



Private Wealth  
Management  
Association

# 2021年 香港私人 财富管理 报告









# 目录

---

- 04** 摘要
- 06** 行业概况
- 14** 促进市场增长
- 20** 科技
- 26** 监管
- 28** 人才与工作模式
- 32** 关于私人财富管理公会
- 33** 关于毕马威
- 34** 联系我们



# 摘要



香港私人财富管理行业正处于稳健增长态势，其中包括拓展中国内地市场，争取年轻一代客户以及环境、社会及管治 (ESG) 投资被视为此阶段的主要增长机遇。与此同时，科技投资也变得越来越重要，其中部分资源正被分配到全新且很可能持续采用的工作模式上。

## 背景

第六份《香港私人财富管理》年度报告由私人财富管理公会 (PWMA) 和毕马威中国合著，共同提出了对当前形势的深度见解，并剖析行业如何继续应对持续的挑战。本报告亦同时围绕科技、监管和人才等重要议题，探讨相关增长机遇和发展趋势。

本报告主要根据私人财富管理公会会员机构的网上调查结果 (42家会员机构中的33家作出了回应) 和超过280名会员机构的客户的意见调查，以及对香港行业内高管人员、监管机构和其他行业利益相关者的访谈编制而成。调查和访谈均于本年6月至7月期间进行。

调查结果显示，尽管香港私人财富管理行业持续面临挑战，但仍能够以稳健的步伐不断增长。在净新增资金和市场回报强劲增长的带动下，资产管理规模 (AUM) 同比大幅扩大，而行业也能够在新冠肺炎疫情期间维持客户服务水平。同时，客户的投资意愿也不断提高，并逐渐关注环境、社会和管治 (ESG) 和可持续投资、虚拟资产和“新经济”等领域。

## 增长推动因素

受访机构对香港私人财富管理行业的增长保持乐观，同时认为中国的离岸和在岸市场 (包括粤港澳大湾区 (GBA) 市场) 仍然是行业的主要增长动力，也是目前和未来资产管理规模的主要来源。业界尤其将“大湾区跨境理财通”计划视为一项主要发展举措，并希望该计划成功推出后可在未来得到进一步扩大，在相关领域为私人财富管理机构及其客户创造更大效益。

争取年轻一代客户也被视为另一重要增长途径；量身定制的多渠道服务方案、自助投资平台和综合财富解决方案，对于更有效地吸引和服务此类客户至关重要。

吸引家族办公室仍然是工作重点，香港去年在这方面取得了一些积极进展，其中投资推广署在2021年6月成立了专责团队推动香港家族办公室事务的发展。业界希望当局能采取进一步措施，提升香港作为家族办公室中心的竞争力和吸引力。

对于客户的数字化预期,业界虽在很大程度上能够满足,但仍存在改善空间,特别是在扩大网上服务的范围和实现一定程度的自助服务和定制服务方面。数字化转型的总体投资预计在今年余下时间和明年大幅增加,重点集中在交易平台、客户开户和合规方案等领域,以及新的工作模式等。

## 挑战

日益严格的监管环境仍是香港私人财富管理行业最关注的领域之一,其中“了解你的客户”(KYC)和反洗钱规则、销售模式和适用性是私人财富管理机构及其客户的主要痛点。然而,受访者肯定了香港监管机构为在增长和投资者保护之间寻求平衡所作出的努力。私人财富管理机构亦有机会针对一系列应用领域试行或采用监管科技方案,以加强风险管理和合规性、降低成本并提升客户体验。

私人财富管理人才的数量在过去几年的增长速度略有上升,但客户经理(RM)、产品专员及IT和数字化专家的供求仍存在差距。受访者指出,鉴于许多高级客户经理提前退休或离开该行业,虽然客户经理的整体数量可能有所增加,但他们可能较为年轻、经验尚浅。

因此,着重制定极具竞争力的薪酬方案、解决行政效率低下的问题,并提供个人发展机会,对于吸引和挽留优秀客户经理人才至关重要。

## 展望

随着香港私人财富管理行业呈现稳健的增长势态,以及客户投资前景的持续改善,私人财富管理机构应趁此良机集中精力把握每个主要增长机遇,并加快对数字化转型的投资,从而提高运营效率、降低管理成本、提升客户体验和适应新工作模式。这包括开发和提供新ESG产品和高回报率产品,定制多渠道服务方案和综合财富解决方案以有效吸引和服务年轻一代客户,并同时落实新业务策略以赢取新客户,尤其是中国内地客户。如果私人财富管理机构能够把握此类增长机遇,转变运营模式以适应不断变化的业务环境,并在IT/数字科技、ESG和虚拟资产等主要增长领域培养适当人才,便将能够占据有利位置并取得成功。

最后,我们希望藉此机会衷心感谢参与本次报告的所有调查对象和受访者。

# 关键调查结果



香港私人财富管理行业呈现**稳健增长势态**,持续录得投资回报和新增资金净流入,客户投资前景亦有所改善。**ESG投资已成为行业的核心主题**

监管环境带来的**相关挑战**仍然是业界的**重点关注事项**



香港私人财富管理行业的主要**增长机遇**仍然来自**中国内地市场**,而**争取年轻一代客户和吸引家族办公室**也变得**越来越重要**



**人才供应**  
虽然**人才供应**持续增加,但**技能差距**仍然存在。**弹性工作模式**很可能被**永久采纳**



业界在很大程度上能够满足客户的数字化预期,但仍存在改善空间。**科技投资**正大幅增加以提升前台和合规能力,并**支持新的工作模式**



# 行业概况

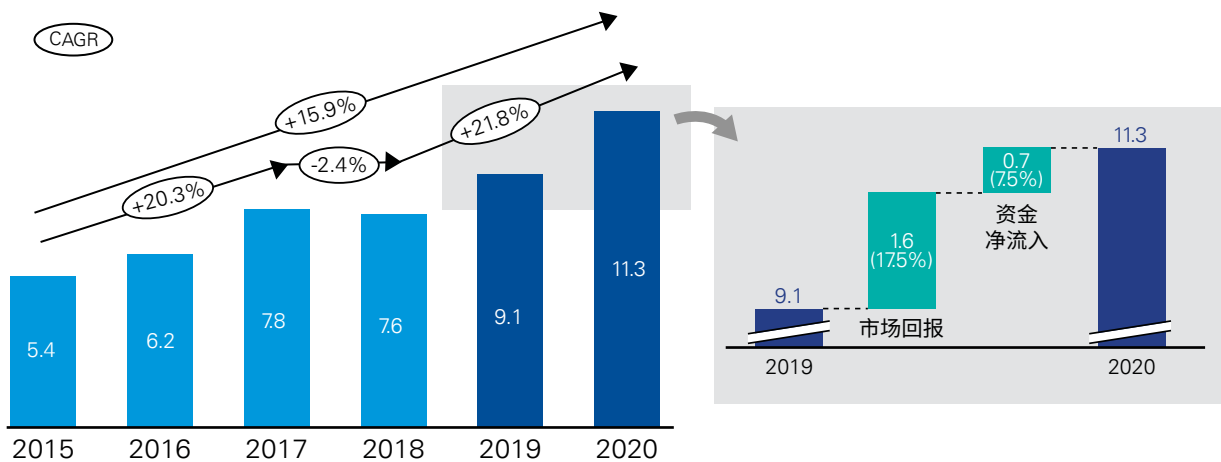


香港私人财富管理行业呈现稳健增长态势，持续录得投资回报和新增资金净流入，客户投资前景亦有所改善。ESG投资已成为行业的核心主题

尽管充满挑战的经营环境仍继续影响宏观经济前景，但香港私人财富管理行业正处于增长态势。行业的资产管理规模(AUM)从2019年的9.1万亿港元大幅增长至2020年的11.3万亿港元，按年同比增幅高达25% (参见图1)。<sup>1</sup>

2020年，香港私人财富管理行业的资金流入净额达6,560亿港元(约为2019年12月资产管理规模的7.5%)，加上资产回报率高达17.5%，从而令资产管理规模大幅增加。受访的私人财富管理公会会员机构表示目前其资产管理规模平均41%来自中国内地，较2020年的40%有所增加，表明来自中国内地的资金

图1: 香港私人财富管理行业的资产管理规模概况(万亿港元)

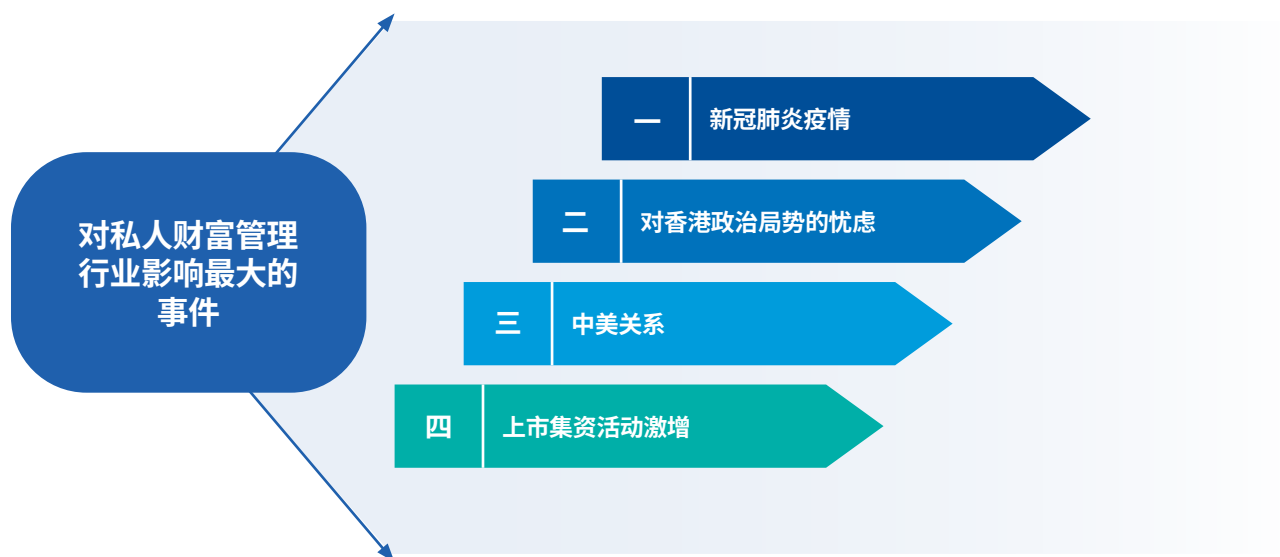


注: 数据经四舍五入, 因此不进行汇总

资料来源: 香港证监会 (SFC) 《2020年资产和财富管理活动调查》

<sup>1</sup> 《2020年资产和财富管理活动调查》，香港证监会 (SFC)，2021年7月

图2:对私人财富管理行业影响最大的事件



第五项影响因素:其他  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

流入可能已经壮大了整体资产管理规模。这与业界认为中国内地仍是行业的主要增长机遇之一的看法不谋而合。虽然新增资金净流入略低于2019年的6,810亿港元,但在经营环境充满挑战的情况下仍属强劲表现。

