



2021年投资管理行业展望

积极转型 实现蓬勃发展

关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论以及其他形式的参与方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可受信赖的专业机构。敬请访问 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) 了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

联系

欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，敬请访问 www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

如欲接收邮件通讯，请访问 www.deloitte.com/us/cfs 进行注册。

互动

敬请关注：[@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs)。

德勤投资管理行业服务部门以全球领先实践引领行业发展，凭借德勤全球资源和专业服务能力，在世界各地服务投资管理行业客户，深刻了解相关市场运作以及企业运营之道。敬请访问 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) 了解详情。

目录

积极转型，实现蓬勃发展	3
前景展望	5
三大维度展望投资管理行业	6
压力之下审慎推动数字化转型	16
尾注	18

主要观点

1. 根据德勤于2020年夏季进行的调查结果显示，大多数投资管理公司仍需不断完善灵活的复工计划并做好相关沟通，以帮助员工顺利开展工作。
 2. 调查结果还表明，企业正采取多种方法来管理劳动力成本，且大多数举措均已于2020年夏末前实施。在这些举措中强制无薪休假和裁员的实施比例基本相同，这表明领导层对经济复苏持乐观态度。同时，疫情期间使用此前较少采用的方法进行员工管理亦充分展现了企业的创造力。
 3. 总体而言，大多数投资管理公司正在改变数字化转型模式以节约成本。技术支出也在朝着优先保证提升数字化交互的安全性和效率的方向转移。一些投资管理公司也在尽量减少对供应商解决方案的依赖，转向自主搭建数字化转型项目。
 4. 数字化转型或将成为许多投资管理公司的品牌要素之一。投资者可能会不自觉地根据客户交互的完善度和顺畅度来评判投资管理公司的优劣。
 5. 投资管理公司在应对市场波动和克服各自困难过程中不断积累经验，同时恪守对客户和员工的承诺。预计2021年投资管理行业或将能够做大做强、提升数字化能力。
-

积极转型，实现蓬勃发展

2020年，新冠疫情席卷全球。2021年，投资管理行业须考虑如何稳健恢复并在后疫情时代实现蓬勃发展。疫情对各行各业造成的影响不尽相同，相对而言投资管理行业整体遭受的损失较少。虽然投资管理公司收入大致保持不变，但在人员、运营和技术的使用上均受到一定影响。同时，市场动荡加剧，价格波动频繁，这对行业的各个领域和资产类别均有所波及。

在疫情引发世界巨变之前，投资管理行业正经历着历史上持续时间最长的牛市。与此同时，除顶级投资管理公司外，各类公司悉数遭遇利润收窄。¹2月至3月的市场调整终结了牛市，同时，因新冠病例不断增加而颁布的“居家令”又致使公司运营陷入混乱。市场调整是短暂的，而许多公司随后开展的运营恢复活动至今仍在继续。

2020年，新冠疫情席卷全球。

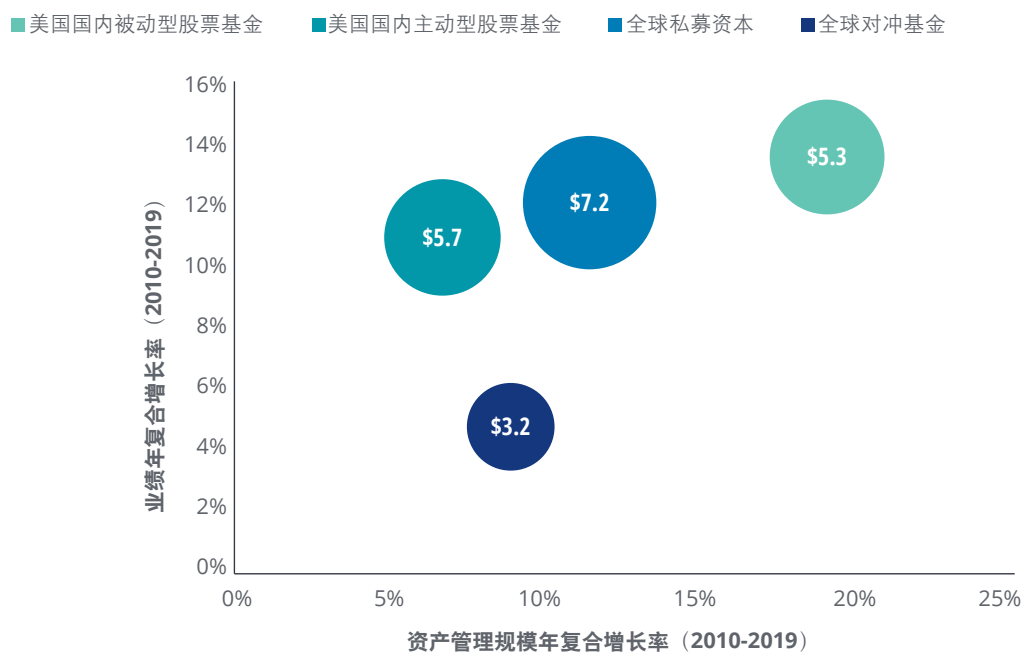
**2021年，投资管理行业须考虑如何稳健恢复
并在后疫情时代实现蓬勃发展。**

即使业内企业已经历巨变，就行业资产管理规模（AUM）及长期增长率而言，2019年年底的数据仍然具有指导意义。图1表明，过去十年，全球私募资本维持了良好表现，AUM持续增长。此外，美国被动投资也展现出强劲回报，AUM增长迅速的态势一直持续到2019年。美国被动型基金的AUM占比持续扩大。

过去十年，在全球范围内主动型资产管理公司的业绩参差不齐。在此期间，日本的投资组合管理公司业绩超过基准1.2%，²而欧洲和澳大利亚的主动型资产管理公司却面临着与美国同行相似的挑战——过去十年的年均业绩分别低于基准1.5%和0.8%。³

图 1

被动型基金和私募资本持续表现强劲，资产规模不断扩大 (单位：万亿美元)



