

2026投資管理產業展望

把握成長機會，尋求擴張規模

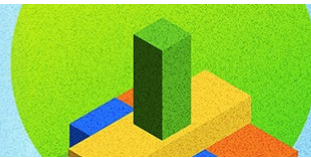


目錄

引言	2
產業邊界模糊化與資產管理模式轉型	3
私募市場核准鬆綁與產品創新趨勢	5
產品專業與數位素養導向的人才策略	8
AI從試點導入邁向企業級平台化	11
未來展望	13
資料來源	14
聯絡我們	16

- 主動式基金的角色轉變：定位調整與產品創新是否並行？
 - 在監理趨勢加速演進下，投資管理業正以何種節奏進行重塑？
 - 在投資管理新局中，哪些關鍵能力將成為致勝要素？
 - 隨著AI日益成熟，投資機構能否在不削弱治理與控管的前提下，實現規模化導入？
-

引言



展望 2026 年，全球投資管理產業正邁向「重塑與蛻變」的結構性轉折點：一方面，獲利成長動能仍受限；另一方面，建立差異化競爭優勢的空間卻持續擴大。投資人資金持續流向低成本投資工具，另類投資（尤其私募市場）亦逐步成為新的成長動能；同時，領先機構正加速將 AI 的應用由零散的試點專案，推進至企業級平台，並深度嵌入日常營運與投資流程之中。然而，隨著技術投資與營運成本持續攀升、合規要求日趨嚴謹，以及通路與經銷結構日益複雜，部分機構亦被迫重新檢視並優化其營運模式、人才配置與產品策略的布局。

本報告將進一步拆解上述核心趨勢，並聚焦投資管理團隊在 2026 年必須面對的核心策略抉擇。

產業邊界模糊化與資產管理模式轉型

投資管理產業正站在關鍵轉折點：成本壓力升高、主動型多頭基金逐漸「商品化」，加上 AI 技術的跨越式進展，多股力量交織之下，正加速改寫競爭規則。AI 不僅帶來差異化與降本效益，亦能推動監理環境朝更具彈性、可驗證的方向演進。這些變化正模糊主動與被動的界線，並逐步打破公開市場與私募市場的邊界。主動式 ETF 與各類混合型產品的湧現，產業融合持續加深，顯示產業結構正在經歷深層的重塑。

對於許多傳統資產管理機構而言，主動式產品轉變正在加速。投資人日益偏好成本效率更高的投資方案（尤其是 ETF），使主動式共同基金面臨持續的資金淨流出。被動式共同基金雖仍有淨流入，但成長動能已較先前放緩；相較之下，ETF 市場仍維持強勁且穩定的擴張。儘管 ETF 市場仍以被動型為主，但主動式 ETF 的比例正持續提高。

以美國市場為例，主動式 ETF 在 ETF 淨流入中的占比，已由 2014 年的 1% 躍升至 2024 年的 26%，顯示投資人愈來愈傾向選擇兼具「專業主動管理」與「ETF 架構優勢」的投資工具。¹ 2024 年美國主動式 ETF 新增 468 檔，總數達 1,600 檔；² 同期，被動式 ETF 僅新增 52 檔，而主動式共同基金減少 171 檔、被動式共同基金減少 5 檔。³ 主動式 ETF 的資產管理規模（AUM）亦大幅成長，從 5,020 億美元增至 8,430 億美元，增幅達 68%。⁴

歐洲市場亦呈相近趨勢：主動式 UCITS ETF 的資金淨流入顯著增加，其占 UCITS ETF 總資金流入的比例由 2020 年的 2.1% 上升至 2024 年的 6.1%；⁵

同時，主動式 UCITS ETF 的 AUM 由 2023 年的 272 億歐元增至 2024 年的 490 億歐元，年增 80%。⁶

主動式 ETF 的快速擴張並非短期熱潮，而是反映出市場的結構性調整。資產管理業者與投資人正共同邁向「需求轉型」與「創新加速」的新常態。對業者而言，主動式 ETF 亦有機會在被動式產品需求旺盛、費用率壓力攀升的環境下，提供另一種相對有利的獲利與定位選項。此外，為既有共同基金增設「ETF 份額類別（ETF Share Class）」，亦成為減緩主動式共同基金資金外流的創新策略。儘管 ETF 的稅務效率深具吸引力，但 ETF 獨特的後台作業與營運流程，仍要求機構投入資源升級營運體系，方能順利承接產品架構轉型帶來的新需求。⁷

過去三年，私募資本募資規模持續下滑，自 2021 年達到高峰後，至 2024 年募資總額已縮減約三分之一。⁸ 新設基金數量的下滑幅度更為顯著，接近三分之二，凸顯出在市場不確定性延續下，GP（普通合夥人）與 LP（有限合夥人）皆轉趨審慎。⁹ 與此同時，整體投資報酬率明顯低於歷史平均水準，進一步導致投資情緒趨於保守，資產成長動能放緩。¹⁰

