KPMG

PWMA
Private Wealth
Management
Association

2020年香港私人财富管理报告







目录

04 执行摘要

06 度过充满挑战的时期

12 促进市场增长

18 技术

24 监管

28 人才

32 关于私人财富管理公会

33 关于毕马威

34 联系我们



执行摘要

香港私人财富管理行业在充满挑战的环境中仍能保持灵活应变；新冠肺炎疫情正在改变工作模式和客户预期，并加速科技的应用

第五份《香港私人财富管理》年度报告提供了对当前形势的深度见解，并剖析了行业如何应对近期前所未有的严峻挑战。本报告亦探讨了围绕技术、监管和人才等重要领域的增长机遇和发展趋势。

本报告主要基于私人财富管理公会成员机构的在线调查结果——44家成员机构的其中35家作出了回应——和客户意见调查结果，以及对香港业内高管的访谈。两项调查的开展时间均为本年6月至7月期间。

调查结果表明，即使经营环境充满挑战，香港的私人财富管理行业仍能保持灵活应变。由于在2019年录得正向资产回报率和资金净流入，资产管理规模出现大幅增加，而业界在新冠肺炎疫情期间亦能成功达到客户的预期。

与去年报告相同的是，中国大陆市场依然是香港私人财富管理行业最重要的增长机遇，其中粤港澳大湾区的持续发展成为了主要增长动力。当局宣布在粤港澳大湾区推出“跨境理财通”计划，为整个发展形势迈出了积极一步，业界目前正在等待当局发布进一步的实施指引，以评估该计划的全部影响和价值，以及与高净值人士的关联度。

过去一年的多项主要发展表明，吸引家族办公室仍然是工作重点。例如，香港金融发展局在7月发表了一份白皮书，就创建更有利于家族办公室的监管环境提出了一系列建议。此外，证券及期货事务监察委员会（“证监会”）在9月也就评估企业专业投资者（尤其是那些委聘投资专家管理其投资的家族信托或家族办公室拥有的投资公司）的企业架构及投资程序提供了进一步指引。证监会还于2020年1月和9月分别发布了关于家族办公室申领牌照责任的通函和常见问题解答。

争取年轻一代的客户仍然是行业发展的主要关注点，同时强调应针对他们提出独特的价值主张，优化数字渠道的能力，并选择适当的客户经理为他们提供服务。

调查结果显示，私人财富管理机构在满足客户的数字化预期方面取得了长足进步。新冠肺炎疫情的爆发促使许多公司加速了数字化进程，也导致客户在整个咨询过程中越来越倾向于选择采用数字渠道。然而，来自现有系统的障碍似乎不断加大，而机构也纷纷开始探讨通过新技术方案应对此类挑战。网络安全威胁和数据泄露风险也仍然是重点关注的问题。

日益严苛的监管环境继续成为受访成员企业最为关注的领域，大量资源被投放到“了解你的客户”、“反洗钱”和“销售实践模式及适用性”方面。随着价格透明度越来越受到关注，机构纷纷寻求加强对一线员工的培训，增强对利差和佣金的系统控制，并修改信息披露内容。私人财富管理机构可借此机会实施监管科技方案等技术，以降低成本，提高效率，加强风险管理并增强监管合规。

在人才供应方面，尽管客户经理供应有所增加，但仍被视为最大的人才缺口。受访者指出，培养新客户经理可能是一个漫长的过程，而且随着私人银行不断加强与外部资产管理机构争夺资深客户经理的力度，资深客户经理的需求也在不断上升。薪酬和减轻行政工作负担被视为吸引客户经理的最重要因素。鉴于大部分私人财富管理机构将更多注意力放在加速数字化进程，因此，能提供支持能力更强的IT基础设施也被视为吸引客户经理的关键因素之一。

尽管宏观经济环境仍然困难重重，但香港的私人财富管理行业仍存在巨大的增长空间。与此同时，新冠肺炎疫情可能会彻底地改变私人财富管理机构的运作模式，以及客户的预期和投资策略。如果机构能够推动业务和运营模式的转型，调整产品服务方案，并为其员工配备适当的工具和科技，以便在新常态中有效地服务客户，则将能脱颖而出取得长远成功。向数字化转型的步伐正在不断加快，目前寻求在科技上进行更大投资的机构，有望在将来实现更高的成本和运营效益。

最后，我们想借此机会衷心感谢参与此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克服了自2019年6月以来前所未有的严峻挑战



“中国大陆市场”、“吸引家族办公室”以及“争取年轻一代为新的客户”仍是香港私人财富管理行业的主要增长机会



在满足客户对数字化的预期方面，行业正在稳步前进，客户对私人财富管理机构的评价已超出机构自身的评价。新冠肺炎疫情正加速数字化转型，但解决方案落地的障碍仍亟待消除



近期香港社会事件和全球市场波动，使行业对监管环境仍感到不安



尽管人才供应量在不断增加，但是招聘、留住和物色具备适当技能和经验的人才仍是业界面临的主要挑战



度过充满挑战的时期

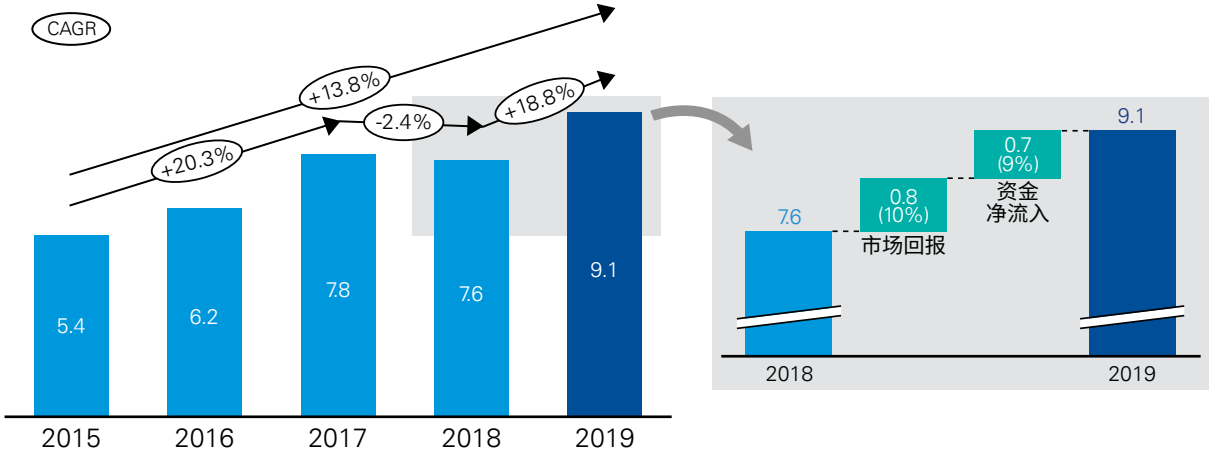
香港私人财富管理行业克服了自2019年6月以来前所未有的严峻挑战

香港在前所未有的挑战中仍能保持灵活应变的能力

2019年和2020年对于全球经济增长以及香港而言，都是充满挑战的时期，香港由于中美贸易摩擦、社会事件以及新冠肺炎疫情带来的重大社会经济影响而饱受冲击。然而，身处其中的香港私人财富管理行业无论在资产管理规模抑或满足客户预期等方面，仍保持着灵活应变的能力。

行业资产管理规模从2018年的7.6万亿港元（1万亿美元）大幅增长至2019年的9.1万亿港元（1.2万亿美元），增幅高达19%[1]（参见图1）。尽管市场预测资金外流，但我们看到2019年的资金净流入为6,810亿港元（约为2018年12月资产管理规模的9%），且资产收益率达10%，使资产管理规模呈现出健康增长势态。虽然这些数据仅反映了新冠肺炎疫情爆发前的行业资产管理规模，但也表明尽管2019年行业面临其他挑战，却仍具备积极的投资前景。

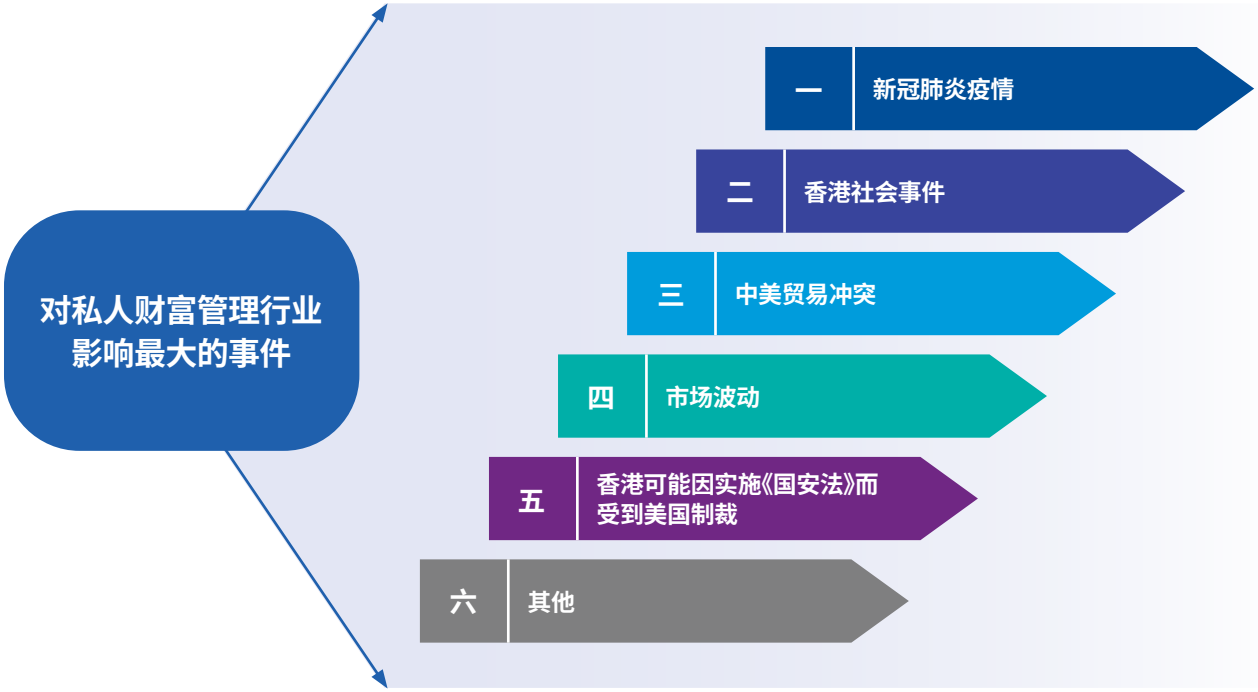
图1：香港私人财富管理行业的资产管理规模概况（万亿港元）



注：数据经四舍五入，因此不进行汇总
资料来源：香港证监会《2019年资产和财富管理活动调查》

[1] 《2019年资产和财富管理活动调查》，香港证监会，2020年8月

图2：对私人财富管理行业影响最大的事件



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

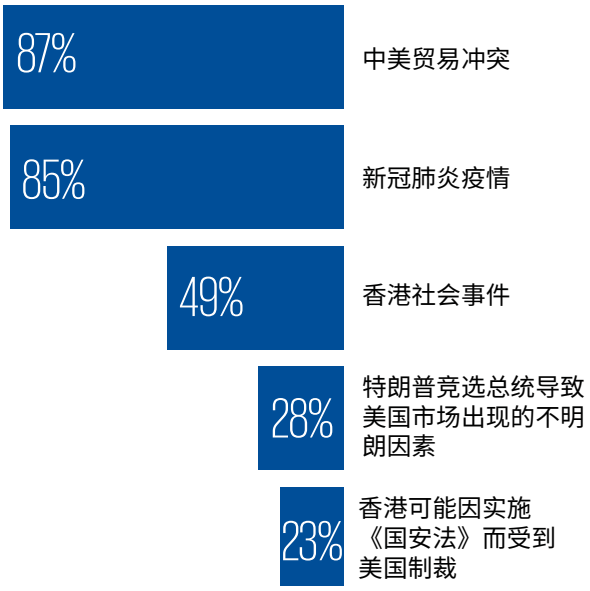
香港高净值人士（即可投资资产规模超过100万美元的人士）的数量在2018年至2019年期间增长了12%，达到172,000人[2]；亿万富豪人数增长了10%，达到96人[3]。皆因区内的经济增长以及2019年资产价格回升所致。

