

中邮理财董事长吴姚东：

稳健合规经营 绘就高质量发展画卷

2019年底，邮储银行全资子公司中邮理财开业。四年多来，中邮理财稳健合规经营，绘就了高质量发展画卷。其中，良好的投资业绩是支撑其行稳致远的重要基石。基石之下，是中邮理财坚守理财为民，稳健、合规发展的决心和决心。

资管新规发布以来，银行理财行业一路昂首阔步：理财公司为主的理财市场格局正在形成，转型成效显著、刚兑预期被打破、同业理财大幅压缩、投资组合愈加多元……不过，不确定性因素仍存。面对复杂多变的内外部经济环境和日益激烈的行业竞争态势，银行理财如何把握趋势？如何在激烈竞争中突出重围？

中国银行业协会理财业务专业委员会主任、中邮理财董事长吴姚东表示：“未来，中邮理财将坚持稳健经营，切实夯实风险内控之基，赋能金融高质量发展。”



公司供图 视觉中国图片

● 本报记者 吴杨

以时代为墨践行使命担当

“受人之托，代客理财”，寥寥数语，清晰地呈现出国有理财公司在新发展格局下开启的金融助力高质量发展新篇章。

中央金融工作会议强调，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”，并提出“培育一流投资银行和投资机构”的新目标、新任务。在资管新规和监管导向的指引下，如何高质量发展以及如何落实好“五篇大文章”将成为银行理财乃至整个大资管行业的主旋律。

“下一步，将扎实谋划落实好‘五篇大文章’，探索推进理财业务高质量‘走出去’，切实扛起国有大行理财子公司的使命与担当，同时，深刻把握资产管理与财富管理加速融合的战略机遇，着力建设一流大型银行系资产管理公司。”从基金公司到券商，再到银行理财公司，横跨“三界”的吴姚东道出中邮理财的战略方向。

资产管理行业，万马战犹酣。从开业到成长，再到积极转型变革，人民金融是中邮理财不变的底色。四年多来，不忘服务“三农”、城乡居民和中小企业的初衷，持续丰富产品体系，为超过1200万客户的财富保驾护航。“这是中邮理财自诞生之日便烙下的‘国之大者’基因，用理财力量守护人民财富。”

前行道路并非一马平川。近年来，股市、债市调整带给银行理财多轮冲击，破净、赎回潮、信任危机……回顾过去，吴姚东笃定地说：“整体来看，银行理财较为浓厚的绝对收益管理文化，即使在大幅市场

波动下仍能有效控制回撤。”

如何破局？稳健、合规渗透至银行理财发展的每一阶段，在实干中“浇筑”坚如磐石的经营基础。截至2023年6月末，银行理财市场为投资者创造收益3310亿元。

“面对挑战，中邮理财始终坚持看好人民群众‘钱袋子’，坚持稳健可持续发展，恪守合规的高质量发展生命线。”吴姚东说。

面对征途上的风雨，中邮理财在不断克服困难、战胜挑战中，劈波斩浪、行稳致远。“四年多来，公司经营合规稳健，发展态势良好。例如，聚焦重点领域，及时处置潜在风险隐患。”吴姚东介绍，推动各项任务举措落地见效，在质的有效提升基础上，实现量的合理增长。

以稳健为剑穿云破雾

“近年来，资产管理行业格局发生了一些新的变化，银行理财生态进一步重塑。”吴姚东表示，在充满不确定性的当下，行稳是摆在银行理财公司面前的最优解。

面对市场的跌宕起伏、行业的风云变幻，波诡云谲之时，一以贯之的稳健风格是银行理财公司穿越市场波动的坚实基础，亦彰显着专业资产管理机构“理财为民”的深厚底蕴。

中邮理财顺势而为，持续完善产品货架。从积极推动低波稳健产品布局，到形成振兴乡村惠农农系列、超低波恒利系列等明星产品品牌，从行业首发创新策略理财产品，到多策略主攻普惠金融，中邮理财的每一步都稳扎稳打。“银行理财要继续发挥低波稳健优势，不断优化资产配置结构。”吴姚东说。