此外，關稅政策的不確定性亦成為市場摩擦的重要來源，許多企業評估「進口替代」策略，並重新審視供應鏈布局。¹¹ 若未來 12-18 個月上述不確定性逐步消退，貿易成本與定價機制將趨於明朗，市場對估值的信心可望回升；隨著估值透明度提升，交易活絡度將隨之回溫，進而帶動分配（Distribution）恢復常態，最終完成募資環境的修復與良性循環。

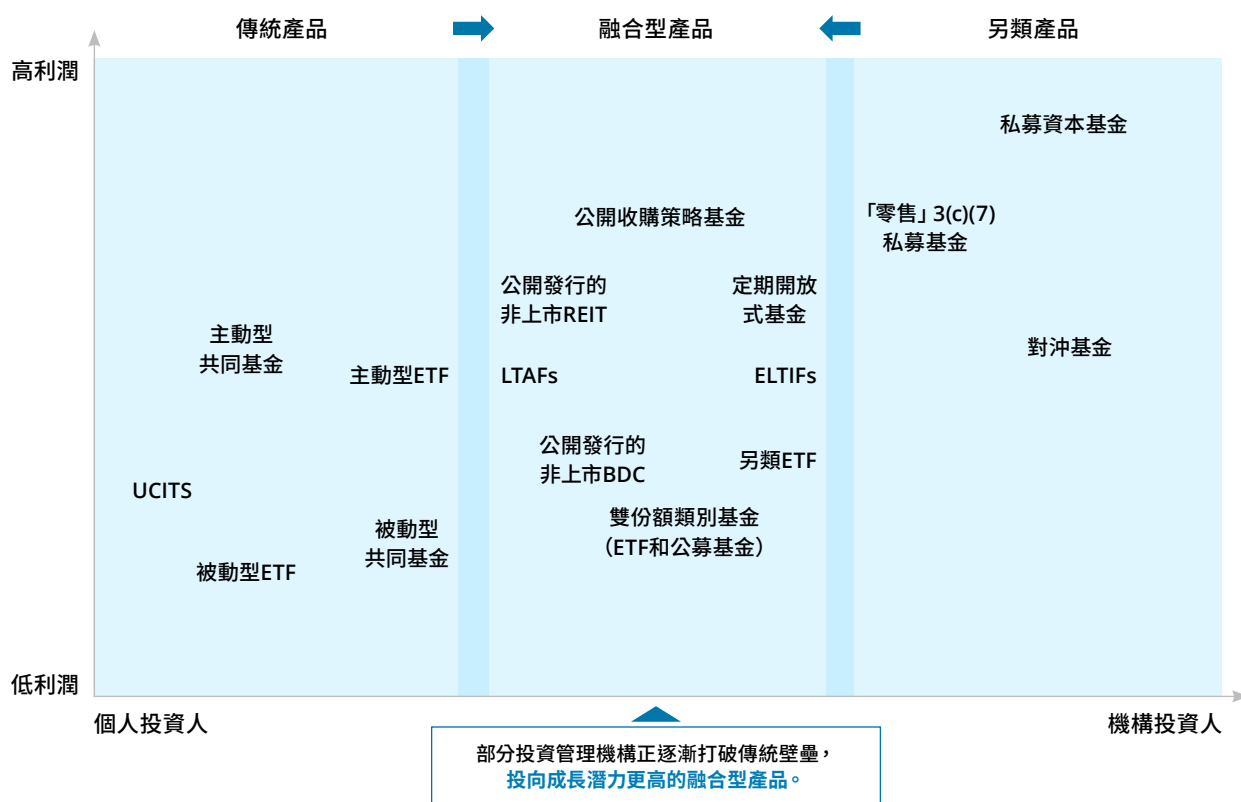
政策面亦正為私募資本市場提供潛在支撐。英國與美國目前正推進相關政策討論，核心方向之一是放寬固定提撥退休金 (DC) 制度配置另類投資的限制；¹² 與此同時，美國勞工部近期撤回 2021 年不支持將另類投資納入 401(k) 的指引。¹³ 隨著制度性障礙逐步消除，面向個人投資者設計的另類投資基金也愈來愈多，有望為私募市場注入龐大的新資金。根據 Deloitte FSI Research Center 最新預測，至 2030 年底，另類投資基金（含個人化投資產品）規模預計將擴大至 4.1 兆美元，年複合成長率超過 50%。¹⁴

綜合來看，關稅政策趨穩、DC 退休金配置放寬、以及個人投資者參與度提升等因素中，只要任一關鍵因素落地，該板塊皆有機會顯著受益。

在歷經數年的資金淨流出後，對沖基金產業近期已展現回溫跡象；持續的資金流入印證了投資人信心的回升。¹⁵ 當前貨幣政策轉向引發市場波動與不確定性，反而有利於主動管理與機會型策略發揮，進一步驅動產業復甦。

為回應投資人對差異化報酬的需求，部分大型對沖基金已積極切入「私人信貸」(Private Credit) 領域，旨在掌握增長機會並推動商業模式多元化。¹⁶ 隨著此趨勢加速，對沖基金、私募股權 (PE) 與其他另類投資間的產品邊界正迅速瓦解，預示投資管理產業將迎來更深層的結構性重塑（見圖 1）。

