

# 南京银行股份有限公司

## 2021 度暨 2022 年一季度业绩说明会记录

南京银行于 2022 年 4 月 20 日上午，在公司总部大楼以视频直播方式，面向全体投资者，召开了 2021 度暨 2022 年一季度业绩说明会。公司董事长、行长、副行长、独立董事及相关部门负责人参加了会议交流，会议记录如下：

### 一、董事长致辞

各位投资者、分析师，各位媒体朋友们：

大家上午好！

在这美好的春日，非常高兴邀请到大家，通过线上视频方式，参加南京银行 2021 年度暨 2022 年一季度业绩说明会。首先，我谨代表南京银行，向参会的各位嘉宾，表示热烈的欢迎！向一直以来关心和支持南京银行发展的朋友们，表示衷心的感谢！

过去的 2021 年，是党和国家历史上具有里程碑意义的一年，南京银行坚持与时代共进、与使命同行，以推动高质量发展为主题，加快规划实施，增强战略主动，深化改革转型，拓展经营布局，取得了稳中有进、稳中趋优的良好业绩。截至 2021 年末，全行资产负债规模实现两位数增长，存款历史性跨越并站稳万亿大关，贷款突破 7900 亿元；营收同比增长近 19%，归母净利润同比增长 21%。不良贷款率 0.91%，较年初持平；核心一级资本充足率超 10%，在上市银行中持续保持较高水平，其他主要经营和监管指标符合预期。

我们聚力服务实体经济。主动融入国家和区域发展战略，强化对重点领域的金融支持，制造业贷款同比增长超 25%，绿色金融贷款余额

近千亿元，“专精特新”中小企业赋能提升专项行动启动开展，乡村振兴金融服务模式不断健全。我们纵深推进战略转型，持续深化大零售战略 2.0 改革，零售存、贷款规模稳步增长，零售客户 AUM 增量创历史新高，N Card 数字信用卡全年累计发卡量超 58 万张，全新个人经营性贷款产品“生意家”正式推出；积极拓展交易银行战略，深挖现金管理和供应链金融潜力，面向企业构建金融服务生态；深度拥抱金融科技，推动敏捷组织试点，加快数字化转型步伐，有效赋能全行经营管理。我们厚植特色竞争优势，投行业务在江苏省内保持领先，科技金融创新推出“政银园投”新模式，金融市场板块盈利能力跑赢大市；坚持以客户为中心，聚焦完善综合化金融服务模式，强化集团内母子公司、各板块间的协同服务，并在公司金融、私人银行等领域落地实施了一系列架构改革；研究制定省内分行机构发展规划，明确了到 2023 年末新增 100 家网点的目标，网点建设全面提速。我们持续夯实基础管理，全面加强风险排查和前瞻管控，加大不良处置化解力度，保持了资产质量总体平稳；坚持审慎合规经营，深入落实监管要求，推进“内控合规管理建设年”活动，合规全员化建设取得较好成果；健全完善公司治理体系，深化党建与业务融合互促，公司治理的科学性和有效性进一步增强。我们积极履行社会责任，践行“责任金融，和谐共赢”，坚持经济效益与社会效益并重，加强 ESG 管理，包括投身公益事业、强化消费者权益保护，等等，较好彰显了国有金融企业的责任担当。

迈入 2022，面对多重考验交织叠加的外部环境，我们坚持稳字当头、稳中求进，积极应对政策和形势变化，全力以赴办好自己的事，交出了一份较好的“首季答卷”，全年经营发展实现良好开局。截至

一季度末，存贷款规模较年初增幅均超 10%，营收和净利润同比增幅也均超 20%，资产质量总体保持稳定，经营的高成色特征持续。关于更具体的经营数据，待会儿我们将和大家作进一步的深入交流。

放眼 2022，前进的道路注定不会是坦途，但我们迎难而上的决心坚定不移、实现发展目标的信心底气十足。我们将坚持以“稳中求进推动高质量发展”为中心，紧跟政策导向，把握时代机遇，直面行业竞争，努力做到全方位的“稳”和高质量的“进”，实现均衡、稳健、可持续发展；坚持以五年规划为指引，持之以恒推动大零售战略、交易银行战略实施，加快公司业务转型发展，提升数字化转型成效，致力做强做精做出特色，全面增强综合化金融服务能力；坚持以守牢风险底线为根基，沉着应对各类风险挑战，着力提升全面风险管理水平，不断夯实内控合规管理基础，确保经营发展行稳致远。

展望未来，南京银行有信心以更高质量的发展成果回报广大投资者的信赖，不断为广大股东、客户和社会创造更大的价值。同时，也希望大家与我们保持交流互动，继续关注和支持南京银行的发展！

最后，再次对大家的参会，表示衷心的感谢！祝大家身体健康，工作顺利！

谢谢大家！

## 二、交流互动

Q1、去年南京银行发布了增设百家网点的发展计划，想问一下今年大概新增多少家？网点扩张对于公司的业务增长有怎样的战略意义？另外我们也注意到今年 3 月份，南京银行公告收购苏宁消金的控股权，请问完成这次收购之后，公司对于消费金融这块业务大概做怎样的规划和安排？后续持股比例是否会继续增加？

**A:关于增设 100 家网点**，南京银行对网点布局上存在的短板进行了全面的评估。目前，我们网点的资产规模，存款规模都达到了一个比较高的水平，特别是网均存款水平，和同类银行相比已经很高，并且到了一个瓶颈期。截止去年末，我们大概有 200 家网点，为了适应转型发展，更好的回归本源，我们的物理网点相对还不适应发展的需要。所以经过认真的研究和评估，决定用两年的时间，主要是在江苏省内再新设 100 家网点。按照一家网点 15 个人的配置，100 家网点需要配备 1500 人。今年计划通过校招和社招的方式招聘 2000 人，以满足新设网点的需要。让南京银行总的网点数达到 300 家，实现江苏省内所有县域的全覆盖，发达的县域网点 1+1，所有市区能够按照东西南北中来设定，覆盖所有的地级市。网点增设能有效推进战略转型，让零售业务更上一个平台，小微业务能有更多物理网点的支撑。尽管我们要线上化，但是线上化不能解决所有的问题，如果我们要回归本源，符合监管部门的要求，还是要增加实体网点。即使达到了 300 家，在网点数量上，我们仍然处于同类银行中等偏下的水平，所以新设 100 家网点是符合南京银行战略转型和回归本源的需要的，也有利于南京银行的可持续发展。

