




Private Wealth
Management
Association

2019年 香港私人 財富管理 報告







目錄

- 04 執行摘要
- 08 當前形勢和發展前景
- 14 促進市場增長
- 20 技術
- 28 監管
- 32 人才
- 36 有關私人財富管理公會
- 37 有關畢馬威
- 38 聯絡我們

執行摘要

近期不利因素頻出，行業發展提速勢在必行，以便有效應對來自監管、技術和人才領域的挑戰。



本文為私人財富管理公會 (PWMA) 和畢馬威中國 (KPMG China) 共同撰寫的第四份《香港私人財富管理》年度報告，圍繞技術、監管和人才等重要議題，提供對當前形勢、增長機遇和發展趨勢等方面的深度見解。

本報告主要基於私人財富管理公會成員機構的網上調查以及對香港行業高層的採訪。此外，今年還首次針對私人財富管理公會成員機構的250餘名客戶開展了行業意見調查。這些「客戶洞察」貫穿本報告全文。兩項調查均的開展時間均為6月至7月中旬。

調查結果表明，相比去年，今年整體情況不容樂觀，宏觀經濟的一系列不利因素極大影響了香港資產管理規模 (AUM) 以及整體盈利能力展望。儘管如此，行業依然成功實現正向的資金淨流入和總資產回報率 (2018年為負數)，表現好於各項主要指標。

對於整個行業而言，未來仍然存在實現強勢增長的機會。調查結果顯示，在不久的將來以下兩方面最有可能出現增長，這也和私人財富管理公會和畢馬威中國在《2018年白皮書》(香港：未來全球領先的財富管理中心) 中的核心建議一致。

首先，香港作為離岸財富中心，大灣區的持續發展使其能夠更好接觸到中國內地的財富資源。其次，更多受訪者認為，吸引更多家族辦公室落地香港成為其主要發展機遇。

由於香港面臨一系列不利經濟因素，我們認為，面對當前局勢，各有關方面——行業、政策制定機構和監管機構——更應積極行動，落實《2018年白皮書》中相關建議，為香港私人財富管理業創造更加有利的環境。

在技術方面，今年更多業內受訪者表示其技術平台無法滿足客戶需求。受訪者重點強調，監管變革導致有限的技術資源將從客戶體驗研發領域轉移至合規研發領域。隨着客戶對數碼產品和服務的期望日益提升，這一需求缺口正在不斷擴大。受訪客戶表示，其技術層面的重大需求主要包括“投資組合介紹展示與互動”和“通過第三方應用程式進行溝通”。

調查結果表明，日益嚴苛的監管環境是影響香港作為私人財富管理中心的吸引力的最大制約因素，其中，財富來源、投資適當性及披露要求是客戶反映的最大監管痛點。然而，受訪者也讚賞香港監管機構能一直保持與私人財富管理行業的積極互動，以切實解決重大監管問題。

報告反映，客戶經理 (RM) 數量在2018年出現下跌，是為最大的關鍵人才缺口。技術手段有望通過提升管理效率吸引並留住人才，從而使客戶經理能夠集中精力完成附加值更高的工作，然而，這並非長久之計，人才供應不足依然是亟待解決的一個重大行業問題。

儘管宏觀經濟環境挑戰重重，但新機遇依然為增長創造了條件。從長期發展來看，企業需制定並執行全面的戰略，以便進一步深入中國內地市場並吸引家族辦公室。在監管環境中合理利用新興技術並改善客戶及員工體驗也將是成功的主要因素。

最後，我們想藉此機會衷心感謝參與本次報告的所有調查對象和受訪者。

關鍵調查結果



不利宏觀因素已經對資產管理規模及盈利前景造成了影響，但是正向的資金淨流入和新的增長機遇成為積極因素



促進市場增長的關鍵因素是充分利用內地財富增長，並吸引更多家族辦公室落戶香港



受訪者表示數碼平台與客戶需求的分歧嚴重，而優先考慮監管合規投資是導致這一問題的原因之一



監管互動和客戶引導時間有所改善，但是財富來源、投資適當性及披露等客戶體驗痛點仍亟待解決



客戶經理人才缺口問題嚴重且不斷惡化。技術投資有望提升工作效率，使客戶經理能夠集中精力開展附加值更高的工作



當前形勢 和發展前景

不利宏觀因素已經對資產管理規模及盈利前景造成了影響，但是正向的資金淨流入和新的增長機遇成為積極因素

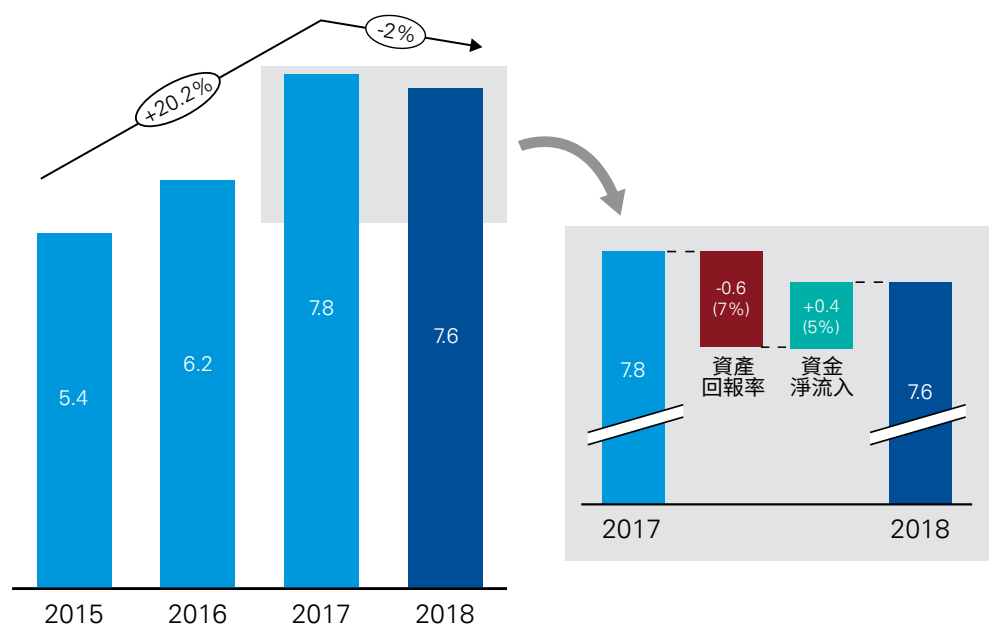


2018年全球性及地區性不穩定因素頻發，香港的私人財富管理行業也被波及。資產績效表現（參見圖1）疲軟導致資產管理規模下跌2%至7.6萬億港元，第四季度尤為明顯。3790億港元的資金淨流入¹一定程度上抵銷了這一影響。雖然資產管理規模出現下跌，私人財富管理資產的投資回報整體上仍優於主要市場指數，包括摩根士丹利資本國際全球指數 (MSCI World Index) (-10.4%)、摩根士丹利亞洲指數 (MSCI AC Asia Index) (-15.6%) 和恒生指數 (-13.6%)，亦表明即使處於不確定時期，行業依然能夠為客戶創造價值。從目前來看，2018年的不確定情況將在2019年持續。

香港高淨值人士 (HNWI) (即可投資資產規模超過100萬美元的人士) 的數量較去年下降了10%，億萬富豪的人數也下降了6%。這與全球趨勢基本一致。儘管如此，香港的億萬富豪比例仍然高居全球第四。²

圖1：香港私人財富管理行業的資產管理規模概況

2015-2018年香港私人財富管理行業資產管理規模（萬億港元）



資料來源：香港證監會 (SFC) 《2018年資產及財富管理活動調查》

¹ 《2018年資產及財富管理活動調查》，香港證監會 (SFC)，2019年7月

² 《2019富豪普查》，Wealth-X，2019年5月

儘管香港的高淨值人士人數有所減少，但值得注意的是，2018年香港私人財富管理中52%的管理資產來自香港以外的地區（參見圖2）。

展望未來，大多數受訪的業內人士預測未來五年資產管理規模的年增長率為5-10%，明顯低於去年10-20%³的調查結果。預期之所以降低，很大程度上是因為以下兩個提及頻度最高的因素：「宏觀經濟環境和市場波動」及「監管環境」。

受訪機構表示，私人財富管理客戶經理在2018年流失15%，降至約2200人。儘管前一年同樣的受訪者給出了相似的結果，但跌幅僅為11%。⁴

投資顧問、產品專員和其他面向客戶的專業人士等私人財富管理從業人員總數也下降了2%，降至約3500人。而上一年出現了1%的增長。⁵ 受訪的私人財富管理公會成員機構表示，客戶經理流失的主要因素是「轉做外部資產管理」和「提前退休」。面對這一重大挑戰，行業、政府和監管機構需要多方聯動，共同努力克服困難。

客戶洞察



與去年相比，受訪客戶對未來12個月承擔投資風險的意願呈現較大差別。38%的受訪者表示將更加謹慎，24%表示願意承擔更大風險，剩餘38%保持不變（參見圖3）。然而，多數持謹慎態度的受訪者表示，他們對於來年承擔投資風險的意願度略有下降。

影響投資前景和風險偏好最主要的地緣政治趨勢包括中美貿易摩擦、英國脫歐和美國政壇的不穩定性。許多受訪者都未提及近期在香港發生的一系列事件，這可能是受到調查時間所限。

