

# “我思考了三天，很纠结” 一位银行董事长的用人抉择

“未来五年，我们将净增加5000人。这件事我思考了三天，很纠结。”近期，在上海银行2025年业绩说明会上，该行董事长顾建忠如此表示。在当下银行业AI应用程度提高、多家银行强调节约人力成本的背景下，上海银行此举颇引人注目。

中国证券报记者盘点2025年上市银行年报发现，虽然各家银行员工数量增减不一，但是服务营销和金融科技成为两个重要增量方向。而各家银行的战略也由此分化，应该将资源向接触客户的深度倾斜，还是向触达客户的广度倾斜？AI与人力资本的长期投入产出究竟孰高孰低？

● 本报记者 李蕊奇



视觉中国图片 制图/韩景丰

## 营销和科技受重视

从2025年的银行年报来看，银行人力资源配置正在向服务营销和金融科技两大方向倾斜。

邮储银行表示，2025年，该行人才资源进一步向核心业务领域和前台营销岗位有序流动。按照员工职能划分来看，截至2025年末，该行公司金融员工为20675人，较上年末增加1448人，公司金融员工占所有员工的比例较上年末提升0.81个百分点。“十四五”期间，该行科技队伍力量持续增强，全行科技人员从2020年末的4492人增加到2025年末的7414人，增长65%。

而金融科技是去年上海银行重点投入的方向之一，这一年该行信息科技人员增加79人，金融科技投入占营业收入的比重较上年增加0.14个百分点。截至2025年末，金融科技人员占该行正式员工的比例较上年末增加0.61个百分点。该行表示，坚持金融科技引领，以价值创造为导向推进产品创新，提升市场竞争力，夯实数字金融基础能力，赋能经营管理数智化转型。

上海农商银行在人员结构上的调整幅度更大。2025年末，该行在职员工数量较上年末减少，其中管理人员、行政人员分别较上年末减少25%、17%。同时，该行专职金融科技人员数量较上年末增长4.87%。2025年，该行信息科技投入14.39亿元，较上年增长7.79%。

为什么是这两个方向？上海金融与发展实验室主任曾刚认为，在AI应用愈发

广泛的趋势下，银行业人力结构正在发生系统性变革，银行员工正从流程执行者向关系经营者与技术驾驭者分化。

曾刚表示，虽然AI在规则清晰、流程标准的岗位上较好表现，但是许多方向仍需要大量投入人力资本，如对公客户经理、高净值财富顾问，他们需要处理非标准化的复杂关系，AI虽然可以提供辅助作用，但无法建立人际信任，也很难做出最终决策。类似的岗位还有下沉市场的营销岗，客户经理长期建立的人际网络难以被数字化工具替代。此外，银行对数据建模、算法调优、风险压力测试等AI运营所需科技人才的需求也在急剧增长。

## 重复性工作岗位由AI接管

AI赋能银行业降本增效的效果正在释放，而且这种赋能效果在柜面、后台运营等重复性工作岗位上的体现得更为显著。

华夏银行表示，该行深化RPA（机器人流程自动化）技术应用，持续挖掘高价值业务场景，以RPA技术替代重复性、流程化人工操作，实现运营效率提升、人力成本优化、业务处理精准度提高的核心目标。2025年累计节约等效人工工时61.36万小时，节约人工成本5533.68万元。同时，深化智慧运营体系建设，持续拓展远程银行智能服务场景，加强智能导航、智能问答、智能分析等智能技术运用，提升服务质效与客户体验，降本增效效果显著。

农业银行行长王志恒在2025年年报行长致辞部分表示，该行深入推进对公客户扩户提质和个人客户分群分层经营，健

全完善“数字+模型”驱动的服务模式，持续提升对客户的精细化、综合化服务水平。同时，科技对基层减负赋能效果更加明显，加快推动高耗能、重复性工作的自动化、线上化改造，创新推广智慧办贷、便捷用数和集中作业模式，有效破解基层痛点难点。

而杭州银行董事长宋剑斌则更强调科技手段在提升组织效能上的作用。他在该行2025年业绩发布会上表示，要坚持效能建设，打造敏捷组织，通过数字化赋能和流程重塑为基层减负。“杭州银行属于中小银行，只有具备协同、高效、敏捷的组织，才能在市场中生存发展。”他说。

“标准化岗位受AI赋能的影响最为显著，这类岗位的共同特征是任务可拆解、结果可量化。”曾刚告诉记者，柜面操作、基础客服、合规审查、报表生成等后台事务，已被RPA与智能问答系统大量接管，标准化信贷的审批决策工作也日益向AI模型迁移。

## 深度与广度的战略选择

在业绩说明会上，顾建忠还提出了一个问题，从长远来看，如何保持可持续的ROE（净资产收益率）？在实现这一目标的路径上，银行业主要形成了两个方向：一个是选择更深入地接触客户，另一个则是更广泛地触达客户。

