



KPMG 2023 資產管理業 CEO展望

資產管理的領導階層聚焦於政治與經濟的不確定性、ESG、人才、網路犯罪和生成式人工智慧方面的議題。





Andrew Weir

資產管理全球主席
KPMG 國際

全球許多資產管理業CEO皆面臨著巨大的不確定性，利率大幅上升導致投資環境更具挑戰，全球化的本質正在發生改變，世界變得更加複雜，衝突、緊張的局勢和制裁等因素，隨時都影響著投資。儘管如此，資產管理領域卻不缺乏資本、流動性和資金的流入。

同時，人們越來越認知到資本在改變環境和社會方面的力量。ESG通常涉及過濾投資，同時也代表積極的選擇，例如為能源轉型專案提供融資，而資產管理業則處於提高企業信任和目標水平轉變的先鋒。

資產管理業者必須爭取人才並制定成長策略，我們的研究發現人們對於併購的興趣越來越大。科技同時帶來了機會和風險，包括網路攻擊和數據治理缺失，抑或是數位化與生成式AI帶來的改變，這些都在本研究中有所闡述，希望此研究報告有助於您了解這些產業領導階層的觀點。

資產管理業CEO的優先事項



經濟價值創造

- 資產管理業的CEO們對經濟成長的信心相比一年前有所下降，但大多數人對該產業和全球經濟都保持樂觀態度。
- 對於未來三年，89%受訪的CEO預期企業收入將成長，84%的CEO認為他們將僱用更多的員工。
- 政治不確定性已成為最大的感知威脅，其次是利率風險和新興顛覆式科技。



值得信賴的目的

- ESG對資產管理的最大影響是資本配置、合作夥伴關係、聯盟和客戶關係。
- 大多數資產管理業CEO預計ESG投資至少需要三年才能產生回報，而溫室氣體淨零排放是最常被提及的具體優先事項。
- 大多數CEO表示，他們願意在有爭議的問題上表明政治或社會立場，並放棄有利益但有損聲譽的業務。



策略規劃

- 吸引和留住人才已成為資產管理業CEO的首要營運重點，其次是抗通膨和推動數位化連結措施。
- 有強烈併購意願的CEO比例從去年的40%大幅上升至58%。
- 約四分之三的CEO認為他們應該採用協作式領導風格，即使會與組織成員的信念有所衝突，也期望能夠代表其企業組織採取公開立場。



科技與數位化

- 大多數受訪的資產管理業CEO將網路犯罪和網路攻擊視為緊迫問題，其中28%的CEO補充說，他們的企業組織對於網路攻擊準備並不充足。
- 大多數受訪者認為，如果員工在辦公室而不是遠距工作，他們可能會獲得獎勵，而只有十分之一的人預計未來所有工作都將遠距進行辦公。



生成式AI

- CEO們將生成式AI視為重要的投資機會，特別是在產品和市場成長、詐欺偵測和網路攻擊回應、效率和生產力等方面。
- 但CEO們擔心生成式AI缺乏監管和方向，四分之三的人同意此類監管應與對氣候變遷的監管相似。

經濟價值創造

資產管理業CEO對經濟成長的信心比一年前有所下降，儘管大多數人仍持正面看法。對全球經濟表示信心的受訪者比例為**69%**，略低於2022年的71%，其中**83%**的人認為利率上升和貨幣政策收緊可能會延長潛在的衰退。

他們對資產管理業本身較樂觀，**76%**的人對產業的成長充滿信心(去年為80%)，**73%**的人對自己公司的成長前景充滿信心。該產業在世界許多地區的規模不斷擴大，包括透過貨幣市場基金提供銀行儲蓄的替代方案，以及在亞太地區以前服務不足的市場進行擴張。

儘管預估負成長的人數有所增加，從2%升至**8%**，但研究中的大多數CEO(**89%**)預計其企業組織將在未來三年內實現成長，此一比例與2022年的90%幾乎持平。預期三年內僱用更多員工的比例已從去年的80%升至今年的**84%**，不過研究也發現更多受訪者預計員工人數會減少，從2022年的4%升至目前的**11%**。

大多數CEO認為利率上升可能會延長經濟衰退...



