



# 全球资产管理行业 首席执行官 2024年度调研

毕马威 创·见不同

毕马威国际

[kpmg.com/AssetManagementCEOoutlook](https://kpmg.com/AssetManagementCEOoutlook)



# 引言

全球资产管理行业管理规模高达120万亿美元（截至2023年末），<sup>1</sup>管理规模较上年增长12%，增长显著。就此而言，资产管理行业可谓与每个人息息相关。

我们的调查表明，资产管理行业的首席执行官对经济前景和地缘政治充满信心，这预示着良好的增长势头。他们对生成式人工智能和数字化表现出浓厚的兴趣，表明市场在科技转型方面的步伐将提速。他们青睐基金层面的并购，未来可能促成更多投资组合层面的交易。总而言之，各种迹象传递着积极的信号。

尽管如此，资产管理行业的首席执行官也不乏担忧。他们对人才缺口（尤其在人工智能和气候方面）感到担忧，还担忧如何保持网络韧性，以及如何维护利益相关方的信任。随着利益相关方关于可持续发展和气候变化的期望发生变化，资产管理公司正在设法应对。

最成功的资产管理公司熟谙此类机遇与挑战之间的深刻联系，并采取了更全面的战略方法。例如，不妨考虑一下人工智能、人才和增长三者之间的多重联系。部分资产管理公司可能将人工智能视为减员增效的良机，而也有资产管理公司寄希望于人工智能，赋能员工创造价值，并正在招聘掌握关键技能的人才，助力目标的实现 — 利用人工智能投资来吸引新员工。

归根结底，资产管理的本质是在全球经济中筹集部署资金，并管理和退出投资项目。我相信，在各大经济体开启转型，以及社会大众对公共机构的信任发生变化之际，资产管理行业首席执行官将继续发挥重要作用。这项责任重大，资产管理行业已做好准备。

本报告重点介绍了2024年毕马威资产管理行业首席执行官展望调查的关键洞察。如欲了解更多关于本报告中提出的观点，您可以联系当地毕马威成员所。



**韦安祖 (Andrew Weir)**

资产管理行业全球主管合伙人  
(2024年9月退休)  
毕马威国际

<sup>1</sup> Statista数据库

# 前言

中国资产管理行业在过去十年中经历了快速的发展和深刻的变革。自《资管新规》发布以来，全行业以高质量发展为主线，规模稳健增长，主动管理显著提升，成为服务实体经济、推动共同富裕的重要力量。

与此同时，我们的受访者也关注到宏观经济结构调整、市场波动加剧、监管趋严和专业化人才短缺等方面的挑战，这对机构和行业领导者的展业逻辑、企业文化、发展管理理念和人才结构提出了更高的要求。

关注财富管理和养老投资主题。随着居民财富的积累和对金融资产配置需求的增加，如何运用财富管理手段，实现共同富裕目标，成为资管行业的重要发展方向。

可持续投资（ESG）和多元化投资策略逐渐成为重要趋势。资管机构正在探索如何更好地结合ESG理念与尽责管理，以提升公司治理水平和风险管理能力。

数字化转型和人工智能的灵活应用。人工智能和金融科技的进步正在推动资管行业的数字化转型，资管机构加快了对人工智能技术的探索与应用，以及科技复合型人才培养，以提高投研效率和客户服务能力。

高水平对外开放。随着中国金融市场的进一步开放，外资机构加大了对中国资管市场的投入，上海等金融中心成为全球资本汇聚的重要地点。

中国资管行业通过不断创新和优化结构，有望在全球资产管理市场中占据更加重要的地位，实现可持续发展的良性发展。



张楚东

毕马威亚太区及中国  
金融业主管合伙人



王国蓓

资产管理行业主管合伙人  
毕马威中国

# 摘要

当前全球利率开始稳中有降，有关主要市场陷入衰退的担忧减弱，资产管理公司对自身增长前景的信心不断上升，并预计盈利走高。

然而，资产管理公司所处的环境已经变得越来越复杂。技术日新月异，为资产管理公司提效增值创造了巨大机遇，同时也在带来了新的风险，并促使企业从新角度审视原有风险。可持续发展议程（以及投资者对此的看法）持续变化，投资者的信任感以及地缘政治预期也在不断变化。无论是单个还是汇总因素，都正在重塑资本流动和投资策略。



