

兴业银行 2023 中期业绩说明会实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 8 月 31 日 9:30-11:30

会议方式：现场会议+视频直播

兴业银行参会人员：代行长陈信健先生、副行长孙雄鹏先生、副行长张旻先生、副行长张霆先生、拟任副行长曾晓阳先生、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、陈代行长业绩解说

各位投资者、分析师、媒体记者朋友：

大家好！兴业银行刚刚度过 35 周岁生日。35 年来，兴业银行不断发展壮大，得到了大家及社会各界的鼎力相助，我谨代表兴业银行表示衷心感谢！

今年上半年在兴业银行的历史上属于比较困难的一段时间。一方面，外部环境越趋复杂，我国经济仍在恢复，监管要求不断提高，市场竞争持续加剧，行业普遍面临增产不增收压力。另一方面，我行的转型变革仍在进行时，已有一些阶段性成果，但从量变到质变还要一个过程。在此背景下，上半年我行坚定实施“1234”战略，持续擦亮“三张名片”，积极巩固基本盘、布局新赛道，加快数字化转型，努力增收节支，全力应对困难挑战，经营成效总体好于年初预期，主要经营指标相比一季度呈现向好态势。反映到内外高度关注的三条曲线上：

一是营收曲线掉头向上。上半年我行实现营业收入 1110.47 亿元，同比下降 4.15%，较一季度收窄 2.57 个百分点，明显回升。其中，**利息净收入** 718.57 亿元，同比下降 0.79%，较一季度收窄 5.39 个百分点，在股份行中处于较好水平。资产规模增长是主要贡献因素，同时净息差下降压力也有所缓解。一季度因为资产集中重定价等因素，我行净息差同比下降 29 个 BP，但二季度环比降幅收窄，同比下降 10 个 BP，环比下降 3 个 BP，上半年净息差 1.95%，同比下降 20 个 BP。**非息净收入** 391.9 亿元，同比下降 9.75%，其中净值型理财产品收入同比增长 4%，财富代销收入同比增长 21.7%，投行收入同比增长 14.5%，投资相关收入同比增长 18.8%，我行优势业务的非息收入贡献依然比较突出。

需要说明的是，近几年我行按照监管要求，确认了绝大部分理财老产品收益，如果剔除这个一次性因素，今年上半年我行营收和非息净收入均实现同比正增长，增幅分别为 0.67%和 3.45%。

下半年，我行将继续深入开展资产负债表重构，全年营收有望回升到更好水平。

二是利润曲线边际修复。上半年我行实现净利润 426.8 亿元，同比下降 4.92%，较一季度收窄 4.01 个百分点。一方面靠增收，营收降幅明显收窄。另一方面靠节支，重点是压降风险成本和行政支出，其中行政支出同比下降 9.25%。

近两年，全行加快转型尤其是数字化转型，在科技建设、人才培养等方面的投入增长较快，对利润、成本收入比产生了一定的阶段性影响。随着科技重大项目陆续走上轨道、科技人才基本到位，相关支出将向匀速回归，并且在经营上的成效会逐渐显现出来，有助于利润曲线进一步修复。

三是资产质量曲线保持平稳。6 月末我行不良贷款率 1.08%，较年初下降 0.01 个百分点，继续保持较低水平；关注贷款率 1.35%，较年初下降 0.14 个百分点；逾期贷款率 1.43%，较年初下降 0.24 个百分点。拨备覆盖率 245.77%，较年初回升 9.33 个百分点，拨贷比 2.65%，较年初回升 0.06 个百分点，拨备充足。

资产质量指标的改善主要靠控新降旧。一方面房地产、地方政府融资等一直重点关注的业务，新发生不良大幅回落，同比分别下降 75%、95%。另一方面加大不良处置力度，积极向清收要

效益，上半年不良贷款现金回收 44.87 亿元，同比增长 24%，账销案存回收 62 亿元，同比增长 41%，清收水平达到近三年高点。

保持营收、利润、质量三条曲线稳定运行，避免大起大落，是市场关注的焦点，也是我们一以贯之的核心目标。围绕这一目标，我们上半年主要抓好五个方面的工作。

一、抓客户建设，重点是提升客户质量

客户是效益之源，客户规模偏小也是我行过去的短板，因此近年我们高度重视客户建设，客户数量持续快速增长，过去“头重、脚轻、腰无力”的不合理客户结构显著改善，初步形成了“头部强、腰部壮、底部稳”的金字塔形客户结构。截至 6 月末，**企金客户** 132.82 万户，较年初增加 9.1 万户，同比多增 1.66 万户，较年初增长 7.35%，其中中小型客户、微型客户较年初分别增长 6.15%、8.28%，增速高于企金客户整体增速；**零售客户** 9632.60 万户，较年初增加 457.40 万户，较年初增长 4.99%，其中零售贵宾客户、私行客户较年初分别增长 5.23%、6.32%，增速高于零售整体增速；**同业客户** 3300 多家，与境内银行和非银机构的合作覆盖率保持在 95%以上。

获客的目的是与客户深度合作，因此我们重点细化客户分层分类经营、强化产品交叉营销等方式，大力挖掘存量客户潜力。在**企金条线**，强化流量经营，引导客户动起来，争取更多客户将我行作为主结算银行、主办银行，逐步取得成效。截至 6 月末，企金动户达到 102.97 万户，较年初增加 10.3 万户；有效及以上

层级客户已达 53.38 万户，在企金客户中占比超过 40%。在零售条线，由普通客户提升为贵宾客户的数量占新增贵宾客户的比重已近 30%。在同业条线，提出客户覆盖率、产品使用率、营收增长率“三率提升”要求，重点客群营收贡献显著提升，比如证券行业客户的营收同比增长 18%，基金行业（不含投资业务）的客户营收同比增长 28%。

二、抓负债拓展，重点是控制负债成本

上半年市场流动性整体宽裕，负债业务发展面临相对较好环境。我们着力推动负债业务结构优化和模式转型，实现了量升价降的预期效果。截至 6 月末，全行存款 5.14 万亿元，较年初增加 3995.09 亿元，同比多增 636.07 亿元；虽然上半年受美元加息影响，外币存款付息率有所上升，但人民币存款付息率同比下降 10 个 BP，企金、零售、同业人民币存款付息率同比分别下降 11 个 BP、5 个 BP、11 个 BP，都对稳定全行息差作出积极贡献。在结构优化上，主要是压降成本较高的协定存款、结构性存款，同时在二季度市场利率相对低点，推动两期共计 500 亿元绿色金融债发行，发行利率创股份制商业银行同期发行最低水平。以金融债置换长久期结构性存款对整体负债成本压降起到非常大的作用。在模式转型上，深入推进“织网工程”，持续搭场景、建生态，大力发展清结算、存托管业务，尽量将资金在我行体系内运行和留存。

