖 2-14 境外主要投資產品類別_依職業別區分

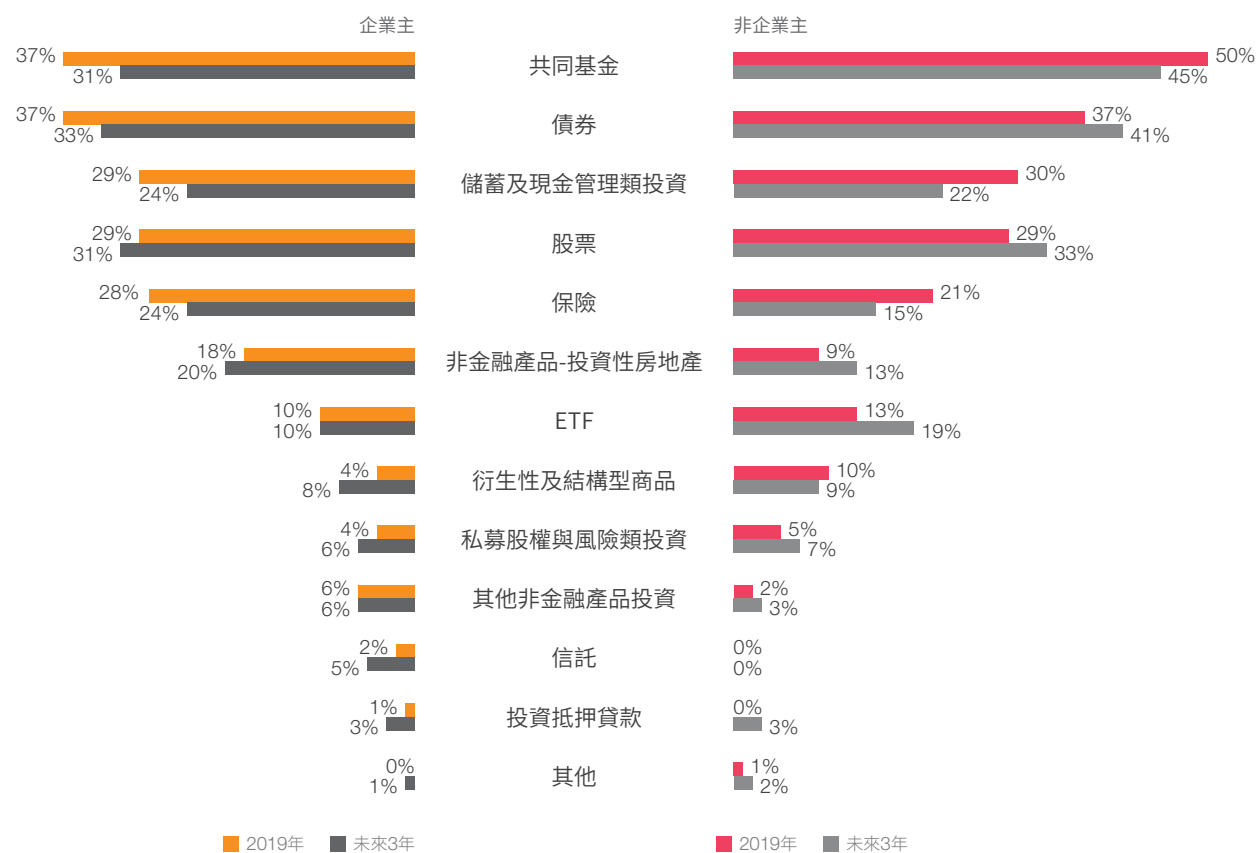
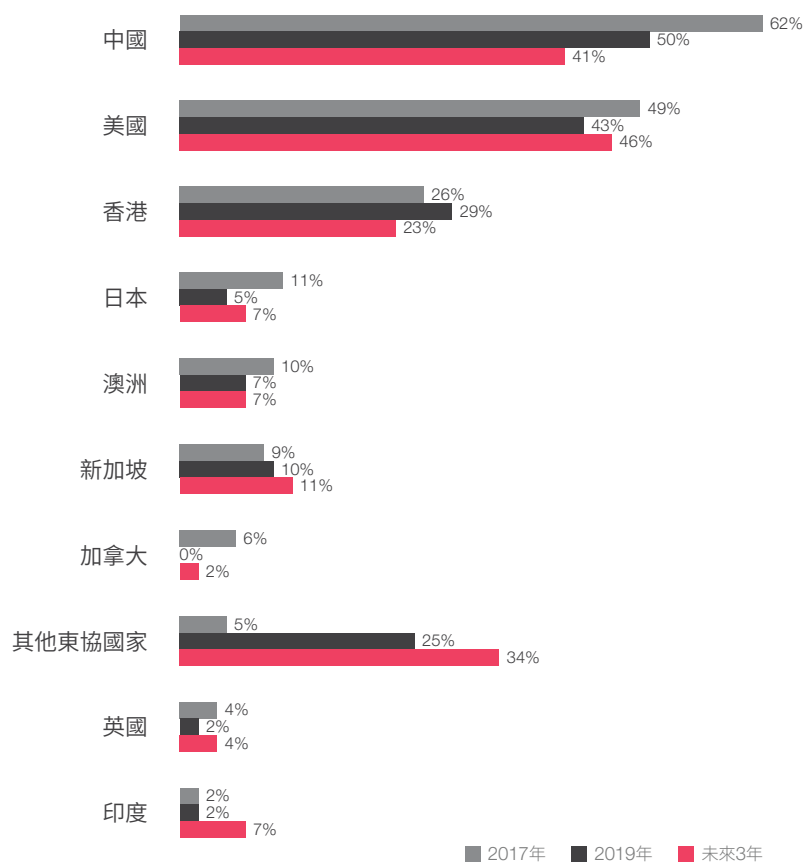


圖 2-15 境外投資區域配置情形

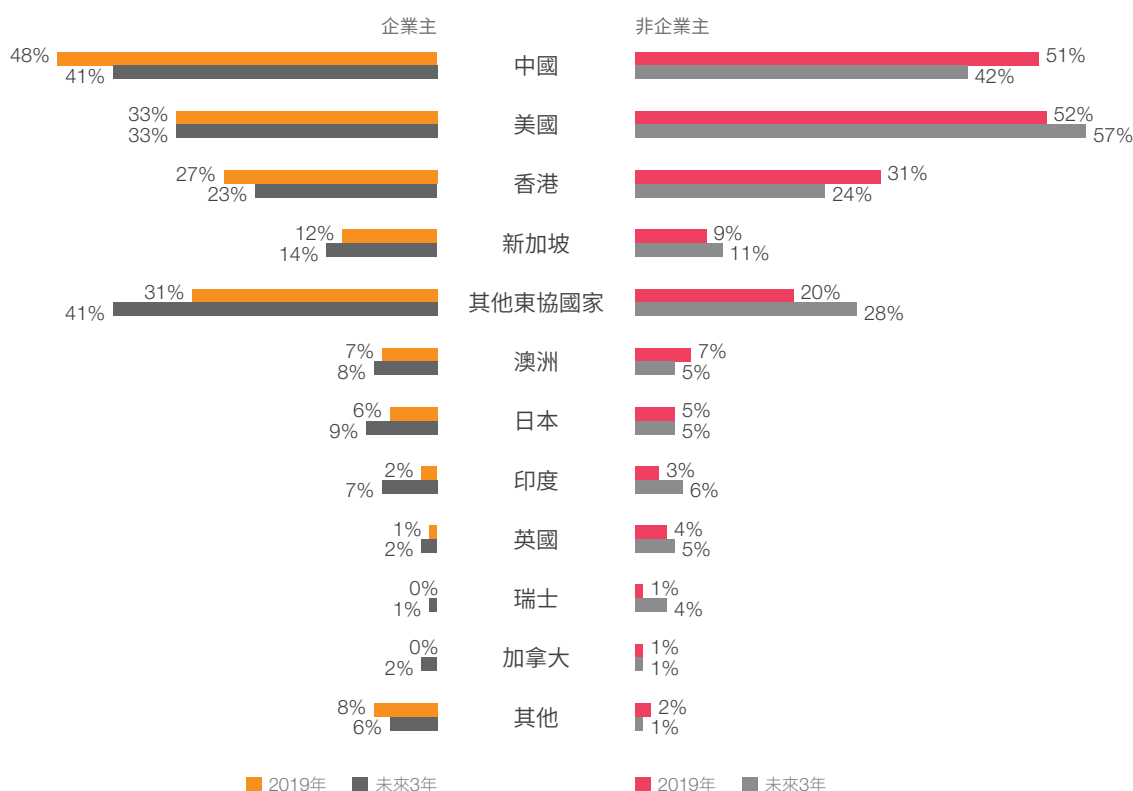


對於南向投資推動之契機在於全球供應鏈的重整，與東南亞中產階級崛起帶動的龐大內需市場。為避免過度依賴單一市場，我國政府於 2016 年 6 月發布「新南向政策」¹¹ 及一系列推動計畫。

- 從企業經營者的角度來看，多數企業主表示，基於營運風險分散與降低中美貿易戰所帶來之衝擊，已將中國陸續撤出的資金，轉往東南亞

地區布局。而其他以投資收益為目標的高資產客群，也受到中國境內外政經議題與「反對逃犯條例修訂草案運動」造成的國際輿論影響，未來 3 年將順應市場風向，減少對中國與香港投資配置，持續投入經濟基本面相較歐洲與東亞國家穩固的美國市場，以及政策利多的東南亞新興市場，如圖 2-16 所示。

圖 2-16 境外投資區域配置情形_依職業別區分



11. 新南向政策資訊請參考經濟部新南向政策專網



了解到高資產客群對於境內及境外不同的投資策略後，我們更深入調查出高資產客群對於財富管理機構的選擇策略及偏好服務。整體而言，可發現 87%臺灣高資產客群於財富管理與投資需求選擇「國內商業銀行財富管理或私人銀行單位」協助，其次則為「保險公司」及「外商銀行」，究其成因，整合性、並具有個人化彈性的金融產品和服務為臺灣高資產客群尋求財富理機構服務時重要之考量因素，如圖 2-17 所示。

- 若觀察資產規模 1.5 億元以上之高資產客群，除了使用國內商業銀行財富管理或私人銀行單位外，對於國際私人銀行的使用(36%)也遠高於資產規模低於 1.5 億元以下之客群(21%)，原因在於資產規模越高之客群進行境外投資機率也較高，也會優先考慮較能整合國際資源的國際私人銀行，同時對於國際各地法令監管機制也較為熟悉，以提供更為充足的業務資源服務。

- 由企業主與非企業主之客群分析，可發現企業主使用「家族辦公室」及「第三方獨立財務、顧問機構或事務所」的比例(26%)高於非企業主使用其服務的比例(6%)，主要在於企業主所面臨之財富管理議題較為多元，同時也面臨到公司經營管理議題，故對於專業財富管理機構的選擇，企業主客群將同時考量財富管理機構的專業能力及其他可提供服務之廣度，甚至也期盼該機構能協助其拓展商業應用上之人脈網絡，如圖 2-18 所示。