圖3：與去年相比，在未來12個月內承擔投資風險的意願



資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

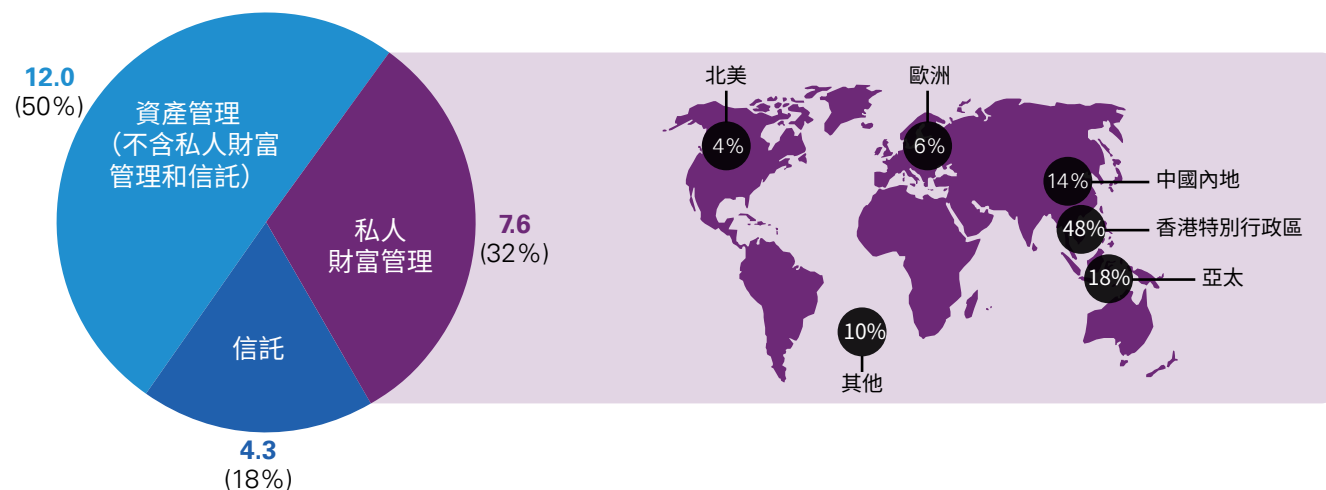
³ 《2018年香港私人財富管理報告》，私人財富管理公會與畢馬威中國。2018年9月

⁴ 根據調整後的2017年數據的計算結果

⁵ 根據調整後的2017年數據的計算結果

圖2:香港私人財富管理行業資產管理規模(按來源分類)

香港資產和財富管理總值, 2018年12月(萬億港元)

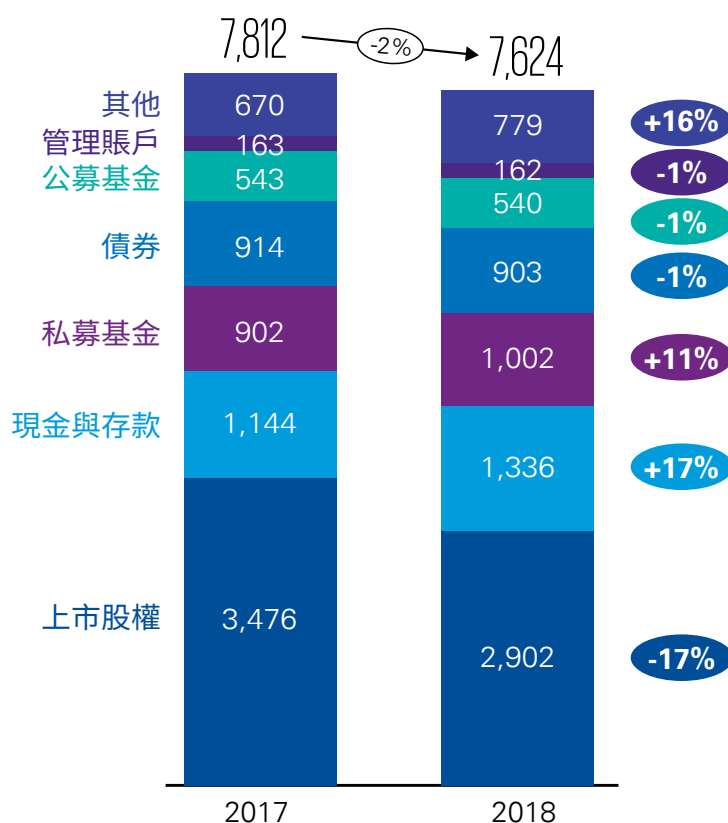


資料來源:香港證監會(SFC)《2018年資產及財富管理活動調查》

風險偏好各異和對低風險資產的青睞可能影響行業中短期的盈利能力

客戶持有的現金資產和其他低風險投資正在增加,特別是費率較低的資產,而且對交易成本的控制也愈加重視。香港證監會的資料顯示,從2017年到2018年,客戶持有的現金和存款金額增加了17%(參見圖4)。除此趨勢之外,預計將導致中短期經營利潤下降的因素還包括資產管理規模降低、對手續費透明度重視程度上升以及監管合規成本上升。48%的受訪私人財富管理公會成員機構預計未來5年的營業利潤將下降5%-10%,僅有6%的機構預計會出現增長。

圖4:私人財富管理AUM(按資產與產品類型分類)
2017-2018年(十億港幣)



資料來源:香港證監會(SFC)《2018年資產及財富管理活動調查》

客戶洞察



大多數客戶對環境、社會和管治 (ESG) 方面的投資表現出一般至強烈的興趣。私人財富管理機構需培養相關能力, 提出有說服力的解決方案, 從而把握這一機遇。

圖5: 私人財富管理客戶的ESG/可持續資產投資偏好



資料來源: 2019年私人財富管理公會年度調查

業界對未來五年全權委託資產管理和ESG投資的增長持樂觀態度

大多數受訪的成員機構認為未來5年, 全權委託資產管理在私人財富管理的資產管理規模佔比將從現在的微不足道增加到10-20%, 其管理費用通常高於非全權委託。成員機構表示, 客戶越來越認識到專業投資組合管理服務的價值高於複合型或複雜產品以及其他家族類服務。⁶ 此觀點與客戶調查結果一致, 受訪客戶表示, 他們最關注客戶經理是否具備「金融產品專業知識」和「投資組合管理經驗」, 這是客戶對行業的信任度不斷上升, 以及“富二代”更希望其資產得到專業管理。

ESG投資的重要性亦日趨明顯——61%的受訪客戶對此表達了強烈或一般興趣 (參見圖5), 72%的受訪私人財富管理公會成員機構也表示其客戶越來越看重ESG投資。

此外, 79%的成員機構預計ESG相關的行業資產管理規模在未來5年內將超過5%, 而36%的受訪機構預計此比例將超過10% (參見圖6)。這一趨勢背後的原因是因為高淨值人士愈來愈將ESG投資視為能夠在不影響投資回報的情況下實現公益的有效途徑。⁷ 在ESG資產滲透率相對較低的市場, 這是一次積極的轉變, 同時也反映了監管機構、資產管理機構和資產所有者關注點的轉移。

⁶ 2019年私人財富管理公會焦點訪談

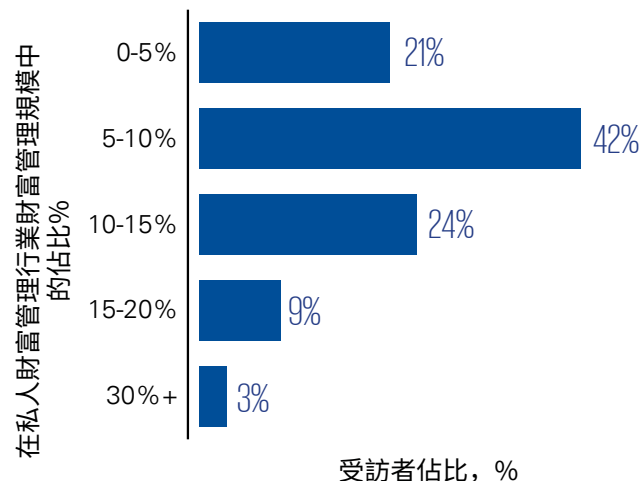
⁷ 2019年私人財富管理公會焦點訪談



業界與政府需積極應對近期不利因素

私人財富管理高管和資產所有者越來越擔心宏觀經濟形勢和近期爆發的一系列事件將導致部分行業參與者重新評估是否依然將香港視為其私人財富管理中心。調查顯示，近期在香港發生的事件導致其他資產管理中心的關注度有所提升，但目前尚未出現大量資金外流。這再次表明政府、監管機構和私人財富管理行業需要積極應對這些宏觀經濟層面的不利因素。落實私人財富管理公會和畢馬威中國聯合編纂的《2018年白皮書》⁸ 中的有關建議，將有助於維持香港私人財富管理產業的地位，實現行業的可持續發展。