圖1
產業邊界模糊化與資產管理模式轉型（見圖1）



註：雙份額類別基金尚未獲美國證券交易委員會 (SEC) 核准；UCITS：可轉讓證券集合投資計畫；REIT：不動產投資信託 (基金)；ELTIF：歐洲長期投資基金；ETF：交易所交易基金；LTAF：長期資產基金；BDC：商業發展公司 (基金)。

資料來源：Deloitte Center for Financial Services

私募市場核准鬆綁與產品創新趨勢

需求變化、績效走勢與演進中的監理環境交織疊加，正為投資管理機構帶來新機會。鑑於當前上市公司與私營企業的數量比處於相對低檔，促使不少市場利害關係人呼籲放寬私募市場的準入限制。¹⁷ 在監理支持與技術進步的雙重推力下，投資管理產業可望迎來更多產品創新，協助投資人建立更完整的資產配置架構。

展望 2026 年，擴大跨產業合作將成為開拓投資新機會的關鍵路徑。部分壽險公司正積極提升私募市場配置（尤以債權投資為核心），以優化收益多元性；部分另類投資管理機構則著眼於尋求永久資本，藉

此推動產品研發、改善獲利模式並建立差異化優勢。隨著公私募混合型產品熱度攀升，市場對策略夥伴關係的關注度亦顯著提高。以法通集團（Legal & General Group Plc）與黑石（Blackstone Inc.）的合作為例，¹⁸ 該協議不僅讓法通客戶得以對接黑石的信貸發放平台，更承諾將年金業務新增流入資金的 10% 配置於黑石基金。¹⁹ 此類案例與近期 KKR 完成對 Global Atlantic 的全資收購以及 Blue Owl Capital 併購 Kuvare Asset Management 並展開深度策略協作等多起交易，均反映跨產業協作正加速成形，將深刻重塑資產管理產業的未來格局。²⁰

併購成為資產管理業者因應日益升高的營運與市場壓力的關鍵策略

面對持續升高的成本壓力與產品創新浪潮，資產與財富管理業者正加速透過併購擴大規模、補強能力。2025 年以投資管理與財富管理機構為標的的併購交易量顯著攀升，²¹ 上半年交易量年增 46%，創下十多年來最活躍的紀錄。²² 交易結構亦與 2023 年相近，仍以財富管理機構與投資顧問公司為核心標的。

另類投資產品的持續擴張，凸顯了財富管理業者在協助高淨值客群與一般投資人優化投資決策上的關鍵角色。此外，未來數十年將迎來數兆美元代際財富移轉，亦促使投資機構調整定位以搶佔先機。²³ 數據顯示，2025 年上半年約 25% 的併購交易涉及具備遺產規劃、退休規劃或財務規劃能力的標的公司，該比例較 2024 年的 20% 與 2023 年的 18% 逐年遞增，反映出市場對具備「代際移轉整合服務能力」之機構的需求正快速升溫。²⁴

諸多併購案正積極推動產品線擴充並擴大經銷覆蓋，為業者的獲利增長提供策略支撐。然而，能否達成預期目標，關鍵不僅在「做大」，更在「整合」——將核心能力、營運流程與通路資源進行有效的垂直整合。隨著公私募產品融合加速，預期 2026 年併購動能仍將維持強勁。



眾多投資管理業者將美國近期監理環境趨於寬鬆視為利多。²⁵ 其中，美國證券交易委員會（SEC）取消了「封閉式基金投資私募產品不得超過 15%」的上限限制，對計畫開發新產品的業者而言尤其值得關注。²⁶ 隨著監理要求解除，基金管理機構得以利用封閉式、具「半流動性（semi-liquid）」特性的產品架構，為一般投資人開關參與私募市場的管道。²⁷ 事實上，在 SEC 正式發布相關指引之前，就已有超過半數的買方機構高階主管認為，未來兩年私募市場的募資將高度轉向此類創新工具為核心。²⁸

當投資管理業者考慮以封閉式基金架構向一般投資人提供私募投資時，完善資訊揭露至關重要。依據 SEC 最新修訂的會計與資訊揭露規範，基金的流動性條款須以「清楚且醒目」方式揭露；費用與成本條款則需列示所有費用（包含底層私募基金費用），並說明即使封閉式基金出現負報酬，仍可能需支付與績效相關的費用。²⁹ 此外，私募基金管理機構亦需留意，美國勞工部已撤銷先前「私募股權投資不符合 401(k) 計畫受託人責任」的立場。³⁰ 隨著 SEC 與美國勞工部相關措施落地，集體投資基金（CIT），以及註冊的定期開放式基金（可將私募產品打包供零售投資人參與），預期將成為 401(k) 計畫納入另類投資時的核心投資工具。

隨監理機關逐步放寬限制並釐清政策立場，投資管理業者展現更高意願加大新興科技領域的投入，以開拓新產品與市場。數位資產被視為業者最關鍵的前沿產品之一，但業者仍期待監理規範更趨明確。³¹ 在美國，《指導與建立美國穩定幣國家創新法案》（簡稱《GENIUS 法案》）為穩定幣監理提

