



2020年投资管理行业展望

跨越传统界限 实现利润增长

目录

2020年：跨越传统界限	3
借力市场和产品寻求增长	5
双管齐下，提升运营效率	11
客户体验和交互	17
2020年：在新领域实现蓬勃发展	20
尾注	21

主要观点

- 投资管理公司为实现收入增长并扩展客户服务品类，将目光投向其核心能力之外的领域，未来一年并购业务有望加速。
 - 为将业务拓展到新兴客户群体，业内领先的投资管理公司可能会尝试在文化上与新客户产生共鸣，通过当前或新开发技术提供服务，并满足其不断变化的投资预期，例如环境、社会与公司治理（ESG）原则。
 - 继对冲基金管理公司和仅做多的投资管理公司之后，私募股权（PE）公司亦开始利用另类数据寻找交易并开展尽职调查。
 - 对私募股权公司而言，利用另类数据集得出的洞察实现对投资组合公司的管理和转型，可能会改变市场游戏规则。
 - 德勤预计，到2020年，业内领先的投资管理公司将跨越界限，以“节约促转型”方法替代传统的成本效率举措，在此过程中提高竞争优势。
-

2020年：跨越传统界限

许多投资管理公司正面临巨大变革。从内部看，公司需转变长期的运营模式以保持竞争力，且数字化定制服务正成为客户的期望。从外部看，公司可能会发现在新的人口细分领域或地区寻找投资者是实现资产增长的最有效途径。面对变化，投资者正调整其投资组合配置以提升总收益。在零售市场，该调整包括扩大对另类投资的关注。因此，许多投资管理类上市公司的董事会正在寻找新的领导者——那些更适合在日益多变且复杂的行业环境中获得较好投资回报的人士。最近，首席执行官的更替率持续上升，从2017年至2019年8月，至少有37家美国和欧洲投资管理公司更换了首席执行官。¹

从外部看，公司可能会发现在新的人口细分领域或地区寻找投资者是实现资产增长的最有效途径。

2020年，许多投资管理公司将积极跨越传统界限以寻求盈利增长。跨界通常意味着跳出舒适区，以全新方式开展新型或传统形式的活动。为此，需确立变革发展目标：通过实现业务运营现代化并升级技术基础设施以重塑业绩增长、运营效率和客户体验，使投资者焕发新的活力。

回顾过去九年，总体看来，投资管理行业的资产增长总体呈稳定趋势——这是健康发展的标志，但仔细品味却颇为复杂。过去十年，投资组合发生了巨大变化（见图1）。由于资产紧随业绩增长而增长，被动型基金如今是美国总基金资产的最大组成部分，它的平均表现优于主动型基金（私募股权例外）。过去九年，即使私募股权基金定期清算，其业绩和资产仍呈稳步增长（见图1）。这些转变与耐人寻味的全球经济背景不谋而合。尽管美国经济复苏回暖的趋势走强，但欧洲主要国家经济可能已然陷入衰退，而中国经济增长放缓的趋势可能仍将持续。² 英国脱欧加剧了当前混乱局面，投资管理公司正在执行其应急计划。

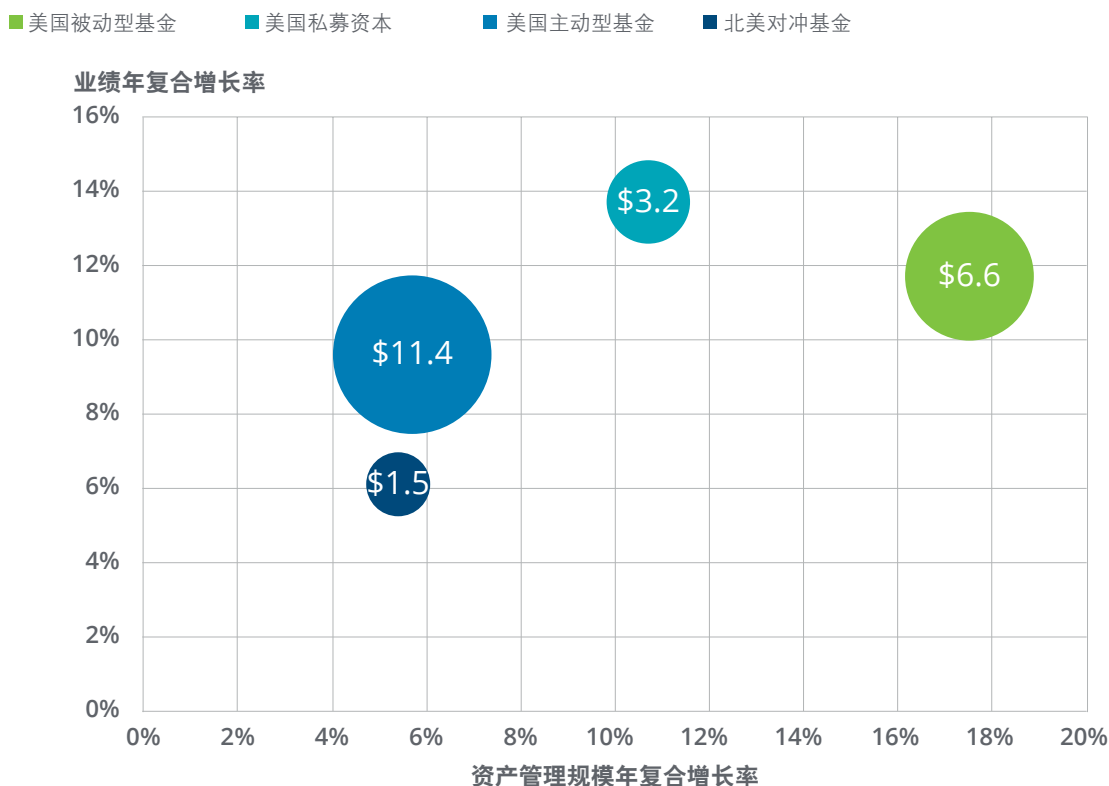
位于卢森堡、都柏林、法兰克福和巴黎的欧洲监管机构和投资中心也将继续助力投资管理公司顺利通过脱欧过渡期。³

过去几年，尽管行业总体呈稳步增长，但以单边做多为主要策略的投资管理公司、私募股权管理公司和对冲基金管理公司所面临的压力未有消减。佣金压力、向被动投资的转变以及成功累积资产，促使许多公司不断采取更大胆的行动以寻求增长、高效运营并吸引客户。在2020年，许多另类投资管理公司和以单边做多为主要策略的投资管理公司将可能跨越传统界限并跳出其舒适区。

图1

过去十年，被动型基金资产快速增长而私募股权仍然表现强劲

2009年至2018年美国基金资产增长和业绩表现（单位：万亿美元）



业绩和资产管理规模 (AUM) 图表法

1. 美国被动型基金：被动型国内基金包括受《1940年投资公司法》监管的指数型交易所交易基金 (ETF)（国内和全球股票、债券及商品）以及美国投资公司协会 (ICI)《2019年投资公司发展报告》(Factbook 2019)中的指数型共同基金（国内和全球股票、混合产品和债券）。标准普尔500指数一直是被动型基金业绩的衡量指标。标准普尔500指数型收益来自美国标普指数与主动管理型基金 (SPIVA) 2009至2018年年终记分卡报告中提供的标准普尔500指数的一年期业绩。

2. 美国主动型基金：主动型国内资产管理规模包括主动管理型共同基金（国内和全球股票、混合产品和债券）以及ICI《2019年投资公司发展报告》中受《1940年投资公司法》监管的主动管理型ETF。美国国内主动型基金（等权重）收益来自美国SPIVA 2009年至2018年年终记分卡报告中提供的所有国内基金的一年期业绩。

