

农业银行党委委员、执行董事、副行长林立：

聚焦财富管理 书写银行理财高质量发展新篇章

资管新规颁布五年来，银行理财的经营思路和广大客户对理财的认知都发生了重大变化，当前各家理财公司在管理规模、组织架构、渠道建设、产品研发、投资风格等方面均出现不同程度的分化，新的市场格局正逐步形成。

农银理财于2019年8月开业，成立伊始便确立了“建设最佳客户体验的一流资产管理机构”的发展愿景，在2022年又发布了“稳健守护价值 专业驱动成长”的品牌理念和“农银六心”产品品牌，进一步明确了公司发展方向。四年来，农银理财坚持以客户为中心，立足稳健，守正创新，提升专业，业务规模、营业收入、净利润等均实现快速增长，位居理财同业“第一梯队”。

在农银理财成立四周年之际，中国农业银行党委委员、执行董事、副行长林立接受了中国证券报记者专访。林立表示，银行理财要面向实体经济、面向人民对美好生活的向往，坚定不移走高质量发展道路。展望未来，农银理财将围绕“财富管理解决方案专家”的再定位，积极融入母行发展战略，持续提升核心能力，建设市场一流资产管理机构，让优质的财富管理服务走进千家万户。

● 本报记者 王方圆



视觉中国图片

中国证券报：数据显示，截至2022年末，银行理财市场规模为27.65万亿元，较2021年末下降1.35万亿元，为资管新规发布四年来自负增长，如何看待这一现象？

林立：2022年作为理财全面净值化元年，加之受宏观环境与金融市场超预期波动影响，银行理财行业面临一定挑战，首度经历了较为普遍的产品破净和赎回，全行业理财规模有所减少。这正说明了以往冲规模、粗放式的传统增长模式已经成为过去，未来理财业务规模的提升必须建立在坚实的能力建设基

础之上。在理财净值化转型后，客户会选择真正能够持续提供稳健投资收益的理财公司，因此，理财公司必须牢固树立以客户为中心的经营理念，不断提升为客户创造价值的能力，统筹质的有效提升和量的合理增长，努力实现高质量发展、提供高质量服务。

一方面，要更加注重量的合理增长。我认为，资管行业唯规模论的传统思维，从根本上偏离了帮助客户实现资金保值增值的目标，以往由此产生的一些负向循环需要极力避免。在产品发行上，要结合市场形势研判，合

理安排发行节奏和发行类型，绝不能“只要规模不管业绩”，完全跟着市场热点走或盲目配置资产是不可取的。特别是要树立逆周期思维，在市场高位的时候提示客户风险，主动压缩产品申购规模；在市场低位的时候寻找反转机会，携手客户坚定投资信心。只有全行业真正摈弃唯规模论，坚持以客户为中心，以市场为导向，在正确的时间配置正确的产品，方能平滑业绩与规模波动，实现银客共赢。

另一方面，更要坚持以质取胜。即使在全面净值化的背景下，市场的波动并不意味着

理财产品可以暴跌，特别是银行理财客户总体风险偏好较低，难以接受产品净值的大幅波动，理财公司理应成为客户与市场间的“防波堤”。要采取多元资产配置策略和科学的组合管理方法，不断提升对冲市场风险的能力，减少产品净值波动性，提升产品的安全性和普惠性，使老百姓的财富保值增值。通过长期专业的客户陪伴和实实在在的业绩回报，持续增强客户对理财产品的信心，增强客户的安全感和幸福感，这也是理财公司核心能力的体现。

中国证券报：刚刚你提到了理财公司的核心能力在于对冲市场风险的能力，在这方面，农银理财如何培育核心竞争力？

林立：资产管理属于知识密集型、高度市场化的行业，头部效应明显，唯有不断活化激励约束、完善架构流程、加快能力建设、强化风控合规、加大科技支撑，方能在激烈的市场竞争中脱颖而出。农银理财自2019年8月开业以来，已走过了四年时间，期间先后开展了三轮改革，涉及组织架构、业务流程、人才培养、科技建设等体制机制的各个方面，可以说，这些改革的核心理念正是农银理财2022年发布的品牌理念，也就是“稳健守护价值，专业驱动成长”。稳健和专业，是农银理财在资管行业安身立命之本，也是我们对冲市场风险、守护客户资产的核心竞争力，主要体现在三个方面。

