

编者按：

在竞争激烈的金融行业，活跃着不少女性高管的身影。她们在人才济济的职场中如何脱颖而出？对于所处行业或专业领域的未来发展有何真知灼见？在第114个“三八”国际劳动妇女节到来之际，《国际金融报》推出特别策划——她访谈，邀请来自银行、保险、资管、信托、期货、支付等领域的女性高管，与她们畅谈工作与生活中的精彩故事，分享人生的感悟与心得。

五矿信托财务总监兼董秘刘雁：

刚柔并济应对信托转型

记者 朱灯花

在“三八”国际劳动妇女节到来之际，五矿信托财务总监、董事会秘书刘雁在接受《国际金融报》记者专访时表示，女性具备刚柔并济的力量，拥有坚定决策力、敏锐洞察力、卓越协调能力和高度责任感。

柔情也果敢

会计学毕业后，刘雁投身金融行业，近30年踏实前行，逐渐成长为一名高管。

“在职场竞争中，女性确实要付出更多。”刘雁坦言，职场女性并不容易，但女性是有力量的，善于平衡和融合，同时“刚柔并济”。女性可以温柔且坚强，在不同场合和角色中灵活切换，比如发挥共情能力在沟通协调中的优势，为团队带来更多的价值。但也要认清职场角色，勇敢、理性、坚强地扛起重任。

而在平衡家庭与工作方面，刘雁认为当代女性应学会合理安排时间，优先级排序，并寻求家人和同事的支持和理解。面对问题和压力时，刘雁建议寻求解决问题的方法，提高自己的能力和效率，以及积极调整心态。

刘雁直言女性偏向心软，但作为高管，必须具备坚定决策力、敏锐洞察力、卓越协调能力和高度责任感。她也曾遭遇过巨大的压力和挑战，只要在困难中保持自我学习和自我调节，就能走出困惑、解决问题。而持续学习和自我提升是重要的职场竞争力，包括专业能力、领导力、沟通能力、团队协作能力和抗压能力，这些都需



“信托业处于低谷期，但并不意味着行业不具有发展前景，转型需要打破此前传统理念和机制，重构核心竞争力，‘破、立’过程无疑具有挑战。”

要在实践中历练沉淀。

谈及女性独立，刘雁直言经济独立无疑非常重要，它不仅可以提高女性的社会地位和自信心，还让女性更好地掌控自己的生活和未来。随着女性储蓄及资产配置资产意识和需求提升，她建议首先要制定明确的财务规划，了解自身收入和支出情况，并根据风险承受能力和理财目标选择适合的投资产品。同时需要注重分散投资，降低风险，并保持长期的投资视角，不要被短期的市场波动所干扰。

两次担重任

2010年，五矿信托在原庆泰信托完成司法重整的基础上变更设立。随着信托业步入高速发展阶段，五矿信托抓住机会占据市场，规模大增，成为行业头部机构。

成立十周年之时(2020年)，五矿信托启动业务“二次转型”。此时，刘雁从五矿资本回到了五矿信托。除了出任公司财务总监，刘雁还兼任董秘，恰逢公司转型期，需要发挥更强的综合能力。

“十年前入职的大部分人还在，已经成长为公司中坚力量。”谈起回归后的感受，刘雁直言这十年变化很大，所处经济周期、行业及公司发展均发生变化，不过五矿信托仍有很多熟面孔。

“转型”成为信托行业近年来的关键词。刘雁表示，虽然叠加了疫情、宏观经济周期等因素影响，但是从监管层到信托公司都在坚定不移地全力探索业务转型。

对比两个阶段的职责和压力，刘雁坦言，在五矿信托起步阶段，更多是承担“白手起家”的压力，考虑公司搭建框架、精准发力、快速抢占市场，彼时整个宏观环境都

在促进信托业全方位快速发展；而转型发展阶段，五矿信托则是面临“边破边立”的压力，在监管及自身要求下的急迫转型，需要打破传统理念和机制，重塑新方向。

直面转型挑战

“信托业处于低谷期，但并不意味着行业不具有发展前景，转型需要一定时间和过程。”刘雁进一步表示，需要打破此前传统理念和机制，重构核心竞争力，“破、立”过程无疑具有挑战。

