



全球資產管理業 CEO 前瞻大調查

kpmg.com/tw/FS

February 2025



前言

資本讓世界運轉，而資產管理公司是資本流動的管道。此產業管理著超過120兆美元的資產，在塑造其他產業的前景上發揮關鍵作用。因此，對資產管理業者來說重要的事情，對每個人都非常重要。

資產管理業CEO對經濟和地緣政治充滿信心，此預示成長的好兆頭。他們對生成式人工智慧（Gen AI）和數位化的濃厚興趣，顯示市場轉型的步伐將會加速。他們對基金層面併購的興趣可能會推動投資組合的更多交易。

然而，調查也指出資產管理業者擔心這可能會波及更廣泛的經濟。他們擔心人才缺口——尤其是與人工智慧和氣候相關的人才缺口，可能全球將面臨更深的挑戰。CEO擔心網絡韌性與維持利害關係人的信任。此外，他們正在努力應對利害關係人對永續發展和氣候變遷的期望。

部份最成功的資產管理企業認知這些機會和挑戰之間的深層關聯，並採取更全面的方法來實施其策略。例如，考慮人工智慧、人才和成長之間的多重連結。有些人可能將人工智慧視為減少勞動力和提高生產力的機會，而其他則認為這是提高人才為企業組織帶來價值的一種方式，並正在招募具關鍵技能人才來以加速達成目標——運用他們對人工智慧的投資吸引新員工。

綜觀來說，資產管理就是在全球經濟中籌募、部署、管理和退出資本。資產管理業CEO已意識到隨著經濟轉型和對公共機構信任的轉變，他們將繼續發揮關鍵作用，我相信資產管理產業已經準備好承擔此項重責大任。

本報告重點說明KPMG 2024年全球資產管理業CEO前瞻大調查的主要見解。



Andrew Weir

全球資產管理主管
(2024年9月退休)
KPMG 全球

摘要

隨著全球利率開始趨於平緩下降，以及對主要市場衰退的擔憂消退，資產管理業者對其公司的成長前景越來越有信心，並預期收益將會上升。

然而，資產管理業面臨的環境變得越來越複雜。科技正在快速發展，為資產管理者提高生產力和投資價值創造大量機會，並創造新的風險且重新調整舊的風險。永續發展議題（及投資者對其看法）不斷變化，人們對信任和地緣政治預期的看法也不斷改變，這些變動正在重塑資本流動和投資策略。



資產管理業者意識到世界仍然是全球化的，但全球化的本質開始看起來和感覺上都不同了。投資策略越來越反映資產管理業者面臨的地緣政治現實層面。”

Andrew Weir

全球資產管理主管（2024年9月退休），KPMG國際

雖然受訪者可能沒有將人才短缺和差距排在首位，但數據指出人才議題正嚴重影響資產管理業者的發展。他們表示缺乏執行永續發展、實現生成式AI目標和實現成長策略的人才。CEO計劃增強員工價值主張並提高員工多元化，以更好地吸引和留住人才。