此外,香港的高净值人士(即可投资资产规模超过100万美元的人士)的数量在2019年至2020年期间增长了9.6%,达到188,000人。<sup>2</sup>

**新冠肺炎疫情仍然是对私人财富管理公会会员影响最大的宏观趋势,而地缘政治局势则严重影响客户的业务前景**

受访会员机构表示,新冠肺炎疫情仍然是对私人财富管理行业影响最大的主要宏观趋势,这与去年的报告一致。其次是“对香港政治局势的忧虑”和“中美关系”(图2)。

受访客户认为,当前的地缘政治局势对其投资前景和风险承受能力影响最大,其次是新冠肺炎疫情和“对香港政治局势的忧虑”(图3)。

图3:影响客户投资前景和风险承受能力的宏观趋势



第四项影响因素:其他  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

<sup>2</sup> 《2021年世界财富报告》,Capgemini,2021年6月

## 投资策略变化

受访的会员机构的客户在未来12个月内就所有资产类别承担投资风险的意愿较过去一年有所上升，其中42%表示他们的风险偏好已大幅或小幅增加，而2020年则为29%（图4）。受访的私人财富管理公会会员机构还指出过去一年交易更为活跃，许多客户对股票投资和另类投资感兴趣。

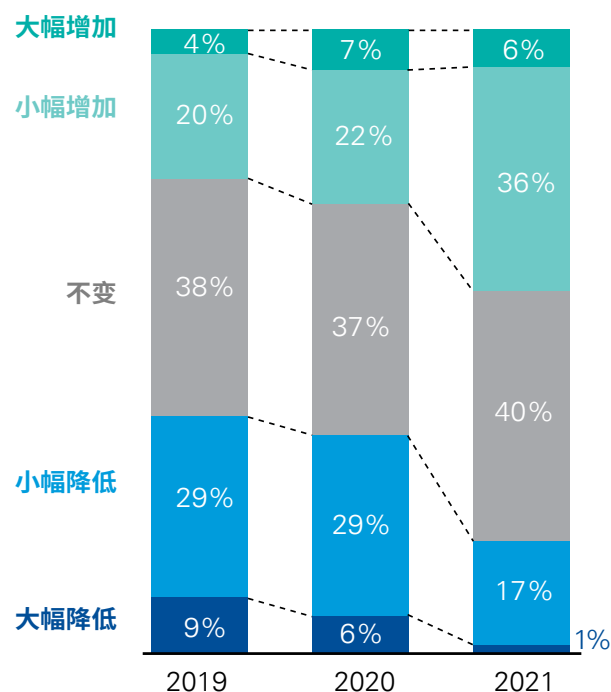
私人财富管理行业对上市股权的资产管理规模同比大幅增加45%（图5），显示香港IPO市场在2020年非常活跃，募资金额达到了3,980亿港元，创2010年以来的最高年度纪录。股权投资的崛起与受访客户承担投资风险以及在低息环境下提高收益的意愿提升相一致，其中后者更被其视为最重要的投资目标（图6）。此外，虽然管理账户类的整体资产管理规模仍然相对较小，但同比增幅高达36%，明显反映出许多银行均在关注这一领域。

“聚焦于新行业（生物科技、医疗保健、科技、教育等）”也是受访客户的一个主要投资目标（图6）。然而，由于客户调查在2021年6月和7月进行，而中国内地在此期间对部分新经济领域的监管力度不断加大，可能会对该目标以及客户未来的投资前景和优先事项产生影响。客户和私人财富管理机构需要仔细评估这些行业或企业在国家经济发展规划的整体方向上应如何定位。

## ESG走向前台：随着ESG和可持续投资的重要性日益显现，私人财富管理机构确实需要作出投资以提升相应的能力

环境、社会及管治（ESG）和可持续投资迅速成为私人财富管理行业的核心和无可争议的主题，其中97%的受访会员机构认为提供可持续投资建议和相关产品对客户越来越重要。

图4: 相比过去12个月, 客户在未来12个月内就所有资产类别承担投资风险的意愿的变化情况



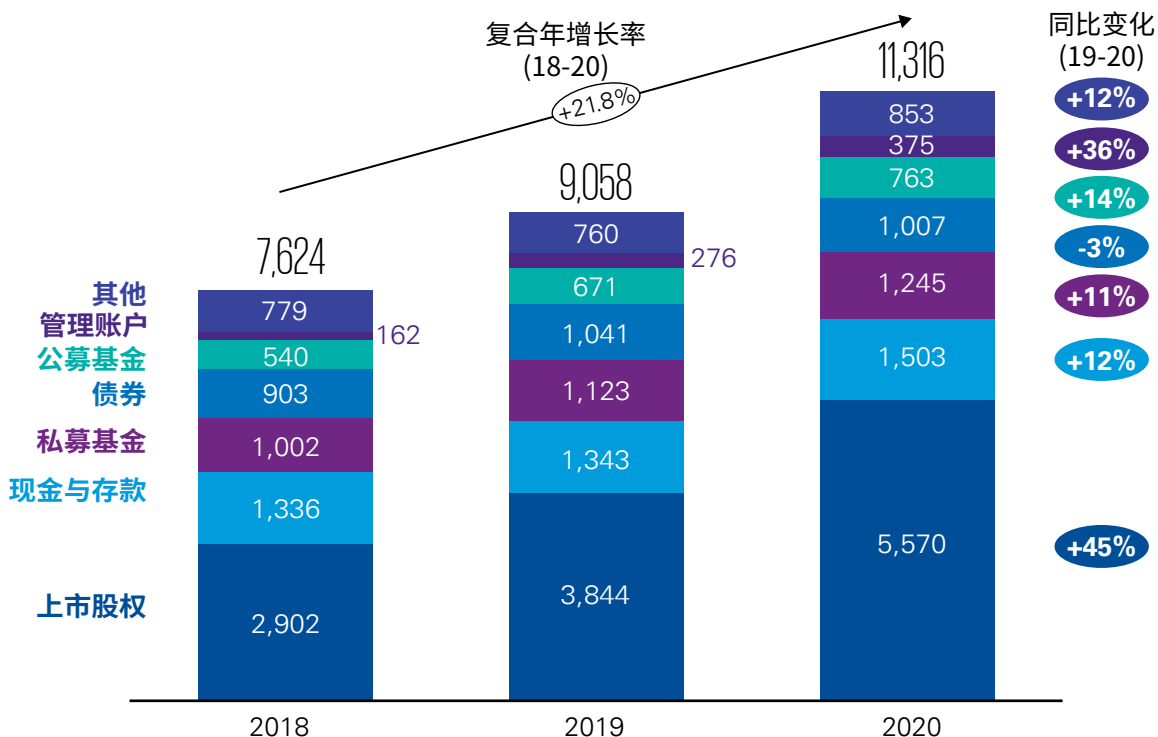
资料来源：私人财富管理公会客户调查；毕马威分析

“几年前，不少客户也谈到环境、社会及管治（ESG），但没有采取实际行动。其后，客户看到了与ESG投资相关的回报和实际投资价值，因此纷纷付诸实质行动，对此类理念进行投资。我们相信，客户未来几年的整个投资组合都可能会受到ESG标准的影响。”

- 私人财富管理机构受访者

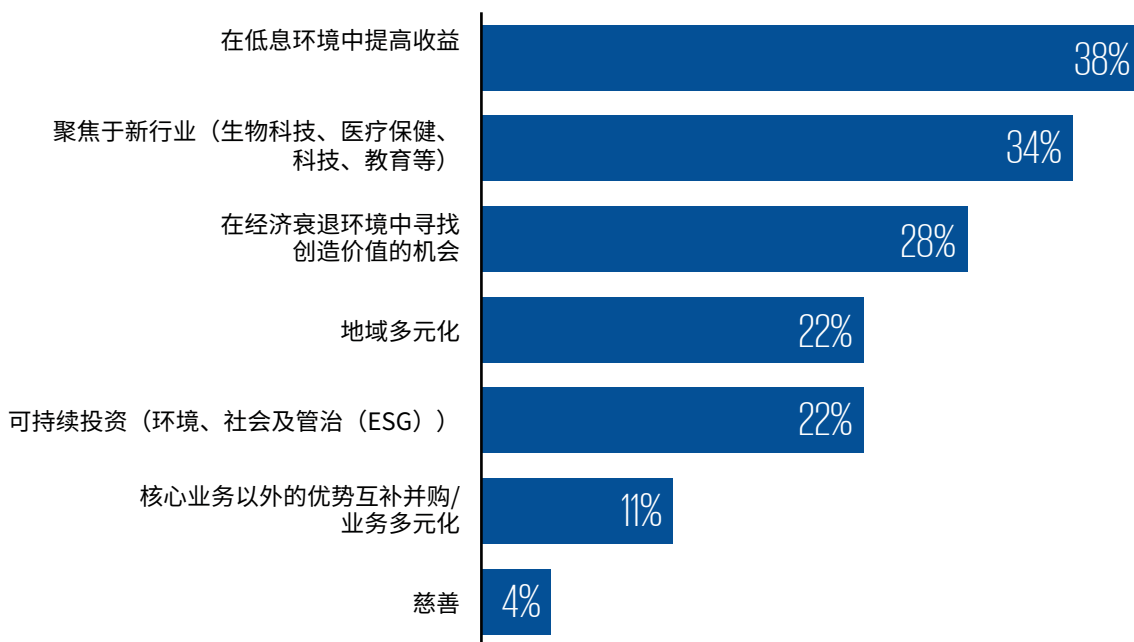


图5:2018-2020年私人财富管理行业的资产管理规模(按资产和产品类型划分)(十亿港元)



资料来源:香港证监会(SFC)2019年和2020年《资产和财富管理活动调查》

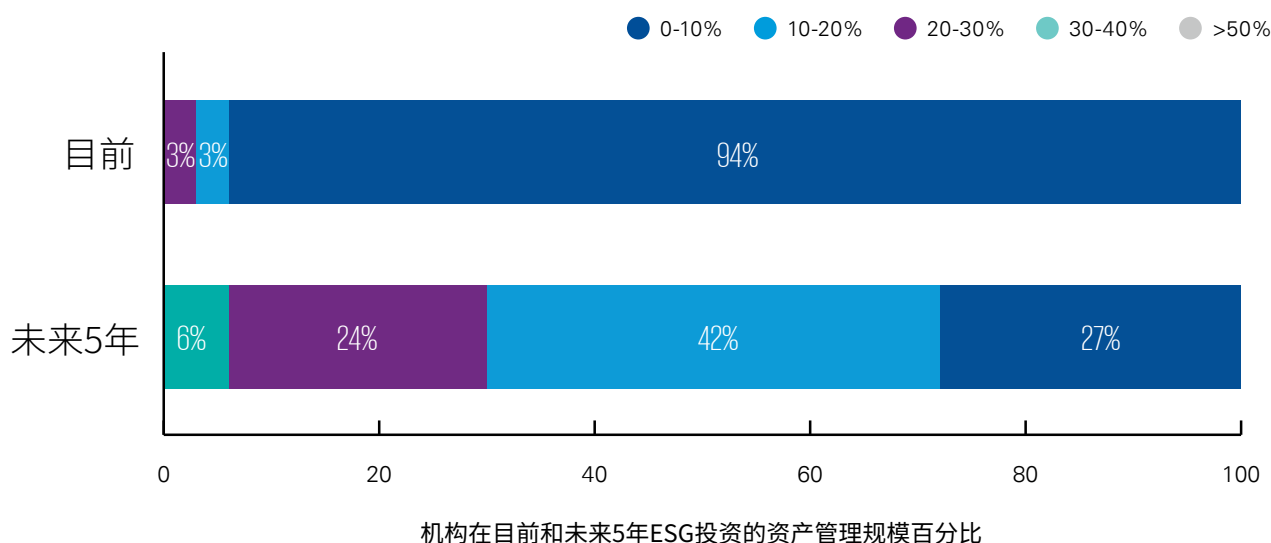
图6:近期宏观经济不明朗环境下的整体投资焦点



注:受访者可选取多个选项

资料来源:私人财富管理公会客户调查;毕马威分析

图7: 机构ESG投资的资产管理规模百分比(目前和未来5年)



