

浙商银行2024年半年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024年9月2日15:30-17:00

会议形式：网络视频直播

行内参会人员：董事长陆建强，独立董事王国才，副行长、董事会秘书骆峰，行长助理、首席风险官潘华枫，行长助理侯波及计划财务部总经理等

外部（在线）参会人员：投资者、分析师、新闻媒体记者及社会公众

记录人：浙商银行董事会办公室

提问一（中信建投银行业首席分析师马鲲鹏）：请教一个问题，贵行在行长辞任后已由董事长代为履行行长职责，请问这个变化是否会对贵行的经营发展、战略规划实施等产生重大影响？下一步的发展战略和经营政策是怎样的？请各位领导介绍一下。

浙商银行董事长陆建强：非常感谢您的关注和提问。8月18日，张荣森先生因个人原因辞去本行执行董事、行长职务，由我代为履行行长职责。目前，浙商银行各项经营活动开展正常，事项不会对日常经营管理工作产生重大影响。过去三年浙商银行的经营成果系在总行党委坚强领导下，全体员工奋发有为取得的集体成就，浙商银行战略、机制、队伍稳定，未来高

质量发展态势不变。

能够取得这些成绩有三个方面尤其值得总结并长期坚持下去：一是**擎旗“善本金融”**，坚持正、简、专、协、廉五字政治生态，营造了良好干事生态。二是**确立了四大战略重点**，明确经营发展方向，尤其是今年全面开启了以客户为中心的综合协同改革，进一步释放出了发展活力。以一流的商业银行愿景为动力，开启了高质量发展的新征程，其中深耕浙江战略、数字化转型战略、五大版块综合协同发展战略、财富管理全新起航战略，这几年取得了非常好的成绩。三是**以问题为导向，全力以赴处置化解风险**，卸下包袱，轻装上阵。

我们认为，三年来制定的战略方向，明确的战略目标，采取的一系列打法是有效的，是总行党委领导下的集体决策，是经过市场检验的，是党委、政府认同的，我们会继续把已有的好的经验和做法坚持下去。

今年半年度工作会议上，我们也总结了这几年发展过程中的经验，提出了“五个坚持”、“五个始终”：一是坚持“**严、实、优**”的一流导向，始终把 99 字批示当做传家宝、指南针、动力源，这是我们浙商银行的红色根脉。二是坚持**正简的政治生态**，始终把以身作则、以上率下、一级做给一级看当作最重要的导向。银行干事的政治生态最重要，尤其是“正”字当头，“简”字为要，心无旁骛抓经营。三是坚持**“善本金融”**，始

终把金融的政治性、人民性当作我们这一代金融人的神圣使命，真正提升金融工作的站位，站在社会价值视角重塑金融的逻辑，这也就是“善本金融”理论、理念的基本支撑。这几年“善本金融”推动了我们的金融顾问制度、推动了金融向善、推动了资产质量向善，推动市场主体向善，把社会价值和经营发展方向协同起来，用金融的力量推动社会向善。**四是坚持智慧经营**，始终把数字化改革和夯实经济周期弱敏感资产压舱石作为提升金融专业性的关键路径。我们提出在这个阶段全力以赴打造智慧经营，最核心的就是推动数字化转型，推动整个资产结构的调整。**五是坚持“严”的基调**，始终把合规经营、风险管理当做银行的生命线，拥抱监管，敬畏合规，一定把合规放在第一位，搞银行就是一场马拉松，不能有冲动，更不能有冒险，一定把“敬畏风险、拥抱合规”作为底线。

下面重点展开一下我行未来发展的战略：

我们行对未来发展定位成两个字：**第一，“善”**，摆正方向，注重社会价值，把银行的功能性放在第一位；**第二，“数”**，就是智慧经营，全力推动以客户为中心的综合协同改革。

“善本金融”我们积极践行三年，总体最核心的就是把金融工作的政治性、人民性放在首位，用社会价值来看、来定义、来规范我们的金融行为，把金融推动的方向、社会价值的方向一致起来。

这几年我们始终坚持把功能性放在首位，擎旗金融向善，探索“善本金融”，推动政治性、人民性实践落地。现在一说到“善本金融”，一说到金融的功能性，大家都会想到浙商银行，这样的成绩来之不易。目前“善本金融”已经形成了金融顾问、县域金融综合生态建设模式（在临平做了两年总结出来的）。

