

# 全球私人銀行

與

Global Private Banking and Wealth  
Management: The New Realities

## 財富管理新趨勢

大衛·莫德 (David Maude) ◎著  
寶來投信總經理 劉宗聖◎譯  
彭穎華◎審校



WILEY 財信出版

## Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities

Copyright © 2006 David Maude

Chinese Translation Copyright © 2008 by Wealth Press

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under license.

投資理財系列097

寶來投信 協力企劃

### 全球私人銀行與財富管理新趨勢

作者：大衛·莫德 (David Maude)

譯者：劉宗聖

總編輯：楊森

主編：陳重亨 金薇華

特約編輯：余思

行銷企畫：呂鈺清

出版者：財信出版有限公司／台北市中山區10444南京東路一段52號11樓

訂購服務專線：886-2-2511-1107 訂購服務傳真：886-2-2536-5836

郵政劃撥帳號：50052757 財信出版有限公司 <http://book.wealth.com.tw>

製版印刷：中原造像股份有限公司

總經銷：聯豐書報社／台北市大同區10350重慶北路一段83巷43號／電話：886-2-2556-9711

初版一刷：2008年3月 定價：680元 首刷特惠價：520元

ISBN 978-986-84101-2-1

版權所有·翻印必究 Printed in Taiwan All Rights Reserved.

(若有缺頁或破損，請寄回更換)

國家圖書館出版品預行編目資料

全球私人銀行與財富管理新趨勢／大衛·莫德 (David Maude) 著；劉宗聖譯。-- 初版。-- 台北市：財信，2008.03

面：公分。-- (投資理財：097)

譯自：Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities

ISBN 978-986-84101-2-1 (軟皮精裝)

1. 銀行管理 2. 顧客關係管理 3. 財富

562.19

97002167

F830.73  
20111

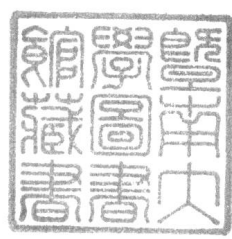
港台書

# 全球私人銀行

與

Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities

# 財富管理新趨勢



大衛·莫德 (David Maude) ◎著  
寶來投信總經理 劉宗聖◎譯  
彭穎華◎審校

WILEY 財信出版



謹獻給  
Francesca 與 Antonio

# 全球私人銀行與財富管理新趨勢

## 目次 CONTENTS

作者序	11
謝辭	15
<b>第一章 全球市場概況</b>	<b>19</b>
1.1 財富管理市場	22
1.1.1 投資委任	25
1.1.2 境外 v.s. 境內	27
1.1.3 市場規模與成長	29
1.2 驅動財富的主因	40
1.2.1 一般性因素	42
1.2.2 區域性因素	51
1.3 產業經濟	63
1.3.1 價值驅動因素與關鍵績效指標	70
1.4 競爭狀況	77
1.4.1 產業集中度	83
<b>第二章 產業面臨新舊挑戰</b>	<b>85</b>
2.1 客戶	88
2.2 商品、定價與通路	93
2.2.1 商品	93
2.2.2 定價	95
2.2.3 通路	97
2.3 競爭者與經營模式	98
2.4 外部環境	102

<b>第三章</b>	<b>客戶</b>	107
3.1	主要特質	109
3.1.1	複雜度	110
3.1.2	建議	111
3.1.3	購買模式	112
3.1.4	關係分散	114
3.1.5	區域差異	115
3.2	客戶區隔	117
3.2.1	傳統概略分法：財富金字塔	118
3.2.2	其他區隔標準	124
3.2.3	多重區隔標準	128
3.2.4	新區隔與細目區隔	133
3.3	客戶價值管理	137
3.3.1	掌握新客戶	142
3.3.2	開發現有客戶	144
3.3.3	留住客戶	146
<b>第四章</b>	<b>新商品與定價</b>	151
4.1	新商品與服務	159
4.1.1	諮詢流程	159
4.1.2	追蹤型商品	165
4.1.3	結構型商品	166
4.1.4	另類投資	179
4.1.5	動產與不動產	194
4.1.6	貸款服務	201
4.1.7	其他商品與服務	209

