

浙商银行2024年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2025年4月3日15:00-17:30

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：党委书记、董事长陆建强，党委副书记、执行董事、行长（拟任，任职资格待国家金融监督管理总局核准）陈海强，独立董事许永斌，党委委员、副行长、董事会秘书骆峰，行长助理、首席风险官潘华枫，行长助理侯波及董事会办公室、计划财务部等总行相关部门主要负责人。

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（金融时报记者）：管理层好，我是金融时报的记者。我们关注到浙商银行上周已经公布了2024年度业绩，营收、净利保持正增长，不良有所压降，整体态势稳健，可以说走出了一条“高质量发展”的道路。那么，想请陆董事长谈谈对浙商银行2024年全年发展的整体感受，浙商银行是如何在“高质量发展”道路上实现行稳致远的？谢谢！

浙商银行党委书记、董事长陆建强：谢谢你的提问。这两年和媒体互动比较多，今天我把三年尤其是2024年的感受

和大家说说，也希望大家真诚地互动起来。我来浙商银行整整三年，2024年可能是感觉比较累、压力比较大的。到浙商银行三年，“砥砺前行”这四个字的感觉特别强，我自己总结了四个方面的感受：

第一，穿越了风雨，懂得了“正”和“严”的重要性。做银行是凭信誉干的活。我来浙商银行，是“下雨天”干活，这几年就是在穿越风雪。

首先是前几年“影子银行”业务造成了比较大额的不良，有的是过程中没有把握好底线。每个案子出来之后，我们也是压力很大。在以案促治、以案促改的过程中，我们感觉到银行应该“正”字当头，浙商银行一定要把“正”做出来，把自己的政治立场摆出来。所以，提升站位，加强政治建设，加强文化建设、价值观引导，这些都不是虚的，在银行里真的特别重要。我来浙商银行以后，提出了五个字“正、简、专、协、廉”，还有一个字就是“严”。“严”的基调落地，金融机构还有一定差距。这三年就是管住舆情、管住队伍、提升政治站位，让浙商银行感觉到教训就在身边，真正地珍惜岗位，真正把金融做“正”，服务企业、服务人民，把这种状态做出来。

这三年，如果没有“善本金融”以及我们自己的努力，会更加难。所以我感觉这几年“正”字当头、“严”为要，使我们在整个过程中做到了“人心不散、队伍不乱、业务不

断、管理不松”，在这个过程中反而逆势向上，业绩和精气神上来了。

第二个感受，这三年，尤其是 2024 年，我们在化解不良上加大力度。我们也有比较好的成绩，就是通过三年时间，把浙商银行形成的历史不良基本上化解了。这些风险就这三年我们自己挣来的钱每年去化解，一年一年地填补。把包袱出清就是这三年，当时省委省政府交给我最重要的任务是化解不良。现在不良率是 1.38%，在 12 家股份制银行已经是第五、第六名，已经是正常的银行了。在化解风险的过程中，我感受到做金融真的要坚守合规。宁可少挣点钱、慢一点，如果冒进、突破合规，看上去增长很快，后面一地鸡毛。

第三，我始终有一个感觉，我们这一代人赶上了非常伟大的时代，金融也是可以创新，可以使命担当的时代。第三件事情就是厘清了浙商银行的战略，保持了战略定力，到底要把浙商银行带到哪里，当时我花了整整三个月，谈了很多，我想做大，怎么也做不过“宇宙大行”，要做成什么呢？当时我提出金融首先要让老百姓、让党委政府满意，要把社会形象扭转过来，不能让人家感觉到金融只有锦上添花，没有雪中送炭，我们深刻感受到这个时代要“深耕浙江”、数字化转型、财富管理、综合协同，我提出了四大战略重点，开始了客户攻坚、投研攻坚、人才攻坚、系统数字攻坚的“四大攻坚战”。银行和整个社会经济一样，社会是从房地产向

新动能、科技转化，银行也是一样，从以前的抵押、担保，向场景化、数字化、投研方面转变。这三年，我们是坚定的，战略方向是清晰的，而且是有作为的。我最大的体会就是数字化转型提升，特别是供应链、善融资产池，已经做成了行业标杆。这两块资产已经弥补了房地产出现的问题，新旧动能转换是对的，保证了营收增长。同时，我们更清晰地知道财富管理就是靠投研，不要出现基金发财、基民亏损，这不符合金融的逻辑。首先要做“正”，同时增强投研能力、增强数字化能力。这两年，我们的财富绝对收益跑赢了市场。我觉得，只要做“正”了，才是我们应赚的利润。

这三年，浙商银行迈上了新的台阶，呈现出了非常好的发展态势，这里面体会最深的就是必须要有清晰的战略定力。我们总共二十年，我来了三年，前十七年干了 2.1 万亿，这三年上了 1.1 万亿，3 万亿的台阶和 2 万亿的台阶不一样，我们在数字化、投研方面取得了很大的进步，态势很好，所以我要说的第三件事是开启了高质量发展的新境界。

还有一件事，也是各位最关注的，**这三年我还干了一件大事，就是为行业带来了新风，提出了“善本金融”**。“善本金融”是实现了一套实践的新范式，这个范式不是一件事，大概有六七件事，其中有几件事已经做出来了。“善本金融”最核心的是从社会需求出发做金融，而不是仅仅从银行自己挣钱出发做金融；第二个核心，我们一定要把握好金融要帮

