



2021年德勤国际财富管理中心排名报告
稳舵变革时代 证明价值所在

调研范围

本报告中，**国际财富管理中心 (IWMC)** 指专注于服务并着力吸引全球私人客户的国家或地区，其重要特征在于大规模为拥有海外住所的客户提供私人银行/财富管理服务。因此，财富管理中心很大一部分客户资产为私人拥有的跨境资产。私人拥有的跨境资产代表国际市场容量，也是本报告所关注的焦点。

主要国际财富管理中心 (按英文字母排序)



巴林



中国香港



卢森堡



巴拿马及加勒
比海



新加坡



瑞士



阿联酋



英国



美国

资产类型包括银行账户（支票和储蓄账户）、债务性证券和权益性证券（含基金股份）、信托架构下（如公司、信托等）持有的衍生品和资产。这一分类并非仅针对资产数百万的家庭，而包含各类家庭。但通过基金、寿险公司和养老金持有的资产除外，也不包括非银行类资产，如商业股票、作为主要居所的房产和艺术品。

国际市场容量 (IMV) 定义为在资产所有者住所地以外的某地管理的资产。本报告从资产管理角度（资产在何地管理）而非所有人视角（资产所有者的住所位于何地）研究国际市场容量。

致谢

在完成本报告过程中，我们对包括数家领先财富管理机构高管在内的行业专家进行了访谈。本报告作者在此向参与访谈的人士致以诚挚的谢意，感谢他们分享专业知识和领域专长。

目录

前言	4
内容摘要	5
竞争力排名	8
资产规模排名	12
国际财富管理中心概览	20
制胜战略重点和业务能力	26
中国财富管理业务观察	33
结论与展望	36
附录	37
联系人与作者	43

本报告原名《The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2021: Proving its worth in today's turbulent world》，由德勤全球财富管理团队撰写，德勤中国财富管理团队进行翻译并增加本地洞察。

1. 前言

当今世界纷繁复杂，风云变幻。新冠疫情危机颠覆了当前的社会经济运行方式。当环境加速改变时，稳定和财富安全极其宝贵。

虽然国际财富管理行业所受具体影响尚待观察，财富管理机构正积极准备迎接未来挑战。特别值得一提的是，通过新技术手段与客户和银行互动正成为它们的“新常态”。亟需开展的数字化转型将耗资不菲，并伴随质疑之声：投资于数字化、差异化价值主张和合作伙伴关系是否是明智之举？能否带来营收和利润效益的提升？

位于财富管理中心的全球性私人财富管理机构正围绕以下业务重点展开竞争：同客户和本地合作伙伴开展新型合作、改良产品和服务以及建立稳健而灵活的技术平台。

德勤第四期国际财富管理中心排名报告关注以下四大问题：

- 自2018年以来各财富管理中心竞争力有何变化？
- 各财富管理中心在吸纳国际客户资产方面表现如何？
- 领先的国际财富管理中心具有哪些重要特征？
- 为制胜未来，国际财富管理机构需关注哪些业务重点？又需培育哪些业务能力？

希望本报告为您带来有价值、有意义的行业洞察。

Patrik Spiller

德勤摩立特战略咨询合伙人
财富管理行业南北欧实务主管合伙人

Jean-Francois Lagasse

瑞士金融管理行业主管合伙人
财富管理全球主管合伙人

2. 内容摘要



2.1 主要发现

新挑战

国际财富管理中心（IWMC）的经营环境仍充满挑战。随着环境、社会和企业管治（ESG）投资和政治稳定性变得愈发重要，竞争的焦点已然改变。2017年至2020年，领先财富管理中心的国际市场容量（IMV）有所增长。成本竞争力仍是一项持续挑战。

瑞士仍居榜首，但差距在缩小

- 瑞士仍居榜首，其竞争力、资产规模和业绩表现均保持领先。从竞争力和资产规模来看，排名有所不同。新加坡和香港在竞争力上排名第二和第三，而英国和美国则在资产规模上排名第二和第三。
- 受2020年国际市场容量强势增长支持，领先财富管理中心均出人意料地顺利渡过了新冠疫情危机。在股市动荡、出行受限的情况下，其数字化能力确保了能为客户提供核心服务。



2.2 竞争力

竞争力排名



竞争要素变化

决定国际财富管理中心竞争力的**各种要素的相对重要性已发生变化**。例如，ESG投资和政治稳定性变得更加重要，而监管方面的差异化在减小。

竞争更加激烈

三大领先财富管理中心的竞争力排名自2018年以来未发生变化：瑞士第一，新加坡和香港紧随其后。尽管顶端排位未变，各财富管理中心均已发生巨大变化。如果无法实现持续提升，三大财富管理中心势必无法保持领先地位。

瑞士居首，新加坡和香港紧随其后

- 瑞士各方面竞争力评分均很高，其“稳定性”优势尤为突出，但因市场规模有限以及财富管理机构利润水平较低，其“商业环境”得分稍低。
- 作为中立的商业中心，新加坡相当有竞争力，以创新方面的强劲表现最为突出，仅有几项指标稍显逊色，主要与其国内资本市场和税收环境有关。
- 香港凭借优质的人才资源和广阔的资本市场在各方面的竞争力均名列前茅。尽管如此，其针对家族办公室和超高净值人士的税收竞争力却偏低，另外就是政治稳定性得分较低。

- 美国上升两位，排名第四，这得益于其优越的财富管理商业环境、市场规模以及优质的财富管理业务集群，但其稳定性评分较低。
- 英国从第四降至第五，这主要是由于漫长的脱欧带来的不确定性以及后续影响。如今脱欧已完成，英国有机会收拾局面，重振竞争力。



2.3 规模

规模排名



瑞士规模最大，英美位居其后

瑞士是全球最大的簿记中心，管理高达2.6万亿美元的离岸资产。虽然多数财富管理中心的国际市场容量（IMV）在2017年到2020年期间有所增长，但相对排名与2018年报告情况大致相同，仅卢森堡超过了巴拿马及加勒比海。

新冠疫情推动离岸市场增长

2020年，领先财富管理中心的IMV平均增长10.6%¹，大大高于近四年的平均增长率4.8%¹。实际上，新冠疫情促使投资人重新考量簿记中心相关优先事项，一些投资人已将资产转至政治和金融环境更为稳定、服务和产品更为优质的国际财富管理中心。其中，卢森堡和美国成为疫情期间的最大赢家，二者的IMV增长率均超过均值，在2020年分别增长21%和15%。



2.4 IWMC概览

通过分析主要国际财富管理中心的机遇和挑战，我们发现整个行业在结构性收费和利润率降低以及监管趋严导致成本上升的大背景下，各大中心均受到了影响。此外，个别市场因自身特定情况，经历了尤为显著的变化，脱欧对英国市场的影响即为一例。

尽管受新冠疫情影响，亚洲地区财富增长速度预计将持续领先其他地区。亚洲新兴市场财富增长势必推动本地离岸中心的进一步发展。新加坡和香港的优越地理位置有助于其成为亚洲国际金融中心。

随着瑞士和欧盟间重新签订框架协议的谈判搁置，有关瑞士金融中心地位可能受到影响的问题浮出水面。尽管当前瑞士并未受到影响，瑞士银行家协会曾强调该框架协议对于推广“银行服务护照通行”机制（当前瑞士金融机构须在欧盟建立分支）以及让瑞士参与欧洲立法方面具有重要意义。² 尽管如此，瑞士联邦委员会仍持乐观态度，并认为最终仍有望重新签订关于通过互认内部市场法规和争议解决法律机制以参与欧盟市场的协议。

¹ 基于2020年IMV值加权。

² 瑞士银行家协会支持同欧盟间的框架协议。点击[此处](#)查阅。



2.5 战略重点和业务能力

聚焦战略业务重点

成功的离岸财富管理机构正通过新兴数字化技术驱动的交互模式来适应需求的变化并巩固客户关系。此外，它们还通过吸引高增长地区的（超）高净值人士、提供更广泛的投资产品和平台以及进军新市场来着力拓展利润可观的离岸业务。在确定最佳的簿记中心布局时，必须考虑业务弹性的保障。

培育关键业务能力

离岸财富管理中心的战略重点决定了确保中长期成功的业务能力。具备关键业务能力才能在未来有效参与竞争并实现目标业务模式。具体包括客户分析技术等用于提升销售效率的差异化客户服务能力，跨多个中心服务客户的能力以及跨境管理数据的能力等。财富管理机构可同其他内部业务分支（如公司业务及机构业务）或生态系统合作伙伴共享技术平台。高素质人才资源对于成功也至关重要，因为向客户提供品质服务、与客户有效互动仍是离岸财富管理机构的制胜关键。

3. 竞争力排名

竞争力评估是描绘领先财富管理中心特征信息的有效举措，例如：

- 从财富管理机构和离岸客户角度来看，不同地区的竞争力有何不同？
- 财富管理机构认为何处是交付服务和吸引客户的最佳经营地，客户认为何处是最佳财富安置地？
- 不同中心的优势和劣势是什么？

竞争力排名可作为财富管理机构和客户选择开展业务及安放财富之地的参考，也为各财富管理中心指明了需要改善的方面、需要巩固的优势或可尝试探索的创新领域。

我们采用多维研究法衡量竞争力。具体囊括四个维度：商业环境，服务机构能力，稳定性以及税收和监管。每一维度又包含数项评估标准。例如，“稳定性”维度包含政治、金融、货币三方面的标准。

各项评估标准的权重依据其对竞争力的重要性而定。具体权重通过对全球各地财富管理机构高管开展访谈后确定。权重表最初于2013年制定，于2018年、2020/21年度经复核后二度修订。

一些常规重要评估标准（如作为旅游目的地的吸引力）的权重有所降低，而一些新指标（如网络安全）的重要性有所提升。其他指标，如稳定性（包括政府在新冠疫情期间有效管理经济的能力）的重要性也有所提升。

图1. 评估维度和评估标准权重，以及自2018年以来的变化

评估维度	权重	评估标准	权重	
A - 商业环境	10.5% ▼	A1 - 基础设施	2.5%	▶
		A2 - 作为旅游目的地的吸引力	1.5%	▼
		A3 - 资本市场	4.5%	▶
		A4 - 金融科技枢纽	2%	▶
B - 服务机构能力	32.5% ▼	B1 - 人力资本	12%	▲
		B2 - 服务机构声誉（关于服务、数字化能力以及ESG的声誉） ³	15%	▼
		B3 - 金融系统效率	6%	▼
C - 稳定性	28.5% ▲	C1 - 货币稳定性	8%	▶
		C2 - 金融系统稳定性	6.5%	▶
		C3 - 政治稳定性	14%	▲
D - 税收和监管	28% ▶	D1 - 税收	9.5%	▲
		D2 - 监管	9.5%	▼
		D3 - 客户资本权益保护	9.0%	▶

³ 自2018年以来经修订的指标。



卢森堡和其他欧洲财富管理中心能够在ESG投资上担当起开拓者的角色，这将对其实竞争力产生显著影响。

欧洲某私人银行高管

其他指标的重要性也有所改变。值得注意的是，税收和监管仍然重要，但以另一种方式呈现。全球收入征税的实施以及某些国家法规在全球更多地区的适用使得从财富管理中心层面来看，“税收”的重要性有所降低，但针对投资工具或家族办公室的专门监管和税收处理则变得更加重要了。

服务机构能力以及由此决定的财富管理专长的质量和深度仍是最重要的评估维度。但可以预见的是服务质量和数字化成熟度将愈发作为先决条件出现，而不是作为（独特）差异化销售主张，即所有服务机构都必须具备的能力。