注:数据经四舍五入,汇总后可能不等于100%  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

私人财富管理公会会员机构预计业界在中期内将大幅转向ESG投资。目前,只有6%的受访会员机构将其10%以上的资产管理规模用于ESG投资。然而,72%的受访会员机构认为在五年后其资产管理规模的10%以上将会用于ESG投资(图7)。“推出新的相关产品”和“加强客户教育”被视为私人财富管理机构在ESG投资领域进一步扩大资产管理规模的重点。

从受访客户的角度来看,47%希望ESG投资占其投资组合的10%以上,这表明ESG投资领域中客户希望获得的服务与私人财富管理机构目前提供的服务之间存在差距(图8)。通过推出相关新产品以及加强客户教育,可有助弥补这一差距,并提高客户对ESG产品、策略和标准的认识。

一位来自某大型私人财富管理机构的受访者指出,虽然客户对ESG和可持续投资可能兴趣各异,但未来市场没有理由不能从某种ESG角度看待一切投资。

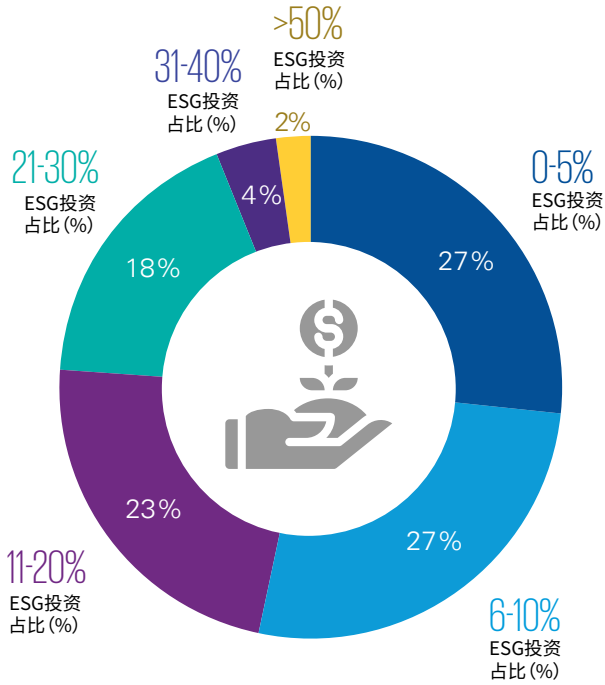
### 随着虚拟资产投资障碍的逐渐消除,私人财富管理机构必须考虑如何在该领域寻求发展,以跟上客户的步伐

在过去的一年里,虚拟资产在全球各地越来越受到关注,其中也包括香港。69%的受访会员机构认同其客户对比特币等加密货币和其他虚拟资产的兴趣不断增加。虽然对加密货币的兴趣日渐浓厚,但私人财富管理客户和机构均对这个新兴资产类别依旧采取了审慎的态度。51%的受访客户希望虚拟资产不超过投资组合的1%,而占较合理比例的受访客户(23%)则寻求将5%以上的资金投向该资产类别(图9)。

然而,97%的受访私人财富管理机构目前暂不接受加密货币和其他虚拟资产的托管和交易。这个情况在未来可能会发生改变,因为29%的机构正在积极考虑是否开展虚拟资产的托管和交易业务。

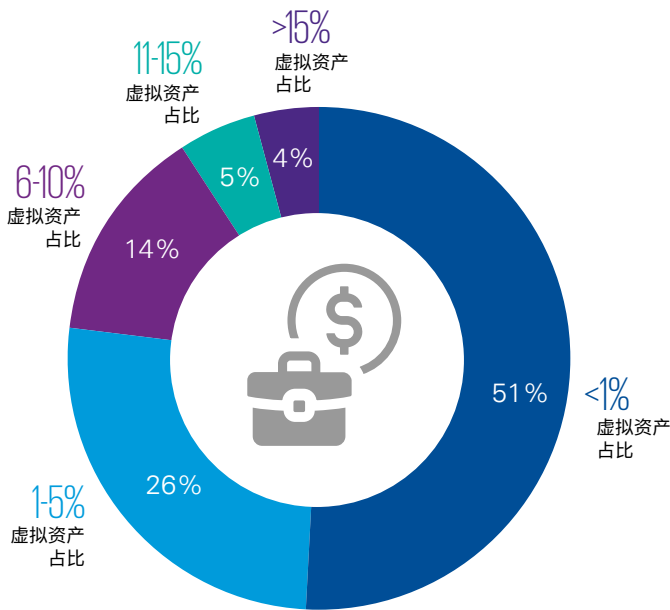


图8: 客户希望ESG投资占投资组合的比例



注: 数据经四舍五入, 汇总后可能不等于100%  
资料来源: 私人财富管理公会客户调查; 毕马威分析

图9: 客户希望虚拟资产占投资组合的比例



资料来源: 私人财富管理公会客户调查; 毕马威分析

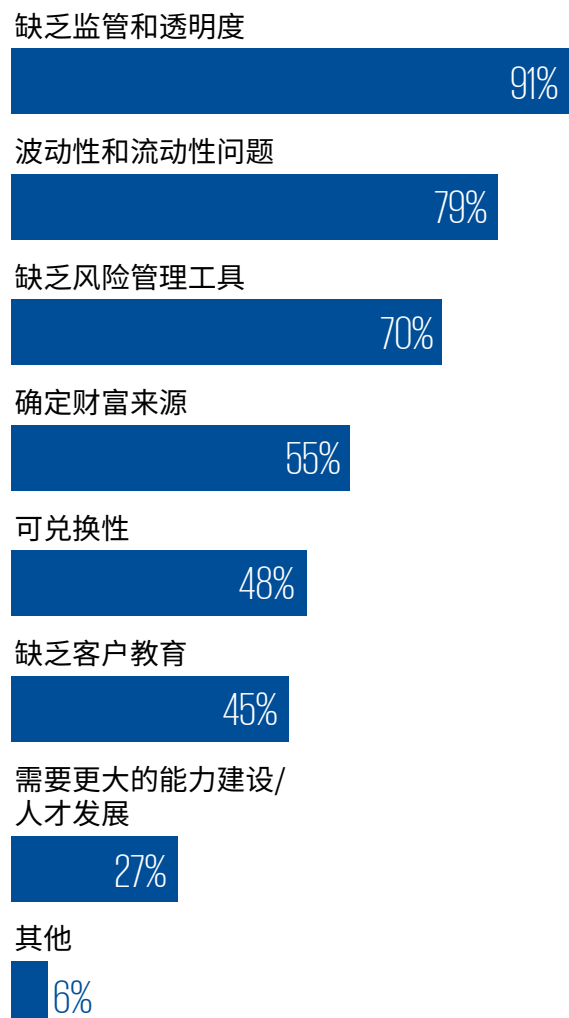






受访会员机构表示，加大虚拟资产投资的三大主要障碍为“缺乏监管和透明度”、“波动性和流动性问题”以及“缺乏风险管理工具”（图10）。虚拟资产是香港监管机构日益关注的领域，其中证券及期货事务监察委员会（证监会）就虚拟资产交易平台引入了新的发牌要求，并采取措施将虚拟资产纳入其监管范围。一位来自虚拟资产交易平台的受访者表示支持当局加强该领域的监管，并指出这将有助于消除客户所关注的一些风险管理问题，并在监管架构内维持公平的虚拟资产竞争环境。

图10:可能增加虚拟资产投资障碍的因素



注：受访者可选取多个选项

资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析

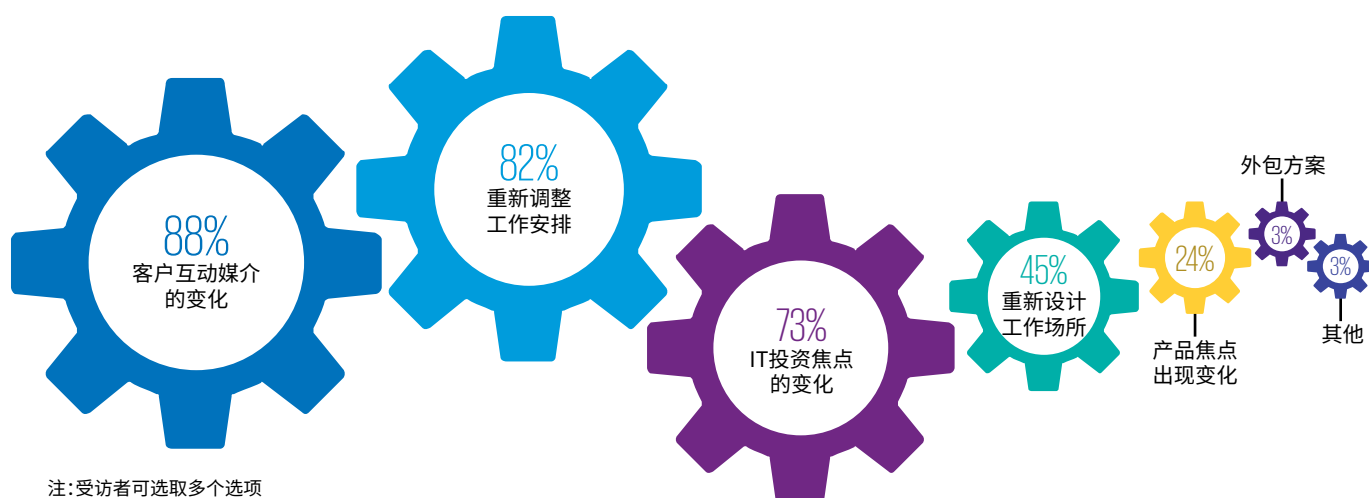


## 新冠肺炎疫情期间，私人财富管理机构调整运营模式继续为现有客户提供完善服务

受访客户表示，在新冠肺炎疫情导致长期居家办公期间，他们的私人财富管理经理能够一如既往提供完善的服务，其中80%认为这些服务超出或达到了他们的预期，16%则称其预期大部分得到满足。这与去年报告的调差结果相若，显示私人财富管理机构在整个疫情期间均能保持良好的服务水平。

由于市场从新冠肺炎疫情的阴霾中复苏较为缓慢，加上疫情继续对企业和社会带来严重影响，很可能对私人财富管理机构的运营模式产生长远影响。对受访会员机构而言，主要长期影响包括“客户互动媒介的变化”，其次是“重新调整工作安排”和“IT投资焦点的变化”（图11）。

图11: 新冠肺炎疫情对运营模式的长期影响



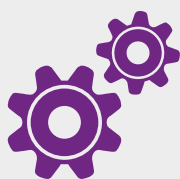
注：受访者可选取多个选项

资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析

### 主要观点



**将ESG嵌入向客户提供的产品和服务中**推出新产品并加强客户教育和交流，以进一步提高ESG投资的资产管理规模。在更广泛层面上，寻求将ESG嵌入咨询架构内，其中不仅需要注意提供相关产品，还需要注意ESG的标准和衡量指标、研究和能力建设



#### 对虚拟资产的兴趣不断增加

随着虚拟资产的投资障碍逐渐消除，应根据不断变化的监管指引和内部风险偏好，考虑开展虚拟资产的托管和交易业务以满足不断增加的客户需求



#### 运营模式的转型

在新冠肺炎疫情的促使下继续推进运营模式的转型，以提高数字化程度，为新的工作模式提供支持，并通过不同渠道增加与客户的互动

# 促进市场 增长



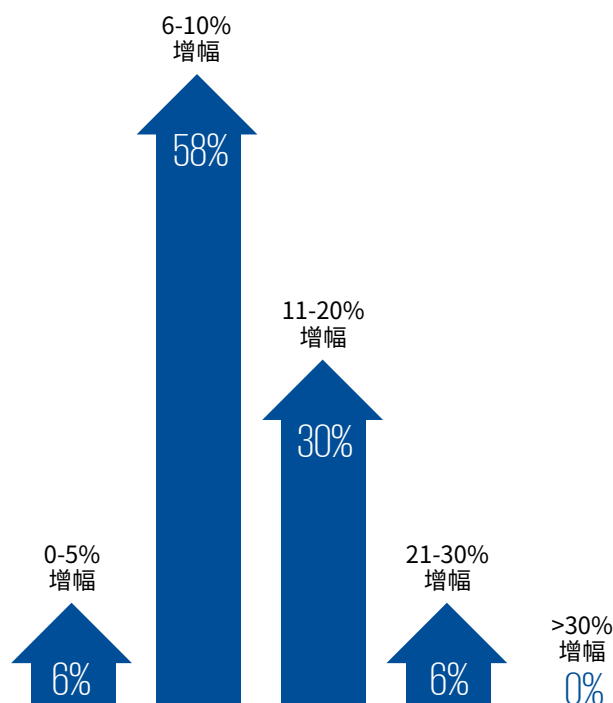
香港私人财富管理行业的主要增长机遇仍然来自中国内地市场，而争取年轻一代客户和吸引家族办公室也变得越来越重要