新冠肺炎疫情在过去一年中被视为对私人财富管理行业具有最大影响，而中美贸易摩擦则对客户的投资前景影响最为深远

在6月和7月的调查期间，私人财富管理公会成员机构认为新冠肺炎疫情爆发对香港私人财富管理行业的影响最大，其次是香港社会事件和中美贸易摩擦（参见图2）。

以上三个事件同样被视为对受访客户的投资前景影响最为深远，但中美贸易摩擦的排名略高于新冠肺炎疫情（参见图3）。

图3：影响客户投资前景和风险承受能力的宏观趋势



注：基于受访者选出的前三项进行统计
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

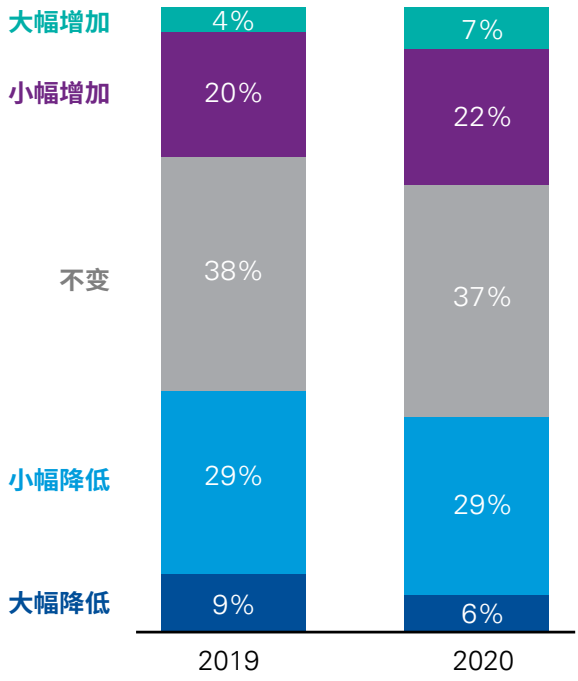
2 《世界财富报告》，Capgemini，2020年7月
3 《2020年富豪普查》，Wealth-X，2020年6月

投资策略出现变化

环球资本市场在2020年上半年出现大幅波动。3月，由于投资者开始关注新冠肺炎疫情大流行对经济的潜在影响，许多环球指数与2019年年底相比下降了约25%。6月份本报告调查开展期间，市场情绪已恢复到疫情前的水平，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与去年相比基本持平（参见图4）。

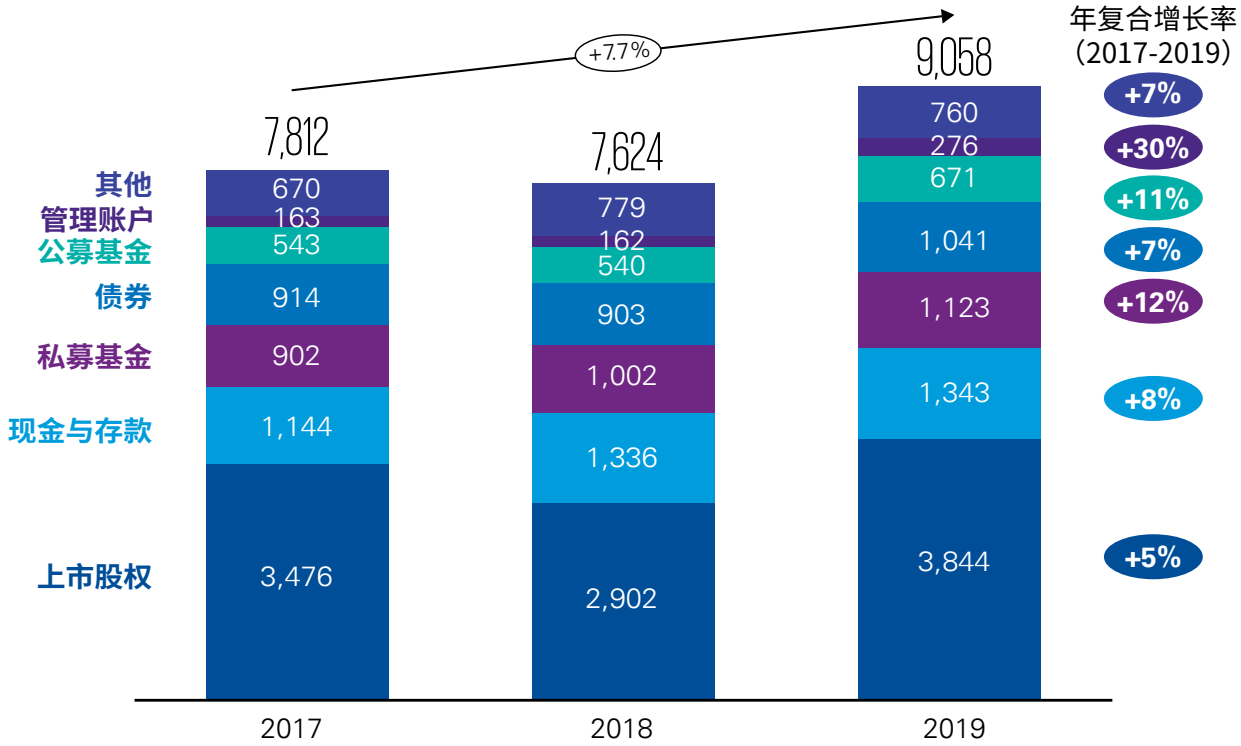
一名来自大型私人财富管理机构的受访者指出，客户的总体参与度与疫情大流行前的水平相若，而客户交易活动则有所增加。我们也发现投资战略发生了根本变化，其中超过三分之二的受访客户将“在低利率环境中提高收益”作为他们最重要的投资目标（参见图6）。许多客户仍对股票投资感兴趣，另一位受访者则指出，在市场不明朗因素持续的情况下，投资者越来越重视短期投资策略。投资者对科技和医疗保健等领域的投资兴趣也在不断增加。

图4：相比过去12个月，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



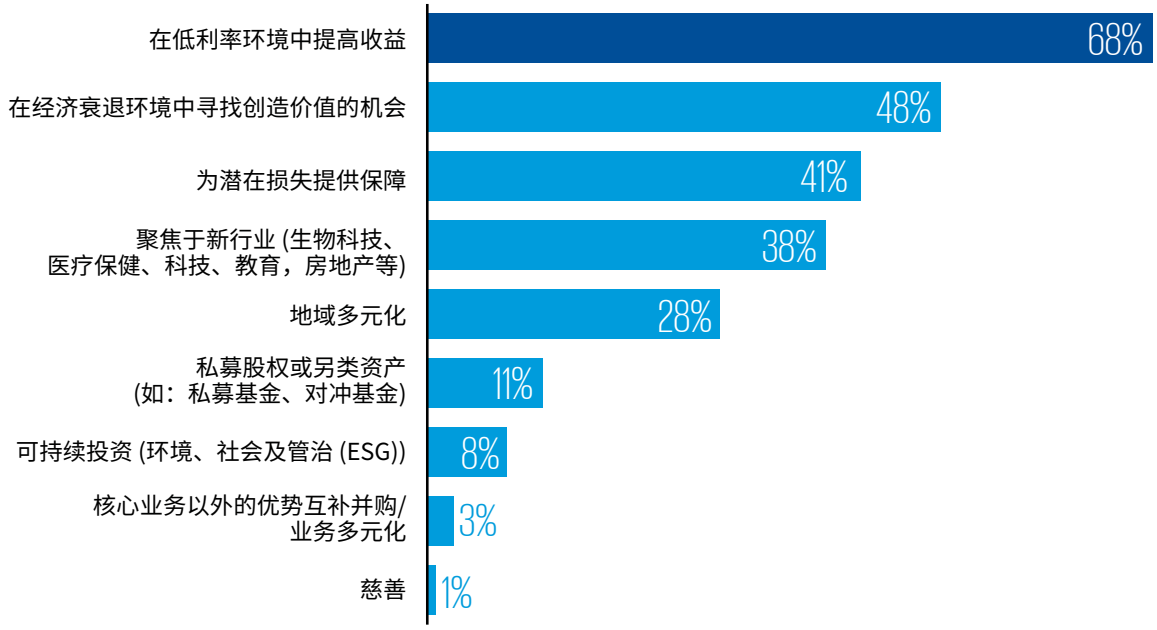
注：数据经四舍五入，总和可能不等于100%
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图5：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）2017-2019（十亿港元）



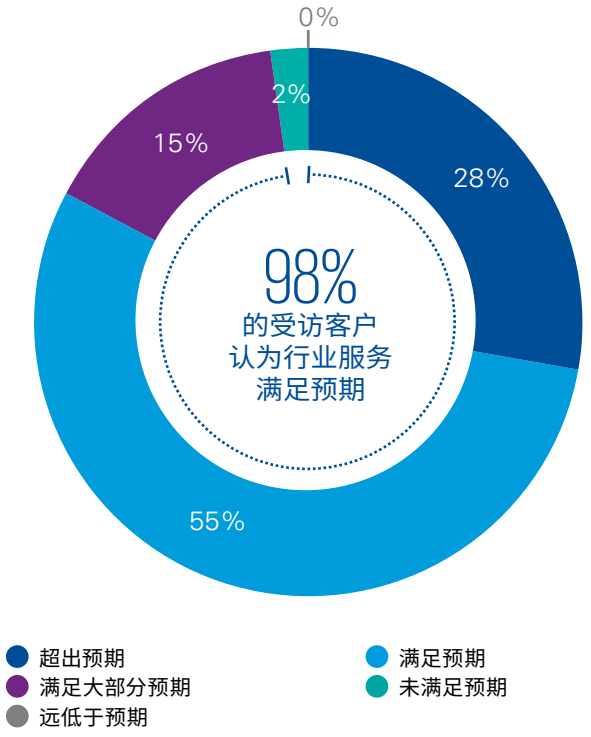
资料来源：香港证监会2018年和2019年《资产和财富管理活动调查》

图6：近期宏观经济不明朗环境下的总体投资焦点



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图7：对新冠肺炎疫情期间私人财富管理经理长期居家办公的工作表现的看法



资料来源：私人财富管理公会客户调查；毕马威分析

行业在新冠肺炎疫情爆发期间成功实现客户预期

香港私人财富管理行业能很好地适应疫情大流行期间采取的新工作模式，其中98%的受访客户表示在该段期间，私人财富管理行业能满足大部分预期、满足预期或超出预期（参见图7）。私人财富管理机构的受访者指出，其所属机构在很短时间内迅速提升了基础设施的支持能力，协助直接服务客户的员工更有效地以远程操作模式与客户互动。这包括为他们配备笔记本电脑并增强手机功能，使其得以更有效地与客户进行远程交流。

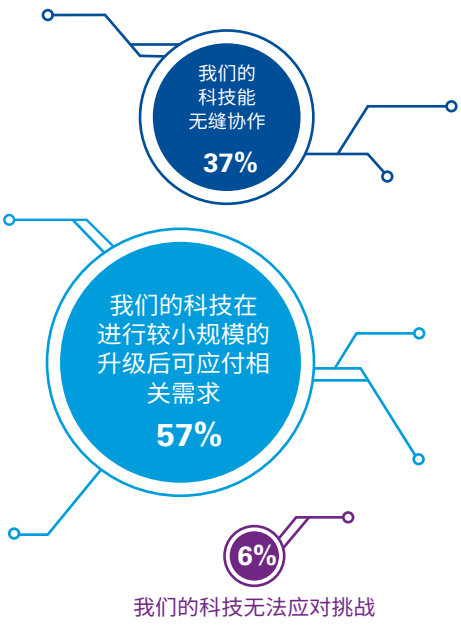
事实证明，得益于科技进步，大部分私人财富管理机构具备了健全的业务连续性计划，并能迅速适应新冠肺炎疫情下的环境，但居家办公对部分机构的后勤安排带来了挑战

四分之三的受访成员机构认为自身的业务连续性计划已被证实能有力应对新冠肺炎疫情。许多受访者指出，与几年前相比，近期的科技措施有助确保机构具有更强大的能力应对挑战。37%的受访者表示，其科技措施在疫情大流行期间能无缝协作，而57%受访者则表示，其科技在进行较小规模的升级后可应付相关需求（参见图8）。只有6%的成员表示他们的科技无法应对挑战。

