



2022年投资管理行业展望

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：[@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc)。

德勤投资管理行业

德勤投资管理行业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，为世界各地投资管理行业客户提供服务，深刻了解相关市场运作以及企业运营之道。

德勤投资管理行业服务部门提供针对运营、技术和监管等行业问题的专业知识和全新洞察，助力私募股权、对冲基金及共同基金客户应对挑战、把握商机。凭借德勤成员所网络的独特优势，并结合见解独到的跨部门创新方案与丰富的商业及行业认知，德勤能够提供全球综合性业务解决方案，助力客户挥洒自如，在世界各地成就卓越。敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解详情。

目录

未来一年展望	3
实现敏捷人才管理势在必行	5
再投资促进业务转型	10
切实实现运营现代化	16
展望未来	18
尾注	19

主要观点

- 根据德勤2021年夏季的调查结果，**投资机构推动企业文化指标的量化和透明度将有助于提高财务业绩和社会声誉**。相较于那些在多元、平等与包容性（DEI）等企业文化指标量化中未取得较大进展的受访者而言，取得重大进展的受访者更多地表示，自2021年初以来，其员工的参与度和生产力大幅提高。
 - 2022年，当员工和机构均在适应不断变化的运营要求的同时，职场人才模型或将面临持续性变革。内部沟通中会越来越频繁地出现大胆激进的人才举措，也许短期内有所帮助。若想达到最理想的效果，**在实施商业决策过程中一定要将企业文化方面的影响考虑在内**。从长计议，着眼于提高员工整体福祉并与员工进行有效沟通，则能够打造长期强大的企业文化。
 - 在投前阶段使用基于人工智能解决方案的受访者中，绝大多数（85%）表示强烈认同或认同**人工智能有助于提高投资回报**。例如，通过使用自然语言处理与生成（NLP/G）这类人工智能技术，分析师可以节省数据收集时间，从而专注于更具洞察力的数据分析。
 - **投资管理是一项高度关系导向的业务**，成功的投资机构往往都很重视与客户保持良好沟通并实现其投资回报预期。我们的调查显示，来自数字化程度较高机构的受访者中，有38%预计2022年的收入前景会有显著改善。而来自数字化程度较低机构的受访者这一比例仅为13%，这表明**数字化交互对于客户关系建立而言至关重要**。
 - 数字化转型和治理机制现代化的进程中似乎存在显著的区域差异。欧洲机构处于领先地位，27%的受访者表示其数字化转型与改善治理正并驾齐驱地进行中，这一比例在亚太和北美地区分别为20%和11%。**若公司治理和报告与数字化转型脱节，或将造成重大的财务、法律及声誉影响**。
-

未来一年展望

本次调查结果表明，投资管理机构对于前景的预期及结果各有不同。本报告将探究投资管理机构所采取的举措、企业文化状况和2022年增长预期之间的联系。调查结果耐人寻味，且有许多值得关注的地方——例如，资管行业高管的回应表明，加强企业文化与收入增长预期之间存在关联。人才很重要，企业文化也很重要。新冠疫情的持续对于公司管理层如何定位公司未来发展愿景以及部署让员工信服的战略方针带来了严峻考验。

本报告将首先分析投资管理行业的资产增长和业绩。其次探讨人才模型、技术变革以及愿景等其他成功驱动因素。对于2022年不同的预期取决于受访机构是否可以在公司愿景、运营业绩、相关方预期、员工韧性以及营造企业文化方面建立良性循环的机制。

关于德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

德勤金融服务行业研究中心在全球范围内对400位拥有财务、运营、人力和技术背景的投资管理公司资深高管开展了调研。

受访者获邀分享和评价了各自企业基于新冠疫情对员工、运营、技术和文化方面的影响所采取的举措。及其企业从复苏迈向未来之际，未来一年内的投资重点及潜在结构转型规划。

受访者均匀分布自三大区域——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、中国和日本）。

受访者均来自收入不低于5亿美元的投资管理公司，调研时间为2021年7月至8月。

投资管理领域：机遇比比皆是

2021年，尽管新冠疫情引发市场波动，但投资管理行业表现令人振奋。在美国，虽然大多数主动型资产管理公司的股票指数普遍低于美股综合指数，但相比于过去十年，83%的资产管理公司普遍存在业绩不佳的状况，仅2020年全年，43%的资产管理公司在绝对回报基础上实现了超额收益。¹平均而言，美国主动型股票基金的加权平均业绩高出基准0.6%，这是自2013年以来首次超越基准回报率。²若将比较范围扩大至全类型基金，美国主动型资产管理公司有望在2022年延续增长势头，因为在截至2021年6月30日的一年里，这些基金的业绩超过基准近5%。³然而，若从不同投资风格和经风险调整的回报来看，主动型资产管理公司的复苏之路仍显崎岖。⁴

全球主动型资产管理公司业绩存在显著的地区性差异。2020年，欧元区、英国和日本的主动型资产管理公司业绩均超过其地区基准（分别为4.2%、8.0%和2.9%）。⁵而平均业绩低于基准0.2%的澳大利亚投资组合管理公司仍需迎头赶上。⁶全球金融市场的波动性和不确定性或许有助于主动型资产管理公司扭转业绩趋势。时间将会证明。

在2020年的全球另类投资管理领域，尽管私募基金（私募股权、私人债权、基础设施和房地产）和对冲基金的资产管理规模（AUM）均增长了约20%，但私募基金的表现继续超越对冲基金，回报率分别为15.5%和11.1%。⁷

截至2021年上半年，投资人对私募基金和对冲基金的表现十分满意，这意味着管理规模或将持续增长至2022年。⁸2021年前5个月，对冲基金实现了578亿美元的新增资本流入，这充分印证了投资热情高涨。⁹随着计划在2021年下半年增加私募股权配置的投资者占比从上半年的34%增至43%，私募股权基金的资金流入预计会进一步增加。¹⁰总体而言，投资者情绪依然乐观，另类投资比其他资产类型更具增长优势。

对于传统投资机构而言，各个地区均蕴藏着不同的增长机会。中国的养老金将有赖于外部投资机构进行资产管理，市场规模有望在未来几年内增至6万亿元人民币（约合1万亿美元）。¹¹有鉴于此，我们预计更多的投资机构将聚焦中国寻求机会。

2021年，尽管新冠疫情引发市场波动，但投资管理行业表现良好。

加密货币是投资管理行业的另一个潜在增长领域。加密货币有数千种，每一种都有不同的用途和不同的估值驱动因素。资管机构可将此类货币与具有不同风险和回报特征的基金进行捆绑成为新产品。一些投资机构已经推出了与这类数字资产相关的产品。欧洲在这一领域遥遥领先，拥有前10个表现最好的加密货币交易所交易产品（ETP）中的8个。¹²随着客户需求的增加和监管透明度的提高，全球有望在2022年推出更多的被动管理型数字资产产品。

