




Private Wealth
Management
Association

2021年 香港私人 財富管理 報告







目錄

- 04** 摘要
- 06** 行業概況
- 14** 促進市場增長
- 20** 科技
- 26** 監管
- 28** 人才與工作模式
- 32** 關於私人財富管理公會
- 33** 關於畢馬威
- 34** 聯繫我們

摘要



香港私人財富管理行業正穩步增長，其中包括拓展中國內地市場，爭取年輕一代客戶以及環境、社會及管治 (ESG) 投資被視為這個階段的主要增長機遇。同時，科技投資也顯得日益重要，其中部分資源被分配到全新且很可能持續採用的工作模式上。

背景

第六份《香港私人財富管理》年度報告由私人財富管理公會 (PWMA) 和畢馬威中國攜手合著，對當前形勢提供了深度見解，並剖析行業如何繼續應對持續的挑戰。本報告亦同時環繞科技、監管和人才等重要課題，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會員機構的網上調查結果 (42家會員機構中的其中33家作出了回應) 和超過280名會員機構的客戶的意見調查，以及對香港私人財富管理行業內高級管理層、監管機構和其他行業利益相關者的訪談編製而成。調查和訪談均於本年6月至7月期間進行。

根據調查結果，香港私人財富管理行業即使持續面對挑戰，但仍能夠繼續穩步增長。受惠於淨新增資金和市場回報強勁增長，資產管理規模 (AUM) 按年大幅增加，行業也能夠在整個新冠肺炎疫情期間維持客戶服務水平。同時，客戶的投資意欲也不斷擴大，對環境、社會和管治 (ESG) 和可持續投資、虛擬資產和「新經濟」領域的興趣不斷增加。

增長推動因素

受訪機構對香港私人財富管理行業的增長保持樂觀，同時認為中國的離岸和在岸市場 (包括粵港澳大灣區 (GBA) 市場) 仍然是行業的主要增長動力，也是目前和未來資產管理規模的主要來源。業界尤其將「大灣區跨境理財通」計劃視為一項主要發展，並希望該計劃成功推出後未來可進一步擴大，在相關領域為私人財富管理機構及其客戶創造更大效益。

同時，爭取年輕一代客戶也被視為另一重要增長機遇；定制多渠道服務方案、自助投資平台和綜合財富解決方案，對於更有效地吸引和服務這個主要客戶群組非常關鍵。

另一個工作重點仍然是吸引家族辦公室，香港去年在這方面取得了一些積極進展，投資推廣署在2021年6月成立了一個專責團隊推動香港家族辦公室事務的發展。業界希望當局能採取更多措施，提升香港作為家族辦公室樞紐的競爭力和吸引力。

業界在很大程度上能夠滿足客戶的數碼化期望，但仍存在改善空間，特別是在擴大網上服務的範圍和實現一定程度的自助服務和定制服務方面。數碼化轉型的整體投資預計在今年餘下時間和明年大幅增加，工作重點集中在交易平台、客戶開戶方案和合規方案等領域，以及支持新的工作模式等。

挑戰

監管環境越來越嚴格仍然是香港私人財富管理行業最關注的領域之一，其中「認識您的客戶」(KYC)和反洗錢規則、銷售模式和適用性是私人財富管理機構及其客戶的主要痛點。然而，受訪者肯定了香港監管機構在增長和保護投資者之間尋求平衡所作出的努力。私人財富管理機構亦有機會針對一系列應用領域試行或採用監管科技方案，以加強風險管理和合規性，減低成本並提升客戶體驗。

私人財富管理人才的供應在以往幾年的增長速度略有上升，但客戶經理(RM)、產品專員及IT和數碼化專家被視為供求仍存在差距的主要職位。受訪者指出，由於許多高級客戶經理提前退休或離開該行業，雖然客戶經理的整體供應可能有所增加，但他們可能較

為年輕、經驗尚淺。因此，集中制定富吸引力的薪酬方案、解決行政效率低落的問題，以及提供個人發展機會，是吸引和挽留優秀客戶經理人才的關鍵。

展望

隨着香港私人財富管理行業呈現穩健增長的勢態，加上客戶投資前景持續改善，私人財富管理機構應趁此良機集中把握每個主要增長機遇，並加快對數碼化轉型進行投資，從而提高營運效率、管理成本、提升客戶體驗和適應新的工作模式。這包括開發和提供新的ESG產品和加強回報率的產品、定制多渠道服務方案和綜合財富解決方案以有效吸引和服務年輕一代客戶，並同時落實新業務策略以贏取新客戶，尤其是中國市場的客戶。如果私人財富管理機構能夠抓緊這些增長機遇，轉變營運模式以適應瞬息萬變的業務環境，並在IT/數碼科技、ESG和虛擬資產等主要增長領域培養適當人才，便將能夠佔盡先機並取得成功。

最後，我們希望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呈穩健增長趨勢，持續錄得投資回報和新增資金淨流入，客戶投資前景亦見改善。ESG投資成為行業的核心主題

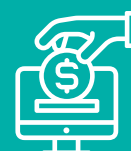
監管環境越來越嚴格仍然是業界的重點關注事項



香港私人財富管理行業的主要增長機遇仍然來自中國內地市場，而爭取年輕一代客戶和吸引家族辦公室也更加重要



人才供應
雖然人才供應持續增加，但技能差距仍然存在。彈性工作模式很可能永久延續



業界在很大程度上能夠滿足客戶的數碼化期望，但仍存在改善空間。科技投資大幅增加以提升前線和合規能力，並支持新的工作模式

行業概況

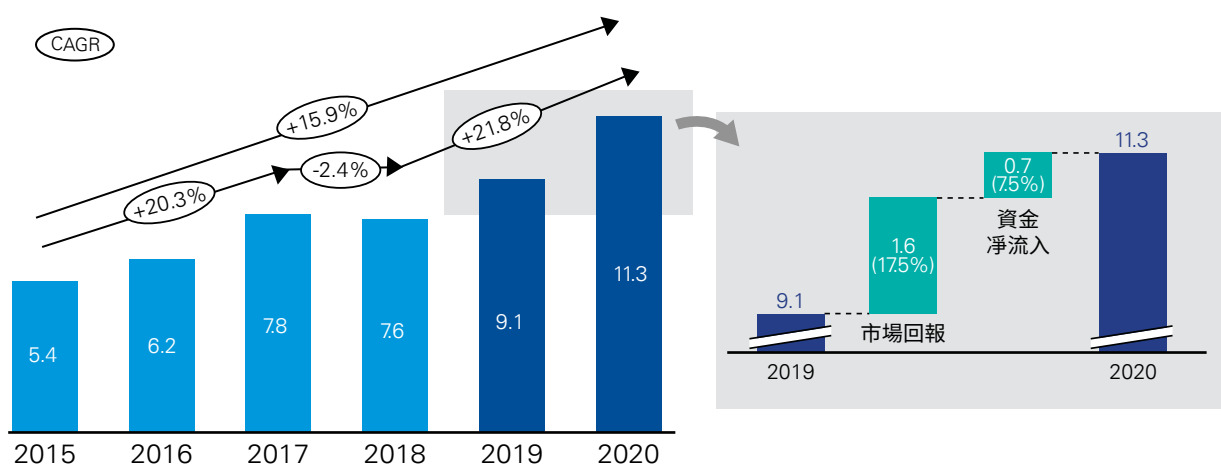


香港私人財富管理行業呈穩健增長趨勢，持續錄得投資回報和新增資金淨流入，客戶投資前景亦見改善。ESG投資已成為行業的核心主題

雖然經營環境充滿挑戰仍繼續影響宏觀經濟前景，但香港私人財富管理行業正處於增長勢態。行業的資產管理規模 (AUM) 從2019年的9.1萬億港元大幅增長至2020年的11.3萬億港元，按年同比增幅高達25% (參見圖1)。¹

2020年，香港私人財富管理行業的資金流入淨額達6,560億港元 (約為2019年12月資產管理規模的7.5%)，加上資產回報率高達17.5%，從而令資產管理規模大幅增加。受訪的私人財富管理公會會員機構表示目前其資產管理規模平均41%來自中國市場，較2020年的40%有所增加，顯示來自中國市場的資金

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)

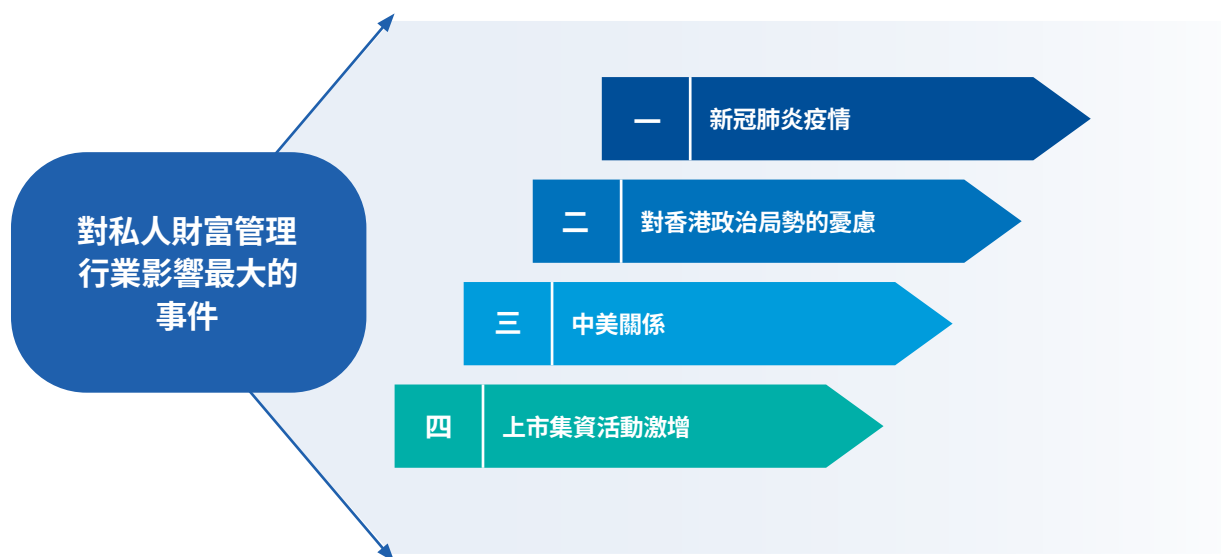


註：數據經四捨五入，因此不進行匯總

資料來源：香港證監會 (SFC) 《2020年資產和財富管理活動調查》

¹ 《2020年資產和財富管理活動調查》，香港證監會 (SFC)，2021年7月

圖2:對私人財富管理行業影響最大的事件



第五項影響因素:其他

資料來源:私人財富管理公會會員調查;畢馬威分析

流入可能有助於令整體資產管理規模增加。這與業界認為中國市場仍是行業的主要增長機遇之一的看法不謀而合。新增資金淨流入略低於2019年的 6,810億港元,但在充滿挑戰的經營環境下仍屬表現強勁。

此外,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2019年至2020年期間增長了9.6%,達到了188,000人。²

新冠肺炎疫情仍然是對私人財富管理公會會員影響最大的宏觀趨勢,而地緣政治局勢則嚴重影響客戶的業務前景

受訪會員機構指出,新冠肺炎疫情仍然是對私人財富管理行業影響最大的主要宏觀趨勢,這與去年的報告一致。其次是「對香港政治局勢的憂慮」和「中美關係」(圖2)。

受訪客戶認為,當前的地緣政治局勢被視為對其投資前景和風險承受能力影響最大,其次是新冠肺炎疫情和「對香港政治局勢的憂慮」(圖3)。

圖3:影響客戶投資前景和風險承受能力的宏觀趨勢



第四項影響因素:其他

資料來源:私人財富管理公會會員調查;畢馬威分析

² 《2021年世界財富報告》,Capgemini,2021年6月

投資策略變化

受訪的會員機構的客戶在未來12個月內就所有資產類別承擔投資風險的意願在過去一年有所上升，其中42%表示他們的風險偏好大幅或略微上升，而2020年則為29%（圖4）。來自私人財富管理公會會員機構的受訪者還指出過去一年交易活動更為活躍，其中許多客戶對股票投資和另類投資感興趣。