客户资金进入表内是存款，进入表外对应着我们“三张名片”之一的**财富银行**。上半年我行财富银行建设也取得较好成效，零售综合金融资产余额 2.93 万亿元，较年初增长 3.83%。其中，理财格外亮眼，在理财向存款回流、全市场理财规模出现负增长的背景下，我行理财仍然实现了正增长，6 月末接近 2.1 万亿元，管理规模全市场第二，依然保持了较好的盈利水平，对全行营收回升作出了贡献。

三、抓资产构建，重点是布局新赛道

截至 6 月末总资产达到 9.89 万亿元，较年初增长 6.73%，其中各项贷款余额 5.22 万亿元，较年初增长 4.81%，不含票据贴现的实贷款较年初增长 7.42%，增加 3418.6 亿元，接近全年计划的 70%，同比多增 602.55 亿元。

零售贷款（不含信用卡）保持平稳，余额 1.54 万亿元，较年初增加 238.41 亿元，较年初增长 1.57%。零售资产增长主要靠结构优化，转型业务加快发展。其中，个人消费贷款、个人经营贷分别较年初增长 6.73%、9.22%。

企金贷款（不含贴现）较快增长，余额 2.99 万亿元，较年初增加 3566.51 亿元，新发生业务平均利率 4.35%，较去年四季度上升 6 个 BP，量价均在股份制商业银行前列。企金资产结构也在持续优化。去年我们深化“区域+行业”经营策略，提出要巩固基本盘、布局新赛道，明确要求在“五大新赛道”上发力，开局良好，今年上半年继续保持较好势头，普惠金融、科创金融、

能源金融、汽车金融、园区金融领域企金贷款较年初分别增长26.44%、23.17%、9.85%、23.41%、23.28%。同时，在民营经济、先进制造业、城市更新建设、住房租赁等领域，资产也保持较快增长。

绿色银行、财富银行、投资银行“三张名片”对于资产构建也起到很大促进作用。**绿色银行方面**，截至6月末，绿色贷款余额达到7472亿元，较年初新增1101亿元，新增量占企金贷款新增量的比重已经达到31%；全行的绿色融资余额更是达到1.8万亿元，较年初增长1710亿元。**投资银行方面**，一方面继续保持在债券承销、债券投资、投资交易、资产撮合等领域的优势，上半年非金债承销3452.22亿元、位居行业第二，并购融资、银团贷款落地1332.01亿元，资产流转1170.9亿元。另一方面在REITs、类REITs、资本市场等领域不断发力，在投研、投承、投贷、投私协同联动方面的机制不断健全，成效日益突出。比如，今年全市场类REITs业务共有5单，我们做了其中的4单，包括首单产业园区类REITs、首单科创类REITs、首单“绿色+科创”类REITs。再比如，我们将零售客户资本市场业务管理职能调整到了私人银行部，大力推进可转债优先配售、员工持股融资、股票减持以及家族信托、保险金信托等各类资本市场业务的创新与落地，上半年全行零售客户资本市场业务落地规模77.71亿元，为去年同期的1.93倍，并直接带动代发工资客户4100户、募集资金新增220亿元。同时，通过**财富银行建设**，促进优质资产获取，取得了显

著成效。

四、抓风险管理，重点是做实资产质量

上半年国内经济缓慢复苏，风险仍处于多发、易发、易传染时期，《商业银行预期信用损失法实施管理办法》《商业银行金融资产风险分类办法》的先后出台又提出了更高要求，因此我们始终绷紧风险防控这根弦，把信用风险管理作为重中之重，强化重点领域风险的分分类施策，一方面加强外部风险应对，确保及时处置，另一方面按照新规的新标准、新方法重新进行资产分类与拨备计提，资产质量经受住了检验。

房地产、地方政府融资情况较好。**房地产**新发生不良较上年同期大幅减少，12家问题开发商的融资余额有效压降，其中风险较大、缺乏基础资产可供处置的融资占比降低超6个百分点。截至6月末，全行表内全口径房地产融资，包括贷款、非标、债券合计1.72万亿元，不良率1.41%，较年初下降0.07个百分点，风险向好、可控。面对外部政策变化，我行的主动管理取得显著成效。**地方政府融资**新发生不良较上年同期大幅减少，主要是通过存量资产盘活、合理展期、有序压降等方式，推动风险化解。截至6月末，地方政府融资债务余额2048.9亿元，较年初减少159.88亿元，不良资产余额27.22亿元；地方政府融资主要以经济基础和营商环境较好的江苏、福建、湖北等地为主，市场关注度较高的贵州、云南等地占比较低。随着中央相关政策陆续出台，压实各方责任，有助于风险形势向好的方向发展。

另一方面是信用卡。上半年我行信用卡新发生不良有所增加，对全行的资产质量、效益形成较大挑战。上半年我们通过调整业务发展策略、实施体制机制改革、加大催收诉讼力度、强化科技赋能等措施，局面有所改观。截至6月末，反映信用卡新发不良的前瞻性指标“入催率”较年初下降0.69个百分点，信用卡业务的不良率、关注率较年初分别下降0.07个百分点、0.3个百分点。信用卡资产质量是行业共性问题，但由于我们风险集中暴露滞后一到两年，叠加疫情因素影响，使得目前面临一定挑战。下阶段我们有信心尽快扭转不利局面，推动信用卡业务走上健康发展之路。有几个因素：一是经济在持续恢复，客户还款能力会上升，客户的条件在改善；二是我们将持续加大资源投入，以更专业的团队、更科学的风险模型、更高效的催收机制，提升信用卡运营能力，平衡好风险管控与业务发展的关系，尽快扭转局面，让信用卡为本行业务做出更大贡献。

五、抓数字化转型，重点是加快数字化经营

吕董事长来到兴业银行以后，将数字化转型视为生死存亡之战，持续加大资源投入。目前，我们已经成功建成一批重点项目，各项上云业务都取得显著效果。

一是大力推动“企业级架构、标准化工作”实施落地。通过“五大工程”解决流程断点、数据孤岛、系统割裂等问题。比如，大风控，优化投融资作业流程，简化了30%的系统操作；大财富，实现财富产品全生命周期管理，整体流程效率提升30%；大营销，

深化公私一体化经营，全面发掘客户价值。

二是优化“五大线上平台”，线上服务能力有了质的提升。银银平台用户数增长 3.3%至 3675 户，机构投资保有规模 2714 亿元，较年初增长 25.01%；兴业管家用户数增长 10%至 109 万户，月活数（MAU）64.33 万，较年初增长 9.98%；兴业普惠认证用户数 3.33 万户，平台融资余额 553 亿元；兴业生活绑卡用户数较年初增长 419.57 万户，月活数（MAU）较年初增长 11.09%；钱大掌柜绑卡用户数较年初增长 49.28 万户，月活数（MAU）较年初增长 12.17%。这些数据反映了数字化转型由建设向经营转变，业务赋能的成效逐步显现。