2023年6月，信托业三分类新规正式实施，给信托行业提供了明确的监管思路以及机构转型展业方向。

刘雁坦言，信托机构在转型过程中容易碰壁，需要配套的监管政策。此外，信托机构需要与其他金融机构竞争红海市场。因此期待获得展业空间支持，信托业转型需要一个过程，需要各方的配合完善。而信托公司也要结合自身优势去发挥先天禀赋，寻求差异化、专业化发展道路。

面对业务转型压力、风险管理挑战、竞争压力加大、人才储备不足、监管政策调整等诸多困难，刘雁认为，信托公司要实现高质量发展需要从六方面着手发力：建立完善的风险管理体系，加强风险监测和控制；积极探索新的业务模式和盈利模式；加强人才培养和引进，提升人才素质；强化客户服务体系建设，强化消费者权益保护；加强合规管理，严格遵守监管政策；推动科技创新，运用互联网、大数据等技术手段提升业务拓展能力和风险管理水平。

长江资管副总经理张耘：

“不怕吃亏”终成功

记者 朱灯花

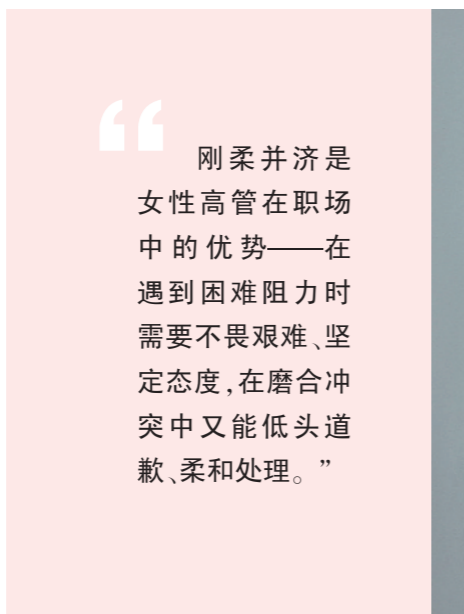
硕士毕业后入职长江证券，十年间一步一个脚印，从集团普通员工成长为子公司高管……

她为何脱颖而出？长江证券全资子公司长江资管副总经理张耘在近日接受《国际金融报》记者专访时表示，无论哪个岗位，都要立足自身，不计得失，勤奋耕耘。她对自己的要求是：做员工，是“身在兵位，胸为帅谋”；做管理者，则“岂曰无衣，与子同袍”——排兵布阵、落实规划、换位思考、更迭自我，用好刚柔并济的女性力量，躬身入局有担当，容人容事有气量。

风物长宜放眼量

2013年硕士毕业后，张耘入职长江证券，从“长江Baby”基层员工到重要业务团队负责人，再到子公司高管；从券商经纪业务条线到投资条线，再到资管条线，多岗位多业务历练。张耘直言，做事就如做人，需要纯净的底色，勤奋努力是基础要求，能力方法可以锻造，但人品决定能走多远。

她一路精进，成为金融高管中的年轻血液，秘诀在于“仰望星空、脚踏实地”——做每一件事都会思考逻辑，做一步要考虑到三步的规划，同时把规划细化到可落地执行，把“想”变成“做”，同时勤复盘、勤总结、不断修正、及时更迭。过程管理是张耘的一大擅长，多年的工作经历锻炼了她的多维度的管理能力，从年度目标、季度规划到日程安排……每项工作她



“刚柔并济是女性高管在职场中的优势——在遇到困难阻力时需要不畏艰难、坚定态度，在磨合冲突中又能低头道歉、柔和处理。”

