



# 资产和财富管理

## 十大发展趋势

2024年11月



# 引言

近年来，全球资产和财富管理行业充斥着不确定性，市场波动亦十分剧烈。市场一度迎来短暂的利好，很快又被利空政策所抵消，市场环境充满挑战。但在亚太地区，资产和财富管理行业展现出强劲的增长势头。我们最新的[市场预测](#)显示，全球资产管理规模（AUM）将在2028年达到171.3万亿美元，较2023年增长32.8%。伴随着投资者和利益相关者的行为变化和预期调整，资产和财富管理公司将面临令人振奋的机遇和前所未有的挑战。

普华永道作为市场领导者，在分析新兴趋势、推动创新和提供战略指导方面具有得天独厚的优势。我们的主题专家在整个行业价值链中拥有广泛及深刻的洞察，连接资产和财富管理公司、监管机构、行业协会及服务提供商。因此，我们能够提供有关行业变化的全景视图。本刊内容汇集我们的内部经验、见解和观点，重点介绍普华永道在过去一年中观察到的主要趋势，为利益相关者调整战略重心提供支持。



# 摘要

全球资产和财富管理行业的发展在宏观经济形势变化加剧、地缘政治紧张局势和其他压力的影响下，正进入战略调整和需采取战略行动的阶段。投资者、从业人员、监管机构以及整个社会不断提高的期望值使得资产和财富管理公司面临着巨大压力。当下，资产和财富管理公司亟需重新评估和调整自身的运营模式，以满足这些日益增长的需求。

一些具有长期影响的全球趋势将在未来的很多年内持续重塑资产和财富管理行业，这些趋势之间的相互作用会加快行业变革。尤其是在亚太地区，下一波颠覆浪潮已经袭来，资产和财富管理公司

的未来战略必须审慎考量多重因素，如产品创新、分销战略、投资者画像、客户体验、新兴技术整合及服务成本管理等，而重中之重则是持续为投资者和股东创造价值。

值此挑战与机遇共存之际，资产和财富管理公司必须保持敏捷、前瞻的思维模式，及时预测并适应诸多变化，以满足并超越不同利益相关者的期望。这就要求资产和财富管理公司加强技术应用、拥抱新型业务模式，同时在组织内部营造公开透明、不懈进取的企业文化，诚信经营、建立投资者信任从而应对当下复杂环境，并为未来的可持续发展做好准备。

趋势1	亚太地区财富创造和代际财富转移的增加	第3页
趋势2	私募资本的发展和影响	第4页
趋势3	多元资产配置兴起和分销环境的改变	第5页
趋势4	业务运营模式的持续优化	第6页
趋势5	资产管理公司在建立投资者信任及履行受托职责方面角色的不断演变	第7页
趋势6	基金代币化将彻底改变投资格局	第8页
趋势7	GenAI推动行业参与者的发展	第9页
趋势8	中国内地市场持续增长	第10页
趋势9	并购和交易活动的转折点	第11页
趋势10	人力资本 — 成功的关键要素	第12页

## 趋势1：亚太地区财富创造和代际财富转移的增加

过去几十年，工业化、城市化和技术进步不断推动亚太地区的经济增长，创造了大量财富。高净值人士和超高净值人士的数量持续攀升，使亚太各国均孵化出了诸多财富中心。代际财富转移问题日益突出，对本地区的个人、家庭和机构都产生了影响。亚太地区的许多高净值人士和超高净值人士都是第一代企业家，他们拥有广泛且多代的跨国家族网络。

### 亚太地区代际财富转移

	2023年个人金融资产估计值	预计到2030年的代际财富转移额
高净值人士	14万亿美元	2.4万亿美元
超高净值人士	7.7万亿美元	3.4万亿美元
合计	21.7万亿美元	5.8万亿美元

资料来源：麦肯锡公司

预计未来几年内，数万亿美元的财富将发生代际转移，这为财富管理和继任规划的转型铺平了道路。由于财富、企业和家族相互交织的复杂性，再加上亚洲文化和社会经济因素的差异，代际财富转移将是一个复杂而微妙的过程。虽然遗产规划已经有多种不同的路径，但家族办公室仍悄然发展，逐步成为主流的综合解决方案，简化从投资、税务策略、财产规划到慈善事业的家族财富的代际管理，确保财富的保值和增值。家族希望通过专业团队对家族成员的投资回报预期、风险承受能力、价值观进行更有效的匹配。机构化的家族办公室将迎来长足发展。

富裕家庭的投资策略愈发成熟，家族办公室从传统投资领域逐步转向另类投资领域，以获取更高的回报。私募信贷、私募股权、创投基金和基础设施投资领域因而产生了新的机遇，同时也伴随着新的风险，比如投资产品是否适合个人和家族办公室等特定投资者群体。在整个亚太地区，对私募市场和新兴产业的投资也在不断增加，持续推动创新和数字化，拉动初创企业生态系统的蓬勃发展。

一系列挑战伴随财富的大量转移接踵而至，包括新生代人群不断变化的关注重点。年轻群体的社会和环保意识更强，其投资决策不仅追求经济回报，还希望可以产生积极的社会影响。此外，年轻的投资者普遍精通信息科技，要吸引这类投资者，机构需要采用颠覆性的金融科技技术来完善产品、改进平台功能以及提升业绩表现。