对于未能实现超额收益的机构而言，数字化转型可助其打造可信的品牌故事，这可能是实现AUM增长的先决条件之一。然而，由于数字化转型道路崎岖难行，越来越多的机构选择了并购道路以使其投资战略与先进的数字业务保持一致。因此，我们预计2022年投资管理领域的并购活动将持续增加。

鉴于不同机构在实现超额收益方面的目标不同，先进的数字化驱动型投资战略或将成为2022年的主推手。在层出不穷的策略中，人才培养和维护是投资机构战略落地实现愿景的必要条件。

实现敏捷人才管理势在必行

如今，关于未来工作场所的讨论大多围绕“混合办公”模式展开，在此模式下，员工可根据自身需要和日程安排选择现场办公、远程办公或任何地方办公。¹³虽然复工模式尚未实现，但未来办公模式旨在更好实现战略目标并提升以人才为中心的企业文化，包括改进人才沟通策略，量化企业愿景和目标，提升现有人才的技能以满足不断变化的需求，改善员工适应力以及如何更好的采用并购与外包策略。

返岗复工

投资管理机构纷纷面临复工的过渡安排。大多数机构目前都采用了混合办公模式，而只有少数宣布并实施长期灵活办公战略。在制定长期战略的过程中，该等举措中隐含的一些企业文化因素正在起推动作用。近四分之三的受访者表示，其机构或将采取让多数员工尽快复工或高度灵活复工的战略。

相比于25%的受访者表示其机构或将长期采用混合办公模式，38%的受访者表示其企业文化自疫情爆发以来达到了新的高度。那些宣布了长期战略的机构则更多地表示其企业文化有所提升。以高盛资产管理公司为代表的一些大型投资管理机构明确表示，对投资管理行业来说最好是要求员工在岗办公的长期学徒制模式。¹⁴

近四分之三的受访者表示或将采取让多数员工尽快复工或高度灵活复工的战略。

对于尚未做决定的机构而言，其员工正面临不确定性带来的困扰。在这些处于观望状态或采用混合办公模式的机构中，仅25%表示其企业文化自疫情爆发以来有所增强。更加困难的是如何采取有效的沟通举措以帮助员工理解公司所面临的复杂且仍在变化的状态。

特别是对于那些选择混合办公模式的机构而言，如何与员工沟通复工计划虽棘手却影响重大。

沟通策略

复工计划不仅要面临疫情带来的不确定性，还面临着社会公正性的挑战，这也导致许多高管重新审视其机构的愿景和目标。与此同时，他们也有机会重新思考如何与员工沟通更新后的愿景，让他们感同身受。然而，这并非易事，因为内部各职能部门之间的认同感存在差异。我们的调查结果显示，62%的前台部门员工认同或强烈认同与机构的使命感是一致的。这一比例相较于去年并无显著提升。如图1所示，仅36%的后台部门（IT、运营和财务类）受访者表示，自2021年初以来对公司愿景的理解有所提升。

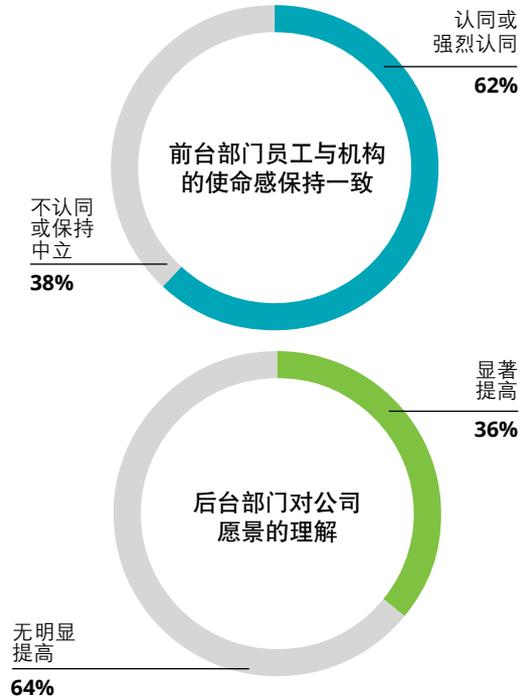
员工对机构目标存在的认同差距，可能是由于后台部门员工不确定其个人对公司价值贡献所致。为消除这种顾虑，可以让全体员工一起参与设计制定公司愿景。¹⁵

通过赋予员工话语权，与他们建立一种可持续的协作关系乃至打造公司文化的特色。¹⁶自2021年初以来受访者对其公司愿景的理解有所提高的比例仅占37%，因此机构无论选择何种复工模式，都应该在制定公司目标的过程中鼓励员工参与。

因为这不仅仅是听取他们的意见，更重要的是可以鼓励他们积极践行这一目标。¹⁷

图1

前台部门与后台部门的受访者之间对公司目标及愿景存在认同差距



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

透明且可量化的指标

如今，面对员工、客户、监管机构以及股东等更广泛的利益相关者，投资管理机构有望重塑其社会角色。作为提高信任和信心的第一步，投资管理行业可以考虑抵制“漂绿（Greenwashing）”问题，即虚假的环保宣传。一些环保计划缺乏透明度，而“漂绿”正是制定可持续发展决策的最大挑战之一。¹⁸许多机构在解决高管层多元化问题时，也面临着类似的“虚假多元化（Diversity-washing）”问题。使用可量化的指标披露工作进展，或能帮助机构免遭“漂绿”和“虚假多元化”质疑。¹⁹伴随着整体金融服务行业未来在社会责任方面承担的角色不断优化，这些披露内容可有助于投资管理机构提升公众信任度。²⁰

当面对社会问题时，员工更希望看到的是公司可以真实坦诚地进行沟通而非激烈极端地发表观点。²¹通过量化展示公司多元化策略的进展，是避免被质疑“虚假多元化”的关键。举例而言，我们的调查结果显示，许多投资管理机构在推进多元、平等与包容性（DEI）文化方面卓有成效。60%的受访者强烈认同或认同其企业在员工招聘、职业发展和领导提拔等方面积极推动多元化水平，这一比例去年仅有43%。这个比例提升

有可能是来源于这些机构向其员工公布了其在DEI举措方面的进展。

避免“虚假多元化”带来的负面影响并不能彻底解决问题。机构首先应该量化其行动所产生的影响。我们的调查结果表明，DEI报告与员工的敬业度和生产力息息相关。与在财务报表中量化DEI举措上取得较大进展的受访者（19%）相比，取得重大进展的受访者（39%）更多地表示，自2021年初以来，其员工的敬业度和生产力大有提高。生产力关乎实现企业愿景的方方面面。受访者还表示，在量化DEI举措方面取得重大进展的机构，其协作能力和团队合作能力比未取得较大进展的机构更强（38%比28%）。企业文化指标的量化和透明度将有助于提高财务业绩和社会声誉。