助好人、帮到社会发展的“正”方向，不能帮社会发展的负方向。我经常讲一句话，金融就是管信用的，信用就是诚信。金融就是放大器，服务了好的企业，放大了社会效应；服务了恶的企业，也是放大了社会危害。我们在全中国首先创新了“金融顾问”制度，现在已经有 4300 个金融顾问在 16 个省推广，干了三年的县域金融综合生态，金融顾问真正沉到一个县里，县里到底有哪些金融需求，和党委、政府一起管，把县里的金融生态做好，政府平台优化，企业融资成本下降，反诈宣传做到位。我们也做了“善本信用”工程，不再像原来一样动不动靠抵押。我们对“资产把关”走向“人品把关”社会价值评价，大力度推动小微企业、个体工商户渡过困难时期。还有一个就是“善本信托”，让企业家做好身边的慈善。去年我们做了 160 多单，现在慈善信托方面占了全国近 17%，这是很好的共同富裕模式，每个人把身边的慈善做好，企业家带头，把身边企业员工的家庭、所在地、老家三个地方慈善做好。我认为共同富裕的模式出来，社会主义企业家的样子出来了，这些都是“善本金融”。我从社会需求的角度做了一些探索，大概有五六个方面，现在写出来了，也干出来了，我希望这些范式可以构建起中国特色金融发展之路。

在“善本金融”的理论创新中，我深深感受到一代人有一代人的使命，我们这一代人真的要把中国的金融路径从原来依赖于西方理论中真正“走出去”，这是我们的神圣使命，

也是大有可为的价值所在。

回顾这三年，2024 年很特别，我们要坚持把这些事情继续做下去，慢慢干下来，业绩数据总体上还是比较靓丽。现在我们的精气神上来了，我们有很强的定力，按照这个方向，就是数字稍微有波动没有关系，银行就是以服务实体经济为主。这是和大家对刚才的问题进行实事求是的回应。谢谢！

提问二（经济观察报记者）：感谢主持人给我这个提问的机会。想请陈行长跟我们介绍一下浙商银行在“善本金融、智慧经营、人文浙银”战略指引下，具体的经营策略、战术打法？同时，在同业纷纷谋求转型的大背景下，浙商银行又是如何应对银行业整体息差收窄等挑战的？

浙商银行党委副书记、执行董事、行长（拟任，任职资格待国家金融监督管理总局核准）陈海强：感谢您的关注和提问。这几年，浙商银行在低利率、低息差、高风险的背景下取得了较好的业绩，关键是全行在以陆董事长为班长的总行党委正确领导下，以长期主义者的坚定干好难而正确的事情。时代不会辜负长期主义者，只有坚持长期主义才能成功穿越周期。

近年来，我们及时优化调整风险偏好，推动授信风控逻辑从重视财务指标向重视社会口碑转变，从门槛式审批向陪伴式服务转变，从把关式静态风控向过程式动态风控转变。

浙商银行再也不一味追求规模情结，再也不走“垒大户”的老路，再也不关注短期业绩、“挣快钱”，这些都是浙商银行追求长期价值的选择和方向。

智慧经营是银行“行稳致远”的指南针，面对净息差持续收窄、股份行“两头受挤”等问题，我们从战略层面提出了智慧经营的理念，将有限的资源用在刀刃上、优化资产负债结构、加快推进数字化转型，并及时调整经营策略。

首先，在当前低利率、低息差、高风险的背景下，我们推动经营从资产驱动转型向负债驱动转变。负债管理对银行经营至关重要，直接影响营收稳定性和发展可持续性。对此，我们开展负债结构优化专项行动，扩大低成本存款规模，全面压降负债端成本。存款付息率连续 4 年下降，2024 年为 2.10%，基本达到股份行平均水平，在持续压降付息率的同时保持规模平稳增长，截至 2024 年末吸收存款 1.9 万亿元，较 2023 年末增长 2.87%。

其次，基于负债结构优化，我们积极推动资产结构从高风险高收益向低风险均收益转变。一方面，我们做好存量业务结构调整；另一方面，我们在相对较高的收益资产中，寻找低风险资产，加大资源向“五篇大文章”、小额分散资产和善标一二级客户的倾斜力度，合理把握收益与风险的平衡，在营收保持较高增长水平的同时，我行不良贷款率实现三连降，从 2021 年的 1.53% 下降到 2024 年的 1.38%。

再次，资产结构的优化最终要落脚到客群结构的优化。客户是银行经营的出发点和落脚点。近年来，我们秉持“客户好才是真的好”的服务理念，**推动全行经营从聚焦产品收益到聚焦客户价值转变**。从去年开始，我行把以客户为中心的综合协同改革作为全行“一号改革工程”，改革的核心就是回归到客户价值驱动服务的模式，做到金融供给“不越位、不错位、不缺位”，解决客户需求综合化和客户经理服务单一化这对长期存在的矛盾，引导一线经营机构实现客户服务转型。2024年，我行个人客户数较年初增长21%左右，公司客户数较年初增长15%左右，实现了客群和规模双增长。

最后，随着经营压力变大、同业竞争加剧，一家银行想**“杀出重围”**，一定要靠竞争力吃饭，背后需要强大的投研能力支撑。这几年，我们积极开展投研基础攻坚，成立了金融研究机构，不断强化对全行经营管理的赋能和支撑。财富研究院自研的指数产品去年获得了绝对收益5.23%、最大回撤仅1.26%的优异业绩。2024年，我行财富管理代销保有规模和代销收入都实现了两位数增长，有力推动了财富管理全新启航战略。

综合来看，智慧经营已经被实践证明是我行提升行业竞争力、实现业绩逆势而上的有效打法。2025年，浙商银行在长期主义的引领下，全面实施以客户为中心的综合协同改革，必将越行越远、越行越稳、越行越好。谢谢大家！

