

2026年投资管理行业展望

把握增长新机，寻求规模扩张

德勤金融服务行业研究中心

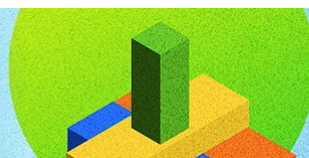


目录

引言	2
行业边界日趋模糊、产品模式持续迭代，ETF规模激增，对冲基金战略转型，私募资本重新布局	3
监管改革或将放宽私募市场准入限制，同时推动产品创新	5
产品精通能力与数字素养重塑新一代人才战略	8
从分散试点的AI项目扩展至企业级平台应用	11
未来展望	13
尾注	14
联系人	16

- 主动管理模式正经历重构、重新整合，还是两者兼具？
 - 监管变革正以何种速度推动投资管理行业重塑？
 - 在投资管理行业新时代，哪些技能将成为制胜关键？
 - 随着AI日趋成熟，投资管理机构能否在规模化应用AI的同时，保持对其的掌控？
-

引言



2026年，投资管理行业将呈现利润增长持续承压、差异化竞争机遇空前的双重态势。投资者持续涌向低成本投资工具，另类投资（尤其是私募市场）成为新增长引擎，头部机构正将AI应用从孤立的试点项目扩展至企业级平台。与此同时，不断攀升的技术支出、日益严苛的合规要求以及愈发复杂的分销体系，正促使部分机构重构运营模式、人才结构和产品架构。

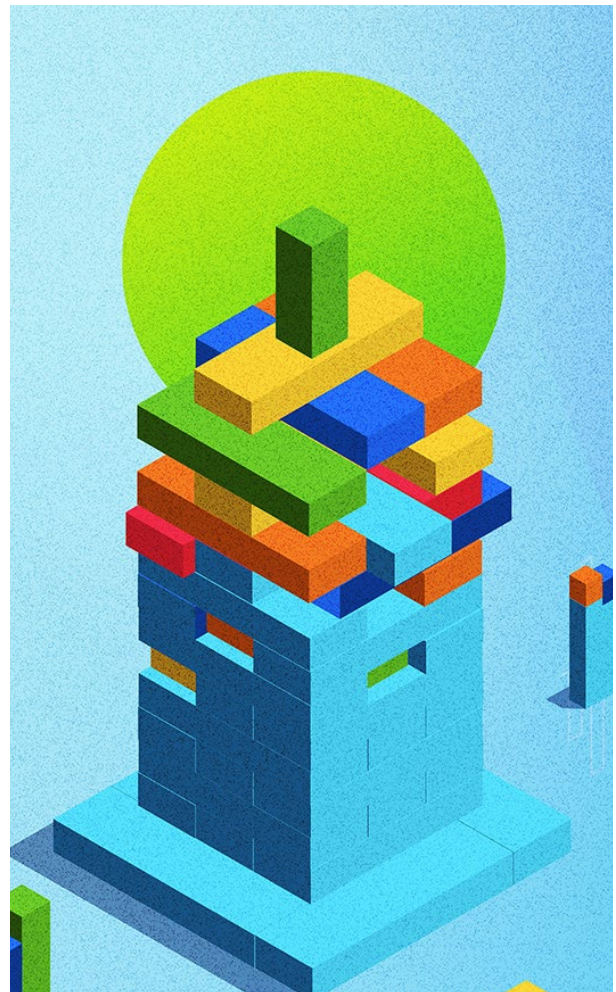
报告将对上述议题进行深入解析，并关注投资管理团队在2026年中将面临的一些重要战略选择。

行业边界日趋模糊、产品模式持续迭代, ETF规模激增, 对冲基金战略转型, 私募资本重新布局

投资管理行业正处在关键转折点。成本压力加剧、主动型多头基金的商品化趋势, 与AI的迅猛发展相交织——AI不仅能带来竞争或成本优势, 还推动监管环境日趋开放。这些力量不仅模糊了主动管理与被动管理之间的边界, 更打破了公开市场与私募市场的壁垒。主动型交易所交易基金(ETF)、混合型产品不断涌现, 行业融合持续深化, 预示着行业结构正经历根本性重塑。

对许多传统投资机构而言, 主动投资组合管理的产品结构演变持续加速。投资者日益青睐更具成本效益的投资方案(尤其是ETF), 主动管理型共同基金持续面临资金净流出。尽管被动型共同基金仍在吸引资金净流入, 但增长势头有所放缓。相比之下, ETF市场始终保持强劲且稳定的增长。尽管被动型ETF在资金流入中仍占主导, 但主动型ETF的占比正不断扩大。在美国, 主动型ETF占ETF净流入总额的比例已从2014年的1%攀升至2024年的26%, 这一数据表明, 投资者越来越倾向于选择兼具专业主动管理能力与ETF结构优势的投资工具。¹ 2024年, 美国主动型ETF数量增加468只, 总数达1,600只;² 同期, 被动型ETF仅增加52只, 主动型共同基金减少171只, 被动型共同基金减少5只。³ 主动型ETF的资产管理规模(AUM)也显著增长, 从5,020亿美元上升至8,430亿美元, 增幅达68%。⁴ 欧洲市场同样呈现类似趋势: 主动型可转让证券集合投资计划(UCITS)ETF的资金净流入大幅上升, 其占UCITS ETF资金流入总额的比例从2020年的2.1%攀升至2024年的6.1%;⁵ 同时, 主动型UCITS ETF的AUM从2023年的272亿欧元增至2024年的490亿欧元, 增幅达80%。⁶

主动型ETF的显著增长, 或许不仅是短暂的市场热度, 更反映出市场正经历结构性调整——众多资产管理公司与投资者共同适应投资偏好演变与持续创新的新时代。与此同时, 主动型ETF还有望缓解被动型产品需求



