



Private Wealth
Management
Association

2020年 香港私人 財富管理 報告







目錄

- 04** 摘要
- 06** 克服挑戰重重的時期
- 12** 促進市場增長
- 18** 科技
- 24** 監管
- 28** 人才
- 32** 有關私人財富管理公會
- 33** 有關畢馬威
- 34** 聯絡我們

摘要

香港私人財富管理行業在挑戰重重的環境中仍能保持靈活應變。新型冠狀病毒肺炎 (COVID-19) 疫情正在改變過往的工作模式和客戶期望，並加速科技的廣泛應用

第五份《香港私人財富管理》年度報告對當前形勢提供了深度見解，並剖析行業如何應對近期史無前例的嚴峻挑戰。本報告亦同時環繞科技、監管和人才等重要議題，探討有關的增長機遇和發展趨勢。

本報告主要根據私人財富管理公會 (PWMA) 成員機構的網上調查結果——44家成員機構中的其中35家作出了回應——和客戶意見調查，以及對香港行業內高管人員的訪談編製而成。兩項調查均於本年6月至7月期間進行。

調查結果顯示，在充滿挑戰的經營環境下，香港的私人財富管理 (PWM) 行業仍能保持靈活應變。由於在2019年錄得正向資產回報率和資金淨流入，資產管理規模 (AUM) 大幅增加，而業界在新冠肺炎疫情期間亦能成功滿足客戶的期望。

香港私人財富管理行業最重要的增長機遇仍然來自中國內地市場，這與去年報告的研究結果相同，其中粵港澳大灣區 (GBA) 的持續發展成為了主要增長動力。當局宣布在粵港澳大灣區推出「跨境理財通」計劃為行業的整體發展形勢踏出了關鍵一步，業界目前正在等待當局發佈具體的實施指引，以評估計劃的整體影響和價值，以及對高淨值人士的影響。

過去一年的多項主要發展，突顯了吸引家族辦公室仍然是工作重點。例如，香港金融發展局在7月發表了一份白皮書，就創建一個更有利於家族辦公室的監管環境提出了一系列建議。此外，證券及期貨事務監察委員會 (「證監會」) 在9月也就評估法團專業投資者 (尤其是那些委聘投資專家管理其投資的家族信托或家族辦公室擁有的投資公司) 的企業架構及投資程序提供了進一步指引。證監會還於2020年1月和9月分別發佈了有關家族辦公室的申領牌照責任的通函和常見問題解答。

爭取年輕一代的客戶仍然是行業發展的主要重點，私人財富管理機構必須為他們定制特定的價值主張，改善數碼服務渠道的能力，並選擇適當的客戶經理為他們提供服務。

調查結果顯示，私人財富管理機構在滿足客戶的數碼服務期望方面取得了很大的進步。新冠肺炎疫情令許多企業加快推進了數碼化的工作，並令客戶在整個諮詢過程中越來越傾向採用數碼服務渠道。然而，來自沿用系統的挑戰似乎不斷大幅增加，但機構紛紛開始探討新的科技方案以解決這些挑戰。網絡安全威脅和數據泄露風險仍然是機構重點關注的領域。

監管環境越來越嚴格繼續成為受訪成員機構最關注的領域，其中大量資源需要投放到認識您的客戶 (KYC)、反洗錢和銷售實踐和適當性方面。隨着價格透明度越來越受關注，機構紛紛致力對前綫員工提供更多培訓，加強對利差和佣金的系統控制，並修訂信息披露內容。私人財富管理機構可藉此機會實施監管科技 (Regtech) 方案等科技，從而降低成本，提高效率，加強風險管理並提高法律法規的合規程度。

在人才供應方面，雖然客戶經理的供應有所增加，但他們仍然被視為是人才短缺最嚴重的領域。受訪者指出，栽培新客戶經理可以是一個漫長的過程，而且隨着私人銀行不斷更加積極與外部資產管理機構爭奪資深客戶經理，資深客戶經理的需求也在不斷加劇。薪酬和減輕行政工序負擔被視為是吸引客戶經理的最重要因素。鑒於大部分私人財富管理機構將更多注意力放在加速數碼化的發展上，若有更多IT基礎設施提供支持，也被視為是一個吸引人才的關鍵因素。

雖然宏觀經濟環境仍然充滿挑戰，但香港的私人財富管理行業仍存在廣闊的增長空間。與此同時，新冠肺炎疫情可能會徹底地改變私人財富管理機構的運作模式，以及客戶的期望和投資策略。如果機構能夠推動業務和運營模式的轉型，調整產品服務方案，並為其員工配備適當工具和科技，從而在新現實中有效地服務客戶，這些機構將能脫穎而出取得長遠成功。向數碼服務轉型的步伐不斷加快，目前尋求在科技上作出更大投資的機構，有望在將來實現更高的成本和運營效益。

最後，我們想藉此機會衷心感謝參與本次報告的所有調查對象和受訪者。

關鍵調查結果：



香港私人財富管理行業克服了自2019年6月以來史無前例的嚴峻挑戰



中國內地市場、家族辦公室和爭取年輕一代為新的客戶，仍然是香港私人財富管理行業的主要增長機遇



行業在滿足客戶的數碼化期望方面不斷進步，客戶對私人財富管理機構的評價已高於機構自身的評價。新冠肺炎疫情加速了數碼化轉型，但機構需要加緊消除實施科技方案時遇到的挑戰



鑒於香港近期的事件和環球市場不明朗因素，行業對監管環境仍感到憂慮



雖然人才供應不斷增加，但招聘、挽留和物色具備適當技能和經驗的人才，仍然是業界面對的主要挑戰

克服挑戰 重的時期

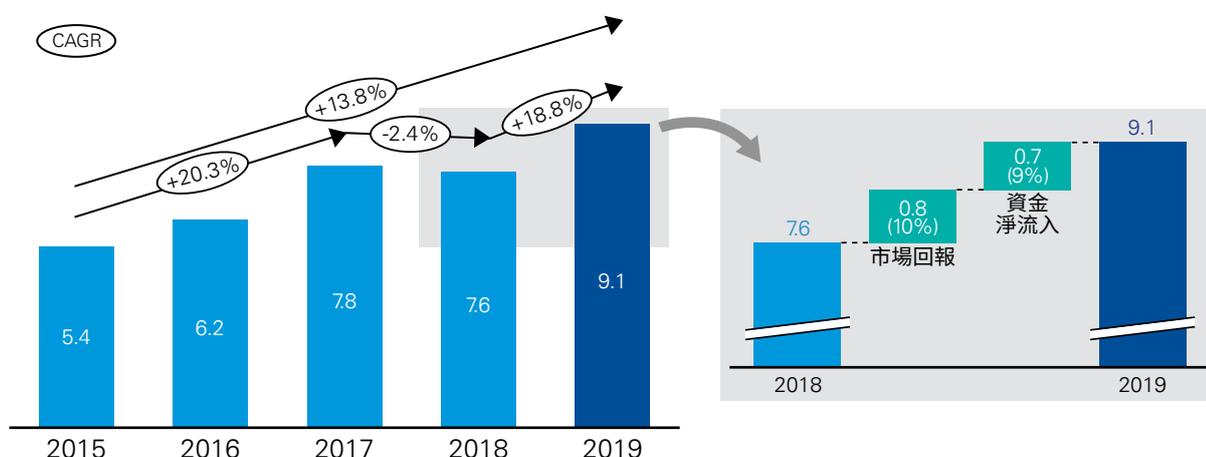
香港私人財富管理行業克服了自2019年6月以來史無前例的嚴峻挑戰

香港在史無前例的挑戰中仍能保持靈活應變的能力

2019年和2020年對於全球經濟增長以及對於香港來說都充滿挑戰，香港由於中美貿易衝突、社會事件以及新冠肺炎疫情帶來的重大社會經濟影響而飽受衝擊。然而，香港的私人財富管理行業在身處這些逆境中，無論在資產管理規模(AUM)以及滿足客戶期望方面仍能保持靈活應變的能力。

行業資產管理規模從2018年的7.6萬億港元(1萬億美元)大幅增長至2019年的9.1萬億港元(1.2萬億美元)，增幅高達19%¹(參見圖1)。雖然市場預計資金會外流，但我們看到2019年的資金淨流入為6,810億港元(約為2018年12月資產管理規模的9%)，加上資產回報率達10%，令資產管理規模呈健康增長勢態。雖然這些數據屬於新冠肺炎疫情爆發前的行業資產管理規模，但它們顯示出即使2019年存在其他挑戰，但市場仍呈現積極的投資前景。

圖1: 香港私人財富管理行業的資產管理規模概況(萬億港元)

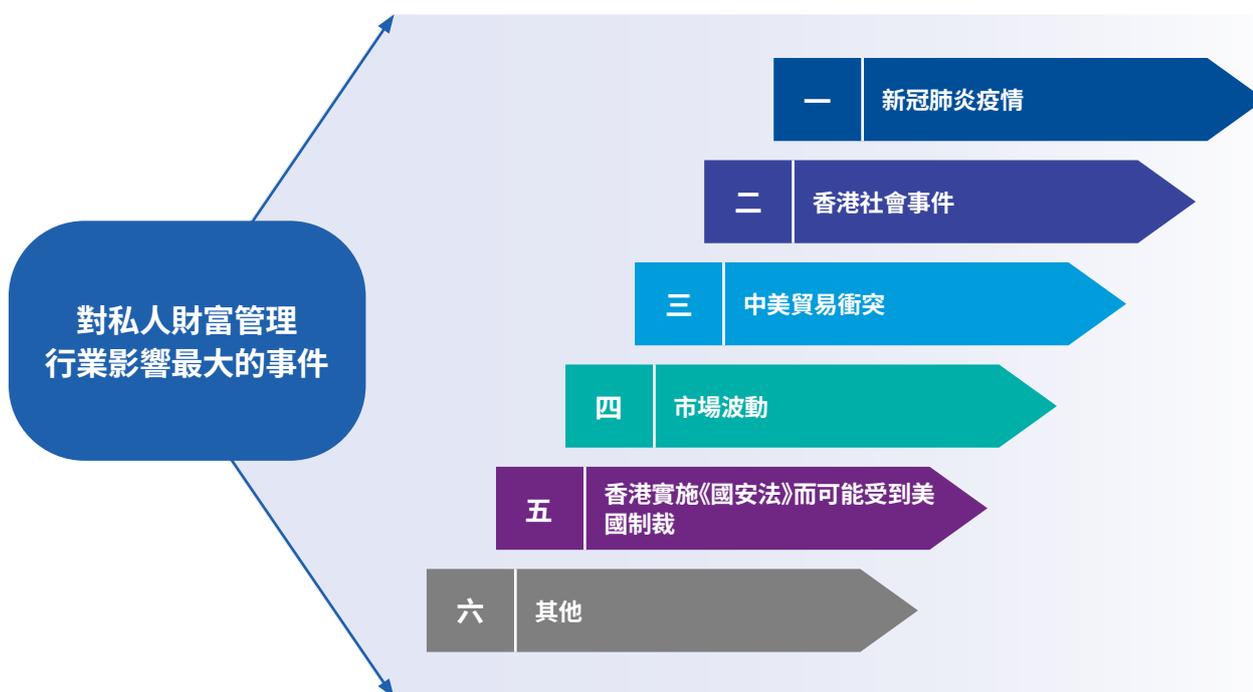


註: 數據經四捨五入, 因此不進行匯總

資料來源: 香港證監會(SFC)《2019年資產和財富管理活動調查》

¹ 《2019年年資產和財富管理活動調查》, 香港證監會(SFC), 2020年8月

圖2:對私人財富管理行業影響最大的事件



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

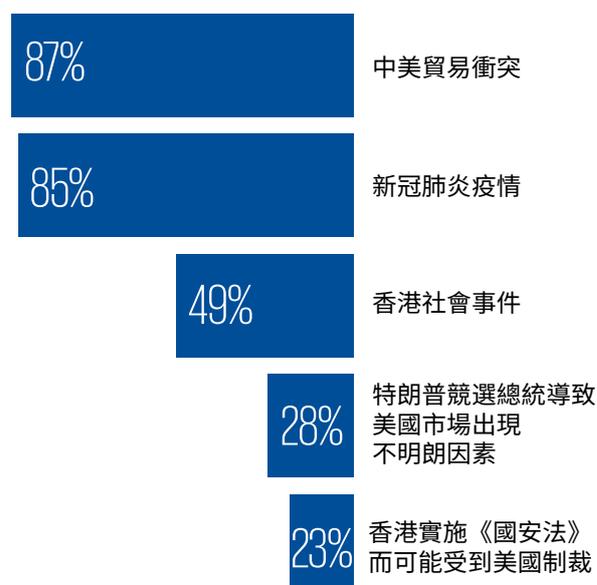
香港的高淨值人士(即可投資資產規模超過100萬美元的人士)的數量在2018年至2019年期間增長12%，達到了172,000人²；億萬富豪人數增長10%，達到了96人³。這是由於區內的經濟增長以及2019年資產價格回升所帶動。

