

數據看瑞士私人銀行的整合

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

自 2010 年以來，瑞士私人銀行的數量大約減少了一半，而其管理的資產卻創下歷史新高。本文梳理這一整合進程背後的數據，說明各項統計分別衡量的是什麼，並闡明為何中型銀行承受的壓力最大。

1 統計範圍不同的兩組數據

常被引用的兩組數據很容易混淆。第一組涉及在日內瓦設有機構的全部銀行。據 *Allnews* 2024 年 10 月 21 日援引 *Fondation Genève Place Financière* 的數據，其數量從 2014 年的 121 家降至 2024 年的 80 家。同期，日內瓦銀行業就業人數從 19,415 人減少至 17,639 人。由於機構數量的降幅遠大於就業人數的降幅，這些數據表明業務正向規模較大的銀行集中。

第二組數據涵蓋全瑞士的私人銀行，來自 KPMG 的年度研究。2025 年 6 月 26 日發佈的 *Clarity on Swiss Private Banks 2025* 新聞稿統計，2024 年共有 83 傢俬人銀行，預計到 2025 年底將少於 80 家，並估計自 2010 年以來已有約 76 家機構消失。KPMG 的 Christian Hintermann 在接受 *Allnews* 採訪時表示，2010 年共有 156 傢俬人銀行，2025 年年中為 83 家。他將其分為八家大型機構（每家管理資產超過 1,000 億瑞士法郎）、25 家中型銀行和 50 家小型銀行。

日內瓦的數據統計的是在該州設有機構的銀行，不論其業務模式如何；KPMG 的數據統計的則是全瑞士的私人銀行。兩組數據的變化方向一致，但不能相加，也不能逐項比較。

2 資產創新高，盈利能力走弱

KPMG 於 2026 年 6 月發佈的新聞稿（*Allnews* 亦有報道）涵蓋了 68 傢私人銀行的 2025 財年數據。這些銀行管理的資產達 3.5 萬億瑞士法郎，創下歷史紀錄，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 216 億瑞士法郎，增加 3.21 億瑞士法郎，即 1.5%，而成本收入比中位數則從 75.6% 惡化至 78.2%。

上一版研究給出的起點略有不同。根據 KPMG 2025 年 6 月 26 日的新聞稿，2024 年成本收入比中位數為 75.5%，高於 2023 年的 74.3%，且三分之二的機構該比率有所上升。股本回報率中位數從 7.4% 降至 6.3%。該版研究中，22 家銀行的股本回報率超過 10%，9 家出現虧損，累計淨利潤超過 40 億瑞士法郎。可見兩版研究對同一年度分別報告了 75.5% 和 75.6%，因此進行任何比較時，最好從同一版研究中選取首尾兩端的數據。

3 為何中型銀行受衝擊最大

按規模劃分的 2025 年利潤下滑情況與直覺相反。根據 KPMG 2026 年 6 月的新聞稿，中型機構的利潤下降約 46%，而大型銀行下降 6%，小型銀行下降 5%。Hintermann 的解釋圍繞一種尷尬的中間地位展開：中型銀行往往在多個國家設有機構，其控制職能是按複雜的跨境業務配置的，但其資產規模卻與八家最大的銀行相距甚遠。

本書第 E6 章闡述了其中的經濟邏輯。合規、技術和公司治理方面的固定成本決定了一個最低規模，低於這一規模，銀行便無法獲

得足夠的回報。按照該章的分析，低於這一規模的機構有三種選擇：擴大規模、與他人合併，或者放棄銀行牌照，轉型為將客戶資產存放於託管銀行的獨立資產管理人。專注於單一市場的小型銀行承擔的成本與其規模相稱，而大型集團則可將成本分攤到數千億的資產上。Hintermann 還觀察到，在沉寂多年之後，併購活動重新活躍起來。他預計，到 2030 年底還將有 15 至 20 傢私人銀行被吸收或轉型而消失。

