

浙商银行2023年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024年4月17日15:30-17:30

会议形式：网络视频直播；受邀和报名参会的投资人、分析师及新闻媒体现场参会。

行内参会人员：董事长陆建强，行长张荣森，独立董事傅廷美，副行长骆峰，行长助理兼首席风险官潘华枫，行长助理（拟任）侯波及计划财务部总经理等。

外部参会人员：投资者、分析师、新闻媒体记者、社会公众

记录人：浙商银行董事会办公室

提问一（人民日报广东分社记者）：中央提出金融机构要平衡好功能性和非营利性关系，坚持功能性是第一位的，浙商银行如何看待这个问题？董事长刚刚讲到了“善本金融”，浙商银行在行业里率先创新实践“善本金融”是基于怎样的考虑？有哪些推进举措和成效？

浙商银行董事长陆建强：非常感谢您的关注和提问，特别是对浙商银行在业内提出“善本金融”这个理念的关心。中央金融工作会议和省部级主要领导金融专题班上，总书记的两次讲话，把中国金融理论推到了新的高度，尤其是“八个坚持”，为中国特色的金融发展之路定了调，也是现在金融创新的基本遵循。浙商银行提出“善本金融”也正是贯彻中央金融工作会

议，更多地从社会价值视角来审视金融的定位、金融的站位。

浙商银行提出“善本金融”的核心，主要是基于三个方面：第一，金融具有功能性和营利性。金融是牌照资源，所以必须把功能性放在第一位，社会上很多金融的缺失，作为金融专业机构就应该去弥补。第二，金融是“放大器”。服务了好的主体就是放大了社会效应。“善本金融”里面很重要的一个逻辑是，我们要服务对社会正行正向的客户，放大好的社会效应。我们提“善本金融”，从原来“金融向善”走到“善本金融”，整个社会的发展正行正向，跟我们党号召倡导的社会主义方向、人民利益的方向保持一致。这就是“善本金融”的初心。第三，“善本金融”提出之后，浙商银行一直在探索，现在已经形成了六大支柱的实践体系，包括金融顾问制度、县域综合金融生态建设、浙银善标、善本信托、问责向善、员工向善。

1. 金融顾问制度。这项制度是浙江首创的。金融顾问制度，实际上就借鉴于上个世纪80年代的法律顾问制度，让专业的人做专业的事。所以我们定位，给金融专业人士“金融顾问”的社会角色，去做企业的综合金融家庭医生、政府的金融子弟兵、居民的金融理财师这三个定位。理财师里面，我们也明确提出金融顾问就是义务的反诈宣传员。社会里面很多金融没有服务到的、应该去做的事情，让“金融顾问”承担起公益的社会责任。这项制度2018年11月份开始，现在已经五年多了，现在

全浙江有 104 家金融机构、中介服务机构加盟到金融顾问制度的行业里来。全国有 16 个省已经发文推广了，浙江有 3400 多个金融顾问的专业队伍，还有 93 个金融顾问的工作室，形成了省、市、县三级联动机制，走出了浙江金融领域里面功能性放在第一位的供给侧改革实践样本。金融很重要的是融智，帮助企业去做金融的专业咨询，帮他提出解决方案。这项制度浙商银行在全国担当起了举旗引领。

2. 开创了县域综合金融生态建设试点。县域是我国经济社会发展最重要最基本的单元，也应该是金融服务价值体现最重要最基本的基地。金融的事权都在中央，金融的总部也都在大城市，真正在县域里面服务的往往都是一些支行。金融的“最后一公里”实际上在县域，所以我们在杭州临平区实践了两年，推出了县域金融综合生态建设。在一个县域里面到底有哪些金融需求，我们把它研究出来，下沉了 79 个金融顾问，做了三方面的事情、形成了三个工具、八项措施、初步形成了六个成效，我们叫“3386 临平模式”。政府平台的健康运营、企业运营成本下降、企业反诈投资者教育，让县域的金融生态全面提升起来，这就是我们“金融顾问”在做的县域综合金融生态建设。杭州准备 5 月份全面推开，我们行里也是要求每一个分行去联系一个县把这些制度落地下来。这也是“善本金融”坚持功能性，不是从浙商银行个体出发，而是从客户、从社会需求出发

来建金融生态。

3. “浙银善标”善本信用体系。这就是我刚才讲到的，对所有的客户从社会价值视角去评判。我们原来对企业的风控，主要看他的资产质量。现在除了资产质量，更从社会价值维度去看客户善的评价。“浙银善标”自去年8月份已经正式发布，现在授信体系里面体现了“浙银善标”，也就是善本信用的体系。