提问三（招商证券王先爽）：我的问题是关于资产质量的，刚才从行领导的回答上，感觉我们对于不良的重视是前所未有的，我们也关注到我们行 2024 年不良率、不良额在下降，也看到非信贷资产中的第三阶段虽然绝对额在高位，但是也在下降，呈现向好的趋势，请问行领导我们怎么实现这样一个向好的趋势，背景以及相关举措是怎样的？以及对未来整个资产质量趋势的展望是怎样的？

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。刚才陆董事长和陈行长都讲到了风险化解和资产质量的问题，我在这里再详细展开说明一下。

2024 年，我们资产质量继续保持稳中向好的态势，从三个维度来看：**一是基本指标**，不良贷款率 1.38%，较年初下降 0.06 个百分点，已经是连续三年保持下降，比三年前下降了 0.15 个百分点。2024 年公司不良贷款率比年初下降 0.01 个百分点，个人的不良贷款率比年初下降 0.13 个百分点，也就是说两个业务条线都是有所改善的，这是一个基本指标的情况。**二是重点领域**，大家比较关注的房地产，年末的房地产不良贷款率是 1.55%，较年初下降 0.93 个百分点；城投不良贷款率去年末是 0.03%，比年初下降了 0.85 个百分点，均处于较好水平。**三是历史问题**，陆董事长也讲到，我们原理财个案资产本金及利息均完成回表整改，历史包袱加快出清，原本为专门清收处置这些风险业务而成立的特殊资产清收与化解组已解散，我们行整个风险处置进入常态化管理阶段。

回顾 2024 年这一年，风险工作有三个方面比较明显的特点：

一是风险处置力度较大。2024 年全年处置的不良资产是历年来最多的一年，比上年多 35%。同时，2024 年新计提减值准备绝对额比上年增加了将近 21 亿元，比上年增加了将近 8%，占营收比例超过 41%。这个力度非常大，这充分体现了我们行把化解风险作为头等大事的决心和力度。大家都是专家，可以看到，我们行去年在减值绝对额多提的情况下还是保持了净利润的正增长，这是很不容易的。

二是风控策略更加稳健，面对去年复杂、特殊的形势，本行确立了更加审慎的风险收益均衡的策略，进一步加强授信的全流程管理，持续深化重点风险领域的化解。房地产方面，我们这三年在房地产行业前瞻性实行大幅的主动压退，去年总行成立了房地产风险的处置专班，进一步取得了比较大的成果，保持了我们在房地产资产质量比较好的状态。在存款方面，在国家化债政策的支持下，我们行在重点债务省份的授信余额进一步压降，同时对一些发达区域以及好的主体进行有效的支持，风控比较好。

三是产业投研能力提升。2024 年产业研究院正式运行以来，围绕国家产业战略重点、“深耕浙江”领域深入研究，引导授信业务高质量发展，推动金融服务实体经济本源。

展望未来，总体宏观经济基本面继续向好，这是不会改

变的，特别是去年9月份以来，包括今年年初以来，国家出台的一系列稳预期、促消费的政策效果比较明显，但是我们也要客观地看到，还存在一些结构性的问题和有效需求不足的问题，包括国际贸易的一些不确定性因素。所以，银行业在当下和下一步阶段的风控形势还是比较复杂的，对于本行来说我们还是要继续坚定风险出清的决心，加快处置存量风险的同时，严控新增风险。下一步仍然需要关注房地产行业的稳定，特别是商业地产不景气的风险、小微企业和个人客户等领域信用风险状况等。我行将继续践行“陪伴式风控理念”，围绕“三个一流”目标，重点聚焦产业投研、风险处置、专业评审、数字风控四个“提升”和深化，继续实现资产质量继续稳中向好。

一是着力提升产业投研：聚焦新兴产业、“五篇大文章”等国家战略领域，着力在区域差异化研究方面发力，提前定位适合我行稳健风险偏好的资产配置和客户定位。

二是着力深化风险处置：一方面聚焦重点难点继续加快出清存量风险；另一方面多措并举智慧清收增加效益。我们还会更加注重处置工作的三个统筹，考虑不良资产和关注类风险资产、不良贷款和其他不良资产的统筹推进处置。

三是着力深化专业评审：加强全行评审队伍建设，重点围绕实体经济客户风险识别优化评审策略，深化推动风控逻辑，从门槛式把关向陪伴式成长转变。

四是着力提升数字风控：推进金融科技工具和 AI 技术在风控场景中的应用，有效提升全周期、全流程中的智能预警、智能监控、智能分析水平。

以上是我的回答，谢谢大家！

提问四（上海证券报记者）：请问一下陆董事长，近年来我们看到，浙商银行您提出了善本金融的理念，相关领域近年来有哪些具体的实践是您记忆犹新的，可以给我们分享一下吗？

浙商银行党委书记、董事长陆建强：谢谢，说实在的这几年我基本上每次演讲都是关于“善本金融”，同时也在积极推动。

我原来在省政府，到金融机构以后，这几年我感受特别强烈，金融机构到底是不是企业，它的定位是什么。特别是这次金融工作会议，总书记的几个讲话，我学了又学，政治性、人民性、八个坚持、五要五不、金融强国。实际上政治性、人民性真正要落地，首先大的问题就是金融机构怎么定位。现在的考核，大家关注的是营收增长多少、利润增长多少、不良率多少。翻阅整个人类历史、金融史，金融发展过程中，有一个很简单的道理就是把人家的钱、未来的钱先拿过来当下用，在当下把它做大，这就是金融。这本来是为了发展实体经济，后来为了服务实体经济，金融专业化了，变成了金融机构。自己做的时候发现很挣钱，然后它变成了产