圖6：未來5年預計進行ESG投資的資產在資產管理規模中的佔比



註：由於四捨五入，總百分比不足100%

資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

主要觀點



業界與政府需迅速採取措施，合理應對可能由近期事件導致的資金外流



為長期發展做好企業定位的同時，準備好應對短期市場波動



面對當前市場的諸多不確定因素，針對客戶風險偏好提供相應的產品組合



做好現有業務的市場定位和客戶教育，把握好全權委託資產管理和ESG投資相關機會

⁸ 《香港：未來全球領先的財富管理中心》，私人財富管理公會與畢馬威中國，2018年9月

促進市場 增長

中國內地的財富增長和家族辦公室是私人財富市場發展的主要推動力

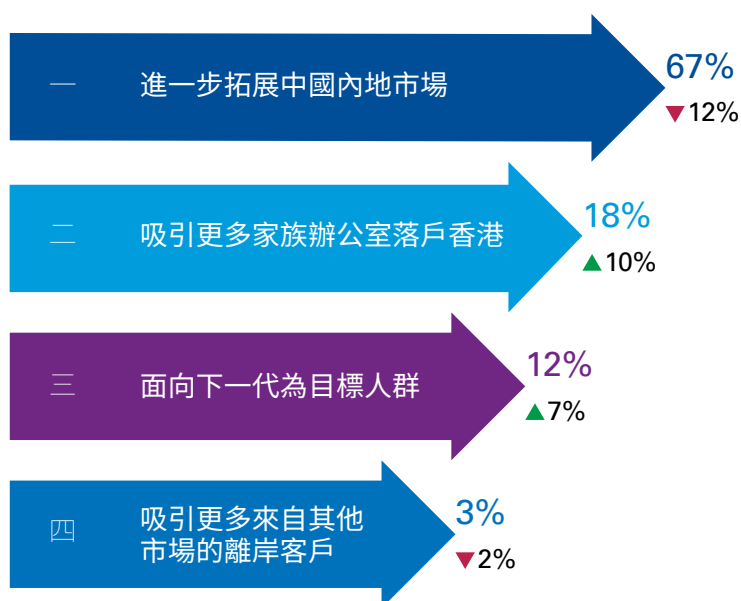


中國內地依然是重點增長機遇，粵港澳大灣區的重要性日益凸顯

有三分之二的受訪者認為，進一步開拓中國內地市場是推動香港私人財富管理行業發展的首要動力（參見圖7）。受訪成員機構預計，未來5年內，源於內地的資產管理規模將佔據私人財富管理市場的近半壁江山。

粵港澳大灣區是中國國家發展藍圖的戰略重點，其持續發展勢頭提供了大量的發展機會，也被認為進入中國內地市場的主要渠道。中國中央政府於2019年2月出台的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》為香港、澳門及廣東省內9座城市協同發展、打造世界級城市群奠定了堅實的基礎。⁹《綱要》將廣州、深圳、香港和澳門列為推動粵港澳大灣區發展的四大「核心城市」，並將香港定位為全球金融和資產管理中心。

圖7：促進香港私人財富管理行業發展的最受歡迎的方法
受訪者佔比；與去年調查結果相比的變化情況



資料來源：2018年和2019年私人財富管理公會年度調查

⁹ 中央政府和香港特區政府新聞稿



私人財富管理機構紛紛搶抓機遇，着力開發相應的產品和服務。有64%的受訪成員機構已經或計劃在未來12個月內制定針對粵港澳大灣區的戰略和業務。在更為廣泛的金融服務領域，相關進展包括允許香港居民通過位於香港的支行在粵港澳大灣區開設零售銀行賬戶，並為粵港澳大灣區內的物業申請裝修貸款。¹⁰ 就私人財富管理行業而言，中國人民銀行和香港金融管理局（HKMA）仍將繼續探索推動粵港澳大灣區跨境財富管理服務發展的方式。

對於以該地區高淨值人士為目標客戶的私人財富管理機構而言，進一步尋求在粵港澳大灣區的發展將發揮至關重要的作用。整個行業應繼續積極與粵港澳大灣區相關監管機構保持密切聯繫，為未來發展奠定基礎。

業內普遍（79%的受訪者）認為，提升粵港澳大灣區其他地區資金流向香港私人財富管理投資產品的自由度，將有助於鞏固香港作為亞洲乃至全球財富管理中心地位。更有60%的受訪成員機構認為，允許在粵港澳大灣區內提供在岸詢價將能進一步鞏固這一地位。

我們預計未來將會出現更多針對粵港澳大灣區的綜合財富管理產品，中國內地也將允許向投資者以在岸方式出售更多產品。

吸引家族辦公室是工作重點，但需針對客戶特定需求作出重大改變

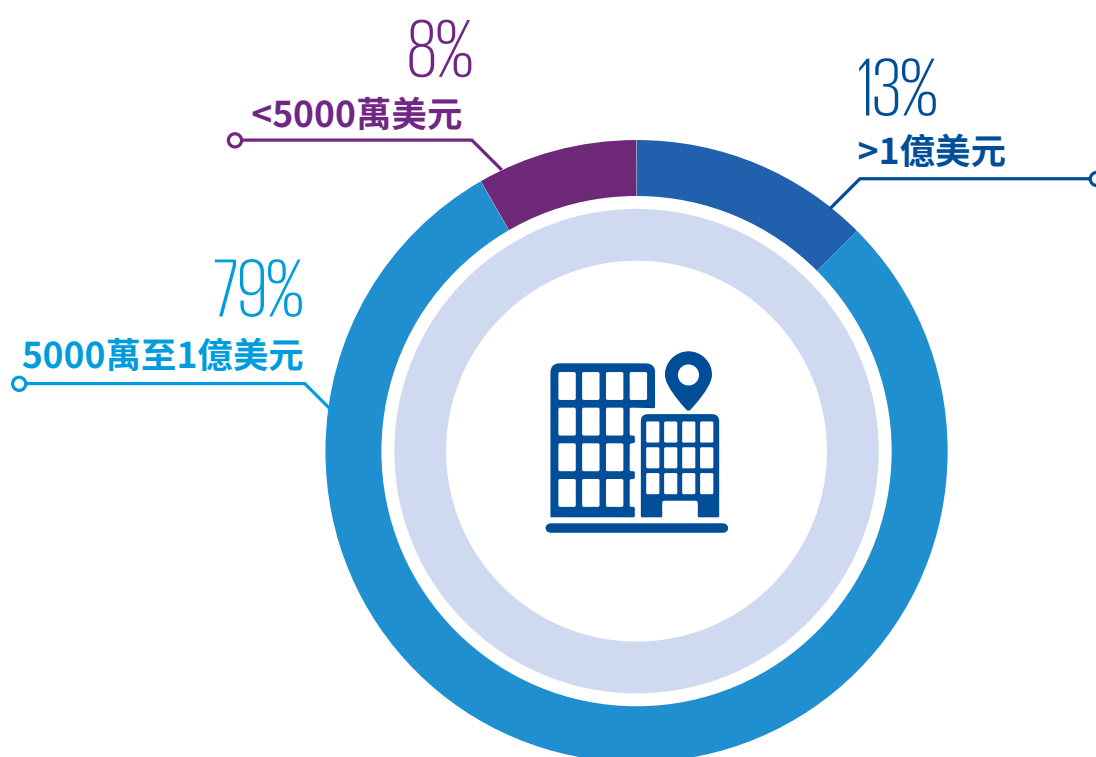
較去年的調查來看，工作重點也已經向吸引家族辦公室轉移，18%的受訪者表示這將成為為主要增長動力，而去年僅為8%。平均來看，受訪成員機構的私人財富管理業務的資產管理規模的13%來自家族辦公室。這與證監會（SFC）公佈的數據¹¹ 基本一致。然而，該數據不包括由家族辦公室所管理的其他企業實體的資產。受訪者強調，私人財富管理機構需將工作重點從傳統西式家族辦公室，轉向主要服務於中國超高淨值人士的「新型」家族辦公室，超高淨值人士是指可投資資產規模超過3000萬美元的人士。有79%的受訪成員機構表示其家族辦公室客戶的資產管理規模均值為5000萬至1億美元（參見圖8）。

¹⁰ 2019年私人財富管理公會焦點訪談；畢馬威分析

¹¹ 香港證監會《2018年資產及財富管理活動調查》



圖8:香港私人財富管理行業所服務的家族辦公室平均資產管理規模



資料來源:2019年私人財富管理公會年度調查

受訪者指出，中國超高淨值人士具有自身獨特的需求和特點。他們具有更為自主的投資風格，許多人要求提供自助服務渠道。同時，為了更好服務其業務活動，他們對覆蓋其商業和投資銀行的真正意義上的綜合平台有着更大需求。服務此類客戶需要克服一系列挑戰，包括必須表達明確的價值主張，特別是在客戶的機構忠誠度較低的情況下。

為了不錯失良機，私人銀行正培養自身的家族辦公室服務能力。有28%的受訪機構設立了專門的團隊，21%提供專門的家族辦公室產品和服務。此外，在應對前述挑戰方面，開展一系列營銷和教育活動以提高對私人財富管理行業服務價值的認識亦將發揮關鍵作用。

客戶洞察



中國香港和新加坡在大多數私人財富管理方面都受到了客戶的高度認可，然而香港在非投資類財富服務，特別是信託服務和稅務方面的表現稍微落後。這再次凸顯出《白皮書》有關建議的重要性，即需要為信託和離岸高淨值人士提供確定性較高的稅務服務。

全球財富管理中心平均排名（綜合不同方面；1=最高；4=最低）

	中國香港	新加坡	瑞士	英國
交易便利度	第一	第二	並列第三	並列第三
投資選擇範圍	第一	第二	第四	第三
個人交易報告要求	第二	第一	第三	第四
非投資類財富服務範圍（家族、信託、稅務）	第三	第一	第二	第四
非投資類相關業務範圍（諮詢、會計）	第一	第二	第三	第四
投資者保護	並列第一	並列第一	第三	第四

資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

除了打造粵港澳大灣區財富區外，私人財富管理公會與畢馬威在《2018年白皮書》中還建議了影響市場發展最重要的因素還包括簡化披露要求和非香港居民免稅待遇

私人財富管理公會與畢馬威中國在去年發佈的《白皮書》¹² 中指出了增長機遇，並提出了提升香港私人財富管理中心地位的建議。一年後，受訪者再度重申了部分仍具有「重大影響」的建議的重要性。