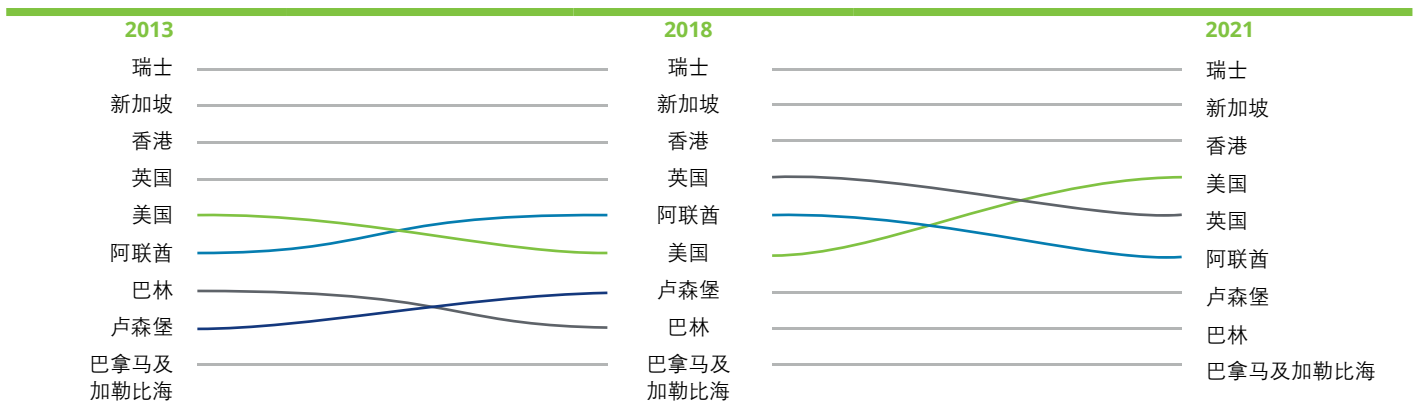
ESG投资日益增长的重要性对于所有财富管理中心而言都是大好机遇。越来越多的投资者想要通过投资达成可持续性指标，而不仅仅是完成经济指标。尽管借助于相关举措⁴，用于评估ESG投资的指标已有更为清晰的定义，并能确保符合投资者期望，但能够采取的举措远不止于此。欧洲某私人银行高管提到，私人银行面临的一个风险就是达不到客户期望，但这同时也是打造优质ESG产品的良机。此类优质产品将赋予财富管理中心一大领先优势。

2021年竞争力排名：瑞士保持领先，英国名次下滑

提升竞争力需要时间，因此2021年与2018年的排名相似也就不足为奇。瑞士保持领先，新加坡和香港位居其后。

前三甲间差距甚小，就各项评估标准而言，它们分别只在少数几项上保持较大优势。排名第四和第五的美国和英国与前三甲存在一定差距，排名第六和第七的阿联酋和卢森堡同美国和英国也有一定距离，最后两名巴林和巴拿马及加勒比海几乎各项指标都垫底，与排名靠前的对手存在较大差距。本报告排名仅选取了领先的国际财富管理中心。

图2. 整体竞争力排名



66

新加坡的一个关键优势就是其亚洲中立金融中心的地位，这一优势仍有望进一步巩固。

Bahren Shaari
新加坡银行首席执行官

⁴ 例如，2020年世界经济论坛发布的报告《衡量利益相关者理念：制定通用指标和一致性报告，促进可持续价值创造》(Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation)，点击[此处](#)查阅。

前三甲在各个维度都具有强大的优势，仅有少数不足。然而，考虑到国际财富管理领域竞争激烈，继续完善各方面能力仍将是优先事项。

瑞士的综合实力很强，但由于国内市场规模较小且财富管理机构利润水平较低，在某些方面稍逊于美国和英国等。（利润水平是一项长期挑战，为此我们在《未来财富管理》（Future of Wealth Management）报告中提出了五大制胜策略。）瑞士某国际私人银行高管认为瑞士得以在疫情中巩固了其竞争优势，因为客户如今比以往任何时候都更看重稳定，而这恰恰是瑞士的一大优势。瑞士的一大机遇在于对其银行保密和金融隐私法规进行更新以适应二十一世纪现状。私人银行收集并分析客户信息的需求与日俱增，而这在某些情况下与日益受到重视的隐私法规存在冲突。在确保遵从法规并充分利用数字化创新的同时妥善保护客户隐私和个人信息将是瑞士财富管理行业制胜未来的关键。加之瑞士政府和国民经济一贯稳定，着力更新法规将有望使瑞士建立起真正独特的销售主张，那就是数字化财富管理保密和隐私的全球“金标准”。

新加坡以微小的差距位居第二。作为中立的商业中心，新加坡相当有竞争力，以创新方面的强劲表现最为突出，其金融科技拔得头筹即为有力证明。新加坡银行首席执行官Bahren Shaari认为新加坡的重要优势之一是其枢纽作用。新加坡的一些相对劣势主要与其国内资本市场和税收环境有关。此外，通过满足富裕投资者的特定需求，尤其是慈善方面的需求，新加坡将能在税收环境上提升竞争力。

香港自2013年以来一直稳居第三。某领先财富管理机构高管认为香港的优势在于其优质的人才资源和广阔的资本市场。然而，通过税收来提升对家族办公室和高净值人士的吸引力将使香港进一步受益。在这方面，香港应重视建立对新加坡等区域竞争对手的相对优势，后者目前仍更胜一筹。香港地区近期局势动荡使得政治稳定性成为了其一项劣势，尤其逊色于瑞士和新加坡。尽管香港的政治稳定性排名下降，鉴于其货币和金融稳定性排名很高，其“稳定性”综合排名未变。

英国的竞争力排名由第四降至第五。排名下降有几方面的原因，并与耗时数年才完成的脱欧密切相关。由于货币波动、公共债务增长以及政治不确定性，英国在“稳定性”维度退步特别明显。只因巴林局势更为不稳，英国才避免了“稳定性”排名的进一步下降。脱欧还将对其他方面产生更微妙的影响，如人才供应（这是“服务机构能力”稳度指标之一）。而如今脱欧已完成，英国有机会收拾局面，重振竞争力。

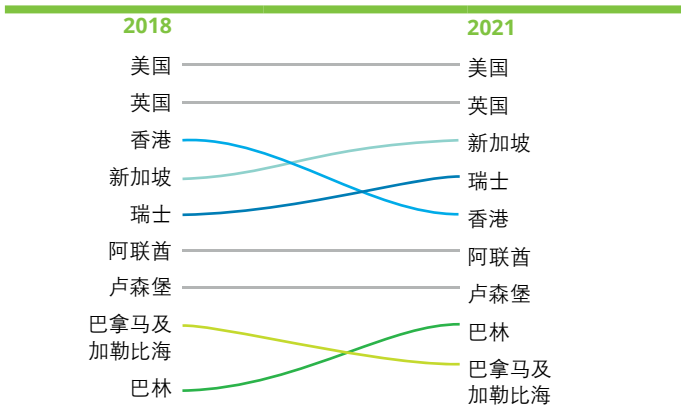
66

香港在各方面都很有竞争力，优质的人才资源和资本市场是其尤为突出的优势。

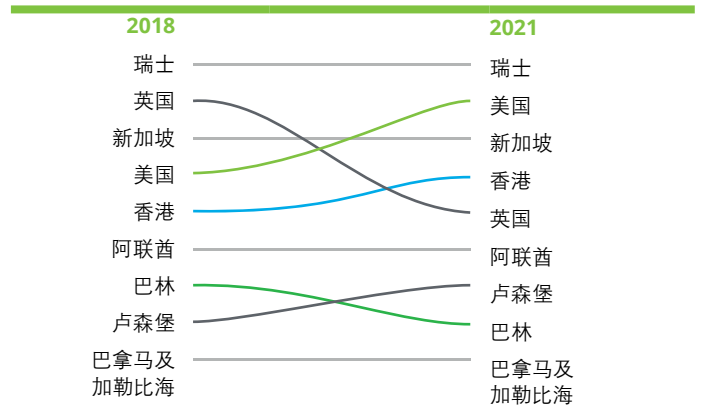
香港某财富管理机构高管

图3. 竞争力排名详情

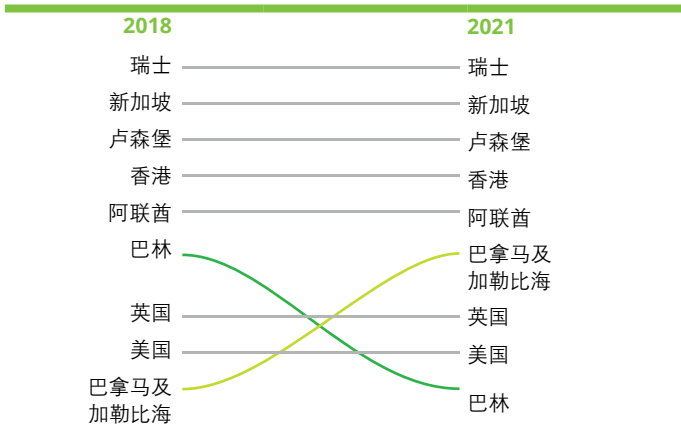
商业环境



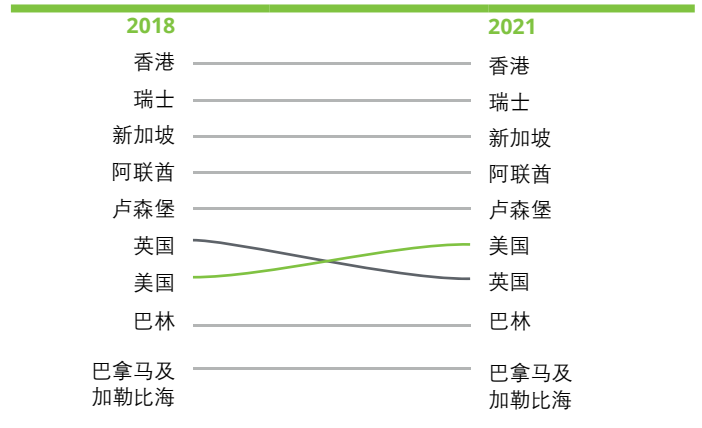
服务机构能力



稳定性



税收和监管



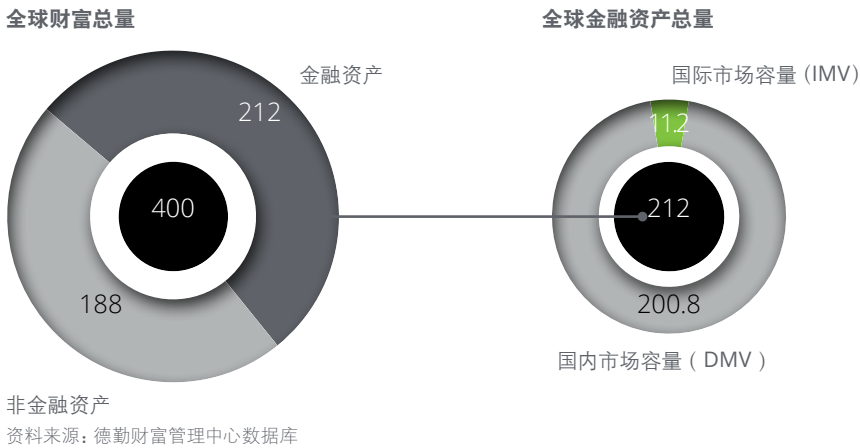
4. 资产规模排名

国际市场容量持续增长，为离岸银行业务带来潜在机遇。

资产规模排名

1.1. 总体趋势

图4. 2020年全球私人财富总量和国际市场容量（单位：万亿美元）



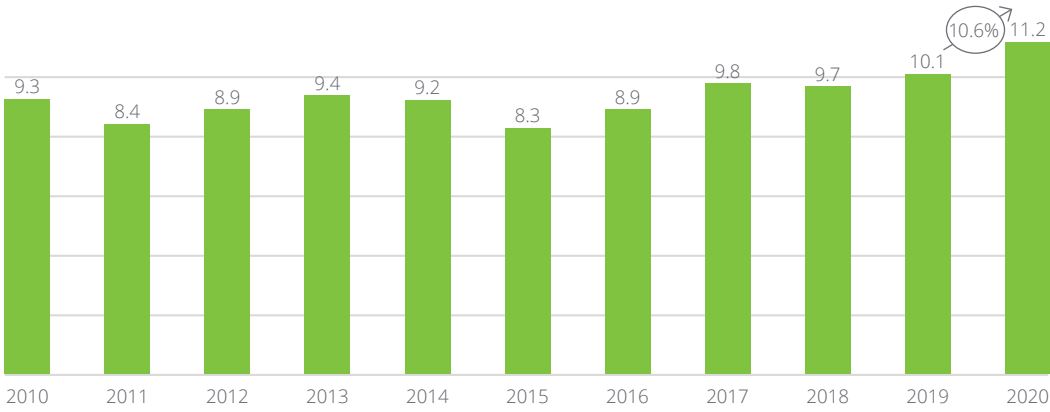
私人财富总量表示一个私人受益所有人（依据定义不包括公司、政府和银行基金）的总财富。具体分为非金融资产（包括房产、艺术资产和实物资产）和金融资产（包括存款、股票、债务性证券和其他金融工具）。金融资产要么登记于国内，即居住国以内，要么登记于国外，即居住国以外。本报告研究离岸登记的私人金融资产，以国际市场容量（IMV）进行量化。在某些情况下，我们会将IMV与以国内市场容量（DMV）量化的国内登记资产的价值相比较。

