

理财新征程

深化ESG理念与理财业务融合 持续做好绿色金融大文章

访华夏理财董事长苑志宏

本报记者 慈玉鹏 北京报道

继去年中央金融工作会议后，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”今年首次被写入《政府工作报告》。

银行理财发展绿色金融仍处于起步阶段

理财行业绿色信息披露尚未普及，大部分理财投资者对于绿色、ESG投资概念的认可度有待提升。

《中国经营报》：中央金融工作会议指出“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”。贵公司计划如何进一步将ESG理念与理财业务融合？

苑志宏：ESG理念是促进经济发展全面绿色转型的重要工具。作为“五篇大文章”之一的绿色金融，是推动我国实现“双碳”目标，推动经济社会可持续发展的重要力量。ESG理念是银行保险机构从战略高度推进绿色金融的重要工具。

银行理财发展绿色金融仍处于起步阶段。截至2023年年末，理财资金投资广义绿色债券规模约2500亿元，占全市场广义绿色债券规模约3.2万亿元的7.8%；理财市场ESG主题理财产品存续余额约1480亿元，占理财市场存续规模约26.8万亿元的0.5%。目前国内ESG公募基金占公募基金总规模的1.8%左右，相比于公募基金领先实践，银行理财仍有较大提升空间。理财行业绿色信息披露尚未普及，大部分理财投资者对于绿色、ESG投资概念的认可度有待提升。

华夏理财将深化ESG理念，持续做好绿色金融大文章。未来公司将围绕理财产品特性，立足于绿色金融体系“五大支柱”下一步重点政策方向，开展绿色金融重点工作。一是产品端规范ESG主题理财产品运作模式，充分借鉴国际可持续金融产品管理经验，持

值得注意的是，ESG（环境、社会和治理）理念是银行保险机构从战略高度推进绿色金融的重要工具。

随着我国经济结构转型与高质量发展，ESG理念重要性日益凸显。对于银行理财公司，践行

续完善公司自有ESG策略工具；二是资产端加大绿色资产配置，提升绿色债券等标准化资产的配置力度，创设可持续主题的债权、股权类非标准化资产，在经济社会转型的增量市场中挖掘投资机遇；三是持续开展机构自身低碳转型工作，做好运营及投资层面碳核算工作，持续开展公司ESG投资信息披露。

《中国经营报》：通过深耕ESG，公司在市场有哪些创新和收获？

苑志宏：作为境内第一家加入PRI的银行系资管机构，华夏理财坚持深耕ESG领域，取得了以下创新和收获。

一是ESG全融合基础持续夯实。2023年，公司在行业内首家发布经第三方权威机构鉴证的自身ESG投资年度报告，系统梳理总结自身ESG投资发展情况，积累了自身运营碳排放数据和资管组合碳排放数据。同时在行业内率先制定覆盖主要资产类别、产品类型的ESG认定规则，提升了公司ESG业务可持续发展能力。

二是ESG投资策略创新突破。继前期将ESG策略纳入相对收益指数产品策略和非标债权产品策略后，2024年，华夏理财将CCER作为重点拓展方向，研究储备林业碳汇重点项目，同时启动转型金融资产营销组织方案，加大转型金融投资

ESG理念既是推进高质量发展的有力抓手，亦是践行金融使命的重要体现。

作为境内第一家加入联合国责任投资原则组织（PRI, principles in responsible investing）的银行

系资管机构，华夏理财深耕ESG领域，ESG全融合基础持续夯实，投资策略持续创新突破。就如何推动ESG理念与理财业务融合问题，《中国经营报》记者对华夏理财董事长苑志宏进行了专访。

三是ESG投资宣传扎实有效，公司连续举办5届中国资管行业ESG投资峰会，在业界形成了良好的品牌效应和示范效应，连续4年与香港中文大学联合发布ESG投资白皮书，在业内引起广泛反响。

《中国经营报》：据了解，ESG融合是华夏理财“打造优质理财工厂”的特征之一，“理财工厂”的运作模式特点是什么？

苑志宏：华夏理财从成立之初，就明确了“以绝对收益为目标，打造优质理财工厂”的经营理念。华夏理财“理财工厂”运作模式1.0阶段以规模化生产、体系化运作、精细化管理、ESG融合、金融科技赋能为特征。

为有效应对内外部环境的变化和挑战，基于“理财工厂”运作模式1.0阶段的实践经验，华夏理财提出“理财工厂”运作模式2.0阶段的规划设想，“理财工厂”运作模式2.0阶段将重点突出定制化生产、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7大特征。

