

# 2026年度 安永全球资产管理 行业前瞻研究报告



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence  
聚信心 塑未来



# 目录

摘要	3
第一章 - 潜在变革方向：为多重颠覆性未来趋势蓄力	4
第二章 - 行业现状：差异化竞争格局仍不明朗	10
第三章 - 未来方向：差异化时代的未来发展蓝图	14
第四章 - 实现路径：切实可行的转型抓手	24
第五章 - 结语	30
第六章 - 研究方法	32
联系人	34



# 摘要

## 若要构建一家面向未来的资产管理机构，它将呈现何种形态？ 应优先考虑哪些投资方向？

我们通过收集全球资产管理机构首席财务官（部分受访者同时兼任首席运营官）的规划与研判，并结合我们的专业经验以及与客户进行深入交流来分享我们的答案。

研究发现，资产管理行业领导者普遍清醒地认识到，未来的增长取决于以下多方面能力：实现规模化运营、向各类客户细分群体与分销渠道提供创新产品，以及运用AI等技术全面赋能价值链的各个环节。

然而，在技术、人才、运营和产品等关键维度，各资产管理机构的战略愿景较为同质化，鲜少展现出独特性。业界往往更青睐渐进式变革，而非彻底重塑，许多机构亟需付出更多努力，制定真正独树一帜的制胜愿景。尽管各机构对未来不乏大胆构想，但部分机构对转型持审慎态度，对诸如数据、生成式AI的应用或资产代币化等新兴概念之类的关键赋能要素的关注不足。更有少数机构似乎并不认可变革的必要性。

总体而言，诸多机构仍不确定如何建立“绝对优势”或“制胜之道”。未来的资产管理行业领军企业将不仅拥有领先的资产管理规模、专业水平或先进的技术能力，还将具备战略敏捷性，能够在非线性、加速性、波动性及联动性（NAVI）市场环境中快速转型，并捕捉全新机遇。

为克服行业固有的变革阻力，未来的行业领军企业需满足以下条件：

- 具备明晰的未来竞争方向与制胜策略
- 理解行业需求如何从规模扩张与资产积累转向差异化与可持续盈利能力
- 构建资产管理机构未来发展模式，以体现自身独特发展基因的方式，融合包括外部赋能在内的由AI引领的前沿能力
- 勇于拥抱真正的变革，并依托长效战略变革抓手制定清晰的实施框架
- 具备前瞻性，并且能为一系列截然不同的潜在未来情景做好准备

资产管理行业的未来，将呈现出目标更具导向性、主责主业更聚焦、一体化和网络化程度更高等特征。行业领军企业将以与以往截然不同的方式创造价值。事实上，鉴于变革速度之快，未来的头部资产管理机构或许尚未诞生。

资产管理机构唯有以果断的姿态迈向未来，方能因机立胜。

# 潜在变革方向： 为多重颠覆性未来 趋势蓄力



1

资产管理机构处于一种不可预测且错综复杂的运营环境中，持续遭受地缘政治、人口结构、技术与可持续发展等多重驱动因素的冲击。此类因素使机构面临通胀惯性、高利率环境以及市场前景极度不确定等挑战。市场泡沫和政治影响等风险呈高频波动态势。安永全球“NAVI”框架勾勒出后疫情时代变革的四个关键特征：

- **非线性：**资产管理机构频繁面临颠覆过往运营环境的拐点，譬如ChatGPT的发布或突发冲突。人口结构变化正在重塑消费市场、劳动力市场和社会结构，迫使各机构调整、创新并重塑为线性世界构建的运营模式与实践。
- **加速性：**从价格、连通性、政治、自然灾害到全球贸易，各类驱动因素的变革节奏均在加速。技术变革速度空前，AI正在重塑各个领域的发展潜力。尽管资产管理机构日益倾向于在业务中采用颠覆性技术，但技术预算持续增长，且核心功能支出仍占绝大部分比重。
- **波动性：**环境特点主要体现为地缘政治博弈、关税、通胀、利率、网络安全和金融市场估值等方面的不可预测性。地缘政治动荡正在影响资本配置决策，贸易壁垒亦制约并购等跨境交易的可行性，并左右着资产管理机构的地域布局。可持续发展议程变得日益棘手且碎片化；除了日益增长的系统性建设与政治影响，各机构还需应对重塑经济和能源体系的复杂挑战。因此，动态适应假设条件变迁与现实环境更替的能力，显得至关重要。

- **联动性：**人口迁移、AI、城镇化、女性赋权、加密货币或气候变化等因素的相互作用愈发凸显。另外，看似孤立的事件亦触发一系列不可预见的连锁反应。结构性社会趋势正影响着资产管理领域的产品、服务和人才规划。

资产管理机构领导者往往缺少充足时间进行思考：如何在一个充满变化的未来参与竞争。即便如此，为未来趋势蓄力的前提是认识到，未来或将与当前预期大相径庭。

在未来十年，资产管理机构或将面临众多截然不同但合理的未来情景。为保持灵活性，各机构应规划一系列情景并进行逆向推演，同时自问：

- 这一情景可能如何触发？
- 我们将如何预测或识别该情景？
- 这对我们及整个行业有哪些影响？
- 我们将如何应对？
- 在该情景下，我们可以有效发挥哪些职责？
- 我们如何提前准备或布局？

其中部分情景或许看似遥不可及，而另一些可能已初现端倪。尽管发生概率较低，但为此做准备的思想历程亦有助于夯实资产管理机构未来韧性。

## 若发生以下情景，应如何应对……

### 1. AI驱动型资产管理机构不断涌现，采用“超流体企业”模式

新机构不断涌现，从投资决策到客户服务几乎完全由AI驱动，人工干预极少。凭借速度、规模、精度和市场前瞻性优势，此类AI驱动型资产管理机构呈现超越传统机构之势，提供的投资组合更具韧性、更加动态，执行和结算周期更短，成本效益更高。常规任务由代理式AI驱动的自主系统处理，而人类领导者将聚焦战略方向、伦理边界和生态关系。AI驱动型资产管理机构既有可能独立诞生，亦有可能由现有财富管理机构的支持；后一种情况下，相关财富管理机构会在分销方面占得先机。

算法驱动的机器人投顾模型以及诸如OffDeal之类的AI驱动型投资银行，为行业提供了未来发展范本。财富管理机构借助AI推进资产管理能力建设，强化垂直整合。代理式AI、量子计算、区块链赋能的智能合约和去中心化自治组织（DAO）等新兴技术的融合，有助于消除传统壁垒和组织摩擦。

当前需思考的问题：

- 是否已制定总体AI规划，用于“移交”价值链部分环节？是否重新思考如何在管理风险的同时以AI赋能的方式行事？
- 各职能领域是否均掌握运营未来机构所需的技能和AI应用素养？