圖 2-17 財富管理機構之使用比例

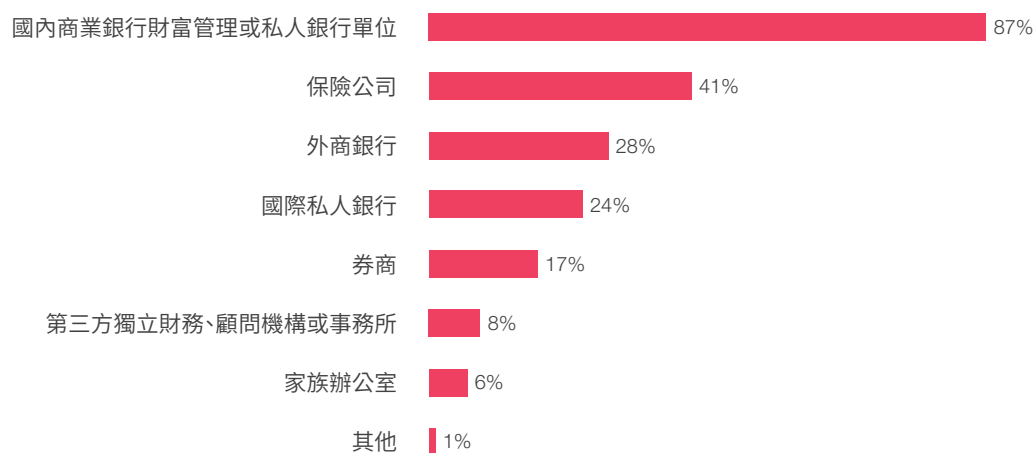
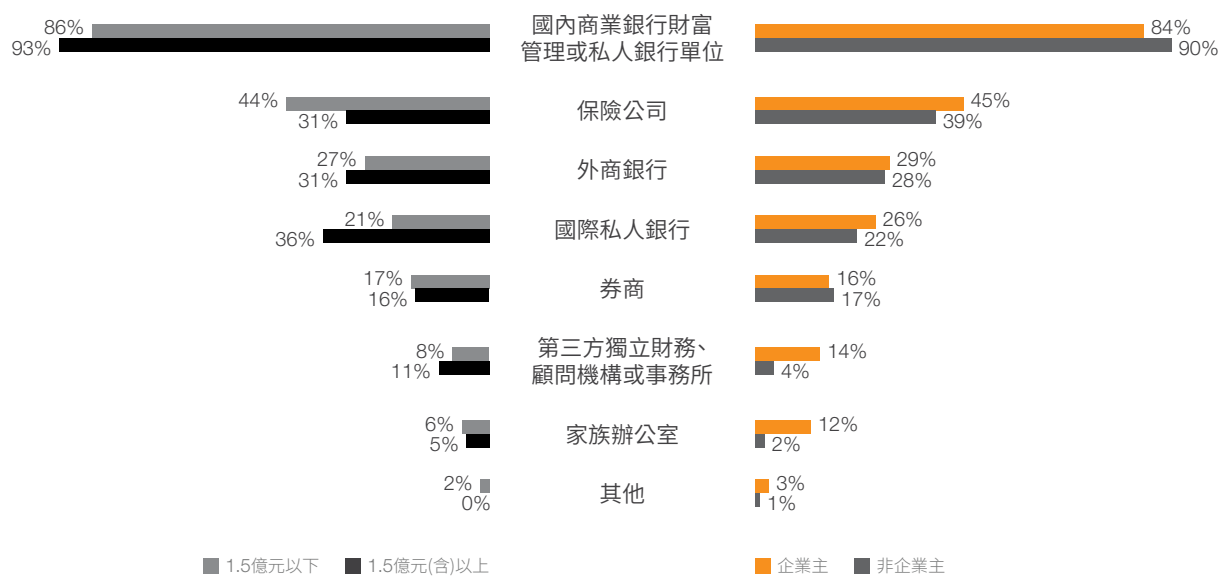




圖 2-18 財富管理機構使用比例_依資產規模/職業別區分



對於臺灣高資產客群在理財投資決策與操作之資訊來源，多數仍以參考財富管理機構之建議為主(62%)，亦有近3成偏好自行研究、獨立操作，而在國外所盛行的全權委託財富管理機構代為操作投資之模式，目前接受的比例仍然不高(4%)，如圖2-19所示。

此外，鑒於投資境外商品的人數大幅成長，隨之而來的是對於服務的需求與期待，高資產客群對於財富管理機構提供境外服務中，最重視的分別是「境外資產規劃及配置建議」(60%)、「境外金融產品服務提供及諮詢」(47%)、及「境外整體投資市場分析」(45%)，如圖2-20所示。

然而，仔細分析不同特徵的高資產客群，可發現其重視的境外財富管理服務不盡相同，如圖2-21所示。

- 資產規模1.5億元以上的客群，由於資金布局較廣，因此掌握境外整體投資市場環境與法令，並運用多元境外資金取得方式(如融資)有較高需求；反觀1.5億元以下之客群期望資產持續穩健成長，在境外金融產品服務與稅務諮詢之需求就更顯重要。
- 對企業主來說，主力仍聚焦在企業的管理與經營上，因而更需要專業境外稅務與法律諮詢服務，並確保能有靈活的資金調配方式(如抵押貸款)；相較於企業主，其他高資產客群仍以投資為目的，使其較關注於境外資產的配置、金融產品的提供，與投資市場的掌握等服務上。

圖 2-19 投資決策模式

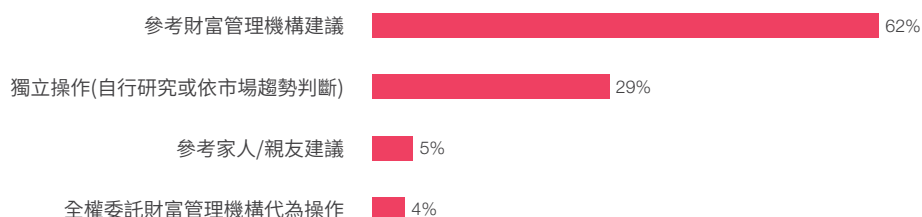


圖 2-20 各項境外服務重視程度

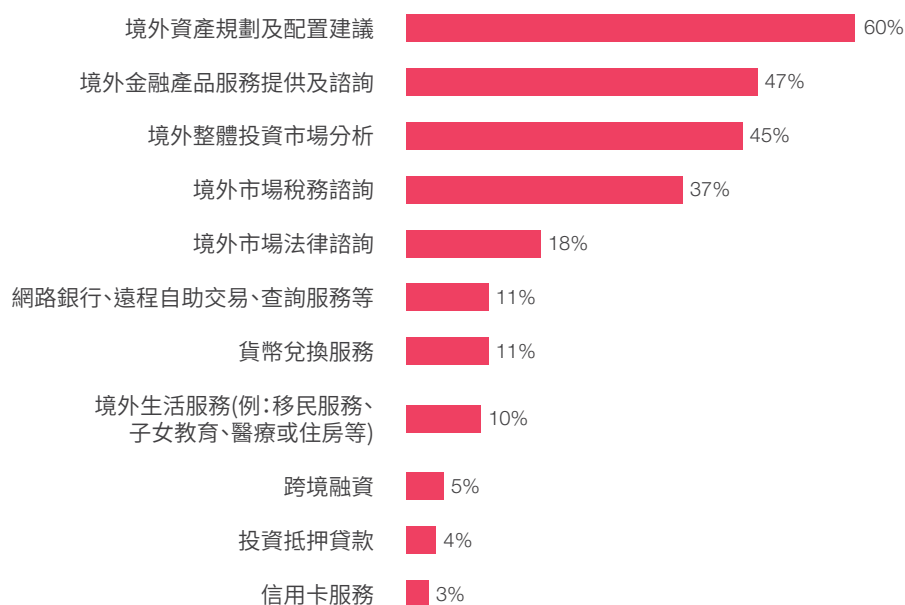
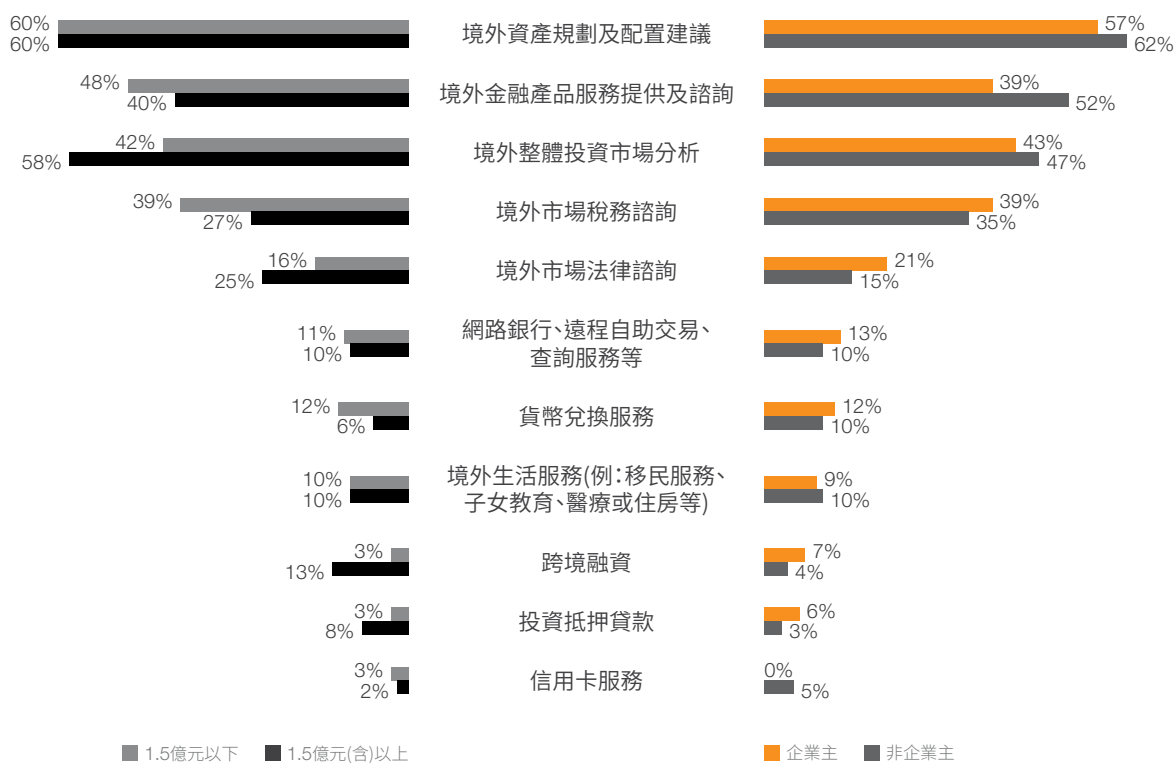


圖 2-21 各項境外服務重視程度_依資產規模/職業別區分



總結來說，高資產客群對於財富管理的配置及操作，可歸納出以下重點趨勢：

1. 因全球總體經濟情勢動盪及市場不確定性，臺灣高資產客群對未來三年預期報酬比往年更為保守。
2. 在投資產品選擇方面，高資產客群目前於境內持有比例較高的產品為保險、儲蓄及現金管理類投資、以及股票，未來一年傾向轉往共同基金/ETF、債券方面進行配置；境外產品操作也逐漸偏向風險分散、費用低廉的ETF。
3. 觀察投資區域的變化，除了立足臺灣之外，2019年於境外投資的人數比重明顯提高，且由原本集中於中國、美國逐漸轉向於新崛起的東協國家。

高資產客群面對每次投資決策的掌舵，在考量自身需求外，也應了解金融市場、政治局勢及全球經濟的變化，當遇到情勢不穩時，猶如濃霧海面上行駛的船隻，此時就更需要一個精準的羅盤指引其正確航向；而對財富管理機構而言，要能引領出正確的航道，更應積極的強化其專業能力的布局，並即時的判斷整體市場的風險，以協助高資產客群航向財富成長的未來。





第參章

傳承規劃，

守富創富 傳心承業

隨著臺灣桃園機場飛機的起降，揚起的塵埃也勾起大家對於 2016 年臺灣航空巨擘家族遺產紛爭往事；近幾年伴隨臺灣經濟起飛而茁壯的大集團們，多數面臨到創辦人交棒而衍生出家族財富與權力分配的問題，即使這些家族、集團擁有許多的資源與專業團隊，能夠進行資產的配置與合理的節稅，但在財富傳承的議題上仍舊出現許多問題，例如：財富繼承者認為分配不公、公司經營權紛爭等紛擾屢見不鮮，顯然對於高資產客群來說，「傳承規劃」是需要更謹慎去面對與安排的重要課題，以免衍生更多問題、甚至釀成紛爭。

