

私人銀行的財富管理分析

私人銀行的定義是什麼？最低財富要求是多少？有什麼服務？又有什麼意想不到的產品？

談到財富管理，當然不能不對私人銀行（private bank）有所認識，也許是由於部分讀者嚮往成為私人銀行的客戶；也許是由於「私人銀行」這名詞充滿了神秘感。本文將為讀者揭穿神秘，提供分析：私人銀行的定義是什麼？最低財富要求是多少？有什麼服務？有什麼意想不到的產品？

私人銀行是財富管理服務的提供者（彭博圖片）



私人銀行的解釋

私人銀行所指的「私人」，並不代表由私人機構擁有，即其運作仍須受銀行條例及司法監管。「私人」也不代表絕對的保密及低調，當國際刑警懷疑資金涉及恐怖分子活動或「洗黑錢」時，則什麼也不可以保密。

「私人」是有別於一般零售銀行（Retail Banking）或商業銀行（Corporate Banking），而對擁有「高淨資產」（high net worth）的客戶提供較優質、度身訂造的財富管理服務。

Private banking是指服務的活動運作，而private bank是指提供此等財富管理服務的銀行，private banker則是指在此等私人銀行服務的專業人士。私人銀行的運作，早在中國存在；聞說那些在美國擁有昂貴資產物業的中國人，並非是利用地下錢莊將資產運到美國，而是借助私人銀行。那麼，難怪中國銀行業監管委員於2005年5月25日，在諮詢意見稿中的第九條首次提出私人銀行這名稱，更於第十條作出私人銀行以下的解釋：「私人銀行服務，是指商業銀行與特定客戶在充分溝通協商的基礎上，簽訂有關投資和資產管理合同……代理客戶進行有關投資和資產管理的操作。」換句話說，中國的私人銀行，本身一定已是商業銀行的一分子，但反觀歐洲，特別是瑞士，私人銀行是可以獨立存在的。

五花八門的私人銀行

由於私人銀行五花八門，各有千秋，故此每年Euromoney雜誌以管理私人財富的總額、賺利結賬、客戶服務經理的人數與客戶數目的

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國曼城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

比率，以及服務範圍與項目等各方面，對私人銀行作出評級。

這些私人銀行對「富裕純淨高資產」的財富管理定義不盡相同，更設有地區與幣值的分別。例如，讀者若擁有一百萬美元，大有機會享受美林集團私人銀行的財富管理服務，也可選擇渣打的私人銀行服務，但這數額的資金，卻不適用於摩根大通私人銀行或高盛，因為其最低的資金要求是五百萬美元。此外，同一集團的私人銀行，對不同地區的客戶也有不同的要求。正如滙豐所說的「地方智慧」，即英國本土客戶，需二百萬英鎊，而亞洲客戶則需三百萬美元。

另一方面，擁有富裕純淨高資產者，對私人銀行所提供的財富管理又有什麼要求及看法？私人銀行又能否滿足他／她們的要求呢？

富裕純淨高資產者對財富管理的看法

歐美甚為流行以下的說法：「客戶賺，私人銀行賺；客戶蝕，私人銀行也賺。」難怪中國銀行業監委會在解釋私人銀行時，也包括了「客戶全權委託商業銀行按照合同約定的投資計劃、投資範圍和投資方式……」的提示。

「客戶無論賺蝕，私人銀行也賺」這個術語，在香港及中國仍不普遍。不過，隨着本港去年有多達二十七萬六千名富裕純淨高資產者，其中51%為女性，而平均每人擁有的流動資金約四百七十萬港元，因此有部分自然成為私人銀行的財富管理對象。難怪這次調查是由花旗銀行委託城市大學去執行。

富裕純淨高資產者對私人銀行於財富管理的選擇又如何？據IBM Business Consulting Services每年的財富與私人銀行調查報告指出：

一、客戶選擇私人銀行的標準

我們常以為財富管理標準首要條件一定是投資回報的表現，但研究報告顯示則不是；或許這就是「極富裕純淨高資產者」與「普通富裕的純淨高資產者」的分別。至於產品與服務的收費高低，更比不上保密的重要。

二、客戶評估提供財富管理者專業知識

香港富裕純淨高資產者，有年輕化的趨勢，對專業知識的要求亦較為嚴謹，比上一代的「人情搭夠」不同。況且，現在往往有兩間財

富管理機構同時提供專業建議給他／她選擇。專業知識不足的標準，包括以下幾點：

- 知識上服務的不滿
- 投資建議、知識不足
- 對同類產品收費沒有研究
- 提供市場產品、優惠的知識缺乏
- 市場走勢及投資報告欠優
- 市場合併知識缺乏
- 對新法例影響投資的知識不足

以上除了是富裕的純淨高資產者的要求，也是他們離開財富管理供應者的理由。往往我們的想法，以為私人銀行的專業知識及報告模式大同小異，其實一切均須視乎那位客戶經理。以筆者經驗，香港同一間私人銀行，不同的經理，有不同的財富管理建議。那麼，誰的建議才較優勝呢？

私人銀行對客戶財富管理的看法

私人銀行對客戶財富管理的看法，直接影響其提供的服務、產品及與客戶的關係，大致有以下不同的重點：

- 以深入洞察了解客戶的狀況作為重心——筆者認為私人銀行在財富管理成功與否，在乎是否能了解富裕的純淨高資產者的不同類別。財富是否家族財富，還是企業創富，或是以炒賣為主。除了了解其財富來源，更要了解客戶對管理上的要求。最好的例子，可說是上海滙豐銀行的私人銀行。正如HSBC Group Private Banking的C. R. Bannister所說：「我們的重心是……努力不懈了解及洞察客戶不停的轉變狀況，提供創意的產品與服務。」