新冠肺炎疫情在過去一年被視為對私人財富管理行業影響最大，而中美貿易衝突對客戶的投資前景影響最大

在6月和7月調查進行期間，私人財富管理公會成員機構認為新冠肺炎疫情對香港私人財富管理行業影響最大，其次是香港社會事件和中美貿易衝突(參見圖2)。

以上三個事件同樣被視為對受訪客戶的投資前景影響最大，但中美貿易衝突的排名則略高於新冠肺炎疫情(參見圖3)。

圖3:影響客戶投資前景和風險承受能力的宏觀趨勢



註:基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

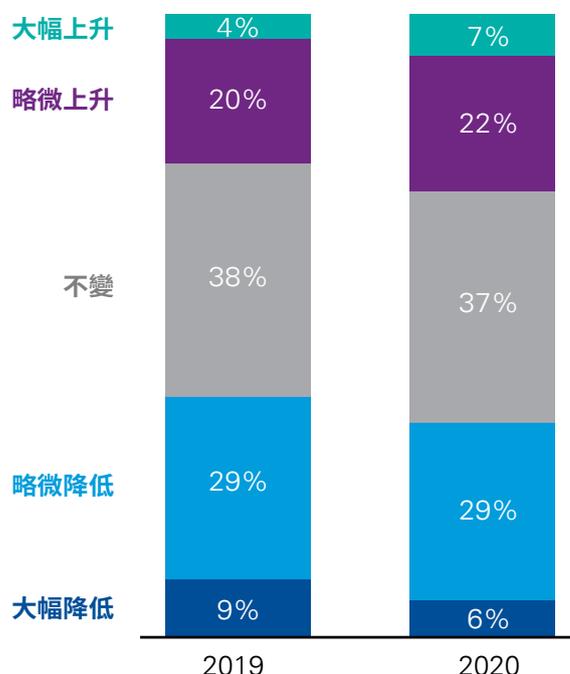
2 《世界財富報告》, Cappgemini, 2020年7月
3 《2020年富豪普查》, Wealth-X, 2020年6月

投資策略出現變化

環球資本市場在2020年上半年大幅波動。3月，由於投資者開始關注新冠肺炎疫情大流行的潛在經濟影響，許多環球指數與2019年年底相比下降約25%。在本報告的調查於6月份進行期間，市場情緒已恢復到新冠肺炎疫情前的水平，客戶在未來12個月內就所有資產類別承擔投資風險的意願，與去年相比維持相同（參見圖4）。

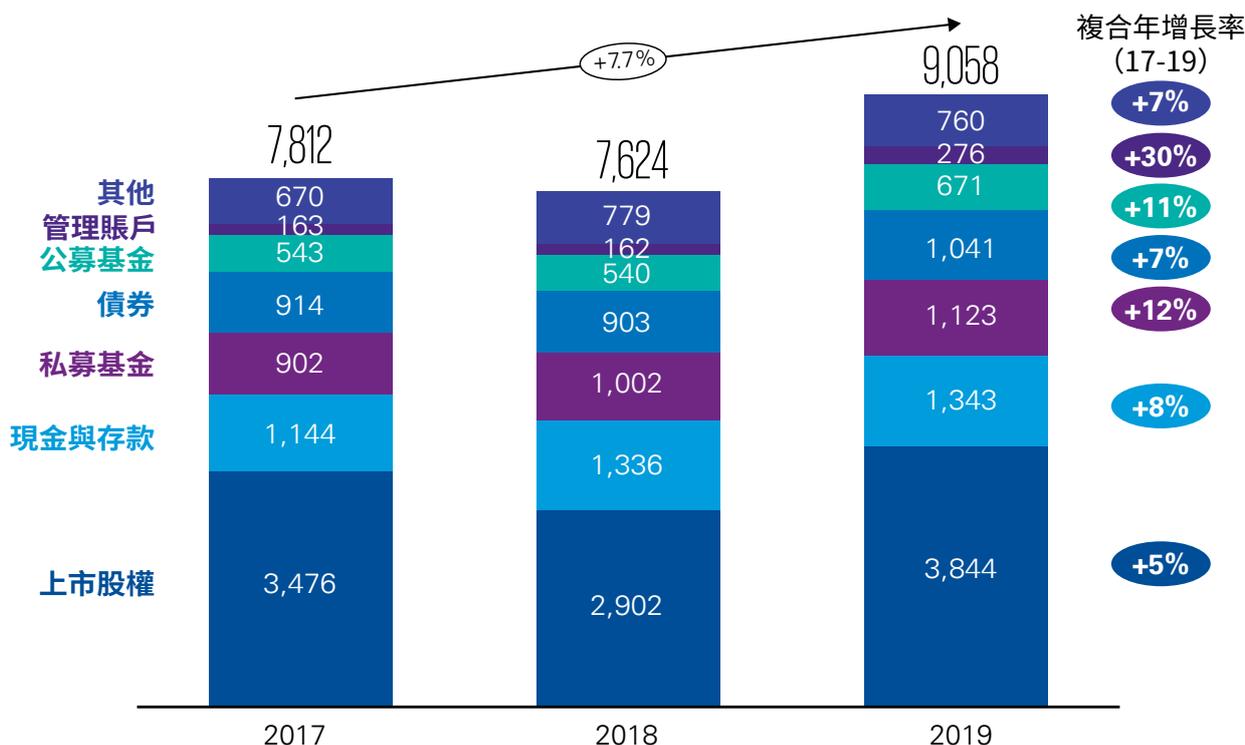
一名來自大型私人財富管理機構的受訪者指出，客戶的總體參與度與新冠肺炎疫情爆發前的水平保持相若，但交易活動則有所增加。我們也觀察到，投資戰略發生了根本變化，其中超過三分之二的受訪客戶將「在低息環境中提高收益」作為他們最重要的投資目標（參見圖6）。許多客戶仍對股票投資感興趣，而另一位受訪者則指出，在市場不明朗因素持續的情況下，投資者越來越重視短期投資策略。投資者對科技和醫療保健領域等部分領域的投資興趣也在不斷增加。

圖4: 相比過去12個月，在未來12個月內就所有資產類別承擔投資風險的意願



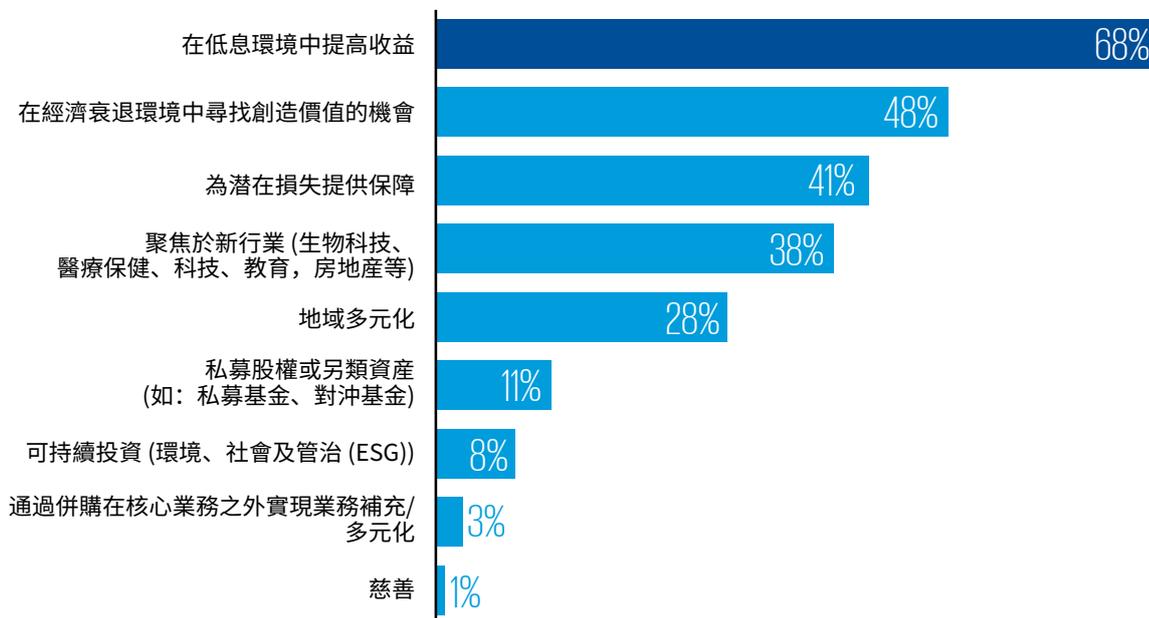
註：數據經四捨五入，總和可能不等於100%
資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

圖5: 私人財富管理行業的資產管理規模 (按資產和產品類型劃分) 2017-2019 (十億港元)



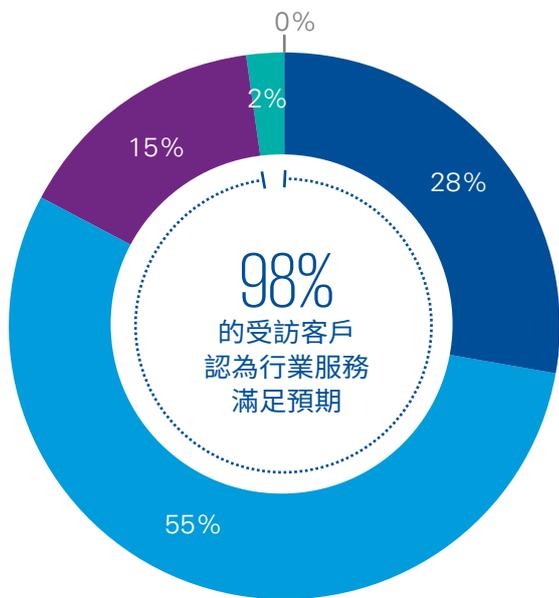
資料來源：香港證監會 (SFC) 2018年和2019年《資產和財富管理活動調查》

圖6:近期宏觀經濟不明朗環境下的整體投資焦點



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

圖7:對私人財富管理經理因新冠肺炎疫情而長期在家工作期間的工作表現看法



- 超出預期
- 滿足大部分預期
- 远低于預期
- 滿足預期
- 未滿足預期

資料來源:私人財富管理公會客戶調查;畢馬威分析

行業在新冠肺炎疫情期間成功達到了客戶的期望

香港私人財富管理行業能很好地適應新冠肺炎疫情期間帶來的新工作模式,其中98%的受訪客戶表示在該段期間,私人財富管理行業能滿足大部分期望、滿足期望或超越了他們的期望(參見圖7)。私人財富管理機構的受訪者指出,他們的機構在很短時間內迅速提升了基礎設施的支援能力,讓面向客戶的員工能夠更有效地以遙距操作模式與客戶互動。這包括為他們配備筆記本電腦並增強手機功能,從而支持他們以更有效的方式與客戶遙距互動。

由於科技進步，大部分私人財富管理機構的業務持續經營計劃獲證實甚為健全，並能迅速適應新冠肺炎疫情下的環境，但在家工作在後勤安排上對部分機構帶來挑戰

四分之三的受訪成員機構認為，他們機構的業務持續經營計劃在面對新冠肺炎疫情的環境下獲證實甚為健全。許多受訪者指出，與幾年前相比，近期的科技方案有助確保其機構有更強大的能力應對挑戰。37%的受訪者表示，他們的科技在疫情大流行期間無縫協作，而57%受訪者表示，他們的科技在進行較小型的升級後可應付相關需求（參見圖8）。只有6%的成員表示他們的科技無法應對挑戰。

在受訪成員機構中，約47%的員工在新冠肺炎疫情期間在家工作，其中中台和後台人員的比例較高（參見圖9）。後勤安排上的挑戰令部分員工不能在家工作。例如，一位行業高管人員指出，在家辦公對於交易櫃檯來說根本不可行，因為他們需要與市場保持連通，這很難在家中網絡作出複製。此外，設置錄音系統以監察銷售過程也很複雜。對於家中沒有合適工作空間或家庭成員眾多的員工，設置合適的在家工作環境也可能甚具挑戰性。