总体来说，兴业银行用营业收入、净利润、资产质量三条曲线说明了上半年整体经营表现好于预期。我们在抓客户、抓负债、抓资产、抓风险管控以及抓数字化转型五个方面取得了良好成效，支撑三条曲线持续向好。在接下来的四个月和明年，我们将继续牢牢抓住以上几个方面的工作，推动“三条曲线”继续向更好的方向发展。

以上，就是我对兴业银行上半年业绩的介绍。再次感谢大家对兴业银行的关心支持！谢谢大家！

II、问答环节

1、盈峰资本段涛涛：如何展望下半年息差趋势？资产端和负债端有何举措？

赖富荣总经理： 谢谢您的问题。中国经济尚在复苏进程中，货币政策仍将保持稳健和适度宽松，降息周期尚未结束，商业银行息差仍将承压，这是行业共性问题。上半年，我行净息差同比下降 20BP，主要是受去年 LPR 调整影响，息差下降幅度和其他上市股份行也基本相当。今年 6 月和 8 月 LPR 两次下调，一年期 LPR 下调 20BP，五年期下调 10BP，影响将在下半年和明年逐步体现，后续不排除仍有进一步下调的空间。有利方面看，监管部门已经关注到商业银行息差收窄对盈利能力的影响，从去年开始就通过市场利率自律机制引导存款定价下调，对冲 LPR 下调影响，缓解银行息差压力。去年 9 月下调一次，今年 5、6 月针对活期存款和两年期以上定期存款又进行了下调，累计下调了 15 至 40BP 左右。8 月 LPR 下调后，9 月又进行了跟进，针对存款定期化的趋势，各期限的定期存款做了比较大力度的下调，预计存款自律机制也会有所跟进。另外，降准可能也存在一定空间。综合 LPR 下调和存款自律机制对冲的影响来看，货币政策对商业银行息差收窄的边际影响在逐步减小。目前央行的态度已由鼓励支持变成了指导，这在上半年央行的货币政策报告中也得以体现，这是利好的一个方面。

面对息差下行压力，我行通过推动资产负债再重构积极应对。**资产端**，上半年信贷增势良好，实贷款（不含贴现）规模增加3418.60亿元，同比多增602.55亿元，其中对公贷款增量和定价均位于同类型股份行前列（量第一、价第二），对公贷款收益率同比提高1个BP，为全年资产构建和收益水平打下较好基础。零售消费贷和经营贷也增长较快，分别较年初增长6.73%和9.22%。下半年我们继续加大信贷投放，优化信贷结构。对公贷款按照“巩固基本盘，布局新赛道”的既定经营策略，继续在重点行业领域抢抓优质资产。零售信贷把握经济复苏节奏，聚焦线上化运营和数字化场景，加强公私联动，通过产品创新和业务流程优化，在个人经营贷、汽车金融、住房按揭和线上消费贷等领域发力，推动零售贷款恢复上量。**负债端**，我行强化成本管控。首先，顺应市场利率定价自律机制的协调、引导，下调存款挂牌利率和授权利率。在内部管理上，加强低成本存款增量考核，对各分行制订“一行一策”付息率考核目标，通过授权利率以及FTP调整等手段，引导经营机构控制中长期高成本存款规模。上半年，我行人民币存款付息率同比下降10BP。其次，负债结构上，我行还有800亿元高成本保险定期存款在下半年到期，平均利率超过5.11%。随着这部分存款到期重定价，根据目前三年期保险存款利率3.2%左右，预计存在约200BP下调空间。同时，针对上半年美元存款成本上升较快的情况，下半年也将按照央行美元存款自律管理的导向和要求，加强成本管控，存款成本仍有

进一步改善空间。另外，在主动负债方面，我们还把握市场流动性相对宽松的有利时机，上半年已发行 500 亿三年期的绿色金融债，成本仅在 2.7% 左右；8 月又发行了 200 亿元 3 年期小微企业债，成本仅为 2.54%。经过资产负债的有效摆布，本行二季度净息差环比仅下降 3BP，表现优于同业。

因此，下半年，本行息差下降趋势有望进一步趋缓，全年利息净收入增速有望继续转好。

2、国泰君安张宇：贵行下半年如何提升零售资产构建能力和零售板块收入贡献占比？有何策略和重点？信用卡领域风险如何展望？

张旻副行长：感谢您的问题。我行近年来高度重视零售业务，从战略上将零售业务作为我行发展的“压舱石”。资产端业务是零售板块营收的重要来源，在当前净息差收窄的形势下，做强零售资产构建是稳定营收的重中之重，在这一方面我行已经形成了清晰的业务理念和有力的经营举措。首先，我们牢牢把握“三个强化”：

一是强化“以客户为中心”，立足于客户需求，不断打磨和创新资产业务产品，把精力集中到优化客户服务、简化业务流程、提高客户体验上。**二是强化“数字化”底座建设，**加快推进线下业务线上化，线上业务场景化，加强科技和数字赋能，推动零售业务集中作业和风险模型优化迭代。**三是强化总行直营能力，**以

“集中营销、集中审批、集中监测、集中贷后”为业务脉络，逐步形成总行“聚资源、强营销、快响应、实风控”的业务直营模式，打造兴业银行零售资产构建的核心竞争力。

在具体业务推动方面，我们的总体策略是：“**稳按揭贷款规模、提消费贷款增速、强经营贷款场景、控信用卡风险**”。

一是稳按揭贷款规模。上半年，我行个人按揭贷款依托公私一体化经营、总对总合作不断深化，累计投放超过 1000 亿元，同比增幅达 70%。下半年我行按揭贷款计划投放不低于 1000 亿元，全面满足居民刚需及改善型购房融资需求。重点选择一线、新一线及二线城市等购房融资需求较为旺盛的地区，围绕与优质房地产开发商及房屋中介机构开展全面业务合作，强化业务穿透管理，统筹总对总合作项目及开发贷项下项目的对接，实现按揭贷款批量投放。**同时**，不断完善存量客户经营，对存量客户进行细分，采取“主动管理、精准施策”的思路，建立客户综合服务与经营维护体系，采取对客户进行财富产品配置、满足消费金融需求、提升权益体验等多策略组合。

二是提消费贷款增速。下半年我行消费贷款围绕全年新增 400 亿元的目标，**一方面**加强存量客户的服务与经营，优化按揭、财富、代发、渠道直连等 4 类客群策略，推出手机银行端“兴闪贷”提额及存量已授信客户批量提额功能，细化高优客群差异化定额策略，以互联网运营方式作为常态化营销方案并组织实施。