同意



持平



不同意

...但預期未來三年員工人數將會增加



增加



相同



減少

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

今年的研究發現，政治不確定性已躍居資產管理CEO感知威脅的首位，有**16%**的人提到這一點，高於去年的**4%**。對於去年最大問題——利率風險的擔憂仍維持在**15%**不變，資產管理業者必須應對更高的融資成本，同時設計回報率超過政府公債等無風險資產利率大幅上升的產品。

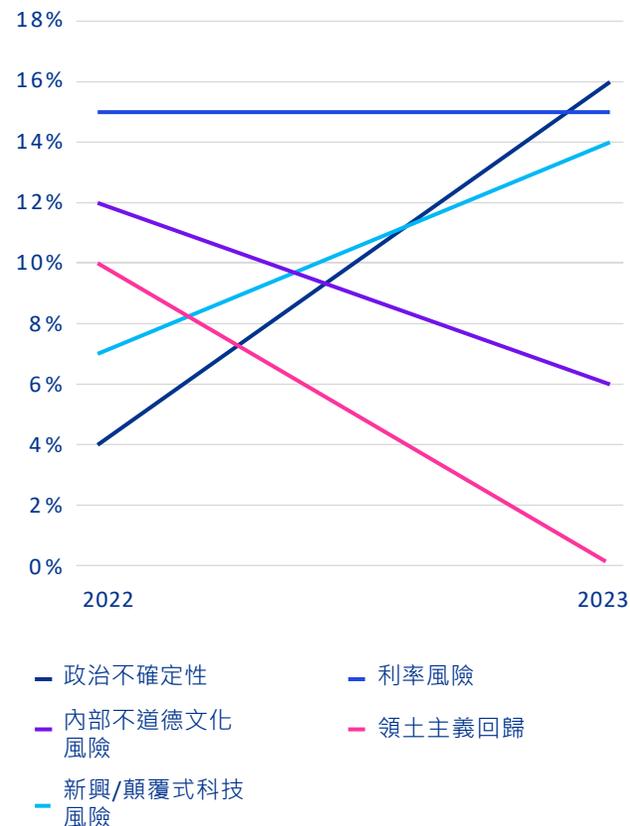
受訪者對新興顛覆式科技風險(包括生成式AI)表現出越來越多擔憂，本報告稍後將對此進行討論。去年，對屬地主義回歸的擔憂已經消失，而對內部不道德文化的擔憂也有所減少，儘管可能是因為領導人正在尋找解決這兩個問題的方法，而不是任何一個問題都消失了。



政治格局和全球化本質的不斷變化既帶來挑戰，也帶來機會，關鍵是要有不同的場景和替代模型的壓力測試，而這些變化可能會影響產品的外部市場、招聘市場和供應鏈。這一切都是在大規模商業審查以及員工和客戶對企業組織在政治和社會事務上立場的期望背景下進行，並與在不確定時期恢復能力和敏捷性的重要性有關。”

Andrew Weir
資產管理全球主席
KPMG國際

2022年至2023年資產管理業面臨的威脅有何變化



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

值得信賴的目的

ESG(環境、社會和治理)考量對資產管理業的最大影響在於核心功能，包括資本配置、建立合作夥伴關係和聯盟，緊隨其後的是客戶關係。此說明ESG已成為一個策略議題，對任何資產管理業者的品牌和聲譽至關重要。例如，潛在客戶和合作夥伴可能會根據是否與某個部門或國家合作的決策來決定是否提供業務或參與。在這個領域，資產管理公司的決策應該受到高度審查。

資產管理業CEO認為ESG投資將在中期而不是短期內提供回報，49%CEO預計在三至五年內獲得回報，30%CEO預計在三年內獲得回報，其餘的則預計在五年以上，包括41%的人提及淨零溫室氣體排放在內的環境挑戰，為被提及最多的ESG優先事項。28%的受訪者表示，全球企業實現淨零排放的最大障礙是缺乏將此類工作付諸行動的內部治理和控制，其次是供應鏈問題以及技能和專業知識的短缺。