全球金融资产近十年从100万亿美元稳步增至212万亿美元，年均增速7.8%。这一增长主要归结于国内登记资产的积累。实际上，在2010年至2019年期间，DMV一直呈上升趋势，相比之下，IMV则多少有些停滞，但在2020年突然出现大幅增长。因此，离岸登记资产与总金融资产之比已由2010年的9%降至2020年的5%，表明国内财富管理市场变得日益重要。

2020年IMV大幅增长10.6%主要是受新冠疫情和强劲的市场表现推动。疫情促使投资者转向离岸财富管理中心，因其金融稳定性更佳，市场流动性更充裕。2020年市场增长强劲，股票等类别的资产价格上涨（例如，MSCI（明晟）全球指数在2020年增长超过10%）。由于持有离岸投资的（超）高净值人士的资产组合多以股票为主，IMV亦在强劲的市场表现下积极上升。

我们预期疫情后IMV将回归类似于2011年—2019年期间的较平缓的增长，在近期将稳定维持在11万亿美元到12万亿美元之间。疫情期间，一些投资者为能获得更好的政治和金融稳定保障将资产转移出国，考虑到转移资产费用不菲，预计他们近期不会将资产转回国内。

图5. 国际市场容量（单位：万亿美元）



资料来源：德勤财富管理中心数据库

1.2. 影响IMV变化的因素

IMV增长受一系列因素影响，最主要的因素包括积极的金融市场表现、全球财富和人口增长以及财富的进一步集中。与之相对的，近年在岸银行业务的重要性提升、财富管理机构重新调整业务重心、区域化和保护主义加剧则对IMV增长产生了负面影响。图6显示了积极因素和消极因素。

图6. IMV影响因素



IMV积极影响因素

近几年，金融市场的表现有所提升。例如，MSCI全球指数在2017年至2021年期间上涨了40%。即便是在新冠疫情期间，全球各地金融市场亦在2020年一季度的调整后实现反弹。2020年强势的市场行情推动了价格水平上涨并由此带动国内市场容量和国际市场容量双双扩大。例如，标准普尔500指数在2020年3月至2021年3月期间上涨了70%以上。价格上涨部分还在于全球各大中央银行推行扩张性货币政策和财政政策。此外，我们预期持有能够带来较高长期收益的风险较高的资产总体呈上升趋势，这将进一步推动金融资产增长。一些地区（如新兴市场）的金融市场将继续增长，这从持有现金的偏好降低以及金融资产的增加中可以看出。

全球财富增长亦得益于近五年每年约3.4%的**GDP增速**。⁵尽管受新冠疫情影响全球国内生产总值（GDP）在2020年⁵下降3.3%，预期未来几年将恢复正增长。另一个因素是人口。例如，不同年龄段人群的资产积累速度不同，30岁到70岁年龄段人群的储蓄率最高，个人的大部分资产都是在这一时期积累的。在新兴地区，尤其是拉美和中东地区，该年龄段人口增长预计将带来储蓄率的进一步上升。富裕人士持续将资产转至国外以享受更优质的财富管理服务，并将资产从金融服务欠发达、产品供应和质量有限的地区撤出。

财富集中对IMV有着积极影响。2019年，世界上最富有的1%的人掌控了45%的全球财富，而最贫穷的50%的人仅拥有不足1%的全球财富。⁶鉴于富人将很大一部分资产转出了原居国，全球财富集中度提高对IMV有积极影响。同时，虽然2020年全球GDP下降3.3%，⁵但由于各类资产价格大幅上涨以及股市强势增长，相较于2019年，全球富人持有的金融资产在2020年反而增加了。⁷无论是新兴市场（如巴西、中国），还是发达地区（如欧洲、美国），贫富差距都在增大。从新兴市场投资者的角度来看，选择将资产托付给离岸财富管理机构的一个重要原因还在于希望自身资产能在安定的环境中得到妥善保护。

⁵ 参考国际货币基金组织。

⁶ 参考瑞信银行。

⁷ 参考瑞银集团。

影响IMV的消极因素

随着主要国际财富管理机构向其客户所在地拓展分支机构，在岸银行业务正变得日益重要。这一趋势背后是机构面临新的法规实施带来成本上升的压力（如针对非居民客户的客户尽职调查），税务透明化（如西方国家力促对全球收入征税），市场准入门槛提高以及由此导致离岸场所的成本增加。其他因素包括税务透明化要求以及信息自动交换机制（经合组织的《金融账户涉税信息自动交换标准》（AEOI）和美国的《海外账户税收合规法案》（FATCA））落地后，在岸税率和离岸税率间的利差使离岸投资架构的经济优势不复存在。尽管如此，也有一些例外情况，例如，富人通过税收优化离岸投资架构或安排持有海外资产。预计未来将有更多旨在消除漏洞的立法举措（如通过加强国与国合作）。这些势必会减少投资者将资产转至低税率地区的需求。此外，七国集团（G7）达成了全球税收协议（包括设定至少15%的全球最低企业税率），旨在减少跨国公司利润转移至低税率国家。然而，鉴于有建议提出将金融服务机构排除在该新税制之外，金融领域所受影响尚有待观察。⁸假如金融机构或投资公司受影响，那么问题就在于遭受不利影响的国家是否会采取反制措施以提升自身区位优势。⁹

尽管财富管理机构过去就曾试图通过拓展地区分支以更好的服务客户，如今它们正加速**调整业务重心**。考虑到合规成本高昂、监管高度复杂以及实施精简措施的需要，财富管理机构已减少目标服务国，其设立离岸分支机构方面也相应受限。财富管理机构的业务重心调整并不一定会使客户减少跨境投资。实际上，跨境投资基金（如位于卢森堡的全球基金在世界各地均有分支机构）为客户提供了充分的跨境投资市场选择，客户无须实际将资产转移出境。

近年来，**经济体“区域化”或保护主义现象**（如美国同中国以及欧盟之间的贸易摩擦）令投资者担忧不已。新的保护主义或区域化趋势可能带来的后果就是开放型经济体和国际贸易流通减少，最终使跨境资产转移减少。关于区域化的一个例子就是美国投资者被禁止向某些中资企业投资。尽管投资界乐观地认为随着拜登政府上台以及多边同盟兴起预期未来形势向好，美国和亚洲地区的发展中经济体是否会努力维持并促进多边贸易还有待观察。

⁸ 英国力促G7全球税收计划豁免金融服务。点击[此处](#)查阅。

⁹ 瑞士拟推出补贴以对抗G7企业税计划。点击[此处](#)查阅。

1.3. 市场容量排名

就国际市场容量（IMV）绝对价值而言，瑞士仍居首位，其2020年管理的资产价值总额达2.6万亿美元，占据23.7%的市场份额¹⁰。英国和美国以2.1万亿美元和2.0万亿美元的IMV分列第二和第三。

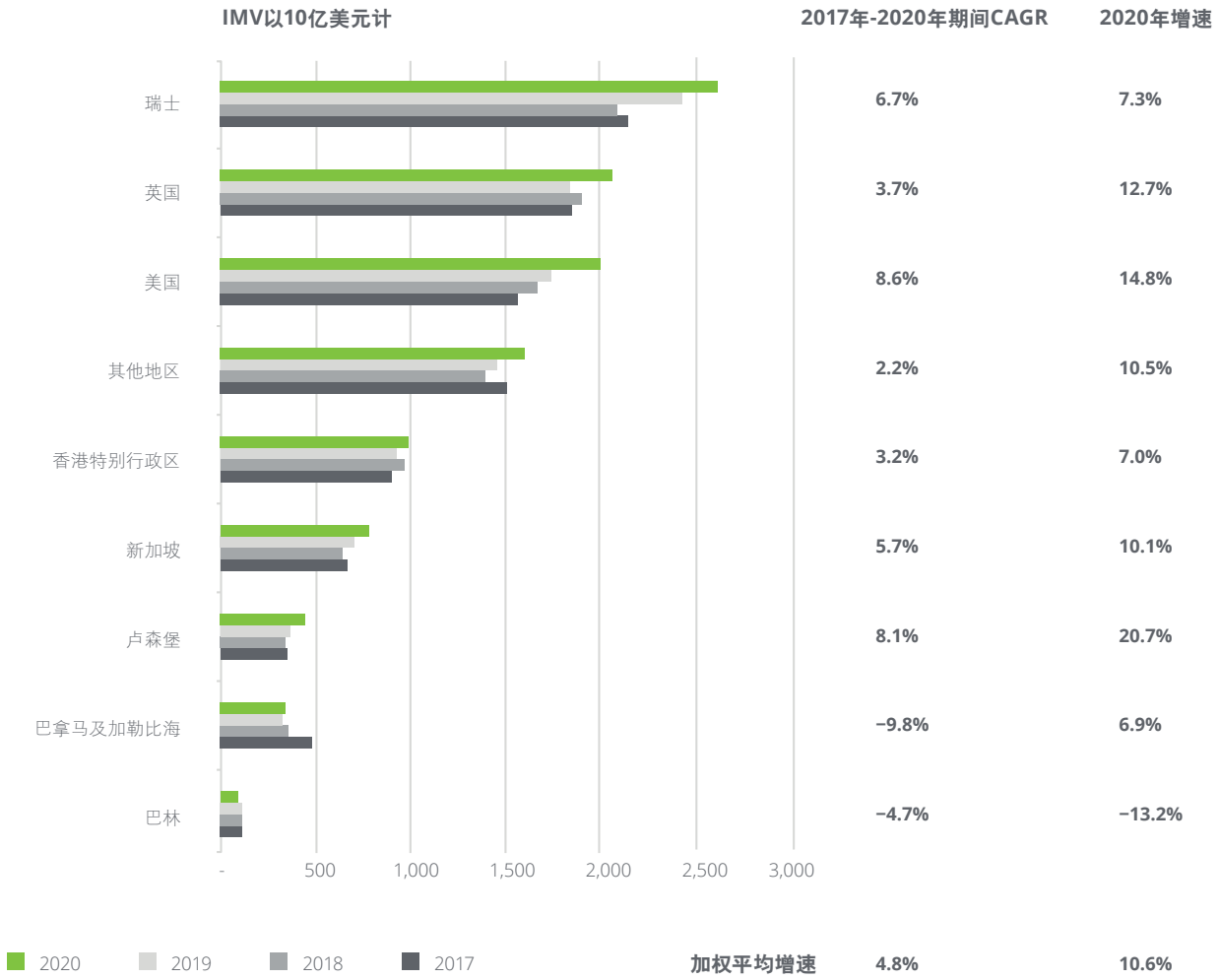
近四年来，除巴林和巴拿马及加勒比海外，各财富管理中心的IMV均呈现增长趋势。美国和卢森堡凭借超过8%的IMV复合年均增长率（CAGR）成为领跑者。而英国的IMV虽然在2020年实现大幅增长，却在2017年至2019年期间几近停滞。这是由于脱欧公投后大量资产由英国流向卢森堡和欧洲其他地区所致。实际上，国际性银行近年多在卢森堡设立私人银行业务中心也是为避免“硬脱欧”引发的风险。

巴林和巴拿马及加勒比海表现落后，其IMV分别减少4.7%和9.8%。巴拿马及加勒比海作为离岸市场的竞争力仍在不断下降。其IMV曾一度占据超过20%的全球份额，如今仅占3.2%。在“巴拿马文件”和“天堂文件”于2016年和2017年陆续曝光后，其IMV在2017年锐减17%，并在2018年进一步萎缩25%。尽管如此，巴拿马及加勒比海在2020年仍实现了IMV小幅增长，这是自2013年以来的首次增长。

尽管香港的IMV增速从2010年到2016年都大大快于新加坡，但在2017年到2020年期间却放缓至3.2%，几乎只抵新加坡的一半。中国内地富豪资产蜂拥香港的趋势已放缓。其2019年和2020年的动荡局势可能使亚洲投资者更为青睐新加坡等其他簿记中心。

¹⁰各领先财富管理中心占据的全球国际市场容量份额，即瑞士、英国、美国、新加坡、香港、卢森堡、巴林、巴拿马及加勒比海以及其他地区（奥地利、比利时、德国、根西岛、爱尔兰、马恩岛、泽西岛）。

