



CFA Institute®
Future of Finance

未来投资 专业人士

2019年5月

转变中的职位、技能和企业文化



报告内容 概览

8 行业趋势与行业规模

谁将成为下一代投资专业人士？行业结构是怎样的？哪些重要的行业趋势将影响投资管理行业和业内专业人士的未来？

14 转变中的职位

工作职位如何发生转变？对行业最有价值的职位有哪些？促使职位转变的因素包括人口结构变化、高速的技术创新、人工被技术替代的可能、从业人员追求更好的工作生活融合，以及公司追求更强大的团队和多样性。

20 转变中的技能和职业发展

目前受重视的技能有哪些？所需技能要如何转变？哪些职业发展路径最具适应性？变化因素包括技能的可得性、在技术手段辅助下实现的差异化、学习策略，以及职业生涯管理如何做出必要的适应改变。

28 转变中的文化和机构背景

企业如何培养高效的团队，开展有效的培训，并搭建有效的学习平台？哪些机构在聘用人才方面最高效？变化因素包括通过变革积极地管理企业文化、利用集体智慧(将人类智慧和人工智能整合应用)、支持个人成长，以及有效地设计规划办公场所。

34 给投资专业人士的规划图

要点概述：员工角度

37 给投资机构的规划图

要点概述：雇主角度

执行摘要



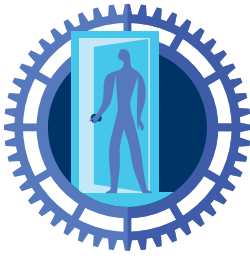
投资行业正在经历加速变革，未来的投资专业人士为了事业成功必须适应并迎接新的挑战 and 机遇。本报告探讨了投资行业内的职位、技能和职业发展(员工角度)以及机构背景和文化(雇主角度)正在如何塑造未来的投资专业人士。

我们的展望涵盖未来5到10年，并将“核心投资专业人士”定义为投资行业中负责投资决策和了解客户需求的人。

报告素材取自一项对CFA持证人和CFA考生进行的全球调查、一项专家意见调研、以及行业圆桌会议参与者的观点和一些个人访谈。

行业趋势与行业规模

- 核心投资专业人士总数估计约为105万。
- 预计未来10年复合年均增长率(CAGR)将达到1.5%。预计印度的复合增长率最高，为2.9%，中国为2.3%，英国为1.0%，美国为0.9%。
- CFA考生的增长趋势仍然强劲，过去三年的复合年增长率为18%，主要受亚洲增长的推动。目前全球有超过30万名CFA考生。
- 在全球范围内，75%的调查参与者为其行业感到自豪(70%的持证人和78%的考生)。但是，只有40%的持证人和46%的考生致力于投资行业的职业生涯。
- 预计未来5至10年内，薪酬福利将在绝对值上保持相对稳定。
- 被认为是造成投资专业人士职位转变最常见的两个驱动因素是：(1)机器学习、人工智能工具、投资组合构建的替代数据；(2)解决方案投资和更强大的用户需求整合。



转变中的职位

适应性至关重要：89%的行业领导者认为，“个人的职位在其职业生涯中会经历多次转变。适应性和终身学习将是最基本的技能。”

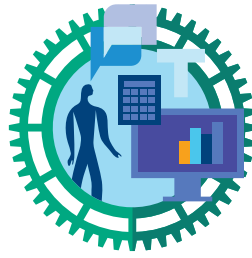
转变已被预料到：43%的投资专业人士认为，他们今天所担任的职位将在5到10年内发生重大转变。

AI + HI 将成为常态：未来投资机构的重要专业职位将包括投资职位、技术职位和创新职位。“AI + HI”代表人工智能(AI)和人类智能(HI)的交互。对于某些交互，组合模式比单独使用两者之一增加了更多价值，因为它充分利用了双方的优势。道德取向、透明度、沟通、同理心、隐性知识，以及信任的互动是技术(尚)无法复制的关键人类特性。

团队将占据主导地位：对投资组合管理团队的偏好以及对明星投资组合经理依赖的减少已促使人们关注劳动力多样性以改善决策。

工作与生活的融合是我们的目标：技术模糊了“工作”与“生活”之间的界限，专业人士寻求的是工作与生活平衡之上的工作与生活的融合。

亚太地区的增长仍在继续：亚洲市场对投资专业人士的需求将会增加。在中国，跨国公司将建立外资控股的资产管理公司，大型国际资产管理公司将设立全资子公司。凭借金融服务需求的不断增长、强劲的经济增长，以及庞大的优质工程师储备，印度可能成为世界的投资中心。



转变中的技能和职业发展

更多的投资专业人士受到学习而不是薪酬的激励：投资专业人士最看重的是有趣的工作(52%)、学习新事物(50%)，以及有竞争力的薪酬和福利(41%)。离开雇主的主要原因是薪酬和福利(61%)、不好的团队或主管(58%)、无趣的工作(51%)。

软技能是所有职业阶段最受追求的主题：处在职业发展早期的专业人士喜欢组合风险优化和数据解释。在职业发展后期，可持续性和另类投资的优先级更高。

T型技能受到重视：T型从业者是领域主题方面的专家。他们适应不断变化的环境，可以跨领域工作，可以轻松运用技术。传统学习和从实践中学习都有助于这类人才的发展。投资行业领导者将T型技能列为未来最重要的技能类别(49%的人将其排在第一位)，其次是领导技能(21%)，软技能(16%)和技术性技能(14%)。

许多重要技能是难得的：每个类别中最重要的技能是解决问题的能力、创造力/创新能力、表达使命和愿景的能力，以及情境流畅性/适应性。创造力/创新能力、跨学科融会贯通的能力以及解决问题的能力是最难得的。

在职学习时间长：CFA考生花费38%的工作时间用于学习新事物。行业经验更丰富的CFA持证人仍然将25%的时间花在新的工作内容上。

职业催化剂的存在：这些催化剂包括导师和支持者、职业发展规划图、多样性发展以及人脉。



转变中的文化和机构背景

职场环境正在发生变化：77%的投资领导者预计，该行业的职场环境将发生比过去10年更大的变化。我们将职场环境定义为整体办公场所特征、职位和技能、工作方法以及薪酬和激励。

企业正在更多地管理员工体验：员工体验将成为机构实现差异化的一个更常见的工具，包括企业承诺增加对每位员工培训计划的投资。

办公场所规划是文化的推动者：办公场所规划侧重于功能元素(例如，环境、布局和办公场所中物品品质的提高)，影响员工体验的各个方面。

技术将改变文化：因为一个团体的集体智慧比个人智慧更重要，投资公司将越来越青睐有技术做支撑的团队。机构将会投入成本和提高效率，利用技术来增强人类职位的重要性。领导者在管理文化转变时，将面临技术机会导致某些角色被取代的挑战。

培训将增加：参与调研的行业领导者中有60%希望企业增加培训和员工发展项目。机构认识到需要不断提高专业人员的技能，以保持其专业价值与效率。提供持续学习机会的好处包括更高质量的分析工作、更深入的客户沟通、留住公司最优秀的员工，以及带来更强大的人才储备。由于主要发展需求得到了满足，具备深厚专业技能的人员会在公司中待得更久。



结论

给投资专业人士的规划图

不断学习，不断适应

利用职业飞轮。一个有效的职业飞轮会通过在职道路上一系列适时且执行良好的干预和调节来维持它的动力。如今的职业路径相比以往会有更多变化，雇主更难提前给出一个偏好的路径规划。成功最关键的因素在于，保持持续学习、持续成长的心态，与每一个雇主建立“给予和付出”的协作联盟关系，保持一个健康的工作生活融合模式。

投资于新时代技能

运用技能路径。在职业发展的最初，培养一个技术性技能方面的优势。为了职业发展中期的有效性，将软技能纳入其中，加入可以通过影响他人而产生价值的领导力技能。建立联系，发展横向思维(如T型技能)。考虑这些技能的组合并将职业规划提升至更具体、更具有前瞻性的水平。

精通技术

探索和利用技术。使用技术来完成工作是所有专业人士必备的技能。“AI+HI”的成功应用取决于拥有共享团队空间和共同语言的T型团队。技术专家将金融情境纳入技术发展和实施的时机尤为重要。



结论

给投资机构的规划图

提升员工体验

培养更强大的企业文化。公司可以采取具体措施来实现既增加利润又提升其运营所在社区的经济和社会条件，这是一个可能在未来5到10年内进一步发展的新社会常态。管理文化包含深思熟虑的战略和领导行动，以建立特别具有激励性和可持续性的文化特征。

投资于赋权领导力

沟通。未来工作场合必须尊重且顾及到每个员工的终身发展，并且前所未有的需要更高水平的情商。这项转变需要文化变得更加开放，沟通变得更加真实、富有包容和同情心。

精通变革

转变公司的世界观。只有一个可以进步的方法——成为一个可以有效利用技术、创新、人才和强大文化的公司。当领导者开拓他们的理念格局，理解技术时运用T型模式，职场中的革新将是很可观的。

引言

投资行业正在快速变化。投资机构的商业模式面临诸多挑战，包括费用压缩、亟需加强技术整合以及客户对于契合其价值观的个性化投资建议与产品的需求。ⁱ这些压力和需求也对投资专业人士以及他们的职业发展造成了影响。事实上，43%的投资专业人士认为，他们今天所担任的职位在5到10年后将发生巨大改变。

为应对这一改变，我们探讨投资行业从业者的职位、技能、职业生涯以及投资机构的组织背景、文化将如何进化，以塑造未来的投资专业人士具备的属性。

对于投资专业人士而言，这项研究关乎其对职业生涯关键决策的评估；对投资机构而言，则关乎其对业务关键决策的认知，尤其是人力资源模式。ⁱⁱ

我们对未来5到10年进行审视，这段时间是机构和个人更好地应对即将到来的现实、确定内在风险以及制定战略战术来减轻那些风险的重要时间窗口。

报告基于：

- 针对3800多名CFA持证人和考生的全球调查，涉及职业发展路径、职业生涯管理以及行业和雇主的期望等内容。我们将相关成果以绿色标注进行展示。
- 针对130多位行业领导者的全球调研，涉及投资管理职场中的各种趋势。我们将相关成果以蓝色标注进行展示。
- 涵盖100多名参与者的行业圆桌会议及个人访谈，包括专业投资人士、人力资源学习与发展专家、高校教职人员以及一线招聘专员。
- 理论研究成果，以及对CFA Institute“金融未来”(Future of Finance)系列出版物前期成果的总结，特别是其中《投资业的未来状态》(Future State of the Investment Profession, CFA Institute 2017a)和《Investment Firm of the Future》(CFA Institute 2018b)两份报告。

关于“情景”和“叙述”的说明

通过了解当前趋势如何影响专业职位，投资专业人士可以了解提升其职业发展所需的技能。如图1所示，本报告是继2017年《投资业的未来状态》(探讨了影响投资行业的“情景”)和2018年《Investment Firm of the Future》(通过拆分解析投资机构并引入“叙述”来描述公司应当如何调整业务来成功应对前述情景的发生)之后的第三份报告。作为该系列研究的最后一步，《未来投资专业人士》审视未来专业人士的技能和职业发展路径，以及塑造专业职位发展的机构背景。

随着投资专业人士的行为不断变化，个人需要更多技能，这些“情景”和“叙述”得出的是一个竞争异常激烈的就业环境。

正是在这种背景下，我们考察了针对投资专业人士的变化因素。领导者必须想办法补齐技能缺口，组建有效的团队，鼓励在职学习，并培养可以帮助专业人士实现客户目标和组织目标的环境和文化。

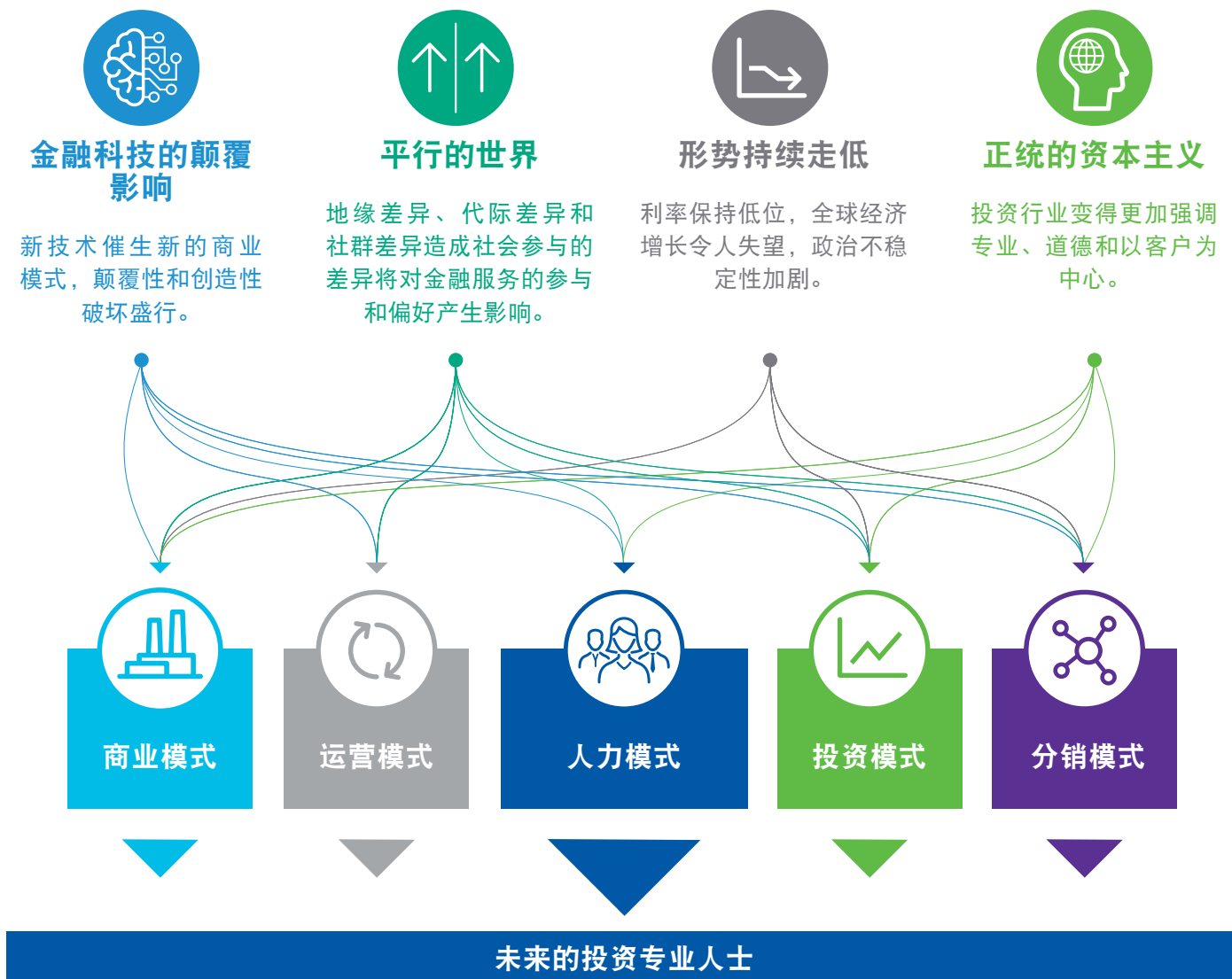
情景

在投资行业和更广阔世界中，关于未来可能呈现出的发展路径和发展状态的差异化故事。它们不是点估计或点预测，作为具有相关性的故事，它们可以帮助企业为未来做好准备。

叙述

描述行业特定问题的当前和未来状态。沿着情景的脉络，它们帮助企业了解未来5到10年内不断发展的景象的关键细节。

图1





行业趋势与规模

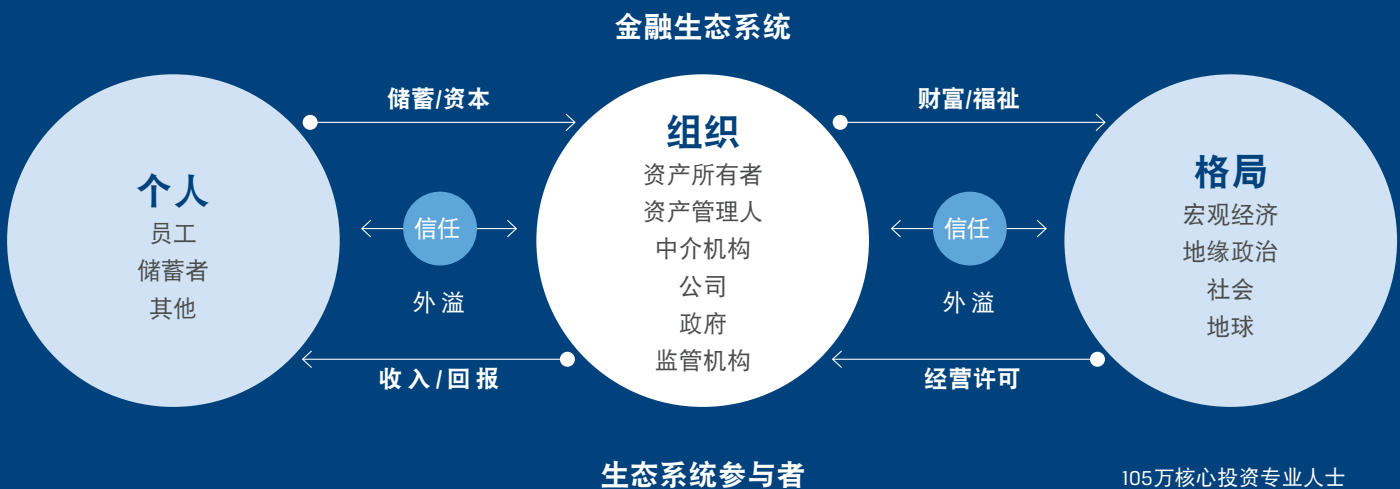
投资行业结构与职位

在《投资业的未来状态》报告中我们讨论了投资行业的生态系统。我们定义了三类主要的组织类型：资产所有者、资产管理人和中介机构(详见图2)。

我们对那些在投资策略、组合构建和交易等领域中具有决策影响力的投资专业人士格外感兴趣，以投资组合经理和研究分析师为主。作为核心投资专业人士，他们是投资生态系统的核心参与者，他们以多种方式做出智力贡献，包括以下关键职能：