一是洞察市场的投研能力。在我看来，投资

研究能力是资产管理机构的核心竞争力，而投研的魅力就在于其前瞻性和战略性。农银理财始终坚持“研究立司”，树立了投研驱动的战略导向和全员研究的工作理念，不断拓展投研体系的外延，持续加强各类研报的迭代升级，目前已建立起涵盖投资研究、交易运营、产品研发、市场营销、风控合规等前中后台各个领域的研报体系，有力支持了公司各项经营决策。未来农银理财还将进一步发挥专业优势，定位为农行一流投研人才的培养基地，重点加强宏观经济、政策跟踪和中观行业分析，提高大势研判与市场拐点预判能力，加大各类资产研究力度，及时挖掘适合理财资金配置的投资机会。

二是审慎稳健的风控能力。商业银行是我国金融体系的基石，银行理财是金融市场举足轻重的力量，在维护金融市场稳定方面责任重大，更要始终坚持稳健经营。农银理财

始终坚持审慎稳健的风险偏好，持续加强风控合规能力建设，在防范市场风险方面，基于不同产品类型特点，持续加强组合与风险指标监测，构建了精细化的市场风险管理体系；在防范流动性风险方面，持续做好投资组合压力测试，提前做好应对市场变化的管理预案，去年四季度，面临债市调整导致的理财赎回负反馈，农银理财不仅有效控制了净值回撤幅度，同时也是唯一一家通过自主市场化融资解决赎回流动性缺口的大行理财公司；在防范操作风险方面，公司持续完善标准化的流程管理体系，还在业内率先建立了管营分离、全程监督的理财投资合作机构管理机制，合作机构的准入、使用、监督分属不同的职能部门，既能充分发挥合作机构“外脑”作用，又在制度流程上防范风险隐患。

三是科学高效的组合管理能力。如果说

投研是路线方针，那么投资就是落地执行，有了好的战略，更需要有强有力的技术。在这方面，农银理财不断强化自上而下的资产配置策略和科学有效的投资组合管理，在宏观层面把好方向与大势，在中观层面随时追踪市场、行业变化，在微观层面实行标的分级名单制管理。我们非常重视投资纪律，相关配置策略、制度规范、准入名单等均由公司高管层组成的投资决策委员会决定，并由各部门严格落实在相应限额内执行，从而确保投资策略执行符合预期；我们非常重视科技赋能，在各类支持系统中引入科学多维的数据分析模型，为投资管理决策提供更多更全的数据支持；我们非常重视紧跟市场，在公司内部，农银理财不断优化运营流程，构建扁平化的管理模式，提高关键环节的决策及执行效率，持续增强对市场变化的快速反应能力。

中国证券报：未来银行理财的发展方向是什么，农银理财有何整体规划？

林立：纵观资产管理行业，券商的投研能力、公募基金的组合管理能力、互联网平台的代销能力，都是银行理财学习的对象，但脱胎于商业银行的理财公司也有其独特优势：比如，与母行渠道的协同能力，更加重视客户资产保值增值的价值定位，以及更加强的大类资产配置和风险管理能力。对于银行理财的未来发展，我依然充满信心。第一，我国经济长期向好的基本面没有变，理财市场前景依然广阔；第二，未来银行理财将是多极化、差异化竞争格局，真正满足客户需求的理财公司将会脱颖而出；第三，分资管行业来看，具有绝对收益传统的银行理财天然具有财富管理的基因，财富管理的核心是为客户的资产保值增值，立足本金安全的绝对收益比对业绩基准的相对收益更重要，因此，银行理财有能力，也应该成为居民财富管理解决方案的引领者。