另一受訪者指出，無法親身與客戶互動會阻礙客戶經理與客戶討論敏感戰略議題。尋找新客戶的能力也會受到影響，其中一位受訪者預計這將影響其機構在2021年的業務和增長。

圖8: 科技是否能應付新冠肺炎疫情爆發期間在家工作的需要

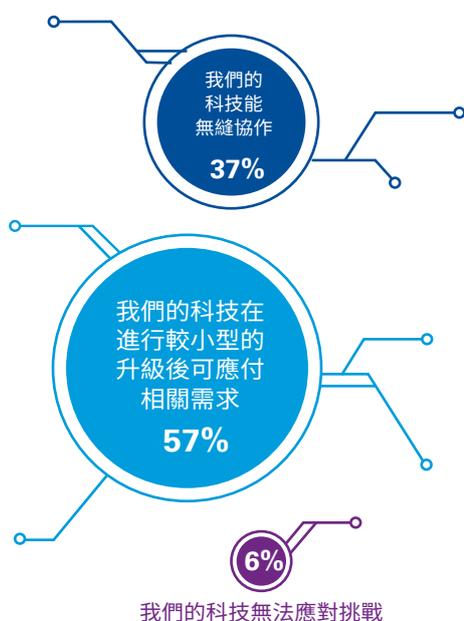
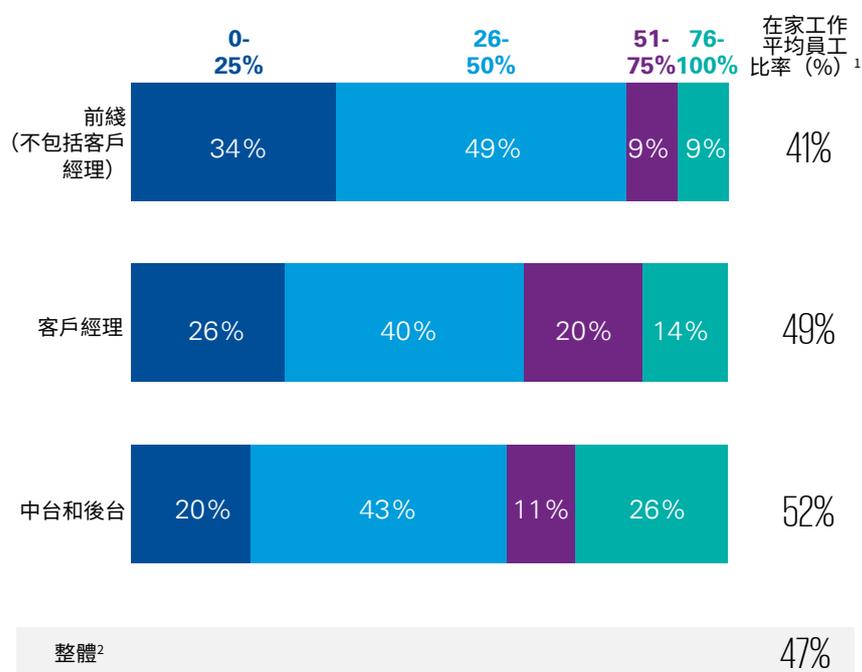


圖9: 新冠肺炎疫情爆發期間在家工作的PWM成員公司員工百分比(按職能劃分)



資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

註: (1) 疫情大流行期間在家工作的員工平均比率(按職能劃分);

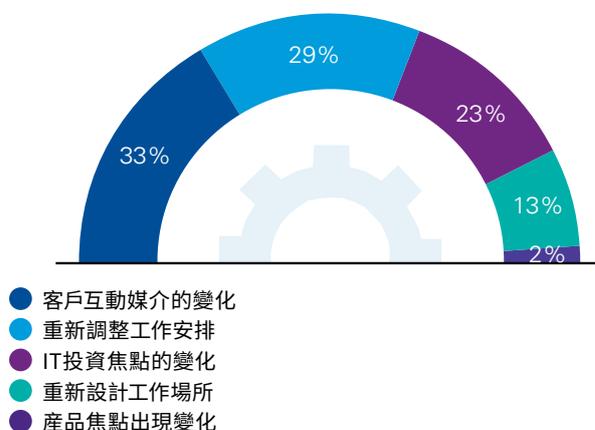
(2) 三類員工的平均值; (3) 四捨五入到最接近的整數, 總和可能不等於100%

資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

新冠肺炎疫情可能會徹底改變私人財富管理機構在未來的運營模式

新冠肺炎疫情可能會對私人財富管理機構的運營模式產生長遠影響。調查受訪者認為最重要的影響包括與客戶互動的變化和工作安排的重新調整(參見圖10)。部分受訪者指出,整個行業的科技實力得到迅速加強,讓機構可以具備額外能力安排更多員工在家工作。向數碼渠道轉型需要具備一套不同的技能,並且即使在減少面對面交流下仍能與客戶保持緊密牢固的關係。此外,新的運營和科技風險也會因此而出現,需要妥善管理。

圖10:新冠肺炎疫情對運營模式的長期影響



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

主要觀點



鑒於市場不明朗因素持續,機構需要開發或推出新產品以配合客戶不斷變化的投資策略和風險偏好



繼續推動運營模式的轉型以盡量實現數碼化,並為員工配備適當的工具和科技,在新冠肺炎疫情帶來的新現實中有效地吸納新客戶,並為現有客戶提供完善服務



在當前充滿挑戰的環境中,集中確保整個運營模型保持靈活應變(考慮雙重黑天鵝事件的出現)



考慮這一新現實帶來的風險和監管影響,如何妥善營運以確保風險得到適當管理,貫徹履行合規義務

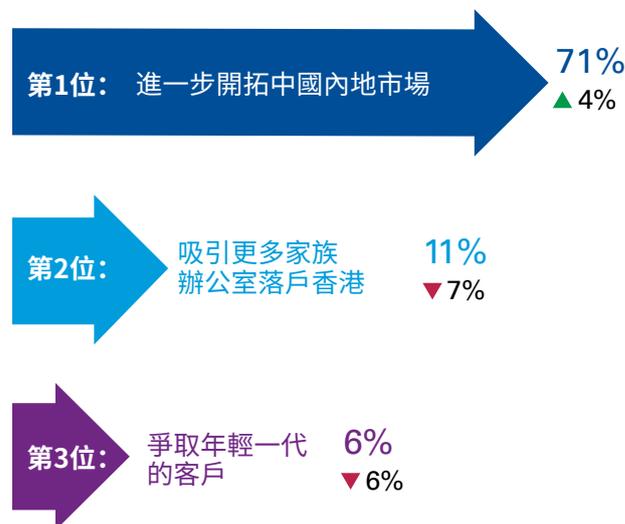
促進市場 增長

中國內地市場、家族辦公室和爭取年輕一代的客戶，仍然是香港私人財富管理行業的主要增長機遇

中國內地仍被視為存在最強勁的增長潛力，而大灣區是關鍵的驅動因素

雖然在過去一年，香港私人財富管理行業面臨着一系列挑戰，其增長預期仍基本維持不變。預計在未來五年，其資產管理規模的年複合增長率為5-10%，行業利潤則大致維持當前水平。與去年相比，主要增長機遇沒有發生顯著變化，大部分受訪成員機構表示主要機遇來自「進一步拓展中國內地市場」。受訪者指出，涵蓋香港、澳門及廣東九市的粵港澳大灣區的持續發展，將成為關鍵的推動因素。而「吸引更多家族辦公室落戶香港」和「爭取年輕一代的客戶（包括年輕企業家）」則緊隨其後（參見圖11）。

圖11: 推動香港私人財富管理行業發展的最常用方法



▲ 與2019年相比增加的百分點
▼ 與2019年相比減少的百分點

資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

中國內地仍是核心增長動力

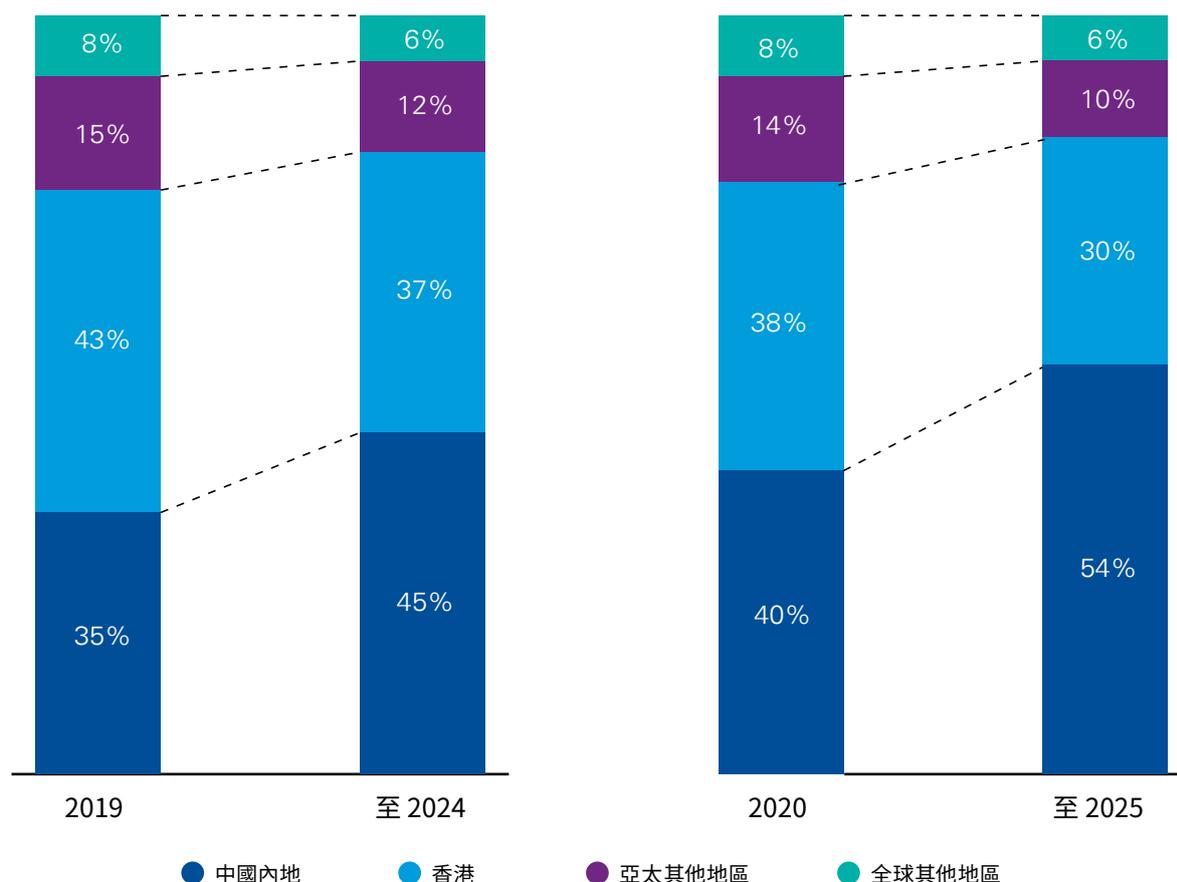
各受訪成員機構表示，與2019年相比，目前其資產管理規模中來自中國內地的資產平均佔比已從35%上升至40%（參見圖12）。到了2025年，這個佔比預計將提高至54%，顯示中國內地市場對香港私人財富管理行業的重要性將不斷上升。未來五年，來自香港和其他海外市場的資產管理規模預計將出現下降。

這個觀點得到了大量受訪者的認同，他們指出中國市場目前仍是全球增長最快的市場之一，對於吸納中國市場不斷創造的財富，香港無疑是處於一個有利的位

置。隨着中國政府繼續進一步開放中國的金融服務業，這為香港鞏固了其在粵港澳大灣區中國際財富和資產管理樞紐的角色，也為香港金融機構深入開拓中國市場創造了良好的機遇。

受訪者表示，香港全面的產品組合和廣泛的資產類別使其具備了為中國內地客戶提供完善服務的卓越能力。此外，對於中國內地客戶而言，香港也是進入國際市場及尋求健全投資者保障機制的理想地點。

圖12: 香港私人財富管理行業的資產管理規模 (按來源劃分)



資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析



粵港澳大灣區「跨境理財通」在發展過程中邁進了重要一步

2020年6月，中國人民銀行、香港金融管理局（金管局）和澳門金管局公佈了關於粵港澳大灣區「跨境理財通」業務試點的聯合公告⁴，受到了金融服務業界的廣泛歡迎。「跨境理財通」是私人財富管理公會和畢馬威中國共同發表的《2018白皮書》中的重要建議，有關安排可讓粵港澳大灣區居民在區內進行財富管理產品的投資提供便利⁵。受訪成員機構中，71%認為該建議依然高度切合當前形勢，另外20%則認為該建議頗為重要。該業務試點的推行表明，各地政府和監管機構正積極聽取業界關於如何推動私人財富管理市場發展的意見。

在「跨境理財通」計劃下，粵港澳大灣區中的中國內地城市居民可以對香港、澳門銀行分銷的合資格投資產品進行投資，香港、澳門居民也可以對中國內地銀行分銷的合資格投資產品進行投資。跨境匯款將以人民幣結算，並通過專用匯款和投資賬戶實現閉環轉賬和封閉管理。跨境資金流動也將由總額和個人投資者配額管理。

雖然以目前來看，該業務試點很可能僅涵蓋面向廣大富裕客戶的簡單投資產品，但該聯合公告仍受到業界廣泛歡迎，也被視為是一個積極的信號，預示着未來可能進一步向更富裕人群的服務領域開放。獲取更多與產品、投資者資格、配額結構相關的信息，將有助於進一步了解該業務試點對各客戶群可帶來的優惠。

家族辦公室仍是關注焦點，但應採取更多措施以提升香港的競爭力

家族辦公室是私人財富管理行業一個重要的組成部分，通常可反映出市場的整體能力和穩健程度。近年來，亞洲地區的家族辦公室數量快速增加，因此香港必須迅速作出行動，積極宣傳自身在家族辦公室行業的領先樞紐地位，以充分把握這一契機。