- 宏观层面，投资专业人士跨市场和跨资产类别探寻风险收益机会，并做相应的资本配置，从而助推想法和机遇与资本达成交易，管理市场不确定性，帮助公司创造回报。
- 微观层面，投资专业人士根据资本使用者(或想法提供者)的想法性质和质量提出意见并配置资本，并为投资系统的其他方面做出贡献，例如资产、证券的具体问题。
- 交易层面，投资专业人士在价格发现和流动性方面提供助力。
- 表1展示了更为详细的投资专业人士名单。

图2



资产所有者 养老基金、主权财富基金、基金会、捐赠基金	作为信托投资者的所有人	投资专业人士 (投资经理和分析师)、 投资支持方
资产管理人 独立机构、银行或保险公司旗下机构、私人财富管理者	作为信托投资者的代理人	投资专业人士 (投资经理和分析师)、 投资支持方
中介机构 专业金融公司、投资服务提供商、顾问、投资银行家、交易员、卖方分析师	提供投资产品与服务	投资银行家、交易员、卖方分析师、 商业银行家、经纪人、顾问、托管人、 交易所、指数供应商、数据供应商

投资专业人士的市场规模和增长

CFA Institute委托美世(Mercer)进行了市场规模研究，以确定全球核心投资专业人士的数量。

如表2所示，2018年底，核心投资专业人士总数约为105万人。

美世预计，在10年内核心投资专业人士将达到120万，相当于10年增长16%(年复合增长率1.5%)。各个市场的规模和增长预期分化明显。四大市场中，印度和中国的10年增长率预计分别约为33%和26%(年复合增长率为2.9%和2.3%)，英国和美国等更为发达的市场预计10年增长率分别为10%和9%(年复合增长率为1.0%和0.9%)。

美世的预测与我们对行业领导者的调研结果一致：关于未来5到10年投资专业人士的数量，49%的受访者预期会增长，22%的受访者预期不会增长，28%的受访者预期会下降。详见图3。

表1

核心投资管理职位	
投资组合经理或基金经理	
投资分析 买方和卖方研究分析师 投资分析师 量化分析师 风险管理/分析师 绩效分析师 经理的管理人 投资策略师 投资顾问 信用分析师	
财务顾问、规划师与财富管理人	
首席投资官(CIO)	
CEO和CFO(仅限投资管理部门)	

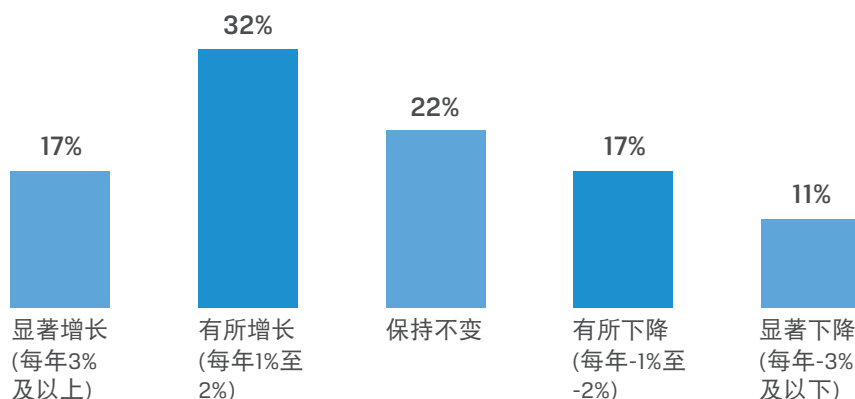
表2

市场	10年增长预测	当前市场规模估计*
印度	33%	47K
印度尼西亚	29%	23K
土耳其	28%	4K
中国	26%	139K
澳大利亚	19%	21K
墨西哥	19%	7K
巴西	18%	17K
阿联酋	17%	6K
秘鲁	15%	2K
新加坡	14%	14K
阿根廷	12%	8K
韩国	11%	28K
意大利	10%	18K
西班牙	10%	16K
法国	10%	28K
英国	10%	50K
荷兰	10%	5K
美国	9%	284K
瑞士	9%	17K
日本	8%	46K
加拿大	8%	30K
德国	4%	39K
中国香港	4%	20K
俄罗斯	2%	19K
合计	16%	1.05M

*核心投资专业人士的数量
合计总数包含全球其他市场的预计人数

图3

未来5到10年全球投资专业人士数量将如何变化?



来源：行业领导者调研

投资专业人士的薪酬

与投资专业人士供需相关的是薪酬趋势，这个问题会因为行业内的职位、技能和地理位置上的差异而变得相对复杂。但是总体上，就我们得到的行业领导者反馈来看，预计在未来5到10年，薪酬水平将保持相对稳定。

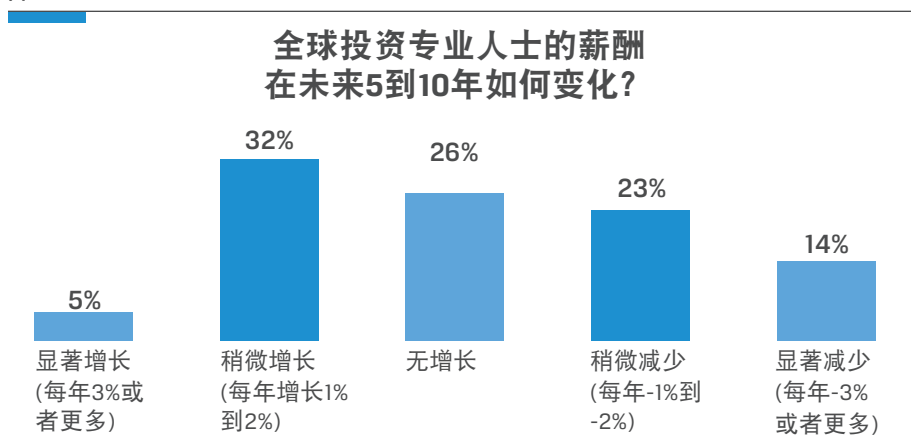
投资行业的高管招聘者指出，某些地区的行业成本控制压力更可能导致员工人数减少，而不是工资水平降低。与此同时，招聘中对顶尖人才日益加剧的竞争表明，不同职位和不同地区的薪酬水平差异状况可能会继续恶化。

下一代投资专业人士

随着雇主越来越多地寻求CFA持证人来担任关键职位，CFA考生和持证人的增长趋势给我们提供了一个新的视角，来审视不同地区和不同兴趣群体获取投资技能的途径。近年来，亚太地区的CFA考生总人数最高，同时，在2016年，中国的新增CFA考生人数超过了美国。接下来的章节将进一步探讨这种专业人才向亚洲转移的现象。

如图5和图6所示，工作竞争导致CFA持证人的年复合增长率为5%，CFA考生的年复合增长率为18%。目前，有超过30万名CFA考生和超过150,000名CFA持证人。在接受调查的CFA持证人中，94%的人表示CFA认证在提高自身的信任度、获得更多的工作机会(包括海外工作机会)以及获得晋升和满足求职要求等方面帮助了他们的职业发展。此外，CFA认证在全球工作流动性上的价值也日益增加。

图4



来源：行业领导者调研

图5

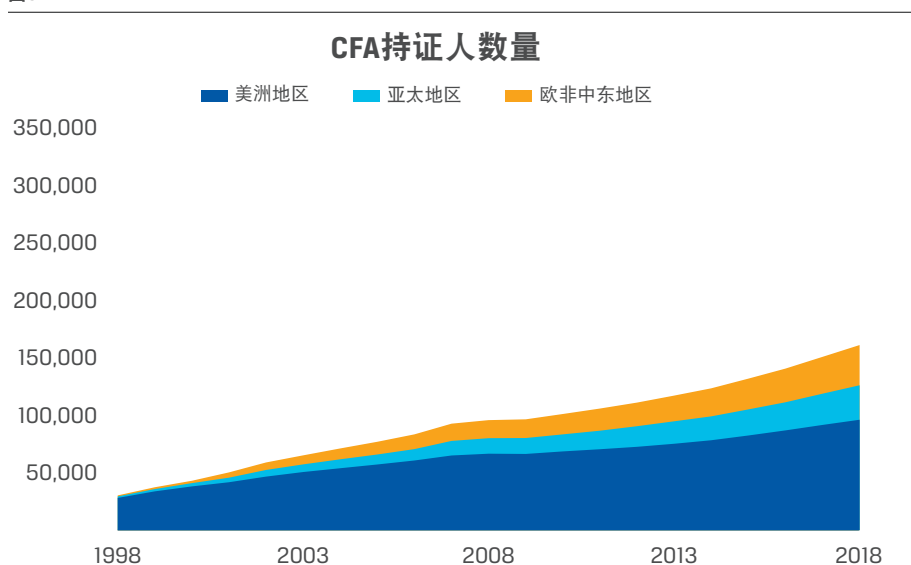
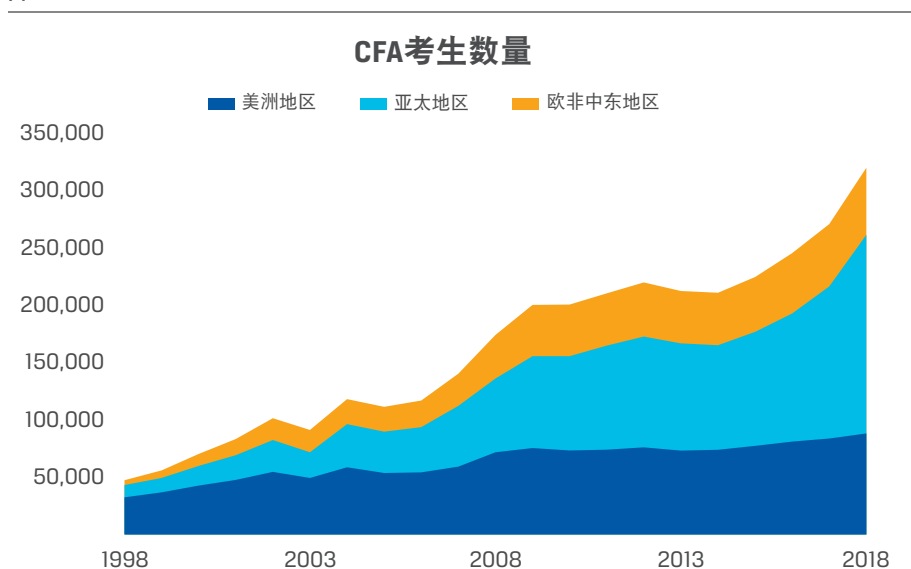


图6



持证人数据基于每年截至6月30日数据，考生数据基于每年截至8月31日数据，从2004年起，每年包括两个考试周期。

虽然只有19%的CFA持证人是女性，但是在CFA考生中，这个比例是38%。在中国，超过50%的考生是女性，晨星公司分析了美国共同基金经理的性别状况，发现女性基金经理比男性基金经理更有可能获得CFA认证，这可能表明女性需要通过专业认证获取更多的信任；报告编写者注意到，CFA认证为个人竞争力提供了一个客观的衡量标准。¹³这与我们和女性考生进行的对话中所了解到她们参加考试的动机一致。在某种程度上，女性投资专业人士在亚太地区的增长速度更快，该地区可能很快会成为证明整个投资行业可以从更大的性别多样性中获益的全球最佳证据。

关于投资行业内的人员身份问题，我们的调查揭示了一些混杂的状况，绝大多数受访者(75%)与投资行业有所联系(70%的CFA持证人和78%的CFA考生)。但是，只有40%的持证人和46%的考生直接从事投资行业，2%的受访人在积极寻求行业转变，其他人则在等待机会，以上这些方面受性别影响不大。

影响投资职业未来的趋势

一些宏观趋势正在影响全球投资管理行业的职场环境。我们从整体办公场所特征、职位和技能、工作方法以及薪酬和激励这

核心概念

职场环境:

我们从整体办公场所特征、职位和技能、工作方法以及薪酬和激励这几方面来定义投资职业的职场环境。

几方面来定义投资职场。在参与调研的行业领导者中，77%的人预计未来10年，投资行业的工作将面临比前10年更多的变化。

此外，受访的行业领导者预测，在不久的将来，技术创新和干扰的确会对专业人员的职位状况产生最大影响。因为一些公司使用算法、人工智能和另类数据来执行更复杂的技术任务，金融科技的介入已经影响到了专业人士的职位。如表3所示，这种趋势在世界各地都很显著，但在亚太地区最为明显。在这个地区，新技术的开发和整合呈现出最高的水平。这些区域差异提出了一个有趣的问题，即该行业在未来整体上更像亚太地区还是像其他地区，以及不同地区之间的差异是否会随着时间的推移而有所增加。

表3

在下面列出的潜在扰乱因素和未来变化的可能来源中，您认为哪些行业特定因素将在未来5到10年内推动投资专业人士职位的变化？(将该项列为第一的人数占比)

	整体	美洲地区	亚太地区	欧非中东地区
机器学习和人工智能方法的发展，以及在投资组合构建中另类数据的使用	35%	26%	48%	39%
对解决方案和整合更大客户需求的需要	31%	41%	15%	30%
可持续性因素在投资和管理角色中的增长	14%	11%	15%	17%
私募投资市场的增长——投资和治理	10%	6%	19%	11%
基于规则的投资增长(包含被动投资)	9%	17%	4%	2%

来源: 行业领导者调研

核心概念

AI : 人工智能

HI : 人类智能

AI + HI : 人工智能(AI)
与人类智能(HI)
的相互作用

机器学习和其他AI方法的发展，以及投资组合构建中另类数据的使用

在《Investment Firm of the Future》报告中，21%的CFA持证受访者表示，其就职公司的首要技术事项是在投资组合建设中引入机器学习技术^v。人工智能的集成将创造出多样的工作模式，从原有的人类做常规性工作，而创造性工作由机器智能辅助人工完成的方式(比如要聘用投资专业人士)，到由机器完成全部创新性事务(如交易策略)。这就需要很多的人类加技术模型的组合。在本报告中，我们使用简写“AI+HI”来表示人工智能(AI)和人类智能(HI)的相互作用。因为相对于简单使用模糊了人类优势因素的技术，某些交互组合模块发挥了二者的长处，进而创造出比单个组件(人或者机器)更多的价值增加。但是人类也有其优势，比如道德取向、透明度、沟通、同理心、隐性知识和信任的互动等，是技术无法或者尚未复制的关键人类因素。

技术增强客户关系和客户参与

技术也在改变专业人士和客户关系的许多方面，并影响必要的关系管理技能的构成。产品和服务的平台现在可以提供更好的客户参与度，并通过数据分析提供更好的洞察力以满足客户的偏好和需求。因此，面向客户的投资专业人员需要更加自如地使用这些技术，并且给客户提供更具有数据驱动特性的报告和建议。^{vi}

对解决方案和整合更大客户需求的需要

特别是在美洲地区和欧非中东地区，另一个重要趋势是市场对解决方案投资的兴趣日益增加，这源于更强的客户导向，也进一步需要更强的客户导向。这个趋势将影响专业人员和客户关系的各个方面，包括利用技术和数据更好地理解 and 吸引客户，以及根据客户需求定制和实施投资组合构建等。同时，终端投资者对于投资产品和服务的进一步需要，也导致和实际催生了更加个性化的产品。产品个性化和定制化的增加以及对更广泛服务的需求，将需要具备更广泛的技能和教育基础的投资管理专业人士。

可持续性因素在投资和管理角色中的增长

如果公司及其员工更加关注包括可信度、道德、沟通和透明的组织价值体系，将更好地解决把短期结果放在长期客户价值所带来的短视问题。组织想要侧重于可持续性，就需要在更广的基础上进行针对ESG(环境、社会和治理)分析和管理上的培训。对于这个领域的关注地区差异较大，美洲地区对职能转变的关注最少。在《Investment Firm of the Future》报告调查中，全球72%的受访者预计他们的公司将在未来5到10年内，对ESG和可持续发展议题的研究会投入更多，但只有20%的受访者表示会有相对较大的投入。^{viii}

私募投资市场的增长——投资和治理

《投资业的未来状态》报告总结了如下趋势：传统的主动管理机构规模缩小，但是主动管理仍然以演进的形式蓬勃发展。主动管理技能依然能被应用于流动性差的市场里，而在同时，机构投资者也试图在私募市场里寻找更高的预期收益。所以专业投资人士也应该寻求适用于传统投资领域之外投资技能。^{ix}

关于私募市场增长的更多细节可以在2018年CFA Institute报告《Capital Formation: The Evolving Role of Public and Private Markets》中找到。该报告指出这种趋势在美国最为明显：“相比于1975年，交易所注册的公司到2012年减少了14%……从1996年的最高点到2012年，注册公司的数量少了一半。”^x

大多数预测表明，作为投资资产的一部分，私募资产在未来十年可能会从现在的占比15%小幅增加到20%；从增长的角度来看，这将是一个令人印象深刻的增量变化，但私募资产不太可能超过所有投资资产的四分之一。尽管我们注意到全球投资业绩标准(GIPS®)在2020年的更新将解决其中一些缺乏透明度的领域，但私募资产的治理挑战和较低的透明度仍是其扩张的限制因素。

基于规则的投资增长(包含被动投资)

市场对基于规则的投资策略表现出的持续、不断增长的兴趣，将可能影响该产品和服务的革新以及开发和分销的技能。然而，在我们的讨论组中，大多数人专注于被动投资的增长，并认为其对工作职位的影响已经出现，因此他们期望在这一领域受到更少的干扰或变动，特别是与其他因素(如人工智能和机器学习)的影响相比。