尽管行业利润预计将维持不变，但行业增长更显乐观

香港私人财富管理行业的增长持续保持乐观，情况大致与去年相若。大部分受访会员机构（58%）预计行业未来五年的资产管理规模将以6-10%的复合年增长率（CAGR）增长（图12）。其他受访会员机构则更为乐观，其中30%预计行业的资产管理规模将以11-20%的复合年增长率增长，6%更预测增长率将达到21-30%。然而，行业利润预计将维持当前水平，甚至有轻微下调的压力。

私人财富管理机构在推动资产管理规模增长方面表现相当出色。来自私人财富管理机构的受访者指出，其机构的资产管理规模增长主要源于现有客户。由于新冠肺炎疫情导致当局实施出行限制，他们可能无法亲自与潜在客户会面，令发展新客户和建立新客户关系的工作举步维艰。新客户减少可能会对未来的业务增长带来挑战。

图12:行业资产管理规模在未来五年的预期年增长率



资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析



## 争取年轻一代客户是最重要的增长途径

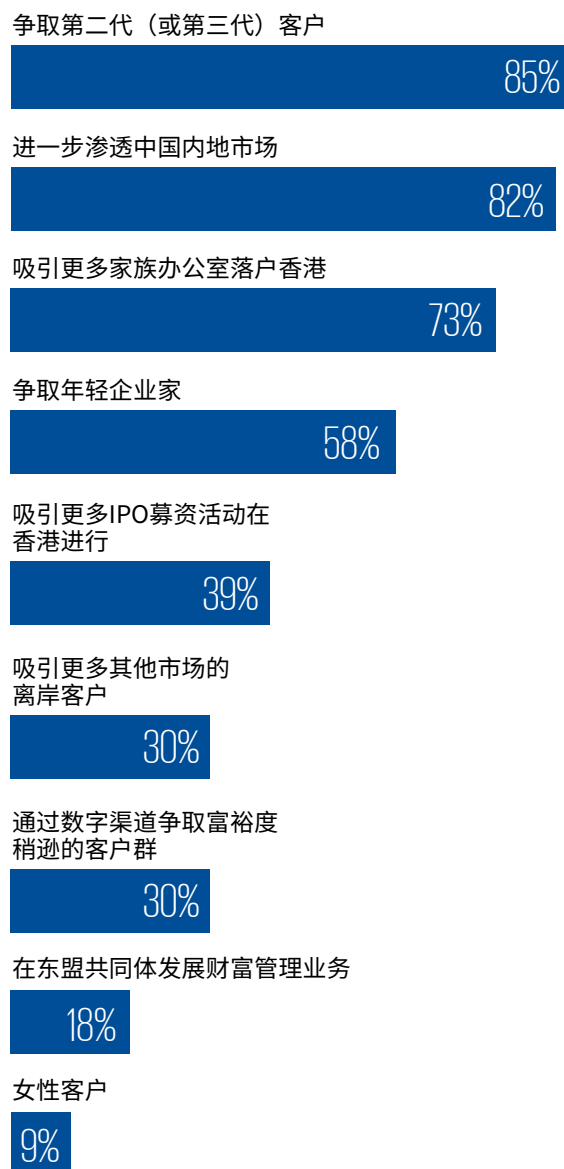
85%的受访会员机构指出，“争取第二代(或第三代)客户”被视为香港私人财富管理市场最重要的增长途径，其次为“进一步渗透中国内地市场”(82%)和“吸引更多家族办公室落户香港”(73%) (图13)。

多位来自私人财富管理机构的受访者表示，由于新冠肺炎疫情导致出行减少，他们的客户比以往有更多时间考虑财富规划问题，继而令他们更加关注财富和继任计划安排。

然而，40%的会员机构认为私人财富管理行业目前的经营模式并不能完全迎合年轻一代私人财富管理客户的需求，这意味着行业需要通过进一步努力来适当地满足他们的期望。

受访会员机构表示，吸引年轻一代客户的三大要素包括“全面的数字生态系统/多渠道服务”、“自助投资平台”和“综合财富解决方案”。调查和访谈的结果显示，私人财富管理公会会员机构将更多注意力投向了数字化转型，并计划加大对数字产品和服务以及工作模式的投资。香港监管机构也持续鼓励在金融服务中积极应用科技。例如，香港金融管理局(金管局)在2021年6月推出“金融科技2025”策略，以推动金融科技在金融服务业中的发展，加强和创建新的数据基础设施以及培育金融科技人才。更加注重数字化转型和发展，能让私人财富管理行业更好地迎合年轻一代客户的需求。

图13:推动香港私人财富管理行业发展的最常用方法



注:受访者可选取多个选项  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

“

我看到新冠肺炎疫情导致新账户的开户数量有所减少。虽然现有客户增加了投资金额，但由于在获取新客户的过程中需要与他们面谈并进行尽职调查，开立新账户和吸纳净新资产的工作变得更加困难。

- 私人财富管理机构受访者

”



## 包括粤港澳大湾区在内的中国内地市场仍是主要增长动力

中国内地仍是香港私人财富管理行业的主要增长动力来源，其中在岸和离岸市场均提供了增长空间。受访会员机构中，其资产管理规模目前平均41%来自中国内地，较2020年的40%有所增加（图14）。预计这个数字在未来五年内将会上升到51%，突显了中国内地对香港私人财富管理行业的重要性日益增加。在中国“新经济”企业（指由高科技创新服务主导的企业）上市活动的推动下，香港继续成为IPO的首选目的地，2021年上半年的募资总额更创历史新高<sup>3</sup>。82%的受访私人财富管理机构也看到新经济已逐渐发展成为新资金的来源。预计未来一年中，香港将继续从蓬勃的IPO活动中受益。

作为香港私人财富管理机构整体中国市场和业务增长策略的一部分，粤港澳大湾区（GBA）仍然是其主要关注点。71%的会员机构认为大湾区倡议对其未来12个月的离岸业务非常重要，18%则表示中立。

## 大湾区跨境理财通计划是一个很好的开始，但需要进一步调整以符合私人财富管理行业的需要

中国人民银行、香港金融管理局及澳门金融管理局于2021年9月10日联合公布推出「粤港澳大湾区跨境理财通」计划，是大湾区的一项主要发展。

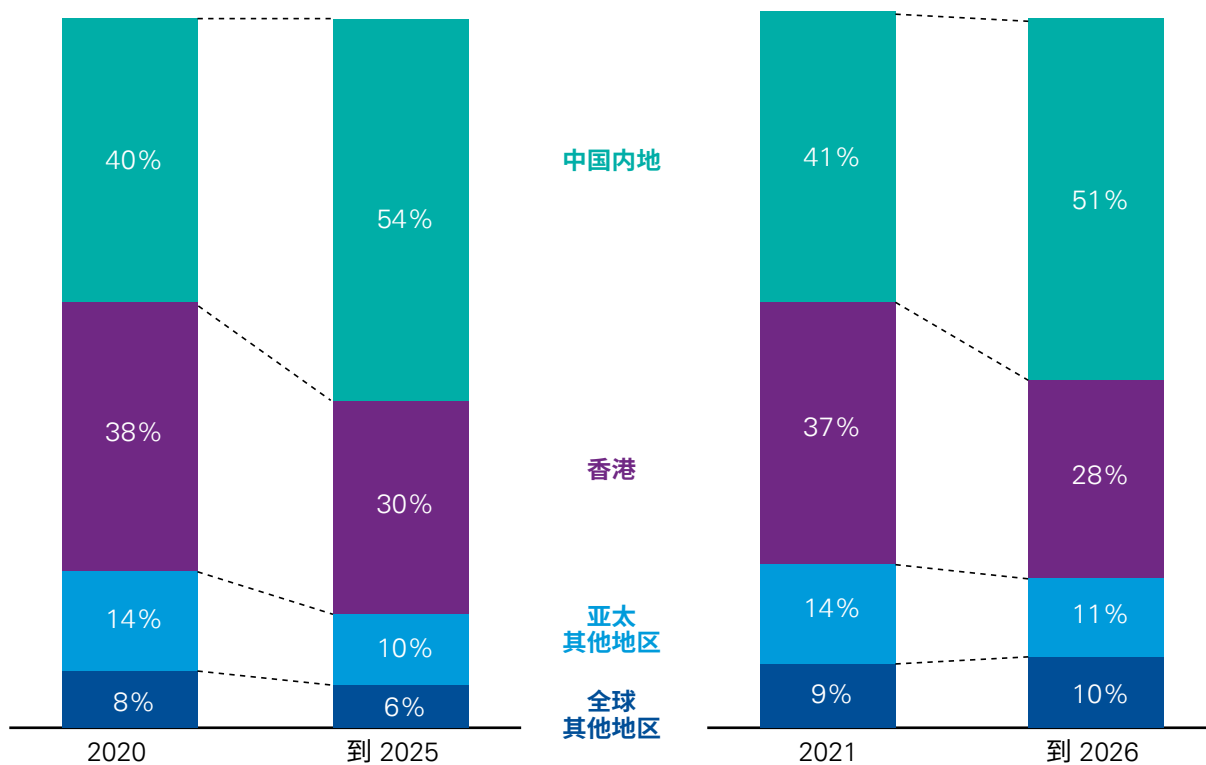
事实上，虽然受访者认同这一重要发展举措，但他们也指出目前该计划的形式未能完全符合私人财富管理行业的需要。受访的私人财富管理机构表示，“加大配额规模/更自由的资金兑换”、“纳入更广泛的产品”和“在大湾区内统一投资销售规则和监管法规”是使该计划更加契合私人财富管理行业需求的三大主要领域。

<sup>3</sup> 《中国内地和香港IPO市场的2021年中期回顾》，毕马威中国，2021年6月



中国内地市场也是许多香港私人财富管理机构的重点扩张领域,受访者认为中国内地的业务能补足香港的业务,而不是构成竞争。27%的受访会员机构计划在中国内地投资在岸实体,而39%则已经设置了相关机构。一位受访者指出,在中国内地设立在岸机构可让他们获得推出人民币产品的许可,拓宽人民币产品平台,从而牢牢把握人民币投资活动机遇。

图14:香港私人财富管理行业的资产管理规模(按来源划分)