「傳承」在東方文化中，一直以來都是一個較為敏感的議題，而高資產客群更是如此。多數高資產客群累積了大半輩子的財富後，除了享受美好生活之餘，還是得逐步思考如何將財富順利的按照規劃進行交棒，而本次研究也發現，高資產客群財富管理之目標中，「財富傳承」排名第三重要，在財富保值、增值後，思考的就是如何傳承，與 2017 年之調查結果一致。

- 從資產規模進行差異分析，可以發現資產規模 1.5 億元以上的高資產客群，有高達 60% 對財富傳承的議題相當重視，而資產規模 1.5 億元以下的客群，也有近 5 成在財富管理時會考量傳承議題，如圖 3-1 所示。
- 若從企業主與非企業主兩群進行分析，可發現其中對傳承認知重要性亦具有差異性，企業主的財富來源主要是透過其創立或承接而來的企業獲利，傳承議題相對重要也複雜，除了要規劃財富分配，還要考量企業經營權和所有權應如何傳承，因而將傳承列為財富管理目標的比例高達 57%，高於非企業主的 44%，如圖 3-2 所示。



圖 3-1 對於「財富傳承」之重視程度_依資產規模區分

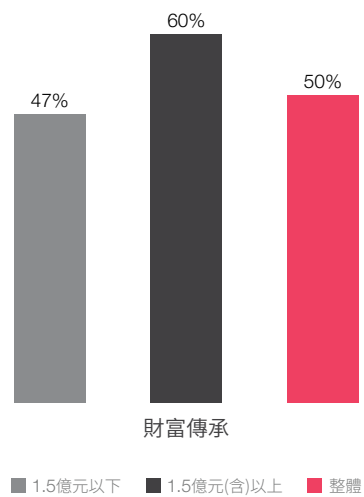
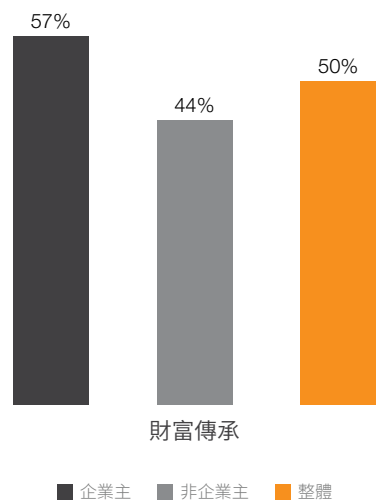


圖 3-2 對於「財富傳承」之重視程度_依職業別區分



雖然高資產客群對於家族財富傳承有強烈的需求，然而在實際執行面來看，卻有高達 79% 在一年內並無付諸實行的規劃，顯示出財富傳承議題牽涉到許多複雜的面向，導致在實際規劃時，面臨到許多窒礙難行的議題，延宕了財富傳承落實的時程規劃，如圖 3-3 所示。

傳承規劃的時程考量中，除了自身的財富資源外，同樣在面對自身公司或是擁有資源豐富的大集團，都應從長計議、全盤考量；此外，隨著法令規範的調整，例如特留分或拋棄繼承等相關限制，也增加了財富傳承的難度，我們從這 10 年來司法統計案件¹²中發現，相關繼承的訴訟與調解案件在 2018 年高達 2,053 件，幾乎相較 2009 年 1,066 件成長了一倍，在在都說明了傳承規劃的重要性與複雜度，如圖 3-4 所示。

圖 3-3 近一年有傳承規劃之人數佔比

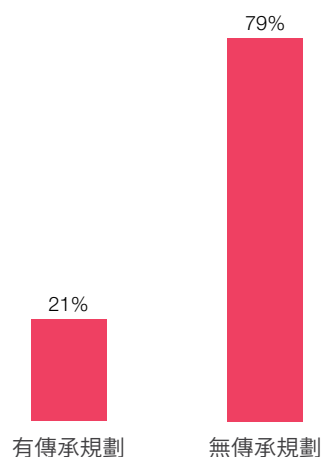
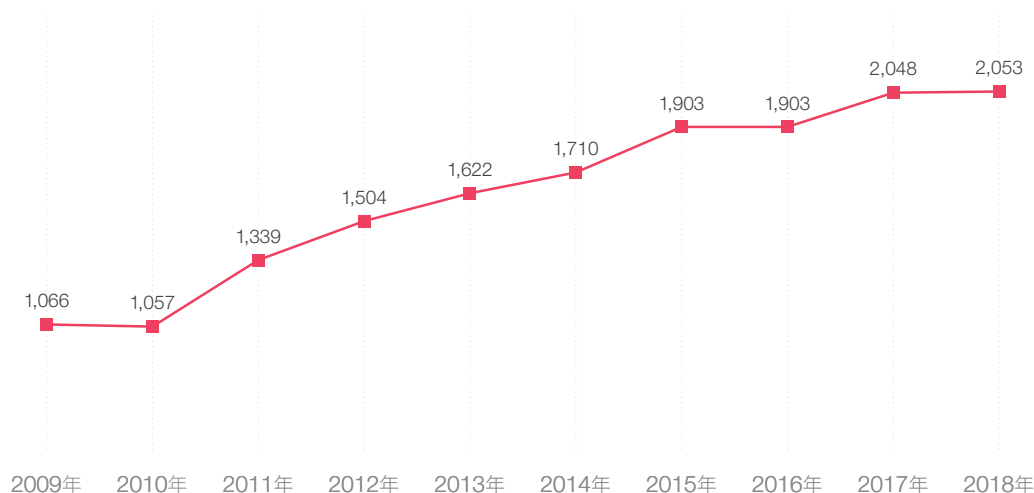


圖 3-4 繼承訴訟/調解案件數統計



12. [中華民國 107 年司法統計年報](#)

高等法院及分院民事第二審終結事件訴訟種類 - 按年與機關別分

地方法院民事第一審終結事件訴訟種類 - 按年別分

地方法院辦結公認證事件類別 - 按年別分



傳承的難處在於財富如何適切的分配與合理的節稅，對於財富分配的公平性，唯有開誠布公的溝通才能降低後續問題發生的機率；面對稅務議題，財富完整的保留亦是高資產客群關切的重點，不過，隨著近年來法規日趨嚴格，增加了資產在全球性分配調度的難度，為財富傳承的困境之一。在面臨到這些問題時，除了老生常談的及早規劃外，建議也要多利用財富管理機構所提供的工具、資源與團隊，以因應快速變化的時局。

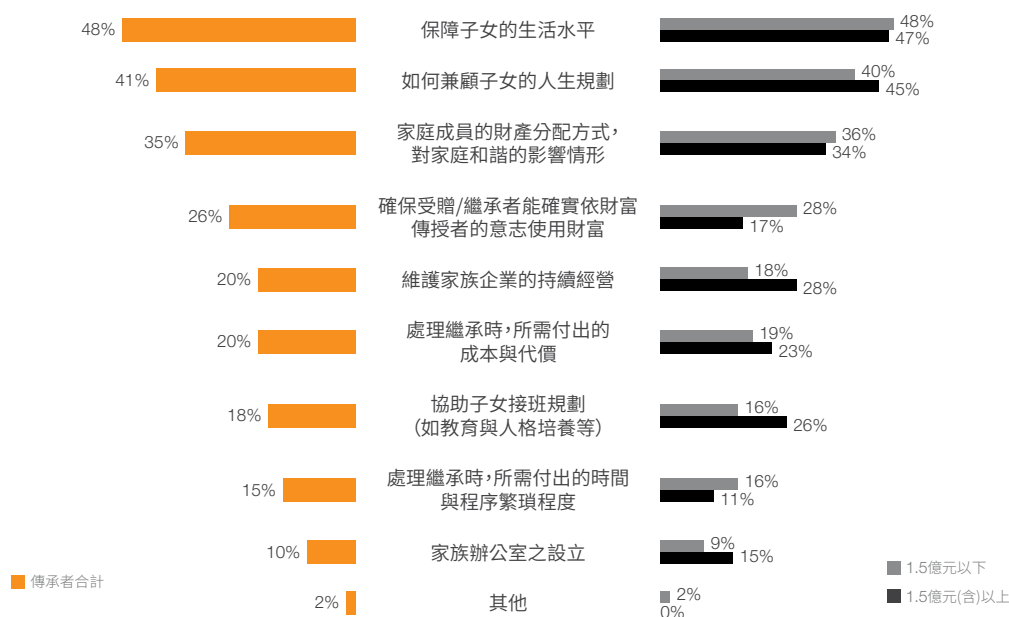
華人受儒家思想影響深遠，不同於許多歐美國家的家長會鼓勵自己的小孩盡早獨立生活，在華人家庭中，父母總是掛心小孩的發展與幸福，將二代的生活無虞列為首要關注議題。

同樣地，有些西方國家的傳承者，僅留少部分財產或成立公益基金進行後續財富規劃，目的就是希望子女倚靠自己的力量去打拼人生；而在華人世界中，

仍相當注重家族傳承及衣鉢承襲，這樣的觀念也導致傳承者認為財富或企業需要留給後代，而下一代的繼承者中也在承接與否、與由誰承接中產生拉鋸。

以傳承者的角度分析傳承議題，可發現多數的傳承者仍舊心繫於後代子女的未來生活，有接近一半的高資產客群表示在意「保障子女的生活水平」(48%)，並有 41% 對於「如何兼顧子女的人生規劃」感到重視；然而，除了子女的生活照顧外，傳承者亦期盼能維持整體家庭成員的融洽，重視的第三順位的議題即為「家庭成員的財產分配方式，對家庭和諧的影響情形」(35%)。這些重視的議題都顯示出傳承者對傳承規劃的中心思想，希望能在實質財富承襲到下一代的同时，透過完善規劃帶給後代子女安定幸福的美滿人生。

圖 3-5 傳承者關注之傳承議題



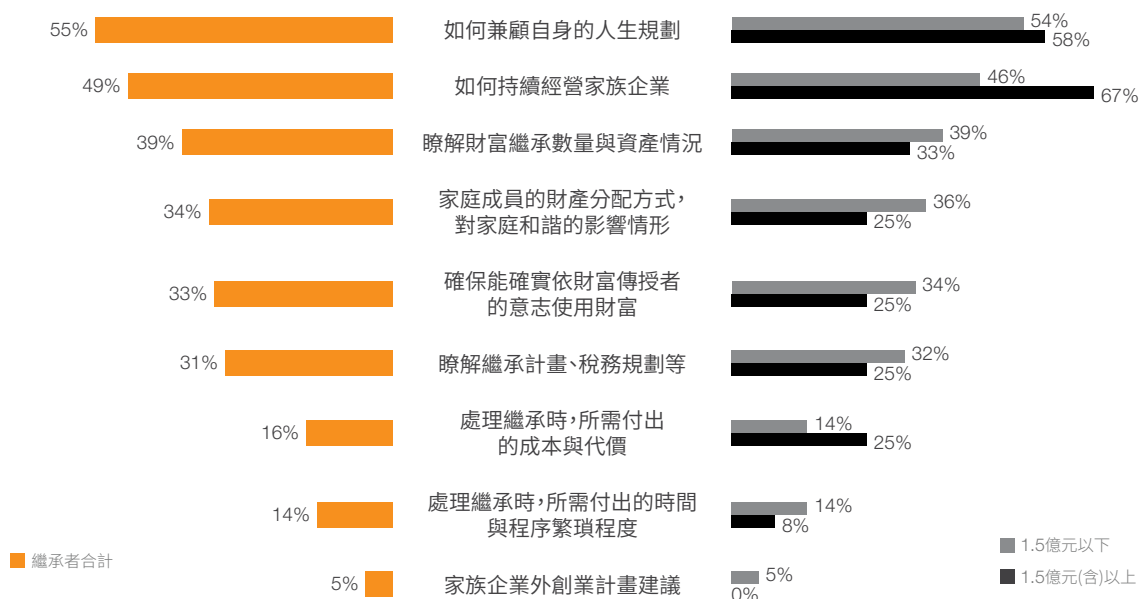
- 若將傳承者依資產規模分析，可以發現資產規模 1.5 億元以上的高資產客群，除了上述關注的議題外，對於「維護家族企業的持續經營」(28%)、「協助子女接班規劃(如教育與人格培養等)」(26%)明顯高於 1.5 億元以下之客群，顯示出該客群除了財富規劃外，同時也格外重視家族企業的穩固經營；然而，資產規模 1.5 億元以下的客群，則對於「確保受贈/繼承者能確實依財富傳授者的意志使用財富」(28%)表示較為重視，表現出高資產客群面對傳承議題時，上一代對於財富運用的智慧，也希望能讓下一代承接，以解決更為複雜的財富管理的議題，如圖 3-5 所示。

