

兴业银行 2023 年度业绩说明会实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 3 月 29 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：董事长吕家进先生，副董事长、行长陈信健先生，董事、副行长孙雄鹏先生，副行长张旻先生，副行长张霆先生，副行长曾晓阳先生，风险管理部总经理赖富荣先生，计划财务部总经理林舒先生，董事会办公室总经理夏维淳先生

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. 董事长致辞

各位投资者、分析师、媒体朋友：

大家上午好！欢迎大家莅临兴业银行 2023 年度业绩说明会。衷心感谢大家长期以来给予兴业银行的关心支持！

2023 年是兴业银行成立 35 周年。我们认真学习贯彻中央金融工作会议精神，持续推进高质量发展，取得一系列标志性突破。一是总资产超过 10 万亿元。过去 3 年总资产接连跨过 8 万亿元、

9 万亿元、10 万亿元 3 个万亿台阶，为支持经济恢复发展做出应有贡献。二是**贷款和存款双双超过 5 万亿元**。过去 3 年贷款和存款都实现了万亿增长，重构资产负债表取得较大进展。三是**银行理财规模跃居市场第 2 位、非金债承销规模重回市场第 1 位**。绿色银行、财富银行、投资银行“三张名片”更加亮眼，经营特色更加鲜明。四是**不良贷款率连续 3 年下降**。2023 年末不良贷款率降到 1.07%，拨备覆盖率升至 245.21%，资产质量和风险抵补能力处于行业较好水平。五是**零售客户超过 1 亿户**。过去 3 年零售客户增长超过 2000 万，企金客户增长接近 50 万、增幅超过 50%，已经超过 140 万户。零售客户、企金客户基础薄弱问题得到显著改善。六是**明晟 ESG 评级由 A 升至 AA**。我行可持续发展迈上新台阶。

回顾发展历程，我们始终铭记 2001 年习近平总书记对兴业人的嘱托，做好以下工作：

一是坚持党的领导。坚持把党的领导和建设作为根与魂，主动化“国之大者”为“行之要务”，争做主流银行，以高质量党建引领高质量发展。

二是坚持从严治行。清醒认识银行是资金密集的高风险行业，坚持审慎经营，强化全面风险管理，管住人、看住钱、扎牢制度防火墙，确保行稳致远。

三是坚持专家办行。坚持五湖四海、任人唯贤，尊重规律、专业致胜，近年来设立碳金融研究院、金融科技研究院、东南亚

研究院，实施科技人才万人计划、绿色金融人才万人计划，完善员工能进能出、干部能上能下、薪酬能高能低的激励约束机制，打造适应事业发展的人才第一资源。

四是坚持科技兴行。顺应“数字福建”到“数字中国”的时代浪潮，经历了“砸锅卖铁也要办科技”到“数字化转型是生死存亡之战”的理念嬗变，近年来实施科技体制改革，相比两年前科技人才、科技投入都翻倍增长，现在全行科技队伍超过 8000 人、每年科技投入超过 80 亿元，支撑数字化转型从立柱架梁迈向开花结果新阶段。

今年是兴业银行成立 36 周年。三十而立已成过去，四十不惑任重道远。我行将继续深入学习贯彻中央金融工作会议精神，坚定走中国特色金融发展之路，进一步巩固在股份制商业银行中的地位，为建设金融强国贡献更大兴业力量。为此，要重点做好以下工作。

一、坚定推进高质量发展

回看我行历史，总资产从 2001 年刚过 1000 亿元到现在超过 10 万亿元，二十年实现百倍增长。现在经济换挡、息差缩窄、风险放大，走老路困难重重，必须坚定不移地从高速度增长转向高质量发展。**一是坚持回归本源、服务实体。**全力做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”，大力支持培育新质生产力、建设现代化产业体系，不断提高业务结构与经济结构的契合度，夯实客户基础，拓展发展空间。**二是坚**

持质量第一、效益优先。摒弃规模情结、速度情结，把提质量、增效益摆在更加重要的位置，重在优化业务结构，稳住息差水平，控制资本消耗，实现规模、质量、效益的平衡发展。**三是坚持扬长补短、协调发展。**锻同业与金融市场业务长板，固企金与投资银行业务底板，重点是补齐零售业务短板，逐渐实现三大条线“三足鼎立”，增强穿越经济周期的综合实力。

二、切实打好风险攻坚战

当前国际环境风高浪急，国内经济波浪式发展，风险多发、善变、易传染，必须把风险防范作为永恒主题，树牢底线思维、极限思维，下好先手棋、打好主动仗。尤其要做好以下几类风险的防范化解工作：**一是信用风险。**打好房地产、地方政府融资平台、信用卡等重点领域的风险攻坚战。**二是利率风险。**清醒认识投资业务盈亏同源的特性，高度警惕市场利率下行、期限利差缩窄过程中风险的积累，做到能放能收、收放自如，努力守住低利率环境下的经营成果。**三是新型风险。**推进转型过程中，必然面对很多新情况、新业务、新技术。“新”就是不确定性、就是风险点。要坚持稳中求进，加强研究，不断提升对新型风险的识别、预警和管控能力。

三、加快释放科技生产力

近年来，从大数据到大模型，从文生文到文生图、文生视频，数字技术突飞猛进，数字经济蓬勃发展，数字世界万物生长，科技创新到商业应用的周期不断缩短。前期我们围绕数字化转型做

了大量基础性、先导性、战略性工作，目前到了向数字化要效益的新阶段。一是深化“企业级、标准化”工作，把需求、数据、模型、开发标准化，按照搭积木的方式，建设企业级系统，提高科技开发应用效率，缓解科技供需矛盾。二是加快场景生态建设，加快自身数字化转型，积极服务客户的数字化转型，融入更多生产生活场景，获取更多金融业务机会。三是强化数字化运营，提升获客、留客、活客的能力，盘活存量客户资源，增加金融产品交叉销售，拓展降本增效空间。

