

兴业银行：敢为人先者“因变而胜”

本报记者 王柯瑾

自1988年成立以来，从东南一隅的地方性银行起步，逐步成长为国内主流商业银行集团，兴业银行跨越式发展历程成为中国金融改革与发展的时代缩影和样本。

回首来时路，兴业银行从同业金融、绿色金融，再到养老金融、普惠金融；从地方银行、区域银行，再到全国银行、上市银行、集团银行，

敢为人先 打造行业范本

兴业银行“跳出银行做银行”，为中国银行业快速构建金融控股集团提供了独一无二的兴业经验。

目前中国银行业总资产超过280亿元，居全球首位，多元化银行业服务体系逐渐形成，金融科技运用赋能行业转型。其中，兴业银行作为股份制银行的代表之一，在探索规范的现代商业银行办行道路上，总是勇立潮头，敢为人先，在中国金融发展史上屡屡留下为人称道的“兴业传奇”。

在经营管理层面，兴业银行最早采用股份制这一现代企业组织形式，打破“大锅饭、铁饭碗、铁交椅”；第一批建立“三会一层”公司治理架构，全面确立“可持续发展”公司治理理念；第一批建立统一法人、分级经营的管理体制，探索建立“条块结合、矩阵式管理”的新型经营体制；最早推行以EVA为核心的考核评价模式；第一批引入资产负债比例管理、信贷资产分类管理等现代银行管理方法，建立以FTP为核心的资产负债管理体系；第一批探索事业部制、条线专业化改革；将风险防控关口前置，风险管理职能打破常规内嵌至业务条线；首家设立市场化研究机构、金融科技公司。

在业务层面，率先发力绿色金融，打造全球一流绿色金融综合服务商；率先搭建中小银行合作平台——银银平台，开创普惠金融实践新模式；率先推进投行、资管、FICC等投行与金融市场业务发展；率先推出国内首个养老金融服务方案等等。

与此同时，兴业银行“跳出银行做银行”，为中国银行业快速构

建金融控股集团提供了独一无二的兴业经验。自2010年成立首家全资子公司兴业金融租赁公司以来，相继并购兴业信托、组建兴业基金、兴业消费金融、兴业研究和兴业数字金融等公司，发展成为国内领先，涵盖银行、信托、金融租赁、基金、消费金融、期货、资产管理、研究咨询、数字金融等多领域，具备较强综合金融服务能力的现代综合金融服务集团，实现了业务发展由“单兵突进”向“集团军作战”的重要转变。

回首30余年发展历程中的关键节点，兴业银行创造了诸多值得借鉴的行业范例。

2003年，兴业银行在国内同业中最早提出推进业务发展模式和盈利模式的“两个转变”，“轻资本、高效率”转型方向始终贯穿于发展的各个阶段；同年12月，该行成功引入恒生银行、国际金融公司(IFC)、新加坡政府直接投资公司(GIC)三家境外战略投资者，被媒体评价为“创下了国内商业银行一次性引入股东家数最多、入股比例最高、涉及金额最大的纪录”；2004年，首例全国性股份制商业银行并购城市商业银行的个案在广东佛山尘埃落定，并购的主角正是兴业银行；2006年，兴业银行开创了国内商业银行向金融同业输出核心技术技术管理的先河，帮助三四线城市和边远地区金融机构提高现代化金融服务能力；2007年2月5

日，作为我国金融全面开放元年首只大盘金融股——兴业银行在上交所挂牌上市，成为一家公众上市银行；2008年，公开承诺采纳赤道原则，成为中国首家、全球第63家“赤道银行”……

虽然创新的动力始终澎湃，但稳健也一直是兴业银行给外界的印象。从开门营业的“三铁”（铁账本、铁算盘、铁规章），到2000年提出三大治行方略“从严治行”为首，再到如今掷地有声的“合规致胜”，兴业银行始终坚持依法经营、稳健经营，在防风险与谋发展之间寻找最佳路径。

面对新的市场环境和监管政策，兴业银行围绕新的战略布局，主动调低发展速度，“强优势、补短板”两条腿走路，持续调整优化资产负债结构，启动新一轮体制机制改革，实现从产品主导向客户主导，从部门银行、条线银行向整体银行、流程银行转变，打造集团层面统一客户关系系统和一体化的营销服务能力，专业能力和服务效率更加精进。作为转型成效主要衡量指标的非息收入快速增长，在营业收入占比已超三分之一。

