

◎懂财帝 (ID:znfinance) | 唐潮

时至今日，国内大概没有金融机构比兴业银行更懂混业经营。

从基金到消费金融，再到理财、金融科技等，兴业银行已经成为同业中银行作为母公司控股的金融牌照最全的商业银行。

金融业人士时常戏称，兴业银行在业务形态上更像是“中国版花旗集团（Citigroup）”。

但现实是，新标签并未带来更靓丽的业绩或更高的资本溢价。

2021年，兴业银行归属净利润为826.8亿元，约等于0.7个招行。另外，两家银行的盈利差距反而从2020年的307亿元，扩大到了372.2亿元。

资本市场方面，今年以来，兴业银行股价在1、2月冲高后迅速回落。截至8月15日A股收盘，兴业银行股价较最高点已累计下跌20.4%。

企业转型变革，实际是一场再次创业寻路的旅程。

而显然，3600亿市值的兴业银行正处在“十字路口”——旧的“同业之王”光环已经褪去，但新的“商行+投行”的标签效应却尚未显现。

换帅

2021年7月26日，空缺22个月后，兴业银行终于迎来了新掌门人吕家进。

“新官”吕家进在兴业银行烧的第一把火，就是大刀阔斧改革科技、零售、企金三大条线的组织架构。

其中在科技条线，兴业银行设立了数字化转型委员会、科技管理部、数据管理部、科技运维部、安全保卫部，与兴业数金形成“一委员会、四部门、一公司”架构，希望建立起数字化经营与风控体系。

另外，近日，兴业银行发布了“兴业管家”“钱大掌柜”“银银平台”“兴业普惠”与“兴业生活”五大线上品牌，以进一步推进数字化转型。

零售金融领域，兴业银行一直是追赶者，其在2021年财报中甚至未专门披露零售业务板块的营收与利润数据。

兴业银行想要缩小与招行、平安银行等头部玩家之间的差距。其以零售平台部为基础，强化了财富管理业务的地位，并首次单独设立财富管理部，与私人银行部、零售信贷部、信用卡中心四条重点业务线共同组成新的组织架构。

