

兴业银行 2024 年度业绩说明会实录

（根据录音整理）

会议时间：2025 年 3 月 28 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，首席风险官赖富荣先生，董事会秘书夏维淳先生，首席信息官唐家才先生、计划财务部总经理林舒先生

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。

I. 董事长致辞

各位投资者、分析师、媒体朋友：

欢迎大家莅临兴业银行 2024 年度业绩说明会。首先，对大家长期以来给予兴业银行的关心支持表示衷心感谢！

2024 年，在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下，我国因时因势加强和创新宏观调控，推动经济回升向好。我行认真落实党和国家决策部署，坚定走中国特色金融发展之路，高质量发

展再上台阶。一是坚持化“国之大者”为“行之要务”，持续加强金融供给，全力做好金融五篇大文章，年末总资产同比增长 3.44%至 10.51 万亿元，贷款同比增长 5.05%至 5.74 万亿元，科技金融贷款、绿色金融贷款、普惠金融贷款、养老产业金融贷款同比增速分别为 20.68%、19.64%、10.97%、10.56%，在服务实体经济中优化了业务结构。二是坚持增收节支两手抓，努力破解增产不增收的行业难题，全年营业收入同比增长 0.66%至 2,122.26 亿元，净利润同比增长 0.12%至 772.05 亿元，实现了“双增”；业务及管理费同比下降 0.65%，成本收入比同比下降 0.47 个百分点，实现了“双降”；年末不良贷款率 1.07%，拨备覆盖率 237.8%，仍处于行业较好水平。三是坚持打造价值银行，维护社会各方利益，营造良好发展环境，监管评级得到提升，明晟 ESG 评级由 AA 升至 AAA，全年股价显著上涨，董事会已经决定每股分红 1.06 元，分红比例将首次突破 30%。

信健行长将详细说明 2024 年经营情况。我着重介绍下阶段工作思路，主要包括五个方面：

一、坚持稳中求进，力争跑赢大市。自去年 9 月份以来，党和国家出台了一揽子增量政策，促进了经济明显回升，科技创新也出现系列突破性成果，很多人认为我国将迎来“斯普特尼克时刻”，资本市场也有较好反映，社会信心明显增强。同时也要看到，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻，国内新动能与旧动能的衔接、供给与需求的衔接仍有不少堵点，经济成功转型

需要久久为功。在此背景下，商业银行所处的经营环境在边际上有所改善，但总体上还将面临“低利率、低息差、高风险”诸多挑战。对于兴业银行而言，近几年对形势有着清醒认识，并根据大势优化了发展战略，高质量发展的“四梁八柱”基本成型，接下来的主要工作是抓这三年来各种工作会议的落实。具体到今年，我们将保持战略定力，坚持稳中求进工作总基调，着力将各项既定任务抓实抓细抓到位，以自身工作的确定性应对外部环境的不确定性，力争全年跑赢大市，继续走在股份制商业银行前列。

二、把握发展大势，开拓增长空间。我国经济正在经历前所未有的深刻转型，有风有雨是常态，从诸多挑战中抓住机遇才是商业银行的真本领。我们将顺势而为，继续抓好这几件事：**一是坚定服务新经济。**包括继续做好金融五篇大文章、积极布局我行五大新赛道等，在经济发展的主赛道上奋勇争先。兴业银行的英文名意思就是“产业银行”，一直以对公见长，近几年零售短板也实现较好发展，全行更有能力把握新经济发展的机遇。**二是坚持不懈抓负债。**在资产收益持续下行、息差水平持续承压的背景下，牢固树立“负债立行”意识，坚持把拓展低成本存款作为重中之重。去年，我行存款成本同比下降 26BPs，为利息净收入正增长做出了突出贡献。**三是多措并举扩中收。**坚持以客户为中心，深挖客户需求，全面提升票证函、清结算、存托管服务能力，进一步发挥大投行、大资管、大财富优势，广开中收来源。**四是加快推进国际化。**我国生产能力非常强大，国内竞争激烈，不少企

业都在说“不出海就出局”，我们也要紧随客户步伐，适时加快海外布局，尤其是把国际业务作为服务优质客户必不可少的金融功能，推动国际业务加快发展。现在国内外货币政策周期仍不同步，中美利差倒挂，适当提高国际业务占比也面临较好时间窗口。五是继续过好紧日子。要继续严控一般性、日常性开支，稳住成本收入比。

三、强化科技赋能，构建智慧兴业。近年来，我行将数字化转型作为生死存亡之战，明确 IT 战略、优化科技体制、增加科技人才、扩大科技投入，做了大量工作，数字化转型逐步从建设期走向收获期。兴业数金公司可以同步安排 300 个以上的系统研发项目，科技制约发展的窘境已成过去。接下来，我们要进一步强化科技对经营管理的赋能，让员工作业效率提升，让客户体验提升，让经营效益提升。与此同时，我们见证了中国人工智能在短时间内从追逐到赶超的动人情景，以“低成本、高性能、开源生态”为重要特征的大模型开始飞入寻常百姓家，数字化转型的下半场将是智能化服务。我们要全面拥抱人工智能，加快从“数字兴业”走进“智慧兴业”。

四、增强风险意识，筑牢安全屏障。近几年资本市场对商业银行的风险问题格外关注。这几年，银行股涨了不少，多数银行的 PB 依然处于较低水平，说到底还是投资者认为风险尚未出清，心里不够踏实。这也要求我们持续加强全面风险管理，有效防范各类传统风险和新型风险暴露，加快存量风险处置化解，让投资

者更加放心。这也是常和大家交流的内容。今天想说两点：一是过去一个时期国家出台的系列增量政策尤其是房地产化险政策、地方政府融资化债政策，已经开始显现成效，一些地区市场价格开始止跌回稳，市场情绪开始复苏回暖，对我们重点领域的风险管控形成利好，风险逐步在收敛；二是过去一个时期的金融风险，让我们对风险形势更清楚了，对风险的表现形态和传染路径更了解了，我们管控好风险更加心中有数。我们有信心让风险保持在合理、可控状态。

五、继续深化改革，增强内生动能。过去几年，我行实施了科技、零售、企金、福建区域等系列改革，有力促进了战略落地。接下来，我们仍要深化改革。一方面，积极谋划对我行的风控体系、运营体系、产品管理体系、外包管理体系、人力管理体系等做些调整，破解制约高质量发展的障碍。另一方面，积极对接国家的金融改革举措，包括促进科技金融发展的相关政策、实施资本计量高级方法的相关政策、引导中长期资金入市的相关政策等，尽最大努力争取政策红利，继续为金融改革探索路子。