除DEI举措外，许多机构也在实施更广泛的环境、社会及管治（ESG）策略。然而，很少有机构能量化说明这些ESG举措的影响。大多数情况下，机构在重视ESG的同时却未能将其转化为差异化优势。缺乏可量化指标带来了实施策略与汇报成效之间的鸿沟。未能有效体现ESG举措的成效往往会被客户和监管机构认为是在进行“漂绿”，虚假树立环保形象。²²“漂绿”将导致客户流失、监管审查以及融资渠道恶化等风险加剧。²³

受访者表示，在量化DEI举措方面取得重大进展的机构，其协作能力和团队合作能力比未取得较大进展的机构更强。

“智慧”提升员工技能

2022年，投资管理机构将通过培训助力员工跟上产品、资产类别、流程和技术的发展。对于员工培训的投入可使企业获益良多。根据员工的个人目标提供培训机会，有助于提高员工的协作能力和幸福感，并体现企业文化。前台部门的受访者中有65%表示强烈认同或认同其机构有序开展员工技能培训，但在其他职能部门受访者中只有35%表示，自疫情爆发以来公司对学习的重视程度大大提高。弥合这一差距可行办法之一是基于员工需求提供个性化培训计划。与其要求员工参加现有培训课程，不如把培训自主选择权交给员工，让他们掌控自己的职业发展。²⁴此举反而能够减少员工流失率。²⁵当员工意识到机构给予的培训机会恰好能满足他们的职业规划时，则会更加投入工作。举例而言，在那些表示公司更加重视学习和培训的受访者中：

- 28%表示团队间的协作能力大有提升
- 34%表示员工福祉大有提升
- 52%表示自疫情爆发以来其企业文化大有提升。

2022年，投资管理机构将更加重视员工培训计划，而最佳实践是让员工能够自主规划培训课程。

与其要求员工参加现有培训课程，不如把培训自主选择权交给员工，让他们掌控自己的职业发展。

员工韧性

员工生产力、企业福祉、风险偏好提升、决策赋能以及团队协作是企业文化的构成要素，也共同代表着员工的韧性。若企业文化得以加强，则员工韧性风险自然降低。在那些表示其企业文化自2021年初以来大有提升的受访者中：

- 61%表示其被赋予更多决策权
- 58%表示其风险偏好大有提升
- 37%表示员工的敬业度和生产力大有提升
- 27%表示团队间的协作能力大有提升
- 25%表示员工福祉大有提升

事实上，来自于较强企业文化的受访者中，仅20%将员工韧性风险列为前两大运营风险之一，而来自于较弱企业文化的受访者中，这一比例达40%。

各大公司正采取策略旨在加强文化建设并降低员工韧性风险。凯雷投资集团已率先迈出这一步，将首席执行官的薪酬与包容文化发展挂钩。²⁶此外，该集团还拨出200万美元，用以表彰为实现DEI目标做出卓越贡献的员工。²⁷DEI举措可助力企业加强文化建设，并提高盈利能力及生产力。²⁸许多机构都制定了DEI相关计划，资产管理机构Legal & General Investment Management（“LGIM”）便是其中一个成功案例。LGIM通过灵活多变的机制不断听取员工意见实现了高管层性别平等。²⁹在人才如此珍贵的时代，这样的文化建设举措对降低员工韧性风险极为重要。

2022年，在员工和机构均在适应不断变化的运营要求的同时，职场人才模型或将面临持续性变革。内部沟通计划中经常会讨论大胆的人才举措，以实现利益最大化。若想达到最理想的效果，在实施商业决策过程中一定要将企业文化方面的影响考虑在内。从长计议，着眼于提高员工整体福祉并与员工进行有效沟通，则能够打造长期强大的企业文化。

并购与外包

各大投资管理机构在面临降低成本、提升效能及优化规模的挑战时通常会采取的解决方案还是并购与外包。本次调查结果预测2022年全球并购活动的增加将主要集中于年收入在50亿至100亿美元的机构。这一发现与之前的预期一致，即中小型投资管理机构将持续整合资源以提升客户服务能力。³⁰

有趣的是，本次调查结果显示，受访者进行并购交易的首要驱动力为提升科技能力，其次是扩大机构规模和拓宽分销渠道。此类机构希望通过向

新增客户（和潜在客户）提供升级产品及优化客户体验来促进业绩增长。鉴于并购整合带来的这些潜在优势，预计2022年并购交易会继续加速。

投资管理行业的并购交易数量已从2016年的516笔增至2020年的628笔。³¹此外，2021年、2020年和2019年截至第三季度宣布的交易数量分别为548笔、457笔和484笔，其中2021年呈大幅增长。³²2021年前三季度的交易额已增至316亿美元，而2020年和2019年同期的交易额分别为263亿美元和222亿美元。³³

近期，外包活动带来的机构风险引起了美国金融业监管局（FINRA）的关注。³⁴除监管和风险方面的考量，投资管理机构也应该全面评估外包可能对员工产生的潜在影响。当公司决定外包某一环节的职能时，应当采取措施确保跨职能流程不受影响。而认为增加外包能有效提升公司运营的受访者却并未建议公司在考虑外包的同时，需要更加重视风险与合规岗位。投资管理机构需要在其外包决策中考虑因外包而造成的风险合规控制成本的增加，否则可能会高估外包带来的好处。无论并购或外包都可能会影响公司文化、员工敬业度和员工福祉，为把影响降至最低，公司可告知员工这些决策对于公司的战略意义以及其对公司和员工个人带来的利益。

当公司决定外包某一环节的职能时，应当采取措施确保跨职能流程不受影响。

再投资促进业务转型

投 资管理机构纷纷加大业务流程转型上的投入。疫情及经济环境带来了降低成本的压力，资管公司更频繁地投资于云计算和外包服务，而非投入资金进行现有系统的更迭。大多数公司都在推进数字化转型，并取得了不同程度的进展。敏锐的执行力是助力机构走在数字化进程前沿的要素之一。在本次调查中，仅有近半（49%）的受访者表示，自2021年初以来其机构的执行力较以往更加敏锐。这部分受访者中，绝大多数（85%）给自己的机构数字化的理想程度打了8分或以上（满分10分），充分说明敏锐的数字化转型至关重要；而在剩余受访者中，仅51%的人打出了这样的高分。预计下一年数字化转型的进程会更加明显。调查结果表明，驱动数字化转型最重要的因素包括提高运营效率（45%）和为业务发展铺垫机会（42%）。接下来，我们将深入分析每个驱动因素。