在受访成员机构中，约47%的员工在疫情期间居家办公，其中中台和后台人员的比例较高（参见图9）。但后勤问题使部分员工无法居家办公。例如，一位行业高管指出，居家办公对于交易柜台来说根本不切实际，因为他们需要与市场保持互联，家庭网络难以胜任。此外，部署录音系统以监察销售过程也及其复杂。对于家中没有合适工作空间或家庭成员众多的员工，布置合适的居家办公环境也可能甚为不易。

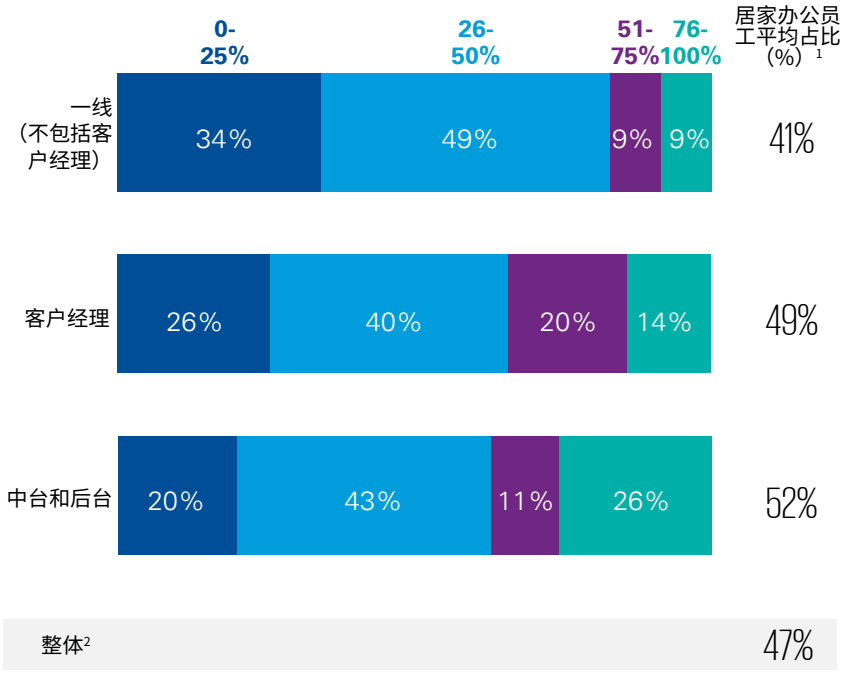
另一受访者指出，无法亲身与客户互动会妨碍客户经理与客户对敏感策略进行讨论。同时，开发新客户的能力也会受到影响，有受访者预计这将影响其机构在2021年的业务和增长。

图8：科技是否能满足新冠肺炎疫情爆发期间居家办公的需要



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图9：私人财富管理成员企业在新冠肺炎疫情爆发期间居家办公的员工占比（按职能划分）

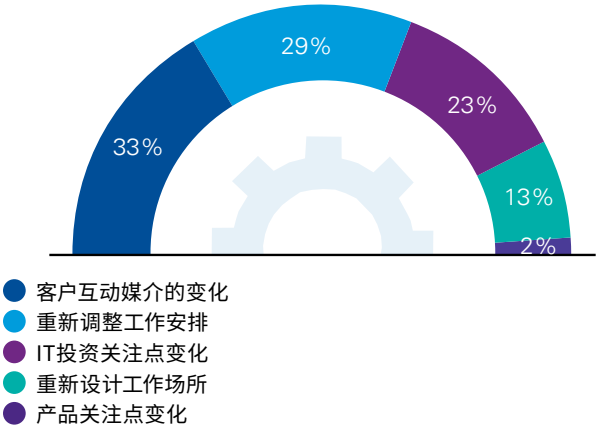


注：(1) 疫情大流行期间居家办公的员工平均百分比（按职能划分）；
(2) 三类员工的平均值；(3) 四舍五入到最接近的整数，总和可能不等于100%
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

新冠肺炎疫情可能将彻底改变私人财富管理机构未来的运营模式

新冠肺炎疫情可能会对私人财富管理机构的运营模式产生长远影响。受访者认为，与客户互动的变化和工作安排的重新调整属最严重的影响（参见图10）。部分受访者指出，整个行业的科技实力已得到迅速增强，因此机构能提供额外能力让更多员工居家办公。向数字渠道转型需要具备完全不同的技能，同时应能够在减少面对面交流的情况下保持牢固的客户关系。此外，新的运营和技术风险也会应运而生，应妥善管理。

图10：新冠肺炎疫情对运营模式的长期影响



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

主要观点

鉴于市场不明朗因素持续，需要开发或推出新产品以迎合客户不断变化的投资策略和风险偏好

继续推动运营模式转变以更大程度实现数字化，并为员工配备适当的工具和技术，在新冠肺炎疫情造成的新常态中有效地吸纳新客户，并为现有客户提供完善的服务

在当前充满挑战的环境中，重点确保整个运营模式保持灵活应变（考虑双重黑天鹅事件的出现）

考虑新常态带来的风险和监管影响，以及如何妥善营运以确保适当管理风险并履行合规义务



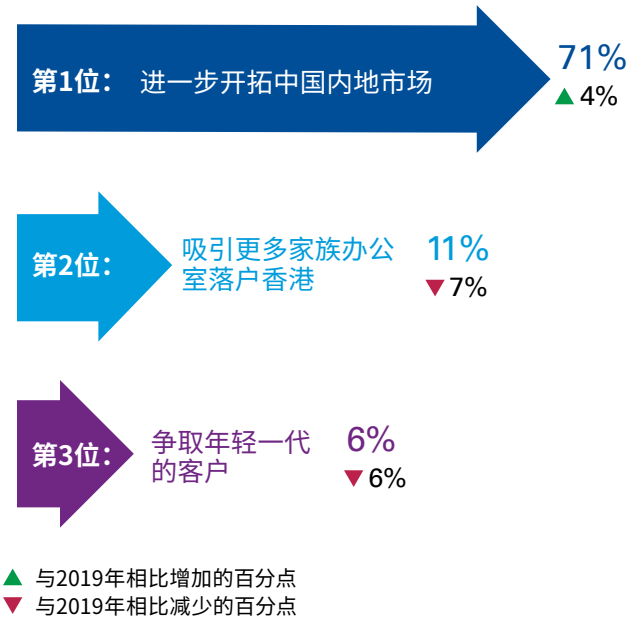
促进市场增长

“中国大陆市场”、“吸引家族办公室”以及“争取年轻一代的客户”仍是香港私人财富管理行业的主要增长机会

中国大陆仍存在最为强劲的增长潜力，而大湾区也是关键的驱动因素

尽管过去一年中香港私人财富管理行业面临着一系列的挑战，其增长预期仍基本未变。预计未来五年，其资产管理规模的年复合增长率为5-10%，行业利润则将大致维持当前水平。与去年相比，主要增长机会暂未发生显着变化，大部分受访成员企业表示主要机会来自“进一步开拓中国内地市场”。受访者具体强调，涵盖香港、澳门及广东九市的粤港澳大湾区的持续发展，将成为关键驱动力。而“吸引更多家族办公室落户香港”和“争取年轻一代的客户（包括年轻企业家）”则紧随其后（参见图11）。

图11：促进香港私人财富管理行业发展的最受认可的方法



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

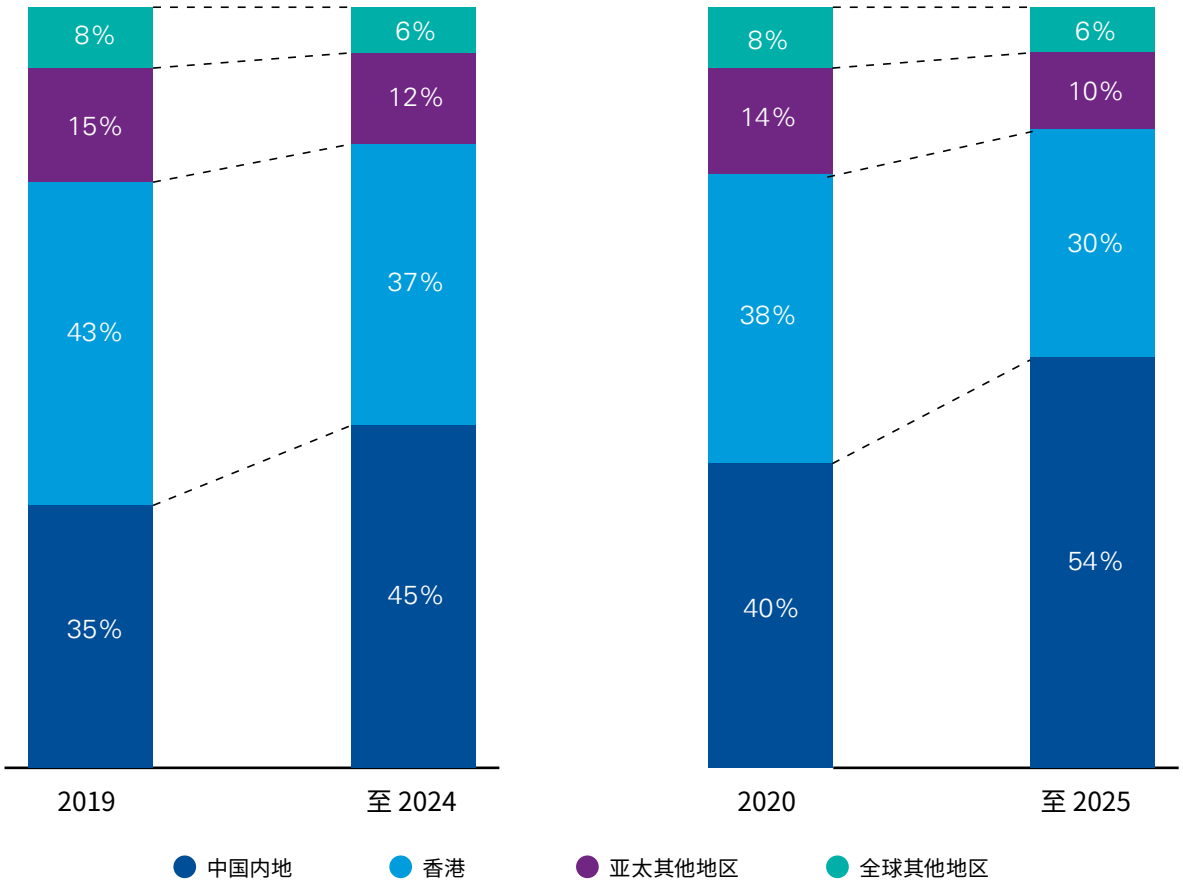
中国大陆仍是核心增长点

各受访成员企业表示，与2019年相比，当前其中国大陆资产管理规模的平均占比已经从35%上升至40%（参见图12）。到2025年，这一占比预计将提高至54%，预示着中国大陆对香港私人财富管理行业的重要性将不断上升。未来五年，香港和其他海外市场的资产管理规模预计将出现下降。

此观点得到了众多受访者的认同，他们指出：中国大陆目前仍是全球增长最快的市场之一，对于中国大陆日渐积累的财富，香港具有明显的吸引力。随着中国政府继续寻求进一步开放大陆的金融服务业，为香港在粤港澳大湾区中巩固其国际财富和资产管理中心地位，也为香港金融机构深入开拓中国大陆市场创造了良好的机遇。

受访者表示，香港丰富的产品组合和众多的财产类别使其具备了为中国大陆客户提供服务的突出能力。此外，对于中国大陆客户而言，香港也是进入国际市场及寻求强有力投资者保护的优良途径。

图12：香港私人财富管理行业资产管理规模（按来源划分）



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析



粤港澳大湾区“跨境理财通”是发展过程中重要的一步

2020年6月，中国人民银行、香港金管局和澳门金管局公布了关于粤港澳大湾区“跨境理财通”试点计划的联合公告[4]，受到了来自金融服务行业的广泛欢迎。“跨境理财通”是私人财富管理公会和毕马威中国共同发布的《2018白皮书》中的重要提议，将为粤港澳大湾区居民在区域内开展财富管理产品投资提供便利[5]。受访成员机构中，71%认为该提议与当前形势依然存在高度相关性，另外20%则认为该提议颇为重要。该计划的推行表明，各地政府和监管机构正积极听取业界关于如何打造私人财富管理市场的意见建议。

