



Private Wealth  
Management  
Association

# 2022年香港 私人财富管理 报告



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





# 目录

---

- 04 摘要
- 08 行业概况
- 18 促进市场增长
- 26 科技
- 32 监管
- 36 人才与工作模式
- 42 关于私人财富管理公会
- 43 关于毕马威
- 44 联系我们

# 摘要



尽管面临着市场波动和充满挑战的外部环境，但私人财富管理行业对未来增长和数字化转型仍持乐观态度

## 背景

第七份《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36家作出了回应）和超过200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8月期间进行。

调查结果显示，在稳健的净资金流入的支持下，未来五年香港私人财富管理行业的增长预期依然乐观。新冠肺炎疫情继续对私人财富管理机构的运营模式产生长期影响，但最大影响源于香港的出行限制，导致难以开拓新客户。宏观经济环境和地缘政治形势的变化也使客户对待风险更加审慎，他们希望保护自己的投资组合免受通胀影响，并在经济衰退中寻找创造价值的机会。

## 增长机会

受访机构对香港私人财富管理行业的前景充满信心，并视中国内地（包括在岸和离岸市场）为增长的主要动力。对香港而言，继续成为在中国能够创富的离岸财富管理中心依然非常重要，而各机构也将粤港澳大湾区视为其离岸增长计划的关键。

争取年轻一代客户仍是一大重要增长途径。私人财富管理行业认为数字化转型在吸引此类客户方面将发挥重要的作用。提供全面的数字化和多渠道产品和服务以及自助投资平台，被视为是实现这一目标的重要举措。

吸引更多家族办公室也将是实现该行业增长目标的关键。香港政府已采取积极措施，包括投资推广署于2021年成立FamilyOfficeHK专责团队，并在2022-2023年度财政预算案中提议为家族办公室引入税收优惠制度。然而，受访公会成员希望能够看到更多支持和举措，以更有效地提升香港在吸引家族办公室方面的竞争力。



客户调查显示，私人财富管理机构在很大程度上满足了他们对数字化的预期，这表明在新冠肺炎疫情期间加速数字化转型已经得到了回报。然而，受访机构在满足客户数字化预期的能力方面提出了更高的自我要求，他们表示在线上服务范围、自助服务、个性化服务以及整体客户体验方面仍需改进。在数字化转型投资方面，未来几年各机构将重点从面向客户提供信息和执行能力的解决方案，转向能够提供财务规划、客制化市场洞察信息和投资组合分析能力的解决方案。

## 挑战

宏观经济环境和市场波动已取代监管环境成为私人财富管理行业面临的首要问题。近期市场波动以及世界各地收紧货币政策无疑对其产生了影响。2021年，私人财富管理行业的资产管理规模（AUM）下降了6%，究其原因可能是市场录得负回报，因净资金流入仍旧强劲。

即使是在资金持续流入的情况下，一些私人财富管理机构仍对香港作为金融中心的吸引力存在忧虑。因为出行限制已经对该行业造成影响，特别是在开拓新客户方面。但香港仍然是一个颇具吸引力的财富管理中心，受访客户在几个关键领域认为香港是他们的首选，包括交易和开户的便利性以及投资选择。然而，业界不应对此感到自满，因为仍存在亟待解决的挑战和问题，并且有迹象表明客户正寻求利用新加坡作为记账中心。

吸引并留住人才仍然是私人财富管理行业的一大问题，各机构已注意到在寻找具有合适技能的人才方面困难重重。移民和转行是香港私人财富管理专业人士流失的主要原因。此现象在30-40岁的人群中尤为显著，这将成为私人财富管理机构关切的问题，因为通常此类人群会在未来五到十年内达到业绩顶峰。业内招聘是私人财富管理机构最常见的揽才方式，而薪酬则是其吸引人才的关键。

## 展望

尽管宏观经济持续严峻、市场环境充满挑战，但香港私人财富管理行业仍对其增长前景持乐观态度。虽然出行限制仍制约了开拓新客户的能力，但当限制解除并且客户经理可以面对面与潜在客户交流时，该行业有望会迎来一段增长加速期。如果私人财富管理行业希望能够充分发挥香港的优势，则需要继续与监管机构和政府展开合作。

疫情已改变了私人财富管理机构的运营模式、加速了数字化转型，也促使客户进一步转用线上服务渠道。在聚焦内部流程和推出数字新品之余，该行业现正将目光投向数字化转型的下一阶段，以探索更为复杂的数字产品，以及如何使用市场洞察信息、研究和数据促进客户和客户经理之间的互动。

环境、社会及管治（ESG）继续成为该行业关注的重点。私人财富管理公会会员机构对五年后ESG投资市场的发展信心略有提高。然而，与去年的调查相比，ESG投资的资产管理规模水平并没有明显上升，若市场希望达到其五年目标，则还需取得更大的进步。这将需要全行业共同努力，以确保香港在2050年之前实现净零减碳目标。客户教育、增加投资类别和ESG资质透明度被认为是加速普及ESG的关键。

预计人才短缺仍将是该行业的一大棘手问题，因此需要短期和长期措施并举，以确保该行业具备适当人才以应对疫情后的复苏。

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。

# 主要发现



尽管市场环境更为艰难,但随着资金持续净流入,香港私人财富管理行业仍然相当稳健



中国内地,尤其是粤港澳大湾区,被视为该行业的最大增长机遇,但如果企业希望成功吸引年轻一代投资者,也不能停下数字化转型的步伐



应更加重视通过香港高等教育培育财富管理人才,同时提高机构自身员工的技能并吸引大湾区的专业人士,以确保在疫情后的复苏期间具有充分的人才储备



行业应与政府和监管机构合作增强香港作为财富管理中心的地位,以便能够更有效地赢得家族办公室之争





# 行业概况



行业迎来了强劲的资金净流入，并持续关注转型。然而，宏观经济和其他外部因素影响了客户的风险偏好和对ESG产品的采用

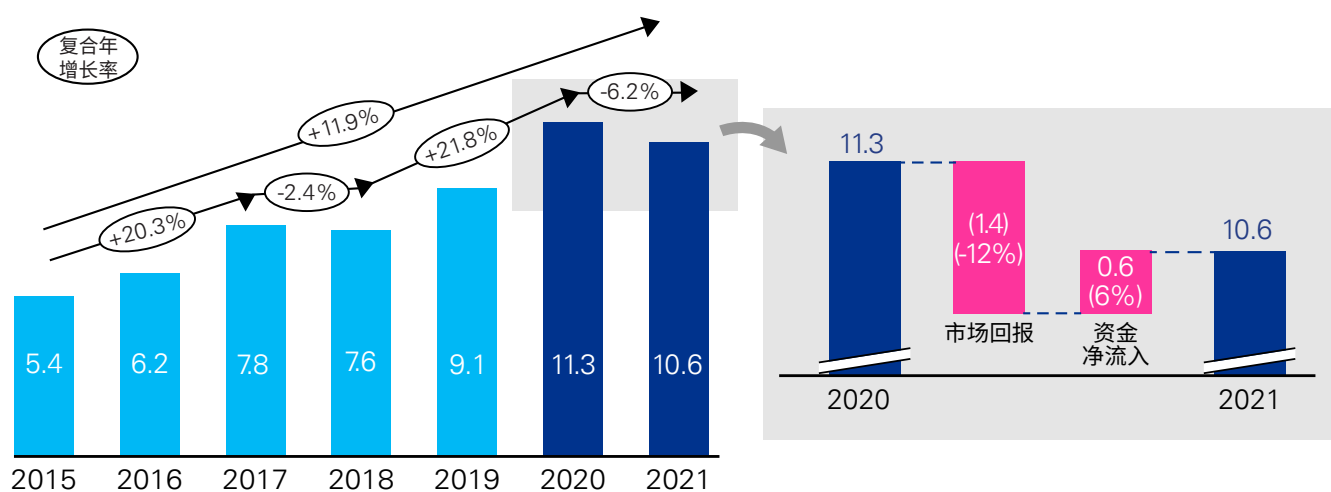
## 2021年市场充满挑战，但资金净流入强劲

2021年对于私人财富管理行业而言是充满挑战的一年。由于客户投资价值受各资产类别负市场回报的影响，香港私人银行及私人财富管理业务的资产管理规模萎缩了6%至10.6万亿港元。虽然比上一年的11.3万

亿港元有所下降，但这仍远高于2019年新冠肺炎疫情前的水平。

尽管市场环境不佳，但香港依然证明了其作为亚洲领先财富管理中心的强大韧性，并能够继续吸引资金进入私人财富管理行业。2021年资金净流入为6380亿港元

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)《2021年资产和财富管理活动调查》



元，与上一年的6560亿港元基本持平（图1）。这些流入的资金部分抵消了1.4万亿港元的负市场回报，表现为客户投资价值下降12%。恒生指数在2021年下跌了14%，出现近十年来最严重的收缩，突显了环境的严峻性<sup>1</sup>。

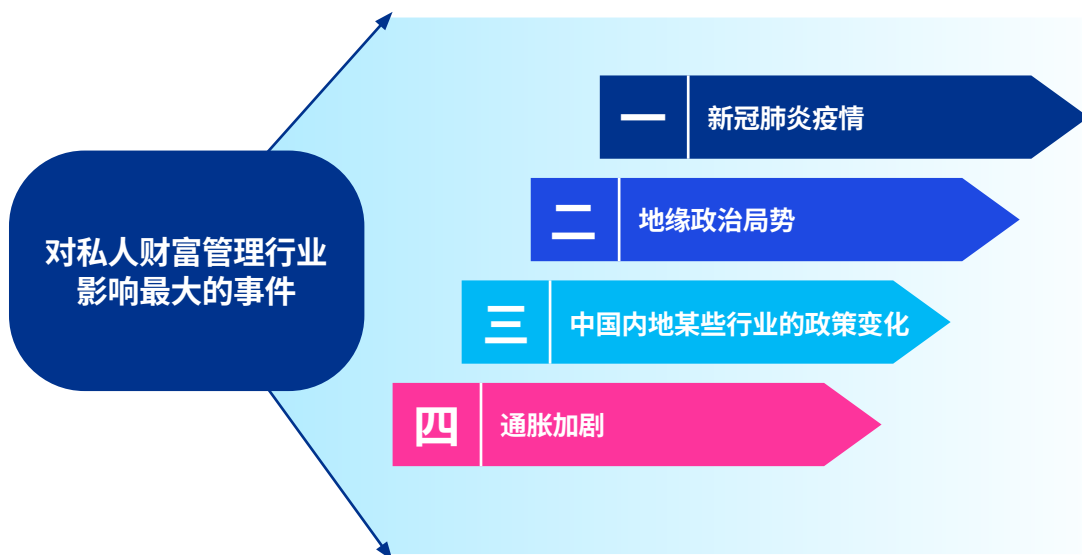
2021年，香港高净值人士（即拥有超过100万美元可投资资产人士）人数下降了3.1%至182,000人<sup>2</sup>。这一情况主要受近期市场表现拖累，导致财富受到全球股市调整以及中国内地监管变化（影响科技、教育和房地产等行业）的不利影响。离港移民也可能是因素之一。

## 新冠肺炎疫情仍被视为行业的最大威胁

据受访的私人财富管理公会会员机构称，在过去12个月中，新冠肺炎疫情仍然是对行业影响最大的事件，其次是地缘政治局势以及中国某些行业的政策变化（图2）。与2021年的调查相比，香港的政治局势对会员机构的影响已明显下降。

新冠肺炎疫情毫无疑问对私人财富管理行业造成了冲击。它导致工作模式出现改变，包括推动了远程办公模式的采用以及加速了数字化转型的进程。最重要的是，香港自2020年以来实施的出行限制制约了客户经理面对面与客户交流并建立客户信任的能力，而这恰恰是私人财富管理的关键因素。香港最终取消出行限制之时，行业将迎头赶上以满足中国内地对离岸财富管理需求，而有望开启一段增长加速期。

图2:过去12个月对私人财富管理行业影响最大的事件



资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

<sup>1</sup> 《中国科技股以反弹结束动荡的一年》，彭博，2021年12月31日，  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-12-31/china-tech-stocks-rebound-on-last-day-of-tumultuous-year>