提高运营效率

由于被动型投资的兴起使得低成本竞争的压力加剧，运营效率对于传统投资机构而言越来越重要。

对于私募股权机构而言，随着估值的攀升，在投资阶段寻求项目的效率以及投后阶段提升被投资企业运营水平成为重点关注领域。³⁵越来越多的机构为提升运营效率开展数字化转型。如图2所示，各地区的受访者纷纷预计，与去年相比，新兴技术领域的净支出将出现更大幅度的增长。这一趋势的出现可能得益于2021年上半年机构收入的增加和利润率的提高。

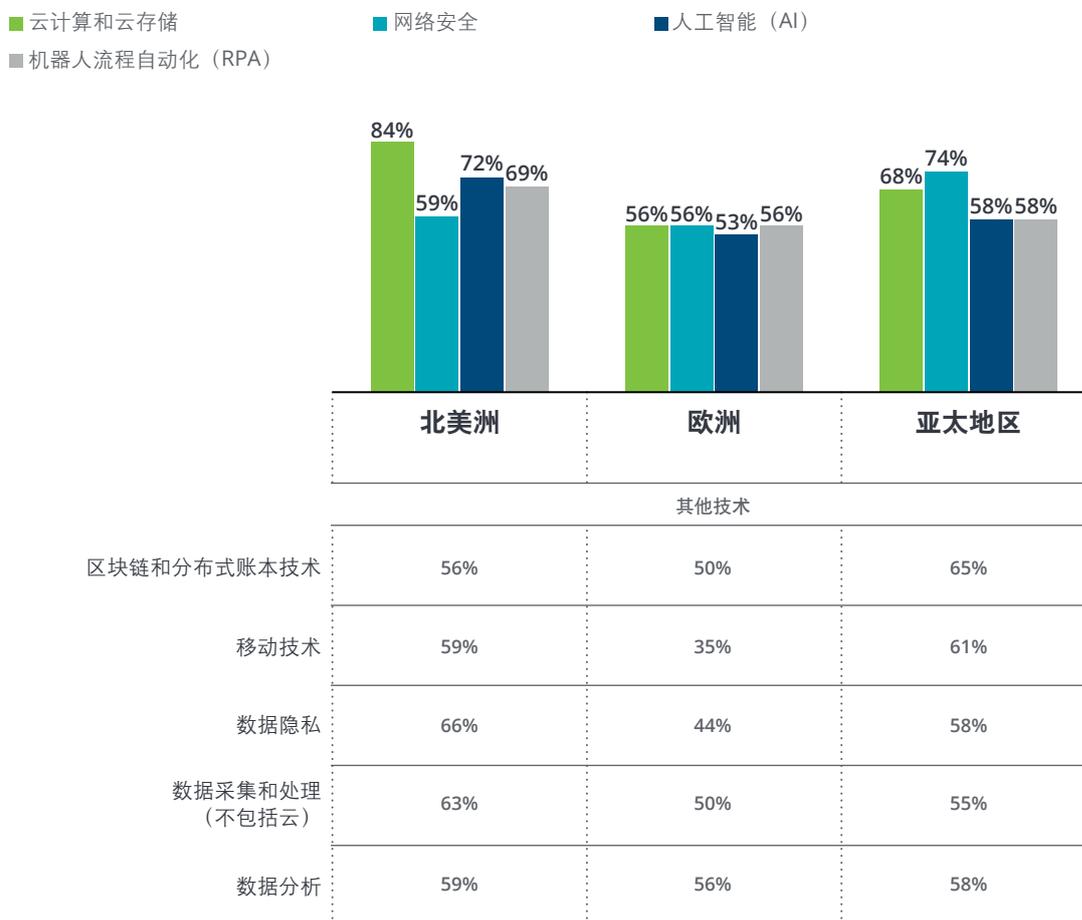


云计算和云存储是机构开展数字化转型的首要任务，旨在支持灵活办公，并提高运营敏锐性和效率。延续去年的趋势，2022年数字化转型的重点之一仍然是在新的办公模式下开发出助力网络安全的解决方案。

图2

全球受访机构计划增加新兴技术支出

未来12至18个月，新兴技术的净支出预计将增加



注：净支出增加=表示支出增加的受访者百分比-表示支出减少的受访者百分比
资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

然而，全球不同区域在新兴技术的支出方面存在细微差异。欧洲的受访者表示其机构对于各项技术的支出较为均匀，云计算、网络安全、机器人流程自动化和数据分析的支出预计将出现净增长

(56%)。北美的受访者表示其机构的云计算(84%)和人工智能(72%)支出将出现净增长，而亚太地区的受访者表示比起云计算他们更关注网络安全，两者的净增长分别为68%和74%。

尽管增加云计算备受追捧，但背后的驱动因素或有不同。欧洲和北美的机构可能专注于利用数据分析和人工智能满足业务发展的需求，而亚太地区的机构则可能旨在提高运营效率。

意识到人工智能和机器人流程自动化等技术在节省成本和时间方面的潜力后，大多数受访者表示他们在这两项技术上的支出预计将出现净增长。与去年纷纷削减此类技术开支相比，这是一个巨大转变。投资管理机构当下可能正将目光从远程运营转向高效运营，为充分利用这些技术，需要建立与其匹配的数据基础设施。由于数据是AI模型的基础，资管机构或需建立数据仓库系统来收集和存储有效数据。同样，RPA的有效实施需要强大的数据支持其异常情况处理能力。智能自动化（单独或综合使用AI和RPA）能够通过降低运营成本 and 精准识别客户来提升盈利，并将运营流程提速两到三倍。³⁶景顺资产管理公司（Invesco）利用智能自动化，每年可为后台35个业务职能部门运营节省300万分钟。³⁷这些技术每年可为公司节省成本约210万美元。³⁸

然而，推动这些技术的过程并非一帆风顺。大多数受访者表示在实施人工智能（67%）、网络安全（58%）和云计算（54%）方面面临挑战。技术复杂性是实施人工智能（29%）和云计算（31%）的首要障碍，由于对传统系统的依赖也限制了网络安全技术的更新（16%）。

在不断雇佣技术人才实现系统现代化的过程中，投资机构需要设立清晰的目标和明确的应用场景从而克服诸多障碍。采用新兴技术不仅能节约成本，还可以帮助实现超额收益，并提升客户服务。