4. 开启了善本信托工程。金融在促进共同富裕上有两大使命，一是要解决不平衡、不充分上破题，二是要解决共享型生态上积极作为。推动共同富裕是我们党确定下来的长期战略目标，金融在共同富裕里面到底发挥怎么样的作用，我们认为两个方面，一方面是金融的民生保障型、基础型不充分的这些金融工具要创出来；另一方面，共享型社会，让先富起来的人群真正通过金融工具帮到后富、帮到社会治理。在这里我们提出了探索企业自主可感知的慈善模式，为先富带动后富找到实现路径。主要找了“慈善+金融”的三大场景，企业自身产业生态的场景、企业家出生地的场景、企业家所在地的场景。举个例子，一个企业如果有100个员工，背后就有100个家庭，如果100个员工背后的100个家庭的大病做一个慈善，把100个家庭的大病都给保下来的话，他的财富是一种升维，解决劳资矛盾、对自己的生态也是一次反哺，更重要的是他不仅管好了100

个员工，还管好了 100 个家庭。同样，他在所在地、他在老家，如果这些企业家都能够担当起这样的社会角色，这些可感知的慈善都能反哺到生态里来，我们相信企业家在这里面能够看到自身的价值。我们的梦想是，经过善本信托工程让中国的企业家，每一个企业都是一体两翼，一方面把经营做好，另一方面把身边的慈善做好。这个工作我们去年 5 月份启动，11 月份 33 家首批慈善信托落地，还有 150 家将在 8 月份落地。

5. 构建问责向善机制。银行都有不良资产的处置，在不良资产出现的时候都要问责。但是我们现在问责里面引进了善本逻辑，只要是市场因素，不是人祸，不是主观故意，特别是比较好的客户、善分比较好的客户产生出了一些不良，我们从轻处罚。

6. 推动了员工向善。要把善的文化在浙商银行真正入心入脑，每一个员工必须是善的使者。所以我们这几年专门推了“一行一校”，我们每一个分行都有一个学校进行帮扶，累计对接了 32 所学校，投入了 3400 余万元。这两年浙商银行的公益化项目更加多元化，我们还建成了 100 家“温暖驿站”，在社会化拥军方面，我们建立了 30 个社会拥军工作室。同时，浙商银行的员工有善行工作室，已经有 11 家了，浙商银行的员工走到哪里也释放出善的文化。

这六个方面的实践，探索贯穿一个中心，就是金融回归初

心本源，培育中国特色的金融文化，让金融的社会价值全面提升。

2023年，浙商银行持续推进善本金融，让金融的力量与社会需求、社会的发展同频共振，在经济价值、投资价值、社会价值方面都取得了优于过往、优于同业的好的表现。2023年我们业绩表现不俗，背后有一个很重要的原因，大家的心气顺了，站位提升了，精神面貌焕然一新，这跟我们推动“善本金融”的做法是息息相关的。我们真诚地希望这些探索能够得到学界、同业关注和讨论，更希望通过“善本金融”的实践和探索，为中国式现代化、全面推进“强国建设”、民族复兴伟业贡献浙商银行的力量。

提问二（证券时报记者）：我有两个问题。第一，2023年全行业的平均息差是1.7%，贵行守住了2.01%这个水平，这里面的主要动因是什么？第二，贵行关于经济周期弱敏感资产的行业口径是怎样定义？这类资产营收的增速超过全行营收增速，是怎么做到的？

浙商银行行长张荣森：各位投资者、分析师、媒体朋友们，非常感谢大家的光临，也感谢大家的提问，关心关注浙商银行的发展。这些年浙商银行在省委省政府大力支持，党委班子对经营层的鼎力帮助、信任，推动工作，才让经营层心无旁骛地聚焦发展、聚焦业务、聚焦经营。形成一个好的业绩是有各方

因素的保障，不是一蹴而就的。刚才这位女士提到，我们的息差、付息率压降，能够维持利差收入的正增长，这是数字上的表现。但是下面每一天、每件事工作的过程，策略的实施，最后达到目标，是非常艰难的、非常不容易的。

压降付息率，是能够最快实现营收和不消耗资本的方法，但是也是最难的方法。当年我们付息率很高，吃利息是资金效率最低的方式，国家的政策是想让需要钱的人和企业拿到便宜的钱。便宜的钱肯定与提供钱的成本有关系，它不可能倒挂去放款，成本越高，放款利率就越高，只有成本压降了，放款利率才能随之而降。所以我们打了一个压付息率的战役。这几年我们压降了30多BP，如果按2万亿存款算，一年要少付60到80亿的利息，这就形成营收，这就是财务成本下降，利息成本下降。这是我们经营班子坚定不移、大力要做的一件事。这几年压降了将近4000亿的高息存款，进来了将近1万亿的低息存款，把高成本的存款置换掉以后，又上了6000亿的负债。所以我们的资产规模增得快，主要是债券、小贷、供应链、零售，都投到这上面。我们现在是“321”策略，重点投向小贷、零售和供应链。