**关于苏宁消金**，消费金融业务是南京银行和大股东法国巴黎银行深耕十几年的一项业务，在市场上已经做出了一些品牌。我们已经公告要收购苏宁消费金融的一部分股权，从而使南京银行的持股比例超过 50%，达到绝对控股，法巴也同时增加持股比例。过去我们占苏宁消费金融 15%的股份，并派人进行筹办工作，后来由于种种原因，我们撤出了所有的管理团队。时至今日，从南京

银行的战略发展、实际状况和苏宁消金目前的经营状况来看，我觉得南京银行和法巴作为股东有必要来收购一部分股份，这有利于南京银行零售战略的发展，同时也有利于我们把南京银行深耕多年的消费金融继续做大做强，从而增加我们的营收和利润。目前，消费金融公司收购工作总体进展比较顺利，但是还要在监管部门批准以后再实行交割。我们也在研究交割以后增加它的股本，同时在业务模式、业务发展规划、内部机构等方面作出一系列的安排。今年消金公司主要目标是稳定，把基础工作做好，明年要实现一个比较大的发展。

**Q2、我们看到去年年报，今年一季报业绩都很强，营收和利润都是 20%以上的增长。请问领导，这么强劲的业绩增长背后的驱动因素是什么？请展望一下今年业绩发展趋势？我们看到一季报里面非息收入对于营收的贡献特别大，这块收入后续的稳定性和怎么样？怎么确保非息收入对营收持续稳定的贡献？**

**A:**关于业绩增长的内在驱动力，我想一句话可以概括，就是认真践行战略和 5 年规划。这几年持续的增长来自于我们对战略和 5 年规划坚定不移的实行和落地。我们持续深耕两大战略和三大计划，两大战略主要是指交易银行战略和大零售战略；三大计划是公司层面的客户分层管理计划。去年以来，我们把这些计划又做了进一步的拆解和深化。总结两大战略三大计划核心的一个点，就是我们董事长提出的以客户为中心。针对“客户”，我们做了很多的布局、采取了很多措施，例如公司金融板块去年做了架构的调整，增设了重点客户部、机构客户部，明确提出了“商

行+投行+交易银行+私人银行”四位一体的营销模式，更好地满足客户全生命周期的需要；此外，小企业金融部去年由资产推动部门，转化为客户服务部门，这些整体架构的搭建，构建了客户一体化营销模式。零售板块，我们也一直强调客户全生命周期的管理，去年我们新设了私人银行部，从基础客户—财富管理客户—私人银行客户，完善了客户的全生命周期管理。下一步，我们计划在金融市场板块进行改革和调整，把同业客户也作为客户的服务对象来进行服务，真正的把以客户为中心的内涵落到实处。在这中间，我们其实也在探索三大途径来做到以客户为中心，包括科技赋能，线下网点布局、板块协同等等。增加 100 个网点，是我们下沉渠道，服务实体经济的重要手段，也是贴近客户的重要渠道。另外还有板块间的协同，既包括部门之间的协同，也包括总行和南银理财、鑫元基金，以及即将成立的消费金融公司在内的子公司的协同。所以业绩增长的内生动力，总结起来就是以客户为中心，坚定不移落实的两大战略和三大计划，把 5 年规划做下去，这就是我们业务发展最核心理念和价值观。

**关于今年的发展目标。**我们肯定希望我们能够发展得越来越好，能够达到大家的期望，甚至都能超出期望。年初的时候，我们确实也给自己定了一个蛮具挑战性的目标，但是今年的情况大家也知道，可能会有一定的复杂性，上海的封闭，对于主营在长三角的机构肯定还是会有一些影响。我们也在进行研判，尽可能的把影响降到最低，虽然中间肯定是有不确定性的，但是我们还是会努力保持高质量的增长。董事长在今年的年度报告中就已经

提出，今年工作的主基调是稳中求进，保持高质量增长。我想大家可以从中探索这个含义。

**关于非息收入的问题**，近两年非息收入增长比较快，主要得益于我们一直坚持的轻资本转型。尤其今年一季度，非息收入主要来自于两块，一个是中间业务收入。其中我们的投行发债业务一直都具有相当的竞争力，保持稳定的增长；另外今年一季度零售端的发力是比较明显的，这也是我们两大战略成效的显现。零售收入，不管是理财收入还是手续费和代销收入，增长都很明显的，而且随着私人银行板块补全之后，我相信这一端还是值得期待的。另外一块是投资收益，应该说今年一季度的增长主要是几个方面：一个是投资规模在增大；第二个是我们金融市场板块对今年整体趋势的把握还是比较准确的，研判工作做得较好，波段操作把握得比较准，这也是我们的一个长项；第三个，是去年低基数原因，今年同比增幅就会适当的高一点。这两部分加起来，今年一季度整体的非息收入的情况还是不错的。对于非息收入，我们希望努力保持现有的趋势，我们也在加强各个方面能力的打造。但是依然还是那句话，今年不确定因素可能还是会有一些影响，包括投资收益、资本市场，资金市场等等，所以我们还是要尽可能保持一个相对高质量的稳定发展态势。

**Q3、**我们看到这两年南京银行贷款增速很快，特别今年一季度旺季营销效果很好，贷款的占比在持续的提升，所以我们想问一下今年南京银行的资产负债摆布是怎样安排的？我们看到去年和今年一季度，公司的净息差、净利差都比较平稳，刚才林行长

也提到目前经营环境比较复杂，想请管理层展望一下今年咱们行的净息差、净利差的趋势？

A: 就资产摆布来讲，今年我们整体定的目标是稳中求进，“稳”就是要保持稳定性，资产增速应该不会低于去年；“进”，一旦能抓住机会，我们还是希望能进一步的，我们希望看看能不能提前 1 年完成 5 年规划整体的资产摆布目标。当然这确实也还是有一些压力的，包括外部环境压力，还有如果真的提前实现 5 年规划，资产能够达到 2 万亿元，我们还是要提前考虑一些资本补充的计划。

