

南方财经全媒体记者 刘杨 北京报道

春华秋实，三载寒暑，首批理财子公司已经走过初创期，银行理财正走向全面净值化发展的新阶段。

农银理财于2019年8月开业

，作为农业银行全资控股的理财业务

专营机构，农银理财在成立之初就确立了夯实基础、能力提升、全面发展“三步走”的战略部署。过去的三年，农银理财已经坚实地迈出了第一步，并凭借稳健的经营理念、专业的投资运作彰显了农银特色，特别是在今年上半年股债市场剧烈震荡的情况下，实现了已兑付产品“零破净”，存续产品破净率和破净只数均保持可比同业最低水平的优秀业绩。

在农银理财成立三周年之际，21世纪经济报道

、21世纪资管研究院“对话资管30人”独家专访了中国农业银行党委委员、执行董事、副行长林立

。林立介绍，目前农银理财管理的产品规模峰值达2.2万亿元，保持在理财同业“第一集团”；大体量资金的专业化运作对资管机构一直是个巨大挑战，立足为客户创造价值这一根本追求，农银理财成立以来，已累计为客户创造投资收益超过2000亿元；立足农行

使命，农银理财持续服务乡村振兴战略，县域客户理财规模占公司发行产品规模的46%。

据悉，去年林立对农银理财提出了“产品更加多样化、业务更具竞争力、客户覆盖面更广、市场影响力更大”四点要求。今年上半年农银理财也主动刀刃向内，开展了组织架构、业务流程以及人力资源管理改革，以优化部门分工、完善激励约束、释放发展潜力。近期又对原“6+N”产品体系中的“6”进行再划分、再诠释，进一步完善产品图谱，根据现金管理、固收等不同产品线的业务特点，对应推出了安心、匠心、同心、恒心、精心、顺心等农银理财“六心”产品品牌，进一步优化客户的认知体验。

林立强调，从资产管理到财富管理，体现的是客户对机构的极大信任，因此除了以稳健、专业不负所托之外，全生命周期的用心陪伴至关重要。未来，农银理财将秉持“稳健守护价值、专业驱动成长”

这一理念，持续加强投研、渠道、风控、系统等建设，在产品研发上追求“更加专业、更加适配、更加精准”，更好满足客户多样化理财需求，持续为居民创造正向财产性收入。未来财富管理业务将决定零售银行发展高度，农行将发挥集团合力，锻造有机整合的经营资源、科学专业的资产配置、用心用情的客户服务、持久恒定的客户陪伴这四大核心能力，打造居民财富的“聚宝盆”。

一、稳健专业彰显人民金融底蕴

《21世纪》：农银理财已走过三个完整的经营年度，您如何评价农银理财三年的发展？

林立：

农银理财自2019年8月开业以来，已走过了三年的初创期。总体看，在监管部门指导下，在同业竞争日趋激烈、市场环境不断变化的情况下，农银理财打好了资管新规过渡期的“收官战”，也迎来了理财行业全面净值化的“开门红”，公司各项机制运转良好，业务转型平稳有序，产品规模同业领先，品牌效应日益凸显，圆满完成了打基础、强根基的任务，守住了与母行相匹配的市场地位。主要体现在以下四大方面：

一是在转型中争当行业领头羊。

农银理财成立后，严格落实资管新规及相关制度办法，加快完成公司化、净值化、专业化、市场化转型任务，同时，积极配合母行推进存量理财业务整改，目前理财净值化率达到91%，公司受托管理的预期收益型老产品已压降到1600亿元左右，保本产品已全部清零。今年上半年，农银理财总资产、所有者权益双双突破160亿元，营业收入、净利润、

资本回报率（ROE）、资产回报率（ROA

）等财务指标均位于可比同业前列；目前公司管理的产品规模峰值达2.2万亿元，保持在理财同业“第一集团”；理财签约客户约3500万户；规模超百亿元产品达28只，居同业第一。2020年，在中国证券报举办的“2020年金牛奖”的评选活动中荣获“银行理财公司金牛奖”奖项。2021年，在21世纪经济报道举办的“2021年