⁴ 中國人民銀行、香港金融管理局、澳門金融管理局關於在粵港澳大灣區開展「跨境理財通」業務試點的聯合公告，香港金管局，2020年6月

⁵ 《香港：未來全球財富管理的領先中心》，私人財富管理公會和畢馬威中國，2018年9月

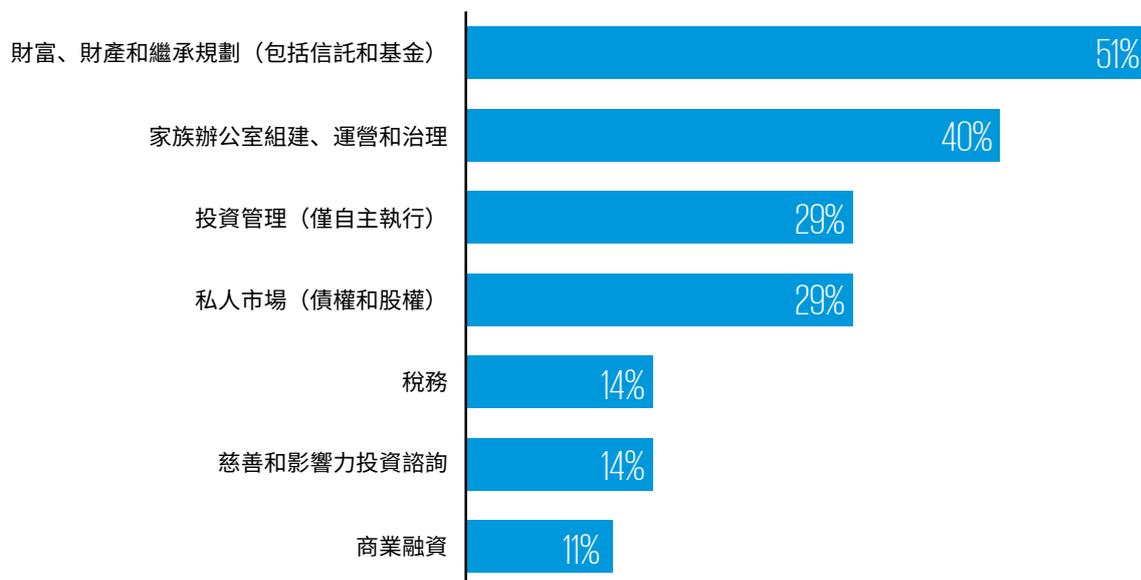
認為家族辦公室作為業務來源的重要性不斷增加的受訪成員機構佔比從去年的64%增加到73%。他們認為，吸引家族辦公室進駐香港的最有效關鍵改革措施包括「更富吸引力的稅收政策」和「基於知識和經驗的基礎上簡化適當性和披露要求」。

2020年7月，香港金融發展局（「金發局」）發表了一份名為《齊家有道：以香港為家族辦公室樞紐》⁶的文章，其中包含了一系列建議，旨在為香港境內的家族辦公室創造一個更為有利的監管環境。這些建議與私人財富管理公會和畢馬威中國聯合發佈的《2018白皮書》中的建議一脈相承，主要聚焦四大關鍵領域：監管要求、稅務考量、人才發展和跨界別合作。受訪者普遍支持有關立場，更有行業高管人員表示香港具備改進的空間，尤其是在監管牌照要求和稅收優惠方面。在這些領域制定相關政策，將有助加強香港作為家族辦公室樞紐的競爭優勢。

此外，香港證監會於2020年9月發佈了有關家族信託或家族辦公室擁有的投資工具的更新指引。更新的指引允許將更多由具備豐富經驗的專業人員打理的單一家族辦公室視為企業專業投資者，可免受部分與銷售適當性、客戶協議及披露相關規定的約束。證監會還於2020年1月和9月分別發佈了通函和常見問題解答，以進一步澄清家族辦公室是否在持牌下才可在香港開展投資活動。證監會的指引有助於推動香港家族辦公室樞紐地位的深入發展。

51%的受訪者認為，「財富、財產和繼承規劃服務」是家族辦公室最需要提供的服務（參見圖13）。「家族辦公室組建、運營和治理」、「投資管理」和「私人市場」緊隨其後，分別佔40%、29%和29%。

圖13: 家族辦公室的服務需求



註：基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

⁶ 《齊家有道：以香港為家族辦公室樞紐》，香港金融發展局，2020年7月



圖14:吸引下一代客戶的要素



註:基於受訪者選出的前三項進行排序
資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

「爭取年輕一代的客戶」位列第三; 適當的數碼化和人才戰略是成功關鍵

「爭取年輕一代的客戶」是香港私人財富管理行業的另一重要增長推動因素。由於越來越多的財富通過家族繼承傳承至下一代,同時年輕企業家正利用科技和新經濟企業創造新財富,這一客戶群的影響力日漸重要。為把握這一機遇,私人財富管理行業應制定適當的方案以迎合這個客戶群的需求與期望。受訪成員機構表示,「全面數碼生態系統/多渠道服務」、「自助投資平台」和「即時通信應用程式」是最能吸引下一代客戶的三大能力(參見圖14)。

年輕一代客戶希望解決方案和服務能融入數碼生態系統,以涵蓋財務和生活方式的需要,這一點也不令人感到意外。私人財富管理行業也開始意識到這一點,部分機構推出的解決方案中已經借助通信應用程式為客戶提供服務。



年輕一代的投資策略和偏好與其他客戶群體也明顯不同，例如他們更加關注ESG、影響力投資和加密貨幣。受訪的行業高管人員表示，他們正尋求通過與客戶年齡相若，最重要是具備數碼化思維的私人財富管理專業人員為年輕一代客戶提供服務。

客戶關注向年輕一代傳承財富，也為香港通過學習其他先進市場的經驗，從而進一步建立自身家族辦公室的能力創造了機遇。例如，某受訪者指出，歐洲和美國市場部分客戶的財富已經傳承了七、八代，因此可能

具備更為豐富的投資策略以及更加成熟健全的方案。相對而言，亞洲近代創富浪潮歷史較短，意味着家族財富大多數僅傳承了一至兩代。財富、財產和繼承規劃服務等能力的持續發展，將使香港在為尋求於中國內地和其他地區開拓投資機遇的成熟歐洲家族辦公室提供服務方面處於有利位置。

主要觀點



加速業務和商業模式轉型，以把握中國市場的增長機遇，其中包括對產品組合、分銷能力和人才的綜合考量



政府、監管機構和行業應積極攜手落實適當措施，吸引家族辦公室進駐香港



制定方案和數碼化渠道以迎合年輕一代客戶（包括年輕企業家）的需求和期望

科技

行業在滿足客戶的數碼化期望方面不斷進步，客戶對私人財富管理機構的評價已高於機構自身的評價。新冠肺炎疫情加速了數碼化轉型，但機構需要加緊消除實施科技方案時遇到的挑戰

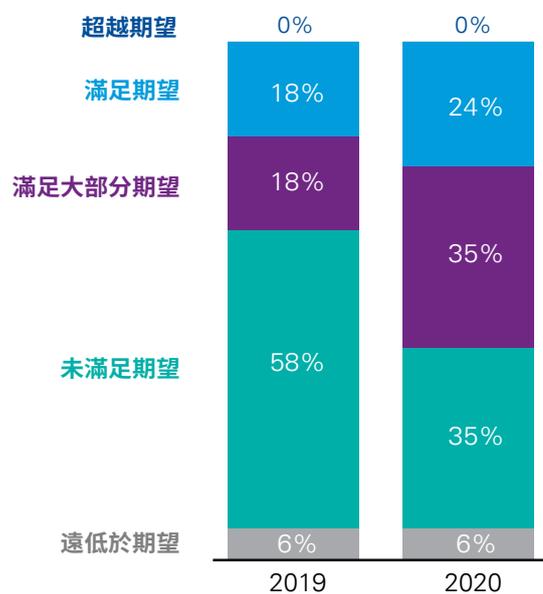
在滿足客戶的數碼化期望方面明顯進步

在受訪的私人財富管理機構中，24%表示已滿足或超越客戶對數碼化的期望，另有35%認為已滿足大部分的期望（參見圖15）。此為過去三年中錄得的最佳結果。去年，近三分之二的受訪成員機構表示其數碼產品和服務未能滿足客戶期望。對此，受訪者指出主要因素包括機構加速數碼化轉型，以及新冠肺炎疫情下明確聚焦於通過數碼形式與客戶互動所致。

受訪客戶對此持有更為樂觀的看法，56%的受訪客戶認為其私人財富管理機構能符合甚至超出他們在數碼化方面的期望，另有33%的受訪客戶表示機構能滿足他們的大部分期望（參見圖16）。雖然客戶反應正面，私人財富管理機構仍應持續關注如何加強自身的數碼產品和服務。

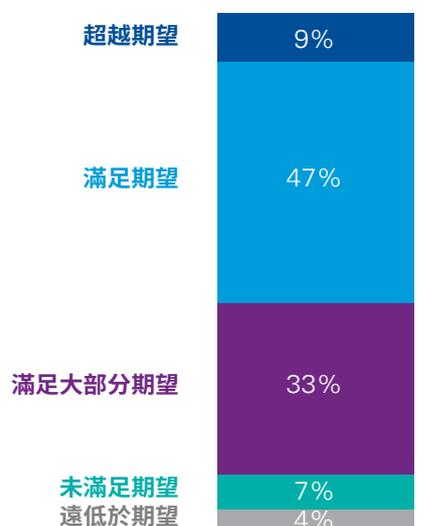
越來越多客戶希望體驗更多的數碼化交流和更佳的數碼化體驗。半數受訪成員機構認為，目前親身進行的客戶互動（如當面交流、電話交流等）中超過20%將在未來五年內改用數碼渠道進行。主要由於其他行業也向客戶提供卓越的數碼化體驗，這將很大程度上促使客戶對本行業的期望出現快速變化，因此相關投資和改善將持續成為工作重點。