业，功能性慢慢有了盈利，金融开始出现寡头。我们不想这样，就是要服务好实体经济。所以，我认为在我们国家特别是提出中国式现代化，金融走特色发展之路，政治性和人民性落在我们身上，首先有个大问题就是金融机构的定位和价值重塑，这次我专门写了一本书，已经出版了。实际上，这本书是所有“善本金融”理论的核心。我认为与其说金融机构是企业，不如说是机构，机构的特点是什么呢？不能光挣钱，还要被社会需要。

金融这个牌照是国家的，应该是国家的机构，国家的机构就应该服务实体经济，应该如何评价？我提出了三个观点，就是三分法：第一，金融是功能性存在，机构是国家性牌照，应该有专门的部门考核我们金融的功能性，比如党委政府对我们的满意程度、客户对我们的满意程度，还有社会对我们的满意程度。但金融确实是很专业的东西，有金融风险，监管机构可以考核我们的专业性，比如不良率、核心资本充足率、拨备以及经营过程中的合规。金融是服务实体经济的金融工具，把合法的钱集合在这里，并且给需要的人。我认为金融的定位是所有“善本金融”的出发点。

2018 年我就提出了“金融顾问”制度，就是学上世纪 80 年代的法律顾问制度。当时法律顾问制度中很重要的逻辑，是把打官司、签合同交给律师去做，律师是专业的，乡镇企业的老板跑生意就行了，中国市场经济的法治化水

平就是这样起来的，现在的金融比当初的法治更加专业。当时我让浙江二十多家金融机构每家派出几个业务骨干，进行综合培训，让券商的人懂银行，银行的人懂保险，保险的人懂发债，这些人是综合服务，不是保险的人上去问要不要保险、银行的人上去问要不要贷款、券商的人问要不要发债，而是企业到底有什么金融需求、到底什么工具比较好、到底什么结构配置最合理，这叫“以客户为中心”的金融综合服务。金融顾问很专业，他是浙商银行的人，但也是浙江的金融顾问，为一家企业量身定制方案的时候，发现有个产品，别的银行比浙商银行的好，他应该推荐别的银行的，这才是专业的金融顾问。2018年第一批 55 个，第二年全省推广，现在已经有 4500 个金融顾问。

金融顾问当时的第二个责任是政府的业务子弟兵，现在有 197 家金融顾问工作室，就是每个县都有一个金融顾问工作室，每一个场景都成立了金融顾问工作室。金融顾问的工作是浙商银行举旗在干，浙商总会金融服务委员会在推动，参与的单位不只是浙商银行，有 127 家单位、4500 人，其中有 1000 人是浙商银行。

推动这件事，慢慢的金融的公益服务意识出来了，金融不完全是挣钱了，是帮助化解、做方案。后来我们下沉了 80 个金融顾问到一个县，把县里的金融工作全部进行了梳理，分了三大篇文章，一篇是政府工作怎么优化，二是

企业金融成本怎么降下来，企业的金融服务需求如何满足，三是反诈。做了三大篇文章，形成了现在临平的综合金融生态建设，后来为了方便推广，我总结为“县域金融综合生态”。现在全国有 74 个县在推广“3386”模式。

为什么说县域金融也是“善本金融”呢？因为它就是金融供给侧改革的一个举措，从县里的金融需求出发，满足它。“善本金融”很核心的信念，就是多一份公德心，利益就会来的。就像交朋友一样，付出多一点，朋友多了，事情反而可以办成。这几年浙商银行的营收增长，因为做公益服务，社会形象好了，利益自然而然会来的。

还有一件事，今年我在“善本金融”里重点推两件事：金融顾问已经推动得比较好，二是县域综合金融生态。这个东西好在哪里呢？党委、政府有了金融工作的抓手。以前金融都是国家的事情，金融机构的总部大都在北上广。一个县里要和金融机构的董事长、总行行长见面都是很难的事。但是秦汉以来，中国真正的事情都在县里，把县里的事情要做好。我在做这个事之后，县委书记、县长知道这件事，他们去推，可以把各家金融机构召集起来，有个干事的抓手。

还有就是“善本信托”。浙江是共同富裕示范区的地方，共同富裕示范区是很伟大的事，就是我们的价值取向、是我们的社会主义目标。我们是以人民为本，以人民为本就

是要实现共同富裕。怎么实现共同富裕？这是一个大问题，尤其是金融怎么助力共同富裕。我理解，共同富裕很重要的一条，就是富起来的人把自己的钱用到社会建设上来，自觉用到社会建设上来，让财富变成个人价值。如何让企业家、让有资源的人、让有财富的人做好身边的慈善，就是从这个理念出来。

身边慈善做三大场景的慈善：第一个场景，企业生态的慈善，企业有 100 个员工，为 100 个员工背后的家庭做大病保险，这是很好的项目。还有就是对老家的慈善，每个人都有自己的老家，如果每个出来的人，一部分乡贤当官，一部分做企业，做企业的可以先回去。这是财富升维，我称之为“善本信托”工程。这个工程从 2023 年开始，现在为止已经成为了全国慈善信托里的 17%，说明很有生命力。我觉得这件事情就是“善本金融”，用金融的工具推动社会向善，让企业、让资本向善，做这件事情的过程中，让企业家真正感受到自我实现。

所以，我越探索“善本金融”越有劲，刚才在致辞以及回答当中，我就说一代人有一代人的使命，如果我们这一代人把这些实践做出来了，真正的社会主义金融、中国特色的金融发展之路就是在脚下。不是靠理论，而是靠实践做出来，做的过程中希望理论界总结、提炼，成为指导下一个实践。