3. 美国私募资本：美国私募资本的资产管理规模和业绩数据来自Preqin。资产管理规模是未实现价值和持有现金的总和。业绩表现则看一年期滚动收益。

4. 北美对冲基金：北美对冲基金的资产管理规模和业绩数据来自Eurekahedge于2019年3月发布的《北美基金主要趋势报告》(North American Funds Key Trends)。对冲基金业绩代表着Eurekahedge北美对冲基金指数型收益，后者是536个成分基金的平均加权指数。

注：气泡的大小表明该资产类别在2018年的资产管理规模

资料来源：ICI Factbook 2019、Eurekahedge、Preqin、S&P Global Market Intelligence。

借力市场和产品寻求增长

去年，德勤在《2019年投资管理行业展望》报告中强调，部分公司可能采取大胆行动突破自身界限，比如积极获取新的能力以及借助新兴技术以寻求增长。而它们在很多方面已达成目标。投资管理公司将继续利用并购活动增强新能力，同时，人工智能和替代数据等新兴技术开发仍为战略计划的重中之重。⁴ 在2020年，此项战略计划有望取得重大进展，例如：私募股权公司将通过永久资金池推动增长，投资管理公司打算以技术开拓新的细分市场。

让我们通过一个2*2的增长矩阵进行分析。以下四大类别基于新市场或产品的开发程度确定。此框架的四个象限分别是：市场拓展、多元化发展、市场渗透和产品开发（图2）。投资管理公司将找到通往成功的路径，多数公司会选择一条或多条路径，从而在新领域或通过提高能力实现增长。矩阵的每个象限都有不同的挑战需要克服。本节将就此展开深入探讨，以更好地剖析投资管理公司有望在2020年寻求增长的路径。

图2

选择正确的增长之路：投资管理公司就其短期和长期增长目标做出选择

市场和产品的不同增长之路



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析

多元化发展：针对新市场提供新产品

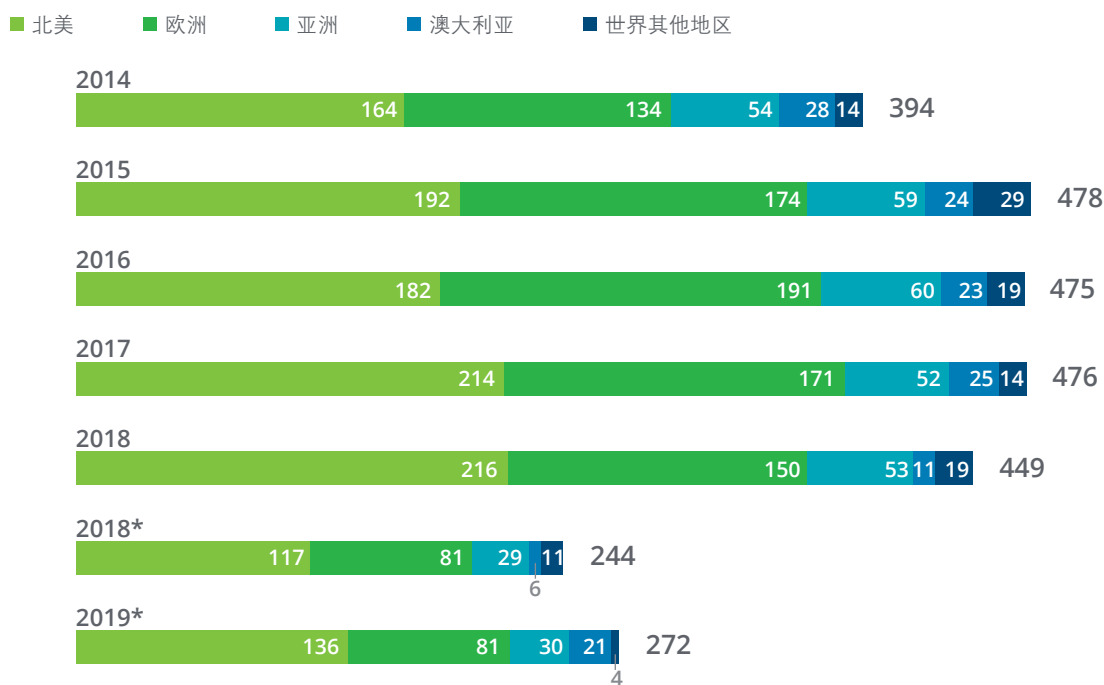
投资管理公司不断依靠并购实现产品供应和地区分布多元化。在过去五年，扩大规模和获得新技能是多数投资管理公司的主要并购目标。事实上，投资管理公司之间的并购交易在2018年达到峰值。⁵ 从增强能力的角度看，并购交易活动仍保持强劲势头，而对等合并交易的发展则较为缓慢。即使并购是交易双方正确的战略选择，但因并购后的整合效果不够理想，无法达到预期。⁶ 从地区多元化的角度来看，大多数欧洲公司一直在寻求向亚洲扩张的机会，而许多美国投

资管理公司则致力于扩大其在欧洲和亚洲的影响力。北美和欧洲公司的并购交易量呈现持续高水平发展，占投资管理行业总量的80%（图3）。这一趋势凸显了成熟市场中的并购式增长对于扩大规模和将产品线扩展至新资产类别的重要性。⁷ 布鲁克菲尔德资产管理公司（Brookfield Asset Management）近期收购橡树资本管理公司（Oaktree Capital Management）的多数股权后成为了一个另类投资巨头就是一个很好的例子：合并后的业务，资产管理规模预计达4,750亿美元，向客户提供包括债务、股权、基础设施和房地产基金在内的多元化私募投资组合。⁸

图3

北美地区的规模扩张需求显而易见。2019年，北美投资管理公司的股权收购交易占全部或大部分股权收购交易的一半

投资管理行业并购活动的地区分布和交易数量



* 每年七月的交易情况。

注：世界其他地区包括南美和非洲。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心的并购数据分析（并购数据来源于S&P Global Market Intelligence）。

投资管理行业的并购活动正渗透至整个投资管理生态系统。企业正努力进行纵向整合，并为客户提供整个投资价值链（从财务数据到咨询服务和另类投资）的解决方案。通过开发纵向整合的服务产品组合，这些基于“价值链”的合并交易可能为投资管理公司带来增长。例如，信安金融（Principal Financial）收购富国银行（Wells Fargo）的机构退休与信托业务，为非退休市场提供机构信托与托管服务。信安金融还利用此次交易将其美国退休业务规模扩大一倍，并引进关键行业人才。⁹ 随着企业拓展客户服务和地域市场，基于价值链的并购活动在未来一年可能有所增加。

企业正努力进行纵向整合，并为客户提供整个投资价值链（从财务数据到咨询服务和另类投资）的解决方案。

取胜关键之多元化发展

并购可能是迅速扩展规模和获取新客户的有力途径，但并非万灵药。¹⁰ 投资管理企业并购通常由于整合问题而未能达到预期价值。¹¹ 当前台、中台和后台办公室分布在不同地区，管理跨文化、人才和技术的整合问题就很困难。一些公司可能会设立整合管理办公室（IMO）以制定明确的整合计划并控制工作流程和高级管理层之间的信息

流。¹² 在交易前就做好周密的整合计划并在交易初期就开展实施成为2020年的领先实践。企业若选择合适的战略合作伙伴满足增长需求，并出色地执行并购后的整合计划，将会从竞争对手中脱颖而出。

市场拓展：针对新投资者提供现有产品和服务

为现有产品寻找新的市场和投资者是投资管理公司盈利增长的重要组成部分。投资管理公司可通过开发新地区、关注（或推动）监管变革以及应用新技术来发掘新的市场机遇。

亚洲是投资管理公司的目标市场之一。该地区的人口结构正在发生重大变化，其中千禧一代占全球人口的62%，同时老龄化劳动力（截至2019年年年龄在50至60岁之间的人口）占全球人口的63%。¹³ 包括私募股权公司在内的投资管理公司正致力于为这两个不同的投资者群体