关于净息差，这一段时间净息差总体是稳定的。从资产和负债两方面来看，资产方面：大家也应该能够有预料，资产的利率可能还是要有有一个下降的趋势，这和 LPR 的下降、减费让利都有关系，也是我们的社会责任。减费让利工作，我们一直在做，在扎实践行，还会继续坚持。尤其今年我们经营区域的疫情还是比较严重的，我们下一步也会继续做好六稳六保工作和减费让利工作。从利息收入上面来看，同业资产本来还是有一些比较好的利息收入，但根据监管的要求量价齐降，我们也在根据监管要求进行调整。当然综合起来看，我们降下来的量，也可能就会摆布到其他的板块，从而转化为投资收益或其他收益。这些都会对利息收入有影响，所以从资产端的利息收入来讲，肯定还会是有一个下降趋势。那么为了保持息差的稳定，我们今年可能会更多在负债上做工作，大力做好优质负债，增加低成本的结算类存款。我们会增加这一方面的工作力度，我们坚持了这么多年的交易银行战略背后就是希望通过服务好客户，能够增加这一块业务的结算



类存款，把整体的负债水平再往下降。一季度达到了我们预期的效果，我们会在这个上面继续下功夫，保持息差的相对稳定。

**Q4、去年以及今年一季度南京银行整体资产质量表现良好，不良率稳中有降，拨备覆盖率有一定的提高。在今年内外部环境，以及疫情等因素下，怎么展望今年的资产质量情况？我们看到 21 年和今年一季度，公司持续加大不良资产处理力度，今年对于不良处置的计划是怎么安排的？**

**A：**资产质量对银行来说是生命线，也是我们工作的重中之重，去年包括今年一季度，全行总体资产质量的运行状况还是比较平稳的。从策略和安排上，我们主要做了三个方面的工作。第一，就是连续这么多年来，我们在经营策略和风险策略上，都是深入贯彻监管要求，内部来讲就是瞄准我们 5 年规划所确定的转型方向和主要的目标、领域，来落实回归实体、回归服务的本源。所以我们在策略上是通过各种内部的激励约束手段来引导各级经营机构。一方面，要做大客户的数量和底盘，另一方面从风险集中度来讲，我们要坚持适度分散的经营，就是说客户数量要做，但是针对不同类型的客户，这几年我们连续深化内部的管控工具，来加强集中度的管控。从新放贷款本身来讲，它不仅实现了我们逐步战略转型的过程和目标，同时也是控制住了大额不良的发生，所以新放贷款的总体质量还是保持稳定的。

第二个方面从技术手段上来讲，无论是科技的手段，还是我们的管理工具，识别方法也持续在做改造和提升。所以全行对于

客户风险的识别能力，过程管控能力，贷后的监测能力，预警能力也都在逐步提升。

第三点，去年在上一年度基础上，加大了不良资产处置力度。通过清收、抵债、核销、转让等各种手段，处置表内和隐形的不良资产近 90 亿元，也是历史上的新高。相对来说存量的一些风险，都在逐步出清过程当中。所以去年到今年一季度，总体不良率指标保持稳定，关注类的水平也在逐步下降，总体的风险抵补水平，在保持稳定的基础上略有提升。

今年确实会面临一些压力，除了国际国内的经济和战争等宏观因素外，上海疫情可能对长三角地区经济以及银行经营带来挑战。因为我们除了北京分行以外，其他的分行都在长三角地区，我们也在积极的按照当地政府的要求，投身防疫和支持抗疫。虽然一季度我们总体运行比较平稳，但上海疫情对长三角地区经济的影响应该是客观存在的，我们必须正视它。所以我们在工作策略安排上，也是既根据年初确定的总体工作策略，同时也根据疫情的变化和后期的一些进展情况，来动态的做跟踪观察，提前谋划我们的相应工作策略。具体工作方面：第一，针对当前情况，我们要认真贯彻落实中央的大政方针和监管要求，积极履行好我们作为国有金融机构的社会责任，把疫情防控、支持复工复产、扶弱济困的各项政策要求，纾困的要求，不折不扣的贯彻到位。帮助企业 and 客户能够渡过难关，稳定经营，既是我们当前重大的政治任务，也是我们经营管理当中的首要任务。因为只有企业稳，居民稳、社会稳，我们的经营，我们的资产质量才会有一个良好的宏观基础。第二个方面，我们也会根据疫情防控动态进程，提

前谋划和部署，对受疫情影响关联度比较大的客户做动态监测，提前预判他们风险质量的变化情况。前端安排好相应的客户策略，风险策略、应对策略、抵补策略，防止大起大落。第三，我们仍然会坚持从风险管理的角度，积极支持全行各个业务条线发展，围绕深化战略转型，不断拓展战略空间，不断创新发展，稳定好基本经营底盘，改善资产质量。第四，今年清收计划已经在按排实施过程中，一季度总体进展还比较顺利，通过今年进一步出清风险，为我们无论是未来长远的发展，还是为应对今年有可能受疫情扰动而产生的一些新增风险，腾挪一定的空间。第五，我们会继续在各个领域深化科技应用和数字化转型，进一步提升南京银行的风险全过程管理能力，以此来保障我们战略转型。总的来讲，去年和今年一季度总体还是比较好的，受上海疫情影响，我们预判会有一些压力，我们也在观察，也在提前做谋划，但是也请广大投资者放心，南京银行作为一个中等规模的城市商业银行，经过这些年的发展，特别是近几年来，我们坚持转型发展，坚持夯实管理基础，所以我们在管理的治理能力和治理水平上得到了很好的稳固和提升。同时就公司本身风险抵补能力来讲，风险的吸纳能力和抵御能力还是强的。再加上今年各项工作的提前谋划和安排，我们会尽最大努力去做好今年的各项风险管控工作，所以预计今年总体的资产质量还是会保持稳定，也请大家放心。

**Q5、近几年来，南京银行一直在推动零售业务的转型发展，零售业务的营收和利润无论从增长还是占比来看，都实现了非常好的效果。想请教未来大零售战略的核心和方向，以及发展目标**

上是如何布局的？去年公司成立了私行一级部门，想请教一下未来公司对私行业务发展是如何布局和规划的？

A：关于零售业务，从年报和一季度披露的数据中看，整个零售业务去年的营业净收入的增幅是超过了 30%，在全行营收中占比达到了 23%。零售战略一直是我们 5 年战略规划中重要的战略，我们一直在坚定不移的推。今年，我们会继续推动零售业务的发展，我想从四个方面来阐述。

