

杭州银行股份有限公司

2025 年度暨 2026 年第一季度业绩说明会问答纪要

(根据录音整理)

会议时间：2026 年 4 月 28 日 15:30-17:00

会议方式：现场会议+视频直播

杭州银行参会人员：董事长宋剑斌先生、独立董事周亚虹先生、副行长陈岚女士、李炯先生、潘华富先生、章建夫先生、业务总监兼董事会秘书王晓莉女士

外部参会人员：投资者、分析师

记录人：杭州银行董事会办公室

【提问 1】中小投资者：贵行 2025 年利息净收入实现了 12% 以上的净增长，手续费及佣金净收入实现了 13% 以上的净增长，营业收入只有 1.09% 的正增长，是投资收入出现了较大幅度下滑吗？净利润保持较高增速，但营收增速偏弱，是否主要依靠拨备调节与成本管控实现盈利，2026 年计划如何改善营收、利润增长？

章建夫副行长：2025 年全市场净息差收窄，债券市场波动加大，对银行业整体盈利带来了一定影响。根据公开披露数据，2025 年前三季度 A 股上市银行营收加权平均增速为 0.9% 左右，归属于母公司所有者的净利润加权平均增速为 1.5% 左右，杭州银行 2025 年营收增速 1.09%，净利润增速 12.05%。加权平均净资产收益率 14.65%。关于投资者所关心的上述三个问题，我从以下三个方面进行汇报：

第一，杭州银行 2025 年营业收入基本盘稳健，主营业务增长良好。2025 年度净利息收入、手续费及佣金净收入两项核心收入呈现强劲增长态势，同比增幅分别达到 12.82%、13.10%，保持了两位数增长。由于债券市场利率波动较大，投资与公允价值变动计入当期损益受前期高基数影响，对当期营业收入增速带来下压影响，但这种影响从拉长期限看，会在不同会计期间逐步消除。

第二，杭州银行一直坚持长期主义、可持续的发展价值观以回报股东和投资者。从 2021 年到 2025 年，杭州银行的净利润始终保持两位数增长，净资产回报率也在逐年上升，处于上市银行前列，推动了全行内生资本能力不断提升，核心资本充足率、资本充足率逐年攀高。2025 年叠加可转债转股、内生资本增长等因素，杭州银行核心一级资本充足率提升至 9.59%，推动了风险抵补能力的不断增长，2025 年拨备覆盖率 502.24%，处于上市银行前列。

第三，展望 2026 年，杭州银行将继续坚持长期主义，持续推动盈利的平稳增长，以此回报股东和投资者，具体举措如下：

(1) 坚持客户为中心，做大客群、做强经营、夯实发展基础，强化客户分层分类，细化赛道，深耕科创金融、财富金融等，坚持数智化经营、平台化经营和行业经营，提升服务质效。(2) 坚持“量价险”平衡，实现量的增长与质的有效提升。2026 年一季度，抓早抓实投放，贷款总额新增 812 亿元，较上年末增幅 7.6%，同比增幅 15.9%，超额完成投放目标，较去年同期实现多增，新发放贷款利率 3.27%，净息差 1.42%，较去年全年回升 6BP，为

全年盈利增长奠定了坚实基础。(3) 加快战略转型，加快轻资本和流量化转型，提升中间业务收入质量，重点推动财富管理、国际结算、债券承销、资产托管、对客等轻资本流量业务和收入。

(4) 坚持降本提质增效，提升专业化管理效能，一方面，加大对重点业务战略的投入，培育优秀人才和新的盈利增长点；另一方面，控制费用成本并做好成本管理，提升投入产出比。(5) 坚持风险底线，保持优秀的资产质量，继续坚持“不以风险换发展”的原则，强化大额、大零售、中小实体的风险管控，加大存量风险清除处置，实现业务发展和风险防控的平衡，为利润构筑坚实的缓冲带。