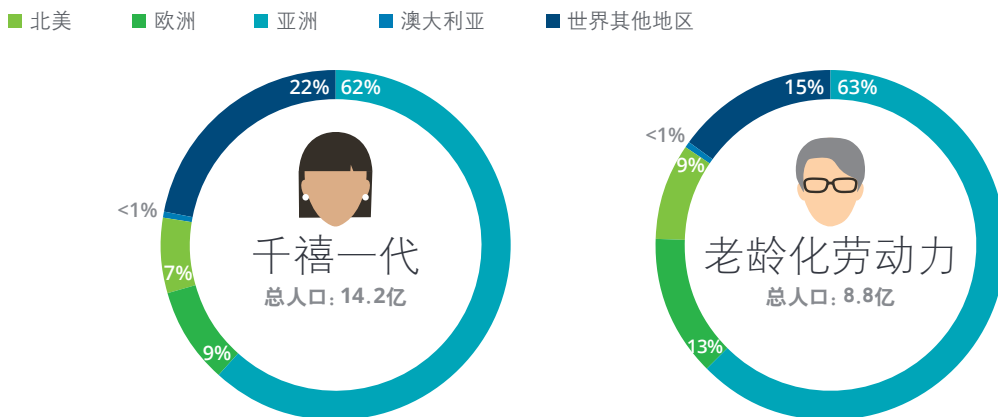
提供相应的投资解决方案。在2020年，中国公募基金的投资规模预计将超过2.6万亿美元。¹⁴ 虽然投资管理公司进军中国市场的监管环境相比2019年好转了很多，¹⁵ 但中国市场的多样性往往对外国投资管理公司带来文化、经济、政治和监管风险等独特挑战。因此，我们相信亚洲这一新兴客户群体描绘了一幅机遇与挑战并存的增长图景。

在监管领域，支持资本形成、鼓励创新并为不同规模的投资咨询公司建立公平竞争环境是当务之急。

图4

亚洲千禧一代和老龄化劳动力为投资管理公司提供市场发展机会

2019年全球各地区的人口



注：世界其他地区包括南非和非洲。老龄化劳动力是指年龄在50至60岁之间的人口。由于取整设置，以上百分比之和可能超过100%。
资料来源：德勤金融服务行业研究中心的人口数据分析（人口数据来自联合国经济和社会事务部人口司2019年发布报告《2019年世界人口展望》（在线版，修订版1），依照知识共享许可协议您可以通过<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>于2019年10月1日访问）

此外，向散户投资者提供另类投资渠道也是一大市场发展机遇。2018年12月，投资管理公司和行业代表与美国证券交易委员会（SEC）会面并就该提案进行探讨，几个月后，¹⁶ SEC就该提案征求公众意见。¹⁷ 变更内容涉及制定或修改合格投资者的定义，投资私募基金的财务门槛以及对业务拓展公司的限制条例。例如，先锋集团（Vanguard）将其另类投资策略基金的最低投资额从25万美元降至5万美元，吸纳了更多散户投资者。¹⁸ 此项提议最终可能推动资产配置的大规模变化，并影响数百万散户投资者的流动性、风险和收益目标。然而，在401(k)（美国退休金）账户随时提供另类资产或另类资产深度渗透到散户投资者领域之前，监管机构可能会要求采取控制措施以缓释风险，并通过二级市场或其他流动性方法寻求可靠的流动性解决方案。

技术可用以开发相关解决方案，解决在不同客户群体的投资组合中嵌入另类投资的流动性和控制问题。美国一家投资技术公司建立了一个可为高净值客户提供另类投资渠道的技术平台，¹⁹ 该模块化平台支持对私募股权、私人信贷、对冲基金及其他另类投资的认购、管理和报告流程。未来，²⁰ 这类平台及相关投资建议和风险控制方法，将逐渐成为变革的生力军，另类投资新渠道逐渐开启。

取胜关键之市场拓展

无论是从地域或人口层面（或两者兼之），通常想要以创意营销法建立起现有产品对新投资者群体的吸引力，首先须对新目标市场的需求及动机有深刻了解，从而使现有产品和服务受到新投资者群体青睐。

与传统客户相比，新兴投资者群体之间的文化差异十分明显。业内领先企业可能尝试在文化上与新客户产生共鸣，通过当前或新开发的技术提供服务，并满足其在这些领域内不断变化的投资预期，如环境、社会和公司治理（ESG）原则。想要脱颖而出，需要的不仅仅是全新的包装和朗朗上口的营销口号，保持长远眼光十分必要。部分公司早已明白财富会随着地域和代际流动，因此早在某一投资者群体拥有针对特定产品的投资资格前，就将其锁定为目标客户。

产品开发：针对当前市场开发新产品

许多投资管理公司目前正致力于突破传统行业界限，开发新产品，同时重新构想其他产品思路。共同基金、交易所交易基金（ETF）、另类投资等各类产品都在经历变革。在共同基金和ETF产品类别中，推出了注重可持续性、市场波动性和大趋势的基金产品。这类新的基金产品与根据投资市值、增长或价值导向以及地理区域来划分的基金全然不同，似乎正契合了大多数投资者的目标和情感联系。在2019年上半年，欧洲地区推出了168只新类别的可持续发展基金，预计全年数量将超过2018年推出的305只可持续发展基金。²¹ 不断增长的投资者需求推动净资金持续流入可持续基金产品中，使得欧洲资产达到5,950亿欧元（超过6,560亿美元），创历史新高。²² 欧盟（EU）监管机制的发展，例如建立ESG分类标准以及ESG特定基准，将可能进一步推动可持续发展基金的增长。各基金公司还推出了主题基金，为投资者提供短期和长期的主题投资机会。有鉴于近期股市波动和持续的牛市，部分公司还推出了可为投资者提供下行保护的ETF产品（虽然限制了潜在上行空间）²³。此外，近期市场还发行了重点关注城市化、医疗卫生和技

术颠覆等全球性挑战的新型“大趋势”基金。²⁴ 2020年，相较于与投资者情感联系薄弱的传统投资方式（如高市值股票等），这类主题基金可能与投资者建立起更加牢固的联系。

而另类投资方面，许多私募股权公司正努力增加其永久资本资产，创建类似于封闭式共同基金的产品。²⁵ 商业发展公司（BDC）近期的复苏体现了这种向永久性资本结构和债务市场转变的趋势。由于针对佣金报告拟推进的监管政策预计将受到调整，BDC将持续受到投资管理行业的青睐。²⁶ 此外，一种新的投资类别——机会区域基金已经出现，其通过对未实现收益实行税收优惠，将锁定超过2万亿美元的资产。²⁷ 投资者只需在指定机会区域内的投资持有时间超过10年，便可抵扣该项投资资金的资本利得税。²⁸ 部分投资管理公司和私募股权公司已经开始投资或正筹集资金用以投资这类基金。²⁹ 私募股权公司的增长动力是在新的投资结构中发现投资价值，且不受资产类别的限制。

取胜关键之产品开发

现有客户的需求会因其财务状况和市场机会的变化而不断变化，因此，为需求不断变化的现有客户群体提供新产品毫无疑问是重要的发展战略。采取这一战略的行业领先企业通常对客户不断变化的需求和个人情况有着非凡的洞察力；同时其也具备开发新产品的能力，能够从监管变化和市场机会中实现盈利。卓越的企业通常会分拆利用现有产品，提升新产品增长潜力，而不会让新产品开发机会流失在激烈的市场竞争中。这种方法不仅会激励企业产品管理运营的优化，同时也激励着产品管理运营的变革。

为需求不断变化的现有客户群体提供新产品毫无疑问是重要的发展战略。

市场渗透：利用现有产品和市场寻找新的增长点

许多现有的主动型投资组合都未能提供阿尔法收益。就平均水平来看，过去九年中，主动型投资组合的表现逊色于被动型投资组合，且二者差距似乎在持续扩大。³⁰ 对于这些产品以及产品整体的主动管理，各投资管理公司若要扭转局面，需切实提升投资流程。提升途径多种多样，本节重点介绍一种大多数公司目前考虑实施的普遍途径：综合使用AI算法与另类数据集。