创造新机遇

实现超额收益

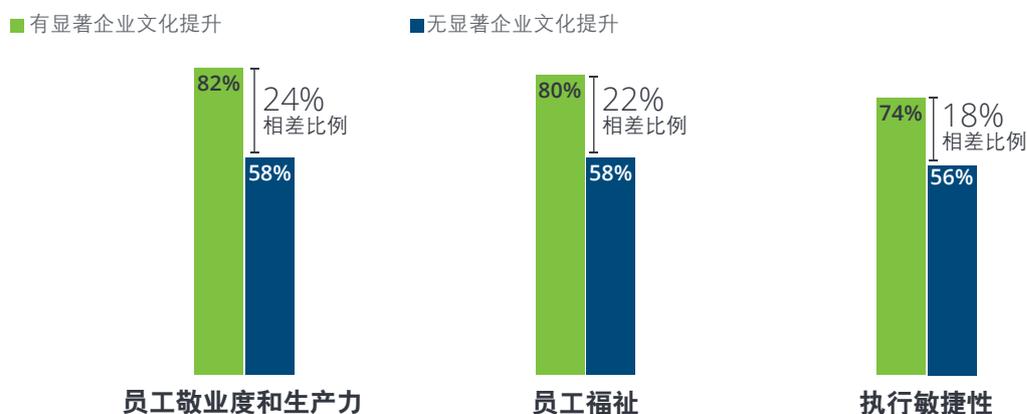
自然语言处理与生成（NLP/G）这一人工智能技术用于汇总不同来源的结构化和非结构化数据。使用NLP，分析师可以节省数据收集时间，从而专注于更具洞察潜力地分析数据。³⁹在投前期间使用基于人工智能解决方案的受访者中，绝大多数（85%），表示强烈认同或认同人工智能有助于提高投资回报。

近四分之三的受访者表示，将在未来12-18个月内增加对人工智能（包括NLP/G）（71%）和替代数据（74%）等技术的预算以提高投资回报。然而，仅仅增加资金投入可能无法保证成功。我们的调查结果发现，那些强烈认同或认同人工智能帮助实现了超额收益的受访机构，在某些企业文化建设方面明显优于同行。投资收益能力与员工敬业度和生产力、员工福祉和敏锐的执行力都密切相关（图3）。如果把这些因素都结合起来则投资机构有望在2022年迎来更好的收入前景。近三分之一（32%）已实现超额收益的机构预计自己的收入前景向好，而其他受访机构中仅约五分之一（21%）持相同看法。

图3

能够利用人工智能实现超额收益的机构也更关注提升员工敬业度等企业文化指标，这表明两者之间有很强的关联性

机构利用人工智能实现超额收益的能力与提升企业文化有关



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

应用人工智能技术的效果取决于管理层对于公司发展的愿景。⁴⁰为提升财务及运营效率，财务团队和运营团队需要协力识别AI的应用场景，在这一过程中机构管理层的重视程度会发挥重要作用。一旦应用场景被确定，将会在沙盒中尝试开发，并有选择地进行试运行。⁴¹大华银行资产管理有限公司在实施其多信号预测分析项目时采用了这种沙盒模式。⁴²沙盒支持用户开发分析原型并对其已存储的现有数据进行分析。⁴³此外，沙盒模式还可以在剔除不符合业务需求的应用的同时实现识别、扩展和调整最具成效的应用。⁴⁴

为更有效地实施人工智能，机构可以考虑组建T型创新团队，他们可以充当投资团队与技术团队之间的沟通渠道。⁴⁵创新团队的职责是有效消除沟通障碍，以便技术团队的数据科学家能够提出最佳方案，解决最关键的投资问题。由于人工智能模型可能需要迭代和时间才能达到预期效果，管理层可以利用此结构创建开放文化，支持尝试阶段的实验和探索。先锋集团（Vanguard Group）和纽文（Nuveen）等机构正在指导员工克服对失败的恐惧，推崇创新。⁴⁶鉴于创新团队并不隶属于任何传统职能部门，管理层需要给与全力支持确保其效力。此外，还可能需要引入外部专家来帮助建立T型团队。

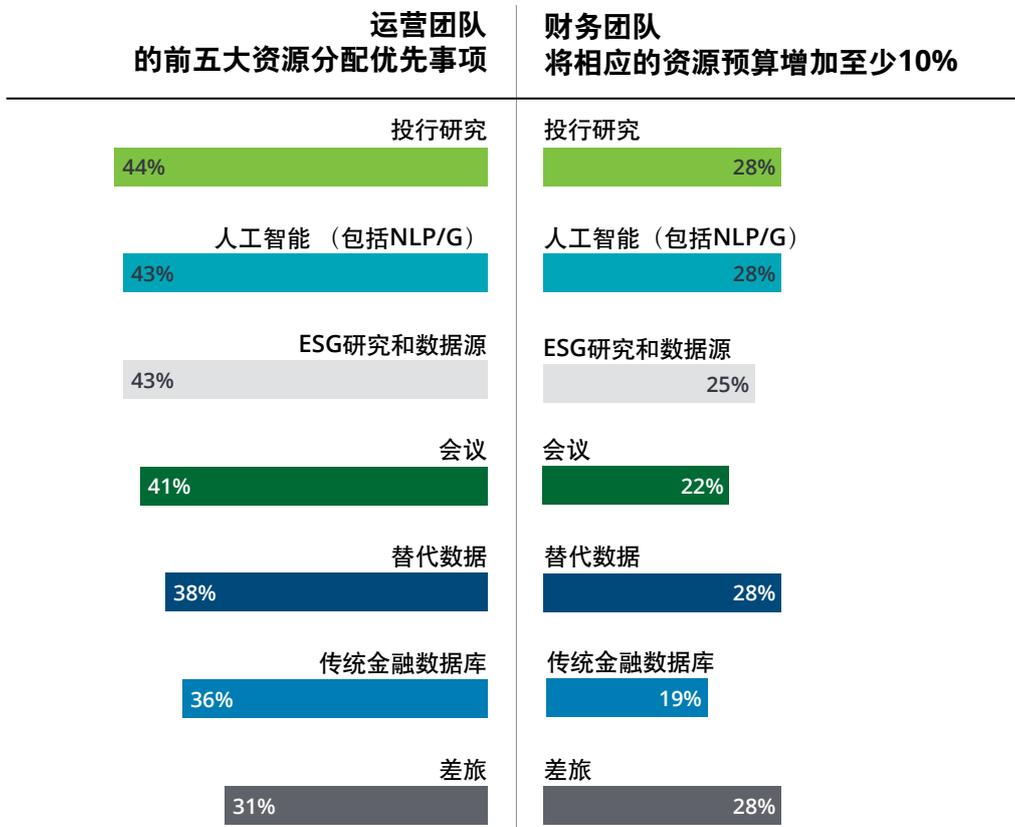
在财务和运营两个部门之间协调资本分配优先顺序对于改善投资决策流程至关重要。本次调查结果表明，财务团队和运营团队对于相关议题的看法不尽相同，这表明管理层工作还没做到位（图4）。从全球范围来看，财务团队和运营团队似乎对召开大型会议、ESG研究和传统财务系统的重要性的看法最不一致。

亚太地区的受访者对传统财务系统重要性的看法最不一致（相差33个百分点），而欧洲和北美的受访者对召开大型会议重要性的看法最不一致（分别相差25和30个百分点）。针对这些职能认知的分歧，管理层必须在各职能部门之间明确沟通其策略对于公司发展的意义，并确保充足的资金和资源来优先支持这些任务。