去年我们成功抓住时间窗口完成配股，补充了资本，放了很多优质贷款。另外我们把低效率的贷款和无效贷款做了一个结构调整，提升了我们的收益。另外又由于资本补充，我们也

多放了一些贷款，粮食亩产和耕地面积同时扩大。粮食产量提升了，抵抗了利率下行、息差收窄的效益，才能保住营收正增长。

回答您的第二个问题，经济周期弱敏感资产作为浙商银行未来的压舱石，是我上任以后提出来的，也是跟浙商银行的历史有关系。过去我们的行业集中度和个案集中度比较高，市场一波动，给经营带来了很大的麻烦，所以我们一定要小额分散，一定要控制行业的集中度、个案的集中度，一定要在经济下行期把资产的波动缩小，均衡发展。在经济好的时候我们持有这些资产收益不追求最好，但是增长也不错；在经济下行的时候，我们持有这些资产也不会很差，也不太下行，对经济周期不是很敏感。所以我们为了平滑周期的波动，选择了一些经济周期弱敏感的行业，作为我行持有资产的主力军、压舱石。水电气暖、医疗教育等等行业，不管在什么时候都是必需品，属于是刚需。当然，这些行业肯定价格不会很高，但是风险很小。现在全行1/3的营收都来自经济周期弱敏感资产，不良率保持在0.33%以下，远远低于硬周期、高周期行业。经过几年的探索和实践，我们认为这条路是正确的，会坚定不移地走下去，在未来几年，经济周期弱敏感资产营收占比要超过50%，甚至将来会更高。

浙商银行为什么这几年能够不断地调整、变化、前进、越

来越好，就是我们找到了发展的方向，也找到了达成目标的方法，所以我们很坚定。

提问三（中金公司银行业首席分析师张帅帅）：我接着前面记者朋友提的问题往下问。从业绩数据上来看，到目前为止，浙商银行是主要的上市银行里面最亮丽的一张报表。我再问一下资产扩张的问题。去年我们的资产扩表接近 20%，这个数字相比所有的股份行和大行都是非常快的，当然净息差的绝对水平表现也好、相对水平表现也好，我觉得都不错，想请教张行长背后的逻辑？在商业模式上跟别的银行有非常大的差异、在触客或者经营效率上更高、经济周期弱敏感资产的安排更好，还是说本身我们经营区域的客户需求更加旺盛？

第二个问题是关于分红的，咱们去年实现了两位数的增长，但是从分红率的数据上来讲，2022 年是 37%，2023 年是 32%，这个分红考虑的原因是什么？如果往后展望，分红政策怎么看？还有最新的监管趋势，证监会倡导多次分红，咱们是不是可能有二次分红的考虑？

浙商银行行长张荣森：第一个问题我来回答，第二个问题我开个头，然后让副行长骆峰回答。

资产规模增长比较快，大家都很关心。在目前经济大环境下，增速这么快，是不是背后有风险？都投向了哪些领域？增长都在哪些方面？

首先还是资本补充。如果没有资本，肯定是巧妇难为无米之炊。我们的资产规模增长比较快，主要来源就是 2022 年的利

润积累和 2023 年配股的资本金来源,这两项就能让我们有将近 200 亿的资本,这样可以放 3000 亿的贷款。当然这 3000 亿的贷款就是放在小贷、个贷、供应链金融。个贷主要是围绕家庭的贷款,房贷、车贷、车位贷、装修贷、家电贷、消费分期贷。小贷方面,浙商银行是靠小微贷款起家的,而且我们在浙江大本营县县有特色,都有各自特点的贷款产品和模式。普惠这一块是浙商银行的金字招牌,这是不能丢的,而且要越擦越亮。还有一个是供应链金融,我们这些年在行业是领先的,原来我们是做一双鞋让所有客户都穿,那肯定做不大。现在我们反过来,以客户为中心,客户需要我们什么产品,我们就给他定制什么,我们主要做行业和场景。供应链场景金融现在在我们这里非常成熟,已经建立了 30 多个场景,还在继续研发和投产。现在已经触达客户将近 5 万户,累计放款 7000 多亿、放款余额 1700 亿,带来将近 1090 亿的存款,这些结算存款、保证金存款成本只有 1.45%,大量压降我们的付息率,这是压降付息率一个好的来源、渠道和产品。另外我们还持有了大量的 AAA 级、AA+ 的优质债券,同时在债券交易上也有了新的突破,包括国内证的交易。我们也持有了很多商票和银票,阶段性补充我们的资产池余量。这些都是没风险和低风险的。

