

# 兴业银行 2022 年度业绩说明会实录

(根据录音整理)

**会议时间：**2023 年 3 月 31 日 15:00-17:30

**会议方式：**现场会议+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、副行长孙雄鹏先生、副行长张旻先生、副行长张霆先生、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、董事会秘书华兵先生

**记录人：**兴业银行董事会办公室投资者关系管理团队

**前瞻性陈述的风险提示：**本报告中涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述不构成本行对投资者的实质承诺，投资者及相关人士均应当对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异。

## 1. 吕董事长致辞

尊敬的各位投资人、分析师、媒体界的朋友们：

大家下午好！非常高兴在这春和景明，草长莺飞的美好日子里，和大家相聚在上海黄浦江畔，我代表兴业银行董事会、经营层向各位长期以来对我行的关心支持表示衷心的感谢。

2022 年是我们国家极不平凡的一年，党的二十大胜利召开，全国人民踔厉奋发，取得了极不平凡的成就。兴业银行也开拓进

取，取得较好业绩，稍后陶以平行长还要做详细介绍。董事会决定分红 246.8 亿元，分红比率为 27.01%，比上年高 1 个百分点。连续 12 年平稳上升，回馈广大投资人的一路相伴。

**展望未来，我们发展信心满满，主要原因有三个方面：**

**一是形势看好。**现在全国各地集中精力拼经济，投资、消费稳步复苏，预期明显改善，2 月 PMI 创今年新高。2、3 月份，我先后去了香港、新加坡，切身感受到海外依然看好中国，因为中国有和平的环境、庞大的市场、完整的产业、稳定的货币，国际竞争比较优势依然突出。我们身处国内更应充满信心。经济兴、金融兴，银行业务发展、风险防控、不良处置都将迎来更好的环境。

**二是战略聚焦。**我一直强调我们的“1234”战略体系符合发展的大势和兴业银行的自身实际，要保持战略稳定，重在战略的落地执行。为此，必须聚焦聚焦再聚焦。去年，我们要求挺进普惠金融、科创金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”，这是战略聚焦的一个重要举措。市场喜欢简单的东西，我们基层的同事也喜欢简单的东西。总行告诉他们“五大新赛道”，要作为重点，他们感觉工作的目标更加清晰了，就去做了。在这个过程中，要做好这“五大新赛道”，发现必须要靠“商行+投行”才能做好，离开绿色金融、财富金融、投资金融这三张名片也不行。现在看来，我们这五大新赛道和我们的“商行+投行”、三张名片互为因果，相辅相成，更加有力地推动战略落地。

**三是打法更新。**去年，我们为促进战略实施，实行了科技、零售、企金等一系列改革，把数字化转型视为生死存亡之战，大幅增加科技投入和科技人员，科技投入达到 82 亿元，科技人才增加到 6700 人，同比分别增长 30%、103%。战略的攻坚需要组织、人员的变化，通过柔性敏捷组织，运用数字化的工具，推动重大项目建设，逐渐成为常态，也释放出巨大的科技红利。一个典型的例子是个人养老金的发展，通过零售、企金、同业、科技协同作战，用一体化、数字化的方式来开拓市场，营销客户，克服股份制商业银行网点少、人员少等短板。截至去年末，兴业银行个人养老金开户帐户数 229 万户，在中国银行业位居第三位，仅次于建设银行和工商银行。

**在此基础上，今年我们将重点做好四个方面的工作：**

**第一，胸怀国之大者，擦亮三张名片。**现在国家着力推动绿色发展、共同富裕、科技创新，为我们的绿色银行、财富银行、投资银行三张名片创造了更加美好的发展环境，我们必须趁着东风，走向前列。

**绿色银行方面。**要加快集团全绿的转型，各子公司，各分行都要成为所在行业，所在地区的绿色金融领头羊，并且要把绿色金融作为营销客户，开展多元服务，获取综合效益的利器。我们有国内首家赤道银行的优势，有多年深耕绿色金融的优势，去年又设立碳金融研究院，实施绿色金融人才万人计划，完全有条件实现这一规划。

**财富银行方面。**我们的目标一直非常坚定，就是要逐步的实现表外财富管理规模和表内资产管理规模 1：1，再造一家兴业银行，这是很多国际知名银行的业务结构。目前我行强的是理财，去年逆市上升，规模超过两万亿元，升至中国银行业第三位。短板是代销，代销收入占比不高，但我们也有条件来补强代销短板。一是把旗下的信托、基金、期货、资管等子公司的行业地位提升上去。二是把同业客户的传统优势变现。三是把线上优势发挥出来，我们已经重构了“钱大掌柜”，要努力把它打造成市场一流的开放式互联网财富管理平台。

**投资银行方面。**前几年我们提出“商行+投行”的战略，近几年很多大中型银行也把“商行+投行”作为战略重点，一方面说明兴业银行制定的战略是对的，另一方面也增加了今后的竞争压力，我们必须与时俱进，打造“商行+投行”2.0版本，在产品线、生态圈、数字化等方面更上一层楼，提升解决复杂问题的能力。

**第二，坚持稳中求进，全力增收节支。**现在金融周期和经济周期尚不同步，经济恢复需要金融业继续减费让利，而且商业银行还普遍面临资产重定价、风险滞后性问题，坦率的说，今年经营压力依然较大。我们要全力增收节支。

**增收方面。**一是扩大利息收入，核心是提高净息差。一方面要提高资产收益，特别是提高收益较高零售贷款的占比，目前我们零售贷款在各项贷款中的占比约 40%，比一些股份制银行低约

10-20个百分点，这种差距就是我们下一步的增长空间。另一方面要降低负债成本，特别是抢占支付结算这个银行的主阵地，沉淀更多低成本资金，我们将充分发挥在G端、B端、F端的优势，用好数字人民币指定运营机构的资质，形成更多支付结算生态场景，打造织网工程2.0版本。去年四季度和今年前两个月，我们的存款付息率已经呈现出环比下降的好势头。**二是扩大非息收入**，要紧抓用卡、理财、代销、托管等业务。随着经济恢复，今年社会资金流动更趋活跃，资本市场有所回暖，这些业务面临的形势普遍好于去年。

**节支方面。**要着力控制风险成本、运营成本、税收成本、人工成本四大成本，提升投入产出比。风险成本是银行最大的成本，将作为我们抓好节支的重点，严防不良新增，积极挖潜存量效应。去年，我行仅账销案存清收超过百亿元，收回大量真金白银。

**第三，坚守风险底线，强化风险管理。**现在总体处于风险易发多发的阶段，必须全面加强风险管理，这也是一家银行能够胜出的关键，重点做好两个方面的工作。

**信用风险方面。**关于地产行业，最困难的阶段已经过去，而且是“剩者为王”，应该继续大力支持优质房企发展。关于政府信用业务，现在各地都在拼经济，高度重视营商环境，总体形势向好。这两大块业务，我们有很多很好的经验做法。去年兴业银行重点监测的风险就是房地产风险，客户敞口下降170多亿，累计化解地方政府融资平台风险300多亿，今年应该会有更好的成

效，总体不是很担心。

**市场风险方面。**从2008年国际金融危机开始，国际上基本上都保持了货币的宽松状态，近几年更为明显。市场多年处于低利率环境，这种状态时间越长，积累的风险越大，市场稍有风声鹤唳，就会风高浪急。现在欧美货币退潮，已经造成了硅谷银行被关闭，瑞士信贷被兼并等等。国内银行也要更加重视市场风险，要努力守住低利率环境下的成果。

**第四，顺应时代之变，深化金融改革。**正如李强总理在全国“两会”后所说的，要吃“改革饭”。在去年改革的基础上，我们今年仍要根据时代变化、形势变化，推行一些改革举措，主要包括这几个方面：**一是**实施中后台的改革，建立数字运营体系，着力提升运营效率。**二是**优化考核机制，增加对科技的考核，强化节约资本，促进营收增长的导向。**三是**完善分配机制，坚持市场化，提高干事创业的积极性。**四是**对原有改革进行回顾、优化、完善，这些改革措施有些还在调研阶段，有的已经开始破题，我们要做好调查研究，做好集思广益，要谋定而后动，切实使生产关系的调整能够促进生产力的发展。