### 2. 基金全面代币化成为常态，分销模式彻底重构

所有资产类别均实现代币化，支持资产份额化、全天候交易及无缝跨境流通。报告流程自动化，且价值转移通过智能合约执行。私募市场资产类别进一步走向“大众化”，向更广泛的投资者群体开放。稳定币产生收益并用于结算，弥合了传统金融（TradFi）与去中心化金融（DeFi）之间的鸿沟。投资中介完全数字化，实现全天候交易和形成实时结算周期，资产管理机构专注于获取阿尔法收益，并向投资者和中介机构提供定制化洞察。

在即时结算、流动性和资产份额化持续走热的带动下，代币化日渐普及。机构投资者和高净值人群在房地产和大宗商品等领域使用代币化资产。法律和监管指引明确了数字资产和稳定币的托管、税务处理和使用方式。随着认知和理解的加深，各财富层级投资者开始投身加密市场。

当前需思考的问题：

- 现有技术架构是否已为区块链应用做好准备？这对我们的运营模式将产生何种影响？
- 现已推出哪些数字资产产品？我们希望如何推进代币化能力建设？先行者将拥有哪些优势？
- 现阶段需要哪些合作伙伴来启动这一进程，并在迎接基金全面代币化的过程中铸就差异化优势？

### 3. 过度政治化引发市场效率低下、去全球化和投资两极化

政治与地缘经济干预导致自由市场格局崩溃、储备货币广泛转移以及投资选择两极化，颠覆了现有投资格局。资产管理机构发现长期规划与创新无从谈起。政府通过民族主义导向投资重点干预资本配置。全球资产管理机构从主要地域撤出，专注于本土市场。全球支付体系分裂为地缘政治集团，政治博弈向数字领域延伸，网络威胁不断加剧。

该情景的促成因素包括地缘政治和地缘经济干预，导致全球投资流割裂，限制了对关键市场和行业的跨境投资。监管竞争加剧，使投资复杂性增加，推高合规壁垒。投资机构的业务模式转向回流、近岸外包和友岸外包，导致供应链复杂化。人才格局及投资者选择亦受到政治活动干扰。

当前需思考的问题：

- 我们在规划中对地缘政治结果的建模是否严谨？针对高依赖领域的风险敞口匹配是否可靠？
- 随着运营模式及第三方合作伙伴关系演变，我们如何关注数字主权并提升网络韧性？



#### 4. 科技巨头深度融合推动“财富即服务”普及化

科技巨头或具有高信誉的消费品牌通过与现有机构建立战略合作伙伴关系切入资产管理领域。它们将投资服务与生活方式产品绑定，将投资融入日常生活。产品和服务可根据不断变化的客户需求实时定制，使得数字化客户交互方式发生改变，人工管理流程得到优化。随着资产管理机构失去其独特品牌标识并融入大型科技生态，收入模式发生根本性改变。

该情景的促成因素包括嵌入式金融 (EmFi) 重塑获客和分销模式的能力。财富即服务 (WaaS) 关注度进一步上升，财富管理服务范围呈指数级扩展。超级应用的影响力突破亚洲市场，在提供点对点支付、网约车和外卖服务的同时提供投资服务，触达数十亿用户并收集宝贵数据。

当前需思考的问题：

- 跨界入局者的哪些竞争优势是我们需要准备好应对的？
- 现阶段可以主动探索哪些战略合作机会？

#### 5. 全球监管松绑私募市场大众化，向零售投资者全面开放

所有投资者均可直接接触传统上仅面向机构和超高净值人士 (UHNWI) 的私募资产。私募市场大众化提升投资格局的包容性，二级市场机制推动公开市场与私募市场边界融合。半流动性产品载体与代币化私募资产开始普及。缴费确定型 (DC) 退休金账户因零售投资者将另类投资纳入长期储蓄而发生转变。数字平台简化了开户流程，同步提供传统投资与私募市场产品。

该情景的实现得益于监管机构取消壁垒、放宽合格投资者认定标准并鼓励零售投资者参与。美国投资者401(k)退休计划纳入另类资产带动其他国家纷纷效仿。产品创新通过美国间隔基金、英国长期资产基金 (LTAF)、欧盟修订后的欧洲长期投资基金 (ELTIF)、香港挂牌上市的封闭式另类资产基金及其他工具的发展，降低了参与门槛。私募资产代币化亦提供进一步助力。

当前需思考的问题：

- 如何在增强产品可及性的同时，管理客户日益增加的风险并满足合规要求？
- 我们的客户和顾问是否已具备足够的专业知识，以理解不断发展的私募市场产品及其相关风险？

## 6. 无缝平台整合与开放式架构成为新常态

资产管理机构实现全数字化 workflow。数据在平台之间端到端无缝流转，支持实时报告与互操作性。与此同时，开放式架构允许集成第三方工具、金融科技解决方案及新兴技术，创建一个由无摩擦应用程序编程接口 (API) 连接定义的统一生态。监管报告实现自动化、即时化与完全透明。各机构分摊拓客及获客成本，但向投资者展示差异化与价值创造的难度上升。

稳健的API框架、开放式基础设施、先进自动化及AI，助力数据在传统系统与现代社会之间安全、实时交换，实现了完全的扩展性和灵活性，支持通过第三方即插即用集成开发新服务。AI驱动工具实现实时监控、预测性风险检测以及动态的客户研究 (KYC) 和反洗钱 (AML) 审查，有效降低合规负担。

当前需思考的问题：

- 现有技术和数据架构现状如何？在潜在的即插即用、模块化未来中，我们为基于API运营做好了多少准备？
- 监管和风险管理能力的数字化和一体化程度如何？哪些环节仍然滞后？

## 7. 可持续性影响力成为关键差异化因素，“地球-利润-人”协同占据核心地位

气候、自然和能源的货币化重塑可持续发展议程，为碳额度和生物多样性额度创造了有效市场。将环境和社会效应管理融入资产管理的能力，成为主要差异化来源。各机构将投资者的投资组合与其价值观及全球可持续发展议程保持一致。气候行动作为标准纳入高管薪酬指标。环境、社会和治理 (ESG) 数据的可获得性与整合度显著改善。

尽管在21世纪20年代面临碎片化挑战，但全球可持续发展议程势头增强。资产管理机构将ESG经验从欧洲、中东和非洲地区 (EMEA) 及亚太地区推广至其他地区，采用目标驱动型战略，并发展多元化、转型投资、生物多样性和蓝色经济等投资主题。在环境和社会影响力处于领先地位的机构往往更受投资者和员工青睐。

当前需思考的问题：

- 我们是否考虑了当前产品相关的ESG因素和影响？我们是否有能力转向为投资者提供符合可持续发展理念、多元化且不相关的回报？
- 我们是否在按计划实现可持续发展目标？在全球监管于这一领域呈现碎片化的背景下，我们是否制定了与企业整体愿景一致的适当关键绩效指标？