注：气泡的大小表明该类投资工具在2019年的资产管理规模。

资料来源：ICI Factbook 2020、BarclayHedge、Preqin、标普全球市场财智。

前景展望

受疫情影响，投资者偏好可能已发生转变，变化趋势目前尚不明晰，其影响亦未完全显现。关键在于主动型基金管理公司是否会以助推投资者行为的方式在动荡时期为投资者创造价值。德勤预测，在新冠疫苗正式投用前，经济持续疲软的可能性为55%。⁴在崎岖的经济复苏之路上，是否会有一些投资管理公司能脱颖而出？或许相对业绩或某种形式的风险调整收益能说明一切。

本报告将探讨投资管理公司现状及其在2021年及后续年度的发展计划。报告以针对全球投资管理公司的专项调查为基础，涵盖投资管理公司的大胆实践等实例（请参阅补充栏“调研方法”）。

目前看来，投资管理公司会优先考虑人才、财务管理和运营三大领域，以求在后疫情时代实现蓬勃发展。



三大维度 展望投资管理行业

投 资管理行业的最大资源就是人才储备。因此，行业前景将围绕如何制定基本的财务和运营决策，以及如何在机构的成长与稳定以及员工安全和生产力之间取得平衡。此外，如何有效投资技术并培训员工也是一个重要因素。简言之，投资管理公司在未来18个月如何开展复工、财务管理以及运营转型相关计划将决定企业未来。

确保有序复工，维系企业文化， 打造多元化的员工队伍

2020年全年，投资管理公司一直不间断地提供资产管理服务，确保了持续收入，但客户还希望其激流勇进，而不是借口疫情踌躇不前。疫情期间，机构面临的现实困难在于如何在确保员工满足客户需求的同时，保障员工的福祉。投资管理公司在制定满足或超越客户期望的目标时需优先考虑员工安全。同时，为保证长远发展，还需维系或加强企业文化。

安全复工的第一步应是构想与计划。但有趣的是，我们在2020年8月的调查中发现，48%的投资管理行业受访者同意或非常同意其公司在保持疫情期间的运营弹性和财务弹性方面已有清晰的构想和明确的行动计划。这一比例似乎偏低，尤其在考虑到明确行动计划的重要性，且近乎90%的高比例受访者表示其公司已经采取复工行动或制定安全复工计划（图2）。这一现象的出现可能是由于疫情本身的不确定性，加之政府举措仍时而难以捉摸。为此，计划必须足够灵活，才能应对每天不断变化的情形。同时，与安全复工一样，明确清晰的构想和行动计划对于保持运营弹性和财务弹性至关重要。

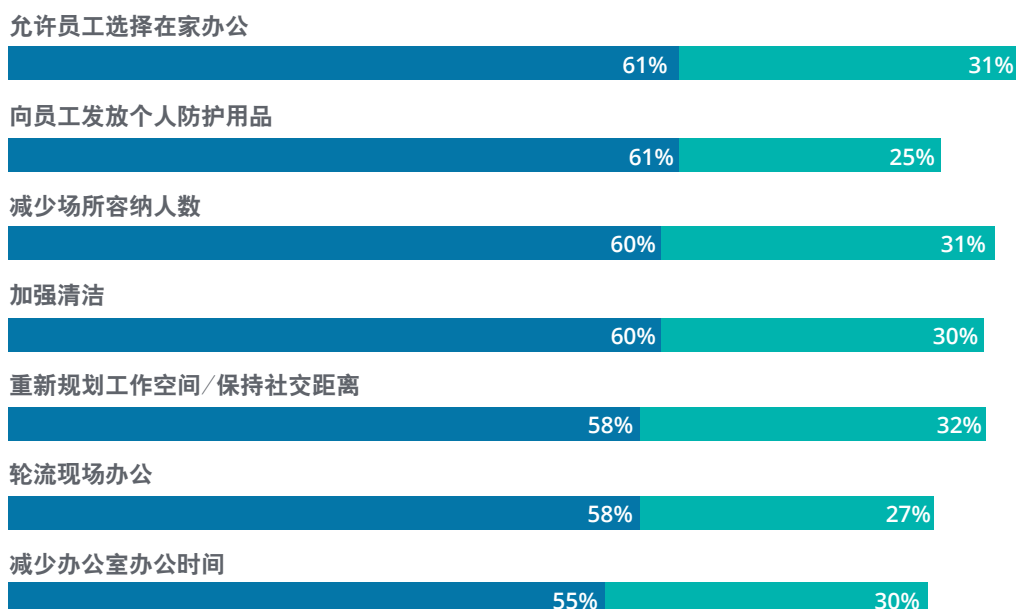
北美、欧洲和亚太地区的投资管理公司均已实施或计划实施标准政策及复工准备工作。对不同类型（主动型共同基金管理公司、被动型基金管理公司、另类投资管理公司以及独立账户管理公司）以及不同规模公司的调查结果均呈现出一致性。然而，管理层沟通计划的灵活性与有效性会影响员工的复工体验。

图 2

贵公司在重新开放办公场所时，采取了哪些措施来保证员工的健康和安全（如有）？

投资管理行业受访者比例

■ 已实施 ■ 计划实施



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》

近半数受访者（46%）同意或非常同意员工对于复工的担忧会影响其工作能力。一些知名机构因有员工复工后新冠病毒检测为阳性，复工仅数日就不得不又让员工回家办公。这些公司随即对复工计划进行调整。⁵ 这些结果表明，投资管理公司在制定灵活的恢复计划以及制定保障员工安全的复工计划方面尚有待改善。

除公司内部采取的行动之外，诸如先锋集团（Vanguard）等大型机构还根据疫情传播大数据为其全球网络复工提供资讯⁶：根据新冠肺炎患病率和传播数据确定某特定地区于何时达到病毒爆发阈值。

复工计划还需遵循国家和地方法律。利用外部数据和分区域执行的方法，保证复工计划的客观性和可控性。这些对增强员工复工信心至关重要。

客观地制定并执行复工计划也有助于避免因应对方式不同而造成对不同部门的差别对待，影响企业文化。一些机构复工后，特定团队内建立了更紧密的工作关系，大大增强了团队凝聚力。然而，就像在紧张时期共度难关可以让团队凝聚力增加一样，那些承担了过多风险或困难的团队可能会对那些相对轻松的团队有所不满——主观判断造成的差别对待尤为如此。

