

浙商银行2023年半年度业绩说明会

(根据录音整理)

会议时间：2023年9月1日15:00-17:00

会议形式：现场会议+网络视频直播

行内参会人员：董事长陆建强，独立董事周志方，副行长景峰，副行长骆峰，行长助理（拟任）潘华枫，普惠金融业务总监叶海靖，计划财务部总经理彭志远

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（上海证券报）：我们有关注到在新的领导班子组建以来，浙商银行不管在经营业务还是社会形象方面都发生了可喜的变化，这些新的变化背后主要的动能是什么？也关注到8月份陆董事长任职资格也已经获批，问一下陆董接下来将带领浙商银行怎么走，您对股份制银行的发展方向有哪些思考和想法？

董事长陆建强：半年业绩发布想和大家更全面深入的交流一次，刚才我的致辞当中也讲到，总体上全面向上在走、越来越好，这是浙商银行现在的感觉，从上半年的数据可以说明这一点。

去年我们用了“八个变”和大家报告去年发生的变化，今年我们希望用“华丽转身”来形容这一年的社会形象。其中有各种各样的因素，大的环境我们自己把握，也有员工士气以及我们的方略。这背后的动力或者取得这个成绩背后的努力，用四个方面做总结：

第一，“正、简、专、协、廉”五字生态。抓生态、抓干事生态，这是整个班子确立起来的第一个思想。我一到浙商银行就提出了“正、简、专、协、廉”，特别是“正”和“简”，以正保证简，正行正向、简单简化、专业专注、协作协同、廉政廉洁，这五个字描绘的是我们很好的干事生态，每一个字都转化成一個工作、一个工程来推。就是正字当头，一级做给一级看，以上率下抓生态。我用了两个词，以正保简，抓正字当头的政治生态，以上率下是基本方略，严字为要立规范，心无旁骛抓经营，这是去年花的力气最多的，加强政治建设、加强党的领导，实际上聚焦一点就是把政治生态、干事生态当做首要任务建起来，整个方略叫做高扬正气，以正保简、以上率下、心无旁骛抓经营、抓发展，这是我的一点心得。

第二，坚持“夯基础、调结构、控风险、创效益”十二字经营方针，保证精准发力。党委、经营班子拟定了12字经营方针，这是对浙商银行的短板、问题，以及对浙商银行发展的目标、追求，对标以后形成的。“夯基础”：全年开启四大攻坚，

客户攻坚、人才攻坚、投研攻坚、数字化系统攻坚。浙商银行这几年发展很快，但也有不足，我们客户基础比较薄弱、人才基础不够厚，数字化场景很多，但是数字化系统不够强，数字化系统大脑我们花了很大力气在做。还有投研，银行占金融比重那么高，但是我从券商过来的，未来能否在发展上帮助到社会实体经济、能否准确地把我们的资源送到社会需求的关键地方，投研是核心竞争力。“**调结构**”：加快调整业务结构，强化定价管理，储备优质资产，以资产结构的调整牵引客户结构、收入结构的调整。在产品端我们提出以经济周期弱敏感资产为压舱石，在客户端提出了“善本金融”，要从社会价值视角看客户，正行向善的客户才是我们大力度支持的，所以我们提出了“善本金融”，我们有了“浙银善标”，调结构上我们花了很大力气。“**控风险**”：这三个字包含了很多工作，新风险是首先要控制的，提出了“三不”原则，不能过度干预，提出了银行的银企关系的亲清原则，严防腐败和道德风险。“**创效益**”：我们提出发展中解决问题，发展中提升质量。这12字经营方针我们高度认同，每个月、每个季度按照12字方针在考核。

第三，浙商银行作为一家中国式现代化推进过程中的银行，应该担当的社会责任，我们秉持金融向善的理念，主动高举金融向善的旗帜，释放正能量，凝聚强大的社会合力。深耕浙江作为首要战略，提出了七大专项行动，三个一号工程，我

们在全省担当起了金融顾问秘书处的角色，现在全省3,400多位专业人士走进了68个金融工作室，实现了全省11个地市金融顾问的全覆盖，家庭的金融医生、政府的金融子弟兵、社会的财富咨询师，经过专门的考核盖上社会化的帽子，相当于给浙商银行一个社会角色，公益为主，社会形象也好起来了。现在我们走到了善本金融，帮助企业去做慈善，包括员工的善行计划，把善的基因植入到浙商银行，这是立足于长远、也是浙商银行这些年的领悟，一家银行应该有这样的社会担当，也是给我们形成了非常好的社会关系、社会支持。包括这些年的媒体，特别感谢大家，感谢你们对我们的理念的传播，我们做了一些，确实远远不够，但是金融的社会形象、银行的社会形象，从浙商银行这里做出了比较好的正能量。

