

玉山銀行 x KPMG Taiwan

# 家業傳與承

2026 臺灣高資產顧客  
財富管理與傳承調研報告



# 目錄

<b>1 臺灣高資產剖析 綜觀多維度財富現況</b>	<b>4</b>
1.1 臺灣高資產顧客市場推估概況	6
1.2 臺灣高資產顧客資產配置現況	12
1.3 臺灣高資產顧客財富管理現況	32
1.4 臺灣高資產顧客財富傳承現況	44
1.5 臺灣高資產顧客財富傳承培育現況	50
<b>2 家族辦公室崛起 打造跨世代傳承藍圖</b>	<b>57</b>
2.1 家族辦公室洞察：臺灣高資產顧客的期待與考量	60
2.2 家族辦公室價值：整合財富管理、治理與永續傳承	69
2.3 家族辦公室進化：專業化與傳承治理	77
2.4 亞太家族辦公室新格局：新加坡與香港的制度與稅務	80
2.5 稅制競爭力：臺灣發展家族辦公室的挑戰	88
2.6 家族傳承新思維：從工具運用到整合治理	93
<b>3 整合服務再進化 邁向一站式財富管理</b>	<b>106</b>
3.1 亞資中心政策 引領財管升級	108
3.2 銀行角色重塑 推動服務轉型	112
<b>附錄</b>	<b>116</b>
調查背景	116
臺灣高淨值顧客財富推估方法	118



# 前言

近年來，臺灣憑藉半導體供應鏈的高附加價值，以及在 AI 產業的關鍵角色，不僅擁有強勁的產業競爭力，累積了充沛的民間財富與投資動能，更使得高資產規模持續擴張。然而，全球政經局勢持續動盪，地緣政治衝突、通膨壓力、貨幣政策轉折與科技創新浪潮交織，帶來了前所未有的不確定性，也影響高資產顧客對財富管理安排的策略。

面對外部不確定性的挑戰，財富管理是需要高度專業化與精心規劃的過程，隨著一代逐漸邁入傳承階段，下一代的角色與思維也在改變。他們不僅需要管理上一代傳承的既有資產，更希望將財富轉化為跨世代的價值體系。這使得「永續傳承」與「家族治理」成為財富管理亟須思考的核心議題。

玉山商業銀行股份有限公司（下簡稱玉山銀行）自 1992 年成立以來，秉持「心清如玉、義重如山」的精神，致力與顧客建立如山一般穩固的長期信賴關係，不僅為高資產顧客管理資產，更協助其打造跨越市場、世代與社會的長期價值。未來玉山銀行將持續以金融專業，確保資產配置與風險管理的韌性；以策略性資源，鏈結顧客家族、企業與社會的長期價值；以跨境視野，協助高資產顧客跨越「資產管理」的思維，走向「家族治理與世代承接」的長遠格局。

隨著全球家族辦公室（Family Office）風氣的崛起，為深化高資產顧客服務開創了新的契機。家族辦公室不僅是單一服務平台，更是整合投資、稅務、法律、慈善、家族治理、轉型及 ESG 永續等的跨領域架構，能有效構建傳承的秩序與促進跨世代間的對話。而結合臺灣政府近來大力推動的亞洲資產管理中心政策，「家族辦公室」在臺灣的發展將更具優勢。

有鑑於此，玉山銀行與 KPMG 安侯建業會計師事務所（下簡稱 KPMG Taiwan）首度合作，發布《2026 臺灣高資產顧客財富管理與傳承調研報告》。本報告不僅描繪臺灣高資產顧客的現況，更揭示其在全球不確定性下的挑戰與關注議題，透過量化問卷分析及深度訪談結果，本報告提出三大觀察重點：

## 一、資產管理思維正在轉變

高資產顧客不再僅追求單一商品，而是需要整合投資、稅務、法律與治理的全方位平台，如「家族辦公室」，以強化資產的風險韌性，確保財富能跨越世代延續。這種轉變反映出高資產顧客對財富管理的期待，已從單純的追求資產增值，演變為兼顧風險控管、稅務效率、法律合規與家族價值傳承的整體策略。

## 二、財富傳承需專業化與客製化

傳承必須經過精心設計與規劃，不能只靠時間的推移來完成。隨著財富管理與傳承議題日益複雜，單靠家族內部資源已難以因應全球化、法規與永續治理的挑戰，加以每個家族都有獨特的結構與需求，除了家族成員自行判斷外，專業機構的參與陪伴則提供了關鍵的助力。如能透過專業顧問的參與，釐清問題、客製化制定策略，再進行傳承工具的運用，才能收事半功倍之效。

## 三、臺灣資產管理市場的新契機

「家族辦公室」的盛行，改變了財富管理市場，而隨著新加坡、香港等地成為「家族辦公室」熱點，臺灣政府也正積極布局，透過亞資中心政策的開放與專業服務，推動「家族辦公室」在臺灣的發展，期望達到留財引資的目標。雖目前臺灣尚無針對「家族辦公室」訂有專法，但在此趨勢下，玉山銀行將持續強化三大資產管理中心（臺灣、香港、新加坡）的串連布局，提供跨境整合、一站式的服務，回應顧客的需求；同時，KPMG Taiwan 跨國服務（包括稅務、治理與永續策略等）的專業，也將支持家族與企業在全球化與永續的浪潮中穩健前行。

這份報告開啟與高資產顧客深度對話的起點，期盼透過「財富管理與傳承」的深入交流，陪伴家族穿越不確定性下的迷霧，持續朝向穩健且具韌性的道路前行。我們相信，憑藉專業、策略與國際視野的結合，財富得以永續傳承，世代能夠共榮美好。

## SECTION 1

# 臺灣高資產剖析 綜觀多維度財富現況



春天的野百合  
鄭麗雲

回顧 2025 年，全球經濟充滿挑戰，貿易壁壘與地緣政治衝突使全球化進程受阻，供應鏈重構與貿易碎片化趨勢加劇，俄烏戰爭、中東衝突推高能源與糧食價格，使全球通膨降速不如預期，加上政策滯後效應，諸多不確定性增加了市場的波動，也影響了投資人的信心。

然隨著人工智慧 (AI)、生物科技、金融科技 (FinTech) 和 ESG 相關的綠色能源等領域的飛速發展，資金從傳統工業加速流向高成長的創新科技領域，並成為新一輪財富增長的核心。根據《富比士》(Forbes) 2025 年最新「全球億萬富豪榜」報告，全球億萬富豪總數已達 3,028 人，總資產規模突破 16.1 兆美元，由富豪榜的變化趨勢可以觀察到，全球財富集中度持續提高，科技產業和人工智慧是財富增長主要的動力。

臺灣在全球產業供應鏈中扮演關鍵角色，特別是半導體出口的強勁表現與人工智慧產業的蓬勃發展，整體經濟近年展現了顯著的成長動能，這波榮景不僅推升各項總體經濟指標，更帶動民間財富的快速累積，使高資產客群的規模持續擴大、財富持續擴張。而隨著市場不確定性升高，高淨值顧客的財富管理策略面臨更大挑戰，進而衍生出對財富管理產品與服務的更多需求與期待。

為掌握臺灣高資產客群市場樣貌，首先需釐清市場規模及整體資產配置。故本報告先採用嚴謹的統計模型，結合多元的數據來源<sup>1</sup>，對臺灣高淨值顧客<sup>2</sup>之人數、資產規模及其境內外資產配置結構進行推估，再透過實際的問卷調查及訪談，更進一步瞭解前述議題。

1. 資料來源包括臺灣國富統計、中央銀行國際投資部位、進出口貿易統計、國民所得及經濟成長資料庫、家庭收支調查、BIS 銀行統計數據、各國中央銀行與統計機構報告等，部分資訊與數據則來自 Forbes Media LLC。各年度財富數據基於直接觀測與玉山銀行 /KPMG Taiwan 之模型計算推估，視可得資料而定。預測則是基於玉山銀行 /KPMG Taiwan 以總體經濟變數為基礎的模型推導而得出，其中部分數據可能使用外插法。
2. 此處高淨值顧客之財富係指金融性資產加上不動產扣除負債後的資產淨值，非《銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法》之定義。

# 1.1

## 臺灣高資產顧客市場推估概況

### 整體市場概述：人數與資產持續增長

根據模型推估，臺灣高淨值顧客人數過去幾年整體是呈現穩定成長的趨勢（圖 1-1）。本報告推估，臺灣資產規模達新臺幣 1 億元以上的高淨值顧客人數，已由 2023 年的 9.3 萬人，穩定成長至 2025 年的 11.8 萬人；其持有的總資產規模合計高達新臺幣 43.7 兆元<sup>3</sup>（圖 1-2）。這顯示在波動的全球經濟環境下，臺灣的資產階級展現出極強的財富韌性與增值能力。

若進一步聚焦觀察資產達 10 億元以上的超高淨值人士，該族群人數約為 5 千人，其掌握的總資產規模已達 18.7 兆元，此外，也可觀察到除了傳統富裕階層人數的穩健擴張外，位於財富金字塔頂端的富豪正以驚人速度累積財富。受惠於全球科技供應鏈帶來的產業紅利以及資本市場的資本複利效應，資產規模達 30 億元以上的頂級富豪人數在 2023 年至 2025 年間成長了 3 倍，其持有的資產規模更激增至新臺幣 12.1 兆元，佔整體高淨值顧客資產規模的比重由 8% 躍升至近 28%。顯示出在當前科技浪潮與資本密集型的經濟結構下，「富者越富」的馬太效應已愈發顯著。

3. 估值主要採用年底的數值，通常以當期末的匯率將其換算為新臺幣。本報告中提及之金額，若無特別註記，其幣別皆為新臺幣。

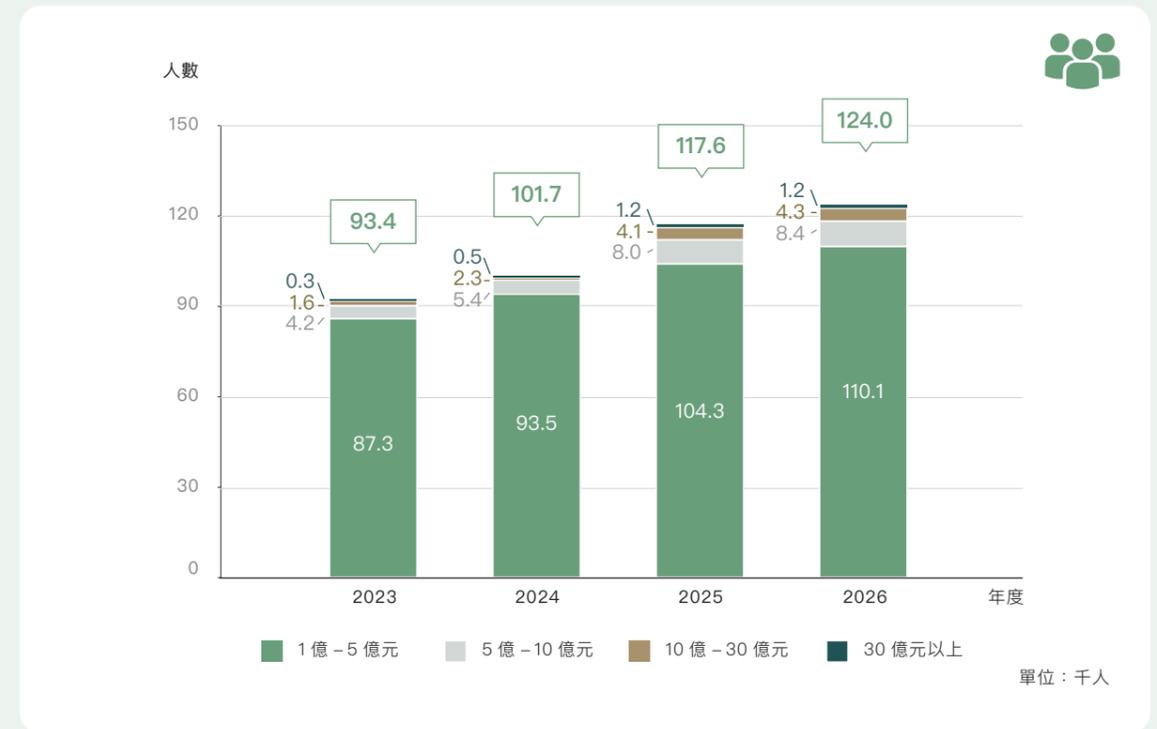


圖 1-1 高淨值顧客人數成長趨勢



圖 1-2 高淨值顧客持有資產規模成長趨勢

## 境外資產配置趨勢： 比例隨財富攀升、新加坡躍居首選

近年全球市場於疫情後，景氣復甦狀況與地緣政治因素帶來更多不確定性，使投資人更加重視風險的分散，此狀況亦影響了高淨值顧客在資產配置的決策。根據本報告模型推估結果，臺灣民眾的個人境外資產配置比例與財富水準呈現顯著正相關，顯示高淨值顧客對於境外配置的偏好，2025年資產規模1億元到5億元的高淨值顧客境外資產佔比平均約為26%；資產規模達5億元到10億元的高淨值顧客隨著財富增加，境外配置比例顯著提升，平均達到38%；資產規模10億元到30億元的高淨值顧客達到44%；特別是資產規模達30億元以上的頂級富豪，其境外資產估計平均佔比可能高達48%。這反映出隨著財富規模的擴大，高淨值顧客更傾向於進行國際化的資產布局，以達到分散風險、稅務規劃及追求更廣泛投資機會的目的。

此外，臺灣民眾境外資產配置呈現高度集中（圖1-4），尤以香港與新加坡為主要落點，在兩地的配置比例即超過整體的七成以上，近年更經歷著關鍵性的結構轉變。根據本報告推估數據顯示，臺灣民眾在新加坡的資產規模自2022年起急速攀升，更在2024年正式超越香港，成為臺灣境外財富的首要停泊點。2025年臺灣民眾在新加坡的資產規模約新臺幣10.4兆元（3,355億美元）<sup>4</sup>，在香港的資產規模則為新臺幣9.6兆元（3,081億美元）<sup>4</sup>。

4. 受限於資料可取得性，境外資產計算與估計以金融性資產為主，不包含不動產資產。

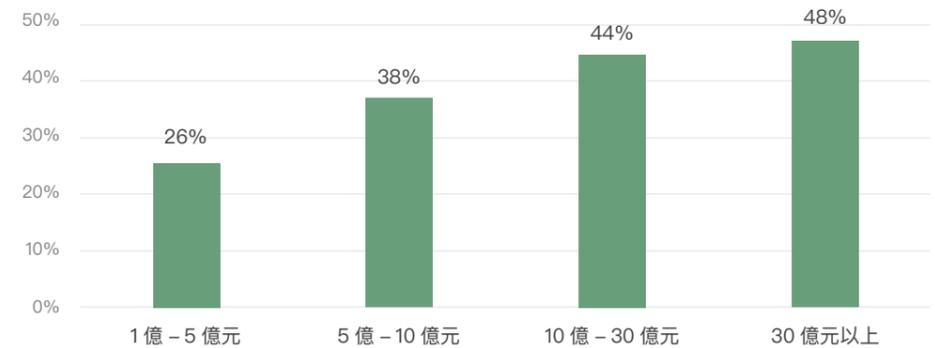


圖 1-3 2025 年境外資產配置比例（依 AUM 區分）

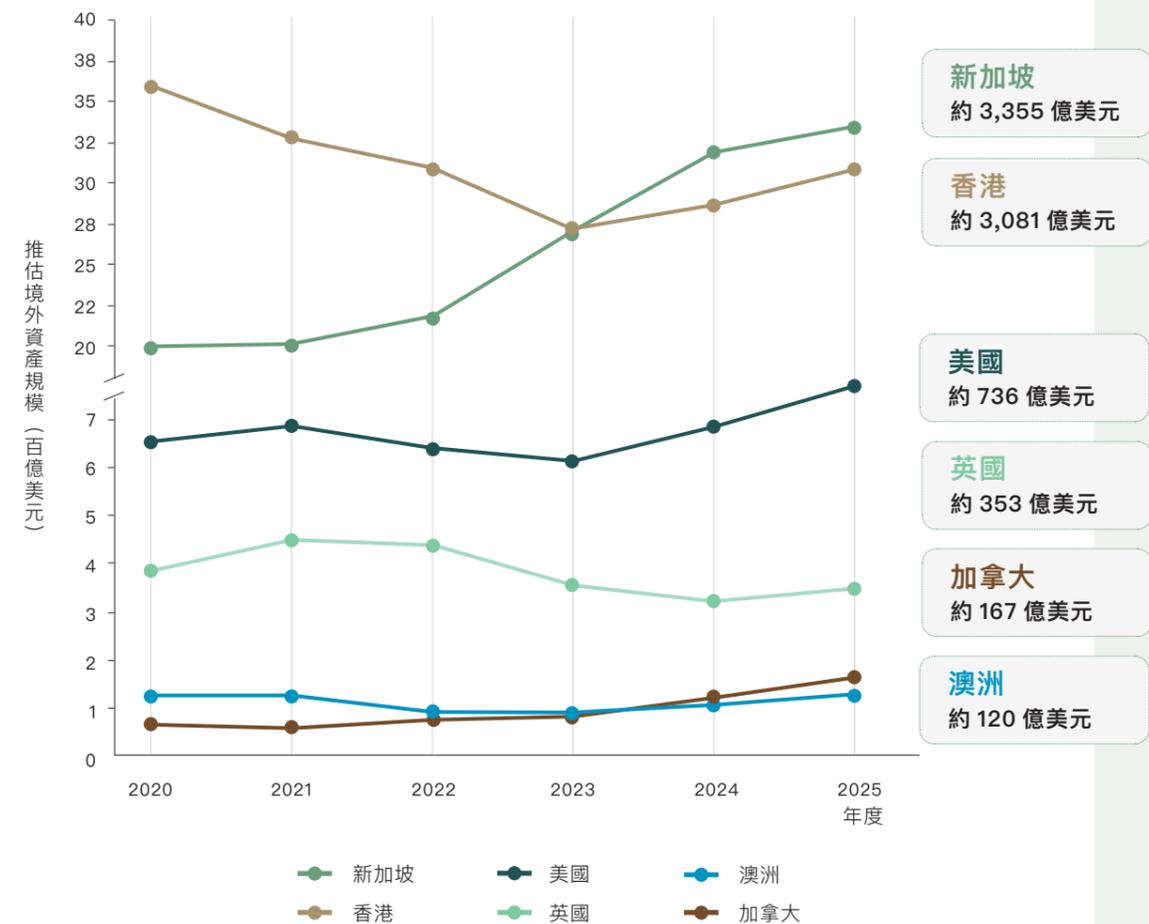


圖 1-4 2020 至 2025 年推估境外資產主要往來國家趨勢

雖香港仍是亞洲重要的金融樞紐，但臺灣民眾在香港資產比例從 2020 年開始便呈現微幅下降的趨勢。這趨勢主要反映地緣政治風險的不確定性，促使高淨值顧客積極尋求更穩定的避風港；新加坡憑藉其政治穩定性、健全的法治環境及中立的國際地位，加上近年政策支持，如家族辦公室稅務優惠和可變資本公司制度等，成功吸納這波資本轉移。同時，由於臺美經貿關係持續升溫，美國市場亦穩健吸引臺灣資金，推估 2025 年的資產規模近新臺幣 2.3 兆元（736 億美元）<sup>4</sup>，顯示在分散亞洲區域風險的考量下，美國仍是不可或缺的戰略配置。

2025 年起，臺灣在全球 AI 產業與半導體等高附加價值供應鏈的地位日益穩固，預期將帶來新一波的財富創造效應。科技產業的發展將帶動高所得與股權致富，高淨值顧客人數將進一步加速擴張，重啟財富累積的上升循環。本報告預測：至 2026 年，臺灣資產規模達 1 億元以上的人數將達到 12.4 萬人；其持有的總資產規模將成長至新臺幣 46.1 兆元。

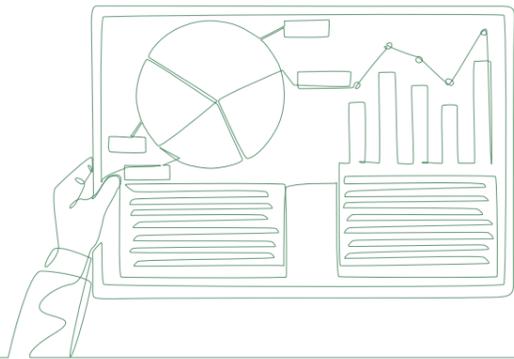
在經貿環境丕變、地緣政治動盪、通膨壓力與科技創新等多重因素共同驅動下，現今全球經濟正經歷前所未有的劇烈轉變。對高淨值顧客而言，這些不確定性既是風險，也是重塑其財富配置、管理與傳承策略的關鍵時刻。這些全球性挑戰將如何影響並塑造臺灣高淨值顧客在財富管理規劃及傳承上的需求，正是本報告所要探討的主要議題。



## 1.2

### 臺灣高資產顧客資產配置現況

臺灣高資產顧客的財富基礎穩固，本次問卷調查對象較高比例為擁有家族事業的高資產顧客，故其財富主要建立在家族事業經營所得和穩健的金融產品投資收益上。然而，面對日益複雜的全球環境，調查也顯示，其資產配置及策略正加速朝向國際化、多元化和專業化邁進。



## 臺灣高資產顧客財富來源： 核心事業與國際布局並重

整體而言，臺灣高資產顧客的財富主要來源高度集中，前兩大財富來源為家族事業經營所得（77%），以及透過投資基金、債券等投資理財收益（72%），排名第三為其他國內股票之收益（49%），顯示高資產顧客重視多元財富來源的擴展，以企業為核心資產基礎，而資本市場亦在財富增值策略中佔重要地位，見圖 1-5。

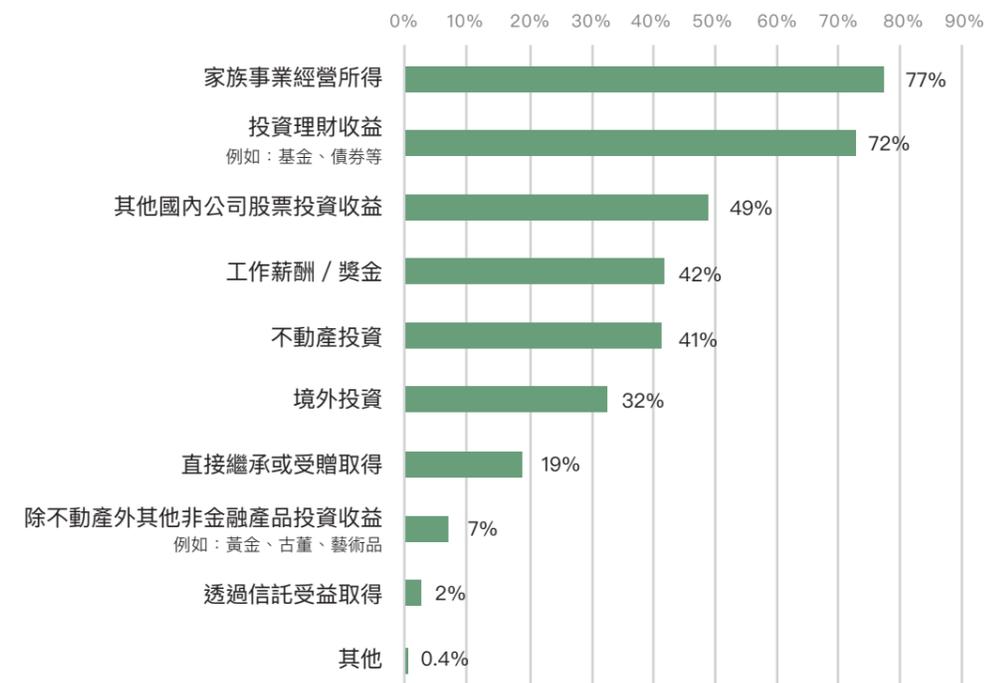


圖 1-5 目前財富 / 資產主要來源



從圖 1-5 也觀察到，有鑑於國人對於「有土斯有財」的觀念仍然根深蒂固，故視「不動產投資」為重要的財富管理與來源之一，有高達 41% 受訪的高資產顧客偏好不動產投資。

## 資產配置策略： 境內穩健、境外拓展

如圖 1-6 及 1-7 所示，就投資產品的選擇上，無論是境內或境外，受訪的高資產顧客均高度偏好股票、債券的配置。此偏好反映其在追求資本增值的同時，亦重視風險分散與穩健收益，特別是透過債券投資獲取固定利息，以提升現金流穩定性並降低市場波動對資產的影響。深度訪談時，多位高資產顧客表示，投資債券主要的目的在於透過固定收息創造现金流，不讓閒置資金被通膨侵蝕，達到財富保值（抵禦通膨、資產穩定性）的首要目標，同時也可作為及時支應企業營運資金需求之靈活度與彈性的來源之一。