“

投資盡職治理，例如透過企業參與和投票，越來越被認為是資產所有者和管理者影響能源轉型的一種方式。此種管理與積極的篩選相結合，可以讓資產所有者和管理者做出比僅僅從某個行業撤資更積極的貢獻。重要地是要支持能源的公正轉型，並考慮實現淨零排放的社會影響。”

Geri McMahon

全球資產管理業ESG主管
KPMG國際

ESG策略的影響

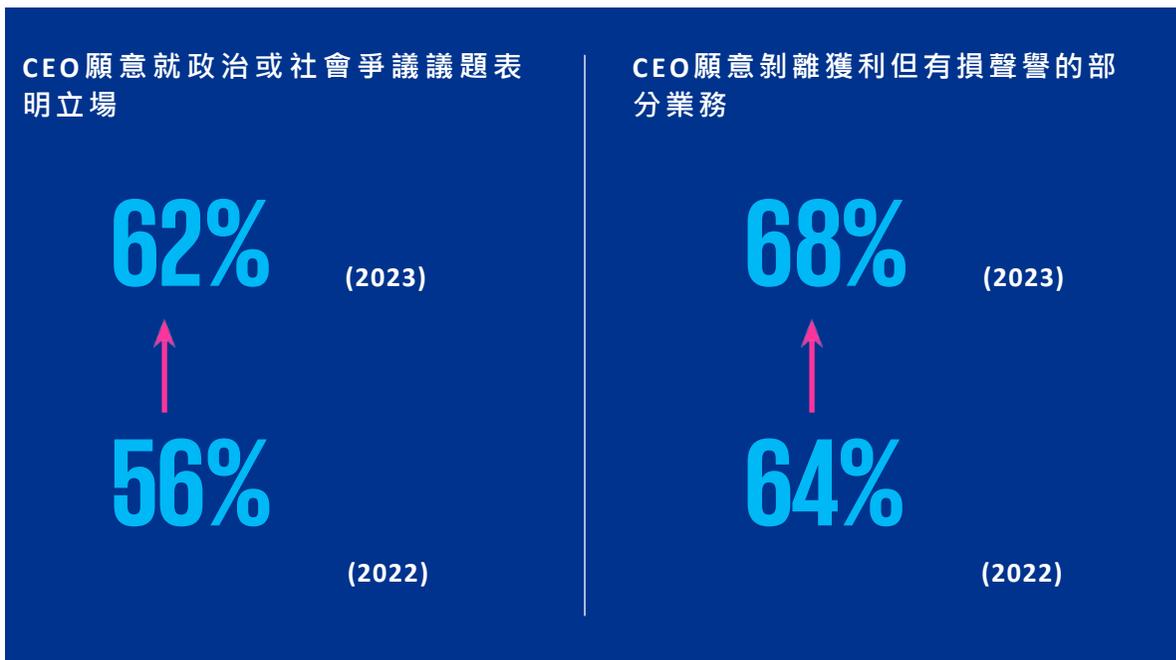
	塑造資本配置、夥伴關係、聯盟和併購策略	25%
	建立客戶關係	23%
	吸引下一代人才	15%
	驅動財務績效	14%
	驅動股東回報	13%
	建立品牌聲譽	10%
	強化員工敬業度和價值主張	1%

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

KPMG 研究顯示許多資產管理業CEO願意採取具體行動來展示自己的價值觀，願意在具爭議的議題上表明立場的比例上升至62%，即使董事會對此表示擔憂。更重要的是，68%的人表示如果獲利的業務部門損害公司聲譽，他們願意出售。

幾乎所有受訪者皆表示投資於符合其核心價值的社會和社區計畫，其中43%受訪者支持全球多項計畫，41%受訪者支持全球一項計畫，11%受訪者投資本地計畫。大多數人(67%)認為商業界在多元化和包容性方面的進展過於緩慢。

