

另类投资基金如何 把握全新机遇？

2024年度安永全球另类投资基金调查报告

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

更多免费行业报告 并购家 www.ipoiipo.cn

EY 安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

安永另类投资基金行业主管致辞

自2022年度《全球另类投资基金调查报告》发布以来，另类投资基金行业乃至整个世界都发生了巨大变化。过去两年，地缘紧张局势加剧，中东冲突升级，通胀加剧，利率走高，生成式人工智能（GenAI）快速发展。

尽管大环境如此动荡，另类投资（包括私募股权（PE）、信贷、房地产、实体资产、基础设施、大宗商品、对冲基金和数字资产）依旧保持增长势头。另类资产规模（AUM）从2021年底的13.3万亿美元攀升至2024年中的17.6万亿美元¹。

在规模不断扩大的基础上，另类投资基金行业还愈发成熟和多样化，与传统金融细分行业之间的界限逐渐模糊。此外，我们对400多名另类投资基金管理

人和委托其管理资本的机构投资者（见“背景和调查方法”部分）进行的调查显示，另类投资基金行业将继续保持增长趋势。根据预测，截至2029年底，全球另类投资基金行业资产规模可能会扩大至29.2万亿美元。²

另类投资基金管理人和投资者是行业的两大组成部分。希望两者将本报告视为一面镜子，可以看清当前的行业发展趋势，同时审视变革的影响，发现未来的挑战和机遇，探索可能的制胜因素。

本报告汇总了关键行业趋势，研究了行业的三大战略重点，最后预测了另类投资未来可能面临的机遇和挑战。

藉此机会，我们诚挚感谢400多位参与本次调查的行业人员，感谢他们付出的时间和提供的洞见。随着飞速发展的另类投资基金行业的重要性不断提高，我们希望本报告能够在众多行业参与者之中引发富有成果的讨论。

¹普勤 | 另类资产数据、解决方案和洞察 (Preqin | Alternative Assets Data, Solutions and Insights)
²普勤 | 另类资产数据、解决方案和洞察

摘要

最新发布的《安永全球另类投资基金调查报告》显示，行业发展规模、成熟度和发展速度都达到空前水平。由于北美、欧洲和亚太地区投资者满意度较高，以及另类投资基金管理人制定了积极的增长计划，资产规模稳健攀升。

与此同时，行业规模扩张预测保持乐观。另类投资基金管理人及其委托投资者预计，未来几年行业将持续增长，且资产配置规模将继续扩大。基础设施、私募股权和二级市场基金都是最富有未来发展前景的资产类别。

本次调查的一个最引人注目的发现是，个人投资者及其资本池在很大程度上被视为行业新的增长前沿。尽管对降低投资门槛的需求很强烈，但产品大众化会给行业带来挑战。鉴于加强教育、强化合规、提高效率三大迫切要求，许多另类投资基金管理人将对业务模式做出重大且深远的改变。

多元化成为另一个重要的增长引擎。许多另类投资基金管理人积极拓宽投资选择，进军私人信贷等热门市场，或布局代币化等新技术。但若要通过多元化推动发展而非徒增复杂性，仅依靠创造力、投资者参与度和清晰的战略还不够。

关于优化运营模式和提高生产率，人工智能（AI）无疑是一个绕不开的主题。AI被寄予厚望，相关支出也在快速攀升，

但很明显，关于如何使用AI，仍有许多重大问题亟待解决。针对某些情况，另类投资基金管理人和投资者的预期存在惊人的差异。数据、人才和投资者的支持将是成功部署AI的关键。

随着另类投资基金管理人和投资者计划实现盈利增长，若干相关主题反复出现在我们的研究之中，包括要制定清晰的战略；重视创新；开发可扩展的运营模式，以加强分销渠道、技术、人才建设，提高透明度和信任。

行业处在一个前景高度不确定的环境下，这些因素因此变得愈发重要——而这反过来又催生了更加多变的竞争格局，战略和运营挑战层出不穷。未来，传统边界将进一步模糊、手续费压力将不断增加，采用哑铃式策略投资的两类风格迥异的基金将不断自我强化，而这些长期以来一直是主流资产管理的特征。

若要在这种不断变化的环境中生存和发展，基金公司需要在保持独树一帜的特征或巩固一直以来的制胜能力的同时，积极谋求转型。

可考虑采取的行动

根据研究结果，行业参与者可考虑采取的行动包括：

另类投资基金管理人

- **重视投资者教育：**推广提高投资者参与度和投资能力的有效方法，树立投资者信心，支持产品大众化相关监管要求。
- **利用AI：**全面了解AI的潜力，关注投资者需求，在技术、数据和人才方面获得适当的投资支持。
- **通过加强多元化进行创新：**对投资产品进行有针对性的差异化改进，通过帮助投资者实现更好的回报来提供增值服务。
- **增强可扩展性：**尽管业务量、复杂性和投资者类型不断增加，但可投资有助于实现盈利增长的运营模式。

机构投资者

- **加深了解：**主动争取学习新资产类别和不断发展的投资策略的机会，与另类投资基金管理人沟通并要求其提供高标准支持。
- **基金创新：**调整资本配置，关注基础设施或二级市场基金等增长领域，加密货币等新兴资产以及代币化基金等新工具。
- **引入AI和技术：**与另类投资基金管理人讨论投资偏好与预期业绩，寻求更高的回报和更好的服务，同时留出时间实施变革。

第二部分

背景和调查方法

安永团队与市场研究公司Savanta合作开展了一项广泛调查，汇总了北美、欧洲以及亚太地区另类投资基金管理人（简称“基金管理人”和“基金公司”）及其机构投资者（简称“投资者”）的观点和意见。

如前文所述，我们所讨论的另类投资包括另类资产（如私募股权、私人信贷、房地产、实体资产、基础设施、大宗商品、对冲基金）和新兴投资（如数字资产和加密货币）。

我们的研究旨在了解另类投资基金管理人和投资者对当前和未来发展、资产配置、资本筹集、投资策略、运营、技术、AI、人才、基金费用、基金管理费及其他主题的看法。

2024年8月至10月，Savanta调查了：

- 224家另类投资基金管理人，涵盖私募股权、对冲基金、信贷基金和专属另类投资基金部门
- 200家机构投资者，包括养老金基金、银行、财富管理公司、保险公司、家族办公室、母基金（FOF）、主权财富基金和基金会

全球共计 **424** 家机构受访

另类投资基金管理人：公司或部门主管

合计	224
按公司类型划分	受访机构数量
对冲基金管理人	53
私募股权管理人	78
大型机构的另类投资基金部门	36
信贷基金管理人	13
其他	44

资产总规模

合计	224
按资产规模划分	受访机构数量
100亿美元以上	58
20亿至100亿美元	44
20亿美元以下	122

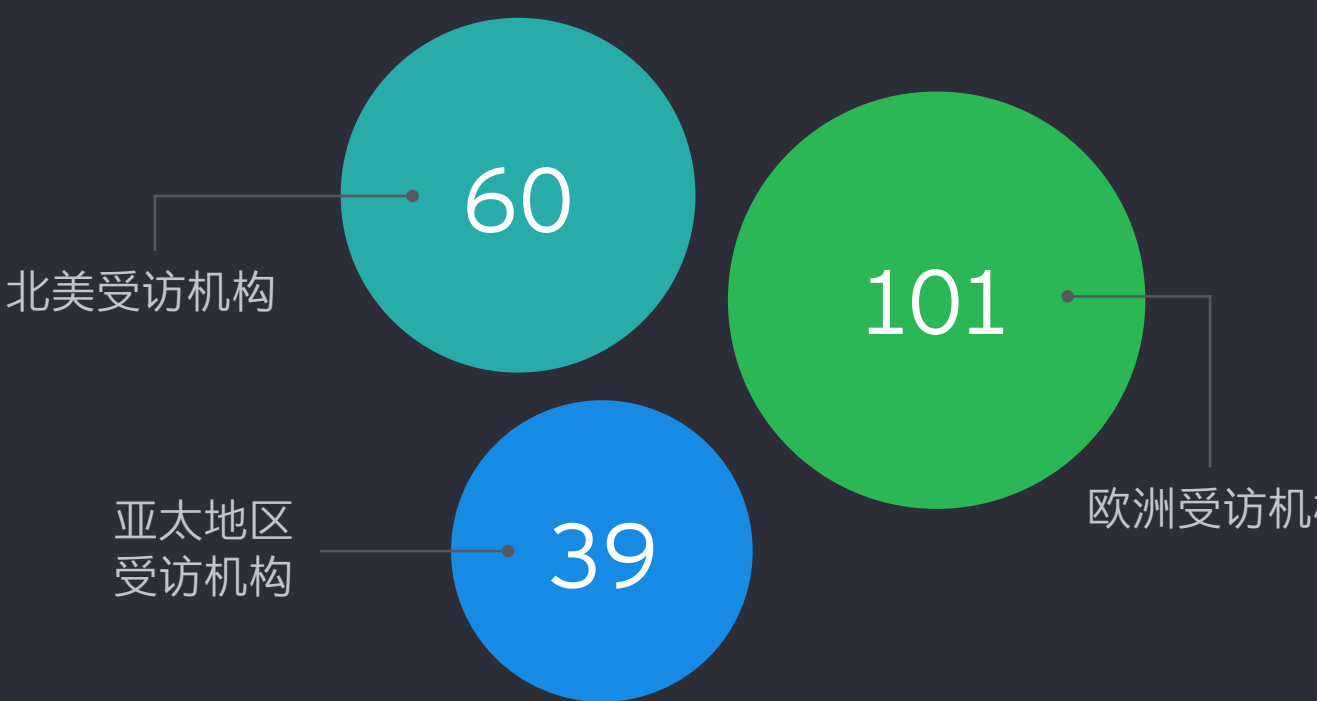
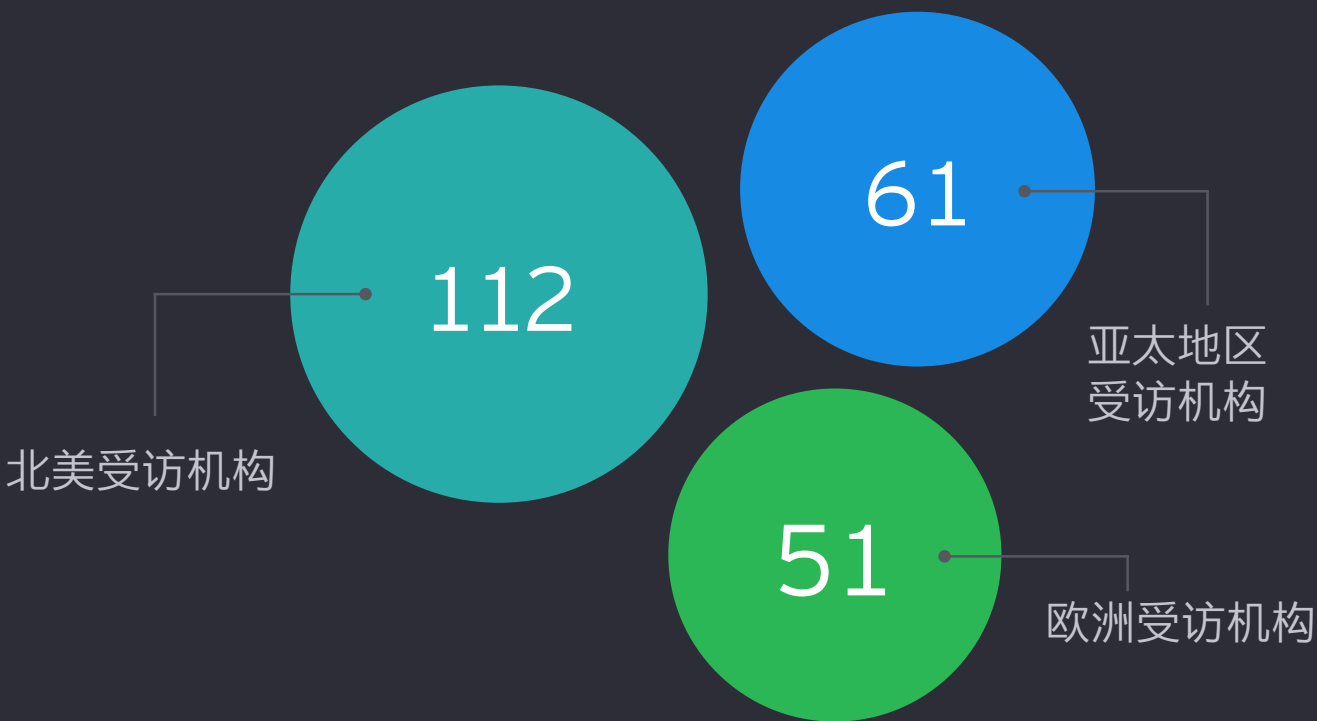
机构投资者

合计	200
按公司类型划分	受访机构数量
养老金基金	16
主权财富基金	2
保险投资	18
家族办公室	25
母基金	5
银行或财富管理公司	80
其他资产管理公司	54

资产总规模

合计	200
By AUM	受访机构数量
100亿美元以上	119
20亿至100亿美元	35
20亿美元以下	46

按地理位置划分



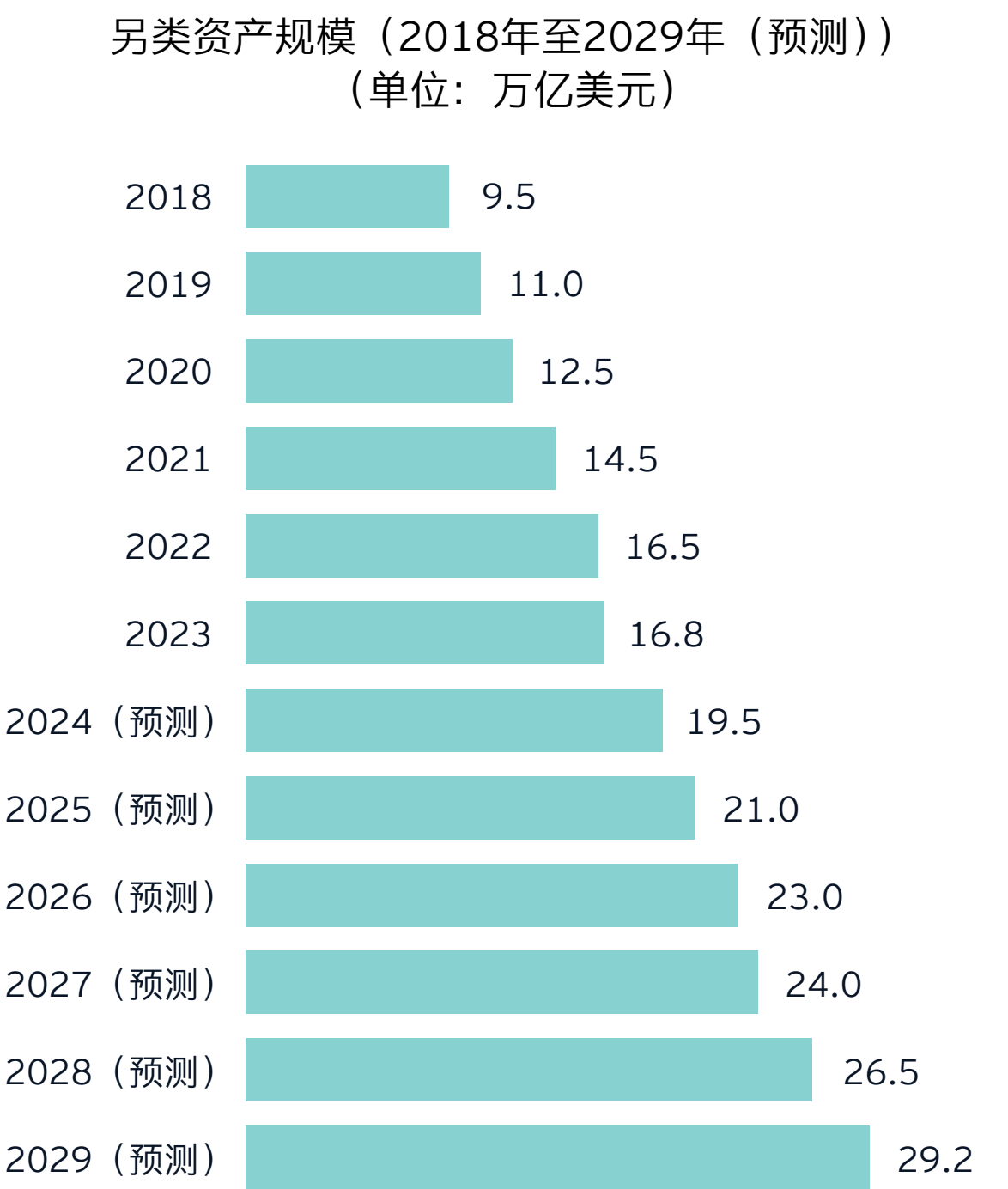
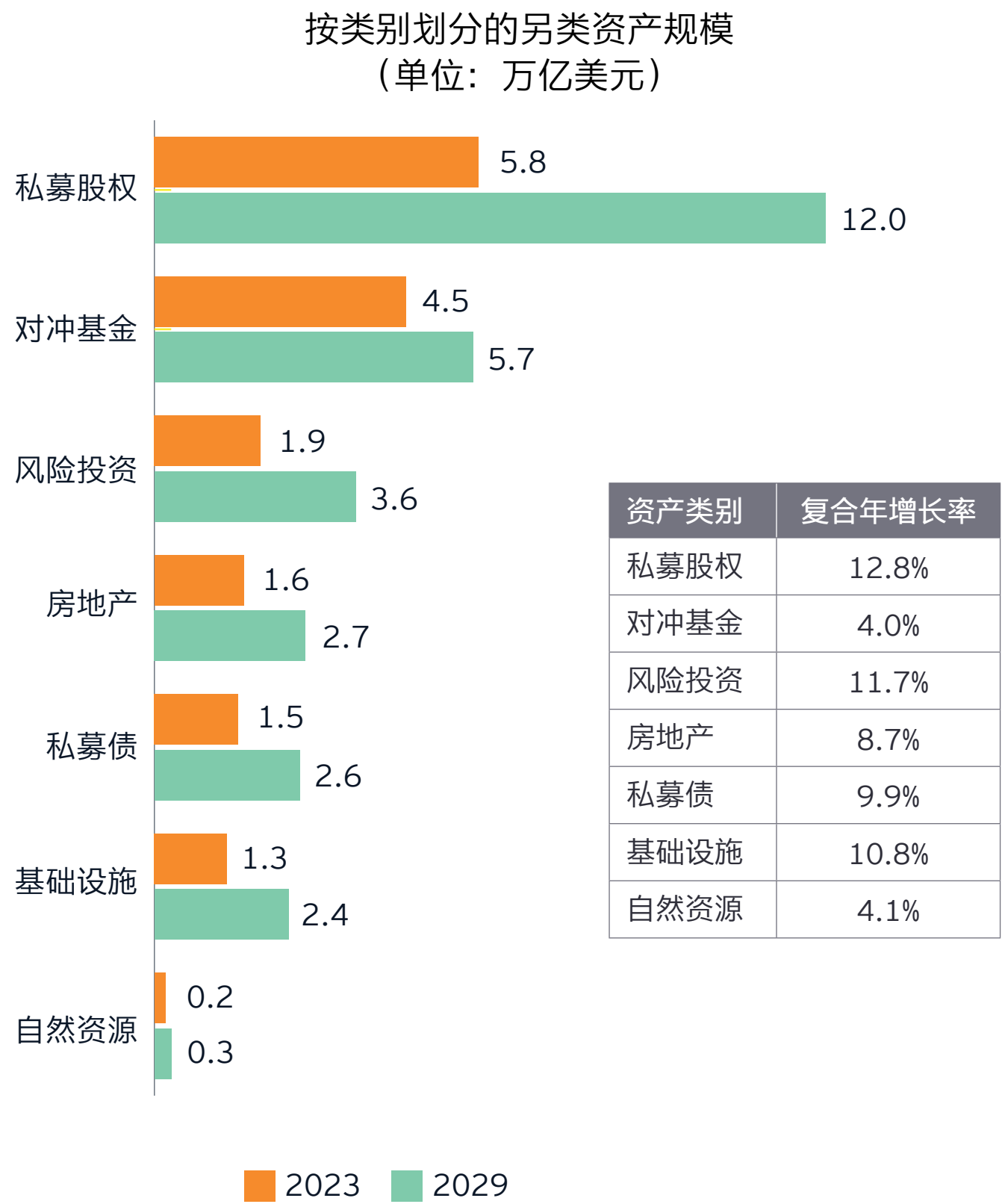
第三部分

