



《諾亞控股2025年度董事局主席致股東信》

Apr 29, 2026

香港2026年4月29日 /美通社/ --

尊敬的股東：

我謹代表諾亞董事會和管理層，向各位股東致以最誠摯的感謝。

2025年，對諾亞而言，是一個具有承前啟後意義的重要年份。如果說2024年是我們國際化的創業元年，那麼2025年，是我們在完成結構重構之後，開始進入新階段的第一年。

過去幾年，我們經歷了行業與市場環境的巨大變化。中國市場作為我們的主場，承受了深刻的調整與挑戰。但正是在這樣的環境下，我們更加堅定地選擇走向全球，服務全球華人客戶，推動公司完成從「中國財富管理公司」向「全球華人財富管理平台」的轉型。

今天回看，這一過程極不容易，但方向是正確的，且階段性成果已逐步顯現。

在變化中堅守，在不確定中前行

自2005年創立以來，諾亞已經走過了二十餘年。我們在2010年於美國上市，並於2022年完成香港上市。

在上市後的每個季度，我們都保持了盈利，錄得連續61個季度的Non-GAAP淨利潤，並持續創造正向現金流——這一記錄橫跨多輪市場考驗，體現了公司在不同市場週期中的抗風險能力與經營韌性。

財富管理行業，是一個「離錢很近」的行業。從某種意義上講，只要我們能夠活下來，能夠持續為客戶提供服務，我們就具備長期成長的基礎。

但與此同時，這也是一個對信任要求極高的行業。2019年，我們經歷了承興事件的挑戰。面對這一事件，我們選擇與客戶站在一起，以最大誠意完成了和大部分客戶的和解。這一選擇在短期承受壓力，但從長期看，進一步夯實了公司的信任基礎。這一過程並不容易，但我們走過來了。

我始終相信，在財富管理行業，短期的波動不可避免，但真正決定企業長期價值的，是是否能夠在關鍵時刻做出正確的選擇，並守住底線。

國際化的突破：從探索走向成型

在過去三年中，我們堅定推進國際化戰略。今天，我們已經在香港、新加坡、美國等主要金融中心建立了簿記中心(booking center)，並持續拓展日本、加拿大及更多市場。

截至2025年，海外收入占比已接近50%，較2022年的約27%實現了跨越式增長。這是一個非常不容易的成果。這意味著諾亞已經完成了從單一市場依賴，到全球多市場協同的結構轉變。

海外業務的規模化，不僅體現在收入結構上：截至2025年底，海外註冊客戶數接近2萬名，海外資產配置規模(AUA)達95億美元。客戶基礎與資產規模實現雙輪驅動增長，初步形成規模效應。

當前全球地緣政治環境充滿不確定性，但從財富管理行業的長期歷史來看，這樣的環境反而會加速資本的跨區域流動。正如二戰之後瑞士私人銀行的崛起一樣，財富會尋找更加安全、更加穩定、更加專業的服務平台。

今天，諾亞全球總部設在新加坡，連接中國、東南亞與全球市場，我們正處於一個極具戰略優勢的位置。

我們的定位也更加清晰——成為服務全球華人高淨值客戶的財富管理平台。在這個領域，我們相信諾亞具備獨特的能力與長期優勢。

行業的根本變化：AI時代的財富管理

在過去，諾亞的業務主要依賴兩個核心驅動，理財師和產品能力。

但在AI時代，我們第一次看到一個新的可能性——通過AI與運營體系驅動業務增長，深度經營客戶關係。

這不僅是效率的提升，更是服務深度與業務邊界的系統性擴展。

在新加坡，我們率先建立了「AI+財富管理部」，並取得了非常顯著的成效，在客戶觸達效率、服務響應速度及資產配置的專業性等方面均實現提升，相關AUM實現了快速增長。

這一實踐讓我們更加堅定地相信，AI將成為未來財富管理行業最重要的基礎設施之一。

隨著AI持續優化我們的服務流程、客戶觸達與投資決策支持能力，我們將能夠以更精簡、更高質量的團隊服務更多客戶、創造更高的利潤。與此同時，我們已建立相應的內部AI治理機制，確保這一切在合規框架內穩健推進，提升服務質量並服務更多客戶。

構建全球平台：從單點能力到系統能力

在全球業務佈局上，我們正在形成一個更加完整的平台體系：

- ARK: 賬戶與投資執行
- Olive: 全球資產管理能力
- Glory: 保險、信託與傳承服務

這一體系的目標，不是簡單擴大業務規模，而是構建「獲客—配置—服務—傳承」的一體化能力閉環，一個可以長期運行、可複製、可擴展的全球財富管理平台。

通過ARK實現客戶連接，通過Olive提升資產管理能力，通過Glory增強客戶長期粘性與服務深度，逐步形成可複製、可擴展的業務飛輪。

國際業務的發展過程中，困難是客觀存在的，但我們對方向始終保持堅定信心。

面向未來：增長的確定性

2025年，我們更多完成的是結構調整與能力建設；而從2026年開始，我們將進入一個更加清晰的階段——增長驗證階段。

我們將重點關注：

1. 海外客戶規模與活躍度提升
2. 海外資產配置規模持續增長
3. 資產管理業務(Olive)收入結構優化
4. AI驅動的客戶經營能力持續增強

這些因素，將共同奠定諾亞未來的增長路徑。

長期主義與股東回報

諾亞始終堅持長期主義。

自上市以來，我們持續保持盈利，並不斷為股東創造回報。

截至2025年底，公司持有現金及現金等價物及短期投資約為人民幣50億元，資產負債結構保持穩健，為公司在全球化與AI能力建設方面持續投入提供支持，同時也為股東回報奠定基礎。

針對2025年度分紅，董事會已決議，擬向股東分派總額為人民幣6.12億元的股息，相當於2025年Non-GAAP淨利潤的100%。這是公司連續第三年以100%的Non-GAAP淨利潤進行分紅。上述分派方案尚待股東大會批准。

我們相信，隨著結構調整逐步完成、增長路徑日益清晰，公司將具備更加穩健與可持續的盈利能力，從而為股東持續創造長期價值。

結語

財富管理行業的本質，是信任與時間的積累。

過去21年，我們經歷了市場的起伏，也經歷了自身的挑戰。但每一次關鍵選擇，都讓我們更加清晰地認識到：

真正重要的不是短期的結果，而是長期的方向與能力。

我們衷心感謝客戶、股東及所有合作夥伴的長期信任。

未來，我們將繼續以更加堅定的戰略定力和執行力，推進全球化與AI能力建設，持續為客戶創造價值，也為股東帶來長期回報。

此致

汪靜波

董事局主席

SOURCE Noah Holdings Limited

