

前言

在新冠疫情的环境下和其带来的影响表明,市场正处于颠簸时期且在业务层面具有不确定性,另类投资在投资者的投资组合中起着重要的作用。疫情期间,对冲基金行业已显示出其对于风险和波动的管理能力,同时还能为投资者创造高于市场的回报。

此外,在面对大规模紊乱的市场环境下,该行业脱颖而出并证明了自身具有很强的适应能力和韧性。在前所未有的分散环境下,该行业不仅能逆流而上,甚至在外界的干扰下能够做到几乎无缝衔接。交易期间,在交易量创下了纪录的同时,利润也随之上涨;担保的提供和交易的结算也如预期执行。此外认购与赎回的发生,资产净值的发布和风险应对措施的交流也在照常执行。

事实上,应对新冠疫情的经验证明,许多管理者的运营以及他们的生态系统功能都是强大的,一些流程可以进行远程管理,即使在封锁期间,行业仍然保持灵动和韧性。

这些数据以及毕马威金融风险管理团队和另类投资管理协会与业内人士的对话表明,市场环境正在为该行业创造新的机会。许多公司将当前混乱和动荡的市场环境视为吸引新人才的机会。他们从中看到了重新评估现有业务运营模式,并调整其核心流程、成本结构和工作环境的机会。他们将增加的投资纳入到投资者关系职能中,以增强自身能力。他们在寻找方法传播自身文化,并鼓励在分散的环境中进行协作。

与此同时,数据显示,行业的分化正在加速。总体而言,这项调查表明,规模更大、更成熟的参与者更能吸引越来越多的人才和资本。而另一方面,规模较小、不太成熟的参与者则可能会看到的竞争优势来自于不那么复杂的运营模式和更大的灵活性。

在本文接下来的内容里,我们将分享另类投资管理行业因新冠疫情而总结出的8个关键因素所带来的重要发现。从人才获取和投资者关系模型的变化到技术投资和成本管理,本报告提供了行业如何在市场环境分裂的情况下寻找机会的重要见解。

重大的不确定性可能仍然存在,但与基金管理人的谈话及数据表明,该行业仍具有适应性和弹性,并正在采取谨慎措施以迎接新的现实。

为了更深入地了解研究或讨论您所面临的独特挑战和机遇,我们鼓励您与另类投资管理协会或您所在地区的毕马威成员公司联系。



另类投资管理协会 常务董事 全球研究和传播主管



毕马威美国合伙人 国家对冲基金部门主管

The same of the sa







定义对冲基金管理人 日程的八个主题

] 吸引并留住人才

拥抱新的现实

用抱新的现实

智能采购

一 创新信息技术环境

> り 重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

定义对冲基金管理人日程的八个主题

1.	吸引并留住人才	3.	智能采购	5.	重返办公室	7.	提高效率
2.	拥抱新的现实	4.	创新信息技术环境	6.	投资者关系2.0	8.	规划未来

关于研究

该调查是毕马威和另类投资管理协会自2012年以来所进行的一系列研究计划的一部分。本次,我们选择关注新冠肺炎给另类投资管理行业带来的问题。

在本次调查中,共有144名经理接受采访,他们的资产管理规模总估值为8400亿美元,占据了整个行业超过四分之一的资产管理额。

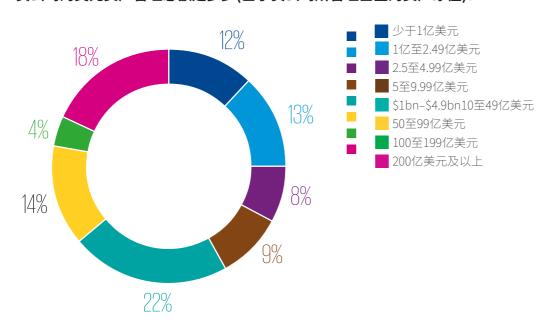
受访者根据资产管理的规模进行了划分。规模较大的管理人(企业的资产管理额大于等于10亿美元)占所有受访者的59%,而剩余的41%为规模较小的管理人(资产管理额小于10亿美元)。从地理位置的角度来看,近一半(46%)的受访者来自北美;37%来自欧洲、中东和非洲;17%公司总部设在亚太地区。

此外,毕马威和另类投资管理协会的专业人士通过对对冲基金、投资者和关键生态系统参与者(包括科技公司、机构经纪商、行政管理人和律师事务所)的一对一访谈,征询了业界观点,为调查结果提供了额外的背景。本报告囊括了这些访谈的摘录。

感谢我们的参与者

谨代表毕马威和另类投资管理协会,感谢所有参与调查并分享观点的人士。您分享的观点对形成这份独特并有价值的报告至关重要。

贵公司的美元资产管理总额是多少(基于贵公司所管理基金的资产净值)?







定义对冲基金经理日 程的八个主题

] 吸引并留住人才

拥抱新的现实

3智能采购

4 创新信息技术环境

り 重返办公室

6 投资者关系2.0

提高效率

1 吸引并留住人才

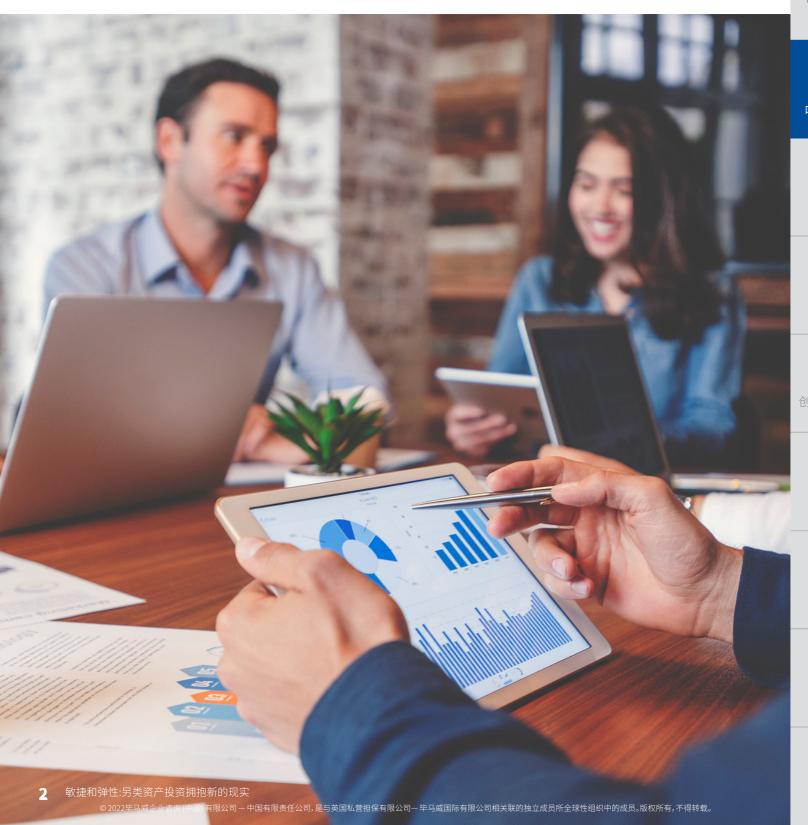


定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

投资者关系2.0

提高效率



新冠疫情可能导致了整个金融服务行业的一些工作岗位流失,但数据显示,对冲基金管理人在继续寻找 最优秀人才的同时,也时刻注意照顾自己的现有员工。

57%的经理表示,自疫情发生以来,他 们已经聘请了或正在招聘新的人才。总 部设在北美的公司以及资产管理额超 过10亿美元的公司最有可能在疫情开 始后就聘请了新员工。