另一方面，若以繼承者的角度來觀察高資產客群所關注的議題，可發現多數的繼承者重視的三大議題分別為：「如何兼顧自身的人生規劃」(55%)、「如何持續經營家族企業」(49%)、「瞭解財富繼承數量與資產情況」(39%)。

由這些議題中，我們可以得知二代子女越來越重視自身的人生規劃，接班與繼承不再是必然而迫切，對於未來要承接的財富或是企業都希望可以獲得到一定程度的自主性，也反映出繼承者也希望透過更多的規劃及資訊，了解其未來可運用的相關資源。

- 若由繼承者的角度再以資產規模分析，可以發現資產規模 1.5 億元以上的高資產客群，除了上述關注的議題外，對於「處理繼承時，所需付出的成本與代價」(25%)明顯高於 1.5 億元以下之客群，顯示出該客群對於傳承規劃時，希望能控制一定成本，有效完成相關規劃；然而，資產規模 1.5 億元以下的客群，則對於「家庭成員的財產分配方式，對家庭和諧的影響情形」(36%)、「確保能確實依財富傳授者的意志使用財富」(34%)、「瞭解繼承計畫、稅務規劃等」(32%)則表示較為重視，如圖 3-6 所示。

圖 3-6 繼承者關注之傳承議題



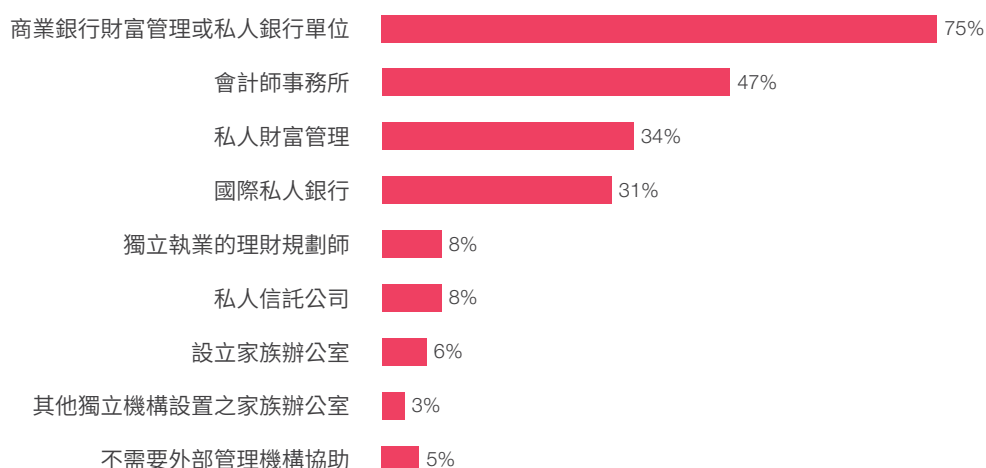
傳承的角色中，會存在傳承者與繼承者雙方，就傳承者的心態來說，繼承者的權益永遠是擺在第一順位進行考量。除了考量繼承者之外，傳承者也應思考如何自有退休生活的品質，並且建立雙向的溝通管道，順利地依照自身意志去進行財富移轉，也才能創造出完美、和諧的家庭關係；而就繼承者來說，除了應了解未來的可能承接的財富或資源外，也應該多花心思去關注法規、成本、程序層面的傳承議題，以進行未來傳承後續的相關規劃。

在分析完高資產客群所關注的傳承議題之後，本研究進一步分析，高資產客群於考量傳承議題時，所選擇的財富管理機構前三名為：「商業銀行財富管理或私人銀行單位」(75%)、「會計師事務所」(47%)、「私人財富管理¹³」(34%)，如圖 3-7 所示。

由此現象可發現，近年來商業銀行、會計師事務所等理財機構時時傳達如何透過財富管理工具去提前進行傳承規劃，這樣的觀念亦逐漸被臺灣高資產客群接受。

- 以資產規模進行分析，1.5 億元以上的客群除了選擇商業「商業銀行財富管理或私人銀行單位」(75%)與「會計師事務所」(60%)，仍偏好於「國際私人銀行」(51%)的選擇，如圖 3-8。主要原因也在於資產規模較高的客群，其境外資產配置的需求較高，國際私人銀行可提供的境外資源相對便捷。

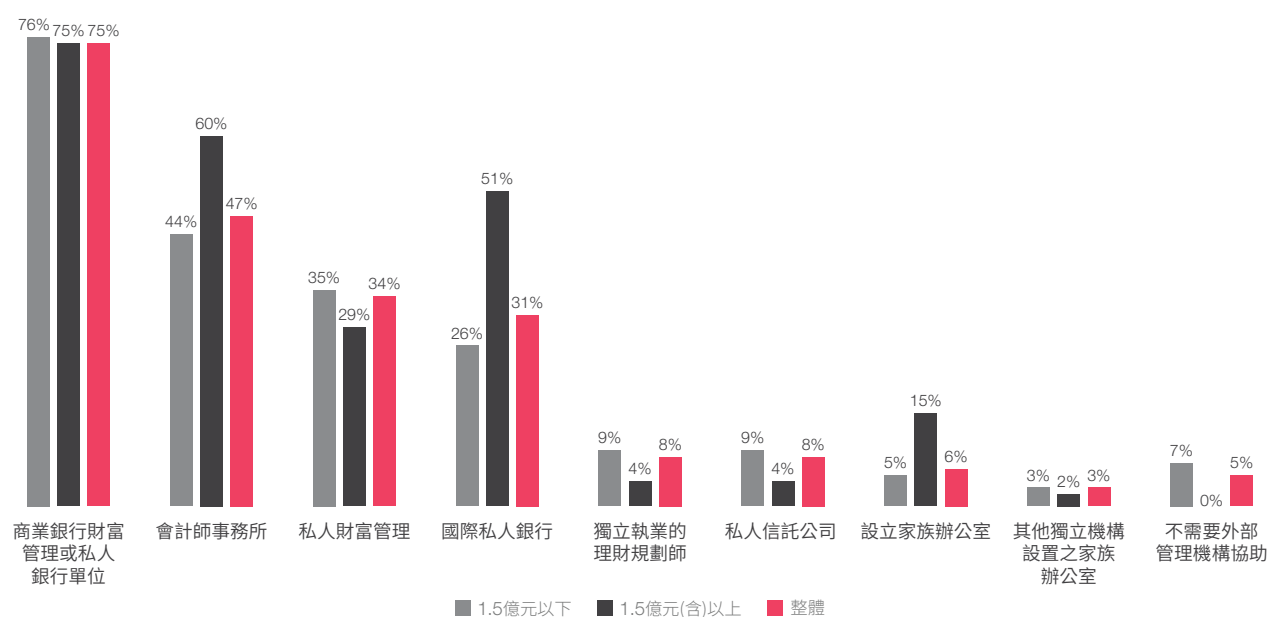
圖 3-7 家庭財富管理及傳承之財管機構選擇



13. 私人財富管理：專屬私人銀行部門之認可機構，並以客戶為中心，設計全面的財務規劃，通過向客戶提供現金、信用、保險、投資組合等一系列金融服務，對客戶的資產、負債、流動性進行管理，以滿足客戶不同階段的財務需求。



圖 3-8 家庭財富管理及傳承之財管機構選擇__依資產規模區分





對有意願尋求外部機構之臺灣高資產客群來說，其需要的相關服務，依照有意願程度排名分別是「資產的重配置與管理建議」(50%)、「稅務、會計或法律事務等支援與諮詢」(48%)、「保單規劃」(37%)，顯示對於高資產客群來說，潛藏在內心的最大需求仍然是財產的移轉與相關稅務的問題，如圖 3-9 所示。

若再細分不同客群來看，可發現對於傳承服務的需求也略有不同

- 以資產規模 1.5 億元以上客群來看，其首重的服務為「稅務、會計或法律事務等支援與諮詢」(62%)，再來才是針對「資產的重配置與管理建議」(53%)，對於「信託諮詢與規劃」(29%)也排列第三順位；反觀資產規模 1.5 億元以下之客群，對於「保單規劃」(41%)的服務需求則是明顯較高，如圖 3-10 所示。

總結上述的分析，可將臺灣高資產客群傳承上所面臨到的議題區分成三個主要面向：

1. 財富的配置與管理：包含財富擴張、配置管理、信託服務、保單規劃與境外資金管理。
2. 傳承與分配：包含企業股權配置、財富移轉、稅務諮詢與接班規劃。
3. 家族和諧：包含慈善活動、移民歸化、教育培養與家族聯誼。

為此，財富管理機構應適時針對客戶本身的需求特性提供不同的資源與諮詢，以協助高資產客群解決現行或未來在財富傳承上可能面對到的各種複雜議題。

圖 3-9 財富管理機構提供傳承服務的使用意願

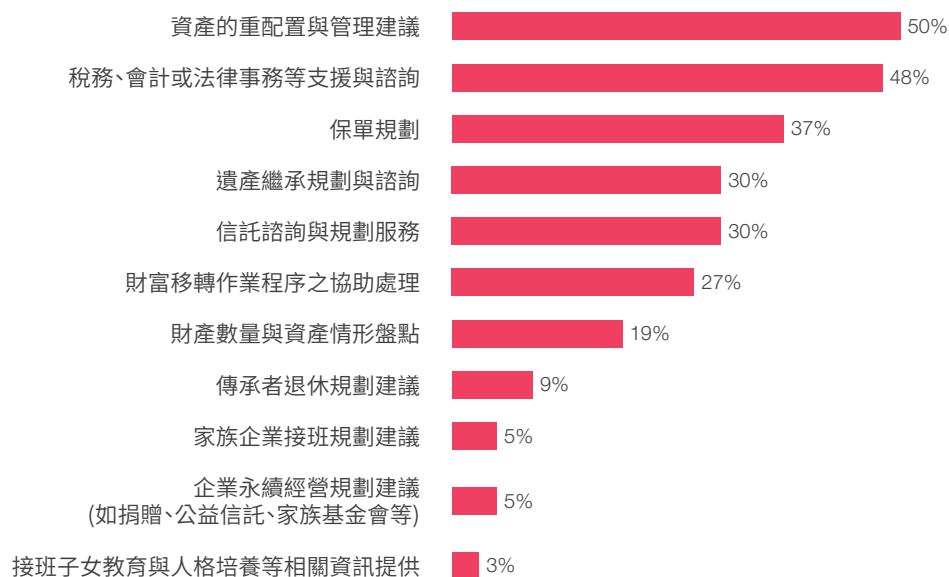
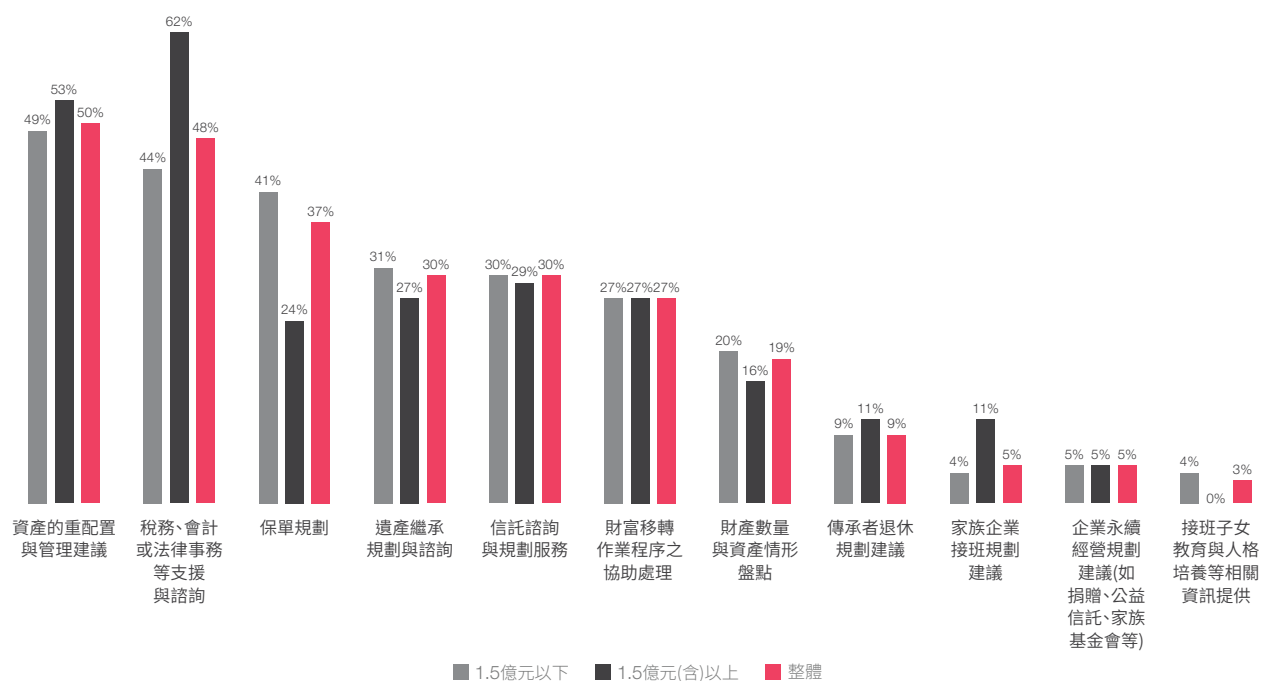


