

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、集中化管控、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，渠道的拓宽则是木本水源。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们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。

从被动应对到主动破局

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并不容易。“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。

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，短期会给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。

“净值真实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，需精细优化组合结构，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为继，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；打造“产品+投顾”的全周期陪伴，加强渠道服务人力配置，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，出现了趋势性向上的势头。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股还是港股股，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发展和财富保值增值，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投资产品，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，母行更加重视发展科技金融，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 and 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，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



图片来源:交通银行股份有限公司

在宏观经济逐步复苏企稳之际，交行这张稳中有进的2025年“期中答卷”，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7.62个百分点。

此外，交行的中报也得到中金、广发等多家头部券商的肯定。其中广发证券在研报中表示：“公司营收增速回正，不良额率双降，维持买入评级。”（来源广发证券2025年8月30日中报点评|国有大型银行Ⅱ）

“韧性”底色

韧性，是交行2025年上半年成绩单的首要关键词。

近年来，交行持续深耕高质量发展之路，将“韧性”理念深度融入经营发展的每一个环节，凭借这一坚定的战略导向，最终交出了一份颇具分量的成绩单。

规模稳健增长。截至6月末，交行资产总额达到15.44万亿元，较上年末增长3.59%，其中客户贷款余额9万亿元，较上年末增长5.18%。贷款余额增速高于资产总额增速主要是因为交行进一步加大对国家重大战略、重点领域和薄弱环节的支持力度。

效益稳中有进。上半年，交行营业收入1333.68亿元、归母净利润460.16亿元，同比分别增长0.77%、1.61%。在零售业务上，交行深化客户分层分类经营，持续扩展优质场景、客户服务、产品供应的覆盖度。截至6月末，交行境内银行机构零售客户数2.02亿户（含借记卡和信用卡客户），较上年末增长1.30%；个人手机银行月度活跃客户数(MAU)同比增长8.63%；达标沃德客户、私人银行客户分别较上年末增长6.76%、8.94%。

资产质量持续巩固。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牵引，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。

正如行长张宝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；绿色金融要先行后破、顺势而为；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，并结合其所处于长三角经济圈、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，服务科创企业的多元金融需求，几乎是所有金融机构共同的愿景，才是真正的考验。交行持续健全专项机制，建强专门机构，充实专业人才，推动各类金融资源向科创领域聚集，发挥集团全牌照经营优势，建立“股贷债信托”（股权、信贷、债券、租赁、托管）综合金融服务体系，积极推动“科技+产业-金融”良性循环。报告期末，科技贷款余额突破1.5万亿元大关，获贷企业数量较上年末增长11.12%，其中支持科技型中小企业3.23万户，贷款余额较上年末增长22.93%。

在全球可持续发展的大潮中，绿色发展已成为我国经济增长的新动能，并成为经济社会高质量发展的重要组成部分。旺盛的绿色金融需求，意味着绿色产业端对金融机构的融资效率和质量提出了进一步要求，金融机构如何从顶层设计上到组织机制层面支持绿色金融的质效提升？

为此，交行将绿色发展理念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。报告期末，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

化授信业务模式，推广主动授信和“信贷+”服务，加大首贷、续贷、信用贷、中长期贷投放。

而在养老金融等更有社会价值的领域，交行把自身发展融入社会所需，兼顾商业价值和社会价值。制定养老金融服务体系建设方案，以“打造长者友好型银行”为养老金融发展愿景，积极解决人民群众养老痛点和养老产业发展难点。探索构建养老生态，将金融服务融入养老生态体系，目前养老机构预收收费资金监管服务已在全国多地落地。报告期末，全行养老产业贷款余额较上年末增长21.39%。

此外，交行始终保持对新技术等时代热点的敏锐洞察和学习热情，推动实现从技术认知到实践创新的跨越。成立数字化经营中心，建强数智驱动的金融业务运营体系，形成线上直营线下拓展、线上赋能线下交付的协同经营机制。丰富“数字+”产品供给，深化业务流程再造，创新科创普惠主动授信模式，锻造跨境金融“一站式”综合服务。报告期末，数字经济核心产业贷款余额超过2860亿元，互联网贷款余额较上年末增长8.52%。

从结果来看，交行在书写“五篇大文章”的进程中，不断为实体经济注入活力源泉，有力推动了金融与实体经济共生共荣的良性互动。

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、主动寻求突破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

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，交行从建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，交行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、“互联互通”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，持续建强科技金融“股贷债信托”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金融服务的生态的机遇，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“交银航贸通”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”等纯信用场景产品，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—

地址: 北京宣武门西大街甲97号 邮政编码: 100031 电话: 编辑部63070357 发行部63070326、63070324 广告部63072603 传真: 编辑部63070483、63070480 广告部63071029 零售价格: 4.00元 广告许可证: 京西工商广字0019号