举例来说，定制化生产是指根据客户和渠道的需求变化，提供更具针对性的产品和服务，从而提升客户和渠道的体验感和满意度。从1.0阶段的规模化生产升级为2.0阶段的定制化生产，体

系资管机构，华夏理财深耕ESG领域，ESG全融合基础持续夯实，投资策略持续创新突破。就如何推动ESG理念与理财业务融合问题，《中国经营报》记者对华夏理财董事长苑志宏进行了专访。



苑志宏
华夏理财董事长

现了从“以我为主”“以产品为中心”的供给驱动发展视角全面升级至“以渠道为主”“以客户为中心”的需求拉动发展视角。

定制化生产特征的内涵是聚焦重点产品、重点渠道和重点策略。重点产品是贴近客户需求变化有针对性地推出有竞争力的产品，持续保持产品的竞争力；重点渠道是根据渠道规模空间和合作情况有针对性地倾斜资源、聚焦发力，持续释放渠道的潜能；重点策略是把握市场趋势变化有针对性地推行最优风险收益策略，不断提升绝对收益获取能力。

整体看，目前“理财工厂”运作模式2.0阶段运行良好，推动公司管理规模、营收利润取得稳定增长。

打造B+C双向服务能力

一方面为代销渠道提供专业支持和赋能；另一方面为终端客户提供全流程服务。

《中国经营报》：目前，华夏理财聚焦打造产品力、投资力和客户服务力三大核心业务能力。为打造优质的客户服务能力，华夏理财采取了哪些措施？

苑志宏：一是成立客户服务管理部门。公司于2023年8月在业内率先成立了客户体验部，作为理财子行业内较早尝试客户旅程伴随式服务的机构之一，延伸客户服务触达链条，打造全生命周期、多场景、全覆盖的客户服务能力，以降低客户的纠纷与投诉。

二是搭建多维度服务矩阵。公司已建立多渠道对客服务阵地，初步形成服务矩阵，主要包括华夏理财App、代销线上服务号、自媒体官方账号、微信小程序、代销机构手机银行服务号、自建400服务热线等。目前代销机构手机银行服务号已累计触客近20万人次，抖音官方账号覆盖客户超125万人次，公众号粉丝规模超4万，华夏理财App用户规模超20万。

三是打造B+C双向服务能力。公司打造针对代销渠道（B端）和终端客户（C端）的双向服务通道，一方面为代销渠道提供产品售前、售中、售后的专业支持和赋能；另一方面为终端客户提供产品售前、投中、投后的全流程服务，从而形成全方位的客户服务能力。

在渠道赋能上，公司输出系统化工具和专业化服务团队，提高代销渠道的客户服务质量；在客户陪伴上，公司通过体系化生产投资者陪伴内容，覆盖投资理念、行情应对、投资心理安抚、基础投教、组合配置策略推荐等系列。

《中国经营报》：据了解，华夏理财2023年客户投诉同比下降，贵公司如何实现上述结果的？

苑志宏：华夏理财这两年有两大工作重心：一方面是提升产品投资管理能力，另一方面是做好客户服务。在客户服务方面，聚焦客户服务质量及消费者保护领域，加大资源投入、提升服务水平，围绕客户投诉的事前预防、事中化解、事后溯源等方面，积极转

型，持续推进客户服务体系建设。

一是事前预防方面。通过打造B+C双向服务能力，一方面，对代销机构赋能输出“说明书”式的客诉处理标准流程，打通针对复杂或棘手客诉我方直接承接的传导机制；另一方面，对客户持续传达低学习成本的投教物料，及紧跟市场的陪伴内容，降低我们与客户之间的信息差，提前做好客户的预期管理工作。

二是事中化解方面。公司专注于提升投诉处理与纠纷调解机制的专业性与时效性，为客户提供便捷的投诉、咨询通道，快速完成应答知识库搭建、客服团队建设、400呼叫中心上线等工作。作为理财行业中第一家自建的客户呼叫中心，我们满足了全量终端客户的咨询诉求，利用信息化系统记录客户疑惑，按时追踪回访，打破与代销渠道的信息壁垒，及时且直接响应客户，为客户提供有温度的服务。此外，公司还建立了多元化纠纷解决机制，对普通投诉提供线上支持，对严重投诉引入第三方调解机构，借助第三方专业力、公信力与客户化解纠纷。