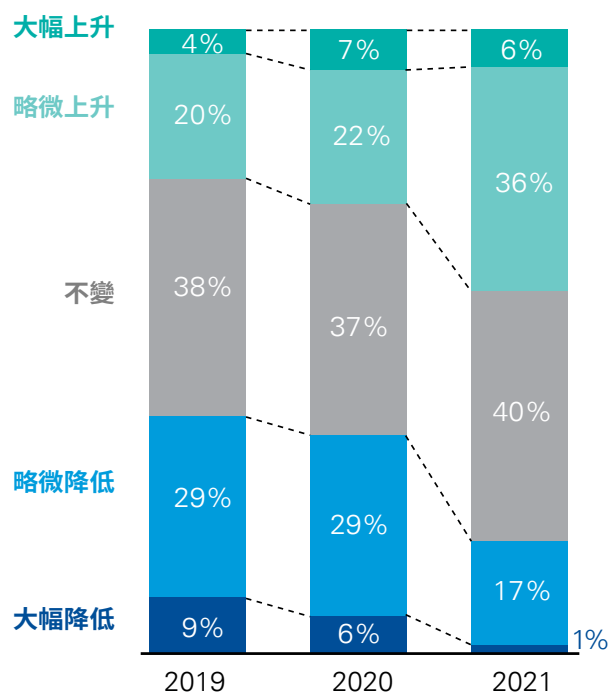
私人財富管理行業在上市股權的資產管理規模同比大幅增加45%（圖5），這顯示香港的IPO市場在2020年非常活躍，集資金額達到了3,980億港元，是自2010年以來的最高單年集資額。股權投資受到青睞與受訪客戶承擔投資風險的意願增加以及希望在低息環境下提高收益的趨勢保持一致，其中後者更被他們視為最重要的投資目標（圖6）。此外，雖然管理賬戶類的整體資產管理規模仍然相對較小，但其同比增幅高達36%，明顯反映出許多銀行均甚為關注這個領域。

「聚焦於新行業（生物科技、醫療保健、科技、教育等）」也是受訪客戶的一個主要投資目標（圖6）。但是，由於客戶調查在2021年6月和7月進行，而中國內地在這個期間對部分新經濟領域的監管力度不斷增加，可能會影響到這個投資目標以及客戶未來的投資前景和優先投資領域。客戶和私人財富管理機構需要審慎評估這些行業或企業在國家經濟發展規劃的整體方向上應如何定位。

ESG走向前沿位置：隨着ESG和可持續投資的重要性日益顯現，私人財富管理機構確實需要作出投資以提升相應能力

環境、社會及管治（ESG）和可持續投資迅速成為私人財富管理行業的核心和無可爭議的主題，其中97%的受訪會員機構認同提供可持續投資建議和相關產品對客戶越來越重要。

圖4: 相比過去12個月，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的變化情況

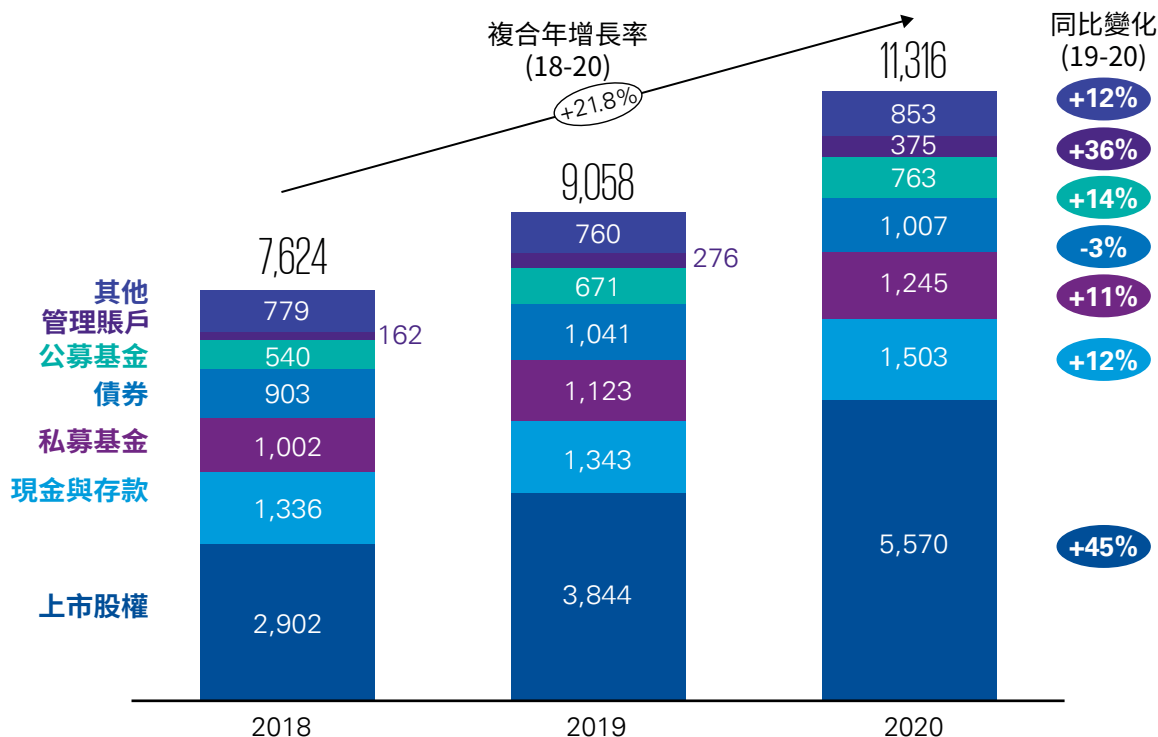


資料來源：私人財富管理公會客戶調查；畢馬威分析

“ 幾年前，不少客戶也談到環境、社會及管治（ESG），但沒有付諸行動。其後，客戶看到了與ESG投資相關的回報和實際投資價值，因此紛紛付諸實質行動，對這些概念進行投資。我們相信，客戶未來幾年的整個投資組合都可能受到ESG標準的影響。

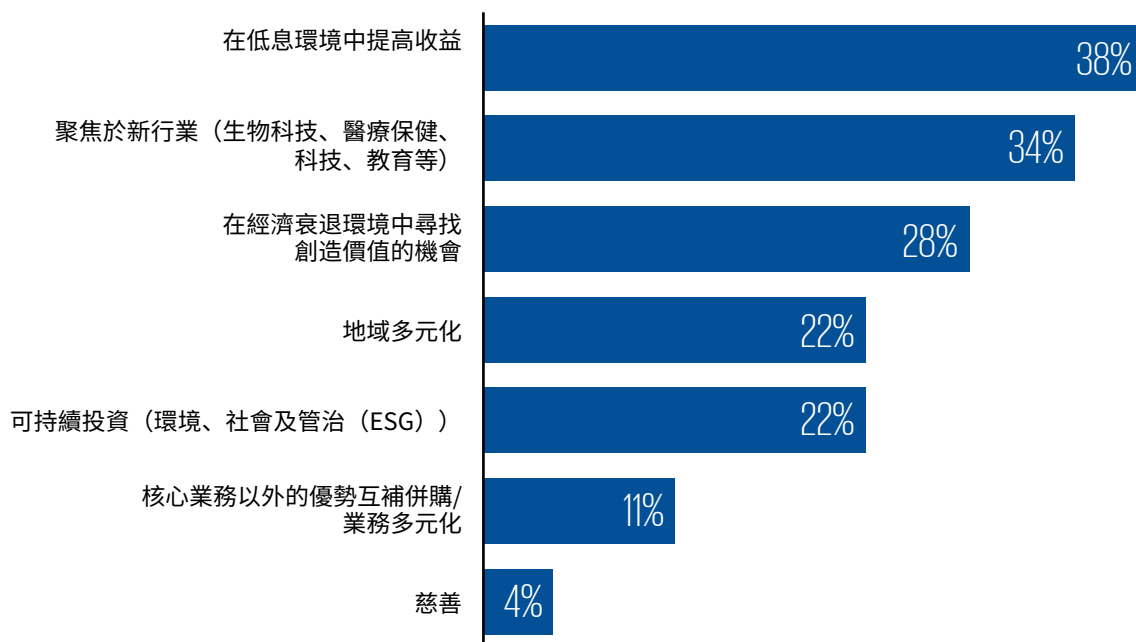
- 私人財富管理機構受訪者

圖5: 2018-2020年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) (十億港元)



資料來源: 香港證監會 (SFC) 2019年和2020年《資產和財富管理活動調查》

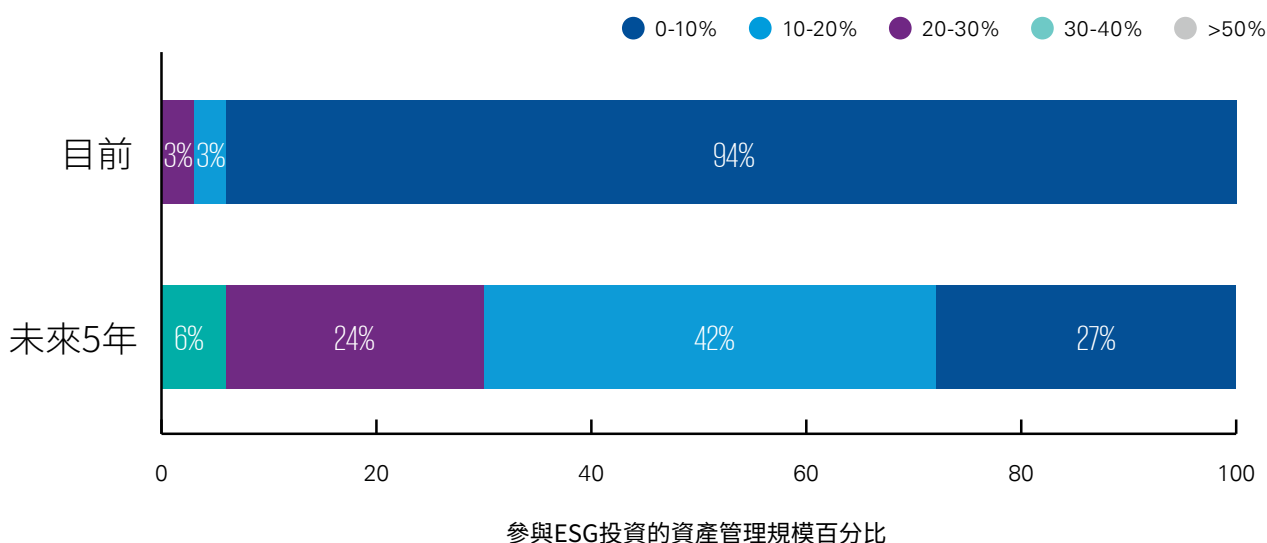
圖6: 近期宏觀經濟不明朗環境下的整體投資焦點



註: 受訪者可選取多個選項

資料來源: 私人財富管理公會客戶調查; 畢馬威分析

圖7:機構ESG投資的資產管理規模百分比(目前和未來5年)



註：數據經四捨五入，匯總後可能不等於100%
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

私人財富管理公會會員機構預計業界在中期內將大幅轉向參與ESG投資。目前，只有6%的受訪會員機構將其10%以上的資產管理規模用於ESG投資。然而，72%的受訪會員機構認為在五年後其資產管理規模的10%以上將會用於ESG投資(圖7)。「推出新的相關產品」和「加強客戶教育」被視為私人財富管理機構在ESG投資領域進一步擴大資產管理規模的重點領域。