纽约一位著名的对冲基金律师指出, "我们见证了大量人才的流动。当前的 市场动荡以及混乱环境中蓬勃发展的 对冲基金正在积极地招兵买马,其中的 一些人才是从经历过危难时期的公司 跳槽过来的。"

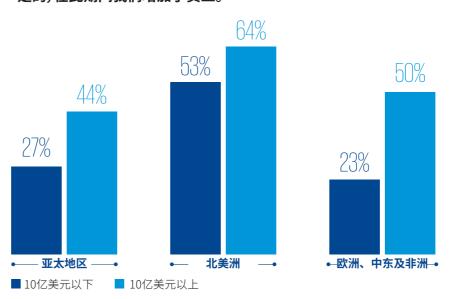
北美的一位基金管理人表示,公司一直 在寻找"能够带来收入的前台专业人 士,因为这些人能够真正改变公司的业 务"。特别值得一提是,在这段时间内与 经理们的一对一对话表明,公司渴望发 掘强大的基金经理、投资者关系专业人 士和研究人员。

尽管数据显示出了招聘的普遍趋势,但 我们与基金管理人和基金服务供应商 的访谈表明,他们中的许多人同样关心 如何留住现有人才。对冲基金管理人们 似乎正在采取措施,确保他们的人才是 稳定并积极参与工作的。

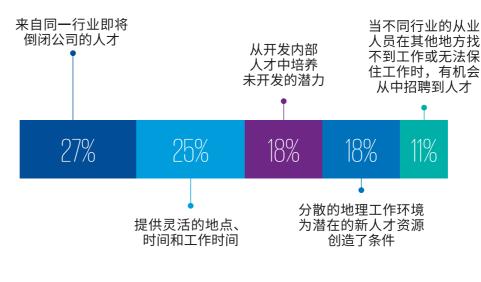
毕马威最近对全球首席执行官进行的 一项调查显示,疫情发生后,人才风险 已成为未来3年组织发展所面临的最大 风险。起初,人才风险在首席执行官们 心目中只排名第11位,但仅仅几个月 后,就飙升至第1位。

在这项研究中,大约30%的基金管理人 也认识到了这一点,他们表示愿意"培 养"现有的内部人才,或者从行业外寻 找和培训新的人才。当前经营模式的分 散化本质也为管理人们创造了机会,使 他们能够走出自己的常规圈子,到外界 寻找新的人才。

"是的,在此期间我们增加了员工。"



以下哪个选项是公司在此期间吸引并/或留住人才的最大机会



一位美国东北部的对冲基金管理人在 访谈中承认,远程工作的相对成功,促 使他们对招聘关键投资专业人士的范 围不再局限干公司办公地点附近。然 而,与此同时,他们也想注意企业文化 和协作的重要性。





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

虽然基金管理人对招聘和人才培养潜力感到乐观,但他们也要应对疫情带来的诸多新进人才带来的挑战。41%的经理表示,他们很难远程招聘新员工;北美和英国经理尤其担心远程入职。

许多接受采访的管理人指出,让大家回到办公室是帮助新员工建立所需的关系和协作技能的一种方式。尽管行业人才显然愿意在疫情期间考虑新的机会,但30%的基金管理人确却表示他们担心大家可能不太愿意在这个时候跳槽。

有趣的是,大型和小型公司似乎都能从 社会期望和法律法规的转变中获益。与 小型公司管理人的谈话表明,他们认为公司的灵活性和文化给他们带来了优势。另一方面,大型公司的基金管理人则认为,在市场不确定的时期,他们可以从品牌认知度和安全性中受益。

这次疫情期间尤为重点关注的就是员工的健康和安全。我们的访谈表明,虽然基金管理人们仍然专注于保持和提高业绩,但很多人同样关注在分散化环境中工作的更多"人性化"的影响,例如员工的心理健康、士气、工作与生活的平衡以及团队合作。



在这次疫情中,尤为重点关注的是员工健康和安全、士气、工作与生活的平衡以及团队合作。





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

拥抱新的现实

3智能采购

4 创新信息技术环境

う 重返办公室

6

投资者关系2.0

提高效率

8 规划未来

3年内组织发展面临的最大风险

当今最大增长风险 年初最大增长风险 人才风险 环境/气候变化风险 22% 地方主义回归风险 供应链风险 19% 18% 网络安全风险,包括网络攻击风险和 地方主义回归风险 潜在的数据丢失风险 15% 环境/气候变化风险 新兴/颠覆性技术风险 11% 网络安全风险,包括网络攻击 运营风险 风险和潜在的数据丢失风险 监管风险 新兴/颠覆性技术风险 信誉风险,包括与客户/ 公众情绪不一致 运营风险 监管风险 利率风险 **5**% 3% 税务风险 供应链风险 信誉风险,包括与客户/ 税务风险 公众情绪不一致 2% 2% 利率风险 内部道德文化风险 2% 人才风险 内部道德文化风险 **1**%

我们的共同观点表明,基金管理人需要在人才战略上具有创造性;未来的应聘者会关注招聘他们的公司,评估他们如何应对本次市场动荡,特别是公司的文化和价值观是否与他们的期望相符。

几乎所有接受毕马威和另类投资管理协会采访的高管都注意到,分散化的工作环境对他们的绩效文化产生了影响。一位大型基金管理人表示,"文化、协作以及当面的互动所带来的价值不可低估。这不仅仅是为了让整个公司走向成功,更是为了员工的福祉和心理健康。"

管理人们特别关心他们是否有能力与员工保持高水平的互动。事实上,55%的受访者表示,他们对团队建设的减少和文化的稀释表示担心。

虽然在家工作确实有好处(例如,离家人更近,无需通勤或通勤时间很短),但许多员工似乎无法"摆脱"工作,工作时间反而更长。四分之一的公司担心,例行程序和组织架构的缺乏,加上长期与同事隔离,正开始对雇员的健康产生负面影响。行业领袖在访谈中强调了公司对员工压力和心理健康的一些主要担忧点,特别是如果他们还要进一步面临封锁。许多人谈到通过诸如ZoomSocials、每周员工能力测评和部门培训等活动来鼓励员工参与;接受采访的基金管理人强调,这些举措对于确保员工保持积极性、与同事互动以及融入公司文化至关重要。