有88%的受訪者認為，簡化現有的披露和適當性要求，以適應私人財富管理客戶的成熟度及經驗水平非常重要（參見圖9）。

此外，超過四分之三的受訪者認為「針對大灣區推行以財富為導向的跨境規劃」這一建議非常重要，而73%的受訪者則認為「確保非香港居民高淨值人士在香港享受免稅待遇」也非常重要。

主要觀點



改善業務和營運模式，搶抓內地發展所帶來的重大機遇



為團隊培養相應的技能和能力，以更好滿足家族辦公室的各項需求



政府、監管機構和行業需繼續齊心協力，落實私人財富管理公會與畢馬威中國在《2018年白皮書》中提出的各項建議，並重點打造粵港澳大灣區財富區，簡化披露要求和非香港居民免稅待遇

圖9：私人財富管理公會和畢馬威中國在《2018年白皮書》中提出的可能會帶來「重大行業影響」的前三大建議

88%

簡化現有披露和適當性要求，以適應私人財富管理客戶的成熟度和經驗水平

76%

推行以財富為導向的跨境規劃，將粵港澳大灣區打造為單一財富區

73%

確保非香港居民高淨值人士在香港享受免稅待遇

資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

¹² 《香港：領先未來的環球財富管理中心》，私人財富管理公會與畢馬威中國，2018年9月

技術

受訪者表示數碼平台與客戶需求的分歧日益嚴重，優先考慮監管合規投資是導致這一問題的原因之一



近三分之二的受訪私人財富管理機構表示，其數碼服務無法滿足客戶期望，而愈發嚴苛的監管要求正進一步佔用數碼化發展的資源

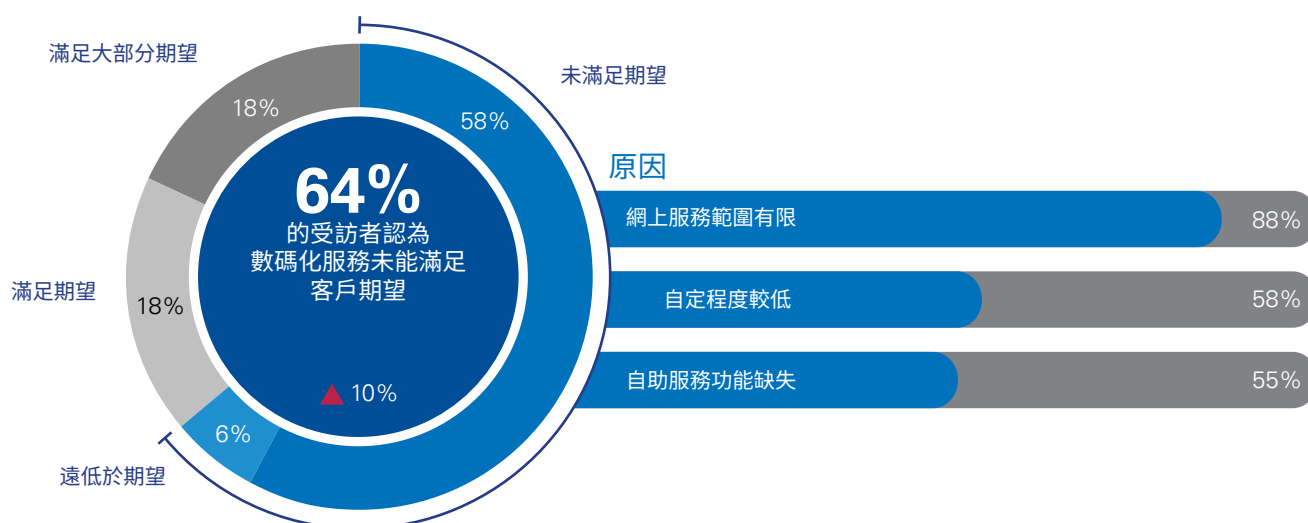
認為其數碼化服務遠低於或未達到客戶期望的受訪者比例從去年的54%上升到了64%（參見圖10）。受訪者認為導致其數碼化服務滯後的原因主要表現在「網上服務範圍」、「自定程度」和「自助服務程度」三大方面。

受訪者指出，監管變革——例如近期圍繞複雜產品開始執行的產品適當性監管——正將技術資源從客戶體驗開發項目轉移至合規開發項目。監管要求的提升進一步增加了客戶流程的複雜性，令數碼化服務想要兼顧監管合規和良好客戶體驗變得更加困難。

“緩解客戶體驗/數碼功能與新的監管要求（例如複雜/非複雜產品適當性）之間存在衝突。監管要求始終處於優先地位，因此客戶體驗的改善可能並不能在短時間內馬上實現。”

—— 受訪者

圖10: 受訪者對數碼化服務的感知及其深層原因



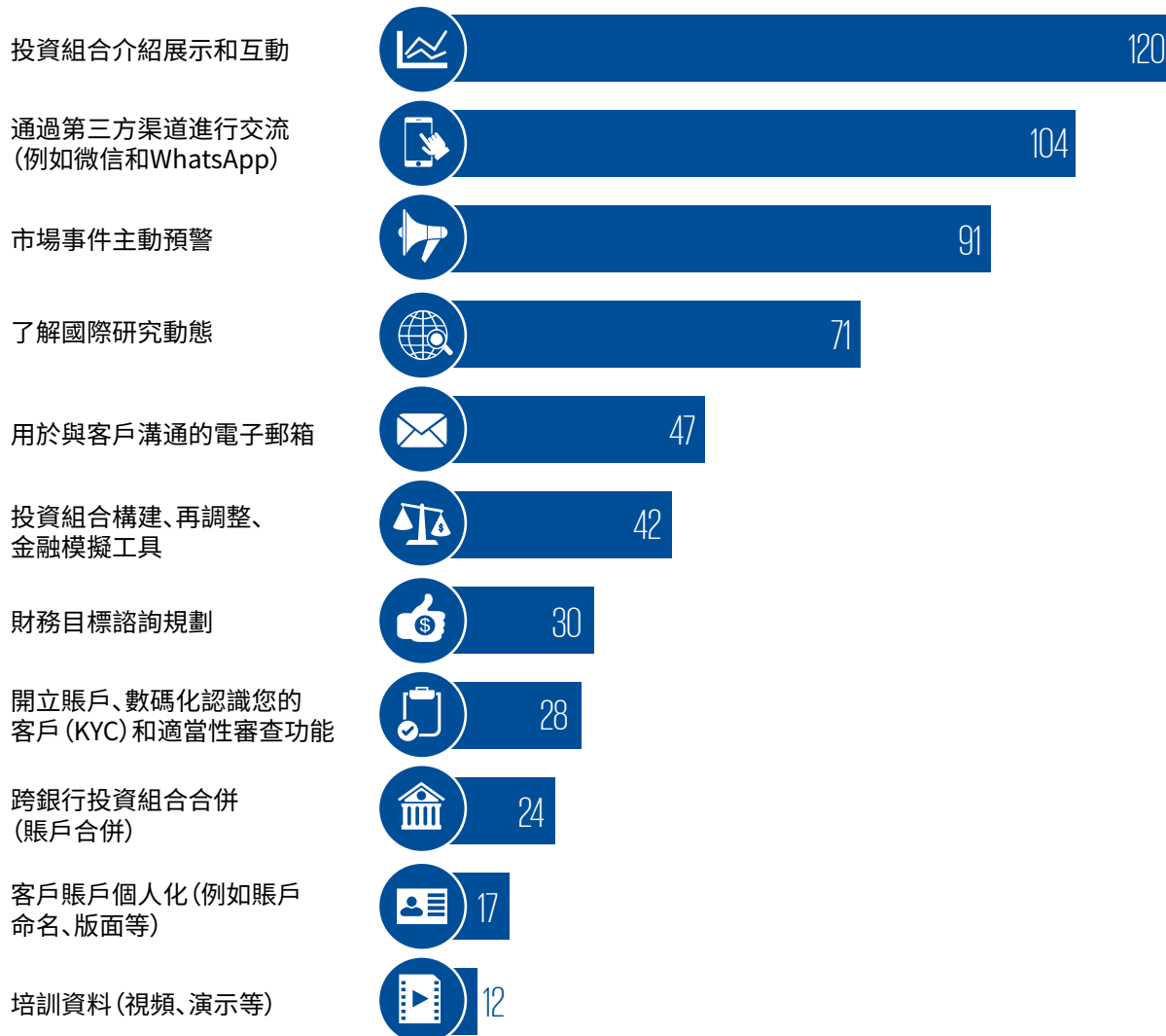
資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

客戶洞察



客戶對於通過第三方應用程式進行溝通的期望值越來越高。私人財富管理機構在服務過程中，需要妥善應對資料安全和私隱保護等方面的合規問題。

圖11: 客戶最重視的技術功能 (按反饋人數)