然而，并非所有人都能够或应该同时复工。管理层针对分批交错式返岗与员工进行有效沟通，可缓解因复工时间的不同而引发部门分化。同时，管理层还应强调不在办公室并不等于不工作。数字化复工有望在2021年成为一项领先实践。那些在全公司层面采用数字化方式复工的机构更有可能提升凝聚力，在疫情之后拥有愈加强大的企业文化。

随着外部利益相关方可以获得更多数据，2021年机构的多元化构成也会愈发重要。eVestment在收集机构投资数据时将很快纳入多样化数据，其中不仅包括投资管理公司管理层构成信息，还会涵盖机构投资组合管理团队数据。⁷ 其调查问卷还将深入了解企业为提高多元化而采取的行动。增加这一视角非常重要，因为机构能借机展示其多元、平等与包容文化，从而能更好地吸引并留住顶尖人才。⁸ 多元化有望成为2021年企业制定人才目标的首要考虑因素。

随着这些计划的落实，越来越多的机构或将对外公布其提高多元化的战略路线图。机构可通过披露更多此类路线图信息的方式来提高竞争优势。L.E.A.D.（倾听、参与、认可、行动）框架就是这样一种路线图，可帮助投资管理公司管理层采取有效举措为现任和未来员工建立包容的工作场所。⁹ L.E.A.D.框架可用于解决全球范围内的种族

主义问题，企业可利用该框架在当地社区打造包容、协作的工作环境。

加强财务管理，稳舵2021

许多机构正根据2020年的经验调整其预算及财务战略。机构发现，针对长尾事件进行规划是极具价值的，尽管这些规划可能并不足以应对疫情造成的突发事件影响。规划能为机构指明解决问题的方向，助力其在面对困境和不确定性时作出决策。这也是规划实践的意义所在，即便规划本身并不能针对性地解决疫情引发的问题。

疫情初期充满了不确定性，大多数投资管理公司管理层采取了以稳定融资为主的系列举措。私募股权投资公司通过为其投资组合公司提供指导、资源对接或资本金来管理风险，而公募证券管理公司则常常审查对手方和特定资产类别风险。事实证明，在疫情初期，为辅助报告和投资决策而进行资产估值极具挑战性。各类投资管理公司都向投资者保证在疫情期间仍会持续管理投资组合。

半数受访者表示其所在机构计划将总成本降低11%-20%。但考虑到员工工作场所相关费用预计将增加50%以上，这些成本削减目标似乎极具挑战，在执行层面也将困难重重。¹⁰

同时，许多机构还计划通过调整能力建设战略和转移技术开发重点来改变技术支出。我们将从劳动力和技术两个方面来探讨在改变成本方面的变化。

劳动力

管理层在管理劳动力成本方面有诸多选择，许多机构正着力打破传统模式以应对疫情影响。我们的调查结果显示，世界各地的企业正采取多种方式来管理劳动力成本，且截至2020年夏季大多数行动均已落实，尽管这其中存在显著的地区性差异。调查期间，“已经落实”的措施多于“已计划但尚未执行”的措施，二者的比例约为2:1。

尽管这些劳动力成本管理措施中的每一项都已计划并实现了80%的利用率（向零工模式的转变行

动除外），但这只是二元指标，并不能反映这些成本管理行动的深入程度。例如，媒体并未广泛报道投资管理公司进行了大规模裁员。美国劳工统计局数据显示，投资管理所在行业类别的就业人数在2020年有所增加，¹¹全年中这一数据仅在4月和6月出现下降。¹²

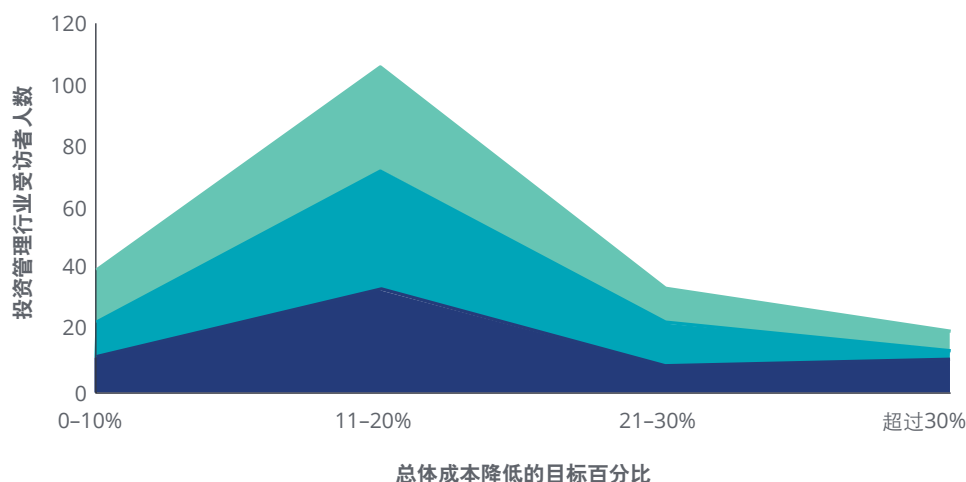
欧盟也有类似的现象。包括基金管理在内的经济活动就业人数在2020年第一季度实现增长，第一季度到第二季度期间下降0.1%。¹³

在亚太地区，一些投资管理公司倾向于战略性削减奖金和工资，而不是裁员。¹⁴这一做法在调查中得到了印证，调查显示在亚太地区机构已经采取的行动中，排名前两项均与薪酬相关（图4）。

