

2026 跨國財富管理進階人才培訓計畫

亞洲資產管理中心與家族財富永續傳承海外研習團

摘要實錄

「2026 亞洲資產管理中心與家族財富永續傳承海外研習團」係中華民國證券暨期貨市場發展基金會與中華民國證券商業同業公會共同合作辦理，為證券暨期貨國際化發展基金所核定之年度專案活動，期借鏡新加坡之國際財富中心發展經驗，與專業金融機構交流全球資產配置策略之最新趨勢、財富傳承與企業接班規劃以及資產管理中心發展策略，培養高階財富管理專業人才，以提升我國金融機構之國際競爭力。

本研習團於 115 年 5 月 16 日至 5 月 21 日期間赴新加坡進行參訪，參訪機構包括：瑞士聯合銀行集團 (UBS)、施羅德投資 (Schroders)、新加坡銀行 (BOS)、萬方家族辦公室 (Raffles)、瀚亞投資 (Eastspring)、滙智控股集團 (Wisdom) 及百達集團 (Pictet) 等國際知名金融機構。本研習團團員來自政府單位、金融周邊單位以及金融業者等，共計 29 位，參訪機構安排專業簡報與經驗分享，並與團員們就財富管理實務面積極互動交流，團員皆收獲豐碩。茲彙整本研習團活動紀錄摘要如後。



目 錄

壹、瑞士聯合銀行集團 (UBS)	3
肆、施羅德投資 (Schroders)	6
伍、新加坡銀行 (BOS)	9
陸、萬方家族辦公室 (Raffles)	12
柒、瀚亞投資 (Eastspring)	15
捌、滙智控股集團 (Wisdom)	18
玖、百達集團 (Pictet)	20

壹、瑞士聯合銀行集團（UBS）

一、參訪時間

115 年 5 月 18 日，10:00-12:00。

二、參訪機構簡介

瑞士聯合銀行集團（The Union Bank of Switzerland Group, UBS）是全球財富管理規模最大的金融機構之一，其歷史可追溯至 160 多年前，而今 UBS 係 1998 年由「瑞士聯合銀行」與「瑞士銀行集團」合併成立。2023 年，UBS 在瑞士政府的推動下成功收購瑞士信貸（Credit Suisse），使其管理資產規模（AUM）躍升至 5 兆美元以上，鞏固其在歐洲及亞洲的絕對領導地位。截至 2026 年第一季度，UBS 集團總投資資產為 6.9 兆美元。UBS 主要業務涵蓋四大領域：財富管理、投資銀行、資產管理及個人與企業銀行業務。其中，財富管理部門專為高淨值（High Net Worth, HNW）及超高淨值（Ultra High Net Worth, UHNW）客戶提供量身訂製的服務。

三、參訪內容摘要

（一）GFIW 簡介

UBS 的全球家族與機構財富（Global Family and Institutional Wealth, GFIW）部門係由 UHNW 客戶服務演進與延伸而來。相較於傳統銀行常以客戶經理作為單一窗口，僅在客戶有特定需求時才轉介至產品部門，GFIW 模式將客戶置於中心，結合財富管理、投資銀行及資產管理三大專業團隊，共同檢視客戶的整體需求。GFIW 模式不僅關注個人的生命週期，更深入探討客戶企業的生命週期，藉此動用投資銀行的資源提供全面協助。

（二）全球資產配置趨勢與戰略性資產配置

UBS 核心競爭優勢在於其能同時調動全球頂尖的財富管理、投資銀行及資產管

理資源，並在亞太區擁有深厚的市場基礎。為提供一致性且專業的建議，UBS 採用全球投資長（CIO）架構：由總部統一制定全球投資方向，再由地方辦公室依據當地需求進行調整的 Top-down 管理模式。