# 行业现状： 差异化竞争格局仍不明朗



21世纪20年代，资产管理市场呈波诡云谲之势，且这一态势未见缓和。此类运营环境使资产管理机构面临多重权衡：既要加速增长又要削减成本；既要推动创新又要保障稳健运营；既要丰富产品选择又要压降费率。尽管2025年初投资者情绪回暖且净资金流入为正，但对于一个旨在实现资本保值增值的行业而言，生存环境依然严峻。

## 2.1. 增长与盈利之间的博弈

尽管采取了包括裁员、自动化和外包在内的降本措施，资产管理机构仍持续面临成本高企压力。

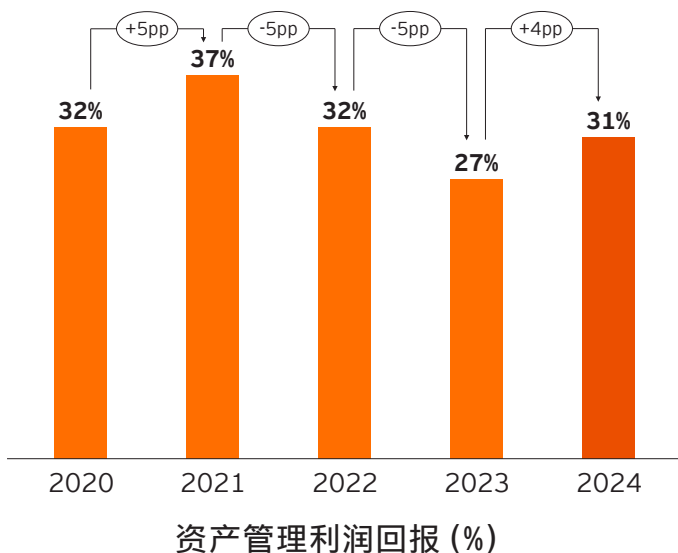
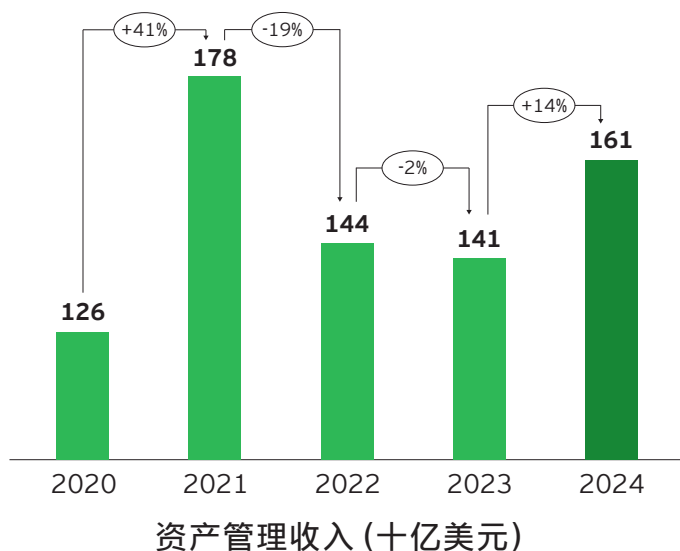
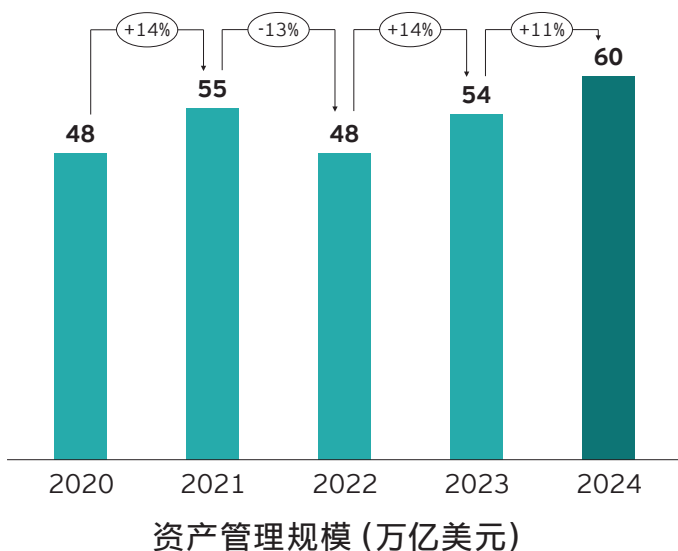
监管是一项关键驱动因素。更严格的透明度、韧性和投资者保护标准要求机构加大人员和技术投入。在可持续发展和数字资产处理等关键议题上，跨境分歧日益扩大，亦在推高成本和复杂性。机构还面临应对网络威胁和地缘政治冲突等新兴风险的压力。

投资者预期是另一大支出驱动因素。一方面，包括但不限于Z世代在内的零售投资者要求丰富产品选择和定制化水平；另一方面，机构投资者在追求稳健业绩的同时，亦寻求提升客户体验。主要预期包括：

- 覆盖私募股权、私募信贷、基础设施、房地产和数字资产在内的广泛资产类别
- 通过低成本、高流动性的交易所交易基金（ETF，分被动型和主动型）获取一系列核心敞口
- 有能力实施可持续投资与影响力投资，尤其是在欧洲、中东和非洲地区及亚太地区
- 提供定制化数字体验，使投资组合与个人投资者的目标、价值观和风险偏好保持一致

为满足上述需求，资产管理机构正致力于在替换老旧技术、采购AI工具（尽管其中诸多投资仅为防御性和战术性，而非战略性投资）、寻求合作以及引进专业人才方面投入更多资金。

资产管理收入同样承压。我们对全球38家最大资产管理机构的分析显示，尽管在2020年至2024年间，此类机构的资产管理规模（AUM）的复合年均增长率（CAGR）接近5%，但这一数字掩盖了少数美国科技股估值飙升的影响。同期，收入复合年均增长率为4.6%，在经历数年低迷之后于2024年强劲反弹，但未能超过成本增速，导致利润回报不甚理想。



总部位于北美地区的机构在行业资产管理规模扩张方面保持领先。尽管高利润率另类资产的资产管理规模快速增长（2024年增长22.4%），但股权和固定收益资产（占全球资产管理规模的77%）持续向交易所交易基金、指数跟踪产品及其他低成本选择转移，受此影响，机构仍面临潜在费率压力。

涵盖全球500家资产管理机构的更广泛行业数据显示，2024年全球资产管理规模总额增至140万亿美元<sup>1</sup>，但多家机构的利润回报或停滞不前，或呈下降趋势。尽管行业资产管理规模预计将继续快速扩张，根据安永预测，在乐观情景下以7%的复合年均增长率计算，到2030年该数值将达到209万亿美元，但这并不能转化为盈利能力提升。

<sup>1</sup> 全球最大资产管理机构资产管理规模飙升至创纪录的140万亿美元，其中北美地区与被动投资贡献较大份额，Thinking Ahead Institute