图4

受访财务团队和运营团队对会议、ESG研究和传统财务系统的重要性认识最不一致

运营团队与财务团队的资本分配优先顺序



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

客户服务

投资管理机构正以前所未有的方式与客户交互对接。通过数字化渠道与客户沟通，通过智能聊天机器人处理客户问题，通过虚拟会议与销售代理联系，并提供定制化报告。机构还可以通过识别客户的兴趣、首选内容格式和交互频率，利用数据分析技术生成个性化的客户沟通界面。⁴⁷个性化沟通在更有效地满足客户需求的同时，也提高了投资顾问的工作效率，并提升了销售成功率。⁴⁸投资管理是一项高度关系导向的业务，成功的投资管理机构往往都很重视与客户保持良好沟通并实现其投资回报预期。我们的调查显示，来自数字化程度较高机构的受访者中，有38%预计2022年的收入前景会有显著改善。而来自数字化程度较低机构的受访者这一比例仅为13%，这表明数字化交互对于客户关系建立而言至关重要。

随着机构专注于“再投资”以促进业务流程转型，公司最大的资本投入会支持最能带来价值的核心技术建设。其核心技术建设通常对数字化战略有重大意义。拥有现代化核心基础设施的企业可以依赖公司内部投入进一步加强技术创新改善其投资决策流程和客户服务。而保持传统技术基础设施的机构只能通过其他途径来实现先进技术和数据分析。数字化程度较低的机构可以求助于第三方提供的云服务平台，以实现全部客户数据的统一视图。这种方式有助于企业迅速从数据中获取价值，加速产品创新，同时避免内部技术开发项目相关的风险。

通过再投资以促进业务转型是一项艰巨任务。机构各部门的战略和愿景保持一致是保证成功的一大关键。而另一关键是通过培训和沟通加强人才管理。当成功实现这些关键因素的协同发展时，机构或能更好地实现长期差异化优势。

切实实现运营现代化

治理与转型脱节

转型变革已然迫在眉睫，而这些相应的变化却尚未体现在公司治理和报告机制上。我们的调查结果显示，尽管54%的受访者表示其正在加速业务的数字化转型，但只有19%称其同步更新了公司治理和报告机制。实施数字化转型和推进公司现代化治理机制似乎存在显著的区域差异。欧洲地区的机构在切实实施方面处于相对领先地位，27%的受访者表示其公司正在加速数字化转型并改善公司治理；亚太地区（20%）和北美地区（11%）紧随其后。与数字化转型脱节的公司治理和报告机制若得不到调整，或将造成重大的财务、法律及声誉影响。各大机构预计将在2022年努力缩小这一差距。

运营流程正在进行多维度的转型。为保持精简并提高效率，一些公司在逐步使用虚拟办公环境的同时与外部专业服务机构合作，以推进其数字化转型。⁴⁹但这种合作方式也造成公司因外部机构的违规风险而受牵连。⁵⁰

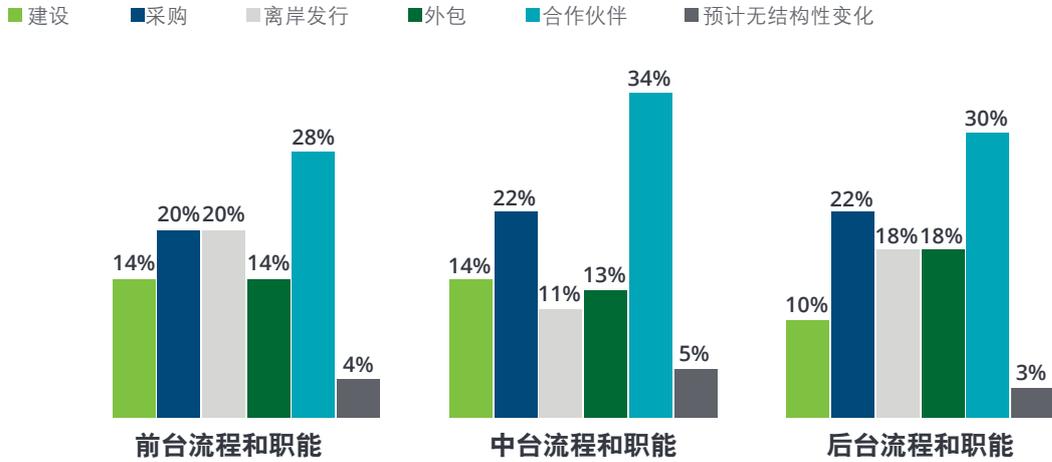
我们的调查结果显示，95%的机构正在对前台、中台和后台的运营做出结构性调整（图5）。这些结构性调整大多增加了机构对外部实体的依赖性。外部合作机构的增加亦会带来更多的问题，因为公司更易受到第三方风险的影响。即便如此，计划实施结构性改革的机构中，有40%-50%尚未调整其风控流程以应对这些风险。如果管理不善，在改革过程中无法有效缓释风险，将导致多种与网络安全、业务连续性、数据隐私有关的问题，造成声誉受损。⁵¹

远程办公模式增加了投资管理机构的职业操守风险。为更好促进道德决策并减少职业操守风险，投资机构加大了这些领域相关措施的投入。认同或强烈认同其机构投资于道德决策培训以降低职业操守风险的受访者百分比从2020年的33%上升至2021年的57%，这表明在人才培养方面取得了一定进展。然而，现状是培训内容跟不上举措革新，仅33%的受访者表示公司实施了监督和控制举措。欧洲和北美地区的脱节程度更为严重，这一比例分别只有23%和28%，而亚太地区的这一比例为46%。在复杂的混合办公环境下，若监督和控制系统得不到有效升级，投资机构极有可能面临职业操守风险。

图5

大多数机构正计划对其前台、中台或后台运营进行结构性改革

正进行结构性改革的受访机构预计将在未来12-18个月内实现运营转型



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年全球展望调查报告》

除了将新技术纳入现有控制范围之外，有助于降低职业操守风险的安排还包括：重新调整内部交易预警模型，加强个人账户监控，优先处理高风险事件，对警报元数据进行数据分析以及限制使用高风险社交平台。⁵²此外，建立第三方智能风险管理和实时监控系统，并及时对第三方相关数据进行核查，亦有助于避免数字化转型所加剧的第三方风险。⁵³

另一个解决方案是部署零信任（Zero Trust）安全架构，该架构假定所有网络流量都可能是恶意的。⁵⁴此方法有助于管理所有用户和设备的网络

访问。零信任将不断验证用户身份，并隐藏未经授权的应用程序。对应用程序和数据的控制可以有效阻止不当行为和第三方风险。⁵⁵

此外，欧洲证券和市场管理局（ESMA）、美国证券交易委员会（SEC）等监管机构正就数字化交互实践应用以及企业日益依赖第三方审查潜在风险与漏洞这一现象向市场参与者征求意见。⁵⁶在转型过程中同步建立公司治理和管控机制的企业，将在监管机构出台强制性的合规要求时更具竞争优势。