图3

考虑到计划采取的行动，预计未来一年或更长时间内，总体成本降低的目标百分比是多少？

■ 北美 ■ 欧洲 ■ 亚太

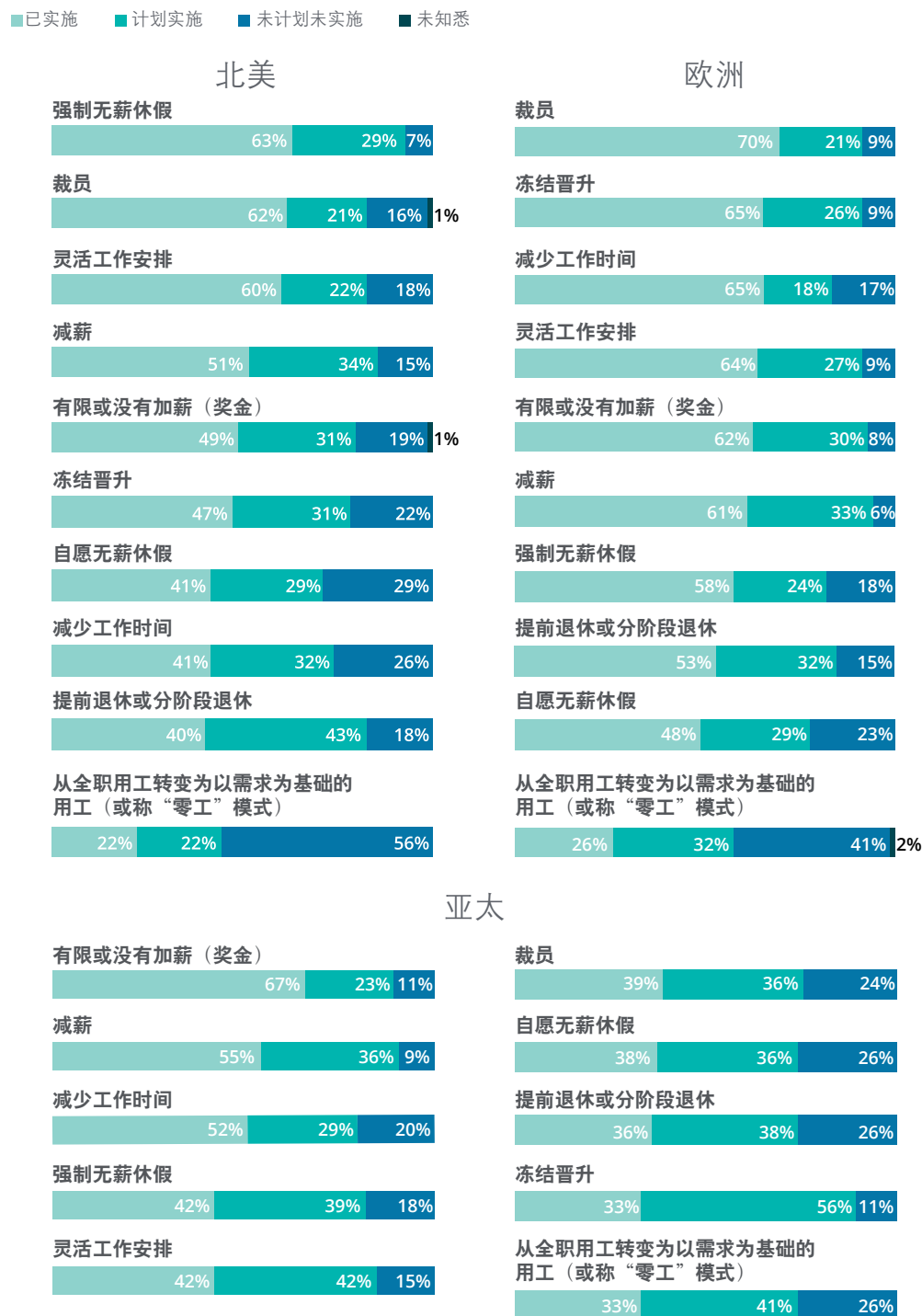


资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》

图 4

贵公司采取了哪些行动来减少劳动力相关费用（如有）？

投资管理行业受访者比例



注：由于经过四舍五入处理，部分百分比之和不等于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》

强制无薪休假的员工在失业人口中占有一定比例。该措施在各行业应对疫情期间得到了更为广泛的应用，这是前所未有的。¹⁵此举或将助力美国经济就业市场实现V型复苏。¹⁶受访者表示，强制无薪休假和裁员的实施比例几乎相等（图4）。这说明管理层对经济复苏持乐观态度，具有能够创造性地运用非常规用工模式以度过疫情危机的信心。这些结果显示，行业领先企业正着力保持自身人力资源能力、未雨绸缪，以期在疫后全球经济复苏时实现新的腾飞。

数字化转型和底层基础技术

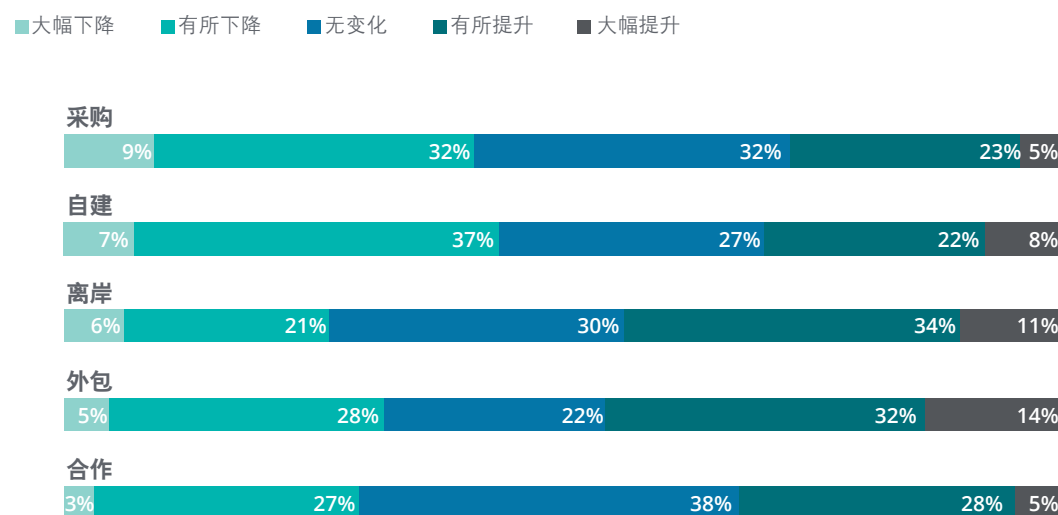
技术和数字化转型是成本管理的又一重要方面。总体而言，投资管理公司正在改变数字化转型模式以节约成本。技术支出的分配似乎也在朝着提升数字化交互的安全性和效率的方向改变。