### 新生代财富所有者的关注重点



ESG、影响力投资和慈善事业



采用金融科技、数字平台和颠覆性技术



追求多样化，应对不断变化的投资市场



探索新的资产类别和创新型新兴产业

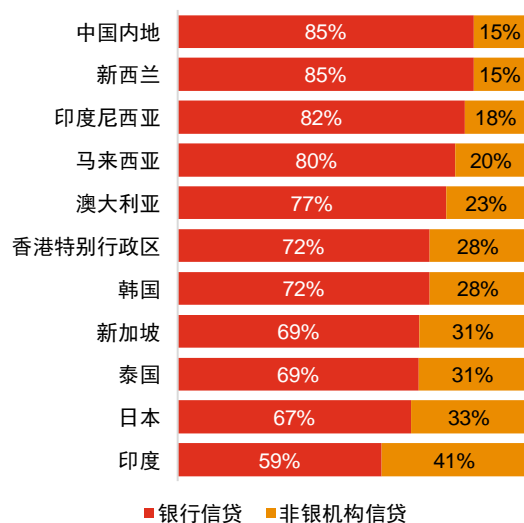
亚太地区的经济活力为财富保值增值提供了独特的机遇。随着该地区迅速跻身全球财富创造和财富转移的前沿，各国的金融格局和法律架构也将随人口结构的变化而不断演变。了解新生代财富所有者不断变化的需求，不仅有助于保护代际积累的财富，对保持地区经济增长和稳定也同样重要。

## 趋势2：私募资本的发展和影响

全球金融市场结构瞬息万变，私募资本已成为一股强大的力量，改变着各行各业，助推投资机会，帮助应对严峻的社会挑战。传统资产管理公司向私募资本领域急剧扩张，融合成为覆盖多资产类型的管理人。

在私募领域，通过私募信贷公司借贷资本显著增加。由于银行面临资本压力，而公开发行融资限制颇多，私募信贷已成为传统资本提供者的有力补充，同时也是企业的重要融资来源。

### 亚太地区银行和非银机构信贷



资料来源：国际清算银行（截至2023年6月）和普华永道分析

### 亚太地区的私募信贷

亚太地区有利的宏观经济变化孕育了多样化的增长动力，为私募资本带来大量投资机会。经济的快速增长极大地促进了基础设施、工业化、医疗保健和技术等领域的发展，由此催生了大量投资需求。亚太地区的市场目前高度依赖本土银行来满足其资金需求，但随着市场的扩张，尤其在东南亚地区，企业的融资需求将自然地转向私募资本和跨境资本提供者，以寻求进一步发展。

许多中小企业、初创公司和家族企业对替代性融资的需求尤为迫切。政府政策和改革亦持续发力，以满足发展目标、改善投资环境。在此背景下，私募信贷在支持经济增长方面的作用将愈发关键。

### 关注ESG和基础设施

随着行业利益相关者日益关注和重视可持续和责任投资，私募信贷基金开始将ESG标准纳入其投资战略和运营流程，以符合全球标准和投资者期望。相关举措可能包括加强对ESG指标和绩效的披露，以提升透明度并满足投资者的要求。

气候风险成为基础设施投资的主要驱动力。气候事件频发，破坏程度日益加剧，因此亟需建立有韧性、可持续的体系加以应对。为此，政府和私人投资者开始赋予相关基础设施项目更高的优先级，以更好地应对这些挑战。城市化的快速推进和特大城市的不断涌现也对现代基础设施提出了重大需求。具体而言，未来几年，为实现净零排放目标，对基础设施的需求日益增长，私募资本和贷款机构将迎来更多机遇。

### 合作与伙伴关系

合作战略正在将私募市场转变为一个关联更紧密且更复杂的生态系统。通过与当地企业合作，全球参与者可以获得关键的市场洞察，并在本土建立更牢固的关系。此外，共同投资结构亦备受青睐。基于这种结构，投资者可分担风险，扩展规模，并参与可能难以独自完成的复杂交易。最后，私募市场的战略联盟还可以优化资本配置，实现更抗风险、更多样化的投资组合。

## 趋势3：多元资产配置兴起和分销环境的改变

资产和财富管理公司需要不断满足投资者日益增长的多元化和个性化需求，多元资产配置的兴起势头持续强劲。同时，由于投资者更倾向于寻找具有品牌影响力的全能型公司来满足其投资需求，行业参与者开始加速推进制定和拓展多元资产解决方案的规划。顺应这一趋势，各地资产和财富管理公司开始考虑通过并购和建立战略合作伙伴关系来拓展业务，这也加速了行业的整合。这些战略举措助力公司拓展业务能力、发展差异化优势，把握新型资产类别和投资者群体所带来的发展机遇，最终争取到投资者更多的资金投入。上述战略同样带来了规模效益和效率提升。