四、着力打造高素质队伍

转型发展需要一支庞大的高素质人才队伍支撑。从过去的善于做地产、基建等大项目到做细活、专业活、技术活，需要全行从上到下的人才培养、能力提升。要坚持专家办行，持续加强领军人才的引进，做好现有人力资源的开发。要大力弘扬中国特色金融文化，积极培育具有兴业内涵的家园文化、创新文化、清廉文化、工程师文化，以文化人、以文兴业，不断提升队伍的纯洁性、专业性、战斗力。

回首奋进路，兴业银行得到投资者、分析师、媒体等社会各界的一路相伴，大力支持，温暖在心；踏上新征程，兴业银行将始终心怀感激，勇担使命，争创佳绩，回馈社会各界厚爱，为中国式现代化做出新的贡献。

再次感谢大家莅临我行业绩说明会。谢谢！

II. 行长业绩解说词

各位投资者、分析师、媒体朋友：

大家好！下面由我向大家报告 2023 年经营情况。2023 年经营业绩有三个特点。

第一个特点是业务规模稳中向上，实现突破。去年我们总资产突破 10 万亿元，增长了 9.62%。存款、贷款都跨上 5 万亿元台阶，不仅规模上去了，而且资本充足率保持稳定水平，为 14.13%，核心一级资本率为 9.76%，这为兴业银行下一步更好发展，以及风险缓释打下了良好基础。

第二个特点是经营效益稳中有好，符合预期。体现在扣除理财老产品一次性收益的营收增长曲线平稳。2023 年，我行实现营业收入 2108 亿元，若扣除 2022 年一次性收益影响，营收保持增长态势，同比增长 0.94%。“有好”体现在以下三点，一是利息净收入实现正增长。LPR 多次下调和个人按揭贷款利率调整，影响我行利息收入在百亿元左右，我们通过各方努力组织增收，2023 年实现利息净收入 1465 亿元，同比增长 0.85%；二是中间业务收入出现较大降幅，但扣除一次性收入后，同比降幅 12%，略好于同业平均水平；三是成本收入比较上年略有增长 0.6 个百分点，主要用于人才、IT 投入，其他一般性成本在不断压降。

第三个特点是资产质量稳中向实，整体可控。年末不良贷款率 1.07%，较年初下降 0.02 个百分点。“稳中向实”体现在逾期

贷款率较年初大幅下降 0.31 个百分点，逾期 90 天以上贷款与不良贷款的比值为 68%，逾期 60 天以上贷款和不良贷款的比值为 77.33%，是近三年最好水平。同时，在营收、利润增长存在困难情况下，我们进一步做实拨备覆盖率，年末达 245.21%，较年初提升 8.77 个百分点，风险抵补能力进一步提升。去年不良清收攻坚战成效显著，实现账销案存清收 142 亿元，创近年新高。

以上成绩的背后，我们主要聚焦四个方面开展工作。

第一，聚焦资产负债表再重构，业务转型更加均衡

一是抓资产投放，实现“固本兴新”。对公贷款（不含票据）较年初增加 5334.01 亿元，新投放贷款定价 4.30%，量、价均位列股份行前列。家进董事长到兴业银行后开始布局的“五大新赛道”，在 2023 年继续实现较好增长。科创、普惠、能源、汽车、园区“五大新赛道”领域的贷款较年初分别增长 31.88%、23.95%、16.16%、26.14%、27.40%。零售贷款（不含信用卡）规模总体稳定，其中，个人经营贷款、消费贷款分别较年初增长 16.22%、20.57%，零售按揭贷款在市场竞争激烈情况下，实现新投放金额 1850.45 亿元，同比增长 30%，但受提前还款等因素影响，余额较年初下降 1.95%。通过结构的调整与收益的管控，我行境内人民币贷款收益率在股份行中降幅相对较小。

二是抓负债管理，实现“降本增效”。坚持把控制负债成本作为稳定息差水平的关键抓手。一方面，深入推进“织网工程”，以代发、收单、供应链金融、场景生态平台等为抓手，提升低成

本结算性存款吸收能力。另一方面，加大低成本存款置换高成本协定存款、社保存款力度，并把握市场流动性相对宽松的有利时机，以较低利率发行 500 亿元绿色金融债和 250 亿元小微金融债。通过一系列手段，我行本外币存款付息率与同业中位数的差距由前年的 15BP 缩窄至 4BP。去年，负债的增长、成本的优化，有效支撑了我行信贷投放，对冲了息差收窄影响。我们有信心，息差收窄幅度能进一步控制。

三是抓客户经营，实现“质升量长”。坚持新客拓展和存量经营并重，客户综合贡献不断提升。企金客户较年初增长 13.27% 至 140.14 万户，其中，有效及以上客户较年初增长 10.80% 至 56.66 万户。企金新开户客户中，日均存款不为零的占比达 89.82%，同比提升 11 个百分点。零售客户较年初增长 10.38%，突破 1 亿户，尤其是贵宾客户数、私行客户数均实现较快增长，客户质量较好提升。累计开立个人养老金账户 424.91 万户，较年初增长 85.42%。同业业务作为我行传统优势，合作客户已超 3300 家，价值客户升至 1973 家，同业客户整体营收贡献同比增长 25%。

第二，聚焦“三张名片”，特色业务优势更加明显

一是绿色银行的底色更加鲜明。绿色融资余额较年初增长 16.14% 至 1.89 万亿元。人行口径绿色贷款达到 8090 亿元，较年初增加 1719 亿元，占新增贷款比重达 36%。绿色贷款收息率与对公贷款基本持平，不良贷款率仅 0.41%，收益和风险表现稳定。