境內投資  
穩健與高流動性為目標

境外投資  
分散風險與尋求新機會

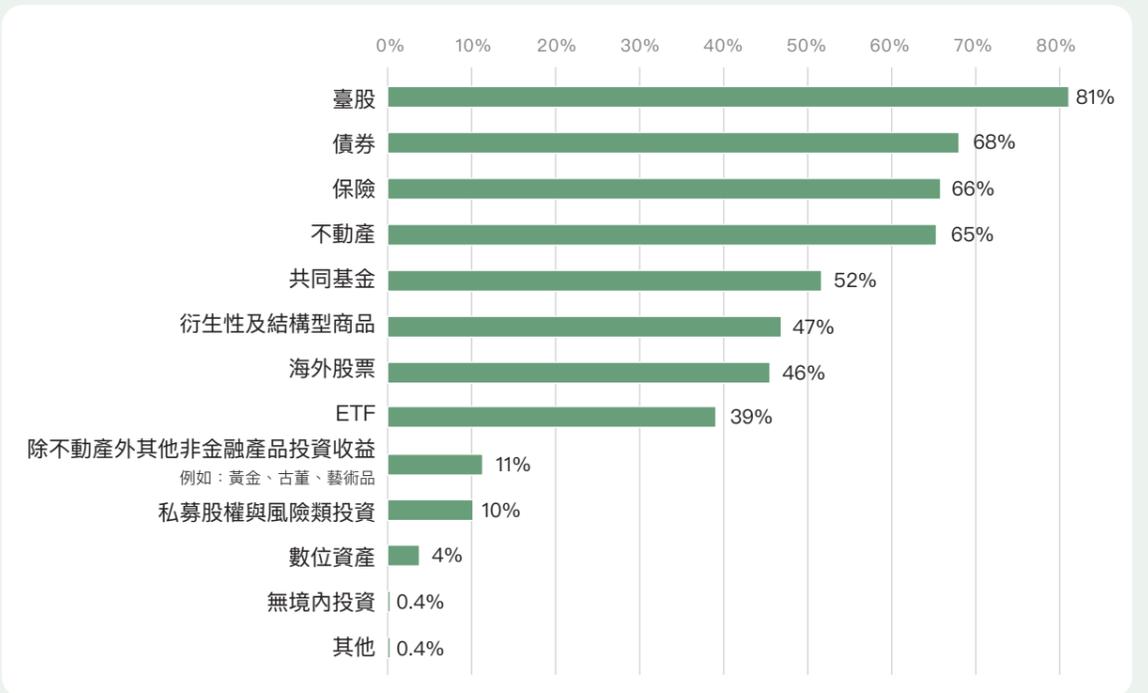


圖 1-6 目前境內主要持有的投資產品類型

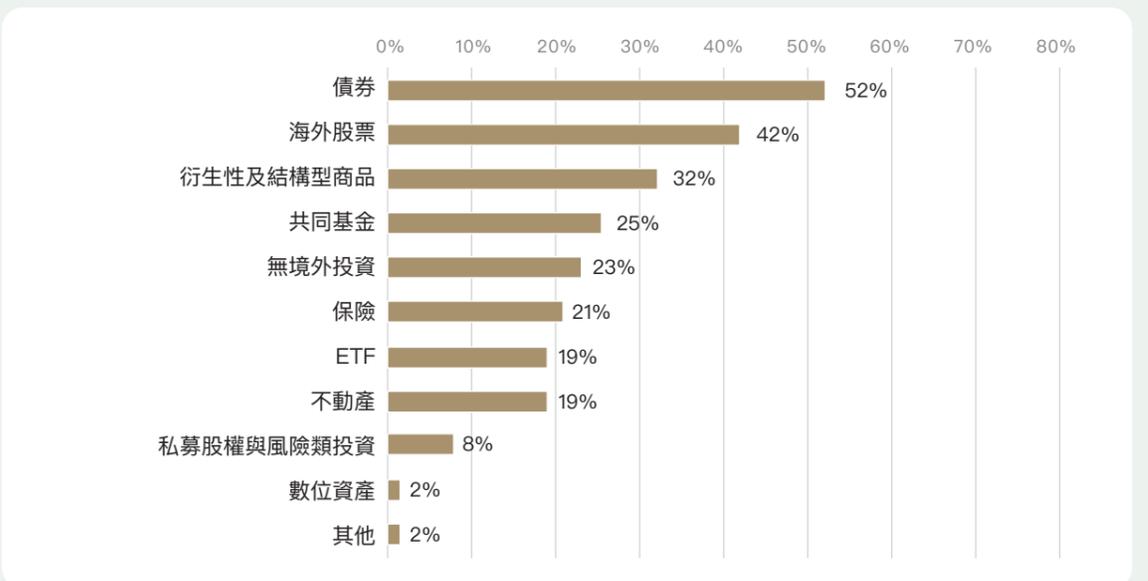


圖 1-7 目前境外主要持有的投資產品類型

除了股票、債券外，本調查顯示，保險與不動產同樣被高資產顧客視為是境內資產配置的重要項目。訪談的高資產顧客提到，保險的目的除了風險保障外，也被當作預留未來遺贈稅稅源的重要工具，同時亦為財富傳承規劃的方式之一。

不動產的部分，表 1-1 顯示特別在資產規模較大的群體中，對境內不動產的持有比例普遍較高，尤其是 30 億元以上的頂級富豪更有 76% 表示有投資不動產，比例甚高。訪談的多位高資產顧客亦分享在境內投資不動產，主要是基於不動產增值且安全，具備優質擔保品和避險價值。

雖然高資產顧客主要仍以家族事業經營所得或是較為穩健的投資產品收益為主要財富來源，但本報告也發現，隨著財富規模的增加，投資組合趨向更積極與多元，另類投資逐漸成為重要選項，例如：

### 私募股權 與風險類投資 Private Equity



被視為是高門檻、非流動性的另類投資，能夠追求更高的增長潛力。雖在整體調查中，僅有 10% 的高資產顧客表示會將其作為境內的主要投資產品類型，但依表 1-1 規模來看，5 億元以下高資產顧客僅有 7% 持有，惟在 10 億元以上高資產顧客則顯著增長，30 億元以上者更達 18%，顯示他們可能有更多的資源和管道能接觸到此類產品。

全球資金在通膨與美元波動影響下加速多元配置，私募基金與基礎建設需求持續增長。另類投資因與公開市場之低相關性，成為高資產顧客重要的資產配置之一，可分散風險並對抗通膨。然私募股權與風險類投資需要有充分的投資資訊進行判斷，並需由專業人士來協助評估和蒐集資料，以進行相關的投資服務，故其成本支出較高，需為資產達到一定規模的高資產顧客較能夠負擔。

### 衍生性 及結構型商品 Structured Products



整體在境外持有衍生性及結構型商品的比例為 32%，但表 1-2 顯示，受訪的 30 億元以上的頂級富豪中有高達 59% 表示在境外投資此類商品，遠高於其他商品。衍生性及結構型商品能允許高資產顧客在不直接持有基礎資產的情況下，適度參與高報酬的投資機會，或參與股票市場投資機會，以追求財富增值。同時，結構型商品具備了靈活配置的彈性，可根據對匯率變動或市場趨勢的觀察進行操作，也是高資產顧客的另類選擇。

投資產品類型	5 億元以下	5 億 - 10 億元	10 億 - 30 億元	30 億元以上
臺股	77%	84%	84%	82%
海外股票	42%	50%	54%	53%
共同基金	52%	57%	55%	59%
ETF	37%	41%	48%	18%
保險	62%	73%	70%	71%
衍生性及結構型商品	51%	49%	60%	47%
債券	75%	71%	70%	65%
不動產	62%	72%	65%	76%
除不動產外其他非金融產品投資收益 例如：黃金、古董、藝術品	7%	11%	19%	6%
<b>私募股權與風險類投資</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>
數位資產	5%	4%	2%	6%
無境內投資	1%	0%	1%	0%
其他	1%	0%	1%	0%

表 1-1 境內主要持有的投資產品類型 (依 AUM 區分)

投資產品類型	5 億元以下	5 億 - 10 億元	10 億 - 30 億元	30 億元以上
海外股票	34%	43%	56%	41%
共同基金	22%	19%	35%	47%
ETF	18%	14%	30%	18%
保險	16%	20%	28%	47%
<b>衍生性及結構型商品</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>	<b>44%</b>	<b>59%</b>
債券	52%	51%	61%	53%
不動產	16%	21%	21%	18%
私募股權與風險類投資	5%	7%	14%	12%
數位資產	2%	3%	2%	0%
無境外投資	26%	25%	13%	12%
其他	1%	1%	1%	0%

表 1-2 境外主要持有的投資產品類型 (依 AUM 區分)



## 境外投資偏好： 資產規模驅動的配置差異

至於對境外資產的投資偏好，如圖 1-8 調查結果顯示，臺灣的高資產顧客逾七成會將資產配置在境外（整體有 72% 已有不同程度的配置）。此外，境外投資偏好隨著資產規模成長而逐漸攀升，對 10 億元以下的高資產顧客而言，逾六成已進行境外投資，10 億元以上之高資產顧客更超過八成（10-30 億元者 81%；30 億元以上者 82%），如圖 1-9 所示。

這種高比例的境外配置意願，可能是因為總體的風險規避、代際傳承需求，以及財富增長的目的等，同時亦可能與臺灣對於個人之海外所得須申報繳納基本所得最低稅負有關；海外所得每年除最低稅負有 750 萬元之免稅額外，且稅率僅 20%，相較於國內個人綜合所得須按 5% 至 40% 之級距課稅，在稅負上顯然是更具優勢。

## 境外資產配置佔比

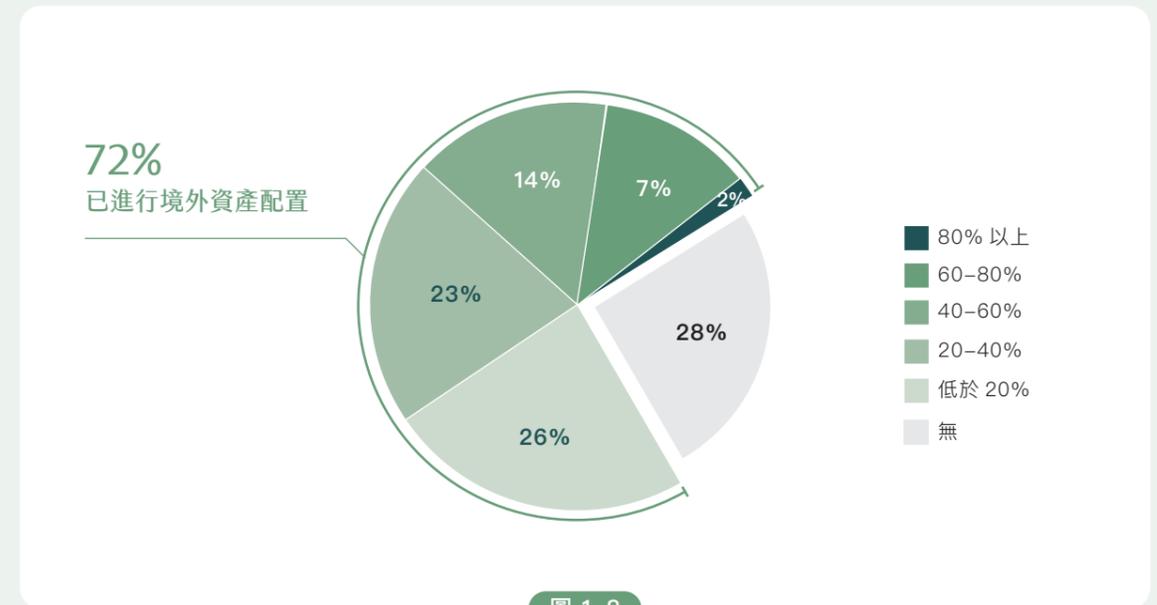


圖 1-8

## 已進行境外投資的比例 | 依 AUM 區分

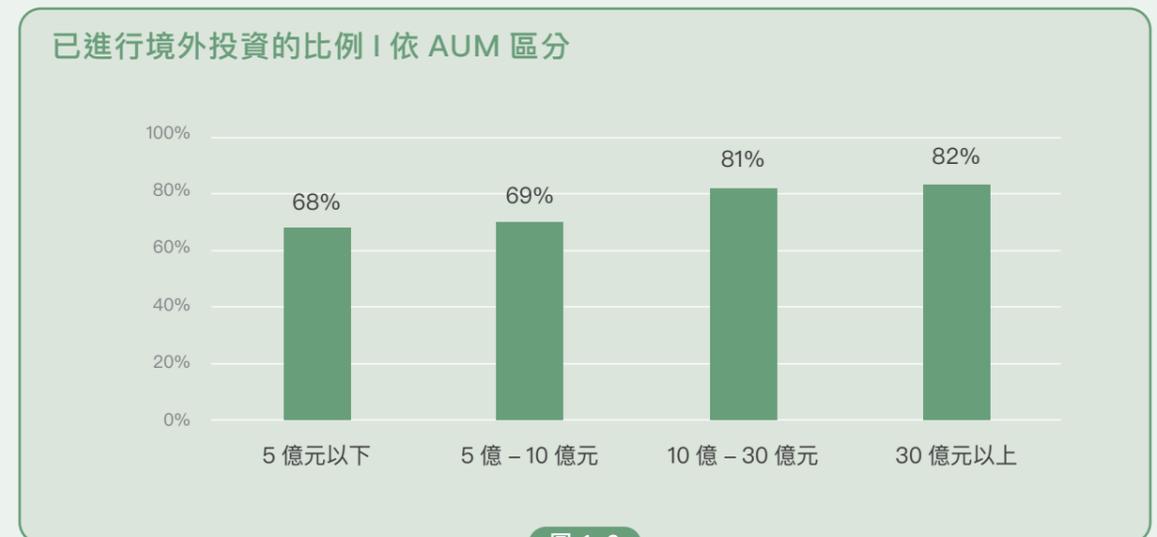


圖 1-9

## 境外投資動機： 以避險為主，增值為輔

表 1-3 顯示對於境外投資的動機，整體調查的高資產顧客中有 52% 主要是以避險與資產保值為主；其次是財富增值的潛力（46%），這也反映在他們未來投資欲增加的類型上，仍是以債券（57%）和股票（48%）為主，見圖 1-10。



優先排序	考量	重要性
1	避險與資產保值	52%
2	財富增值潛力	46%
3	分散單一市場風險	31%

表 1-3 影響受訪者進行跨境資產配置的動機

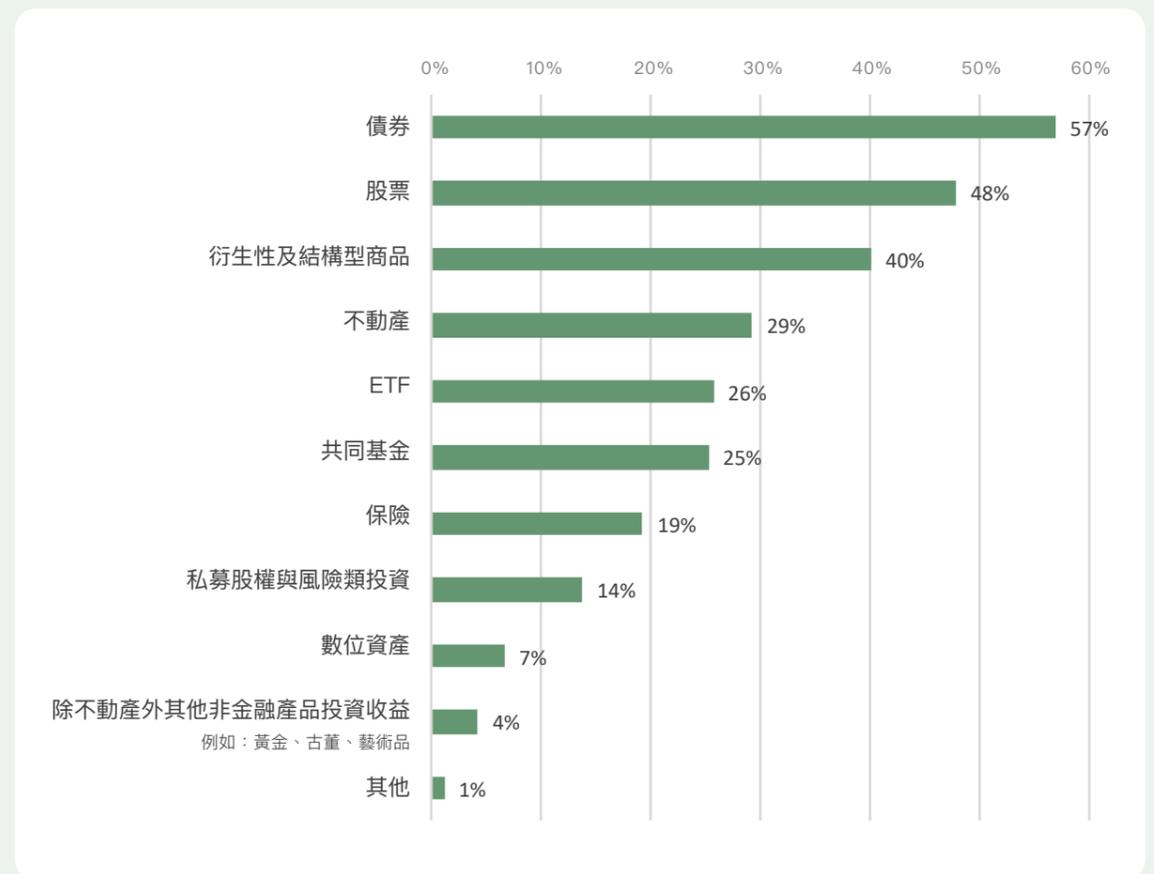


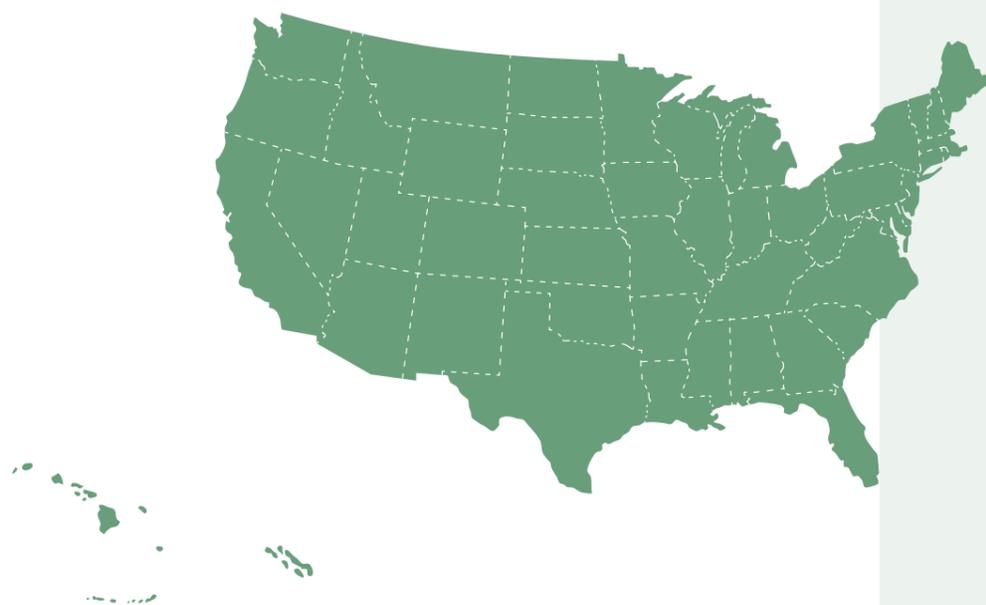
圖 1-10 未來考慮增加或計畫配置境外投資的資產類別

## 境外投資市場偏好區域： 首選美國、新加坡次之

在境外投資偏好區域的選擇方面，同樣也是回應財富增值及避險保值的動機，圖 1-11 顯示，54% 的高資產顧客表示美國是首選，因其被視為具財富增值潛力的市場，且美國市場的深度和廣度，能夠滿足高資產顧客追求多元資產類別及全球市場投資機會的需求。

而新加坡則次之，因其資金進出便利、地緣政治風險較低和稅負優勢，成為整體有 45% 的高資產顧客偏好投資的區域。

另外，香港在整體偏好度雖排名第四，但 30 億元以上頂級富豪的偏好度實際上高達 47%（見表 1-4），反映了大型家族企業對傳統金融樞紐的依賴，這些高資產顧客的家族企業由於長期的跨國營運、三角貿易以及早期長年在中國的發展，與香港形成了深厚的歷史和業務連結關係。雖然近年有資金移轉至新加坡的趨勢，但香港仍是許多顧客早期資金匯出或當前處理中國境內資金匯出時的首選中轉地。



## 未來考慮增加或計畫配置境外的資金與投資偏好之區域

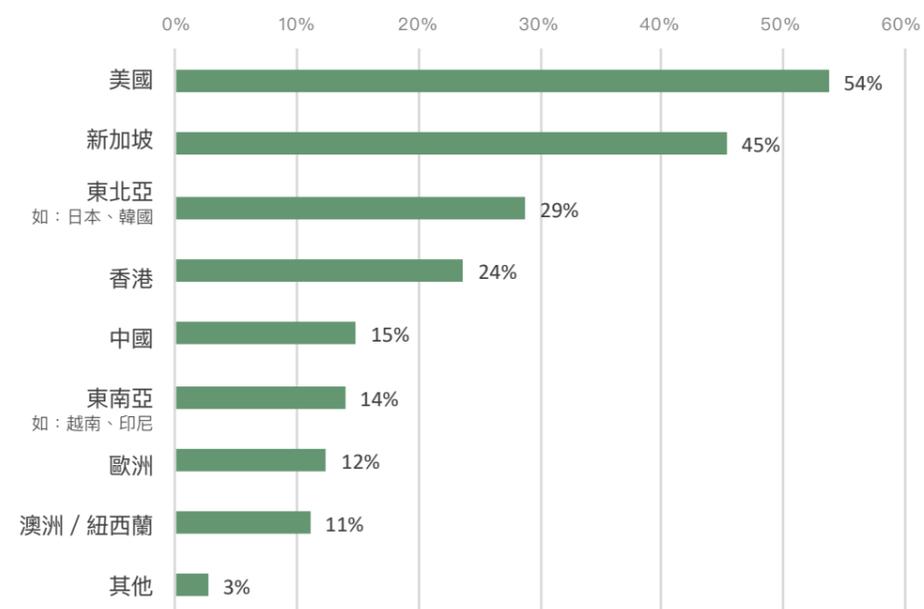


圖 1-11

## 依 AUM 區分

區域	5 億元以下	5 億 - 10 億元	10 億 - 30 億元	30 億元以上
美國	53%	54%	51%	40%
新加坡	47%	47%	52%	53%
東北亞 如：日本、韓國	26%	29%	33%	33%
香港	24%	24%	24%	47%
中國	14%	17%	15%	13%
東南亞 如：越南、印尼	9%	16%	17%	13%
歐洲	9%	13%	11%	20%
澳洲 / 紐西蘭	13%	7%	14%	7%
其他	5%	1%	1%	7%

表 1-4

## 影響臺灣高資產顧客財富配置因素： 地緣政治風險居首

影響臺灣高資產顧客財富配置決策的因素眾多，如表 1-5 顯示之調查結果，有 67% 的高資產顧客均表示在意地緣政治的緊張情勢，在當前俄烏戰爭、中東地區危機、中美競爭、臺海局勢、保護主義與貿易戰等地緣政治風險持續下，為全球投資市場帶來了不確定性和潛在衝擊，直接反映在投資組合的表現、風險管理策略以及財富的長期保值與增長。多位訪談的高資產顧客也明確表示，有鑑於目前許多家族企業的業務核心及生活重心仍位於臺灣境內，地緣政治的風險使他們不得不重新思考與規劃資產配置，以達成分散風險和人身安全的目標。

其次是國際經貿環境和租稅成本與風險（並列第二，各佔 31%）。這兩項因素，特別是對於事業高度國際化的家族企業，跨境營運會直接受到稅務、供應鏈法規變化的影響，將形成實質性的挑戰。

訪談的高資產顧客提及「稅務優化」是傳承規劃的剛性需求，不僅是因為家族事業經營的稅務考量，隨著世代的開枝散葉，許多的第二代及第三代以下開始將生活重心移往海外，如具備海外國籍身分，可能產生相關的稅務問題，也是在規劃未來財富配置策略時必須考量的重要議題之一。

