

# 從亞洲財富浪潮看台灣金融業的發展機遇與挑戰

## 摘要

全球財富在歷經疫情與地緣政治衝擊後持續擴張，未來25年預計將迎來高達83兆美元的財富傳承浪潮。亞洲正迅速成為全球財富重組的核心區域，但同時面臨高齡化加速與家族企業接班壓力上升等結構性挑戰。在此背景下，資產管理產業的競爭焦點，已由單純規模競逐，轉向跨世代規劃能力、制度整合能力與產業連結能力。台灣在人均財富與科技產業實力方面具備顯著優勢，惟受限於特留分制度與遺產稅負結構，加上家族企業高度集中於第一代創業者世代，傳承壓力尤為迫切。相較於新加坡與香港在制度成熟度與家族辦公室誘因上的優勢，以及日本推動「資產管理立國」的系統性改革，台灣若僅停留在商品創新與規模擴張，將難以形成長期競爭壁壘。台灣金融業應定位為「科技產業財富管理樞紐」，以科技創富族群與供應鏈企業主為核心客群，整合家族治理、跨境資產配置與產業投資平台，將科技優勢轉化為金融優勢，建立差異化資產管理模式。唯有如此，方能在亞洲財富版圖重組中由「財富創造者」升級為「財富管理者」。故本文建議金融業者應：(1)建立科技產業導向的資產管理品牌；(2)發展整合型家族治理與傳承服務；(3)加速培養跨領域金融專業人才與數位能力。

## 前言

根據瑞銀最新全球財富報告中指出，在全球經濟動盪中，2024年個人總財富仍成長4.6%，美洲與亞洲展現強勁動能，成為推升全球財富的核心力量。隨著淨資產百萬美元以上的「平民百萬富翁」族群興起，全球財富結構正發生質變；更重要的是，未來25年預計將迎來83兆美元的財富傳承浪潮。這場史上最大規模的資產轉移，不僅考驗金融機構的專業規劃能力，也將深刻重塑資產管理與家族治理的競爭格局。

此外，聚焦亞洲，參考最新發布的亞洲世代財富報告，亞洲正逐步成為全球財富版圖重組的核心區域，預估至2029年其私人財富將占全球四分之一，但

伴隨而來的是嚴峻的接班壓力。亞洲高淨值人士逾六成已超過60歲，台灣企業領袖的年齡中位數更位居亞洲之冠。受限於法規特留分制度與遺產稅負，台灣家族企業在資產傳承與經營權維護上面臨極大挑戰。在此背景下，政府推動「亞洲資產管理中心」戰略，旨在引導超額儲蓄回流，將台灣打造為具競爭力的區域金融據點。

本研究旨在探討台灣金融業如何在亞洲財富浪潮中尋求轉型，克服人才短缺與法規限制等挑戰。透過剖析全球配置趨勢與台灣政策藍圖，本文試圖勾勒出結合台灣科技產業優勢的差異化服務模式，探討如何從「被動儲蓄」走向「價值創造」，協助金融業在2030年達成60兆元管理規模的願景，進而在亞洲金融版圖中發揮關鍵影響力。

## 全球財富分配現況與趨勢

### (一) 財富分配現況

2024年全球財富再度展現韌性，儘管各地區的成長步調並不一致，但整體仍呈現上升趨勢。根據瑞銀發布的《2025年全球財富報告》，全球個人總財富在2023年的反彈基礎上，於2024年以美元計價成長4.6%，這一成長率甚至超越前一年。這波財富成長的核心驅動力主要來自美洲地區，受惠於穩定的美元匯率以及金融市場的蓬勃發展，美洲的財富成長率超過11%，顯著領先亞太地區與歐洲、中東及非洲地區。特別值得注意的是，東歐在2024年的表現異常強勁，其總個人財富成長超過12%，略高於北美地區。