【提问 2】中小投资者：依托长三角及杭州核心区位优势，公司财富管理业务后续将如何加快布局发展？能否有效提升非息收入占比，降低对息差的依赖？

陈岚副行长：感谢中小投资者对我行财富管理业务的关心和关注。针对两方面问题，我想分别作答。

首先，在财富管理业务的后续发展上，立足长三角及杭州的经济与区位禀赋，我行财富管理业务具备坚实的发展基础和广阔的增长空间，特别是在浙江区域，拥有中国最具活力的民营经济和高度发达的产业集群，居民的财富积累深厚，金融意识较强，高净值客群的基数庞大。杭州银行作为本土标杆城商行，已经在浙江全省以及北京、上海、深圳、南京、合肥等发达城市形成了完整的网点布局。这一独特的区位禀赋，为我行财富管理业务提供了核心优势，截至 2025 年年末，我行零售客户 AUM 规模同比增长了 15.73%，延续了较快的增长态势。

后续，我行财富管理业务也会继续围绕“客户导向”的经营理念，以“增客户、强经营、提效益、优转型”为核心目标，立足区位优势，强化拓客。同时，我们也着力建设数字化远程银行中心，打造线上的渠道运营和线下深度经营协同模式。深化客户分层分类经营，依托区域经济禀赋，发挥我行在科创金融上的优势，聚焦大型企业董监高、中小企业主等高净值客群，作为财富转型和业务增长核心阵地，持续推动从单一产品销售向综合金融服务的升级，围绕不同客群、不同需求和痛点形成精准拓客、旅程陪伴，一站式综合配置的全链条经营路径，全面推进我行财富业务发展，争取新的突破。

第二方面，提升非息收入占比，降低对息差依赖。我认为在当前净息差普遍收窄的行业背景下，大力发展财富业务，也是我行增厚非息收入、增强穿越周期能力的核心抓手和关键路径。对此，我行也会继续深入实施“制胜财富”战略，通过顶层设计重塑财富管理的业务逻辑，进一步推动财富管理从“规模驱动”向“价值驱动”的转型。

刚才董事长谈到，2025 年我行对财富管理的组织架构进行了系统性优化，总行层面设立了更为敏捷、专业的一级部——财富管理部，强化从产品筛选、资产配置到投后服务的全链条协同能力。2025 年，我行中收较上年同比增长达到了两位数，收入结构稳步优化。从财富管理的主要举措来看：一是搭建了财富品牌体系，以现金、固收、多资产三个主要客需方向建设产品品牌，立足杭银理财基本盘，同步全市场遴选，创设头部产品，形成多样化、差异化的产品货架，打造“幸福金桂”的品牌口碑。二是深

化客群经营逻辑，进一步推动从“产品销售”向“客户为中心”的经营逻辑升级，强化数字化经营，依托精准画像和场景化触达，引导客户多元化资产配置。

同时，积极把握资本市场活跃的有利窗口，以投研判断为指引，通过多维度的资产创设和策略组合，发力财富产品的定制。搭建本行主导的财富平台体系，持续提升产品竞争力，做强财富业务，优化收入结构，构建我行可持续的盈利增长新动能。

【提问3】博时基金王智灏：杭州银行新五年战略规划明确的主要发展方向与核心发展目标是什么？谢谢！

宋剑斌董事长：您提出的问题也是最近一年我们在思考的问题。规划的总体内容比较多，在这里我仅就一些思路与各位做交流，也是和各位投资人、分析师共同探讨。

我们新五年战略规划也就是“三三六六”战略，是在上一个五年战略规划的基础上，结合当前市场变化调整延续而来的。

“三维”目标。首先还是“以客户为中心”与客群经营，过去五年，我们深刻体会到，还是要紧紧地扣住客户这个中心和基本点；效益也是很重要的目标，我们追求的是有质量、可持续的效益，它代表着回报；而规模则是我们持续保持市场份额的必要条件。所以，“三维”目标将是我们今后要着力、发力的方向，但是中心与基本点还是要建立在客户身上。

“三化”导向。“流量化、数智化、国际化”是我们实现战略规划的路径。现在，银行的很多资产都是“流量资产”，其利差极薄，例如贴现业务，常态下利率低于存款成本与同业拆借利率。单纯从财务回报看，这类资产难以贡献高额利润，但它是需求的，

是贸易融资、支付、客户实现日常交易最常用的结算工具。如何理解此类金融工具的功能性与盈利性？我们提出了“**流量化**”，这也正是应对低利率环境的一种方式：不再将其单纯视为盈利资产，而是将其定位为服务客户的基础载体。