在投資邏輯上，UBS 強調資產配置的重要性遠超過選股。其核心投資組合採行「戰略性資產配置（Strategic Asset Allocation, SAA）」，SAA 屬於長期的核心配置，除非市場發生重大事件，否則通常每年僅調整 1 至 2 次，維持約 80% 的核心資產穩定性。為因應短期市場變化，則搭配「戰術性資產配置（Tactical Asset Allocation, TAA）」，靈活運用股票、衍生性商品及結構型商品等工具。此外，UBS 正推動由「交易手續費模式」轉向「管理費模式（Flat Fee Model）」，旨在降低客戶過度交易，使銀行與客戶的利益趨於一致。

隨著財富規模增長，設立家族辦公室成為必然趨勢。UBS 觀察到，即便是大型家族辦公室仍普遍存在「本地市場偏好（Home Bias）」，但近年來對於另類資產的配置需求正快速增加。UBS 亦具備強大的產品研發能力，能自行設計如黃金計價固定收益憑證（Fixed Coupon Note, FCN）或標普 500ETF 計價收益型等創新產品。在數位轉型方面，UBS 導入 AI 系統協助客戶經理快速獲取研究報告與 CIO 觀點，提升服務效率與一致性。

(三) 財富規劃

財富與企業的跨世代傳承是 UHNW 客戶最核心的關注點，尤其全球財富預計在 2027 年達 629 兆美元，且絕大部分源自家族企業。然而，約三分之二的家族會在世代交接中失去企業控制權。研究顯示，亞洲已有約 85% 的高資產創業者開始進行傳承規劃，且新加坡正成為亞洲單一家族辦公室（Single Family Office, SFO）的發展核心。

許多企業主雖有規劃意識，但常因缺乏優先順序、溝通不足或教育欠缺而導致風險。UBS 建議運用一系列應對工具，包括：依不同司法管轄權設立的遺囑、確保失能時決策延續的持久授權書（Lasting Power of Attorney, LPA）以及實現資產保

全與隔離的家族信託。其中，信託被視為核心工具，能將資產所有權轉移至受託人，有效降低訴訟、稅務與繼承風險，並能跨世代執行資產分配意向。



團長 吳世勛副總致謝 UBS 代表
Mr. Steven Pu, MTH of GFIW
TW



團員於 UBS 現場交流情形



團員與 UBS 團隊合影

貳、施羅德投資 (Schroders)

一、參訪時間

115 年 5 月 18 日，14:30-16:30。

二、參訪機構簡介

施羅德投資 (Schroders) 創立於 1804 年，總部位於英國倫敦，是全球最具規模且歷史悠久的資產管理集團之一，亦為英國 FTSE 100 指數成分股，創辦人 Schroders 家族透過信託及長期持有，確保經營策略的穩定性與跨世代的長期遠見。Schroders 在全球 26 個國家設有 35 個據點，具備深厚的國際布局與長期投資經驗，提供以投資為主導的財富管理服務，專注提供高淨值客戶與家族量身訂製的投資和諮詢服務，透過開放式與多託管平台，整合多元資產配置、風險管理與長期資本成長策略，協助客戶因應跨世代財務需求，在穩健投資架構下實現財富保全與永續傳承。

三、參訪內容摘要

(一) Schroders 核心投資策略

Schroders 核心競爭力在於整合公募市場、私募市場及財富管理三大領域，並以「主動管理」為核心企業文化。截至目前為止其 AUM 已突破 1.1 兆美元，其中股票配置約占 30%，其餘則分布於固定收益等商品；在 1 年、3 年、5 年周期內，超過 70% 的投資方案皆優於市場水準。其業務結構主要分為四大板塊：

1. 公募資產配置：AUM 超過 7,000 億美元，涵蓋股票、固定收益、多重資產及資產管理解決方案。
2. 私募資產配置：AUM 達 1,266 億美元，專注於資產支持型融資 (Asset-Based Finance)，強調實體資產擔保以降低風險。Schroders 偏好中小型市場收購，因其退場靈活性較高，並積極布局綠能轉型資產。

3. 財富管理：管理 1,667 億美元，服務對象包括家族辦公室與慈善基金。其特色在於開放平臺模式，允許配置外部產品並提供多託管服務，讓客戶資金可存放於第三方銀行。
4. 委外首席投資官（OCIO）平台：AUM 逾 1,400 億美元，為 170 多家法人與退休基金提供高度客製化的投資決策委託服務。

