



Private Wealth  
Management  
Association

# 2019年 香港私人 财富管理 报告









# 目录

---

- 04 执行摘要
- 08 当前形势和发展前景
- 14 促进市场增长
- 20 技术
- 28 监管
- 32 人才
- 36 关于私人财富管理公会
- 37 关于毕马威
- 38 联系我们



# 执行摘要

近期不利因素频出,行业发展提速势在必行,以便有效应对来自监管、技术和人才领域的挑战。



本文为香港私人财富管理公会 (PWMA) 和毕马威中国 (KPMG China) 共同撰写的第四份《香港私人财富管理》年度报告, 围绕技术、监管和人才等重要议题, 提供对当前行业形势、增长机遇和发展趋势等方面的深度见解。

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, 以及对香港业内高管的访谈。此外, 今年还首次针对私人财富管理公会成员机构的250余名客户开展了行业意见调查。这些“客户洞察”贯穿本报告全文。两项调查的开展时间均为6月至7月中旬。

调查结果表明, 相比去年, 今年整体情况不容乐观, 宏观经济的一系列不利因素极大影响了香港资产管理规模 (AUM) 以及整体盈利能力展望。尽管如此, 行业依然成功实现正向的资金净流入和总资产收益率 (2018年为负数), 且表现好于各项主要指标。

对于整个行业而言, 未来仍然存在实现强势增长的机会。调查结果显示, 在不久的将来, 以下两个方面最有可能出现增长, 这也和私人财富管理公会和毕马威中国在《2018年白皮书》(香港: 未来全球领先的财富管理中心) 中的核心建议一致。

首先, 香港作为离岸财富中心, 大湾区的持续发展使其能够更好接触到中国内地的财富资源。第二, 更多受访者认为, 吸引更多家族办公室落地香港将成为其主要发展机遇。

由于香港面临一系列不利经济因素, 我们认为, 面对当前局势, 各有关方面——行业、政策制定机构和监管机构——更应积极行动, 落实《2018年白皮书》中相关建议, 为香港私人财富管理行业创造更加有利的环境。

在技术方面, 今年更多业内受访者表示其现有技术平台无法满足客户需求。受访者重点强调, 监管变革导致有限的技术资源将从客户体验研发领域转移至合规研发领域。随着客户对数字化产品和服务的期望日益提升, 这一需求差距正在不断扩大。受访客户表示, 其技术领域的重点需求主要包括“投资组合介绍的展示和互动”和“通过第三方应用程序进行交流”。

调查结果表明, 日益严苛的监管环境是影响香港作为私人财富管理中心的吸引力的最大制约因素, 其中, 财富来源、投资适当性和披露要求是客户反映的最大监管痛点。然而, 受访者也赞赏香港监管机构能一直保持与私人财富管理行业的积极互动, 以切实解决重大监管问题。

报告反映, 客户经理 (RM) 数量在2018年出现下跌, 这是最大的关键人才缺口。技术手段有望通过提升管理效率吸引并留住更多人才, 从而使客户经理能够集中精力完成附加值更高的工作。然而, 这并非长久之策, 人才供应不足依然是亟待解决的一个重大行业问题。

尽管宏观经济环境挑战重重, 但新机遇依然为增长创造了条件。从长期发展来看, 企业需制定并执行全面的战略, 以便进一步深入中国内地市场并吸引家族办公室。在监管环境中合理利用新兴技术并改善客户及员工体验也将是成功的主要因素。

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



不利宏观因素已经对资产管理规模及盈利前景造成了影响,但是正向的资金净流入和新的增长机遇成为积极因素



促进市场增长的关键因素是充分利用内地财富增长,并吸引更多家族办公室落户香港



受访者表示数字平台与客户需求的分歧益严重,而优先考虑监管合规投资是导致这一问题的原因之一



监管互动和客户引导时间有所改善,但是财富来源、投资适当性和披露等客户体验痛点仍亟待解决



客户经理人才缺口问题严重且不断恶化。技术投资有望提升工作效率,使客户经理能够集中精力开展附加值更高的工作







# 当前形势 和发展 前景

不利宏观因素已经对资产管理规模及盈利前景造成了影响，但是正向的资金净流入和新的增长机遇会成为积极因素



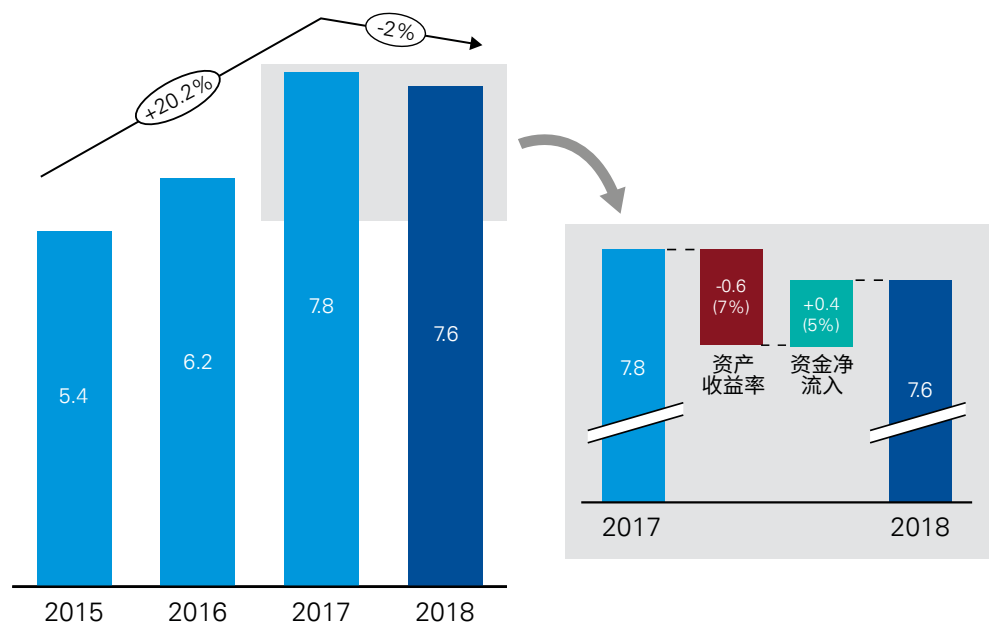


2018年全球性和地区性不稳定因素频频爆雷,香港的私人财富管理行业也被波及。资产绩效表现(参见图1)走低导致资产管理规模减少2%至7.6万亿港元,第四季度尤为明显。3790亿港元的资金净流入<sup>1</sup>一定程度上抵消了这一影响。尽管资产管理规模出现下跌,私人财富管理资产的投资回报率整体上仍优于主要市场指数,包括摩根士丹利资本国际全球指数(MSCI World Index) (-10.4%)、摩根士丹利亚洲指数(MSCI AC Asia Index) (-15.6%)和恒生指数(-13.6%),这也表明即使在不确定的时期,行业依然能够为客户创造价值。从目前看,2018年的不确定情况将在2019年持续。

香港高净值人士(HNWI)(即可投资资产规模超过100万美元的人士)的数量较去年下跌10%,亿万富豪人数也下跌了6%。这与全球趋势大体一致。尽管如此,香港的亿万富豪比例依然高居全球第四。<sup>2</sup>

**图1:香港私人财富管理行业的资产管理规模概况**

2015-2018年香港私人财富管理行业的资产管理规模(万亿港元)



资料来源:香港证监会(SFC)《2018年资产和财富管理活动调查》

<sup>1</sup> 《2018年年资产和财富管理活动调查》,香港证监会(SFC),2019年7月

<sup>2</sup> 《2019年富豪普查》,Wealth-X,2019年5月

尽管香港的高净值人士数量有所下滑,但值得注意的是,2018年香港私人财富管理52%的管理资产来自香港以外的地区(参见图2)。

展望未来,大部分受访的业内人士预计未来5年资产管理规模的年化增长率为5%-10%,明显低于去年10%-20%<sup>3</sup>的调查结果。预期之所以走低,很大程度上是因为以下两个提及频率最高的因素:“宏观经济环境和市场波动”与“监管环境。”

受访机构表示,私人财富管理客户经理在2018年流失15%,降至近2200人。尽管前一年同样的受访者给出了相似的结果,但下降幅度仅为11%。<sup>4</sup>

投资顾问、产品专家和其他面向客户的专业人士等相关私人财富管理从业者的总数也流失2%跌至约3500人。而前一年出现了1%的增长。<sup>5</sup>受访的私人财富管理成员机构表示,导致客户经理流失的主要原因是“转做外部资产管理”和“提前退休”。面对这一巨大挑战,行业、政府和监管机构需要多方联动,共同努力克服困难。

## 客户洞察



相比去年,受访客户对在未来12个月内承担投资风险的意愿呈现较大差别。38%的受访者表示将更加谨慎,24%表示愿意承担更大风险,其余38%保持不变(参见图3)。然而,大多数持谨慎态度的受访者表示,他们对于来年承担投资风险的意愿略有下降。

影响投资前景和风险偏好最主要的地缘政治趋势包括中美贸易摩擦、英国脱欧和美国政坛的不确定性。很多受访者都没有提到近期香港发生的一系列事件,这可能是受到调查时间所限。