从总的趋势上看，投资管理公司更有可能增加而非减少离岸和外包模式。与之形成对比的是，其对供应商解决方案和自建项目的投入正在减少，对合作模式的采用则趋于稳定。但欧洲和亚太地区则呈现出一些背离总体趋势的有趣现象。亚太地区的公司不太可能减少自建和采购项目。在欧洲，企业更有可能减少合作和外包项目。

图5

疫情下，从数字化转型整体推进情况来看，贵公司对于自建、采购、离岸、外包或合作模式的采用倾向有何变化（如有）？

投资管理行业受访者比例

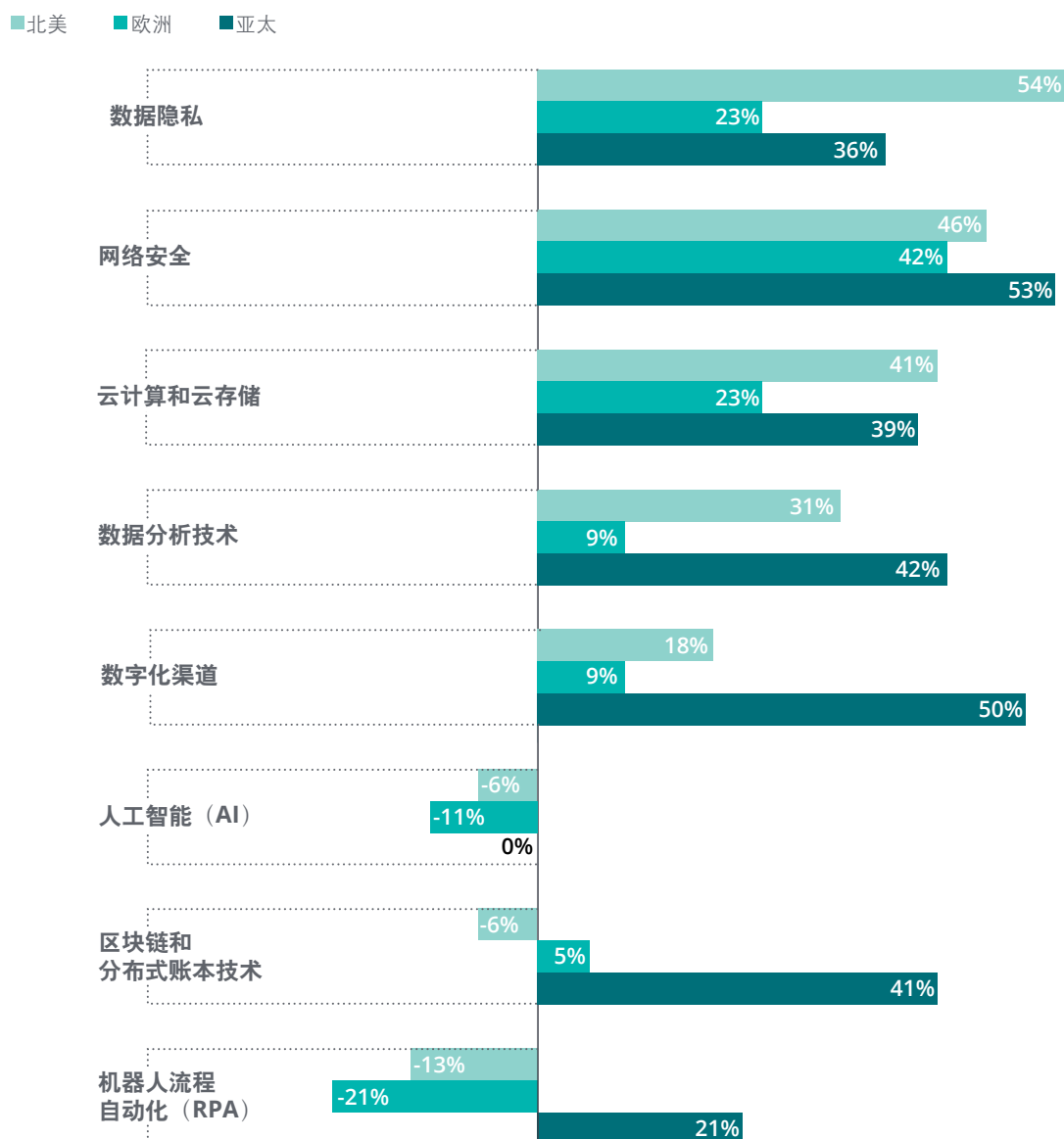


注：由于经过四舍五入处理，部分百分比之和不等于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

图6

预计您所在职能领域2021年在以下各项技术方面的支出将如何变化？



注：净支出增加率=表示将加大支出的受访者比例 - 表示将减少支出的受访者比例。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

我们在审视2021年在支出上有望增加的技术时发现了一个有趣现象：受访者预计其机构将加大净支出的技术榜单中，排名前两位是数据隐私和网

络安全。这无疑说明投资管理公司目前的支出模式在一定程度上是为支持受疫情推动的远程办公及分布式办公。

根据我们的调查，一些机构似乎正在减少AI项目，其原因可能在于“AI的影响或许并不是线性的，但其影响可能随时间推移而加速扩大。”¹⁷ 调查结果中最令人感到意外的是，收入介于10亿至250亿美元的机构削减了RPA支出。这类项目通常会直接降低成本——结果显示，规模最大和规模最小的公司仍继续投资这些项目。许多知名投资管理公司都承诺疫情期间不裁员。¹⁸ 或许其计划将RPA项目推迟至合适时机，以此调整用工，而非裁员。还有一个有趣的事实，亚太地区受访者表示企业对包括AI和RPA在内的任何此类技术的净支出均未减少。

92%的受访者表示所在公司正在实施或计划实施相关技术以支持员工灵活办公。为加速推进这一举措，机构更多借助于外包和离岸，而不是搭建或采购新技术。云计算不仅能够推动企业现代化使其受益，还可以支持企业推行低接触式工作模式，远程执行任务，同时满足更高的数据安全要求。