以下哪项对公司来说是最大的挑战(当大多数员工不得不远程工作时)? 请选择你认为最主要的两个选项。







定义对冲基金管理人 日程的八个主题

拥抱新的现实

3

55%

4 创新信息技术环境

与 重返办公室

分投资者关系2.0

提高效率

2 拥抱新的现实





定义对冲基金管理人 日程的八个主题



吸引并留住人才

投资者关系2.0

提高效率

疫情使许多基金公司的经营方式产生了重大变化。分散化的工作环境、虚拟化的渠道、对数字技术的日益依赖以及持续不断封锁的可能性正在促使大多数管理人去适应新的现实。

许多管理人适应得很快。考虑到他们的规模和业务的存在,大型基金管理人可能比小型基金管理人能更快地做到这一点;三分之一的小型公司不得不花更多时间来确保他们的员工拥有保持联

系所需的技术和网络连接,相比之下只

有五分之一的大型公司是这样做的。

与大型公司相比,小型公司也花费了更多时间与员工一起工作,以确保他们在远程工作时遵守网络安全协议(这个问题我们将在本报告稍后的篇幅详细讨论)。然而,我们的访谈表明以上这些对任何规模的公司都不会构成业务障碍。

一些管理人表示,远程办公使他们的员工在工作和生活中获得了更好的平衡点,工作满意度也有所提升。近一半的受访者表示,他们认为新的工作安排对可持续发展和员工心理健康产生了积极影响。

澳大利亚的一位资产管理人指出,"事实证明,在家办公的效率比我们最初预期的要高得多,这在我们投资组合管理业务方面尤为显现。员工们非常满意在家办公带来的灵活性,并在刚工作与生活中找到了更好的平衡点。"

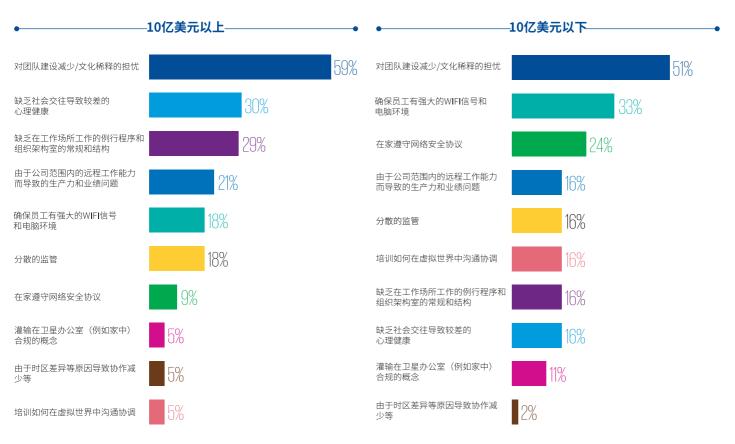


新冠疫情使灵活的运营模式成为人们关注的焦点。然而,在基础设施层面,这并不是我们行业的新突破。因此,关注的重点一直是,也必须是,支持我们的人力资本进入新常态。

Dan Page

资产管理咨询主管 毕马威爱尔兰

以下哪项对公司来说是最大的挑战(当大多数员工不得不远程工作的时候?请(根据资产管理额)选择你认为最主要的两个选项。





官义对冲基金管理*力* 日程的八个主题

] 吸引并留住人才

2 抱新的现实

3智能采购

4 创新信息技术环境

重返か公室

6 投资者关系2.0

提高效率

表现的详细数据。"

然而,其他人承认,他们用来评价员工 有趣的是,在我们的研究报告中,只有 在家工作表现的实际数据少得可怜。 四分之一以上的公司享受着在分散化 "现阶段,我们只能凭直觉感觉每个人 环境下工作所带来的积极成本效益。对 都在尽责地个工作。当我们不在办公室 管理人的访谈显示,一些公司通过调整 的时候,我们并没有很多关于员工个人 业务利润率(包括与服务和数据供应商 重新谈判合同)节省了成本。

由于远程工作,下列哪项对公司来说是最大的机会?请选择你认为最主要的两个选项。

为员工提供灵活的工作地点、时间和工作时间

对可持续性的积极影响(减少员工的通勤压力)

转向远程工作策略的成本效率

28%

优化数字技术以加速公司运营

远程工作提高了工作满意度

可以不受地理位置的限制而有机会接触到更多可用人才

8%

降低员工离职率



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

智能采购

创新信息技术环境

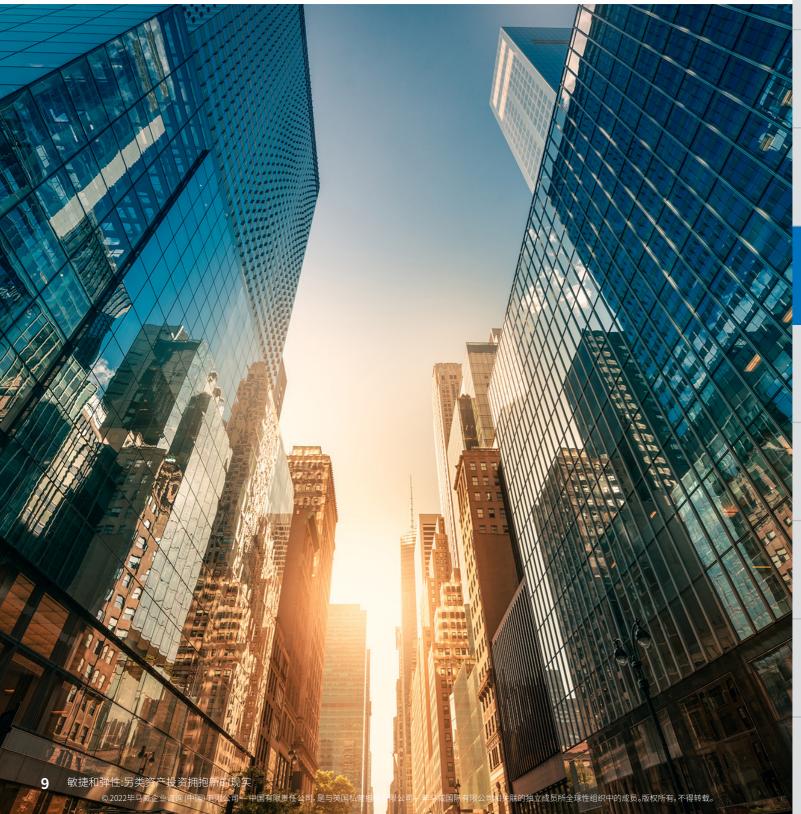
重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

3 智能采购

定义对冲基金管理人 日程的八个主题



拥抱新的现实

投资者关系2.0

提高效率

新冠疫情的发生让许多基金管理人明白,并非所有事情都需要在办公室里完成。事实上,在远程和虚拟 化环境中,有些流程和职能实际上可能同样能被完美执行。



定义对冲基金管理人

吸引并留住人才

拥抱新的现实

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

规划未来

71%的受访者表示,目前的远程工 作让他们相信,如果他们将部分业 务外包可以降低成本。大约五分之 一的公司表示,员工的健康问题影 响着他们的外包决策,这些问题与 让自己的员工回到办公环境有关。