注:数据经四舍五入,汇总后可能不等于100%  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

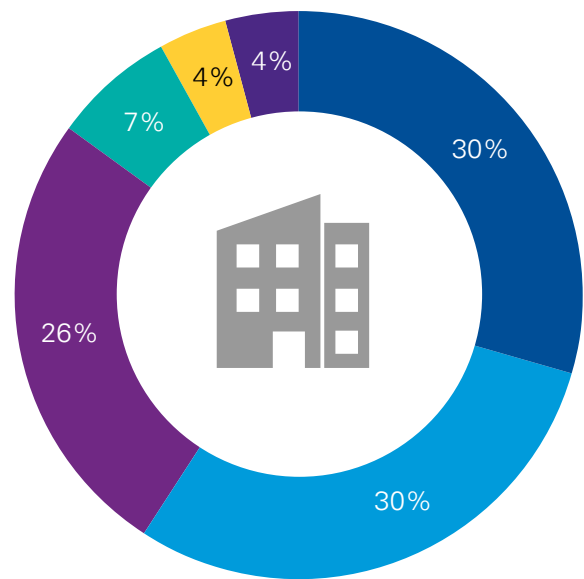


## 吸引家族办公室是推动私人财富管理行业发展的重点领域,但仍需要不懈努力

吸引家族办公室落户香港也是行业日益关注的领域。去年市场在此方面取得了一些积极进展,其中投资推广署在2021年6月成立了专责团队以推动香港家族办公室事务发展。

77%的受访私人财富管理机构表示家族办公室正日益成为其机构的一大业务来源。然而,受访者普遍认为当局需要进一步努力,尤其需要制定更加明确的监管规则和引入税务优惠措施,才能使香港成为亚洲区内更具吸引力的家族办公室中心。图15列出了受访私人财富管理公会会员机构认为能有助吸引家族办公室落户香港的措施,其中最有效的措施为“政府设置专责联络办事处以协助回答咨询并推动家族办公室的设置”。对市场而言,投资推广署成立专责处理家族办公室事务的团队是一个正面的信号,显示当局正在积极响应第一项建议。政府和其他行业利益相关者应继续评估其他所需的改革措施,以提高香港作为家族办公室落户地点的吸引力。

图15:吸引家族办公室的最有效措施



- 政府设置专责联络办事处以协助回答咨询并推动家族办公室的设置
- 更富吸引力的税收政策
- 基于知识和经验的适用性和披露要求
- 人才供应
- 更优惠的入境计划
- 其他

注:数据经四舍五入,汇总后可能不等于100%  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析





## 主要观点



### 多渠道服务方案

年轻一代私人财富管理客户可带来重要的增长机遇。应定制**多渠道服务方案、自助投资平台和综合财富解决方案**，以更有效地吸引和服务此类客户



### 以创新形式争取客户

鉴于行业因出行限制而面临的当前挑战，应考虑**短期获客策略**，尤其是针对中国内地市场



### 发展大湾区市场

行业应与**监管机构保持对话、紧密合作**，以便让大湾区跨境理财通计划的相关规定更加契合私人财富管理行业的需要



### 吸引家族办公室

私人财富管理行业应继续与**政府和监管机构密切合作**，在近期计划的基础上寻求推出进一步措施吸引家族办公室落户香港

# 科技



业界在很大程度上能够满足客户的数字化预期，但仍存在改善空间。科技投资正大幅增加以提升前线团队和合规能力，并支持新的工作模式

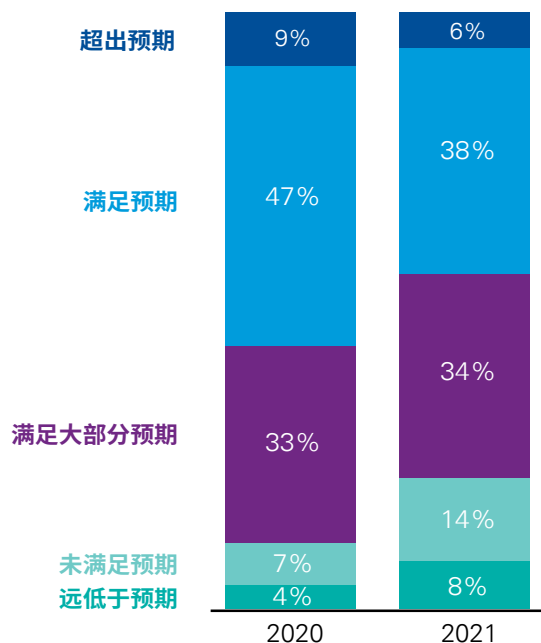
## 数字化预期得到满足的客户比例与去年大致相若

受访会员机构认为，其数字产品和服务均能满足客户在投资组合和银行账单查询、银行服务（存款和贷款记录、个人信息更改）、证券交易、外汇交易、研究网站和支付服务等方面的预期。需要改进的领域包括智能投顾服务、加密产品交易、聊天机器人以及跨银行投资组合和数据整合等。

受访客户中，44%表示他们的私人财富管理经理达到或超越他们对数字化服务的预期（比例略低于去年）另有34%的受访客户表示他们的预期大部分得到满足（图16）。他们指出，过去一年在其私人财富管理经理处观察到的前三大最有用的数字化技术增强措施为“投资组合介绍展示和互动”、“通过第三方渠道进行沟通（例如微信、WhatsApp等）”以及“了解国际研究动态”。

虽然78%的受访客户表示他们的数字化预期得到了满足，但这也意味着接近四分之一的客户认为他们的预期没有得到满足。对于这部分客户，最需要改进的前三大领域包括“网上服务的范围”、“自助服务的程度”和“获取实时数据和信息”。

图16: 客户对私人财富管理经理提供数字化产品和服务能力的看法



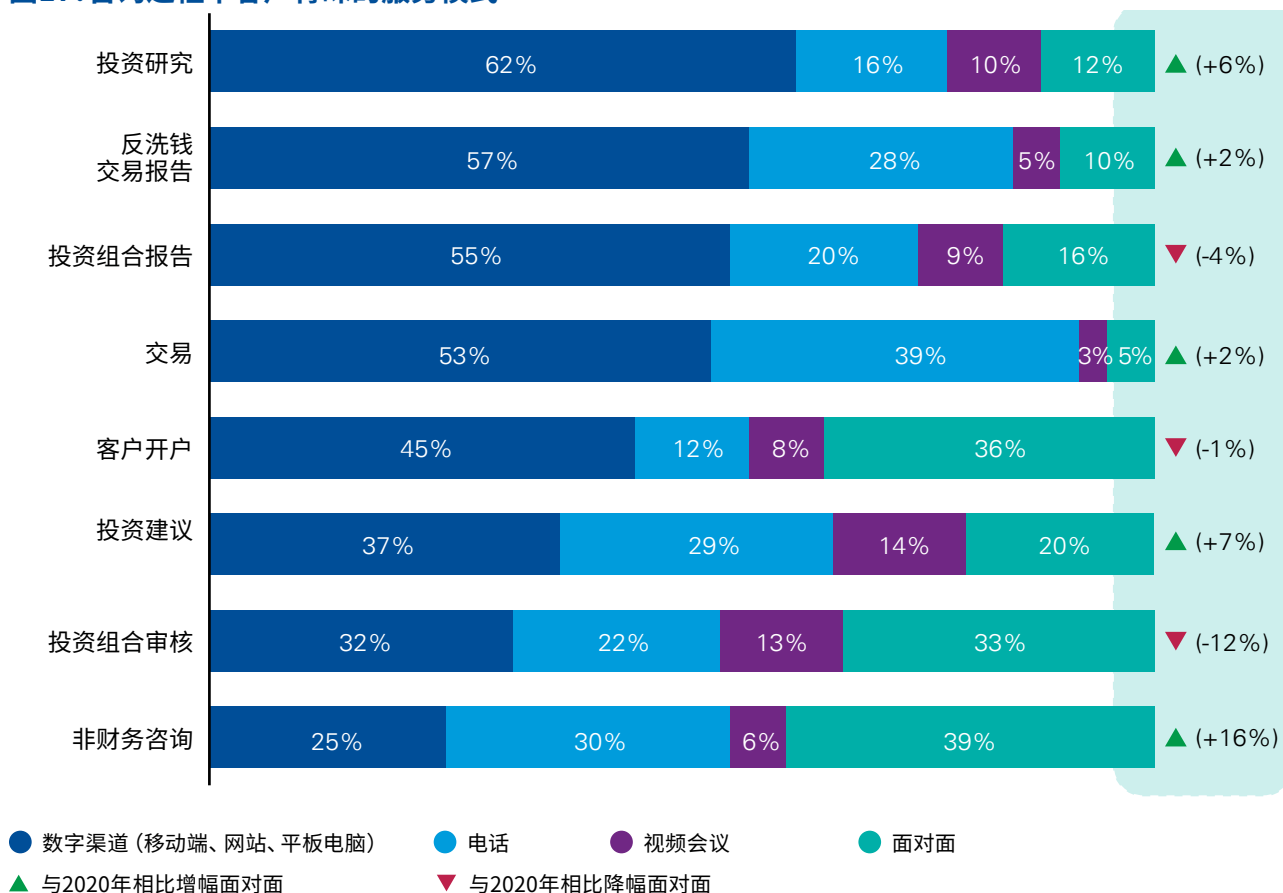
资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析

## 咨询过程中客户青睐的服务模式各不相同,但对五年内更多客户互动将以数字形式进行已形成强烈共识

私人财富管理客户的数字化偏好和预期在整个咨询过程的不同阶段呈现出明显的差异。客户更倾向通过数字渠道进行投资研究,浏览反洗钱交易(AML)报告及投资组合报告和执行交易;而在投资组合审核和非财务咨询时则更倾向于进行面对面交流(图17)。客户对通过数字渠道进行客户开户的偏好显著增加(2021年:45%;2020年:28%)。

整体而言,在咨询过程中的某些环节,客户对非实体服务渠道(例如数字渠道、电话、视频会议等)的偏好同比有所增加,例如投资组合审核(同比增加12个百分点)和投资组合报告(同比增加4个百分点)等,这是由于客户认为新冠肺炎疫情期间通过视频会议或电话进行沟通会比较安心。有趣的是,许多私人财富管理客户向来比较喜欢就某些环节进行面对面交流,而香港正持续从疫情中恢复过来,可能会让部分此类客户更加愿意再次进行面对面交流。例如,愿意就“非财务咨询”和“投资建议”进行面对面交流的受访客户人数与去年相比分别增加16个百分点和7个百分点。