供了明確指引，³² 界定支付型穩定幣不屬於證券或商品，因此大幅減輕發行機構的合規負擔。³³ 此一明確的監理路徑顯著提升了業者對「代幣化基金（Tokenized Funds）」的信心，支持 24/7 全天候交易並透過碎片化優化其流動性。³⁴ 自法案啟動以來，多家美國投資管理業者已相繼推出代幣化貨幣市場基金。³⁵

國際市場亦有同步共識，澳洲央行已選定 24 個代幣化結算應用情境，其中 19 個採用真實資金，涵蓋私募股權（PE）、碳權等多元資產類別，相關試點結果預計於 2026 年第一季公布。³⁶ 展望未來一年，預期將有更多基金類型推進代幣化，投資私募資產的代幣化基金規模可望穩健成長，投資人亦可望受益於代幣化帶來的流動性提升。

歐盟也出現類似（但不完全相同）的政策走向。部分國家與地區正推動建立「儲蓄與投資聯盟」（Savings and Investment Union, SIU），目標在提升居民投資報酬，同時擴大企業可取得的融資規模。³⁷ 最新數據顯示，歐盟居民金融資產組合中，逾 31% 的資金（合計約 11.6 兆歐元）配置於銀行存款等低收益、甚至零收益資產。³⁸ 依規劃，SIU 將於 2025 年第 4 季研議完善跨境基金發行機制、降低投資管理業者營運門檻的方案，並於 2026 年第 3 季啟動《歐洲創投基金規範》（EuVECA）之審議，以更有效促進股權投資。³⁹ 歐洲證券及市場管理局（ESMA）亦已著手優化歐洲長期投資基金（ELTIF 2.0）的產品架構，藉此化解另類投資在跨境銷售與營運面的挑戰。⁴⁰

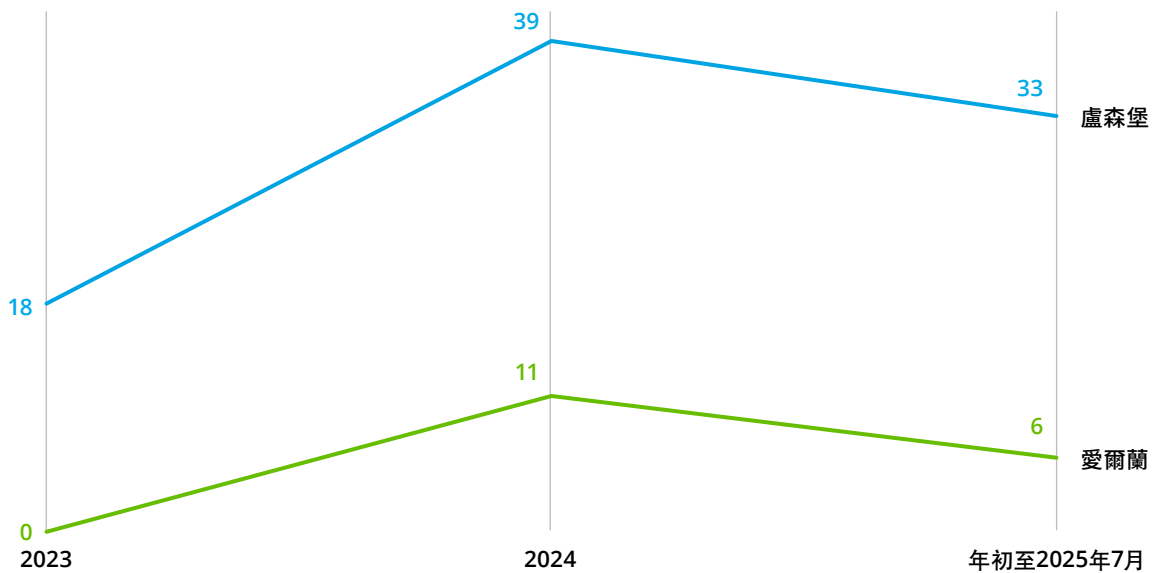
此次修訂有助於提升另類投資產品對一般投資人的銷售便利性：截至 2025 年 7 月，已發行的 51 檔 ELTIF 中，有 40 檔登記為可對一般投資人銷售；相較之下，修訂前同期發行的 32 檔基金中，僅 18 檔登記為可對一般投資人銷售。⁴¹

基金設立地方面，儘管盧森堡仍是多數投資管理機構的首選，愛爾蘭央行正積極的透過多項措施爭取未來成長動能（見圖 2）。愛爾蘭最具競爭力的優勢在於其「快速審查」通道，可在 24 小時內完成核准；相較之下，盧森堡的審查流程可能長達 6 個月。⁴² 整體而言，盧森堡短期內仍可能維持其主導地位，但在愛爾蘭央行推動下，預期未來 18 個月愛爾蘭的基金註冊占比可望實現顯著增長。