優先排序	考量	重要性
1	地緣政治	67%
2	國際經貿環境（例如：關稅）、租稅成本與風險	31%
3	投資地的相關法令規範	27%

表 1-5 影響受訪者進行跨境資產配置決策的相關因素

“

一旦資產涉及跨境  
境內外稅制變化所產生的稅負風險  
以及跨境資產的管理成本亦將增加  
對我們來說，這是無可避免的挑戰！

60 歲，一代企業主

”



## 跨境配置的實務挑戰： 法規與複雜性

當高資產顧客實際進行跨境資產配置時，有 52% 認為最大的挑戰來自於「不熟悉當地法規與稅務規範」。另外，他們也擔心「管理跨國資產的複雜性」（29%）會影響資產的配置決策，特別是當家族成員擁有多重國籍時，對於跨國稅負與各類申報義務之合規等會是主要挑戰，見表 1-6。

而另一項重要的挑戰則是「資金匯出入限制」（24%），特別是早期因企業經營的關係在境外有資產的高資產顧客，也明確提到資金匯出入限制規定會使其資產難以處理。

這同時也與未進行或不考慮進行跨境資產配置考量的原因調查結果高度相似。調查顯示，其考量主要基於不熟悉當地法規與稅務規範（56%）、管理跨國資產的複雜性（41%），以及資金匯出入限制（26%）等原因，如圖 1-12。

優先排序	考量	重要性
1	不熟悉當地法規與稅務規範	52%
2	管理跨國資產的複雜性	29%
3	資金匯出入限制	24%

表 1-6 進行跨境資產配置時遇到最大的挑戰

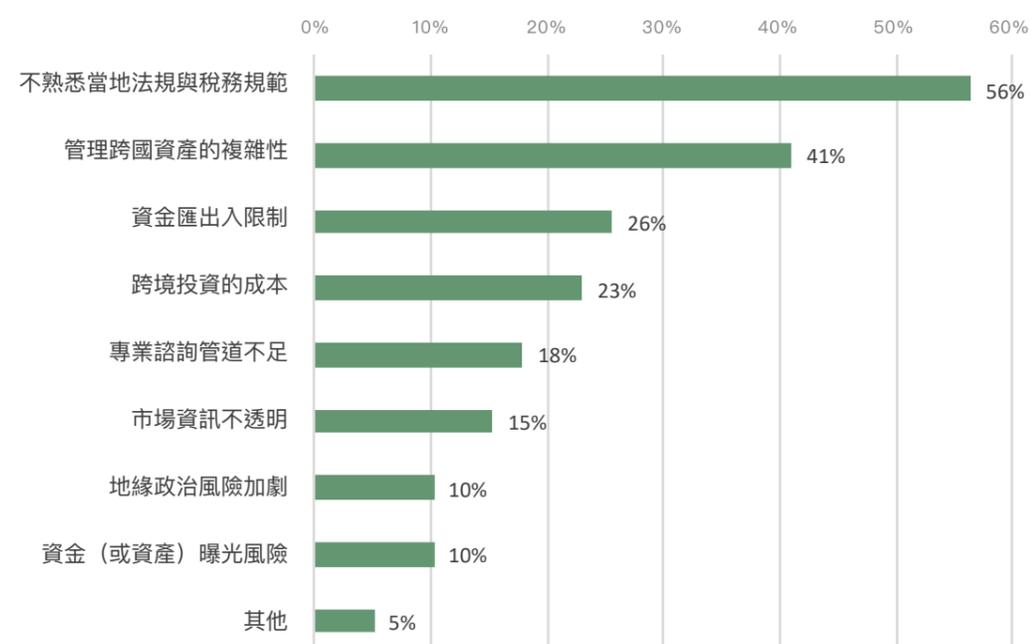


圖 1-12 未進行或不考慮進行跨境資產配置的考量

## 專注本業 穩健累積資產

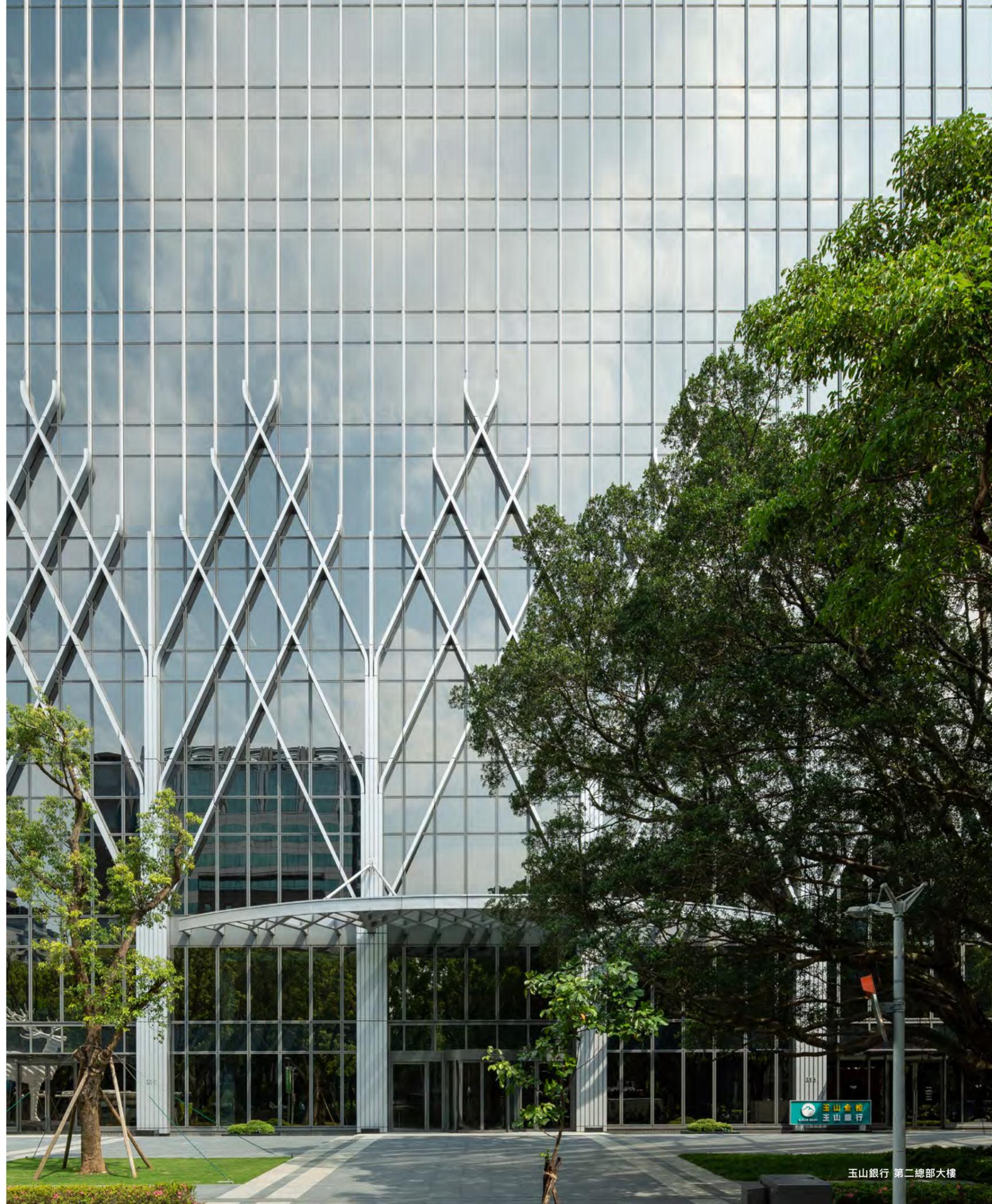
整體來看，臺灣高資產顧客的財富配置現況，核心目標是深植於實業經營的財富根基，以及所有決策皆以資產保全與風險規避為首要考量的原則。

在財富來源上，高資產顧客幾乎高度地依賴家族事業的營運所得。他們將金融投資視為輔助，而非主要的財富積累方式，一如訪談的高資產顧客強調，成功之道在於「專注本業，才是財富增長真正的方式」。

在資產配置上，他們極度偏好看得見且可掌控的實體資產，例如家族事業的股權、所得或不動產等。即便是金融性的理財投資，其策略也是以保守穩健與資金運用的靈活度作為考量。顧客尋求的目標是透過穩定收息創造金流，確保資產的穩健安全。

跨境資產配置的安排，主要由整體風險規避所驅動。面對地緣政治情勢緊張，高資產顧客將資產視為需要分散的風險，並將其與個人及家族成員的生活與未來的發展重心結合。在進行跨境投資區域的安排時，他們選擇如新加坡等地作為避險港灣，看重其資金進出便利性和稅負優勢；同時也偏好選擇如美國等市場以尋求增值的機會。

而法規的複雜性及稅務的規範，是高資產顧客在跨境資產安排時的最大挑戰，如何遵循並且優化，值得審慎地評估規劃。實務上，跨境資金往來的傳統流程繁瑣、需親赴境外辦理帳戶，較高的溝通成本，亦是高資產顧客在進行跨境資產配置時需要考量的因素。



## 1.3

# 臺灣高資產顧客財富管理現況

從上一節的資產現況調查中可以觀察到，臺灣的高資產顧客在進行財富配置決策時是極度謹慎的，他們並非僅追求投資回報，而是將地緣政治、法規及稅務的遵循視為必須考量的首要課題。對此，他們又是如何正視風險，選擇財富管理的方式呢？本次調查結果顯示，高資產顧客的財富管理具有「以增值及保全並重、家族深度參與決策、高度依賴境內控股架構」的特點。

## 財富管理目標： 增值與保值

整體而言，表 1-7 顯示高資產顧客的首要財富管理目標為財富增值（54%），其次是財富保值（49%）。然而，表 1-8 可看出不同世代間優先順序上之差異：

### ▶ 創一代

將財富保值視為首要目標，強調抵禦通膨和資產穩定性，這也顯示出他們已完成階段性的財富累積，並進入守成、準備傳承給下一代的階段。

### ▶ 二代及三代以下

將財富增值列為首位目標（58% 及 65%），反映他們處於財富的擴張和積累期，肩負著持續壯大家族事業的使命。

優先排序	考量	重要性
1	財富增值	54%
2	財富保值（例如：抵禦通膨、資產穩定性）	49%
3	分散風險與財富保全	32%

表 1-7 目前主要的財富管理目標

世代	創一代		二代		三代以下		
	優先排序	考量	重要性	考量	重要性	考量	重要性
1	1	財富保值 例如：抵禦通膨、資產穩定性	50%	財富增值	58%	財富增值	65%
2	2	財富增值	49%	財富保值 例如：抵禦通膨、資產穩定性	47%	財富保值 例如：抵禦通膨、資產穩定性	46%
3	3	分散風險與 財富保全	30%	分散風險與 財富保全	33%	分散風險與 財富保全	32%

表 1-8 不同世代主要的財富管理目標

## 財富管理方式： 以自己管理為主，委外為輔

儘管資產規模龐大且結構複雜，圖 1-13 顯示，有高達 89% 的高資產顧客表示仍主要依賴自己或家族管理其資產，這在所有財富規模的群體中，均呈現相同的結果，自行管理的比例均達七成以上。進一步探討高資產顧客之所以偏好自行管理財富，可藉由訪談結果歸結主要原因包括：



### 控制權與隱私性

自行管理可以保有對資產運用決策的掌控度，避免資產外流或由他人隨意控制。尤其是上市櫃公司的家族特別在意隱私性，避免資產攤在外人眼前而增加資訊外流風險。另外，家族可以保有對資產運用決策之掌控權，以及家族資金及時支應企業營運資金需求之靈活度與彈性。



### 管理績效與資訊的透明度

訪談的高資產顧客表示以自己管理的方式，可以清楚掌握家族資金投入之標的，績效表現比較好，資金的運用上也比較有彈性。

但訪談的高資產顧客也提到，由自己或家族管理，必須對市場動態保有一定的關注度，並即時做出調整。同時他們也擔憂，固然現行由自己或家族管理較為放心，惟對家族的下一代來說，未來若接手管理，可能會因為跨國法規、各種稅負考量、資產管理所面臨之文化及習慣差異，而增加管理上的難度。

有鑑於此，我們進一步觀察到，多數的高資產顧客會採用「自己或家族管理為主、委外協助為輔」的方式來進行。在委託的機構方面，54% 的高資產顧客選擇委託本國銀行或財富管理機構來管理，30% 的高資產顧客則委託外資私人銀行來處理。

隨著高資產顧客資產規模擴大，跨境投資與監管日益複雜，市場波動更增風險，所以更需要整合性財富管理夥伴，來提供全球趨勢洞察、監管因應與專屬策略，並確保資訊透明與定期回報，建立長期信任，支持家族資產傳承與跨國配置。

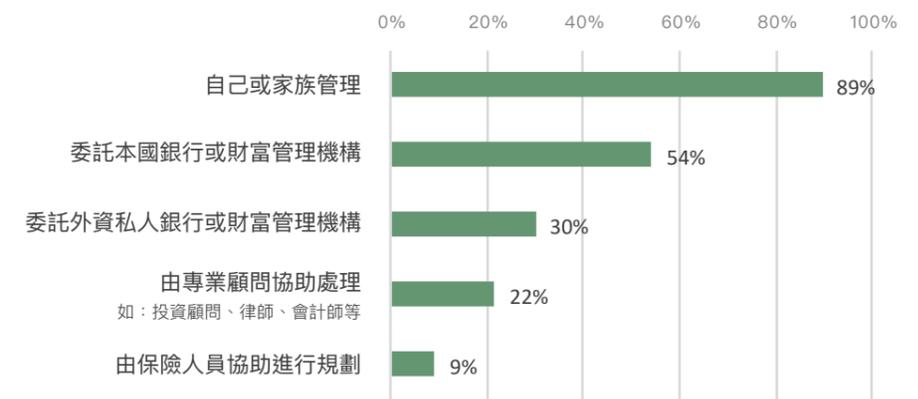


圖 1-13 目前財富管理的方式

## 財富管理工具與架構的選擇： 控股公司為主流

在財富管理架構的選擇上，如圖 1-14 所示，高資產顧客主要是透過國內家族控股公司或投資公司（68%），亦有 37% 選擇在境外設立家族控股公司或投資公司，均遠高於採用其他工具的比例。因控股公司具股權控制、風險隔離、稅務規劃、整合管理資產及永續傳承的目的，的確是近年來高資產顧客普遍常用的財富管理工具。

值得注意的是，「信託」在臺灣也是詢問度很高的工具，然基於資產保密性、規劃彈性及成本費用的考量，調查結果顯示，境內信託（15%）和境外信託（6%）目前採用比例仍屬相對較低。惟考量臺灣 2025 年 65 歲以上高齡人口數已逾 20%，正式邁入超高齡社會，金管會也積極推動「信託 2.0」，並將「推動家族信託」納入亞洲資產管理中心的重要政策之一，信託的使用，不單被視為財富管理、照顧個人需求的工具，更能全方位滿足人生不同階段的各項需求，同時也能照顧到企業，協助企業永續發展。

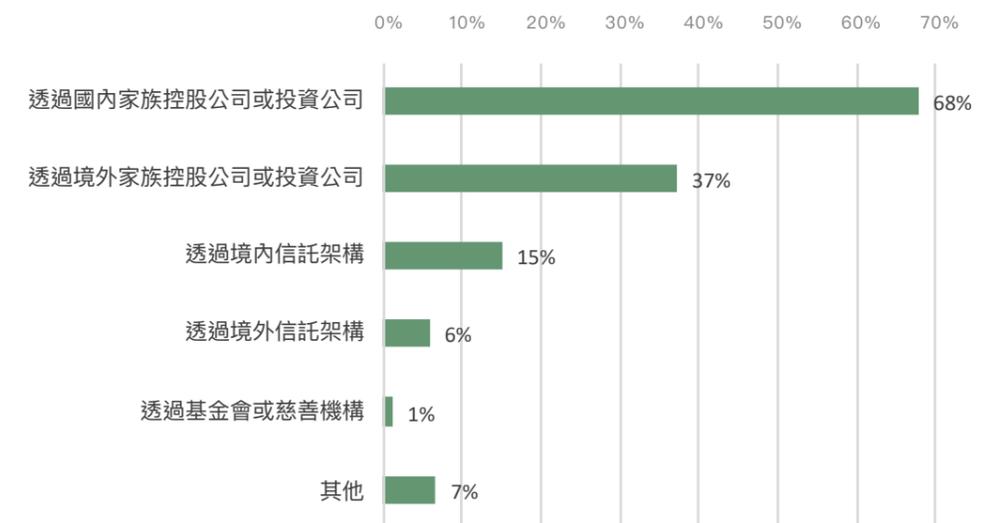


圖 1-14 家族財富管理使用的方法或架構

## 財富管理架構考量： 資產保全與稅務優化

高資產顧客在選擇財富管理架構時，表 1-9 顯示，首要考量的因素是「資產保全」(71%)，其次是「稅務優化」(68%)，即使是不同的資產規模，重視此二項因素的比重都遠高於其他因素，但表 1-10 可看出，對於 30 億元以上頂級富豪而言，「稅務優化」以 80% 的比例超越「資產保全」(71%)，躍居首要考量，可見資產規模與複雜度會使「稅務成本」成為最大的管理風險。另外，「對資產的控制權」和「傳承的彈性與靈活性」因素（並列第三，均為 39%），也是高資產顧客在進行財富管理時極為關注的重點。



## 選擇財富管理方式或架構時 最主要考量的因素

優先排序	考量	重要性
1	資產保全	71%
2	稅務優化	68%
3	對資產的控制權、傳承的彈性與靈活性	39%
4	隱私性	31%
5	專業服務的品質	25%

表 1-9

### 依 AUM 區分

AUM	5 億元以下		5 億 - 10 億元		10 億 - 30 億元		30 億元以上	
	考量	重要性	考量	重要性	考量	重要性	考量	重要性
1	資產保全	71%	資產保全	69%	稅務優化	69%	稅務優化	80%
2	稅務優化	67%	稅務優化	67%	資產保全	69%	資產保全	71%
3	對資產的控制權	45%	傳承的彈性與靈活性	41%	傳承的彈性與靈活性	42%	隱私性	44%
4	傳承的彈性與靈活性	37%	隱私性	32%	對資產的控制權	41%	傳承的彈性與靈活性	39%
5	隱私性	28%	對資產的控制權	31%	隱私性	30%	專業服務的品質	29%

表 1-10

## 關注議題與需求： 監管環境與專業服務

對高資產顧客來說，監管環境的開放或限制，會影響高資產顧客對於投資區域、方式及工具的選擇。因此，他們對監管環境的變動極度敏感。這也與前述相呼應，「稅務」相關的因素是高資產顧客進行資產管理時極度重視的議題，圖 1-15 呈現出高達 94% 的高資產顧客在進行資產管理時會關注到「稅務法規」，「信託或繼承法規」亦有 45%，顯示全球不斷變化的稅務法規，直接影響投資回報率、財富傳承的效率以及財富管理工具的選擇。

另外，關於「跨境投資限制」（45%）的法規亦是高資產顧客特別關注的項目，因為跨境投資的限制，不僅增加了交易的複雜度與合規成本，也可能影響某些金融產品的可行性或效率。

除此之外，鑑於近年來金融詐欺與詐騙案件日益猖獗，各界對資產安全的憂慮也隨之攀升。訪談的高資產顧客指出，期待監管機構能強化並優化相關法規，杜絕詐騙、保障資金流向的透明度，有效實現資產保全。

這種對監管法規的高度關注也轉化為對專業服務的依賴，圖 1-16 顯示，「稅務諮詢與申報」（88%）和「投資管理與資產配置」（84%）、「法律諮詢與合約審視」（52%）是高資產顧客最需要仰賴外部專業協助的三大領域。而家族特有的需求，如協助處理股權、家族治理和跨代傳承上的事務，也都會牽涉到對法規遵循的專業，因此在「家族傳承規劃與執行」方面，亦有 50% 的高資產顧客表示需要依賴專業人員的協助。

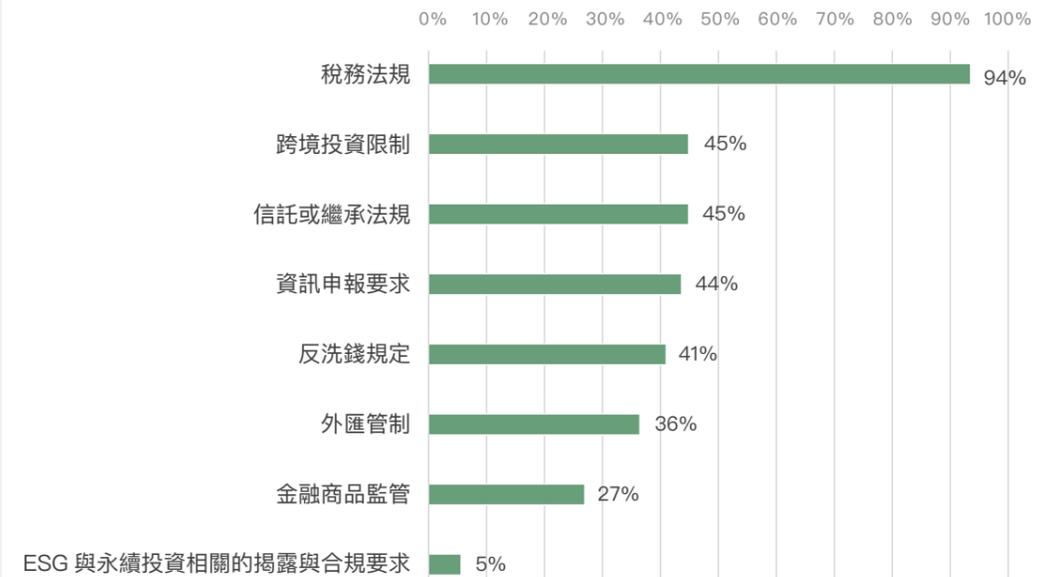


圖 1-15 進行財富管理時，會關注的監管環境變化內容

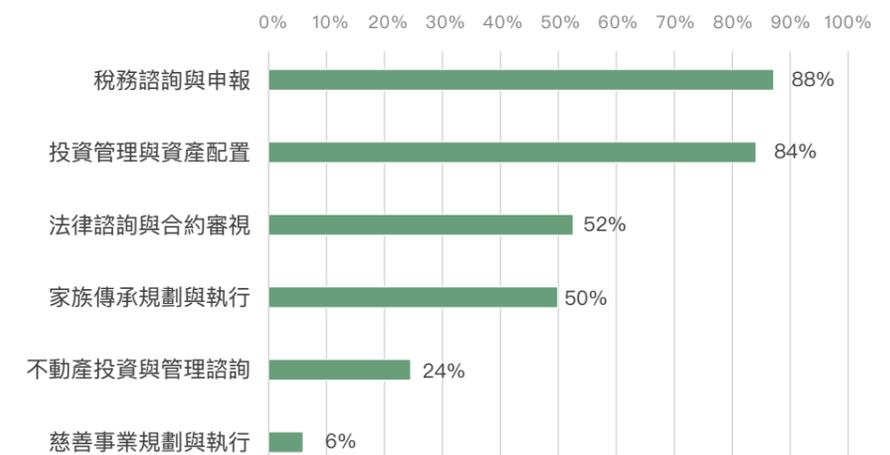


圖 1-16 財富管理上需仰賴專業人員服務之領域

## 信任與整合

監管環境的變化直接影響了管理資產的方式與工具的選擇，以及財富傳承的規劃，高資產顧客普遍會選擇在一個政治穩定、法律確定性高的環境中進行，以保護其財富。同時，面對複雜的各國監管及法制環境，高資產顧客除了親身去關注相關的趨勢及變動外，培養作投資決策的判斷能力，也需要藉助專業單位的協助。

本次調查呈現出多數的高資產顧客考量對資產的控制權、資產的保全，以及傳承的彈性與靈活性，傾向由自己來進行財富管理，然有些受訪者也強調，基於專業性的考量，仍然會選擇外部機構作為協助，但若委託外部機構，重視的是「信任」，而這會是一個長期累積的過程。

外部機構除了必須協助個人或家族瞭解這些監管變化帶來的影響及因應外，在協助其進行投資時，更要瞭解顧客的整體需求，提供真正合適的方式或產品，即使受全權委託，也應保持投資資訊的透明度，適時讓顧客瞭解資產投資的狀況，才能贏得顧客的信任，建立長期關係。

## 財富不是隨機累積

—— 而是被精準規劃



## 1.4

# 臺灣高資產顧客財富傳承現況

或許是受到傳統東方文化的影響，過往臺灣的家族企業對於傳承的意識尚未明確，同時亦認為「傳承」就是「繼承」，事業及財富都是上一代的，預計如何傳承取決於他們的決定，因此家族間要談傳承的問題，往往諱莫如深。這樣的觀念可能影響傳承的進度，以及之後傳承規劃及執行的成功率。