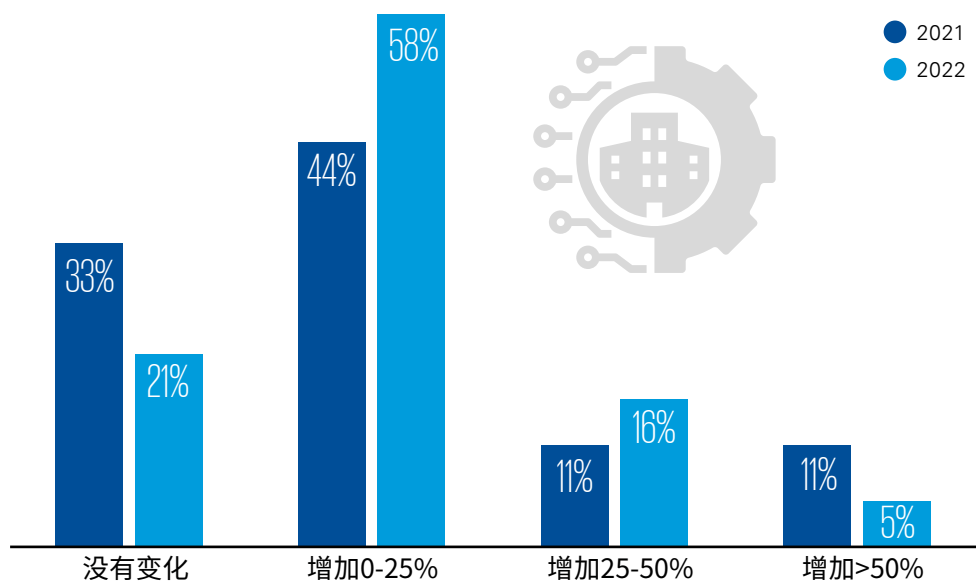
图17:咨询过程中客户青睐的服务模式



注:数据经四舍五入,汇总后可能不等于100%  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

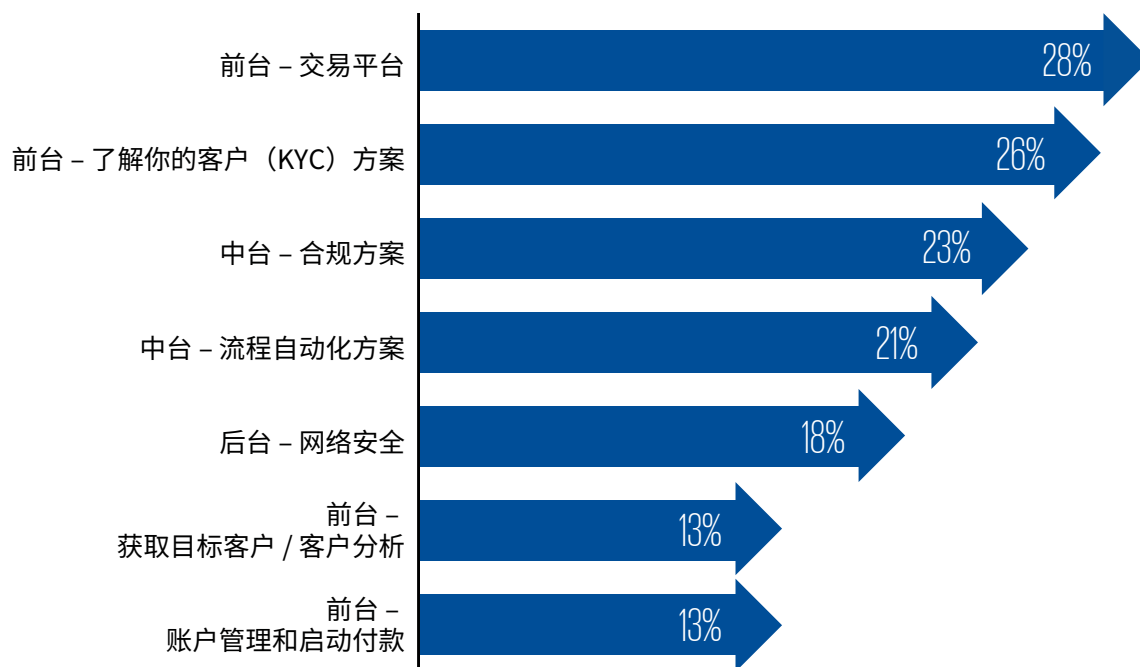


图18: 2021年和2022年数字化转型投资与2020年相比的预计变化



注: 数据经四舍五入, 汇总后可能不等于100%  
资料来源: 私人财富管理公会会员调查; 毕马威分析

图19: 投资同比增幅最大的数字化转型领域



注: 受访者可选取多个选项  
资料来源: 私人财富管理公会会员调查; 毕马威分析

虽然受访客户的看法各异,但私人财富管理机构认为越来越多客户将转用数字渠道。64%的受访会员机构(2020年:50%)认为,目前亲身进行的客户互动(如当面交流、电话交流等)中超过20%将在未来五年内改用数字渠道进行。

香港的监管机构对此也持相同看法。金管局指出:“新冠肺炎疫情加速了银行的数字化转型,私人银行也不例外。数字化将补足银行的传统业务模式,包括以客户为主导的服务,从而提升客户体验而不是取代人际互动。数字化客户开户/了解你的客户(KYC)程序是其中一个由于疫情爆发而使数字化手段成为银行首要考虑事项的例子。香港零售银行和虚拟银行取得的进展证明,客户开户程序可以通过移动应用程序或互联网等电子渠道部分或全面实现自动化。”

### 科技投资大幅增加,重点提升前台和合规方案

预计受访私人财富管理公会会员机构就数字化转型作出的整体投资将以合宜速度增长(图18)。2021年,超过三分之二的受访机构的数字化转型投资均有所增加,其中79%预计有关投资在2022年会增加。与2020年相比,受访会员机构在交易平台、了解你的客户(KYC)方案和合规方案等数字化转型领域的投资增幅最大(图19)。

在数字科技投资方面,建立数字能力的三个关键优先领域包括“进一步为客户和客户经理设计数字体验”、“跨数字和客户服务渠道进行无缝交流/交易”和“以数字方式加强前台和后台的衔接”。

在打造数字能力时,机构必须克服一些挑战。受访会员机构指出,推进机构数字化转型策略的三大障碍包括“资源分配(即人力资源、工时)”、“业务需求排序”和“预算与成本限制”。

投资打造数字能力的重要性不仅限于能够推动增长,还在于在充满挑战的商业环境中可以更有效地管理成本。受访的私人财富管理机构指出,与去年一样,“对自动化/直通式处理进行投资”和“加速推动数字化进程”是其精简成本的主要优先事项。



**除了与客户面对面的方式外,不少银行也纷纷投资于数字工具,以便更全面地协助客户经理以客为本提供个性化体验,从而保持竞争力。人工智能和数据分析可有助对内部和外部数据组合进行定性研究,以分析和预测客户需求,使客户经理得以在与客户直接接触或远程互动时提供符合客户实际情况的咨询建议。**

- 香港金融管理局



## 前置作业时间较长和知识差距是内部开发方案的主要痛点,而定制不够灵活、成本高昂和数据安全风险是供应商/金融科技方案的主要问题

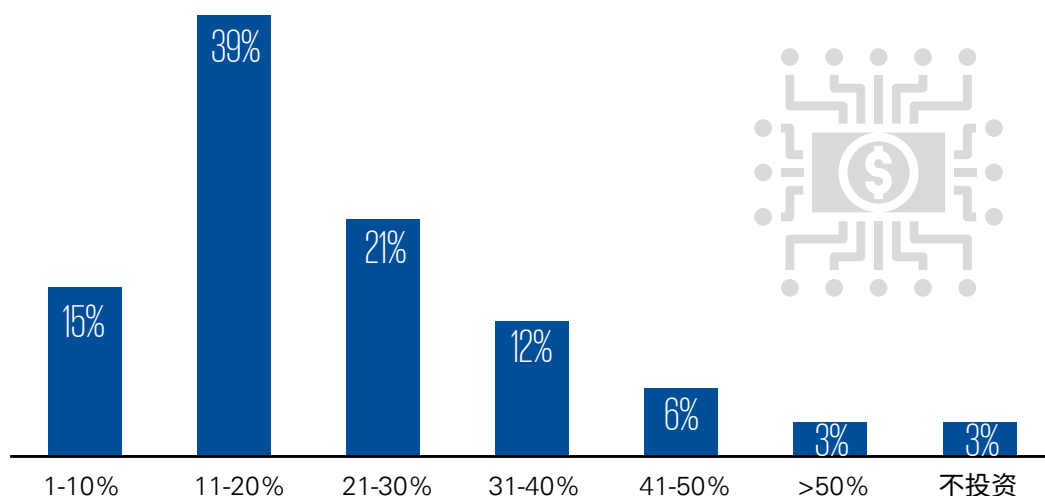
虽然使用内部开发方案和第三方供应商方案均存在各自不同的挑战,但机构还是应考虑这两种选择以便全面地支持数字化转型,并解决相关痛点。私人财富管理公会会员调查结果显示,内部开发方案和供应商/金融科技合作伙伴提供的数字产品和服务存在不同的主要问题。就内部开发方案而言,其三大挑战为“项目开发周期较长”、“内部IT部门对市场最新科技了解不足”和“功能定制灵活性较低”。

一位来自金融科技供应商的受访者指出,银行在构建内部开发方案时往往低估问题的规模,以及前台人员需要多少额外时间和资源详细记录最终用户的需求。如果员工时常需要从内部开发工作中分身出来处理日常工作或紧急监管事务,便往往会阻碍或延误开发工作的进行。

受访私人财富管理机构指出,采用供应商/金融科技合作伙伴方案的三大挑战为“解决方案定制不易”、“实施成本高昂”和“数据安全风险较高”。

我们认为,许多私人财富管理机构在采用内部开发方案之余,会寻求聘请第三方供应商/金融科技合作伙伴协助进行部分数字化转型,因此他们需要做好准备与第三方紧密合作。这些机构应确保向团队灌输转型思维,并更加注重管理第三方风险。还应考虑自身的风险承受能力和对云端技术的开放程度,尤其是在许多金融科技和监管科技供应商均使用云技术作为其解决方案的技术基础的情况下。金管局的一份监管科技白皮书调查结果指出,对使用云端技术持开放态度的银行在运用监管科技方案上更得心应手。

图20: 预计用于支持新工作模式的未来科技投资比例(占总支出的百分比)



注:受访者可选取多个选项

资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析



## 某些未来科技投资将用于支持新的工作模式，而大部分或被用于开发面向客户的方案或维持现有系统

大部分受访会员机构(54%)预计将把至多20%的未来科技投资用于支持新的工作模式。21%认为他们对此的投资将达21-30%，而另有21%则认为其这一比例将超过30% (图20)。

一些受访者表示，新冠肺炎疫情带来的新工作模式改变了他们机构的科技投资计划，令他们的机构更加注重加强员工所需的与远程客户通信、网上交易和远程计算相关的应用平台和功能，并同时强化前台部门的流程，以对复杂/衍生金融产品的适用性及信息披露进行检查。

另一受访者指出，虽然科技一直是其机构的核心投资领域，但新冠肺炎疫情进一步促使高级管理层审视行业未来10至20年的发展趋势，并立刻着手就必要的投资做好规划。

### 主要观点



#### 推进转型

继续推进**数字化转型计划**，满足客户在整个咨询过程中各环节对数字渠道的日渐青睐，例如客户开户环节



#### 推动新的工作模式

继续投资以支持新的工作模式，从而**提高效率并确保业务和运营模式契合目标要求**



#### 投资于个性化数字体验

通过投资扩大网上服务的范围，实现一定程度的**自助服务**，并为客户经理配备相关的**数字工具**以提供更加出众的**个性化客户体验**

# 监管



## 监管环境日益严格仍然是业界的重点关注事项

**监管环境日益严格仍是香港私人财富管理行业最关注的领域，其中的关键痛点包括“了解你的客户和反洗钱”以及“销售实务和适用性”**

受访会员指出，颇具挑战的监管环境仍是香港作为财富管理中心面临的最大掣肘，但也同时肯定了香港监管机构在增长和保护投资者之间寻求平衡所作出的努力。

“销售实务和适用性，包括复杂产品”以及“了解你的客户和反洗钱”是监管机构最为关注的痛点，也是受访会员机构目前投入最多资源的领域（图21）。这些投入似乎已取得成果，其中客户开户所需时间已从2020年的平均40天逐年减少到2021年的36天。

受访客户认为，自2021年1月以来，需要花费最多时间或行政工作遵守的香港监管要求包括“进行产品交易时，投资顾问需要口述冗长的风险披露信息”、“提供财富来源证明”和“客户开户要求（不包括财富来源）”。在被视为具备丰富知识和经验的投资者的受访客户当中，75%指出至少应对执行交易前检查产品适用性和披露产品潜在风险及其他信息的必要程序进行简化。