近年来，金融科技的运用大大改变了传统银行业的格局。分析人士认为，金融科技将成为商业银行转型下半场的核心动力。作为股份制银行的代表之一，兴业银行是国内少数具备核心系统自主研发能力和自主知识产权、首家通过ISO22301业务连续性管理国际标准认证的银行，也是国内最大的商业银行信息系统提供商之一。兴业银行始终奉行“科技兴行”战略，促进金融与科技的深度融合，并在云服务、大数据、人工智能、区块链、流程机器人等八大领域系统布局，持续提升金融资源配置效率与客户服务水平，推进安全银行、流程银行、开放银行、智慧银行建设，积极构建面向未来的银行。

股份制银行第一阵营。

在激烈的市场竞争中，兴业银行深谙“适变而变，因变而胜”，结合形势大局的变化和自身禀赋优势，开辟了一个又一个新蓝海，以宏大的格局开创了“寓义于利”的独特商业模式和社会责任实践观，不仅“在商言商”，而且更讲责任担当，将银行经营发展与履行社会责任有机结合，实现经济和社会环境效益的和谐统一。

坚守本源 以实力兴实业

回顾31年发展历程，兴业银行始终坚守本源，服务实体经济，努力为经济建设多做贡献。

从传统制造业转型升级，战略新兴产业、绿色产业的培育发展，到破解小微企业“融资难”“融资贵”、让企业开户“最多跑一次”，兴业银行始终与企业唇齿相依、相伴成长。

上世纪90年代初，转型中的中国服装企业大起大落，初创期的利郎集团也因此遭遇融资困境。在其他银行犹豫未决时，兴业银行为其发放了首笔贷款。20多年来，在兴业银行持续不间断的合作支持下，利郎集团实现了从地方性服装公司、全国性品牌男装公司到香港上市公司的三级跨越。

2002年，吉利集团还叫美日汽车有限公司。那时市场对民营企业造车普遍不看好，兴业银行基于对我国汽车制造业前景和公司自主研发的信心，率先给予其7000万元授信，由此开启了双方的密切合作。十多年来，兴业银行的服务也从单纯的信贷支持扩展到涵盖供应链金融、债券承销、产业基金、并购基金、境外融资等在内的多元化金融服务，伴随吉利集团成为代表性民族汽车品牌并迈向世界舞台。兴业还积极为吉利一线产业工人提供各种贴心服务，代发工资、开发园区支付IC卡、提供个人便利贷款和定制理财等产品。2017年9月，设在吉利宁波基地厂区的兴业普惠金融服务站正式挂牌，工人们真正有了身边的银行。

上述案例仅是兴业银行三十多年来支持实体经济的缩影。近年来，监管导向愈发强调商业银行回归本源，强化主体责任，一手抓服务实体经济，一手抓风险化解，

加大对实体经济特别是中小企业、民营企业信贷投放力度，与实体经济同舟共济。兴业银行积极响应政策号召，持续优化资产结构，加快自身供给侧结构性改革。

过去两年（2017~2018年）兴业银行实现了“两个9000亿”，即表内贷款增加9000亿元，同业非标投资压降超9000亿元；“两个6000亿”，即新增客户存款约6000亿元，标准化债券投资增加约6000亿元；“两个9.5”，即贷款占比占2016年末提高9.5个百分点，同业负债占比占2016年末下降9.5个百分点。

在此基础上，2019年上半年稳中求精，兴业银行继续深化自身供给侧改革，推进资产负债表优化，实现了亮眼的突破：存贷款增量双双超过3000亿元；贷款和法定利率存款规模双双超过3万亿元。资产方面，继续突出表内贷款资产构建，聚焦先进制造业、民营企业、小微企业持续加大金融供给与服务。上半年各项贷款余额3.25万亿元，较年初增长10.78%，远高于同期资产规模增速，增量位居同类型银行首位。其中按行业分，制造业企业贷款余额3523亿元，在各类贷款中占比最高，占全部企业贷款的20%；从企业类型看，民营企业贷款6934亿元，较年初新增559亿元，



2019年兴业银行正在兴建的福州营运中心崛起于闽江之滨，投入使用后将大大改善该行的办公条件。
杨家起/摄影

新增占比超过1/3，普惠型小微企业贷款较年初增长17%，提速的同时覆盖面进一步扩大，贷款企业数较年初增长32%。

负债方面，持续推进结算型、交易型银行建设，加大核心存款尤其是结算性存款拓展，为服务实体提供更多稳定的低成本资金。上半年增量存款中法定利率存款占比超过90%，执行法定利率存款突破3万亿元，较年初增加近4000亿元，增幅14.51%，创近年最好水平。随着业务结构持续优化，流动性指标显著改善，流动性比率、流动性覆盖率和净稳定资金比例等主要指标均好于监管标准要求。