资产管理公司认识到，全球仍然是一体的，但全球化的性质开始变得不同。投资策略日益反映资产管理公司所面临的地缘政治现实。”

韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理行业全球主管合伙人（2024年9月退休）  
毕马威国际

虽然受访者未将人才问题列在第一位，但我们对数据的解读表明，人才短缺正在严重影响资产管理公司在多个领域的进展。受访者表示现有人才不足以执行可持续发展议程，并实现生成式人工智能目标和增长战略。他们计划改进员工价值主张，提高员工多元化程度，以更好地吸引和留住人才。

综合数据表明，资产管理行业信心重振，渴望实现投资者、监管机构和社会的期望。



## 看好增长

资产管理行业首席执行官对增长前景感到乐观，73%对行业增长前景充满信心，80%对本公司的增长前景充满信心。



## 借力人工智能

75%的资产管理行业首席执行官表示，尽管经济持续存在不确定性，但生成式人工智能是企业的首要投资重点（其他行业的这一比例为64%）。



## 壮大人才队伍

人才仍然是世界各地资产管理行业首席执行官关注的重要事项，71%的受访者表示人才不足可能对企业未来三年的增长前景产生负面影响。

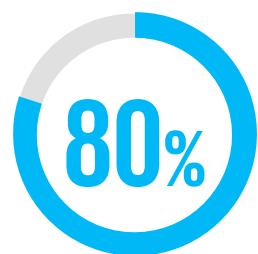


## ESG策略

70%的受访者表示，公众对政府的信心和信任下降，并期待企业填补空缺，协助应对社会难题。

# 主要发现

## 信心上升



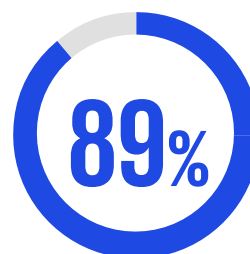
的首席执行官对公司增长前景充满信心

21%

认为收益率会超过5%



## 吸引人才是关键



的资产管理行业首席执行官计划增加员工人数



70%

期望员工每天在办公室办公

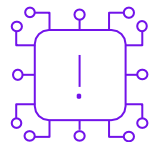
## 人工智能将同时带来裨益与风险

#1



对于资产管理公司而言，最大的裨益是提高员工技能

但仅



34%

为应对网络攻击做好了充分准备