資料來源: 2019年私人財富管理公會年度調查

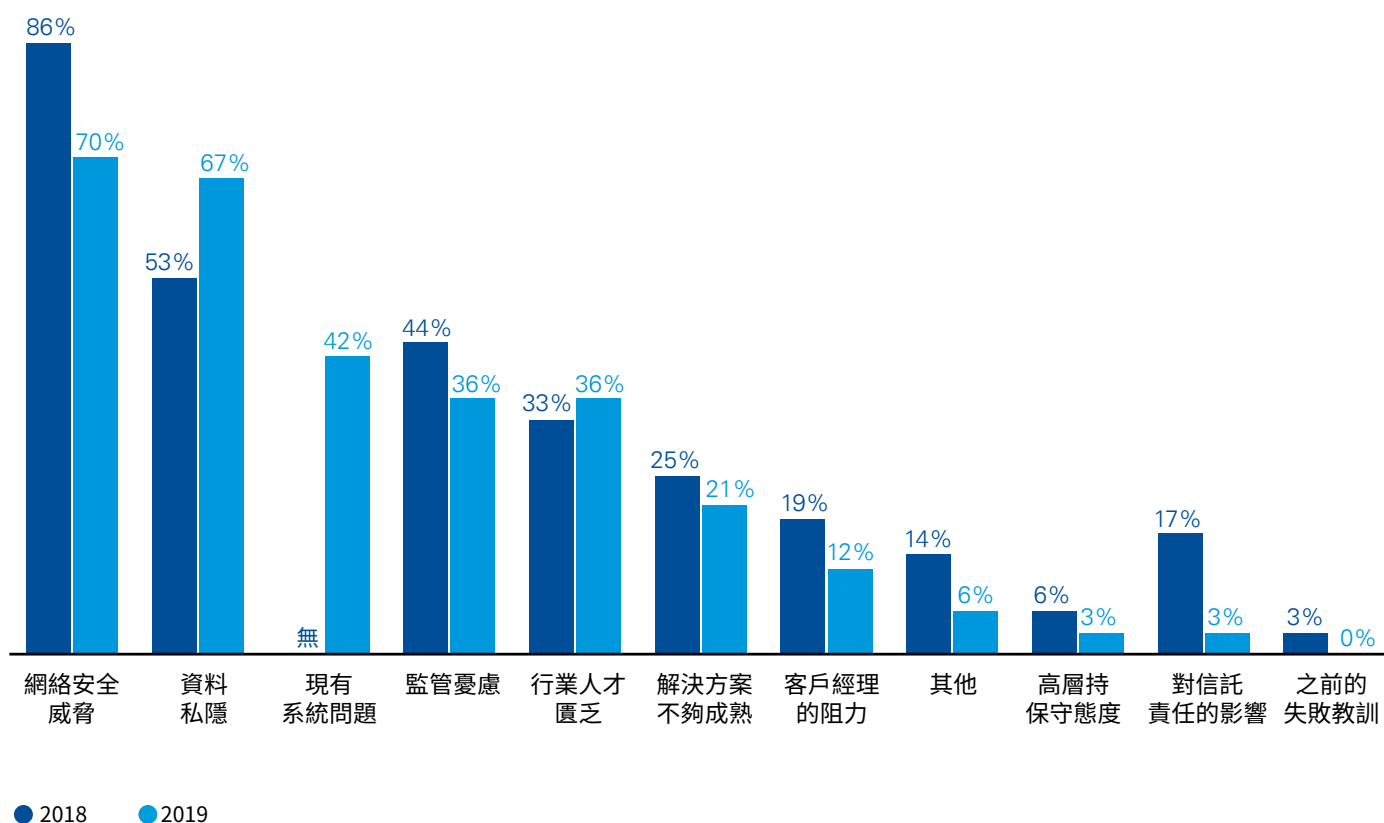
舉個例子，參與本次焦點訪談的私人財富管理公會成員正在探索對Apple Business Chat、微信和WhatsApp的運用。其中部分打算將其作為客戶與客戶經理溝通的簡易平台，有些則計劃從長遠的角度使用更高階的功能，例如交易執行。

然而，鑒於資料安全和私隱方面的挑戰，30%受訪的私人財富管理機構表示目前不提供流動應用程式，

這意味着如果還不開始投資這些數碼功能，它們將落後於同行。

這一點得到了受訪私人財富管理公會會員的認同，它們認為網絡安全威脅和資料私隱仍是針對技術應用的兩大挑戰（見圖12）。

圖12: 技術應用的主要憂慮和挑戰



資料來源: 2018年和2019年私人財富管理公會年度調查

*2018年調查中未包括

客戶洞察



私人財富管理客戶對數碼化體驗的期望在整個諮詢過程中呈現出顯著差異。當被問及每個諮詢階段其青睞的服務交付模式時，客戶表示在以下三個領域數碼渠道優於電話或面對面溝通：「投資研究」(64%)、「投資組合報告」(55%)和「反洗錢交易報告」(54%) (參見圖13)。與此同時，在「客戶引導」和「投資組合審核」時，客戶更青睞面對面溝通，此時人際互動對於建立信任、加強關係具有十分重要的意義。

圖13:諮詢過程中客戶青睞的服務交付模式

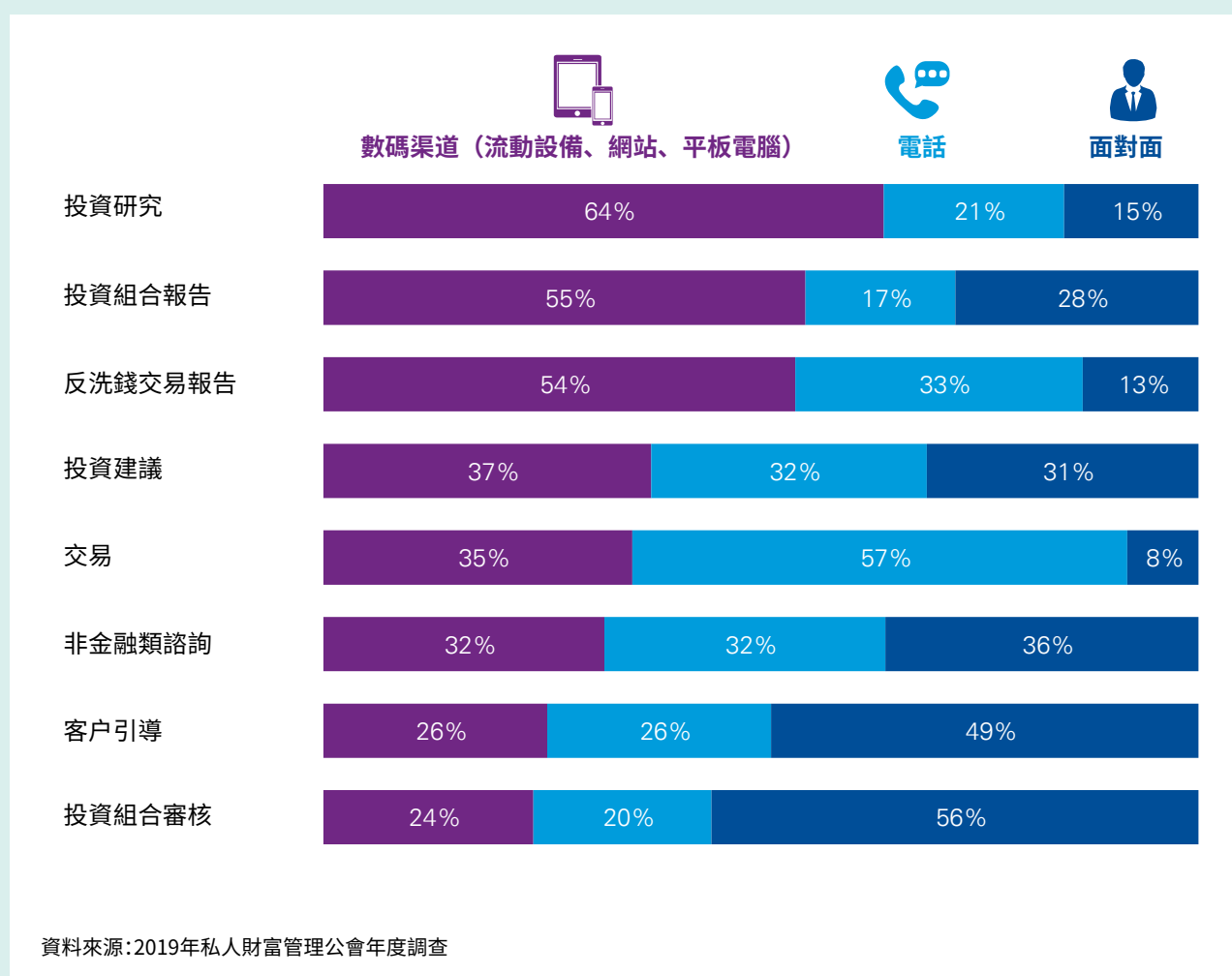
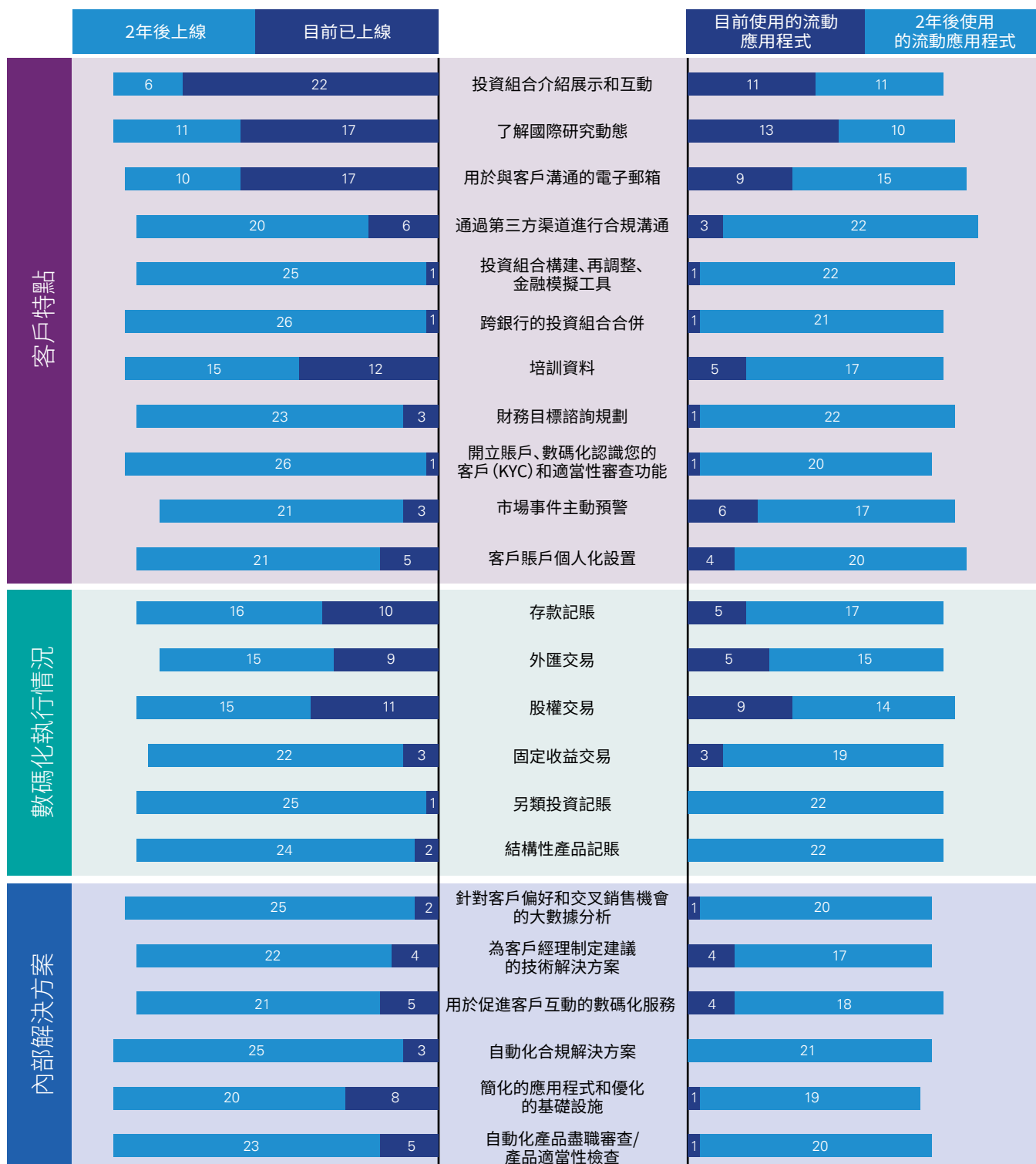


