

在市场与客户全球化趋势中打造本土优势

财富管理与私人银行业务调研报告

2016



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

目录

前言	1
调研内容与范围	2
核心结论概述	4
内容摘要	6
1. 战略考量	10
2. 监管与财政环境	14
3. 运营模式与组织架构	16
4. 互动渠道	22
5. 产品与服务	26
6. 定价	28
德勤全球财富管理与私人银行服务能力概览	30
德勤的服务	31
作者	32
联系方式	33

尊敬的中国读者：

德勤与欧洲金融管理学会 (Efma) 联合完成了第二版财富管理与私人银行调研报告。参与本次的调研的有27个国家和地区的75家财富管理机构 and 私人银行，其中样本也包括中国的3家排名在前5位的私人银行（按私人银行客户数量），为此我们也第一次发布中文版本，与您一起分享我们的调研成果。此次，我们的白皮书特别关注了近期财富管理机构与私人银行在开展跨境业务时的主要挑战。

毫无疑问，中国是世界上最具有吸引力的财富管理和私人银行市场之一。近年来，中国高净值人群的数量及其可投资金融资产的规模都获得了可观的增长。另外，我们也关注到中国财富管理和私人银行客户的需求

变化，其中最重要的趋势就是客户日益强烈的多元化投资需求，尤其是配置更高比例的境外资产。除此之外，中国客户的海外投资、移民和其他境外活动亦越来越活跃，这对财富管理机构和私人银行的全球化服务能力亦提出了新的要求。

受限于历史原因和市场环境，中国本土的财富管理机构和私人银行在为客户提供境外投资和服务时往往面临较大的挑战。我们希望本次调研的结果能够帮助中国本土的财富管理机构和私人银行从更加全球化的视角洞察全球市场发展的新趋势，并参考领先机构在业务布局和能力构建方面的新举措，为自身的业务战略调整和客户服务能力提升提供参考。



支宝才

合伙人 – 德勤中国战略与运营咨询

前言

随着财富管理行业的发展方向愈发清晰，跨境财富管理机构与私人银行必须开始适应新的竞争格局。在全球大多数地区，税务机关日趋严格的监管触发了超高净值和高净值客户开始重新考虑居住区域的趋势，并因此触动了财富管理机构与私人银行追随客户的动向，开始从国际财富管理中心¹向客户的居住地延伸。

与此同时，一系列跨境市场环境的变化开始撼动财富管理行业的发展根基。事实的确如此，全球诸多地区出现的紧张政治局势孕育了更多的全球化与移居客户，这促进了跨境财富管理市场资产规模的增长。除此之外，在本土市场的激烈竞争中，在岸营运的机构加速向海外市场拓展新客户步伐。

另外，财富管理行业近年来亦经历着来自监管方面的巨变。许多更为严格的法规开始实施，内容涉及包括产品与服务的营销、客户保护、远程销售和财务顾问服务等在内的方方面面。

并且，各国财政环境的快速变化一直重塑着跨境财富管理与私人银行市场，这为财富管理机构带来了诸多额外的成本与投资。

许多财富管理机构与私人银行已经清晰地预见到，决定跨境财富管理行业未来的因素仍将是监管与财政的动向，他们必须快速适应这些政策的变化，并及时调整业务发展战略，当然这是一项复杂的工程。本次调研的结果也表明，各类机构面临的主要挑战是如何紧紧围绕着跨境客户的价值主张，并能够通过多类交互渠道、合宜的产品与服务、合理的价格和更优的运营与组织模式真正为客户实现价值。

我们相信这些考量将对行业之后几年的发展产生重要影响。因此，我们通过在线问卷的方式邀请了来自75个财富管理与私人银行机构的高级管理人员参与了调研。另外，我们还广泛地与行业知名专家进行了访谈，并将访谈结果与德勤在全球财富管理与私人银行业的丰富咨询项目经验与深刻洞察进行了相互补充。

我们深信此次调研的成果将为当前财富管理与私人银行业的企业及管理者带来具有战略意义的思考。我们亦诚挚地邀请您将真知灼见与我们进行分享并深入探讨。



Benjamin Collette
合伙人
欧洲、中东、非洲地区
财富管理与私人银行联席领导合伙人



Daniel Pion
合伙人
欧洲、中东、非洲地区
财富管理与私人银行联席领导合伙人



Pascal Martino
合伙人
金融服务行业
德勤数字化服务领导合伙人



Patrick Desmarès
秘书长
欧洲金融管理学会

1：国家财富管理中心通常指对于财富管理与私人银行业具有政策与监管优势、高政策稳定性的地区，如卢森堡与瑞士

调研内容与范围

调研方法

本次调研主要基于互联网问卷发放的方式完成。研究方法包括：

- 基于问卷中的定性化与开放式问题以分析50个KPI指标和度量标准
- 问卷中的量化问题
- 与全球知名财富管理与私人银行专家进行访谈

75



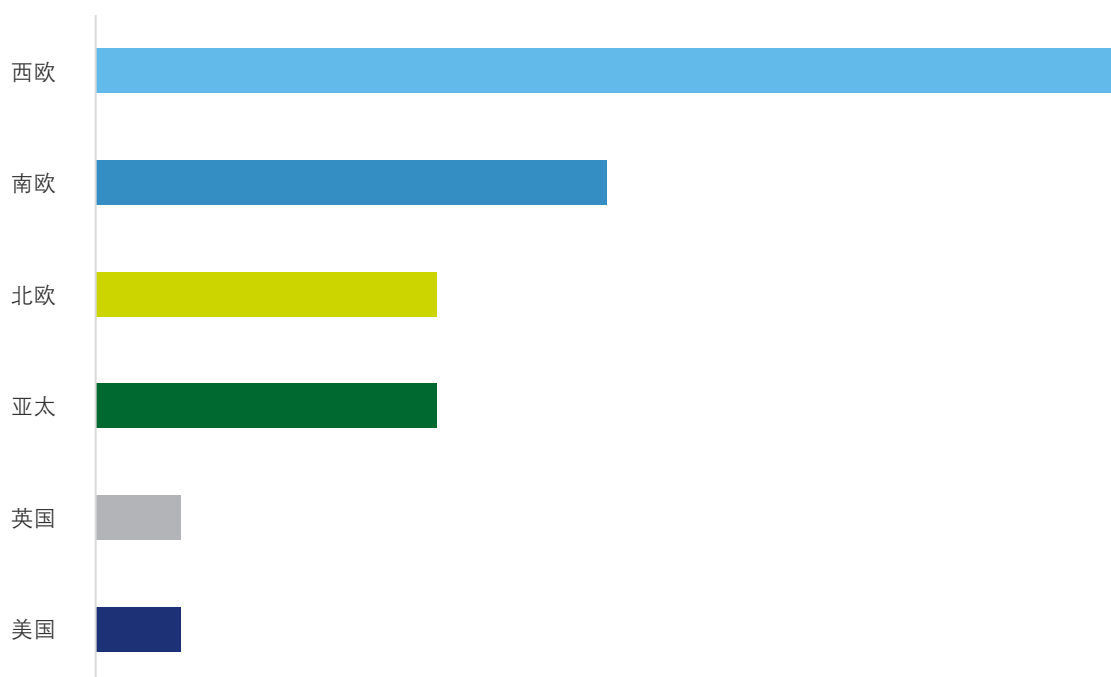
个机构

27

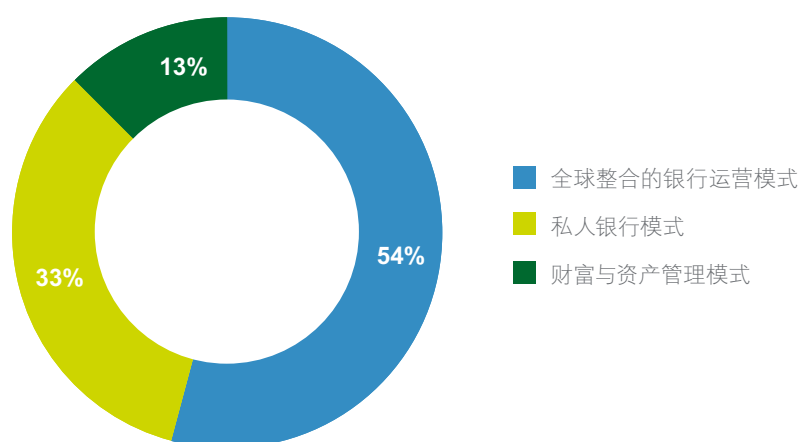


个国家

受访者区域分布



受访者的业务模式



核心结论概述

议题	关键信息
战略考量	<ul style="list-style-type: none">跨境财富管理与私人银行业务已经成为在当下高度竞争的市场中不可忽视的业务来自国际化财富管理中心国家的财富管理机构 and 私人银行必须借助在服务质量上的优势，力争在跨境市场的资产流动中占据一席之地在国际财富管理中心，财富管理机构 and 私人银行只有通过自身强大的服务能力为跨境客户提供定制化的产品与服务，才可能成功实现客户的保留与获取
监管与财政环境	<ul style="list-style-type: none">在海外市场实现快速增长的必要前提是对当地市场复杂的监管规则具备深入了解财富管理机构在设计业务发展方案与设计运营模式时必须考虑到每一个市场财政变化可能产生的冲击财富管理机构必须尽快加强自身在分析海外市场监管与财政及缓释潜在合规风险方面的能力
运营模式与组织架构	<ul style="list-style-type: none">客户经理需要从“关注某一特定地区客户的业务通才”向“关注特定类型的跨境客户在监管合规及财富结构优化方面需求的专才”进行转变财富管理机构需要根据不同的市场定制符合当地监管要求的运营模式，而非将全球统一的运营模式实施于所有市场中为不同的市场设计运营模式时应考虑所在市场的增长潜力、目标客户类型、营运成本以及相关监管合规因素财富管理机构需要建立强有力的企业管治体系以促进产品专家和监管合规专家的跨部门合作，并进一步强化客户仅通过单点联系客户经理便能获取更多价值的能力优化运营流程与开发相关IT系统是实现跨境客户价值主张的重要基础
交互渠道	<ul style="list-style-type: none">财富管理机构需要找到最佳互动渠道的组合，考虑文化特殊性，为客户提供更多价值各类数字化渠道应尽快与现有的业务流程整合，使客户在渠道升维的过程中保持一致的体验财富管理机构应尽快评估在已开展业务市场的数字化能力成熟度、客户在个人关系管理方面的期许甚至是各区域文化的差异性

议题	关键信息
产品与服务	<ul style="list-style-type: none">• 财富管理市场的参与者应开始关注诸如税务申报、退税、财富结构优化等新兴增值型服务，并可尝试通过类似有形商品打折出售的方式向客户进行销售• 财富管理机构需要开始着手提升为客户定制产品与服务的能力，进一步增强作为客户的“咨询顾问”的角色
定价	<ul style="list-style-type: none">• 财富管理机构在不断提升价格透明度的同时必须尽快采用基于客户分层的差异化价值定价模型• 需要将业务合作伙伴和中介机构做为一类具有特殊需求及期望的客户群体进行管理