各位投资人、分析师，今年是“十四五”规划收官之年，我们深感重任在肩，将不待扬鞭自奋蹄，全力推动高质量发展再上新台阶。也请大家继续关心支持兴业银行。兴业银行将继续为大家带来合理回报。谢谢！

II. 陈行长业绩解说

各位投资者、分析师、媒体朋友：

大家上午好！2024 年，我行提出打造价值银行。价值银行具备哪些特征？我们认为，价值银行必须具备盈利能力强、客户合作深、风险成本低、业务结构均衡、经营特色鲜明“五大特征”。下面，我对照价值银行“五大特征”，报告 2024 年经营情况。

从“盈利能力”看。去年，实现营业收入 2,122.26 亿元、同比增长 0.66%，净利润 772.05 亿元、同比增长 0.12%。营收增长主要得益于生息资产增长、投资收益增加。净利润增长主要得益于风险成本和经营成本压降，减值计提 601.89 亿元、同比下降 1.62%，业务及管理费 622.03 亿元、下降 0.65%。总体来看，盈利能力依然较强。

从“客户合作”看。2024 年末，零售客户数 1.1 亿户、比上年末增长 8.77%，企金客户数 154 万户、较上年末增长 9.57%，同业客户合作覆盖率保持 95%以上。同时，我们认识到银行客户已经进入存量竞争时代，不仅要关注客户“有没有”，更要关注合作“深不深”，要持续加强客户的综合经营和深度经营。2024 年末，零售贵宾客户数 480.96 万户、比上年末增长 8.78%，零售私行客户数 7.7 万户、比上年末增长 11.36%。企金潜力及以上客户数 35.81 万户、较上年末增长 14.41%，企金价值客户数 8.57 万户、较上年增长 14.04%。同业价值客户产品覆盖率也提升到了

74%。

从“**风险成本**”看。风险成本是银行最大成本之一，直接关系到银行发展的快与慢。2024年末，不良贷款率1.07%，与上年末持平，拨备覆盖率237.78%，处于合理区间。同时，实现集团账销案存清收144.71亿元，同比小幅增长，再创新高。

从“**业务结构**”看。我行金融市场业务是长板，企金业务是底板，零售业务是短板。2024年，我们围绕“锻长板、固底板、补短板”，采取了一系列措施，尤其是不遗余力推动零售基础能力建设，取得一定成效：个人存款规模1.57万亿元，新增2,082亿元，市场排名升至股份行第二位；零售AUM规模5.11万亿元，个人贷款规模1.62万亿元，两项指标稳定在股份行前三。

从“**经营特色**”看。绿色银行、财富银行、投资银行“三张名片”继续保持市场优势。绿色贷款余额9,679亿元，继续保持股份行第一位。兴银理财综合理财能力累计28个季度居普益标准榜首。非金融企业债券承销达8,834亿元，保持全市场第二位；并购贷款融资余额2,461亿元，升至股份行第一位；银团贷款融资余额3,311亿元，升至股份行第二位。同时，近年来我行努力将科技金融打造成为“第四张名片”，科技金融实现较快发展，贷款余额超过9,600亿元，在贷款总额中的比重较三年前上升11.57个百分点。

总的来看，去年我行价值银行“五大特征”都取得一定进展，从股价、分红等角度也确实为投资者创造了更大价值。为取得这

些成绩，我们着力加强自身能力建设，重点围绕“五大能力”开展工作：

第一，提升战略执行能力。现在大中型银行的发展战略呈现趋同态势，经营得好不好，关键在于战略执行。刚才，吕家进董事长讲到，我行高质量发展的“四梁八柱”基本成型，现在重在抓落实。年初全行工作会议行长工作报告的标题就是“知行合一、行胜于言，持之以恒打造价值银行”，把提升战略执行能力摆在更加重要的位置，重点是继续重构资产负债表，将“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。

一是持续深化“区域+行业”经营，强化业务和研究融合，推动和支持经营机构优化资产结构，统筹做好金融“五篇大文章”和布局“五大新赛道”，降低对地产、平台的依赖，提升业务结构与国民经济的匹配度，确保资产更加安全、资本更加节约。年末企金科技、绿色、普惠、大规模设备更新等重点领域贷款分别较上年末增长 20.68%、19.64%、10.97%和 41.45%；房地产贷款在贷款总额中的占比下降了 0.49 个百分点；全年压升高资本占用、低效益资产 1,267 亿元。

二是把压降负债成本作为稳定息差的关键，推动全行经营重心从经营资产转向经营负债，通过推进织网工程、布局场景金融、落实自律机制要求等措施，有效管控负债成本。去年我行存款付息率 1.98%、较上年下降 26BPs，其中企金存款付息率同比下降 30BPs，零售存款付息率同比下降 15BPs，同业低成本“清结算+

存托管”资金规模超 8,000 亿元、增幅 20%。2024 年，我行贷款收息率虽然较上年下降 37BPs，但通过压降负债成本，较好对冲资产收益下行，全行净息差 1.82%、较上年下降 11BPs，处于同业较好水平。

三是积极拓展表外业务空间，充分发挥金融牌照优势和协同机制作用，支持资管子公司做大做强，促进财富类中间业务收入增长。去年兴银理财管理规模 2.25 万亿元、保持市场第二位，兴业基金公募基金管理规模 3,475 亿元、较年初增长 32.7%，兴业信托资产管理规模 4,044 亿元、较年初增长 118.37%。

第二，提升客户服务能力。围绕这一能力，我们这几年做了大量基础性工作，去年在经营体系和产品体系两个方面，取得较大进展。

一是健全经营体系。以零售金融为例，体制上，总行层面推动客服中心转型升级为数字运营中心，形成“管户经营+数字经营”的客户经营模式，提升精准营销水平；分行层面规范财富中台、建立私行直营中心、代发科室、零贷集中作业中心等，让专业的人做专业的事。机制上，健全“获、活、提、留”客户旅程管理，强化“线上+线下”“零售+对公”一体化经营，提升零售客户综合价值。去年，87 万户长尾客户提升至贵宾客户、1.48 万户贵宾客户提升至私行客户，贵宾客户降级流失率同比下降 2.2 个百分点。零售体系化建设取得初步成效。以企业金融为例，体制上，有序推进科技金融组织体系、国际业务管理体系与战略客