圖2

愛爾蘭借力ELTIF產品發展，在歐盟市場站穩腳步

按地區區分之ELTIF發行情況




資料來源：歐洲證券及市場管理局（ESMA），ELTIF相關資料（截至2025年8月28日）。

展望 2026 年，投資管理產業在基金產品發行流程中，將前所未有地重視「基金架構」的策略性選擇。即便監理環境趨於有利、資金流動性的阻礙逐步降低，產品架構仍是關鍵影響因素。舉例而言，全球規模最大的 ETF（以資產管理規模 AUM 計）正提請股東同意，將基金架構由「單位投資信託（UIT）型 ETF」轉為「開放式（Open-end）ETF」。基金發起人指出，此一架構調整可提升營運彈性。⁴³ 無論在美國或歐盟市場，投資管理機構皆應審慎評估各類產品架構，並綜合考量投資人屬性、資產類別、市場動態與通路策略等核心因素，以支撐長期成長目標。

產品專業與數位素養導向的人才策略

為因應現代投資組合策略與客戶互動模式的持續演變，並配合快速迭代的科技環境，部分投資機構正重新檢視其人才培育與組織文化的發展方向。相比於傳統職能，數位能力、跨領域思維與產品創新能力日益受到市場重視；同時，流程優化與募資能力等具備直接商業價值的核心職能，也已成爲人才布局的關鍵。為此，機構正逐步提高技術導向與跨域職能的位階，涵蓋資料科學、AI 應用、溝通協作與產品專業化等領域，展現出產業對「未來競爭關鍵能力」的全面評估。



產品專業化、募資能力與流程優化
——「人才」的關鍵能力將成爲推動產業前進的核心動能

隨著市場競爭白熱化，部分業者的人才招募策略已精準地聚焦在「產品專業化、募資能力與流程優化」三大戰略領域，而這亦是左右商業競爭力的關鍵。

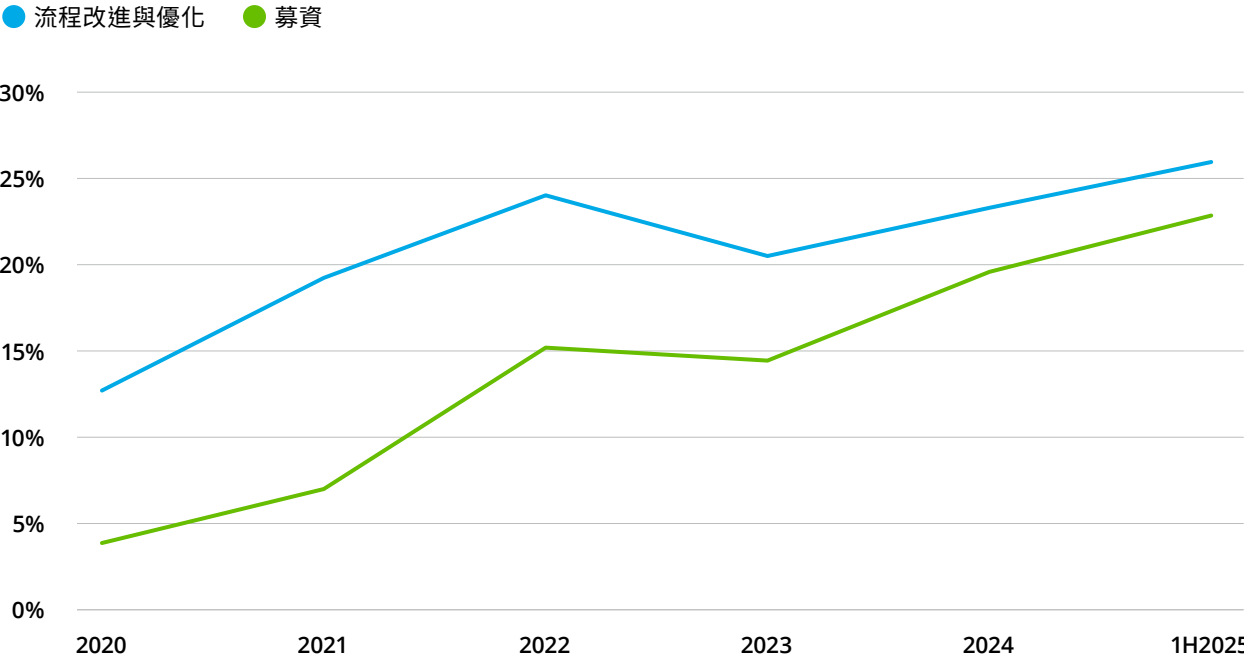
隨著產品布局向 ETF 與定期開放式基金傾斜，市場對「兼具深厚專業技術與強募資能力」的複合型人才需求持續攀升。⁴⁴ 尤其在直接銷售與經銷團隊中跨職能人才愈顯稀缺——既要能協助客戶進行 ETF 交易與配置，也要具備能把投資策略轉譯成可落地的產品主張與銷售成果的能力。⁴⁵ 此外，私募市場的熱度亦推升了對專案承攬、產品開發管理、機構銷售與營運等職能的人才需求。