深绿客户达 5.39 万户，存款规模超 2000 亿元，并有效带动绿色债券、绿色理财、绿色租赁、绿色信托、绿色基金发展，提升综合效益。明晟 ESG 评级由 A 级升为 AA 级，在中国境内银行业中是唯一一家连续五年获得最高评级的银行。

二是财富银行亮点纷呈。集团零售 AUM 较年初增长 15.42%，达到 4.79 万亿元（含三方存管市值）。兴银理财管理规模较年初增长 8.18% 至 2.26 万亿元。依托银银平台的优势，深耕同业客户端的零售客群资源，全年，银银平台理财销量大幅增长超过 70%，余额 8695 亿元。理财新产品业务收入同比增长 1.86%。财富销售能力持续增强，全年，财富代理业务收入同比增长 12.59%。其中，代销行外理财、代销行外基金、代销保险、代销实物贵金属分别同比增长 191%、54%、31%、67%。

三是投资银行优势更优。年末，大投行 FPA 余额 4.3 万亿元，较年初增长 6.51%。全年非金债承销规模超过 7300 亿元，列市场第 1；境外债券承销规模 54.51 亿美元，列中资股份制商业银行第 1；类 REITs 承销规模 40.40 亿元，列市场第 2，并购、银团、私募债权、资本市场、资产流转等领域稳健增长。投行咨询顾问业务收入同比增长 7.94%。继续保持债券、利率、贵金属等领域做市交易的领先地位，代客 FICC 业务优势巩固。

第三，聚焦重点领域，风险管控工作更扎实

房地产方面，积极把握政策导向，推动建设项目与有风险的房地产企业分离，通过引入代建方、项目管理方、发放“保交楼”

专项借款配套融资等方式，推动项目开发销售，盘活项目货值。全年，对公房地产新发生不良同比下降 53.98%。

地方政府融资方面，紧跟国家政策，坚持“应纳尽纳、应换尽换”的原则，积极争取隐债认定和特殊再融资债券置换资源，有效推进存量风险化解与余额压降。全年，地方政府融资平台债务新发生不良同比下降 55.22%，风险暴露已有所收敛。

信用卡方面，受外部形势影响，新增不良有所增加，但我们及时梳理机制、团队、风险模型、催收模式及各类资源配置，有效扭转态势，部分前瞻性指标改善。去年，我们用宝贵的财务资源，加大信用卡核销力度，不良率下降至 3.93%，逾期率、入催率均有所下降，特别是新发卡客户早期风险指标（T+6 月 M2+逾期金额占比）较去年高点下降幅度较大，达 52%。从今年前三个月情况来看，信用卡风险总体得到管控，并向好发展。

第四，聚焦“数字兴业”，科技赋能业务更有效

一是“数字兴业”再提速。全年，集团科技投入 83.98 亿元，同比增长 1.78%，占营收比例达 3.98%。科技人才达 7828 人，较年初增长 16.85%，科技人才占比达 13.91%，较年初提升 2.04 个百分点。近年来，我们持续按照“企业级、标准化”方法论来推进数字化转型，实施了一系列重大工程项目，包括“五大企架工程”（营销、财富、投行、风控、运营）、“五个标准化”（流程、数据、模型、开发、运营）、“四项梳理”（产品、流程、系统、制度）等。过去，科技是我行的短板，经过这两三年，数字化转型

的“四梁八柱”已基本搭建。

二是逐步从建设期进入收获期。我们完善手机银行，升级“五大线上平台”，初步构建起涵盖“1（手机银行）+5（兴业普惠、兴业管家、兴业生活、钱大掌柜、银银平台）+N（各类场景生态）”的数字兴业体系。手机银行 MAU 较年初增长 7.52%至 2252.62 万户。兴业普惠融资余额 691.95 亿元，较年初增长 167.66%；兴业管家月均 MAU 较年初增长 22.16%，交易笔数同比增长 16.34%；兴业生活注册客户数较年初新增 1072.91 万户，同比多增 10.60%；钱大掌柜月均 MAU 较年初增长 26.40%；银银平台机构投资保有规模 3663 亿元，较年初增长 68.74%。场景生态建设新增项目 1000 余个，覆盖日均结算性存款 3190.41 亿元，较年初增长 14.61%。我们升级数字人民币产品体系，累计开立兴业钱包 505.61 万个，拓展数币商户 16.86 万家，2.5 层中小银行签约服务 123 家。数字化能力迈上全新台阶。

以上是 2023 年主要经营情况。展望 2024 年，经济发展的复杂性和不确定性仍然较多，但对兴业银行来说，在众多的不确定性中有几项是比较确定的：一是净息差收窄幅度将进一步下降；二是信用卡、政府平台等重点领域的风险总体可控；三是数字化转型红利将进一步释放，对业务发展的赋能将更加明显；四是我们管理层凝心聚力、作风务实，全行战略明确、执行有力。正因为有这些比较确定的因素，我们有信心做好 2024 年各项工作，有信心在同业中表现得更好，有信心跑赢大势，请大家继续关心

和支持兴业银行。

III. 问答环节

一、浙商证券梁凤洁：中央金融工作会议提出打造好“五篇大文章”，这与兴业银行“三张名片”“五大新赛道”“数字化转型”的发展重点高度契合，请问兴业银行后续如何发挥自身差异化优势，在同业竞争日益激烈与行业息差承压下脱颖而出？

吕家进董事长：中央金融工作会议提出“五篇大文章”的战略部署，具有重大历史意义和战略指引作用，是推动我国高质量发展的必然选择。兴业银行在过去多年发展中，在“三张名片”，也就是绿色银行、财富银行、投资银行方面，形成了独有的优势。近两年，我们又在“五大新赛道”方面做了布局，成效明显。商业银行写好这“五篇大文章”，既是落实中央要求，也是自身重大发展机遇，更是将“国之大者”化为“行之要务”的具体实施路径。