<sup>2</sup> 《2022年世界财富报告》，Capgemini，2022年6月

## 宏观经济环境已取代监管环境成为行业最关心的问题

未来，宏观经济环境和市场波动将是香港私人财富管理行业的两大隐忧。它们已取代去年调查中的监管环境问题，成为行业最关注的领域，而最近金融市场的走势，与上行的利率和收紧的货币政策一起，给私人财富管理公会会员机构带来了沉重压力。

香港作为金融中心的吸引力（今年首次纳入调查）也受到了关注，其中与新冠肺炎疫情相关的出行限制尤其对客户经理面见新客户形成阻碍。

但客户继续在多个关键领域上将香港列为首选的财富管理中心，包括交易和开户的便利性以及投资种类。然而，在当前的市场环境下，越来越多的客户考虑将新加坡作为记账中心。香港依旧是一个极具吸引力的财富管理中心，但业界不应因此自满，因为仍然存在亟需解决的挑战和问题。

## 客户的关注点已转向宏观经济环境，并采取风险较低的投资策略

与去年相比，受访客户对疫情的忧虑已经消退，当被问及影响其投资前景和风险承受能力的因素时，只有10%的受访者将疫情列为最具影响力的趋势。今年，通胀加剧和利率上升以及地缘政治局势被视为左右客户风险偏好的两大关键问题。与受访私人财富管理机构一样，受访客户也对中国内地加强某些行业的监管审查表示了担忧（图3）。

图3:影响客户投资前景和风险承受能力的宏观趋势

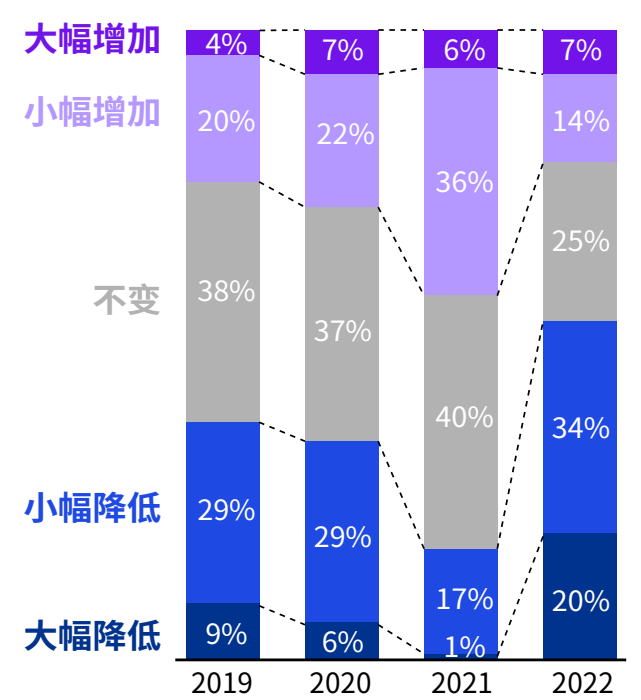


注:按照调查结果的加权平均排名  
资料来源:私人财富管理公会客户调查;毕马威分析



这些因素导致客户在选择投资组合方面更加谨慎以规避风险。过半数（54%）的受访者表示他们在未来12个月内承担投资风险的意愿有所下降，而只有21%预计其风险偏好会上升（图4）。这是2019年至2021年出现的风险偏好上升趋势的逆转，并且也可从客户的投资策略中得到印证。

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



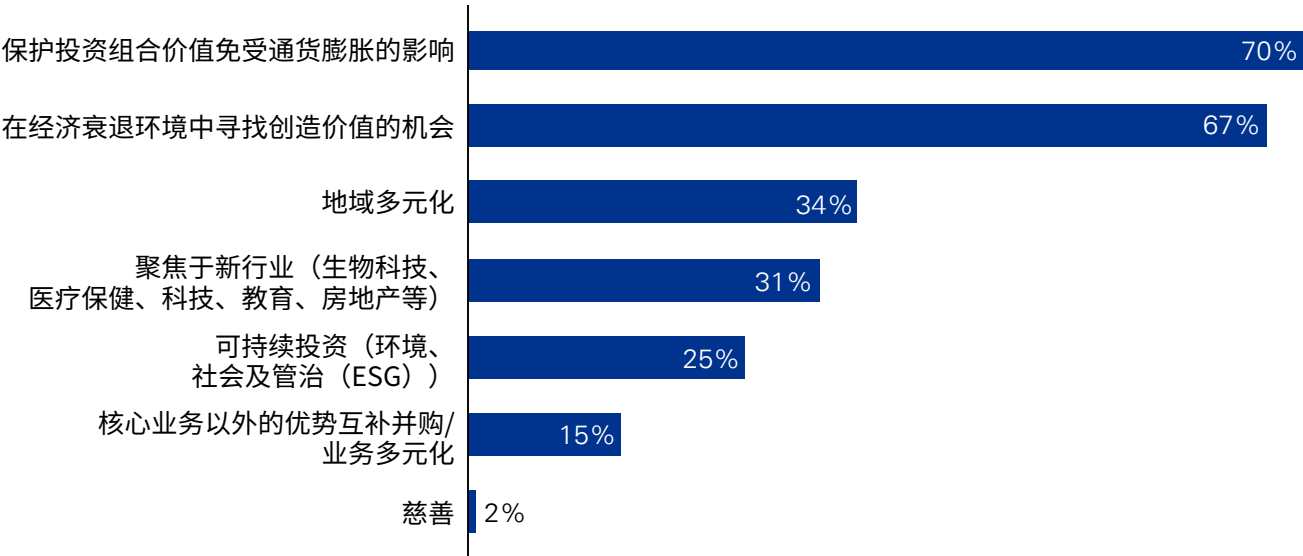
注: 数据经四舍五入, 汇总后可能不等于100%  
资料来源: 私人财富管理公会客户调查; 毕马威分析



客户的首要投资重点是保护其投资组合免受通胀影响，并在在经济衰退环境中寻找创造价值的机会（图5）。这些投资重点反映了2022年6月和7月调查时的市场状况，当时全球股市跌破2021年的水平，世界各国央行收紧货币政策以应对通胀加剧。来自私人

财富管理公会会员机构的受访者补充说，另类投资正变得日益盛行，而私募股权和对冲基金则经常被视为有助于保护客户免受全球股市调整影响的资产类别。

图5:近期宏观经济充满不确定性的情况下客户的投资重点



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

尽管金融市场表现不佳，但上市股权仍占据着香港私人银行和私人财富管理业务投资资产的最大比例，接近2021年底总资产管理规模的一半。2021年，所有资产类别的资产管理规模均有所减少，其中管理账户类降幅最大（图6）。

ESG是重要的长期发展趋势,但目前进度不足以实现净零目标

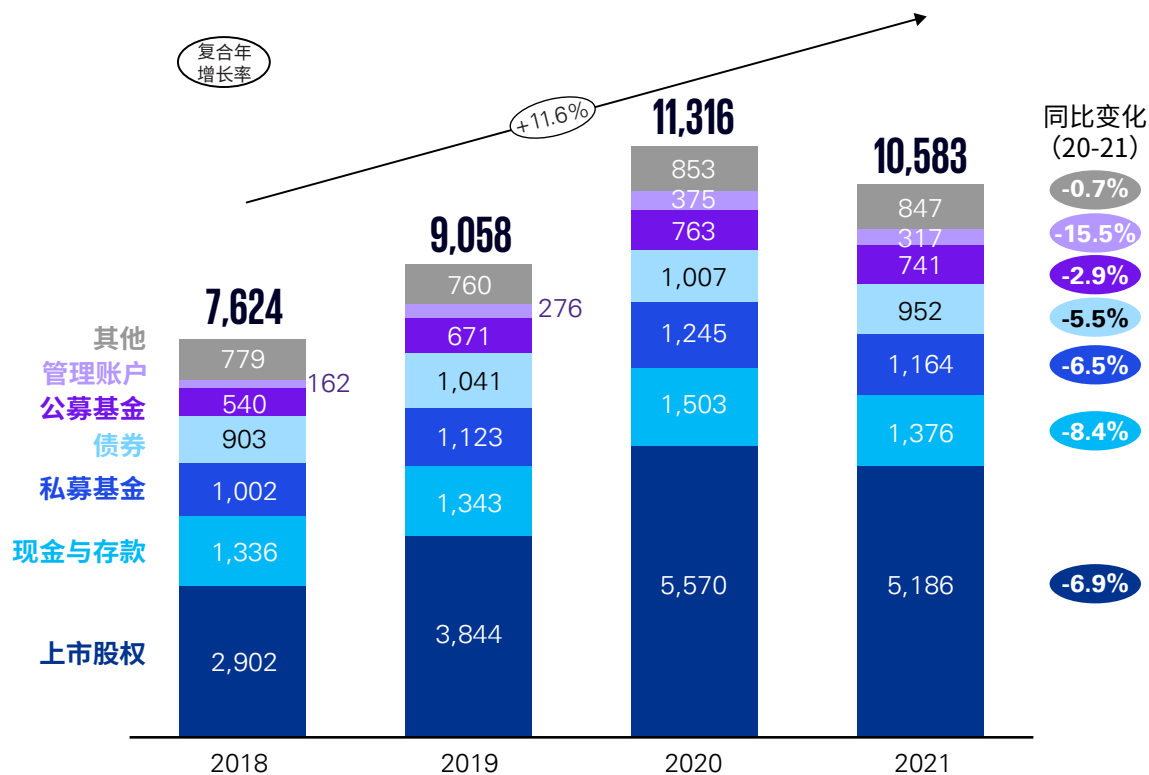
环境、社会及管治（ESG）以及可持续投资是私人财富管理行业及其客户关注的一大主题。然而，在ESG方面的投资与去年相比进展有限。受访私人财富管理机构中，86%（2021年为94%）表示目前其管理的资产用于ESG投资的不到10%（图7）。此外，更多的

客户表示他们希望在其投资组合中降低ESG投资的比例：去年调查中有41%的客户表示希望将资产管理规模的10%以上用于ESG投资，但今年这一比例已降至30%（图8）。

一位来自私人财富管理机构的受访者表示，今年客户对ESG的聚焦度可能有所下降，是因为他们转而关注欧洲能源危机的影响和乌克兰冲突导致的粮食短缺。其他受访者则指出，虽然他们能够看到客户对ESG具有兴趣，但这尚未促成投资组合向可持续产品作出重大分配调整。

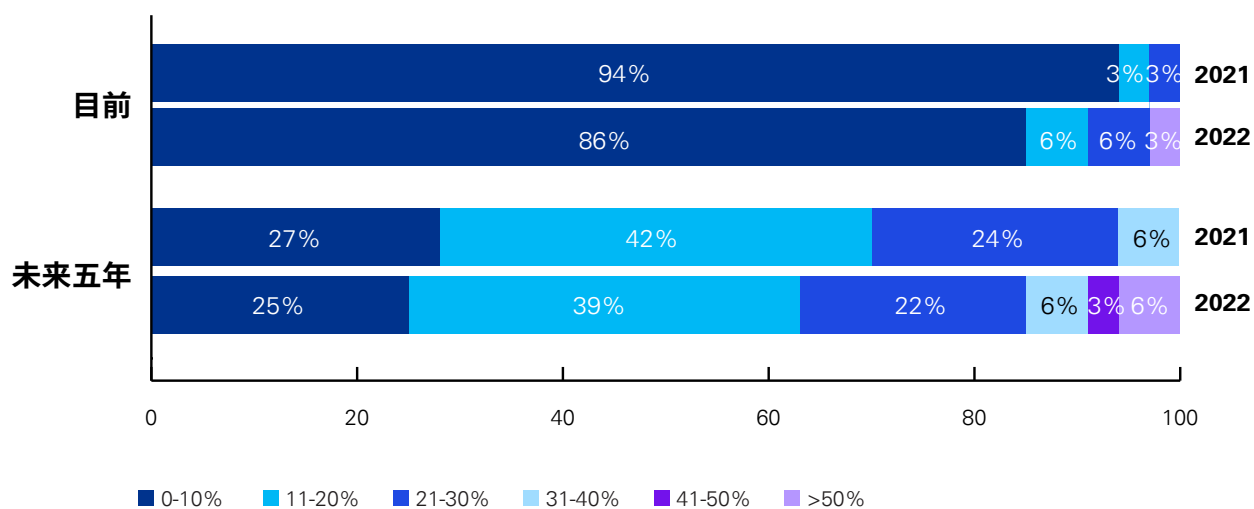


图6:2018-2021年私人财富管理行业的资产管理规模 (按资产和产品类型划分) (十亿港元)



