



恒生电子范径武：融入资本市场数字化变革

本报记者 郑瑜 北京报道

在全球新一轮科技革命加速推进的背景下，技术对于产业的赋能价值日益凸显。

2024年年末，中国人民银行、国家发展改革委等七部门联合印发《推动数字金融高质量发展行动方案》就提出，强化数字技术支撑能力，夯实数据治理与融合应用能力基础，建设数字金融服务生态，提升数字化经营管理能力，推动数字技术在金融“五篇大文章”服务领域的应用。这也为市场参与机构提出了新命题。

上世纪90年代，上交所、深交所相继成立，中国资本市场启航。作为与中国资本市场共同成长的公司，恒生电子(600570.SH)自1995年起从一家规模较小的软件服务公司，通过研发刷卡委托、电话委托等创新产品，为资本市场引入信息化，逐渐发展成为一家服务超过3500家金融客户的行业头部企业。

近30年来，恒生电子的发展与中国资本市场数字化变革的进程同步，见证并参与了市场蝶变的诸多重要时刻：从赋能金融机构业务由手工向电子、由线下向线上迁移的信息化，到通过互联网、移动互联网重构业务流程的网络化，再到数智技术驱动的数智化时代，不断为金融提质增效贡献实践经验。IT市场研究和咨询公司IDC公布的2024年度全球金融科技排行榜Top100，恒生电子位列第22名，为排名最高的亚洲企业。

作为国内首张市场化运作且见证中国经济及众多企业发展历程的报纸，《中国经营报》在40周年社庆之际，专访了恒生电子总裁范径武，以期深入了解金融科技机构的发展路径，探寻该领域的发展趋势与未来。

与资本市场发展同行

《中国经营报》：过去30年间，中国金融行业数字化进程突飞猛进。恒生电子也是这种变化的亲历者，公司发展历程上经历过哪些重大转变？你认为当前这一波金融数字化变革主要呈现了哪些新特点？

范径武：恒生电子即将迎来成立30周年，回顾过去，我们经历了三个关键阶段：

第一个是信息化阶段，见证了从线下流程向线上数字化转变。公司通过研发刷卡委托、热自助委托和电话委托等创新产品，将关键业务电子化，开发信息系统帮助金融机构提高效率，为资本市场引入信息化；此后公司通过银证转账系统，进入银行业；1998年第一批公募基金诞生后，我们开始为公募基金提供产品和服务；到2003年上市时，公司基本建立了证券、基金、银行三个行业经营的格局，为金融市场提供整体

从支撑到赋能

《中国经营报》：你曾提到公司技术角色的转变，从业务支撑到赋能，怎么理解？具体表现在哪些方面？

范径武：在技术支持阶段，主要是响应客户需求，将传统业务流程电子化，满足基本业务发展需要，提升操作效率与准确性。在技术融合阶

坚定技术与战略布局

《中国经营报》：2024年下半年A股市场的“9·24”行情引发广泛关注，这一久违的市场活跃期给券商核心交易系统能力带来了严峻考验。在自主可控大背景下，新一代核心交易系统建设刻不容缓。新一代核心交易系统变革方向是什么，恒生电子扮演怎样的角色？

范径武：的确，2024年“9·24”行情，交易量迅猛增长。从大的形势来看，未来市场在交易量上可能会有更大的突破。这对交易系统的性能和稳定性都提出了更高的要求。

服务。这个时期也是公司发展从0到1的过程。

第二个是网络化阶段，市场开始从局域网发展到互联网。这一阶段中国资本市场不断扩容，交易体量一路攀升，成为全球最活跃、最具流动性的金融市场之一，在交易系统的性能和容量方面对技术的要求也是全球最为严格的市场之一。同时，手机作为交易工具在交易领域的占比逐步攀升，交易技术不断取得进步，大数据不断积累。