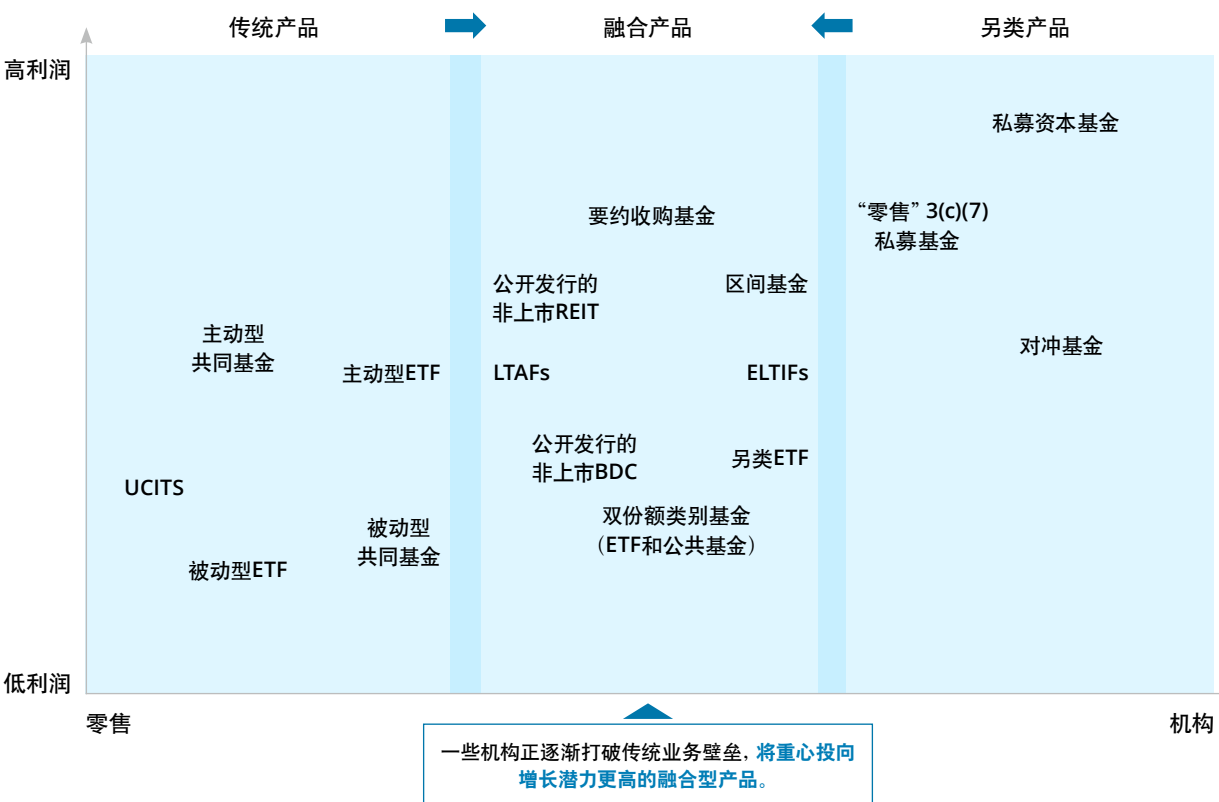
旺盛所带来的部分利润压力。为现有共同基金增设ETF份额类别, 或成为减缓主动型共同基金资产流出的有效创新举措。尽管ETF的高效节税特性对许多共同基金持有人极具吸引力, 但与共同基金相比, ETF有着独特的后台运营要求, 需基金管理机构投入资源升级运营体系。⁷

过去三年, 私募资本募资规模持续下滑, 在2021年达到峰值后, 2024年募资总额减少约三分之一。⁸新成立基金数量降幅更甚, 接近三分之二, 这一现象反映出在持续的市场不确定性中, 普通合伙人与有限合伙人均持更为审慎的态度。⁹与此同时, 投资回报率远低于历史平均水平, 导致投资者情绪低迷, 资产增长放缓。¹⁰关税政策的不确定性成为市场摩擦的重要根源, 许多企业正权衡进口替代策略, 并重新评估供应链布局。¹¹若未来12至18个月内不确定性逐步消退, 贸易成本与定价将趋于明朗, 估值信心有望得到提振。估值透明度提升将推动交易活跃度回升, 助力投资者分红常态化, 最终为募资创造更有利环境。英美两国正在推进的政策讨论也为私募资本带来利好。相关政策拟允许在固定缴款养老金 (DC) 计划中配置另类投资。¹²美国劳工部近期撤销了2021年发布的指引, 该指引不支持将另类投资纳入401(k)计划。¹³此外, 面向个人投资者定制的另类投资基金日益增多, 也将为私募市场增长注入新动力。德勤金融服务行业研究中心最新预测

显示, 到2030年末, 另类投资基金 (包括面向个人投资者的另类投资基金) 规模或攀升至4.1万亿美元, 复合年增长率超50%。¹⁴综上所述, 若关税政策趋稳, 固定缴款养老金计划覆盖范围扩大, 或个人投资者参与度提升, 其中至少一项落地, 私募市场板块都将显著受益。

经历数年资金净流出后, 对冲基金行业初现复苏迹象, 持续的资金流入表明投资者信心回升。¹⁵当前, 货币政策转向加剧市场不确定性, 市场波动性随之上升, 这一环境对主动型与机会型策略有利, 将进一步支撑行业回暖。为响应投资者需求变化, 寻求差异化收益来源, 多家大型对冲基金正进军私人信贷领域, 力求把握增长机遇, 实现业务模式多元化。¹⁶随着这一趋势加速, 对冲基金、私募股权 (PE) 及其他另类投资领域的产品边界正日益模糊, 这或许预示着投资管理行业将迎来更深刻的结构性变革 (见图1)。

图1
产品创新加速业务重合, 投资机构、对冲基金以及私募资本之间的传统界限趋于模糊



注: 双份额类别基金尚未获得美国证券交易委员会的批准; UCITS: 可转让证券集合投资计划; REIT: 不动产投资信托基金; ELTIF: 欧洲长期投资基金; ETF: 交易所交易基金; LTAF: 长期资产基金; BDC: 商业发展公司基金。
资料来源: 德勤金融服务行业研究中心分析。

监管改革或将放宽私募市场准入限制，同时推动产品创新

需求演变、业绩趋势与持续演进的监管环境相互叠加，为投资机构带来新机遇。当前，上市公司与民营企业数量之比处于低位，这促使众多行业利益相关方呼吁放宽私募市场准入限制。¹⁷在监管支持与技术进步的共同推动下，投资管理行业有望迎来产品创新，为投资者构建更全面的资产配置体系。

