

兰州银行党委书记、董事长许建平：

从规模银行走向“特色精致”银行

证券时报记者 马传茂
见习记者 黄钰霖

“丝路十分美，九分在甘肃。”甘肃地处丝绸之路黄金地段，自古就是“联络四域，襟带万里”的交通要道和高埠重镇，素有“黄河明珠”美誉。

作为甘肃第一家地方法人股份制商业银行，兰州银行成立于1997年，历经改制、增资扩股等，逐步壮大成长为分支机构覆盖全省的西北城商行龙头。2022年1月，兰州银行正式挂牌深交所，成为甘肃首家A股上市银行。

近日，证券时报记者走进兰州银行，与兰州银行党委书记、董事长许建平进行了深入交流。深耕本地银行业三十余年，这位西北汉子不爱吹嘘，却胸有成竹。在朴实的话语间，他带领兰州银行从规模银行走向“特色精致”银行的路径渐渐清晰。

“我们会做好自身经营管理，推动‘质量、效益、规模’动态均衡发展，提升银行价值，相信踏踏实实努力一定能带来收获。”许建平说。

截至2023年6月末，兰州银行资产规模达4615亿元，上半年全行实现营业收入41.4亿元、归母净利润9.6亿元，分别同比增长9%、15.7%，经营质效持续向好，如期实现“双过半”。

区域龙头：为兰州和甘肃赋能

证券时报记者：西北地区聚集了许多商业银行，为什么兰州银行能够成为区域龙头？

许建平：和全国性银行相比，区域银行在资本实力、人才储备上都没有明显优势，兰州银行之所以能够跻身区域占率领先的银行行列，主要得益于几个方面。

一是客户基础好。我们是本地最早的城市商业银行，服务半径短、机制灵活，在多数银行主打“双大”策略（大行业、大企业）时，我们坚持服务中小企业、服务民营的市场定位，为小微企业和兰州民众提供金融服务，积攒了不错的市场口碑。

二是兰州银行切实履行支持地方经济发展的使命担当，与各级政府建立了良好的银政关系，在主动融入实体经济中推进转型发展，在与城乡发展同频共振中做优、做强。

此外，兰州银行抓住了中国经济高速增长的红利，实现了自身的快速发展。过去的10年，兰州银行的资产规模增长了近5倍。

需要强调的是，我们始终坚持审慎稳健的经营理念，不追求规模的盲目扩张，而是倡导和践行有质量且可持续的发展理念。

证券时报记者：说到客户基础时您特别自豪，兰州银行是如何赢得本地客户的信任与支持的？

许建平：靠我们的服务。总体上兰州银行的员工很年轻，平均年龄只有35岁。我们称自己为“幸福银行”，号召大家快乐工作、幸福生活，年轻员工的热情和笑容都很真诚。加上长期深耕本地，我们在本地拥有良好的口碑，因此客户忠诚度、黏性都非常高。

证券时报记者：今年也是“一带一路”倡议提出的第十个年头，作为区域龙头，兰州银行在助力“一带一路”建设方面做了哪些工作？

许建平：甘肃是“一带一路”倡议中非常重要的一环，作为本土银行，我们积极响应国家“一带一路”倡议，深化“一带一路”综合金融服务创新。

一是甘当重点项目的金融基石。十年来，我们先后为兰州国际港务区、天水陆港建设、机场及高速公路建设等项目提供融资服务，为“一带一路”设施联通提供了有力支撑。

二是推进国家重要决策部署从战略到落地。聚焦中小企业发展及乡村振兴等重点领域，按照“一县一业、一行一品”模式加大贷款投放力度，同时开展“兰银助农”电商直播，蹚出一条城商行助力乡村振兴的新路子，有力促进了“一带一路”与美丽乡村建设的融合发展。

三是深度融入“一带一路”绿色发展。加码支持绿色金融重点项目，优先保障绿色信贷投放额度，对节能环保、清洁能源、清洁生产、基础设施绿色升级、生态环境和绿色服务等领域的