图3:相比去年,在未来12个月内承担投资风险的意愿



资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查

<sup>3</sup> 《2018年香港私人财富管理报告》,私人财富管理公会和毕马威中国,2018年9月

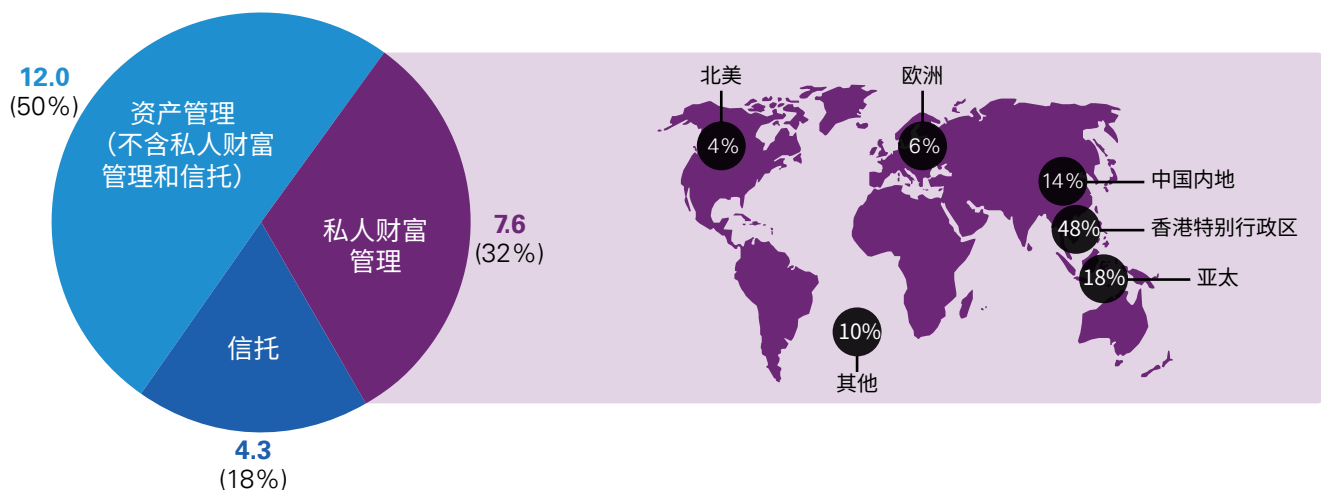
<sup>4</sup> 基于调整后的2017年数据的计算结果

<sup>5</sup> 基于调整后的2017年数据的计算结果



图2:香港私人财富管理行业资产管理规模(按来源划分)

香港资产和财富管理规模, 2018年12月(万亿港元)

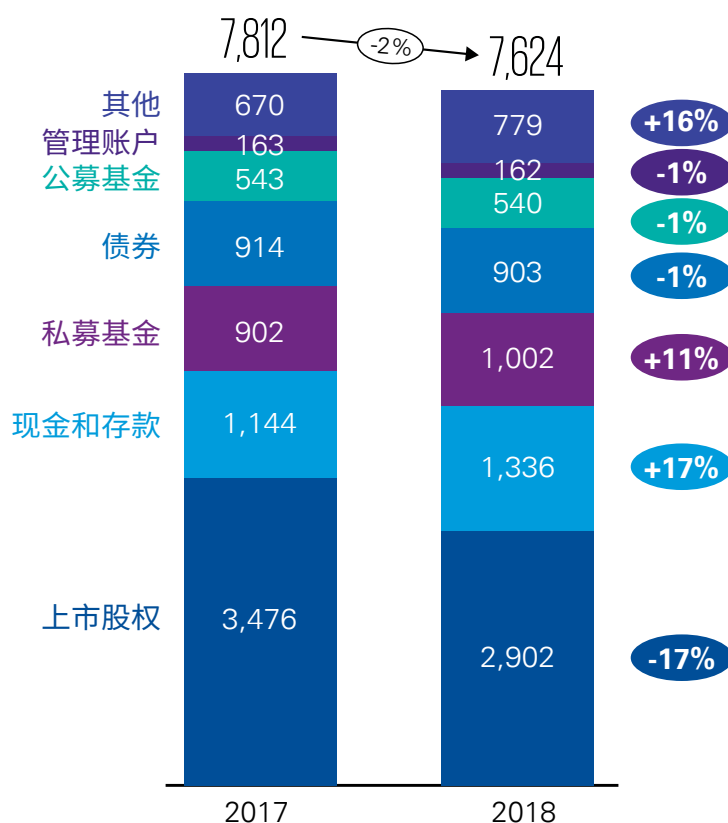


资料来源: 香港证监会 (SFC)《2018年资产和财富管理活动调查》

## 风险偏好各异和对低风险资产的青睐可能影响行业中短期的盈利能力

客户持有的现金资产和其他低风险投资正在增加, 特别是费率较低的资产, 而且对交易成本的控制也愈加重视。香港证监会的数据表明, 2017至2018年, 客户持有的现金和存款金额增加了17% (参见图4)。除了这一趋势外, 预计将导致中短期营业利润下降的因素还包括资产管理规模下降、对手续费透明度重视程度提高, 以及监管合规成本增加。48%的受访私人财富管理公会成员机构预计未来5年的营业利润将下跌5%-10%, 仅6%的机构预计会出现增长。

图4:私人财富管理AUM(按资产和产品类型划分) 2017-2018(十亿港元)



资料来源: 香港证监会 (SFC)《2018年资产和财富管理活动调查》

## 客户洞察



大多数客户对环境、社会和治理 (ESG) 方面的投资表现出一一般或强烈的兴趣。私人财富管理机构需要发展相关能力, 提出更有说服力的解决方案, 从而抓住这一机遇。

图5: 私人财富管理客户的ESG/可持续资产投资偏好



资料来源: 2019年私人财富管理公会年度调查

## 行业对未来五年全权委托资产管理和ESG投资的兴起持乐观态度

大部分受访成员机构表示未来5年, 全权委托资产管理在私人财富管理的资产管理规模占比将从现在的微不足道提升到10-20%, 其管理费用通常高于非全权委托。成员机构认为, 客户越来越认识到专业投资组合管理服务价值高于复合型或复杂产品以及其他家族类服务。<sup>6</sup> 这一观点与客户调查结果一致。受访客户表示, 他们最关注客户经理是否具备“金融产品专业知识”和“投资组合管理经验”。这是因为客户对行业的信任度不断增加, 而且“富二代”更希望其资产得到专业管理。

ESG投资的重要性亦日趋明显——61%的受访客户表示对此兴趣一般或很感兴趣(参见图5), 72%的受访私人财富管理公会成员机构也表示其客户越来越看重ESG投资。而且, 79%的成员机构预计ESG相关的行业资产管理规模在未来5年内将突破5%, 而36%的受访机构预计此比例将超过10%(参见图6)。这一趋势背后的原因是因为高净值人士逐渐将ESG投资视为能够在不影响投资回报的情况下实现公益的有效途径。<sup>7</sup> 在ESG资产的渗透率相对较低的市场, 这是一种积极的转变, 同时也反映出了监管机构、资产管理机构和资产所有者关注重点的转移。

<sup>6</sup> 2019年私人财富管理公会焦点访谈

<sup>7</sup> 2019年PWMA焦点访谈

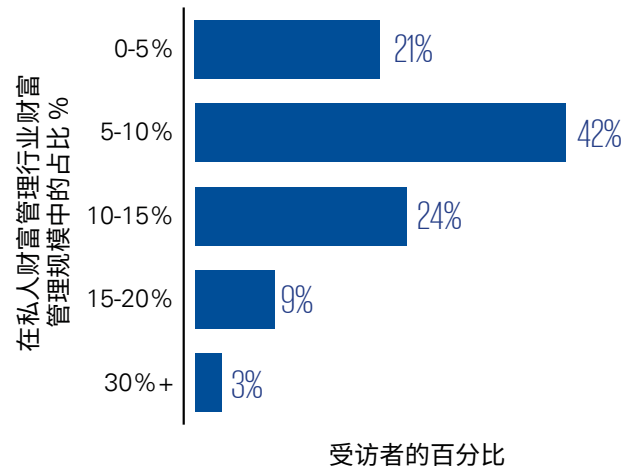




## 行业和政府应积极应对近期不利因素

私人财富管理高管和资产所有者日益担忧宏观经济情况以及近期爆发的一些事件正导致部分行业参与者重新评估是否依然将香港视为其私人财富管理中心。通过调查,我们发现近期香港发生的一系列事件导致其他资产管理中心的关注度有所提升,但目前还未出现大量资金外流。这再次说明政府、监管机构和私人财富管理行业需要积极应对这些宏观经济层面的不利因素。落实私人财富管理公会和毕马威中国联合编撰的《2018年白皮书》<sup>8</sup>中的有关建议,将有助于巩固香港私人财富管理行业的地位,实现行业的可持续发展。