各位朋友，身处东南形胜地，将迎人间四月天。兴业银行天时地利人和，我们大有可为，也必将积极作为。努力向各界交上满意的答卷，为投资者创造更多的价值，以上做一个简单的介绍，稍后再和大家做深入的交流，谢谢！

## II. 陶行长业绩解说词

各位投资者、分析师、媒体朋友们：

大家下午好！下面由我向大家汇报 2022 年经营基本情况。

2022 年疫情叠加地缘冲突，百年变局加速，银行经营面临不确定和超预期因素明显增多。10 月份党的二十大胜利召开，为经济高质量发展和金融工作指明了方向。全年，我们认真贯彻落实党中央、国务院的决策部署，坚持稳字当头，稳中求进的策略，一张蓝图绘到底，以四稳四进的策略深入推进“1234”战略的实施，以改革深化激发组织活力，在稳发展，调结构，促转型中，取得五个方面的成绩。

**第一，发展迈上新台阶，表现为“三个新高”。**

一是规模站上新高，表内总资产突破 9 万亿元，表外理财规模突破 2 万亿元。总资产较年初增长 7.71%，达到 9.27 万亿。其中，信贷资产较年初增长 12.53%，占总资产的比重提升 2.3 个百分点，达到了 53.77%，增量、增速均位居同类型银行前列。表外理财管理规模较年初增长 17.2%，达到 2.09 万亿元，继续保持表外资产管理规模的增速快于表内资产的增速，信贷的增速快于总资产增速的态势。

二是客户达到新高。零售客户突破了 9000 万户，企金客户突破了 120 万户。去年我们推进零售、企金、科技等方面的体制机制改革，持续优化客户分层分类经营体系，增强服务客户的专

业化、数字化、综合化的能力。客群基础和质量显著提升，全年零售客户数增长 15.8%，达到了 9175.2 万户，其中贵宾客户增长 9.58%，私行客户增长 8.16%，个人养老金账户的开户数超过 220 万户，位列银行业第三位。企金客户数较年初增长 14.3%，达到 123.72 万户，其中，有效及以上客户数增长 14.79%，占企金客户的比例稳步提升到了 41.33%。这两大客群数量的增长，都是近些年最快的。

**三是效益取得新高。净利润突破 900 亿元，营业收入突破 2200 亿元。**实际归属于母公司股东净利润同比增长 10.52%，达到 913.77 亿元，营业净收入同比增长 0.51%，达到 2223.74 亿元。其中，手续费净收入同比增长 5.53%，占营业收入比重又提升了 0.96 个百分点，有效抵补利息净收入下降，继续保持手续费净收入增速快于非息净收入增速，并快于利息净收入的态势。

**第二，结构展现新趋势，表现为“三个加快”。**

**一是资产结构加快向绿色、制造、科技、民生、消费领域布局。**去年末，绿色贷款突破 6300 亿元，制造业贷款突破 5800 亿元，分别较年初增长 40.34%和 33.71%。其中，科创企业贷款、战略新兴产业贷款，制造业中长期贷款增速更快，分别为 56.59%、67.14%和 76.65%。同时，我们加快零售多元化发展，零售非按揭贷款较年初增长 1178.2 亿元，同比多增了 21.03%。

**二是负债结构加快向低成本、稳定型存款调整。**年末，我行的存款规模达到 4.74 万亿，较年初增长 9.88%，快于总负债增

长，占负债的比重提升 1.16 个百分点。其中，个人存款首次突破 1 万亿元，占各项存款的比例达到 23%，较年初提升 4.52 个百分点，付息率下降 2 个 bp。同时，我行顺应存款定价机制调整，与客户风险偏好的变化，加大长期性稳定存款的吸收，有序引导存量存款定价下调，压降高成本存款，定期存款较年初增长 17.87%，达到 2.61 万亿元，付息率下降 7 个 bp。这部分稳定存款的吸收，有利于支撑我行的资产投放，并持续优化负债成本。

**三是息差趋势加快向企稳方向努力。**去年上半年经济下行，叠加转型与政策调整，银行的息差收窄不可避免，我们主动调整策略，以资产投放作为敲门砖，加大对实体经济支持力度。虽然，息差在二季度降幅较大，但下半年随着经济企稳，资产布局与负债管控成效的显现，我行资产端的收益率和负债端的付息率环比实现改善企稳，第四季度我行的净息差环比提高 9 个 bp，利息净收入环比增长 5.92%。

**第三，风险控制取得新成效，表现为“三个稳”。**

**一是重点领域的风险化解稳中有进。**针对房地产、地方政府融资平台、信用卡等重点领域的风险防控与化解，我们成立跨部门、总分行敏捷小组，整合全集团专业力量，母子协同，总分联动，有效推进多个风险项目的化解与清收，保持了关键资产质量指标的稳定。年末，我行不良贷款率 1.09%，较年初下降 0.01 个百分点，实现账销案存资产清收 112 亿。随着潜在风险有序释放，拨备覆盖率较年初回落至 236.44%，继续保持在近些年较好

水平，风险抵补能力依然较强。

**二是新经济领域的授信模式稳中有新。**针对科技企业的特点，我们创新推出了技术流授信评价体系，应用数据、系统、模型等数字化手段，在客户准入、授信流程、授权管理、授信政策、存续期管理、考核评价、责任认定等方面实行与资金流授信管控模式差异化的管理措施，切实推进了业务转型。2022年根据技术流的模式，我行全年累计审批9612户，审批金额1.23万亿。其中，投放7182户，投放余额2004.92亿元。服务科创企业的客户数较年初增长29.28%，达到5.17万户，贷款规模较年初增加1241.96亿元，达到3436.59亿元，增幅56.59%。其中，专精特新科技型中小企业贷款位居同类型银行前列，技术流已成为我行服务科创企业的利器。

**三是重点区域和特色产业授信政策稳中有新。**我们鼓励重点区域分行基于当地的优势，特色产业发展，按照“一城一策”原则给予分行差异化政策支持，促进分行围绕区域优势特色产业深耕细作。同时，聚焦新能源汽车、5G、生物医药等领域，推行“链长制”，组建跨部门、跨条线团队，深耕产业链上下游，这些工作都取得了良好的成效，让我们对战略新兴产业有更深入的了解，也得到了客户的高度认可。去年，我行的战略新兴产业贷款增加1207.57亿元，达到3006.07亿元，增幅67.14%。

**第四，战略打开新局面，表现为“三个增强”。**

**一是聚焦绿色金融，增强资产构建与服务能力。**去年，我们

将绿色金融部与战略客户部合并，希望绿色能融入到各行业、各类别客户服务当中，运用绿色金融专业能力推进全绿转型，加大绿色资产构建。全年，我行表内外绿色金融的融资余额达到 1.63 万亿元，较年初增长 17.53%。其中，降碳、减污、扩绿重点领域的融资余额占比超过 70%，符合人行口径的绿色贷款余额 6370.72 亿元，比年初增加 1831.32 亿元，增长 40.34%，增量和增速都是近些年来最高。去年，我们成立了碳金融研究院，聚焦绿色金融、气候变化与环境经济学、能源与产业低碳转型等重点领域，以研究赋能，强化对集团绿色业务的专业支持。

**二是发力理财业务，增强财富服务的能力。**我们持续优化兴银理财投研模式和产品体系，2022 年，股市、债市波动调整相对比较大，但我们充分发挥兴银理财固收产品优势，加大稳健型产品发行，着力稳定客户财富的波动。全年兴银理财规模增长 3072.83 亿元，达到 2.09 万亿元，在全市场的排名上升两位，达到第三位。固收产品的规模增长 4672.68 亿元，占理财规模提升近十个百分点。ESG 产品规模突破 900 亿元，较年初增长 167.95%。我们发行的首期养老理财募集资金 29.9 亿元。兴业银行的理财综合能力已经连续 21 个季度排名全市场第一位，在国股行、中小行销售渠道的理财保有规模突破了 5000 亿元，达到 5105.12 亿元，比年初增加 3321.69 亿元，增幅为 186.25%，市场竞争力比较明显。去年，我们将钱大掌柜划入财富管理部，实现了钱大掌柜与零售、财富全面融合，推进多元线上销售。全年，