资料来源:香港证监会 (SFC) 2019年、2020年和2021年《资产和财富管理活动调查》

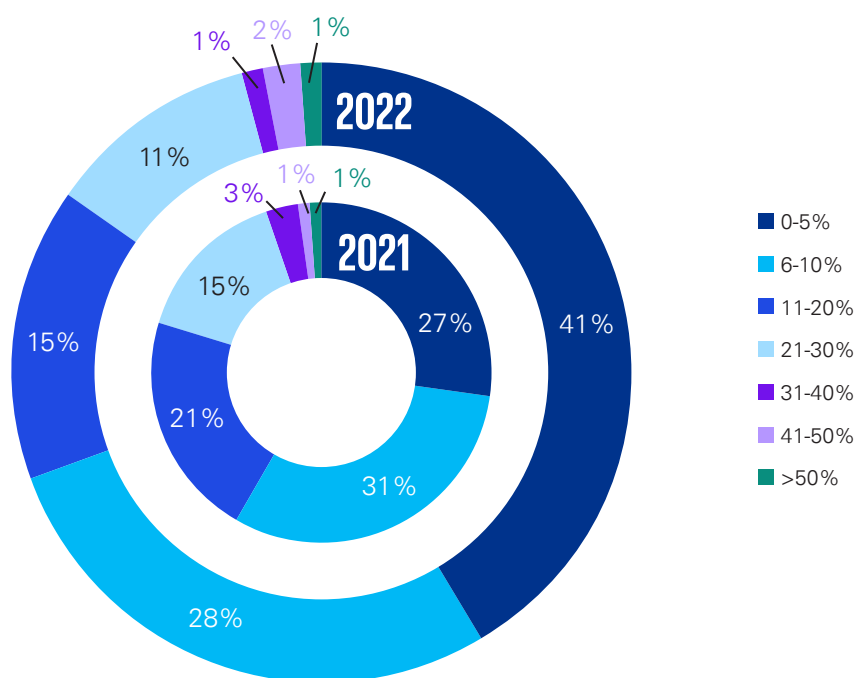
图7:机构ESG投资的资产管理规模百分比 (目前和未来五年)



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

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%;2021年数据经过调整,以确保计算方式一致  
资料来源:私人财富管理公会客户调查;毕马威分析

受访的会员机构略微上调了该情况在未来五年内将如何演变的预期,76%的受访机构预计其管理的资产在ESG产品上的投资比例将超过10%,而在去年的调查中这一比例为72%。与此同时,9%的机构预计未来五年此类投资在其资产管理规模中的占比将超过40%,为去年调查所未见。后一数据着实令人鼓舞,由于香港计划到2050年实现净零排放,因而可持续投资在该行业中应享有更高的优先级。

在推动ESG市场增长方面,受访的客户和私人财富管理公会会员机构形成了一致共识。加强教育、增加投资类别、提高ESG资质透明度以及使ESG标准符合监管要求都是提高可持续投资水平的可行措施。作为著名的财富管理中心,香港应发挥主导作用,提高客户对可持续产品的兴趣并发展行业必备能力,从而达成ESG目标。

## 私人财富管理行业对虚拟资产的兴趣有限

与全球趋势一致,虚拟资产已成为香港的主流,即使市场对加密货币兴趣减弱。每十位受访客户中有四位表示他们对虚拟资产这一资产类别感兴趣,但觉得香港在此类资产上没有强大的市场。尽管客户对此颇感兴趣,但他们似乎仍持谨慎态度。47%的受访客户希望将不到1%的投资组合用于虚拟资产,而绝大多数受访者(96%)则希望这一比例保持在10%以下(比2021年调查的91%有所上升)。

从私人财富管理行业的角度来看,目前对为客户提供此类资产服务兴趣有限。在受访的私人财富管理公会会员机构中,只有17%计划提供虚拟资产的托管和交易服务,而只有14%计划建立自有基础设施以支持客

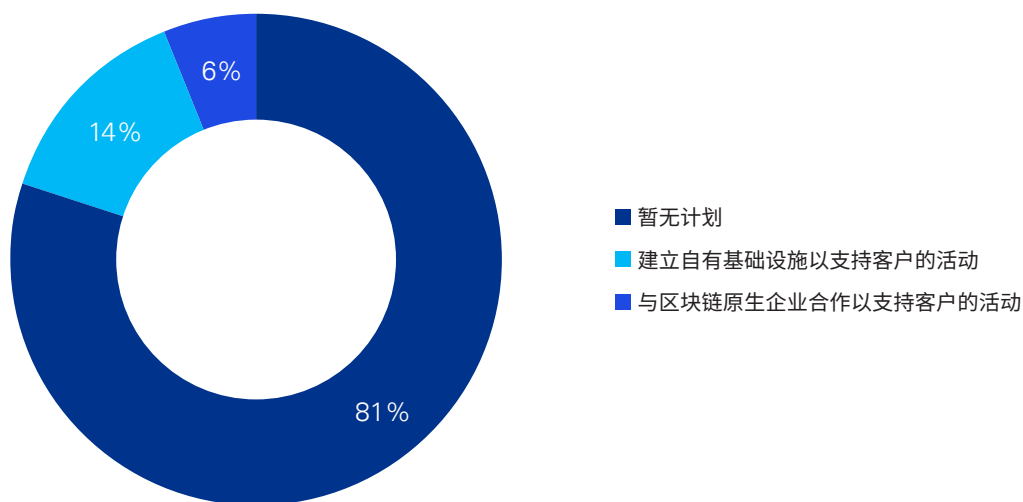


户与虚拟资产相关的活动（图9）。因此，在可预见的未来，客户对虚拟资产的需求将很可能通过私人财富管理行业以外的其他渠道得到满足。

据受访机构称，加大虚拟资产投资的主要障碍是对监管环境的忧虑，以及对波动性和流动性的忧虑——由于自2021年以来加密货币价值出现了显著波动，且近期部分交易所出现流动性问题，这种忧虑不无道理<sup>3</sup>。

最近虚拟资产监管方面也取得了一些进展。香港金融管理局（金管局）和证券及期货事务监察委员会（证监会）于2022年初发布了《有关中介人的虚拟资产相关活动的联合通函》<sup>4</sup>。香港政府还提交了立法草案，拟就香港虚拟资产交易所发牌提供框架（作为其反洗钱制度的一部分）<sup>5</sup>。

图9:私人财富管理机构对加密货币和其他虚拟资产的托管和交易计划



注：数据经四舍五入，汇总后可能不等于100%“不定期使用第三方区块链原生服务供应商”为0%。

资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析

<sup>3</sup> 《加密货币的流动性问题正蔓延到其他平台》，彭博，2022年6月26日，<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-23/crypto-s-liquidity-troubles-are-spreading-to-other-platforms>

<sup>4</sup> 《有关中介人的虚拟资产相关活动的联合通函》，证券及期货事务监察委员会，2022年1月28日，<https://apps.sfc.hk/edistributionWeb/gateway/EN/circular/suitability/doc?refNo=22EC10>

<sup>5</sup> 《2022年打击洗钱及恐怖分子资金筹集（修订）条例草案》刊宪，香港特别行政区政府，2022年6月24日，<https://www.info.gov.hk/gia/general/202206/24/P2022062300509.htm>

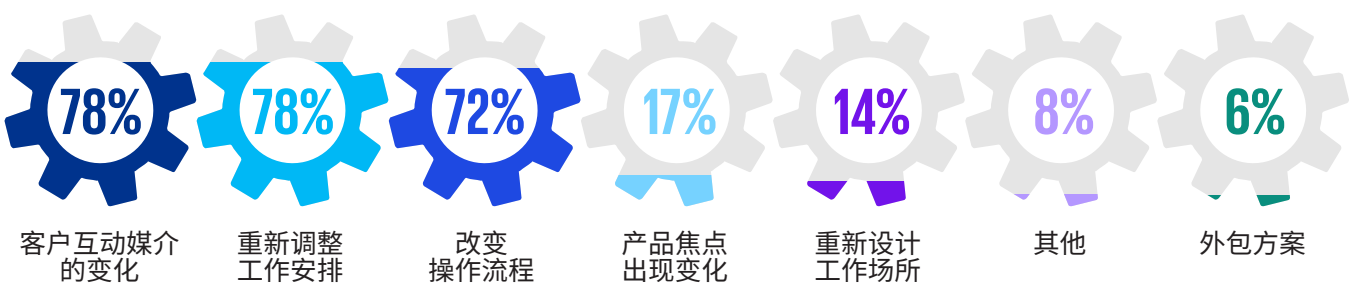
新冠肺炎疫情对私人财富管理机构的运营模式造成了长期影响

与去年调查类似，大多数私人财富管理公会会员机构认为“客户互动媒介的变化”、“重新调整工作安排”和“改变操作流程”（例如使用数字文档和接受电子签名等）是疫情对其运营模式带来的主要影响（图10）。与去年相比，“重新设计工作场所”已跌出前四名，因为灵活工作模式已成为行业常态。

从调查中可以看出，在数字化和电子银行业务的帮助下，私人财富管理机构在疫情期间为现有客户提供服务时遇到的问题较少。然而，出行限制和缺乏面对面互动使新客户开拓受阻。

当被问及私人财富管理机构希望在哪些领域增加支出以提高运营效率时，数字化转型计划名列前茅，89%的受访会员机构表示会增加对科技和转型的投资。他们已决定从场地和旅行支出手削减预算，这些领域已因为疫情而经历了重新评估。

图10: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



在当前的宏观经济环境下，  
应调整产品和服务以  
适应客户日益增加的  
风险规避情绪



为进一步推动ESG市场增  
长，应推出新产品、加强  
客户教育，并在绿色标准  
方面满足监管要求



行业应继续巩固既有优势，  
以捍卫其亚洲卓越私人财富  
管理中心地位





# 促进 市场增长



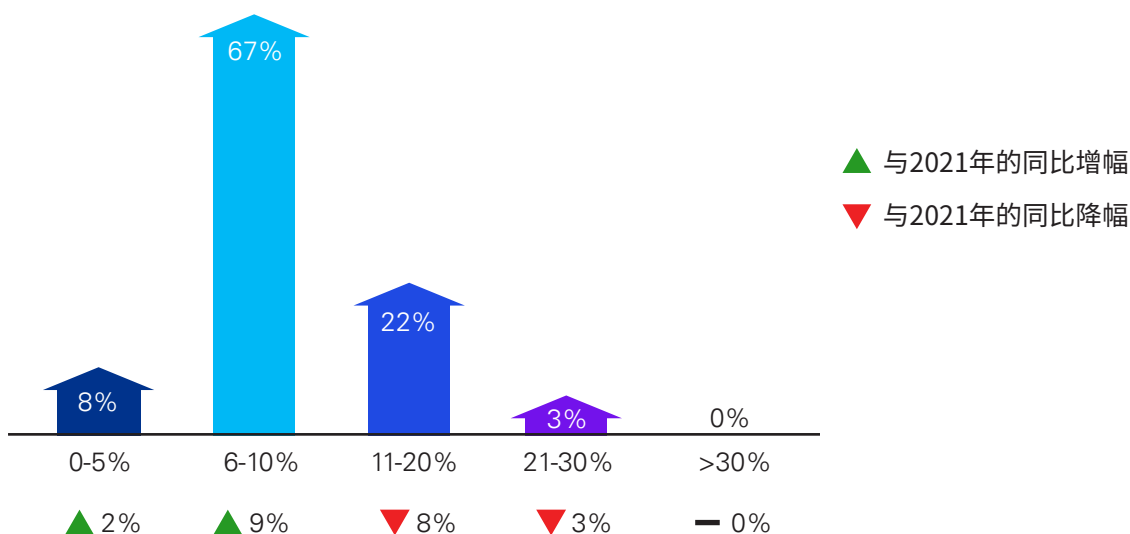
中国市场以及吸引年轻一代和家族办公室依然是推动增长的主题。出行限制对增长形成制约，限制放松时可能迎来中国内地离岸私人财富管理服务需求的反弹