现在“善本金融”有六大支柱，之所以叫它“新范式”，因为这些都是点点滴滴的实践创新，还没有上升到理论，希望理论界可以关注，也是抛砖希望引出玉来；第二，这是开放的系统，不仅是浙商银行在探索，希望大家一起关注理论和实践的创新。我希望这样的使命感、这样的创新点，能够传递下去，不仅是浙商银行，全社会都来关注、都来推动，才能真正走出一条中国特色金融发展之路。谢谢大家！

提问五（华福证券张宇）：感谢管理层给我本次提问机会，请教陈行长，今年以来，我们看到很多银行、包括零售头部银行都在积极应对零售业务转型。浙商银行也在前两年把“大零售板块”列在五大业务板块之首，提出“财富管理全新启航”的战略，目前成效如何？数字化改革在零售业务上有何体现？下一步的工作举措有哪些？

浙商银行党委副书记、执行董事、行长（拟任，任职资格待国家金融监督管理总局核准）陈海强：感谢您的关注和提问。我简单报告一下：

第一，规模质量双轮驱动。2024年，我们通过“财富管理全新启航”战略，形成零售板块的客户、服务、产品、渠道、队伍、考核及风险合规“6+1”体系，实现客户规模与经营质量的“双轮提速”，交出了一份“逆周期增长”答卷。
一是客户覆盖显担当。个人客户数同比增长25%，创历史新高；新增客户中超60%通过生态场景合作获得，其中银发客

群、新生代客群、代发客群等八大重点客群占比达 61.5%，切实扩大金融服务可得性。二是**财富管理惠民生**。夯实投研体系，成立了专门的“财富管理研究院”，形成立体式研究生态和全天候研究服务矩阵；代销理财产品全年为客户创造收益 98 亿元；创新推出“浙银配置指数”等普惠型产品，家族办公室特色业务全年落地单数是去年的 20 倍，AUM 逆市增长 554 亿，增速达股份行前列。三是**资产转型夯基础**。我们主动调整业务结构，全力深耕场景金融。2024 年，房屋贷款余额较上年增长 22%，增量和增速均居股份行前列；有序压降网贷总体规模；信用卡业务“瘦身健体”成效显著。2024 年实现营业收入同比增幅 15.29%。

第二，深化数字赋能，成效显现。我们以数字化改革践行“金融供给侧结构性改革”要求，让数智化不再是“空中楼阁”，而是服务百姓民生的“毛细血管”。一是**坚持科技向善**。建立零售数字化专职部门，积极探索数字人、AIGC 等新型服务和营销方式，强化零售全条线数据敏捷响应，建设和推广了“零售客户标签系统”“零售数据门户”等数据赋能工具。二是**坚持场景赋能**。与政务平台、民生消费场景深度对接，累计获客超 125 万户；推进县域金融场景，围绕浙江山区海岛县、中西部偏远山区等开展助农直播，支持农民增收，助力共同富裕。同时，我行“数智财富平台”于 2024 年上线，为客户打造“有场景、有陪伴、有过程”的财富生

态闭环。三是坚持风险防控。引入大数据技术，持续优化完善个人贷款风控模型，提升风险防控精准度。

第三，坚持稳健的长期主义。一是强化政治引领。深入贯彻中央金融工作会议精神，持续推进零售 6+1 体系建设，开展以“客户为中心”的综合协同改革，加强零售业务与其他条线的协同赋能。二是聚焦主责主业。深耕浙江“千万工程”沃土，年内实现省内客户覆盖率 10%，强化乡村振兴金融服务，推动县域综合金融生态建设。三是守牢风险底线。持续优化信贷结构，做好消费贷、按揭等优质客群扩面，压降高波动业务规模，不良率保持低位。

零售业务是一项需要战略前瞻、管理变革和文化重塑的系统工程，是个苦慢细累的工作。浙商银行将始终牢记“国之大者”，坚持金融服务功能第一性，以零售业务为纽带，坚持长期主义，做难而正确的事，在零售业务的马拉松赛道上，我们不要昙花一现的爆发力，而是要持久稳健的续航力。谢谢大家！

提问六（兴业证券陈绍兴）：我的问题是关于营业收入的，我们看到去年年报中股份行同业营收增长都是有压力的，有不少的同业营收是下滑的，相比之下，浙商银行保持营收 6.19% 的正增长，表现非常亮丽，我的问题是想请教一下营收增长背后核心的驱动力和原因是什么？同时请管理层展望一下营收增长的可持续性。从息差的情况来看，现在整个银行业息差实现承压的态势，非息收入的增长是在非常

重要的位置上，请问一下浙商银行在非息收入的发力点、着力点是什么？

浙商银行行长助理侯波：感谢您的关注和提问。2024 年我行实现营业收入 676.5 亿，较上年增长 39.5 亿，增幅 6.19%。营收增长幅度已经是连续三年实现增长，在行业这两年出现负增长的情况下，这一成绩是不容易的，实现这一营收增长主要的原因是战略引领是有效的，智慧经营的打法是对路的。我从营收的组成部分具体拆解回答作为参考，主要有三方面原因：

一是加强量价管理，稳定住了利息净收入基本盘。2024 年我行生息资产日均规模较上年增长 11%，同时积极优化资产结构，降低存款的付息率，有效管控息差，最终实现利息净收入 451.6 亿元，基本盘稳住了。

二是提升综合服务，手续费净收入跑赢大势。过去两年在代销保险、基金等减费让利的大背景下，去年上市股份行手续费净收入，基本呈现两位数的负增长，我行通过扩大客群基础，丰富产品货架，强化专业服务，实现手续费净收入 44.9 亿，虽较上年有所下降，但降幅表现优于同业。

