

■ “证券公司树立正确经营观、业绩观和风险观”专栏

国新证券党委书记、董事长张海文：

树牢正确“三观” 奋力打造“强、优、特、美”一流券商

当前,证券行业正处于转型发展的关键阶段。对于中小券商而言,只有摆脱对规模和排名的简单追逐,立足自身禀赋深耕专业能力,才能在差异化竞争中赢得发展空间。对于国有证券公司而言,更需要发挥党的政治优势和组织优势,把准经营方向、完善市场化机制,在服务国家战略和实体经济中提升发展质效。

国新证券党委书记、董事长张海文日前在接受中国证券报记者专访时表示,国新证券深入贯彻落实树立和践行正确政绩观学习教育有关要求,以正确政绩观校准经营观、业绩观、风险观,以高质量党建引领保障深化改革,打破“铁饭碗”“大锅饭”,建立市场化经营机制,切实处理好担当与责任、数量与质量、发展与风险等多方面辩证关系,有效树立和践行正确政绩观,持续激活发展动能,奋力打造“强、优、特、美”一流券商,走出具有自身特色的改革转型之路。

● 本报记者 徐昭 赵中昊 葛瑶

校准发展坐标
把政治性、人民性贯穿经营管理全过程

方向明,才能路径清;坐标准,改革发展才不会偏航。对证券公司而言,正确政绩观并非抽象的理念要求,而是决定“为谁经营、依靠什么经营、追求什么样的发展”的根本标尺。

张海文认为,金融工作的政治性、人民性,最终要体现为服务实体经济、服务国家战略的实际成效。对于央企控股券商而言,树立和践行正确政绩观,既是加强党的建设的重要任务,也是破解发展难题、推动转型突围的逻辑起点。

张海文表示,证券公司改革发展既涉及思想观念转变,也伴随着机制调整和利益重塑。只有先解决好政绩为谁而树、树什么样的政绩、靠什么树政绩的问题,才能真正校准经营观、业绩观、风险观。

校准经营观,首先要把握经营方向。近年来,国新证券坚持“立足国新、服务央企、助力国家战略”的核心定位,将党的领导融入公司治理各环节,把是否有利于服务国家战略、是否有利于国资央企改革发展,作为经营决策的重要标准,推动经营重心进一步向服务实体经济和做好金融“五篇文章”聚焦。

在张海文看来,中小券商不能简单复制头部机构的发展路径,更不能依赖粗放扩张争规模、抢排名,而应立足股东禀赋和自身能力,寻找真正能够形成比较优势的业务方向。国新证券主动融入中国国新“舰队出海”大局,着力

构建“投行+投资+投研”全链条服务模式,增强服务国资央企改革发展和国有资本运营的专业能力。

校准业绩观,关键是处理好数量与质量、显绩与潜绩的关系。张海文表示,券商发挥金融功能,不能只看短期收入、市场排名和业务规模,更要考察业务质量、资本消耗、风险成本和长期价值。如果只重“眼前账”,容易诱发盲目扩张和短期冲动;只有把“长远账”纳入评价,才能引导员工从“抢份额、拼排名”转向“拼专业、比效率、重品质”。

为此,国新证券逐步建立以人均效能、风险调整后收益等为主要维度的综合考核体系,把打基础、利长远的工作纳入评价范围,对急功近利、忽视风险的行为形成约束,评价导向由注重规模扩张向更加注重功能发挥转变。

校准风险观,则要统筹发展和安全、创新与合规。资本市场实践一再表明,合规与稳健是证券公司可持续发展的生命线。张海文认为,风险管理不能只是中后台部门的职责,而应成为贯穿业务全流程的共同责任。既要推动“不合规不展业”成为行动自觉,也要建立与风险责任相匹配的激励约束机制,通过薪酬递延支付、风险责任追究和跟投审核等安排,把员工个人利益与公司长期发展更紧密地绑定起来。

张海文表示,经营观、业绩观、风险观相互联系,缺一不可。以正确政绩观校准“三观”,本质上是推动证券公司从规模速度导向转向质量效益导向,从短期竞争转向长期能力建设。

以改革破题
把政治优势转化为治理效能

近年来,面对行业竞争加剧和国企改革进入深水区的考验,国新证券把深化改革作为破题之举,推动管理机制、组织架构和人才队伍一体调整。

张海文介绍,公司党委坚决扛起改革主体责任,严格落实党委会前置研究程序,对改革方案、薪酬制度、机构编制等重大事项实行清单式集体决策管理,确保改革始终沿着正确方向推进。在经营管理中,公司坚持分类施策:总部部门突出战略管控和协同服务,一线业务部门突出市场开拓和专业服务,中后台部门突出流程优化和保障能力,着力改变“上下一股粗”的管理方式。