在吴姚东看来，银行理财有其长期积累的信誉，以母行为背景的渠道，面对传统银行客户，主要以满足客户避险和流动性需求为主。

稳健不仅在于产品结构，更体现在资产配置。截至2023年6月末，理财产品投向债券类、非标准化债权类资产、权益类资产余额分别占总投资资产的58.30%、6.68%、3.25%。“稳健本就是行业规范转型的应有之义，只不过单家公司又各有特色。”吴姚东说。

于变局中开新局。正是这股金融力量，营造出中邮理财的亮眼局面：推出渠道赋能系统、三方代销实现重大突破、首批发行个人养老金产品……在吴姚东看来，目前，银行理财业扎实走过规范化整改的转型期，整体运作情况良好，保持了稳健运行态势，发展不断取得新成效。未来，大型银行理财公司或将向全能型资管公司转型，通过对各类资产的全覆盖，布局全谱系资管产品，满足各类型客户的综合化财富管理需求。

稳健经营背后，资管格局悄然生变。资管新规发布后，宛如新生的银行理财业洁净起步。截至2023年6月末，银行理财市场规模为25.34万亿元，较2022年6月末的29.15万亿元有所下降，首度被公募基金反超。“在当前低利率环境下，银行理财仍然有望重回资管领域第一大行业。”吴姚东坦言。

以合规为舟行稳致远

稳健，可助理财公司穿越市场波动；合规，可让理财之帆扬至更远。

“银行理财是距离人民群众最近的资管机构，是维护市场稳定的压舱石，承担

着新时代资管行业健康发展的历史重任，务必牢固树立底线思维，切实夯实风险内控之基。”谈话之余，吴姚东不止一次提及“合规内控”。

今年1月，浙银理财获批筹建。我国理财公司扩容至32家。伴随银行理财公司加速入场，近年来，监管机构遵循资管新规从严监管，尤其是对理财公司的规范发展高度重视，全面审视银行理财业务新经营主体的经营活动。“这有效呵护了理财行业的健康发展。”吴姚东说。

当前，理财公司为主导的银行理财市场格局正在形成。“资管新规的发布拉开了资管行业转型合规发展的大幕，以理财公司为核心的监管架构日益完善，包括净资本管理、内控管理、产品销售、流动性管理等各环节，以及养老理财产品、现金管理类等特色产品的业务规则更加规范。”吴姚东称。

其中，内控合规是近几年制度体系持续细化的方向。2022年发布的《理财公司内部控制管理办法》指出，理财公司应建立保证依法合规经营和持续稳健运行的组织机制、制度流程等，如岗位与授权管理、产品设计与存续管理、账户管理、投资管理等等。“《办法》从多个方面进一步规范了理财公司的内部控制和管理。”吴姚东说。

随着制度体系细化的节奏，中邮理财高质量合规发展的变奏曲渐闻。“中邮理财从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控活动五个方面，齐头并进开展内控合规管理活动。”吴姚东表示，公司建立的“双量”和“双警”风险管理成效显著，新产品资产端保持零不良，未发生重大市场风险与流动性风险事件。

买存款 买贷款 买客户 银行绩效考核乱象频现

● 本报记者 张佳琳

“储蓄存款全员营销任务、对公拓户攻坚活动竞赛、贵金属产品营销活动、2024年信用卡拓户活动……任务没完没了，指标越来越重。现在除了揽存，还有各种营销项目，不管你是不是在营销岗位，来了银行就是全员营销。”银行员工小谢向中国证券报记者表示。

小谢是众多银行从业人员的缩影。一直以来，繁重的任务压力是银行员工过不去的“坎”。为完成任务指标，求家人、求好友、求客户是常事，买存款、买贷款、买客户也是“公开的秘密”。但实际上，银行员工“网购业绩”并不合规；银行设立时点性存款考核指标，将指标分解到非营销部门与个人的行为，也不合规。

近日，监管部门披露了针对台州银行杭州分行、浙江海宁农村商业银行等银行的行政处罚信息公开表，其主要违法违规事实就包括上述行为，引发行业关注。

业内人士表示，相关乱象很大程度上与同业竞争激烈及部分银行分支机构绩效考核不合理有关，而不合理的绩效考核机制与管理团队的理念、发展战略方面不足等因素有关。由于银行产品和服务呈现同质化，部分银行的一些业务仍然依靠于熟人营销，而全员参与有助于提高营销成效。此类现象会影响银行自身发展的稳健性，也会扰乱金融市场秩序。