“**数智化**”已是行业共识，也是各家银行的重点投入方向。过去我们提出“六通六引擎”，“六通”就是六类客群，“六引擎”是产品体系，去年在此基础上，我们聚焦升级为“**四通三易**”。比如“**财资通**”主要面向集团客户，统筹资金流、信息流的管理需要，并拓展如“党建+”“国资监管”等功能，深受客户欢迎；“**政务通**”是近年来我们新发展的板块，主打机构客户和银行的数字化互联互通；“**票证通**”是实现“流量化”最主要的系统工具，聚焦票证函业务；“**投融通**”是我们新发展的板块，近年来，为了顺应创新驱动和产业发展战略，产业基金的区域与行业布局需要数智化系统辅助。

能力提升和上一个五年相比，**风险管理、科技赋能**是长期坚持、始终保持不变的。本次的差异化重点在于，今后五年将更多关注**员工成长**。“投资于物，更要重视投资于人”，希望未来的成长是人的成长。随着物质条件日益丰富，年轻一代对任职企业的诉求与我这一辈存在代际差异，我们要紧跟时代的步伐，调整认知，不能停留在过去的理解上。为此，去年杭州银行还专门迭代升级了企业文化 2.0，正是为了适应这些变化，切实推动员工成长。

还有一个变化就是**敏捷组织**的建设。我们始终清醒认识到，杭州银行是一个中小银行，当前是 2 万多亿资产，1.4 万名员工。

单纯看管理一万多人的员工也不少了，但是在银行业中还是小银行。只有协同、高效、敏捷的组织，才能在中市场中生存发展。今后五到十年，我想大家都有一个共识，就是银行会“减量提质”，最终一定是有效率的银行剩下来。

还有一项，就是**创新变革**能力。当前监管政策强调防风险、强合规和促进高质量发展三大任务，在坚守合规底线的情况下，也不能忘记创新和变革。

总体而言，未来的商业银行，不是考验你的爆发力的，更多的是考验你的耐力和持久力。有耐力和持久力的银行，在市场调整中会不断壮大。我们期待在接下来的五年里，能得到在座分析师、投资者与客户的更多关注与帮助。我们将通过为客户服务获取自身发展机会，真正实现成为一家好银行的发展目标。

【提问4】兴业证券陈绍兴：一直以来，杭州银行都保持了快速的信贷增长势头，从未来的增长趋势看，杭州银行能否持续保持较快的信贷增速？核心的驱动力或者抓手是哪些？从未来五年看，如果做个定量展望，信贷增速的中枢大概在什么水平？

宋剑斌董事长：您很关心信贷增长，毫无疑问，这是银行的主营业务收入。但是，回到刚才的战略规划分析，从效益增长的维度来说，您认为未来商业银行的成长点在哪里呢？这对我们是最大的挑战。

从信贷增长来说，我认为中国的商业银行还是有优势的，结合宏观经济增速和国家的战略规划，一定的信贷增量依然必要。我们做了一些测算和分析，预期未来五年中小银行信贷投放实现10%以上的增长，还是可以努力实现的，供大家作为参考。

杭州银行目前仍处于成长阶段。现在我们更多强调高质量、可持续发展，不单纯是规模扩张。我们要使资本内生积累能支持我们的发展速度，同时兼顾投资者对分红回报的合理预期。

从发展环境来说，我们受益于浙江经济，我们的大部分信贷资产在浙江。浙江省“415X”先进制造业集群建设行动在信息技术、高端装备、现代消费与健康、绿色石化与新材料领域要打造四个万亿级世界级先进产业群。这也印证了消费市场的长期韧性，消费是人之所需。杭州市构建“296X”先进制造业集群，聚焦2个万亿级世界级先进制造业集群、9个千亿级特色产业集群。

从发展机遇来说，一是“出海”机遇。虽然杭州银行没有设立境外分支机构，但是可以通过综合金融服务支持客户出海。二是新质生产力。当前的算力建设拉动了产业链增长。三是消费潜力。尽管当前需求不是很旺盛，我们还是充分看好消费，并将为此做好准备。

【提问5】广发证券倪军：如何判断2026年息差整体趋势？资产端利率走势如何预测？息差企稳拐点何时出现？未来如何平衡规模增长、息差与风险管控，贵行核心竞争优势体现在哪里？