兴业银行写好“五篇大文章”有一定的优势，具体表现在以下五个方面：

一是行动早。早在两年多前，兴业银行就加强市场变化研判和政策动态分析，前瞻性提出“稳住基本盘、布局新赛道”，加快科创金融、普惠金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”发展，与中央金融工作会议提出的科技金融、绿色金融、

普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”高度契合，体现了前瞻性的战略把握能力。我们高度重视研究工作，兴业研究为我们做好这些布局提供了良好的研究赋能。

二是体制佳。构建了机制顺畅、职责明晰、责任压实和协同配合的战略执行体系。指定战略客户部负责绿色金融、普惠金融部负责科创金融、零售平台部负责养老金融，强化专业履职建设，推进“五大金融”齐头并进。

三是机制活。通过链长制、工作专班等机制创新，推广“技术流”评审机制，促进管理政策、产品方案、系统工具直达基层，专项推动重点领域业务发展。

四是人才多。实施绿色人才万人计划、科技人才万人计划，为转型战略实施提供人才保障。加大总分行之间、母子公司之间交流任职力度。抓好储备型人才选育工作，建立“鸿鹄”、“鲲鹏”人才库，推动各类人才向业务重点领域汇聚。截至2023年末，兴业银行科技人才近8000人，绿色人才超过7000人。近期，我们也在推动建立财富管理专业队伍，下一步还要在建立零售信贷专业队伍，通过人才保障我们的战略实施。

五是效果好。通过几年努力，“五大新赛道”硕果累累。过去两年，兴业银行科创金融、绿色金融、普惠金融、汽车金融和园区金融等领域贷款余额分别累计增长92.3%、78.22%、67.68%、56.16%、63.65%，数字喜人，远远超过总资产增长水平，资产负债表再重构成效显著。实践证明，商业银行写好“五篇大文章”，

不仅实现自身业务转型发展，还能更好服务于我们的国家战略，实现与服务实体经济共生共荣、协同发展。

后续，我们将进一步总结经验，不断丰富金融产品、完善组织体系、提高科技应用水平，更好促进“五篇大文章”发展，为更好服务中国经济实现高质量发展做出兴业银行贡献。

二、摩根士丹利徐然：如何展望今年净息差趋势？一季度息差情况如何？后续资产端、负债端有何应对举措？

林舒总经理：感谢您的问题。息差是我们 2024 年最关注的指标。受 LPR 调整影响，2024 年预计银行业整体息差仍有下降压力。2023 年兴业银行息差 1.93%，保持股份行头部水平，去年息差同比下降 17BP，在股份行中降幅较小，股份行平均降幅为 25BP。今年，保息差是我们最关键的任务，经测算，存量按揭住房利率调整、去年以及今年 2 月的 LPR 下调合计将影响本行 24 年净息差下降 13BP，预计年底净息差将保持 1.8% 左右水平，应该也能跑赢大市。

我们也观察到，今年 1-2 月份我行净息差同比、环比收窄幅度进一步缩小。下阶段，我行将继续推动资产负债表重构，从而稳定息差。**一是资产端，加大资产投放。**兴业银行资产构建能力在股份行中处于领先地位。全年拟投放 5000 亿元贷款，其中一季度完成 40% 左右。贷款投放上，我们将做好“五大新赛道”、

“五篇大文章”；做好“区域+行业”资产布局，围绕产业做出区域特色；关注新质生产力培养过程中，出现的一些新业态、新模式，挖掘资产投放机会。零售方面，继续稳固按揭基本盘，加强消费贷、经营贷上量，实现零售贷款结构调整，提升零售资产占比。二是**负债端，加强成本管控**。近两年，尤其是2023年，负债成本确实发生了大的变化。2023年，我行人民币存款付息率2.18%，同比下降11BP，今年一季度付息率较去年全年平均数又下降13BP，存款成本管控成效显著。下阶段，我们将继续提高企金低成本结算性存款占比，控制高成本负债，力争实现全年存款付息率进一步下降。目前，我行存款付息率和股份制中位数只高4BP。我们预计今年存款成本压降还有一定空间，争取能够低于股份行中位数水平。

综上，我行资产投放能力较强，若后续能补上存款付息率较高的短板，就能稳固净息差基本盘。再加上兴业银行在金融市场的做市交易能力、财富管理和销售的能力、投行承销和撮合能力，我们力争全年营收和利润能交出一份满意的答卷。

三、人保资产袁梓芳：面对利润下降与资本压力，如何维持2024年每股分红金额稳定？

陈信健行长：感谢您的提问。兴业银行作为一家上市公司，增强投资者获得感，给予投资者稳定、可持续的分红是我们的重

要目标。我们积极落实股东回报规划，2018年至2022年，我行现金分红占归属于母公司普通股股东净利润的比例分别为24.24%、24.59%、26%、27.42%、28.31%，保持稳步提升态势。2023年，我们进一步提升该比例至29.64%，接近30%。每股分红金额1.04元，股息率为6.4%。自2007年上市以来，我行已累计分红1936.7亿元，远高于通过普通股相关融资835.35亿元，给予了投资人很好的回报。

2024年分红金额主要取决于营业收入和利润的稳定。从目前情况看，由于LPR下调，营收下降的因素是确定的。2023年以来，住房利率调整和LPR调整，影响营业收入的量是比较大的，今年LPR还有可能下调，压缩了盈利空间。从积极的方面看，资产端，我们继续保持较好的资产投放，特别是绿色、科技等领域的资产投放，保证了营收的量价稳定；负债端，近年来，我们把“稳规模、降成本”作为最重要任务，取得较好成效，在新的一年里，预计成效将更加明显；中收端，今年将加大财富、投行等业务发展的力度，中收有望保持较好的增长；风险成本管控上，在重点领域的风险管控到位以后，我们有信心风险成本曲线将呈现下降趋势。

