

# 浙商银行 2026 年半年度业绩说明会 问答实录

(根据录音整理)

**会议时间：**2026 年 8 月 31 日 10:00-11:30

**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、董事长陈海强，党委副书记、董事、行长、首席合规官吕临华，独立董事许永斌，党委委员、副行长景峰，党委委员、副行长、董事会秘书骆峰，党委委员、副行长周伟新，党委委员、副行长、首席风险官潘华枫及总行相关部门负责人。

**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（中国银行保险报记者）：**2026 年是“十五五”开局之年，想请管理层介绍一下浙商银行在“十五五”新发展阶段将如何谋篇布局、如何推进高质量发展？

**党委书记、董事长陈海强：**感谢这位朋友的提问，这个问题关乎浙商银行未来五年的发展走向，我代表管理层来回答。

今年 3 月，在 2025 年度业绩说明会上，我代表新一届领导班子向大家报告了浙商银行的发展思路，提出“向管理要

效益、向服务要价值、向科技要动能、向人才要活力”的总体考虑，并向市场传递了资产质量改善、增长动能转换、资本回报提升的“三个确定性”。

半年过去，很高兴向大家报告两件事情：**第一件，是当时传递的发展思路，已经从理念共识转化为制度安排。**《浙商银行 2026-2030 年发展规划》，也就是我行的第五个五年规划已经正式通过董事会审议，这份规划以国家和浙江省“十五五”规划为重要指引，是统领我行未来五年经营发展的行动纲领。**第二件，是发展思路的起步效应已经初步显现。**上半年我行经营实现了“时间过半、任务超过半”，营收、利润增速双双转正，资产质量稳中向好，新一届班子履职开局平稳。下面，我将从六个方面介绍我们在“十五五”新发展阶段的谋篇布局：

**一是坚持“一张蓝图绘到底”，打造“一流的商业银行”。**九十九字重要批示精神和稳打稳扎、徐图发展的制度安排，是浙商银行的传家宝、指南针、动力源。立足这一根本遵循，按照“一年打基础、三年见成效、五年上台阶、十年创一流”的战略安排，我们的目标清晰而坚定，致力建成治理完善、资本充足、管理规范、风险可控、核心竞争力突出、品牌影响力显著的优质商业银行。当前，银行业正处在“三低一高”的经营环境，从规模驱动转向价值驱动是大势所趋。因此，未来五年，我们不追求规模的简单扩张，而是坚持稳中求进主基调，遵循商业银行发展规律，保持规模、效益、质量的

合意增长，不断夯实发展的质量，稳步提升资本内生的保障能力，一步一个脚印把“一流的商业银行”愿景变成现实。

**二是深化“四行”战略路径，把服务摆在更加突出的位置。**上次说明会上，我们报告了“四个坚持”的工作思路，经过半年的实践检验，这一思路已经上升为规划正式确立的战略路径，即服务立行、管理优行、科技兴行、人才强行。我们把“服务”摆在首位，是对银行初心本源的回归，银行本质上是服务业，经营管理的核心就是把“为谁服务、如何服务、谁来服务、以什么样的状态和姿态服务”这四个问题想透、做实、落细。服务立行，就是回归到服务客户需求这条主线上来，倾听客户声音，完善客户、产品、队伍“三位一体”的服务体系，做强浙银供应链、浙银金租、浙银科创、浙银金市、浙银跨境、浙银财富六大特色业务矩阵，提升客户满意度，为客户创造价值。

**三是明晰三大板块定位，推动协同发力。**第一，坚持零售优先发展。居民资产配置正从实物资产向金融资产转移，这是个巨大的增量蓝海。零售背后是财富管理，我们将通过专业化服务帮助客户优化资产配置，实现财富的保值增值。在此基础上，提升我们的中间业务收入。**第二，公司筑牢中流砥柱。**公司业务是全行经营的基本盘，这个周期的核心任务是稳规模、创营收。我们将依托全行级的行业研究，实施“132N 五策一体”工作推进机制。围绕现代化产业体系建设和新质生产力的发展，做深做实金融“五篇大文章”。**第三，金**

