
業 務

概覽

我們的業務

我們是中國領先的高淨值財富管理服務提供商，具有全球資產管理能力。根據弗若斯特沙利文的資料，按2021年的總收入計，我們是中國第八大財富管理服務提供商（於中國高淨值財富管理服務市場佔有約3.7%的市場份額），也是中國最大的獨立財富管理服務提供商（於中國獨立高淨值財富管理服務市場佔有約21.5%的市場份額），專注於為高淨值及超高淨值投資者提供服務。我們主要通過財富管理業務及資產管理業務這兩個協同業務部門向高淨值及超高淨值客戶提供投資產品及專業服務，兩個業務部門分別貢獻2021年總收入的74.2%及24.2%。

關於我們的財富管理業務，我們分銷生態系統合作夥伴及我們的資產管理部門歌斐提供的多種投資產品，主要包括公募基金產品、私募證券基金產品及其他產品。該等產品由我們的產品開發團隊根據客戶的投資目標和風險偏好精心挑選。我們的收入主要來自客戶購買產品時基於交易的募集費收入、基於基金認繳金額或投資公允價值的管理費，以及普通合夥人或基金管理人的業績報酬收入分成。2021年上述三個收入來源分別佔財富管理業務總收入的36.8%、45.8%及14.6%。我們亦提供其他服務，包括投資者教育及信託服務等，該等服務與我們圍繞客戶財富保值的總體目標相輔相成，並根據客戶的個人情況和需求量身定制。

為補充財富管理業務提供的產品組合和諮詢服務，我們的資產管理部門歌斐提供專為客戶設計的專有和獨特的投資組合，主要包括通過FoF、專項基金及S基金進行的直接和聯合的私募股權投資、公開市場投資、房地產投資以及多策略及其他投資。特別地，歌斐「財富底倉」目標策略產品（利用不同的子策略及積極的投資組合再平衡來控制波動性）與其於2021年8月推出的穩健策略基金以及於2021年4月推出的平衡和積極策略基金，截至2021年底，累計回報率分別達1.1%、4.9%及5.4%，為客戶有效規避市場風險。歌斐不僅投資於基金，亦專注於發展其直接及聯合投資能力，為客戶提供獨特及廣受歡迎的投資機會，投資於有潛力的被投公司。截至2021年12月31日，我們直接或間接投資於7,000多家公司，其中170多家成長為獨角獸公司¹以及400多家成為上市公司。歌斐利用我們財富管理業務的現有銷售渠道及歌斐自己的直銷團隊進行產品分銷。通過直接參與從產品開發到分銷的更多價值鏈，我們相信我們與客戶保持更緊密的聯繫，能夠更好地預見並滿足他們的需求，並為我們的業務實現更高的經濟效益。歌斐的收入主要來自其擔任基金管理人的基金的管理費及業績報酬收入。於2021年，這兩個收入來源分別佔資產管理業務總收入的61.1%及30.1%。

¹ 指估值超過10億美元的公司。

業 務

諾亞堅持以客戶為中心的價值觀，將客戶置於我們業務的核心。我們的客戶分為五大類，即象牙、黃金、白金、鑽石及黑卡客戶²，每一類均有定制的服務模式。我們以客戶為中心的方式通過「諾亞鐵三角」服務模式實現，「諾亞鐵三角」幫助匹配專門從事客戶關係、各種投資解決方案及執行方案的專業顧問，滿足客戶的資產配置需求。諾亞鐵三角通常由一名客戶關係代表或者資產配置專家（「AR」）、若干解決方案代表（「SR」）及一名存續服務代表（「FR」）（統稱為「3R」）組成，他們作為一個團隊一起為客戶服務。

我們的市場

中國的高淨值財富管理服務市場在過去數年間快速增長，於2016至2021年，高淨值財富管理服務市場產生的總收入以14.3%的複合年增長率增長。然而，與發達國家相比，中國高淨值財富管理服務市場仍處於發展初期，根據弗若斯特沙利文的資料，截至2021年12月31日，金融資產佔中國家庭總資產的比例少於35%，而美國的這一比例則超過70%。

- **有利的宏觀及人口環境。**在提振內需的有利政策支持下，中國經濟持續增長，並正轉化為私人財富及可投資資產的增長，特別是對於高淨值投資者。弗若斯特沙利文估計，於2016年至2021年，中國高淨值人口的複合年增長率為10.1%，由130萬增加至210萬，而高淨值人群可投資資產總值的複合年增長率為13.1%，由人民幣28.7萬億元增加至人民幣53.0萬億元，為專業財富管理服務創造出巨大需求。隨著新經濟的崛起，中國越來越多年輕一代高淨值人群開始重視專業投資諮詢及財富管理服務。這些宏觀經濟及人口結構的變化影響了高淨值投資者管理財富的方式，為高淨值財富管理服務行業提供了長期有利因素。
- **更加多元化和成熟的資產配置。**過往，與發達國家相比，中國個人可投資資產更多地投資於房地產、存款，以及金融資產中的現金管理和固定收益產品。在低利率環境及房地產行業監管收緊的情況下，中國零售投資者的投資配置變得更多元化，對金融資產配置的關注度越來越高。特別是，成熟的高淨值投資者對公開市場產品及私募股權投資的偏好不斷上升。根據弗若斯特沙利文的資料，於2016年至2021年，中國高淨值投資者配置至私募股權及公開市場產品的可投資金融資產總值分別按8.8%及21.2%的複合年增長率增長。為分散風險敞口，高淨值投資者亦尋求海外資產配置，根據弗若斯特沙利文的資料，2021年海外資產佔其可投資資產總值的7.2%。

² 象牙、黃金、白金、鑽石及黑卡客戶分別指資產配置存續規模在人民幣1百萬元以下、人民幣1至3百萬元、人民幣3至10百萬元、人民幣10至50百萬元及人民幣50百萬元以上的財富管理客戶。

業 務

- **資本市場自由化創造更多投資及退出機會。**自2018年末起，中國資本市場加快改革步伐，包括設立上海證券交易所科創板、成立北京證券交易所及實施IPO註冊制，將為私募股權投資創造多元化的退出機會。對外國投資者的開放亦促進中國資本市場的全球化以及交易和投資活動。
- **數字化轉型。**受益於以客戶為中心、獨立的業務模式，以及全面的產品組合和專業服務，獨立財富管理服務提供商可憑藉獨特的優勢更好地把握巨大的市場機遇，在不斷增長的龐大市場中持續提升市場份額。

我們的表現

自成立以來，我們在規模及盈利能力方面取得了顯著增長，並於往績記錄期保持強勁增長。我們的註冊客戶總數由2019年的293,760名增加至2021年的411,981名，複合年增長率為18.4%。我們的總募集量由2019年的人民幣785億元增長至2021年的人民幣972億元（153億美元），複合年增長率為11.3%。截至2021年12月31日，總資產管理規模達到人民幣1,560億元（245億美元），較2019年減少8.3%，主要由於我們向淨值化產品轉型，降低房地產風險敞口，主動贖回了私募債權產品及房地產投資產品。

我們已經建立並維護着優質且忠誠的客戶群體。活躍客戶（包括僅投資公募基金的客戶）於2020年至2021年增加了25.0%。黑卡客戶總數由2019年的1,139名增至2021年的1,722名，複合年增長率為23.0%，截至2021年12月31日每名黑卡客戶的資產配置存續規模為人民幣76.1百萬元（11.9百萬美元）。

我們的快速增長已轉化為強勁穩健的財務表現。我們忠誠的客戶群體及我們大多數投資產品的長久期屬性，支持着我們不斷增長的經常性收入流。2019年至2021年，管理費由人民幣1,845.5百萬元增加至人民幣2,109.0百萬元（330.9百萬美元），分別佔當年總收入的54.1%及48.7%。我們行業領先的投資能力亦使我們能夠產生可持續的業績報酬收入，由2019年的人民幣113.1百萬元增加至2021年的人民幣784.2百萬元（123.1百萬美元），佔當年總收入的3.3%及18.1%。於往績記錄期，我們的總收入由2019年的人民幣3,413.2百萬元略微減少2.6%至2020年的人民幣3,324.7百萬元，主要由於COVID-19疫情的負面影響所致，但我們的總收入進一步增加30.1%至2021年的人民幣4,326.6百萬元（678.9百萬美元）。我們於2019年及2021年分別錄得淨利潤人民幣863.8百萬元及人民幣1,306.1百萬元（205.0百萬美元），並於2020年錄得淨損失人民幣743.5百萬元。於2020年的淨損失主要歸因於承興事件的非現金和解開支人民幣1,828.9百萬元。於評估我們的營運表現時，我們的管理層亦會審閱及考慮(i)股權激勵開支，及(ii)歸因承興事件的和解開支。於2019年、2020年及2021年，我們分別錄得股權激勵開支人民幣94.9百萬元、人民幣59.8百萬元及人民幣51.0百萬元（8.0百萬美元）。於2019年、2020年及2021年，我們分別錄得歸因於承興事件的和解開支零、人民幣1,828.9百萬元及人民幣19.9百萬元（3.1百萬美元）。

業 務

我們的優勢

我們相信，以下競爭優勢有助於我們的成功，並讓我們在同業中脫穎而出：

中國高淨值財富管理服務行業的先行者和領導者

- **領軍地位。**根據弗若斯特沙利文的資料，按2021年總收入計，我們是中國最大的為高淨值及超高淨值客戶提供服務的獨立財富管理服務提供商。自2010年我們在紐交所上市以來，我們已建立一個有1,316名理財師的銷售隊伍，截至2021年12月31日，累計募集量達人民幣8,631億元(1,354億美元)。我們已經覆蓋中國內地的84個城市，並於香港、台灣、紐約、硅谷及新加坡設有多個辦公室。
- **市場第一的成就。**根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國高淨值財富管理及資產管理服務行業的先行者，擁有多項市場第一的成就。歌斐推出了中國第一隻市場化的母基金、第一隻對沖母基金和第一隻S基金。我們亦是向全球高淨值財富管理服務市場擴張的先行者，為全球的中國高淨值及超高淨值人群提供服務，滿足其日益增長的全球資產配置需求。截至2021年12月31日，歌斐的境外資產管理規模達到人民幣284億元(45億美元)，佔總資產管理規模的18.2%。我們引領行業數字化轉型，開發了自有投資管理系統平台，此乃中國高淨值財富管理服務行業第一個亦是最大的端對端另類投資管理平台。
- **我們的品牌認知度。**憑藉17年對客戶投資需求的深入理解，以及優秀的往績記錄，我們已建立廣受認可的品牌認知，成為值得信賴及可持續的財富管理公司，獲得多個行業獎項，其中包括：
 - **財富管理業務：**《亞洲貨幣》評選的2019-2021年度最佳財富管理機構及《亞洲貨幣》評選的2021年度中國最佳科技財富管理機構獎；《財資》評選的2019-2021年度中國整體最佳精品財富管理機構；《亞洲銀行家》評選的2018-2020年度中國最佳獨立財富管理機構；及《亞洲私人銀行家》評選的2016-2018年度、2020年度及2021年度中國最佳財富管理機構；
 - **歌斐：**全球FoF協會(Global FoF Association)評選的2020年及2021年全球最佳S基金20強(Top 20 Best Secondary Funds in the World)；HFM AsiaHedge評選的2021年最佳對沖母基金；及《中國證券報》頒發的2020年海外私募基金牛獎；
 - **環境、社會及企業管治相關：**2021年度聯合國婦女署中國區WEPs獎授予「透明度和報告」獎；IPWM 2021評選的最佳企業社會責任機構(Best CSR Institution)；及《財資》頒發的2021年ESG企業金獎(2021 Gold ESG Corporate Award)；

我們卓越的品牌認知，已經轉化為有效的口碑營銷，並能吸引知名的產品合作夥伴和經驗豐富的理財師。

業 務

優質而忠誠的客戶群體

我們竭力以客戶為中心，專注於通過我們敬業的理財師團隊與客戶建立長期關係。我們根據客戶不斷變化的投資需求及風險狀況，為他們提供一系列豐富的投資產品，並為他們提供廣泛的投資資源和投資教育。我們的投資者教育附屬公司以諾教育於2013年成立，已組織了400多場培訓課程，吸引了20,000多名投資者參加。該等精心設計的課程提高客戶的財務成熟度，從而增加他們利用我們的服務進行投資及配置資產的意願和黏性。憑藉數十年卓越的客戶服務經驗和優質的品牌，我們積累並服務著優質且忠誠的客戶群體：

- **高質量且高潛力。**我們的客戶主要是把握中國經濟快速增長的第一代財富創造者。我們與該等客戶的深厚關係使我們能夠發揮優勢，把握機遇，進一步提升各代際的錢包份額。2020年至2021年，我們的核心客戶，包括鑽石及黑卡客戶，分別增長了13.9%及37.9%。
- **活躍且忠誠。**建立客戶關係後，我們能夠與客戶保持長期緊密的關係。我們的活躍客戶總數（包括僅投資公募基金的客戶）由2019年的31,495名增加至2021年的42,764名，複合年增長率為16.5%。2021年我們的複購率³為64.7%，根據弗若斯特沙利文的資料，高於行業的平均複購率。
- **持續增長。**通過我們廣泛的覆蓋網絡，我們不斷吸引新客戶，並將註冊客戶轉為活躍及更高級別客戶。於2021年，我們的334名鑽石卡客戶成為黑卡客戶，佔2020年黑卡客戶總數的19.4%，反映出我們高效的諾亞鐵三角服務模式帶來的巨大的客戶基礎提升潛力。

無與倫比的生態系統帶來獨特的投資機會

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國第一家在不同資產類別與頂級基金管理人及普通合夥人建立了獨特而強大生態系統的財富管理公司。

我們已與「2021年度中國創業投資機構」（由投中信息於2021年12月評出）排名前20的風險投資基金管理人中的15名風險投資基金管理人，及與2021年「私募股權國際前300名私募股權機構名單」排名前20的國際私募股權公司中的9家國際私募股權公司建立合作關係。我們之間擁有長期、多層次、互惠互利的合作關係。在我們獨特的生態系統下，我們分銷由知名基金管理人發行的投資產品，投資由精選普通合夥人管理的基金，並與我們的生態系統合作夥伴直接共同投資於被投公司。

³ 指(i)於特定年度向本公司購買投資產品及(ii)於任何年度購買兩種或以上投資產品（購買可在不同年度進行）的客戶數目，佔該特定年度向本公司購買投資產品的客戶的百分比。

業 務

我們亦是私募證券基金（如高毅資產及景林管理的基金）的首選或獨家分銷渠道之一。現時，我們與中國前20名非貨幣市場基金（按截至2021年底資產管理規模計）以及領先的境外基金管理人（如貝萊德、富達、富蘭克林鄧普頓及施羅德）合作，分別通過我們的境內公募基金平台微笑基金及海外公募基金平台iNoah分銷公募基金。

憑藉我們的投資專長以及對客戶需求的深入了解，我們與生態系統合作夥伴合作開發了豐富而獨特的產品系列，並基於對產品適當性的審慎評估為客戶提供建議。在財富管理業務方面，我們於2019年至2021年間共計分銷公開市場產品（包括公募基金產品及私募證券基金產品）人民幣1,745億元。此外，通過12年的資產管理業務運營，截至2021年12月31日，歌斐已投資超過200隻PE/VC基金，覆蓋7,000多家公司，其中170多家公司已經成長為獨角獸公司，400多家公司已上市。截至2021年12月31日，歌斐在PE/VC產品的資產管理規模為人民幣1,309億元（205億美元），佔同期歌斐總資產管理規模的83.9%。這些與生態系統合作夥伴長期、深入以及部分情況下的獨家合作，使我們能夠通過提供獨特及適當的投資機會，更好地為客戶服務並與客戶建立穩定的關係。

行業領先的科技基礎設施

依託我們的數字化戰略，我們的科技能力及基礎設施在高淨值財富管理服務行業處於領先地位。憑藉超過17年的行業知識及自有數據庫，我們將數字化核心與人性化服務相結合，以最大限度地擴大目標客戶的覆蓋範圍，並實現由數字分析洞察支持的高效的個性化客戶服務。我們已建立完全集成化的科技基礎設施，重塑前端客戶服務和中後端運營，從而提高「諾亞鐵三角」服務模式的工作效率。