行业趋势

另类投资基金管理人

- 2018年至2023年，全球另类资产总规模稳健增长，于2024年底达到19.5万亿美元，³主要受全球私募市场增长等因素推动。私募市场平台的扩张有助于私营公司通过股权和债务融资。
- 放眼未来，全球另类资产规模有望在2029年达到29.2万亿美元，主要驱动因素包括私募市场产品的快速大众化、个人投资者的增多以及机构投资者对多元化投资组合的需求不断增长。另外，代币化和区块链技术的采用也可能会促进另类资产交易，为投资者创造更多参与机会。⁴

2023年另类资产延续增长势头，为私募债和二级市场基金投资者提供了更多机会



资料来源: 睿勤 (《2029年另类投资基金展望》(Future of Alternatives 2029))

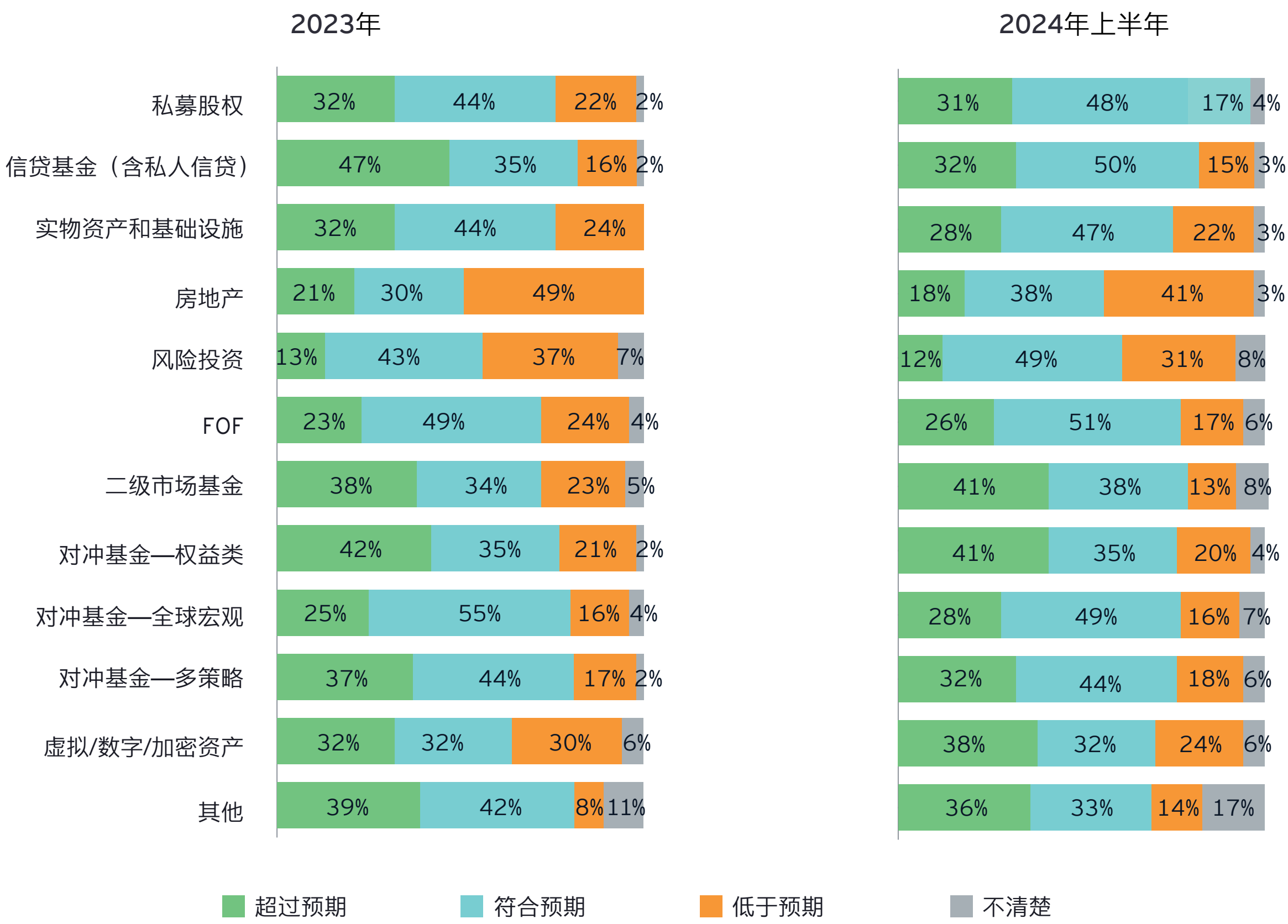
³睿勤 | 另类资产数据、解决方案和洞察
⁴美国佳利律师事务所 | 私人市场走向大众化: 清楚你的选择 (The Democratization of Private Markets: Know Your Options)

投资者对另类资产的整体业绩表现满意

- 调查结果显示，认为另类投资在2023年和2024年上半年的业绩报酬符合或超过预期的机构投资者数量相差无几。
- 2023年，投资者对信贷基金、二级市场基金和权益类对冲基金的表现尤为满意。而对房地产和风险投资的满意度相对较低，主要是由于资产表现不佳和基金收益延迟分配。
- 尽管信贷基金业绩的表现因降息而有所下降，但2024年上半年的满意度与2023年类似。二级市场基金和权益类对冲基金的表现依旧强劲。同时，对加密货币和数字资产的业绩满意度有所提高。

满意度数据与2023年相比变化不大，但大多数投资者能够指出需要改进的领域

问题 在贵公司的投资组合中，以下资产类别的表现（即回报率）与预期相比如何？按1至5打分，1代表显著低于回报预期；5代表显著高于回报预期

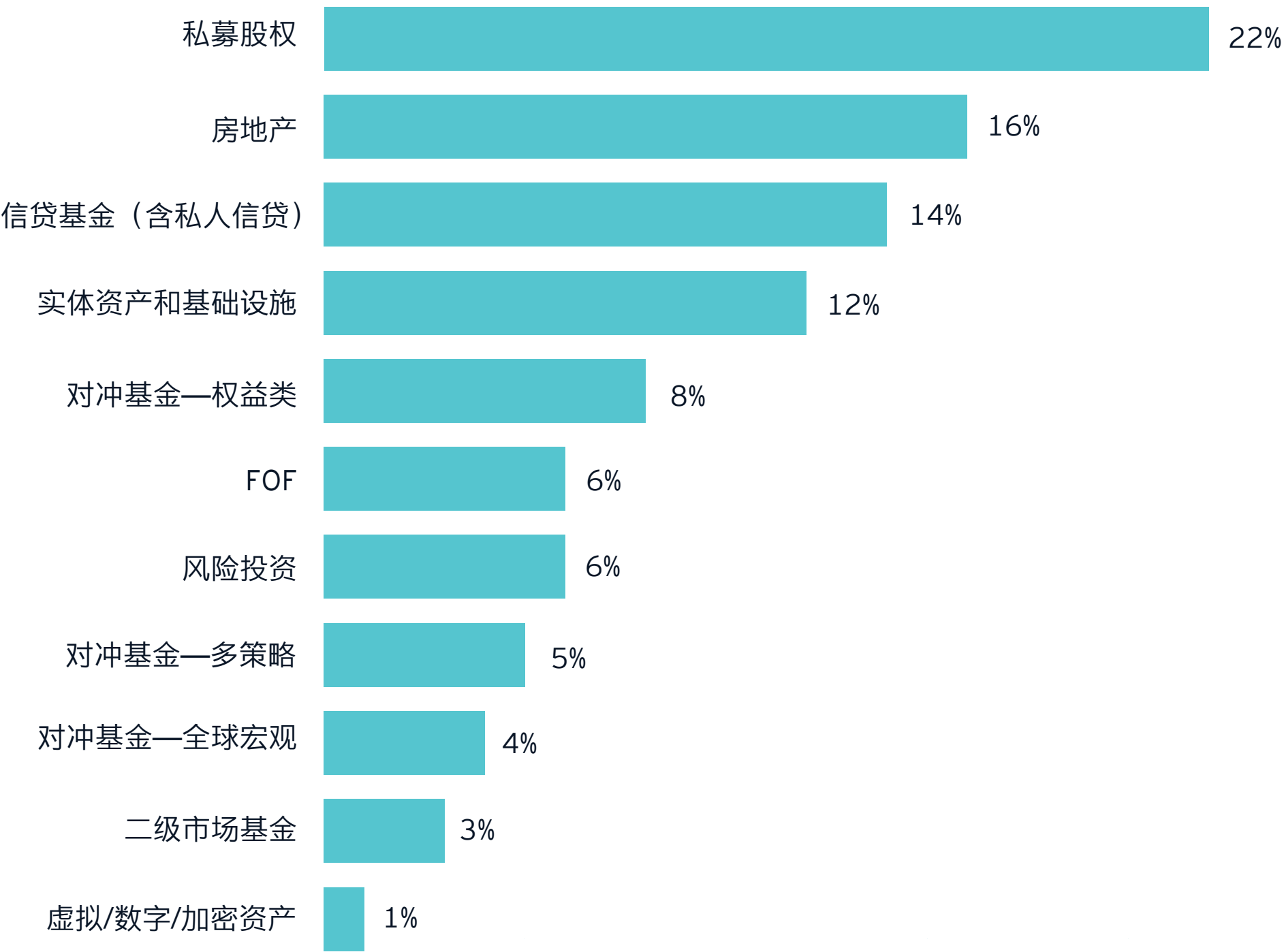


投资者更加青睐基础设施、私募股权、二级市场基金和权益类对冲基金

- 从平均值看，机构投资者目前对另类投资的配置主要集中在私募股权（22%），其次是房地产（16%）、信贷基金（14%）、实体资产和基础设施（12%）。
- 安永调查显示，机构投资者对实体资产和基础设施及私募股权的偏好极为稳定。未来三年，受访投资者中有50%计划增加基础设施投资，仅有8%计划减少配置。这意味着在未来三年中这一资产类别的热度有望超过私人信贷，这也表明全球范围内对关键基础设施的私人融资需求强劲。
- 私人信贷是另外一个广受欢迎的资产类别，投资者也将提高对二级市场基金和权益类对冲基金配置的平均水平，并对其他大部分资产类别保持谨慎乐观态度，但从平均值看，机构投资者将减少对房地产和风险投资的配置。

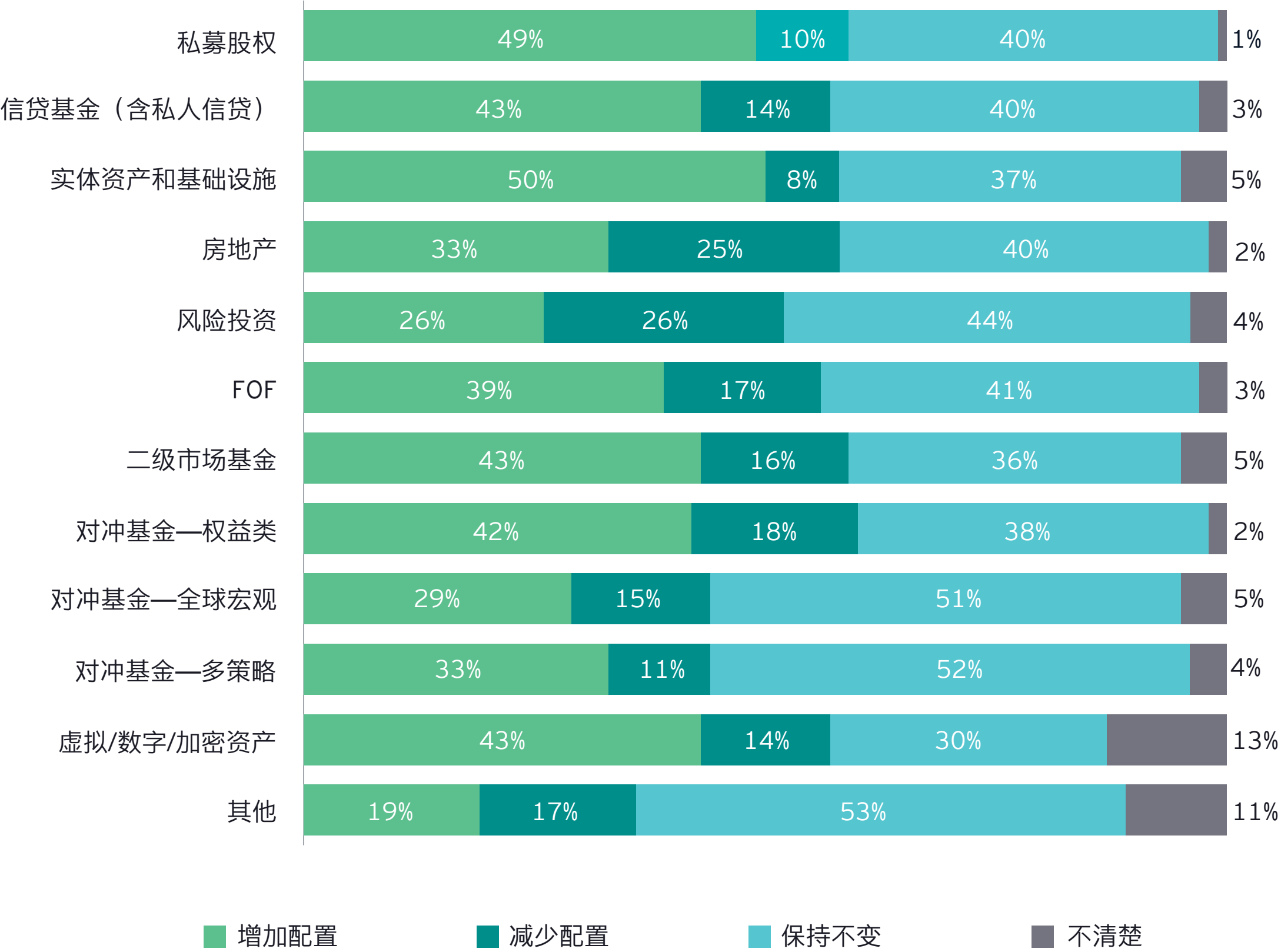
投资者预计配置会发生大幅变化

问题 从另类投资基金资产规模看，贵公司以下资产类别配置的占比情况如何？



风险投资和房地产配置的降幅将最大

问题 未来三年，在以下资产类别中，贵公司计划增加、减少还是维持目标配置？

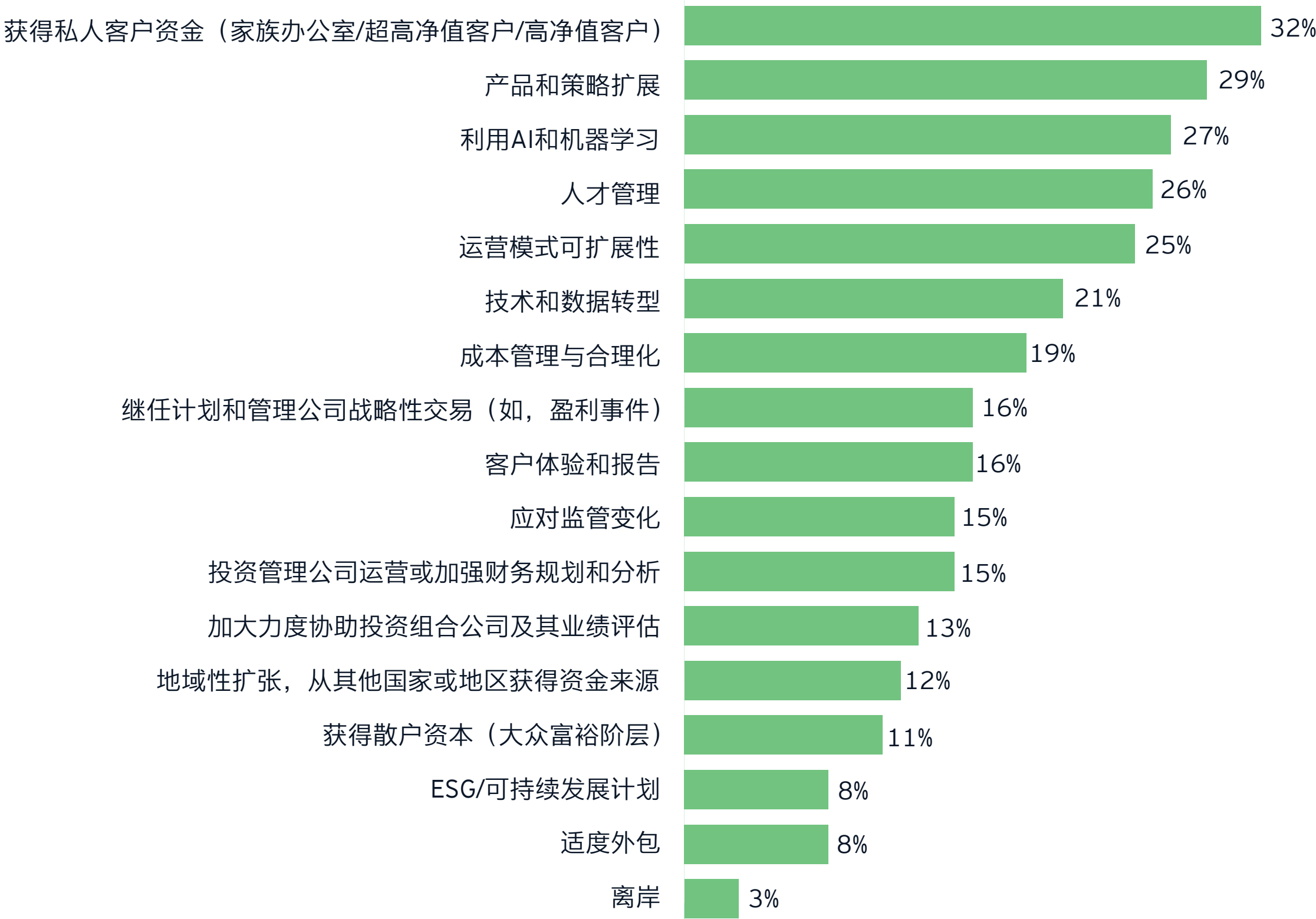


另类投资基金管理人关注的优先事项包括增长、技术和人才

- 全球各地的另类投资基金管理人将富裕投资者视为重要的全新增长范式，认为获得他们的资金是未来三年最重要的优先事项。这一目标对北美地区的基金公司尤为重要。传统财富管理公司也重视另类投资基金的利用，并将其视为增加富裕投资者客户的战略性驱动因素，安永近期对财富管理行业的分析也证实了这一点。⁵
- 丰富产品类型和提升战略服务是基金公司排名第二位的优先事项，并且是欧洲地区排名第一位的目标。利用AI和机器学习是基金公司排名第三位的战略性目标，欧洲地区同样非常高度重视这一事项。
- 人才管理和运营模式可扩展性跻身基金公司五大优先事项，其中亚太地区基金公司尤其重视人才管理。

获得高净值客户的资金将成为最重要的战略优先事项

问题 未来两年，贵公司排名前三位的战略优先事项是什么？



⁵ 2024年5月至2024年7月，对总部位于美国的23家全球财富管理公司和财富解决方案服务商执行的定性研究。

第四部分

获取私人资本： 改变投资者基础

- 为了满足需求并扩大资金流入，另类投资基金管理人希望能获取更多的超高净值投资者和大众富裕阶层投资者客户。
- 即使对于经验丰富的基金管理人来说，向更多投资者提供新产品也会面临运营复杂性、适用性和股本回报率挑战。
- 要获得成功，许多基金公司将需要在分销、教育、营销和运营模式方面进行重大改革和投资。
- 另类投资基金管理人实施稳健的扩张策略，为了获取预期报酬而加强技术、人才建设，提高投资透明度并加强投资者信任。