第四，坚持走数字化变革之路，抢抓时代机遇。这些业绩当中大家看到的是零碎的，但是我知道这些数据的背后数字化的比重越来越高，部门的老总就是这个部门数字化的领头人，而不仅是科技部门，这些场景天天在做创新，这使得我们很有信心，我说现在越来越好，按照数字化的感觉要超越是可行的，我们越来越好的速度会加快，数字化让我们充满信心。

业绩比较好的原因在哪里，就在以上四点。

刚才提到下一步这家机构往哪里走，包括股份制银行往哪里走，这是我这些年来想得最多的问题，我们这家银行、我的

梦想体现在浙商银行的“三个一流”，这三个一流反映出一句话就是希望做出令人欣赏的一家银行，**把一流的社会影响力放在第一位**。一流的社会影响力三年计划都有，包括金融向善、善本金融、金融顾问等等，应该让社会因为我们的服务、因为我们的专业得到增进，社会影响力我是很在意的。所以浙商银行去年在社会影响力打造方面自己提出了非常重要的“浙银善标”，希望大家关注。我们把对共同富裕的考量、把对慈善的考量、把对金融的基础保障这方面的考量要放进去。所以，未来推进“善本金融”实践，叫一流的影响力。**第二，一流的竞争力**。希望在数字化时代形成我们的独特优势，这个时代给予了我们两大变革：一是金融回归到功能性，在社会的服务中实现金融价值；二是数字化的金融变革，这个变革是我们的技术路线、是我们的专业能力，我们整体规划、计划都有，每两个月都在开推进大会，这也是接下来一流的竞争力的核心，当然一流的竞争力还有很多内容，包括人才攻坚、基础攻坚、投研攻坚等等。**第三，希望浙商银行的发展是一流的凝聚力**。主要把员工的收入结构调得更加合理，不要让一些年轻员工压力太大，同时我们注重工作效能、少加班加点，这是很明确的文化，工作为了生活。所以，希望到浙商银行来工作的人，在一个很和和美美的工作环境当中改善自己的生活状态。浙商银行要带到哪里去，相信我会朝着这个方向努力，我会在这几个方面采

取一系列的措施推进。

还有提到股份制银行向哪里走？股份制银行这个题目更大，我们是一家股份制银行，但是整个股份制银行到底怎么发展，我的想法是，股份制银行和大银行相比我们基础不够，和城商行相比我们深耕不够，但是股份制银行有全国性布局的优势，有市场化机制的优势，可以在特色上、在研究上做出新的亮点。我们作为一家股份制银行来说，希望在数字化方面一定是走在前列的。

不知道我的回答是否满意，就讲这么多，谢谢大家。

提问二（国信证券银行业首席分析师王剑）：我想问一个最近市场比较关注的净息差的问题，整个行业息差还在收缩，能否展望一下收缩的趋势大概什么时候能够有一个放缓、缓解？最好具体一点，比如说资产收益率也在下降，下降情况是否有改善，付息率也在下降，付息率有没有进一步下降的可能，最好结合近期的新闻，比如说存量按揭贷款利率等等。

副行长景峰：这个问题大家最近特别关心，从数据来看，第二季度商业银行净利差1.74%，和我们以前一直想的以2开头的已经越走越远，我们行上半年净息差2.14%，净利差1.95%，如果按照排位来看这两个指标处在前三水平，但是趋势是一样的，两个指标同比下降14个BP和13个BP，比同业平均水平下降

速度还是较慢的。但是环比来看我们Q2净利差相比第一季度有所回升。

刚才您说到从资产负债两端，从资产端来看，利率下行的趋势短期内是不可改变的，同时同业竞争都在不断加剧，上半年的贴现、转贴现利率就可以看到。但是从自身角度来看，我们的贷款整体收益率与可比同业相比，处在高于平均水平，但是降也是顺着趋势在下降。影响贷款定价是两个原因：一个是LPR，经过周期以后会重定价；二是资产荒的背景下客户端的议价能力不断提升。我们没有办法扭转这个趋势，但是我们会尽量延缓，主要从几个方面下一步着力发力：

第一，持续加强经济周期弱敏感的信贷资产的配置策略。去年我们提出这个策略，今年以来我们一直按照这个策略去这么做，年初定了“321”，“3”就是2,000亿的增量信贷主要投零售、普惠、对公的供应链，上半年我们也是这么做的，这三个方面占了贷款增量的65%，持续优化资产的增量结构，把资源优先向零售普惠、供应链小额分散业务去倾斜，去平滑经济周期波动，对利差、息差的影响。