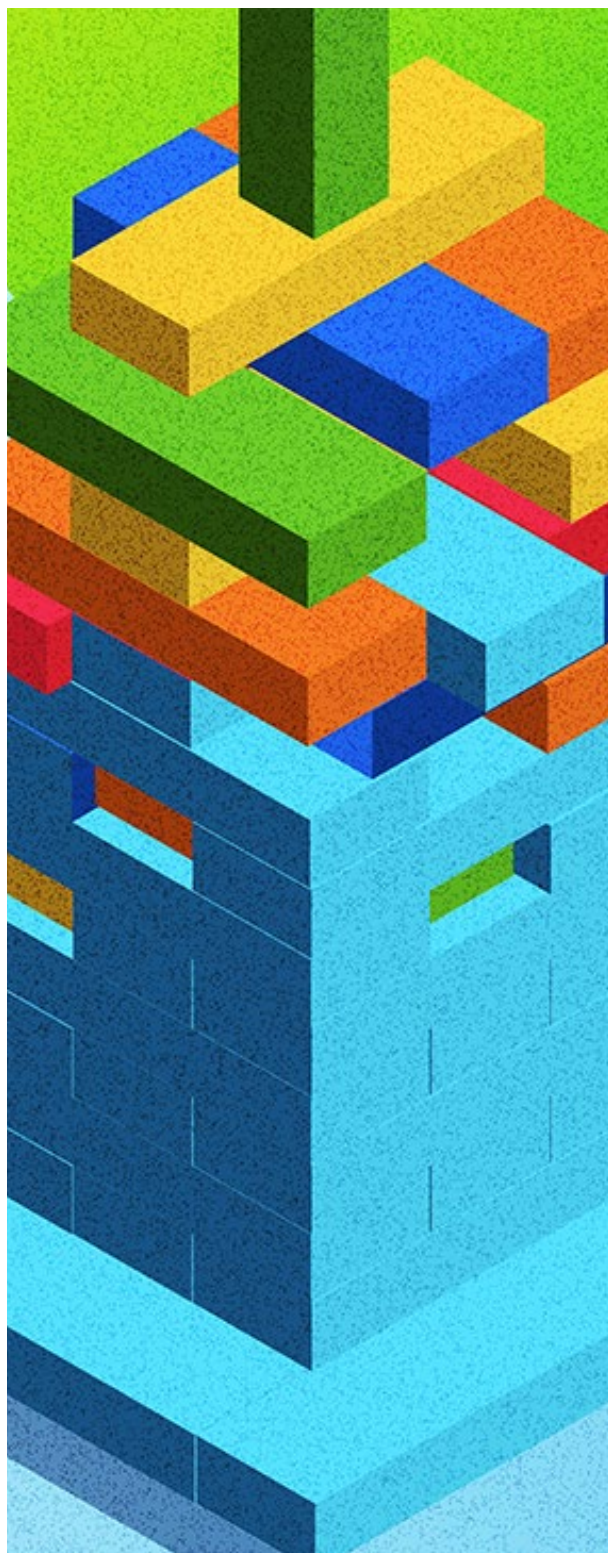
展望2026年，拓展跨行业合作将成为开辟投资新机遇的关键路径。部分寿险公司积极增加私募市场投资（尤其是债权类投资），旨在实现投资组合多元化并提升投资回报；一些另类投资管理机构则致力于寻

求永久资本，以推动产品开发与创新，改善业务盈利模式，构建起差异化竞争优势。随着公募与私募混合型产品热度上升，这些策略正引发市场对战略合作关系的高度关注。法通集团（Legal & General Group Plc）与黑石（Blackstone Inc.）的战略合作，¹⁸不仅使法通客户能够访问黑石信贷发放平台，更承诺将法通年金业务新增资金流的10%配置到黑石基金。¹⁹此项合作连同KKR与Global Atlantic、Blue Owl Capital与Kuvare等近期多笔交易，共同印证了跨行业协同的趋势。²⁰



并购成为机构应对日益增长的运营和市场压力的战略举措

面对持续的成本压力及市场与产品创新浪潮，机构纷纷寻求扩大规模与拓展能力。2025年，以投资管理机构和财富管理机构为目标公司的并购交易数量显著上升，²¹上半年交易量同比激增46%，创下十多年来最活跃纪录。²²与2023年情况类似，这些交易中相当大部分以财富管理机构和投资咨询公司为目标公司。另类投资产品供给持续扩张，凸显了财富管理机构在助力高净值人群及个人投资者做出明智投资决策方面的关键作用。此外，未来数十年将有数万亿美元迎来代际转移，这一趋势已引发众多投资机构的关注，并促使其相应调整自身定位。²³2025年上半年，约25%的并购交易涉及具备遗产规划、退休规划或财务规划服务能力的目标公司，较2024年的20%和2023年的18%持续上升，表明市场对具备专业能力、可协助客户应对此次代际财富转移的机构需求日益增长。²⁴许多并购交易正推动产品品类拓展，并扩大分销覆盖范围，为机构的成长与盈利提供战略支撑。而实现战略目标的关键驱动力不仅在于规模，更在于整合能力。随着公募与私募市场产品深化融合，预计并购交易将在2026年保持强劲势头。



众多投资管理机构对美国近期监管环境趋向宽松表示欢迎。²⁵美国证券交易委员会（SEC）取消了“封闭式基金将超过15%资产投向私募产品”的限制，这一政策变化对计划推出新产品的机构尤为值得关注。²⁶随着这一监管要求的取消，基金管理机构能够通过“半流动基金”的封闭式产品形式，向个人投资者提供私募投资渠道。²⁷事实上，早在SEC发布此项指引之前，已有超半数的买方机构高管表示，未来两年内私募市场融资将通过此类工具进行。²⁸

当投资管理机构考虑通过封闭式基金结构向个人投资者提供私募基金时，确保充分的信息披露至关重要。根据SEC最新修订的会计与信息披露要求，基金流动性条款须以“清晰显著”的方式披露，费用与成本条款应列明全部费用（包括底层私募基金的费用），并说明即使封闭式基金出现负收益仍需支付的业绩相关费用。²⁹此外，私募基金管理机构需注意，美国劳工部已撤销此前“私募股权投资不符合401(k)计划受托人责任”的立场。³⁰随着SEC与美国劳工部上述举措落地，我们预计集体投资基金（CIT）以及注册定期开放式基金（此类基金可将私募产品打包，供个人投资者参与投资），或将成为401(k)计划中另类投资的首选产品载体。