全球財富的高度集中現象依然顯著，美國與中國共同持有全球樣本中超過一半(54%)的個人財富。美國佔全球財富約35%，而中國則佔近20%。在人均財富的排名中，如表一所示，瑞士以平均每位成年人擁有687,166美元位居全球之冠，美國則以620,654美元緊隨其後。然而，若觀察能反映社會大眾財富水準的財富中位數，盧森堡以395,340美元排名第一，澳洲則以268,424美元位居第二，而美國在中位數排名中僅位列第15名(124,041美元)，顯示其財富分配極不平均。

表一 每位成年人財富：全球前 25 名

排名	市場 (國家/地區)	平均財富 (USD)	市場 (國家/地區)	中位數財富 (USD)
1	瑞士	687,166	盧森堡	395,340

2	美國	620,654	澳洲	268,424
3	香港	601,195	比利時	253,539
4	盧森堡	566,735	香港	222,015
5	澳洲	516,640	丹麥	216,098
6	丹麥	481,558	紐西蘭	207,707
7	新加坡	441,596	瑞士	182,248
8	紐西蘭	393,773	英國	176,370
9	荷蘭	370,697	加拿大	151,910
10	挪威	368,410	法國	146,017
11	加拿大	365,953	挪威	142,501
12	比利時	349,404	荷蘭	131,896
13	英國	339,700	西班牙	126,290
14	瑞典	334,391	義大利	124,473
15	台灣	312,075	美國	124,041
16	法國	301,503	馬爾他	120,875
17	以色列	284,224	台灣	114,871
18	愛爾蘭	258,357	新加坡	113,976
19	德國	256,715	愛爾蘭	105,626
20	南韓	251,223	南韓	104,067
21	奧地利	243,473	日本	102,198
22	西班牙	233,739	卡達	102,178
23	義大利	214,663	芬蘭	94,794
24	日本	205,221	瑞典	89,430
25	芬蘭	183,367	以色列	88,866

資料來源: UBS · 《Global Wealth Report 2025》· 2025.06.18.

隨著全球財富動能回升，高淨值人群(HNWIs)的規模展現出持續擴張的態勢。目前全球美元百萬富翁的總數已達到約6,000萬人，這群人合計持有的資產總額高達226.47兆美元。從財富密度的角度觀察，瑞士與盧森堡是目前全球密度最高的地區，當地每7位成年人中就有1位以上具備美元百萬富翁的身分。在個別國家的分佈與成長速度上，美國以約2,383萬人的規模穩居首位，佔全球總量的39.7%，且在2024年期間平均每天增加超過1,000名百萬富翁。中國則以

約 632.7 萬人排名第二，每日平均成長人數也超過 380 人，法國則以約 289.7 萬人位居第三。而在新興市場方面，土耳其在 2024 年以 8.4% 的百萬富翁人數成長率領先全球，阿拉伯聯合大公國則以 5.8% 的增幅緊隨其後。

此外，在當前全球財富結構重組的過程中，報告特別關注被稱為「EMILLI」(Everyday Millionaires)的平民百萬富翁階層。這一族群指的是淨資產介於 100 萬至 500 萬美元之間的中高資產人士，正逐步成為全球財富市場的中堅力量。自 2000 年以來，該群體規模呈現爆發式成長，人數已較當年增加約四倍，目前全球總數約達 5,200 萬人，顯示財富分布正在向更廣泛的中產與上中產階層擴散。

從財富總量來看，EMILLI 階層所持有的資產規模已高達約 107 兆美元，較 2000 年成長超過四倍，其總財富規模亦逐漸逼近資產超過 500 萬美元的極高淨值人群(UHNWIs)所擁有的約 119 兆美元資產，顯示全球財富結構正由過去高度集中於少數超高資產者，逐步轉向由規模龐大的中高資產族群共同支撐。

在成長動能方面，除了匯率變動與金融資產價格上揚等因素外，推動 EMILLI 人數持續擴張的關鍵力量，在於全球房地產等實質資產的長期升值效應。住宅與不動產價格在多數主要經濟體長期上行，使大量原本屬於中產階級的家庭跨越百萬美元淨資產門檻，進一步擴大全球中高資產人口基礎，也重塑資產管理產業的潛在客群結構。