另一方面，儘管傳統技能職務的招募態勢持平，但市場對人才具備「流程優化」與「募資專長」的需求顯著上升。面對競爭加劇、利潤收斂與募資壓力升高，業者正積極補強專業人力以鞏固優勢。以美

國投資管理市場為例，2025 年上半年約四分之一的招募職缺已明確要求具備募資或流程優化相關技能（見圖 3）。展望未來，持續調整人才模型以回應市場環境與投資人需求的變化，將成爲業者實現長期成長與獲利提升的關鍵。



圖3
投資管理業者傾向招募具備流程優化與募資能力的人才
投資管理業者發布的職缺中，提及下列相關技能的職缺比例（占總職缺百分比）



資料來源：Deloitte Center for Financial Services

重塑科技人才： AI轉型專家的崛起

在美國，部分投資機構正積極延攬具備 AI 專業能力的人才，顯示產業優先順序已改變。自 2022 年至 2025 年上半年，要求具備 AI 專業知識的職缺增加近 25%。⁴⁶ 儘管數量看似不高，但增幅相當明顯。目前，美國投資機構發布的職缺中，要求具備 AI 技能者占比約 2.4%，而 2022 年僅約 0.7%。⁴⁷ 在整體成長趨勢下，特定技術職缺的增加，也反映科技滲透的強勁力道。

Deloitte 近期一項調查顯示在生成式 AI 成熟度較高的金融機構中，有 43% 已將生成式 AI 工具／應用開放給逾四成員工使用；對比低成熟度機構僅 19%。⁴⁸ 這顯示技術的「普及化程度」是取得轉型成效的關鍵因素。

具體觀察人才需求，提及生成式 AI 的職缺數量已從 2022 年的僅 1 個，成長至 2025 年中的 288 個；同時，大型語言模型（LLM）與「提示工程」相關技能亦呈現相同走勢。⁴⁹ 值得關注的是，這股浪潮也帶動文理學院畢業生加入投資團隊，顯示產業日益重視：批判性思考與創造力等軟實力，能與技術專長形成強大的互補效應，共同應對更複雜的決策情境。⁵⁰

自生成式 AI 於 2022 年問世以來，人才招募與培訓模式正經歷前所未有的變革。Deloitte 一項跨產業調查顯示高達 66% 的高階主管與董事會成員表示，其屬企業正運用 AI 全面提升生產力與營運效率。⁵¹

AI 正在重塑專業人員的職能邊界，將工作重心從傳統的資料處理，轉向更高階的策略洞察。雖然 AI 被視為效率加速器，但人類的監督與解讀仍不可或缺。⁵² 因此，企業更偏好具備優良數位韌性的專業人才，能解讀 AI 輸出並轉化為可落地的洞見，同時也開始探索自主式 AI 代理與多代理協作協議的深度應用。⁵³

“AI的導入，特別是具備自主感知、推理、規劃與執行能力的AI代理（AI Agents），不只是又一波數位化升級，而是牽動營運與競爭策略的全新「作戰規則」。從業人員不僅需要更新技能，更要建立與AI代理協同工作的能力與工作模式，讓人機分工、決策品質與執行效率同步躍升。”

—Dimitri Tsopanagos, Deloitte英國科技與數位轉型合夥人

AI從試點導入邁向企業級平台化

人才招聘轉型背後的邏輯已相當清晰：部分導入 AI 的投資管理機構已見顯著成效，並正積極加碼相關預算。不同於過往技術投資多以降本增效或差異化為單一目標，AI 的策略價值正進化為「優化成本結構」與「提升營收動能」的雙向驅動：在提升營運彈性的同時，亦能強化獲客力、轉換率與資產成長動能。過去 18 至 24 個月間，部分投資管理機構已從探索階段邁向規模化落地，並在特定業務領域開始實現更具體的投資報酬率。⁵⁴ 舉例而言，部分機構已在客戶溝通與經銷全流程建立生成式 AI，用於自動撰寫投資評論、精準挖掘銷售線索並捕捉客戶深度洞察。⁵⁵ 以摩根士丹利 (Morgan Stanley) 為例，其財務顧問加速導入 AI (滲透率達 98%)。這類工具能根據客戶的獨特需求精準匹配內部資料，並自動記錄互動要點與後續行動，協助顧問大幅加快拓展新客並吸納新增資產的步調。

與此同時，AI 也正逐步滲透投資管理的決策核心，支援部分高度依賴研究判斷與專業分析的關鍵環節。羅德集團 (Schroders) 推出的虛擬「投資委員會代理」能深度分析產業動態、評估商業模式衝

擊並辨識潛在風險因子，為投資決策提供強大支援；⁵⁷ 此類做法可能進一步改寫主動式投資管理的運作邏輯。由於投資組合管理與執行策略是資產管理業的核心競爭力，要在此領域有效監督 AI 模型運作，需仰賴同時具備技術能力與洞察的稀缺複合型人才，方能因應其高度複雜性與挑戰。