可考虑采取以下行动：

另类投资基金管理人

- 投资客户教育（包括中介机构教育），以及简化基金结构。

机构投资者

- 通过专家指导来加深理解和优化资产配置。

高净值客户代表一种新的增长范式

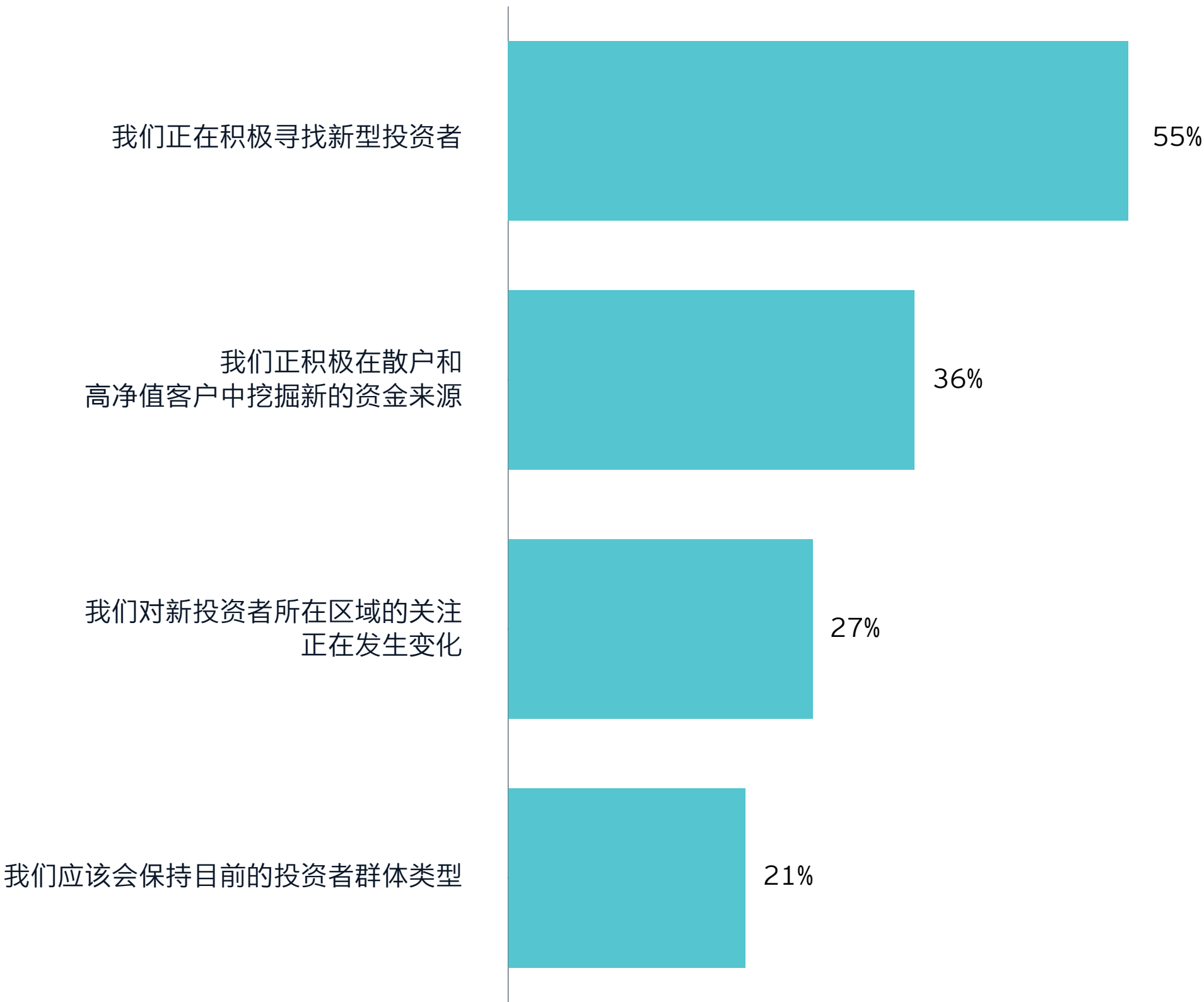
受访的另类投资基金管理人更偏好机构投资者，但高净值（HNW）和超高净值（UHNW）客户分别平均占投资者的20%和19%。相比之下，受访基金公司鲜有大量散户投资者。

调查显示，由于作为富裕群体的超高净值和高净值的客户被视为下一个增长的前沿市场，另类投资基金管理人强烈希望能扩大这部分的客户群体。在全球范围内，获取更多富裕投资者客户是另类投资基金管理人的首要战略重点（32%，排名第一位），这一目标在北美基金公司中排名尤其靠前。极少数受访机构（11%）也将获得散户或大众富裕阶层的资金视为首要优先事项。

调查发现，大多数基金公司（55%）希望在未来五年内吸引新型投资者。此外，36%的受访基金公司正积极在散户和高净值客户中挖掘新的资金来源。

在追求增长的过程中，大多数基金公司都在积极寻找新型投资者或散户和高净值客户

问题 从投资者类型角度来说，未来五年，贵公司的投资者群体将发生哪些变化？



这些愿景反映了人们对另类投资基金所能提供的回报和多元化的强烈需求。近年来，私人信贷产品已经开始走向大众化，美国尤为显著，欧洲、中东和亚洲亦如此。一些最新发展动态包括：

- 传统基金管理人与另类投资基金管理人之间的并购以及利基收购日益增多
- 越来越多另类投资基金管理人与财富管理公司合作创建另类投资基金平台，提供半流动性结构，如期间基金（Interval Fund）或私人商业发展公司（BDC）
- 第三方投资平台大规模发展
- 利用战略伙伴关系，将另类投资基金要素融入针对合格投资者的投资解决方案

然而，除需求角度外，还应看到其他考量因素。欧盟修订后的欧洲长期投资基金（ELTIF）⁶ 和英国的长期资产基金（LTAF）等新的受监管基金结构有助于降低流动性较低的资产类别的投资门槛。⁷ 此外，过去两年的变现和收益分配放缓限制了一些机构增加另类投资基金配置的能力，这也促使另类投资基金管理人获取新的投资者。

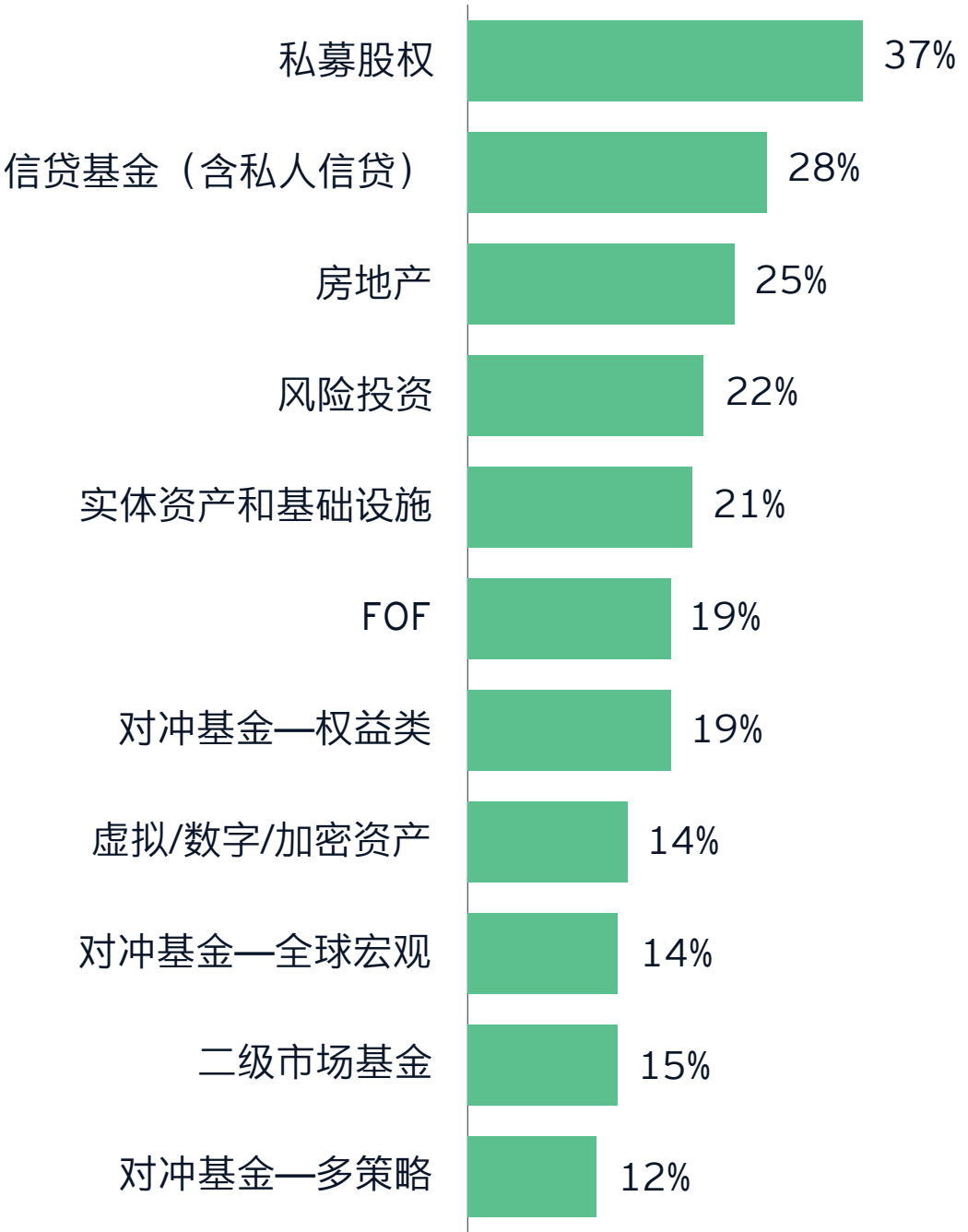
即使在未来几年里，收益分配出现反弹，风险投资或房地产融资有望复苏，但竞争的加剧意味着基金公司仍需尽力去获得更多潜在投资者。

新投资者、新挑战和新解决方案

基金公司明确希望降低个人投资另类投资基金的门槛，但吸引超高净值客户、高净值客户和散户的加入并非易事，在基金公司计划以其日益多元化的投资策略（参见“产品与策略”一节），全方位地吸引散户资本的同时，风险也伴其左右。

私募股权是一项关键优先事项，37%的基金公司计划通过该资产类别吸引个人投资者（在欧洲这一比例高达49%）。信贷基金也备受关注（全球比例为28%，北美比例为35%），此外还有房地产（全球比例为25%，北美比例为35%）。值得注意的是，14%的受访机构还计划向个人投资者提供数字或加密资产。

问题 贵公司的散户资本将定位于哪些（来自各种结构的）资产类别？



⁶跨行业观点：ELTIF能否助力另类投资基金吸引散户？（Cross-sector point of view: ELTIF, the retail route for alternatives?）
⁷为您量身定制的基金流动性模型（Your tailored fund liquidity model）

基金公司向非专业会引发一系列关于适用性、投资者报告以及客户教育的潜在挑战。我们的调查显示，48%的另类投资基金管理人担心流动性，这一发现也体现在一些投资者最近难以从不动产投资信托基金（REIT）和其他投资工具中撤回资本。其他主要问题集中在风险、适用性和/或业绩阐述所需数据的可用性（46%），以及参数、流程和术语不规范（39%）。

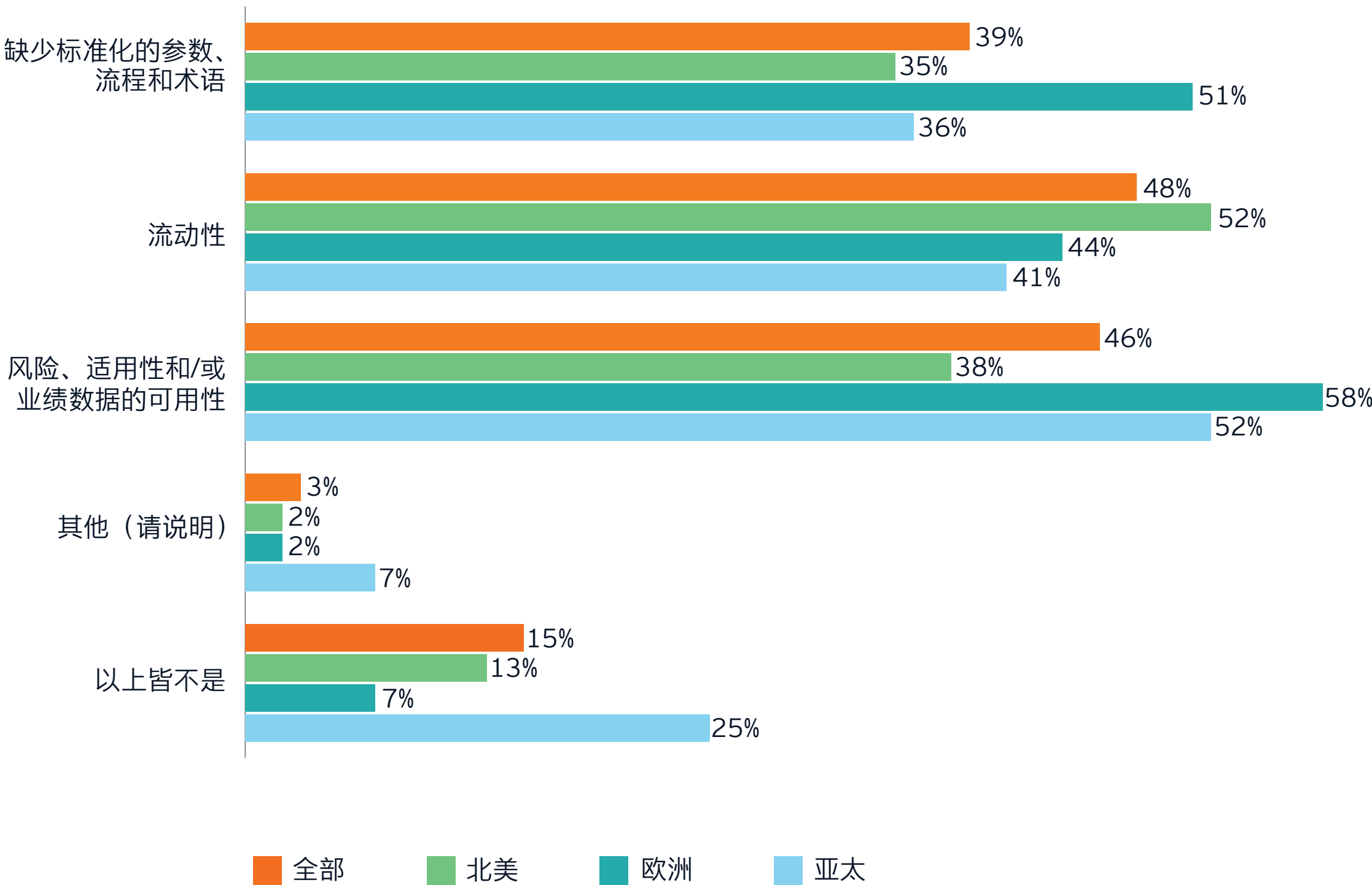
欧洲受访机构认为，缺少标准化的参数、流程和术语（51%）比流动性（44%）更令人担忧，而亚太地区的基金公司认为数据可用性最令人担忧（52%），远高于流动性（41%）和参数、流程和术语不规范（36%）。

这些发现凸显了综合考虑资产类别、投资结构和基金工具的适用性的必要性。发售新基金或将其推销给新客户时，另类投资基金管理人需要慎重选择策略、结构和分销渠道。如果另类投资基金管理人想加强与个人投资者的互动，需要大力加强客户教育，不仅是针对投资者本人，还包括将另类投资基金纳入高净值客户投资组合的金融顾问。

领先的基金公司已经推出了客户信息中心，旨在确保经验丰富的投资者也可以充分了解另类投资基金的关键特征。例如，明白基金通常并非旨在超过某一基准，以及在临时通知的情况下可能无法获得资金。一些另类投资基金公司正在建立学术机构，并与其他基金公司合作，以培养投资者的认识和理解，这种趋势可能将加速。

获得散户和高净值客户资金的可扩展性与初始关注事项

问题 贵公司在获得散户、高净值和超高净值投资者资金时或关于其可扩展性，最关注的问题有哪些？



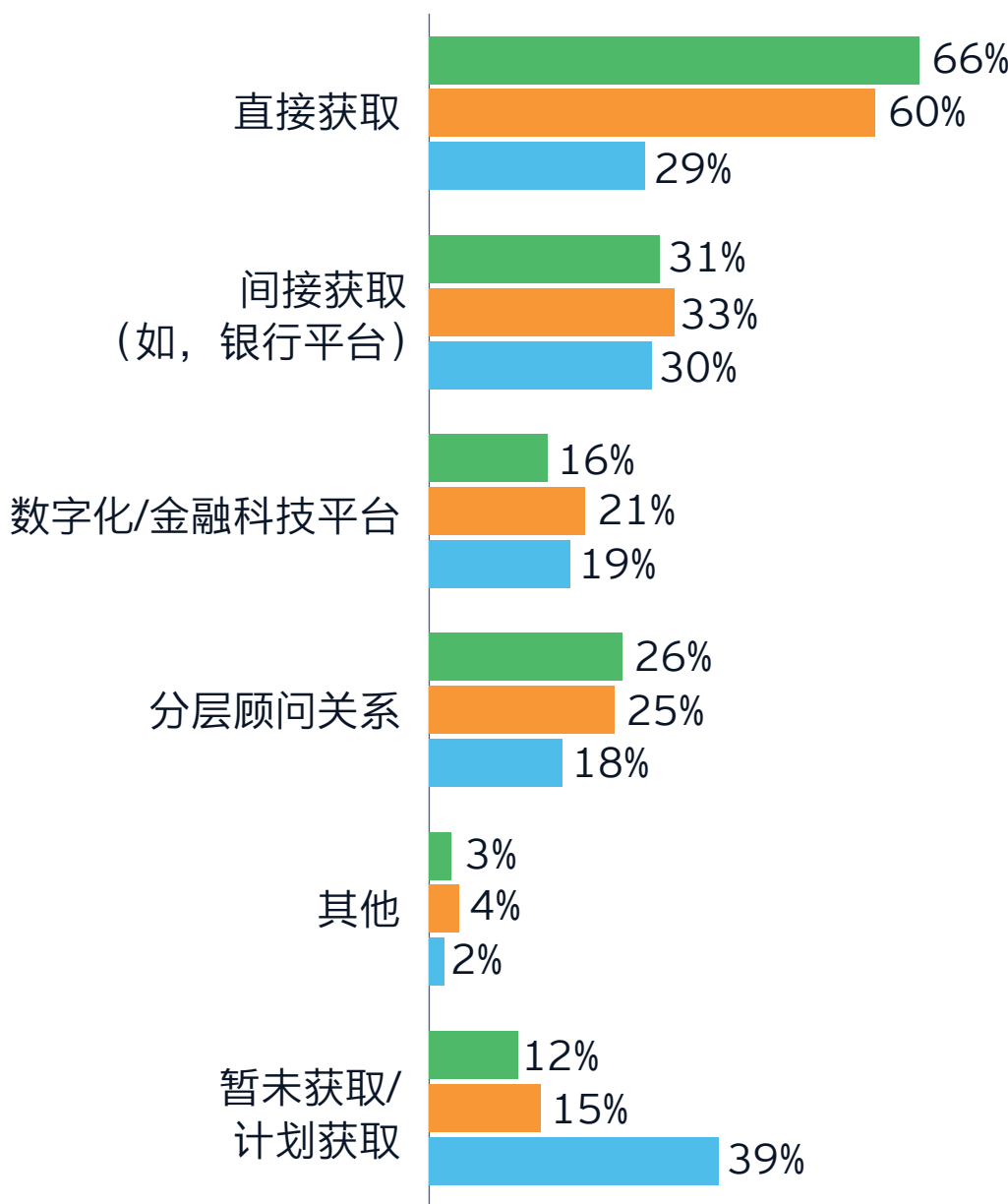
吸引新投资者需要哪些投入，投入与回报是否成正比？

归根结底，获取更多个人投资者的最大障碍可能在经济层面。与更多非专业投资者合作，将不可避免地拉低平均客单价，并推升分销、管理、合规和报告成本。这意味着，对于另类投资基金管理人而言，最大的挑战可能并非能否吸引超高净值、高净值和散户投资者，而是能否做到盈利。