户提级经营体系建设。机制上，聚焦“开好户、好开户、管好户”，加强基础客群建设；重点围绕股权链、资金链、供应链及产业链，推进沙盘作业，拓新挖潜优质客户。年末，潜力及以上客户达到35.81万户，占比23.32%，同比提升1个百分点。

二是完善产品体系。我们学习借鉴金融同业、工业企业、互联网企业产品管理先进经验，推动开展首期产品巡检，对全行10大类、787个可售类产品开展分析评价，明确产品定位及优化策略，努力打造客户“可用、好用、愿意用”的好产品，停售或下架部分客户体验不佳的产品。

第三，提升投资交易能力。投资交易能力是我行的传统优势，但在“业务标准化、交易透明化、竞争白热化”以及不确定性、不稳定性因素日益增多的市场环境中，我行也面临越来越多的挑战。为此，我们重点加强了以下几个方面的工作：

一是巩固业研融合的专业优势。我们持续完善“研究-决策-执行”机制，强化研究预判，依托资产负债管理委员会、固定收益季度策略会、投资交易敏捷小组会议三大支柱组成的决策机制，更好把握波段机会，去年债券、利率、外汇、贵金属等业务都保持较好发展，全年实现投资交易收入超200亿元。

二是创新协同联动的经营格局。几年前，我行提出“大投行、大资管、大财富”发展战略，谋划在表外再造一个兴业银行。2024年，我们朝这一方向持续发力，创新设立财富与资管战略工作组，进一步强化协同联动，推动大投行、大资管、大财富形成更大的

营收增长来源。年末，转型投行 FPA 规模 3.06 万亿元、较年初增长 14.1%，代理基金、保险销售分别同比增长 105.82%、14.56%。

三是开拓业务发展的边界外延。我们坚持跳出投资交易看投资交易，积极发展清结算、存托管、代客等业务，也取得较好成效，为投资交易打造更大空间。比如，我们以 ETF 承销为抓手，深化与基金公司合作，带动实现托管业务收入 35.88 亿元。

第四，提升全面风控能力。经过过去一个时期的风险洗礼，我们对风险管理有了新的认识、新的提升。主要做了这几个方面工作：

一是管住重点领域风险。完善总行行领导挂钩督导与风险防控敏捷小组协同工作机制，用足用好一揽子增量政策，持续推动政信和房地产业务风险化解。全年，压降风险房地产项目敞口约 143 亿元，虽然风险尚未全面化解，但是集中爆发的“峰值”已过。通过专项债置换压降地方政府融资平台业务敞口 390 亿元，回拨减值约 19 亿元，政信业务风险继续收敛。信用卡业务风险暴露趋势得到明显遏制，不良率、逾期率分别较上年末下降 0.29 个百分点和 0.43 个百分点，不良清收额同比提升 15.67%，逐步回归正轨。我们行内开会说到，信用卡业务要 2024 年走出困境、2025 年步入正轨，从目前情况看，今年几项主要指标还会进一步改善。

二是完善风控体制机制。完善风险偏好管理体系，增设国别风险、信息科技风险指标，优化银行账簿利率风险偏好指标，强

化风险限额管理，推动业务发展与风险防范的动态平衡。建立覆盖战略、信用、市场、国别等十二大风险类别的管控体系，实现风险识别、评估、处置的全周期规范化管理。

三是提升数字风控水平。建立“智能监测+人工干预”的双层预警体系，以系统、数据、模型为依托，初步形成非现场监测优势，持续提升风险事件识别准确率。建立风险模型敏捷迭代机制，开发反欺诈模型覆盖全行超过 95% 的交易。开发上线全新风险管理系统，实现“一站式”信息查询，提高作业效率；加强系统硬约束，通过授信规则自动化判断、送审信息自动抓取等功能，防范违规越权行为，确保授信业务合规办理。

第五，提升管理推动能力。现在我行总资产超过 10 万亿元，经营机构 2,000 多个，员工近 7 万人，这么大一家机构，必须通过有效管理、强力推动，才能上下同欲，合力推进高质量发展。吕家进董事长用了近四年时间，对全行管理体系做了全面梳理，目前主要成效已基本显现。

一是数字化转型。近年来，我们持续加快数字化转型，强化科技对经营管理全流程的赋能作用，尽可能通过场景获取客户、通过模型审批业务、通过系统硬控员工异常行为、通过“数据驾驶舱”开展决策，让全行更像一个整体。过去一直提到的“One Bank”理念，现在已经得到全面落实。比如，我们稳步推进数字化运营，上线企业级运营平台，加强对各类客户尤其是零售基础客户的服务，全年累计远程触客 6,938.75 万人次，带动 MAU 累

计提升 741.31 万户。吕家进董事长高度重视数字化转型工作，亲自抓、亲自管，做了大量先导性、基础性工作，快速补上了“科技缺口”，我和经营层经常强调要用好用足这些成果，切实转化为经营管理的实际效能。

二是精细化管理。重点是抓基层员工、基本制度、基础管理，不断提升管理标准化、营销体系化、运营数字化水平；通过“五虎山论坛”“支行评比”和“支行账本”，及时向基层传达总行政策要求，第一时间让基层了解自身经营优劣，有效营造比学赶超良好氛围；建立重点区域分行差异化考核机制，构建以市场对标为主、行内比较为辅的评价体系，引导推动重点区域分行为全行高质量发展作出更大贡献。

以上是 2024 年主要经营情况。展望 2025 年，挑战和机遇并存。我行将持续深化战略执行，锻造核心能力，有序推动“三个转向”，即从高资本占用业务驱动的发展模式转向低资本占用业务驱动的发展模式，从经营资产转向经营客户、负债、中收，从“高收益、高风险”的资产策略转向“低风险、稳收益”的资产策略。同时，妥善处理好挖潜与扩面、负债与资产、表外与表内、风险管控与短期逐利“四组关系”，努力跑赢大市、穿越周期，持续擦亮价值银行的成色！谢谢！