“浙银善标”，就是在授信核心业务逻辑当中植入善的基因、善的标准。善本信托，用金融的力量帮助企业向善。六大制度体系，在业界、学界形成了一定的影响力。创新实践“善本金融”，提升全行员工的信仰，提升这一代金融人的社会价值，提升我行的社会形象，这是我行这几年非常注重、非常有意义的事业，我们要一以贯之，把政治性、人民性作为我们神圣的使命，入心、入脑，下一步要把“善本金融”做强、做深、做实，真正依托金融的专业，把“善”的因素植入到我们的业务当中，把“善”的价值在社会中推广开来。

“数”，就是智慧经营，要看清大势，主要体现了三个方面：一是把有限的资源用到刀刃上，浙商银行这几年核心资本充足率偏紧，我们把风险资产使用最高效作为智慧经营的第一条，提出“321”经营策略，一个重要的核心就是加大绿色中收份额，加大非息收入增长，我们现在非息收入超三分之一了，把有限的资源用到刀刃上。二是调结构，主要垒好经济周期弱敏感资产的压舱石，同时把原来高付息率的存款压降，以及一

些不良突出领域的资产压降，把结构调整好。三是数字化，把原来依靠不动产抵押为主的银行授信模式转到以场景金融、以算力为核心的数字金融、链式金融，我们称之为是生态金融。这三年智慧经营解决的核心问题就是经营很精准、很有效，正因为通过智慧经营，这几年的效益呈现出来了。

“善本金融、智慧经营”之下，我们依托于目前整个银行本身的架构和业务逻辑，开启了以客户为中心的综合协同改革。主要考虑到股份制银行面临市场份额两头挤压，原有的产品优势、创新优势、体制机制优势在减弱，客户基础相对薄弱。在这样的背景下，总行党委深思熟虑，认为未来要有出路，唯有改革一路，我们也依托于这几年的智慧经营的一些经验，提出做深做精客户、转变经营模式，改变我行客户总量不多、基础薄弱的问题，提出了以客户为中心的综合协同改革“一号工程”。

这个“一号工程”首先针对的是整个经营的高质量发展，需要金融的高质量发展。在数字化调节下，在高质量发展的新常态、新发展格局的要求下，金融正面临四大转变：服务对象上，从原来企业融资，单点为企业融资服务走向为产业生态服务，从点到面；从服务能力（或技术）上，从原来依靠抵押担保传统金融向依靠数据算法的场景金融转变，这是我感受到数字化最大的变化；三是服务方式上，从以牌照为中心的专项服务走向以客户为中心的综合服务；在生存方式上从原来的打猎

式服务走到陪伴式、种田式服务。

这四个转变实际上是金融开启高质量发展面临的四大问题，通过以客户为中心的综合服务改革就是解决这四个方面的问题，解决的方案就是大力推动依托数字化技术的**链式生态金融**。链式生态金融以客户为中心综合协同改革来推动，构架起股份制银行穿越目前前后挤压、利差收窄、传统模式失灵、风险暴露这么一个情形下的改革之路。走到链式生态金融上，最核心的是走到以客户为中心，以场景为依托，以融合为导向，以陪伴、以链式将整个资产盘活、资源盘活、存量盘活、资源对接为核心的生态金融上来，浙商银行这两年已经有了非常好的实践探索成果。

供应链金融这两年翻番增长，其背后就是产业生态的提升。我们把供应链金融既看作是场景金融的代表，也看作是生态金融的核心竞争力。浙商银行在这方面对科技型企业全方位、全周期的产品和服务是我们链式生态金融很好的例子。同时，在流动性管理上，我们把各种存量资产进行盘活，形成了池化融资。欢迎大家对浙商银行这几年以客户为中心的综合协同、链式生态金融予以关注。

未来浙商银行将保持好的战略定力，坚定践行“善本金融”，以“三个一流”的愿景为统领，以数字化转型为主线，合力推进以客户为中心的综合协同改革，不断深化智慧经营，全面开