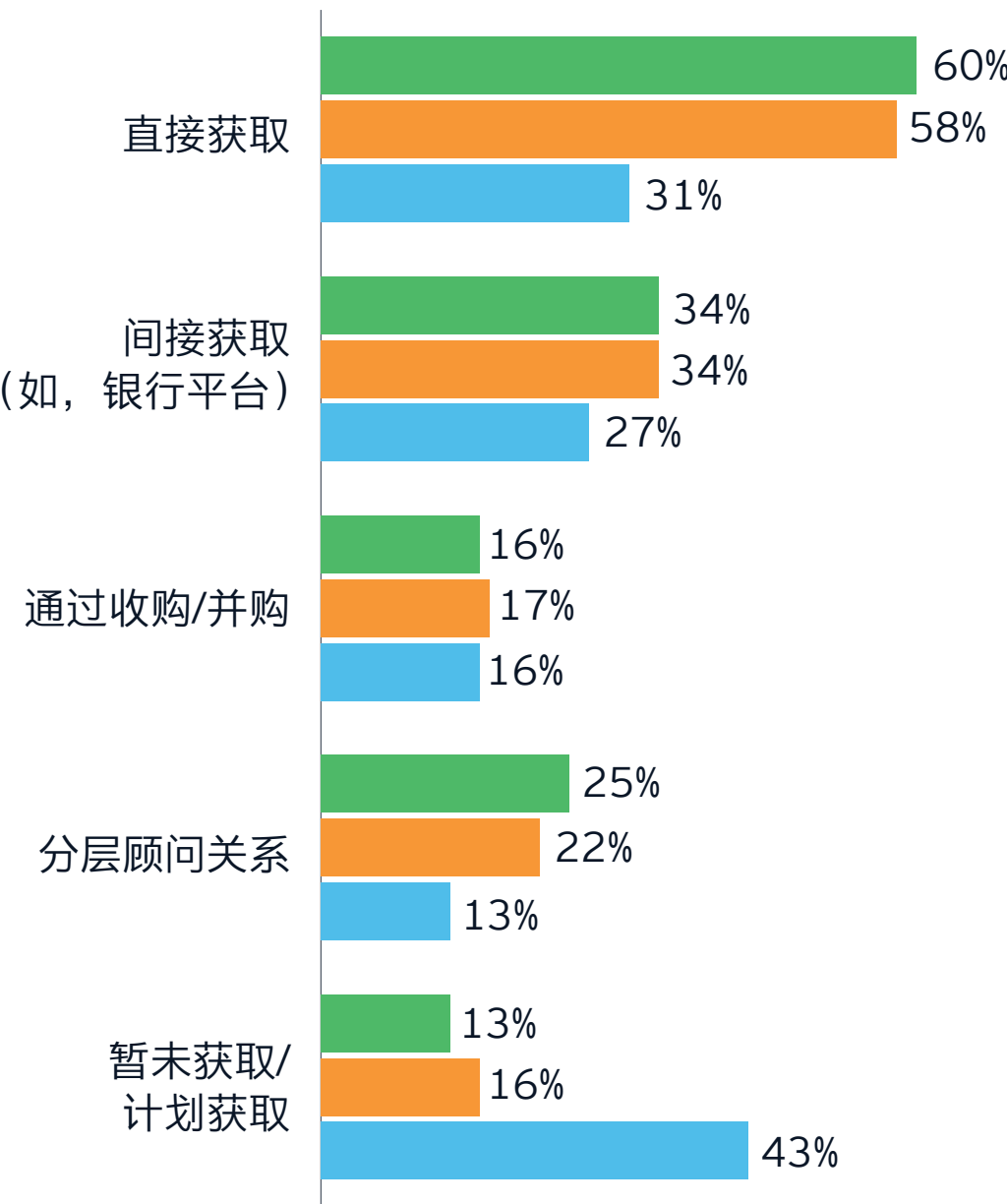
- 大多数希望吸引超高净值和高净值客户的基金公司认为直接获取是最具吸引力的渠道，而基金管理人认为招聘业务开发人员是筹集资金的最佳方式。
- 基金公司认识到通过间接渠道（如银行平台和分层顾问）接触超高净值和高净值投资者的重要性，但这与它们更倾向于通过内部团队而非合作伙伴或外包来扩展分销规模的强烈偏好很难协调一致。
- 令人惊讶的是，对于超高净值和高净值客户，更多基金公司计划进行“少量”投资或零投资，仅少数计划投入“大量”或“非常大量”资金。此外，尽管在新客户方面，散户/大众市场投资者受到青睐，但大多数基金公司（40%）却计划对该细分市场“不投资”，27%的受访机构计划仅做“少量”投资。

超高净值和高净值投资者在当前和未来均是最受欢迎的目标客户群，主要通过直接渠道获取

问题 贵公司目前如何获取如下客户流？



问题 未来1至2年内，贵公司计划如何获取如下客户流？

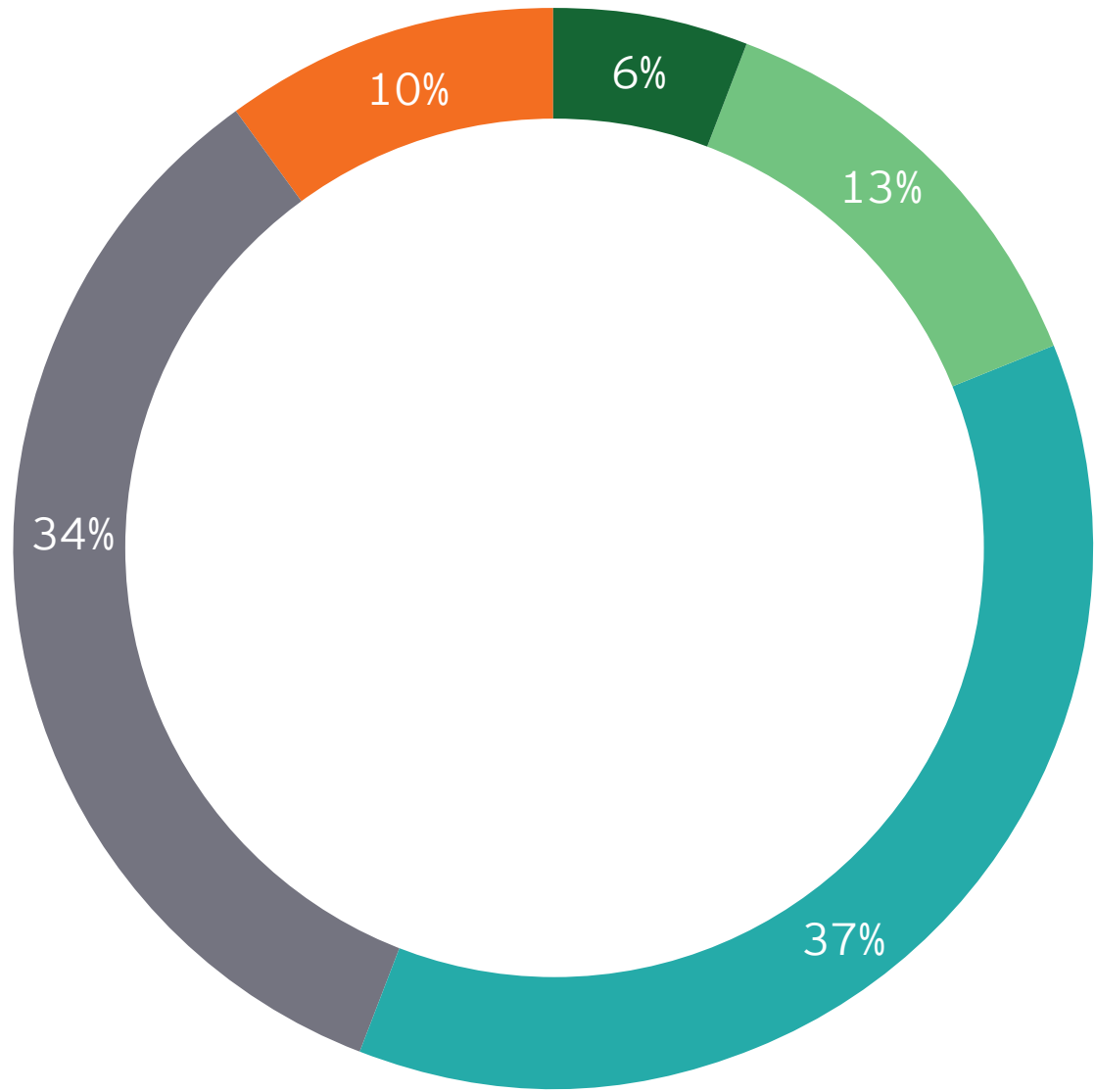


■ 超高净值投资者（包括家族办公室） ■ 高净值投资者 ■ 散户/大众市场

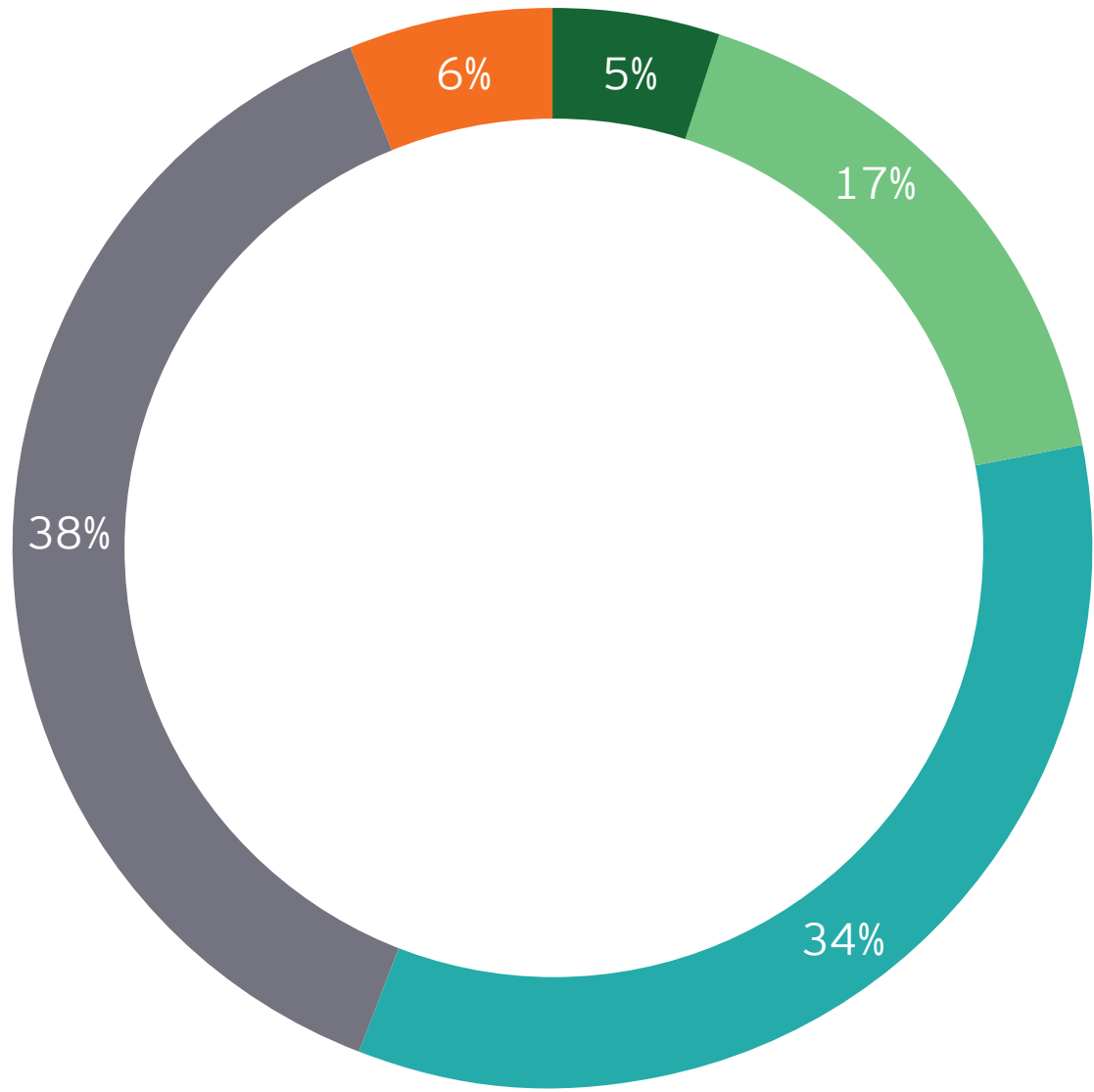
投资潜力最大的领域

问题 为了抓住机会，贵公司计划在以下领域分别投资多少？

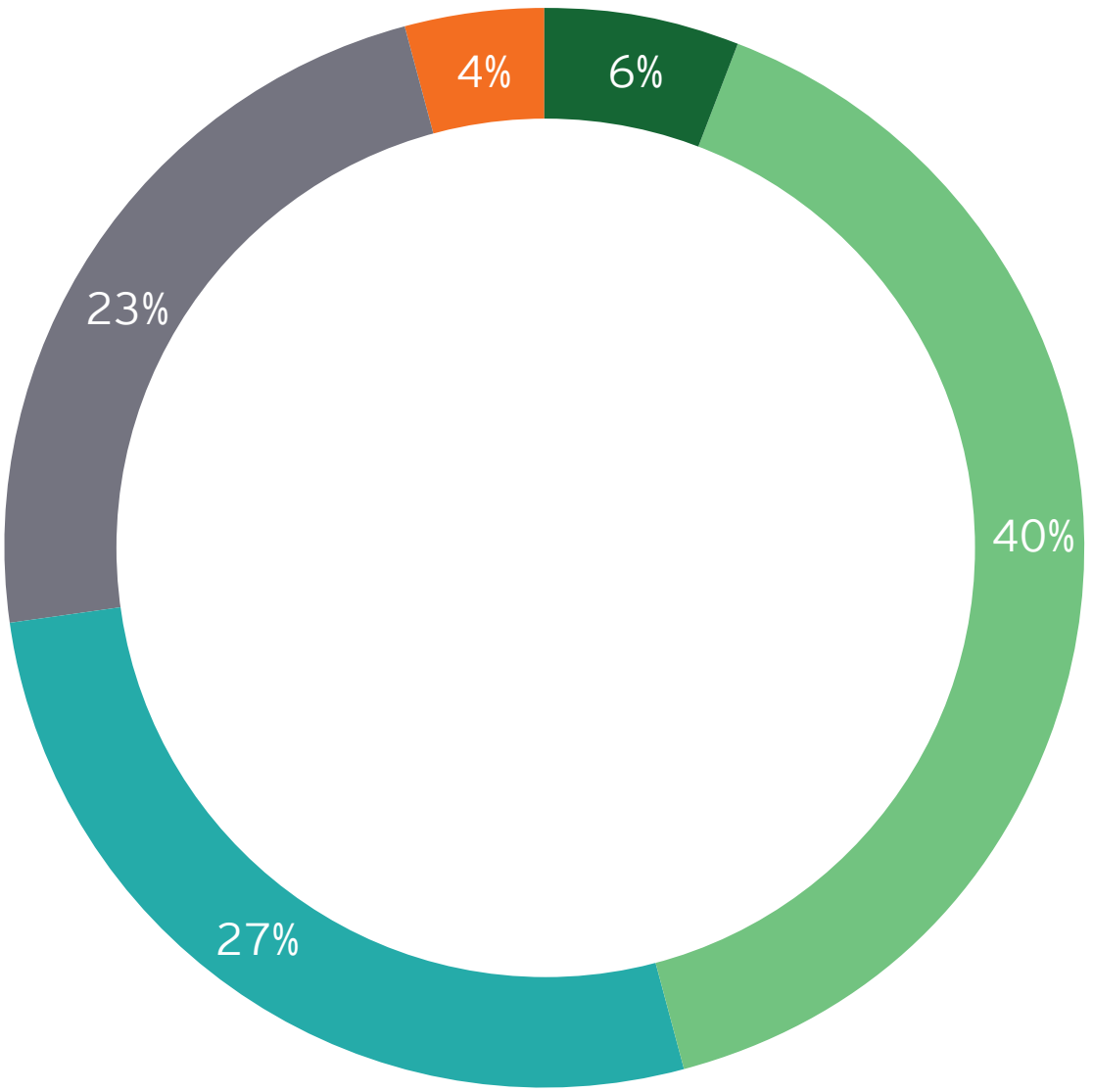
超高净值投资者（包括家族办公室）



高净值投资者



散户/大众市场



■ 少量 ■ 非常大量 ■ 大量 ■ 不投资 ■ 不确定

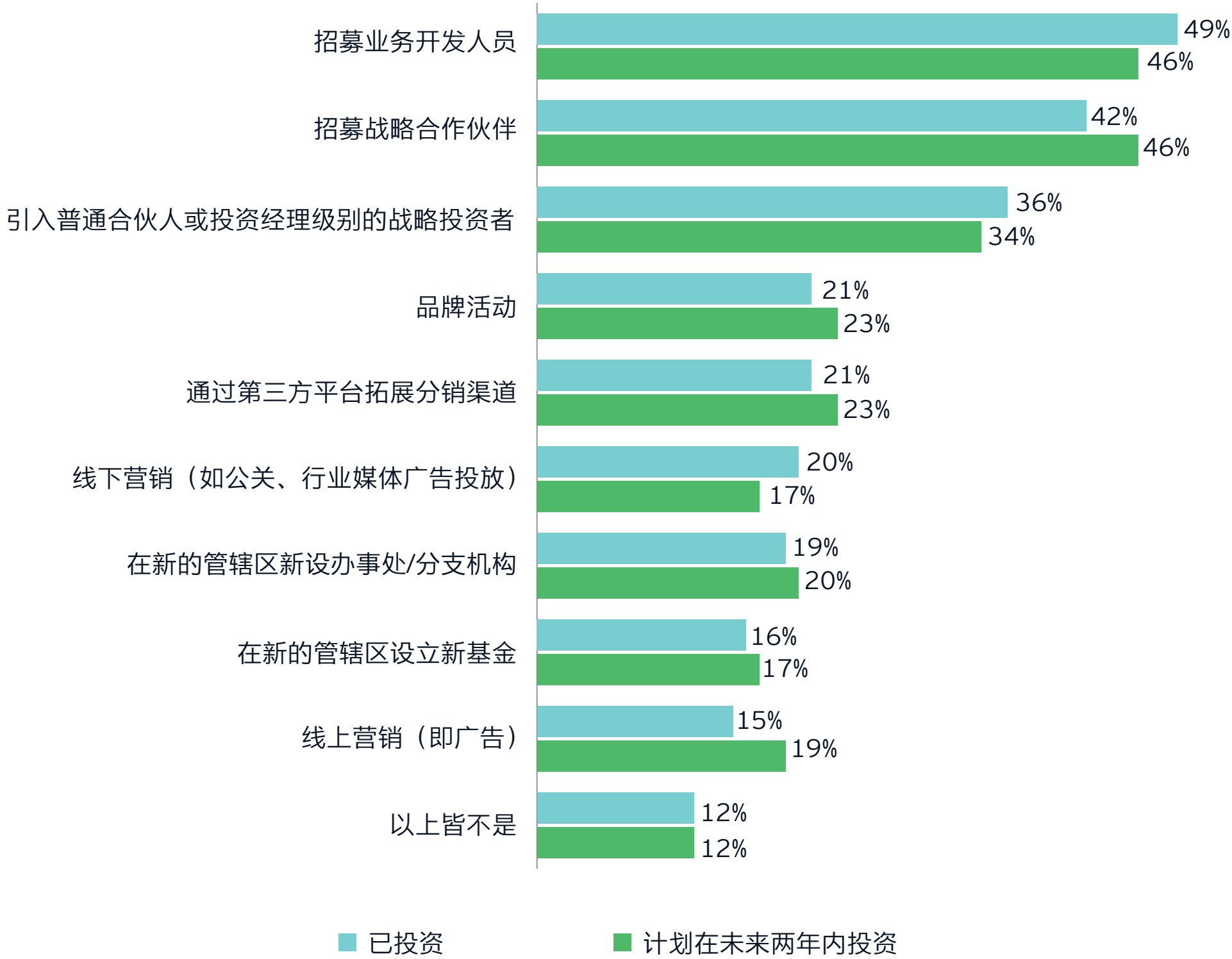
这些发现提出了若干根本性问题，即，一些另类投资基金管理人是否有意向在相当长的时间内向适当领域投入足量资金，实现超高净值、高净值或散户/大众市场资金流入的可持续性盈利增长。然而，这不仅仅是一个财力承诺的问题。为了持续扩大投资者基础，基金公司可能需要在以下方面作出重大变革：