章建夫副行长：近年来商业银行净息差逐年下降，降幅呈现逐步收窄趋势。从全市场数据来看，2023年下降22BP，2024年下降17BP，2025年下降10BP，整体下降呈现边际企稳的迹象。杭州银行净息差降幅也在快速收窄，2023年下降19BP，2024年和2025年分别下降了9BP和5BP，2026年一季度净息差1.42%，较2025年全年回升了6BP，净息差呈现阶段性回升。

从我行实际情况来看，主要受一季度贷款投放相对较早、部分存款集中重定价等因素综合影响。2026 年一季度，贷款收益率下降 22BP，存款付息率下降 24BP，存贷利差下降幅度接近且对称，由于存款利率下降更快，一季度净息差呈现了企稳回升的态势。

从过去几年以及本年一季度的数据来看，杭州银行净息差呈现了阶段性企稳的积极信号，但净息差企稳的拐点仍需进一步确认，需重点观察资产、负债端存量利率和新发生利率进一步平衡的节奏。我行仍需持续优化资产负债结构、加强定价管理、做好负债成本管控，尽快推动净息差企稳出现拐点向好的趋势。

对于银行经营而言，在任何阶段都要做好规模增长、息差与风险管控的平衡。尽管现阶段息差对银行带来了挑战和压力，但杭州银行一直坚持做好规模增长、息差与风险管控的平衡。在实际操作过程中，我行将把握好以下原则：

第一，坚持质量立行。坚持“不以风险换发展”的原则，尤其在当前信贷需求不足、风险压力上升的背景下，主动控制好高定价、高风险的资产投放，尽管可能对我行短期净息差带来一定负面影响，但长期来看有利于我行提升资产质量、做好稳健经营。按照我行的资产质量以及风险拨备水平，若与市场平均水平对比，存在 30BP-40BP 的息差缓冲。

第二，坚持量的合理增长。杭州银行所在的区域是国内经济发展最活跃、最有前景的区域之一，作为一家中小型银行，需保持一定的增速，提升市场占有率，并在做优客群、做好客户服务的基础上做大客户规模。我行将在保持风险加权资产与内生资本

增长相匹配的情况下，扩大市场份额。例如，这几年我行重视代发等业务发展，在此过程中，我行也做强了财富管理业务、中间业务收入以及盈利能力。

第三，坚持客户的综合定价。在定价管理上，一方面，做好资产负债结构调整，加强“一增一减，一窄一宽”的总体策略；另一方面，在客户具体定价过程中，做好客户综合定价，推动交叉销售、公私联动，以此带来更多营销机会并增厚综合贡献。从近年来数据来看，我行的净息差水平下降幅度逐步放缓，本年一季度回升了 6BP，也是我行坚持综合定价管理的结果。

【提问 6】长江证券马祥云：因为去年以来整个社会都在讨论杭州的“六小龙”，科技金融也是杭州银行的特色业务，想了解科技金融业务的客群需求和传统企业有哪些差异化？杭州银行深耕这个领域多年，形成了哪些竞争优势和护城河？谢谢！

李炯副行长：目前，我行已经为“六小龙”中的四家企业提供了金融服务，针对此类硬科技企业，差异化的金融需求主要体现在两个方面：一方面，专业的授信融资需求，因为硬科技企业前期往往投入比较大，产能没有达标，这些因素影响账面财务表现，但是，未来随着产能释放，盈利前景有很大的确定性，这就要求银行在行业研究、专利和人才等核心轻资本价值上有很好的把握。同时，需要运用好政策性风险补偿、知识产权质押、投贷联动等多轮增信与风险共担机制，这是一方面。另一方面，是生态化的综合金融服务需求。此类科创企业需求通常涵盖传统融资、撮合对接、产业链协同、政策申报、上市辅导等全链条场景，需要银行提供金融、产业、政策一体化的陪伴式服务。

关于第二点，我行的核心竞争优势是在多年架构优化、圈内深耕和产品服务迭代竞争中，逐渐积累形成的。主要有几个方面：第一，组织架构体系优势。我行对科创金融实行事业部制管理，在各重点区域成立科创中心，并内设审批中心，设立了医疗健康、智能制造、人工智能等专营团队，打造科创金融敏捷高效的专业阵地。第二，科创生态圈经营优势。2025年，我们正式上线了“投融资通”的系统，为各类政府基金、市场化投资机构提供“募投管退”全流程服务。同时，通过与政府部门、同业机构、担保公司等多方主体合作，联合打造科创生态圈链，持续巩固我行科创金融的“护城河”。第三，全生命周期服务优势。我行为初创期的客户提供了“科易贷”“潜龙贷”“好苗贷”等便捷化产品。针对成长型的客户，提供了银投联贷的产品，提供配套融资服务；针对扩张期的客户，开展了科技并购贷服务，助力产业链的高效整合。