三是抓住市场机遇，非息收入增长明显。去年债券市场表现较好，我行加强市场研判和专业能力建设，动态调整金融资产配置，把握住了债券市场交易机会，全年其他非息收入 180.1 亿，优于同业，推动了全年营收实现正增长。

2025 年，我行将继续深化智慧经营策略，加强资产负债

组合管理，增强营收的可持续性，具体是三个方面：

一是加快推进以客户为中心的综合协同改革。将“一号工程”继续深化，进一步理顺资源配置、考核激励、营销协同等经营管理机制，释放内部发展潜能，继续深化公小联动、总分联动、母子联动，提升客户的综合服务能力，做大做强客群基础，提升综合收益。

二是利息净收入方面。资产端重点通过弱敏感资产夯基工程，做大低风险均收益资产，同时盘活存量资产，填平收益洼地，削平成本高地，平衡好风险和效益，使得资产端收益控制在可控幅度内。比如去年底通过开展外币和同业资产负债的专项治理，通过负债边际成本确定资产的价格这样一个策略，通过外币资产的规模来确定负债规模的规模策略，通过这几个措施，到今年一季度末，外币资产负债的净息差较去年三季度末提升了 60 个 BP。**负债端**也将通过负债结构优化工程，压降负债成本，资产负债两端共同发力，努力稳住净息差。

大家也关注到，我们净息差较上年下行了 30 个 BP，略微高于市场的均数。除了行业共性原因之外，很重要的一点是，我们去年主动调整了资产的定位，我们主动将资产定位调向低风险均收益，在大零售板块主动压降了高定价的互联网合作的平台的贷款，增加了风险比较低的按揭贷款的配比。在大公司版块，新增贷款中降低了房地产、物业通等收益相

对较高，但是风险相对偏高的资产的配比，**加大了制造业、绿色金融、普惠金融、科创金融的占比**，这几个方面我们去年规模的增速超过了两位数，在我们主动调整之下去年息差有所降低。同时，去年的负债端，三年期以上高成本的负债到期的相对较少，但是今年到期的比较多，这是对我们今年的息差都是非常好的助益。

三是非息方面，今年重点实施中收扩大工程来做大非息收入规模，充分发挥“浙银金市”品牌优势，持续迭代投研体系，提升交易能力，做厚投资收益。

希望通过上述三方面工作，推动 2025 年营收保持合理水平。同时，我们今年整体息差的降幅将会明显低于 2024 年。谢谢大家！

提问七（平安证券袁喆奇）：我想请教一个关于科技金融方面的问题，我们知道科技金融是金融“五篇大文章”之一，浙商银行所在的浙江省科技的土壤也有非常充沛的资源，包括今年年初在杭州本地的很多科技企业也受到了市场的高度关注，我们知道浙商银行在科技金融方面一直以来有着长期的布局，请管理层给我们展望一下，从现在的时点往后看，或者从我们特色的业务打法本身来看，有什么方面可以和大家分享的？

浙商银行党委委员、副行长、董事会秘书骆峰：感谢您的提问。杭州“六小龙”火了以后，科创金融也受到了关注，浙商银行做科创金融（科技金融）可以追溯到 2016 年。2016

年倡导“双创（创新创业）”，当时有一批从国外回来的高层次的人才要创业，这些人有专利、有技术，但是没有资产，没有押品，浙商银行针对这部分人群推出了“人才银行”，这是浙商银行科创金融的起源。

2023年7月，在总行成立了一个准一级部门——科创金融部，聚焦专业化的发展，逐步形成了以人才银行为底座的科技金融的服务体系。经过9年时间的发展，到2024年的年末，我们科技金融已经服务了3万多户企业，目前融资余额接近3700亿。刚才提到的“人才银行”，我们服务高层次人才差不多4000人，形成了融资余额差不多350亿元。其中还有一个特点，科技金融整个不良率只有0.35%，刚才提到的服务比较早期的人才银行的不良率只有0.66%。2024年新获批的授信公司客户中差不多有30%是科技型企业，在这些获批企业当中接近80%授信额度不超过1000万，所以这批企业也具有比较早期、金额比较小的特点。通过近10年科创金融的发展以及对企业的陪伴，最近三年我们陪伴了超过100家企业实现了A股上市，200家的企业目前已经进入到上市辅导的阶段，这些是我们在科技金融方面的成效。

就打法上来说，因为科技企业或者科创企业的风险收益特征和成熟的公司客户比差别比较大，所以传统的客户营销和风控体系在针对科创企业的时候是不太适用的。针对这个情况，我们坚持专业化发展的理念，这几年探索提出了“六

专”科技金融的差异化体系。

第一，专营的组织架构，总行有准一级部——科创金融部。同时在科技金融改革的试验区和科技资源比较聚集地选择了 11 家分行，重点做科创金融，也鼓励这 11 家科技金融的重点分行去设立专营支行和专营的科技金融团队。比如杭州有 2 家专营支行（文新科创支行、江南科创支行），同时在余杭、城西、萧山、御前等支行也成立了科技金融的团队。

第二，建立专业队伍，无论是产品经理还是客户经理，还是信用风险的审批人员，都是专业化的发展模式，未来两年我们还计划在全行建设 100 个科技金融的团队和机构。

第三，以专享产品匹配需求。我们的科创金融细分了 15 个场景、30 个产品，基本上能够覆盖一家初创企业从成长到成熟的全周期的服务。

第四，专属的风险政策，2024 年我们出台了“五篇大文章”的授信尽职免责政策，其中特别明确了科技金融授信尽职免责的正面清单，同时我们也专门设立了科技金融的专题信审会，把在风控上区别于成熟的公司客户的授信。