在“跨境理财通”框架下，粤港澳大湾区中的中国大陆城市居民可以对香港、澳门银行分销的合资格投资产品进行投资，香港、澳门居民也可以对中国大陆银行分销的合资格投资产品进行投资。跨境汇款将以人民币结算，并通过专用汇款和投资账户实现闭环转账和封闭管理。跨境资金流动也将由总量和个人投资者配额管理。

尽管目前来看，该计划很可能仅涵盖面向一般富裕大众的简单投资品，但该联合公告仍被业界视为一个积极的信号，预示着未来可能进一步放开面向更富裕人群的服务领域。获取更多与产品、投资者资格、配额结构相关的信息，将有助于进一步了解该计划对各客户群的利好程度。

家族办公室仍是一大关注点，但应采取更多措施以加强香港的竞争力

家族办公室是私人财富管理行业一个重要的组成部分，通常可反映出市场的整体能力和稳健程度。近年来亚洲的家族办公室数量快速增加，因此香港须迅速作出响应，积极宣传自身在家族办公室行业的领先中心地位，并充分把握这一契机。

4 香港金管局，2020年6月，https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/press-releases/2020/06/20200629-4/

5 《香港：未来全球财富管理的领先中心》，私人财富管理公会和毕马威中国，2018年9月

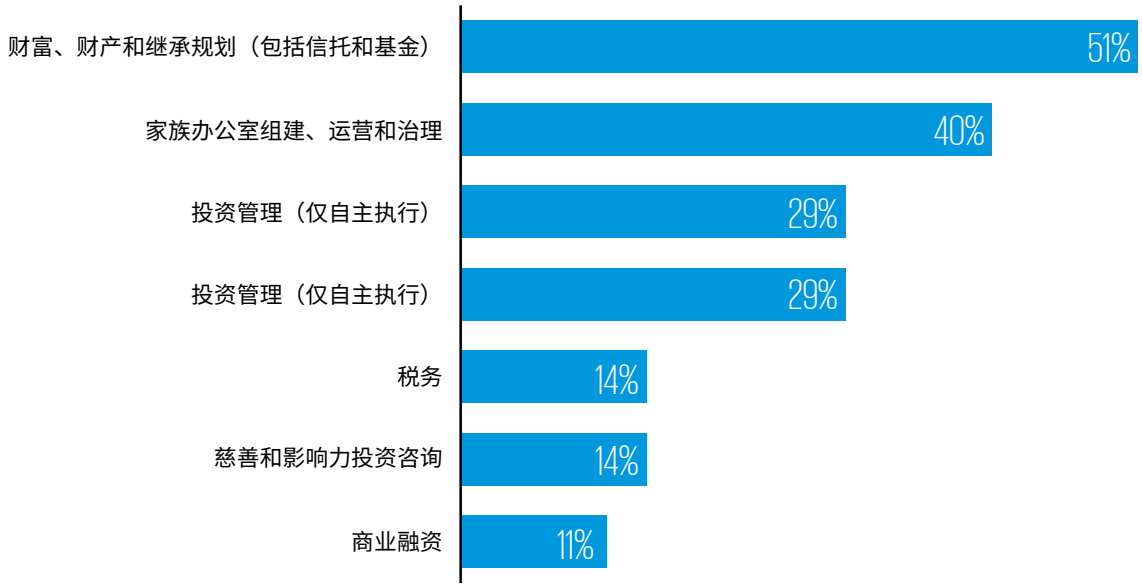
认为家族办公室作为业务来源的重要性将与日俱增的受访成员企业占比已经从去年的64%增加到73%。他们认为，吸引家族办公室进驻香港的最有效的关键改革措施包括“更优惠的税收政策”和“基于知识和经验的基础上简化适当性和披露要求”。

2020年7月，香港金融发展局（“金发局”）发表了包含一系列建议的《齐家有道：以香港为家族办公室枢纽》[6]一文，旨在为落户香港的家族办公室创造一个更为有利的监管环境。这些建议与私人财富管理公会和毕马威中国联合发布的《2018白皮书》中的建议不谋而合，主要聚焦四大关键领域：监管要求、税务考量、人才发展和跨领域协调。受访者普遍支持此类建议，更有行业高管表示香港具备改进的空间，尤其是在监管牌照要求和税收优惠方面。在这些领域的政策改革将有助于加强香港作为家族办公室中心的竞争优势。

此外，香港证监会于2020年9月发布了更新后的关于家族信托或家族办公室拥有的投资公司的指引。新的指引允许将更多由经验丰富的专家打理的单一家族办公室视为企业专业投资者，可免受某些与销售适当性、客户协议及披露相关规定的约束。证监会还于2020年1月和9月分别发布了通函和常见问题解答，以进一步澄清是否仅允许持牌家族办公室在香港开展投资活动。证监会的指引有助于推动香港家族办公室中心地位的深入发展。

有51%的受访者认为“财富、资产和继承规划服务”是家族办公室最迫切需要的服务（参见图13）。“家族办公室组建、运营和治理”、“投资管理”和“私人市场”紧追其后，分别占40%、29%和29%。

图13：家族办公室的服务需求



注：基于受访者选出的前三项进行统计
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

6 《齐家有道：以香港为家族办公室枢纽》，香港金融发展局，2020年7月



图14：下一代客户的关注点



注：基于受访者选出的前三项进行排序
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

“争取年轻一代的客户”位列第三；正确的数字化和人才战略是制胜关键

“争取年轻一代的客户”是香港私人财富管理行业的另一重要增长点。由于越来越多的财富通过家族继承传承至下一代，同时年轻企业家正利用技术和新经济公司创造新的财富，这一客户群体的影响力将日益显现。为把握这一机会，，私人财富管理行业应提出适当的价值主张以迎合该客户群体的需求与预期。受访成员企业表示，“完整数字生态系统/多渠道服务”、“自助投资平台”和“即时通信应用程序”是最有助于吸引下一代客户的三大能力（参见图14）。

不出意外，年轻一代客户希望解决方案和服务能融入涵盖财务和生活方式需求的数字生态系统。私人财富管理行业已经意识到这一点，部分机构推出的解决方案中已经借助通信应用程序为客户提供服务。



年轻一代的投资策略和偏好与其他客户群体明显不同，例如他们更加关注ESG、影响力投资和加密货币。受访行业高管表示，他们正寻求通过与客户年龄相仿的私人财富管理专家为年轻一代客户提供服务。其中，具备数字化思维尤为重要。

对财富向年轻一代传承的关注，也为香港进一步通过学习其他先进市场经验从而打造自有家族办公室能力创造了机会。例如，有受访者指出，欧洲和美国市场部分客户的财富已经传承了7、8代，因此可能具备更为丰富的投资策略以及更加成熟健全的解决方案。相比而言，亚洲近代创富浪潮历史较短，这意味着家族财富目前仅传承了1至2代。财富、资产和继承规划服务等能力的持续发展，将使香港占据着为寻求中国大陆和其他地区投资机会的成熟欧洲家族办公室提供服务的优势地位。

主要观点

推动业务和商业模式变革，以把握中国大陆的增长机遇。这包括对产品组合、分销能力和人才的综合考量

政府、监管机构和行业应积极携手不断推行适当措施吸引家族办公室进驻香港

提出独特的价值主张和数字化渠道以迎合包括年轻企业家在内的年轻一代客户的需求和预期



技术

在满足客户对数字化的预期方面，行业正在稳步前进，客户对私人财富管理机构的评价已超出机构自身的评价；新冠肺炎疫情正加速数字化转型，但解决方案落地的障碍仍亟待消除

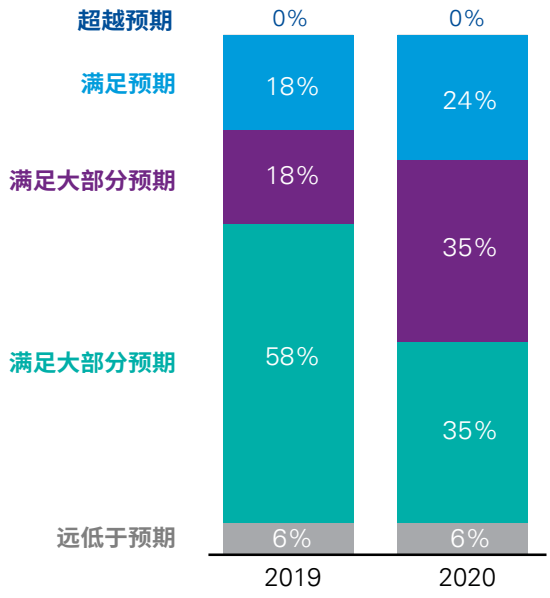
在满足客户对数字化的预期方面进步明显

受访的私人财富管理机构中，24%表示已满足或超越客户对数字化的预期，另有35%认为已满足大部分预期（参见图15）。此为过去三年中的最佳调查结果。去年，近三分之二的受访成员企业表示其数字产品和服务未能满足客户预期。对此，受访者指出其主要驱动因素包括企业数字化转型加速，以及新冠肺炎疫情下明确聚焦客户互动数字化。

受访客户对此持有更为乐观的态度，56%的人认为其私人财富管理机构已经符合甚至超出他们的预期，另有33%的人表示能满足他们大部分预期（参见图16）。尽管客户反馈正面，私人财富管理机构仍应持续关注如何增强自身的数字产品和服务。

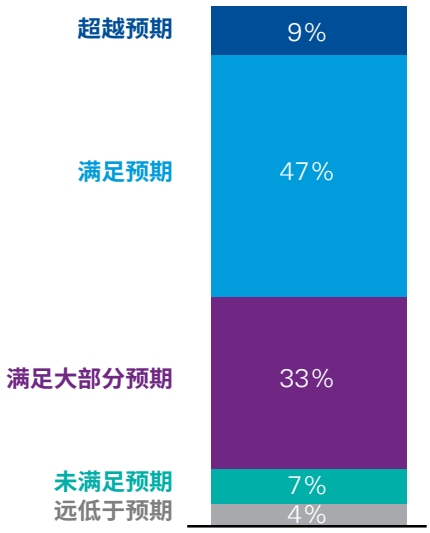
客户对数字化交流和体验的要求与日俱增。半数受访成员企业认为，当前线下客户互动（如当面交流、电话交流等）中超过20%将在未来五年内改用数字化渠道开展。客户在其他行业接触到的卓越数字化体验，将很大程度上促使其对本行业的预期出现快速变化，因此相关投资和改善需求仍将受到持续关注。

图15：私人财富管理机构对自身产品和服务是否满足客户预期的观点



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图16：客户对私人财富管理机构提供的数字化产品和服务的观点