## ESG正变得日益复杂



的资产管理行业首席执行官已将ESG全面融入公司业务



45%

表示有信心在2030年前实现净零排放目标

资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》

## 第1节

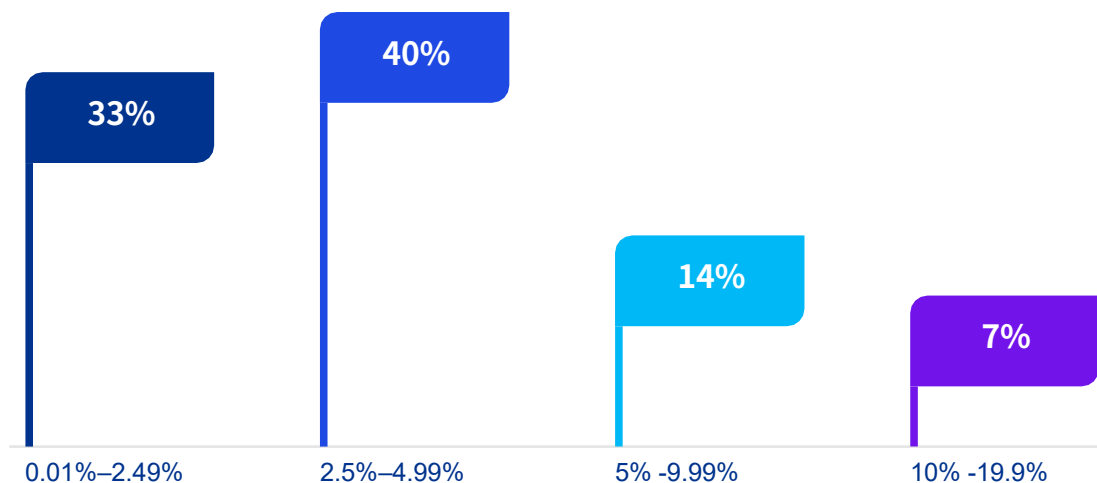
# 看好增长

绝大多数资产管理行业首席执行官对增长前景持乐观态度。在我们的调查中，73%的受访者看好行业增长前景，80%对本公司增长前景充满信心。

受访者的预期相当乐观。61%的受访者预计盈利将增长2.5%或以上；21%的受访者认为未来三年盈利增速将超过5%。在此背景下，89%的受访者认为将在未来三年增加员工人数，38%预计届时员工人数将增加5%以上，也就不足为奇了。

与其他行业相比，较少资产管理行业首席执行官对当前经济不确定性表示担忧（44%的资产管理行业首席执行官表示担忧，而其他行业为53%），这进一步凸显了他们对宏观经济趋势的信心。同时，他们也较少对复杂的地缘政治问题表示担忧（比例为38%；相比之下，其他行业为47%）。

## 企业未来三年收益增长前景



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》

并购未来将发挥重要作用。在我们的调查中，资产管理行业首席执行官将非有机增长列为未来三年实现增长目标的首要运营任务。89%的受访者表示对并购活动有适中或较高的兴趣。

耐人寻味的是，我们的数据表明，行业对大型并购的兴趣今年可能下降。去年，58%的受访者表示对有大交易有很高的兴趣，而今年持此态度的首席执行官比例降至39%。这可能反映了他们对通货膨胀、资金成本、地缘政治不确定性和主要市场可能陷入衰退的担忧。



多重因素正在发挥作用，行业仍有望实现较高的回报，但风险是动态的，因此业务和投资决策必须敏捷而富于韧性。”

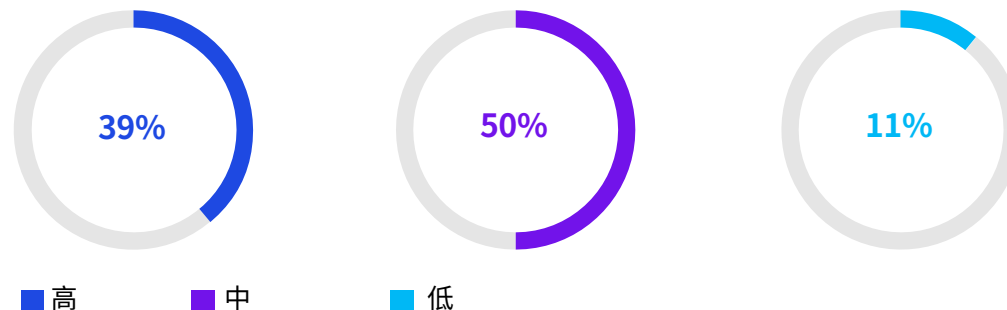
韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理行业全球主管合伙人

(2024年9月退休)