有趣的是,这促使基金管理人考虑 哪些职能可以在办公室环境中得到 最好地执行,哪些职能可以出于对 员工健康和安全考虑继续进行远程 管理。许多公司正在探索各种让某 些职能远程工作的"混合模式",无 论这些职能是公司的一部分还是外 包给第三方。

许多公司也指出了外包的潜在成本 和业务灵活性优势。五分之一的公 司承认,它们正转向外包其他职能,

以更好地管理利润率压力。一位北 美地区管理人敏锐地指出,"那些可 以恰到好处平衡外包的企业,无论 是在此次市场动荡期间还是在未来 都能实现规模成本。"

而做出任何实质性的改变。"

44 71%的受访者表示,目

前的远程工作让他们

相信,如果他们将部分

业务外包可以获得更

好的效率。

规模更大、更成熟的基金公司表示, 虽然新冠疫情有所加剧但并没有改 变他们现有的外包模式和策略。来 自世界最大的全球私人财富管理公 司之一的首席行政官表示,"更成熟 的公司多年来一直在将业务外包出 去,所以并未因新冠疫情而做出任 何实质性的改变。"全球最大的私人 财富管理公司之一的首席执行官表 示,"更成熟公司多年来一直在执行 外包业务,所以并没有因新冠疫情

下列哪一个是贵公司进行外包的最大原因?请选择你认为最主要的三个选项。

当前工作环境的成功(例如可远程操作)

转向可变成本环境,以在不断变化(上升和下降)的资产管理环境中实现更大的灵活性

71%

提高行业生态系统的能力(管理者、机构经纪、技术供应商、共享平台、监管机构、外包税务供应商)56%

对远程内部职能的监督容易转化为对外包职能的监督

利润率压力

"回到办公室"环境中对新冠患者的护理困难(见法律和监管风险)

第三方和第四方外包风险网络、机密信息、数据等(例如,对服务水平协议遵守公司标准的担忧)

对支持公司的投资者关系和业务发展的更多需求

供应链中可能缺乏冗余

10 敏捷和弹性:另类资产投资拥抱新的现实

另一方面,规模较小的公司似乎更有动力向更具可变成本的环境发展,并且对基金管理生态系统的实力和效率更有信心,这表明外包将被更广泛地采用并作为一项长期业务战略。

然而,数据表明,并非所有职能都考虑外包。例如,61%的受访者表示,他们可能将行政服务外包,55%的受访者表示,他们可能将税务和会计服务外包。还有不到5%的受访者表示,他们可能会将交易或首席财务官/财政职能外包。

然而,毕马威和另类投资管理协会的专业人士与业内人士的访谈表明,将首席执行官、财政和交易职能外包的情况要比上述数据所显示的更多。事实上,对外包交易的需求似乎出现了显著上升,尤其是在美洲和欧洲。许多公司也与外包管理服务供应商紧密合作,扩大合作范围。

一家全球基金管理服务供应商指出,"另类基金管理公司正考虑更多

地使用外包运营和技术解决方案, 以提高效率并节约运营成本。

然而,很少有人希望将现有的投资者关系职能外包。正如本报告稍后篇幅提到的,许多基金将投资者关系视为在分散化环境中推动增长的关键。访谈印证了这一概念。一家大型全球基金的高管表示,"尤其是投资者关系应保持在公司内部管理。他们与人、历史和企业的联系在远程工作环境中被证明是非常有价值的。"

事实上,我们采访的基金管理人似乎专注于降低被他们认为非核心业务的复杂性。但他们也明白,虽然这些职能可以外包,但责任和所有权仍然属于公司。简单来说,最终需要回答任何与不合规有关问题的是基金管理人。预计首席运营官的职能将进一步扩大,因为负责监督外包职能供应链要求的将是他们。

66

绝大多数新兴的管理人和公司一开始就认为,他们将从一开始就把关键职能外包出去。正是这种成本的可伸缩性支撑资也们的业务模式。投资者明白这一点,只要基应这理能够与他们就会对这种方法感到满意. ●●

Christopher Mears

合伙人 毕马威美国

1



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

> **1** 吸引并留住人才

上 拥抱新的现实

> **3** 智能采购

4 创新信息技术环境

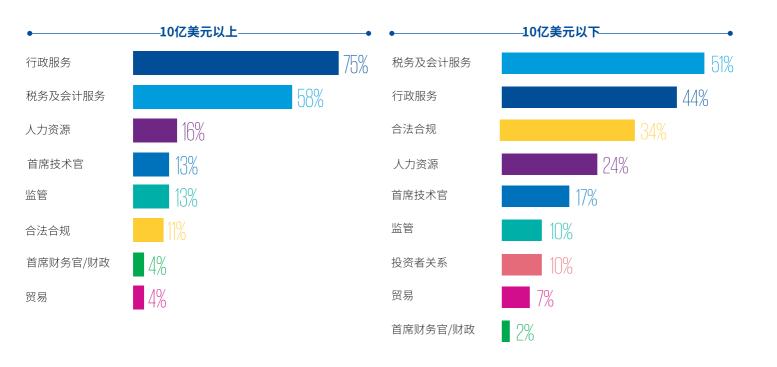
う 重返办公室

6 投资者关系2.0

提高效率

8 规划未来

以下哪项公司职能更可能外包?请(根据资产管理额)选择你认为最主要的两个选项



4 创新信息技术环境



定义对冲基金管理人 日程的八个主题



吸引并留住人才

拥抱新的现实

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

新冠疫情充分体现了拥有强大信息技术人才和基础设施的重要性。如果这次疫情发生在十年以前,则该 行业不能如此迅速地做出应对。

不出所料,调查结果显示,许多基金管 理人和行业参与者目前的重点是确保 其信息技术和基础设施能够继续让员 工高效率地投入工作。

超过80%的受访者表示,他们正在加大 对提高企业数字基础设施和信息技术 能力的投资。一半的公司表示,他们正 在投资网络安全,三分之一的公司表 示,他们正在为公司更加便捷的数据分 析和报告而建立中心数据库。

与此同时,参与研究的公司中有一半承 认,虽然云技术可以让他们在如今疫情 蔓延的情况下仍有效地运行,但他们现 在正在重新评估公司的云战略,以找出 提高使用云战略的方法。据一家信息技 术服务供应商称,"当前远程工作环境 产生的运营需求突出了基于云的技术 的重要性。"近40%的公司也表示他们 外包了IT职能,其中小型公司外包的可 能性比大型公司高出近10个百分点。