另一方面，针对家庭客群制定“兴福家庭”家庭版消费贷款服务专案，满足家庭消费需求，提升差异化服务能力。

三是强经营贷款场景。下半年我行个人经营贷款围绕全年新增 500 亿元的目标，一方面强化场景对接，重点聚焦园区、核心供应链上下游以及民生消费场景，如农批农贸市场与商品交易专业市场、连锁药店等，利用我行线下网点，从众多的 B 端大客户上下游入手，借鉴互联网银行在数据利用、数字化运营的经验，加快场景数字化线上业务发展。另一方面，依托线下产品线上化带动资产投放。聚焦具有强抵押资产的小微客群，依托资产抵押专属的“兴速贷”和个人版产品的优化迭代和营销推广，提高业务效率，释放一线产能。

四是控信用卡风险。这两年我行信用卡风险管控压力明显提升。从底层逻辑来看，信用卡风险的暴露具有显著的行业共性，各家行都曾经面临或将要面临信用卡风险出清的难题。这其中也具有显著的阶段性，比如，我行信用卡出现的阶段性问题主要集中在 2017—2019 年这三年间，在客群准入、场景建设、风险识别和管控等各个环节都存在一定不足；叠加三年疫情的影响，部分客户还款能力和意愿大幅下降。这些因素的累积导致了我行信用卡风险在近两年集中暴露。

目前，针对信用卡症结问题我们进行了多轮调研和排查，基本做到了“心中有数”。后续我们将聚焦重点，尽快解决问题。核心是相互关联而又同等重要的两个方面：一个是经营的转型和

改善；另一个是管控的准确和有效。具体而言：

一方面，将全力推动业务转型发展。重点是要优化客群结构、做大消费场景、把好准入管理。首先，在客群优化上，我们将更多聚焦高校毕业生、高潜力新市民、重点企业高管和员工、存量借记卡客户等，通过公私联动、交叉销售、场景消费等方式拓展。其次，在消费场景构建上，目前年轻客群基本是1995—2009年出生的人群，我们称为Z世代（即互联网世代）。这部分客群消费能力强、平均消费倾向高、重视品质化又追求个性化，对绿色低碳、健康健美、科技体验有更高重视度。我们在深入分析各细分领域消费行为的基础上，将重点打造“新饭票”“新娱悦”“新能源”“新科技”等“新消费”场景。最后，在风险准入管理上，针对客群特点，我们调整了评分卡模型和准入政策。今年，还上线了欺诈监测体系，有效提升对风险客户、欺诈申请的甄别能力。目前，新发卡的逾期率环比已持续下降，压降至近两年以来的最低点0.26%。

另一方面，将全力消化存量风险。重点是管控潜在风险、提升催收效能、加大核销力度。针对潜在风险管控，我们利用行为评分、内评三期研究成果、风险标签体系对存量客户风险进行了多轮评估，深入挖掘客户早期风险信号，划分风险等级。上半年，累计管控潜在高风险客户超过200万户，压降高风险敞口约149亿元。针对催收效能提升，我们在传统外包催收基础上，下大力气构建“外包+自催+司法”三位一体的催诉结合体系，提高整体

处置能力。比如，自催方面，建立分行催收团队，配置专项资源，落实属地责任。司法清收方面，建立法院、公安、调解、公证、仲裁等五种渠道、十二种模式，提高清收效率。上半年，信用卡的现金清收额比去年同期提高了40%。针对存量风险消化，我们在对全年经营计划和关键指标影响可控情况下，推动信用卡“应核尽核”，加大核销资源倾斜。今年6月末，我行信用卡不良率3.94%，较年初下降0.07个百分点，关注率、逾期率也有不同程度回落。前瞻性指标“入催率”从年初高点5.99%下降到5.3%左右。存量风险基本可控。

总体来讲，我们希望随着风险管控和出清力度的持续加强，以及上述一系列措施的落实落地，信用卡风险将延续不断收敛的趋势，业务经营和资产质量指标将同时得到改善，推动我行信用卡业务持续稳健发展。

3、华泰证券贺雅亭：贵行“巩固基本盘，布局新赛道”经营策略具有前瞻性，符合国家发展趋势，但同业竞争也愈发激烈，下阶段，贵行在资产构建方面有何策略和重点？如何控制新赛道的风险？如何保持资产定价稳定？

曾晓阳副行长（拟任）：谢谢您的问题。这里面实际上有三个问题。一是信贷资金往哪投，二是如何管控好新赛道业务的风险，三是如何提升风险定价能力。

首先，资金往哪投？

我国经济发展模式由“地产—基建—金融”转向“科技—产业—金融”三角循环已基本形成市场共识。经过深入调研，我们明确了园区金融、能源金融、科创金融、汽车金融、普惠金融等“五大新赛道”，应该说这“五大新赛道”是符合经济高质量发展的形势和要求的，其中蕴含了大量的业务机会。例如在**园区金融**方面，我国园区存量资产规模超 10 万亿，产业园区贡献全国 GDP 的 1/5，各类专业产业园区约 8 万余个，市场前景广阔。在**能源金融**领域，“3060”双碳目标下，新能源行业 and 传统高耗能行业低碳转型业务具备广阔的绿色金融空间。在**汽车金融**领域，2022 年国内汽车类商品零售总额为 4.6 万亿元，新能源汽车销量增幅维持在 40%左右的较高增长，目前新能源汽车的渗透率不足 30%，且距离国家《新能源汽车产业发展规划》2035 年新车销售中 50%以上的渗透目标还有较大空间。科创金融、普惠金融也是如此，比如在科创金融领域，全国科创类企业主体 72 万余家，本行合作覆盖率不足 10%，空间广阔。因此，我们对这五大新赛道充满信心。

从上半年数据看，我行企金贷款投放量、价都在同类行前列，其中“五大新赛道”的带动效果明显，普惠金融贷款余额增长 26%至 1774 亿元，科创金融贷款余额增长 23%至 4233 亿元，能源金融贷款余额增长 10%至 3468 亿元，汽车金融贷款余额增长 23%至 1434 亿元，园区金融贷款余额增长 23%至 1.9 万亿。这五大新赛道上半年贷款增速均高于全行企金贷款平均增速，贡献突

出，也实现了资产结构的进一步优化。

下阶段，我们还将继续优化“五大新赛道”的资产构建策略。总的来说，围绕以下几个方面：**一是扎实做好场景生态圈建设，通过大数据赋能信贷投放。**如在园区金融方面围绕“产、城、人”做好生态建设，打造特色产品和业务模式。在汽车金融方面构建新能源汽车“造车-买车-用车-换车”生态闭环，实现汽车金融资产稳步增长。在企金端，我们已经开发了数字化生态场景4500余个。数据赋能，既有效提升业务效率，又推动快速批量展业。**二是落实“商行+投行”战略**，通过投行2.0版的实施，推进直接融资服务与间接融资服务的有机结合，提高资产获取效率。**三是坚定不移加大绿色融资投放力度**，围绕“碳中和”产业链加大投入，如在新能源、传统能源、传统产业的降碳、减污、扩绿等低碳转型业务领域加大支持力度，同时积极参与要素和资源市场配置，提升碳金融综合服务能力。**四是牢牢把握科技进步与国产替代这条主线**，重点支持战略新兴产业、先进制造业、专精特新等高科技企业和科创企业。