## (二) 財富傳承浪潮

未來 20 至 25 年間，全球將迎來一波規模前所未有的財富傳承浪潮，預估總轉移資產高達 83 兆美元。在這筆龐大資產中，約 74 兆美元屬於跨世代的「垂直傳承」，亦即由父母轉移至子女或下一代；另有約 9 兆美元、約占整體規模 12%，則屬於配偶之間的「水平傳承」。這股傳承潮不僅將重塑全球財富結構，也將對資產管理、稅務規劃與家族治理市場帶來深遠影響。

從區域分布來看，美國以約 29 兆美元的傳承規模高居全球首位，明顯領先其他國家。巴西則因高齡人口基數龐大，尤其 75 歲以上人口數量幾乎為墨西哥的兩倍，使其財富轉移規模接近 9 兆美元，排名全球第二，甚至超過中國的約 5.6 兆美元。這顯示財富傳承的潛在規模，並不完全與經濟總量或人口規模呈現線性關係。

值得注意的是，財富轉移規模並非僅由人口數量、經濟實力或官方統計數據所決定，不同國家在制度與資產結構上的差異，往往產生截然不同的結果。例如義大利與日本在人口老化程度上相當接近，然而義大利人口僅約日本的一

半，人均財富較低，GDP 規模甚至不到日本的六成，但其預估發生的垂直傳承規模卻顯著高於日本。這種差異反映財富傳承受到多重因素交互影響。在義大利，老年族群較高的儲蓄率與房屋自有率，使資產集中於家庭部門並具備明確的代際轉移基礎；相對而言，日本因預期壽命較長，資產在配偶間轉移的比例較高，水平傳承規模因而相對提升。

整體而言，這波全球財富傳承浪潮不僅將改變資產持有結構，也將重新定義資產管理業的核心客群與服務重心。未來的競爭關鍵，將不只是資產規模，而在於能否掌握跨世代資產規劃、家族治理與風險管理的整合能力。

## 亞洲財富傳承的迫切挑戰

### (一) 亞洲世代財富重組與家族企業傳承結構

根據大華銀行(UOB)、波士頓顧問公司(BCG)與新加坡國立大學(NUS)聯合發布的《2025年亞洲世代財富報告》，亞洲正逐步成為全球財富版圖重組的核心區域。隨著區域經濟持續擴張與資本市場深化，預估至2029年，亞洲私人財富總額將攀升至99兆美元，約占全球財富總量的四分之一。在此發展背景下，新加坡與香港等區域金融樞紐持續吸納亞洲與全球資金流入，鞏固其資產管理與跨境財富配置中心的地位。然而，伴隨財富規模快速累積，亞洲家族企業所面臨的關鍵議題已從「如何創造財富」轉向「如何完成財富與企業領導權的順利傳承」。報告指出，亞洲超過六成高淨值人士年齡已逾60歲，意味著大規模的財富與經營權交接正加速展開，其結果將深刻影響家族企業的永續性與區域競爭格局。

報告進一步針對亞洲七大市場前二十大富豪家族進行橫向比較，揭示出區域內部財富結構的顯著差異(如表二所示)。其中最具代表性的發現，是中國與其他市場之間所形成的「新錢」與「老錢」對照。中國頂級富豪展現出相對年輕且高度活躍的特質，其企業平均成立時間僅28年，明顯低於其他市場普遍超過半世紀的企業歷史。更值得注意的是，約六成企業仍由創始人親自領導，僅約5%完成世代交棒，顯示多數企業仍處於創業者主導的擴張階段。這種結構與中國財富集中於科技、工業與消費等新興產業密切相關，其富豪淨資產中位數達187億美元，亦反映出新經濟部門在財富累積中的強勁動能。

相較於中國的年輕化特徵，台灣、香港與東南亞市場則呈現成熟家族企業所面臨的高齡化與接班壓力。相關數據顯示，這些市場的企業歷史多接近或超

過一甲子，例如台灣企業平均成立59年，新加坡則達64年。然而，領導層年齡結構更凸顯傳承的急迫性，台灣、印尼、馬來西亞與泰國的企業領袖年齡中位數均超過70歲，其中台灣為73歲，泰國更高達75歲。這意味著儘管這些市場擁有深厚的產業基礎與悠久的企業傳統，但實際掌舵者普遍年事已高，與中國平均僅56歲的企業領導層形成鮮明對比。