利用数字技术管控运营转型并满足客户需求

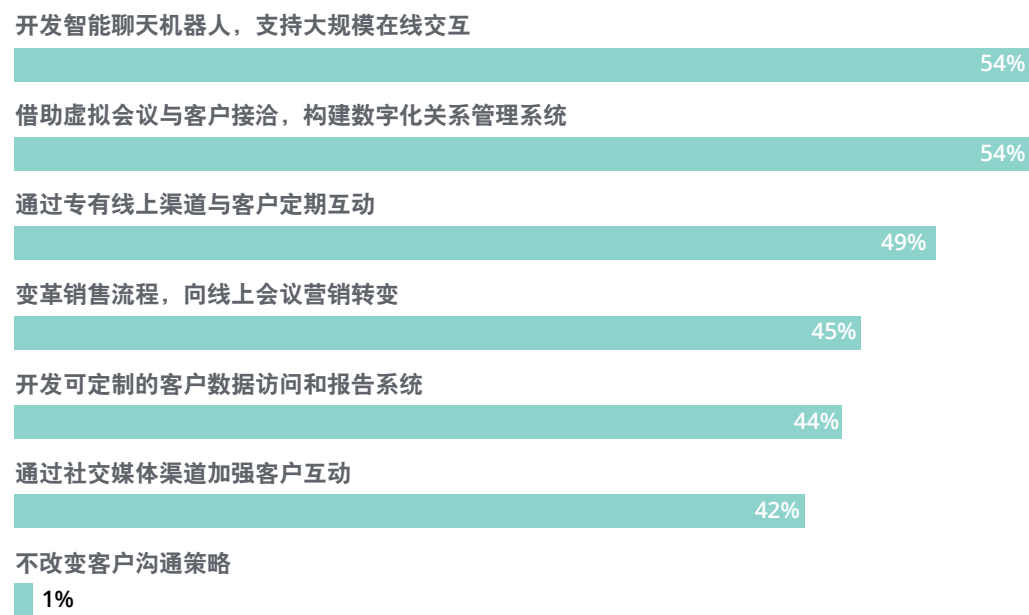
过去十年，投资管理公司在满足投资者需求方面的做法并未发生根本意义上的改变。投资经理们为自身投资组合的表现设立了预期，包括收益、风险、多元化、指数相关性等众多参数，并把将这些预期结果披露予投资者和潜在客户作为其战

略原则。这些原则是不变的，但投资管理公司为实现这些回报采用的运营模式正迅速改变，其在生命周期内管理客户的方式也在快速变革。

数字化转型不仅有利于开发新产品（如环境、社会和公司治理（ESG）这类有针对性的产品组合），还有助于变革现有流程（请参阅补充栏“2021年ESG基金前景展望”）。在加速推进的数字化转型大潮中，落后的机构在2021年或将面临战略风险。这种风险并非来自于机构向投资者提供的产品本身，而是来自于如何用数字化元素赋能其产品。数字化转型或将成为许多投资管理公司的品牌要素之一。投资者可能会不自觉地根据客户交互的完善度和顺畅度来评判投资管理公司的优劣。许多机构可能会认为拥有强大的客户交互技术后，后续必然能建立起完善的投资管理流程。¹⁹ 与这一想法对应的是，投资管理公司多数正考虑采用图7所示六种数字化客户沟通和交互策略中的三种，鉴于部分举措侧重于零售客户，图示各项受访者占比可以说非常高。而仅有1%的受访者表示不会改变客户沟通策略，也从侧面印证了这一点。

这些原则是不变的，但投资管理公司为实现这些回报采用的运营模式正迅速改变，其在生命周期内管理客户的方式也在快速变革。

图7
基于疫情期间的经验，您将如何调整客户沟通和交互策略？
投资管理行业受访者比例



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

虽然客户体验可能成为数字化转型的重要一面，但主动型投资管理公司的核心仍在于投资决策流程。数字化转型有望助推改变策略实施方式和投资组合管理模式。

疫情引发的变革表明，许多公司的运营转型速度跟不上市场变化步伐。2020年3月，市场变化之快令许多专有估值模型更新不及。甚至各大央行亦纷纷更新经济模型，将反映近乎实时数据的数据源纳入其中，实现所倡导的“即时预测”。²⁰ 这些因素推动机构加快行动步伐，开展新的运营计划。目前53%的对冲基金已具备此种即时预测能力，成为首批采用该技术的投资管理公司。²¹

单边做多的资产管理公司和私募资本投资管理公司纷纷效仿。由于另类数据技术更加成熟，在长期投资中也被广泛应用。²²此外，技术实施风险目前可与落后威胁相互抵消。

但是培育新能力需要相应更新治理和报告实践。与这些活动相关的高管调查结果非常近似（图8），但相似的结果却掩盖了一个重要细节。在加速推进业务服务数字化转型的公司中，已执行更新后的治理和报告机制的公司不足半数。这说明，机构各项工作并未紧密联动，随着数字化转型的实施，运营风险正悄然逼近。

图8

机构未来半年至一年保持运营弹性的举措

受访者比例

■ 已实施 ■ 计划实施

加速业务服务的数字化转型

另类投资基金



独立管理账户



被动型基金/交易所交易基金（ETF）



主动型共同基金



更新治理和报告机制

独立管理账户



另类投资基金



被动型基金/交易所交易基金（ETF）



主动型共同基金



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调查报告》。

2021年ESG基金前景展望

要想洞悉数字化转型如何推动产品演进，ESG基金的发展无疑是典型例证。ESG基金至少在上世纪七十年代就已经出现，而今它正掀起投资管理行业史上最大的根本性变革。²³近年来，ESG投资已从小众变成主流。如今，随着投资者ESG期望的提升，投资管理公司不断推出新产品予以响应。²⁴2020年，先锋集团（Vanguard）、贝莱德（BlackRock）、泛美（Transamerica）、高盛（Goldman Sachs）和富兰克林邓普顿（Franklin Templeton）均推出了ESG产品。²⁵2021年，随着数据和分析技术被用于定量分析诸多ESG举措和投资者偏好，ESG产品有望加速发展。北美、欧洲和亚太地区逾50%的投资管理行业受访者表示，受疫情影响，所在公司正重新调整ESG政策、项目和产品的优先级。