圖15:私人財富管理機構對自身產品和服務是否滿足客戶期望的看法



資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

圖16: 客戶對私人財富管理機構提供數碼化產品和服務的看法

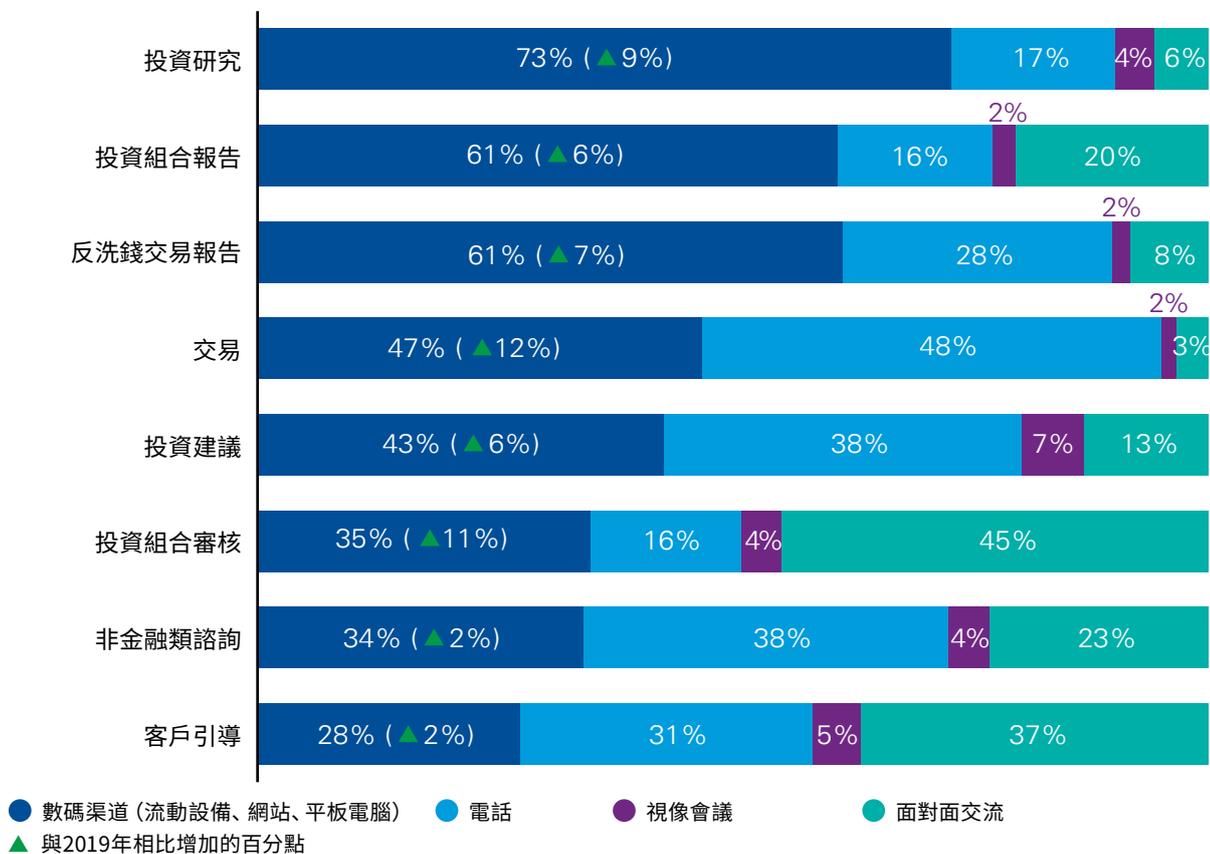


資料來源: 私人財富管理公會客戶調查; 畢馬威分析

客戶在不同諮詢階段喜歡採用不同的交付模式; 在策略討論階段則傾向面對面溝通

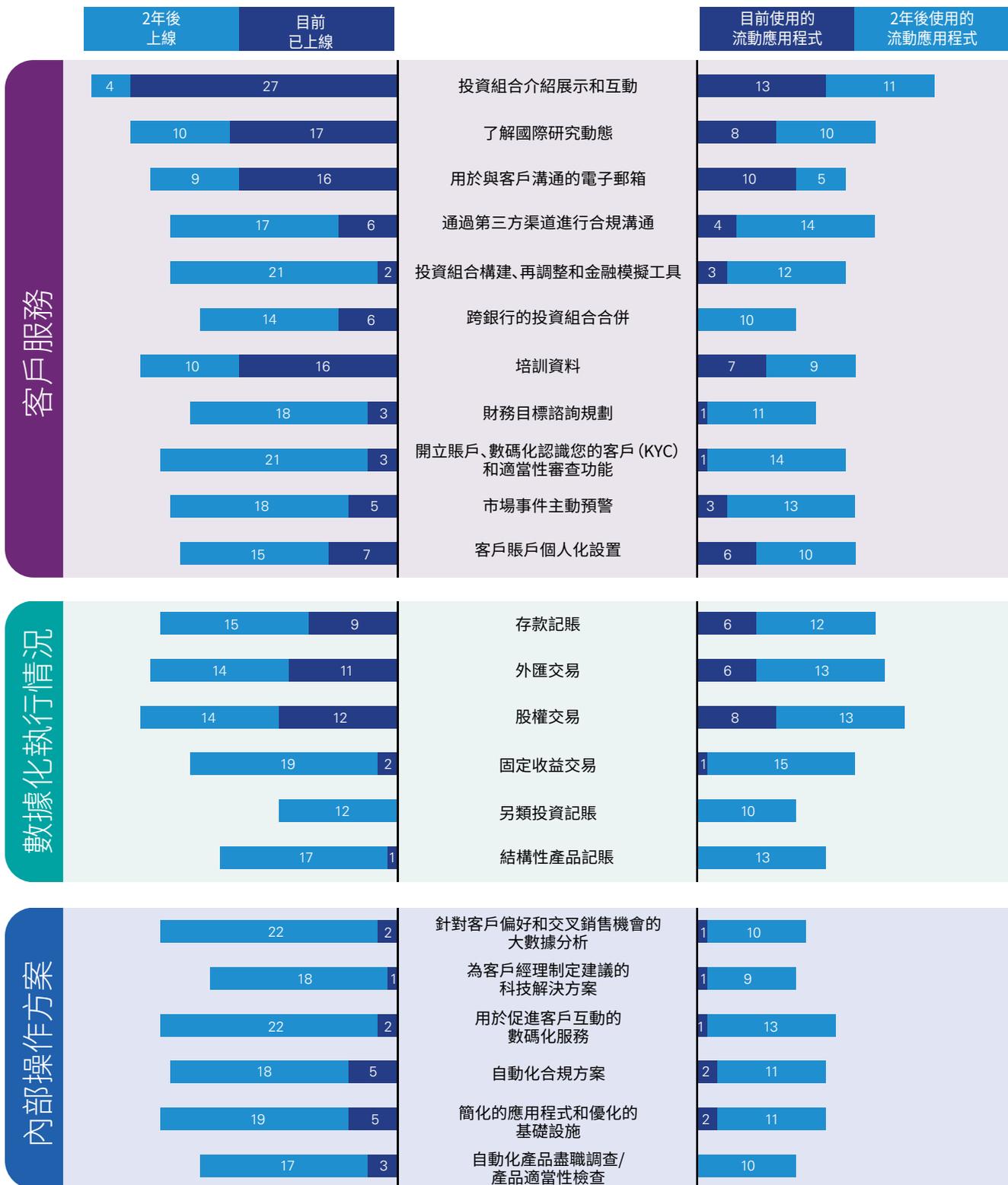
私人財富管理客戶的數碼化偏好和期望在整個諮詢過程的不同階段呈現出明顯的差異 (參見圖17)。客戶更傾向通過數碼渠道進行投資研究、投資組合報告、反洗錢交易報告和執行交易。另一方面, 在討論策略和其他敏感話題時, 當面交流仍然非常重要, 例如投資組合審核和客戶引導等。然而, 調查發現客戶在整個諮詢過程對數碼化渠道的需求整體有所上升, 其中該等需求在交易和投資組合審閱的升幅最為明顯。

圖17: 諮詢過程中客戶青睞的服務交付模式



資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

圖18:數碼化解決方案(受訪者人數)



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

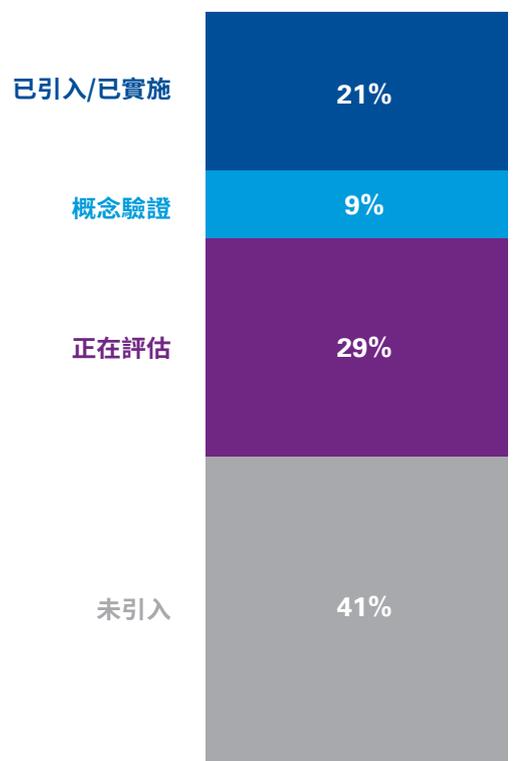
數碼化支出是降低成本的關鍵所在

雖然86%的受訪成員機構認為其成本結構能切合未來需要，但2020年的商業環境充滿挑戰進一步使成本管理成為關注焦點。為了降低成本，57%的受訪成員機構有意投資於流程自動化，51%預計將加速推進數碼化進程（參見圖19）。這意味着大部分機構從更長遠的角度審視成本結構，且願意增加投資以便逐漸提高成本和運營效益。

金融科技解決方案的運用可有助行業降低成本、提升客戶體驗並加強風險管理

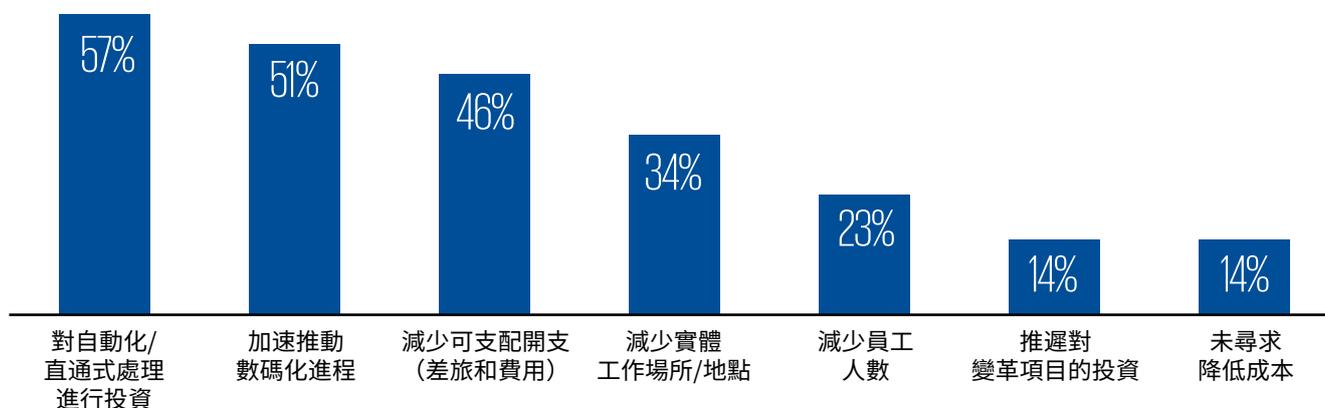
目前正是私人財富管理機構通過借助金融科技和監管科技，以降低成本、提高效率、改善客戶體驗、加強風險與合規管理的良機。過去一年，21%的受訪成員機構曾引入金融科技或監管科技方案供應商實施科技計劃，另有38%正在評估或制定概念驗證（參見圖20）。

圖20:過去一年引入金融科技/監管科技方案供應商實施科技計劃的情況



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

圖19:削減成本計劃



資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

在香港，監管科技的運用越來越受到金融機構的重視。在畢馬威的協助下，香港金管局近期發表了一份關於推動銀行業加速應用監管科技的白皮書⁷。其中包括有助私人財富管理機構採用監管科技方案的指引和建議。

雖然數碼方案可帶來明顯效益，但機構在實施過程中往往需要應對許多前所未見的挑戰。受訪成員機構中的71%將實施過程耗時較長、成本高昂列為與金融科技供應商合作的「前三大」主要挑戰之一（參見圖21）。半數受訪機構還提到「解決方案無法配合地區監管差異」以及「客戶保密數據洩露風險高於傳統解決方案」。監管科技供應商需要在這些領域作出改善，以更好地滿足客戶的需求。

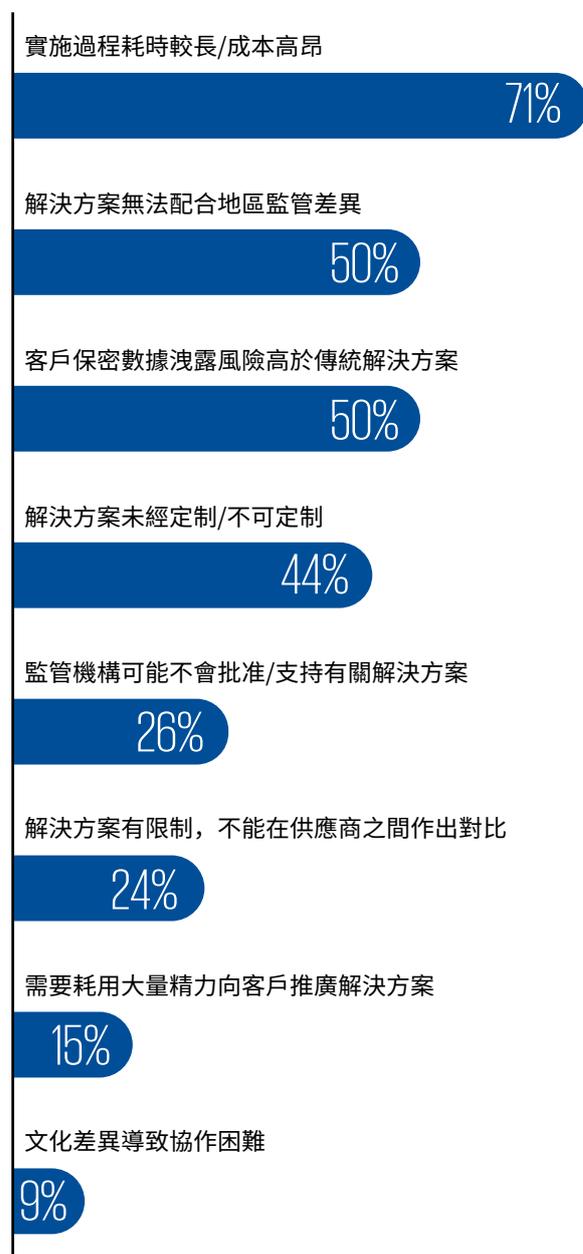
與沿用系統的整合/兼容性問題成為了科技應用的首要挑戰；網絡安全威脅和數據洩露風險仍受到重點關注

沿用系統（和數據）無法進行數碼化整合成為了科技應用的首要挑戰，68%的受訪成員機構將其列為「前三大」挑戰之一，與去年該比率為42%有所上升（參見圖22）。增幅顯著可能意味着私人財富管理機構對探索科技解決方案採取了更加積極的態度，因此將新數碼解決方案整合到沿用的複雜系統和數據架構時，遇到不少相關的常見問題。

