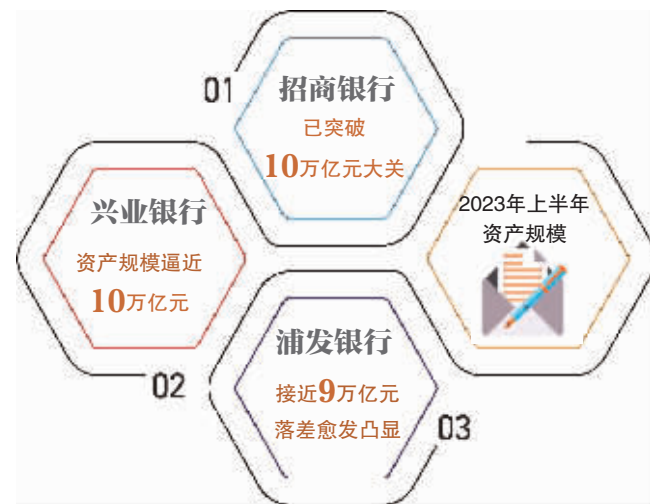
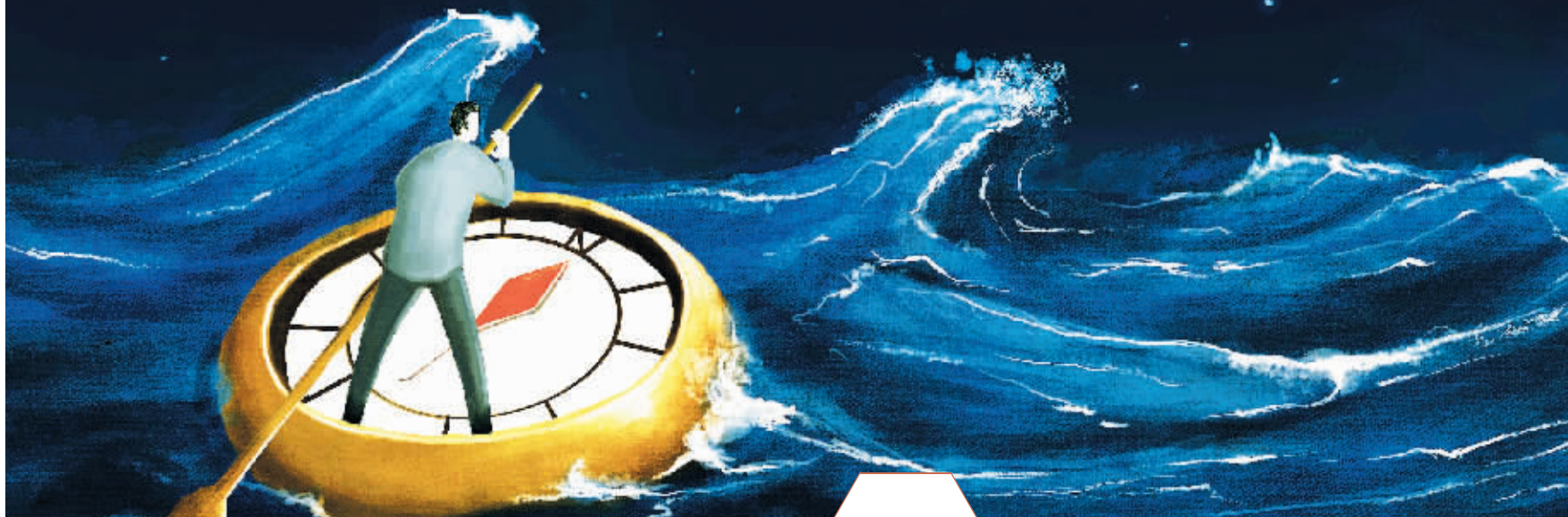


