



2019投資管理產業趨勢展望
契機與挑戰紛至沓來



2019 年：又是充滿挑戰與成功契機的一年

受到投資者偏好改變、利潤壓縮、監管條件發展與先進技術的帶動，投資管理產業已進入瞬息萬變的階段。雖然長達九年的牛市榮景，削弱了這些產業挑戰，但過去的經驗告訴我們，市場榮枯總是周而復始。成功的投資管理公司的成功關鍵（根據 Deloitte 定義，包括了共同基金、避險基金及私募股權公司）有望在 2019 年繼續透過周詳計畫承受市場變動，有效克服種種的挑戰。

相較於另類投資經理人，傳統投資經理人更迫切需要面對當前局勢

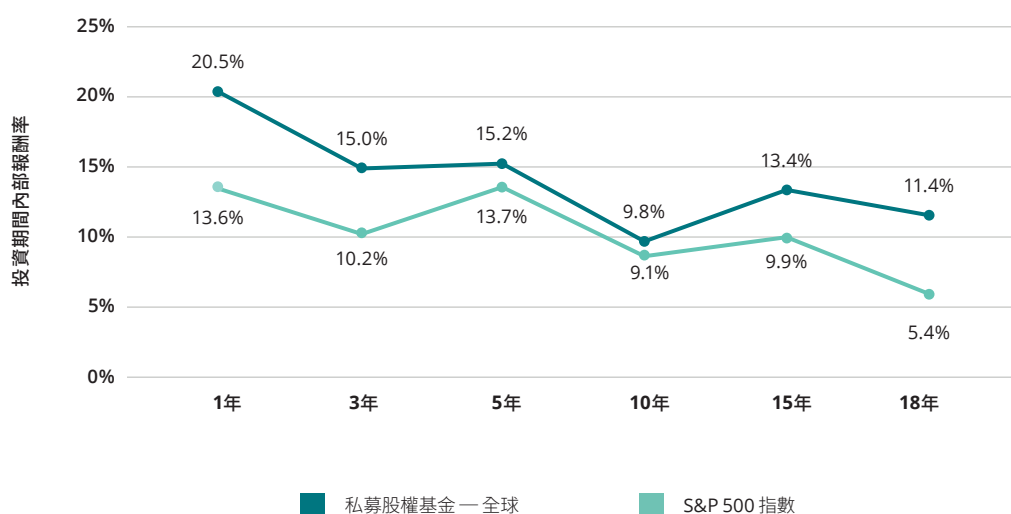
被動式基金持續累積資產。2018 年上半年，淨流量前 20 大基金中，計有 16 家屬於被動式共同基金與指數股票型證券投資信託（以下稱 ETF），其累積資產達到 1430 億美元¹。零成本 ETF 的來臨，將進一步加速這樣的成長趨勢。根據道富環球顧問公司 (State Street Global Advisors) 的判斷以及美國投資公司協會 (Investment Company Institute) 的數據顯示，全球 ETF 資產有望從 2018 年的 4.8 兆美元，在 2025 年底前增至 25 兆美元大關^{2,3}。

同時，對於許多主動投資管理經理人來說，確保超額報酬仍是一大挑戰。一項研究顯示，截至 2017 年的 10 年間，多達 86.7% 的美國主動型基金，扣除費用後的表現遜於基準指標⁴。歐洲也有許多基金出現類似情況：同一期間 85.4% 的主動型歐洲股票型基金表現不如基準指標⁵。

在私募股權 (PE) 方面，一致性的強勁表現造福了合格投資人與機構投資人，帶動了資本大舉流入，待投資資金（未部署資本）規模也刷新紀錄（圖 1）。截至 2018 年 3 月，全球私募股權待投資資金達到 1 兆美元，準備投向成長潛力良好的新興投資組合公司⁶。

另類投資(Alternative Investments)：相較一般投資大眾熟悉的傳統投資類別，如股票或債券等投資商品，廣義的另類投資係指非傳統投資商品，舉凡藝術品、私募股權(Private Equity)、避險基金(Hedge Fund)及創業投資(Venture Capital)等特殊投資方案皆屬之。

圖 1. 全球私募基金勢如破竹



Data as of 12/31/2017

資料來源：Global PE & VC Fund Performance Report, PitchBook.

客戶偏好漸趨多元

不同族群的投資人，彼此的預期也逐漸分歧。其中，千禧世代與 Z 世代 (1995 年至 2010 年間出生者) 的多數投資人，投資方式普遍迥異於上一輩；隨著多達數兆美元的財富正在歐美地區逐步完成世代轉移，這群新世代投資人最終將成為全球絕大部分可投資資產的主人⁷。新世代的投資人偏好網路與行動平台、以小額的最低首次投資額，並期望透過智慧裝置取得全天候的投資顧問服務。而經驗較豐富的世代 (X 世代與嬰兒潮世代) 則大多期待透過行動與網路投資帳戶，在有需要的時候與專業顧問進行成熟穩健的互動。另一方面，大部分的機構投資人則主張，業者應當改善投資組合透明度，量身打造投資方案，並提供全球化產品。

各地監管持續各自為政

美國、歐洲及亞洲各地的證券監管實務，由於輕重緩急各有不同而有所改變。對於許多跨國投資管理公司來說，同時應對多種不同的監管制度，可能頗具挑戰。此外，全球各地即將出爐的判例與裁定，也可能將導致 2019 年的監管遵規管理變得更加複雜。將情勢變化視為常態，建立法遵準備就緒的組織，或許有助於企業在管理監管與法規遵循風險之際，改善效率表現⁸。

精通科技的企業正對傳統企業施加壓力

許多投資管理公司正在研擬對策，以因應新興科技公司可能帶來的產業顛覆；類似的創新顛覆者，具備了數位體驗落實或龐大客群等專業優勢，進而撼動線上基金經銷、數位顧問或微型投資等服務。這類型的潛在新進業者，可望帶來低成本服務、搭配數位世代專長，鎖定千禧世代與 Z 世代客群，搶在既有業者之前與這兩個族群建立穩固關係。

當前產業環境錯綜複雜又充滿挑戰，投資管理產業的領導菁英應當思考下列三個核心問題：

1. 我們該如何使業務成長？
2. 提高營運效率有哪些可能性？
3. 我們該如何提升客戶體驗？

這幾個問題的答案因公司而異，也會隨時間推移而演變。投資管理公司若能運用大膽策略性投資及有效執行手段，因應上述問題，則更有希望大獲成功。

為實現成長與效率之規劃，許多公司正因應監管變動，投入更多資源，評估並調整自身營運模式。

—Deloitte & Touche LLP 美國投資管理
產業副董事長 Patrick Henry

選出正確的成長路徑

許多投資人已從二戰以來最長牛市的行情走勢裡獲益匪淺，不過也有一些投資管理經理人保持較為審慎的態度⁹。在估值攀升的同時，市場發生波動或甚至回檔修正的機率也同樣上升。更令人不安的是，不少投資管理公司在這段牛市期間，持續承受著費用壓力及利潤壓縮問題。在這樣的環境下，投資管理公司面對的最大挑戰之一，自是如何保持獲利成長。

較大型的某些投資管理公司，利用其規模擴大利潤，同時提供成本較低的產品¹⁰。一項研究剖析了超過 95 家投資管理公司、資產管理規模合計達 35 兆美元，並發現頂尖的投資管理公司在 2014 年至 2017 年間的

營業毛利率中位數達到 35%，足足領先同業 4 個百分點¹¹。其中，有些公司是透過投資新科技來實現亮眼成績，新興科技能改善投資分析效能與效率，同時釋出更多資源投入獲利能力較強的業務。成功的案例主要集中於這些領先企業之上，進而建立了在投資人眼中可靠的品牌，這些公司也把握住投資人的信任，費用溢酬相較於其他競爭對手高達 19%¹²。許多中小型投資管理公司由於規模太小，苦於難以維持獲利能力，對這樣的公司來說，在市場及產品開發 (圖 2) 方面做出正確的決策，是對於公司的永續或成長極其重要。

圖 2. 投資管理公司的成長策略矩陣

投資管理公司尋求各種內部與外部策略，以求實現整體目標



資料來源：Deloitte Center for Financial Services analysis.

