

兴业银行 2021 年度业绩说明会实录

会议时间：2022 年 3 月 25 日 9:30-12:00

会议方式：视频直播

兴业银行参会人员：董事长吕家进先生、行长陶以平先生、副行长兼董事会秘书陈信健先生、计划财务部总经理赖富荣先生、风险管理部总经理邹积敏先生

外部参会人员：个人投资者、机构投资者、法人股东代表、证券分析师、评级机构代表、新闻媒体记者等。最高在线人数 1.04 万

记录人：兴业银行董事会办公室投资者关系管理团队

I. 吕董事长致辞

各位投资人、分析师、媒体朋友们：

大家上午好！非常高兴与全球投资者云端交流。我谨代表管理层，对大家长期以来给予兴业银行的关心和支持表示衷心感谢！

去年 5 月，根据组织安排，我来到兴业银行工作。不到一年的时间，我对兴业银行的历史、文化、队伍、战略、业务、风控等各方面的认识和认同与日俱增。管理层精诚团结，全行上下同欲，在“两个百年”历史交汇之年，取得了一份不错的成绩单，突出表现为五个“新”：一是战略转型取得新速度，绿色、财富、投行“名片”业务快速增长，科技力量

快速增强，表内外业务结构和经营模式持续优化。二是价值创造取得新提升，风险加权资产占比下降，非息收入占比提高，ROA、ROE 上升，轻资本、轻资产发展迈出更大步伐。三是服务实体取得新成效，绿色金融、普惠小微、先进制造等领域资产投放速度提升、业务占比提升，并且在住房租赁、乡村振兴等领域迈出更大探索步伐。四是防控风险取得新进展，房地产集中度有所下降，地方政府业务稳步调整，表内外资产质量均呈现向好态势，内生、外源资本均得到有效补充。五是深化改革取得新突破，在科技引领下，全行的发展理念、组织形态、管理方式、协同机制在悄然嬗变，为战略转型提供了更强动能。

关于 2021 年的经营业绩，稍后陶行长将作具体介绍，我们在提问环节也可以继续交流。这里，我重点介绍下一阶段的思路。

第一，保持战略定力。兴业银行的“1234”战略，符合当前经济社会发展的大势，符合金融监管要求，符合商业银行为的发展规律，符合我行实际情况，并且经过了近年来政策调整、市场洗礼、疫情冲击等多重考验，实践证明是有行之有效的，是管长管远的，我们要保持总体稳定，一张蓝图绘到底。

同时，我们也认识到，时代在进步，经济在发展，科技在创新，政策在优化，只有进行时，没有完成时，战略必须与时俱进、顺势微调，这样才有适应性和生命力，但无论如何，现阶段战略会保持总体稳定。

另外，我们也留意到，现在各家银行特别是发展较好的大中型银行，尽管战略具体提法有所不同，但实际上呈现一定程度的“战略趋同”态势。这不由使我想起列夫·托尔斯泰那句名言“幸福的家庭都是相同的”。因此，我们要保持战略定力，特别是“商行+投行”，作为我们战略的核心，更要强化贯彻执行的力度。我们把2022年作为“商行+投行”再落实、再出发的行动元年，提升全行的投行思维，强化商投联动，加强典型案例推广复制，全力实现优良业绩。我们2021年成功发行了500亿元可转债，在“商行+投行”的深入实施和业绩保障下，今年可转债转股具备一定基础，我们和大股东对此充满信心！

第二，打造数字兴业。现在已是数字时代，经济社会、生产生活方方面面都在数字化，金融必须全面数字化，才能适应形势变化，拥有未来。去年，我们进行了一系列数字化培训，科技人才实现了倍增，为数字化转型打下了较好观念和人才基础，全行上下几乎“言必称科技”，遇到问题都会思考通过数字化来解决。接下来，我们要着力解决行动问题，围绕“生态平台是主要生产方式、数据是关键生产要素、科技是主要生产工具、安全是生产之基”几句话，推进科技架构从集中式向分布式转型、信息系统从部门级向企业级转型、研发技术从个性化向标准化转型，坚持不懈建生态、搭平台、扩用户，加快健全数据治理体系、增强数据管理能力、提升数据应用水平，加强反欺诈、反网络攻击、反信息泄露等方面的能力建设，扎实建设数字兴业，努力实现“连接一切、

生态赋能”的目标。

第三，推进组织变革。生产力决定生产关系，经济基础决定上层建筑，战略推进和数字化转型决定了组织变革的必要性。

经过前期数月集思广益，我们开始实施科技、零售、企金三大条线改革。科技改革重在强化科技的支撑与引领作用，提升科技规划、建设、管理、安全能力，把原有的“一办、一部门、一公司”组织架构，调整为“一委员会、四部门、一公司”的组织架构，优化 BA+SA 机制，促进科技和业务的深度融合。**零售改革**重在落实以客户为中心理念，实施客户分层分类经营管理，并且通过数字化，全面提高财富管理、消费信贷、经营信贷对各类客群特别是长尾客群的服务能力，整合形成了以零售平台部为基础，以财富管理部、私人银行部、零售信贷部、信用卡中心为四条重点业务线的组织架构。**企金改革**重在打破“部门墙”，特别是将绿色融入各个部门，将绿色综合解决方案融入对各类客群的服务，切实抓好“双碳”战略机遇，整合形成公司金融部、绿色金融部、普惠金融部、机构业务部、交易银行部几个部门。

组织架构不是一改就灵，必须配套完善微观层面的机制建设，接下来我们要加快进行改革动员、制度建设、流程重塑等工作，确保改革取得预期效果。

第四，抓好人才建设。人才是第一资源，创新驱动归根结底是人才驱动。我们要围绕战略转型，外引和内训并举，培养更多数字化、国际化等专业型、复合型人才，发挥市场

化体制机制优势，为人尽其才创造良好环境。

经济在快速转型，旧动能日渐式微，新赛道蓬勃发育，金融业务结构要进行重大调整，人才结构也要进行重大调整，不仅要有一大批金融专家，也要有一大批懂新材料、懂新能源、懂新技术的专家，否则看着经济转型一日千里，业务转型还是原地踏步。总行党委已经要求所有战略重点业务单元加快人才结构重构，要求三到五年内培养有科技素养的“万人计划”和懂绿色经济的“万名专业人才”，要求私人银行专职人员队伍翻倍，业务翻番。

第五，严防风险隐患。在百年变局和世纪疫情交织背景下，不仅传统风险多发易变，黑天鹅、灰犀牛也变得更多，很多现象超出了传统理论和日常认知。各种可以预料和难以预料的风险，要求我们必须增强忧患意识，提升防控能力，做好周密应对。其中，政策风险、国别风险、科技风险的重要性、严峻性明显上升。比如，随着数字兴业建设，以后客户融资不仅要看财务三张报表，更加依赖数据第四张报表，那么数据的真实性、模型的稳健性、算法的合理性、信息的安全性，都面临更大挑战。对此，必须有针对性地做好压力测试，下好先手棋，打好主动仗。

我先介绍这么多。再次感谢大家对兴业银行的关心和支持！

II. 陶行长业绩解说词

各位线上的老朋友、新朋友：

大家上午好！下面，我就兴业银行 2021 年经营情况向大家做个总体介绍。

2021 年，我们保持定力，薪火相传，开启了新一轮五年发展规划的征程，顺利完成新一届董事会、监事会选举，一张蓝图绘到底，坚定实施“1234”战略，全力擦亮绿色、财富、投资银行“三张名片”，加快推进数字化转型，取得良好开局，实现“五个提升”。

第一，战略新兴领域布局加快，高质量发展持续提升。集团总资产达到 8.6 万亿元，较年初增长 8.98%。同时，我们正在加快布局新赛道，资源也加大向战略新兴领域投入，绿色贷款、普惠小微和中长期制造业贷款增速均超过 40%，占新增贷款规模的 61%。在此基础上，全年实现营业收入同比增长 8.91%至 2212.36 亿元；净利润同比增长 24.1%至 826.8 亿元。在不良贷款率、不良贷款余额继续“双降”的基础上，拨备覆盖率上升至 268.73%；ROA 和 ROE 分别达到 1.02%和 13.94%。