## 继续看好中国内地的增长潜力

香港私人财富管理行业对此仍持乐观态度。尽管2021年市场环境充满挑战，且行业的资产管理规模下降了6%，但在资金净流入的支持下，其长期前景依然向

好。67%的私人财富管理公会会员机构持这种乐观看法，他们预计未来五年该行业的资产管理规模年增长率将达6-10%，另有22%的会员机构则预计复合年增长率将达11-20%。然而，与2021年的调查相比，增长预期略有下降（图11）。

图11: 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

86%的受访会员机构认为，“进一步渗透中国内地市场”是香港私人财富管理行业发展的最大机遇。“争取第二代（或第三代）客户”（在去年的调查中排名第一）名列第二，再次为“吸引更多家族办公室落户香港”（图12）。

粤港澳大湾区是实现增长目标的核心

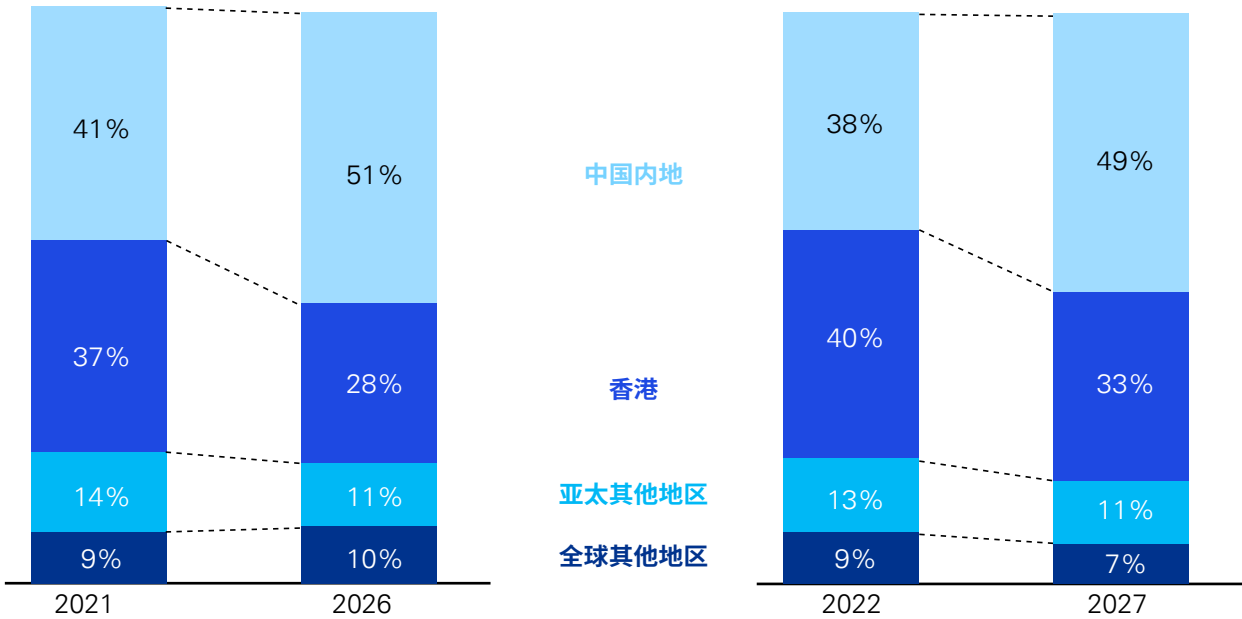
香港的私人财富管理行业正通过在岸和离岸实体聚焦中国内地市场。约60%的会员机构表示他们已经在中国内地设立了在岸机构，另有8%的机构则计划在未来采取这一举措。然而，受访者也注意到，鉴于对非本地机构可以提供的产品类型存在监管限制，与中国内地的私人财富管理机构之间的竞争将困难重重。

图12:促进香港私人财富管理行业增长的关键动力



注:按照调查结果的加权平均排名;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13: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

在中国内地，香港应继续利用其作为能够创富的离岸财富管理中心的优势地位。受访会员机构预计，中国内地贡献的资产管理规模比例将在五年内从目前的38%上升到接近50%（图13）。粤港澳大湾区的发展将成为实现这一目标的核心，86%的机构认为未来一年大湾区对其离岸香港业务“非常重要”或“重要”。

“粤港澳大湾区跨境理财通”计划于2021年9月推出，使在大湾区居住的内地投资者能够投资于香港获批的理财产品。虽然该计划被业界视为具有积极意义的第一步，但受访者认为这是一项长期计划，鉴于其目前主要目标为散户投资者，私人财富管理行业尚未能完全从中受益。会员机构认为，在令该计划更贴近私人财富管理行业所需的一系列变革中，“提高额度/推动基金的自由转换”最为重要。提高产品复杂度和协调销售规则和监管要求也将有助于推动该计划的发展（图14）。

图14:使“粤港澳大湾区跨境理财通”计划更贴近私人财富管理行业所需的变革

一	提高额度/推动基金的自由转换
二	扩大产品范围
三	协调整个大湾区的投资销售规则和监管要求
四	改善资讯流通,方便开户

注:按照调查结果的加权平均排名  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析



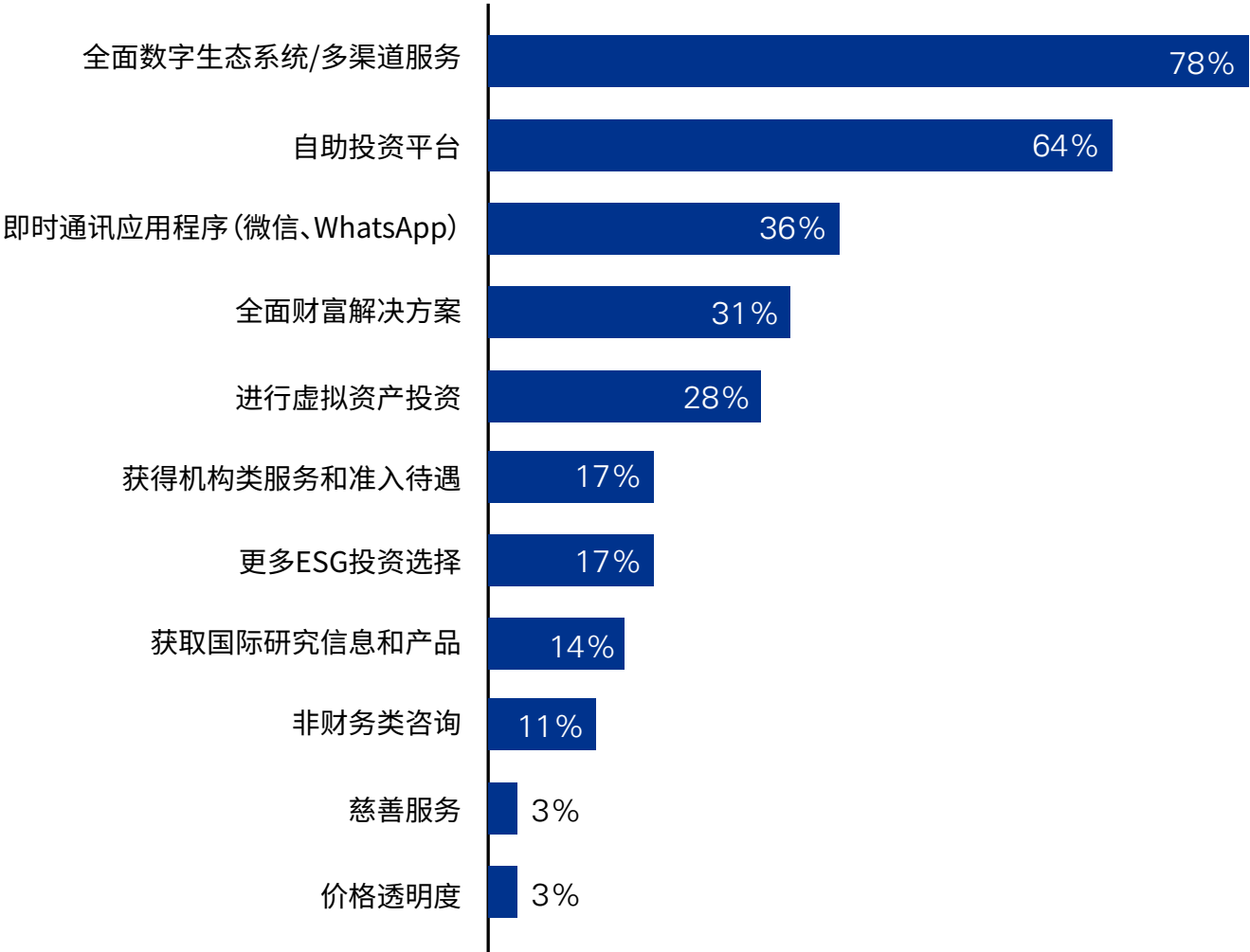


### 数字化转型是吸引年轻一代的必要手段

虽然在增长机会方面，争取年轻一代投资者名列争取中国内地市场之后，但其仍是私人财富管理行业的主要增长动力。当被问及机构应如何吸引第二代或第三代投资者时，受访会员机构确定了两大要素：全面数字生态系统/多渠道服务（78%）和自助投资平台（64%）。而微信和WhatsApp等即时通讯平台的使用（36%）以及能够提供全面财富解决方案（31%）的优先级略低（图15）。

前两大要素都与数字化转型需求以及客户期望与银行的互动方式转变有关。例如，客户调查显示在交易、反洗钱报告和投资组合报告等领域，他们更倾向于数字化参与。许多年轻一代客户都是“数字原住民”，这些要素自然更能引起他们的重视。

图15:吸引年轻一代投资者的必备要素



注：受访者可选取前三大要素  
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纷纷积极采取行动，以巩固他们在家族办公室业务的地位。人才被视为其中的重要一环，经验丰富的人才可有助扩大会员机构的产品范围，并与潜在客户建立联系。就此，不少会员机构还纷纷致力开发契合家族办公室需要的产品和服务。

他们对政府近期提供的支持表示欢迎，但强调当局需要推出更多措施，以进一步推动发展并吸引家族办公室。一位来自某大型私人财富管理机构的受访者表示，香港需要改善其销售资讯，特别是要清楚说明其可为家族办公室提供的优惠措施，以及放宽出行限制的确切时间表。

## 香港继续成为亚洲区具吸引力的财富管理中心



香港和新加坡都是亚洲区内领先的金融中心，这两个地区的财富管理行业在过去十多年来蓬勃发展。许多受访者指出，新加坡的监管机构积极支持吸引资金流入，加上当地放宽出行限制，令新加坡从中受惠。虽然客户调查发现他们稍微倾向以新加坡作为资产记账中心，但受访者在许多能力和属性方面仍将香港列为他们首选的财富管理中心。因此，一旦香港放宽出行限制，香港的私人财富管理行业预期将迎来中国内地业务需求的强劲反弹。



