



## 《诺亚控股2025年度董事局主席致股东信》

Apr 29, 2026

尊敬的股东：

我谨代表诺亚董事会和管理层，向各位股东致以最诚挚的感谢。

2025年，对诺亚而言，是一个具有承前启后意义的重要年份。如果说2024年是我们国际化的创业元年，那么2025年，是我们在完成结构重构之后，开始进入新阶段的第一年。

过去几年，我们经历了行业与市场环境的巨大变化。中国市场作为我们的主场，承受了深刻的调整与挑战。但正是在这样的环境下，我们更加坚定地选择走向全球，服务全球华人客户，推动公司完成从“中国财富管理公司”向“全球华人财富管理平台”的转型。

今天回看，这一过程极不容易，但方向是正确的，且阶段性成果已逐步显现。

### 在变化中坚守，在不确定中前行

自2005年创立以来，诺亚已经走过了二十余年。我们在2010年于美国上市，并于2022年完成香港上市。

在上市后的每个季度，我们都保持了盈利，录得连续61个季度的Non-GAAP净利润，并持续创造正向现金流——这一记录横跨多轮市场考验，体现了公司在不同市场周期中的抗风险能力与经营韧性。

财富管理行业，是一个“离钱很近”的行业。从某种意义上讲，只要我们能够活下来，能够持续为客户提供服务，我们就具备长期成长的基础。但与此同时，这也是一个对信任要求极高的行业。2019年，我们经历了承兴事件的挑战。面对这一事件，我们选择与客户站在一起，以最大诚意完成了和大部分客户的和解。这一选择在短期承受压力，但从长期看，进一步夯实了公司的信任基础。这一过程并不容易，但我们走过来了。

我始终相信，在财富管理行业，短期的波动不可避免，但真正决定企业长期价值的，是是否能够在关键时刻做出正确的选择，并守住底线。

### 国际化的突破：从探索走向成型

在过去三年中，我们坚定推进国际化战略。今天，我们已经在香港、新加坡、美国等主要金融中心建立了簿记中心(booking center)，并持续拓展日本、加拿大及更多市场。

截至2025年，海外收入占比已接近50%，较2022年的约27%实现了跨越式增长。这是一个非常不容易的成果。这意味着诺亚已经完成了从单一市场依赖，到全球多市场协同的结构转变。

海外业务的规模化，不仅体现在收入结构上：截至2025年底，海外注册客户数接近2万名，海外资产配置规模(AUA)达95亿美元。客户基础与资产规模实现双轮驱动增长，初步形成规模效应。

当前全球地缘政治环境充满不确定性，但从财富管理行业的长期历史来看，这样的环境反而会加速资本的跨区域流动。正如二战之后瑞士私人银行的崛起一样，财富会寻找更加安全、更加稳定、更加专业的服务平台。

今天，诺亚全球总部设在新加坡，连接中国、东南亚与全球市场，我们正处于一个极具战略优势的位置。

我们的定位也更加清晰——成为服务全球华人高净值客户的财富管理平台。在这个领域，我们相信诺亚具备独特的能力与长期优势。

### 行业的根本变化：AI时代的财富管理

在过去，诺亚的业务主要依赖两个核心驱动，理财师和产品能力。

但在AI时代，我们第一次看到一个新的可能性——通过AI与运营体系驱动业务增长，深度经营客户关系。

这不仅是效率的提升，更是服务深度与业务边界的系统性扩展。

在新加坡，我们率先建立了“AI+ 财富管理部”，并取得了非常显著的成效，在客户触达效率、服务响应速度及资产配置的专业性等方面均实现提升，相关AUM实现了快速增长。

这一实践让我们更加坚定地相信，AI将成为未来财富管理行业最重要的基础设施之一。

随着AI持续优化我们的服务流程、客户触达与投资决策支持能力，我们将能够以更精简、更高质量的团队服务更多客户、创造更高的利润。与此同时，我们已建立相应的内部AI治理机制，确保这一切在合规框架内稳健推进，提升服务质量并服务更多客户。

构建全球平台：从单点能力到系统能力

在全球业务布局上,我们正在形成一个更加完整的平台体系:

- ARK: 账户与投资执行
- Olive: 全球资产管理能力
- Glory: 保险、信托与传承服务

这一体系的目标,不是简单扩大业务规模,而是构建“获客—配置—服务—传承”的一体化能力闭环,一个可以长期运行、可复制、可扩展的全球财富管理平台。

通过ARK实现客户连接,通过Olive提升资产管理能力,通过Glory增强客户长期粘性与服务深度,逐步形成可复制、可扩展的业务飞轮。

国际业务的发展过程中,困难是客观存在的,但我们对方向始终保持坚定信心。

### 面向未来:增长的确定性

2025年,我们更多完成的是结构调整与能力建设;而从2026年开始,我们将进入一个更加清晰的阶段——增长验证阶段。

我们将重点关注:

1. 海外客户规模与活跃度提升
2. 海外资产配置规模持续增长
3. 资产管理业务(Olive)收入结构优化
4. AI驱动的客户经营能力持续增强

这些因素,将共同奠定诺亚未来的增长路径。

### 长期主义与股东回报

诺亚始终坚持长期主义。

自上市以来,我们持续保持盈利,并不断为股东创造回报。

截至2025年底,公司持有现金及现金等价物及短期投资约为人民币50亿元,资产负债结构保持稳健,为公司在全球化与AI能力建设方面持续投入提供支持,同时也为股东回报奠定基础。

针对2025年度分红,董事会已决议,拟向股东分派总额为人民币6.12亿元的股息,相当于2025年Non-GAAP净利润的100%。这是公司连续第三年以100%的Non-GAAP净利润进行分红。上述分派方案尚待股东大会批准。

我们相信,随着结构调整逐步完成、增长路径日益清晰,公司将具备更加稳健与可持续的盈利能力,从而为股东持续创造长期价值。

### 结语

财富管理行业的本质,是信任与时间的积累。

过去21年,我们经历了市场的起伏,也经历了自身的挑战。但每一次关键选择,都让我们更加清晰地认识到:

真正重要的不是短期的结果,而是长期的方向与能力。

我们衷心感谢客户、股东及所有合作伙伴的长期信任。

未来,我们将继续以更加坚定的战略定力和执行力,推进全球化与AI能力建设,持续为客户创造价值,也为股东带来长期回报。

此致

汪静波

董事局主席