第二，“四个大于”态势加速形成，战略成效持续提升。去年，我们根据市场投资者提出的要求，用“四个大于”来检验“商行+投行”战略转型成效。从全年看，战略实施已经符合“四个大于”特征。一是**表外资产增速大于表内增速**。集团表外对公融资余额增速 21.9%，高于表内对公融资余额增速 13 个百分点，代表投行成效的表外非传统对公融资余

额增速达到了 33.21%，显著快于其他资产增速。这表明我们服务实体经济发展、获取优质资产的综合能力仍然强劲。二是**绿色融资增速大于对公融资**。在“碳达峰、碳中和”背景下，我们正在将先发优势变成发展能力，再形成品牌特色。去年末集团全口径绿色融资余额 1.39 万亿元，较年初增长 19.98%，快于集团对公融资余额增速；在全国 45 家一级分行中，已经有 33 家绿色融资规模超过百亿，3 家超过千亿，正在成为当地的绿色金融领头羊。三是**非息净收入增速大于利息净收入增速**。正是得益于财富、投资、投行等轻资本业务发展，去年，我们非息净收入同比增长 26.73%至 755.57 亿元，其中，手续费及佣金净收入的增速达到 13.18%，均快于利息净收入增速。四是**子公司营收增速大于母行营收增速**。集团协同发展更加顺畅，加速形成整体银行合力。子公司营业收入同比增长 25.46%至 224.95 亿元，比母行营收增速快了 17.46 个百分点，子公司营业收入占比已经提升至 10.17%。

更重要的是，通过业务结构调整，“两轻一高”的转型成效更加明显，资本的内生能力得到增强。从几个指标可以印证。比如，我们不仅形成了净利润增速大于营业收入和总资产增速的态势，并且总资产、营业收入、净利润增速均高于加权风险资产的增速，去年加权风险资产在总资产中的占比下降 0.81 个百分点。

第三，核心价值客户培育提速，客群质量巩固提升。客户是战略发展的根基、业绩增长的源泉。过去几年，我们加快从以产品主导向客户主导转变，高度重视客户基础建设，

尤其是核心价值客户。去年末，我行企金客户数突破 100 万户，较年初增长 16.31%。其中，价值客户较年初增长 22.59%，
“专精特新”、高新技术等科创企业数较年初增长 14%，绿色金融客户数较年初增长 30%。作为金融机构的综合服务商，我行同业优势继续巩固，对主要同业客户合作覆盖率提升至 98%，其中非银资金管理云平台对主要非银机构覆盖率，较年初提升 17 个百分点至 92%。客户发展质量的提升为业务增长带来了新的动能。比如，客群基础的夯实让结算型银行建设有了源头活水，去年带动活期存款比年初增长 9.56%，占比提高至 41%。

第四，理财整改、资本补充到位，可持续发展能力夯实提升。去年，我行成功发行 750 亿元二级资本债和 500 亿元可转债，资本实力进一步增强。按照“应回尽回”，理财老产品回表整改基本完成，非标资产拨备计提充足，拨贷比 6.09%，显著高于信贷资产。过去，大家对我们表外风险回表一直比较关注，事实表明，兴业银行的风险管理经得住、也经住了市场考验。同时，今年我们在年报中主动增加披露房地产、政府融资平台、金融市场业务风险管控体系等信息，也是希望通过增加信息披露的颗粒度，让大家对兴业银行更加放心、安心。

第五，经济社会效益双赢，外部评价不断提升。惠誉国际评级从“BBB-”上调至“BBB”级，明晟 ESG 评级连续 3 年将兴业银行评为中国银行业最高的 A 级。我们首次跻身英国《银行家》全球银行前 20 强，去年是第 19 位，挺进《财富》

世界企业前 200 强，去年是第 196 位。在国内，我们荣膺了《21 世纪经济报道》评选的“年度亚洲卓越商业银行”和新浪财经评选的“年度最佳股份制商业银行”，并且，还获得英国《银行家》评选的“2021 中国年度银行”大奖。更让我们倍感珍惜的是，我们成为国内首批系统重要性银行。

以上这些成绩的取得，让我们树牢擦亮三张名片、加快数字化转型的信心更足。目前，虽然世纪疫情和百年变局仍在不断演变，但我想，兴业银行战略的稳定、业绩的稳定，就是给予投资者最大的信心。在战略推进过程中，感谢社会各界给予兴业银行的大力支持和帮助，对我们的发展过程给予了许多中肯的意见和建议，尤其是比较关心我们在 2021 年提出来的“三张名片”和数字化转型的推进情况。在这里，我重点向大家报告下。

第一，绿色银行方面。我们不断巩固自身优势，努力创新，探索绿色金融发展新业态。

我们将绿金优势扩展至全集团，逐步形成绿色军团。年末央行口径绿色贷款保持较快增长，已超过 4500 亿元，其中清洁能源贷款余额较年初增长 92.38%。绿色投行全面突破，通过债券承销、并购融资、银团贷款、私募债权等实现融资规模 1156 亿元，增长近 3 倍，其中绿色非金债券承销规模达到 307 亿元，继续领跑股份制银行。绿色租赁、绿色信托、绿色基金等业务也稳打稳扎，年末余额超 1000 亿元。

我们坚持“四个重点”策略，以点带面。重点区域方面，继续巩固提升在“水、土、气”污染防治领域的业务优势，

打造服务区域生态建设的标杆样本，长江沿线、黄河流域、福建省内绿色融资余额分别达到 6300 亿元、2500 亿元、980 亿元，分别较年初增长 16%、10%、43%。**重点行业方面**，继续围绕减污降碳、碳减排支持贷款，积极构建绿金生态圈，比如不断拓展优化在光电、风电、水电等新能源领域的业务布局，扩展新的大类资产来源。**重点客户方面**，通过与核心企业深度合作，深耕供应链产业链获客引流，比如，我们通过“光伏贷”，开启新一轮“绿电下乡”，形成业务发展新模式。**重点产品方面**，加快“碳权+碳汇”资产布局，碳中和债券、碳交易撮合、碳汇质押贷款、挂钩“碳中和”债券指数的结构性存款等多种业务取得创新突破，为我们深度参与全国碳金融市场服务奠定了良好基础。

我们发挥国内金融市场综合运营商的优势，逐步完善碳金融布局。通过积极对接全国统一碳市场的注册登记和清算结算平台，为后续“交易+做市”打下基础，加快布局全国碳市场建设。发挥“融资+融智”作用，我们继续深度参与我国绿色金融政策、标准、方案制定，加快向同业机构输出绿色经验，积极服务地方政府绿色模式设计，构建更广泛多层次的绿金朋友圈。

通过持续耕耘和努力，我们的绿金业务也开始迈向收获期。比如，凭借十几年植绿的坚持和品牌，近几年，我行在境内外累计发行绿色金融债券 1454 亿元，是目前全球最大的绿色债券发行机构之一，为绿金项目提供长期、稳定、低成本的资金。再比如，在碳减排支持工具出台后，我们成功

率先获得碳减排支持资金，这部分的资金利率比较低，是1.75%，开始享受政策红利。

第二，财富银行方面。我们充分发挥资产端和同业端的优势，努力构建更加多元、开放的“投资生态圈”，让更多、更稳、更好的财富产品惠及万家，助力人民群众财富管理更方便、更快捷。

我们以打造投研能力为核心，加快多产品体系建设。年末，理财规模达到1.79万亿元，较年初增长21%。其中，符合资管新规的净值型产品占比达到94.13%。我们始终坚持以客户为中心，根据理财客群的特征和风险承受能力，建立起与客户画像相匹配的产品体系，不断优化结构。产品体系覆盖了现金管理、固定收益、固收增强、多资产等类型，策略多元、种类丰富，其中含权类理财产品超过3200亿元。去年我们还与市场头部基金合作，创设了全市场首支混合型ESG理财产品，销售达百亿，目前我行ESG主题理财产品保有量突破350亿元。大家知道，近期，资本市场波动较大，全行业净值化理财产品存在一定波动，我行也有一部分含权类理财产品的净值同样存在这类波动。**我们认为，这是考验，也是契机。**一方面，可以推动我们更主动去加强与客户的沟通互动，既充分了解客户的诉求和对不同理财产品的风险偏好，也方便我们更准确地向客户传导党和国家的金融方针政策，履行好投资者教育职责，帮助引导客户更加坚定对中国经济发展的信心。**另一方面**，我们自身也及时复盘反思，进一步优化前中后台的协调联动机制、客户分层分类管理机制和全