### 香港排名领先于其他亚洲财富管理中心的表现 (前五位)

1



交易便利性

2



服务质量

3



获取卓越研究和资讯

4



开户便利性

5



投资选择范围



### 为何香港的私人财富管理行业前景依然稳健

- 背靠中国内地的强大后盾，与大湾区紧密融合
- 大量中国内地企业筹划IPO 首发上市
- 是亚洲区超高净值人士密度最高的地区
- 多元化的投资选择



### 受访私人财富管理客户认为香港可以改进的领域

39%

认为满足香港的适用性要求比其他地区更困难/更耗时

52%

表示提供财富来源证明是香港监管规定造成的最大痛点

32%

指出客户开户要求太耗时且涉及大量行政工作



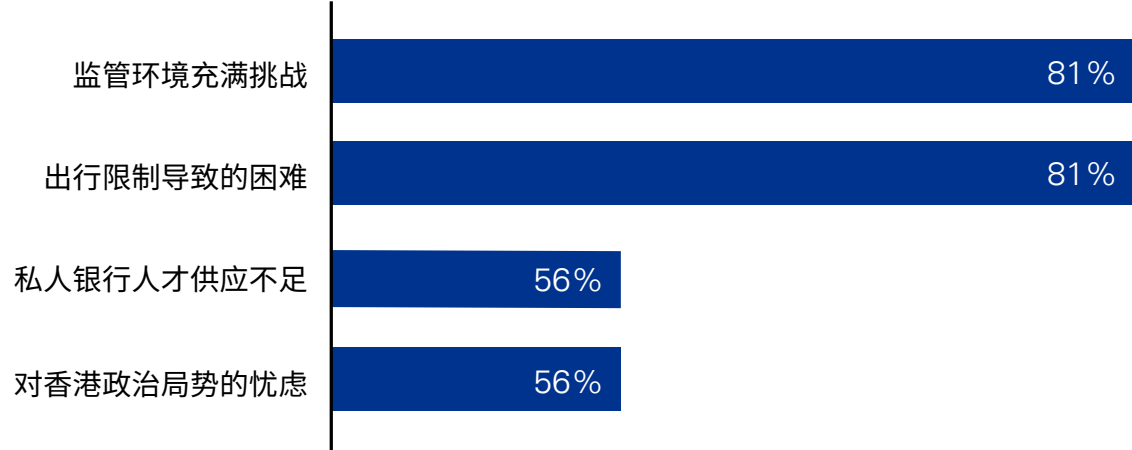
出行限制是限制增长的最主要因素之一

由于新冠肺炎疫情目前被视为对私人财富管理行业具有最大影响，受访的私人财富管理公会会员机构认为出行限制是制约增长的最主要因素之一，也在意料之中（图16）。虽然香港于2022年9月取消了对来港人士的强制检疫要求，但入境中国内地依然受限。

几位受访者提到，虽然他们已采用数字化工具与客户保持互动，以减少出行限制对现有客户关系的影响，但由于财富管理是一项基于关系和信任的业务，而且

通常需要与客户讨论复杂的产品和服务，他们在发展新的客户关系方面仍然面对重重挑战。出行限制为刚投身这个行业，仍然需要建立业务关系网络的客户经理带来了尤为严峻的挑战。然而，当所有出行限制最终全部解除后，私人财富管理行业将迎头赶上以满足中国内地客户对离岸财富管理服务积压已久的需求，而有望迎来一段增长加速期。

图16:私人财富管理行业增长的主要制约因素



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



# 主要观点



大湾区是进一步打入中国内地市场的关键，私人财富管理机构需要做好准备，以应对日后的政策发展趋势

为吸引年轻一代投资者，私人财富管理机构需要致力扩大数字化服务的范围



家族办公室可带来大量业务机遇，但政府需要推出更多措施并推动相关发展，以加强香港的竞争优势

私人财富管理机构必须具备足够能力，以应付出行限制放宽后，由于跨境与客户重新开始当面交流可能带来新客户激增的情况



# 科技



**私人财富管理机构在满足客户的数字化预期方面比其想象中出色。行业从向客户提供信息，转型为向客户提供咨询和保持互动**

## 私人财富管理行业的数字产品和服务能大致满足客户预期

近半数受访客户（47%）表示，他们的私人财富管理经理提供的数字产品和服务能达到或超越他们的预期，与去年的调查结果（44%）相比略微上升。另有三分之一的客户认为他们的期望“大部分”能得到满足，可见绝大多数客户（80%）对近年来的数字化科技改进措施普遍感到满意（图17）。

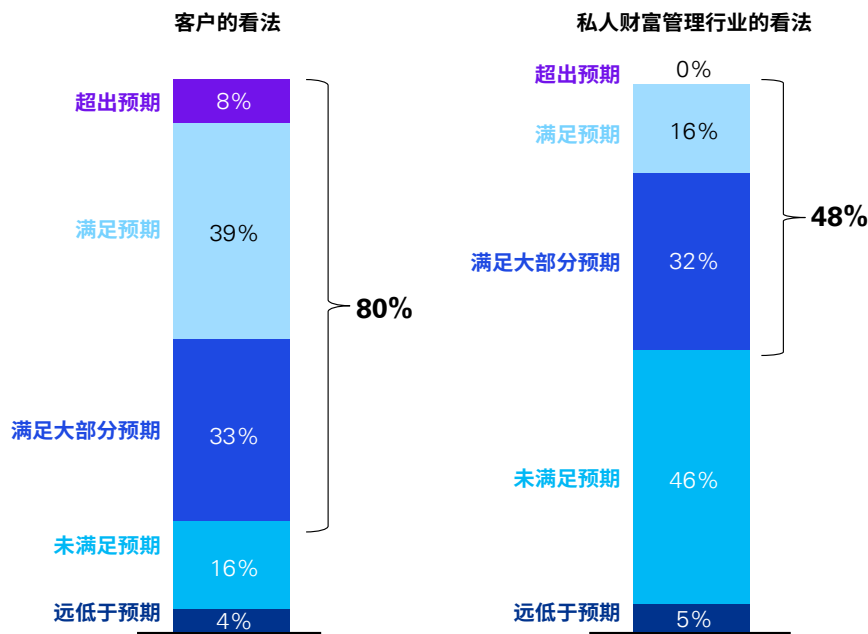
相比之下，私人财富管理行业对其自身的数字产品和服务提出了更高的自我要求，只有48%的受访会员机构认为他们能够大致满足预期，且无人表示他们已经超越预期。需要改进的前三大领域包括：“线上服务范围”（几乎所有受访私人财富管理机构均有提

出），其次是“自助服务程度”（53%）和“定制化程度”（50%）。“线上服务范围”亦是少数认为其数字化需求未能得到满足的受访客户指出需要改进的核心领域。

根据客户调查，最倾向采用数字渠道进行的领域为投资研究、反洗钱交易（AML）报告、投资组合报告和执行交易。它们与2021年的调查中突出的四个领域完全相同，对采用数字渠道的偏好也大致类似。在开户、投资组合审核、非财务咨询和投资建议方面，客户仍然倾向通过当面交流的形式进行。值得注意的是，倾向通过数字渠道进行开户的受访客户比例与去年相比下降了12个百分点——而客户对许多其他类型互动的偏好方式则已转向数字渠道（图18）。

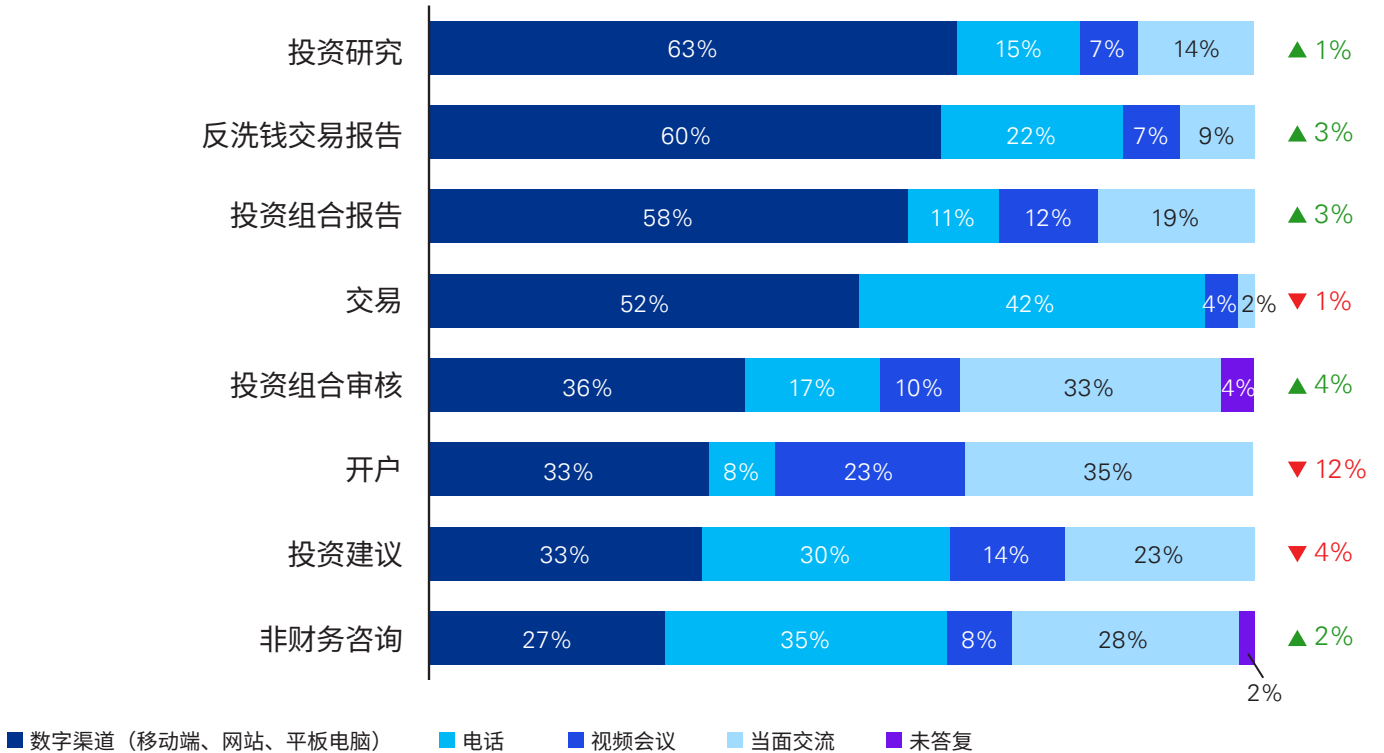


图17:客户和行业对数字化产品和服务是否能满足客户预期的看法



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及客户调查;毕马威分析

图18:咨询过程中客户青睐的服务模式



▲ 与2021年调查相比倾向采用数字渠道的增幅百分比  
▼ 与2021年调查相比倾向采用数字渠道的降幅百分比

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

## 私人财富管理机构转为采用面向客户的数字方案，务求以数字形式与客户保持互动

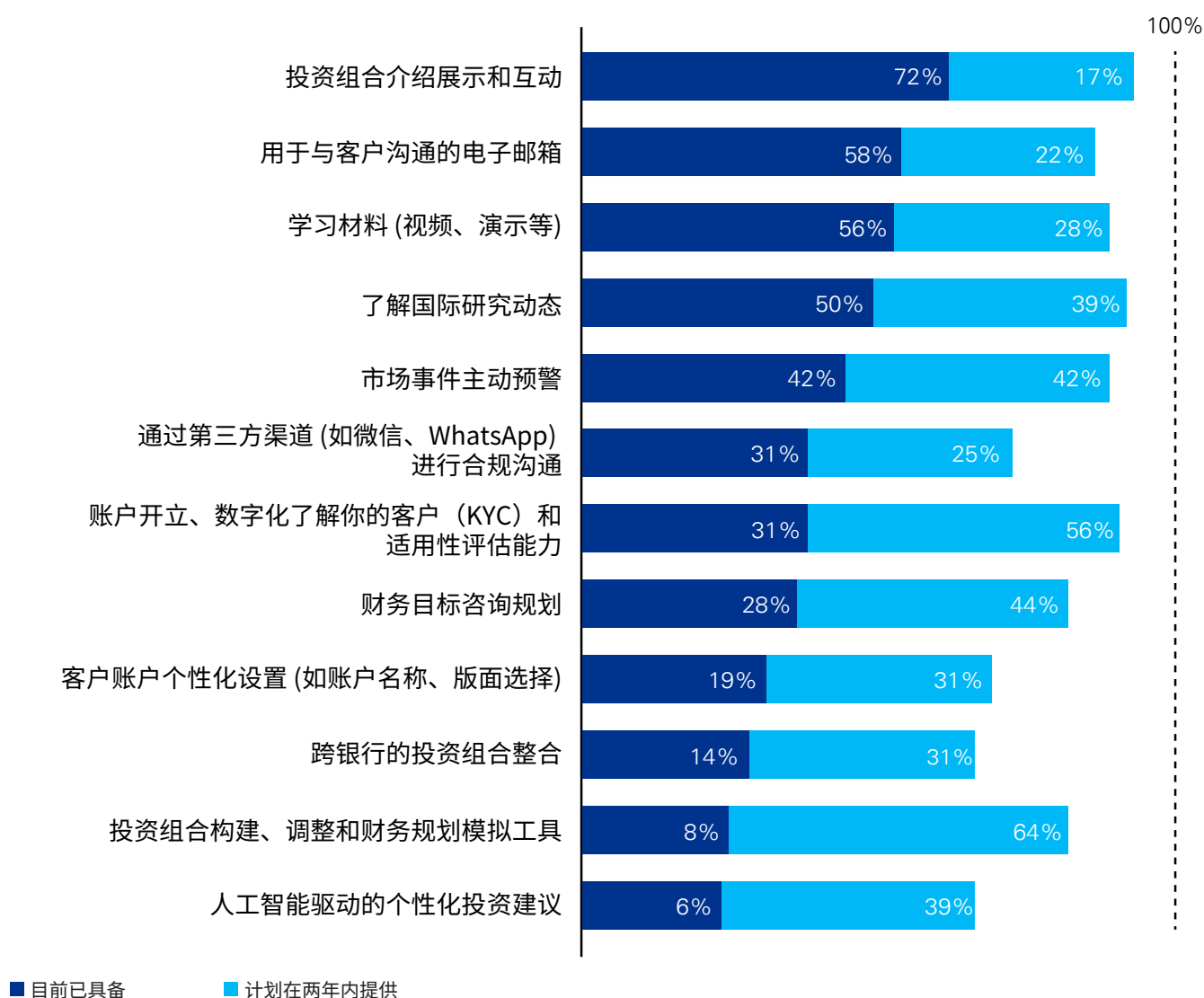
为满足客户偏好，受访会员机构已对不少数字化科技进行了投资，其中包括可用于投资组合介绍展示和互动的科技、与客户沟通的电子邮箱、学习材料和有助了解国际研究动态的科技。

