

出國報告(出國類別：其他)

2023 跨國財富管理進階人才培訓計畫 畫海外研習參訪行程

服務機關：臺灣銀行 財富管理部

姓名職稱：張文達 高級襄理

侯幸明 初級專員

派赴國家/地區：新加坡

出國期間：112年11月18日至11月23日

報告日期：113年1月11日

摘要

私人銀行業務是銀行業服務高資產客群的高階財富管理業務，近年來客群數成長快速，而國內金融業在加速布局私人銀行業務之餘，也鎖定未來高資產客戶的資產傳承，特別是過往歐美盛行的「家族辦公室」，有望成為國銀私人銀行服務的新成長動能。

為達「資本市場藍圖」之使命與目標，並配合金管會推動「財富管理新方案」，持續開放多元化之金融商品及服務，與因應高資產客戶服務之需求，培養充足的財富管理人才，因此財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會與證券商公會共同主辦「2023 跨國財富管理進階人才培訓計畫」。本次應本培訓計畫於 112 年 11 月 18 日至 11 月 23 日赴新加坡與金融機構進行參訪及意見交流，參訪單位包括：大華繼顯證券(UOB Kay Hian)、匯豐環球私人銀行(HSBC Global Private Banking & Wealth The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited)、萬方家族辦公室(Raffles Family Office)、新加坡私人銀行(Bank of Singapore)、利信保險(LSG Insurance)、施羅德投資管理(Schroder Investment Management Singapore)、安盛投資管理(AXA Investment Managers Asia Singapore)及瑞士百達財富管理(Pictet Wealth Management Singapore)等，探討有關財富管理現況、全球發展趨勢及金融科技創新應用等議題。

新加坡擁有高素質的基建設施，經濟與政局穩定，並在醫療、人才及金融體系等項目具有優勢，加上新加坡並沒有徵收財富稅，因此吸引不少全世界的富豪「錢進」新加坡，造就新加坡成為亞太地區一流的金融中心。臺灣在財富管理業務的起步較晚，而且法規上限制較多與稅賦的優惠較少，加上專業人才長期外流與國際化程度不足等劣勢，因此，臺灣需要借鏡新加坡的金融發展經驗，方能朝向亞洲金融中心的目標邁進。

目 次

壹、參訪目的.....	1
貳、團員組成.....	2
參、大華繼顯證券(UOB Kay Hian) 參訪過程.....	3
肆、匯豐環球私人銀行(HSBC Global Private Banking and Wealth) 參訪過程.....	8
伍、萬方家族辦公室(Raffles Family Office) 參訪過程	10
陸、新加坡私人銀行(Bank of Singapore) 參訪過程	13
柒、利信保險顧問(LSG Insurance) 參訪過程.....	16
捌、施羅德投資管理(Schroder Investment Management) 參訪過程 .	20
玖、安盛投資管理(AXA Investment Managers Asia) 參訪過程	43
拾、瑞士百達財富管理(Pictet Wealth Management) 參訪過程	46
拾壹、心得及建議.....	51

壹、參訪目的

為打造具前瞻性與國際競爭力之資本市場，金融監督管理委員會(下稱金管會)規劃「資本市場藍圖」，於2020年12月宣布正式啟動。本案配合「資本市場藍圖」自110年起推動，並依據111年7月6日證券暨期貨市場國際化發展基金管理委員會第9屆第3次會議通過，112年持續辦理「2023跨國財富管理進階人才培訓計畫」。

為達到資本市場藍圖之使命與目標，並配合金管會推動「財富管理新方案」及修訂「證券商辦理財富管理業務應注意事項」，因應高資產客群理財服務之需求及擴展證券商財富管理業務，政策面持續開放更多元化之金融商品及服務；因此如何培養充足的財富管理人才為業界所用，在現今環境下更顯重要。

本次參訪主要前往新加坡，與金融機構進行參訪及意見交流，參訪單位包括：大華繼顯證券(UOB Kay Hian)、匯豐環球私人銀行(HSBC Global Private Banking & Wealth The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited)、萬方家族辦公室(Raffles Family Office)、新加坡私人銀行(Bank of Singapore)、利信保險(LSG Insurance)、施羅德投資管理(Schroder Investment Management Singapore)、安盛投資管理(AXA Investment Managers Asia Singapore)及瑞士百達財富管理(Pictet Wealth Management Singapore)等，探討有關財富管理現況、全球發展趨勢及金融科技創新應用等議題。

本研習團團員共計18位，經參訪機構安排專業的簡報與經驗分享，及熱絡互動交流，同時學習新加坡金融機構之發展經驗，有助於進一步了解國際發展趨勢，也使參與學員們更瞭解國際市場趨勢，皆有豐碩收穫。

貳、團員組成

No.	公司名稱	姓名	部門	職稱
1	中華民國證券商業同業公會	戴〇梅	會務二組	組長
2	永豐金證券股份有限公司	潘〇鈴	財富管理部	副總
3	永豐金證券股份有限公司	柯〇玲	財富管理部	協理
4	永豐金證券股份有限公司	林〇倫	金融商品部	副總經理
5	永豐金證券股份有限公司	劉〇玲	法人業務部	業務副總
6	永豐金證券股份有限公司	高〇雍	通路事業處	營運總監
7	永豐金證券股份有限公司	潘〇廷	敦北分公司	業務經理
8	兆豐國際商業銀行股份有限公司	李〇芬	財富管理處	處長
9	兆豐國際商業銀行股份有限公司	蕭〇霖	財富管理處	副處長
10	兆豐國際商業銀行股份有限公司	陳〇和	財富管理處	襄理
11	兆豐國際商業銀行股份有限公司	徐〇育	台中分行	副經理
12	宏遠證券股份有限公司	邱〇莉	國家商貿中心分公司	副總裁
13	凱基證券股份有限公司	黃〇婕	通路管理部	專案資深副理
14	富邦綜合證券股份有限公司	葉〇芬	數位金融部	資深協理
15	臺灣銀行股份有限公司	張〇達	財富管理部	高級襄理
16	臺灣銀行股份有限公司	侯〇明	財富管理部	襄理
17	證券暨期貨市場發展基金會	林〇光	培訓中心	副主任
18	證券暨期貨市場發展基金會	陳〇如	培訓中心	中級專員

參、大華繼顯證券(UOB Kay Hian)參訪過程

一、時間

112 年 11 月 20 日，9:30~11:00。

二、與會人士

Lim Seng Bee(林紳美), Senior Executive Director

Edward Cai, Director, Products Private Wealth Management

Yi Jun Rong, Ryan, Analyst, Private Wealth Management

三、機構簡介



大華繼顯是亞洲最大的經紀公司之一，公司是在 2000 年由繼顯控股及大華銀行的大華證券經紀公司合併而成，亦有大華銀行集團的支援。總部位於新加坡，在全球擁有 80 多家分支機構，其中包括遍布東南亞、大中華區、英國和北美的不斷增長的辦事處網絡。大華繼顯布局全球與其強大的國際影響力故能夠掌握主要金融市場的脈搏，並提供跨行業和資產類別的深入情報。

憑藉著集團一百多年的歷史和聲譽，大華繼顯已成為包括機構、大型企業、高淨值個人和散戶投資者在內的知名客戶群值得信賴的金融合作夥伴。在強大、專注的研究團隊的支持下，屢獲殊榮的分析師將向客戶傳授深入的市場知識，以應對當今複雜的交易環境。

其中股票交易市場方面以先進的網路和行動平台為中心，提供廣泛的工具和解決方案使客戶能夠在主要市場充滿信心地交易多種產品，包括新交所、馬來西亞證券交易所、香港交易所、滬港通、深港通、倫敦證券交易所、多倫多證券交易所、納斯達克、紐約證券交易所 ARCA 和美國證券交易所。

財富管理方面亦為個人和企業提供全面的產品和諮詢服務。為了保護和發展客戶的投資組合，客戶依大華繼顯以亞洲為中心的財富管理解決方案，可以根據各個投資需求或目標量身定制。客製化服務包括資產配置策略、全權委託投資組合管理、資產管理平台 and 外部投資產品。

大華繼顯亦提供先進的工具和技術提供對各國多種產品和市場的無縫訪問，使投資者能夠交易各種證券，包括股票、債券、單位信託、期貨、選擇權、

差價合約和外匯。其作為金融服務和解決方案的領先供應商，致力於以卓越和誠信的方式為客戶和社區提供服務。

四、簡報內容

(一)重要里程碑

大華繼顯的故事可以追溯到 1900 年代初，當時已故的邱繼顯先生創立了 KayHian & Co，從事商品和證券交易。2000 年，繼顯私人有限公司與大華銀行合併，成立大華繼顯，成為新加坡最大的經紀公司。如今，大華繼顯已成為亞洲最大的經紀公司之一，為全球客戶提供全面的投資服務。

(二)全球分銷足跡

全球約 3000 多名員工，新加坡、香港、上海、泰國、馬來西亞、印尼、菲律賓、倫敦皆設有交易據點。多年來，大華繼顯已成為由機構和私人客戶組成的享有盛譽的客戶群值得信賴的金融合作夥伴。並繼續努力以更好的產品和知識改善為客戶提供的服務。

(三)致力為客戶提供優質服務

整個集團業務約 50-60%是服務零售客戶，另外一部分是投資銀行(Investment Banking)的業務，大華繼顯在投行部分服務件數是新加坡最大，不過新加坡市場很小，一年不超過 5 檔 IPO；反而在印尼較為活躍、香港、泰國、馬來西亞都是全牌照；另外高淨值客戶業務比重約有 20%，這幾年增長速度較快。

憑藉先進的工具和技術，大華繼顯為客戶提供了廣泛的證券交易能力。大華繼顯也為私人和機構客戶提供廣泛的服務，其中包含：幫助客戶籌集資金(例如 Jumbo、Razer 和 HDL)。

(四)多樣化產品

全球股票、債券、交易所交易基金 (ETF)、研究、期貨及選擇權、單位信託及互惠基金、投資銀行。

(五)服務項目

併購、企業諮詢/財務、投資者教育、保證金交易、給私人和機構投資者的建議、結構性融資、財富管理；這幾年客戶藉由透過新加坡平台去收購東南亞的公司，從印度來的客戶很多、中國來的也不少。

五、問題與答覆

Q1：截至 2022 年新加坡家族辦公室已高達 1100 家，大華繼顯是否為了吸引客

戶調整服務策略？有推出什麼方案吸引富豪客戶？相較於銀行有哪些獨特之處？大華繼顯是否有客戶分級管理策略？多少資產以上才提供專家顧問服務？

A1：大華繼顯的財富管理業務 10 多年從香港開始，這幾年一路延伸到新加坡來，很多客戶都是高淨值客戶，內部有客戶分級(Tier1~3)，不過這些分級是看個別產品，依產品別來看客戶的 Tier。一般高淨值客戶在新加坡要開財富管理帳戶要年薪新幣 30 萬以上，淨資產要新幣 100 萬以上。高淨值客戶較需要專業顧問服務，所以多以線下服務為主；但有些客戶買賣美股、港股、澳洲、倫敦、加拿大股票或期權一類需要線上交易，大華繼顯也有提供網路服務；其他產品目前還未開放線上交易，2024 年可能會規劃共同基金的電子交易平台。目前沒有特別調整業務策略，證券商比起私人銀行規模較小，優勢是具有彈性，例如說：客戶在私人銀行往來，如果資產規模達不到一定金額就會被降級；有些客戶想做槓桿，大華繼顯會迅速的提供客戶反饋及可行方案，客戶有什麼需求就會幫客戶想辦法。大華繼顯的客戶都是透過 MGM，也有許多合作夥伴，其他城市的券商、銀行都有合作渠道，藉此拓展業務。

Q2：目前台灣國內的券商提供的產品多為股票、債券、基金、結構型為多，請問大華繼顯目前的產品策略呢？

A2：其實是差不多的，另外大華繼顯還有提供高槓桿的商品，可以給客戶多樣選擇。大多數新加坡的私人銀行都是線下交易居多，大華繼顯也有提供線上交易平台，可讓客戶較靈活處理交易部分；私人銀行的收費相對較高，大華繼顯的收費相對來的有彈性。再者，大華繼顯的團隊透過共同合作並考量客戶的風險，合力為客戶思考解決方案。

Q3：以目前大華繼顯提供的投資產品之收益來說比重大概多少？

A3：以收益來說，Equity 50%、其他商品 50%(今年以結構型商品及債券為多)。

Q4：大華繼顯身為集團的一員，是否與大華銀行有跨售合作約定？大華繼顯與大華銀行產品的重疊度高嗎？在各地的 RM 如何管理？

A4：集團並沒有訂考核機制要雙方轉介跨售，但有些業務因客戶需求會個別與大華銀行議訂 MOU，若有合作也會有分潤機制。兩家公司獨立運作，產品項目差不多，但大華繼顯本身沒有產品，是與多家機構合作，產品選擇性多，客製化的程度較高。目前 RM 主要分布在新加坡、香港、馬來西亞，會有一個

總管理單位。例如菲律賓的客戶，可能同時有新加坡及馬來西亞的 RM 共同服務。

Q5：大華繼顯在私銀業務如何做非投資面的附加業務？

A5：舉例來說：有客戶思考到第二代教育問題，諮詢大華繼顯是否能協助新加坡當地學校的媒合，大華繼顯遂透過過往建立起的管道促成面談。另外，大華繼顯這兩年與新加坡大學 SMU 交流溝通比較多，加上公司也與 SMU 有些付費的訓練課程，與新加坡大學已建立溝通管道。有位客戶已先在新加坡配置資產，下一代就希望安排到新加坡學習適應環境，接下來再考慮將資產移轉第二代。還有菲律賓的客戶，希望下一代學習投資知識，就由大華繼顯安排投資概念經驗分享，交流財富傳承觀念，後來 10 個人中有 7-8 個年輕人都願意在大華繼顯開戶進行交易，除藉此拓展業務外，也提升在客戶心目中的價值。

Q6：近年來業績增長，台灣人開戶是否有增長？

A6：台灣人是去年之後才開始，可能是因為 80、90 年代台灣人的資產已經開始在新加坡及香港就有資產配置。

Q7：線上交易平台 Saxo 的營運模式對貴公司是否會構成威脅？數位科技服務普遍，UOBKH 是否仍須仰賴理財專員對客戶提供個別服務？目前 UOB 採用理財專員及網路線上服務的比重為何？

A7：Saxo 的交易手續費相當競爭，提供的線上交易平台也很不錯，確實對各家券商有衝擊。

但大華繼顯不在價格上競爭，競爭的是服務，高淨值客戶重視的是服務、市場研究、金融資訊，大華繼顯提供客戶投資方面的即時資訊，協助客戶投資組合的配置，不單單只是交易。

所有的券商都面臨一樣的問題，目前股票交易部分大概有 60-70% 會透過線上下單，但財富管理的部分還是以線下為主，不過最終還是以客戶需求為主，線上線下交互運用，這幾年大華繼顯積極投入產品研究及市場研究，從不同金融機構提供的服務來看，能不能幫客戶賺錢，為更多的客戶提供價值、知識、對市場的看法，提供全方位的服務是大華繼顯認為最重要的事。