### 多元化的另类投资公司正在挖掘新的投资者群体

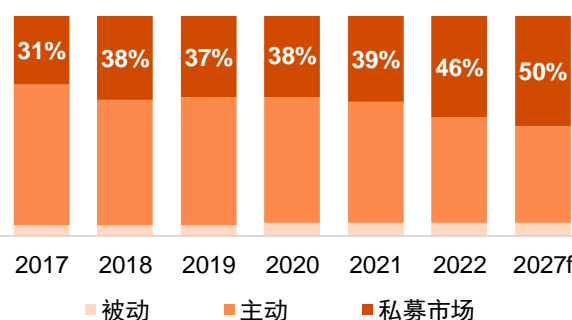
在全球范围内，许多大型私募资产领域的参与者涉足了多个资产类别和产品，包括对冲基金、私募股权、私募信贷、房地产和基础设施基金。过去这些公司的主要服务对象一直是机构投资者（包括主权财富基金、捐赠基金和养老基金），而现在，该领域的新方向是扩大投资者基础，以及最大限度地挖掘其他细分市场（如大众富裕人群、高净值人士和超高净值人士）。这些新的投资者群体将为另类资产管理公司开辟新的资金来源及募资渠道，这也是所有资产管理公司设立新基金和追求业务发展的共同目标。这些举措可能需要调整运营模式以及遵循新的监管框架，其所能吸引的潜在资金规模是巨大的。

### 传统资产管理公司进入私募市场领域

大型传统资产管理公司正积极拓展私募市场业务，收购并整合多元化资产业务，并在必要时填补市场空白。为了应对共同基金和ETF领域内不断加剧的收费和利润率压力，许多大型传统资产管理公司选择转型为多元化集团，以寻求新的增长点。

对各类资产的投资会产生协同效应。例如，服务数据中心的资产管理人对新能源转化可能也有独到见解，可帮助挖掘相关的私募信贷机会。同样，商业地产与私募信贷领域之间亦会存在交集。成功的多元资产集团能够将其品牌和业务能力扩展至私募和公开市场，通过调整投资策略，力求实现整体价值超越各项资产简单相加的效果。私募市场在2022年的收入约为2,500亿美元，预计到2027年将占全球资产和财富管理行业收入的50%。未来，预计传统资产管理公司将会逐步加大对私募市场的探索力度，并积极把握其中的潜在机遇。

### 私募市场在资产和财富管理行业总收入中的占比



资料来源：普华永道分析

### 私募市场的大众化

随着技术创新、监管放宽以及资产和财富管理机构提供更适合个人投资者的资产类别，私募市场资产预计将吸引更广泛的投资者参与。这一趋势已经在多个地区显现，创新和结构化投资产品的设计使私募市场资产更易触及广泛的投资者群体。

### 产品分销

分销格局正在经历重大转变，多重变化因素正在重塑市场环境。投资者群体结构的变化和技术创新正驱使业界重新评估产品和服务供应模式。这一发展态势催生了一批新兴的技术驱动型市场参与者，包括数字财富顾问、投资平台以及机器人投顾等，共同为市场带来了全新的价值主张。因此，目前作为主要销售渠道的银行和保险公司将面临越来越严峻的挑战。

## 趋势4：业务运营模式的持续优化

资产和财富管理公司面临前所未有的期望：市场希望其能利用新兴技术推动业务增长，同时最大限度降低成本。投资者预期的转变促使行业参与者开拓新的客户细分市场、丰富产品种类，而这往往需要增加运营规模。

在如今日新月异的投资环境中，定期审视和优化当前的运营模式对于保持市场地位至关重要。通过持续灵活调整运营模式，资产和财富管理公司能够更好地自我定位，简化运营流程并在市场中保持竞争优势。在瞬息万变的市场环境中，拥有一个完善、灵活且适应性强的运营模式，对于保持领先地位并为投资者创造卓越回报而言不可或缺。

资产和财富管理公司的运营模式应确保有效的投资管理、较高的投资者满意度及最佳的运营效率。运营模式还应构成公司的发展支柱，指导其流程和战略，为投资者持续传递价值。理想的运营模式会因公司规模、业务范围和专业领域的不同而有显著差异，这就需要定制化的方法来满足特定需求。一个贴合目标的运营模式对于公司在不断变化的竞争市场中生存乃至兴盛极其重要。

考虑业务目标众多，业内企业开始趋于将部分职能或价值链环节外包。通过采用这种外包模式，行业参与者可以简化其端到端的活动，使其能够专注于投资管理这一核心目标。这种战略性外包策略不仅能提升运营效率，还能使公司更好地应对市场动态和投资者的需求。

通过构建与公司特色优势相匹配的运营模式，资产和财富管理公司可以更有效地应对行业挑战。这类运营模式的重塑包括构建一个综合运营模式，能够精简工作流程，实现前、中、后台职能的无缝衔接。这一整合至关重要，可帮助提高公司的灵活性及其对市场变化（包括投资者行为和需求的转变）的响应能力。

通过尖端技术和数据的使用，促进不同职能部门之间的协作和沟通，资产和财富管理公司得以显著改善决策流程，减少运营壁垒，提高整体绩效。这种全面的策略不仅可提升风险管理的效率，同时还可增强公司把握和利用市场新机遇的能力。



## 趋势5：资产和财富管理公司在建立投资者信任及履行受托职责方面角色的不断演变

资产和财富管理公司的受托职责范围也在不断扩展。背后的动因包括投资者期望的不断变化、监管审查的日益严格以及全球市场的发展动态。截至2023年，全球资产管理规模已接近130万亿美元（参见我们最新的《[资产和财富管理新变革](#)》报告），行业在解决全球问题、造福公众利益相关者方面扮演着举足轻重的角色。