经济观察报》举办的高峰论坛上，农银理财荣获“值得托付银行理财机构”奖。

二是投资端着力服务实体经济。

在服务乡村振兴方面，立足农行特色，践行乡村振兴战略与绿色发展理念，推出了乡村振兴、ESG等主题系列特色产品，其中乡村振兴惠农专属产品规模已突破500亿元。在服务实体经济方面，

积极通过理财资金支持实体经济，公司成立以来，信用债投资规模保持在7000亿元以上，理财融资业务累计投放近千亿元，有效满足了实体企业多元化融资需求；积极融入资本市场发展，通过项目定增、专户打新等方式，持续支持符合经济转型升级的优质上市企业融资。

三是在产品端着力服务共同富裕。

全心全意管好客户“钱袋子”，成立以来累计为客户创造投资收益超过2000亿元；县域客户理财规模峰值超9000亿元；针对罹患重大疾病、抗疫物资生产等需要提前赎回客户，建立未到期理财产品紧急退出机制，体现大行责任和人文关怀；在传统渠道优势基础上，开拓多元化数字渠道，稳步拓展行外代销渠道，将优质理财服务触达更多客户。

四是在风控端着力熨平市场波动。立足财富管理业务高质量发展

，为人民群众看好“钱袋子”，更好的在资产配置的选择和择时中作出正确选择，灵活应对市场、穿越周期、熨平波动，破净率和破净数量保持了可比同业最低，确保实现了已兑付理财产品无一“破净”；多支固收、混合类产品在第三方机构发布的理财月度收益榜单中排名前列，树立了稳健经营的品牌形象。

在取得上述成绩的同时，我们也深知，与先进同业相比，农银理财还有诸多方面有待提高。在经过了初创期以后，农银理财要进一步走向高质量发展的轨道，以稳健守护价值，以专业驱动成长，将高质量理财服务送达千家万户。为此，去年我对农银理财提出了“产品更加多样化、业务更具竞争力、客户覆盖面更广、市场影响力更大”四方面要求，农银理财据此开展了组织架构、业务流程以及人力资源改革，进一步释放发展潜力。下一步，农银理财将紧紧围绕农业银行“服务乡村振兴的领军银行、服务实体经济的主力银行”两大定位，继续支持国家战略，服务实体经济，持续丰富服务手段，服务普惠民生，不断推动农银理财迈向高质量发展。

二、银行理财天然具有稳健收益的属性

《21世纪》：今年面对股债市场的剧烈波动，农银理财截至6月末产品破净率和破净只数均保持可比同业最低水平，这一表现与农银理财稳健的投资风格和严格的风控措施密不可分，未来是否会继续强化和坚持这样的风格和定位？

林立：

这个问题涉及到对银行理财怎么看的根本性问题。银行理财天然具有稳健收益的属性，净值化转型绝非意味着银行理财可以就此当“甩手掌柜”，而是必须基于“受人之托、代客理财”的契约精神，为委托人利益履行诚实信用、勤勉尽责义务，这是客户对我们的期待，也是监管对我们的要求。尤其考虑到我国仍是发展中国家，人均收入水平特别是收入中位数偏低，在迈向共同富裕的道路上，商业银行作为我国金融体系的基石，银行理财有责任继续为广大居民在基本储蓄与专业投资之间找到更加多样化、更加符合风险偏好的投资选择，助力居民财富保值增值。只有坚持“稳健守护价值”，努力管好客户的“钱袋子”，才能让广大人民群众相信银行理财，进而才能不断强化我国以银行为主体的金融体系信心。

首先，稳健来源于正确的价值观。

我过去读过一本书叫做《诚信的背后》，书中深刻揭露了美国一些金融机构为了赚快钱不惜让客户冒很大风险，最终导致巨大损失的案例。这说明，与产品设计、金融

术、商业

模式相比，企业的

价值观才是起根本作用的因素。作为

党领导的国有商业银行

，农业银行始终坚守“人民金融”底蕴，作为农业银行的全资子公司，农银理财也始终秉持着母行“诚信立业，稳健行远”的核心价值观，从客户利益最大化出发，坚持稳健经营风格，依托专业的运营管理和团队保障，最大限度保护客户资金安全，增强客户的安全感、幸福感。