但多年來，在市場不斷地宣導及教育下，我們可以發現到，臺灣高資產顧客對於財富如何傳給下一代，已從「被動繼承」轉向「主動傳承」。如圖 1-17 所示，有高達 85% 的高資產顧客已經有傳承的觀念（53% 的高資產顧客表示已進行傳承規劃，且有 32% 的高資產顧客正在考慮進行傳承規劃）。

### 傳承動機： 財富延續與事業永續

為何需要進行財富傳承呢？圖 1-18 中顯示多數的高資產顧客認為「確保家族財富的延續」（74%）是主要的傳承動機。對於擁有家族企業的高資產顧客來說，傳承不僅僅是財富的轉移，更應與事業永續經營緊密結合，因此「延續家族事業永續經營」成為其第二大動機（38%）。訪談的高資產顧客表示，家族資產的主要目的是支持企業營運和持續壯大家庭企業，若事業無法永續，財富傳承的價值也會大打折扣。

值得一提的是，「避免財產爭奪和紛爭」是傳承第三大動機（26%），許多一代親身經歷上一代的爭產，深刻體會到家族和睦的重要性，因此希望透過清晰的架構，降低未來子女因利益而產生的衝突。

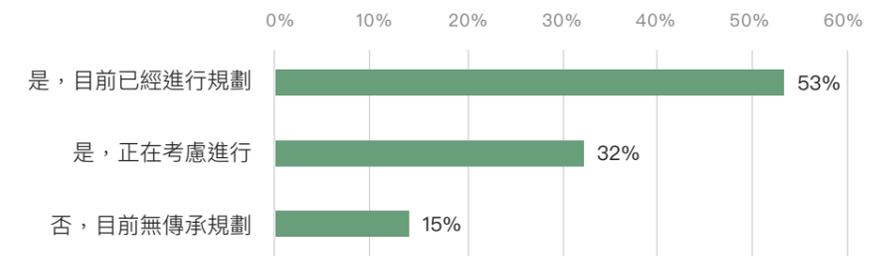


圖 1-17 規劃進行財富傳承的比例



圖 1-18 規劃財富傳承最重要的動機

傳承不是一代的故事  
—— 而是家族共同的旅程

## 傳承工具的選擇： 從簡單到複雜

在傳承工具的選擇上，臺灣高資產顧客普遍青睞操作便捷且能保持控制權的工具，如圖 1-19 所示：

### ▶ 境內投資公司 66%、保險 61%

這兩項是目前最常用的傳承工具，反映了顧客對股權控制、風險隔離、稅務規劃、以及預留稅源的需求。

然而，若只是成立投資或控股公司，依臺灣《公司法》的規定，並不能限制股權的自由轉讓，對於想要集中家族股權、保有控制權的家族企業來說，尚屬不足。故近年在臺灣多有以閉鎖性公司的形式作為家族企業傳承規劃工具之案例，不僅能夠限制股權轉讓、保有控制權，亦可降低資產外流風險。不過，在本次的調查中發現，即使高資產顧客有很高的比例設立投資或控股公司，但目前已有使用閉鎖性公司作為傳承方式的比例仍不高（14%），顯示高資產顧客對於閉鎖性公司的特性及其應用尚不瞭解、或採用尚有疑慮。

### ▶ 境外投資公司 50%

隨著資產國際化，境外投資公司也成為重要工具，用於資產分散和跨境管理，運用境外股權架構進行布局，亦能尋求較合適的稅負規劃，達成資金進出方便、整體境外資產統籌管理的目標。

不論是選擇境內或境外的傳承工具，管理權與所有權之制度安排皆應該透明化，明定家族控制與監督規則，並搭配良好的公司及家族治理，凝聚家族共識，才有機會使家族財富和企業永續傳承。

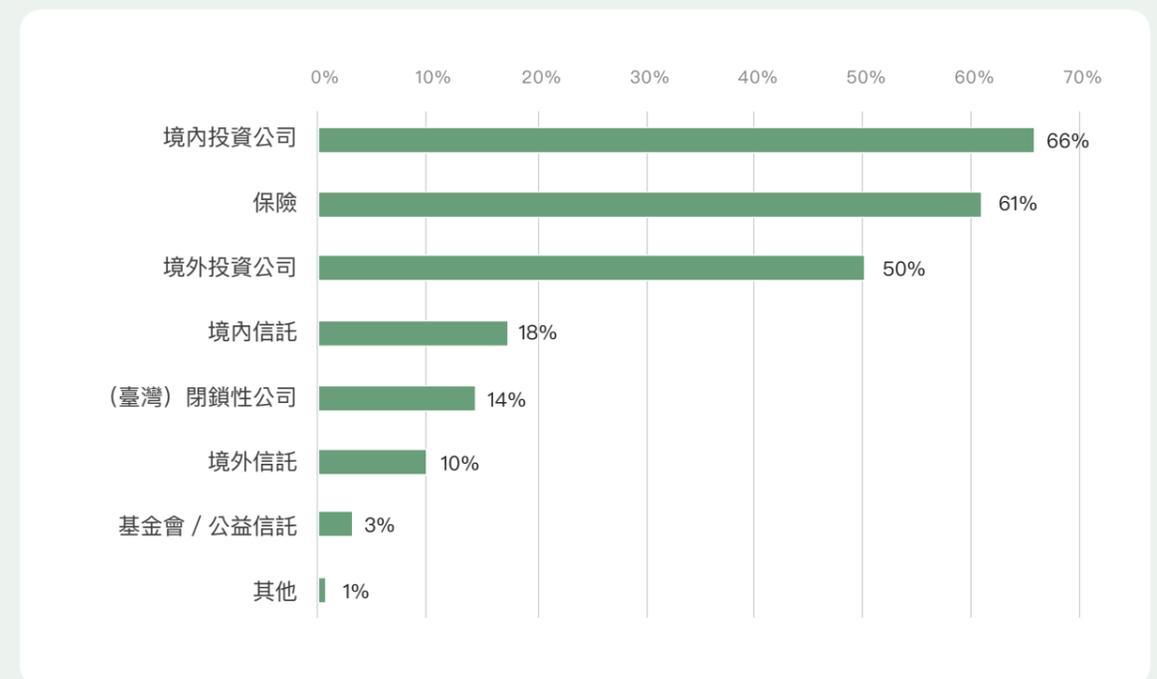


圖 1-19 目前已有使用或考慮使用的傳承方式或工具

## 傳承的主要挑戰： 地緣政治、租稅風險與下一代能力

傳承過程面臨的主要挑戰，從圖 1-20 可以看出，除了總體環境的「地緣政治情勢緊張」(65%) 和「租稅成本與風險」(56%) 外，內部的代際與管理風險是傳承規劃中最大的隱憂：

### ▶ 擔心下一代的能力 51%

超過一半的受訪高資產顧客對下一代財富管理及資產保全的能力感到擔憂，且害怕子女沒有妥善運用龐大資產的能力。部分高資產顧客甚至認為，子女需到 40 歲以上才具備接手資產的成熟度，擔心太早給子女財富，但子女未擁有正確的財富觀念及能力進行管理。

### ▶ 婚姻問題衍生的傳承風險 19%

雖然在本次調查結果中比例並不是很高，但婚姻導致資產外流的風險的確是現代許多家族傳承規劃時重要的考量議題，當發生婚姻問題時，對家族企業來說，可能會影響企業的所有權及經營權。

### ▶ 財產爭奪與紛爭 18%

許多一代或許因為經歷過上一代的爭產糾紛，故希望資產集中、不外流，希望資產能成為家族後代的助力，而非爭執主因，也使得「避免財產爭奪和紛爭」成為傳承規劃的第三大動機（圖 1-18，26%）。

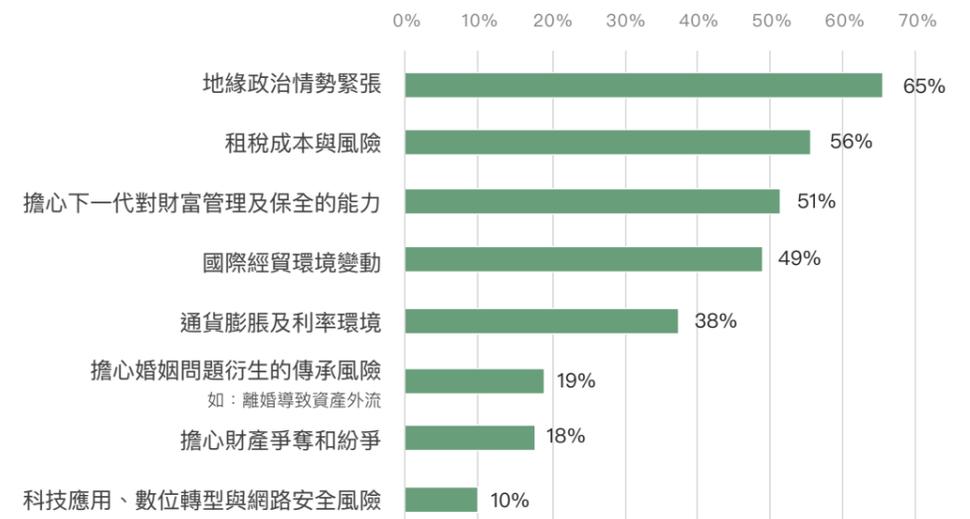


圖 1-20 在財富傳承或規劃過程中，可能面臨之風險與挑戰

“

傳承是一項需要提前規劃的事情，  
建立一套能讓家族長久運作的制度很重要！

60 歲，一代家族事業經營者

”



## 1.5

# 臺灣高資產顧客財富傳承培育現況

所謂的財富，有多種不同的形式，除了有形的，也包括無形的（如家族精神、價值觀和下一代管理能力的培養等）。我們常聽聞「富不過三代」，主因就是上一代傳承者只是把財富「交給」下一代，卻未教導他們正確的觀念來管理財富。

### 永續傳承的核心：無形價值

在傳承內容中，除了物質財富之外，如圖 1-21 所示，家族核心價值觀（73%）和子女品格與教養（73%）並列最重要的傳承內容。許多高資產顧客在訪談中強調，如果僅是傳承金錢，其意義並不深遠，而培養下一代善良、幫助他人的特質、以及品格修養，才是永續傳承的核心。他們殷殷期盼的，是後代能有正確的價值觀來承接資產。

另外，值得關注的是，儘管創業家精神在整體佔比並不高（19%），但在有家族企業的高資產顧客中，許多一代非常期望後代能持續保有創業家的精神，以拓展家族企業版圖或追求自身夢想。隨著家族企業經歷世代變革，創業家精神的發揮，對於家族企業持續成長越來越重要，這不僅僅是在延續創辦人或上一代的企業家精神，更強調下一代的積極主動、創新、有計畫的冒險、承擔風險，以及如何競爭力。

同時，訪談的高資產顧客也希望後代不是只有在物質面富足，心靈層面的富足更為重要，因而在本次調查中看到他們越來越重視社會責任與慈善（33%），並將其視為價值觀傳遞的重要方式，例如透過設立基金會進行慈善規劃。

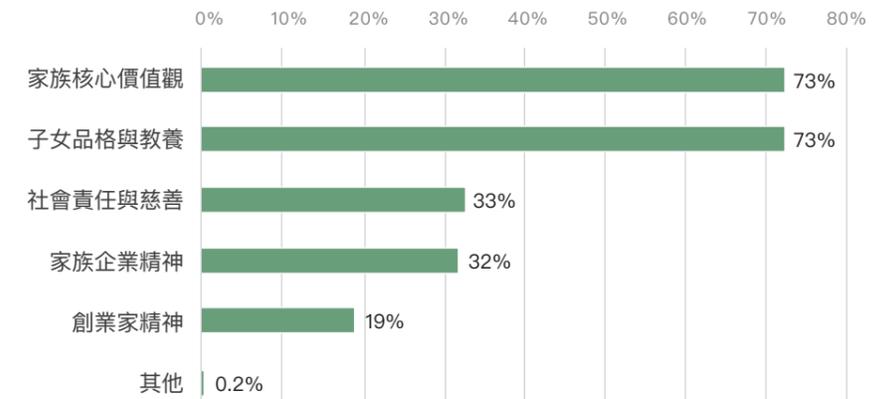


圖 1-21 家族傳承最重要之傳承內容（除財富以外）

“

財富傳承不是只有給  
我更在意下一代是否具備正確的價值觀與管理能力  
這樣財富才真的能延續下去！

55 歲，二代家族事業經營者

”



## 家族傳承關鍵： 下一代的教育與能力培養

調查發現，高資產顧客普遍認知到下一代的能力是傳承成功的關鍵，有超過七成（71%）表示已對下一代進行財富傳承教育（圖 1-22），而圖 1-23 更顯示，潛移默化的家庭教育會是傳承教育的主要方式（93%），透過言傳身教和日常生活對話，讓下一代從小建立對金錢的正確觀念、風險意識與投資紀律。訪談高資產顧客更強調有些事情必須耳濡目染，一旦等到長大成人了反而不好教。

財富的傳承，除了觀念的建立外，能力的培養亦是重點，有些高資產顧客也會藉助「外部課程的培養」（16%），如金融機構舉辦的理財親子營，讓下一代及早培養正確的理財觀與價值觀，或是參加投資理財講座，共同瞭解理財規劃工具與資訊，儘早做準備。



71% 是 29% 否

圖 1-22 是否有對下一代進行財富傳承教育

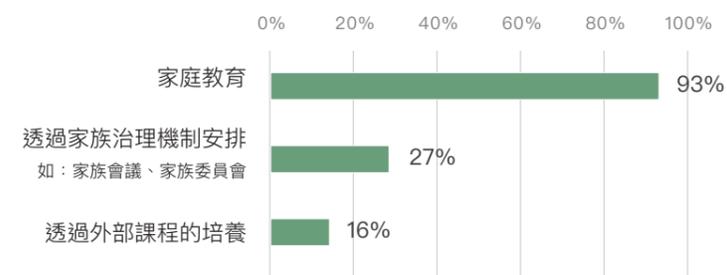


圖 1-23 下一代進行財富傳承教育的方法

傳承不是交棒  
—— 而是並肩培力

除此之外，訪談的高資產顧客還提到，他們會聘請外部專業顧問協助，並傾向採取逐步放權和實務參與的方式來培養下一代，更有顧客會將投資直接配置在下一代名下，以期從小建立財富觀念，並藉此觀察其管理態度。但在過程中一代還是需要維持應有的控制權，確保下一代管理資產能力的逐步養成，避免偏離預期的目標。

儘管如此，高資產顧客對下一代準備程度的信心仍以回答「普通」者居多（45%），如圖 1-24 所示，反映了這其實是一個長期且充滿不確定性的過程，許多家庭上一代與下一代之間存在溝通問題，雖然提供了教育與能力培養的資源，但是雙方卻沒有對此議題進行持續討論，因此未能充分瞭解彼此內心真正的想法。

## 從控制到賦權

財富傳承教育的精髓在於一代如何從「對資產的絕對控制」轉向「對下一代能力的賦權」。成功的家族傳承教育，不僅是讓下一代「懂得」企業和資產的運作，更是要培養他們對家族和事業的使命感與認同感，唯有當他們自發性地願意守護並壯大家族財富時，傳承才有機會永續。

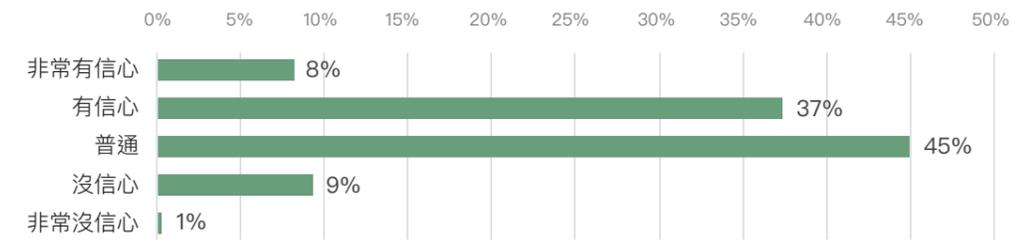


圖 1-24 對下一代目前已做好準備接續管理家族財富的信心程度

### 財富傳承過程中 代際間的溝通不順暢與價值觀差異帶來的挑戰

#### 代際溝通障礙

許多一代坦言與子女關係並無特別親近，或溝通方式偏向權威命令式，導致無法真正瞭解二代內心的想法，難以在傳承架構上達成共識。

#### 專業知識與 風險意識不足

下一代多數在安穩環境下成長，缺乏對家族事業經營管理和金融投資的判斷能力與風險意識。一代甚至擔心在 AI 科技詐騙猖獗的時代，年輕繼承人容易因辨識力不足導致資產耗損，甚至承擔「無限責任」。

#### 法規不確定性

法規頻繁更迭會影響既有規劃的有效性，而下一代對法規的內容可能缺乏理解，或興趣有限，因而增加觸法風險。

## 傳承之路的思索與啟航

### 張總經理的擔憂

#### 個案的背景

張總經理，50歲，高端食品品牌的第二代接班人。父親白手起家，打造出精品巧克力與烘焙原料的領導品牌。近年來，張總經理積極將家族的事業推向海外，與日本、馬來西亞的餐飲集團合作，甚至計畫在東南亞設立旗艦店。

#### 面臨的挑戰

- 1 跨國擴張帶來了新的挑戰：資金進出受限，外匯管制與稅務法規等讓資金調度變得複雜，現有自有資金已難以支撐快速成長。
- 2 張總經理思考是否引入外部投資或是讓事業掛牌上市，但又擔心失去控制權。
- 3 由於事業發展以及擔心地緣政治，他也正在為兩個子女未來的生活及教育等做更好的安排。

海外擴張、事業發展、與家族下一代未來的規劃等所衍生出的諸多挑戰，使得張總經理開始積極尋找一個可以協助他的顧問或專業機構。

### 王董事長的期望

#### 個案的背景

王董事長，65歲，白手起家創立製造業企業，歷經數十年努力，累積了可觀的資產與穩健的事業版圖。最近，他開始思考傳承，希望下一代能和諧共事，共同管理家族資產，並延續企業使命。

#### 面臨的挑戰

- 1 王董事長早年以事業為重，忽略了對子女的教育、陪伴與溝通，且長期以權威式管理家庭，導致孩子形成「不如不說」的心態。
- 2 雖然他希望子女能守護財富、保持創業精神，並具備正確的財富管理能力，但現實卻是：子女們在安穩環境中成長，對家族事業興致缺缺，且缺乏經營判斷與資產管理意識。
- 3 雖然有意進行傳承規劃，但若未能達成家族共識，擔心未來恐將發生爭產的悲劇。

他思考是否有一種機制，可以讓子女共同參與，並透過教育與溝通來凝聚家族共識，同時也能培養子女對家族的責任感與使命感。王董事長亟盼尋求一位值得信任的顧問，協助他實現理想的傳承目標。

## SECTION 2

# 家族辦公室崛起 打造跨世代傳承藍圖



玉山下的微風  
Thierry Feuz

在第一章中所舉的二個案例可謂是臺灣許多高資產顧客進行財富管理及傳承規劃時的縮影，他們的擔憂遠不止於有形資產的管理與傳承，但凡考量到家族及家族企業如何永續時，需要思考的更包含無形的家族精神如何代代相傳。為能達到永續傳承的目標，需要一個能為家族及企業綜觀全局且出謀劃策的「夥伴」來協助，故「家族辦公室」應運而生，成為促進家族永續與企業基業長青的重要推手。

家族辦公室起源於 19 世紀的歐美國家，最早是工業巨擘與世家貴族為了管理龐大資產，也為了保護家族財富不受戰爭與政治變動影響、管理跨國事業與投資、為後代提供教育與婚姻等財務支持，而發展出

所謂的「家族理財室」或「私人銀行」。到了 1882 年，石油巨擘洛克斐勒家族成立了最具代表性的現代家族辦公室，該家族辦公室除作為財富與投資管理工具外，更涵蓋家族稅務規劃、慈善事務、家族教育與傳承安排等功能。而因應 21 世紀的亞洲新富崛起，家族辦公室的機制設立儼然已從單純的財富管理平台，轉型為整合家族治理、企業接班、永續投資與社會影響力等的核心機構，成為全球高資產家族傳承的重要載體。時至今日，許多著名的家族也會透過家族辦公室來達成家族管理及傳承，微軟創辦人比爾蓋茲、Google 創辦人布林 ... 等企業家均是如此。

家族辦公室是一個以家族為核心所建構的專業整合平台。一個健全的家族辦公室架構需透過結合財務、稅務、法務及金融機構等各方面專業人士，提供如財富管理、財務制度、經營管理、稅務及法務等方面的協助，更重要的是協助凝聚家族共識、完善傳承規劃，以達成財富傳承及企業永續經營的終極目標。

但家族辦公室並非一定要設立為獨立的實體單位，它可以是一個實體的機構設計，也可以是以制度維繫的虛擬存在，透過一套完整的規章制度及具有法律拘束力的工具相互搭配，即可有效運作。換言之，其型態及功能主要係依據個人

或家族特定需求、目標與實際情況的不同來安排運用。

隨著高成長的創新科技領域飛速發展，使得亞洲富豪數量逐年增加，對於家族辦公室的需求亦越來越高，亞太地區的新加坡、香港因應這股趨勢已建立完善制度與稅務優惠，成為區域甚或全球資金聚集中心。為提升臺灣成為國際資產重要樞紐，政府亦積極推動「亞洲資產管理中心」政策，將「家族辦公室」視為亞洲資產管理中心發展重點之一。



圖 2-1 健全的家族辦公室



玉山銀行 北區私銀中心

## 2.1

# 家族辦公室洞察： 臺灣高資產顧客的期待與考量

### 對家族辦公室的認知

圖 2-2 調查顯示，有約 37% 受訪的高資產顧客對「家族辦公室」不太熟悉甚或未聽過，即便約有 48% 受訪的高資產顧客知道家族辦公室，但也並不完全瞭解其含義及其能涵蓋的功能究係為何。其中，家族企業因有家族財富與事業傳承之需求，因此未聽過「家族辦公室」之比例遠低於非家族企業的受訪者；圖 2-3 更顯示，三代以下之受訪者可能因其成長環境與接收新知之能力與多元管道，熟悉家族辦公室服務內容之比例（26%）顯著高於其他世代，對家族辦公室的認知度最高。