内容摘要

聚焦于发展跨境财富管理与私人银行业务将成为行业主流趋势

随着人口流动性的日益增强，财富人群的资产遍及多个国家，这一趋势为跨境财富管理与私人银行业务的发展奠定了深厚基础。

同时，目前的宏观环境也在助推跨境财富管理与私人银行市场的增长：一方面，税收透明度正影响着人们对居住地进行再选择，使得本国财富管理机构与私人银行不断追随客户的步伐；另一方面，面临国内激烈竞争的财富管理机构与私人银行也在积极拓展海外的新客户。此外，在很多国家和地区（包括俄罗斯、乌克兰、中东等），紧张的区域安全与政治局势仍然是人们最大的关注点，这也使得资产持续流入那些政治与监管相对稳定且具备较高服务质量的地区。在上述各类因素的叠加影响之下，财富管理机构与私人银行逐步将聚焦点投向海外。

监管合规和财政审查已经深入跨境市场

虽然开展跨境业务的财富管理机构与私人银行已经充分了解了监管与声誉风险，但监管合规仍然是提供跨境产品与服务的最大掣肘。在过去几年中，人们见证了“雪崩式”的监管变化，包括一系列涉及产品与服务营销、客户保护、远程销售和财务咨询等领域的监管新规的出台。在规划跨境市场业务时，想要跟上监管的变化已变得愈发困难。例如，在欧洲经济区，成员国一方面受益于统一的监管框架，但另一方面自由服务贸易协定的原则又允许经济区内存在大量监管差异，地方当局往往选择在国家层面施行更为严苛的规定。而在欧洲经济区之外的地带，国家之间规则的差异性更为显著。

此外，财政考虑对海外扩张的成功至关重要。值得注意的是，基于修订后的常设机构定义和国别报告，税基侵蚀和利润转移项目（BEPS）将重塑监管跨境活动的财政环境。

原则上，从事跨境活动的机构主要在总部所在国家纳税，除非其中一部分被认定为海外常设机构。基于经济合作与发展组织（OECD）颁布的常设机构定义修订版，常设机构的门槛的认定标准将被降低，使得更多机构在跨境市场中缴纳赋税。国别报告中规定的义务超越了资本要求指令IV的89号条款，强制要求企业向其业务覆盖的所有国家提供更多的核心商业数据和财务经营指标。

除BEPS外，共同申报准则将进一步强化税收透明度，财富管理机构与私人银行业务运营的复杂性将会明显提升。市场参与者将接受新的税务监管报送要求并向税务机关申报，而税务机关则会与海外财政管理部门互通这些涉及跨境客户的信息。财富管理机构与私人银行面临的一个主要挑战是满足多个管辖区域对其客户信息的报送要求，但这些规定的执行时间往往不同。

把握当地监管与合规的复杂性是抓住海外市场扩张机遇的必备能力



运营与组织模式需要适应全球化新型移动客户

鉴于跨境财富管理机构和私人银行经营环境的快速变化，市场参与者需要寻求适合的运营和组织模式，以便更好地服务客户。四种传统的运营模式被广泛应用，它们针对不同的目标市场而各具特点。调整运营与组织模式最有效的方法是关注每一个市场的特点并选择最能适应当地情况的模式，而不是将一种统一的模式应用于所有市场中。

“远程模式”的特点是只有一个账户中心，客户经理均由此派出并周游于全球各个市场。这种模式存在潜在的常设机构风险。事实确实如此，虽然客户经理的业务活动并没有当地法律实体的支持，但仍被认为是该环境下的常设机构，从而引致相关税务和合同再认定的问题。

“以中心辐射代表处模式”的特点是拥有一个主要的账户中心和多个无法律实体的代表处办公室，在境外市场运用与总部相同的统一品牌。

“以中心辐射支行模式”和“以中心辐射代表处模式”非常类似，区别在于，在“以中心辐射支行模式”下，被中心辐射的支行都是发展较为成熟的法律实体。能够让客户受益于一个当地的国际银行账户号码 (IBAN) 对于部分欧洲国家而言极其重要。这强调了财政审查方面的偏好和其日益增加的担忧，甚至不断影响到监管和税务合规的客户。

最后，“最佳品牌网络模式”由各地独立的带有账户中心功能的法律实体和一个总账户中心组成。总账户中心为当地子品牌的法律实体提供一些支持性职能，如运营支持、市场营销、产品开发或资产管理。从而，当地的子品牌能够为客户提供具有浓厚文化特色的服务，并提高该国家和地区对于集团品牌的认可度。

几乎全部市场参与者在考虑过目标海外市场的实际情况后都倾向于使用“以中心辐射支行模式”或“以中心辐射代表处模式”，在缺乏充足的商业案例的情况下，最好的方法是让市场进行选择。换言之，在为每个市场挑选运营模式时都需要考虑包括市场潜力、目标客户类型、成本、监管和财政审查等方面的多重因素。

财富管理机构需要根据每个市场的特征选择最合适的运营模式，而非直接将一种统一的运营模式套用在所有市场中

客户经理需要不断学习并强化专业技能，将角色从服务于某一区域全部客户的“通才”转向服务于多个市场但专精于某一类特定客户，并在财政、合规、以及财富结构优化等方面有所专长的“专才”

财富管理机构需要找到最佳交互渠道组合并考虑文化特殊性才能为客户带来更多价值

另一方面，调研结果印证了预期的前台组织架构转型。事实上，尽管区域型组织到现在为止是最普遍的组织模型，但由于跨境客户变得越来越全球化和移动性，携其资产跨越多个国家和地区，以客户类型为导向的组织架构预期会被越来越多的财富管理机构和私人银行所采用。

因此，客户经理需要不断学习并强化专业技能，将角色从服务于某一区域全部客户的“通才”转向服务于多个市场但专精于某一类特定客户，并在财政、合规、以及财富结构优化等方面有所专长的“专才”。为了成功实现这一转变，竞争者需要通过有效的公司治理来激励产品专家和财务专家进行跨部门合作，使其能够通过客户的唯一的接触点——“客户经理”来真正创造价值，这一步非常关键。因此，市场参与者需要调整通过组织架构和薪酬模式来统一组织中不同利益相关者们的目标。此外，组织内亦有可能需要设立防范内幕交易的“中国墙”以缓解同时服务于传统的直接财富管理及私人银行客户和新兴的业务介绍人时的利益冲突，独立财务顾问机构即为一类业务介绍人。财富管理机构和私人银行需要非常严格的隔离才能稳定业务中介机构，并确保与中介机构之间的信任和有效的合作。由于这样的做法可能会限制一些潜在的流程并引致人员冗余，因而会对财富管理机构和私人银行可持续的盈利性提出挑战。

私人关系和多渠道互动将成为短期内至关重要的差异化竞争优势

受访者强调了私人关系作为客户选择财富经理和私人银行时主要决策因素的重要性。事实上，传统的交互渠道（手机和面对面沟通）仍将是向客户提供关于非传统投资策略的个性化投资建议并促成客户投资的关键因素。但令人感到惊讶的是，财富管理机构和私人银行似乎并不认为数字化技术能力是跨境客户的重要决策标准。这一现象解释了针对数字化技术，跨境客户特别是新生代客户预期、财富管理经理和私人银行家看法以及实际提供的服务之间的差距。实际上，新的跨境客户类型（例如Y世代的“自我指导型”客户）反而认为数字化能力是他们与财富经理及私人银行家之间私人关系的关键组成部分。这些客户开始寻求越来越多的全天候信息和数据分析，并积极地加入将各地投资者联结起来的线上社区，以更轻松地分享或学习交易观点和投资策略。超过50%的Y世代跨境客户甚至认为他们会为了更好的在线平台更换他们的财富经理或私人银行。

相反地，当谈到服务跨境客户时，受访者一致认为境外的“实体店”并不是必须的。事实上，无论欧盟内外，远程服务（网站或移动端）都占了财富管理机构和私人银行现有全部渠道中相当大的比例。基于目前的经济环境，市场参与者在投资建立境外“实体店”的话题上亦变得十分谨慎，这一态度也可以在一定程度上解释此趋势。

在未来，在打造一个交互渠道的组合时，财富管理机构和私人银行将不得不考虑到区域及文化的特殊性。由于各个国家的数字化成熟度和各区域客户对人际关系的敏感度大不相同，一个“正确的交互渠道组合”亦会在不同的国家和地区有所差异。

当以折扣价格出售类似于有形商品的服务时, 财富管理机构应考虑包括报税、退税、财富结构在内的新型产品与服务, 以为客户带来更多价值

产品和服务应与跨境客户类型以及他们日益复杂的需求相匹配...

如果希望在对于品牌认知度并不敏感的跨境市场中取得成功, 财富管理机构 and 私人银行必须更加关注其产品和服务, 并思考如何满足客户日益复杂的需求与期望。事实上, 市场参与者应该做的是通过现有的服务 (如投资组合管理、关键的咨询服务以及如财富结构优化和税务申报方案优化等在内的新型服务, 不断向客户提供增值服务。这些服务将成为重新定义跨境客户价值组成的关键要素。

除此之外, 新生代的跨境客户群体中愈发关注对社会和环境有积极影响的投资机会。但这些新型客户往往对国家控制的养老金计划持较为谨慎的态度, 并倾向于更加定制化的退休养老金计划。财富管理机构 and 私人银行完全可以通过新一代的产品和服务满足这些新生代的需求。

同时, 值得特别关注的是, 所有受访者目前在市场上提供的类似于有形产品的服务将变得不那么重要, 如银行服务 (支付和贷款) 和交易服务。

...定价方法亦需要随之调整, 以开拓更多的业务

伴随着产品与服务的转型, 市场参与者亦必须调整其定价方式。尽管交易费、管理费和托管费目前仍占据定价的核心, 受访者预计这三类收入的重要性将逐渐减弱, 而业绩报酬、咨询费和包价将变得更加重要。换言之, 市场参与者需要根据他们能够为客户带来的价值进行定价。

这种趋势将导致客户经理薪酬结构发生重大转变, 从基于管理资产规模 (AuM) 的激励方式 (如基于AuM或托管资产规模提取一定比例) 转换为基于为客户带来的增值服务的激励方式 (如咨询费或按投资业绩提取一定比例的报酬)。

定价方法需要囊括多类因素, 包括客户类型、客户需求的复杂程度以及其所在的国家或区域。另外, 随着新型客户群体的出现 (主要是独立财务顾问和外部资产管理公司), 价格压力日益增强, 价格透明度在赢得客户信任的过程中变得至关重要。