多元分散策略：收購與少數持股引領潮流

許多投資管理公司，正在積極物色策略收購對象，這種類型的收購交易能拓展新市場、產品供應與投資能力，隨之出現的是，此類併購交易估值飆升的現象¹³。事實上，與過去五年相較，金額超過 10 億美元的併購交易數量，在 2018 年間已然增加¹⁴。多元化經營策略（即於新市場增加新產品）通常是透過收購行為而實現。近幾年來，成長快速的 ETF 市場，的確掀起了一波併購潮。2017 年 9 月，景順 (Invesco) 宣布以 12 億美元收購 Guggenheim Investments 旗下的 ETF 事業¹⁵；此舉可能為景順同時提供兩項助力：一方面補強了既有的指數自營能力，另一方面擴大全球 ETF 市占率¹⁶。

也有不少投資管理公司意圖爭取少數持股權，以作為進軍新市場的跳板。某家美國投資管理龍頭，最近投資於微型投資應用程式 Acorns，希望藉此瞭解在行動至上的世界裡如何吸引年輕一輩的投資人（如 Z 世代）參與¹⁷。此併購交易也可協助既有業者將其經銷管道擴展至應用程式及聊天機器人，實現多元化策略¹⁸。

市場發展策略：結盟加上長遠眼光，進入中國市場

大多數的跨國投資管理公司都把目光鎖定中國、印度及亞太地區，看好進一步成長的潛力，其中中國市場尤其具吸引力，特別是最近外資所有權規定已見鬆綁¹⁹。隨著儲蓄文化轉向個人投資，退休議題成為數百萬中國民眾關切的焦點，投資偏好正經歷強烈轉變²⁰。這些因素將帶動中國成為全球第二大投資管理市場，新增淨流量可望出現兩位數成長²¹。在中國，散戶與高淨值投資人備受看好，資產管理規模預料將在 2030 年突破 17 兆美元²²。此外，核心議題也從「我們該不該進入這些市場？」轉為「我們該如何在當地建立成功的投資管理事業？」許多公司已經透過地方結盟踏足中國市場，積極建立長期發展基礎。至於法令修改，如澳洲、日本、紐西蘭、南韓及泰國率先推出的亞洲區域基金護照 (Asia Region Funds Passport) 也有利於亞太地區的跨境基金經銷²³。儘管如此，投資管理公司應該做好長期耕耘的準備，因為相關市場裡仍然充斥文化差異、區域複雜性及監管挑戰等現象。

中國擴張

UBS Asset Management (瑞銀資產管理) 透過合資公司，以及與在地業者的合作，建立在中國市場的地位。2005 年，瑞銀資產管理透過與中國國家開發投資公司 (State Development & Investment Corporation, SDIC) 的合資公司，在中國推出了境內共同基金，並於 2011 年成立全資公司提供另類投資²⁴。中國市場的成長潛力備受矚目，國投瑞銀基金管理有限公司的管理資產規模從 2006 年的 2.5 億美元，增為 2018 年的 300 億美元²⁵。為了逐步實現開放中國市場、服務境內外投資人的長期規劃，瑞銀資產管理公司復於 2017 年 11 月推出境內股權基金，其後又分別於 2018 年 5 月及 9 月再推出 2 檔債券基金。上述 3 檔基金均是透過位於上海的外資全資私募基金管理公司所推出^{26, 27}。

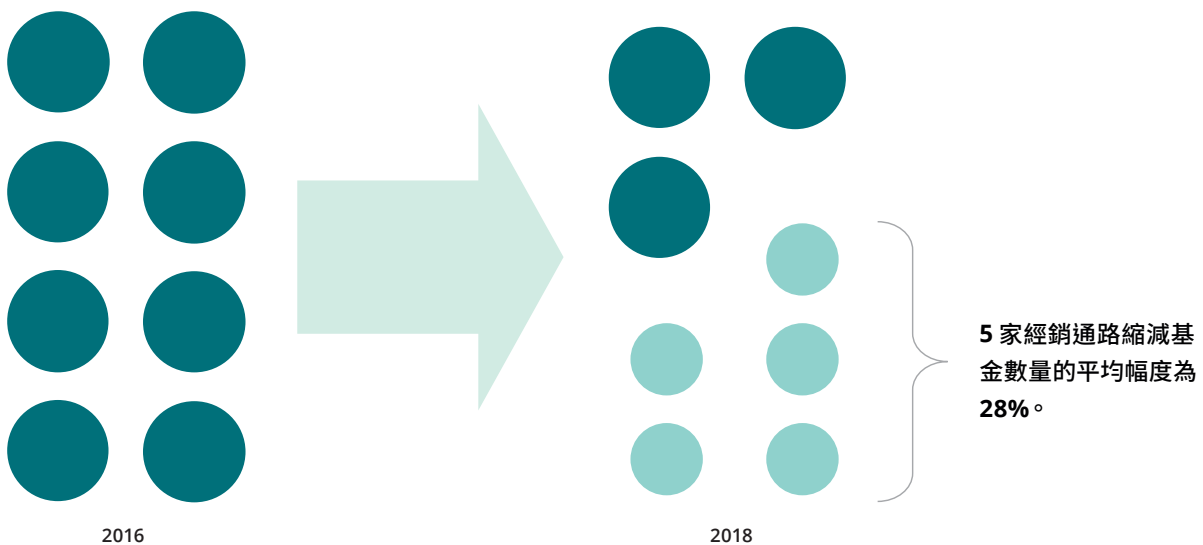
市場擴張策略：另類數據之運用與整頓架上商品之趨勢

透過創造超額報酬，實現差異化優勢，是拓展資產與財富的最佳策略。投資管理公司持續探索新的另類數據集合，藉由差異化的超額報酬創造，推動有機成長。除了避險基金與另類資產管理公司之外，專攻多頭基金現在更進一步尋求在投資流程中整合各種另類資料²⁸。一家總部位於美國的頂尖投資管理公司，日前推出一系列主動式基金，運用各種另類資料集合，追求超額報酬²⁹。投資洞見並不是投資管理公司唯一關注的另類數據應用。舉例而言，高盛集團 (Goldman Sachs) 所打造的新團隊，即是專門負責辨識未來在投資與風險管理方面可能協助客戶的內部資料³⁰。