總而言之，這些數據顯示資產管理產業被新的信心所提振並渴望實現投資者、監管機構和社會期望的景象。



看好成長

資產管理業CEO對其成長前景持樂觀態度，**73%**對該產業的成長前景充滿信心，**80%**對其企業的成長前景充滿信心。



以人工智慧為基礎

75%CEO表示，儘管經濟持續存在不確定性，但生成式AI是他們企業的首要投資重點（其他產業的比例為**64%**）。



大膽爭取人才

人才仍然是全球資產管理業CEO的一個主要關注點，**71%**表示缺乏人才可能會對他們企業未來三年的成長前景產生負面影響。

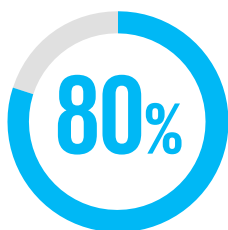


平衡 ESG

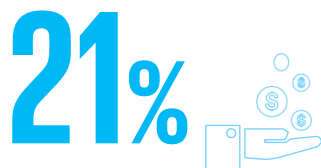
70%表示隨著對政府的信心和信任度下降，民眾正在尋求企業來填補社會挑戰的空白。

主要焦點

信心攀升

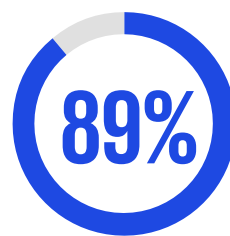


的資產管理業CEO
對其企業的成长前
景充滿信心



認為獲利將超過 5%

吸引人才是關鍵



資產管理業
CEO計劃增
加員工人數



期望每天在辦公室見到員工

人工智慧將帶來的效益與風險

#1



對資產管理業好處是提高
員工技能

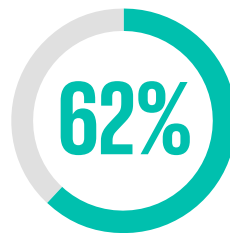


但只有

34%

為網路攻擊做好
充分準備

ESG 變得更加複雜



的資產管理業
CEO已將ESG完
全融入其業務中



45%

表示他們有信心實現2030年
淨零目標

資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查

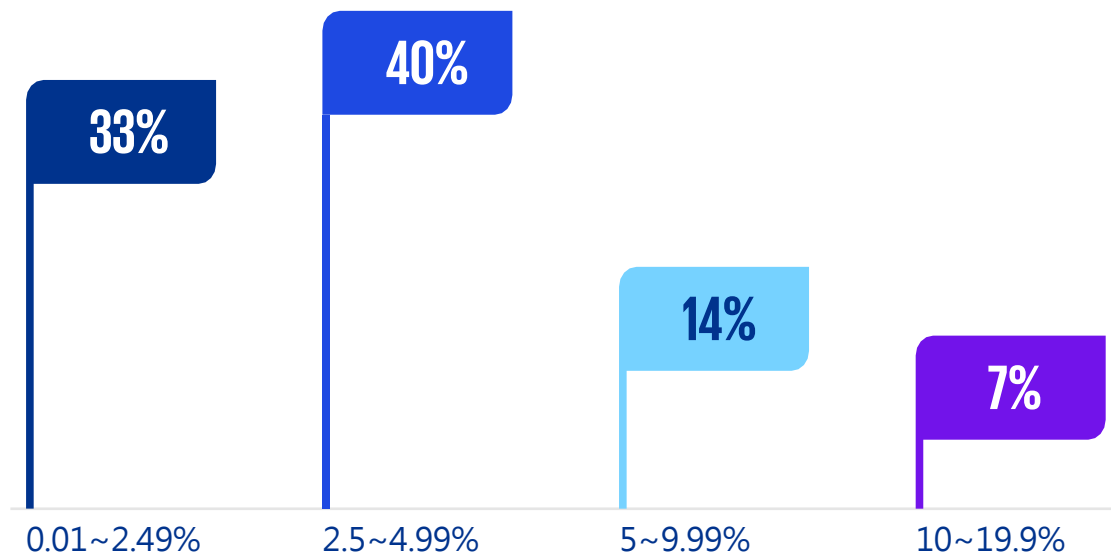
看好成長

資產管理業CEO對其成長前景持樂觀態度。調查中顯示，73%對產業成長前景充滿信心，80%對其企業的成長前景充滿信心。

預期相當樂觀。61%表示他們預估營收將成長2.5%或更多；21%認為未來三年獲利成長將超過5%。89%受訪CEO認為他們將在未來三年內增加員工人數，其中38%預計員工人數將增加5%以上。

與其他產業相比，資產管理業CEO不太可能表達對當前經濟不確定性的擔憂（44%資產管理業CEO表示擔憂，而其他產業CEO為53%），此進一步增強他們對總體趨勢的信心，同時他們也不太可能提出對地緣政治複雜性的擔憂（38%對47%）。

未來三年獲利前瞻大調查



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查

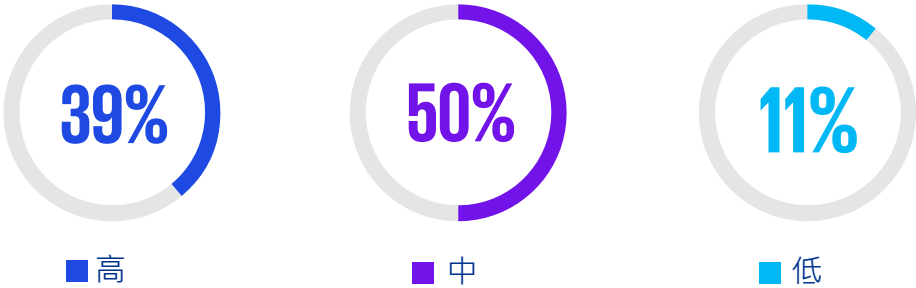
併購將在未來發揮關鍵作用。在此調查中，資產管理業CEO將非本業成長視為未來三年實現成長目標的首要營運優先事項。89%受訪者表示，他們對併購活動具中高度興趣。