最后, 多数市场参与者已经意识到现有的衡量客户和产品盈利性的工具和流程仅能反映产品的表现而并未考虑成本因素, 如产品和服务的设计成本和分销成本, 无法为产品与服务定价提供全面的视图。

财富管理机构与私人银行需要根据不同客户类型, 采用基于差异化的价值定价方法, 确保定价透明以增强客户信任



1. 战略考量

持续紧张的全球政治局势、营运在岸化以及全球移动客户的涌现，将重塑跨境财富管理与私人银行市场的格局

跨境财富管理与私人银行市场的竞争格局正经历着深刻的变化。全球诸多地区政治局势紧张、营运在岸化以及新客户类型的出现是重塑市场格局的主要驱动因素。从资产流入与流出的角度看，跨境资产总量仍将持续增长。的确，全球移动客户的涌现数量近年来持续增长，并将其资产注入了其他多个国家和地区。这为跨境资产的持续增长奠定了重要基础。另一方面，政治局势紧张与营运在岸化将直接推动资产流入具有高政治与监管稳定性的市场，并减少国际中心的资产流出。

此次调研中显示，受访者认为政治与监管的稳定性以及高质量的服务是选择海外账户中心的主要标准，这对于稳定性较高、服务质量较优的市场而言极其有利。然而，不断增加的税务透明压力触发了较为明显的客户再定居趋势，继而导致许多国际性的财富管理机构与私人银行开始追随客户的需求并进入了他们所居国，这类现象主要存在于小规模客户群体中。大规模客户群体即使在受到税务透明度增强的影响下，往往仍认为留在国际中心对自身更有利，包括能够购买根据所在国家的实际情况特别定制的产品以及一些高端产品和服务，例如财富结构优化以及税务优化方案等。另外，为了服务目标客户，许多原本只在本土市场运营的财富管理机构与私人银行亦开始规划在海外市场展开业务。

综上所述的因素预计将推动跨境财富管理与私人银行资产的持续增长，而这也预示着对持续增加的海外市场机会的争夺真正拉开了序幕。

设立海外账户中心的原因



来自国际财富管理中心的参与者须借力其在服务质量方面的优势在跨境市场的资产流入中获益

财富管理机构正积极地寻求海外扩张的机会

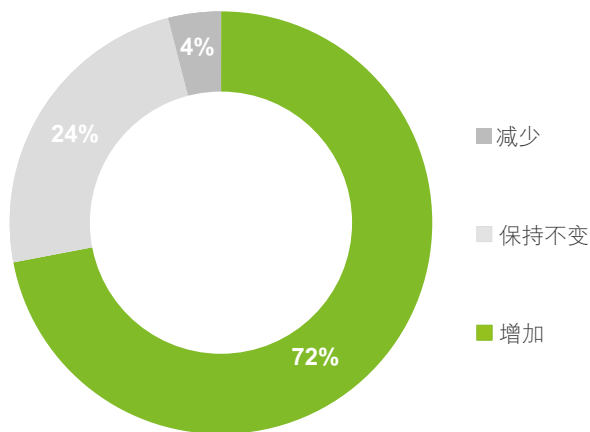
72%的受访者认为其公司在近期将会直接进入或通过其他机会向跨境市场扩张。许多财富管理机构与私人银行正在力求更大程度地渗透亚洲市场，以期业绩在短期内回归高增长模式。许多机构希望将中欧和东欧地区作为客户基数增长的引擎，这一现象在来自欧洲的机构中尤其明显。事实上，来自欧洲的银行很难像亚太的金融机构一样在亚洲进行渗透。近期亚太市场出现了诸多快速成长的案例，这些机构在扩张中获得了大量收益，并不断将其再投入于领先的市场中。预计欧洲地区在不久后也将出现这种区域引领者。

中东地区是另一个被诸多财富管理机构与私人银行纳入未来发展规划并希望持续投资渗透的海外市场。事实上，许多财富管理机构认为沙特阿拉伯近期在对外直接投资与所有权方面的放松以及未来可能纳入MSCI新兴市场指数确保了该地区流动性充足，尽管当地政局不稳并且石油价格较低。并且，为了满足中东地区客户的需求，该地区的财富管理机构与私人银行最有可能率先加速海外布局的步伐。调研显示，拉丁美洲认为跨境开展业务对其并不具备太强的吸引力，在所有区域中排名最低。拉丁美洲地区近期与中期的政治及经济的不确定性引致了大规模避险行为。

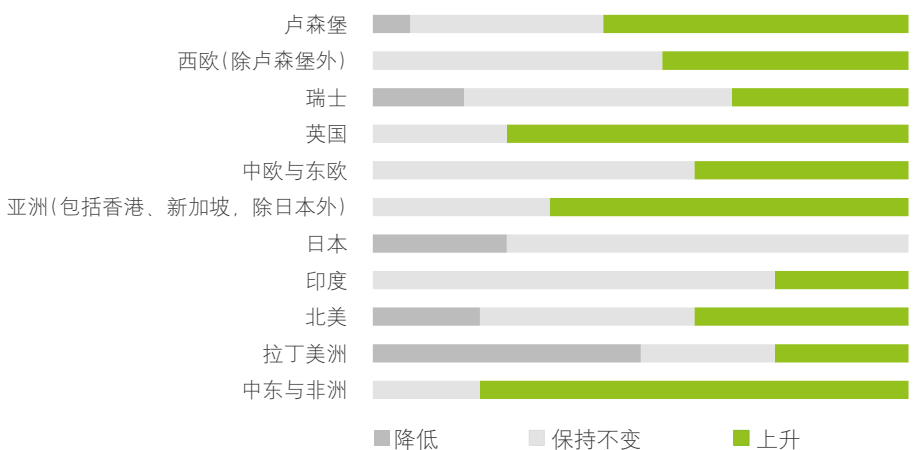
另一方面，财富管理机构自身的规模以及在本国市场的竞争力对于开展跨境业务亦有影响。事实上，在不饱和市场中运营的大型财富管理机构与私人银行并不像在竞争激烈的市场中的小型机构一样具有强烈的向海外进行扩张的意愿。卢森堡是后者的一个典型代表，国内市场的激烈竞争促使许多财富管理机构正在积极地寻求向邻国市场进行渗透的机会。

开展跨境财富管理与私人银行业务是目前在财富管理市场中竞争的必备要素

对未来5年资产管理规模（AuM）变化的预期



未来5年在该地区的渗透率





跨境业务方面的投资计划表明了财富管理机构为服务跨境客户, 在价值转型上的需求与决心

整体而言, 财富管理机构希望通过增加在各个领域的投资以满足客户日益复杂的需求。

受访者预期将在影响价值组成的两个最主要方面以及在能够有效支持向客户价值传递的领域加大投入。事实上, “新产品与服务”作为价值组成的核心部分, 投资优先级有所上升。同时, “运营效率”与“信息技术平台”作为向客户传递价值的重要组成部分, 其投资优先级亦有所上升。的确, 高效的运营流程与整合的IT

系统对于在不同地区发行新产品以及向客户提供其资产组合的精准数据而言至关重要。

另一方面, 包括自建或通过兼并与收购方式在内的区域性扩张投资优先级最低。这在一定程度上表明了欧洲地区当前的经济形势及市场上的避险趋势, 在这种趋势下财富管理机构重新将他们关注的中心转移到了目标市场的客户身上。财富管理机构希望通过远程服务 (例如网站、移动端客户经理) 不断优化服务成本。对于更为冒险的区域扩张策略来说, 这是一种较为保守的方法。

财富管理机构需要在运营流程优化与IT系统整合方面加大投入, 从而进一步深化关注于跨境客户的价值转型

各类拟投资计划的相对优先级



在海外市场激烈的竞争之下, 产品和服务层出不穷, 客户群体仍待进一步细化
任何一个市场的进入都需要参与者具备竞争优势, 只有获得竞争优势才能在强者林立的市场中突围和制胜。

此次调研结果显示, 产品和服务是跨境市场竞争的重要基石, 多数受访者视其为海外市场竞争战略的第一要素, “品牌与市场推广”和“销售渠道”的重要性则分列第二和第三。

为确保“以产品和服务制胜”的战略能够顺利实施, 同时真正开发出符合客户需求和期望的产品, 财富管理机构 and 私人银行需要建立领先的客户细分体系, 从而将客户有效分群并合理匹配相应服务。为客户提供真正具有价值的服务至关重要, 传统的客户划分往往基于地域或者财富分层, 除此之外, 客户属于“自我指导型”、“完全独立型”还是“寻求建议型”等行为因素也应纳入评估范围。将传统划分及行为因素相结合的方法已俨然成为细分客户的新趋势(如“持有千万欧元、自我指导型的意大利千禧一代”)。基于这一模式, 财富管理机构 and 私人银行应充

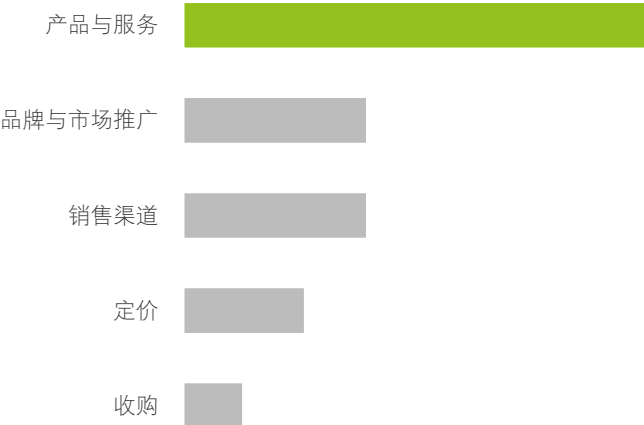
分利用内部庞大的客户数据基础及优势来重新制定客户细分标准、投资模式以及产品, 从而更好地为客户提供建议。

近几年, 诸多零售银行已经开始通过机器人向理财顾问推送产品策略, 而财富管理机构 and 私人银行却仍处于探索过程中。受此影响, 财富管理行业当前高度受制于客户经理主观观点的“咨询服务”势必将向产业化推进, 而财富管理机构对变革的抵触情绪将是实现这一转型的最主要障碍。此外, 机器人还能够通过交易前检查、风险模拟和智能资产配置等自动化操作帮助金融机构满足监管要求。

与此同时, 来自全球财富管理中心的市场参与者能够借助其服务海外客户的丰富经验以维系和开拓更多跨境客户。与只聚焦在岸市场的本土财富管理机构不同, 来自全球财富管理中心的机构覆盖全球化的投资领域, 熟悉多个国家和地区的不同资产类别, 拥有大量依国家或区域情况定制的产品以及高端产品与服务(如财富结构优化等)。