第二，如何管控好新赛道的风险？

“新赛道”的机会在于“新”，其风险也在于“新”。“新”所带来的问题是变化快和了解不够深，这就是“新赛道”的风险所在。对此，我们构建了一套敏捷、专业、高效的“新赛道”业务机制，有效地管控“新赛道”的风险。

一是研究先行。我们集团有研究公司，因此我们建立了“研

究+业务+风险”三位一体的研究赋能机制，由行业专家、业务专家、风控专家高效协同对市场、行业、企业进行深入研究，有效提高风险政策的针对性和风险管理的前瞻性。**二是构建敏捷的风险反应机制。**我们坚持在把好准入关口的基础上，持续跟踪外部政策和市场变化，动态优化业务策略和风控措施，保持应对变化的及时性。**比如**上半年有市场声音认为光伏装备行业产能存在结构性过剩，我们组织行内外专家，快速大范围深入研究，提出有保有控的策略，及时调整优化了准入政策与风控措施，既防范了风险，又强化了行业业务的精细化管理。**三是围绕五大新赛道，在总分行层面建立专业的行业处室与经营队伍。**在人员配置方面，我们逐步由选择具备金融财务专业背景的人员优先，转向具有产业技术背景的人员优先，形成深入市场的专业化运营团队，从而能更好地看懂行业与市场，既保障业务风险可控，又实现从核心企业出发到行业的全链条深耕。**四是构建高效的数字化风控体系。**近年来，我们着力构建覆盖获客、尽调、审查审批、放款、存续、处置等全生命周期的企业级“大风控”体系，从数据到流程方面对传统风控模式进行深度重构。通过整合内外部各项数据资源，实现风险数据的统一、全面、准确、及时，形成风险标签一万多个，为业务和风险人员准确高效地发现风险、处置风险提供强有力的工具。

最后，如何提升定价能力？

近年来，利率下行、银行同质化竞争使得资产价格承压明显

，但从实操角度来看，我们还发现专业服务能力和业务办理效率还是客户选择合作银行最重要的因素。因此，围绕这两方面，我们突出四项工作来获取溢价。

一是做深研究，提升对市场、行业与客户的了解，获取研究溢价。我们通过深度研究，在细分行业中挑选出适合我们服务能力和风险偏好的领域，形成特色和优势。如在园区金融中，我们通过对不同园区的定位和综合情况进行深入研究，形成适合客户的、差异化的“金融+非金融”服务方案，获得了较为可观的综合收益。**二是做好产业链式营销，获取场景生态溢价。**我们在部分区域和行业推行“链长制”，在这模式下，我们通过深度支持新兴产业的龙头企业，“以点带链”实现核心企业上下游批量拓客。截至6月末，链长制项下业务余额4351亿元，较启动时接近翻了一番。**三是通过“商行+投行”发挥集团全牌照优势，获取投行溢价。**我们以创新突破和协同赋能这两个重要抓手，整合各类资源、资金和产品，为客户提供“商行+投行”的综合融资解决方案，收益良好。上半年我们投行业务的营收近70亿，同比增长10%，同时带动商行业务营收近20亿。后续，我们将继续发挥投承、投私、投贷、投同、投研的协同优势，积极通过投行创新产品和综合金融服务，擦亮“投资银行”这张金色名片。**四是通过大数据开发与应用，获取数字化溢价。**比如我们针对科创企业推出的“技术流”授信模式，通过数据挖掘，为那些发展良好但使用传统业务模式难以获得融资的科创企业提供金融支持，并与之

共同成长。目前“技术流”模式已累计为客户提供融资4417亿元、融资余额3943亿元，分别较年初增长86%、97%。又比如针对中小企业推出“兴业普惠”平台，对集团内外各种数据资源进行挖掘应用，解决融资难的问题，该平台发放的贷款平均利率，高于普惠贷款平均水平近30个BP，实现了数据到信用的良好效益。

总的来说，资产往哪投、风险怎么管、如何做好定价这三个问题看似独立，实则是相互关联的整体，是服务好客户的三个方面。通过上面汇报的措施，我行的企金业务实现了发展有序、风险可控、效益良好的目标。以上是我对这个问题的回答。谢谢！

4、国信证券陈俊良：目前，AI、大数据、5G、物联网、卫星遥感等技术被逐步运用于金融服务中。请问，目前贵行对于前沿技术的应用以及对业务的赋能？

孙雄鹏副行长：谢谢您的问题。近两年，我们主动融入“数字中国”建设大局，尤其家进董事长来兴业以后，对“数字兴业”的定义是生死存亡之战，要求以生死时速推进“数字兴业”建设。在这个过程中，我们愈加深刻地认识到，对新技术的应用不能停留在局部创新、单点布局，而是要坚持系统思维，以企业级的理念、标准化的方法来推动，重点是抓好场景牵引、数据驱动、AI赋能、算力支撑四方面。

一是场景牵引。对银行来说，用好新技术关键在于找准场景。比如，在乡村振兴场景，可以利用5G、物联网、卫星遥感解决

实时数据采集难题。过去，涉农贷款想了解农作物真实情况很困难，导致我们看不懂、不敢贷，现在，我们引入卫星遥感“新数据”，可以对农作物的面积、长势、产量，以及天气、水灾旱灾、病虫害等信息进行远程监测评估，真正实现涉农普惠金融的线上化、普惠化、规模化。我们已经为泉州安溪铁观音种植提供了助农贷款 2.4 亿元，未来还将向河南主粮、新疆棉花等场景推广。我们还利用“5G+物联网”技术，在武汉、青岛、太原、昆明等地，对 3 万多头猪牛羊等生物资产进行实时监管，支持生物资产抵押融资业务落地超 3 亿元。对于线上业务，特别是涉农业务，具有小额、分散特点，最关键的是未来在全国范围内广泛寻找数百甚至数千个类似的场景，并大规模复制。场景的底层逻辑就是数据，获取的数据可以用于比对和建模，不但可以源源不断为银行精准挖掘业务机会，还可以在贷后环节对客户的资金流、信息流、物流进行动态交叉验证，比起以往靠客户经理点对点现场作业的线下模式，营销和管理半径大幅度拓宽。总的来说，场景牵引就是要用新技术解决过去难以解决的问题，这样才能体现新技术的价值。

二是数据驱动。没有好的数据基础，前面提到的一些新技术就成了“无米之炊”。我行历来重视数据的治理、应用和安全，今年上半年初步建成行内首部数据字典，围绕精准营销、数字化运营等场景新建标签 4000 多个，探索应用实时计算、隐私计算等技术，统筹推动客户体验提升、个人信息保护和数据安全。同