其次，稳健来源于审慎稳健的投决体系。

农银理财始终坚持审慎稳健的风险偏好，在坚实的投研基础上，成立之初就建立了集体决策的投决体系：公司高级管理层投资决策委员会按季召开会议，审议下一阶段投资策略，产品、营销、研究、投资、风控等前中后台部门共同参加；在季度会议之间，公司总裁每月召开策略讨论会，对季度策略观点进行回溯并视情况调整；遇有重大突发事件，会临时加开会议专题讨论，确保理财投资始终适应最新宏观与市场形势变化。

第三，稳健来源于全流程、嵌入式的风险管理体系。

在坚持农银集团一体化风险管控要求的前提下，农银理财风控部门投前参与各项业务准入管理决策，投中按权限对业务进行审查审批，投后与前台部门共同开展每日监测，发现风险及时处置。此外，农银理财还在业内率先建立了管营分离、全程监督的理财投资合作机构管理机制，合作机构的准入、使用、监督分属不同的职能部门，既能充分发挥合作机构“外脑”作用，又在制度流程上防范风险隐患。

三、用专业打造农银理财“六心”产品品牌

《21世纪》：刚刚您着重阐述了农银理财致力于“稳健守护价值”，通过稳健的投资风格、努力管好客户的钱袋子。而对于“专业驱动成长”应该如何理解，未来农银理财有何整体规划？

林立：

高质量的发展，离不开专业的人办专业的事，专业的团队办专业的事。在投资理财这一高度专业化领域，农银理财始终坚持“专业驱动成长”，通过专业的人才队伍、专业的投研体系、专业的创新模式，着力提升自身投研和产品研发能力，我们的

目标就是通过灵活的投资策略和科学的资产配置，畅通社会资金循环，在投资端引导更多资金投向实体经济，在产品端为广大客户创造稳定的投资收益，让资金供需两侧的客户群体共同分享中国经济高质量发展的红利。

首先，在投研能力方面，农银理财已初步建立涵盖“宏观-策略-行业-标的”自上而下的、定性与定量相结合的研究体系，在宏观策略层面把好方向与大势，在中观行业层面判断景气度与情绪，在微观标的层面实行分级名单制管理，相关市场研判、制度规范、准入名单等均以高级管理层投资决策委员会的形式议定并由各部门执行，投资部门严格在白名单范

围内按相应限额进行投资。下阶段，将继续立足稳健收益的发展理念，始终将客户利益放在首位，严把投资准入关，打造市场领先的专业投研能力。主要

有三大任务：一是加快多层次投研能力建设。

在宏观与大类资产研究积累的基础上，建设高效的投研平台，完善大类资产配置与策略框架

，打造立体的投资

策略体系，完善投研过程中的策略指导机制。

二是深化投资合作机构的研究与评价。

以FOF和MOM为抓手，稳步提高权益资产

配置占比、拓展权益投资品种；建立资管机构投资经理库，以现有基金产品池为基础，优选设立投资指导名单并定期维护。

三是稳步扩大可投标的范围。

结合自身特点，进一步完善公募REITs、可转债、纯债基金等固定收益投资方案，同时不断创新权益投资策略，增厚整体收益水平。

其次，在产品研发方面，

农银理财在原“6+N”产品体系基础上，形成了“六心”产品品牌。具体而言，根据理财主打固定收益类产品的业务特点，

对原“6+N”产品

体系中的“6”进行了再优化、再提升

：安心（现金管理类及纯固收）、匠心（固收增强）、同心

（混合类）、恒心（权益类）、精心

（商品外汇衍生及另类投资类）、顺心

（养老类）等六大类产品，品牌定位更加清晰，旨在实现“闻名识产品”，即客户从“农银六心”的名称上，就可以初识产品的投资类型与风险等级，进而根据自己的风险偏好和风险承受能力进行选择。下阶段，农银理财将坚持专业引领、创新驱动

，不

断推出更

多满足客户多样化

理财需求的产品，具体要做到“三个

更加”。一是更加专业

。通过搭建产投研一体化团队，持续提升对宏观政策、宏观经济、大类市场的分析研判能

力，在投资策

略、风险等级、客群结构、

产品功能等方面深耕细作。二是更加适配

。定期开展走访调研、客户座谈，密切关注客户需求及同业动向，从需求端推动供给端改革，提高产品研发定制化、

个性化水平。三是更加精准

。通过强化科技赋能，在各类支持系统中引入科学、多维的数据分析模型，为投资管理决策提供更多更全的数据支持，不断提高产品研发的精细化管理水平。

四、促进共同富裕是大财富管理的应有之义

《21世纪》：您有丰富的金融管理经验，也非常了解理财市场。在您看来，目前财富管理行业还有哪些问题待解决？财富管理机构除了能为居民增加财产性收入外，还有哪些发展空间？