中国香港特别行政区的监管 机构非常关注网络安全,在 新冠疫情过程中,他们一直 强调金融服务公司保护客户 和金融数据的必要性。

Bonn Liu

资产管理亚太区主管合伙人 毕马威中国



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

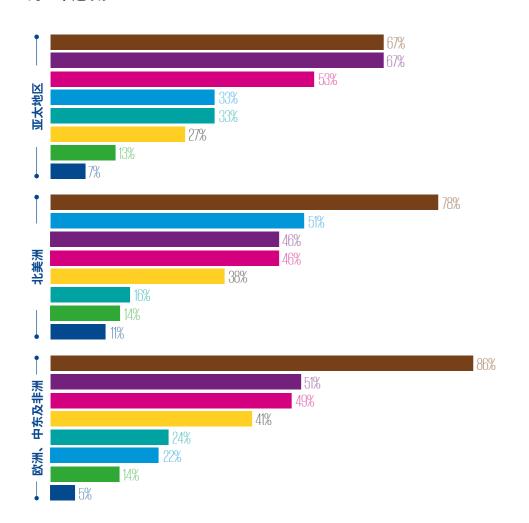
重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

规划未来

在此期间,贵公司的信息技术/基础设施战略发生了哪些变化?请(根据公司总部的实际情况)选择你认为最重要 的三个选项。



- 加大投资,改善商业数字基础设 施/信息技术能力
- 建立中央数据库,进行数据分析 和报告
- 重新评估公司的云技术
- 已任命或希望任命首席技术官, 以帮助管理业务模式转向更数字 化的环境
- 与技术公司已建立或考虑建立伙 伴关系,帮助企业进入更数字化 的环境
- 外包技术职能
- 评估人工智能在公司前台、中层 和后台所起的作用
- 投资网络安全

在分散的环境下,由于网络安全需求引 起的担忧却越来越多。调查显示,近四 分之三的管理人担心他们新的分散化 工作环境会增加风险环境。70%的受访 者担心他们的员工在家工作时更容易 受到攻击。

许多技术和网络专业人士担心,在未 来18个月里,由于员工将在不同地点 工作,他们将面临着保护员工周边安全 的挑战。美国的一位基金管理人表示, "从网络安全的角度来看,所有人面临 的风险都加大了。"然而,我们的共同观 点表明,那些员工主要使用公司下发的 设备、安全路由器和合规协议的公司, 可能对信息和技术的保密性更强。

尽管网络安全可能是受访管理人最关 者表示担心第三方风险。鉴于目前有更 心的问题,但毕马威和另类投资管理协 会的专业人士对业内人士的访谈表明, 大多数公司对自己目前的网络安全状 态很有信心。但仍需要提高警惕的是, 技能培训和能力测试的担忧程度可能 会因在家工作的时间持续较长而增加。

一家大型亚太基金公司管理人指出, "疫情发生前,我们已经将大部分技术 需求外包。虽然我们对网络威胁保持警 惕,但我们认为目前不需要为此投入更 多资源。"

有趣的是,在受访者心目中,对外包风 险的担心排名很靠后,只有11%的受访

多的公司转用外包,这一问题会在基金 管理人的议事日程上占据更重要的位





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

规划未来

以下哪项是贵公司因新冠疫情而产生的主要网络安全担忧?请选择你认 为最主要的两个选项。

威胁/风险环境增加,如有针对性的网络钓鱼邮件的攻击

在家工作时更容易受到网络攻击(例如,更有可能点击链接)

恶意软件通过共享家庭电脑上的应用程序/游戏传播

公司的网络安全计划是否适用或需要更新

外包/供应链风险



缺少处理网络安全问题的内部人员



恶意内部攻击增加(例如在暗网出售内部信息)



² https://www.infosecurity-magazine.com/news/identity-governance-return-work/

14 敏捷和弹性:另类资产投资拥抱新的现实

5 重返办公室





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

创新信息技术环境

投资者关系2.0

提高效率



尽管基金管理人和高管们对在分散化环境中维持公司的运营和投资业绩感到乐观,但许多人仍期待重新回到办公室。

然而,从对各管理人进行的访谈来看, 几乎没有人相信重返办公室能很快实 现。许多调查对象和受访者担心这会影响员工的士气和心理健康。一位管理人 回答说,"远程工作已经让人失去耐心 了,因为要保持社交距离,所以就连出 门散心或度假旅游都不行。失去耐心是 一个非常严重的问题。"

与此同时,调查显示,许多人对办公室 的重新开放感到担忧。39%的人表示, 他们考虑更新公司的业务连续性计划, 以妥善应对疫情和远程工作。

有趣的是,有不到五分之二的受访者关 注如何在分散化环境中保持高水平合 规性的能力。尽管监管机构目前专注于 如何保持经济的流动性和有序进行,但 毕马威和另类投资管理协会的访谈表明,监管机构不久后就会开始从合规的 角度评估各个行业的表现。我们的访谈 表明,随着疫情的发展,合规性肯定会 被提上议程。

备受关注的还有合同、免责条款和工作协议。四分之一的管理人表示,他们担心远程工作会对员工健康计划和福利产生影响。经理们也提到了为了避免员工回来后向公司提出赔偿要求而需要制定的一些责任免责条款。还有一小部分人(6%)也在思考,当改变经营模式时,他们是否会面临与第三方(如房东)的合同问题。



毕马威专业人士采访的各位管理人当然热切希望能在安全的情况下,尽快让员工重返办公室。这不仅是为了与客户和投资人互动,也是为了确保他们能够继续保持自己的文化,并鼓励投资合作。●●

Andrew Weir

资产管理及房地产行业全球主席 毕马威香港首席合伙人兼 毕马威中国副主席





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

1 吸引并留住人才

2 拥抱新的现实

3智能采购

4 创新信息技术环境

> り _{軍返办公室}

6 投资者关系2.0

7 提高效率

8 规划未来

下列哪项是贵公司在远程工作中所关注的主要合规性问题?请选择你认为最主要的两个选项。

如何实现重返办公室并管理相关时间计划,以及如何应对重新开始工作后的业务中断风险
业务连续性政策包括疫情应对计划以及远程工作协议
39%
分散化环境更需要合规性
39%
就业问题,如休假/健康计划/福利
24%
商业秘密保护和保密政策
18%
因新冠疫情问题向公司提出的潜在索赔申请
13%
与第三方的合同问题及外包协议
6%

无论员工是否能重回办公室,大多数管 理人都认为他们将要应对各种各样的 职场新问题。超过60%的受访者表示, 他们正在考虑对工作场所进行调整,以 满足现行的社交距离规定。

即使在那些办公室从未完全关闭或企 业正在缓慢恢复的地方,新冠病毒正在 产生着更加广泛的影响。芝加哥一家律 所的一位律师提醒到,"孩子不能去上 学给试图在家工作的父母带来了额外 的压力",这说明企业的多元化可能会 因此遭到破坏。美国的一位管理人指 出,"我们管理团队最大的担忧是为员 工找到合适的儿童托管机构,以及为他 们提供安全的通勤方式。"