AI和另类数据已被许多投资管理公司运用于强化投资决策流程。即使是通常具有长期战略的私募股权公司，也紧随对冲基金公司和单边做多资产管理公司的步伐，开始采用另类数据寻找交易并开展尽职调查。运用另类数据集中的洞见来管理和优化投资组合，将改变许多私募股权公司的游戏规则，另类数据提供商已经推出了以私募股权为中心的解决方案。³¹ 使用另类数据策略需要具备配套的技术基础架构以及强大的数据治理和数据质量项目，以管理大型数据集。实施另类数据策略的公司通常采用具备需求处理能力和大数据存储容量的云解决方案。同时，在投资管理公司缩小数据科学专业知识和投资洞察能力间的鸿沟实现收益结果的过程中，人才和文化也是另类数据成功的重要因素。

取胜关键之市场渗透

总体而言，过去十年，除在私募股权领域外，主动型基金管理公司在市场渗透战略方面一直落于下风。在许多投资者眼中，指数表现加上低廉的佣金已经超越了承诺的阿尔法收益和公司溢价品牌。为在市场渗透战役中获胜，主动型基金管理公司应用投资回报证明专业知识的价值所在。任何希望依靠现有产品在现有市场中获胜的主动型基金管理公司都需有此觉悟，并用实践加以证明。知易行难，具备远见卓识领导者的公司有机会在此战略领域重占上风，这类公司还可以通过提供客户青睐的投资组合（例如共同基金、独立账户、集体投资信托、ETF、模型基金）和具有吸引力的投资策略来更新其产品服务。2020年，许多单边做多的资产管理公司将可通过ETF的形式提供主动资产管理服务。

在2020年实现增长

上述四大增长战略并非各自独立，而是相辅相成的。许多企业将同时多个领域中寻求增长战略方法，以实现其资产增长和利润增长。成功的投资管理公司将会评估各类产品和市场机会，为投资者提供最佳的产品、回报和期望服务。

双管齐下，提升运营效率

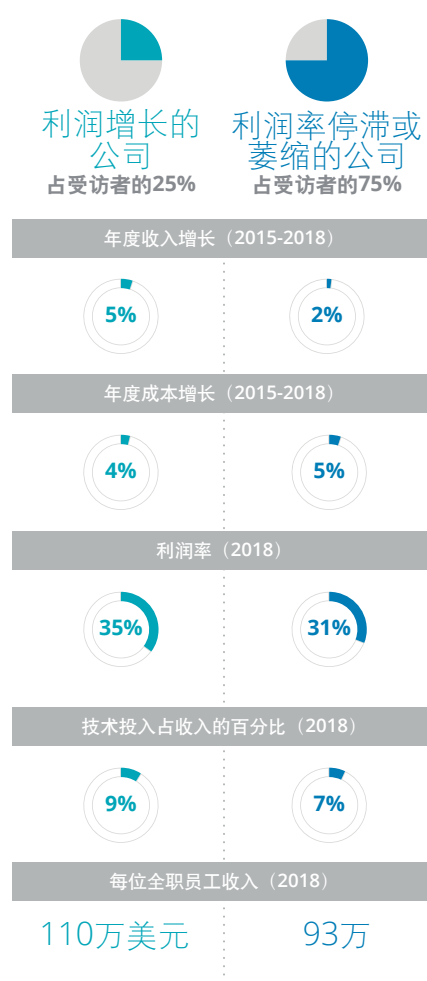
利润萎缩持续为许多公司带来艰巨挑战，迫使其采取新的策略举措，例如外包前台职能和增加技术投入，以此保持自身竞争力。随着公司运营方式的转变，风险管理变得日益重要：转变越大，对管理外部风险（例如网络安全）和内部风险（例如招募合适人才）的新政策、流程和控制措施的需求越高。预计到2020年，多数公司将打破界限，从传统的成本效益模式，变革为“节约促转型”的运营模式，并在此过程中增加竞争优势，始终关注客户的期望。

运营转型：获取更高效益

尽管成功的运营转型看似遥不可及，但为实现盈利的增长，仍值得一试。³² 实现盈利增长的公司通常会协调开展人才、流程和技术转型。³³ 德勤旗下资产管理战略咨询机构Casey Quirk对总部位于北美、欧洲和亚太地区的逾95家投资管理公司进行了调查，结果显示仅有25%的投资管理公司能够同时实现利润和利润率增长。³⁴ 成功实现利润增长公司的技术投入占收入的百分比高于利润率下降的公司（图5），其每位全职员工（FTE）的收入也高于其他公司。结果表明，这部分公司比其竞争者更擅长使用先进技术和外包非核心职能以提升运营效率。

图5

成功的投资管理公司通过增加技术投入提高运营效率



资料来源：《2018年投资促增长绩效报告》（Investing for Growth, Performance Intelligence 2018），McLagan和德勤业务部Casey Quirk联合编制



在2020年及以后，成功的投资管理公司或将重新设计其投资分析和决策流程（核心投资运营引擎），以分析处理最新数据。基于数据的实时洞见可为投资组合经理和分析师提供投资决策支持，最后，再向投资者提供海量的定制投资组合信息，实现成功投资公司的共同宗旨。随着公司开始执行上述战略，投资管理公司及其服务提供商都认识到，前台、中台、后台之间的许多传统界限正在被打破，例如实时综合投资数据库 Investment Book of Record (IBOR) “黄金复制品”的兴起

充分说明了这一点，该工具可为前台、中台和后台人员提供实时的证券头寸信息和现金状况。这类综合方法可减轻因各部门投资组合头寸信息的不对称而产生的合规风险，并使公司各部门在执行实时交易时统一了解相关状况。这些传统界限的打破，或许将使得投资管理公司变得更加集中和灵活。

数字技术日益普及，许多公司也随之向“节约促转型”的思维模式转型，同时实施成本削减和战略支持。³⁵“节约促转型”方法的第一优先因素是技术，此外还包括成本、增长以及人才。例如，在销售领域运用这种方法的公司会对有利于降低销售成本的技术进行投资，同时提供创新交付模式，以满足日益增长的个性化投资体验需求。³⁶同样，公司也致力于实施AI、机器学习等认知技术以及机器人流程自动化技术，以形成数字化驱动力，这也是“节约促转型”的关键因素。³⁷“节约促转型”思维模式具备超越传统成本削减战略的诸多优势，预计在2020年将会被投资管理公司大量应用。

“强大的现代风险管理能力可促进战略增长，对于投资管理公司的重要性日益凸显。”

—— *Krissy Davis*, 风险及财务咨询合伙人,
Deloitte & Touche LLP

风险管理：打破界限，精准止损，从容取胜

投资管理公司似乎在扩大风险管理实践以支持运营转型面临的挑战。德勤针对直接参与成本管理决策的高管进行的全球成本调查显示，采取风险控制举措的投资管理公司仅比转变运营方式的公司少几个百分点。根据项目类型来看，接受调查的公司中，实施运营转型相关举措的公司占37%到51%，而实施风险管理相关举措的公司占34%到40%（图6）。