【提问7】东方证券屈俊：我想请问后续全行在不良生成趋势上有怎样的展望？零售不良等重点风险领域何时能迎来拐点？

潘华富副行长：2025年，杭州银行整体不良净生成率是0.72%，比上年末略有下降。其中对公不良生成率继续稳定在较低水平，小微贷款和零售贷款不良生成率较上年有所上升，但整体不良生成率仍处于同业较低水平。预计2026年对公类贷款还是有望延续和保持相对较低的不良生成水平。大零售业务的重点领域分几个方面：传统消费信贷资产质量预计保持稳定，网络消费贷款不良生成有望保持稳定或有所下降，但个人经营贷款和住房按揭贷款不良生成的压力仍有可能延续。

目前来看，零售不良暴露未到拐点，尽管 2026 年一季度全行不良生成率继续下降 10 个 BP 左右，到了年化 0.6%，但大零售风险表现与 2025 年基本保持一致，暂未发现明显的趋势性变化。所以，具体拐点还是要视后续居民就业与收入预期恢复情况，以及房地产市场企稳情况才能做出明确判断。不过，我们有信心也有能力，通过有效的风险管理，将这部分贷款的不良生成率控制在合理、可接受的水平，将整体资产质量持续保持在较优水平。

【提问 8】汇丰证券孙怡：这几年银行都站在了政信类业务风口上，想请教一下杭州银行如何看待政信业务方面未来的需求和可持续性？以及如何平衡定价和风险？谢谢！

李炯副行长：政信类业务需求主要来自以下几个方面：一是承接重大项目产生的资金需求，比如浙江的“千项万亿”工程以及各地市的重点建设项目资金需求；二是专项债、超长期国债、政策性金融工具带来的配套融资需求，比如地铁专项债的资金只占项目需求总投资的 50% 左右；三是地方平台转型为经营主体后的融资需求，比如景区等旅游项目的改造、园区建设运营等；四是盘活经营性资产的需求，国企有很多固定资产、经营性资产以及收费类资产，可以嫁接 CMBS、ABS、类 REITs 现金流管理以及资产证券化的产品服务；五是政府产业投资带动的需求。综合来看，作为具备区域经济优势的浙江地区，政信类业务需求还是很充足。

从定价端来看，去年的《政府工作报告》首次在政策层面明确提出了“推动社会综合融资成本有序下降”这一目标，并列入了货币政策的核心任务之一。2025 年 5 月，一年期、五年期的 LPR

同步下调了 10 个 BP，短期看进一步降息的迫切性不明显，但未来仍有平稳下降的空间。

地方政府对政信类平台也有降本的要求，同时在平台转型和市场化运行以后，同业也持续加大了相关优质资产的配置，这些因素都会引导政信类资产整体定价下行趋势，这些趋势是小幅而平稳的。此外，伴随政信类企业的转型发展，我们也会积极运用综合化运营策略，提升客户整体合作效益，抵补投放价格下行的影响。

目前，我行的政信类业务没有风险资产，市场上的风险主要是政策合规风险，部分转型平台面临的是“市场化不足”“债务刚兑”的双重挤压。关于政信类业务的发展前景，我们认为可以持续。目前政信类国企正处于市场化转型阶段，在产业园区的建设运营和产业投资等多方面都有广阔的空间。未来政信类业务既有浙江省“千项万亿”工程等传统基建项目带动的资产投放机会，也有我们作为金融服务集成商的综合服务机会。

【提问 9】国联证券王先爽：贵行 2025 年的中收增长不错，但是 2026 年一季度出现了负增长，想请教增速波动的原因以及管理层如何展望杭州银行未来中收的发展趋势？

章建夫副行长：杭州银行高度关注中间业务收入的增长，近五年中间业务收入占营业收入的比例基本维持在 10% 以上，2026 年一季度，中间业务净收入 12.5 亿元，占当期营业收入比例 12%。从中间业务收入的各项细分组成来看，多项中间业务收入保持了相对稳定增长的态势，其中理财业务中间业务收入同比增长 6,000 万元，资产托管业务同比增长 6,000 万元。中间业务收入