**市要打造特色标杆。**未来我们将把投行、托管、FICC 等打造成有特色、有竞争力、有影响力的业务领域，为增强收入引擎、实现轻资本经营提供有力支撑。

基于这三大板块，我们也推出了三大品牌建设，零售我们推出了“玉琮”品牌，公司我们推出了“涌金”品牌，金融机构我们推出了“同有益”品牌。

**四是抓住“一体两端”，系统重构资产负债表。**“一体两端”与“1155”经营策略是一体贯通的。所谓“一体”，就是坚持以客户为中心，把公司、零售、金融机构三类客户作为服务的起点和归宿。所谓“两端”，就是推动资产负债两端协同重构：负债端要创造场景、做大流量、增加沉淀量，降低我们的付息成本，增加活期存款的来源；资产端就是增加符合我行风控逻辑的资产组织和交易，统筹推进对公和零售财富管理能力建设，进一步提升中间业务收入在总收入中的占比。

**五是推进“深耕浙江”战略，把浙江大本营建设得更具标识度。**浙江是我们的“战略支点”，“服务浙江、服务浙商、服务浙江人”是写在我们名字里的使命，要着力成为“各级政府最信赖、浙商服务最给力、浙江人首选服务的银行。同时，全国性股份制银行牌照是我们最大的差异化优势，让我们既有深耕浙江的定力，也有一定的纵深腾挪空间。下一步，我们将把省内行之有效的打法标准化提炼、向全国复制，成为驱动全行高质量发展的动力引擎。

**六是守牢一条底线，坚持“风险第一、合规为本”，以高**

**水平安全保障高质量的发展。**金融工作的永恒主题是防范化解风险。我们健全独立制衡、垂直专业的信用风险管理机制，把信贷资源重点投向兼具安全边际、长期价值和战略契合度的领域；我们坚持“在发展中化解风险、在风控中创造价值”，推动主动合规治理，让合规基因注入经营决策的全过程。

浙商银行接下来将更加安静踏实、务实低调，做一个坚定的长期主义者，也恳请市场和各位投资者以长周期的眼光来看待浙商银行、信任浙商银行，陪伴浙商银行在这个周期中穿越风雨。

我就报告这些，谢谢大家。

**提问二（平安证券分析师）：**我们通过半年报欣喜地看到，浙商银行的营收和利润都有比较稳健的表现，也实现了双双的正增长，在今年相对复杂的行业外部环境下，是相对不容易的。所以想请行领导展望一下，从全年来看，尤其是下半年，整个盈利的表现趋势是怎样的？谢谢。

**党委副书记、董事、行长、首席合规官吕临华：**非常感谢这位朋友的提问，这个问题由我来回答。

就像您所说的，今年上半年浙商银行的营收和净利润都转正了，这主要得益于今年上半年我们所坚持的经营导向。上半年，我们始终坚持“**风险第一、效益优先、规模合意**”这样一个导向。

**首先是风险第一。**我们始终认为只有在风控合意的情况

之下，才有探讨其他经营指标如何平衡、如何把握的可能和空间。在这个大前提之下，我们今年上半年所坚持的就是“效益优先、规模合意”。这句话的确知易行难，听起来比较普通，但真的要在日常经营中一以贯之地执行它、落实它，还是非常考验我们的战略定力的。

在这样一个经营导向驱动之下，今年上半年我们的营收发生了积极的变化。如果用三个部位总括的话，也就是“利息净收入降幅收窄了、手续费净收入增速加快了，其他非息收入表现依然亮眼”。

首先，我们看一下利息净收入。今年上半年我们的利息净收入仍然有小幅下探，但是边际出现了明显的改善。今年上半年，我们净息差在 1.56% 这样的水平，相比去年同比下降了 13BP。正是因为这个下降，我们今年上半年的利息净收入仍然是小幅下探的，但是相比今年年初，我们的降幅只有 4BP。而在 2024 年我们下降了 30BP，在 2025 年我们下降了 11BP，今年净息差的降幅明显收窄。有这样一些变化得益于若干项工作。**首先在付息端**，我们今年更加积极主动的抓账户、抓结算、抓代发。这些帮助我们沉淀了一批活期存款，今年上半年我们日均活期存款占比较上年全年提升了 1.44 个百分点，虽然听起来是小量的增幅，但是却扭转了浙商银行连续 3 年以来活期存款占比持续下降的态势。**另外在资产端**，我们做好了两个调优，一是调优了节奏，今年上半年我们早投放、早收益，上半年日均贷款占比较上年全年提升了

0.67 个百分点。另外一个调优是千方百计的去盘活、压降无效低效的资产。从数字来看，风资回报率 1.2%以下的资产占比，今年上半年浙商银行压降了 7 个百分点。同时，我们也做好本外币一体化的管理，今年上半年外币的净利差同比提升了 64BP。