## 2.2. 规模增长、边界模糊及两极分化日益加剧

资产管理行业的竞争格局呈现出以下特征：少数头部机构与众多零散尾部机构之间两极分化日益加剧。每个市场都存在成功的专业机构，但那些最具主导地位的机构所取得的内生式和外延式增长及其体量，着实令人无法忽视。根据Thinking Ahead Institute的数据，2024年全球20大资产管理机构控制了47%的总资产管理规模，高于2023年的45.5%。<sup>2</sup>

超大规模带来超额回报。在其他条件相同的情况下，每个市场中规模最大的机构会吸引大部分资金流入，产生最大的规模经济效应，并拥有最庞大的技术预算。规模与平均资产回报率 (RoA) 和净资产收益率 (RoE) 相关，这给行业其他参与者带来了更大的压力。

行业边界模糊亦使得竞争压力不断加剧。并购正成为一个重要抓手，不仅用于扩大规模或获得新能力，还用于开辟新的战略途径、创造新协同效应并制胜全球市场。

因此，不同类型机构和业务模式之间的战略合作伙伴关系与整合进程持续深化，这对资产管理行业的结构和竞争格局产生了深远影响。譬如：

- 保险公司与资产管理机构联合创建投资资金池更完善、专业能力更强的大型机构。
- 传统资产管理机构与另类资产管理机构的日益趋同，私募股权机构寻求永续资本，公募与私募资产之间的融合也在逐渐深化。
- 能够依托财富管理与资产管理部门双轮驱动的机构致力于采取更全面的价值创造方法。
- 资产管理机构纷纷开始与金融科技企业及技术平台合作并利用其资源，以期分销产品并优化数字化财富解决方案。

此类战略举措不仅在消融行业壁垒。通过混合公募与私募资产、整合产品创设与分销、融合阿尔法与贝塔收益，该等举措亦在创造全新的价值驱动因素。包括专属模式、多精品店模式和合资企业在内的更广泛的业务模式逐步走入大众视野，越来越多的中小型机构正面临巨大压力，需要重新思考其整体价值主张。

规模固然重要，但已不再是成功的主要驱动因素。资产管理机构正缓慢而坚定地将其战略重点从扩大资产管理规模转向提高盈利能力、打造独特销售主张 (USP)，从而获取竞争优势。那些积极适应变化和挑战的机构，与那些无法或不愿果断迈向不同未来的机构之间，也日渐泾渭分明。

多家机构仍在探寻以下关键问题的答案：如何建立“绝对优势”或“制胜之道”？但答案往往并不明确。由此可见，资产管理行业的差异化竞争格局仍不明朗。

<sup>2</sup> 全球最大资产管理机构资产管理规模飙升至创纪录的140万亿美元，其中北美地区与被动投资贡献较大份额，Thinking Ahead Institute

# 未来方向： 差异化时代的未来发展蓝图



# 4 大未来支柱： 成功基石



## 产品与分销

产品创新与持续演变的分销策略，将成为机构脱颖而出的关键。代币化、私募市场资产类别以及主题投资，将为行业开辟新的增长路径。



## 运营模式

机构的目标不只是削减成本，而是构建可扩展的精益运营体系，借助托管服务、优化选址与人才战略，以及强有力的合作伙伴关系，确保机构时刻为迎接未来做好准备。



## 技术

下一代技术基础设施将把AI置于价值创造的核心。这些以数字化为驱动、数据为基石的系统，将提升资产管理机构的响应速度、透明度与效率，并提振对监管合规的信心。



## 人才

未来的人才队伍将更专业化、精通AI且适应性更强。资产管理机构需吸引新型人才，推动全员再培训与赋能，并重新定义对增长和收入至关重要的角色。

研究发现，当被问及核心战略优先事项时，逾80%的受访CFO提到三大基本目标：

- 增长：包括布局新市场、新地域与新渠道
- 效率：包括成本削减、流程重塑及组织精简
- 技术赋能：包括自动化、数字化、数据应用及AI的使用

业界对关键挑战领域形成广泛共识，主要包括成本上升、监管趋严以及运营风险。

资产管理机构领导层对未来趋势的展望高度一致：机构要想取得成功，必须具备规模、灵活性、高效运营及技术赋能四大特质。然而，鲜有人能清晰描绘出如何将这些基石融合，从而构建独特的未来愿景。这揭示了一个日益明显的分野：一类机构制定了清晰的长期未来蓝图并积极推进；另一类则倾向于采取对冲策略，以零敲碎打、被动应对的方式逐步改进。

面对未来，资产管理机构领导者的心中难免充满忧虑。依附于母公司的机构往往受制于所有者的意志或监管资本要求；而大型独立机构则受困于陈旧的系统 and 流程。在充满波动的市场环境下，潜在的转型风险既包括AI误用等具体问题，也涵盖客户流失等宏观威胁。部分机构对行业未来的变革深度持怀疑态度，而某些机构则选择采取“后发制人”的策略。

“

若论我夜不能寐的原因，运营风险是其一，变革阻力是其二。

某总部位于美国的资产管理机构CFO

### 3.1 洞察未来：核心支柱解析

调研的核心问题为：“若要构建一家面向未来的资产管理机构，应优先考虑哪些投资方向？”领导者的回答清晰表明，他们希望打造一个能够达成以下三大目标的组织：

A

实现长期的盈利性增长

B

以敏捷姿态演进，满足客户需求

C

构建抵御外部威胁与冲击的韧性

这一愿景通过领导者当前的举措及对未来的期许得以印证，具体围绕未来机构的四大核心支柱展开：产品与分销、运营模式、技术以及人才。

## 产品与分销

### 当前举措

许多资产管理机构领导者采取双线策略：一方面精简整合业绩不佳的存量基金，另一方面扩大私募市场产品供给。建立合作伙伴关系和开展收购对构建新产品能力至关重要，尤其是对致力于构建全谱系自有产品线的行业领导者而言。所有受访领导者均指出，行业对私募市场的关注度日益提升。这不仅改变了产品组合和收入结构，更推动机构突破传统注册基金载体框架的限制，在产品与分销模式上推动创新。

主动管理策略仍占据市场一席之地，尤其是主动型ETF，这类产品正借助北美市场的迅猛增长势头向欧洲及亚太市场扩张。在当前环境下，固定收益产品凭借稳定特性，持续受到投资者青睐。与此同时，被动型ETF和指数类产品正逐步扩大市场份额，单独管理账户（SMA）等定制化产品的影响力亦在不断扩大。

尽管大多数受访CFO在数字资产与代币化领域尚处于探索初期，但部分具备前瞻视野的CFO已将此资产类别定位为未来增长引擎。这一趋势得益于两方面：一是美国《指导和建立美国稳定币国家创新法案》（又称《天才法案》）等监管变革，二是英国、欧盟、中国香港、新加坡及澳大利亚等地监管机构的支持态度。此外，尽管面临实施障碍和政治碎片化挑战，可持续投资与影响力投资一下上面的，依然广受欢迎，某些机构更是将其视为取得长期增长的坚定方向。