私募股權 (PE) 機構亦展現 AI 戰術應用價值。數據顯示，已有 64% 的 PE 機構運用 AI 簡化盡職調查程序，⁵⁸ 此舉有助於降低成本並提升市場表現。此外，AI 亦被用於辨識潛在投資標的，並協助建立早期合作關係——這需要結合成功要素萃取、進階搜尋與複雜模式辨識等技術。透過人類判斷與機器智能的協作，機構得以更精準地模擬優質投資標的特徵。儘管 AI 能提供有價值的決策洞察，最終決策權仍掌握在機構管理者手中。

此類應用多涉及跨職能流程，通常需要高階主管主導推動。儘管 AI 備受關注，仍須正視一項前提：唯有完成核心系統現代化升級，AI 才能在穩健的基礎上有效運行，並轉化為真正的商業價值。

AI Agent 治理觀點

Deloitte 近期研究結果指出已有 26% 的受訪企業開始大規模或深度投入自主型 AI 代理人 (AI Agents) 的研發與應用。⁵⁹ 隨著 AI 代理人的能力邊界快速擴張，其技術複雜度也持續提高。所謂 AI 代理人，是具高度自主性的軟體系統，能在極少人工介入下，獨立完成複雜任務並達成特定目標。其

「代理人」特性在於：具備跨多模態資料的處理能力，並能自主規劃行動流程、呼叫工具執行任務、甚至啟動多代理人協同運作，結合持續優化的記憶與學習機制，形成可重複、可驗證的任務執行閉環，為投資管理流程帶來革命性的效率翻轉。

以零售金融機構為例，成熟的 AI Agent 系統能深度整合營運數據與客戶互動紀錄。可自動辨識客戶諮詢中的高頻需求，建立行為導向的客群分群模型，進而針對投資組合進行精準診斷（例如提升股息收益、強化資產分散、改善風險調整後報酬等）。基於分析結果，系統可產出個人化投資建議，確保建議內容是否符合內部規範與公開說明書等要求；通過合規檢核後，再以根據不同投資人溝通偏好調整表達風格，將其轉化為客戶經理可立即採用的行動方案。這類端到端的智慧化工作流，是策略層級 AI 落地應用的典型場景，有助於提升跨部門協作效率與整體營運效能。不僅能大幅提升跨部門協作效率，更為整體營運效能帶來結構性的轉型與突破。

AI正從沙盒試辦 走向價值驗證

此類應用預料將持續升溫，其核心驅動力在於可量化的正向投資報酬 (ROI)。⁶⁰ 衡量 AI 投資成效的常用指標包括：各項作業流程可節省的時間、增加的收入或新增資產、作業錯誤率降幅、AI 平台的運作時數與可用性，以及已上線至正式環境的模型相較於仍在沙箱環境測試的模型占比。然而，這些偏向「戰術層面」的落地成果並非 AI 的全部價值。隨著 AI 由技術試辦走向策略投入，許多業者已調升相關預算，並強調其策略重要性。⁶¹ 投資資源配置的邏輯也正隨之轉變：從早期聚焦單一任務的「點狀突破」，逐步轉向優先建置企業級基礎設施與一致的 AI 治理原則。⁶²

即便如此，管理階層仍不應只停留在「AI 能否提升特定任務、流程或營運模式效率」的單一視角，而應提升至更具高度的策略判斷：哪些專案具備優先順序？導入 AI 可能面臨哪些風險？如何權衡自建與委外的成本效益？當應用情境持續擴張，AI 強化流程所需的治理架構又該如何設計？

若缺乏策略框架、指導原則與治理機制，這些 AI 專案可能逐漸演變為零散拼湊的集合：缺少紀錄留存、作業流程彼此割裂、資料管理混亂，最終形成龐雜而失序的「技術孤島」。

此外，儘管市場對 AI 專業能力的需求持續攀升，但從投資管理產業的徵才內容觀察，與「AI 治理」相關的職能定義仍偏籠統，對 AI 特有風險的辨識與控管著墨不足。⁶³ 美國 SEC 仍將 AI 相關違規的執法列為工作重點，⁶⁴ 凸顯企業亟需建立完善的 AI 治理框架，並由首席 AI 長或具同等權限的角色統籌，將合規管理納入既有規範架構之中，確保人為審核與核決機制到位，能持續發揮作用。

試想，若有人詢問首席法遵長「機構的 AI 資料隱私與智慧財產保護政策是什麼」，對方未必能給出簡潔明確的答案，因為這往往必須回到 AI 應用的具體時點與環節才能判斷。為了因應短期需求，各部門常自行導入臨時解法，缺乏統一規劃；即使個別解決方案成效顯著，整體布局仍可能相當分散。因此，建立一致的策略框架，對風險控管與長期規劃都至關重要。

