

独家专访华夏理财董事长苑志宏

“理财工厂”走向投销一体化 突破能力圈筑基下个五年计划

“念念不忘，必有回响。”这是今年6月华夏理财产品规模突破万亿元之时，公司董事长苑志宏说的一句话。万亿元大关目标达成之“回响”，对于即将年满五岁的华夏理财来说意义非凡——这既是首个五年开拓进取的里程碑，又是下一个五年新征程开启的号角。

规模增速何以处于行业上游？站上万亿元规模的新台阶，下一步发展有哪些新目标？近日，中国证券报记者在北京专访了苑志宏。“我们依托母行，但不依赖母行，坚定不移走市场化发展道路。现在我们行外代销和直销规模占比已达到60%，在全市场中最高。”渠道端受认可的背后，离不开“理财工厂”运作模式及其迭代升级。“尤其是2024年以来我们做了‘投销一体化’内部架构改革，从渠道需求到销售响应、投资配合、客户服务，整套流程效率显著提升。”

凡为过往，皆为序章。规模增长在持续，特色打法见雏形，华夏理财并不会止步于此。面对市场环境、行业竞争、客户需求等新变化，苑志宏表示，还需要不断突破现有能力圈，从产品创设能力、资产配置能力、投研能力、服务能力等多方面协同入手，补齐短板、发挥长项，在多资产、多策略指引下，积极参与权益市场，做好科技金融，让理财资金朝着“耐心资本”角色靠拢。

● 本报记者 薛瑾

“理财工厂”的销售投资联动

“从成立伊始，我们就明确了‘理财工厂’的运作模式。”苑志宏说，拆解来看，主要是规模化生产、体系化运作、精细化管理、ESG融合和金融科技赋能。近两年，华夏理财将这种模式升级迭代至2.0版本——强调定制化生产、体系化运作、标准化流程、集中化管理、ESG融合、数字化转型、产品与服务并重等七大特征。而投销一体化让升级后的“理财工厂”如虎添翼。

何为投销一体化？苑志宏娓娓道来——“过去，销售和投资是两个环节，各自的关注点和利益诉求不一致，很多时候销售人员从渠道拿回来的需求，在投资端不见得能落地。现在实行投销一体化，大家是一个团队，就会比较好地协同配合。我们对于渠道需求的响应，特别是一些差异化的需求，能够很快安排落地。另外，华夏理财还在2023年下半年成立了客户体验部，主要通过线上手段，对各家代销行形成物料和营销资源的输出，我们称之为‘加速器’。”

对于规模的增长，渠道的认可可以事半功倍，渠道的拓宽则是本木水源。苑志宏表示，开拓精神已融入全体华夏理财人的日常工作。公司高管和业务负责人最主要的一项工作就是跑代销机构。“前两周我一直在业务重点城市出差，当地代销机构对我们这两年的整体变化，尤其是投销一体化模式高度认可。”苑志宏说。

据介绍，华夏理财持续打造覆盖母行、行外代销、直销的全渠道销售体系，并致力于提升市场化发展水平，积极开拓行外代销，坚持聚焦重点产品、重点渠道和重点客户，以点带面，点面联动，通过重点突破实现全局突围。

华夏理财规模稳步增长也离不开行业的发展。苑志宏认为，大资管行业发展加速，理财行业迎来机遇期，叠加银行存款利率持续下行，存款向理财搬家的现象明显。

然而，作为投资者眼中的存款替代品，银行理财注定难以摆脱“稳”这个标签。

“理财产品给客户的体验不能是一会惊喜一会惊吓，需要保持比较稳定的状态。因此我们这个行业更加注重体系化建设，更加强调集体主义，而不是个人英雄主义，保证最终呈现给客户的产品有稳定的品质。”苑志宏说。

在他看来，目前理财行业产品风格趋同，收益也不像公募基金那样有很大的弹性，在收益上博取竞争优势不容易。“在产品业绩之外，能做出差异化优势的重点方向之一就是提升服务能力。给客户以陪伴，或对渠道赋能，包括信息沟通、产品路演等，都是很重要的竞争力。”苑志宏说。

从被动应对到主动破局

在资管行业，利率下行是一个绕不开的话题，这也是关系到底层资产调仓、资产配置策略转向的问题。

在苑志宏看来，存款利率下行会促使投资者寻求存款替代品，这让银行理财的接受度得以提升，也让其规模增长有了新引擎。不过，资产配置的压力也随之而来。特别是收盘价估值、收益平滑信托等行业“低波稳健”手段被叫停之后，这种压力变得更加突出。