隨著有機成長緩慢，保護經銷通路架上商品及資產管理規模，勢將成為 2019 年的重點，也是維持競爭優勢的關鍵戰略。成本壓力增加以及投資人偏好低成本基金等因素，導致了許多經銷通路精簡平台上供應的基金產品 (圖 3)。這股合理整頓架上商品的趨勢，也因為美國勞工部的受託人管理規則 (fiduciary rule) 而加速，即便相關規則遭廢除，但經銷通路間的趨勢仍然不變。對於許多既有投資管理業者來說，維持經銷通路架上商品可能會是最重要的成功關鍵；就主動積極的管理公司而言，為維持架上商品，最穩健策略，就是持續實現超額報酬。

· **另類數據(Alternative Data)**：有別於傳統公司財報或市場統計等資訊，另類數據係指來自於非傳統資訊來源之訊息，例如：衛星資訊、物聯網資料或社群網路情緒資料等，此類數據常為專業機構投資人用以作為投資決策之參考依據。

圖 3. 八家主要共同基金經銷商，已有五家合理整頓架上商品，最近 2 年間已有超過 4900 檔基金從他們的平台上下架



資料來源：CitywireUSA, Deloitte Center for Financial Services analysis.

產品開發策略：從 AI、ESG 與創新訂價模型， 探索投資新藍海

AI 已由原本的熱門詞彙，進化成貫串完整投資價值鏈、實現差異化優勢的重要利器。Deloitte 的 2018 投資管理產業展望也曾提及，AI 演算法在掌握市場模式及投資決策方面所扮演的重要角色³¹。這項科技如今更找到了極具潛力的應用方式，足以強化管理顧問服務、提供客製化投資組合，以及實現數位化客戶服務³²。摩根士丹利 (Morgan Stanley) 現正結合機器學習演算法與預測分析技術，協助 16,000 位理財顧問擬訂更多深入見解，為客戶提供客製化顧問服務³³。機器學習演算法旨在針對各種研究報告、數據集、新聞報導等，實施全盤瀏覽統整，據以產生獨一無二的未來投資見解，此外也能更有效地掌握重大事件對客戶投資組合所產生之可能衝擊³⁴。一家頂尖投資管理公司在 2018 年初推出的一系列指數股票型基金 ETF，即已採用自然語言處理技術，分析企業向主管機關提交的報表，據此建構出專有指數³⁵。該公司以 AI 專業能力取代了傳統的指數供應商，藉此發行成本低於傳統指數型 ETF 的新穎基金。

公司若是有意在新產品當中結合 AI 或相關技術，收購與結盟則不失為立竿見影的解決方案。某些投資管理公司，正藉由收購機器人顧問，向獨立顧問及傳統經紀交易商代理人提供客製化投資組合方案³⁶。試想，如果能直接獲得大型銀行投資長的投資建議，未來的展望定有可為；如今的 AI 技術，正協助一家大型歐洲銀行開始提供這樣的服務³⁷。AI 在投資價值鏈不同部分的全面擴大應用，提高了商業模式改變的可能性，特別是在顧客接觸點方面。

除了全面增強價值鏈各環節的效能之外，許多投資管理公司也在努力避免所發行產品因循舊規而停滯不前。例如，遵循 ESG 議題的委託投資產品，即出現了強勁的供應增長；千禧世代社會意識抬頭、退休基金長期投資的遠程需求，以及有利的監管法規變動，促使投

資人對於 ESG 投資越來越感興趣^{38,39}。面對需求上升，投資管理公司已準備好迎接良機，多達 90% 的美國投資管理公司計劃在產品開發方案裡一併整合 ESG 概念⁴⁰。ESG 產品在歐洲的基礎最為穩固，至於客戶的關注與需求遽增，也使得亞洲的投資管理公司開始提供 ESG 投資委任⁴¹。

被動式基金的新訂價模型問世：免費。零費用基金的問世，成為撼動產業的新趨勢⁴²。其他投資管理公司也紛紛跟進，推出零手續費平台，企業的營收重心如今已轉向證券借貸業務、交易單流量款項，以及股東服務費用⁴³。大型投資管理公司亦可能利用這類零費用產品，順勢銷售其他產品服務，確保投資人繼續投資旗下系列基金。另一方面，主動式基金也出現了新的訂價模型，這種「績效表現費用」將費用與基金績效掛勾，基金表現一旦遜於基準指標，則僅收取基本費用；若基金有效創造超額報酬，則另外加收績效費用。這樣的變動計費結構，有助於實現雙贏局面，為投資人帶來更良好的淨報酬，同時鼓勵基金管理公司追求更出色的績效。Allianz Global Investors 是英國最早採用以績效為基礎之計費模型的業者之一，投資人除了 20 個基本點的基礎費率之外，僅需針對績效優於參考指標的期間負擔 20% 的績效費用⁴⁴。

· **ESG**：係指以環境(Environmental)、社會(Social)及治理(Governance)三大面向評估企業永續發展之原則，而 ESG 投資即是指將公司對環境、社會責任與公司治理等因素納入考量之投資決策。

2019年趨勢展望

• 進入中國市場：

傳統的全球營運模式，恐怕不足以協助投資管理公司攻克中國與其他亞太市場；如欲實現相關市場的致勝業績，業者必須調整營運模式，專注於經銷敏捷性、在地結盟策略，以及產品的透明化。

• 主動式基金的累進績效費用：

已有數家投資管理公司採用「累進費用」模型，針對超額報酬的締造，投資經理人享有獎勵收益。這股趨勢可望在未來的 12 至 18 個月加速發展，估計將有超過 10 家公司跟進，改採新的訂價方法。

事業成長重點：

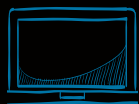
投資管理公司高層應考慮的重要問題



投資管理公司可考慮下列步驟推動數據表現：

• 投資於資料儲存與分析

另類數據集的採用與 AI 技術的應用，已證實是攸關創造超額報酬的決定性因素。企業理當投資於擴充資料處理與儲存能力，以保持競爭優勢。



• 積極廣納新能力

併購活動與少數持股的熱潮，預料在接下來的 12 至 18 個月仍將持續，若能達成相關協議，從而增強各種合乎公司策略目標的能力，即便所費不貲，亦有利於投資管理公司的事業發展。

創造營運效率

持續改善營運效能，是投資管理公司減緩利潤萎縮壓力的手段之一。許多投資管理公司，均可透過投資人才、科技與流程，持續改善自身營運模式。在此同時，投資管理公司也應密切注意法令與監管環境的變遷，從中辨識潛在的成本控制良機。投資管理公司若將以下內外因素一併列入考量，能促成營運模式升級，提升效率，同時繼續遵循法規。

內部因素的改善以追求成長

可能有不少公司認為，強化人才、科技與流程，與追求公司成長並無關係。追求非有機成長的擴張路徑，使公司得以評估各種不同的效率強化策略（例如既有組織與收購對象策略之比較）；另一方面，採取有機成長的投資管理公司，往往透過採納新興技術來逐步推動變革，抑或是應用雲端與進階分析技術，改革諸如投資決策及風險分析等各種業務單位。以下將探討投資管理公司該如何利用雲端服務及進階分析工具，讓現有營運模式發揮最佳表現。