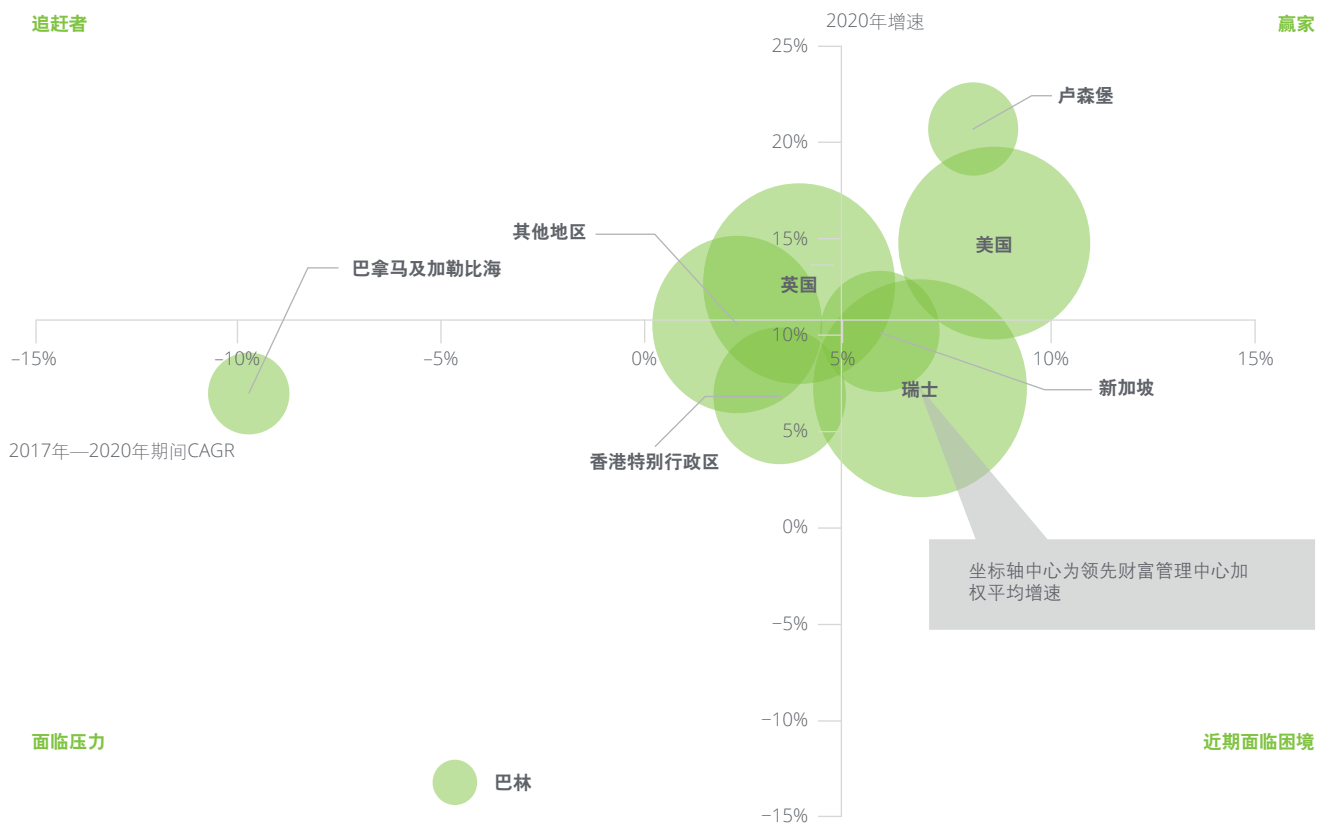
图7. 领先财富管理中心国际市场容量（单位：10亿美元）¹¹



¹¹ 其他地区包括奥地利、比利时、德国、根西岛、爱尔兰、马恩岛、泽西岛。

图8比较了2017年—2020年期间IMV复合年均增长率（CAGR）（横轴）和2020年增速（纵轴）。在包含2020年在内的整个期间增速一直快于加权平均增速的财富管理中心被划归“赢家”象限。在2017年到2020年之前增速低于平均水平而在2020年回归平均水平以上的属“追赶者”。处于左下象限的财富管理中心在包含2020年在内的整个期间的增速都低于平均水平，面临压力。处于“近期面临困境”象限的财富管理中心在2020年难以维持高于平均的增速。

图8. 领先财富管理中心IMV年增长率（以百分比表示，圆圈大小代表2020年的IMV规模）



各财富管理中心在2020年的IMV平均增速¹²为10.6%，显著快于过往四年的平均增速4.8%¹²。2020年的增长主要源于两个因素：第一，在像新冠疫情期间这样的不确定或困难时期，投资者倾向于偏爱“避难港”一类的管理中心。这导致资产大量流入离岸财富管理中心；第二，2020年市场行情强势带动金融资产价格上涨，因而IMV顺势增加。

卢森堡和美国均属赢家。二者的增速在2020年均高于均值，且在过往四年一直如此。英国过往四年增速落后于对手，幸而2020年实现了高于均值的增速才再次迎头赶上。

¹² 根据2020年的IMV加权。

瑞士在2020年实现IMV正增长，但低于全球加权平均增速。事实上，如以瑞士法郎计，其离岸资产规模几乎没有增长。其IMV增长主要是由于瑞士法郎对美元汇率上涨了10%。尽管瑞士未能吸引大量新增投资，疫情期间其货币增值足以显示外界对瑞士金融和政治稳定的认可。

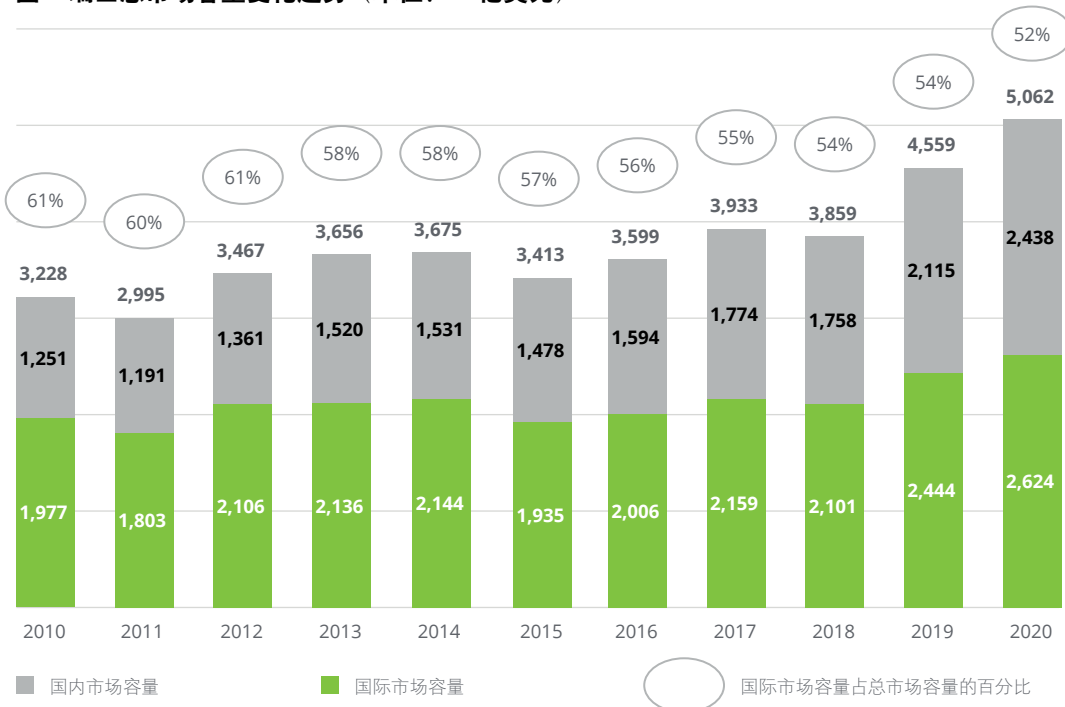
巴拿马及加勒比海在2020年实现IMV净增长，但也低于全球加权平均增速。就本报告而言，巴林和巴拿马及加勒比海处境最为困难。尽管香港在2017年-2020年期间保持IMV正增长，却低于平均水平，令其面临压力。

其他财富管理中心就两个期间来看同样维持着低于平均水平的增速，表明IMV持续向领先财富管理中心集中。

1.4. 聚焦瑞士

瑞士的国际市场容量（IMV）相对于其总市场容量的占比持续降低，这与全球趋势一致。2010年，IMV占比为61%，但2020年占比仅为52%。这是国际市场容量增速持续低于国内市场容量（DMV）增速的缘故。瑞士成人人均财富自2010年的47万美元增至2020年的62万美元，¹³受此推动，瑞士的DMV在此期间平均每年增长6.9%，而IMV增速仅为DMV的一半。这凸显出在岸财富管理市场的重要性日渐提升。

图9. 瑞士总市场容量变化趋势（单位：10亿美元）



¹³ 参考瑞信银行。

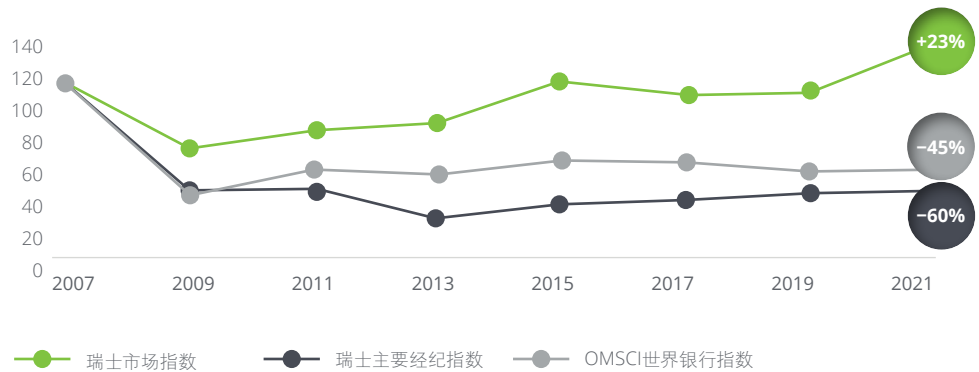
5. 国际财富管理中心概览

瑞士

基本信息				相关收入动因				相关成本动因			
	价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平			
	低	中	高	高	中	高	高	高			
	管理和托管资产规模								大		

瑞士财富管理历史悠久，以成功的模式和深厚的经验著称，是信赖审慎、高端体验、稳定环境、行业专精的代名词。尽管如此，近年业务表现显示其行业境况正逐渐变得艰难。总体来看，瑞士财富管理机构财务业绩不佳，自2007年全球金融危机以来，瑞士财富管理机构股价大大低于瑞士股票市场指数。

图10.自2007年以来瑞士银行的股价表现



资料来源：Capital IQ

注释：瑞士主要经纪指数包括瑞信银行、瑞银集团、盈丰银行、瑞万通博、LLB、VP Bank和瑞士宝盛

这一现象的根源主要在于财富管理行业结构收费和利润率遭到侵蚀以及监管趋严导致各类成本上升（如引导国际客户的成本）。此外，市场参与者的表现出现了两极分化，中小机构和外资机构通常表现较差。

为应对这一趋势，瑞士财富管理机构正试图实施成本削减措施，主要通过裁员（2007年至2019年期间人员减少18%）并增加自动化、技术和运营模式变革实现。

全球领先的瑞士财富管理机构除积极于其他全球财富中心拓展业务外，还成功推出了更多类型的服务并精心实施营销计划以提升委托服务渗透率以及推广咨询服务。

英国



基本信息



相关收入动因				相关成本动因			
价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平
中	中	中	高	中	高	高	低
管理和托管资产规模							
大							

英国的财富管理行业以综合银行的私人银行分部为主导，以独立财富管理机构 and 在线经纪平台为补充，后者通过数字化门户网站提供实施、托管以及调研服务。其市场具有以下特点：国际客户众多，竞争激烈，透明度高，自我导向型投资者较多，零售银行和私人银行服务联系密切。

2019年以前，脱欧带来的不确定性导致了短期的动荡，而允许向欧盟提供跨境银行和金融服务的“银行业务护照通行”权利的丧失或将留下长期影响。一些曾集中于伦敦开展业务的国际财富管理机构已将其欧洲财富管理业务转至欧盟其他枢纽，如法兰克福、巴黎、马德里或卢森堡，导致英国在管理资产和收入上双双缩水。

