

理财公司密集换帅背后:从“牌照红利”到“能力竞争”

中经记者 张漫游 北京报道

2025 年,理财行业迎来高
管调整潮。在 32 家理财公司
中,有 20 家理财公司管理层发
生变动。

《中国经营报》记者梳理发
现,三季度以来,招银理财、信
银理财、交银理财、北银理财等
头部机构相继更换董事长或总
裁,北银理财半年内两度换帅,
交银理财总裁职位空缺半年后
终补

母行输送成主流

来自母行的管理者,通常能带
来更丰富的金融资源、更成熟
的风控体系以及更强的合规意
识。

记者梳理发现,母行体系仍
是理财公司人才输送主渠道。
如中银理财新任董事长黄党贵
来自中国银行(601988.SH)总
行全球市场部,建信理财董事
长齐建功自建设银行(601939.
SH)金融同业部调任,交银理
财董事长李豪、拟任总裁徐铁
分别曾任交通银行(601328.
SH)个人金融业务部总经理及
金融机构部总经理,信银理财
董事长王洪栋来自中信银行
(601998.SH)财富管理部,苏
银理财董事长由江苏银行
(600919.SH)总行金融同业部
总经理周宏接任。

上海金融与发展实验室首席
专家、主任曾刚告诉记者,理
财公司管理层的轮换呈现出明
显的“母行化”特征,这种人事
安排体现了银行理财公司治理
的重要特点。从母行调任的管
理者具备更强的资源协同能力,
能够打通理财公司与母行在客
户资源、渠道网络、风控体系
等方面的壁垒,形成集团化优势。
他们对母行的战略意图理解更
深刻,有利于理财公司更好地
融入母行整体发展布局,在资
产获取、产品创设、客户服务
等环节形成有效联动。

京华世家家族办公室合伙
人李宇明亦赞同上述观点,他
补充道,在资金端,借助母行渠
道,储蓄、私行等客户资金可
以更顺畅地引到理财公司;在

资位,新任高管多来自理财公司
的母行或集团兄弟单位。

当前,银行理财规模已超过
32 万亿元,但逾九成资金集中
于固收类资产,在回报下滑的趋
势下,行业正从“规模扩张”迈
向“多资产多策略”的高质量
发展阶段。同时,在资管新规落
地后,监管要求趋严,集团协同
与风险隔离的平衡成为行业核
心命题,倒逼理财公司通过人
事调整优化治理结构。

产端,理财公司联动母行公
司、投行等部门,可以整合适配
的优质资产。这种“无缝衔接”
的人事安排既能稳住业务节奏,
又能高效整合集团资源,让理
财公司在资金端更扎实、资产
端更有竞争力。

资深企业治理专家、高级经
济师董鹏认为,来自母行的管
理者,通常能带来更丰富的金
融资源、更成熟的风控体系以
及更强的合规意识。“从更深
层次来看,这种变化不只是一
次简单的人事变动,还反映了
整个理财行业正在追求‘规模
扩张’的青春

期,逐步转向注重‘精耕细作’
的成熟期。短期来看,这有助
于弥补管理上的断层,加强产
品协同,统一风险文化;中

长期来看,如果能在公司治理
、风险控制和资源配置三方面
形成有效协同,将成为提升理
财公司行业竞争力的关键杠
杆。”

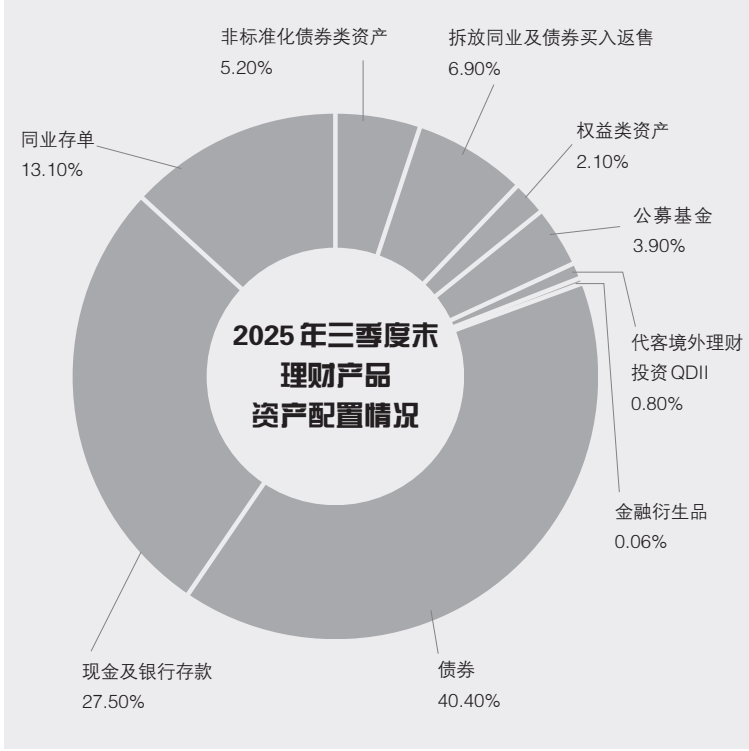
值得注意的是,跨业态人
才引进也成为新趋势。工银理
财董事长吴茜是工银安盛人
寿原总裁,此前在工商银行
(601398.SH)财务体系深耕
20 年;招银理财新任总裁董方
曾担任招商基金副总经理,在
招商银行(600036.SH)系统
拥有 22 年的工作经验;高盛工
银理财 CEO 张雨萌曾任晨星
中国区董事总经理、Legal &
General 中国区总裁等。