随着未来资管市场参与机构和创新产品

不断丰富，资管行业的竞争将更多是财富管理的竞争，经营中心将从经营产品向经营客户转变，提升财富管理核心能力将是理财公司赢得激烈市场竞争的关键。下一步，农银理财也将立足于“财富管理解决方案专家”的再定位，依托农银集团整体优势，全面融入母行“大财富管理”发展战略，开展端到端的价值链重塑，加快全链条专业能力布局。

首先，要打造专业化人才队伍。财富管理最讲究“专业的人办专业的事”，在专业团队方面，农银理财近90%的员工为硕士研究生及以上学历，特别是近年来农银理财切实贯彻农行人才强行战略，通过加快专业人才储备、搭建投研一体化团队、不断推动市场化改革等措施，打造了全市场一流的投研人才团队，近两年在各类权威机构奖项评比活动中，农银理财公司及团队屡获殊荣。下阶段，农银理财将以市场化、专业化为导向，不断完善人才发展与激励约束机制，特别是对标一流资管，重点加强投资经理、营销经理、科技产品经理“三支队伍”建设，从而进一步

提升农银理财财富管理的整体专业化水平，更好满足客户财富保值增值的核心需求。

其次，要做好专业化产品研发供给。农银理财拥有理财、基金、保险、境外投行等多个金融牌照，未来将充分发挥综合化经营优势，持续丰富产品服务供给，搭建多期限、多策略、常态化发行的产品体系，为客户开展资产配置提供更多选择。作为农银集团财富管理平台的重要组成部分，农银理财也将紧紧围绕客户需求，坚持稳健守护价值，专业驱动成长的理念，认真调查研究理财客户风险偏好，在产品收益性、安全性、流动性三者间不断找到客户需要的最优解。不断升级优化“六心”产品体系，加大短期限、封闭式、低波策略产品供给，满足客户稳健投资需求；同时依托母行优势特色，加大乡村振兴、ESG、共同富裕、养老等特色产品的创新发行力度，积极服务国家战略。

第三，要提升专业化客户服务能力。一方面，要扩大高质量财富管理覆盖面。财富管理服务能够更好助力居民财产性收入增加，陪

伴客户财富增长，金融机构需要加快提升财富管理服务的普惠性和覆盖面，让高质量财富管理服务飞入寻常百姓家。未来，农银理财将依托农银集团广泛的客户基础、强大的渠道网络，持续深化数字化转型，以科技赋能实现理财服务能力升级，实现对客户的全方位服务和全流程陪伴。另一方面，要服务高端财富管理平台建设。农行将以私人银行为代表的高端财富管理业务作为全行零售“一体两翼”发展战略的重要版图，私人银行是一个开放的资源整合平台，要始终坚持以客户为中心，整合优质金融资源做好客户服务，收益稳健的理财产品是其中不可或缺的一环；同时，对于子公司来说，有能力服务母行私行客户。

理财需求也能带动农银理财整体资产配置和投资管理能力的显著提升。未来，农银理财将在持续巩固债券资产、同业资产等领域投资管理优势的基础上，稳步扩大投资标的范围，不断创新权益投资策略，增厚整体收益水平，从而进一步提升满足客户全方位、多元化、定制化理财需求的能力。

推动转型 创新产品

商业银行竞逐绿色金融赛道

● 本报记者 王方圆

日前，兴业银行宣布成立零碳产业联盟，并发布基于企业碳账户的碳金融服务方案以及依托碳账户数据的数字化管理平台。恒丰银行威海分行营业部碳中和网点正式揭牌，成为威海市银行首个碳中和网点。

当前，商业银行竞相布局绿色金融赛道。专家表示，绿色金融是应对气候变化和环境问题的迫切需求，商业银行应在内部建立绿色化机制。展望未来，碳金融、转型金融、生物多样性金融等转型方向值得关注，建议商业银行加快绿色金融数字化工具的建设，加强传统产品的完善更新。