顾建忠认为，该行营销人员占比偏低，而在与客户接触的“最后一公里”，人的作用是不可替代的。因此，该行未来五年增加的5000人中，3500人将充实到营销队伍，另外1500人将主要聚焦于科技、

数据、建模等专业领域。同时，网点数量将略有增加，网点工作人员也会得到补充。“未来我们触达客户、服务客户的能力一定会提升。”顾建忠说。

而北京银行行长戴伟则表示，过去该行业绩增长更多依赖规模驱动，现在将转变方向，打造价值创造型银行。在方向上更加聚焦，选准核心赛道和关键区域。今年该行将EVA（经济增加值）、RAROC（风险调整后资本回报率）等价值指标作为业务开展的主要评判标准，建立了综合收益后评价机制，推动资源向优质客户、优质区域、优质赛道集中；同时，推行网点减量提质，加大科技和AI投入，运用数字化手段降本增效，锻造专业、担当、精干的队伍。该行启动了零售客户经理管理综合改革，完善常态长效的人才培养机制，加快培养一批懂行业、懂客户、懂产品的专家型人才；用好数字化工具，把员工从重复性事务中解放出来，让更多员工走到客户身边，走到市场一线。

“银行选择战略需考虑负债成本、区域经济、规模效应、风险控制、数字化基础等因素。”中国邮政储蓄银行研究员姜飞鹏表示，在具体实施过程中，负债成本低、运营效率高的大型银行可通过精细化成本管理构建竞争壁垒，而区域优势明显、需补齐服务短板的中小银行仍有拓展客户覆盖面的机遇。

曾刚认为，在拓展业务深度与广度的权衡上，银行的选择并非非此即彼，而是分层配置。对于复杂客群，应以人为核心，深度经营；对标准长尾客群，应有效利用AI赋能，提升覆盖广度，从而实现深度与广度的非线性叠加。

## 上市公司认购理财规模大降 闲置资金运用趋谨慎

● 本报记者 石诗语

5月11日，万通智控、广信科技、福莱茵特、视声智能等上市公司披露了使用闲置资金购买理财产品的相关公告。

据Wind数据统计，截至5月11日，今年以来A股上市公司认购理财产品规模约为2528.78亿元，有近600家公司参与其中值得注意的是，与去年同期相比，今年以来上市公司认购理财产品规模下降约50%，参与企业数量与认购产品数量也同步下降。

业内人士认为，在理财产品收益率预期下降、监管趋严的背景下，上市公司对于闲置资金的运用趋于谨慎。同时，随着部分行业景气度提升，不少上市公司的资金回流主业。

## 认购理财金额同比减少约50%

5月11日，视声智能发布公告称，公司将使用不超过2亿元闲置自有资金进行现金管理，择机、分阶段购买安全性高、流动性好、可以保障投资本金安全的理财产品，投资的产品期限最长不超过12个月。公司此次用于购买理财产品的2499.80万元资金额度，全部购入国债逆回购产品，产品期限4天至7天不等。

同日，万通智控也表示，为提高资金使用效率，公司将使用总额度不超过2亿元的自有资金进行现金管理。在该额度内，资金将滚动使用。

记者梳理发现，上市公司近期认购的理财产品种类主要包括逆回购、结构性存款、可转让大额存单等。

据Wind数据统计，截至5月11日，今年以来上市公司认购理财产品总金额约为2528.78亿元，较上年同期的5048.53亿元下降约50%；参与投资的上市公司数量也从去年同期的1043家降至595家，降幅超40%。

## 结构性存款占比走低

从产品结构来看，上市公司青睐安全性高、流动性好的低风险产品。其中，今年以来，上市公司认购结构性存款的规模超1400亿元，占比56.90%，是上市公司购买理财产品的第一大品类。

盘古智库高级研究员余丰慧认为，相比其他理财产品，结构性存款因其较高的安全性和定制化的收益结构而更受青睐。这类产品通常与市场指数、汇率、利率以及某些资产价格挂钩，可以在保证本金安全的同时给上市公司带来稳定的回报。

但从数据来看，上市公司认购的结构性存款占比近年来持续下降，认购的逆回购、信托、证券公司理财产品占比有所上升。具体来看，今年以来上市公司认购的结构性存款金额在其理财产品总额中占比同比下降5.76个百分点，逆回购产品金额占比从去年同期的不到5%攀升至8.5%，证券公司理财产品金额占比同比增加2.64个百分点。

上海金融与发展实验室主任曾刚表示，上市公司认购的理财产品结构变化的背后，是“流动性优先”逻辑的强化。“上市公司逆回购投资占比提升，核心原因是这类品种的超短期限契合了企业资金随时备用的需求；证券公司理财产品金额占比上升，则反映出企业在收益率差异不大的前提下，倾向于选择申赎灵活、透明度较高的产品形式。”