(二)新加坡家族辦公室、VCC 架構與稅務優惠計畫

新加坡憑藉穩定監管、稅務優惠、家族辦公室制度、多元平台架構等優勢，已成為亞洲重要財富樞紐，三大稅務優惠架構說明如下：

1. 13B 計畫：適用於離岸公司，免經特殊審批且無資產規模要求，但投資範圍較窄，主要限於資本利得免稅。
2. 13O 計畫：法律實體必須設於新加坡，最低門檻為 2,000 萬新幣，並有在地員工與支出要求。
3. 13U 計畫：門檻最高，資產規模須達 5,000 萬新幣，但其投資靈活性最強，涵蓋各類私募股權與私募債等另類資產。

在架構設計上，可變資本公司（VCC）是目前新加坡最受歡迎的結構，具備三大核心優勢：

1. 傘形結構與靈活性：允許在主基金下設立多個子基金，且各子基金間的資產與債務法律隔離，方便家族成員獨立運作。
2. 高度隱私性：股東名冊不對公眾開放，符合高淨值客群的低調需求。
3. 營運效率：透過加入聯合家族辦公室（MFO）平臺採用 VCC 子基金架構，家族無需自行招聘員工或負擔高額行政支出，即可享受免稅優惠。Schroders 提供三種合作模式，包括直接使用其既有傘型結構、為客戶自建傘型架構，或僅擔任託管行與提供投資建議。

(三)數位資產與資產代幣化

因應數位資產及資產代幣化的投資趨勢，Schroders 在 2025 年 7 月於新加坡設立「數位資產卓越中心 (Center of Excellence)」，與新加坡金融管理局 (Monetary Authority of Singapore, MAS) 合作。Schroders 指出傳統資產管理存在結算週期長 (T+2/3)、受限銀行營業時間及對帳成本高昂等痛點，而區塊鏈代幣化技術提供完美的解方：

1. 即時性：實現 T+0 即時結算，消除延遲風險，提供精準的流動性管理。
2. 單一帳本：區塊鏈作為不可篡改的黃金來源帳本，可免除跨機構的對帳成本。
3. 客製化：為大規模個人化與程式化投資組合奠定基礎。

Schroders 正積極參與 MAS 發起的「守護者計畫 (Project Guardian)」，與全球金融巨頭合作推動代幣化試驗，包括探索貨幣市場基金作為擔保品的可行性，以及成功發行可在公共區塊鏈交易的數位原生債券，致力於將數位資產打造為未來資產管理的核心驅動力。



團長致謝 Schroders 代表
Ms. Gopi Mirchandani, Head of
Client Group, Asia



Ms. Joyce Lim, Head of Wealth, Private Banks, Asia, Schroders



Ms. Clarie Lu, Deputy Director & Relationship Manager, Private Banks, Asia, Schroders



Mr. Darren Tng, Digital Assets Specialist, Schroders

參、新加坡銀行 (BOS)

一、參訪時間

115 年 5 月 19 日，09:30-11:30。

二、參訪機構簡介

新加坡銀行 (Bank of Singapore, BOS)，隸屬於華僑銀行集團 (Oversea-Chinese Banking Corporation, OCBC)，總部設於新加坡，是新加坡主要的私人銀行之一，服務範圍涵蓋亞洲、歐洲及中東市場。OCBC 為東南亞第二大金融服務集團，BOS 結合其雄厚財務實力與國際化業務網絡，專注為高淨值個人與家族提供整合式財富管理服務，服務範圍涵蓋資產管理、財富規劃、家族辦公室、退休規劃、房地產規劃、稅務諮詢及企業融資等領域，提供穩定且多元的專業金融解決方案。

三、參訪內容摘要

(一)新加坡作為全球財富中心之定位與優勢

新加坡之所以能成為全球資金的避風港，主要歸功於其政治經濟的極高穩定性與透明的監管架構。在全球地緣政治衝突加劇之際，新加坡始終保持中立立場，這對高資產族群而言至關重要。而在監管方面，MAS 採取創新的管理模式，將設立