绿色信贷规模增长迅猛

国家金融监督管理总局发布的数据显示，今年上半年，银行业金融机构绿色融资余额同比增长33.9%。中国人民银行此前数据显示，截至今年一季度末，我国本外币绿色贷款余额超过25万亿元，绿色债券余额超过1.5万亿元，均位居世界前列。

部分商业银行绿色信贷规模增长迅猛。截至6月末，兴业银行绿色贷款（中国人民银行口径）余额达到7472亿元，其中清洁能源产业绿色贷款余额1559亿元；恒丰银行绿色信贷总额同比增幅58.96%，绿色贸易融资同比增幅120%。

“如何助力全球、中国的绿色低碳转型，应对气候变化，解决生物多样性丧失的问题，金融已经成为不可或缺的力量。”中国环境科学学会绿色贸易与投资专委会荣誉主任委员唐丁丁表示，全球绿色低碳转型方面存在巨大的金融缺口，金融机构应推动绿色金融转型。

在唐丁丁看来，绿色金融的转型既需要外部化的转型，即投资业务、投资项目的绿色化、环保化，也需要推动金融机构的内部转型，建立机构内部的绿色化机制、政策体系、业务流程、专门机构、专门人员。

应用REITs等市场化金融工具

在业内人士看来，实现绿色金融长远可持续发展，需要商业银行加大对重点领域的支持力度，探索股权投资等方式，应用REITs等市场化金融工具，积极参与国际市场。

兴业银行拟任副行长曾晓阳表示，为更好服务“双碳”战略和绿色低碳转型，兴业银行将推动信贷资源流向能源安全保障、产业升级改造和绿色低碳、新能源电生产等重点领域，同时深化银企沟通对接、加强全方位战略合作，构建银企协作良好局面，共同助力能源结构清洁转型。

“金融机构除了发行相关债券外，还可以参与一些机构的股权投资，以及走担保等方式参与绿色金融市场。”唐丁丁表示，未来要建立市场化、社会化的投融资机制。中央财经大学绿色金融国际研究院院长王遥表示，根据最新研究，金融机构还应该更加积极地应用REITs。当前公募REITs发展潜力巨大，绿色REITs也正在研究之中，希望未来有更多的绿色项目可以符合REITs发行的相关标准，使REITs工具得到进一步应用。

亚洲开发银行原首席气候变化专家、国家气候中心原副主任吕学都认为，在绿色金融创新发展过程中，金融机构可利用好优惠利率政策，选择绿色效益突出的项目，与多边发展援助机构等国际机构开展合作，创新绿色金融产品，提升自身能力。

完善科技金融体系

专家认为，商业银行应发挥绿色银行专业优势，在巩固绿色信贷的基础上，创新绿色金融产品，尝试探索碳金融和转型金融方面的创新性业务。

王遥表示，绿色金融具有资源配置、风险管理、市场定价的三大功能。目前绿色金融几个动向值得关注：一是碳金融，未来顶层设计进一步完善之后，有更活跃的碳市场，碳金融及衍生品的创新也会更加多元；二是转型金融，与可持续发展挂钩相关债券是转型金融工具，有望对多地区新旧动能转换发挥作用；三是生物多样性金融，金融体系应发挥资金撬动作用，弥补生物多样性保护相关资金缺口。

“金融机构除了利用现有的政策工具以及创新产品和服务外，还需要知道生物多样性的损失对金融业务可能造成财务等方面的风险和损失。”王遥认为，金融机构发展生物多样性金融能力有待提高。

在业内人士看来，金融机构还需要完善科技金融体系，为绿色低碳技术企业的发展提供高质量的金融养料。

“建议金融机构加快绿色金融数字化工具的建设，加强传统产品的完善更新。”恒丰银行董事长辛树人认为，金融机构可以尝试探索碳金融和转型金融方面的创新型业务，加强绿色金融大数据资源应用，通过研究分析碳账户、碳足迹等数据，实现对服务对象的精准画像，创新金融产品，提升数字化在绿色金融当中的支持作用。