因应市场变化，我们在此阶段提出网络变革产业战略，公司在财富管理、资产管理、机构服务和风险管理等领域建立了核心产品，进入从1到10的发展阶段。

第三个是数智化阶段。随着大模型、大数据、云计算等技术的创新与应用，数智化成为新形势

段，技术与业务紧密相连，借助技术革新业务流程，推动行业进步，引发业务模式与竞争态势变化。

在技术赋能阶段，人工智能、大数据等技术成为核心驱动力，能处理海量数据，优化投资决策与风险管理，改变传统依靠人工经验的工作

我们近年来致力于新一代核心交易系统的研发和应用。所谓新一代，指我们的系统使用包括云原生技术、分布式低时延技术等对原有的集中式交易系统架构进行升级迭代。云原生技术解决的是按需部署、弹性应用，低时延技术则专注于极速场景。

基于这些技术，恒生电子近几年陆续为金融机构提供了包括证券新一代核心交易系统、新一代投资管理平台、新一代TA、估值、理财销售等，满足金融机构更大交易



范径武

恒生电子总裁

下金融业务转型的核心变量，行业进入更关注于业务快速开展和个性化服务的时代。这个阶段，

方式。目前，虽然技术在各业务板块的角色还有差异，技术应用可能交叉，但总体是从支持向赋能演进。

《中国经营报》：你认为未来技术在金融行业的赋能价值将如何深化？

范径武：技术在不断由业务的伴随者、协助者的角色，逐步与业

务更紧密地结合，成为业务发展的先导，推动业务创新。

比如果说现在的智能投研，让处理远超人类能力的海量数据成为可能，极大地改变了投资分析和风险管理的方式，这将给投研业务能力带来巨大革新。再如以大

量、更丰富业务的开展。同时，在金融信创背景下，我们协同众多生态伙伴，助力金融机构在数字化转型中实现自主可控。

恒生电子一直对标全球领先企业来建设自身能力。经过大量的探索以及共同的探讨以后，公司制定了五个战略重点：一是要做到让客户满意，要通过提供更好的产品和服务，让客户感受到价值。二是要做一流产品，坚定不移地推行产品化战略。三是技术领先。恒生电子构建了三层研发

体系，产品部负责核心产品的研发；技术平台总部探索适用于金融行业的核心技术平台；恒生研究院面向未来新技术，如人工智能大模型和光子平台，为下一代技术做准备。四是进一步强化数据智能探索，探索面向未来的新业务模式。五是以上战略的基础，是保证组织强韧，不断提升管理能力和组织应变能力。

《中国经营报》：你提到恒生电子对团队建设的重视，能否分享一些关于人才培养的具体措施和成功经验？

范径武：我也算是我们公司培养人才的一个案例，我是1996年作为应届毕业生加入恒生电子的，在公司持续地指导和培训下不断学习成长。一方面我们为不同员工提供从入职起的相应培训和发展方案，目前公司30岁以下年轻人占比超40%。另外一方面是建立长效激励机制，比如制定员工持股计划和股票期权激励计划，让员工和公司共同成长，共享发展红利。

《中国经营报》：你提到恒生电子对团队建设的重视，能否分享一些关于人才培养的具体措施和成功经验？

范径武：我也算是我们公司培养人才的一个案例，我是1996年作为应届毕业生加入恒生电子的，在公司持续地指导和培训下不断学习成长。一方面我们为不同员工提供从入职起的相应培训和发展方案，目前公司30岁以下年轻人占比超40%。另外一方面是建立长效激励机制，比如制定员工持股计划和股票期权激励计划，让员工和公司共同成长，共享发展红利。

《中国经营报》：对于城投平

我们要做的不仅是交易的技术实现，更是通过新技术重构业务流程，支撑投资者个性化需求。基于此，恒生电子积极探索新技术在客户服务、投研、风险管理和运营等业务中的应用，不断提升服务质效。

《中国经营报》：30年的公司在市场上已经算是“高龄”，金融IT市场竞争激烈，恒生电子如何保持持久的生命力？

范径武：首先，1995年恒生电子创办时，8位创始人多为技术出身。工程师基因在公司30年的发展过程中得到了传承。工程师精神是一种积极探寻世界本质的科学精神，也是一种精益求精的精神，我们总是想弄清楚客户真正想要什么，这让我们不断提升各类产品的功能、性能、使用体验，有一股不满足的劲。