都会做出较科学合理的分解，建立一套体系化、标准化的模式，提高整体工作效率。

2013年至2019年，张耘在长江证券经纪业务条线工作期间，负责全国约300家分支机构绩效考核工作，主导设计开发了以长江证券驾驶舱为主的“1+N”系统，大幅提升了公司绩效考核效率。

谈及从基层员工到管理者的成长路径，张耘分享了四个字：“不怕吃亏”。从进入长江证券以来，身边有一群优秀的伙伴和前辈不吝赐教，因为喜欢这个平台，她十分愿意承担工作分外之事。因为自己不怕麻烦、不怕吃亏，被不同的前辈拉到不同的项目组，得到了很多学习机会。同时，她也强调与人为善、善于合作的重要性。管理者需要用善意去理解和感知组织里的矛盾和问题，以善意去化解矛盾冲突，达成协作的目标。

刚柔并济闯职场

2020年至2023年，张耘任职长江证券子公司长江资本副总裁，分管募资条线，带领团队积极开拓业务新局面，摸索出一条市场化的可复制的募资之路。

女性高管何以服人？张耘直言，从管理者的角色而言，其实没有性别之分。成为合格的管理者，一是以身作则、要有担当，二是奖惩分明、公平公正，三是目光长远、识人用人。在职场上可以善用女性心思细腻的特点，以共情能力多换位思考，更好地去处理团队管理问题，培养梯队的同时正视职场身份，用空杯心态加强业务学习、提升专业素养。

在人生成长道路上，父母言传身教可

谓是润物细无声。张耘说，母亲很平凡，但善良大方、乐观豪爽，这对她为人处世有很大的影响。而父亲的格局远见、包容大度对其管理工作亦有所启发，令她体会到目光长远、容人容事的重要性。

谈及女性独立，张耘认为，经济基础决定上层建筑，女性经济独立尤其重要。有一定的经济基础，女性才能在扮演不同身份角色之时，给自己留出一定的自由空间，更好地“做自己”。

券商资管写华章

2023年4月，张耘调任长江证券子公司长江资管副总经理，分管产品与战略部、市场营销部、企划与客服部及另类投资部等四个部门，带领大市场条线不断开创新局面。

“券商资管作为正规军，业务前景广阔，大有可为。”张耘表示，当前资管行业朝着越来越规范化的方向发展，而居民理财投资意识的提升、养老金等各类新政的推出会带来新的机会，但资管机构的白热化竞争态势也更加明显，当前产品明显存在同质化问题。

张耘认为，资管机构一方面要以服务实体经济为宗旨，当好服务实体经济的主力军；另一方面，要不断提升投研核心能力，践行长期投资、价值投资理念，满足居民的财富保值增值需求，增强投资者的获得感。

张耘相信，随着市场团队逐步充盈，投研品牌逐步建立，服务体系逐渐完善，渠道布局逐步深化等一系列措施扎实推进落地，公司各项业务将迎来可持续的长足发展。

银联商务董秘陈净：

支付行业“女超人”



“领导力并不是来自于手把手地教人做事，而是通过自己感染他人，激发他人去找到一个更好状态的自己。”

记者 余继超

“飞翔的女超人”是陈净的微信头像，也是她工作和生活的写照。二十多年从业经历，陈净是支付行业发展的见证者和亲历者。职业生涯几次转型，如今身为第三方支付龙头企业银联商务董事会秘书的她都从容应对。

工作之余，陈净从未间断学习，从早年参加各类专业资格和证书考试，到后期在各大高校进修各类管理、人文、金融等课程，她说“学习是一种习惯”；此外，她业余爱好马拉松、赛艇等各项运动，并投身公益慈善活动，仿佛有用不完的精力，是十足的“女超人”。在“三八”国际劳动节来临之际，陈净接受《国际金融报》记者专访，分享了成为“女超人”的三个秘诀：专注、运动、学习。