综上，2024年，我们有信心保持经营的稳定，继续给予广大投资者稳健回报，做到年年有提升，确保分红率保持较高水平，实现社会价值、股东价值与自身价值“共生共赢”，打造具有兴业特色的“价值银行”。谢谢大家！

四、广发证券王先爽：近两年，兴业加强数字化建设，与中央金融工作会议对于金融行业转型发展的规划要求十分契合。目前，数字化战略从改善客户体验、赋能公司经营层面有哪些具体成效？

孙雄鹏副行长：感谢您的问题。过去三年，我们按照“企业级、标准化”方法，以生死时速推进数字化转型，科技投入增幅超70%，科技人才增长两倍多，发明专利申请增长了50倍，实现了**服务提质**和**发展增效**。

服务提质是用新体系服务新需求。我们已基本形成“1+5+N”数字兴业体系。“1”是手机银行，近两年MAU增长了44.11%；“5”是提供特色金融服务的“五大线上平台”，比如面向小微和“三农”等普惠客群提供线上融资的兴业普惠，近两年融资余额增长了6倍多；“N”是各类场景生态平台，把更多金融服务融入客户的数字化经营管理中。**服务提质也是用新工具解决旧难题。**比如，我们服务乡村振兴，基于物联网办理活体抵押贷款超10亿元，卫星遥感应用也获得Gartner“2023年金融服务创新奖”亚太区第二名。我们服务绿色低碳，通过“双碳平台”管好碳账户、用好碳数据，创新绿色金融服务。我们守好群众“钱袋子”，打造智能反欺诈平台，累计拦截涉电诈洗钱资金6.5亿元，保护电诈潜在受害者资金10.8亿元。

发展增效是技术创新和流程变革的共同成果。比如，我们抢抓生成式AI发展机遇，去年2月就与国内头部厂商开展合作研

究，6月发布了行内私有化百亿级大模型 ChatCIB，形成首批 AI 大模型应用，我们的研报摘要助手每年可增效 54 人，AI 交易员每月可完成百亿级的自动化交易。比如，我们建设“五大企架工程”，聚焦流程断点、数据孤岛等业务痛点，全面提升投融资作业的线上化水平，打造全行统一作业入口，推动实现“一站式尽调”，有效整合贷前、贷中、贷后数据，业务效率和客户体验都得到了提升。

五、广发证券王先爽：刚才其他领导介绍了兴业银行如何做好“五篇大文章”。科技金融作为“五篇大文章”之首，我想了解一下，兴业银行对于做好科技金融，有什么样的优势、未来在做好科技金融工作有什么样的看法呢？

曾晓阳副行长：感谢您的提问！发展科技金融，既是“国之大者”，也是“行之要务”。2022年，我们就将“科技金融”作为“五大新赛道”之首，在行业研究、产品创新、资源配置、体制机制等方面给予较大的支持力度，取得较好的成效和优势。一是**客户基础扎实**，截止2023年末，我行有超过16万户科技金融客户，融资余额超1.5万亿元，存款超1万亿元，并与超60%的国家技术创新示范企业和制造业单项冠军企业建立了良好的合作关系。二是**效益良好**，科技金融客户占对公客户近12%，却创造了占比达21.54%的营收，户均营收、财富规模达到其他对公客户

的 2.14 倍和 3.78 倍。同时科技金融客户的质量也较好，贷款不良率仅 0.65%，优于全行对公资产质量。三是**市场领先**，根据监管最新通报，我行专精特新企业贷款余额、科技型中小企业贷款余额、高技术中长期贷款余额、获得人行科技创新再贷款等指标均位列股份行第一位。

下阶段，我们仍将紧跟国家战略导向，加强自身能力建设，抓住新质生产力发展机遇，围绕三个方面做好科技金融这篇大文章。一是**提升对科技行业的认知，让服务更有质量**。我们会坚持和发挥我行“研究+业务+风险”三位一体的优势，持续强化兴业研究和业务部门、风险部门的协同作业，构建“看得懂行业”“吃得透客户”“管得住风险”的专业认知能力，深入服务各生命周期的科技型企业。二是**提升对重点领域的覆盖面，让服务更有广度**。我们会继续贯彻“区域+行业”策略，围绕一系列新质生产力主题，结合各地资源禀赋重点发力。目前，我们已经确定了 16 家科技金融重点分行，并为 35 家分行分别选定若干重点领域，在机构设置、人员配置、资源保障等方面给予差异化支持，提升重点区域、重点领域的服务能力和营销能级。三是**提升产品创新和运用，让服务更有深度**。落实“商行+投行”战略导向，聚焦客户投融资与资金管理领域，大力开展债务型融资、股权型融资、战略投资等重点场景应用，通过像“贷款+期权”“贷款+直投”等各种合规模式，为客户提供直接融资和间接融资并重的综合服务。同时，结合行业特点与境内外管理要求，为客户提供本行财

资云境内资金管理和全球资金管理系统服务，使客户的资金管理效率更高、效益更好。通过上述几个方面能力提升，我们相信我行科技金融会发展得更好，也会成为越来越重要的新增长点。

六、申万宏源郑庆明：今年，新发生不良相较 2023 年如何？是否下降？如何展望全年拨备计提？

吕家进董事长：银行是经营风险的特殊行业，扎实做好风险管理工作对银行经营至关重要。2023 年是我国疫情后经济恢复发展的第一年，由于国内周期性、结构性矛盾的叠加，经济回升向好面临诸多问题，部分行业产能过剩，有效需求不足，社会预期偏弱，风险隐患较多，尤其是房地产、地方政府融资平台以及中小微企业，经营问题较为突出，一些企业融资违约给银行业带来重大信用风险，导致部分资产劣变为不良资产。各级政府、监管部门高度重视银行业的风险防范和化解工作，接连出台了一系列货币政策、财政政策、产业政策。政府部门靠前指挥，压实责任，有效推动风险化解。我行作为责任主体，高度重视，通过做实资产分类，加强清收重组工作，加大拨备计提力度，增强风险抵御能力。