钱大掌柜注册的用户数、月活数均有大幅提升，分别增长 23.14% 至 1494.6 万户，增长 153.24% 至 50.58 万户。引流开卡的客户数 19.52 万户，增幅达到 29.44%。同时，我们推出了财富体检功能，智能化服务客户 91 万人次，销售产品超过 105 亿元。

**三是完善商投联动，增强投行服务能力。**迈向高质量发展的阶段，构建“科技、产业、金融”新三角循环，需要提高直接融资的比重。今年，证监会推出了全面注册制，就是适应这个趋势，这将大大打开我们以“商行+投行”服务现代产业的空间。去年，我们提前做了一些工作，打造了“商行+投行”的 2.0 版本，包括把兴业国信资管提级为集团一级子公司，用专业的队伍，专业的能力做专业的事，更好实现商投风险隔离，整合集团牌照功能。在债券、银团、并购等传统投行工具基础上，更加突出以资本市场类固收、权益投资等新兴产品来服务客户。特别是科创企业的客户，通过与外部的 VC、PE、券商、保险、基金等机构的密切合作，不断完善“投行生态圈”，构建起涵盖风险投资、银行信贷、债券市场、股票市场等全方位的金融服务体系，有力服务科技自立自强。全年，我们债券承销业务继续保持市场领先，银团业务、并购业务、资本市场业务实现快速增长，增速分别为 61.06%、77.01% 和 83.56%。通过投行业务与集团内各部门、各子公司联动构建资产 3133.92 亿，包括与兴银理财合作构建的资产 1866.41 亿元，有利助力财富银行建设。通过专业化服务也增强了客户的粘性，投行服务的集团重点客户带来的结算日均存款达

到 5860.94 亿元，比年初增加 1077.29 亿元，综合效益比较显著。

### **第五，数字化激发新活力，表现为“三个激活”。**

**一是数字兴业建设提速，激活客户活跃度。**我们启动手机银行 6.0 项目，整合升级兴业普惠、兴业管家、兴业生活、钱大掌柜，银银平台五大线上平台，推动线上线下联动经营，客户数活跃度稳步提升。手机银行月活客户数同比增长 34.03%，达到 2095.02 万户；兴业管家客户数较年初增长 19.55%，达到 99.29 万户；兴业普惠注册用户数较年初增长 714.44%；兴业生活累计绑卡用户较年初增长 33.7%，达到 3441.74 万户。去年，我们成为第十家数字人民币运营机构，全年开立数字实名钱包 62.59 万个，带动开立帐户近 18 万户，借助银银平台的优势，与 82 家银行签约数字人民币 2.5 层合作，在 2.0 层运营机构居于首位。

**二是数字化队伍建设提速，激活组织活力。**我们推进科技人才的万人计划，加大科技专业人才引进力度和培养力度，完善科技应用型人才培养和认证体系。年末，科技人员数量达到 6699 人，较年初增长 102.82%，占员工的比例提升了 5.4 个百分点，现在我们的科技人员占比已经突破 10%，达到 11.87%。同时，不断完善 BA+SA+DA+UE 队伍建设和协同工作机制，开展星火燎原创新马拉松竞赛系列活动，形成人人学科技、懂科技、用科技的热潮。全年完成投产的项目 78 个，迭代需求 14.85 万条，同比增加 82%，科技引领力持续提升，解决员工提出的 90% 的体验问题，不断增强员工的参与感、获得感。

三是数字化底座建设提速，激活效率。我们继续加大科技投入，夯实数字化发展基础，全年科技投入 82.51 亿元，同比增长 29.6%，占营收比重提升 0.83 个百分点，目前我们的科技投入占比已经达到 3.71%。这里面包括升级优化基础设施布局，启动贵安数据中心建设，完成核心业务系统升级扩容，系统性能和容量均提升 50%。自主掌控信息比例提升 3.95 个百分点，达到 78.55%，云原生技术体系系统上云率达到 61.28%。打造企业级数据中台，数据存储量提升约 800 倍，数据算力提升约 200 倍。引入工商、信用、政务数据等 103 类多维度外部数据，数据 API 日均调用量突破 415 万次，内外部数据融合应用更加高效，全力推进五大线上平台和五大企架工程建设，提升用户体验和员工投融资作业流程的效率，释放客户经理的生产力。从服务内部流程转向服务客户，推广 RPA 机器人技术，提升流程的自动化能力，替代人工作业 1.8 亿笔，节约人工共计 160 万小时。

以上就是 2022 年主要经营情况，展望 2023 年，是全面贯彻落实党的二十大精神的关键之年，也是兴业银行转型发展的关键之年。客观上来讲，今年的 LPR 重定价，新规的出台，叠加我们自身的转型调整，对经营产生较大的压力。但转型的阵痛是不可避免的，刚才董事长也介绍了今年的主要工作思路，这些工作都有利于我们应对挑战，抓住机遇，实现全年的预算目标，也希望各位朋友们能继续关注、关注兴业银行，给予我们支持和理解，谢谢大家！

### III. 问答环节

一、摩根士丹利徐然：公司去年对科技、零售、企金三大条线的改革成效如何？未来在中后台改革、考核模式、薪酬分配等方面是否有新的规划？

吕董事长：2022年，我行在企金、零售、科技几方面进行了一系列改革，取得一定成效。改革的目的是提升组织活力，加快战略落地，推进高质量发展，使我行的管理体制和运营机制更加适应发展。具体来看：

**第一，在科技领域。**兴业银行科技管理有较好基础，但在数字化转型要求下，要进一步提高我们数字化经营、应用以及风控水平，现有的组织架构还需要一些调整。

**一是**，我行原有的信息化建设决策部门是发展规划部，它在协调、决策、推动信息化建设方面，存在局限性。因此，我们在全行层面成立了数字化转型委员会，组织更多部门参与到全行数字化经营管理决策中来。

**二是**，我行原来的科技条线设置是由一个一级部门，下挂几个二级部门。这样在推动系统的开发、运维以及数据治理方面，也存在一定局限性。因此，我们去年把原有的信息科技部改为三个部门，除了把科技管理部作为一个独立一级部门之外，还成立数据管理部，让数据治理、数据资产管理等职能更加明晰。

三是，为了保障运维工作，解决未来算力支撑保障，我们设立科技运维部，在全国做好算力建设，做好支撑保障工作。因为，运维工作除了保障系统正常运营这个底线要求之外，更重要的是，给数据管理部提供更高质量、更便捷、更有效的数据支撑，使数据管理部能把行内数据和行外数据结合运用，形成对经营、决策、风控的重要支撑。

四是，银行过去的安全管理主要是现金管理，防止被抢、被盗，防止水灾、火灾隐患。当前，除了传统的隐患之外，更重要的是防范网络安全、网络攻击、网络欺诈，以及网络数据带来的社会影响。因此，我们把现金安全管理和网络安全管理集于安全保卫部一身。

五是，为了加大银行相关基础应用研究，特别是一些领域独有技术的研发，我们提前布局，专门成立金融科技研究院，在元宇宙、人工智能、数据库等方面做好布局。同时，我们建立专门的研究团队，更好支持基础技术的开发、研究与推广应用。

这些举措实施之后，我们也面向社会，包括互联网企业、研究机构、高校招聘扩大科技人员，实现人员数量的翻番。通过这一系列的改革，我们提高了开发效率。去年，我们完成科技投入80多亿，增长30%。在解决系统烟囱、数据孤岛等问题上取得重大突破。在安全防护方面，反欺诈、反洗钱、反网络攻击等诸多领域，能力迅速提升，得到监管部门高度评价。同时，我们储备了大批力量有效支撑业务发展的风险管理和数据模型建设。去年，