家族辦公室的 KYC 審查權限下放給私人銀行。透過金融體系的協同合作，新加坡建立高規格的風險防線，確保留存優質且合規的國際客戶。此外，新加坡免徵遺產稅與資本利得稅，並提供如 13O 與 13U 等稅制優惠。只要家族辦公室達到規定的規模並符合特定條件，其投資收益在新加坡即可享有免稅待遇。而新加坡的移民政策與國家經濟貢獻緊密結合，主要分為兩條路徑：

1. 就業准證 (Employment Pass, EP) 轉永久居留權 (Permanent Residence, PR)：適合高階主管或專業人士，政府審核 PR 綜合指標包括：申請者是否具備政府推廣的重點產業背景、家庭關係、年齡及社會融入度等。
2. 全球商務投資者計畫 (Global Investor Programme, GIP)：GIP 是專門為企業主設計的快速通道，優點是年齡不限，但門檻極高，申請者需具備 5 年以上投資或創業經驗，且流動資產不少於 2 億新幣。

(二)數位化與科技工具在資產管理與財富永續之應用

BOS 建置支援多語系手機與桌面版專屬 APP，系統提供三大核心功能，包含：追蹤跨資產投資組合業績、全球市場交易以及市場研究報告。此工具賦予高資產客戶高度自主權，能隨時隨地靈活掌握帳戶與市場動態的需求。BOS 數位解決方案更針對普通客戶與金融中介機構提供不同的視角，中介機構可以透過該平台一次管理並查看其所有客戶的投資組合。

(三)大東方人壽高資產客戶服務與管理實務分享

大東方人壽 (Great Eastern Life, GE) 擁有超過 118 年歷史，是 OCBC 集團的重要成員。GE 資本充足率達到 190%，遠高於 MAS 要求的 150-160% 最低標準，展現其對於財務穩健性的高度重視。GE 壽險商品策略包含：

1. 指數型萬能壽險 (Indexed Universal Life, IUL) 結合壽險保障與市場指數的增長潛力，IUL 連結標普 500 指數，具備保底機制，配合 BOS 提供的高達 90-95% 保費融資成數，將傳承槓桿從 5 倍大幅放大至 17.7 倍。

2. GE 擁有亞洲最大的分紅基金之一，資產規模強大，且歷史回報表現穩定。
3. 儲蓄險作為類家族信託無需體檢，保單年度長達 100 年可跨代傳承，未領取配息留存公司可享約 3%複利，適合跨境客戶資產配置。
4. GE 將客戶長期持有上市股票抵押給保險公司作為保費來源，身故時可給付保額，並將股票原物退還受益人，達到流動性與稅務優化。



團長致謝 BOS 代表 Mr. James Chew, Executive Director(左一)以及 Mr. Lin JingKuan, Vice President(左二)



團員於 BOS 現場交流情形



團長致謝 GE 代表 Ms. Elina Lee, Private Wealth Advisor



團員與 BOS 團隊合影

肆、萬方家族辦公室 (Raffles)

一、參訪時間

115 年 5 月 19 日，13:00-15:00。

二、參訪機構簡介

萬方家族辦公室 (Raffles Family Office, Raffles) 是亞洲領先的聯合家族辦公室，致力於為區域內的超高淨值個人和家族提供服務。Raffles 成立於 2016 年，總部設立於香港，且多個亞洲金融中心設有據點，透過專業顧問團隊與全球金融機構網絡，為高資產客戶與家族提供全方位財富管理與傳承規劃。2022 年成立的「萬維數字家族辦公室 (Revo Digital Family Office, Revo)」為亞洲首個聚焦超高淨值家庭之數位資產管理平台，協助客戶納入加密貨幣等數位資產進行多元化資產配置。