“估值整改是促合规之举，有助于行业长期高质量发展，短期看会給理财公司稳定产品净值带来一定挑战。”苑志宏认为，这是产品定位与收益目标的范式重构挑战，底层资产价格波动加大，叠加合意收益水平资产供给收缩，理财公司难以再通过传统配置获取稳定收益，投资者也将直面理财产品净值波动加剧的现实。

“净值真话化显著提升了基于类型、策略、期限、底层资产组合的不同产品的风险收益特征区分度，管理人需真刀真枪提升投资能力，尤其是在信用研究、大类资产配置、衍生品运用、跨境投资及另类资产领域，需精细化组合结构，控制波动与回撤。”苑志宏说，“简单粗放实现预期收益的模式难以继，各家理财公司在产品、策略、投资能力等方面的差异化就会显现出来。”

苑志宏认为，理财公司应该从被动应对转向主动破局，而这需要产品设计、策略体系、需求分层、投顾服务等一整套方案跟进。

简单来说，上述方案包括：加大中长期限产品供应，让客户在波动的市场中享受到收益而非提前撤离；加强产品功能场景创新，通过消费支付、夜市理财、定投定赎、产品转让、目标止盈等设计增强客户黏性；通过“多资产+多策略”打造抵御波动的盾牌，同时清晰透明地向客户解释产品波动情况；高效响应不同渠道客户的差异化诉求，通过定制化产品匹配分层客群需求。

求；打造“产品+投顾”的全周期陪伴，加强渠道服务人员配置，通过科技驱动和工具加持，提高渠道客户互动频率，帮助客户应对复杂市场环境，引导理性决策。

积极参与资本市场

“目前我们正在加大权益投资布局力度，一方面加快团队和能力建设，从保险资管等机构引入了优秀权益投资人才；另一方面调整内部机制，建立了与权益投资相匹配的激励机制。”苑志宏说，去年以来，市场底部不断抬升，出现了趋势向上的势头。华夏理财主要借助指数基金配置，积极加大权益仓位。

华夏理财权益类产品“天工指数”系列已经成为该公司的一张名片。据介绍，“天工指数”产品自2023年推出以来，在引导理财资金入市方面取得了较好的市场成效。

“这两年我们加大力度拓展投资策略边界。现在大家都在提多资产、多策略，其实真正落实起来是比较难的。”苑志宏说，从行业整体情况来看，银行理财权益投资金额尚小，投资占比偏低。客户风险偏好相对较低，投资者大都将理财产品视为简单、低波动的资金储备池。一旦资本市场行情启动，这些资金会迅速流向公募基金等其他权益类产品。从自身来看，银行理财尚未形成系统有效的权益投研框架，对中观行业和微观个股研究不够深入，权益投研能力不足，这在一定程度上束缚了权益投资的步伐。

“现在的模式与过去的‘资金池’不一样，不是说我们看好股市，就可以拿出十个亿甚至几十个亿资金去投股市。首先你得发出能投权益的产品，客户还要认可你的策略，比如投A股还是投港股，投价值还是投成长，投科技还是投金融。这些其实不单纯是理财公司策略选择和市场判断的问题，更重要的是渠道和客户的偏好和认可度的问题。”苑志宏表示，从自身能力来说，也需要一个培养过程，“我们一边自己培养，一边通过从外部引进的方式，来实现能力的提升。”

对于下一步的打算，苑志宏表示，将进一步聚焦服务实体经济和财富保值增值，围绕产品业绩比较基准达标率和超额收益，持续丰富和拓展产品投资策略，增强资产创设业务单元业绩贡献能力，为客户提供良好的产品持有体验。

练就慧眼识珠能力

“在股权投资这一块，我们起步较早。但客观地讲，规模没有达到预期。”苑志宏坦言，华夏理财在业内率先发行多只科创股权理财产品，布局专精特新企业股权投资，促进理财资金牵手科创投资。但对于长期限科创主题产品，投资者认购热情不高，销售难度较大。

不过，如今无论是市场环境，还是运作模式，抑或是客户渠道，积极因素都在积聚。“现在的环境与四五年前我们刚开始做股权投资时相比，发生了许多向好变化。”苑志宏的话语中透露着期许和信心。他表示，资本市场的支撑和新质生产力的发展，带来的空间非常广阔。资金来源也在拓展，一方面来自更多高净值客户，另一方面来自机构客户带来的增量企业财富管理需求。