網路券商近來新加坡已經 6-7 年了，大華繼顯也花了一些時間因應，另外

還有針對內部成本的調整，這部分是持續進行的。

Q8：大華繼顯提供客戶的定期資產對帳單是否為紙本寄送？或是已經改為無紙化，及透過電子郵件傳送？新加坡法規對於金融機構報告義務是否有相關規定？是否有針對高齡客戶提供特殊服務？

A8：目前針對 65 歲以上的客人會給 Hard Copy。新加坡從 2024 年開始就不發 issue check，如果客戶有需要就會要支付費用。新加坡金融管理局 MAS 沒有特別針對客戶的年齡訂有投資規範，不過大華繼顯的銷售團隊會依據客戶的年紀來建議客戶適合的產品。新加坡對於專業投資人(AI)需 2 年定期審視一次，會重新檢視客戶的資產(以 Liquid asset 計算)，就算客戶的資產達到 AI 的等級，客戶也可以選擇要不要成為 AI，視客戶需求。

Q9：大華繼顯針對人才培育的部分是否有規劃？招募的部分有沒有跟大學合作？在職同仁有沒有中長期的培育計畫？是否有透過挖角的方式吸收人才？

A9：因為新加坡小，人口也沒有增長，移民者多半都是富豪等級，家族已有安排，人才招募確實遇到很大的困難，目前有跟 2 家公立學院合作，每年有 10 位新鮮人實習的機會(18-19 歲)，訓練過程如果發現素質如果不錯會邀請他們加入公司。另外，還有跟 SMU 合作，每年會有 20 個新加坡學生到中國的券商進行海外交流實習。現職同仁也有在職訓練的規劃，目前有跟 SMU 談訓練計畫，一是將團隊送進大學做培訓，另外是請 SMU 來公司對銷售團隊做內部培訓。大華繼顯已經是新加坡最大的券商，要擔心的會是別的公司來挖角。大華繼顯也會透過併購其他同業的部分業務團隊來擴增人才。

Q10：大華繼顯是否有針對銷售團隊的教育訓練？如何提升銷售技巧？

A10：透過經驗傳承，提供最新市場資訊、金融資訊、市場情報及變化，讓銷售團隊能掌握最新的資訊；另外，針對常見的產品公司每部建置有知識庫，其他新的產品結構、依據市場需求主打的熱門產品都會即時更新資訊給銷售團隊。

Q11：大華繼顯是否有對客戶的資產損益情形作系統性的風險控管？損失率多少會做什麼因應？

A11：目前暫時沒有透過系統管理，如果有發生客戶帳上虧損，會提供客戶其他投資調整的建議。

肆、匯豐環球私人銀行(HSBC Global Private Banking and Wealth) 參訪過程

一、日期

112 年 11 月 20 日，15:00~16:30。

二、與會人士

(一)Jeffre Yap (Head of Investment & Wealth solution, SEA)

(二)George Lam (Head of Discretionary, Funds and ETFs, SEA)

三、機構簡介



匯豐銀行 (HSBC) 是一家全球性的金融機構，總部位於倫敦，其歷史可以追溯至 1865 年。匯豐以其全球性的業務規模和廣泛的金融服務而聞名，是世界上最大的國際性銀行之一，該銀行的業務遍及亞洲、歐洲、中東、北美和拉丁美洲等地區，形成了龐大而複雜的國際網絡。匯豐銀行以其出色的財富管理服務聞名於世。提供高端客戶的投資、保險、退休計劃等全方位的金融解決方案。其中匯豐的私人銀行業務(Private Banking) 是其財富管理領域的一個重要服務，為高淨值客戶提供量身定做的金融服務，包括資產配置、投資管理、稅務規劃。在各項機構的多項財富管理與私人銀行領域的評比當中，包括資產規模、客戶滿意度、金融表現等，匯豐常被譽為全球最佳之一。

四、簡報內容

(一)亞洲正迅速崛起成為全球財富中心，在這個地區的高淨值客戶也正快速成長以上，匯豐的私人銀行在其中清楚的定位，近年陸續擴大幾個國家的私人銀行業務(例如台灣，印度)。新加坡是一個樞紐中心，這是一個非常關鍵的角色，剛好可以連結高成長的東協地區(越南,菲律賓,印尼,泰國,馬來西亞)，也剛好與北亞、中東地區可以對接，不但是資金流入的首要選擇，許多高資產客戶也有往新加坡移民的選項。匯豐的私人銀行業務除在此時除了地利優勢，更重要大幅引入數位技術提升客戶體驗，目前客戶有 2/3 以上的交易是透過數位完成，對於在跨國的客戶的服務可以十分便利，而匯豐私人銀行的

客戶關係經理可花更少時間在作業流程上，專注服務客戶，加深與客戶的關係。

(二) 匯豐私人銀行的經營服務主要以投資的解決方案為主，這也是高淨值客戶與銀行合作的主要目的，這些客戶主要一直在尋找長期與廣泛的解決方案，特別是替代性投資，包含對沖基金、私募股權、各項債券，過去此類投資工具主要都是提供給機構客戶，匯豐這幾年引入私人銀行並依據客戶投資興趣與期望提供量身訂做方案。此外，在 COVID-19 大流行後，財富傳承與企業接班繼任的問題變成顯學，匯豐私人銀行的為家族辦公室(Family Office)提供的產品與服務範圍也擴大，以滿足客戶特定需求，並保護客戶的家族財富。另外，若高淨值客戶有需要其他非金融類商品的服務(例如藝術品等)，匯豐私人銀行可提供多樣化的融資服務(Financing)，讓客戶可以有足夠的資金彈性進行更多元的資產規畫與配置。

(三) 相較於一般銀行分別經營私人銀行(Private Banking)或零售財富管理(Retail Wealth Management)財富管理，匯豐銀行目前是將這兩類業務整合在同一個事業群(HSBC Global Private Banking and Wealth)，在業務管理與經營上，主要還是會有不同的業務團隊服務客戶，彼此的著重客群與 KPI 也不同。但透過整合，所有的商品與流程可使用相同平台，關於投資商品解決方案，以及各項新興技術導入後的數位體驗，就可以更有效率地提供給所有匯豐客戶，發揮綜效的效果；此外，匯豐銀行在許多過家都有經營據點，因此透過業務上的整合，客戶將可以與匯豐銀行有更緊密的往來。而由於東協地區的客戶財富預計會有大幅的成長潛力，因此勢必會有許多在原財富管理服務的客戶可能也會選擇私人銀行服務，匯豐私人銀行的作法除了建立集團內的引介機制(Referral)，更也透過 AUM 分級制度，定期檢視是否將客戶移往更適合的服務團隊，讓客戶長期與匯豐銀行維持往來關係。

(四) 由於新加坡一般銀行並沒有保險牌照，因此是需要第三方的保險中介合作，但匯豐銀行在年初購過併購，成立 HSBC Life，這對於私人銀行客戶的產品服務線更完整，特別是對於成立家族辦公室有需求的客戶，其中的投資管理項目可以加上保險解決方案。

伍、萬方家族辦公室(Raffles Family Office) 參訪過程

一、日期

112 年 11 月 21 日，09:30~11:30。

二、與會人士

(一)Jovanni Cai 蔡寒菲,Vice President ,Wealth Solutions-Fund Services

(二)Gerda Lau 劉婉珊, Director, Talent Acquisition-Southeast Asia

三、機構簡介



萬方家族辦公室成立於 2016 年，總部位於香港，在新加坡、上海、北京、臺北等多個亞洲金融中心均設有辦事處，該家族辦公室是一具備獨立性、並擁有多種資產類別的專業顧問團隊和涵蓋全球金融機構網絡的綜合性平台，致力為高資產客戶和家族提供全方位財富管理服務，為其客製化財富保存方案，協助制定合適的傳承規劃。

四、簡報內容

萬方家族辦公室為客戶獨身訂製投資策略，並可為其安排獨立投資組合公司 (SPC)、可變資本公司 (VCC)、有限合夥基金 (LPF) 等三種基金架構的設立與管理。提供一站式基金設立及管理方案，全方面統籌協調基金律師、稅務師、審計師基金行政管理人、公司秘書等地三方服務商。

新加坡單一家族辦公室之最典型的架構包含兩家公司，一家為基金公司 (Fund Compay)，通過該公司持有各類資產，另一家為基金管理公司 (Fund Management Company)，亦可稱為單一家族辦公室。基金管理公司將向基金公司提供基金管理服務。

基金公司可申請新加的稅務優惠計劃，即 130(前稱 13R)計劃和 13U(前稱 13X)計劃，而基金管理公司則基於管理家族財富的需要，可請家族成員作為投資經理，故家族成員可以申請新加坡的工作准證 (Employment Pass，簡稱 EP) 並成

為新加坡稅務居民。在符合既定條件的情況下，130 和 13U 計劃對由合格新加坡基金經理管理的“認可人士”之“指定投資”所獲得的“特定收入”提供稅豁免。總體而言，稅豁免適用於大部分的收入類別，例如利息收入以及未實現價值等收益)。

另透過架構新加坡家族辦公室，申請人將先獲批 EP，符合資格後可申請成為新加坡永久居民(PR)，最後可申請成為新加坡公民。月薪為低於 12,000 新幣時，EP 持有人可為配偶或未滿法定歲數之子女申請家屬准證，並為父母申請長期探訪准證。家庭成員可長期在新加坡居住，享受國際級水準的優質教育及醫療體系。

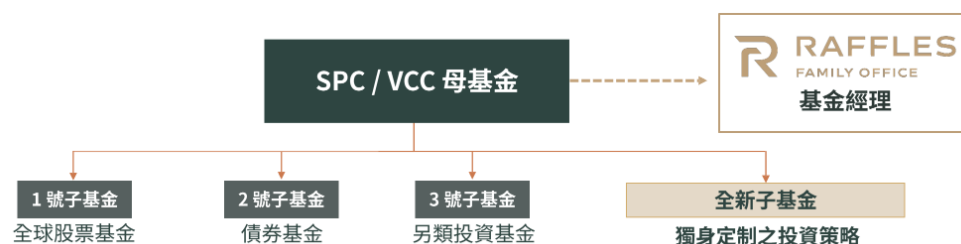
五、問題與答覆

Q1：SPC 的基金特色是什麼？

A1：SPC 及 VCC 基金之優勢如下：

1. 稅務優惠
2. 相互隔離與保障
3. 隱私保護
4. 穩定性及安全性
5. 開放式或封閉式皆可
6. 適用於另類投資資產類別

典型架構如下圖所示



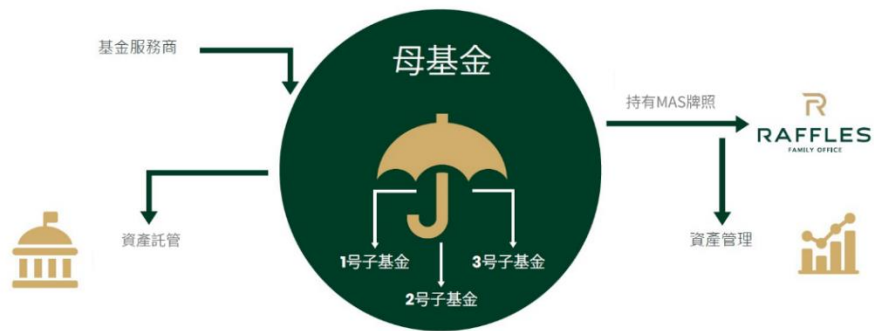
Q2：甚麼是 VCC？

A2：是一投資架構規劃，新加坡可變資產公司，簡稱 VCC，是由新加坡金融管理局(MAS)和會計與企業管制局(ACRA)於 2020 年 1 月 14 日推出的投資基金公司結構。而萬芳家族是 VCC 試點計畫中為數不多的選定基金經理之一。截至 2022 年 6 月，超過 590 家 VCC 在新加坡註冊或轉移到新加坡。

VCC 特點：

1. 單一子基金或多個子基金
2. 資產及負債相互隔離
3. 靈活發行及贖回股份
4. 無須公開股東名冊
5. 允許轉移註冊地點
6. 開放式 / 封閉式
7. 可由資本中分派股息
8. 可設立不同股份類別
9. 稅務優惠

..... VCC的傘型子基金結構



陸、新加坡私人銀行(Bank of Singapore) 參訪過程

一、時間

112 年 11 月 21 日，14:00~15:30。

二、與會人士

- (一) Keeve Tan, Bank of Singapore
- (二) Jasmin Phua, Bank of Singapore
- (三) Cyrus Leong, OCBC Securities (OSPL)
- (四) Huang Lucas, OCBC Financial Institutions

三、機構簡介



新加坡銀行 (Bank of Singapore) 是華僑銀行全資持有的私人銀行業務子公司，管理資產達 1,210 億美元(截至 2023 年 6 月 30 日)，總部設於新加坡，員工人數逾 2,400 名，其業務網路覆蓋全球各地，在香港、杜拜、菲律賓、馬來西亞、英國及盧森堡均設有業務據點，採用開放式架構產品平台，提供包括債券、股票、外匯、衍生性商品、結構性工具、避險/私募基金等投資產品組合，透過強大的研究實力，為客戶的理財需求，提供客製化風險基礎解決方案，且其對應的投資服務，可選擇全權委託組合、顧問管理及投資協議 24 小時的外匯交易等，另對於大額人壽保單、投資組合槓桿、房屋貸款抵押借款、企業融資等，亦有完善的服務。

華僑銀行是新加坡及東南亞地區按照資產總值計算第二大的金融服務集團，擁有穆迪 Aa1 級評級及惠譽與標準普爾 AA-評級（截至 2023 年 9 月），並連續數年獲《全球金融》雜誌評為全球最安全的 50 家銀行之一，同時在《亞洲銀行家》雜誌的評選中榮膺「新加坡最佳管理銀行」殊榮。

作為華僑銀行子公司，新加坡銀行客戶可適用華僑銀行與關係企業的全方位投資管理及商業銀行解決方案。

四、簡報內容

- (一)轉型私人銀行的成功關鍵

新加坡銀行原為 ING 亞洲私人銀行（ING Asia Private Bank），2010 年被華僑銀行收購後成立。該行分享在短短十多年的時間便能成功轉型為私人銀行的主要關鍵因素為成功的購併、招攬優秀人才、著重企業發展策略及集團合作方針。

在成功的併購及招攬優秀人才部份，華僑銀行除了在 2010 年收購 ING 亞洲私人銀行並成立新加坡銀行外，新加坡銀行於 2016 年收購巴克萊銀行在新加坡與香港的財富及投資管理業務，透過這二次的成功併購，加上積極留住 ING 亞洲私人銀行及巴克萊銀行原有的優秀人才，為新加坡銀行的私人銀行業務奠定重要的基礎。