Raffles 提供量身訂製的家族辦公室諮詢、傳承規劃以及投資管理服務，專為滿足客戶的獨特需求而設。Raffles 擁有一個強調獨立性和專業諮詢的整合平台，涵蓋多元資產類別，專注於為客戶制定應對日益複雜挑戰的解決方案。

三、參訪內容摘要

(一)EAM 運作實務

在外部資產管理模式 (External Asset Management, EAM) 中，客戶以自身名義於託管銀行開立帳戶，Raffles 則依客戶簽署之有限授權書 (Limited Power of Attorney, LPOA) 執行投資管理與資產配置，資產所有權及保管仍由託管銀行負責，形成「客戶－託管銀行－EAM」三方架構。

Raffles 強調其獨立第三方定位，與全球超過 30 家託管銀行合作，可依客戶需求選擇不同銀行及產品平台。透過 EAM 模式，客戶可以整合管理分布在不同銀行的資產，並利用全球平台進行彈性的資源配置，適合跨國企業家及高資產家族。

(二)高資產家族傳承與全球資產配置

Raffles 依序介紹單一家族辦公室 (SFO)、聯合家族辦公室 (MFO) 及 VCC 架構：SFO 係由專屬團隊服務超高資產家族；MFO 則透過共享平台模式，由專業團隊同時服務多個家族，在兼顧專業服務品質下，有效降低營運成本。而 VCC 採傘型基金設計，可設立多個子基金，各子基金之資產與負債具法律隔離效果，能依不同家族成員、投資目標或風險屬性進行分層管理，有效降低家族成員間投資理念差異所產生之管理衝突。

Raffles 分享其協助企業家家族運用 VCC 及 MFO 架構進行資產配置與傳承規劃，亦透過 EAM 模式整合多家託管銀行資產，提供跨境投資、稅務規劃及家族治理服務，協助家族建立兼具資產保護、風險管理與跨代傳承功能之整體架構。

(三)萬維數字家族辦公室業務介紹

Revo 為亞洲第一家數位 MFO，旨在協助高淨值客戶「增加、保護並傳承」數位資產，將其納入家族整體資產治理架構之中。在部分年輕世代的投資組合中，金融科技 (Fintech)、人工智慧 (AI) 與加密貨幣甚至已占到七成。數位資產的興起不只是投資工具的改變，更代表不同世代對於金融與科技理解方式的差異。Revo 強調，數位資產的配置並非只是追逐高報酬，而是整體資產組合優化的一環。將替代性資產 (如數位資產、私募股權等) 納入投資組合後，能有效提升報酬率並降低整體風險。

Revo 建立兩大服務支柱：一是「數位資產投資解決方案」，包括自家基金 (Revo in-house 基金)、結構化商品、託管方案、數位資產相關股票以及組合型基金 (Fund of Funds) 等。二是「數位資產理財諮詢服務」，為大型客戶量身打造 Private Label Fund，並複製 VCC 模式，將保險、信託與數位資產統整於同一平台管理。

此外，Revo 高度重視合規與風險管理，其團隊曾參與新加坡數位代幣稅務規範與產業自律守則的制定。未來數位資產若要真正成為主流，關鍵並不只是技術創新，更在於制度化與合規化的建立。「沒有數位貨幣，就沒有 AI 代理 (AI Agent)。」

Revo 認為，未來 AI 若要在線上自主完成交易與任務，勢必需要數位貨幣作為價值交換媒介。數位貨幣將不只是投資商品，而是整個數位經濟基礎設施的一部分。



團長致謝 Raffles 代表
司徒慧娟 董事總經理 客戶
關係管理



關旨斌 管理合夥人兼首席投資總監 萬維數字家族辦公室



團員與 Raffles 團隊合影

伍、瀚亞投資 (Eastspring)

一、參訪時間

115 年 5 月 19 日，16:00-18:00。

二、參訪機構簡介

瀚亞投資 (Eastspring Investments, Eastspring) 是保誠集團 (Prudential plc, Prudential) 旗下資產管理公司，業務範疇遍及亞洲 10 個市場，長期深耕在地業務，其全球總管理資產逾 2,780 億美元，服務對象包括機構法人及零售投資人，資產類別橫跨股票、固定收益、多重資產、量化投資及另類策略等多元領域。在責任投資方面，Eastspring 將關鍵永續發展議題系統性納入投資決策過程，致力於為客戶創造兼顧穩健與永續的長期投資價值。