有機成長(Organic Growth)與非有機成長(Inorganic Growth)：有機成長係指企業依靠經營自身業務而帶動之成長，反之，非有機成長即是指企業依賴合併與併購等交易，以達到業務擴張或銷售提升等成長。

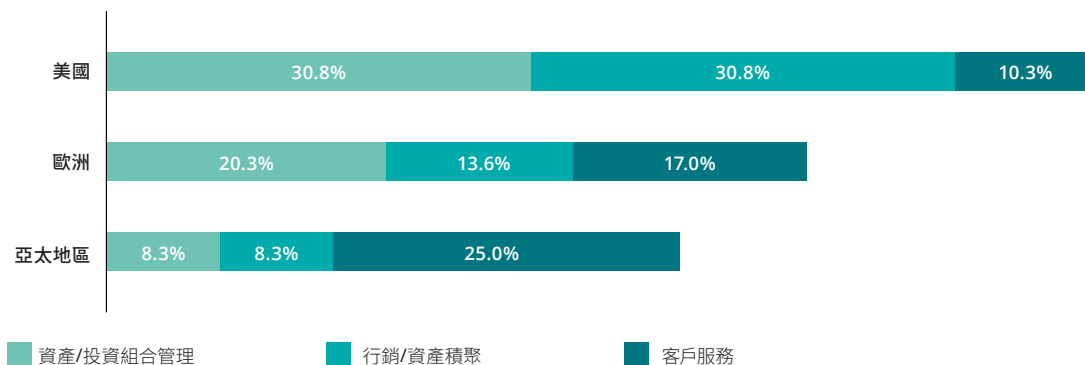
雲端與進階分析能提升成本效率

投資管理公司紛紛針對各種差異化以及非差異化的流程，接受並借重雲端科技；對於大多數公司來說，遷移至雲端系統可使企業掌握技術敏捷性，同時也省去了過於高昂的內部系統維繫成本；包括普信集團 (T. Rowe Price) 在內，部分投資管理公司的近來投資主力已聚焦於雲端移轉，據以實現營運擴充餘裕，同時降低固定成本⁴⁵。雲端也引進了自選儲存與處理的能力，可由此進一步升級新的技術，例如進階分析科技等。

進階分析能處理各種結構式與非結構式資料，進而改善決策；例如自然語言處理技術就能從新聞報導、分析師報告及社群媒體當中，協助產生各種投資洞見，進階自然語言處理技術工具甚至能透過分析財務報告或研究報告，分別判斷公司主管或研究分析師的信心起伏與情緒變化。

由研究單位 Ovum 執行的調查發現，美國公司認為應優先在前各部置進階分析技術，特別是在投資組合管理與行銷部門 (圖 4)⁴⁶。

圖 4. 不同地區的前臺部門優先部署進階分析之概況



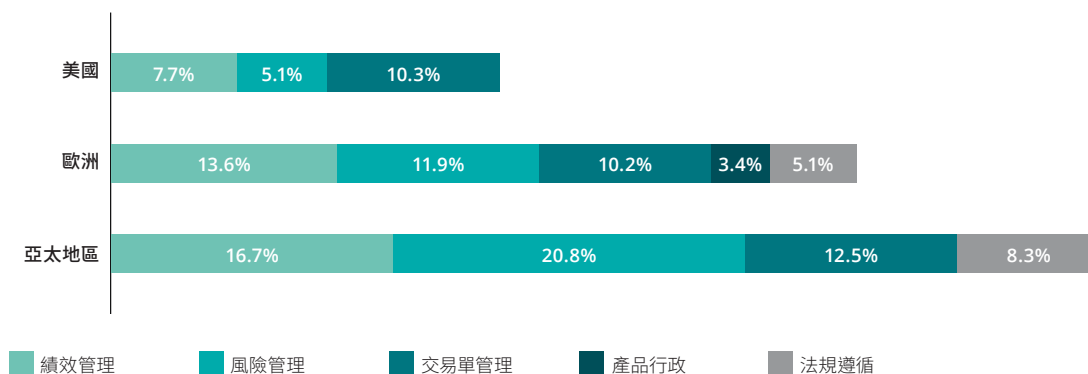
資料來源：Ovum ICT Enterprise Insights survey 2018-19.

State Street 的行動應用程式 Verus，正是資料分析提高生產效率，改善決策的實例之一。Verus 結合了機器學習、自然語言處理與人類知識，三管齊下分析全球新聞報導，對持有部位的可能影響程度來而計算分數；此外，投資管理公司還能獲得最為合乎旗下投資組合需求的客製化新聞，協助進行投資決策並管理投資組合風險⁴⁷。

全球中台部門（指非前台、非後台的部分）部署進階分析，其各地著重之領域均有不同（圖 5）⁴⁸。令人意外的是，受訪的美國公司並不認為法規遵循功能是優先部屬之重點⁴⁹。

一個效率良好的組織經營，需要的合適的人才、文化以及精益求精的技術與流程。擁有熱門技術專業的人才，勢必成為激烈競逐的對象；例如買方市場正積極延攬首席資料科學家，以求發展新的分析能力。在公司培育人才資源的同時，針對新世代的科技專家以及產業資歷深厚的傳統投資專業團隊，強化雙方合作與彼此交流，將是一大關鍵。同樣地，運用進階分析有效結合人類特長，也將是重要的成功因素之一。系統的終端使用者，均應深入瞭解相關工具如何搜集、解讀、分析資料，掌握原理與技術。能否在應用科技的流程與人類的商業智慧之間，妥善取捨、兼而享之，可能成為 2019 年裡決定勝負成敗的關鍵。

圖 5. 不同地區的中台部門優先部署進階分析之概況



資料來源：Ovum ICT Enterprise Insights survey 2018-19.

外部因素的改善以追求成長：法令與規定

外部因素（特別是法令與規定）持續變化、牽動商業環境，相關因素固然未必處於企業的控制範圍之內，但仍應審慎監控，以利組織確保營運效率。近年來，全球監管機關對於投資管理公司的監督似有收緊之勢，過去幾年間的變動，均影響了申報規定、交易架構與稅務，這些變動可能導致企業必須針對法規遵循投入更多時間與心力。另一方面，美國證券交易委員會近期的 ETF 提案則減少阻礙企業營運之法規條款，為因應這些外部的轉變，企業需在營運和法遵活動之間適當分配資源以求平衡。

以下謹針對後續的潛在變化予以進一步討論：

• 科技應用將影響法規遵循流程

將科技應用於監管用途，可謂利弊參半，先進技術固然足以協助企業遵循特定監管要求，但同時也可能造成其他負擔；例如，雲端技術能幫助企業遵守「金融工具市場指令修訂版」(MiFID II) 的客戶進行要求通話錄音並安全儲存至少 5 年的規定⁵⁰，然而企業在使用雲端服務時，也必須額外謹慎地遵循歐盟的「一般資料保護規則」(GDPR)。

• 從合夥結構轉型 C 型公司 (C Corporation)

美國減稅與就業法案（簡稱「2017 年稅法」）以調降公司稅為誘因，鼓勵多家私募股權公司考慮由公開上市的合夥結構轉型 C 型公司。結構轉型的好處可能包括節稅，以及擴大投資客戶群，進而提高公司估值。C 型公司可納入股市指數中，因此也能根據該等指數納入基金中。對於非美國投資人來說，投資 C 型公司通常比較容易，因為不需要申報美國合夥事業稅；隨著需求上升，可能會連帶推升股價。許多私募股權公司在決定最終方案之前，傾向先觀察其他先行公司的轉型成果。