面风险管控体系，持续提升自身的投研能力和风控能力。对标资管行业，我相信，银行理财产品权益占比提高将是一个长期趋势，关键在于我们自身的专业能力能否快速与之匹配，也相信未来随着投资者教育工作的逐步到位，银行理财客群对波动的接受能力将会不断提高，财富银行，我们一直认为会有更广阔的空间。

我们的理财渠道建设也更加多元。理财产品除自有零售渠道销售外，还通过“财富云”向 65 家国有银行、股份制银行、城市和农村商业银行的零售客户销售，规模已突破 6600 亿元，同比增长 429%；同时面向机构客户的理财业务也快速增长，保有规模突破千亿，较年初增长 248%。

顺应财富线上化、平台化的趋势，我们正着手升级“钱大掌柜”APP。这是一个大家耳熟能详的兴业品牌，我们准备将其打造成具有兴业特色的全集团财富销售开放平台。预计全新品牌形象将于 4 月份与大家见面。去年，我们还获批成立首家股份制银行私人银行专营机构，这将助力我们复杂财富产品的销售能力进一步提升。全年，私募证券类产品、私募股权类产品、家族双托业务的销量同比实现 57%、36%、91% 的快速增长，保有量较年初翻番。同时，我们以客户为中心，通过引入市场优质产品，让客户有更多选择权。去年公募基金（非货）销量稳步提升，保有规模增长 25.83%。还有一点，财富业务做得好，对托管的带动作用非常明显。去年末我们公募基金托管规模跃升股份制银行第一，较年初增长 37.45%，主要是受益于财富业务的快速发展。

第三，投资银行方面。我们继续立足全市场资源整合者定位，构建更广泛的“投行生态圈”。

2021年，我们以更宽频的投行与金融市场服务能力，助力客户价值提升，为服务实体经济引入更多“源头活水”。非金融企业债务融资工具承销规模同比增长8.88%，第一次突破7000亿元，达到7126.5亿元，继续保持市场前列；境外债承销规模跃升至中资股份行第一；绿色债券、蓝色债券承销规模保持市场领先。并购融资、银团融资持续发力，分别在前两年高增长的基础上，继续增长28.51%、38.73%。权益业务深入布局，打通私行募资渠道，完成兴投优选主基金募资13.66亿元，取得全新突破。

我们继续深耕金融市场生态链，加快推动从持有资产向管理资产转变。资产流转平台“兴财资”朋友圈已经扩大至150家，全年实现流转规模3315.74亿元，同比增长47.39%；权益投资“投联贷”合作机构达到96家，助力打开权益投资空间；通过与头部券商、PE、VC机构合作落地多笔权益投资、并购融资项目。我们着力提升跨市场产品创设、资产挖掘能力，向财富管理板块流转优质资产达到1156亿元。这充分说明兴业银行过去提出的大投行、大资管、大财富的业务逻辑变得更加顺畅。在投资交易领域，我们继续保持债券、利率、汇率、贵金属等业务的市场领先，荣获多项本、外币市场殊荣。

第四，数字化转型方面。家进董事长来兴业后，非常重视数字化转型工作，将其当成是关乎兴业银行未来生死存亡

的重要攻坚战，主抓推动实施，取得了非常好的成效。去年，我们加快数字化转型的统筹规划，加大资源投入，探索建立跨条线、跨部门、跨岗位的柔性敏捷组织，激发科技创新活力，扎实提升金融科技的引领作用。全年科技投入同比增长30.89%，占营收比重已经快速上升至2.88%。具体来讲有几个方面。

一是生态赋能更有力。我们加快最佳生态赋能银行建设，从F端切入，到G、B端，最终连起C端，连接一切的能力更加敏捷。大家知道，兴业银行F端是比较强的。目前，我们F端已经建成涵盖结算、投资、融资、托管、支付等综合金融服务在内的第三方开放平台，持续扩大同业朋友圈；G端运用数字化技术打造普惠金融新生态，这方面原来是我们的薄弱环节，但我们加快补上，通过福建金服云平台建设，累计解决融资需求突破千亿元；正式上线兴业普惠云向省外推广。B端新增场景生态平台建设项目落地1015个，总数达到3174个，覆盖日均结算性存款同比增长68.57%，达到2011亿元。C端以手机银行为主，不断迭代开发，融入鸿蒙生态，APP月活跃用户（MAU）较年初增长16.85%。

二是技术基座更坚实。业务中台、数据中台、技术中台建设都在有序推进，平台型组织加快构建。加速推进数字化转型重点项目建设，比如统一支付清算平台、集团统一线上财富管理平台、零售信贷数字工厂等项目，以此为抓手，由点及面，推动机制、流程的系统化重构。去年，新一代云化

科技基础设施已经基本建成，数字人民币建设取得阶段性进展。

三是科技队伍持续壮大。去年，我们实施了科技人才万人计划，全年引进 2000 名科技人员。年末科技人员占比大幅提升至 6.45%，较年初提升超过 1.5 个百分点。我们还非常重视培训，借助兴业高级研修院成立契机，加大数字化思维、理念、技能的培训力度，**让数字化理念日益融入每一位员工，将新的人员优势转化为科技生产力。**

以上就是我们根据此前了解到的市场关注点，就 2021 年我行主要经营情况向大家做的汇报。2022 年，刚才家进董事长将我们下一步的战略和策略做了介绍，经营管理层的主要任务就是继续坚定“1234”战略，持续擦亮“三张名片”，全力推进数字化转型。大家也关注到，前段时间，我行总行部门、分行、子公司高层管理人员进行了一次大规模的增持，我想，这不仅是向大家展现兴业人的戮力同心，对兴业事业的一种坚定，更是推动战略落地，与投资者站在一起的决心，以及兴业人对“一流银行、百年兴业”的理想信念和家园情怀。最后，非常感谢大家对兴业银行各项事业的鼎力支持！也希望大家继续关心、帮助兴业银行不断推进战略转型，实现高质量发展。谢谢大家！

III. 问答环节

一、中信建投证券马鲲鹏：绿色金融领域竞争加大，而且市场价格在下降，兴业有什么优势和能力继续走在市场的前列？

陶行长：这是个很好的问题。国家的“双碳”战略，让各家金融机构都关心关注并支持服务绿色经济，我感到很高兴也很欣慰。说明兴业银行的初心使命已不再是孤军奋战，多了不少志同道合者，市场价格下降，这是好事，相信一定能助力国家绿色低碳转型。因为经济好，金融才会好。我想从两个方面回答你的问题。一方面是汇报一下我们在绿色金融领域长期耕耘积淀的优势和能力；另一方面是介绍一下我行的集团化综合经营，赋能绿色金融带来的优势和能力。

先说第一个方面。各位投资者、分析师都知道，兴业银行从2006年开始，持续深耕绿色金融领域15年，是国内绿色金融的先行者、探索者，积累了较为丰富的经验。一是起步早。我们最早将绿色金融理念植入经营管理的方方面面，并推动模式化、制度化、流程化，绿色金融已从理念变成了我们的组织和能力，不仅培育了专业队伍，还形成了绿色经营文化，不仅深度参与了中央、地方多项绿色标准的制定，还通过绿色经验输出建立起广泛的绿金朋友圈。二是创新强。绿色金融领域很多首单、首创都是由我们完成的，比如全国首笔排污权抵押贷款、首笔绿色信贷资产支持证券、首支绿色金融债等。我们还利用全国碳市场建立契机，通过创新，

为市场主体提供结算、融资、中介、资产管理等碳金融综合服务。**三是布局广。**过去六年，我行全口径的绿色金融融资余额增长两倍，去年末达到 1.39 万亿元。绿色资产成为我行很重要的大类资产来源，而且，这个绿色资产是包含表内、表外，融资、投资，银行、子公司等多方面的。比如，我们已经在水资源、固废、清洁能源，以及储能技术与新能源汽车、轨道交通、绿色建筑、工业减排等减污降碳领域深度耕耘，去年末相关绿色融资余额达 1 万亿元。不仅收益稳定，与企金平均收益率持平，而且资产质量好，我们绿色贷款不良率始终低于全行贷款平均不良率水平，去年末仅 0.49%，可以说，经风险调整后的收益率表现良好。**四是效果好。**通过大力开展绿色金融业务，我行成功走出了一条“寓义于利”“点绿成金”的特色发展道路，取得了经济效益和社会效益“双丰收”。比如，我们符合央行口径绿色贷款余额去年超过 4500 亿元，保持同类型银行第一，在央行推出碳减排支持工具后，也在第一时间享受了政策红利。