其次，以客户视角看世界。

模型为代表的的人工智能应用，可能给行业的交互模式和业务流程带来根本性变革。

所以，随着技术和业务的融合会不断深入，技术将以一个核心赋能工具的身份，成功加入到价值创造的过程中。

《中国经营报》：你提到恒生电子对团队建设的重视，能否分享一些关于人才培养的具体措施和成功经验？

范径武：我也算是我们公司培养人才的一个案例，我是1996年作为应届毕业生加入恒生电子的，在公司持续地指导和培训下不断学习成长。一方面我们为不同员工提供从入职起的相应培训和发展方案，目前公司30岁以下年轻人占比超40%。另外一方面是建立长效激励机制，比如制定员工持股计划和股票期权激励计划，让员工和公司共同成长，共享发展红利。

锚定“发展中化债”思路 谋城投“质”变转型

专访中诚信国际研究院执行院长袁海霞

本报记者 石健 北京报道

从“化债中发展”到“发展中化债”，锚定新质生产力布局新业态，聚焦综合城市服务运营商转型……在过去的2024年，城投平台可谓走过了扎实、充实的一年。面对2025年，

精准施策初见成效

《中国经营报》：2024年以来，中央围绕“一揽子化债”政策继续精准施策，相继出台了大量卓有成效的化债政策。你认为目前地方化债取得了哪些成效，“一揽子化债”对于推动中国经济高质量发展有哪些意义？

袁海霞：我们注意到，伴随“一揽子化债”有序推进，地方债务风险阶段性缓释，城投债市场情绪边际改善，城投企业扩表放缓，融资成本明显下降，债务结构有所优化，城投整合及产业化转型加速。

第一，城投债市场情绪边际改善，利差压缩显著。从一级市场看，2023年8月化债政策出台后多地城投债认购倍数飙升；从二级市场看，城投债保持交投活跃，交易利差连续数十个月压降。

第二，地方广义债务增速下降，城投扩表速度持续向社融增速收敛，城投债发行与净融资均明显下滑。“一揽子化债”推进影响下，2023年首次出现城投企业资产、负债增速双双低于社融增速的情况。

第三，城投企业融资结构改善，非标占比持续压降。“一揽子化债”实施以来，多个重点省份大力推进贷款置换非标债务，广西柳州

“十四五”规划进入收官之年，城投平台如何依托政策迈向更高质量的发展、更高层次的转型，值得期待。

在《中国经营报》成立40周年之际，本报专访了中诚信国际研究院执行院长袁海霞博士，就城投平台的行业变革、发展变化等问题进

还开展了首笔本金打折非标债务置换。

第四，城投企业发债成本整体明显下降，重点区域降幅较大。2024年1—10月，31省城投债发行利率均下降，降幅最大的前10位均属于重点省份，重点省份平均发行利率降幅(220.85BP)高于非重点省份(129.09BP)。

第五，城投整合及产业化转型加速，资产盘活进度加快。从2023年11月至今，已有超300家城投企业声明转型为“市场化经营主体”。根据各省财政预算执行报告，2024年以来，多地强调盘活国有“三资”用以化债，受此带动，2024年1—10月全国非财政收入快速增长15.3%。

《中国经营报》：当前地方债务化解已进入攻坚期，2024年年底全国人大常委会审议通过了大规模债务置换措施，出台了“6+4+2”化债政策组合拳，你认为后续化债还需采取哪些措施从根源上解决地方债务问题？

袁海霞：从措施看，一方面是利用好可提升的债务空间，让中央发挥更加重要的作用，并强化债务限额和投向监管，增强债务管理的规

行专访。面对城投行业30年的发展历史及未来发展趋势，袁海霞表示，城投需紧抓“一揽子化债”政策机遇尽快解决历史问题。此外，需主动向国家战略、地方政府产业规划靠拢，以谋求转型发展。同时，还需注重建立现代企业治理机制。

范性与有效性。另一方面是优化财政支出结构，逐步从投资为主转向消费与投资并重，保障重大项目建设的同时着重解决民生短板问题，推动实现以人为本的新型城镇化以及经济高质量发展。此外，应加大财政配合稳地力度，推动房地产尽快止跌回稳。

中长期看，当前面临的不仅是周期性调整，还与我国经济发展方式转变、结构转型密切相关，不仅需要“及时雨”，还应有“长效药”，尤其是从2014年以来四轮化债的经验教训来看，很多方面的理顺和解决，都需要坚定不移地推进结构性改革。