4.2	商品的取得與管理	216
4.3	定價	227
<b>第五章</b>	<b>經銷通路</b>	<b>233</b>
5.1	關係經理	236
5.1.1	角色	238
5.1.2	組織與結構	243
5.1.3	銷售效果	248
5.1.4	人才之爭	256
5.2	其他傳統通路	263
5.2.1	轉介商	263
5.2.2	分行	265
5.2.3	客戶報表	267
5.3	新興通路	271
5.3.1	網路	271
5.3.2	寬頻及其他	274
5.4	多元通路管理	276
<b>第六章</b>	<b>經銷業者</b>	<b>279</b>
6.1	業者類型	281
6.1.1	私人銀行	283
6.1.2	綜合銀行	290
6.1.3	財務顧問	292
6.1.4	投資銀行	296
6.1.5	家族帳房	298
6.1.6	區域性觀點	303



6.2	營運體系的變動	308
6.2.1	價值鍊分解	308
6.2.2	營運模式逐漸雷同	310
6.2.3	裁撤非核心事業	312
6.3	合併	313
6.3.1	近來合併風潮	314
6.3.2	合併因素	323
6.3.3	最佳合併實務	326
	附錄：特定私人銀行的財務資料	329
<b>第七章</b>	<b>卓越營運</b>	<b>331</b>
7.1	靈活的營運外移	336
7.1.1	營運外包	338
7.1.2	境外營運	350
7.2	精實營運	354
7.2.1	四大精實原則	358
7.2.2	優點	361
7.2.3	執行	363
7.3	技術轉變	365
7.4	加值支援服務	368
7.5	落實營運卓越	370

# 全球私人銀行與財富管理新趨勢

## 目次 CONTENTS

<b>第八章</b>	<b>組織設計</b>	375
8.1	組織架構	377
8.2	事業單位的互動	381
8.2.1	資產管理	382
8.2.2	消費金融	393
8.2.3	投資銀行	399
8.3	國際層面	402
<b>第九章</b>	<b>法規與賦稅議題</b>	407
9.1	洗錢管道	409
9.2	法治規範	415
9.2.1	境外金融中心	419
9.2.2	美國愛國法案	424
9.2.3	沃夫斯堡洗錢防治原則	425
9.2.4	規範對財富管理業者的寓意	430
9.3	賦稅計畫	441
9.3.1	經濟合作暨發展組織處理 有害稅務專案	441
9.3.2	美國合格中介體制	443
9.3.3	歐盟儲蓄指令	445
9.3.4	國際租稅特赦	449
9.3.5	賦稅計畫對財富管理業者的啓示	451

<b>第十章</b>	<b>展望未來</b>	459
	10.1 簡介	462
	10.2 新獲利成長來源	464
	10.2.1 新地域	464
	10.2.2 深化客戶關係	477
	10.2.3 新提案	481
	10.3 未來產業結構	491
	10.4 關鍵成功要素	495
	10.5 結語	499
<b>附錄1</b>	<b>25國財富市場分析</b>	501
<b>附錄2</b>	<b>金融行動任務小組四十項建議</b>	559
<b>附錄3</b>	<b>金融行動任務小組針對恐怖份子 資金調度的特殊建議</b>	573
<b>附錄4</b>	<b>沃夫斯堡洗錢防治原則</b>	579
	<b>名詞解釋</b>	591
	<b>參考書目</b>	601



# 作者序

「我來告訴你富豪是什麼樣子吧（嫉妒之情表露無遺），他們和你我大不相同。」

史考特·費茲傑羅 (F. Scott Fitzgerald)

「沒錯（深深抽了一口哈瓦那雪茄，刻意停頓一下製造氣氛），他們是比較有錢。」

海明威 (Ernest Hemingway) <sup>[1]</sup>

大家可能都忘了，沒幾年前，財富管理還是金融服務業趨之若鶩的領域。獲利高，成長快，大家都想來分一杯羹。事實上，一九九九年時已經很難找到一家銀行沒鎖定財富管理業務了。

---

[1] 據傳這段對話發生於一九二〇年代的巴黎咖啡館裡，但事實上，費茲傑羅是在一九二六年的短篇故事〈闊少年〉(The Rich Boy) 中寫下第一句話；海明威則是十年後於《君子》(Esquire) 雜誌發表〈吉力馬札羅山之雪〉(The Snows of Kilimanjaro) (海明威的妙答其實是套用愛爾蘭文學評論家瑪麗·科拉姆 [Mary Colum] 的話)。