此外，在著重企業發展策略及集團合作方針部份，該行表示在發展私人銀行產業時，非常著重於長遠的企業發展戰略及集團內部分工合作的模式，高階管理階層減少對部份短期績效的要求，轉而更重視員工對客戶及公司長遠發展的貢獻，另借重母公司華僑銀行集團的強大資源，透過集團內部的分工與合作，提供客戶更完善的全方位資產管理方案，並成功建立媲美歐美私人銀行的營運模式。

(二)重視人才的培育

作為一個以人際關係為基礎、客戶利益為中心的私人銀行產業的一員，該行高度重視員工，並視員工為最珍貴的資產，且開辦私人銀行高級文憑與私人銀行高級證書兩項專業課程，均獲得新加坡銀行與金融學院（IBF）認可，課程宗旨在於培養銀行家獨有的專業素質及能力，從而提供客戶專業服務。

另該行在人才的管理上，除了重視員工的福利外，發展利用大數據分析員工專長、開發全員皆可上的線上課程、集團第一與業務第二的培育架構及部門間員工互相交流 4 大特點，現階段已運用大數據技術來分析員工的專長，找出最適合員工的職位，且線上課程不侷限員工所屬部門，只要員工有心學習，便可先透過線上課程進行瞭解。

此外，要求員工將集團發展擺在第一位，若對現階段職位有不適應或不滿意的地方，可以透過轉換部門發展的方式找出適合自己的生涯規劃，並採取針對性的培訓方式，致力提高員工的專業技能與社交能力，促進個人發展。

(三)傳承與守富

對高資產客戶而言，最希望透過私人銀行達成的目標不外是創富、守富及傳承，該行認為，發展至今，如何有效地為客戶守富並將財富傳承給下一代，是目前私人銀行客戶所重視的重中之重，其中如何透過家族辦公室及家族會議等方式，

凝聚下一代的向心力及培養合格的接班人，已是目前華人地區富人的首要目標，接下來才是透過私人銀行的協助，穩健守住現有的財富；至於創富，由於高資產客戶通常都透過且精通以企業經營來累積財富，因此相較於傳承與守富而言，創富的重要性非為優先考量。

柒、利信保險顧問(LSG Insurance) 參訪過程

一、日期

112 年 11 月 21 日，15:50~17:20。

二、與會人士

(一) Shaun Chang(張哲彰), Chief Executive Officer

(二) Victor Chen(陳湧怡), Director

三、機構簡介



利信保險顧問有限公司(LSG)的前身為 Lombard International Singapore Pte. Ltd. 是一家領先的金融諮詢公司，專門為高淨值個人及其家庭跨境財富管理需求，提供量身定製壽險解決方案。於 2015 年在新加坡成立，當時為黑石集團(Blackstone Group)全資控股的公司，在 2023 年 2 月被萬信保險顧問(香港)有限公司(MHK Insurance Services Ltd)收購。LSG 憑藉豐富的行業專業知識，一直為客戶提供個人化的建議和定製化的保險解決方案，並以致力為客戶提供最佳服務和卓越的成果為目標。

四、簡報內容

(一)LSG 介紹

LSG 身為新加坡專業的保險顧問，與全球知名保險公司合作，提供全平臺豐富而多樣性的產品線服務。目前 LSG 除新加坡外，與百慕達、香港、歐美知名保險公司合作，產品線除傳統壽險外，萬能壽險(VUL)、私募人壽保險(PPLI)類型的商品更為高資產客群所青睞，新加坡地區的宏利人壽、Swiss Life、Utmost International，百慕達地區的 Broad River、盧森堡地區的 Lombard International Assurance…等各地的保險公司皆為合作對象，LSG 站在客戶的立場，依客戶的需求選擇不同地區的保險公司。

(二)香港、新加坡、百慕達及歐美地區的比較

1. 香港地區：客群以大中華客戶為主，包含零售及高端客戶，近年以儲蓄分紅型壽險商品為主流。香港保險商品以靈活及創新著稱，例如保單分拆、多幣別轉換，更可設有備用投保人、在一定條件下可更換被保險人等特別條

款。在簽單方面原則上香港保險監管機構要求，投保人、被保人必須親自到香港簽約，近年有透過信託投保可免入境香港，係要、被保人成立信託後，由信託公司以保單申請人身份在香港代為投保，待保單生效後再取消信託，將保單轉為客戶的個人保單。

2. 美國地區：客群以本地市場及保障類型產品為主，熱門商品為指數型人壽保險（Indexed Universal Life Insurance，簡稱 IUL），繳期以分期繳為主，與香港、台灣偏好躉繳型態不同。1985 年以後之人壽保險適用美國稅局 7702 條款，嚴格區分人壽保險和投資產品，屬超過免稅額的部分需要繳交所得稅。簽單方面，大部分需要入境簽單及體檢。

3. 百慕達地區：投保年齡可高達 85 歲及私募人壽保險 PPLI 吸引國際市場及高端客戶，保單可由信託、投資公司持有為其特色，並可接受遠程線上簽單及免入境體檢。

4. 新加坡地區：客群包含本地及國際市場客戶，穩健及公開透明是新加坡的特色，高端及客制產品齊備，除倍數型傳統保單、指數型萬能壽險 IUL 外，私募壽險 PPLI、金融資產保單化更為高資產客群主流產品，在簽單方面新加坡可接受遠程線上簽單，亦可免入境體檢。

(三) 構建保險組合，落實財富傳承

如何透過有效的保險組合以落實高淨值客戶的財富傳承守富、藏富及傳富目標？守富方面搭配儲蓄分紅保險、年金保險、倍數型傳統及萬能壽險(UL、IUL) 做為底層，其次將金融資產(投資組合)、非金融資產(實體企業)透過資產保單化(PPLI)進而達到藏富的功用，最終透過信託、遺囑達到財產預先規劃分配，達到傳承財富的目標。

倍數壽險、萬能壽險要保人繳交保費後保險公司提供保障，投資回報大於保險成本時，現金價值增加，提供終身保障至期滿或身故賠付給受益人。反之投資回報小於保險成本時，現金價值下降，直到保單價值歸零時，保單即失效。故投資回報扮演相當重要的角色，較佳的投資回報可提供較高的保障倍數及派息率。另一方面這也是海外的保險相較台灣的保險相對便宜、保障倍數較高的原因之一。指數型萬能壽險(IUL)通常連結 S&P500 指數，長期績效穩定，持有 20 年以上年化回報率約為 8.35%，在同等保額下，指數型萬能壽險槓桿率可達 5.69 倍，高於萬能壽險(UL)3.63 倍，更高於終身壽險的 2.25 倍，故透過高保障倍數保險，

可以達到守富目標。

(四)資產保單化的財富保值與保全計畫

在分紅保單、萬能壽險商品，要保人繳付保費都是以現金、存款做為保費，而私募壽險除現金外，更可將投資組合、境外私人投資公司納入，也就是資產保單化(Private Placement Life Insurance, PPLI)，PPLI 源自於歐洲，主要的目的是為了解決移動的簡易性及簡化傳承的複雜性，又稱私人定制壽險、私募壽險，其本質為投資相連壽險(VUL)，但實際的應用是個人及家族的頂層架構及方案，藉由保險的優勢及框架將客戶持有的資產保單化，用可用於資產隔離、稅務籌畫及財富傳承。

私人定制壽險的投保人可以是個人、信託或是私人投資公司(PIC)，被保險人可以是具備可保利益的股東，而受益人是由投保人指定且可隨時變更，可包含非法定受益人或是備用信託，避免繼承爭議。客戶(投保人)以私人投資公司(PIC)股權或現金支付保費給保險公司，由保險公司核發私人定制壽險保單，此時資產擁有人變更為保險公司，客戶身份由股權擁有人轉換為保單擁有人，並保留控制權不變，達到資產保單化的財富規劃與傳承架構。

資產保單化後的好處如下：

1. 資產保全：所有權改變，實現經營風險及債務的隔離。避免銀行帳戶遭到凍結。
2. CRS 申報簡單：申報主體為保險公司，每年只需申報保單持有人和保單價值。
3. 資產隱私：無需申報受益人，無需申報保單持有的資產細項，只需披露保單現金價值。
4. 稅務籌劃遞延：資產增值視為保單價值的增加，暫無資產增值稅實現所得稅遞延效果。

避免冗長遺產認證程序：保單最多可以有多名受保人，只要有一名受保人在世則無需給付，保單可繼續有效，保單持有人可以使用資產，或以部分解約方式提取資產。若受保人身故，保單將直接分配給受益人，避免遺產認證的冗長程序。

五、問題與答覆

Q1：新加坡保單規劃如何協助客戶進行傳承計畫？具備哪些保單特色？

A1：近年來大中華客戶資金競相到新加坡來理財，主要除了地緣政治影響，還有

新加坡的金融環境優勢，在新加坡保單規劃，可從下列的保單特色來協助客戶做好資產傳承。

- (1) 投保人可為個人、信託，亦可為公司型態，或者是多種組合的架構，為了達到客戶資產傳承的目的。例如：境外公司透過信託的型態來進行保險規劃，達成企業的傳承目的。多數保單主體可安排信託架構，確保委託人的信託目的，可能是照顧子女，可能是企業的股權安排，能有效地透過信託來執行。
- (2) 資產保單化規劃，本質其實還是壽險(VUL)，透過私人訂製規劃，並藉由保險的優勢和架構將客戶持有的資產保單化，例如，將境外公司的股權藉由私人定製壽險規劃，股權持有主體為保險公司，可實現經營風險和債務的隔離，確實做好資產保全，而原股權持有者為保單持有者，仍保有控制權，不會改變。

Q2：可否分享保單稅務規劃的案例？

A2：客戶背景是個人控股公司(PIC)，由於過去資產偏重以個人持有，另外經營事業盈餘保留在個人控股公司，該客戶是境外專業投資人，希望透過控股公司進行股權投資，希望本行進行個人及公司整體稅務規劃。我們主要規劃重點如下：

- (1) 以私人定製壽險(PPLI)架構進行個人及控股公司為規劃，由於各人持有較大資產，將有較大的稅務風險，故部分規劃個人資產所有權為保險公司，達到資產保全的目的。
- (2) 控股公司股權投資投資期多數長達 7 年以上，將面臨較大的稅務及傳承風險，且投資期間的配息產生所得稅問題，以及投資到期若獲利頗豐，亦將產生鉅額的資本利得稅負，透過私募股權基金置入 PPLI 私人定製壽險規劃，未來基金市值逐年增值，產生資本利得將視為保單現金價值的增值，實現了所得遞延的節稅效果。此外，若被保人身故，保單將直接分配受益人，避免了冗長的遺產認證程序。

捌、施羅德投資管理(Schroder Investment Management) 參訪過程

一、日期

112 年 11 月 22 日，9:30~11:30。

二、與會人士

(一) Richard Lewis, Managing Director, Singapore Schroders Wealth Management

(二) Chin Szu Yi, Head of Wealth and Product, Singapore Schroders

三、機構簡介



施羅德投資集團（英語：Schroders plc）是英國一家資產管理公司，總部位於倫敦。其股份在倫敦證券交易所上市，更成為富時 100 指數成份股。

主要提供客戶投資企業、保險公司、本地及公眾認可的慈善機構、保本基金、高增值及零售等。目前在 26 個國家設有 35 個辦事處，遍滿全球。主要營業範圍是英國、歐洲、美國、日本等長期性資產管理服務，以及快速增值的新興市場，如中東、亞太及拉丁美洲等。

施羅德提供以投資為主導的財富管理服務，在多託管和開放架構平台上量身定制客戶建議。這種方法加上專業知識的支持，增強了顧問與客戶間信賴合作的緊密度。

資產和財富管理是施羅德著重的業務，同時施羅德強調目標與客戶的目標完全一致—創造長期價值，幫助客戶滿足未來的財務需求。施羅德代表世界各地的機構和散戶投資者、金融機構和高淨值客戶目前負責 8,871 億美元的投資，投資領域包括股票、固定收益、多元資產、另類投資和房地產等等。

四、簡報內容

(一) 一家跨越全球為客戶服務的組織

1. 管理和行政資產為 8,871 億美元
2. 擁有超過 6,100 名多元化的國際團隊

3. 在歐洲、美洲、亞洲、中東和非洲的 38 個地點開展業務
4. 環境、社會和治理原則是施羅德理念的基礎，進行了 5,300 多次 ESG(環境、社會和治理) 參與
5. 擁有 215 多年的投資市場經驗

資產和財富管理是施羅德主要的業務，施羅德的目標完全與客戶的目標一致——創造長期價值，幫助客戶滿足未來的財務需求。施羅德代表來自世界各地的機構和零售投資者、金融機構和高資產客戶負責 8,871 億美元（7,119 億英鎊）的資產管理，投資於股票、固定收益、多元資產、替代品和房地產。

在公司層面，施羅德的資產接近 9 億美元。當然，根據市場波動，這個數字可能會略有變化，從財富管理的角度來看，財富管理部門的資產大約是集團資產的 12 到 13%。因此，就施羅德的財富管理業務而言，大約有 1,200 億美元的資產。

所以施羅德財富管理小組相對於全球的其他部門來說是比較小的，主要聚焦點在於投資，這也是施羅德財富管理的主要方向。是一家注重投資的公司，專注於全球投資資源的管理。

至於其他方面，廣泛而言，施羅德涵蓋了所有資產類別，無論是公開市場資產還是私人市場資產，包括股票、固定收益，以及私人市場活動。

(二)無與倫比的亞洲業務版圖：在亞洲已有超過 50 年的建立業務歷史

1. 市場領導者，在當地經營成功
 - (1) 採用開放架構和多保管人方法為客戶提供建議
 - (2) 在可持續投資領域被公認為領先者
 - (3) 可以獲得來自主要銀行和研究機構的研究
 - (4) 提供量身定制和精品級別的服務
2. 合作夥伴關係
 - (1) 一支多代穩定的團隊，可以在未來多年與客戶及其家人合作
 - (2) 作為客戶信任的顧問，提供獨立和公正的建議
 - (3) 被多個行業獎項所認可
 - (4) 在買方投資方面的專業知識確保服務與客戶的利益完全保持一致
3. 跨多個客戶範疇屢獲殊榮
 - (1) 在為家庭、家族辦公室和慈善機構管理財富方面是行業的領導者之一

- (2) 具有全球性的投資專業知識
- (3) 以投資為主導的財富管理方法
- (4) 長期以來將客戶的可持續發展目標與其投資相一致（自 2002 年起）

施羅德在亞洲的承諾和足跡，其中包括機構投資管理業務和財富管理業務。從財富管理的角度來看，施羅德的團隊位於新加坡，大約有 60 人。所以是一個小而敏捷的團隊，但這正是施羅德為客戶提供服務的重點所在。施羅德非常注重投資，專注於與客戶的交流質量和一致性。除了新加坡外，倫敦和瑞士都設有財富管理部門。因此，客戶可以在這些市場上與施羅德財富管理建立關係。

