

# 兴业银行 2024 年中期业绩说明会实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 8 月 23 日 10:00-11:00

会议方式：电话会议

兴业银行参会人员：兴业银行管理层

**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、陈行长业绩解说

各位投资者、分析师、媒体朋友：

大家上午好！下面由我向大家报告半年度经营情况。

2024 年，我行紧紧围绕高质量发展这个首要任务，持续强化“战略执行、客户服务、投资交易、全面风控、管理推动”五大核心能力建设，努力打造市场认可、具有兴业特色的价值银行。从上半年来看，有五方面的阶段性成效。

**一是经营业绩有所好转。**营业收入、净利润同比增速由负转正。上半年，我行实现营业收入 1130.43 亿元，同比增长 1.80%，主要得益于息差降幅的收窄、生息资产的增长和市场交易机会的

把握，利息净收入和其他非息净收入同比增长 4.22%和 8.7%。同时，推进成本集约化管理，合理控制一般性、日常性开支，强化资源投入产出要求，业务管理费同比下降 3.02%。在此基础上，实现净利润 430.49 亿元，同比增长 0.86%。全年来看，受 LPR 下调、债市波动等因素影响，营收增长仍有压力，预计会呈现前高后低的态势。

**二是客户基础更加巩固。**客户总量增长、客群质量提升。上半年，我行零售客户数超过 1.04 亿户，较上年末增长 3.2%，其中，贵宾客户、私行客户分别增长 3.75%和 7.16%。企金客户数达到 147.08 万户，较上年末增长 4.96%，其中，企金潜力及以上客户增长 8.17%。同业客户合作覆盖率 95%，同业价值客户的产品覆盖率达到 73%，较上年末提升 13 个百分点。

**三是资产质量总体稳定。**上半年，我行不良贷款率 1.08%，较上年末上升 0.01 个百分点，主要受宏观经济结构转型、房地产市场调整、零售交叉违约严格认定等因素影响。针对这部分风险，我行前期已充分计提拨备，拨备覆盖率由 2022 年末的 236.44%升到 2024 年一季度的 245.51%。随着潜在风险下调至不良，拨备覆盖率小幅回落至 237.82%，保持在合意区间。

**四是资产负债结构持续优化。**上半年，我行存款付息率 2.06%，同比下降 20 个 BP，已降至同类型股份制商业银行中位数。同时，将“三张名片”“五大新赛道”“数字兴业”与“五篇大文章”有机融合、一体推进，绿色贷款、科技贷款、普惠贷款

占当期贷款（不含票据）新增比重为 45.41%、32.76%、20.37%，其中，科技型企业绿色贷款增量占当期贷款（不含票据）新增比重的 17.3%。

**五是特色业务保持优势。**绿色金融继续保持同业领先，融资余额达到 2.13 万亿元，较上年末增长 12.45%。零售财富、企金财富、同业财富齐头并进，零售 AUM 达到 4.88 万亿元，较上年末增长 1.88%，企金财富 AUM 日均规模为 4164 亿元，较上年末增长 11.8%，银银平台机构销售保有规模超 6000 亿元，较上年末增长 72.61%。投行债券承销、并购融资、银团贷款、资产撮合继续保持市场前列，大投行 FPA 规模达到 4.43 万亿元，较上年末新增 497 亿元。

年初，我与大家报告，息差降幅有望收窄、其他非息收入有望跑赢大市、风险总体可控，现在看基本得到实现。具体来看，上半年，我们主要抓好五大能力建设。

### **第一，提升战略执行能力**

坚持走“轻资产、轻资本、高效率”发展道路，以增强盈利能力为目标，提升战略执行能力，推进高质量发展。

**一是负债经营重点推动存款“稳规模”“降成本”。**将拓展低成本结算性存款作为推动负债高质量发展的关键，深入推进“织网工程”，大力拓展代发、收单、供应链金融等业务。同时，有效应对“手工补息”治理等要求，在保持存款规模稳健增长的基础上，付息成本明显下降。6月末，企金存款较年初增长 1563.07