展望未来

过去两年，尽管投资机构遭遇严峻考验，但管理层和员工都不畏挑战，不断寻求方法应对变化。许多机构的企业文化因疫情而有所提升，而强大的企业文化、收入前景以及为满足投资者偏好引进新科技的能力之间存在关联关系。调查结果显示，部分机构能够实现在公司愿景、战略执行、客户服务和员工韧性之间的良性循环，从而提升财务绩效和运营成果。虽然无法确定这种良性循环的起点或终点，但我们能确定的是，其驱动力来自于管理层和员工想要超越客户期望的坚定信念。

领导层负责制定并传达公司愿景，若执行到位，各职能部门的资本分配、人员配置、开发及实施等战略重点将协调一致并有序执行。相比于过去几年，2022年投资管理行业将迎来更多更快的变化，越是强有力的管理层将越有望带领公司成就卓越。

利益相关方明确期望投资机构进一步加强ESG策略和提升数据处理效率。资管公司正利用人工智能处理新的数据集，以满足客户的ESG要求和投资回报预期。这些付出所带来的成就感也可推动前面提到的良性循环。客户需求正推动投资运营和产品供应向好发展，而这一变化或将在2022年持续下去，甚至加速发展。

调查结果显示，部分机构能够实现愿景、战略执行、客户服务和员工韧性之间的良性循环。

实现企业文化建设与财务业绩提升“两手抓、同推进”的投资管理机构能够取得更大的成功。

尾注

1. Berlinda Liu and Gaurav Sinha, "SPIVA® US Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 9.
2. Liu and Sinha, "SPIVA® US Scorecard 2020," p. 9.
3. Liu and Sinha, "SPIVA® US Scorecard Mid-Year 2021," S&P Global Market Intelligence, September 2021, p. 12.
4. Liu and Sinha, "SPIVA® US Scorecard Mid-Year 2021," p. 12.
5. Andrew Cairns, Andrew Innes, and Alberto Allegrucci, "SPIVA® Europe Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 10; Priscilla Luk, Tim Wang, and Arpit Gupta, "SPIVA® Japan Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 7.
6. Luk, Wang, and Gupta, "SPIVA® Australia Scorecard 2020," S&P Global Market Intelligence, March 2021, p. 7.
7. Preqin, "Private Capital Quarterly Index," accessed September 16, 2021; Preqin, "Assets Under Management Breakdown," accessed September 16, 2021; BarclayHedge, "Hedge Fund Index," accessed September 16, 2021; BarclayHedge, "Hedge Fund Industry," accessed September 16, 2021.
8. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, July 2021, p. 15.
9. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, p. 17.
10. HFM and AIMA, H2 2021 Investor intentions, p. 6.
11. Fred Chan, "China's public pension fees to external managers jump 64%, pass Rmb1B," Ignites Asia, September 15, 2021.
12. Michael Wursthorn, "Funds overseas cash in on crypto boom," Wall Street Journal, September 11, 2021.
13. John Brownridge, "Digital workplaces and the hybrid work model," Deloitte, July 19, 2021.
14. Amie Keeley, "Goldman Sachs AM London staff told to return to office," Ignites Europe, May 26, 2021.
15. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Anastasia Petraki, "Could transparency be the most important enabler of sustainable investment?," Schroders, July 6, 2021.
19. FI Desk, "Fear that 'diversity washing' could limit progress," October 11, 2019.
20. Monica O'Reilly et al., A higher bottom line: The future of financial services, Deloitte, 2021.
21. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.
22. Jessica Ground, "Q&A: An expert view on ESG," Schroders, November 28, 2016; US Securities and Exchange Commission, "SEC announces Enforcement Task Force focused on climate and ESG issues," press release, March 4, 2021.
23. Jennifer Thompson, "Greenwashing purge sees sustainable funds lose share in Europe," Financial Times, April 1, 2019; Heather Hopkins, "FCA's ESG letter confirms greenwashing fears," Citywire, August 2, 2021; Tim Quinson, "Regulators intensify ESG scrutiny as greenwashing explodes," Bloomberg, September 1, 2021; Yiping Zhang, "Beware of greenwashing in finance," Impakter, December 31, 2020.
24. Deloitte, 2021 Return to Workplaces survey, 2021.

25. Ibid.
26. Kathleen Lavery, "Carlyle staff hitting diversity goals to share \$2M reward," FundFire, August 3, 2021; Sonali Basak, "Carlyle to award \$2 million to staff for focusing on diversity," Bloomberg, August 2, 2021.
27. Ibid.
28. Stacia S. Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, "High-impact talent management: The new talent management maturity model," Bersin by Deloitte, 2015.
29. Chloe Leung, "Over 40% of leadership teams fail to improve gender diversity," Ignites Europe, August 25, 2021.
30. Michael Mackenzie and James Fontanella-Khan, "M&A in 2021: asset management primed for consolidation," Financial Times, January 25, 2021.
31. Refinitiv, "Advanced search – Mergers & Acquisitions," accessed October 6, 2021.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. FINRA, "Regulatory notice: Vendor management and outsourcing," August 13, 2021.
35. Tom Stabile, "KKR ramps up data science as managers aim to 'squeeze out value,'" FundFire, July 14, 2021.
36. Dennis Ortiz and Gina Schaefer, "Calculating real ROI on intelligent automation (IA)," Deloitte, 2020.
37. Blue Prism, "Invesco doubles return on investment and saves \$2.1 million each year with Blue Prism," 2021.
38. Ibid.
39. Doug Dannemiller, "Making the investment decision process more naturally intelligent," Deloitte Insights, March 2, 2021.
40. Larry Cao, T-shaped teams: Organizing to adopt AI and big data at investment firms, CFA Institute, August 30, 2021.
41. Simon Gray and Phillip Treleaven, "How a 'regulatory sandbox' can drive innovation in financial services," World Finance, August 26, 2019.
42. Cao, T-shaped teams.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Dervedia Thomas, "Managers ready more automation, AI and data science for 2020," FundFire, January 2, 2020.
47. Kedar Pandit, "Driving client engagement in investment management through responsible digital transformation," Deloitte, June 23, 2021.
48. Pandit, "Driving client engagement in investment management through responsible digital transformation."
49. Rick Baert, "Further digitization on the horizon for investing," Pensions & Investments, July 12, 2021.
50. Stabile, "Managers face 'more intense' cyberthreats, larger losses," FundFire, August 18, 2021.
51. Justin Mitchell, "SEC fines three advisory and brokerage firms for data leaks," FundFire, August 31, 2021; Kristian Park, "Third-party risk management (TPRM) global survey 2021," Deloitte, 2021.