三是事后溯源方面。公司将所有的客户咨询、投诉、建议的处理数据，按问题归因、业务条线等维度集中总结分析，对于每类问题总结典型案例，定期形成客户体验报告。此外，公司定期组织开展聆听“客户之声”消保专题会议，跟进各业务条线客户反映问题的解决时效及质量，并纳入各部门全年消保工作评价中，以此持续加强消保工作的闭环管理。2023年，为消除市场波动影响，重塑客户、渠道信心，从根源整改降诉，我们迭代升级了“1357”产品体系，针对客户购买理财时的心理预期，建立了“高波动—中波动—低波动，长期限—中期限—短期限”的九宫格产品序列，并细化明确了21类产品标签，达到客户买理财所见即所得的效果，有效提升了客户的体验感和满意度。

理财公司成长探路：摒弃规模情结 稳健为本

访恒丰理财总裁罗鹏宇

本报记者 张漫游 北京报道

自首家理财公司设立以来，已有5年时间。设立理财公司能否成为银行轻资本转型的有效途径；

打造专业化、市场化的财富管理形象

《中国经营报》：根据监管规定，商业银行可以结合战略规划和自身条件，按照商业自愿原则，通过设立理财公司开展资管业务。从具体实践看，单独设立理财公司对于银行开展财富管理业务有哪些帮助？

罗鹏宇：随着我国经济的不断发展，居民个人资产规模稳步提高，金融类资产的配置需求不断增强，财富管理市场发展空间巨大。对商业银行而言，在经济结构转型、利率市场化改革的趋势下，财富管理作为轻资本消耗业务，成为发力重点方向。

理财公司设立后，可以从“风险隔离、质量提升、价值创造”三个方面助力银行以更加专业化、市场化的角色开展财富管理业务。

在风险隔离方面，理财公司与银行真正实现了代客与自营的风险隔离，这道“防火墙”让银行卸下资产负债重压，在财富管理领域更聚焦于产品代销、投资顾问和客户服务。

在质量提升方面，理财公司形成公司化经营理念，有助于建立更加市场化的体制机制，提升投资运作、产品创设、风险控制等方面的能力，为理财产品专业

激烈竞争之下，新设立的理财公司如何发挥优势、弥补不足……成了摆在各家银行面前的现实问题。

对此，《中国经营报》记者专访了恒丰理财总裁罗鹏宇。在他

看来，理财公司可以从“风险隔离、质量提升、价值创造”三个方面助力银行开展财富管理业务；在实际经营中，理财公司不应盲目追求高收益、大规模，而是通过认

运作和净值化转型打下坚实基础，为银行的财富管理提供更优质的产品保障。

在价值创造方面，理财公司融入银行大财富管理版图，与母行战略协同，有助于打通理财与零售、私行、对公等板块的业务通道，为客户提供综合性的金融服务，实现理财业务与传统业务“1+1>2”的合力效应。

《中国经营报》：作为“后来者”，新设立的理财公司如何尽快打开局面、站稳脚跟？

罗鹏宇：从恒丰理财的实践看，我们于2022年8月正式获批开业，虽因历史原因起步较晚，但在监管机构的指导下，一步一个台阶，脚踏实地，逐步在行业站稳脚跟。净值型产品规模占比从0提升至93%，基本赶上同业平均水平。产品业绩持续稳健，各类型产品自成立以来的年化收益率基本持续跑赢市场平均水平，市场竞争力和认可度稳步提升。

在公司起步发展阶段，我们的体会是做好“明战略、立品牌、强协同、聚合力”四方面工作。

“明战略”是明确自身的发展目标。恒丰理财致力于打造“精而美”的理财公司，“精”作为内核驱动，做到主业精、服务精、

成果精，着力实现投研专业、风控严实、运营稳健、科技领先、服务贴心；“美”作为外在展示，做到心美、名美、神美，逐步形成党建引领、品牌知名、文化自信、责任担当。由内而外、内外统一，形成公司整体的发展方向。

“立品牌”是根据公司自身的资源禀赋，打造差异化的竞争优势。恒丰理财把“安心理财”作为公司品牌特色的首选标签，作为公司安身立命的根本。打造“安心理财”，不盲目追求高收益、大规模，而是通过认真履行“受人之托，代客理财”的职责，为客户提供稳健安心的理财产品。以投研能力为核心，坚持“资产配置适配产品”的原则，专注深耕固收领域，采取科学的投资策略，实现资产的有效配置，力争实现产品业绩的稳健安心。