### 领导者未来愿景

在资产管理市场竞争加剧及分销策略快速演变的背景下，产品创新将成为实现差异化的核心。未来，资产管理机构希望提供无缝衔接的精选产品组合，保障客户能够持续取得投资回报。主动型资产管理机构将聚焦于能够赋予其市场“绝对优势”或“制胜之道”的产品和服务，并持续加码核心收入来源。

私募市场产品将为机构未来发展提供广阔的增长跑道。据Preqin预测，到2030年，全球私募市场资产类别的管理规模将突破30万亿美元大关。资产管理机构可继续从定向资产类别中获益，以私募信贷为例，Preqin预计，其规模将从2024年的1.7万亿美元增长至2030年的4万亿美元。<sup>3</sup>而二级市场则是资产管理机构关注的另一热点领域，展现出强劲增长势头。基础设施板块实现了显著的结构增长，私募股权则持续展现出其韧性。

私人财富渠道将继续保持繁荣。伴随人口老龄化加剧且财富积累增加，适老型产品将成为新的增长范式；同时，全球各地的养老金账户开始配置私募市场投资。

<sup>3</sup> 二级市场持续活跃，瑞银，《创纪录的二级市场规模》 | 瑞银全球

《安永2025年全球财富研究报告》明确指出，个人投资者——无论是大众富裕阶层、高净值人士以及超高净值人士——正积极尝试投资更多另类资产类别，且需求远超当前市场所提供的选择。报告显示，约30%的受访客户计划增加另类资产配置比例；约61%的客户认为，与财务顾问探讨另类投资是一个重要议题。随着美国及全球更多具备前瞻视野的资产管理机构已推出相关产品以支持将另类资产纳入退休计划，这一趋势有望成为推动行业变革的关键力量。

资产管理机构将继续引入量子计算、核聚变和碳捕集等新兴投资主题，以拓展市场份额，并构建能够与投资目标融合的新型可持续投资与影响力投资策略。尽管在全球范围内可持续性政策存在碎片化现象，但这些投资主题对客户而言依然至关重要，尤其在欧洲、中东及非洲地区和亚太地区；全球资产管理机构仍普遍致力于履行其相关承诺。

随着技术基础设施及相关第三方生态日益成熟，数字资产在个人投资组合中的占比预计将进一步提升。代币化有望成为未来的资产管理的“破局点”。而监管环境将成为推动其落地的最关键催化剂。安永—博智隆与Coinbase联合开展的一项调查显示，57%的受访者表示有兴趣投资另类基金等代币化资产，以实现投资组合多元化；同时，预计未来两年内，参与去中心化金融的受访者比例将从24%跃升至75%，增长近三倍。

资产管理机构正加速布局D2C分销模式。以数字化优先的交易平台为代表的颠覆性解决方案，正快速向零售客户推出创新产品，并推动财富管理服务的普及化。资产管理机构正密切关注这些“数字化优先”型机构如何改变终端客户的行为模式，并积极深化合作伙伴关系，以更高效地为终端客户赋能。AI将进一步助力资产管理机构快速识别分销过程中的客户触达环节、时机和渠道，从而实现最优效果。

“

区块链与资产代币化是我们认为的市场未来方向。

某总部位于澳大利亚的资产管理机构CFO

“

公众对数字资产的信任度持续攀升，已达到空前水平。

某总部位于中东的资产管理机构CFO

## 运营模式

### 当前举措

大多数资产管理机构均注重削减成本，并将人员优化作为战略重点。其他常见策略还包括优化地理布局、实施零基预算编制以及精简采购流程。机构对技术投入（包括AI投资）的监控日益严格，同时更加关注价值链全流程增效带来的投资回报率（ROI）。数据来源呈爆发式增长，相关成本亦急剧攀升。尽管资产管理机构均致力于向数据平台升级投资，但许多机构难以确保这些平台被高效利用，从而有效规避错误与数据不一致风险。

前瞻性资产管理机构已着手部署战略采购模式，包括在印度、菲律宾等地设立全球能力中心（GCC）。针对高增长市场，多家资产管理机构将中东及部分亚太地区视为未来增长的沃土，并不断扩大当地业务运营。

### 领导者未来愿景

领导者意识到，反复的裁员和成本削减无法构建面向未来的运营模式。如欲打造可扩展、精益且具备前瞻性的运营体系，须从根本上进行思维重构。

资产管理机构对客户定位和服务模式的认知日益清晰。其终极目标是建立一个全机构一体化的模式，充分利用自动化技术与外部生态。这一模式建立在清晰的战略取舍之上：界定哪些环节可通过外包给可信赖的合作伙伴能够实现效率最大化，哪些环节保留内部自营更具优势。在财务、税务及合规等领域利用托管服务提升效率、可扩展性和韧性，同时控制成本，已成为提升运营模式敏捷性的下一个重要抓手。战略性伙伴关系将进一步提升资产管理机构为股东和客户创造价值的能力。

全球能力中心的成熟度会直接影响其价值贡献水平，先进的全球能力中心已转型为变革枢纽或“第二总部”。对于资产管理机构而言，制定精准的选址策略是平衡成本控制、人才获取和治理的关键。

此外，机构间合作及行业协同，将助力资产管理机构开发共享解决方案或架构，破解诸如客户研究、反欺诈和监管合规等长期存在的痛点。

“

所有后台运营均可外包。多个平台现已部署AI技术协助完成对账工作，或已提供业务信息工具。财务控制、运营、对账等领域均已实现外包。

某总部位于日本的资产管理机构CFO

## 技术

### 当前举措

领先的资产管理机构正大力投入技术架构现代化升级。自动化是重要投资方向，覆盖中后台投资组合管理及报告职能。各机构正致力于提升数据管理与治理水平，并加大高级分析技术投入，同时迫切希望加速财务职能数字化转型。然而，遗留系统仍是主要制约因素：许多机构受制于强行拼凑而成的复杂矩阵，导致数据流动受阻、效能低下，另外数据歧义问题也依然突出。

以美国企业为代表的领先资产管理机构已大规模布局AI和生成式AI。不过，大多数机构目前仍聚焦于战术性情景，如数据挖掘、投资分析、合规风控、智能客服及报告等。尽管受访领导者普遍看好AI在自动化、效率提升及实时洞察方面的潜力，因此正在优先推进相关应用，但在实践中，绝大多数机构仍处于利用AI和生成式AI实现实质性转型的早期阶段。这一现象在总部位于欧洲、中东及非洲地区以及亚太地区的资产管理机构中尤为明显。