还有两个值得注意的重要趋势：

行业整合和盈利挑战

佣金的下行压力和成本对于收益的拖累，催生了很多兼顾低成本和高科技的投资方式，它们在基础投资任务上发挥了越来越大的作用。这种通过扩大规模来降低成本的公司改革和整合方式，可能很大程度上改变职位需求，在《Investment Firm of the Future》中，54%的受访者表示“费用压力”或“转向收费较低的产品”是未来5到10年投资公司面临的首要问题。^{xi}投资专业人士在管理自己的职业生涯时，必须越来越多地关注雇主商业模式的可行性。

通过多样性和集体智慧做出有效决策

团队、委员会、非正式团体和董事会依赖于决策所附带的社会化和治理，但偏见限制了这些团体决策的有效性。通过提升多样性和集体智慧可以减少偏见和群体思维，而提高集体智慧和认知多样性的解决方案取决于公司是否能够深化其专业人员技能的广度和适应性。这需要更多“T型专业人士”——他们既具有领域内专业知识，又能够进行更广泛的专业联系、理解和观点。

核心概念

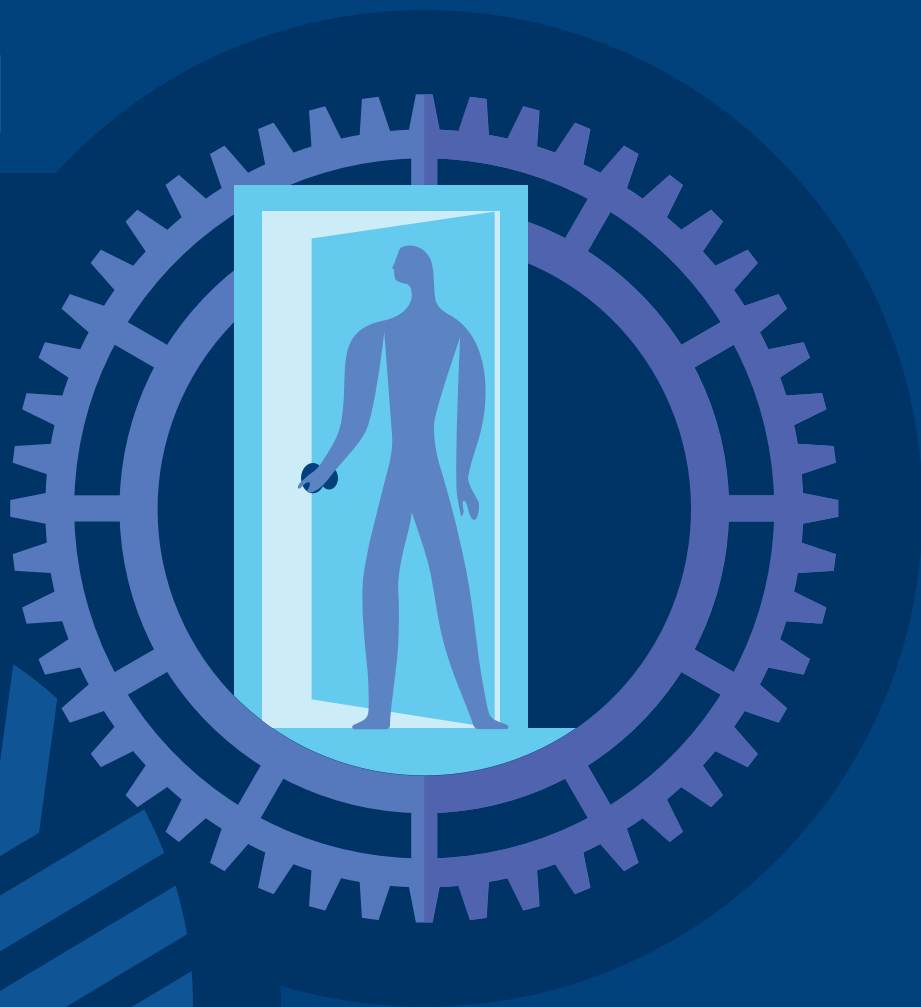
T型人员/团队

是两种能力的组合：(1)对单一领域或部分生态系统的深入了解以及对其他领域或其他生态系统某个部分的广泛认知；(2)将它们联系起来的能力。



转变中的

职位



转变中的职位

目前存在的专业投资从业者职位将会发生多大的变化

在如今金融行业发生着重大的变化的同时,我们对CFA持证人和考生进行了调研,试图了解他们认为他们目前的职位在未来5到10年内将会发生多大的变化。调研结果在表4中进行了展示。总的来说,43%的受访者认为他们的职位会有很大的变化。5%的受访者表示,他们目前的职位在5到10年内可能将不复存在。

然而,预期变化最大的并不是核心投资职位,而是金融领域内的IT职位(80%的受访者表示,他们的职位将发生本质上的变化或不复存在)。最有可能不复存在的职位是交易员(11%)和绩效分析师(19%)。后者的许多时间目前都花在从未整合的原始资料中收集数据上。因此,即将到来的重大技术革新确实可能会削弱

绩效分析师职位中一些枯燥乏味的职能要求,从而腾出时间进行更多的专业判断和分析。核心投资职位也可能在某一些方面发生重大变化,在此,我们将从技术的影响和人口统计入手(如千禧一代对改变亚太地区劳动力市场的活力和行业增长的影响),探讨核心投资职位将如何改变。

表4

不考虑个人情况和对职业发展的个人期望,您认为自己目前的职位在未来5到10年内将会有多大的不同(如果有的话)?	我预计职位会有本质上的改变	我不认为我目前的职位在5到10年后还会存在
总计	43%	5%
IT	77%	3%
交易员	51%	11%
财务顾问/财富规划师/财富管理经理	54%	4%
会计师或审计师	49%	9%
风险分析师/经理	54%	3%
绩效分析师	31%	19%
研究分析师、投资分析师或量化分析师	45%	4%
信用分析师	44%	3%
投资顾问	45%	1%
关系经理/客户经理	40%	6%
投资组合经理	39%	3%
投资策略师	36%	5%
首席执行官(CEO)	30%	0%
首席投资官(CIO)	24%	1%

来源: CFA持证人和考生调查

未来最具价值的职位以及其与技术的关联

受访者一致认为，技术将是投资管理变革的主要驱动因素，对几乎所有投资专业人士来说，技术将是越来越重要的工作要素。CFA Institute课程和学习经验负责人、CFA持证人Barbara Pettitt表示：“随着技术成为通用语言，投资专业人士必须学会使用一种不属于自己的语言，并能够提出正确的问题。提出正确的问题是，而且会一直是我们这一职业的一项关键技能。”

随着行业转向“AI+HI”模式，未来的投资团队将在未来的投资公司中以八类职位，履行三大功能(投资、技术和创新)，如表5所示。

投资决策职位通常由首席投资官和投资组合经理担任，具体取决于公司的规模和结构。投资研究主要由研究分析师提供。私人财富经理扮演着能维护客户关系的多面手。如今，这些职位依然存在，但如表4所示，许多投资专业人士预计它们将发生重大变化。54%的财富管理经理预计他们这一职位会发生本质的变化，相比之下，45%的研究分析师和39%的投资组合经理也认为他们的职位会发生本质的变化。

数据科学家的职位越来越多地出现在投资机构中。这些专业人员就像是设计师，应用工程师是建筑师；他们共同开发和实现投资过程中的技术组件部分。

创新者将重点放在改进现有的投资程序上。其中创新者发挥的一个关键作用是促进投资团队和技术团队之间的协作。在业界和领先的研究型大学的高级研究人员身上都可以看到投资思维，他们之中也有流程创新者。知识工程师是确定关键行业趋势和新兴投资专业知识的领域专家。他们着重于从创新者那里收集深层见解并与其他投资专业人士分享。

创新促进者发挥着与私人财富管理经理类似的作用，只是他们在创新空间中运作。

CFA Institute已经探讨过金融科技近年来在金融服务业中的越来越大的影响力。^{xiv}

1. 作为有效补充的金融科技将拓展金融行业的界限。

尽管有来自业界的普遍担忧和媒体的大肆炒作，金融科技的早期创新，例如智能投顾、移动支付和点对点贷款，已被证明是对既有企业的补充，而不是颠覆性的。例如，智能投顾降低了投资咨询的成本，并使以前没有得到服务或得不到充足服务的受众能够获得咨询服务。智能投顾已经

变成了现有投资公司中更常见的一种服务(通常是通过合伙人制度或购买平台)，而从行业外起步的挑战者型公司仍然占相对较小的比例。

2. 人工智能和大数据将推动投资管理发生重大变化。

最近，人工智能和开发大数据的技术已经开始在投资管理中投入应用。人工智能现在“理解”非结构化数据，如文本、图像和口语，已经比普通人类做得更好，而且日益进步。^{xv}这些替代数据源的投资应用正日益使分析师能够进行更深入的分析，并使投资组合经理能够做出更明智的决策。例如，分析师现在可以从商店的传感器和卫星图像中获取客户或货物交通信息，而不是计算仓库外的卡车数量。随着技术的不断进步及其在投资业务中的应用，投资业务的变化加速可期。

3. 实现最佳性能需要协作。

我们认为机器和人的替代机制会更微妙，不能简单解释为机器取代人的角色。人工智能和人类智力各有其长处和短处。例如，人工智能在识别大量信息里“隐藏”的模式方面做得更好，但它在投资业务方面的有效性受到它所能获得的数据限制。换句话说，随着时间推移，我们可能会发现人工智能在放大投资团队的业绩方面是有用的，但不太可能有足够的创造力来取代投资团队。

我们相信，未来成功的投资专业人士将成为“AI+HI”组合的一部分，在此组合中，投资团队和技术团队将合作以提高业绩。未来的投资专业人员将更倾向于整合技术和投资团队，通常是在共享的工作空间中。理想的投资和技术团队将作为平等的合作伙伴开展工作，就像今天在成功的投资公司中基础投资者和定量投资者与风险经理的合作方式一样，这种方法现在被形容为“量子的”。

4. 投资团队的专业人才将受到高度重视。

随着人工智能越来越多地执行重复性和平淡无奇的任务，投资公司中技术水平较低的成员被科技替代的风险将会更高。

技能最熟练的投资专业人士仍然很可能受到高度重视，因为在我们关注的时间段内(5-10年)，完全的技术替代有很大概率是不可能或不成功的。如前所述，当专家型的人类智慧受到技术的倍增效应的影响时，它将变得更有价值，这表明，更稀有的投资技能可能会得到比以前更高的回报。

5. 创新者将成为未来成功投资公司的关键职位。

有效整合技术的一个挑战是投资团队和技术团队之间存在的文化差异。另一个原因是专业人士往往是专家，不擅长跨学科协作。由投资团队领导的解决方案往往很好地解决了核心投资功能，但在应用最新的人工智能和大数据技术方面却相形见绌，而以技术为主导的解决方案恰恰相反。因此，创新者有很大的机会改善这种结合。

企业在使用团队进行创新时，很可能会经历多次迭代，以达到最佳的投资解决方案，该解决方案融合领先的AI和大数据技术与人类智能来解决核心投资问题，并为所使用的资源创造最大可能的价值。

团队的重要性

在《Investment Firm of the Future》报告中，我们提出了“T型”投资专业人士不断增长的价值，也就是那些擅长将深层次的知识与整个组织中更广泛的联系、理解和观点相结合的专业人士。我们将这种思维扩展到了“T型团队”，即拥有广泛而深刻的集体智慧的团队，他们利用整个团队的协作文化和认知多样性的优势采取行动。前面描述的创新团队是T型团队的一个例子。

随着机构变得更敏捷、更具竞争力、以客户为中心，并更快地响应业务问题，出现了一种基于团队或跨单位的组织结构，可以减少低效和改进工作流程。^{xvi}在投资管理行业内，这一趋势导致对明星投资组合经理的依赖减少，而对投资组合管理团队的依赖则有所增强。数据提供商Lipper的数据显示，2016年，超过四分之三的美国共同基金(8072只基金中的6219只)至少有两名经理。^{xvii}

尽管不同地区之间存在差异，但远离明星文化也意味着专业人士在职业道路上有更大的灵活性，可以在不破坏个人业绩记录的情况下进行横向调动。职业生涯的休息、休假和工作与生活的平衡可以被重新审视。此外，在一个重视稳定性的行业中，即使是人员更替也不会受到客户的批评，因为团队仍然可以保证连续性。

投资管理团队的发展也促使人们关注员工的多样性，因为这将有利于改进决策，最终取得更好的商业和投资成果。在2017年CFA Institute对800多家机构投资者的调查中，大多数人(55%)认为，投资团队中的性别多元化通过融合不同的观点取得更好的业绩。^{xviii}

波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)和慕尼黑工业大学进行的一项研究表明，努力在性别、种族、地理和经验方面实现各

表5

未来投资机构的重要职位类型	
投资	投资决策者 投资研究员 私人财富经理
技术	数据科学家 应用工程师
创新	投资思维与过程创新者 知识工程师 创新促进者

级管理团队的多样化，可以带来更多的创新。这项研究表明，公司管理团队的多样性与其创新产品和服务的收入之间存在直接关系。^{xix}结果表明，多样性是积极文化变革的动力，反之亦然。

为了建立在决策过程中不那么容易产生群体思维和偏见的团队，公司可能会努力增加认知多样性，将具有不同观点、经验和思维方式的个人聚集在一起。更加多样化的团队背景促进具有广泛而深刻的集体智慧的T型团队作为一个集体得以发展。^{xx}

尽管许多投资公司正试图应对多样化的挑战，但变化发生得比较缓慢。在《Investment Firm of the Future》报告中，53%的CFA持证人表示，改善行业多元化的商业理由是正确的或非常正确的，而且该观点在不同的地理区域内也是类似的。然而，只有14%的人认为，多元化和包容性将会很快实现。^{xxi}

千禧一代的影响

投资机构正处在一个劳动力多样性增加的时代，现在的劳动力由三代人构成，机构也需要做出相应的调整。随着总人口的老龄化，老年工人的就业时间更长，而年轻雇员在劳动力中所占的比例更大。安永预计，到2025年，千禧一代将占全球劳动力的75%。^{xxii}有关金融服务业人口构成的数据很难收集，但路透社报告称，在高盛3.6万名员工中出生于1981年以后的Z世代和千禧一代现在占了75%。^{xxiii}这一不断变化的人口年龄结构正在对行业产生重大影响。一个具有象征意义的例子是员工着装向休闲服装的转变。

关键概念：

认知多样性：

个人思维方式的不同视角或信息处理方式的差异，特别是在新的、不确定和复杂的情况下，可能会帮助群体获得更好的决策结果。

尽管技能、年龄和经验的差异会导致思维多样性增加，但这也带来挑战。特别是当组织决定如何实施运营和机构变革以支持处于不同年龄阶段的员工时，几代人的结合也是比较大的挑战。由于年轻人在劳动力中所占的比例越来越大，雇主需要对雇佣谁以及如何吸引和留住年轻一代有不同的方案。

新一代工作者的涌入正在改变当代工作环境，而当代工作环境其实也是根据每一代人的不同情况所决定的。年轻的专业人士正在渴望某些条件，如更好的工作生活平衡、随意和灵活的工作环境、灵活的时间表、远程工作机会，以及能够更好地掌握工作时间、工作方式和工作地点。

普华永道表示，对提高灵活性和工作生活平衡的关注，在很大程度上与以下事实有关：“许多千禧一代的员工不相信，过度工作要求的对个人生活的牺牲是值得的。”^{xxiv}然而，具有讽刺意味的是，“无限制休假政策”这一规模较小但日益增长的趋势，往往会增加人们对休假的焦虑，并可能引入另一种形式的竞争。

然而，工作和生活之间的界限变得越来越难以界定，因为今天的通讯技术意味着专业人员在任何时候都可以对外联系。这种“始终在线”的办公场所为员工和雇主带来了机遇和挑战。这导致许多专业人士的时间界限变得模糊，由工作与生活的平衡转向了工作与生活的融合。个人面临的挑战是想办法改善工作与生活融合的结果，也就是说，通过将专业工作和个人生活融合在一起，找到两者的满足感。年轻一代对支持他们生活方式的职业道路感兴趣。正如万宝盛华集团(Manon Group)的一份报告所指出的那样，“职业阶梯将让位于职业浪潮，因为千禧一代准备跑一场超级工作马拉松，希望在不同阶段灵活地转换工作方式，并坚持一种生活—工作—家庭相结合的方式，让他们在适合自己的情况下，以专业和个人的方式追求自己的目标。”个人比以往任何时候都更愿意为多个雇主从事职业，而不是终身从事一份工作。^{xxv}

这种界限模糊的现象也明显地体现为个人成长和职业成长之间的差异缩小。咨询公司Fresh Squeezed Idea在访谈报告中写道：“我们看到人们以一种整体的视角谈论发展，因此将专业与个人成长分开变得武断和有限。”^{xxvi}企业如何鼓励员工的职业成长以及个人成长，并提供培训和发展机会，这将是另一个持续不断的挑战。我们的调查表明，89%的CFA考生和83%的CFA持证人认为个人成长是一个重要的领域。

归根结底，机构对员工发展的承诺必须能够实事求是的落地。随着个人更频繁地更换职位和工作导致公司的流动性更高。公司不得不接受这样的情况，当员工继续寻找更大的挑战时，他们可能收不到投资的全部回报。

全球化和亚太地区的增长将如何影响投资专业人士的未来职位

如表6所示，世界各地投资行业的发展存在着深刻的地区差异。资产规模增长潜力大、投资行业渗透率低的市场对投资专业人员的需求将增加，其中亚洲最为显著。我们在这里进一步看看中国和印度市场。