启“五大文化建设工程”，争当建设中国特色金融文化的排头兵，推动金融初心回归、功能矫正和使命提升，提升金融的社会价值。

提问二（中金公司银行业研究员王子瑜）：请教一下关于资产质量问题，我们关注到贵行上半年不良率有所下降，但拨备覆盖率也略有下降，原因是什么？整体资产质量情况如何？资产质量的压力主要来源于哪些方面，预计下半年的趋势如何？有何应对策略？

浙商银行行长助理、首席风险官潘华枫：感谢您的关注和提问。今年上半年本行资产质量继续保持稳中向好，不良贷款率较年初下降了0.01个百分点，业务板块来看公司贷款资产质量基本稳定，零售贷款资产质量有一定改善。

您刚才提到上半年的拨备覆盖率较年初略有下降，原因是上半年本行继续加大了不良资产的处置力度，有几个数字：上半年本行新计提减值准备149.27亿元，比上年同期增加7.12亿元，新计提减值准备占到营收42.31%，这个力度还是很大的。

上半年本行不良贷款处置金额较去年同期增长66%，绝对额增加处置84亿元。因此，在加大处置过程当中多消耗了一些减值，这也是导致本行拨备覆盖率略有下降的原因。**加快风险处置**总体上有利于本行进一步夯实资产质量基础和后续高质量发展的基础。

上半年通过我们全方位的努力，加快处置房地产的存量风险，半年度本行房地产不良贷款率从年初的2.48%，阶段性下降到1.26%。以上是关于拨备覆盖率的情况说明以及回答。

针对2024年的宏观经济环境，风险压力主要来自于以下两个方面：第一，房地产行业仍然处在转型调整中，今年以来国家持续出台一系列积极政策取得了较好成效，但是部分房地产项目销售去化比较缓慢，一部分经营性物业出租和经营状况未达预期。第二，部分小微企业和零售客户还款能力仍然面临考验，受当前经济环境以及房价下跌影响，一部分小微企业和零售客户信用风险上升趋势仍然持续。这是当前面临的主要风险压力的来源。

下一步本行围绕“**防增量、化存量、强管理**”这条主线持续发力，继续保持本行资产质量稳中向好的态势，主要采取四个方面的措施：**第一，提升产业投研对业务发展的指导能力，持续优化资产结构。**下一步继续严控单户的授信额度，加快从房地产和政府融资平台业务向实体经济、场景金融和县域金融综合生态等重点领域的转型发展，做好“五篇大文章”。**第二，强化信贷筛查管理机制建设，提升动态风险管控能力。**持续提升贷前、贷中质量，深入贯彻“浙银善标”，把好客户的准入关，加强贷后专管员队伍建设，提前主动压降风险隐患客户，推进金融科技工具和AI技术在风控场景中的应用，提升本行信

用风险的精准识别能力，做好全过程动态风险防控。**第三，继续强化房地产、地方政府融资平台、小贷等重点领域的风险防控。**总行房地产领导专班将继续加快主动化解存量风险，合理支持城市房地产融资协调机制的白名单项目，做好地方政府融资平台和小贷整体风险管控、结构优化。**第四，加快风险资产的处置化解。**聚焦重点项目，分类施策，采取先进清收、诉讼、主包转让、并购转化等多种方式，全力以赴打化风险攻坚战，进一步提升处置质效，保障本行资产质量向好。

提问三（平安证券银行业首席分析师袁喆奇）：浙商银行的供应链金融业务在市场上已经建立了一定的知名度，能不能具体谈一下贵行该业务取得的成果？我们在供应链金融上打法和差异化优势是什么？如何与五篇大文章的要求契合？

浙商银行副行长、董事会秘书骆峰：感谢您的提问。供应链金融是浙商银行的一项战略性的业务，是我们生态金融的核心竞争力。这几年供应链金融已经成为浙商银行拓展基础客户、服务实体产业链、推动产业链高质量发展的重要抓手。到今年半年末，我们供应链金融已经在电力、通讯、新能源等十大行业形成了差异化、特色化的一整套解决方案。近三年，通过供应链金融累计投放了 6500 亿，融资余额 1700 亿，服务了供应链、产业链的核心客户达到 3000 多户，核心企业上下游的中小