**第二部分，可以观察我们的手续费净收入。**今年上半年我行手续费净收入同比增长是 11.5%的水平，并且增长曲线是上翘的。第一季度浙商银行出现了手续费净收入转正的趋势，在二季度进一步得到了确认。有这样一些变化，主要是得益于去年开始我们所推行的“中收三年提升计划”，当时所做的一些基础性工作，在今年逐渐开始展现效应，并且叠加今年我们所推行的综合经营管理，很多部位的中收开始发力，尤其在供应链金融、财富管理以及投行板块，都有一些好的表现。同时我们也推进了收支的统筹管理，我们用精、用细、用好每一笔支出，也有一些积极的表现。

**第三个大板块是其他非息收入。**应该说，今年上半年的金融市场非常考验交易能力，在多个细分领域冷暖不一，我们在多个市场中做对了判断，也把握住了交易的机会。比如，在债券领域，今年一季度我们积极加仓了中短债。在二季度我们减持短债，重新布局长债，应当说，基本完整把握住了今年上半年债券交易的主线。也包括贵金属领域，这是我们的传统强项，今年上半年贵金属整体的态势是高位振荡，一方面我们通过双向交易的能力增厚投资收益，另外一方面我

们也积极运用更加多元的对冲机制，让收益更加稳定。当然，也有一些承压的板块，比如今年上半年的外汇板块，一直处于低波振荡的走势之中，我们今后还要进一步研究更加有效、更有针对性的策略。

也是基于这样几个板块的努力，今年上半年我们的营收基本盘稳住了、转正了，在这个基础之上，我们继续坚持今年年初所设定的，争取成本收入比只降不增这样一个目标，严格管控我们的成本支出，最终上半年我们的净利润也转正了。

这是我们今年上半年整体的表现，刚才这位朋友也问到，展望下半年我们怎么看？应当说，下半年还是挑战和信心并存。近期同业也在陆续发布中期业绩，我们看到许多同业虽然净息差仍然承压，但是有不少已经开始出现企稳向上的态势。但是浙商银行的资产重定价仍然还在过程之中，包括三季度，我们还有一批资产相对集中的要到期，进行重定价，对我们都有相应的挑战。但是我们保有信心，我们始终相信只要按照上半年所确定的“四行”战略路径，只要我们继续能够摆布好“客群、风险、结构、效益、规模”这五维指标之间的科学关系，我们一定能够巩固住今年上半年企稳向好的经营态势，并且力争全年的营收和利润能向投资者交出一份合意的报告。谢谢！

**提问三（中信建投分析师）：**我有个关于跨境业务的问

题，近年来包括浙商在内的很多国内企业都在加大出海力度，同业也在加快跨境业务布局，想问问浙商银行服务跨境企业方面的业务开展情况，如何挖掘跨境业务的收益，更好服务实体经济跨境业务的发展？

**党委委员、副行长、董事会秘书骆峰：**感谢您的提问！确实企业出海的步伐是越来越快，相应的跨境金融或者说跨境业务在银行对公板块中的重要性也不断提升，浙商银行应该说是比较早在跨境金融领域持续深耕，我们希望把浙银跨境打造成特色业务的品牌，为此我们在跨境结算、汇率避险、流动性投放、跨境投融资以及外贸新业态打造了“五大服务体系”。上半年，我们服务外向型企业超过 2.2 万家。具体来看：

**在跨境支付结算方面，**我们上半年服务的跨境结算的企业接近 1.4 万家，我们知道对跨境企业来讲最基础、最高频的需求是跨境资金收付，虽然很基础，但是客户对安全性以及效率方面都有非常高的要求。我们依托 SWIFT、CIPS 直参等多元清算通道，与近千家境外合作银行建立代理行的关系，并且覆盖了“一带一路”沿线 274 家合作银行。另外，我们通过数字化手段，实现汇款、信用证、托收等传统产品全流程线上化，目前企业跨境汇款的线上化率，浙商银行已经达到了 96% 以上。同时，我们持续升级“涌金全球汇”特色产品，支持近 50 个币种收款、百余币种付款，能够精准匹配企业小币种收付需求，这主要也是匹配近年来很多出海企业到了东南亚、非洲等越来越多国家的趋势。