第二，不管怎么说，和有限的2,000亿的增量相比，巨大存量在哪里，我们把所有资产按照红、黄、绿赋了三色码，每一个类别红码、黄码客户都有相应的方案，通过持续地压降低效、无效的资产腾挪最稀缺的资源，并且建立了跟踪机制，努

力盘活存量资产端的收益，力争向一些中高收益、中低风险加大配置，提升整个资产综合收益。

上半年我们自己总结分析，我们之所以能够营收正增长、利息收入正增长，反而是负债端真正发力的结果，因为资产端的收益趋势改变不了，只能顺应，但是对于负债端现在我们比同业均值略高，上半年存款付息率2.24%，去年已经压了18个BP，今年上半年继续努力进一步同比压降了4个BP，环比去年下半年压了5个BP，这是全量压5个BP，其实是很难得，同期上市股份制同业大家付息率上升10个BP，这一正一负就显示出了我们在这方面的努力。同时，我们非常清醒认识到，上半年我们就增加了7个多亿的利息增收，人民币口径的存款利率我们压了12个BP。如果我们不压人民币存款付息率，不可能上半年利息净收入保持正增长。业务角度来看，对公上半年同比压了2个BP，定期2.59%，同比压了9个BP，环比去年下半年压了10个BP，零售同比压降了19个BP。今年讲321的“1”就是坚定不移的压降付息率，而上半年我们也是这么做的，主要做了以下几点：

第一，大力实施客户基础攻坚工程，四大攻坚之首就是客群攻坚，通过在场景化的服务模式提高结算归卡，通过做大客群做大结算存款，吸收更多低息存款。今年上半年活期存款占比提升超过4个百分点。

第二，持续推进各类资格的落地，我们非常重视各类资格的审理，一个资格的落地对于我们来讲可能就是一片新天地的开展，我们聚焦重点资格和重点专户和重要场景，上半年也有很多突破。

第三，强化五个板块的协同发展，通过撮合、债券承销、网络金融、托管等各个场景的联动以及全力推动场景揽存，通过做大存款流量沉淀更多的低成本的负债。

第四，持续做好个人存款的营销组织，零售一直是我们的短板，但是我们也一直在持续努力，上半年储蓄存款占比提升0.6个百分点，付息率进一步压降了19个BP，实现存款量价平衡发展。

展望下一个阶段，大方向降低实体融资成本的政策肯定还是进一步延续，同时考虑到LPR还有下调空间，以及资产收益后续在很长一段时间可能还是会保持下行趋势，我们会进一步总结上半年的经验，把稳息差的聚焦点、发力点还是放在负债端，特别是存款付息率的压降，努力用最短的时间把存款付息率水平尽快压到股份制的平均水平，从而保证净利差、净息差保持在合理区间。

您刚才提到按揭，新的政策终于出来了，我只能说我们行的情况。我们行按揭贷款1,200多亿，在整个贷款占比不到8%，我们梳理了一下存款当中90%是一套房，40%是符合这次可以进

一步下调利率的，我们也做了自己的测算，因为占比不高，包括很多都是最近这三四年才做的。从这一点角度来讲，对于净息差的影响放大到明年全年应该也是只有2个BP不到。无论是占比还是定价水平和别人还不太一样，所以只能分享我们的经验。但是我个人的观点还是要看到他们好的一面，至少有三点：

第一，通过存量利率的下调坚持市场化、法制化的原则，对于老百姓存量生命周期当中的按揭利息会看得见、摸得着、算得出来的可以减少。同时，对于降首付以后，利率水平处在比较低的水平，相信可以激发出新的购房需求出来，再叠加认房不认贷的政策，会释放出来一些新的按揭需求。

第二，有规矩大家就知道怎样按照规矩和方向一致行动，从商业银行角度来讲，最害怕的是只出了方向没有新的操作细则。如果一直跟踪银行大家都有印象，2008年、2009年市场有一个产品叫做转按揭，在打价格战，但是现在有了明确的规矩有利于大家理性对待这件事情，也不会激发出同业之间恶性存量竞争。

第三，整体利率水平降下来了，如果说能够把整个房地产去化和销售带上去，可能联动带来无论是个人按揭、房地产链条上的各类行业，这些都是利好的释放。尽管从银行角度来说息差肯定会收窄，只是幅度不同，但是一个硬币看了一面还要看看B面。

提问三（高盛亚洲投资分析师Claire）：浙商银行财富管理业务起步比较晚，但是近期市场上已经看到了一些发展的势头，请教一下我们有哪些优势可以继续保持这个强劲的增速，现阶段的财富管理业务发展成效如何？