区块链技术正在重塑资产管理行业，为行业带来前所未有的透明度、效率与机遇。目前，就挖掘自身潜力而言，各资产管理机构处于不同阶段。

### 领导者未来愿景

未来的技术基础设施建设将不再仅仅是向现有框架植入数字化元素。多个案例显示，领先机构将通过大规模推翻重构的方式，搭建以数字为驱动、由AI赋能、以数据为核心动力的架构。资产管理机构领导者期望未来的机构能够依托现代化技术底座，应对行业对“速度”的迫切需求——无论是加速交易结算，还是及时向客户报告。

资产管理机构可以利用基于应用程序的数字化渠道及半流动性基金和直接指数化投资等投资工具，围绕投资者的个人需求与价值取向提供定制化解决方案。这一过程有时通过与财富顾问、银行或保险公司的深度合作来实现，使投资者能够通过具体投资选择，真实表达个人目标。

业界对AI相关一切的期待依然高涨。机构引入AI的目的在于实现工作流自动化、个性化沟通、销售与研究赋能、客户体验升级以及合规监管保障，以及利用AI模拟技术，帮助机构在正式决策前对新主张进行大规模可行性测试。对构建“超流体企业”模式的承诺，即通过AI、智能合约和数字孪生技术构建扁平化网络，彻底消除运营摩擦，或将重塑未来资产管理机构的形态。

实现这些目标将依赖于数据的高度完整性、协同性、有效治理与安全保障。定期评估技术投资的回报率，将推动产品与服务持续创新。同时，必须明确哪些环节可通过技术和AI实现价值创造，哪些环节技术和AI能引发根本性变革。继续与第三方机构建立合作伙伴关系，以加速数字化转型并在不自建基础设施的情况下，强化投资分析与风险管理等核心职能，仍是高效可行的方案。

资产管理机构领导者同样致力于构建数字化驱动的分销体系：通过拉近机构与终端客户的距离，在降低运营成本的同时，提供更优的客户体验、更高层次的个性化服务以及自助服务能力。分销流程数字化不仅能提升客户满意度与忠诚度，更能巩固信任基础，强化品牌影响力。

此外，资产管理机构领导者已认识到，代币化有望重塑整个行业的文化及其运营基础设施。随着区块链技术的广泛应用，以及越来越多金融资产被代币化、封装于数字载体中并实现即时结算，行业在速度、效率、透明度及增长潜力方面将迎来颠覆性变革。



“

我们要在AI领域抢占先机，绝不愿重蹈柯达的覆辙。

某总部位于美国的  
资产管理机构CFO

“

过往三年，我们已取得长足进步。我们优化了所有流程，腾出了改进空间，并摒弃了大量未能创造附加价值的人工工作。如今，我们正通过AI寻求进一步优化。在未来12至24个月内，我们将迎来更深度的重塑。

某总部位于澳大利亚的资产管理机构CFO

## 人才

### 当前举措

当前，人才往往被视为其他优先事项的“助推器”。在AI、网络或产品开发等关键领域，战术性招聘比战略性人才招聘更为普遍。资产管理机构正加大对数据科学家和私募市场专家等增长领域专业人才的投入，以构筑竞争优势，但此类人才的争夺依然激烈。由于对AI工具熟练度的提升，行业正处于生产力重塑的临界点。我们的调研显示，部分资产管理机构领导者正计划缩减初级岗位编制并扩大自动化应用；不过，这一举措通常伴随着对中层员工进行AI工具赋能培训，并大幅提高高级人才引进投入——尤其是在销售职能领域。

领先的资产管理机构已认识到，全面培育AI素养，是实现AI在整个机构规模化落地的基石。部分机构已开始基于未来技能图谱对员工进行赋能培训，并同步完善继任计划与领导力过渡规划。

### 领导者未来愿景

未来的人才队伍将更加精简、专业化，且兼具技能与创造力。资产管理机构将吸引新型人才，开展全员技能提升与赋能，重新定义创收角色，并利用AI工具及培训提升员工能力。随着AI技术的成熟，人机协同能力将重塑传统的生产力概念。通过引入高技能人才丰富知识储备，仍将是铸就差异化的关键。

未来，生产力的衡量标准可能不再局限于传统的“投入产出比”。行业最佳实践将遵循以人为核心的人才战略，聚焦于吸引和留住关键人才，并致力于营造包容性环境并促进个人发展。领导者认为，尤其在并购活跃的市场背景下，构建与品牌身份相符的、高度推崇信任与透明度的内部文化，将凝聚关键人才朝着共同的目标努力。

针对可能出现的“动力不足”问题，应对方法包括持续提升员工技能以填补“技能缺口”，利用实质性奖励与认可机制留住顶尖人才，确保KPI与资产管理机构的整体愿景保持一致，实施智能化的技能匹配，并提升内部人才流动。

深入挖掘关键离岸地区的人才库，不仅能增强战略能力，亦能实现成本效益。随着客户人口结构改变，劳动力的人口结构也将随之改变；那些能够定位为吸引新一代追求职业价值的高技能人才的机构，将在竞争中占据优势。

### 3.2 差异化时代的制胜之道

资产管理行业已走过“规模与体量驱动的时代”。彼时，机构主要按业务类别定位，如资产管理机构、财富管理机构或另类投资管理机构，并且将竞争作为绝对重心。业内曾普遍认为规模越大越有优势，增长往往通过并购整合与扩大规模来实现。

如今，面对前所未有的颠覆性冲击以及席卷全行业的多重变革，行业正迈入“差异化时代”。未来，机构的定位将不再取决于其是制造商、分销商还是专业服务商，而取决于其为客户创造价值的独特方式。

传统优势虽仍具价值，但其影响力已不如往昔。

相反，随着业务模式的界限日益模糊，科技与零售领域的巨头纷纷跨界资产管理领域，真正的差异化将源于多维能力的融合。最成功的机构将拥有更具独特性的愿景，实现更紧密的内部整合，并与供应商、平台乃至同业建立更广泛的外部网络。在差异化竞争时代，最成功的机构当属适应能力最强、联系最紧密，且能最有效地传递品牌战略与影响力的企业。

制胜未来的蓝图并不唯一。这不仅是因为每家机构都具有独特的特征和起点，还得益于技术进步带来的战略灵活性，以及行业边界的日益模糊。资产管理机构迎来全新的可能性，拥有比以往更广阔的空间来重塑自我、培育新的价值驱动因素，并针对行业共性问题开发协同解决方案。

我们认为，找准能力的最佳组合，是解锁每家资产管理机构可持续发展蓝图的关键。

资产管理机构必须克服行业固有的变革惰性，勇于挑战自我，确立独特且鲜明的愿景，清晰地阐明自身的基因。能否为了开拓新的收入来源、新的运营模式及新的市场渠道而转型，将成为决定行业未来胜出者的关键特征。