在接下来的两年中，各机构将对客户关系的咨询和规划环节进一步开展数字化。私人财富管理机构计划提供的主要数字方案包括：“投资组合构建、调整和财

务规划模拟工具”和“账户开立、数字化了解你的客户（KYC）和适用性评估能力”（图19）。

由于客户表示仍希望在其中一些领域与财富管理机构进行当面交流互动，因此会员机构将重点放在推动咨询领域的数字化颇为引人注目。此举可能是由于受访者认为这是私人财富管理行业的发展方向，特别是争取年轻一代的投资者成为他们的优先项时。数字化主要出现在两个略有不同的应用场景：一个是混合咨询场景，通过“机器人”为真人顾问提供支持；另一个场景则将“智能投顾”用于要求较简单的领域。

图19: 现有或未来两年规划的客户解决方案



资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

## 数字化转型中的数字能力发展重点正进入全新阶段

私人财富管理机构投资打造的内部解决方案也体现了客户关系发展的规划和咨询环节正经历着数字化演变。受访的私人财富管理机构已经在产品尽职调查和适用性自动化（25%）、应用简化和基础设施改进（22%）以及客户交互数字解决方案（如数据可视化）（19%）等领域具备充分能力。其余大部分私人财富管理机构则计划在未来两年内部署这些科技。

由于为满足监管要求而对内部流程和科技进行的投资将于未来几年内基本完成，私人财富管理机构开始将注意力转向前台，并探讨如何改善销售流程和与客户的互动交流。一位来自大型金融机构的受访者证实了这个趋势，并指出其企业正就推进数字化采取双管齐下的方法，在大力提升客户体验之余，还为员工提供相关工具以进一步完善客户服务。这亦与私人财富管理公会会员机构在调查中的回复不谋而合，他们将客户和客户经理的数字化体验设计作为其构建数字能力的优先事项（图20）。

图20：数字能力建设重点领域

- 一 更专注于为客户和客户经理设计数字化体验
- 二 通过数字工具加强前台与后台之间的连接
- 三 在各数字化和客户经理渠道之间实现无缝的互动 / 交易对接
- 四 更完善的客户认知、研究及细分
- 五 对先进数据分析进行投资

注：按照调查结果的加权平均排名

资料来源：私人财富管理公会会员调查；毕马威分析





## 成功落实数字化转型的障碍

数字化转型不仅涉及新科技的投资，还需要从根本上重新思考机构的运作方式。因此，受访的私人财富管理机构列出了一系列会阻碍其数字化产品及服务满足客户预期的内部问题，主要包括项目预算分配不足或不切实际，其次是无法满足最终用户的要求以及缺乏人才和专业知识。

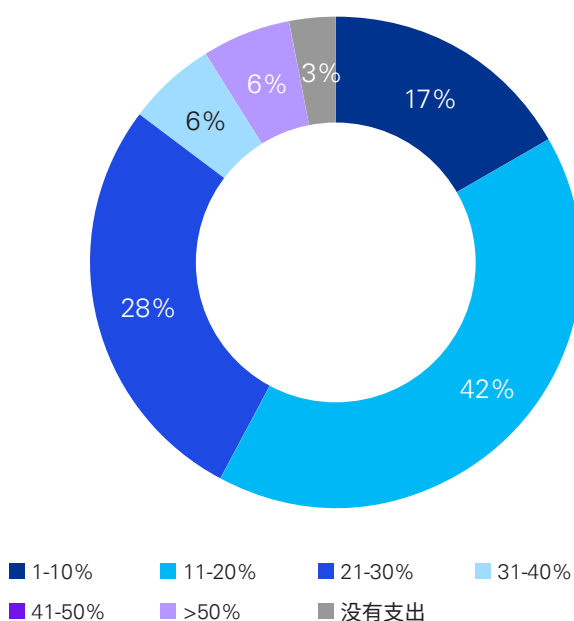
除了内部问题外，多位来自跨国机构的受访者还指出，由于数字化计划可能是由其全球总部推动，因此可能缺乏适当的方案来配合本地市场的需要。受访的私人财富管理机构认为，无法提供定制方案是管理数字化转型策略的首要障碍。第二大障碍为实施成本高于初始预算，再次为项目实施时间较原定计划更为冗长。如果私人财富管理机构希望成功驾驭数字化转型计划，为其自身的数字产品和服务能充分满足客户的预期注入强心针，他们便必须尽力克服这些挑战。

## 对科技进行投资以推动新的工作模式

受访的私人财富管理机构对他们的科技在新冠肺炎疫情期间能为居家办公提供支持表示肯定。绝大部分（89%）受访者表示他们的科技能够应对远程工作模式，而31%的受访者则认为他们的科技在这段期间能无缝运行。

即使如此，由于各会员机构希望提高效率并确保运营模式贴合目标，私人财富管理行业仍继续关注如何利用科技为创新工作方式提供支持。三分之二以上受访会员机构表示他们将把11-30%的未来科技投资用于支持新的工作模式，较去年的调查高出约10个百分点（图21）。

图21：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：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



私人财富管理机构应致力打造数字能力以提高客户互动质量，并以数字形式提供更加复杂的服务

香港的跨国私人财富管理机构应考虑如何令全球数字解决方案切合本地市场和法规的要求



较为灵活的工作安排可能成为常态，私人财富管理机构应继续投资数字解决方案以支持这些新的工作模式

# 监管



**满足监管要求仍然是行业面临的挑战。合规科技可为此提供助力，同时应与监管机构进一步互动以探讨资深投资者的服务方案**

## 了解你的客户 (KYC) 和反洗钱 (AML) 仍然是私人财富管理机构和客户的主要监管痛点

受访会员机构将监管环境列为私人财富管理行业如今面临的第二大关注领域。受访者特别指出，“了解你的客户 (KYC) 和反洗钱 (AML)”以及“销售实务和适用性”已成为行业的主要监管痛点。这与去年的调查完全相同，这也是受访会员机构为应对监管而投入最多资源的主要领域 (图 22)。

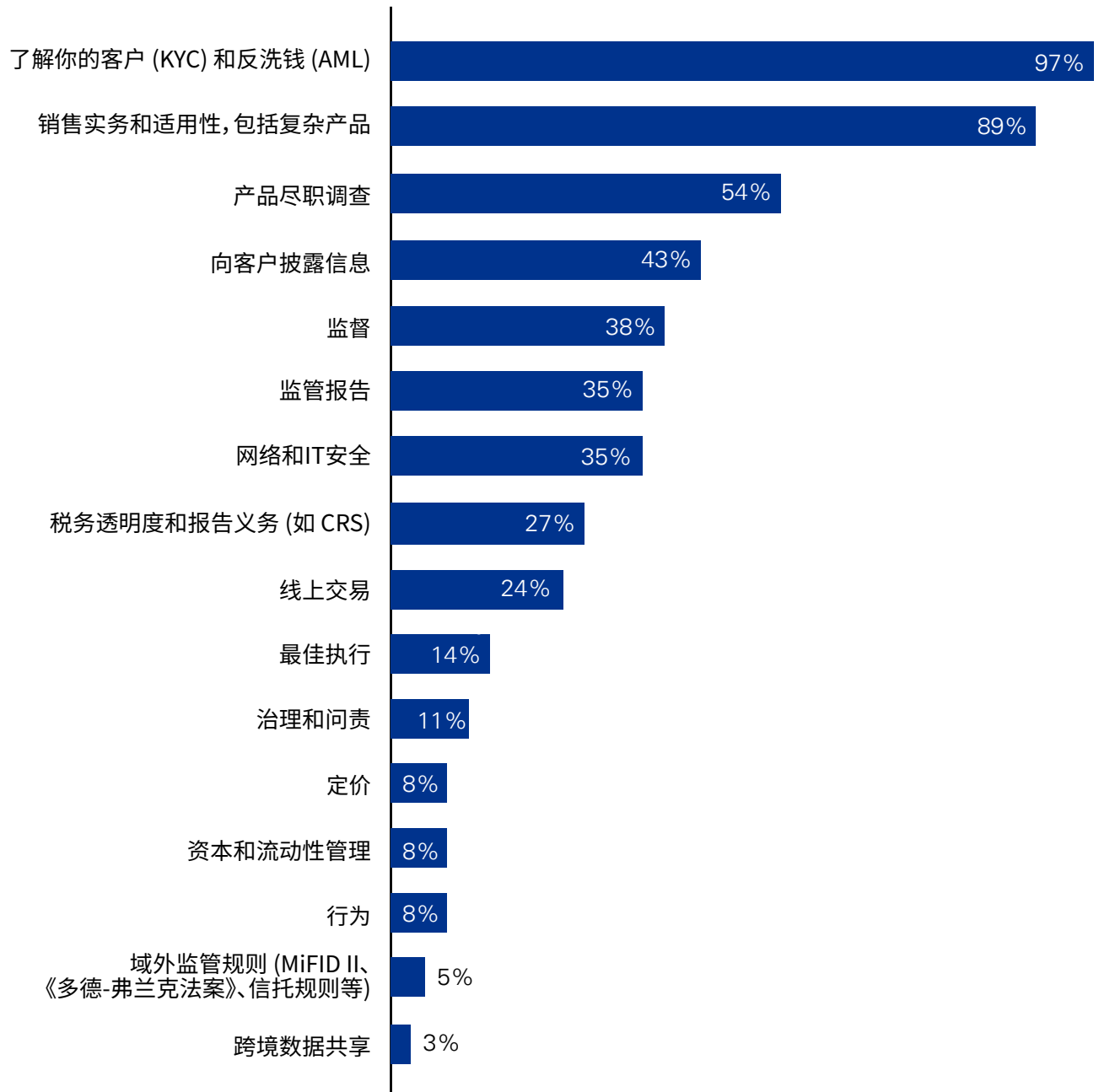
从受访客户的角度来看，“提供财富来源证明”以及“进行产品交易时投资顾问需要口述冗长的披露信息”被视为是与监管规则相关的最大难题。高风险客户的财富来源需要每年作出更新，因此这个监管领域的排名较高不难理解。此外，新客户的平均开户时间从2021年的36天增加到2022年的41天，即增加了5天。