副行长骆峰：上半年由于经济金融形势的变化资本市场出现一定程度的波动和分化，老百姓的风险偏好不断走低，整个财富管理的市场在今年上半年出现了一定的萎缩，保险上半年保费收入同比增长了12%，像银行理财、公募基金、信托产品、券商资产管理计划在一定程度上都出现了下滑，这是今年上半年发展财富管理业务面临的大的背景。

就我们行情况来看，去年我们行提出财富管理要全新起航，今年上半年的主要工作是继续推进财富管理的转型升级，主要做了三件事情：

第一，丰富货架。过去浙商银行柜台财富产品比较单一，主要是本行理财产品、券商的资产管理计划。今年我们把货架从现金类产品植入到私募基金不同的风险收益组合的产品谱系铺满了，并且今年上半年结合市场情况，重点推了固定收益的、固收+、结构性的产品，这是第一件事情。

第二，推进数字化经营。持续推进财富中台建设，也推出企业微信的客户认证体系，完善对客户的有效触达手段。

第三，强化三支队伍。投研人员、总行级投顾、一线理财经理三支队伍的建设，实现一线理财经理做战场感知、中台实现炮火覆盖的有效衔接。

从数据来看，上半年代销行外财富管理产品，不包括本行的理财产品，上半年保有量是1,396.47亿，同比增长115.92亿，增幅在9.05%，和可比同业比较来看这个速度还是可以的。结构上来看，上半年增长比较好的是：保险，规模同比增长一倍，收入同比增长170%；标品信托，规模增长150%，收入增长107%。上半年和14家银行理财公司建立了代销合作关系。

结构上有几样上半年出现了两位数的下滑，主要是股票基金、混合基金，上半年券商资产管理计划也有20%左右的下降，主要和去年11月份、12月份债券市场的波动导致的券商资产管理计划的产品净值下滑密切相关。

刚才分析师也提到，浙商银行发展财富管理业务有什么优势，就现在浙商银行财富管理业务来讲，起步比较晚、基础比较薄弱，和先进同业相比我们在客群、规模、品牌几个方面反而是劣势。但是就财富管理全新起航的战略目标来讲，我们还是有一些自己的特点和优势：

第一，战略重视。刚才提到浙商银行定下的四大战略重点，财富管理全新起航是其中之一，和深耕浙江首要战略是并列的，战略上重视可以在机制体制的保障、科技资源的投入、人员配

备方面得到有力地支持，今年分设了财富管理部专门负责产品引入、投资顾问，也建立了总行的资产配置的投资研人才队伍，多层次的专业化财富管理的体系。

第二，数字化赋能。我们做规划的时候定下来浙商银行的财富管理首要的一条主线就是数字化赋能。我们正在打造的财富管理的中台，整合了客户中心、产品中心、策略中心，实现营销管理、产品推介、资产配置和客户陪伴等功能的一站式的集成，有效地解决银行发展财富管理业务当中普遍存在的现象，总行的产品中枢、总行决策中枢、一线理财经理之间认知不一致和传导梗阻的问题。

第三，浙商银行发展财富管理业务有大本营的优势。在浙江本地浙商银行的财富管理业务无论在网点数量还是在品牌上都是具有一定的优势的，目前财富管理业务在省内已经形成了比较好的口碑。从全行自己来看，上半年财富管理的增收当中44%是来自浙江省内，省外是56%，从本行理财产品的保有量来讲，省内和省外各一半，我们把浙江藏富于民的财富的热土做深做透，不仅仅是业务目标，也是使命之所在。

今年发展财富管理业务正好碰到内部的转型期和外部的下行期，实际上是叠加的阶段，坦率来说与我们自己内部定的目标来讲，上半年的增长速度和我们的预期和目标还是有一定差距的。但是随着战略的深入推进、转型升级的深入推进以及

外部经济金融形势的改善，我们对浙商银行财富管理未来发展充满了信心，谢谢。

提问四（中信建投证券银行业首席分析师马鲲鹏）：刚才强调资产质量从去年开始出现了多年以来的不良率的下降，今年中报继续下降，很令人振奋，请领导介绍一下这是一个趋势性的改善还是临时性的、季节性的波动，以及后续的整体趋势。

行长助理（拟任）潘华枫：感谢您的提问。资产质量是大家比较关心的问题，去年以来到今年半年报我们行不良贷款率持续保持下降的趋势，根据对当前外部形势和本行经营情况的分析判断，**我们完全有信心、有措施继续保持资产质量稳中向好的态势**，今年是浙商银行华丽转身之年，我从增量、存量两个维度做一个说明：

