

成本、整合与技术

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

私人银行业的经济格局与其法律一样发生了深刻变化。监管提高了每家机构在合规、文件记录和报告方面的固定成本。咨询类和全权委托类授权的利润率受到低成本产品、费用透明化以及银行间竞争的挤压。2022年后利率回升，暂时改善了私人银行的收入，因为其收入中相当大的一部分来自客户存款和贷款。随后瑞士利率下降，扭转了这一效应，瑞士国家银行（SNB）在2026年将政策利率维持在零。¹瑞士银行家协会（SBA）报告称，2025年佣金和服务业务增长了6.5%，而净利息收入则因利差承压下降了0.8%。²

这些压力加速了银行之间以及独立资产管理人之间的整合。三十年来，瑞士的银行数量持续减少，这一趋势对私人银行的影响尤为明显。资产规模仅有数十亿瑞士法郎的较小机构，越来越难以将监管、技术和跨境合规的成本分摊到足够规模的资产上。许多机构已被较大的集团收购、合并，或转型为独立资产管理人或家族办公室。日内瓦私人银行家 Pictet 和 Lombard Odier 于2014年从合伙制转为公司制结构，以及多家苏黎世私人银行被并入较大集团，都体现了同样的逻辑。³Julius Bär 自身也宣布，到2025年底按年化运行基础节省成本1.3亿瑞士法郎，并在2026年至2028年期间再节省1.3亿瑞士法郎。⁴

成本、整合与技术

技术既是一项成本，也是一种解决之道。瑞士银行家协会将数字化客户体验和人工智能能力列为未来几年的关键竞争因素。⁵对私人银行而言，数字化主要有三个方面。第一是客户界面：富裕客户期望能够像使用其他服务一样以数字方式访问其投资组合，同时仍然重视个人化的咨询。第二是合规自动化，尤其是客户准入、交易监控和适当性审查，在这些领域，技术可以大幅降低成本而不降低控制质量。第三是纳入新的资产类别，尤其是加密资产和代币化证券；根据 2021 年瑞士分布式账本技术立法所建立的框架，多家苏黎世银行现已为客户托管此类资产。⁶对独立资产管理人而言，技术的意义有所不同。投资组合管理系统、自动化报告以及托管银行的平台，使小型公司能够以可接受的成本满足监管要求。在一个实行牌照制度的市场中，这些技术已成为生存的先决条件。

整合中的人员层面较少被讨论。瑞士银行家协会报告称，截至 2025 年底，瑞士的银行雇用了 92002 名全职等效员工，比一年前减少 2345 名，并将减少主要归因于大型银行。⁷Credit Suisse 并入 UBS 之后，大量经验丰富的客户经理流入市场。其中一些人加入了其他私人银行，另一些人则创立或加入了独立资产管理公司。

《金融机构法》（FinIA）下的牌照制度确保新公司达到最低标准。与此同时，在公司数量下降之际，经验丰富人员的供给维持了独立资产管理行业的发展。

1 注释

1. Swiss Bankers Association, Banking Barometer 2026, Executive Summary（见上注）。
2. 瑞士银行家协会关于 Banking Barometer 2026 的新闻稿（见上注）。
3. Wikipedia, “Pictet Group”, https://en.wikipedia.org/wiki/Pictet_Group, 关于 2014 年法律结

构 的 变 更 ； Wikipedia, “Lombard Odier”,
https://en.wikipedia.org/wiki/Lombard_Odier, 关于 2014 年 1 月 1
日的变更, 自该日起该公司不再是合伙企业。日内瓦卷对这些
转型有详细论述。

4. Julius Baer Group, 2025 年全年业绩报告演示文稿 (见上注)。
5. 瑞士银行家协会关于 Banking Barometer 2026 的新闻稿 (见上注)。
6. 联邦委员会, “Federal Council brings DLT Act fully into force and issues ordinance”, 新闻稿, 2021 年 6 月 18 日, <https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-84035.html>, 关于《联邦法律适应分布式账本技术发展法》(DLT 法) 分两阶段于 2021 年 2 月 1 日和 8 月 1 日生效。
7. Swiss Bankers Association, Banking Barometer 2026, Executive Summary (见上注)；瑞士银行家协会关于 Banking Barometer 2026 的新闻稿 (见上注)。

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-costs-consolidation-and-technology