以上这些优势和能力，需要时间积淀，这些历史积淀的优势，相信会长期存在。同时，我们对绿色金融将会在体制机制、资源配置、考核政策、风险政策等多方面进行调整优化。我们将绿色银行放在三张名片之首，就是向大家展现信心，要巩固既有优势，持续将绿色金融做大做强。去年我们全口径绿色融资余额较年初增长 20%，央行口径绿色贷款增长 42.11%，其中清洁能源产业绿色贷款较年初增长 92.38%。我们相信随着绿色金融体制机制改革和组织架构调整的进

一步到位，一定会激发新的活力和新的动能，持续巩固好现有的市场领先地位。

再说第二个方面。兴业银行长期以来重视市场化、综合化，最大优势是多元化经营，最强能力是善于整合金融市场资源，为客户设计综合金融服务方案。这一点，我们在为地方政府承担财务顾问上，能够做到一枝独秀就已经充分印证。我们把这些优势和能力整合，融入到绿色金融领域，可以将绿色、财富、投资银行三张名片融合促进。曾经有市场投资者分析我们三张名片逻辑，提到绿色就是获取资产、财富就是创设产品，投行就是资源整合，这本质上就是“大投行、大资管、大财富”的延伸，是兴业银行基因密码的另一种解读。正是因为我们能够做到表内外联动，跨越银行、信托、资管、基金等多个领域、多个市场，并整合融资、投行、投资、交易、做市、分销等多种方式。所以，完全可以淡化价格因素。实际上，通过多样化、个性化的综合金融服务获取、拓展优质客户，成为优质客户的主办银行，就可以形成以综合收益为主的绿色金融发展模式。

这里，我举一个典型例子。是我们发挥投行优势，帮助一家中概股企业回归，并通过商行投行联动，带动光伏生态圈构建，取得良好综合收益的案例。这个案例，实际上为我们较早切入光伏行业提供了契机。在我们通过多条线、多部门互动，对光伏行业进行深度系统研究的基础上，当大家都谈光伏色变的时候，我们对光伏行业进行了布局。借助这次合作，我们基本上与国内头部光伏产业链上的企业都建立了

广泛的合作，并对上游硅料、中游电池及组件，下游的集中式、分布式电站进行了全面梳理，从而对这个行业的产业链有了整体的认知。这些合作，由点及面，商投联动，并向上下游进行延伸，目前光伏生态圈构建已初见成效。从综合收益来看，通过光伏生态圈，我们不仅有传统商行的存款、贷款、结算等收益，还有新型投行的投资、并购、证券、上市等领域的效益，可以说综合回报颇丰。更重要的是，我们可以把绿色金融、普惠金融、共同富裕、乡村振兴、零售金融、公司金融、同业金融串联起来，不仅能持续为我们“三张名片”增彩添色，更能为战略转型提供强有力印证，并带来更大的业务扩展空间。比如，利用与光伏核心企业建立的深度合作优势，我们快速创新推出“光伏贷”，既带来更多企业和零售客户，以产品服务客户、带动资产，又以规范化产品，打击光伏骗贷行为，促进形成健康有序的光伏信贷市场。今年以来，不到三个月时间，仅零售“光伏贷”就已审批 2.32 亿元，带来客户基本结算账户 2259 户。“光伏贷”有点像零售的按揭，需要久久为功，虽然表面上看，成效很慢，但只要坚持做正确的事，坚持做下去，积少成多，积小为大，未来空间将越来越大。这方面，如果我们一开始就算贷款利率的小账，没有综合收益思维，就很难去获取未来更宽的“护城河”。

这是我关于这个问题的回答，谢谢。

二、浙商证券邱冠华：在董事长致辞中，您提到，今年将着重推动几个条线的改革，这些改革的思路、逻辑是什么？

吕董事长：感谢你的提问。兴业银行的发展既是一部创业史，也是一部改革史。在过去三十四年的发展历程中，兴业银行总能把握大势，顺势而为，主动变革，更好地适应经济社会发展，尤其是科学技术的进步。从组织行为学的角度来看，人和组织要想提高效率、激发活力，也需要不断地推进变革。一般来讲三年一小调，五年一大变，目的是让组织更好地适应内外部形势变化。这次兴业银行正在推进的改革工作也是借鉴历史经验，遵循组织变革规律，在充分调研基础上做出的重大决定。这次改革的主要考虑是要更好服务战略，这个战略包括国家的战略和兴业银行的战略。兴业银行已经成为国内首批系统重要性银行，应当胸怀国之大事，将其作为行之要务，把国家战略和兴业银行战略紧密结合起来，在服务国民经济发展的主赛道上争当主流银行，争做重要贡献。

兴业银行自身的战略是一个体系，概括起来是“1234”。该战略早在2018年已经确定。“1”是一条主线，要以“轻资本、轻资产、高效率”为主线，稳中求进，加快转型。“2”是商行和投行两个抓手，坚持客户为本、商行为体、投行为用。“3”是三项能力，持续提升结算型银行、投资型银行、交易型银行的建设能力。“4”是四个重点，强化重点区域、重点行业、重点客户和重点产品的战略作用。现在来看，这一战略体系符合经济社会发展大势，也符合商业银行发展规律，并且经过近几年的时间检验行之有效，对服务国家战略，

为客户创造价值，实现兴业银行健康快速发展，发挥了重要的引领作用。

正确战略的实施需要高效的组织体系来保障。目前，我行的组织架构是五年前确定的，有力保证了过去几年兴业银行的健康发展。但是，与目前的数字化社会、双碳转型要求以及财富快速增长的大环境相比还有一些不适应，特别是与兴业银行提出要树牢擦亮“三张名片”，提升市场地位和竞争力的目标相比，还有一些需要改进调整的地方。**基于此，我们在科技、零售、企金三个方面先做一些调整，并正在实施之中。**

在科技方面。我们调整组织架构，形成“一委员、四部门和一公司”的架构，即成立数字化转型委员会、金融科技部、数据管理部、科技营运部、网络安全部，并重构兴业数金公司内设部门。其中，通过设立数字化转型委员会、金融科技部加强对全行数字化转型的顶层设计，提升全行科技发展的统筹规划和建设管理能力；设立数据管理部，加强对数据资产的管理和应用，解决当前数据资产管理碎片化等问题；组建科技营运部和网络安全部，主要基于保护网络安全，防范黑客攻击、病毒侵袭、勒索软件等危害，构建集团一体化的安全运营体系和新型网络安全保卫体系，提升网络安全水平和线上安保能力；优化兴业数金组织架构，为了形成更加专业高效的科技研发支撑能力，调整零售、公司、同业、风险以及综合部门内设组织结构，更好地促进“SA”和“BA”融合，提高数字化建设能力和应用水平。

在零售方面。我们将零售条线组织架构调整为零售平台部、财富管理部、零售信贷部、私人银行部、信用卡中心“五部”。通过设立零售平台部，提升远程集中经营客户、平台运营客户的能力，重在提升对大众客群、长尾客群的服务水平；调整设立零售财富部，更加强调资产配置理念，持续深耕财富客群，统筹零售、企金、同业财富管理，面向银行内部和银行同业，提升财富管理的服务能力；设立零售信贷部，深化零售信贷业务的集约化、数字化经营，增强消费信贷、经营信贷业务的创新发展。

在企金方面。我们将原有部门职责进行重构，改为公司金融部、绿色金融部（战略客户部）、普惠金融部（乡村振兴部）、机构业务部、交易银行部（国际业务部）、企业金融风险管理部“六部”。重点是将绿色金融部与大型客户部合署，形成绿色金融、战略客户相融合的新格局，强化绿色经营理念与行业客户生产经营的紧密结合，让绿色金融服务到更多客户；设立普惠金融部（乡村振兴部），进一步强化“兴业普惠”的平台运营，提升对中小微企业及涉农企业的金融服务能力。