图6:未来5年预计进行ESG投资的资产在资产管理规模中的占比



注:由于四舍五入,总百分比不足100%  
资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查

### 主要观点



行业和政府应迅速采取举措,合力应对可能由近期事件导致的资金外流



在为长期发展做好企业定位的同时,准备好应对短期市场波动



面对当前市场的诸多不确定因素,针对客户风险偏好提供相应的产品组合



做好现有业务的市场定位和客户教育,把握好全权委托资产管理和ESG投资相关机遇

<sup>8</sup> 《香港:未来全球财富管理的领先中心》,PWMA和毕马威中国,2018年9月

# 促进 市场增长

中国内地的财富增长和家族办公室是私人财富市场发展的主要推动力





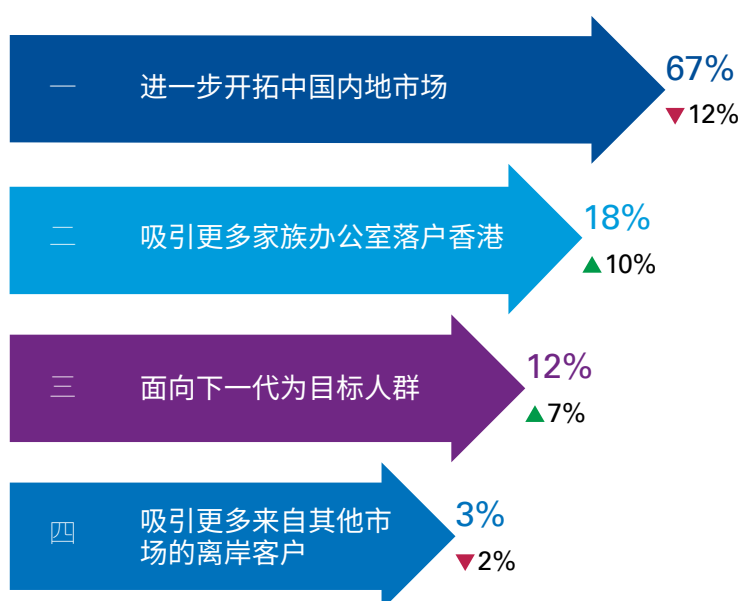


## 中国内地依然是重点增长机遇，粤港澳大湾区的重要性日益凸显

有三分之二的受访者认为，进一步开拓中国内地市场是推动香港私人财富管理行业发展的首要动力（参见图7）。受访成员机构预计，未来5年内，源于内地的资产管理规模将占据私人财富管理市场的近半壁江山。

粤港澳大湾区是中国国家发展蓝图的战略重点，其持续发展势头带来了大量的发展机遇，也被视为进入中国内地市场的主要渠道。中国中央政府机构于2019年2月出台的《粤港澳大湾区发展规划纲要》为香港、澳门和广东省内9市协同发展、打造世界级城市群奠定了坚实基础。<sup>9</sup>《纲要》将广州、深圳、香港和澳门定位为推动粤港澳大湾区发展的四大“核心城市”，并将香港定位为全球金融和资产管理中心。

图7:促进香港私人财富管理行业发展的最受欢迎的方法受访者的占比;与去年调查结果相比的变化情况



资料来源:2018年和2019年私人财富管理公会年度调查

<sup>9</sup> 中央政府与香港特别行政区政府新闻稿



私人财富管理机构纷纷抢抓机遇，着力开发相应产品和服务。有64%的受访成员机构已经或计划在未来12个月内针对粤港澳大湾区制定专门战略和业务。放眼更广泛的金融服务领域，相关进展包括允许香港居民通过位于香港的支行在粤港澳大湾区开立零售银行账户，并为粤港澳大湾区内的物业申请装修贷款。<sup>10</sup> 就私人财富管理行业而言，中国人民银行和香港金融管理局（HKMA）仍将继续探索推动粤港澳大湾区跨境财富管理服务发展的方式。

对于以该地区高净值人士为目标客户的私人财富管理机构而言，进一步寻求在粤港澳大湾区的发展将发挥至关重要的作用。整个行业应继续主动与粤港澳大湾区相关监管机构保持密切联系，为今后发展奠定基础。

业内普遍（79%的受访者）认为，放宽粤港澳大湾区其他地区资金流向香港私人财富管理投资产品的自由度，将有助于巩固香港作为亚洲财富管理中心，乃至全球中心的地位。更有60%的受访成员机构认为，允许在粤港澳大湾区内部提供在岸询价将能进一步巩固这一地位。

我们预计未来将会出现更多针对粤港澳大湾区的综合财富管理产品，中国内地也将允许向投资者以在岸方式出售更多产品。

## 吸引家族办公室是工作重点，但必须针对客户特定需求做出重大改变

较去年的调查来看，工作重点也已经向吸引家族办公室转移，18%的受访者表示这将成为主要增长驱动，而去年仅为8%。平均来看，受访成员机构的私人财富管理业务的资产管理规模的13%来自家族办公室。这与香港证监会（SFC）发布的数据<sup>11</sup>大体一致。然而，这一数据并不包含由家族办公室所管理的其他企业实体的资产。受访者强调，私人财富管理机构需要将工作重点从传统西式家族办公室，转向主要服务于中国超高净值人士的“新型”家族办公室，超高净值人士是指可投资资产规模超过3000万美元的人士。有79%的受访成员机构表示，其家族办公室客户的资产管理规模均值为5000万至1亿美元（参见图8）。

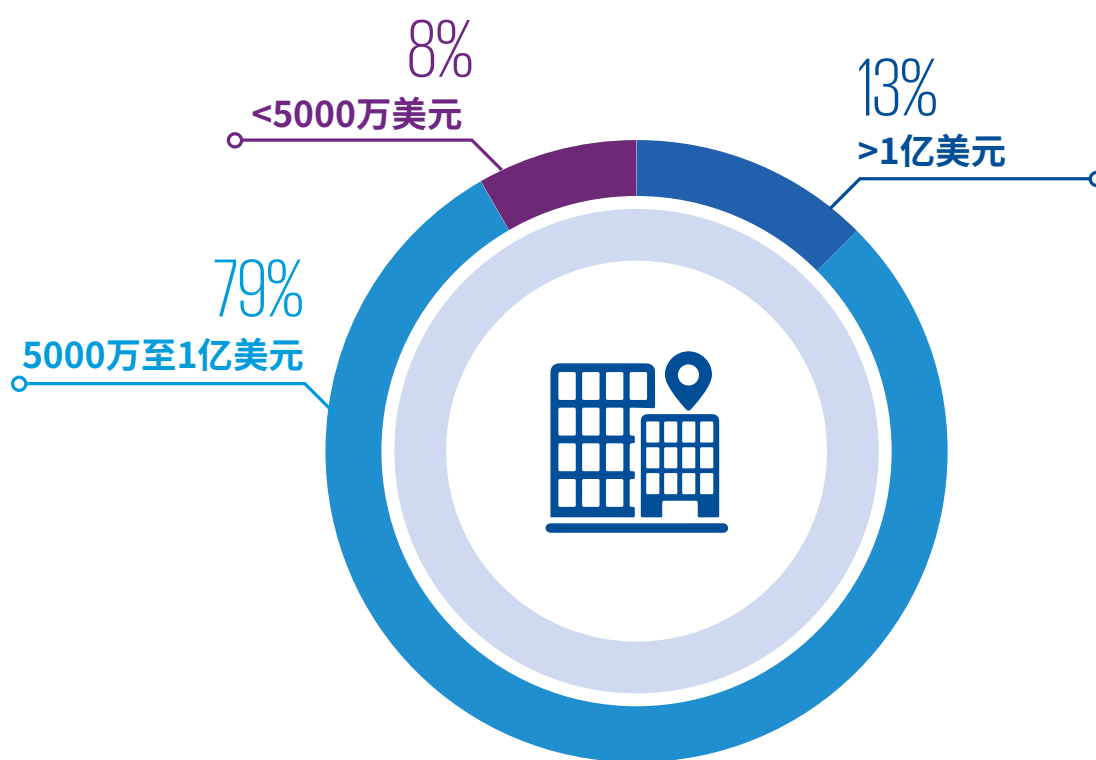
<sup>10</sup> 2019年私人财富管理公会焦点访谈；毕马威分析

<sup>11</sup> 香港证监会《2018年财富与资产管理活动调查》





图8:香港私人财富管理行业所服务的家族办公室的平均资产管理规模



资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查



受访者指出,中国超高净值人士具有自身独特的需求和特点。他们具有更为自主的投资风格,许多人要求提供自助服务渠道。同时,为了更好服务其业务活动,他们对覆盖其商业和投资银行的真正意义上的综合平台有着更大需求。服务此类客户需要克服一系列挑战,包括必须展现出清晰的价值主张,特别是在客户的机构忠诚度较低的情况下。

为了不错失良机,私人银行正在发展自身的家族办公室服务能力。有28%的受访机构设立了专门团队,21%提供了专门的家族办公室产品和服务。此外,在应对前述挑战方面,开展一系列营销和宣传活动以提升对私人财富管理行业服务价值的认知也将发挥至关重要的作用。

## 客户洞察



中国香港和新加坡在大多数私人财富管理方面都得到了客户的高度认可,然而香港在非投资类财富服务,特别是信托服务和税务方面的表现略显落后。这再度凸显出《白皮书》有关建议的重要性,即需要为信托和离岸高净值人士提供确定性更高的税务服务。

### 全球财富管理中心平均排行(综合不同方面;1=最高,4=最低)

	中国香港	新加坡	瑞士	英国
交易便利度	第一	第二	并列第三	并列第三
投资选择范围	第一	第二	第四	第三
个人交易报告要求	第二	第一	第三	第四
非投资类财富服务范围(家族、信托、税务)	第三	第一	第二	第四
非投资类相关业务范围(咨询、会计)	第一	第二	第三	第四
投资者保护	并列第一	并列第一	第三	第四

资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查

## 除了打造粤港澳大湾区财富区外，私人财富管理公会和毕马威在《2018年白皮书》中还建议了影响市场发展最重要的因素还包括简化披露要求和非香港居民免税待遇

私人财富管理公会和毕马威中国在去年发布的《白皮书》<sup>12</sup> 中指出了增长机遇，并提出了增强香港私人财富管理中心地位的建议。一年之后，受访者再度重申了部分仍然具有“重大影响”的建议的重要性。