- **客户体验。**对于瞄准富裕投资者的基金公司而言，即使通过合作伙伴或中介机构开展工作，也需要具备强大的客户开户、培训和服务能力。安永《全球财富研究报告》显示，富裕投资者期望基金公司配备专业人士与其对接，向其提供顺畅的客户体验和综合报告，并确保符合其社会和环境目标。不断增长的代际财富转移情况意味着企业需要了解不同代际的超高净值和高净值人群的咪表、偏好和行为之间的差异。
- **运营模式。**另类投资基金管理人若要通过更多中介机构高效地为更广泛的个人投资者群体提供服务，满足其多元化预期，将需要采用各种不同的工作方式。正如我们在“AI、技术和数据”一节所探讨的，AI创新应用机会越来越多，但须慎之又慎：47%的投资者担心AI可能会使客户服务不再具有个性化属性；78%的另类投资基金管理人认为，某些（或大多数）客户未来仍将倾向于使用人工服务。

- **品牌推广与营销。**建立散户业务须更加重视品牌开发、广告宣传等营销手段。品牌建设投资力度日渐看涨，但迄今为止，将品牌建设视为主要优先事项的基金公司相对较少。
- **文化与身份。**对业务模式进行重大变更，例如，通过外部合作伙伴触达客户或使用AI实现客户互动的部分自动化，可能会对组织文化产生重大影响。这一过程可能导致大型基金公司在形象、行为和理念方面逐渐向传统资产管理公司靠拢，这可能对人才管理、战略适应性和继任计划产生不可预见的影响。

相较于开展营销活动或设立新办事处，基金公司更倾向于通过招募新员工或战略合作伙伴来筹集资金

问题 为了筹集资金，贵公司投资了以下哪些项目/计划在未来两年内投资哪些项目？



成功之道在于制定稳健策略，打造新能力

总体而言，调查结果表明，另类投资基金管理人要实现个人投资者基础的显著扩大，没有单一的成功秘诀。尽管大型基金公司在品牌、预算和规模方面具备潜在优势，但若不彻底改变经营方式，他们也不太可能实现根本性变革。

行业的发展方向或许是降低门槛，但这并不能保证一家另类投资基金管理人一定会取得成功。无论基金公司是选择深耕存量超高净值、高净值或散户产品，还是着手扩大投资者基础，均须展开深入战略研讨。如欲提供高质量的投资者体验，基金公司需要在技术、人才、透明度和信任度方面打造强大的能力，实现各方面能力均衡发展。

另类投资基金管理人应首先思考以下问题：想要打造什么样的组织？希望吸引哪些市场的哪类客户群？为其提供什么产品？然后审慎评估其相对优势和劣势、取得成功需依托的能力，以及获得这些能力的内部和外部选择。



第五部分

产品与策略： 以多元化制胜

- 许多另类投资基金管理人和机构投资者将多元化视为一个关键增长引擎。
- 随着市场环境日趋复杂，创新和效率成为有效扩大产品范围的关键。
- 另类投资基金公司需要制定明晰的综合性投资策略，避免过度复杂化，才能成功实现多元化。
- 私人信贷领域的快速发展表明，实现多元化有多种方式，而这些方式在促进业务增长方面具有较大潜力。

可考虑采取以下行动：

另类投资基金管理人

- 结合投资者需求和自身专业优势，打造与众不同的产品

机构投资者

- 从投资组合多元化中寻找机遇，包括新资产和投资策略

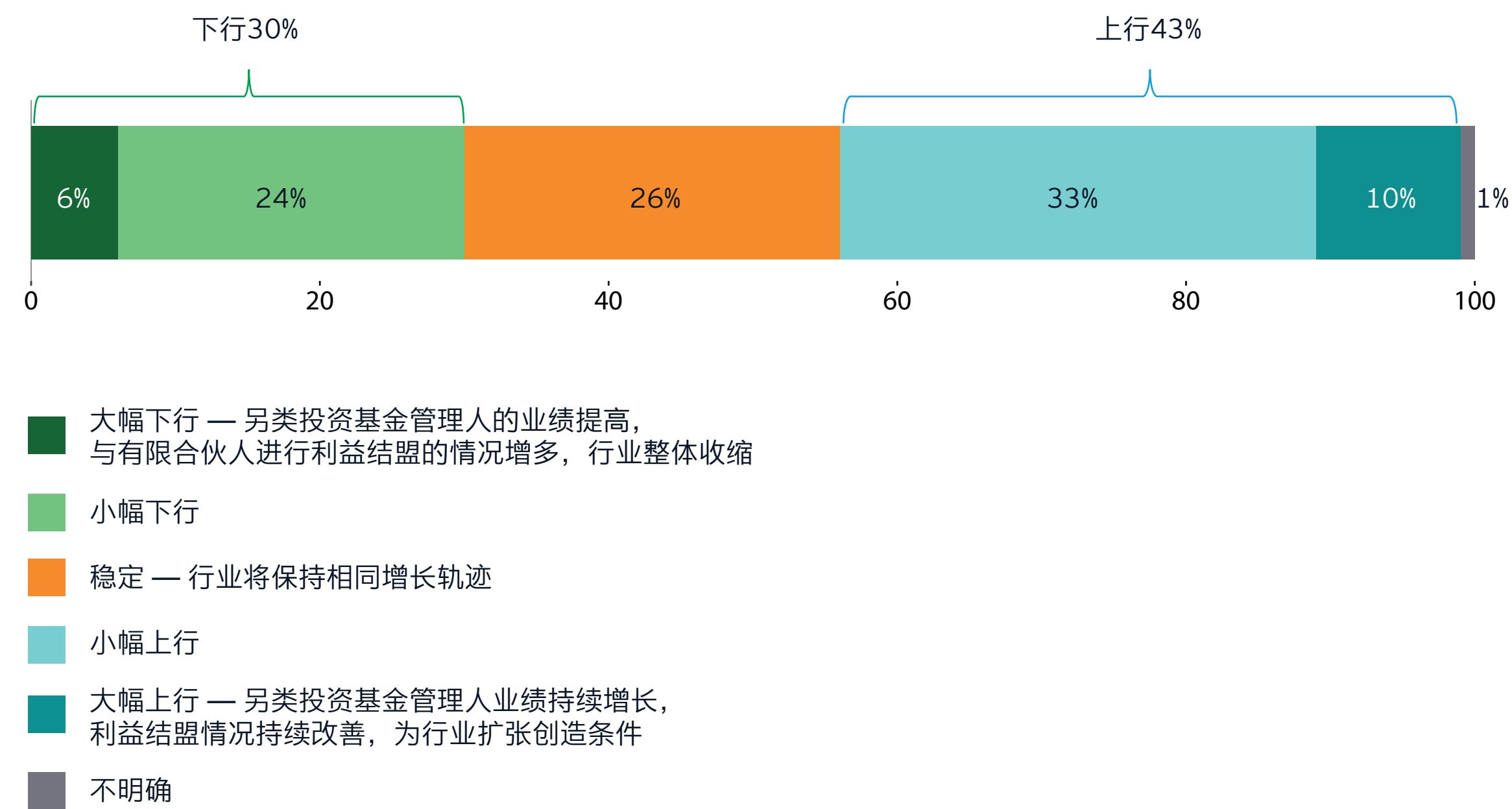
基金管理人和投资者将多元化视为增长引擎

另类投资基金管理人预计，未来两年，另类投资基金类别的总体投资将增长22%。机构投资者也对另类投资行业的未来持乐观态度，近70%的机构投资者预计该行业历史增长轨迹将得以延续或改善。



大多数机构投资者认为，另类投资基金至少能够保持相同增长轨迹

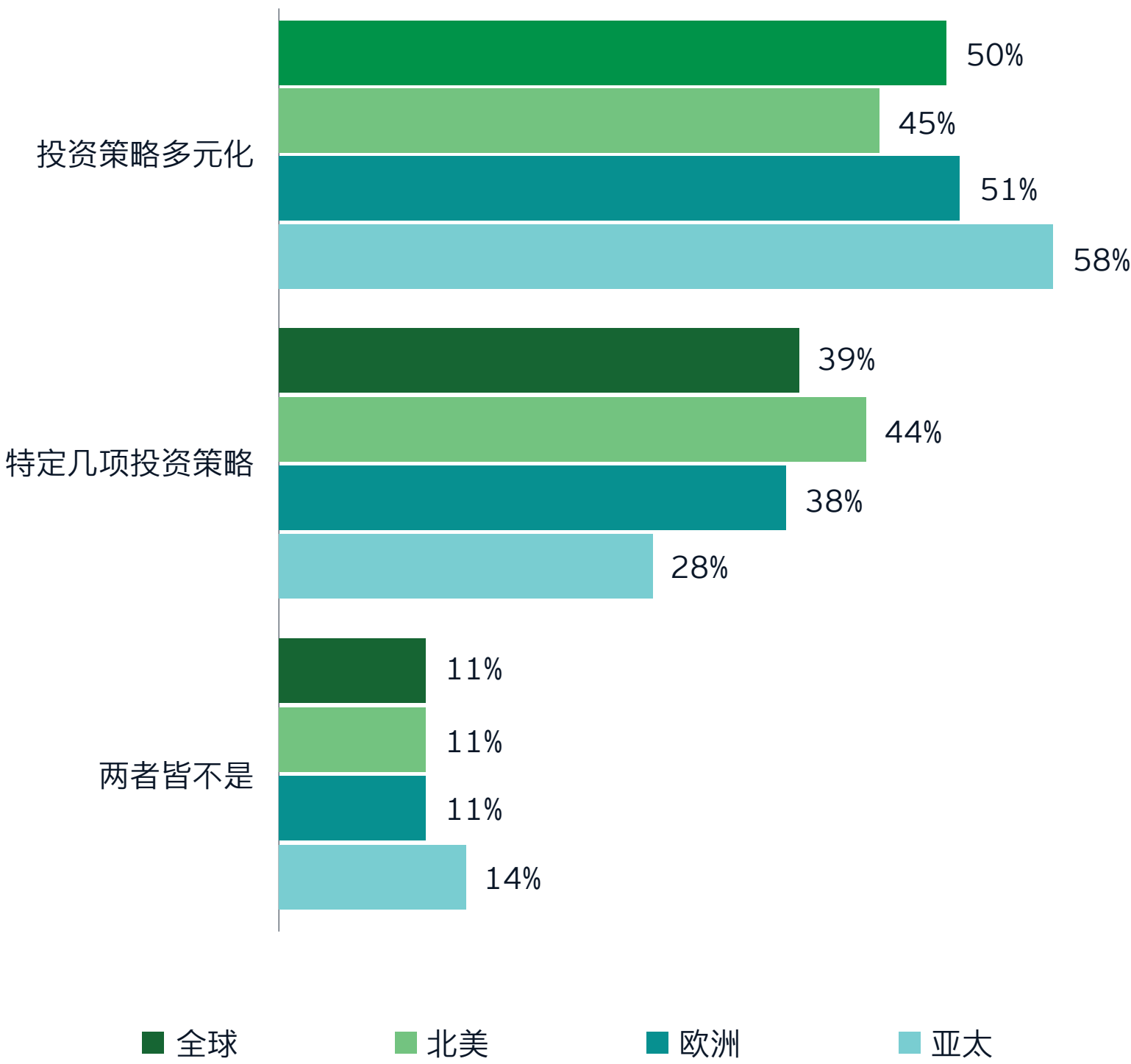
问题 与一年前相比，贵公司如何评价另类投资基金行业的现状？



全球大多数另类投资基金管理人（50%）均致力于实现投资策略多元化。其中，亚太地区另类投资基金管理人的多元化倾向最高（58%），其次是总部位于欧洲的基金公司（51%）。而北美地区另类投资基金管理人近乎割裂成两大阵营，45%的受访机构表示正致力于投资策略多元化，而44%的受访机构表示正专注于采用特定几项投资策略。

大多数另类投资基金管理人正致力于投资策略多元化

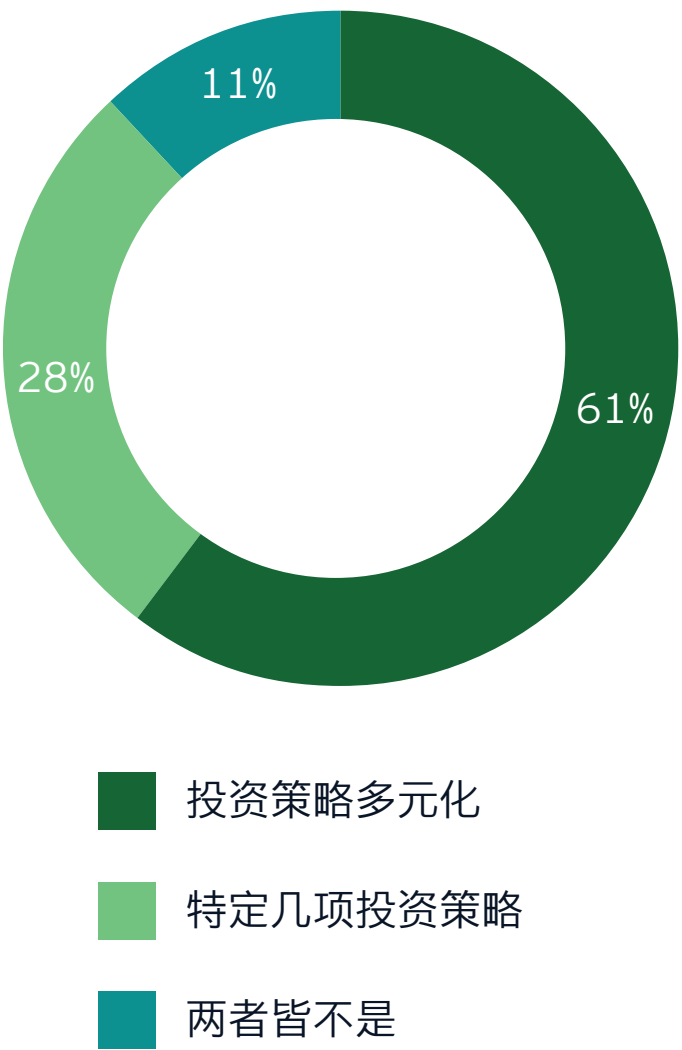
问题 总体而言，贵基金公司倾向于投资策略多元化还是专注于采用特定几项投资策略？



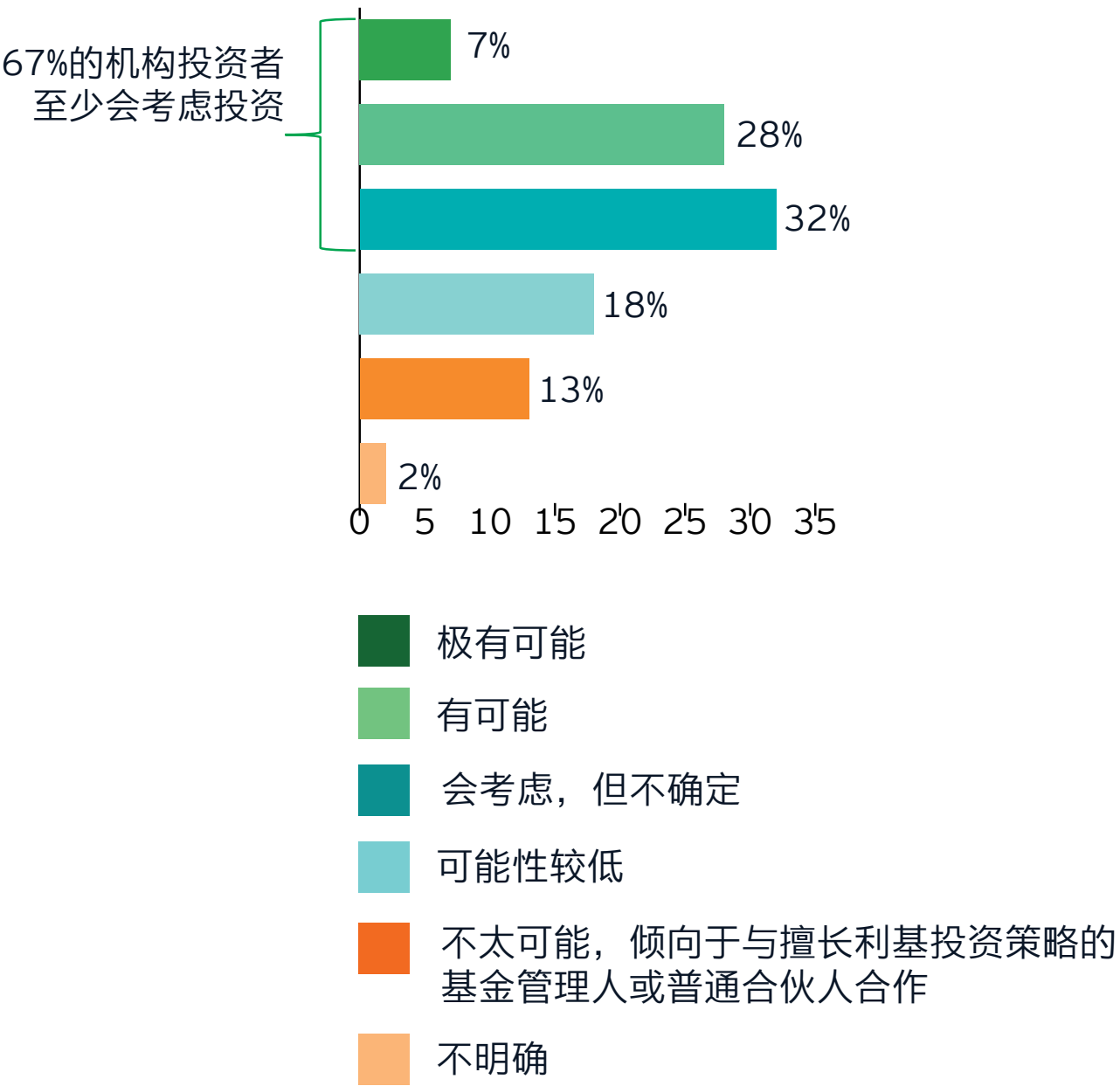
投资者了解另类投资基金管理人计划采用多元化投资策略的情况，61%的受访机构预计基金公司会提供更多投资策略。此外，尽管67%的受访投资者表示，他们至少会考虑投资另类投资基金管理人或普通合伙人推出核心专业领域之外的新基金结构或资产类别，但约三分之一的投资者表示不太可能进行此类投资。鉴于此，另类投资基金管理人应注意，仅采用多元化投资策略并不能保证增加收入。另类投资基金管理人需要展现深厚的专业知识储备，提供差异化方案，方有可能打动谨慎型投资者。