在国际财富管理中心, 财富管理机构可以凭借在为跨境客户定制产品与服务方面的优势来获取和维系客户

于海外市场竞争的关键战略要素



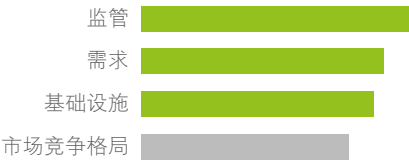
2. 监管和财政环境

来自监管方面的限制是受访者心中的首要阻碍

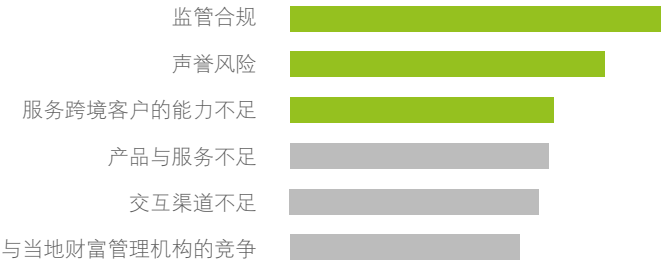
受访者认为在海外市场扩张最大的挑战是监管合规性和声誉风险。在欧洲，自由服务贸易协定的目的是通过一整套不同成员国之间相互协调的法律，促进欧洲经济区中在协定范围内的金融产品和服务流通。然而，协定中的许多地方法规相互矛盾，导致跨境财富管理机构和私人银行存在潜在的合规风险及声誉风险。这种矛盾对于非欧洲经济区的国家（如新加坡）更加明显。此外，客户的业务及家族背景越来越复杂，通常横跨多个国家和地区，需要遵循不同的财政框架，这要求财富经理和私人银行家熟悉各地监管法规，以满足客户日益复杂的需求。

在这种背景下，若能够使合规信息（如反洗钱、了解你的客户和反恐融资等）进行实时数字化，财富经理和私人银行家就能够在服务跨境客户过程中尽量缓释潜在的合规风险。同时，员工（特别是客户经理）的培训和专业资格认证，对于客户和当地监管机构来说将变得越来越重要。例如，瑞士金融市场监管局（FINMA）要求必须在取得职业资格认证后，方能在财富管理机构和私人银行中从事咨询业务。此外，设定合适的资格要求水平是财富管理行业的另一大挑战，这样做的目的在于避免资格认证停留于表面，这对于保证客户权益并提供价值增值服务而言至关重要。

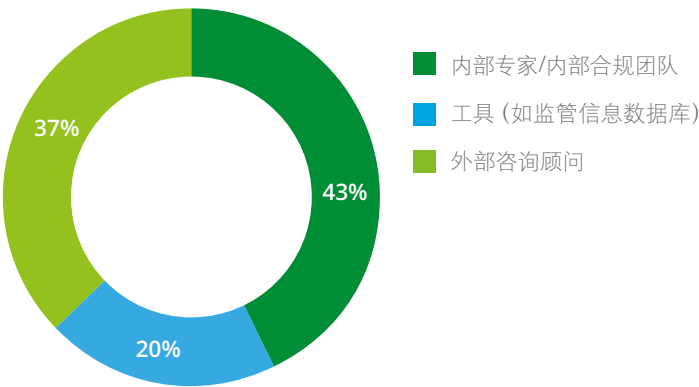
开展跨境财富管理业务所关注趋势的优先级



开展跨境财富管理业务主要挑战的排序



境外市场监管政策变化的追踪



财富经理和私人银行家需要运用能够提供合规及财政审查信息的管理工具，从而进一步缓释在境外市场的合规风险

许多财政方面的变化对于财富管理机构和私人银行的业务和运营模式有着深远的影响，如修订的常设机构定义、国别报告、转移定价和共同申报准则

财富管理机构和私人银行及其业务运营面临着来自财政管理部门越来越严格的审查。这一点在BEPS下愈发严格的税务要求和已被提上日程的共同申报准则上体现得尤其明显。

另一方面，BEPS主要通过常设机构定义修订版、国别报告和转移定价新标准影响跨境财富管理和私人银行业务。事实上，在修订的常设机构定义下，在任一市场中任何涉及大量协定条款的经营方式（即使是临时移动办公的客户经理）均被认为是常设机构，即使其之前并未被认定为常设机构。关于是否需要双重缴税的条款亦已根据常设机构的新定义进行了修订，这也导致了税务机关在常设机构的认定方面变得更加激进。财富管理机构和私人银行面临的主要挑战是如何在涉足的市场中通过不断调整物理实体店和远程服务在整体运营模式中的占比以达到最佳运营效率。常设机构的新定义目前尚未完全清晰，税务机关的要求亦可能出现不连贯性的可能。一些欧盟国家（如法国）正在推进当地法规往更严格的方向发展，这将促使市场参与者在法国市场竞争时进行重新定位。

另一方面，BEPS、国别报告和转移定价新标准将促使财富管理机构和私人银行的组织架构更为透明。事实上，国别报告将要求财富管理机构提交一系列数据，如营业收入、雇员数量，税前利润或损失以及所得税，并于2017年6月前实施。这将使财政机关能够确定转移定价的结果，可以反映出利润与价值创造能力的匹配度。对于将价值创造和利润分摊的主体进行分离的财富管理机构，每一个有贡献的相关主体都需要被完整地评估和记录。BEPS从2019年开始将在欧盟层面进行实行，并结合由欧盟经济与金融事务委员会在2016年6月颁布的反避税指令，这一方案同样影响着财富管理机构能够提供的服务，主要是由于双重税收协定的授权发生了变化（如不接受低双重税收的税率和双重缴税的风险），导致财富管理机构提供给客户的一些产品和工具亦可能受到负面的税务影响。

此外，共同申报准则于2016年6月开始适用于82个行政辖区，使得财富管理机构的运营变得更加复杂，财富管理机构尤其受限于客户所在国税务机关的报告要求和当地税务机关与国外相关机构共享的税务信息。财富管理机构需要报告的核心信息包括客户的私人信息、账户余额和通过销售或回购金融资产获得的收入。由于客户的背景越来越复杂（如居住于多个国家并配置了诸多跨境资产），未来这些报告将会成为财富管理机构面临的主要运营挑战。另外，财富管理机构需要根据客户所属的行政区域遵循不同的报告日期。

财富管理机构的另外一个挑战是需要确保海外差旅雇员（如全球差旅的客户经理）在税务和社保方面的合规性，这些雇员往往有多重缴税的义务。

虽然我们为财富管理机构列出了诸多合规方面的挑战，但我们相信这是整个行业重新审视业务和运营模式的时候，财富管理机构需要有辅助工具来监控财政审查和监管方面的动态。

财富管理机构需要根据每一个目标市场财政与监管环境的变化来调整业务和运营模式



3. 运营模式与组织架构

财富管理机构应当调整运营模式以更好地服务于跨境客户

财富管理机构 and 私人银行目前主要通过四类运营模式服务跨境客户：“远程模式”、“以中心辐射代表处模式”、“以中心辐射支行模式”、“最佳品牌网络模式”。

为集约成本，财富管理机构开始大幅增加后台运营集中的力度并尽可能地将前台业务本土化营运。因此，财富管理机构应该根据目标境外市场的实际情况合理地选择“以中心辐射代表处模式”或“以中心辐射支行模式”。

在对海外市场缺乏了解的情况下，财富管理机构需要不断地进行评估与选择，并根据不同市场进行具体问题具体分析，才能达到最佳运营模式。融合四种传统模式的运营架构可以使财富管理机构制定差异化战略，并在目标市场中打造最佳营运模式。

值得注意的是，各个模式的重要度随所在市场的不同而有所差异。如卢森堡市场涵盖了全部模式，而在其他国家如瑞士，财富管理机构通常选择“中心辐射支行模式”和“远程模式”。

以下基于市场选择四种不同模式的详细内容：

远程模式

“远程模式”以一个独立的全球法人实体为中心，客户经理都来自全球业务中心并差旅于各个海外市场。这些客户经理根据欧洲经济区的自由服务贸易协定，作为总部的跨境代表以项目组的形式开展工作。但是在欧洲经济区以外的地区，他们必须获得工作签证才能工作。全球中心具有账户中心、咨询和业务流程处理的职能。这种模式由于缺乏全球业务中心之外的实体网点，境外市场往往缺乏对该机构的需求或认可度。因此，数字化能力是在确保监管与税务合规的前提下拉近客户距离的重要因素。

此外，常设机构风险存在于客户经理远程提供服务的过程中。事实如此，即使财富管理机构在境外市场没有设立法人实体，客户经理进行业务活动的性质也可以被视为常设机构的作用。

除当地法规和财政审查的限制外，这种模式还面临着与日俱增的外部竞争压力，因为这意味着当该机构在仅提供远程服务的同时，竞争对手在其目标市场建立了越来越多的实体机构以服务客户。

以中心辐射代表处模式

这种模式围绕一个独立的全球业务中心，在涉及业务的国家建立代表处。这个全球业务中心的职能包括账户中心（如资金管理和信贷流程处理）、咨询和业务流程处理（如交易与执行）。从法律和税务角度看，由于这些代表处办公室相较于常设机构的业务活动更少，因此它们并不是真正的独立法律实体。这些代表处办公室主要负责业务前端的市场开发和客户获取。这种模式不够本地化，并且...常设机构风险在常设机构的定义修订之后将变得更加显著。

这种模式的一个延伸模式是同时拥有多个区域性的账户中心和业务流程处理中心，以促进作业效率的全面提升并缩短响应客户需求的时间。

以中心辐射支行模式

这种组织架构由全球唯一的业务中心和境外支行网络组成。类似于“以中心辐射代表处模式”，在这种模式中，全球业务中心是整个模型的核心，职能包括账户中心、咨询和业务流程处理。而支行则提供海外市场境内的前端服务（如客户服务与咨询）及相关中台支持（如境内风险管理）。但即使支行与总部均属同一法人实体，支行往往仍需要遵守当地的法规和税务要求，并根据当地的法规要求为客户开立国际银行账户号码（IBAN），以提升当地的市场份额和品牌认可度。这类支行往往自身就是一个常设机构，并且在新的常设机构定义下也不会改变。但是，根据最新的BEPS的转移定价标准，营业收入可能将被计入当地支行。

与“以中心辐射代表处模式”相类似，这种模式亦有多个区域性账户中心和作业中心的延伸模式。

最优品牌网络模式

“最优品牌网络模式”同样设有全球账户中心，并由一系列独立的附属机构作为支持网络。这些附属机构经营着不同的品牌，且通常是已被总部收购并纳入旗下的境外市场中的本土品牌。尽管全球业务中心和这些附属机构均有着各自独立的账户中心和咨询及流程作业的职能，这些附属机构仍然能够得到来自总部在销售、产品开发甚至是资产管理等方面的支持。另外，由于附属机构均为法人，因此能够为客户开立当地的国际账户号码。并且，本土品牌往往拥有更强的当地市场基础从而能够进一步夯实市场对于集团的品牌认可度。在这种模式下，常设机构风险往往较小，但不可忽视一些特殊情况。