對於受訪客戶而言，47%希望ESG投資佔其投資組合的10%以上，顯示ESG投資領域中客戶希望獲得的服務與私人財富管理機構目前提供的服務之間存在差距(圖8)。通過推出相關新產品以及加強客戶教育可有助彌補這個差距，同時提高客戶對ESG產品、策略和標準的認識。

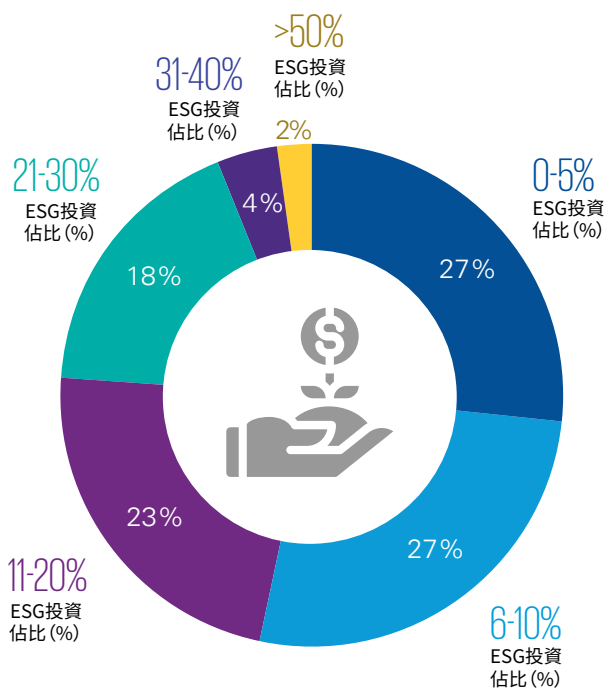
一位來自某大型私人財富管理機構的受訪者指出，雖然不同客戶對ESG和可持續投資的興趣可能各有不同，但市場在未來沒有理由不能從某種ESG角度看待所有投資。

隨着虛擬資產的投資障礙逐漸消除，私人財富管理機構必須考慮如何在該領域尋求發展，以跟上客戶的步伐

在過去的一年裡，虛擬資產在全球各地越來越受到關注，香港也不例外。69%的受訪會員機構認同其客戶對比特幣等加密貨幣和其他虛擬資產越來越感興趣。雖然對加密貨幣的興趣日漸濃厚，但私人財富管理客戶和機構均對這個新興資產類別仍保持審慎。51%的受訪客戶希望虛擬資產不超過投資組合的1%，而佔較合理比例的受訪客戶(23%)正尋求將5%以上的資金投向該資產類別(圖9)。

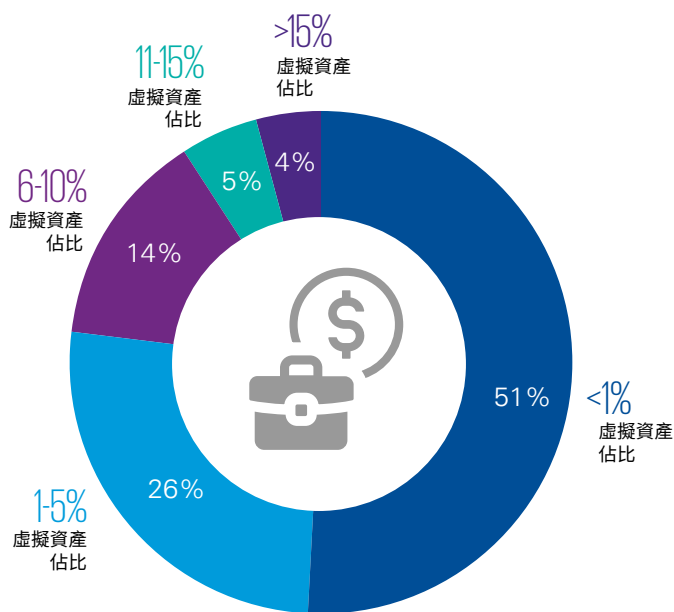
然而，97%的受訪私人財富管理機構目前暫不接受加密貨幣和其他虛擬資產的託管和交易。這個情況在未來可能會改變，因為29%的機構正在積極考慮是否開展虛擬資產的託管和交易業務。

圖8: 客戶希望ESG投資佔投資組合的比例



註: 數據經四捨五入, 匯總後可能不等於100%
資料來源: 私人財富管理公會客戶調查; 畢馬威分析

圖9: 客戶希望虛擬資產佔投資組合的比例



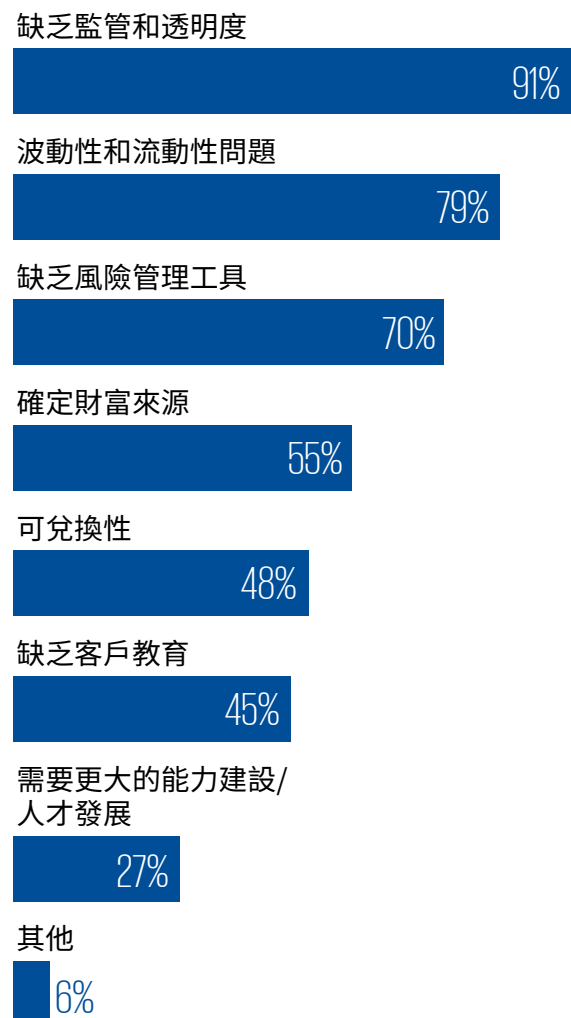
資料來源: 私人財富管理公會客戶調查; 畢馬威分析





根據受訪會員機構，加大虛擬資產投資的三大主要障礙為「缺乏監管和透明度」、「波動性和流動性問題」以及「缺乏風險管理工具」（圖10）。虛擬資產是香港監管機構日益關注的領域，其中證券及期貨事務監察委員會（證監會）就虛擬資產交易平台引入了新的發牌要求，並採取措施將虛擬資產納入其監管範圍。一位來自虛擬資產交易平台的受訪者表示支持當局加強該領域的監管，並指出這將有助消除客戶所關注的一些風險管理問題，同時在監管架構內維持虛擬資產的公平競爭環境。

圖10:可能增加虛擬資產投資障礙的因素



註：受訪者可選取多個選項

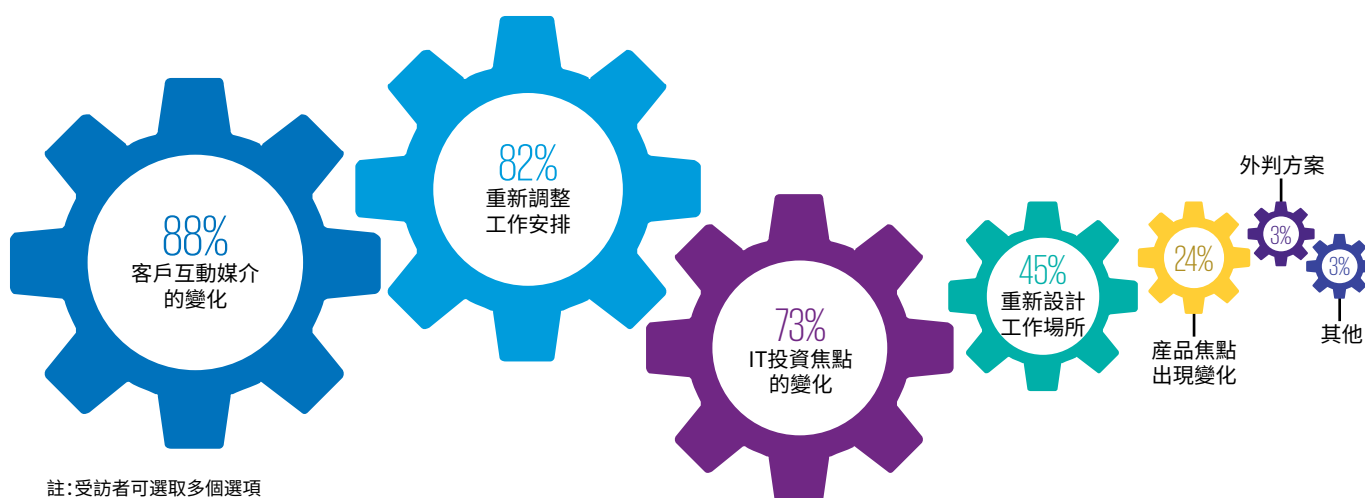
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

新冠肺炎疫情期間，私人財富管理機構調整營運模式繼續為現有客戶提供完善服務

受訪客戶指出，在新冠肺炎疫情導致長期在家工作期間，他們的私人財富管理經理能夠一如既往提供完善的服務，其中80%認為這些服務超出或達到了他們的期望，16%則認為他們的期望大部分得到滿足。這與去年報告的調差結果相若，顯示私人財富管理機構在整個疫情期間均能保持良好的服務水平。

鑒於市場從新冠肺炎疫情的陰霾中復蘇較為緩慢，加上疫情繼續對企業和社會帶來嚴重影響，很可能對私人財富管理機構的營運模式產生長遠影響。對受訪會員機構而言，主要長期影響包括「客戶互動媒介的變化」，其次是「重新調整工作安排」和「IT投資焦點的變化」(圖11)。

圖11: 新冠肺炎疫情對營運模式的長期影響



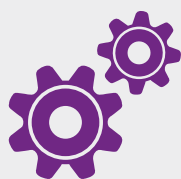
註：受訪者可選取多個選項

資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

主要觀點



將ESG嵌入向客戶提供的產品和服務中
推出新產品並加強客戶教育和交流以進一步提高ESG投資的資產管理規模。在更廣泛層面上，尋求將ESG嵌入諮詢架構內，其中不僅需要注意提供相關產品，還需要注意ESG的標準和衡量指標、研究和能力建設