微客户 5.5 万户，其中普惠小微占到 76%的比重。供应链金融资产质量也特别好。

现在做供应链金融和过去有一点不一样，在现在数字化时代，很多链主也走产业和数字化结合的这条路，把采购、生产、销售这些线上化了。实际上这种数字化的趋势为银行在开展供应链金融进行了线上的触客、获客、信息核实、线上风控提供了极大的便利，可以说在数字化时代真正为银行开展供应链金融创造了极大的便利。

我们在业务当中也发现，供应链上的中小微企业的需求呈现出“小额、高频、跨区域、类信用”的特点，这个特点决定了开展供应链金融和过去的传统打法要有所不同。

首先，客群融合上，很多供应链金融上的核心企业是属于我们的公司客户，上下游是很多小微客户，我们推进供应链金融的发展首先需要做到把公司客户、小微客户、零售客户的打法以及服务进行协同。第二，小额、高频、跨区域，决定了我们开展供应链金融必须要把数字化紧密的结合进去，只有通过数字化的方式才能够解决成本和效率的问题。第三，不同的产业链、供应链的交易习惯、融资偏好会有差异，需要我们把不同的产品进行整合。

浙商银行针对供应链金融的这些特点我们这几年也摸索出了自己的一套打法：

首先，组织架构上，2022 年成立了总行的一级部门（供应链金融部），在一类分行也设立了专门的供应链金融的部门。此外，在评审和科技部门设置了专业的队伍，实施专业化的审批、开发、运维，这样浙商银行的供应链金融能够形成从前台到中后台，从总行到分支行的整合式的推动框架和体系，使浙商银行具备从客户营销到方案设计，再到技术开发和敏捷落地的一体化的服务能力，让我们能够建立起自己的护城河。

第二，坚持服务实体经济，浙商银行的供应链金融是完全服务实体产业链和供应链，我们已经在电力、新能源、汽车、通讯等十大行业都形成了自己的解决方案，到今年 6 月末已经累计服务了 3000 多户的核心企业，其中科创企业的占比达到了 45%。

第三，注重差异化的服务，差异化服务中首先就是数字化，通过信息资料的电子化、业务流程的线上化、信用评审的模型化、贷后管理的精益化，将数字技术全方位应用到业务流程的优化，实现了效率的大幅度提升。比如说评审过去可能需要一周，现在可能半个小时、几分钟就可以解决。

关于场景驱动，不同的行业、不同的产业链、不同的供应链、不同的客户需求千差万别，交易模式差别很大，还有不同的惯例。所以，我们从场景入手，首先要解决场景的授信，不同的场景怎么去进行授信，解决风控问题。我们和传统的对主

体用抵押担保进行授信不同，我们通过物的信用、交易的信用、数据的信用拓展了或者解决了不同场景授信的难题。

同时，开发各种场景，供应链金融要解决不同场景开发、风险可控的场景开发的问题。围绕制造业企业用电需求推出电费证模式为例，到今年 6 月末电费场景融资业务的余额突破了 200 亿。通过产品组合来降低成本，综合发挥证（国内证）、链、票、函、贷等不同产品的优势，通过产品组合降低企业的融资成本。

供应链金融本身也是生态金融的核心竞争力，对于推动我们浙商银行在做好“五篇大文章”方面也是一个非常好的抓手，比如说在**科技金融**方面，我们服务的科创核心企业达到 1300 多家，延伸服务科创上下游客户超过 2 万家，帮助科创企业实现“稳链、固链、强链”的目的。**普惠金融**方面，通过供应链融资投放的普惠贷款余额 270 亿，这几年通过供应链的方式去实现小微贷款的投放已经成为浙商银行普惠金融每年增量当中的非常重要的占比。在**数字金融**方面，顺应产业数字化的趋势，围绕产业链去服务链主以及上下游的中小微企业客户，推进产业链的数字化，目前浙商银行与 780 多家核心企业建立了系统直连，通过线上审批、线上放款就达到了 2000 多亿。

接下来浙商银行将持续加大在供应链金融方面的投入，希望擦亮这张名片，做好金融“五篇大文章”的各项工作。

提问四（浙商证券银行业首席分析师梁凤洁）：贵行息差收窄幅度低于同业，请问采取了哪些措施？对未来有何展望？如何看待未来息差走势？手工补息整改是否对贵行负债规模造成压力，这种压力会传导到资产投放方面吗？浙商银行非息收入的贡献可观，能否进行相关分析？