惟整體而言如何提升高資產顧客對「家族辦公室」及其功能之認知，並善用「家族辦公室」滿足家族傳承需求，仍需產、官及學界進一步共同努力。



### 家族辦公室在臺灣的熟悉度

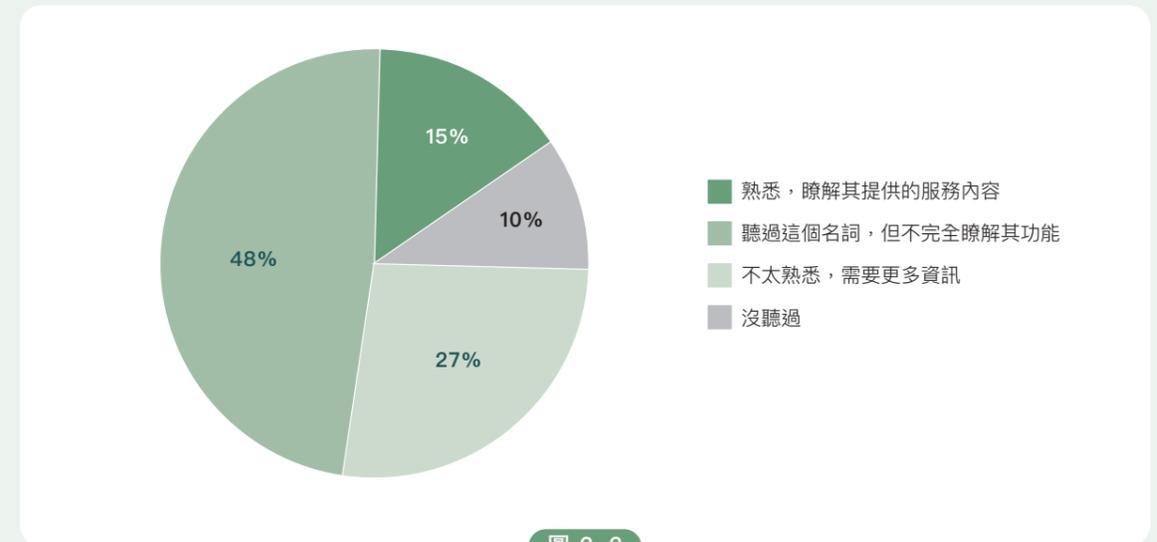


圖 2-2

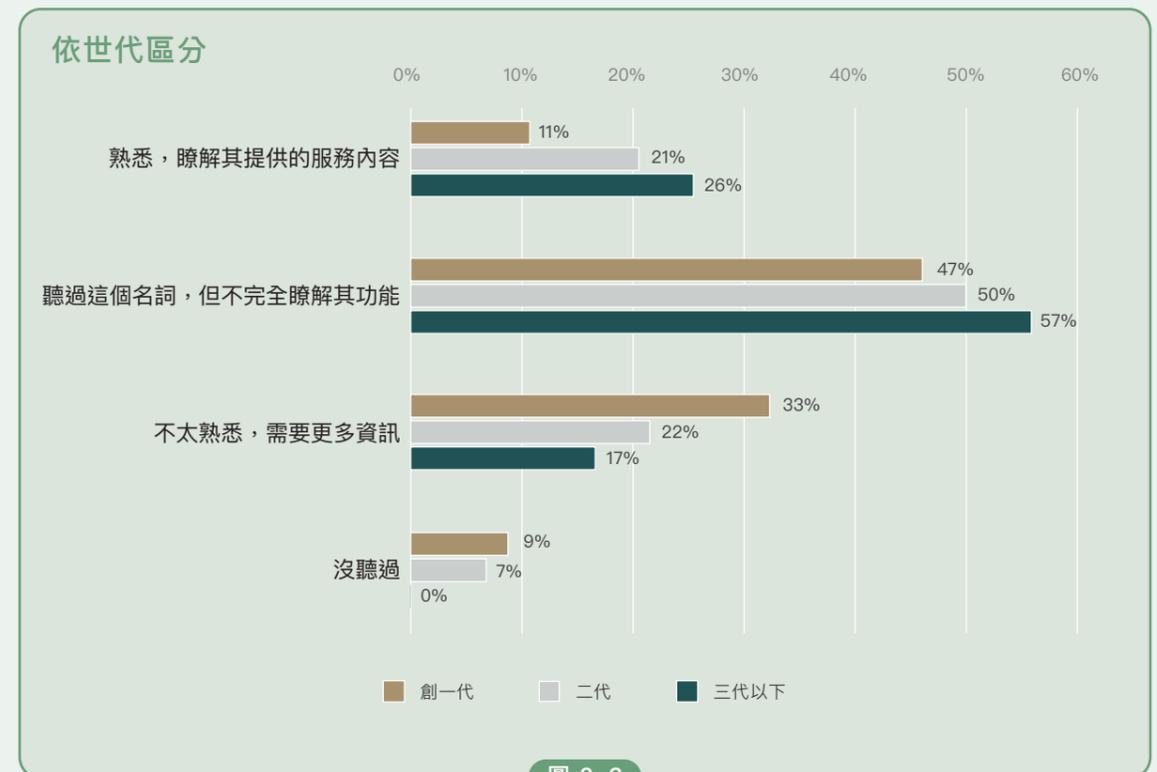


圖 2-3

圖 2-4 調查發現，臺灣高資產顧客對於家族辦公室的認知普遍仍多為有形的財富管理相關功能，包括「家族稅務規劃」(79%)、「財富管理與投資」(74%)、「法律服務(遺囑安排、家族協議等)」(55%)。這些議題均為家族常見的需求，惟家族辦公室亦能預先協助顧客探討更多過往較少被觸及的議題，例如家族資產所有權架構規劃(40%)、安排信託傳承工具(39%)等。從圖 2-5 可觀察到，家族對家族辦公室的認知及想像，會隨著資產規模的增加，尤其是對於 30 億元以上之顧客來說，更愈發多元，包括「家族資產所有權的架構安排」、「接班規劃與安排」、「下一代教育」、「慈善公益」等。另外，過去臺灣家族企業對家族治理的觀念普遍較為薄弱，然調查中也發現，已有不少受訪對象明確表態若期待家族永續，則確實需要透過一套體系的運作(如家族憲法或議會之治理，33%)，來協助制訂家族的規則，作為家族成員的遵循方向，此亦為家族辦公室運作的重要規範及依據。

## 對家族辦公室功能的期待

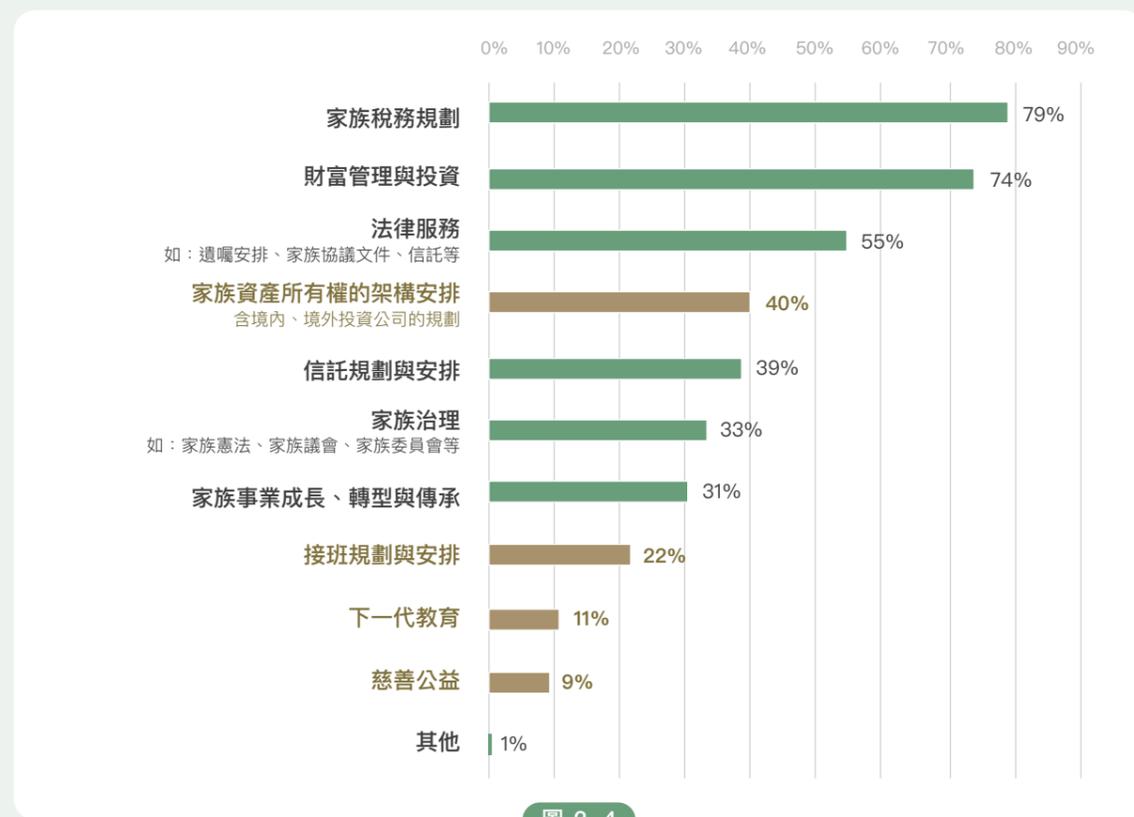


圖 2-4

## 依 AUM 區分

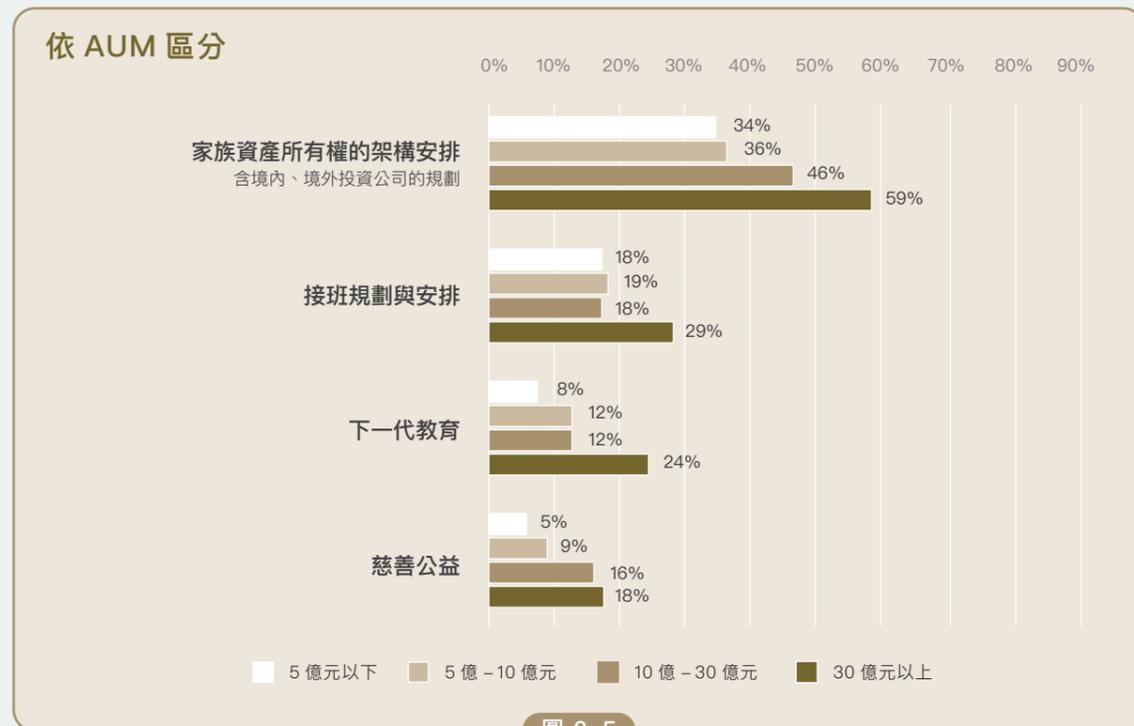


圖 2-5

## 家族辦公室的採用現況

如圖 2-6、2-7，調查顯示受訪的高資產顧客有 51% 均表示，並不排斥多瞭解家族辦公室，若依世代區分，三代以下的顧客往往對家族辦公室的接受度較高，已採用或規劃使用的比例（31%）高於創一代以及二代。整體來看，僅有約 3% 的高資產顧客已採用「家族辦公室」來為家族財富進行傳承管理，比例並不高。



## 是否會使用「家族辦公室」的機制來進行財富傳承或管理

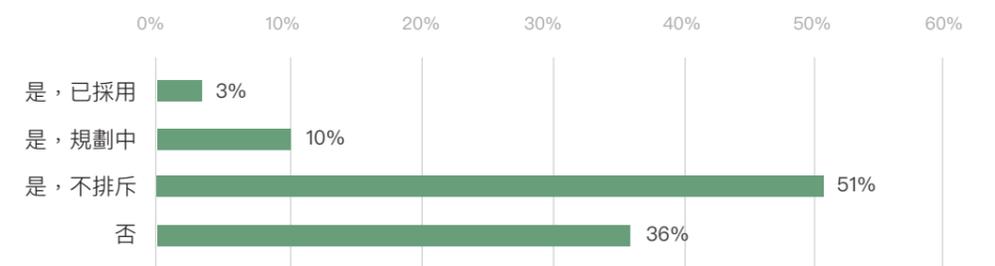


圖 2-6

### 依世代區分

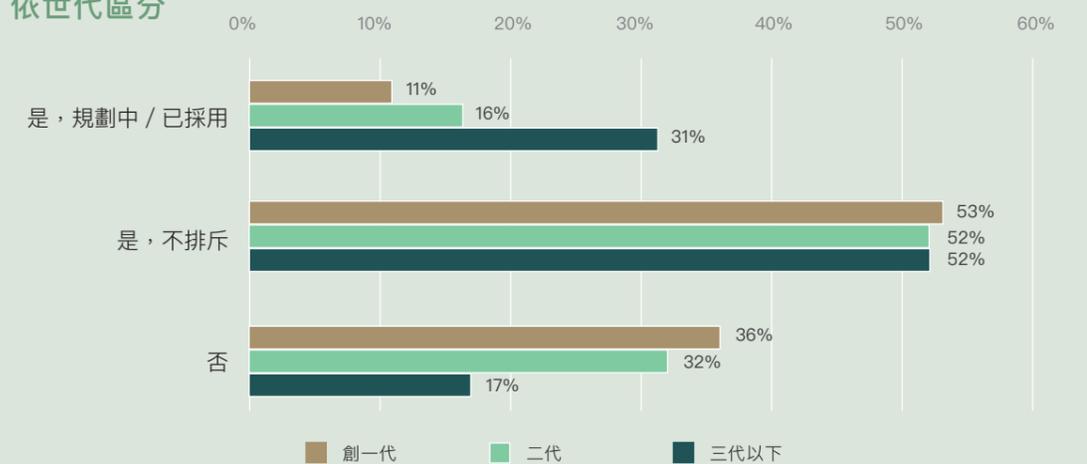


圖 2-7

如圖 2-8 所示，在目前尚未使用「家族辦公室」機制來進行財富傳承或管理之受訪者中，有 49% 表示是基於「不確定是否需要本機制」，30% 是因為「設立的門檻與成本」，故認為尚不需要或不確定是否要透過家族辦公室這麼複雜的架構設計來運作。值得注意的是，另有約 27% 的高資產顧客認為「家族間尚未有共識」以及約 24% 認為「臺灣法規與制度尚未健全」而不敢貿然進行。

若進一步分析如圖 2-9，「不確定是否需要本機制」多為 10 億元以下顧客的主要考量因素，10 億元以上顧客則更加在意「家族成員間是否達成共識」以及「法規制度面議題」等因素。從實務上觀察，家族傳承處理的往往是人性而非財富本身，家族未來的和諧以及企業能否永續經營，與家族的財富規模似乎非必然相關，而家族傳承能否順利及家族辦公室的運作成效，則與家族成員間是否能達成共識有絕對關係。

在本次的深度訪談中，有不少的高資產顧客係已漸入高齡的資深企業主，其表示尚未啟動家族傳承規劃的原因，係因家族成員對於未來家族資產的配置及企業分工尚未有一致方向，或創業第一代認為二代未來均能依其意願傳承或經營企業，不必過早規劃。惟過往觀察，家族成員間往往因為成長環境不同、婚嫁相處關係等因素，對於家族未來發展產生歧見，進而導致紛爭。此時透過家族辦公室保留家族成員順暢溝通之平台或機制，以利預先凝聚共識，完善家族事務之管理規則，可大幅降低發生紛爭與矛盾之可能性，可見凝聚家族共識或確定方向確實是進行家族傳承工程之重要起點。

## 不會使用「家族辦公室」機制的原因

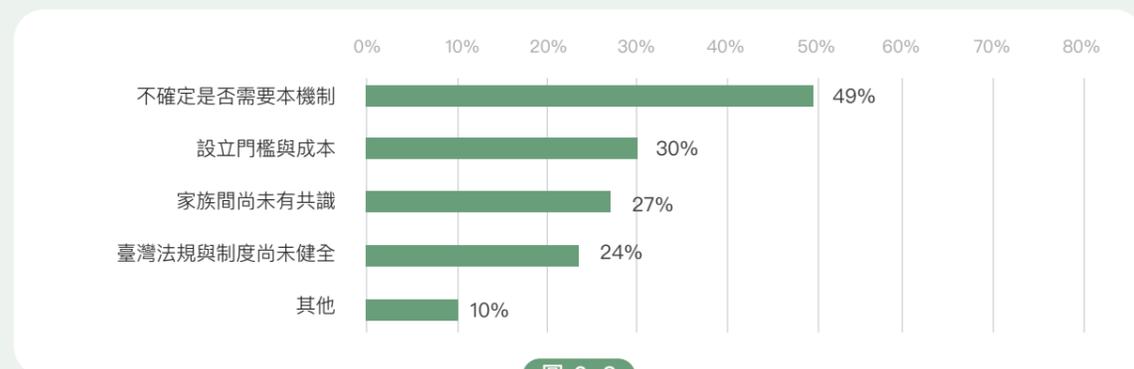


圖 2-8

## 依 AUM 區分

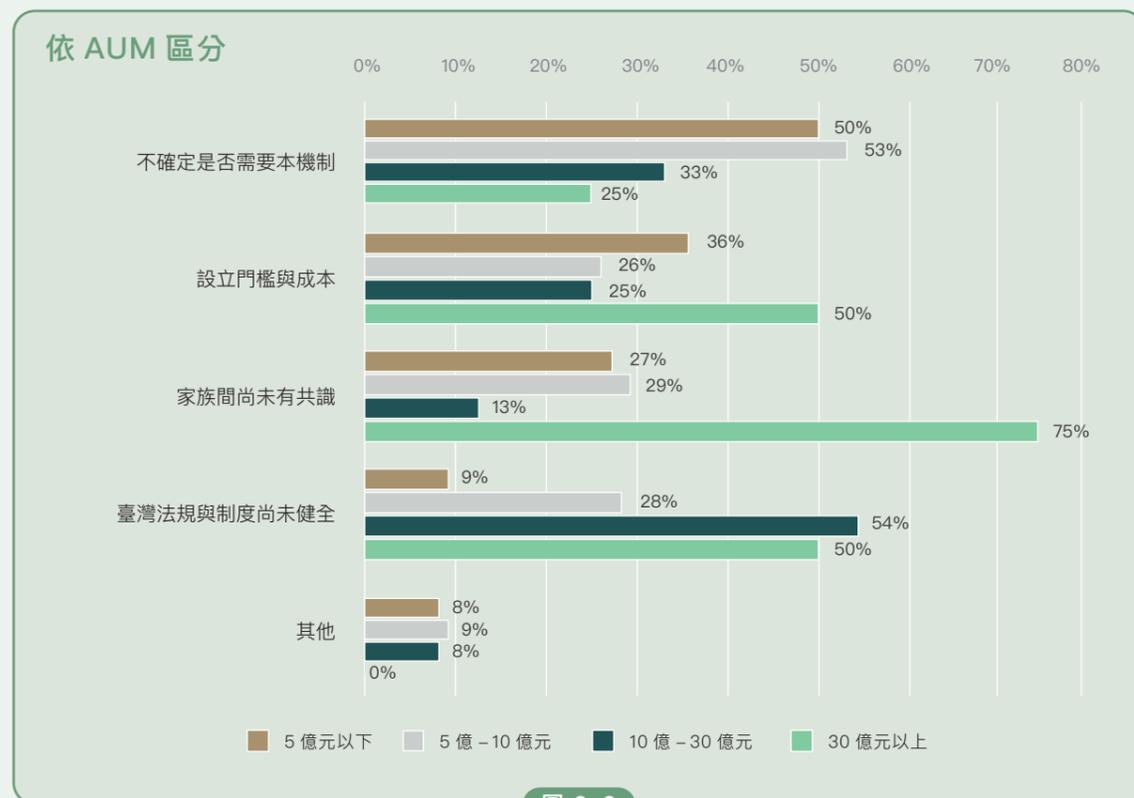


圖 2-9

事實上，在家族傳承的案例中，的確有一部分家族即便未設立家族辦公室，仍能夠運作良好，家族成員間也會透過溝通處理家族共同問題、管理家務及規劃下一代的未來。儘管如此，隨著家族的成員越來越多，財富的增長、家族相關事務的複雜度與管理工作也與日俱增，此時便可能要透過專業機構搭配健全的金融工具，以完善的家族辦公室服務，協助處理家族傳承的爭議。同時，當家族成員逐漸擴大、開枝散葉，透過「家族辦公室」的運作，也可協助界定及釐清家族成員的角色與期待、溝通差異，並凝聚家族共識。

讓財富延續，需要規劃

—— 讓家族延續，需要共識

## 2.2

### 家族辦公室價值： 整合財富管理、治理與永續傳承

臺灣許多的家族企業是由第一代創業者白手起家、專注投入事業、埋頭打拚成功建立穩固企業基礎，並累積了可觀的財富。隨著企業進入世代交棒的階段，除可能面對家族企業經營長久未解決的財務透明議題外，家族資產及企業傳承方面也可能面臨諸多挑戰。因此在安排家族的財富傳遞與承接規劃時，如何才能讓家族財富保全與企業永續經營，確實是延續家族命脈的重要課題。



## 家族企業面臨的核心治理挑戰

如圖 2-10 所示，家族企業傳承過程中面臨的議題多元且複雜，透過家族辦公室能夠串接財務、法律、稅務、公司治理、家族境內外資產配置與保全、ESG 等領域的專業團隊，精準聚焦家族各項問題與需求並提供全盤性解決方案，同時打造家族整合溝通的平台，協助凝聚家族向心力及形成共識，延續家族文化及公司治理理念。



### 風險管理不足

缺乏預警機制，忽略政治、法律、稅務等外界變動及潛在風險，未能及時因應致財富流失或企業受損。



### 接班傳承問題

未事先妥善規劃接班人選、接班人缺乏接班意願與能力，致代際溝通不良產生價值觀落差與衝突。



### 如何妥善安排和諧傳承

手心手背都是肉，須確保家族成員之經濟生活，又希望富過三代且不外流，把財富傳給真正想給的後代。



### 資產管理分散 缺乏長期投資規劃

家族各自管理資產又缺乏專業團隊統籌管理，未以家族整體長期發展進行資源整合，難以形成整體策略應對市場變化。



### 家族治理機制不健全

缺乏正式家族會議制度、溝通平台與治理機制（如家族憲章），決策權責不清，無法有效規範家族成員，易生誤解及家族成員間的爭議與信任危機。

圖 2-10 家族辦公室主要解決的家族問題

為滿足各家族不同面向的需求，家族辦公室並沒有固定的類型，可依照家族的需求彈性調整。惟目前市場上的家族辦公室，大致可按其服務對象及營運模式，分成下列三種類型：

#### 單一家族辦公室 Single Family Office, SFO

專為特定單一個家族設立，根據該家族的獨特需求量身打造專屬團隊，提供高度客製化的財富管理與家族治理服務。部分需求亦可能委託外部專業機構（如銀行、會計師事務所、律師事務所、投資顧問公司等）提供專屬特定服務，具有高度隱私性與客製化之優勢。

#### 聯合家族辦公室 Multi-Family Office, MFO

相較於單一家族辦公室，聯合家族辦公室通常係跨領域的專業團隊，為多個家族提供財富管理、稅務、法律、投資等服務，以達到資源共享與整合之效，亦可能針對特定需求委託外部專業機構提供服務。適合家族資產規模中高，願意共享專業資源的家族。

#### 虛擬家族辦公室 Virtual Family Office, VFO

虛擬家族辦公室通常是由會計師事務所、銀行或金融服務公司等外部專業機構成立，團隊成員包含會計師、律師、信託專家、投資專家等外部專業團隊，受不同的個人或家族委託，負責管理多個家族事務並提供全面性的服務，非屬實體的辦公室，通常會先建立標準化的服務架構，再根據各家族的需求進行客製化調整。

項目	單一家族辦公室 SFO	聯合家族辦公室 MFO	虛擬家族辦公室 VFO
服務對象	單一個家族	多個家族	多個家族
客製化程度	完全量身打造	部分客製化	以標準化服務為主並進行客製化調整
成本負擔	較高 由單一家族負擔成本	中 可與其他家族共同負擔成本	較低 依服務項目或資產規模負擔費用
專業資源	專屬團隊 並委外提供部分服務	專業團隊 並委外提供部分服務	整合外部專業機構提供服務
適合家族	資產規模高 重視隱私及專業團隊服務	有相當程度的共識 且願意共享家辦資源的關聯家族	適合希望快速導入 家族辦公室服務的家族

表 2-1 家族辦公室之類型

綜上分析，要選擇設立什麼形式的家族辦公室，目的、資產規模、成本負擔以及專業資源的投入等都是必要的考量點。有鑑於設立家族辦公室牽涉的專業性及複雜度，本次調查發現，如圖 2-11 所示，目前有 34% 受訪的高資產顧客會委託境內銀行進行家族辦公室服務，以及 32% 委託外部第三方（包括顧問、會計師或律師等專業人士）為其提供家族辦公室相關服務。

然而，雖採用境外家族辦公室形式的比例僅有二成，但這種形式卻是 30 億元以上顧客最偏好使用的方式（54%，如圖 2-12）。此亦呼應第一章之調查發現，30 億元以上顧客在境外投資之佔比高達 82% 的結果（如圖 1-9），顯示在跨境資產配置處理相對複雜，加以因地緣政治風險考量，透過香港及新加坡家族辦公室取得他國長期居留權之需求增加之情況下，使得設立境外家族辦公室之需求大幅提升。

部分訪談的高資產顧客表示，在考量設立門檻與成本、家族間的共識不一、以及臺灣目前相關法制規範尚未完備等因素下，委託銀行或外部第三方專業機構提供家族辦公室服務，仍為現行臺灣高資產顧客較為理想的選擇。同時家族也可藉由外部機構的力量，來建立適合的家族治理制度與規則。