(三)施羅德的不同之處

- 1. 獨立建議
 - (1) 與客戶目標和風險承受能力相一致的解決方案
 - (2) 不受銀行和產品供應商的影響
- 2. 費用透明度
 - (1) 消除固有利益衝突
 - (2) 基於費用的建議僅針對您的目標
 - (3) 可靈活定制費用結構
- 3. 風險管理
 - (1) 對資產和負債的單一視角
 - (2) 避免曝露的重疊
 - (3) 多元化服務提供商
 - (4) 司法風險管理
- 4. 開放式架構平台
 - (1) 整個市場的產品供應
 - (2) 對最佳執行和定價的建議
 - (3) 可接觸賣方和買方研究
- 5. 全面方法
 - (1) 全面平衡表方法
 - (2) 投資、銀行和貸款
 - (3) 整合報告

6. 協調

- (1) 跨您的銀行關係的單一協調點
- (2) 機構級的服務 (B2B)
- (3) 對行業趨勢和發展的認知

「透過施羅德的多保管人方法，客戶可以獲得與直接合同關係的銀行相同的基礎設施和資產負債表，同時他們可以將我們作為財富顧問。」

上述為施羅德的財富管理業務平台概況。關鍵點是，施羅德希望成為獨立的顧問，可以真正對客戶的利益進行最佳的規劃。從牌照和監管的角度來看，施羅德在新加坡擁有一個商業銀行牌照。因此，施羅德是與投資管理業務分開的獨立實體法人。有點像一家銀行，施羅德是商業銀行的許可證，但施羅德認為在非常高的層次上，一般銀行業務不是財富管理的核心功能，而是專注於為客戶提供投資管理和投資方面的服務。

(四)施羅德的多保管人方法及 EAM 財富顧問模式

施羅德認為 EAM (財富管理) 的世界正在成長。由於平台的獨特性，需求越來越強烈。從客戶回饋來看，客戶習慣於與機構交流，無論是銀行機構還是投資管理機構，客戶對與大型機構合作感到舒適。然而，隨著 EAM 的世界不斷擴大，越來越多的客戶正在尋找一種更加個性化的管理資產的方法。他們希望有一個平台，可以為他們提供量身定制的解決方案和個性化的關注，這就是 EAM 的作用。EAM 提供了一種更加精品化的服務，客戶可以與一個專業團隊合作，他們了解客戶的獨特需求，並為他們提供定制的投資策略。這種個性化的方法越來越受歡迎，相信它將繼續推動 EAM 的世界增長。

因此，與施羅德合作的機構可以享有 EAM 的靈活性，例如：可以與任何托管人預訂資產、可以輕鬆滿足客戶的需求，讓他們感到更加舒適和滿意。施羅德認為自己是獨立的顧問，可以更好地符合規定與客戶要求。這個開放式架構平台，在施羅德內部尋找最好的方案，同時也在外部市場尋找可用的解決方案。因此，這個平台是開放的。施羅德可以在市場上與所有主要對手方註冊資產，或者客戶可以將資產註冊在當地的私人銀行或全球私人銀行。

對於施羅德來說，與其他銀行和私人銀行市場建立 B2B 關係非常常見。客戶通常與多家銀行合作，施羅德尊重這些歷史長遠的關係，並與客戶及其顧問合作，建立對所有人都有效的關係。就 EAM 的概念而言，施羅德可以與更廣泛的市場合作。透明度至關重要，施羅德努力將投資授權和商業協議與客戶一致，確保服務和服務成本對客戶透明化。

施羅德一直致力於提供透明度和合規性，這是核心價值觀之一。透明度意味著希望客戶清楚地了解費用和投資策略，以便客戶可以做出明智的決策。這也包括交易成本和其他相關費用，以確保客戶了解他們的投資總成本。但更深層次的包括施羅德本身有時候也需要理解客戶的投資成本、其他關係和持續的投資活動成本。因此，所有這些都包含在費用透明度之內。同時，施羅德希望是由客戶支付施羅德費用，這意味客戶對於施羅德提供的服務是感到有其價值的。

此外，施羅德正在努力在風險管理方面更好地合規。由於施羅德涉及多個司法管轄區，涉及多個中央保管人，因為客戶擁有的財富和私人資產、企業持股等可能非常多樣化，因此施羅德希望確保能清楚地了解客戶的整體風險配置，並符合相應的投資策略。並且確保在市場可能影響其投資組合的任何潛在風險或變化方面進行溝通。最終，施羅德的目標是為客戶提供透明且合規的資產和投資管理方法。

所以施羅德也在幫助客戶從資產負債表的角度、風險管理的角度將所有東西整合起來，並讓客戶在一個統一報告上看到所有資產配置。因此，施羅德正在為客戶做很多這樣的工作，可以稱之為行政工作，正在試圖真正整合他們的所有財富並交付。顯然，這有助於從市場或投資組合中查看特定的集中風險，有助於了解客戶的整體財富狀況。因此，施羅德在這一點上非常關鍵。開放式架構，是一種全面的方法。在這裡，施羅德是一家專注的投資管理公司，是客戶的專業投資顧問，但同時也將其他專業服務、產品和解決方案提供給客戶。例如，如果 Schroders 或 Schroders Wealth Management 沒有某種專業知識的服務或產品，將會在市場上尋找這種專業，並將最佳的產品解決方案或服務，提供給客戶。另外，說到綜合報告，大部份的客戶喜歡看到這種整合，因此施羅德能夠為客戶提供這種報告非常有利，這增加了施羅德與客戶對話的質量，因為如果客戶可以看到他們的風險，作為顧問的施羅德可以更加專注地與客戶進行溝通。在協調方面，我們再次嘗試成為客戶的單一聯繫點，因為我們尊重並理解他們在市場上有許多

不同的關係。

(五)高層次財富管理增長：超高資產 / 家族辦公室方案的業務基礎

1. 市場洞察和目標市場

可開發市場規模不斷增長。根據 EBD 的報告，新加坡在 2022 年底擁有超過 1,100 家家族辦公室；全球有 54% 的家族辦公室計劃在未來五年向亞洲配置資金；在 2021 年，有 68% 的家族辦公室參與了可持續投資。據報導，亞洲擁有超過 950 位億萬富翁，超過其他所有地區，新加坡擁有亞洲家族辦公室的超過一半(59%)，亞洲佔全球億萬富翁數量的 9%。一些知名的國際家族辦公室在新加坡設立增加了我們作為家族辦公室中心的可信度；例如雷·達里奧 / 達里奧家族辦公室、奧本海默家族 / 奧本海默世代、谷歌創始人拉里·佩奇的家族辦公室 Bayshore Global Management、以及李嘉誠的 Horizons Ventures 等。

在亞洲家族辦公室資產管理規模上，這裡有一個指南：小於 2.5 億美元的 20%；2.51 億至 5 億美元的 20%；5.01 億至 10 億美元的 24%；10 億美元以上至 20 億美元的 20%。低於 10 億美元的範疇呈現了一個具體且即時的商業機會，這是亞洲財富管理業務的主要目標群體。

2. 業務目標

(1) 如何增加資產？

為滿足新加坡和其他地區超高資產客戶的特定需求—獨立托管和投資平台是關鍵基礎。

(2) 跨代財富，看到什麼？

財富傳承現象是推動資產轉移和未來規劃的真實因素，在當今背景下—對服務和獨立建議的需求是明確的。

—定位為基本上與眾不同的顧問。

(3) 如何區隔自己？

施羅德定位為超高資產客戶 / 單一家族辦公室的首選投資合作夥伴，通過 OCIO（託管投資官方）和混合家族辦公室解決方案。

在新加坡宣傳施羅德的服務作為家族辦公室的區域中心；為在新加坡區域以及需要在新加坡建立投資關係的全球家族提供符合稅收合規且靈活的投資工具。

(4) 使用技術和創新解決方案重要嗎？

施羅德已經開發了專有工具，比如“CONTEXT”，幫助其在 ESG 方面做投資決策，以及“SustainEX”，評估投資組合對環境的影響。

開發了一個內部 AI 助手“Genie”，幫助提高生產力並通過數據分析提供洞察——有助於更高效和節省成本的運營。

(5) 一個成熟的 VCC（可變資本公司）

可以有效擴張並在家族辦公室和私人資產增長兩大支柱中佔據市場份額，這兩者是相互關聯的——施羅德提供規模經濟；機構接入和投資專業知識；即時的稅收有效工具；單一的本地聯繫點；全球資源和覆蓋範圍。

在非常高的層次上，把自己當做是客戶的投資夥伴。這是施羅德看到的機會。第一個重點真的來自新加坡的經濟發展委員會，顯然對家族辦公室的需求有了很大的增長。因此，施羅德看到很多無論是總部在新加坡，還是在東南亞，還是在北亞，還是國際上，還是來自歐洲，還是來自美國，還是來自澳大利亞的詢問。在過去的 12 到 24 個月中看到了許多關於家族辦公室的詢問。什麼是家族辦公室？新加坡提供了什麼？有哪些積極因素？施羅德認為需求很明顯，政府引用了超過 1,100 個家族辦公室，到 2022 年底，在新加坡這個數字正在增長。這絕對是對新加坡的財富管理業務來說非常令人興奮的領域。

在全球家族辦公室方面，未來五年的分配需要有所調整。可持續性這個話題已經引起了越來越多的關注。我們看到超過 68% 的家族辦公室參與了這些可持續的投資和活動。在亞洲，我們可以看到一些國際知名企業和家族辦公室進入新加坡，並在這裡建立了至少一個部門或家族辦公室。在亞洲家族辦公室的背景下，這就是我們看到的情況。因此，這些數據以美元計算，20% 以下的家族辦公室資產少於 2.5 億美元。亞洲家族辦公室的資產管理規模在增長。資產管理規模低於 2.5 億美元的家族辦公室佔比最高，約為 20%，其次是資產管理規模在 2.51 億至 5 億美元之間的家族辦公室。隨著資產規模的增加，家族辦公室的比例逐漸降低，管理 5 億至 10 億美元資產的家族辦公室佔約 24%，管理 10 億至 20 億美元資產的家族辦公室佔約 20%。總體而言，亞洲的家族辦公室資產管理規模呈現增長趨勢，並且出現了很多新興的家族辦公室。這些 AUM 數字可能從較低的開始，隨著時間的推移，這些 AUM 很有機會增長和發展。對施羅德而言，看到的機會在

於低於 10 億美元的資產管理範圍，並認為立即的機會是在這裡，原因是施羅德看到了對專業投資資源的需求非常迫切。

施羅德認為由於市場的動態，將那些 1 億美元以下的家族辦公室視為仍在經營其公司並為其家族成員設立辦公室的企業。而這些家族成員還有時間和精力投入到其商業事務中。因此，他們需要一個能夠提供專業投資資源和專業知識的家族辦公室，以幫助他們有效地管理他們的財富，同時專注於其核心業務運營。這就是我們看到的增值機會，可以幫助這些家族實現其財務目標。隨著這些家族辦公室的成長和發展，他們可能最終會進入更高的 AUM 等級，但就目前而言，施羅德認為 1 億美元以下的市場是可以產生最大影響並幫助家族長期建立和保護財富的地方。

所以施羅德的定位是，為那些家族、個人提供投資支持。在這個市場範圍內，可以產生重大影響。如果我們談論業務目標，我們可以看到，在新加坡和其他地區，超高淨值客戶有需求。我們必須以獨立的平台身份呈現自己，允許托管和投資等方面的服務聚集在一起。

施羅德看到了跨代財富傳承這一趨勢。許多當前的高淨值人士希望將他們的財富傳承給下一代。這種現象是真實存在的。這是一個正在發生的現象，施羅德在業務中看到了這一點。同時也看到，也許下一代有些人也希望做一些不同於歷史的事情。因此，他們可能會與其他顧問、不同的顧問合作，也可能會尋求更獨立的顧問，例如施羅德。因此，人們對於與獨立的投資顧問和管理人員合作的態度和觀念可能會發生一些轉變。

就差異化而言，施羅德將自己作為家族或家族辦公室客戶的投資夥伴。非常專注於投資。施羅德擁有資源，無論是財富管理還是集團內部，所以能以有效的方式向客戶提供這些資源並為他們提供價值。觸及到技術方面，也越來越多地投資於這方面的內容，以幫助業務。施羅德正在試圖更多地採取日常會使用的科技。例如，使用一個名為 Genie 的內部程序或軟件，該程序是屬於聊天應用程序，並嘗試越來越多地使用它，這很有幫助，因為它確實提供了另一個角度，另一個輸入及提供資訊的模式。

最後一點是關於 VCC(可變資本公司)。這是一種基金結構，是新加坡特有的故事。因此 VCC 也是新加坡的一個推動力量。VCC 架構引起了很多關注，這是一種相當新的架構，它大約只有三年左右的歷史。施羅德也建立了財富管理業務的

一個 VCC。為什麼這樣做？這跟施羅德看到的需求相關、看到客戶正在尋求更多的機構加入，這是一個重點。我認為客戶非常熟悉與私人銀行合作的方式，但他們也認為自己可以用更加機構化方式處理資產、私人投資、家族投資。在結構方面，它為客戶提供了一種立即訪問新加坡、新加坡網絡、新加坡雙重條約網絡的方式。因此，VCC 為客戶提供了一種立即與施羅德建立關係的方式。

(六) 家族辦公室—專注於新加坡這個“小紅點”

「新加坡已成為家族辦公室青睞的目的地，因為該地吸引了該地區家族積極管理財富、規劃繼承以及促進財富傳承。新加坡提供穩定的商業友好環境，擁有高技能的人才儲備，並作為戰略性的區域樞紐。」-Richard Lewis

在新加坡建立和建立家族辦公室的需求，可能需要客戶六個月、十二個月或更長的時間。關於新加坡近年發生了很多變化，當然也包括香港的影響。隨著所有新的法規、新的政策和新的措施圍繞香港出現，致使新加坡的優勢更加顯著。

(七) 首席投資官 (CIO) 投資團隊：知識、經驗和基礎設施

1. 戰略和宏觀顧問
 - (1) 宏觀覆蓋
 - (2) 對公共和私人市場的專業知識
 - (3) 自上而下和自下而上的投資流程
 - (4) 對行業、股票、債券和信用的專業知識
 - (5) 專業資產類別研究，第三方盡職調查
 - (6) 戰略投資
2. 投資管理
 - (1) 私募基金/VCC、13U/130 熟練掌握
 - (2) 機構型基金管理平台，包括金融服務
 - (3) 機構級基礎設施、執行力和市場接入
 - (4) 全球託管和整合報告
3. 可持續性和影響力
 - (1) 可持續投資能力
 - (2) 影響投資能力

- (3) 基於 ESG 的投資框架和投資組合報告
- 4. 連接性
 - (1) 全球情報和覆蓋範圍—家族辦公室全球連接
 - (2) 我們將您與志同道合的同行聯繫起來，進行交流和合作
 - (3) 買方視角，機構級思維，直接交易接入
- 5. 投資智慧
 - (1) 財富管理、投資銀行和全球資產管理研究
 - (2) 跨私募股權、房地產、初創和基礎設施領域
 - (3) 全球長期趨勢投資；共同投資交易的尋找和分配