III、问答环节

一、摩根士丹利徐然：22 年-24 年三年，兴业股价涨幅 21%，年初以来涨幅好于同业平均。请问管理层如何看待下阶段估值继续修复的空间，如何做好市值管理？

吕家进董事长：过去三年，兴业银行股价涨了 21%，基本上跑赢了大市。在此，我们要感谢投资人和分析师对兴业银行的信任。

过去三年，全球经济金融发生了巨大变化，反映在国内的资本市场，可以用跌宕起伏来描述。我国银行估值总体处于偏低水平，兴业银行能够取得这个成绩，我们感到很不容易。对这一成果，我们做了一些回顾总结，深刻感受到与这几年我行经营发展和管理工作密不可分。一是保持战略定力。过去几年，我们一直坚持“1234”发展战略，持续擦亮“三张名片”，因时而变，顺势而为，在巩固房地产和政府平台融资“两大基本盘”的同时，积极开辟科技金融、普惠金融、汽车金融、能源金融、园区金融“五大新赛道”，取得了实实在在的成效，使我们的资产负债结构发生了比较大的变化。这也是我们息差和资产质量能够保持稳定的原因之一。二是坚持扬长补短。大家都知道同业和金融市场业务是我们的强项，在市场上有着较好的声誉和口碑。我们的企金和投资银行业务也比较强，我们的短板在零售业务。过去几年我们一直坚持扬长补短，同业与金融市场这个长板继续保持优势，企

金与投资银行这个底板得到加固，同时零售这个短板也取得长足进展，过去三年零售客户增长了 40%、零售存款增长近 100%、零售 AUM 增长了 27%，规模在股份行排名得到提升。三大条线更加均衡，实现了协同、融合发展，在市场上有着比较好的声誉。三是有效应对风险挑战。过去十多年，我国经济发展主要以房地产与基础设施建设为主，各家银行在这两个领域的资金投放占比都较大。随着国家对宏观政策调控，包括产业政策、房地产政策和政府融资模式的改变，银行在这两个领域的资产质量相继出现一些问题。我们看到国家针对这些新问题，相应出台了一系列化解政策，应该说基于房地产、政府平台和中小金融机构等领域的风险化解都取得了积极成效，市场有着积极反馈。从兴业银行来讲，不良贷款率继续保持稳定且逐年下降，从 2020 年末的 1.25% 降至去年末的 1.07%；风险抵补能力有所提升，拨备覆盖率由 2020 年末的 218.83% 增至去年末的 237.78%，展现出兴业银行在这一轮资产结构调整和风险化解中的专业能力和发展韧性。四是补齐数字化短板。客观来讲，过去几年我们在数字化转型上稍显滞后。近年来我们把数字化转型作为生死存亡之战，经过观念转变、体制改革、人才培养、投入增长及一系列重大项目建设，既锻炼了队伍，又提高了服务经营发展的能力。目前，科技制约我行发展的窘境已经过去，数字化转型逐渐从建设期走向收获期，历史上的短板得到快速补齐。五是坚持人才第一资源。实施一系列人才强行战略。一方面对现有人员进行专业能力提升，包括实施科技

人才万人计划、绿色金融人才万人计划和财富管理万人计划等；另一方面通过设立平台面向社会吸纳优秀人才，设立金融科技研究院、碳金融研究院、东南亚研究院等。通过培育人才这个第一资源，支撑和保障兴业银行经营发展、风险管理和客户服务。因此，这几年兴业银行的股价有正面的回馈。

关于下一阶段如何做好估值修复？对兴业银行来讲意义重大、使命光荣，因为我们是国内系统重要性银行，也是上海证券交易所主要成份股之一。做好市值管理和估值管理，既是自身要求也是监管要求。近期，我们制定了《市值管理制度》和《估值提升计划》，明确了董事会及相关专业机构的责任，也明确了市值管理的原则和举措，总的来讲做好市值管理还需要“内外兼修”。

从外部看。一是看大势、强信心。银行业是一个典型的顺周期行业，规模越大，与宏观经济的联系越密切。金融是国民经济的血脉，经济兴、金融兴，经济稳、金融稳。当前我国经济在转型发展中取得了非常积极的变化，不管是新兴产业的发展还是传统产业的升级。境内外社会各方对我国经济社会发展转型的信心明显增强。过去可能主要担心风险，现在看到风险企稳，尤其是看到我国经济转型发展的积极变化后信心增强了，做好估值管理、保持资本市场稳定的大环境就有了。**二是抓机遇、促发展。**现在中央、国家有关部门，尤其是监管部门，出台了一系列促进经济增长、转型发展及资本市场健康发展等政策，我们要继续把这些政策都用好。尤其是监管部门正在推动资本计量高级方法的申请、

金融资产投资公司的设立，我们都在积极准备，争取在这些方面取得新进展。

从内部看。一是练内功、增实力。在资产负债上，资产端要在客户经营、行业选择等方面做调整，负债端要继续下大功夫，同时要在中间业务收入方面开拓新领域，努力让我们的资产负债表更为干净、简单。在风险防控上，要发挥好兴业银行研究、业务和风险三位一体的赋能机制，保持对新赛道的高频跟踪和动态调整，提高风险管理的专业性，加强风险和业务融合，做看得懂的业务模式，确保管得住风险、做得来业务。**二是优化股权结构。**过去兴业银行股权较为分散，容易受到市场波动影响。过去三年，兴业银行通过多方面努力，获得福建省国资、保险、ETF 等中长期资金大幅增持，后续将努力引进更多战略投资者，进一步优化股权结构，形成更大的、更加稳定的股权“基本盘”。

总而言之，我们要因势而变，顺势而为，把兴业银行的估值管理做好，力争在周期的“ β ”之外，能够形成自身的“ α ”，努力回馈各位投资人，切实履行好国家所赋予的系统重要性银行的使命。

二、摩根士丹利徐然：陈行长在“2025 年展望”中提到要有序推动“三个转向”、妥善处理“四组关系”，能否具体展开描述？

陈信健行长：当前，国内商业银行面临的环境较过去发生了很大变化，进入新的历史时期，体现为“两低一高”，即低利率、低息差、高风险。如果沿用过去高举高打的业务策略，很快会被

市场淘汰。去年以来，我们广泛调研国内外先进同业和基层单位，形成了共识：新时期挑战与机遇并存，关键要尽快适应环境变化，调整优化经营策略。去年上半年，我们提出要在坚持“1234”战略基础上，努力实现“三个转向”。今年年初工作会议上，我们进一步提出，要重点处理好“四组关系”：