“我们的业务模式也在不断创新。过去做股权投资业务，是一个基于管理人的‘盲池’概念，这其实很难获得投资者认可。现在都是以项目或‘明池’开展，每个项目都去做尽调，再进行信息披露，投资者一目了然，销售起来难度会降低。”苑志宏说，同时，母行更加重视发展金融科技，也将为华夏理财提供更多的科创项目资源和客户渠道等方面的支持。

苑志宏还表示，未来，公司要在科技金融方面投入更多资源，形成更大突破，围绕“项目在哪、资金在哪、能力在哪”，把股权投资业务作为重点业务增长点和亮点。苑志宏表示：“股权投资需要对‘好’的项目有辨别筛选和慧眼识珠的能力，但这超出了银行理财过去的能力圈。下一步，我们要围绕一些核心产业，搭建自己的能力体系。”

苑志宏透露，在自有团队之外，还要借助外力，整合外部投研资源。“行业研究不见得自己去做，也可以去找。不见得去找券商这种卖方研究，也可能找产业研究院合作。我们先把人员架构搭建起来，实际上就是在突破自己现有的能力圈。”

据苑志宏介绍，华夏理财后续会形成体系化的机制，不管是项目筛选，还是资金来源，都将组建专门的科技金融团队来对接。通过并购贷款、科技基金股权投资、二级市场定增等方式，进一步聚焦新质生产力企业主体，引导社会资金有效转化为科技资本，以科技金融为切入点，做好金融“五篇大文章”，促进银行理财资金与资本市场良性互动，在自身高质量发展的同时，助力金融强国目标的实现。

交行2025年中报：以“稳”筑根基，以“质”创价值

在宏观经济逐步复苏企稳之际，交行这张稳中有进的2025年“期中考卷”，无论对其自身长远发展，还是对助力实体经济稳健前行，都具有重要意义。

2025年上半年，交行的业绩依然韧性十足。8月29日晚，交行发布了半年报，业绩数据显示，上半年交行资产总额突破15万亿元，达15.44万亿元；营业收入1333.68亿元，同比增长0.77%；归母净利润460.16亿元，同比增长1.61%。

难能可贵的是，在营收与利润双增长之际，交行的资产质量也随之迈上新台阶。截至6月末，交行不良贷款率1.28%，较上年末下降0.03个百分点；拨备覆盖率209.56%，较上年末上升54.3%。

综合化经营提质增效。经过多年的前瞻战略布局，交行已形成以商业银行业务为主体，金融租赁、基金、理财、信托、保险、境外证券、债转股等业务协同联动的发展格局。报告期内，子公司资产总额7847.31亿元，占集团资产总额比例5.08%。子公司归母净利润45.61亿元，占集团净利润比例9.91%。

股东回报持续提升。交行拟向全体股东每股分配上半年现金股利人民币0.1563元（含税），总共分配现金股利人民币138.11亿元，占归母净利润的30.0%，这是交行连续第二年开展中期分红，也是全年分红比率连续第14年保持30%以上。

成绩只是结果的外在体现，而驱动结果的内在逻辑才是核心。面对复杂多变的环境，交行的经营韧性并非偶然，而是源于其清晰的战略布局：一方面深入推进“一四五”战略，把五篇大文章做深做细；另一方面锚定上海“主场”建设与数字化转型两大方向，以关键领域的突破为经营发展注入源动力。

破题“五篇大文章”

在现代经济体系中，金融对实体经济的重要性不言而喻。从功能效用来看，金融有效实现了资金资源的跨期配置优化；从整体视角来看，金融是实体经济的血脉，实体经济是金融的根基，两者共生共荣。

2023年有关会议提出做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”，不仅指明了金融支持经济高质量发展的发力点，而且明确了经济金融结构优化的方向。

正如行长张江江在业绩说明会上表示：“‘五篇大文章’是中央金融工作会议提出的部署和要求，将是我们继续发力的重点。其中，科技金融要聚焦重点、打通堵点；绿色金融要立后破、趁势而为；普惠金融，重点是要服务民生、提质上量；养老金融，要健全体系、增进福祉；数字金融还要进一步积极探索，同时要注意安全。”

2025年，交行紧紧把握住“五篇大文章”所带来的历史机遇，并充分结合其所处长三角经济圈、集团全牌照经营的资源禀赋，通过多维度创新驱动将能力转为发展的势能，实现业务发展结构性蝶变。

无论是政策驱动，还是市场所需，服务科创



图片来源：交通银行股份有限公司

备覆盖率209.56%，较上年末上升7.62个百分点。报告期内，累计处置不良贷款378.3亿元，同比增加27.9%，其中实质性清收203.7亿元，同比增长54.3%。