总体而言，尽管每种模式各有优势，当财富管理机构忽视区域差异性地将只将某一种运营模式直接生搬硬套到全球市场时，就会出现各种问题。所有机构必须关注目标市场的差异性，并应用适当的方法，综合运用四种传统模式。

基于市场差异性的选择方法

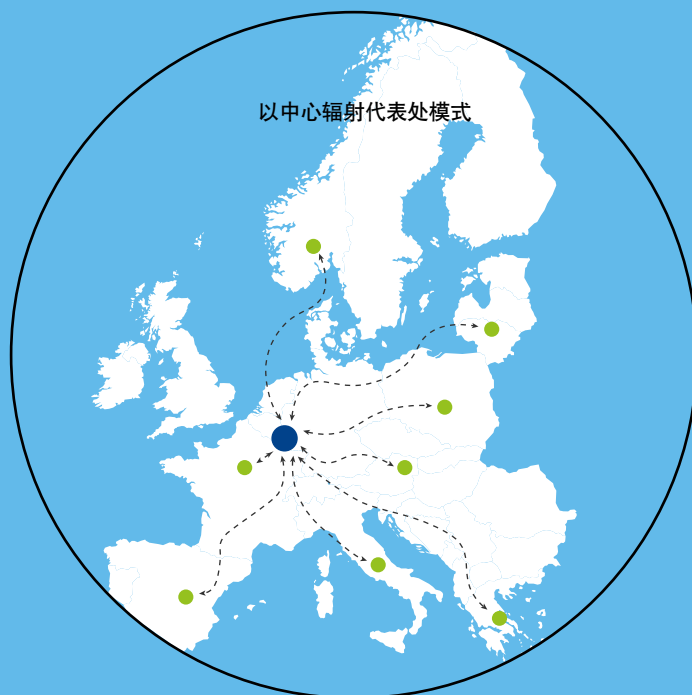
为了更好地服务跨境客户，财富管理机构 and 私人银行需要在不同市场中考虑多种因素以选择最合适的运营模式。

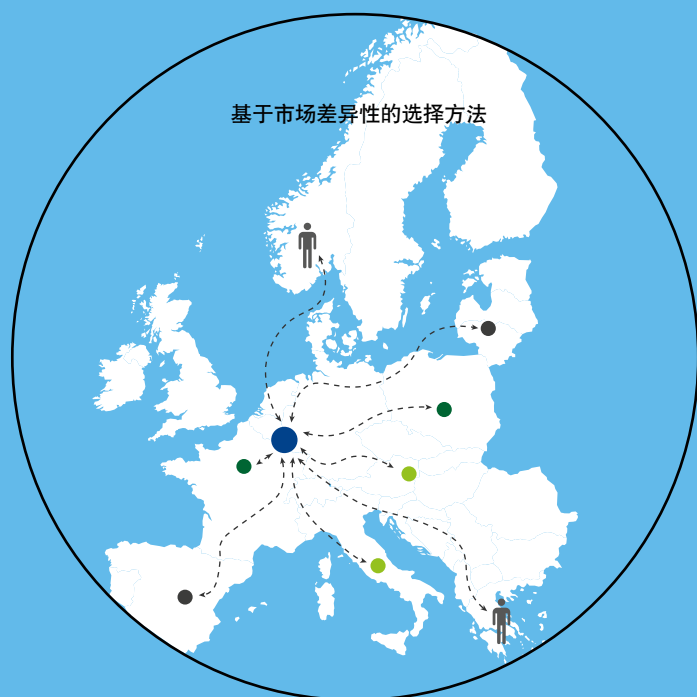
第一，当设立代表处、支行或收购相关附属机构时，财富管理机构需将“与客户进行近距离接触”视作关键差异化因素，且必须视不同国家的业务情况而定，评估标准应包括监管要求-即当地监管机构对风险管理与合规的要求，该地区的资产管理规模（AuM），资产规模的潜在增长率，以及当前已经开始“远程”服务该地区客户的客户经理数。

第二，财富管理机构可以通过所在区域或全球范围内的运营集中或运营模式优化（如流程再造、流程标准化和职能重组等）寻找更多成本削减的机会。但需要注意的是，成本削减的前提是不影响任何与客户相关的业务活动的服务质量，尤其是让客户感受到增值服务的业务。

第三，财富管理机构必须充分考虑来自合规与财政审查方面的要求，尽量避免任何可能触动监管红线的机会并缓释相关不良影响。

运营模式与组织架构





- 支行
- 代表处办公室
- > 信息流
- 账户中心
- 附属机构
- 人 差旅于境外的客户经理

为每个市场选择最合适的运营模式需要考虑包括如市场增长潜力、目标客户类型、成本、监管合规和财政审查等在内的诸多因素

建立以客户类型为导向的组织架构对于在境外市场开展业务尤为重要

我们预期财富管理机构的前台业务部门在近期将经历此类调整，调研结果证实确实如此：增强以客户类型为导向的组织架构并弱化以地理区域划分的组织架构的趋势越来越明显。事实上，财富管理机构必须调整前台业务部门的组织架构以更好地服务跨境客户，尤其是在客户更具全球化和移动化，客户自身的跨境行为往往伴随着资产在多个国家和地区间的转移。

财富管理机构和私人银行机构不可低估这种变化的潜在价值。事实上，这会导致财富管理行业重新考量客户经理的角色以及公司整体的治理架构。准确地讲，一些客户经理需要调整他们的专业技能。以前客户经理往往是在某一区域内服务所

有类型客户的“通才”，但以后他们将向监管合规、财政政策和财富结构优化方面的“专才”转型，并以同一专长服务于全球不同区域的客户。

客户经理需要以公司强大的管控能力作为基础。具体而言，组织架构与薪酬模式需要跨部门整合产品专家和财务专家的目标，使他们与客户经理进行深入合作。

另外，调研结果还对组织架构有进一步的启示。服务于业务介绍人（可将其可视作新的客户类型），财富管理机构和私人银行需要将业务进行适度隔离（建立中国墙）以避免诸多可能产生利益冲突的情况，如财富管理机构的客户经理直接接触业务介绍人自身的客户。

目前与未来预期的服务于跨境客户的前台业务部门架构



财富管理机构需要加强公司治理,以激励产品专家和财务专家跨部门合作,进而通过客户经理单一触点向客户传递更多价值

4. 互动渠道

传统渠道和数字化渠道的有机结合将成为财富管理机构服务跨境客户和提高成本效率的关键因素

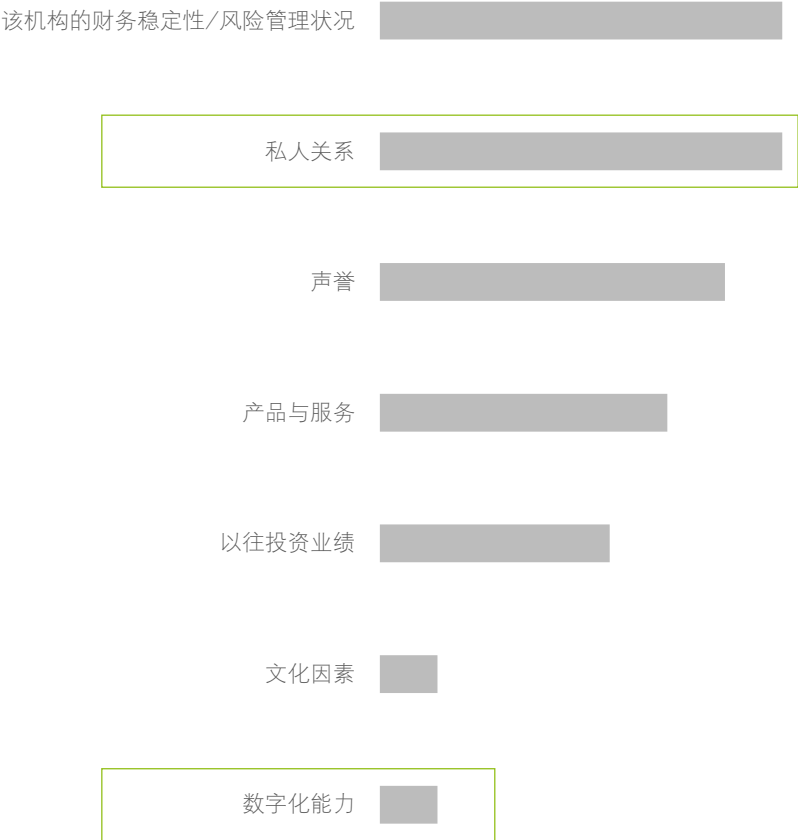
调研结果显示，受访者并没有完全认识到数字化能力在服务跨境客户时的重要性，他们认为包括人际关系在内的很多其他因素比数字化能力重要得多。受这类想法的影响，受访者并未意识到数字化的重要趋势，但数字化能力却是成为打造高效互动渠道组合的关键制胜因素。

为了保持甚至是打造在财富管理市场中的竞争优势，各类竞争者都必须积极地进行数字化转型，并将现有流程与数字化渠道尽量整合。这对于实现无缝而流畅的多渠道客户体验来说非常关键。设想一下，从面对面（或电话）沟通到线上渠道，再回到面对面（或电话）沟通的自由切换，从而轻松完成“沟通”、“建议”和“投资”。尽管财富管理机构尝试与客户进行在线“沟通”已经有一段时间了，但在线“建议”和在线“投资”的步伐仍然相对较慢。此外，一些主要的市场竞争者已经投资智能投资顾问，但成熟度在各个市场有所差异。瑞士的智能投资顾问产业正在逐步升级，一些市场竞争者已经将其整合进了日常所提供的服务中，这使得财富管理机构能够最大程度地节约运营成本并提供有竞争力的定价，以保留并吸引跨境的富裕大众客户。这些富裕大众客户所构成的客群通常比其他高端客群对价格的敏感性更高。

财富管理机构应将数字化渠道与现有工作流程进行整合，确保流畅的客户体验

特别地，考虑到财富管理机构 and 私人银行的遗留成本的因素，由传统渠道向数字化渠道的转型显得更加重要，而这些成本会通过相较于线上平台更高的交易费用被转移到客户身上，从而导致传统财富管理机构的交易量出现下滑，这给财富管理机构和私人银行的定价模型和营业收入的稳定性带来了一定风险。