林立：首先需要厘清一个概念：

什么是

财富管理？财

富管理是现代经济发展和金

融体系日渐成熟的必然结果

，是一种新型中介服

务，具体而言：在资本市场发展早期，由投资银行

替资金需求方设计金融产品，供资金提供方也就是投资者直接购买。随后，资产管理机构出现，提供基金、理财等标准化的投资组合供投资者选择，投资者无需直接

持有底层金融资产。发展到现在，越来越多的投资者要求在更广泛的领域内，充分结合自身需求，由专业机构提供建议，从全市场各类机构投资组合中构建个性化的

资产配置组合，财富管理服务应运而生。从回顾财富管理服务的诞生逻辑，我们不难看出，

财富管理机构的本质是买方经纪人，并具有“客户导向、定制服务、渠道为王”三大特点，财富管理服务的本质是以客户为中心的资产配置，其出发点和落脚点都是

客户需求。发展具有中国特色

的财富管理业务，更应注重普惠性、人民性和适配性，为实现共同富裕贡献现代金

融力量。这既是未来的发展方向，也指明了当前短板和发展空间。

总体看

，目前中国财

富管理市场发展还面临着三

方面比较突出的制约因素：

一

是理

念的问题

。一方面，“以客

户为中心”的经营理念有待进一步贯

彻加强。

真正做到“以客户为中心”知易行难，需要在商业模式、运营架构、产品研发、考核激励、组织文化等领域开展创新变革，由内部视角转换到客户视角，从卖方思维转变到买方经纪人思维，从而打破产品同质化

、缺乏独立性等掣肘。

另一方面，长期稳健财富

管理观念有待进一步深化树立。

做好投资者教育绝不仅仅是一句简单的“卖者尽责，买者自负”，而在于通过长期、专业的客户陪伴和实实在在的业绩回报，培育、宣导和树立长期稳健增值的正确财富管理观念，引导居民、企业等各类投资者树立价值投资、长期投资、理性投资等理念。二是能力的问题。

特别是在提升财富管理服务的专业化、定制化水平上，财富管理机构要开展端到端的价值链重塑，培育核心的专业投资研判和资产管理能力、强大的产品研发和遴选能力、专业资产配置能力和数字化推广应用能力，真正提升高质量财富管理服务的专业性和适配性。三是市场环境的问题。

我国资本市场发展历史较短，近年来深化资本市场改革取得了历史性成就，在资本市场深度广度、法律法规建设、投资者持股体验等方面还有较大发展空间。成熟的财富管理市场背后是多方位、多元化和多层次的资本市场生态，投资者对长期投资价值和专业机构的信赖、财富管理机构的专业性和独立性、资本市场的健康可持续发展，这三者构成了相互促进的正向循环，需要监管部门、金融机构、投资者及社会舆论等各方共同努力。

展望未来，通过在上述三方面持续努力，财富管理机构首先要做好客户的财富管家

一是要做资源配置的新枢纽。

通过优选资管产品或底层资产并提供给客户进行资产配置，财富管理机构能够有效

发挥资金优化配置功能，引导社会资金支持政策鼓励、面向未来的产行业领域，从而服务新旧动能转换，助力经济转型升级。

二是要做资本市场的稳定器。

通过有效汇聚社会资金，树立长期投资导向，引导市场走向理性，摒弃散户式的“追涨

杀跌”，

有助于提高资本市

场深度和抗风险的能力，保障市场平

稳运行。三是要做金融机构转型的新引擎。

无论对商业银行、券商投行还是资产管理机构来说，天然具有强大客户粘性的财富管理业务都是助力金融机构升级商业模式、更好服务客户的有力抓手。

五、打造四大核心能力，构建大财富管理体系

《21世纪》：农业银行有近9亿个人客户总量，有自身清晰的战略定位，农银集团还拥有多牌照的综合实力。未来如何发挥合力，满足居民的财富管理需求？

林立：

如果说我国的财富管理市场是一片蓝海的话，那么农行财富管理业务的使命就是披沙简金，努力发掘大海里的资源宝藏，打造居民财富的“聚宝盆”。

农行有最广泛的客户群体，在农行零售近9亿客户中，既有包含县域客户在内的大众客户，这是财富管理服务的目标；也有包含私行客户在内的需求高阶化客户，代表了财富管理服务的升级方向，要做好如此包罗万象客户的财富管理，必须坚持整合资源、创新手段、专业引领和数字赋能。在“金融为民”、“高质量服务千家万户”发展