第一，我们还会坚定不移的推进零售 2.0 改革各项举措的落地。在我们改革设计中是一个 T 字形的改革规划，横向，是在总行层面，会通过各项工作机制的有效运转，加强板块之内和板块之间的协同，能够有效的对市场反应，能够有效的为分支行赋能，让他们更有战斗力。纵向，积极推动零售条线队伍建设和能力提升，以此提高产能。第二个方面是科技赋能，因为这几年我们零售在科技和数字化转型方面做了一定的布局，现实效果也是非常好。特别是去年，我们针对零售板块全域的 7 个领域，做了大规模的敏捷组织建设和安排，实际效果是非常好，特别典型的一个项目就是我们的 N Card。从整个项目的规划到落地，非常的高效，而且过程中间的迭代也非常的有效，这是一个很好的例证。第三个方面，我们坚持在大资管时代，以金融资产的作为龙头地位，以金融资产的增加拉动我们的客户和业务发展。我们坚持了很多年，今年仍然会继续坚持，我们确定的目标是个人金融资产的总量要增加 1000 亿元。尽管今年开年以后，金融市场也有一些波动和不确定性，但是我们仍然坚持这样一个目标不动摇，稳步的去往前推动，以此去拉动整个业务的指标和客户的发展。第四个方

面，我就特别关注零售资产业务的推动，我们过去是两架马车，消费信贷和按揭贷款，今年我们是三驾马车驱动，把个人经营贷款也归到零售板块来，进一步推动。在整个资产业务的投放上，连续几年以三四百亿的增量在保持增长。因为整个零售资产业务的息差还是比较大的，今年营收会通过资产业务进一步推动，营收占比还会有进一步的提升，整个增幅还会保持一个良好的态势。

**关于私行业务**，大家也关注到我们去年对私行业务做了一个新的定位，这也是我们行党委行长室按照 5 年规划的部署，看到了这样一个业务发展的前景和机会，做了这样一个谋划。重点有三个方面：第一，我们身处中国经济比较发达的或者说最发达的区域之一，与之带来的居民财富和富裕人群的增长趋势非常明显。在私行业务的布局上，我们顺势而为，坚持努力下去一定是会有成效的。第二，综合化经营的落地。刚才林行长也讲到了“商行+投行+交易银行+私人银行”的综合化经营，把私人银行放在一个重要的战略位置上，补上这一块短板。以前私行是个二级部门，提升为一级部门，在资源投入、战略布局等方面会加大力度，是综合化经营的有效落地。第三，在改革之初，私人银行的定位就是三个中心，要把它打造成为全行的资产配置中心，利润中心和公私联动中心。从成立之后到今年一季度的表现来看，私人银行的发展确实取得了比较明显的成效，特别是在我们今年开年之后整个金融资产增量、客户增长、客户质量和零售中收提升上都有很好的表现。相信今年只要我们持之以恒抓下去，私人银行业务还会成为总行在零售业务方面一个重要的战略支撑和补充。

**Q6、公司今年一季度存款实现了快速的增长，旺季营销成效非常显著，请问公司在吸收存款方面采取了哪些措施，公司对今年全年的存款吸收做怎么样的展望？**

**A：**今年一季度我们的开门红工作，正如刚才各位领导谈的，超出我们的预期，主要原因第一是我们准备得早，储备得多。总行党委和管理层非常重视今年开门红的各项准备工作。今年是我们党的二十大，各项工作稳字当头，而金融资产投放稳定和发展对各项工作的稳定非常重要。所以从去年9月份到10月份，我们就积极布局今年的各项投放工作，客户储备，项目储备比较多，质量也比较高。第二个原因是我们今年开门红工作投放早，投放多，今年表内贷款投放一季度达到了824亿元，比去年是增长了100多亿元。投行全口径投放，今年一季度达到1550亿元，较去年增加了200多亿元。投行债务融资工具的发行，今年一季度达到826亿元，比去年同期增幅也接近10%。资产投放方面明显超预期，也高于我们在市场的排名。第三个层面是我们的客户层面，刚才林行长也谈到了，我们推进5年规划的落实，就是积极的推进以客户为中心这样一个战略。在客户层面，从去年开始，我们三个动作：一是去年公司部成立了机构客户部、战略客户部，集团层面、公司层面积极的推进机构客户和战略客户的开发和价值提升。今年在开门红工作中，这项工作对存款贡献也比较明显。第二是去年改革了小企业部的职能，小企业部由过去单纯的一个信贷部门，转化为中小企业的客户服务部门，直接管理着我们全行十多万户无贷户的开发工作。这项工作今年一季度效果明显，小企业部今年一季度的存款增长就达到了513亿元，完成计划的

200%多，这个也远远超过我们的预期。去年同期我们开门红工作中，小企业存款增长是没有这么大的，也是我们今年存款完成比较好的一个重要原因。第三，客户数一季度增长明显，存款客户数、价值客户、有效客户的提升，较年初增长明显，同时我们的授信客户数，到3月底已经接近3万户，比年初增长了接近2000户，增幅也达到了7%左右。增长是基于我们的很多措施，以及客户增长这样一个基础。第四，交易银行战略的推进在一季度取得明显的成果。今年一季度增长的1400多亿元存款中，500多亿元是活期存款，一季度的结算量，人民币和外汇的结算量也明显超过去年一季度，交易银行的落地，对今年一季度存款的贡献以及存款结构的贡献都非常明显。同时我们今年也重视了国际业务、外汇业务，相关存款对今年各项存款的增长也作出了积极的贡献。

贷款的方面，一季度贷款投放接近840亿元，同时零售贷款增长明显低于预期，零售贷款的增长仅仅是50多亿元，这主要是市场共同的原因，本行也有思想准备，所以在今年的开门红工作中，我们加大了对公贷款的储备力度和投放力度。今年的对公贷款投放明显高于去年，弥补了零售贷款增长乏力的空间，保持了全行各项贷款的高速增长。至于下半年贷款的投放工作，当前疫情确实对无论是对公和对私贷款都有一定的影响，客户提款意愿不强，但是我们相信疫情会很快过去。同时南京银行地处经济发达的长三角地区，经济发展的韧性非常好，我们相信今年贷款的投放工作对南京银行来说仍然不是个大问题，因为我们始终坚持动态的储备，投放一批储备一批，将储备工作常态化。同时从投放的节奏来看，我们全年计划投放是1,500亿元左右，一季度我

们已经完成了 800 多亿元， 50%以上我们在一季度已经完成。下面三个季度主要是调结构，主要是小微企业贷款和零售贷款发力，相信后面零售贷款会恢复增长。同时绿色金融、科技金融、乡村振兴以及票据、普惠等等都会同时发力，相信今年贷款投放 1,500 亿元是肯定能完成的，而且有可能会超过这个数字。