有趣的是，我們的數據顯示今年對大型、具影響力企業合併的興趣可能會下降。去年58%受訪者表示對具影響力的交易抱持很高的興趣，而今年持相同看法的CEO人數降至39%，可能反映對關鍵市場的通貨膨脹、資本成本、地緣政治不確定性和經濟衰退可能性的擔憂。

“
具有多股不同力量在發揮作用，因此仍可以獲得良好的回報，但風險極具動態性，所以業務與投資決策的敏捷性及韌性是關鍵。”

Andrew Weir
全球資產管理主管
(2024年9月退休)
KPMG 全球

併購意願



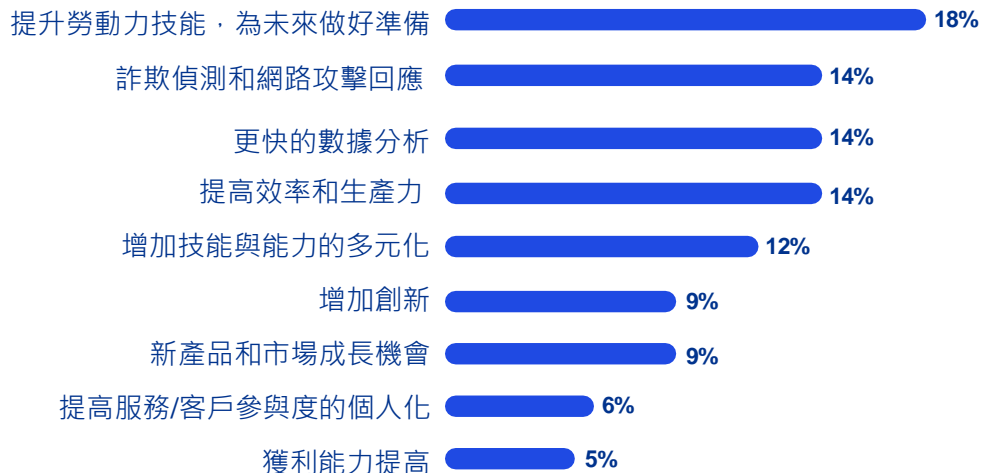
以人工智慧為基礎

資產管理業CEO認知到新興科技（尤其是人工智慧）將對其成長前景和營運優先事項產生巨大影響。

75%表示儘管經濟持續存在不確定性，但生成式AI是企業的首要投資重點（其他產業的比例為64%）。依調查顯示，84%希望在未來五年內看到對生成式AI的投資回報。

在大多數情況下，似乎很少有資產管理業CEO認為AI將導致勞動力減少。事實上，大多數人將生成式AI視為一個機會，能幫助提高員工技能，為未來做好準備，或強化現有流程，特別是詐欺偵測、網路攻擊回應與資料分析等，而只有百分之一的人認為人工智慧將消除的就業機會多於其創造的。

實施生成式AI的主要好處



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查

“對許多資產管理者來說，生成式人工智慧並不會減少所需人才，而是吸引所需新人才的方法。他們將生成式AI和其他新興科技視為提高生產力的一種方式。”