我们还顺利成为第十家数字人民币营运机构。这些成效只是刚刚起步，刚刚有变化，我相信在今后的几年还会有更大的成效。

**第二，在零售领域。**我们把负债和财富管理职能分拆。因为，股份制银行重在做财富管理，服务中高端客户，负债又往往是以支付结算为重点，放在一个部门容易形成目标的双向冲突。因此，我们把财富管理部分拆出来，由它来统一牵头全行的零售财富管理、对公财富管理、同业财富管理，形成统一的服务工作，包括客户筛选、产品、准入以及营销策略制定，成效显著。去年，我们个人结算性存款一路高歌猛进，虽然也有一些社会和行业层面的因素，但我行个人存款突破一万亿，创历史新高。

同时，过去股份制银行受限于网点少的短板，经营长尾客户较难，但随着互联网技术推广应用，更多客户经营都在网络上，使股份制银行能突破网点少的局限。对此，我们成立零售平台部，建立对长尾客户的重点经营。去年，我们零售客户增长1200万户，也创下历史新高。我们认为，通过体制改革，尤其是职责变化，能让大家更加专注于做好各自工作。

**第三，在企金领域。**一是，随着我国领导人在联合国做出2030碳达峰、2060碳中和的庄严承诺。我们也在考虑，如何发挥兴业银行绿色优势，更好赋能企业金融发展。过去我们的绿色金融部和战略客户部是分设在两个部门，去年，我们想一定要把专业的研究，专业的部门和我们行业客户的服务结合在一起，因为绿色不仅与新能源有关，而且对于传统行业，也要脱碳、降碳、

转绿。考虑到降碳领域包括能源、运输、建筑、大众生活等，都与我们战略客户密切相关，因此，我们就把这两个部门融合在一起。同时，我们也考虑不仅要做好减排降碳，也要做好交易，且我们国家在碳基础建设方面刚刚起步，有很多的问题需要研究。不管在碳计量、碳足迹的跟踪、碳的定价，还是说交易之后如何做审计等方面，有太多的重大理论问题和实践问题，因此，我们成立了碳金融研究院，通过研究做好这些工作。目前中国经济的发展就是一个以低碳为主导的发展，市场极大。我们要做好这些工作。

二是，为把兴业银行过去服务中小企业不足的短板补上，我们成立了普惠金融部，把乡村金融、科创金融这些职能赋予这个部门。因为大数据技术的发展已经解决了股份制银行原来服务中小企业能力不足的问题，现在我们推出“技术流”，它是基于“现金流”三张表基础上的辅助审批手段，效果很好。去年推行半年多，已经有过万亿的授信，2000多亿的投放。这使我们在涉农贷款、对公普惠贷款、绿色信贷、科创信贷、战略新兴产业贷款都保持较高增速。这五个方面增速分别是，对公普惠贷款 24%、涉农贷款 38%、绿色贷款 40%、科创贷款 56%、战略新兴产业贷款 67%。过去兴业银行房地产贷款占比高，但通过这一系列布局就调整过来了。同时，我们也提出“巩固基本盘”，要把房地产这个基本盘巩固住，实现房地产的健康发展。这是我们在 2022 年 5 月份提出来，内涵与年底中央经济工作会提出来房地产发展

新模式完全一致。

在政府平台方面我们提出转型发展，也是考虑到地方政府由过去土地财政向产业财政转移，现在这个产业财政在哪里呢？在园区金融。因此我们提出要把产业做好，这些产业是做什么呢？做新基建。这就涉及到战略新兴产业贷款、科创贷款。因为要实现高水平、自立自强的科技，离不开这些。因此，我们提出布局五大新赛道。目前看，效果比较明显，这也算是改革的成效。

改革不是一改就灵的，也不是一劳永逸的。我们会根据内外部形势的变化，持续不断改革。同时，银行专业能力，尤其是科技水平的提升，也需要对机构职能做进一步完善。当然，我们也知道从组织行为学理论上讲，要三年一小变，五年一大调，平时不要变，要保持这个组织架构的稳定，更好来适应整个内外环境，包括内部队伍的稳定和外部市场开发需要，这样才能够使改革释放更多的红利。

至于中后台改革、考核模式、薪酬分配，我们是这么考虑的。

**第一，对于中后台体制改革是必须的。**一是，按照数字化经营的思路，实现“网点兴业”向“数字兴业”转变，把网点建立在互联网上，就必须进行中后台体系改革。那么，怎么改？就要理清前中后台的职责边界。数字化的实现是一个困难的过程，但一旦数字化，管理的形态就简单了。前中后台一体化，更重要的是基于数据模型的能力建设。在这种情况下，对于模型的立项、开发、验证、迭代、退出都要有一套管控体系。在这个基础上还

要有一套人员来实现集中管理、集中运营，这样能够节省人员，提高效率。

**二是**，要对全行从“经营端”到“运营端”做一些优化调整。过去都是基于零售、基于企金、基于同业，今后慢慢会形成生态，并在这个生态平台下形成一体化经营。因此，我们也会通过后台改革来倒逼前台进一步改革。当前，我们主要通过采用柔性敏捷组织，建立工作专班来实现。

**三是**，为适应数字化运营，我们一定要防止把小数据误认为大数据，假数据误认为真数据，把过去算法变成今天的实践，这在数字化经营中肯定会出大问题。因此，我们现在还要不断针对这些工作进行验证、测试。也就是说要把过去基于传统银行的运营工作，按照数字化体系把组织架构和职能再做梳理，形成一个以客户为中心的经营体系。近期，一些商业银行陆续发布年报，也基本上都涉及诸如此类的探索。

**第二，关于考核模式。**今年年初，总行党委会和行长办公会都做了研究，也就是确定“1+N”的考核评价体系，“1”是一个核心，它是一个对我们一级分行的综合评价，“N”是对于零售同业、企金同业，现在又加了风险和科技，对这些领域我们进行专门评价。在评价过程中，我们坚持大道至简，简化考核指标，我认为简单的就是有力量的，让考核指标更加聚焦战略，直达最基层，突出增收节支，防范风险等目标。同时，我们也知道考核是一门艺术，关键是要做到公正、公平和公开，让被考核的人心平

气和，觉得公正对待，能够激发活力。

并且，我们也给各分行提出要求，反对绩效主义。因为优秀的企业不是考核出来的，要让大家建立一种文化，特别是进一步发扬兴业银行长期积累的精神，更好推动全行干部员工做好新时期经营发展工作。

**第三，在薪酬分配上。**主要是落实财政部提出两个不高于。我们比较了兴业银行各层级薪酬和同业的水平，整体感觉我们的薪酬是有竞争力的。但同时我们也在考虑要把薪酬向经营一线，向科技一线，向这些领域倾斜，鼓励创新，鼓励多劳多得，增强基层队伍的稳定性。

最后，兴业银行的市场化机制是我们竞争的核心驱动，今后决不削弱，还要增强。只不过在薪酬分配的时候，要更好体现对创新和重大贡献的奖励。我们也不会唯金钱论，将通过更多荣誉，尤其是岗位，来激励更多有志于在兴业银行发展的人，能创造更大价值。

二、浙商证券梁凤洁：党的二十大提出，要把发展经济的着力点放在实体经济上，着力打造现代化产业体系。去年以来，兴业银行围绕巩固基本盘、布局新赛道，持续推动资产负债表再重构，请问有哪些具体的方向和重点？今年打算怎么做？

**陶行长：**在多次与投资者交流中，我曾提到兴业银行有个独特的优点，就是把握大势、顺势而为。每次我们对业务结构进行大的调整，都有一个共同背景，就是经济金融形势和监管政策有了新的要求，发生了较大变化；都有一个共同主线，就是我们一以贯之的“轻资本、轻资产、高效率”导向。我行在2017年第一次进行资产负债表重构时，提出三句话，分别是，“从产品主导导向客户主导转变、从规模银行向价值银行转变、从高速增长向高质量发展转变”。

资产负债表重构也好、再重构也好，首先要了解资产负债表的核心是业务结构，其基础是客户结构，尤其是要有与你相伴成长的核心客户群。重点就是两句话，资产端做好组合管理，负债端做好结构优化。