市场化经营机制是此次改革的重点。国新证券以人均效能为基础完善绩效管理体系,建立全员“业绩责任书”管理机制,对各岗位定期开展动态业绩对标回顾,同时将中国特色金融文化、证券行业荣誉观和合规风控要求纳入绩效考核,推动考核从单一结果评价转向经营质效、风险责任和履职表现的综合评价。

“深化考核机制改革,目的不是简单做减法,而是形成以实干实绩为导向的评价体系,让真正创造价值的人被看见,让担当作为的人有舞台。”张海文表示,2025年,国新证券先后在投行、资管、财富管理等业务单元公开开展干部竞聘,选拔部门负责人,强化“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的导向。随着考核机制逐步完善,员工的市场意识、效率意识和责任意识进一步增强。



公司供图

在激励约束方面,国新证券严格落实绩效递延支付和风险责任追究,构建短期激励与中长期约束相结合的机制。以投行业务为例,公司将个人收益与项目存续期风险深度绑定,促使业务人员更加重视项目质量和合规风险,避免为追求短期业绩盲目争抢项目。

组织机构改革同样动真碰硬。针对机构冗余、管理链条较长等问题,国新证券于2025年实施近年来力度较大的组织架构调整。以投行业务单元为例,公司将原有13个部门整合为4个,组建统一协作团队,打破部门壁垒,强化业务协同;分支机构方面,完成多家分公司与同城营业部整合,进一步缩短管理链条,强化总部统筹和基层展业能力。

组织重塑的背后,是人才结构的同步优化。近三年,国新证券累计引进具有头部券商背景的专家人才近百人、知名高校毕业生70余人,补充重点业务领域的专业人才力量。同时,公司建立“警示督促、降级调岗、不胜任退出”三级退出机制,推动人员能进能出、岗位能上能下,在扩大人才供给的同时提升队伍质量。

改革既要有力度,也要有温度。机构调整涉及部门重组和员工转岗,如何稳定队伍、凝聚共识,是改革能否平稳落地的重要一环。张海文介绍,公司党委组建改革专班,制定“一部门一策”,依托基层党组织做好政策传导和思想沟通。党组织书记履行第一责任人职责,通过集体学习研讨、谈心谈话等方式回应员工关切;对于人员转岗转型,公司主动沟通并提供多渠道支持,努力做到“改革坚决、操作有情”,实现“大调整、小震动”。

一系列改革举措开始转化为经营质效。国新证券数据显示,与2023年相比,公司2025年

利润总额、人均利润均实现较大幅度增长,行业分类评级持续提升,并获评2025年度“全国文明单位”。“这些变化说明,中小券商转型不能依靠短期冲刺,而要通过机制重塑激发内生动力,以专业化、差异化发展形成长期竞争力。”张海文说。

坚持长期主义
在服务大局中检验改革成效

改革成效,既要当下解决了多少问题,更要看能否形成面向未来的能力。站在“十五五”开局起步的新阶段,张海文表示,国新证券将继续以正确政绩观校准经营观、业绩观、风险观,把制度优势进一步转化为发展优势,向“强、优、特、美”一流券商目标迈进。

张海文表示,国新证券将持续落实“第一议题”制度,深入学习贯彻党的二十届四中全会精神,常态化开展正确政绩观教育,引导党员干部把金融工作的政治性、人民性落实到经营管理实践。同时,公司将把中国特色金融文化建设与政绩观塑造相结合,完善以“国证红·新启航”党建品牌为引领的品牌体系,使正确价值取向成为员工的共同遵循。

评价一家证券公司的改革成果,最终要看其服务实体经济和国家战略的能力是否增强。围绕“立足国新、服务央企、助力国家战略”的定位,国新证券将进一步提升对国资央企的研究和综合服务能力,聚焦改革深化、并购重组、产业升级等重点领域,发挥“投行+投资+投研”全链条优势,提供全流程、定制化服务,提升服务央企的覆盖面和渗透率。

能否做好金融“五篇文章”,也是检验

经营观和业绩观的重要标尺。张海文介绍,国新证券将加快科技创新企业股权融资项目储备,加大科创债、绿色债承销发行力度,巩固科技金融、绿色金融领域的相对优势;探索“信用+产业链”融资产品,更精准地满足实体企业融资需求;发挥耐心资本作用,以长期陪伴支持硬科技企业成长。