截至 2023 年末，我行不良贷款余额与年初基本持平，不良率由 1.09% 下降至 1.07%，大约是银行业平均水平的三分之二；拨备覆盖率方面，考虑经济的周期性，我们加大拨备计提力度，

拨备覆盖率较年初提升 8.77 个百分点至 245.21%，是银行业平均水平的 1.2 倍，为今后行稳致远打下了坚实基础。

2024 年，风险仍是我们时时刻刻关心的主题。我行将抓住一切有利机会，将政策用足用好，采取有力措施，做好存量风险化解，进一步夯实高质量发展的基础。特别是我们成立房地产风险化解专班，由主要领导牵头，逐一化解，效果明显。政府融资平台风险资产也充分利用了特殊再融资债券政策，取得显著成效。化解存量风险的同时，关键要抓好高质量发展，尤其是我行前瞻性布局科创金融、普惠金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”已经取得显著成效，与“五篇大文章”又高度契合。后续，我们要进一步优化组织架构体系，丰富产品，不断优化资产负债结构，提高风险防控能力。根据目前形势研判，预计我行 2024 年新发生不良和风险成本都会比去年出现一定程度的下降，资产质量和资产减值等关键指标有条件继续保持平稳运行。

七、申万宏源郑庆明：数字兴业建设未来一两年的规划是什么？

孙雄鹏副行长：感谢您的问题，前两三年我们以生死时速进行数字化转型，做了大量工作，逐步进入收获期，虽然仍存在一些不足，但相信未来 1-2 年全行共同努力下，一定能够渐入佳境。下阶段，我们将努力做到“三个突破、一个坚守”。

一是人工智能的突破。我们将结合国家“人工智能+”行动，

重点抓好三项工作：**应用方面**，重点聚焦智能营销、投研投顾、智能风控、智能办公和代码生成，加快形成生产力。**基础方面**，加强 AI 人才引进和培养，加快布局 AI 算力设施，推动建设“上海、福州、贵安”三地数据中心，通过企架落地、数据中台建设、数据字典贯标等基础工作持续推动数据互联互通。**创新方面**，推动大模型与小模型、生成式 AI 与判别式 AI，以及物联网、卫星遥感、数字人等技术与 AI 技术的组合创新。

二是数字运营的突破。我们将通过数字运营部加强运营工作统筹，抓好企业级运营平台、指标标签体系、“数字大脑”等基础工程建设，加快实现数据驱动决策。同时，深化推进线上线下运营一体化，让网点兴业与数字兴业形成合力。

三是场景生态的突破。我们将继续把场景生态作为服务实体经济的重要抓手，聚焦重点、持续深耕，为客户提供“金融+非金融”综合解决方案。

四是安全底线的坚守。我们将持续抓好科技风险防控，保障业务连续性，统筹发展与安全。谢谢！

八、宁泉资产高熙尧：今年，信用卡风险趋势如何？是否出现拐点？未来业务策略如何？

张旻副行长：这两年信用卡风险管控压力有所上升，对于本行信用卡风险，我们已经做到“心中有数、手中有策”，前期配

套出台的风险管控措施也取得了明显成效。这里举几个数据进行说明。**第一，风险暴露呈收敛态势。**2023年本行信用卡不良率为3.93%，较上年末下降了0.08个百分点；新发卡客户早期风险指标（T+6月M2+逾期金额占比）较高点下降52%。**第二，存量风险管控能力稳步增强。**2023年本行全新构建客户风险标签数量超400个，已形成了多维风险标签体系，客户画像更加丰富，风险识别更加精准。**第三，不良资产清收效能明显提升。**通过构建外包机构、司法渠道、分行自主催收“三位一体”的清收体系，全年不良资产清收额同比提升达46%。

虽然风险趋势总体向好，但客观地说，当前信用卡业务的发展仍然承压。下一阶段，我们的核心工作可以用十个字概括，那就是“**风险管得住，发展不失速**”。

一方面，坚持“**风险管得住**”。一是将持续加强数字风控能力建设，加快风险量化模型的迭代升级，不断提高模型的精准性和适配性。二是将持续完善贷中管理体系，在进一步丰富标签体系的同时，加强资产组合管理，优化资产结构，夯实低风险资产安全垫。三是将持续加强总行与分行之间的协同联动，发挥总行专业能力优势和分行属地作用，推动风险关口前移，把风险管控好。

另一方面，坚持“**发展不失速**”。一方面，我们将坚持“以客户为中心”，稳步提升新发卡客户质量，背靠集团提高两卡联动、公私联动获客能力，依托场景加大年轻高学历客户、优质企

业客户获取力度，不断改善客户结构。另一方面，将持续完善用卡环境，加强客户经营，通过“建场景、搭平台”，不断完善用卡场景生态，打造营销品牌，提升“千人千面”精细化经营能力，做大交易规模。

九、国盛证券马婷婷：今年，如何展望城投风险？城投一揽子化债政策出台，兴业如何配合各地城投化债，主要的配合举措、思路是怎么样的？城投化债对兴业的盈利有何影响？

赖富荣总经理：感谢您的提问！近年来，中央一揽子化债政策密集出台，地方政府债务风险得到一些缓解。一方面，化债政策更加突出对弱质区域的支持，也更加强调化债过程对银行合法权益的维护，施策更加精准。另一方面，去年中央和地方实实在在拿出了“真金白银”，发行了近 1.4 万亿特殊再融资债券用于置换融资平台债务，地方政府“砸锅卖铁”统筹资源尽全力化债。