三、參訪內容摘要

(一) 總體經濟展望

Eastspring 指出，當前全球 AI 基礎建設支出強勁，成為拉動亞洲出口的核心動能，北亞地區新訂單與 PMI 持續處於擴張區間。臺灣亦受惠於 AI 零組件出口紅利，2026 年 GDP 成長率由原先預估的 5.7% 大幅上修至 7.4%。2026 年東北亞股市相對美股表現極其強勁，尤其以韓國市場位居區域表現之冠；而臺灣市場緊隨其後，持續展現相較於美股的強韌抗壓力。

自近年地緣衝突爆發以來，東北亞企業獲利動能不減反增，未來 12 個月預估 EPS 成長率較二月顯著調升：臺灣預估 EPS 成長率由 27% 進一步上修至 32%。Eastspring 建議將臺灣半導體與 AI 產業視為主要的超額報酬 (Alpha) 來源，同時配置東協與印度等高成長市場，以有效分散地緣政治風險，並密切監控美中科技摩擦加劇、全球匯率波動及地緣政治等風險變數。

(二)Eastspring 永續發展策略

Eastspring 認為納入 ESG 考量能創造長期價值並提升風險調整後報酬。其策略強調與企業進行建設性對話，而非單純的負面排除，透過溝通推動企業行為改變。在伊朗衝突與能源轉型的背景下，Eastspring 指出各國同時依賴煤炭與再生能源，並強調綠色能源與煤炭、火力發電同時存在的策略性需求，顯示企業必須兼顧短期能源安全與長期永續發展。

Eastspring 關注提出氣候轉型解決方案的企業，例如：Jollibee Foods 優化中央廚房與替代食品研發，提升供應鏈韌性；Takeda 致力於擴大疫苗與藥品供應，以應對因氣候變遷而受疾病影響的市場；Hyundai 全面推動內燃機轉型為純電動車（EV）與油電混合車；LONGi 則持續提供核心的再生能源技術。永續投資正從「排他性篩選」轉向「價值轉型」與「法規遵從」的實質驅動階段，資金開始流向積極進行低碳轉型且市場估值遭低估的資產。

(三)Eastspring 多元資產配置方案

Eastspring 的多元資產組合解決方案（Multi Asset Portfolio Solutions, MAPS）具備 25 年以上管理 Prudential 資產經驗，團隊集中於新加坡以加速決策。MAPS 核心優勢在於：量身打造模組化投資方案、採用多元策略分散戰術資產配置（TAA）獲利來源，以及透過系統化機制管理市場回檔。

Eastspring 產品線涵蓋標準化產品（如收益型與資本保護型），以及客製化方案如負債導向投資（Liability-Driven Investing, LDI）、OCIO 一站式服務與養老金管理。為應對市場波動，MAPS 團隊開發「系統化風險管理覆蓋機制（Risk Management Overlay, RMO）」，該框架目標在長期內避免 20% 的市場回檔，同時最小化避險成本，確保在市場動盪中保持韌性並保護資本回報，進而提升企業競爭力。



Mr. Tim Tien, Head of Channel Business Development (EITW)



團長致謝 Eastspring 代表 Ms. Chin Szu Yi, Head of Global Financial Institutions & Intermediaries 以及 Mr. Henry Hsiao, Portfolio Manager, Multi Asset



團員與 Eastspring 團隊合影

陸、滙智控股集團 (Wisdom)

一、參訪時間

115 年 5 月 20 日，10:00-12:00。

二、參訪機構簡介

滙智控股集團 (Wisdom Holding Group, Wisdom) 主要立足於亞太地區，專注於為全球高淨值客戶與專業投資者提供跨境資產配置與財富傳承的金融控股集團。其核心據點部署於香港與新加坡兩大亞洲金融中心。Wisdom 業務主要圍繞以下三大核心：跨境資產管理與全球配置、協助高淨值家族與企業家在新加坡設立家族辦公室，以及企業融資與海外落地諮詢。