• 擇定策略營運地點

訂於 2019 年 3 月 29 日正式啟動的英國脫歐條款，乃是公認的本年度最重大事件之一⁵¹。歐盟指出，英國退出聯盟後，勢將面臨更嚴格的監管制度⁵²。對於投資管理產業，業者大多高度關注委託授權規定是否將會緊縮，也就是今後可能不再容許基金在特定國家註冊並接受監管的同時得在其他國家境內予以主動管理。英國投資管理產業受託管理的資產中，有將近 1 兆美元係屬在都柏林與盧森堡註冊的基金，因此委託授權規定的任何變動均高度攸關英國投資管理產業⁵³。一項調查訪談了資產管理規模合計 12.3 兆歐元的 29 家投資管理公司，並指出 59% 的投資管理公司已做好「英國硬脫歐」的準備⁵⁴。相關的準備，也使得位於歐盟各地的金融中心，例如都柏林、法蘭克福、盧森堡及巴黎等因此受惠。總部位於歐盟以外的各家公司，包括英國本土的業者，也紛紛在上述城市建立新的據點。例如花旗集團 (Citi group) 與富國銀行集團 (Wells Fargo) 等跨國投資管理公司正在進駐上述城市^{55,56}。

而在美國方面，2017 年稅法的後續發展，也促使某些私募股權公司調整業務。2017 年稅法在規範課徵長期資本利得稅（上限為 20%）的附帶權益條款方面幾無變更，並未提高一般收入的稅率（上限為 37%），而是僅將持有期限由 1 年延長為 3 年，但有特定州政府業已決定繞過此一條款，直接針對差額課稅⁵⁷。為了延續附帶權益條款的節稅優勢，部分私募股權公司將業務遷往稅法較為有利的州境。

• 資產收購交易增加

美國 2017 年稅法增列了幾項條款，可能限制私募股權交易的舉債措施；法條規定企業利息支出扣除額以不超過 EBITDA 的 30% 為限，2021 年後將更進一步下修為 EBIT 的 30%⁵⁸。相關扣除限額，可能對企業帶來重大挑戰，因為私募股權公司的投資組合公司大多仰賴舉債推動成長。利用舉債籌資的私募股權公司，則可建立預期盈餘模型，據以判斷利息扣除額容許的舉債程度。因此，私募股權公司可能會決定動用更多的權益資本，或以租賃資產的形式代替舉債。

此外，2017 年稅法的另一項條文，允許新資產與已使用資產均得立即認列為支出。私募股權公司可將交易由股票交易改列為資產收購，充分利用相關條款增進公司本身的利益。

• 向主管機關揭露機器人顧問模型

中國大陸主管機關曾經針對提供機器人顧問服務的金融機構，聯合發布相關準則，如今相關服務均需先行徵求主管機關核准。金融機構也需要呈報模型資訊，例如關鍵參數、資產配置邏輯與風險揭露事項。中國大陸在機器人顧問監管方面率先行動，預料 2019 年將有更多國家的主管機關陸續跟進。

企業在技術投資方面應採取宏觀與微觀並進的方法。「宏觀」指的是放眼展望10年或以上的發展，嘗試預測市場變化與客戶預期；而「微觀」則是聚焦6至12個月內，尋求最有潛力協助組織朝長期目標加速前進的商業策略。

—Jib Wilkinson, 副總經理, Deloitte Consulting LLP

2019年趨勢展望

• 專有指數

推出預計將有越來越多公司推出專有 ETF 指數，這類業者將得以降低新指數型基金支出費率達 10 個基本點之多。

• 另類數據

隨著越來越多策略性投資人加入戰局，收購企業的競爭日益激烈，私募股權公司可能將仿效傳統多頭資產管理公司，使用另類數據，廣泛尋求投資契機。專攻多頭的管理公司也將跟進避險基金同業，使用各種另類數據，例如衛星資料、物聯網資料及社群情緒資料等，強化自身投資決策。

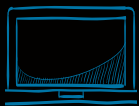
營運效率重點：

投資管理公司高層應考慮的重要問題



投資管理公司可考慮下列步驟，部署進階分析技術

- 首先，抱持開放、樂於合作的心態，尋求不只是能補強、更要強化現有投資決策流程的新方法。
- 一旦發現契機，下一步就是找出合適的數據集，進行投資價值檢測。
- 隨著流程從測試到進入生產，發展具備彈性與擴充餘裕的營運策略，往往會成為優先重點。
- 為了推動極大化發揮新技術價值必需的變革，將需要在投資過程中，與各利害關係人建立信任關係。



面對監管變動，企業之調整應達到效率與法規遵循之目的

- 順應新法規而規劃遵循流程時，應當同時考量其與舊有法規之相似環節，舉例而言，證券融資交易規範 (Securities Financing Transactions Regulation, SFTR) 的執行即能使用現有的法規遵循系統與流程。如歐洲市場基礎設施規則 (European Market Infrastructure Regulation) 在訊息標準、呈報結構與所涉主管機關等方面，皆與 SFTR 具備相同之原則。
- 企業應當留心，進階分析系統與模型風險均已受到主管機關注意⁵⁹，因此，企業應評估內部系統的準確度與健全度。
- 美國各州稅法近期形成的分歧，可能促使公司遷移業務。有別於英國脫歐引發的進入市場之策略性議題，美國稅法提案主要攸關於企業財務優化。

提高更高水平的客戶體驗

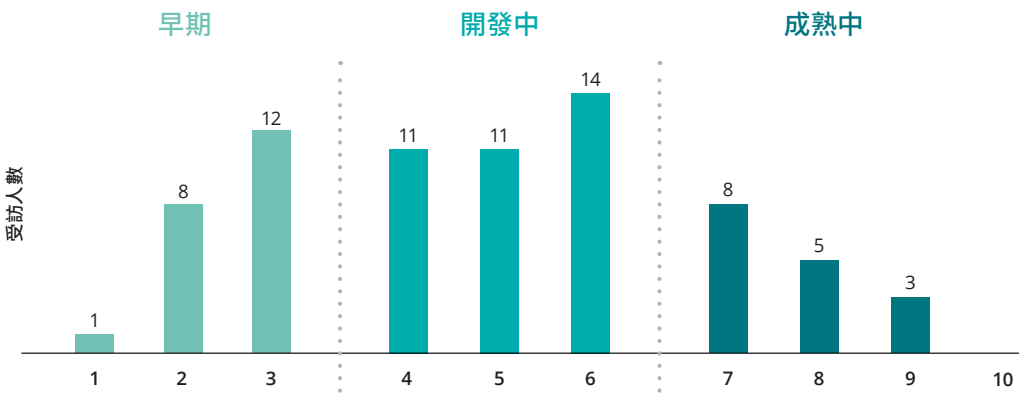
對於各家投資管理公司來說，選擇正確的數位轉型計畫，和公司的成長與營運效率策略密切相關。現有客戶群對於保持營運至關緊要，而且通常需要持續投資；不過，服務偏好不同的年輕客戶，往往需要大膽採用新興科技⁶⁰。有些新興投資管理公司借助創新技術之力，鎖定千禧世代。據估計，美國千禧世代市場在未來 15 至 20 年間將達到 15 兆美元規模。這些業者特別著重千禧世代的偏好：科技驅動介面、同儕互動、低成本、透明化，以及主題投資，包括社會影響投資在內。技術平台及其商業模式雖是在數位時代發展形成，但受到吸引的並不只是千禧世代。