随着监管机构逐步放宽限制并进一步明确政策立场，更多投资管理机构愿意加大对新兴技术领域的投资，以开发新产品、开拓新市场。数字资产作为新产品布局的前沿领域潜力巨大，但投资管理机构仍期待相关监管政策得到进一步明晰。³¹在美国，《指导与建立美国稳定币国家创新法案》（简称《GENIUS法案》）为稳定币监管提供了明确指引。³²该法案明确规定，支付型稳定币不属于证券或商品范畴，因此稳定币发行机构无需向SEC注册为投资公司。³³这一规定推动监管政策日趋明朗，大幅增强了投资管理机构布局代币化基金的意愿和信心；此类基金可通过拆分基金份额提升流动性，并支持全天候交易。³⁴自《GENIUS法案》正式立法以来，多家美国投资管理机构已相继推出代币化货币市场基金。³⁵澳大利亚央行已选定24个代币化结算用例，其中19个采用真实资金，覆盖PE、碳信用等多元资产类别，相关试点结果将于2026年一季度公布。³⁶预计未来一年将有更多类型的基金实现代币化，投资私募资产的代币化基金规模有望实现稳健增长，投资者也将受益于代币化所带来的流动性提升。

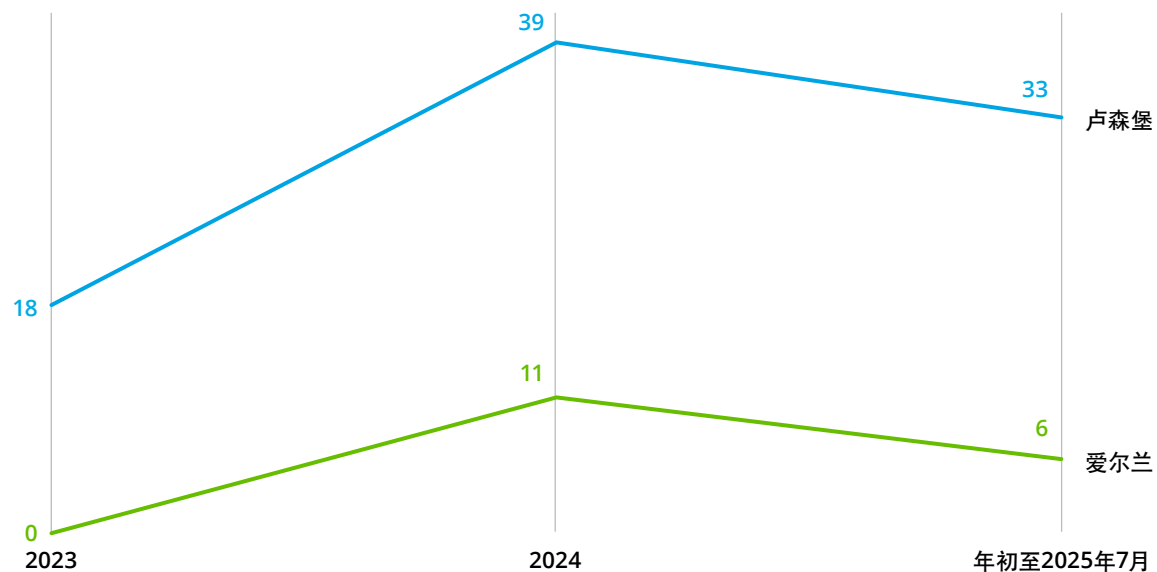
欧盟也出现类似（但不完全相同）的政策动向。部分国家和地区推动建立“储蓄与投资联盟”（SIU），旨在提升居民投资回报，同时增加企业可用融资规模。³⁷最新数据显示，欧盟居民将其金融资产组合中超过31%的资金（总计约11.6万亿欧元）配置于银行存款等低收益甚至零收益资产。³⁸根据安排，SIU将于2025年四季度研究完善跨境基金发行机制与降低投资机构运营壁垒的方案，并于2026年三季度启动《欧洲风险投资基金条例》审议工作，以更有效地促进股权投资。³⁹欧洲证券和市场管理局（ESMA）已采取措施，通过重构欧洲长期投资基金（ELTIF 2.0）产品结构，应对另类投资在跨境及运营方面的挑战。⁴⁰此次

修订有助于提升向个人客户销售另类投资产品的便利性，目前已获得市场积极反响。截至2025年7月，在已发行的51只ELTIF中，40只注册为面向个人客户销售，而修订前同期发行的32只基金中，仅18只注册为面向个人客户销售。⁴¹尽管卢森堡仍是多数投资管理机构的的首选基金注册地，但爱尔兰中央银行正通过一系列举措推动爱尔兰抢占未来增长先机（图2）。其中一项极具吸引力的政策优势在于，爱尔兰设有24小时基金快速审批通道，而卢森堡的审批周期可能长达六个月。⁴²虽然卢森堡可能仍将是基金管理机构的的首选注册地，但爱尔兰中央银行的举措有望在未来18个月内推动该国基金注册份额实现积极增长。

图2

爱尔兰借力ELTIF产品扩发，在欧盟市场站稳脚跟

按注册地划分的ELTIF发行情况




资料来源：欧洲证券和市场管理局（ESMA），ELTIF数据，访问于2025年8月28日。

预计2026年，整个行业在基金发行过程中将前所未有地关注基金结构选择。即便在监管环境日趋有利、资金流动性障碍减少的背景下，产品结构依然至关重要。例如，全球规模最大的ETF（按资产管理规模计算）正提请股东同意，将基金结构从单位投资信托ETF转变为开放式ETF。基金发起人表示，结构转换将提升运营灵活性。⁴³无论在美国还是欧盟市场，投资机构均应审慎评估各类产品结构，综合考虑投资者类型、资产类别、市场动态以及分销策略等核心因素，以实现长期增长目标。

产品精通能力与数字素养重塑新一代人才战略

为响应现代投资组合策略、客户互动模式的持续演变需求，同时适配快速迭代的技术环境，部分机构正重新审视其人才培养与组织文化构建思路。尽管多数传统行业对专业技能的需求保持平稳，但数字能力、跨学科思维和产品创新力等技能，连同流程优化、募资等具备商业核心价值的能力，正日益受到重视。机构正日益提升技术导向型及跨学科岗位的战略地位，这类岗位涵盖数据科学、AI、兼具人文素养的沟通能力及产品专业化能力等领域，这背后折射出行业对未来成功关键能力的全面重新审视。



产品专业化、资本募集与流程优化
人类技能将成为推动行业发展的核心支柱

随着市场竞争加剧，部分机构将人才招聘策略精准聚焦于产品专业化、募资及流程优化，这三大领域往往是决定商业竞争力的关键。

随着产品布局日益向ETF和区间基金倾斜，市场对兼具深厚技术专长与强大募资能力的复合型人才需求持续上升。⁴⁴尤其是在销售与分销团队，跨职能人才已成为稀缺资源——这类人才既要能指导客户进行ETF交易，又要善于将投资策略转化为产品销售业绩。⁴⁵私募市场持续升温，可能进一步推动对项目承揽、产品开发管理、机构销售及运营等领域人才的需求。