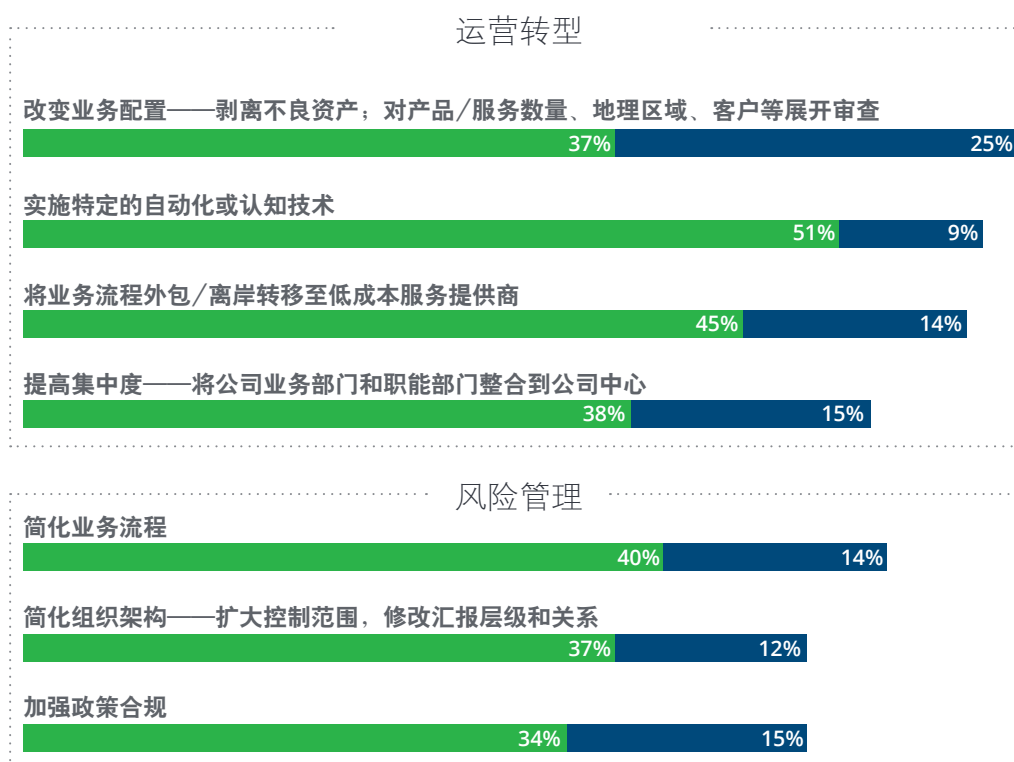
领先的运营转型实践能够将增长驱动力与和运营效率相结合。当前环境下，许多企业都在努力提高运营效率，因此，如何妥善管理和降低风险或许就是决定胜负的关键。

投资管理公司实际处境艰难。一个微小的运营失误便会危及公司利润和声誉，而与此同时，若未能实施真正的转型可能还会产生战略风险。这种情况下，企业需要在实施运营模式转型时，对自身三道防线（LOD）进行评估并进行现代化升级。使用德勤战略选项框架（图7），公司可优先强化其三道防线，匹配其整体增长战略和当前的风险管理水平。

图6

投资管理公司将运营转型与风险管理相结合以提升竞争优势

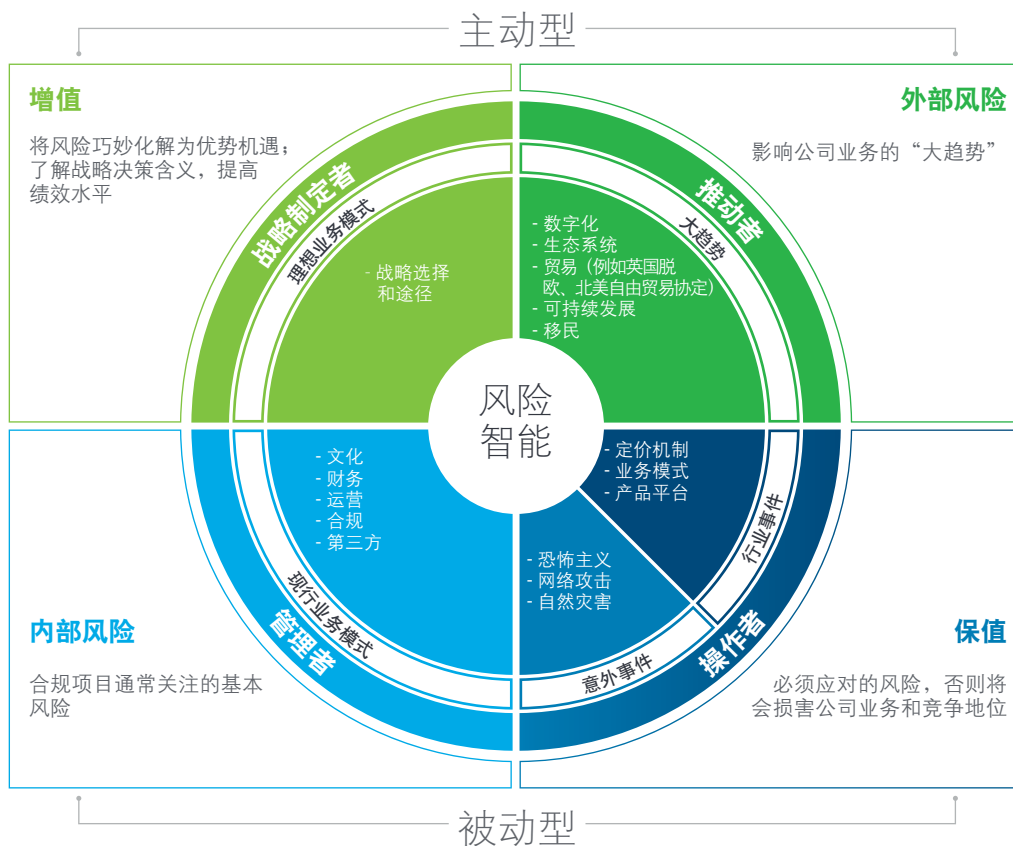
■ 实施中 ■ 计划中但尚未实施



资料来源：德勤2019年全球成本调查

图7

战略选择框架



资料来源：2019年德勤风险咨询和财务咨询报告

目前，许多企业都将重点放在风险战略框架的防守端。风险管理的防守端（即操作者和管理者）需要通过精准止损实现从容取胜。作为管理者，首席风险官负责日常维护覆盖现行业务模式的各项风险职能。防守端还需应对行业事件（例如竞争对手定价机制变化或并购交易）或意外事件（例如恐怖主义和自然灾害）引起的外部变化。风险管理可以针对所有风险制定应急计划，从而帮助企业有效应对风险并且减少潜在损失。

2020年，企业或将执行以图7上半部分为代表的附加型或主动型风险管理战略。风险管理的推动者和战略制定者可以协助企业从容规划未来并且实施运营模式转型，二者将为主动变革提供支持。例如，风险管理推动者可能发现，低成本指数化投资在个人和机构投资者的投资组合中均占更高比例，风险管理战略制定者则是在企业制定应对方案时发挥重要作用。