在汇率避险方面，我们主要是持续加强对企业开展汇率风险中性理念宣导，目前，我们除了全球的主流货币以外，也已经上线十余种新兴市场小币种差额交割业务，这就是前面讲的解决一些企业去一些新兴市场国家，这些国家小币种的汇率波动非常大，因此企业产生了非常强烈的避险需求。在特色产品的升级推广上，我们不断完善浙商银行“全球交易宝”线上平台，这个线上平台支持客户委托挂单，并且是 5×24 小时的交易。现在企业通过全球交易宝完成的外汇交易，在我们总体交易量已经超过了 1/3，目前是 34% 的水平。另外，浙商银行也推出了“浙商数据保”产品，依托跨境金融区块链数据为中小微企业提供结售汇类的汇率避险授信，降低套保门槛，提供交易专项授信累计金额超 120 亿。整个上半年对客户外汇交易量达 966 亿美元，应该说这也是一个比较高的数字。

在流动性服务方面，针对小微外贸企业“融资难”问题，我们推广“出口数据贷”，就是依托企业出口收汇等数据建立审批模型，为小微外贸企业提供纯信用的授信额度，给予融资支持。针对单笔贸易融资审批流程长、放款慢的问题，我们也先后推出“极速开证”“出口商票便捷贷”“进口押汇便捷贷”等特色模式，提供线上申请渠道，简化审批流程。我们的贸易融资放款最快几分钟就能完成。针对出海企业财务资源跨境调剂需求，我行创新跨境资金池、跨境资产池“双池”联动服务，帮助出海企业打通境内外自有资金和授信额度调剂

通道，实现财务资源的共享。上半年，我们为出海企业流动性需求方面提供融资额度达到了 1238 亿元。

**在跨境投融资方面**，围绕企业出海的境外生产运营、境外上市、跨境并购等等场景，我们也提供定制化服务：针对境外生产运营，我们通过内保外贷、内保自贸贷等跨境担保产品，依托境内主体信用为境外子公司融资提供支持；或者，我们通过 NRA、FT 账户直接为境外主体提供融资服务，支持境外主体在境外主体日常的生产经营；针对境外上市以及资本运作，我们提供结构化票据、架构闭环融资等特色产品，帮助企业盘活境外资产；针对跨境并购和海外项目，我们也可以牵头组建国际银团、提供跨境并购贷款。与此同时，我们也深化港分联动，发挥香港分行在国际银团、跨境担保等领域的桥头堡优势。

**在外贸新业态方面**，我们针对细分场景定制专属金融方案，比如说与头部支付机构合作，提供跨境电商等数字外贸生态的跨境收付、监管数据自动报送等全流程的线上服务。我们上半年结算规模达到了 333 亿美元；直连地方市场采购联网平台，为经营主体提供秒级入账、自助结汇、远期锁汇等一站式服务，累计服务了超过千户经营主体。

下一步，浙商银行将会紧跟企业出海步伐，发挥好香港分行和自贸区分账核算单元双平台优势，力争成为“全币种结算服务与汇率避险服务的首选银行”。谢谢！

**提问四（中金公司分析师）：**我想请教一个关于财富管理的问题，今年资本市场开始企稳复苏了，想请教贵行今年财富管理业务的重心。刚才也听到董事长介绍了零售优先的发展战略，想请问我们在零售体系上做了哪些优化措施，并且针对 AUM 提升、中收的提升以及客户拓展是怎么安排的？非常感谢。

**党委委员、副行长周伟新：**感谢您的提问。当前我行系统谋划，积极推进零售业务高质量发展，特别是紧紧抓住当前市场财富管理的重大机遇，坚持零售优先，持续推进零售“6+1”体系的建设，围绕客户、产品、队伍、考核、服务和渠道，强化风险合规保障。我们始终坚持长期主义、久久为功。零售“6+1”作为我行零售业务发展的基本体系和策略举措，主要是推动几个方面：