与此同时，尽管多数传统技能岗位的招聘趋势变化不大，但对有流程优化与募资专长的需求却显著上升。面对市场竞争加剧、利润空间收窄、募资压力加大的局面，部分机构开始招聘具备这些能力的专业人才，

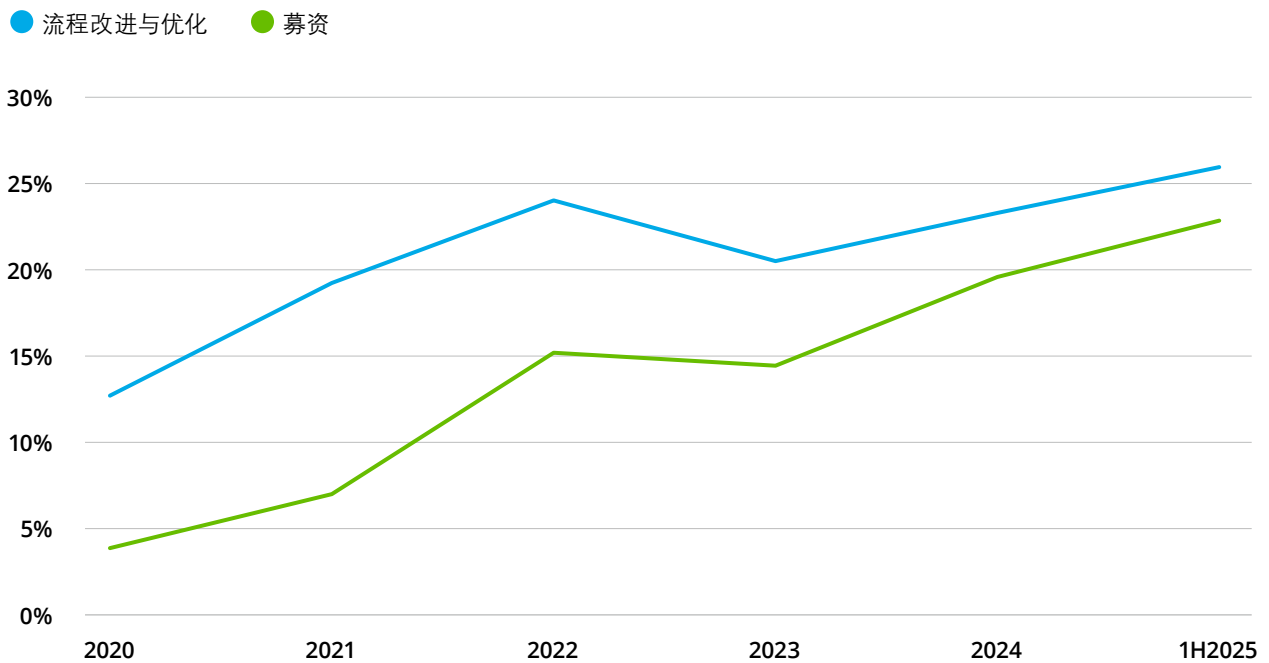
以巩固自身竞争优势。2025年上半年，美国投资管理行业约四分之一的招聘岗位要求具备募资或流程优化相关技能（图3）。展望未来，若机构期望实现长期增长并提升利润，需持续评估并优化人才模型，以应对不断变化的市场环境和投资者需求。



图3

机构倾向于招聘具备流程优化和募资能力的人才

投资机构发布的工作岗位中，提及以下相关技能的岗位数量占总岗位数量的百分比



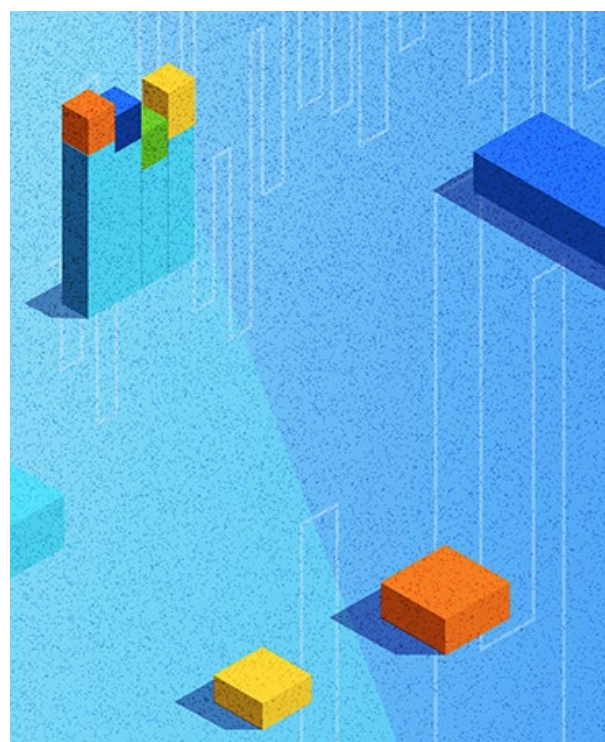
资料来源：德勤金融服务行业研究中心基于2025年7月21日从Lightcast职位数据库所获取数据进行的分析。

重塑技术人才： AI转化专家的崛起

在美国，部分投资机构在积极招聘具备AI专业知识的人才，这一现象表明行业优先重点已发生转变。2022年到2025年上半年，要求具备AI专业知识的招聘岗位增长了近25%。⁴⁶ 尽管绝对数值看似不高，但增幅显著。目前，美国投资机构发布的所有招聘岗位中，要求具备AI技能的岗位占比为2.4%，而2022年这一比例仅为0.7%。⁴⁷ 在这一整体增长趋势下，特定技术相关岗位的增加，正是技术快速发展与渗透的有力证明。德勤近期一项调研显示，在生成式AI专业能力较强的金融机构中，43%的机构已向超40%的员工开放生成式AI工具/应用，而在专业能力较弱的机构中，这一比例仅为19%。⁴⁸ 这或许表明，员工应用技术比例更高的机构，往往更易取得显著成效。

事实上，提及生成式AI相关招聘岗位的数量已从2022年的仅1个增至2025年中的288个；与此同时，大语言模型（LLMs）乃至曾一度冷门的“提示工程”相关技能招聘也呈现类似的增长态势。⁴⁹ 值得关注的是，对AI与提示工程人才的需求热度，正推动文理学院毕业生加入投资团队。这一趋势反映出行业日益认识到，批判性思维与创造力可与技术专长形成有力互补。⁵⁰