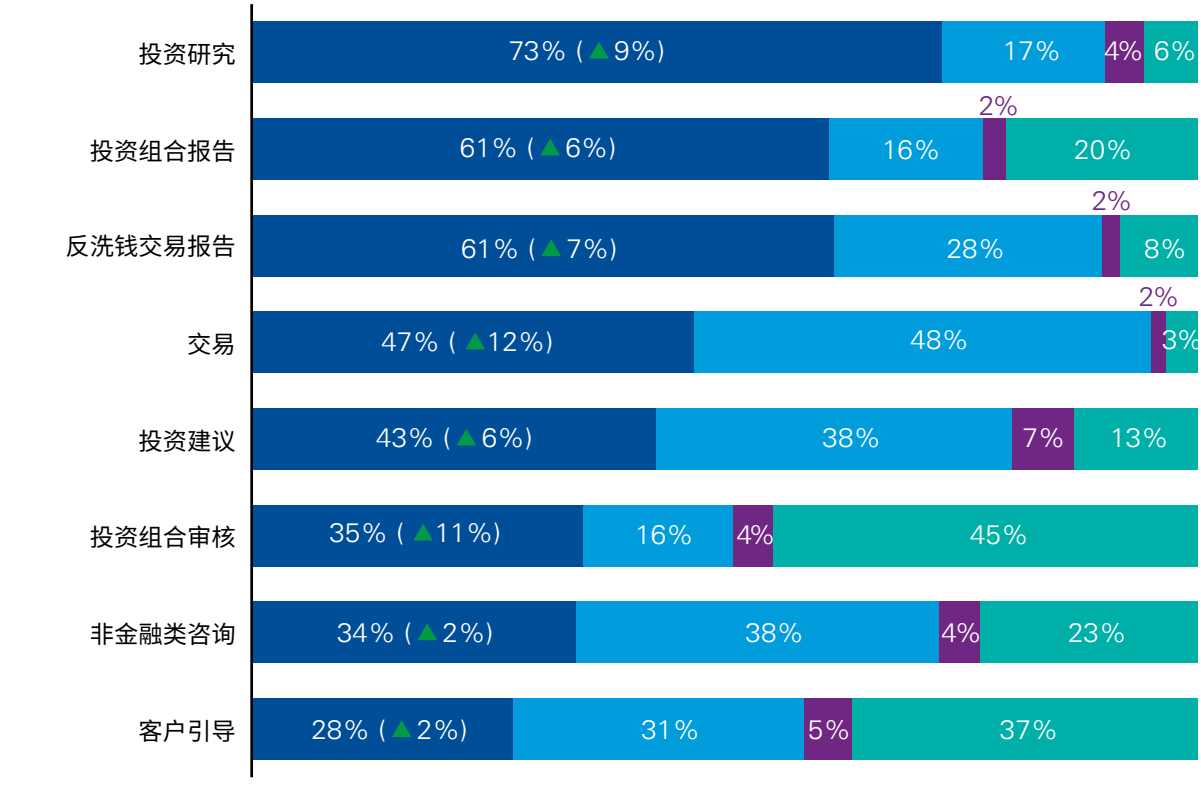


资料来源：私人财富管理公会客户调查；毕马威分析

对于每个咨询阶段，客户都有其青睐的服务交付模式；在策略讨论阶段，则更倾向于面对面沟通

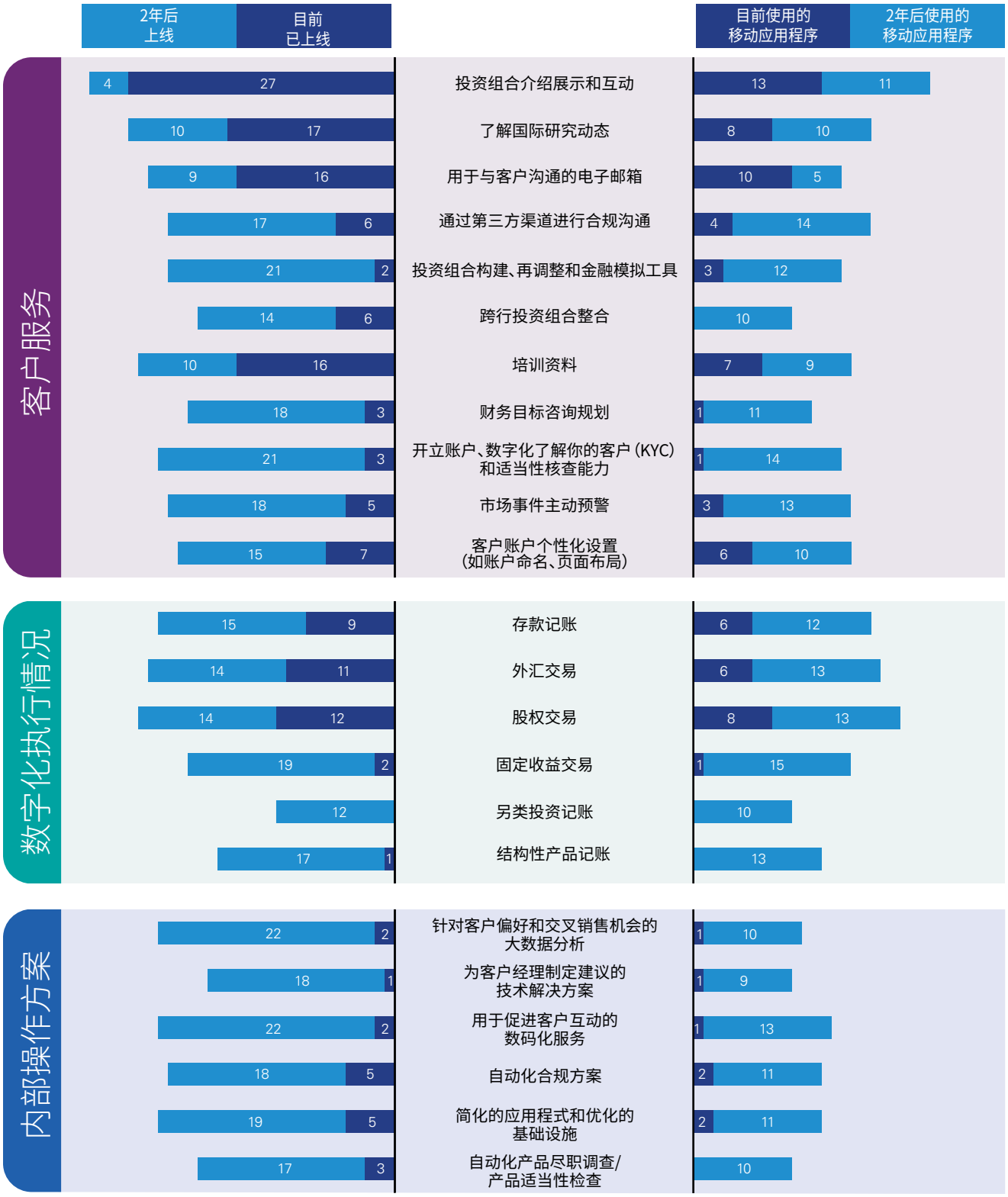
私人财富管理客户的数字化偏好和预期在整个咨询过程中呈现出显着差异（参见图17）。通过数字渠道开展投资研究、进行投资组合报告和反洗钱交易报告、执行交易显然更受欢迎。另一方面，当面交流在讨论策略和其他敏感话题时仍然非常重要，如投资组合审核和客户引导等。然而，调查发现，客户在咨询全过程对数字化渠道的需求总体出现上升。其中，交易和投资组合审核阶段该等需求的提升最为突出。

图17：咨询过程中客户青睐的服务交付模式



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图18：数字化解决方案（受访者人数）



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

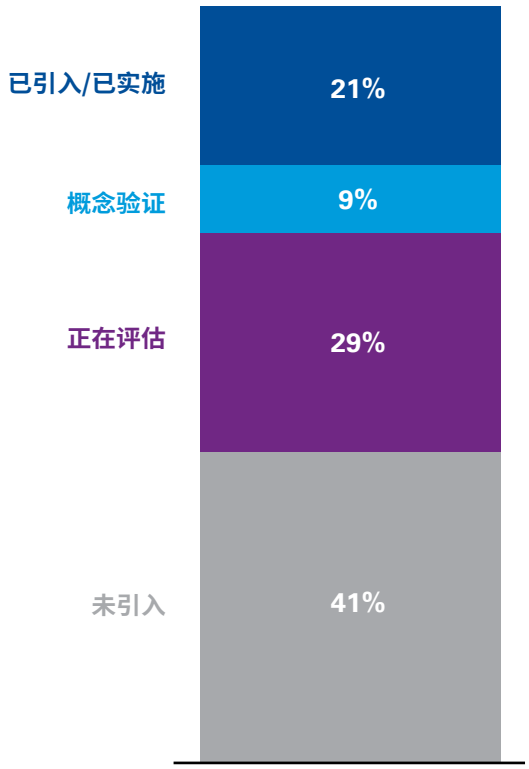
数字化支出是降成本的关键所在

虽然86%的受访成员企业认为他们的成本结构符合未来要求，但是2020年商业环境的恶化进一步使成本管理成为关注焦点。为降低成本，57%的受访成员企业有意追加流程自动化投资，其中51%预计将加速其数字化进程（参见图19）。这意味着大多数机构已从更为长远的角度审视自身的成本结构，且愿意增加投入以便逐渐提高成本和运营效益。

金融科技解决方案的运用可有助于行业降低成本、改善客户体验并增强风险管理

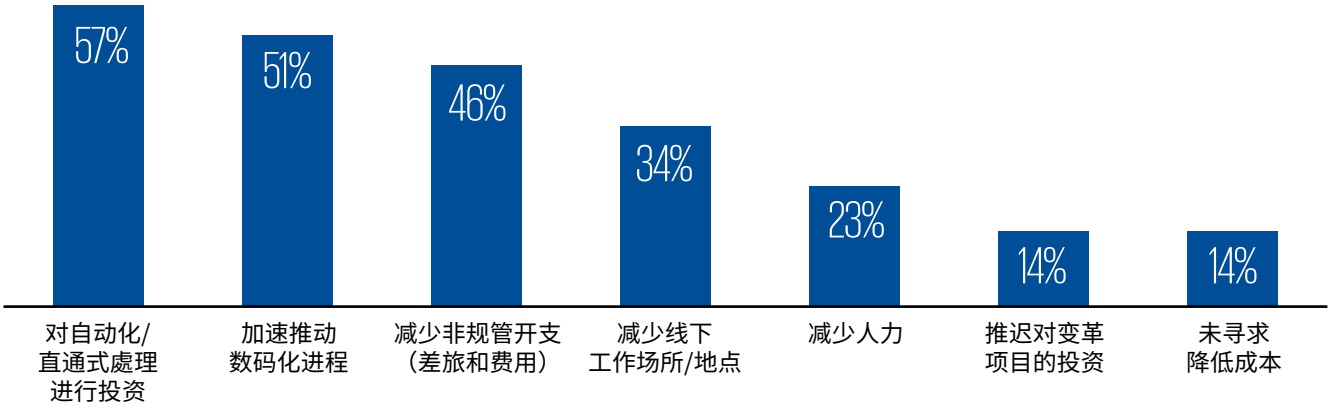
当前，私人财富管理机构迎来了通过金融科技和监管科技降低成本、提高效率、改善客户体验、增强风险与合规管理的重大机会。过去一年中，21%的受访成员企业已经借助金融科技和监管科技解决方案供应商实施科技计划，另有38%正在评估或开展概念验证（参见图20）。

图20：过去一年携手金融科技/监管科技解决方案供应商实施科技计划的情况



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图19：削减成本规划



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

在香港，监管科技的运用越来越受到金融机构的特别关注。在毕马威的协助下，香港金管局于近期发布了关于推动监管科技在银行业运用的白皮书[7]。其中包括有助私人财富管理机构采用监管科技解决方案的指引和建议。

虽然数字化解决方案优点突出，但各机构在实施过程中往往需要应对诸多前所未见的挑战。受访成员企业中的71%将实施过程耗时长、成本高列为与金融科技供应商合作的“前三大”主要挑战之一（参见图21）。半数企业还提到“解决方案无法应对区域监管差异”以及“客户保密数据泄露风险高于传统解决方案”。这些都是监管科技供应商应作出改进以更好满足客户需求的方面。

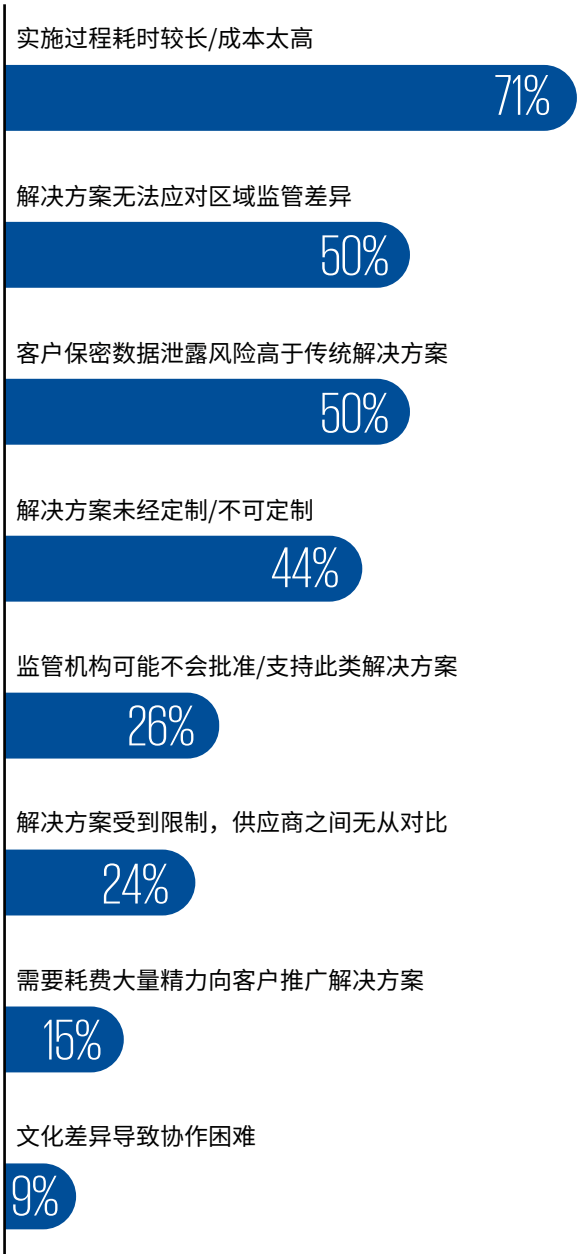
与现有系统的集成/兼容性问题已经成为技术应用的首要问题；网络安全威胁和数据泄露风险仍受到重点关注

