



2020投資管理產業趨勢展望

跨越界限，追求獲利



跨越界限，追求獲利

勤業眾信聯合會計師事務所 投資管理產業負責人 黃海悅會計師

全球趨勢將促使投資經理人跨越界限，採取顛覆行動以擴大業務範疇



自近期國際事件來看投資趨勢，儘管美中已完成第一階段的協商，貿易戰得以短暫休兵，然而，新型冠狀病毒(COVID-19)疫情延燒，部分產業的資本市場受疫情衝擊，壓抑相關證券交易及投資業務。但隨著專業投資人樂觀預期疫情結束後供給復甦將帶動需求浮現，全球股市逐漸反彈回溫，印證投資管理業者終將順應趨勢做出改變的重要性。

再回顧過去十年間，投資組合產生了極大變化，資產配置隨著獲利表現移動。目前美國所有基金當中，資產比例最高的是被動式基金。正當美國的經濟擴張達到前所未有的規模，歐洲主要國家卻可能邁向衰退，而中國成長趨緩也預估可能持續下去。面臨著全球經濟不平衡、投資人偏好被動且資產集中的投資型態，以及長久以來的手續費壓力，這些因素皆可能促使另類投資(alternative)與多頭(long-only)投資經理人離開舒適圈、跨出國界、借鏡全球，採取更大膽的行動。

許多跨國大型投資管理公司正積極在資產管理及財富管理領域尋找新的發展方向，期望有機會在高度變動和複雜的產業格局中，引領投資人在收益與長期風險中取得平衡，並創造更好的表現。為此，先進的投資管理公司將突破傳統成本效益的思維，使用 AI 技術和替代數據等，緊密觀察及預測市場趨勢，以擴大投資決策的方式。同時，為開發新產品及拓展新市場，以提高競爭優勢，預期未來併購的腳步亦將再加速，且投資管理公司可能成為金融產業鏈中的研發中心。

借鏡此次疫情事件，建議台灣投資管理業者應重新檢視風險管理機制及投資布局，並加強對內對外的數位溝通管道，確保與客戶聯繫無礙，以能隨時應對不確定性的外部變化。建議朝著「尋求市場或產品之成長機會」、「增進營運效率」、「提升顧客體驗與互動度」等三大方向擬定策略，以開拓更有獲利空間的發展路徑。

運用產品 / 市場成長策略矩陣擬定經營目標

投資管理業者可嘗試透過併購、提供多元化產品、拓展營運國界、為既有市場開發新產品等不同的成長策略；亦可藉由科技輔助提供即時且精準的資訊以滿足客戶的目標與感受。此外，隨著企業社會責任議題受到愈

來愈多關注，建議也應將 ESG(Environment, Social, Governance)原則中的環境議題、社會責任、公司治理等面向也納入投資評估重點。

多元化(Diversification)

藉由合併與收購或是垂直整合，以提供多元化產品，並擴展營運地區。

新市場開發(Market development)

藉由嘗試不同投資布局(如朝亞太區域前進)、留意或推動法規制度的革新，以及使用新科技等方式，向新的投資者推廣既有產品與服務。

新產品開發(Product development)

為既有市場開發新產品(如永久資本基金、機會區域基金、主題基金等)，以滿足投資者的目標與感受。

市場滲透(Market expansion)

使用先進技術(如 AI 和替代數據)來提供有力的投資策略，以活化投資流程或加強提升顧客體驗，進而擴張既有市場。

圖1 產品/市場成長策略矩陣圖



資料來源：Deloitte 2020 Investment Management Outlook

增進營運效率

實施「節流轉型」策略

Deloitte《2019 全球成本管理大調查》(Deloitte's 2019 Global Cost Survey)顯示，全球有超過五成的企業已採用特定的自動化和認知技術以改善其營運效果。建議投資管理公司亦應實施「節流轉型」策略，以導入先進技術為首要目標，委外部分職能及增加對新科技的依賴，透過科技的輔助來降低相關成本、進行策略性投資，進而帶動成長及提升人才價值，以打造營運轉型。

加強風險管理

在瞬息萬變的大量資訊翰海中，投資管理及財富管理業者對於單一項目的判斷錯誤，可能導致利潤及商譽的耗損；反之，若能避開錯誤，則能大獲佳績。因此，除了使用傳統的防禦性風險管理方式之外，投資管理業者在營運轉型時也應評估和更新三道防線(Lines of Defense, LOD)。具體而言，如業務部門為內控的第一道防線，即自行評估；質量控制為第二道防線，即法令遵循、合規等；內部稽核、獨立監督、風險管理等為第三道防線。更新三道防線可以及早預防並因應外部環境動態的變化。

提升顧客體驗與互動度

客戶導入(Client Onboarding)

由於尚缺乏同業或跨業間客戶資料共享機制，許多投資管理公司的客戶導入流程十分繁瑣，若能使用先進技術減少營運方面的潛在阻礙，或是建立集中式數據儲存的驗證平台，便能創造流暢無阻的客戶導入體驗。

客戶報告(Client Reporting)

鑒於客戶對於投資的期望愈來愈高，例如收益穩定、利於靈活操作、為高齡趨勢打造的生命週期產品等，建議業者藉由客製化產品及數位技術應用，在文化上與客戶產生共鳴。透過使用更快速方便的數位工具，提供投資市場的研究資訊以及個人化的投資績效報告書，以提升使用者體驗和競爭優勢。