**一是客户体系建设，**明确代发、银发、平台、新生代等八大客群，聚焦中产，做强腰部客户，加强条线协同和交叉销售，客户数量近两年来实现翻番。

**二是产品体系建设，**坚持以客户需求为中心，以市场为导向，推动产品从单一型向产品组合转型。

**三是队伍体系建设，**推动客户经理队伍专业序列建设和绩效积分系统建设，加强数字化人才队伍建设和人才自主培养。

**四是考核体系建设，**零售考核的分量比重在增加，零售条线的垂直化管理力度也不断加强。

**五是服务体系建设**，持续优化客户分层经营，实施精细化管理赋能，推出并全面实行理财经理标准化流程（SOP）、网点财富管理区域的“6S”标准化规范。

**六是渠道体系建设**，加强网点转型，持续提升线上渠道能力，打造异业联盟，升级权益体系。

同时，我们坚守合规底线，不断增强数字化系统风控能力。我们通过零售“6+1”体系，系统谋划安排部署零售业务优先发展的战略和定位，紧紧抓住当前财富管理的市场机遇。

通过这一系列的建设和持续的推进，今年上半年 AUM 积极增长，截至 6 月末，AUM 余额达到 9417 亿，较年初新增 1713 亿，半年增幅 22%。零售存款余额 4420 亿，较年初新增 462 亿，半年增幅 12%。其中活期、通知类低成本存款增幅 22%。

中收增长方面，一方面持续完善财富管理产品货架，强化投研前置产品优选，不断增强财富管理能力，上半年代销保有量增长 33.4%。我们紧紧抓住市场机遇，贵金属业务较好发展，拓展获客和中收渠道。

客户拓展方面，上半年零售客户总量 2621 万户，较年初新增 760 万户，增幅 40%。玉琮客户总量 77.7 万户，较年初新增 18.7 万户，增幅 30%。上半年我们零售“6+1”体系不断深入推进，客群不断扩大，业务基础不断夯实。

我就回答这些，谢谢！

**提问五（国信证券分析师）：**我的问题是关于净息差的，现在整个行业都面临低利率环境的挑战，从半年报来看，公司的息差还有小幅下降，想请管理层给我们详细介绍一下具体的情况。同时，大家也对未来的息差走势非常关注，想请管理层展望一下 2026 年全年以及未来更长时间公司的净息差走势情况。也想请管理层详细介绍整个息差的压力点和支撑点是在哪些方向？谢谢管理层。

**党委委员、副行长景峰：**感谢您的提问，我来回答一下您的问题。

刚才您讲息差收窄是最近几年银行业要共同面对的趋势性问题，但是从我们行自己的情况来看，从去年开始，至少从收窄的幅度来讲已经大幅度下降了，23 年、24 年我们的净息差分别较上年下降了 20BP、30BP，25 年全年下降 11BP，今年上半年较去年全年只下降了 4BP，收窄的程度在明显回升。

一方面得益于外部环境的变化，同时也得益于内部采取了一系列组合性措施保息差、稳息差。比如经营上，我们在“1155”经营策略下持续优化资产负债两端的结构。在低利率环境下，采取“早投放、早收益”策略，抢抓“开门红”资产投放的窗口；在机制上，也建立起了一整套的息差长效管控机制，把所有净利差、净息差嵌入到条线和分行考核和监测体系，动态监测和及时纠偏。另外在组织架构层面也自

上而下推动条线和分行共同管理好我们的净息差。整体来讲，整个息差管理取得一定的成效，经营和盈利的韧性有所提升。

从资产负债两端来看，先说说**负债端**，我们深入推进了负债结构优化工程，严控付息率。针对存款、同业负债、发债以及央行借款等四大类负债，我们同步发力，按照价格比优、期限长短，合理化进行负债组合管理。上半年，我们整体负债成本在去年全年压降 40BP 的基础上，今年上半年又进一步压了 20BP。其中，作为负债最重要的来源存款业务，重点聚焦做大活期存款，做结算、做场景、做流量，同步压降 3 年期中长期的存款，严控吸收保险、社保等相对高息的存款。我们的存款付息率在去年全年压降了 32BP 的基础上，今年上半年又进一步压降 23BP。同时，针对同业负债这类市场化负债来源，我们着力优化期限结构，鼓励发展利率低于 1% 的同业活期类存款，控制相对高息同业定期存款占比，上半年同业存贷拆放付息率较去年全年也进一步压降了 19BP。

再看看**资产端**，在配置导向上，我们坚持“低风险、均收益”原则，以风险防范为当前经营周期下的首要前提，去强化资产的主动配置管理，做优增量、盘活存量、做大流量、应对变量，加大了央国企、科创类企业等优质客群以及个人住房按揭贷款等优质资产的投放；聚焦提升资产运行效率，发放贷款及垫款日均规模占生息资产比重，较去年全年是提升 0.7 个百分点。同时，**经营节奏上**，自去年四季度开始就