亿元，存款付息率 2.01%，同比下降 25 个 BP；零售存款较年初增长 926.01 亿元，存款付息率 2.20%，同比下降 4 个 BP。

**二是资产经营重点推动贷款“稳投放”“优布局”。**企金方面，以“区域+行业”为抓手，通过研究深入分析区域产业特点、明确行业核心企业、制定针对性服务方案，加快绿色、科技、普惠等重点领域资产投放，企金贷款余额分别较上年末增长 13.13%、9.25%、16.54%，高于贷款整体增速。**零售方面**，加快零贷中心、零贷模型、用卡场景等重点工作建设步伐，通过改革创新推动零贷发展。个人经营贷、消费贷（不含子公司）分别较上年末增长 5.66%、5.67%。按揭贷款受房地产市场恢复影响，较上年末下降 0.88%，在同业中降幅较小。**重点区域方面**，加大重点分行资源配置，提升重点分行贡献，重点区域分行贷款（不含票据）占比较上年末提升 0.43 个百分点，达到 57.16%。

**三是中间业务重点推动经营“强抓手”“释动能”。**财富方面，兴银理财日均规模 2.3 万亿元，较上年末增长 4.92%。基金、保险代理销售量同比增长 243.41%、23.46%。**托管方面**，强化销托、投托联动，托管规模达到 16.30 万亿元，产品只数保持全市场第二位。**投行方面**，非金债承销位列行业第二，并购融资、银团融资同比增长 32.16%、50.88%。**FICC 方面**，把握市场时机，通过跨市场、跨产品组合策略交易，实现外汇及贵金属衍生品交易营收 17.2 亿元。

## 第二，提升客户服务能力

坚持“以客户为中心”的经营理念，以深入服务客户为目标，提升客户服务能力，持续健全客户分层分类经营体系、产品交叉销售体系、场景生态服务体系。

**一是零售方面**，重在推进经营体系化，优化零售体制机制，加快数字运营中心、厅堂一体化建设工作，做好长尾客户集中经营，提升“长尾向贵宾、贵宾向私行”输送能力。上半年，通过存量经营，将 61.26 万户长尾客户提升至贵宾客户，1.09 万户贵宾客户提升至私行客户。同时，公私联动新拓展零售代发工资客户数 134.3 万户，同比增长 14.64%，新拓展私行客户数 5419 户，同比增加 20.18%。发挥“同业朋友圈”优势，新拓展信用卡客户数 11.87 万户，三方存管客户数 18.58 万户。

**二是企金方面**，重在推进客户分层分类经营，搭建高质量拓客及存量提升沙盘，健全政府、教育、医疗、园区、批发市场、制造业等场景生态服务体系，推进“客户基础夯实、低成本存款上量、营收增长”良性循环。企金潜力及以上客户数占比为 22.88%，较上年末提升 0.68 个百分点。其中，新开户中潜力及以上客户占比为 10.67%，同比提升 2 个百分点，存量潜力及以上客户流失率同比下降 0.4 个百分点。

**三是同业方面**。以客户覆盖率、产品使用率、营收增长率“三率提升”为目标，通过成为同业机构的主结算、主托管、主交易、主投行“四个主办”银行，做深同业客户，服务同业客户的客户，不断延伸客户服务触角和客户价值链条，同业客户营收贡献度已

达到去年全年的 70%。

### 第三，提升投资交易能力

面对金融市场低利率、低波动的态势，以巩固和发挥金融市场长板优势为目标，提升投资交易能力，做优表内投资配置，做强表外资管规模。

**一是持续健全“研究-决策-执行”机制。**研究方面，加强业研融合，建立总行部门、兴业研究快速交流渠道和矩阵式合作机制，提升宏观预判、行业分析、交易行为分析能力。**决策方面**，在资产负债管理委员会、固定收益投资业务策略会基础上，依托投资交易敏捷工作小组，进行科学严谨、动态灵活的策略研讨与制定。**执行方面**，持续打造债券银行，依托“研投承销托”体系，增强利率债、信用债的承销、投资、做市交易能力，通过择机减持国债、地方债，增持优质债券资产，获取较好投资收益，并通过承销和投资，带动托管业务发展，提升综合收益。持续打造 FICC 银行，完善全市场、全客群、全链条、全生态“四全” FICC 业务体系，构建交易生态圈，保持在债券、利率、汇率、贵金属等领域做市交易业务的市场领先水平。

**二是做强子公司资产管理专业能力，更好服务集团，做强资产管理、做大财富管理。**成立“资产管理业务策略小组”，更好形成全集团统一的资管市场研究、战略规划、业务策略和协同联动。持续推动兴银理财、兴业基金、兴业信托等资管子公司提升专业能力，推进资管业务转型发展。上半年，兴银理财综合理财