从“固收独大”到“双轮驱动”

理财公司在发展含权产品与巩固固收优势之间需要采取“双轮驱动、差异发展”的策略。

随着新一轮人事布局落定,理
财公司新任管理层面临的核心
任务也日益清晰。曾刚认为,在
经历理财净值化转型后,市场明
显分化,客户回报预期调整、存
量资金

存续规模的 97.14%,较去年同
期增加 0.05 个百分点;混合类
产品存续规模为 0.83 万亿元,
占比为 2.58%,较去年同期增
加 0.03 个百分点;权益类产
品、商品及金融衍生品类产



数据来源:中国银行理财市场季度报告

回流银行存款或货币基金,理
财公司盈利压力陡增。新任管
理层要应对的核心问题是“业
务模式再定位与核心竞争力再
塑造”,即如何重构产品体系
以提升长期回报能力,特别在
固收压缩、权益波动的背景下
优化资产配置。

中国理财网发布的《中国银
行业理财市场季度报告(2025
年三季度)》(以下简称《报告
》)显示,截至 2025 年三季
度末,全市场共存续产品 4.39
万只,同比增加 10.01%;存
续规模 32.13 万亿元,同比增
加 9.42%。其中,理财公司理
财产品存续规模占全市场的比
例达到 91.13%。然而,规模
增长的同时,产品结构失衡问
题依然突出。

根据《报告》,截至 2025
年三季度末,固定收益类产品
存续规模为 31.21 万亿元,占
全部理财产品

品的存续规模相对较小,分别
为 0.07 万亿元和 0.02 万
亿元。

这种“固收独大”的产品结
构,在低利率环境下正面临严
峻的收益压力。

根据普益标准披露的数据,三
季度银行理财产品兑付收益率
下降。其中,到期封闭式固收
类产品平均年化收益率为 2.73%,
环比下降 0.19 个百分点,低
于业绩比较基准 0.12 个百分
点;到期开放式固收类产品平
均年化收益率为 2.54%,环比
下降 0.21 个百分点,低于业
绩比较基准 0.28 个百分点。

李宇明告诉记者,收益问题
是由于现在债券收益率到了历
史低位,固收理财收益跟着下
行,但大部分银行客户仍想买
既稳健、收益又高的产品,这
就倒逼理财公司要想办法在
风险可控的前提下挖掘

“硬科技”成调研新战场 理财公司权益资产配置路径转向

中经记者 秦玉芳 广州报道

近来,银行理财公司对科创
型上市企业调研力度增强,尤
其以半导体、生物医药、高端
制造等为代表的“硬科技”企
业成为主角。

与此同时,挂钩科技金融债

向硬科技“真聚焦”

Wind 数据显示,2025 年下
半年,28 家理财公司调研上市
企业逾千次,合计调研个股 946
家。其中,仅 10 月 1 日至 11
月 20 日,调研次数就接近 400
次,合计调研个股 386 家,关
注度最高的个股多以“科创
板”“创业板”等上市企业为
主。

联合智评方面分析认为,2025
年下半年,理财公司显著提升
对科创型企业的调研频次,其
核心驱动主要来自政策与市
场的双重合力。一方面,监管
层明确推动“提高直接融资比
重”并引导长期资金支持科技
创新;另一方面,在低利率环
境下,传统固收资产收益承压,
理财公司亟须通过配置具备高
成长性的科创权益资产来增厚
产品收益。

“在标的选择上,理财公司
明显倾向于符合国家战略导向
的特定‘硬科技’细分领域,电
子元件、医疗保健设备、电气
部件与设备、工业自动化以
及人工智能相关企业是关注焦
点。”联合智评方面表示。