2026 年 6 月新聞稿中的最後一項數據涉及技術。2025 年，只有 18% 的瑞士私人銀行在人工智能領域的投資超過 50 萬瑞士法郎，預計這一比例將在 2026 年達到 30%。在受訪機構中，76% 預計十二個月內節省的成本不超過 2%。

4 私人銀行家身份的演變

按照第 D3 章所述的瑞士傳統，私人銀行家是指以無限合夥或有限合夥形式組織的銀行，其中至少有一名合夥人對銀行債務承擔個人無限責任。瑞士私人銀行家協會要求其成員具備這一身份。據法語維基百科關於 Banque Lombard Odier 的條目，正因如此，放棄這一身份的銀行不得不退出該協會。

Tribune de Genève 於 2013 年 2 月 6 日報道，創立於 1796 年的 Lombard Odier & Cie 和創立於 1805 年的 Pictet & Cie 將自 2014 年 1 月 1 日起改製為股份有限公司，各自由一家以股份有限合夥形式組織的非經營性控股公司持有。該維基百科條目補充稱，Mirabaud 也採用了相同的架構，且這一變化意味著須公佈半年度和年度賬目。條目將這一舉措置於 Wegelin & Co 關閉的時代背景之下；據美國司法部稱，該行於 2013 年 1 月 3 日在紐約認罪。

如今公佈的賬目使人們得以衡量最大幾家銀行的規模。*Le Temps* 於 2023 年 12 月 5 日報道，Pictet 2022 年的淨利潤為 7.68 億瑞士法郎，2021 年為 10.08 億瑞士法郎，截至 2023 年 6 月 30 日的資產為 6,380

數據看瑞士私人銀行的整合

億瑞士法郎。據同一維基百科條目，Lombard Odier 集團 2025 年的管理資產約為 3,490 億瑞士法郎。近期一份網絡資料稱，瑞士嚴格意義上的私人銀行家已所剩無幾。

5 要點總結

首先核實統計範圍。日內瓦 121 家和 80 家銀行的數據涵蓋該州的全部銀行，而 KPMG 156 家和 83 家的數據僅涵蓋瑞士私人銀行。

資產增長並未恢復利潤率。據 KPMG 統計，2025 年資產創下 3.5 萬億瑞士法郎的紀錄，但成本收入比中位數為 78.2%。

中間層最為脆弱。2025 年中型私人銀行的利潤下降約 46%。KPMG 的 Hintermann 預計，到 2030 年底還將有 15 至 20 家退出。

6 資料來源

- *Allnews*，2024 年 10 月 21 日，援引 Fondation Genève Place Financière 主任及主席的表述
- KPMG, *Clarity on Swiss Private Banks 2025*，2025 年 6 月 26 日新聞稿，[kpmg.com](https://www.kpmg.com)
- KPMG Switzerland, "Banques privées suisses : des actifs sous gestion record, mais baisse de la rentabilité"，2026 年 6 月新聞稿，[kpmg.com/ch](https://www.kpmg.com/ch)，以及同日 *Allnews*
- Christian Hintermann (KPMG), "Entre 15 et 20 banques privées suisses disparaîtront d'ici à fin 2030"，*Allnews*，本書註釋未註明發表日期（數據截至 2025 年年中）
- *Tribune de Genève*, "Deux banquiers privés genevois font leur mue"，2013 年 2 月 6 日
- Wikipédia (fr), "Banque Lombard Odier"，2026 年 9 月查閱

- United States Department of Justice, Southern District of New York, "Swiss Bank Pleads Guilty in Manhattan Federal Court to Conspiracy to Evade Taxes" , 2013 年 1 月 3 日
- *Le Temps*, "Pictet paie 123 millions de dollars pour régler son contentieux avec les États-Unis" , 2023 年 12 月 5 日
- "Banques privées à Genève : la liste complète 2026" , placersonargentensuisse.com , 2026 年 9 月查閱

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/swiss-private-banks-consolidation