在市场化机制建设层面,国新证券将继续锚定全员劳动生产率,优化岗位业绩指标体系,探索考核“亮灯”预警机制,完善不胜任退出管理,推动“能者上、庸者下”成为常态。同时,加快优化总公司和分支机构薪酬结构,强化业绩进度与激励兑现的联动,健全中长期激励约束体系,使业绩贡献得到及时、客观评价。

越是深化改革、加快发展,越要筑牢安全底线。国新证券将继续完善全面风险管理体系,严格执行“三重一大”决策制度,压实证券公司“看门人”责任,坚持“申报即担责”,严把项目准入、尽职调查和信息披露关,健全全流程质量控制和合规管理体系。同时,加强反洗钱顶层设计和信息系统建设,提升数字化风控能力,推动合规人员更早介入重大项目和业务创新,以专业合规方案支持业务稳健发展。

张海文表示,正确政绩观最终要靠实践检验。对国新证券而言,既要看经营指标的改善,更要看服务国家战略的成色、专业能力的积累,风险底线是否牢固以及员工队伍能否成长。面向未来,国新证券将继续以深化改革增强发展动力,以稳健经营夯实发展根基,在服务金融强国建设和中国式现代化进程中展现央企控股券商的责任担当。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)

以“耐心资本”写好科技金融大文章

——浦银理财服务科技创新的探索与实践

● 本报记者 李静

自2023年中央金融工作会议提出金融“五篇大文章”以来,科技金融作为“五篇大文章”之首,正成为金融机构服务实体经济“必答题”。从科创板开市七年、610余家企业挂牌上市、总市值超17万亿元,到科技型中小企业贷款余额突破4.15万亿元,再到券商承销科创债规模强劲增长,一个覆盖科创企业全生命周期的多层次金融服务体系正在加速成型。

在这场金融支持科技创新的竞赛中,理财公司如何作答?理财产品负债端以低波稳健为底色,而科创资产则自带高成长、高波动属性,“稳健”与“创新”之间存在天然平衡难题。做好这一平衡,既需要战略定力,更需要机制与能力的系统性重塑。作为管理规模近1.7万亿元、累计服务1700万名客户的银行理财公司,浦银理财有限责任公司选择将科技金融纳入公司战略并强化落实,以资管之力服务科技创新。截至2026年6月底,公司科技金融方向资产余额近1200亿元,较年初增加约300亿元。

以“战略工程”来解“必答题”

浦银理财对科技金融的布局,并非零散的业务尝试,而是自上而下的战略工程。2025年以来,公司启动践行金融“五篇大文章”、服务上海“五个中心”建设、深耕浦发银行“五大赛道”的“三五”专项工程,将科技金融确立为牵引高质量发展的专项工程之一。

起步阶段公司组建了科技金融专班,稳步发展后设立科技金融部,由公司高管层牵头,横向打通产品创设、信用研究、资产投资、风险管

理、投资者陪伴、考核评价等全链路,让科技金融成为公司全局发展的主线之一。

在战略定位上,浦银理财以“耐心资本”的角色参与支持国家科技自立自强,同时融入母行浦发银行针对科技型企业打造的“商行+投行+生态”服务模式。该模式充分发挥银行理财在产品创设、资产配置、风险管理方面的专业能力,与母行的客户资源、信贷经验、渠道网络形成互补,共同为科技企业提供投融资服务。

更具标志性的是,浦银理财提出“资产-产品-资金”正向飞轮理论:让优质资产、产品创设与资金销售相互牵引、滚动放大,形成可持续的增长闭环,让科技金融从“单点发力”走向“体系化经营”。

以资产矩阵夯实发展底气

资产是理财业务的根基,科技金融资产作为其中的核心组成,其规模与质量决定了理财业务服务科创企业的深度与广度。浦银理财科技金融资产覆盖债券投资、非标融资、股权投资、基金配置四大类。

债券投资方面,浦银理财积极参与科创债券一级认购与科创债ETF创新投资。目前,公司债券可投库已纳入超1600个现代化产业主体,其中高新技术企业、国家企业技术中心及“八大新兴产业和九大未来产业”领域企业逾500家。权益投资也在稳步拓展,通过一级市场股权投资、再融资和基金配置等方式,浦银理财逐步形成了股债融合的投资结构,科技企业客户基础持续夯实。

支撑这一矩阵的是投研视角的根本转变。传统信用评价习惯于“看过去”——股东背景、有效资产、历史现金流,但科创企业轻资产、重研发,核

心价值藏在专利、技术团队和产业卡位里,必须“向前看”。为此,浦银理财持续迭代“123+X”投研体系,搭建覆盖产业链上下游的研究框架,形成“科技力+资本力”双维度评估体系,前瞻性识别高成长潜力标的,让理财资金能够更精准地甄别科创企业的真实价值与安全边际。