- 我們的「了解您的客戶」、「了解您的理財師」及「了解您的產品」系統建設基於我們對客戶深入了解、「諾亞鐵三角」團隊畫像、產品篩選及盡職調查過程得出的數據標籤。通過利用該系統的洞察力，我們能夠優化資源配置，並準確地為客戶匹配合適的理財師及產品，以提高運營效率。
- 為服務我們的客戶，我們已開發一套用戶友好的前端客戶界面，包括綜合一站式財富管理門戶應用程序微諾亞、國內公募基金應用程序微笑基金及海外公募基金應用程序iNoah。該等應用程序作為重要的客戶獲取和維護渠道，滿足日益追求科技的客戶的需求。於2021年，微笑基金及iNoah分別促成人民幣410億元及215.7百萬美元的公募基金交易。
- 為優化投資管理能力，我們開發了GIMSP系統。根據弗若斯特沙利文的資料，這是中國第一個亦是最大的端對端自動化的另類投資管理平台，擁有自有技術及豐富的數據庫，覆蓋7,000多家被投公司。

業 務

我們對科技的持續關注提高了業務的效率及韌性。2019年至2021年每名理財師的平均募集量增加21.2%。於2020年及2021年COVID-19疫情期間，絕大部分的交易及投資者教育均在線上完成。

富有遠見的管理團隊及諾亞鐵三角的「3R」

我們受益於聯合創始人汪靜波女士及殷哲先生以及管理團隊的遠見、經驗及專業精神。管理團隊的遠見卓識，行業思考的領導力以及多年管理經驗，使我們能夠應對不斷變化的市場環境，抓住新的市場機遇，並持續實現優異的表現。

舉例來說，領導層的決策能力和執行能力，使我們能夠領先於同業成功地從私募債權產品過渡至標準化的淨值型公開市場產品，以應對中國不斷變化的市場環境。在COVID-19疫情下，通過引領高淨值財富管理業務數字化轉型，我們能夠以數字化的方式提供所有主要的客戶服務，並完成運營流程，於2020年至2021年實現總募集量2.6%的增長及總收入30.1%的增長，在市場波動中體現出韌性。

我們為高度專業的理財師感到自豪，他們經過精準地專業培訓，能夠作為諾亞鐵三角的AR、SR及FR為客戶提供全面的服務。截至2021年12月31日，我們擁有一支專業團隊，由來自中國內地84個城市以及香港、台灣、紐約、硅谷及新加坡的1,316名理財師組成。根據弗若斯特沙利文的資料，2021年我們每名理財師所產生的淨收入為人民幣330萬元（50萬美元），是業界同行的3倍多⁴。憑藉我們特有的職業發展結構、系統性的培訓計劃及嚴格的3R認證計劃，我們創建並維持了凝聚力強且經驗豐富的3R團隊，他們為核心客戶群（鑽石及黑卡客戶）的增長作出貢獻，於2021年合計增長了18.2%。

我們的戰略

我們致力於成為全球的中國高淨值及超高淨值人群最值得信賴的財富管理顧問。為實現此目標，我們計劃利用現有優勢，並追求以下目標。

維護及擴大客戶群體

我們將繼續為現有的優質忠誠客戶群服務，同時積極調整我們的策略，抓住中國新經濟中湧現的第二代高淨值及超高淨值家庭及人群所帶來的機會。

- **繼續獲得新業務客戶及激活現有客戶群。** 2021年我們在集團層面建立了戰略客戶中心，並由客戶研究團隊提供支持，系統地研究歌斐的被投公司、領先的私人公司、上市公司及信託客戶，並向該等機構客戶提供財富管理服務。該中心亦沿用

⁴ 指除本公司外，按2021年總收入計的中國五大獨立高淨值財富管理服務提供商。

業 務

諾亞鐵三角模式，從該等公司中轉化新的高淨值及超高淨值客戶。於2021年我們已積累擁有42,764名活躍客戶（包括僅投資公募基金的客戶）的龐大忠誠客戶群體。我們於2021年的複購率高達64.7%，我們相信通過推出適當的產品並為客戶提供量身定制的諮詢服務，我們有潛力持續增加錢包份額，鑽石和黑卡客戶數量的歷史增長，以及弗若斯特沙利文的資料所示，在高淨值財富管理服務行業中，我們的客均資產配置存續規模最高，這些均可作為佐證。

- **繼續吸引更多下一代及新經濟中的高淨值及超高淨值客戶。**根據弗若斯特沙利文的資料，截至2021年12月31日，自主決策的投資佔中國高淨值人群金融資產總值的55.3%，這意味著有足夠的空間進一步滲透財富管理服務市場。我們相信，隨著中國經濟持續發展，新經濟中湧現的下一代高淨值及超高淨值投資者將繼續增長，並需要更專業的財富管理服務。我們將通過經驗豐富及合適的諾亞鐵三角，輔以我們的數字渠道，識別及服務該等潛在客戶，並提供最能滿足他們不斷變化需求的個性化產品。

持續數字化轉型

數字化轉型一直是我們的核心戰略及關鍵的投資領域之一。我們計劃建立一個開放的技術平台，為理財顧問提供支持，賦能我們業務合作夥伴，旨在優化客戶體驗及數字化業務運營。我們的數字化戰略圍繞以下幾個方面：

- **面向客戶：**我們致力於無縫整合人力顧問及技術的優勢，擴大客戶觸及範圍，提供最優客戶體驗及個性化服務。憑藉24/7全天候的數字服務能力，我們能夠為客戶提供實時、端對端的服務，實現理財師、客戶及產品的個性化匹配，並針對不同的客戶群體採用定制的服務模式。這將擴展我們為高淨值及超高淨值客戶提供服務的能力。
- **面向企業：**我們繼續加強科技基礎設施，賦能業務合作夥伴實現數字化轉型。2021年9月，我們推出了自行開發的針對機構客戶的定制司庫管理平台－微笑司庫平台。基於我們對市場上公募基金的廣泛覆蓋及審慎的基金篩選流程，微笑司庫讓中小企業客戶可投資於公募基金，以滿足他們的貨幣市場及流動資金管理需求。微笑司庫備有全自動在線開戶選項，能夠幫助中小企業優化現金回報，同時保持營運資金的流動性。經過四個月的運營，微笑司庫現已覆蓋公募基金市場95%的基金及90%的基金管理人，為來自房地產、金融、科技及廣告等14個行業的企業客戶提供服務。
- **面向顧問：**我們的科技基礎設施為理財師提供工作台，以更深入地掌握客戶洞見。我們的CRM系統是進行客戶信息管理、產品建議、存續跟蹤和銷售過程管理的一站式平台，我們對CRM系統進行升級，令諾亞鐵三角能高效地管理客戶數據。我們最近推出的客戶履行信息工具包可自動生成客戶的資產組合報告，為客戶的資產管理組合提供全面的信息。我們計劃進一步升級和完善數字化能力，提升運營效率以及理財師的客戶服務能力。

業 務

未來數年，我們計劃將年度收入的10%至20%投資於客戶交互界面及科技投入，進一步提升客戶體驗和IT基礎設施。我們認為客戶體驗是淨值產品資產管理時代的關鍵差異化因素，而技術進步與創新對於鞏固我們的競爭壁壘至關重要。

提高研究及投資能力

我們計劃在集團層面設立首席投資官辦公室，提供內部研究和投資意見以及資產配置建議。歌斐的投資研究中心目前包括宏觀策略及行業研究。歌斐組建了資深的投資專業團隊，專注於醫療保健、TMT、消費和金融機構等行業，他們在一級市場中擁有豐富經驗，協助我們制訂全面而多元化的投資策略。我們認為研究是產品篩選、投資決策及為客戶創造價值的基石，故此我們計劃在未來數年將年度收入的10%投資於進一步提升研究及投資能力。

繼續優化產品組合和維持產品領先地位

中國監管環境不斷轉變，我們能夠及時順應變化，為客戶和業務發展帶來長遠利益。自2019年下半年以來，為應對《關於規範金融機構資產管理業務的指導意見》，我們終止分銷新增的私募債權產品並轉向公開市場產品，包括公募基金產品及私募證券基金產品，成功實現產品組合轉型。自2019年第三季度至2021年底，我們的公開市場產品募集量合計人民幣1,652億元，成功取代私募債權基金。自2019年第三季度至2021年第二季度，歌斐成功從其資產管理規模中退出價值約人民幣295億元的私募債權資產。我們將會繼續把握公開市場產品的長期增長，並從更高的管理費和業績報酬收入中獲益。

與此同時，為維持我們產品（尤其在私募股權投資領域）的領先地位，我們會繼續依託與領先的基金管理人的深厚的生態系統合作夥伴關係，為客戶發掘獨特的投資機會。中國資本市場自由化，創新投資產品大量湧現，將會為私募股權產品提供更多投資和退出的機會。截至2021年12月31日，私募股權投資佔我們資產管理規模總額的83.9%，佔我們資產配置存續規模總額的58.4%，未來也會是我們為客戶提供的重要產品。

此外，我們將會繼續豐富並升級向客戶提供的增值服務，包括提供信託服務、家族辦公室及其他定製解決方案，以更好地滿足不同代際的財富管理需求。

海外擴張

我們見證了遍布全球的中國高淨值及超高淨值投資者的持續增長，以及他們對於全球資產多元化日益殷切的需求。自2012年以來，我們一直致力落實全球化戰略，建立和拓展諾亞在海外市場的影響力。我們現有的海外業務和合作夥伴關係讓客戶能運用離岸資金把握海外投資機遇。香港是國際財富管理中心及投資產品開發中心，而硅谷在投資科技行業有獨特的優勢，我們將進一步鞏固我們在香港和硅谷的市場地位。2020年，我們於在新加坡取得資本市場服務牌照及家族信託牌照，並計劃將新加坡業務發展為地區客戶服務、信託及記賬中心。2021年，歌斐取得證交會的投資顧問牌照，我們亦對iCapital Network進行戰略投資，以提升海外競爭力。

業 務

我們的國際業務佔2021年總收入的23.4%。我們會繼續服務全球的中國高淨值及超高淨值客戶，協助他們實現全球投資多元化，我們預計海外業務在將來會持續帶來收入貢獻。

我們的業務模式

我們通過我們的附屬公司及併表聯屬實體為客戶提供綜合金融服務，包括財富管理業務、資產管理業務及其他業務。2021年我們的財富管理業務、資產管理業務及其他業務分別佔我們總收入的74.2%、24.2%及1.6%。

- *財富管理業務*。通過我們附屬公司運營的授權分銷渠道，我們代表第三方產品合作夥伴以及我們的資產管理部門歌斐提供多種類型的投資產品，主要包括境內和海外公募基金產品、私募證券基金產品及其他產品。我們亦為客戶提供定制化的增值金融服務，包括投資者教育及信託服務。
- *資產管理業務*。通過我們的資產管理部門歌斐，我們管理客戶在私募股權、房地產、公開市場、多策略及其他投資產品方面的投資。我們通過併表聯屬實體進行國內資產管理業務及通過附屬公司諾亞香港及Gopher GP進行海外資產管理業務。
- *其他業務*。此分部主要包括借貸服務，我們通過附屬公司向信譽良好的客戶提供有抵押貸款。自2019年第三季度起，我們戰略性地聚焦至我們的核心財富管理及資產管理業務，收縮了借貸及其他業務。

過去，我們亦通過財富管理業務提供私募股權產品。繼《公開募集證券投資基金銷售機構監督管理辦法》（「**監督管理辦法**」）於2020年10月施行並規定獨立基金銷售機構須專注於分銷投資於公開市場的基金後，我們的財富管理業務已不再提供私募股權產品，現時主要專注於分銷公募基金產品和私募證券基金產品。自此，我們的資產管理部門歌斐開始直接向我們的客戶籌集私募股權投資的資金。

我們以創新的業務模式滿足客戶需要，特點包括(i)與領先產品合作夥伴（包括基金管理人及頂尖PE/VC普通合夥人）組成的獨特生態系統；(ii)多樣化的產品組合，收入結構合適、利潤率有競爭力，並且帶來出色的投資成果；及(iii)顯著的協同效應及卓越的經營效率。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國高淨值財富管理服務行業的先行者並取得多項市場第一的成就，亦是中國首家與領先私募證券基金及PE/VC公司共同建立生態系統的財富管理公司。憑藉我們的先發優勢、對行業的深入了解、強大的執行能力以及嚴格的風險管理，我們與產品合作夥伴已共同開發出一套全面產品組合。

業 務

下圖說明我們獨特的生態系統：



¹ 於2020年10月頒佈監督管理辦法後，我們不再通過我們的財富管理業務提供私募股權產品，我們的資產管理部門歌斐開始直接向我們的客戶籌集私募股權投資的資金。

² 其他包括保險產品、多策略產品及其他。

³ 我們僅通過我們的資產管理業務管理客戶投資；我們的財富管理業務僅涉及分銷投資產品，且我們不為財富管理業務中的客戶提供投資管理服務。

下表列示我們於所示期間根據業務部門劃分的收入及經營利潤率的明細：

截至12月31日止年度			
2019年	2020年	2021年	
人民幣	人民幣	人民幣	美元
(以千元計)			

收入

財富管理業務：

募集費收入	928,061	766,246	1,180,900	185,310
管理費 ⁽¹⁾	1,155,450	1,284,447	1,469,600	230,612
業績報酬收入	23,430	205,305	469,121	73,615
其他服務費	222,912	123,458	92,352	14,492

業 務

	截至12月31日止年度			
	2019年	2020年	2021年	
	人民幣	人民幣	人民幣	美元
	(以千元計)			
財富管理業務總收入	2,329,853	2,379,456	3,211,973	504,029
資產管理業務：				
募集費收入	3,607	42,591	90,516	14,204
管理費	690,015	645,752	639,409	100,337
業績報酬收入	89,655	184,220	315,072	49,442
其他服務費	4,274	7,451	1,390	218
資產管理業務總收入	787,551	880,014	1,046,387	164,201
其他業務：				
其他服務費	295,772	65,242	68,240	10,708
其他業務總收入	295,772	65,242	68,240	10,708
總收入	3,413,176	3,324,712	4,326,600	678,938

- (1) 根據歌斐與我們的財富管理分公司就產品分銷訂立的協議，歌斐與財富管理業務分部分別於2019年、2020年及2021年分攤管理費人民幣151.8百萬元、人民幣159.0百萬元及人民幣135.1百萬元(21.2百萬美元)。該等集團內公司間收入已從合併經營報表扣除。有關該協議的詳情，請參閱「財務資料—經營業績的組成部分—收入—資產管理業務收入」。

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
營業利潤／(損失)率⁽¹⁾			
財富管理業務	18.9%	34.5%	28.8%
資產管理業務	49.9%	52.5%	46.6%
其他業務	29.7%	(29.4%)	(366.3%)

- (1) 各業務部門的營業利潤／(損失)率按其業務部門的營業利潤／(損失)除以淨收入並乘以100%計算。

業 務

下表列示我們於所示期間根據地理區域劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						
	2019年		2020年		2021年		
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	美元	%
	(以千元計，百分比除外)						
收入：							
中國內地	2,467,351	72.3	2,595,596	78.1	3,316,019	520,356	76.6
香港	733,125	21.5	564,241	17.0	869,723	136,479	20.1
其他	212,700	6.2	164,875	5.0	140,858	22,104	3.3
總收入	<u>3,413,176</u>	<u>100.0</u>	<u>3,324,712</u>	<u>100.0</u>	<u>4,326,600</u>	<u>678,938</u>	<u>100.0</u>

自2019年第三季度起，我們停止提供私募信貸產品，並過渡到分銷更加標準化的公開市場產品。該決定乃基於(i)我們對承興事件後私募信貸產品相關風險的商業評估，連同(ii)我們對一系列法律法規(包括指導意見、備案須知、監管辦法)實施後不斷變化的監管和市場環境的理解和預期。有關該等法規的詳情，請參閱「風險因素－與業務有關的風險－由於中國規管財富管理、資產管理及其他業務行業的法律法規正在完善，並可能進一步變化，一旦未能取得或保持經營我們業務所需的必要批文、執照或許可證或一旦未能遵守適用於我們業務及服務的法律法規，我們的業務即可能受損」、「法規－有關私募基金的法規」及「法規－有關基金銷售的法規」。該產品組合的轉變在短期內對我們的業務經營產生不利影響，尤其於2019年最後兩個季度及2020年首兩個季度，導致若干經營及財務績效指標下降。然而，我們在標準化公開市場產品的分銷方面實現顯著增長，同時在PE/VC產品方面保持強勁，兩者均對我們自2020年第三個季度以來的募集量、收入及經營所得收益的增長做出重大貢獻。