上述是關於施羅德如何向客戶提供服務，並將其稱為 CIO 投資團隊。

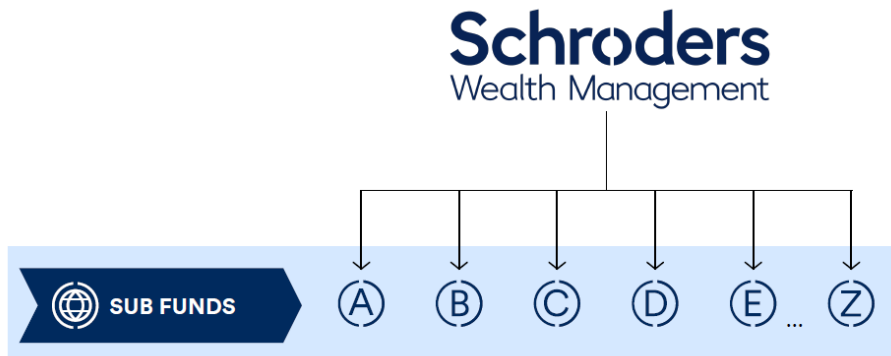
(八) 家族辦公室法域

- 1. 要點
 - (1) 更高的隱私性；股東登記非公開；財務報表不公開
 - (2) 在股份發行/贖回和以資本支付股息方面具有靈活性
 - (3) 符合 VCC 整體的“130”或“13U”稅收優惠計劃要求，對所有子基金都有利。還允許進入新加坡的稅收條約網絡。
 - (4) 允許子基金為不同的投資者和不同的投資策略提供服務。對子基金之間的資產和負債進行保護
 - (5) VCC 基金經理可以使用機構購買力和投資資源
- 2. 新加坡 VCC 的主要特點，規模經濟

「施羅德提供受監管的基金管理服務，利用全球投資經理的機構關係、購買力和基礎設施。」

施羅德的定位始終是客戶的支持、補充投資資源。因此，在家族辦公室的背景下，客戶可能有內部的投資資源，並聘請專業人員進入家族辦公室。當然，家族成員也可能在家族辦公室工作。因此，施羅德定位自己是投資經理活動辦公室，可以向客戶提供這類戰略或宏觀建議、可以利用集團內部現有的基礎設施做投資管理、可以提供很多效率和訪問很多關係，將這些交給客戶。

(九)新加坡 VCC：專注於下一級，在子基金層面的機會

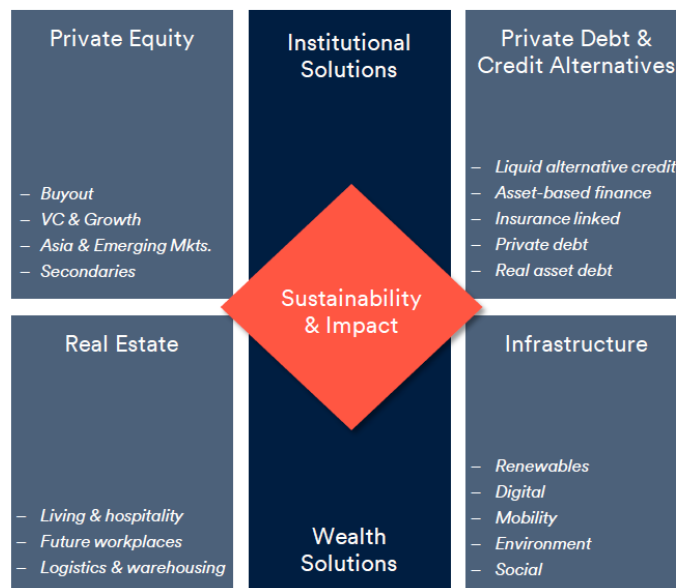


要點：

- 基金 A：亞洲家族辦公室，用於私人持有和/或流動資產
- 基金 B：全球家族辦公室，用於私人持有和/或流動資產
- 基金 C：私募股權基金投資策略
- 基金 D：早期/風險投資基金投資策略

(十)施羅德資本：成為類別領先、專業化投資團隊的機構路線

1. 300 多名投資專業人士：全球 26 個地點有 680 多名員工致力於私人資產，集團內有更多人支持業務
2. 2.960 億美元：直接、主要、次要和共同投資能力的管理資產



要點：

1. 長期且穩定的交付強勁風險調整回報的記錄

2. 透明的 ESG 整合、可持續發展和影響力測量能力
3. 為機構和私人投資者提供靈活的工具和服務組合
4. 專門的私人資產解決方案團隊
5. 內部數據科學團隊支持我們的投資實踐

(十一) 慈善服務

在三個關鍵領域提供量身定制的解決方案。旨在幫助客戶開始並最大程度地發揮慈善事業。

1. 建立捐贈計劃
 - (1) 定義短期和長期的慈善志向
 - (2) 辨識最適合的法律慈善實體
 - (3) 建立 Cazenove Capital 捐助者輔導基金 (DAF) 或其他更合適的慈善實體
 - (4) 資助慈善實體以利用適當的稅收減免
2. 開始並恰如其分地給予
 - (1) 建立慈善策略
 - (2) 如適當，讓家庭成員和其他人參與捐贈
 - (3) 研究慈善領域並選擇做出卓越工作的慈善機構
 - (4) 進行為期多年的無限制捐助並從投資組合中學習
 - (5) 獲取慈善顧問網絡
3. 使投資與捐贈相一致
 - (1) 充分利用領先的可持續性和影響力投資能力
 - (2) 實施一份反映慈善目標、參與重點和報告要求的投資憑證
 - (3) 制定適當的氣候投資策略
 - (4) 將資金分配給在私人和公共市場上解決環境和社會挑戰的方案

(十二) 影響力投資：為世界做出貢獻

1. 有意義的：投資於有明確意圖解決一些社會或環境問題的公司
2. 實質的：投資於其產品和服務對解決社會或環境問題有實質貢獻的公司
3. 可衡量的：確保投資的公司積極測量其活動對人們和地球的影響

(十三)可持續投資政策—就像 ABC 一樣簡單

1. 避免危害(Avoid harm)

(1) 篩選出有害的股票，例如煙草和那些 ESG 實踐差的股票

(2) 低碳方法

2. 造福社會(Benefit society)

投資於可持續發展的領導者，他們為關鍵利益相關者，如員工和客戶，創造利益，並努力減少對地球的影響。

3. 為解決問題做出貢獻(Contribute to solutions)

分配資金給環境和社會解決方案，例如可再生能源、綠色氫能和小額貸款。

(十四)施羅德的可持續性—不斷發展的方法

“像氣候變化、資源匱乏、人口增長和企業失敗等問題已經將負責任投資置於投資者的首要位置。我們相信，擁有強大環境、社會和治理理念的公司往往能為我們的客戶帶來更好的結果。” —Peter Harrison，施羅德集團首席執行官。

(十五)專有的可持續性工具：將研究轉化為投資者可行動的見解：

投資決策 → 積極持有 → 成果和報告

1. 利益相關者分析

2. 氣候風險與機遇：氣候分析框架

3. 影響力評估

4. 對齊聯合國可持續發展目標（UN SDG）>IMP，影響指標

在可持續性和影響力方面，施羅德以在這個領域的資源和工作感到自豪。我認為這是一些高淨值人士希望做更多、學習更多和了解更多的事情。因此，施羅德和客戶一起踏上了這條旅程，了解 ESG，了解影響和如何質量化、如何考慮投資組合。施羅德能夠以高效的方式向客戶提供這些報告和建議，與客戶真正合作，提供整體的市場解決方案。

五、問題與答覆

Q1：您能詳細說明一下影響力投資嗎？從財富管理的角度來看，我們看到客戶越來越多地問到什麼是影響力投資、如何產生影響？您能給我們一些建議嗎？我們需要注意什麼？

A1：我認為，當我們談到影響力投資能力時，我們正在幫助客戶在非常高的層面上建立一個框架。這個框架是我們想要運作的，然後在這個過程中幫助他們。作為一個家庭或個人的目標是什麼，那麼也許，我們可以考慮這些類型的投資。所以我們談到影響力投資時，我們可能會提供一些報告，一些數據輸入，我們可以幫助客戶開始建立一個影響力投資框架、可持續性框架。然後我們也可以提供一些建議，關於這些投資可能是什麼樣子，並為客戶提供一些解決方案和產品。

Q2：是否可以舉一個例子，您的多數客戶都問過的影響目標是什麼？例如淨收益或其他的。

A2：我想您知道，聯合國 17 個可持續發展目標，對吧？但我認為從客戶的角度來看，說實話，我認為亞洲客戶非常關注績效表現。因此，雖然 ESG、聯合國 SDGs 或多或少影響了客戶，也引起了一定程度的興趣，但我認為客戶更關心的是績效表現。我認為亞洲客戶非常關注投資績效表現，這在他們的心中排名的順位非常高。但作為家庭或家族辦公室，我們希望對世界直接做出貢獻。我們希望對社會和環境產生積極影響，當然，我們也希望看到我們的投資有良好的回報。因此，我認為需要在兩者之間取得平衡，這就是 ESG 投資的作用。它允許我們投資於不僅在財務上穩健，而且在社會和環境上負責任的公司。通過這樣做，我們可以產生積極影響，同時為客戶產生良好的回報。

我們想要直接投資於教育，對吧？或者是醫療保健，但是有一個特定目的，就是幫助那些教育水平低或醫療標準低下的弱勢群體。這真的是針對那個家庭或那個群體的特定需求。因此，我們認為在我們能夠幫助的地方，我們可以把這些利益和資本聯繫起來。我們也可能會把一些志同道合的家庭聯繫在一起，讓他們能夠進行討論，或者讓他們能夠確定有哪些切實可行的機會，無論是在東南亞還是全球範圍內。因此，我認為這些都是我們看到的興趣領域，家庭們希望能夠進行更直接的投資，並真正看到他們正在產生影響。

所以我認為，從這個角度來看，目前客戶關注更多的是私人資產。但我

認為，回到我之前的觀點，他們希望確保從投資角度來看是可持續的。現在我們正在談論更多的是慈善捐贈和慈善事業，雖然捐錢並不容易，但這意味著家庭希望這是有意義的，希望它是可持續的。他們希望能夠看到這對家族及世界正在產生影響。

那是一個很複雜的過程。這需要仔細的計劃、研究和盡職調查，以確保慈善捐款是有效和可持續的。這不僅僅是關於捐錢，還關乎確保它被用在最好的方式，以產生積極的影響。這就是為什麼許多家庭與顧問或組織合作，協助他們的慈善事業。客戶談到了不同國家對可持續發展的需求，他們說在台灣，實際上仍然非常強調績效。但如果你同時擁有良好的績效和可持續性發展，那就很好了。

Q3：施羅德在財富管理上，跟客戶收取的管理費用百分比？

A3：這取決於不同情況，沒有一個固定的費用。這取決於基礎資產類別，它是流動的？是公開的？還是私人的？這也取決於我們負責的範圍，我們被指派要做什麼工作。我認為我們考慮所有這些因素。但如果要我說，我們以多元資產(不同類型的資產類別)來估計，一億美元的多元資產，它的管理費用可能在 0.5~1%之間。這是像顧問類型的費用。然後，如果你投資，比如共同基金或 ETF 或私人資產，那麼第三方就有另一層的費用，我們稱之為機構費用。

Q4：是否會從其他機構收取回扣？

A4：我們不會從其他機構收取回扣。客戶支付我們管理費，我們有清楚的提供費用透明度。我們作為一家企業所收到的任何其他費用，不管是從基金經理那裡獲得的回扣，還是從銀行獲得的回扣或者一些我們的 B2B 關係，我們都會有一個費用分配安排。比如 50-50 的費用分配安排(分潤)。所有獲得的分潤，我們都會為我們的客戶收集，然後再轉交給客戶。如果是機構費用，或者如果我們收回來的費用使得整體成本高於管理成本，也許我們才會收回扣，這取決於不同的情況。

Q5：這與您所知道的私人銀行收費有何不同？

A5：一般來說，我認為私人銀行非常交易性，以交易為基礎。所以如果客戶說，我想買這個股票，或者我想買這個共同基金，或者我想買這個債券，那麼將為此付出交易費用。通常沒有顧問，顧問領域的管理費用。銀行大多以交易為收取費用的基礎。但施羅德的作法是，我們不把自己定位為客戶的交易夥伴，我們把自己定位為客戶的廣泛顧問。所以雖然客戶可能會與私人銀行進行交易，但我們的企業重點並不在此。

Q6：客戶是否會質疑施羅德較偏向自家的產品？

A6：這是一個非常好的問題。從我的角度來看，由於我們的定位是作為獨立顧問、不偏不倚的顧問，我認為過度攜帶施羅德產品也會讓客戶質疑我們。「您是否獨立或偏向施羅德產品？」我認為這是一個非常合理的問題，客戶也向我們提出了這個問題。因此，我們必須有一個非常強而有力的理由來建議施羅德產品。我們總是與投資管理業務的同事進行核對，我們可能有一個非常好的產品、一個非常好的經理、一個非常好的內部解決方案，但我們為了財富管理業務，為了比較哪個產品強大，通常我們不只看一個選項，也不會只看自家的選項。我認為客戶要求我們這樣做，因為我們是為他們的最大利益而工作。因此，我們雖然有為施羅德工作的好處，但客戶也希望我們確保我們也在看其他事情，而不僅僅是自家產品。

Q7：客戶透過施羅德進行財富管理，有多少比例的資產會配置在施羅德自家產品？

A7：關於分配，我沒有實際的分配數字，但我認為就客戶的財富管理而言，客戶大多數的資產實際上都在我們的監管之外。這意味著他們與新加坡銀行、JP 摩根、瑞銀等全球私人銀行坐在一起，更多的資產在施羅德的監管之外。這也使我們會與任何私人銀行、監管機構合作，因為客戶已經有這些關係，他們的現有資產都在那裡。

我們不試圖與銀行、JP 或新加坡銀行爭奪交易業務。我們將現有關係和交易業務留給銀行，因為那是他們的核心業務模式。對於想要進行交易的客戶，他們能夠處理高頻率的客戶，無論是股票市場、外匯交易、還是使用銀行的資產負債表進行槓桿交易。

所以，我們把這些活動留給銀行。這不是我們的主要業務。我們幫助

客戶的地方是：「我們了解您有所有這些銀行關係，我們想作為您的顧問坐在您身邊。」這就是施羅德說我們的業務既可以是顧問業務，也可以是自主業務。客戶給我們一些資本自主權，我們會獲得客戶這部分的授權。