我行坚决贯彻落实中央化债政策要求，取得良好成效，主要体现在三个方面。

一是发挥综合金融优势，推动业务转型发展，合规支持区域经济高质量发展，保障地方政府债务还款来源的可持续性。

二是发挥公司“商行+投行”优势，调整优化客户、业务结构，主动挖掘对接各类还款来源，稳步压降存量业务规模。去年我行通过特殊再融资债券压退存量业务 209 亿元，实现拨备回冲

37 亿元。

三是发挥风险防控敏捷小组工作机制，建立行领导挂帅督导机制，深入一线，统筹协调全行资源，推动重点区域、重点项目风险化解取得实效。去年我行融资平台业务新发生不良较上年压降 55%，风险暴露已有所收敛。

目前融资平台化债对我行利润的影响有限。2023 年，我行因降息减少利息收入约 11 亿元，仅占当年利息收入的 0.32%，降息幅度较大的区域主要在贵州省、吉林省地区。中央一揽子化债政策明确保障银行的合理收益，预计后续地方政府提出不合理利率要求的可能性降低。在实际风险化解过程中，我行面对部分地方政府可能提出的高息债务降息需求，将按“保本微利”给予支持，同时争取压降敞口或补充抵押物，实现风险与收益匹配。

十、兴业证券曹欣童：兴业银行近年来在并购规模上已经逐渐站稳银行业第一梯队。下阶段我们在并购业务方面有哪些策略？并购业务如何服务于“商行+投行”战略？

曾晓阳副行长：感谢您的提问！近两年，新兴产业发展迅速，传统产业升级加快，为银行业务发展提供了新的增长点。我行在大投行领域、资本市场领域具有良好的业务基础和丰富经验，抓住这个新增长点，发展并购业务，是我行落实“商行+投行”战略的其中一个重要抓手。这两年我行落地并购业务每年都超 1500

亿元，进入股份制银行第一梯队。其中 2023 年落地 276 单，服务企业 201 家，贡献营收 14 亿元，同比增长 122%，已成为投行营收增长的新动力，还带动了新增客户、存款、代发工资、信用卡、养老金账户、个人消费贷等，应该说，综合效益非常好。

我们的并购业务主要投向三大领域，一是投向新兴产业，占并购业务的 32%，主要集中于新能源、高端制造、大健康、双碳领域；二是投向传统产业升级，占并购业务的 48%，主要集中于化工新材料、新能源汽车制造产业链等领域；三是投向政府平台转型产业投资，占并购业务的 15%，主要是支持地方政府平台转型对新产业、未来产业加大投入与引导。应该说，这三大导向是符合当前经济增长趋势的，具有较好的市场空间和机会。

为了推动高质量发展，未来我们仍将大力发展并购业务，做优做强，争取形成投行第二增长极，让我行成为“懂市场”“懂结构”“效率高”的并购综合服务商。一是提升并购业务的市场洞察力。我们要持续发挥我行首家拥有专业研究公司的领先优势，强化投研能力建设，加深对新质生产力相关行业的理解，捕捉市场机遇，增厚投行收益，延展商行收益。另一方面，我们还要持续扩大并购“朋友圈”，积极参与新兴领域的各类并购业务，并努力由业务的参与者向组局者或者牵头人去升级。二是提升复杂交易的操盘能力。我们会深入研究新兴领域的行业特点和交易结构，加强产品创新，形成并购融资、资本市场、权益投资三角互相渗透的产品服务体系，形成“人无我有、人有我优”的专业化

竞争优势。三是提升并购服务的展业效率。并购业务既需要较强的专业能力，也需要优秀的展业效率。我们会持续打造一支懂市场、懂业务、特别能战斗的投行专业队伍，并强化风险融合、风险赋能。在实操中执行多部门联动的快速响应机制，推进研究、营销、尽调、审查审批平行作业体系，形成风险合规把控到位、业务决策与落地高效的机制。通过上述举措，我相信我们的并购业务将进一步做大做强，也能带动商行、投行各类业务发展，增强我们的盈利能力。

十一、浙商证券梁凤洁：资本新规实施后，兴业银行同业业务的重点工作？兴业银行去年投资收益增长良好，如何做到市场机会的把握？

张霆副行长：感谢您的提问。今年，资本新规正式实施，优化资本收益成为同业条线工作的重中之重。在规模上，要做到同业资产总量控制、结构优化。投向上，更加注重“五大新赛道”和“五篇大文章”的投资。

我们将把资本管理作为同业条线的核心要务，加大对资本收益率的考核。以资本收益率为核心，推动资产负债表优化。去年已取得显著成效，资本收益率提升近0.3个百分点。今年，我们将延续这一工作思路，通过对照分行、对照客户、对照产品，以及数字化等手段，强化对收益率以及资本占用的分析，让收益率

低的资产逐步退出投资清单，让收益率高的规模提升，以实现资本收益的增长。

对于债券投资，我们主要发挥三方面优势。

一是得益于研究积淀。比如，兴业研究是最早成立的银行系研究公司，对于宏观策略、产业发展，尤其是利率走势，把握较为明确。同时，近年来本行已建立投研一体化机制，研究公司嵌入投资部门，有效赋能投资业务开展。

二是得益于客户基础。截至 2023 年末，本行同业客户的覆盖率超过 97%，尤其是基金、证券客户覆盖率较高。一方面通过与客户的研究部门良好协同，能较好理解监管政策、导向，捕捉经济变动情况。另一方面，通过与同业客户共同构建活跃的交易生态圈，推动“投承销托”一体化运营，持续丰富交易工具，降低交易成本，提升交易回报。

三是得益于机制建设。吕董事长、陈行长都很重视投研机制、敏捷小组的建设，要求我们针对市场变动，要及时跟进。昨天，我们就召开了敏捷小组会议，对债市、黄金等方面做了全面分析。从今年来看，我们通过对黄金、债市的合理布局，在投资收益上取得不错成绩。