在接班進度方面，各市場呈現出明顯差異。香港的傳承節奏相對領先，已有63%的頂級企業由第二代或後繼世代領導，顯示其財富轉移已進入較為成熟階段。台灣則處於過渡期，約45%的企業已由下一代接掌，仍有約35%由創始人主導，顯示新舊權力交替仍在進行之中。此外，產業結構差異亦形塑各地財富樣貌。不同於中國以科技與新經濟為核心，台灣、香港與新加坡的頂級財富仍高度集中於房地產與金融業，而東南亞多數家族則採取多角化經營的傳統集團模式。整體而言，亞洲財富圖景呈現雙軌並行的局面：一方面是中國新興財富的快速崛起與創始人主導的成長階段，另一方面則是台灣與東南亞老牌家族在領導層老化壓力下，面對傳承與轉型的結構性挑戰。

**表二 亞洲前 20 大富豪概況**

項目	中國	香港	台灣	新加坡	馬來西亞	印尼	泰國
淨資產中位數 (十億美元)	18.7	8	5.5	7.8	2.3	4.6	2.2
最早創立/收購業務 之年數中位數	28	62	59	64	51	51	58
由創始人領導的企 業比例 <sup>2</sup>	60%	37%	35%	47%	44%	41%	44%
由下一代領導的企 業比例 <sup>2</sup>	5%	63%	45%	37%	44%	53%	44%
領導人年齡中位數 <sup>3</sup>	56	62	73	71	74	73	75
商業領域	科技、工 業、消費	房地產、 金融	金融、 工業	房地產、 金融	多角化經 營集團	多角化經 營集團	多角化經 營集團

資料來源：數據彙整自富比士 (Forbes)、UOB、BCG、NUS，《The Asia Generational Wealth Report 2025: Succession in a New Era》，2025.11.12.

<sup>1</sup> 資料彙整自富比士富豪榜 ( 中國大陸、印尼為 2024 年數據；香港、馬來西亞、新加坡、泰國、台灣為 2025 年數據 )。

<sup>2</sup> 指現任企業的董事長/執行長或同等職位。

<sup>3</sup> 指現任企業的董事長或同等職位。

## (二) 亞洲家族財富傳承之結構性分化

該報告進一步將亞洲高淨值家族企業的市場結構區分為四種類型，藉此說明不同地區在財富傳承議題上所面臨的制度環境與結構性挑戰。首先，香港與新加坡被歸類為「財富樞紐(Wealth Hubs)」，兩地憑藉成熟的財富管理體系、穩定的法規環境與政府政策支持，長期吸引區域與跨境資本流入，並匯聚大量外籍創業者與投資人。其家族企業財富多集中於房地產與金融產業，淨資產中位數高達80億美元，顯示其高度金融化與資本密集特徵。相對之下，中國則展現出「創新驅動(Innovation-led)」型態，受惠於科技企業 IPO 浪潮與新經濟產業崛起，形成亞洲最年輕且最具成長動能的家族企業群體，多數企業仍由創始人親自領導，傳承議題尚未全面浮現。

另一方面，泰國、印尼與馬來西亞被歸類為「多元化財富市場」。該區域家族財富多建立於大型多角化集團架構之上，橫跨製造、地產、零售與能源等產業。這種跨產業經營模式在企業治理與接班安排上更加複雜，不僅需要培養具整體策略視野與跨領域管理能力的繼承人，也高度依賴股權架構與信託設計，以避免傳承過程中因分配問題而導致資產碎片化與控制權分散。至於台灣，則被界定為「法規受限市場」，其傳承挑戰更多來自制度面因素。現行法律規定繼承人須依特留分制度平均分配遺產，加上最高可達20%的遺產稅負，使家族企業在維持經營控制權與資產完整性方面面臨較高壓力。在此制度環境下，仍有相當比例企業由家族成員直接經營，傳承安排往往必須在家族和諧與企業治理之間取得平衡。