提前布局，筹划优质项目储备，并于“开门红”期间应投尽投。截至6月末，资产规模增速6.2%，其中贷款作为核心主业稳健发力，筑牢了基本盘，发放贷款及垫款总额站稳2万亿的新台阶，较年初增长874亿元，增速4.55%，一定程度上讲也实现了以量补价。另外，在价格管控上，我们强化分层分类定价管理与客户综合收益提升，遵循“1个BP”的精细化管理定价理念，守住我们的效益底线，建立了价格投放、跟踪、复盘的全流程闭环管理；对于无效和低效的资产，认定的标准继续严格、清理力度继续上升，避免资产收益过快下滑。另外，资产质量保持相对稳定，也为效益改善提供了基础的保障，不良贷款率1.36%，较年初持平，拨备覆盖率较年初上升0.48个百分点，到了155.85%。

展望全年，净息差仍将面临一定的收窄压力，这主要是因为资产端市场竞争进一步加剧，叠加经济K形分化下的结构性资产荒，资产尤其是贷款的利率下行幅度预计仍将超过负债端，一定程度上讲，这也是行业需要共同面对的问题。但是，在负债端受益于挂牌和自律上限的下调，前几年我们开展的长期限高成本负债到期重定价将会缓解息差收窄压力。

所以，总体而言，2026年全年净息差承压的客观情况在下半年依然会存在，但我们预计幅度还会进一步减小，同时我们有信心通过主动管理以及精细化的管理，更好管控好我们的净利差。

我就回答这些！谢谢！

**提问六（国联民生证券分析师）：**我想提问关于资产质量的问题，我们关注到 2026 年上半年浙商银行不良率和拨备覆盖率整体稳定，能不能请管理层详细介绍一下贵行上半年资产质量的相关情况，主要采取了哪些措施，以及如何展望 2026 年全年资产质量的趋势？谢谢！

**党委委员、副行长潘华枫：**感谢您的提问。这个问题我来回答一下，我从三个部分介绍一下情况：

**第一，半年度资产质量基本情况。**上半年用一句话概括我行资产质量状况，那就是“风险压力仍有但资产质量总体稳定”，其中不良贷款率、不良贷款生成率、拨备覆盖率和贷款拨备率四个核心指标均保持平稳。

**从不良贷款率结构来看，**上半年我行继续加大公司不良贷款的处置力度，公司贷款不良率 1.01%，较年初下降了 0.09 个百分点；个人贷款不良率 2.93%，较年初上升了 0.48 个百分点。从结构来看，个人房屋贷款的不良率较年初下降，保持在比较好的水平，是 0.76%；影响个人贷款不良率主要是个人经营贷款、消费贷款不良率，其中一大部分是互联网贷款。我们行信用卡总量很小，基本上对个人贷款的资产质量影响可以忽略。同业情况也类似，当前的宏观形势下，个人贷款业务还是受到一定的压力。主要原因：一是受宏观经济波动和房地产市场影响，部分个人客户还款能力、还款意愿

下降而出现违约；二是个人不良贷款小额、户数多，受到司法诉讼及其他处置的一些限制，总体处置进度不如公司不良贷款；三是我行主动调整资产结构，个人经营贷款、消费贷款主要是网贷规模的压降，总体分母减少也导致了比例提高，这是从不良贷款结构来看的情况。

从拨备计提情况来看，上半年我行新计提减值 130.93 亿元，与去年同期大致持平，新计提减值占营收比例 39.37%，继续保持了比较大的力度，依然是为了坚定支持处置存量风险，半年度我行拨备覆盖率企稳、略有回升，后续将保持在监管底线的安全距离水平。

这是我行半年度资产质量的基本情况介绍。

**第二部分介绍我行上半年风险管理的主要举措。**面对外部环境复杂多变、内部存量风险尚未出清的状况，我行坚持“风险第一、合规为本”，贯彻“低风险、均收益”风险理念，进一步强化全面风险管理。四个举措：

**一是分类施策、加快处置化解风险。**近年来，我行正视自身历史存量风险问题，把处置化解风险作为风险管理工作的首要任务，克服房地产价格下行、不良资产处置难度增加等不利因素，综合运用“七个一批”策略，多措并举加大处置力度。上半年我行处置不良资产 252.45 亿元，显著超过了我们设置的年度目标时序进度，另外账销案存资产收回 11.55 亿元。