生成式AI自2022年问世以来，已引发招聘与培训模式发生深刻变革。德勤一项跨行业调研显示，66%的受访高管及董事会成员表示，其所在企业正借助AI提升生产力与运营效率。⁵¹ AI正助力重塑专业人员的职责定位，推动其工作重心从人工数据处理转向提供战略洞察。AI工具常被视为效率加速器，但人类监督仍不可或缺。⁵² 企业日益青睐具备卓越数字能力的专业人才，要求其解析AI输出结果并转化为可落地的洞察，同时，自主式AI智能体（Autonomous AI Agents）及多智能体协作协议，已在部分场景中逐步落地。⁵³



“AI应用，尤其是具备自主感知、推理、规划与执行能力的AI智能体，不仅仅是一次数字化转型，而是一套全新战略指南——从业人员不仅需要进行技能更新，更要学会与AI智能体并肩协作。”

—Dimitri Tsopanakos, 德勤英国技术与转型合伙人

从分散试点的AI项目扩展至企业级平台应用

人才招聘转型背后的逻辑清晰可见，有迹象表明部分部署AI技术的机构已初见成效；许多机构正相应增加AI相关预算。与以往多数仅为实现成本节约或市场竞争优势的技术升级不同，AI已展现出“双向赋能”的特性——既能帮助机构降本，又能助力抢占市场先机。在过去18至24个月中，部分投资管理机构已从AI探索阶段迈入规模化落地阶段，在特定业务领域实现了更实际的投资回报率。⁵⁴例如，部分机构已在客户沟通与分销全流程中成功部署生成式AI，用于撰写投资评论、挖掘销售线索及捕捉客户洞察。⁵⁵摩根士丹利（Morgan Stanley）的财务顾问加快部署AI（渗透率达98%），并通过这些工具加速拓展新客户、吸纳新增资产。⁵⁶这类AI工具可根据客户的独特需求匹配合适的内部资料，并记录每次客户互动的关键要点与行动举措。

与此同时，AI也在为投资管理中部分智力密集型核心环节提供支撑。施罗德集团（Schroders）推出的虚拟“投资委员会智能体”能够分析行业动态、评估商业模式影响并洞察潜在风险因素，从而为投资决策

提供支持。⁵⁷这一举措或将深刻改变主动型投资管理的核心逻辑。投资组合与执行策略是资管行业的立身之本，而在此领域监督AI模型的运行，需要兼具技术能力与投资洞察力的稀缺复合型人才，才能应对这一艰巨挑战。

PE机构同样是AI策略性应用加速推进的典型例证。目前，AI在PE尽职调查程序中的整体使用率快速上升，64%的PE机构正运用AI简化尽职调查流程。⁵⁸这一做法有助于降低成本、提升市场表现。此外，AI正逐步用于识别潜在投资目标，并协助建立早期合作关系。这些能力通常需要深度融合总结的成功要素、先进的搜索功能与复杂的模式识别技术。人类判断与机器智能的协作，能够帮助机构更精准地模拟优质投资目标的特征。尽管AI能为投资决策提供有价值的洞察，但最终决策权仍掌握在机构管理者手中。

这类应用项目涉及跨职能流程，通常需由高管层主导推动。尽管AI备受关注，但我们需认识到，唯有完成核心系统升级，AI才能高效运行并真正创造价值。

AI智能体概述

德勤近期调研显示，26%的受访企业已大规模或深度开展自主智能体的研发探索。⁵⁹AI智能体的能力边界正迅速拓展，技术复杂度亦持续攀升。所谓AI智能体，指具备高度自主性的软件系统，能在近乎无人干预的情况下，独立完成复杂任务并达成既定目标。其“智能体”属性体现在：可基于多模态数据的采集与处理，自主规划行动路径、调用工具执行任务、协同其他AI智能体作业，并通过记忆与学习机制不断优化决策过程，形成稳定可靠的任务执行闭环。

若零售机构已部署先进的AI智能体系统，并打通运营与客户交互数据，该系统可自动识别客户咨询中的高频问题，构建行为驱动的细分模型，进而分析投资组合并挖掘优化空间（如提升股息收益率、增强资产分散度、改善风险调整后收益等）。基于分析结果，系统将生成个性化投资建议，自动校验建议内容是否符合系统内置的相关文档和招股说明书要求，在验证合规后以契合不同投资者群体语言偏好的方式推送至客户经理。这一端到端的智能流程，是战略级AI落地的典型场景，有望显著提升跨职能协同效率与整体运营效能。

AI从沙盒测试 迈向价值验证

此类应用或将持续受到追捧，其核心吸引力在于可量化的正向投资回报。⁶⁰ 衡量AI投资回报的关键指标包括：各业务流程节省的时间、通过AI辅助分销产生的增量收入或新增资产、运营差错率的降低、AI平台的运行时长与可用性，以及已投入生产环境的模型与仍处于沙箱环境的模型占比。然而，这些战术层面的落地收益并非AI的全部价值。随着AI从技术试点升级为战略投入，许多机构已上调AI投资预算，并强调其战略重要性。⁶¹ 投资资金配置逻辑或将发生转变，从早期探索阶段聚焦单一任务的“点状突破”，转向优先建设企业级基础设施与统一的AI治理原则。⁶²

尽管如此，机构管理层应跳出“AI能否提升特定任务、流程或运营模式的效率”这一单一视角，而应转向更具战略高度的思考：哪些是优先级项目？AI部署面临哪些潜在风险？哪些任务适合内部消化，哪些可通过外包实现更高性价比？随着应用场景的不断拓展，AI增强流程的治理架构又该如何构建？

若缺乏战略框架、指导原则与治理机制，这些AI项目可能演变为杂乱无章的集合，如未作留痕、操作流程割裂、数据管理混乱，最终形成庞杂无序的“技术孤岛”。

尽管市场对AI专业知识的需求持续攀升，但从投资管理行业招聘信息分析显示，关于“AI治理”的岗位描述仍较为笼统，缺乏对AI特有风险的针对性考量。⁶³ 尽管SEC近期撤回了2023年提出的一项AI相关规则，但其对AI相关违规行为的执法列为工作重点。⁶⁴ 这也凸显了企业亟需建立健全AI治理框架，最好由首席AI官或同等职能权限的岗位牵头，以统筹现行规则框架下的合规管理，确保人在决策回路中发挥作用。