时，积极响应数据要素市场化配置的国家战略，在利用托管数据投研分析、反欺诈等领域构建一批成熟的数据资产，正探索数据资产出售新模式。

三是 AI 赋能。去年以来，我们以“AI 无处不在”为愿景，构建了人工智能基础平台，已形成近百种 AI 能力，全面赋能业务发展。比如，智能文本客服替代率达 90% 以上，智能投研平台能够智能解析研报、评价分析，反欺诈智能模型助力我行涉案账户数量快速降至全行业 10 名之后。今年，我们在业内抢先推出了行内私有化部署的 AI 大模型，已试点应用到营销、投资、理财等场景。未来，我们将由金融科技研究院统筹全行人工智能的创新应用，加快打造具有实时感知和决策能力的“数字大脑”，全面支撑全域数字化运营。

四是算力支撑。算力是新生产力，近年来，我们积极响应国家“东数西算”战略，规划建设多地数据中心。建成后，我行多地布局的算力体系将更加完善，能够更好支撑人工智能等技术的创新应用。

在对新技术的持续探索中，我们坚持人才为基、安全为本，两年里实现科技人才规模翻番，从“制度+技术”两方面着手防范新技术蕴含的新风险。

我就说这些，谢谢！

5、民生证券余金鑫：今年以来，贵行受理财老产品收入缺口影响，手续费收入一直表现不佳。下阶段，如何展望手续费收入增长趋势？有何措施推动收入回升？

赖富荣总经理：感谢您的问题。2023年上半年，集团实现手续费净收入158.17亿元，同比减少30.25%，手续费收入的波动主要还是来自于资管新规对理财业务的阶段性影响。资管新规要求存量理财老产品于2025年以前完成整改清退，近两年我行理财老产品规模持续压缩和兑现，存续项目已大幅减少；另外存续项目的底层资产又以新能源和科技相关企业为主，今年市场表现不好，因此形成了理财老产品收入缺口。剔除理财老产品收入一次性影响，上半年我行营业收入、净利润同比实现正增长。

我行高度重视手续费收入的增长，并将其视为衡量“商行+投行”和轻型银行建设的重要指标。上半年传统手续费收入还是保持了稳健的发展态势，如理财业务加快转型升级，上半年在客户资金回流银行存款的背景下，**理财净值型新产品**规模逆势增长，市场排名上升至第2位，理财新产品收入同比增长3.98%。**财富产品体系**进一步完善，上半年代销保险规模突破120亿元，接近去年全年水平；含权产品品类进一步丰富，成功发行与宁泉、常青藤和泉果基金等头部资管机构合作的联名产品；上半年实现财富代销收入同比增长21.67%。**投资银行业务**在巩固债券承销类业务优势的基础上，通过产品创新抢抓业务机遇，提升公司在

REITs 业务、私募债权、银团融资、并购融资、资本市场等领域的服务能力和竞争能力；上半年投行承销及顾问类业务收入同比增长 14.54%。

近两年，本行的客户基础建设进一步加强，数字化运营能力也得到明显的提升。我们会在此基础上，继续深化推进“商行+投行”的战略转型，加快锻造财富银行和投资银行业务的核心优势，提升多元化创收能力，推动手续费收入恢复稳健增长。**理财业务**方面，要在稳住固收产品基本盘，巩固既有市场地位的基础上，加强研究赋能，加大产品创新力度，提高费率较高的含权类和多资产类产品比重，推进“固收+权益”“固收+量化”“固收+风险平价”“固收+多资产”等多类型策略产品设计，适配不同财富需求客户，提高理财产品收入。同时理财老产品的股权投资职能已由子公司兴业国信承接，目前也正在积极推动新的权益项目的投资和孵化。**财富代理**方面，我们要将“钱大掌柜”打造升级为集支付结算、财富产品、资产配置、交易流转于一体的开放式的财富管理平台，通过线上平台化运营，整合发挥我们同业朋友圈的优势，加强与券商、基金、保险和中小银行等金融机构的协作，构建表外财富生态圈，进一步丰富和健全财富产品体系，提升财富银行服务能力。**投行业务**方面，我们正在积极打造“商行+投行”战略 2.0 版，强化“研、承、投、销、转、托”一体化的投行运作机制，通过产品创新不断丰富客户服务的工具、方式和思维，提升客户粘性，实现客户综合价值增长。

6、中金公司王子瑜：今年以来，银行理财市场有所波动，兴银理财表现如何？下阶段如何更好推动业务发展、协同母行战略？

张霆副行长：感谢您的提问。上半年，受去年四季度理财产品“破净潮”“赎回潮”的延续性影响，银行理财市场再度出现下滑，存续规模 25.34 万亿元，较年初下降 2.41 万亿元。面对复杂多变的市场环境，我们充分依托母行的客户、渠道和资产构建优势，通过前瞻性市场分析与策略调整，推动资产配置更加均衡、投资策略与产品策略更加适配，存续产品净值快速恢复，新发行产品净值稳定增长，实现规模的稳步提升。截至 6 月末，公司理财规模接近 2.1 万亿元，同业排名提升一位、跃居全市场第二；在“欧洲投资与养老金”出版集团发布的“2023 年全球资管 500 强”榜单中，兴银理财位列全球资管机构第 85 名，较去年提升 48 位；位列国内资管机构第 6 名，较去年提升 13 位，是所有参与榜单的中国资管机构中排名提升最快的机构，实现了业务规模和市场认可度的双向提升。

近年来，立足国家新旧动能转换不断加速、金融供给侧结构性改革深入推进的宏观大势，我行紧密围绕“1234”战略和“四稳四进”策略，进一步作出了推进普惠金融、科创金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”转型的战略部署，并在五年发展战略规划中，明确提出做精做深表内、做强做大表外，

积极推动表内资产向表外流转、融资需求与投资需求在表外对接，运用多种方式满足实体经济特别是新兴产业的多元化融资需求。在这一过程中，兴银理财作为全品类资管机构，可以广泛开展固收、股权、股票、可转债、可交债等各类投资，横跨标准化资产和非标资产、公募和私募业务，能够很好发挥自身牌照优势、延伸母行服务触角，为新动能企业提供全产品、全链条、全生命周期综合金融服务。下一步，我们将坚定不移做大做强兴银理财，在服务实体经济、助力共同富裕、协同母行战略的过程中，探索具有银行特色禀赋的资管机构发展之路，力争成为集团的“第二增长极”，重点做好以下两方面工作：

第一，以市场化改革为导向，持续完善体制机制。上半年，我们选取了十余家海内外头部资管公司作为对标学习对象，系统性研究和复盘了它们的发展特色和先进经验，对公司战略目标和转型方向进行了一次再审视、再修正、再聚焦，初步形成了下阶段转型发展的“施工图”和“时间表”。下一步，我们将充分借鉴其先进制度经验，重点推进**投研体系、组织架构、人力资源管理机制、财务资源配置机制**四个方面改革，以先进机制稳定和吸引优秀人才，以核心人才队伍建设推动专业能力快速提升，以专业能力为基石走好理财转型发展之路，特别是要不断开发出优质产品、管理出优异投资业绩，以此获得市场认可、赢得客户信赖。