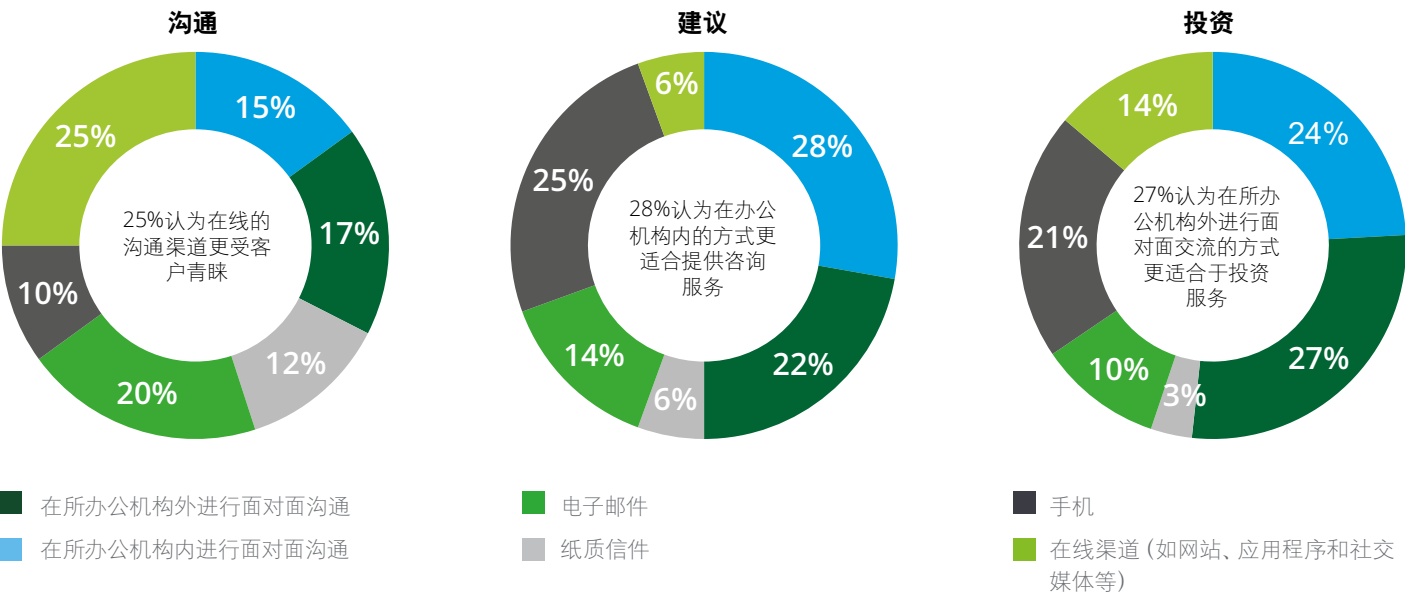
客户在选择财富管理机构与私人银行时的主要考虑因素



虽然所有财富管理机构都会进行数字化转型，但是传统渠道对投资咨询服务的重要程度仍然不可忽视。调研分析的结果显示，“在日常办公的机构外进行面对面服务”的作用越来越重要。换句话说，为客户提供投资建议，客户经理未来将不仅需要在日常办公的机构内，还需要在机构外与客户接洽。

客户经理在日常办公的机构外而不只是机构内与客户进行接洽并提供投资咨询服务将成为一个新兴的模式

与跨境客户往来的关键交互渠道



大部分受访者都认同未必需要通过境外的“实体店”来服务跨境客户

尽管忽视了应将数字化能力作为决策依据这一重要因素，大部分财富管理机构仍在通过多样化的渠道服务跨境客户，而在这些渠道中，境外的“实体店”仅代表了其中很小的一部分，大家几乎都认同可以通过非实体渠道来服务跨境客户的事实。实际上，打造在各跨境市场境内的“实体店”、远程服务（网站、移动端）以及入境提供服务的客户经理的渠道组合才是为跨境客户提供最优质服务的核心关键。

此外，由于跨境客户分散在很多国家，监管的复杂性增加了与客户进行交流和互动的难度。因此，为了维持高效的客户服务，财富管理机构需要通过建立一个跨全渠道的方案来打造这些渠道间的最优组合。

调研结果显示，在欧盟和非欧盟国家的跨境客户均通过相似的渠道享受财富管理机构所提供的服务。近乎75%的受访者都已经通过总部所在国、入境差旅的客户经理和远程方式来服务跨境客户。

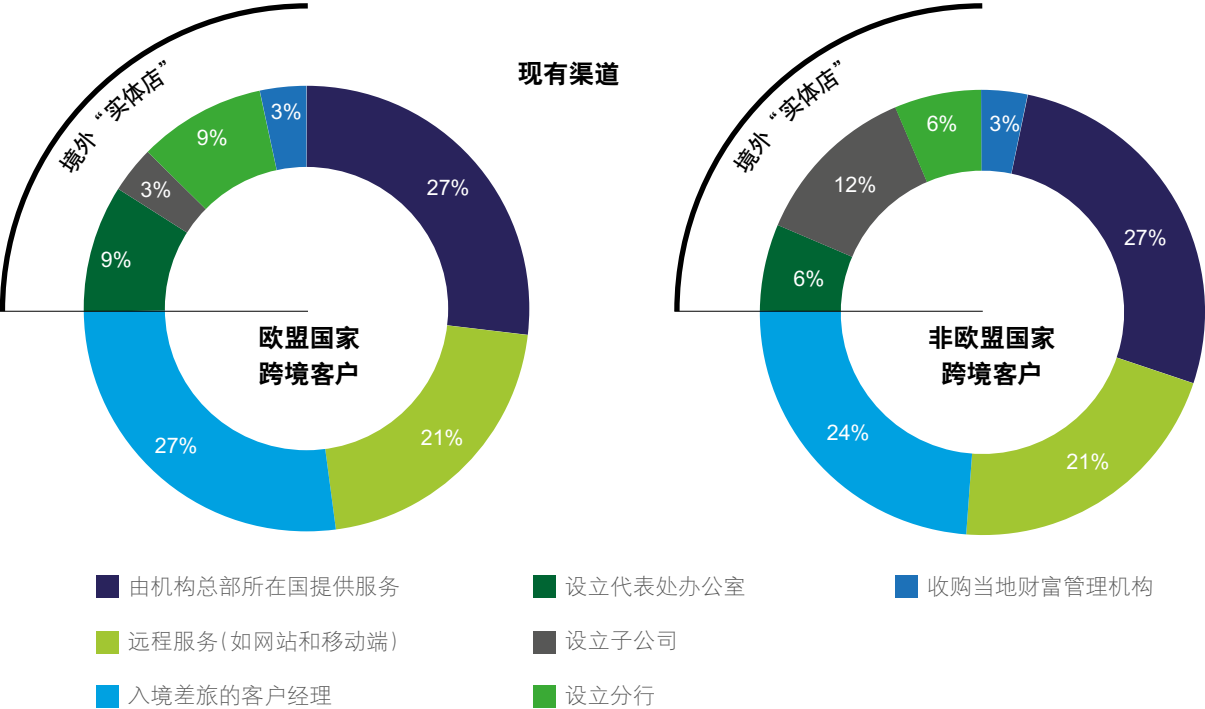
财富管理机构必须认识到跨境客户之间的地域差异，以传递更好的客户体验

另外一个需要财富管理机构考虑的因素是不同地区间的客户差异。这一点非常重要，全球各个区域数字化转型的成熟度是进行与客户相关决策的重要因素。在亚洲和北美，数字化转型相对成熟，客户对价格更加敏感，而财富经理和私人银行家与客户之间的私人关系影响相对更低。相反，在欧洲，数字化相对并不成熟，客户对价格较不敏感，财富经理和私人银行家与客户之间的私人关系影响更高。

文化因素同样具有巨大的影响力。在亚洲和北美，文化因素对客户而言尤其重要，这也因此催生了对通晓当地文化的客户经理的旺盛需求。在欧洲，文化因素的影响相对较弱，不同国家对于跨境财富管理与私人银行的需求差别甚小。