现有系统（和数据）无法进行数字化集成已经上升成为技术应用的首要问题，68%的受访成员企业将其列为“前三大”挑战之一，而去年该比例仅为42%（参见图22）。这种显着增长可能反映了私人财富管理机构对探索科技解决方案采取了更为积极的态度，因此遇到了与在新数字化解决方案中集成现有的复杂系统和数据架构相关的常见问题。

关键之处在于，在不替换核心系统的情况下，可以通过微服务和其他相关工具显着改善各种功能。此举有利于灵活满足一线业务的各种数字技术需求。

随着私人财富管理机构服务数字化程度的不断加深，网络安全和数据泄露风险也顺理成章继续受到重点关注。仅三分之二的受访成员企业将此列为“前三大”技术应用挑战之一。趁新冠肺炎疫情之机，网络钓鱼威胁也甚嚣尘上。对于在家或在海外办公而言，员工培训、意识培养、控制基线和治理重构都是应对该等威胁的有效手段。

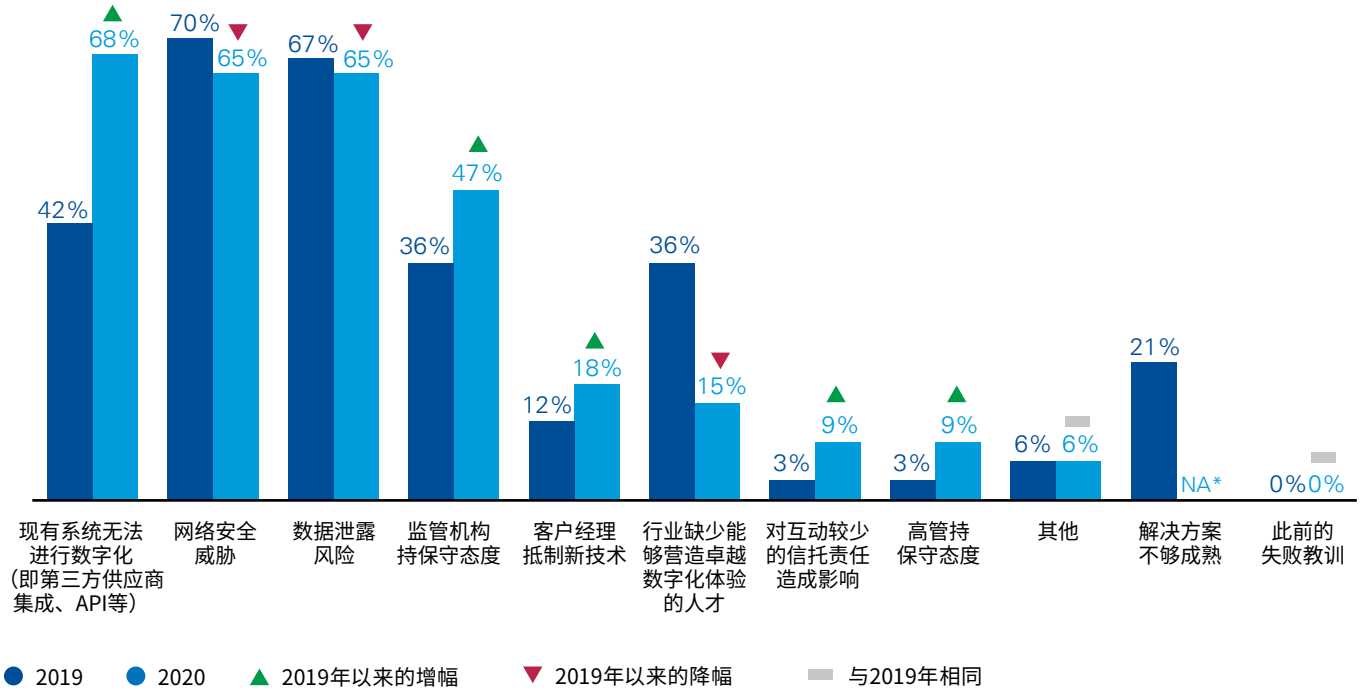
图21：与金融科技公司合作的最大挑战



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

7 Transforming Risk Management and Compliance: Harnessing the Power of Regtech，2020年11月，香港金管局和毕马威中国

图22：技术应用的主要担忧和挑战



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

主要观点



继续投入并推动数字化进程，以满足快速变化的客户预期，尤其是在投资研究等必须实现数字化的领域



考虑通过战略手段优化成本（如投资于差旅和费用成本控制自动化/直通式处理）



通过技术替代或研究“冻结”核心基础设施，以便更轻易地在其上叠加新技术，从而实现数字化



部署网络安全防护措施，为居家办公新环境提供支持



监管

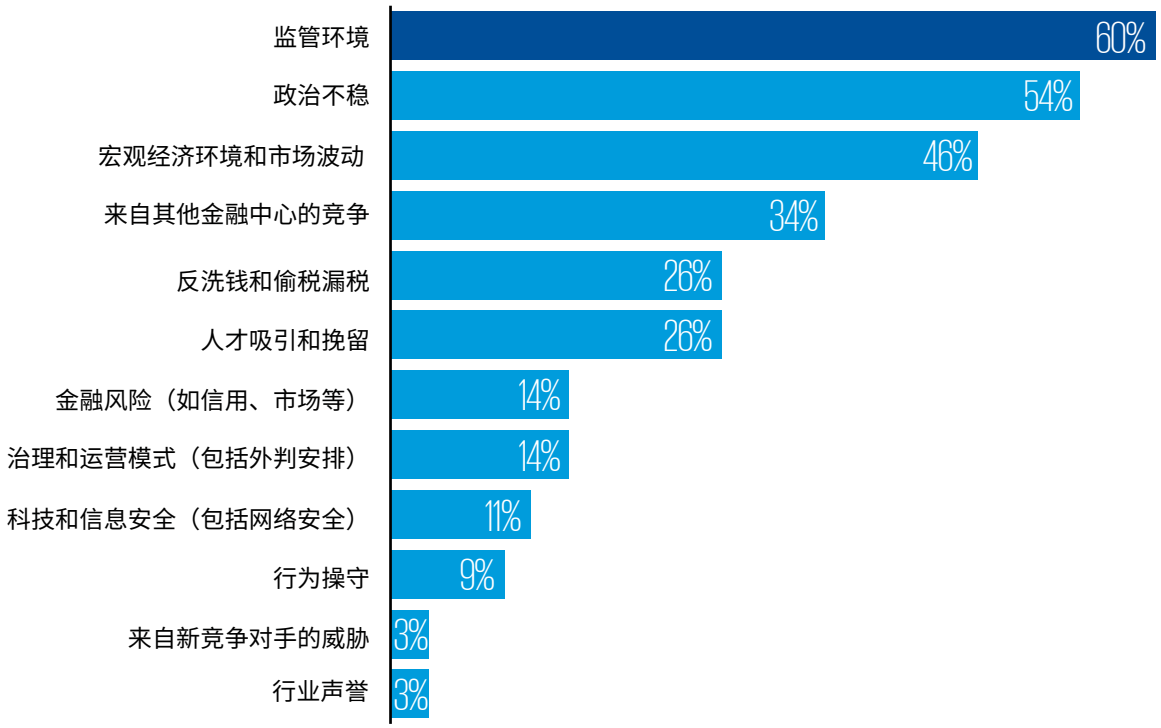
近期香港社会事件和全球市场波动，使行业对监管环境仍感到不安

监管合规要求仍是香港受访成员企业最为担忧的问题，紧随其后的包括“政治不稳”和“宏观经济环境和市场波动”（参见图23）。然而，有受访者对近期政府和监管机构在保护和业务可行性/效率之间采取更合理平衡的做法表示欢迎。

私人财富管理行业的受访成员企业将大部分资源投入到“了解你的客户和反洗钱”以及“销售实践和适当性”领域

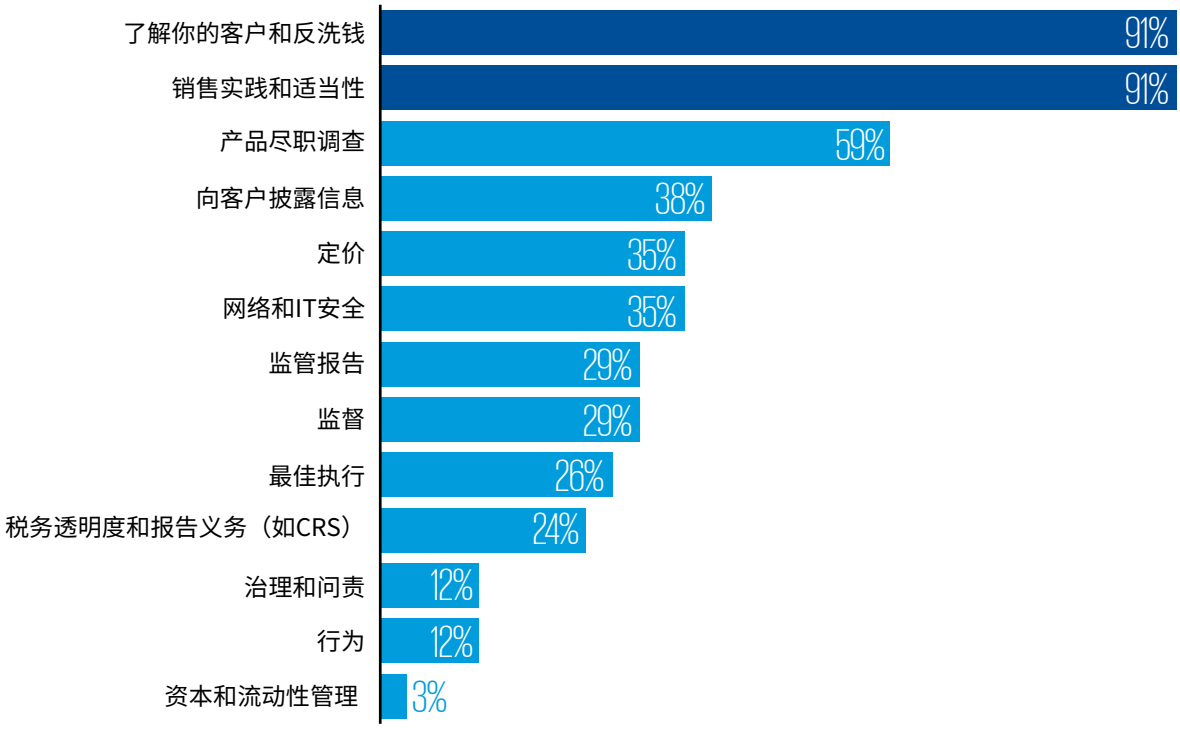
在受访成员企业中，90%将“了解你的客户和反洗钱”以及“销售实践和适当性”列为最需要投入资源的领域，这与2019年的调查结果类似（参见图24）。尽管大量资源被用于了解客户，客户引导耗时却出现略微增加，回到2018年水平，从2019年的平均47天上升到51天。“交易披露”也是另一关注点。对于基金产品、固定收益类产品和结构性产品而言，相关要求仍会影响平均交易完成时间（平均约30分钟）。有受访者指出，尽管数字化平台、交易自动化及新执行平台已经进行了大量优化，还是存在进一步缩短交易下单和披露时间的可能性和需求。

图23:受访者对私人财富管理行业的前三大忧虑占比



注: 基于受访者选出的前三项进行统计
资料来源:私人财富管理公会成员调查;毕马威分析

图24:资源和预算投入最多的监管领域



注:基于受访者选出的前五项进行统计
资料来源:私人财富管理公会成员调查;毕马威分析

业界已经就监管机构对价格透明度的关注作出快速响应，预计费率竞争压力将出现抬升

近年来，监管执法行动已经将价格透明度和公平性置于聚光灯下。受访成员企业中，71%认为行业对价格透明度关注度的提高将导致费率竞争加剧，当前收费结构中的利益冲突问题也将受到审视（参见图25）。