第一，严控新增风险方面，着手从五个方面采取有效的措施，取得了一些成效：

一是风险偏好和经营策略更加稳健。坚持审慎稳健的风险偏好和小额分散的授信原则，严格执行对行业 and 客户的授信集中度管控，今年上半年在零售、小贷、供应链金融这方面的增量投入占到全部贷款增量的65%，将近三分之二都是小额分散的资产。同时，践行“金融向善”理念和经济周期弱敏感的经营策略，经济周期弱敏感这个行业的不良贷款率只有0.43%，

显著低于总的不良贷款率。接下来我们要按照“浙银善标”放入到客户准入的标准当中，既关注客户的财务指标分析，也注重对客户社会价值的分析，在客户选择、审批方面更加稳健。

二是全面加强授信投研能力的提升。在授信风控方面根据外部形势变化和监管政策的动态情况，根据主动性、精准性、引领性要求，及时地组织开展行业研究、政策制定以及策略提示，前瞻性地指导全行各个经营机构寻找资产结构优化的机会和新的资产发展方向。

三是全面加强信贷的全流程管理。更加注重整个授信的投贷后管理，组织开展风险隐患的排查检查，特别对房地产、城建公共类国企、大额授信重点领域的动态管理，发现风险隐患提前主动地压降退出，或者是增加担保措施，这样可以有效地防控发生新的一些风险。

四是加快推进数字化风控的建设。从2018年开始在建设一个大数据风控平台，近年来我们加快了迭代升级，目前已经和外部的司法、工商、行政处罚、征信、舆情等等外部数据连接，对我们发现客户的风险性实现提前预警比例达到95%以上。同时不断优化各类客户和业务的风控模型，实现对整个授信过程当中事中的全流程作业监督。

五是注重对客户逾期欠息情况检测和防控，加强临期管理、加强收息管理、观测客户资金动态。

通过以上主要方面的措施，近年来成效比较好，有一个持续监测的数据。2018年以来投放新授信客户目前为止不良授信率是0.62%，还是处在良好的水平。

第二，从存量风险化解的维度，总行高度重视，把化风险作为第一大战役：

一是集中人力物力，通过综合的现金清收、转让、核销等多种措施，加快历史存量风险的化解。今年上半年在不良贷款的清收方面比去年同期多收了70%。

二是近年来随着基本面的持续好转，特别是营收持续增长，在化解历史存量风险能力在持续提升。

三是在处置存量风险过程中间非常注重挖掘存量不良贷款的价值，尽量努力提高除了核销之外的现金清收的比例，这个对资源的减少消耗非常有利。

当然，我们也注意到，当前整个国内国际经济形势比较复杂，经济运行也面临一些不确定性的因素，对于银行的风险管控继续有比较多的挑战以及压力，我们也客观地面对这个情况，总体上还是总增量严控、存量化解两大维度做深做细，我们有信心、有能力把保证浙商银行资产质量继续向好。

提问五（香港商报记者李小颖）：恭喜浙商银行取得这么好的成绩，我的问题是，现在国有银行的利率竞争非常激烈，

浙商银行在小贷方面怎么保持过去的竞争优势实现商业可持续发展，省内的竞争情况怎样？

普惠业务总监叶海靖：谢谢香港商报的记者。浙商银行从2004年成立以来小微业务作为战略业务培育，经过十几年的耕耘，初步探索出一个内生性、自驱动的、可持续的经营发展模式。在这几年，尤其是2017年银保监会统一了普惠型的口径以后，对发展普惠小微业务的监管内容很多、要求很高，相当复杂。普惠从蓝海变成了红海，但是每一个银行的出发点不同，也就是说有一些银行可能为了完成监管任务作为自己的主要目标去开展小微业务。我们行除了完成作为商业银行的监管要求之外，也同时兼顾自身的商业性特点，把发展小微业务的内生动力能够培育起来。所以，监管对股份制银行的普惠小微的占比达到10%基本上就达到了基本的标准，但是我们现在已经达到了20%了，今年第一次占比超过了20%，每年还在不断地提高占比，其目的是希望对小微金融的服务能够成为传统商业银行的版块，能够给广大的小微群体提供平等的、高效的、满意的金融服务。2017年以来，尤其这两年疫情以后，国家对这方面的要求更多以后，国有大行比较多的采用价格战略，现在不仅仅是大行，一些小机构也是同样，就是以低价获得业务和客户，这个竞争就会更加激烈，对于浙商银行规模比较大、占比比较高的这么一家股份制银行，原来的优势也受到了很大的挑

战。

但是，这几年来，尤其是今年来我们继续保持良好的发展势头，6月份普惠小微贷款余额是3,032亿，占比是超过20%，同时质量也好、客户服务能力也好，也得到了很好的改进。