对于位于美国东北部和英国伦敦的办 公室来说,对员工安全上下班的问题 对公司复工的时间安排产生了巨大影 响。42%的公司表示正在考虑员工上下 班的安排,三分之一的公司表示他们在 考虑让员工错峰上下班。

许多管理人也在考虑健康和安全问题。 近一半(44%)的公司表示,他们需要针

对新方案对员工进行培训。三分之一的 受访者表示,他们正在考虑实施新的卫 生程序和筛查方案。

毕马威和另类投资管理协会的经验表 明,领先的对冲基金管理公司正在采取 一种非常灵活和协作的方式来制定他 们的"重返办公室"计划。大多数公司 不再任命某一个人, 而是在委员会中进 行协作,将风险、合规、人力资源和运 营等关键职位和职能相结合。



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

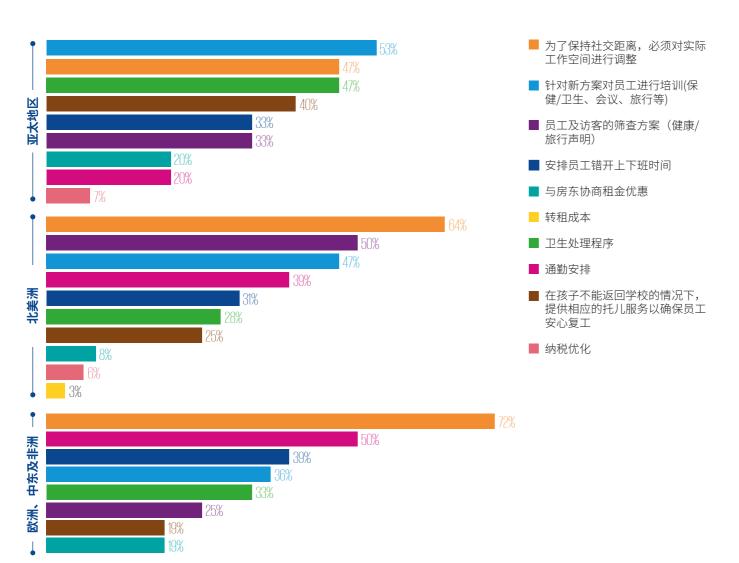
重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

规划未来

以下哪个是公司考虑员工重返办公室的问题?请(根据公司总部的实际情况)选择你认为最主要的三个选项。



投资者关系2.0





定义对冲基金管理人 日程的八个主题



吸引并留住人才

拥抱新的现实

3

4 创新信息技术环境

り 重返か公室

投资者关系2.0

提高效率

对于投资者关系团队来说,与客户面对面地洽谈,往往能够使他们评估客户的反应、解读肢体语言和理解复杂信息更加容易。



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

1 吸引并留住人才

拥抱新的现实

3

4 创新信息技术环境

重返か公室

投资者关系2.0

7 提高效率

8 规划未来

然而,对冲基金的投资者关系团队也清楚地证明,他们自上次金融危机以来一直在发展。对每个环节进行了优化,并从经验中吸取了教训。

从某种程度来说,正是因为我们在过去的十年里加大了对投资者的汇报强度,才优化了投资者对关系职能的反馈效率(这也依赖决策或基金的结构,反馈的频率可以是每季度、每月甚至是每天),这其中包含了职位级别的风险报告或其他形式的投资组合属性。

一家风险管理服务公司的高管表示,"风险管理的终极目标是通过一个平台整合投资过程中所有环节的数据和分析。这可以让你更快地对市场、信贷、流动性和其他风险做出明智的决定。"

向分散化工作场所的转变为投资者关系职能增加了一些新的复杂性。由于面对面开会在疫情期间几乎是不可能,因此大多数(58%)对冲基金管理人都表示,他们需要在投资者关系职能方面优化对数字工具(如视频会议和数据室)的使用。

话虽如此,但由于无法面对面地召开 会议,许多基金管理人不得不重新思 考他们管理投资者尽职调查和报告的 方式。大约五分之一的人表示,他们 正在努力提高相关基金的透明度和风 险报告。十分之一的受访者表示,如 果有需要,他们将考虑提供定制报告 和服务。

一位中等规模的澳大利亚基金管理人表示,"虚拟化让竞争环境变得公平。要说服投资者去参加会议或亲自会面总是很困难。而现在,投资者似乎对虚拟会面持更开放的态度。"

在此期间,投资经理不仅提高了投资组合的透明度,而且在这场危机中成为了知识渊博的合作伙伴。定期例会逐步通过电话或视频会议的方式进行,而业务尽职调查会议则通过长期的视频会议来进行。

这种虚拟扩展的灵活性对投资者和管理者都有利。对于前者来说,能使他们通过视频会议与更多的潜在客户见面,而不是长途跋涉与客户见面。



新冠疫情充分证明了我们对于实力强劲的专业投资者关系人才的需求。在最初的市场波动期间,他们一直在与客户交流。

Morag MacLeod 资产管理行业咨询主管 毕马威爱尔兰



令人担忧的是,如果没有能力亲自进行足够的尽职调查,大多数投资者将只会坚持他们已知的东西,这将有利于市场上规模更大、更成熟的参与者。较不成熟的基金公司将很难从新投资者那里筹集到资金。

Ed Hollywood

资产管理行业合伙人 毕马威美国 对于后者而言,虚拟化使首席执行官和首席信息官能够更经常地与更多的投资者进行互动。配置商的反馈以及行业调查显示,在此期间,大家对管理人沟通的满意度很高。

这一时期可能会进一步提升公司在个性化服务方面对其投资者的吸引力。专户和其他定制服务会因为给予投资者更大的透明度和控制权而更受欢迎。此外,我们采访的机构经纪人提到,联合投资交易的受欢迎程度正继续上升。

市场数据显示,新冠疫情并未降低投资者对另类投资的兴趣——因为资金正持续流入该行业。正如本报告最后一章所述,该行业在帮助投资者降低风险和管理波动性方面表现良好。



定义对冲基金管理人 日程的八个主题

1 吸引并留住人才

2 拥抱新的现实

3

4 创新信息技术环境

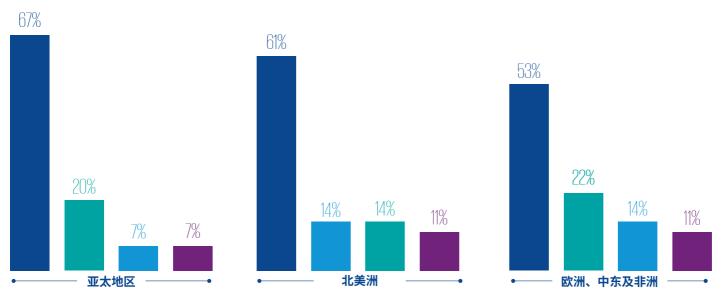
り 重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