经过改革，我们希望实现几个目标。一是创新经营模式，建立起全新的数字化经营体系及配套的风险防控体系。二是夯实客户基础，通过数字化经营，安全有效地实现重心下沉，推动大中小客户共生。三是优化业务结构，改变零售“存贷汇投”四项基本业务不够均衡的格局，促进零售业务全面增长，提升零售营收占比，让零售切实成为发展的“压舱石”；

改变企金较为依赖经济旧动能的局面，融入绿色，抓住“30·60”双碳新机遇，挺进经济新赛道，提升市场竞争能力。

总而言之，这一次组织架构改革是新一轮变革的一部分，接下来我们还要从考核评价管理、薪酬分配机制、业务流程重塑、信息系统建设、人才结构调整等方面进行一系列变革，更好地提升绿色银行、财富银行、投资银行的市场竞争力，更好地服务国家发展战略，谢谢你！

三、中泰证券戴志锋：“商行+投行”战略推行多年，成效怎么样？

陈信健副行长：前面陶行长在业绩解说部分，以及关于绿色银行建设方面都提到了“商行+投行”战略取得的成效。应该来说，我行自2017年提出“商行+投行”战略后，市场投资者和分析师都非常关注战略作用的发挥。我想，主要战略成效体现在两个方面。

一是投行业务对商行业务的带动作用不断增强。目前“大投行”项下产品体系已经比较健全，重点业务持续领跑市场，如去年非金债承销规模再创新高，突破7000亿元，在产品上不断推出同业首单创新，如蓝色债券、碳中和债、乡村振兴票据等市场首单或首批落地，成为带动商行业务合作的关键。并购融资方面，我们已经从过去传统产业向高端制造、医疗健康、信息技术等战略新兴产业转换，全年并购融资落地规模九百多亿元，服务产业升级能力不断增强。资产流转方面，我们也取得了长足进步，打通了从资产构建到流

转的全流程闭环，开辟了代理推介表外撮合渠道，打造了“兴财资”专门用于线上资产流转平台，5年来投行为行内流转资产1.27万亿元，有效降低了表内资源占用，促进了资本集约化经营。在权益投资上，我们更具特色，已经探索出“募投管退”全流程机制，以权益投资切入带动商行业务的联动模式，极大提升了“商行+投行”的服务能力。目前，我们已有直接权益类项目56个，其中12家已上市，投资逐渐步入收获期。比如，晶科能源，前年就是我们通过“股+债”方式支持其从美国交易所私有化分拆上市，通过股权直投，带动存款、贷款、票据、保函、代发工资等业务的全面合作。今年1月晶科能源科创板上市，募集资金账户存款近百亿，投资浮盈近10倍，综合收益相当可观。

专业的投行业务体系为我行获客、深化客户合作发挥了重要作用。目前投行产品已覆盖近3000户大中型企业，这些客户大部分成为我行战略合作客户，带来了日均结算性存款近4700亿元，约占全行结算性存款的30%，特别是上市公司募集资金账户贡献越来越大，去年218家上市公司在我行开立募集资金账户，带动存款1130亿元，成为结算性存款增量的重要来源。可以说，在负债、资产、客户等业务方面，投行对商行业务的切入带动作用成效显著。刚才陶行长在回答绿色金融问题时，专门提到我们在细分行业的生态圈已经比较体系化，带来的综合收益非常显著。他举了光伏的例子。这里，我补充下，过去几年，我们在光伏组件行业，通过“股+债”这种模式，与隆基股份、天合光能、晶科能源建立了深

厚合作，并延伸至运营商领域，与正泰电器等企业合作。这样，就形成了从核心企业到上游、下游，再到光伏发电的一个完整生态圈，形成了以 B 端为核心延伸到 G 端，下游延伸到 C 端的全生态场景，综合效益逐步显现。

二是形成“研、投、承、销、托”一体化大投行机制。研究的功能在投行业务发展中所起的作用越来越大。我们不仅有兴业研究公司，还在投行部有投资研究团队，并且，借助 PE、券商朋友圈的专业能力，我们不断增强对资产布局的专业把控力。投的专业主要体现在标准化资产联动我行资金中心和理财公司进行债券投资，以承销的优势发现投资的价值，以投资的优势获取承销的资格，以交易的优势获取更多的中收。承的能力体现在持续不断的创新上，比如，很多行业首单、首批业务的落地，再比如，在产业转型升级的背景下，为满足客户权益出资需求，我们不断地推出股债结合类的产品，有效解决客户的痛点难点。销的流转是落实“加快从持有资产向管理资产转变”的重要保障，目前，我们已在债券类产品、资产证券化、权益类产品、银团贷款等大类资产上实现全谱系投行产品销售落地，流转规模站上新高度。托的带动主要体现在对全行托管规模的贡献上，目前投行业务托管规模 8500 亿元。

下阶段，我行将继续深入贯彻中央经济工作会议提出的“科技、产业、金融”良性循环的要求，围绕战略新兴产业、专精特新重点客群，建立股债联动客户沙盘，并根据行业特点及企业发展阶段，为高成长类客户匹配股权直投、选择权

贷款、投联贷等股债联动类产品，通过产品落地，实现资产结构向智能制造、信息技术、生物医药等战略新兴产业的升级。接下来，我相信，“商行+投行”在我行发展中所起的作用会越来越重要。

四、摩根士丹利徐然：参照海外和国内领先财富银行的案例，AUM 的持续高增，离不开多层次渠道体系。过去兴业银行在零售财富渠道建设上存在不足，近两年加大了投入，成效如何？未来希望从哪些方面发力？

陶行长：客群渠道、产品品类和服务体系是打造财富银行的三大支柱。随着各家银行将财富管理列为战略重点，渠道的重要性不断凸显。从目前国内 AUM 规模领先的机构来看，渠道建设具有两个特点：一是线下网点布局与财富客群分布的匹配度较高，零售客户经理的数量占优，能更有效覆盖中高净值客户；二是财富平台建设加快，以支付宝、天天基金网为代表的财富 APP，具有便利、快捷、高效的优点，且能快速触达大众客户。在去年中期业绩说明会上，我也向各位投资者报告了，我们的财富银行跟其他银行不太一样，有的银行是从零售端做起，我们是从金融市场端做起，拥有广泛的同业朋友圈。因此，我们零售财富的渠道建设，主要从两个方面出发，一是补短板，持续优化提升现有零售渠道的作用，同时加快数字化赋能，加快财富平台建设；二是锻长板，把我们同业与金融市场的优势延伸到财富银行领域，持续构建更加开放的投资生态圈。

一是以重点区域为重心，构建线下财富生态圈。首先，

聚焦重点区域。以中高净值客户分布为依据，加大对重点地区的资源投入，将更多传统网点机构和理财编制等资源向重点地区、财富客群分布较多的地区倾斜，提升对中高净值客户的有效覆盖，同时提出更高的目标要求，推动重点地区贡献度不断提升。**其次，加强理财队伍建设。**2020年，我们一次性给了财富1500名专项编制，快速补充一线理财经理。当年的产出成效可能不明显，但经过两年融合，效果逐步显现。目前，全行在岗理财经理上升至3382人，网均理财经理较2019年提升63%，网均复杂型产品销量较2019年提升98%，这些数字可以印证，我们的服务能力在显著增强。后续，我行将通过数字化赋能，不断提升理财经理的单人管护半径和场景营销的引流能力，继续加大财富人员配置，打造“理财经理+产品经理+财富顾问”的团队铁三角，持续提升理财队伍战斗力。**第三，发挥综合性支行优势。**2020年，我行推动零售支行向综合型支行转型，并通过客户经理打通、考核打通和培训打通“三个打通”，实现对客户经理“企金+零售”的综合化考核，强化交叉营销，目前公私联动的组织基础已经形成，“1+1>2”的协同效能逐步显现。2021年，企金联动拓展私行客户新增3357户，增幅67.68%。

二是以“钱大掌柜”为基础，构建线上财富生态圈。从去年开始，我们就提出要建设全行统一、开放共享，并且深具互联网经营思维的钱大掌柜财富平台。今年，我们已经决定，将集中人力、财务、科技资源投入平台建设，资源投入上不封顶，迅速将财富平台部门扩增至300人以上，全力打