**Q7、（线上投资者）请问巴黎银行和南京银行的合作情况如何，以及法巴参与苏宁消金，下一步有没有增资、增持等计划？**

**A：**法国巴黎银行作为南京银行的单一第一大股东和长期的战略合作伙伴，自 2005 年以来始终关注南京银行的发展，同时对南京银行的优势一直非常认可，包括优越的区位，长期的战略，优秀的企业文化，管理层的能力，还有面对调整的适应性和韧性。从南京银行今年各项经营情况来看，在经济大环境和疫情影响下，南京银行保持了优秀的业绩，坚定的推进主要的战略项目，同时不断创新，推出新产品，推进以客户为中心的战略转型。从去年到今年，虽然受到疫情各方面的影响，法国巴黎银行依然保持了和南京银行紧密的合作关系。法国巴黎银行也持续提供了多层面的支持，比如在股权层面上，法国巴黎银行积极参与南京银行可转债的认购，在交流往来方面，虽然双方无法进行跨境互访。但是通过各种各样的远程方式，依然保持了广泛活跃的交流 and 分享。业务方面，双方继续推动企业、零售、金融市场等条线的境内外合作项目。关于消费金融合作方面，这一直是法国巴黎银行和南京银行的合作重点之一。从双方开启合作，南京银行的消费金融业务模式已经形成了很成熟的特色模式，各项经营指标和风险管



理均保持良好的水平。法国巴黎银行对中国消费金融市场的潜力也一直很有信心。以法国巴黎银行和南京银行，国际和本土消费金融的经验相结合为基础，双方一道参与对苏宁消费金融的收购，也是很自然的一个选择，这证明了双方共同的愿景目标和对消费金融业务的信心。法国巴黎银行会继续在消费金融业务方面紧密配合南京银行，发展中国市场领先的消费金融服务。对于双方未来的合作的前景，法国巴黎银行一定会继续对战略合作伙伴南京银行提供全方位的支持，特别是在后疫情时期的新经济形势下，双方会共同探讨和发掘未来合作的新重点，支持南京银行战略发展。最后，我也想借此机会代表巴黎银行对南京银行管理层和全体同事，在挑战性的经济环境下，不断努力和取得成绩表示感谢。法国巴黎银行相信南京银行未来会有更加高水平的发展。

**Q8、可转债作为资本补充的一个重要工具，转债之后可以对核心一级资本有比较明显的提振，想了解一下管理层对可转债转股情况的预期，以及未来对资金、资本使用情况的计划？**

**A:** 近些年，南京银行一直坚持走低资本消耗，节约化经营的发展道路，也始终在根据战略规划、经营发展的需要，适时前瞻的在进行资本规划和管理。我们实行以内源式补充资本为主，外源式补充为辅的资本管理策略。最近几年，在保持较高水平现金分红的基础上，每年都有超过 100 亿元的利润留存，来补充核心一级资本。在这个基础上，通过非公开发行和可转债的方式，适时有序的补充资本。一季度末，南京银行的 ROE 水平还是比较高的，达到百分之十七点几，在行业当中也是比较先进的。我们在

努力适时适度的补充资本，在加快战略转型，努力实现高质量发展，确保高水平的投资回报，与股东以及客户等广大投资者共享南京银行发展的成果，这也是我们上市公司核心价值所在。去年以及今年以来，南京银行的股价在上市银行板块里面也处于前列。最近，我们几家主要股东，基于对公司发展前景和投资价值的看好，也都在持续的增持南京银行的股票。说实话这是对我们的肯定鼓励，也是鞭策。但我们也清醒的知道，南京银行目前的股价以及市值，PB 也还没有达到 1，离我们先进的同行还是有一定的差距，所以我想这也是我们努力的空间和方向。就像前面几位领导说的，我们将继续坚定的实施战略转型和高质量发展，持续的奉献符合市场预期经营业绩和投资回报，不断夯实提升我们的价值基础，使得发展业绩和资本市场价值能够融合、提升。去年发行的可转债现在已经进入了转股期，我们希望在经营业绩稳步持续提升的基础上，也在我们股价和市值稳步持续的提升的过程当中，能够实现较快的转股，提供充足的资本保障，这是我们努力的目标。另外，我们今年也发布了报批发行 200 亿元永续债的公告。希望这些计划的推进，能为未来两年的战略发展提供资本保障。我们也会努力把业绩发展好，保持较高的投资回报水平。

**Q9、公司在金融市场业务方面具有特色优势，保持着非常稳健的盈利能力,结合今年的市场情况，请问公司今年在金融市场业务方面制定了怎么样的经营策略和经营目标？**

**A:** 金融市场业务，一直是我们行的优势业务和特色业务。应该说我们深耕债券市场 25 年，取得了丰硕的成果，在市场上具有

一定的影响力。但是从去年以来，国内外市场波澜不惊，各类因素共同出现，对于我们从事金融市场的同事来说，面临了很多的挑战。其实大家都是从事资本市场、金融市场的，我记得今天是谷雨时节，是我们春天的最后一个节气。清朝的郑板桥先生曾经有一句著名的诗句，“不风不雨正晴和，翠竹亭亭好节柯”。也就是说没有风没有雨，在这样一个晴朗的天气下，我们坐在一个碧绿的桌椅上，喝着一杯龙井茶敲敲键盘，就赢得收益满满，这是多么美好的场景。但是从去年以来，郑板桥先生的理想是丰满的，现实是残酷的，我们大家都知道收益来自四个方面：一是靠久期赚周期的钱，第二个是靠杠杆赚央妈的钱，第三个是靠票息赚发行人的钱，第四个是利用波段赚交易对手的钱。这四个方面从去年以来都不完全具备。在这样的金融市场背景下，南京银行怎么样去跑赢大市，确实给我们提出了很多的挑战和问题。

正因为我们有 25 年积累的经验，我们有一支 600 人的专业团队，所以我们保持在金融市场发展的定力，迎难而上，取得了良好的预期。从数据来看，首先从规模来看，金融市场的资产一季度末已经达到了 8,700 亿元，占全行资产的 46.68%。资产托管的规模已经突破了 2.15 万亿元，为全行带来了 480 亿元的低成本存款，南银理财一季度末理财规模已经达到了 3,300 亿元，增速高于已开业的 25 家理财公司的平均增速。从盈利来看，去年金融市场板块的净收入达到了 240 亿元，占全行营收的 50%左右，投资收益达到了 95.98 亿元，都比去年，前年的同期有大幅的增长。第二个方面，去年总行领导提出了“内聚合力，外塑品牌”，从去年在各类交易场所获得的奖项来看，可以说是达到了历史上最好

