

对苏黎世客户群与商业模式的影响

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

2008 年至 2018 年的转型改变了瑞士私人银行业的经济基础，却并未将其摧毁。截至 2024 年底，瑞士境内各银行管理的资产超过 92000 亿瑞士法郎，瑞士银行家协会称瑞士是全球领先的跨境财富管理中心。¹该协会发布的《银行业晴雨表》显示，私人客户的跨境资产为 24270 亿瑞士法郎，约合 2.7 万亿美元。住所在境外的客户所持资产的占比从 2014 年的 51.1% 降至 2024 年的 45.5%，但在这十年间，其绝对规模增长了 8000 亿瑞士法郎以上。²这些数字证实，对外国客户保密时代的终结并未终结对瑞士财富管理的需求。客户依然看重稳定、法律确定性、坚挺的货币和专业能力，而这些如今提供的是已申报的资金。

尽管如此，客户群的构成发生了变化。来自欧洲邻国的客户曾是传统离岸业务的核心，他们将资产合规化，并在许多情况下将其汇回本国，或转至本国银行以及瑞士银行设在其本国的在岸子公司。他们留下的空缺在相当程度上由来自新兴市场、中东、拉丁美洲和亚洲的客户填补，这些客户在瑞士持有资产的动机更多在于政治风险和分散配置，而非税务。与此同时，规模最大的几家银行在亚洲扩展了财富管理业务；2025 年 Credit Suisse 的认罪协议表明，这一发展本身也并非没有遗留风险。

对苏黎世客户群与商业模式的影响

行业结构趋于整合。根据 Avenir Suisse 基于瑞士国家银行数据所作的分析，瑞士银行的数量从 1987 年的 326 家减少到 2022 年的 149 家。³截至 2024 年底，包括外资控股机构在内，各类银行在瑞士开展业务的共有 230 家，比一年前少 6 家。⁴数量下降有多方面原因，其中包括利润率承受的压力、监管和技术成本的上升，以及较小机构的传承难题。对外国客户银行保密的终结又在此之上叠加了直接和间接两方面的影响。直接影响在于未申报资产及其所产生费用的消失。间接影响在于美国项目、内部调查、税务合规审查以及《海外账户税收合规法案》（FATCA）和自动信息交换所要求的申报系统所带来的成本。对于苏黎世一家管理资产仅数十亿瑞士法郎的小型私人银行而言，这些成本可能使其难以继续保持独立。

商业模式也随之改变。保密带来的优势被对咨询服务的需求所取代。跨境财富规划需要了解客户所在国的税法和继承法，它已成为苏黎世领先机构以及与之合作的独立顾问的核心能力。各银行确定目标市场，并将业务限定在其能够掌握监管和税务规则的国家。许多银行制定了针对具体国家的服务模式，规定可向某一国家的居民提供哪些产品，以及客户顾问可以如何与他们沟通。客户准入程序变得更长、更彻底，税务合规成为评估每一项新业务关系的组成部分。这些做法如今已司空见惯，以至于人们很容易忘记它们出现得有多晚。

这座城市的声誉也随着业务一同改变。数十年来，F 部分所讨论的“苏黎世地精”形象，一方面包含着对金融能力的钦佩，另一方面也包含着对保密的猜疑。2009 年之后，苏黎世不得不将自己展示为一个以质量与合规参与竞争的中心。这一形象尚未完全重塑，因为每一次新的数据泄露或遗留案件都会唤起旧有的联想。与日内瓦的比较颇具启发性。在日内瓦，Hervé Falciani 窃取的 HSBC 数据以及后来的“SwissLeaks”披露冲击了该市的私人银行界，而在苏黎世，承受美国案件压力的是几家大银行。2015 年 11 月 27 日，位

于贝林佐纳的联邦刑事法院就涉及 HSBC 日内瓦私人银行约 106000 名客户数据一事，以加重经济间谍罪缺席判处 Falciani 五年有期徒刑。⁵由此，两座城市从不同的起点走向了相似的结局。

1 注释

1. 瑞士银行家协会，“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. 瑞士银行家协会，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/>。上述数字不包括外资控股银行。
4. 瑞士银行家协会，Banking Barometer 2025（见上注）。
5. “Falciani lands five-year jail sentence”，swissinfo.ch，2015 年 11 月 27 日，https://www.swissinfo.ch/eng/business/bank-whistleblower_falciani-lands-five-years-jail-sentence/41805356。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本：cn.helveticaregister.com/zurich-consequences-for-zurichs-client-base-and-business-models