有88%的受访者认为，简化现有披露和适当性要求，以适应私人财富管理客户的成熟度和经验水平非常重要（参见图9）。

此外，超过四分之三的受访者认为“针对粤港澳大湾区推行以财富为导向的跨境规划”这一建议非常重要，而73%的受访者则认为“确保非香港居民高净值人士在香港享受免税待遇”也非常重要。

### 主要观点



优化业务和运营模式，抢抓内地发展所带来的重大机遇



为团队培养相应的技能和能力，以更好满足家族办公室的各项需求



政府、监管机构和行业需要继续通力合作，落实私人财富管理公会和毕马威中国在《2018年白皮书》中提出的各项建议，并重点打造粤港澳大湾区财富区，简化披露要求和非香港居民免税待遇。

图9：私人财富管理公会和毕马威中国在《2018白皮书》中提出的可能会带来“重大行业影响”的前三大建议

88%

简化现有披露和适当性要求，以适应私人财富管理客户的成熟度和经验水平

76%

推行以财富为导向的全新跨境规划，把粤港澳大湾区打造为单一财富区

73%

确保非香港居民高净值人士在香港享受免税待遇

资料来源：2019年私人财富管理公会年度调查

<sup>12</sup> 《香港：未来全球领先的财富管理中心》，私人财富管理公会和毕马威中国，2018年9月

# 技术

受访者表示数字平台与客户需求的分歧日益严重，优先考虑监管合规投资是导致这一问题原因之一





## 近三分之二的受访私人财富管理机构表示，其数字化服务无法满足客户预期，而愈加严苛的监管要求正进一步占用数字化发展的资源

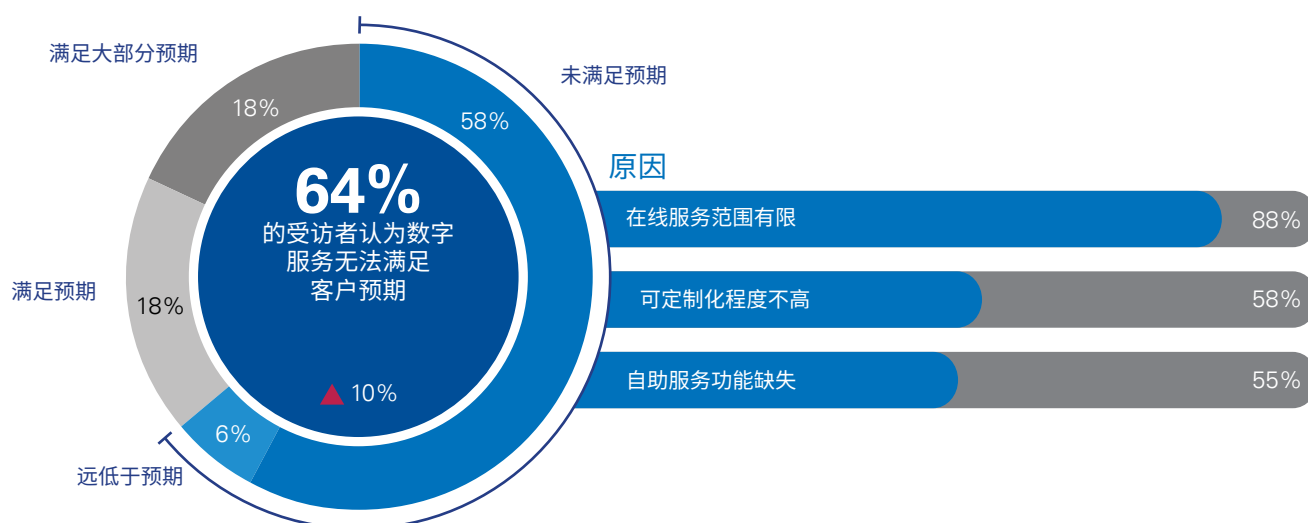
认为其数字化服务远远低于或无法满足客户预期的受访者比例从去年的54%上升到了64%（参见图10）。受访者认为导致其数字服务滞后的原因主要表现在“在线服务范围”、“可定制化程度”和“自助服务程度”三大方面。

受访者表示，监管变革——比如近期围绕复杂产品开始执行的产品适当性监管——正在把技术资源从客户体验开发项目转向合规开发项目。监管要求的提升进一步增加了客户流程的复杂度，因此数字服务想要兼顾监管合规和良好客户体验也变得难上加难。

“缓解客户体验/数字功能和新的监管要求（比如复杂/非复杂产品适当性）之间存在冲突。监管要求永远处于优先地位，因此客户体验的改善可能并不能马上实现。”

### —— 受访者

图10: 受访者对数字服务的感知及其深层原因



资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查



## 行业正借助新兴技术和解决方案满足监管合法并提升效率

近年来，监管科技(Regtech)在英美等国家的金融咨询领域发展迅猛。随着监管要求日益复杂，香港私人财富管理行业如今已经充分认识到监管科技解决方案的必要性和实用性。有85%的受访机构认为，若要满足本地适当性要求并降低内部资源需求，机构可开发适用于整个行业的尽职调查工具，用以为证券和基金提供尽职调查相关资讯。

包括语音识别、自然语言处理和机器学习在内的新兴技术正大力推动合规监管解决方案的发展。例如，针对识别顾问与客户之间的通话语音，邮件识别<sup>13</sup>，以及其他基于文本沟通渠道进行披露的文本。

## 数字沟通平台是未来几年业界的关注焦点，预计其功能将不断扩展

近半数受访的私人财富管理公会成员机构预计，在未来五年，超过30%的客户与顾问的互动将通过数字化渠道开展，而去年受访者预计这一比例为“10%-20%”。

客户表示，他们最看重的数字功能(参见图11)是“投资组合介绍展示和互动”和“通过第三方渠道进行交流(比如微信和WhatsApp)”<sup>14</sup>。为了提供相应支持，除自有移动应用程序之外，私人财富管理机构正在大力推动各沟通渠道的整合，特别是在虚拟消息通信方面。

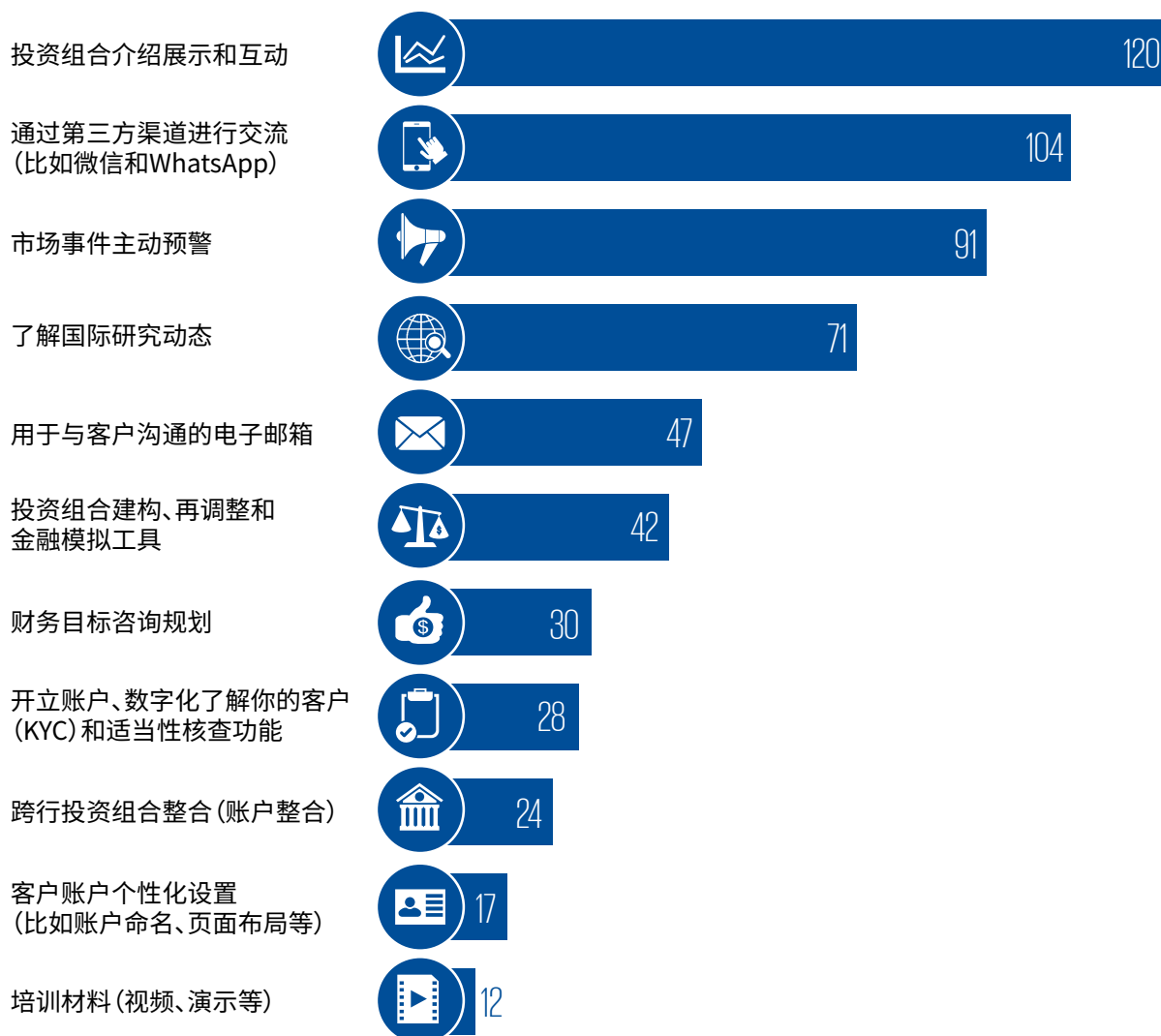
<sup>13</sup> “识别通过邮件进行披露的文本”指用来监控客户与顾问间往来电子邮件以确保符合相关披露要求的新兴技术。