好财富平台建设攻坚战。目前，我们正在推动新一轮零售组织架构改革。其中，一个很重要的就是组建财富管理部，把线上“钱大掌柜”运营团队和线下财富业务经营团队整合，构建专业化、特色化的财富业务体系，这是未来我们要重点发力的地方。去年，钱大掌柜已经从同业条线移交给零售条线，预计升级版的“钱大掌柜”APP年内将上线运营，今后我们的零售财富平台只有“钱大掌柜”一个。我们希望依托“钱大掌柜”充分融入互联网经营体系，将其打造成最全的一站式财富产品超市，精选市场上的理财、基金、私募、信托、保险等财富产品，围绕不同客群的风险偏好，服务客户全流程的资产配置。相信随着我行全新版“钱大掌柜”APP的上线，将为财富销售注入新的动能。

三是以“财富云”为纽带，构建同业财富生态圈。去年我们提出，要以同业客群合作优势为基础，搭建开放型财富管理平台。这件事我们一直在做，就是着力打造“财富云”平台，通过“产品输出+科技赋能”综合服务，与银行同业一起共享理财产品、共建培训体系、互通销售系统，提升理财销售的渠道能力，落实新发展理念。目前，“财富云”已链接65家银行机构，渠道覆盖许多三四线城市和广大农村地区，在全国一半以上的农信机构中形成独家销售。去年，“财富云”实现理财销量6676亿元，较2019年增长23倍，保有规模达到1738亿元，较2019年增长30倍，并为中小银行定制以“乡村振兴”“共同富裕”为主题的理财产品。我们还通过财富服务输出，下沉至县域、乡镇帮助合作机构搭建销售队

伍、完善代销体系、培育财富客户，让代销客户经理“懂得卖”、“愿意卖”、“卖的好”，实现老客户激活和新客户拓展的双赢。下阶段，随着大多中小银行向代销转型，这块空间还会更大。为此，我们提出“百行千亿”目标，力争今年合作机构突破 100 家，中小银行理财代销保有规模突破 1000 亿元，总代销量突破 1 万亿元。除了中小银行，我们还想借助“同业朋友圈”优势，扩大分销网络，力争实现代销银行渠道的全突破。

简单讲，我们对财富渠道建设的思路就是线下突出重点区域、线上突出“钱大掌柜”和“财富云”作为双引擎。谢谢！

五、中金公司张帅帅：对于数字化转型的思路、方向、资源投入、预期产出成效？

吕董事长：兴业银行的数字化转型，是在全社会贯彻数字化理念、构建新经济体系过程中进行的。我们秉持以客户为中心，为客户创造价值的初心，通过数据驱动，更好地洞察客户需求，满足客户需要。我们提出构建连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行的愿景，从本质上讲，是以提升客户体验为目标，以强大金融科技为支撑，巩固优势业务，释放客户价值，唤醒组织活力，支持未来发展，向“轻资本、轻资产、高效率”转型。数字化转型作为党委确定的一项战略任务，将从根本上改变我行的经营模式。主要有以下几方面考虑：

第一，优化顶层设计。在组织架构调整、科技引领能力

建设、数据资产管理、金融场景生态构建等方面做好转型发展。兴业银行在零售、企金、同业等领域有很多的 APP，我们将围绕这几方面，对现有 APP 进行整合升级，向客户提供银银平台、兴业管家、兴业普惠、钱大掌柜、兴业生活五大自建 APP，近期，将隆重发布。

第二，着手设计企业级的业务架构和 IT 架构蓝图。从企业级的视角，运用客户旅程的方法论，实施核心系统在内的关键系统群重构，提高企业级信息化建设能力和服务水平。

第三，充分激发创新活力。通过强强联合、内部挖潜、激励容错开发等措施，在大数据、区块链、云计算、人工智能等新技术方面，探索我行业务场景应用的新模式。

第四，提升科技实力。坚持能力占优策略，大幅度提高基础研究、中台统筹研发交付能力，不断强化智能运维和科技风险管理方面的技术保障。

在人力资源上，我们也提到了，要在未来五年培养有科技素养的万名人才计划。在基础设施上，我们要优化多中心、多活力架构，打造云网融合的新型基础设施架构，满足数字化转型所需要的数据容量、算力和传输的需要。在财务预算上，我们去年的科技投入占营收比重是 2.88%，投入金额同比增长了近 30%，今年我们将继续加大投入，按照营收占比 5% 的比例来安排，做到上不封顶。我们将逐步实施以云原生分布式架构为核心的系统更新建设，聚焦“商行+投行”策略，深耕客户，实现“F、G、B、C”客群的联动，真正确立我行开放化、生态化的 IT 转型道路。

对于预期产出的效益，我们认为，科技投入的产出效益应该是前低后高的。尽管短期效果不会完全显现出来，并不妨碍我们在科技领域继续加大投入，先做打基础、利长远的工作。谢谢你。

六、申万证券郑庆明：目前信贷投放情况如何？房地产相关行业疲弱，信贷投放上有做了哪些结构性的调整？全年信贷计划安排是怎么样？

赖富荣总经理：从前两个月情况来看，我行不含贴现的贷款增加 953 亿元，增量在股份行中还是很靠前的。同时，我行积极调整信贷投向，贷款增量主要来自战略新兴产业、基建行业和制造业，三个行业的增量在贷款增量中的占比超过 50%；特别是战略新兴产业贷款较年初大幅增长了近 10%，在对公贷款中的占比较去年同期提高了 2.3 个百分点。房地产贷款在对公贷款中的占比较去年同期下降 1.6 个百分点。总体信贷结构进一步优化，新的业务增长点正在逐步成形。

按目前的信贷投放进度，我行一季度贷款增量仍会保持在股份行前列，但同比预计会有所减少，这主要还是去年同期基数的原因。去年年初，由于整个行业信贷需求是比较旺盛，所以，去年一季度贷款增量占去年全年增量的 60% 以上。今年，我们认为随着“稳增长”政策进一步发力，社会融资需求将得到持续改善，预计后续在新老基建、普惠金融、保障性住房、民生消费、绿色低碳、数字经济等领域都将出现更多的信贷需求。

今年，我们管理层也制定了比较积极的年度贷款增长目

标，计划全年新增贷款 5600 亿元。在业务策略上，对公贷款进一步突出重点领域和细分赛道，聚焦新老基础设施建设、工业园区厂房、清洁能源和生态环境治理、房地产并购和保障性租赁住房、高耗能企业转型等领域，全力抢抓优质资产。零售业务一方面要把握部分区域住房融资市场回暖趋势，加强产品服务创新和作业流程优化，提升住房按揭业务的市场竞争力。另一方面要大力开展非按揭贷款业务，积极推动线上经营，在光伏贷、汽车金融、信用卡等领域建立品牌特色，实现个人贷款多元化发展。

七、国泰君安证券张宇：兴业银行房地产贷款集中度相对较高，请管理层介绍一下房地产业务管理情况和应对安排？

邹积敏总经理：我行已经在年报中，把房地产业务的情况做了全面披露。我行房地产业务规模尽管相对较大，但业务结构最大限度体现了风险与收益的平衡。归纳起来，我行房地产业务结构的特征是“9978”，即：房地产业务超过 90% 是自营资产，授信准入严格，且阻断了理财业务的风险传染；房地产自营资产业务中，约 90% 分布在一二线城市和三大都市圈的中心城市，资产估值稳定，违约率和违约损失率都较小；房地产自营资产业务中，约 70% 为风险分散且押品足值的个人按揭贷款；对公客户房地产融资中，超过 80% 是对应优质项目的，是受国家“保交楼”政策保护的。

去年以来，我们根据市场和监管信息，开展了多轮的对公房地产业务排查，总体上来说大部分开发商和项目是优质的。2021 年以来，通过项目并购明显阻断了违约风险，2021

年是 62 亿元，2022 年以来是 36 亿元，涉及的项目都是本息无损回收的。2022 年以来，市场开始缓和，涉及问题开发商或者新增违约项目基本得到了遏制，目前潜在风险的对公房地产项目大约为 200 亿元，资产减值已经计提到位。我行将发挥“商行+投行”优势加大房地产项目的并购力度，共同维护房地产市场稳定，同时专项安排 200 亿元的并购额度，主动向与我行合作良好的优质开发商推介，推动足值项目与问题开发商脱钩，在“保交楼”中消除风险隐患。