數位時代的開戶流程存在差異；整個流程從下載應用程式到存款進入戶頭，都能在 20 分鐘內透過手機完成操作。新用戶仍需隨身保存幾個專有帳戶與身分識別號碼，不過大多數的「紙本作業」都已改為智慧化操作；例如，只要輸入郵遞區號，無須手動搜索，即會自動產生所在城市與州名。數位時代下發展出來的功能性，與不久前仍廣泛使用、以紙本為主的多步驟開戶流程相較，多了幾分從容優雅。

數位時代打破了「資訊應透過文件記錄保存」的觀念，由資料庫取而代之，逐頁逐章簽名的作法也就此改變。選擇與同意均經錄音保存，資料中亦註明時間標記和特殊記號。流程控制幾乎可以完全消除簽名缺漏之類的人為錯誤。相關的流程升級，導致原本的「書面作業」顯得既繁瑣又耗成本。

現行企業策略似乎朝向更具客觀指標性的方法發展。面向客戶的數位轉型專案鎖定的客群相當龐大，很少只限於千禧世代，通常會將焦點鎖定高淨值或大眾富裕階層客群。這類專案的開端往往是從後台流程與技術升級踏出第一步，較難轉化為客戶往來改善成果的。舊有系統的包袱時常阻礙新營運模式的誕生，不利於營運模式的徹底轉型。這些都是顯示投資管理公司極欲加速變革的跡象。各家投資管理公司對於自身應用數位科技推動營運模式變動的能力，多半不敢太過自滿（圖 6）；在被問及自身的數位轉型能力時，73 家受訪公司中只有 16 家認為在數位發展方面已趨於成熟（比例上約逾七成）⁶¹。

圖 6. 為因應不同活動與流程投資管理公司，應用數位科技與能力貴公司距離數位科技成熟階段還有多遠？



資料來源：“Coming of Age Digitally,” MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018.

方法
 調查首先請求受訪者「想像一個理想的組織，運用數位科技與能力來改善流程、吸引人才加入，並且促成全新的價值創造商業模式」，接著再由受訪者比較自身公司與理想中的公司，從1至10分提出評分。

數位語音助理預料將帶動差異化

有一項數位轉型橫跨了包含千禧世代在內等各類客戶群，那就是數位語音助理 (Digital Voice Assistants, DVA)。除了投資績效之外，客戶體驗堪稱最重要的競爭優勢因素之一。DVA 整合的應用正逐漸進入投資管理產業，有些公司可能使用 DVA 來取悅既有客戶，同時吸引新客群。

數位語音或將成為下一波與客戶的連接點。預估數據顯示，至 2019 年，可能有將近一半 (48%) 的美國人擁有智慧家用音箱⁶²。不過，數位語音介面的豐富程度可能存在著明顯落差。因此，功能的深度與廣度將是真正決定優劣的關鍵，擅長運用 DVA 應用的業者，將能藉此提供眾多系列服務，而最成功的 DVA 將是在執行結果、通訊與確認方面具備多重管道可供選擇者；DVA 互動的結果，可能將觸發跨平台行動，包括文字訊息、電子郵件、智慧手機應用程式及智慧手錶互動等。或許在 DVA 領域，既有業者將得以成功打破限制，擺脫阻礙創新的傳統包袱。業者若能出色執行、橫跨舊有系統而打造無縫流程，則更有希望建立起競爭優勢卓越的 DVA。

一家總部位於美國的投資管理公司正致力於透過 Amazon 的 Alexa 提供投資建議⁶³。對投資管理公司來說，有效建立 DVA 控制權，可能會成為今後避免依賴 DVA 製造商的行動重點所在。以 DVA 為基礎的各種相關服務，能引導客戶瞭解適合自身的投資額，並依個別客戶目標提出投資組合配置建議。沒有一家投資管理公司會願意失去對於客戶關係的掌控權。

在投資管理產業，未來 10 年的發展值得期待，爭奪客戶業務的競賽將在變動不斷的環境裡持續上演。龜兔賽跑誰能先馳得點？或許某些新興業者與既有業者都有機會完美落實相關策略並同蒙其利？

2019年趨勢展望

• 透過客戶體驗實現差異化

2019 年投資管理公司將在資產管理規模方面展開競爭，對於客戶參與以及建立具意義的關係，重視的程度將遠勝以往。

• 重新設計客戶平台

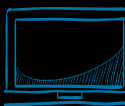
眾多投資經理人將設法提供新設計的客戶入口網站，透過收購或與科技公司合作來實現的可能性最高。

客戶體驗重點：

投資管理公司高層應考慮的重要問題



- 發展客戶與技術策略為了建立能將客戶參與達到最大化的平台，應考慮結合協調一致的未來願景、技術知識與深度的客戶瞭解。
- 各團隊目標一致清楚界定營運目標，建立無縫客戶體驗，例如橫跨前 / 中 / 後台服務的 DVA。
- 有別以往的應變之道採用不同應變方法的重要性，可能不亞於加速技術進步，傳統方法的運作速度可能已不敷需求。
- 專注於差異化的客戶體驗千禧世代期待典型投資體驗將大幅轉變，特別是就行為與科技角度而言。從聊天機器人、應用程式到虛擬專員，投資管理公司應該樂於嘗試，以贏得千禧世代客戶。



2019年：切實執行，成功在望

投資管理公司承受類似的競爭壓力已為期數年，業者無不投入大量時間研擬計畫與策略。2019年或許會是某些公司透過大膽行動實現創新、強勢崛起的關鍵年度。某些投資管理公司將推展自身極限，尋求業務成長，確保業務營運有效率，讓客戶體驗邁入新的階段。當然，有些業者搭配新興科技來執行計畫，並可望在2019年的激烈競爭裡突圍而出。

引以為戒！ 公司若是未能投資於企業成長、營運效率及客戶體驗，面對平台更具效率與效益、獲利能力更強的競爭對手，恐將淪為競爭對手實現非有機成長的併購標的。

投資管理公司尤應把握目前的絕佳時機，妥慎研擬策略，因應未來2至5年的市場情勢變化，有效爭取未來投資客戶。

—Paul Kraft, 美國共同基金與投資顧問
負責人, Deloitte & Touche LLP

Deloitte全球專家與作者

Industry leadership

Patrick Henry

Vice chairman
US Investment Management leader
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4853
phenry@deloitte.com

Deloitte Center for Financial Services

Jim Eckenrode

Managing director
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP
+1 617 585 4877
jeckenrode@deloitte.com

Authors

Lead author

Doug Dannemiller

Research leader, Investment Management
Deloitte Services LP
+1 617 437 2067
ddannemiller@deloitte.com