值得注意的是，ESG舉措可能會受到多個面向挑戰。一些投資者可能會辯稱，這些措施採取錯誤的做法，例如阻止對不受歡迎但有益的活動投資。同時，運動倡導者可能會認為ESG舉措無效，在某些情況下聲稱這些舉措是“漂綠”，旨在轉移人們對企業違規行為的注意力，而相關的利弊關係令資產管理業者認知到這是一個非常難以掌控的狀況。



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



如何在社會面向中獲得正面評價是一個巨大的挑戰，不僅關係到就業，也關係到您為社會付出的貢獻，而ESG中的S需更多考量、更多模型、更多測量。

Andrew Weir
資產管理全球主席
KPMG國際

策略規劃

吸引和留住人才已成為資產管理業領導階層營運優先事項的首要任務，2023年**26%**受訪者提到此點，而去年則為**17%**。該產業仍面臨性別平衡問題，在本次研究的**80名CEO**中，女性僅佔**11%**。大多數受訪者認為他們有責任推動更大的社會流動性(**81%**)，高階主管中的性別平等將有助於實現成長雄心(**79%**)。

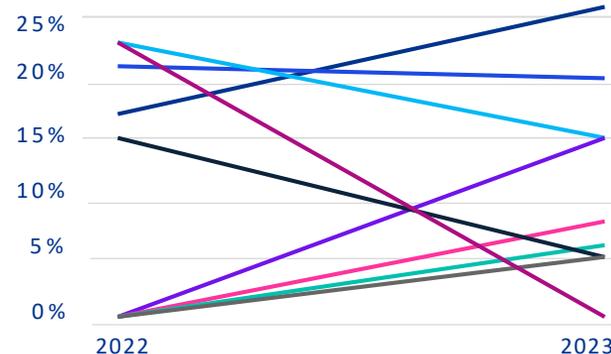
防範資本和收入成本通膨是第二大被提及的營運重點，今年有**20%**的人選擇此項。通膨上升可能會使房地產、基礎設施和私募股權等某些資產類別作為避險工具更具吸引力，但也會對整體經濟健康狀況產生重大影響。適應地緣政治問題的措施不斷增加，從2022年為CEO共同首要選項降至2023年的零人選擇，可能是由於去年調查時間為歐洲衝突開始幾個月後，而今年的研究則是在中東發生事件之前所進行。



吸引和留住人才是一個重大問題，一種方法是明辨資產管理和資本在社會中可以發揮的正向作用。在沒有資本和資產管理的情況下，如何實現淨零以及公司和經濟面的轉型？這個訊息並不常被放大檢視，但它與潛在目的至關重要。”

Andrew Weir
資產管理全球主席
KPMG國際

2022至2023年實現成長的營運重點有何變化



- 吸引和留住人才的員工價值主張
- 改善顧客體驗
- 推動數位化和連結
- 有機成長
- 有機成長
- ESG措施的執行
- 防範資本與投入成本通膨
- 增加適應地緣政治議題的措施
- 實施和理解新興科技

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

2022年研究與今年相比最大的變化之一是對併購的興趣持續提升，目前有**58%**的CEO表示具有很高的興趣，而興趣較低的CEO從去年的17%下降至2023年的**6%**。亞太地區對資產管理平台的需求不斷增加，而其他新興市場對資產管理而言相對較新，這都推動了收購的興趣。雖然合併需要謹慎進行，以便成功增加價值，但在已開發市場，公司面臨擴大規模的壓力，而合併提供實現此目標的一種方法。

KPMG研究亦發現，資產管理業CEO贊同其他類型的協作，**74%**的CEO認為共同管理和營運責任的協作領導風格可以取得更大的成功。更重要的是，**78%**的CEO認為即使會與組織成員的信念有所衝突，也期望能夠代表其企業組織採取公開立場。



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

科技與數位化

資產管理業CEO將推動數位化和連接性作為2022年營運優先事項的首要任務，但到2023年，此一數據已降至並列第三位。不過，研究顯示**58%**CEO正在對新興科技進行資本投資，與去年相同。