目前改革的核心在于激励体系重构，在有纪律约束的底线下激发地方活力，带动行为模式改变，应进一步理顺央地关系，适当加强中央事权，有层次地上移教育、社保、医疗等具有全局性、外溢性领域的事权，既减轻地方支出压力，又能以更低成本补足短板领域的公共服务供给，减少微观主体的后顾之忧；同时，加强地方税建设，增厚地方自主财力，充分调动地方积极性，为经济增长和高质量发展提供必要支撑。

“城投+产投”需要市场化

《中国经营报》：近年来，“城投+产投”的转型呼声渐热，你是否支持这种转型模式？你认为“城投+产投”应该把握哪些关键要素？

袁海霞：“一揽子化债”推进下，各地持续开展城投平台数量压降与转型整合，我们认为城投转型转变的是业务模式以及投融资方式，转型后的城投企业与一般的产业类国企仍存在本质区别。转型后的城投企业秉持支持性、资源性的企业定位，作为地方政府实现其各项政策目标的重要载体，充分发挥其在公共事业运营方面的比较优势，促进地区基础设施完善升级、服务城市建设和城市民生、改善营商环境、服务社会民生；而产业类国企或者国有资本运营平台，则以经营获利、实现国有资产增值、促进地区产业结构升级、保障地区就业稳定等为主要目标。

近两年，产投平台成为城投转型的重要方向，产投平台的职能定位在盈利导向的产业国企与基础设施建设导向的城投企业之间，通过地方政府的出资，实现区域内国有资产与资源的有效调配与利用，推动区域产业生态的整体发展。

城投企业在转型过程中需要第一，自上而下推动转型，谨慎确定适宜转型方向。第二，着眼长期做到真转型，避免数字化转型、表面转型、激进转型。第三，注重与政府关系的重塑，建立更加清晰公开的政企关系。

《中国经营报》：对于城投平



袁海霞

中诚信国际研究院执行院长

台而言，经过近30年的发展，已经成为地方政府从事基础设施建设一类项目必不可少的抓手，随着经济进入高质量发展，新质生产力不断发展，你认为城投会有哪些“质”的变化？

袁海霞：当前我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，地方政府大举投资、重复建设、盲目扩张的粗放式增长模式已成为历史，传统基建空间趋于饱和，新旧动能转换已进入关键时期，新质生产力正逐步发展壮大。在此背景下，城投企业也需相应调整业务发展模式与投融资模式，适应并服务于经济

发展新阶段。在此过程中，城投企业将发生两方面“质”的变化：一是业务模式从依靠“土地财政”、大举基建投资的传统粗放模式，转向立足产业发展、注重运营管理的精细化发展模式。二是政

企关系以及相应的投融资模式转变，不再承担政府融资职能，做到信用独立。

《中国经营报》：结合当前的中国经济实际，你认为城投平台需要迫切化解哪些问题？如何实现转型升级和高质量发展？

袁海霞：长期以来，基于特殊的职能定位及业务类型，城投平台债务结构与效率、期限与现金流面临错配，需在严监管限制下保持再融资渠道畅通，以维持业务开展。

一是抓住在“发展中化债”机遇，利用政策环境压降有息负债，督促政府投资项目结算回款，协调银行、AMC机构贷款展期置换，盘活存量资产，化解债务、减轻利息负担。

二是保持再融资渠道畅通，在监管框架内多元化融资。拓展直接融资渠道，探索ABS、REITs等盘活资产，条件适宜可尝试IPO；参与棚改一类城投业务，争取政策性资金；有条件可投资科创产业，引进产业基金等；避免高成本非标融资。

三是积极参与国家和地区重点项目，合理制定投资计划。城投企业要保持政策敏感性，参与传统基建项目，拓展创新领域，寻找业绩增长点。合理安排资金支出，关注收益回流与贷款期限匹配，避免资金压力过大或回收周期过长。

四是完善现代企业治理，培养市场化经营能力。搭建专业化公司管理体系，建立现代企业管理体系；业务复杂的融资平台需构建集团化架构，明确总部与子公司的定位、权责及管控方式。