圖 3-10 財富管理機構提供傳承服務的使用意願_依資產規模區分





第肆章

未來展望，

與時俱進 如琢如磨

鑒於全球總體經濟環境動盪情勢，本次調查的高資產客群其投資策略與布局較 2017 年度之受訪者更為靈活，對於國際情勢的驟然轉變也更加習以為常。孫子兵法云：「善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。任勢者，其戰人也，如轉木石。木石之性，安則靜，危則動，方則止，圓則行。」將其道理運用於個人守富、創富策略之上，便是需要全面掌握國際政經脈動順勢而為。

放眼全球趨勢中，高資產客群之需求差異也日益明顯，如何能快速提供客製化服務及多樣性產品設計，也成為各類財富管理機構之決勝關鍵點；而臺灣高資產族群有多數來自於企業負責人與企業二代繼承人，良好的資產配置與管理概念隨著經濟成長與投資環境的變化早已深入高資產族群中，對於境內外資產配置與家族財富傳承，也都成為其重點關注的議題。

然而，現行財富的傳承目前多數以購入不動產傳承子女，加上海內外多方資產布局，因此衍生出資產轉移稅務以及法律之服務需求，除了由財富管理機構提供規劃服務之外，若能協同第三方專業機構，

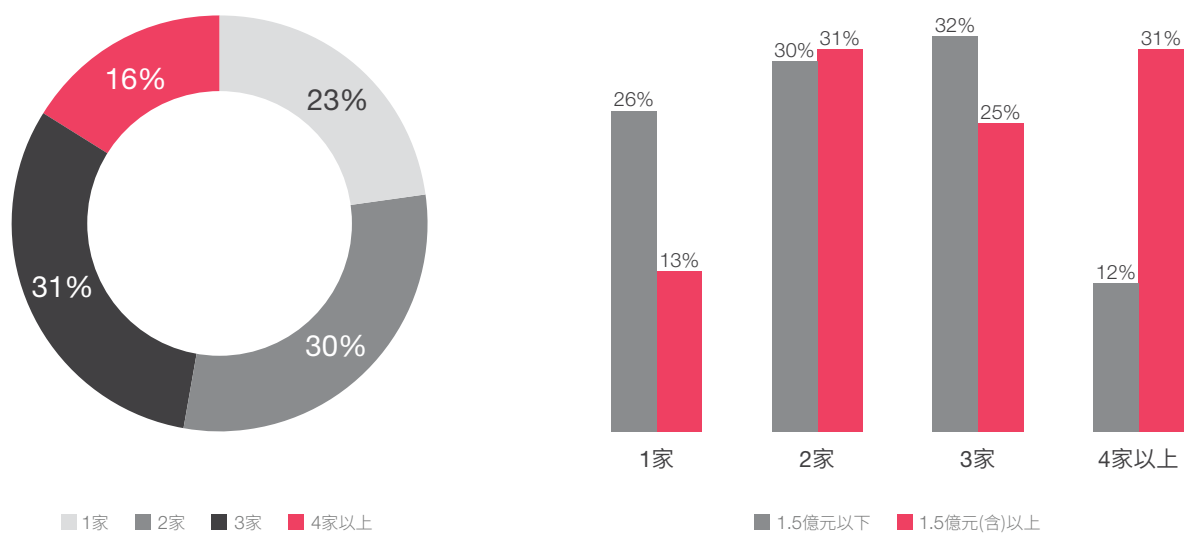
設計出完善且讓客戶信任的財富傳承服務，一站式的滿足客戶對於財富管理之期待，方能於家族財富管理市場立於不敗之地。

2020 年為高資產財富管理機構與私人銀行發展的新起點，能否抓住變革先機，取決各大財富管理機構能夠提供的服務樣態，而新的挑戰，也正考驗著所有財富管理機構，是否有著精準的市場視野以及大破大立的改革決心。為了能達到不同的目的，高資產客群也越來越能接受透過不同財富管理機構的專業來進行財富上的管理。由調查中發現，目前已有超過七成(77%)的高資產客群同時選擇 2 家以上之財富管理機構，為其協助管理個人與家族財富，如圖 4-1 所示。

- 若細緻觀察可投資資產 1.5 億元以上資產之客群，有高達三成(31%)以上同時往來機構數量超過 4 家，更加說明了當資產規模達一定程度的客戶，單一財富管理機構已難滿足其理財需求，也表現出高資產客群對服務機構的服務水準要求日趨嚴格。



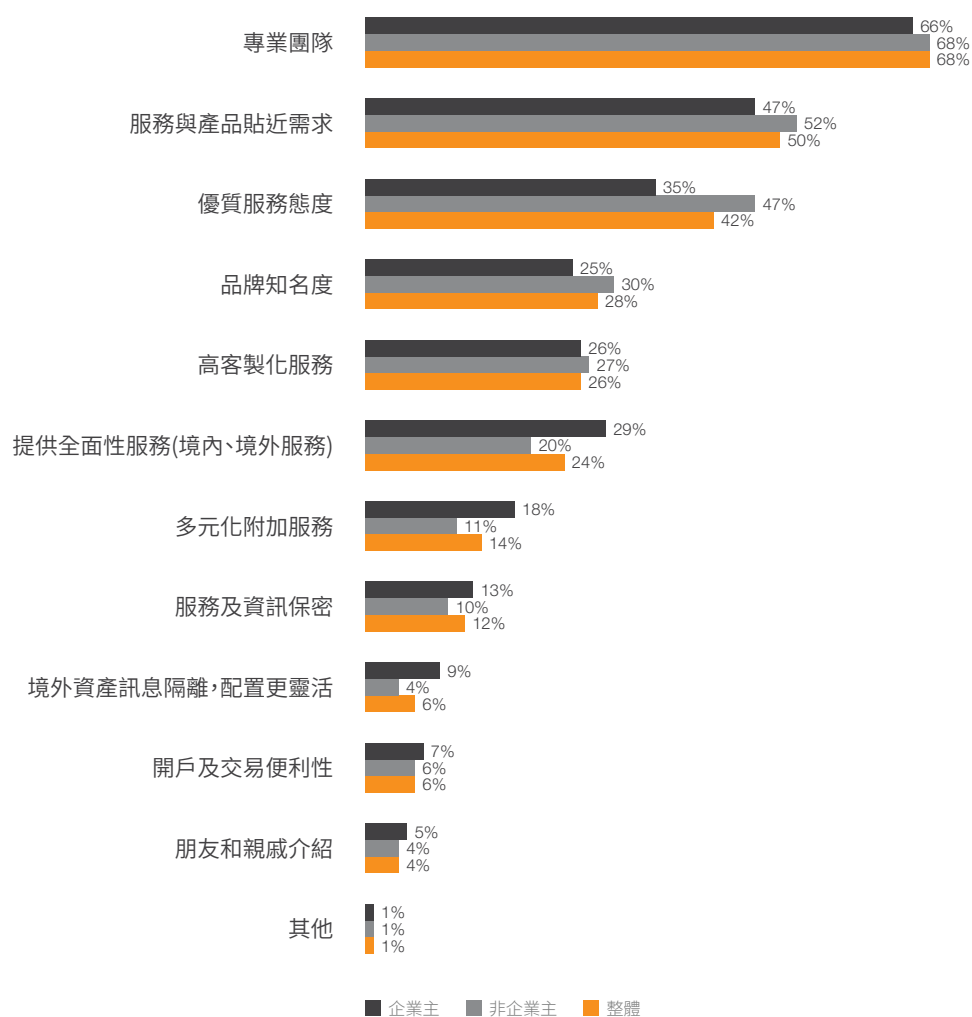
圖 4-1 同時往來財富管理機構數量



過去財富管理機構所設計之服務、通路與產品同樣也受到動盪環境的影響，也開始邁入紅海競爭的拉鋸戰。未來，財富管理機構專業能力以及如何獲得客戶的信任，都將成為財富管理市場的決勝關鍵。在本次調查中，「專業團隊」、「服務產品是否貼近需求」及「優質服務態度」為高資產客群選擇財富管理機構重要指標，如圖 4-2 所示。

若深入分析企業主與非企業主，企業主對於「提供全面性服務(境內、境外服務)」的重視程度(29%)仍高於「品牌知名度」的重視程度(25%)，顯示出企業主對於財富管理機構實際提供的服務範圍更為重視

圖 4-2 選擇財富管理機構服務項目重要性排序_以職業別區分







除了傳統金融服務外，財富管理機構也積極發展各項數位化、智能化服務，以呼應客戶對更即時、更細緻化服務的期待。高資產客群期待財富管理機構能提供的數位化服務分別為：「即時通訊軟體(如LINE、FB、Chatbot等)即時溝通」(56%)、「網銀使用者介面改善(網路或APP查詢帳戶訊息與交易資訊)」(54%)、「人工智慧協助投資組合規劃」(33%)，如圖 4-3 所示。