8 规划未来

在此期间,你对公司的投资者关系模型做了哪些改进?请(根据公司总部的实际情况)选择你认为最主要的选项。



- 讨论新的投资产品,抓住当前可能的机会
- 提高基金的透明度及风险报告

- 为不同类型的投资者提供定制报告和服务
- 善用数码工具(如视像会议、资料室)



21 敏捷和弹性:另类

7 提高效率





定义对冲基金管理人 日程的八个主题



3 际有限公司的关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有,不得转载。

投资者关系2.0

对冲基金管理人甚至在疫情发生之前就已经感受到了基金费率压缩带来的压力。尽管市场的基本面保持不 变——那些业绩能够持续优于市场的基金管理人往往具有很大的费率话语权,但疫情迫使许多基金管理人对其 成本结构进行了进一步检查。

定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

规划未来

由于费率仍处于压力之下,大多数管理人仍在寻找改善成本 比率和结构的方法。正如之前所强调的,相当一部分管理人 表示,他们将通过外包来管理成本,而其他一些公司可能会 降低一些成本,因为现在员工大多在家工作。

然而,大多数公司都希望通过提高生产率和效率来管理利润 率。他们计划通过采用新技术来提高整个公司的生产率以满 足他们提升效率的需求。

规模较小的公司和规模较大的公司在的未来管理成本的计 划有所差异。规模较小的公司(资产管理额低于10亿美元的 公司)优化其房地产布局的可能性是规模较大的公司的三倍。 大公司计划提高生产率的可能性几乎是小公司的两倍。

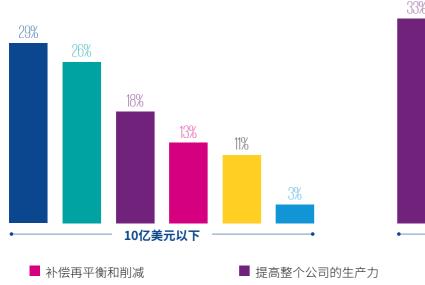
66

有趣的是,毕马威专业人士很少听到管 理人们在疫情期间抱怨费用压缩。只要 基金管理人坚持这一策略,并继续以市 场平均水平或高于市场平均水平运作, 投资者就愿意继续支付管理费。专业的 投资者不会期待新冠疫情带来的折扣。

Steven Menna

全国对冲基金部门负责人 毕马威美国

贵公司是如何在此次疫情中管理面临的利润压缩的?请(根据资产管理额)选择你认为最主要的选项。



■ 投资更多的技术实现效率最大化, 节约成本

33% 29% 14% 10亿美元以上

■ 优化公司的房地产布局

■ 通过更多的外包减少公司的整体运 营基础设施

■削减技术成本

数据显示,大多数基金管理人都在尽可能地实现成本可持续性,并收缩利润率。和大多数企业一样,在这个时期,有些企业不得不为业务管理做出艰难的决定。

例如,14%的管理人说他们在考虑通过减少赔偿降低管理成本(这种策略可能会削弱员工敬业度并破坏人才策略),3%的经理表示,他们将减少技术方面的投资(此举在数字环境中似乎是违反直觉的)。

66

与其他行业一样,对冲基金管理人在进行利润管理方面也很谨慎。疫情并没有加速这一趋势,对冲基金正在利用基本的商业意识,通过外包非核心活动和与技术公司及专业服务供应商合作来寻求额外的经营效率。

Tom Kehoe

董事总经理、全球主管另类投资管理协会研究传播部门



如果这段远程工作的时间变得更长,那么基金管理人是否会开始在新的现实中重新考虑他们的租金成本和办公室位置将会成为一件有趣的事。我们采访的大多数管理人都表示,他们有回到办公室工作的打算,他们中的一部分甚至从未离开;然而,如果这种情况继续下去,随着租赁协议即将到期,一些公司可能会忍痛割舍现有的全部办公场

門。フフ

Joseph Fisher

资产管理行业高级合伙人 毕马威美国





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

> **]** 吸引并留住人才

拥抱新的现实

3智能采购

4 创新信息技术环境

与 重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

8 规划未来





定义对冲基金管理人 日程的八个主题



吸引并留住人才

拥抱新的现实

创新信息技术环境

投资者关系2.0

提高效率

24 敏捷和弹性:另类资产投资拥抱新的现实

能够确信的是,对冲基金管理人心中最关心的还是未来会如何发展;然而困难的是,未来是难以预测的, 这在很大程度上取决于疫情的发展及其对经济、投资活动和资产估值的相关影响。

基金管理人们正在为机遇和市场风险 (包括市场熔断)做两手准备。对市场风 险的担忧是首要的核心问题,三分之一 的受访者表示,他们预计央行的干预将 继续决定未来的投资前景。同样数量的 受访经理表示,他们预计近期和中期市 场波动性仍将居高不下。

"为时尚早,"一个管理人叹息道,"信贷 违约正在到来,事情将如何发展仍有很 多不确定性。'

然而,大多数人将当前的境遇视为机 遇。访谈显示,一些管理人预计行业将 在未来的12至18个月显著增长,因为投 资者将从"60/40"的平衡投资组合转向 由另类投资所支持的多样化投资组合, 他们因此可以更好地保存资本,并且提 供找出带有非相关回报的差异化投资 风险的机会。

某些对冲基金的策略正在显著提升;同 时人们对可转债套利的兴趣再度高涨; 全球宏观和信贷策略也受到了广泛关 注。在未来的几年里,由于投资者会希 望通过用非银行贷款支持后疫情时代 的经济复苏,所以后者可能会采取重大 行动。科技、生物技术和医疗保健行业 的基金管理人也看到了很多投资者的 兴趣。





日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

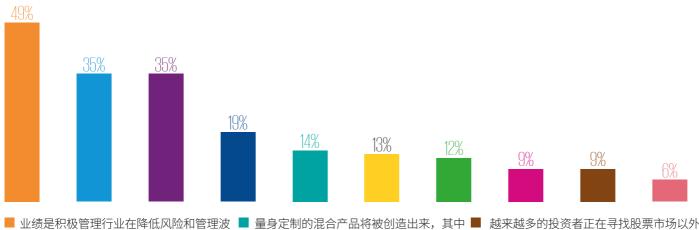
重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

规划未来

请选出最能概括对冲基金业在新冠病毒肆虐期间表现的两句话:



- 动性方面所做工作的有力证明。
- 央行的干预将继续决定投资格局。
- ■市场在近期和中期的波动性将继续上升。
- 在一个分散化的环境中结合创新技术重新 定义业务模式的机会将改变对冲基金的业 务模式。
- 许多产品在本质上流动性较差。
- 投资者对其自身承诺以及资产/责任事项 的流动性担忧持续上升,这将主导定制。
- 中台和后台部门的业务转型将会加快。
- 对冲基金行业通过技术和地域重塑现有人 才库的能力将继续吸引最优秀、最聪明人 才的加入。
- 越来越多的投资者正在寻找股票市场以外 的替代品,因此市场上将出现流动性更强 的产品。
- 前台将扩展/改进技术工具,包括通过更 加定量化的输入进行投资。

³ According to data from Refinitiv.com, global corporate bond issuance is at its highest level since 2007 with US\$89 billion issued year-to-date.

