

■ 资管机构高端访谈

择错位而进 凭禀赋而立

——访杭银理财党委书记、董事长张强

“大厦之成，非一木之材也；大海之阔，非一流之归也。”日前，中国证券报记者对抗银理财党委书记、董事长张强的采访从这句古语开始。此句出自《东周列国志》，书中借管仲之口，讲述广纳贤才、汇聚众力方能成就大业的道理。跨越古今，张强以此阐释一家城商行理财公司的发展之道。

成立逾六个年头、管理规模6088亿元……这些数字背后，杭银理财走出一条低调务实、章法清晰的发展之路。两个小时的对话里，“错位发展”“动态分层”“人的生命周期”“本土深耕”“服务实体”这些词反复出现。理清这些关键词，也就读懂了杭银理财的发展逻辑。

“十五五”规划纲要明确，丰富满足居民财富管理需求的金融产品和服务。银行理财是连接亿万家庭财富与实体经济的桥梁，自诞生之日起便肩负守护居民财富、服务实体经济的使命。立足新的时代要求，张强及其团队正积极作答这道考题：城商行理财公司如何在巨头林立的资管市场找准自身定位？

● 本报记者 李静

错位谋发展

“城商行理财公司若对标大行理财公司，走全能化发展路线并不现实。”张强表示，当前银行理财市场固收类产品占比超95%，行业面临资产供给偏紧、同质化竞争加剧的结构性挑战，单纯拼规模、比收益的阶段已然过去。在这样的市场环境与自身资源禀赋约束之下，错位发展成为杭银理财的必然选择，其主要围绕三条主线展开。

第一条主线是渠道。对城商行理财公司

做客户的财富管家

渠道版图持续拓展的同时，机构的角色定位也需要同步迭代。在张强看来，理财公司不能只充当产品供应商，更要向资产配置服务商转型，实现从卖产品到做配置、从管理资金到服务客户的转变。

“我们的客户98%以上都是普通居民，他们很难判断宏观政策对投资的影响，也难以甄别当下哪些资产更具配置价值。”张强表示，理财机构不能仅仅输出产品，更要做好

资金归实处

“把钱放到该去的地方，让实体经济强起来，居民的财富才有坚实根基。”

银行理财管理着超30万亿元居民财富，一边连着超1.5亿投资者的“钱袋子”，一边连着实体经济的经脉。在张强看来，理财公司的核心价值在于，既要帮助老百姓的钱保值增值，又要为实体经济输送发展活水，把理财资金导入真正创造价值的产业端。做好金融“五篇大文章”，正是实现这一目标的重要抓手。

而言，单纯依赖母行渠道，业务增长空间很快便会触及天花板。“我们需要守住母行业务基本盘，依托外部渠道打开增量空间。”张强说。杭银理财较早发力外部代销网络，合作机构从2022年的74家扩张至2025年的259家，母行外代销规模自2022年的663亿元跃升至目前的超3000亿元，存量、增量两项指标均居城商行理财公司前列。张强将这套渠道策略总结为“一体两翼”：以城农商行为主体根

对客户的投资引导。

这种引导跳出单一产品销售思维，把金融服务嵌入客户的生命周期场景。杭银理财推出“幸福管家”组合配置产品便是一次典型实践：结合客户资金属性、年龄层次、人生阶段，一键匹配多品类产品组合，把传统货架式产品销售模式，升级为提供综合财富解决方案。

投资者适当性管理是资管行业老生

立足浙江当地，杭银理财深度挖掘民营经济、先进制造、绿色产业等领域的优质底层资产。绿色金融方面，截至2026年一季度末，公司相关投资规模209亿元；普惠金融方面，“共富”主题产品已发行5期，募集超43亿元；养老金融方面，尽管公司尚未获得养老理财试点资质，但50岁以上客群已占公司总客群的40%以上，适老理财产品累计募集106亿元，市场反馈持续向好。

数字金融是杭银理财一项隐性底层硬实力。公司自设立之初便坚持系统自研，这在

基，互联网银行、国股行为拓展两翼。

第二条主线是投资。坐拥杭州科创高地的产业优势，叠加母行多年积淀的科创金融能力，杭银理财设立了科创投资部。自2009年布局科创金融以来，杭州银行在该领域持续深耕，积累了扎实的产业认知与风控经验。“没有母行的经验传承，我们也不敢碰这块业务。”张强坦言。截至目前，杭银理财累计发行22只科创股权系列产品，募集规模超9