台灣近期推出之「媲美星港財富管理新方案」亦鼓勵金融業拓展產品與市場

中美貿易戰、香港大規模抗議持續延燒，加上 FATCA、CRS、租稅天堂經濟實質法案相繼實施，台商紛紛著手或開始考慮轉移總部或營運中心的陣地。為此，政府推出「資金匯回專法」、「投資台灣方案」，更於 2019 年底公布「媲美星港新財管方案」，提出三大策略「開放高資產客戶的財務管理業務」、「開放

多元化金融商品及投資管道」、「拓展金融機構業務範疇」，共包括 19 項開放措施。此次法規鬆綁主要係放寬信託、銀行、券商之高資產客戶得投資項目增加，以及開放經營更多元的商品及服務，旨在吸引更多國人及外國資金來台進行財富管理，提升金融機構之國際競爭力。

朝「多元商品與服務」、「培養專業人才」方向發展

雖然財管新方案開放了銀行可提供高資產客戶更多財富管理服務，然而台灣本土並無專業投資銀行，建議優質銀行發展投資業務，並運用新興技術發展更貼近客戶需求的理財方案，如此一來，當企業將資金匯回後，透過專業投資銀行領導，將可提升實質投資的意願。此外，過去國內企業需透過成立國外紙上公司才能在 OBU 開戶，期待未來開放本土高資產個人或公司可直接開設 OBU 帳戶，將更有利台商將台灣做為資金調度中心。

展望 2020 年，期許我國金融機構能順應國際趨勢，配合在地鼓勵政策，發展更多元且高品質的商品與服務；並培植專業人才、強化金融商品研發能力，以引導企業資金能在國內外調度更加便利，進而活化台灣金融市場。

表1 媲美星港財富管理新方案

策略	開放措施
一、開放高資產客戶的財富管理業務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 放寬信託業務得受託投資外國債券商品的信用評等限制。 2. 放寬銀行發行外幣金融債券連結標的及利率條款限制。 3. 開放銀行得以信託或兼營證券自營方式，提供高資產客戶投資銀行發行之外幣結構型金融債券。 4. 開放證券自營業務(含銀行兼營)得與高資產客戶買賣境外結構型債券。 5. 開放國銀或券商之外海分支機構或轉投資以司得發行境外結構型商品。 6. 放寬國際金融業務分行(OBU)之高資產客戶，得比照OSU辦理連結標的涉及台股之外幣結構型商品及外幣股權衍生性金融商品。 7. 境外結構型商品審查程序，得依自訂內部規範辦理。 8. 開放辦理其他提供高資產客戶個人化或客製化需求新金融商品業務或顧問諮詢服務。
二、開放多元化金融商品及投資管道	<ol style="list-style-type: none"> 1. 放寬專業投資人透過證券商購買外國債券之信用評等定，將於2020年3月底前上路。 2. 開放REITs採基金架構發行。惟需待修訂投信投顧法，望2020年底前能完成草案修訂，送交行政院。 3. 開放槓桿交易商可提供一般自然人向戶以原油及黃金價格為標的的差價契約CFD交易服務。此項2019年已開放。 4. 開放槓桿交易商得提供不涉及新台幣之無本金交割遠期外匯(NDF)交易服務。央行已同意，2020年3月底前上路。 5. 開放具一定資格外資得以其持有的外幣為保品向證券商辦理資金融通。預計2020年6月底前上路。 6. 放寬外幣投資型保單全權委託投資帳戶可投資投信所發行的台股基金，這部份還要洽央行再進一步溝通。 7. 簡化私募境外基金流程。
三、拓展金融機業務範圍	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開放證券商辦理外國有價證券融資業務，預計2020年9月上路。 2. 開放銀行及券商得與海外關係企業進行交易。此項2020年1月底前可上路。 3. 開放證券商得受託管理私募股權基金。預計2020年3月底前上路。 4. 開放國際證券分公司(OSU)得辦理不限用途借貸業務。此項尚需與央行進一步溝通，時程待定。

資料來源：金管會新聞稿(2019/12/31)；勤業眾信整理

About the Deloitte Center for Financial Services

The Deloitte Center for Financial Services, which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital markets firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights. Read recent publications and learn more about the center on [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cfs.

Subscribe

To receive email communications, please register at www.deloitte.com/us/cfs.

Engage

Follow us on Twitter at: [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs).

As global leaders in providing services to the investment management industry, Deloitte's Investment Management practice provides global resources and capabilities with a local presence, resulting in a clear understanding of each client's specific market and way of doing business. Learn more on [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

吳怡君 會計師 Jessie Wu
金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

李惠先 會計師 Susan Lee
稅務服務
susanhlee@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

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

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

劉曉軒 副總經理 Kelly Liu
風險諮詢服務
kellyliu@deloitte.com.tw

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

黃志豪 副總經理 Casper Huang
管理顧問服務
cashuang@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

林岑俞 Michelle Lin
金融服務產業專案經理
michelleclin@deloitte.com.tw

吳家瑄 Tiffany Wu
金融服務產業專案專員
tiffwu@deloitte.com.tw

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Blythe Hurley, Rupesh Bhat, and Anya George Tharakan

Creative: Emily Moreano, Adama Manshiva, and Rajesh Venkataraju

Promotion: Hannah Rapp

Cover artwork: Neil Webb

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



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 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

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。

© 2020 勤業眾信版權所有 保留一切權利