1. 中国金融市场的进一步开放具有全球影响。

截至2018年12月，以国内市值衡量，中国股市已经是全球第二大。^{xxvii}截至2018年第三季度，以未偿还的债务证券的价值衡量，中国债券市场在全球排名第三。^{xxviii}

这两个市场似乎都将有对未来专业人士的大量需求，特别是随着政府放松对外国投资者进入债券市场的限制，国际投资者纷纷涌入。^{xxix}国际资产管理公司将需要大量熟悉中国新兴债券市场的固定收益专业人士。近年来，政府对企业债务违约持更加开放的态度，这反过来也促进了对信用分析师的需求。

投资者经常抱怨中国A股市场的高波动性，这可能是由于其相对较高的散户投资者参与程度和所有权限制所导致的。然而，这一切都可能在未来几年发生变化，因为根据数据提供商Wind的数据，机构持股预计将接近股市流通股的一半，外资持股也将增加。这种情况对中国CFA持证人的职业发展来说是个好兆头，因为尽管中国的人口正接近巅峰，中国的资本市场吸引了更多的投资流动，投资行业也在扩张。^{xxx}

地区发展差异

		管理资产规模(AUM)增长潜力	
		低	高
行业渗透率	高	发达市场 (比如北美、欧洲)	
	低	前沿市场 (中东、非洲)	机会之地 (亚洲、拉丁美洲)

跨国公司现在也可以在中国设立外资控股的资产管理公司。许多大型国际资产管理公司预计未来几年将在中国设立全资子公司。他们对于中高级职位的人员需求仍然很高，对于了解当地市场、熟悉当地文化并具有广泛的国际经验和专门知识的管理人员的需求量将很大。

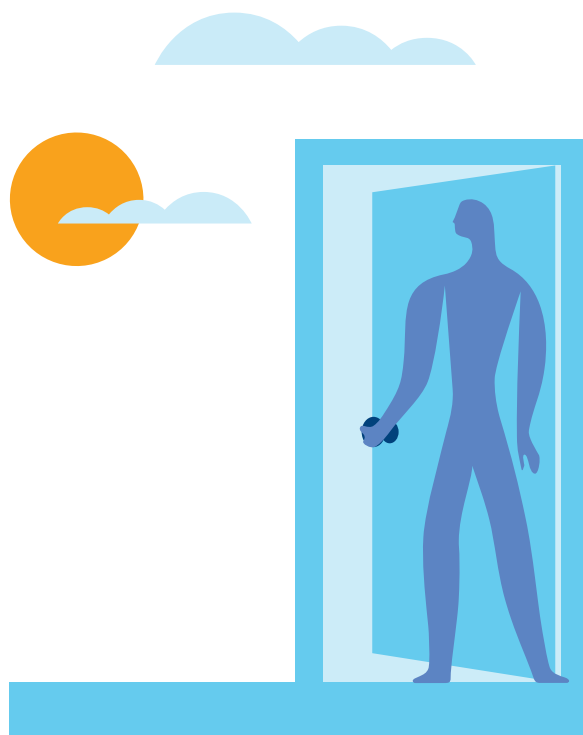
2. 印度有潜力成为世界未来的投资中心。

如表2所示，美世(Mercer)为CFA Institute所做的研究表明，印度有望成为投资专业人士增长最快的市场，在未来十年内将增长33%。印度除了受益于国家经济强劲的增长和国民对金融服务日益增长的需求外，还享受到有利的全球化和技术趋势带来的强劲契机。我们相信，印度有潜力在未来几十年成为世界投资中心。

印度的教育体系(最引人注目的是印度理工学院，即IIT，在全国各地设有分校)培养出了一支稳定的、有能力的工程师队伍。尽管毕业生的薪资待遇继续提高，但对国际雇主来说，IIT毕业生仍然是非常有吸引力的候选人。据我们圆桌会议的与会者介绍，随着雇主利用全球化浪潮，许多主要国际投资基金管理公司的印度业务如今已增长到占这些基金管理公司全球员工总数的10%–20%，而十年前几乎为零。

跨国投资公司在印度的职位已经大幅增长，除信息技术和运营职位外，还包括更多的投资角色。在我们与行业相关人士的讨论中，一位大型国际银行财富管理业务高管表示，除面向客户的职位外，该公司在招聘时都会优先考虑印度职员。

中国和印度有一个共同之处，那就是技术所扮演的角色。然而，一个挑战是，那些希望进入这些市场的投资行业的人士是否拥有合适的技能。在印度，许多人已经完成了CFA课程的所有级别但却未能达到行业要求，这是由于他们缺乏软技能，不能获得成为CFA持证人所需的工作经验。特别具有讽刺意味的是，在这个世界上千禧一代人口最多的国家，由于技能和行业需求之间的不匹配，可能会出现技能短缺。另一个有趣的地区差异是专业人士的职业路径。在先前的研究中，美世(Mercer)研究了典型的职业路径，发现跨市场的职业路径是相似的，但在发展中国家如印度、中国和中国香港，职业路径会更短(即有更年轻的投资专业人员担任更高级的职位)。





转变中的

技能

转变中的技能和职业发展

投资专业人士的专业技能和竞争力

我们经常简单地说“专业技能”，雇主们则通常会参考“竞争力模型”来精确的描述他们所需职位的胜任资质和该职位的具体功能。在竞争力模型中，竞争力包括了“知识、技能和能力”。

知识、技能和能力是对于竞争力的充分表述，即专业人士对于某个特定工作岗位的匹配性，它们决定了专业人士必须以最高水平发挥他的才能、专识、经验和成就。^{xxxii}

- 知识，是指能够直接运用于工作中的大量信息的集合，以及如何运用这些信息。
- 技能，是指能够完成某个特定职位行为或功能的能力，以及取得特定成就的能力。这种能力应是可见的，并且可以通过训练而习得。
- 能力，是指做事的能力和态度，包括指导行为产生可见结果的价值观。
- 职位与竞争力的匹配视具体情形而定，与特定组织或组织类型有关。

本文讨论了一些未来趋势性的技能领域，以及目前CFA持证人和CFA考生对这些技能已经掌握了多少。我们也询问了有多少人对这些技能已经达到精通。极少人认为自己精通这些技能，有24%的人表示他们已熟练掌握软技能，但相比之下，仅有6%的人表示他们精通数据分析编程。从区域来看，亚洲地区的自我能力评估水平最低，这与该地区存在技能差距的研究结果一致。^{xxxiii}

在这种人才供应的现状下，我们向行业领导者询问了未来最需要的技能是什么，并在表7中将这些技能分为四类。

1. **技术性技能**：作为一个技能类别，有14%的行业领导者将其排在第一位。它包括了在传统培训、本科和研究生学习中最常见的技能，如金融学、经济学、基础投资技能(如财务分析工具、资产类别和CFA课程中涵盖的投资组合管理应用)、理工科与数学、IT与计算机科学、管理学。技术性技能还包括更深入的能力，如ESG(环境、社会和治理)分析和方案解决能力(即了解客户需求并开发合适的投资组合)。我们请行业领导者为希望在5到10年内获得成功投资专业人士给这些能力排名，

结果显示基础投资能力和方案解决能力排名最高。受访的行业领导者中，CFA持证人较非持证人更倾向于选择基础投资能力非持证人更倾向于将IT与计算机科学排在最高(CFA持证人的调查结果是24%比9%)。

2. **软技能**：有16%的行业领导者将本类技能排在第一位。它包括同理心/人际关系能力、咨询/销售能力、沟通能力、谦虚/自我认知能力和创造力/创新能力。在受访的行业领导者中，CFA持证人和非持证人对这些能力的排名看法基本一致，其中创造

力/创新能力和沟通能力均以33%的投票排名第一。总而言之，软技能被认为与技术性技能同等重要。

3. **领导力技能**：有21%的行业领导者将此类技能排在第一位，被视为更重要的技能。这一类别包括：善于清晰表达任务和愿景的能力、全球适应性/熟悉多种语言的能力、灌输道德文化的能力、危机管理能力和治理能力等。其中，最重要的是善于清晰表达任务和愿景的能力(在45%的受访者中排名第一)，紧接着的是灌输道德文化的能力(32%)。

4. **T型技能**：最后，我们研究了T型技能。我们的调查结果显示，49%的人表示该项技能比其他所有类别更重要，是最有价值的技能类型。更具体地说，这些技能包括跨学科融会贯通的能力、精通系统/理解更广泛组织环境的能力、情境流畅性/适应性的能力、建立有价值人脉的能力，以及理解和利用不同观点的能力。有趣的是，该技能是唯一一下细分项得票数都差不多的类别，五种能力被认为同等重要。具有T型技能的人对组织特别有帮助，因为他们能够全面连贯地思考整个框架，从而提出正确的问题(专家和计算机可以解答)。

值得注意的是，技能的混合组成通常会因投资专业人士的职业而异。在职业生涯开始时，人们自然偏好技术性技能，随着职业发展，人们越来越重视其他三种技能类型。对于希望在职业生涯中拥有斐然成绩的专业人士而言，图7是我们建议其应遵循的技能进阶路径。

表7

行业领导者对于技能重要性的观点

百分比表示在专家意见调研中将所列技能排名第一的反馈数量。参与调研的专家被要求对每一细分技能进行排名，然后将四类技能分别整体再进行排名。对此部分的问题总结为：对在未来5到10年内想获得成功投资专业人士来说，下列技能/技能类别的重要性应如何进行排名。

技术性技能	14%
解决方案能力(即了解客户需求并开发合适的投资组合)	40%
基础投资能力(如CFA课程中涵盖的)	31%
金融、经济学	14%
IT与计算机科学	9%
理工科与数学	5%
管理学	1%
ESG(环境、社会和治理)分析	1%
领导力技能	21%
善于表达任务和愿景的能力	45%
灌输道德文化的能力	32%
治理能力	16%
危机管理能力	4%
全球适应/熟悉多种语言的能力	3%
软技能	16%
创造力/创新能力	33%
沟通能力	30%
同情心/人际关系能力	20%
谦虚/自我认知能力	10%
咨询/销售能力	6%
T型技能	49%
情境流畅性/适应性的能力	24%
跨学科融会贯通的能力	21%
理解和利用不同观点的能力	21%
建立有价值人脉的能力	20%
精通系统/理解更广泛组织环境的能力	14%

资料来源：行业领导者调研

我们也在受访者中调研了在市场上获得这些技能的可能性，发现最难得到的软技能，其次是T型技能、领导技能，最后是技术技能，如表8所示。当然，这一结果并没有弱化技术技能对于投资行业取得事业成功的重要性，但它确实暗示了投资行业在其他领域存在培训不足的情况，还待改进。另外，在投资行业中，技术领域的超专业化趋势也导致了更少兼具软技能和T型技能的通才。

竞争力最重要的维度是道德。正直的道德取向源于知识(如在利益冲突时思维清晰并做正确的事情)和能力(如在服务他人和理解客户观点时践行强有力的价值观)。投资公司应加强问责制，重视社会经营许可，以吸引具有道德能力和良好品格的个人。

我们稍后讨论这个观点，即通过思维拓展，或通过高质量教育项目及其他学习资源，所有这类技能均有可能得到开发。

组合管理中的大数据机会

组合管理中的大数据机会本质上是累加的。目前的非结构化数据分析相当于开拓前人未至之地(揭示以前隐藏的信息)。除了年度报告和电话会议纪要，当今世界的爆炸性数据将大量的新信息推向职业投资人，这包括来自其他渠道的另类数据，诸如社交媒体、卫星图像、通过传感器收集的客户端和货物的交通信息、网页抓取等等，以至于分析师不必身临其境就能学到新知识。换言之，信息是通过图片、书面文字和口头语言的形式储存和传播的。

AI和大数据技术使分析师能够访问到大量的公共信息，对投资者来说，其中的大部分以前是得不到的。这通常被称为超越“数据水龙头”(设想10-K表格数据的定期流出)而进入“数据湖”(设想一直在线且不断增长的公共和私有数据)。现在，分析师面临的挑战是如何通过感知这种大规模扩展的数据并集成到投资组合的构建中来创造价值。这涉及到人类在训练、解释和维持数据方面的作用；以及机器在放大、交互和复制数据方面的作用。

个人如何通过技术应用能力来使自己在工作中脱颖而出

如前所述，技术应用是一个合作的过程，在培训、解释和可持续性方面需要人类智能(确保技术工作安全且符合道德)，在放大、交互和复制方面需要人工智能(再现人类技能)。在所有情况下，角色都是互补的，即人工智能与人类智能相结合才有效。

未来，投资专业人士将更多地通过技术手段来全面提升工作质量，并有针对性地提高绩效水平，使自己脱颖而出。在第三章中突出强调的投资、技术和创新这三种职能，对于工作技术有不同的需求和能力要求。见表5显示。

投资团队所需的技能类型(包括大多数CFA持证人)主要是投资技能。在投资团队中，一个具有人工智能、数据科学与技术基础知识的专业人士，可能比具有类似投资技能但没有接触过此类技术的人有效得多。必须强调的是，我们认为这并不意味着大多数CFA持证人需要成为程序员或统计专家，也不建议一般意义上的投资专业人士往这个方向发展。恰恰相反，我们认为专业人士需要持续提高他们的投资技能，因为日常任务将越来越多地由机器来执行。在影响更广、风险更高的复杂任务中，经验和判断将更加重要。

图7

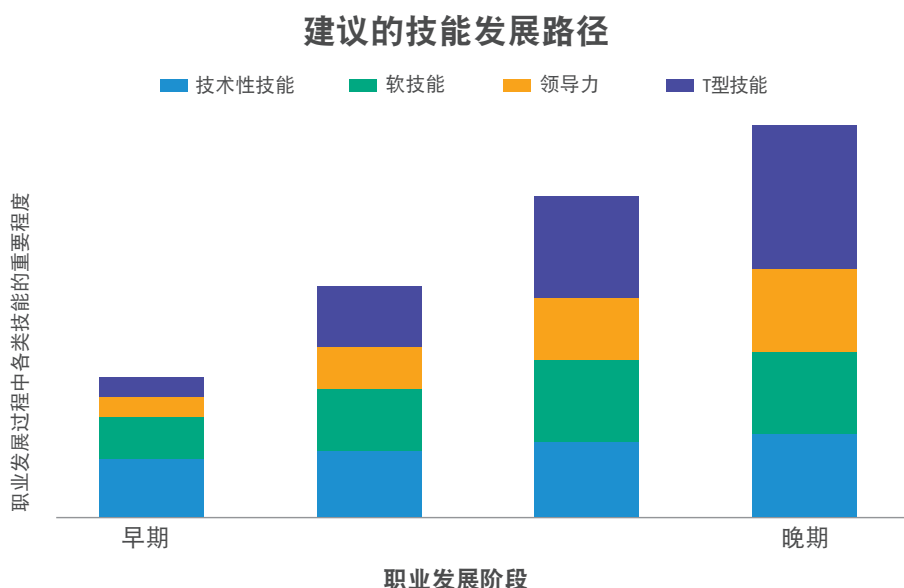


表8

下列哪些技能在人才市场上最难找到？

■ 技术性技能 ■ 领导力 ■ 软技能 ■ T型技能

创新/创造能力	32%
跨学科融会贯通的能力	29%
方案能力(即在理解客户需求的基础上开发适当的组合)	29%
共情/人际关系技能	20%
谦虚/自知能力	20%
沟通能力	19%
系统/大情境理解能力	19%
理解和利用多元视角的能力	19%
环境适应能力	17%
灌输道德文化的能力	15%
阐释使命和愿景的能力	13%
信息技术和计算机科学	11%
危机管理	9%
治理能力	8%
基本投资技巧(如CFA课程中所涉及的)	7%
全球化、熟悉多种语言	5%
建立有价值人脉的能力	5%
科学、工程学、数学	5%
咨询/营销技能	5%
金融、经济学	3%
ESG分析能力	2%
管理科学	2%

来源：行业领导者调研

虽然我们没有看到很多金融专业的学生想要攻读计算机科学学位，但是越来越多想要从事金融工作的理工科学生却来学习CFA课程。正如孟买圆桌会议讨论的那样，一个取得了CFA认证的印度理工学院毕业生常常被视为“天之骄子”，也是全球投资人才市场上的顶尖候选人。对于创新型人才而言，成长轨道上最重要的技能是T型技能。

创新型人才是某个领域的专家，但他们成功的关键却是时刻准备着去适应环境的变化以及突破自身领域的限制开展跨学科工作的能力。我们认为，投资公司里的创新型人才必须在投资和技术两个

方面都打好基础，这样才能分别与技术团队和投资团队有效沟通。

实践中，我们期望投资和技术团队能够共享团队空间，紧密协作。我们认为这是组织在各种团队培养T型技能方面最有效的策略，同时也是最大限度挖掘T型人才潜力的方法。

现有技能及发展方向

持证人与考生调查结果显示，职业投资人有强大动力去学习新的事物，但这种兴趣多少会随着他们的经验和现存知识的累积而衰减。我们对九个发展方向的趋势进行分析后发现，平均68%的早期

投资专业人士正在或准备寻求这些方向的发展；处于中期的投资专业人士中，有54%正在或准备寻求这些方向的发展；在晚期人群中，这个比例为35%。投资行业吸引那些有求知欲的人才，这里有许多拓展和深化专业知识的机会，即使对经验丰富的人也不例外。