針對各項數位服務的需求，分別可對應到「投資前訊息取得」、「投資當下決策建議」及「投資後帳務管理」。

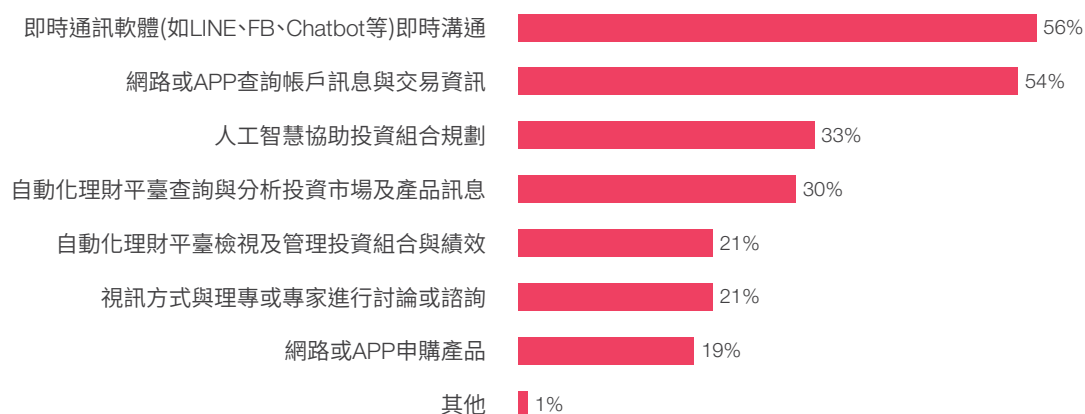
1. 投資前訊息取得：在資訊爆炸的時代，高資產客群期待能透過人工智慧建立資訊過濾機制，先行設定期望投報率及風險承受度後，由客戶需求及投資偏好，主動式推播客戶個性化的金融資訊，並協助分析其適合的投資組合，供其操作及參考。同時，財富管理機構若能提供結合更多元的附加價值資訊，含括醫療保健、稅務、法規…等相關資訊，透過金融生態圈的結盟方式，強化高資產客群使用金融服務的頻率及黏著度。

2. 投資當下決策建議：為求即時迅速的決策建議，高資產客群期望能透過即時通訊軟體(如LINE、FB、Chatbot等)，獲得專業財富管理機構的建議，並享有貼近溫度且具感受的互動服務，這樣的服務方式仍深具高資產客群所感動及青睞。

3. 投資後帳務管理：透過網路銀行或行動APP的服務，能讓客戶隨時隨地的進行資訊查詢，有利於高資產客戶執行投資後續追蹤及管理；同時財富管理機構若能在介面設計時考量不同職業類別或年齡，便能使數位平臺運用上更趨近於人性。

近年來臺灣金融數位化發展與應用，其實已默默改變了使用者的生活與行為，同時也衝擊到臺灣財富管理機構之營運獲利與產品結構。在這樣新的發展環境下，新的客戶需求也孕育出新業務的各種可能性；財富管理機構本身要如何運用金融創新的價值鏈，結合科技與人性，降低管理成本，並提供客戶最暖心的服務，將成為其未來發展的一大考驗。

圖 4-3 期待財富管理機構提供的數位化服務



然而，比較境內與境外之領先財富管理機構，境外機構多數都已著手加強於高資產客群數位化服務之基礎建設，同時提供客戶全套的財富管理管理工具，其中功能包含：投資分析、市場研究、及資產配置…等，並以客戶偏好方式直接向特定客戶傳遞適合的產品建議及服務提供，這樣完整且客製化的服務方式，也讓高資產客戶獲得專屬的尊榮感。

除了投資策略及資產配置外，財富傳承的規劃也一直是高資產客群關注的重要議題，如何確實執行傳承者的意志並兼顧家族的和諧，這中間拿捏的藝術，也勢必成為財富管理的重點之一。

觀察國際財富管理的趨勢，我們發現越來越多白手起家的國際富豪，近期也開始著手找尋讓世界變更好的新方法，逐漸由傳統捐款方式演變為策略性慈善事業，並持續關注社會重要議題的倡導。

因此，未來將能預見，財富管理機構要能更即時的提供兼顧深度、廣度的服務內容，並建構於信任的基礎上，結合數位化技術的應用及發展，完善高資產客群高度智能化、客製個性化的管理服務，以此作為臺灣高資產財富管理服務之發展方向，最終將成為財富管理市場中保持競爭優勢之關鍵。



專題探討

家族財富治理

綜觀本次的研究調查結果，2019 年臺灣高資產客群對眾多財富管理議題中，多數高資產客群除了關注境內外投資規劃及資金配置相關議題外，也開始著手思考如何規劃其整體的家族財富，以持續維護家族的共同價值，並避免家族間的利益衝突。為此，本次專題探討將以「家族財富治理」作為主題，探討高資產客群於「家族治理概念」、「家族治理機制」、「傳承稅務規劃」所應思考的方向。

一、家族治理概念

(一) 傳統家族辦公室所扮演之角色

在歐洲傳統中，管家這個角色是作為家族資產與運作的總管理員而存在的，主要負責家族財產與財富的管理事務，是家族中最資深、地位最高的男性僕人。專業管家則針對高級建物進行通盤性的管理，工作內容包羅萬象，小至家事管理，大至宴會安排，更重要的是家族財產的管理及與財產息息相關的繼承與規劃諮詢。

家族辦公室承襲過往管家的角色，為家族提供的服務不僅有資產管理，更包括關係諮詢、家族顧問及調解。現代家族企業慢慢察覺到過往管家扮演家族企業顧問諮詢的必要性，因此透過家族辦公室的設立與運行，除了降低傳承上可能引發的風險，同時亦可導入制度化或較新穎的管理做法。

然而有別以往終身服務的私人管家，現代的家族辦公室通常有不同領域的專業人才組成，提供多元化

的服務，諸如資產管理、遺產規劃、日常財務總監、家族人才發展等，皆列為家族辦公室的工作範疇。因此只要是家族成員在任何大小事都可以找家族辦公室，家族辦公室在歐美相當盛行，大中華地區近年也逐漸展露此類服務需求，但因為國情與傳統，華人文化對於家族辦公室的接受度仍未如西方來的普及。

根據美國家族辦公室協會的定義，家族辦公室是針對超級富有家庭所成立的機構，主要提供全方位財富管理和家族服務，藉此使其資產得以長期發展，符合家族的期望和預期，並使其資產能夠順利傳承和保值增值。

約翰洛克菲勒(John D Rockefeller)於 1882 年建立世界上第一個家族辦公室，逾百年以來，已為洛克菲勒家族提供投資、法律、會計、家族事務及慈善等幾乎所有服務，讓洛克菲勒家族得以代代相傳。

家族辦公室可以協助建置一個全面的財富及企業傳承計畫，所以在家族企業傳承上所扮演的角色如下：

- 遺產及財富傳承
- 協助制定家族憲法
- 協助成立家族董事會
- 協助凝聚家族精神意識
- 提供管理家族財富的架構

(二) 家族辦公室分類

家族辦公室的兩種基本類型：單一家族辦公室和聯合家族辦公室。

1. 單一家族辦公室

「單一家族辦公室」，顧名思義，就是為一個家族提供服務的家族辦公室。美國證券交易委員會(SEC)將單一家族辦公室定義為“由富有家族設立的法人實體，用以進行財富管理、財富規劃、以及為本家族成員提供其他服務”。由於僅服務單一家族，因此每一個單一家族辦公室都是獨一無二的。根據其資產規模和服務外包程度，將其分為三種類型：精簡型、混合型和全能型。

- 精簡型，承擔家族帳務、稅務及行政管理事務。主要由企業內深受家族信任的高級管理人員兼任，實質的投資及諮詢職能主要通過外包的形式，由外部私人銀行、基金公司等擔任。
- 混合型，聘用全職員工，承擔核心的法律、稅務、整體資產配置以及某些特定的資產類別投資(例如，如果家族實體公司營業項目為建設相關產業，其房地產相關投資將會由家族辦公室完成)。在某些關鍵性職能的人員配置上，可能會使用具有相關專業經驗且忠誠的家族成員。
- 全能型，家族辦公室覆蓋圍繞家族需求展開的大部分職能，以確保家族實現最大限度的控制、安全和隱私。全部職能都由全職雇員承擔，包括投資、風險管理、法律、稅務、家族治理、家族教育、傳承規劃、慈善管理、旅行、全球物業管理、管家服務等。

2. 聯合家族辦公室

「聯合家族辦公室」，則是為多個家族服務的家族辦公室，主要有三類來源：第一類是由單一家族辦公室接納其他家族客戶轉變而來，第二類則是私人銀行為了更好地服務大客戶而設立，第三類是由專業人士創辦。

有些家族自己不單獨設立單一家族辦公室，而選擇加入聯合家族辦公室，可以享受到兩大好處：

- 第一，降低參與門檻。單一家族辦公室是一個昂貴的工具，成立一個收益能夠覆蓋成本的單一家族辦公室，家族的資產規模必須要達到一定標準。即使有足量的資本，某些家族可能還是希望能夠從小做起。創辦單一家族辦公室本身就是一項巨大而複雜的工程，需要耗費家族大量的時間和精力，而選擇加入已有的聯合家族辦公室往往是家族嘗試家族辦公室的起點。
- 第二，規模經濟。家族選擇加入已有的聯合家族辦公室，無疑可以通過共用服務平臺、投資團隊等降低運營成本；擁有多個家族客戶的聯合家族辦公室有利於吸引更好的投資經理、家族顧問、法律專家等專業人士加盟；由於不同家族擁有在多個行業深耕的經驗及更為廣闊的商業網絡，聯合家族辦公室有可能獲得更多的投資機會；同時，各種知識也更容易通過聯合家族辦公室的平臺在不同的家族之間進行分享。



二、家族治理機制

(一) 家族治理傳承

臺灣企業多為家族企業，歷經 1980 年代經濟發展的高峰期，許多當時設立的家族企業，大部分已必須面對企業傳承的問題。這類由家族高度掌控的企業多有所有權與經營權重疊的特性，當家族成員隨著時間增加，家族企業需要一套具共同價值、整合家族利益及解決衝突的機制，第一代創始人的價值觀、理念、人脈對於企業的成功非常重要，故無形資產越豐沛的企業越適合家族企業經營，「人」

是對家族企業中最重要的關鍵，家族治理比公司治理還要重要，而家族的和諧對於家族治理的成敗影響最大。有一些家族企業會透過設置家族憲法建立公平與公正的機制，解決內部紛爭與摩擦，提高富過三代的成功機率。