一九八〇與九〇年代，金融界風起雲湧。在全球經濟蓬勃與金融市場大漲的推波助瀾下，財富管理業者光是開業，不需要做些什麼，生意就好得不得了，完全不需要清楚策略或為客戶規畫特殊提案，資產和獲利就滾滾而來。

所以，到底發生了什麼事？二〇〇〇至二〇〇二年間，金融市場動盪，很多財富管理業者不分新舊，都過度擴張，過度投入全球股市，許多綜合業者也因利益衝突而飽受指摘。巴菲特有句名言：「退潮之後，才知道誰在裸泳。」<sup>[2]</sup>總之，對許多業者來說，財富管理暫時失去了光環。

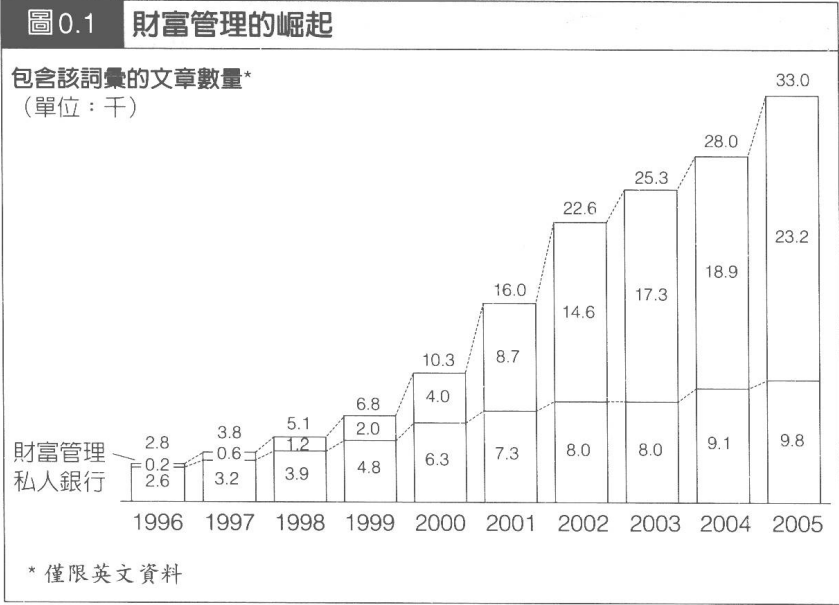
如今金融市場再度復甦，很多業者重新鎖定財富管理業務，再度把成長計畫列為管理要項，產業熱度大漲，前所未見（參見圖0.1）。

然而，未來光靠金融市場是無法讓獲利成長的，甚至無法維持現況。許多財富管理業者的策略時常推陳出新，幾乎週週都有新計畫。

本書的主要目的是希望能在變化日遽的局勢中，為財富管理業者指引一條迷津。不過，本書並不打算涵蓋財富

---

<sup>[2]</sup> 見波克夏·哈薩威公司，1992年寫給股東的信。



資料來源：Factiva、筆者分析。

管理的所有面向，而是希望能在過程中為大家破解一些產業的迷思。

好消息是，未來這個產業的基本面依舊相當紮實，財富管理業還是有利可圖。但是，可以確定的是：私人銀行與財富管理業的管理將不再是一件容易事。

大衛·莫德

2006年5月，維農娜 (Verona)

david\_maude@lycos.co.uk





# 謝辭

本書源於二〇〇二年的構思，但花的時間遠比我預期的還久，這段時間因公務繁忙，導致出版延宕，所以我要在此感謝威爾斯大學銀行財務學教授菲力普·莫利諾（Philip Molyneux）特地跨刀為我撰寫本書其中數章的內容，還有博科尼大學的助理教授安娜·歐瑪利尼（Anna Omarini）也鼎力相助寫了一章。

感謝《歐元》（*Euromoney*）雜誌的Helen Avery，Candesic管理顧問公司的Marc Kitten，以及a-connect的Sascha Schmidt等幾位朋友審閱本書初稿。

許多頂尖企業的管理高層提供了不少精闢的見解，幫助我進一步修改想法。多年來，許多客戶在可能知情或不知情的情況下，也提供了不少資訊。不過，書中內容大多取自公開資訊，如果是源於我個人的經驗，為保障客戶隱私，資料皆已經過修飾。