信贷额度不设上限。

证券时报记者：针对甘肃“强省会”行动，兰州银行具体聚焦了哪些重点领域进行信贷支持？

许建平：我们是成长于兰州、发展壮大于兰州的本土银行，长期为兰州和甘肃赋能，也必须在“强省会”行动的全面落实上下功夫。

我们推动自身发展与区域发展战略深度融合。在基础设施建设、产业集群培育、功能平台打造、重大项目建设等方面优化信贷政策，加强信贷资源投放。

我们大力支持重振“兰州制造”。完善战略性新兴产业、“专精特新”企业和先进制造业金融服务机制，加大对石油化工、有色冶金等传统制造业高端化、智能化、绿色化改造的信贷支持力度。

我们大力发展供应链金融。为全市重点产业链和产业链“链长”企业提供融资、结算和财务管理等综合金融解决方案，支持制造业关键基础材料、核心零部件、专用高端产品等领域企业加快发展。

直面“围追堵截”：窄息差生存法

证券时报记者：近几年大行、股份行“下沉”动作频频，地方银行经营承压，您怎么看待这个局面？

许建平：竞争压力特别大。城商行现在的处境是遭遇“围追堵截”——大行在“下乡”降维竞争，农信机构在“进城”向上竞争，互联网金融在立体打击。所以，我们是“上不去、下不去、出不去”。这时候，也希望多一些差异化的监管政策、资本补充政策出台，提升地方中小银行的经营管理和市场竞争能力。

证券时报记者：兰州银行准备如何面对这种不利的经营态势？

许建平：我们既要扬长避短，也要取长补短，通过打造市场化、差异化、特色化竞争优势，博取生长空间。

首先，要继续巩固传统优势，强化客户立行思维，以客户为中心提供更好的金融服务和场景体验。同时，主动求变、求创新，提高因势而谋、顺势而为的实际本领。

其次，我们主动加强银银合作，利用联动优势，打造合作共赢的金融服务生态圈。现在看来，在大中型项目融资、金融投资、理财基金业务和外汇业务上都有较大合作空间。譬如，兰州银行的理财产品就受到他行客户广泛欢迎。

另外，一定要保持战略定力，紧跟形势、转变观念，及时调整思路，确保始终走在正确的道路上，方向、方法不出错。

证券时报记者：激烈竞争之下，银行息差承压。我们注意到，相比其他上市城商行，兰州银行净息差水平要更低一些，这是为什么？

许建平：这是个核心问题，主要是存款付息成本高。其中，既有区域内客户缺乏投资渠道、整体投资倾向偏稳健的因素，也和我们定期存款占比高、对公存款占比低的存款结构有关。

另外，LPR（贷款市场报价利率）连续下调带来比较大的贷款重定价压力，高收益资产越来越少。虽然今年银行业息差下降幅度有边际收窄的倾向，但仍是一个不可逆的趋势，是影响银行业盈利的关键因素。

证券时报记者：目前兰州银行“稳息差”有何具体举措？成效如何？

许建平：降低负债成本是我们近几年的重要工作之一。今年，我们优化了存款考核体系，把提高对公存款占比和活期存款占比等任务目标纳入了战略规划，希望通过优化存款结构来引导付息率下降。

从实际成效来看，今年以来我们存款付息率继续较年初下降了20个BP，成本管理效果还是比较明显的。未来，我们会加大机构类客户拓展力度，增加代发、支付结算、代理、托管等低成本资金来源业务，努力提高低成本结算资金占比。对于一部分能够承担一定风险、期望提高收益的零售客户，我们将用理财产品进行对接。

稳定息差会是一项长期重点工作，一方面我们会加大人民银行货币政策工具支农支小再贷款、碳减排支持工具等低成本负债的使用力度；另一方面，也会做好资产组合管理和结构调整，处理好贷款“让利”与“盈利”的关系，提升高收益资产占比，例如提高零售贷款占比、积极拓展利率相对较高的消费贷款、汽车金融和信用



■ 专访结束后，兰州银行党委书记、董事长许建平（左五）及该行工作人员与证券时报采访团队合影

卡贷款等业务。

证券时报记者：您提到要提高零售贷款占比，今年兰州银行零售信贷投放情况如何？未来将从哪些方面推动零售转型？

许建平：年初我们受到个人住房贷款提前还贷潮的影响，零售贷款余额略有下降。但从3月份开始，随着经济复苏、市场主体恢复生产经营，零售信贷投放总体呈现稳步增长。未来，我们将从三个方面推动零售转型：

一是推动客户管理精细化、产品开发定制化、营销获客精准化、场景建设生态化，为广大年轻客群提供更多更潮更酷的客户体验，提升个人消费贷款占比，力争将兰州银行打造成为本土消费金融排头兵。