常谈的命题，张强对此有着不一样的思考。“客户的风险承受能力并非一成不变。同一位投资者，收入水平发生变化，风险偏好便随之改变；经营境遇出现起伏，资质也可能发生改变。”张强说。在他看来，客户状况处于动态变化中，投资者风险分层不能一成不变。杭银理财结合客户交易行为轨迹、资金特征、所处人生阶段，开展持续性风险识别，核心不是判定客户归属哪一

32家理财公司中并不多见。张强介绍，目前杭银理财全系统超四成模块实现自主研发，搭建起“4+1”数字化架构：以统一数据平台为底座，呈树状延展，全面覆盖投研、风控、运营、产品渠道四大业务板块，构建出一套可迭代、可拓展的数字化体系。流程机器人已落地49个业务场景，头寸核对、清算校验、合同比对等以往繁重的人工事务，如今均可交由机器完成。面对AI发展浪潮，杭银理财主动探索布局，现已在投研数据分析、产品运营等业

务渗透至点外卖、购物、旅游、出行等多个消费场景。此外，浦发银行信用卡与广汽本田合作推出60期购车分期优惠。“具体的分期利息收取标准是在标准利率的基础上，根据持卡人的资信情况、用卡情况及风险水平进行调整。”浦发银行信用卡客服人员向记者表示。

在与外部平台合作的同时，银行也依托自有线上生活服务阵地，加码分期补贴力度。在建行生活App，使用建行龙卡信用卡购买Apple、OPPO、三星等品牌手机，华硕电脑、科大讯飞学习设备、影石运动相机等数码产品，可享最高36期免息，同时还可领单件最高减1000元的优惠券。

除直接免息之外，分期贴息政策也在持续。“当前持卡人在我行每年可享受的个人消费贷和信用卡分期业务累计贴息上限是5000元。”招商银行北京市石景山区一家网点工作人员表示，“客户签订贴息服务协议后，系统会在持卡人每期还款时，自动扣减一定比例利息。”

“目前信用卡分期贴息范围扩展至各类分期产品，消费者在旅游、购物、买车等多个消费场景下产生的信用卡分期利息，均可享受一定额度的贴息优惠。”工商银行北京市丰台区一家网点的工作人员表示。

转向存量深耕

“双十一”成为银行做大分期业务的重

亿元，资金投向聚焦行业排名前5%的优质标的，覆盖科创企业逾1400家，包括长鑫科技、摩尔线程、云豹智能、芯上微装等头部企业。

第三条主线是产品。理财客群的核心诉求是稳健增值，而非追逐高收益。杭银理财据此构建产品体系：以固收为压舱石，以微含权策略增厚收益，并通过多资产配置分散风险。今年上半年，公司微含权产品规模突破百亿元，权益及混合类产品规模增幅达17%。

个风险层级，而是识别客户当下真实的财富需求。

这一理念同样延伸至投资者教育。张强认为，投教不应简单告诉投资者“市场波动属于正常现象”，核心在于帮助普通投资者建立起属于自己的财富管理认知框架。“居民资产再配置本身是积极信号，反映出大众的理财认知不断提升，正在从储蓄思维向财富管理思维转变。”他说。

务场景落地应用。

杭银理财的实践勾勒出城商行理财公司的差异化发展路径：立足区域禀赋，以渠道、投资、产品三重错位构筑核心竞争力，以数字化体系夯实经营底座，双向链接民生与实体，既守护亿万居民的财富保值增值，又通过配置企业债券、一二级市场股权等多元工具，将理财资金导入实体经济重点领域，在服务产业升级、助力高质量发展中践行资管本源使命。

要时间窗口。博通咨询金融行业资深分析师王蓬博认为，在消费大促期间，银行主要是为了抓住相关场景拉动分期信贷规模。3C类产品客单价高，容易转化成分期资产，同时这类热点场景可以低成本激活存量卡用户，带动日常小额支付交易。

信用卡分期的火热推广，难掩当前银行信用卡业务的整体收缩之势。央行数据显示，截至2026年二季度末，全国共开立银行卡102.67亿张，其中信用卡和借贷合一卡6.77亿张，较年初减少近2000万张。行业规模承压也传导至客户权益层面，近年来，机场贵宾休息室、酒店泳健、飞机升舱等传统高端信用卡权益纷纷“瘦身”。

“银行加码分期补贴、压降高成本高端权益，是行业在规模承压、风险抬升背景下对成本结构与收益锚点的重构。把有限的营销预算，从刚性、收益不确定的权益类投入，转向支持与生息资产直接挂钩的分期业务，是存量时代信用卡盈利模式的升级。”素喜智研高级研究员苏筱芮表示。

