

數字中的行業整合：KPMG 年度研究

Dr Alexander Ressos, TEP

Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),

Solicitor (England & Wales)

前幾節所述的趨勢，可以從 KPMG 每年針對瑞士私人銀行所作研究的數據中解讀出來。2025 財年兼具兩種相反的走勢：管理資產創歷史新高，而盈利能力下降。所研究的六十八家機構管理著 3.5 萬億瑞士法郎的資產，創下紀錄；淨新增資金為 960 億瑞士法郎，增幅超過三分之一，其中 350 億瑞士法郎來自收購與合併。營業收入達到 216 億瑞士法郎，僅增長 1.5%，而成本收入比中位數則從 75.6% 惡化至 78.2%。¹

按規模劃分的下降分佈與直覺相反。受衝擊最大的是中型機構，其利潤下降約 46%，而大型銀行下降 6%，小型銀行下降 5%。原因在於其處於一種尷尬的中間位置：這些銀行在境外設有機構，並維持著為複雜的跨境業務而設計的控制組織，卻沒有足以消化這些成本的資產規模。小型銀行專注於單一市場和單一客戶群，承擔的費用與其規模相稱；而大型銀行則將其費用分攤到數千億的資產上。²

集中化趨勢正穩步推進。瑞士私人銀行的數量從 2010 年的 156 家減少到 2025 年年中的 83 家，隨後在 2025 年內從 85 家減少到 80 家，至 2026 年 5 月底為 79 家。追蹤該行業二十年的專家估計，到 2030 年底還將有十五至二十家機構被吸收或轉型而消失。對於旗下銀行涵蓋各種規模的日內瓦金融中心而言，這一預測意味著，中間

規模的機構所面臨的問題不是是否必須作出選擇，而是何時作出選擇。

最後一個數字揭示了關於技術的辯論。2025 年，僅有 18% 的瑞士私人銀行在人工智能方面投資超過 50 萬瑞士法郎，預計這一比例在 2026 年將達到 30%；而 76% 的受訪機構預計這些投資在十二個月內帶來的節約不超過 2%。因此，關於數碼化轉型的論調與實際投入金額之間的差距是可以衡量的，這也證實了人們對這些工具所期待的生產率提升將在多個財年中逐步實現。

1 註釋

1. KPMG 瑞士，新聞稿 “Banques privées suisses : des actifs sous gestion record, mais baisse de la rentabilité”（瑞士私人銀行：管理資產創紀錄，但盈利能力下降），2026 年 6 月（kpmg.com/ch），以及同日的 Allnews：研究對象為 68 傢私人銀行，2025 年管理資產 3.5 萬億瑞士法郎，淨新增資金 960 億瑞士法郎（增長三分之一），其中 810 億瑞士法郎來自市場表現，350 億瑞士法郎來自外延式增長；營業收入 216 億瑞士法郎（增加 3.21 億瑞士法郎，即增長 1.5%）；成本收入比中位數從 75.6% 升至 78.2%；大型銀行利潤下降 6%，中型機構下降 46%，小型機構下降 5%；2025 年有 18% 的銀行在人工智能方面投資超過 50 萬瑞士法郎，預計這一比例在 2026 年將達到 30%，76% 的受訪機構預計十二個月內的節約不超過 2%。

2. Christian Hintermann (KPMG) , “Entre 15 et 20 banques privées suisses disparaîtront d’ici à fin 2030” (到 2030 年底將有 15 至 20 家瑞士私人銀行消失) , Allnews : 2025 年年中有 83 傢俾人銀行 , 而 2010 年為 156 家 , 分為八家大型機構、二十五家中型機構和五十家小型機構 ; 中型銀行 “往往在多個外國設有機構” , 但仍 “遠不及八大銀行” , 八家最大的銀行各自管理著超過 1000 億瑞士法郎的資產 ; 經過多年低迷後 , 併購活動重新活躍 , 包括 J. Safra Sarasin 於 2024 年收購 Saxo Bank 。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見 , 不能取代針對個別情況的專業意見 , 亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本 : hk.helveticaregister.com/geneva-consolidation-in-figures-the-annual-kpmg-study