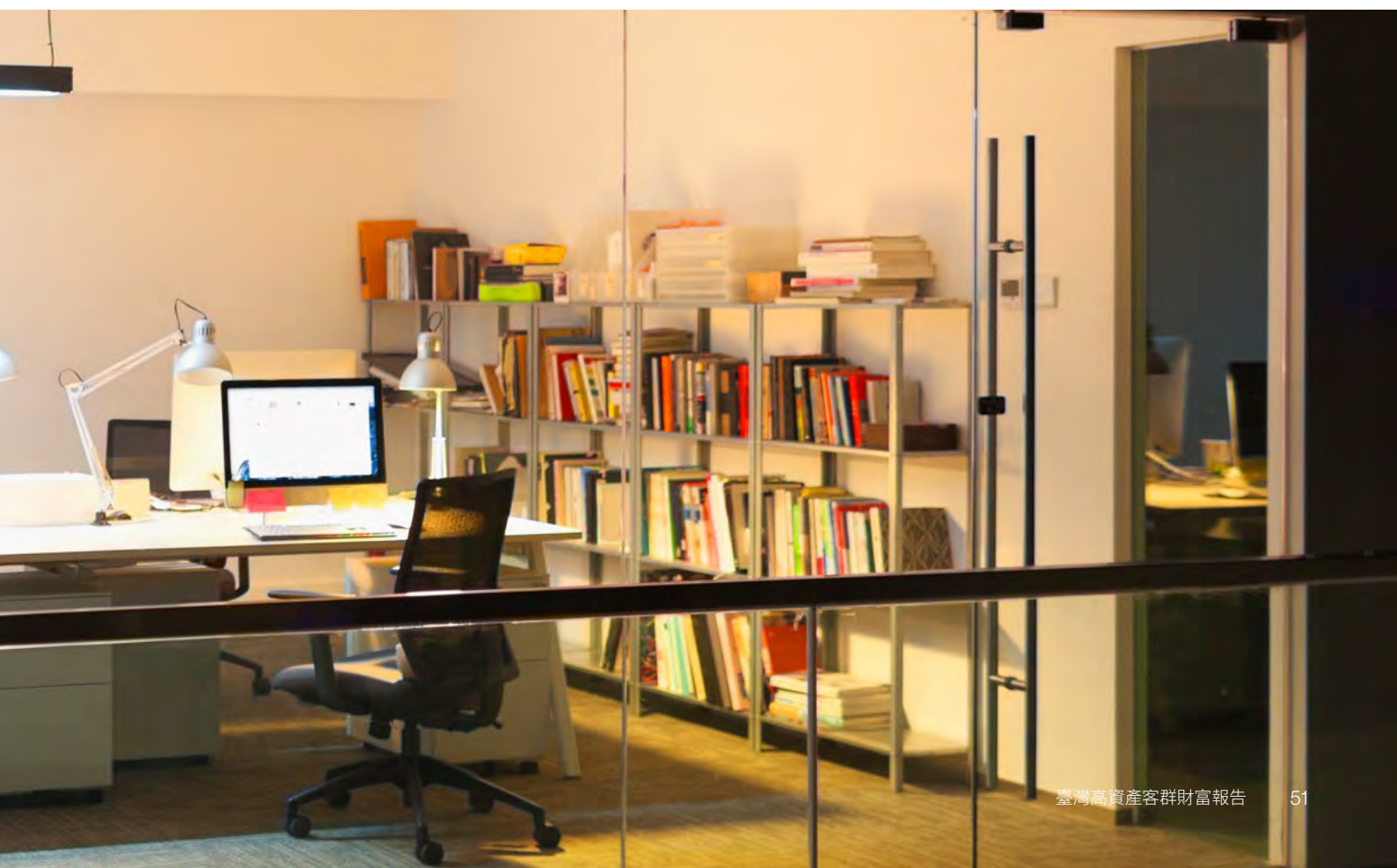
1. 家族企業傳承之相關議題

綜整家族治理的機制建置，除了考量上述控股公司架構、家族憲法外，也應同時涵蓋風險控管、傳承方式的選擇，其重點傳承議題整理如表 5-1 所示：



表 5-1 家族企業思考的傳承議題

提早準備並做好風險控管，「先求有再求好」	● 避免規劃完成前產生的風險與遺憾 ● 遺囑的準備及簽署，可視為家族企業傳承的初步布局
傳承方式的選擇	● 股東所有權： 家族持股多(股權集中)、持股少(股權分散)、非以家族持股(如以公益機構持股)等 ● 企業經營權： 家族成員經營、專業經理人經營、家族成員與專業經理人共治
制定家族傳承與企業治理制度	● 家族傳承制度：透過家族憲法的制定，加以落實 ● 企業治理制度： 1. 事業版圖是否重組，讓子女分別在不同事業體接班 2. 接班人培養、專業經理人與家族人士分工與合作機制



2. 家族憲法相關議題介紹

為有效建立家族股權分配機制，可透過家族憲法的制定，達其家族企業治理之主要目標。家族憲法的內容主要包含：

- 家族核心價值(願景、使命、祖訓、家規)
- 家族股東會及董事會的選任召集及決議
- 家族接班人的培養
- 股利分配政策
- 家族成員在事業體的任職政策
- 家族成員的行為準則
- 不遵循家族憲法的制裁
- 衝突調解機制
- 家族憲法的修訂

3. 閉鎖性股份有限公司之控股公司架構介紹

家族企業同時面臨的障礙還有繼承或分家所造成的股權分散，都會對家族企業的控制力造成影響，形成為了各自利益而難以有決策共識的模式，導致經營效率不彰，對於外在產業環境應變不及。

為使家族企業讓所有家族成員的持股集中於控股公司，會建議透過閉鎖性股份有限公司之控股公司架構，確保家族成員能保有對其家族企業之主控權。

閉鎖性股份有限公司係指(1)股東人數不超過50人；(2)於章程定有股份轉讓限制；(3)須為非公開發行公司。閉鎖性公司因章程可以訂定股份轉讓的限制條件，所以可以用於家族企業傳承股權的規劃工具，解決家族股權被外人入主的風險，允許發行複數表決權特別股或對特定

事項有否決權的特別股，都能加以確保家族成員控制權不致外散，特別股的設計，亦能解決上一代因為提前贈與股權給下一代後失去公司控制權的擔憂，如表 5-2 所示。

至於何謂股權轉讓之限制，舉例而言，閉鎖公司章程可以明定股權轉讓之受讓人需具備特定身分，如繼承股票的下一代要買賣股票，只能限定在家族成員之間進行或是載明於閉鎖公司擔任董事的股東，其股份非經其他全體股東同意不得將股份轉讓或贈與他人。

雖然閉鎖性公司的組織特性，能解決家族一代到兩代的傳承問題，但當閉鎖公司的持股者都是個人時，個人的生命終究會有終點，家族企業可以思考在閉鎖公司上面再架一層信託架構，同時訂定家族憲法並成立家族董事會，讓後代子孫日後可依制度化的傳承機制運作，傳承創辦人經營理念，達成代代相傳的永續目標。

表 5-2 閉鎖性公司應用於家族傳承的主要特點

閉鎖性公司應用特點	家族股權集中管理
	公司章程彈性規劃，可於章程載明限制股權轉讓
	控制權及受益權分離
	可發行複數表決權及特定事項否決權特別股
	彈性分配盈餘，得每季或每半會計年度分配一次

(二) 家族控股公司應用 (Family Holding Company: FHC)

對於家族治理之方式，也可以透過FHC來進行，運用FHC方式以確實掌控實質營運公司之股權，而FHC的股東則為家族成員。將家族成員之利益共生、共榮。FHC的功能職掌、人員任免與權責等，皆由最終權力機構為(家族)股東在家族憲法規範下進行決策與溝通。FHC透過家族董事會參與實質營運公司之經營，將經營權與所有權分離。FHC會採用閉鎖性公司型態，能限制股權轉讓，避免股權外流，如圖 5-1- 所示。

義大利時尚品牌 Ferragamo

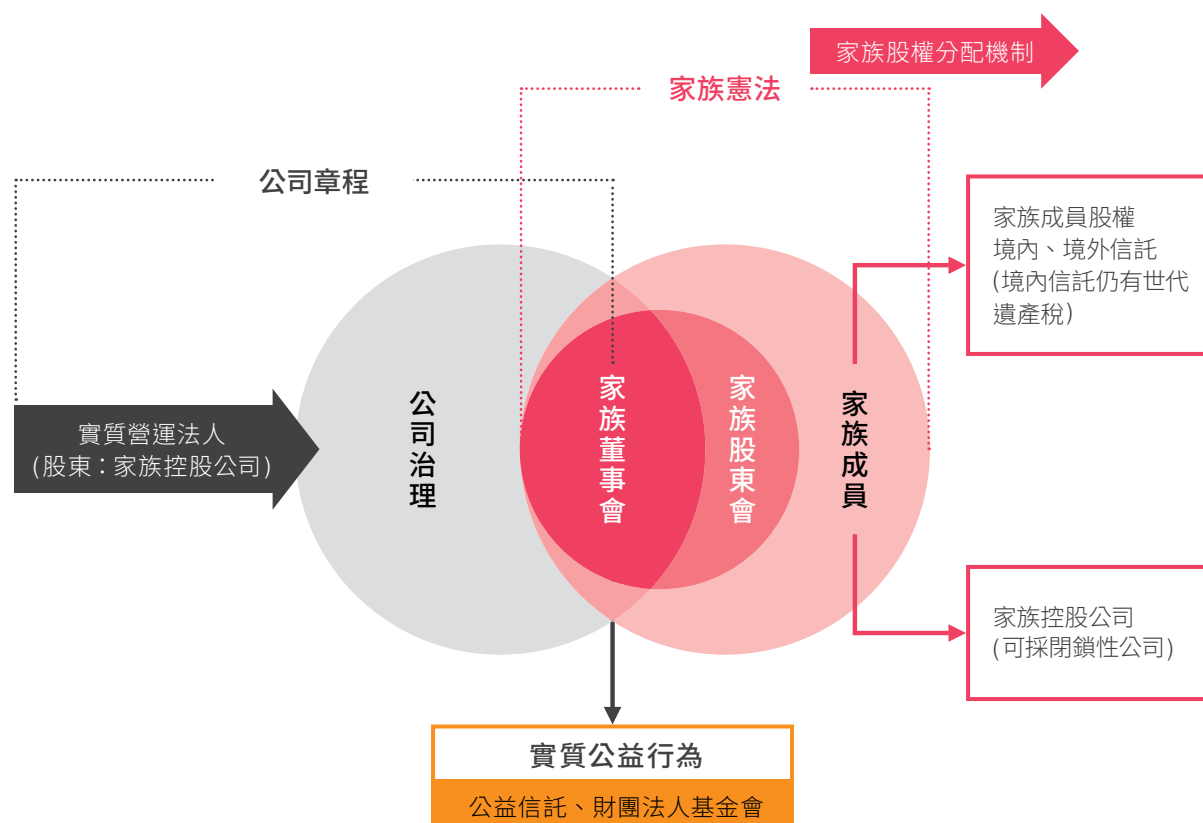
品牌創辦人Salvatore Ferragamo先生於1960年因病去世，留下了38歲的Wanda Ferragamo

(創辦人妻子；於2018年10月19日去世)和六位孩子，以及當時日產80雙手工皮鞋的家族企業，自此開啟家族事業開端，子女分別在不同事業部門努力，在2011年7月Ferragamo公司25%的股份在米蘭股票交易所上市，此外大部分股票仍然保留在Ferragamo家族成員的手中。

Wanda Ferragamo堅持家族的利益凌駕於個人利益之上，所有的家庭成員都拿相同的報酬，並持有相同比例的公司股票。

延續四代的Ferragamo家族迄今超過70人，目前由Ferruccio Ferragamo(第二代-四子)擔任公司的Chairman及Ferruccio的兒子James擔任Vice Chairman。

圖 5-1 家族憲法與企業治理之架構概念圖



三、傳承稅務規劃

(一) 家族財富移轉之信託方式介紹

高資產客群，常見的資產傳承安排方式有生前遺囑、保險、透過家族信託將家族資產的使用權、收益權、處分權，分別做設計，達到資產保全與傳承。其中，「信託」是財產所有權人(委託人)將所持有信託財產移轉給受託人，透過訂定信託契約約定信託財產的管理方式，要求受託人將信託利益交付給受益人。信託的功用與課稅方式，分別說明如表 5-3 所示。

(二) 跨境傳承國際反避稅及境外資金返鄉介紹

對於跨境傳承部分，主要也受到國際稅制變動的衝擊。近年國際間為提升課稅資訊透明度，陸續建置反避稅網絡，經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) 以資訊交換為重點提出金融機構共同申報標準 (Common Reporting Standard, 簡稱 CRS)，目的即在建立稅務資訊交換機制，由各國政府自動取得金融機構 (含銀行、券商、投信、壽險等) 帳

戶持有人的帳戶資訊，透過跨國稅務機關間簽訂多邊或雙邊資訊交換協定，每年與帳戶持有人的稅務居住國進行稅務自動資訊交換，以防堵跨國逃漏稅，為接軌國際反避稅潮流，我國近幾年持續強化與租稅協定簽署國的稅務合作，截至目前，我國已與日本、澳洲兩國建立稅務資訊交換機制，預計於 2020 年 9 月首次交換，過往透過境外租稅天堂地區 (如英屬維京群島、開曼) 的臺商交易模式也因經濟實質法案實施 (要求雇用當地員工、承租辦公場所及實際經營費用等)，面臨投資架構是否需重新調整之策略議題。

面對貿易戰與國際稅務趨勢變化，臺灣於 2019 年 1 月 31 日先針對國人匯回海外資金發布解釋函令，明確釋例海外匯回的資金應佐證的文件；然而，仍有可能多年累積的資金無法辨認資金屬性及提出相關證明文件，在此背景下，境外資金匯回管理運用及課稅條例之租稅優惠於 2019 年 8 月 15 日應運實施，在專法施行之日起的第一年享有 8% 及第二年匯回享有 10% 稅率的優惠稅率，匯回後若進行實質投資，可向稽徵機關申請退還 50% 的稅款。