能力累计 26 个季度居普益标准综合理财能力榜首，规模保持理财行业第二，跻身“欧洲投资与养老金”机构评选的 2024 全球资管 500 强第 83 名，排名较上年提升 2 位。兴业基金管理公募基金规模较上年末增长 20.8%，兴业信托管理资产规模较上年末增长 51%。

#### **第四，提升全面风控能力**

坚持底线思维，强化全面风险管理，持续向风险管理要效益，着力推动重点领域风险化解。

**房地产方面**，继续实施房地产“三分类”业务管控策略，发挥好风险处置敏捷小组工作机制作用，积极落实“城市房地产融资协调机制”等保交房政策，推动项目开发、盘活楼盘价值，并通过追加抵押物、增加还款来源等措施化解风险。上半年，通过推动项目开发销售化解风险敞口超 29 亿元，累计投放“城市房地产融资协调机制”项目 63 笔，投放金额 255 亿元。目前，我行对公房地产融资的拨备计提比例为 4.95%，能够较好覆盖不良。由于房地产投资、成交量、销售价格等指标持续回落，居民对房价预期未得到明显改善，前期出台政策的效果仍待显现，供需矛盾依然突出，房地产市场还处于筑底阶段，我行房地产资产质量管控仍存一定压力。

**融资平台方面**，通过总行行领导挂钩督导机制和政府平台敏捷小组，积极争取隐债认定和特殊再融资债券置换资源，通过“应纳尽纳、应换尽换、应压尽压、重组化解”等方式，年初以

来，累计压降高风险客户敞口 15.25 亿元、实现专项债置换 14 亿元，地方政府融资平台债务风险总体平稳。当前，部分区域地方政府财力走弱，政府化债压力大、化债资源有限，我行融资平台债务风险化解仍要加大力度，久久为功。

**信用卡方面**，有序推进风险管控与转型发展，遏制不良贷款上升势头。上半年，不良贷款率、逾期率分别较上年末下降 0.05 个百分点、0.23 个百分点。前瞻性风险指标入催额同比下降 12.65%，不良清收额同比提升 18.44%。主要指标呈现改善趋势。

**零售贷款方面**，消费贷、经营贷、按揭不良率较上年末小幅提升，但风险较为分散、整体可控。我行已从产品设计、风控逻辑、流程管控、模型策略等方面优化零售信贷全流程管控，严格零售交叉违约认定，夯实零售信贷基础管理工作，提升零售风控防控。

## **第五，提升管理推动能力**

以向体制改革与经营转型要效益为目标，提升管理推动能力，重点是推进“三化”“三基”工作，深入推进数字化转型发展，向基层赋能、为业务增效。

**一是推进“三化”“三基”工作。**“三化”方面，持续推进管理标准化、营销体系化、运营数字化，通过举办“五虎山论坛”、开展“支行评比”、上线“支行账本”，让支行第一时间掌握总行业务策略，第一时间了解行内排名，第一时间剖析支行经营表现。

**“三基”方面**，聚焦基层员工、基本制度、基础管理提升，围绕



流程优化、集中作业和线上化替代，为基层减负松绑、赋能。这些工作形成了总行与分支行在战略、信息、目标上的一致性，更好服务客户。

**二是深入推进数字化转型发展。**我行数字化转型已经从建设期逐渐走向收获期。上半年，手机银行有效客户数较上年末增长 6.68%，兴业管家交易活跃客户较上年末增长 35.95%，兴业生活注册客户数较上年末增长 6.76%，钱大掌柜注册客户数较上年末增长 5.58%，兴业普惠注册用户数较上年末增长 60.94%。AI 财富顾问服务私行客户近 8000 名；智能交易机器完成 740 亿元成交。

总体来看，上半年工作按照“提升五大能力打造价值银行”的思路展开，取得了较好的阶段性成效。半年工作会议上，我们提出价值银行建设需要达到五个目标，分别是“盈利能力强、客户合作深、风险成本低、业务结构均衡、经营特色鲜明”。下阶段，我行将围绕这五个目标，持续强化五大能力建设，久久为功。希望大家继续支持、关心兴业银行。谢谢！

## II、问答环节

1. 中信建投马鲲鹏：上半年息差表现较好的原因有哪些？7月 LPR 下调、存款挂牌利率下调，对息差的影响？如何展望全年息差趋势？

兴业银行管理层：从上半年情况来看，净息差 1.86%，同比下降 9 个 bp，降幅较一季度收窄，也好于年初预期。利息净收入同比增长 4.22%，在上市股份行中也是为数不多的正增长。整体表现不错。