但从好的方面来看，英国的全球性私人银行近年已通过外包和及时的技术投资（助推流程优化和自动化）大幅削减成本，并提升了报告能力，从而更有效的精准缩减服务成本、实现服务标准化以及简化前台相关行政事务。

美国

基本信息		相关收入动因				相关成本动因			
价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平		
中	高	中	高	低	高	高	低		
管理和托管资产规模								大	

就国际资产而言，美国是第三大财富管理中心。然而，不同于香港和卢森堡等专注服务非本土客户的财富管理中心，美国主攻在岸业务，也自有一套行业规则。

在美国普遍采用的财富管理业务模式下，顾问发挥着重要作用。顾问牢牢把握客源，而银行则主要充当基础设施提供方角色，导致银行成本收入比率较高。受益于机构间激烈的人才争夺战，顾问基于绩效表现获取薪酬，收入大大高于其他财富管理中心的同行。

其市场也具有以下特点：高度透明化，产品和服务标准化，转换成本低，不仅行业内部竞争激烈，来自相近行业的竞争也不容小觑。近年来，领先的财富管理机构已成功推出D2C（直接面向客户）产品，目标锁定价格敏感的客户。

中国香港

基本信息				相关收入动因		相关成本动因			
价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平		
高	高	低	低	中	中	高	中		
管理和托管资产规模									
中									

香港地区金融市场高度发达，其与新加坡均为亚洲重要的财富管理中心。其过去十年的强劲增长主要得益于吸引中国客户的战略区位以及人民币交易经纪服务方面的优势。财富管理机构依托香港作为中国本土资本市场离岸中心，积极助力投资者参与日益完善的在岸发行业务，包括促进中国内地公司首次及二次上市融资交易。

香港市场具有以下特点：全球高净值人士云集，营商环境好，税率低，供应端分散，市场参与者多元化且具备广泛的差异化能力。本地市场竞争异常激烈：国内私人银行备受高净值人士和大众富裕阶层青睐，全球性财富管理公司的分支机构则重点服务超高净值投资者。

尽管受新冠疫情影响，亚洲地区财富增长速度预计将持续领先其他地区。亚洲新兴市场财富增长势必推动本地离岸中心的进一步发展。新加坡和香港作为亚洲的国际金融中心有着优越的地理位置。香港为中国内地的财富管理客户提供更多成熟的产品和服务。但随着上海、深圳等中国在岸财富管理中心的重要性日趋凸显，香港对中国客户的吸引力在中期内预计将有所降低。

新加坡

基本信息		相关收入动因				相关成本动因			
价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平		
高	高	低	低	中	中	高	高		
管理和托管资产规模									
中									

新加坡大力发展资产和财富管理行业，旨在成为“亚洲的瑞士”。多年来，得益于那些注重稳定政局与监管环境的国际客户，新加坡一直都是亚洲最为成熟的财富管理中心。

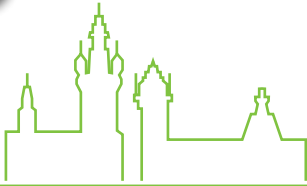
这导致其财富管理市场竞争异常激烈，各大财富管理机构奋力争夺大众富裕阶层和高净值客户。新加坡既可发挥其金融中心的作用，广泛服务东南亚高净值客户，亦可利用其优质的商业和生活环境着力吸引中国客户。

从监管角度而言，严苛的反洗钱/客户尽职调查（AML/KYC）控制和适当性规则使新加坡与其他财富管理中心的竞争趋于公平，同时也加重了其引导离岸客户的合规负担。此外，具备相应语言能力和咨询技能的合格客户经理短缺引发了全球财富管理机构之间的人才争夺战，从而导致客户经理薪酬在总收入中的占比高于其他财富管理中心。

卢森堡



基本信息



相关收入动因				相关成本动因			
价格敏感度	竞争水平	委托服务渗透率	资产配置	监管水平	人力成本	租赁成本	整体价格水平
中	低	中	中	中	中	中	中
管理和托管资产规模							
小							

卢森堡是欧洲主要金融中心之一，战略区位优势，与整个欧盟互联互通，营商环境友好，税率较低且监管规范。卢森堡的私人银行业务高度发达，其财富管理机构已在欧洲多国开展业务。因此，一些企业通常将卢森堡作为其在欧盟的业务中心，外资银行常选择在卢森堡管理业务。

卢森堡的财富管理机构历来也广泛开展基金管理业务，但随着被动投资兴起，以及监管机构的透明化要求导致其获得的酬金受限，财富管理机构面临挑战。为应对此等发展趋势，卢森堡的大型私人银行和财富管理机构正优先考虑外包、自动化和信息技术系统合理化等成本削减措施。

6. 制胜战略重点和业务能力的

离岸财富管理机构深知培养面向未来的业务能力的必要性，它们亟需了解客户的未来需求和技术机遇，并调整其业务重点。

我们对数家领先财富管理机构高管和行业专家进行了访谈，就离岸银行业务发展趋势及其影响展开探讨，目的在于确定制胜未来的战略重点和所需关键业务能力。

战略业务重点

针对离岸财富管理机构战略重点的分析揭示了中长期所需具备的业务能力。其中，适应不断变化的客户需求、专注于利润可观的离岸业务、确保业务弹性和维持最佳的簿记中心布局是重中之重。

图11. 战略业务重点对应的关键业务能力

离岸财富管理机构的关注领域和优先事项		关键业务能力				
		客户与销售分析	合作伙伴平台整合	人才吸引与培养	产品开发与创新	流程数字化
A	适应离岸客户不断变化的需求和行为	采用新型互动模式巩固离岸客户关系				
		在主要财富来源国建立战略合作伙伴关系				
		提供数字化客户体验				
B	专注于利润可观的离岸业务	吸引高增长地区的(超)高净值人士				
		提供更广泛的投资产品和平台				
		参与中国资本市场				
C	确保业务弹性和最佳的簿记中心布局	确保业务弹性				
		优化离岸簿记中心布局				

A. 适应离岸客户不断变化的需求和行为

采用新型互动模式巩固离岸客户关系

领先的离岸财富管理机构在新冠疫情期间大幅调整，以满足不断变化的客户需求。一些受访行业领导人表示，疫情期间，机构加速实施数字化措施，确保了客户顺利出入交易场所和通过多个渠道直接联系财富管理机构等核心服务，客户对机构表现出的弹性赞赏有加。

此外，从多个数据集获取洞察的新型全面财富规划与架构服务即将面世。这些服务将更加个性化，以结果为导向且风险适度。VP Bank首席执行官Paul Arni将这一发展趋势称为“管理资产”向“智护资产”的转变。主动管理财富的咨询委托或全权委托相较于单纯的离岸资产托管的优势将进一步凸显。离岸资产托管收费低，仅大型财富管理机构才可能保持盈利。他还表示，与其囿于某一簿记中心，不断拓展业务的深度和广度从而助力客户积极投资全球才是上策。

在主要在岸业务来源地区建立战略合作伙伴关系

在主要在岸业务来源地区，一些本地顾问具有深厚市场知识和拳头产品（如针对外籍人士的税务咨询服务和信托服务），全球性离岸财富管理机构正致力于与其展开合作，旨在通过合作伙伴的本地网络增进客户联系。领先的财富管理机构亦选择通过与本地银行合作，而非设立分支机构，以加速其全球扩张和开展更为广泛的业务。¹⁴

迅速发展的财富和资产管理机构也可能考虑与在岸财富管理机构设立战略合资企业或自行设立在岸基金管理部门，主要目的在于为在岸业务来源国（如中国）的投资者提供更多的离岸产品和服务，让他们接触更丰富的资产类别和投资策略。¹⁵ 中国投资者越来越多参与全球股市（尤其热衷于主题、行业指数股票型基金）和对积极管理全球投资组合的浓厚兴趣印证了这一趋势。

财富管理机构的开放平台可提供一系列第三方创新服务和产品，从而避免市场份额和客户流向与之存在竞争关系的非银行及其他投资管理机构。专属产品的业绩表现未能达到相应产品类别顶尖水平时尤为如此。

66

与其囿于某一簿记中心，不断拓展业务的深度和广度从而助力客户积极投资全球才是上策。

Paul Arni
VP Bank首席执行官

¹⁴ 例如，瑞士隆奥银行 (Lombard Odier) 在泰国与泰华农民银行 (Kasikornbank) 展开合作 (点击[此处](#)查看详情)，在日本与瑞穗银行 (Mizuho Bank) 展开合作 (点击[此处](#)查看详情)。此外，EFG International通过收购澳大利亚金融服务公司Shaw and Partner大部分股权扩大其在亚太地区的业务 (点击[此处](#)查看详情)。

¹⁵ 例如，高盛资产管理获准与中国工商银行筹建中外合资理财公司 (点击[此处](#)查看详情)。

提供数字化客户体验

随着客户体验日益成为关键差异化因素，离岸客户也越来越习惯于数字化方式，离岸财富管理机构须确保提供更好的数字化客户体验。

针对（超）高净值人士业务领域，仅有少数离岸财富管理机构已成功搭建可利用外部数字化咨询产品（如在线汇总投资组合报告）的数字化平台。对于财富分布多地而需求也相应复杂的富有客户而言，一位受访者表示：“你拥有的净资产越多，你就越想和人打交道”。然而，在受访的全球财富管理机构中，亦有人认为，无需频繁交流亦不需要专业知识的基本服务和产品应通过数字化平台提供。在这种情况下，财富管理机构可同时采用可自主选择的频繁交流咨询模式以及建议较少的模式，甚至还可采用全面数字化咨询模式。

尽管数字化在离岸财富管理上发挥着重要作用，但对数字化能力的依赖并非意味着选择簿记中心已不再重要。一位亚洲受访者表示，客户并不会因为数字交互就在选择簿记中心上没有地区偏好；事实上，客户总是要求会讲当地语言并熟悉当地文化的本地银行业务员为其提供服务。因此，在全球各地簿记中心均有业务网点的全球性机构因在区位、文化和语言方面亲近客户具有强大的先天优势。

B. 专注于利润可观的离岸业务

吸引在岸业务高增长地区的（超）高净值人士

主要在岸业务来源国对全球离岸财富管理机构一直极具吸引力。同时，受访企业领导人表示，越来越多高资产客户再次选择将其部分财富转至海外，原因在于此举带来的收益超过交易费用和经常性费用。

除了在岸业务高增长地区，财富管理机构还可受益于政治或贸易局势紧张导致的市场资本外流。因此，投资者可选择开立新的离岸账户或将现有投资转至其他离岸地区。

财富管理机构还可利用其在岸网点同时提供在岸和离岸产品/服务，例如，以境内资产作为抵押物在离岸地区为企业提供贷款或抵押贷款，或于在岸网点提供个人在全球范围的资产汇总报告。

提供更广泛的投资产品和平台

ESG投资在金融界正日益受到重视。各种规模的企业乃至整个生态系统均需对可持续性投资机会进行评估，ESG相关投资标准的重要性亦日趋凸显。

这一转变亟需能够指引全新生态系统发展的长期政策。举例而言，监管机构或将围绕ESG透明度推行更加严苛的标准化规则，从而对违反全球和本地可持续规则的企业追究责任。

鉴于多元化投资机会供不应求，私人资产和数字资产市场日趋重要。例如，财富管理机构可针对代币化私有资产和数字货币为客户提供具吸引力的创新投资与产品组合。

参与中国资本市场

境外投资者对在岸和离岸人民币交易的中国投资产品的需求强劲。¹⁶ 其部分原因在于中国在新冠疫情后的强劲复苏以及在其他央行纷纷下调国债利率之际中国债务工具利率依旧保持高位。其他驱动因素还包括中国金融工具已纳入全球指数（如MSCI新兴市场指数）以及境外投资者参与中国股市的需求。

另一方面，有受访者表示，寻求多元资产配置的中国投资者仍然需要国际财富管理机构及其在离岸簿记中心提供的投资解决方案，原因在于以人民币计价的投资机会尚不够多元化。

总体而言，相关地区受访企业领导人表示，中国金融市场的开放速度远慢于预期。例如，预计未来十年内构建平衡型人民币投资组合的条件仍不成熟。尽管如此，离岸财富管理机构当前正通过组建投资团队和积累本地市场经验等方式拓展中国内地市场，旨在为中国金融市场的全面开放（即不再限制外资企业进入中国的财富和资产管理市场）做好准备。