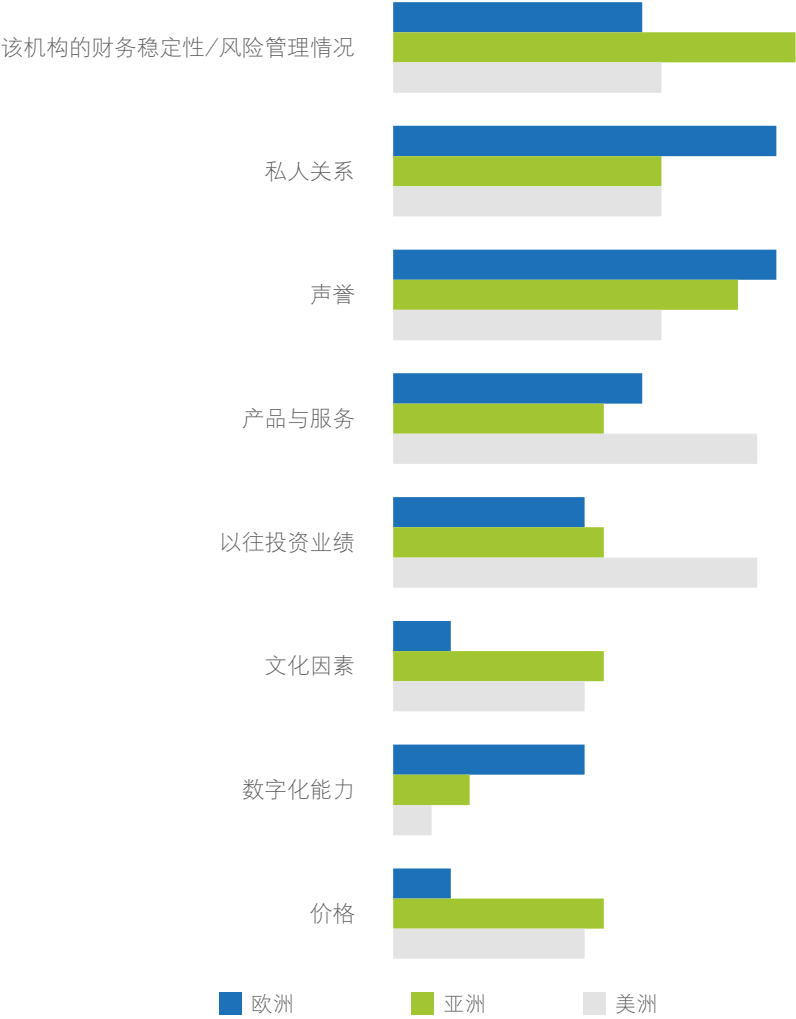


财富管理机构应充分考虑数字化成熟度、客户对私人关系的态度和各目标市场的文化特殊性





不同区域客户选择财富管理机构与私人银行时的关键决策因素



5. 产品与服务

目前, 财富管理行业并未完全理解跨境客户的价值所在

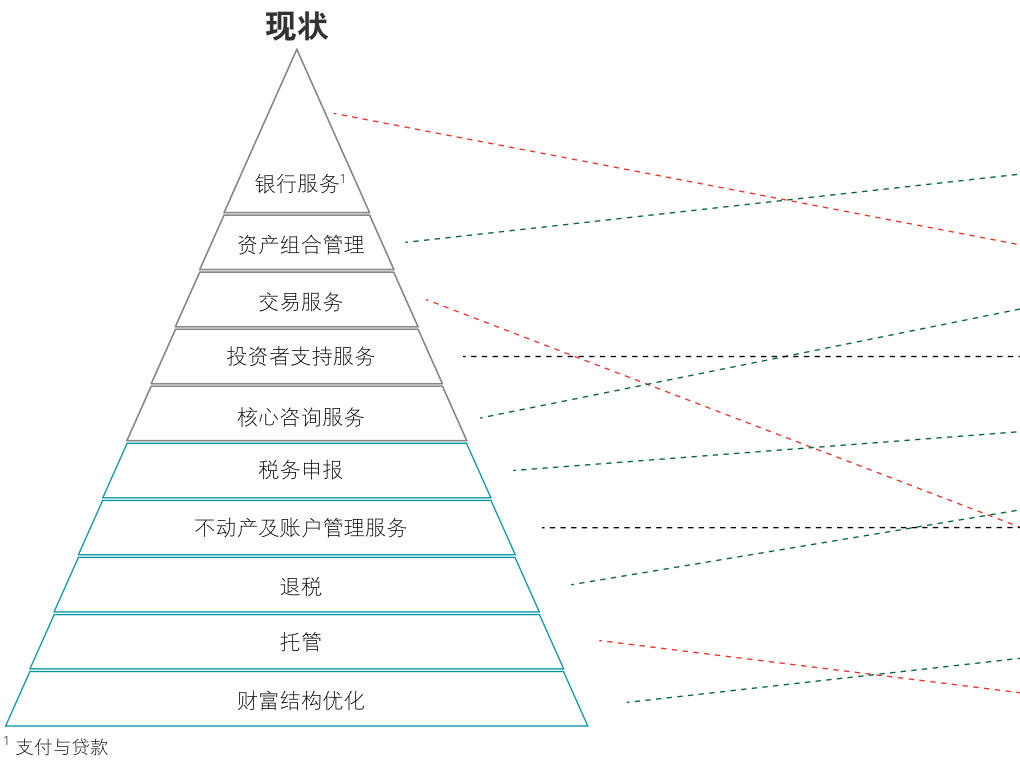
为了不断响应并满足客户越来越复杂的需求与期待, 财富管理机构和私人银行应该不断完善与之相匹配的更定制化的产品与服务 (如财富结构优化、税务申报、退税及特定金融工具), 这样才能切实地为客户带来更多价值, 这一点对于跨境客户尤其适用。

调研结果显示, 受访者还没有完全理解此类服务对于跨境客户的意义。实际上, 这些产品和服务正意味着财富管理机构和私人银行未来差异化竞争的机会。

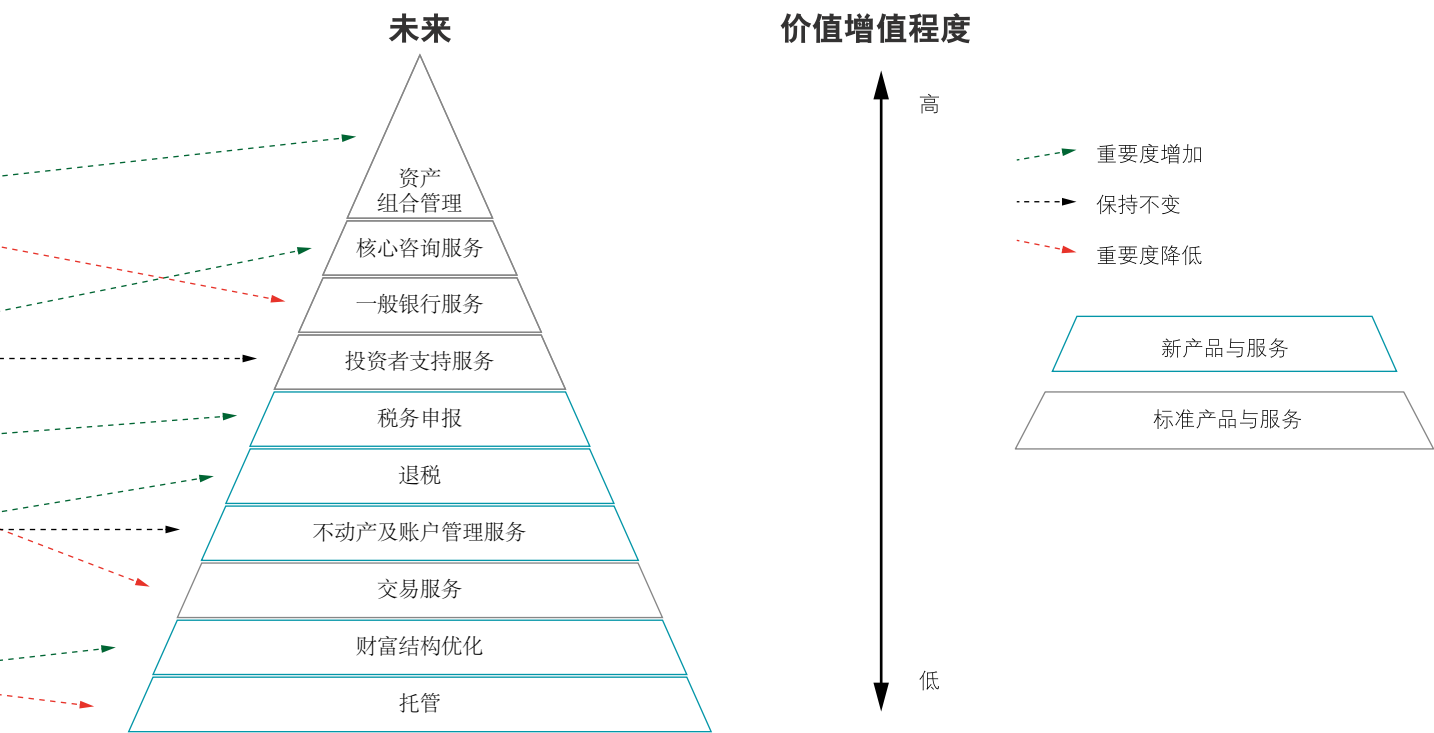
财富管理机构与私人银行必须考虑向跨境客户提供新的产品与服务, 这样才能够充分发挥自身作为“值得信赖的财富管理顾问”的角色。财富管理机构和私人银行需要着手基于标准化产品与服务为客户进行一定程度的定制, 例如逐渐囊括移民服务 (包括因私及因公两类, 并为客户考虑当地养老金计划和税务体系的影响)、以及对于金融资产、贵金属、甚至是一些敏感性文件的特殊托管服务。此外, 若财富管理机构和私人银行能够紧密地跟踪客户生命周期, 调整产品的推介方案, 以快速响应客户不断变化的需求与期待, 必将从此过程中大大获益。

另外, 基于行业发展的趋势, 财富管理机构及私人银行亦可考虑配置一些新兴的另类资产 (如加密货币)。但在操作层面, 财富管理机构必须格外清晰相关管理政策和自身能够扮演的角色 (如对密钥进行托管)。

财富管理机构与私人银行眼中
跨境客户对产品与服务需求的金字塔



财富管理机构与私人银行必须考虑向跨境客户提供新的产品与服务, 这样才能够充分发挥自身作为“值得信赖的财富管理顾问”的角色



6. 定价

价格需要反映出能够为客户带来的附加价值

与去年的调研结果类似，与投资绩效报酬和咨询费相比，交易费、管理费和托管费被更多的财富管理机构 and 私人银行所采用。38%的受访者使用交易费、管理费和托管费，投资业绩报酬、咨询费用和包价模式的使用被其余62%的受访者平分。然而伴随着交易费、管理费和托管费的逐步淡化，受访者认为另外两种模式将成为财富管理行业定价的新趋势。

这种预期和基于增值服务定价的模式是一致的。最重要的变化是，过去客户经理的激励来自资产管理费与托管费，这两种费用都直接基于管理资产规模，而非基于客户经理向客户提供的咨询建议及其他增值服务所获得的咨询费或业绩报酬。

新型绩效报酬（基于包括在财政、社会和环境等领域的投资绩效）的出现证实了这一转变。此类报酬与费用主要针对新一代的跨境客户。

定价政策应确保一致性，同时给予客户经理一定的灵活性

目前为止，大多数财富管理机构与私人银行在都定价方面给予了客户经理相当大的自由度。然而，由于客户经理往往为保留和吸引客户及其资产而承诺客户不同程度的折扣，导致定价缺乏一致性与清晰度。然而，对于绝大多数机构而言，事实上客户资产规模与向客户收取的费用水平之间几乎没有任何相关性。

财富管理机构需要通过对客户经理的定价行为进行规范以统一定价机制，并基于不同客户对于价格的敏感度、客户对企业的战略价值以及客户资产规模的不同亦给予定价在一定范围内的灵活性。

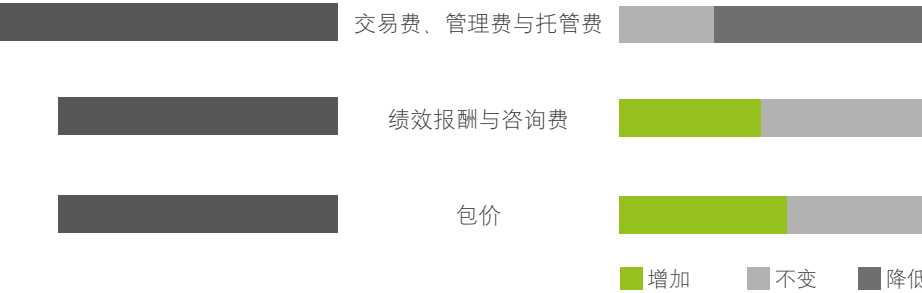
财富管理行业需要将定价方法进行区分，例如考虑不同客群细分

传统的定价方法基于产品、服务及客户规模进行划分，截至今天依然如此。但除了这几个主要标准，区域、性别和国别文化差异都决定着客户的行为和风险容忍度。因此，定价亦应基于客户需求的复杂性、客户类型和其他相关因素，这种定价原则和制定以客户类型为导向的前台组织架构的思路是一致的。

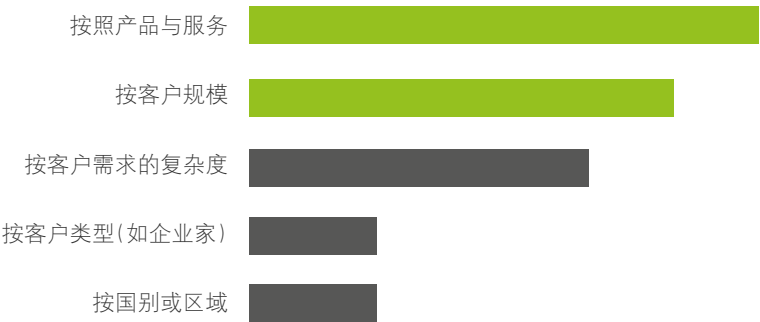
另一方面，新型客户群体（如包括独立财务顾问机构和外部资产管理公司等在内的业务中介）的出现为财富管理机构的定价带来了更大的压力。事实上，独立财务顾问机构和外部资产管理公司都向客户承诺更好且更便宜的独立服务。因此，这些新型市场竞争者在过去十年中斩得了巨大的市场份额，倒逼财富管理机构和私人银行机构不得不开始重新考虑自身的定价模式以及产品和服务组合以保持并巩固市场竞争力。