新班子上任以后,累计放款将近 5000 亿,新发放的对公贷款不良率只有 0.17%,检验了我们现在经营的稳健性、审慎性、

可持续性和长期性。我们现在提出了智慧经营，对比原来很多的一贷了之，100%的风险资产耗用，现在比如按揭业务是风险资产消耗是30%，原来贷一笔100万，现在可以贷300万，选择少消耗资本的行业投放，多获一些客，把集中度降下来，把客群放大，现在是这个打法。所以我们现在资产规模在面上看比较快，其实是有资本支撑、打法支撑和经营支撑的。

关于分红的问题，您说去年分红率37%，今年分红率是32%，因为2022年要补充资本、配股，所以2021年没有分红，2022年分红的是2021年和2022年的利润。正常来说我们的分红率是30%，上市以来只有两年没分红，都是因为证券事务方面的规定，现在我们的平均分红率都在股份制银行的前列，未来如果没有特殊情况，我们也准备保持每年不低于30%分红的状态，让投资者每年享受投资红利、股息率和投资的回报，投资者支持我们，我们要回报投资者。第二个问题请骆行长再给您仔细回答一下。

浙商银行副行长骆峰：浙商银行2023年现金分红比例31.98%，横向看也是很不错的，高于上市同行的平均水平，而且分红的总额也是超过上一年。刚才张行长也讲到，2022年的分红比例37%确实是比较高的，这跟我们2021年度因为要避免影响配股申报的进程没有分红有关，是考虑了这个因素之后，提高了当年的现金分红比例。

就分红这一块来讲，我们是非常重视对投资者分红的回报，也非常乐于与投资者分享浙商银行业绩增长的成果。我们从2016年H股上市以来，除了刚才提到个别年份因为A股上市和配股的因素，个别年份没有分红之外，其余年份现金分红比例都超过30%。从2016年到2023年，累计分红的金额占净利润的比重达到了25.6%，在同行中也是非常不错的一个数字。

未来，我们还是会结合公司的可持续经营和资本充足的水平，平衡好投资者的投入和回报，力争给投资者一个可预期的、可持续的、稳定的回报。可以这样说，在未来比较长的一段时间内，浙商银行有信心把每年的分红比例保持在30%以上。关于您刚才提到的，未来是不是会考虑中期分红或者多次分红，我们现在也正在研究当中。

提问四（中信建投银行业首席分析师马鲲鹏）：我围绕资产质量提一个问题，去年底理财子获批了，我感觉这是一个重大的利好，因为咱们历史遗留的资产质量问题主要在表外，表内都还挺好的。理财子获批，是不是意味着董事长刚才提到的华丽转身，在资产质量这一块是彻底转好了？回表之后的资产减值计提、处置是不是现在已经都处理完了，后面还有没有后续的处置计划？2024年的资产质量趋势是如何展望的？

浙商银行行长张荣森：这个问题问得很好，这也是这么多年市场上比较关注的。理财资产原来占比比较大，经过这么多

年，我们努力拼搏，按照监管的要求，也在去年把理财资产全部回表了。现在浙商银行只有一张表了，不存在表外资产，而且这些报表都是经过会计师审计的，监管也认可的。另外理财回表以后，我们通过持有、转让、核销、盘活等一系列办法，把这些资产整理好，能够健康消化。而且我们现在的计提比例也是符合要求的，处置计划也是在正常推进。2024年我们还是稳健卸包袱、加快扩营收、加快各方面的精细化管理和经营，具体情况请潘华枫行助给您分解。

浙商银行行长助理潘华枫：刚才张行长基本回答了您的问题，我再补充说明一下。理财回表这个问题外界都很关注，回表对银行来说，主要的难度在于占用资本和计提减值。2023年党委班子、决策层下了决心、克服困难，在整个经营基本面持续向好的前提下，因为我们的营收持续增长，把这些历史的存量理财个案全部回表，并且按照监管规则统一计提了减值准备，这是我们完成的一件大事情。

关于这个问题，大家也可以关注我们近两年对于减值准备的计提占营收的比例，都是明显高于其它同业的。一方面我们是加大化解历史存量的力度，另外一方面就是为了加快完成理财的回表。