一是在客户经营上，要处理好挖潜与扩面的关系。根据测算，我行存量零售客户的利润贡献是新客户的16倍，而获取一个新客户的成本是维护一个存量客户的5倍。与其在低效拓客上耗费大量资源，不如深耕存量客户获取增量效益。当前我行零售和企业长尾客户占比分别为97%、76%，挖潜空间很大。以信用卡业务为例，与其耗费大量人力、物力、财力，通过在公园、市场低效摆摊设点拓客，不如在现有的零售代发、理财、按揭客户上做好发卡，提高交叉销售率。今年，我们会重点加强公司、零售、同业跨条线联动，通过提升客户服务能力、提高产品交叉覆盖率，切实推动客户质与量的增长。

二是在息差管控上，要处理好负债与资产的关系。在资产收益率和负债付息率非对称下行的背景下，控制息差收窄幅度的关键在于压降负债成本。与其纠结投放高风险资产获取利差收益，不如下决心降低负债付息率，来更好投放低风险稳收益资产。

三是在营收成长上，要处理好表外与表内的关系。当前，利润增长受限、外部资本补充工具缺乏，依靠资本支撑的表内业务增长空间和增长速度受到制约。相对而言，表外业务成长空间更

大。我们将继续发挥“大投行、大资管、大财富”的优势，加快从表内走向表外，进一步挖掘业务潜力。今年，我们会继续推动理财、财富代销、托管等业务发力，把 FICC 业务放在更重要的位置，重新构建代客业务优势，提升中间业务收入占比。

四是在经营理念上，要处理好风险管控与短期逐利的关系。经济高速增长时期，商业银行可以通过高息差、高收益策略，弥补发展中出现的各类失误。进入低利率时代，风险容错空间极小。为了短期营收下沉风险，往往会陷入更大的泥沼，耗费更多的风险成本。因此，必须树立正确的发展观、风险观，坚持审慎稳健经营，“宁可让利、不让风险”。今年，我们会继续压降高风险业务，加快补齐风险管控方面的不足，在管好风险情况下开展业务。

以上是针对当前外部环境下的四点经营思考。今后我们将继续坚持“三个转向”经营策略，妥善处理好“四组关系”持续推动整体经营质量迈上新台阶。谢谢！

三、国君资管朱晨曦：去年，兴业银行通过负债端的调整，实现息差降幅 11 个 BP，在同业表现较好。今年负债端还有多大优化空间？如何展望 2025 年一季度以及全年净息差走势？

林舒总经理：息差是大家普遍关注的问题。从行业看，近几年央行持续下调 LPR 引导社会融资利率下行，整个银行业净息差处于下降趋势。从数据看，2024 年我国商业银行净息差 1.52%，比 2023 年下降 17 个 BP，比 2020 年下降 58 个 BP，降幅较大。2024 年我行净息差 1.82%，同比下降 11 个 BP，总体在同类型银行

中保持较好水平。降幅较小的原因，一方面，根据自律机制要求调降存款挂牌利率，压降存款成本；另一方面，坚决贯彻构建低成本负债策略，积极拓展低成本结算性存款，并做好高成本存款到期置换，优化存款结构。从息差管控结果看，还是比较有效。

当前商业银行息差普遍下行，但是保持息差稳定，分红合理的银行股，还是受到市场投资人的追逐。具体到今年，我们在息差管控方面主要做好以下几件事：一是企金方面，推进企金织网工程3.0。重点提高企金客户动户率，让客户多用我们的产品，打造资金闭环。2024年我行闭环支付结算金额22.92万亿元，较上年增长15.93%。二是零售方面，聚焦零售重点结算场景。以代发、收单、快捷支付、财富业务为突破口，深化金融场景建设，借助平台生态力量实现低成本资金的有效沉淀。2024年末我行零售结算性存款中，约40%通过代发、收单客群带动，2025年将持续关注该比例。三是金融市场方面，加强主动负债管理统筹。当前根据自律机制要求，金融市场利率也在下行，我行将合理摆布金融市场负债规模和期限结构，掌握好节奏。

展望2025年，根据初步测算，我行存款付息率大约有20BP左右的优化空间，净息差降幅力争控制在10BP以内，希望能够继续跑赢大市。

四、国君资管朱晨曦：去年，兴业保持不良贷款率、拨备覆盖率的总体稳定，拨备计提有所回落。如何展望今年资产质量指标？新发生不良、核销规模和减值计提压力如何？

赖富荣总经理：今年银行业风险管控面临的形势仍然比较复杂，有效需求不足，企业和居民的偿债能力恢复还需要一定时间，部分地区财政仍然比较困难。但是宏观经济持续深度调整也给我们带来各种业务机遇，“五篇大文章”、“三大工程”以及董事长刚才提到的企业出海等，为银行开辟新的盈利增长点、业务增长点，为更好化解风险、消化不良创造了有利条件。

近几年，我行持续深化“区域+行业”策略，业务转型和结构优化取得比较好成效，对区域、行业、客户风险的把握能力得到增强。去年我们对各类产品、各项业务进行了多轮排查，对潜在风险资产有了比较详细的掌握，分布在哪些区域、哪些行业，具体到哪些产品我们都做到心中有数。整体来说，我们对存量风险有把握，对增量风险有信心、有能力把它管控好。预计今年新发生的不良资产规模比上年还会有所下降，减值计提的规模也会继续回落。新发生不良结构方面，地方债和信用卡的风险会继续收敛，房地产新发生不良有一定压力，但是总体也是收敛。零售信贷新发生不良则面临一定的上升压力，这也属于行业共性问题。

总体来说，我行资产质量指标未来还是会保持在合理的波动范围里，但整体风险是可控的，而且我们也有信心能够继续跑赢大市。

昨天晚上年报挂网后，我注意到有些朋友关注到我们重组贷款好像增幅很快。这是口径问题。去年我们根据《商业银行金融资产风险分类办法》对重组贷款的披露口径做了调整。原来重组

贷款仅披露对不良贷款的重组，而根据新的分类办法，重组贷款也涵盖了非不良贷款的重组。如果按同口径，去年重组贷款仅比2023年增长了10亿。去年半年报业绩发布会的时候，也有朋友提到过这个问题，我在这边跟大家再做一个说明。谢谢。

五、上海证券报马慇：从年报披露来看，兴业银行科技金融贷款突破9,600亿元，且不良贷款率仅0.77%，科技金融正在成为兴业第四张名片。能否请管理层帮我们分析下高增长、低不良背后的原因和驱动力？