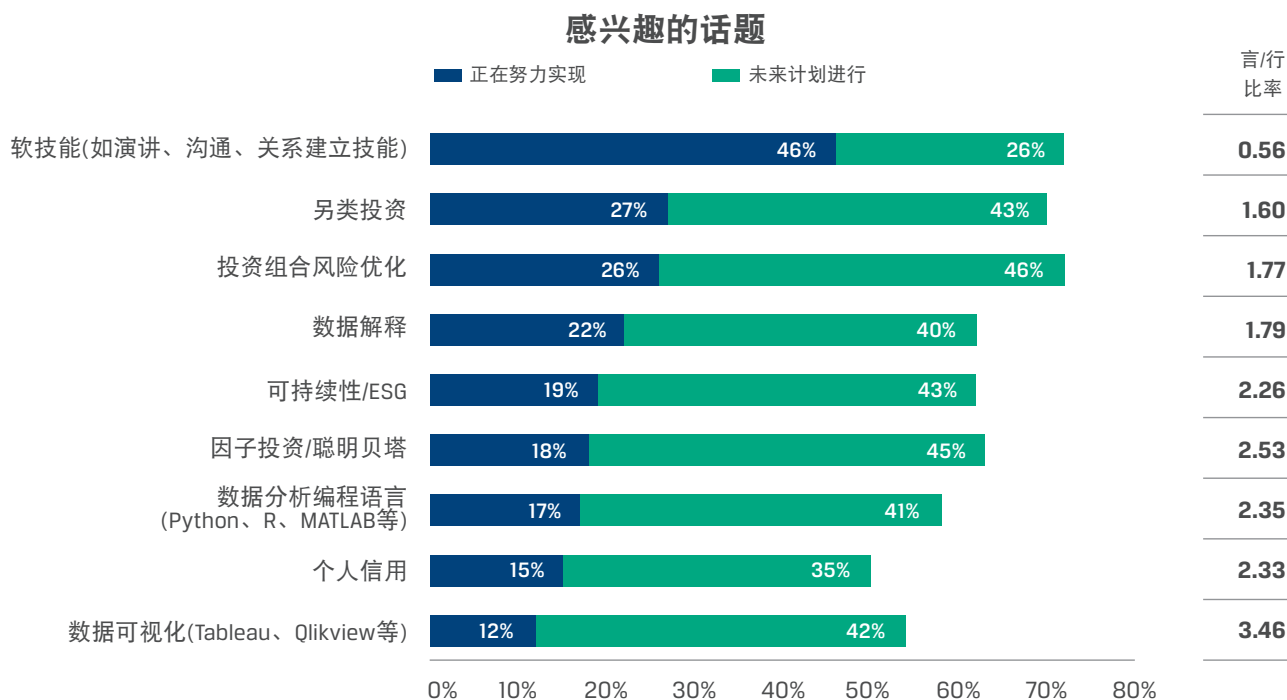
我们还发现，来自欠发达市场(即市场在迅速演进的)的受访者比来自发达市场的更感兴趣获取新技能，不过严格地说，这种差异并非地域性的，因为亚太地区的投资专业人士平均从业年限少于其他地区。

我们还能看到，职业投资人在职业生涯的不同阶段所选择的技能也有所不同。软技能是当下最热门的主题；处于职业生涯早期的投资人对组合风险优化(AI和机器学习在组合管理中的主要应用之一^{xxxii})和数据解释这两项技能的兴趣更浓；而处于职业生涯较晚期的投资人可能已经精通了这些技能。在职业生涯的中期和晚期，可持续性和另类投资的优先级更高。

最后，对比一下期望的学习目标与付诸的实际行动也耐人寻味。与许多行业类似，职业投资人虽然对学习饶有兴致，但却受制于有限的时间。图8中的“言/行比率”显示，在参与调查的CFA持证人/考生中，有多少想取得某项技能或知识的人已经开始努力实现这项技能或知识。这一比率越高，说明通过提供相关且可获取的教育材料来促进本行业学习的潜力也越大。

这个言/行比率的差距在软技能方面是最小的，软技能也是超过70%的受访者感兴趣的话题。换言之，人们已经开始采取实际行动来提升软技能，包括演讲、沟通和建立关系方面的技能。与技术性

图8



来源: CFA持证人和考生调查

技能不同, 这些技能超越了职位范畴, 在一个以技术和量化能力著称的行业中, 这个领域对个人成长非常重要。

“言/行比率”图表中还有一个部分是数据可视化(每3.46个考虑学习这项技能的人中, 只有1人采取了实际行动)和数据分析编程(比率为2.35)。这方面的差距可能反映了专业人士对尝试做与日常工作大不相同的事情感到不适应。这两个数字可能还反映了针对这些热议的领域是否值得投资的不确定性, 人们因此采取了观望的态度。

学习新技能的策略

获得新技能的两个基本方法分别是在职学习和使用学习资源。我们对CFA持证人和考生的调查显示了在职学习的情况: 相比熟悉的工作, 投资专业人士花在学习新事物上的时间约占其工作时间的三分之一。终身学习是保持成功的基本要素, 事实上, 那些经验更丰富的

人更能明白这个行业是有智力挑战性的(77%的CFA持证人同意这一说法, 相比之下, 65%的CFA考生对此表示同意)。

如图9所示, 这一比例因工作职位而异, 部分原因可以用职位的典型发展路径来解释: 较少从事新工作的人往往处于线性职业路径上——在同一或不同公司担任对技能和知识进阶要求相似的角色。线性职业发展的一个例子是从分析师到投资组合经理再到首席投资官的传统路径。相反, 在横向或非线性职业道路的人 would 经历不同的职位角色和职能, 因此在其职业的不同阶段可能需要跨不同职能或行业的知识和技能。

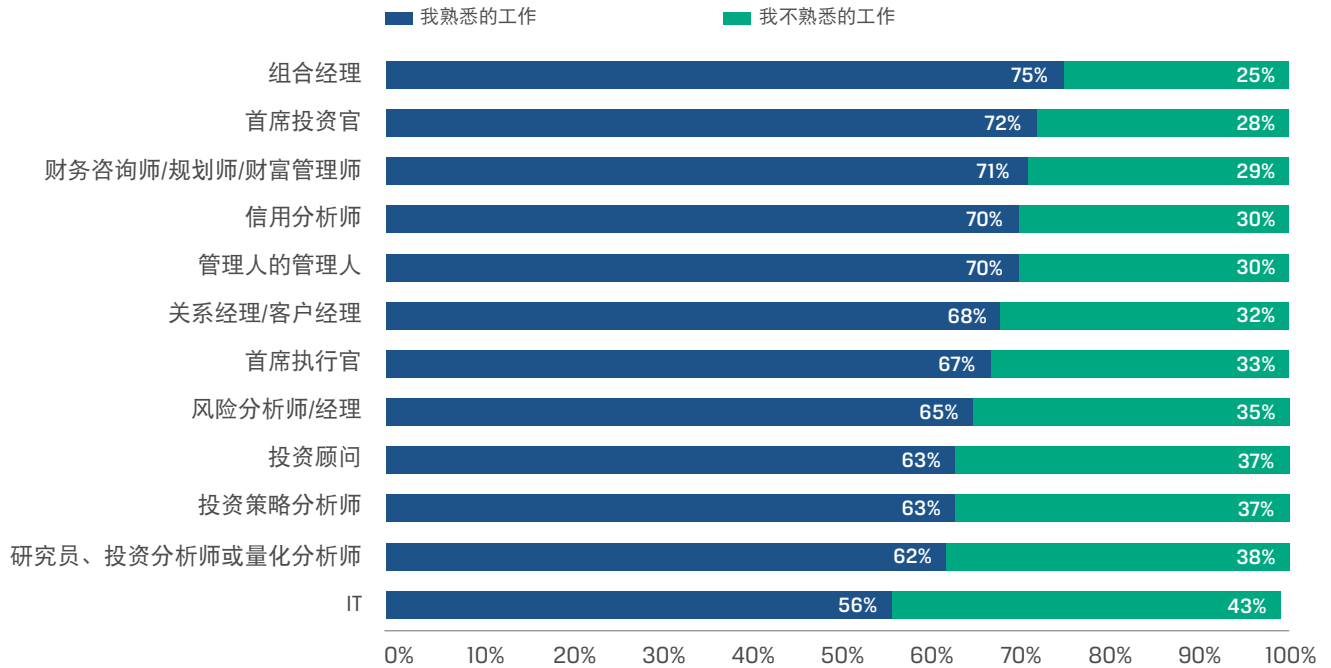
就资源而言, 根据我们对CFA持证人和考生的调查, 最有价值的专业学习资源是书籍和出版物, 64%的受访者认为这是最有价值的三大专业学习资源之一。紧随其后的是同事/同行, 占61%, 尤其是在职业生涯初期, 这显示了人际网络的价值。下一层次的资源是会议(33%)、网

络研讨会(32%)和线下课程(29%)。在亚洲地区, 通过社交媒体平台提供的在线课程很受欢迎。

职业生涯管理应该如何适应

如果职业是指专业人士在不同时期所拥有的技能、角色和工作的集合, 那么个人必须有意识地管理这些要素。过去, 培训和发展一直是由雇主主导的, 即雇主在人力资本方面进行投资, 在过程中有时还会采取激励措施。现在, 职业路径变动更大, 雇主不太可能事先规划好一条最佳路径, 至少在入门级分析师培训课以后是如此。个人必须积极主动地对待自己的职业生涯管理, 并将所有工作看成他们应该把握和实现成长的机会。

您花在熟练工作上的时间与新工作上(即学习新知识)的时间各占多少比例? (按职位划分)



来源: CFA持证人和考生调查

思考这种主动职业生涯管理的一种方法是使用图10所示的职业飞轮。“飞轮效应”是吉姆·柯林斯(Jim Collins)的《从优秀到卓越》(Good To Great)一书中提出的适用于组织的概念,本报告中我们将其应用于专业人士的职业生涯。^{xxxiv}

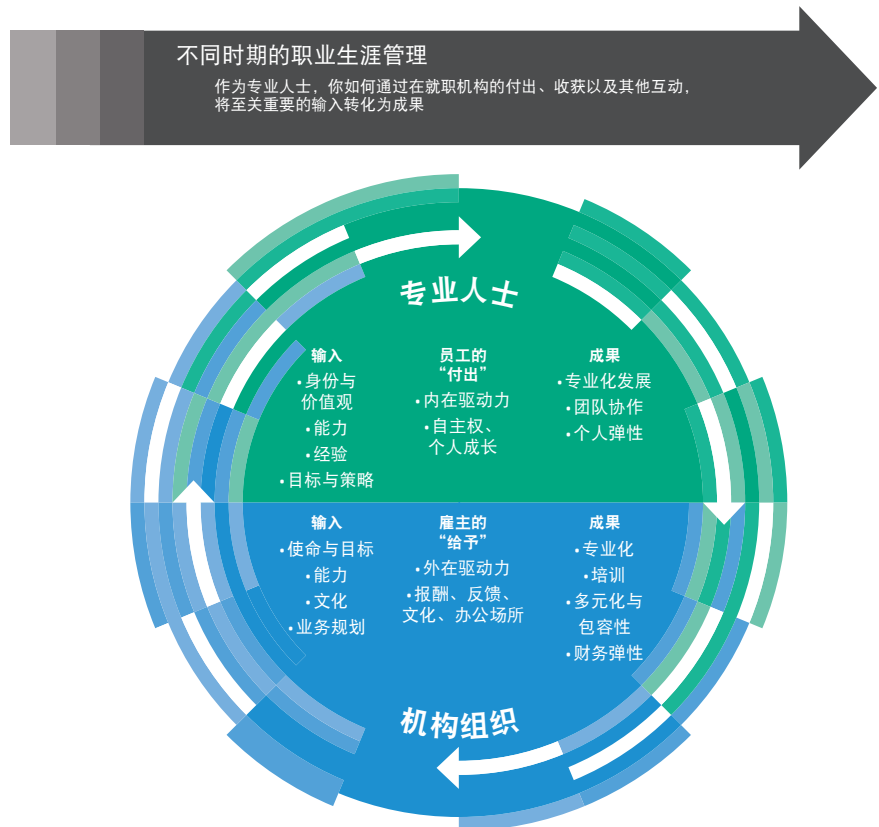
柯林斯认为,

无论结局多么富有戏剧性,从优秀到卓越的转变永远不是一蹴而就的。在成就伟大的过程中,没有单一的决定性行动,没有宏大的计划,没有幸运女神的眷顾。

相反,这一过程就像不遗余力地推动一个巨大而沉重的飞轮,一圈又一圈地推动,累积动能,直到临界点并突破之。(第165页)

我们认为,上述说法较好地概括了职业生涯管理中的挑战。

图10

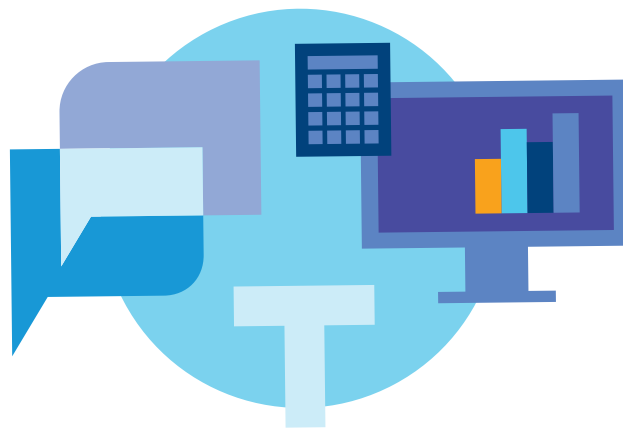


个人维持职业飞轮发展的关键成功因素如下：

1. **保持一种学习和成长的心态。**工作能力和品性是长期投入必要的时间和精力不断学习并培养的，需要有专注力、努力付出和良好的合作伙伴。
2. **与雇主建立协作。**这种协作是一种“付出和收获”的互动：你为雇主创造价值，并得到直接和间接的奖励，如个人赋能、发展机会、以及进一步提升的反馈。
3. **寻求工作与生活的融合。**健康的工作与生活的关系将帮助我们提升职业韧性、发现成功机会。成为包容性文化的一分子并从灵活的工作安排中受益，是取得这一成果的关键因素。

个人可以利用下述几个方面，来帮助提升他们的职业前景。

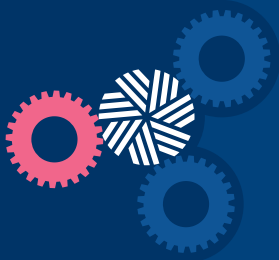
- **职业导师或管理支持者**对职业生涯管理非常有帮助。具体地说，导师会就如何提升我们的职业发展提供建议——从专业技能到如何应对人际关系挑战，而管理支持者是指有影响力的同事，在决定我们是否应获得晋升的讨论中，可以成为我们的支持者。这些关系在本质上来说是相对非正式的。在参与调查的CFA持证人和考生中，大约30%的人有非正式导师，10%的人有正式导师。女性拥有正式导师的可能性比男性高出50%，亚太地区的女性比其他地区的女性拥有正式导师的可能性亦高出50%。然而，这一结果意味着大多数投资专业人士没有职业导师，我们会认为这些人的职业发展将面临更多困难。另外值得注意的是，导师可以有不同的类型和目的；那些更有经验的专业人士可以从同行指导中受益，而且做导师经常是双赢的。成为其他同行的导师能够从对方的视角加深对问题的理解，并且有机会磨练自己的领导力。^{xxxv} 有时候，组织的领导者也会进行“反向指导”，即向新员工学习，从中理解如何更好地领导组织。换句话说，双方都有机会从所有导师关系中进行学习。
- **职业规划或路线图**会随着行业内竞争的加剧而更加凸显。在我们的行业领导者调查中，最强烈的共识之一是“个人角色在职业生涯中将发生多次转变；适应能力和终身学习能力将是最重要的技能。”在受访者中，89%的行业领导者认为，这是未来5到10年内将对投资行业中的个人从业者产生最大影响的三大颠覆和变革因素之一。在大多数情况下，这意味着工作要更多与技术打交道，而为了打好有韧性的基础，个人还须考虑积累多样化的工作经历。只有12%的受访者有正式的书面职业规划或策略，但大多数人



(66%)对他们渴望的未来角色有总体规划。成功的职业规划包括定期核对发展规划，以确保曾做过的职业和每次职业的变化是有助于个人成长的。

- **建立后天习得的多样性**可以使个人对团队更有价值，并为其未来的角色提供更多选择。这种多样性是指在不同的地区、行业、职能等方面获得不同类型的经验、知识和技能。个人应该横向考虑掌握各种辅助技能，通过技术手段来强化技能，以及培养软技能。重要的是，个人在办公场所内外都可以追求这种多样性。通过拓展视野，投资专业人士可以建立不同的联系，增强团队认知的多样性。与表面多样性不同，后天习得的多样性是每个人都可以建立的。
- **构建有价值的人脉**是一项重要的T型技能，而且社交媒体已经改变了人们建立人脉的方式。在我们的调查中，86%的CFA持证人和考生称他们出于职业目的而使用社交媒体，最常见目的是研究工作机会(61%)、跟踪市场趋势(58%)和更新个人的职业情况(51%)。
- **打造个人品牌**是职业生涯中的一项重要资产。我们认为投资机构将特别青睐具有这些品牌特性的个人：积极的道德取向、高度专业化和良好的团队协作。这些特性将印刻在那些一直深入践行这些理念、建立了人际网络并拥有业绩记录的个人的品牌声誉中。

正如在职业飞轮那部分讨论的那样，成功的职业生涯和个人品牌不是幸运女神某次眷顾的结果，而是职业规划、拓展应用和品性发展随着时间累积的产物。这个过程中充满了阻碍取得生活和工作成绩的干扰因素。面对这些挑战，个人特质比以往任何时候都更加重要。



转变中的

文化

转变的文化和机构背景

工作环境的演变: 文化、激励、价值观、组织设计和方法

对雇主来说，为员工创造具有吸引力的工作条件是重要的举措。投资机构人力资源模型的核心始终围绕着两个方面发展：(1)全体员工的范围和结构，及(2)全体员工的风格和文化。

全体员工范围和结构：全体员工范围和结构包括了员工们工作的地点，每个工作地点中员工的数量和角色，以及在公司运营模式、投资模式和分发模式中，协同各部分工作的团队结构。另外还包括了对投资价值链主体的垂直整合程度，以及代理工作和外包的程度。