第二，以“区域+行业”策略为抓手，加速补齐权益短板。提升我们理财职能外延扩张的动能。作为银行系资管，母行的庞

大客群和渠道资源，始终是我们激烈市场竞争中保持优势的关键。一方面，我行长期深耕同业与金融市场领域，建立了广覆盖、深合作的同业“朋友圈”。我行这一领域基础扎实，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%；另一方面，我行深入推进“五大新赛道”转型，积累了良好的客群与产品基础。园区客户数量接近40万户，专精特新“小巨人”企业合作覆盖率超过40%，A股上市公司合作覆盖率超过60%，这些都为我们做大权益业务提供了广阔空间。下一步，我们将根据各家分行的不同客户资源禀赋，充分依托其网点、客群、销售团队优势，构建“区域+行业”综合化经营体系，聚焦政府平台转型、上市公司服务、重点行业的全产业链合作等领域，推进私募股权投资、一二级市场夹层投资、二级市场权益投资、资本市场融资、REITs及Pre-REITs投资等业务创新，在进一步丰富理财产品货架的同时，更好服务实体经济综合融资需求，更多满足居民财富多元化配置需要。

这是我关于这个问题的回答，谢谢。

7、华福证券郭其伟：金融资产风险分类新规已经实施，如何展望贵行下半年资产质量、拨备计提？

邹积敏总经理：感谢您的提问。在2019年，原银保监会金融资产风险分类办法向社会公开征求意见后，我行就开始提前部署相关工作，组织认真研读，对标新分类标准，不断做实风险分

类。分类新规中“信用业务全覆盖”“不良资产交叉认定”等影响较大的条款，我行已基本提前调整消化，现行执行标准已与分类新规基本一致。新规发布后，我行进一步加大风险暴露、加速风险处置，上半年不良处置金额较上年同期增幅达到30%，这为新规的实施落地留下空间。我行已在开展多轮测算基础上，合理安排新规实施过渡期内重分类计划，并争取提前达标。总体来看，分类新规的正式实施，对我行资产质量及拨备的影响可控。

下半年，我行有信心继续保持资产质量关键指标平稳运行。

一是资产质量管控计划“心中有数”。在充分摸排并考虑风险分类新规影响的基础上，我行实事求是安排了今年资产质量管控计划。从上半年执行情况看，总体序时进度符合预期，不良率、关注率、逾期率均较年初、一季度平稳下降。下半年将继续按计划推进，在没有出现其他重大不确定因素的情况下，全年资产质量将继续保持平稳。

二是重点风险领域管控“底数摸清”。对于市场比较关注的房地产和地方政府融资业务，风险化解都有顶层设计和政策支持，政策利好工具也在陆续出台，比如，延长“十六条”政策、首次提出“制定实施一揽子化债方案”化解地方债务风险等，有助于改善市场预期和相关主体的流动性。

我行去年就制订风险房地产项目“三分类”风险化解策略，具体是推动项目开发、重组并购、特资处置，地方政府融资业务风险化解“三部曲”策略，具体是做好隐性债务甄别、推动项目

完工交付、推动有序化债，实现了风险项目清单化，以及对应的处置策略、处置目标清单化，底数已经摸排得很清楚，剩下的就是分类处置、逐个击破。为此，我行从去年下半年起，成立跨部门、跨条线、母子公司联动的房地产、政府融资风险防控柔性敏捷小组，整合全集团的专业力量，按照既定的分类处置策略、处置目标，推进行全集团房地产、政府融资业务的风险化解，成效也是很显著的。今年上半年地方政府融资业务新发生不良不到3亿，仅为上年同期的5%，对公房地产业务新发生不良27亿元，约为上年同期的四分之一。两大基本盘的风险企稳，为我行全年资产质量的稳定夯实了基础。

目前我行资产质量管控压力集中于信用卡。刚才张旻副行长已经把信用卡发展中存在的问题，以及下阶段转型发展、风险管控的策略与大家做了具体介绍。我们认为，信用卡当前面临的难题是阶段性的，随着管控措施的落地，风险已经逐步收敛。因此，下半年的资产质量与拨备计提都将保持平稳运行。

8、招商证券邵春雨：上半年，重点领域不良化解有哪些成效，不良清收进度如何？下阶段不良化解工作重点有哪些？

邹积敏总经理：感谢您的问题。上半年，我行组织开展“特资清收处置攻坚年”活动，全力推进特殊资产经营，并取得了较好的清收处置成果。

一是不良资产的经营效益提升。我行把清收、重组放在更加核心的位置，从依赖核销、转让向以清收、重组为主转变，从被动的处置风险向主动经营风险转变。上半年，现金清收及重组在处置总额中的占比接近 30%，比去年同期提高了 10 个百分点，通过清收、重组化解实现拨备冲回 48 亿元，有效降低了不良处置对拨备的大额消耗，不良处置的专业经营效益进一步凸显。

二是“沙里淘金”攻坚账销案存资产的清收。为挖掘这部分资产的清收效益，我行专门成立账销案存清收敏捷小组，积极创新处置渠道和手段，上半年实现账销案存现金清收 62 亿元，为全行利润提供了有力支持。

三是潜在不良客户的前瞻性化解更见成效。在正常、关注类客户中，通过风险预警大数据分析，建立潜在风险客户清单，通过清收考核和惩罚性拨备，督促和指导经营机构提前化解、处置潜在风险。今年上半年提前压缩清单客户风险敞口超过 150 亿元，有效避免了潜在损失。

上述措施确保未来我行资产质量指标继续保持优良水平，也减少可能的损失，实现特殊资产经营效益。

下阶段，我行聚焦不良资产的专业经营，持续提升不良处置效益。主要有两方面：

一是推进做实不良资产分类经营。按照固定资产、权益资产、保证信用类资产的分​​类框架，形成分类项目沙盘，针对各类资产的特点制定专门的处置策略，并组建对应的专业经营团队，提高

处置的精细化、专业化程度。

二是充分挖掘不良资产的投行化处置机会。推进房地产不良项目的并购重组，实现存量烂尾物业的重整盘活，避免有价值资产因市场周期被动低价处置造成不必要的损失，比如，对泰禾的个别项目，我行已在推进引入优质合作方。此外，我行也在积极构建不良处置生态圈，8月初，专门在鄂尔多斯、榆林两地举办不良项目推介会，向市场推出部分房地产不良资产，加强外部对接，引入增量资金，实现合作共赢。