“强协同”是充分利用母行资源优势，高效开展业务协同。恒丰理财成立初期，母行在系统建设、人员配备、客户拓展等方面提供了大量支持，帮助公司经营发展实现平稳起步。随着公司经营发展步入正轨，以理财产品为纽带，与母行在联合营销、资源互荐、产品研发、客户拓展等方面开展大量协同联动，服务客户600

真履行“受人之托，代客理财”的职责，坚持“资产配置适配产品”的原则，采取科学的投资策略，实现资产的有效配置，力争实现产品业绩的稳健安心。



罗鹏宇
恒丰理财总裁

余万户，赋能集团实现业务经营的高质量发展。

“聚合力”是指加强同业合作，实现共赢发展。资管行业优秀的同业机构众多，形成了大量可借鉴的成功经验。恒丰理财一方面多方借力，高度重视同业机构合作，与各类资管机构在财富管理产业链上相互学习，取长补短，共同服务于广大居民财富管理增值需求，着力实现合作共赢；另一方面精准发力，提升精准服务客户能力，做好行业、产业客户细分，聚焦科技、绿色、普惠、养老、数字等重点领域客户，做好客户服务支持保障。

探索差异化竞争优势

《中国经营报》：面对日趋激烈的竞争环境，理财产品和理财公司如何脱颖而出？

罗鹏宇：理财产品要从激烈的竞争中脱颖而出，我们的体会是重点做好“四个聚焦”。

聚焦自身禀赋。从大资管行业来看，理财、证券、基金、信托、保险等资管机构经历了不同的发展路径，拥有不同的客群基础、销售渠道、投研能力等资源禀赋，形成了一定的差异化发展道路。恒丰理财打造“安心理财”，以固收类产品作为核心发力点，持续深耕挖掘固收类资产，扎实做好债券投资基本盘，根据市场变化及时调整投资策略，抓市场机会和配置机会，形成差异化的竞争优势。

聚焦价值创造。理财产品的核心竞争力是保持业绩的长期稳健。恒丰理财以行稳致远的投资理念，坚持做时间的朋友，做安心的理财，在合理配置资产的基础上，做好收益与风险预算，科学合理设计产品的业绩基准，做好波动率和收益的平衡，为广大投资者创造稳健的投资收益。

聚焦服务实体。资管行业一端连接居民财富，一端连接实体经济，对经济社会发展具有重要意义。中央金融工作会议提出“要加快建设金融强国”，恒丰理财坚决履行金融服务实体经济的职责，在资产配置中更加强调服务国家战略和实体经济，综合运用好债券、权益、非标等各类资产投融资工具，支持普惠、科创、新能源等重点领域发展。积极助力新旧动能转换实施，在赋能实体经济的同时获得长期投资收益。

聚焦客户需求。树立“买方思维”，主动聆听客户需求，加快

推动理财产品创设模式由机构销售供给主导转向客户需求主导，推出专属理财、绿色主题理财等特色理财产品，逐步形成多元化配置、主题型投资、定制化功能等多样化的产品解决方案。

《中国经营报》：理财公司应如何放大优势、缩小劣势？

罗鹏宇：财富管理行业竞争者众多，各类型机构的资源禀赋各有千秋，对于理财公司而言，应该充分发挥自身优势，在激烈的竞争中占据一席之地。就恒丰理财而言，我们重点做好三方面工作。

锻造长板，补齐短板。理财公司在固收资产投资领域具有得天独厚的天然优势，恒丰理财将固收资产作为投资核心，利用波段操作、利差挖掘，持续增厚产品收益。对于权益资产，以绝对收益为目标，进行主动权益、量化中性等多策略的资产组合，获取稳健的投资收益。对于非标资产，公司严格把控信用风险，严禁信用下沉。

广交朋友，合作共赢。理财公司背靠母行，在渠道拓展方面优势明显。从行业数据来看，2023年共有491家机构代销了理财公司的理财产品，代销机构数量较年初增长近50%。恒丰理财高度重视机构合作，做好渠道全流程维护，针对不同渠道的差异化需求，统筹资源打造前中后台有机融合的服务团队，进行资源协同，尽心尽力服务好每一个客户，以优质服务共建，实现合作共赢。目前，公司已获得包括国有银行、股份制银行、城农商行和互联网银行在内的多家不同类型银行机构业务准入，与14家银行的代销合作正式落地。