我們的客戶

我們主要為居住於中國內地或海外且可投資資產總值超過人民幣6.0百萬元之中國高淨值及超高淨值客戶提供服務。除個人客戶外，我們亦戰略性向若干機構客戶提供服務，包括個人投資者關聯實體(如其家族辦公室)及其他機構投資者。於往績記錄期，我們的機構客戶的資產配置存續規模分別為人民幣358億元、人民幣334億元及人民幣361億元(57億美元)。於2021年，我們開始通過我們的公募基金SaaS平台「微笑司庫」(由我們的中國附屬公司諾亞正行運營)提供公募基金及相關財富管理服務，以滿足我們機構客戶的貨幣市場及流動資金管理需求。於2021年，我們已吸引一批忠誠及高質量的客戶群，擁有42,764名活躍客戶(包括僅投資公募基金的客戶)。

業 務

近年來，我們的客戶群迅速增長。下表載列於所示期間有關我們客戶的若干資料。

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
活躍客戶數目(不包括僅投資 公募基金的客戶)	14,538	12,161	12,831
活躍客戶數目(包括僅投資 公募基金的客戶)	31,495	34,213	42,764

自2019年第三季度起，我們停止提供私募信貸產品，並過渡到分銷更多公募基金產品。我們的活躍客戶(包括僅投資公募基金的客戶)由2019年的31,495名增加至2021年的42,764名，複合年增長率為16.5%，反映我們成功將業務重心從私募信貸產品轉向公募基金產品。另一方面，該產品組合的轉變導致於往績記錄期購買私募信貸產品的活躍客戶數目減少。

為向客戶提供精準及個性化服務，我們按客戶的資產配置存續規模將客戶分為五類，即象牙、黃金、白金、鑽石及黑卡客戶，以黑卡客戶為最高級別。於2021年，我們的黑卡客戶及鑽石卡客戶數目分別為1,722名及6,475名，每名客戶的平均資產配置存續規模分別為人民幣76.1百萬元(11.9百萬美元)及人民幣16.5百萬元(2.6百萬美元)。下表載列截至所示期間我們的核心客戶的若干資料。

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度		
	2019年 ⁽³⁾	2020年 ⁽³⁾	2021年
黑卡客戶數目 ⁽¹⁾	1,139	1,250	1,722
黑卡客戶的資產配置存續規模的百分比	46.1%	41.6%	46.5%
鑽石卡客戶數目 ⁽²⁾	5,235	5,685	6,475
鑽石卡客戶的資產配置存續規模的百分比	39.6%	41.6%	37.8%

- (1) 黑卡客戶指資產配置存續規模超過人民幣50百萬元(約7百萬美元)的客戶。
- (2) 鑽石卡客戶指資產配置存續規模超過人民幣10百萬元(約1.4百萬美元)但少於人民幣50百萬元(約7百萬美元)的客戶。
- (3) 自2021年第二季度起，為更準確地識別我們的核心客戶群，我們對客戶會員的資產配置存續規模計算機制進行若干調整，以與收取管理費的資產配置存續規模基準保持一致。具體而言，於新機制下，私募股權產品按認繳金額計算，而公開市場產品則按資產淨值計算。我們亦已追溯調整過往期間的計算，以符合現行機制。

我們擁有忠實的客戶群。我們2021年的複購率為64.7%。相比之下，根據弗若斯特沙利文的資料，業內的平均複購率低於60%。

業 務

我們的法律顧問告知，根據中國法律法規，我們的潛在私募基金客戶應具備「合格投資者」資格。根據由中國證監會頒佈並於2014年8月21日生效的《私募投資基金監督管理暫行辦法》，合格投資者是指具備風險識別及風險承擔能力、投資於單隻私募基金不低於人民幣100萬元以及符合以下資產規模及收入水平方面的要求：(i)資產淨值不低於人民幣1,000萬元的單位投資者；(ii)金融資產不低於人民幣300萬元或最近三年個人年均收入不低於人民幣500,000元的個人投資者。有關法規的詳情，請參閱「法規－有關私募基金的法規」及「法規－有關基金銷售的法規」。我們所有的活躍客戶購買我們在中國分銷或提供的私募基金產品均為相關中國法規下的合格投資者。此外，據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期，我們僅在中國向符合相關中國法規規定的合格投資者分銷及提供私募基金產品。

客戶加入流程及主要合同條款

我們已根據中國及我們經營所在其他司法權區的適用法律法規以及我們的內部控制政策實施充分了解客戶（「KYC」）及反洗錢（「AML」）程序及政策。當客戶向我們開立賬戶時，我們要求客戶須就註冊賬戶完成KYC及AML審查程序。就我們的KYC程序而言，我們收集文件，包括（其中包括）客戶的身份證明及投資資金來源，並根據可靠的支持文件及官方數據庫核實有關資料，以及進行風險承受能力評估，以更好地了解客戶的風險偏好。我們亦對客戶進行盡職調查，特別關注並證明其符合不同司法權區的相關法律法規的投資資格。例如，對於有意在中國購買私募基金產品的客戶，我們要求其提供財務狀況及風險承受能力符合相關中國法規規定的合資格投資者門檻的證明，並對該等客戶進行持續的盡職調查以核實其資格。此外，我們的理財師定期跟進客戶，以保持最新的客戶風險狀況及投資偏好。就我們的AML程序而言，我們已建立嚴格的AML內部控制政策，包括業務營運過程中的實名制政策及客戶信息的記錄政策，涵蓋其身份、交易記錄以及資金來源。我們設有AML信息報告系統，旨在發現、報告及防止洗錢活動。我們亦為僱員提供培訓，以提高彼等的AML意識。此外，我們為客戶開立賬戶時會與他們訂立標準客戶服務協議。有關客戶服務協議列明客戶在使用我們所提供的服務時的權利及責任，並授權我們收集及使用客戶若干個人信息。客戶亦將會收到一份投資者權利通知，當中列明其購買特定產品的利益及風險。

我們的主要產品及服務

我們的財富管理業務

我們通過附屬公司就財富管理業務向中國境內外客戶提供多樣化的投資產品、定制化投資配置及增值服務。我們的理財師專責與客戶合作，通過我們所提供的多樣化投資產品為各客戶建立投資配置目標及動態的投資組合，以滿足客戶財富管理需求為目

業 務

標，並在產生可觀回報的同時將風險降至最低。我們的客戶受益於我們的綜合服務、專業能力，其中包括投資者教育服務及信託規劃服務。於2019年、2020年及2021年，我們財富管理業務貢獻的淨收入為人民幣2,319.3百萬元、人民幣2,366.3百萬元及人民幣3,194.9百萬元（501.3百萬美元），分別佔我們總收入的68.4%、71.6%及74.2%。

收入模式

對於我們的財富管理業務，我們通過附屬公司向客戶提供投資產品及服務並從中主要通過以下四種方式產生收入：(i)我們產品合作夥伴管理基金獲支付的募集費收入；(ii)我們產品合作夥伴或彼等於投資產品期間管理基金獲支付的管理費；(iii)分佔部分由管理產品的產品合作夥伴所賺取的業績報酬收入；及(iv)我們提供綜合服務所得收入，尤其是來自投資者教育業務的收入。我們經由轉介客戶向保險公司購買保險產品，也從保險公司賺取募集費收入，並在相關保險合同生效時確認收入。根據與客戶訂立的投資協議，我們並不會承擔客戶投資的任何損失，亦不會就我們分銷的產品提供回報保證。

下圖說明我們財富管理業務的業務及收入模式：



投資產品

我們在持續提供一系列創新及高質量投資產品及服務方面擁有卓越的往績記錄，提供全面及量身定制的投資機會，滿足客戶特定的財富管理要求。於往績記錄期，我們產品合作夥伴以及歌斐提供的境內及海外的投資產品主要包括：

- 公開募集的公募基金產品、公開市場投資基金；
- 私募證券基金產品，即相關資產由二級市場公開上市證券及債券組成的私募投資基金；

業 務

- 私募股權產品，包括投資於(i)由第三方國內及國際資產管理公司發起的各類PE/VC基金；(ii)房地產股權基金；及(iii)由歌斐管理的PE/VC基金，包括FoF／母基金、專項基金、S基金以及直接及共同投資基金。於2020年10月頒佈監督管理辦法後，我們不再通過我們的財富管理業務提供私募股權產品，我們的資產管理部門歌斐開始直接向我們的客戶籌集私募股權投資的資金；
- 由我們分銷或提供或管理但不能歸類為任何上述產品類型的其他產品，例如保險及多策略產品。

下表載列我們於所示期間所分銷的不同類型投資產品的募集量總額：

產品類型	截至12月31日止年度						
	2019年		2020年		2021年		
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	美元	%
	(以百萬元計，百分比除外)						
公募基金產品	15,511	19.8	37,981	40.1	37,169	5,833	38.2
私募證券基金產品	10,867	13.8	35,162	37.1	37,776	5,928	38.9
私募股權產品	14,279	18.2	17,876 ⁽¹⁾	18.9	18,069 ⁽¹⁾	2,835	18.6
歌斐提供的私募股權產品	13,144	16.7	14,442	15.3	18,069	2,835	18.6
第三方產品合作夥伴提供的 私募股權產品	1,135	1.5	3,434	3.6	-	-	-
其他產品 ⁽²⁾	37,867	48.2	3,717	3.9	4,189	657	4.3
所有產品	78,524	100.0	94,736	100.0	97,203	15,253	100.0

(1) 於2020年10月頒佈監督管理辦法後，我們不再通過我們的財富管理業務提供私募股權產品，我們的資產管理部門開始直接向我們的客戶籌集私募股權投資的資金。尤其是，於2020年，我們的資產管理部門為私募股權投資直接籌集資金人民幣52億元。該等數字載於表中僅供說明及比較。

(2) 自2019年第三季度起，我們停止提供私募信貸產品(分類為「其他產品」)，並過渡到分銷更加標準化的公開市場產品。該決定乃基於(i)我們對私募信貸產品相關風險的商業評估，及(ii)我們對一系列法律法規實施後不斷變化的監管和市場環境的理解和預期。

業 務

海外財富管理

除了提供完善的國內及人民幣計價產品外，我們亦向客戶提供以多種貨幣計價的海外產品。根據弗若斯特沙利文的資料，我們多樣化的投資產品種類使我們從中國眾多競爭對手中脫穎而出，後者通常僅提供本地及人民幣計價產品。於2021年，我們海外產品的收入佔其總收入23.4%。

綜合服務

除向客戶提供投資產品外，我們為客戶開發及提供定制的增值金融及相關服務，以更好地滿足其需求。

- **投資者教育：**我們主要以「以諾教育」品牌提供投資者教育服務，為個人客戶及其家族組織各類線上及線下培訓項目。該等項目包括財富規劃、市場洞察及創業營。我們主要按各個項目的時長（通常長達一年）及地點向參與者收取該等活動的費用。

自推出投資者教育服務以來，我們已籌辦超過400個培訓課程，吸引了超過20,000名投資者。我們認為，以諾教育是我們建立業務的重要工具，因為其可以提高客戶的財務成熟度、加深我們與客戶之間的關係，並拓寬客戶的投資知識，我們認為這些優勢皆可進一步提高客戶的忠誠度和更願意與我們進行投資（特別是長期投資產品）。

- **信託服務：**我們目前於香港、澤西島及新加坡分別通過方舟信託（香港）有限公司（「方舟信託」）、Ark Trust (Jersey) Limited及Ark Trust (Singapore) Ltd.提供國際信託服務。方舟信託於2014年成立，根據弗若斯特沙利文的資料為中國獨立財富管理公司中首家在中國內地以外註冊的家族信託服務公司之一。方舟信託為我們的客戶提供全方位服務，包括家族信託及受信服務、員工持股計劃、慈善信託服務及財富規劃服務。

我們的資產管理業務

為進一步滿足客戶的資產配置需求，我們於2010年以「歌斐」品牌開啟資產管理業務。我們在中國內地通過併表聯屬實體及在中國內地以外通過我們的附屬公司諾亞香港及Gopher GP管理以人民幣或其他貨幣計價的相關資產的投資。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們的資產管理規模分別為人民幣1,702億元、人民幣1,528億元及人民幣1,560億元（245億美元）。

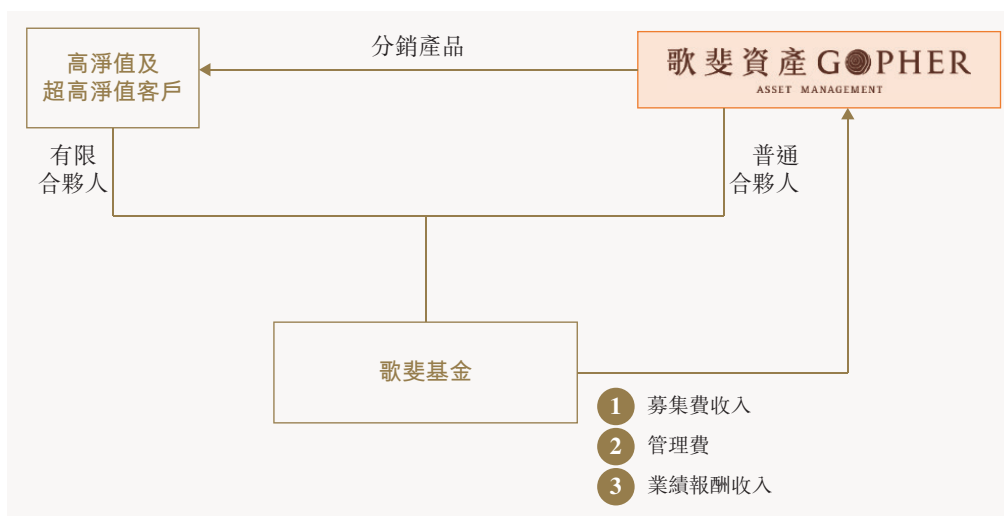
業 務

收入模式

我們通過併表聯屬實體及若干海外附屬公司從資產管理業務產生的收入主要來自以下形式：(i)在歌斐直接分銷投資產品時來自歌斐管理的基金的募集費收入，(ii)歌斐管理的基金於投資產品存續期內支付的管理費，及(iii)來自我們擔任基金管理人的基金的業績報酬收入。

歌斐（作為專有產品提供商）與財富管理分公司按公平磋商原則就產品分銷訂立協議，且根據有關協議，歌斐在若干情況下可與財富管理分公司分攤部分管理費及業績報酬收入。就與財富管理分公司分攤的管理費及業績報酬收入而言，該等集團內公司間收入會從合併經營報表扣除。於往績記錄期，歌斐與我們的財富管理分公司分攤的管理費總額分別為人民幣151.8百萬元、人民幣159.0百萬元及人民幣135.1百萬元（21.2百萬美元）。同期並無分攤業績報酬收入。

下圖說明我們資產管理業務的業務及收入模式：



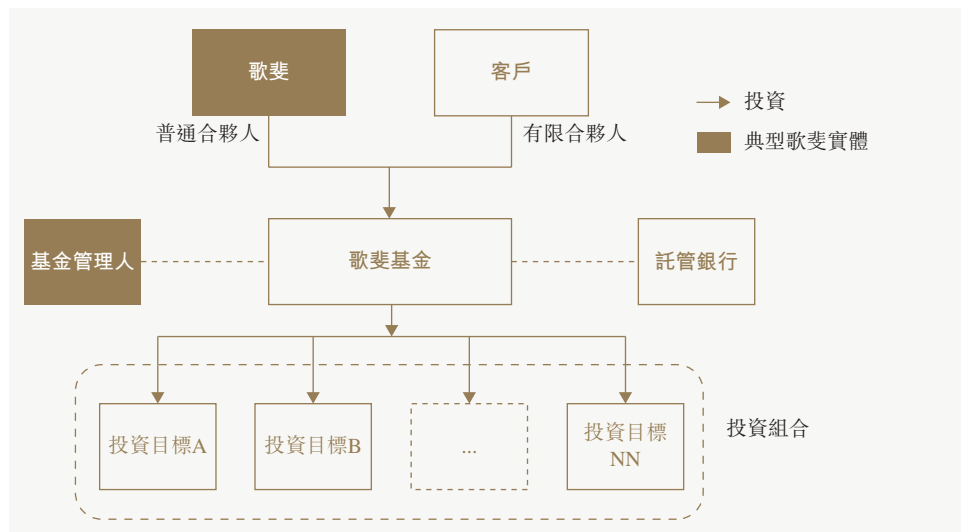
倘歌斐管理的PE/VC基金的投資回報超過若干表現門檻，且預期不回撥，則我們有權獲得業績報酬收入，並通常於基金退出其各自的投資組合後予以確認。鑒於截至2021年12月31日超過80%的歌斐資產管理規模由私募股權投資組成，其通常期限較長，據相關認購協議規定並無合約贖回權或高額贖回成本，我們認為，我們賺取的管理費相對可預測且可持續。從2021年開始，隨著更多歌斐資產管理規模的PE/VC基金在投資期後接近各自的退出窗口，我們預期從實現超額回報的基金收取更多業績報酬收入。