毕马威国际

### 并购意愿



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》



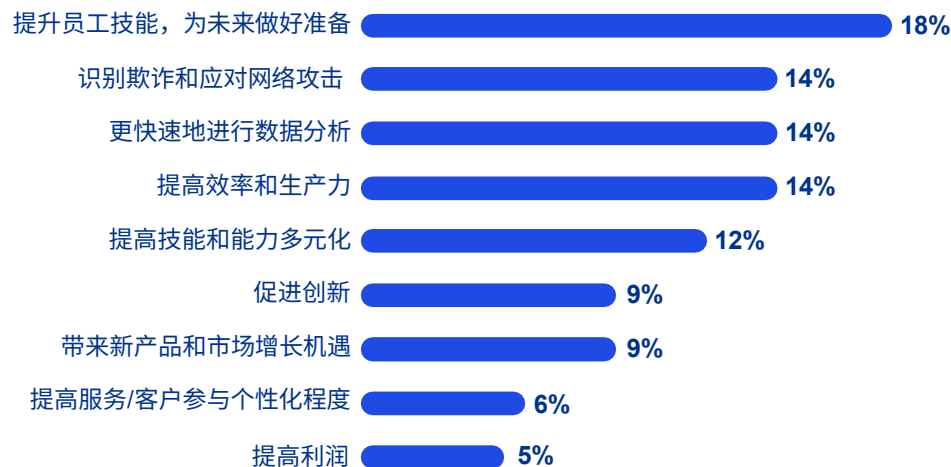
## 第2节

## 借力人工智能

资产管理行业首席执行官认同新兴技术（尤其是生成式人工智能）将对公司增长前景和运营重点产生巨大影响。

75%的受访者表示，尽管经济持续存在不确定性，但生成式人工智能是公司的首要投资重点（相比之下，其他行业的比例为64%）。我们的调查显示，84%的受访者预计未来五年内生成式人工智能方面的投资会产生回报。在大多数情况下，较少的资产管理行业首席执行官认为部署生成式人工智能会导致减员。事实上，无论是帮助提高员工技能、为未来做好准备、抑或是强化现有流程（特别是欺诈检测、网络攻击响应和数据分析），大多数受访者将生成式人工智能视为机遇。仅1%的受访者认为，生成式人工智能取代的工作机会将超过创造的就业机会。

## 使用生成式人工智能的最大优势



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》



对于众多资产管理公司而言，生成式人工智能并不是减员的手段，而是吸引新人才的利器。他们将生成式人工智能和其他技术视为通向更高效率的途径。”

韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理行业全球主管合伙人（2024年9月退休）  
毕马威国际