此外，代際傳承的複雜性亦體現在不同世代之間的價值觀與投資偏好差異。如表三所示，相較於上一代偏好不動產與傳統金融資產，新一代繼承人更傾向投資創業項目、科技創新以及具社會影響力的投資標的。報告指出，整體而言已有27%的受訪者將數位資產列為前三大投資類別之一；若按年齡層區分，30至45歲族群中高達33%偏好數位資產，而60歲以上族群僅17%。此種世代間資產配置偏好的結構性轉變，使家族資產組合日益多元且複雜，也提升資產盤點、風險管理與跨世代移轉規劃的專業難度。

表三 個人財富中的前三大資產類別

(受訪者選出前三項的百分比)

資產類別	整體平均 (N=228)	30-45 歲 (N=89)	45-60 歲 (N=87)	60 歲以上 (N=52)
投資性房地產	67%	66%	67%	69%
股票	64%	52%	72%	69%
固定收益	49%	49%	45%	54%
基金與單位信託	48%	62%	46%	29%
數位資產	27%	33%	26%	17%
實體資產	26%	27%	24%	29%
私募股權與創投	12%	10%	14%	13%
現金或約當現金	7%	1%	6%	17%
其他	0%	0%	0%	0%

資料來源: UOB、BCG、NUS ·《The Asia Generational Wealth Report 2025: Succession in a New Era》· 2025.11.12.

### (三) 亞洲超高淨值家族之治理挑戰

資產規模與傳承複雜度往往呈現正相關，財富愈龐大，所涉及的法律、稅務與治理問題也愈加繁複，因此及早進行結構性規劃成為必要前提。根據調查數據，如表四所示，在可投資資產介於500萬至1,000萬美元的族群中，仍有36%的受訪者認為傳承過程「沒有重大挑戰」；然而，一旦資產規模突破3,000萬美元，持相同看法的比例即驟降至僅3%。這顯示對於超高淨值家族而言，財富交接幾乎無可避免地伴隨多重障礙與風險，傳承已非單純家務安排，而是高度專業化的制度工程。

對於資產超過3,000萬美元的家族而言，最核心的難題集中於技術性架構與稅務規劃。約63%的受訪者指出，建立合適的財富轉移工具本身即具高度複雜性，而53%則將稅務問題視為重大挑戰。此兩項比例明顯高於資產較低族群，反映當財富累積至一定規模後，如何透過信託、基金會或多層控股架構，在不同司法管轄區間合法、合規且高效率地移轉資產，成為傳承成功與否的關鍵門

檻。

隨著投資組合日益全球化與多元化，超高淨值家族亦面臨新的結構性挑戰。在資產規模超過3,000萬美元的族群中，有25%認為新興資產規劃具高度複雜性，另有19%受限於跨境資本流動的限制。相較之下，在500萬至1,000萬美元的族群中，上述比例僅分別為10%與1%。這種差距顯示，當資產跨越國界並涵蓋數位資產等非傳統標的時，單一市場或單一法律體系的規劃工具已難以全面適用，必須仰賴更精密的跨境架構設計。

值得關注的是，「家族共識」雖為各財富階層共同面對的議題，但在資產超過3,000萬美元的族群中，將其視為主要挑戰的比例為28%，反而低於資產介於1,000萬至3,000萬美元族群的39%。這或許意味著頂級家族較早建立治理機制或採取權威式決策架構，使內部溝通相對可控；相對而言，真正影響其傳承成敗的關鍵，更集中於法律結構與稅務安排等外部制度性障礙。

在企業接班層面，亞洲家族企業普遍面臨「放手困境」。調查顯示，雖有91%的創始人計畫將企業交由家族後代承接，但其中24%坦言繼承人尚未具備充分準備。為維持企業競爭力，引入專業經理人逐漸成為必要選項，但亞洲家族企業在此方面的開放程度仍相對有限。相較於歐洲約45%的家族企業聘請非家族成員擔任執行長，亞洲僅約10%，顯示創始人對經營權外移仍抱持高度保留態度。然而，透過控股公司、信託或家族辦公室等制度設計，家族可在釋放管理權的同時保留所有權與關鍵決策權，從而在專業治理與家族控制之間取得平衡。