这些调查结果与受访私人财富管理机构的观点一致。61%的会员机构认为香港目前对专业投资者的监管规则过于或略显繁复/难懂。然而，他们也同时肯定了金管局和证监会在2020年12月就加强资深投资者保障措施所发布的进一步指引。

### 利用监管科技方案解决痛点的机会

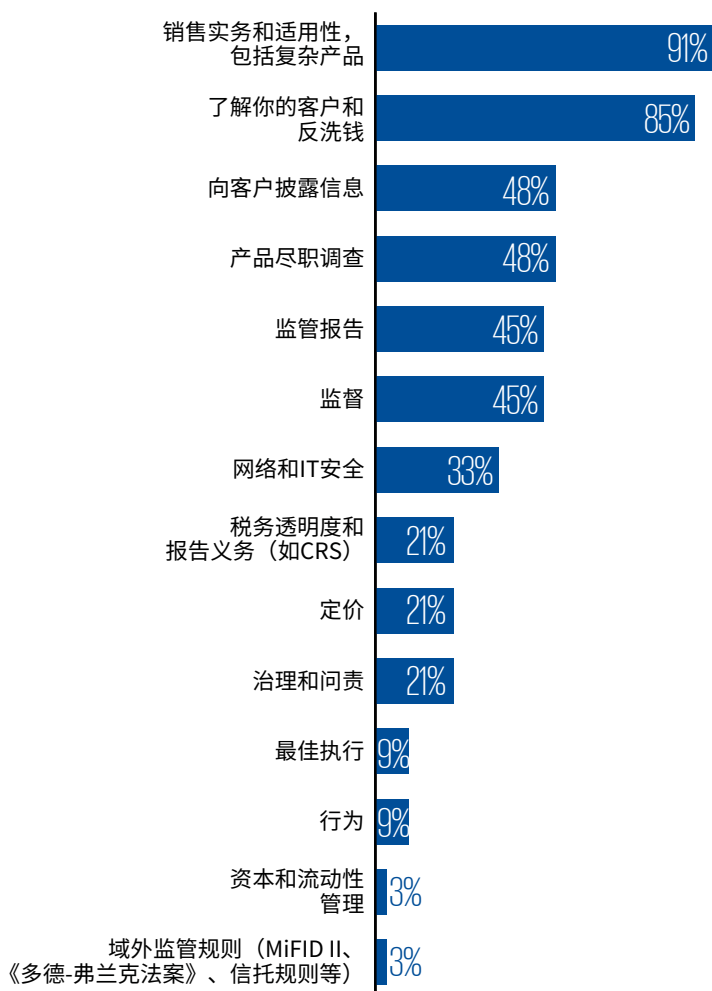
香港私人财富管理行业在采用监管科技方案应对监管和合规挑战方面存在重大机遇。成功采用监管科技方案可为金融机构带来诸多好处，例如加强风险管理和降低成本等，并同时通过提升客户体验为客户增值创益。31%的受访会员机构已成功实施监管科技方案。虽然这是一个正面的信息，但这个数字意味着金融机构在许多应用领域仍存在大量空间，可以更加积极引入监管科技。能否成功采用监管科技方案，仍取决于行业是否能够克服众多挑战。受访私人财富管理公会会员机构指出，有关的主要障碍包括预算/资源限制、缺乏可用的成熟方案以及缺乏具备适当技能的方案实施人才。

请注意：由于计算开户时间加权平均值所用的方法不同，《2020年香港私人财富管理报告》与过去几年的报告之间存在一定的平均开户时间差异。过去几年的确切开户时间为：40天（2018年）、37天（2019年）和40天（2020年）。2020年报告的记述不受计算方法变更的影响。

受访者认为政府应扮演更加积极的角色以支持监管科技在香港的发展和运用。推动监管科技的应用是金管局的工作重点，也是其“金融科技2025”策略的重要驱动因素。金管局在毕马威的支持下，于2020年11月发表了一份关于推动银行业加速应用监管科技的旗舰白皮书。其后，还通过一系列举措，包括推出监管科技采用指数，发布有关实务指引系列以及监管科技技能评估报告，于2021年6月举办网上监管科技旗舰研讨会，以及推出环球合规科技挑战赛等，以提升香港银行业对合规科技应用潜力的认知。所有这些措施将有助继续引领和推动监管科技生态系统发展壮大，鼓励金融机构（包括私人财富管理机构）试行和采用监管科技方案。

金管局希望香港到2025年能成为开发监管科技方案与培育监管科技人才的主要中心，而这个愿景当然也包括了私人财富管理行业。该局表示：“对于银行而言，机构内部的全面支持和协作是推动成功采用监管科技的关键。董事会成员、中高层管理人员充分认识到监管科技的优点和潜力，并为变革提供支持，对于监管科技相关措施的发起、实施和签署批核至关重要。成功采用监管科技的企业，也应向同业展示其成功经验，以共同造势”。

图21:私人财富管理机构投入最多资源的监管领域



注：根据将选项列为前3位的受访者总和计算  
资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析

## 主要观点



### 与监管机构保持对话

私人财富管理行业面临的监管痛点与过去几年相若，业界应继续与香港监管机构进行对话和接触以应对这些挑战



### 采用监管科技

跨领域试行或采用监管科技方案，以加强风险管理和合规，降低成本，提升客户体验



# 人才与工作模式



虽然人才供应持续增加，但技能差距仍然存在。弹性工作模式很可能被永久采纳

## 人才供应持续增加，但技能差距仍然存在

香港私人财富管理行业的资产管理规模在过去一年显著增长，人才供应的增长速度也略高于过去数年。私人财富管理公会受访会员机构的私人财富管理从业者人数增加至4,099名，同比增幅为3.9%（2020年增幅为1.9%）。同样，客户经理人数也增加至2,442名，同比增幅为3%（2020年增幅为1.8%）。\*

客户经理、产品专员（包括ESG和虚拟资产等新领域从业者）以及IT和数字化（包括网络安全）专家是受访会员机构最为紧缺的主要职位。调查结果发现，大部分受访机构都希望在客户经理、产品和IT职能方面增加投资，正好印证了这一点（图22）。多位受访者指出，鉴于许多高级客户经理提前退休或离开该行业，因此虽然客户经理的总体数量可能有所增加，但他们可能较为年轻、经验尚浅。受访机构致力为IT部门招聘更多人手，这与他们计划大幅增加科技和数字化转型的投资一脉相承。

在挽留客户经理专才方面，82%的受访机构认为薪酬仍然是使客户经理一职更具吸引力的关键因素，其次是“减轻行政工作负担”（图23）。与过去几年相比，受访机构也越来越将“个人发展机会”（36%）视为留住人才的重要因素。

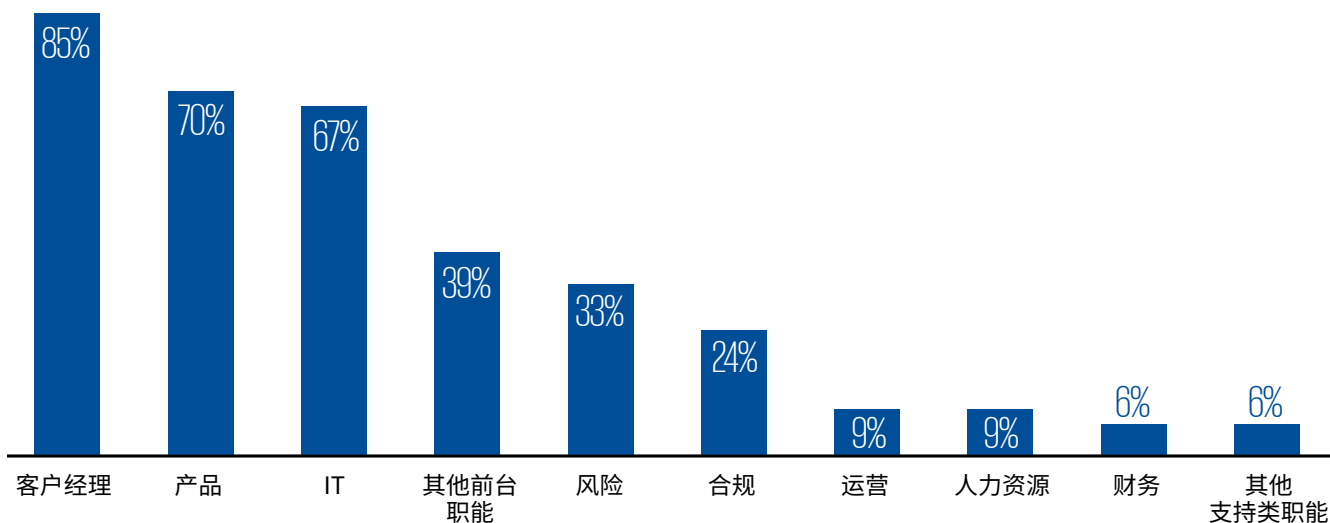
对于受访客户而言，“金融产品专业知识”和“善于倾听并根据客户需要定制产品”是他们期望客户经理具备的两项最重要能力，其次是“投资组合管理专业知识”。随着客户对ESG、可持续产品和虚拟资产的兴趣不断增加，私人财富管理机构需要确保能够招聘和培训合适的专才，以协助客户了解和把握这些新兴投资趋势。由于年轻一代客户是私人财富管理行业的重要增长机遇，客户经理也必须更加精通数字科技并配备足够的工具，以迎合此类客户的要求。

“人才长久以来一直是行业面对的问题。行业的增长速度继续远超人才的涌现速度。”