浙商银行行长助理侯波：感谢您的关心和提问。这几年整个银行业息差收窄的速度比较快，整体受经济波动和信贷需求不足的影响，整个银行业呈现低利率、低增长、低利润、低息差的态势。我看了一下数字，2021年末到今年6月末，两年半的时间，整个银行业的息差水平从2.08%降到1.54%，下降了54个BP，股份制银行的平均息差从2.13%下降到1.63%，下降50个BP，我们行从2.27%下降到1.82%，整体下降了45个BP，整体表现和收窄幅度优于整个同业。同时，我们现在的息差水平维持在1.82%的水平，在股份制银行中属于前列。

为了应对息差收窄我们采取了一些措施，核心是通过深化智慧经营，在资产端、负债端双向发力。

资产端：一是着力提升我们的资产定价水平，存量资产当中每年固定对存量资产分类管理，对收益相对比较低的业务逐个分行、逐个条线下达清理提升整改任务，上半年我们清理了670亿收益率较低的资产，把这些资源应用于新的投放；二是重点投向收益率相对比较高的零售、小贷、供应链，同时我们

组织了风险可控的中高收益资产，今年6月末我们生息资产的收益率维持在3.94%，我们贷款平均收益率为4.62%，处在同业前列；三是坚持早投放、早收益，有效把握投放节奏，6月末贷款余额较年初增长960亿，增幅5.59%，上半年完成全年计划的60%；四是抓住市场机遇，做大资产流量，拓展绿色中收、绿色收入，做厚非息收入。

负债端：坚定不移地压降存款付息率，上半年我们抓住禁止手工补息的政策窗口期，进一步强化了中长期负债的管控，主动清理高息存款，拓展代发工资，形成事业单位等场景，强化内部考核。全行存款付息率到6月末为2.19%，同比下降5个BP，特别人民币存款付息率在前两年大幅度下降32个BP的基础上，今年上半年进一步压降了11个BP，降至2.11%。

展望未来，我们看到银行业的整个息差水平出现积极变化，从边际变化来看，二季度银行业整体净息差1.54%，与一季度是持平，股份制银行净息差水平二季度是1.63%，比一季度末上升0.01个BP，从边际来看，我们判断整个净息差出现企稳回升的态势。

下一步，我们行进一步深化智慧经营的策略，尽最大努力将净息差控制在合理水平，力争继续能够跑赢同业。我们正在全面开启以客户为中心的综合协同改革，推进以场景为中心转向以客户为中心，全力补齐客群的短板，深挖客户综合收益，

获取长期优质资产以及低息稳定负债来夯实发展基础。

关于手工补息，禁止手工补息是一项对于整个银行业非常有利的举措，既有利于规范市场秩序，又有利于降低银行整体的存款付息率。根据股份制银行的资产负债规模，我们判断整体影响不是太大，我们行自己来看上半年存款增长较去年同期增长3.74%，位居股份制银行第四位，比平均增速水平高出1.82个百分点，上半年贷款增速5.59%，位居股份制银行第二位，比平均增速高出2.55个百分点。从数据上来看，我们认为禁止手工补息这个事情对于存贷款的增长没有太大影响。

关于非息收入，上半年我们践行智慧经营策略，坚持做大绿色收入和绿色中收，营业收入的结构大幅度改善。今年上半年我们实现了非息净收入116.37亿，同比增长23.79亿，其中营收中的占比达到32.99%，同比增长了5.13个百分点，整体非息收入的增长比较亮丽，我们总结主要有三个方面的原因：一是市场行情好，这是一个大的环境基础，上半年债市收益率下行带动整个银行业实现了较好的投资收益，从已披露的同业数据来看各家银行非息收入都实现了增长；二是经营策略得当是最关键的因素，我行在智慧经营的策略引领下，坚定不移做大绿色中收和绿色收入，加强考核引导，努力优化营收结构；三是提升投研能力，这也是一个核心，我们持续开展投研基础攻坚专业行动，持续巩固提升我们的宏观研究能力、市场交易能力、