2023年全球资产管理规模
128.9万亿美元
2023年亚太地区资产管理规模
21.1万亿美元

资料来源：普华永道《[资产和财富管理新变革](#)》报告

### 加速普惠金融

资产管理公司在扩大投资者参与和包容方面发挥着关键作用。首先，公司设计并提供多样化的投资产品，满足不同投资者的风险偏好、财务目标和投资期限要求，包括促进另类资产的大众化。其次，在分销层面，数字平台和技术驱动型解决方案的采用亦至关重要，可帮助触及更广泛的投资者群体，尤其是那些倾向于接受数字金融服务的年轻投资者群体。通过这些举措，资产和财富管理公司可促进投资文化，增强财务赋能，最终帮助构建更具活力和韧性的金融市场。

### 费用改革、公开透明和投资者教育

近年来，行业内部开展了一系列费用改革，旨在提高透明度、降低成本，并使管理费用与业绩表现更加紧密挂钩。随着投资者在投资决策中日益追求更高的性价比，部分监管机构也在推行更为严格的费用披露规定，确保投资者对自己所承担的费用有全面的了解和认识。此外，低成本投资选择的兴起迫使行业参与者降低费用以维持竞争力。

金融市场越复杂、联系越紧密，投资者教育的重要性就越发不容忽视。投资者及其顾问需要掌握必要的知识和工具，深入理解各投资产品、市场动态、风险管理策略等，以作出明智的投资决策。此外，定期披露业绩、风险指标、费用结构、ESG指标、治理和合规情况，有助于建立投资者信任，而这同时也会增加报告和合规成本。

### 支持政府倡议以及环境、社会及治理（ESG）倡议

特别是在亚太地区，政府通常依靠私募资本提供发展资金。政策制定者积极鼓励各行各业采用更加多元化的融资组合，故而资产管理公司调集私募资本为众多大型项目补给公共资金，尤其是基础设施、城市发展和可持续发展等相关项目。资产和财富管理公司将更多的ESG标准纳入投资流程，开发可持续投资产品（如可再生能源基金和绿色债券）来应对气候变化。此外，推动提高企业管理气候风险的透明度和责任感，从而促进营造更加可靠的投资环境。普华永道最新的《[企业可持续发展报告指令](#)》调查显示，可持续发展的当务之急将对当今的商业模式提出挑战，同时也会创造发展和重塑的机遇。

### 弥补养老金资金缺口

预期寿命延长和人口老龄化导致退休需求大幅上升，并进一步加大了养老金缺口。因此，在未来几年，资产和财富管理行业所占的金融资产份额将会增加。

保险公司与资产管理公司之间的合作日益紧密，保险公司依靠资产管理公司来满足客户对收益率和存续期的需求，而资产管理公司则提供独特的投资方案来满足这些需求。资产和财富管理公司在帮助有效管理长期储蓄方面扮演愈发重要的角色。



## 趋势6：基金代币化将彻底改变投资格局

在全球范围内，基金代币化（Tokenisation）意味着金融和投资领域将发生重大变革。代币化的核心是利用区块链技术将传统资产和结构转换为可存储和可转让的数字资产。代币化对资产和财富管理行业的影响尤为显著，带来包括提高流动性和透明度，降低投资准入门槛等诸多优势，同时还能提高运营效率和降低运营成本。

现有基金产品的代币化只是产生边际效益的第一步。代币化的真正潜力在于利用区块链技术设计和开发创新产品，为投资者带来更多效用和价值。多种资产类型的代币化为投资者提供了多元投资的机会。该技术提供更简便、成本效益更高的方式来实现多元化投资组合，让更多投资者能够改善他们的风险回报状况。市场范围的扩大也意味着资产和财富管理公司可以挖掘更加多元化的投资者群体。

### 代币化带来的机遇

提高运营效率	降低产品成本
拓宽分销渠道	普及另类投资
提高投资流动性	提高透明度

代币化有助于简化资产管理的操作环节，包括基金发行、赎回和分销、认购和托管。通过智能合约实现这些流程的自动化，可以减少对经纪人、托管人等多层中介机构的需求，这些中介机构都会各自收取服务费。效率的提高可以加快结算时间，降低资产管理公司的运营成本，从而为投资者带来更高收益。此外，区块链技术还可以集成到KYC和AML系统中，确保流程合规又高效，更好地满足了监管要求。

私募股权、私募信贷、基础设施或房地产等另类资产通常流动性较低，投资者很难在不产生巨额成本的情况下快速购买或出售股权。另类资产的投资过去主要局限于机构投资者，因为存在诸多投资壁垒：最低投资额高、监管限制、锁定期延长、缺乏透明度等。如今，通过资产所有权的分割，代币化能够消除部分限制因素。利用区块链技术创建二级市场，可提高另类资产的流动性，扩大此等资产的投资者群体。此外，代币化另类基金的最低投资门槛低于传统另类基金，有利于此等基金的小规模交易。

由于代币化资产扩大了可投资资产的范围，产品发行人需要建立新的投资组合管理流程。因此，资产管理公司就有机会发行更多定制证券，并采用创新的投资策略。此外，代币化资产是实现人工智能的理想基础设施，还可以开辟人工智能创新渠道。资产管理公司也因代币化有了新的挑战，包括确保代币化产品适合购买这些产品的投资者，并为持有这些资产的新兴散户投资者创造所需的流动性和透明度。