# “对公之王”浦发迷航

江湖犹在，侠士却已失去当年的风采。作为沪市银行第一股，地处长三角的浦发银行可谓占尽天时地利，凭借着对公业务，在股份制银行江湖中，该行曾位居前三，业绩一度与招商银行、兴业银行不相上下。

而随着该行加入零售业务的争夺，“对公之王”光环渐褪，业绩更是逐渐失速。在而立之年，浦发银行排名不进反退，在9家A股上市股份制银行中，归母净利润排名已位列倒数第三。就在净利润负增长超两成的半年报披露仅一周后，浦发银行迎来高管席位大换血式的变阵。曾深耕对公业务的新任董事长掌舵，能否带领昔日的“对公之王”重拾风采？



## 高管大“换血”

经历一系列传闻发酵后，9月8日，浦发银行官宣了“将帅”变更的消息，因工作调动原因，董事长郑杨、行长潘卫东双双请辞。接替人选同时浮出水面，曾在建设银行任公司业务总监的张为忠出任浦发银行党委书记，按照惯例，将接任浦发银行董事长。在新任董事长任职前，浦发银行经营管理工作由副行长刘以研主持。

早在官宣前，浦发银行就已传出人事变动消息。据媒体报道，9月7日下午浦发银行召开行内会议宣布了一系列人事调整：任命张为忠为浦发银行党委书记，拟任董事长，任命刘以研为浦发银行党委副书记，任命上海市金融局原副局长赵万兵为浦发银行党委副书记，提名上海市国资委原副主任康杰为浦发银行副行长。如今均得以证实。

耐人寻味的是，高管团队的换血式更迭，恰好就在该行半年报披露仅一周后，这一重磅变动也引发市场的诸多联想……

8月30日，浦发银行交出了一份营收净利“双降”的中期答卷，2023年上半年，

该行实现营业收入912.3亿元，同比减少7.52%；实现归属于母公司股东的净利润231.38亿元，同比减少23.32%，在42家A股上市银行半年报答卷中，创下净利润跌幅之“最”。

这也是继2021、2022年后，浦发银行营收净利的再度下滑，2021、2022年该行营收相继减少2.75%、1.24%至1909.82亿元、1886.22亿元；归母净利润分别下降9.12%、3.46%至530.03亿元、511.71亿元。

对于上半年业绩表现不佳的原因，浦发银行相关负责人在接受北京商报记者采访时从内外部两方面进行了说明，“从外部因素来看，主要是受到资产重定价、市场利率下行、资本市场波动等因素影响。从内部因素而言，公司仍处于业务结构调整的转型期，主动压缩了部分高收益业务，带来了一定阶段性收益缺口；同时客户经营模式正在加快重塑，经营成效尚待显现。此外，公司风险成本依旧较高，重点领域风险防控压力依旧较大，因此审慎性地加大了拨备计提”。

2017年西部地区营业利润由盈转亏，亏损额达117.49亿元，直至2023年上半年仍处于亏损状态，累计六年半的时间内，西部地区累计亏损超650亿元，相当于要消耗对该行贡献率最高的长三角地区近半数的营业利润才能填补。

“浦发银行曾是股份制银行中的佼佼者，但是近年来资产规模和营收不断被其他同业赶超。”资深金融政策监管专家周毅钦表示，“从2017年成都分行造假案曝光之后，浦发银行近年来一直在不断消减事件对经营的影响，但取得的效果一般，这也是董事长和行长两人一起‘被换’的因素之一。”

命运的齿轮开始转动。招商银行、兴业银行逐渐与浦发银行拉开差距，2018年末，浦发银行资产规模已较两位“劲敌”落后超4000亿元，与兴业银行相比，浦发银行原有的营业收入规模优势也有所消退，差距由286亿元缩至132亿元。与此同时，该行与兴业银行在净利润方面的差距亦在拉大，兴业银行由领先29亿元增至47亿元。