表 5-3 信託功用與課稅方式

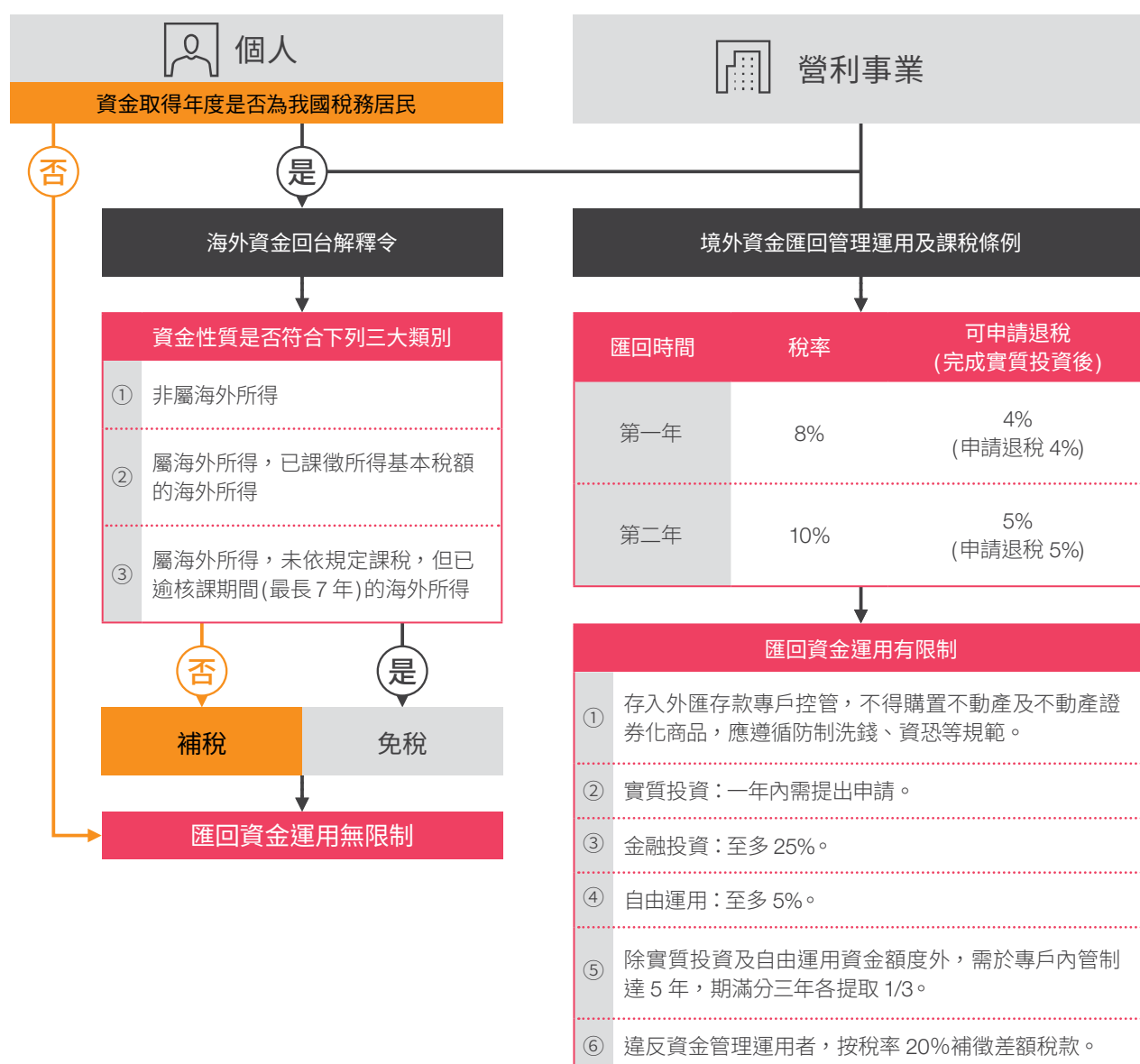
信託功用	
1. 財產之使用、收益、處分權能分別做設計，避免直接贈與後失去控制權 2. 鞏固企業經營權，減少剩餘財產差額分配與繼承問題 3. 貫徹委託人意志，明確分配權利，避免家族紛爭及爭產 4. 照顧及激勵家庭成員。	
課稅方式	
遺贈稅 ¹³	所得稅
信託內善用分年贈與，每年贈與＜新臺幣 2,720 萬元仍適用 10% 贈與稅	信託為導管理論，原則上信託財產所產生之所得為受益人所得，不因信託而改變

13. 遺贈稅中有新臺幣 220 萬元為免稅額。

此外，須注意這項享有租稅優惠的專法，適用期間僅於施行後的兩年內，當專法落日後一年內財政部須報請行政院核定所得稅法第 43-3 條反避稅之受控外國子公司條款 (Controlled Foreign Company, CFC) 的施行日期 (預估最快為 2020 年)，擁有境外公司的高資產人士應提早進行經營策略規劃。

在全球稅務環境的變化下，CRS 金融帳戶資訊交換網絡以及境外公司免稅天堂經濟實質立法等逐步落實，未來家族境、內外資產的相關資訊將逐漸透明，臺灣企業及個人在面臨稅務查核風險提高的趨勢下，對於境外資金回臺課稅方式簡要說明，如圖 5-2 所示。

圖 5-2 境外資金回臺課稅方式





(三) 公司股權及不同財產類型的稅制議題說明

當上市公司分配股利時，自然人股東須申報股利所得稅，目前分離課稅稅率為 28%；但若將手上上市公司股票換成家族投資公司持有後，投資公司就成為上市公司的股東。

依稅法規定，當上市公司分配股利時，是由家族投資公司領取，屬於企業轉投資收益，依現行稅法不必繳納所得稅，但投資公司若未再將領到的股利分配給自然人股東，在帳上就會形成未分配盈餘，須加徵未分配盈餘稅，稅率為 5%，直到將來自然人股東過世時，才会有遺產稅的問題。因此，能帶來延遲繳稅的利益，但實務運作時，須注意實質課稅的風險。另外，除了公司股權的稅制議題外，不同財產類型應關注不同稅務相關議題，如表 5-4 所示。

(四) 結論

面臨所得稅法改制、遺贈稅率調升、國際反避稅與全球金融帳戶透明化的挑戰下，個人及家族企業應對於家族整體的財富盡早做好準備，訂定與時俱進的策略，降低傳承所面臨的各種無形有形的成本，以達成代代相傳、永續成長的家族企業與財富傳承。

表 5-4 不同財產類型下稅務議題

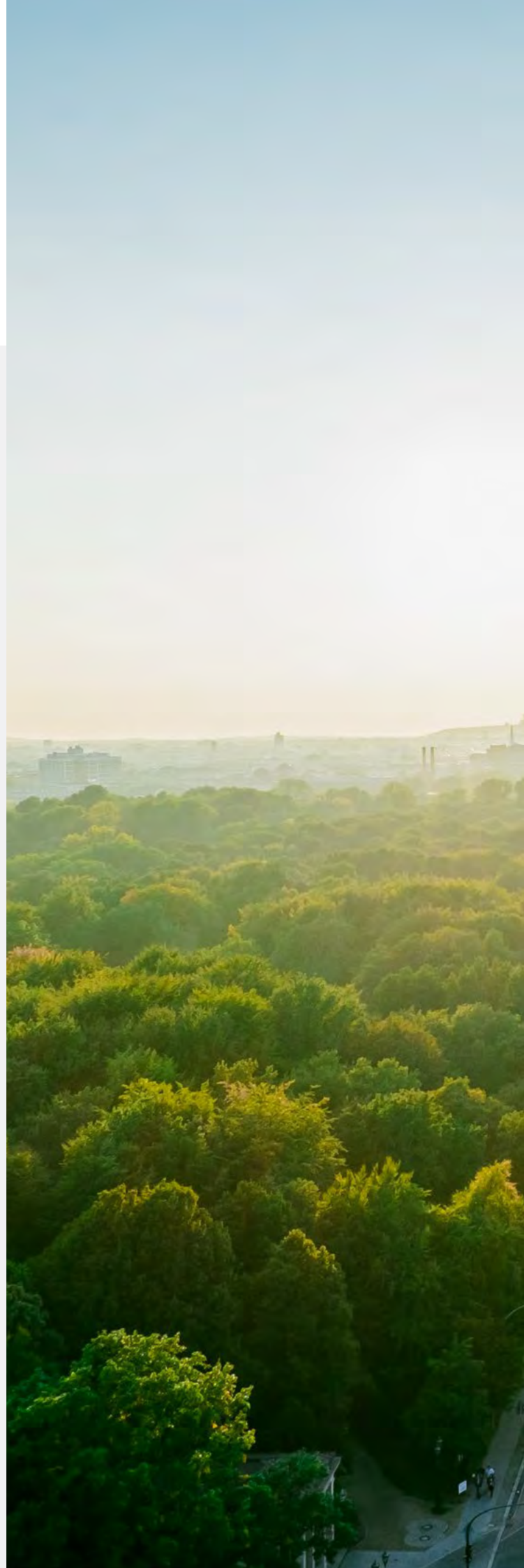
財產類型	稅務主要考慮面向
不動產	1. 生前贈與可能導致不動產適用稅制由舊制變新制。 2. 因繼承移轉之土地免徵土地增值稅。 3. 夫妻贈與免稅。 4. 善用自用住宅房地合一稅之新臺幣 400 萬元免稅額。 5. 自用住宅重購退稅。
藝術品	1. 境內拍賣藝術品所得屬財產交易所得，併綜所稅申報。 2. 境外拍賣藝術品所得(取得、存放均在境外)，屬海外所得，納入最低稅額。 3. 繼承人向稽徵機關聲明登記，不計入遺產總額，於轉讓時，需自動申報補稅。

總結

相較於 2017 年全球亮麗的經濟表現，2019 年是充滿挑戰的一年。面對國際政經局勢的變化，全球億萬富豪的財富淨值也受到衝擊；然而，臺灣富豪的財富淨值仍能在逆勢中持續成長、表現亮眼，臺灣高資產客群的潛力不言而喻。

深入探究其各項投資模式及行為，我們可以發現臺灣高資產客群對於情勢判讀及財富操作上，策略顯得更為靈活且具彈性，針對境外投資的區域，也明顯由過去的集中於中美，紛紛轉移至新南向地區。而對於財富傳承的考量，除了重視子女生活與能力養成外，也期盼財富移轉時能兼顧家族和諧與維持家族資產價值。

繼 2018 年發表之「臺灣高資產客群財富報告」後，中國信託銀行 (CTBC) 與資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 再次深入瞭解高資產客群之投資行為、以及對財富管理之期待，並透過不同資產規模、職業別之維度分析其理財動機與潛在需求，作為未來財富管理服務持續精進的方向。中國信託銀行也將不斷強化財富管理領域之各項專業及應用，提供兼具深度及廣度的暖心服務，滿足客戶自身及其家庭傳承的規劃，持續成就客戶價值。





調查方法

- (一) 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2019年7月至2019年10月，有效回收樣本數為277份。
- (二) 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(含)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，深度訪談時間平均90分鐘。
- (三) 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。

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

楊淑惠 中國信託商業銀行個人金融 副執行長

調查計畫主持人/總編輯

陳金榮 中國信託商業銀行客群營運總處 總處長

專案指導

隋榮欣 中國信託商業銀行通路經營處 處長

楊子宏 中國信託商業銀行私人理財事業處 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 所長

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

黃奎傑 協理

吳怡芳 協理

李春勳 協理

吳浩維 顧問

市場暨業務發展團隊

蔡大任 經理

稅務法律諮詢團隊

洪連盛 資誠聯合會計師事務所 稅務法律服務 合夥會計師

鄭策允 資誠聯合會計師事務所 稅務法律服務 副總經理

彭小芳 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

王千蕙 經理