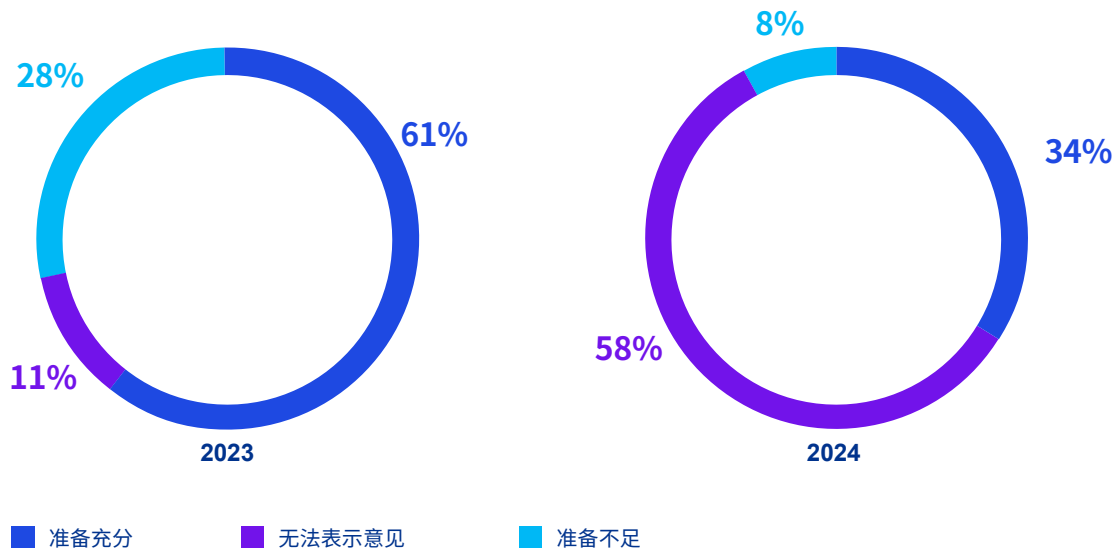


我们的调查显示，资产管理行业不乏对生成式人工智能的担忧。60%的受访者表示，在部署生成式人工智能时，隐私问题、偏见和歧视等道德问题构成挑战。83%的受访者担心监管会成为企业部署生成式人工智能和利用其创造价值的障碍。很少有受访者认为他们具备充分利用生成式人工智能所需的技术能力。

安全问题也成为重要关注点。事实上，担心网络安全问题未来三年会抑制增长的资产管理行业首席执行官比例几乎是其他行业的两倍。然而，仅34%的受访者表示已经为应对网络攻击做好了准备（仅4%的受访者表示“做好了充分准备”）。这一比例与去年相比（去年有61%的受访者对本公司的网络能力充满信心）大幅下降。

毕马威新发布的报告《2024年资产管理监管法规演变：筑牢根基》（*Evolving Asset Management Regulation 2024: Building strong foundations*）分析了近30个司法辖区和全球监管标准制定机构在人工智能（及其他）监管方面的重要变化和进展。

## 应对网络攻击的准备程度



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》



过去人们一般从攻击或黑客攻击的角度来考虑网络安全，而如今，企业正在从更广泛的角度审视网络安全，将系统治理、人工智能治理、数据治理和声誉风险纳入考虑。”

韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理行业全球主管合伙人（2024年9月退休）  
毕马威国际

## 第3节

# 壮大人才队伍

人才仍然是全球资产管理行业首席执行官最为关注的重要问题之一。如前所述，89%的受访者表示希望未来三年内增加员工人数。71%的受访者表示，人才短缺可能对企业未来三年的增长前景产生负面影响。

特别是，资产管理行业首席执行官担心，随着婴儿潮一代退休，企业是否有能力补充人才缺口，还担心不同年龄层员工之间期望差距日益扩大。因此，做好企业内部员工之间的知识和经验传承，对资产管理公司而言亦是挑战。

因此，34%的受访者认为人才竞争是他们目前面临的<sup>1</sup>最大挑战之一，而其他行业的这一比例为27%。18%的受访者表示将专注于提升ESG资质，以吸引和留住尖端人才。14%的受访者表示，要推动增长，首要任务是重新关注员工价值主张。

## 对企业影响最大的因素

较多员工退休，且缺乏后继熟练工人 33%

不同年龄层员工之间期望差距日益扩大 26%

员工间的知识和经验传承 22%

企业在应对社会 and 全球问题方面产生的分歧和争执 20%

资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》



人才问题正迅速成为制约资产管理公司达成一系列优先事项（从实现净零目标到挖掘人工智能价值）的关键因素。增长与人才战略之间的联系正变得愈发清晰。”