## 私人财富管理行业采用合规科技的进度仍然缓慢

私人财富管理机构可通过采用合规科技来应对监管和合规挑战，随着科技日趋成熟，相关解决方案有望变得更加强大。然而，行业采用合规科技的进度仍然缓慢：仅31%的受访机构表示他们已成功实施合规科技解决方案，与去年的调查结果相若。金管局于2022年6月发表的金融科技应用评估<sup>6</sup>发现合规科技是最常用的金融科技领域，超过80%的认可机构已经采用了这个领域的解决方案。受访的私人财富管理机构落后于银行业其他领域，表明合规科技在私人财富管理行业仍有进一步应用的空间。

<sup>6</sup> 《金融科技应用评估——主要观察和发展前景》，香港金融管理局，2022年6月，<https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2022/20220623e1a1.pdf> (只备英文版本)

图22: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5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



## 私人财富管理机构面临与数字化转型类似的障碍

为推动私人财富管理行业加速实施合规科技，行业必须克服多项挑战。受访的私人财富管理公会会员机构认为，预算和资源限制（69%）、现有架构较复杂（67%）以及缺乏可用的成熟解决方案（56%）是采用相关解决方案的主要障碍。从合规科技方案供应商的角度来看，一名受访者指出香港的私人财富管理行业比较抗拒率先采用新的科技解决方案。此外，跨国私人财富管理机构通常由全球总部制定投资决策，因此可能不会选择采用完全切合本地市场情况的解决方案。

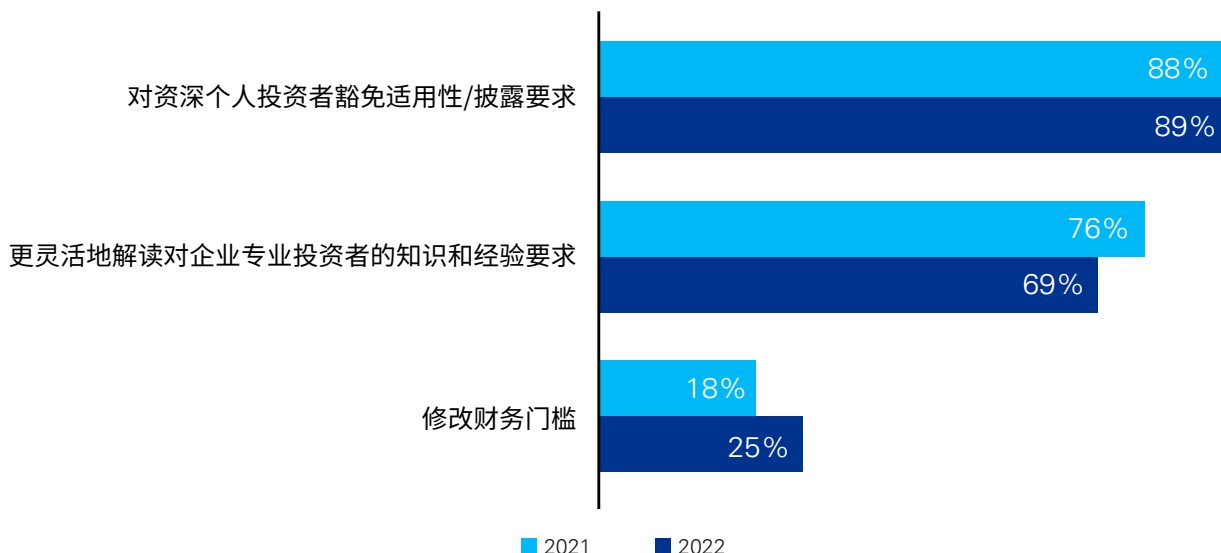
政府提供更多支持和优惠措施可有助进一步推动合规科技的应用。金融科技监管沙盒（FSS）广受市场欢迎。从监管机构的角度而言，金管局正通过知识共享来协助推动合规科技的应用。自2021年起，该局定期

发表《合规科技采用实务指引》系列，分享行业在实施合规科技解决方案的共同挑战以及成功案例带来的经验教训。2022年4月，金管局推出合规科技资讯平台，以集中保存并共享合规科技相关资讯。

## 为资深投资者设置适当的流程仍是私人财富管理机构关注的事项

不同的受访会员机构对监管环境的看法各有不同。约半数（56%）认为当前的专业投资者监管规则是适当的，而36%则表示它们“略复杂”或“过于复杂”。他们希望当局在以下两个领域修订专业投资者规则：资深投资者可选择豁免适用性要求，以及更灵活地解读专业投资者的知识和经验要求（图23）。

图23:私人财富管理机构希望当局能作出的专业投资者规则变化



资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

受访客户满意现行法规对产品适用性和产品风险披露方面的保障措施，只有10%客户认为保障水平不足。即便如此，66%的客户希望适用性和披露流程能够更加精简，以减少耗用的时间，显示这方面仍存在改进的空间。

2020年底，金管局和证监会澄清了适用性规则对资深投资者的适用情况。然而，行业对适用性评估和披露流程的效率的看法没有明显改善：49%的受访客户认为自那时起相关耗时增加，而48%则认为没有明显差异。接受本报告访问的监管机构表示当局已发表多份指引以厘清行业的销售适用性流程。同时，他们也非常乐意与行业保持接触，以进一步解释监管当局在该领域的做法。

# 主要观点



私人财富管理行业应继续与监管机构保持对话，以更清晰地了解应如何为资深投资者提供服务



私人财富管理机构应开始在香港的合规科技生态系统中扮演更加积极的角色，在合规科技的采用率上与其他金融机构看齐



平均客户开户时间与去年相比有所增加，应考虑采用数字解决方案提升效率

# 人才与 工作模式



人才仍然是重点关注领域，特别是 30-40 岁的人才，移民和转行是人才流失的主要原因

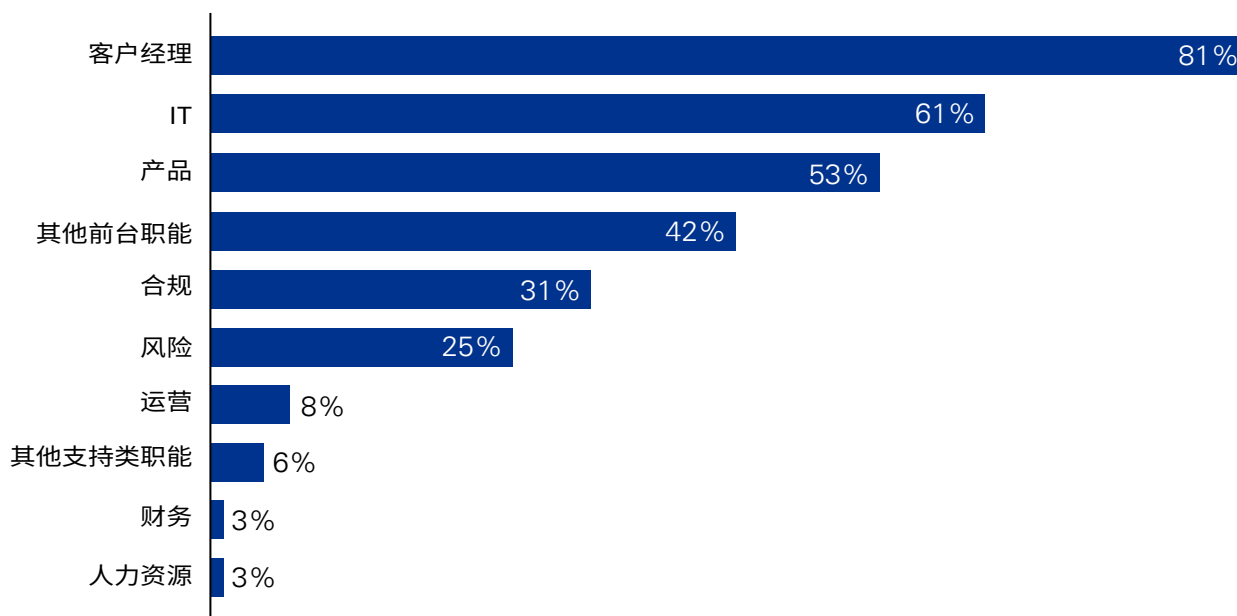
## 私人财富管理从业者人数下降

在充满挑战的市场环境下，私人财富管理行业在过去一年亦需要应对人才供应下降的困扰。受访私人财富管理公会会员机构的相关私人财富管理从业者人数同比下降了4.7%至3,908名。客户经理人数下降了4.5%至2,333名（2021年客户经理人数为2,442名）。由于参与本年度调查的私人财富管理公会会员机构较去年

有所增加，有关降幅可能更加明显。从业者人数下降似乎是由于人才流失，加上新人招聘困难所致。

展望未来，受访会员机构表明他们计划增加前台部门（客户经理、产品专员和其他前台职位）以及IT部门的开支（图24）。此外，由于监管环境被视为行业面临的主要挑战之一，合规自然也持续受到重点关注。

图24: 私人财富管理机构计划增加投资的职能领域



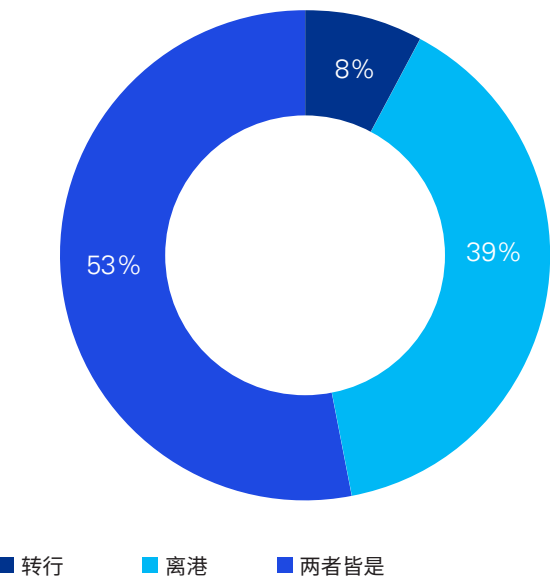
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

移民和转行是人才流失的主要原因

受访者对人才流失是否有所增加有着不同的看法。根据私人财富管理公会会员调查，53%的受访者表示与去年相比有更多人才离开该行业，而其余的受访者则不同意这一观点。私人财富管理公会会员机构最担心30-40岁的人才出现流失。从年龄段上看，这是一个即将迎来40-50岁业绩巅峰的人群，弥补此类人才的流失将成为未来五到十年私人财富管理机构面临的主要挑战。

就人才流失原因而言，受访机构表示部分人才选择了转行，另一部分则选择了离开香港，也有的选择既转行又离港（图25）。受访机构表示，移民是人才离开香港的首要原因，多位受访者指出，拥有年轻家庭的员工移居海外的比例相对较高。对于转投其他行业的私人财富管理行业人才，其三大主要目标行业为：外部资产管理公司、私募股权和投资银行业（图26）。

图25:私人财富管理行业人才流失的原因



资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

图26:私人财富管理人才转投的行业排名



注:按照调查结果的加权平均排名  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析





## 薪酬是争夺人才的关键因素，高等教育是确保青年人才供应的关键

受访会员机构表示，人才最短缺的职位为客户经理、另类投资产品等领域的产品专员，合规人员和IT/数字化专家——他们部分与本报告的主题密切相关。有趣的是，虽然私人财富管理机构越来越专注转型，IT/数字化专家的人才缺口与去年相比却显得有所缓解。

受访的私人财富管理机构指出从同行猎聘人才和内部培育是网罗人才的主要方式。薪酬是争夺人才的关键因素，其中94%的受访机构表示提升薪酬水平对增加客户经理岗位吸引力非常重要，较去年调查的82%有所上升（图27）。从长远来看，更注重提升薪酬水平似乎难以持久，希望目前的人才短缺是因疫情相关的出行限制导致的短期问题。