Q8：請問施羅德財富管理的團隊規模？

A8：總共約有 660 人，但這當然也包括前台和後台。

在我的團隊中，我負責家族辦公室部門。我們有六個人，其中三個是負責客戶關係維護和客戶顧問。在整個財富管理業務中，我們的前線人員大約有 11 或 12 人。因此，我們是一個小型的前台團隊，這使我們能夠真正關注我們的客戶。而且，為確保品質，我們沒有過多的客戶數量。大約只有 10 到 12 個客戶。雖然客戶數量不高，但我們想確保它是高接觸，意思是我們與客戶有頻繁的接觸，客戶需要時能夠很容易地找到我們，我們隨時可以提供支持、我們希望支持真人下單業務。這是考量到客戶的需要，因為高資產客戶有很多顧問，我們僅是其中一個顧問。因此，我們不能只像他們現有的顧問一樣表現，這並不是負面評論，但我認為客戶之所以選擇我們，通常是因為他們希望我們與他們合作，坐在他們身邊，真正展示並證明我們是在為他們的最佳利益工作。客戶需要這樣做，因為他們沒有時間，沒有專業知識。他們有很多顧問，但現在他們不知道如何組織，如何引導。

從財富管理的角度來看，我們認為投資產品或 Schroder 的投資產品是一種投資資源，是一種內部投資專業知識，我們將向客戶提供這些資源。雖然這並不一定意味著客戶會投資於這個產品。但公司希望客戶能真正看到那個策略或經理的價值。從財富管理的角度來看，我們認為內部集團資源和投資是可以提供給客戶的，因為大客戶、大家族和家族辦公室都關注投資資源的質量、對話、數據、信息的質量。

Q9：財富管理部門如何協同工作呢？

A9：在這個財富管理部門內，我們有大約 11 至 12 名前線人員，包括我自己。我們當然也有支援人員。例如，在我的團隊中，我有兩名助理支援我們，協助我們處理合規事務。其他的業務單位或職能部門，例如法遵、法律合規，都

有專門的人員負責。在合規方面，我們在財富管理部門內有四名合規專員。此外，我們在新加坡有一名專門負責法律事務的人員，所以在法律合規方面總共有五名人員。當然，我們也有財務部門，這也是一個業務單位，共有三名人員。

此外，我們還有一個中間辦公室運營團隊，因為我們的許多業務運營都是集中在歐洲的財富管理部門內進行的。在運營方面，我們有 5 至 6 名人員。此外，我們還有一個小型的亞洲資金管理團隊，包括三名人員。當然，我們的業務內還有一些高級管理人員。總體而言，我們大約有 60 名人員。

人力資源管理是一個集團職能，所以我們的財富管理部門內沒有專門的人員負責此項工作。我們的人員主要分為前線、運營中間辦公室、財務和資金管理團隊、以及投資團隊。投資團隊有 8 至 9 名人員，他們負責管理各種資產，並為客戶提供投資建議。這些人員都在新加坡辦公室內，主要關注公共市場，但也涵蓋所有資產。我們可以說，這是一支專門的投資團隊。

此外，我們還試圖將投資作為一種資源提供給客戶。如果與傳統的私人銀行相比，我們認為他們非常熱衷於進行交易和銷售產品，無論是共同基金還是投資理念。我們認為投資團隊是一個外包的首席投資官(OCIO)。我們在對話中有時也會使用這個詞語，因為我們認為專業的投資資源非常受歡迎。我們需要專業人士與客戶合作，這也是一個需求領域。因為新興的家族辦公室或現有的家族辦公室，他們總是需要高質量的投資建議。

Q10：請問客戶至少需要多少資金，才能夠加入施羅德財富管理？

A10：我不認為我們設定最低限制，但作為一家企業，我提到團隊非常靈活，專注於特定類型的客戶。現在私人銀行的最低限制因為監管、合規性以及成本而上升。這一切都與客戶的需求相關，我想這是關乎客戶和公司之間的相互作用和關係的問題。

財富管理和施羅德資本在機構業務中的聯繫，一些客戶在財富方面可能持有房地產，或者他們的企業是房地產開發業務，從財富管理的角度來看，房地產作為一個資產類別非常重要。因此，我認為財富管理和資本之

間的互動可以幫助客戶在歐洲資產方面感興趣，也許我們也可以在那個市場上幫助他們。

無論是商業領域，或是專門的領域，比如說酒店，我認為我們可以將這些專業帶給亞洲客戶或資本，尤其是那些有意在歐洲投資的客戶。此外，我們在私募股權方面的經驗，不論是成熟的私募股權還是早期的風險投資，亞洲客戶似乎都很喜歡早期的投資。因此，我認為我們也可以將這些專業帶給他們。我們有一個內部的私募股權團隊，這些基金和策略是我們內部運營的，但我也認為這是一個投資資源，可以提供給客戶。所以他們可以投資這些基金或策略，也可以幫助他們了解早期投資的市場環境。這就是我們與客戶的互動。

Q11：有些高端的 10 年期閉鎖型基金很難推銷，施羅德是否也遇到一樣的問題？

A11：我認為這可能是一個普遍的評論，因為客戶對於長期封閉期的態度可能有所不同。但一般來說，他們喜歡 10 年以上的基金，尤其是如果這些基金有明確的二級流動性市場的話。當然，這也取決於基金底層資產的性質。它們是實體房地產還是早期風險投資？我們處於周期的哪個階段？我們了解嗎？我們信任嗎？經理的經驗和記錄如何？所有這些都是要考慮的因素。但一般而言，長期封閉型的基金，特別是那些有限制門檻的基金，並不受歡迎。只是，我認為客戶通常還是比較關注市場的發展。

對於我們內部而言，有些基金更適合客戶。但是，他們也需要放棄一些東西。私募股權、私募債務和不動產。在非常高的層面上，如果客戶想要走不那麼流動、不那麼流通的路線，作為顧問，我們會設置一些參數、一些規則，也許這是整體資產的一定比例。因此根據客戶的流動性需求或現金流需求，考慮這些因素，可能分配 5%或 10%的資金到不那麼流通的基金中。

Q12：高資產人士是否都在意資產保值？或是他們更在意獲利？

A12：我們將資本保護視為高優先事項。我認為你可能有點概括，我們看到下一代有些人，他們二十多歲，九零年代初期。他們想要承擔更多風險，他們非常關注如何在投資中獲得 3 倍、5 倍、10 倍甚至更多的回報。所以我們看到

風險偏好或態度上的差異。但我認為一般來說，家族辦公室、家庭都關注資本保護，所以我們要幫助他們。

Q13：關於年輕人的財富管理業務，施羅德有什麼樣的想法？

A13：我認為年輕人顯然擁有很多信息。他們擅長用網路，往往都要求能夠非常迅速的、立刻獲得答案。或者做這個、或者想交易這個、或者想投資那個。所以，我認為年輕人往往更加迫切，馬上就做。相對於那些更成熟的客戶往往非常謹慎，希望我們告訴他關於這個的事情、跟我談談這個，成熟的客戶會花更多的時間研究，顯然他們可能正在關注所有的新聞或者有彭博社或所有不同的市場信息，並且往往更加謹慎地對待他們得到的建議和意見。

從我觀察和經驗來看，我非常快地說，通常我會和年輕人溝通，你有沒有跟你的父母談過？他們知道這件事嗎？或者你的叔叔或阿姨，你的長輩知道這件事嗎？但答案是，我認為有時候年輕人很難與那些更成熟的顧問，或者說他們的家庭顧問合作。

有時候會出現這種幾乎斷開的情況。這不僅僅是斷開，有時候更是他們不想合作，他們不想與其他人一起工作。年輕人更喜歡開拓自己的領域。這可能是因為他們想感覺到自己可以做出不同的貢獻或者做出自己的事情。所以有時候這種合作是不起作用的。那麼，我會聘請一個年輕的顧問來照顧年輕人嗎？可能。我不會排除這種可能性，因為我認為有時候要縮小更成熟顧問之間的差距似乎是一個相當大的橋樑。

在家族辦公室的背景下，我們尋求不同的結構和決策方式。但我會說，有時候很明顯，有一個人擁有最終決定權。所以除非這個人滿意，否則什麼都不會發生。所以，在家族辦公室的背景下，我認為投資過程或決策過程可能會有所不同。但我認為最終決定通常是由某個人做出的。年輕人通常很緊張，他們可能會說出來，他們可能會想到，但我認為如果上一代人或者他們的長輩還活著，除非被授權，否則這個資本不會交給他們。除非被授權了，然後可以自由地運作，那麼這就有點不同了。

Q14：請您介紹新加坡 VCC 架構的特色。

A14：VCC 是新加坡採用的一種輕型結構，旨在吸引資產管理者。在子基金層面

上，可以真正地圍繞特定的一群投資者或家庭或客戶進行結構設計。我們可以非常定制化地進行操作。如果您熟悉結構，這些是隔離的投資組合資產，負債之間是相互獨立的。然後，投資授權可以非常定制化，以適應這些投資者群體，因此您需要圍繞家族建立一個結構，它可以圍繞家族組織建立結構，可以基於投資或私募股權，早期或後期。

新加坡目前的監管要求，如果要擁有 VCC，需要成為一家持牌基金管理公司。目前是這樣的監管。有傳言說，監管可能會略有改變，以允許沒有基金管理許可證的單一家族辦公室擁有 VCC 結構。但現在還沒有這樣的規定。因此，目前的監管要求是需要擁有基金管理許可證才能進行操作。如果符合條件、如果擁有許可證，那麼可以申請或設立一家。這取決於各種計劃。這非常具體化新加坡。新加坡稅務法規 13U 規定，最低 AUM 是新幣 5000 萬元。因此，要申請這個特定的稅收獎勵，需要在新加坡展示超過新幣 5000 萬元的資產。我認為，當您考慮 AUM 時，也應該同時考慮設立成本。您的繼續運營費用，需維持並確保符合法規，同時應報告所有監管機構，所有當地的申報要求，合規性，監管檢查等等。每個子基金都需要擁有財務報表。因此，您將所有這些成本加在一起，然後您將能夠看到持續運營成本。因此，從我自己的角度來看，我認為 5000 萬新幣可能不會是一個合適的數字，實際上我會建議可能需要幾億美元。

Q15：對於 AI(人工智能)，您有什麼看法？

A15：我認為公平地說，由於使用人工智能是非常新的事情，對於銀行、金融和投資管理行業來說都是非常新的。我們仍然處於非常早期的階段、仍然需要很多人力的工作和人的接觸。我認為我們正在進行一種輸入，也許是組織所有數據的輸入，而且顯然有很多。在日常工作中，團隊正在嘗試使用技術，無論是人工智能還是其他技術，我們正在嘗試使用 AI 幫助篩選和處理數據。因此，我認為數據變得更容易處理。這是一個方面。同時，我們正在努力變得更加環保和對環境友好，減少紙張、減少使用印刷、以更多的數位化的方式，將我們的投資信息傳遞給客戶。

對於我們的很多流程，AI 的協助也是很常見的。無論是從營銷的角度，還是從為客戶演示的角度，AI 顯然有很大的幫助。例如：再次組織信息、

提供不同的觀點或角度、撰寫和傳遞內容的方式。我們也在內部使用 AI 工具，有助於數據統整。我認為金融行業都是關於數據的，對吧？因為銀行、公司和金融機構需要處理很多數據。因此，我們也從現實市場、投資市場等獲得了很多數據，有很多輸入。因此，我認為如果我們可以使用 AI 以有效的方式處理所有這些數據，那麼它就能使人類，使我們能夠更有效率的研究和開發，能夠更快地產生更好的輸出。

Q16：下一年度，您的觀點或投資的觀點是什麼？

A16：我想現在是年底，在目前的市場情況下，我相信今年到目前為止已經是過去二十年中非常獨特的一年了。我們還沒有正式制定明年的觀點。但我想很多機構，現在會開始陸續公布 2024 年的正式觀點。也許我可以給你一些非正式的，只是一些片段，從我的個人角度來看，我認為這是一個具有挑戰性的一年。

去年如果你沒有投資美國股票，如果你沒有投資 AI 相關產業，那些大的科技公司，或者你沒有投資於半導體。雖然我們知道這也是一個波動的領域，但如果你去年沒有投資在那裡，那麼你可能錯過了很多回報，對吧？只是，從財富管理的角度來看，我們的客戶不一定重度集中於美國股票，通常客戶在亞洲市場也有參與，對於本地市場也有投資。而在這其中一些市場的狀況是不好的，對吧？像是一些在香港上市或中國內地的科技行業狀況也非常嚴峻。

因此，我認為客戶仍然感到一些痛苦，因為他們仍有暴露在這些部份。我認為今年我們已經謹慎了，因為我們知道在固定收益的部份，我們仍然處於上升的趨勢中。我們處於一個上升的利率環境中。但顯然利率高，通貨膨脹也高。我認為這對於固定收益的短期前景不利。我們推測利率，它可能已經接近在聯邦儲備委員會現在的位置。也許還有一次利率上漲，也許沒有，我們不知道，我們不會對此進行推測，但我認為現在固定收益對於稍微前瞻一點的資產類別來說仍是一個有趣的選擇，無論是在政府還是國庫方面。我想你仍然可以獲得一定的收益率。我明白國庫券是一個波動的領域，我們持有國庫券，但現在的固定收益在風險回報上是值得客戶關注和思考的。同樣，無論是信貸風險還是政府國庫券，我們都可以從資產

配置的角度來看待。

在股票方面，你知道，很難不投資於美國。而且似乎科技，你知道，AI 仍是值得關注的產業。因此，我們仍然會繼續我們的美國配置。亞洲，我不肯定，但我們仍然對中國市場非常謹慎。然後，我們觀察到客戶一直很緊張，當你查看投資組合或查看資產配置時，會發現客戶在這段時間中現金過多，因為客戶認為定期存款就可以獲得 6% 的美元。客戶一直在出售投資項目，將資金投入現金，鎖定或定期存款，這是最近的趨勢。

但現在我們看到，我們對客戶的建議始終是，在某個時候會存在再投資風險。你知道，定期存款或銀行現金利率不會永遠像這樣。也許在未來，不一定是我們可以預測到的市場走向，因為似乎聯邦儲備委員會會維持更高的利率更長的時間。所以再次強調，我們不做猜測，但我們會提醒客戶有再投資風險，如果客戶只是將 30% 的現金全部放在定期存款上，當未來發生變化時，你的 5.5% 可能不會存在了，對吧？

所以我認為這就引出了我們可以考慮一些固定收益配置的對話，我們可以增加這個嗎？我們可以從短期轉向更長期的嗎？現在，我認為在股票方面的配置也是有道理的，我們仍然會繼續我們的美國配置。但是亞洲，特別是對於中國來說，因為它佔亞洲配置相當大一部分，我們對此仍然非常謹慎。

Q17：您怎麼看日本市場？

A17：在財富管理投資團隊內部，我們最近對一些日本股票進行了一些配置。我不認為我們正在購買指數，我們更關注股票選擇或證券選擇。因此，我認為日本肯定是一個被討論的市場，而且我認為是一個積極的方向。當然，我們在基金投資組合中也進行了一些配置。