C. 确保财务弹性和最佳的簿记中心布局

确保业务弹性

新冠疫情引发的市场动荡以及价格剧烈波动凸显了业务和运营弹性的重要性。银行、经纪公司以及其他相关方需保证其交易、结算与清算流程和相关系统的运营弹性以确保投资者在市场危机的情况下仍能交易。

投资者从政局动荡地区或银行服务欠发达国家转移资产时还需制定应急计划。备选地区可能提供激励措施竞相吸引投资者，投资者可利用此等地区提供的各类优惠政策。其中可能包括免签证或加速处理行政程序（如“红地毯签证便利服务”和“联络处”）¹⁷或对特定法律架构实行税收优惠。例如，新加坡推出了可设立一个或多个基金的可变资本公司（VCC）框架，以同其他基金注册地的类似节税工具相竞争。

在潜在动荡地区开展客户服务，同时在地区以外登记资产亦可提供一定程度的保护。但一些地区（如日本）禁止银行将境外实体设为簿记中心。

优化离岸簿记中心布局

大多数受访企业领导人认为，拥有大量在岸和离岸产品/服务对于提供具吸引力的整体价值主张十分必要。其中一大原因是仅全球性或综合性财富管理机构才可为在多个地区拥有复杂资产的（超）高净值人士提供服务。全球财富管理机构在不断打造在岸分支机构新能力的同时，亦计划促使新设和现有在岸分支机构在客户获取及客户关系管理方面发挥更大作用。由此，选择簿记中心的决定不再取决于在岸或离岸分支机构的客户经理选取上。

¹⁶ 参阅渣打银行对境外投资者增加持有（以人民币计价的）在岸资产情况的介绍。

¹⁷ 参阅香港立法机关出台的激励措施。

一些受访者认为集中于一个簿记中心开展业务的做法并不可行且在可预见的未来将不会在业界广泛采用，但另有受访者表示，AEOI和FATCA实施后，选择哪一个簿记中心已变得不那么重要，业务集中所带来的成本优势将成为关键考量因素。

总体而言，离岸财富管理机构继续着力精简提供服务的国家数量，以降低复杂性并降低成本：它们仍需在多个簿记中心经营业务，但仅会选择最重要的金融中心。

是继续承担在离岸分支机构雇佣中后台员工的高昂成本，还是将部分员工集中或转移到成本较低的分支机构来缩减成本？这是需要考虑的一大问题。通过非面向客户的员工对多个市场提供共享服务的模式虽可行但难以实施，原因在于需要解决跨境数据方面的难题，特别是当涉及客户敏感数据获取和合规程序的监管差异时，情况尤为复杂。

关键业务能力

受访企业领导人明确了有效参与未来竞争及实现业务优先事项所需关键业务能力。

客户与销售分析

财富管理机构可通过主动识别客户需求并作出合适的推荐从而在客户服务业务能力上脱颖而出。统计数据分析和行为模式评估可促成这一能力跃升。收集和管理客户数据需要强大的客户关系管理及数据管理工具，使一线员工能够提高销售效率，而核心销售和产品专家则通过预测客户需求并将其转化为商机提供支持。

银行还可利用一些离岸地区的监管举措，例如允许银行和金融科技公司在有限范围内测试产品的“沙盒”框架。新加坡等传统离岸中心都尽力营造这种相对宽松的监管环境，巴林新近也在这方面作出了努力。¹⁸

合作伙伴平台整合

成功建立合作关系对于按客户预期速度推出差异化产品/服务和技术解决方案至关重要。领先的财富管理机构须具备协调和整合多个不同顶尖平台的能力，这不仅体现在提供整条价值链的产品和服务上，还体现在与合作伙伴平等交易以及打造双赢业务模式方面。财富管理机构可通过发挥利基优势，加入生态系统甚至成为生态系统协调者来实现这一目标。

被合作伙伴认为诚信可靠是有效协作的一个必要条件。可靠性取决于合作交易的管理经验是否丰富，以及基于应用编程接口的第三方数据整合和云端可扩展灵活应用等技术驱动因素。

为满足离岸客户的需求，财富管理机构应提供各种产品/服务并具备多种能力。例如，为满足客户的多元化退休投资需求，财富管理机构可为客户提供资产结构优化建议（如推荐节税的跨境投资基金），并集合各类专家提供财务筹划和养老金服务。

¹⁸ 巴林当前致力于在同区域对手的激烈竞争中占据一席之地（点击[此处](#)查看详情）。

人才吸引与培养

客户服务人才队伍素质仍是离岸财富管理的关键差异化因素。全球财富管理机构正大力招聘和培养前台及运营人才旨在提高主要金融中心的服务覆盖率。在某些情况下，这一目标是通过减少其他地区的员工来实现的。此举的最终目的是平衡各区域业务中心前中后台岗位的人员配备，以及降低部分地区因政局动荡而导致的风险。¹⁹

数字化服务的日益普及还意味着银行从业者需提升自身数字化素养。例如，在咨询服务和投资决策中使用数据时，在协调多个领域（如财产规划、投资和税务管理）的专家和专业人员时，都应保障客户的权益。

人才争夺战不可避免，强大包容、持续稳健的企业文化或成为吸引和留任人才的关键差异化因素。为此，成功的财富管理机构应加入目标导向型合作共创的生态系统，整合客户，并适时扩充人才队伍。²⁰

此外，财富管理机构还应通过培训，绩效管理，以及鼓励敏捷、协作和包容行为的薪酬制度培养敬业员工。

产品开发与创新

尽管大规模的新技术变革已在整个银行业铺开，但财富管理机构在创新方面相较于其他行业参与者一直相对滞后。这体现在财富管理机构的研发投入较少以及在最佳创新企业榜单中的排名靠后。以《欧盟工业研发投资排名》为例，该榜单列示了欧盟研发投入最多的1,000家企业，但令人震惊的是，上榜银行仅24家，且无一家是专门从事财富管理的金融机构。

有受访全球高管表示，财富管理机构应根据各地区的本地客户需求开发新品类和新服务，而非一味销售变更选项有限的标准化产品/服务。

财富管理机构还需具备在全球迅速推出新产品和新服务的能力，更重要的是应始终以客户为中心。因此，客户体验已成为产品和服务的重要差异化因素。

某国际私人银行首席执行官特别提到，数据隐私法与数字化创新之间存在矛盾。他表示，西方国家现行数据隐私条例加强了对敏感数据的保护，但同时也阻碍了新服务的问世。而个人信息保护法相对宽松的中国、印度等地区则为企业培育更广泛的数字化能力（如通过整合内外部多个数据源的个人信息深入了解客户需求和活动）提供了支持。

另一方面，财富管理机构在打击犯罪活动（如恐怖主义融资、骗税）方面理应遵守全球最高尽职调查标准，因此成为其客户重要敏感信息的持有方或控制方。

考虑到这些限制因素和有些相互矛盾的期望，在利用创新提升服务的同时履行信息收集和保护的义务将成为领先财富管理机构制胜未来的关键。

66

数据隐私法与数字化创新之间存在矛盾。

某国际私人银行首席执行官

¹⁹ 例如，国际性银行在新加坡加快人员招聘以抵御香港的风险（点击[此处](#)查看详情）。

²⁰ 例如，瑞银宗旨：重塑人才与投资优势，共创公平可持续的美好世界（点击[此处](#)查看详情）。

流程数字化

数字化产品/服务投资能够提升客户经理和客户的体验，例如，财富管理机构可利用工具（如同步浏览或个人财务管理工具）与客户实时协作，打造更具个性化的体验。

应为客户经理提供功能齐备的工具以助其为客户提供无缝的咨询体验，并为使用多家银行以及在多个离岸中心持有资产的客户提供服务。VP Bank的Paul Arni强调：“数字化使客户在不同地区的多个离岸簿记中心持有资产更加便捷。”在过去，此类服务是有需求的极富阶层专享的。但随着技术进步（如将多个托管机构的资产整合到一项投资组合），大众富裕阶层亦将有机会获得此类服务（如具备多项托管功能的可扩展增值业务平台）。因此，财富管理机构可通过有效运用产品配置引擎和金融聚合器服务更多客户并管理更多类型的资产。

领先的财富管理机构亦利用人工智能和分析技术着手部署生态赋能技术，旨在就投资理念提供情境洞察并使客户体验进一步个性化。

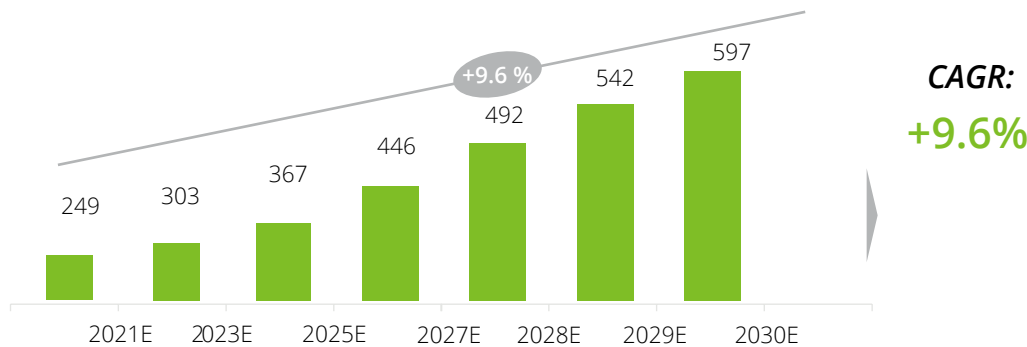
财富管理机构还将投资预算投入实时投资组合模拟和增强电子交易功能等技术举措。具备实施新兴技术的能力将至关重要。Paul Arni称，“鉴于目前的数字化战略项目投入在客户服务提升上收效甚微，能否有效执行并设计协调一致的客户增值计划十分关键。”在这方面，成功的离岸财富管理机构已具备迅速、有效执行战略的能力，以取得积极成效。

中国财富管理业务观察

稳中向好，中国财富市场逆势增长

国内在疫情常态管控下，经济仍稳中向好，财富市场逆势增长，居民收入稳步提升，居民资产保值增值的需求强烈。个人可投资资产保持上涨态势，2018至2020年年均复合增长率为13%，2020年末中国个人可投资资产总规模达241万亿人民币。根据与GDP增速比较预估，财富管理市场将保持稳定增长，预计到2025年，中国个人可投资资产规模可突破287万亿元，预计将成为全球最强劲市场。

国内地区市场增长预测



核心假设：

1. 市场总量维持10%增长，略高于名义GDP增速，与M2预计增速持平
2. 存款在居民金融资产中预计占比趋于稳定
3. 住房资产在居民总资产中占比逐年降低

数据来源：Wind, 德勤分析

政策利好，监管红利显现



资管市场转型——近年来，中国政府持续深化金融改革，推动人民币国际化，加大资本市场开放。2018年出台“资管新规”进一步规范了金融机构资产管理业务，中国资管市场净值化转型初见成效，正式进入标准化、规范化、国际化、结构化分明的发展新阶段。



房地产市场调控——中国政府坚持“房住不炒”的定位。房地产告别高增长时代，居民家庭资产从房地产向金融资产迁移的大周期已经来临。伴随着经济动力换挡、低利率水平等因素，居民家庭资产亟需寻找新的财富保值增值渠道。



共同富裕主旋律——共同富裕已成为中国未来30年发展的主旋律，共同富裕是全体人民的富裕，覆盖人民群众物质生活和精神生活富裕，财富管理始终贯穿于通过初次分配、再分配、三次分配实现共同富裕的过程之中。



高质量发展诉求——中国政府承诺了“2030年碳达峰”和“2060年碳中和”目标，目前国内清洁能源、绿色金融、生态环境保护、气候变化、低碳转型、能源安全等行业领域正在加速发展。



外资营商环境更优——2021年中国持续深化改革、扩大开放，全面落实“六稳”“六保”重大政策举措，为中外企业投资发展提供更完善的营商环境。2021年1月—10月，全国实际使用外资金额9,431.5亿元人民币，同比增长17.8%，引资结构进一步优化，引资质量不断提升。从区域分布看，国内东部、中部、西部地区实际使用外资同比分别增长17.5%、29.8%和9%。



金融业对外开放有序扩大——2020年以来，金融业对外开放有序扩大，央行统筹推出金融改革开放措施，推进金融市场高质量发展，在保险、外资持股、债券市场等方面，取消境外机构投资者投资额度限制，进一步便利境外投资者参与中国金融市场。