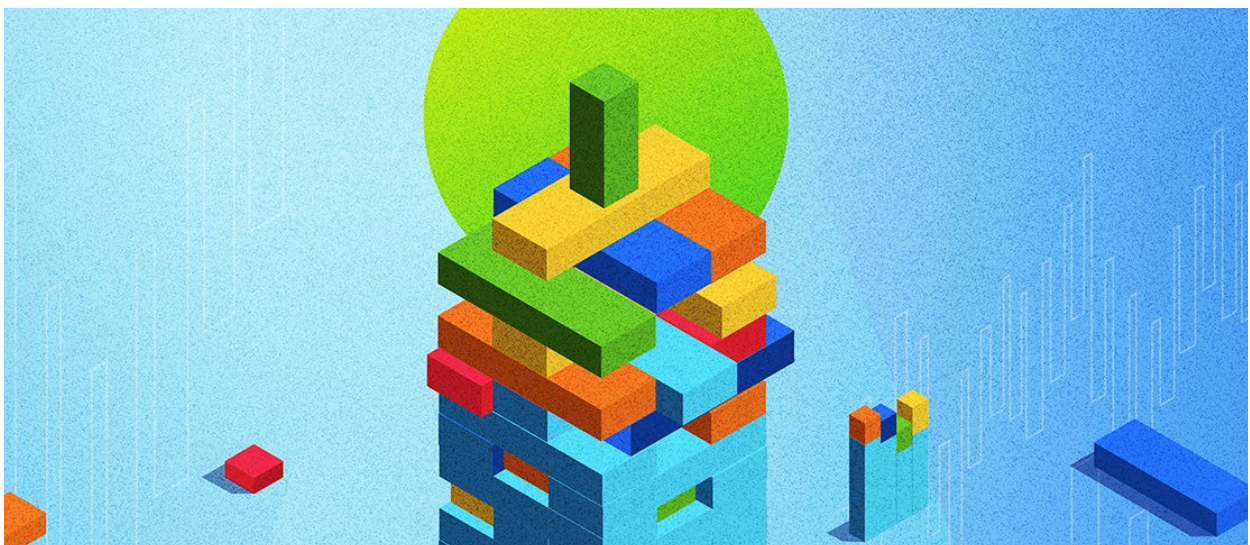
為充分釋放 AI 價值，領先機構應採取「通用 AI + 生成式 AI + 自主型 AI 代理」的整合模式，並由具備管理層授權的核心團隊統一治理。為提高成效，核心團隊應優先建立關鍵治理機制，確保 AI 應用可控且可信：例如維護模型清單、執行模型風險評估、建立清楚的資料血緣、嚴格篩選供應商、設定人工介入門檻、維持稽核軌跡可追溯，並制定事件應變計畫。

未來展望

各類投資管理業者不論規模、策略定位或差異化路徑如何，全球投資管理者面臨的核心課題始終一致：如何同時驅動成長並放大規模。展望 2026 年，以下三項戰略行動可望成為突破關鍵。

1. 精煉產品矩陣，重構 ETF 戰略版圖：強化 ETF 策略布局（含主動式 ETF）；評估定期開放式基金或 ELTIF 2.0 可延伸的業務涵蓋範圍；並研判代幣化是否能提升資金流動性、或優化經銷效率。
2. 重塑人才結構，培育跨職能複合戰力：除延攬資料科學人才外，也需引進 AI 轉化專家、訓練與賦能專家、平台專家等角色，協助將業務洞察落地為可交付成果。同時，藉由高素質的人才陣容，降低客戶對 ETF 及半流動性另類投資產品的理解門檻，強化分銷通路。
3. 進化 AI 營運範式，構築企業級治理護城河：設立具實質決策權的 AI 卓越中心（CoE），建構可共用的聯合資料架構，發展人機協作的半自動化工作流程，透過建立涵蓋品質、成本與風險的端到端監控機制，確保技術應用具備可擴展性。

展望 2026 年，產業整併動能可望延續，政策與監理框架亦將逐步清晰，帶動產品創新與資產配置選項持續擴張。投資管理業者管理階層須正視：在此關鍵轉折期，唯有具備明確的策略優先順序、可量化的資源投入，以及高度一致的治理風控機制，快速把構想轉化為可複製、可擴張的營運能力，將成為拉開同業差距的關鍵。及早完成組織、流程與平台化能力建置，並以治理確保落地品質與可控風險的業者，更能在不確定性環境中把握結構性機會，形塑長期且不可撼動的競爭優勢。



資料來源

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.

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

楊承修 資深會計師 Charles Yang

金融服務產業負責人

charlesyang@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw

投資管理產業負責人

cheliliaw@deloitte.com.tw

劉曉軒 資深執行副總經理 Kelly Liu

銀行產業負責人

kellyliu@deloitte.com.tw

林旺生 資深會計師 Eric Lin

保險產業負責人

ericwlin@deloitte.com.tw

潘家涓 營運長 Maggie Pan

房地產產業負責人

mpan@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin

主任

karenmlin@deloitte.com.tw

李堃誠 Andrew Lee

專案組長

anlee@deloitte.com.tw

陳妍凌 Teresa Chen

專員

techen@deloitte.com.tw

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體（統稱為“Deloitte 組織”)。DTTL (也稱為“Deloitte 全球”) 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司，也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自 100 多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