综合化经营提质增效。经过多年的前瞻战略布局，交行已形成以商业银行业务为主体，金融租赁、基金、理财、信托、保险、境外证券、债转股等业务协同联动的发展格局。报告期内，子公司资产总额7847.31亿元，占集团资产总额比例5.08%。子公司归母净利润45.61亿元，占集团净利润比例9.91%。

股东回报持续提升。交行拟向全体股东每股分配上半年现金股利人民币0.1563元（含税），总共分配现金股利人民币138.11亿元，占归母净利润的30.0%，这是交行连续第二年开展中期分红，也是全年分红比率连续第14年保持30%以上。

成绩只是结果的外在体现，而驱动结果的内在逻辑才是核心。面对复杂多变的环境，交行的经营韧性并非偶然，而是源于其清晰的战略布局：一方面深入推进“一四五”战略，把五篇大文章做深做细；另一方面锚定上海“主场”建设与数字化转型两大方向，以关键领域的突破为经营发展注入源动力。

为此，交行将绿色发展融入打造业务特色全过程。积极完善绿色金融展业支持，在多家分行成立绿色金融中心、管理中心，全力服务经济社会绿色低碳转型，发挥综合化服务优势，面向全量市场、全量客户提供绿色金融服务。报告期内，节能降碳产业余额较上年末增长6.58%，在中国境内累计发行绿色金融债券1450亿元。

基于国有大行的网点渠道以及广泛客群的优势，叠加多年来的科技投入和创新思维，交行把这些禀赋和能力“内生外化”为持续竞争力。广度上，普惠贷款余额8524.01亿元，较上年末增长12.96%。深度上，加强面向小微企业、民营企业、个体工商户的产品创新，打造自然人一体

级，使其发展与当下经济环境相匹配，已然成为重要课题。

交行的创新迭代，始终立足于自身的资源优势与发展根基，将上海“主场”建设与数字化转型作为战略突破口。

作为长三角经济圈的核心增长引擎，上海正全力推进“四大功能”的强化、“五个中心”的深化建设，全面加快城市数字化转型步伐。而交行作为唯一将总行设立在上海的国有大型商业银行，自成立以来便肩负着中国金融改革“先行者”的重任，同时承担着助力上海打造国际金融中心的重要使命。

为了助力上海“五个中心”建设，交行从做强金融服务功能切入，坚持以“一件事”思维和数字化手段重塑服务模式及业务流程。截至6月末，在上海地区人民币实质性贷款增量排名市场首位，与60个市级重大项目、118个区级重大项目建立合作关系。深度融入上海金融市场建设，达成“债券通”交易超4880亿元、“互换通”交易超4910亿元；获批债券“南向通”托管清算银行资格，助力提升上海跨境资金枢纽地位。

此外，交行还发挥集团全牌照经营优势，持续做强科技金融“股债贷租托”综合服务体系，截至6月末，在上海设立23家科技特色支行。今年上半年新增上海地区科技型企业股权投资超27亿元，并牵头承销银行间市场上海市首单科技创新债券。

在数字化转型进程中，交行主动抢抓数字科技重构金融服务生态的机遇，不断拓展大数据、人工智能等新技术在经营场景中的应用深度与广度。

为强化技术赋能成效，交行加快“人工智能+”布局步伐，围绕“1+1+N”人工智能建设框架，聚焦科创普惠、跨境金融、信贷风险、营运客服等关键领域，以“一事一策、闭环落地”的“一件事”思维，打造端到端的智能化应用体系。

例如，基于区块链等技术，交行上线“交银航通”平台，集成跨境结算、结售汇等高频跨境金融服务场景，创新全线上大宗商品贸易融资模式，提供秒级金融支持，更好服务内外贸双循环。推出“链享惠贷”、“商圈惠贷”等纯信用产品，提升信贷产品线上化、批量化和信用化水平。迭代优化“云跨行”、“司库”等支付结算产品服务，推出跨境支付通，加大数字人民币等新型支付场景应用。

以创新迭代为战略保驾护航，是交行实现稳健发展的关键密码。展望未来，即便面对各类不确定性挑战，交行也将凭借经营韧性，持续在行业竞争中稳占优势地位，实现高质量发展。—CIS—

交行的创新迭代

吉姆·柯林斯曾在《从优秀到卓越》中表示：“企业的成长轨迹，历经从被动适应市场、主动求变到自主迭代进化的演进。”

在过去的十几年间，银行业奉行的增长逻辑聚焦于规模的扩张与速度的提升。然而，随着经济增长步入新周期，银行业如何创新迭代升