吕家进董事长：当前我国经济、科技等领域都在发生积极的变化，尤其是新质生产力快速发展，科技创新和产业创新深度融合，为国家强盛、大国竞争提供积极保障。

金融是国民经济的血脉，经济发展的新领域为金融发展提供新空间。科技金融实现较好发展，从外部看是科技发展日新月异、市场空间很大，从兴业银行看主要是采取了以下措施：

一是布局早。2021年，我们就认识到“地产-基建-金融”旧三角循环向“科技-产业-金融”新三角循环转变的趋势，前瞻布局科技金融、普惠金融、能源金融、汽车金融、园区金融“五大新赛道”，其中科技金融摆在首位。同时，成立了相应的工作专班来抓落实。由于布局早，我们思想比较一致，抢抓了一大批优质客户，积累了很多经验，效果也比较好。

二是措施实。我们加强组织领导，构建了“1+20+150”总、分、支三级经营管理体系，在总行层面成立由我担任组长的科技

金融工作领导小组，在分行层面划定 20 家科技金融重点分行，在支行层面打造 150 家科技特色支行，上下合力，高标准开展科技金融工作。在此过程中，我们积极深化与大院大所大平台的合作，加大产品创设力度，发挥同业合作优势，服务和培养科技人才，有力促进创新链、产业链、资金链、人才链“四链融合”。此外，我们在审批上开发了“技术流”评价体系，利用知识产权数量和质量、发明专利密集度、科技资质等 15 个维度的数据构建评估模型，对科技企业进行画像，辅助授信审批，目前累计审批金额 1.11 万亿元，投放金额 3,930 亿元；在考评上，建立专项考核机制，推动总行各部门、子公司、分行、支行，共同形成一支集研究、评价、营销、推广的团队来支持科技金融发展。

三是特色强。绿色银行、财富银行、投资银行是兴业银行“三张名片”，这些都与科技金融密不可分。通过充分发挥“三张名片”的功能，能有效推动科技金融发展，形成较强的市场竞争优势。从绿色方面看，绿色低碳转型中发展起来的企业多是科技企业。从财富方面看，科技创新有很强的“造富”效应，富裕起来的企业、企业主、科技创新人才都有财富保值增值需求。从投行方面看，兴业银行的债券承销、债券投资、并购融资、权益投资在行业中都具备竞争优势，能够为科技企业提供综合化接力式服务。近期，监管部门在积极推动设立金融资产投资公司，我们是符合条件的。而且，兴业国信资管在私募股权创业投资方面有较多成功的项目，积累了较多的经验，在市场上蛮有影响力，我们

会发挥好这些团队的作用。一旦金融资产投资公司能够成功申请，我们还会在科技金融上又形成了一个新的发展。

总而言之，科技大发展、金融就快发展。金融业加大在这些领域的研究、分析、人才储备，能够有效管控风险，从而使我们在这个领域保持优势，形成我们的“第四张名片”。

六、上海证券报马懿：过去三年，兴业信贷增长逐步从“量”的扩张转向“质”的提升。其中，科技、绿色、普惠贷款占总贷款比重逐年提升。零售贷款增速也实现由负转正。请问 2025 年，信贷增长会有哪些考虑？目标、结构、投放节奏、重点领域如何？前 2 个月投放是否符合计划？

林舒总经理：当前优质资产获取难度在加大，这是行业共性。近年来，随着房地产发展模式转型，地方债务风险防范，这两块信贷需求明显放缓。我行响应国家号召发展新领域贷款，如科技贷款、绿色贷款、普惠小微贷款、制造业贷款等，但短期内难以填补传统领域贷款份额，这是各家银行都面临的问题。从我行禀赋来看，在资产端的获取能力较强，这也是为什么 2024 年我们营收能够保持正增长。

展望 2025 年，我行主要围绕以下几方面工作：**一是**继续加大对科技金融、深绿客户、普惠小微、中长期制造业等领域的金融支持力度，融合推进金融“五篇大文章”与“五大新赛道”。**二是**深化“区域+行业”经营，立足于区域实际加强产品和服务创新，推动差异化、特色化经营，使资产布局与区域经济结构更

加契合。**三是**抓住住房融资需求回暖机会，围绕核心金融场景不断做大高质量客群，进一步增强信用业务发展动能。

根据年初预算，我们预计今年贷款（不含票据）增加约 4,000 亿元，其中对公贷款新增 3,000 亿元左右，个人贷款新增 1,000 亿元左右。截至 2 月末，我行各项贷款比年初增加约 1,100 亿元，其中对公贷款增加 1,200 亿元，总体符合预期。此外，个人住房贷款同比多增 80 亿元，表现出一定韧性。

后续，我行将从考核政策、FTP 定价等方面采取相应措施，引导经营机构加大符合政策导向的贷款投放，保障 2025 年营收目标顺利达成。

七、申万宏源郑庆明：吕董事长非常重视数字化转型，讲到从建设期走向了收获期，能否展开说说，并谈谈下阶段思路？

吕家进董事长：数字化是兴业银行过去的一个短板。近年来，我们将其作为工作的重中之重，做了大量基础性工作：**一是转变认识**，提出“数字化转型是生死存亡之战”，要求以生死时速推进数字化转型。**二是明确目标**，基于当今的互联网和大数据时代，我们提出“构造连接一切的能力，打造最佳生态赋能银行”的目标，从“网点兴业”走向“数字兴业”。今后随着人工智能的普及，我们会由“数字兴业”向“智慧兴业”迈进。**三是开展改革**，梳理明确各部门的职责，确保事有人办。**四是培养人才**，全行科技队伍从 2,000 多人快速增长到近 8,000 人。**五是增加投入**，全行每年的科技投入从 30 多亿元增长到 80 多亿元。**六是建立“企**

业级”理念、“标准化”方法，其中，“企业级”核心是建立全集团统一的业务架构、应用架构、技术架构、数据架构、安全架构，让全行像一台高速运行的机器。我们要求所有新建系统，在立项之初就要在 IT 规划之中、在业务架构和技术架构之内找准定位，然后才能进行建设。在建设过程中，不再按照传统业务流程的前中后台来分别建设，而是基于整个集团的、前后中台一体的、总分支行共享的理念来建设。“标准化”核心是遵循统一的规范，关键是实现流程标准化、数据标准化、模型标准化、开发标准化、运营标准化，提高共享复用能力，降低开发成本，提高开发效率。“标准化”实际上是当前金融业存在的一个突出问题。过去由于不同部门建立的系统缺少标准，形成了诸多“烟囱竖井”和数据孤岛，这些情况现在多数已经解决。

