

## 成本、整合與技術

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

私人銀行業的經濟格局與其法律一樣發生了深刻變化。監管提高了每家機構在合規、文件記錄和報告方面的固定成本。諮詢類和全權委託類授權的利潤率受到低成本產品、費用透明化以及銀行間競爭的擠壓。2022 年後利率回升，暫時改善了私人銀行的收入，因為其收入中相當大的一部分來自客戶存款和貸款。隨後瑞士利率下降，扭轉了這一效應，瑞士國家銀行（SNB）在 2026 年將政策利率維持在零。<sup>1</sup>瑞士銀行家協會（SBA）報告稱，2025 年佣金和服務業務增長了 6.5%，而淨利息收入則因利差承壓下降了 0.8%。<sup>2</sup>

這些壓力加速了銀行之間以及獨立資產管理人之間的整合。三十年來，瑞士的銀行數量持續減少，這一趨勢對私人銀行的影響尤為明顯。資產規模僅有數十億瑞士法郎的較小機構，越來越難以將監管、技術和跨境合規的成本分攤到足夠規模的資產上。許多機構已被較大的集團收購、合併，或轉型為獨立資產管理人或家族辦公室。日內瓦私人銀行家 Pictet 和 Lombard Odier 於 2014 年從合夥制轉為公司制結構，以及多家蘇黎世私人銀行被併入較大集團，都體現了同樣的邏輯。<sup>3</sup>Julius Bär 自身也宣佈，到 2025 年底按年化運行基礎節省成本 1.3 億瑞士法郎，並在 2026 年至 2028 年期間再節省 1.3 億瑞士法郎。<sup>4</sup>

## 成本、整合與技術

技術既是一項成本，也是一種解決之道。瑞士銀行家協會將數碼化客戶體驗和人工智能能力列為未來幾年的關鍵競爭因素。<sup>5</sup>對私人銀行而言，數碼化主要有三個方面。第一是客戶界面：富裕客戶期望能夠像使用其他服務一樣以數字方式訪問其投資組合，同時仍然重視個人化的諮詢。第二是合規自動化，尤其是客戶准入、交易監控和適當性審查，在這些領域，技術可以大幅降低成本而不降低控制質素。第三是納入新的資產類別，尤其是加密資產和代幣化證券；根據 2021 年瑞士分佈式賬本技術立法所建立的框架，多家蘇黎世銀行現已為客戶託管此類資產。<sup>6</sup>對獨立資產管理人而言，技術的意義有所不同。投資組合管理系統、自動化報告以及託管銀行的平台，使小型公司能夠以可接受的成本滿足監管要求。在一個實行牌照制度的市場中，這些技術已成為生存的先決條件。

整合中的人員層面較少被討論。瑞士銀行家協會報告稱，截至 2025 年底，瑞士的銀行僱用了 92002 名全職等效員工，比一年前減少 2345 名，並將減少主要歸因於大型銀行。<sup>7</sup>Credit Suisse 併入 UBS 之後，大量經驗豐富的客戶經理流入市場。其中一些人加入了其他私人銀行，另一些人則創立或加入了獨立資產管理公司。《金融機構法》（FinIA）下的牌照制度確保新公司達到最低標準。與此同時，在公司數量下降之際，經驗豐富人員的供給維持了獨立資產管理行業的發展。

### 1 註釋

1. Swiss Bankers Association, Banking Barometer 2026, Executive Summary（見上注）。
2. 瑞士銀行家協會關於 Banking Barometer 2026 的新聞稿（見上注）。
3. Wikipedia, “Pictet Group”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Pictet\\_Group](https://en.wikipedia.org/wiki/Pictet_Group)，關於 2014 年法律結

構 的 變 更 ； Wikipedia, “Lombard Odier”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Lombard\\_Odier](https://en.wikipedia.org/wiki/Lombard_Odier)，關於 2014 年 1 月 1 日的變更，自該日起該公司不再是合夥企業。日內瓦卷對這些轉型有詳細論述。

4. Julius Baer Group，2025 年全年業績報告演示文稿（見上注）。
5. 瑞士銀行家協會關於 Banking Barometer 2026 的新聞稿（見上注）。
6. 聯邦委員會，“Federal Council brings DLT Act fully into force and issues ordinance”，新聞稿，2021 年 6 月 18 日，<https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-84035.html>，關於《聯邦法律適應分佈式賬本技術發展法》（DLT 法）分兩階段於 2021 年 2 月 1 日和 8 月 1 日生效。
7. Swiss Bankers Association, Banking Barometer 2026, Executive Summary（見上注）；瑞士銀行家協會關於 Banking Barometer 2026 的新聞稿（見上注）。

---

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-costs-consolidation-and-technology](https://hk.helveticaregister.com/zurich-costs-consolidation-and-technology)