最值得注意的地方，在於在毋須替換核心系統下，可以通過使用微服務和其他相關工具顯著改善各種功能。此舉有利於靈活滿足前線業務的各種數碼科技需求。

隨着私人財富管理機構不斷推進服務數碼化的進程，網絡安全和數據洩露風險也順理成章繼續受到重點關注。接近三分之二的受訪成員機構將它們列為「前三大」科技應用挑戰。趁新冠肺炎疫情大流行之際，網絡釣魚的威脅也大幅增加。對於在家或在海外工作而言，員工培訓、意識培養、調整控制基準和治理基準，都是對付該等威脅的有效手段。

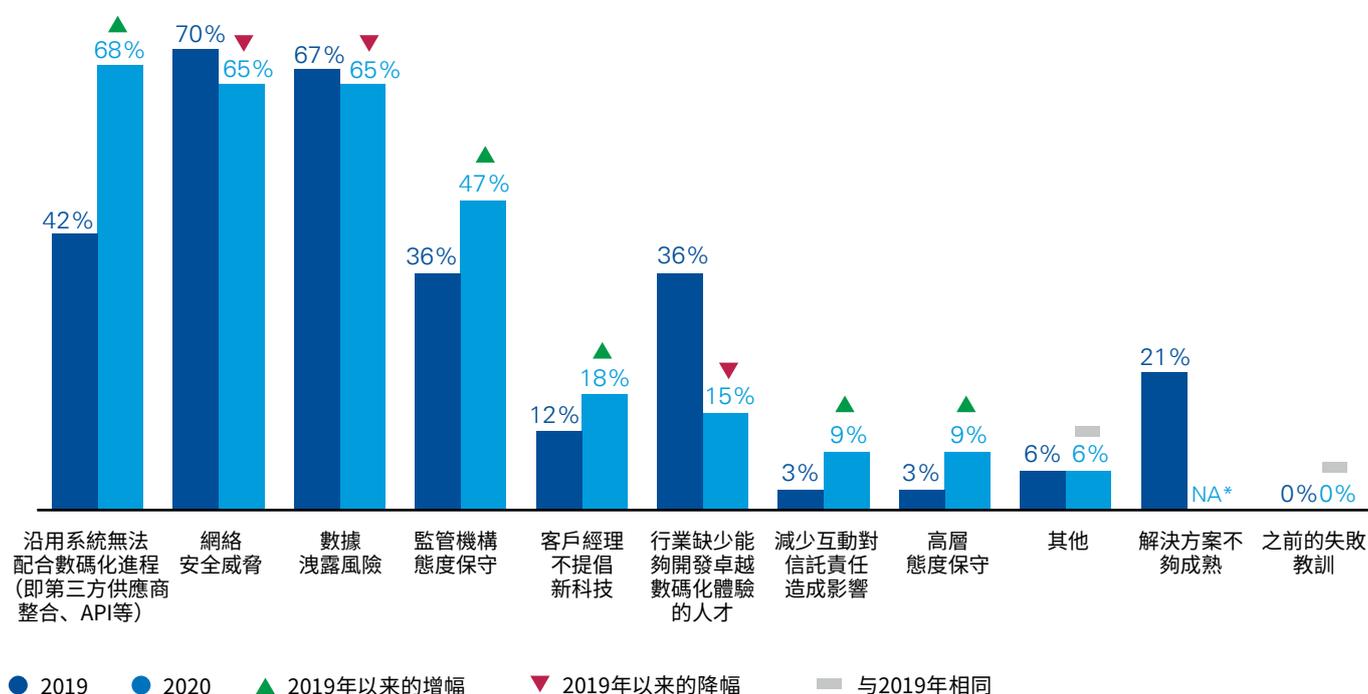
圖21:與金融科技公司合作的最大挑戰



註：基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

7 Transforming Risk Management and Compliance: Harnessing the Power of Regtech, 2020年11月，香港金管局和畢馬威中國

圖22:科技應用的主要憂慮和挑戰



註: *2020年調查中未包含;基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

主要觀點



繼續投資並推動數碼化進程,以滿足客戶瞬息萬變的期望,尤其是在投資研究等必須實現數碼化的領域



考慮採取策略措施優化成本 (如投資自動化/直通式處理程序,對差旅和開支實施成本控制)



通過科技替代或研究「凍結」核心基礎設施,以便更輕易地在其上疊加新科技,從而實現數碼化



部署網絡安全防護措施,為在家工作環境提供支持



監管

鑒於香港近期的事件和環球市場不明朗因素，行業對監管環境仍感到憂慮

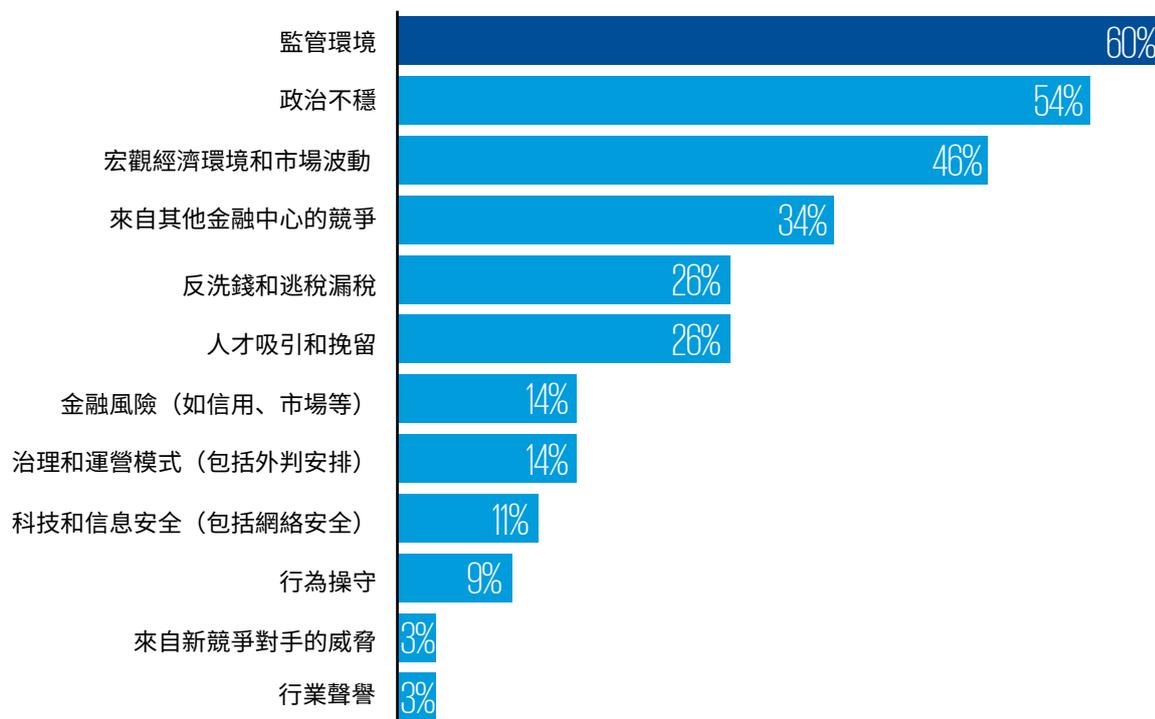
監管合規要求繼續成為香港受訪成員機構最感憂慮的課題，緊隨其後包括「政治不穩」和「宏觀經濟環境和市場波動」（參見圖23）。然而，其中一名受訪者對政府和監管機構近期在提供保障和業務可行性/效率之間採取更合理平衡的做法表示歡迎。

私人財富管理行業的受訪成員機構將大部分資源投入到「認識您的客戶和反洗錢」以及「銷售實踐和適當性」上

在受訪成員機構中，超過90%將「認識您的客戶和反洗錢」以及「銷售實踐和適當性」列為最需要投入資源的領域，與2019年的調查結果類似（參見圖24）。雖然大量資源被投放到了解客戶，客戶引導的時間卻略微

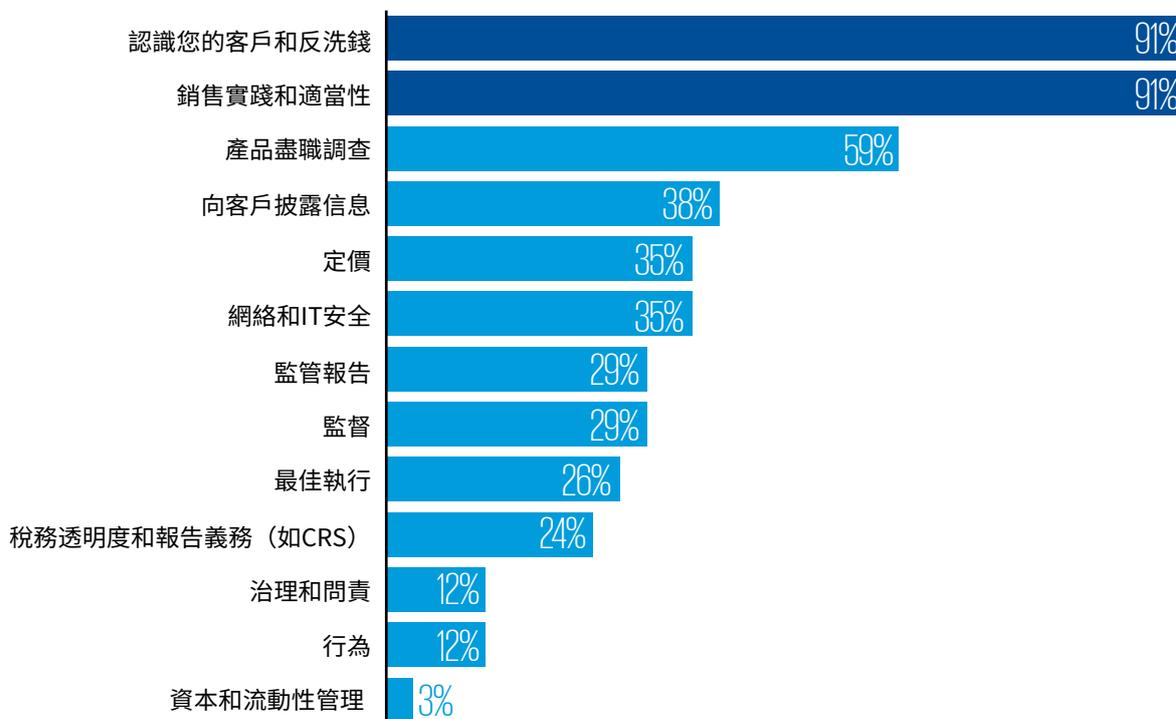
增加，回到了2018年水平，從2019年的平均47天上升到51天。「交易披露」也是另一關注焦點。對於基金產品、固定收益類產品和結構性產品而言，相關要求仍繼續影響平均交易完成時間（平均約30分鐘）。一名受訪者指出，雖然數碼化平台、交易自動化及新執行平台已經進行了大量開發工作，機構還存在空間進一步縮短交易下單和披露的時間，同時亦有需要這樣做。

圖23:受訪者對私人財富管理行業前三大憂慮的看法佔比



註:基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

圖24:資源和預算投入最多的監管領域



註:基於受訪者選出的前五項進行統計
資料來源:私人財富管理公會成員調查;畢馬威分析

業界已就監管機構對價格透明度的關注作出迅速回應，預計收費競爭壓力將日趨激烈

近年來，監管執法行動令價格透明度和公平性成為了各界關注的焦點。受訪成員機構中，71%認為行業更加關注價格透明度將導致收費競爭加劇，目前收費結構中的利益衝突問題也將受到審視(參見圖25)。

受訪成員機構認為，「加強前線員工培訓」、「增加對利差和佣金的系統控制」和「修訂客戶信息披露內容」是為客戶提高價格透明度的三大主要可行措施，分別佔82%、79%和68%(參見圖26)。

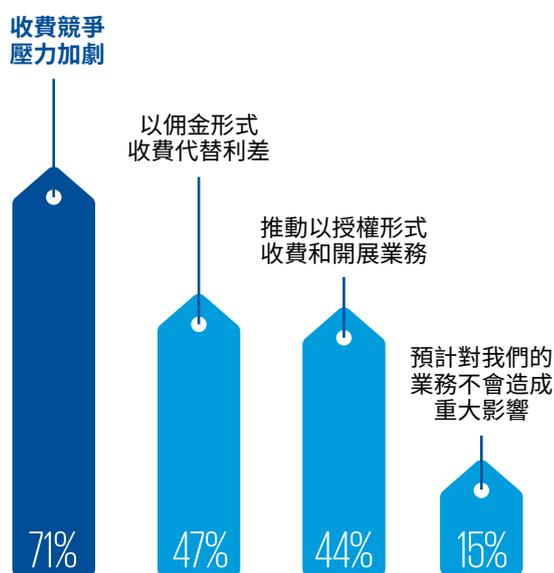
此外，接近三分之二的受訪成員機構表示，他們會借助科技實施並確保為客戶提供透明和公平的價格，僅3%指出他們沒有在這個領域借助科技(參見