Co-authors

Ankur Gajjaria

Assistant manager
Deloitte Support Services India
Private Limited

Rohit Kataria

Senior analyst
Deloitte Support Services India
Private Limited

Kedar Pandit

Senior analyst
Deloitte Support Services India
Private Limited

Industry contacts

Ted Dougherty

Partner
US National managing partner
Investment Management Tax
US National Hedge Fund leader
Deloitte Tax LLP
+1 212 436 2165
edwdougherty@deloitte.com

Joseph Fisher

Partner
US Investment Management Audit leader
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4630
josfisher@deloitte.com

Paul Kraft

Partner
Mutual Fund and Investment Adviser leader
Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2175
pkraft@deloitte.com

Kristina Davis

Partner
US Investment Management Advisory leader
Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2648
kbdavis@deloitte.com

Liliana Robu

Principal
Investment Management and Real Estate Sector lead
Deloitte Consulting LLP
+1 646 673 2511
lrobu@deloitte.com

The Center wishes to thank the following Deloitte client service professionals for their insights and contributions to the report:

David Berners

Director
Deloitte Tax & Consulting

Neil Brown

Partner
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Tony Gaughan

Partner
Deloitte MCS Limited

Vanessa Robatzek

Manager
Deloitte & Touche LLP

Cary Stier

Vice chairman
Global managing partner
Investment Management Group
Deloitte & Touche LLP

Jib Wilkinson

Principal
Deloitte Consulting LLP

The Center wishes to thank the following Deloitte professionals for their support and contributions to this report:

Michelle Chodosh

Senior manager
Deloitte Services LP

Sean Collins

Manager
Deloitte Services LP

Patricia Danielecki

Senior manager
Chief of staff
Deloitte Center for Financial Services
Deloitte Services LP

Erin Loucks

Manager
Deloitte Services LP

Kathleen Pomento

Senior manager
Deloitte Services LP

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

陳麗琦 會計師 Dian Chen
金融服務產業負責人
dianchen@deloitte.com.tw

廖哲莉 會計師 Cheli Liaw
稅務服務
cheliliaw@deloitte.com.tw

陳盈州 會計師 Joe Chen
銀行與資本市場產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw

萬幼筠 執行副總經理 Thomas Wan
風險諮詢服務
thomaswan@deloitte.com.tw

林旺生 會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

鄭興 執行副總經理 Benson Cheng
管理顧問服務
bensohcheng@deloitte.com.tw

黃海悅 會計師 Alice Huang
投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw

李紹平 執行副總經理 James Lee
財務諮詢服務
jameslee@deloitte.com.tw

楊清鎮 會計師 Ching Cheng Yang
不動產產業負責人
chyan@deloitte.com.tw

劉承宗 副總經理 Alston Liu
精算諮詢服務
alsliu@deloitte.com.tw

專案聯絡

苗延歡 Remi Miao
金融服務產業專案經理
rmiao@deloitte.com.tw

溫翊妘 Kathrina
金融服務產業專案專員
michelleclin@deloitte.com.tw

參考資料

1. Lee Conrad and Andrew Shilling, "Funds with the largest inflows year-to-date," Financial Planning, July 12, 2018, <https://www.financial-planning.com/slideshow/top-flows-ytd-among-mutual-funds-and-etfs>.
2. James E. Ross, "A look ahead: The ETF industry's next 25 years," SPDR Blog, March 9, 2018, <https://global.spdrs.com/blog/post/2018/mar/a-look-ahead-the-etf-industrys-next-25-years.html>.
3. "Worldwide Regulated Open-Fund Assets and Flows Second Quarter 2018," Investment Company Institute, September 28, 2018, https://www.ici.org/research/stats/worldwide/ww_q2_18.
4. Mark J. Perry, "More evidence that it's very hard to 'beat the market' over time, 95% of finance professionals can't do it," AEIdeas blog, March 20, 2018, <http://www.aei.org/publication/more-evidence-that-its-very-hard-to-beat-the-market-over-time-95-of-financial-professionals-cant-do-it/>.
5. James Lord, "Active managers take a beating," ETF Strategy, March 20, 2018, <https://www.etfstrategy.com/active-managers-take-a-beating-underperform-benchmark-indices-according-to-spiva-scorecard-38393/>.
6. "Q1 2018 Private Capital Fundraising Update Datapack," Preqin, April 4, 2018.
7. Prof. Amin Rajan, "Digitisation of asset and wealth management: Promise and pitfalls," (white paper), CREATE-Research, 2017.
8. Doug Dannemiller, J. Lynette DeWitt, and Ankur Gajjaria, "Building regulatory-ready organizations," Deloitte University Press, May 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3447_Building-regulatory-ready-organizations/DUP_Building-regulatory-ready-organizations.pdf.
9. Eshe Nelson, "It's official: We're in the longest bull market ever," Quartz, August 22, 2018, <https://qz.com/1364993/its-official-were-in-the-longest-bull-market-ever/>.
10. "Casey Quirk and McLagan Study Shows Growing Divide Between Winners and Losers in Asset Management," news release, CaseyQuirk.com, July 9, 2018, <https://www.caseyquirk.com/media-center.html>.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Jeff Patterson, "BlackRock acquires Cachematrix, expanding its cash management capabilities," Finance Magnates, June 28, 2017, <https://www.financemagnates.com/institutional-forex-execution/blackrock-acquires-cachematrix-expanding-cash-management-capabilities/>.
14. Data and analytics provided by S&P Global Market Intelligence, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/legal/snp-global-market-intelligence-disclosure-notice.html>.
15. Jennifer Ablan and Trevor Hunnicutt, "Invesco agrees to buy Guggenheim Investments' ETF business for \$1.2 billion," Reuters, September 28, 2017, <https://www.reuters.com/article/us-funds-invesco-guggenheim/invesco-agrees-to-buy-guggenheim-investments-etf-business-for-1-2-billion-idUSKCN1C33E>.
16. Ibid.
17. "ROBO ADVISOR: Can Robinhood and Acorns grow into their valuations?," Autonomous NEXT, May 14, 2018, <https://next.autonomous.com/thoughts/can-robinhood-and-acorns-grow-into-their-valuations>.
18. Ibid.
19. Chao Deng, "China cracks open door for foreign fund managers," Wall Street Journal, April 29, 2018, <https://www.wsj.com/articles/china-cracks-open-door-for-foreign-fund-managers-1525002659>.
20. Owen Walker, "Global investors lick lips as China opens to asset firms," Financial Times, January 13, 2018, <https://www.ft.com/content/8c6cb3ba-f636-11e7-88f7-5465a6ce1a00>.
21. Daniel Celeghin and Natalie Wong, "Leadership in times of plenty: Future winners in China's asset management industry," white paper, Casey Quirk by Deloitte, November 2017, <https://www.caseyquirk.com/content/whitepapers/Casey%20Quirk%20-%20Leadership%20in%20Times%20of%20Plenty.pdf>.
22. Ibid.
23. Nitin Sonawane, "Asian Region Funds Passport (ARFP): A key to harmonized market for Asian Mutual Funds distribution," (Re)Imagine, April 19, 2018, <https://www.maknowledgeservices.com/blog/asian-region-funds-passport-arfp-a-key-to-harmonized-market-for-asian-mutual-funds-distribution>.
24. "UBS asset management secures mainland China private fund license," Business Times, July 13, 2017, <https://www.businesstimes.com.sg/banking-finance/ubs-asset-management-secures-mainland-china-private-fund-license>.
25. Allen Cheng, "Why fund firms are gunning for China", Institutional Investor, February 7, 2018, <https://www.institutionalinvestor.com/article/b16ttbcr0xgfh3/why-fund-firms-are-gunning-for-china>.
26. "UBS Asset Management: No. 1 in China," UBS, April 30, 2018, accessed September 10, 2018, <https://www.ubs.com/microsites/china-insights/en/insights/foresight/2018/ubs-am-no1-in-china.html>.
27. Company information, UBS Asset Management, email message to the author, October 9, 2018.
28. Shanny Basar, "PIMCO looks to data advantage," Markets Media, June 8, 2018, <https://www.marketsmedia.com/pimco-looks-to-data-advantage/>.