理念的引导下，2021年以来，农业

银行围绕“一体两翼

”战略，坚定不移推进“大财富管理”主脉络，坚持以客户为中心，突出资产配置理念，不断丰富产品货架，优化服务流程，满足客户多元化财富管理需求，构建了完整的“大财富管理”体系。下阶段，将在牢固树立金融为民、促进共同富裕的大财富管理理念的前提下，重点打造四大核心能力：

一是有机整合的经营资源。

从财富管理供给端来看，整合的资源越充分，客户满意度越高。农业银行拥有理财、基金、保险、境外投行等多个金融牌照，除了我们刚才一直提到的农银理财，还有农银汇理、农银人寿

等综合化经营子公司，资金、产品、专业及渠道优势深厚，农业银行将充分调动全

集团力量来服务客户，通过全行上下紧密联动，以一个农行的姿态，为客户提供多元化综合化服务。在农银集团自身力量之外，农业银行将秉承服务客户的开放心态，加强与基金、证券、信托等头部同业机构的战略合作，按照优势互补原则引入行外优质产品服务，整合更多资源提升客户满意度。

二是科学专业的资产配置。

财富管理的核心是资产配置，资产配置服务的基础是高水平投研能力，目前农行已组建了一支涵盖总分行、全集团优秀人才的专业投研团队，未来我们将继续立足国家战略，培育核心投研能力和专业洞见，努力做到“站得高，看得准，立得住”，结合对宏观经济、行业市场的准确认知研判，践行长期稳健的资产配置理念，根据客户的风险偏好和差异化需求，为客户量身定制资产投资、配置方案，针对性匹配产品和服务组合，满足客户财富保值增值需求。

三是用心用情的客户服务。

面向大众客户，农行将不断扩大财富管理服务覆盖面，以数字化转型应用为抓手，依托横跨城乡、辐射全国的线上线下渠道网络，精准识别用户需求，提供个性化、差异化的财富管理服务，持续优化客户体验，将高质量财富管理服务送达千家万户。面向客户高阶化需求，通过做优做强高端财富管理业务，能够辐射带动财富管理整体经营理念、人才队伍和服务能力提升。因此，农行始终高度重视发展私人银行及高端财富管理业务，今年上半年私人银行管理资产突破2万亿元，家族信托业务规模增长迅速。下阶段，农行将加快推进私行“展翼计划”，努力成为客户的家庭理财师，也要具备成为客户企业“影子CFO”的能力，更好满足客户在资产配置、财富传承、家企一体化服务等各方面的综合财富管理需求。同时，在面客队伍上，加快专业能力培养，特别是针对客户经理和财富顾问等一线营销服务人员，持续开展资产配置、复杂产品的专业培训，提升队伍的稳定性和专业水平，形成“全行服务一线，全行服务客户”的良好氛围。

四是持久恒定的客户陪伴。

对于财富管理而言，客户将自己的毕生积蓄交给财富管理机构打理，这是极大的信任，我们更要做好长期投资者陪伴，陪伴是我们对客户最长情的告白。农业银行将切实履行诚实信用、勤勉尽责义务，持续加强财富管理专业能力和专业队伍建设，与客户加强沟通交流，以用心、专业的长期客户服务，切实做好消费者权益保护

工作，培育财富管理意识，传导正确投资理念，有效引导客户资金分散配置，通过投资者陪伴来减少市场情绪对于客户财富管理目标的干扰，在市场向好时保持冷静，在市场低迷时寻找信心，将财富管理的专业服务的深度和用心服务的温度传导至客户，为加快我国财富管理市场高质量发展作出应有的贡献。

更多内容请下载21财经APP