<sup>14</sup> 2019年私人财富管理公会年度调查



客户对于通过第三方应用程序开展沟通的期望值越来越高。私人财富管理机构在服务过程中，需要妥善应对数据安全和隐私保护等方面的合规问题。

图11: 客户最重视的技术功能 (按反馈人数)



资料来源: 2019年私人财富管理公会年度调查

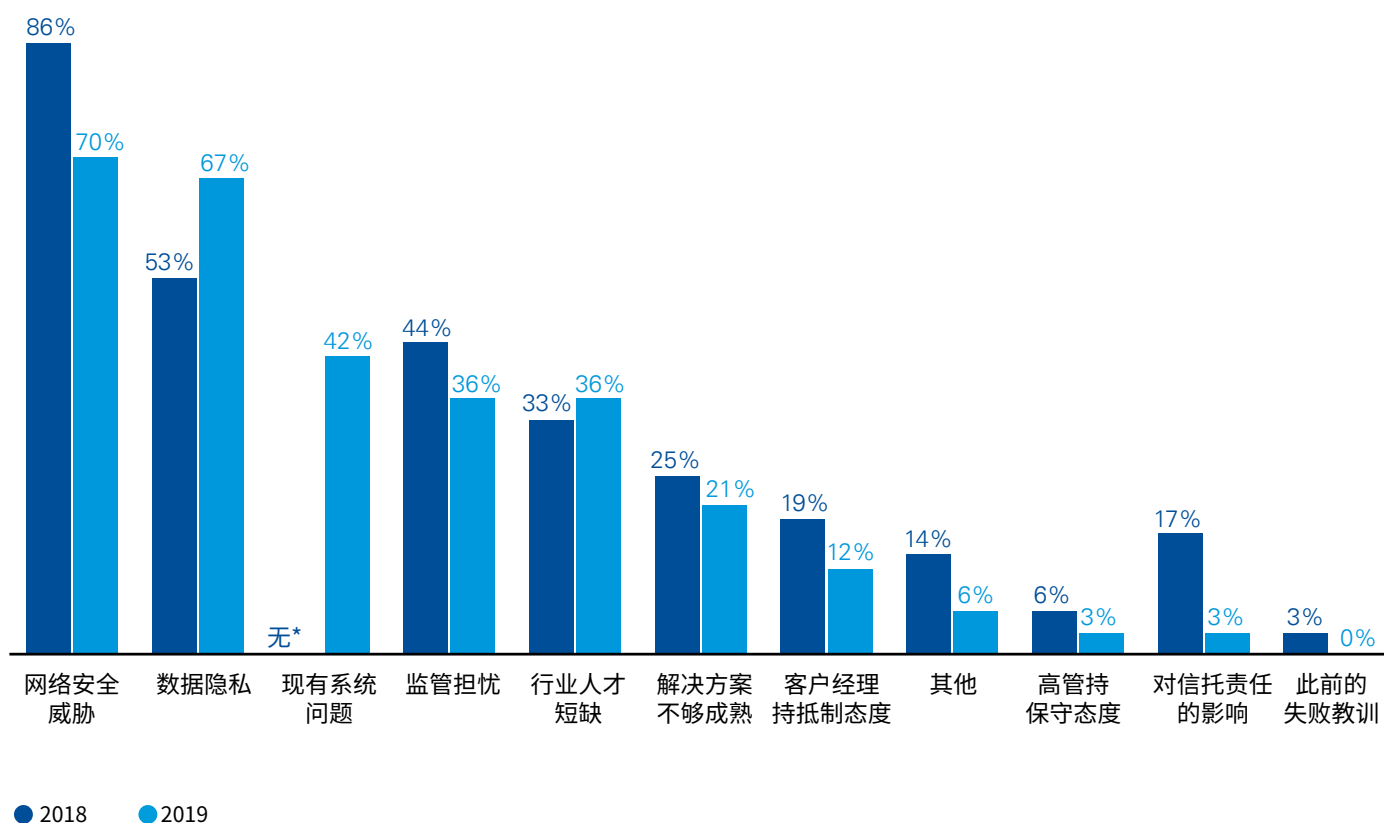


举例来说,不少受访的成员机构正在使用Apple Business Chat、微信和WhatsApp。部分机构希望将这些应用程序作为客户与客户经理之间的简易沟通平台,而也有的机构正在计划未来使用更加高级的功能,比如交易执行。

安全和隐私保护的考虑目前不允许使用移动应用程序,这意味着如果他们现在还没有开始投资此类数字功能,就将落后于时代发展的进程。受访成员机构也印证了相关看法,网络安全威胁和数据隐私依然是技术应用过程中最突出的两大挑战(参见图12)。

然而,30%的受访私人财富管理机构表示出于数据

图12: 技术应用的主要担忧和挑战



资料来源:2018年和2019年私人财富管理年度调查 \*2018年调查中未包含

## 客户洞察



私人财富管理客户对数字化体验的预期在整个咨询过程中呈现出显著差异。当被问及在每个咨询阶段其青睐的服务交付模式时，客户表示在以下三个领域数字渠道优于电话或面对面沟通：“投资研究”（64%）、“投资组合报告”（55%）和“反洗钱交易报告”（54%）（参见图13）。与此同时，在“客户引导”和“投资组合审核”时，客户更加青睐面对面沟通，此时人际互动对于建立信任、强化关系具有十分重要的意义。