随后几年内，以零售见长的招商银行推进零售战略不断升级，并由“轻型银行”转型至“价值银行”，资产规模迅速扩张，2023年上半年，招商银行已突破10万亿元大关；同期，兴业银行围绕“商行+投行”战略深化拓展，加大绿色贷款投放，资产规模逼近10万亿元，而浦发银行则接近9万亿元，落差愈发凸显。



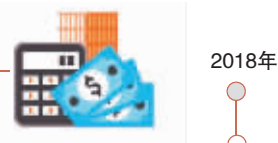
为掩盖不良贷款，浦发银行成都分行违规办理信贷、同业、理财、信用证和保理等业务，向1493个空壳企业授信775亿元，由此揭开了该行长期“零不良”的繁荣假象。

西部地区营业利润由盈转亏，亏损额达117.49亿元

零售贷款利息收入同比增速超过88%，贷款增速则略现颓势

招商银行零售贷款利息收入近千亿元，占贷款利息收入的比重超58%

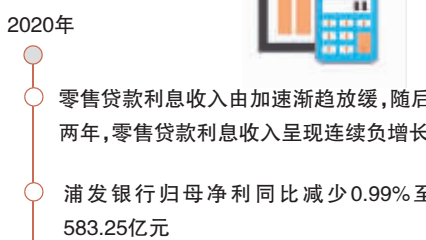
有“一卡走天下”美誉的“浦发AE白信用卡”红极一时，信用卡及透支贷款余额大增56.61%，迈入4000亿元大关



年初，成都分行领4.62亿元罚款，原行长、2名副行长等人被处罚

年末，浦发银行资产规模已较两位“劲敌”落后超4000亿元

浦发银行消费贷及其他贷款余额迈入2000亿元关口，年内增长近七成



零售贷款利息收入由加速渐趋放缓，随后两年，零售贷款利息收入呈现连续负增长

浦发银行归母净利润同比减少0.99%至583.25亿元

管理层重提对公业务定位

4月，浦发银行时任副行长王新浩曾公开表示，公司业务方面，该行要重回股份制银行贷款市场占比第一、增量第一的地位。从长远来看，浦发银行要重塑对公客户的生态，打造数字化经营的生态体系。

## 零售从狂飙到失速

成都分行775亿元造假案，暴露出浦发银行内控存在巨大漏洞，也一度成为浦发银行对公业务发展的掣肘。“对公之王”进入了“调结构、保收入、强管理、降风险”的阶段。

彼时，中大型银行押宝零售业务增长的潜力，纷纷走上零售转型之路。作为零售转型先行者的招商银行2017年时零售贷款利息收入近千亿元，占贷款利息收入的比重超58%，平安银行同年个人贷款利息收入已超500亿元，占发放贷款利息收入的56%。作为“对公之王”的浦发银行也加入了零售业务之争，试图拓展新的增长点，2017年，浦发银行零售贷款利息收入同比增速超过88%，公司贷款增速则略现颓势；次年零售贷款利息收入贡献率与公司贷款近乎持平。

伴随着零售转型，浦发银行信用卡、消费贷业务迅速膨胀。有“一卡走天下”美誉的“浦发AE白信用卡”红极一时。仅2017年间，浦发银行信用卡及透支贷款余额大增56.61%，迈入4000亿元大关；2018年，该行消费贷及其他贷款余额迈入2000亿元关口，年内增长近七成。

待2019年末，曾分管零售、科技业务的潘卫东接替行长职务时，浦发银行零售贷款已超过公司贷款，成为利息收入第一大来源。

调整结构转型，零售业务扩张曾被浦发银行视为维持2018年业绩稳定的主要原因，可这也为后续该行对公优势下滑埋下隐患。“浦发银行过去

## 王者能否归来

2023年正值浦发银行而立之年，这家自1993年建立的银行在30年的发展进程中经历了太多波折和起伏。

从2023年上半年业绩来看，浦发银行全年营收净利或较难回正。金乐函数分析师廖鹤凯认为，按照现有业绩和市场情况，浦发银行下半年及全年的业绩表现预计都还是会延续此前负增长态势。