“

资产管理机构需明确自身相较于同行的优势以及市场定位、目标市场与客户。由于每家机构资源有限，无法令各方满意。因此，应明确将着重提供何种产品、服务哪类客户。

某总部位于中国的资产管理机构CFO

# 实现路径： 切实可行的转型抓手



资产管理机构需要具备独到的愿景及制胜战略，更需要将愿景转化为现实，方能行稳致远。从未来蓝图迈向落地执行，很可能是许多资产管理机构领导者职业生涯中面临的巨大挑战。除了自身对潜在下行风险的审慎考量，资产管理机构领导者还需直面众多变革障碍，包括系统陈旧、运行流程复杂以及文化阻力。

为实现未来目标，资产管理机构需明确以下核心要素：

- 拟推进的战略主题，譬如，若以持续创新为愿景，则须具备灵活性；若以规模扩张为愿景，则须构建规模化能力
- 未来需要的目标能力，以及构建这些能力所需的运营模式特征
- 现状与目标运营模式之间的差距或不足

- 应优先推进的举措，以便实现最大投入回报，并尽可能快速、顺畅地实现预期变革
- 用于管理变革、监测成效并实现迭代优化的机制

坚持自上而下的方法至关重要，有助于确保资产管理机构聚焦最具价值的举措，将投资集中在能发挥最大效能的领域，规避潜在陷阱，并夯实未来发展根基。

战略转型需带动内生式和外延式增长战略投资。资产管理机构领导者围绕安永提出的七大长效转型抓手，制定未来五年发展规划。机构可结合自身发展阶段与目标，选取最适配的抓手。但无论侧重点如何，这七大抓手始终是资产管理机构取得长期成功的基石。



## 4.1. 围绕客户重新定位

与客户深度互动，并为其提供更具针对性、更优化的解决方案，完成从“产品推销”向“以客户为中心”转型。这不仅有助于吸引年轻一代投资者，尤其是在新老两代投资者的需求与价值观迥异的中东和亚太等高增长市场，更是应对可能需要资产管理机构迅速适应的各类颠覆性情景的关键（参见第一章）。

### 业领先实践范例

1. 某全球清算托管机构开发了一个业内领先的顾问平台，赋能注册投资顾问、经纪交易商及银行以可扩展的方式服务客户。该平台通过打通财富管理体系的互操作性，并简化客户服务流程，提升了顾问体验。
2. 某亚洲领先的财富管理服务商依托管家式服务与数字化渠道，整合税务、法务、遗产及跨境咨询服务，为多个国际市场的高净值客户提供全方位支持。通过贴近本地需求、对标全球标准，向客户提供定制化解决方案和便捷的专业知识获取渠道，提升客户体验。

## 4.2. 加速数字化进程

运用数字化工具重塑投资者体验，摒弃局部数字化改良，直接构建全面数字化的运营模式。在速度、服务、合规、报告、数据治理、产品创新与分销等维度实现变革性影响。

### 行业领先实践范例

1. 某全球领先的资产管理机构虽已搭建起数据平台，但难以推动其广泛使用，内部仍依赖电子表格手动分享数据。针对这一问题，该机构打造了数据产品市场环境，以期变革相关团队发现和理解现有数据资产的方式。此举收效显著，平台使用率明显提升，人工整合工作量大幅减少，机构内部洞察获取与数据驱动型决策速度和效率实现双重跃升。
2. 某全球领先的另类资产管理机构启动了一项为期多年的数字化财务转型工作，旨在实现交易记录标准化、流程自动化以及企业级业务洞察输出。具体转型工作包括整合收购的实体、部署云平台，以及构建以数据为中心的财务模式，推动了降本增效与可扩展增长。



### 4.3. 重塑投资主张

通过拓展资产类别、运用先进的投资工具并优化投资方法，以更有效的方式管理投资者资本。资产管理机构可凭借卓越业绩、专业化产品、独特投资机会、数字化赋能渠道、多元化配置以及实时洞察，构筑差异化优势。其中包括以AI推动投资组合经理时间合理配置，使其能够专注于客户支持与增值服务活动。

#### 行业领先实践范例

1. 某欧洲金融机构通过敏捷“技术冲刺”模式，探索未来金融基础设施的代币化生态。该机构设计并测试了多代币网络架构，成功交付最小可行产品，充分印证了如何借助敏捷方法加速数字资产领域的创新。
2. 某全球资产管理机构成功完成了主动管理策略ETF平台的设计、开发与上市，使其主动管理能力能够通过上市ETF触达新增及存量零售与机构客户，拓宽了其在欧洲和亚洲市场的分销渠道。

#### 4.4. 深拓增长领域

优化在私募市场、数字资产等需求旺盛且持续扩张的领域，以及在中东、东南亚等正崛起为全球资产管理中心的高增长地区的布局。推动战略重心从资产集聚向价值创造转型，构建驱动盈利增长的回路。

##### 行业领先实践范例

1. 某美国保险公司通过快速搭建全新年金平台，推动零售年金业务规模化落地，成功转型为私募股权发起方的战略增长引擎。该公司借助严明有序的技术驱动转型路径，实现投资策略、产品设计与平台执行高效协同，加速进入高增长细分市场。
2. 某澳大利亚领先的财富服务商为回应股东与投资者对增长与效率的双重施压，实施了一项一体化战略，将两大基金管理平台合并。此举利用跨职能专业能力，实现了支持市场拓展与运营整合的流程的规范管理。

#### 4.5. 革新业务模式

构建与资产管理机构战略高度契合、具备可扩展性的业务模式，使机构得以将固定成本转化为可变成本，进而提升效率与盈利能力，降低风险敞口，增强灵活性，并释放资本以作他用。依托技术、数据与人才，破局“增长与盈利”的零和博弈，开辟可持续盈利增长新范式。

##### 行业领先实践范例

1. 某全球资产管理机构对基金运营、对账及报告采用托管服务模式，推进中后台职能的现代化升级。此举在不增加成本的情况下，不仅提升了运营效率，更使更多内部资源流向战略性增长领域。
2. 某欧洲国际投资公司部署了数字化 workflow 工具，简化跨辖区的员工入职与离职流程。该工具与人力资源及IT系统集成，强化了合规监控与运营效率，充分印证了自动化手段对简化复杂流程的积极意义。
3. 某总部位于美国的全球资产管理机构在印度设立了规模逾2,000人的全球能力中心 (GCC)，旨在优化人员配置、降低IT人才成本并提高运营韧性。该机构依托安永跨职能专业能力完成GCC的设计与搭建，并采用“建设—运营—移交”的增长模式，快速获取顶尖人才，为AI驱动的业务转型奠定基础。

## 4.6. 善用外部机遇

通过战略性交易、伙伴关系与协同合作，实现增长最大化和能力跃升。在技术驱动的日益复杂的环境下，充分借力跨行业协同等资产管理生态可谓一大制胜法门。模块化能力将成为向投资者提供一流体验与解决方案的必要条件。