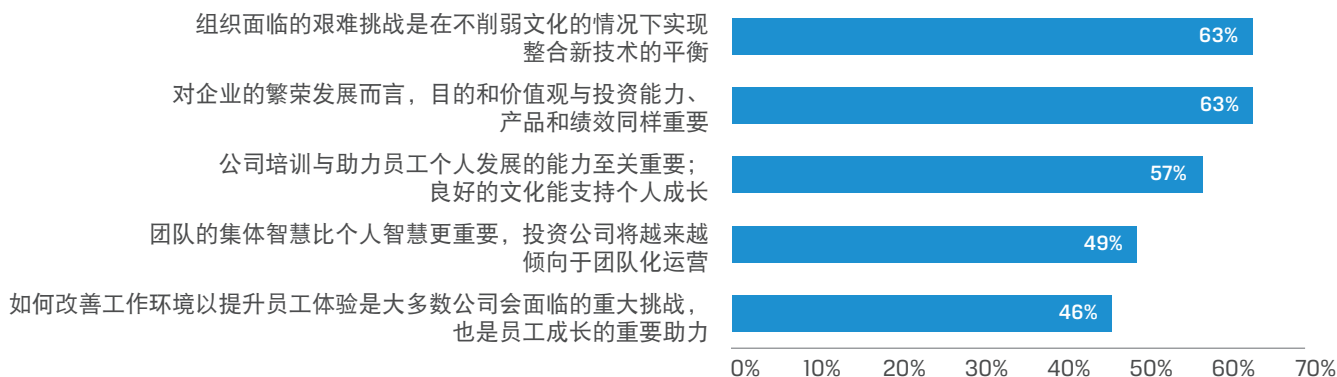
全体员工风格和文化：全体员工风格包括了分级制度和授权情况，以及组织对员工培训发展的投入；全体员工文化则包括了价值观、员工激励，以及对员工、客户和业绩结果的优先级之间的平衡和统一。

由于这些关键因素对公司的发展起决定作用，公司必须通过考量其比较优势、具体情境以及合理权衡，达到在上述两方面中合理、合适的位置。简而言之，没有什么是一成不变的，一切都在变化。

我们对行业领导者的调研结果(图11)显示了影响投资机构的重大组织变化因素，其中带来最大影响的是技术。技术发展带来的颠覆和变革将不可避免地影响文化。大多数情况下这种影响是负面的，因为个人的改变总是很难实现的，对许多人来说，改变伴随着痛苦。

有一个领域是文化转变可以带来积极影响的，即公司在以明确目的和价值观为员工发展提供助力，并对员工的个人发展给予特别关注这个方面达到的水平。员工们对工作的感受，可以由“员工体验”这个词来全面概括。“员工体验”的定义是员工们在其工作岗位上的一切所遇、所见及所感，包括入职、在岗、员工发展、晋升及退出等各个环节。尽管在以前，这些方面并非公司战略的核心组成，在未来，会有越来越多的公司通过加强对员工体验的管理来实现脱颖而出。

投资专业人士所面对的颠覆和变革的来源 (受访者可选择其中三项)



资料来源: 行业领导者调研

大多数投资机构都以个人人才为核心来打造自己的投资主张。事实上, 明星投资经理模式已被众多领先的投资公司采用。随着“团队加技术”模式的发展, 这种模式虽不会被淘汰, 但肯定会减少。简单来说, 团队可以创造个人无法实现的多样性收益, 而技术可以比人更高效地解析数据。

企业的文化模式

《Investment Firm of the Future》报告显示, 文化被认为是未来成功的一个关键因素。鉴于技术带来的扰动影响和焦虑情绪, 在技术与实际文化整合方面实现平衡, 将是公司层面的一大挑战:

以人或团队为中心的文化是一种宝贵财富和竞争优势的来源, 也是一种创造长期价值的手段。以人为本的文化优势在于: 最大限度地鼓励创造力, 促进协作, 并尊重个人; 通过培训、指导和绩效管理帮助员工发展; 在尊重所有员工的同时, 为顶尖人才和优秀绩效提供发展空间。相比简单以结果为导向的文化, 以人为本更具人文关怀和目标导向, 更加强调多样性、包容性以及利益相关方的责任。^{xxxvi}

未来5到10年内, 公司可能会形成各种各样的文化特征, 但以人为本的文化是极具增长潜力的, 尤其受到公司越来越重视目的和价值观的影响。爱德曼信任度调查(Edelman Trust Barometer)报告中有印证这一趋势的数据。^{xxxvii}我们认为, 公司可以通过实施培训计划来关注个人发展, 这一部分在公司总人力成本中的占比会有所增加。

影响公司文化导向的另一个重要因素是对“智能化办公场所”的重视程度, 其中包括办公场所的设计和功能性方面, 以及员

工如何工作和互动的软性方面。我们发现, 将办公场所作为文化推动力来设计受到越来越重视。虽然办公场所设计主要侧重于功能性要素(例如, 环境、布局 and 所有物品品质的改善), 但它影响着员工体验的所有方面(员工在工作过程中的所遇、所见、所感)。一些员工似乎很享受台球桌、免费甜甜圈和咖啡吧的设置, 这些在硅谷的科技巨头公司已经实现。但据统计, 员工最在意的不是这些, 而是个人成长、包容文化、绩效反馈和灵活/远程工作等元素。表9展示了专业人士在这个方面的愿望。

智能化办公场所的一个特别模式是指投资公司内部的沟通方式和工作透明度。我们认为这个模式已经发展出了几个版本。首先, 公司存在“分级传递”模式。这种模式的沟通是自上而下进行的, 通常被选择性地用作对员工行为的管理和领导工具。然而, 这种模式正在因效率低下而消退, 在快速变化的环境中, 公司无法获得实时和准确的信息进行决策, 员工也得不到授权和包容。

与之形成对比的是“极度透明”模式(桥水基金创始人瑞·达利欧十分支持这种模式, 并且在《原则》一书中有所阐述), 这种模式适用的决策范围非常广。这种模式要求公司增加透明度, 以提高响应的速度和准确性。员工需要了解公司内部正在发生的事情, 以便公司各个职级都能做出最好的决策。此外, 对一些人来说, 极度透明模式令人更加感到公平, 促使他们更多的参与业务运营和工作中的沟通交流。对此的问题是, 极度透明模式是否仅对某些特别具有情感弹性的人才有效, 从而会降低文化多样性。

我们建议公司去探索不同的文化模式，找到自身与表9中所列价值观和看法的匹配，或者是达到一个中间水平。毕竟从某种程度上说，关于文化模式还尚无定论，我们可以在未来5到10年中通过越来越精准的跟踪和衡量来探讨这些模式在实践中的效果。

高效的团队和技术

在《Investment Firm of the Future》中，我们讨论了未来的高效团队是如何利用智能技术获得成功的。

投资机构将通过严格的决策过程和有效沟通，从训练有素的专业人才中塑造集体智慧。这种模式的成功取决于公司在帮助其专业人士拓展技能范围和适应性方面的能力。

投资机构对专业人才的争夺将持续进行，尤其是在管理层方面。这一趋势可能正在因成本压力越来越大，从业人数整体缩水的欧洲和美洲市场上演。资产管理公司的员工数量在很大程度上反映了卖方公司的发展趋势，但存在一定的滞后性。未来的挑战在于通过调整人和技术所承担的角色，来实现用更少的人来完成更多业绩的目标。^{xxxviii}

未来可能出现的情况是，团队的集体智慧比个人智慧发挥更重要的作用，并且投资机构将越来越青睐拥有技术模型团队。

我们预计，公司会主要寻求利用技术来提升人类员工的职能，同时优化成本和效率。然而，技术带来的机会也会包括对人类角色的替代，这会给领导者如何管理公司文化转变带来巨大的挑战。

技术带来的提升将遍及整个公司，尤其是在投资组合、会计、报告、服务和决策支持方面。随着时间的推移，我们会看到工作场合中有越来越多取自可穿戴设备和物联网设备的指标用于人力资源方面。我们认为这是一把双刃剑。一方面，我们可以比之前更准确地衡量员工工作表现的各个方面。但另一方面，人们对这种侵入性的过程有比较复杂的反应，会让衡量措施适得其反。可能需要采取一些比较折中的做法。

投资技术领域的专家职位必然会将作用扩大到对公司的各个方面都提供支持。尤其对于IT方面的领导(首席技术官或同等职位)和数据分析、解释、演示人才的需求将快速增长。

表9

对您来说，一家组织/公司的下列哪些方面最重要？(最多选择四个)	总计	CFA考生	CFA持证入
个人成长：公司支持鼓励员工获得培训和发展机会	87%	89%	83%
文化包容：员工感到被包容，不同的观点和价值观都得到理解	57%	54%	61%
业绩考核：正式与非正式的业绩管理均以由记录和评论构成的框架进行	40%	42%	36%
远程工作：公司鼓励在家工作并给予IT支持	36%	30%	44%
灵活性及非全日制工作安排：通过提供相应的薪酬和福利使灵活工作成为可能	34%	33%	35%
健康：公司提供健身设施，如游戏区、健身中心、咖啡果汁吧等	32%	37%	25%
增加人力资源指标：评估员工的技术、能力、效率和行为，并作为薪酬考量的一部分	24%	26%	19%
注重多样性：公司越来越重视招聘、晋升和薪酬体系的多样性	23%	26%	20%
灵活空间：工作空间更加开放，交互性和多功能性增强	15%	17%	12%

资料来源：CFA持证人和考生调查

员工敬业的强大动力

在《Investment Firm of the Future》中，我们指出了良好的公司文化和支持员工个人发展的有效机制将是投资机构获得成功的关键因素。

投资机构做的是与人打交道的业务，人才是成功的内在因素。薪酬是留住人才的一个因素，但内在动机往往更为重要。这包括：自主性——人们希望在工作中拥有灵活性和明确层级的自行决定权；专业精进——人们希望不断提高和深化专业技能；目标性——人们希望做对他们而言有意义的工作；认可——人们希望他们的工作得到承认和赞赏；以及优秀的同事——人们喜欢和有才华和同情心的同事共事，并获得团队归属感。^{xxxix}

在图12中，参与调研的行业领导者中仅有略超过60%的人预计公司在未来5到10年内能够增加对员工培训和发展的投入；美洲地区的这一比例低于亚太地区或欧非中东地区。

对以更快的速度完成更多学习的需求是一个重要因素。公司对高质量员工培训发展项目的标准在不断提高。各个机构都意识到，他们需要不断提高专业人员的技能才能保持高效运转。为员工提供持续的学习机会，可以提高分析工作的质量、提升客户关系，并帮助公司留住最优秀的员工、建立更强大的人才队伍。那些专业上得到深入发展的员工在公司的服务时间更长，因为他们的关键发展需求得到了满足。

毫无疑问，在提高专业技能和领导能力以外，员工的学习与发展毫无疑问将朝着新的方向前进，提升成长型思维模式，并掌握新的知识和技能。在线互动课程的使用将会增加，新技术在其中将发挥关键作用。为员工提供更多学习大学商科课程的机会也会是一个辅助手段。

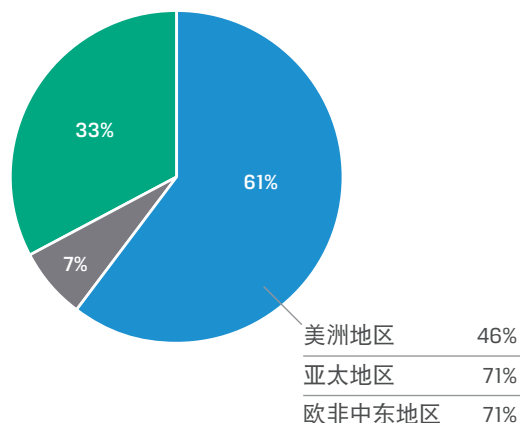
投资专业人士在非常积极的学习新事物，并在与拥有有趣的工作和有竞争力的薪酬与福利对比时优先选择学习。在对CFA持证人和考生进行的调查中，我们询问了他们工作中最重要的激励因素，以及哪些因素如果不能充分得到，最有可能使他们离开一份工作。按性别划分的调查结果如图13所示。对女性而言，没有任何选项是吸引她们进入该行业并留住她们的“根本”因素。这对投资公司来说是一个挑战：由于能够激励和留住女性从业者的因素缺乏一致性，因此无法找到一种通用的奏效方法。

图12

公司对培训的投入

在接下来的5到10年里，您对投资机构在员工培训和发展方面的投入的预期是？

- 公司将加大对员工培训与发展的投入
- 公司将减少对员工培训与发展的投入
- 无明显变化



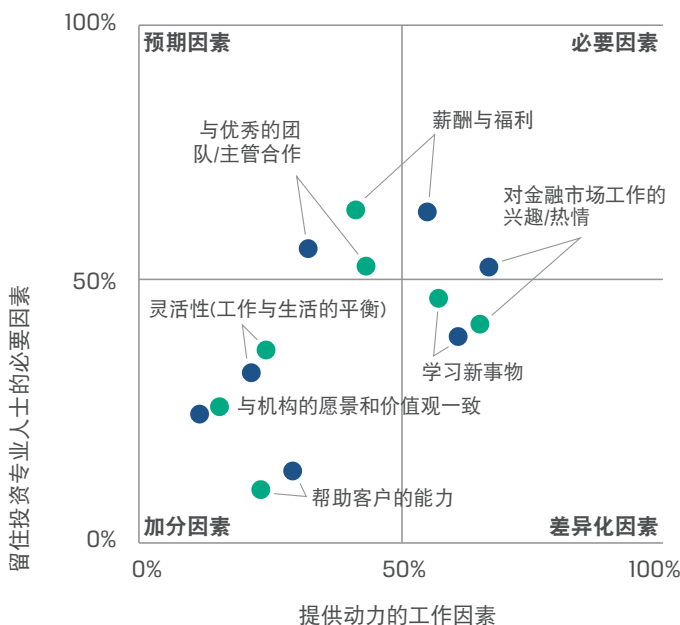
来源：行业领导者调研

图13

激励和留住人才的工作因素

工作特性

- 男性
- 女性



资料来源：CFA持证人和考生调查

设计高效的办公场所

对大多数公司来说，调整工作环境以改善员工体验是一项关键的挑战，这也将促进员工发展。谷歌(Google)和苹果(Apple)等硅谷公司正在引领办公场所构造和使用方面的转变。这些公司与投资机构一样严重依赖于智力资本和创新。

位于伦敦金融城的彭博新欧洲总部是金融服务业办公场所设计的一个很好的例子，这个办公场所通过为员工创造更多进行偶然的良性互动的机会以及激发集体智慧等方式，来改善员工体验，并提升业务成果。该办公楼是由建筑设计事务所 Foster+Partners设计完成的：^{x1}

作为彭博公司理念的重要部分，位于六楼的两层通高的“茶水间”是这座新办公楼的核心，反映了在公司中共享和协作的重要性。每个人都会路过这个气氛活跃的空间，增加了偶然会面的可能性，人们有机会与同事进行简短临时的谈话，同时不会妨碍到其他人。

这些新办公空间的开发范例得到了人们的深入研究，建立在新型工作实践和有助于提升员工体验基础上的有效设计，也受到了高度重视。许多投资机构因此采用基于证据和基于理念的方法来追求办公场所的创新，也是合乎逻辑的。

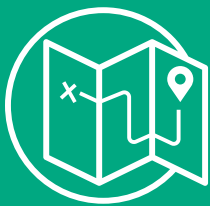
在未来5到10年间，工作环境在各个领域都产生相当大的变革。下面是有望在特定情境中催生有成效的变革的一些方面：

1. 弹性工作制
2. 轮班分担工作制
3. 远程工作制
4. 脱离组织架构的机动工作小组
5. 办公场所设计，特别是开放式设计和灵活的空间，不设固定的办公室或办公桌
6. 薪酬完全透明化
7. 彻底透明化沟通的理念
8. 通过可穿戴设备和其他技术跟踪个人工作产出
9. 以其他通讯工具取代电子邮件
10. 停止绩效考核，支持绩效自评
11. 无休假政策；员工根据需要安排休假
12. 公休假政策
13. 借调政策和国际交流
14. 专门用于休闲设施和/或包括儿童保育设施的工作区

以上所有改变都曾有机机构尝试过，但只有少数被广泛采纳。它们代表了的一些要么得到越来越广泛的支持，要么被彻底遗忘的诸多想法中的核心部分。各个机构存在的不同情境是决定这些想法中哪些可以尝试、哪些可以延续的一个关键因素。

长远来看，随着远程工作和灵活工作安排的普及带来异步和虚拟工作模式的出现，办公室走廊闲谈消失，传统的组织化的办公场所概念可能会因此而改变。全球虚拟团队在大型投资机构中已经司空见惯。然而，对于中小型投资机构来说，大多数员工都集中在一两个办公室工作，因此，随着工作模式的改变，新型领导能力将成为需要。虽然在我们采访的从业者中，很少人认为零工经济在5到10年内会对投资行业产生重大影响，但得到科技赋能的行业和反等级制度的千禧一代会增加未来工作方式变化的可能性。





给投资专业人士的规划图

不断学习和适应：运用职业飞轮图

正如“变革角色和变革技能”部分所述，一个人的职业生涯由其在各个时间段经历的工作职位和掌握使用的技能组成。

我们在图10中介绍了职业飞轮，这里我们再次重复提出作为参考。职业飞轮构成了专业人士在职业生涯中的多重经历——他们的教育、工作和学习。职业飞轮体现了每位专业人士特有的人力资本，身份定位和个人品牌。一个有效的职业飞轮将在人们的职业生涯中，通过一系列执行良好且时机准确的干预和调整来维持其动力。