通过这些工作，兴业银行的数字化转型逐渐从建设期走向收获期。科技研发方面，兴业数金公司可以同步安排 300 个系统研发项目。系统整合方面，分行 800 多个自建系统已整合到 250 个，使系统之间的通信更简单了，数据库数量更少了，功能更先进了，避免了员工在办公中来回切换系统，提高了系统使用和运维的效率。业务创新方面，数字化在客户营销、风险防控、内部审计等诸多领域，都有很好的应用。这都是我们在科技部门和业务部门共同努力之下取得的初步成效。

面对新一轮的科技革命，尤其是随着以大模型为代表的人工智能、人形机器人等新技术的推广应用，金融业的服务将产生很

大变化，银行将作为一种功能融入千行百业和千家万户。围绕这些方面，我们要提前做好布局。一是做好调研规划。在去年 DeepSeek 大火之前，我们已经安排科技管理部门进行了长达半年的调研，研究制定了兴业银行智能化发展规划；在今年 DeepSeek 大火之后，我们对照来看，能感觉到当时的调研和规划内容是比较全面的。二是做好大模型的本地化部署。春节之后，我们基于 DeepSeek 的开源模型，完成了本地化部署，大模型效果更明显了。我们将寻找高价值场景，沉淀高质量数据，持续地训练、“喂养”兴业银行的人工智能体系，由通用大模型到垂直大模型，让它更能体现兴业银行的特色服务。另外，我们正在以“AI 人人可用，人人都用 AI”为愿景，加快从“数字兴业”向“智慧兴业”迈进。三是加快分布式核心系统建设。我们将围绕分布式核心系统建设做创新，力争实现本币、外币、数币“三币合一”，通过先进的技术走向行业前列。四是充分发挥金融科技研究院作用。瞄准人工智能、元宇宙、云原生、网络与安全、数字货币五大主攻方向，开展前沿研究，为今后的多样化场景和新兴领域储备技术力量。

总之，科技建设永无止境，我们会矢志不渝、坚定不移地加大科技领域的投入，加大科技成果的推广应用，使其更好服务于兴业银行，服务于实体经济。

八、申万宏源郑庆明：前面陈行长提到要发挥“大投行、大资管、大财富”优势，加快从表内走向表外。请问有哪些重点举措？

陈信健行长：从海外银行经验来看，做好资管和财富是应对“低利率、低息差”的重要举措，也是实现轻型银行、提升估值的重要举措。十年前，我行提出构建“大投行、大资管、大财富”。十年来，我们充分发挥投行和金融市场优势，形成了以投行协同资管服务实体经济融资需求，以资管联动财富满足客户资产配置需求的模式。以理财为例，去年联动构建投行资产超 3,800 亿元，联动集团债券承销超 2,700 亿元。同时，为 510 万户集团客户提供理财服务，带动集团个人客户和机构客户分别新增 62.43 万户、7.05 万户。“大投行、大资管、大财富”三者协同已经取得初步成效。下阶段如何最大化三者效用，加快从表内走向表外，核心还是做好协同。客观来说，投行核心功能在于资产构建，资管核心功能在于产品创设，财富核心功能在于产品销售，三端各有侧重，协同就显得尤其重要。对此，去年，我们设立“财富与资管业务战略推动工作组”，由我担任组长，分管行领导担任副组长。同时，在总行同业金融部加挂资产管理部牌子，增设资管推动处；在部分分行设立资产管理部或资产管理科，加强资管队伍建设。通过组织体系的健全、考核指标的引导，更好畅通价值链条，形成客户需求、产品创设、资产运营、产品销售和管理的有效闭环。在协同机制的基础上，投行重点增强资产组织能力，持续在债券、并购、银团、股票回购增持等领域服务客户，加强优质资产构建，为资管提供合格资产。资管重点以产品赢得客户，持续提升投研能力、打造拳头产品，努力在权益、外汇、商品、

海外等各领域创建优势，并把握 FICC 和 ETF 快速发展的机遇，抢占发展先机。财富重点做好客户服务，提高客户需求和资管产品的匹配度，着力补强零售财富的投顾能力短板，做好企金财富的定制化服务，提升同业财富的优质产品引入，并持续优化“钱大掌柜”“银银平台”的系统功能，打造线上财富服务平台。形成财富与资管、客户与产品的双向奔赴。

总之，我们希望通过调整组织架构和理顺体制机制，实现“在表外再造一个兴业银行”的目标。

九、中金公司严佳卉：如何看待人工智能在金融领域应用和赋能？对于兴业智慧银行建设有什么设想？

唐家才总经理：人工智能已经成为金融创新的焦点，作为战略引擎正在重构金融服务模式，开启银行业新的“增长曲线”，推动银行业务从“数字化”走向“智慧化”。

正如吕董事长致辞中谈到我行正在全面拥抱人工智能，加快推动兴业银行从“数字兴业”向“智慧兴业”迈进。去年年初，董事长带领我们开展了智能化转型三年规划，以“AI 人人可用，人人都用 AI”为愿景。去年年中我行对 Deepseek 的 V2 版本开展了测试，今年 1 月 7 日（DeepSeekV3 正式发布前），我行就与 Deepseek 公司开展了深入交流，春节期间完成 Deepseek 的行内部署，目前正在开展全方位的应用。数字化转型的下半场将是智能化服务，兴业智慧银行建设已经如火如荼的展开，总结起来主要在以下几方面布局：

一是建立认知型组织。从数字化向智能化升级的核心特征，是从数据驱动升级到认知驱动。这要求我们不再只是简单的看数用数，而是要把数据转化为对市场、产品、用户等多方面的理解和洞察，进而推动产品创新和服务升级。我们会持续打造 6K 认知模型（KYM（Market）、KYC（Customer）、KYP（Product）、KYO（Operation）、KYR（Risk）、KYD（Development）），构建领域知识数据集，将通用模型训练成专家模型，升级智慧大脑决策中枢，更快响应市场，更好服务客户。

二是全面开展人工智能+行动。目前我行在 8 大领域已经注入 AI 新动能，包括数字运营、财富管理、私行服务、资金交易、投资研究、智能风控、研发提效、协同办公。例如，在资金交易领域，我行 AI 交易员可以进行智能化的现券和质押式回购交易，月交易规模超千亿。除了上述领域外，为了进一步推动各业务部门、分行和子公司能够全面拥抱 AI，我行正在部署开展“人工智能+”的行动方案，将 AI 应用成效纳入 2025 年考核。目前，已经发挥积极作用，我们正在基于大模型优化“技术流”评价体系、“卫星遥感”绿色金融应用、“生物资产监管”抵押、“绿色属性分类识别”授信等场景特色方案，提升金融服务实体经济能力。