企业金融条线方面，兴业银行意在打破部门墙，继而将绿色金融战略融入到各部门。

为此，兴业银行形成了公司金融部、绿色金融部加挂战略客户部，普惠金融部加挂乡村振兴部、机构业务部、交易银行部加挂国际业务部，企金风险管理部等六部门。

还值得注意的是，这期间，兴业银行高管团队也经历着频繁调整与变阵。

公开资料显示，今年3月23日，兴业银行原监事长蒋云明辞职。而近日，蒋云明已被双开。

5月5日、6日，陈信健
辞任副行长、董秘职务，换岗监事会主席；陈锦光因达到法定退休年龄，辞任董事、副行长职务；原兴业银行杭州分行行长张旻获委任为副行长。

证券事务代表职务。

至此，待银保监会

孙雄鹏、副行长张旻（待审批）、副行长张霆（待审批）。

不过懂财帝发现，截至目前，招行是“一正五副”的架构，平安银行是“一正四副”的架构，中信银行是“一正七副”的架构。

从高管团队阵容对比来看，兴业银行显得有些单薄。这也意味着，吕家进未来还需要在人事方面花更多的精力。

从「同业之王」到「中国版花旗集团」？

为什么兴业银行要在内部掀起变革风暴？

寻找原因还要回到2015年，这是兴业银行发展史上的一道分水岭。

那一年三季度，兴业银行凭借极为强劲的同业业务，总资产首次超越招行。

同年，兴业银行与招行的归属净利润差距继续缩小到了74.9亿元，成为股份行一哥似乎已经指日可待。

然而，就在年底，“央妈”宣布将实施宏观审慎评估体系（MPA体系），对全部广义信贷进行管控。

对此，有金融业人士回忆道，MPA体系的推行加上2014年发布的《关于规范金融机构同业业务的通知》等文件，意味着同业业务进入到了强监管时代。

“同业之王”兴业银行率先受到冲击。其2016年营收仅同比增长1.77%，2

017年营收直接同比下滑10.89%。

股价（前复权）方面，兴业银行两年仅上涨了7.46%，而平安银行则上涨了36.82%，招行更是大涨70.52%。

为了从重资本模式转型轻资本模式，兴业银行于2017年提出了“商行+投行”核心战略体系，并于当年进行了系统性组织架构调整。

在此之后，兴业银行又总结细化提出了“1234”、擦亮“绿色银行、财富银行、投资银行”三张金色名片等战略。

直接从转型结果来看。2021年，兴业银行资产负债表中，存放同余额资产仅占比0.77%，较2020年缩减了0.44个百分点。

发放贷款和垫款净额资产占比为50.1%，包括交易性金融资产、债权投资、其他债权投资在内的投资资产占比为34.9%。

另外，兴业银行表外对公融资余额增速为22%，高于表内对公融资余额增速约13个百分点，代表投行成效的表外非传统对公融资余额增速为33%。

看起来，兴业银行已经卸下了过去的“同业之王”光环，“商行+投行”战略转型目前也初有成效。

不过，在上述行业人士看来，与招行“零售+大财富管理”、平安银行“零售+科技”的标签相对比，兴业银行“商行+投行”的新标签仍然令人陌生。

零售路漫漫

宏观经济整体承压，传统对公业务、同业业务基本熄火。To C，已经成为银行业的兵家必争之地。

但对于兴业银行来说，从To B到To C，却是一次极其艰难的转身。从财务数据来看，其目前仍在转型途中。

2022Q1，兴业银行营收为594亿元，约等于0.65个招行。归属净利润为275.8亿元，约等于0.77个招行。

再详细拆解零售业务。形成鲜明对比的是，兴业银行在2021年财报中并未详细披露零售客户数，而国内主要股份行如招行、平安、中信、民生等银行均披露了相关数据。

零售贷款

余额方面，兴业银行为1.88万亿元，低于招行（2.99万亿元）、平安银行（1.91万亿元）。

其中，个人住房贷款为1.12万亿元，占零售贷款比高达59.64%，远高于招行、平安、民生、中信等同业。

市场对此一直存在忧虑。今年7月国内部分城市爆发断贷风波后，兴业银行股价月内大跌10.7%。

在消费金融

领域，兴业银行的表现

也难言优秀。截至2021年末，兴业银行信用卡

发卡量仅为5970.13万张，信用卡贷款余额仅为4364.83亿元，均低于招行、平安银行。

消费金融信贷质量更令人忧虑。

2021

年，兴业银

行信用卡不良率为2.29

%，同比上升了0.13个百分点

，是招行、平安、民生、中信等银行中信贷质量唯一下滑的银行。

另外，兴业银行的消费者权益保护

工作也有待提升。去年，兴业银行信用卡投诉案件量高达12.39万件，是招行的9倍多。

而近

日，兴业

银行APP因为监测

用户的心率和步数，备受消费者质疑

。

上海消保委指出，如果APP以第三方服务为名，在安装时利用默认或是一揽子的方式索取和APP自身功能实际需要无关的权限，则有过度索权嫌疑。

对此，尽管兴业银行表示该权限并非默认开通，只有征得用户同意后才会获取信息，但网络上的相关讨论仍在继续。

财富管理业务是兴业银行三张金色名片之一，业绩数据相对较好。

2022Q1，兴业银行手续费及佣金净收入为133.16亿元，同比增长18.78%，占总营收比为22.42%，较2021年末提升了3.13个百分点。

在其带动下，兴业银行非息净收入同比增长了15.13%，占总营收比上升至36.41%。

基金代销

方面，截至今年二季度末，兴业银行股票+混合公募基金规模为1311亿元，非货币市场公募基金规模为1646亿元。

综上，与招行、平安银行等同业相比，兴业银行在C端显然还未能构建出强大、独特的竞争壁垒。

零售转型路漫漫，兴业银行要想继续“减脂增肌”，或许还需要更多的锻炼时间。

大股东增持

2022年，长期“破净”的上市股份行流年不利，股价波动下挫，叠加7月份的地产断贷危机，部分投资者情绪已经跌至冰点。

投资者们担忧，兴业银行的经营风险敞口会持续扩大。

截至2021年末，兴业银行房地产信贷余额为3368.3亿元，占比为7.61%，不良率为1.08%，较2020年提升了0.16个百分点。

但兴业银行表示，截至7月14日，兴业银行涉及“停贷事件”楼盘相关按揭贷款余额16亿元（其中不良贷款余额0.75亿元），已出现停止还款的按揭金额3.84亿元，不会对公司构成重大影响。

大股东也信心满满，正在不断增持。

兴业银行日前发布公告称，第一大股东福建省财政厅于7月26日通过上海证券交易所交易系统以集中竞价方式增持该行约1120万股，增持金额约2亿元。

公告还显示，自7月26日起6个月内，福建省财政厅计划通过集中竞价交易、大宗交易或者协议转让等方式增持该行股份，累计增持金额不低于5亿元不高于10亿元，以上金额含本次已增持金额。

有投资者相信“股东爸爸”是抄了底，但也有人认为是抄在了山腰上。谁的结论是真理，我们目前尚未可知。

但回顾招行、平安银行的转型变革历程，我们或许可以将股价问题放到3-5年后再做讨论。

届时，兴业银行“商行+投行”的标签能否烙印在投资者心目中，能否成为“中国版花旗银行”，资本市场自然会给出合理的答案。

参考资料：

1 | 东亚前海证券，郑嘉伟，《革故鼎新质效兼备，风险出清蓄势待发》

2 | 广发证券，倪军、曲俊等，《“商行+投行”赛道领先，配置机会已现》

说明：数据源于公开披露，不构成任何投资建议，投资有风险，入市需谨慎。

- FIN -