从当前市场情况看,科技主
题理财产品仍以固定收益类为
绝对主导。普益标准研究员古
佳豪表示,这一产品定位深刻
契合了理财客群普遍追求“稳
健收益”的核

心。券指数、宽基指数等“固
收打底、科创增强”的科技主
题理财产品密集发行。

业内人士分析指出,科技主
题理财产品正逐渐从“蹭概念”
变为“真聚焦”,产品结构以
固收类为主,呈现混合类占比
大幅提升

需求。

Wind 数据显示,7 月份以
来,理财公司发行的名称中含
有“科技”“科创”等字眼的
科技主题理财产品就有 20 余
只,其中九成以上为“固收+”
或灵活配置混合类理财产品。

易观千帆金融行业咨询专家
韦玲艳进一步指出,当前理财
公司推出的科技主题产品普遍
采用“固收打底+权益增强”
的混合结构,兼顾稳健与成
长,期限结构向中短期集中,
主题更加聚焦“硬科技”。

多位分析人士强调,科技主
题理财产品正在从概念走向结
构化落地,从“蹭概念”变为
“真聚焦”。

古佳豪表示,一方面,部分
新发科技主题理财产品不再满
足宽泛的“科技创新”概念,而
是业绩比较基准直接挂钩或投
资于具体指数,投资更为精确。
另一方面,理财产品配置较高
比例的科创债。自 2025 年 4
月中共中央政治局会议提出
“创新推出债券市场科技板”
后,理财公司显著加大对科
创债的投资力度。

与此同时,科创型企业资产
正在成为理财资金优化多元配
置产品结构、增厚理财收益的
突围方向。华宝证券在最新研
报中明确,当前,理财行业整体
面临双重结构

的趋势,主题更加聚焦“硬
科技”。在监管鼓励长期资金
入市、养老金与理财资金权益
比例提升的背景下,叠加投资
者对“新质生产力”资产的认
可度提高,预计科技类理财产
品(尤其是混合型)将持续放
量。

性挑战:一方面,低利率环境
下传统固收资产收益持续承压,
“资产荒”推动机构加速向权
益、衍生品、另类投资等多元
资产拓展,对投研能力与产品
创新提出更高要求;另一方面,
伴随资管新规过渡期结束,监
管持续强化净值化管理的真
实性与规范性,并引导资金投
向科技创新、绿色发展等领域,
对机构的母行协同与合规风
控能力形成更深层次的考验。

在此背景下,理财公司通过
股市、债市等多渠道的产品创
新,持续加码科技创新类的权
益资产布局。日前,建信理
财在其官微宣布,成功落地一
笔非标准化股权投资业务,以
“定制化理财产品+非标准化
股权投资”的方式,引导市场
资金支持科技型企业。相关定
制化理财产品面向机构投资者
发行,通过严谨的资产标的筛
选和符合市场化、法治化原
则的交易结构设计,探索出适
合理财资金参与的股权投资路
径。

在韦玲艳看来,低利率环境
下固收收益承压,叠加国家推
动“新质生产力”和长期资金
入市政策,促使理财公司加速
向“硬科技”领域倾斜。

积极布局科创权益资产

科创类资产配置加码的同
时,理财公司旗下科技主题理
财产品业绩表现优势也尤为
明显。

普益标准统计显示,截至
2025 年三季度末,存量科创
主题产品今年以来年化收益率
超 3.90%,波动率控制在 0.18%
左右。

联合智评数据也显示,截至
2025 年 10 月末,2025 年成
立的科技主题存续理财产品,
成立以来的年化收益率平均
值达 3.70%,较 2025 年之
前成立的产品 2.98% 的平均
年化收益率上升 72 基点。

联合智评方面表示,不同科
技主题理财产品业绩表现收
益分化显著,部分采取均衡策
略、精准布局的产品实现了不
俗收益,但也有些产品年化收
益未能达到业绩比较基准。在
资产配置上,科技主题理财产
品的核心策略是“固收打底,
科创增强”。为了在控制风险
和追求收益之间找到平衡,主
流产品仍以高信用等级的固定
收益资产(如利率债、高等级
信用债)作为提供稳定收益的
“压舱石”,增厚收益的部分
则更加积极地布局科创权益
资产。这不再仅仅是“加
点股票”,而是通过更丰富的
工具实现,包括科创债券、认
股权业务等,为理财资金分享
科技企业未来的高成长性提
供了可能。

古佳豪也表示,科技主题理
财产品“收益增强”部分,精
准投向科创板、创业板中的
“硬科技”上市企业,覆盖
人工智能、半导

潜在收益。

“未来一个阶段内,以固收
类产品为基本盘的银行理财产
品,其收益率整体仍然呈现承
压状态。在此环境下,理财公
司如何根据自身实际,建立并
巩固相对优势,这是理财公司
管理层需要面对的问题。”北
京财富管理行业协会特约研
究员杨海平说。