整体结构合理、增长基础扎实。

2026 年一季度中间业务收入同比下降了 1.6 亿元，主要是个别业务受政策变化影响，担保及承诺业务手续费收入下降 1 亿元左右，此类业务的减少预计后续可通过其他业务的增长逐步覆盖。基于上述分析，杭州银行对 2026 年中间业务收入的增长、营收占比的提升保有信心。我行会一如既往加大对中间业务的支持，按照“三三六六”战略中流量化、轻资本化相关要求，重点围绕国际结算、财富管理、债券承销、资产托管、对客等业务，通过采取各项措施提升中间业务收入的增长及质量。

第一，扎实推动落实业务条线重点工作。公司条线重点推进结算、担保、信用证、债券承销及发行、资产证券化等业务，其中近年来我行债券承销持续保持浙江省内银行间市场占有率第一；零售条线重点发展财富管理业务，提升综合收入；大资管条线发力轻资本占用的各类代客、资产管理、资产托管业务。

第二，加大数字化及综合化布局。通过数字化营销、风控效率提升、场景化布局、生态圈构建拓宽中间业务收入的领域，提升中间业务收入。

展望 2026 年，我行会通过自身努力并落地各项举措，推动中间业务收入继续保持平稳的增长。

【提问 10】国海证券林加力：我想请教陈岚副行长关于零售信贷当前投放策略的问题。刚才宋剑斌董事长多次提到看好消费信贷的长期发展需求，但结合行业现状来看，过去两年消费信贷业务整体经营承压、开展难度较大，在此背景下，想请教一下，杭州银行后续零售信贷整体投放思路与规划。烦请分别介绍住房

按揭、消费贷款、个人经营贷三大板块接下来的差异化投放策略，谢谢！

陈岚副行长：从整体投放策略来看，2026年是“十五五”开局之年，也是我行新一轮五年战略规划的开局之年，面对更加积极的外部政策和复杂多变的市场情况，我们还是坚持长期主义，稳住房贷和个人经营贷的基础盘，在消费贷和普惠金融服务方面将采取相对积极的策略。

分类来看，住房按揭贷款方面，从外部成交看，2026年3月北京、上海、深圳、杭州等核心城市的二手房成交量大幅反弹，迎来了楼市的“小阳春”，杭州市二手房市场反弹较为显著。3月，单月成交量环比涨幅达到178%，创下了2025年5月以来单月新高，市场活跃度快速提升。

从行业竞争来看，根据上市银行的年报数据，2025年六大国有行个人住房贷款余额全部呈现负增长。因此，零售信贷整体规模增长承压。在此背景下，未来按揭业务的市场竞争也会更加剧烈。

针对这样的现状，我行房贷未来整体投放策略，首先还是针对杭州、北京、上海、深圳、宁波、合肥、南京等七大房贷战略发展区域，按照“一城一策”制定具备高度竞争力的策略。其次，协同风险条线，建立“按揭领航敏捷服务小组”，在七大重点区域轮值，即时解决问题。再次是加快推进战略渠道零售客户综合化经营，进一步巩固战略渠道的合作关系。

在消费贷方面，从外部政策来看，扩内需、促消费仍是全年经济工作的主线，财政政策加码，其中个人消费贷财政贴息政策

持续优化，个人在单一金融机构年度最高可享 3000 元财政贴息，目前杭州银行也纳入了贴息行的范畴。从居民的需求来看，消费温和复苏，2026 年一季度整个社零总额同比增长了 2.4%。从行业竞争来看，大行在消费贷上还是主导增量。

针对此现状，结合我行实际，我们的消费贷投放策略还是积极的，刚才董事长再三进行了说明。我们的策略主要是围绕政策借力、精准拓新、存量深耕三个方面开展。一方面是利用好财政贴息政策，我行已成为第二批入围城商行中率先上线贴息系统的机构之一，实现客户消费线上消费自主识别、自动贴息，为客户提供便利的贴息体验，截至 3 月末，与我行签署贴息协议的消费贷客户已经超过 2.4 万户。第二，精准实施了客群分层战略，围绕我行所在区域的客群特点，聚焦优质客群，打磨产品，巩固基本盘，同时持续探索下沉客群增厚效益。第三，总行也建立了远程银行中心，通过专业队伍对存量客户开展深度经营，提升存量价值。