再补充说明一点，针对回表以后的这些资产，我们始终保持非常大力度的清收处置，包括诉讼、现金清收、转让核销等

等。我们在 2023 年处置的不良贷款和全口径的不良资产是近些年来最高的一年，接下来我们也会尽快把这些历史包袱彻底化解掉。这是我对理财回表这个问题的补充说明。

关于资产质量的问题，2023 年末的数据，我想大家都关注到了，我们的不良贷款率比年初下降了，拨备覆盖率比年初有所上升。另外值得一提的是，我们两个前瞻性的指标：一个是不良贷款的生成率比上一年度显著下降了，主要是我们公司不良贷款的新增明显减少。第二是 2023 年末的关注贷款，无论是关注贷款的余额、还是关注贷款率都实现了下降，这是对未来资产质量有前瞻性说明的指标。

2023 年，我们主要从四个方面管控了资产质量：第一是强化审慎稳健的风险偏好，我们按照善本金融、经济周期弱敏感资产经营策略，把善标客户和弱敏感资产的比重显著提升。第二是强化信贷的全流程管控，主要是对一些存量的客户始终坚持动态的排查，主动的压退，特别是前面讲到了房地产，我们在风险暴露的前期或者初期做了主动、大量的压退，保证相关领域的风险可控。第三是强化数字化的风控，在数字化的时代，迭代升级大数据风控平台，加强信贷风控流程线上化的智能分析、智能监控。第四是强化存量风险的化解，我们这个力度是非常大的，同时在清收化解的过程中，现金回收的比例是比较高的，达到了 42% 以上，这样就有利于减少对财务资源的消耗。

展望2024年，面对当前这样复杂的宏观形势，我们也做了充分的应对，未来无论是在房地产领域，因为整个国家的政策出台，行业的回暖还需要一个过程，去库存和居民住房购买意愿的改善也需要一定的时间，还会有一些风险和压力，包括小企业贷款。因为现在总的需求不足，房价下跌，会导致这些领域还有一些风险暴露，但是我们都做了充分的应对和评估，未来的风险是可控的。2024年我们整体的资产质量会继续保持稳中向好的态势，我们将从几个方面来做：第一是持续优化资产结构，按照经济周期弱敏感的策略，持续把授信投向“321”领域，优化资产结构。第二是加快提升投研能力，总行的产业研究院已经成立，刚才董事长也提到了，要加强四个方面的投研，提升风险管理的主动性、精准性和引领性，应对各种复杂的风险挑战。第三是要紧盯当前的重点领域风险防控，包括房地产、部分债务负担比较重的区域的地方融资平台，还有一些小微企业。第四是要持续推动存量风险的化解，前面已经提到，包括已经回表的理财个案，还要加快出清。第五是统筹管理资产质量，包括关注类贷款，作为一种提前防范化解的对象，保证资产质量基础是比较扎实、稳中向好的。

提问五（申万宏源证券银行业分析师冯思远）：前面有同仁提到关于资产投放的问题，我想对这个问题再追问一下。因为今年大家对于需

求端比较关注，昨天统计局披露的 GDP 数据，比较超乎大家的预期，其实从大家体感上来讲还是比较担心需求的表现。从浙商银行来看，去年的投放，不管是量还是增速都在同业里面是非常靠前的。如果看今年的话，在投放的计划和结构的安排上，相比于去年有没有什么变化和调整？第二个问题，央行一直在倡导要均衡投放、平衡投放的节奏安排。从浙商银行来看，在响应号召的情况之下，有什么节奏上摆布的调整？

浙商银行行长张荣森：投放速度主要是看资本，没有资本也没法投放。去年 150 亿元利润，今年我们分红 45 亿元，理财子还有 25 亿的资本金，下半年要给浙银金租注资 10 亿元，我剩 75 亿元，所以投放在上千亿。我再从账销案存资产里头想想办法，再挖一点资源，可能最多 1500 亿元的投放。当然，国家的号召我们肯定要响应的，“中央有号令、浙江有行动、浙商银行有举措”，这是陆董事长给我们的要求。

我们在深耕浙江、大本营建设上，当地还是要放重锤、放重资产，现在我们总表里头 35% 左右都是在浙江本地投的，包括现在的协调机制，白名单对房地产，我们也在积极响应，现在有几十个项目在批复、投放和办手续之中。具体请侯波行长助理来给您仔细回答这个问题。

浙商银行行长助理（拟任）侯波：2024 年，综合考虑我们的资本情况，以及年底资本充足率各项摆布的情况，今年初步安排资产的增速大概在 10% 左右，继续维持贷款占总资产的比例，