面对这一局面,多位专家建
议理财公司采取“双轮驱动、
渐进转型”的策略。

“近几年,理财公司已经推
动产品全面向净值化转型,随
着权益市场的逐步向好,也为
理财公司推动含权产品的发展
提供了良好契机,但推动含权
产品还是要循序渐进,以稳为
主。”李宇明建议道,一方面,
理财公司应夯实投研能力,通
过内部培养或外部引进权益投
资人才,提升权益资产择时、
配置及风险对冲能力;另一
方面,应逐步提升占比,可从
“固收+”策略切入,先以红
利低波股、指数增强等低波
动资产试水,再根据客户反
馈与市场表现,逐步增加主动
管理型含权产品比例。同时,
强化风险适配,严格做好投资
者风险测评与产品风险评级
匹配,通过投教专栏、路演等
方式清晰揭示权益资产波动
特性,避免误导。在巩固固
收优势方面,则须在债券收益
率低位环境下,深挖优质资
产,提高交易能力,创新策略
设计,持续满足稳健型客户
对“低波动+合理回报”的核
心需求。

曾刚指出,理财公司在发展
含权产品与巩固固收优势之
间需要采取“双轮驱动、差
异发展”的策略。固收类产
品作为理财公司的传统优势和
客户基础,仍是业务的压舱石,
需要通过精细化管理、信用风
险防控、久期管理等手段持
续提升竞争力,满足稳健型投
资者的需求。在此基础上,含
权产品的布局应采取渐进式
策略,可以从“固收+”产
品入手,通过适度配置权益
、可转债等资产增厚收益,让
投

资者逐步适应净值波动。同
时,要建立分层的产品体系,
针对不同风险偏好的客户群
体提供差异化解决方案。在
投研能力建设上,可以通过与
公募基金、券商资管等机构
合作,借助外部专业力量弥
补自身短板。更重要的是加
强投资者教育,引导客户树
立长期投资理念,理性看待
短期波动。通过这种“稳中
求进”的发展模式,既能保
持固收业务的市场地位,又
能逐步培育权益投资能力,
最终实现多元化、均衡化的
业务结构。

杨海平分析称,理财公司在
平衡含权产品布局与巩固固
收优势时,重点可以从四方面
入手:其一,基于自身实际以
及机制优势,加快推进投研
体系的升级,特别是面向更
大范围和更加多元化的资产,
提升投研能力。其二,在“
固收+”及混合类理财产品
项下,增配权益类资产、其
他大类资产,以此改善理财产
品的收益率表现。其三,随
着“AI+”行动计划的实施,
稳妥推进数字化运营与管理
能力。其四,继续强化全方
位风险防控与管理能力。

曾刚认为,理财公司新任管
理层还要解决如何建立差异
化品牌和投研优势,避免陷
入同质化竞争,以及如何借
助科技手段提升投研效率与
风险识别能力,强化主动管
理。曾刚特别提到,截至 2025
年三季度末,科技型中小企
业贷款余额同比增长 22.3%,
表明金融服务科技创新的潜
力巨大。理财公司可借助这
一趋势,在支持实体经济中
拓展新投资领域,实现“投
融资双向赋能”,从而夯实
可持续发展基础。

董鹏则从“可持续价值创造”
的角度指出,当前理财市场
已经进入“破净潮”之后的
新阶段,竞争格局在变,投
资者也越来越理性。在这样
的背景下,新任管理层重点
要解决的是如何建立起“可
持续的价值创造能力”,而
不是仅仅追求短期的高收
益。

在古佳豪看来,未来,理
财公司的科技主题理财产品
或会加大通过“直投+基
金”模式来深化产业切入,
原因在于直投能博取更高收
益并精准布局前沿科技,而
基金投资则能分散风险,两
者结合是实现收益与风险平
衡的关键策略。

不过,在布局科创权益资产
时,理财公司与公募基金及
券商资管等机构在部分领域
的同质化竞争也在加剧。

联合智评方面认为,在产品
形式和底层资产上,短期内
会存在一定的同质化竞争,但
中长期看,三者会基于自身
资源禀赋和客户偏好,走向
差异化、互补化的竞争格局,
理财公司更倾向于采用“
固收+”策略。

韦玲艳也表示,理财公司有
自己的独特优势,如依托母
行信贷数据和客户资源“投
贷联动”、资金规模优势等。
同时,理财公司的风险偏好
相对审慎,更擅长通过“固
收+”结构平衡波动。

在古佳豪看来,理财公司在
布局科创权益资产时,凭借
庞大的母行渠道和客户对“
稳健收益”的诉求,更倾向
于通过“固收+”打底、参
与战略配售、探索认股权等
模式,打造区别于纯权益产
品的“理财特色”。在政策
持续鼓励与资产需求共振下,
这类产品规模有望继续放
量,但其发展关键在于理财
公司能否建立起与之匹配的
投研和风控能力。