图13: 咨询过程中客户青睐的服务交付模式

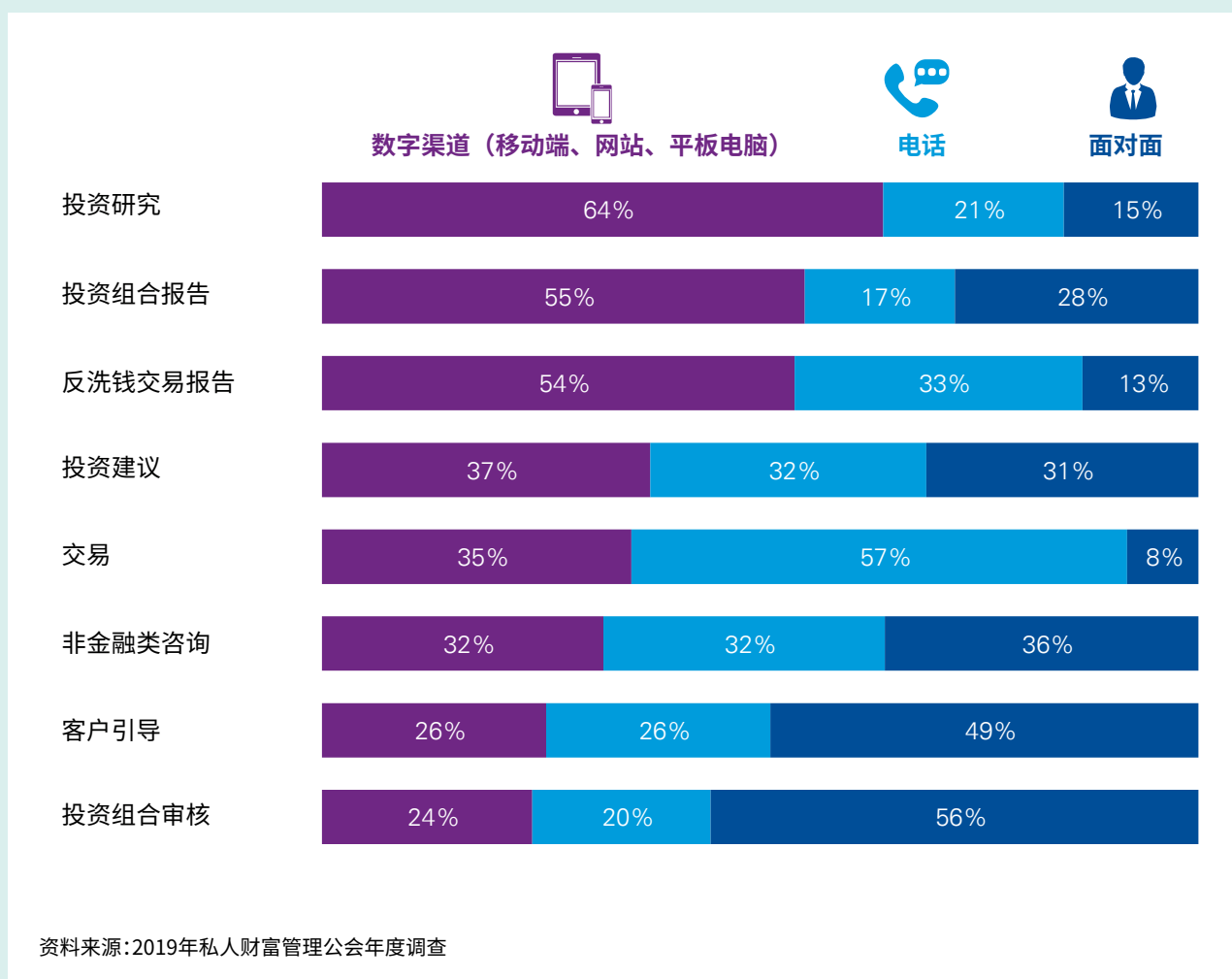
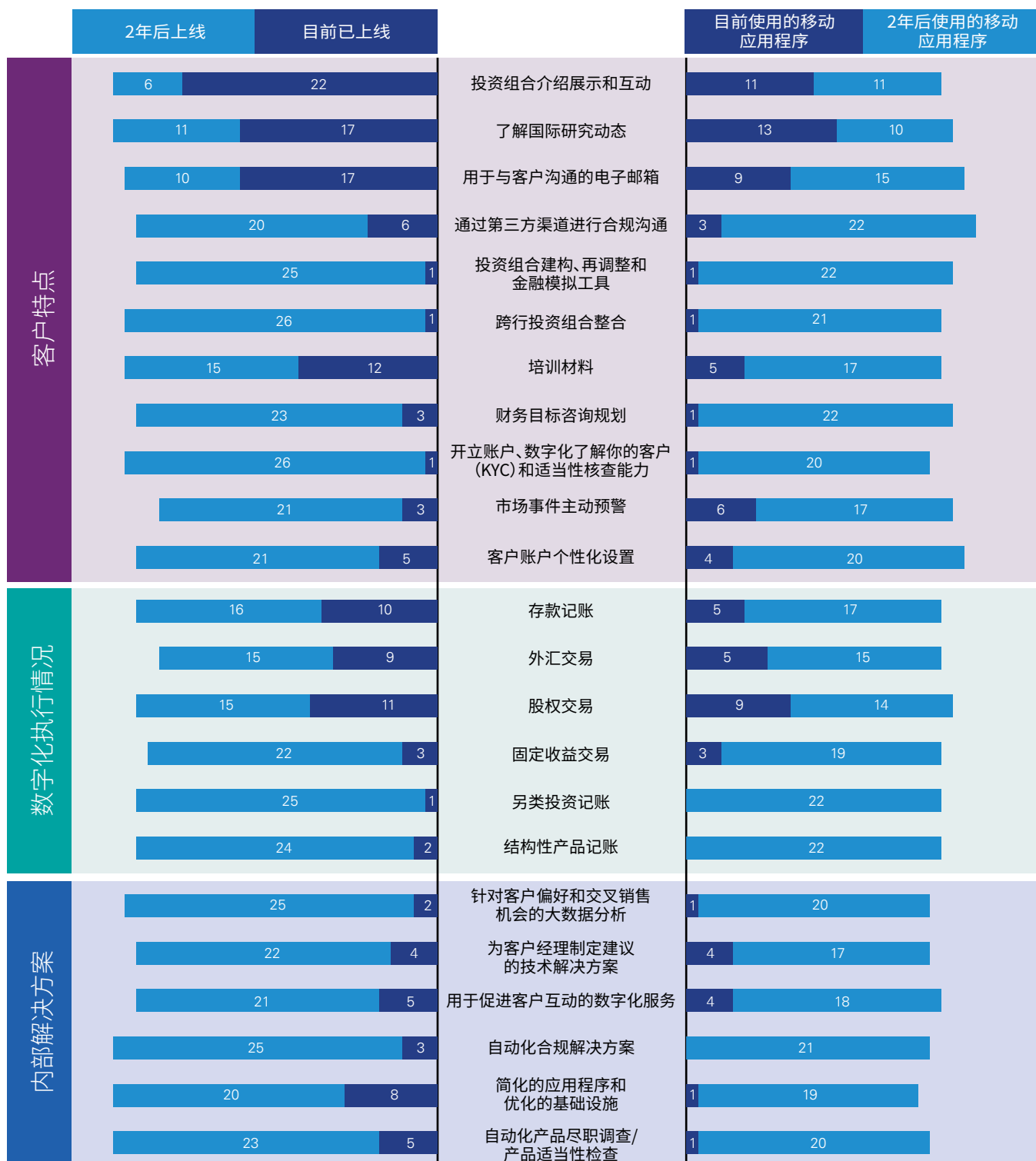


图14: 数字化解决方案 (受访者人数)



资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查





## 主要观点



亟需投资相关技术, 以提升客户体验并满足客户偏好 (参见图13)



考虑运用新的解决方案和监管科技来强化运营和风险管理



基于最新发展动态, 审核并更新网络安全和数据隐私框架

# 监管

监管要求的理解和客户引导时间有所改善，但是财富来源、适当性和披露等客户体验痛点仍亟待解决



## 监管环境被指是制约香港作为私人财富管理中心降低其吸引力的重要因素，但是受访者也认同监管机构正在努力寻找切实的解决方案

受访成员机构认为，严苛的监管环境是制约香港发挥其私人财富管理中心魅力的最主要因素，其影响超过了“接触中国内地资产渠道有限”和“私人银行人才短缺”。当前，私人财富管理机构面临的重大挑战之一是各种通告规则——部分通告涉及香港金管局和香港证监会的共同监管领域——这使规则解读变得更加复杂，而且也增加了更新流程和控制以确保合规的难度。<sup>15</sup> 最重要的是，受访的私人财富管理机构高管已经发现“基于原则”的监管指引与实际监管核查在具体方法上存在的诸多冲突：前者在规则解读和具体执行上容许更大的自由度，而后者则更加循规蹈矩。

香港金管局和香港证监会近期大力与私人财富管理行业进行沟通协作，以通过寻找切实的解决方案来解决突出的监管问题，受访者对此表示高度赞赏。监管机构和行业继续保持定期会面和对话有助于不断推动积极变革，帮助香港私人财富管理行业实现进一步增长。

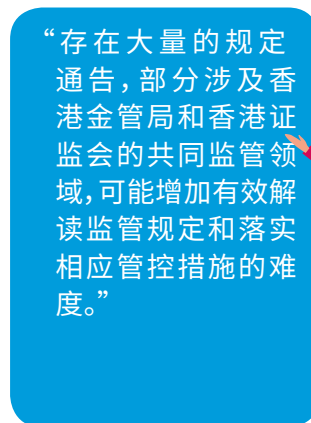
## 财富来源、投资适当性和披露要求是排名前三的监管痛点

受访客户认为，提供财富来源证据是最大的痛点，“按照交易披露要求进行交易”和“按照交易投资适当性要求进行交易”紧随其后。

### 受访者定性反馈节选



“基于原则的监管方法和监管部门在实际工作采取的方法存在一定差异：前者在规则解读上容许更大的自由度，而后者则更加循规蹈矩。”



“存在大量的规定通告，部分涉及香港金管局和香港证监会的共同监管领域，可能增加有效解读监管规定和落实相应管控措施的难度。”



“去年，监管机构以更加开放的态度探讨实施监管新规所遇到的挑战。目前这种沟通比较随机，我们希望定期召开正式会议。”

<sup>15</sup> 2019年私人财富管理公会焦点访谈



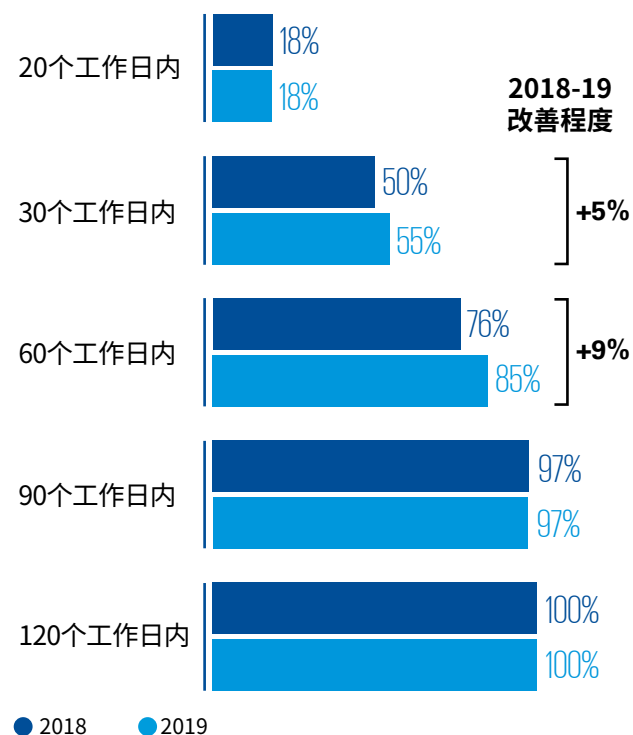
后两大痛点在一定程度上与复杂产品交易监管所催生的管理负担有关,目前监管机构不允许向一些成熟客户做出让步。相比其他重要的私人财富管理中心,这一点导致香港面临不利处境。受访成员机构强调,为了吸引更多家族办公室落户香港,合理适当的做法是在基于知识和经验的基础上确保适当性和披露要求;这也与上述观点相符合。

上述适当性和披露要求对客户的影响则反映在了机构通过电话完成不同类型产品交易所需的时间上——从6分钟的一般股权交易到耗时长达半小时的另类基金交易。其他亚洲财富管理中心甚至流传说香港交易耗时最久。高达88%的受访者赞同《2018年白皮书》的建议,即把简化适当性和披露要求作为重点改善领