所以我们大致安排1500亿元贷款的新增量，其中70%要投向围绕着“321”这一套营收组合拳打法里面三项，就是零售、小贷和供应链，1000亿元投向这些领域，这是今年整体的安排。我们也会按照央行关于均衡投放的要求，进一步提升精细化的管理水平。计划四个季度按照“3322”的比例来实现均衡投放。

提问六（浙商证券银行业分析师周源）：我提一个跟股东有关的问题，我们看到贵行去年成功引入了中国太平，把他作为我们重要的战略合作伙伴，在官媒上也多次提到了要加强和中国太平的合作。请管理层给我们展望一下，未来可能在哪些方面加强与中国太平的合作？

浙商银行行长张荣森：这个问题我来回答。去年我们成功引进了中国太平，是浙商银行的一件大事。浙商银行这么多年没得到过央企关注，之前跟央企合作很少，央企的客户都很少，所以我们能够跟央企合作，又成功的引进央企股东，是浙商银行发展中的标志性事件。

央企对投资标的是非常严格、苛刻的，甚至是严苛的，所以能够得到央企的支持青睐，浙商银行很荣幸、自豪、骄傲，说明中国太平看好浙商银行未来的发展。2021年之前的业绩报表，看起来比较弱，他们分析了2021年以后浙商银行的发展，看到浙商银行有这么大的变化，包括下一步的经营理念“审慎、可持续、合规”，还有客户群的建立，以市场为中心，金融向

善、融通万方、善本金融，这些理念符合他们的投资标的、投资方向和经营理念；第二，太平需要一家全国性股份制银行进行业务协同，两家碰撞出火花。我们没让太平失望，我们的营收一直走在前列，领先股份行同业。它投资以后，我们的股价也上涨了将近60%。

未来我们的协同也是多方面的。首先太平集团的财险和我们合作，我们也有很多自己的资产，包括大楼、汽车，还有员工的产业和交通工具，这都是可以协同的。还有我们个人的保险，很多需要太平支持。我们代理销售他们的保险产品，我们也获得了代理中收，我们代理它的资管产品。另外它有6500万个人保单客户，也可以导流成浙商银行的零售个人客户，甚至转化成小微客户、公司客户，这些保单客户背后有自己的小企业，也可能是一个企业高管或者老板，他这个企业有可能跟我们合作，合作的点会爆发很多。另外，他们也有很多托管业务，也可以托管到浙商银行，我们对它的托管项目也可以做投后管理。包括我们销售它的公募基金产品，也可以投它的公募基金产品，这些都是可以互动的，公募基金也可以托管到浙商银行。我们专门成立了一个跟股东协同的工作专班，有序、有路线图、作战图，来持续推进两家的互动、互相协同，产生良好的效果。我们两家也经常开总结会、互动会、拜访会，我们也主动向股东汇报我们的工作成绩、问题、请求支援、未来的工作思路，

也争取他们的认同，支持我们的发展。未来我们两家的协同会出现更大的成果。

提问七（浙商证券银行业首席分析师梁凤洁）：刚刚听行长说到投资人的信心，我们也倍感振奋。我想从两个方面问问题，一个是关于房地产，刚刚也有同行提了资产质量的问题，近期我们也可以看到一些大型房企的舆情相对比较多，贵行房地产贷款的不良率在同行比较而言还是比较低的，还是展现出了韧性，想请领导给我们分析一下，现在房地产敞口的构成和它的风险状况，怎么展望今年以及后续的地产不良和减值压力？另外就是从发展的角度来看，也想请教一下，浙商银行怎么落实金融五篇大文章？

浙商银行行长张荣森：房地产是现在大家热议的话题，因为这个行业很重要。但是现在遇到了很多发展的压力，很多头部的房企也面临一些困难。刚才潘行助已经回答了，我们在房地产问题来临之前就大幅压降了将近900亿的房地产贷款，已批未放的600亿没有放，当时我们认为就是要这样做，回头来看我们确实决策是正确的，应该还是有预见性的，行动也是比较快的。具体问题请潘行助来回答。关于金融五篇大文章的问题，请董事长一会儿给您回答。

浙商银行行长助理潘华枫：我再补充回答一下房地产方面的问题，现在大家都很关注这方面的问题。首先介绍一下我们行目前房地产的几个维度的业务情况。第一，我们房地产的业

务报表口径金额基本稳定，占比在下降，大概占全口径授信的占比是10.4%，比上一年下降了0.59个百分点，这是因为我们整个授信资产结构在调整优化，就是我们贯彻“321”策略，大量投向小额分散、供应链金融、经济周期弱敏感行业，这样使我们这一块的占比稳中有降，这是一个基本的维度。第二，房地产信贷业务主要区域是分布在长三角、珠三角的一二线城市，占到了95%以上，区域分布都还是相对比较安全、稳健的。第三，从产品和抵质押的维度来看，我们对公的房地产业务主要有两类，一类是房地产开发贷款，一类是物业经营贷款。它们底层的抵质押都是比较充足的，我们的LTV（授信余额占抵质押净值的比例）是41%，也就是说抵质押物的评估净值对授信敞口的保障程度在2倍以上，所以保障也比较充分。这是房地产业务的基本状况。