- 私人财富管理机构受访者

\*由于今年会员机构需要重报2019年和2020年雇用的相关从业者和客户经理的人数，因此有关数据可能与过去各年的报告有所不同。

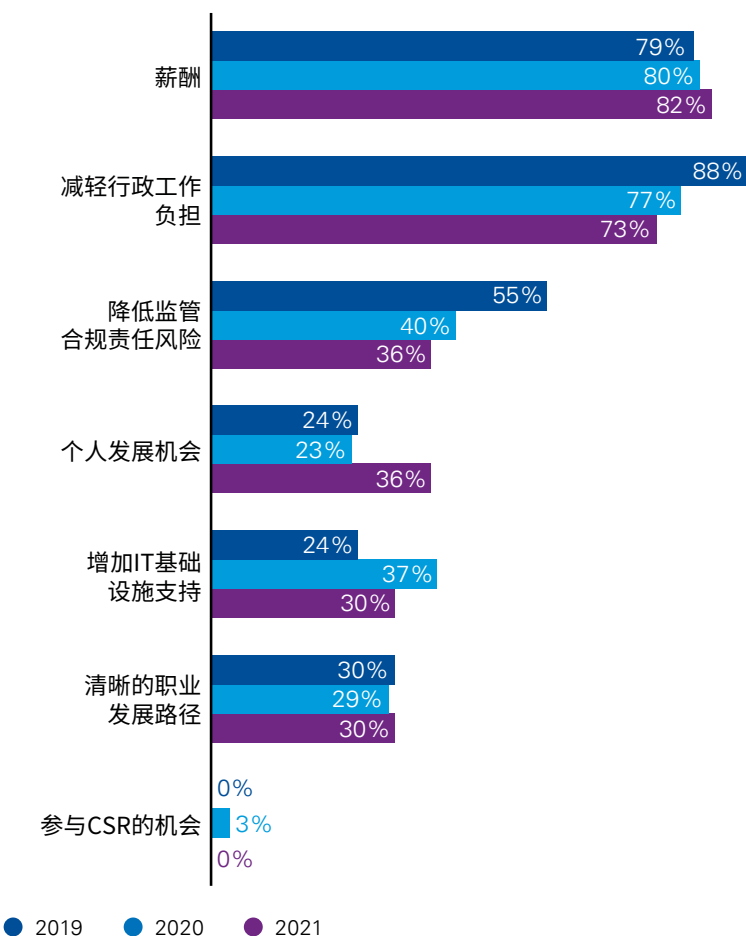
图22: 私人财富管理机构计划增加投资的职能领域



注: 受访者可选取多个选项

资料来源: 私人财富管理公会会员调查; 毕马威分析

图23: 提升客户经理职位吸引力的最重要因素



注: 受访者可选取多个选项

资料来源: 私人财富管理公会会员调查; 毕马威分析

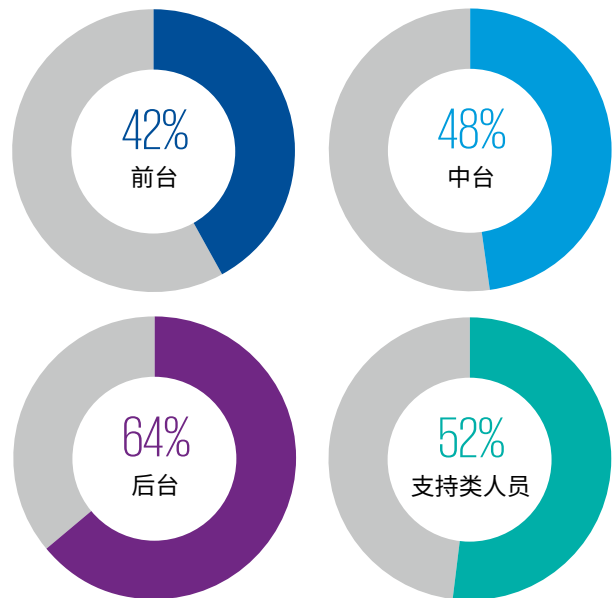
“ 我们需要更多年轻专才加入这个行业，我们也需要培养更多行业人才以推动增长。鉴于大部分增长来自中国内地市场，因此我们也需要探讨如何从当地寻找和培养人才。”

-私人财富管理机构受访者

● 2019 ● 2020 ● 2021



图24:在常规经营环境下永久采用更灵活工作模式的职能范围



资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

### 机构整体采用灵活工作模式成为常态

除了物色最符合其长期策略和未来运营模式的适当人才之外,私人财富管理机构也在探索工作模式的变化。在新冠肺炎疫情推动商业格局急速变化的情况下,许多机构不仅应考虑由何人负责推动其业务向前发展,还需要考虑如何推动业务发展。例如,61%的受访会员机构表示他们计划在常规经营环境下永久采用更灵活的工作模式。个人受访者也持相同观点,他们指出企业可实施混合工作模式,允许员工灵活选择每周远程办公一至两天。这种灵活的工作模式针对机构的前台、中台和后台,而不仅仅适用于后台部门和后勤人员(图24)。私人财富管理机构增加科技投资的计划,能使他们更有效地实施更为灵活的工作模式和其他新工作模式。

多名受访者还指出,提升员工体验是他们机构未来一年的工作重点,旨在挽留最优秀的人才,确保他们的身心健康,并通过科技赋能等措施尽力帮助员工提高生产力。这也是招聘和挽留适当人才的关键,这些人才在香港仍然非常短缺。如果机构能够在适应新的工作模式和改善员工体验以提高生产力和工作效率之间取得适当平衡,将有望长期取得成功。



一名来自私人财富管理公会会员机构的受访者指出,提升香港私人财富管理行业的专业水平,是让客户刮目相看的主要因素。私人财富管理优化专业能力架构(ECF)下的私人财富管理专业认证(CPWP)等资历认证,恰恰证明了香港一直维持着较高的专业标准,行业利益相关者需要进一步鼓励更多从业人员获取专业认证。今年7月,金管局宣布推出注册私人财富副管理师(CPWPA)资格认证,主要对象为已通过注册私人财富管理师(CPWP)考试但尚未达到相关经验要求的相关从业员、私人财富管理业务的客户服务助理、相关从业人员助理以及中后台员工。<sup>4</sup>

“

其他地区暂未对私人银行从业员实施如此严格的资历要求。如果我们能够保持严格的专业标准,让更多人士参加和通过考试,我们便真正有机会将其打造成为香港的卖点。

-私人财富管理机构受访者

”

## 主要观点



**增加员工的专业经验**  
着重制定极具竞争力的薪酬方案、解决行政效率低下的问题,并提供个人发展机会,以吸引和挽留顶尖客户经理人才



### 弥补专业人才缺口

进一步招聘产品专员以满足客户对ESG、可持续投资和虚拟资产的需求,同时致力招聘IT专才以推动数字化转型并管理网络安全和第三方风险



### 在职业发展作出投资

对培训和长期职业发展进行投资,以培养人才并弥补私人财富管理行业的人才供应缺口

<sup>4</sup> 《私人财富管理优化专业能力架构(ECF-PWM)的更新》,金管局,2021年7月

# 关于私人财富管理公会

私人财富管理公会为行业协会，旨在促进香港私人财富管理行业发展。公会的会员均为本地获授权机构及持牌公司，专门从事私人财富管理业务，为客户提供个人化的银行及投资组合管理服务。公会于2013年成立，并注册为担保有限公司。

私人财富管理公会成立的主要目的：



透过推动和鼓励香港私人财富管理业发展，提升香港作为亚太区内私人财富管理枢纽的重要性，并协助维持香港作为主要金融中心的地位和竞争力；



于私人财富管理从业员间推广合宜的操守、诚信和高水平的专业能力；



提供一个平台让会员就财富管理业的发展趋势和面对的挑战进行讨论和交换意见，以及如何因应这些趋势和挑战作出策略部署；



针对香港私人财富管理相关事宜提供业界代表和行业咨询；以及



为私人财富管理行业提供与政府、监管机构、行业组织和非政府机构持续沟通的渠道。

# 关于毕马威

毕马威中国在二十六个城市设有二十九家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球146个国家及地区，在2020财年拥有接近227,000名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限公司。毕马威国际有限公司及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

## 毕马威财富咨询服务

毕马威财富咨询服务团队具有市场领先优势，能为财富和资产管理机构提供咨询、税务和审计服务，涵盖战略、数字化、数据、监管、合规和转型等领域。



# 联系我们

## 私人财富管理公会

### 石轩宇

行政总裁及董事总经理  
私人财富管理公会  
+852 2537 1661  
peter.stein@pwma.org.hk

### 陈成溥

执行董事  
私人财富管理公会  
+852 3758 2204  
matthew.chan@pwma.org.hk

## 毕马威

### 韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理服务全球主管合伙人  
副主席  
毕马威中国  
+852 2826 7243  
andrew.weir@kpmg.com

### 廖润邦 (Bonn Liu)

资产管理亚太区主管合伙人  
金融服务、银行业与资本市场  
香港主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 7241  
bonn.liu@kpmg.com

### 马绍辉 (Paul McSheaffrey)

金融服务  
合伙人  
毕马威中国  
+852 2978 8236  
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

### 施柏家 (Isabel Zisselsberger)

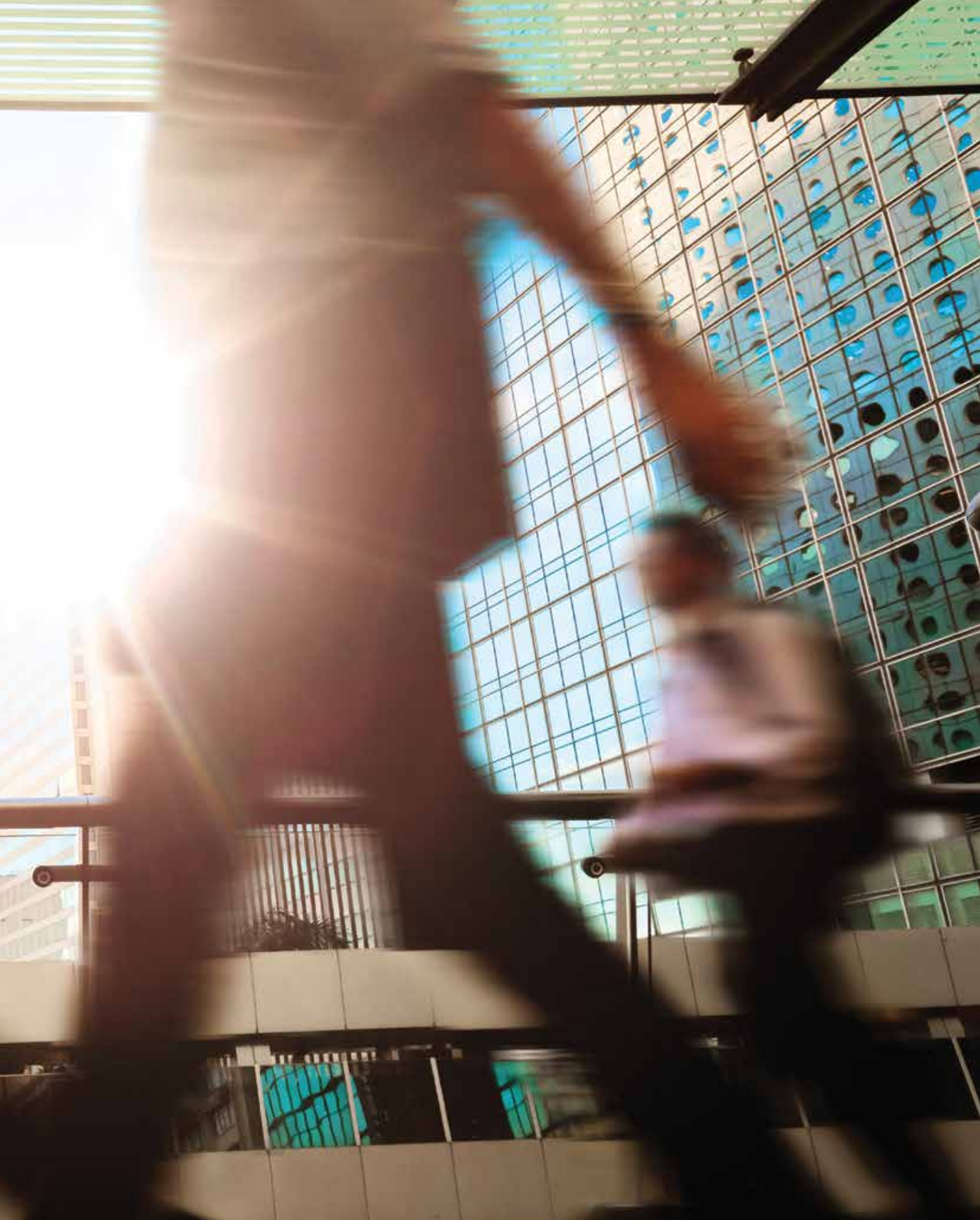
金融行业战略与绩效咨询服务  
香港合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 8033  
isabel.zisselsberger@kpmg.com

### 包迪云 (Darren Bowdern)

金融服务业税务  
香港主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 7166  
darren.bowdern@kpmg.com

### 徐明慧 (Vivian Chui)

证券及资产管理业  
香港主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2978 8128  
vivian.chui@kpmg.com



## 致谢

感谢本报告的撰写人马绍辉 (Paul McSheaffrey)、施柏家 (Isabel Zisselsberger)、Kanishk Verghese 以及 Emily Jones。研究与分析由 Emily Jones、Kanishk Verghese 和 Imran Kanji 负责。  
设计：曾芷华 (April Tsang)



[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

本文所述的部分或全部服务可能不允许向毕马威审计客户及其附属机构或关联实体提供。

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2021 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

©私人财富管理公会

<https://www.pwma.org.hk/>

二零二一年十月印刷