从资产端来看，一是保持贷款投放力度，稳住贷款投放量。上半年贷款（不含票据）增加 2336 亿元，增幅 4.5%，基本上做到了早投放早收益。二是加强贷款定价管理，稳住贷款定价。贷款收益率下降 31 个 bp，降幅在上市股份行中处于比较好的水平。

从负债端来看，我们主要是压降高成本存款，同时增强低成本结算性存款的组织能力。上半年存款付息率 2.06%，同比下降 20 个 bp，基本上达到上市股份行中位数水平，这在我们年初制定的计划目标范围内。从市场化资金筹措看，上半年我行发行了两期二级资本债共 500 亿元，将用于置换八九月份到期二级资本债，发行成本下降对整体负债成本的降低也会有明显效果。

另外，大家有关注到我们手续费净收入下滑了 19%。在今年减费让利的大趋势下，各家上市股份行手续费净收入的降幅都在 10%-20%之间，我们的表现和同业基本相当。这里面有理财老产

品收益一次性因素影响。今年上半年资本市场波动，理财老产品底层资产估值下降，影响了我行手续费收入的确认。若剔除该因素影响，我们手续费净收入同比下降 12%左右，在上市股份行中处于中游偏好的水平。同时，我们比较关注的中间业务，如理财新产品收入，托管业务收入，FICC 业务收入保持了较好的增长。

展望下半年，**资产端**收益率的压力还是比较大，7 月份 LPR 下调 10BP，将影响下半年利息收入减少约 5 亿元，净息差下降 1 个 bp，将影响 2025 年利息收入减少 30 亿元，净息差下降 4 个 bp。**负债端**，我们会和其他国股行一起同步下调人民币挂牌利率和自律机制上限，存款成本有望进一步调降。所以综合来看，下半年本行整体息差还会收窄，但预计会好于我们年初制定的 1.80%的预算目标，并有望跑赢大市。谢谢！

**2. 申万宏源郑庆明：上半年，房地产对公融资余额和不良上升的原因？如何展望房地产风险趋势？支持房地产行业化解风险方面采取了哪些举措，取得了怎样的成效？**

**兴业银行管理层：**昨天晚上半年报披露之后，市场对我行重组贷款指标变动关注度比较高，因此在回答郑先生这个问题之前，我先简要对重组贷款指标做个说明。半年报中我行重组贷款的余额是 277 亿，较年初增长较大。主要原因是我行根据国家金融监管总局的要求，对重组贷款指标的口径进行了调整，半年报重组贷款的口径里包含了重组后不良以及重组后关注类的贷款，而去年重组贷款仅包含重组后不良的贷款，所以大家一看好像这个指

标那么高。按照同口径比较，半年末我行重组贷款只有 34 亿，较去年末 31 亿基本持平。所以在这里，我跟各位投资者分析师做个简要的说明。

接下来我回应一下郑先生的提问。今年以来我行按照国家的政策导向，在平衡风险与收益基础上，积极参与“三大工程”的建设，把握园区经济发展的机遇，到 6 月末，我行对公房地产融资余额 7510 亿，新增的融资主要投放在城市更新、产业园区、住房租赁等领域。

上半年房地产的销量与价格继续回落，居民对长期房价的预期没有明显得到改善，我行认为整体房地产市场还处在筑底阶段，房地产资产质量存在一定的压力。我行审慎评估房地产项目，对部分短期内难以满足城市房地产融资协调机制名单要求的项目，我们根据项目情况，及时下调风险分类、计提充足的减值损失，推动经营机构加快风险的化解。6 月末我行对公房地产融资不良率 3.65%，比年初上升 0.62 个百分点，对公房地产融资的拨备计提比例 4.95%，能够比较好地覆盖存量及下阶段可能新增的不良。

随着房地产政策的实施，部分核心城市已经呈现比较积极的信号，但是政策的效果还要持续一段时间才能得到显现。在成交量没有持续企稳之前，房企资金链受销售回款的影响，继续承受一定的压力。预计下半年我行的房地产不良还会有所暴露。