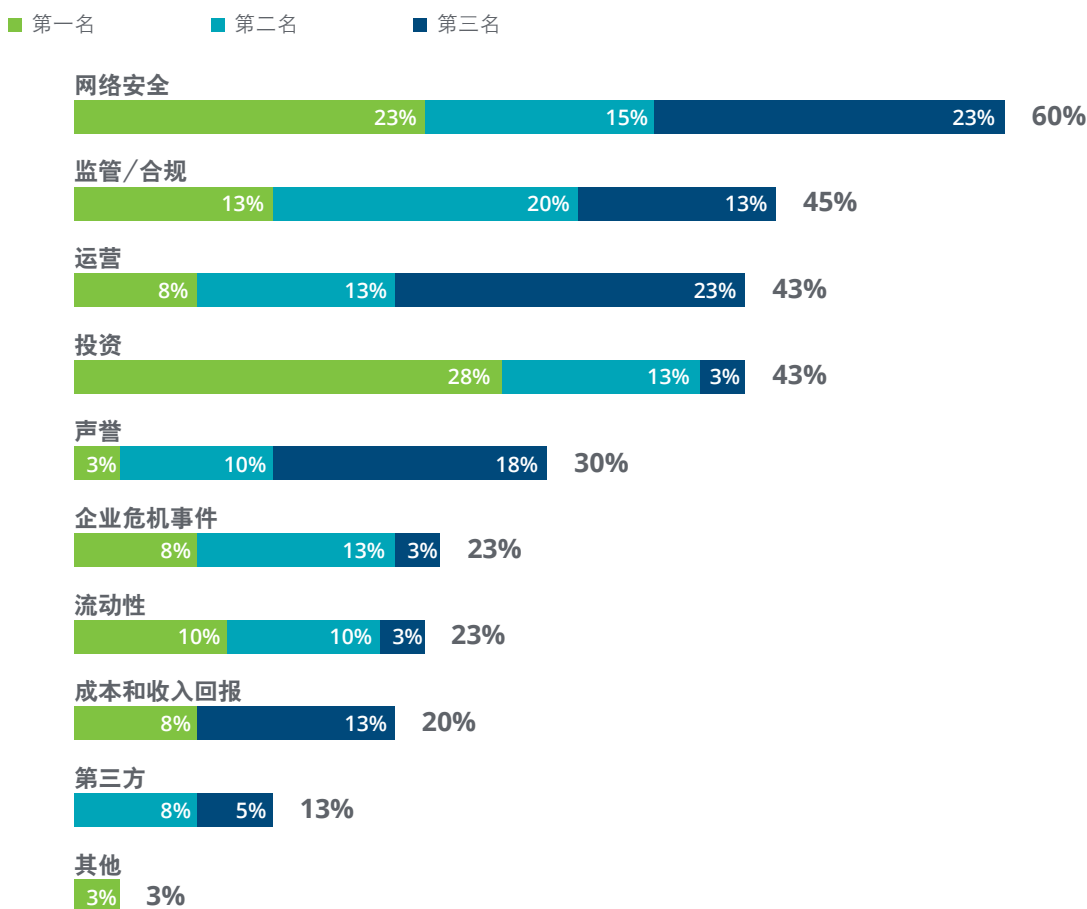
2020年，风险管理现代化将与运营模式转型齐头并进，助力企业跨越传统界限实现利润增长。稳健、现代化的风险管理实践可以作为企业进入新市场、推出新产品和改进关键流程的战略推动因素。德勤全球风险管理调查结果显示，许多投资管理公司可能需要实现风险管理现代化（见图8）。多数受访投资管理公司（60%）认为网络安全是风险管理的三大主要挑战之一，这很可能是监管机构高度关注的结果。过去四年，网络安全一直被美国证券交易委员会视为首要执法重点。³⁸ 欧洲金融监管机构也将关注重点放在网络安全方面，并且于2019年发布联合建议，提出改进立法以明确针对金融公司的网络安全监管要求。³⁹ 长远来

看，监管机构已提议欧盟建立具有自愿性的网络弹性测试框架。⁴⁰ 为保护投资者利益，监管机构加大行业监管力度，因此导致监管与合规问题被列为风险管理的第二大挑战（45%）。例如，欧洲证券及市场管理局建议每季度进行流动性压力测试。欧盟另类投资基金和可转让证券集合投资计划预计将从2020年9月30日起定期进行流动性压力测试；⁴¹ 此外，43%的受访企业将运营风险（另外一项监管重点）视为重大挑战。受访企业普遍认为，投资和运营过程中使用另类数据正在受到监管机构关注。⁴² 采用现代风险管理框架的企业或将调整流程和控制措施，以此应对使用替代数据带来的新风险。

图8

投资管理公司眼中的风险排名

您认为贵公司的投资管理业务将在未来两年面临哪三大风险？



注：由于经过四舍五入处理，部分百分比之和不等于合计数值。

资料来源：2019年德勤全球风险管理调查（第11版）

此例说明，采用稳健、现代的风险管理方法可以促使风险管理成为增长驱动因素。

如今，企业正为在2030年实现高效运营开展准备工作，这些企业可能通过需求处理和数据存储的通用框架连接模块化运营。随着新市场、新产品和新流程不断开发，自动化运营转型技术可使各类人才、流程和技术相互连接以建立运营模型。与此同时，企业亦可执行算法来监控风险并记录

运营结果。未来，风险管理应当与人力资源或财务职能一样深度融入业务运营，也应在保护现有业务的同时推动新兴领域发展。企业很可能意识到，变革思虑不周会带来与变革失败一样的风险和不利影响。

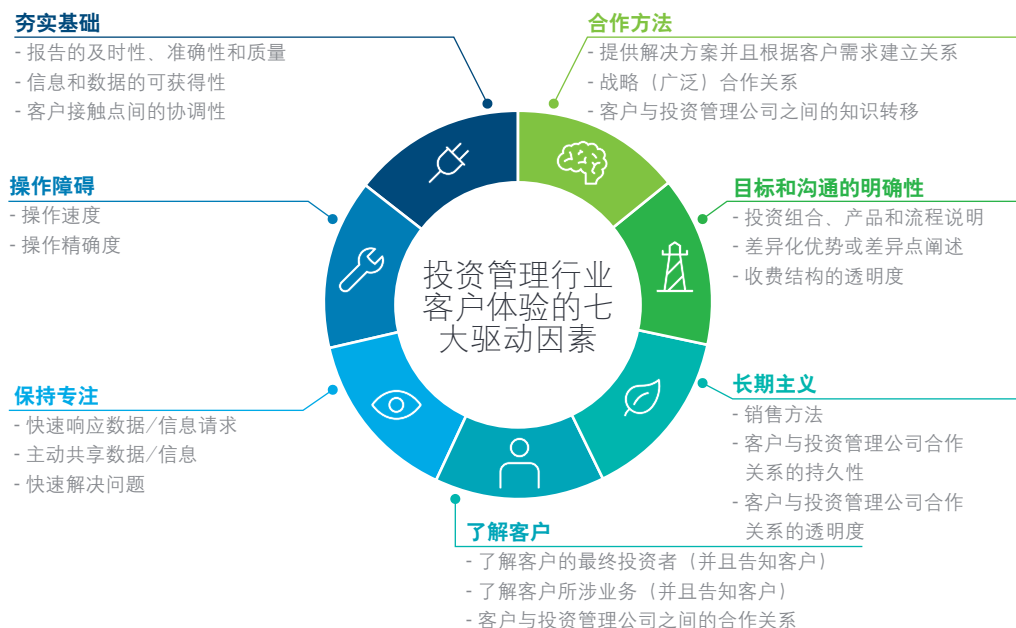
客户体验和互动

全球消费者与以往相比变得更加移动化，产品评论浏览量和网购频率更高。科技企业能够提供无缝衔接的数字化用户体验并且预测和满足用户需求，这使消费者也期望投资管理公司提供无缝衔接的个性化体验。⁴³ 因此，客户体验已成为客户评估投资管理公司的重要因素。德勤旗下Casey Quirk针对个人和机构投资者者的调查显示，76%的受访者认为客户体验是造成其与投资管理公司终止合作的主要原因。⁴⁴ 如今，业绩并非实现差异化的唯一决定因素，在

每个接触点打造愉悦的客户体验将有助于企业保留客户资产，这也是企业应当具备的能力。为此，企业需要以客户体验为战略重点，从独立方案转变为真正一体化的客户导向型企业级解决方案。投资管理公司可在致力提升客户体验的过程中重点关注投资管理行业客户体验的七大驱动因素（见图9），这些驱动因素是与英国投资管理公司（包括财富管理公司、保险公司和养老金）客户进行十余次深度访谈得出的结论。⁴⁵

图9

客户体验涵盖服务态度和服务能力



资料来源：Engaging the whole firm: Improving client experience in institutional and wholesale investment management, Deloitte LLP, 2019