通过三项措施，我行一季度的消费贷客户数持续正增长，新客签约大幅度提升，是去年同期的 2 倍多。同时消费贷余额也在稳步增长，增幅达 10.73%。

个人经营贷方面，从外部政策来看，国家也是持续强化对优质个体工商户和小微企业主的支持，央行也加大了支农支小再贷款投放力度，财政部服务业贴息政策也扩面延期，这些都为我行的个人经营贷业务营造了积极的政策环境。但市场情况仍然复杂，部分个体经营主体承压比较明显，面临经营复苏放缓、资产价值波动较大等挑战，这对我行客群在精准筛选、风险审慎把控方面

提出了更高的要求。所以，从内部举措来看，我们多措并举，推动个人经营贷业务高质量、可持续发展。

第一，定向落地各类优惠政策，将支小再贷款等货币支持政策定向落地到营销一线，将贴息政策传导给每一个符合条件的客户。在激发基层投放个人经营贷的动力同时，也提升客户的融资意愿。

第二，深入推进小微企业的融资协调机制。通过加强访客拓户、拓宽渠道建设，提升对优质个体工商户和小微企业主的金融服务覆盖面。

第三，坚守真实经营的本源，聚焦主业投放，重点围绕消费、外贸、科创等重点实体领域的优质客群，紧扣“五个真”的风控经营逻辑，搭建标准化、可复制的项目化营销服务体系，为小微经营主提供高效、便捷的综合金融服务。

第四，持续深化创业群体的综合赋能。深化银政联动，常态化落地创业担保贷业务，为初创主体提供低成本的融资支持。同时，针对 OPC 等新兴的创业模式，联动地方政府、产业孵化园区，整合工商注册、财税人事、税务规划、政策申报等配套资源，打造“金融+政务+增值服务”的一揽子服务方案，通过这些综合服务举措，全方位助力初创经营主体的成长。

【提问 11】光大证券董文欣：近两年贵行非息收入波动还是比较大，今年初以来债市偏震荡的走势，此类波动对非息收入会有什么影响？另外，年初以来，整体的资金面还是比较充裕，但是这个时点，市场的利率走势日渐有所分歧。在这样的背景下，想问一下贵行对 2026 年金市业务条线的投资配置思路？

王晓莉董事会秘书：今年以来，人民币债券市场收益率整体呈现陡峭下行的走势，尤其是超长端和短端的分化比较明显，短端信用债配置比较拥挤。从信用利差来看，基本上压缩至历史上的低位。

从今年一季度看，无论从同比还是环比，交易类账户债券投资的收益都较之前有明显的改善。为应对市场波动对营收的影响，2025年我们对金融债券投资做了比较大的调整。一是对FVTPL的规模和敞口进行了压降，大幅增加FVOCI的账户总规模和流动资产占比，二是AC的占比稳中有降，现在票息很低，到期再继续配对AC的收入增量贡献递减。

除了去年对账户结构做了调整以外，我们也在持续推进金融市场业务收入来源的多元化布局，提升外汇、贵金属及境外资产的投研、量化能力，提高配置和交易水平。2026年我们总体判断债券市场将在宏观政策稳中求进的总基调下，呈现“低利率、高波动、宽震荡”的运行特征。在这样的特征下，投资上配置的性价比在降低，人民币债券投资回归到流动性管理的总体定位。

在这样的判断和背景下，我行在债券投资的策略上还是以“稳健为主、多元配置”为总体方针。在利率“上有顶、下有底”的预期下，总体控制债券投资的增速。通过灵活的久期波段操作，在震荡区间逐步增厚持有期收益，在当下比较复杂的环境下实现收益和风险的平衡。

在具体的策略上，主要有三点考虑：一是人民币债券的投资侧重于中短久期和骑乘策略，增厚收益和控制利率风险，长端参与波段交易。人民币的信用债券坚持高等级配置主线，尤其会配

置优质区域和优质主体，包括聚焦优质央企和地方国企，还有高评级产业龙头。二是外币债券投资上，通过投资高票息的超主权机构债、主权债和高等级的金融债、信用债，提前做些储备来增厚收益。三是将投资能力转化为服务能力，为跨境客户、财富客户、同业客户提供优质专业的服务。