網路犯罪和網路不安全已成為可能對未來三年企業組織能能否發展順遂產生負面影響的首要課題，**81%**的受訪者認為這是一個緊迫的議題。更具體地說，雖然**62%**的人表示他們已做好充分準備，但**28%**的人認為他們的企業組織對網路攻擊準備不足。其中，**45%**的人提及準備不足最常見原因是新興科技的發展日益複雜化，例如生成式AI(請參閱下一節)，**27%**的受訪者提到遺留系統或基礎設施脆弱，且**14%**提及熟練的技術人員短缺。儘管蓄意的網路攻擊引起廣泛關注，但許多資料外洩是由於企業組織錯誤或不良實踐造成，因此資料治理和安全至關重要。

科技使許多員工可以遠距工作，但研究顯示該產業的大多數CEO認為員工應該來辦公室，如果他們這樣做，更有可能會獲得獎勵，例如升職或加薪。只有**10%**的人預期傳統辦公室職位的工作環境將在未來三年內完全遠距化，其中**49%**的人預計工作將在辦公室進行，**39%**的人預計將採混合方式。

表示企業組織對網路攻擊準備
不足的CEO



的CEO表示，相較於遠距工作，在辦公室上班的員工會更有可能得到獎勵。

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

生成式AI

在高調推出根據用戶請求生成文字和圖像的服務後，在調查中，**69%**的資產管理CEO同意將生成式AI視為首要投資重點，另有**21%**的人不同意。在新產品和市場成長機會的帶動下，受訪者對其帶來的好處抱持廣泛的希望(請參閱左圖)。

然而，他們也擔心實施生成式AI的挑戰，其中**61%**的人認為道德問題極具挑戰性，**57%**的人認為實施成本高。值得注意的是，在CEO提供的八種選擇中，他們認為裁員是生成式AI最具挑戰性的影響，其中**17%**的人認為它具有高度挑戰性，**74%**的人認為有些挑戰性，**9%**的人認為根本不具挑戰性。

51%的受訪者提到，缺乏監管對生成式AI極具挑戰，**75%**的受訪者同意監管應如同對氣候變遷承諾的監管一樣。CEO們也擔心該科技對網路安全的影響，**81%**的CEO認為這是一把雙面刃，可能有助於偵測網路攻擊，但亦為對手提供發動網路攻擊的新方法。

CEO們也認為生成式AI是一項需要時間才能提供投資回報的科技，**69%**CEO表示需要三年以上的時間才能實現。

儘管生成式AI在資產管理領域有著巨大潛力，但該科技仍處於早期階段，因此強而有力的治理非常重要。企業組織需要為其使用制定策略和治理框架，並確保在董事會層級對其進行討論。



KPMG 研究顯示，資產管理業領導階層熱衷於探索生成式AI提供的機會，但對其實施存在擔憂也是合理。這項仍在發展的科技依賴於使用的數據進行訓練，其輸出主要基於資料中的模式而不是規則，因此兩者的品質都需要仔細監控，而這應成為對生成式AI使用進行強有力治理的一部分，其中包括董事會層面的討論。”

James Suglia
全球資產管理業諮詢顧問主管
KPMG 國際

在企業組織中實施生成式AI的主要好處

	2023
 新產品和市場成長機會	23%
 詐欺偵測和網路攻擊回應	18%
 透過自動化日常操作提高效率 and 生產力	16%
 提高獲利	14%
 更快的數據分析	11%
 創造就業機會	9%
 增加創新	6%
 個人化服務/客戶參與	4%

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

主要建議

- 資產管理業CEO需要具備韌性和敏捷性，例如根據不同場景進行規劃與壓力測試，以應對包括政治不確定性在內的風險。
- ESG已成為一個對資產管理業品牌和聲譽至關重要的策略議題，CEO必須期待對其決策進行高度審查。
- 雖然許多資產管理業者認知到強而有力的治理和包括氣候變遷在內的環境問題重要性，但ESG的S(社會效益)需要更多關注。
- 明確資產管理業在社會中能發揮的積極作用是應對吸引和留住人才挑戰的一種方法。
- 生成式AI為具有令人難以置信潛力的一項科技，但考慮到其風險，它需要強而有力的治理和董事會層級的監督。





kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2024 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public