员工：全员营销持续加码

与从事管理岗位的小谢一样，身为银行柜员的张铭同样被各项任务“压得喘不过气”。她告诉记者：“现在是营销旺季，行里给我们每个人都下发了300万元的揽存任务。能动员的亲朋好友早就动员了个遍，但我们银行本身存款利率就低，大家都不愿意来存。”

“每天都焦虑，任务多、指标重、工资低。工作群里，每天都会通报大家的营销业绩，任务指标完不成会被扣绩效。而且，行里会把各项营销指标完成情况作为员工年度考评的重要参考项。”张铭说。

每天傍晚去跳广场舞，时不时发些营销传单和小礼品，以求打入“大爷大妈们”的内部是客户经理孟茹的日常活动。除了费力揽储，卖保险、卖理财、卖贵金属、推销信用卡等也都是她的日常活动。“卖不出去，就只能自己买，家里已经有一抽屉的贵金属产品了。”孟茹告诉记者，为了“回血”，她正在社交平台上亏本售卖手里的贵金属产品。

银行：竞争力不足催生乱象

繁重的任务压力催生出银行员工“买存款”“买贷款”“买客户”等诸多乱象。此前，记者调研了解到，部分银行员工为完成揽存任务，在社交平台上贴息揽储获客，也有银行员工寻求资金掮客的帮助，以求“存款冲量”。事实上，银行设立时点性存款考核指标，将指标分解到非营销部门与个人的做法，是违规行为。近日，监管部门披露的一张罚单在行业内引起关注。

国家金融监督管理总局浙江监管局对台州银行杭州分行作出罚款185万元的处罚决定，其中一项违法违规事实是“在年度考核指标之外单设临时性考核指标，将存款考核指标分解到个人”。

2023年12月，国家金融监督管理总局嘉兴监管分局因“违规设立时点性存款考核指标，向非营销部门与个人下达存款考核指标，导致员工违规揽储”等违法违规事实，对浙江海宁农村商业银行作出罚款415万元的行政处罚决定，并对涉及的责任人员进行了警告及罚款处分。

近年来，因类似原因被罚的银行并不罕见。业内人士表示，此类现象的产生，很大程度上与同业竞争激烈及部分银行分支机构绩效考核不合理有关。而不合理的绩效考核机制，则可能与管理团队的理念、发展战略方面不足有关，导致少数银行在同业中的竞争力不够，只能继续粗放式发展等。

“这种现象反映出银行绩效考核体系的问题，过于注重短期的业绩目标，忽视了长期的稳健经营。其实不只是存款、贷款等客户营销也类似，因为现在银行产品和服务都同质化，很多业务得通过熟人营销，全员参与有助于提高营销成效。”某银行人士告诉记者。

行业：维护市场竞争秩序

有业内人士告诉记者，相较于短期的“冲时点”，对银行来说存贷款的定价往往是长期竞争的重要因素。在银行净息差持续承压的背景下，存贷利率进入下行通道已成趋势。然而，仍有银行出于竞争压力等，希望在“开门红”等时间节点以具有优势的存贷款利率吸引客户。

巨丰投顾高级投资顾问于晓明表示，从“客户找银行”到现在的“银行找客户”，当前部分地区呈现非有序的存贷竞争行为，这可能影响金融市场的稳定。“如果银行一方面以高价格吸收存款，另一方面贷款投放的利率又比较低，资产和负债出现倒挂，会影响银行发展的稳健性。需要采取多方面措施来遏制该现象。”招联首席研究员董希淼说。

对于如何维护存贷市场有序竞争的问题，业内人士认为，需要强化市场监管及治理，也需要金融机构共同维护市场的竞争秩序。具体而言，可围绕实体经济金融服务需求，创新金融产品、完善内部治理、建立合理考评机制、提升经营效率和风险管理能力等。

从银行角度来看，某股份行支行行长表示：“要看银行的经营诉求和市场供需关系。不同类型和不同需求的银行都会形成不一样的战略规划，比方说将规模增长定为发展目标的话，可能会十分看重存款付息率和贷款收益以追求利润。但如果银行本身有特色创新产品，能解决企业的痛点，还是有市场的，不用单纯拼价格。”