虽然资产和财富管理公司对代币化的应用仍处于早期阶段（尤其是在亚太地区），但全球多家资产和财富管理公司已经推出或计划推出代币化基金和产品。资产代币化的技术难度以及支持资产数字化转型的基础设施需求都需要专业知识来解决，以确保数字金融网络与金融交易安全要求的一致性。随着监管框架的成熟和技术解决方案的日益优化，我们有望看到传统基金和代币化基金共存的混合产品模式。

## 趋势7：GenAI推动行业参与者的发展

随着大型语言模型（LLM）的兴起，资产和财富管理公司一直在探索利用生成式人工智能（GenAI）的商业价值，以更好地满足投资者的需求并提高内部效率。在行业数字化转型的大背景下，GenAI正在与自动化、区块链、云计算等其他技术融合，以开发更多定制产品，完善决策流程，转变业务运营方式和投资者体验。

要想领先于竞争对手，就必须将人工智能和其他快速发展的技术融入中后台运营和市场活动中。首先，企业必须确保GenAI的采用符合其总体战略业务目标。这项分析有助于系统地识别为企业提供最高价值的GenAI用例，同时保持稳健的治理机制并遵守监管要求。







一旦战略、治理框架和技术基础设施到位，企业就必须为员工提供适当培训和指导，使员工学会在工作流程中部署GenAI。培育持续学习和创新的企业文化将进一步帮助企业确保其员工具备充分发挥GenAI潜力的能力。

从前台、中台和后台到基金、被投企业和管理公司层面，GenAI具有独特的能力，可以应用到每个资产和财富管理职能部门。在前台，人工智能可以通过个性化投资建议加强投资者互动，并提供实时市场洞察。在中后台，人工智能可以通过自动化监管报告、异常检测、数据分析、交易处理等，简化合规、风险管理和行政程序。在大型企业内部，要实现人工智能实施的本地化和标准化，需要在地区特性和全球最佳实践之间取得微妙的平衡。

虽然GenAI为资产和财富管理行业带来巨大益处，但行业参与者也必须应对采用GenAI带来的挑战和风险。最基本的考虑因素有数据隐私和安全、知识产权滥用和识别不准确信息等。在人工智能驱动决策的背景下，透明度和问责制也至关重要。企业必须开发透明的人工智能模型，并确保人工顾问能够清楚地传达从模型中得出的见解和依据。

GenAI的采用逐渐涉及整个行业价值链中更多的跨领域合作，因此必须确保GenAI系统遵守监管要求和道德标准，这对于建立行业利益相关者之间的关系和推动前沿创新的可持续发展至关重要。

### 资产和财富管理公司对GenAI的应用前景

					
将新的监管和合规指引总结为关键要点和可行见解。	在大量财务文件和监管文件中搜索特定信息。	将原始财务数据转化为易于理解的图表，以便给投资者演示。	通过人工智能分析获得更多见解，从而改善客户状况。	提供个性化的虚拟财务顾问，供客户咨询并获得建议。	根据市场情况生成市场解析和财经简讯。

## 趋势8：中国内地市场持续增长

长期以来，资产和财富管理公司一直将中国内地视为一个极具吸引力的市场，蕴含无限机遇。中国市场的竞争迅速变得异常激烈，而国际资产和财富管理公司在中国市场亦成败参半。监管方面的重大变化既给市场参与者带来了助力，也带来了挑战。中国内地资产和财富管理行业的市场已开放一段时间，近期改革步伐加快，以进一步吸引和促进外商投资。

对于在香港开展业务的行业参与者来说，得益于“互联互通计划”和其他市场举措，他们能够在该离岸中心向部分中国内地地区分销金融产品和服务。总体而言，这些发展为国际机构制定中国内地战略提供了广泛的选择。私募基金和公募基金领域的国内外机构通过发行更多产品和挖掘更多投资者取得了显著进展。

中国内地市场的吸引力部分源于其14亿人口，他们拥有巨额储蓄，随时可以拿出来投资于资产和理财产品。中国的储蓄额占GDP的47%，是主要经济体中储蓄率最高的国家之一，吸引了众多国际市场参与者，包括传统资产管理公司和另类资产管理公司。

### 当前国民储蓄总额占GDP的百分比

中国*	46.6%
印度**	29.2%
全球*	28.2%
德国**	27.7%
欧盟**	26.7%
日本*	22.8%
美国*	18.1%
英国**	17.4%

注：\*指2022年，\*\*指2023年  
资料来源：世界银行

房地产、现金和货币市场工具的持续转变，为国际参与者在这个庞大且日益增长的市场中布局提供了极好的契机。由于资本管制，中国内地投资者的投资选择范围一直相对有限，且往往集中在国内资产上。随着时间的推移，投资者的需求变得更加多元。金融知识水平的提高和对多样化需求的认识也推动了对投资产品和投资咨询的需求。中国内地投资者的财富目标和关注重点各不相同，一般而言，年轻群体优先考虑财富创造，而年轻群体则注重财富保值和财富管理。