从目前情况来看，我行综合应用中央、地方政策与行内策略，在房地产风险化解中取得了一定的成效。一是坚持“三分类”风

险化解策略与敏捷小组工作机制，精准施策，对货值充足、资可抵债的项目，推动项目优化开发策略，盘活楼盘的价值，加快销售资金的回笼。今年上半年通过推动项目开发销售，化解风险项目超过了 29 亿。二是综合应用城市房地产融资协调机制、经营性物业融资等政策的工具，支持房地产项目合理的融资需求，并通过追加抵押物、增加还款来源、盘活房企闲置资产等措施来增强偿债的保障，促进风险的化解。自从协调机制建立以来，我行已经累计投放项目 63 笔，累计投放金额 255 亿。上半年我们应用经营性物业贷款融资工具，也化解了存量风险超过 17 亿。三是按照“供求关系发生重大变化”的底层逻辑，顺应“市场新格局、发展新模式”，对房地产行业授信的策略进行了调整，更加强调项目的区位选择和融资主体的可持续发展能力。同时我们也高度关注地方政府收购商品房用作保障性住房的业务和风险化解机会。谢谢！

### **3. 瑞银证券颜湄之：上半年，信用卡新生成不良情况？存量风险处置安排？如何展望未来趋势？**

**兴业银行管理层：**截至今年 6 月末，我行信用卡不良率 3.88%，比上年末下降 0.05 个百分点，同比下降 0.06 个百分点。上半年不良生成率 3.89%，同比下降 0.72 个百分点，新发生不良额回落至上年同期的 75%，不良暴露趋势已经明显趋缓。

这两年我行为应对信用卡风险的暴露，已经投入大量的资源来“控不良、建体系、快转型”，一系列措施已经逐步落地见效，

信用卡不良发展的趋势已经明显趋缓。对于存量的风险，我行继续按照已制订的管控策略“控新降损”。

一是新发卡的客群质量明显得到改善，新发卡年轻学历客户占比较年初增长了4个百分点，低风险分层客户占比较年初增长了4.4个百分点。二是贷中管控策略持续优化，构建多维度的客户风险标签，优化贷中管控策略，及时清退高风险的客户。上半年我行信用卡前瞻性的风险指标入催额呈明显的下降趋势，平均入催额同比下降了12.65%。三是扩充集中电催团队力量，建立与资产规模相匹配的自催管理队伍，自主清收体系建设稳步推进，司法清收渠道也进一步拓展，委外清收占比持续降低，上半年不良清收同比提升了18.44%。四是建立风险模型敏捷迭代的机制，加快核心风控模型的建设 and 迭代。目前贷前、贷中、催收各环节的模型精准性与适配性都有明显的提升。

随着各项风控措施手段成效的逐步显现，我行预计下半年信用卡新发生不良将延续积极的改善态势。谢谢！

**4. 美银美林许龄珏：手工补息整改、智能通知存款整改、存款挂牌利率下调等对存款成本的节约作用有多大？后续存款成本还有多大改善空间？有哪些举措？**

**兴业银行管理层：**在资产端收益率整体承压的情况下，只有把负债做实，才能保持息差稳定。因此存款规模的稳定和成本压降，是我行资产负债管理非常关键的措施。具体来看，4月以来的手工补息、智能通知存款和协定存款等高息存款逐步规范整改

后，存款付息下降比较明显，二季度存款付息率环比一季度下降12个bp。上半年存款付息率2.06%，1-7月又下降1个bp，达到2.05%。在压降成本的同时，我们还要稳定存款规模，上半年我行存款增长超2000亿元，增量在股份行中排名靠前。特别是5-6月份，存款增长势头较好，领先于其他股份行。

我行预计全年存款成本还有2-3个bp下降空间，主要考虑以下几个因素：**一是我行下半年还有550亿的高成本的协议存款到期，这部分协议存款都是5年期，4.4%左右的成本，逐步到期置换后，对我行整体存款成本管控会有明显效果。二是7月下调人民币挂牌利率和自律上限，将影响存款成本下降1个bp。三是继续加大低成本结算性存款拓展力度。对公存款方面，主要是把单位结算账户作为拓展低成本存款最主要手段，进一步通过考核引导、优化开户流程、加强交叉销售等举措，推动企金低成本结算存款上量。零售存款方面，通过做强代发、做实收单、做优快捷支付不断导入客户，扩宽零售结算性存款来源。谢谢！**