## 已使用或規劃使用家族辦公室形式

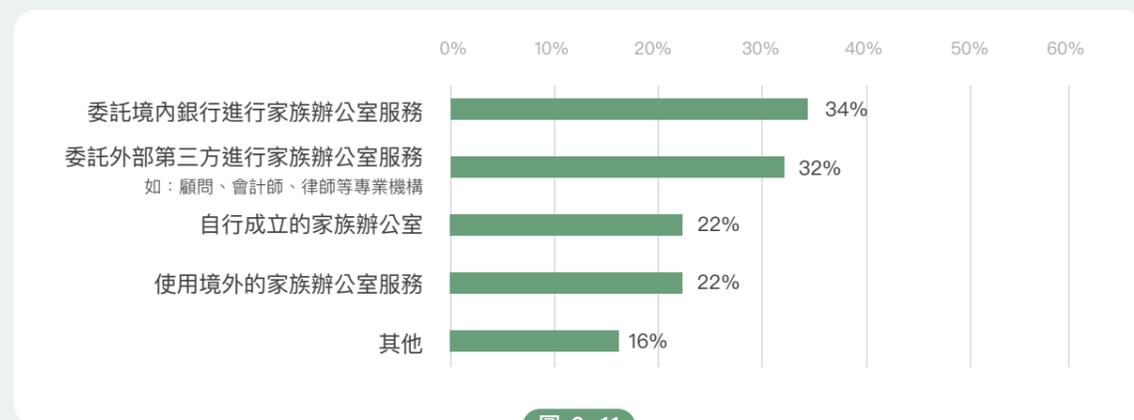


圖 2-11

## 依 AUM 區分

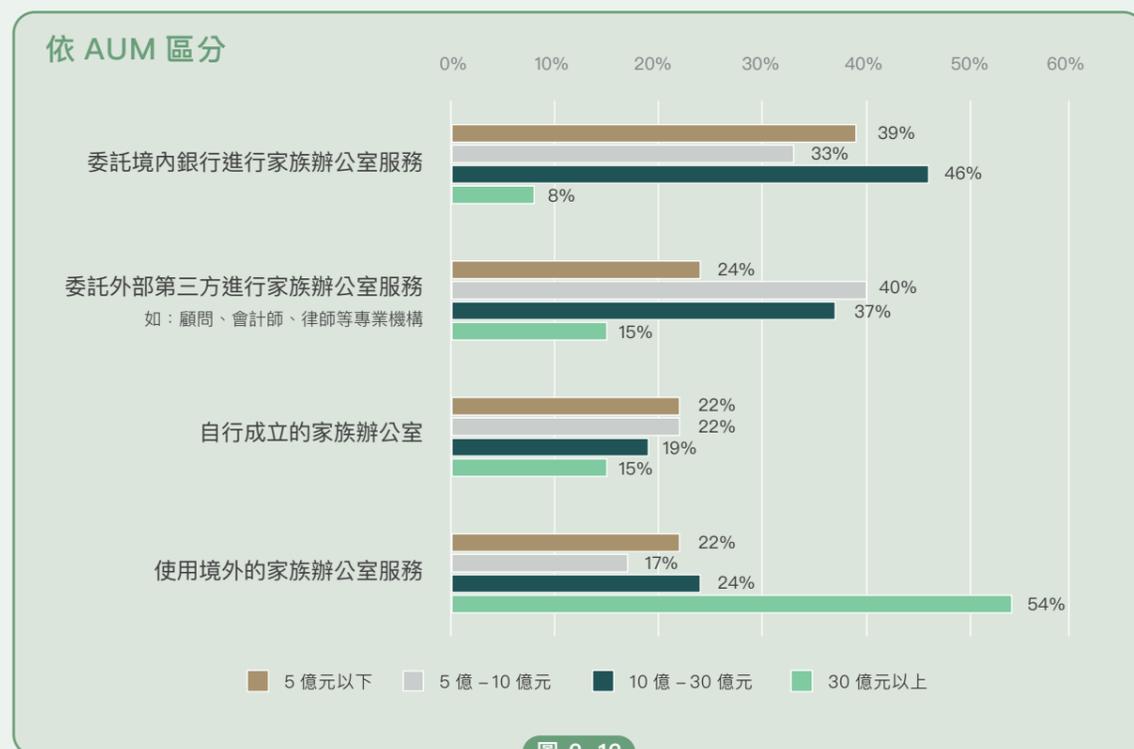


圖 2-12

## 家族辦公室之功能

家族辦公室為按個別家族需求與計畫量身打造之服務，可依家族不同需求與目的設計多元功能，除了每個家族所需的功能不盡相同外，隨著個別家族在不同階段的需求調整，亦可能進行功能擴充或刪減。家族辦公室功能主要分為四大面向，涵蓋財務規劃、策略規劃、家族治理及專業諮詢，以下圖說明：



圖 2-13 家族辦公室之功能

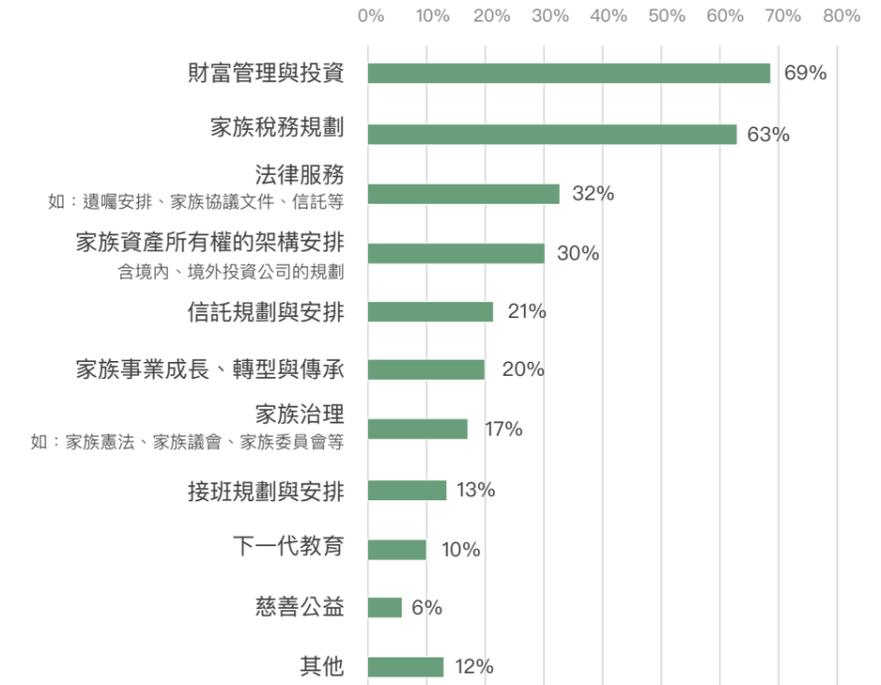


圖 2-14 已使用或規劃使用家族辦公室進行的項目

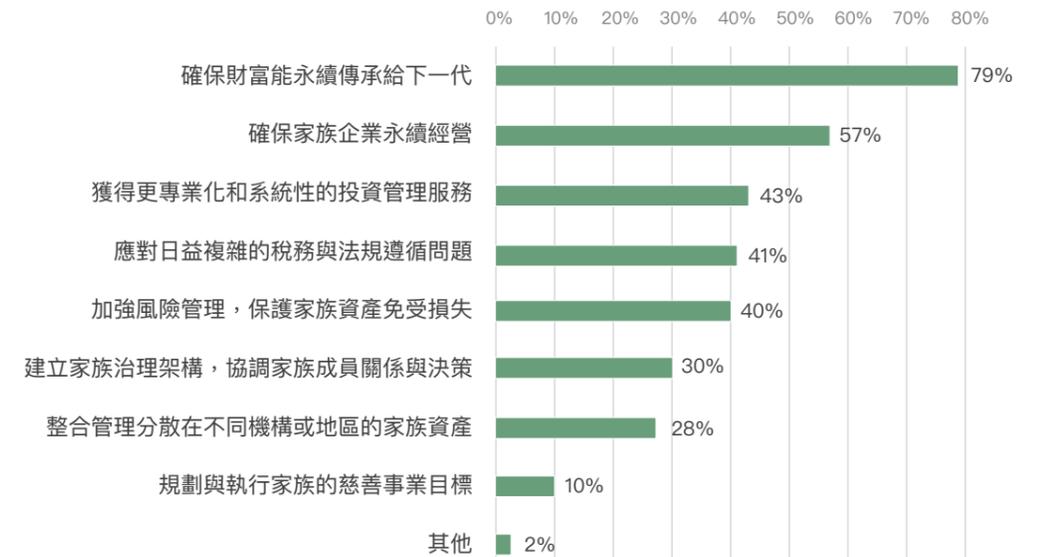


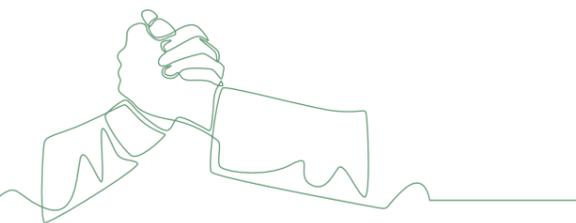
圖 2-15 已使用或規劃使用家族辦公室服務的主要原因或動機

承上頁圖 2-14 調查結果，臺灣高資產顧客不論是否有家族企業，已使用或規劃使用家族辦公室進行的項目，仍然偏重在財富管理面向，主要集中在財富管理與投資（69%）及家族稅務規劃（63%）。如從已使用或規劃使用家族辦公室的原因及動機中來觀察（圖 2-15），有高達 79% 的受訪高資產顧客希望確保財富能永續傳承給下一代、57% 盼家族企業能永續經營，也有 43% 欲獲得更專業化且系統性的投資管理服務。而因地緣政治風險考量或家族成員旅居海外等情況，家族資產逐漸遍及全球，亦有 41% 特別關注日益複雜的全球稅務改革、經營環境快速變動與法規遵循等風險。諸如此類的家族需求，由於牽涉的資產架構複雜，因此更需要透過專業機構的參與及協助，規劃出專屬並可適用於各個家族的家族辦公室。



## 2.3 家族辦公室進化： 專業化與傳承治理

家族辦公室已成為全球金融市場的重要力量。根據 KPMG 全球私人企業與英國專業顧問公司 Agreus 共同發表之《2025 年度全球家族辦公室薪酬基準報告（2025 Global Family Office Compensation Benchmark Report）》，全球已有 57% 的家族辦公室資產管理規模超過 5 億美元，其中 13% 更超過 20 億美元，全球家族辦公室的市場越來越成熟，也逐漸朝向以下趨勢發展：



## 專業化的發展與成熟的資產管理策略

家族辦公室管理資產規模持續擴大，使得家族辦公室的運作模式從傳統的為單一家族服務、較為非正式的架構，朝向更專業、分工更細的組織型態演進。同時，越來越多家族設立獨立的家族辦公室實體，並強化與外部專業機構（如會計師、律師、投資顧問）的合作，以因應跨地域、跨市場的複雜財富管理需求。

在資產管理理念上，過去多聚焦短期投資績效，但如今更多家族辦公室將重點轉為「財富保值」與「風險調整後之報酬成長」。此變化反映家族更注重長期傳承與永續策略，顯示家族辦公室的投資策略思維日趨成熟。

## 建置家族治理機制之意識提升

傳統上，家族辦公室在治理制度建置方面較為薄弱，但隨著資產與組織規模擴大，治理透明度與管理架構的重要性大幅提升。依據《2025 年度全球家族辦公室薪酬基準報告》調查結果，已有 63% 的家族辦公室制定正式治理政策，顯見建置家族治理機制的意識正逐步增強。

## 監管環境變化和地緣政治對家族辦公室策略的影響

隨著金融市場日益複雜且風險升高，全球監管制度趨於嚴格，使家族辦公室必須更重視治理架構的完善與透明度。為提升管理效率與資產安全，導入數位化工具與強化資安措施已成為家族辦公室發展的核心任務。此外，地緣政治風險持續升高，加劇全球市場的不確定性，根據《2025 年度全球家族辦公室薪酬基準報告》，超過八成家族辦公室對地緣政治表示擔憂或高度關切，這直接反映在策略上的變化：家族辦公室正加速全球化布局。該報告指出 2023 年僅有 30% 在主要所在地之外設立第二據點，但 2025 年已升至 44%，其中 22% 甚至擁有三個以上營運據點，顯示多據點配置已成為分散地緣政治風險的關鍵手段。

而在選擇營運地點時，地緣政治風險固然是因素之一，但更關鍵的驅動力來自當地稅制。圖 2-16 顯示，有 46% 的全球家族辦公室搬遷是因稅務考量，凸顯其對稅負成本的高度敏感，因此，擁有優惠稅制與友善監管環境的地區如新加坡，便成為全球家族辦公室最具吸引力的據點之一。新加坡憑藉完整法規、金融監管與家族辦公室專屬租稅方案，使當地家族辦公室數量自 2020 年的 400 家，在 2024 年已成長至超過 2,000 家，這也是臺灣在積極推動亞洲資產管理中心上值得關注的議題。

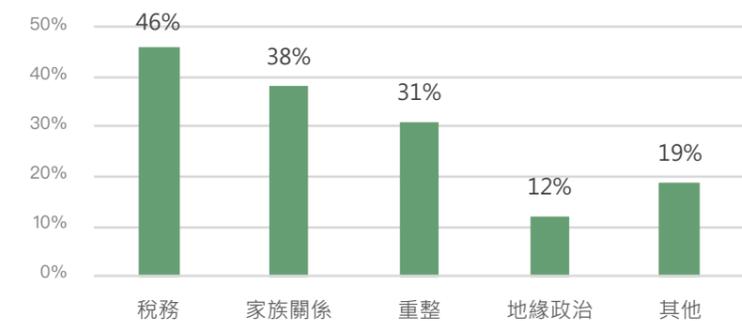


圖 2-16 家族辦公室遷移原因

資料來源：KPMG《2025 年度全球家族辦公室薪酬基準報告》

## 2.4

# 亞太家族辦公室新格局： 新加坡與香港的制度與稅務

新加坡為亞太地區中相對較早建立明確家族辦公室規範之國家，除了具有相對低的整體稅制及開放的金融環境之外，其優越的國際化趨勢亦吸引全球富豪資金湧入，創造其建立高資產顧客「家族辦公室」之先天優勢。2004年新加坡經濟發展局即推行「全球商業投資者計畫」，鼓勵外國投資人至新加坡設立家族辦公室，並可在符合條件後申請移民。嗣後更進一步以各種稅務優惠政策、透明的法規制度與興建基礎設施，將新加坡打造成為亞洲的家族辦公室中心。

而受到新加坡家族辦公室吸引諸多全球富豪與高資產家族資金的啟發，香港亦於2023年5月推出類似新加坡架構之家族辦公室。基於香港的家族辦公室架構設計與新加坡多有類似且可比較之處，本節將針對兩者的家族辦公室架構進行比較說明。



## 新加坡家族辦公室



新加坡《所得稅法》於第 13U 款明定增強型基金稅收優惠計畫，並於同法第 13O 款明定新加坡居民基金計畫，二者皆為於新加坡成立單一家族辦公室之基礎架構及法源依據。此外，新加坡的基金稅收優惠亦豁免利息扣繳稅，符合資格者可享有相關稅收優惠，意味著新加坡單一家族辦公室架構的稅務成本較低，監管負擔亦相對較輕，如果透過新加坡公司持有高資產家族累積的財富，具有潛在稅務優勢。

此外，設立新加坡單一家族辦公室另可申請工作簽證，並在符合新加坡經濟發展局管理之全球商業投資者計畫的情況下，有機會為高資產家族成員申請永久居留。



圖 2-17 新加坡家族辦公室常見架構示例



## 香港家族辦公室



香港家族辦公室稅收優惠對超高淨值家族的符合資格交易利潤實施 0% 稅率，該優惠針對資產總規模至少為港幣 2.4 億元的家族，經濟實質的要求主要落實在僱傭不少於兩名符合資格全職員工，每年在香港產生不少於港幣 200 萬元的營運支出，以及經常性在香港維持管理或控制功能。同時，對資產的所在地不作要求，即投資標的及開戶可以在新加坡、歐美等地區。

項目	新加坡		香港
法源依據	新加坡《所得稅法》第 13O 款 新加坡居民基金計畫 (前第 13R 款)	新加坡《所得稅法》第 13U 款 增強型基金稅收優惠計畫 (前第 13X 款)	香港《稅務條例》 (第 112 章)
最低資產規模	≥ 新幣 2,000 萬元 申請時及優惠期內	≥ 新幣 5,000 萬元 申請時及優惠期內	≥ 港幣 2.4 億元
家族資金管理與 控制實體之要求	投資實體須是新加坡稅務居民 (新加坡公司)	投資實體無新加坡稅務居民之 要求 (非新加坡稅務居民者，資金 仍需委由新加坡境內基金公司 管理)	通常在香港受管理或控制
實際營運要件	≥ 2 名具備專業投資 經驗之全職員工 至少 1 名為非家族成員	≥ 3 名投資專家 至少 1 名為非家族成員	≥ 2 名具備專業投資 經驗之全職員工 可以為家族成員
	每年營運支出 ≥ 新幣 20 萬元 / 新幣 50 萬元 / 新幣 100 萬元 與管理的資產規模相對應		每年營運支出 ≥ 港幣 200 萬元
當地投資規定	須持有當地投資 至少為管理資產規模的 10% 或新幣 1,000 萬元 以較低者為準		無當地投資要求

表 2-2 新加坡及香港家族辦公室稅務優惠條件比較

## 設立新加坡或香港家族辦公室前 應考慮事項

固然新加坡與香港有較完備的家族辦公室制度，但臺籍或持有臺灣資產之高資產顧客，若欲至海外設立家族辦公室，除了考量當地提供之稅務優惠外，亦須評估家族目前之資產類型、架構以及資產移轉至家辦後可能在臺灣產生之稅務影響。因此，在境外設立家族辦公室前，可依如右步驟進行相關稅務評估：

### 1. 資產類型攸關稅務曝險程度

家族成員個人所持有之資產類型以及資產所在地不同（如境內公司股權、境外公司股權、境外金融資產或不動產及境內不動產等），跨境資產在移轉由境外家族辦公室持有時，視資產所在地之稅制而可能產生稅負風險及影響。故應於設置境外家族辦公室前先行確認相關資產移轉所涉及之資產所在地稅負，並於資產移轉前適當申報完稅，以評估資產移轉過程之曝險程度。

### 2. 資產持有架構調整攸關稅負成本風險

不同資產類型之持有方式及持有成本將依資產所在國之規定而可能有所限制，例如，臺灣《平均地權條例》修法後，法人須經許可始得登記持有住宅。故須進一步評估就現行資產持有架構，是否需進行重組後再轉入家族辦公室，以符合家族辦公室所在國之相關規定，抑或是降低未來持有境外家族辦公室衍生之在臺稅務風險，尤其近年針對跨境資產課稅已實施受控外國公司制度（Controlled Foreign Corporations, CFC）、跨境資產揭露的共同申報及盡職審查準則（Common Reporting Standard, CRS）及國內房地合一實價課稅 2.0，均可能影響家族境內外資產規劃之架構及所涉及之稅負申報風險。

### 3. 稅務居民身分攸關課稅管轄區認定

當資產轉由家族辦公室持有後，亦必須考量其所產生之收益及孳息是否為家族成員在臺之課稅所得以及遺贈稅的課稅範圍，在此情況下整體資產持有架構及家族辦公室之設置，需先行辨識家族成員之稅務居民身分，以及未來生活重心對稅務居民身分之潛在影響。具體而言，針對家族成員於家族辦公室資產管理運用的過程中所產生之收益，以及未來資產的贈與或作為遺產傳承予下一代時，家族成員是否為臺灣《所得稅法》及《遺產及贈與稅法》下之稅務居民身分，甚至是否具有多重國家稅務居民之身分，皆須審慎檢視，以利評估資產及家族辦公室之架構，以及未來傳承時的稅負成本。

## 2.5

### 稅制競爭力：

### 臺灣發展家族辦公室的挑戰

鄰近臺灣的香港及新加坡，為推廣並因應家族辦公室的快速發展，紛紛針對家族辦公室之架構擬定相對優惠的租稅措施，在符合資格之前提下，均可享有相對之租稅減免或免稅措施。臺灣若要如同香港、新加坡等亞洲國家發展家族辦公室的制度設計，首要面臨的就是資產傳承相關法規制度與稅制競爭力的挑戰。惟截至目前為止，臺灣在稅制上，除尚未有明確的家族辦公室架構設計外，亦未針對家族傳承或相關傳承架構研擬特定之租稅獎勵規範。

對於臺灣高資產家族而言，資產配置於全球各地實為常態，當在評估或規劃透過家族辦公室進行家族傳承與管理時，勢必充分評估臺灣、香港與新加坡三地對於相關稅制適用之影響，而衍生之相關稅務成本、家族辦公室運作成本及資金管理運用之便利性等，也均會影響其整體效益評估，進而影響家族企業及財富永續傳承之架構與結果。

### 臺灣、香港與新加坡 公司所得稅比較

整體而言，比較臺灣、香港與新加坡三地公司所得稅負，臺灣之課稅範圍最廣，另外於稅率、資本利得、股利盈餘分配及扣繳稅等，均高於香港與新加坡（表 2-3）。

項目	臺灣	香港	新加坡
課稅主義	屬人兼屬地主義 課稅範圍最廣	屬地主義	屬地主義
公司所得稅	20% 稅率最高	最高為 16.5% 符合香港家族辦公室規定者 有機會適用免稅	17% 符合新加坡家族辦公室規定者 有機會適用免稅
有價證券 資本利得稅	營利事業最低稅負稅率 12% 或 6% 出售持有滿三年以上者 以半數計入 稅率最高	一般不徵收 有價證券資本利得稅	一般不徵收 有價證券資本利得稅
股利所得稅	國內法人股東 不計入所得額課稅 外國公司或外國個人股東 就源扣繳 21% 稅額 稅率最高	股利一般免稅	股利一般免稅
股利就源扣繳	國內法人股東：0% 外國公司或外國個人股東：21% 稅率最高	無扣繳稅	無扣繳稅

表 2-3 臺灣、香港與新加坡之公司所得稅比較

## 臺灣、香港與新加坡 個人所得稅與遺贈稅比較

以個人所得稅而言，臺灣、香港與新加坡三地對個人之境內所得均課稅，惟臺灣個人之海外所得亦須課徵基本所得最低稅負，此為高資產顧客進行資產配置時的重要考量之一。另本次調查亦顯示，臺灣高資產顧客對於投資境外標的之偏好，於實務觀察上亦多與稅負效果有關。

除所得稅外，臺灣高資產顧客個人於財富傳承過程中，往往另須就境內外財產繳納贈與稅，或繼承人嗣後繼承時須繳納遺產稅，此亦為高資產家族選擇家族辦公室設立地及資產配置地之重要考量之一，而臺灣在遺贈稅負之課徵亦均高於香港與新加坡（表 2-4）。

項目	臺灣	香港	新加坡
課稅主義	屬地主義	屬地主義	屬地主義
個人所得稅	稅率範圍從 5% 到 40% 不等 稅率最高	稅率範圍從 2% 到 17% 不等	稅率範圍從 0% 到 22% 不等
海外所得	計入基本所得額 課徵最低稅負 20% 稅率最高	X	X
有價證券 資本利得稅	個人僅上市（櫃）股票或 登錄興櫃股票所得免納所得稅 課稅範圍最廣	一般不徵收資本利得稅	一般不徵收資本利得稅
股利所得稅	最高 28% 分開計稅 稅率最高	非香港稅務居民 獲配香港公司所支付之股利 無需繳納香港所得稅	非新加坡稅務居民 獲配新加坡公司所支付之股利 無需繳納新加坡所得稅
遺產及 贈與稅	就境內及境外財產進行繼承或 贈與均須繳納 10%-20% 之 遺產稅或贈與稅 課稅範圍最廣 / 稅率最高	X	X

表 2-4 臺灣、香港與新加坡之個人所得稅與遺贈稅比較

## 臺灣反避稅規定的影響與衝擊

過去高資產顧客，不論是個人或企業，經常透過設立低稅負國家或地區之境外公司，進行海外轉投資之控股功能、海外金融商品之投資功能或三角貿易轉單之貿易功能，將利潤保留在海外不分配予個人或企業，而達到所得遞延課稅效果。惟臺灣近年來實施一連串租稅改革，包括個人海外所得課徵基本所得最低稅負、受控外國公司法制 CFC、房地合一實價課稅 2.0、參與 CRS 及境外公司實行經濟實質法案 (Economic Substance Act) 等，旨在追求海外資產透明化的同時，消弭過去「海外獲利不分配就不課稅」之空間。

而在全球各國近年要求海外資產與稅負透明化的趨勢下，勢必對臺灣高資產顧客之境內外資產配置與傳承架構帶來衝擊，若再加上家族成員多重稅務居民身分之考量，相關資產配置及傳承安排務求慎之又慎，以降低家族整體之稅務成本及風險。