在汽车发展早期，只要汽车最初颜色为黑色，顾客便可将其漆成任何想要的颜色。与之类似，ESG产品现阶段的发展重点在于剖析众多环境、社会和公司治理目标，以精准匹配投资者特定的ESG目标。创建ESG基金将以企业披露的信息和另类数据源为支撑，同时需定期向投资者报告投资组合的目标进展。

潜在的运营风险普遍地分布于主动型共同基金管理公司、被动型基金管理公司、另类投资管理公司以及独立账户管理公司。

2021年，预计机构在借力数字化转型推动服务“上新”或优化时将实施更多治理和报告变革项目。

技术能力发展优先，报告和相应的控制措施次之，如此节奏似乎是“先行后闻”。似乎机构是想确保建立新能力后，再相应制定规则来管理风险。这种做法虽有一定的危险性，却着实有助于推动运营转型。

压力之下审慎推动转型

2020年，投资管理行业面临重重考验，也采取了一系列应对举措。由于市场波动、个人困境以及业内机构对客户和员工的承诺，预计2021年投资管理行业或将能够做大做强、提升数字化能力。投资管理公司根据疫情带来的经验和需求，调整了优先事项。诸多举措和数据都明确传达出其保障员工健康和福祉的承诺，秉持坚持不懈、顽强拼搏的精神，以及其以客户为中心开展数字化转型的决心。

投资管理行业正牺牲部分长期竞争优势，以快速向数字技术赋能的流程转型，从而为业务运营和客户交互提供支持。依托数字化平台进行协同配合和关系建设可能成为高效流程不可或缺的要素。预计2021年人为因素的影响或将加大，也有望充当数字化转型的催化剂，在数字化转型受阻时充分发挥推动作用。投资管理行业的人才留存水平说明，疫情之下投资管理公司对人才倍加重视。而人才能够以饱满的精神投入工作，以此反哺企业。2021年将是不平凡的一年，投资管理行业或将进一步发展壮大。



图1：方法论

1. 美国国内被动型股票基金：其资产管理规模涵盖受《1940年投资公司法》监管的国内股票指数型交易所交易基金（ETF）以及美国投资公司协会（ICI）《2020年投资公司发展报告》（Factbook 2020）中的国内股票指数型共同基金。其收益对应美国标普指数与主动管理型基金（SPIVA）2019年终记分卡中提及的标普综合1500指数的10年期业绩。国内股票指数型ETF的资产管理规模则按投资目标根据国内股票基金的资产管理规模在ETF总资产管理规模中的占比进行估算。
2. 美国国内主动型股票基金：其资产管理规模涵盖受《1940年投资公司法》监管的主动管理型ETF以及ICI《2020年投资公司发展报告》中的主动管理型国内股票共同基金。其收益对应美国SPIVA 2019年终记分卡中提及的所有国内股票基金的10年期业绩。国内主动型ETF的资产管理规模则按投资目标根据国内股票基金的资产管理规模在ETF总资产管理规模中的占比进行估算。
3. 全球私募资本：其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可投资金的总和。业绩数据对应Preqin私募资本的指数收益。
4. 全球对冲基金：其资产管理规模和业绩数据来自BarclayHedge。资产管理规模数据不包括基金中的基金资产。对冲基金业绩代表巴克莱对冲基金指数收益，即巴克莱数据库中所有对冲基金（不包括基金中的基金）净收益的简单算术平均数。

调研方法

2020年7月至8月期间，德勤金融服务行业研究中心开展了一项全球性调研，采访了200名投资管理公司资深高管，其中包含相当数量的拥有财务、运营、人力和技术背景的人才。受访者来自三大区域——北美洲（美国和加拿大）、欧洲（英国、法国、德国和瑞士）和亚太地区（澳大利亚、中国大陆、香港特别行政区和日本）。

调研对象包括2019年度营业收入不低于5亿美元的投资管理公司，其中约十分之一（11.5%）的公司营收介于5亿至10亿美元；28.5%的公司营收介于10亿美元至50亿美元之间；60%的公司营收超过50亿美元。

本次调研重点关注投资管理公司基于新冠疫情对市场、社会、经济以及员工、运营和文化的影响所采取的举措。由于投资管理公司将继续作出调整并由稳健复苏迈向未来发展，调研亦涉及了其在未来一年内的投资重点及潜在结构转型规划。

尾注

1. Yun Li, "This is now the best bull market ever," CNBC, November 14, 2019.
2. Priscilla Luk and Arpit Gupta, "SPIVA® Japan year-end 2019," S&P Dow Jones Indices, April 6, 2020.
3. Andrew Innes and Andrew Cairns, "SPIVA® Europe year-end 2019," S&P Dow Jones Indices, March 17, 2020; Priscilla Luk, "SPIVA® Australia year-end 2019," S&P Dow Jones Indices, March 2, 2020.
4. Daniel Bachman, *United States Economic Forecast: 3rd Quarter 2020*, Deloitte Insights, September 14, 2020.
5. Sridhar Natarajan and Michelle F. Davis, "Wall Street return-to-work push finds virus won't cooperate," Bloomberg, September 18, 2020.
6. Dervedia Thomas, "Vanguard constructs tool to guide office reopening, sales mtg plans," FundFire, August 21, 2020.
7. Aziza Kasumov, "Evestment will start asking mgrs for staff diversity data in 2021," FundFire, September 30, 2020.
8. Deloitte, "The Deloitte Global Millennial Survey 2020," 2020.
9. Terri Cooper, Kwasi Mitchell, and Christina Brodzik, *Support your Black workforce, now*, Deloitte, 2020.
10. Jennifer Surane, "At \$18,000 per banker, cost of returning to Wall Street will sting," Bloomberg, June 20, 2020.
11. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Workforce statistics for securities, commodity contracts, and other financial investments and related activities: NAICS 523," accessed October 2, 2020.
12. Ibid.
13. Eurostat, "Employment by sex, age and detailed economic activity," accessed October 20, 2020.
14. Echo Huang, "Pressure to take pay cuts likely to rise for Asia's fund execs," Ignites Asia, May 13, 2020.
15. Annie Nova, "'It's nerve-racking'—Millions of Americans are still furloughed and unsure when they will return to work," CNBC, August 15, 2020.
16. Ibid.
17. International Telecommunication Union (ITU), "Assessing the economic impact of artificial intelligence," September 2018.
18. Dervedia Thomas, "Managers look for more ways to cut costs as uncertainty looms," FundFire, June 4, 2020.
19. Stephanie Graham, "The G2 on the digital transformation of brand perception," G2, September 25, 2019.
20. Patrick Henry, Tania Lynn Taylor, and Krissy Davis, *Emerging stronger: Investment management operating at the speed of the markets 2.0*, Deloitte Insights, June 25, 2020.
21. Jack Inglis and Michael Megaw, "Casting the net: How hedge funds are using alternative data," AIMA, accessed October 20, 2020.
22. Patrick Henry and Doug Dannemiller, "Alternative data adoption in investing and finance," Deloitte, December 14, 2018.