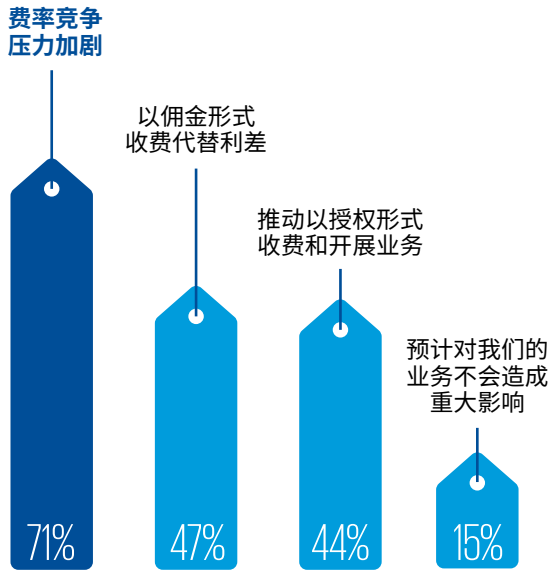
受访成员企业认为，“增强一线员工培训”、“增加对利差和佣金的系统控制”和“修改信息披露内容”是促进客户价格透明度提升的三大主要可行措施，分别占82%、79%和68%（参见图26）。

此外，近三分之二的受访成员企业表示会借助技术手段实施并确保客户价格公平透明，仅3%未采取此类措施（参见图27）。私人财富管理机构可能可以通过监管科技解决方案等技术手段，及时对定价水平进行监控，并对交易活动可能存在的合规问题进行审视。

有受访行业高管表示，欢迎监管机构对定价要求做进一步澄清。例如，尽管证监会的行为守则已经就定价提供了指引，但新出报告或通告中的表述却不易解读。对于新出通告是否取代指引内容，也未作明确说明。受访者还表示，若能通过透明度更高的咨询服务就定价规则的最新发展提供更清晰的解释，将对香港业界帮助甚大。

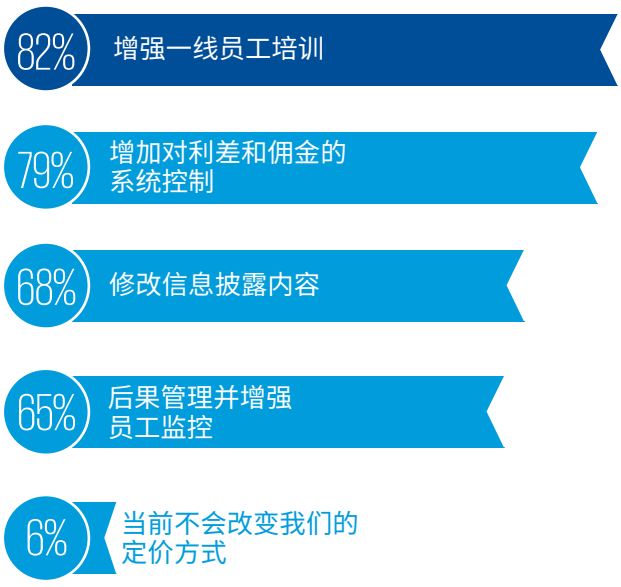
证监会和金管局已经声明将于2020下半年对中介机构的利润幅度和其他业务操作同步开展专项审查，并将审查结果向业界公布。

图25：对价格透明度可能产生的主要后果的观点



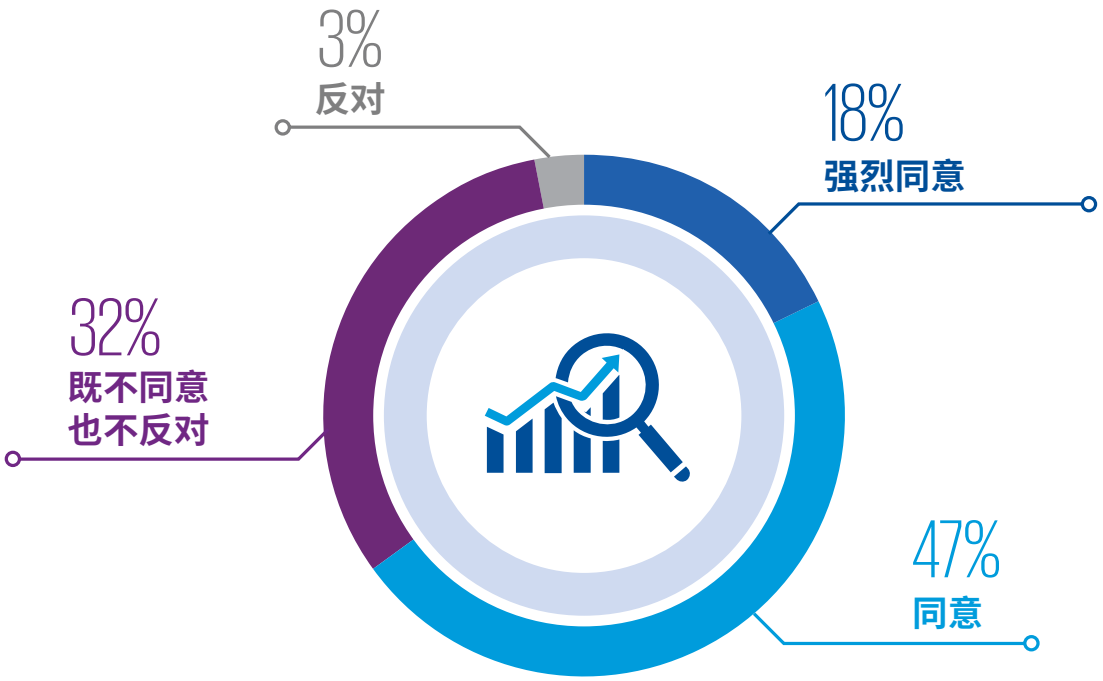
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图26：客户价格透明度改善措施



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图27：贵公司借助技术手段实施并确保客户价格公平透明



资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

主要观点

保持监管机构和其他行业利益相关方的对话和合作，以推动私人财富管理行业实现良性发展

增强一线员工培训、增加利差和佣金的系统控制并修改信息披露内容，以提高客户价格透明度。考虑借助技术手段实施并确保客户价格公平透明

考虑尝试或部署监管科技解决方案，以降低成本、提高效率、增强风险管理



人才

尽管人才供应量在不断增加，但是招聘、留住和物色具备适当技能和经验的人才仍是业界面临的主要挑战

人才供应量的不断增加，未能弥补人才缺口。新冠肺炎疫情已对原有招聘流程造成影响

虽然2019年挑战重重，但截至2019年年底，私人财富管理公会受访成员的私人财富管理从业者数量，已经从2018年年底的3,168名增加至3,227名，增幅1.9%。同样，客户经理数量也从2018年年底的2,229名增加至2019年年底的2,270名，增幅为1.8%[8]。然而，受访者指出，新冠肺炎疫情对行业的人才招聘造成了严重影响，由于雇佣双方均较为谨慎，因此新增雇佣人数较少。

与去年一样，客户经理人才仍是主要关注点，89%的受访成员企业将其列为人才供应最为紧缺的“前三大”职位之一（参见图28）。有受访者指出，虽然客户经理数量可能有所上升，但人才队伍的经验和素质出现下降成为了主要问题，因为优秀的客户经理倾向于提早退休，因此造成的职位空缺难以填补。新晋客户经理通常需要一段较长的时间来成长为值得信赖的专业顾问。另有行业高管指出，随着私人银行与外部资产管理机构之间对资深客户经理争夺的加剧，资深客户经理的需求量也出现上升。

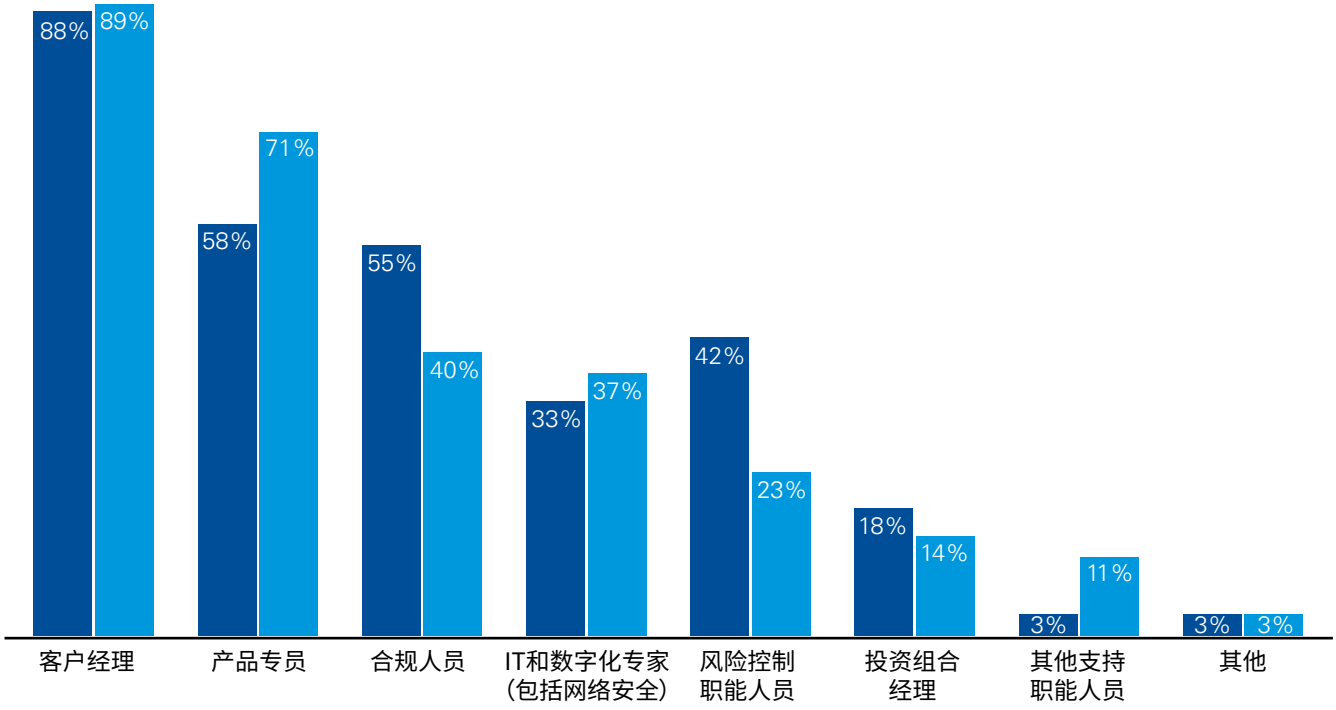
受访成员企业中，71%还认为产品专员的供应量也严重不足，该比例去年仅为58%。产品专员是客户服务团队的重要组成部分。由于客户希望把握当前市场机遇，导致近期投资产品相关咨询量上升，使该问题尤为突出。

在客户眼中，金融产品和投资组合管理专业知识是客户经理必备的关键素质，但雇主对客户经理的技能要求不仅限于此

受访客户将“金融产品专业知识”和“投资组合管理专业知识”列为客户经理最重要的两项素质（参见图29）。然而，访谈结果表明，要获得竞争力和成功，还需要付出其他多方面的努力，在当前形势下尤为如此。例如，私人财富管理机构正寻求更多才多艺的人才，包括语言能力、有助把握中国大陆增长机遇的个人人脉，熟悉ESG等新兴投资趋势、能够迎合年轻一代客户需求的数字化知识等。