## 總體稅務分析

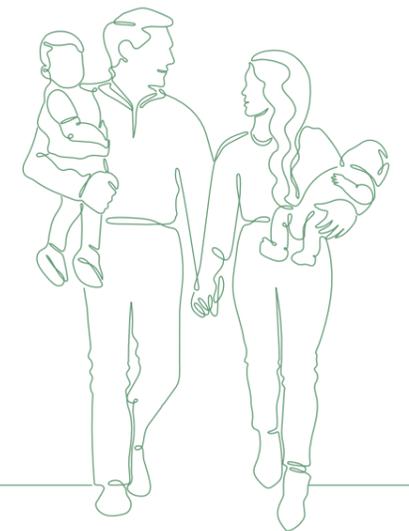
概括而言，以臺灣對比鄰近之香港與新加坡，整體稅負不論是企業之營利事業所得稅或個人所得稅負，進而到個人或家族傳承稅負之遺產或贈與稅，臺灣之稅負成本均高於香港與新加坡。然而對於高資產顧客而言，全球化反避稅規定之衝擊層面遠不止於所得稅與遺贈稅的影響，高資產顧客之海外資產價值亦將無所遁形，過去高資產顧客藉由境外資訊不對稱而規避稅負之灰色地帶將不復存在。因此，高資產顧客在評估家族辦公室之架構地選擇時，應該改變以往過度稅務導向之思維，依照家族成員主要生活重心所在地，思考如何在達成永續傳承之主要目的下，以合乎法規的方式追求有效率的租稅管理，以維護家族之基業長青。

## 2.6

### 家族傳承新思維： 從工具運用到整合治理

面對法令變化、科技進步、世代交替與全球競爭壓力，高資產顧客所面臨的挑戰早已超越節稅與資產傳承，更多的是在「治理結構、家族文化與價值觀傳承」上的轉型需求。家族及企業傳承的議題多且廣，因此「家族辦公室」之功能不只是資產管理及傳承，更應視為是一個整合性的平台，藉由其專業協助，精準釐清家族問題和需求，監督相關規劃執行之品質，並即時掌握家族需求與法規之變化，檢視並調整原有之規劃。

家族傳承的工具很多，包括家族投資控股公司（境內投資公司及境外投資公司）、閉鎖性公司、信託架構、保險設計、家族憲法及傳統的遺囑等。然而家族傳承的需求及資產類型複雜，單一傳承工具往往無法滿足所有的家族需求，需多種傳承工具搭配使用。但在使用工具前，仍必須全面性地瞭解家族整體的狀況、問題及需求，才能為家族量身定制各種傳承工具以搭配運用。



以下將透過一個真實案例分享，來說明家族辦公室如何依照顧客的需求，協助整合並運用各類傳承工具進行規劃與安排。

## 一個紡織廠老闆的故事

陳董事長年逾七旬，與太太在年輕時筆路藍縷地創業並經營著一家獲利頗豐的紡織公司，公司業務日益增長並成為了一家跨國企業。陳董事長夫婦有兩名子女，兒子陳一與女兒陳二均在年幼時由父母安排旅居國外求學，經過多年學成畢業後，陳一與陳二均回國共同參與經營公司業務。

經過會計師與銀行家族辦公室團隊的提醒與建議，陳董事長開始積極思考家族財富傳承與公司永續經營問題，心想著資產未來要如何交給子女。一方面希望身為長子的陳一可以主掌並繼續經營公司，除了將第一代的創業精神與家族團結宗旨延續下去外，更期待陳一能將公司發揚光大並推向 IPO 上市；但手心手背都是肉，也希望能照顧到女兒陳二未來的經濟生活。陳董事長更希冀一生奮鬥賺得的財富能富過三代，在家族血脈中永續傳承並繼續照顧後代子孫，不要旁落他人。

## 透過家族投資控股公司 集中持股避免分散

經多次討論，陳董事長接受會計師與銀行的建議，成立家族投資控股公司（下簡稱控股公司），家裡四位成員均為控股公司之股東，再透過該控股公司持有紡織公司 100% 股權，同時控股公司亦可作為家族資產集中管理之平台，將資金妥善配置於基金、債券及不動產等其他標的，使家族之獲利來源更加多元。控股公司不僅有助於家族資產之整合與提升治理效率，透過控股公司持有家族資產並集中管理，也可有效避免紡織公司股權未來因 IPO 上市或代代傳承後，股權分散於子女或第三代子孫等個別家族成員名下，而衍生管理複雜度及喪失控制力之潛在風險。

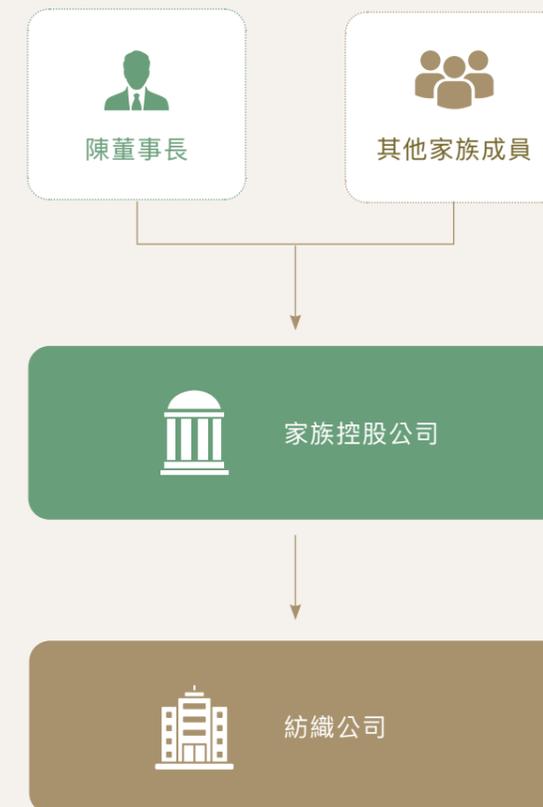


圖 2-18 家族控股公司架構示例

## 家族控股公司改制為閉鎖性公司 透過股權設計達到「三權」分治

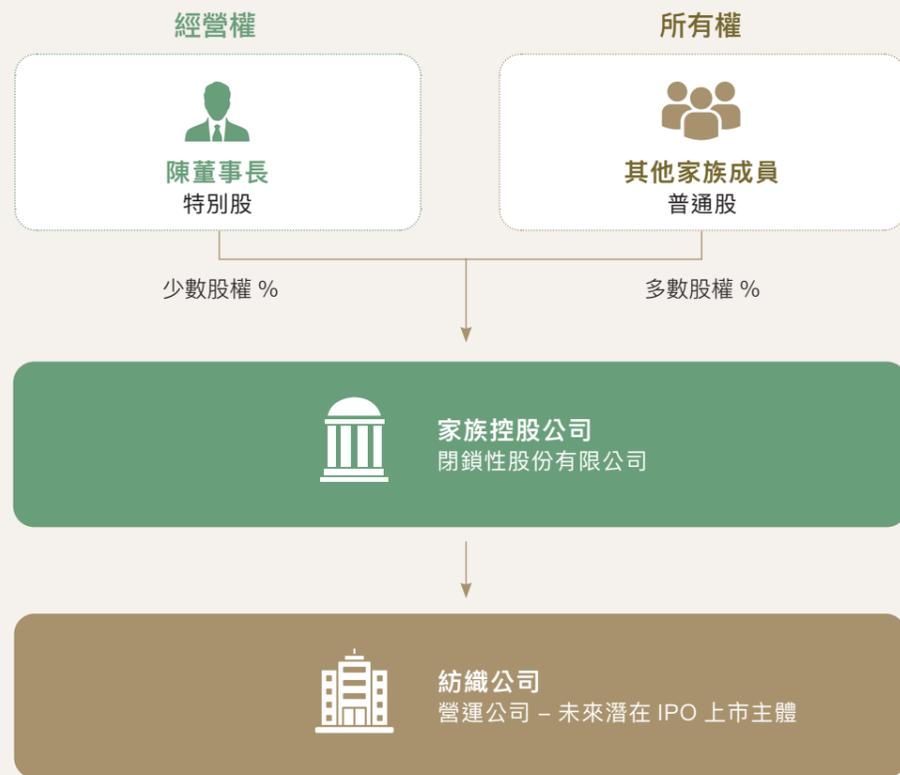


圖 2-19 閉鎖性公司架構與功能示例

所謂「三權」，係指經營權、所有權及受益權。對家族企業而言，經營權的穩定是企業永續發展的基石。隨著時間的推移，家族成員開枝散葉，家族成員間對於家族企業的經營方向可能產生分歧。因此陳董事長既期待其創立之紡織集團能世代由家族經營與控制，又擔心未來若將企業推向 IPO 上市後，家族成員間無法協調解決爭議時，部分家族成員也可能將自己股份轉售給外部人士，而引發家族企業經營權不穩定的挑戰，不利於家族企業長遠發展。因此為了確保企業的長期穩定和發展，陳董事長進一步將控股公司改制為閉鎖性公司，此種公司型態可以透過修改章程，達到如右的效果：

### 增列股東股份轉讓之限制

章程明確規範股份不對外公開發行、限制股東身分須為一定範圍內之家族成員、以及股權轉讓之限制，家族後代未來須經控股公司其他股東同意始能轉讓家族控股公司股份，或其他股東有優先承購權。未來紡織集團若成功 IPO 上市，二代成員亦無法跳過家族控股公司而轉讓紡織公司股份，確實將紡織集團之經營控制權集中由陳董事長家族持有。

### 增發特別股，同時滿足經營控制權及照顧其他家族成員

陳董事長持有控股公司之特別股，而其他家族成員則持有普通股，意即陳董事長雖將大部分持股轉讓或贈與給二代成員，惟因所持有之特別股可設計為擁有複數表決權或特定議案之同意權，則仍可保留陳董事長對控股公司之控制力及議案最終決定權。未來可進一步透過遺囑安排由長子陳一繼承其特別股，達到由陳一經營公司，同時照顧女兒陳二經濟生活之目標。而隨著家族開枝散葉，未成年之家族成員亦可評估給予無表決權僅受益權之特別股，除及早累積年輕一代之財資力，降低代際間資產傳承之贈與稅負外，該特別股可安排於家族成員成年後收回，後續視自身能力取得家族控股公司具投票權之持股，以提高家族後代保留創業家積極努力之精神。

與一般股份有限公司相比，閉鎖性公司股東之間關係更為緊密，透過公司章程彈性的規劃設計，除了限制股權轉讓外，亦得發行具複數表決權之特別股及具有特定事項否決權之特別股（黃金股），將股東「受益權」及「表決權」之關聯性打破，讓公司可同時兼顧股東利潤分配及經營權鞏固的雙重目的，落實經營權、所有權、受益權「三權」分治架構，確保家族股權永續經營。

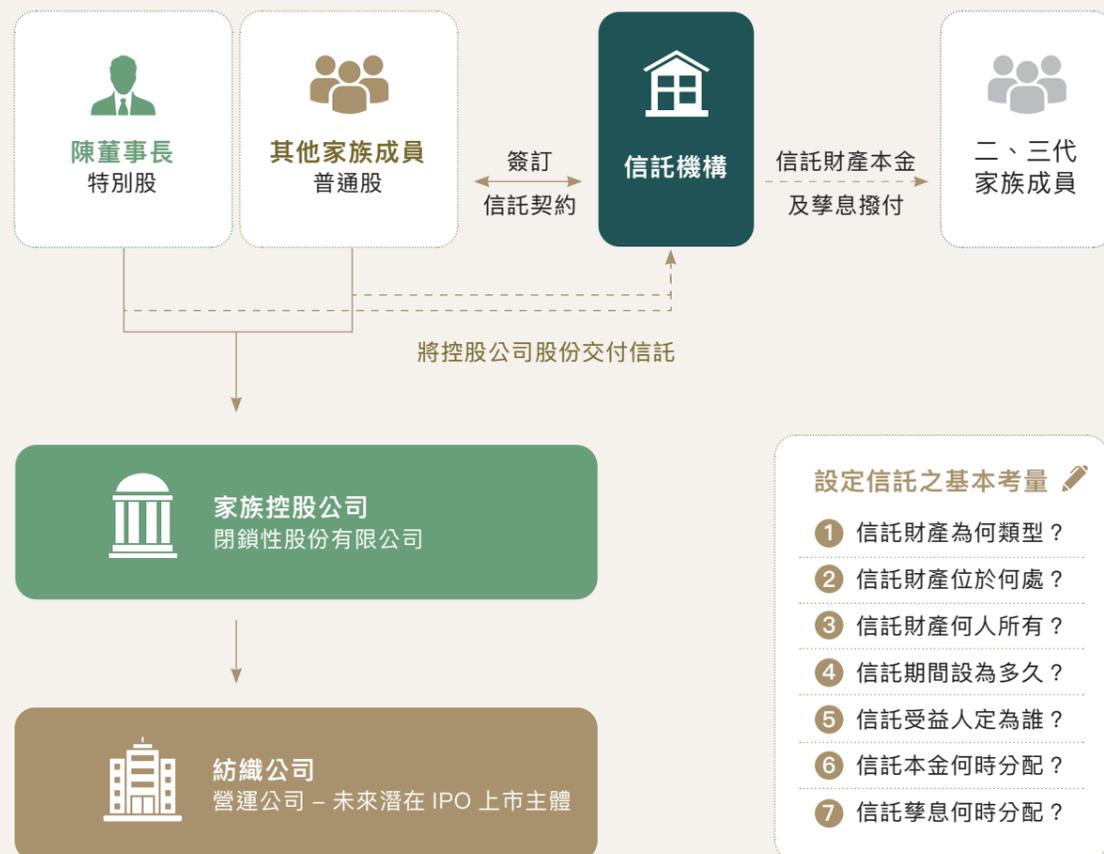
依據經濟部統計處之統計資料，閉鎖性公司制度自《公司法》104 年增修至今，呈現穩定成長趨勢。截至 114 年 12 月止，已設立 7,413 家閉鎖性公司。閉鎖性公司受到家族企業或新創事業之青睞，主要係用以促進股權集中與增進經營管理彈性。

閉鎖性公司之設立家數與傳統股份有限公司相比仍有差距，但因其具有較彈性之治理機制，對於家族傳承之重要性越發顯著。

## 設立家族股權信託 富過三代及精準分配

信託是委託人將其財產權移轉或為其他處分，使受託人依信託契約本旨，為受益人之利益或為特定之目的，管理或處分信託財產之法律關係。

陳董事長有感於鉅額財富應該要讓不只是二代、甚至是三代之後的子孫也能受惠，在家族財富資源的支持下，持續透過參與家族公司經營、或是創業累積更多家族資源，照顧一代又一代的家族成員，因此陳董事長也同時評估運用信託之效果。而信託架構若設計得當，確實能達到富過三代的効果。



### 設定信託之基本考量

- 1 信託財產為何類型？
- 2 信託財產位於何處？
- 3 信託財產何人所有？
- 4 信託期間設為多久？
- 5 信託受益人定為誰？
- 6 信託本金何時分配？
- 7 信託孳息何時分配？

圖 2-20 股權信託設計架構示例

### 信託期間內 可保全資產

委託人（擁有財產之人）將財產交付予受託人（信託機構）後，受託人即會依據委託人與受託人所簽訂之信託契約及信託意願書所載之約定，進行信託財產之管理、運用、分配或處分。由於信託財產具有獨立性，在法律上視為獨立於委託人、受託人和受益人的財產，因此信託財產在不涉及《信託法》第 12 條第 1 項之情況下，原則上不得強制執行，故具有保全效果。

而當家族財富累積到一定規模，在家族成員眾多、資產類型多元、繼承人背景與能力差異顯著情況下（如：繼承人年幼或尚未具備理財觀念等），傳統的遺囑或贈與方式往往可能難以兼顧資產保全，「信託」即可透過委託人契約規劃及受託人專業管理，達到資產保全、企業經營風險隔離、子女教育、繼承財產保護、防止子女揮霍家產及隱私保障等多重目標。

### 精準分配 財產予受益人

信託受託人須負善良管理人之責處理信託事務，旨在確保信託財產安全，並忠實履行義務以實現信託目的。因此委託人於信託契約及信託意願書決定信託受益人之後，受託人僅能將信託財產分配予約定之受益人。換言之，信託所約定受益人外之其他人等，均無法受益任何財產利益。因此，陳董事長可將第二代，甚或第三代及第四代等家族成員約定為信託受益人，以求財富世代傳承。

更有甚者，亦得於信託契約中約定信託財產之本金與孳息之受益時間，具有高度分配彈性。香港知名影星梅艷芳即於生前將財產交付信託，並約定於其身後由其母親為主之多名受益人，得每年定時定額獲配信託利益，於信託存續期間穩定獲得經濟來源以支援其生活用度，此即為信託最重要的功能之一。

### 制度化指定 企業接班人

信託契約及信託意願書除可約定財產之分配對象與時間外，尚可搭配家族閉鎖性公司及特別股之規劃，以特別股為信託財產，並透過信託契約指定由委託人或特定人進行特別股投票權之行使，確保家族企業接班者經營投票及選任董監事之權利。因此陳董事長除可透過信託安排財富分配之對象與時間外，亦可透過信託契約明訂未來接班人經營投票之權利，讓有能力的家族成員進入控股公司之董事會，進而透過控股公司對實際營運之紡織集團保有經營權與控制力。

高資產顧客於財富傳承中所關注之連續受益人信託制度（俗稱王朝信託），法務部已明確表示，信託契約中如明確約定第一順位受益人往生後，得由下一順位承接信託利益，原則上具可行性。即便後續受益人尚未出生（如第三代、第四代），只要日後可得確定，亦可於契約中設計「連續受益人」之約定。惟對於此類連續受益人信託之相關課稅規定，尚待財政部進一步規範。

## 透過保險達到 - 預留稅源及財富分配

人壽保險是一種常見的傳承工具，其基本精神即透過定期（或一次性）的保險給付，當被繼承人（即要保人和被保險人）因疾病或意外身故時，藉由保險理賠金讓家人獲得經濟上的保障，達到分散風險的目的。

陳董事長因年事漸長，萬一傳承規劃執行過程不幸身故，面對未能及時按陳董事長心願分配移轉之資產，子女恐無力繳納高額遺產稅。同時因陳董事長指定由兒子陳一繼承其事業衣鉢，也希望女兒陳二未來有一筆資金可以運用及投資，經評估後決定以人壽保單之規劃，將子女約定為受益人，希望能有效協助子女進行資產規劃與風險管理。保險設計若規劃得當，將具有如下的基本傳承效果：

### 預留稅源

依《遺產及贈與稅法》規定，須先繳納遺產稅後始得繼承遺產。如陳董事長之主要財產多為股權或不動產，可透過購買人壽保單方式，子女未來在獲得壽險給付時，該保險給付在不涉及實質課稅的情況下，既有機會得不計入遺產課稅，亦可用以繳納遺產稅。惟依 2025 年稅法及主管機關相關函令，受益人與要保人非屬同一人之人壽保險及年金保險給付中，屬於死亡給付部分，一申報戶全年合計數在新臺幣 3,740 萬元以下者，免予計入基本所得額；超過新臺幣 3,740 萬元者，其死亡給付以扣除新臺幣 3,740 萬元後之餘額計入保險給付受益人之基本所得額。

### 指定受益人

有鑑於《民法》針對遺產繼承仍有特留分之要求，被繼承人即便在立有遺囑明確財產分配的對象與數額之情況下，一旦發生爭執，仍須按《民法》特留分規定分配財產。反觀人壽保險之規劃，被保險人生前投保之壽險於其身後，受益人取得之保險給付，按《保險法》之規定，人壽保險約定於被保險人死亡時給付予其指定之受益人者，不得作為被保險人遺產，故不受到特留分的限制。若以陳董事長之需求而言，欲留給女兒陳二作為其未來生活運用或投資配置之資金即可以保單規劃的方式，使其單獨受益一筆保險理賠。

## 制定家族憲法：凝聚家族共識，傳承家族精神

陳董事長之創業過程歷經艱辛，經過多年戮力經營，秉持一卡皮箱走天下之精神才創造出今日家族的輝煌。因此陳董事長希望陳氏後代子孫均能秉持及延續此創業精神，並持續發揚家族榮光。再三思量下，希望可以打造一套專屬陳氏家族的憲法規章。

家族憲法之功能，係提供家族成員相互遵循與約束之制度性規範及文件，亦可視為一套家族行為準則與治理方針，用以凝聚家族共識、明確化家族各成員間職責、如何管理與傳承家族事業及衝突之預防、解決機制及引導後代永續傳承等。

家族憲法本身不具直接的法律強制拘束力，係相對軟性之規範工具，主要係為了彰顯第一代創業維艱的精神，也為了維護家族的道德約束與家族治理原則。惟家族憲法可透過搭配具有法律效力之工具，例如前述家族控股公司、閉鎖性公司、信託、保險或傳統的遺囑等，將家族憲法之精神於控股或閉鎖性公司之章程載明，又或是於信託契約中明訂，以具法律效力之文件真正落實家族憲法所欲達成家族成員間之約束、遵循與傳承效果。

家族憲法既為規範家族成員間之行為準則，則其規範架構即須明確，主要應包括家族財產或企業之所有權歸屬、家族治理機制、家族與家族企業間之連結、家族企業之經營權與控制力分配、家族財富之分配邏輯與家族成員間之僱傭關係等。而家族憲法之規範亦希望由家族成員共同遵循，故家族憲法之內容宜透過家族成員間溝通產生共識，以避免因專制一言堂式的擬定，衍生後續遵循上之爭議。



圖 2-21 家族憲法之核心與運用



### 所有權

- 家族對持有家族股權的看法
- 家族控股公司是否需設計為閉鎖性控股公司
- 家族控股公司股權移轉的機制



### 家族治理

- 家族委員會的設置、成員組成及權力範圍
- 家族會議的運作
- 衝突解決機制的設置



### 家族與 家族企業的連結

- 家族控股公司董事會成員的決定、身分及組成
- 家族委員會與家族控股公司董事會成員的關係
- 家族控股公司董事會與家族營運公司董事會成員的關係



### 經營權與接班

- 家族營運公司董事會成員的決定、身分及組成
- 家族營運公司的董事 / 董事長 / 總經理產生
- 家族營運公司專業經理人的聘僱及對家族價值認同度



### 家族財富

- 家族控股公司的股利政策及盈餘運用
- 家族營運公司的股利政策
- 家族財富 – 不動產的安排與活化
- 家族基金設置及運作



### 家族僱傭

- 家族成員進入家族營運公司的資格條件、聘僱政策及績效考核
- 家族成員於家族控股公司及營運公司的退休規定
- 家族成員擔任家族營運公司高層經理人道德條件

圖 2-22 家族憲法主要規範之內容與範圍

## 家族傳承之思考與評估步驟

臺灣高資產顧客中與陳董事長家族所面臨之境況及需求相近者不在少數，不僅家族資產種類及配置多元，且在家族事業遍及全球、地緣政治考量、或在家族成員生活重心移往海外等情況下，自然而然形成跨境資產配置。因此，當高資產顧客思考家族財富傳承時，建議可參考如下的三步驟進行評估：

### STEP 1

- 境內資產或境外資產？
- 股權？不動產？金融資產？保險？

#### 先盤點名下資產並辨認種類

- 依現有資產之不同持有目的、持有時間長短、及持有架構之不同，傳承移轉規劃涉及之稅負亦不同。

### STEP 2

- 長期持有或短期持有？
- 生前移轉或身後繼承？
- 計畫性及目的性移轉？

#### 按各類資產現況及持有目的評估最適持有架構

- 同時考量短期持有之所得稅負及長期傳承之遺產及贈與稅負，亦因應家族成員未來生活重心所在地及多國稅務居民身分，考量跨國之稅負成本風險。

### STEP 3

- 境內外信託架構？
- 國內閉鎖型公司？
- 特別股設計？
- 保險規劃？

#### 評估傳承方式與其潛在風險

- 評估與選擇最適用之傳承工具。

圖 2-23 家族財富傳承之評估流程

## 以家族憲法為中心 多元傳承工具整合與跨專業協作

「家族辦公室」作為家族財富與治理溝通的整合平台，本身即需具備：



因此臺灣高資產顧客之家族辦公室即可在無特定框架（指無特定之投資架構或股權結構）限制下，以家族憲法為中心，運用多元傳承工具達到專屬家族之傳承目的。

另外，臺灣金融機構的發展成熟，可整合外部專業機構如會計師與律師之專業，協助家族成員進行溝通協調，凝聚共識，推動家族憲法之制定、整合各項傳承工具之運用，如股權架構設計、信託、保險等，以達到家族資產保全、對家族企業經營權之鞏固及家族持股永續。