**5. 广发证券王先爽：如何评估目前零售（按揭、经营、消费）和普惠小微类贷款的风险水平？将采取哪些措施控制这类贷款的不良和关注率？如何展望未来趋势？**

**兴业银行管理层：**6月末，我行零售信贷不良率0.85%，较年初略微增加了0.07个百分点，普惠小微类贷款不良率0.92%，较年初下降了0.02个百分点，总体来说资产质量保持较好水平。

零售贷款风险管控面临信息不对称、风险环节多、处置手段

单一等问题。针对零贷风险管控的状况，我们重点采取了几个方面的措施。一是抓好第一还款来源，强调项目尽调、产品设计、风控逻辑、流程管理、模型策略、业务真实性等全流程的管理，把好客户准入关口。二是进一步提升数字化风控的能力和水平，引入外部可信数据，将内外部的信息进行交叉比对验证，缓解银行与个人以及小微企业信息不对称的风险，提升对客户风险的识别能力。三是加强集中催收队伍的建设，不同于对公客户风险处置的“一户一策”，零售业务作为小额、分散的标准化信贷产品，风险处置还是要依赖大数据应用和前期催收的能力建设。所以我行正在推进总分协同集中催收体系的建设，加快催收模型和系统工具的应用开发，着力提升前期催收成效，有效管控新增不良。谢谢！

**6. 中金公司王子瑜：上半年，对公、零售贷款投放重点领域？下半年，对公、零售贷款增长目标、重点领域、三季度以来的投放情况？**

**兴业银行管理层：**上半年，对公贷款从投放区域上看，主要在粤港澳、长三角、京津冀、长江经济带等重点区域。从客群上看，主要聚焦战略新兴产业，先进制造业，国产替代，“专精特新”和福建省“四个经济”等客户融资需求。从贷款品种上看，主要投向绿色、普惠和科技等领域，这三类贷款的增速也高于全行贷款平均增速。**零售贷款方面，**一是个人按揭贷款，上半年投了766个亿，投放规模在股份制同业排名前三；二是大家比较关



注的经营贷和消费贷，上半年分别增长了 5.66%和 5.67%。

从三季度开始，整体市场的贷款需求在逐步萎缩，这个现象比较明显。因此下半年信贷投放的关注点不再是规模上多不多，而是质量上好不好。贷款投放的重心，主要是在优化结构和加强定价管理，不会去刻意追求规模的增长。**对公信贷**，将深入推进上半年提出来的“区域+行业”策略，下半年把这个策略做实，继续把握大规模设备更新和消费品以旧换新等国家战略发展机遇，持续加大对绿色金融、普惠金融、科技金融等重点领域的服务支持力度。**零售信贷方面**，将更加注重自身能力建设，在这个基础上有效挖掘客户潜在需求。其中，在**个人按揭贷款**这个品种上，将重点针对总对总合作渠道及重点一二线城市，结合当地市场情况配套差异化政策；**个人经营贷款方面**，下半年要补短板，用好数字工具、融入区域发展建设场景化经营；**个人消费贷款方面**，主要是提升园区和消费场景服务能力，丰富平台类贷款的模式和产品合作内涵，加大对汽车等大宗消费品的融资支持。谢谢！

**7. 中泰证券邓美君：上半年地方化债的进展和风险情况相比去年下半年如何，是否边际改善？**

**兴业银行管理层：**从上半年情况来看，我行融资平台业务的资产质量总体比较平稳，这主要得益于我行较好地把握中央化债政策的机遇，强化化债工作的组织领导和落实推动。但从这一段时间各方面情况来看，确实一些地方财政还是比较困难，财政收支难以平衡，土地的出让收入也在下降，地方政府能够用于化债

的资源比较有限。所以融资平台债务的化解压力，我们判断可能还会持续一段时间。

后续我行将继续按照中央金融支持化债政策的精神，积极支持地方债务风险的防范化解。一是积极争取地方政府债券置换资源，有效压降存量业务的敞口。从上半年情况来看，我们已经落地隐债置换 14 亿元。二是要细化处置策略，结合区域、债务性质，多渠道采取重组、优质主体接续、非标转标、市场化转化等手段来进行分类处置。三是要推进存量业务市场化整改转化，合规支持融资平台合规转型退出。谢谢！

**8. 浙商证券梁凤洁：公司提出将“盈利能力强、客户合作深、风险成本低、业务结构均衡、经营特色鲜明”作为价值银行建设的目标，以推进五大能力建设来打造具有兴业特色的价值银行。上半年，公司资产负债表优化取得了显著成效。请问下阶段资产负债管理有哪些思路 and 方向？**