中央的政策导向是“房住不炒”，目前正在出台一系列措施稳定房地产市场，我们坚信国内房地产市场不会发生系统性风险，房地产信贷资产质量将继续保持平稳运行。一是房地产信贷规模供给总体是比较充分的，开发商和购房者合理的信贷需求都会及时得到满足。二是“一城一策”已经落地执行，部分城市已经优化了房地产政策，将会加快释放合理的购房需求。三是各地政府和住建部门积极作为，“保交楼”开始取得良好成效。下阶段，我行将进一步统筹全集团的房地产业务资源，与优质开发商保持优质合作，确保房地产业务安全，共同维护房地产市场稳定。

八、高盛证券杨硕：兴业银行涉及地方政府融资的情况，下阶段的应对安排？

邹积敏总经理：由于涉及地方政府融资或者地方融资平台的口径和名单一直是动态变化的，比如部分地方政府融资平台客户已经转型为国有企业，是按照市场化原则进行经营的。我们已经在年报中，就可能涉及的融资做了尽可能详细

披露。总体上看，这部分融资的规模相对较小，资产质量总体可控。

中央一直严格管理地方政府融资业务，督促各地政府在限额内规范举债，主动化解存量债务风险。地方政府可以统筹的资源比较充足，中央要求的化解期限总体上比较合理，近期已经有部分地方政府提前宣布地方政府隐性债务“清零”，有的地方政府表态将积极采取措施逐步推动“清零”，表明各地政府对于化解地方政府隐性债务是积极主动的，目前暂未发现拒绝承认隐债和拒绝归还隐债的情形，这部分业务风险总体可控。

我行一直致力于服务区域经济高质量发展，并在发展中逐步压降存量债务。一是充分发挥我行“商行+投行”的优势，支持包括地方政府债券、基础设施 REITs、PPP 等合规业务，服务地方经济高质量发展，共同维护区域经济和财力的稳定，逐步提供存量债务还款来源。二是顺应中央的政策安排，对于少数存在还款期限错配的业务，与地方政府密切沟通，适当调整还款期限或资产定价，共度难关。三是继续安排一定规模的专项债券投资额度，为存量债务的接续提供流动性支持，避免发生违约风险。

九、花旗银行张卓佳：兴业银行信用卡贷款 2021 年末不良率比年初上升的原因是什么？信用卡资产质量是否可控？

邹积敏总经理：2021 年末，我行信用卡不良余额 99.85 亿元、比年初增加 11.31 亿元，不良率 2.29%、比年初上升

0.13 个百分点。按照我行的资源，完全可以做到信用卡不良“双降”，我行主动放缓处置的原因有：一是为支持新冠疫情防控、保护消费者权益，对受疫情影响客户适当放缓处置，鼓励客户在疫情缓解后主动还款。二是考虑到 2021 年信用卡逾期认定标准趋于严格，需要给客户一定的适应期。

截至 2021 年末，我行信用卡不良贷款生成率、新发生不良金额均同比显著回落，2021 年，信用卡不良贷款生成率 4.17%，同比下降 1.82 个百分点；新发生不良额 176 亿元，同比减少 51 亿元，降幅 22.43%。因此，我行信用卡总体风险可控，资产质量向好趋势没有改变。

展望 2022 年，经济下行压力和局部疫情冲击等诸多因素犹存，但疫情缓解后消费仍然有较大增长空间，信用卡资产质量控制面临新机遇与新挑战。我行将持续强化风险管控，实现信用卡业务健康、稳健发展，资产质量继续保持稳中向好态势。

十、中信证券肖斐斐：年初以来，基金销售预冷，是否对中收有影响？展望 2022 年，中收的主要增长点来自于哪？

赖富荣总经理：一季度，资本市场出现了较大的波动，从整个行业基金行情来看，产品的代销业务收入同比减少是行业普遍现象。但另一方面，我们在大类资产配置能力上具有较强的优势。从前两个月来看，在债券市场、新兴产业投资等方面取得一定收益。同时，银行卡等结算类收入也在稳步提升。综合来看，一季度我行中收仍能保持稳健增长，后续增速有望平稳提升。

下一阶段，中收增长的方向是要充分整合本行在财富、投行和资金业务方面的优势。主要增长点有三个方面。一是财富银行业务，虽然短期资本市场出现了一定的波动，但中国经济长期稳定向好的态势没有改变，居民财富管理的需求也将日益提升，财富管理业务的空间仍十分巨大。下一阶段我们要充分发挥在投研和大类资产配置方面的优势，完善财富全产品体系的构建；加快数字赋能，整合“银银平台”、“钱大掌柜”、“财富云”等优势财富资源，加快建设统一的全集团财富销售开放平台，构建和完善线上、线下相结合的营销服务体系，挖掘销售渠道潜力。二是投资银行业务，要整合债券发行、银团贷款、并购和权益投资等优势业务资源，持续提升和优化企业综合化金融服务水平，抓好直接融资市场和多层次资本市场快速发展期蕴藏的业务机遇，不断提升服务的深度和广度；更加强调协同联动，通过“大投行”体制机制，实现优质资产向财富板块引流，2021年投行端向财富管理板块提供优质资产超过1150亿元。三是进一步发挥集团在金融市场业务和债券做市交易方面的优势，提升债券投资收益，继续保持利率债、利率衍生品和汇率衍生品等的做市优势地位，通过FICC产品满足客户日益增长的财富增值和避险等需求，不断提升FICC业务核心竞争力和影响力，推动FICC业务快速增长。

十一、民生证券余金鑫：2021年兴业银行息差有所收窄，请展望下2022年的息差表现？

赖富荣总经理：随着金融脱媒化和利率市场化的深入发

展，银行息差逐渐下降，加上国家对实体经济支持的要求，**银行业整体息差逐渐下降是一个趋势**。2022年我行息差依然存在收窄压力，资产端，新发放贷款定价提升的难度仍然较大。负债端，由于同业竞争激烈，存款成本存在刚性。虽然外部环境存在一定困难，但我们有信心加强主动作为，强化资产负债的组合管理和结构管理，力争息差水平保持稳定。

资产端。一是优化对公信贷结构，聚焦更有业务前景的双碳经济、先进制造业、战略新兴产业等重点业务领域，稳定对公业务基本盘。二是提高零售信贷占比，推动光伏贷、线上经营与消费贷等非按揭类重点零售业务快速上量。从定价来看，目前传统零售贷款（不含信用卡）收益率水平比对公贷款高约 70BP，从我行的结构来看，零售贷款占比比较低，通过零售贷款占比的提升可以有效地改善资产定价，缓解息差收窄压力。三是要进一步提升经营风险控制的能力，推进和完善智能风控系统和统一授信系统的建设，支持业务重心下沉，提升风险议价能力。近期我们正在推广“普惠云”、“技术流”授信管理模式，并取得了一定成效，未来也有较大提升空间。

负债端，最重要的是要拓展**结算性存款**，通过提升客户服务能力，增强客户粘性，提高各类低成本结算资金、在途资金的聚集、沉淀能力。一是以财富银行为抓手，提升客户全资产管理能力，挖掘和提高高净值客户占比，在为客户实现财富配置的过程中沉淀资金。二是以“商行+投行”的联动服务模式，提升为企业提供综合化金融服务的能力，拓展企

金结算账户，2021年投行重点集团客户结算性日均存款已达到4700亿元，结算性存款的沉淀十分可观。三是强化公私联动，拓展企业业务往来过程中的工资代发、财富管理业务，拓展企业主及高管人员的私人银行业务。从这些措施的应用情况来看，2021年末，我行活期存款占比稳步提升至41%，比2019年提高2个百分点，存款成本也相比2019年下降了17BP，这个下降幅度是蛮大的。另外，我们继续加强清算、托管、三方存管等成本低、稳定性强的同业存款拓展，形成负债端的特色差异化优势。下阶段，我们将继续推动各类结算性资金稳步增长。

十二、 兴业证券陈绍兴：对于可转债转股的进度预期？

陈信健副行长：去年，我行成功发行500亿元可转债。大家都知道，发行可转债，目的在于尽快转股，补充核心一级资本。按照规定，本次可转债转股期为发行后6个月，即从今年6月30日开始进入转股期，在转股期内，如果我行股价在连续30个交易日中有不少于15个交易日的收盘价格不低于当期转股价的130%，就可以实现强制转股。考虑到今年分红因素，在扣除分红后，我行初始转股价将为24.48元/股，强制转股价为31.83元/股。