52. Deloitte, "Enhanced market conduct risks during COVID 19," 2020.
53. Park, "Third-party risk management (TPRM) global survey 2021," pp. 17, 22, 25.
54. Deloitte, "Zero Trust: A revolutionary approach to Cyber or just another buzz word?," 2021.
55. Andrew Rafla and Henry Li, "A CFO guide to 'Zero Trust' cybersecurity," Wall Street Journal, August 27, 2021.
56. European Securities and Markets Authority, "Call for evidence: Digital finance," press release, May 25, 2021; Brian Ponte, "SEC launches investigation into digital engagement practices," FundFire, August 30, 2021.

致谢

投资管理行业研究主任Doug Dannemiller特此向以下提供专业洞察和协助的人员表示感谢：德勤客户服务专业人士**Karl Ehram、Neil Brown、Jeff Levi、Steven W Hatfield、Amanda Walters、Rene Rumpert、Simon Ramos、Robert Pejhovsky、Kevin Quirk**，以及作为共同作者的德勤金融服务行业研究中心同仁**Patricia Danielecki、Mohak Bhuta、Kedar Pandit、Sean Collins、Harsh Jain、Kathleen Pomento、Paul Kaiser、Sophie Lees**。

关于作者

Krissy Davis | kbdavis@deloitte.com

Krissy Davis现任Deloitte & Touche LLP副主席兼德勤美国投资管理行业领导合伙人。作为行业领导人，她负责推动德勤旗下审计、管理咨询、风险与财务咨询及税务等业务的综合行业战略，确保解决方案和领先理念满足不断变化的市场需求。

Cary Stier | cstier@deloitte.com

Cary Stier现任Deloitte & Touche LLP副主席兼全球投资管理行业领导合伙人，负责为私募股权、对冲基金、共同基金和主权财富行业提供审计、税务、管理咨询和财务咨询等专业服务。

Tony Gaughan | tgaughan@deloitte.co.uk

Tony Gaughan现任英国投资管理与财富行业领导合伙人兼全球投资管理行业领导合伙人。其负责维护德勤在欧洲、中东和非洲地区最大的一些投资管理关系，并在战略、分销、运营模式、投资运营和外包方面与全球投资管理、资产服务和财富管理客户展开合作。他在欧洲和亚洲投资公司拥有超过20年的行业经验。

本报告原名**2022 investment management outlook: Positioning for a greater impact**，由德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

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

郭新华

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场主管合伙人 (中国大陆)
投资管理业主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 10 8520 7289
电子邮件: jasonguo@deloitte.com.cn

方焯

德勤中国金融服务业
风险咨询主管合伙人
电话: +86 21 6141 1569
电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询主管合伙人
电话: +86 10 8512 5618
电子邮件: jichan@deloitte.com.cn

殷伯昌

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人 (中国香港)
电话: +852 2238 7898
电子邮件: williamyin@deloitte.com.hk

李燕

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话: +86 10 8512 5248
电子邮件: juli@deloitte.com.cn

吴凌志

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话: +86 21 2312 7316
电子邮件: rogwu@deloitte.com.cn

杨勃

德勤中国金融服务业
副主管合伙人
全国审计及鉴证主管合伙人
电话: +86 10 8512 5058
电子邮件: ericboyang@deloitte.com.cn

曾浩

德勤中国金融服务业
全国审计及鉴证
副主管合伙人
电话: +86 21 6141 1821
电子邮件: calzeng@deloitte.com.cn

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与法律主管合伙人
电话: +86 10 8520 7567
电子邮件: natyu@deloitte.com.cn

尤忠彬

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 21 2316 6172
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

周英

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话: +86 10 8520 7142
电子邮件: ezhou@deloitte.com.cn

毛嘉丽

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

刘绍伦

德勤中国金融服务业
管理咨询合伙人
电话: +86 10 8512 5598
电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn

行业主管

Krissy Davis

副主席 | 美国投资管理行业主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2648 | kbdavis@deloitte.com

Krissy Davis现任Deloitte & Touche LLP副主席兼美国投资管理行业主管合伙人。

Cary Stier

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

Cary Stier现任Deloitte & Touche LLP副主席兼全球投资管理行业主管合伙人。

Tania Lynn Taylor

投资管理审计及鉴证服务主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 2910 | lynn@deloitte.com

Tania Lynn Taylor现任Deloitte & Touche LLP审计及鉴证美国投资管理行业主管合伙人。

Jagat Patel

美国管理咨询投资管理与房地产行业主管合伙人 | 金融服务管理咨询主管 | Deloitte Consulting LLP
+1 203 708 4028 | jagpatel@deloitte.com

Jagat Patel现任德勤管理咨询美国投资管理与房地产行业主管合伙人。

Karl Ehram

美国财富管理主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 917 880 7538 | kehram@deloitte.com

Karl Ehram现任Deloitte&Touche LLP风险与财务咨询美国财富管理主管兼美国投资管理行业主管合伙人。

Tony Gaughan

投资管理与财富行业主管合伙人 | 管理咨询 | Deloitte MCS Limited
+44 (0)20 7303 2790 | tgaughan@deloitte.co.uk

Tony Gaughan现任英国投资管理与财富行业主管合伙人兼全球投资管理行业主管合伙人。

Dave Earley

投资管理税务主管合伙人 | Deloitte Tax LLP
+1 203 708 4696 | dearley@deloitte.com

Dave Earley现任Deloitte Tax LLP美国投资管理行业主管合伙人。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | 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，负责制定和执行德勤研究议程，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 | 德勤金融服务行业研究中心 | 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研究主任，负责推动中心的投资管理研究并向客户交付研究成果。

德勤中国金融服务业研究中心

德勤中国金融服务业研究中心 (Deloitte China Center for Financial Services) 是德勤中国金融服务行业的智库平台, 致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量, 我们整合德勤全球网络的金融研究成果, 传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

研究领域

宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点, 如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果, 以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

行业层面

根据德勤金融服务行业分类, 提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验, 结合项目实施成果, 总结提炼形成方法论和知识洞见, 并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

热点话题

持续关注金融行业和市场热点, 如2021年“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望, 整合德勤各业务条线的专家洞见。

研究中心成员

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人 | 德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人
+86 21 2312 7166 | charshen@deloitte.com.cn

陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人
+86 10 8512 4058 | lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理
+86 10 8512 5843 | annizhou@deloitte.com.cn

Deloitte. Insights

敬请登录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： Abrar Khan、Hannah Bachman和Dilip Poddar

创意： Govindh Raj和Molly Woodworth

推广： Hannah Rapp和Nikita Garia

封面设计： Willy Sion

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为各企业、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。

© 2021 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

Designed by CoRe Creative Services. RITM0880657