资产配置能力。去年下半年我们内部研判认为债市将有一波大的行情，我们前瞻性配置了一批债券资产，为今年非息收入增长做好了埋伏，今年上半年我们择机进行了减持部分债券，提前确认收入，同时加快票据、信用证等资产流转做大流量。所以，策略得当，叠加市场助力，非息收入实现了较好增长。

提问五（中国证券报记者张佳琳）：浙江是贵行总部所在地，贵行提出深耕浙江战略有三年左右的时间了，请问深耕浙江战略带来了哪些成效贡献，未来的规划如何？

浙商银行董事长陆建强：感谢对我们行深耕浙江战略的关注和关心。浙商银行是全国性股份制银行，总部在杭州，也是浙江省的省属企业，服务好浙江、深耕浙江，既是我们发展的责任，也是浙江滋养浙商银行发展的土壤，也是我们的机遇。

我们首要战略就是深耕浙江。从这三年左右的时间来看，这个战略也取得了积极成效，有一些可以用数据来体现，有一些要通过影响力来体现，我这里大致和大家报告一下。

第一，**融资总量突破万亿大关**。刚开始争取三年时间破9000亿，实际效果更好，已经破了万亿。到今年6月末省内融资服务的总量突破万亿大关，达到了10484亿，较2021年末增加3273亿，较今年年初增加1282亿，其中各项贷款余额5973亿，贷款的增量占整个行里的贷款增量三分之一，也就是三分之一

的增长都在省内，较年初的贷款增长，在省内增长了7%，整个贷款增长是5.2%，所以现在高了1.63个百分点。三年累计服务省内的重大项目余额破百亿。重大项目的服务较2021年增长10倍。

第二，累计承销浙江的地方债936亿，占发行量的10%，当时我们的目标就是浙江的10%（不得低于），现在已经成为所有银行在承销债这方面已经变成第一名。

第三，在各级党委政府的影响力显著增加，这三年我们和11个市、大多数县都签订了战略合作协议，浙商银行擎旗“金融顾问”这面大旗、擎旗“善本金融”这个创新方向，由浙商银行为主席单位的金融顾问服务委员会是浙江推动金融顾问制度的一个组织架构。我们是秘书长单位，也是主席单位，全省金融顾问从2019年创设这个制度到现在，金融顾问全省4200个，其中浙商银行在其中大概占了四分之一以上，126家单位加盟到金融顾问这个行列当中。金融顾问做了三篇文章：一是企业金融综合家庭医生，靠金融的专业去帮助企业做方案，融资+融智；二是政府的金融子弟兵，建立了116家金融顾问工作室，服务政府，依托金融的专业力量帮助政府化解政府平台风险，推动属地金融发展，包括培训、规划、反诈等等一系列活动，金融顾问在浙江省开花，其中的主力军就是浙商银行；三是金融顾问还有一个责任就是反诈宣传，财富管理的咨询师，帮助浙江的

老百姓守住钱袋子。

金融顾问这项制度从浙江走到现在，16个省都在推广，成为金融供给侧改革的一项重要制度，在浙江的影响力日益提升，成绩不断呈现。伴随着金融顾问制度的影响力，浙商银行在浙江的省市县各个层面影响力也不断提升，在各级党委政府当中有几个方面可以佐证：今年首次获得省人民银行综合评价A类行，连续5年获评浙江民营企业最满意的银行，2024年6家分行获得当地政府最高等次评价，分行监管形象和整体评价也稳步上升。我们和政府的合作签订战略合作协议，与11个地市签订战略合作协议，县区覆盖率超过50%。

深耕浙江战略实施以来，我们的市场份额总体上稳中有升，现在整个市场份额股份制银行都是在降，大行和城商行、农商行有所增加，我们是浙江股份制银行当中保持份额增加提升的，11家省内分行有6家位居当地股份制银行的第一，4家排名实现了提升。

还有就是存款的基础也不断地夯实，6月末省内存款余额达到5521亿，三年新增1373亿，占全行增量的四分之一，贷款是三分之一划在浙江，存款增量四分之一来自浙江。这三年省内付息率压降59个BP，因为前面主动降了一些高息存款，如果将高息存款算回去这三年增长了3500亿，是2021年的翻番。同时，我们获取了各种各类的资格专户178户，省内70%的重要资格专