域,因此解决上述痛点将有助于大力提升香港作为财富管理中心领导者的地位,从而吸引更多地区和国际投资者。

部分受访者也把其他“客户引导”要求视为主要痛点,但严重程度低于财富来源。自去年调查以来,客户引导时间略有缩短,因为私人财富管理机构没有制定新的规定,私人财富管理机构的应对措施也开始起效。能够在60天内完成客户引导流程的机构占比从76%增加到了85%(参见图15),而平均客户引导时间从去年的40天减少到今年的37天。对监管科技解决方案的进一步投资将有助于提升工作效率并减轻上述痛点。

图15:能够在指定期限内完成客户引导的私人财富管理机构的比例



资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查

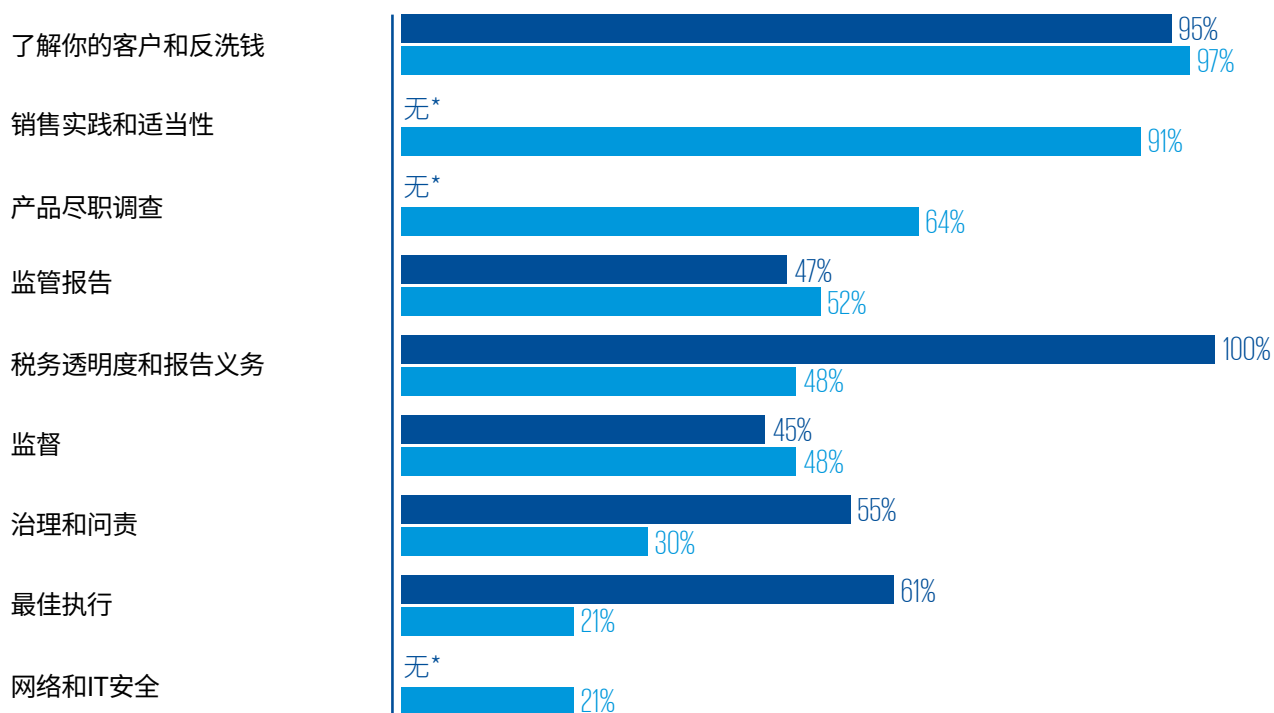
### 客户洞察



从投入时间和管理投入方面来看,大部分客户认为“提供财富来源证据”、“按照交易披露要求进行交易”和“按照交易投资适当性要求进行交易”是他们在香港开展私人财富管理的三大痛点。

- 一 财富来源证据
- 二 交易披露要求
- 三 投资适当性要求

图16: 将以下监管领域列入支出前五位的受访者比例



● 2018 ● 2019 \*2018年调查中未包含  
资料来源:2019年私人财富管理公会年度调查

### 主要观点



保持监管机构和行业的对话和合作, 以推动私人财富管理行业实现积极变革



简化客户引导、披露和适当性相关规定, 以缓解客户主要痛点并提升香港作为私人财富管理中心的竞争力



继续投资数字化解决方案, 在满足监管要求的同时, 持续提供良好一致的客户体验

# 人才

客户经理人才缺口不断扩大。技术投资有望提升工作效率,使客户经理能够集中精力开展附加值更高的工作



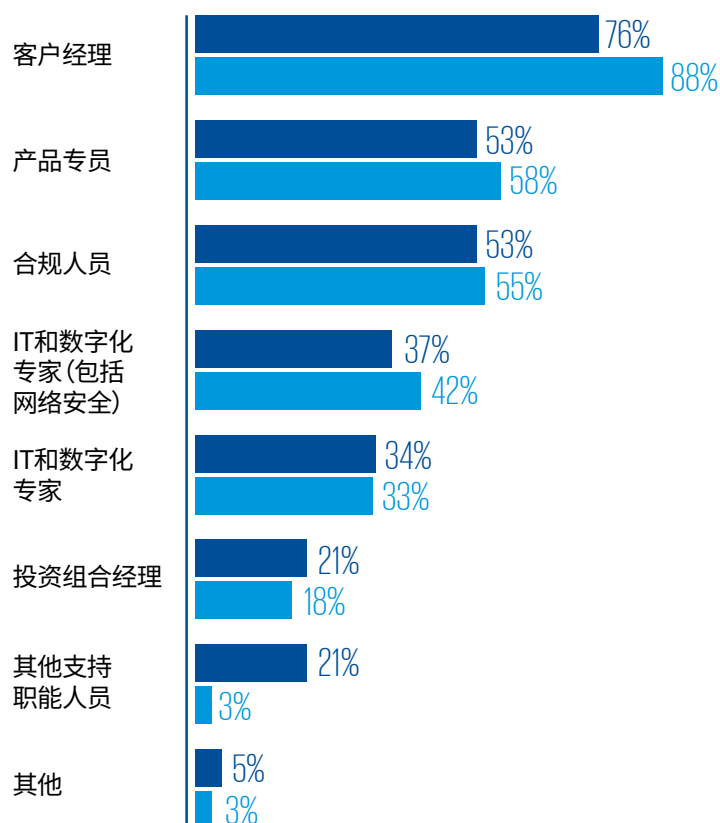




## 客户经理数量不断下降，而业内也更加认识到吸引并留住客户经理的重要性。私人财富管理机构的高管认为，真正的解决方式在于发动全行业的力量招募并留住人才。

自私人财富管理公会去年的调查至今，客户经理短缺逐渐成为重大人才缺口，已经超过了产品专员和合规人员（参见图17）。<sup>16</sup> 2018年，受访私人财富管理机构表示客户经理数量下跌了15%至约2200人，进一步凸显问题的严重性<sup>17</sup>。作为一名成功的客户经理，不仅需要具备多种专业知识和技能，而且还要拥有足够的人脉资源，由此导致同行招聘非常困难<sup>18</sup>。

图17：私人财富管理行业主要人才缺口



● 2018 ● 2019

资料来源：2019年私人财富管理公会年度调查

<sup>16</sup> 2018和2019年私人财富管理公会年度调查

<sup>17</sup> 受访者与上一年保持一致，在此基础之上，降幅为11%。基于2017年调整后数据进行计算

<sup>18</sup> 2019年私人财富管理公会焦点访谈

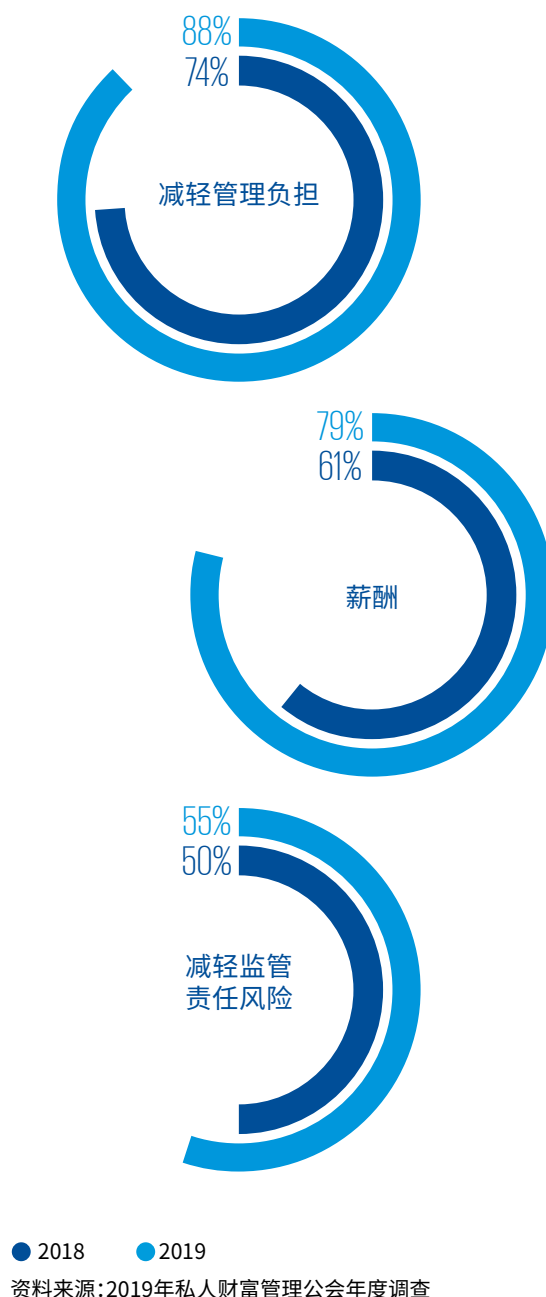
为了解决人才缺口、提升同行招聘成功率,受访私人财富管理机构认为最重要的三个措施包括:“行业整体采取行动推广客户经理职业发展,扩大潜在招聘渠道”、“行业协调进行人才筛选,摸索并分享最佳实践”,以及“政府出资进行转行再培训”。