玖、安盛投資管理(AXA Investment Managers Asia) 參訪過程

一、日期

112 年 11 月 22 日，14:00~15:00。

二、與會人士

Ms. Marilyn Wang, Director, Private Banks Singapore

三、機構簡介



安盛投資管理 (AXA Investment Managers，以下稱 AXA IM) 是一家全球投資管理公司，1994 年由安盛集團成立，資產管理規模達 9,130 億美元，全球設有 22 個辦事處，超過 2,600 名員工，服務逾 9,300 萬名客戶。當全球面臨氣候變遷及天然資源稀缺等問題時，責任型投資當道，AXA IM 是責任型投資的先驅，將 ESG 納入投資流程，呼應聯合國 SDG，結合影響力投資策略，尋找收益穩健且惠及地球與人類的投資機會，積極對可持續經營、創新或轉型的企業作影響力投資，有助實現固定長期的可持續增長回報。

四、簡報內容

(一) AXA IM, a global leader in responsible investing

AXA IM 具逾 20 年責任型投資經驗，是淨零資產管理倡議創始成員之一，超過 65% 的資產符合「淨零」規範，其傳統核心資產涵蓋股票、固定收益和多元資產投資，納入 ESG 和可持續發展標準策略，將 ESG 充分整合至投資流程中，充分展現組織使命，旨在協助客戶透過投資為氣候變化等全球議題出一分力。

AXA IM 影響力投資策略結合獨有的影響力方法及 ESG 研究與評分評估投資標的，剔除參與煙草生產的公司，剔除參與研發、生產、維護或銷售白磷武器的公司，剔除面臨嚴重爭議或違反國際勞工組織公約或聯合國全球契約工商與人權準則的公司，剔除 ESG 評級低於 1.43 的公司。

(二) AXA WF ACT Factors – Climate Equity fund

為達 2050 淨零碳排目標，AXA 推出「全球氣候基金(Climate Equity fund)」，前十大持股公司為 First Solar、EDP Renovaveis、SMA Solar Technology、Vestas Wind Systems、Procter & Gamble、Itron、Acciona Energias Renovables、

PepsiCo、Neoen 及 Visa，是一符合《巴黎氣候協定》目標的全球多元化投資組合，利用專有的質化、影響和系統分析，以碳補償合約支持減排專案，減少碳排放的投資風險，透過結合低碳經濟與氣候解決投資方案，投資符合淨零轉型途徑的公司。

(三) AXA IM's Net Zero framework

AXA IM 的淨零轉型架構，旨在用以分析評估欲投資標的之轉型路徑，由其 ESG & Impact 分析師對公司進行質化深度分析，參考公司外部財務報告、KPI、會議和公開訊息；而對於沒有質化資料的公司則採取系統性分析。

(四) Machine Learning in Factor Investing

AXA IM 運用機器學習開發神經網路(neural network)模型，是一種人工智慧，神經網路可使電腦在人類有限協助下做出智慧的決策，這是因為電腦可以學習建立非線性模型，用以解讀判斷複雜的輸入與輸出資料間的關係，AXA IM 透過提供 30 年來全球股票數據的歷史資料訓練神經網路進行預測，建立一種可讓電腦用來從錯誤中學習並持續改善的適應型系統，當時成功靠 AI 選股避免兩檔即將破產的地區銀行(Signature Bank 及 SVB Financial Group)。

五、問題與答覆

Q1：安盛引進台灣的安盛 ACT 潔淨經濟基金，標的重視公司中長期收益，這部分如在新加坡要如何檢視企業是否達標？

A1：評估氣候變化對特定業務及其未來盈利能力的影響至關重要，投資者需要注意投資於因環境足跡而表現欠佳的企業風險，具氣候意識的投資，不會威脅以財務為首要目標之條件，而是補充及加強對這些目標的理解，總體而言，這關乎更妥善地管理財務風險。我們能夠利用分析、數據和組合構建技術讓投資組合呼應淨零碳排世界這個遠大目標。此外，倘若政府促進建立碳排放交易體系，便可透過加稅來應對碳排放的影響，企業需就排放溫室氣體支付更多費用，其盈利能力便將受到影響，進而影響投資者的回報，消費者亦有權不再支持這些企業。

Q2：根據安盛研究報告顯示，在 ESG 投資中，以 S 最為關鍵，也就是社會因素，其中又以教育、房屋與基建、醫療護理及金融服務等四大產業最有可能受惠。但是不同企業狀況不一，該如何具體衡量 S 標準？

A2：AXA 主要是以與聯合國永續發展目標一致的其中 4 個主題為標準，分別為「社會包容(Social Inclusion)」、「醫療保健(Healthcare Solutions)」、「安全

「保障(Safety & Security)」及「賦權(Empowerment)」。社會包容是指企業增加服務弱勢群體的包容性，提供友善服務；醫療保健則指企業改善獲得優質醫療保健機會並支持醫療創新，例如提供員工醫療保險；安全保障泛指企業願意投資可預防傷害、保護人身財產的產品；賦權為促進教育及支持新創產業，增進社會福祉。以上述 4 個標準判斷企業是否符合永續發展目標，以成為促成社會進步的驅動力。

拾、瑞士百達財富管理(Pictet Wealth Management)參訪過程

一、日期

112年11月22日，15:40~17:00。

二、與會人士

(一) An Hui Ling(安慧玲), Managing Director

(二) Evelyn Yeo(楊宛琪), Deputy Chief Executive Office, Head of Asia Investments

(三) Ong Soo Ling (王淑玲), Managing Director, Head of Investment Specialist

(四) Karen Tan (陳慧京), Head of Investment Solutions & Managed Solutions Asia

(五) Goh Hui Yang(吳慧賢), Head of Alternative Investment Asia

三、機構簡介



瑞士百達是一家以投資為主導的服務公司，提供財富管理、資產管理及相關服務。不從事投資銀行業務，亦不提供商業貸款。總資產管理及託管規模達 6320 億瑞士法郎，全球超過 5300 位員工。瑞士百達集團總部位於瑞士日內瓦，業務遍佈全球 30 個金融中心。在亞洲地區，於東京、香港、新加坡、大阪、台北和上海設有辦事處。具備全球視野，為全球大型退休基金、金融機構、主權財富基金、中介機構及其客戶提供專業的投資服務。穆迪的評級為 Aa2，惠譽評級為「AA-」，展望穩定。

百達的信念與原則：

- (1) 獨立性 – 植根於瑞士傳統，且因為沒有外部股東而得到加強。這意味著能夠不受約束地專注於客戶以及公司的利益。獨立性使其保持思維獨立，是取得出色投資表現的關鍵。
- (2) 長期思維 – 放眼長遠意味著不為短期觀點而動搖，選擇採取具永續性的決策。瑞士百達的投資和業務都擁有長遠的焦點，以所有利益相關者以及瑞士百達集團的長久利益為出發點。
- (3) 合夥制 – 採取合夥制的法律形式，亦貫徹廣義上的合作夥伴關係。這一理念

體現了長期的尊重互信，互相依存，並接納多元，促進包容。

(4) 責任擔當 – 責任擔當與長期合夥關係密不可分。對當今世代，更要對未來世代，以至對實體經濟和整個世界有責任擔當並講求誠信。是真正的可持續發展思維。

(5) 創業精神 – 獨立性、長期思維、合夥制和責任擔當，與創業精神相輔相成。隨著業務的發展壯大，許多企業失去銳意進取、與時俱進與革故鼎新之心，成為按程序辦事的官僚機構。瑞士百達堅定地忠於其創業初心。

關於瑞士百達獎項 – 最佳私人銀行和頂級託管銀行

四、簡報內容

財富管理

最佳純私人銀行 (Best Private Bank – Pure Play)	《亞洲私人銀行家》 2022年度卓越大獎 也於2021年獲得該獎項
---	---

資產管理

最佳主題基金管理人 (Best Fund Provider – Thematic Provider)	《亞洲私人銀行家》 2024年資產管理卓越大獎 也於2023, 2022, 2020, 2019, 2018, 2017 年獲得該獎項
--	---

最佳貨幣市場基金管理人 (Best Fund Provider – Money Market)	《亞洲私人銀行家》 2024年資產管理卓越大獎
---	----------------------------

ESG/可持續股票投資優異獎 (Highly Commended – ESG/Sustainable Equity)	《亞洲私人銀行家》 2023年資產管理卓越大獎
--	----------------------------

最佳主題基金管理人 (Best Thematic Fund Provider)	Citywire Asia 2023年度資產管理大獎 也於2022年獲得該獎項
---	---

最佳亞洲 (日本除外) 本地貨幣固定收益基金管理人 (Best Asia ex-Japan Local Currency Fixed Income Manager)	Citywire Asia 2023年度資產管理大獎
--	-------------------------------

年度多元資產管理機構 (Multi-Asset House of the Year)	Fund Selector Asia 2022年香港基金大獎
--	-----------------------------------

(一) 全球總經展望和資產配置(Macro & Asset Class View):

1. 美國: 今年第三季消費和政府支出依然強勁, 但是預期第四季會有顯著回落,

因為預計民生需求和購屋需求會減少，2024 年 GDP 成長率小幅成長 0.40%。儘管通膨速度減緩中，但是我們預期今年不會再降息，至 2024 年中期較有機會。

2. 中國：房地產相關產業等適度復甦中，中國政府政策支持、新公債發行加大經濟景氣回升。
3. 台灣和韓國：儘管半導體產業依然在谷底，但是預計下一季將開始復甦。
4. 印度：經濟成長持穩向上，預計成長力度繼續維持。
5. 固定收益：看好美國公債和全球投資等級美元債券，尤其 2-10 年天期的公債提供吸引人的收益率和有限期限的風險。只要通膨得到控制並且未來經濟衰退溫和，投資級信貸持續具吸引力。目前遠高於 6% 的收益率繼續使期限相對較短的美國投資等級債券（期限一到五年）看起來很有吸引力；另我們正面看待亞洲投資等級債券，但對負面看待亞洲高收益債。
6. 股市：整體而言減持股票、減持美股；正面看待中國；中立看待香港、台灣、印度和東南亞；負面看待南韓。
7. 油價：我們預期油價在每桶 80-100 美金震盪。
8. 黃金：我們維持加碼黃金。除了地緣政治擔憂帶來的短期提振金價之外，對財政前景惡化的擔憂（尤其是美國的財政前景，加上央行的強勁買盤）提升對貴金屬中期展望。

ASSET CLASS VIEW

PICTET WEALTH MANAGEMENT

Asset class convictions

Our tactical asset class convictions*

	Strong underweight	Underweight	Neutral	Overweight	Strong overweight	MONTHLY CHANGE**
LIQUIDITY						
Global government						
US						
Core Euro						
Nonperforming Euro						
Nonperforming						
UK						
Japan						
China						
Global IG						
USD Investment Grade						
USD Investment Grade						
Global High Yield						
USD High Yield						
USD High Yield						
Emerging Markets						
EM Corporate High Yield						
EM Corporate Low Yield						
EQUITIES						
Global Developed						
USA						
Euro Area						
North America						
UK						
Japan						
Global Emerging						
Asia Emerging						
Equity World Small Cap						
ALTERNATIVES						
Hedge Funds						
Private Equity (PE)						
RE Real Estate						
Art						
PRECIOUS METALS						
Gold						
CURRENCIES (vs. USD)						
EUR						
GBP						
JPY						
CHF						
HKD						

	Negative	Neutral	Positive	Monthly change
ASIAN FIXED INCOME				
Asia Investment Grade				
Asia High Yield				
ASIA EX JAPAN EQUITIES				
China				
Hong Kong				
Taiwan				
South Korea				
India				
ASEAN				

(二)投資方案(Investment Solutions)

1. 全權委託(Discretionary Mandates)：

瑞士百達全球有 150 個投資專家，其中 40 人在亞洲，亞洲有 10 位經理管理人和分析師，瑞士百達全權委託提供多重資產策略、股票策略和固定收益策略。多重資產全委是百達長期資本保值和成長的旗艦解決方案。客戶如有客製化需求，除可完全授權百達投資辦公室 (PIO)全權投資外，有些家族辦公室，會自己設定投資委員會，透過信託管理(GFM)委託。

2. 新加坡房地產投資信託(Singapore REITs)：

新加坡是具有競爭力的金融中心及通往東協供應鏈的門戶。新加坡 REITs 受監管良好，資產規模達 1,000 億新幣，目前新加坡 REITs 的殖利率約 7%，股價淨值比 0.8x 多，而且跨國分布的資產類別，使得新加坡 REITs 長期以來能穩定的獲利。現階段當利率見頂後，將使得 REITs 的財務成本有更清晰的展望、也會增加 REITs 的獲利和利息派發能見度。

3. 人工智能(Artificial Intelligence)：

利用人工智能推出主動管理主題式股票投資組合，比如 1997 年即成立的百達數碼(Digital)基金，將其最少三分之二的總資產投資於在通訊業使用數碼技術以提供互動服務或與互動服務有關的產品的公司；2015 年成立的百達機器人科技(Robotics)基金，該基金投資於處於前沿的公司技術創新。在工業自動化領域，企業打造新一代智慧機器人來支援工業流程。

人工智能主題性股票投資組合

Artificial Intelligence 人工智能: Thematic Equity Solutions 主題性股票投資組合

Fund Name 基金名稱	Pictet Robotics 百達機械人科技	Pictet Digital 百達數碼科技
Product Risk Ranking, PRR*/ SRRI**	3/5 Medium, 6/7	3/5 Medium, 6/7
Investment Strategy	The fund invests in equities and equity related securities issued by companies that contribute to and/or profit from the value chain in robotics and enabling technologies. The fund is focused on disruptive technologies including Robotics, Automation and Artificial Intelligence ("AI").	Global thematic equity fund investing in internet and mobile technologies; the fund invests exclusively in growth companies across seven sectors: e-commerce, online advertising, interactive entertainment, enterprise and vertical SaaS (Software and Services), devices and network operators.
Thematic purity based on EV/sales/EBITDA	Thematic purity must be >20% on stock basis; typically >65% for overall portfolio	Thematic purity must be >20% on stock basis; typically >65% for overall portfolio
Market cap	All Cap	All Cap
Diversification	High Conviction 40-60 stocks mainly invested in large to mid-caps.	High Conviction 40-60 stocks mainly invested in large to mid-caps.
Portfolio Manager	Peter Lingen, Daegal Tsang and Francesco Pighini	John Gladwyn, Stanislas Effront and Charles Lepetitpas
Benchmark	MSCI AC World	MSCI AC World
Market cap (USD 'mil)	8,131	3,673
Date of inception	Oct-2015	Nov-1997
Top 5 sectors (%) As of 31.10.2023	IT (80%), Industrials (8%), Comm. Services (7%), Healthcare (4%)	IT (49%), Comm. Services (25%), Consumer Discretionary (20%), Industrials (4%), Financials (2%)

基金績效表現 vs MSCI 世界指數 (截至 2023.11.21)

Fund Name 基金名稱	Pictet Robotics 百達機械人科技	Pictet Digital 百達數碼科技	MSCI AC World Net TR 環球股票指數淨回報
Share class	P USD	P USD	-
Loan to value*** (%)	70	70	-
2023 YTD TR (%) 年至今總回報	37.6	43.2	15.9
1-month TR (%) 一個月總回報	11.5	11.8	7.7
1Y Ann. Ret. (% p.a.) 一年年化回報	33.6	40.9	14.9
5Y Ann. Ret. (% p.a.) 五年年化回報	15.5	7.8	9.6
10Y Ann. Ret. (% p.a.) 五年年化回報	-	9.1	8.4
5Y Std. Dev. (% p.a.) 五年年化波幅	15.5	7.8	-
5Y Sharpe Ratio	24.2	19.2	-
2022年	(35.1)	(36.7)	(18.4)
2021年	17.7	(3.2)	18.5
2020年	46.1	33.2	16.3
2019nian	36.9	25.6	27.4