从开业之初的“为金融改革探索路子、为经济建设多做贡献”，到起步阶段的“办真正商业银行”，再到快速发展阶段的“建设全国性现代化商业银行”，再到如今的“建设一流银行、打造百年兴业”，兴业银行始终向“实”而生，勇当服务实体经济主力军，在发展壮大中依托集团“联合舰队”经营优势，综合运用信贷、信托、租赁、基金等多元融资工具，为客户提供全生命周期、全产品覆盖的金融服务解决方案，在服务实体经济过程中深化自身转型发展，走出了一条相伴成长的可持续发展之路。

迎接B2A2C风口、直击代理痛点 任买科技见证金融科技力量

文/徐楠

近年来，金融科技热度不减，垂直领域服务商顺势崛起。在数字化技术蓬勃发展的背

技术成为双边赋能的桥梁

随着金融行业提升核心竞争力的需求不断提高，不少行业先行者已经开始把目光转向了金融科技细分领域。

正如《中国金融科技运行报告(2019)》提到，金融科技是新技术带来的金融创新，它能创造新的业务模式、应用、流程或产品，从而对金融市场、金融机构或金融服务的提供方式造成重大影响。

当前，科技服务市场空间逐步打开。任买科技顺应潮流，坚持监管对金融机构和金融科技企业的差异性定位，致力于双边赋能金融机构和实体经济。

在输出方式上，不同于单纯的

流量、技术输出，任买科技看到了以人工智能、云计算为代表的先进技术的发展趋势，对企业的智能化营销牢牢建立在对金融科技推动转型升级的深刻理解上。

具体来说，任买科技一端连接银行、保险、基金、证券、信托、消费金融等金融机构，另一端连接医美、电商、教育、汽车、家装、租房、OTA等多种商业机构，同时面对消费者提供金融和消费服务。通过线上线下渠道，消费者从各种创新场景中，可以快速适配，找到自身需要的服务；而对于持牌金融机构，则获得了由科技打造的全新获客、营销方式。

事实上，任买科技对于金融科技输出的深刻理解来源于其6年发展过程中O2O运营模式的丰富经验，以及对于践行普惠金融和技术升级、金融生态搭建的持续专注。依托于底层数据库、BI数据可视化、数据分析系统、风控决策引擎平台、AI风控建模技术、AI客户识别技术等技术应用，任买科技已经筑牢底层科技支撑。同时，任买科技还提供了覆盖获客、渠道拓展、平台推广、用户管理、风险控制等在内的智能化的服务。以移动与社交网络等技术为特征的科技因子已经深深注入任买科技的架构与运营之中。

业务板块协同改善客户体验、直面代理痛点

当前消费升级日渐深入，医美服务需求旺盛。

据前瞻产业研究院报告显示，2022年中国医疗美容行业市场规模将达到7213亿元。作为垂直细分的科技服务商，任买科技早已开始深耕这一规模不断成长的细分消费领域。

如今医美机构对分期平台提出更高的要求，在选择分期合作伙伴时越来越趋于理性，同时，医美分期已经逐渐成为消费者选择医美服务的重要因素。面对这一趋势，任买科技进行了一系列前瞻性布局，面向合作伙伴推出“定制化赋能”服务模式，即根据不同医疗美容机构的具体需求、现状特点等，提供多样的定制解决方案，形成精细化、定制化、个性化

三位一体的赋能模式。

一方面，任买科技通过场景化的消费，为机构精确匹配目标客户，转化潜在客户；另一方面，任买科技为平台客户提供优质的消费分期服务，为有消费需求的客户接入消费金融入口，用户选择空间大，操作便捷，满意度高。

根据公开资料，任买科技已经形成了任买医美、任买快车、任意花、百川推客四大业务板块。

业务外围向核心渗透方面，任买科技在创新应用领域始终步履不停。

其中典型范例就是任买科技推出的“百川推客”，作为业内率先B2A2C的创新应用，通过智能营销管理APP开放性赋能金融机构、机构代理、个人代理等多方，

也为行业从业者提供高效开拓、管理及运营线上、线下客户资源与渠道的工具，同时为有融资需求的个人消费者和中小微企业快速匹配金融产品。

从用户角度来看，在百川推客平台，用户可以享受到银行、信贷、消费金融等多元化的金融服务。

而从金融机构、代理机构和基层从业者角度出发，百川推客开创了一种全新的业务模式。百川推客基于平台丰富多元的金融信息服务产品及大数据系统，能够在网上高效快速地完成信息匹配，并可对客户进行分层管理，帮助从业者提高工作效率和业务能力，提升客户服务体验，帮助服务机构和基层从业人员积累行业经验，更好地服务消费者。