这再次凸显出制定完善的人才计划的必要性。落实私人财富管理公会和毕马威《2018年白皮书》中的相关建议,比如推出私人财富管理研究生学位,将有助于香港继续成为私人财富管理的深造中心。香港金管局和私人财富管理公会在这一方面已经走在前列,于2017年联手推出了针对香港大学生的私人财富管理试点学徒计划。这一做法为在高等教育到私人财富管理职业生涯初期这段时间内有效培养相关人才树立了很好的榜样,有助于做好人才的开源节流。

### 技术赋能将减少管理负担,帮助“未来的客户经理”集中精力以“引导者”、“沟通者”和“协调者”的身份提供高质量综合建议。

越来越多的人认同,减轻管理负担(受访者认同比例从2018年的74%上升至今年的88%)并提供有吸引力的薪酬(受访者认同比例从2018年的61%上升至今年的79%)是吸引、留住客户经理的最重要因素(参见图18)。受访者表示技术能够通过流程自动化提高工作效率,比如通过数字化手段对客户引导信息进行捕捉和存储;从短期来看,这一方式有望显现最大成效。

图18:提升客户经理岗位吸引力的最重要因素



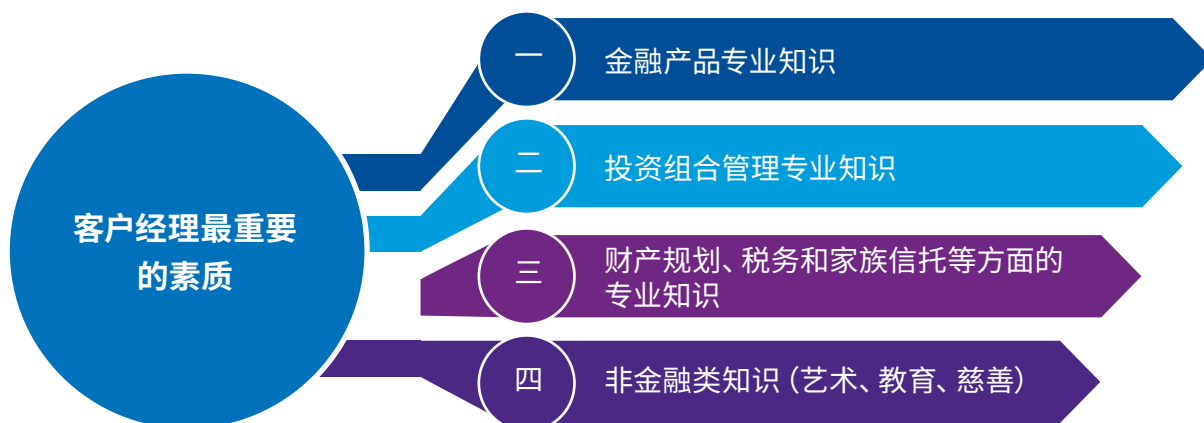
通过投资现代化企业级CRM平台来取代原有的CRM系统更加全面深入捕捉客户信息,可以帮助客户经理提供更优质的服务。此举能够带来双重益处——客户与客户经理的粘性更高,而客户经理对公司的忠诚度也更高。

技术赋能的“未来的客户经理”将无须在低价值的管理工作中耗费时间,而是能够集中精力开展附加值更高的工作,转变成成为跨银行、财富管理和保险服务领域的“引导者”、“沟通者”和“协调者”。

## 客户洞察



大多数私人财富管理客户认为,客户经理所应具备的最重要素质是“金融产品专业知识”。



## 主要观点



加强人才计划以招聘并留住人才



投资能够提升管理效率的技术,使客户经理能够集中精力开展附加值更高的工作



投资CRM平台,更好地为客户经理提供所需信息,进而提高客户和客户经理的忠诚度



# 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



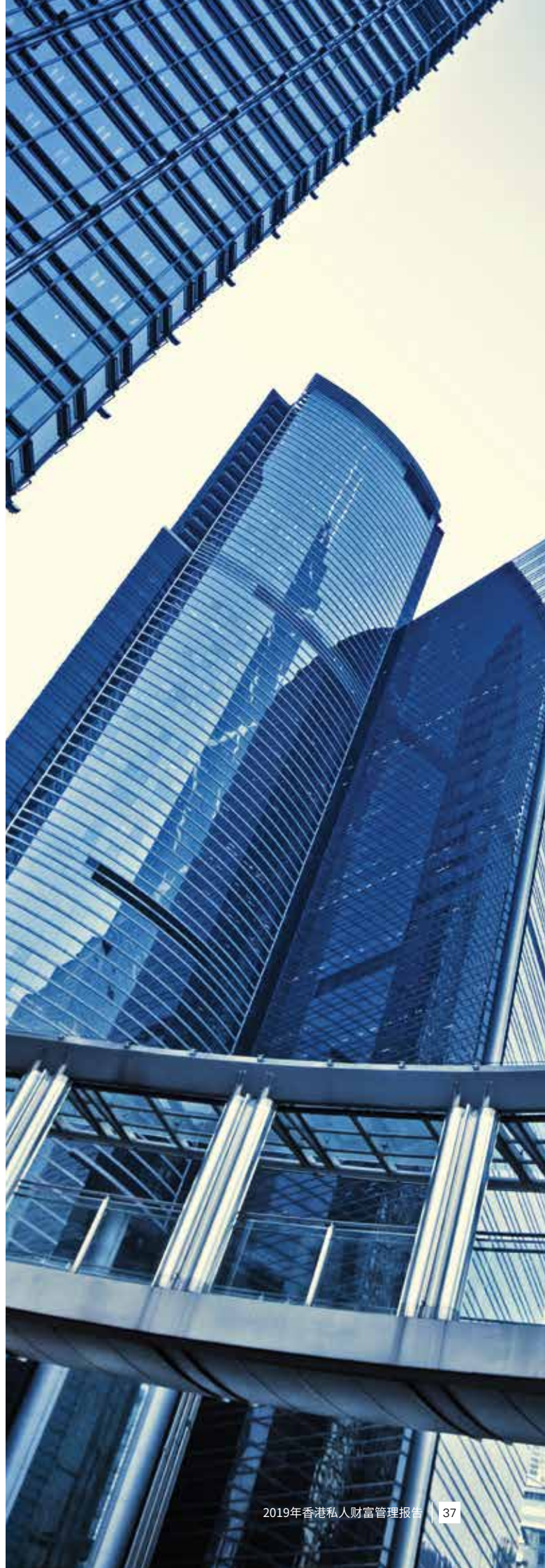
为私人财富管理行业提供与政府、监管机构、行业组织和非政府机构持续沟通的渠道

# 关于 毕马威

毕马威中国在二十一个城市设有二十三家办事机构，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、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、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。

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球153个国家和地区，拥有专业人员207,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。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

### 刘麦嘉轩 (Ayesha Lau)

香港区  
管理合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 7166  
ayasha.lau@kpmg.com

### 廖润邦 (Bonn Liu)

香港区  
金融审计服务主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 7241  
bonn.liu@kpmg.com

### Paul McSheaffrey

香港区  
银行业与金融服务主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2978 8236  
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

### Darren Bowdern

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

### 徐明慧 (Vivian Chui)

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

### Peter Outridge

香港区  
人才事务和变革管理主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2847 5159  
peter.outridge@kpmg.com

### Isabel Zisselsberger

香港区  
客户及运营主管合伙人  
毕马威中国  
+852 2826 8033  
isabel.zisselsberger@kpmg.com

### 周嗣良 (Marcos Chow)

香港区  
技术支持服务主管合伙人  
毕马威中国  
+852 3927 5628  
marcos.chow@kpmg.com

### 张浩川 (Howhow Zhang)

香港区  
环球策略服务总监  
毕马威中国  
+852 2140 2209  
howhow.zhang@kpmg.com

### 哈杰卫 (James Harte)

香港区  
环球策略服务总监  
毕马威中国  
+852 2140 2822  
james.harte@kpmg.com

### Neil Macdonald

卓越中心财富及资产管理  
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) 与 Chris Cattermole, 以及编辑 Kanishk Verghese。  
设计: 曾芷華 (April Tsang)





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



如需获取毕马威中国各办事处信息, 请扫描二维码或访问我们的网站  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考使用, 并非针对任何个人或实体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据, 但我们不保证这些数据在阁下收到本刊物之时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2019 毕马威会计师事务所 – 香港合伙事务所, 是与瑞士实体 – 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有, 不得转载。在香港印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威国际的商标或注册商标。

©私人财富管理公会

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

二零一九年十月印刷