三、參訪內容摘要

(一)EAM 商業模式實務與生態圈

Wisdom 指出，亞洲 UHNW 客戶正面臨企業交替、跨地域資產配置與多位繼承人等嚴峻挑戰。以臺灣為例，高達 95% 的家族企業正處於交接階段，但僅有 15% 採用家族辦公室模式，顯示出市場對跨境架構設計的迫切需求。Wisdom 透過 EAM 模式、基金管理、家族辦公室服務及資本投資銀行等業務，提供全方位解決方案。為因應複雜的傳承與投資需求，UHNW 家族逐漸傾向選擇 EAM 模式，以獲取多銀行分散投資、高度獨立性與規模經濟等優勢。EAM 能提供「輕量級家族辦公室」模式，為規模未達 SFO 的客戶提供 OCIO 與財富架構師的服務。Wisdom 作為獨立的 EAM 提供全權委託或諮詢服務，確保利益一致性與產品中立性，能協助如臺灣上市公司的創辦人在保留國內營運的同時，透過信託與 VCC 等架構實現全球資產配置與世代傳承。此外，新加坡憑藉其穩定的政治環境、完善的金融監管及優渥的稅務獎勵，成為 EAM 模式的戰略首選，帶動當地家族辦公室數量的快速成長。

(二) 家族企業傳承的挑戰與成功法則

家族與企業本質上存在系統性衝突：家族強調關愛，而企業講求利潤與風險。在強大創辦人的權威下，繼承人常面臨「大樹底下無法長出東西」的困境，成為缺乏判斷力的紙上接班人。為突破瓶頸，家族成員必須完成從「同化」到「調適」的思維轉變。「同化」僅是維持現狀，將新資訊塞進舊模式；而「調適」則要求雙方根據新現實，主動改變原有的心智模式與行為。家族需要創造一個「心理空間」，讓情緒被接納、假設受質疑，進而培養智力上的謙遜與自由，才能在複雜的未來穩健傳承。

Wisdom 指出，95%的家族財富傳承失敗源於「溝通與信任崩潰、繼承人準備不足，以及缺乏共同價值觀」，為打破「富不過三代」的世代財富傳承困境，講者以洛克斐勒家族為例，其透過確立家族憲章、定期舉辦委員會進行跨代溝通，並設立家族辦公室實現機構化，成功讓財富延續七代。

(三) 頂尖商學院高階金融教育與人才生態圈

家族辦公室的永續發展離不開專業人才的培育。ESSEC 商學院作為全球頂尖的商學院，在新加坡亞太校區提供橫跨東西方的金融教育計畫。其金融碩士、管理學碩士與全球 MBA 均名列全球前茅，並與 LVMH、L'Oréal 等跨國企業緊密合作。透過與 CFA 等專業機構及頂尖銀行的資源連結，ESSEC 培育出深具國際視野的專業人才，為家族辦公室與金融產業提供強大的智庫支援。



Mr. David Hansson, Family Business Advisor,
Board of Director of Singapore American School



Mr. Patrick Kay, Executive Performance Coach,
Family Business Advisor



團長致謝 Wisdom 代表 Mr. Arthur Fong,
Managing Director & Senior Advisor



團長致謝 ESSEC 代表 Ms. Sally May Tan,
Director, Executive Education APAC

柒、百達集團 (Pictet)

一、參訪時間

115 年 5 月 20 日，14:00-16:00。

二、參訪機構簡介

百達集團 (Pictet) 成立於 1805 年，擁有逾二百年資產管理經驗，截至 2025 年 5 月其全球資產管理規模達新臺幣 27.5 兆元。Pictet 總部位於瑞士日內瓦，業務遍布全球 31 個金融中心，在亞洲地區，於東京、香港、新加坡、臺北和上海設有辦事處。身為非上市公司，Pictet 由 7 位合夥人共同管理，並以穩健經營、創新投資策略與全球化視野聞名，提供企業傳承、財富結構規劃、稅務與法律諮詢等專業服務。Pictet 自 1990 年起投入主題型投資領域，以差異化策略佈局全球趨勢重點產業。

