

對蘇黎世客戶群與商業模式的影響

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

2008 年至 2018 年的轉型改變了瑞士私人銀行業的經濟基礎，卻並未將其摧毀。截至 2024 年底，瑞士境內各銀行管理的資產超過 92000 億瑞士法郎，瑞士銀行家協會稱瑞士是全球領先的跨境財富管理中心。¹該協會發布的《銀行業晴雨表》顯示，私人客戶的跨境資產為 24270 億瑞士法郎，約合 2.7 萬億美元。住所在境外的客戶所持資產的佔比從 2014 年的 51.1% 降至 2024 年的 45.5%，但在這十年間，其絕對規模增長了 8000 億瑞士法郎以上。²這些數字證實，對外國客戶保密時代的終結並未終結對瑞士財富管理的需求。客戶依然看重穩定、法律確定性、堅挺的貨幣和專業能力，而這些如今提供給的是已申報的資金。

儘管如此，客戶群的構成發生了變化。來自歐洲鄰國的客戶曾是傳統離岸業務的核心，他們將資產合規化，並在許多情況下將其匯回本國，或轉至本國銀行以及瑞士銀行設在其本國的在岸子公司。他們留下的空缺在相當程度上由來自新興市場、中東、拉丁美洲和亞洲的客戶填補，這些客戶在瑞士持有資產的動機更多在於政治風險和分散配置，而非稅務。與此同時，規模最大的幾家銀行在亞洲擴展了財富管理業務；2025 年 Credit Suisse 的認罪協議表明，這一發展本身也並非沒有遺留風險。

對蘇黎世客戶群與商業模式的影響

行業結構趨於整合。根據 Avenir Suisse 基於瑞士國家銀行數據所作的分析，瑞士銀行的數量從 1987 年的 326 家減少到 2022 年的 149 家。³截至 2024 年底，包括外資控股機構在內，各類銀行在瑞士開展業務的共有 230 家，比一年前少 6 家。⁴數量下降有多方面原因，其中包括利潤率承受的壓力、監管和技術成本的上升，以及較小機構的傳承難題。對外國客戶銀行保密的終結又在此之上疊加了直接和間接兩方面的影響。直接影響在於未申報資產及其所產生費用的消失。間接影響在於美國項目、內部調查、稅務合規審查以及《海外帳戶稅收合規法案》（FATCA）和自動資訊交換所要求的申報系統所帶來的成本。對於蘇黎世一家管理資產僅數十億瑞士法郎的小型私人銀行而言，這些成本可能使其難以繼續保持獨立。

商業模式也隨之改變。保密帶來的優勢被對諮詢服務的需求所取代。跨境財富規劃需要了解客戶所在國的稅法和繼承法，它已成為蘇黎世領先機構以及與之合作的獨立顧問的核心能力。各銀行確定目標市場，並將業務限定在其能夠掌握監管和稅務規則的國家。許多銀行制定了針對具體國家的服務模式，規定可向某一國家的居民提供哪些產品，以及客戶顧問可以如何與他們溝通。客戶准入程序變得更長、更徹底，稅務合規成為評估每一項新業務關係的組成部分。這些做法如今已司空見慣，以至於人們很容易忘記它們出現得有多晚。

這座城市的聲譽也隨著業務一同改變。數十年來，F 部分所討論的“蘇黎世地精”形象，一方面包含著對金融能力的欽佩，另一方面也包含著對保密的猜疑。2009 年之後，蘇黎世不得不將自己展示為一個以質素與合規參與競爭的中心。這一形象尚未完全重塑，因為每一次新的數據洩露或遺留案件都會喚起舊有的聯想。與日內瓦的比較頗具啟發性。在日內瓦，Hervé Falciani 竊取的 HSBC 數據以及後來的“SwissLeaks”披露衝擊了該市的私人銀行界，而在蘇黎世，承受美國案件壓力的是幾家大銀行。2015 年 11 月 27 日，位

於貝林佐納的聯邦刑事法院就涉及 HSBC 日內瓦私人銀行約 106000 名客戶數據一事，以加重經濟間諜罪缺席判處 Falciani 五年有期徒刑。⁵由此，兩座城市從不同的起點走向了相似的結局。

1 註釋

1. 瑞士銀行家協會， “Banking Barometer 2025: Switzerland confirms its position as the world’s leading location for cross-border asset management” ， <https://www.swissbanking.ch/en/media-politics/news/banking-barometer-2025-switzerland-confirms-its-position-as-the-worlds-leading-location-for-cross-border-asset-management> 。
2. 瑞士銀行家協會， Banking Barometer 2025: Economic trends in the Swiss banking industry ， https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/6/6/7/a/667ae8199cc6fed8ad857c5579e4d2e52a454b50/Banking-barometer_2025_EN.pdf 。
3. Avenir Suisse ， “The figure: 177 banks” ， <https://www.avenir-suisse.ch/en/number/the-figure-177-banks/> 。
4. 瑞士銀行家協會， Banking Barometer 2025 （見上注） 。
5. “Falciani lands five-year jail sentence” ， [swissinfo.ch](https://www.swissinfo.ch/eng/business/bank-whistleblower_falciani-lands-five-years-jail-sentence/41805356) ， 2015 年 11 月 27 日 ， https://www.swissinfo.ch/eng/business/bank-whistleblower_falciani-lands-five-years-jail-sentence/41805356 。

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/zurich-consequences-for-zurichs-client-base-and-business-models