(三) 另類投資私募股權

瑞士百達自 1989 年成立第一檔私募股票投資，迄今已有 254 億美元資產規模，投資報酬率達 20.1%，每年超過 650 場 GP 會議，每年 20-25 個基金投資、每年 15-20 共同投資項目。

拾壹、心得與建議

本次新加坡海外研習，與知名金融機構進行交流，進而瞭解新加坡金融主管機關財富管理政策方向與發展重點，以及金融機構因應策略與經營經驗等，對本研習團員掌握國際關鍵發展趨勢有所助益，以下彙整本次參訪之結論，並提出對主管機關及金融業界之相關建議。

一、大華繼顯證券(UOB Kay Hian)

- (一)大華繼顯是由小型券商透過合併，不斷成長規模；其擔任證券投資服務的商品相當多元，包括股票、債券、期貨、期權、外匯等，提供美股、港股、新加坡等股市投資服務，以擔任客戶投資之經紀商(broker)為主要任務，本身不自製產品，但產品線多元豐富，樂於異業合作，因應客戶需求即時提供方案；其內部各單位溝通及聯繫良好為其優勢之一，以其服務彈性靈活著稱，可以為客戶不同需求提供投資建議、甚或積極耕耘對高淨值客戶的加值服務，除了給予高淨值客戶子女到公司擔任實習生的機會，也投入資源教育高淨值客戶的第二代學習理財知識及實戰，因此提升客戶的信任感及黏著度。因此客戶透過客戶介紹(MGM)的相當多，值得台灣的券商借鏡，贏得客戶的信任。
- (二)新加坡對專業投資人(AI)之申請門檻為個人年薪 30 萬新幣(約合 TWD 720 萬)以上或資產規模 100 萬新幣(約合台幣 2,400 萬)；每二年對 AI 重評資格，條件資格相較台灣門檻較低也較寬鬆。
- (三)大華繼顯長期與新加坡大學合作，不論是對學生的上課或實習生計劃，每年投入在人才培育及內部教育訓練部分相當多。有鑑於台灣面臨少子化的問題，台灣的金融機構確實也應思考投入資源於產學合作部分，從大學教育或提供實習機會出發，讓學生提早認識金融知識及相關領域，以提早確定及銜接未來畢業後之工作方向。
- (四)面對網路券商如 Saxo 等崛起，大華繼顯表示只要公司定位清楚與內部適時因應，不至於過度擔心，因大多數的高淨值客戶仍需要由理財專員提供各式市場分析資訊等服務(並不僅限於交易)，但其仍致力於將交易平台建置得好用易用，儘量給予客戶更多方便。

(五)目前新加坡法規對於提供客戶資產管理交易報告的規定已更進一步，預計自 2024 年起，已不須再對客戶發送交易報告，可改以 WEBSITE/ONLINE/EMAIL 等方式，提供給客戶（但對高齡客戶及個別要求的客戶，仍會提供紙本報告文件），這部分可提供予金管會等主管機關作為參考，除可節省人力及寄送成本外，也讓金融機構為節能減碳、環境永續盡一份心力。

(六)但在投資金流的處理，台灣券商的服務勝於新加坡券商；台灣券商可以由客戶授權外扣客戶在銀行資金進行投資，而新加坡目前仍需由客戶自行轉入券商指定帳戶方可進行投資交易，這點是台灣券商的優勢。

二、匯豐環球私人銀行(HSBC Global Private Banking and Wealth)

匯豐銀行非常看好亞洲的高淨值客戶市場，預計到 2025 年，亞洲（不含日本）的財富將超過美國。亞洲的百萬美金資產客戶數也預計到 2030 年將從約 3,000 萬增加至 7,600 萬，因此擴大財富管理及私人銀行業務是正確的策略。此外，新加坡受惠於金融自由，無國家風險的優勢，不但高淨值客戶讓資金轉流入新加坡，連同高階菁英就業人口也持續流入，正向循環將帶動更多服務商機及商業模式產生。

匯豐私人銀行與一般財富管理彼此互相合作，引介機制的設計是讓彼此達到雙贏的關鍵因素，是值得台灣金融機構環境進一步參考。

三、萬方家族辦公室(Raffles Family Office)

2023 年 5 月，萬方家族辦公室與世界知名房地產公司 - 「鐵獅門」(Tishman Speyer Properties)，聯手推出「亞太房地產基金」，為全球首次跨界共同合作，將為高資產客戶提供獨特的房地產投資機會，在重要房地產區域內進行增值型和機會型投資，以滿足亞太地區高資產客戶對地域和資產類別多樣化的資產管理投資組合需求。

四、新加坡私人銀行(Bank of Singapore)

(一)參訪過程中了解到新加坡財富管理業務發展日益蓬勃的原因及優勢：

1. 政局穩定：

俄烏戰爭尚未平息、中東以色列與哈瑪斯交火，全球地緣政治衝突升溫，加上中美關係緊張，凸顯區域安全及政府態度的重要性，新加坡政府極力保持中立，靈活斡旋於中美之間，一方面與中國保持強力貿易，另一方面和美國維持緊密安全關係，穩定政局的優勢使其成為高資產家族首選設立管理家族資產的辦公室之地，鞏固其亞洲金融中心地位。

2. 健全法律制度：

財富安全是全球高資產客戶投資的主要關切點，新加坡立法保障高資產客戶隱私權，並對違反者處以罰則，健全的法律基礎設施，使其成為全球最具競爭力的經濟體之一。

3. 政府積極招商：

新加坡自 1961 年起，以每五年或每十年配合全球局勢及經濟發展進行經濟發展規劃，並透過成立相關法定組織如經濟發展委員會、經濟發展局、裕廊管理局等，推動各項招商措施、努力吸引外資，1990 年起轉型國際化、高科技化，以金融、服務業為重心，發展國內經濟及開拓國外市場，透過有效控制及規劃市場環境，以國家資本主義的政策，塑造了一個高度自由經濟的環境，吸引國際資金加入。

4. 國際金融地位舉足輕重：

根據 2022 年全球金融中心指數，新加坡首次超前香港，位列第三名，僅次於紐約、倫敦，顯示新加坡在國際金融地位舉足輕重。新加坡雖為彈丸之地，然因地處馬六甲海峽南端出口，是馬六甲海峽的咽喉，也是東亞和南亞的交會處，為往來太平洋及印度洋之間船隻的必經樞紐，具有無可取代的絕佳戰略地位，且憑藉穩定的政經情勢、完善的基礎設施、高品質的人力資源、和諧的勞資關係，加以政府提供諸多優惠產業政策等，有效吸引高資產客戶及外國企業資金進駐。

(二) 本國金融業可學習改善之處：

1. 業務面：

新加坡銀行結合華僑銀行集團，憑藉集團的全球化布局優勢與專業研究團隊，提供全方位的財富管理服務及開放式產品平台，針對客戶需求提供客製化產品或服務，相對地，臺灣在財富管理業務多元性及產品平台多樣性、產品創新能力、數位服務能力、其他資產研究能力及全球化業務布局等稍顯不足，可積極改善，迎頭趕上。

2. 建立私人銀行服務系統化流程

為提供完善的私人銀行服務，新加坡銀行從瞭解客戶需求及目標、量身訂製解決方案、提供並執行投資方案及定期評估投資組合等作業，已建立系統化流程，臺灣私人銀行產業尚在起步階段，如何建構適合自身金融優勢的營運模式，達到滿足客戶需求及提升服務品質的目標，是為努力的方向。

3. 家族辦公室及保險經紀等異業合作

新加坡由於政治穩定、穩健的金融和科技基礎設施、多元投資環境及對企業稅務優勢等，讓家族辦公室蓬勃成長，而相關週邊產業如資產管理及保險經紀等亦發展興盛，新加坡銀行在服務高資產客戶過程中，持續透過與上述機構合作提供解決方案，除滿足客戶需求外，亦增進高資產客戶相關產業共同發展，值得臺灣金融業深思研討。

五、利信保險顧問(LSG Insurance)

(一)國外保險商品可變更被保險人、開放遠程投保、免入境體檢等措施，靈活度與創新確實可做為台灣借鏡。隨著疫情改變人們生活型態，加上金融科技持續發展，金管會亦於 2021 年 11 月正式開放壽險業遠距投保商品，甚至開放如全球人壽等壽險公司的境外遠距投保，實屬壽險數位轉型突破，可預見未來台灣的保險市場及商品也將更多元、更靈活。

(二)國外保險商品訴求保費相對較台灣便宜、高保障倍數，但高保障可能為投資相連萬能壽險，保戶仍須承擔投資風險，仍時有投保糾紛出現。近年台灣保險商品趨勢自傳統型養老險、利率變動型保險逐漸往高保障利變壽險、投資

型保單發展，隨著 ETF 盛行及高齡社會環境，民眾在投資型保單標的可慎選納入 ETF 取代自選基金標的，以降低投資波動度及保單持有總成本，同時金融保險業者，亦應更強化銷售流程的控管，避免誇大保障倍數及投資績效而枉顧客戶權益。

(三)國外私人定制壽險、資產保單化 PPLI 提供高淨值客戶做為家族資產保全、財富傳承的工具之一，台灣目前尚無 PPLI 制度，家族信託/家族辦公室在台灣逐漸為高淨值客戶重視並形成趨勢中，台灣的信託法規及架構因而不斷開放與演進中，保險具有指定受益人、保險給付快速不用等待冗長遺產稅核定完稅過程等優勢，保險與信託的結合可提供更全面且符合客戶資產保全與傳承需求，故資產保單化或可做為台灣保險發展的方向之一。

六、施羅德投資管理(Schroder Investment Management)

(一)家族辦公室的主體存在多種模式，包括私人銀行、會計師事務所等。然而，施羅德卻是以「投資」為家族辦公室的主體，這樣的模式在台灣的證券業是否適用，需要考慮多方面的因素。

首先，台灣證券業發展狀況和市場需求是首要的考量因素。如果台灣的超高淨值客戶和家族辦公室對專業的投資管理有著強烈需求，那麼以投資為主體的模式可能是可行的。施羅德提到的家族辦公室模式注重超高資產客戶的投資合作夥伴角色，這種角色定位是否符合台灣市場的需求，需進一步評估。

其次，政府政策和法規環境也是影響模式適用性的因素。台灣的法規體系和政策對於家族辦公室的運作可能存在差異，需要確保施羅德的模式在法規框架下能夠順利實行。另外，提到的 VCC(可變資本公司)是新加坡特有的架構，如果這種結構在台灣也有相應的法律支持和市場需求，則施羅德的模式可能更容易適應當地環境。

總的來說，施羅德的家族辦公室模式是否適用於台灣的證券業，需綜合考慮當地市場情況、法規環境和客戶需求，進行更深入的分析 and 調查。

(二)施羅德的多保管人方法以及 EAM 財富顧問模式顯示，高淨值人士越來越關注影響力投資和可持續性議題。根據施羅德的觀察，客戶對個性化、透明度和合規性的需求不斷增加，並尋求更具社會責任感的投資方式。在台灣的現況方面，施羅德未提及具體台灣客戶的情況。然而，全球趨勢顯示高淨值人士對社會責任投資的關注逐漸提升。台灣的客戶是否重視此議題可能取決於當地的社會價值觀和投資環境。現今，可持續性議題在全球範圍內受到廣泛關注，台灣未來是否追隨這一趨勢，需視當地社會、經濟環境的發展而定。

(三)施羅德對未來市場的觀點顯示他們看好家族辦公室在新加坡的增長潛力。隨著新加坡成為家族辦公室的首選目的地，施羅德強調了市場的動態性，特別是在低於 10 億美元資產管理範圍內，認為這是當前業務可以產生最大影響的地方。他們將自己定位為客戶的投資夥伴，提供專業知識和資源，並著重於技術和創新解決方案的應用。此外，施羅德看到了跨代財富傳承的趨勢，認為現今高淨值個人希望將財富傳給下一代，這提供了一個重要的業務機會。差異化方面，他們強調了自身作為家族辦公室客戶的投資夥伴，專注於投資，同時採用科技工具如 Genie，以提高效率。總的來說，施羅德在新加坡家族辦公室領域看到了強大的需求，並且通過不同層面的差異化和技術應用，致力於滿足這個市場的不斷增長的需求。

七、安盛投資管理(AXA Investment Managers Asia)

(一)依據安盛全球投資分析及市場觀察，全球經濟增長持續放緩，預計在 2024 年下半年開始恢復，整體通膨將放緩，經濟成長將維持核心經濟更加穩固，央行收緊貨幣政策的時間較長。對非投資等級領域及主題基金而言，未來是充滿挑戰的一年，大多數投資組合仍未反彈或表現欠佳，整體市場仍青睞高股息產品，包括高息交易所買賣基金。

(二)安盛投資管理長期致力於將責任投資原則融入公司之經營理念與核心價值，可持續投資策略作為安盛投資管理核心業務部責任型投資的先鋒，已達到了 SFDR 條例第 9 條的規定。相關策略旨在協助客戶集中於以人類和地球為主的

特定可持續發展目標，如不平等和氣候變化。安盛投資管理的大部份管理資產將環境、社會及管治(ESG)分析及量化評分納入投資流程，並採用我們的核心剔除政策。我們認為，此舉有助辨別全球經濟中主要可持續發展趨勢相關的風險及機會，從而為客戶創造價值。將投資結合永續將是我國企業最好的學習標竿。

八、瑞士百達財富管理(Pictet Wealth Management)

(一)瑞士百達的策略能力在發展全球主題投資。一系列的主動投資策略，專注發展主題股票、另類投資、新興市場與多重資產等策略。擅長洞察總體趨勢，早在 1995 年率先推出首檔主題基金，為全世界主題投資的先驅。身為一家策略多元的資產管理公司，關注客戶需求並提供開創性的策略，竭力追求卓越成為客戶首選的投資夥伴。

(二)與哥本哈根未來研究所共同找出多項長期大趨勢（Megatrend），包含網路經濟、永續發展、非實體化、關注健康等議題。所謂的大趨勢代表的是人類生活方式的長期變遷，帶來數十年的變化，在大趨勢交會之下，會衍生出不同投資主題，例如：智慧城市、機器人科技、水資源、生物科技等。每個大趨勢也都代表當前人類社會面臨的挑戰，而主題投資就是找到可以解決這些問題的企業。

(三)瑞士百達深信環境、社會和公司治理（ESG），有助於為客戶作出最佳的長遠投資決定。數十年來，永續發展主導其的核心思維，致力確保客戶的財富長遠累積，以未來世代的利益為依歸，把 ESG 理念融入投資流程，從而提升報酬及／或降低風險。