全面强化“五大监管” 优化资金供给结构 金融监管部门多措并举服务实体经济

● 本报记者 赵白执南

多位国家金融监督管理总局地方监管局人士1月11日在新闻发布会上表示，各地监管局全面强化“五大监管”，优化资金供给结构，持续加强对重大战略、重点领域和薄弱环节的金融支持，服务经济社会高质量发展，维护广大消费者权益。

“送货上门”助力实体

银行“送货上门”，服务制造业、小微企业，加强科技赋能……各地监管部门多措并举，助力实体经济高质量发展。

“2023年全年，依托多个部门的政务数据，国家金融监督管理总局北京监管局筛选潜在首贷户向银行推送，由银行‘送货上门’，2023年全年推送企业近4万家次，银行对企业的综合触达率达到85%，优化中小微企业首贷贴息补助政策，累计为1.37万家企业提供贷款贴息超过8500万元。”国家金融监督管理总局北京监管局党委委员、副局长孙国栋介绍。

“我们从供需两端发力，以金融助力产业发展向阳而生。”国家金融监督管理总局

四川监管局党委委员、副局长周卫江表示，供给端对电子及通信设备制造业发放贷款余额1276.3亿元，助力极米市场份额位居全国第一，长虹、京东方建成国家级“双跨”平台，四川时代等生产全国六分之一的动力电池。需求端持续助推消费升级，强化融资保障。截至2023年11月末，该省汽车、家电等消费贷款余额超5500亿元，同比增长14.4%；重点项目贷款余额超1.8万亿元，助力700个省重点项目提前两个月完成全年投资任务。

在小微金融服务方面，国家金融监督管理总局宁波监管局党委书记、局长孙世重说，该局搭建多部门信息共享机制，定期获取行业主管部门推送的小微企业名单，引入纳税信用评价、诚信经营、行业管理等标签信息，助力对小微企业“精准画像”。“初步统计，近2年已向银行机构推送各类小微企业名单超15万户。”他说。

实施差异化监管

更好服务实体经济，离不开金融行业自身的规范发展。

“只有上梁正了，下梁才不会歪到哪里

去。”谈及加强金融监管，国家金融监督管理总局上海监管局党委书记、局长王俊寿形容道。他表示，该局特别强化对股东行为、激励约束机制的设计、“三道防线”的建立，以及风控与合规文化的培育等等，来培育一批“模范生”，惩戒一批“坏孩子”，抓“两头”带“中间”。对分支机构，实施差异化监管，积极探索良性退出机制。

“穿透式监管方面，我们主要是要恪守‘实质重于形式’的原则，运用科技赋能。强化对中小法人股东股权的穿透，围绕股东入股资金、隐藏关联方关系网络、分红资金去向等开展穿透，督促部分违规股东完成股权清退和转让。强化资金流向穿透，比如开展人身险公司资金运用的穿透，建立了股东互投、股东代持等10余个模型，贯通银、保、信托监管数据源，穿透揭示保险资金通过层层嵌套投向高风险领域、股东关联方等问题隐患。”王俊寿具体介绍。

孙世重介绍，该局打造监管“FIRST”（宁波监管局金融风险感知系统）平台，将对政策效果的微观监控穿透到具体企业、具体问题，开展个案剖析。通过开发数智化分析工具，紧盯贷款流向、多头授信、数据真实性等问题，提升监管前瞻性和风险研判能

力，确保小微企业信贷风险基本可控。

保护消费者权益

监管部门持续发力金融消费者权益保护。春节将至，孙国栋表示，北京监管局将统筹做好春节期间各项工作，确保金融服务不掉线、服务质量不打折。具体措施包括，督促机构合理安排假期营业网点和营业时间，加强头寸管理和资金调度，及时高效做好防灾防损和保险理赔服务；推动机构加强对消费特别是服务类消费的综合金融支持等。

“一项好工程，必须树立长期主义和打持久战的准备，消保工作需要多方共同努力，不可能毕其功于一役。”王俊寿说，要实现风险的等量转移向减量管理升级和过渡，最终通过多管齐下、源头治理，包括法人监管、顶层设计、机构行为监管等，最大限度减少各种纠纷和争议，用科技赋能的手段定纷止争，维护广大消费者的权益。

王俊寿认为，事后处置很重要，事前防范和教育更重要。该局将推动各金融机构365天做好金融消费者教育。“做好消费者保护工作本身就是生产力，也会创造价值。”他表示。