James Suglia

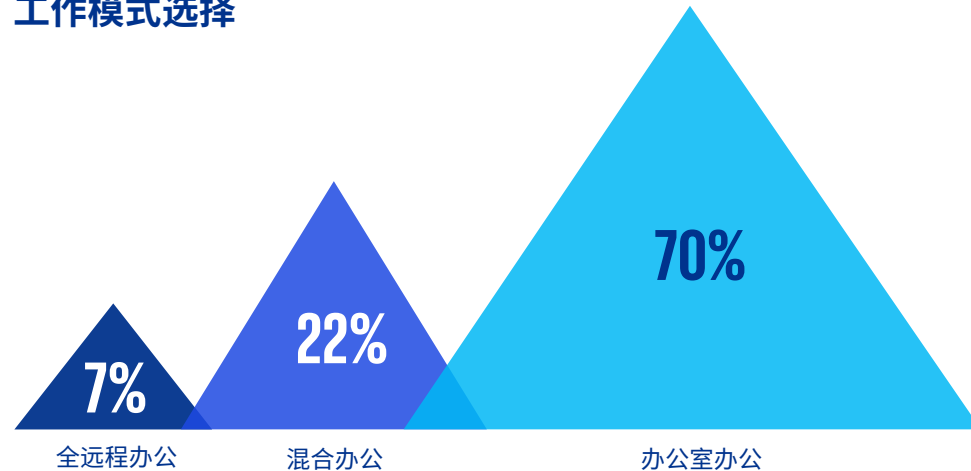
资产管理行业全球主管合伙人（从2024年10月起）  
毕马威国际

壮大人才队伍仍然是重要优先事项。超过四分之三的资产管理行业首席执行官表示，企业界在多元与共融方面进展太慢。他们认为，未来公众会更密切地审视企业在多元化方面的表现。70%的受访者表示，企业要提升员工多元化，第一步是提升高管层的多元化。

资产管理公司不会依靠工作场所灵活性来提升竞争力。我们的调查显示，业内70%的首席执行官希望员工每天在公司办公，另有22%的受访者表示允许员工采用一定程度的混合办公方式，但须设定员工每周在办公室办公的天数。到办公室办公的员工将获得一些优势；89%的受访者表示将在任务分配、加薪和/或晋升方面对在办公室办公的员工进行奖励。

尽管我们的调查清楚地表明，很少有企业计划在加大利用生成式人工智能的同时减少员工人数，但资产管理行业首席执行官仍然认同，随着人工智能融入发展战略和业务流程，员工的角色、职责和工作内容可能会随之变化。

## 工作模式选择



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》



## 第4节

## ESG策略

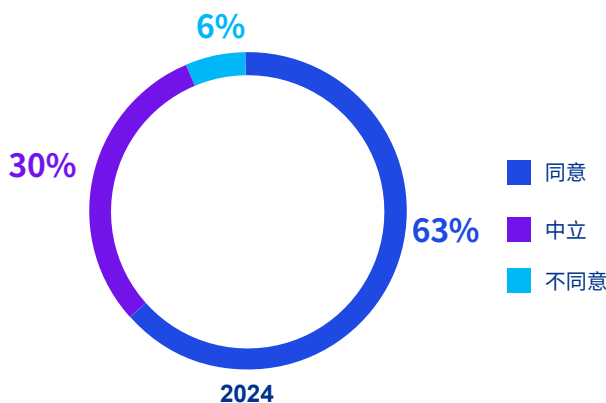
大多数资产管理行业首席执行官正努力使公司的ESG目标向投资者期望看齐。一方面，我们的调查显示，资产管理行业首席执行官认为必须实现利益相关方在ESG方面的期望。70%的受访者表示，社会大众当前对政府的信心和信任下降，期待企业界填补空缺，积极应对共融、气候变化和公平正义等社会挑战。

正如毕马威资产管理及私募行业领导者在最近发布的文章《私募股权行业的下一个重大飞跃》(Private Equity's next big leap) 中所述，在全球奋力向净零迈进之际，资产管理公司将收获巨大机遇，有望迎来增长、增值和增利的新时代。然而，我们的调查显示，他们对无法达成ESG目标可能造成的影响存在担忧。许多受访者担心未达成气候目标和净零排放目标会影响融资成本。超过四分之一的受访者担心，若无法达成目标，他们的首席执行官任期可能不保。

从积极的方面来看，62%的受访者表示已将ESG完全融入到业务中，以创造更高的价值。但是，仅45%的受访者表示有信心在2030年前实现净零排放目标。

未来ESG战略的不确定性，在某种程度上可以归结为投资者期望的转变。近三分之二的受访者表示，利益相关方在ESG方面的期望变化之快，以至于他们来不及调整战略。70%的受访者表示有能力满足新的报告标准。