中国内地的潜在财富池只会越来越庞大，与此同时，高净值人士和超高净值人士的数量也将同步增长。这在很大程度上归功于在财富创造和创新方面引领潮流的企业家。此外，中国超高净值人士逐步认识到地域多元化的益处，并积极寻求新的投资目的地，以实现长期增长。在财富稳健增长的背景下，中国内地投资者普遍开始分散投资组合，加强对非人民币计价的资产的投资。投资者们正积极寻找新的投资目的地，而香港正是通往全球投资机会的关键门户。

最终，随着地缘政治紧张局势的不断演变，一些有利于国际参与者的变化悄然上演。这些变化依旧伴随着风险，国际参与者在制定或调整其中国内地战略及运营模式时，需考虑长期的抗风险能力。唯有那些能够建立起值得信赖的资产守护者品牌和声誉的企业，方能取得长期成功。

### 制定成功战略的考虑因素

愿景、目标和战略	与利益相关者的关系
在岸产品能力	与分销商的合作关系

## 趋势9：并购和交易活动的转折点

尽管市场环境颇具挑战性，但并购活动有望出现回升，因为行业参与者仍承受着重压，需要不断调整业务模式以应对现在和未来的各种挑战，并创造可持续的成果。并购可以成为转型的催化剂，既可以通过收购业务来推动未来增长，也可以通过剥离利润较低或非核心业务来突出公司的核心竞争力。近期的利率下调和宏观经济条件的潜在转变可能会引发行业的进一步复苏，进而推动并购活动。

资产和财富管理行业十分分散，面临盈利压力和利润空间缩减的大型跨国资产管理公司预计将进一步整合。虽然资产管理规模预计会增长，但由于被动策略的兴起和对低成本的需求，费率可能会下降。监管合规、技术和人才招聘方面的支出增加，也在不断压缩利润空间。为了适应这种情况，资产管理公司需提高内部效率，并考虑通过并购来扩大规模和提升专业水平。

### 可能导致并购增加的因素

<b>产品</b> 	企业越来越倾向于探索战略合作伙伴关系，不仅是为了提升收入，也是为了涉足投资者青睐的新资产类别。
<b>分销</b> 	行业参与者正在专注于开发“数字化优先”的服务，重点关注改善客户体验，以满足投资者的期望和需求。
<b>技术</b> 	投资新兴技术能够实现规模的优化，同时也是改善成本结构，最终提升盈利能力的一种方式。
<b>地域</b> 	预计不同地区超高净值人士和高净值人士财富及数量的显著增长，将吸引业内人士进军尚未开发的新市场。

大型跨国传统资产管理公司将更多目光投向私募市场，以改进其产品组合。特别是在传统产品收费下滑的趋势下，专业的另类资产管理适用较高的管理费率 and 业绩报酬，会带来收入增加。行业并购机会的主要优势在于，机构可以迅速拓展多元化资产类别的能力以及获得相应的人才和技术支持。在亚太地区，管理公司在另类投资领域的并购活动有所增加，交易市场的竞争因而更加激烈。然而，与传统投资相比，管理另类投资面临着独特的挑战。因此，银行与保险集团认识到了资产管理与财富管理业务对于完善其核心业务的重要性，开始逐步加强资源投入。而保险公司和资产管理公司之间的合作愈发紧密，并探索各种合作模式。

资产和财富管理公司需紧跟商业环境的演变。当前行业正面临着前所未有的生存挑战，可能会催生对并购活动的需求，而这将成为行业变革过程中不可或缺的一部分。大大小小的全球行业参与者都在大力转变业务模式，以寻求生存和发展。预计到2027年，将有16%的现存企业被吞并或淘汰出局，这一比例是历史淘汰率的两倍。因此，行业参与者必须加快其战略发展议程，并采取紧急行动。能够实现业务转型的企业将给那些“受挤压的中型资产管理公司”带来更大压力，后者既缺乏规模效应以降低成本，又无法像精品资产和财富管理公司那样提供的高附加值专属服务来提高收费。

并购相关的转型包括为提升产品和分销能力而进行的收购，也包括为提升生产能力和/或规模经济而进行的与技术相关的收购。另外，剥离部分资产可能有助于改善运营和重新调整业务模式。表现平平的资产管理公司纷纷寻求并购机会，希望通过整合资源得以创造更大价值。买方通过提升自身水平并提供多样化的资产类别，可以为吸引重大资本投资并应对复杂的投资机会做好准备。

## 趋势10：人力资本 — 成功的关键要素

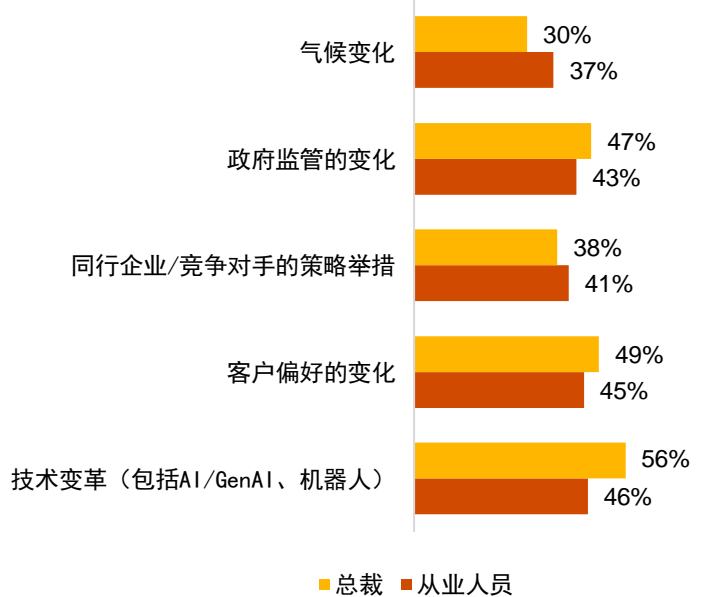
资产和财富管理行业有着充满活力、监管严格和以投资者为中心的特点，很大程度上依赖于从业人员的专业知识、判断力和战略敏锐度。在快速变化的市场趋势和期望之下，人力资本——包括从业人员的技能、知识、经验和人际关系——成为了企业成功的关键所在。企业与从业人员间的关系能够凸显企业在应对经济环境变化时的适应能力，以及维持其业绩水平的持久力。