从目前的资产质量状况来说，2023年末，不良率比年初有所上升，这跟行业趋势是比较吻合的，但跟同业相比还是低0.76个百分点，所以风险管控是比较有效的。我们还是主动、快速的决策，在早期或者风险暴露之前大幅压退，这样才得以有今天整体风险可控的状况。对于后续的安排，我前面讲到资产质量的时候也提到过，无论是从中央还是地方，出台了一系列政策，来支持行业的回稳，但是政策效果显现还需要一段时间，整个房地产的库存去化，以及居民购房预期的改善也需要时间，

在这个过程中，房地产业还是比较困难的，我们对于房地产业务总的原则就是坚持商业性和政治性相结合。今年一季度出台了城市房地产融资协调机制，也就是白名单，我们也在积极贯彻落实国家和监管部门的要求。既要我们的风险可控，同时也要积极响应国家的政治要求，这也是政治性、人民性的体现，这是大的原则。第二条原则就是把防控新增风险和化解存量风险并行。新的业务还是稳健地在开展，但是存量的风险我们也加快处置推动。

具体的措施有四个方面：第一，持续推进房地产融资协调机制，目前第一批已经完成，总体还是选择一些实质风险可控的、区块比较好的白名单的项目。同时按照独立评审、独立风控的原则把控这些项目。第二，对其它的业务我们会按照客户+项目+区域组合的管控策略，整体做好稳健的选择。任何一个行业即使在这样困难环境下，还会有一些持续稳定经营的客户和项目。第三，持续加强全流程的房地产风险管控，这两年多我们不断地在加强，特别是现在实现了全线上化，从贷款发放到工程的建设、销售资金的回笼、按揭的回款等，每个节点都是线上严格进行管控，确保资金流安全。第四，要积极主动地化解已经出现风险隐患苗头的客户、项目，保持我们这块业务持续稳健地发展。

浙商银行董事长陆建强：刚才提到“金融五篇大文章”，

这个题目非常好，这也是浙商银行党委贯彻金融工作会议的一项非常重要的研究和推进的任务。我们党委学习中央金融工作会议，特别是对“金融五篇大文章”，我们认为中国金融高质量发展的五个大的向度，也是金融践行政治性、人民性，走中国特色发展之路的五大篇章，或者说大的谋篇布局。原来这些工作也都在推进，科技金融、普惠金融、绿色金融、养老金融、数字金融突出了政治性、人民性，看到了我们金融的保障、金融发展的社会价值的方向，这跟“善本金融”的逻辑是一致的。所以我们在学习中央金融工作会议精神后，党委第一时间做出决定，就“金融五篇大文章”成立了推进工作专班，我担任组长，荣森行长当副组长，也专门设立了专班办公室，各自有牵头部门，有定期的协同推进机制，制定了浙商银行推进“金融五篇大文章”总的举措，实施五大工程、24条工作措施。

在这几篇文章里面，浙商银行都有比较好的实践和基础。

科技金融方面，浙商银行在2016年就有了行业内第一家人才银行。以前科创类企业融资基本上是资本市场为主，它是看未来的，银行是看过去的多。我们提出一个观念，中国真正要变成强国，科技强国是最核心的。金融强国里面对科技强国支撑，科技金融这篇文章如果没有做好，实际上就是失职。银行怎么服务科技型企业，我们这些年一直有一个专班，而且有次一级部门在研究。现在我们科技金融业务已经初具规模，到2023

年底已经服务人才、科技企业1.5万家，提供的融资余额超过2000亿，服务国内外的院士29位、国家级人才500余位、省部级人才1000余位，聚焦科技企业的全生命周期十大场景，形成了16大科技金融产品的体系。包括人才银行、科创共担贷、科创激励贷等在业内有一定的优势，品牌影响力也在提升。去年12月12日金融工作会议之后，我们在全中国首个召开了金融科技的发布会，专门就科技金融焕新了十六大金融产品。农历年前，央视《经济半小时》在第一时间对我行的科技金融特色做法、成效做了半小时的专题报道，我行也荣获了《金融时报》“年度最佳科创金融服务银行”“2023年中国金融机构金牌榜金龙奖”“年度最佳金融科技服务银行”等多个奖项。