圖14:數碼化解決方案(受訪者人數)



資料來源:2019年私人財富管理公會年度調查



主要觀點



亟需投資相關技術，以提升客戶體驗並滿足客戶偏好（參見圖13）



考慮運用新的解決方案和監管科技來加強營運和風險管理



根據最新發展動態，審核並更新網絡安全與資料私隱框架

監管

監管要求的理解和客戶引導時間有所改善，但是財富來源、適當性及披露等客戶體驗痛點仍亟待解決



監管環境被指是制約香港作為私人財富管理中心降低其吸引力的重要因素，但是受訪者也認同監管機構正努力尋求切實的解決方案

受訪成員機構認為，嚴苛的監管環境是制約香港發揮其私人財富管理中心魅力的最主要因素，其影響超過了「接觸中國內地資產渠道有限」和「私人銀行人才短缺」。當前，私人財富管理機構面臨的重大挑戰之一是各種通告規則——部分通告涉及香港金管局和香港證監會的共同監管領域——使規則解讀變得更加複雜，而且亦增加了更新流程和控制措施以確保合規的難度。¹⁵ 最重要的是，受訪的私人財富管理高管已經發現「基於原則」的監管指引與實際監管核查在具體方法上存在諸多衝突：前者在規則解讀和具體執行上允許更大的自由度，而後者則更加循規蹈矩。

香港金管局和香港證監會近期大力與私人財富管理行業進行溝通協作，以通過尋找切實的解決方案解決來解決突出的監管問題，受訪者對此表示高度讚賞。監管機構與業界持續保持定期會面和對話有助於不斷推動積極變革，幫助香港私人財富管理行業實現進一步增長。

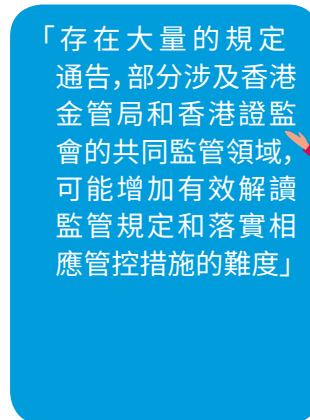
財富來源、投資適當性和披露要求是排名前三的監管痛點

受訪者認為，提供財富來源證據是最大的痛點，「按照交易披露要求進行交易」和「按照交易投資適當性要求進行交易」緊隨其後。

受訪者定性反饋節選



「基於原則的監管方法和監管部門在實際工作採用的方法存在一定差異：前者在規則解讀上容許更大的自由度，而後者則更加循規蹈矩。」



「存在大量的規定通告，部分涉及香港金管局和香港證監會的共同監管領域，可能增加有效解讀監管規定和落實相應管控措施的難度」



「去年，監管機構以更加開放的態度探討實施監管新規所遇到的挑戰。目前這種溝通比較隨機，我們希望定期召開正式會議。」

¹⁵ 2019年PWMA焦點訪談

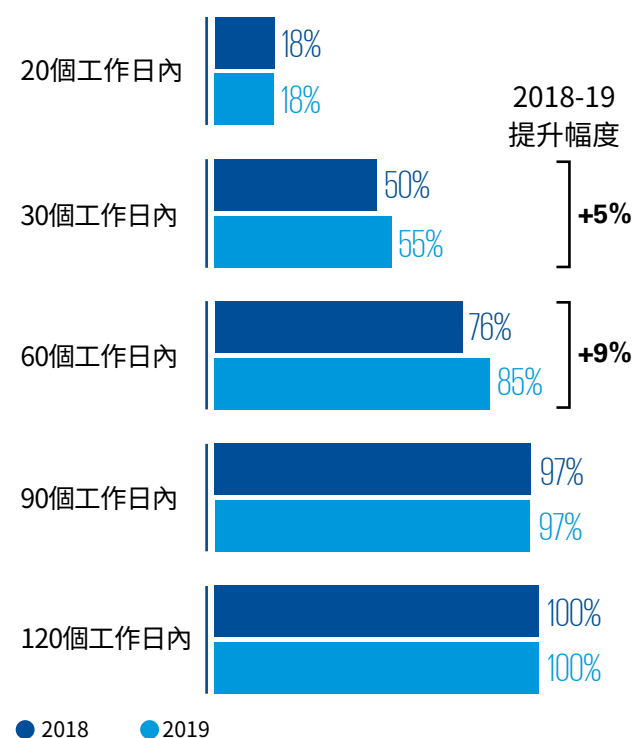
後兩大痛點在某種程度上與複雜產品交易監管所產生的管理負擔有關，目前監管機構不允許向一些成熟客戶作出讓步。相比其他重要的私人財富管理中心，只一點導致香港面臨不利處境。受訪成員機構強調，為了吸引更多家族辦公室落戶香港，合理適當的做法是在知識和經驗的基礎上確保適當性和披露要求；這也與上述觀點相吻合。

上述適當性和披露要求對客戶的影響則反映在機構透過電話完成各類產品交易所需的時間上——從6分鐘的常規股權交易到耗時長達半小時的另類基金交易。其他亞洲財富中心甚至傳聞香港交易耗時最長。

高達88%的受訪者同意《2018年白皮書》的建議，即將簡化適當性和披露要求作為重點改進領域，因此解決上述痛點將有助於大力提升香港作為財富管理中心領導者的地位，從而吸引更多地區和國際投資者。

部分受訪者也將其他「客戶引導」要求視為主要痛點，但嚴重程度低於財富來源。自去年調查以來，客戶引導時間略有縮短，因為私人財富管理機構未有制定新的規定，其應對措施亦開始見效。能夠在60天內完成客戶引導流程的機構比例從76%上升至85%（參見圖16），而平均客戶引導時間從去年的40天減少到今年的37天。對監管科技解決方案的進一步投資將有助於提升效率並緩解上述痛點。