在这样一个环境下，我们靠的是什么呢？首先是自己的定位以及健全的、稳健的专业体系。我们建立了好多的专业制度、专业流程、专业的产品、专业的队伍、专业的机构、专业的人员等等。经过这样一个长期发展，现在全行300多个机构中211个机构有专门的团队，确保了小微业务不仅仅是上半年干、下半年也干、有要求干、没有要求也干，所以现在专业队伍的人员，仅仅是客户经理也有1,800多人，也就是说他不从事于大的公司业务，主要从事小微业务，形成组织体系、人员队伍在其他的制度机制落实的情况下可以正常运行。我们对照监管部门的要求来落实，对于商业银行发展小微业务也提供了更好的环境，这是第一个体会。

第二个体会，差异化。小微业务的主体在全中国的市场主体中占90%多，市场足够大，其他银行服务这块业务的时候，可以通过自己的创新提供新的产品和服务，小微业务我们有将近80个产品，货架上、金融超市，哪些机构需要什么产品，我们都有专业机构提供给客户的专业产品，不仅仅是一个产品还是一类业务。我们定位是**中收益、中风险**，从来不搞高价，但

是我们用产品、服务赢得客户许可。我们2013年推出“还贷通”，解决了好多客户的掉头资金的需求，这样一个服务节省了客户很多钱，也巩固了客户关系，也赚取了一些小利益，也是符合监管要求的，所以要通过产品和服务获取服务客户、得到市场、实现收益。

第三个体会，差异化的客户选择。这几年为什么低价？好多的银行采用的是个人类贷款，包括一些机构可能采用比按揭贷款还要低的利率，我们除了定价管理的同时，重点突出企业类，今年上半年小贷增量中企业类客户的增量占比接近总增量的90%，股份制银行企业类客户增量占比接近40%，这样的差异化方面使我们得到了市场。

第四个体会，数字化，能够实现可持续很重要的是风险控制。使贷前、贷中、贷后可以很大程度的解决风险控制的人为的问题，也服务小微客户，我们讲“六化”，申请在线化、调查移动化、审查数据化、审批模型化、提款自主化、贷款管理自动化、使人工产能得到了更好的提升，我们一个季度小微业务达到15亿，一个成熟的客户经理管户超过2亿，这样使小微业务在合理竞争当中保持自己的特色和定位。

浙江省从市场来说更卷，因为浙江省的小微服务客户的数量是全国所有的省份当中最多的，大概有800多万市场主体，浙江的小微市场有比较集中的竞争优势，除了以上四个方面，

今年我们深耕浙江大本营的建设成立了专业的部门，浙江省有更大的投入，也有更大的力度支持，包括制度、资源、机构、人员，使省内小微业务发展占比超过40%，浙江省小微业务在股份制银行绝对额我们是第一名。同时，我们小微业务浙江省不良率0.99%也低于全国平均数0.08个百分点。

我们总行在浙江，所以浙江省内的政府和相关部门对我们也很支持，包括同浙江省市场监督管理局等相关部门建立了良好的合作关系，尤其是这几年同浙江省的担保集团，在小微客户抵押物没有、担保难的情况下，创新一些产品，使担保业务又上一个台阶，今年100多个亿的余额当中有40多个亿是这个方面的业务。

浙江省很多块状经济在26个县当中，既是金融向善履行社会责任的要求，同时也是同市场结合，我们对26个山区县业务采用“一县一策”、“一业一品”原则，对26个县支行的小微业务的拓展增量超过浙商银行浙江省的增量，也超过浙江省的所有银行的小微的增量。

提问六（中金公司银行业首席分析师张帅帅）：咱们对公业务上半年情况是什么样的，投放策略、投放区域、投放行业是什么样的？聚焦一下供应链，这方面能否介绍一下上半年的业绩？

副行长景峰：对公无论是收入还是利润都是占到银行50%以上，上半年都是保持着一个良好的增长态势，从上半年投放策略角度来讲，有几个方面：

第一，坚定不移的加强金融服务实体经济。一方面继续加大制造业的投放力度，出台了一系列差异化的授权、专项信贷资产配置和差异化的定价、强化制造业中长期贷款的考核机制，去鼓励制造业贷款的投放。6月末制造业贷款余额超过2,300亿，较年初增了超过6%，制造业一直以来在行业占比不是第一就是第二，去年年末是第一，今年是第二，占比达到14%。