23. Jess Liu, "ESG investing comes of age," Morningstar, February 11, 2020.
24. Billy Nauman, "ESG surges as investors search for better corporate citizens," *Financial Times*, September 14, 2020; Sandra Heistrubers, "BlackRock launches multi-asset ESG ETF portfolios," Ignites Europe, September 11, 2020; Jon Hale, "ESG funds setting a record pace for launches in 2020," Morningstar, June 24, 2020.
25. Jeff Berman, "Vanguard, BlackRock, Transamerica launch new ESG ETFs: Portfolio products," Think Advisor, September 28, 2020; Alf Wilkinson, "Goldman Sachs launches global ESG bond fund," Ignites Europe, September 24, 2020; Alf Wilkinson, "Franklin Templeton launches sustainable EM fund," Ignites Europe, October 1, 2020.

致谢

投资管理行业研究主任**Doug Dannemiller** 特此致谢以下提供专业洞察和协助的人员：德勤客户服务专业人士**Neil Brown**、**David Dalton**、**Tony Gaughan**、**Paul Kraft**、**Patrick Henry**、**Cary Stier**、**Jib Wilkinson**、**Vincent Gouverneur**、**Simon Ramos**，以及作为共同作者的德勤金融服务行业研究中心同仁**Sean Collins**、**Mohak Bhuta**、**Kedar Pandit**。

关于作者

Patrick Henry | phenry@deloitte.com

Patrick Henry现任Deloitte & Touche LLP副主席兼美国投资管理行业主管。其负责监督德勤向共同基金、对冲基金、私募股权和私人财富客户提供的全部服务，在向美国证券交易委员会（SEC）报告以及服务跨国经营的上市公司方面经验丰富。此外，他目前还是纽约协青社CityKids Foundation（非营利组织）的财务主管和董事会成员。

Cary Stier | cstier@deloitte.com

Cary Stier现任Deloitte & Touche LLP全球投资管理行业主管，亦是Deloitte & Touche LLP副主席兼投资管理行业美国业务主管。其利用德勤服务私募股权、对冲基金、共同基金和私人财富管理公司的深厚行业专长，提供审计、税务、管理咨询和财务咨询服务。Stier拥有23年的公共会计经验，曾担任各种领导职务和战略客户服务主管角色。

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
金融服务业主管合伙人
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
投资管理服务主管合伙人(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
投资管理服务主管合伙人(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：jlmiao@deloitte.com.cn

行业领导人

Patrick Henry

美国投资管理行业主管
副主席 | Deloitte & Touche LLP
+ 1 212 436 4853 | phenry@deloitte.com

Cary Stier

全球投资管理行业主管 | Deloitte & Touche LLP
+ 1 212 436 7371 | cstier@deloitte.com

Tania Lynn Taylor

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

Tania Lynn Taylor现任Deloitte & Touche LLP审计及鉴证全国投资管理行业审计服务主管，在为投资管理行业客户提供公共会计服务方面拥有逾20年经验。

Jagat Patel

合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+ 1 203 708 4028 | jagpatel@deloitte.com

Jagat Patel现任美国金融服务行业管理咨询合伙人兼Deloitte Consulting LLP投资管理及房地产行业主管，专精于帮助投资管理公司、财富管理公司、私募股权基金、对冲基金和投资银行开展业务与运营模式转型。

Krissy Davis

美国投资管理行业风险与财务咨询主管兼资产管理业务主管 | Deloitte & Touche LLP
+ 1 617 437 2648 | kbdavis@deloitte.com

Krissy Davis是Deloitte & Touche LLP的合伙人，担任美国投资管理行业风险与财务咨询主管。她拥有逾20年的专业经验，致力于为金融服务行业诸多大型企业客户提供服务，帮助其解决业务运作、法规遵从和财务报告领域的重要和复杂挑战。

David Earley

合伙人 | Deloitte Tax LLP
+ 1 203 708 4696 | dearley@deloitte.com

Dave Earley现任Deloitte Tax LLP合伙人，专精于投资管理行业对冲基金和私募股权基金涉税事宜。

德勤金融服务行业研究中心**Jim Eckenrode**

常务总监 | Deloitte Services LP
+ 1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode现任德勤金融服务行业研究中心常务总监，负责为德勤制定和执行研究议程，同时为领先金融机构提供业务和技术战略洞察。

Doug Dannemiller

研究主任 | Deloitte Services LP
+ 1 617 437 2067 | ddannemiller@deloitte.com

Doug Dannemiller在Deloitte Services LP担任德勤金融服务行业研究中心投资管理行业研究主任，负责推进研究平台建设并向客户交付顶尖研究成果。

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注 @DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑： Karen Edelman, Hannah Bachman, and Rupesh Bhat

创意： Sylvia Yoon Chang, Jaime Austin, and Jagan Mohan

推广： Hannah Rapp

封面设计： Neil Webb

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物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”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容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。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刊物而导致的任何损失承担责任。

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。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。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2020 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

HK-001SC-21