圖27)。私人財富管理機構其實可以借助監管科技解決方案等科技措施及時對定價水平進行監控，並對交易活動可能存在的合規問題進行審視。

一名受訪行業高管人員表示，他希望監管機構能進一步釐清定價要求。例如，雖然證監會的行為守則已經就定價提供了指引，但新發表的報告或通告中的表述卻不容易解讀。對於新發表的通告是否取代先前的指引，也沒有作出明確說明。受訪者還表示，若能通過透明度更高的諮詢服務就定價規則的最新發展提供更清楚的解釋，可對香港業界助益甚大。

證監會和金管局已經公佈將於2020年下半年對中介機構的利潤幅度及其他作業手法進行共同主題檢視，並將主題檢視的結果向業界公佈。

圖25: 對價格透明度可能產生的主要後果的看法



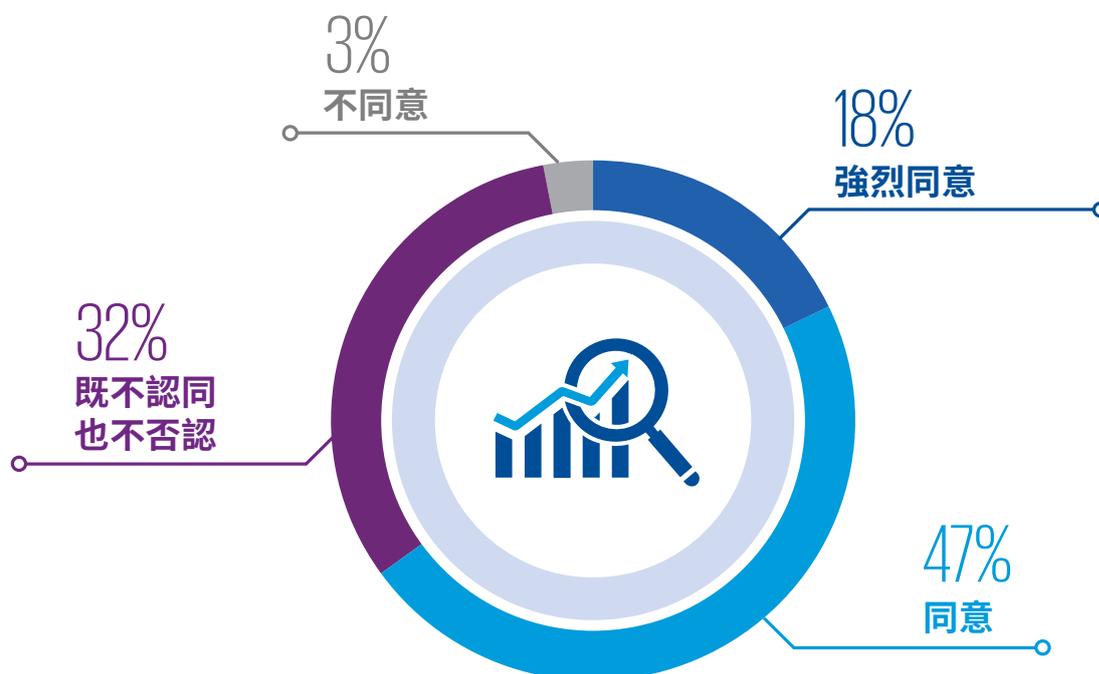
資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

圖26: 客戶價格透明度改善措施



資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

圖27: 貴公司借助科技措施實施並確保為客戶提供透明和公平的價格



資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

主要觀點



與監管機構和其他行業利益相關方保持對話和合作, 以推動私人財富管理行業實現良性發展



加強前線員工培訓、增加利差和佣金的系統控制並修訂信息披露內容, 從而為客戶提高價格透明度。考慮借助科技實施並確保為客戶提供透明和公平的價格



考慮嘗試或部署監管科技解決方案, 以降低成本、提高效率、加強風險管理

人才



雖然人才供應不斷增加，但招聘、挽留和物色具備適當技能和經驗的人才，仍然是業界面對的主要挑戰

人才供應不斷增加，但未能彌補人才缺口。新冠肺炎疫情對原有招聘流程造成了影響

雖然2019年充滿了重重挑戰，但私人財富管理公會受訪成員機構的私人財富管理從業者人數從2018年年底的3,168名增加至2019年年底的3,227名，增幅為1.9%。同樣，客戶經理人數也從2018年年底的2,229名增加至2019年年底的2,270名，增幅為1.8%⁸。然而，受訪者指出，新冠肺炎疫情對行業的人才招聘造成了嚴重影響，僱主和應徵者雙方均較為謹慎，因此新增招聘人數較少。

與去年一樣，客戶經理仍然是人才招聘的主要焦點，89%的受訪成員機構將其列為人才供應最為緊缺的「前三大」職位之一（參見圖28）。一名受訪者指出，雖然客戶經理人數可能有所上升，但人才隊伍的經驗和素質出現下降成為了問題關鍵，因為優秀的客戶經理傾向提早退休，造成的職位空缺並不容易覓得替代人選。新晉客戶經理通常需要一段較長時間，才能發展成為獲得客戶信賴的專業顧問。另有行業高管人員指出，隨着私人銀行更加積極與外部資產管理機構爭奪人才，高級客戶經理的需求日趨殷切。

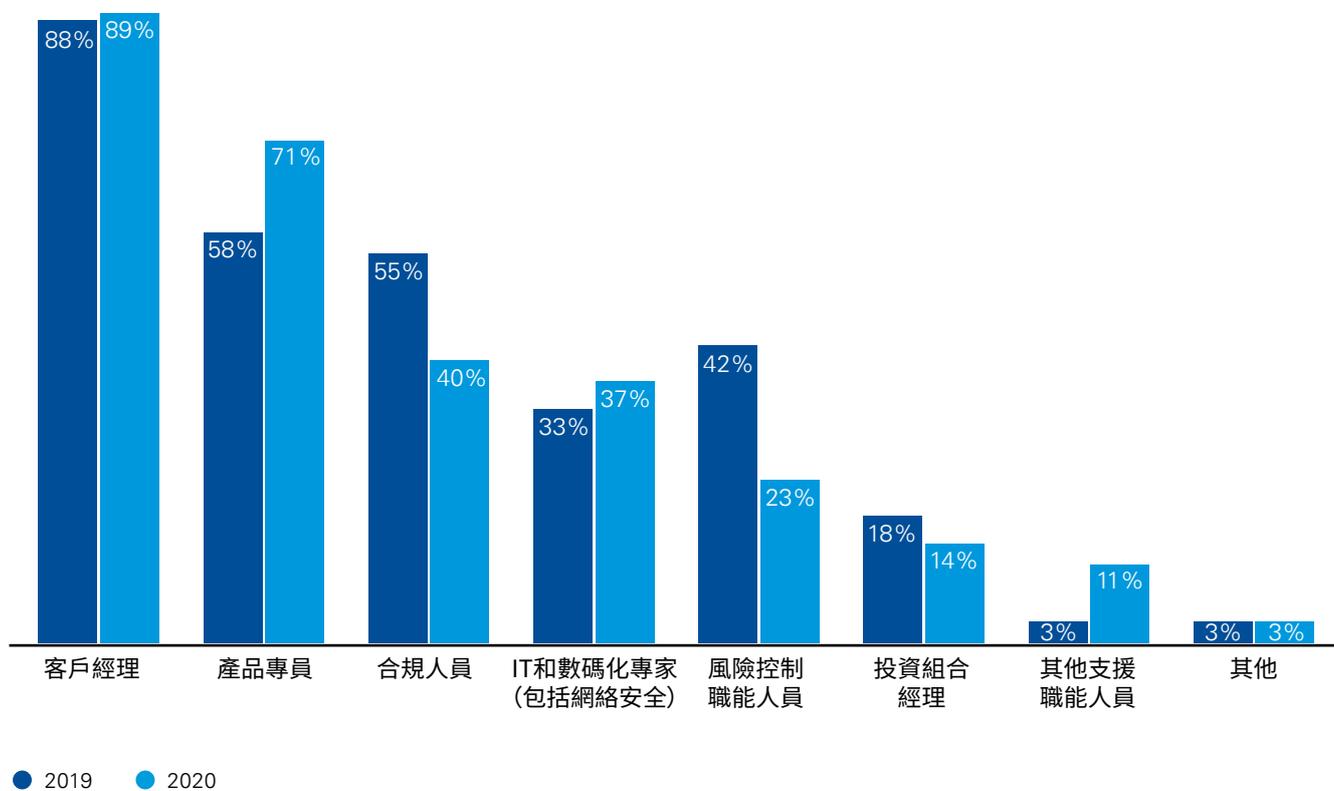
在受訪成員機構中，71%還認為產品專員的供應也嚴重不足，該比例去年僅為58%。產品專員是客戶服務團隊的重要組成部分，特別是由於客戶希望把握當前市場機遇，導致近期投資產品相關查詢不斷上升，使這個問題更為突出。

在客戶眼中，金融產品專業知識和投資組合管理經驗是客戶經理必須具備的關鍵能力，但僱主對客戶經理的技能要求不僅如此

受訪客戶將「金融產品專業知識」和「投資組合管理經驗」視為客戶經理最重要的兩項能力（參見圖29）。然而，訪談結果顯示若要取得競爭優勢和成功，還需要付出其他更多方面的努力，特別是在當前形勢下。例如，私人財富管理機構正尋求更多才多藝的人才，包括語言能力、有助把握中國內地增長機遇的個人人脈、熟悉ESG等新興投資趨勢，以及能夠迎合年輕一代客戶需求的數碼知識等。

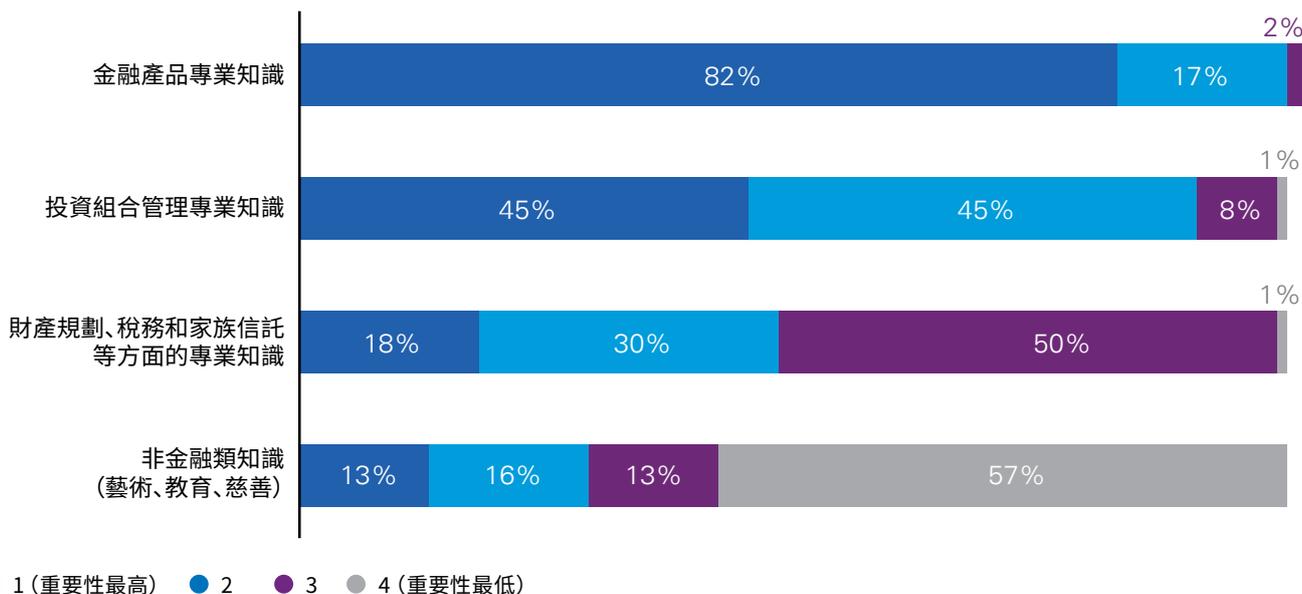
⁸ 由於今年各成員機構應要求對其2018年和2019年備用的相關從業者和客戶經理的人數進行了重報，因此數據可能與去年報告存在差異。

圖28: 人才供應嚴重短缺的職位



● 2019 ● 2020
 註: 基於受訪者選出的前三項進行統計
 資料來源: 私人財富管理公會成員調查; 畢馬威分析

圖29: 客戶經理必備的能力要素 (按重要性劃分)