業 務

投資架構

歌斐設立基金實體（「歌斐基金」）作為向客戶募集資金及管理其投資的投資實體。歌斐基金的投資組合主要包括(i)私募股權投資，包括對私人公司的股權投資及對私募股權基金的承諾；(ii)公開市場投資，包括對公開市場產品的直接投資以及對貨幣市場基金、公募基金及私募證券基金的資金投入。尤其是，歌斐在2021年推出了目標策略產品，即一系列基於資產淨值的產品，採用不同的投資策略，旨在獲得波動較低的穩定投資回報，以達成客戶的投資目標；(iii)房地產投資，一般為通過持有私人公司的股權形式；及(iv)多策略及其他投資，主要包括多種資產組合。

我們擔任歌斐基金的基金管理人及／或普通合夥人，並收取管理費及業績報酬收入。我們亦以普通合夥人身份投資若干歌斐基金，而我們於個別獨立基金的股權通常低於3%。下表載列歌斐基金的典型架構：



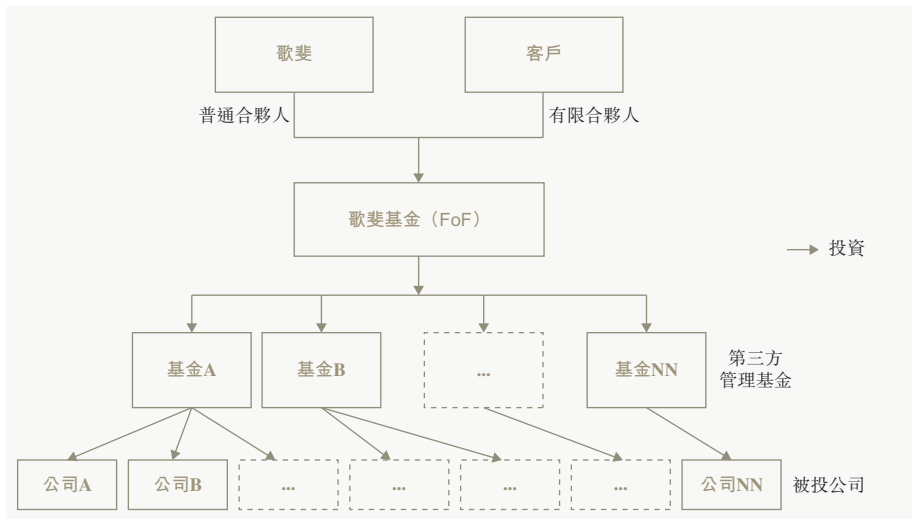
產品種類

作為多資產管理服務提供商，歌斐投資於不同類別的資產，包括：

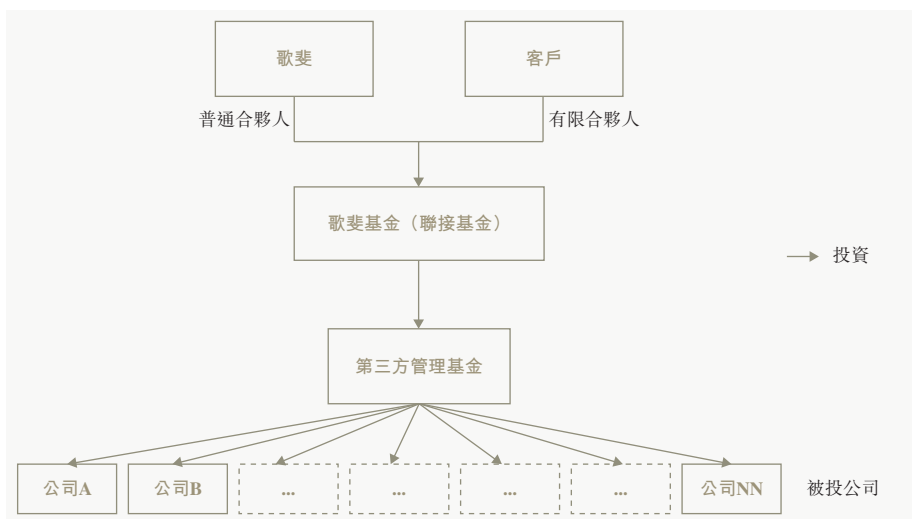
- 私募股權投資，包括透過FoF、專項基金及S基金投資於國內及海外領先的私募股權基金，以及於TMT、金融服務及醫療保健等行業的直接投資及共同投資。截至2021年12月31日止年度，歌斐私募股權投資的資產管理規模為人民幣1,309億元（205億美元），覆蓋84隻歌斐PE/VC FoF，並通過該等基金直接或間接投資於超過7,000家公司。

業 務

FoF。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2010年在中國創建第一隻私人資本支持的市場化FoF。我們的資產管理業務過往主要專注於FoF的投資，其中歌斐基金投資於一個或多個第三方管理基金，其直接或間接投資於被投公司或其他投資組合。下圖說明一個簡單的FoF的投資組合架構。主要歌斐PE/VC FoF通常涉及多層FoF及／或專項基金架構。在該架構下，多隻歌斐基金被設立為中間投資實體，由歌斐管理，以實現資產及所有權分離。

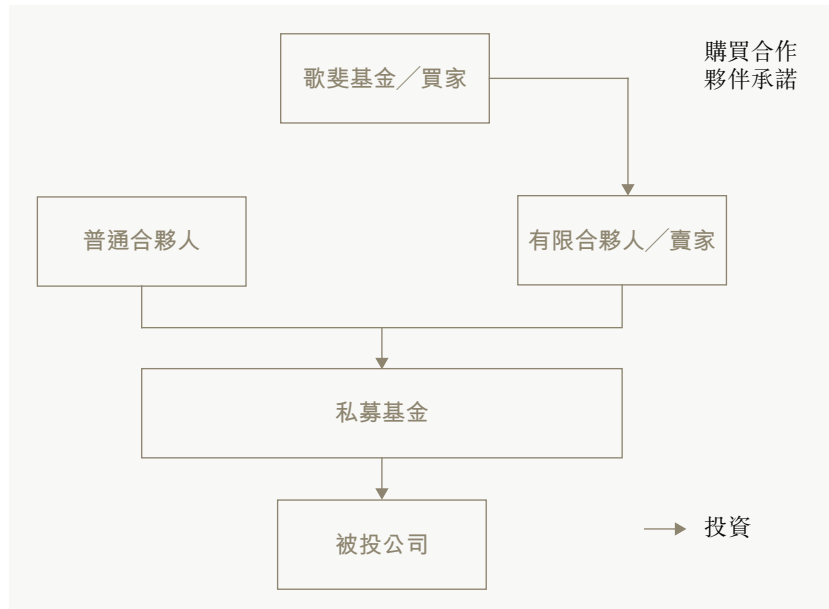


專項基金。我們亦管理投資於若干單一第三方管理基金的專項基金。該等第三方管理基金通常擁有多個專項基金作為資金來源。於監督管理辦法頒佈後，我們主要利用專項基金為我們的PE/VC投資夥伴籌集資金。下圖說明我們投資於單一第三方管理基金的專項基金的投資架構。



業 務

S基金。於2013年5月，我們向中國高淨值及超高淨值投資者推出首隻S基金。S基金通過投資於私募股權市場的有限合夥人出資額度，從而探索投資機會，其允許私募股權投資者出售其於私募股權基金的投資。S基金通常投資於比一級私募基金更多元化的投資組合，且通常較其他私募股權投資更快部署資本，投資期限較短，介乎2年至3年。下圖說明我們S型基金的投資組合架構。



- 公開市場產品，主要包括目標策略，即一系列運用多元投資策略管理相關資產（包括公開上市證券、FoF／母基金及組合基金管理人投資，以及對於上市公司的直接投資）的淨值型產品。歌斐亦於2019年推出債券基金。歌斐擁有專門的投資團隊，管理包括主動、均衡和保守類基金的目標策略產品，運用多元化策略，致力創造長期穩定且波動性相對較低的投資回報。就組合基金管理人方式而言，我們作為基金管理人為歌斐基金的若干投資計劃挑選第三方基金管理人並監察其表現。第三方基金管理人擅長運用不同的投資策略，在市場波動的情況下分散風險，實現不同的投資目標。該等第三方基金管理人會收取激勵服務費。
- 房地產投資，包括以信貸及股權投資形式投資於住宅及商業房地產物業（如寫字樓及購物中心）的基金。截至2021年12月31日，我們的房地產投資主要包括通過FoF投資於上海的兩棟寫字樓，即歌斐香溢廣場及歌斐七寶T2。截至2021年12月31日，我們的房地產投資亦包括於美國的兩個現時仍然施工中的出租公寓項目。
- 多策略及其他投資。我們的多策略投資主要包括我們使用資產配置原則建立的多重資產組合。自2019年第三季度起，我們停止對私募信貸產品的投資，並開始贖回所有未到期的私募信貸產品。截至2021年第二季度末，歌斐已成功退出約人民幣300億元的私募信貸產品投資，實現了向淨值型產品轉型的重要里程碑。

業 務

下表概述我們所示期間的資產管理規模及歌斐提供資產管理服務所收取的一般管理費率：

	截至12月31日								
	2019年			2020年			2021年		
	一般 管理費率	人民幣	%	一般 管理費率	人民幣	%	一般 管理費率	人民幣	%
	(以十億元計，百分比除外)								
產品類型									
私募股權投資	0.6%-2.0%	109.6	64.4	0.5%-2.0%	117.7	77.0	0.5%-2.1%	130.9	83.9
公開市場投資	0.4%-1.9%	9.3	5.5	0.4%-1.4%	9.8	6.4	0.4%-1.7%	11.2	7.2
房地產投資	0.2%-2.3%	17.6	10.3	0.5%-2.2%	12.7	8.3	0.5%-2.3%	6.6	4.3
多策略投資	0.5%-1.1%	8.8	5.2	0.6%-1.1%	7.1	4.6	0.6%-1.1%	5.9	3.8
其他投資 ⁽¹⁾	0.2%-1.4%	24.9	14.6	0.1%-0.6%	5.5	3.7	-	1.4	0.8
所有產品		170.2	100.0		152.8	100.0		156.0	100.0

[1] 自2021年第一季度以來，我們將剩餘的所有與公司併購及收購掛鈎的夾層融資產品從信貸重新分類至私募股權，金額為人民幣47億元，因為其性質更類似於股權而非信貸。我們亦修訂了比較期間的列報方式以符合本期列報方式。

下表闡明所示期間歌斐管理的資產管理規模的變動：

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
	(以人民幣十億元計)		
年初的資產管理規模	169.2	170.2	152.8
資產新認購	36.6	24.6	22.0
資產增值 ⁽¹⁾	0.7	0.8	0.1
資產贖回	(36.3)	(42.8)	(18.9)
年末的資產管理規模	170.2	152.8	156.0

(1) 指我們公開市場投資的資產淨值變動。

業 務

海外資產管理

為滿足客戶對海外投資機會日益增長的需求，我們已與更多海外合作夥伴合作，並增加非人民幣計價FoF的數量。我們已經建立了全球化的歌斐平台，為境內外的投資者尋找發掘非人民幣計價的投資產品，我們的香港辦事處專注於全球投資、硅谷辦事處專注於技術相關的風險投資基金及直接投資機會，而紐約辦事處則專注於美國房地產投資。截至2021年12月31日，歌斐的海外資產管理規模達到人民幣284億元（45億美元），佔我們資產管理業務的總資產管理規模的18.2%。

我們的被投公司

我們的歌斐基金致力於通過私募股權投資以投資具有巨大增長潛力的公司，以產生可觀的投資回報。多年來，我們的歌斐基金已投資多家業績優秀的被投公司，獲得了更多業績報酬收入，體現了我們強大的資產管理能力。截至2021年12月31日，歌斐所管理的資產包括84隻歌斐PE/VC FoF，其合共投資於超過200隻由第三方管理的基金，並通過該等基金直接或間接投資於超過7,000家公司，其中多家公司已實現大幅增長。截至2021年12月31日，歌斐投資的逾400家公司已成功上市，且逾100家公司已成長為估值超過10億美元的獨角獸公司。

我們的產品合作夥伴及投資合作夥伴

我們已與中國及全球知名的產品合作夥伴及投資合作夥伴就分銷投資產品建立廣泛的業務關係。我們的產品合作夥伴及投資合作夥伴通常為投資產品的發行人或管理人。我們的產品合作夥伴及投資合作夥伴包括各類機構及公司，主要包括PE/VC普通合夥人、公募基金管理人及私募證券基金管理人。我們直接分銷產品合作夥伴提供的投資產品，而關於我們的資產管理業務，我們的歌斐基金投資於我們的投資合作夥伴提供的投資產品，據此，我們向客戶提供歌斐基金作為資產管理產品的有限合作夥伴承諾。在一些情況下，我們的歌斐基金亦會與我們的投資合作夥伴直接共同投資於被投公司。於2019年、2020年及2021年各年，我們合共與超過100名產品合作夥伴及投資合作夥伴合作。合作夥伴可以擔任我們財富管理業務的產品合作夥伴，或我們資產管理業務的投資合作夥伴。我們與該等合作夥伴一般均以非排他的方式合作。

業 務

下表列示於所示期間我們的產品合作夥伴及投資合作夥伴總數。

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
產品合作夥伴	127	146	166
投資合作夥伴	12	14	21
總計	139	160	187

我們在私募股權投資行業擁有強大的影響力，並已與投中信息（中國領先的第三方私募股權信息提供商之一）於2021年12月發佈的「2021年度中國創業投資機構排行榜」(2021 Annual List of Chinese Venture Capital Investment Institutions)中前20名風險投資基金管理人中的15名，及2021年「Private Equity International PEI 300榜單」中前20名國際私募股權公司中的9名建立合作關係。

除領先的PE/VC公司外，我們亦與其他金融機構合作以提供多種投資產品。具體而言，我們目前與私募證券基金管理人（如高毅資產管理及景林）合作，作為其公開市場的獨家分銷渠道之一。截至2021年底，按資產管理規模計，我們的在岸公募基金平台「微笑基金」目前與中國所有排名前20的非貨幣市場基金以及排名前50的非貨幣市場基金中的47隻基金合作。

與產品合作夥伴就我們的財富管理業務訂立的主要合約條款

我們與產品合作夥伴就我們通過財富管理業務分銷的大部分產品訂立服務協議。該等服務協議通常於贖回相關投資產品時到期。根據該等協議，我們通常承諾向對手方提供有關客戶購買相關產品的服務。該等服務通常包括向我們的客戶提供相關產品的資料、評估有意購買相關產品的客戶的財務狀況及風險狀況、向彼等提供有關交易文件的教育以及提供其他協助以促進彼等與產品合作夥伴的溝通。

根據我們通過財富管理業務分銷的基金產品的服務協議，我們亦承諾通過向購買相關產品的客戶提供各種投資後服務（包括投資者溝通協助及定期投後管理報告），以協助產品合作夥伴維持投資者關係。