此外,毕马威和另类投资管理协会还预计,在当前动荡的市场环境下,企业将对包含企业战略集团和可持续融资考虑的战略更感兴趣。可持续性、气候变化和社会问题正在被资产管理公司和配置商视为核心风险和目标。

对于机遇的感知,也在数据中体现出相似之处。五分之一的受访者表示,他们认为这是一个重新定义商业模式的机

会,可以将创新技术与分散化的环境相结合,从而改变对冲基金的运营模式。14%的受访者希望创造出更多定制的混合产品。此外,12%的受访者希望他们的中台和后台部门能够实现加速业务转型。

然而,我们最终看到了对冲基金行业的强大未来,这得益于该行业在面对不确定性时的敏捷性和弹性。事实上,抗击

新冠疫情的经验证明了关于积极管理强劲的投资案例。对冲基金行业过去一段时间的业绩表现是积极管理行业在降低风险和管理波动性方面的有力证明。







定义对冲基金管理人 日程的八个主题

] 吸引并留住人才

拥抱新的现实

3 智能采购

4 创新信息技术环境

> う 重返办公室

6 投资者关系2.0

7

提高效率

8 规划未来



在这份报告中,毕马威专业人士采访的绝大多数管理人都对他们在当前环境下保持业绩和增长的能力非常乐观。他们意识到了未来的风险。但他们也把此次疫情视为重塑他们的业务和运营模式的机会。所有迹象都表明,随着对冲基金业接受新的现实,它们正变得更加强大。

John Budzyna

另类投资部董事总经理 毕马威美国



这项研究的6个关键要点



另类投资领域颇具弹性;对冲基金策略重新受到投资者的青睐;这使得 基金管理人能够针对市场和经济波动采取慎重的方法。

文化和协作已经成为企业在分散化环境中寻求保持 差异化的关键点。





对人才的追求和保留是不懈的,在这个市场中断和员工流 失的时期只会加速。

基金管理人通过检查核心流程、成本结构和混合工作 环境,正在重新评估业务运营模式





对投资者关系职能的投资使领先的管理人能够成功、可持续

在数字和分散化环境中保持高水平业绩需要高度关 注数据集中和网络安全。









定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

韦安祖(Andrew Weir)

资产管理及房地产行业全球主席 毕马威香港首席合伙人兼 毕马威中国副主席

电邮:andrew.weir@kpmg.com

电话:+852 2826 7243

黄晓悦

私募股权行业联席主管合伙人 毕马威中国

电邮:priscilla.huang@kpmg.com

电话:+852 2140 2330

古军华

税务合伙人 毕马威中国

电邮:john.gu@kpmg.com 电话:+86 (10)85087095

邢果欣

税务合伙人 毕马威中国

电邮:christopher.xing@kpmg.com

电话:+852 2140 2275

王国蓓

资产管理业主管合伙人 毕马威中国

电邮:abby.wang@kpmg.com 电话:+86 (21) 2212 2428

蔡正轩

资产管理业合伙人 毕马威中国

电邮:larry.choi@kpmg.com 电话:+86 (755) 3813 8883

包迪云(Darren Bowdern)

另类投资主管合伙人

毕马威中国

电邮:darren.bowdern@kpmg.com

电话:+852 28267166

吴福昌

私募股权行业联席主管合伙人

毕马威中国

电邮:louis.ng@kpmg.com 电话:+86(10)85087096

冯洁莹

税务合伙人 毕马威中国

电邮:sandy.fung@kpmg.com

电话:+852 2143 8821

许川恺

审计合伙人 毕马威中国

电邮:kenneth.hui@kpmg.com

电话:+852 2978 8986

左艳霞

资产管理业合伙人

毕马威中国

电邮:sandra.zuo@kpmg.com

电话:+86(10)85087810

管祎铭

资产管理业合伙人 毕马威中国

电邮:michael.guan@kpmg.com

电话:+86 (10) 8508 7929

廖润邦

资产管理亚太区主管合伙人

毕马威中国

电邮:bonn.liu@kpmg.com

电话:+852 2826 7241

徐明慧

香港证券和资产管理业主管合伙人

毕马威中国

电邮:vivian.chui@kpmg.com

电话:+852 2978 8128

黄中颢

税务合伙人

毕马威中国

电邮:henry.wong@kpmg.com

电话:+86(21)22123380

Nigel Hobler

税务合伙人

毕马威中国

电邮:nigel.hobler@kpmg.com

电话:+852 2978 8266

黄小熠

资产管理业合伙人

毕马威中国

电邮:wilson.huang@kpmg.com

电话:+86(21)22122409

王栋

资产管理业总监 毕马威中国

电邮:don.wang@kpmg.com

电话:+86 (21) 2212 2710





定义对冲基金管理人 日程的八个主题

吸引并留住人才

拥抱新的现实

智能采购

创新信息技术环境

重返办公室

投资者关系2.0

提高效率

关于另类投资管理协会

另类投资管理协会是另类投资行业的全球代表,在60多个国资管理协会是另类投资行 2000多家企业会员。另类投管理总员共同管理人员共同的基金经理成员共同或基金经理成员共同或多产。协会利用其成员行业等人,提供领先的人业等,如主张、政策和监管参与、协会设立了有关的人员,为专门从事私人信贷表员会目前拥有170多个人信贷委员会球4000亿美元的私人信贷资

产。另类投资管理协会致力于培养技能并提高教育标准,是"特许另类投资分析师"称号的联合创始人,"特许另类投资分析师"是第一个也是唯一一个针对另类投资专家的专门教育标准。另类投资管理协会由理事会(董事会)管理。如需更多信息,请登录另类投资管理协会网站www.aima.org。

关于毕马威

毕马威的全球资产管理业务为本地、国内和全球范围的会员公司客户提供专业服务。毕马威的审计、税务和咨询专业人员均为各自领域的专家,对投资管理业务的问题和需求有着丰富的经验。客户包括投资经理、财富经理、家族办公室、专门负责共同基金、对冲基金、私人股本基金、基础设施基金和房地产基金的基金管理人和服务供应商,以及养老基金和主权财富基金的机构投资者。

毕马威的专业人员旨在为客户提供最高标准的定制服务。无论客户在全球从事何种投资活动, 毕马威成员公司都能建立起值得信赖的关系, 并通过公司的项目团队为客户提供高质量的服务。

kpmg.com/cn/socialmedia















如需获取毕马威中国各办公室信息,请扫描二维码或登陆我们的网站:https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

本刊物经毕马威国际授权翻译,已获得原作者(及成员所)授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 "Agile and resilient: Alternative investments embrace the new reality 2020 KPMG/AIMA Global Hedge Fund Survey: COVID-19 special edition"的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致,应以原文刊物为准。

所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料,但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2022毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有,不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。