此外，苏商银行特约研究员武泽伟认为，消费者办理免息分期不能只盯住月供金额，还要仔细核对整条业务条款。不要被短期优惠放大消费需求，应保持负债规模与自身收入水平相匹配。多家银行信用卡相关工作人员提醒：“免息的前提是消费者按期足额还款，如果因还款逾期产生罚息等费用，则需消费者自己承担。”

中期分红陆续兑现 银行股红利属性持续强化

● 本报记者 吴杨

银行中期分红正从方案披露进入密集实施阶段。上海银行近日发布2026年半年度权益分派实施公告，共计派发现金红利超40亿元。与此同时，苏农银行、工商银行、农业银行等银行均在10月落地中期分红。六家国有大行更是将2026年中期分红比例从30%提升至31%。业内人士表示，银行基本面改善为银行分红提供了空间。在低利率环境下，高股息银行股配置价值凸显，银行也更有动力通过中期分红稳定投资者预期、增强对长期资金的吸引力。

陆续发放现金红利

从实施节奏看，银行中期分红正在陆续兑现。具体来看，上海银行发布的公告显示，该行A股普通股每股派发2026年中期现金红利人民币0.30元（含税）。股权登记日为10月26日，现金红利发放日为10月27日。8月，上海银行董事会已审议通过《关于2026年中期利润分配方案的议案》。此次利润分配以实施权益分派股权登记日普通股总股本143.17亿股为基数，向普通股股东每股派发现金红利，共计派发现金红利42.95亿元。

上海银行并非个例。10月以来便有苏农银行、工商银行、农业银行等银行进入派息实施阶段。其中，苏农银行A股每股现金红利0.10元（含税），发放日为10月22日，共计派发现金红利2.22亿元。

国有大行方面，工商银行与农业银行向A股股东派发2026年中期现金红利，合计约821亿元，两家银行股权登记日均为10月20日，现金红利发放日均为10月21日。具体来看，工商银行每股派现0.1511元（含税），派息总额约538.53亿元，其中A股现金股息约407.38亿元；农业银行每股派现0.1297元（含税），派息总额约453.93亿元，其中A股现金股息约414.06亿元。

加大分红力度

中期分红密集落地的背后，是银行分红力度的整体加大。从已披露方案看，国有大行分红比例统一从30%上调至31%，相关股票红利属性进一步增强；股份行和小银行则结合资本充足水平、盈利能力和资产质量，差异化加大分红力度。

分红力度为何能够加大？国联民生证券银行业首席分析师王先爽表示，银行分红能力主要受到资本、规模和盈利的约束，并可在这一基础上推导银行理论分红率的计算公式。在其他条件不变的情况下，核心一级资本充足率越低，风险加权资产增速越低，风险加权资产净收益率越高，银行理论上的分红率越高。

他认为，从基本面看，今年银行在新发贷款收益率稳住、息差降幅放缓的情况下，营收和利润有望保持较高增速，这为今明两年增加分红创造了空间。部分资本实力雄厚、盈利能力较好、资产质量稳定、分红率较低的优质股份行和小城农商行也有可能在今年提升分红率。国有大行带头提升分红率，银行股估值有望迎来系统性提升。

配置价值凸显

在存款利率持续下行、银行理财收益率低位徘徊的背景下，高股息率的银行股配置价值进一步凸显。Wind数据显示，结合10月27日收盘价计算，超半数银行股近12个月以来股息率超4%，成都银行、江阴银行股息率更是在7%以上，超过不少上市公司股息率。

这一逻辑在机构配置行为中已有映射。中信建投证券银行业首席分析师马鲲鹏表示，部分银行中期分红方案落地，国有大行分红率统一提升1个百分点，银行股红利属性进一步增强。华东地区某中小银行董办人士告诉记者，基本面改善与加大分红力度形成共振，银行股红利逻辑持续强化，将继续支撑银行股配置需求，银行板块具备较强的红利防御价值。

但银行股红利逻辑的可持续性最终要回到资本与盈利的平衡上。中信证券银行业首席分析师肖斐斐表示，与海外主要银行对比来看，未来国内银行在平衡资本消耗与积累的基础上，分红比例与股东回报仍有优化空间。利润增速与资产增速匹配度更高、资产质量更优的银行，分红提升空间更大。

展望2026全年，马鲲鹏认为，上市银行营收、利润有望延续向好趋势，基本面企稳。当前银行板块的配置价值以对冲市场波动为主，建议选择基本面优异、行业地位领先、股息回报稳健的标的。



视觉中国图片