第五，出台专项的经营政策，包括在 FTP、在定价上、在资源投入上，我们对科技企业都有优惠政策。

最后，通过专门的信息系统的建设、专业的风控模型、专门的打分模型，在信息系统的建设方面也是专业化的。

下一步，我们将会继续完善科技金融的服务体系。银行

做科技金融实际上现在大家都是处于“摸着石头过河”的阶段，我们将继续丰富完善这个体系，同时加大在新质生产力领域的资源投入和支持力度，**力争把浙商银行的科创金融、科技金融打造成我们对公业务的一张金名片。**

提问八（长江证券马祥云）：管理层好，我的问题和科技相关，关于浙商银行的数字化改革。刚才也说了今年以来 AI 技术、金融科技正好在这片土地上大爆发，各行对金融科技的应用也放在了战略的位置，请问浙商银行如何拥抱银行的科技浪潮？另外这些年推进的数字化改革成效怎么样、下一步有哪些相关规划？如果可以的话，想请教一下董事长怎么看待这个问题。谢谢领导！

浙商银行党委书记、董事长陆建强：我到浙商银行以后，确定的战略，最核心的一条就是接下来所有的业务创新都是数字化转型，我们称之为整个工作的“主线”。从 2022 年 1 月开始就确定了这条主线，每两个月由我召开一次数字化建设的推进会议，实行项目化的推进。

对这个事情的认知，我认为银行有三个大的变局：

一是定位的变局，回归初心，金融作为“服务者”的角色定好位。

二是数字化变局，金融就是计算、算力，我认为数字化最容易实现的是金融行业。金融行业的数字化转型会改变许许多多的逻辑。我认为银行、金融的数字化变革是一个非常深刻的逻辑变革，我也认为数字时代给了我们最大的机遇。

数字化金融方面，全世界在同一起跑线，而且面临非常深刻的变化。现在不能简单称之为技术革命，而是一个新的文明，是数字文明时代的到来。

第三个变局，存量时代高质量发展的变局。以前需求不足的时候，量的增长还有很多新空间。与以前的增长模式不同，现在全部是存量了，你增加多一点，人家就少一点。存量时间，盘活存量资产，必须走高质量发展的路，必须走综合服务的路，必须走专业能够帮助对象的路。

其中，关于浙商银行的数字化，从规模上讲，现在股份制银行当中，我们属于第三梯队。浙商银行的发展机会，就在数字化，而且有一个非常好的条件就是杭州。杭州数字技术方面的人才，包括数字金融的人才，在蚂蚁、阿里巴巴、恒生等企业的带领下，再加上浙江数字经济“一号工程”、“最多跑一次”等，可以说浙江的数字化场景在全国都是得天独厚、是最先进的。浙商银行有这么好的土壤，在场景金融方面也积累了不少经验，有两大块特别突出：一是场景金融，二是盘活资产的资产池，浙商银行已经有一些特色了。

数字化变革过程中，我有一个很深刻的体会，当时我就说绝对不能把科技部门当作中后台，也绝对不能说每个业务单元进行数字化、线上化，应该是每个单元的负责人就是数字化转型的负责人。我们很怕这些转型业务单元不研究数字化、不能形成新的生产力，我们专门出台了“ITBP”，每个

部门都配备科技人员助手，研究他们所在行业数字化转型的方向。这几年下来，应该说我们在数字金融或者数字化转型上取得了非常显著的成绩。

关于供应链的数据，实现2倍、3倍的增长。还有一个就是我刚才说的县域综合金融生态建设里，我们创造了一个工具，所有小微企业可以加一个“小微金服宝”，它就是数字化的工具，利用数字化的技术和一个县里的数据库联网，企业装了这个工具以后，让它的融资成本迭代下降。现在我们做的“善本信用”工程，“善本信用”工程有四个最大的环节，第一个环节是“善本画像”，依托一定的数据，马上可以对这个人进行画像。画像口碑是三大向度，家庭、行业、所在地三个方面进行评价。

第二就是政策，善本就是可以给政策，只要符合前30%的善分，可以大幅度增加信用贷款。

第三是快速落地，开户在这里跑两三趟才两三百万是不可能落地数字化，所以要快速落地，这是第三个环节。

第四，要跟踪监管、要数字跟踪，把这套系统做好，小微、零售板块大量获客，这就是数字化，这是“善本信用”工作，我们在全杭州进行推广。

浙商银行还有几个做得比较到位的，一个是场景金融，园区要干什么行业，从行业招商引资造这个园区，然后进行招商引资，然后里面的金融租赁、PE都加入进来了，我们是

用金融顾问的方式聚集各家机构的金融资源，帮助它招商引资。如果是某个行业，该行业大企业在全国各地，我们把它们招引过来做活动。这三年数字化金融最大的进步就是观念的进步，每个员工有很强的数字转型意识。

刚才我在致辞里讲了数字化的四个转变，这是我最重要的理念，一个是从当铺思维变成算力思维；从原来的打猎变成陪伴；从原来的一个企业变成一个生态、一条链，叫链式生态金融；还有就是数字化金融。

今年热了一把科技金融，这些科技在金融里怎么用，比如 DeepSeek、人工智能。这两年，我们用的大监督模型、“善本信用”一开始就引进了人工智能、机器学习板块。数字金融是以后金融的新形态，我称之为“链式生态金融”，以后我们的功能在场景里，这就是数字化。

刚才问到我们未来的发展，现在我们的系统“大脑”在全面焕新。现在我们有六七十个场景已经有数字化，一个一个场景在进行推广。我们有一个比较大的设想，就是一个非常强大的系统，只要客户进入到我们的系统，我们就可以匹配综合的金融服务。