- 以提供高增值產品，符合及減低新法制對投資負面影響作為重心——財富管理的成功，在乎私人銀行能否接受，現在政府法制不停更改，任何財富產品的生命環（life cycle）日趨短暫。最好的例子，可說是瑞士信貸集團（Credit Suisse）私人銀行的W. Berchtold所說：「我們有一良好的企業文化……私人銀行的職員有極端的靈活性，找出財富新產品……」

- 以利用新興市場經濟先見之明，優先創新財富管理產品為重心——財富基金，早以走進新興市場經濟，但部分私人銀行仍對新興市場持觀望態度。至於今年3月初股市大跌，禍首為上海股市大幅下滑，波及世界各股市。事實上，上海股市又怎能有那麼大的影響力呢？

那只是信心問題。ING Group Private Banking的P. Damas認為：「私人銀行的未來發展，是被新興市場經濟所控制。財富管理也隨之受牽連。」

財富管理服務與產品

正如以上所說，私人銀行產品與服務五花八門。最近有私人銀行提議投資二十世紀的中國名畫，作為財富增值，更有建議投資日本漫畫書的珍藏版。其實，私人銀行提供財富管理的服務產品範圍廣闊：

- 稅務分析及策劃諮詢——對於富裕的純淨高資產者的稅務策劃要求，視為首要。特區的稅制比其他國家簡單而優惠。況且近日特區已取消遺產稅，使財富者較為容易保障其財富留給下一代。不過，不少富裕的純淨高資產者雖為香港居民，其實亦為其他國家的公民。那麼，稅務策劃則變得非常需要。這是私人銀行服務提供的獨特之處。由簡單的每年收入申報、公司賺利股息到複雜的信託安排、投資有關的稅務諮詢到妥善遺囑撰寫等。雖然香港也有不少會計師精於稅務策劃，不過執行起來，須要採用相熟的律師。私人銀行則提供全套服務，令客戶有安全感而省卻麻煩。

- 資產投資策劃及管理——若客戶毋須每日參與投資決定，全權由私人銀行按照與客戶的委託協商執行，是稱為「自主資產組合管理」。歐美的富裕純淨高資產者多採用此種模式。香港普遍客戶則常常參與決定，好像很不放心的樣子。對於純淨資產較少的客戶，私人銀行所提供的是優化財富管理，包括了不同組合的基金、不同單位信託組合的建議，以達到客戶風險及財富管理的心意，這種模式則稱為「非自主資產組合管理」。香港大部分富裕純淨高資產者都採用此等服務。

- 保險策劃與管理——除了我們所熟悉的人壽保險、醫療保險、養老金安排、存款儲蓄保險、一般保險等，私人銀行優勝之處，便是利用保險產品，作為解決財富風險的辦法，而對保險的運用，當然遠遠超越普通保險營業員。筆者可分享多年前經驗，當時為中東某國家富裕純淨高資產者其中一名皇室成員進行策劃，按他的要求，他要的保單是全世界獨一無二。當時私人銀行及保險公司採納了筆者的意見。保單確實是度身訂造的，長如對聯，可掛在

表一 2006年私人銀行排名榜

2006 排行 (Rank 2006)	私人銀行	2005 排行 (Rank 2005)
1	J P Morgan Private Bank (摩根大通私人銀行)	1
2	Goldman Sachs (高盛)	3
3	UBS (瑞銀集團)	2
4	Citigroup Private Bank (花旗集團私人銀行)	4
5	Credit Suisse Privatebanking (瑞士信貸集團私人銀行)	5
6	HSBC Private Bank (滙豐集團私人銀行)	7
7	Pictet & Cie (百達銀行)	6
8	Merrill Lynch (美林)	Nominated
9	Rothschild (洛希爾)	8
10	ABN Amro Private Banking (荷銀私人銀行)	10

(採自Euromoney雜誌)

表二 評比的準則

選擇標準	比率
客戶服務優素質Quality of clients service	83%
保密與安全Confidentiality and security	75%
財富管理提議的質素Quality of investment advice	67%
形象與聲譽Image and reputation	64%
現存客戶介紹Referrals from existing clients	56%
理財表現Investment performance	50%
產品與服務的收費Pricing of products and services	47%
廣泛產品應用的知識性Breadth of product range	44%
提供其他人的專用服務Access to other specialist services	28%
投資地區的廣泛性Extent of geographical coverage	28%
家族歷史Family history	19%
其他專業人仕介紹Referrals from business introducers	19%

(以重要性作為標準Ranking of preference according to level of importance)

牆上。用真金線織上保單常見的資料，更鑲上了寶石及金邊。只有私人銀行，才能夠提供這種服務。

- 信託策劃與管理——視乎富裕的純淨高資產者的公民國籍，私人銀行提供了英、美、加、澳的不同信託產品體系，保障財富的將來所屬及作指定用途的管理。私人銀行擔當了信託契約中受託人的責任。雖然任何人，任何機構都可以承擔受託人的責任，不過，由於信託契約年期多為二十至五十年，由私人銀行擔當此角色，較為適合。

- 地產物業財務諮詢與策劃——特別是香港的富裕者，除了純淨流動資產外，多擁有物業。地產物業風險及回報的分析，也是私人銀行財富管理的一大範疇。

私人銀行是財富管理服務的提供者，至於他們怎樣了解流程、分析工具，以及怎樣競爭？待筆者日後進一步剖析。