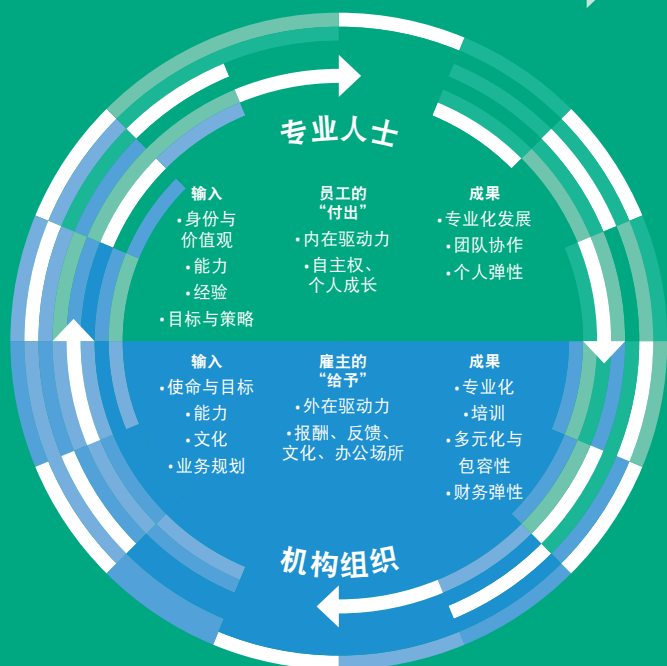
在第五部分中我们提出，投资机构中的职业角色必须如何同时满足员工和雇主双方的价值观；良好的工作经历可以将敬业的专业人士与给他们提供支持的雇主紧密联系在一起。

图10 (重复)

职业飞轮

不同时期的职业管理

作为专业人士，您如何通过在工作机构的付出、收获以及其他互动，将至关重要的输入转化为成果



在这个“飞轮”中，输入项包括获得的知识、技能和能力的组合，工作经历以及驱动力，而输出项则是与目标相关的行为和成就。这些输入输出项在飞轮循环中的不断重复即代表了一位专业人士的动态职业生涯。

三个并列输入项对员工体验产生最关键的影响：(1)雇主、(2)内在驱动力、(3)组织的整体成果。值得注意的是，在飞轮下方的积极的文化、薪酬福利提供的外在驱动力，以及组织韧性与上方的对应项相匹配时，员工会(或不会)从中受益。

未来和过去有什么不同？如表10所示，技术革新带来的职场结构性变化将可能使专业人士在职业生涯中扮演多重角色，而这种可能性会进一步带来对终身学习的需求。技术的影响表明，工作中的技术含量将在未来的所有职业生涯中发挥重要作用。

未来和过去有什么相似之处？个人品质和韧性一直对职业生涯有着至关重要的影响，并将持续如此。我们继续强调3个E和3个C：道德(ethics)、经验(experience)、赋权(empowerment)，以及承诺(commitment)、联系(connection)、共治(collegiality)。

我们可以为未来的投资专业人士提供什么建议？你需要制定一份职业管理框架——应用本报告中讨论的职业飞轮原则，真正投入时间进行职业生涯管理规划和具体实施。在任何一段职业生涯中，平均每周至少应分配一小时以进行职业生涯管理。

职业生涯管理将变得越来越困难。如何有效进行职业生涯管理的几大原则分散在这篇报告中进行了阐述，我们认为其精华要义在于保持终身学习和成长型思维模式，与每位雇主建立联盟，并促进工作和生活的高效融合。

表10

个人职业生涯中的热门主题

1	个人职业角色的多次转换，适应性是关键
2	精通科技成为个人的差异化优势
3	事业蒸蒸日上最关乎的是品格和专业性
4	团队重视多元化的价值，尤其是认知多样性

来源：行业领导者调研

投资于新时代技能：技能路径的应用

第四节介绍了投资专业人士的四项核心技能，其中我们使用“路径”一词来说明随着职业发展而需要的各种不同的技能组合。

图7展示了技能发展的建议路径。

投资领域的所有专业人士都需要技术性技能。随着时间推移，投资范围的扩大以及投资系统变得更加复杂，这些技能变得更加重要。我们建议，所有职位的从业者都需要综合掌握专业化的、职位特定的知识和技能，以及对所在整个系统的一些了解（即从全人教育中获得的广博知识，例如CFA课程）。人们可以认为，道德是对技术技能的(必要)补充。我们认为道德为围绕和约束某些知识、技能和能力提供价值观和判断。

在第四节中，我们讨论了在胜任能力框架种中，知识、技能和能力如何决定着专业人士可发挥出的才能、专业知识、经验及达到成就的最高水平。我们建议，专业人士越来越需要一套更多样化的技能和能力，统称为软技能，以完成包含人际因素的任务和目标。这一领域涵盖了沟通技巧和创造力、社交能力和情商。研究表明，软技能是可以通过学习来提高的。^{xii}

我们认为，领导力包括了这些软技能，此外，领导力还包括能够表达出令人信服的愿景、激发他人的信心、以及传播可以成为组织文化的共同价值观。我们认为，领导力是一种有待发展的技能。

随着职业的发展和上升，所需要的更多是T型技能，拥有此类技能的人善于融会贯通、与他人能够良好的合作，并能更好的理

解与他们所在组织运营所处的外部大系统环境。善于运用T型技能的一个特征是善于运用技术手段。一般来说，T型技能主要通过结合传统学习和经验学习(即边学边做)而获得的。

再进一步是掌握稀缺而有价值的技能。这一类别包括非常有经验的人最终担任高度专业化的职位，在这种工作中，他们通过大量专注学习而获得的相对优势能够发挥独特的价值(例如，最有才华的选股专业人士)。

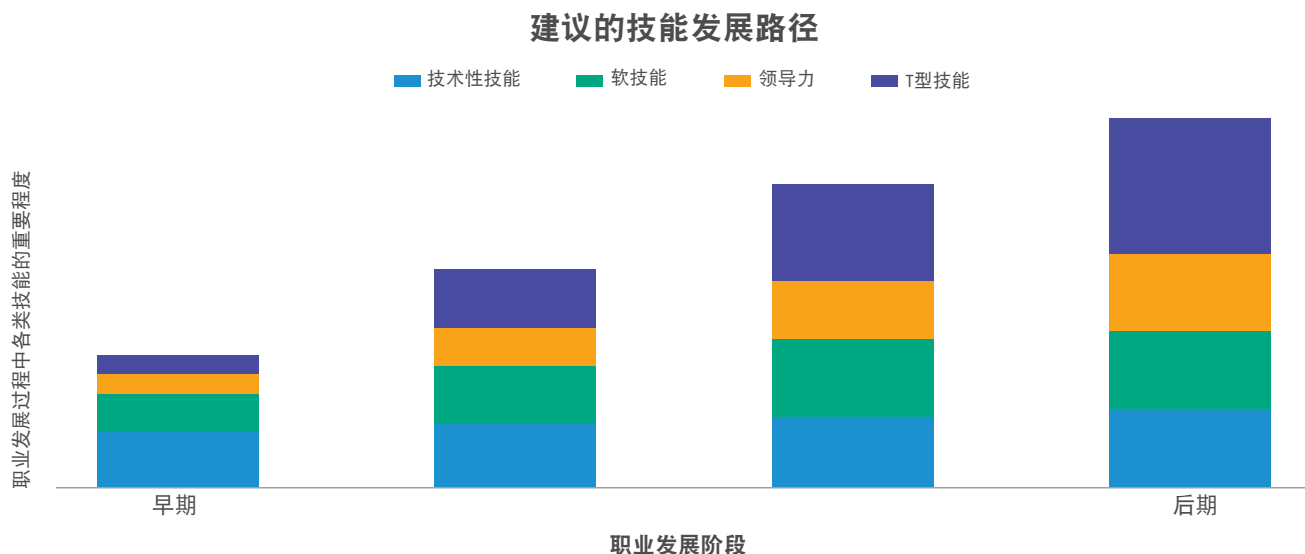
图7列出了使用“技能发展路径”的三个关键原则。首先，它与资历年限大致相符。早期阶段的技能对处于这个阶段的专业人士至关重要；后期的技能发展则逐渐变得更加重要和有价值。其次，职业生涯并不是单调地被设定为向右移动的。在许多个例中，有些步骤是可以稍有尝试或者干脆跳过的。第三，并非所有人最终都必须拥有稀缺而有价值的技能。但很少有资深的高阶职位会不需要T型技能，调查结果中关于T型技能重要性的数据也进一步验证了这一点。

未来和过去有什么不同之处？投资系统的互联性和复杂度显著增长，为T型技能价值的凸显创造了条件。

未来和过去有什么相同之处？职业生涯管理需要前瞻性思维和拓展学习的机会，这将在个人职业生涯的进行中带来专业成长。

我们能为未来的投资专业人士提供什么建议？建立你的职业生涯管理计划，通过技能路径不断进步。

图7(重复)



精通技术：探索和利用技术手段

如表11所示，人们预期在未来5到10年内会出现较大程度的变化，主要是技术发展的结果。

我们将技术的影响分为三个层次，如图14所示。

1. **基础型技术应用**要求所有专业人士用与现在不同的方式进行工作，以确保通过放大、交互和复制(替换任务，有时取代人的角色)等科技手段，提升任务的执行效率。
2. **专家型技术应用**将用于促进各种不同的工作，投资团队和技术团队将在共享的团队空间中紧密协作，并共同培养T型团队技能。
3. **超级专家型技术应用**源自数据科学的演变及其在不同新情况中派生出的新事物，例如培训、解释和维护(确保安全和准确的技术部署)这些数据。尽管这个过程中涉及的许多人没有接受过投资和科学两方面的专业训练，但最好的会有。

有什么不同？这个行业整体正在朝向“人员+技术”的模式转变，且这一转变将不断加速推进。

有什么相同？专业人士总是必须对新技术作出回应。回想一下台式电脑对投资行业的影响。

我们能为未来的投资专业人士提供什么建议？培养娴熟运用技术手段的能力(即理解和有效使用技术手段)，并确保技术是为人服务，而不是反过来。

表11

专家对未来10年职场变化程度的看法

较大	77%
不变	20%
较小	3%
整体办公场所的特征、职位和相应技能、工作方法、报酬和激励相较于过去10年发生的变化	

总结

给专业人士路线图

- 不断学习和适应：使用职业飞轮。
- 投资于新时代的技能：技能路径的应用。
- 精通技术：合理使用和驾驭技术手段。

图14

技术影响金字塔





给投资机构的规划图

提升员工体验：培养更强大的公司文化

在上一节中，我们讨论了个人必须持续学习。在这一部分，持续学习原则也适用于员工体验，而这种学习应特别注重如何运用强有力的文化和目标，使组织及其中的个人受益。

在第五节中，我们从雇主的角度对投资专业人士进行了讨论。关于投资机构有三个方面的重要性：文化、技术和真实沟通。我们在这里总结了关于文化的主要观点。

为了吸引和留住优秀的专业人士，投资机构可以做出许多选择。在“未来的投资公司”报告中，我们写道，组织有三种不同的方式来创建公司关注点或愿景：即以结果为中心、以客户为中心和以人为中心。

我们认为，以结果为中心的组织似乎缺乏一个令人信服且统一的目标。而无论是以客户为中心的组织还是以人为中心的组织，都能够与目标联系起来，从而创造出更强大的激励力量。

我们进一步注意到，人们对以人为中心的文化越来越感兴趣，这种文化使员工体验和福祉成为政策和实践的核心。

另一个起作用的因素是，从社会角度看，企业的根本目的正在发生变化，如表12所示。

认为一家公司可以采取具体行动，既增加利润，又改善其所在社区的经济和社会条件的观点得到了广泛认同，而且似乎在今后5到10年内有可能取得更大的进展。所有类型的投资机构和组织都应认识到这一不断变化的社会规范的力量。

未来和过去可能会有什么不同？专业人士的选择越来越多。特别是随着千禧一代和新生代加入劳动力大军，很明显，雇主必须为员工体验投入更多，否则就会面临重大的经营困难。客户和其他利益相关方的期望也在变化。显然，各组织必须更多地关注其社会经营许可证中的默认条款。

有什么可能是相同的呢？投资机构面临的压力是利润最大化与服务客户的职业责任之间的矛盾。自从投资机构出现以来，这一直是一个非常重要的问题。

我们能为未来的投资机构提供什么建议？我们的主要建议是建立一种更强大、更有目标性和更投入的文化。正如“投资行业的未来状态”中所描述的那样，一个开明的营利公司如果可以做到这些，那么随着时间推移，它会做得更加成功，使自己和客户从中受益。

表12

2019爱德曼信任度调查	强烈期望： 如果没有这些条件，必须支付我高出很多的薪酬我才会在这里工作	成败决定因素： 如果没有这些条件，我永远不会在这里工作
共同行动：我的雇主有更大的目标，我的工作对社会产生了有意义的影响。	42%	25%
个人赋权：我知道发生了什么，我参与了计划过程，我有发言权；文化是包容性的。	43%	31%
工作机会：我对我的雇主所提供的加薪、培训、职业发展和工作内容感兴趣并且很满意。	42%	38%

投资于赋权领导力：沟通

个人需要投资于他们的技能发展，而投资机构则需要投资于他们的领导者以及能够使这种领导者发挥作用的赋权文化。

投资机构的领导层面临着一项特殊的挑战，即协调以下这些看似矛盾的行动：

- 将直接决策与战略和文化等间接手段结合起来。
- 平衡内部和外部支持者阵营。
- 积极主动的推动进程，同时对事态发展作出反应。
- 关注切实的决定，以及每一项行动的象征意义。
- 将正式权力与非正式合法性相结合。^{xiii}

数据表明，员工、客户和社会都在寻找这样的领导者：

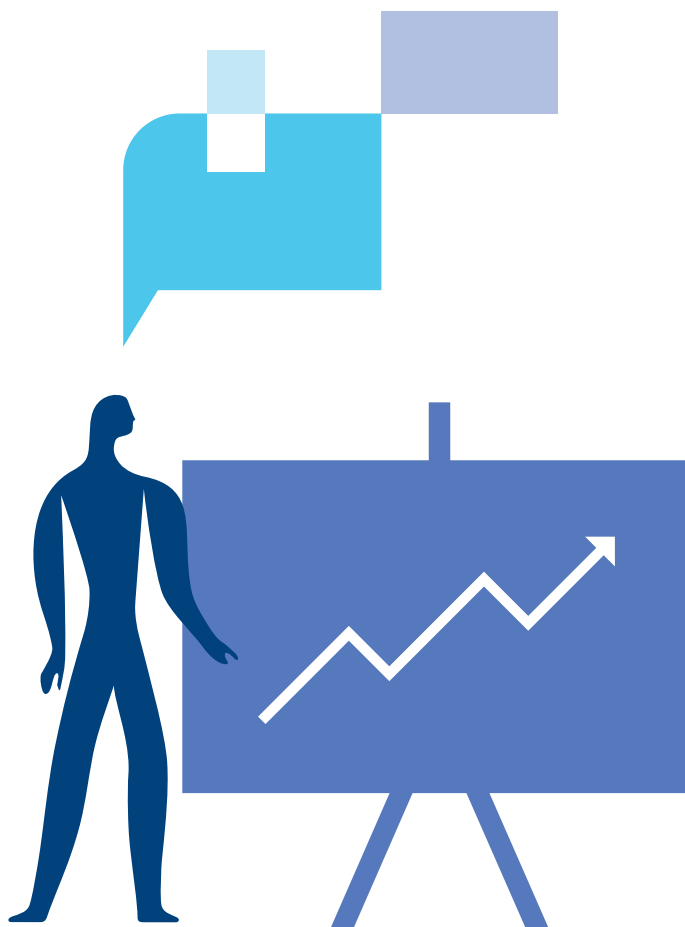
- **畅所欲言。**人们渴望从丰富价值观中塑造出的强有力的领导者，渴望领导者有能力发掘业务范围之外的更深远的信息。
- **利用合法性。**一位有效的领导者是在能力和利益相关者的可接触范围内发言。
- **感同身受。**一个领导者应该知道如何读懂听众。
- **表现出必要的勇气。**勇敢的领导者能够有效地表达变革的需要。
- **价值观明确一致。**组织的价值观应该与行动同步；真实性是关键。

到目前为止，投资机构对其业务的限制一直保持沉默。这与利益相关者关系受到严格限制是一致的。

但在我们所处的更加开放的时代，领导者将显示出更大的影响力。

尤其重要的是，领导者如何成功与他们的员工围绕一系列新的议题进行沟通，而这些议题以前在工作中并未被讨论过。员工将越来越多的在以下几个领域积极参与和寻求咨询：

- 在组织中工作的未来前景，哪种工作正在提升，哪种工作正在被取代，以及员工如何从前者中受益而避免后者。
- 在组织中工作的相关性(即，员工寻求有意义的工作，需要领导者有远见地解释其工作的更广泛意义；例如，资产管理为很多人带来良好的退休)。



- 员工进行职业生涯管理的方法。
- 对员工来说重要的是，或者应该是，重要的社会/社区问题，以及为什么工作在一定程度上对这些问题是有价值的。
- 对所有员工的包容和尊重，特别是个人的身份和自我价值未来和过去可能会有什么不同？未来的职场必须尊重员工的终身发展考虑，这要求领导者具备比过去更加高水平的情商。

有什么可能是相同的呢？很少，这就是为什么顺应变革是如此关键的原因。

我们能为未来的投资机构提供什么建议？与过去相比，投资机构需要更仔细地权衡其组织原则的层次结构。这表明，在愿景、战略和文化的协调中，员工价值主张和相关价值体系的软性方面需要得到更多的关注。只有当组织的文化变得更加开放，沟通变得更加真实、富有包容和同情心时，才会出现积极的变化。

精通变革：转变机构的世界观

技术对行业影响的日益增长从根本上加速了投资行业的变化。专家们认为，最大的影响因素是人工智能将取代人类、或辅助人类完成以前仅由人类承担的投资工作。在讨论中，行业领导者表示对如何领导公司经历这种变革十分担忧，这是因为领导者们还未能充分明白应该如何有效地管理技术。