**兴业银行管理层：**良好的资产负债表是穿越周期的关键。过去，我行资产组织能力较强，经营客户能力较弱，是以高收益资产匹配高成本负债。当前，面对“低利率、低息差”环境，需要对经营策略做适当调整，推动资产负债重构再提升，从“高收益资产-高成本负债”组合转向“低成本负债-稳收益资产”组合，通过为客户提供优质服务来做强负债、做优资产、做大中收，并获取综合效益。

**做强负债方面。**将始终坚持“存款立行”原则，把拓展低成

本结算性存款、降低存款成本作为稳定息差的关键。一是**做好织网工程**。活期存款作为被动负债，更多依靠的是非价格因素。健全完善织网工程，是解决我行活期存款占比、负债结构不够合理的关键举措。半年工作会议上，我们对企金和零售端分别明确了下阶段织网工程突破攻坚的重点。企金方面，以单位结算账户拓展为首要任务，既要夯实基础，又要提高质量。零售方面，以代发、收单、快捷支付和社保卡拓展为重点，努力通过推进织网工程建设，进一步优化我行负债结构、降低负债成本。二是**做好场景建设**。“无场景、不金融”。“场景生态”是银行触达客户、服务客户、获取低成本存款的重要渠道。根据客户需求，我行谋划了政府、教育、医疗、园区、批发市场、制造业、金融业、新消费8个重点场景生态，并鼓励各分行结合当地资源禀赋开展特色场景建设。后续，将沿着B2B2C的思路纵向挖掘客户需求，努力成为客户的主结算银行，形成低成本资金沉淀。三是**做好客户经营**。“金杯银杯不如客户口碑”。为客户创造价值，才能真正产生粘性。要树牢“以客户为中心”的理念，做好客户分层分类管理、产品交叉销售与场景生态服务，切实提升客户服务能力，让客户资金在我行“体内”循环。

**做优资产方面**。要坚持围绕服务实体经济，合理把握客户有效融资需求，保持资产规模稳定增长，更加突出优化资产业务结构，把资源更多投向符合政策要求、具有良好市场前景、更为安全的领域。一是**做好业务结构优化**。全力做好金融“五篇大文章”，

落实城市房地产融资协调机制，支持大规模设备更新和消费品以旧换新工作，找准工作重点，加快项目对接，加大对重点领域资产投放力度，在实体经济领域不断拓宽新赛道。特别是大规模设备更新和消费品以旧换新这“两新”方面，具体策略已在推进落实，相信成效将有所显现。二是**做好区域布局优化**。根据国家经济发展的重点与增长潜力，我行将北京、上海、广州、深圳、成都、武汉等13家分行划定为重点区域分行。这13家分行将成为全行资源投入与产出考核的重点，更好推动我行资产布局与区域经济发展相匹配。三是**做好行业投向优化**。做细“区域+行业”方案，差异化制定区域、产品、客户服务策略，更好服务当地主流产业，打造区域特色。构筑好“研究+业务+风险”三位一体机制，深入剖析新兴行业风险与机遇，做到“看得懂模式”“管得住风险”“做得来业务”。

**做大中收方面**。做好资产负债管理，还要进一步拓展表外业务的空间。要千方百计扩大中收，广开财源，这样才能缓解表内资产负债压力，为资产负债表的调整优化创造更大的腾挪空间。一是**做好大财富类业务**。主要包括财富管理、资产管理、投资银行、资产托管和FICC。这方面，我行已经具备较好的业务基础、牌照优势和协同机制。我们将在此基础上，持续推进零售财富、企金财富、同业财富齐头并进发展，做强兴银理财、兴业基金、兴业信托等资管子公司，擦亮债券银行、FICC银行品牌。二是**做好结算清算类业务**。主要包括企业财资管理、供应链金融、信

用卡等。我行是最早从事“证券资金清算”业务的银行，具有做好结算清算业务的基因和能力。下阶段，我行将持续通过场景建设、科技赋能、产品创新，将金融市场结算清算的优势拓展到企金和零售，把“起家本领”练成“看家本事”。三是做好担保承诺类业务。这是银行传统表外融资业务。下阶段重点要立足客户的真实贸易背景，以提升资源使用效率、提高收益水平为导向，优化业务结构。

以上这些工作需要从理念、体制、机制、考核、人才等方面着手，需要久久为功，也需要大家多理解、多支持。谢谢大家！