對虛擬資產的興趣不斷增加
隨着虛擬資產的投資障礙逐漸消除，應根據不斷變化的監管指引和內部風險偏好，考慮開展虛擬資產的託管和交易業務以滿足不斷增加的客戶需求



營運模式的轉型

在新冠肺炎疫情的促使下繼續推進營運模式的轉型，以提升數碼化程度，為新的工作模式提供支持，並通過不同渠道增加與客戶的互動

促進市場增長



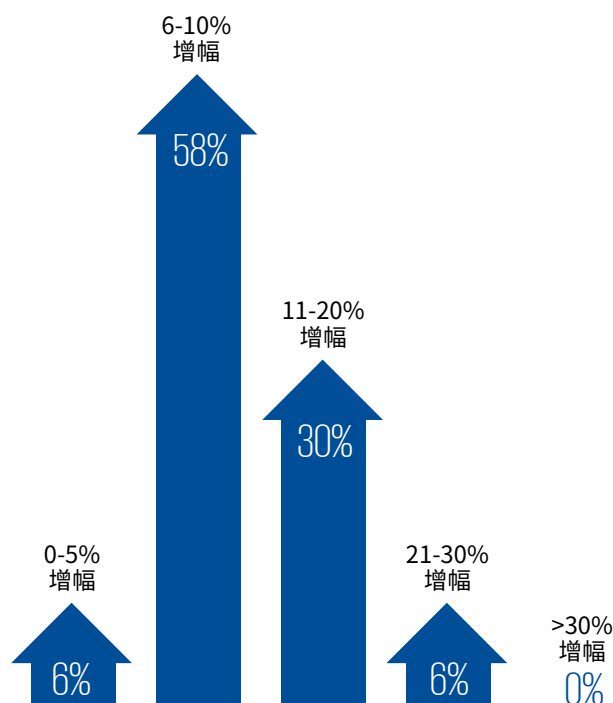
香港私人財富管理行業的主要增長機遇仍然來自中國內地市場，而爭取年輕一代客戶和吸引家族辦公室也更加重要

儘管行業利潤預計維持不變，但行業增長更顯樂觀

香港私人財富管理行業的增長持續保持樂觀，情況大致與去年相若。大部分受訪會員機構（58%）預計行業未來五年的資產管理規模將以6-10%的複合年增長率（CAGR）增長（圖12）。其他受訪會員機構更為樂觀，其中30%預計行業的資產管理規模將以11-20%的複合年增長率增長，6%更預測有關的增長率達到21-30%。然而，行業利潤預計與當前水平保持相若，甚至有輕微下調的壓力。

私人財富管理機構在推動資產管理規模增長方面表現相當出色。來自私人財富管理機構的受訪者指出，其機構的資產管理規模增長主要來自現有客戶。由於新冠肺炎疫情導致當局實施出行限制，他們可能無法親自與潛在客戶會面，令發展新客戶和建立新客戶關係的工作舉步維艱。新客戶減少可能會對未來的業務增長帶來挑戰。

圖12：行業資產管理規模在未來五年的預期年增長率



資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

爭取年輕一代客戶是最重要的增長途徑

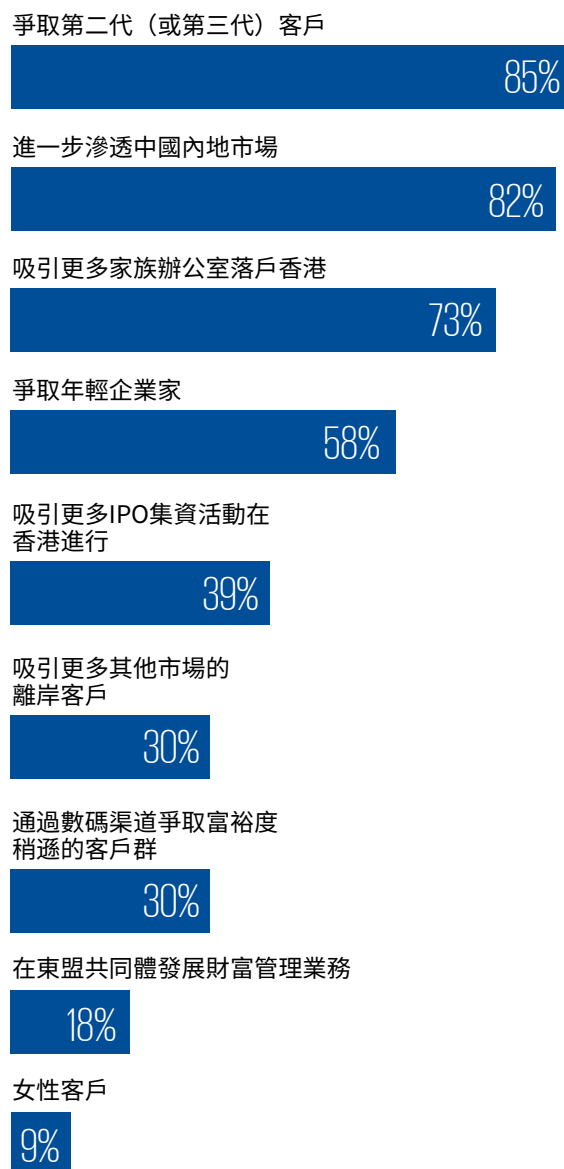
85%的受訪會員機構指出，「爭取第二代（或第三代）客戶」被視為香港私人財富管理市場最重要的增長途徑，其次是「進一步滲透中國內地市場」（82%）和「吸引更多家族辦公室落戶香港」（73%）（圖13）。

多位來自私人財富管理機構的受訪者表示，由於新冠肺炎疫情導致出行減少，他們的客戶比以往有更多時間考慮財富規劃問題，繼而令他們更加關注財富和繼任計劃安排。

然而，40%的會員機構認為私人財富管理行業目前的經營模式並不能完全迎合年輕一代私人財富管理客戶的需要，意味着行業需要進一步努力來適當地滿足他們的需求。

受訪會員機構表示，吸引年輕一代客戶的三大要素為「全面數碼生態系統/多渠道服務」、「自助投資平台」和「綜合財富解決方案」。調查和訪談的結果顯示，私人財富管理公會會員機構將更多注意力投向了數碼化轉型，並計劃加大對數碼產品和服務以及工作模式的投資。香港監管機構也繼續鼓勵在金融服務中積極應用科技。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，在金融服務業推動金融科技發展，加強和創建新的數據基礎設施以及培育金融科技人才。更加注重數碼化轉型和發展，能讓私人財富管理行業更好地迎合年輕一代客戶的需要。

圖13:推動香港私人財富管理行業發展的最常用方法



註：受訪者可選取多個選項
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析



我看到新冠肺炎疫情導致新賬戶的開戶數量有所放緩。雖然現有客戶增加了投資金額，但由於在獲取新客戶的過程中需要與他們面談並進行盡職調查，開立新賬戶和吸納淨新增資產的工作變得更加困難。

-私人財富管理機構受訪者





包括粵港澳大灣區在內的中國內地市場仍是主要增長動力

中國內地仍是香港私人財富管理行業的主要增長動力，其中在岸和離岸市場均提供了增長空間。受訪會員機構表示，其資產管理規模目前平均41%來自中國內地，較2020年的40%有所增加(圖14)。預計這個數字在未來五年內將會增加到51%，突顯了中國內地對香港私人財富管理行業的重要性日益增加。在中國「新經濟」企業(指由高科技創新服務主導的企業)上市活動的推動下，香港繼續成為IPO的首選目的地，2021年上半年的集資總額更創歷史新高³。82%的受訪私人財富管理機構也看到新經濟已逐漸發展成為新資金的來源。預計在未來一年，香港將繼續受惠於蓬勃的IPO活動。

作為香港私人財富管理機構整體中國市場和業務增長策略的一部分，粵港澳大灣區(GBA)仍然是其主要關注焦點。71%的會員機構認為大灣區倡議對其未來12個月的離岸業務非常重要，18%則表示中立。

大灣區跨境理財通計劃是一個很好的開始，但需要作出進一步調整以配合私人財富管理行業的需要

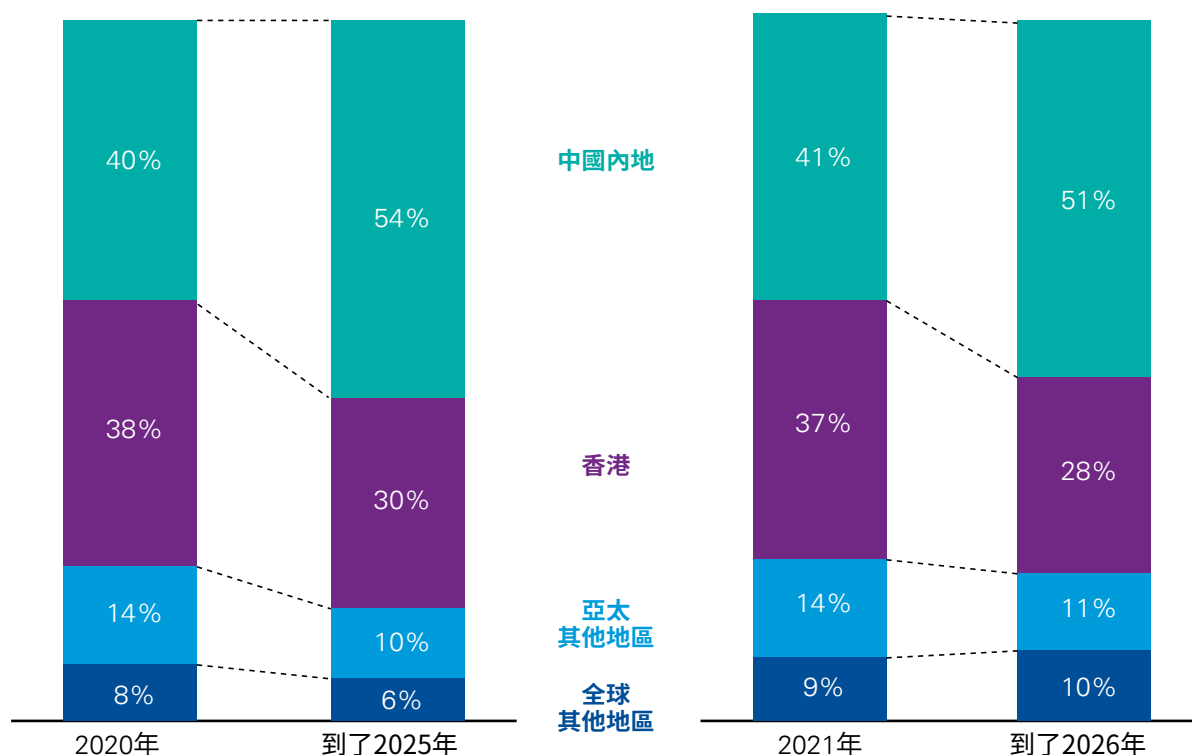
中國人民銀行、香港金融管理局及澳門金融管理局於2021年9月10日聯合公布推出「粵港澳大灣區跨境理財通」計劃，是大灣區的一項主要發展。

事實上，雖然受訪者認同大灣區跨境理財通計劃是一項重要發展，但他們也指出目前該計劃的形式未能完全切合私人財富管理行業的需要。受訪的私人財富管理機構指出，「加大配額規模/更自由的資金兌換」、「納入更廣泛的產品」和「在大灣區內統一投資銷售規則和監管法規」是使該計劃更加能夠切合私人財富管理行業的三大主要領域。

³ 《中國內地和香港IPO市場的2021年中期回顧》，畢馬威中國，2021年6月

在中國內地市場也是許多香港私人財富管理機構的重點擴張領域，受訪者認為中國內地的業務能補足香港的業務，而不是構成競爭。27%的受訪會員機構計劃在中國內地投資在岸實體，而 39% 已經設置相關機構。一位受訪者指出，在中國內地設立在岸機構可讓他們獲取推出人民幣產品的許可，拓寬人民幣產品平台，從而抓緊人民幣投資活動的機遇。

圖14: 香港私人財富管理行業的資產管理規模 (按來源劃分)