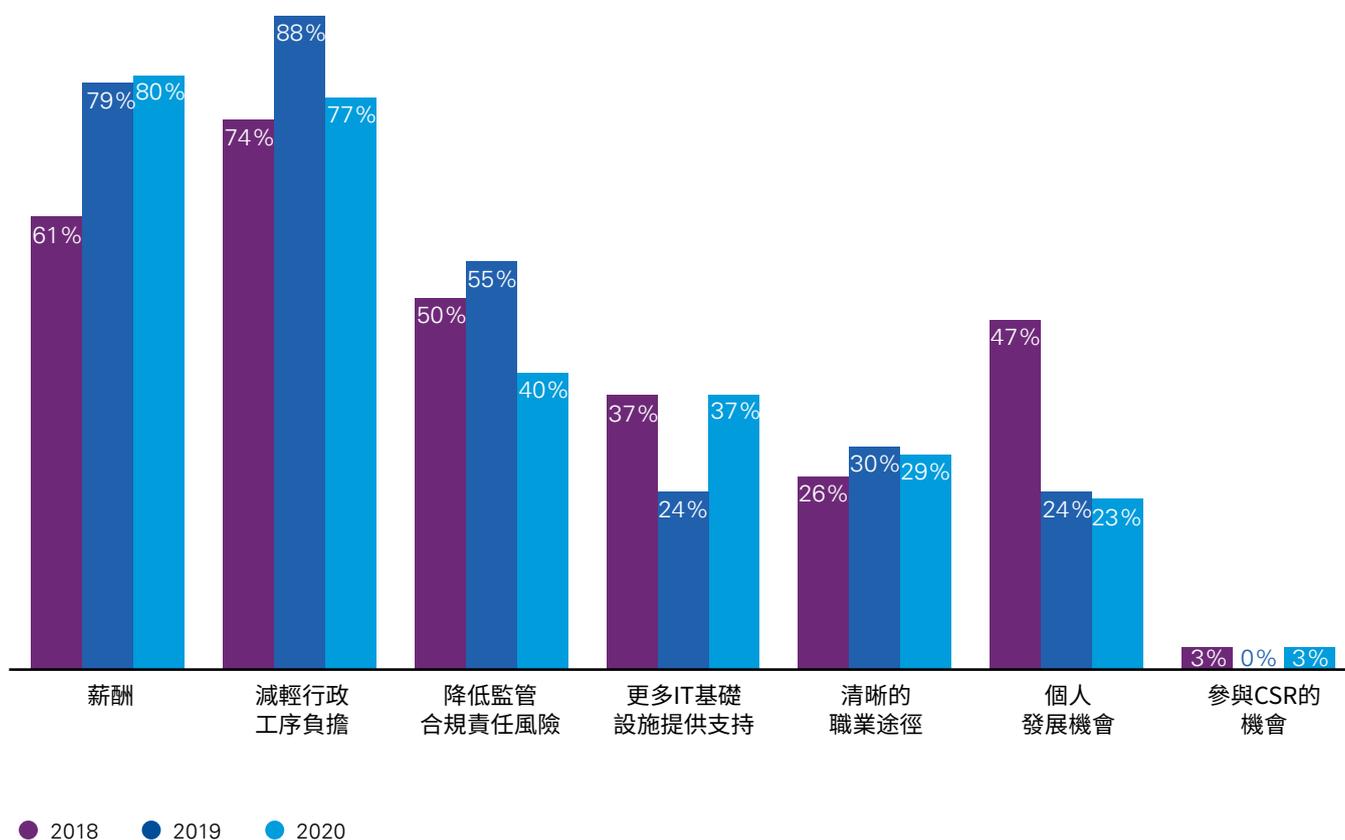
● 1 (重要性最高) ● 2 ● 3 ● 4 (重要性最低)
 註: 數據經四捨五入, 總和可能不等於100%
 資料來源: 私人財富管理公會客戶調查; 畢馬威分析

鑒於監管審查和執法活動日趨嚴格，僱主還需進一步關注個人的行為與文化，以確保員工公平對待客戶並遵守監管要求。對於直接面向客戶的私人財富管理從業者而言，重要的是應不斷追求專業發展，以滿足客戶期望。為此，香港金管局推出了「銀行專業資歷架構」，89%的受訪成員機構認為該架構在私人財富管理行業人才培養中發揮着重要作用。

薪酬被認為是客戶經理的首要考慮因素，而減輕行政工序負擔仍是主要關注點

受訪成員機構中80%表示薪酬已經取代「減輕行政工序負擔」，成為吸引客戶經理最重要的因素，該比例在2018年為61%（參見圖30）。認為後者是客戶經理主要關注重點的受訪者比例從2019年的88%下降至77%。認為需要「更多IT基礎設施提供支持」的受訪者比例從24%上升至37%，鑒於許多私人財富管理機構更加積極推進數碼化進程，因此這一變化也順理成章。

圖30: 提升客戶經理崗位吸引力的最重要因素



註：基於受訪者選出的前三項進行統計
資料來源：私人財富管理公會成員調查；畢馬威分析

具有代表性的受訪者定性反饋節選



「**客戶關係和遠見卓識**是財富管理行業的關鍵要素。由於客戶經理流失率較高，在這個**客戶關係明顯佔據重要位置**的行業中，我們實在舉步維艱。應通過進一步**多元化、保持求知欲和投資熱情**，進一步滿足我們客戶的需求。」

來自私人銀行的受訪者

「除客戶經理外，**產品專員**在幫助我們滿足客戶需求或回答其具體問題方面也扮演了重要角色，尤其是在**另類投資和結構性產品**方面。」

來自私人銀行的受訪者



主要觀點



吸引並挽留頂級客戶經理人才，審視客戶經理薪酬方案，增加科技投資以提升管理效率和加強與客戶聯繫溝通



進一步集中招聘產品專員，以迎合客戶瞬息萬變的投資策略



鼓勵參加培訓及尋求持續專業發展，以培養私人財富管理行業人才

有關私人財富管理公會

私人財富管理公會為行業協會，旨在促進香港私人財富管理行業發展。公會的會員均為本地獲授權機構及持牌公司，專門從事私人財富管理業務，為客戶提供個人化的銀行及投資組合管理服務。公會於2013年成立，並註冊為擔保有限公司。

私人財富管理公會成立的主要目的：



透過推動和鼓勵香港私人財富管理業發展，提升香港作為亞太區內私人財富管理樞紐的重要性，並協助維持香港作為主要金融中心的地位和競爭力；



於私人財富管理從業員間推廣合宜的操守、誠信和高水平的專業能力；



提供一個平台讓會員就財富管理業的發展趨勢和面對的挑戰進行討論和交換意見，以及如何因應這些趨勢和挑戰作出策略部署；



針對香港私人財富管理相關事宜提供業界代表和行業諮詢；以及



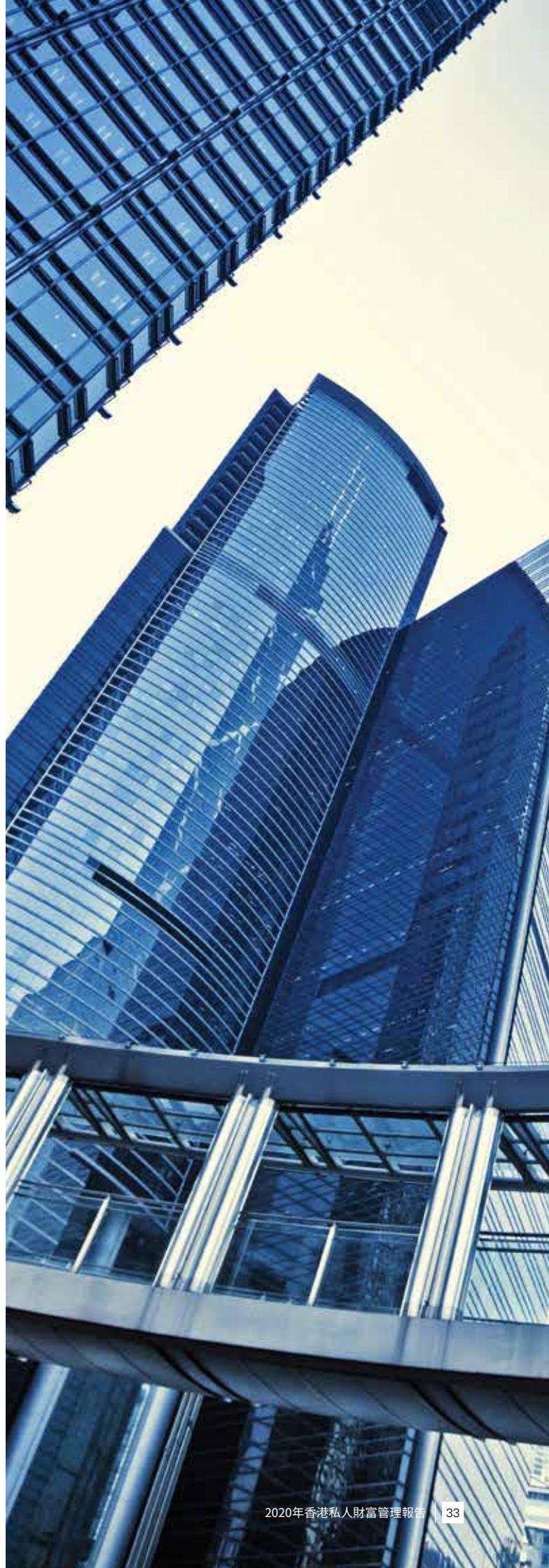
為私人財富管理行業提供與政府、監管機構、行業組織和非政府機構持續溝通的渠道。

有關畢馬威

畢馬威中國在二十五個城市設有二十七家辦事機構，合夥人及員工約12,000名，分佈在北京、長沙、成都、重慶、佛山、福州、廣州、海口、杭州、合肥、濟南、南京、寧波、青島、上海、瀋陽、深圳、蘇州、天津、武漢、廈門、西安、鄭州、香港特別行政區和澳門特別行政區。在這些辦事機構緊密合作下，畢馬威中國能夠高效和迅速地調動各方面的資源，為客戶提供高品質的服務。

畢馬威是一個由獨立專業服務成員所組成的全球網絡。成員所遍佈全球147個國家和地區，擁有專業人員219,000名，提供審計、稅務和諮詢等專業服務。畢馬威獨立成員所全球網絡中的成員與英國私營擔保有限公司 — 畢馬威國際有限公司（“畢馬威國際”）相關聯。畢馬威國際及其關聯實體不提供任何客戶服務。畢馬威各成員所在法律上均屬獨立及分設的法人。

1992年，畢馬威在中國內地成為首家獲准合資開業的國際會計師事務所。2012年8月1日，畢馬威成為四大會計師事務所之中，首家從中外合作制轉為特殊普通合夥的事務所。畢馬威香港的成立更早在1945年。率先打入市場的先機以及對品質的不懈追求，使我們積累了豐富的行業經驗，中國多家知名企業長期聘請畢馬威提供廣泛領域的專業服務（包括審計、稅務和諮詢），也反映了畢馬威的領導地位。



聯絡我們

私人財富管理公會

石軒宇

董事總經理
私人財富管理公會
+852 2537 1661
peter.stein@pwma.org.hk

陳成溥

執行董事
私人財富管理公會
+852 3758 2204
matthew.chan@pwma.org.hk

畢馬威

韋安祖 (Andrew Weir)

資產管理服務全球主管合夥人
副主席
畢馬威中國
+852 2826 7243
andrew.weir@kpmg.com

劉麥嘉軒 (Ayesha Lau)

香港區管理合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7165
ayesha.lau@kpmg.com

廖潤邦 (Bonn Liu)

資產管理亞太區主管合夥人
金融服務香港主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

馬紹輝 (Paul McSheaffrey)

銀行業與資本市場
香港主管合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

包迪雲 (Darren Bowdern)

金融服務業稅務
香港主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7166
darren.bowdern@kpmg.com

徐明慧 (Vivian Chui)

證券及資產管理業
香港主管合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8128
vivian.chui@kpmg.com

哈杰衛 (James Harte)

金融服務策略香港總監
畢馬威中國
+852 2140 2822
james.harte@kpmg.com

馬棟樑 (Neil Macdonald)

財富及資產管理卓越中心
總監
畢馬威中國
+852 2143 8781
neil.macdonald@kpmg.com

溫嘉圖 (Ricardo Wenzel)

財富及資產管理
總監
畢馬威中國
+852 2913 2978
ricardo.wenzel@kpmg.com



致謝

感謝本報告的撰寫人馬紹輝 (Paul McSheaffrey)、哈杰衛 (James Harte)、陳俊安 (John Chan)，以及編輯 Kanishk Verghese。研究與分析由陳溥熙 (Tyler Chan)、林曉盈 (Debbie Lam) 和李均哲 (Thomas Lee) 負責。設計：曾芷華 (April Tsang)



kpmg.com/cn/socialmedia



如需獲取畢馬威中國各辦公室資料，請掃描二維碼或登入我們的網站
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

所載資料僅供一般參考用，並非針對任何個人或團體的個別情況而提供。雖然本所已致力提供準確和及時的資料，但本所不能保證這些資料在閣下收取時或日後仍然準確。任何人士不應在沒有詳細考慮相關的情況及獲取適當的專業意見下依據所載資料行事。

© 2020 畢馬威會計師事務所 — 香港合夥制事務所，是與英國私營擔保有限公司— 畢馬威國際有限公司(「畢馬威國際」) 相關聯的獨立成員所全球性組織中的成員。版權所有，不得轉載。在中國香港印刷。

畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的註冊商標或商標。

©私人財富管理公會

<http://pwma.org.hk/>

二零二零年十一月印刷