三、參訪內容摘要

(一)Pictet 主題投資

作為主題投資的先驅，Pictet 自 1995 年起便專注於能引領長期機會的「大趨勢 (Megatrends)」，大趨勢通常跨越 10-20 年，如人口老化、水資源安全性、環境變遷、大數據與 AI 等。Pictet 的投資哲學強調標的公司的「純度」，確保投資能精準對接特定主題，並將 ESG 議題納入核心考量。目前 Pictet 已開發出生技、水資源、機器人、智慧城市等多達 15 檔主題基金。Pictet 團隊除了基金經理人，還聘請業界 CEO 與學者擔任投資顧問，每半年進行深度探討，以確保投資方向與大環境趨勢契合。

(二)Pictet 私人銀行服務

相較於一般私人銀行著重於產品銷售與短期投資績效，Pictet 更偏向以長期資產管理、家族治理以及跨世代傳承為核心，展現出歐洲私人銀行特有的長線思維與家族財富管理文化。在多變的市場中，Pictet 對流動性不佳或結構過於複雜的產品保持謹慎，重視資產跨越景氣循環的能力。其大力推廣的「全權委託資產管理 (Discretionary Portfolio Management, DPM)」服務，旨在透過專業團隊協助客戶在市場波動中維持投資紀律，避免受情緒驅動做出追高殺低的錯誤決策。

此外，Pictet 對家族辦公室的理解，並不只是超高資產客戶的投資平台，而是「家族治理平台 (Family Governance Platform)」。研究顯示，家族財富消失的主因通常是溝通失敗與價值觀缺失。因此，Pictet 協助客戶建立家族憲章、安排接班、推動下一代教育及跨世代溝通，透過健全的治理架構來確保財富的穩定傳承。

(三)Pictet 另類資產配置

在高利率與市場分化的環境下，另類投資成為資產配置的關鍵。Pictet 指出，私募股權在中長期報酬上穩定優於公開市場，且透過嚴格篩選優質管理人，更能創造遠超基準指數的表現。2022 至 2023 年間，由於 IPO 市場幾乎停滯、退出環境惡化，使得分配金額明顯下滑。然而隨著市場環境改善，2025 年已成為分配規模創

新高的一年，2026 年第一季更展現強勁增長，反應資金循環正在修復，投資人可更有效率地回收並重新部署資本，顯著提升私募股權在當前環境中的配置效率。

Pictet 表示，當前私募股權的報酬來源已從過往的財務槓桿轉向企業內部價值創造，因此，私募股權投資的關鍵，不在於單純進入市場，而在於如何選擇合作對象。Pictet 憑藉超過 30 年的另類投資經驗，利用深厚的企業家網絡取得稀缺的共同投資機會。在客戶參與模式上，私募股權投資也呈現高度彈性。投資人可透過委託管理方式建立客製化投資組合，依據目標報酬、區域與產業進行精細配置；亦可採顧問模式逐案審視投資機會，強化決策參與度。

Pictet 總結，另類資產配置的關鍵仍在於投資人是否能透過具備紀律、經驗與深厚關係網絡的投資平台，取得優質資產並有效轉化為投資成果。當市場從流動性驅動轉向能力驅動，私募股權的競爭力，也將更直接體現在管理人與平台之間的差異之上。



團長致謝 Pictet 代表 Mr. Victor Aerni,
Chief Executive Officer



由左至右依序為 Ms. Emily Chen, Executive Director、
Ms. Huiru Cai, Alternative Investments Specialist、證基
會徐宏鈞副主任以及 Mr. David Ellison, Head of
Alternative Investments Asia



**Ms. Audrey Wong, CAIA, CEO, Pictet Asset Management Singapore;
Executive Director, Intermediaries, Asia ex Japan**