此外，治理與資訊透明度不足亦是潛在風險來源。約37%的創始人仍掌握全部財富決策權，且28%雖已立下遺囑，卻未向繼承人揭露內容，這種高度不透明的安排，極易在創始人身後引發家族內部衝突。再者，將資產平均分配視為「公平」的做法，往往導致企業股權碎片化與決策效率下降。隨著財富規模擴大，此問題更加嚴峻；在資產超過3,000萬美元的家族中，高達63%的受訪者認為建立合適的財富轉移工具極具挑戰。

整體而言，亞洲家族財富正由創富階段逐步邁入守富與傳富階段。對台灣家族企業而言，在高齡化趨勢、法規限制與資產結構日益複雜的多重壓力下，提早進行股權與傳承規劃，善用信託、控股架構與家族治理機制，將是避免股權分散與經營權爭議、確保企業永續發展的關鍵所在。

表四 財富轉移面臨的挑戰

( 受訪者選出前三項的百分比 )

挑戰項目	整體平均 (N=228)	500-1000萬美元 (N=140)	1000-3000萬 美元(N=52)	3000萬美元以上 (N=32)
建立財富轉移工具的複雜性	48%	44%	48%	63%
稅務併發問題	38%	37%	32%	53%
家族共識	36%	36%	39%	28%
無重大挑戰	29%	36%	27%	3%
世代階層考量	21%	21%	21%	19%
年齡考量	15%	18%	11%	9%
規劃新興資產的複雜性	13%	10%	13%	25%
跨境資本流動的限制	4%	1%	2%	19%
性別考量	3%	1%	5%	9%
其他	3%	0%	4%	16%

資料來源: UOB、BCG、NUS、《The Asia Generational Wealth Report 2025: Succession in a New Era》, 2025.11.12.

## 台灣推動亞洲資產管理中心

台灣推動「亞洲資產管理中心」是一項國家級的金融轉型戰略，其核心哲學在於「留財為主、引資為輔」與「投資台灣、支持產業發展」。這套計畫由金管會主導，旨在將國內龐大的超額儲蓄引導回流實體經濟，並以此為基礎吸引國際專業機構進駐，形成良性的資本循環。與傳統離岸金融中心模式不同，台灣模式立足於強大的製造業實力、充沛的民間財富與領先全球的科技產業基礎。計畫規劃以六年為期，分階段達成「二年有感、四年有變、六年有成」的發展里程碑，目標是在2030年以前確立具台灣特色的金融品牌，使台灣在國際資產管理版圖中佔據顯著地位。

戰略藍圖由五大主軸計畫構成，涵蓋壯大資產管理、普惠永續融合、財富管理促進、資金投入公建以及擴大投資台灣<sup>[註1]</sup>。政府致力於打造「亞洲那斯達克」，透過證交所創新板重新定位為新創獨角獸的孵育基地，吸引AI、半導體

與綠能企業籌資。在法規環境與商品創新方面，政府採取大規模鬆綁措施，目前已修正超過42項法令，包括放寬國際證券業務分公司(OSU)限制、簡化開戶流程，並推動主動式 ETF 與基金型 REITs 等多元商品。針對普惠金融，則創設台版個人投資儲蓄帳戶(TISA)，協助國人建立中長期穩健投資習慣以應對超高齡社會挑戰；同時開放投顧事業辦理「家族辦公室」顧問業務，提供稅務與接班的一站式服務。

區域佈局採取「地方試辦、成功擴散」策略，首先成立的高雄資產管理專區已吸引多家銀行進駐，隨後計畫於2026年初啟動聚焦隱形冠軍產業的台南金融特區。為了吸引國際精英，政府強化「金融就業金卡」制度，提供稅務減免與家屬健保配套，降低人才移居摩擦成本，目前已吸引貝萊德、安聯等國際龍頭在台深化佈局。此外，為引導資金回流公共建設，金管會調降保險業投資公建型私募股權基金(PE)之風險係數至1.28%，並提高專案運用限額至15%，預估可釋放上兆元動能投入 AI 算力中心、綠電與長照等戰略產業，解決資金過度流向海外債券市場導致的匯率風險。