於往績記錄期，概無與我們的產品合作夥伴於贖回相關投資產品前提前終止協議。

與投資合作夥伴就我們的資產管理業務訂立的主要合約條款

關於我們通過FoF投資在資產管理業務中合作的投資合作夥伴，我們的歌斐基金投資於由投資合作夥伴設立及管理的基金。我們的投資合作夥伴設立基金工具以籌集資金，其後投資於資產組合。關於該等投資，歌斐基金以基金的有限合夥人身份與投資合作夥伴（作為基金的普通合夥人）訂立有限合夥協議。根據有限合夥協議，我們的投資合作夥伴代表歌斐基金及其他有限合夥人積極管理投資。歌斐基金有義務適時向基金提供資金。有限合夥協議載列基金的期限及贖回條款。

業 務

倘與我們的投資合作夥伴共同投資，則歌斐基金及由我們投資合作夥伴管理的基金均直接投資於投資組合。關於該等投資，我們通常會就該等投資訂立一系列協議，包括股份購買協議及股東協議，以保障客戶及我們的利益。

於往績記錄期，概無與我們的投資合作夥伴於贖回相關投資產品前提前終止協議。

產品開發及選擇

我們擁有嚴格的產品開發及選擇流程是我們業務的關鍵。鑒於中國近年收緊的監管環境，我們一直在進一步加強我們的全面風險管理系統。

產品開發及選擇理念

我們的產品開發團隊專注於通過平衡我們所提供產品的投資回報、投資風險及流動性以滿足客戶不斷變化的需求。關於我們的財富管理業務，我們的團隊主要負責選擇將由我們的財富管理分部分銷的投資產品，而關於我們的資產管理業務，我們的團隊致力於開發及構建歌斐提供的投資產品。我們的產品選擇工作以我們的全面研究為指導，其至少每季度會以由上而下的方法對我們的整體資產配置策略進行一次審查，我們的產品團隊會據此制定各資產類別的策略。

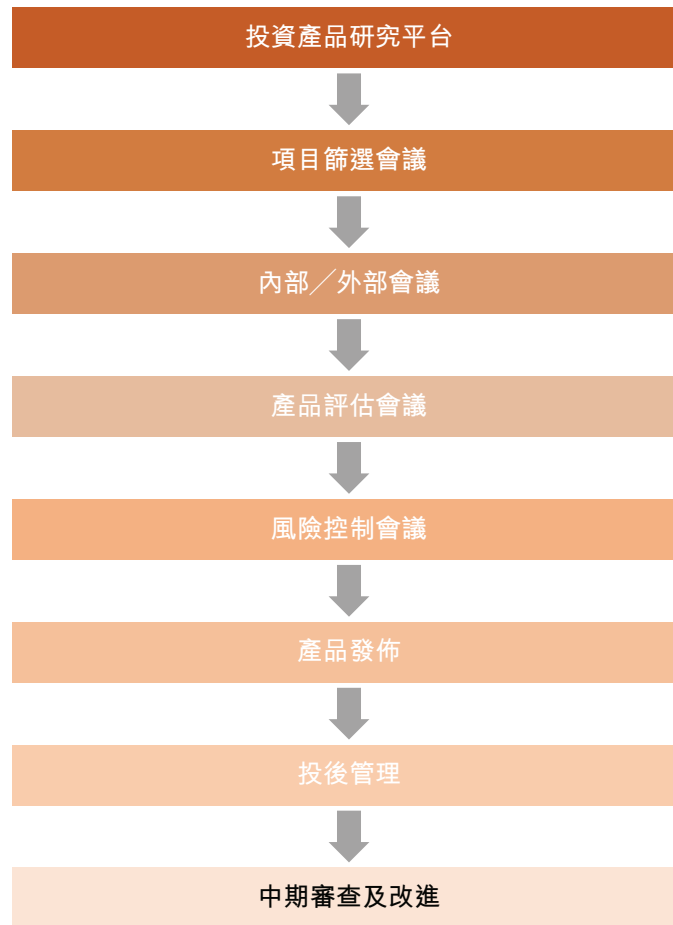
我們致力於為客戶提供多樣化的投資產品。根據我們的研究，我們戰略性地選擇抓住當前投資機會的產品以及長期表現穩定的產品。我們認為，該等產品組合使我們的投資者能夠根據其風險偏好及回報預期定制其投資組合。

關於我們的資產管理業務，歌斐的投資理念專注於識別及把握市場新興趨勢的機會，評估來自眾多投資合作夥伴的廣泛資產及投資機會，並通過積極的盡職調查程序構建投資組合。此外，我們通過投資於廣泛的資產類別及投資架構，力求將投資表現的波動降至最低，從而提高我們在各種經濟環境下的收入來源的可持續性。

業 務

產品開發及選擇過程

我們向客戶提供的每種產品（包括我們分銷的投資產品及我們提供的資產管理產品）均必須經過嚴格執行的產品篩選程序，如下圖所示：



我們的產品開發及選擇過程涉及三個關鍵階段：項目篩選、項目評估及風險控制。內部專家及專業人士（包括來自我們法務部、風險管理部、合規部及產品部的高級管理團隊成員）將定期聚集以仔細篩選及評估我們所提供及分銷的每種產品。

- 在項目篩選階段，我們的專業人士會從廣泛的投資產品中選擇潛在產品或建議投資組合，並審閱我們的內部盡職調查結果，以釐定該產品是否適合投資及／或分銷予我們的客戶。潛在的產品或投資須經參與項目篩選會議的至少大多數成員批准，方可進入下一階段。

業 務

- 關於投資產品，我們已採用有效的篩選機制，對建議投資產品或投資組合進行定性及定量分析及評估。為方便篩選基金產品，我們會實時更新基金產品提供商的白名單。我們的財富管理部門會對歌斐開發的投資產品進行獨立評估。
- 關於我們資產管理業務項下每項建議投資（尤其是私募股權直接投資或共同投資），我們指定專門的項目團隊對潛在投資目標進行初步盡職調查。進行初步審查後，項目團隊會提交投資目標的投資分析及盡職調查備忘錄，重點關注投資概覽及建議、市場機會、投資策略、投資回報分析、合資格投資者、主要風險及風險控制解決方案等考慮因素。如有必要，我們亦將委聘合資格第三方服務提供商（如獨立審計師及律師事務所）對我們的建議投資組合進行獨立研究及分析。
- 在項目評估階段，我們的專業人員會分析產品的法律結構、財務統計數據及其他方面，並評估客戶的潛在回報及投資風險。
- 在風險控制階段，我們的核心管理團隊會進行會面以全面評估產品的風險，並釐定投資組合及／或分銷產品是否具有適當的風險管理。經風險控制會議批准後，產品將在正式發佈前由我們的內部風險分析師進行審查。

我們亦已為日常營運建立完整的風險管理制度。在產品提供商方面，我們已制定有關政策及程序，其中包括定期審查產品評級、反賄賂控制以及投資後組合監控及警報系統等。請參閱「一 風險管理及內部控制」。

尤其是，我們嚴格監控歌斐提供的資產管理產品實時表現。我們已建立系統化的投資後監控機制，以追蹤我們所管理基金的表現，並與我們所投資基金的基金管理人建立長期關係。我們已建立自有投資管理系統平台，其可追蹤所有投資基金及相關項目的概況及表現，並將該等資料併入我們的內部數據庫。這使我們能夠以創新的方式了解投資趨勢並制定相應的策略。請參閱「一 我們的技術」。

產品分銷

我們已為我們的財富管理業務及資產管理業務建立專門的客戶服務團隊。通過財富管理業務的授權分銷渠道，我們代表第三方產品合作夥伴及歌斐提供各種投資產品，如公開市場投資及保險產品。此外，歌斐的直銷團隊會直接為私募股權投資籌集資金。

業 務

我們的綜合客戶服務團隊採用「諾亞鐵三角」解決方案，為客戶提供高效的專業服務。根據我們客戶的特定需求，典型的諾亞鐵三角包含：(i)一名客戶關係代表或者資產配置專家(身為理財師)，主要負責建立及維持客戶關係，以及提供資產配置顧問服務，(ii)一名或多名解決方案代表，每人均具備特定的專業知識，能夠分別針對我們的國內及海外投資產品(如一級和二級市場產品)以及綜合服務(包括家族信託)提供詳細且技術含量較高的建議；及(iii)一名執行代表，主要負責投資執行、管理及其他後台職能。

我們的客戶可根據其特定投資需求靈活選擇第三方產品合作夥伴提供的產品或選擇歌斐提供的產品。我們致力於為客戶提供公正的產品建議以及值得信賴的意見，並根據其個人投資偏好及風險偏好提供最合適的產品，無論建議產品是由第三方產品合作夥伴提供還是由歌斐財富管理業務或資產管理業務提供。

「諾亞鐵三角」解決方案是一個立體的服務團隊，其成員通過及時響應客戶的需求互相支持。我們在「諾亞鐵三角」服務模式下向客戶提供的典型服務流程如下：

- **開戶。**我們將為尋求在我們開立賬戶的客戶指派一名客戶關係代表，並協助客戶完成KYC及AML程序，包括但不限於身份識別及資金來源核實、風險承受能力評估及證明其投資資格。
- **了解投資需求。**客戶通過KYC及AML程序後，我們的客戶關係代表將與客戶緊密合作，以了解其資產配置需求、投資偏好及風險偏好。在客戶表明任何特定投資需求或偏好或制定任何初步投資計劃之前，我們通常僅向其提供投資者教育及其他客戶活動機會，以使其熟悉最新的市場趨勢及我們的產品種類，從而促進客戶了解其投資需求。
- **產品推薦及風險匹配。**當客戶產生投資需求時，我們的客戶關係代表將視乎客戶的特定需求及偏好，與一名或多名具備特定產品或服務知識的解決方案代表合作，共同提供投資解決方案。我們的解決方案代表通過考慮(其中包括)客戶對一級或二級市場產品的偏好、首選產品提供商及／或基金管理人、可供投資的資金、回報預期及風險承受能力，提供定制投資策略，並向客戶提供建議。客戶可從第三方產品提供商及歌斐購買符合客戶要求的廣泛投資產品。此外，我們以專有的風險評級模型為基礎，為客戶及投資產品分配風險評分，以確保向合適的客戶推薦具有匹配風險狀況的適當產品。

業 務

- **決策及其他。**憑藉我們根據客戶的投資偏好及風險偏好準確推薦產品，客戶將自行作出獨立判斷，以就是否購買任何推薦產品或其有意購買的產品（來自第三方產品提供商或歌斐）作出最終投資決定。我們的存續服務代表隨後將協助客戶處理投資過程的程序及文件，並於投資後向客戶提供投資組合管理報告。

我們相信，此「諾亞鐵三角」解決方案使我們能夠更有效及專業地為客戶提供深度服務。

我們的銷售及營銷工作旨在吸引及留存客戶並建立品牌知名度及聲譽。我們專注於通過定期的個性化互動與客戶保持長期關係，以建立與客戶的信任並提高及維持其忠誠度。我們亦相信，我們為客戶提供的各種其他增值服務（如投資者教育服務及信託規劃）可進一步提高客戶的忠誠度。

財富管理

我們的主要分銷渠道諾亞正行是中國內地首批獲得中國證監會基金分銷許可的獨立金融服務公司之一。此外，我們在香港、台灣、硅谷、紐約及新加坡均設有辦事處，向客戶提供全球投資機會。

我們主要通過我們的理財師網絡代表第三方產品合作夥伴及歌斐分銷投資產品，並使用一系列營銷渠道來吸引潛在客戶。此外，我們亦享有口碑推介帶來的客戶持續有機增長。

我們的專責理財師深入了解每位客戶的財務狀況及目標，利用我們在資產配置及挑選管理人方面的專長以及我們所提供廣泛的多資產類別投資，致力為我們的客戶提供量身定制的投资服務。我們於2019年及2020年優化並精簡我們的銷售隊伍，以進一步提高營運效率，因此，截至2020年12月31日，理財師的總數減少至1,231人，而截至2019年12月31日為1,288人。2021年我們在人才方面進行戰略投資，抓住市場機遇，尋求長期增長潛力。因此，截至2021年12月31日，理財師的總數增加至1,316人。

資產管理

過往，歌斐管理的大部分基金是通過我們財富管理業務的分銷網絡諾亞正行分銷。繼2020年10月《監督管理辦法》出台規定獨立的基金銷售機構應當專注於分銷投資於公開市場的基金後，只有公募基金產品及私募證券基金產品會通過諾亞正行分銷。歌斐已經建立其直銷團隊，為其建立投資於私募股權投資的歌斐基金籌集資金。當財富管理業務的客戶對歌斐提供的資產管理產品表現出興趣，歌斐的理財師（通常為PE解決方案代表）將向客戶介紹產品並處理投資流程。歌斐的直銷團隊亦面向機構投資者及家族辦公室。

業 務

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已從相關監管部門取得對我們的業務至關重要的所有必要牌照及許可。下表載列我們目前持有我們在各個司法權區開展業務運營所需的部分重要牌照。

地點	牌照	到期日
中國內地	私募基金管理人牌照	不適用
	基金銷售牌照	不適用
香港	第1類(證券交易)	不適用
	第4類(就證券提供意見)	不適用
	第9類(提供資產管理)	不適用
	保險經紀牌照	2024年7月14日
	TCSP(信託或公司服務 提供者)牌照	2023年11月4日
	放債人牌照	2022年9月1日
澤西群島	家族信託牌照	不適用
美國	投資顧問牌照	不適用
	保險經紀牌照	2023年5月31日
新加坡	資本市場服務牌照	不適用
	家族信託牌照	不適用
	豁免財務顧問牌照	不適用

綜合客戶服務團隊

我們的理財師均是全職僱員，通常領取基本工資以及季度及年度表現獎金。我們專注於招聘、培訓及激勵我們的理財師，目標是使我們的理財師能夠為每名客戶提供縝密周到的建議及投資解決方案。

在我們的業務模式、高效的「諾亞鐵三角」服務模式及創新和穩健的技術基礎設施的推動下，於2021年，我們理財師的人均創收為人民幣3.3百萬元(0.5百萬美元)，根據弗若斯特沙利文的資料，這是我們業內同儕理財師人均創收的3倍多。

業 務

我們為不同職業階段的理財師提供完善的培訓體系，幫助他們了解諾亞提倡的資產配置理論及不同資產類別的投資理念。招聘後，我們的理財師在與客戶互動前會先接受必要的培訓。我們亦不時為我們的理財師提供例行培訓。這些專門的培訓機會可提高我們頂尖理財師的技能，而隨著所有的理財師競相參與這些活動，其亦可以作為一種重要的激勵工具。

我們亦為客戶關係代表、資產配置專家、解決方案代表及存續服務代表提供培訓，使他們熟悉相關法規、行業慣例、產品策略及客戶服務，並要求他們通過內部考核後才能被分配至客戶服務團隊。例如，存續服務代表需要精通多個領域，包括但不限於基金運營、不同市場的在線開戶流程、基金交易、贖回、分銷、投後管理報告及投資者溝通。

客戶服務中心

我們相信，我們的高質量的客戶服務可提升我們的客戶忠誠度及品牌形象。我們主要通過我們的理財師網絡為客戶提供服務。我們的總部位於上海，截至2021年12月31日，我們的客戶服務網絡覆蓋中國內地84個城市，以及全國高淨值及超高淨值人口集中的多個發達地區，包括長三角、珠三角、環渤海等地區。我們的戰略是在高淨值及超高淨值人口集中且區域經濟強勁的地區開設辦事處。我們已在中國內地的一二線城市及重點省會城市開設辦事處。我們亦在香港、台灣、硅谷、紐約及新加坡設有辦事處。

我們亦營運客服呼叫中心，為我們的客戶提供實時幫助。我們的呼叫中心代表與客戶一同記錄他們的請求及投訴，我們亦已將人工智能客戶服務機器人集成到我們的移動應用程序中。截至2021年12月31日，我們有19名呼叫中心代表。我們為我們的代表提供定期培訓，並會定期檢討來電者對我們所提供服務的滿意度。在每次通話結束時，每位來電者都會獲邀對我們的客戶服務質量進行評分，而專責的回呼團隊會跟進所有不滿事件。我們亦投資了聊天機器人，這是一種可以增強我們的客戶與呼叫中心代表的口頭和文字對話的軟件工具，以便我們的呼叫中心能為我們客戶提供更好的服務。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們沒有收到任何會單獨或共同對我們的業務、財務狀況、經營業績及前景產生重大不利影響的客戶投訴或與客戶發生任何爭執。