二是存量客户挖掘提升和增量客户拓展双管齐下，丰富产品体系，突出资产配置，持续提升个人客户AUM（资产管理）规模，不断优化AUM结构，保持个人负债业务领头羊地位，打造服务本土居民的财富管理专家。

三是升级服务渠道、提升养老金融服务水平，关注老年业务场景，打造服务老年客户的养老金融服务专家。

上市一年：压力动力并存

证券时报记者：去年年初兰州银行挂牌成为上市公司，这一年多来您感觉有没有发生一些变化？上市对你们意味着什么？

许建平：应该说，上市是一把双刃剑。一方面，上市提高了兰州银行的知名度，我们在同业、客户、老百姓心里的印象都不一样了，这对我们下一步的资本补充、品牌营销也多有裨益；同时，我们的管理人员、员工也更加珍惜这份企业形象和荣誉，时刻按照上市公司标准来开展工作。

但另一方面，压力更大了。和其他上市城商行相比，我们的规模、利润、市盈率等指标都还有进步空间。除了经营压力，上市后的监管、舆情等方面都将面临更大挑战，要时时注意。

当然，有压力就有动力，就得努力。我们会做好自身经营管理，推动“质量、效益、规模”动态均衡发展，提升银行价值，也请投资者相信我们。

证券时报记者：回顾整个上市过程，有没有一些让您印象深刻的事？

许建平：最让我印象深刻的当数2021年9月9日通过证监会发审委审核的时候，意味着兰州银行从2008年启动上市工作以来，经过13年的不懈努力，终于取得了让大家欣慰的成果，成为核准制下最后一家上市银行。

成功上市虽然发生在我的任期内，但离不

指标	2018年末	2019年末	2020年末	2021年末	2022年末	2023年6月末
零售存款占比	57.30%	60.78%	64.03%	63.10%	65.12%	65.29%
零售贷款占比	16.76%	17.53%	25.16%	28.29%	25.15%	24.86%

数据来源：兰州银行 马传茂/制表 兰州银行/供图

开历任领导班子的坚守，更离不开全行四千多名员工年复一年、日复一日的付出。在漫长的上市准备进程中，我们不断健全公司治理结构、规范经营管理、强化风险管控、加强人才储备，最终满足监管要求，圆了上市梦想。

证券时报记者：当前银行板块股价分化还是很明显的，您怎么看银行估值？

许建平：目前，银行股价整体上处于严重低估状态。二级市场股价波动受多重因素影响，不同投资者追求的目标也不一样。我们也经常探讨能做什么，最后得出的结论还是做好自己。坚守主责主业，做好我行的经营管理，做好效益、价值的提升，为投资者提供持续稳定的回报，剩下的交给市场去评价。

证券时报记者：兰州银行现金分红比例已经连续两年位居上市银行前列。面对经济形势波动，这个分红水平是否能保持？

许建平：我觉得没什么太大问题。上半年我们的营收是历年最高的，未来三年随着成本降低、质量提升，利润规模也会相应增加，为保持稳定的现金分红奠定坚实基础。

新三年：建设“特色精致”银行

证券时报记者：今年是兰州银行全面实施新一轮发展战略规划的开启之年，上半年开局如何？是否符合年初预期？

许建平：按照年初定下的经营目标，今年全行营业收入不低于77亿元，净利润不低于19亿元。从实际完成情况来看，我们如期实现“双过半”——时间过半、任务过半。

上半年，我们围绕“强基固本，提质增效”两大目标，突出“资产质量改善，负债成本下降，有效客户扩容，资管规模提升”四大关键，经营质效持续向好。下半年，我们还将聚焦关键问题和关键领域，保持战略定力，高质量完成全年目标任务。

证券时报记者：兰州银行在新三年“一三六三”发展思路中明确要坚持“数字化”方向，但与大行相比，中小银行在科技投入、人才吸引方面均处于劣势，此时应当如何规划科技转型路径？

许建平：中小银行要在科技赛道上“领跑”可能性不大，因此我们强调首先做好“跟跑”。通过加强与先进同业交流，将他们在金融科

技建设方面的经验教训为我们所用，少走弯路。

研发模式上，我们采取联合研发模式，加大与华为等头部科技企业的合作，借助第三方力量快速提升金融科技研发能力。

在“跟跑”的过程中，我们着重突出差异化、本地化特色。结合自身客户群体特点，以客户为中心研发特色化的产品，并快速响应客户需求，首先避免存量客户流失，巩固市场占有率，其次再考虑拓展新客户。