与行业共成长

陈净与银联商务的渊源要从2002年讲起。彼时，正在上海财经大学就读金融学研究生的陈净，机缘巧合了解到在上海刚成立不久的中国银联，出于对银行卡产业的向往和兴趣，她萌生了投身其中的想法。

“当时国内银行卡刚刚兴起，一张小小的卡片，能提升社会效率和城市文明程度，想到自己的职业生涯如果能够跟联网通用事业相关，能够投身于这样一个大时代背景下新兴产业的发展，觉得很有意义。”陈净介绍自己当年加入银联的初衷。

忆当年，与行业共成长，陈净记忆犹新。她说，初创期企业有浓厚的、乐观积极的创业氛围和干事热情，一切都是全新未知的，每天都在争分夺秒。当年她不仅从事或参与很多公司初期事务和专业政策研究工作，还有机会参与到一些国家行业标准的制定工作中，例如清算机构行业会计工作准则的制定等。

“这些经历对拓宽我个人的专业领域有很大的帮助，也让我对自己的职业生涯发展有了一些新的感受。”陈净对此深有感触。

高效利用时间

从财务主管、采购负责人到分公司主要负责人，再到如今银联商务董事会秘书，面对复杂多样的投资人沟通、监管协调、战略规划、投资管理工作，陈净努力实践着以专注实现专业；繁忙的工作之余，陈净还跑马拉松、参加赛艇比赛，持续在高校学习、进修，精细化分配精力，实现不同模块的高效切换。

工作、生活、爱好齐头并进，多

姿多彩。陈净分享了三个秘诀：“一是要专业专注，无论是工作还是生活和爱好，用专业态度，专注投入，就能提高效率，效率一高，就可以安排很多事情；二是要做真实坦诚的人，不虚伪，就不会自己和自己内耗，身心放松地做事，就不会累；三是要运动，运动不光能够让你精力充沛，如果光从时间分配来看，运动只是一种切换，而不是对时间的占据。”

陈净还分享了一些如何合理分配精力、高效利用时间的心得。她从小就爱阅读，平时工作之余，利用跑步的时间同时听电子书，让运动和爱好互为支撑。周末有工作的时候，她会在线视频会议、电话会议等工作事项与跑步、划船等运动项目穿插、交替进行，高效合理安排时间，两不误。同时，长期的运动习惯使她总是精力充沛、心态积极，从容应对高强度工作。

目前的工作复杂多样，陈净分管的领域每一项都要付出极大的心力，如何带领团队高效应对？她也有自己的理解：“我认为领导力并不是来自于手把手地教别人去做事，而是价值观的认同，是以对他人身心的影响，激发大家去找到一个更好状态的自己，这能高效地推进整个工作的完成。”

合规是“竞争力”

陈净从业的二十多年间，参与并见证了中国支付行业从无到有、从小到大的发展历程。眼下，中国支付行业正经历“监管风暴”；一方面，去年底以来支付机构频繁被罚，千万级罚单屡见不鲜；另一方面，《非银行支付机构监督管理条例》出台，将对支付产业发展产生重大影响。

陈净认为，对于第三方支付机构而言，规范不光是“紧箍咒”，更是“竞争力”。这两年支付行业逐步规范，显示出整个产业有序发展的良好趋势。

“未来的持牌机构，将真正起到为实体经济服务，参与各行各业数字化转型的作用。除了自有场景的互联网巨头和传统的收单机构外，未来持牌机构可能会出现在提供跨境清算领域、工业互联网相关的垂直产业以及作为数字社会建设参与方。”陈净说。

陈净表示，中国第三方支付市场竞争激烈，头部机构依托自身生态构筑护城河，中小机构要在跨境、医院、园区、文旅等细分垂直领域紧紧抓住场景建设，要耐下心来做场景解决方案，在夯实支付企业数字运营、智能风控等中后台支撑体系基础上，把自身优势场景做深做透，发挥支付企业“枢纽”作用，为某一类或几类客户提供全渠道的“支付+”服务。