十二、招商证券邵春雨：近年来，财富管理已经成为银行零售业务转型的重要方向，各家银行纷纷打造发展大财富管理模式，以激活零售业务持续增长。在这种激烈的竞争格局中，兴业银行财富业务发展如何？未来零售财富的发力点在哪里？

张旻副行长：感谢您的提问。财富管理作为金融服务实体经济的桥梁和纽带，具有轻资本、弱周期的特点，不仅是本行轻型银行转型的自然选择，同时也是本行零售业务的核心板块。

兴业银行长期致力于构建“大财富”体系，形成了集团作战的鲜明优势，零售、企金、同业三个业务板块协同发力，各资管类子公司特色发展。2023年末，集团零售AUM（资产管理规模，含三方存管市值）达到4.8万亿元，较上年末增长15.4%，其中零售财富AUM（含三方存管市值）达到3.4万亿元，较上年末增长12.1%；兴银理财的资产管理规模增长8.2%，达到2.26万亿元，其中，行外销售保有规模8700亿元，较上年末增长70%。

从零售财富角度来看，近三年本行零售财富业务呈现出持续向好的发展势头。财富持仓客户数从2020年末的678万户，增长到2023年末的836万户，增幅23%；零售贵宾客户从2020年末的346万户增长到442万户，增幅28%；过去三年为客户创造财富增值超过1280亿元。零售财富代理类收入占财富中收比重不断提高，从2020年末的50%提升到60%。

快速发展的背后，主要的驱动因素是我们不断强化集团内财

富、资管与投行业务的有效联动；同时充分发挥同业朋友圈优势，赋能财富业务快速发展。下阶段，我们将把提升财富银行能力作为零售业务“三大策略”之首，重点做好三个方面的工作：

一是做好协同服务。强化财富业务与零售其他业务的协同，并把资产端、投资端、资管端、同业端的优势嫁接到财富端，持续打造“财富管理-资产管理-投资银行”价值循环链。**二是坚持创造价值。**对客户，我们坚持做银行的财富定位，选好产品、做好配置，帮助个人客户打理好财富，力求“跑赢大市”，提高客户的财产性收入。对合作伙伴，发挥集团优势资源，继续扩大我们的财富“朋友圈”，打造投资和交易“生态圈”，为财富合作伙伴提供一揽子综合服务，实现合作共赢。**三是提升营收贡献。**2023年我行零售财富中间业务收入同比实现正增长，今年我行将持续发力，不断优化产品策略，力争零售财富中间业务收入突破 60 亿元，其中代理类中收增速保持在 10%以上。

2024 年，全行将投入更多的资源和力量，持续推动财富管理业务做大做强，将本行“财富银行”这张金色名片擦得越来越亮。

十三、 中信建投马鲲鹏：对今年工作如何展望？

陈信健行长：感谢您的问题。年初全年工作会上，我代表经营层做了行长工作报告，主要强调提升五个方面的能力。

第一，提升战略执行能力。一是落实好“轻资产、轻资本、

高效率”战略。我行“三张名片”中的“财富银行”和“投资银行”都属于轻资本、轻资产业务。今年，我行要重点推动财富银行与投资银行、同业业务形成良好的协同效应，加大财富队伍建设和资源投入，保持理财、托管等业务优势，大力拓展财富代销、代客FICC、柜台债等轻资占业务。**二是**提升零售业务占比，使得业务板块更加均衡。零售是一项慢工出细活的工作，需要时间和耐心，我们将把重点聚焦在零售经营体系化建设上，夯实发展基础。同时，要求重点分行一把手分管零售，投入更多精力、协调更多资源支持零售发展。**三是**做好金融“五篇大文章”，巩固拓展“五大新赛道”成果，从组织架构、经营体制、“区域+行业”等方面进一步发力，突出研究赋能，做大产业金融。**四是**加大重点分行人力和财务资源配置，提升重点分行对全行的贡献。

第二，提升客户服务能力。我们深刻体会到，提升客户服务能力是做好负债、做优资产的根本之道。对于大型客户，以投行的债券承销、并购业务为抓手，巩固基本盘；对于中型客户，提高产品覆盖率，强化支付服务能力，提升在我行的业务占比；对于小型长尾客户，做好供应链与场景建设，通过兴业普惠、兴业管家等平台，提升线上线下协同服务能力，形成有效的业务质量。综上，我们将从经营体系、平台建设、生态构建、产品创新、客户体验五个方面不断强化客户服务能力。

第三，提升投资交易能力。投资交易是兴业银行的强项，发展空间较大。今年市场仍然充满不确定性，总体将呈现“低波高

频”态势，把研究力量和交易操作更好地结合，进一步优化各类组合结构，既抓住机会兑现投资收益，又能构建更加合理、兼顾流动性、盈利性和安全性的债券资产。

第四，提升全面风控能力。面对复杂的经济形势，风险成本的管控是银行制胜之道，风险成本也仍然是银行经营的最大成本。虽然我行风险成本控制在同业中处于较好水平，但压降的空间仍然很大。我们要从全面风控机制、风险准入政策、风险预警办法、风险模型建设等根源性方面，进一步扎紧篱笆；同时继续针对重点风险领域如房地产、地方政府融资平台、信用卡等方面，加大风险处置力度，有效止住风险点，实现逐步向好，业务发展走上正轨。

第五，提升管理推动能力。主要包括继续理顺体制机制，全力释放改革红利，加快数字化转型重点工作推动，打造各业务板块发展的科技支持体系与风险防控体系。对基层经营机构，以管理标准化、营销体系化、运营数字化“三化”为抓手，推动基层员工、基本制度、基础管理“三基”工作，全面夯实全行基础运营工作，提升生产效率，推动业务发展。

今年，这五个方面抓紧、抓实、抓出成效，兴业银行的发展基础将得到进一步强化。