圖15：能夠在指定時限內完成客戶引導的私人財富管理機構的比例



資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

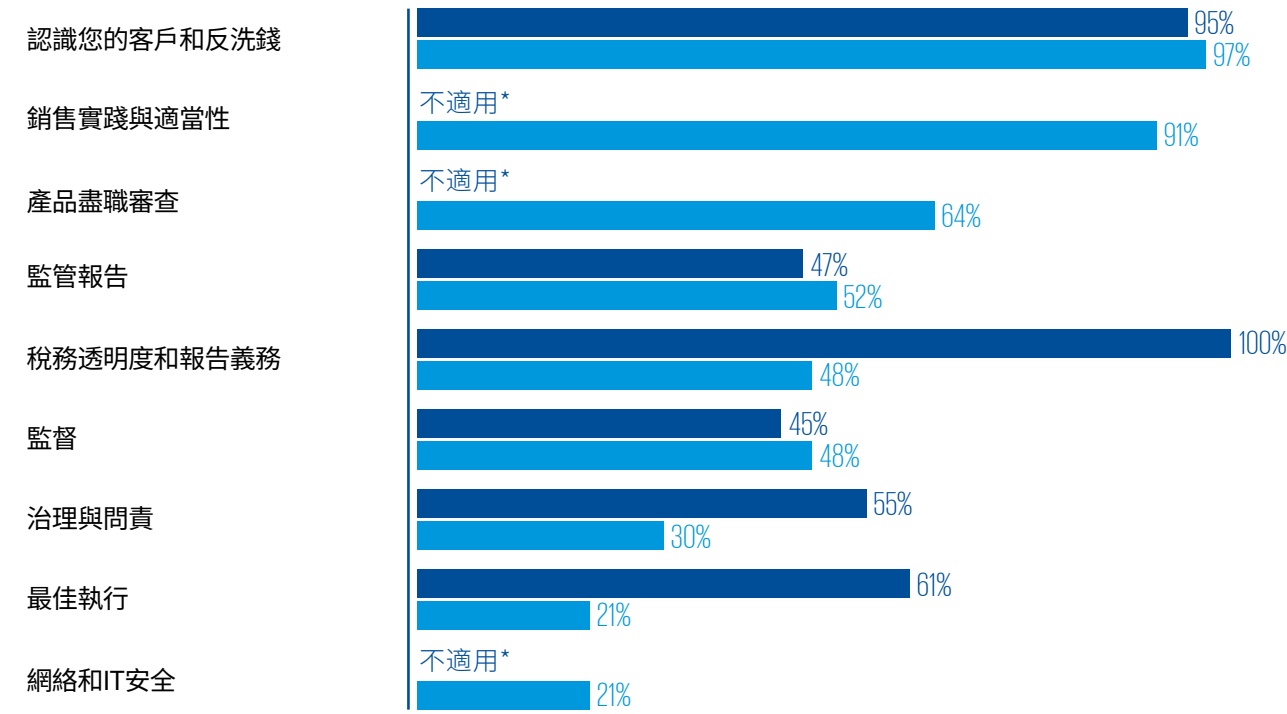
客戶洞察



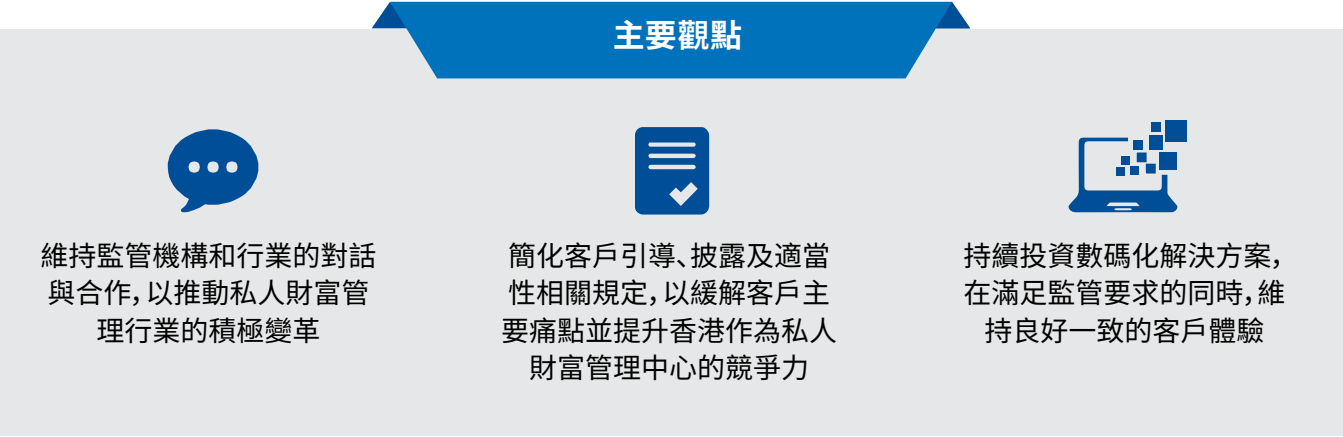
就投入時間和管理投入而言，大部分客戶認為「提供財富來源證據」、「按照交易披露要求進行交易」和「按照交易投資適當性要求進行交易」是他們在香港開展私人財富管理的三大痛點。

- 一 財富來源證據
- 二 交易披露要求
- 三 投資適當性要求

圖16:將以下監管領域列為支出前5位的受訪者比例



● 2018 ● 2019 *2018年調查中未包含
資料來源:2019年私人財富管理公會年度調查



人才

客戶經理人才缺口不斷擴大。技術投資有望提升工作效率,使客戶經理能夠集中精力開展附加值更高的工作

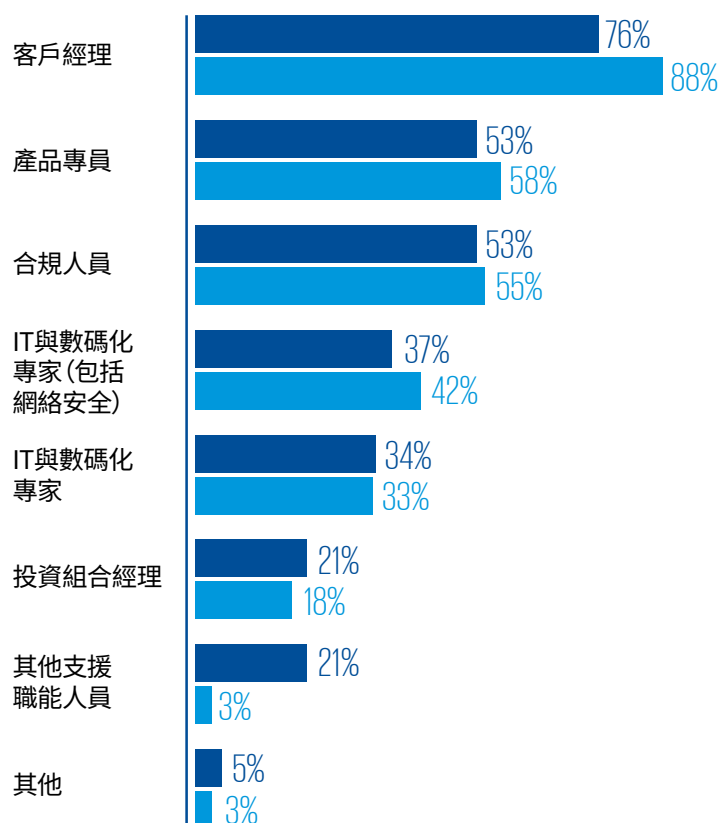




客戶經理數量不斷下降，而業內也更加認識到吸引並留住客戶經理的重要性。私人財富管理機構的高管認為，真正的解決方案在於發動全行業的力量招聘並留住人才。

自私人財富管理公會去年的調查至今，客戶經理短缺逐漸成為重大人才缺口，已經超過了產品專員和合規人員（參見圖17）。¹⁶ 2018年，受訪私人財富管理機構表示客戶經理數量下降了15%至約2200人，進一步凸顯問題的嚴重性。¹⁷ 作為一位成功的客戶經理，不但需具備多種專業知識和技能，而且也要擁有足夠的人脈資源，由此導致同行招聘頗有難度。¹⁸

圖17: 私人財富管理行業主要人才缺口



● 2018 ● 2019

資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

¹⁶ 2018年和2019年私人財富管理公會年度調查

¹⁷ 受訪者與上一年保持一致，在此基礎上，降幅為11%。基於2017年調整後數據進行計算

¹⁸ 2019年私人財富管理公會焦點訪談

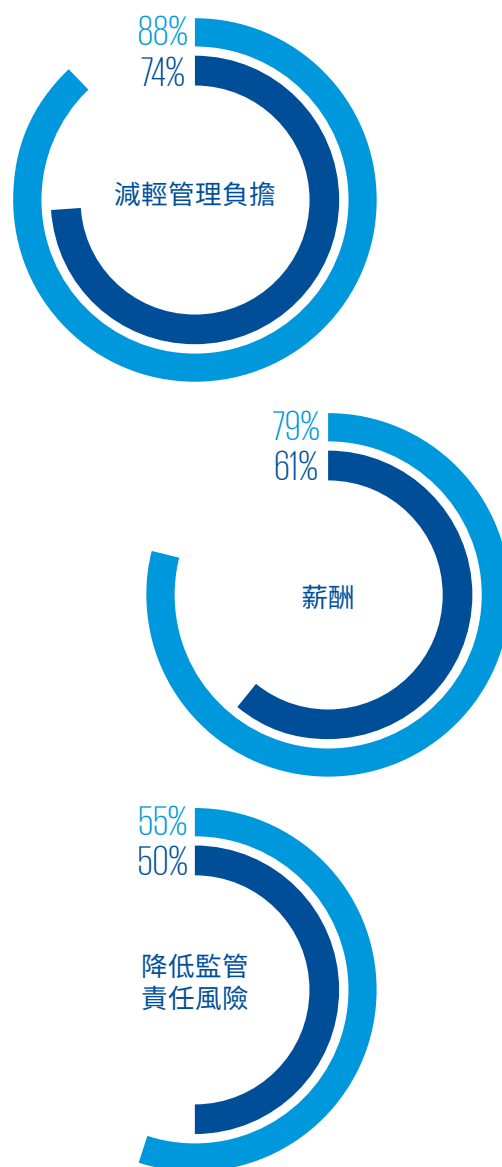
為了解決人才缺口、提高同行招聘成功率，受訪私人財富管理機構認為最重要的三個措施包括：「行業整體採取行動推廣客戶經理職業發展，擴大潛在招聘渠道」、「行業協調進行人才篩選，摸索並分享最佳實踐」以及「政府資助進行轉行再培訓」。