在金融市场变得日益错综复杂的当下，培育一支能够有效适应和创新的团队显得尤为关键。有效的人力资源管理不仅涉及招募顶尖人才，还涉及促进从业人员的持续发展，确保他们的满意度、参与度，以及与公司的宏图愿景同频共振。全面的人才管理策略对于释放创新活力和挖掘从业人员潜能至关重要。

### 培养富有活力的员工队伍的关键因素



### 未来三年内影响全球劳动力就业的关键驱动因素



资料来源：普华永道 — 2024年期待与忐忑全球职场调研

技术的飞速发展正在重塑行业面貌，各级从业人员所需的技能和完成工作的方式也发生了变化。资产和财富管理公司正迅速摒弃人工操作模式，改变其向投资者交付产品和解决方案的方式。人工智能和机器学习优化投资策略；大数据分析预测市场趋势和风险；机器人顾问推动财务咨询和算法驱动的投资解决方案。行业内的传统角色逐渐变化，从业人员需要同时具备传统金融智慧与现代数字技能。

人力资本的角色可能会演变为更加注重战略决策、客户参与和利用技术提供优质服务。因此，行业利益相关者需根据最新的颠覆性技术和创新趋势，重视从业人员的持续发展和技能提升。展望未来，资产和财富管理行业将更多地受到人力资本与技术创新协同作用的影响。

# 联系方式

如需了解更多信息，请联系以下合伙人。



**江秀云**  
香港资产和财富管理行业主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 2707  
[marie-anne.kong@hk.pwc.com](mailto:marie-anne.kong@hk.pwc.com)



**何润恒**  
亚太区金融服务税务主管合伙人  
香港资产和财富管理税务主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 3026  
[rex.ho@hk.pwc.com](mailto:rex.ho@hk.pwc.com)



**陈谢佩儿**  
香港资产和财富管理咨询主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 2432  
[julie.py.chan@hk.pwc.com](mailto:julie.py.chan@hk.pwc.com)

普华永道于2024年10月举办了其年度资产和财富管理活动，活动主题为“**全方位资产和财富管理洞察：关键见解与趋势**”。此次活动汇聚了行业领袖和高级管理人员，共同探讨最新的新兴市场趋势和发展动态。在会上，普华永道的专家们就各种主题分享了他们的宝贵见解和对行业的深刻洞察。



**Matthew Phillips**  
中国内地及香港金融服务部主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 2303  
[matthew.phillips@hk.pwc.com](mailto:matthew.phillips@hk.pwc.com)



**Nick Atkinson**  
亚太债务和资本咨询主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 1834  
[nick.atkinson@hk.pwc.com](mailto:nick.atkinson@hk.pwc.com)



**Peter Brewin**  
香港数字资产主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 3650  
[p.brewin@hk.pwc.com](mailto:p.brewin@hk.pwc.com)