我們的線上交易及服務平台

我們絕大部分財富管理及資產管理產品都可在線進行投資。我們已開發綜合理財產品手機應用程序「微諾亞」作為一站式綜合客戶服務門戶。除了微諾亞，我們亦開發了移動應用程序「微笑基金」及「iNoah」，分別專門用於投資國內及海外公募基金。微諾亞會自動引導有意進行公募基金交易的客戶至我們的公募基金交易系統微笑基金和

業 務

iNoah，該等系統已整合至微諾亞。此外，微諾亞亦與我們私募證券基金和私募股權投資的投資平台連接，可完全在線完成交易過程。我們於2021年開始透過我們的公募基金SaaS平台「微笑司庫」提供公募基金及相關財富管理服務，以滿足機構客戶的貨幣市場及流動資金管理需求。我們亦透過網上客戶服務渠道提供服務。透過該等網上平台，我們的理財師能夠為更廣泛的客戶群提供實時在線協助及個性化投資體驗。

其他業務

除了我們的財富管理業務及資產管理業務外，我們亦通過附屬公司提供其他服務。該等服務乃我們向客戶提供的增值服務，以擴展及加深客戶關係。於2019年、2020年及2021年，其他業務分別佔我們淨收入的8.5%、1.9%及1.3%。自2019年起，該分部主要包括借貸業務服務，據此，我們憑抵押品（包括我們分銷的投資產品及房地產）向信譽良好的投資者提供貸款，抵押率通常低於70%。自2019年第三季度以來，由於我們戰略性地決定專注於核心業務，我們減少了貸款業務。

營銷及品牌推广

我們的理財師以潛在高淨值及超高淨值客戶為目標，並根據全面的數據分析採取有效的營銷方式。我們的客戶互動及品牌推广計劃主要包括以下內容：

線下及線上投資者研討會及財富管理論壇

為了吸引新客戶並培養客戶忠誠度，我們定期組織目標性的客戶活動，例如備受矚目的投資者研討會及工作坊、行業會議以及其他投資者教育和社交活動，我們在這些活動中分享我們的市場展望並突出我們的產品選擇。我們邀請業內專家或權威人士與我們的客戶分享最新市場趨勢、新頒佈的法律法規以及其他最新事項。我們會於線下及線上組織這些活動。於2021年，我們分別舉辦了21及四場線上及線下的投資者研討會及財富管理論壇，合共有約1,900位客戶參與，超過700位觀眾在線觀看。

線上客戶服務渠道

為了提高我們銷售團隊的效率並為我們不斷擴大的客戶群提供更好的服務，我們通過微諾亞以及企業微信等線上社交媒體網絡與我們的客戶社區建立聯繫。

微諾亞使我們能夠與客戶保持密切的關係，並為這些客戶提供一個方便、高效的平台以使用我們提供的產品及服務。我們設有關於廣泛投資產品及客戶線上行為的專有數據庫，利用該等數據庫提供個性化服務以及展開有針對性的營銷計劃。

業 務

戰略客戶管理

2021年，我們在集團層面建立了戰略客戶中心，系統性整合歌斐的被投公司、領導我們經營業務的84個城市的非上市公司、上市公司及信託客戶，提供企業對企業庫務管理服務，並在「諾亞鐵三角」服務模式下進行新客戶獲取及現有客戶轉化。

口碑推介

口碑是我們業務最有效的營銷工具之一。儘管我們採用多種方式來推廣我們的品牌，但我們相信我們品牌在中國以及逐漸在國外積累的聲譽和高知名度以及客戶推介是我們最佳及最具成本效益的營銷渠道。我們相信，一旦客戶對其體驗感到滿意，他們將繼續投資於我們分銷的投資產品，或向其親友及同事推介我們的產品及服務。

風險管理及內部控制

為確保實現我們的業務目標，我們採取了相應的風險管理及內部控制政策及程序，包括高效營運、可靠的財務報告及遵守適用法律法規等。我們的風險管理及內部控制系統的亮點包括以下內容：

- **董事會、審核委員會及內部審核。**我們的董事會及審核委員會負責我們的整體風險管理及內部控制。我們亦設有內部控制及內部審核部門，負責審查我們內部控制的有效性，並會每季度向我們的審核委員會提交內部審核報告。我們的內部審核部門每年會在業務部門經理的幫助下，為各業務部門編製及更新評估問卷，以對內部控制及風險管理進行自我評估，而我們的內部審核部門會與業務人員跟進並及時糾正發現的任何缺陷。
- **監管合規。**我們採取並實施多項內部控制及風險管理政策，包括內幕交易、舉報、關聯交易、反腐敗、反洗錢及制裁相關政策，以及商業行為和道德規範。我們定期為僱員提供有關該等政策的培訓。我們亦聘請外部法律顧問不時向我們的法律部門及其他高級人員提供培訓，以使他們了解最新的監管發展。
- **司庫管理。**我們已設立及實施司庫管理政策及程序以管理與我們的投資，包括：
 - **預算計劃：**我們要求我們的附屬公司及併表聯屬實體定期編製預算計劃，以優化本集團的資金使用情況，使我們能夠劃撥適當的款項用於投資項目。

業 務

- *批准過程*：我們已採用有關投資的批准過程，包括(i)就建議投資項目進行初步審查及分析(包括但不限於背景調查、盡職調查及合規性分析)，及(ii)由資金管理委員會進行最終審查及批准。
- *監督*：我們的資金部門及資金管理委員會將持續監督已批准的投資項目。
- *證照及批准*。我們實行政策以確保我們已取得所需的業務證照及批准。我們的合規部門會在我們開始新業務前審查取得的證照，而我們的內部控制部門會進行年度審查以監控該等業務證照及批准的狀態及有效性。我們亦定期審查及更新與業務證照及批准相關的所有政策及措施。
- *數據安全*。我們已採取措施保護我們的客戶數據及其他機密信息。我們亦擁有一支由IT專業人員組成的專責信息安全團隊來執行我們的數據及系統相關風險管理。請參閱「— 隱私及數據安全」。
- *充分了解客戶*。作為我們風險管理及合規實踐的一部分，我們執行嚴格的客戶盡職調查流程，包括：
 - *開戶時*：我們要求想要開戶的個人完成標準的「充分了解客戶」及反洗錢程序，包括身份證明文件、個人客戶的自動化的生物特徵識別以及投資資金來源聲明，並根據可靠的支持文件及官方數據庫核實有關資料。
 - *購買產品前*：我們要求客戶根據我們分銷產品所在的主管司法管轄區的法律法規完成專門為建議投資產品而設的一份更全面的充分了解客戶問卷。此類問卷旨在收集廣泛的個人及財務信息，包括個人的專業背景、投資經驗、可投資資產水平及風險承受能力。我們亦要求客戶提供證明文件，例如交易報表及資產證明。
 - *定期更新*：我們的理財師會跟進註冊客戶完成問卷，以定期更新客戶的風險狀況及投資偏好。
- *客戶合適性評估及記錄保存*。我們已採取各種措施確保客戶的風險狀況與向其推薦的投資產品的風險狀況相符。我們已為客戶設計風險評分模型，該模型會考慮我們在「充分了解客戶」過程中獲得關於客戶風險承受能力的信息。同樣地，我們亦會考慮行業風險、集中度風險、槓桿水平及與投資組合相關的風險等因素，為我們分銷的每種產品的風險評分。該兩個分數均由我們的專家根據相關指引進行審核，若與證明文件及盡職調查結果不符，則可能會進行調整。我們向客戶提供投資者權利及風險披露聲明，並只會向他們推薦風險評分相符或更低的投資產品。對於每種新推出的產品，我們都會向我們的理財師提供培訓，集中於此類產品的風險狀況。

業 務

- **反洗錢。**除了我們的「充分了解客戶」措施外，我們亦已實施反洗錢政策，包括業務營運過程中的實名制政策及客戶信息的記錄政策，涵蓋其身份、交易記錄以及資金來源。我們已進一步建立反洗錢信息報告系統，作為防止洗錢活動的政策及程序的一部分。我們的僱員會收集、分析、監控及保存客戶信息及交易記錄，並須向我們的反洗錢委員會報告偵測到的任何可疑交易。我們會及時處理任何可疑活動，以降低洗錢風險。我們亦積極開展反洗錢培訓，提高僱員的反洗錢意識。

我們持續審查我們的風險管理及內部控制政策及程序的實施情況，以提高其有效性及充分性。

我們的技術

我們的科技基礎設施是整合並且易於擴展的，可以支持我們所有業務部門的增長以及前端、中端和後端營運的數字化。我們業務營運的各個方面均得到其創新技術基礎設施的支持，而我們業務的成功乃取決於我們強大的技術能力，這些能力支持我們提供卓越的用戶體驗、提高營運效率及提供未來增長機會。我們技術系統的主要組成部分主要包括：

- **便捷的線上交易平台。**我們的線上平台微諾亞、微笑基金及iNoah方便在線投資我們絕大部分的線上財富管理及資產管理產品，提供流暢的投資體驗。該等便捷的線上交易平台使我們能夠服務更廣泛的客戶群並增加我們的募集量，尤其在公募基金產品方面。自從我們分別於2019年7月及2020年6月推出我們的境內及境外公募基金平台微笑基金及iNoah以來，已通過微笑基金及iNoah分別完成人民幣1,532億元及310.0百萬美元的投資。此外，憑藉我們對業內公募基金的廣泛覆蓋以及我們全面的基金篩選流程，我們自主研發的司庫管理界面微笑司庫能夠通過提供定制方案來滿足機構客戶多樣化的貨幣市場及流動資金管理需求。通過全自動在線開戶選項，微笑司庫幫助中小企業優化現金回報，同時保持營運資金流動性。此外，我們的線上交易功能使我們能夠更方便、更具成本效益的方式服務客戶並促進交易，尤其是在隔離措施及旅行禁令使面對面會議受到限制的COVID-19疫情期間。
- **24/7全天候數字化客戶服務體驗。**我們的客戶服務平台使我們的理財師能夠為客戶提供24/7全天候的實時客戶服務，包括提供專業的投資建議、指導客戶完成投資流程以及提供各種投後服務。此外，我們亦通過我們的線上平台組織各種投資者教育課程及產品路演，增強客戶黏性。

業 務

- *自動化投資管理系統*。我們開發並推出GIMSP，此乃一個自動化投資管理系統，對歌斐資產管理業務的幾乎所有方面實施數字化。GIMSP是一個專為私募股權投資而設的數字化及結構化數據庫，當中包括超過7,000家潛在被投公司的信息。GIMSP使用知識圖譜等技術，以清晰、系統化的方式將數據可視化，使專業人員及專家能夠在大量文檔中輕鬆提取並分析信息，這對於私募股權投資及投後管理尤其有用。GIMSP利用自有技術，結合工作流引擎，可在投資基金的生命週期內自動執行各種任務，從而節省原本由人員進行的大量繁瑣人力勞動。GIMSP能夠根據上傳及檢索的信息快速更新其數據，並將收到繳款通知後系統中更新目標投資組合的投資金額數據所需的前置時間從傳統的「T+N」縮短到「T+1」，T是指電匯日期，「T+1」是電匯日期之後次日，而「T+N」是電匯日期之後的幾個工作日。根據弗若斯特沙利文的資料，GIMSP是中國高淨值財富管理服務行業中首個亦是唯一一個實現該功能的投資管理系統。
- *理財師的智能投資諮詢工具*。我們升級的CRM（客戶關係管理）平台是一個智能的線上財富管理系統，能顯著提高我們理財師的工作效率及生產力。尤其是，我們的公募基金工作台（我們CRM平台的關鍵模塊之一）為我們的理財師提供深入而且最新的市場數據，包括不同公募基金產品的實時交易更新，以幫助他們不時向其客戶提供最新資料。此外，公募基金工作站利用大數據技術及其豐富的投資產品數據庫，亦能使我們的理財師能夠量化分析投資產品的預期回報及風險，自動預警風險事件並根據客戶的投資偏好、預期回報及風險偏好等生成投資建議。
- *開放服務平台*。自2020年第四季度起，我們一直在整合內部資源，推出新的綜合部門「諾亞國際智能」，以方便我們提供投資者教育及家族信託等綜合服務。
- *數字化KYC/KYA/KYP管理*。我們採用數字化方法來管理我們的營運，尤其是我們的「充分了解客戶」、「充分了解理財師」及「充分了解產品」政策。基於我們豐富的行業知識及經驗，我們根據不同的細分對我們的客戶、理財師及產品標籤，並利用有關細分來優化我們的資源分配。例如，利用我們的數字化KYC/KYA/KYP管理，我們能夠準確地將我們的產品與合適的客戶群進行匹配，從而提高我們的營運效率。

研發

我們創新的科技基礎設施及創造和識別合適投資產品的強大研發能力為我們的業務創新及發展賦能。

業 務

截至2021年12月31日，在合共3,148名僱員中，我們擁有一支由414名僱員組成的專門研發團隊，佔我們總員工約13.2%。我們的研發團隊由遠見卓識和經驗豐富的行業專家帶領。研發團隊為一個行業資深團隊，在軟件平台研發和構建方面擁有豐富經驗。團隊的核心成員曾在領先的科技或金融公司擔任管理職位，比如騰訊、阿里巴巴、eBay、唯品會、中國移動、陸金所、高盛以及摩根士丹利。有關我們技術領導人物的履歷詳情，請參閱「董事及高級管理層」。

我們為研發工作投入大量資源，專注於開發我們的技術基礎設施及專有系統、擴展我們的技術足跡並引領我們業務運營的數字化。隨著我們持續研發工作，我們的研發開支由2019年的人民幣225.9百萬元增加至2020年的人民幣253.6百萬元，並進一步增加至2021年的人民幣360.4百萬元（56.6百萬美元），主要包括研發團隊的薪酬以及軟件許可費。

我們若干附屬公司已被認定為中國高科技企業。此外，我們的分銷渠道諾亞正行因其開發及擁有多個軟件版權及專利而獲授多項獎項及認可，包括虹口區「四新示範企業」及虹口區科技創業中心。

隱私及數據安全

我們非常重視客戶隱私及數據安全。為達成此目標，我們設有信息安全團隊，由專門從事不同領域（包括網絡安全、數據安全、合規及風險管理）的專家組成。信息安全團隊深度參與我們業務運營的關鍵方面，為其他部門提供專業顧問服務。

我們亦致力於改善我們的客戶隱私及數據安全系統及程序。我們建立了一個安全的軟件開發生命週期(SDLC)，以確保我們開發的所有軟件系統在發佈之前的安全。我們亦建立了安全管理框架並獲得DNV頒發的ISO 27001（信息安全管理）以及ISO 29151（個人可識別信息保護）認證。為確保遵守適用法律及法規，我們亦實施一系列網絡安全及數據保護的內部政策。我們只依法收集業務運營所需的客戶個人資料，包括開戶程序、充分了解客戶及反洗錢審批程序，以及其於我們的投資。就我們的日常營運而言，我們會收集及以加密形式儲存個人身份資料，包括客戶身份證號碼、銀行賬戶資料、收入及資產證明等敏感資料，以保護所有客戶信息的機密性。我們自行制定嵌入手機應用程序及網站的隱私政策，以告知客戶處理個人信息的目的及方法、被處理的個人信息類型及其保留時間，以及《個人信息保護法》項下客戶行使其權利的程序。提供任何個人信息至任何第三方或轉移至境外前，我們會向客戶告知接收方的名稱及聯絡資料、所涉及的個人信息、提供有關信息的目的及方法以及如何於適用法律及法規下行使其權利。倘處理任何敏感的個人信息，我們會向相關人士告知處理有關信息的必要性及對彼等權利及權益的潛在影響。

業 務

我們根據個人授權或法律法規規定，將客戶個人信息僅用於限定用途。倘有關個人信息的使用超出原本授權範圍，須取得額外授權。此外，我們將根據諾亞個人信息保護影響評估政策就涉及較大風險的個人信息處理活動（例如處理敏感的個人信息、向其他第三方提供個人信息以及轉移個人信息至境外）進行個人信息保護評估。內部政策方面而言，我們設立存取控制機制，以確保我們僱員在履行其工作職責所需的最低限度內並在需要知情的基礎上獲得存取數據的權限。



除非適用法律法規另有規定，否則我們客戶的個人信息僅會在我們的服務器上保留一段最低限度的時間。我們亦實施多重安保措施，以防止我們的數據庫遭未經授權使用，並使用安全協定(HTTPS)進行互聯網數據傳輸。當處理個人信息的目的已達成或無法達成，或已毋須使用個人資料來達成有關目的，我們將適時刪除相關個人信息。同時，我們已列明諾亞數據安全管理措施項下刪除及銷毀數據的規定。