数字化转型是所有工作的主线，是浙商银行未来的方向。我们的目标是在数智银行、数字化上，不仅要走在股份制银行的前列，更要跑在所有金融机构的前面，我们在浙江、在长三角有这方面的优势，我们有这样的信心往前走！谢谢！

提问九（网络端提问）：作为中小股民，关注到独立董事参会，想请独立董事谈谈对浙商银行经营表现的看法？

浙商银行独立董事许永斌：感谢您的关注和提问。非常荣幸作为独立董事能够参加今天的业绩说明会，我作为独立董事，谈几点数据背后对浙商银行经营表现的一点看法以及认识。

我担任独立董事已经三年了，这三年确实是充满机遇与挑战的三年，面对宏观经济增速放缓、区域经济结构调整、利率市场化不断深化、息差持续收窄的大环境，整个环境对所有银行都是挑战。对于浙商银行而言，内部环境也是比较严峻，如何处置存量风险、严控新增风险，对于浙商银行而言，这是可持续发展首先要解决的问题。浙商银行在总行党委、董事会的领导下，在大家共同努力下，应该说交出了一份非常满意的答卷。

让我来概括这三年，尤其是 2024 年我们的行动和成绩，网络上我们经常听到“风雨兼程，砥砺前行”，我把这八个字稍微改一下，叫作“穿越风雨，砥砺前行”。当然，投资者关注的是未来，这些数据代表过去，大家更加关注浙商银行未来是否可以可持续发展，我们自己的经营特色在什么地方，大家都很关注，这代表了银行未来的发展。

这几年来我一直也在观察、思考这个问题，经过三年的

观察、思考也找到了一些感觉，仅仅是我个人的一些认识，就是经营业绩数据背后我对浙商银行未来的表现、未来的发展，甚至是否可持续发展我自己的一点认识，仅供参考。

第一，“善本金融”已经成为浙商银行显著的标识，尤其在陆董事长的大力推行下，我们的金融顾问制度已经从理念到实践，从总行走向分行，刚才前面各位领导已经介绍了，已经在全国 16 个省市所有分行全覆盖，累计 10 余万家的企业落实融资超过万亿。在杭州的临平县域综合金融生态建设模式，从临平的示范区已经推到全国。刚才董事长已经详细地介绍了“善本金融”的理念、方式、方法，站位很高。

独立董事每年都要到 1-2 家分行进行专题调研，有一家分行行长在报告的时候说，分行中主要的客户经理应当具备金融顾问的水平和能力，如果我们从这个方面全面推开的话，相信在整个浙商银行中业务模式的提升、服务质量的提升应该是很好的促进。就像董事长讲到的，我们的业务模式从过去的“打猎式”，成长为“陪伴式”“服务式”，如果这样持续地发展下去，主要的客户经理都能够成为综合性的角色，那对于浙商银行未来的发展是很大的促进，这也是我最看好浙商银行未来最可持续发展的一点。

第二，深耕浙江，全面锚定共同富裕示范区的建设。浙商银行是一家全国性的股份制银行，尽管总部在浙江，但是浙江的地位，是民营企业的大省、经济的大省，银行竞争这

么激烈，能否首先把浙江做好，关于这个战略我本人也是完全的、高度的赞成的。现在浙商银行已经把三分之一以上的资源投入到浙江，融资服务总量在浙江突破万亿，我们还推出了一些创新的金融产品，也获得了浙江各级政府的高度赞赏，获得了支持浙江经济发展优秀单位一等奖，5 年获得浙江省民营企业最满意银行，这是省委省政府、各级政府对于浙商银行的高度赞赏和认可。所以，“善本金融”“深耕浙江”这两点我们能够好好做下去，做出特色、做出业绩、做出成绩。

第三，这一点大家都在做，但是也很有特色，就是数字化转型。刚才董事长也讲到了，我们的目标不仅在股份制银行走在前列，要力争在所有银行当中走在前列，因为浙江是数字经济、数字化转型的高地。2024 年，科技投入达到 23.77 亿，我们在科技投入方面也是浙商银行在未来可持续发展的增长点，不仅是存量产品的数字化改造、创新产品的数字化研发、链式生态金融等很多方面做出了很大的成绩。数字化、供应链、金融的很多产品已经成为浙商银行数字化业务的金名片。

以上三点很多领导都讲到了，我仅仅作作为独立董事的角度再谈一点自己的认识。

第四，大家还没有讲到，但是可以说一下，过去一年我开始关注浙商银行投研实力，2023 年 12 月成立了四个研究

院：金融研究院、产业研究院、财富研究院、金融科技研究院，经过一年的努力，在投研业务方面日渐增强。陆董事长曾经说过，高质量发展一方面是来自一线的创新驱动，另外一方面来自理性的战略研究，面对金融和数字化两大变局，金融机构必须要有战略思维，培养强大的投研能力，才能够跑赢同业、跑赢大市。我作为独立董事完全赞成，我们不能做眼前的生意，作为全国性的股份制银行，一定要有投研的实力，而且这个投研不仅仅是理论、务虚的东西，在整个银行的战略引领和对业务支持方面都有实质性的支持。比如产业研究院与风险管理部分高度融合，浙商银行现在的授信政策制定就是放在产业研究院，尽管只有一年的时间，但是在“善本金融”理念实践、弱敏感资产基础夯实、非息收入占比显著提升上，投研已经显示出其成效了。在以后的发展过程当中，投研力量的增强对于浙商银行未来可持续发展一定会有很大的推动作用。

以上是我作为独立董事从四个方面对浙商银行的未来非常看好、非常有信心的观察以及思考。谢谢大家！