**二是动态研判、主动优化资产结构。**基于目前新旧动能转换和行业风险变化，我行主动调整优化资产结构。从行业方面来看，持续推进授信政策前瞻性研究，聚焦服务实体经济，加大符合“十五五”规划国家战略导向领域信贷业务的支持力度；从区域方面来看，我行聚焦“深耕浙江”和长三角区域，这些区域贷款占比在连续多年上升，较上年进一步上升2.09个百分点；在客户方面，开展公司客户分类排队，着力加大风险隐患客户压退力度，其中对公房地产业贷款和互联网贷款余额进一步下降，上半年我行对公房地产贷款占比已从历史高点的15.61%下降到7.72%、较两年前也下降2.66个百分点，互联网贷款占比从历史高点的7.37%下降到2.22%。这两块不仅余额在明显的压降，占比也是大幅度下来。

**三是严控新增、提升全流程管理力。**按照“审慎、稳健”的风险偏好把好新增授信准入关，我们总行对于近年来新增授信业务设置标签进行专项持续监测、严控新增资产的不良生成率。一方面，完善客户尽调制度，把贷前调查、审查审批、抵质押管理和放款等各环节管严管实。强化大额民企风险管控，推动风险早识别、早预警、早处置；小贷方面继续强化风险管理体制机制改革，向总行小贷中心派驻了风险监控官，修订完善小贷政策、制度、产品、流程、队伍、考核，系统性的提升小贷经营管理能力；零售信贷方面，完善总行审批人制度，优化个贷产品架构和授信流程、风控模型，从

源头上选好客户。今年上半年我行的个人经营贷款、互联网贷款的不良生成都较之前有所下降，风险有所收敛。另一方面，强化授后管理、作业监督和授信重检联动的“三位一体”风险监督机制，落实严的主基调，对于新授信客户尤其是首贷客户出险的违规行为从严追责问责。

**四是数智赋能、着力完善风控体系。**一方面，我行上半年制定修订风险管理重要制度 59 项，涵盖全面风险管理、统一授信授权和授信风险资产责任追究等重点领域。比如，强化信用风险管理“三道防线”，压实各条线各层级风险管控责任；比如进一步完善“独立制衡、垂直专业”的风险管理机制，在分行派驻风控官的基础上，进一步将分行授信评审部门主要负责人纳入总行垂直管理，加强任职资格、履职考核和监督评价等全流程管理。另一方面，我行持续推进数智化的风控平台建设，拓宽多维度数据采集渠道，迭代升级评审预警监测平台；加快人工智能在重点行业辅助分析、企业财务非财务风险信号识别以及各类审查审批场景的规模化应用。这是简要回顾上半年主要的风险管理措施。

**下一步展望资产质量趋势。**当前，我国经济正处在新旧动能加快转换和发展方式转变的关键时期，总体平稳、向新向优，但内部有效需求不足，外部地缘政治冲突、经贸摩擦等问题仍然存在，我行的资产质量管理仍面临一定的压力。立足新的宏观形势，我行将强化金融服务实体经济的根本宗旨，结合自身实际，继续坚定不移推进存量风险处置、增量

风险严控，根据经济和行业的变化，动态优化资产结构，抓实资产全生命周期管理，努力提升风险管理专业化、数字化水平，确保未来资产质量稳定向好。谢谢大家！

**提问七（网络提问）：**近期金融监管总局、人民银行、证监会、财政部联合发布了《关于健全金融机构治理的实施意见》，明确要求金融机构到 2029 年形成运转高效的治理机制，以治理促进高质量发展。想请教一下独立董事，在落实新规要求上，独立董事针对新规开展了哪些履职监督，对于经营部进一步完善浙商银行的公司治理有哪些观察和建议？

**独立董事许永斌：**感谢这位朋友的提问。7 月底，四部委联合发布了《关于健全金融机构治理的实施意见》，总共 8 个方面 22 条，对金融机构持续健全公司治理，积极提升治理水平提出了非常具体、非常刚性的要求。

结合去年底、今年初，根据监管的要求，各个金融机构陆续完成了撤销监事会，由董事会审计委员会承接监事会法定职责的架构调整，现在四部委又发布了《实施意见》。从独立董事履职监督的角度，我认为《实施意见》的发布也是对前期监事会制度的改革以后，如何补齐董事会监督体系所做的统一规范和制度的规划。浙商银行也积极响应监管的要求，目前已经做了三方面的工作：

**一是完善公司治理机制。**包括我们及时修订了《公司章

程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《董事会审计委员会议事规则》。同时，我们也研究落实了董事会审计委员会承接监事会法定事项的实施方案。