三是打造多领域员工的 AI 助手。应用大模型等技术构建原生型 AI 服务，打造自助式智能体应用商店，形成智能助手体系，让每位员工随时可以获得 AI 助手，提升工作质效。例如，我行代码和测试助手已服务超 2,500 人，调用量每日超 20 万次；报

告生成助手覆盖反洗钱、尽调、信审、绿金多个领域，处理时长节省超 5 倍。

四是筑牢可信的 AI 底座。要实现智能算力全面云化，提供弹性、安全的 PaaS 服务，支撑海量智能服务交易。同时，坚持底线思维，保护数据隐私，控制模型幻觉，建立系统性的安全治理体系，防控新技术风险，确保金融服务安全、可靠、合规。

十、中金公司严佳卉：兴业信用卡风险指标已经持续 5 个季度回落，消费贷、经营贷、按揭贷有一些波动，但可控。请问如何展望 2025 年风险趋势？预计新发生不良规模同比情况？

赖富荣总经理：近年，我行信用卡新发生不良集中暴露，给资产质量、经营效益形成比较大的挑战。这几年我们花大量的时间，通过策略的调整、客户和产品结构的优化、模型的完善、催收队伍的建设来提高对信用卡的风险管控能力。同时，我们也增加了大量财务资源来消化信用卡存量不良，主动放慢信用卡发展步伐，夯实信用卡发展基础。

去年，信用卡新增不良明显趋缓，新发生不良比上年度下降 20%，年末不良率 3.64%，比上年下降 0.29 个百分点。信用卡风险先导指标也出现明显好转，逾期率比上年下降 0.43 个百分点，月均入催额同比下降 12.4%。预计今年，信用卡风险会继续收敛，信用卡业务会逐步摆脱困境回到正轨。

零售贷款方面，这两年银行业零售贷款整体处于风险释放期，我行也面临一定压力。今年，我们根据市场变化，主动调整策略，

适度降低零售贷款的风险容忍度，坚持“宁可让利、不让风险”的策略，进一步完善风险管理机制、优化模型策略，确保我们能够有效管控好零售新增不良。同时，我们配置了比较充足的财务资源，用于核销零售不良。我们测算了一下，处置金额跟新增不良基本相当。另外，我行零售贷款中，抵质押贷款的比重达到92%，这几年零售贷款的LTV值始终保持在45%以内。所以，我们认为，零售贷款虽然会经历一段时间的风险暴露，但是总体风险可控。

十一、兴业证券陈绍兴：从年报披露来看，这几年兴业零售客户数、零售存款、零售财富都有显著增长。能否请管理层介绍下零售数据提升背后的原因？下阶段如何继续推动零售业务发展？

陈信健行长：过去，大家觉得零售是我行短板。近年来，在吕家进董事长带领下，全行着力补短板，零售进步很大。一是**有效弥补客户基础薄弱问题**。去年，零售客户总量 1.1 亿户，零售 AUM5 万元以上客户 515 万户，三年分别增长 40%、25%。二是**有效弥补资产腿长、负债腿短问题**。零售贷款规模 1.62 万亿元（不含信用卡），保持股份行前列，零售存款增加到 1.57 万亿元，升至股份行第 2 位，三年接近翻番，零售资产负债基本实现自平衡。三是**有效促进财富和资管融合**。兴银理财管理规模 2.18 万亿元，三年增长 22%，集团财富 AUM 3.54 万亿元，三年增长 27%。

变化背后主要有两点原因：一是**推进零售体系化建设**。零售有自身特点和发展规律，大干快上容易出问题，精耕细作才是王道。近年来，我们持续开展零售体系化经营，构建 5 个子体系，

包括“向上输送的客户经营体系、持续陪伴的客户服务体系、双线融合的数字运营体系、利益同向的业务联动体系、重点突出的分行管理体系”。体系化建设实际上也是一场体制机制改革，以此来回归零售发展的本源，推动零售行稳致远。二是实施“一把手”工程。俗话讲“老大难、老大难，老大重视就不难”。我们倡导分行“一把手”分管零售，解决了很多长期制约公私协同的机制性问题，在工资代发、商户收单、私人银行、个人经营贷、个人养老金等业务拓展上均取得较好成效。比如，去年公私联动拓展工资代发 256 万户、私行客户 9,169 户。协同联动拓客的效率比零售单打独斗好很多。

最后，我们也清醒认识到，与自身比我们进步明显，与先进同业比还有较大差距。同时，新形势下零售还面临存款定期化、中间业务收入承压、信贷风险冒头等行业性问题，需要进一步提升对零售发展规律的认识，把零售这件难而正确的事做好。

十二、中信建投马鲲鹏：今年兴业银行分红率突破 30%，未来是否会继续保持稳中有升的态势？是否会实施中期分红？

吕家进董事长：兴业银行始终致力于打造价值银行，也给投资者创造了丰厚价值。我们做了一个测算，自上市以来，兴业银行累计分红 1,936.7 亿元，是普通股融资的 2.32 倍。按近年来的分红水平，我行股息率一直在 4.6%-6%之间，处于 A 股上市公司前 5%的水平。

从今年看，兴业银行计划每股分红 1.06 元，分红总额 220.21

亿元，占归属于普通股股东净利润比例达到 30.17%，首次突破 30%，比例连续 15 年上升。

下一阶段，兴业银行将努力为投资者创造更大价值：**一是**加快转型发展，力争跑赢大市，保持较好的盈利水平，把可供分享的“蛋糕”做大。**二是**坚定走“轻资产、轻资本、高效率”发展道路，积极争取实施资本计量高级方法，最大程度节约资本，腾出更多利润，分配给股东。**三是**平衡好分红、资本、发展等因素之间的关系，把保持分红率的稳中有升作为重要目标，更好回馈投资者。关于中期分红，我们一直在研究，也在观察同业的相关政策。

最后，我和大家分享一个故事。我们在整理兴业银行自上市以来分红情况的时候，注意到有一个机构，它自兴业银行组建之初，即上世纪 80 年代，就入股兴业银行，刚开始股本 300 万元，后续不断增持到 3.56 亿元，累计获得分红超过 21 亿元，现持股市值约 40 亿元。因此，我们希望投资者更有耐心，成为“耐心资本”，与兴业银行相伴成长，共享发展成果。谢谢！