67%的机构投资者会考虑投资超出其另类投资基金管理人或普通合伙人核心专业领域的新基金结构或资产类别

问题 贵公司认为，另类投资基金管理人或普通合伙人将致力于投资策略多元化还是专注于采用特定几项投资策略？



问题 如果贵公司当前的另类投资基金管理人或普通合伙人致力于投资策略多元化，贵公司向其核心专业领域之外的新基金结构或资产类别投资的可能性有多大？

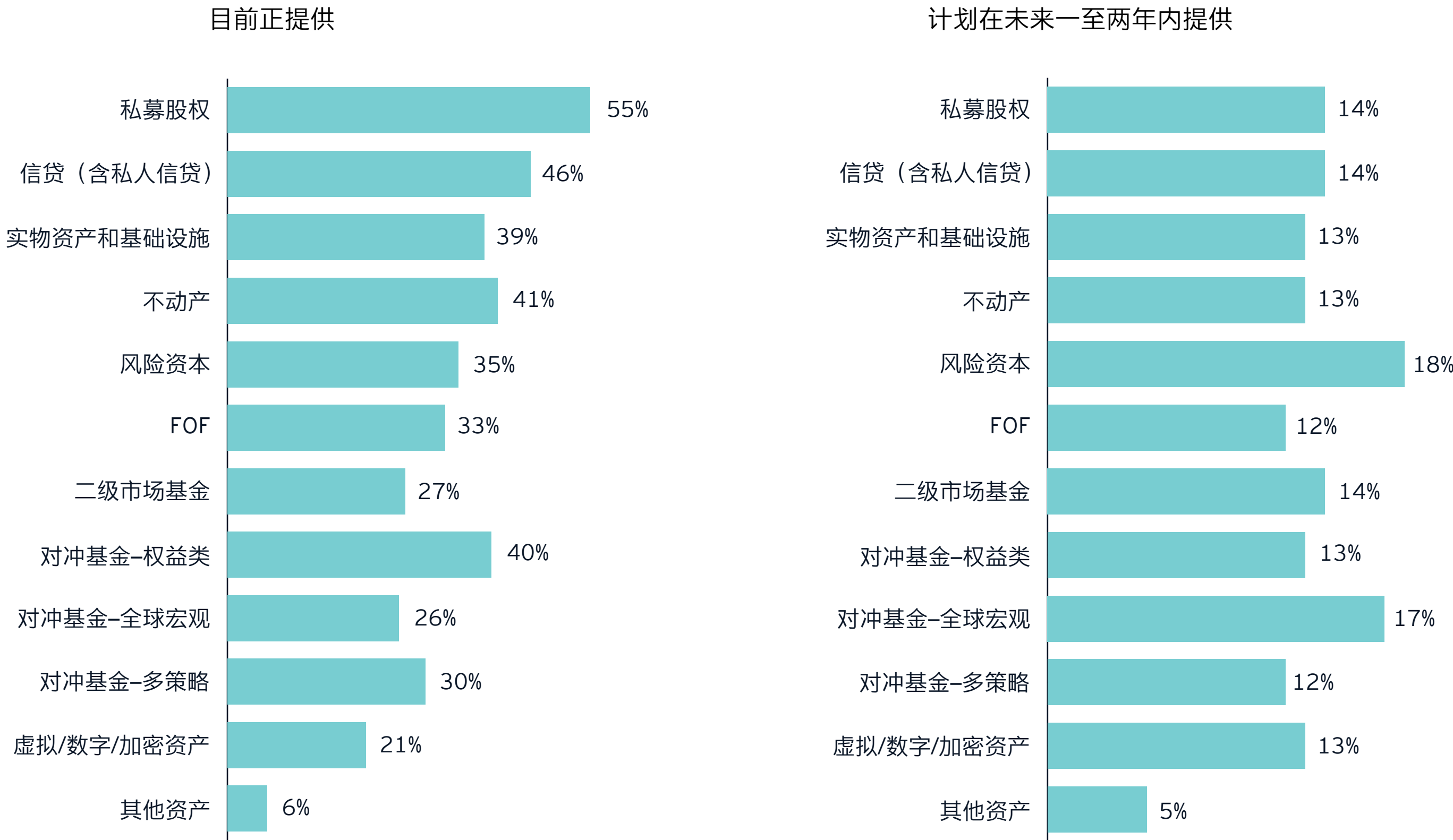


在我们的调查样本中，目前基金公司最广泛提供的另类投资基金类别为私募股权（55%）和信贷/私人信贷（46%），其次为不动产（41%）和权益类对冲基金（40%）。基础设施和不动产也位列重点关注领域（39%），反映出这一类别的重要性在增加，而这一趋势在北美和欧洲地区尤为明显。展望未来，随着另类投资基金管理人不断丰富资产类别和投资策略，多元化计划将有利于实现更均匀的策略分布，涵盖风险资本、宏观对冲基金以及数字或加密资产。

多元化并非自然发展的结果。另类投资基金管理人继续通过并购、合资企业和战略联盟等途径增加新产品和策略。无论是另类投资基金管理人，还是传统资产管理类基金公司，为另类投资基金开发全面的“一站式服务”这一趋势前景看好。

私募股权登顶另类投资类别排行榜，多元化对行业增长和未投资至关重要

问题 在贵公司的所有基金结构和产品中，以下资产类别目前正在提供和计划在未来一至两年内提供的情况：





另类投资基金管理人将多元化视为资本流入和增长的驱动力，其背后存在多项合理原因：

- 多元化是从存量投资者获得更大资金份额的核心。三分之二的受访投资者表示，对于其另类投资基金管理人原有专业领域以外的新产品，他们会考虑投资（32%）、有可能投资（28%）或极有可能投资（7%）。
 - 在众多投资者增加配置的能力受平均持有期较长限制的情况下，多元化投资策略的价值得以显现。尽管2024年IPO市场情绪有所改善（57%的投资者预计，清算将在2026年前回升向好），但退出率仍不及历史水平。这就需要二级市场基金合伙人或普通合伙人主导的交易发挥关键作用。
- 调查结果显示，接续基金将进一步增长；基金公司预计，在未来两年中，二级市场基金投资额将增长14%，其中，亚太地区二级市场基金投资额将增至19%。

- 推出新产品或投资策略是吸引新投资者的关键引擎，一方面能获得新的另类投资基金投资者（请参见“获得私人资本”一节），另一方面能鼓励现有投资者增加与其合作的基金公司数量。预计未来将与更多基金公司合作的机构投资者数量超过计划与更少基金公司合作的机构投资者。
- 多元化与创新密切相关。基金发售或收购使基金公司能够引入新资产类别（如加密货币）、新基金结构（如半流动性工具）、新技术（如代币化基金）或新投资主题（如绿色能源或量子计算）。大型传统资产管理公司和另类投资基金管理人近期推出的一些产品包括：以转型融资为核心的主题基金、基于区块链数字货币构建的货币市场基金，以及为私人市场提供定制化流动性解决方案的二级市场基金。

成功实现多元化远不止于发售基金

经验表明，推出或收购新投资工具仅仅是通过多元化赢得竞争优势的第一步。真正的挑战在于让产品有效落地，并在长期内取得成功。

若无业绩和效率为依托，多元化风险只会导致机械性工作，并不会带来实质性变化。例如，如果另类投资基金管理人的后台能力不及其前台能力，那么多元化就有可能增加成本和复杂性，或将导致另类投资基金管理人增长空间有限。

如何让多元化真正惠及另类投资基金管理人和投资者？

- 作为这一创业行业的固有基本特征，创造力必不可少。随着另类投资基金类别和另类投资基金投资者日渐成熟，另类投资基金管理人和普通合伙人有机会加强投资者沟通，更好地满足投资者需求。
- 在资产配置层面，另类投资基金管理人能够帮助投资者探索更为复杂的视角，譬如超越将另类投资视为单一投资类别的传统逻辑。相关考虑事项包括：私人市场的日益成熟是否模糊了某些私募股权投资策略和中型股投资之间的界限？

- 在基金层面，基金管理人可利用投资者日益成熟的经验来识别有价值的多元化新机会，例如通过额外对冲手段有针对性地制定投资策略。
- 与现有产品整合，并对标广大基金公司吸引新型投资者的计划（请参见“获得私人资本”一节）至关重要。与任何投资演变趋势一样，了解客户并进行相关培训是满足客户预期和取得成功的核心要素。在与超高净值、高净值或散户投资者打交道的情况下，这一点尤为重要。
- 当基金公司首次发售或收购注册基金时，整合实际上可能会更具挑战性。
- 适当的运营能力对于成功实现多元化至关重要。然而，多家基金公司称，其后台职能仍需高度人工干预，而并购可能会使这一情况变得更加复杂。因此，无疑需要更有效地利用自有技术或第三方外包技术。专业资产服务商发挥至关重要的作用，对AI进行合理投资的空间很大，这会对基金公司流程产生重大影响（请参见“AI、技术和数据”一节）。

多元化推动增长的关键在于策略明晰，而非徒增复杂性

无论采用何种方法开发新产品、制定新策略，另类基金经理的总体目标应是制定一个与其整体企业战略相适应的多元化愿景。与此同时，这一愿景必须有一个适当的运营模式支持，该模式能够协调好前台与后台的各项活动。

39%的另类投资基金管理人做出了令人意外的选择，他们希望寻求更大程度的专业化，而非多元化。对于认为加强投资专业化有价值的基金公司而言，如欲利用投资者的投资组合配置日益复杂这一点，仍需推出更优质的新产品。此外，利基收购也有助于完善或加强基金公司的特定专业领域。另类投资基金管理人每一次推出新产品或进行合并，均须以实现更广泛的战略目标为前提。

对于大多数倾向于多元化而非专业化的另类投资基金公司，其目标应为确定新工具和新策略是否能组成一个和谐的整体，同时确定多元化相关举措能否：

- 补充和加强现有专业领域
- 充分利用行业创新和技术发展
- 强化品牌、文化和声誉
- 通过集成投资平台确保交付

在“聚焦私人信贷”部分，我们探讨了如何基于私人信贷市场的持续发展解读另类投资基金管理人和投资者在多元化方面的挑战和潜在优势。



聚焦私人信贷

在本报告中，私人信贷指非银行机构向私营企业提供贷款。此类产品在近年增长势头强劲。在美国，私人信贷规模从2010年的2,420亿美元增至2023年的约1万亿美元。而欧洲、中东和非洲（EMEA）地区的私人信贷市场规模则增至接近美国市场的一半。受访的机构投资者表示，私人信贷在其持有的另类投资基金组合中平均占比为14%。

该资产类别包括多个子类别，如不良债权、夹层债权和特殊情况贷款，但一直以来最主要的增长引擎都是直接借贷（包括统包贷款）。

私人信贷特别适合为中等规模和成长期公司融资，已成为企业融资和经济增长的关键推动力。《巴塞尔协议III》等资本和流动性要求限制了商业银行发放大额非流动性贷款的能力，使其资产负债表重组留下空缺，而私人信贷基金正越来越多地“填补这一空缺”。

2022年和2023年，基准利率上调提高了浮动利率并增加了投资者收益率，进而有效提升了私人信贷基金的资金供应。

我们的调查显示，2023年，47%的机构投资者认为信贷基金和私人信贷的表现优于其他资产类别。

2024年，私人信贷市场面临稍显严峻的挑战，利率下降导致收益率下滑，而且大型公司经常能发现成本更低的其他再融资渠道。其他潜在

的放缓迹象还包括贷款机会的吸引力减弱以及融资轮次的减少。尽管如此，机构投资者依然对2024年上半年的私人信贷表现持乐观态度。32%的机构投资者认为私人信贷表现优于其他资产，而15%的机构投资者认为私人信贷表现逊色于其他资产，前者占比远超后者。

另类投资基金管理人预计，未来两年私人信贷资产的投资将增长16%。基本的需求驱动力依然保持不变。私人信贷机构相较于传统贷款机构具备多项优势，包括响应速度更快、灵活性更大、保密性更强、杠杆限额较受监管银行更高，以及能够向自由现金流有限的科技公司等提供贷款。

然而，私人信贷基金正面临来自大型资本池日益激烈的竞争，包括寻求非流动性溢价的保险公司和养老金基金。头部私人信贷管理公司也坐拥大量可用于直接借贷的“干火药”（即待投资金），而利率下降却使得未来收益的前景。

较之过去黯然失色。为应对这一情况，私人信贷市场正在不断提升创造性、多样性和专业性。一些最新发展动态包括：

- 私人信贷普通合伙人正逐步增加对基于资产的贷款（如飞机融资）和消费金融（如信用卡投资组合）的投资
- 与银行业合作，如为私人信贷基金提供更广阔的收购交易渠道

- 利用欧盟修订后的ELTIF和瑞士的有限合格投资者基金（L-QIF）等新型工具，鼓励个人投资者入局私人信贷市场
- 不断加强与能够提供稳健资本供应的机构或组织的合作
- 将私人信贷元素纳入零售投资产品

随着这些发展逐渐消融传统信贷与金融领域的边界，许多私人信贷基金的普通合伙人将需要具备有别以往的新能力，包括具备双边授信结算能力，掌握更多抵押品和契约专业知识，强化投资者教育，或更紧密地融入更广泛的私人信贷生态系统之中。鉴于此，在未来的私人信贷市场中，拥有适用的内部技能、强大的技术支持以及与专业服务提供商的紧密合作将成为成功的关键。



第六部分

AI、技术和数据： 促进加速增长

- 在提升效率和可扩展性方面，现有技术和数据基础设施往往存在不足，仍需要大量人工干预，这是基金公司的一个顽疾。
- 技术投资不断增长并日益多元化，基金公司特别重视AI的变革潜能，但他们的AI发展成熟度水平存在差异。
- 另类投资基金管理人和机构投资者仍对AI的角色和应用疑虑重重。
- 充分发挥AI的潜力，需要技术、数据、人才和投资者支持的协同配合。

可考虑采取以下行动：

另类投资基金管理人

- 与投资者积极沟通，探讨AI的部署与开发。

机构投资者

- 了解技术如何提升投资业绩和优化客户互动。

另类投资基金管理人对现有的技术和数据基础设施感到不满

为了实现盈利增长，另类基金经理需要构建能够适应产品和策略多元化、新客户类型的增加以及与财富管理公司和金融科技公司合作的运营模式。实现运营模式的可扩展性被视为该行业的第五大战略重点。

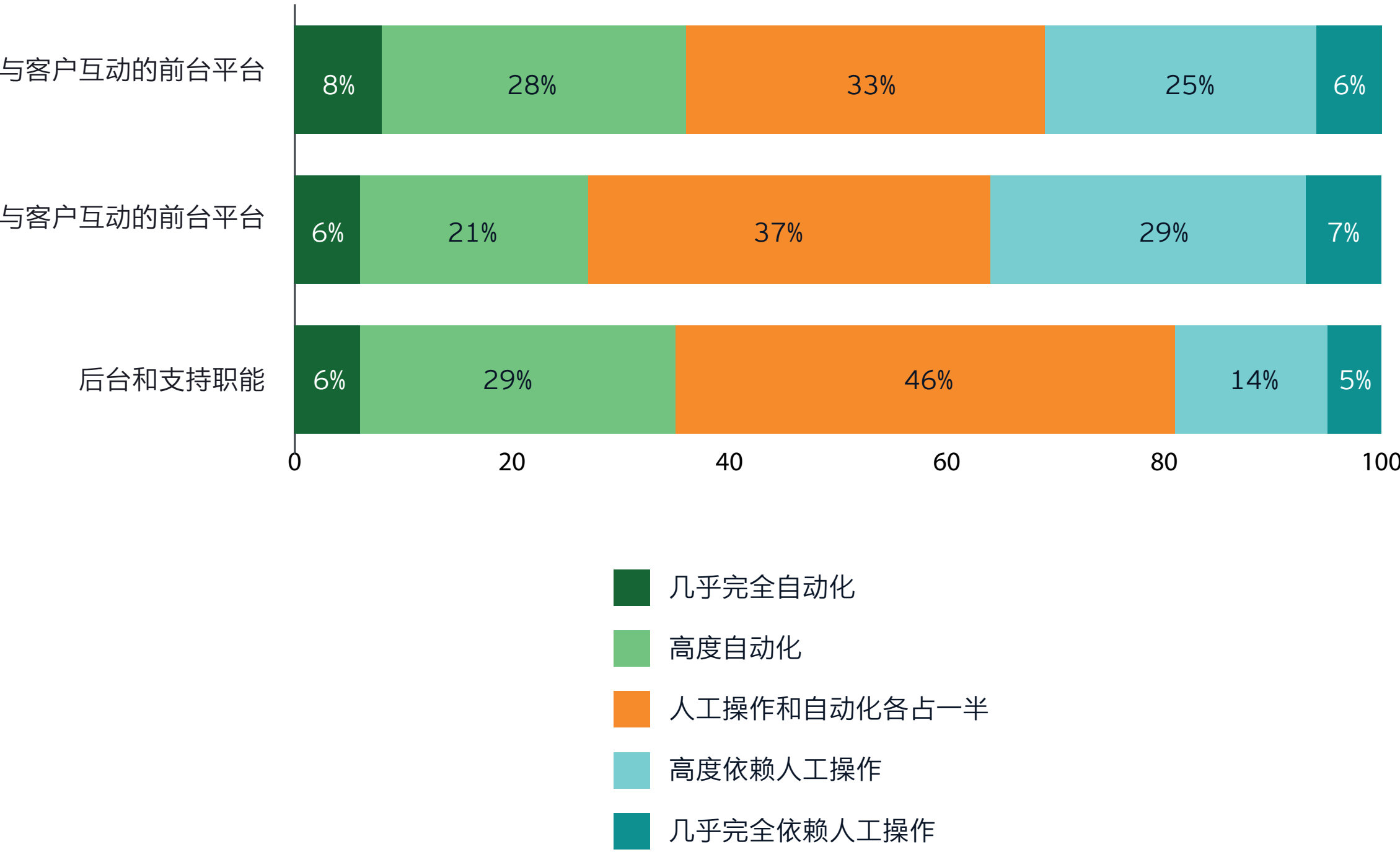
然而，现有的技术和数据基础设施尚未达到许多另类投资基金管理人所期望的灵活性、高效性和可扩展性。基金公司在扩张过程中正在努力克服规模不足、系统老旧分散问题，而补强型并购有时会加剧这种情况。

不同基金公司间和职能部门间的自动化水平参差不齐。尽管后台活动相对自动化，但仍有19%的基金管理人依赖或几乎完全依赖人工操作。在支持投资决策方面，依赖人工操作的基金公司比例升至36%。

因此，尽管大多数基金公司表示现有的基础设施能满足其需求，但也指出，这些系统需要频繁升级或人工干预（前台55%、中台54%、后台60%）。另有10%的受访机构表示，当前系统难以满足其需求，而仅有27%的公司部署了完全集成的系统，实现了实时报告与决策。

基金管理人报告称，当前技术和基础设施无法满足需求，存在自动化缺口。

问题 如何评价贵公司的综合技术能力？



另类投资基金管理人还对数据管理和整合表示担忧。当被问及基金公司数据和技术基础设施的先进程度时，超过半数的受访机构表示，尽管这些基础设施基本能够满足当前需求，但尚无法提供实时信息，也未能在后台支持功能、投资决策的技术支持或客户互动的前台平台之间实现完全整合。