可喜的是，我行可转债发行以来，股价最高上涨21.76%至23.22元/股，虽然近期有所回调，但涨幅仍达到4.09%，是股份行中唯一正增长的，说明市场对兴业银行的长期看好。2020年我行部分董事、监事和高级管理人员买入兴业银行股票近178万股，并承诺上述所购股票自买入之日起锁定三年，

今年我们子公司、分行及总行部门负责人也以自有资金从二级市场自愿买入兴业银行股票近 1700 万股，成交价格在 20.36 元至 23.08 元之间，这充分体现我们管理层上下一心对自身经营发展长期看好，对新一届董事会充满信心。

大家可能关注到，前天，我行公告监事会主席蒋云明先生离任，云明先生是兴业银行第一批老员工，见证兴业发展全过程，为兴业银行发展做出很大贡献。根据福建省委最新工作安排，云明先生将调任福建省金融投资公司任职。福建金投是福建省国有金融资产运营平台。在福建省财政厅将其普通账户所持有的兴业银行股权划转给福建金投后，福建金投成为我行第一大股东，行使国有金融资本出资人的职能。云明先生调任金投，有利于更好推动我行与大股东福建金投间的良好互动，也将有助于我行可转债的顺利转股。

至今天上午，我行股票收盘价为 20.11 元，PB 估值仍偏低，具有较高的投资价值。今天的业绩说明会，吕董事长重点谈到了战略催化的举措，陶行长介绍了优势特色业务，后续，我们也会更加注重与投资者的沟通交流，让市场能够更加读懂并认可兴业银行，一起来推动可转债成功转股。

十三、 汇丰银行孙怡：请管理层介绍一下 2022 年资产质量形势预判和主要工作安排。

邹积敏总经理：我行资产质量已经多年跑赢大市，总结来说就是指标好、核销少。经过前期多轮摸排，我们有信心 2022 年资产质量继续延续平稳运行的态势，预计全年新发生、处置不良资产以及核销额度与 2021 年大体相当。

2022年，我行资产质量能够继续延续稳中向好的态势，主要是有三个基础条件。一是中央强调“稳中求进”、“不立不破”，经济增长和市场信心总体是好的。二是我行一直按照国家经济金融政策和本行“1234”战略优化信贷结构，信贷资产的安全边界是有保障的。2021年法人口径不良贷款净生成率1.27%，较上年降幅达34%。三是近几年我们根据监管要求主动加大了不良资产出清，资产质量的家底是扎实的。截止2021年末，我行集团口径逾期60天剪刀差指标（逾期60天以上贷款/不良贷款）82%，逾期90天剪刀差指标（逾期90天以上贷款/不良贷款）73%。

今年以来，国内外环境更加复杂，疫情明显加重，我们会继续砥砺前行，妥善应对各方面的挑战。一是持续优化2020年初建立起来的疫情影响排查方案，减小疫情对信用卡和延期还款贷款等领域的影响。二是针对房地产和地方政府融资业务的局部违约风险，抢抓国家政策窗口，安排专项资源建立“主动平衡”机制，阻断违约发生。三是主动应对疫情影响和市场变化对不良资产处置形成的压力，发挥特殊资产专业化经营优势，保质保量处置不良资产。

十四、 华泰证券沈娟：全年营业收入如何展望？一季度压力大不大？

赖富荣总经理：今年整个银行业的经营都面临着比较大的压力，一是国内经济面临下行压力，国际形势复杂多变，外部形势增加了银行经营的压力和不确定性；二是一季度资本市场出现较大幅度的调整，基金等含权类的产品销售遇冷，

各行财富代理类收入同比普遍下降较多；三是去年年末和今年年初两次下调 LPR 的影响将逐步体现，贷款收益率水平也会进一步承压。这些都是行业共性问题。但从自身的经营情况来看，我们今年还是有信心实现营业收入的平稳增长，并跑赢大市。

利息净收入方面，一是量上要保证信贷投放，目前我们的信贷投放情况还是比较好的，下阶段将继续积极把握“稳增长”态势下出现的信贷机会，推动年度信贷投放计划的完成。二是价上要加强净息差的管控，刚才已经说过，要通过信贷结构的调整优化和结算性资金拓展等手段，力争保持息差稳定。另外我们还把握一季度流动性宽裕、市场长端利率处于低位的有利时间加快中长期同业存款、同业存单的吸收力度，从前两个月来看，我们一年期的同业存单吸收力度是比较大的。另外，我们还要加快推动长期债券发行，提升负债稳定性并合理控制负债成本。通过量价的管控，推动利息净收入实现平稳增长。

非息净收入增长方面，虽然在一定程度上受到资本市场波动的影响，但我们觉得影响是短期，后续将多点发力推动非息收入的增长，一是随着资本市场的逐步企稳，下一阶段财富代销业务收入有望逐步回升。二是理财业务继续加快升级转型，提升投研能力，在巩固固收业务的传统优势同时，着力构建多资产、多策略的产品体系，理财业务收入保持平稳较快增长。三是继续发挥资金业务的优势，把握外部复杂形势带来的利率波动机会，加大债券流转，获取投资收益。

一季度，我们就抓住了市场利率阶段下行的机会，取得了较好的投资收益。

从目前的执行情况看，一季度各项业务的开展基本符合的我们既定计划，营收也可以实现平稳增长。

十五、 天风证券郭其伟：高级法的准备进度如何？后续的推进情况怎么展望？如果落地，对资本水平有何影响？

邹积敏总经理：高级法准备进度方面，一是参考第一批资本计量高级方法达标银行的合规达标监管验收标准，全面开展高级方法实施现状差距分析、整改提升工作，目前整改工作进展良好。二是构建较为完整的信用风险内部评级体系，形成相应的制度体系和支持系统；前瞻性结合巴III要求，完成非零售、零售内评模型三期优化，开发新内评法下信用风险加权资产计量系统。三是着手准备市场风险内部模型法立项工作。

下阶段，一是持续跟进监管动态，对标最新监管规制，做好高级方法合规实施准备工作；二是围绕系统模型、评级应用等方面，持续聚焦内评体系深化工作。此外，我行已上线新标准法下信用风险资本计量系统（一阶段）、市场风险资本计量系统、操作风险资本计量系统，确保国内巴III新规正式颁布后全面完成新标准法建设。

鉴于国内正式规制尚未出台，计量规则、统计口径等仍存在不确定性。根据前期我行定量测算结果，若采用高级方法计量，我行总体风险加权资产水平均较现行权重法计量结果有所下降，资本充足率有所提升。

十六、 个人股东刘卫琼、陈石、郭海栋等：分红率未来的变化趋势？什么时间能够达到 30%？

陈信健副行长：感谢大家对我行分红情况的关注，我行一贯高度重视股东回报，自 2007 年上市以来，通过普通股相关融资 835.35 亿元¹，累计分红 1258.84 亿元，分红金额远高于融资金额，为股东带来了非常稳健的回报，特别是自 2012 年起，每年分红均不低于 20%，且逐年稳步提升，至 2020 年达到 26%。2021 年度现金分红比例将再创新高，具体方案为，以 2021 年末普通股总股本为基数，每 10 股普通股派发现金股利 10.35 元（含税），发放现金股利 215.01 亿元，较上年度增加 48.40 亿元，增幅达到 29.05%，现金分红比例高达 27.42%。

对于分红的确定，一方面，是统筹考虑我行自身业务发展的需要。在外源性资本补充相对受限的情况下，我行需统筹业务发展对资本金的需求，合理确定利润留存比例充实资本。另一方面，我行现金分红在同类型银行中已经居于较高水平，这也是充分考虑了不同投资者诉求的结果。目前我行的现金股息率（每股分红/股价）在 5%左右，远超一年期银行定期存款利率，也远超当前一年期理财收益率，给各类别股东带来了较高投资回报，投资者也对我行分红政策形成了较稳定和一致的预期。未来我行将继续落实股东回报规划安排，保持分红政策的稳定性和连续性，力争现金分红率稳中有升，为股东创造更多价值。

¹ 不包括优先股、永续债。