第二，国家在持续鼓励的科创金融，我们聚焦五个批次的专精特新和高新技术、科技型中小型企业。在2021年4季度推出一个“星火计划”，就是和人才银行政策相迭代以后专门服务大的科创范畴内的公司客户。为科创型企业提供全方位、全周期、全链条的综合服务金融的解决方案。6月末科创企业开户数7,500余户，较年初增了14%，融资余额超1,800亿，较年初增加162亿，增了10%。

第三，经济周期弱敏感信贷资产配置策略，明确弱周期行业授信政策，优化了相应的准入和区域分类，强化一些重点行业、重点领域的营销支持。特别是去年设立了房地产金融部、能源金融部，针对区域特色能源金融的目标客群锚定目标客户，构建“1+N”的协同体系，出台能源金融的综合服务方案，围

绕光伏、风电、电气等产业链条深化，6月末能源金融客户融资余额过千亿，较年初增了109亿。

这三个方面每一块增加了100多亿，听着不多，但是我们小额分散占了1,200多亿增量当中的65%，真正留给对公非小额分散今年2,000亿的目标就切了四个500亿，就是零售500亿、普惠500亿、对公1,000亿里供应链500亿、非供应链500亿，一共对公所有行业500亿，这三个行业加起来，我们基本上把所有的对公增量定向提供了**科创、能源、制造业**当中。

讲投放的时候我还想再谈一点，上半年一方面在抓资产投放，另外一方面在针对存量结构调整也进行了系统的梳理，通过资产端结构调整带动负债端结构调整，实现公司业务存贷利差稳定在合理水平。**主要是做优增量、做透存量、做大流量、做高质量**，围绕五大版块协同发展，在风险可控的前提下优选中高、次高收益的贷款项目，做优综合收益，同时坚定不移压红码、黄码低效无效资产，加快各类交易资产的流转，做大流量、做大交易性流转收入，同时通过资产业务和场景揽存带动低息存款的上规模、降成本，综合运用本外币、表内外、信贷和非信贷多种服务手段，关键要融到客户生态当中，扎根到具体服务场景当中，提升我们的综合服务质量拓宽收入来源。6月末，公司业务存贷利差在二季度终于扭转了连续五个季度下降的局面，二季度实现了起稳回升，环比一季度回升了7个BP，

这一点也是非常难能可贵的。

讲一讲供应链，供应链这两年在持续发力，确实是一个大市场，所有银行都在讲链主型企业，但是从现状角度来看，我们认为大有潜力可挖，值得从流程重构、授信创新、技术重构、服务跃迁四个环节所有存量业务都值得我们重新梳理一遍，也都值得我们重新做一遍。

从数据角度来看，截至6月末在28个大的行业当中，超过2,200家核心企业，服务上下游客户2.8万户，上半年接近1万户，还是保持非常好的发展势头，我们还是有信心下半年再增1万户，核心企业不缺授信和融资的，近8成都是链上中小微企业的企业，在授信创新方面聚焦整个链条上的交易信用，力争盘活物的信用，激活历史数据的数据信用，真正把供应链上的商业性创造出来、流转起来，打破对抵押和担保的依赖。我们存量贷款信用不良率是最低的，而在供应链上我们越做越有信心，流量上做了3,800亿，融资余额超过1,500亿，逾期千分之一都不到，我们越做越充满信心。

我举几个例子，合作企业对我们充分认可，一个头部的500强，我们今年开了供应链金融的专题会，请他来给我们分享一下，分享的时候他总结他们选择供应链金融的服务商就三个维度：价格低、服务高、敢创新，价格我们肯定不是最优的，但是他说在服务优和敢创新方面，我们银行在同业当中是最受他

们认可的，我们和他们第一个跨链互认，帮助他们解决了很多关键时点的疑难杂症，而在服务优方面，他们有很详细的三方测评，他们说我们只要进去的这些领域在三方测评服务质量当中都是保持第一的水平。所以，凭借着高效、灵活、个性化的服务优势，在很多细分领域客户评价满意度在供应链金融方面都是比较高的，我们也慢慢成为他们在供应链服务当中最大的合作机构。我们业务模式也在不断地迭代、演进，随着客户的需求在迭代创新。比如说和一个乳业的龙头合作，从最早简单的模式，很多银行跟进以后，今年一季度我们和他们系统地梳理了存量的供应链的合作，共同探讨出端到端融资自动拆分、分解支付的解决方案，以前上游都是做牧场，这次换了一个途径，每一个环节当中都有一家银行做得非常专业，但是真正围绕着最重要的生产要素——牛，还没有一个很好的围绕着他们生命周期的供应链金融的解决方案，所以我们从购买奶牛、购买饲料、购置设备、收购农场、加工制造、终端销售等等整个链条全场景出发，从一棵草到一杯奶整个全链条，匹配各种期限的贷款和各类产品的融资服务、牧场主信用卡等产品，打造一个全流程线上化的操作模式，形成产业信用链式流转，服务整个链条上的中小企业，帮助他们降低融资成本。我们5月底发布，用了一个月时间放了6个亿，那天发布会上，第一笔放款的农牧公司在青海从搜集资料、业务审批、贷款发放，4天