技术投资规模和复杂性不断上升

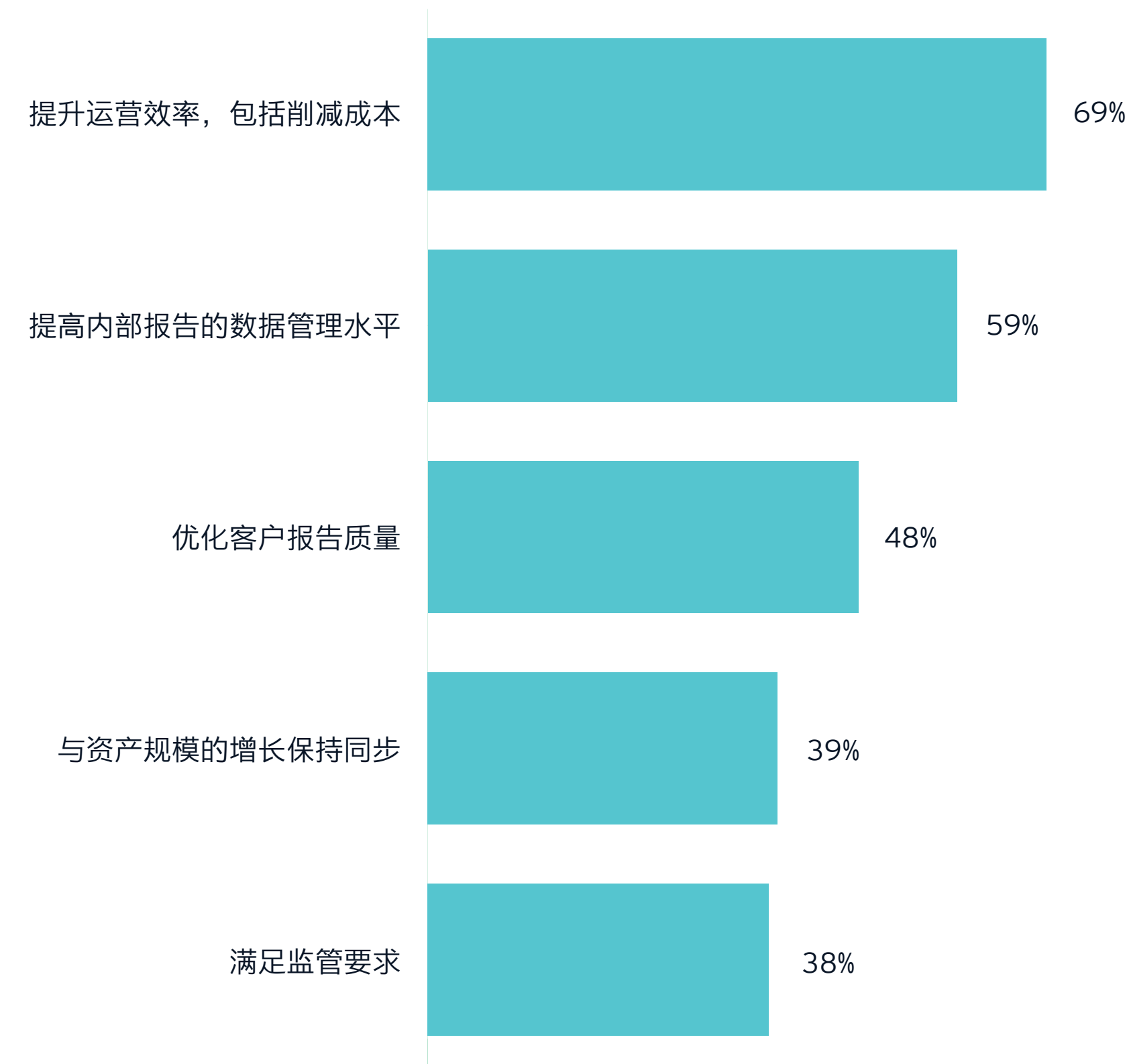
另类投资基金管理人计划在核心业务的各个领域加大技术投资，以提升运营效率、优化报告质量和增强决策能力。技术投资的主要驱动力包括削减成本（69%）、提高数据管理水平（59%）和优化客户报告质量（48%）。此外，39%的基金公司旨在与资产规模的增长保持同步，38%的基金公司则致力于满足监管要求。

基金公司预计内部技术支出将在前台平台（31%）、投资决策支持（33%）和后台职能（36%）之间实现相对均衡的分配，包括试用和推出一系列新兴技术：

- 云技术：云技术得到广泛采用。75%的基金公司在后台操作或投资决策支持中已经应用了云技术，而78%的基金公司则在前台平台中使用了这一技术。

技术投资的五大驱动力

问题 贵公司实施技术投资的驱动因素有哪些？



- **数据分析：**另类投资基金公司正在利用先进的数据分析工具，这些工具通常来自外部供应商，目的是提升交易处理效率，加速半流动性基金的净资产价值计算，并改进投资业绩报告。
- **代币化和区块链：**截至目前，区块链技术的应用主要处于概念验证阶段，但已有若干举措致力于降低非流动性、不透明或小众资产类别的投资门槛并提高效率。投资者对代币化资产的热情日益高涨，尤其对资产服务商而言，代币化和数字资产托管的未来前景看好。

不仅另类投资基金管理人需要调整其基础设施，服务商也必须更新自身系统，以支持该行业的持续创新和专业化发展。基金管理人更倾向于将税务申报、基金核算、后台处理和转让代理等投资职能外包，同时利用外包来支持估值和收益分配等核心业务。

为了满足投资者的期望，另类投资基金管理人希望服务商在技术和人才方面的投入重点与基金管理人保持一致。在一些瞬息万变的领域，基金管理人热切期盼前沿技术能力的应用，例如，半流动性基金结构的服务、实物商品的管理以及全方位数据治理解决方案的制定。基金公司还希望继续摆脱影子会计的束缚，同时依赖基金行政管理人来帮助其维护综合银行同业拆借利率 (IBOR)。



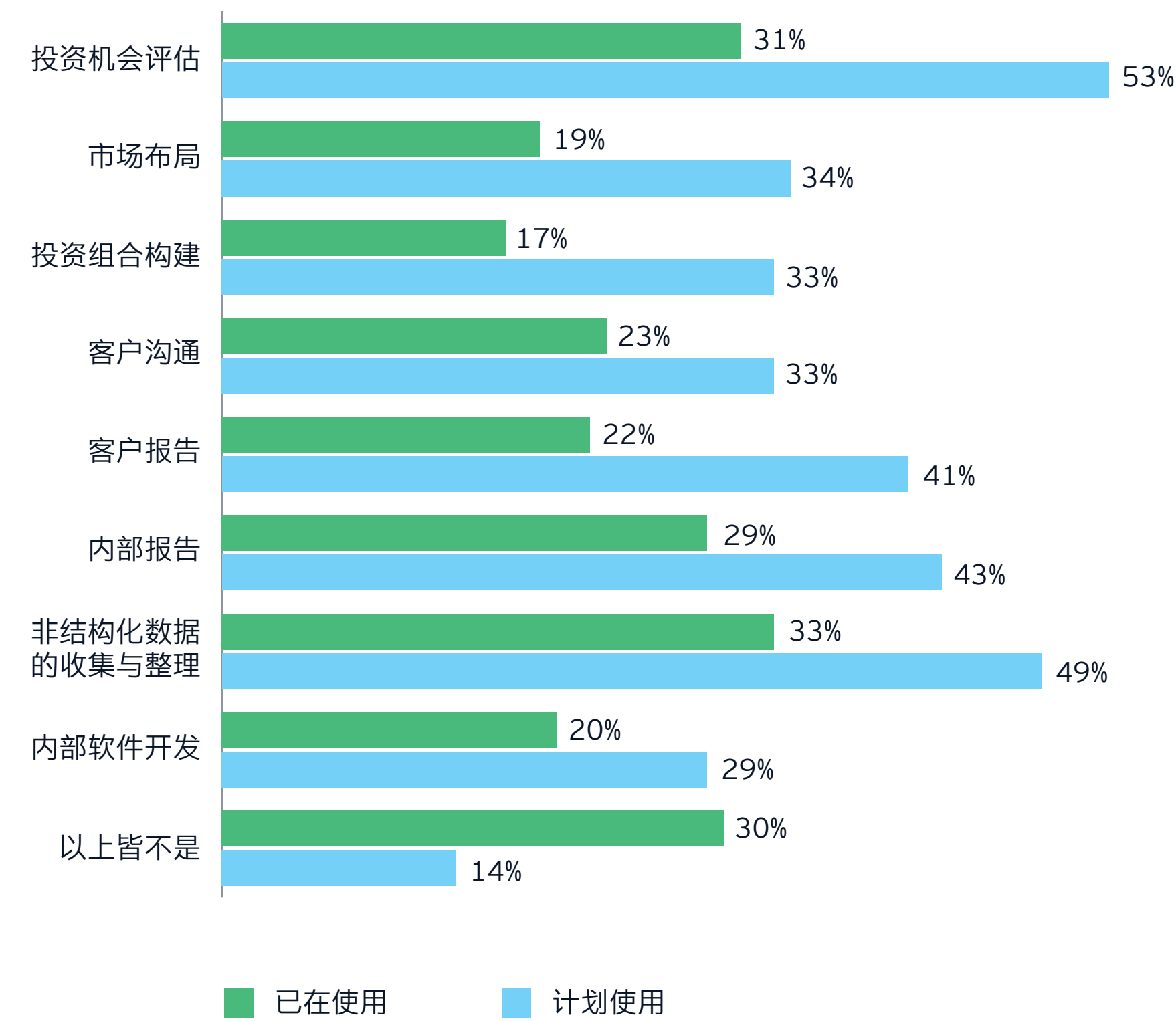
AI备受瞩目

从迫切程度来看，利用AI是另类投资基金管理人的第三大战略重点，受访投资者中有71%认为AI是基金公司长期技术规划中不可或缺的一环。深度学习模型（包括生成式AI、非生成式AI和大型语言模型）处理文本和非结构化数据的能力日益增强，这使得将AI融入投资操作有望显著提升基金公司的效率和业绩。

展望未来，AI有望在投资决策和投资者关系中发挥更为重要的作用。许多基金管理人（53%）计划借助AI来评估投资机会，另有43%的基金管理人期望AI在内部报告中提供支持，而41%的基金管理人则希望AI能在客户报告中发挥作用。基金公司也在探索利用AI在各个领域为专业人士提供支持，如处理资本调用、审查补充协议和有限合伙协议、解释贷款契约、起草投资者沟通文件以及简化尽职调查等。值得一提的是，30%的基金受访公司表示目前尚未使用AI技术，其中，更有14%明确表示未来也无意引入AI。若这些公司不希望错失AI带来的任何竞争优势，则应迅速采取行动，努力追赶同业公司的步伐。

未来将增加AI应用的职能领域

问题 贵公司已使用或计划未来使用AI来协助哪些职能领域？

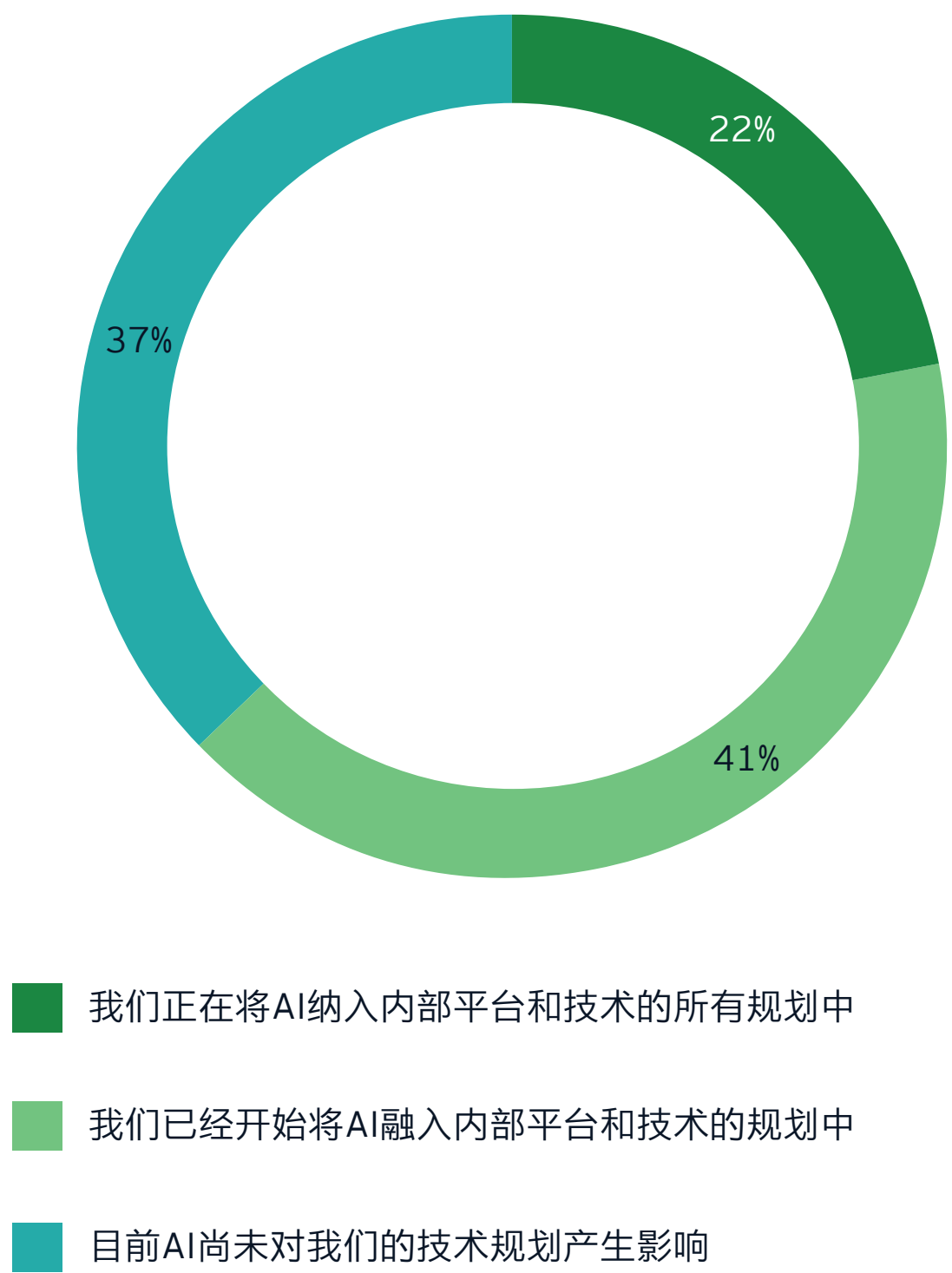


我们的调查显示，63%的基金公司已经开始或计划将AI整合进平台， 但仍有37%的基金公司尚未规划AI整合方案。鉴于AI技术的不断进步及其应用范围的逐步扩大，这37%的基金公司应重新评估战略重点，以免在未来的竞争中处于劣势。

大多数另类投资基金管理人倾向于使用公开或开源模型，如ChatGPT。其中，许多基金管理人（52%）正计划利用已获许可的现有模型，并借助内部数据对其进行训练。致力于自主开发模型的基金公司不足四分之一， 但通过招聘AI专家等特定人才以及生成式AI加速编程，这一比例可能会有所提高。

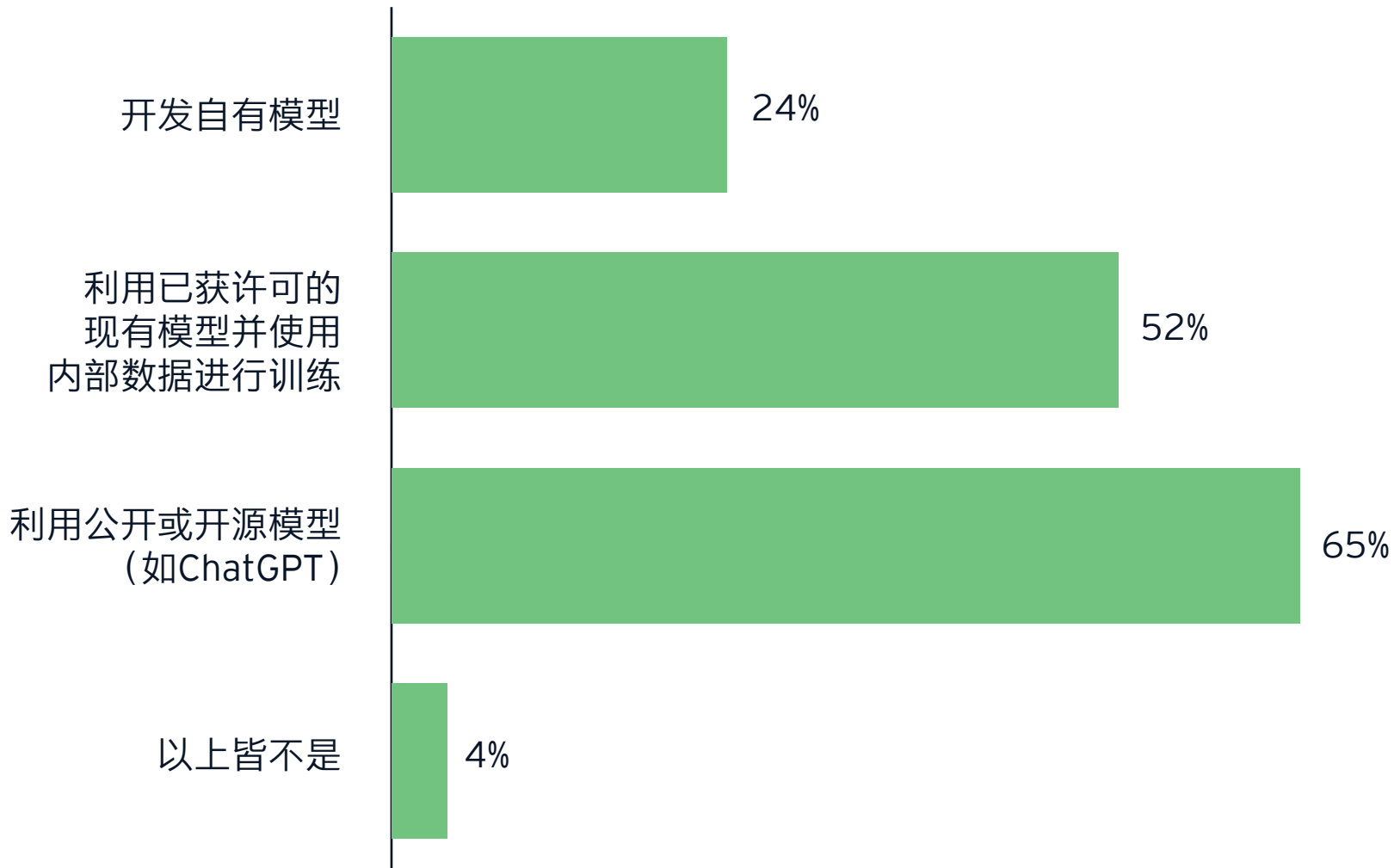
超过60%的基金公司正在使用AI，或已开始将其整合到内部平台和技术中

问题 AI在多大程度上影响了贵公司对内部平台和技术的规划？



未来的AI计划倾向于利用已有的AI解决方案和专有数据

问题 贵公司打算如何使用AI？



关于AI对另类投资基金领域的影响，仍存在诸多亟待解决的重大问题

尽管另类投资基金管理人和投资者均明确期盼该行业能广泛采纳AI技术，但我们的调查显示，关于大规模应用AI的若干关键问题依然亟待解决：

- **AI的应用程度将如何？** 尽管机构投资者对AI抱有兴趣，但尚不清楚他们希望多大程度上应用AI。绝大部分基金管理人（78%）预计，在未来AI主导的互动中，部分或多数投资者将要求人工协助。尽管45%的投资者欣然接受AI在投资组合管理中的辅助角色，但愿意将部分（21%）或全部（4%）投资组合管理职责交给AI的投资者却寥寥无几。
- **如何使用AI？** 目前，许多另类投资基金管理人似乎将AI主要视为提高员工个人工作效率的工具。将AI整合到运营工作流程中的计划相对滞后，特别是在完全自主应用方面。大多数基金管理人仍需付出更多努力，以确定最优的应用组合及适当的治理结构。

- **如何确保数据安全？** 大多数受访的基金公司计划将现有的AI工具（公开可用或者已获许可的模型）应用于公司内部数据，显著提高了速度，降低了成本，但也引发了关于数据隐私、专有知识保护和结果可审计性的潜在担忧。
- **如何防患于未然？** 如“获取私人资本”一节所述，投资者对采用AI可能带来的影响表示担忧。其中，57%的投资者担心在投资决策过程中可能出现群体思维的现象，47%担心个性化服务的缺失，46%担心人类专业知识的流失。