### 首席执行官对利益相关方在ESG方面快速变化的期望与公司战略调整速度的看法



资料来源：《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》

我们的调查还揭示了资产管理公司在实现净零目标方面面临的具体运营挑战。

许多受访者表示目前面临能力方面的挑战。受访者指出，实现气候目标的最大障碍是缺乏适当的技术解决方案，其次是供应链脱碳的复杂性，以及缺乏技能和专业知识。



随着交易商认识到ESG在推动价值创造方面发挥的作用，我们看到企业对ESG尽职调查的需求正在增加。”

Geri McMahon

资产管理行业全球ESG主管  
毕马威国际

# 主要建议



## 探索运营和投资环境之间的相互依存关系

了解不同因素之间的相互影响，并制定综合化战略，使信任、人才、技术和ESG等关键因素协调一致，以推动增长。



## 注重人才和价值创造

尽管生成式人工智能等新技术有助于提高生产力和能力，但人才和价值创造仍将是资产管理行业的核心，资产管理公司应加大力度引入人才。



## 权衡人工智能的风险和机遇

生成式人工智能可以在运营层面和投资组合层面为资产管理公司创造重大价值。了解相关机遇和风险，将是智慧治理的关键。



## 了解利益相关方对ESG的期望

ESG已蔚然成风，员工和社会大众要求企业兑现ESG承诺的呼声只会有增无减。与投资者和利益相关方接触，了解他们的需求和期望。



## 打造敏捷与韧性

由于近几年经济的不确定性，资产管理公司应该以此为契机，提高运营敏捷性和韧性。

# 毕马威可提供的专业服务

毕马威全球资产管理业务部门为广泛的行业客户提供专业服务，既有地方性客户，也有全国性和全球性客户。毕马威审计、税务和咨询专业人员均是各自领域的专家，对投资管理企业面临的问题及其需求拥有丰富的经验。

毕马威成员所客户包括专注于共同基金、对冲基金、私募股权基金、基础设施基金和房地产基金的投资管理公司、财富管理公司、家族办公室、基金管理人和服务提供商，以及养老基金和主权财富基金的机构投资者。

我们的宗旨是为企业量身定制最高标准的服务。毕马威成员所致力于与客户建立互信关系，交付高质量成果。无论贵公司位于何处，从事何种投资活动，毕马威项目组随时竭诚为您服务。



# 方法论

《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》是《毕马威2024年全球首席执行官展望》第10版的一部分。该报告基于125位资产管理行业首席执行官的调查反馈编制。该调查于2024年7月25日至8月29日进行，独特揭示了受访者的想法、战略和规划策略。

所有受访者所在机构的年收入均超过5亿美元，其中三分之一年收入超过100亿美元。该调查包括来自11个主要市场（中国、澳大利亚、加拿大、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国）资产管理行业等11个主要行业的首席执行官。（注：由于四舍五入的原因，部分数字合计可能达不到100%。）

在资产管理行业研究中，两个最大的子行业分别是：私募股权（或特殊机遇投资、私人信贷、基础设施或类似的直接投资策略），受访者占比为22%；及传统资产管理（主要是股票和固定收益），受访者占比为18%。按机构总部所在地而言，最具代表性的国家包括美国、英国，其次是澳大利亚、加拿大、中国、法国、印度和日本。



# 作者简介



**韦安祖 (Andrew Weir)**

资产管理行业全球主管合伙人  
(2024年9月退休)  
毕马威国际

韦安祖 (Andrew Weir)是毕马威资产管理及房地产行业全球主管合伙人，拥有超过30年的为香港、中国内地、亚洲和国际上市公司、公共机构、投资基金和跨国公司提供服务的经验。

