

理财产品密集换帅背后：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，母行体系仍是理财产品人才输送主渠道。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，理财产品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，能够打通理财产品与母行在客户资源、渠道网络、风控体系等方面壁垒，形成集团化优势。他们对母行的战略意图理解更深刻，有利于理财产品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产品；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，倒逼理财产品通过人事调整优化治理结构。

从“固收独大”到“双轮驱动”

理财产品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，理财产品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

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，理财产品如何根据自身实际，建立并巩固相对优势，这是理财产品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，多位专家建议理财产品采取“双轮驱动、渐进转型”的策略。

“近几年，理财产品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，也为理财产品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，理财产品应夯实投研能力，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，可以从“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，缓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。

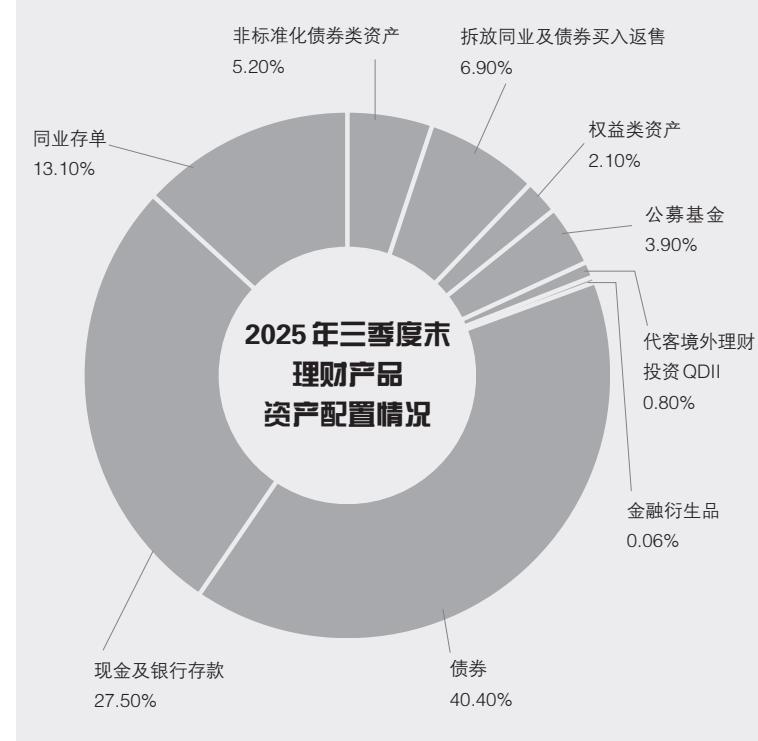
曾刚指出，理财产品在发展含权产品与巩固固收优势之间需要采取“双轮驱动、差异发展”的策略。固收类产品作为理财公司的传统优势和客户基础，仍是业务的压舱石，需要通过精细化管理、信用风险防控、久期管理等手段持续提升竞争力，满足稳健型投资者的需求。在此基础上，含权产品的布局应采取渐进式策略，可以从“固收+”产品入手，通过适度配置权益、可转债等资产增厚收益，让投

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，理财产品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的市场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，理财产品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。理财产品可借助这一趋势，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。



数据来源：中国银行业理财市场季度报告

回流银行存款或货币基金，理财产品存续规模相对较小，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，这就倒逼理财产品要想办法在风险可控的前提下挖掘

品种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，这就倒逼理财产品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，银行理财产品对科创型企业调研力度增强，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

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

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。

需求。

Wind数据显示，7月份以来，理财产品发行的名称中含有“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，当前理财产品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板。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创板”后，理财产品显著加大对科创板的投资力度。

与此同时，科创型企业资产正在成为理财产品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，理财产品整体面临双重结

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，理财产品通过股市、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，探索出适合理财产品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，促使理财产品加速向“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，理财产品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，但也有一些产品年化收益率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板权益资产。这不再仅仅是“加点股票”，而是通过更丰富的工具实现，包括科创板券、认股权业务等，为理财产品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

体、新能源、生物医药等新质生产力核心领域。这种模式试图在享受科技成长红利的同时，用债券资产有效对冲权益市场的高波动。

从产品结构来看，联合智评方面指出，今年以来，科技主题理财产品设计呈现出指数化、主题细分化和ESG融合化的新趋势。这意味着产品收益与一篮子科技金融债券的表现直接关联，投资更为透明和分散。同时，产品主题更加精细，精准对接投资者的细分需求。

古佳豪进一步强调，在科技主题理财产品设计上，理财产品普遍采用指数挂钩、股债混合等来平衡风险收益。在指数挂钩方面，部分产品明确表示权益投资部分将采用被动指数投资策略，挂钩恒生科技指数、科创50指数、创业板50指数等科创类指数，既聚焦方向，又避免单一个股风险，同时增强了投资透明度和可预期性。股债混合方面，当前主流科技主题理财产品通常以高等级债券构建底仓，提供稳定票息和安全边际。其余部分配置于科创板、创业板等权益资产，在控制回撤的前提下捕捉科技成长红利。需要注意的是，由于资管新规明确规定公募及开放式私募产品不得进行份额分级，因此分层设计在当前科技主题理财产品中已较少使用。”古佳豪说。

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，理财产品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，理财产品公司更倾向于采用“固收+”策略。

韦玲艳也表示，理财产品有自己的独特优势，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，理财产品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产品能否建立起与之匹配的投研和风控能力。