时间，他连夜驱车1,000公里跑到呼和浩特分行送了一个牌匾，发布会的中间我专门和他聊了一下，他1万多头牧场的场主，资产过亿，但信用卡额度5万，通过这个产品，这是他除了当地农商行之外拿到传统银行的第二笔融资。

所以，我们供应链金融也在不断跟进形势变化、根据客户需求，一方面练好内功、提升服务，另外一方面在与时俱进的迭代升级。

我们今年**聚焦电力、汽车、建工、钢铁、通信、政府采购六个重点行业**，今年进一步提出全链条、全场景、全产品端到端的供应链金融解决方案，进一步巩固和提升我们在这方面的差异化的优势，打造我们的特色品牌体系。同时，积极响应国家政策的要求，工信部最近出了《关于开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动的通知》，我们积极响应，也开展了自己一链一策一批的供应链数智融通专项工程，希望依托政企银协作机制的建立提升金融的服务质效，关键是聚焦中小产业集群，引导链主企业以大带小、从善共富，有效促进整个产业链的转型升级和高质量发展，助力实现共同富裕。

提问七（国泰君安证券银行业首席分析师张宇）：我的问题是关于对公房地产不良，这个问题也是我平时在路演和推荐浙商银行的时候资本市场最关心的问题之一，大家想了解的是

浙商银行在对公房地产领域资产质量水平如何，为什么账面的不良率会显著地优于其他可比股份行，对于不良的认定、拨备的计提是否充分，以及当前房地产形式下行领导如何展望浙商银行对公房地产领域未来的不良走势？

行长助理（拟任）潘华枫：大家都关注房地产，房地产形势大家也很了解。我说明一下我们行目前对公房地产行业资产质量的情况：

受2021年以来房地产行业性的风险的影响，我们也有一些房地产业务，对公房地产不良贷款率是在持续上升，2021年到2022年到今年半年报，披露的数据大家可以看到。但是这个上升我们始终处在比较合理的水平，我们一直在观察、评价、对比我们和同业之间的情况，还是处在比较合理的水平，不管从不良的绝对额还是不良比例来说。我们对房地产不良贷款的风险分类也是严格按照监管部门第一还款来源的标准来分，有一些可能没有到期但是出现资金链断裂、停工或者不足就调整到不良。所以，虽然不良率在持续上升，但是总体还是可控的，还是在合理水平，也是目前这项状况客观真实的反应。目前对公房地产贷款的不良余额和不良率，对整个行的资产质量不会带来大的影响，也不会影响继续保持全行资产质量稳中向好的态势，这是第一个意思。

第二，我们在房地产行业风险管控当中采取的措施。

一是在房地产行业风险暴露的前期或者暴露之前、暴露初期这两个关键阶段，经营班子决策是非常有效的，快速压降部分风险房企大额授信敞口。近两年以来对风险房企主动压降将近500亿，这个数字也是非常大的，大幅度减少了我们行在房地产授信中的风险敞口。

二是从2021年下半年开始，对房地产的名单制管理进行了快速有效的调整，2021年下半年准入的白名单当中70%是央国企的房地产企业。

三是房地产授信行业当中的策略始终坚持四个维度的组合：客户+项目+产品+缓释，从四个维度评价业务能否做，对公房地产授信基本上围绕在开发贷款为主，房地产债券整个余额很少，而且都是非常健康、稳定的情况，所以从四个维度实施比地产行业的授信策略。目前对公房地产贷款92%以上的项目分部在长三角、珠三角等经济比较发达的区域，或者是人口净流入的一二线城市。绝大部分的地产对公授信落实了抵质押，纯信用担保的1%不到，这个敞口非常小。

四是近两年来持续加大对房地产授信的全流程管理，房地产的封闭管理非常重要，从房地产开发贷款的发放到预售资金的监管、到贷款的回收，每一个阶段都落实了严格要求，总行建立了全视图、数字化监测系统。

下一步大家可以看到，房地产整个行业困难比较大，最主

要的还是销售去化的问题，这两天也连续出台了一些积极的政策措施。这些政策叠加逐步会起到一些积极效应，我们也相信未来房地产市场需要持续加强跟踪和管理。

从现在的基础上来看，下一步会积极根据国家的相关政策努力化解存量风险，同时按照稳健、适度的原则开展房地产业务，保持健康发展。