不过，差生“成绩单”的背后或也映射出浦发银行以时间换空间的策略。有分析认为，浦发银行目前是通过降低资产扩张速度，放弃绝大多数有风险的项目，只用最低收益率吸引最安全的客户，此举会导致其修复时间较长。

业绩报告似乎也佐证了浦发银行的求稳策略，2023年上半年末，浦发银行不良贷款余额和不良贷款率较年初“双降”，不良贷款余额为743.02亿元，较上年末减少3.17亿元；不良贷款率1.49%，较上年末下降0.03个百分点。其中，企业贷款不良率较上年末的1.91%大幅下降至1.69%。浦发银行相关负责人表示，“未来，公司将坚持走高质量发展之路，力争资产质量平稳可控”。

在经历多年的修复和重塑后，新任管理层也被视为浦发银行逆袭翻盘的锚点。即将担任浦发银行新“掌门”的张为忠被寄予厚望，从履历来看，张为忠是一名有着建设银行28年工作经验的“银行人”，在调任浦发银行之前，张为忠曾相继担任建设银行普惠金融事业部（小微企业业务

是靠对公业务崛起的，后来对公业务没落，尤其是2020年以后，由于疫情影响，企业设立减速，浦发银行的对公业务只有存量没有增量，被迫向个贷转型，但在这方面，浦发银行又竞争不过招商银行等银行。”浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员盘和林评价道。

2020年，该行零售贷款利息收入由加速渐趋放缓，随后的两年间，零售贷款利息收入呈现连续负增长。亦是在2020年，该行管理层重提对公业务定位。在当年4月的媒体沟通会上，浦发银行时任副行长王新浩曾公开表示，公司业务方面，该行要重回股份制银行贷款市场占比第一、增量第一的地位。从长远来看，浦发银行要重塑对公客户的生态，打造数字化经营的生态体系。

随着行业竞争的逐渐激烈，同业之间的较量也越发胶着。2021、2022年，另一家以对公业务见长的中信银行公司贷款利息收入早已迈入千亿量级，而浦发银行公司贷款利息收入仍在900亿元区间徘徊。从公司贷款、贴现贷款的平均收益率方面，浦发银行明显低于前者。

从行业排名来看，在连续四年营收位于股份制银行第二后，2020年浦发银行被兴业银行赶超，随后又被中信银行夺取季军宝座，退居第四。归母净利润方面，2023年上半年超20%的负增长使得浦发银行排名下滑，在9家A股上市股份制银行中座次已跌至第七。

部)总经理、建设银行公司业务总监。今年5月，他还曾以建设银行公司业务总监身份，在北京证券交易所推出的“创新型中小企业成长之路——融资”专题培训首场活动上发表致辞，表示将通过服务、产品、政策助力科技企业发展。

“经过连年的业绩调整，浦发银行存量风险从数据上看基本得到了控制”，廖鹤凯认为，后续在新管理层带领下浦发银行有望深耕区域经济，提升对公业务规模，进而提升其他业务板块的盈利能力，预计到明年浦发银行业绩在新领导班子的带领下会开始反弹。

周毅钦表示，从浦发银行本身的禀赋优势上来看，作为背靠长三角的股份制商业银行，对公业务的资源是非常突出的。因此，由国有大行公司业务总监来担任一把手，也是帮助浦发银行重新回到对公赛道中来。

对于后续的战略规划，前述浦发银行相关负责人透露，该行将持续深化客户经营，调整业务结构，加强资产负债组合配置，加快向轻型化、集约化、数字化发展模式转型，探索营收增长的新动能。同时，强化风险的主动防御，加大清收，控制下迁，减少成本耗用。

“立足长三角，浦发银行区域经济预期成长空间依然良好，有良好的业务基础和客户基础”，廖鹤凯指出，浦发银行未来的发展前景广阔，这本身就是其在同业中竞争的底气。

北京商报记者 李海颜