為了降低網絡攻擊的風險，保護我們的網絡及計算機系統，我們部署各種網絡安全技術，包括但不限於網絡防火牆、網絡應用防火牆(WAF)、反病毒、基於主機的入侵檢測系統(HIDS)以及數據丟失預防(DLP)。我們亦開發及維護網絡安全行動中心(COC)平台，實時有效監控及對所有類型的網絡攻擊做出反應。我們的COC系統設計用於自動檢測可疑活動，警報會即時發送給我們的信息安全團隊進行分析及處理。

為了不斷提高員工的信息安全意識，減少人為因素，我們亦已組織各種有關信息安全的內部培訓，並準備有關信息安全的測驗。2021年，我們的僱員參與總計逾2,000小時的培訓。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，並無發生重大客戶信息洩漏。

知識產權

我們相信保護我們的品牌、商號、域名、商標、商業秘密、專利及其他知識產權對我們業務至關重要。該等知識產權將我們分銷的產品及提供的服務與我們競爭對手區分，並有助我們於財富管理及資產管理行業取得競爭優勢。我們依賴版權、商業秘密、商標、競爭法以及合約安排等多項措施保護我們的知識產權。我們已與我們所有僱員及第三方產品合作夥伴訂立保密協議及不競爭契諾。

截至2021年12月31日，我們已擁有581項註冊商標（462項於中國內地的註冊商標及119項於香港、台灣、美國、歐洲、新加坡、加拿大、印度、澳大利亞及若干其他國家的註冊商標）、101項軟件版權、100項註冊域名及3項中國內地頒發的發明專利。尤其是，諾亞投資擁有的商標  獲確認為中國「馳名商標」。歌斐擁有的商標  亦獲確認為中國內地「馳名商標」。

業 務

我們的知識產權面臨盜竊及其他未經授權使用的風險，且我們保護知識產權免遭未經授權使用的能力有限。此外，我們或許面臨侵犯他人知識產權的索賠。請參閱「風險因素－與業務有關的風險－我們可能無法防止未授權使用知識產權的行為，這可能會令市場對我們產品及服務的需求下降，從而對我們的收入產生不利影響及導致我們的競爭地位受損」及「風險因素－與業務有關的風險－我們或會面臨耗時且辯護成本高昂的知識產權侵權索賠，或會導致我們喪失重大權利」。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無與第三方（無論作為索賠人或作為被告）發生任何有關侵犯知識產權的重大爭議或索賠。截至最後實際可行日期，我們並未發現針對我們的任何此類爭議或索賠。我們相信，我們已採取合理措施保護我們的知識產權並確保遵守適用的知識產權法律。

競爭

中國的獨立高淨值財富管理服務行業集中度高。我們主要與中國其他獨立高淨值財富管理服務提供商競爭，其為與任何金融機構並無關聯的主要從事向高淨值客戶提供多元化投資產品及綜合服務的提供商。我們相信，我們優質而忠誠的客戶群、擁有產品及投資合作夥伴的生態系統、我們提供的獨特投資機會、本地及海外能力以及領先的技術基礎設施為我們提供競爭優勢。我們亦與金融機構的私人銀行部門（一般為中國商業銀行的私人銀行部門）競爭。

客戶及供應商

我們客戶主要包括我們的投資產品提供商，其產品及投資基金分別由我們分銷及管理。於2019年及2020年，概無單一客戶佔我們總收入的10%以上，而我們五大客戶總共佔我們總收入的20%以下。2021年，一名客戶佔我們總收入的11.4%，我們五大客戶佔我們總收入的30.2%。

我們的供應商主要包括營銷供應商及專業服務提供商。於2019年、2020年及2021年，概無單一供應商佔我們採購額的10%以上，而我們五大供應商總共佔我們採購額的20%以下。

僱員

截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們分別有2,992名、2,960名及3,148名僱員。截至2021年12月31日，我們有2,977名僱員位於中國內地、140名僱員位於香港及31名僱員位於其他司法權區。

業 務

下表載列我們截至2021年12月31日按職能劃分的全職僱員明細：

業務分部	僱員人數	佔總數百分比
財富管理	438	13.9
理財師	1,316	41.8
資產管理	191	6.1
海外及其他業務	355	11.3
研發	414	13.2
風險管理及合規	108	3.4
行政支持	326	10.3
總計	3,148	100.0

我們相信，我們為僱員提供具競爭力的薪酬待遇及基於業績的動態工作環境，以鼓勵發揮主動性。因此，我們一般都能夠吸引及留存合資格的人員並維持穩定的核心管理團隊。2021年，我們榮獲極幟獎授予「最佳人力資源項目(Best HR Program)」獎項，榮獲HRoot Awards授予「大中華區最佳僱主(Best Employer in Greater China)」獎項。

根據中國法規的規定，我們參與各種由市級及省級政府組織的僱員社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。我們與僱員訂立標準勞動、保密及不競爭協議。不競爭限制期限一般於終止僱用後兩年屆滿，我們同意於限制期間內按僱員離職前薪金的一定比例對其進行補償。

我們相信，我們與僱員保持著良好的工作關係，我們於往績記錄期並無發生任何重大的勞資糾紛。

保險

我們參與政府資助的社會保障計劃，包括養老保險、失業保險、生育保險、工傷保險、醫療保險及住房公積金。我們亦為董事、主要行政人員及僱員投購董事及高級職員責任保險。在香港，我們根據證監會的規定投購投資結構保險。我們概無投購業務中斷保險或要員人身險。我們認為我們投購的保險範圍對我們的現有業務經營而言已屬足夠，且與中國其他規模相似的財富管理公司的保險範圍一致。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無提交任何重大保險索償，亦無在延展保單時遇到任何重大困難。請參閱「風險因素－與業務有關的風險－我們投購的保險承保範圍有限」。

業 務

物業

我們主要的行政辦公室目前位於上海楊浦區長陽路1687號2號樓及上海楊浦區秦皇島路32號C棟及F棟的租賃辦公場所，佔地約共23,263平方米。2021年5月，我們購買了位於上海閔行區紹虹路218號、申濱南路1226號及1256號的新總部物業，建築面積約72,000平方米，將作為我們的新總部。

物業估值

獨立物業估值師第一太平戴維斯估值及專業顧問有限公司已對我們截至於2021年12月31日新購置的總部物業進行估值。新購置的總部物業的物業權益(均構成非物業活動的一部分)的賬面金額約為人民幣2,369.8百萬元(371.9百萬美元)，佔截至2021年12月31日本集團總資產的21.8%。有關我們新購置總部物業的估值報告，請參閱「附錄三－物業估值報告」。

除上文披露者外，截至2021年12月31日，本集團概無單一自有或租賃物業權益(均構成非物業活動的一部分)的賬面值佔本集團總資產的15%或以上。

自有物業

截至2021年12月31日，我們總共擁有兩項物業，其中1項物業用作蘇州的辦公場所及1項物業用作上海總部。我們自有物業的建築面積合計約74,000平方米。我們所有的自有物業均位於中國內地。我們的中國法律顧問告知，我們已合法取得該等物業的所有權。

租賃物業

截至2021年12月31日，我們總共租賃117項物業，其中111項物業用於服務中心，六項物業用於總部。我們租賃物業的建築面積介乎約45平方米至10,402平方米。我們的租賃物業位於中國內地、香港、台灣、硅谷、紐約及新加坡。我們的中國法律顧問告知，我們於中國的主要附屬公司就對我們的業務經營有重大影響的租賃物業所簽訂的租賃協議是合法及有效的。

職業健康及安全

我們的營運受當地工作安全部門監管及定期監察。倘我們未能遵守現行或日後的法律及法規，我們將遭受罰款、暫停業務或終止營運。因此，我們非常重視職業健康及安全，並已制定工作安全政策及程序，以確保我們的營運符合適用的安全法律及法規。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們概無僱員於其受僱過程中涉及任何重大工作場所事故，且我們未曾就勞工保護問題而遭到任何重大紀律處分。

業 務

環境、社會及企業管治

我們密切關注環境、社會及企業管治（「環境、社會及企業管治」）事宜，並於我們的日常營運及投資服務中採取行動。自2014年起，我們一直自願每年發佈企業社會責任（「企業社會責任」）報告，在國內外受到好評。2021年，我們獲得工業和信息化部授予的優秀企業社會責任報告AAA評級，並被聯合國婦女署中國區WEPs獎授予「透明度和報告」獎。

我們積極地以可持續及負責任的方式促進我們的增長和運營，旨在成為一家建基於可持續發展及負責任戰略的公司，並與我們以客戶為中心、誠信、專業、擁抱變化、自我改善及熱情的核心企業價值觀一致。我們於2018年更新了我們的企業使命「用智慧財富溫暖人生」，通過對專業精神及卓越品質的不懈追求，深度理解客戶需求，成為值得信賴的客戶成長夥伴。我們持續投資於為員工及客戶提供培訓及教育計劃。

我們相信，與直接從事生產的公司相比，我們的經營不會產生大量的工業廢物，對環境造成的影響相對有限。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們未有因違反適用的中國或其他環境法律法規而受到任何對本集團重大的行政處罰。

我們根據全球報告倡議組織（GRI）的《G4核心選項及標準AA1000（2008）》（G4 Core Option and Standard AA1000（2008））編製的2021年諾亞控股有限公司可持續發展報告將於2022年4月發佈。此報告將強調我們於期內對環境、社會及企業管治事宜作出的努力，包括公司治理、員工薪酬、反賄賂及反腐敗、可持續管理、人力資本管理、以客戶為導向的創新及投資者教育、數字化、慈善以及其他環境、社會及企業管治事宜。我們希望我們的努力將有助在我們的業務運營中創建出健康的生態系統並推動行業的可持續發展。

於2021年3月，本公司創始人、董事長兼首席執行官汪靜波女士簽署了聯合國婦女署《賦權予婦女原則支持聲明》（the Statement of Support for Women's Empowerment Principles）。截至2021年12月31日，女性員工分別佔員工總數及高級管理團隊的61.8%及36.7%。年內我們員工的平均培訓時數約為77.6小時。我們致力於風險管理、產品與服務發展及提供以及營銷活動的決策過程中加入環境、社會及企業管治相關題目。

於2021年10月，我們獲得國際認證機構SGS的認可，並獲得ISO 14064-1:2018（溫室氣體排放和清除的資格和報告），成為中國首家達標公司。我們於虹橋交通樞紐購買的新辦公場所由四棟寫字樓組成，其中一棟獲得LEED認證（全球公認的可持續發展成就和領導力的象徵）的LEED鉑金級認證，而其他三棟獲得LEED黃金級認證。

我們亦於2021年在微笑基金及iNoah推出環境、社會及企業管治版塊，讓我們的客戶可以更清晰及直接地在線上獲取環境、社會及企業管治相關基金產品。

業 務

於2020年4月，本公司與歌斐資產管理雙雙作為正式簽署人加入聯合國支持的負責任投資原則組織，旨在進一步從財富管理和資產管理兩端推動責任投資，並踐行可持續發展。本公司以服務提供商身份簽署，而歌斐資產管理以投資管理人身份簽署。本公司成為中國首家參與此組織的獨立財富管理公司。

於2020年，我們亦建立起由董事及高級管理層成員組成的環境、社會及企業管治可持續發展委員會，向董事會報告並監督本公司可持續發展。此外，我們高級管理層成員的關鍵績效指標亦包括環境、社會及企業管治指標。環境、社會及企業管治可持續發展委員會連同戰略委員會、人才委員會、運營委員會、科學技術革新委員會、產品委員會、道德合規委員會(包括合規與紀律監督委員會)、客戶利益委員會一起對我們的組織領導能力作出貢獻，並形成有效的集體決策機制。

於2020年，歌斐資產管理與50名基金管理人共同發起中國資產管理公司環境、社會及企業管治投資聯盟(China Asset Manager ESG Investment Alliance)。於2021年7月，歌斐資產管理發佈其環境、社會及企業管治責任投資報告(ESG Responsible Investment Report)，介紹國際及國內環境、社會及企業管治責任投資的發展趨勢，分析環境、社會及企業管治相關的投資機會，闡述歌斐資產管理的研究及投資行為以及展示一批符合可持續商業模式的優秀投資案例。

截至2021年12月31日，我們、我們的員工及客戶已捐贈超過357,000棵梭梭樹，並種植於中國騰格里沙漠，覆蓋超過1,238.5英畝的土地，協助穩定3.57平方公里的沙土。諾亞亦支持中國西南的「諾亞方舟－生物多樣性保護」項目，協助保護綠孔雀和亞洲象等動物。截至2021年底，該項目已確定該地區的23種稀有品種。於2021年11月，為響應《聯合國生物多樣性公約》(COP15)精神，我們發起首屆「諾亞方舟－綠孔雀生物多樣性保護」慈善音樂會以及20年「綠孔雀生態修復規劃」。

於2015年至2021年，我們在中國逾50個城市組織220個系列的諾亞關懷(Noah Care)課程，涵蓋快樂、幸福和心理健康等議題，有逾27,000人次出席或受益。我們推出的社會計劃已協助數以千計的受惠人士，包括令中國貧困鄉村的兒童可接受教育和社區外來兒童可接受醫療保健，並為患有自閉症的兒童提供培訓課程。

為協助對抗COVID-19疫情，我們的員工及客戶已透過多個非營利組織向中國湖北、北京、上海、四川、江蘇及浙江的醫院捐贈大約40,000個口罩、人民幣1.05百萬元、990公斤消毒液及多套防護服。我們亦向河南省及山西省作出捐款人民幣2百萬元，以促進社會福利及促進暴雨後重建。

我們於環境、社會及企業管治方面的努力得到多個組織的認可，由我們獲得的獎項(包括由IPWM 2021頒發的最佳企業社會責任機構(Best CSR Institution)、《財資》頒發的2020年鈦ESG企業獎(2020 Titanium ESG Corporate Award)及2021年金ESG企業獎(2021 Gold ESG Corporate Award)；財聯社頒發的2020 ESG最佳案例(2020 Best ESG Case)及中國企業社會責任論壇頒發的2021年度ESG企業(2021 ESG Corporation of the Year))予以證明。

業 務

我們已於2020年推出專門的諾亞環境、社會及企業管治網站，以提高業內對環境、社會及企業管治的關注及投入。更多信息及企業社會責任報告可查閱esg.noahgroup.com。

法律及行政程序

一般事項

於我們一般業務過程中，我們、董事、管理層及員工可能會不時面對法律或行政程序。請參閱「風險因素－與業務有關的風險－我們的業務面臨投訴、索償、爭議、監管行動、仲裁及法律訴訟相關的風險」。

除下文所討論事宜外，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並非任何我們相信將對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽造成重大不利影響的實際或待決法律、仲裁或行政程序(包括任何破產或接管程序)的當事人。本公司的財產或業務並無於任何法院面臨將對我們的業務、經營業績、財務狀況或聲譽造成重大不利影響的既存或未決法律、仲裁或行政程序，亦無捲入有關程序，本公司的任何財產或成員公司亦非有關程序的對象。然而，我們可能於日常業務過程中不時成為各類法律、仲裁或行政程序的一方。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們的董事、監事或高級管理層概無涉及任何重大訴訟、仲裁或行政程序。

合規、許可及批准

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們的中國法律顧問並未獲悉我們在中國的主要附屬公司有任何將個別或共同地對我們的業務或經營造成重大不利影響的不合規事件。截至最後實際可行日期，我們的主要附屬公司已從主管監管部門就於我們營運的司法管轄區的業務營運取得所有必要重要執照、批准及許可。我們已不時續展所有有關許可及執照以遵守相關法律法規。截至最後實際可行日期，我們並未獲悉任何可能妨礙我們重續對本集團屬重要的許可及執照的事宜。

承興事件

背景

於2018年初，本集團的一家併表聯屬實體上海歌斐成立債權基金(「承興債權基金」)以供客戶投資於承興國際控股有限公司(2662.HKEX)(「承興」)的聯屬公司(「賣家」)向買家(「買家」)銷售電腦、消費電子及通訊產品產生的應收賬款(「承興應收賬款」)。根據此供應鏈保理安排，如買家未能在有關到期日結付承興應收賬款，承興的控股股東及聯屬實體保證回購承興債權基金的承興應收賬款。