實務上，當顧客資產達一定規模、資產樣態多元或進行跨境配置時，往往無法僅透過單一傳承工具完成，建議應先盤點所持有之資產類別、配置地區、預計持有目的與時間，方能正確選擇有效的傳承工具互相搭配。

在「家族辦公室」逐漸成為潮流之際，但凡涉及家族財富與資金之管理運用，的確需要有相關的法制與稅務遵循，以完善相關運作機制，亦便於主管機關的管理。然現階段臺灣因尚未有明確的法規規定，家族辦公室反而能依家族需求高度客製化設計，只要家族開始凝聚並形成共識，因應的傳承策略與工具運用將更具彈性，並能發揮更大效益。

### 外部資源

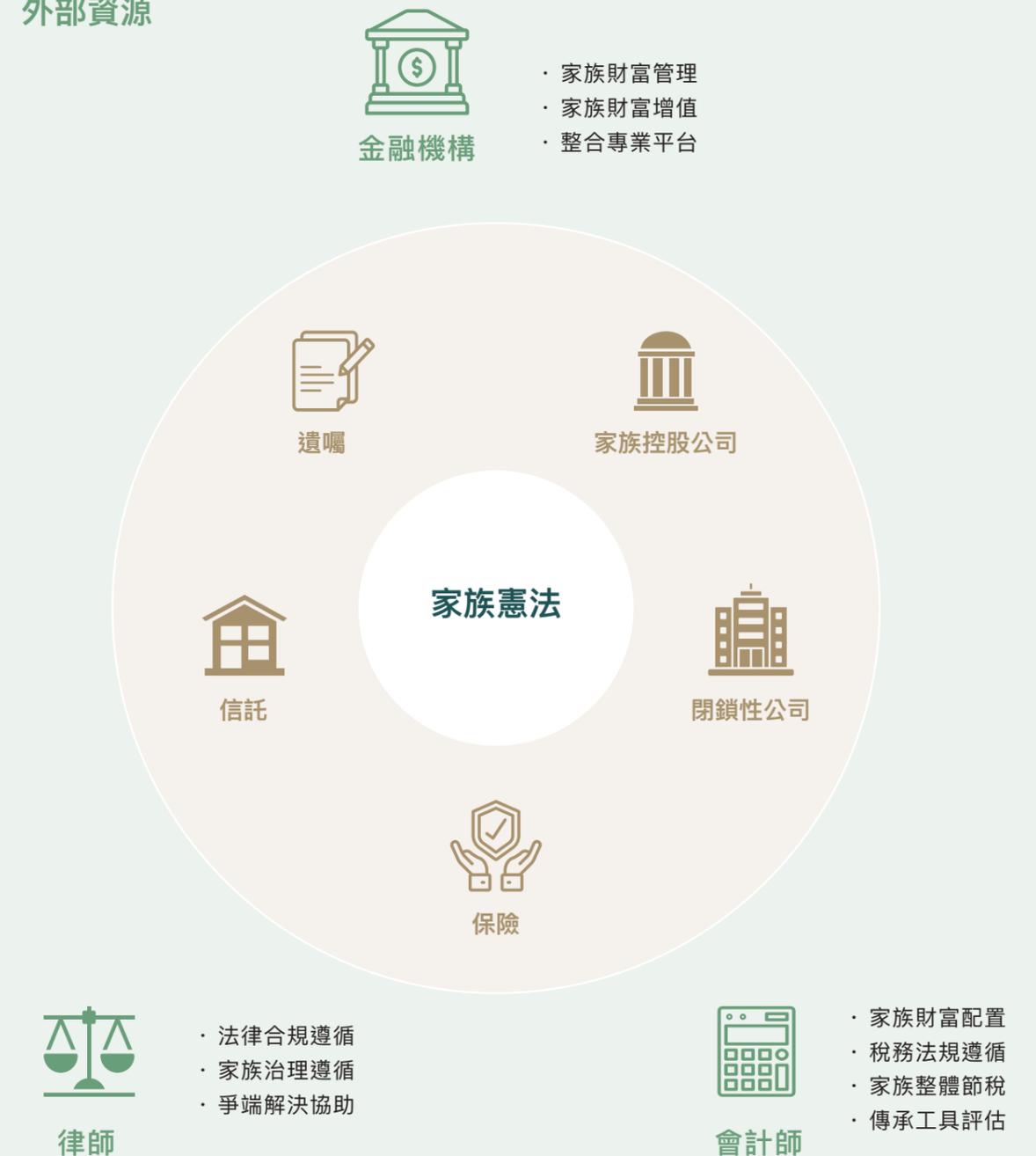


圖 2-24 具有臺灣特色之家族辦公室運作

## SECTION 3

# 整合服務再進化 邁向一站式財富管理



萬年松柏玉山情  
吳炫三

全球經濟與地緣政治的挑戰，使得許多高資產顧客開始重新思考未來財富管理的策略，同時也對財富管理服務衍生出許多的需求：



高資產顧客更需要具策略性的規劃與客製化服務，以及一個值得信賴、能提供全方位整合性服務的專業夥伴，而銀行正扮演著此關鍵角色，基於與顧客深度往來及信賴的基礎之下，提供企業、家族、個人量身定制的資產配置與傳承規劃，成為顧客的最佳夥伴。

## 3.1 亞資中心政策 引領財管升級

臺灣金融監督管理委員會（下簡稱金管會）於 2024 年 9 月正式提出「亞洲資產管理中心（下簡稱亞資中心）」（Asian Asset Management Center, AAMC）的策略，以支持產業升級與資金回流。根據金管會的規劃，亞資中心政策有兩個核心目標：「留財與引資並重」及「投資臺灣支持產業發展」。預計兩年內開放 54 項法規，目標在 2030 年將臺灣資產管理規模由新臺幣 30 兆元翻倍達到 60 兆元。

亞資中心是金管會多年來積極籌劃的重要政策，經過長期的觀念突破與法規調整，金管會首先在高雄設置了示範專區，專區的五大核心服務包括：

- 1 營造一站式金融服務
- 2 提供更多元化商品及服務
- 3 滿足客戶資金之流動性及運用彈性之需求
- 4 本國銀行、本國證券商提供跨境金融服務、本國保險業提供保險商品及服務
- 5 金融業互相創造更多串連合作

在亞資中心政策推動下，高資產理財服務項目已進一步擴展，並開放多元商品與服務（表 3-1），以回應臺灣高資產顧客過去未被充分滿足的需求，而最能受惠此政策的就擁有完整境內、境外私銀平台的銀行。

## 家族辦公室 服務從「單點」到「全面」

家族辦公室的價值不僅在於管理與傳承有形資產，更在於協助維持並增進家族凝聚力、傳遞共同價值觀等無形資產。儘管全球市場已趨成熟，但臺灣的家族辦公室仍處於萌芽階段，相較於香港與新加坡，臺灣在法規、制度及專業支持系統仍有持續進步的空間。

在亞資中心政策下，正式將「家族辦公室」納入銀行可辦理的業務範圍。這代表銀行的角色，從單純的產品銷售，轉變為提供「整合性」的諮詢與架構搭建服務。銀行可以與外部的專業機構（如律師、會計師事務所）合作，提供一站式的解決方案，內容涵蓋財富傳承、接班人培訓、家族治理，甚至是慈善事業規劃，真正做到從「企業家」的財富，延伸到「家族」的長期傳承與治理。



## 跨境服務

### 建立金融整合服務平台

高資產顧客過去進行跨境資產配置往往需透過多方管道，或需親赴境外辦理，流程冗長且資訊不對稱；現在，金融機構則可在專區的金融平台，整合全球金融商品，降低跨國交易門檻，同時結合境內外私銀專家及投研團隊，提供高資產顧客客製化產品與服務，提高效率與透明度。隨著亞洲資產管理中心高雄專區業務試辦開始，已有金融機構建置專家團隊在臺灣協助顧客優化全球資產布局。

而以往，家族傳承規劃多依賴境外信託，所以可能面臨相關的合規與稅務風險；現在，專區內可結合稅務諮詢與信託服務，降低合規與稅務風險並提升結構彈性。銀行亦可即時回應顧客跨境財務調度與投資需求，提供客製化且多元的金融方案，特別是在面對流動性問題、投資組合調整、財富傳承等情境時，都可透過境內外團隊合作，確保服務過程順暢且高效率，讓顧客感受無斷點、一致化的金融體驗，同時也回應高資產顧客對資產保值、增值及傳承的核心訴求。

商品 / 服務類型	專區專屬商品與服務	開放前商品與服務
家族辦公室資產管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>將家族辦公室納入業務範圍，提供整合性的一站式諮詢服務，包含財富傳承、接班人培訓、家族治理及慈善事業等。</li> <li>開放銀行可與外部資產管理公司、律師、會計師等第三方專業機構合作，提供從諮詢、規劃到執行之整合性服務。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>傳承、治理等複雜需求難以整合，銀行主要服務仍限於傳統財富管理，顧客需要自行找合適的會計師、律師等執行。</li> </ul>
跨境金融服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>境內專區人員得協助境外分行投資帳戶開戶對保見簽。</li> <li>於專區人員陪同下，境外分行行銷人員得返臺向高資產顧客行銷境外分行金融商品 / 服務，或直接提供資產配置建議。</li> <li>透過銀行境內外資源的整合，顧客僅需對接一個專業團隊，大幅節省顧客處理跨國資產的服務成本，享受國際級私人銀行服務。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若有境外分行開戶需求，通常需親赴境外辦理。</li> <li>境外分行行銷人員返臺不得向顧客行銷境外分行金融商品 / 服務。</li> </ul>
金融商品 多元化	<b>私募暨未具證基金</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>私募暨未具證基金能委任多家銷售機構，擴大產品來源、接軌國際投資趨勢。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>僅能委任單一銷售機構。</li> </ul>
	<b>縮短金融商品銷售程序</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>指定購買信託平台「未上架」之金融商品。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>須經過商品審查會議，始能在信託平台上架金融商品供投資人申購。</li> </ul>
提高 資金運用彈性	<b>金融資產組合融資 Lombard Lending</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自益信託受益權融資成數不限五成，並得重複質借。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自益信託受益權融資成數以五成為上限，並不得再行質借。</li> </ul>
	<b>保費融資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>可憑預計承作的境內保單向銀行申請授信額度，繳付保費。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保費資金來源不得為借款。</li> </ul>
	<b>保單融資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客可以既有保單作為擔保品，向銀行辦理融資借款，撥貸資金可進行投資或自由運用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未明確規範銀行以保單作為擔保品辦理授信之設質及處分執行之適法性。</li> </ul>

表 3-1 亞洲資產管理中心開放商品與服務前後差異比較

## 3.2 銀行角色重塑 推動服務轉型

### 打造全方位財富管理生態

臺灣在致力打造亞洲資產管理中心之際，對銀行來說，也是促使其服務轉型的一個新契機。銀行可建構以顧客為核心的一站式金融服務，以滿足顧客在資產規劃、企業永續經營等多元需求；當顧客需要跨領域專業協助時，一站式服務亦能整合內部及外部專家資源，大幅提升尋找資源的效率與便利性，確保服務的專業性與品質，並提供更全面的解決方案，讓銀行真正成為顧客全球資產管理的策略夥伴。

此外，銀行除了為顧客提供專業且客製化的投資建議與產品外，也可進一步運用如 AI 等新技術，針對顧客的投資偏好提供更精準且即時的資訊，以因應不同世代高資產客群多層次的投資需求。

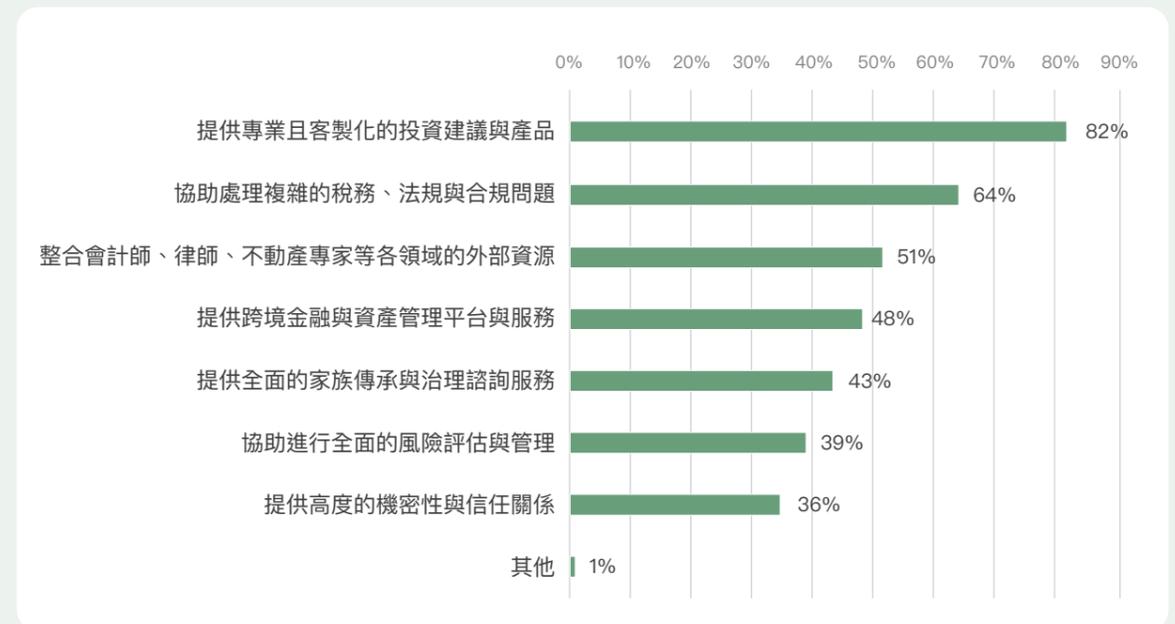


圖 3-1 銀行在家族傳承過程中，最重要的價值或角色

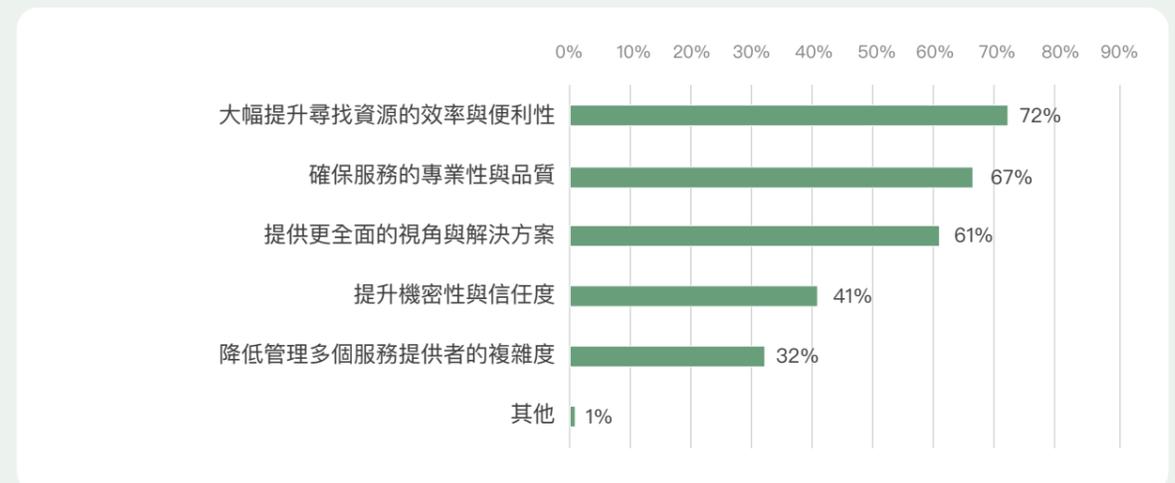


圖 3-2 當需要跨領域專業協助時，銀行提供「一站式」服務的主要價值

## 成為高資產顧客的長期夥伴

面對全球財富管理產業的重構與政策推動所帶來的新機會，銀行將躍升為整合資源、創造價值的策略平台。而臺灣本國的銀行機構因長期與企業主維持深厚往來，能掌握企業授信、現金流與貿易融資等核心資訊，故能進行更精準的認識顧客程序（Know Your Customer, KYC），並在個人與家族資產服務中取得高度的信任。再者，本國銀行具備在地化服務優勢，能以符合臺灣文化的溝通方式，並結合會計師、律師事務所等專業夥伴，建立穩固的合作網絡，打造完整的家族辦公室解決方案。

相信唯有以信任為核心，串連國際市場與在地專業，銀行才能在這場時代性變革中，成為高資產家族最具影響力的長期夥伴。



## 附錄：調查背景

本次調查由玉山商業銀行股份有限公司（玉山銀行）與 KPMG 安侯建業會計師事務所（KPMG Taiwan）攜手合作，由 KPMG 安侯企業管理股份有限公司（KPMG Advisory）執行，於 2025 年 9 月至 10 月，鎖定符合臺灣金融監督管理委員會（下簡稱金管會）「高資產顧客」標準之對象<sup>5</sup>，藉由問卷量化分析及深度訪談方式，完整探討高資產顧客心中對於其在財富管理與傳承過程中的投資偏好、思考議題及對未來之期望。

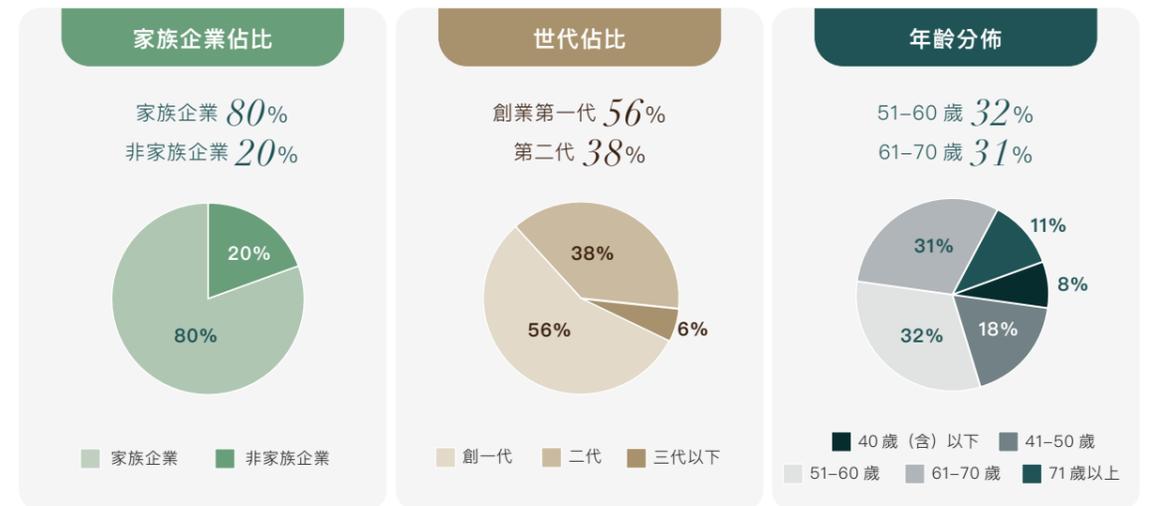
本次共回收 491 份有效問卷，涵蓋廣泛的顧客樣本，並進行了共 28 場深度訪談，藉此獲得更細緻的顧客洞察，並有效掌握高資產顧客心之所想。

本次調查具有家族企業之對象中，有高達 71% 為公司負責人、31% 為高階主管、21% 為專業人士及 9% 為退休人士。而非家族企業的問卷調查對象中，有 47% 已退休、25% 為公司負責人、19% 為高階主管，13% 為專業人士。

5. 高資產顧客之定義係依據《銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法》第三條所定義之條件，即可投資資產淨值及保險商品價值達等值新臺幣 1 億元以上；於該銀行之可投資資產淨值達等值新臺幣 3,000 萬元以上，並提供持有等值新臺幣 1 億元以上可投資資產淨值及保險商品價值之財力證明書。

6. 僅統計願意揭露 AUM 資訊之顧客的佔比，並非所有本次訪談的顧客之結果。

## 問卷調查對象



## 依 AUM 區分



檢視資產管理規模 (Asset under management, AUM)<sup>6</sup>，約有 4 成顧客之 AUM 在 5 億元以下、另約有 35% 之 AUM 介於 5 至 10 億元、22% 之 AUM 介於 10 至 30 億元，僅有約 4% 調查對象之 AUM 超過 30 億元以上。

# 臺灣高淨值顧客財富推估方法

本報告針對臺灣高淨值顧客的規模與財富推估，係採用國際學術界與金融業通用的總體經濟總量限制與微觀數據校準的混合模型。有別於傳統僅依賴單一問卷調查或部分稅務資料的估算，本報告之研究特別針對高淨值顧客財富分配的厚尾特性以及跨境資產配置行為進行嚴謹建模。建模的核心邏輯為先估計總財富、再進行資產配置，確保推估結果符合國家總體經濟現況，亦能捕捉到傳統統計難以涵蓋的隱性財富。

## 1. 財富定義與範疇

本報告以個人總財富淨額衡量個人真實購買力與風險承受度，範疇包含：

- (1) 境內資產：現金、存款、股票、債券、基金、人壽保險準備等高流動性金融資產，並納入具投資與保值性質之不動產（房屋、土地）。
- (2) 境外資產：除列於官方統計之帳面資產外，另導入境外隱藏財富推估，涵蓋個人境外金融性資產。
- (3) 淨值概念：扣除金融性負債（如房貸、信貸）以呈現真實財富水位。

## 2. 關鍵推估模型步驟

本報告採三階段推估流程：第一階段以官方家庭部門財富統計建立境內總量基準，並以國際清算銀行 (BIS) 資金足跡加上分級資產乘數還原境外金融資產；對揭露不足之市場則以引力校準結合雙邊連結與監理資訊預估，以補足跨境配置造成的隱形資產缺口。第二階段以混合分配模型描繪財富金字塔，中段採對數常態分配 (Lognormal Distribution)、頂端採帕雷托分配 (Pareto Distribution) 以捕捉厚尾效應，並以臺灣財富基尼係數 (Gini Coefficient) 與頂端富豪資訊及研究調查等微觀資料校準參數，降低頂層低估。第三階段以隨機資產配置模型 (Stochastic Asset Allocation Model) 與蒙地卡羅模擬 (Monte Carlo Simulation) 生成合成人口，推估各級距人數及境內外資產結構，並加入飽和效應 (Saturation Effect) 使境外配置比例隨財富上升但收斂至合理上限，以避免頂端外推失真並提升可解釋性。

## 3. 主要數據來源

本報告彙整國內外權威公開統計資料以確保客觀性與可信度，涵蓋國內官方統計（主計總處國富統計與家庭收支調查、中央銀行 IIP 與資金流量、經濟部進出口貿易統計、內政部人口統計等），以及國際組織與監理機關資料（如 BIS、IMF、香港 SFC、新加坡 MAS）與財富指標資訊（如 Forbes 富豪榜）作為校準依據。

## 4. 研究限制與聲明

本報告之推估係基於現有最佳可得數據與統計模型之結果。受限於跨國稅務資料的保密性以及未進入金融體系之資產（如珠寶藝術品、加密貨幣錢包或複雜信託結構）難以完全追蹤，實際數據可能與推估值存在些許誤差。此外，模型參數係參考學術文獻與歷史經驗設定，讀者在引用本報告數據進行決策時，建議需同時考量當前總體經濟環境與地緣政治風險之變動。

# 專案團隊

## 玉山商業銀行股份有限公司團隊

### 專案指導

許美麗 個人金融事業總處 執行長

### 專案主持人

陳俞如 個人金融事業總處私人銀行處 處長

### 執行團隊

蔡沐勳 個人金融事業總處私人銀行處 協理

詹琇仔 個人金融事業總處私人銀行處 資深經理

施淵舜 個人金融事業總處私人銀行處 資深副理

王品筑 個人金融事業總處私人銀行處 副理

蔡可悅 個人金融事業總處私人銀行處 襄理

### 稅務 / 法律團隊

林郁蓉 個人金融事業總處私人銀行處 經理

曾玠智 個人金融事業總處私人銀行處 副理

王惠君 個人金融事業總處私人銀行處 副理

## KPMG 安侯建業會計師事務所團隊

### 專案指導

周寶蓮 審計部營運長

### 專案主持人

陳世雄 亞資創新服務團隊主持人 / 金融服務產業協同主持人暨銀行業主持人

洪銘鴻 家族辦公室主持會計師 / 稅務投資部執業會計師

### 執行團隊

張惠欣 財務風險管理組 副總

林逸然 財務風險管理組 協理

江 晨 財務風險管理組 經理

汪欣寧 家族辦公室 協理

### 稅務團隊

吳能吉 稅務投資部執業會計師

張智揚 稅務投資部執業會計師

## KPMG 安侯法律事務所

卓家立 主持律師兼所長