這項戰略對金融業的助益已顯現在爆發性的成長數據中。自2024年6月至2025年11月為止，資產管理規模增加達4.95兆元，提前達成首階段目標<sup>[註<sup>2</sup>]</sup>；上市公司總市值突破百兆大關，位居全球第七。高資產財富管理業務亦全面開放，吸引超過2萬名客戶，管理資產規模逾2.1兆元。透過「OAMU 一站式金融服務」與數位轉型改革，金融業大幅降低營運成本並提升跨境金流效率。這種「產業帶動金融、金融反哺產業」的循環，正推動台灣金融業從「被動儲蓄者」轉型為「具備自主開發能力的價值創造者」，穩步邁向2030年資產管理規模達60兆元的長遠目標。

## 台灣金融業轉型的關鍵挑戰

在全球資產管理產業加速擴張的背景下，預估至2030年全球管理資產規模將達200兆美元，亞太地區更以約6.8%的年成長率領先北美與歐洲。台灣金融業雖處於此波成長浪潮之中，卻同時面臨轉型過程中的多重壓力。其中最核心的挑戰可概括為「獲利悖論」—資產規模持續擴大，卻未必帶來相對應的利潤提升。自2018年以來，全球資產管理業單位利潤已下滑約19%，而成本收入比長期維持在約68%的高檔水準，顯示規模經濟優勢正在弱化。台灣銀行業如中國信託、兆豐銀行與第一銀行在「財富管理2.0」政策帶動下，資產管理規模年

增率超過50%，高資產客戶數亦突破兩萬名，顯示市場動能強勁。然而，隨著數位化與風險管理要求提升，AI 應用、數據科學與資安防護等關鍵人才短缺問題日益浮現，且頂尖專業人才的薪資溢價在2024年已超過50%，成為金融業數位轉型的結構性瓶頸。

在區域競爭層面，日本正透過「資產管理立國」戰略加速追趕，其核心制度 NISA(小額投資免稅制度)在2025年6月底累計購買額達63兆日圓，提前兩年達成原定2027年目標。日本並指定東京、大阪、福岡與札幌為四大金融特區，設立全英文服務的「金融市場進入辦公室」，以降低外資進入門檻。相較之下，台灣雖受惠於半導體產業帶動的財富效應，資本市場與理財需求同步升溫，但在地緣政治風險升高的環境下，部分高資產客戶已將新加坡視為資產帳戶配置中心。另一方面，日本自身亦存在制度性成本問題，例如「每日雙重計算」的淨值(NAV)慣例，使營運成本高於歐美市場，成為其與國際接軌的潛在阻力。

至於新加坡與香港，兩地仍在制度面具備明顯優勢。作為採行普通法體系的金融中心，其法律確定性與監理透明度高，且資產管理生態系成熟。根據最新估算，截至2025年年底，在香港營運的單一家族辦公室已達3,384間。當中，1,095間由超過1億美元財富的超高資產淨值人士成立。新加坡則約有1,300家資產管理機構，規模遠超台灣與日本。更重要的是，兩地透過家族辦公室稅務優惠制度，如新加坡家族辦公室基金稅收豁免計畫(13O、13U)，以及香港2022年推出的稅務豁免措施，成功吸引超高淨值家族設立投資平台。相較之下，台灣與日本雖推動監理鬆綁，但在離岸信託制度與家族辦公室配套誘因的完整性與國際信任度方面，仍有進一步強化空間。

## 結論與建議

亞洲財富快速累積與83兆美元全球傳承浪潮，為台灣金融業帶來前所未有的機遇。然而，相較於新加坡與香港的制度成熟度，以及日本「資產管理立國」戰略的全面推動，台灣若僅停留在規模擴張與商品數量增加，將難以形成結構性優勢。再者，單純以低稅負或價格競爭吸引資金，並非長期可持續策略。台灣若要在亞洲財富浪潮中成功突圍，應著重發揮自身在「系統整合能力」與「產業深厚根基」上的比較優勢，建立差異化定位。