業 務

本公司已就上海歌斐投資基金維持及實施內部控制程序。於承興債權基金內部控制審查期間，我們於2019年6月中進行的兩次面對面會談中發現合約雙方的身份存在差異，並懷疑賣家偽造與買家的若干交易，且該等據稱是承興債權基金相關資產的若干承興應收賬款並非來自賣家與買家之間真實商業交易。在所有與承興及其聯屬實體有業務關係的金融機構中，上海歌斐及其聯屬實體率先向上海警方及中國證監會上海證監局報告涉嫌欺詐活動，並向賣家、買家及相關擔保人發起若干法律程序。有關事件統稱為承興事件（「承興事件」）。

截至最後實際可行日期，合共818名投資於承興債權基金的上海歌斐客戶受到影響，而面對償還違約的承興債權基金項下承興應收賬款未償還金額為人民幣3,415.5百萬元。

我們認為，我們有堅實的法律依據，可就承興事件受影響的客戶對我們提出的法律申索進行辯護，因為(i)上海歌斐作為基金管理人，已就設立及持續管理承興債權基金實施內部控制及風險控制政策及程序，我們認為該等政策及程序均符合其他基金管理人履行其盡職調查需求的內部控制要求以及行業慣例及標準；(ii)與承興債權基金有關的相關投資協議並無任何隱含或明確的資本回報擔保，而相關客戶於投資時已獲披露及同意；(iii)上海歌斐向受影響客戶披露與承興債權基金有關的相關投資風險；及(iv)上海歌斐作為涉嫌欺詐活動的受害者，亦已採取適當的法律行動保護受影響客戶的利益。

承興事件於往績記錄期對我們的最大影響

(i) 我們並無責任償還承興應收賬款

上海歌斐作為基金管理人並不對其客戶承擔償還人民幣3,415.5百萬元承興應收賬款的責任，原因為承興債權基金與其客戶間的投資協議並未表明投資為保本或有擔保。上海歌斐作為基金管理人就承興債權基金承擔義務（而並無任何資本贖回承諾），主要包括(i)辦理必要的登記和備案手續；(ii)評估投資者的風險偏好和承受能力；(iii)指派人員進行戰略分析以及營運和管理基金資產；及(iv)向投資者提供有關基金運營和管理的重大信息，例如定期績效報告。

然而，我們無法排除受影響客戶對本集團發起法律行動的可能性。截至2021年12月31日，合共818名受影響客戶中的33名已對上海歌斐及／或其聯屬公司提起法律訴訟，有關訴訟仍在進行，總申索金額約人民幣116.1百萬元（18.2百萬元），佔我們截至2021年12月31日止年度總收入約2.7%。截至最後實際可行日期，在33起受影響客戶提起的法律訴訟中，31起正待相關仲裁庭或法院的裁決

業 務

(「待決訴訟」)及兩項已被駁回，本集團對兩名受影響客戶作出的訴訟並不承擔法律義務。截至最後實際可行日期，在待決訴訟中，20起已根據上海歌斐提出的暫停申請被相關仲裁庭暫停進行裁決，而11起仍在相關仲裁庭或法院進行中。中國法律顧問認為，待決訴訟將不會對本集團的業務產生重大不利影響，原因是

- (A) 中國法律顧問同意我們所相信的的理據，即我們擁有可靠的法律依據，在待決訴訟中就針對我們的法律申索進行抗辯，因為(i)作為基金管理人的上海歌斐已就承興債權基金的設立及持續管理實施內部控制及風險控制政策及程序，我們認為與其他基金管理人滿足其盡職調查需求的內部控制規定相符；(ii)與承興債權基金有關的投資協議並無任何隱含或明確的資本回報保證，而有關客戶於投資時已披露該協議及獲得其同意；(iii)上海歌斐向受影響客戶披露與承興債權基金有關的相關投資風險；及(iv)作為涉嫌欺詐活動的受害者，上海歌斐亦採取合適的法律行動保護受影響的客戶；及
- (B) 於往績記錄期及直至最後實際可行日期，即使存在待決訴訟及中國政府機關就承興事件提起的相關監管調查，(i)上海歌斐持有經營資產管理業務所需許可證仍然有效；(ii)上海歌斐並無收到任何政府主管部門有關暫停或撤銷有關許可證的通知；及(iii)本公司並無因承興事件而受到任何行政處罰。

此外，本公司預期有關法律訴訟的結果並不會對本集團的業務造成重大不利影響。除上文所述者外，截至最後實際可行日期，本公司並不知悉對我們提起法律訴訟或接受要約的受影響客戶數目有任何變化。

(ii) 股份攤薄影響、以股份為基礎的和解開支及受限制股份單位和解計劃的或有負債

儘管我們認為，我們有堅實的法律依據，可就承興事件中全部818名受影響客戶對我們提出的任何法律申索進行辯護，為表示善意及避免分散管理層的注意力，並將處理818宗潛在法律訴訟的潛在法律成本降至最低，我們自願向受影響客戶作出一項特惠和解要約(「要約」)。接受要約的受影響客戶將獲得受限制股份單位(「受限制股份單位」)，將於歸屬後成為本公司A類普通股持有人，而相應(i)放棄與投資承興債權基金相關的所有尚未行使的法律權利，及(ii)不可撤回地即時解除本公司及其所有聯屬實體及個人與承興債權基金相關的任何及所有已知及未知申索。

業 務

受影響客戶接受要約的截止日期為2020年12月31日。我們願意與有意在2020年12月31日後和解的受影響客戶協商。未接受要約的受影響客戶向上海歌斐提出索賠的截止日期一般為自承興債權基金清盤起計三年，但受中國法律規定的中止、重啟規則或有關限制期的其他規則和情況所限。

截至2021年12月31日，合共818名受影響客戶中的595名（約72.7%）已接受要約，佔承興應收賬款未清償金額總額中的人民幣2,574.9百萬元（404.1百萬美元）（約75.4%）。倘我們以與595名受影響客戶達成和解的類似條款與餘下223名尚未和解的受影響客戶達成和解，對本集團的最大財務影響將為人民幣433.3百萬元，其已全數確認為開支及或有負債。於2021年12月31日後及直至最後實際可行日期，本公司並不知悉我們的或有負債有任何重大變動。

截至2020年及2021年12月31日止年度，我們分別錄得歸因於承興事件的和解開支人民幣1,828.9百萬元及人民幣19.9百萬元。下表載列於所示期間和解開支的明細：

	截至12月31日止年度	
	2020年	2021年
	人民幣千元	人民幣千元
根據已發行或將發行予受影響客戶的受限制 股份單位公允價值計算的以股份為基礎的 和解開支	1,290,811	105,597
就未和解受影響客戶確認的或有負債 (因和解撥回)	530,433	(86,725)
因或有負債及以股份為基礎的和解開支 採用不同匯率而產生的匯兌調整	7,663	1,036
	1,828,907	19,908

經董事會批准，連續十年每年將根據和解計劃新發行不超過本公司股本1.6%的A類普通股。根據我們的細則，和解計劃毋須經股東批准。

截至2021年12月31日，合共818名受影響客戶中的595名（約72.7%）已接受要約，佔承興應收賬款未清償金額總額中的人民幣2,574.9百萬元（404.1百萬美元）（約75.4%）。本公司可向該等595名受影響客戶發行的最高A類普通股數目佔(i)本公司截至2021年12月31日已發行股份總數約11.4%、(ii)本公司截至2021年12月31日投票權約6.4%，及(iii)緊隨[編纂]後本公司投票權約[編纂]%（假設所有B類普通股已轉換為A類普通股、[編纂]未獲行使，且未根據股份激勵計劃發行額外股份）。

業 務

根據要約項下向受影響客戶發行的受限制股份單位公允價值，我們於截至2020年12月31日止年度錄得以股份為基礎的和解開支人民幣1,290.8百萬元。由於我們不排除於未來與該等受影響客戶以類似條款達成和解的可能，因此，截至2020年12月31日，人民幣530.4百萬元計為或有負債。

根據2021年要約項下將予發行的受限制股份單位公允價值與截至2020年12月31日累計的相應或有負債之間的差額，截至2021年12月31日止年度，我們錄得以股份為基礎的和解開支人民幣19.9百萬元（3.1百萬美元），以及截至2021年12月31日未達成和解的受影響客戶的或有負債為人民幣433.3百萬元（68.0百萬美元）。

(iii) 本集團就承興事件作出的減值撥備

本集團於截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度分別就以下項目作出全額減值撥備人民幣94.8百萬元、零及零，佔本集團截至2019年、2020年及2021年12月31日資產總值的約1.0%、零及零：(i)毋須再付予本集團的承興債權基金的管理費；及(ii)本集團於承興應收賬款的投資人民幣82百萬元。截至2019年、2020年及2021年12月31日，本集團資產負債表概無其他項目與承興債權基金及賣家有關。

(iv) 產品組合調整

於2019年第三季度，本集團(i)不再提供私募信貸產品（包括與承興債權基金項下賣家提供者類似的供應鏈保理相關產品）；及(ii)開始贖回所有未償還私募債權產品（「產品組合調整」）。本集團無意於[編纂]後提供私募信貸產品（包括與承興債權基金類似的供應鏈保理相關產品）。

截至2020年12月31日，本集團已全數贖回與承興債權基金項下賣家提供者類似的供應鏈保理相關產品。本集團的資產管理規模由截至2019年12月31日的人民幣1,702億元減少約10.2%至截至2020年12月31日的人民幣1,528億元，而本集團有關債權基金投資的資產管理規模由截至2019年12月31日的人民幣249億元減少至截至2020年12月31日的人民幣55億元，主要由於產品組合調整。由於產品組合調整後本集團持續增加所提供的標準化公共證券產品，本集團的資產管理規模由截至2020年12月31日的人民幣1,528億元增加約2.1%至截至2021年12月31日的人民幣1,560億元（245億美元），而本集團有關債權基金投資的資產管理規模由截至2020年12月31日的人民幣55億元減少至截至2021年12月31日的人民幣14億元（2億美元）。

業 務

有關承興事件的調查

(i) 監管調查

於發現賣家涉嫌欺詐後，我們向監管機構（包括中國證監會及其地方分支機構、中國證券投資基金業協會、上海市基金同業公會、中國人民銀行金融穩定局及中國銀行保險監督管理委員會上海監管局）報告了該事件。於監管調查期間及之後，有關監管機構並未對本集團及其高級管理層作出行政處罰。本集團於2020年9月實施監管機構在該等調查後建議的所有內部控制措施，包括(i)改善我們的盡職調查審查措施；(ii)提升我們的投資決策程序；(iii)加強我們的風險識別機制。為此，我們制定更多、更全面的盡職調查清單，加強盡職調查方法的培訓，擴大投資委員會規模，成立負責審查各行業投資的小組委員會，並更新我們的風險識別指引。

(ii) 刑事調查

上海歌斐最先向上海警方舉報賣家涉嫌欺詐活動，而其基於上海歌斐的報告發起調查。於往績記錄期及直至截至最後實際可行日期，據我們所知，中國政府部門並未就承興債權基金對我們或我們管理層提起法院訴訟。

(iii) 內部調查

於發現賣家的涉嫌欺詐活動後，我們成立由高級管理層領導的專門內部審核團隊，以(i)審閱承興應收賬款的相關交易文件；及(ii)就承興債權基金的成立及管理進行全面審查等等。我們亦發起一系列內部調查及自查，其中包括(i)內部庫存產品風險調查；(ii)內部控制機制調查；(iii)銷售合規調查；及(iv)多項作業流程調查。

於上述內部調查中，並未發現本集團的內部控制及風險管理政策及程序存在實質性弱點或重要缺陷或不合規。

(iv) 第三方調查

根據董事會審核委員會的指示及授權，我們於2019年9月委聘外部法律顧問進行調查，主要評估(i)我們的內部控制及風險控制系統是否與我們的公開披露一致；(ii)我們是否已就承興債權基金實施內部控制及風險管理政策及程序；及(iii)是否有證據表明我們有關承興債權基金的內部控制及風險管理政策及程序存在缺陷；及(iv)自承興事件發生後，我們有否採取措施減輕受影響客戶產生的虧損。根據

業 務

以上評估，我們了解到(i)本集團有關內部控制及風險控制的政策及程序與我們的公開披露大體一致；(ii)我們已就承興債權基金實施相關的內部控制及風險管理政策及程序；(iii)並無證據表明本集團有關承興債權基金的內部控制及風險管理政策及程序存在重大缺陷；及(iv)我們於承興事件發生後已採取補救措施以減輕受影響客戶產生的損失。

此外，由於本公司於2010年在紐交所上市，本公司的管理層在普華永道會計師事務所的協助下，已根據美國薩班斯•奧克斯利法案相關準則每年評估本集團的內部控制系統。根據有關評估，我們並不知悉本集團的內部控制及風險管理政策及程序有任何重大缺陷。

(v) 財務報告方面的內部控制的獨立意見

我們已自2011年起每年委聘德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)為本公司的審計師，根據全美反舞弊性財務報告委員會發起組織發出的「內部監控－綜合框架」(2013年版)項下相關準則，對本集團在財務報告方面的內部控制的有效性進行獨立審核。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，審計師並無匯報本集團在財務報告方面的內部控制有任何重大缺陷。

產品組合調整並無重大影響

產品組合調整並未對本集團的總募集量造成重大不利影響。本集團標準化公開市場產品應佔的募集量繼續錄得強勁增長，抵銷產品組合調整的影響。總募集量由截至2019年12月31日止年度的人民幣785億元增加約20.6%至截至2020年12月31日止年度的人民幣947億元，並進一步增加約2.6%至截至2021年12月31日止年度的人民幣972億元(153億美元)。

對本集團聲譽並無重大影響

經產品組合調整後，我們相信我們已從承興事件對本集團聲譽的影響中恢復過來，證據是(i)2021年的強勁財務表現，總收入由截至2020年12月31日止年度的人民幣3,324.7百萬元增加約30.1%至截至2021年12月31日止年度的人民幣4,326.6百萬元(678.9百萬元)；(ii)活躍客戶總數(包括僅投資公募基金的客戶)由截至2020年12月31日止年度的34,213名增加約25.0%至截至2021年12月31日止年度的42,764名；(iii)募集量由截至2019年12月31日止年度的人民幣785億元增加20.7%至截至2020年12月31日止年度的人民幣947億元，並進一步增加至截至2021年12月31日止年度的人民幣972億元；及(iv)來自業績報酬收入的資產管理業務收入由2020年的人民幣184.2百萬元增加71.0%至2021年的人民幣315.1百萬元，主要是由於私募股權產品的業績報酬收入增加。

業 務

承興事件後的加強內部控制

本集團自成立起已高度重視風險管理及內部控制。由於承興事件，本集團加強及改善風險管理及內部控制系統，特別是通過以下措施：

(i) 加強內部控制及制度

於2020年，本集團加強及升級其(i)盡職調查要求及程序，例如通過制定更多、更全面的盡職調查清單；及(ii)合規及風險管理程序及架構，例如通過更新我們的風險識別指引。具體而言，我們已修訂及完善《內控工作管理辦法》、《制度管理辦法》、《離任審計制度》、《內部審計管理制度》及《薩班斯－奧克利斯法案404條款內控有效性評價工作管理辦法》以加強我們的內部控制及制度。此外，我們亦開始指派指定的團隊分別負責我們於公開市場、一級市場及房地產業務的基金風險管理。本集團亦優化了盡職調查和投資評估各環節相關員工角色及職責的分配與分工，並重新審視及更新其於項目批准、推出及持續管理的工作流程，以確保本集團的風險管理及內部控制系統的有效性。於內部審查過程期間，我們亦聘請外部電子簽名供應商驗證相關交易文件中的簽名的真實性。

(ii) 內部審核

緊隨承興事件後，我們增加內部審核部的員工人數，以確保本集團加強風險管理和內部控制相關政策的有效實施。我們亦已成立由我們的核心管理層團隊成員組成的「道德遵從委員會」，以確保由內部審核部門發現的任何違規行為均及時提請高級管理層注意，並作出適當糾正。

保薦人對承興事件的意見

按上文所載基準，獨家保薦人認為承興事件並未對《香港上市規則》第3.08及3.09條項下董事的適任性產生負面影響。