行业专家担忧的第二个影响因素，是由成本和组织精简的无情压力所带来的行业整合。投资机构不得不持续增加技术方面的支出以保持竞争力，但也必须控制这些成本以保持盈利。

第三个影响因素是技术的发展将增加在数据科学和其他领域中的新岗位。因此，培养精通技术的投资专业人士和富有远见的领导力会成为最关键的部分。人与计算机的交互要求人们以不同的方式去做新鲜的、与以往不同的事情。到目前为止，只有少数公司开始考虑以人机合作的方式重构其业务流程。^{xiii}

第四个影响因素涉及办公场所的创新。在第五节，我们提到大多数公司对办公场所的管理都不集中：通常，办公室以层级制度为基础运营，集体空间缺乏激励性，团队之间有隔阂，以及工作安排不灵活。办公场所变革的时机已经成熟了。

未来与过去会有什么不同？摩尔定律及其推论表明，技术能力范围的极限正在使数据的边际成本向零趋近。这意味着随着时间的推移，机器学习和其他数据科学应用将成为投资行业组合管理和服务交付中极具影响力的因素。

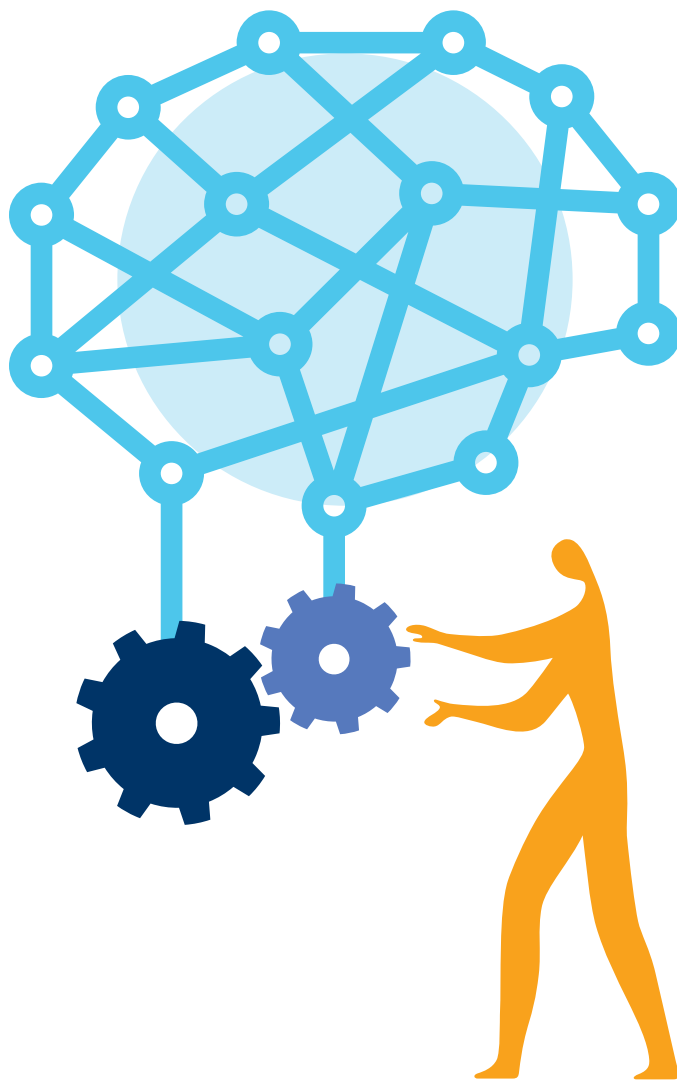
又有什么不变的？一个重要的事实是，该行业的目标仍然是相同的：就算改变了投资工具，它向客户提供投资回报的功能并没有改变。

我们可以向未来的投资机构提出什么建议？我们提供的主要建议是未来只有一个前进的方向：成为一家能够有效利用技术并善于创新的公司。投资机构要达到这种状态，其领导者必须能够拓展格局观，并运用T型技能去理解技术手段。特别需要指出的是，职场创新会面临相当多的机会。对实际数据和研究结果的考量有助于在实证原则基础上进行职场工作安排的变革。

总结

投资公司路线图

- 增强员工体验：培养更强大的文化
- 投资于赋权领导力：沟通
- 精通变革：转变机构的世界观



未来之路

随着变革步伐的加快，未来的投资专业人士需要采取更积极主动的方法进行职业生涯管理。事业成功的路线规划并不简单；必须追求对复合多种技能的掌握，对组合使用技能的需求也与日俱增，还包括跨领域工作的能力。

然而，不变的是，好奇心是学习的动力，投资专业始终在吸引那些对知识充满热情的人。这有助于打造动态发展的工作环境和为客户提供更好的结果。学习是动力的源泉，也是专业人士的责任，因此我们必须培养对学习的好奇心，特别是处在这个变革时期。专业人士们对知识、技能和新能力的渴望将推动他们的职业飞轮向成功转动。

与此同时，投资机构的领导者发挥着重要的作用。重视员工培训和专业化发展的雇主将具有优势，因为企业文化是吸引顶尖人才的差异化因素。领导者需要领导公司经历和完成所有重大改变，特别是，他们需要向团队说明技术将如何改变公司业务模式，并影响个人职能(包括阻断和提升职业发展路径)。

最后，像CFA Institute这样的专业机构有责任为终身学习提供资源和指导。这是CFA持证人和他们所在公司共同的期望，同时这将帮助他们更好地为他们的客户和社区服务。简单地说：通过提倡道德最高标准、提供教育资源的方式培养未来的优秀投资专业人士，从而为社会带去最大利益，是我们领导全球投资行业的核心使命。

参考文献

ACCA. 2018. "Emotional Quotient in a Digital Age." Professional insight report (5 November).

Athena, Wolter, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, and Monica Mubarak. 2018. "The Five Trademarks of Agile Organizations." Research report, McKinsey & Company (January).

Asmundsson, Jon. 2018. "The Big Problem with Machine Learning Algorithms." Bloomberg (9 October).

Born, Nicholas, and Elad Drori. 2015. "What Factors Will Transform the Contemporary Work Environment and Characterize the Future of Work?" Working paper, Cornell University (March).

Cain, Susan. 2012. *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. New York: Broadway Books.

CFA Institute. 2017a. 《走近金融科技》研究报告

———. 2017b. *Future State of the Investment Profession*. Research report.

———. 2018a. 《2018亚太金融科技概览》研究报告

———. 2018b. *Investment Firm of the Future*. Research report.

———. 2019. *Driving Change: Diversity & Inclusion in Investment Management*. Research Report.

Clark, Gordon L., and Roger Urwin. 2007. "Best-Practice Investment Management: Lessons for Asset Owners from the Oxford-Watson Wyatt Project on Governance." Working paper.

———. 2008. "Making Pension Boards Work: The Critical Role of Leadership." *Rotman International Journal of Pension Management* 1 (1): 38–45.

Collins, James C. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: William Collins.

Dalio, Ray. 2017. *Principles*. New York: Simon & Schuster.

De Bono, Edward. 1970. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: HarperCollins.

Denyer, David. 2017. "Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking." Case study, BSI and Cranfield School of Management.

Devine, Anna. 2019. "The Most In-Demand Asset Management Skills." *Ignites Europe* (5 February).

Edelman. 2019. "2019 Edelman Trust Barometer."

EY. 2015. "Global Generations: A Global Study on Work-Life Challenges across Generations." Research report.

Fresh Squeezed Ideas. 2019. "Reimagining the Role of CFA Institute Co-Creation and Ideation Workshop." Presentation (6 February).

Ghayur, Khalid, and Dwight D. Churchill. 2017. *Career Success: Navigating the New Work Environment*. Third Edition. Charlottesville, VA: CFA Institute.

Goleman, Daniel. 2013. *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper.

Hariharan, Sindhu. 2016. "Infographic: How the World of Work is Changing." *Entrepreneur* (23 April).

Heerwagen, Judith, Kevin Kelly, and Kevin Kampschroer. 2016. "The Changing Nature of Organizations, Work, and Workplace." National Institute of Building Sciences (Updated: 10 May).

Hess, Ed. 2015. "Humility: The No. 1 Job Skill Needed for the Smart Machine Age." *Forbes* (18 May).

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Karlggaard, Rich, and Michael S. Malone. 2015. *Team Genius: The New Science of High-Performing Organizations*. New York: HarperBusiness.

Kasriel, Stephane. 2017. "4 Predictions for the Future of Work." World Economic Forum (5 December).

Korn Ferry. 2018. *The Global Talent Crunch*. Research report.

Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Karin Schetelig, Annika Zawadzki, Isabelle Welpé, and Prisca Brosi. 2017. "The Mix That Matters: Innovation through Diversity." Boston Consulting Group (26 April).

Lovegrove, Nick. 2016. *The Mosaic Principle: The Six Dimensions of a Remarkable Life and Career*. New York: PublicAffairs.

Mackenzie, Lori, JoAnne Wehner, and Shelley Correll. 2019. "Why Most Performance Evaluations Are Biased, and How to Fix Them." *Harvard Business Review* (11 January).

Manpower Group. 2016. "Human Age 2.0: Future Forces at Work." Research report.

McKinsey & Company. 2017. "Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation." Research report (December).

Mercer. 2018. "2018 Global Talent Trends: Prepare for the Future of Work."

Mooney, Attracta. 2016. "How Solo Star Fund Managers Stack Up against the Team Players." *Financial Times* (13 July).

Mulgan, Geoff. 2018. *Big Mind: How Collective Intelligence Can Change Our World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Partnoy, Frank. 2012. *Wait: The Art and Science of Delay*. New York: PublicAffairs.

Peccarelli, Brian. 2019. "AI Isn't Taking Our Jobs—but It Is Changing How We Recruit." World Economic Forum (14 January).

Porter, Michael E., and Nitin Nohria. 2018. "How CEOs Manage Time." *Harvard Business Review* (July/August).

PwC. 2013. "Nextgen: A Global Generational Study." Research report.

———. 2018. "Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030." Research report.

Rosov, Sviatoslov. 2018. "Capital Formation: The Evolving Role of Public and Private Markets." CFA Institute position paper.

Sunstein, Cass R., and Reid Hastie. 2015. *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Susskind, Richard, and Daniel Susskind. 2015. *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Terris, Harry. 2018. "Tech Survey: How Advisors Restock Toolkits amid Fintech's 'Wild West'." *Financial Planning* (3 December).

Thaler, Richard H. 2015. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton.

"The Changing World of Work." 2018. *Economist* (28 June).

Twenge, Jean M. 2017. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books.

Urwin, Roger. 2015. "The Impact of Culture on Institutional Investors." Thinking Ahead Institute, Willis Towers Watson (21 December).

Wigglesworth, Robin. 2018. "The Rise of 'Quantamental' Investing: Where Man and Machine Meet." *Financial Times*, 21 November.

Wilson, H. James, and Paul R. Daugherty. 2018. "Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces." *Harvard Business Review* (July/August).

Woolley, Anita Williams, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, and Thomas W. Malone. 2010. "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups." *Science* 330 (6004): 686–688.

World Economic Forum. 2018. "The Future of Jobs Report 2018."

注释

ⁱ 见CFA Institute (2018b)。

ⁱⁱ 见CFA Institute (2018b)。

ⁱⁱⁱ 见Morningstar, "Fund Managers by Gender" (2016)。

^{iv} 见CFA Institute (2017b)。

^v 见CFA Institute (2018b), 叙述 "Narratives" 7和9。

^{vi} 见CFA Institute (2018b), 叙述25和26。

^{vii} 见CFA Institute (2018b), 叙述11。

^{viii} 见CFA Institute (2018b), 叙述22。

^{ix} 见CFA Institute (2018b), 叙述19和21。

^x 见Rosov (2018), 第4页。

^{xi} 见CFA Institute (2018b), 叙述1。

^{xii} 见CFA Institute (2018b), 叙述13和14。

^{xiii} 此部分讨论内容来自Susskind and Susskind (2015)的 "未来专业人士职业角色" 部分。

^{xiv} 见CFA Institute (2017a, 2018a)。

^{xv} 见<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2018/02/13/artificial-intelligence-machine-learning-and-deep-learning-in-investment-management-a-primer/>。

^{xvi} 见Heerwagen, Kelly, and Kampschroer (2016)。

^{xvii} 见Mooney (2016)。

^{xviii} 见CFA Institute (2018b), 叙述15。

^{xix} 见Lorenzo, Voigt, Schetelig, Zawadzki, Welpé, and Brosi (2017)。

^{xx} 见CFA Institute (2018b), 第17页。

^{xxi} 见CFA Institute (2018b), 叙述15。

^{xxii} 见EY (2015)。

^{xxiii} 见Elizabeth Dilts, "Suits and Ties Now Optional, Goldman Sachs Hedges Dress Code" Reuters (5 March 2019)。

^{xxiv} 见PwC (2013)。

^{xxv} 见Manpower Group (2016)。

^{xxvi} 见Fresh Squeezed Ideas (2019)。

^{xxvii} 见www.world-exchanges.org/our-work/statistics。

^{xxviii} 见www.bis.org/statistics/。

^{xxix} 彭博巴克莱指数由2019年4月起纳入中国债券。有报道指出,摩根大通也可能对旗下债券指数作相应改动。

^{xxx} 参考自www.zerohedge.com/news/2019-03-19/era-negative-population-growth-coming-soon。

^{xxxi} 根据2019 CFA Institute实践分析数据收集所得,后者用于进行CFA课程教材更新。

^{xxxii} 见www.usajobs.gov/Help/faq/job-announcement/KSAs/。

^{xxxiii} 见Korn Ferry (2018)。

^{xxxiv} 见Collins (2001)。

^{xxxv} 关于导师与管理支持者的不同之处的讨论,见CFA Institute (2019)。

^{xxxvi} 见CFA Institute (2018b)。

^{xxxvii} 见Edelman (2019)。

^{xxxviii} 见CFA Institute (2018b)。

^{xxxix} 见CFA Institute (2018b)。

^{xl} 见www.fosterandpartners.com/projects/bloomberg/。

^{xli} 见ACCA (2018)。

^{xlii} 见Porter and Nohria (2018)。

^{xliii} 见Wilson and Daugherty (2018)。

关于此报告

除非另有说明，此报告中的数据均来自2019年1月18日至2019年3月1日进行的调研。

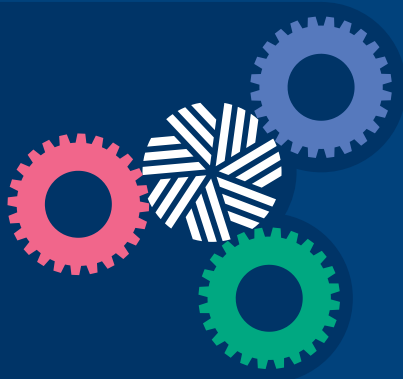
关于CFA持证人/考生的技能、经验和动机的调研共收到3,832份回复，误差率为正负1.6%。受访者涵盖23种不同的职位。总体而言，29%的受访者来自美洲地区，33%来自亚太地区，38%来自欧非中东地区；72%为男性，27%为女性，1%未指明。在客户群方面，46%为机构合作，39%为个人合作，15%不适用。

受访者中，CFA持证人占24%，这其中96%的人目前在投资行业工作。在工作经验方面，占比分布相对均匀；28%有10年及以下的经验，35%有11到20年的经验，37%有20年或更多年的经验。最常见的职能角色为投资组合管理人士，占比54%(43%投资组合经理，6%的首席投资官和5%的职业经理人)。

CFA考生占比为76%，这其中75%的人目前在投资行业工作。在工作经验方面，76%的候选人有0-5年的工作经验。CFA考生受访者的职业角色更加多样化，最常见的职位是分析师，占24%。

行业领导者意见调研共收到133个回复，误差幅度为正负8%。受访者来自美洲地区(43%)、亚太地区(21%)、欧非中东地区(36%)。

CFA Institute倡议的“金融未来”是一项长期的全球性努力，旨在塑造一个值得信赖和具前瞻性的投资行业，更好地造福社会。如欲了解更多信息，或提出有关如何塑造未来行业的想法，请访问cfainstitute.org/research/future-finance或通过FutureFinance@cfainstitute.org与我们联系。



作者

曹实, CFA
Rebecca Fender, CFA
Robert Stammers, CFA
Roger Urwin, FSIP

编者

Rhodri Preece, CFA

金融未来内容委员会

Giuseppe Ballocci, CFA
Richard Brandweiner, CFA
Anne Cabot-Alletzhauer
Margaret Franklin, CFA
Lutfey Siddiqi, CFA

指导委员会

Gary Baker, CFA
Emily Dunbar
Bjorn Forfang, CFA
Stephen Horan, CFA
Ed Hulina
Rob Langrick, CFA
连伯乐(Nick Pollard)
Kurt Schacht, CFA
施博文(Paul Smith), CFA

贡献者

我们要感谢那些通过访谈或小组讨论提出想法和反馈意见的人，小组讨论包括在以下城市举行的圆桌会议：

阿布扎比
迪拜
香港
伦敦
孟买
上海

此外，我们感谢纽约青年领袖小组以及那些领导大型CFA持证人地方协会的人士的贡献。

有关所有贡献者的完整列表，请访问futureprofessional.cfainstitute.org。

译者

蔡琳
邓颖
蒋逸, CFA
李湛
马卓群, CFA
唐诗软
王立宏
王松杰, CFA
杨晶, CFA
张顺茹
钟佳琳
周毅, CFA



CFA Institute[®]
Future of Finance

关于CFA Institute

CFA Institute于1947年正式成立，致力于通过以科学的、可持续的学习和发展模式，打造投资管理行业的全球标准，引领行业健康发展，造福社会，推动世界进步。CFA Institute在全球164个国家和地区拥有超过165,000名CFA持证人，以塑造一个以投资者利益为先、金融市场以最佳状态运行及经济持续发展的投资环境为目标。

© 2019 CFA Institute. All rights reserved.