2008年10月，公开承诺采纳赤道原则，成为中国首家、全球第63家“赤道银行”。 本报资料室/图

特色经营 探索差异发展

众所周知，对于银行竞争力的提升无外乎两方面：一是积极拓展业务，把蛋糕做大；二是深耕市场，把业务做精。

作为一家旧有体制外的新生银行，兴业银行诞生之初就没有强大的股东背景和行政资源，也不占据中国经济发展要津，毫无“先天优势”，兴业银行何以成功？

而兴业银行的答案是念好“差异化”三字经，办真正商业银行。出身草根，白手起家，金融市场化改革的产物、股份制企业“身份”，都决定了兴业银行在市场摸爬滚打求生存、谋发展，不能走“寻常”路，这也恰恰锻造了兴业银行敏锐的市场洞察、前瞻的战略把握和强大的创新力。

成立之初，网点稀少一直是兴业银行的短板，如何以网点之寡，博弈存款之广，服务客户之众？兴业银行寻觅市场，敏锐地嗅到了证券资金清算这一当时不被同业关注的业务，1996年与上海证券交易展开合作，成为国内最早开展资本市场银行业务并服务于金融同业的商业银行，为后来在同业金融领域大展拳脚打开了局面。

2005年后兴业银行加快全国网络布局，但学国有大行广设网点明显不切实际，而城商行、农信社、农商行的营业网点在辖区内星罗棋布，出了“境界”却没有网络支撑。兴业银行又一次捕捉到了商机，面向广大中小银行首创“联网合作、互为代理”的合作模式，以互联网平台思维拓宽彼此服务半径。2007年正式推出合作品牌“银银平台”，近年来升级扩展为涵盖

支付结算、财富管理、资产交易、科技输出、研究咨询等多维服务体系，成为商业模式又一成功范例。

不止于此，兴业银行的触角从银证、银银合作向银信、银保、银基、银财合作，以及场内资金交易、代理贵金属、FICC、资产管理、资产托管等领域不断延伸，形成了独树一帜、长袖善舞的金融市场业务板块，运用市场化手段有效配置资金资源，实现价值创造。如今，兴业银行资产管理、资产托管、资金交易等业务均稳居行业第一梯队，FICC业务能力为市场称道，成为新的业务增长点。

有业内人士评价，金融市场业务具有资本消耗、风险生成相对较低的优势，以及围绕金融市场业务长期形成的“跑市场文化”和市场化导向的体制机制，使得兴业银行的运营效率相对更高，成为过去十年年轻型银行之路最为成功的商业银行之一。

改革开放后，随着中国经济持续高速增长，环境问题日益突出，推动绿色可持续发展成为共识。2006年兴业银行在国内首推能效融资产品，开辟国内绿色金融市场。13年间，从首推能效融资、节能减排贷款、碳中和、排污权金融、低碳主题信用卡，到率先承诺采纳赤道原则，设立专营机构，再到建立健全涵盖信托、租赁、基金、理财等在内的集团化、多层次、综合性绿色金融产品服务体系，兴业银行累计提供绿色

融资突破2万亿元，服务客户上万家，探索出一条“点绿成金”的可持续发展之路，并在绿色金融发展的国际舞台崭露头角。

近年来，兴业银行还顺应中国金融体系从间接融资向直接融资转型、人口老龄化、利率市场化、人民币国际化等发展趋势，大力发展培育了投资银行、养老金融、交易银行等一批特色业务、优势业务，在多个细分市场形成核心竞争力，构筑起了更宽阔的“护城河”。截至今年6月末，兴业银行非金融企业债务融资工具发行2412亿元，同比增长24%，继续保持同类型银行第一，资产流转同比增长147%，业务模式稳步从持有资产向交易管理资产，从单个市场向整个金融市场转变；交易银行、绿色金融增势强劲，供应链金融融资余额同比增长125.27%；养老金金融服务老年客户超过1400万户，综合金融资产超万亿元。

事实上，商业银行多年来不同程度上存在的同质化竞争已经难以维系，不同银行在资金成本、目标客户、风险偏好等方面的差异将日趋明显。兴业银行的经营模式和发展路径也与业内专家不谋而合。在国务院发展研究中心金融所银行研究室副主任、研究员王刚看来，商业银行差异化发展知易行难。银行体系广覆盖、多层次已实现，差异化是未来一段时间银行业供给侧结构性改革的抓手和目标。