去年，我们不断思索并付诸实践，提出要巩固基本盘、布局新赛道，主要是以资产端的调整优化带动客户结构的优化。我们说的基本盘，不是单指房地产、政府融资等目前占比较高的大类资产，而是包括兴业银行长期以来坚持做的，且已经打好基础、形成优势的业务类别，比如表内实贷款、绿色金融、制造业、专

精特新、投行、托管、资管、FICC、非标转标、ABS等。对这些优势业务，我们要继续做大做强，让特色更鲜明、优势更凸显。比如，2020年，我们提出绿色银行、财富银行、投资银行“三张名片”，董事长到兴业后，给予高度重视，这“三张名片”就是聚焦优势特色、着力树牢擦亮的最好体现，只有把基本盘守住，发展才能更加稳健。

**我们说的新赛道**，是指符合国家战略导向和行业发展趋势的新型工业化、战略性新兴产业、现代服务业、数字经济等新兴领域。去年，我们推动改革，将绿色融入产业，力争做到绿色底色全覆盖。在此基础上，我们聚焦重点，总结提出了“五大新赛道”，进行前瞻性布局，提高业务结构与经济结构契合度，既体现作为系统重要性银行的责任担当，也是新一轮资产负债表重构过程中的基础。从实际情况看，成效是显著的。去年末，我们以新一代信息技术、高端装备制造、新能源、新能源汽车等为代表的战略性新兴产业和制造业贷款新增接近2000亿元；“五大新赛道”中的普惠小微、科创金融贷款余额分别较年初增长35%至4041亿元、增长56%至3436亿元，其中，专精特新、科技型中小企业贷款位居同类型银行前列；能源金融聚焦风光水电、储能、新能源装备制造等实现快速增长，融资余额较年初增长20%至4302亿元；汽车金融聚焦产业链、供应链及买车、用车全客户旅程，通过公私联动打造完整生态圈，融资余额较年初增长28%至2997亿元；园区金融资产较年初增长22%至1.72万亿元。可以说，

通过资产负债表重构，过去的小额资产已累积成为大类资产，并且新的客群底座逐步形成，通过服务客户、深耕客户、产品覆盖带动更多业务，对效益指标、质量指标将造成深远的影响。

今年，我们推动资产负债表再重构的主要任务，是以做好客户端的经营带动负债端的结构优化。“客户-业务-效益”是我们一直强调的经营逻辑。我们希望通过提升客户经营意识和客户经营能力，推动公私一体化经营、全国业务全国做等一系列措施，打造一批与我行相伴成长的核心客户群。客户是负债结构优化的基础。一方面通过客户结构调整，以资产带动负债；另一方面，通过提升专业能力，以“商行+投行”的综合服务增加客户粘性，更好服务客户需求。伴随着数字化转型力度加快，通过支付结算织网工程，线上线下联动引流，就可以深耕培育客户，进一步优化和改善存款结构，发展结算性存款。

在这方面，兴业银行的银银平台建设可以说是树立了很好的典范。我们擅长从F端（金融市场）发力，延伸服务G端（政府），深耕B端（企业），带动C端（零售），形成“商行+投行”协同发展模式。过去的典型做法是投行构建资产、资管创设产品、零售销售产品，中间的桥梁是F端金融市场。去年以来，我们强化公司零售一体化发展，重点在代发、个人养老金、私行业务发力，成效比较显著。去年我行有效代发工资客户数增长10%；总分、条线协同营销个人养老金账户位居行业第3；私行客户数增长8.17%，其中资产亿元以上客户增长12.34%。按照新一轮五年规

划，我们企金、零售客户分别计划新增 100 万户、6000 万户，今年目标很清晰，零售客户力争突破 1 亿户，企金客户增长 18 万户，而且中小企业、零售客户的资产负债占比要显著提高。客户基础的夯实，是我们业务结构优化，尤其是资产定价稳定与存款成本改善的关键。

在这一过程中，还要着力做好两点：**一是积极应对政策变化。**今年以来有不少监管新规出台，比如预期信用损失管理办法、商业银行资本管理办法（征求意见稿），将对银行经营产生重大而深远的影响。后续，我们将顺应监管导向，坚持轻资本、轻资产转型方向，加快业务结构调整，并更加强调轻资本业务发展，提升轻资本业务占比，走资本集约型发展道路，加快从规模银行向价值银行转变。**二是持续强化“四个赋能”。**研究、科技、风险、协同“四个赋能”，是我们的优秀经验和重要法宝，要做实做深，发挥更大作用。比如，去年我们成立了兴业碳金融研究院、金融科技研究院，今年要重点整合“一司两院”的研究力量，并与新赛道行业相结合，进一步提升我们对新赛道的理解深度，形成更专业的判断，为我们以“商行+投行”服务客户提供更强大的研究赋能。

简言之，新一轮的资产负债表再重构，就是围绕新的政策导向、数字化赋能和专业服务能力提升，立足客户基础再夯实，核心客户再重构，推动负债结构再优化，带动资产组合管理再提升，使表内负债支撑力更强，表内外资产结构更优。今年，我们的工

作重心就是按照这一思路，扎扎实实把自身的工作做好，把发展的基础打牢，努力实现更高质量的发展，朝着价值银行目标坚定不移的前进。

三、广发证券倪军：对 2023 年房地产、城投风险的判断和应对安排？在业务策略和风控上有什么调整？

邹积敏总经理：我先谈谈房地产的情况，2022 年房地产市场已经逐步走出困境，我行也安排 200 亿元并购额度，有效化解恒大、融创这些风险项目，成效是很不错的，房地产的资产质量已经明显好转。目前，全国房地产市场已经出现复苏的迹象，从相关的统计数据来看，2023 年的 2 月份，全国 70 个大中城市当中，新建商品住宅和二手住宅销售价格环比上涨的城市分别有 55 个和 40 个，较 1 月份分别增加了 19 个和 27 个。所以，预计 2023 年不会再出现大型房企违约的风险。但是，我们也看到，一手房保交楼和市场恢复仍然需要一定时间，具体项目风险仍需持续关注。目前，我行的存量房地产信贷资产当中，大约有 93% 是投放在中国的一、二线大中城市，这些城市产业基础良好，人口基数庞大，房地产市场需求也比较强劲，估值水平总体上也比较稳定，资产质量稳中向好的基础应该说是比较牢固的。所以，2023 年我行房地产业务策略是稳住基本盘，着力谋发展，在保持房地产业务规模、资产质量基本稳定的同时，密切关注出险房

企优质资产的收并购，不动产的私募投资、REITs 等市场机会，进一步优化房地产信贷结构，适应更加多元化房地产市场生态。

下面，我再谈谈城投业务的情况。去年个别地区因为财力下降或者支出增加的原因，发生了地方政府融资平台违约的风险，但是大家也看到，经过各方努力，地方政府也加大了纾困力度，金融机构通过降低融资主体的利息负担，优化债务期限予以重组，以时间换空间，取得了存量风险项目的有效化解。尽管短期内会导致我行拨备增加和利率下行，但是，它有助于保持金融市场的稳定运行，在发展当中解决问题，这与中央政府防范化解地方政府债务风险的精神是一致的。

我行的经营机构分布在国内主要城市，因此，跟这些客户也有合作。但是我们都是按照市场化的原则来办理业务的，这些业务规模有 2200 多亿，占全行业务授信余额 2.5%。去年，全口径的不良率和不良余额也出现了双降，不良资产率 1.23%，较上年末下降 0.74 个百分点，不良资产余额 27.23 亿元，较上年末减少 33.39 亿元。

目前，城投平台仍是地方政府资产盘活跟基础设施建设主体，随着 2023 年基建投资的发力，也有利于目前城投平台现金流跟盈利能力的恢复，实现稳中向好发展，我行也会在严格落实地方政府隐性债务化解的同时，主动优化和调整结构，顺应平台融资到专项债融资，从基础设施建设到基础设施盘活，从土地财政到产业财政再到数据财政的转型趋势，把握新的发展机遇。

四、汇丰证券孙怡：数字化转型正在重塑银行商业模式，目前，兴业银行组织架构、技术建设、数据管理怎么支撑数字化转型？数字化转型对经营管理的赋能体现在哪些方面？下一阶段数字化建设的投资力度、方向、人才引进计划？