的水平。国债在各类机构承销团的排名都保持在前 6 名的位置，在外汇交易中心，在交易商协会，在票据交易所，我们都获得了所有的奖项。这些数据和奖项也充分证明我们保持了金融市场的优势和特色。

2022 年金融市场按照总行的发展策略，稳中求进，变中求稳。要继续巩固发挥我们的优势地位，做到两手硬，一手是要利用我们的专业能力，加上科技赋能，在震荡市下取得盈利的能力。第二手，是要融入全行的发展战略，嵌入公司板块、零售板块，通过大财富大资管这样一个循环的价值链，为整个金融市场提升溢出效应。三个势，就是我们在三个方面要发力，一是要顺势而为，主动调整资产结构。去年以来监管对投资、非标都提出了严格的要求，我们要顺着监管的要求来顺势而为，压降非标资产，重点在标准化资产方面加大投资运作；第二个要因势而动，保持我们在金融市场的活跃度。去年以来，我们搭上了南向通的首例班车，前年我们有北向通，所以南北相通，使我们在各类交易场所，都具备了会员资格。我们要真正做好做市商、承销商，保持市场的活跃度，是今年的一个重点工作。在这个方面要突出我们的优势；第三个是要趁势而上，来打造南京银行的朋友圈。刚才林行长也提到，以同业客户为中心的改革正在逐步落地推进，要把同业客户也作为我们以客户为中心的经营理念。一方面要把银银朋友圈做大，目前合作的同业客户资产占了整个银行业资产的 90%，也就是大中型国有股份制银行，还有大中型的城商行、农商行都已经是我们的合作伙伴。一些规模比较小的民营银行，目前还没有跟我们达到一个合作的高度。第二个我们在非银机构合作方面，要

加大力度和合作广度，通过与非银机构的合作，来提升交易撮合能力，寻找托管机会，通过托管来拉升高质量低成本的存款，形成一个循环的价值链生态圈。搭建这样一个平台，更加有利于把公司板块、零售板块、金融市场板块融为一体，形成一个循环的生产力。通过以大财富管理为中心，拉动南京银行的大资管平台建设。我想今年在这两手都要硬，三个势方面做做文章，来保持金融市场板块的盈利能力、创造能力、创新能力。

**Q10、公司去年推出了数字信用卡 N Card，请问目前 N Card 发行情况和经营情况怎么样，未来发展有哪些新的目标？这是一个全新的产品，它的持续迭代升级，对公司零售业务的发展有哪些比较深远的意义？**

**A:**N Card 发行之后得到了市场的高度关注，投资者也比较关心这个事儿。N Card 项目是零售业务发展转型中的一个关注重点，它是一个典型的数字化转型项目。整个项目从创立到发行，历时很短，去年半年多时间，发卡量大概 58 万张左右，到今年一季度末已经突破了 70 万张，接近 80 万张。今年是肯定要过 100 万张的，我们在 4 月份推出了 3.0 的迭代，第一次提出价值会员生态圈的打造，也引起了大家的关注。至于 N Card 的发展对零售业务发展的战略意义，主要体现在两个方面，第一个是改善客户结构，第二个是改善业务结构。

传统零售业务，存量客户的年龄结构相对偏大，这也符合传统零售业务的一个特点。因为财富的集聚有生命周期的，但零售业务发展要可持续，那么客户结构的改善，年轻客户的获取也是

一个必然的课题。如何去保持客户的稳步可持续增长，对年轻客户如何获取，实际上 N Card 就是一个重要的推动力抓手。从现在 N Card 发行的数量来看，新增的客户中间有 50% 是 35 岁以下客户，对客户年龄结构的改善是非常有效的，这是我讲的一个战略意义，改善我们的客户结构。

第二个是改善业务结构，N Card 创立之初有一个清晰的定位，就是要回归到信用支付的本源，这个方向我们的预判是很准确的。今年出台了信用卡的新规，可能在今年 6 月底就要落地，这个新规通篇就讲一件事，信用卡这个产业要回归到信用支付的本源，回归本源的一个基本特质是要强调卡要好用，它要活跃，我们强调的是账户的活跃和客户的活跃。从现在发行情况和业务运作状况来看，这个特点也很明显，我们的活卡率很高，业务结构的改善也很有成效。通过 N Card 的发行，它客观上也给零售业务客群的改善带来了很大的变化，累计给全行带来了 30 多万的零售基础客户，超过 10 万的理财客户，超过 3 万的个贷客户，整体的综合运营效能体现得非常好。N Card 只是一个业务发展的抓手，它背后的战略意义就在于改善我们的客户结构，改善我们的业务结构。而且从今年的预判来看，N Card 的自身发展，在本身的投入产出状况上，今年也有重大的改进，盈利状况也不断在优化，为零售业务营收的进一步优化，创造了很好的基础。

Q11、交易银行战略是公司的两大战略之一，去年推出了“鑫 e 伴”产品，从 2022 年一季报能够看到，这个产品才推出半年时间，签约客户数就已经超过 5 万户了，对于存款积淀的贡献

度也相当大，想请管理层介绍一下，公司未来将会如何深入推进交易银行战略，以及推进的过程中将会带来怎样的业务发展想象空间？

A：“鑫 e 伴”是集电子渠道以及生态服务为一体的综合化服务体系，满足企业金融类、经营类和服务类多维度需求，目前能够实现 7×24 小时直达客户服务。自推出以来已累计获客超 5.4 万户，每个月的增量在 1000 多户，覆盖的活期存款达到了 630 亿元，取得了良好的效果。“鑫 e 伴”也是南京银行数字化转型在具体业务领域的一个比较有代表性的产品和业务体系，也是交易银行诸多产品中的代表之一。交易银行是南京银行的两大战略之一，经过几年的努力探索，目前交易银行在产品、客户经理队伍建设等基础工作方面已经基本完成，总行党委把今年确定为两大战略加速和提速阶段，从 2022 年开始，交易银行战略将进入一个加速实施的状态。今年一季度总行党委对交易银行部进行了调整和改革，成立了三个二级部，一个是国际业务部，主要解决国际循环的金融服务，同时利用法巴强大的股东背景，以及我们在国际业务方面积淀多年的优势，服务长三角地区以及所在网点地区的外贸业务、外汇业务、存贷款业务，这一块我们认为增长空间还是比较大的。第二个就成立了供应链金融部，主要是解决类循环问题，解决票据业务，票据的质贴以及供应链融资的票据化等等，对接人民银行、票交所创新业务，实现对公司客户的创新服务。这方面我们认为空间巨大，也有很好的优势。第三个就是现金管理部，二级部主要是解决“鑫 e 伴”、理财直融以及财资客户的对接工作。这三个二级部是交易银行发展的三个重要方向，