這再次凸顯出制定完善的人才計劃的必要性。落實私人財富管理公會與畢馬威《2018年白皮書》中的相關建議，例如推出私人財富管理研究生學位，將有助於香港成為私人財富管理的學習中心。香港金管局和私人財富管理公會在這一方面已經領先一步，於2017年合作推出了以香港大學生為目標的私人財富管理先導學徒計劃。這一做法為在高等教育至私人財富管理職業生涯初期這段時間內有效培養相關人才樹立了良好的榜樣，有助於實現人才的開源節流。

技術支援有助減輕管理負擔，令「未來的客戶經理」更專注於以「指揮家」、「聯絡人」和「協調員」的角色提供優質而全面的建議

越來越多的受訪者表示，減輕管理負擔（認同比例從2018年的74%上升至2019年的88%）和有吸引力的薪酬（認同比例從61%上升至79%）是吸引和留住客戶經理人才的兩大途徑（見圖18）。此外，受訪者認為，利用自動化工作流程（例如引導資訊的數碼化收集與存儲）提高效率的技術支援可能會在短期內產生最大的直接影響。

圖18：提升客戶經理崗位吸引力的最重要因素



● 2018 ● 2019

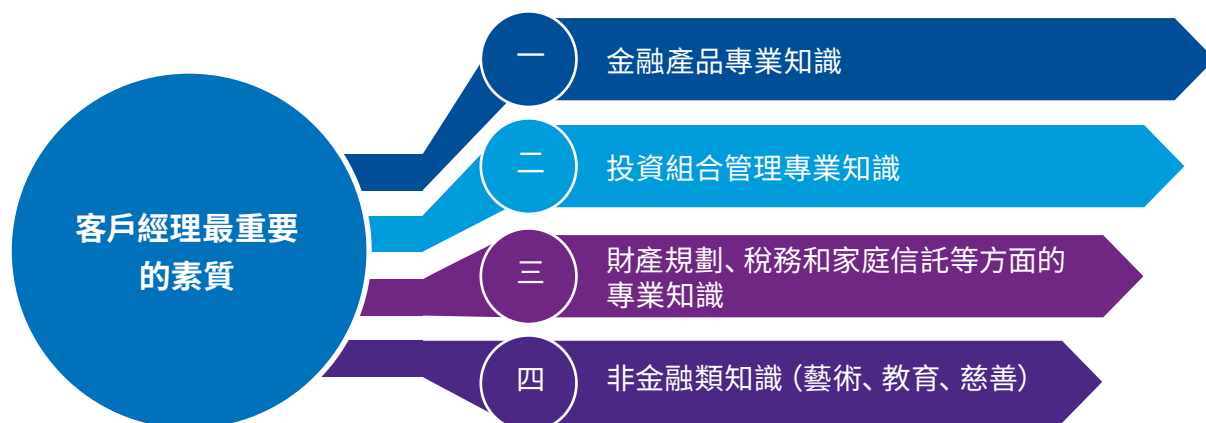
資料來源：2019年私人財富管理公會年度調查

通過投資現代化企業級CRM平台來取代原有的CRM系統更加全面深入獲取客戶資料,可以幫助客戶經理提供更優質的服務。此舉能夠帶來雙重益處——客戶與客戶經理的忠誠度更高、而客戶經理對公司的忠誠度也更高。

擁有技術的「未來的客戶經理」將無需在此低價值的管理工作上耗費時間,而是能夠集中精力開展附加值更高的工作,轉變成為跨銀行、財富管理和保險服務領域的「指揮家」、「聯絡人」和「協調員」。

客戶洞察

大多數私人財富管理客戶認為,客戶經理所應具備的最重要素質是「金融產品專業知識」。



主要觀點



加強人才計劃來招聘和留住人才



投資能夠提升管理效率的技術,令客戶經理能夠集中精力開展附加值更高的工作



投資CRM平台,更好地為客戶經理提供所需資訊,從而提高客戶和客戶經理的忠誠度

有關私人財富管理 公會

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

私人財富管理公會成立的主要目的：



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



於私人財富管理從業員間推廣合宜的操守、誠信和高水平的專業能力；



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



針對香港私人財富管理相關事宜提供業界代表和行業諮詢；以及



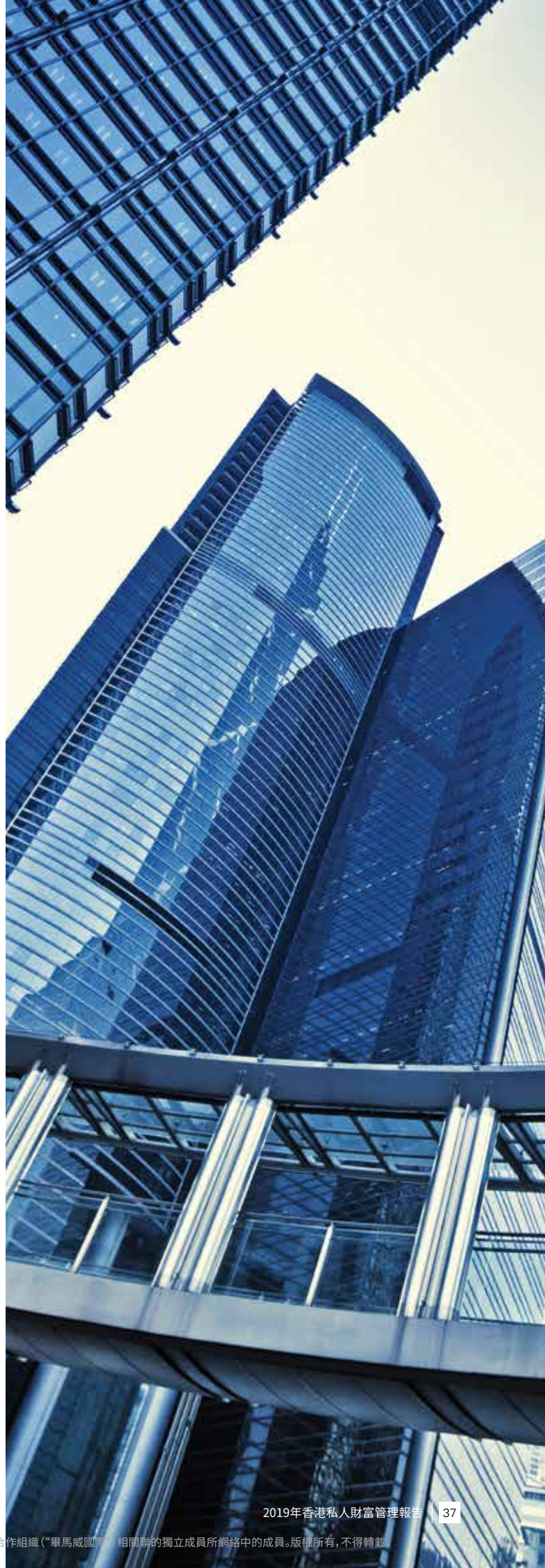
為私人財富管理行業提供與政府、監管機構、行業組織和非政府機構持續溝通的渠道。

有關 畢馬威

畢馬威中國在二十一個城市設有二十三家辦事機構，合夥人及員工約12,000名，分佈在北京、長沙、成都、重慶、佛山、福州、廣州、海口、杭州、南京、青島、上海、瀋陽、深圳、天津、武漢、廈門、西安、鄭州、香港特別行政區和澳門特別行政區。在這些辦事機構緊密合作下，畢馬威中國能夠高效和迅速地調動各方面的資源，為客戶提供高品質的服務。

畢馬威是一個由專業服務成員所組成的全球網絡。成員所遍佈全球153個國家和地區，擁有專業人員207,000名，提供審計、稅務和諮詢等專業服務。畢馬威獨立成員所網絡中的成員與瑞士實體——畢馬威國際合作組織（“畢馬威國際”）相關聯。畢馬威各成員所在法律上均屬獨立及分設的法人。

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



聯絡我們

私人財富管理公會

石軒宇

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

陳成溥

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

畢馬威

劉麥嘉軒 (Ayesha Lau)

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

廖潤邦 (Bonn Liu)

香港區
金融審計服務主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

Paul McSheaffrey

香港區
銀行業與金融服務主管合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8236
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

Darren Bowdern

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

徐明慧 (Vivian Chui)

香港區
證券及資產管理業主合夥人
畢馬威中國
+852 2978 8128
vivan.chui@kpmg.com

Peter Outridge

香港區
人才事務和變革管理主管合夥人
畢馬威中國
+852 2847 5159
peter.outride@kpmg.com

Isabel Zisselsberger

香港區
客戶及運營主管合夥人
畢馬威中國
+852 2826 8033
isabel.zisselsberger@kpmg.com

周嗣良 (Marcos Chow)

香港區
技術支援服務主管合夥人
畢馬威中國
+852 3927 5628
marcos.chow@kpmg.com

張浩川 (Howhow Zhang)

香港區
環球策略服務總監
畢馬威中國
+852 2140 2209
howhow.zhang@kpmg.com

哈杰衛 (James Harte)

香港區
環球策略服務總監
畢馬威中國
+852 2140 2822
james.harte@kpmg.com

Neil Macdonald

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

溫嘉圖 (Ricardo Wenzel)

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



致謝

感謝本報告的撰寫人Paul McSheaffrey、哈杰衛 (James Harte)、陳俊安 (John Chan) 與 Chris Cattermole, 以及編輯 Kanishk Verghese。
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/en/home/about/offices.html>

本刊物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本刊物時或日後仍然準確。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本刊物所載資料行事。

© 2019 畢馬威會計師事務所 — 香港合夥制事務所，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織（“畢馬威國際”）相關聯的獨立成員所網絡中的成員。版權所有，不得轉載。在香港印刷。

畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的商標或註冊商標。

©私人財富管理公會

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

二零一九年十月印刷