跨境投资需求日趋强烈——随着大湾区内贸易畅通、资金融通的不断发展，湾区一体化进程提速，跨境投资需求日趋强烈，2021年11月粤港澳大湾区“跨境理财通”试点落地满月，成绩表现亮眼。预计未来这一趋势将仍然持续增强。

金融科技持续发展，推进财富管理生产链数字化加速

在面向消费者的金融科技方面，中国在前期阿里、腾讯、京东等互联网巨头发展中，建立了世界领先优势，一直处于“并跑”乃至“领跑”地位。在金融科技应用端，金融科技在财富市场也得到了更加广泛的重视和应用，行业数字化转型呈现加速趋势，金融与科技的融合程度不断加深，行业生态正在发生深刻变化，以智能投顾为代表的各类数字化手段，正在帮助中国财富管理市场从缺乏人工投顾直接迈入到普惠大众的智能投顾时代。各类金融机构拓展建设开放生态平台实现线上客户运营。如各家机构推出的“财富号”，提供了围绕用户全生命周期的线上运营与交互平台。金融科技技术正在重塑中国的财富管理生产链。

随着经济发展，国内居民的财富管理需求潜力将持续释放，同时新一轮经济周期下资本市场的蓬勃发展也将带来资管端的大发展，中国正处于财富管理市场的大起点，在监管利好与金融科技的加速作用，国内财富管理市场将拥有巨大的增长潜力，国内的**上海，深圳，北京，重庆，珠海等城市**将有望成为下一个潜力财富中心城市。

谨慎乐观，四大因素助力香港财富管理实现新跃升

香港和新加坡作为亚洲重要的国际私人银行中心，二者长期的稳步发展有目共睹。在去年被其他私人银行中心夺去部分市场份额后，香港当前在保持私人银行中心地位上不免承压。

尽管香港面临多重挑战，但我们对其未来持谨慎和乐观的态度。香港需巩固壮大现有优势并培育发展新竞争力，从而吸引私人银行客户和私人银行机构赴港拓展业务。

我们认为有四个重要因素将有效推动香港金融中心地位实现新跃升。



大湾区——香港背靠祖国，与内地经济联系日益紧密，而大湾区将在其中发挥关键作用。跨境财富管理连接试点计划（Wealth Management Connect）等大湾区发展计划已为财富管理行业带来众多利好。此外，大湾区建设的全面铺开将为地区经济发展和财富创造奠定坚实基础，亦会为香港私人银行业发展注入强大动力。



香港资本市场——长期以来，资本市场都是香港领先地区对手的重要优势，并且近来越来越多中资企业选择在香港而非美国上市。在中资企业纷纷赴港上市之时，香港将发挥其门户作用，吸引更多国际投资者进入迅速发展的中国市场。长期繁荣的资本市场将构成难以取代的比较优势。



人才——香港有着世界一流的教育体系，汇聚了全亚洲乃至全世界的各类国际化人才，拥有优质的人才资源。特区政府需着力提升香港的人才高地形象，确保不断吸引高层次人才。



金融科技——毫无疑问，金融服务业正积极开展转型。通过采用新技术，行业硬软件设施正经历全面升级改造。香港需创造有利的行业环境，制定实施促进创新、鼓励尝试的政策法规，从而助力企业制胜新时代。未来，香港有能力重塑自我从而成为金融科技中心，并能进一步巩固其重要私人银行中心的地位。

结论与展望

财富管理中心的成功可从定性和定量两方面衡量。定性因素决定竞争力，竞争力会促进规模和盈利双双提升，但需假以时日才能真正实现。尽管国际财富管理中心面临的挑战日益增多，但领先者总能更有效的应对，从而使其与行动滞后者之间的差距进一步扩大。

财富管理中心展望

- 全球顶尖财富管理中心之间竞争激烈。只有在各方面都无懈可击才能跻身前列。以英国为例，其排位较2018年下降一位，这表明一着不慎便可导致竞争力下滑。此外，随着ESG投资和数字化等新兴领域的重要性日趋凸显，竞争格局瞬息万变。因此，财富管理中心不仅需要巩固现有优势，还需打造全新能力，不断推陈出新。
- 决策者需具备应对未来挑战和在持续不确定性中稳健运营的能力。
- 尽管国际市场容量增速远低于金融财富整体增速，但离岸银行业务对投资者仍具吸引力，对在动荡时代寻求经济和财务稳定的投资者尤为如此。
- 新冠疫情爆发后的国际市场容量增长为簿记中心提供了机遇。通过反思其价值主张，簿记中心需设法保留新近流入的资产，同时强化价值主张以吸引更多国际资产。

财富管理机构展望

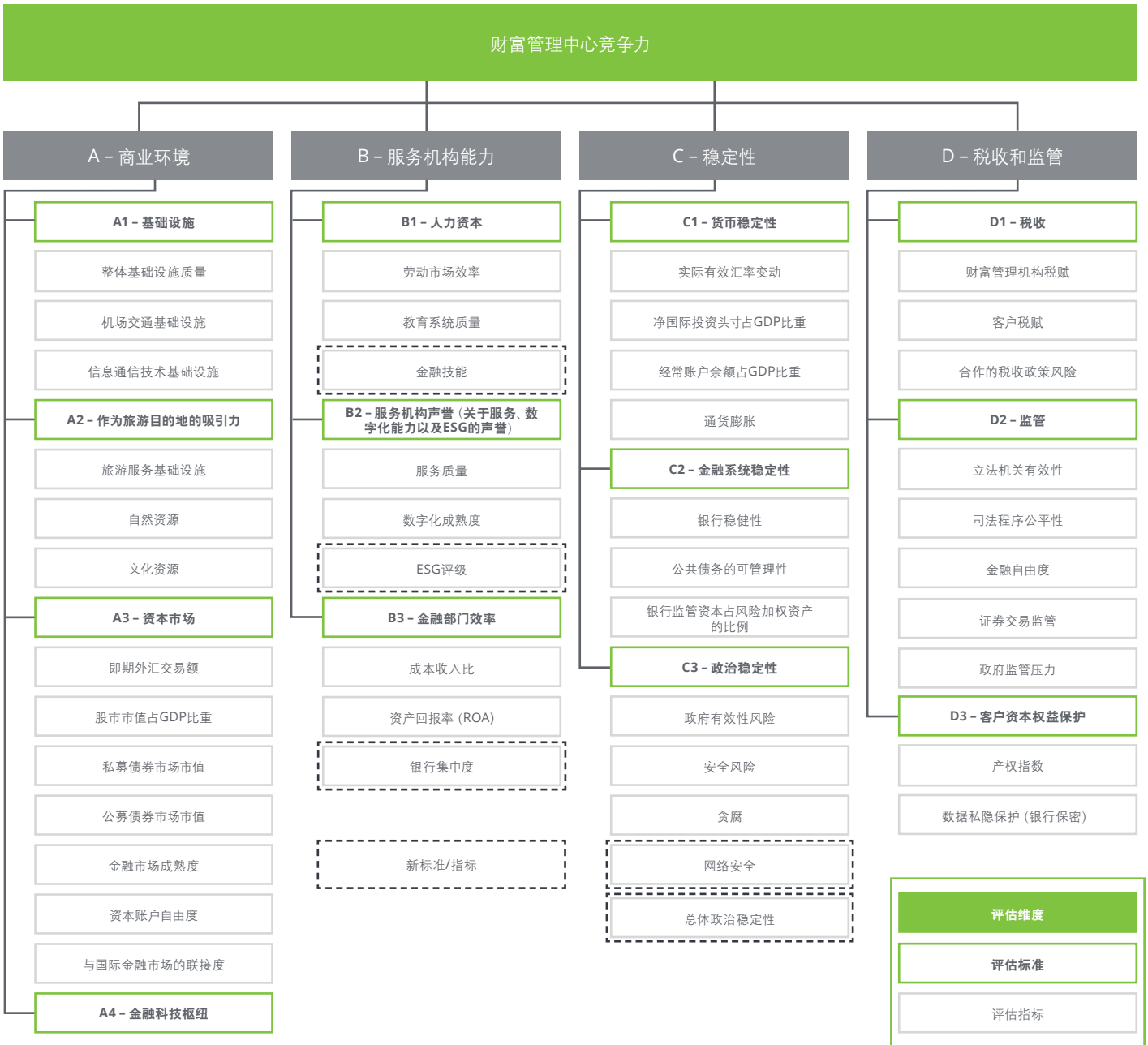
- 财富管理机构的首要任务是制定有助于提升客户体验和企业业绩的客户、产品以及技术差异化战略。
- 财富管理机构应根据自身战略重点评估当前能力，明确差距并发现机遇，发挥优势的同时补齐短板以充分利用机遇。
- 为持续吸引国际资产，财富管理机构需要在重要地区安排经验丰富的员工，同时还需与其他金融服务商以及分销渠道建立合作伙伴关系和联盟。
- 为确保技术能力符合业务战略，财富管理机构需建立起能够支持业务目标的信息技术组件和技术策略。
- 战略方案应全面明确技术和人才需如何改变才能更好的服务业务需求。

附录

研究方法：竞争力排名

我们使用多维研究法衡量竞争力，如图12所示。

图12：如何衡量国际财富管理中心竞争力



资料来源：德勤分析。

*根据各项评估标准的一系列量化指标确定财富管理中心的价值。

我们会定期检视分析框架，并在必要时加以调整。例如，网络安全的衡量指标是企业受到来自某一特定地点的网络攻击风险以及应对这些攻击的准备情况。网络安全对推进数字化尤为重要，面对新冠疫情及由此导致的出行受限，网络安全愈发受到关注。

图13：竞争力排名详情

	瑞士	英国	美国	香港	巴拿马及 加勒比海	新加坡	卢森堡	巴林	阿联酋
A1 - 基础设施	6	4	3	2	9	1	8	7	5
A2 - 作为旅游目的地的吸引力	2	5	1	5	7	4	7	9	3
A3 - 资本市场	3	1	2	4	9	5	6	7	8
A4 - 金融科技枢纽	2	4	3	5	8	1	6	8	7
B1 - 人力资本	1	5	3	4	9	2	6	8	7
B2 - 服务机构声誉 (关于服务、数字化能力以及ESG的声誉)	1	4	2	5	7	3	7	7	5
B3 - 金融部门效率	9	7	3	2	4	7	6	4	1
C1 - 货币稳定性	2	9	6	3	4	1	6	8	4
C2 - 金融系统稳定性	3	7	9	1	4	4	1	8	4
C3 - 政治稳定性	1	4	5	6	8	2	3	9	6
D1 - 税收	3	6	7	2	9	5	8	4	1
D2 - 监管	2	6	4	1	9	3	4	8	7
D3 - 客户资本权益保护	1	8	7	2	5	2	5	9	4

图14：竞争力指标定义

指标	定义	
A1	整体基础设施质量	整体基础设施质量（如交通、通信和能源）决定了开展业务的便利性和可靠性。
	数字基础设施	通信技术、移动宽带用户、无线宽带、互联网用户、网速和高科技产品出口。
	机场交通基础设施	国际联接度（如机场密度、运营的航空公司数量和可用座位公里数）决定了抵达目的地所需成本和便利程度。
A2	旅游服务基础设施	可用的旅游基础设施（如可用的酒店房间和汽车租赁公司）决定了客户结合商务与娱乐的便利程度。
	自然资源	一个地区拥有的自然资源程度（如保护区和已知物种）代表了作为旅游目的地的质量。
	文化资源	一个地区拥有的文化资源程度（如国际交易会和展会）代表了作为旅游目的地的质量。
A3	即期外汇交易额	外汇市场和转换货币的国际连通性，根据在全球即期外汇交易额中所占百分比进行衡量。
	股市市值占GDP比重	资本市场对于整体经济的重要性，根据上市股票市值与GDP的比值进行计量。
	私募债券市场市值	一个地区在筹集债务资本方面的吸引力，根据企业的境内债券总额（以十亿美元为单位）进行衡量。
	公募债券市场市值	地方公共机构在筹集债务资本方面的吸引力，根据政府的境内债券总额（以十亿美元为单位）进行衡量。
	金融市场发达程度	对照国际标准衡量的金融市场成熟度以及高效提供各种产品和服务的能力。
	资本账户自由度	基于金融开放度指数衡量的一个经济体的市场通达性，能够反映一个财富管理中心的资本账户开放程度。
	与国际金融市场的联接度	当地金融市场的连通性，反映资金通达国际市场和进行国际交易的便利程度。
A4	金融科技枢纽	基于PEST框架下69项指标确定的金融科技枢纽城市排名。根据各中心的最佳城市进行排名。
B1	劳动市场效率	本地劳动力的可用性、灵活性和成本，基于员工培训、雇用外国劳工的便利程度和就业保障措施等进行衡量。
	教育系统质量	由被引用次数、出版物、学位和国际连通性等指标决定的本地现有工作人员的素质。
	金融教育	根据高管调查确定的金融技能。
B2	卓越服务声誉	高管调查，本地财富管理机构的的服务质量指标，通过全球25强银行数以及获得银行服务奖前5名的银行数进行反映。
	创新技术采用声誉	高管调查，创新或新兴技术采用（全球25强银行中采用这类技术的银行数）。
	ESG声誉	高管调查，各财富管理中心全球25强银行中获得“2021年全球ESG/影响力投资奖”的银行数，以及领先银行的ESG评级。
B3	银行成本收入比	成本收入比越低表明当地财富管理行业盈利水平越高，或当地机构在提供产品和服务时的成本效率与产生的收入成正比。
	资产回报率 (ROA)	服务机构基于其管理的客户资产持续盈利的能力。资产回报率越高代表当地财富管理行业盈利水平越高。
	银行集中度	银行业的集中程度，用于衡量市场竞争程度。