下面，我们将会深入分析客户生命周期的重要组成部分（客户接洽和报告），并且重点说明未来一年的相关影响因素。

集中存储数据能够防止客户产生厌烦感并且提高应用转化率。

客户交互：从力不从心到轻松自若

许多投资管理公司所建立的客户交互流程较为繁琐，因此可能致使其丧失创造良好第一印象的机会。通常而言，历史遗留系统的操作障碍会导致交互流程低效耗时并且需要手动填写各种表单。⁴⁶

此外，企业收集和存储客户数据的方式或将进一步破坏交互体验。潜在客户可能会因客户接触点之间缺乏协调性而被多次要求提供相同信息，部分客户可能选择放弃交互流程。对此，集中存储数据能够防止客户产生厌烦感并且提高应用转化率。

如今，客户希望借助数字化渠道获得更加快捷流畅的交互体验。2020年，许多领先投资管理公司或将利用先进技术应对客户期望增长并且减少潜在操作障碍（见图9）。而客户期望增长的原因在于某些金融服务领域已为提高交互体验流畅度部署数字化平台。⁴⁷ 在诸多应用程序中，这些平台可将接洽时间从数周缩短至数天，并且通常支持基于图像或者视频的生物特征识别和电子签名。⁴⁸

以简化交互流程的方式提高客户满意度，提升竞争优势，并为长期合作奠定基础。例如，丹麦盛宝银行（Saxo Bank）和安联投资（Allianz Global Investors）已在改进交互流程方面取得进展。盛宝银行开发了数字化客户交互工具，利用机器

人流程自动化技术帮助客户在提交申请之后的一小时内成功开户。该技术增强了多源数据整合功能，以此加快客户身份识别流程。由于操作障碍减少，这一创新流程促使盛宝银行在四月份创下1.8万的客户交互数量记录，是通常情况下月平均值的12倍。⁴⁹ 安联投资则采用“了解客户”的方法（见图9）从关系建立初期便着手提升客户体验，消除直销团队和客户服务团队之间的差异，并且组建客户关系管理团队。这种模式可使安联投资利用单一接触点为客户提供无缝衔接服务，从而加深客户关系。⁵⁰

就机构投资者而言，客户关系可能更加错综复杂，但是客户接洽同样至关重要。企业可能需要满足客户在建议阶段提出的投资组合定制需求，并在满足客户预期的过程中确保无缝衔接。此外，企业彻底简化接洽流程或有助于针对服务进行精准定价，但是满足特定客户需求可能需要较高成本。在这些情况下，一体化的接洽流程不仅能够提升客户体验，还能协助企业在建议阶段初期构建客户盈利能力分析模型以维持营业利润。客户体验改善目标可以通过技术、流程和人才开发来实现，具体取决于企业的现有优势。

确定这些驱动因素的优先级可能会对接洽体验产生重大积极影响。相关流程改进技术已经成熟，技术领导者的成本损失也在相应减少。

满足客户不断变化的报告和沟通预期

完成接洽之后，持续沟通成为维系客户关系的核心要素。存在多种形式和渠道的客户报告将在投资管理公司建立客户关系的过程中发挥重要作用。客户预期也在不断变化。客户通常会更加频繁地要求获知投资进展和市场情况的复杂信息，希望随时通过数字化渠道获取个性化信息，利用工具执行定制化数据分析。投资组合报告历来采用含静态文档的电子邮件或者复印文本形式，可能会对整体客户体验产生负面影响。

客户对于定制化报告的预期与其实际所得之间存在脱节情况，投资管理公司可以借此机会脱颖而出。一项针对100家欧洲和北美地区买方机构的调查显示，仅有12%的受访者将一半以上的时间用于客户报告定制。⁵¹ 其中一种方法是为客户提供数字化工具生成关于投资组合绩效和资本市场的定制化报告。

数字化客户报告的更多创新或许指日可待。经过三年发展，施罗德（Schroders）即将推出新一代报告方式：具备支持移动设备以及交互性、定制化和数字化特点。⁵² 其他企业纷纷效仿，并且客户沟通有望批量定制——这将成为实现客户体验差异化的重要因素。

相比以往，企业从静态复印文本和PDF报告过渡到数字化交互式报告所面临的挑战更为紧迫。首要挑战在于端到端安全性，其次在于数据完整性。被访问数据对于客户和投资管理公司而言属于高度敏感信息；客户持有金融资产的情况下，可能知晓企业知识产权的相关信息；另外，泄露此等信息可能对企业声誉造成毁灭性伤害。因此，企业正将端到端安全性列为优先关注事项。

快速响应客户的数据和信息请求对于投资管理公司加强客户关系或许大有帮助。因此，具备单一“黄金信息来源”可能是生成客户导向型定制化报告的前提条件。就定制化报告而言，部分数据是经计算得出，而非提取存储数据，并且计算方法将视具体情况而定，例如绩效报告和监管报告的计算方法可能有所不同。数字化交互式报告可使客户随时访问数据，这更强调数据结构、标

数字化客户报告的更多创新或许指日可待

记和精确度的重要性。客户推进报告方式过渡的过程中，制定质量控制措施至关重要，只有采取强有力的控制措施，企业才能远离声誉风险。

到2030年，客户体验变革将体现在两个重要方面。首先，客户服务技术因科技加速发展而实现大幅提升；其次，客户群体发生变化。2030年，千禧一代可能成为拥有最多可投资财富的年龄群体，并且将在客户公司拥有决策权。预计千禧一代很快便会就个人和机构客户服务设定期望。变革指日可待，当前的卓越客户体验在2030年或将落伍。若企业未能从七大驱动因素入手全面改善客户体验，则其可能丧失领先竞争对手和满足客户期望的机会。

2020年：在新领域实现蓬勃发展

过去一年，盈利压力与日俱增，迫使投资管理公司寻求创新增长解决方案跨越传统界限。2020年，利润争夺战或将愈演愈烈。打破甚至跨越传统界限制定和执行战略的投资管理公司才有可能处于领先地位，即便是利用现有产品在当前市场中实现增长的战略也需

注入新的活力。在拓展业务、提高客户满意度和秉承“节约促转型”理念开展运营的过程中，具备数据分析和处理能力并将客户关系置于首位的企业或有可能吸引更多资本流入。尽管在当前市场环境下，风险无处不在，但对采取一体化策略的企业来说仍有机会实现增长。

尾注

1. Suzy Waite, Annie Massa, and Christopher Cannon, "Asset managers with \$74 trillion on brink of historic shakeout," Bloomberg, August 8, 2019.
2. Daniel Bachman and Rumki Majumdar, *United States economic forecast—3rd quarter 2019*, Deloitte Insights, September 17, 2019.
3. Joe Mcgrath, "Europe warns fund groups to pick up the pace on Brexit planning," Portfolio Adviser, September 26, 2019.
4. Baber Din, Varsha Dadlani, and Joel Peirson-Hagger, "Managing M&A integrations: A guide for investment and wealth managers," *Performance*, September 2019.
5. Matthew J. Baker, Jeannette Martin, and Jeffrey B. Stakel, *More perfect unions: Integrating to add value in asset management M&A*, Casey Quirk, a Deloitte business, 2019.
6. Ibid.
7. Analysis of M&A data sourced from SNL database.
8. Joshua Franklin and Debroop Roy, "Brookfield to buy most of Oaktree to build juggernaut to rival Blackstone," Reuters, March 13, 2019.
9. Rebecca Moore, "Principal, Wells Fargo combination to provide broader range of services," Plan Sponsor, July 1, 2019.
10. Waite, Massa, Cannon, "Asset managers with \$74 trillion on brink of historic shakeout."
11. Din, Dadlani, and Peirson-Hagger, "Managing M&A integrations."
12. Ibid.
13. Deloitte Center for Financial Services analysis of population data from United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019*, Online Edition. Rev. 1, made available under the Creative Commons license <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/> (accessed on October 1, 2019).
14. Doug Dannemiller, "China's Investment Management Opportunity," Deloitte, November 2019.
15. Evelyn Cheng, "Amid trade war, China moves to remove limits on foreign ownership in the financial industry," CNBC, October 14, 2019.
16. Jason Mulvihill, "Expanding private offerings—Potential areas of focus," concept release, American Investment Council, January 31, 2019.
17. Benjamin Bain, "Hedge funds for everyone: SEC ponders letting in the not-so-rich," Bloomberg, June 19, 2019.
18. Vanguard, "Vanguard opens Dividend Growth Fund," press release, August 2019.
19. Iris Dorbian, "Carlyle invests in iCapital," PE Hub, November 8, 2018.
20. Ibid.