註：數據經四捨五入，匯總後可能不等於100%
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

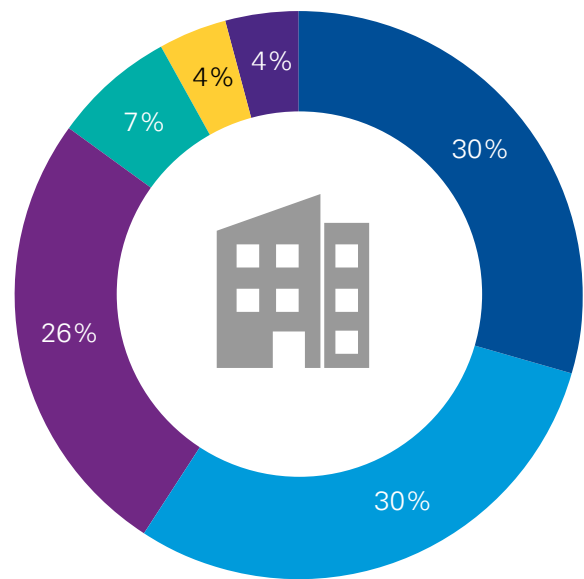


吸引家族辦公室是推動私人財富管理行業發展的重點領域,但仍需要不懈努力

吸引家族辦公室落戶香港也是行業日益關注的領域。市場去年在這方面取得了一些積極進展,其中投資推廣署在2021年6月成立了專責團隊推動香港家族辦公室事務發展。

77%的受訪私人財富管理機構表示家族辦公室正日益成為其機構的一大業務來源。然而,受訪者普遍認為當局需要進一步努力,尤其需要制定更加明確的監管規則和引入稅務優惠措施,才能使香港成為亞洲區內更具吸引力的家族辦公室樞紐。圖15列出了受訪私人財富管理公會會員機構認為能有助吸引家族辦公室落戶香港的措施,其中最有效的措施為「政府設置專責聯絡辦事處以協助回答查詢並推動家族辦公室的設置」。對市場來說,投資推廣署成立專責處理家族辦公室事務的團隊是一個正面的訊號,顯示當局正在積極響應第一項建議。政府和其他行業利益相關者應繼續評估其他所需的改革措施,以提高香港作為家族辦公室落戶地點的吸引力。

圖15:吸引家族辦公室的最有效措施



- 政府設置專責聯絡辦事處以協助回答查詢並推動家族辦公室的設置
- 更富吸引力的稅收政策
- 基於知識和經驗的適用性和披露要求
- 人才供應
- 更優惠的入境計劃
- 其他

註:數據經四捨五入,匯總後可能不等於100%
資料來源:私人財富管理公會會員調查;畢馬威分析



主要觀點



多渠道服務方案

年輕一代私人財富管理客戶可帶來重要的增長機遇。應定制**多渠道服務方案、自助投資平台和綜合財富解決方案**，以更有效地吸引和服務這個客戶組別



以創新形式爭取客戶

鑑於行業因出行限制而當前面臨的挑戰，應考慮短期內**爭取新客戶的策略**，尤其是在中國市場爭取新客戶



發展大灣區市場

行業應**與監管機構保持對話、緊密合作**，讓大灣區跨境理財通計劃的相關規定更加切合私人財富管理行業的需要



吸引家族辦公室

私人財富管理行業應繼續**與政府和監管機構密切合作**，在近期措施的基礎上尋求推出進一步措施吸引家族辦公室落戶香港

科技



業界在很大程度上能夠滿足客戶的數碼化期望，但仍存在改善空間。科技投資大幅增加以提升前線團隊和合規能力，並支持新的工作模式

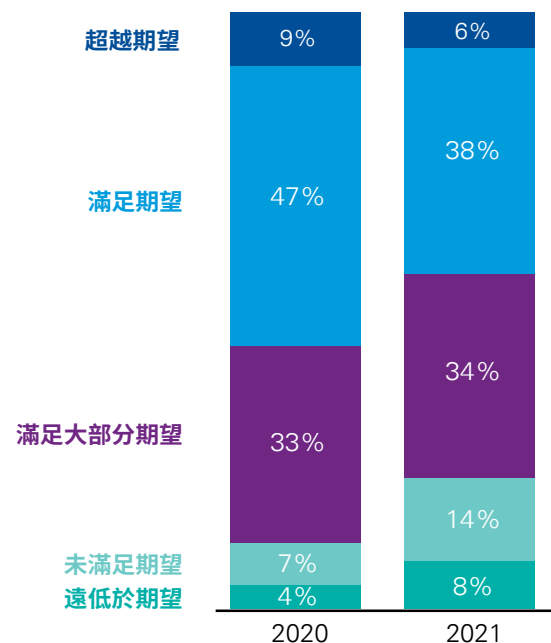
數碼化期望得到滿足的客戶比例與去年大致相若

受訪會員機構認為，其數碼產品和服務均能滿足客戶在投資組合和銀行賬單查詢、銀行服務（存款和貸款記錄、個人信息更改）、證券交易、外匯交易、研究網站和支付服務等方面的期望。需要改進的領域包括智能投資諮詢服務、加密產品交易、聊天機械人以及跨銀行的投資組合和數據整合等。

在受訪客戶當中，44%表示他們的私人財富管理經理達到或超越他們對數碼化服務的期望（比例略低於去年），另有34%的受訪客戶表示他們的期望大部分得到滿足（圖16）。受訪客戶指出，過去一年他們在其私人財富管理經理處觀察到的前三大最有用的數碼化技術改進措施為「投資組合介紹展示和互動」、「通過第三方渠道進行溝通（例如微信、WhatsApp等）」以及「了解國際研究動態」。

雖然78%的受訪客戶表示他們的數碼化期望得到了滿足，但這也意味着接近四分之一的客戶認為他們的期望沒有得到滿足。對於數碼化期望沒有得到滿足的客戶，最需要改進的前三大領域包括「網上服務的範圍」、「自助服務的程度」和「獲取實時數據和信息」。

圖16: 客戶對私人財富管理經理提供數碼化產品和服務能力的看法



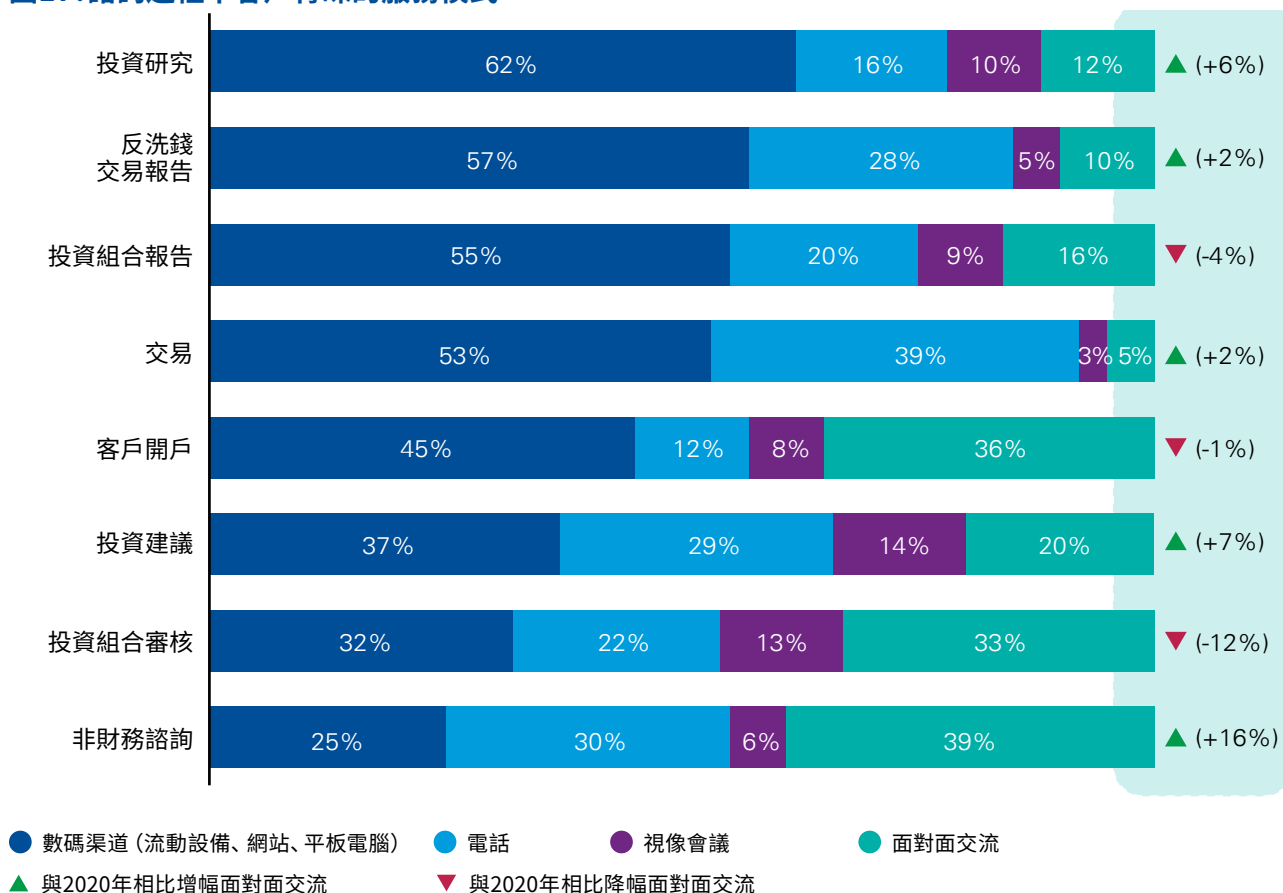
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

諮詢過程中客戶青睞的服務交付模式各有不同, 但對五年內更多客戶互動將以數碼形式進行已形成強烈共識

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。客戶更傾向通過數碼渠道進行投資研究、瀏覽反洗錢交易(AML)報告及投資組合報告和執行交易;而在投資組合審核和非財務諮詢時則傾向通過面對面交流進行(圖17)。客戶對通過數碼渠道進行客戶開戶的偏好程度顯著增加(2021年:45%;2020年:28%)。

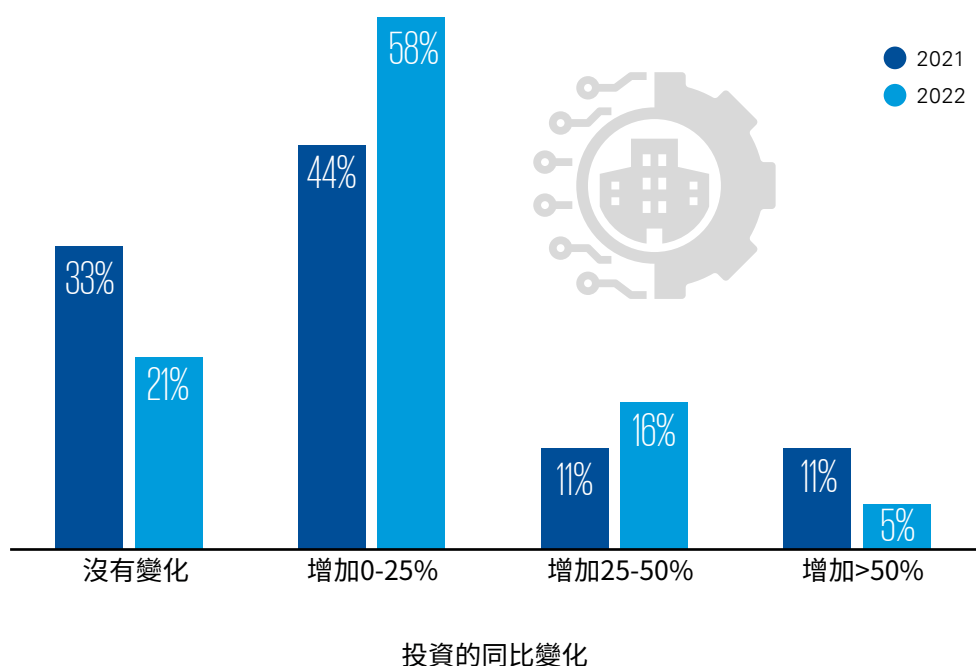
整體來說,在諮詢過程中的某些領域,客戶對非實體服務渠道(例如數碼渠道、電話、視像會議等)的偏好程度同比有所增加,例如投資組合審核(同比增加12個百分點)和投資組合報告(同比增加4個百分點)等工作,這是由於在新冠肺炎疫情下,客戶認為通過視像會議或電話進行溝通會比較安心。有趣的是,許多私人財富管理客戶一直比較喜歡在某些環節中進行當面交流,而香港當前正從疫情中持續恢復過來,可能會讓一些客戶更加願意再次當面進行會面交流。例如,願意就「非財務諮詢」和「投資建議」當面進行交流的受訪客戶人數與去年相比分別增加16個百分點和7個百分點。