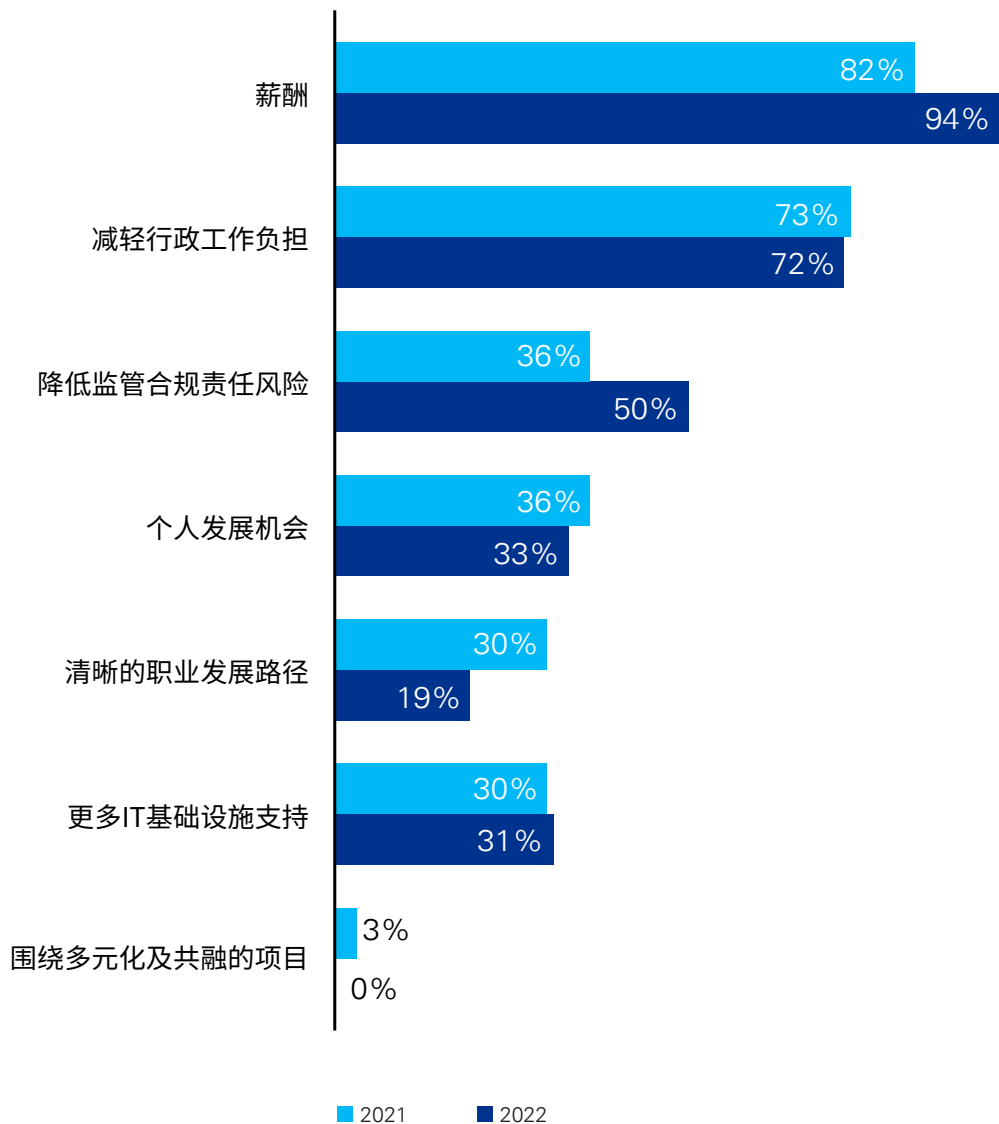
在吸引年轻人才投身私人财富管理行业方面，多位受访者建议应该更加重视相关领域的大学教育，为大学生投身该行业做好准备。为此，金管局和私人财富管理公会携手合办了先导人才培养计划，为大学生提供在私人财富管理行业不同职能领域获取广泛经验的机会。

增加人才供应的其他可行措施包括向攻读商科学位的大学生宣传财富管理行业的长远事业发展前景。香港大学是香港目前唯一一所提供私人银行和财富管理本科学位的高等教育机构。长远而言，香港应考虑是否需要增设更多财富管理专业学位和/或与大学加强联系，以增加行业的人才供应。

受访者的其中一个建议，是香港应与华南地区的高等院校更紧密合作，而86%的受访私人财富管理公会会员机构表示支持从大湾区引进或吸引人才到香港的私人财富管理行业工作。

私人财富管理行业还可考虑重新培训金融服务业的从业人员。就此，业界在培训人才时可考虑与大湾区进行更加紧密的合作，以提高专业技能和经验的普适性。

图27:提升客户经理职位吸引力的最重要因素



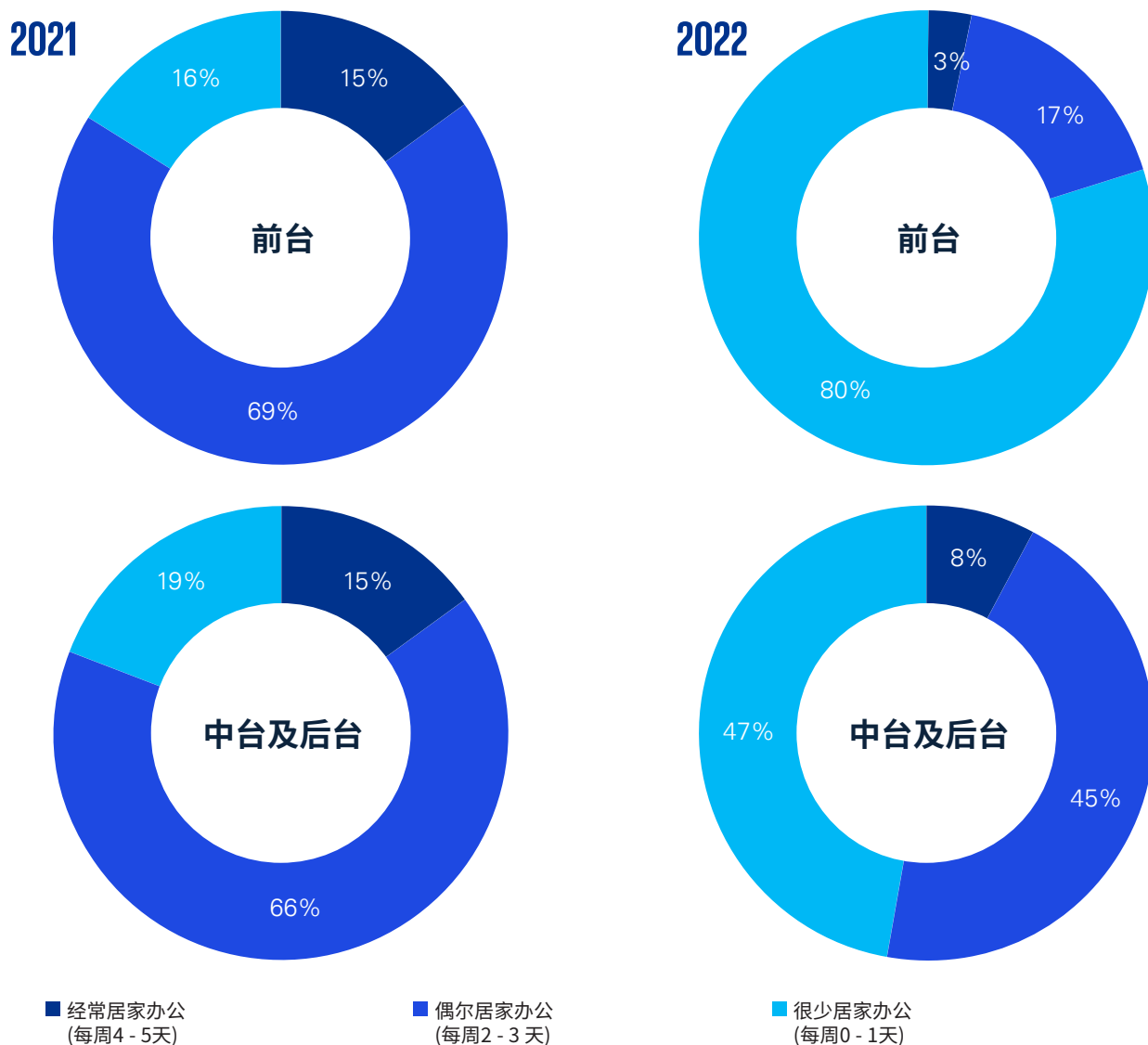
注:受访者可选取多个选项  
资料来源:私人财富管理公会会员调查;毕马威分析

## 创新工作模式

2021年，61%的受访私人财富管理公会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。虽然居家办公模式已成为永久选项，但本年度的调查显示，即使政府因新冠肺炎疫情而实施了若干限制措施，员工也正逐渐返回办公室工作。这种趋势在前台员工当中尤为明显，80%的受访机构表示需直接接触客户的员工很少在家工作（图28）。一位来自大型跨国私人财富管理机构的受访者指出，虽然其公司容许所有员工居家办公，但选择采用这个工作模式的员工仅占50%左右。

总体而言，受访客户并未察觉到与私人财富管理顾问互动的时间有明显的下降趋势。然而，此类互动已经转向数字渠道，一半的受访客户（50%）注意到其与银行或顾问之间的数字互动有所增加。因此，受访机构平均计划将其未来科技投资的21%用于支持新的工作模式也是顺理成章。由此，我们预计未来几年客户互动的方式将发生进一步变化。

图28:居家办公员工的比例



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



由于越来越多人才离开私人财富管理行业或移民离开香港，行业需要采取短期和长期行动应对人才短缺的问题

业界应更加积极，在香港各大学宣传财富管理职业的诱人前景



私人财富管理机构应探讨如何吸引大湾区人才

灵活办公也有助于吸引人才，私人财富管理机构应继续探讨如何作出配合，尤其对于前台岗位而言





# 关于 私人财富管理公会

私人财富管理公会为行业协会，于2013年成立，旨在促进香港私人财富管理行业的发展。

私人财富管理公会成立的主要目的：



确立香港作为亚太区内主要私人财富管理中心中的地位



推动香港私人财富管理业的发展



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



与政府、监管机构、行业组织和非政府机构保持沟通，为行业统一发声

# 关于毕马威

毕马威中国在三十个城市设有办事机构，合伙人及员工超过14,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、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。毕马威成员所遍布全球144个国家及地区，拥有超过236,000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。

## 毕马威财富及资产管理咨询服务

毕马威财富及资产管理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、转型、数字化、数据、风险管理和监管等领域。

# 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)

香港首席合伙人  
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

### 夏杰瑞 (Gerard Sharkey)

财富管理服务合伙人  
毕马威中国  
+852 3927 5994  
gerard.sharkey@kpmg.com

### 董志宏 (Chee Hoong Tong)

资产管理服务合伙人  
毕马威中国  
+852 3927 4609  
cheehoong.tong@kpmg.com

### 张楚东 (Tony Cheung)

金融业主管合伙人  
毕马威中国  
+021 2212 2705  
tony.cheung@kpmg.com

### 史剑 (Sam Shi)

银行业主管合伙人  
毕马威中国  
+010 8508 7112  
sam.shi@kpmg.com

### 王国蓓 (Abby Wang)

资产管理业主管合伙人  
毕马威中国  
+021 2212 2428  
abby.wang@kpmg.com

### 郑昊 (James Zheng)

资产管理业咨询主管合伙人  
毕马威中国  
+021 2212 3630  
james.zheng@kpmg.com

### 杜剑敏 (Travis Du)

财富及资产管理战略咨询合伙人  
毕马威中国  
+021 2212 2226  
travis.du@kpmg.com



## 致谢

感谢本报告的撰写人马绍辉 (Paul McSheaffrey)、夏杰瑞 (Gerard Sharkey)、董志宏 (Chee Hoong Tong)、韦利浦 (Phillip Wiggendaad) 以及淡云 (Yun Dan)。

研究与分析由韦利浦 (Phillip Wiggendaad)、淡云 (Yun Dan) 和钟戴宏 (Daryus Jokhi) 负责。

设计: 陈佩琳 (Pui Lam Chan)



[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>

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。

© 2022 毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，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。在中国香港特别行政区印刷。

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。

刊物编号: HK-STR22-0001sc

©私人财富管理公会

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

二零二二年十月出版