21. Joe Mcgrath, "ESG frenzy: Sustainable fund launches surge in H1," *Expert Investor Europe*, August 14, 2019.
22. Ibid.
23. Asjylyn Loder, "Low-volatility and 'buffer' ETFs draw billions amid jitters over market swings," *Wall Street Journal*, May 28, 2019.
24. Jonathan Boyd, "Thematic funds unveiled by Schroders," *Investment Europe*, September 12, 2019; Ridhima Sharma, "BNY Mellon IM expands thematic offering with digital assets fund," *Investment Europe*, September 12, 2019.
25. Miriam Gottfried, "Private-equity firms create funds that are built to last," *Wall Street Journal*, January 1, 2019.
26. US Securities and Exchange Commission (SEC), "SEC proposes rule changes for fund of funds arrangements," press release, December 19, 2018.
27. Paul R. Herman, "Amid a crisis of inequality, \$2 trillion of tax-free investing in Opportunity Zones could benefit both rich and poor," *CNBC*, May 6, 2019.
28. Alicia McElhaney, "Is anyone actually investing in Opportunity Zone funds?," *Institutional Investor*, May 23, 2019.
29. Gillian Tan, "Brookfield plans to launch fund investing in low-income communities," *Bloomberg*, April 30, 2019.
30. Data sourced from S&P Global Market Intelligence.
31. Business Wire, "Eagle Alpha launches alternative data solution for private equity," press release, June 21, 2019.
32. Omar Aguilar and Faisal Shaikh, "Save-to-transform as a catalyst for embracing digital disruption: 2019 Global Cost Survey," *Deloitte*, accessed October 30, 2019.
33. Jesse Bonanno and Jared Goldstein, *Ahead of the curve: Forward-looking solutions for tomorrow's leading asset management firms*, *Deloitte*, 2018.
34. Casey Quirk, a Deloitte business, and McLagan, *Investing for growth: Performance intelligence 2018*, 2017.
35. Aguilar and Shaikh, "Global Cost Survey 2019."
36. Ibid.
37. DCFs analysis of investment management companies' data from Deloitte's Global Cost Survey 2019.
38. Kari M. Rollins and Sarah E. Aberg (of Sheppard Mullin Richter & Hampton), "SEC to focus on cybersecurity in 2019," *National Law Review*, March 27, 2019.
39. European Securities and Markets Authority, "ESAs publish joint advice on information and communication technology risk management and cybersecurity," April 10, 2019.
40. Ibid.
41. European Securities and Markets Authority, *Guidelines on liquidity stress testing in UCITS and AIFs*, September 2, 2019.
42. Meghan Morris and Bradley Saacks, "Hedge funds are spending billions to get an edge through access to satellite images and credit-card transactions. Now they fear a crackdown's coming," *Business Insider*, February 7, 2019.

43. Matthew J. Baker, Harry H. Datwani, and Jeffrey A. Levi, *Distribution 2.0*, Casey Quirk, a Deloitte business, March 2019.
44. Ibid.
45. Deloitte, *Engaging the whole firm: Improving client experience in institutional and wholesale investment management*, 2019.
46. Funds Europe, "Regtech: All onboard," 2019.
47. BBVA, "BBVA will offer digital customer onboarding everywhere it operates by the end of 2019," August 20, 2019.
48. Citigroup Inc., "Citi launches digital onboarding for institutional clients in Asia Pacific," press release, April 11, 2019.
49. Scott Carey, "Saxo Bank reduces customer onboarding to one hour using machine learning," *Computerworld*, June 3, 2019.
50. Danielle Verbrigghe, "Allianz Shakes Up Institutional Sales and Client Service Model," Fund Fire, November 8, 2018.
51. "What is reporting costing you?" Simcorp Coric commissioned and WBR Insights, Q3 2018.
52. "Schroders 'close' to launching digital factsheets," Ignites Europe, September 6, 2019.

致谢

以下德勤客户服务专业人士为本报告的撰写提供了专业洞察和协助，特此致谢：

Omar I. Aguilar，总监，Deloitte Consulting LLP
Neil Brown，合伙人，Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Yoan Chazal，合伙人，Deloitte Conseil
David Dalton，合伙人，Deloitte Ireland
Joseph Fisher，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Brian Forrester，合伙人，Deloitte Ireland
Tony Gaughan，合伙人，Deloitte MCS Limited
Paul Kraft，合伙人，Deloitte & Touche LLP
Jeff Levi，总监，Deloitte Consulting LLP
秦谊，合伙人，德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）
Cary Stier，副主席，Deloitte & Touche LLP
Roland Waz，总监，Deloitte Consulting LLP
Jib Wilkinson，总监，Deloitte Consulting LLP

以下德勤专业人士为本报告的撰写提供了大力支持和协助，特此致谢：

Ankur Gajjar，助理经理，Deloitte Support Services India Private Limited
Rohit Kataria，助理经理，Deloitte Support Services India Private Limited
Kedar Pandit，高级分析师，Deloitte Support Services India Private Limited

关于作者

Doug Dannemiller | ddannemiller@deloitte.com

Doug Dannemiller现任德勤金融服务行业研究中心投资管理行业首席研究员，负责研究中心管理并向客户交付顶尖研究成果。Dannemiller在投资管理和财务管理行业的调研、战略和市场营销方面拥有逾25年经验。加入德勤之前，他曾在美国某大型资产管理公司担任战略和研究副总裁，为旗下多家子公司提供服务。他的文章曾在《金融时报》发表，并被《华尔街日报》、《清算季刊》（Clearing Quarterly）和其他投资管理行业出版物引用。您可通过LinkedIn（www.linkedin.com/in/doug-dannemiller-08455b2）与他取得联系。

Sean Collins | scollins@deloitte.com

Sean Collins现任德勤金融服务行业研究中心经理，负责投资管理行业相关研究及报告撰写。Collins在金融服务行业买方权益分析和企业融资方面拥有丰富经验。拥有南卡罗莱纳大学工商管理硕士学位和特许金融分析师证书。

联络我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

秦谊

德勤中国金融服务业
投资管理服务领导合伙人(中国大陆)
电话：+86 21 6141 1998
电子邮件：jqin@deloitte.com.cn

刘明扬

德勤中国金融服务业
投资管理服务领导合伙人(中国香港)
电话：+852 2852 1082
电子邮件：antlau@deloitte.com.hk

毛嘉丽

德勤中国金融服务业
审计及鉴证总监
电话：+86 10 8512 5358
电子邮件：jlmao@deloitte.com.cn

全球联系人

Patrick Henry

美国投资管理行业领导合伙人 | 副主席 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4853 | pHenry@deloitte.com

Krissy Davis

合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2648 | kdavis@deloitte.com

Ted Dougherty

合伙人 | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 2165 | edwdougherty@deloitte.com

Tania Taylor

合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 2910 | tlynn@deloitte.com

Liliana Robu

总监 | Deloitte Consulting LLP
+1 646 673 2511 | lrobu@deloitte.com

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

主管合伙人 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Doug Dannemiller

投资管理行业首席研究员 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 437 2067 | ddannemiller@deloitte.com

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 及其全球成员所网络和它们的关联机构。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。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。

德勤亚太有限公司 (即一家担保有限公司) 是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构, 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。

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。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。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。

©2020。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
RITM0413050 CoRe Creative Service



这是环保纸印刷品