韦安祖 (Andrew Weir)是毕马威香港首席合伙人，曾在毕马威担任过多个全球和地区高级职务。韦安祖 (Andrew Weir)还担任毕马威全球客户咨询委员会成员以及审计管理委员会主席。



**James Suglia**

资产管理行业全球主管合伙人  
(从2024年10月起)  
毕马威国际

James Suglia担任毕马威美国另类投资业务主管合伙人，还是毕马威全球投资管理执行领导团队成员。他在共同基金和另类投资行业拥有超过25年的经验。



**Geri McMahon**

资产管理行业全球ESG主管  
毕马威国际

Geri McMahon是毕马威澳大利亚气候变化与可持续发展团队负责人，为资产和财富管理行业提供ESG和责任投资方面的建议。

Geri McMahon于2023年1月加入毕马威，此前在伦敦工作了13年。在加入毕马威之前，她曾担任一家全球专业服务公司的责任投资联席主管，领导一支多元化的跨专业ESG专家团队，为英国各类机构投资者提供建议。



# 联系我们

## 韦安祖 (Andrew Weir)

资产管理行业全球主管合伙人  
(2024年9月退休)  
毕马威国际

## John Cho

资产管理行业全球交易咨询主管  
毕马威国际  
电邮: [johncho@kpmg.ca](mailto:johncho@kpmg.ca)

## Chrystelle Veeckmans

资产管理行业EMA地区主管合伙人  
毕马威卢森堡  
电邮: [chrystelle.veeckmans@kpmg.lu](mailto:chrystelle.veeckmans@kpmg.lu)

## 王国蓓

资产管理行业主管合伙人  
毕马威中国  
电邮: [abby.wang@kpmg.com](mailto:abby.wang@kpmg.com)

## James Suglia

资产管理行业全球主管合伙人  
(从2024年10月起)  
毕马威国际  
电邮: [jsuglia@kpmg.com](mailto:jsuglia@kpmg.com)

## Deirdre Fortune

资产管理行业全球税务主管  
毕马威国际  
电邮: [dellenfortune@kpmg.com](mailto:dellenfortune@kpmg.com)

## Greg Williams

资产管理行业美洲地区主管合伙人  
毕马威美国  
电邮: [gregorywilliams@kpmg.com](mailto:gregorywilliams@kpmg.com)

## 支宝才

金融行业战略和运营咨询服务主管合伙人  
毕马威中国  
电邮: [daniel.zhi@kpmg.com](mailto:daniel.zhi@kpmg.com)

## Dean Brown

资产管理行业全球管理咨询主管  
毕马威国际  
电邮: [dean.brown@kpmg.co.uk](mailto:dean.brown@kpmg.co.uk)

## 简家琪

资产管理行业总监  
毕马威中国  
电邮: [kim.kan@kpmg.com](mailto:kim.kan@kpmg.com)

## 张楚东

金融行业主管合伙人  
毕马威亚太区及中国  
电邮: [tony.cheung@kpmg.com](mailto:tony.cheung@kpmg.com)

## 田韬略

金融行业战略和运营咨询服务副总监  
毕马威中国  
电邮: [taolue.tian@kpmg.com](mailto:taolue.tian@kpmg.com)

## Troy Butts

资产管理行业全球审计主管  
毕马威国际  
电邮: [tbutts@kpmg.com](mailto:tbutts@kpmg.com)

## Geri McMahon

资产管理行业全球ESG主管  
毕马威国际  
电邮: [gerimcmahon@kpmg.com.au](mailto:gerimcmahon@kpmg.com.au)

## 陈少东

金融行业审计主管合伙人  
毕马威中国  
电邮: [thomas.chan@kpmg.com](mailto:thomas.chan@kpmg.com)

本报告所载的某些或全部服务可能未获准提供予毕马威的审计客户及其附属公司或关联主体。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



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

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

由 Evalueserve 设计。

刊物名称: 《全球资产管理行业首席执行官2024年度调研》

刊物编号: 139582-G

出版日期: 2024年12月

