



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）



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% ▶

66

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，这将对其竞争力产生显著影响。

欧洲某私人银行高管

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_35184