孙副行长：谢谢。去年以来，按照吕董事长的高标准要求，我们必须以生死时速打好数字化转型这场生死存亡之战。刚才您问的问题，吕董事长和陶行长在前面多少都有所提及，主要涉及三个方面：

第一个方面，关于组织架构、技术建设、数据管理对数字化转型的支撑。首先，关于组织架构，去年年初，我们开展了科技体制改革，设立了科技管理部，牵头推进全行数字化转型战略落地；新设数据管理部，负责数据安全，组织开展数据治理和统筹数据应用，强化数据资产构建和输出；成立金融科技研究院，强化前沿科技研究和场景赋能；优化子公司兴业数字金融服务股份有限公司的组织架构，高效敏捷地响应业务需求研发落地。组织架构调整落地后，我们不断优化机制，从顶层设计上构建“数字兴业”制度体系，加强考核激励，通过“创新马拉松”等方式选拔内部数字化人才、培育数字化文化。其次，关于技术建设，启动贵安大型绿色数据中心建设，为未来提供更大的算力支撑；推进分布式核心系统建设；建成云原生技术体系，加强开发平台推广应用，比如通过低代码开发平台“兴魔方”快速开发450个应

用；在人工智能、区块链、物联网、隐私计算、卫星遥感等新技术方面积极探索和应用，尤其是在风险管理前中后台、生物资产监管、农业种植、林业碳汇等业务场景或流程中的应用。通过这些工作，不断夯实技术底座。**最后，关于数据支撑**，成立数据管理部之后，我们建立了横向到边、纵向到底的数据管理体系，在数据治理和数据统筹应用上下功夫。**一是**用好数，首先就要确保数据质量，所以，我们持续开展数据治理，建了足够用的数据字典，同时也建了一整套治理机制。**二是**我们重点打造数据中台，这就像中央厨房一样，能够提供统一的各类数据。这里面最核心的工作就是数据资产建设，我们建了大量的客户画像、产品画像、风险模型，已较好地应用于企业级反欺诈平台等场景。**三是**释放数据价值，后续我们也会通过银银平台向中小银行输出相关的数据资产。其实，2006年开始，我行在科技输出方面已经走在行业前列，比如向中小银行输出核心业务系统、托管运维等科技服务。在新的形势下，我行也希望重新定义科技输出，加强数据资产和模型的输出，充分释放数据价值。**四是**管好数据安全，我们会基于数据的分类、分级，压实数据安全管理工作，持续加强客户与业务数据的保护工作。

第二个方面，关于数字化转型对经营管理的赋能。一是“企业级、标准化”。去年下半年以来，我行以“企业级、标准化”为指引，通过企业级架构重塑内部流程和客户旅程，以此来重构并打通全行的系统和数据，解决系统竖井、数据孤岛、流程断点

等问题。然后通过流程、数据、模型、开发、运营这五个标准化，来固化成我行的固定动作。这些工作都是最难的、工作量最大的，也是最基础的。二是**五大线上平台建设**。去年年初，我们把所有线上渠道收敛成五个线上品牌，相应地建设了五大线上平台，关键业务指标显著增长，刚才陶行长已经介绍过。三是**普惠、科创、汽车、园区、能源金融“五大新赛道”**。比如，普惠金融赛道，依托自主研发的中小企业线上融资系统，开发了20多个线上产品，2022年普惠小微贷款增量和总量均位于同类行第一；再比如，科创金融赛道，刚才董事长与陶行长都提到，我们针对中小科技企业特点，应用“技术流”授信评价模型，取得不错的成效。四是**线上线下一体化运营**。比如，个人养老金业务，通过数字化、公私一体化的方式运营，取得了优异的成绩。五是**欺诈风险管理**。去年我们单设了安全保卫部，创新地把它纳入科技条线。从各级公安机关对安全保卫的定位看，事实上80%以上的安全保卫工作都在线上，在于数字化。在《反诈法》施行的同时，我们也同步上线了业界领先的企业级反欺诈平台。虽然上线时间短，但是拦截了涉诈资金2.7亿，有力践行了用金融科技力量守好人民群众的“钱袋子”。

第三个方面，关于下一阶段数字化建设的投资力度、方向、人才引进计划。我们会按照原定计划，锚定“未来银行”，围绕“企业级、标准化”，深入推进数字化建设：一是纵深推进营销、财富、投行、运营、风控“五大企业级架构工程”，以及五大线

上平台、分布式核心等“企架工程”建设；二是持续加大力度开展数据治理，强化数据的源头管控和系统硬控，同时，加大数据资产构建的力度；三是继续探索建设以客户为中心的线上线下一体化运营体系，最终实现三个维度，就是客户、产品与服务、线上线下全渠道，三者的高度协同和有效匹配；四是研究未来银行建设需要的新技术，加大对云化基础设施、技术架构转型、数据中台建设、金融科技研究、网络与数据安全等重点领域的科技投入；五是继续引入外部新兴技术领域专家，同时健全科技人才培养体系，加强内部人员向数字化人才转化。去年转化700多人，今年还将继续转化1000人以上。

**五、申万宏源郑庆明：“商行+投行”是兴业银行的重要战略和鲜明标签。2022年，兴业银行提出“商行+投行”再出发，打造“商行+投行”2.0，“2.0”和“1.0”相比，有什么新内涵，打法有何不同？**

**张旻副行长：**非常感谢您的问题。“商行+投行”是兴业银行2018年提出来的，当时主要通过商投并举和投贷联动来获取跟客户的合作和效益。我们主要以债券的承销端作为基础，衍生出来包括非标的债券投资、资产证券化、资本市场业务、并购融资、还有权益投资这些门类。提出了“研投承销托”一体化的业务联动模式，经过这些年的发展，应该说初见成效，也初具规模，

并且形成一套相对成熟的商业打法。

提出 2.0 版主要是基于目前整体环境面临需求收缩、供给冲击以及预期减弱三重压力，以及在“房地产-地方政府-金融”旧三角循环向“科技-产业-金融”新三角循环转变的过程中，金融的需求将更加的复杂和多元化。因此，对于“商行+投行”工作来说，最重要的是要提升服务客户综合化需求的能力，提升服务客户全周期和全方位的能力。所以，2022 年，我们提出了“商行+投行”2.0 版。2.0 版变化主要是四个方面。

**一是产品体系。**1.0 对于产品体系的梳理和联动运用是不够系统化和场景化的，同时，没有充分运用好兴业多金融牌照的集团优势。2.0 产品体系主要升级为标准化的债券融资，私募债权产品和并购融资七个产品体系，运用我们多牌照的资源来整合各类资金和产品，为客户提供覆盖全生命周期和全品类的综合金融服务，希望能够建立“人无我有，人有我强”的差异化产品优势。

**二是协同机制。**这个协同重点在于集团的协同，1.0 是以投承协同为核心的“研投承销托”协同机制。在 2.0 版当中我们升级为投承、投贷、投私和投研这四个协同机制，重点打通资产和财富端，还有产品和资金端以及客户和研究端，共同来赋能 2.0 版。

**三是高效风险模式。**1.0 的风险模式是产品部门和风险部门相对独立，同时，对于跨条线和跨子公司的业务，风险和业务的

衔接是不够顺畅的。2.0版提出投行业务与风险的融合，引入投行的风险理念，建立了集团业务的协作机制，我们希望建立业务与风险的有效制衡和高效协同。

**四是考评体系。**在考评当中，我们建立了以投行FPA为核心的考评体系。1.0版当中是各个部门，还有各项业务独立进行相应考核，在2.0版当中，我们最重要的就是建立以投行FPA为核心的考评体系，通过“商行+投行”整体业绩计量和双向考评，实现商投体系的目标统一。主要就这些，谢谢！