试想，若有人询问首席合规官“机构的AI数据隐私与知识产权保护政策是什么”，对方未必能给出简洁明确的答案，因为这需要结合AI应用的具体时点与环节来判断。为应对短期需求，各部门往往自行部署临时性解决方案，缺乏统一规划。即便个别AI解决方案成效显著，整体布局也往往较为分散。因此建立统一的战略框架，对风险管理与长期规划而言均至关重要。

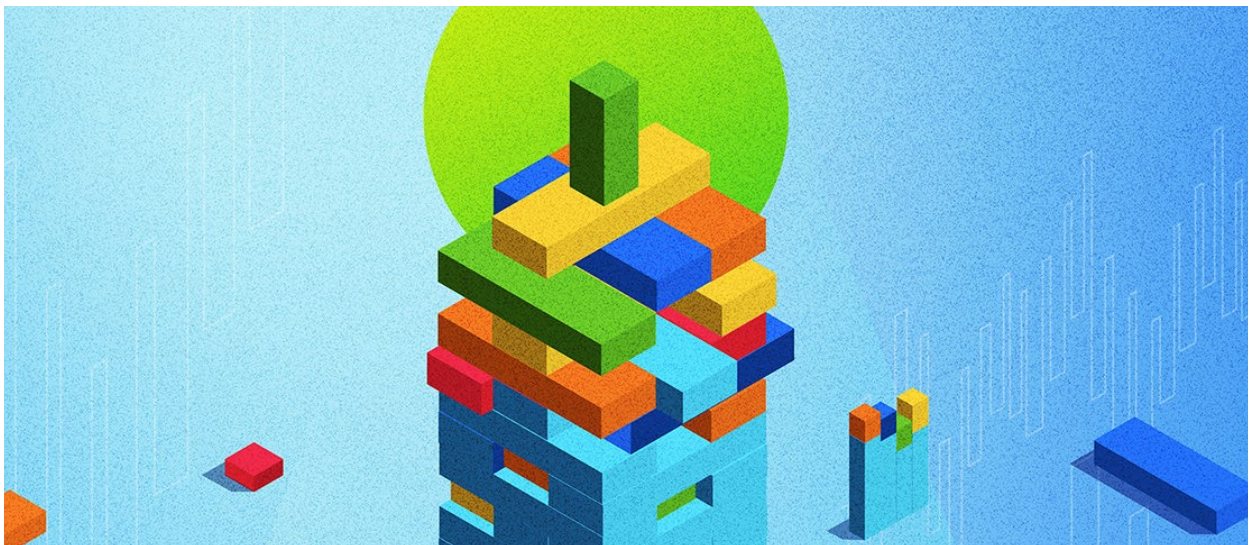
为充分发挥AI的价值，领先机构可采用“通用AI + 生成式AI + AI智能体”的整合模式，由具备全管理层授权的核心团队统一管理。为提升实效，核心团队应优先搭建核心治理机制，确保AI应用的可控性与可信度，如维护模型清单、开展模型风险评估、建立清晰的数据血缘、严格筛选供应商、明确人工介入阈值、保障审计追踪可追溯，并制定事件响应预案。

未来展望

各类投资管理机构无论规模大小、战略定位或竞争差异化如何，都面临同一核心命题：如何实现增长与规模的双重跃升？2026年，以下三项行动路径，或可成为破局关键。

1. 审慎选择产品架构：更新ETF战略布局（包括主动型ETF）；审慎评估间隔基金或ELTIF 2.0可拓展的业务覆盖范围；研判代币化能否提升资金流动性或优化分销效益。
2. 推进人才转型：除引进数据科学家外，还应吸纳AI转化专家、培训专家与平台专家，这类人才能将业务洞察转化为实际成果，并为中介机构及客户拆解ETF与半流动性另类产品的复杂逻辑，降低认知门槛。
3. 构建安全可规模化落地的AI运营模式：设立具备实际决策权的AI卓越中心，搭建合约共享的联合数据架构，打造人机协同的智能工作流，并部署覆盖质量、成本与风险的全景式监控系统。

展望2026年，行业整合将加速推进，政策环境日趋明朗，投资产品版图持续拓宽。投资管理机构管理层需深刻认识到，果敢且治理完善的执行策略与渐进式推进策略之间的差距，或将进一步拉大。主动布局者，终将成功应对多重复杂挑战，并转化为可持续竞争优势。



尾注

1. Investment Company Institute (ICI), *2025 Investment Management Company Fact Book*, 2025; Deloitte Center for Financial Services analysis of ICI data.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Federico Cupelli and Vera Jotanovic, "The rise of active ETFs in Europe – A short review," *Industry Perspective 1* (April 2025), European Fund and Asset Management Association (EFAMA); EFAMA, *Fact Book 2025, 23rd Edition*, 2025.
6. Cupelli et al., "The rise of active ETFs in Europe – A short review."
7. Lydia Beyoud, "SEC to prioritize review of mutual fund ETF applications," *Bloomberg*, March 17, 2025.
8. Hilary Wiek et al., *Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report*, PitchBook, May 23, 2025, p. 3.
9. Ibid; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
10. Wiek et al., *Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report*, p. 3; PitchBook, *Q4 2024 PitchBook Benchmarks*, July 9, 2025, p. 8; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
11. Michael Wolf, "United States Economic Forecast Q2 2025," Deloitte, June 25, 2025.
12. US Department of Labor (DOL), Employee Benefits Security Administration (EBSA), "U.S. Department of Labor supplement statement on private equity in defined contribution plan designated investment alternatives," December 21, 2021; The Pensions Regulator, "Focus on value from DC pension investments set to increase after regulation changes," press release, August 24, 2023; Jeanne Sahadi, "Private equity wants in on your 401(k). What you need to know before investing," CNN, June 13, 2025.
13. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans," August 12, 2025.
14. Eric Fox et al., "Semi-liquid funds: A US\$4 trillion opportunity for traditional and alternative investment managers," Deloitte, September 11, 2025.
15. With Intelligence, With Intelligence, accessed on August 21, 2025.
16. Amelia Pollard, Eric Platt, and Harriet Agnew, "Hedge funds seek to expand into private credit," *Financial Times*, June 30, 2025.
17. White House, "Retail access to alternative investments via defined contribution plans," August 12, 2025.
18. Matt Toledo, "Legal & General partnering with Blackstone for private credit," *PLANADVISER*, July 14, 2025.
19. Blackstone, "L&G and Blackstone announce strategic partnership to accelerate growth ambitions," press release, July 10, 2025.
20. Toledo, "Legal & General partnering with Blackstone for private credit."
21. LSEG Data & Analytics; Deloitte Center for Financial Services analysis of LSEG Data & Analytics data.
22. Ibid.
23. Cerulli Associates, "Cerulli anticipates \$124 trillion in wealth will transfer through 2048," press release, December 5, 2024.
24. LSEG Data & Analytics; Deloitte Center for Financial Services analysis of LSEG Data & Analytics data.
25. Ryan Moore et al., "How investment management firms can benefit from the regulatory environment in 2025," Deloitte, October 3, 2025.
26. YouTube, "The SEC Speaks in 2025 - Day 2," video, Practising Law Institute, May 20, 2025.
27. US Securities and Exchange Commission (SEC), "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds," last updated August 15, 2025.
28. Scott Carpenter, Jesse Cole, and James Redgrave, "Private markets are shifting – and leading firms aren't just watching; they are responding," State Street, June 2025.
29. SEC, "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds."
30. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans."