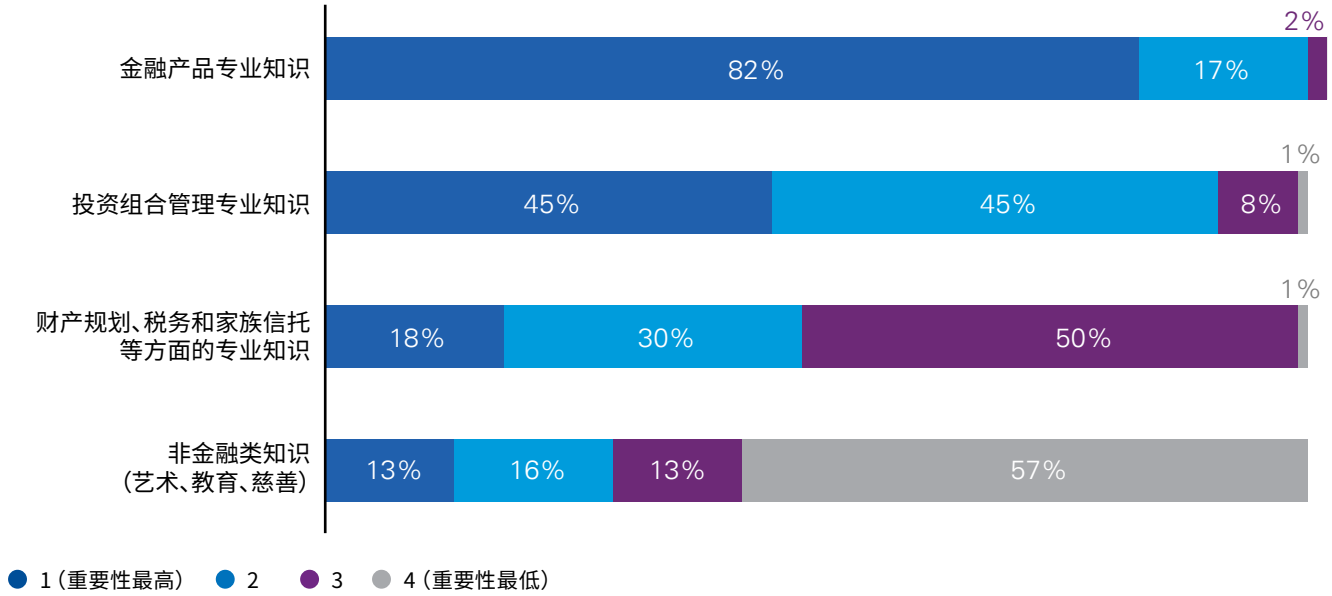
[8] 由于今年各成员企业应要求对其2018年和2019年雇佣的相关从业者和客户经理的数量进行了重报，因此数据可能与去年报告存在差异。

图28：人才供应量严重短缺的职位



注：基于受访者选出的前三项进行统计
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

图29：客户经理必备素质（按重要性划分）



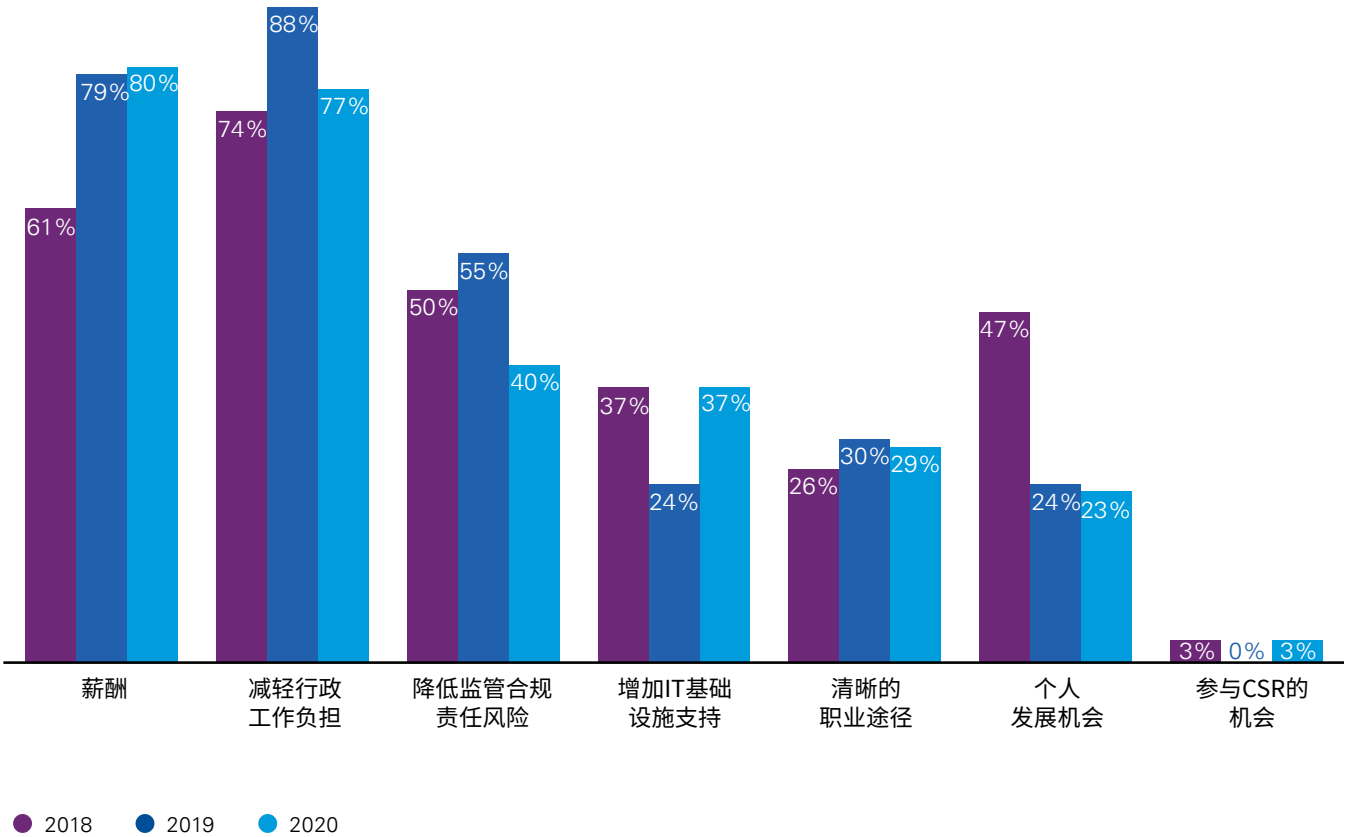
注：数据经四舍五入，总和可能不等于100%
资料来源：私人财富管理公会客户调查；毕马威分析

在日益严苛的监管审查和执法活动中，雇主还需进一步关注行为与文化，以确保员工公平对待客户并遵守监管要求。对于直接提供客户服务的私人财富管理从业者而言，重要的是应不断追求专业发展，以满足客户预期。为此，香港金管局推出了“银行专业资历架构”，89%的受访成员企业认为该架构在私人财富管理行业人才培养中发挥着重要作用。

薪酬被认为是客户经理的首要考虑因素，而减轻行政工作负担仍是主要关注点

受访成员企业中80%表示薪酬已经取代“减轻行政工作负担”成为吸引客户经理最重要的因素，该比例在2018年为61%（参见图30）。认为后者仍是客户经理的主要关注点的受访者比例已从2019年的88%下降至77%。认为需要“更多IT基础设施提供支持”的受访者比例从24%上升至37%，鉴于许多私人财富管理机构均加大力度推进数字化进程，因此这一比例变化也顺理成章。

图30：提升客户经理岗位吸引力的最重要因素



注：基于受访者选出的前三项进行统计
资料来源：私人财富管理公会成员调查；毕马威分析

具有代表性的受访者定性反馈



“**客户关系和远见卓识**是财富管理行业的关键要素。由于客户经理流失率较高，在这个**客户关系明显占据基础地位的行业中**，我们处境艰难。应通过更好的**多元化、开放心态和投资热情**进一步满足我们客户的需求。”

来自私人银行的受访者

“除客户经理外，**产品专员**在帮助我们满足客户需求或回应其具体问题方面也非常重要，尤其是对**另类投资和结构性产品**而言。”

来自私人银行的受访者



主要观点



吸引并留住顶级客户经理人才，审视客户经理总体薪酬，增加对有助提升管理效率和客户沟通的技术的投资



加强产品专员招聘，以迎合客户不断变化的投资策略



鼓励参加培训及寻求持续专业发展，以培养私人财富管理行业人才

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织者服务。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

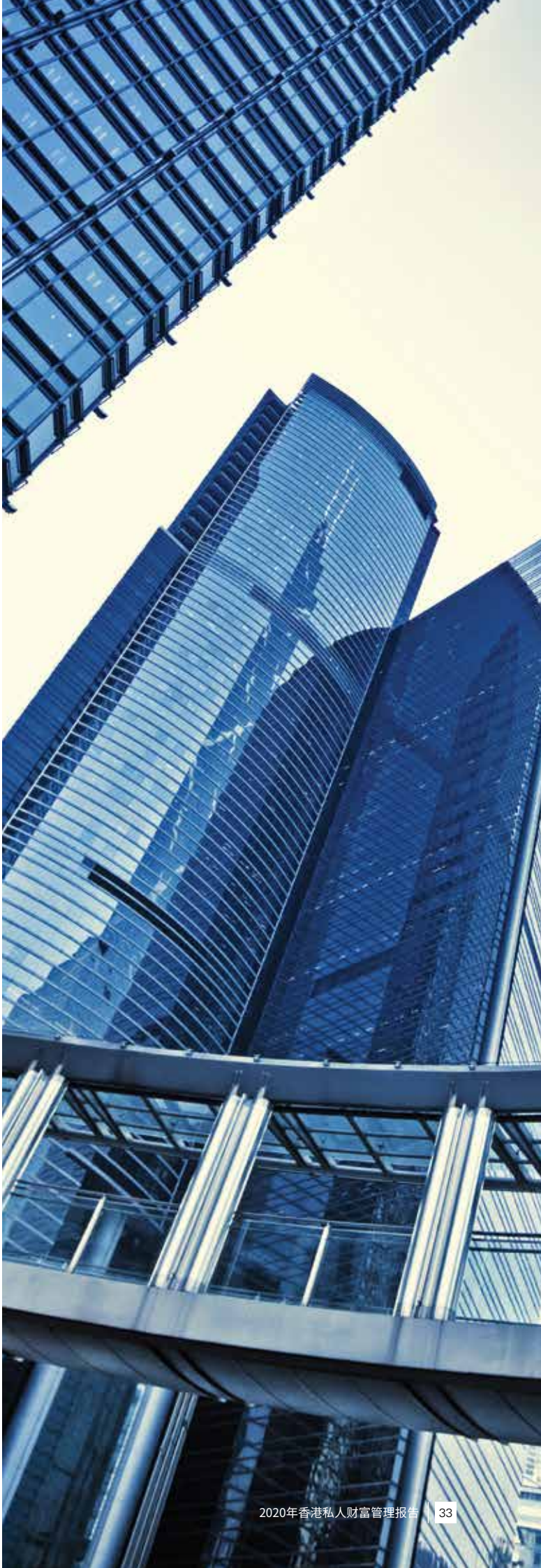
关于毕马威

毕马威中国在二十五个城市设有二十七家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、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服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球147个国家和地区，拥有专业人员219,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所全球网络中的成员与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）相关联。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资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。



联系我们

私人财富管理公会

石轩宇
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

刘麦嘉轩(Ayesha Lau)
香港区管理合伙人
毕马威中国
+852 2826 7165
ayesha.lau@kpmg.com

廖润邦(Bonn Liu)
资产管理亚太区主管合伙人
金融服务香港区主管合伙人
毕马威中国
+852 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

马绍辉(Paul McSheaffrey)
银行业与资本市场
香港主管合伙人
毕马威中国
+852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@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

哈杰卫(James Harte)
金融服务策略香港总监
毕马威中国
+852 2140 2822
james.harte@kpmg.com

马栋樑(Neil Macdonald)
财富及资产管理卓越中心
总监
毕马威中国
+852 2143 8781
neil.macdonald@kpmg.com

温嘉图(Ricardo Wenzel)
财富及资产管理
总监
毕马威中国
+852 2913 2978
ricardo.wenzel@kpmg.com



致谢

感谢本报告的撰写人Paul McSheaffrey、哈杰卫(James Harte)、陈俊安(John Chan)，以及编辑 Kanishk Verghese。研究与分析由陈溥熙(Tyler Chan)、林晓盈(Debbie Lam)和李均哲(Thomas Lee)负责。

设计：曾芷华(April Tsang)

KPMG

PWMA Private Wealth Management Association

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。

© 2020 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(“毕马威国际”) 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属于毕马威国际的注册商标或商标。

©私人财富管理公会

http://pwma.org.hk/

二零二零年十一月印刷