**陈谢佩儿**  
香港资产和财富管理咨询主管合伙人  
普华永道香港  
+852 2289 2432  
[julie.py.chan@hk.pwc.com](mailto:julie.py.chan@hk.pwc.com)

## 编辑人员

**Christopher Jim**  
资产和财富管理智库  
+852 2289 2635  
[christopher.hy.jim@hk.pwc.com](mailto:christopher.hy.jim@hk.pwc.com)

**Isabelle Hoong**  
资产和财富管理智库  
+852 2289 1117  
[isabelle.i.hoong@hk.pwc.com](mailto:isabelle.i.hoong@hk.pwc.com)

# 联系方式

## 中国内地资产和财富管理行业北区合伙人



**倪清**  
中国内地资产和财富管理行业  
主管合伙人  
+86 (10) 6533 2599  
[qing.ni@cn.pwc.com](mailto:qing.ni@cn.pwc.com)



**韩丹**  
+86 (10) 6533 2249  
[dan.han@cn.pwc.com](mailto:dan.han@cn.pwc.com)



**张勇**  
+86 (10) 6533 7475  
[dowson.zhang@cn.pwc.com](mailto:dowson.zhang@cn.pwc.com)



**魏益佳**  
+86 (10) 6533 5766  
[allen.wei@cn.pwc.com](mailto:allen.wei@cn.pwc.com)



**李丽娜**  
+86 (10) 6533 5730  
[lina.li@cn.pwc.com](mailto:lina.li@cn.pwc.com)



**王茜**  
+86 (10) 6533 3605  
[grace.q.wang@cn.pwc.com](mailto:grace.q.wang@cn.pwc.com)



**郭蕙心**  
+86 (10) 6533 5061  
[stacey.w.kwok@cn.pwc.com](mailto:stacey.w.kwok@cn.pwc.com)



**马芳**  
+86 (10) 6533 5257  
[mandy.f.ma@cn.pwc.com](mailto:mandy.f.ma@cn.pwc.com)

## 中国内地资产和财富管理行业中区合伙人



**陈玲**  
+86 (21) 2323 2566  
[kathleen.chen@cn.pwc.com](mailto:kathleen.chen@cn.pwc.com)



**张炯**  
+86 (21) 2323 2263  
[joe.zhang@cn.pwc.com](mailto:joe.zhang@cn.pwc.com)



**魏佳亮**  
+86 (21) 2323 8212  
[light.wei@cn.pwc.com](mailto:light.wei@cn.pwc.com)



**叶尔旬**  
+86 (21) 2323 5944  
[andy.er.ye@cn.pwc.com](mailto:andy.er.ye@cn.pwc.com)

# 联系方式

## 中国内地资产和财富管理行业南区合伙人



**王娟**  
+86 (755) 8261 8088  
[julianne.j.wang@cn.pwc.com](mailto:julianne.j.wang@cn.pwc.com)

## 中国内地资产和财富管理行业北区总监



**迟健**  
+86 (10) 6533 7398  
[jian.j.chi@cn.pwc.com](mailto:jian.j.chi@cn.pwc.com)

## 中国内地资产和财富管理行业中区总监



**俞伟敏**  
+86 (21) 2323 8189  
[weimin.yu@cn.pwc.com](mailto:weimin.yu@cn.pwc.com)

## 中国内地资产和财富管理行业风险管理合伙人



**高洋**  
+86 (10) 6533 2882  
[v.gao@cn.pwc.com](mailto:v.gao@cn.pwc.com)



**陈彦**  
+86 (21) 2323 2307  
[eric.y.chen@cn.pwc.com](mailto:eric.y.chen@cn.pwc.com)

## 中国内地资产和财富管理行业税务合伙人



**康杰**  
+86 (10) 6533 3012  
[oliver.j.kang@cn.pwc.com](mailto:oliver.j.kang@cn.pwc.com)



**钱江涛**  
+86 (10) 6533 3129  
[scott.qian@cn.pwc.com](mailto:scott.qian@cn.pwc.com)



**黄文辉**  
+ 86 (21) 2323 3052  
[matthew.mf.wong@cn.pwc.com](mailto:matthew.mf.wong@cn.pwc.com)



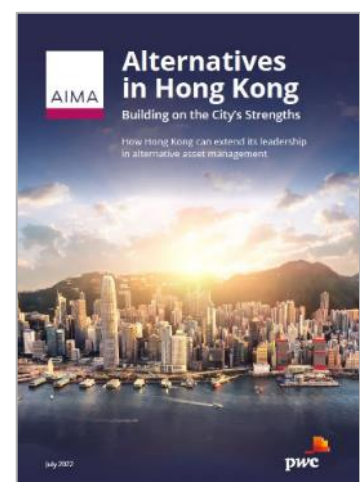
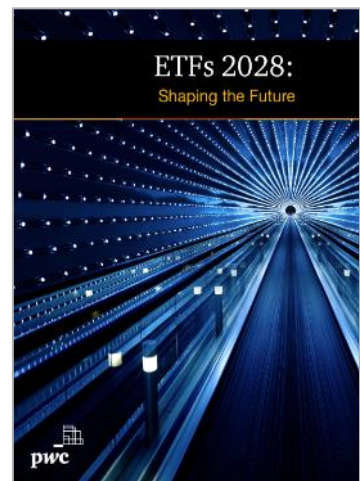
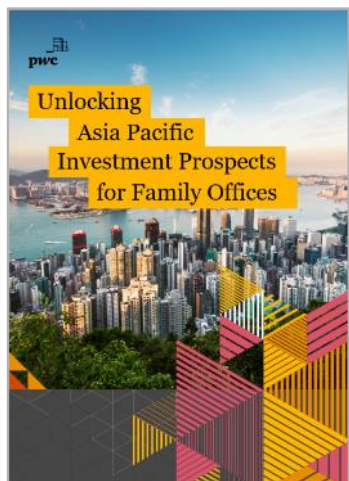
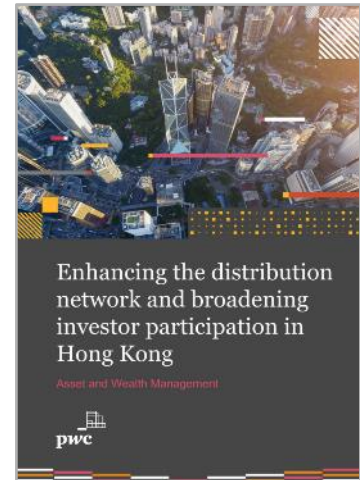
**马静**  
+86 (21) 2323 3025  
[april.ma@cn.pwc.com](mailto:april.ma@cn.pwc.com)



**李元婷**  
+86 (21) 2323 1147  
[cecilia.yt.li@cn.pwc.com](mailto:cecilia.yt.li@cn.pwc.com)



# 参考资料



[www.pwchk.com](http://www.pwchk.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2024 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道香港成员机构，亦可指普华永道网络。  
每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。