财富管理机构和私人银行需要将业务中介视作一类具有独特需求的客户群体。事实上，这一特殊的客群正在寻找包括申报、交易服务和托管等方面的支持服务。虽然财富管理机构从这些服务中获得的收入远低于直接开展业务，但考虑到这一特殊客群的潜在业务量，将他们纳入未来财富管理机构的价值组成亦至关重要。此外，财富管理机构需要提供更透明的定价政策以获得客户的信任，尤其是考虑到新一代客户会通过多种信息来源和渠道对财富管理机构与私人银行的服务进行比较。并且，许多新法规（如MiFID II）亦强制要求财富管理机构提升其定价透明度。

适用于跨境客户的定价模型及未来使用预期



财富管理机构对于跨境客户的定价政策



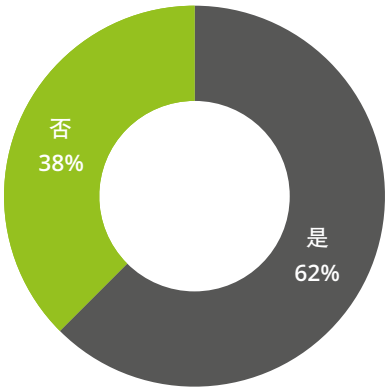
财富管理机构和私人银行需
要将业务中介视作一类具有
独特需求的客户群体

财富管理机构需要配备适当的管理流程和工具以监测客户维度和产品维度的盈利能力, 从而更准确地调整营销策略

财富管理机构需要配备管理流程和工具以监测客户维度和产品维度的盈利能力。虽然大多数受访者认为目前在其机构内已经存在监测客户盈利并获得历史费用的工具和流程, 但现有的工具仍然智能提供一个比较有限的视图(如每个客户的平均成本等指标)。事实上, 由于许多成本是共享的, 很难分配到特定的业务活动, 因此绝大多数财富管理机构目前对基于业务流程的成本构成并没有十分深入的理解。

目前只有极个别财富管理机构能够将成本按照产品、服务类型甚至流程进行拆解, 如包括产品的研发、制造、分销和行政管理等的各个流程环节的成本。类似地, 一些财富管理机构已经开始着手分析每个产品和服务的利润贡献, 并将其与客户经理及产品专家的时间分布进行匹配, 从而进一步优化产品组合。据此, 财富管理机构和私人银行今后将可以直接运用这些能够反映不同客群盈利能力的指标来优化其市场战略。

是否已经拥有能够监测不同客群盈利能力的工具并够获取更多历史费用数据

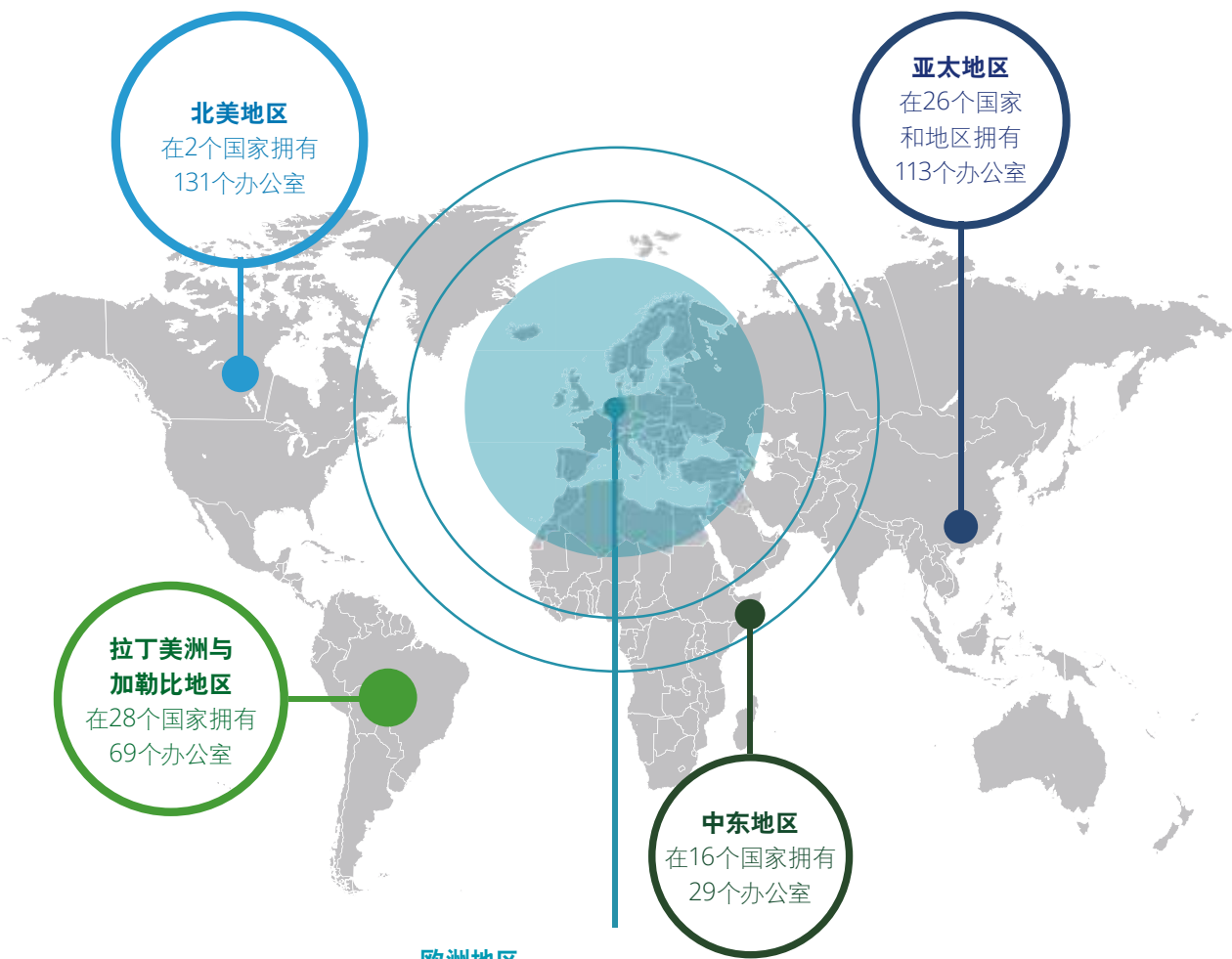


德勤全球财富管理与私人银行服务能力概览

德勤全球财富管理与私人银行服务团队在多年的全球经验积累中塑造了为财富管理行业客户解决最复杂问题的能力。我们提供的服务从诊断到实施,包括战略规划、运营规划与转型、信息技术能力提升、风险管理转型、监管合规服务等。我们亦在多年的发展中广泛地服务了所有类型的财富管理行业客户,包括全能型银

行集团、私人银行、各类财富管理公司以及家族办公室,我们也因此铸就了在财富管理行业的卓越服务能力。我们的团队由诸多国际与本土财富管理行业与私人银行的专家组成,他们的背景涵盖了金融、法律、税务、政府事务等对于财富管理而言至关重要的领域,另有诸多资深顾问来自监管机构和行业领先竞争者。

德勤全球财富管理与私人银行服务团队致力于与客户肩并肩,共同研究与解决进行商业变革的关键问题,并提出针对性的解决方案。得益于德勤全球强大的服务网络,我们亦打造了协助客户解决全球性难题的核心能力。



欧洲地区

- 广泛的服务网络: 在47个国家和地区拥有297个办公室
- 覆盖全部重点私人银行客户
- 在卢森堡、法国、英国、瑞士等核心市场是绝对的市场领导者
- 在保险和资产管理公司领域亦卓有建树

德勤的服务

我们向财富管理与私人银行业客户提供一系列核心管理咨询服务以协助研究并解决影响商业变革的重要难题：

议题分类	主要服务
战略与运营	公司与业务战略
	客户与市场战略
	数字化战略设计
	网点体系优化与管理转型
	运营模型与运营体系优化
	业务流程再造
	财务运营模式设计与提升
人力资本	组织架构优化
	人力资源管理转型
	领导力发展与提升
信息技术	信息技术战略与架构
	数字化战略实施
	核心系统转型
	企业应用设计与开发
	信息管理优化

作者

全球作者团队



Benjamin Collette

合伙人
德勤欧洲富管理与私人银行联席主管



Daniel Pion

合伙人
德勤欧洲富管理与私人银行联席主管



Pascal Martino

合伙人
金融服务行业



Said Qaceme

总监
金融服务行业



Mouncef Dinari

高级顾问
金融服务行业

中国本地化团队



支宝才

合伙人
德勤中国战略与运营咨询



洪夙

副总监
德勤中国战略与运营咨询



赵瑞

高级顾问
德勤中国战略与运营咨询



张子剑

顾问
德勤中国战略与运营咨询

特别感谢

感谢来自德勤全球网络的Daniel Kobler博士, Andrew Power, Martin Flaunet, Pascal Rapallino, Pierre-Jean Estagerie, Eric Centi, Christophe Diricks, Julien Lamotte等合伙人对本文的贡献, 以及德勤中国赵畅、项婵媛、林宇骏对译版的支持。

联系方式

获取关于本报告的更多信息或进行业务洽谈, 欢迎垂询:



支宝才

合伙人

德勤中国战略与运营咨询

邮箱: dzhi@deloitte.com.cn

电话: +86 186 2196 2681



洪凤

副总监

德勤中国战略与运营咨询

邮箱: cahong@deloitte.com.cn

电话: +86 186 1633 7839

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

关于德勤中国

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, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 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。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

©2017. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
CQ-041EN-17



这是环保纸印刷品



关于Efma

欧洲金融管理学会 (Efma) 是一个全球非盈利组织, 会员来自超过130个国家和地区的3300余个零售金融机构, 超过三分之一的会员是全球大型的零售银行。Efma自成立以来一直为行业提供高价值的信息与资源, 包括向会员机构提供大量数据、信息、研究、文献和报告等。Efma还通过工作小组、网络研讨会及国际会议等形式为会员机构提供广泛的沟通与交流机会。基于长期使命, Efma近期开发了创新门户以进一步发现并提名在零售金融领域最具创新力的项目。

关于Efma的更多信息请访问www.efma.com或发送邮件至info@efma.com