9、申万宏源郑庆明：目前，兴业银行“一正四副”的经营班子已经成型，请问经营层是怎样分工的？也请教陈行长下阶段的工作思路是什么？

陈信健代行长：谢谢郑庆明先生的问题。关于经营班子分工，我向大家介绍一下。雄鹏同志担任副行长多年，主要负责金融科技、风险内控等工作，经验丰富，他刚才讲到的场景引领、数据驱动、算力支撑等方面，把目前我行数字化转型的发展状况、未来蓝图都做了全面、精炼的阐述；张旻副行长主要负责零售板块工作，上任以后分管零售和企金，推动公私联动取得显著成效；张霆副行长主要负责同业与金融市场板块工作，今天专门对理财业务做了说明。同业金融市场业务全面，是我行传统优势，他在推动同业客户覆盖率、产品覆盖率、客户收益率“三个提升”，抓同业业务合作提升、抓投资业务效率提高、抓理财业务上量等

方面做了许多工作，有效提升同业金融板块贡献度；晓阳同志主要负责企金、投行板块相关工作，经验丰富，特别是对业务和风险融合体会深刻，能够有效识别风险，及时调整风险政策，快速推动业务发展。他刚才对企金资产构建、风险定价、风险防范方面做了系统全面的阐述，我相信后续能很好完成这方面工作。还有两位同志大家都很熟悉，赖富荣同志作为计划财务部总经理，不仅负责资产负债平衡、财务预算管理，也负责推动业务发展。比如，开展一年一度的“兴飞跃”业务竞赛，推动支行进行标准化、规范化、合规化的经营。邹积敏同志作为风险管理部总经理，在全面风险管控方面是一位经验丰富的专家，同时通过开发“技术流”、“链长制”等新型风险审批模型推动业务发展。目前，经营层管理层结构合理、经验丰富、担当意识强。从之前针对各自分管领域回答大家的提问来看，充分体现了大家的专业能力。因此，这一任管理层十分有信心一起来做好下阶段工作。

接下来，和大家谈谈下阶段工作思路。可以说，兴业银行35年来的发展坚持了一张蓝图绘到底，做到了一脉相承。每一任经营班子都十分注重文化、政策、策略以及队伍的延续。我们新一任经营班子将按照董事会既定的战略方向，抓落实，继续实施“1234”战略，持续擦亮“三张名片”，巩固基本盘，布局新赛道，加快数字化转型，推动兴业银行实现从产品主导向客户主导，从规模银行向价值银行，从高速增长向高质量发展的转变。主要从以下三个方面入手。

第一，锻长板，传承接续，保持传统优势

银行业协会在每年银行排名中，对兴业银行很多业务表示肯定。比如，债券承销、债券投资、同业业务、理财业务、绿色金融等指标在位列同类型银行前列。这些业务指标体现了我行“三张名片”长期以来形成的业务优势，我们必须把这些优势业务继续做大做强。

绿色银行方面，要由节能环保到倡导低碳理念，再到打造ESG管理体系，全面融入资产构建、财富管理、业务运营的全流程，加快推动集团“全绿”转型。进一步强化研究赋能，推动绿色金融与“五大新赛道”深度融合，像新能源、汽车、园区金融，都是绿色业务的典型赛道。这些特点不仅仅是一种理念，更是我们开展业务的抓手。例如，ESG理念已成为我行为客户提供综合金融服务的抓手，帮助客户建立ESG体系、树立理念、产品建设、营销体系建设，推动企业价值提升，我们也真正做到在绿色发展中与客户共成长。

财富银行方面，不仅仅是做大业务规模，服务广大客户，践行金融为民的普惠原则，更要结合绿色理念，使得双碳原则在财富管理中得到更好实践。同时，结合我行已有特色形成独特优势，使得财富管理渠道再延伸、产品再丰富、收益再提升，我觉得前景非常广阔，空间非常巨大。

投资银行方面，主要业务指标位列市场前列，今年我们推出“商行+投行”2.0版，不断丰富“七大产品体系”，持续强化

投研、投承、投贷、投私“四大协同机制”，充分调动、融合研究能力、债券承销能力、私人银行服务能力等，在直接融资领域、资本市场领域、财富管理领域形成较强的综合服务实力，提升差异化竞争优势。

这些业务就是我们的长板，我们要把长板做的更长，为业务发展、服务能力提升、营收增长提供更强劲的动能。

第二，补短板，突破制约，实现均衡发展

短板制约了我们发展。要做到突破制约，均衡发展，就要加快补上短板。在三大板块中，投行与金融市场是长板。企金板块因为投行业务形成差异化优势，零售板块因为理财业务形成我们的特色。但这两个板块当中的短板也是明显的。比如，企金业务中的国际业务，零售业务中的信用卡。这两年，我们有的短板目标明确、措施得力，取得初步成效。以普惠金融为例，我们通过搭平台、建生态，实现普惠客户、资产快速上升，在同类型银行中位列前列，并且收益率不断上升，资产质量总体稳定。但我行普惠金融较弱的情况还没有根本性改变，下阶段，我们将大力发展数字普惠金融，持续提升普惠金融的竞争力。还有一些短板，我们正在奋力前行，争取早日形成成熟模式，尽快走上正轨。无论是零售还是企金，我们在客户体验，尤其是系统建设方面的短板比较突出。比如，在支付结算方面，基础服务存在短板，使得结算性负债增速有限，负债付息率压降力度不足。因此，下阶段要依靠数字化转型，解决我行基础性服务领域相对较弱的问题。

目前，数字化转型正由建设向运营转变，建设是投入，而运营要出成果。刚才雄鹏同志也讲到的，场景牵引、数据驱动、算力支撑等方面运营已取得明显成效。后续，将继续通过数据管理、平台建设、系统运营、强化服务、功能提升，以提升营销精准度，根本上解决客户粘性不足的问题。比如，“财资云”企业客户跨行资金管理体系，我们深耕十多年，但由于投入不够，专业队伍能力不够强，这项业务相对薄弱。我们意识到这个问题，现在部署专门的公司、组织架构、专业团队，力求用一、两年，进一步提升“财资云”产品覆盖率，做优客户服务，做强支付结算，努力挺进同业前列。我相信，数字化过去是我们的短板，用一到两年的时间，应该要成为我们兴业银行金融服务一个长板。

第三，秉承兴业文化，提升可持续竞争力

为实现“一流银行、百年兴业”的美好愿景，我们每一位兴业人都必须秉持“务实高效、守正创新”的价值理念，并进一步发扬光大。“务实高效”就是要善于抓住发展机遇。凡是有利于业务增长的，就要牢牢抓住，决不放弃。在历次经济发展周期中，我们的表现也说明了这一点，今后我要继续坚守这个理念。“守正创新”就是要在银行回归本源的道路上不断调整适应。经济与金融发展过程中充满了各种变数，唯有因势而变，能够及时调整体制机制、发展策略、产品体系以及资源配置，才能保持可持续竞争力。

总的来说，新任管理层将按照董事会既定的方向目标，锻长

板、补短板，继续发挥好兴业银行文化精神，共同推进兴业银行行稳致远。