Andrew Weir

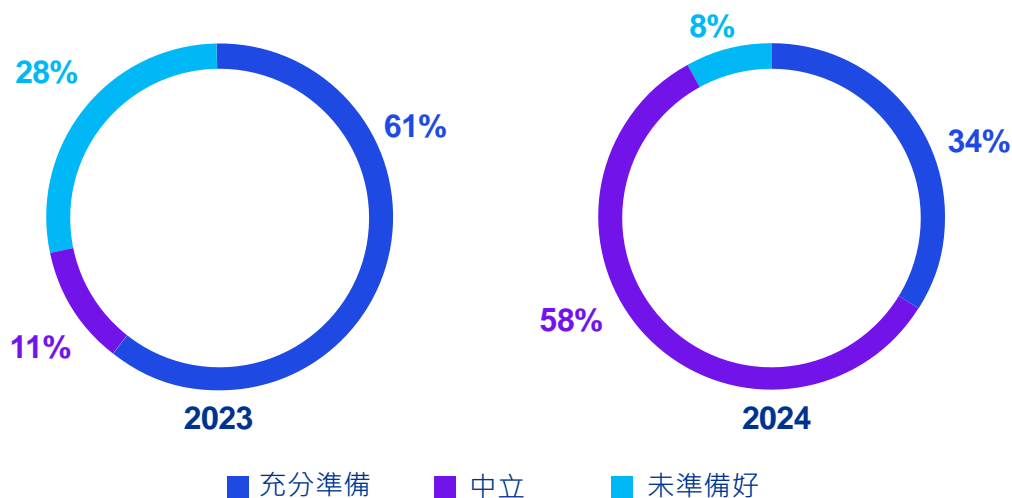
全球資產管理主管（2024年9月退休），KPMG 全球

依調查顯示，資產管理業對生成式AI的擔憂日漸加增。60%表示隱私問題、偏見和歧視等道德問題是實施生成式AI時面臨的挑戰，83%表示他們擔心監管將成為採用和創造價值的障礙，而很少人認為他們擁有實現新一代人工智慧野心所需的技術能力。

安全亦成為主要擔憂。事實上，資產管理業CEO表示擔心網路安全會在未來三年抑制其成長的可能性幾乎是其他產業的兩倍。而僅34%表示他們認為自己已做好應對網路攻擊的充分準備（只有4%表示「準備得非常充分」）。與去年相比則信心大幅下降，當時61%受訪者表示對其數位網路能力充滿信心。

KPMG最新報告《2024年不斷發展的資產管理監管：建立堅實的基礎》說明，近30個司法管轄區及全球監管標準制定者在人工智慧（與其他領域）的關鍵領域發展。

網路攻擊準備



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查



過去，人們將網路安全視為防範攻擊或駭客入侵。我認為現在它的視野更加廣泛，將系統治理、人工智慧治理、資料治理和聲譽風險納入範圍。

Andrew Weir

全球資產管理主管（2024年9月退休），KPMG 全球

大膽爭取人才

人才仍然是全球資產管理業CEO關注的關鍵議題。如前所述，89% CEO表示希望在未來三年內增加員工人數，71%表示缺乏人才可能會對企業組織未來三年的成長前景產生負面影響。

資產管理業CEO尤其擔心隨著嬰兒潮世代的退休，他們補充人才的能力，以及年長員工與下一世代員工團體之間的差距將不斷擴大。因此，企業面臨著與組織內部員工之間知識轉移的挑戰。

因此，34% CEO將人才競爭視為當今面臨的最大挑戰之一，而其他行業的比例為27%。18%表示他們將專注於提高ESG能力，以吸引和留住頂尖人才，而14%受訪者表示推動成長的首要任務是重新調整員工價值主張。

對公司影響最大的因素



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查

“

從實現淨零目標到釋放人工智慧的價值，人才招募正迅速成為資產管理優先事項的關鍵限制因素。成長與強大人才策略之間的關聯變得越來越明確。”

James Suglia

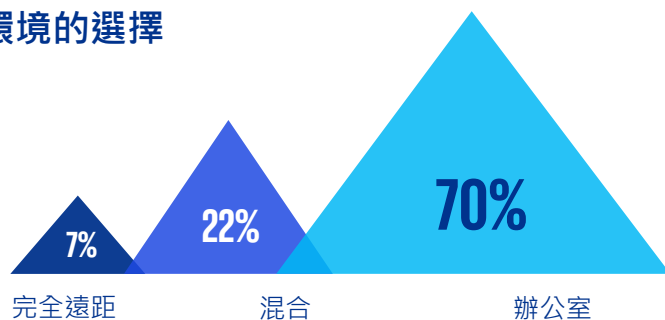
資產管理全球主管 (截至2024年10月), KPMG 全球

擴大人才庫仍然是關鍵優先事項。超過四分之三的資產管理業CEO表示商業界在多元化和包容性方面的進展過於緩慢。他們認為大眾對企業組織多元化績效的監督未來只會增加，而77%表示改善企業的多元化首先要從高層開始。