架起大众投资者与前沿科技的桥梁

如果说资产端是理财服务科创企业的“源头活水”,产品端则是连接投资者资金与科创企业融资需求的“桥梁”。截至目前,浦银理财科技金融主题产品规模超200亿元,产品谱系创新亮点频出,形成了以“新质生产力”主题产品为主轴、多点开花的格局。“科技五力模型”固收增强产品、“科技创新债券指数”挂钩理财产品、“绿色科技双指数”主题产品、“上海科技金融”主题产品等相继落地,持续提升科创债二级市场流动性与价格发现效率。

在产品设计逻辑上,浦银理财兼顾公众端与机构端的差异化需求:面向公众销售的产品以含权策略为主,让普通投资者有机会分享科技创新的时代红利;面向科技园区企业、科技金融从业人员的专项产品,则精准服务于科技产业生态圈内人群。

在投资端,浦银理财探索“股债联动”的跨市场策略,打通股票研究与债券研究的信息壁垒,形成策略互补的优势。在科创债市场尚未充分反映企业成长红利时提前介入,获取“成长溢价”。

在销售端,浦银理财正从产品销售转向全流程精细陪伴,围绕“认知、购买、持有、波动应对、再配置”建立可持续服务体系——投前帮助客户理解产品属性与适配边界,投中持续反

馈底层资产变化,波动时主动解读、稳定预期,把短期交易关系转化为长期信任关系,让科创主题产品真正走进寻常百姓家。

做科创企业的“耐心资本”

从种子期到成熟期,科创企业融资需求呈现出鲜明的阶段性特征。浦银理财以债券、非标资产构建稳定融资底盘,以股权直投、私募股权基金投资、打新、定增增强资本市场连接能力,构建了覆盖企业全生命周期的投融资工具箱——在成长期,通过私募股权基金支持企业技术研发和扩大产能;在Pre-IPO阶段,遵循“贷而优则投”逻辑助力企业跨越上市前资金门槛;在上市期,参与港股基石投资与A股打新;在成熟期,则通过定增投资、并购融资以及可转债、可交债等标准化工具,支持企业再融资。

这套工具箱在实践中结出了丰硕成果。例如,在成长阶段,浦银理财发行理财产品,出资认购某股权投资基金,该基金重点投向战略性新兴产业,目前已投项目26个,其中18个已上市;在Pre-IPO阶段,公司投资某生物技术有限公司,企业上市后,理财产品获得了较好的投资回报;在成熟期,公司发行产品投资某智能终端有限公司股权,为企业引入多元化股东,该笔投资自2024年投出以来,标的企业经营持续向好,分红情况符合预期。此外,公司已连续7年为某先进制造业龙头企业提供特色融资服务,以金融服务持续激发企业创新活力。

以协同优势放大服务半径

银行理财子公司背靠商业银行,服务科技

企业时具备独特的协同优势。浦银理财将自身的产品创设与资产配置能力,与浦发银行的客户资源、产业触达深度融合,共同覆盖科技企业全生命周期的融资需求。

依托浦发银行长期经营科技企业积累的客户基础与一线经营数据,浦银理财能够更精准地识别企业的成长性 & 融资需求;借助自研的AI数智化工具,探索用大数据、大模型辅助科技金融投资;同时联动母行遍布全国的分支机构,把握并购重组、资本市场等业务机会。围绕人工智能、半导体、生物医药、新能源等重点赛道,浦银理财持续输出投研与估值能力,与浦发银行共同构建面向科技企业的投融资生态。

续写科技金融大文章

科技金融不是单一产品问题,而是集团客户经营、投研筛选、产品设计、渠道销售共同发力的系统工程。浦银理财的实践表明,依托母行长期经营科技企业的客户基础和信息优势,发挥专业能力,可以在股债融合、全周期服务等方面形成差异化竞争优势。

下一阶段,浦银理财将在股权创新方面持续发力,加大股债联动力度,抓产业趋势、创服务模式、扩精品数量。以科技金融专业部门为组织保障,以“智浦理财”为技术支撑,不断提升投资能级,形成“科技-产业-金融”的良性循环,为科技型企业全生命周期提供高质量金融服务。平衡“稳健”与“创新”,以“耐心资本”陪伴科创企业穿越周期,既是金融服务实体经济的内在要求,也是浦银理财写好科技金融这篇大文章的题中之义。