### 行业领先实践范例

1. 某欧洲投资管理机构通过收购一家快速增长的私人信贷公司，拓展了旗下资产管理平台的业务版图，提升了资产多样化配置水平和长期增长。该机构在战略规划、交易架构设计与整合推进等环节紧密协同，充分印证了战略性收购对重塑业务模式、释放全新机遇的推动作用。
2. 某领先的保险与投资机构正致力于推进一项数字化转型计划，旨在重构服务体验并实现核心业务的现代化。该计划的核心在于与联盟伙伴合作，设计可扩展架构并集成先进技术平台，为持续提升运营效率及深化客户互动奠定基础。

## 4.7. 将AI作为战略差异化利器

在战略层面善加运用，AI能够成为在资产管理各领域实现差异化的利器。传统AI、生成式AI与代理式AI能够推进投研与市场筛选流程变革，实现投资组合策略与选股自动化，并强化情景建模与压力测试，进而为销售团队赋能，实现价值链诸环节自动化。AI具备重塑资产管理机构内外部格局的能力。

### 行业领先实践范例

1. 某美国资产管理机构开发了定制化AI平台，加速企业级部署并提升运营效率。依托先进基础设施与仿真技术，该机构在降低云成本与延迟的同时，针对特定应用场景提供了可扩展的AI解决方案。
2. 某美国投资咨询机构通过实施知识治理，以负责任的方式激活AI驱动的生产力工具。该机构借助知识分类工具与自动化标注政策，在确保敏感信息始终受到保护的前提下，运用Copilot提升办公效率。

# 结语

5

本报告所依托的研究主要基于一个简单问题展开：若要构建一家面向未来的资产管理机构，它将呈现何种形态？应优先考虑哪些投资方向？基于对资产管理行业首席财务官（部分兼任首席运营官）的访谈，结合安永丰富的行业经验，我们并未得到一条放之四海而皆准的公式，而是发现了一个更具启发性的现象：行业领导者深谙未来制胜的关键要素，但对于这些要素将如何演进、如何相互作用、如何铸就制胜之道，往往并没有十足把握。

资产管理机构领导者对未来既心怀期待，又夹杂着不安。一方面，行业对盈利增长、创新突破与经营韧性的追求清晰而坚定，技术与人才的核心地位已成共识。另一方面，不少机构仍在努力克服长期存在的阻力和惯性。对部分机构而言，增长与盈利似乎难以兼顾。

传统行业格局正加速重构，技术变革速度超乎想象。这为机构重新描绘自身未来图景提供了广阔空间，也意味着未来的竞争优势将与以往截然不同。

随着变革步伐持续加快，情景规划的重要性与日俱增，敏捷能力成为决定机构命运的分水岭。资产管理机构当下的选择，将铸就其未来基业。

未来，大到整个行业、小到每家机构的形态和业务模式都将与当前迥然不同。对机构而言，当务之急在于厘清如何从现在开始做好准备，以便在多种可能的颠覆性未来情景中灵活调整、从容应变。若欲脱颖而出并实现持续成功，资产管理机构需要以独树一帜的方式整合各项未来制胜要素，并以清晰的愿景作为支撑——即，在流动性更强、数字化程度更高、AI深度渗透且瞬息万变的投资新纪元，如何精准捕捉属于自己的破局点，在满足客户需求的同时，持续盈利。

# 研究方法



6

## 研究设计与执行

安永委托Source Information Services Ltd.开展了一项针对资产管理行业高管的定性研究，共对来自美洲区、欧洲、中东、印度及非洲区（包括英国、德国、法国和北欧地区）、亚太区及其他地区（澳大利亚、新加坡、日本、阿联酋、沙特和中国）领先资产管理机构的21位首席财务官（部分兼任首席运营官）进行了深度访谈。所有受访者均为首席高管，所在机构的资产管理规模从2,500亿美元至5,000亿美元以上不等，样本涵盖老牌领军企业与市场新锐力量。本研究旨在深度剖析影响资产管理行业未来格局的新兴趋势、战略方向及核心挑战。

本研究亦融入了安永在资产管理领域的第一手行业洞察与专业经验，并辅以二手研究资料作为补充。

## 调研时间

实地调研工作于2025年8月至2025年11月期间开展。

## 访谈流程

访谈提纲由安永与Source Information Services联合制定，力求访谈内容紧扣当前行业挑战和未来趋势。访谈由资深咨询顾问主导，结合每位高管的专业领域与实际情境，展开灵活、富有洞见的对话。

## 数据分析

研究团队对访谈所得进行了系统性分析，重点提炼影响行业未来格局的关键趋势、挑战与机遇。为佐证研究发现，同时严格保护受访者隐私，报告中的所有引述均采用匿名化处理。

## 匿名化与合规

所有访谈数据及引述均已依据相关数据保护法律（包括《通用数据保护条例》）进行匿名化处理，确保无法追溯至任何个人或机构。访谈文字记录同样经过脱敏处理，所有个人识别信息均已删除。

## 局限性

本报告中的发现源自特定高管群体的视角，未必完全代表资产管理行业全貌。定性研究的优势在于洞察深度与情境关联性，但不适用于统计学层面的一般化推断。

# 联系人

## 安永大中华区联系人



### 忻怡

安永大中华区首席运营官  
安永大中华区金融服务首席合伙人  
effie.xin@cn.ey.com



### 林小芳

大中华区金融服务财富及资产管理主管合伙人  
安永会计师事务所  
christine.lin@hk.ey.com



### 朱宝钦

金融服务财富及资产管理合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
jacob.zhu@cn.ey.com



### 单峰

金融服务PE/VC及科创市场主管合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
frank.shan@cn.ey.com



### 陈奇

金融服务财富及资产管理合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
daniel-q.chen@cn.ey.com



### 张武

金融服务财富及资产管理合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
alexander.w.zhang@cn.ey.com



### 宋雪强

金融服务财富及资产管理合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
halberd.song@cn.ey.com



### 朱宏宇

金融服务财富及资产管理合伙人  
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
eric.zhu@cn.ey.com



## 安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界, 为客户、员工、社会各界及地球创造新价值, 同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下, 安永团队帮助客户聚信心以塑未来, 并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务, 涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴, 安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

**All in, 聚信心, 塑未来。**

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织, 加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体, 各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证(责任)有限公司, 不对外提供任何服务。请登录 [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy), 了解安永如何收集及使用个人信息, 以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永, 请浏览 [ey.com](https://ey.com)。

### 安永在金融服务领域独树一帜

安永在金融服务领域拥有超过84,000名专业人员, 为银行与资本市场、保险以及财富与资管行业客户提供专业服务。我们的共同目标是, 建设一个更强大、更公平、更加可持续的金融服务行业。

© 2026 安永, 中国。  
版权所有。

APAC no. 03026134  
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制, 并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见

[ey.com/china](https://ey.com/china)