## 多重因素导致规模收缩

业内人士认为，上市公司用于理财的资金规模下降以及产品结构调整，反映出在理财产品收益率预期下降、监管趋严等因素作用下，上市公司对于闲置资金的运用趋于谨慎。企业在理财投资上普遍存在“对安全边际的考虑优于对收益最大化的追求”。

“发生上述变化的直接驱动力来自利率环境的改变。”曾刚分析称，“2024年以来，央行多次降息，银行存款利率持续下行，结构性存款收益率已从此前的超3%压缩至1.5%至2%区间，吸引力大幅减弱。与此同时，近年来，监管部门持续强化对上市公司募集资金使用的穿透式监管，压缩了部分公司的操作空间。”此外，不少业内人士认为，随着部分行业景气度回升，上市公司的资金从理财转回主业；同时，不少企业倾向留存现金保障运营，以应对外部需求不确定性上升。

# 险资“组团去做LP”： 赚当下的现金流和未来成长的钱

● 本报记者 薛瑾

中国证券报记者查阅天眼查获悉，天津家鼎股权投资基金合伙企业（有限合伙）已于近日正式完成登记，该基金出资额61亿元，友邦人寿、大家人寿、中宏人寿等多家险资机构现身其合伙人名单。

今年以来，险资密集以有限合伙人（LP）身份参与到私募股权基金中，通过布局持有型不动产、基础设施等现金流资产以及硬科技等成长性资产获取跨周期的投资回报。同时，这种参与组团化特征显著，即多家险资机构联手出资成为常态。业内人士分析称，“组团去做LP”的模式，一方面能满足项目的资金需求，另一方面则有利于降低所投项目的风险敞口。

## 30多亿元以LP身份组团入局

天津家鼎股权投资基金合伙企业（有限合伙）是一只有限合伙制私募股权基金。从合伙人信息来看，无锡城安瑞股权投资合伙企业（有限合伙）认缴出资30.49亿元，占比近50%。三家险资机构共同认缴出资30.49亿元，其中友邦人寿认缴出资12.5亿元，占比20.49%；大家人寿认缴出资9.99亿元，占比16.38%；中宏保险认缴出资8亿元，占比13.11%，三家机构出资比例合计亦近50%。天津远见创新投资管理

有限公司和无锡启城远见企业管理有限公司分别认缴出资100万元，二者出资比例合计0.0328%。

业内人士告诉记者，天津远见创新投资管理有限公司和无锡启城远见企业管理有限公司作为执行事务合伙人（GP），扮演专业操盘机构角色，承担着基金日常管理和投资决策职能。而三家险资机构在该私募股权基金中，则是作为有限合伙人（LP）参与，承担出资额范围内的有限责任。据记者多方了解，该基金或聚焦跨越周期的持有型不动产类资产，可贡献长期稳定的现金流，并具备一定抗通胀属性。

近两年不乏类似案例。2025年，总出资规模45亿元的天津家寓股权投资基金合伙企业（有限合伙）成立，出资合伙人包括大家人寿、友邦人寿、中银三星人寿、中宏人寿、复星保德信人寿，主要聚焦长租公寓领域的投资。今年年初，总出资规模86亿元的天津兰沁股权投资合伙企业（有限合伙）成立，泰康人寿、长城人寿、友邦人寿、中宏保险、中意人寿、中美联泰大都会人寿、泰康养老组团出资，围绕商业不动产进行了相关投资。

## 股权投资愈发活跃

在低利率环境持续和监管政策鼓励的背景下，险资正在另类投资上多元发

力，其中一大发力点便是股权投资。险资加大股权配置，有望获取超额收益，从而减轻利率中枢下行背景下固收类资产收益率的压力，以匹配保险负债成本，减轻利差损风险。

近期，险资股权投资较为活跃的领域，主要涉及持有型不动产、基础设施等现金流特征显著的资产以及新兴产业、未来产业的成长性资产。风险适配度、长期可持续增值空间和稳定现金流、赛道增长潜力、区域集群效应以及与保险主业的战略协同效应等，都是险资股权投资的重要考量因素。

险资人士告诉记者，对于持有型不动产等方向的投资，险资可参与到社会存量资产的盘活中去，通过精细化运营提高底层现金流的稳定性，并有望通过主动管理，让此类资产向Pre-REITs和REITs资产演进。

而险资股权投资对新兴产业、未来产业的布局，具有明显的硬科技特色，覆盖信息技术、生物医药、新能源、新材料等领域。险资通过“投早投小投硬科技”，以期从这些产业的成长中获得超额收益。例如，由中国太保主要出资设立、目标规模300亿元的太保战新并购私募基金，聚焦上海国资国企改革和现代化产业体系建设的重点领域。此前，该基金投资了国泰海通中际旭创科技股权投资基金。