指标	定义	
C1	实际有效汇率变动	本币对国际金融市场的吸引力，根据每年实际有效汇率的平均百分比变化进行衡量。
	净国际投资头寸占GDP比重	一个地区吸引境外资本投资的能力，根据外国直接投资净流入占GDP的百分比进行衡量。
	经常账户余额占GDP比重	吸引外国投资和资产的能力，反映一个国家调动偿债所需外汇的困难度（采用2020年数据）。
	通货膨胀	货币稳定性和购买力，根据过去十年的平均通货膨胀率进行衡量（反映持有本币的风险）。
C2	银行稳健性	评估银行健康状况的指标，评级从极低（需要资本重组）到极高（状况健康，资产良好）。
	政府总债务	由将来某一个或多个日期债务人应向债权人偿还的利息和/或本金构成的所有债务。
	监管资本占风险加权资产的比例	本地金融机构能够调用资金弥补风险头寸的实力，根据监管扣除后的总监管资本占比进行衡量。
C3	政府有效性风险	行政负担程度和公务程序正确性，由政府机构的官僚性、任用亲信情况和政策制定等因素决定。
	安全风险	犯罪/恐怖主义活动引起的感知风险，基于暴力示威、绑架和武装冲突等指标进行衡量。
	贪腐	由对正当合法经营方式的遵守情况来反映。
	政治稳定性	政治稳定程度（社会动荡、权力有序移交、反对派立场、行政权力过度使用、内部局势紧张）。
	网络安全	网络安全防备情况。
D1	财富管理机构税赋	对机构开展财富管理业务的吸引力，由公司税和增值税（等级）决定。
	私人客户税赋	国际税收情况清晰明确，例如避免双重征税协定的数量以及向私人客户征收的预提税金额。
	税收政策风险（税务机关的可靠性）	消极税收政策动态风险（如税收条款和程序的稳定性、赋税的平等适用性、税收条款的法律保障）。
D2	立法机关有效性	外界所感知的立法机关制定符合社会利益的有效措施的能力，基于国家议会作为立法机构的有效性进行衡量。
	司法程序公平性	在考量法律条文对具体情况的适用性时遵守正当程序。
	金融自由度	适用法律措施对投资者权益的保护程度。
	巴塞尔监管框架的采用情况	巴塞尔监管框架的采用实施水平。
	政府监管压力	为遵守政府对业务活动的行政管理要求所需工作量。
D3	产权指数	一个国家对其财产和资产权利的保护程度（法律框架、权利行使）。
	数据私隐保护（客户身份敏感度）	在实施信息自动交换、客户信息透明化、客户隐私相关法规时对客户身份的保护程度。

研究方法：资产规模排名

- 本次研究在2013年、2015年和2018年《国际财富管理中心排名报告》基础上对国际财富管理中心的规模进行比较。我们以德勤专有财富管理数据库和分析引擎为核心，使用来自第三方数据提供商的原始数据和财务数据，如国际清算银行（BIS）、瑞信银行、瑞士国家银行（SNB）、相关地区的国家银行统计数据以及相关行业报告。
- 我们假设投资者每年会重新调整其离岸投资组合，因而其资产组合（存款、股票、债务性证券等）符合（超）高净值人士持有的典型投资组合。
- 我们通过采访行业顶尖专家，对关键数据点和假设进行质询和验证。
- 由于我们依据的第三方提供商源数据的变化及其报告精细度的变化，本报告数据可能与2013年、2015年和2018年报告数据有所偏差。

收入/成本动因描述

收入动因

价格敏感度：价格敏感度由定价和折扣模型的透明度、产品的广度和深度、转换成本和客户对私人银行或关系经理的忠诚度决定，对价格水平具有影响。

竞争水平：竞争水平取决于竞争对手的数量和优势、与相近行业（如零售银行、资产管理）之间的竞争、新加入市场者（如金融科技公司），对价格水平具有影响。

委托服务渗透率：全权委托和咨询委托的平均渗透率，对收入利润率的贡献相对较大。

资产配置：现金、主动和被动直接投资、全权委托投资等客户资产的一般配置，对收入利润率各有贡献。

成本动因

监管水平：对监管要求的范围和复杂性以及当地监管机构魄力的定性评估，近几年对成本变化有重要影响。

人员成本：关系经理、一线助理、一般银行职员的平均工资，占总成本较大比例。

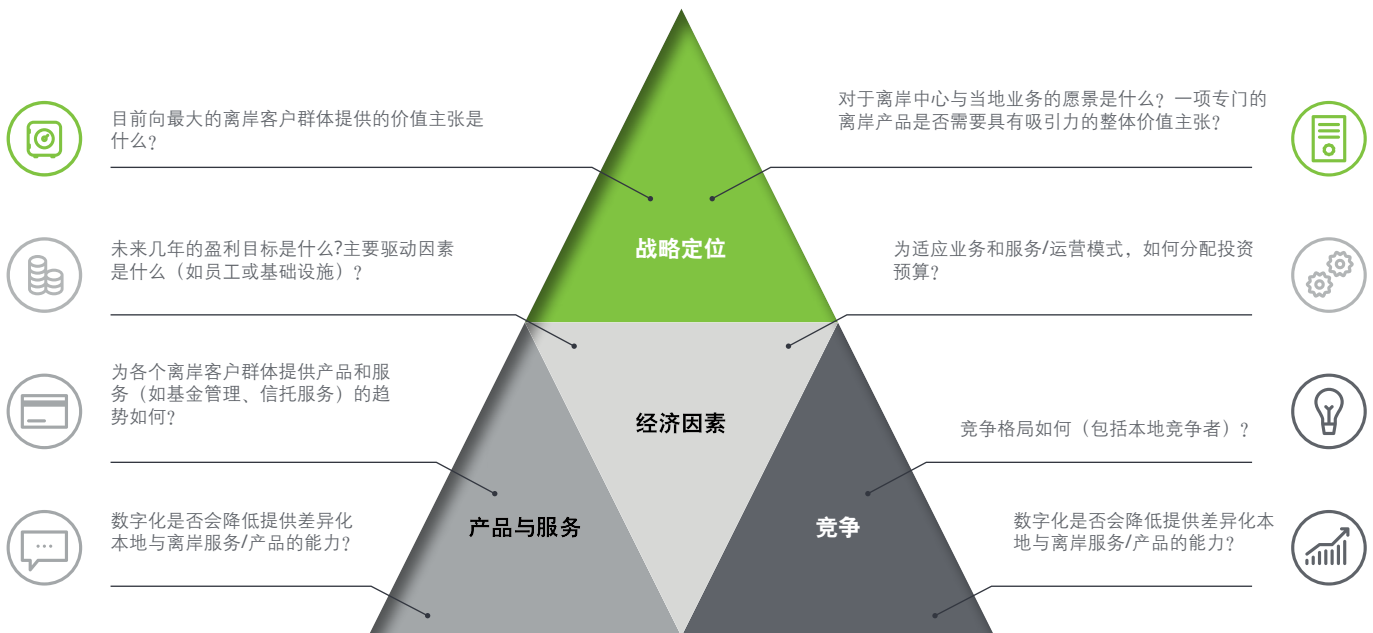
租赁成本：在黄金地段使用和租赁房屋的平均成本，因顶级办公场所对私人银行业务非常重要。

价格水平：购买力平价和通货膨胀整体水平，因需考量财富管理中心整体成本水平的差异。

访谈问题

我们设置了几个重点问题，以讨论在财富来源地和目的地相应态势下离岸商业模式的影响。

图15：财富管理业务领导人在访谈中需要回答的问题



应用系统性方法将战略业务重点转换为实现设定目标所需业务能力。

联系人 与 作者

作者



Jean-François Lagassé

主管合伙人

瑞士金融服务行业
财富管理全球主管
+41 58 279 81 70

jlagasse@deloitte.ch



Patrik Spiller

合伙人

德勤摩立特战略咨询
财富管理行业南北欧实务主管
+41 58 279 68 05

pspiller@deloitte.ch



Dr. Ralph Wyss

合伙人

风险和监管鉴证服务主管
+41 58 279 70 60

rwyss@deloitte.ch



Soheil Modheji

高级经理

德勤摩立特战略咨询
瑞士

+41 58 279 71 43

smodheji@deloitte.ch



Georg Thomas

高级经理

德勤摩立特战略咨询
瑞士

+41 58 279 74 12

gethomas@deloitte.ch



Dennis Brandes

研究经理

德勤洞察
瑞士

+41 58 279 65 37

dbrandes@deloitte.ch



Christophe Reiners

高级顾问

德勤摩立特战略咨询
瑞士

+41 58 279 69 06

creiners@deloitte.ch

德勤全球参与编著者



Andrew McNeill
合伙人
财富管理
英国
+44 20 7007 61 51
amcneill@deloitte.co.uk



Mohit Mehrotra
德勤摩立特亚太区主管
德勤新加坡
+65 9452 94 32
momehrotra@deloitte.com



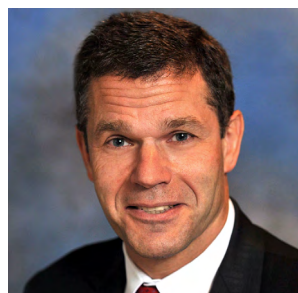
James Alexander
总监
财富管理
英国
+44 20 7007 92 06
jdalexander@deloitte.co.uk



董志宏
总监
财富与资产管理
德勤中国
+852 2238 7936
cheehongtong@deloitte.com.hk



Pascal Martino
合伙人，银行业主管
德勤卢森堡
+352 621 246 523
pamartino@deloitte.lu



Gauthier Vincent
合伙人
美国财富管理主管
德勤管理咨询
+1 203 905 28 30
gvincent@deloitte.com



Matthieu Pinet
高级经理
财富管理
中东
+971 56 273 1235
mpinet@deloitte.com

中国联系人与作者

本地内容作者



曹樾
合伙人
金融服务业风险咨询
德勤中国
+86 21 2312 7154
hencao@deloitte.com.cn



董志宏
总监
财富与资产管理
德勤中国
+852 2238 7936
chehoongtong@deloitte.com.hk

联系人



吴卫军
副主席
金融服务业主管合伙人
德勤中国
+86 010 8512 5999
davidwjwu@deloitte.com.cn



郭新华
主管合伙人
银行业及资本市场（中国大陆）
投资管理业（中国大陆）
德勤中国
+86 010 8520 7289
jasonguo@deloitte.com.cn



曹樾
合伙人
金融服务业风险咨询
德勤中国
+86 21 2312 7154
hencao@deloitte.com.cn



董志宏
总监
财富与资产管理
德勤中国
+852 2238 7936
chehoongtong@deloitte.com.hk



蔡帼娅
总监
金融服务业风险咨询
德勤中国
+86 21 21 2316 6368
cycail@deloitte.com.cn

Monitor Deloitte.

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

关于德勤摩立特

欲以坚定的信念拥抱未来，企业需作出正确选择并落实行动：目标明确、决策及时、锐意进取，实现稳健的业务增长，以顺应瞬息万变的世界格局。依托深刻的行业洞察和领先的解决方案，德勤摩立特战略与业务设计团队致力助领导者作出重大决策，推动价值增长，造就卓越佳绩。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0877989



这是环保纸印刷品