考虑到投入资源的限制，我们把有限的资金投入花在刀刃上，选择金融科技发展较为薄弱的环节重点突破。譬如，上半年上线的新信贷项目群和新数据项目群，就补齐了信贷创新支撑能力不足的短板。

证券时报记者：“一三六三”发展思路中，“兰外提升”是重点工程之一，您期望兰外的贡献度提升到什么水平？

许建平：兰外的机构其实指的是除了兰州新区分行以外，分布在省内其他13个市州的14家分行。目前我们兰外机构的存款占全行的31%左右，贷款占全行的26%左右，营收贡献在20%左右。

为什么强调“兰外提升”？其实还是兰外机构成立时间晚、基数低，我们需要在守好兰内主阵地的同时，加大对兰外机构资源配置，借助后发优势主动参与竞争。

长期来看，我们期望的目标是兰外机构综合业务贡献能达到40%左右，这样能够更好地实现“兰内兰外”的均衡发展。

证券时报记者：通过新三年战略规划的推进，您期待看到一家怎样的兰州银行？

许建平：更盈利、更健康、更精致，这是我们一个目标。希望通过今后一段时期的努力实现规模适度增长、资产质量更好。

资产质量方面，在符合监管规定基础上，我们争取未来不良贷款率能够接近上市银行平均水平，相应的拨备、利润指标也会更加出色。

盈利能力方面，我们在42家A股上市银行中还偏弱，希望三年规划完成后排名有所进步。

控制好风险就是创造价值

证券时报记者 马传茂

“70后”许建平是一位资深银行家。从建行基层起步，到参与甘肃银行筹建，再到2018年底出任兰州银行党委书记、2019年3月任董事长，参加工作31年，他的履历从未离开过银行系统。银行人特有的审慎思维、西北汉子的低调务实在他身上显露无遗。

“我们不追求盲目的扩张”“不要搞太快，太快可能会有泡沫”……采访过程中，许建平反复强调规模应当“适度增长”。

摒弃“规模情结”和“速度情结”并不容易。作为西北地区规模最大的上市城商行，站在资产总额即将突破5000亿元、迈入中型城商行序列的关键节点，依旧保持抗拒盲目做大的能力更是巨大考验。

但对兰州银行而言，这是躬身入局的答案。掌舵伊始，许建平便提出要实现“从规模银行向价值银行的转变，从高速增长向高质量增

长的转变，从粗放式管理向精细化管理的转变”，希望“经营规模和市场份额保持合理增长”。这既源于对宏观环境的准确判断，更需要对自身资质基础、所处发展阶段有清醒认识。

2019年起，兰州银行主动放慢规模增长步伐，总资产年复合增长率降至10%以内，融入发展新格局。“收拳”的结果是，该行资产结构、负债结构、收入结构、客户结构显著优化。截至今年6月末，兰州银行零售存、贷款占比分别约为65.3%、24.9%，分别较2019年初提升8个百分点、8.1个百分点，中间业务收入占比稳步提升。

与此同时，兰州银行坚持把主动防范化解金融风险摆在突出位置，以更加积极的态度应对各类风险隐患，以系统性思维进行全行风险管理，不良贷款率连续四年稳步下降，拨备覆盖率创近六年新高，资产质量持续改善。如许建平所言，“控制好风险就是创造价值”。

审慎还体现在科技数创方面。许建平认为，中小银行应当把有限的资金投入花在刀刃

上，选择金融科技发展较为薄弱的环节重点突破，“我们做的每一个系统都要实用，都要有用，都要用起来”。

也因此，兰州银行的数字化转型路径在选择“跟跑策略”——借鉴先进城商行经验为我所用、少走弯路的同时，坚持差异化、特色化发展，以客户为中心深耕细作，首先避免存量客户流失，巩固市场占有率，其次才是拓展新客户。

“我们是一家中规中矩的银行，坚持的是依法合规、审慎稳健、创新驱动、科技赋能、跟随策略、求真务实，我们做的每一件事情都要有意义、有价值，不能搞虚的，相信踏踏实实努力一定能带来收获。”许建平目光炯炯，说话时掷地有声。