六、兴全基金何悦：2022年，银行理财市场波动较大，兴银理财表现如何？未来的转型发展方向是什么？

**张霆副行长：**感谢你的提问。去年，股票市场主要指数回落，债券市场又在年末发生较大震荡，导致银行理财经历“破净潮”和“赎回潮”，理财市场整体规模呈现下降态势。面对复杂波动的市场，我们坚持守正创新、锐意进取，**通过**产品创新稳定收益，**通过**渠道建设拓展客户，**通过**机制改革优化队伍，**通过**数字化转型提高效率，**存续规模**首次突破2万亿元，增量位居全市场第一，排名升至同业第三位；**客户数**超700万户；**行外代销余额**超5000亿元、**渠道数量**稳居全市场第一；**市场认可度**进一步提升，连续21个季度蝉联普益标准全国性理财机构榜首。今年以来，我们继续保持稳健增长态势，截至2月末存续规模达2.18万亿元，

排名进一步升至同业第二位，经营管理的质与量都取得了可喜进步。

总结过去，展望未来。今天，我们业绩说明会的主题是“巩固基本盘，布局新赛道”，下面我想紧扣这一主题，重点围绕夯实基础和补齐短板两个方面，谈一谈兴银理财的未来转型方向。

**夯实基础方面，核心是进一步提升专业能力，筑牢业务发展、风险合规、公司治理的根基，稳住经营管理基本盘。**一是**专业投研能力**。深化与兴业研究以及外部高校、智库、专业投资机构的合作，进一步强化对于政策、市场、行业、资产配置的研究分析和预测；二是**产品创设能力**，布齐 ESG 理财、养老理财、海峡理财“三大特色”和现金管理、固定收益、固收增强、股债混合、权益投资、多资产策略、跨境投资、项目投资“八大核心”产品体系，在传统固收类产品基础上，积极寻求私募股权、指数增强等领域投资机会，打造“固收+权益+多资产”均衡发展、“被动+主动”齐备的产品线；三是**渠道建设能力**，全面推动投研端与销售端的策略共享、需求沟通、深度融合，进一步提升行外代销渠道产品覆盖率，加速线上产品宣传和平台建设，切实提升客户体验；四是**风险管理能力**。建立涵盖信用风险、市场风险、操作风险、合规风险、流动性风险的全方位管控体系，进一步完善公司治理机制，全面提升标准化、规范化管理水平；五是**数字化经营能力**。加速建立新一代理财业务系统群，打造数据齐全、高效运作的理财数据中台，进一步提升投资效率与数据应用能力。

补齐短板方面，核心是在稳发展的基础上，紧扣内外部发展环境与行业转型趋势，弥补我们在权益业务方面的不足。兴业银行深耕金融市场近 30 年，形成了广覆盖、深合作的同业“朋友圈”，境内主要同业客户合作覆盖率达 95%以上，其中券商合作 106 家、覆盖率 97%，基金合作 128 家、覆盖率 91%，与 19 家大型商业银行和主流互联网银行建立销售合作关系，中小银行代销合作机构突破 300 家。同业的资源优势 and 良好生态，对兴银理财的业务发展形成了强大协同效应，有效构建起我们在固收领域的优势，这些都是我们的长板。但另一方面，我们的短板也很鲜明，那就是权益业务，这既是我们的不足、劣势，更是市场的增量、趋势，我将其概括为“一个导向”和“两个需求”：一是顺应国家宏观导向，当前中国经济增长模式正从“房地产-地方政府-金融”旧三角循环向“科技-产业-金融”新三角循环转变，2022 年，我国全部工业增加值突破 40 万亿大关，其中规模以上高技术制造业增加值增长 7.4%，各类产业园区超 2.5 万家，高新技术企业数量超 33 万家。这些新产业、新业态、新模式更加青睐直接融资、股权投资，更加注重 IPO、定向增发等资本市场运作与服务，这就决定了权益类产品能够更好发挥资金对实体经济的支持作用；二是契合居民财富需求，目前，中国居民个人金融资产接近 250 万亿，高净值家庭规模达 206 万户，已经是全球第二大财富管理市场。而未来伴随长期利率中枢下行和高收益非标资产供给减少，居民特别是高净值人群对于权益类资产的需求将显

著提升；三是契合总行战略需求，近年来，我行紧跟国家政策导向，提出了“四稳四进”策略和“五大新赛道”布局，明确了“十大重点行业”，在科创、绿色、普惠等实体经济重点领域形成了有效金融支持。以**科创金融**为例，我行目前共计合作科创企业 5.17 万户，其中国家级专精特新“小巨人”合作客户 3754 户、市场覆盖率 41%；以**上市拟上市公司**为例，我行目前已与 4434 家上市拟上市公司建立合作关系，其中 A 股上市公司服务覆盖率超过 63%。这些既是兴银理财必须紧密围绕的业务发展方向，更为我们做大权益业务奠定了良好客群基础。因此，**加速权益业务布局**，不仅是兴银理财丰富产品体系、提升中间收入、实现差异竞争的关键举措，更是我们融入国家新旧动能转换、满足居民财富增值需求、协同母行整体战略布局的使命职责。下一步，我们将充分发挥理财子公司同时链接产业端和财富端的核心枢纽作用，依托集团多牌照和同业朋友圈“双重优势”，一是打造全牌照、全产品、全链条、全生命周期“四全”服务图谱和发展模式，目前我们已基本梳理完毕，下一步将围绕重点客群加速实施；二是建立健全市场化薪酬激励机制，内培外引加强权益类人才队伍，打造专业、稳定的权益投资团队；三是深入实施“区域+行业”策略，围绕各省、各区域的产业特点和金融布局，全面推动与中型券商的合作挖潜与深度绑定，为权益业务发展奠定坚实基础。

这是我关于这个问题的回答，谢谢。

七、盈峰资本段涛涛：贵行如何判断今年息差趋势？目前资产定价和负债成本的变化趋势如何？下阶段资产负债摆布思路？

**赖富荣总经理：**今年，我行息差管理还是有压力，这也是行业共性的问题，主要有几个方面因素的影响。

**一是 LPR 下调。**去年连续下调 3 次，对中长期贷款的定价影响主要是从今年开始的，特别是个人按揭贷款一季度集中重定价。**二是高收益资产可得性逐渐下降。**一方面，经济还在复苏过程中，新发放的贷款定价水平暂时要提升还存在压力。另一方面，过去我们构建了一些收益比较高的长期贷款，一些到期了，一些没到期的也面临被置换的状况。前段时间，个人存量按揭贷款在一些区域出现提前还贷潮，这对于我们也有一定影响。**三是存款负债方面。**目前，由于同业竞争，以及客户风险偏好的调整，存款定期化的趋势比较明显。去年，市场上存款增长较好，但存款结构也发生了变化。我们的客户，有点闲置资金的企业，就会拿出来竞标，这也推高了负债成本。另一方面，随着经济复苏的影响，市场资金利率将有所提升，也给我们负债成本管控带来一定压力。**四是提升对流动性风险的关注。**近期，美国硅谷银行风险事件警醒我们要更加重视流动性管理问题。去年年底，在疫情放松以后，我们预感今年市场利率会有变化。因此，从年初开始，适当拉长负债久期，今年以来重新置换近 3000 亿元。考虑到流动性风险管理，发行期限由 3 个月、6 个月适当拉长至 9 个月、一年。

虽然有压力，但我们并不是没有作为，管理层在这方面也有具体措施。就如刚才陶行长报告的一样，资产方面要做组合管理，负债方面要做结构优化。

**在资产端**，一是信贷资产占总资产比重较低，去年末近 54%，还存在增长空间，今年各项贷款计划新增 5000 亿元。二是信贷资产中零售贷款占比较低，所以我们要持续推进结构调整。比如，消费类贷款、汽车金融、信用卡贷款以及线上融资，这部分贷款利率较高，我们通过差异化的定价，在贷款结构上做优化和调整。三是通过优化授信管理模式提升定价能力。比如，“线上融资”、“技术流”等新型授信管理模式建设，有利于提升贷款定价能力。所以，在资产端方面，我们想通过这些调整加大投放的力度，来提升定价水平。

**在负债端**，从短期来看，去年第四季度开始，我们通过加强资产负债管理以及考核引导，将存款付息率、存款利差作为重要指标纳入综合考评。另一方面，对于中长期存款的比例我们也进行适当控制，通过 FTP 利率政策有比例的控制中长期存款增长。同时，以结算、资产业务获取客户综合收益，以此管控负债成本。