我们这几年的做法有6个“专”：一是有专营机构深化服务，有一个次一级的专门部门，凡是在科技金融的试验区和科创土壤肥沃的区域都成立了科技专营机构或者团队。二是专业队伍的提质增速，我们形成了三“专”：专职产品经理、专职审批人员、专职客户经理。三是有专享的产品精配需求。就是从从一个念头开始，慢慢到有科技含量、知识产权、量产，整个过程有16大科技金融专项产品。四是专门的政策、畅通的融资，我们对整个科技企业的信用贷款支持力度，最高的信用贷款可以到5000万。这一块的政策也是加大的。五是专项经营政策的保障，我们对科技型企业给予了专项性的资源保障，加大内部资

金计价成本，给一定的优惠。六是专门的信息系统，我们对科技金融开发了一个系统平台。科创金融这一块可以说是浙商银行有一定优势的。

绿色金融方面，浙商银行因为身处浙江，浙江衢州和湖州是绿色金融的国家试验区，我们也创新了一系列的产品，聚焦煤炭、石油、天然气等石化能源和风、光、水、电等新能源，进行了场景金融的布局，把它列为经济周期弱敏感资产的部分。同时，推动资产池、电费证、燃气证等创新产品的应用，综合效益不断提高。去年电费证的增速实现了倍增，使用效率很高，很受欢迎。2023年末浙商银行的绿色贷款余额也超过了2000亿，较年初增加了500亿，增速是39%。整个绿色贷款和清洁能源产业贷款增速均高于全行业各项贷款的增速，明晟ESG评级连续两年给我们评A级，在国内银行是较高的。

普惠金融，浙商银行起家于小微。在新的小额分散战略的指导下，数字化、场景化方面积极推进，对小微企业贷款的容忍度，包括我们的问责向善、尽职免责方面都给予支持，而且我们在临平开出一个“小微金服宝”，针对小微企业的数字化服务，运营成本迭代下降，现在正在推开。临平模式里面一个很核心的点就是量大面广的小微企业融资成本大幅下降。普惠金融这一块我们也已经形成了一系列的经验在推广，有很多场景化的内容，浙江的26个县，每一个农产品我们都有专门的

小微产品匹配。普惠小微余额突破了3000亿，为超60万户小微企业提供优质普惠服务，累计投放了2万亿，并且连续3年获得国家金融监管总局“小微金融服务评价一级行”的荣誉。

养老金融方面，浙江是共同富裕示范区的先行示范地，我们在养老这一块，依托共同富裕这一理念的责任来开展。2023年浙商银行的个人养老客户稳步提升，个人养老金的开户增长38.92%，个人养老金金额增长了108%。国务院关于养老的服务、支付便利化的政策要求，是金融里面的一件大事。浙商银行第一时间启动了“支付便利化提升工程”，推出了八大行动。同时我们的养老产品和服务体系、养老金融的专业人才，包括跟保险公司（刚才讲到跟我们的股东中国太平，其中有一大块就是怎么把养老金融深化起来）合作。

数字金融方面，浙商银行把数字金融当做是最大的战略，我们以后发展的主线就是数字化变革。金融现在面临两大变局，第一变局是回归主业，我们提出了“善本金融”，第二大变局是数字化，一定要抓住数字化变局的机会，在数字化领域必须走到前沿。我们“185N”体系不断地在推进，所以这几年场景金融、供应链金融、资产池、跨境这些里面已经开出很多花来了，这些都形成了我们场景金融的优势。2024年我们更加在数字化里面会有大的推动，“大脑”的建设、“底盘”的换新，数据治理、场景应用都会有新的推进。

“金融五篇大文章”大家都很关注，也是我们浙商银行的一份政治责任，同时也是发展的机遇。在这个过程中有两个关注度比较高，一个是我们“金融五篇大文章”都贯穿着数字化逻辑场景化的去推，这一点是“金融五篇大文章”我们的打法里面很核心的概念；第二，我们在“金融五篇大文章”里面都建立了相应的“金融顾问制度”提供综合服务。“金融五篇大文章”不是单独的，我们现在做的是伴随式成长、综合化服务。现在的五大工程、24条工作举措，助力新质生产力、助力共同富裕，助力经济高质量发展。养老、新质生产力、共同富裕、ESG（浙商银行的ESG是跟“浙银善标”贯穿在一起的）、供应链金融的提升工程，希望大家关注。中央提出这“金融五篇大文章”，是金融高质量发展的五个维度，浙商银行要努力成为浙银示范，希望大家一如既往地关心关注浙商银行的发展。谢谢！