**二是强化独立董事、独立判断和董事会各专业委员会的前置审查作用。**目前独立董事在董事会的审计、提名与薪酬、风险与关联交易等专门委员会中占多数，并担任召集人，同时在审议高管薪酬、重大关联交易等事项时，履行了前置审查和独立判断，充分发挥了独立董事在重大决策的监督作用。

**三是健全考核评价和激励约束机制，规范高级管理层的履职。**根据《实施意见》关于完善高级管理层履职规范、优化考评激励、强化刚性约束的核心要求，浙商银行严格落实高级管理层向董事会常态化报告的制度，修订了高管层任期制和契约化管理、高级管理人员履职评价问责、绩效薪酬追索扣回等管理办法，建立了科学、有效的考核体系。

以上几点是我观察到对标《实施意见》，浙商银行推进公司治理提质增效的阶段性举措。金融机构公司治理是一项长期的系统工程，面对《实施意见》要求的 2029 年要形成规范运作高效治理机制的监督目标，我们作为独立董事也深感重任在肩。后续我们将锚定监管新规的核心要求，立足独立监督、专业履职的定位，认真做好各项监督责任。谢谢大家。

**提问八（上海证券报记者）：**我有一个关于数字化方面

的问题，想请管理层介绍一下浙商银行在这几年数字化建设方面的主要成果？以及接下来准备在哪些方面重点做一些推进？以此来提升我们的服务效率和客户体验。谢谢。

**党委副书记、董事、行长、首席合规官吕临华：**我记得我们浙商银行是 2022 年提出数字化改革作为全行的重要发展战略，到了去年年底我们再次提出“科技兴行”的战略路径。四年走过来，浙商银行的科技从线上化开始转向数字化，从数字化开始转向智能化，过程中的确有很多体会和收获。

目前，我们在推进的重点工作，仍然是今年年初我们业绩说明会中向各位报告的三大工程。

**第一项是焕芯强基工程。**2 年多的时间，我们的新核心系统正紧锣密鼓地做最后的上线准备。现在正在做 UAT 测试，预计在今年年底之前能完成所有投产的准备工作。上线之后，我们判断，性能在银行同业中将处于相对前列的位置，并且可以支撑浙商银行未来十年高质量的业务发展。

**第二项是数据治理工程。**我们一直认为，数据是当今社会重要的资源，更是现代银行核心的生产要素，我们各项业务发展的源点和基础都在于数据。所以，近期浙商银行一直在推动全域的数据治理，我们通过编制企业级的数据字典，落实数据落标等工作，解决数据的规范问题。我们通过建设指标体系和标签体系，解决数据价值的问题，并且我们也通过数据集市的布放和贯通解决数据赋能的问题。我们有这样一个想法和目标，希望数据能够成为浙商银行各项业务发展

的高能燃料。这是一项系统性工程，目前我们有 300 多名同事组成的团队，一直在从事这项工作。

**第三项是 AI 赋能工程。**之前，我们一直在推进 AI 的基础设施建设，比如算力能力，比如模型管理搭建。我们发现今年上半年开始，这些基础设施开始逐渐向上释放支撑能力，让我们有更多可能去完善和建设上层的应用。比如，浙商银行最重要的智能体平台就是大家所知的“浙小智”，今年上半年“浙小智”的能力从原先的辅助问答，开始转向真实的业务场景渗透和落地。比如在信用证智能审核领域，“浙小智”就开始发挥作用了，也包括其他的细分领域，比如说在反洗钱领域的应用就成功入选浙江省人行第一批人工智能创新应用案例。我们预判明年浙商银行的 AI 应用会有一个集中和爆发式的增长。

基于这样三大工程的持续推进，我们的 AI、科技能力取得了一些进步。您问到后续我们的一些重点摆布想法，刚才董事长也介绍了，前期浙商银行的五五规划已经编制完成。基于规划中的业务目标，浙商银行科技的第五个五年规划正在加快编制。编制过程中，我们有一个深刻的体会，也是坚持的导向，就是银行的数智化转型并非简单的技术迭代，而是要运用技术对业务流程和作业模式进行深度重构和改造。因此，未来我们想要做的关键，是推动“业、技、数”三者的深度融合，真正让“流程要做减法、体验要做加法”，真正推动技术从后台的业务支撑变成前台的业务牵引。这是我

们的愿景和目标。谢谢！