户是这两年获取的，多个领域实现零的突破。今年上半年我行取得了省、市、县各类资格专户53个，持续保持攻坚势头。

6月末我行与省市国企、浙江百强企业的合作基础实现了全覆盖，省内优质上市公司的覆盖率达到64%，较2021年提升了17个百分点，其中市值500亿以上的上市公司实现了全覆盖。我认为，深耕浙江是我们的首要战略，浙江的土壤好，浙江全面开启了高质量发展，浙江的数字化基础也强，所以深耕浙江实际上是我们浙商银行应该有的最大的优势。同时浙江各方面的工作走在前列，很多创新，尤其是高质量发展方面的创新需要浙商银行在金融方面去支撑，这又是一份沉甸甸的责任。所以，深耕浙江的战略我们会持之以恒的坚持下去。

下一步有几个方面：

首先，大力推动“善本金融”，让浙江的社会价值意义大、正行向善的企业获得更大的、更便宜的信用支持。我们“善本金融”一个最核心的是对客户有社会价值的评价，凡是评价高的、在社会中口碑好的，长期以来这个客户获得各方面的好评的，他做的事情惠及社会意义很大的，我们“善分”高的企业，给它的信用额度是大的，价格是低的，这方面我们希望可以更多的服务量大面广的解决浙江就业主体那批小微民营企业。

同时，推动“善本金融”在浙江的实践，包括金融顾问制度，县域金融综合生态建设，在一个县里已经试点了两年多，

现在提出“3386”模式，核心就是解决政府端、企业端、社会端，创造三套工具、八项措施、六大成效，把一个县里的金融需求进行全面梳理，依托现在的数字化、依托现在的党委政府，一起把整个县域金融生态建设作为一项工程来推进，这就是“临平指数”。杭州在全面推开，全省各个地方都在推进，这项制度对于我们深耕浙江意义特别重大。实际上说的通俗一点，这项制度就是站在政府的视角去服务好一个县域的金融，这是“善本金融”推动我们深耕浙江的一个重要方面，意义非常大，这篇文章既是金融回归初心，更是在数字化条件下把金融的力量汇聚成为推动社会进步、推动企业向善的强大的动力。

关于链式生态金融，浙江已经到了高质量发展的新的阶段，所谓高质量发展最核心的就是以创新驱动，同时应对的是大的数字化时代。创新驱动加上数字场景，而这个恰恰就是我们这几年一直在孜孜以求的链式生态金融创新。

链式生态金融就是改变原来为单个企业服务变成为整个产业生态服务，原来依靠自己的牌照专项服务走向以客户为中心的综合服务，原来打猎式、以盈利为目的走到陪伴式、以功能性为第一性的服务，从原来的依靠不动产抵押担保为主的当铺思维式的金融走到以数据资产、场景金融、算力为核心的生态金融。所以链式生态金融实际上之所以能够有今天这样的成绩，也是因为浙江高质量发展的多个场景。反过来说，我们这样

的金融创新就是来支撑浙江的高质量发展，相信下一步的深耕浙江将在链式生态金融上发力，以金融的力量、浙商银行的力量助推浙江经济的高质量发展。

我一直说浙江是共同富裕的示范区，金融怎么助力共同富裕示范区的建设，其中包括我们怎样推动社会向善，我们有了善本信托的实践，同时也包括怎样金融服务、金融的基础性、金融的保障性、金融的人民性，我们怎样来服务老百姓的财富增值，怎样服务农村经济落地地区的经济增长，我们有了一系列的农产品的专项贷款，有了科技方面人才的专项贷款，各个方面形成了一系列依托于现在这样一个背景下来推动浙江的战略实施。

浙商银行是总部在浙江的全国股份制银行，还有一句话，浙商银行是浙江自己的银行，是浙江人自己的银行，也是浙商自己的银行，浙江的高质量发展还有一片天地在省外、在海外，这就是我们浙商群体。现在每一个浙商的商会，浙商银行要争当这个商会的常务理事单位，服务好浙商走出去，服务好浙商反哺浙江，以浙商银行的力量助力浙商的高质量发展、开放发展。我们对深耕浙江这个战略坚定不移，我们也有信心把这篇文章做的更好，谢谢。