圖17:諮詢過程中客戶青睞的服務模式



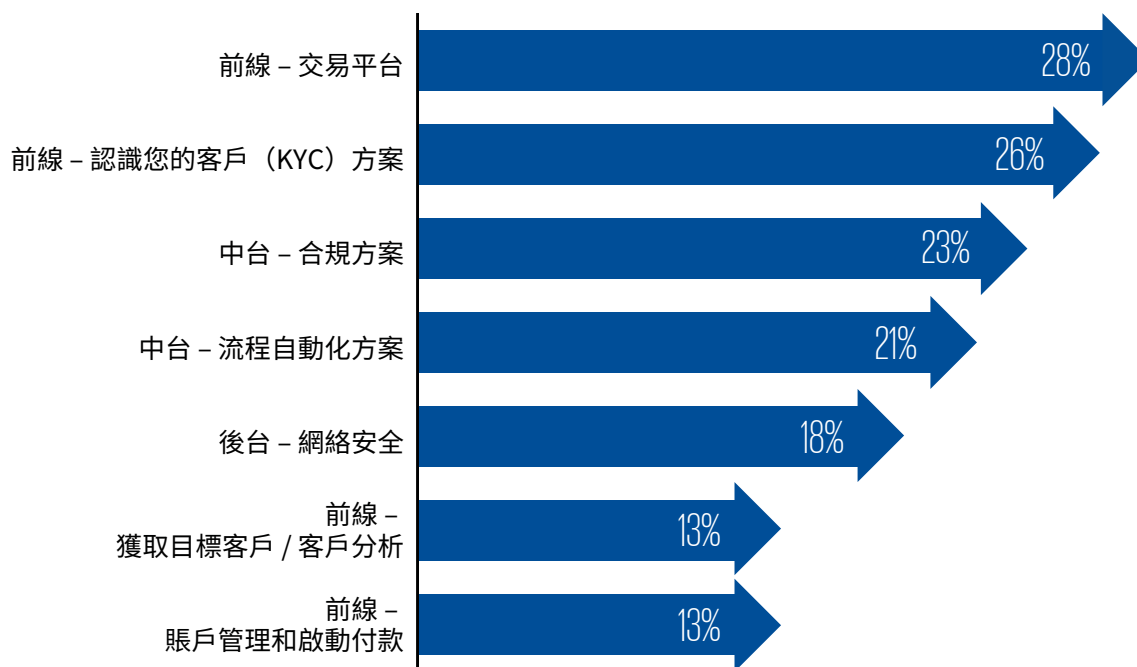
註:數據經四捨五入,匯總後可能不等於100%
資料來源:私人財富管理公會會員調查;畢馬威分析

圖18: 2021年和2022年數碼化轉型投資與2020年相比的預計變化



註: 數據經四捨五入, 匯總後可能不等於100%
資料來源: 私人財富管理公會會員調查; 畢馬威分析

圖19: 投資同比增幅最大的數碼化轉型領域



註: 受訪者可選取多個選項
資料來源: 私人財富管理公會會員調查; 畢馬威分析

雖然受訪客戶的看法各有不同，但私人財富管理機構認為越來越多客戶將轉用數碼渠道。64%的受訪會員機構（2020年：50%）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。

香港的監管機構對此也有相同看法。金管局指出：「新冠肺炎疫情加速了銀行的數碼轉型，私人銀行也不例外。數碼化將補足銀行的傳統業務模式，包括以客戶為主導的服務，從而提升客戶體驗而不是取代人際之間的互動。數碼化客戶開戶/認識您的客戶（KYC）程序是其中一個由於疫情爆發而令數碼化計劃成為銀行首要考慮方案的例子。香港零售銀行和虛擬銀行取得的進展證明，客戶開戶程序可以通過移動應用程式或互聯網等電子渠道實現部分或全面自動化。」

科技投資大幅增加，重點提升前線和合規方案

受訪私人財富管理公會會員機構就數碼化轉型作出的整體投資預計將以合宜速度增長（圖18）。2021年，超過三分之二的受訪機構的數碼化轉型投資均有所增加，其中79%預計有關投資在2022年會增加。與2020年相比，受訪會員機構在交易平台、認識您的客戶（KYC）方案和合規方案等數碼化轉型領域的投資錄得最大同比增幅（圖19）。

在數碼科技投資方面，建立數碼能力的三個關鍵優先領域包括「進一步為客戶和客戶經理設計數碼體驗」、「橫跨數碼和客戶服務渠道進行無縫交流/交易」和「通過數碼方式加強前線和後台的連接」。

然而，機構在建立數碼能力時必須克服一些挑戰。受訪會員機構指出，推進機構數碼化轉型策略的三大障礙包括「資源分配（即人力資源、工時）」、「業務需求排序」和「預算與成本限制」。

投資建立數碼能力的重要性不僅限於推動增長，還在於在充滿挑戰的商業環境中更有效地管理成本。受訪的私人財富管理機構指出「投資於自動化/直通式處理程序」和「加速推進數碼化進程」是精簡成本的主要優先事項，與去年保持相若。



除了與客戶面對面的方式外，不少銀行也紛紛投資於數碼工具，以便更完善地支援客戶經理以客為本提供個人化服務體驗，從而保持競爭力。人工智能和數據分析可有助對內部和外部數據組合進行定性研究，以分析和預測客戶需要，讓客戶經理能夠在與客戶直接接觸或遙距互動時，提供配合客戶實際情況的定制諮詢建議。

- 香港金融管理局



前置作業時間較長和知識差距是內部開發方案的主要痛點，而定制不夠靈活、成本高昂和數據安全風險是供應商/金融科技方案的主要問題

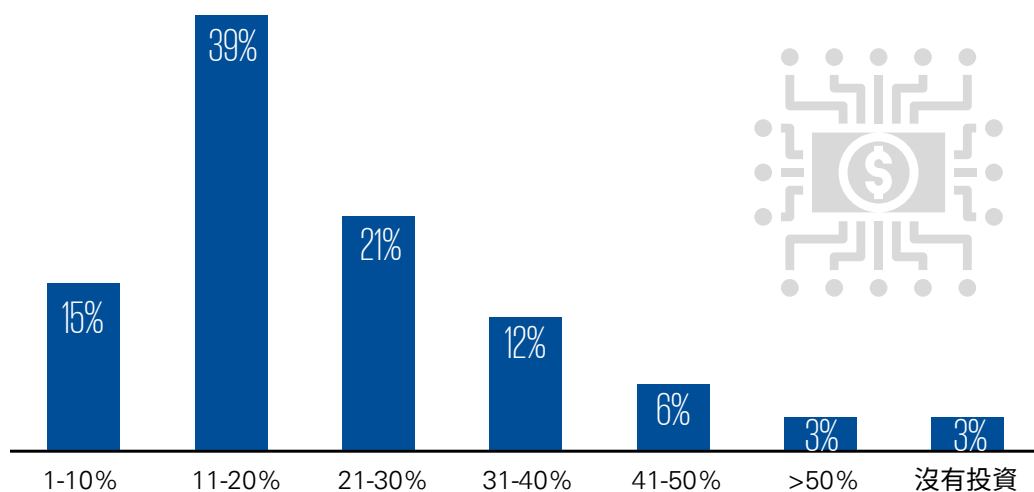
雖然使用內部開發方案和第三方供應商方案均各自存在不同的挑戰，但機構還是應考慮這兩種選擇以便全面地支持數碼化轉型，並解決相關痛點。私人財富管理公會會員調查結果顯示，內部開發方案和供應商/金融科技合作夥伴提供的數碼產品和服務之間存在不同的主要問題。就內部開發方案而言，其三大挑戰為「項目開發週期較長」、「內部IT部門對市場最新科技了解不足」和「功能定制靈活性較低」。

一位來自金融科技供應商的受訪者指出，銀行在構建內部開發方案時往往低估問題的規模，以及前線人員需要多少額外時間和資源徹底詳細記錄最終用戶的需求。如果員工時常需要從內部開發工作中分身出來處理日常工作或緊急監管事務，便往往會阻礙開發工作的進行及導致出現延誤。

受訪私人財富管理機構指出，聘用供應商/金融科技合作夥伴的三大挑戰為「解決方案定制不易」、「實施成本高昂」和「數據安全風險較高」。

我們認為，許多私人財富管理機構在採用內部開發方案之餘，會尋求聘請第三方供應商/金融科技合作夥伴協助進行部分數碼化轉型，因此他們需要做好準備與第三方緊密合作。私人財富管理機構應向團隊灌輸轉型思維，並更加注重管理第三方風險。它們還應考慮本身的風險承受能力和對雲技術的開放程度，尤其是在許多金融科技和監管科技供應商均使用雲端技術作為其解決方案的技術基礎的情況下。金管局的一份監管科技白皮書調查結果指出，對使用雲端技術持開放態度的銀行在運用監管科技方案上更能得心應手。

圖20: 預計用於支持新工作模式的未來科技投資比例 (佔總支出的百分比)



註: 受訪者可選取多個選項

資料來源: 私人財富管理公會會員調查; 畢馬威分析

某些未來科技投資將用於支持新的工作模式，而大部分或被用於開發面向客戶的方案或維持現有系統

大部分受訪會員機構(54%)預計將把最高達20%的未來科技投資用於支持新的工作模式。21%認為他們將在這方面進行21-30%的科技投資，而另有21%則認為其這一比例將超過30%(圖20)。

一些調查受訪者表示，新冠肺炎疫情帶來的新工作模式改變了他們機構的科技投資計劃，令他們的機構更加注重加強員工所需的與客戶遙距通信、網上交易和遙距計算相關的應用平台和功能，並同時強化前線部門的流程，以對複雜/衍生金融產品的適用性和信息披露進行檢查。

另一位受訪者指出，雖然科技一直是其機構的核心投資領域，但新冠肺炎疫情進一步促使高級管理層審視該行業未來10至20年的發展趨勢，並立即就必要的投資做好規劃。

主要觀點



推進轉型

繼續推進數碼化轉型計劃，滿足客戶在整個諮詢過程中對數碼渠道的日漸青睞，例如在客戶開戶環節



推動新的工作模式

繼續投資以支持新的工作模式，從而提高效率並確保業務和營運模式切合目標



投資於個人化數碼體驗

通過投資擴大網上服務的範圍，實現一定程度的自助服務，並為客戶經理配備相關的數碼工具以提供更加出眾的個人化客戶體驗

監管



監管環境越來越嚴格仍然是業界的重點關注事項

監管環境越來越嚴格繼續是香港私人財富管理行業最關注的領域，其中的關鍵痛點包括「認識您的客戶和反洗錢」以及「銷售實務和適用性」

受訪會員指出，監管環境越來越嚴格仍然是香港作為財富管理中心面臨的最大掣肘，但也同時肯定了香港監管機構在增長和保護投資者之間尋求平衡所作出的努力。

「銷售實務和適用性，包括複雜產品」以及「認識您的客戶和反洗錢」是監管機構最為關注的痛點，也是受訪會員機構目前投入最多資源的領域（圖21）。這些投入似乎已取得成果，其中客戶開戶所需時間逐年減少，從2020年的平均40天減少到2021年的36天。