依調查顯示，70%的CEO希望員工每天都出現在辦公室，另外22%表示他們允許某種形式的混合工作方式，即員工每週在辦公室待幾天。去辦公室會有一些福利；89%受訪者表示他們可能會透過有利的任務、加薪和/或晉升來獎勵這樣做的員工。

雖然調查報告清楚表示，很少有企業計劃在增加使用生成式AI時減少員工人數，但資產管理業CEO仍認知到，隨著人工智慧融入工作流程和策略，角色、職責與活動可能會發生改變。

工作環境的選擇



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查



平衡ESG

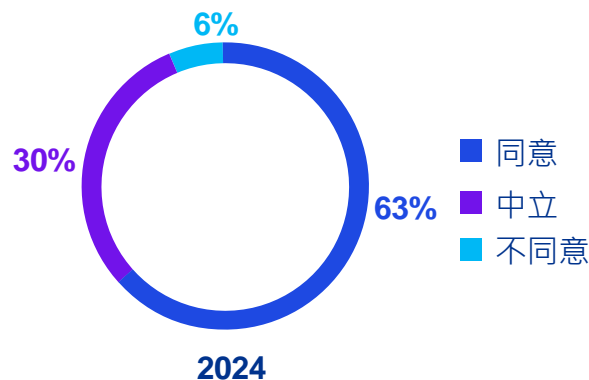
資產管理業CEO正努力使他們對ESG的企圖與投資者期望保持一致。調查顯示資產管理業CEO認為必須按照ESG預期採取行動，70%認為隨著對政府的信心和信任度下降，民眾正在尋求企業來填補包容性、氣候變遷和社會正義等社會挑戰的空白。

誠如KPMG資產管理和私募股權領導者近期發表的文章《私募股權的下一個重大飛躍》內容所提及，淨零排放的推動為資產管理企業帶來巨大機會，可創造一個增長、價值創造和投資回報的新時代。然而調查顯示CEO擔心未能實現ESG目標所造成的影響。許多人擔憂未能實現氣候及淨零目標將影響他們的融資成本，而超過四分之一則擔心未能實現目標可能會威脅到他們作為CEO的任期。

從積極層面來看，62%CEO表示已將ESG完全融入其業務中以創造更多價值。但只有45%表示有信心在2030年達成淨零排放目標。

在某種程度上，未來ESG策略的不確定性歸因於投資者預期的變化。將近三分之二受訪者表示利害關係人對ESG的期望變化速度快於他們調整策略的速度，而70%則表示他們有能力滿足新的報告標準。

CEO對於快速變化的利害關係人對ESG的期望與策略適應速度的看法



資料來源：KPMG 2024全球資產管理業CEO前瞻大調查

調查也說明實現資產管理淨零目標的具體營運挑戰。多數CEO表示正在努力應對相關能力挑戰，他們也指出實現氣候目標的最大障礙是缺乏適當的科技解決方案，其次是供應鏈脫碳的複雜性及缺乏技能和專業知識。



隨著交易者認知ESG在推動價值創造方面所發揮的作用，我們看到對ESG盡職調查的需求增加。”

Geri McMahon
資產管理全球ESG主管
KPMG 全球

主要建議



探索營運和投資環境的相互依賴性

了解一個槓桿如何影響其他槓桿，並制定整體策略，將信任、人才、科技和ESG等關鍵考量因素結合起來，以推動成長。



注重人才

雖然像生成式AI這樣新科技可能會提高生產力和能力，但人才和價值創造仍將是資產管理業的核心，應加大人才爭奪力度。



運用人工智慧平衡風險與機遇

生成式AI可以在營運和投資組合層面為資產管理公司帶來巨大價值，而了解機會和風險預計將成為智慧治理的關鍵。



了解利害關係人的ESG期望

ESG標準不會消失，員工和社會兌現ESG承諾的壓力將會很大。與投資者和利害關係人互動，了解他們的需求與期望。



培養敏捷性與韌性

雖然最近一輪的經濟不確定性似乎正在減弱，但世界仍會持續快速變化，資產管理業者應運用此機會來幫助提高營運敏捷性與韌性。



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public