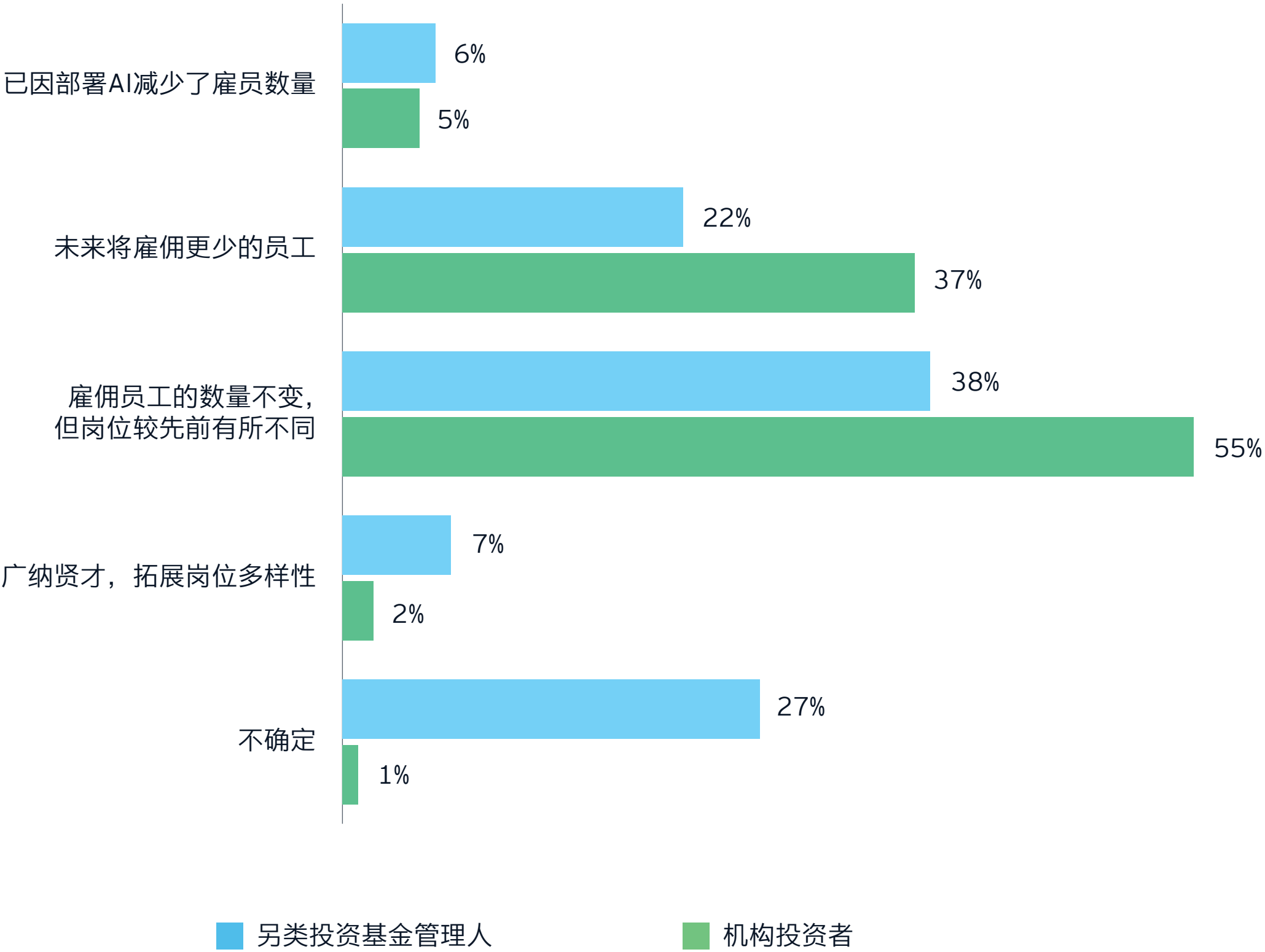


除了这些尚未解决的问题，值得注意的是，另类投资基金管理人及投资者对AI潜在影响的看法有时大相径庭；

- 部分机构投资者对另类投资基金管理人使用AI的情况知之甚少。例如，仅31%的投资者确定其基金管理人正在使用AI，但42%的投资者认为，若采纳了AI，则应降低手续费。
- 对于AI对人员配置的影响，投资者的看法要比基金管理人更加明确。仅有22%的基金管理人预计AI会导致招聘人数减少，27%的基金管理人不确定AI对员工数量的影响。相比之下，37%的投资者预计AI会减少招聘人数，仅2%的投资者对此表示不确定。上述调查结果表明，两类受访机构对AI会提升人类技能还是取代人类的预期有很大不同。
- 在被问及未来五年行业将面临的威胁时，仅11%的投资者担忧技术会带来行业颠覆；相比之下，25%的基金管理人将AI或机器学习的冲击视为未来三大关切之一。（详见第39页）

相较于基金管理人，机构投资者对AI在人才和招聘策略方面的影响设定了更为明确的预期。

问题 AI会在多大程度上影响贵公司的招聘策略？



AI的成功离不开技术、数据、人才和投资者的支持

无论选择何种内部和外部解决方案组合，另类投资基金管理人的终极目标都是搭建技术和数据平台，从而在不同的法律体系、产品范围和地域之间扩展业务，支持未来创新，并提供实现长期成功所需的适应能力。

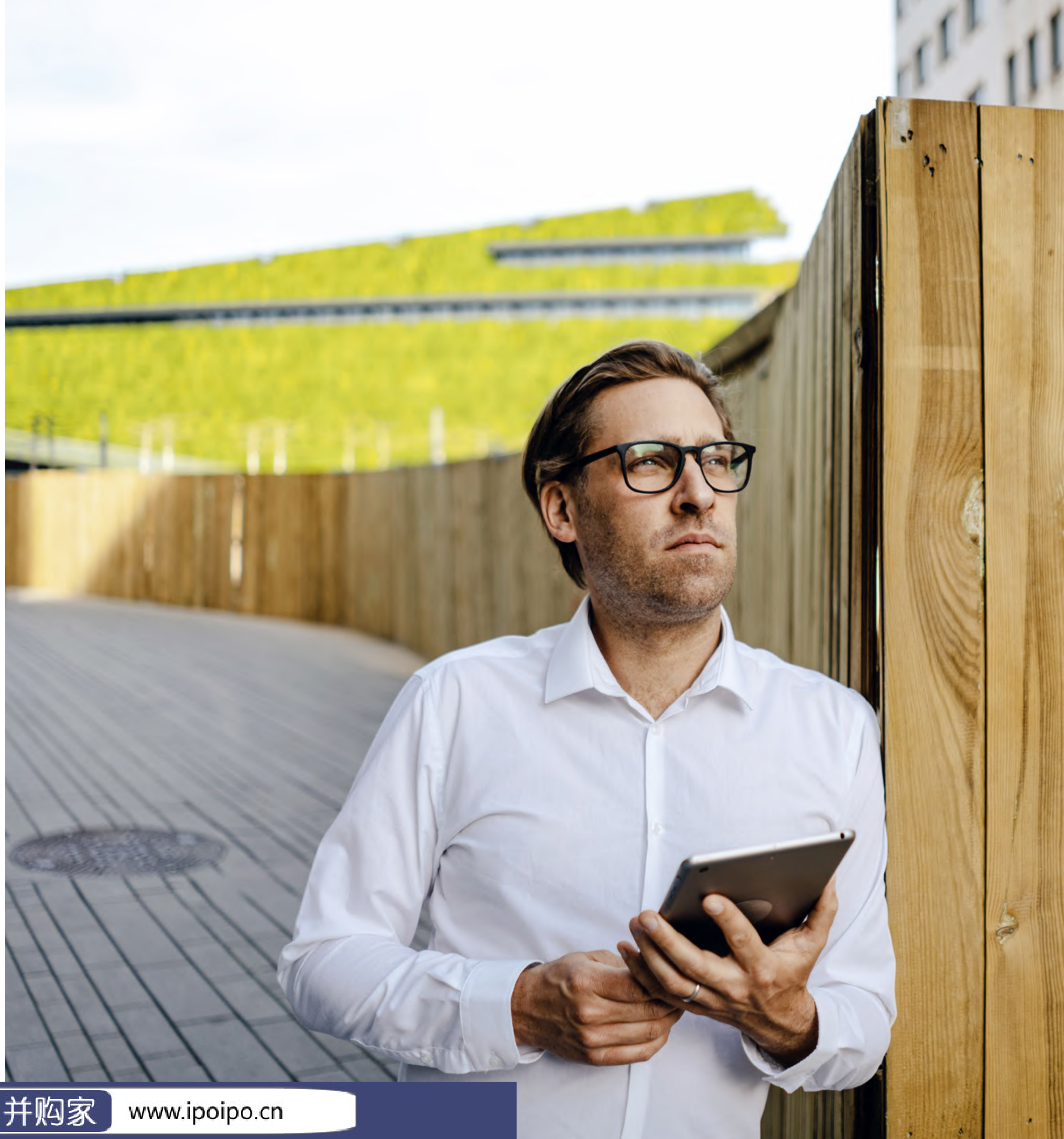
为此，基金公司应审慎思考技术策略。关键决策可能包括：

- 关于AI和其他技术在客户互动、投资决策及其他因素中的预期用途的选择：需在更广泛战略目标的背景下加以考量。
- 关于如何改进并确保技术架构的未来适配性的选择：无论是自有技术、外包服务，还是通过合作伙伴管理，都需应对当前异常迅速的技术演进。
- 关于AI开发、实施、数据治理、创新框架及决策路径不同方法的选择：需要确定最适合企业的路径以支持技术与业务需求。

此外，若想充分释放AI的潜力，另类投资基金管理人需构建集成数据框架。值得注意的是，AI基础架构的数据中心等要素获得越来越多的私人资本提供的资金支持，或直接为另类投资基金管理人所有。

人才是另一个关键使能因素。另类投资基金管理人需要匹配适当职位的适当技能，包括开发和部署AI的技能，以及将AI作为日常辅助工具的技能。这对引才、育才、留才、用才产生了深远影响。

最后，另类投资基金管理人及投资者之间可能存在分歧，这意味着基金公司需与投资者深入沟通，相互平衡，即，具备适当的AI专业知识与业务理解相结合的能力，确保数据治理框架适合企业需求，并以清晰的方式传达这些信息，从而让投资者能够理解并认同他们的思路 and 方向。



第六部分

未来前景

我们的调查结果揭示了对行业中长期前景的一系列前瞻性观点和看法。我们认为，有五大复杂且相互依存的主题对另类投资基金管理人、他们所服务的投资者以及整个行业具有深远影响。

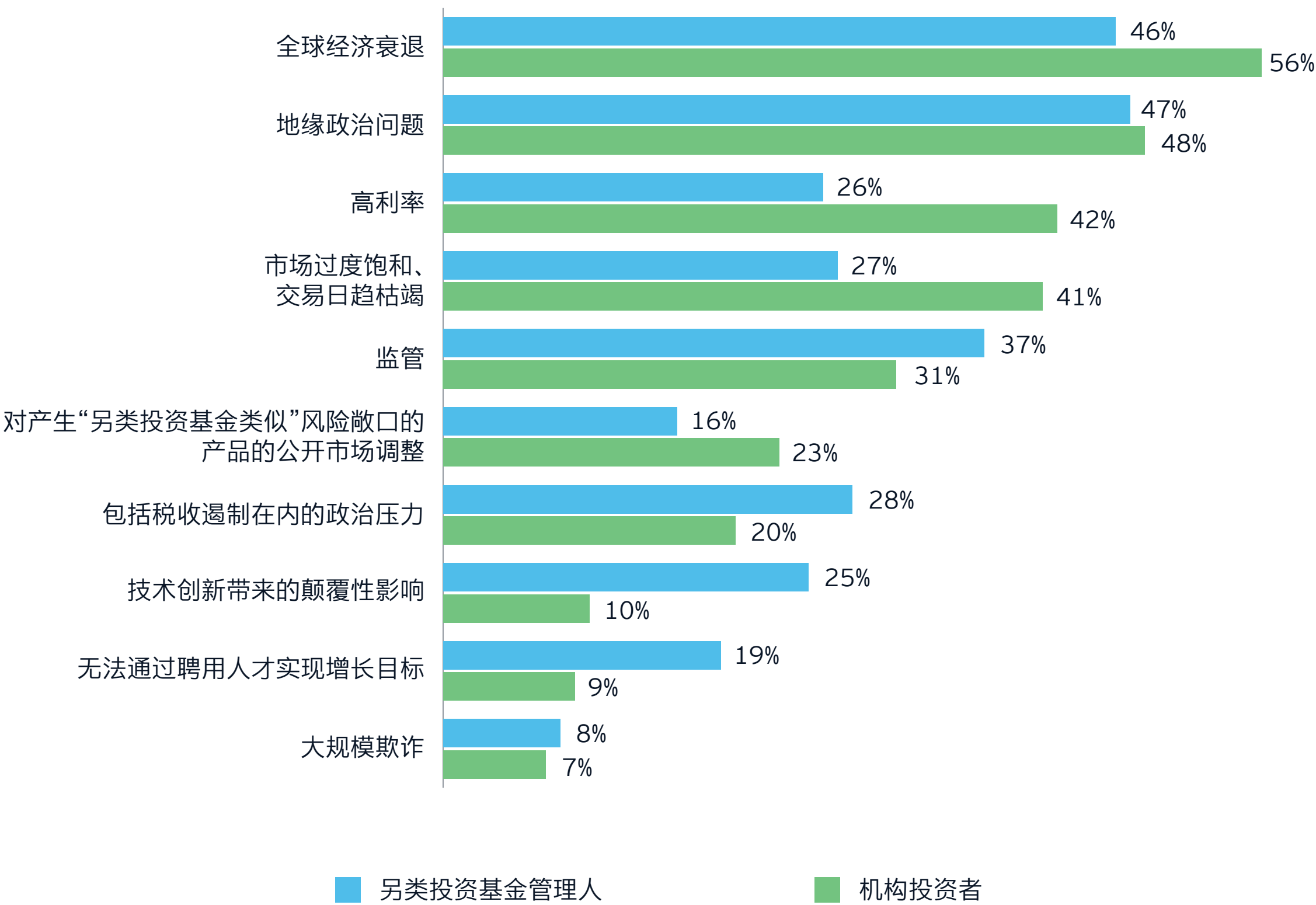
1. 发展前景极不明朗

另类投资行业正处在一个极度不确定的环境中，这种不确定性对行业参与者的思维方式产生了前所未有的影响。不可预测性的潜在源头（同时也是变革驱动因素）有三，具体如下：

- **地缘政治和宏观经济：**另类投资基金管理人和机构投资者均将地缘政治问题及潜在的经济衰退视为两项当务之急。这两大问题联系紧密，国际“裂痕”威胁跨境贸易和投资的前景，增加了增长前景分化的可能性。市场波动和脱钩可能为定量或特殊情况专家创造了机会，但同时也破坏了整体投资环境的稳定性。
- **债务水平上升：**一些国家和行业的债务水平达到历史高位，对行业影响深远，包括使借款人产生再融资和债务重组需求，使政策制定机构支持一定程度的通胀，使回归超低利率的可能性较低，使投资者获取低风险收益的能力增强，以及使私人资本有可能为重要的公用事业和基础设施提供融资。

行业关切集中于更宏观的层面及其与全球政治气候的联系

问题 未来五年，另类投资基金行业将面临的最大潜在问题是什么？



■ **技术进步：**技术的加速发展对经济增长、基金公司前景及个人行为（无论投资者还是民众）都产生了深远影响。AI重塑全球经济的例子仅仅是其中之一。其他例子还包括移动技术与社交媒体日益增强的影响力，以及核聚变与量子计算领域取得的突破性进展。

2. 行业动态变迁与挑战

快速变化的政治、经济、社会及技术驱动力，将广泛影响行业实践，为另类投资基金管理人和投资者带来新的挑战，例如：

- 来自“轻量级另类”产品和策略的竞争日益加剧：例如ETF，仅提供有限的私人市场投资机会。
- 基金公司为投资者创造价值的压力越来越大。例如，私募股权基金肩负越来越高的增加投资组合现金流的期望——除了削减成本，还要创造性地利用数字化投资、非核心资产处置和非自然增长。

- 养老金基金和主权财富基金等大型资产所有者更倾向于在另类投资领域发展其投资组合管理专长。
- 监管机构和立法机构针对基金、基金公司和行业层面的发展，提出了日益严苛的报告和监督要求，监管审查力度更大。
- 人才竞争日益激烈。许多基金管理人将人才视为关键的战略重点。人才是亚太地区基金管理人的最高优先事项，其中，37%的基金管理人将其视为一项重要目标。尽管AI可能带来影响，但那些有着雄心勃勃增长计划的基金公司仍打算在业务拓展等关键领域增加人手。

3. 并购、融合以及日益模糊的界限

投资者对另类资产的需求不断增长，将鼓励另类投资基金管理人利用并购进入新的地域市场，接触新的投资者群体，开发新的产品和策略，并加强技术专业知识。与此同时，大型另类投资基金

公司将加强与银行、保险公司和其他金融机构的战略合作，从而获得更多的投资机会或资本流入全球财富与资产管理公司将同步加大力度，开发另类投资产品。

这些发展动态不仅会打破另类投资基金行业传统子类别之间的壁垒，还将促使许多另类投资基金公司逐步融入其他金融领域。

随之而来的战略趋同趋势，可能会削弱另类投资基金管理人与另类资产的“另类”特质。





4. 竞争压力与日俱增

融合、多元化趋势以及新产品的发售将共同加剧另类投资基金行业关键领域的竞争压力。近年来，许多基金的“干火药”持续累积，这表明在某些领域，资本供给可能多过投资机会。值得关注的是，机构性投资者（41%）对产能过剩的担忧超过另类投资基金管理人（27%），而在美国投资者中，这一比例更是攀升至58%。

产能过剩的前景将增加手续费下调的压力。我们的调查显示，76%的投资者已经在向基金管理人施压，要求其降低管理费，且多数投资者还寻求某种形式的绩效报酬减免。

尽管各地基金管理人均面临着类似的降费压力，但在北美，降低绩效报酬的压力明显更大，其中63%的投资者表示至少对基金管理人施加了“一定压力”，而全球平均水平为48%。

41%的亚太投资者称，他们的另类投资基金管理人或普通合伙人并未面临减少绩效报酬的压力（全球总体比例为31%）。投资者对费用审查的日益严格，正促使另类投资基金管理人采取更为透明和高效的支出分配方式。

日趋激烈的竞争和利润压力很可能会加速现有的行业趋势，即，最大型基金公司攫取超额资本流入份额。例如，PitchBook的数据显示，2024年上半年，美国前十大私募股权基金募集资金总额占比超35%，较五年均值高出逾10个百分点。任何重大经济衰退均可能加速“强者愈强”的投资流向模式。

随着资金日趋流向行业巨头，加之基金管理人在多元化与专业化方面的观点分歧，另类投资基金行业可能催生一种自我强化的“哑铃”模式。这一趋势下，基金公司的盈利能力或将愈发依赖于规模化的低利润业务或在细分领域的高度专业化能力，而处于中间层的基金公司则可能遭遇成本累积与难以规模化的“双面夹击”。

5. 成功驾驭变革

意大利著名作家朱塞佩·托马西·迪·兰佩杜萨（Giuseppe Tomasi di Lampedusa）曾写道，“假如我们希望一切如故，就得先让一切都变。”

随着另类投资基金管理人的发展，他们追求的目标（如丰富产品类别、构建可扩展的运营模式或提升品牌影响力）及其面临的挑战（如升级技术基础设施或简化合规流程）将越来越趋同于主流资产管理公司。与此同时，那些对另类投资基金管理人尤为关键的问题——如组织文化、创新流程及继任计划——仍将是行业领导者的首要议题。

在政治、经济与科技飞速变革的时代，拥抱转型——无论是通过发展还是提升效率，通过多元化还是专业化——都将是另类投资基金领域取得成功的关键。然而，基金公司若要保持一直以来的核心制胜要素，则须避免变革的步伐过大或过快。

在挑战并变革既有业务模式的同时，保持这些核心特质，或将成为另类投资取得长期成功的关键驱动力之一。

第八部分

主要联系人



安永大中华区联系人



忻怡

亚太区金融科技及创新首席合伙人
大中华区金融服务首席合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com



朱宝钦

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 21 2228 3613
jacob.zhu@cn.ey.com



陈奇

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 21 2228 3637
daniel-q.chen@cn.ey.com



宋雪强

大中华区金融服务财富与资产管理合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 2149
halberd.song@cn.ey.com



林小芳

大中华区金融服务财富与资产管理主管合伙人
安永会计师事务所
+852 2846 9663
christine.lin@hk.ey.com



王珊珊

中国公募基金发展主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 2145
chris.wang@cn.ey.com



蒋燕华

大中华区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）
+86 21 2228 2551
grace.jiang@cn.ey.com



高鹤

大中华区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）
+86 755 2238 5837
maggie.gao@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

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，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录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。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03022086
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

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新信息。