受訪客戶認為，自2021年1月以來，需要花費最多時間或行政工作遵循的香港監管要求包括「進行產品交易時，投資顧問需要口述冗長的風險披露信息」、「提供財富來源證明」和「客戶開戶要求（不包括財富來源）」。在被視為具備豐富知識和經驗的投資者的受訪客戶當中，75% 指出當局至少應對執行交易前檢查產品適用性和披露潛在產品風險與其他信息的所需程序進行簡化。

這些調查結果與受訪私人財富管理機構的觀點一致。61%的會員機構認為香港目前對專業投資者的監管規則過於繁複/難懂或略為繁複/難懂。然而，來自私人財富管理機構的受訪者也同時肯定了金管局和證監會在2020年12月就加強資深投資者保障措施所發出的進一步指引。

利用監管科技方案解決痛點的機會

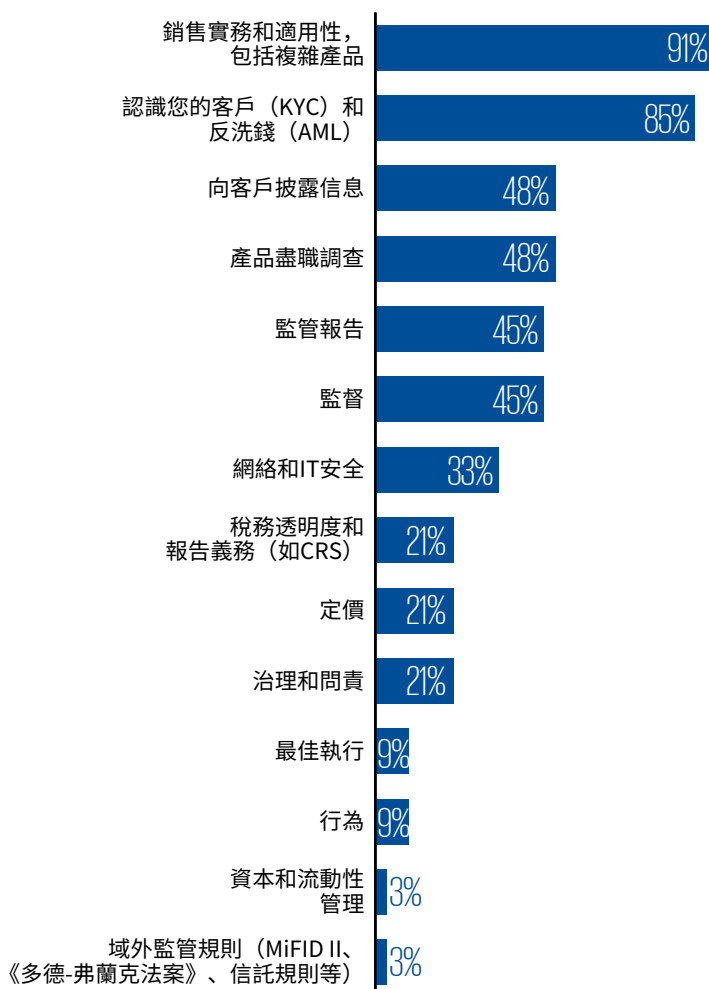
香港私人財富管理行業在採用監管科技方案來應對監管和合規挑戰方面存在重大機遇。成功採用監管科技方案可為金融機構帶來諸多效益，例如加強風險管理和降低成本等，並同時通過提升客戶體驗為客戶增值創益。31%的受訪會員機構迄今已成功實施監管科技方案。雖然這是一個正面的信息，但這個數字意味着金融機構在許多應用領域仍存在大量空間，可以更加積極引入監管科技。能否成功採用監管科技方案，仍取決於行業是否能夠克服眾多不同挑戰。受訪私人財富管理公會會員機構指出，有關的主要障礙包括預算/資源限制、缺乏可用的成熟方案以及缺乏具備適當技能的人才來實施方案。

請注意：由於計算開戶時間加權平均值所用的方法不同，《2020年香港私人財富管理報告》與過去幾年的報告之間存在一定的平均開戶時間差異。過去幾年的確切開戶時間為：40天（2018年）、37天（2019年）和40天（2020年）。2020年報告的記述不受計算方法變更的影響。

受訪者認為，政府應扮演更加積極的角色以支持監管科技在香港的發展和應用。推動監管科技的應用是金管局的工作重點，也是推進其「金融科技2025」策略的關鍵元素。金管局在畢馬威的支持下，於2020年11月發表了一份關於推動銀行業加速應用監管科技的旗艦白皮書。其後，還通過一系列舉措，包括推出監管科技採用指數，發布有關實務指引系列以及監管科技技能評估報告，於2021年6月舉辦網上監管科技旗艦研討會，以及推出環球合規科技挑戰賽等，以提升香港銀行業對採用合規科技潛力的認知。所有這些措施將有助繼續引領和推動監管科技生態系統發展壯大，鼓勵金融機構（包括私人財富管理機構）試行和採用監管科技方案。

金管局希望到了2025年，香港將成為開發監管科技方案與培育監管科技人才的主要樞紐，而這個願景當然也包括了私人財富管理行業。金管局表示：「對於銀行來說，機構內部的全面支持和協作是推動成功採用監管科技的關鍵。董事會成員、中高層管理人員充分認識到監管科技的優點和潛力，並對變革提供支持，對於監管科技相關措施的發起、實施和簽署批核至關重要。成功採用監管科技的企業，也應向同業展示他們的成功經驗，以共同創出高鋒。」

圖21:私人財富管理機構投入最多資源的監管領域



註：根據將選項列為前3位的受訪者總和計算
資料來源：私人財富管理公會會員調查；畢馬威分析

主要觀點



與監管機構保持對話

私人財富管理行業的監管痛點與過去幾年相若，業界應繼續與香港監管機構進行對話和接觸以應對這些挑戰



採用監管科技

跨領域試行或採用監管科技方案，以加強風險管理和合規，降低成本，提升客戶體驗

人才與工作模式



雖然人才供應持續增加，但技能差距仍然存在。彈性工作模式很可能永久延續

人才供應持續增加，但技能差距仍然存在

香港私人財富管理行業的資產管理規模在過去一年顯著增長，人才供應的增長速度也略高於過去幾年。私人財富管理公會受訪會員機構的私人財富管理從業者人數增加至4,099名，同比增幅為3.9%（2020年：增幅為1.9%）。同樣，客戶經理人數也增加至2,442名，同比增幅為3%（2020年：增幅為1.8%）。*

客戶經理、產品專員（包括ESG和虛擬資產等新領域從業者）以及IT和數碼化（包括網絡安全）專家被受訪會員機構視為人才供應最為緊缺的主要職位。調查結果發現，大部分受訪機構都希望在客戶經理、產品和IT職能方面增加投資，正好印證了這一點（圖22）。多位受訪者指出，雖然客戶經理的整體供應可能有所增加，但這些客戶經理可能較為年輕和經驗尚淺，因為他們看到許多高級客戶經理提前退休或離開該行業。受訪機構致力為IT部門招聘更多人手，這與他們計劃大幅增加科技和數碼化轉型的投資一脈相承。

在挽留客戶經理專才方面，82%的受訪機構認為薪酬仍然是使客戶經理的職位更具吸引力的關鍵因素，其次是「減輕行政工序負擔」（圖23）。與過去幾年相比，受訪機構也越來越將「個人發展機會」（36%）視為重要因素。

對於受訪客戶來說，「金融產品專業知識」和「善於傾聽並根據客戶需要定制產品」是他們期望客戶經理應具備的兩項最重要能力，其次是「投資組合管理專業知識」。隨著客戶對 ESG、可持續產品和虛擬資產的興趣不斷增加，私人財富管理機構需要確保能夠招聘和培訓合適的專才，以協助客戶了解和抓緊這些新興投資趨勢。由於年輕一代客戶是私人財富管理行業的重要增長機遇，客戶經理也必須更加精通數碼科技並配備足夠的工具，以迎合這類客戶的要求。