29. Margaryta Kirakosian, “BlackRock’s \$105bn team launches Big Data-driven fund range,” Citywire Americas, June 11, 2018, <https://citywireamericas.com/news/blackrocks-105bn-team-launches-big-data-driven-fund-range/a1127978>.
30. Faye Kilburn, “Goldman building team to sell its own alternative data,” Risk.net, May 2, 2018, <https://www.risk.net/asset-management/5566596/goldman-building-team-to-sell-its-own-alternative-data>.
31. Doug Dannemiller, “2018 Investment Management Outlook: Vision and focus to drive success,” Deloitte, December 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/investment-management-industry-outlook.html>.
32. R. Jesse McWaters and Rob Galaski, “The new physics of financial services,” World Economic Forum and Deloitte, August 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Physics_of_Financial_Services.pdf.
33. Penny Crosman, “AI is augmenting Morgan Stanley’s advisers—not replacing them,” American Banker, July 18, 2017, <https://www.americanbanker.com/news/ai-is-augmenting-morgan-stanleys-advisers-not-replacing-them>.
34. Ibid.
35. Carolina Wilson, “AI to lead BlackRock’s new active ETFs,” Financial Planning, March 26, 2018, <https://www.financial-planning.com/articles/blackrock-looks-to-robots-to-lead-its-new-active-etfs>.
36. Jeff Benjamin, “Fee pressure driving asset managers into wealth management,” Investment News, July 5, 2018, <https://www.investmentnews.com/article/20180705/FREE/180709962/fee-pressure-driving-asset-managers-into-wealth-management>.
37. “UBS puts digital clone of chief investment officer in branch,” Finextra, July 4, 2018, <https://www.finextra.com/newsarticle/32350/ubs-puts-digital-clone-of-chief-investment-officer-in-branch>.
38. Shaheen Contractor, “Pensions demand, millennials propel sustainable investing growth,” Bloomberg, August 8, 2018, <https://www.bloomberg.com/professional/blog/pensions-demand-millennials-propel-sustainable-investing-growth/>.
39. Beverly Chandler, “Demand surges for ESG, SRI and impact investing,” ETFExpress, July 17, 2018, <https://www.etfexpress.com/2018/07/17/266480/demand-surges-esg-sri-and-impact-investing>.
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Crystal Kim, “Funds without fees? That’s just the beginning,” Barron’s, August 31, 2018, <https://www.barrons.com/articles/zero-fund-fees-thats-just-the-beginning-1535758640>.
43. Daren Fonda, “BlackRock could be the winner of the no-fee fund wars,” Barron’s, September 5, 2018, <https://www.barrons.com/articles/blackrock-could-be-the-winner-of-the-no-fee-fund-wars-1536163460>.
44. “Our new performance fee model,” Allianz Global Investors, <https://uk.allianzgi.com/en-gb/adviser/funds/new-performance-fee-model>, accessed September 10, 2018.
45. Piotr Zembrowski, “How will AI change asset management?” Fund Selector Asia, March 23, 2018, <https://fundselectorasia.com/how-will-ai-change-asset-management/>.
46. Ovum Knowledge Center, ICT Enterprise Insights survey 2018–19.
47. “State Street Verus,” <http://www.statestreet.com/verus>, accessed October 11, 2018.
48. Ovum Knowledge Center, ICT Enterprise Insights survey 2018–19.
49. Ibid.
50. “MiFID II and the requirements for call recording in financial services,” ECaaS, <https://ecaas.co.uk/blog/mifid-ii-and-the-requirements-for-call-recording-in-financial-services/>, accessed September 21, 2018.
51. “‘Brexit means Brexit’—but what does it mean for companies in the financial services sector?” Deloitte, October 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Brexit_8_2017_EN.pdf.
52. Peter Smith, “Asset managers fear delegation changes post-Brexit,” Financial Times, January 18, 2018, <https://www.ft.com/content/c3a17cde-fc4a-11e7-9b32-d7d59aace167>.
53. Ibid.
54. David Robinson, “59% of asset managers ‘preparing for hard Brexit’,” Expert Investor, August 20, 2018, <https://expertinvestoreurope.com/59-of-asset-managers-preparing-for-hard-brexit/>.
55. “BlackRock, Citi plan Paris expansion in Brexit plan,” Private Banker International, July 10, 2018, <https://www.verdict.co.uk/private-banker-international/news/blackrock-citi-plan-paris-expansion-brexit-plan/>.
56. Alistair Gray, David Keohane, and Laura Noonan, “Wells Fargo eyes Paris and Dublin as post-Brexit hubs,” Financial Times, June 3, 2018, <https://www.ft.com/content/a8aee43c-65a1-11e8-90c2-9563a0613e56>.
57. Dan Primack, “States working to close carried interest tax loophole,” Axios, January 20, 2018, <https://www.axios.com/states-carried-interest-tax-1516395259-5be35ac6-a947-431c-98c0-c8ebb783d2a3.html>

58. Wolf Richter, “What will the tax law do to over-indebted corporate America?” Wolf Street, December 22, 2017, <https://wolfstreet.com/2017/12/22/what-will-the-tax-law-do-to-over-indebted-corporate-america/>.
59. Ian Wenik, “SEC orders asset manager to pay \$97m over ‘faulty’ models,” Citywire, August 27, 2018, <https://citywireusa.com/professional-buyer/news/sec-orders-asset-manager-to-pay-97m-over-faulty-models/a1149698>.
60. Prof. Amin Rajan, “Digitisation of asset and wealth management: Promise and pitfalls.”
61. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, “Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy,” MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018, <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/digital-maturity/coming-of-age-digitally-learning-leadership-legacy.html>.
62. Chris Morris, “Nearly half of American households will own a smart speaker by 2019,” Fortune, September 10, 2018, <http://fortune.com/2018/09/10/smart-speaker-ownership-amazon-echo-apple-homepod/>.
63. Michael Kitces, “The latest in Financial Advisor #FinTech (June 2017),” Kitces.com, June 5, 2017, <https://www.kitces.com/blog/the-latest-in-financial-advisor-fintech-june-2017/>.





About Deloitte

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”), 以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte(“DTTL”)並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte穩居業界領導者, 為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中, 超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所, 以世界級優質專業服務, 為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解 Deloitte約286,000名專業人士如何致力於“因我不同, 惟有更好”的卓越典範, 請參閱 www.deloitte.com 了解更多。

About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte&Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited(“DTTL”)之會員, 其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財務顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過 Deloitte資源整合, 提供客戶全球化的服務, 包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人, Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。