聚焦这三个方向来推进交银行战略的加快实施。具体措施方面一是加大交易银行部与小企业部的合作，重点开发中小企业无贷户的开发工作，以及中小企业价值客户的提升工作，提质扩面。二是加强与投行部大公司板块的合作，加大对机构客户、战略客户的金融服务，真正的实现“商行+投行+交易银行+私人银行”服务模式的推进。

**Q12、目前理财市场整体面临着一些发展的困难，但是南银理财从成立以来发展特别迅速，位于市场前列，各项指标表现都非常优秀。请问一下，今年的经营管理目标跟经营策略是什么？在产品线和大类资产方面有哪些想法？**

**A：**2021 年对南银理财来说，是一个完整的经营年度，这一年我们可以用 8 个字来形容，“转型顺利、良好开局”。一方面我们按照资管新规要求，2021 年 9 月末已经全部完成了产品的净值化转型。另外一方面理财规模达到了 3,271 亿元，平均增速 19%，超过了已开业的 25 家理财公司 12.14% 的增长水平。2021 年南银理财的营收达到了 10.48 亿元，净利润也达到了 6.46 亿元。应该说开局还是良好的，无论是规模水平、盈利水平都达到了我们的要求。

2022 年随着资管环境的变化，以及新会计准则的实施，资管市场将会进入一个新的发展阶段。在这样的市场背景下，南银理财要按照董事长提出的真心、敬畏的要求，保持高速增长的目标，初步确定规模保持在 20% 的增长速度，要保持市场的领先，就必须有一定的规模水平。我想从三个方面来布局我们 2022 年的主要经



营策略。一是要加强投研力量，保持产品的百花齐放，丰富的产品是赢得市场的一个重要条件。今年以来，整个权益类市场行情波动很大，原本我们准备加大对权益类市场的投入，但是面对这样一个市场，我们通过研究分析，今年还是要调整一些产品的策略。第一个，在产品内我们要继续巩固固收类产品的优势，要加大一年期以上固收类产品的发行，保持产品净值的稳定。第二个是我们要重点推进 T+1 后备产品的发行，按照监管的要求，要提取后备类产品的风险准备，后备类产品按照监管的标准我们还有很大的空间。第三个在合适的时机，要加大权益类产品的发行，兼顾投资者的体验。我们要用绝对收益的策略，低仓位运行，控制好回撤，保持在市场内产品的稳定。第二个方面，要加大理财的销售力度，做到销售遍地开花。一是要依托我行的优势，继续把我行的销售深度和广度做大，利用私人银行这样一个更好的平台和载体，扩大私募理财产品的销售力度。到今年一季度末，我们发展的代销机构已经达到了 34 家，一个季度代销规模到 210 亿元，外部拓展代销机构带来的规模效应比较明显。今年要围绕经济发达地区的大型城商行、农商行来推进代销的力度，补充网点不足短板。第二，要选择合格的持牌互联网银行，加大网上销售力度。通过线上代销发力，使我们的销售网络在全国遍地开花。第三，要科技赋能，用投教服务来提升客户体验。今年以来股市波动很大，全市场有 1000 多个产品跌破了净值，如何加强投资者的教育，如何提升投资者的风险理念，是资管新规以后作为理财子公司的一个重要的服务内容。我们要用科技的手段，数字化的模型方向，加大客户精准营销，风险匹配的效果。另外一方面，

要用我们的公众平台网站、各种媒体来做好投资者的教育服务。未来我行的销售加上代销机构的线上线下销售优势，加强投资者教育服务，应该是我们更好的服务客户的重要手段。

**Q13、这几年南京银行业绩非常靓丽，年初到现在股价表现在上市银行当中也是排在前三名的，恭喜各位领导。南京银行是一家非常市场化，具有创新力的银行，这几年在投贷联动方面也做了比较多的实践，创新推出了的政银园投新模式，为科创企业提供了综合化金融服务，在此想请教一下南京银行的领导，这些模式的创新会为南京银行未来的发展带来或者说注入怎样的新动力？南京银行债券承销金额在江苏省连续排第一名，请问今年在投行业务方面有什么样的规划，有怎样的发展目标？**

**A:**南京银行是在市场中最早探索科技金融服务的银行，起步于 2011 年，到目前为止已经经历了三个阶段，经过 11 年的努力，科技金融在南京地区的市场份额超过了 50%，服务过的科创企业已经有 300 家在主板或者创业板上市，目前在辅导的还有 100 多家，给我们带来了源源不断的优质客户。15 年我们升级了科技金融服务模式，在国内率先推出了小股权+大债权投贷联动的服务模式。目前服务的企业已经超过了 150 家，取得了良好的效果，这些客户忠诚度非常高。IPO 以后的监管账户，基本上锁定在南京银行，而且投资也带来了丰厚的回报，股权的增值浮盈比例也比较高。2020 年末，我们又升级了科技金融的服务模式，推出了政银园投的服务模式。这个模式是把园区、政府、投资机构以及南京银行，几方利益绑在一起，整合几方的资源，形成互补共赢。实际上它

是个服务平台，解决了政府的招商引资问题，解决了政府投资机构的问题，同时给投资机构也带来了很便捷的投资机会，对我们来说确实提高了客户的忠诚度，给我们带来了源源不断的客户。目前已经落地的有 11 支基金，还有十几支正在谈。这个模式的推出，我们认为符合当前的国家战略，也符合地方政府发展和转型的需求。

通过实践来看好处有几个，第一个，进一步拉近了我们跟地方政府的合作关系，深化了我们与地方政府的合作。比如说地方政府的很多产业基金，很多招投标的存款都会优先考虑南京银行，给我们带来了很多的意想不到的收益。第二个，跟我们合作的投资机构，能便捷的找到客户，而且由我们的贷款做垫底做承诺，他投资的信心更进一步提升了，敢投了，目前投资的浮盈都比较明显。对企业来说更是有利，因为集中了政府的资源，投资机构的资源以及我行的资源，保证了这些企业能够稳定快速成长，要比一般的企业成长更稳定更快，所以真正的实现了几方的共赢。