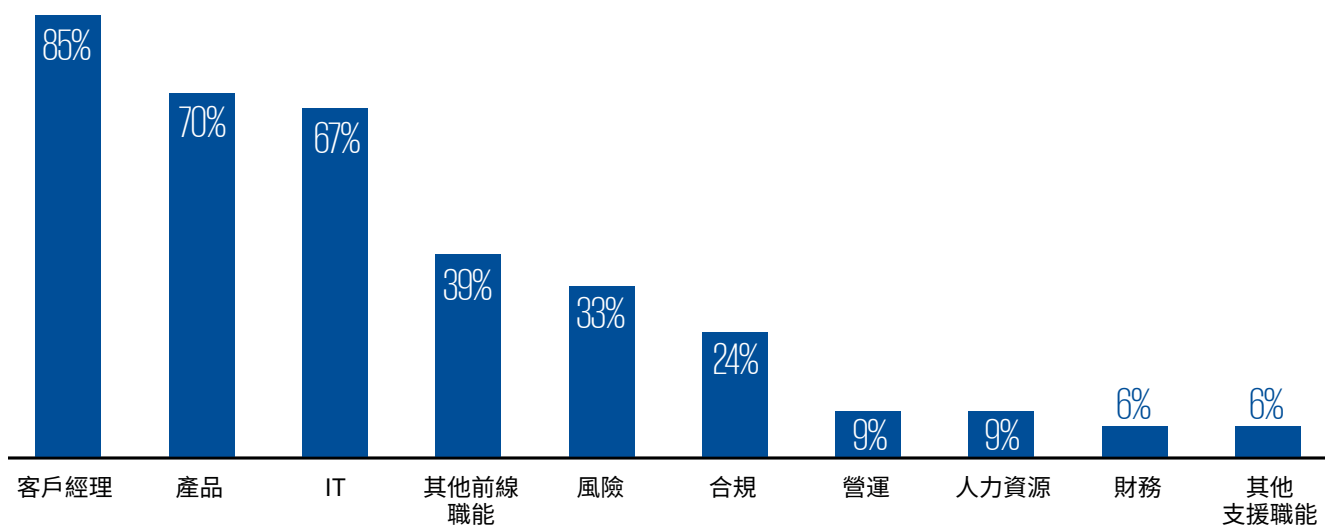
人才長久以來一直是行業面對的問題。行業的增長速度繼續遠超出發掘人才的速度。

-私人財富管理機構受訪者



*由於今年會員機構需要重報2019年和2020年僱用的相關從業者和客戶經理的人數，因此有關數據可能與過去各年的報告有所不同。

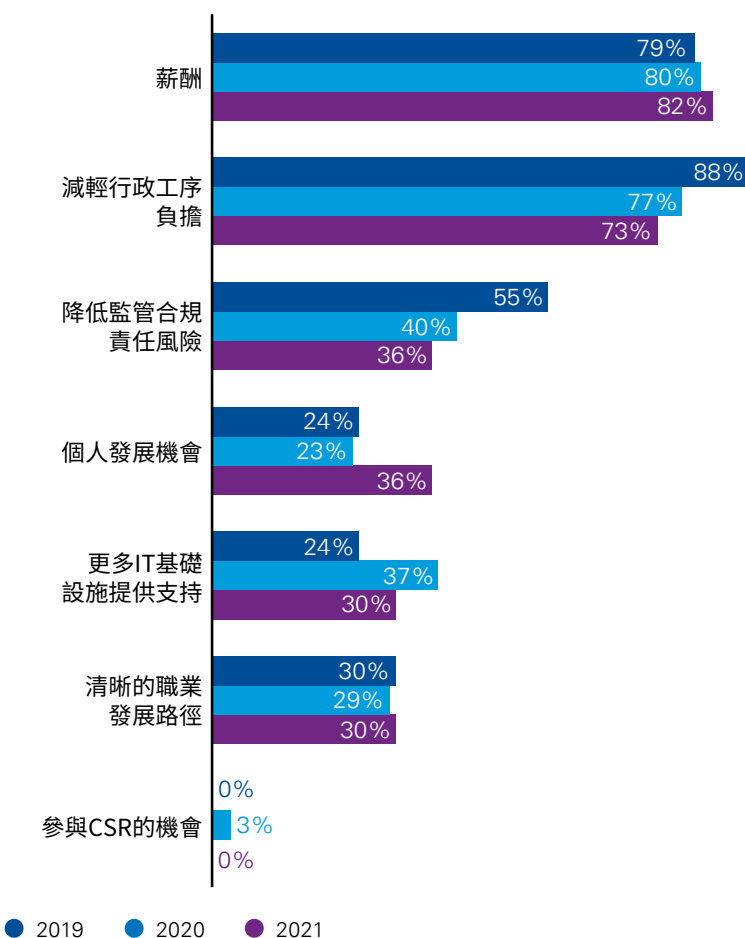
圖22: 私人財富管理機構計劃增加投資的職能領域



註: 受訪者可選取多個選項

資料來源: 私人財富管理公會會員調查; 畢馬威分析

圖23: 提升客戶經理職位吸引力的最重要因素



註: 受訪者可選取多個選項

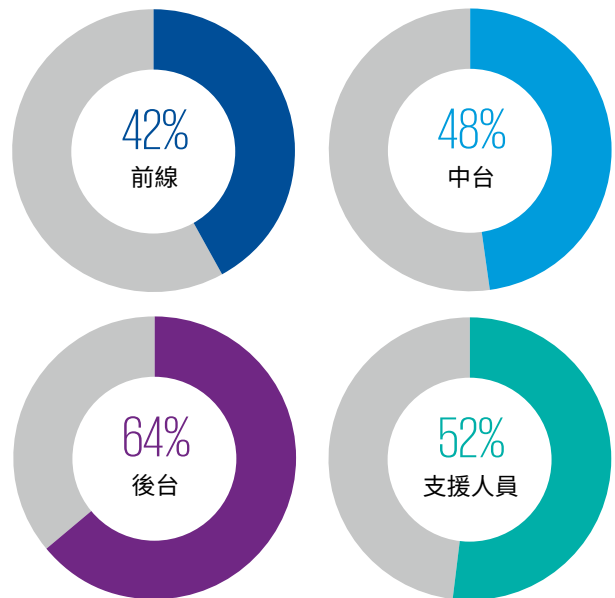
資料來源: 私人財富管理公會會員調查; 畢馬威分析

“ 我們需要更多年輕專才加入這個行業，我們也需要培養更多行業人才以推動增長。鑒於大部分增長來自中國市場，因此我們也需要探討如何從當地尋找和培養人才。 ”

-私人財富管理機構受訪者



圖24:在常規經營環境下永久採用更靈活工作模式的職能範圍



資料來源:私人財富管理公會會員調查;畢馬威分析

機構整體採用靈活工作模式成為常態

除了物色最能滿足其長遠策略和未來營運模式的適當人才之外,私人財富管理機構也在探索工作模式的變化。在新冠肺炎疫情推動商業格局急速變化下,許多機構不僅應考慮由誰人負責推動其業務向前發展,而且還需要考慮如何推動業務發展。例如,61%的受訪會員機構表示他們計劃在常規經營環境下永久採用更靈活的工作模式。個人受訪者也持相同觀點,他們指出企業可實施混合工作模式,讓員工靈活選擇每周遙距工作一至兩天。這種靈活的工作模式計劃在機構的前線、中台和後台部門全面實施,而不僅適用於後台部門和後勤人員(圖24)。私人財富管理機構增加科技投資的計劃,能使他們更有效地實施更為靈活的工作模式和其他新工作模式。

多名受訪者還指出,提升員工體驗是他們機構在未來一年的工作重點,從而挽留最優秀的人才,確保他們的身心健康,並通過科技賦能等措施助力員工盡量提高生產力。這也是招聘和挽留適當人才的關鍵,這些人才在香港仍然非常短缺。如果機構能夠在適應新的工作模式和改善員工體驗以提高生產力和工作效率之間取得適當平衡,將有望長期取得成功。

一名來自私人財富管理公會會員機構的受訪者指出，提升香港私人財富管理行業的專業水平，是讓客戶刮目相看的主要因素。私人財富管理優化專業能力架構 (ECF) 下的私人財富管理專業認證 (CPWP) 等資歷認證，正好印證了香港一直維持着較高的專業標準，行業利益相關者需要進一步鼓勵更多行業從業員獲取專業認證。今年7月，金管局宣布推出註冊私人財富副管理師 (CPWPA) 資格認證，主要對象為已通過考試但尚未達到相關經驗要求以獲註冊私人財富管理師 (CPWP) 認證的相關從業員、私人財富管理業務的客戶服務助理、相關從業人員助理以及參與中後台的員工。⁴

“

其他地區尚未對私人銀行從業員實施如此嚴格的資歷要求。如果我們能夠保持嚴格專業標準，讓更多人士參加和通過考試，我們便真正有機會將它打造成香港的賣點。

-私人財富管理機構受訪者

”

主要觀點



增加員工的專業經驗
集中制定富吸引力的薪酬方案 and 解決行政效率低落的問題，並提供個人發展機會，以吸引和挽留頂尖客戶經理人才



彌補專業人才缺口

進一步集中招聘產品專員以滿足客戶對 ESG、可持續投資和虛擬資產的需求，同時致力招聘 IT 專才以推動數碼化轉型並管理網絡安全和第三方風險



在專業發展作出投資

在培訓和持續專業發展作出投資，以培養人才並彌補私人財富管理行業的人才供應缺口

⁴ 《私人財富管理優化專業能力架構 (ECF-PWM) 的更新》，金管局，2021年7月

關於私人財富管理公會

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。

關於畢馬威

畢馬威中國在二十六個城市設有二十九家辦事機構，合夥人及員工約12,000名，分佈在北京、長沙、成都、重慶、東莞、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，為客戶提供高質量的服務。

畢馬威是一個由獨立的專業成員所組成的全球性組織。成員所遍佈全球146個國家及地區，在2020財年擁有接近227,000名專業人員，提供審計、稅務和諮詢等專業服務。各成員所均為各自獨立的法律主體，其對自身描述亦是如此。畢馬威國際有限公司是一家英國私營擔保有限公司。畢馬威國際有限公司及其關聯實體不提供任何客戶服務。

1992年，畢馬威在中國內地成為首家獲准中外合作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質量的不懈追求，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。

畢馬威財富諮詢服務

畢馬威財富諮詢服務團隊具有市場領先優勢，能為財富和資產管理機構提供諮詢、稅務和審計服務，涵蓋戰略、數字化、數據、監管、合規和轉型等領域。

聯繫我們

私人財富管理公會

石軒宇

行政總裁及董事總經理
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

廖潤邦 (Bonn Liu)

資產管理亞太區主管合夥人
金融服務、銀行業與資本市場
香港主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

馬紹輝 (Paul McSheaffrey)

金融服務
合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

施柏家 (Isabel Zisselsberger)

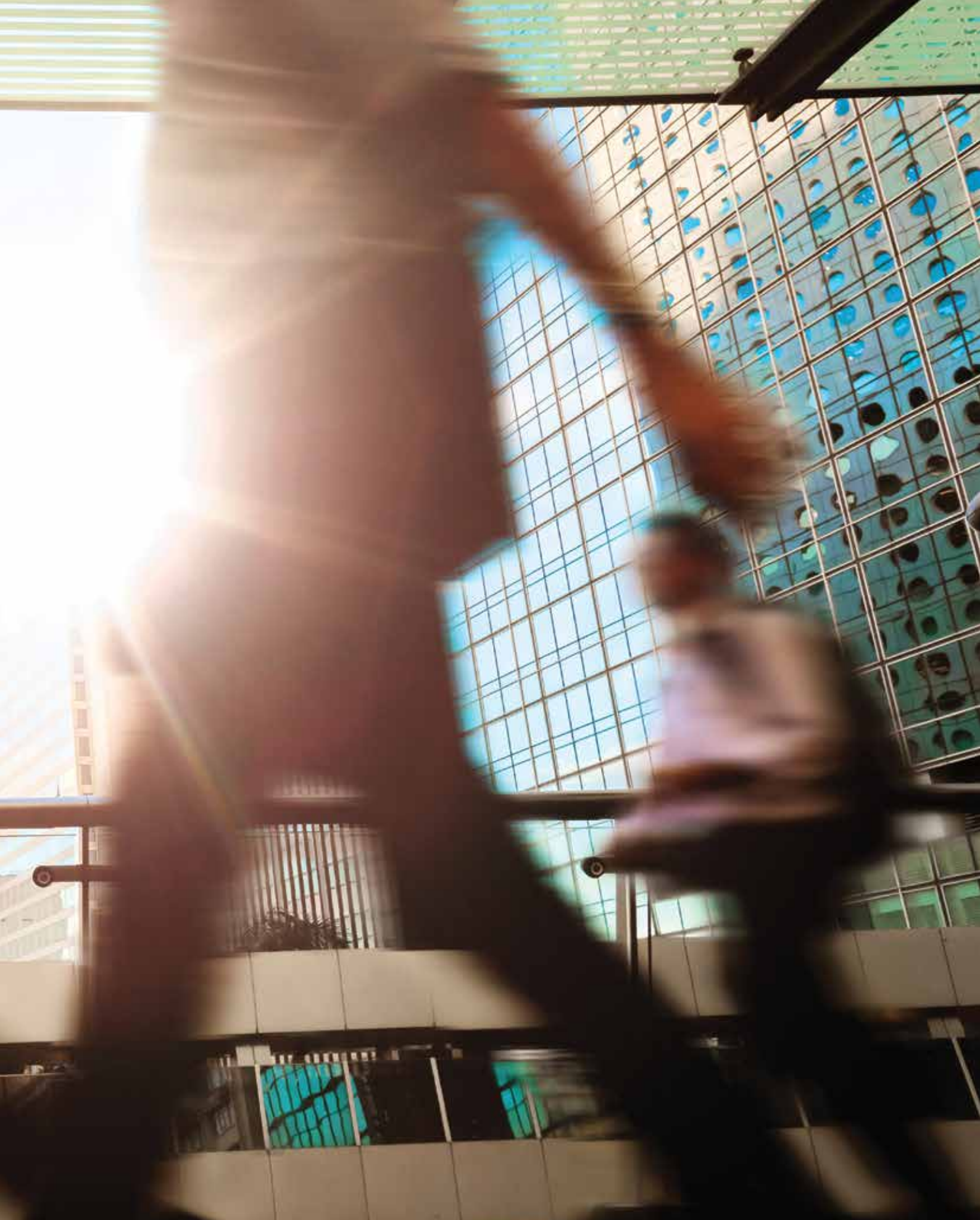
金融行業戰略與績效諮詢服務
香港合夥人
畢馬威中國
+852 2826 8033
isabel.zisselsberger@kpmg.com

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



致謝

感謝本報告的撰寫人馬紹輝 (Paul McSheaffrey)、施柏家 (Isabel Zisselsberger)、Kanishk Verghese 以及 Emily Jones。研究與分析由 Emily Jones、Kanishk Verghese 和 Imran Kanji 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>

本文所述的部分或全部服務可能不允許向畢馬威審計客戶及其附屬機構或關聯實體提供。

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。

© 2021 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為畢馬威全球性組織中的獨立成員所經許可後使用的商標。

©私人財富管理公會

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

二零二一年十月印刷