若台灣無法建立具國際競爭力的資產管理制度，本土科技產業創造的龐大財富，將持續透過新加坡與香港進行管理，台灣將淪為「財富創造者」，卻非

「財富管理者」。

因此，台灣金融業應聚焦三大戰略方向：

### **1. 建立科技產業導向的資產管理品牌**

台灣金融業應從傳統以銷售境外基金與標準化商品為主的模式，轉向發展結合本土科技產業的資產管理服務。例如，金融機構可推出聚焦半導體、AI 供應鏈與綠能產業的主題型基金與私募股權投資平台，協助高資產客戶參與未上市科技企業與產業升級機會，並建立具差異化的投資品牌。同時，可運用數據分析與人工智慧技術，發展客製化資產配置與風險管理系統，提高投資決策精準度與服務效率。透過將金融服務與實體產業成長緊密連結，台灣金融業不僅可提升資產管理附加價值，也能吸引本地企業主與科技新世代資金留在台灣，強化在亞洲資產管理市場中的獨特定位。

應深化產業與金融的結合，打造具有科技特色的資產管理模式。台灣在 AI 與半導體供應鏈的全球地位，使其具備發展科技主題投資與數位金融創新的天然優勢。未來可推動實體資產代幣化(RWA)與 AI 輔助資產配置服務，結合科技企業投研能量與金融產品設計能力，形成以科技創新為核心的資產管理品牌。這不僅可吸引新世代創業型富豪與科技新貴，也能將本土科技優勢轉化為金融服務的附加價值。

### **2. 發展整合型家族治理與傳承服務**

面對台灣家族企業領導人高齡化與財富傳承需求快速增加，金融機構應由單純的投資管理者，轉型為提供整合性傳承解決方案的長期顧問。具體而言，可整合法律、稅務、信託與公司治理專業，協助企業主進行股權架構重整、家族信託設計與接班規劃，避免因資產平均分配導致企業控制權分散。同時，金融機構可建立家族資產整合平台，協助客戶掌握海內外資產配置與風險狀況，並提供跨世代財務教育與治理諮詢服務。透過提供長期且全面的家族治理支持，金融機構可從一次性商品銷售轉為長期服務關係，提升高資產客戶留存率，並建立穩定的資產管理規模。

未來金融競爭的核心，不再僅是管理資金的規模，而是管理信任與治理能力的深度。亞洲財富浪潮所帶來的並非單一市場機會，而是一場結構性轉型考驗。台灣金融業若能有效導引龐大的民間資本投入永續能源、AI 算力基礎建設與戰略性產業，不僅有助於分散外部風險，更可形成產業升級與資本深化的良性循環。透過制度創新、科技整合與專業治理能力的提升，台灣有機會在亞洲

資產管理版圖中建立具特色且具韌性的發展模式。

### 3. 加速培養跨領域金融專業人才與數位能力

在亞洲資產管理競爭加劇下，人才與專業能力已成為決定金融業發展的關鍵因素。金融機構應積極培養具備金融、科技與跨境法規知識的複合型人才，例如具備資產配置分析、數據應用與家族傳承規劃能力的專業顧問，並透過內部培訓與國際合作提升服務品質。同時，應加強數位基礎建設，建立整合客戶資產資訊與投資分析的數位平台，提高服務效率並降低營運成本。此外，也可透過引進國際專業人才與國際金融機構合作，提升跨境服務能力與國際接軌程度。透過強化人才與數位能力，台灣金融業將能提供更具有競爭力的專業服務，並在亞洲財富管理市場中建立長期發展基礎。

整體來說，台灣金融業應以「科技產業財富管理樞紐」為核心定位，聚焦服務科技企業創辦人與供應鏈企業主，並透過家族辦公室、跨境資產配置與企業傳承整合服務，建立差異化競爭優勢，以區隔於新加坡與香港的國際資金管理模式。

---

<sup>1</sup> 亞洲資產管理中心 <https://www.aamc.tw/zh/index.html>

<sup>2</sup> 中央通訊社，「金管會：台灣資產管理規模增加 4.95 兆 目標達成率破百」，2026.01.29.