**从长期来看**，还是要持续加大结算型存款拓展力度，坚定不移推动数字化转型，借助“钱大掌柜”“银银平台”“兴业管家”“兴业生活”“兴业普惠”等五大线上品牌的升级融合，整合丰富线上平台的功能和场景，打造金融服务和支付结算闭环，增强客户粘性，提高各类低成本结算资金、在途资金聚集、沉淀能力。

八、兴业证券陈绍兴：新资本管理办法对各类业务风险权重有所调整，从内部测算来看，新规对兴业银行资本充足率影响程度如何？对于资产配置策略会有什么调整及影响？

**赖富荣总经理：**新资本管理办法2月28日发布以来，我行高度重视，近期，针对新资本管理办法以及资产分类管理办法，对一级分行行长、总行部门负责人以及二级分行班子等2000多人，进行了集中培训。

从目前新资本计量规则来看，投资级企业、中小企业、零售业务、高评级投资品种等具有较好的资本节约属性，这与我们当前正在着眼推进的资产负债表再重构的思路是高度吻合的。比如，满足一定条件的房地产抵押，风险业务权重可以下调40-50个百分点；满足投资级定义的企业，包括非银行金融机构，权重可以下调25个百分点；信用卡业务，合格交易者条件的信用卡贷款，风险权重可降至45%；但对于不可穿透的基金产品，风险权重最高可达1250%。

新资本管理办法对银行业务结构调整和未来发展将起到举足轻重作用，我们也会通过加快业务结构调整，来提升资本使用效率。**一**是要把握经济逐步复苏、居民消费能力回升的机会，重塑管理方式和业务模式，提升消费类、经营类信贷产品营销能力，推动零售及普惠小微企业业务发展。**二**是投资级企业和中小企业的风险权重下降，对本行中型战略伙伴客户建设和对公客户重心

下沉策略实施创造了有利条件，我们要积极运用信贷产品切入相关客户经营，再通过投行服务和结算服务，增强客户粘性，提升对公客户基础。三是金融市场业务。因为，金融市场业务风险权重差异较大，我行管理层将以风险加权资产收益率为标准，重新审视同业资产和投资类资产的配置价值，优化业务结构，并结合市场情况，适度增持优质企业和中小企业的信用债，拓展优质资产来源。

最后，考虑到资本新规对内部管理，特别是数据和信息收集要求非常高。比如，信用卡业务，信息收集不全，就不能适合合格交易者要求，就无法获得风险权重优惠。因此，我行在积极优化调整业务结构的同时，还在加快推动资本计量相关系统升级改造，结合新资本管理办法规定梳理各项业务流程，提升精细化管理水平，进一步加强客户、业务信息的收集和分析，增强加权风险资产计量精准性和风险管理的敏感性，提高资本使用效率。

截至 2022 年末，我行核心一级资本充足率 9.81%，总资本充足率 14.44%，总体资本充足情况良好。依照目前本行各项工作的开展情况及系统初步测算结果，预计资本管理办法正式实施后，各级资本充足率仍能较好的满足监管要求，并留有一定资本缓冲空间。

九、中泰证券邓美君：风险分类新规出台后，如何展望今年资产质量趋势？

**邹积敏总经理：**风险分类新规正式出台后，银行业有统一的执行标准，同时，交叉违约条款也能够促使各银行同步执行新规。意义和影响都很大，有利于银行做实资产质量。我行将积极采取措施落实风险分类新规。

一是按照监管要求，制定我行实施细则并尽快向董事会报批，同时制定三年过渡期方案，保障我行资产质量继续平稳运行。

二是在最近三年加大风险处置的基础上，充分研判和应对风险分类新规和疫情救助政策退出可能带来的压力，继续加大风险出清力度。

三是妥善解决风险分类与资产减值三阶段划分的偏离问题。去年，我行根据国家经济金融政策，对部分地方政府融资和房地产项目做了期限重构，同时对部分潜在一定风险的项目按不良资产计提了减值，当然这部分项目大部分也是有对应还款来源的，只是期限可能要更长一些。

在执行这些政策的过程中，我行的拨备计提与风险分类出现了一定偏离，实际情况是为了更加审慎，拨备计提力度更大一些。后续我行将继续加大这些项目的风险管控，努力避免裂变为不良资产，初始拨备计提与风险分类保持同步。

2023年，市场不确定因素仍然很多，资产质量的管控任务依然艰巨，但我们就坚持一点，力求通过自身的努力，以合理的财务资源消耗，实现资产质量稳健运行。

一是中国宏观经济整体好转，发展机遇很多，企业和居民的现金流都会改善，我行在稳住基本盘的同时也在加快布局新赛道。

二是去年下半年，我行成立房地产、地方政府相关融资、信用卡、大额不良项目等四个风险处置敏捷小组，抓住机会处置了一大批风险项目，房地产和地方政府融资的资产质量已经逐步稳定，压力主要在信用卡。为提高整体应对能力，今年，我行对敏捷小组运作机制进行优化，组建房地产（含个人按揭）、地方政府相关融资（含城投债）、消费金融（含信用卡）、账销案存资产四个敏捷小组，进一步发挥敏捷小组在推进重点领域风险处置的桥头堡作用，从年初开展攻坚，保障资产质量和资产减值稳定。

三是经过认真摸排，今年安排的新发生和处置不良资产计划分别比去年多大约 100 亿元，但主要通过清收重组力度来解决，核销额度的安排与去年大体一致。

十、中信建投马鲲鹏：近年来，信用卡业务逾期和不良资产管理压力较大，主要原因是什么？如何展望后续信用卡风险趋势？

邹积敏总经理：2022 年，我行信用卡不良及逾期同比有所上升，这是行业共性问题。一方面，受疫情反复、经济下行等因素影响，居民收入及消费能力下降明显，客户偿债能力下降。另一方面，疫情影响下，催收作业人力和方式严重受限，上门走访等工作无法有效开展，催收效能明显不足。

今年，各地都在加大经济发展力度，同时也积极创造条件激活消费潜能，这为信用卡业务发展和资产质量的管控创造了良好条件。从今年2月份起，我行信用卡入催额已从高点回落，预计3月份将同比去年下降，信用卡资产质量已出现边际好转。我行会进一步加大力度巩固当前有所好转态势。

**一是**优化客群结构，提高年轻高学历客群、公私联动客群、交叉营销客群占比，特别是依托场景营销获客，从源头控制风险。

**二是**优化业务策略并强化金融科技（反欺诈平台、风控模型等）运用，细化分层分类经营，提高发展质量。

**三是**建立外包催收、驻场催收、司法催收“三位一体”的催收体系，提高催收效能，把握客户还款能力提升的窗口。继续安排合理的核销资源，加大存量风险的出清力度。

**四是**考虑到今年以来，社会运行恢复常态，各种催收和司法处置渠道已经正常开展，我行将进一步加大近几年积压信用卡的账销案存资产清收力度，回补利润。

十一、回答会前收集投资者问题：利润分配和分红率，以及下一阶段趋势？

**华兵董秘：**我向大家汇报两组数据，一个是资本留存，一个是股东回报。

首先，银行作为经营风险行业，保持资本实力是有效抵御风

险，保障客户和股东资产安全的核心关键。我行上市以来，通过利润留存补充核心一级资本将近5400亿，通过外部融资，包括上市融资，补充核心一级资本800多亿，资本内生远大于市场融资。目前，我行核心一级资本充足率9.81%，保持同类型银行前列。所以，每年保持一定比例利润留存，夯实资本基础，是确保我们行稳至远的关键。

其次，兴业银行作为一家上市企业，给予股东可持续的稳定回报是我们的重要目标。我行2007年上市以来累计分红达1720亿，2012年起每年现金分红比例都高于20%，最近几年达25%以上。刚才董事长也提到，去年每股现金分红达1.188元，较2021年增长将近15%，分红率达27%，再创新高。按照目前的股价计算，股息率达7%，高于很多理财产品收益率，具有很好性价比。

下阶段，我行将继续夯实资本基础，落实股东回报规划安排，保持分红政策稳定性和连续性，为股东创造更多价值。