31. Urav Soni, Olivier Fines, and Jinming Sun, *An Investment Perspective on Tokenization*, CFA Institute, January 2025.
32. Congress.gov, GENIUS Act, July 18, 2025.
33. Ibid.
34. Deloitte Luxembourg, "Breaking down barriers with new building blocks," accessed on August 21, 2025.
35. Julian Cruz, "Tokenization of money market funds: A game changer for cash as an asset class," *Alinvest*, July 26, 2025.
36. Eliza Bavin, "Australia's central bank names private partners to test tokenized asset uses," *Chief Investment Officer*, July 10, 2025.
37. European Commission, "Savings and Investments Union," accessed on August 21, 2025.
38. Eurostat, "Households – Statistics on financial assets and liabilities," last updated October 28, 2024.
39. European Commission, "The Savings and Investments Union," March 2025.
40. Arnaud Bon and Prasanta Mandal, "Can ELTIF 2.0 deliver on its promise to transform Europe's investment landscape?," Deloitte Luxembourg, March 25, 2025.
41. European Securities and Markets Authority (ESMA), ELTIF Public Register (accessed August 17, 2025).
42. Keith Milne, "ELTIF 2.0 – A widening investment spectrum for retail and institutional investors," Irish Funds Industry Association, May 14, 2025.
43. DJ Shaw, "Invesco eyes profits from QQQ structure switch," *Yahoo Finance*, July 18, 2025.
44. Alyson Velati, "US asset managers plan to boost ETF sales teams," *Financial Times*, March 19, 2024; Alyson Velati, "Wholesalers work to 'demystify' private assets," *Ignites*, May 22, 2025.
45. Chloe Tillman, "ETF sales specialists recruiters – Navigating career growth in passive fund sales," *Fram Search*, January 31, 2025.
46. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.
47. Ibid.
48. Kevin Laughridge et al., "Harnessing gen AI in financial services: Why pioneers lead the way," Deloitte, February 26, 2025.
49. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.
50. Alyson Velati, "Why asset managers love employees with liberal arts degrees," *Ignites*, May 20, 2024; Bradley Saacks, "Why quant giant D.E. Shaw seeks out academics, doctors, and veterans to work at the \$60 billion hedge fund," *Business Insider*, November 5, 2024.
51. Lara Abrash et al., "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," Deloitte, October 7, 2024.
52. John Crabb, "AI is changing the investment process — and the job," *Institutional Investor*, July 7, 2025.
53. Steven Rosenbush, "AI agents are learning how to collaborate. Companies need to work with them," *Wall Street Journal*, May 3, 2025.
54. Jim Rowan et al., State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report, Deloitte, January 2025.
55. Snehal Waghulde et al., "Unlocking value: Ways gen AI can transform sales and marketing in investment management," Deloitte, August 13, 2025.
56. Brian O'Connell, "7 top investment firms using AI for asset management," *U.S. News*, July 21, 2025.
57. Schroders Capital, "Schroders Capital expands pioneering AI toolkit with virtual 'investment committee agent,'" press release, June 30, 2025.
58. Jennifer Banzaca, "Ocorian survey: One-third of PE and VC firms lack AI policies," *Private Funds CFO*, June 26, 2025.
59. Rowan et al., State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report.
60. NVIDIA, *State of AI in Financial Services: 2025 Trends*, 2025.
61. Ibid.
62. Ibid.
63. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.
64. SEC, Rulemaking Activity, June 12, 2025; Danny Tobey et al., "SEC emphasizes focus on 'AI washing' despite perceived enforcement slowdown," *DLA Piper*, May 22, 2025.

联系我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

曾浩

德勤中国金融服务业
全国审计及鉴证主管合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloittecn.com.cn

何颂佳

德勤中国金融服务业
投资管理业主管合伙人（香港）
电话：+852 2852 6489
电子邮件：teho@deloitte.com.hk

周英

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 10 8520 7142
电子邮件：ezhou@deloittecn.com.cn

洪锐明

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 20 2831 1202
电子邮件：rhong@deloittecn.com.cn

陈晓莹

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 20 2831 1606
电子邮件：katchen@deloittecn.com.cn

江丽雅

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 20 2831 1617
电子邮件：lejiang@deloittecn.com.cn

郭新华

德勤中国金融服务业
投资管理业主管合伙人
电话：+86 10 8520 7289
电子邮件：jasonguo@deloittecn.com.cn

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询主管合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloittecn.com.cn

马千鲁

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 10 8512 5118
电子邮件：qianluma@deloittecn.com.cn

汪芳

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 2431
电子邮件：lilyfwang@deloittecn.com.cn

赵妍

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
电话：+86 10 8512 5125
电子邮件：yazhao@deloittecn.com.cn

致谢

报告作者**Doug Dannemiller**、**Sean Collins**、**Mohak Bhuta**和**Elena Koudinov**特此向以下提供专业洞察和协助的德勤专业人士致谢：**Jeff Stakel**、**Dimitri Tsopanakos**、**Narasimham Mulakaluri**和**Akshay Prabhu Jadhav**，同时感谢德勤金融服务行业研究中心同仁**Hannah Bachman**、**Patricia Danielecki**、**Abrar Khan**、**Sumant Maharaj**和**Neerav Shah**大力支持。

本报告原名 *2026 investment management outlook*，由德勤金融服务行业研究中心撰写，德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2025。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM2307367