总结一下，南京银行下一步还要进一步加大对政银园投的推进，这对南京银行意义更是重大。未来我们将通过这个业务来锁定培育一批优质的企业，因为这些企业都是代表未来，会给南京银行带来一批核心的客户，只有有了核心客户，我们才有可能有核心的负债和核心的存款。如果离开客户去谈核心负债和核心存款，都是没有意义的。所以下一步我们要进一步探索集团化经营，跟鑫元基金以及南银理财，进一步加强合作，完善政银园投的投资模式，实现综合化经营这一优势。

投行今年开门红势头也很好，刚才在一开始我已经向大家报告了，投行债务融资工具的发行同比增幅在 10%以上，我们的目标还是希望能够稳定在江苏地区的市场份额。我们连续 4 年在江苏地区是第一名，希望今年能够继续保持，这个市场份额目前来看有一定的挑战，但是完成的可能性还是比较大的。第二个就加大对三家省外分行市场份额的拓展。目前三家省外分行的发展力度也都比较大。从一季度来看，成长的空间，成长的速度都比较明显。同时我们积极的跟交易商协会合作，推出一些创新的产品，以更低的成本服务我们的优质客户。降低企业的融资成本，是南京银行经营理念的主要导向和出发点。投行业务稳定增长，从一季度来看，我们在全国的排名在提升，今年到年底我们仍然有信心能够稳定我们的排名和市场份额。

**Q14、年报里提到公司全方位加快数字化转型，致力于建设开放银行，请问管理层如何看待金融科技在公司未来发展中的作用和意义，以及有哪些最新的进展？**

南京银行的金融科技主要围绕两个方面，一个是数字化转型，第二个是开放银行战略。有两个重点工作，一个是敏捷组织的打造，通过敏捷组织的打造，我们的效率提升了 36%，协同的能力也逐步增强。第二个是金融科技创新，全面推进数字、技术、业务、场景的深度融合，为全行的客户营销、风险合规、运营服务充分赋能。我们的数字化转型，称为叫云化、线上化和智能化，搭建敏捷高效的前台，开放共享的中台，敏捷而稳定可靠的后台。在

这我把两个战略，大零售战略和交易银行战略的科技赋能成果汇报一下。

一个是零售战略，我们通过数据助力营销获客，构建零售标签及特征 2,240 个，对客户的全生命周期管理取得了良好的应用效果。刚才周文凯行长也讲了，我们的数字信用卡 N Card 是一个纯线上的，通过微信的小程序为载体，实现申请、消费、分期，包括权益等全生态服务。在交易银行战略，我们推出的南京银行“鑫 e 伴”产品，突出的是开放银行的理念，重点打造两个生态圈，金融的生态圈和非金融的企业经营生态圈，为中小企业提供全方位的金融和非金融的解决方案，良好的用户体验实现了用户的个性化关怀。去年我们的科技投入增加了 55%，我们也在正在进行科创园二期建设，为科技发展提供保障。今年我们重点在打造企业微信，我们称为叫 AI+企业微信+特定场景。那么为什么要做企业微信，有两个方面，一个微信是连接人的工具，第二个企业微信是银行连接客户的一个重要桥梁，依托企业微信这个平台，我们可以高效的触达客户，进行专业的服务。利用 AI 技术，让客户经理精准的对客户的全生命周期进行服务，让客户经理的服务事半功倍。我们已经完成了企业微信的相关工作，通过不断的迭代，为客户提供更加周到、精准、有温度的服务。后面我们也将继续倾听客户和响应市场，把金融服务全面的场景化、生态化，以场景连接客户，成就我行市场差异化优势。

**Q15、今年 3 月以来，新冠疫情有一定的反复，尤其是长三角地区，受到了不同程度的影响。请领导给我们展开分析一下疫情对经营的哪些方面有影响，以及公司有什么样的应对措施？**

A:我讲三句话吧，第一句话，肯定是有影响的，其实刚才我们前面几位行长也在讲，社会层面我也不多说了，我主要说说我们的一些经营机构，比如像在上海的机构，包括上海分行，鑫元基金、资金运营中心、自贸区等等，应该讲基本上现在都是在处于居家或者在办公室封闭办公的状态，所以应该讲影响肯定有的。第二句话，我想讲目前还不是谈影响的时候，当下最主要的是全力以赴把抗疫相关工作做好，一方面按照党和政府的要求做好防疫各项政策的落实，确保我们的同事安全稳定。第二个业务连续性的工作要做好，我们也已经有了多项的预案和措施，保障业务的持续稳定。第三，下一步还要做好对企业的纾困、帮扶工作，这是我们作为法人社会企业的责任和担当，必须要把这些工作做好。第三句话，我觉得尽管影响有，但总体可控，我觉得在党和政府的领导下，应该很快会取得防疫抗疫的胜利。我们所在的长三角地区，依然是经济活力最好的地区，我想基本面不会变化。另外我更加自信的认为，我们面临的环境跟各个经营机构是一样的，都在同一片蓝天下，南京银行的团队做的不会比别人差，所以我们还是非常有信心在今年创造出高质量可持续的经营业绩。

**Q16、大家对南京银行未来分红的政策，现金分红的水平有很多的期待，请胡董事长给大家做一个解答？**

A:一直保持净利润 30%的现金分红是南京银行管理层和所有股东的不懈追求。我们坚定不移，而且长期以来一直在坚持，这也成为了南京银行的一个品牌。另外我刚才看大家都问了我们今年全年的目标，对我们的发展寄予了很大的希望，也提了很多美好

的祝愿，也充分表扬我们一季度取得的业绩。我们自己也对自己提点要求，一谦虚谨慎，不骄不躁，他们在写致辞时，给我写了“交出了一季度的优异答卷”，我讲还不叫优异，叫较好的答卷。南京银行人一直比较低调务实，虽然我们一季度取得了较好的业绩，但是仍然要谦虚谨慎，不骄不躁，因为刚刚才过去 110 天，还有 255 天要过，政策在不断的调整 and 变化。第二句话，南京银行还是要稳字当头，如履薄冰。第三句话，左顾右盼，跑赢大势。要在看政策变化的同时，看我们客户的需求。所以我讲不是光埋头不看路，要左顾右盼，跑赢大势，要结果导向，刚才林行长也表态了，我们一定要跑赢大市，携手广大客户一起走向未来！