

浙商银行2022年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2023年3月28日15:00-17:00

会议形式：网络视频直播；部分受邀媒体现场参会

行内参会人员：党委书记陆建强，执行董事、行长张荣森，独立董事周志方，副行长、董事会秘书刘龙，副行长景峰，副行长骆峰，计划财务部（资产负债管理部）负责人彭志远

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（平安证券银行业首席分析师袁喆奇）：我的问题是有关于整个战略方面，浙商银行是浙江省内唯一的全国性股份制银行，牌照稀缺且所在区域资源禀赋优越。贵行一直强调“深耕浙江、辐射全国”这样的战略。可否请管理层总结一下，浙商银行2022年在共同富裕示范区建设，包括“深耕浙江”战略上取得了哪些成绩？展望2023年还有什么具体规划？

浙商银行党委书记陆建强：就像刚才记者朋友说的，浙商银行是唯一的一家全国股份制银行，总部在浙江，所以“深耕浙江”既是我们的机遇，更是我们的责任。我们把“深耕浙江”作为四大战略重点的首要战略。去年我行制定了“深耕浙江”三年行动方案，明确了“四个大幅提升”（大幅提升各级党政

的认可度、大幅提升省内市场地位、大幅提升业务特色竞争力、大幅提升基础客群数量）总体目标以及核心业务指标“三年倍增”（金融总量成倍增长、政府性业务成倍增长、各条线业务成倍增长、基础客群数量成倍增长）的具体目标，重点实施供应链金融、普惠金融、科创金融、数字金融、绿色金融、综合金融等“六大工程”；做好服务重大战略、服务政府项目、服务重点企业、服务薄弱领域“四篇文章”；打好政府业务获取、基础客群建设等“三大攻坚战”，加快夯实省内业务基础。

有了这份三年行动计划，去年我们在投放、发展重点，首先推进“深耕浙江”战略，主要取得以下几个方面成效：在共同富裕方面，我们围绕着打造支持共同富裕示范区建设的标杆银行的目标，聚焦对接服务省里重点工作，全面推进“六个率先”金融示范，取得了积极成效，多次得到省领导批示肯定。一是在助推高质量发展方面，深化供应链金融的特色服务，聚焦“145”产业集群等重点领域，形成了28个行业的差异化解决方案，供应链金融综合服务应用为评为省数字化改革的最佳银行，并成功入选了国资国企服务共同富裕最佳的实践平台。对接支持企业专精特新发展，开展了“薪火计划”科创金融的专项计划，迭代升级了人才银行平台。二是对接浙江省数字化改革，我们加深筑实与政府部门的项目开发和系统共建。去年，浙江省内数字化建设平台，只要有金融需求的，我们全面做了

对接。率先推出了“未来工厂+产业大脑”的服务方案，覆盖服务5000家企业，其中8成是小微企业。

三是服务山区26县高质量发展，这是共同富裕的一个重要内涵。去年我们专门在这些地方新设了两家支行，山区26县已经有13家支行，先后出台了17个县区的“一县一策”的精准支持政策，专门创设了数字共富贷、光伏贷等产品，山区26县金融服务的总量增长了20%。

四是支持“扩中”“提低”，创新发行市场首单共同富裕主题的小微金融债100亿元，推出了共同富裕贷、新市民创富贷、光伏贷等产品，制定发行山区县30多款共同富裕主题的理财产品。

五是普惠金融，支持小微企业商业成长计划，实施了首贷户拓展三年行动方案，第一时间出台了35条一揽子的稳经济大盘的政策措施，普惠小微贷款占比连续多年居全国股份制银行第一。

六是深入推进金融顾问制。这也是浙江首创的一项供给侧金融改革的内容，我们作为牵头单位、举旗单位，发布了浙商银行金融顾问“擎旗”行动计划，不仅现在省内反响强烈，在北京、上海、山东等8个城市推广。主要就是推动金融专业人士走进社会、走进企业，去做综合服务，实现以牌照为中心的专项服务向以客户为中心的综合服务转变。把我们金融的专业知识赋能到各企业金融需求中去。这项活动是由浙商银行举旗、全省现在近2000个金融顾问在做公益性的服务，也是浙江省金融服务的一道非常美丽的风景线。

深耕浙江业绩方面，2022年我行省内各项存款余额达到4628亿元，增幅为11.9%；各项贷款余额4997亿元，增幅达14.95%。机构分布上，我行已在省内设立了107家分支机构，已经覆盖省内所有11个地市。资产分布上，2022年，我行继续加大省内经营资源倾斜力度，不断强化实体经济信贷支持。

2023年，我们将在“深耕浙江”三年行动方案的基础上，进一步结合现在省委省政府提出的新的战略和要求，积极地对接，制定了2023年“深耕浙江”工作指导意见，明确了这一年的重点。2023年我们准备在三方面着力：一是聚焦影响力的提升，重点围绕党委政府的中心工作，秉持金融向善的理念，以金融顾问为纽带，主动当好地方政府的金融智囊。二是聚焦基础客群建设，重点围绕省属企业、市属企业、浙商百强企业、小微园区企业和城镇居民等省内优质客户群体，持续开展扩面增量提质。三是聚焦业务特色的竞争力培育。重点围绕供应链金融、科创金融、财富管理、投资银行以及国际业务等在省内有较好基础和发展前景的金融服务，进一步打造我行在省内的差异化竞争优势。围绕浙江省委省政府“一号发展工程”“一号改革工程”“一号开放工程”以及省政府工作报告明确的十项重大工程等重点领域，我们将开展助力数字经济创新提质专项行动、助力营商环境优化提升专项行动、助力“地瓜经济”提能升级专项行动、助力“千项万亿”专项行动、助力“415X”

专项行动、助力“315”科技创新专项行动、助力消费激活专项行动等“七大专项行动”。我就回答到这里，谢谢！

提问二（中金证券银行业首席分析师张帅帅）：浙商银行行业内率先提出“以经济周期弱敏感资产为压舱石”的经营策略，能否详细介绍一下战略如何落实到具体的经营行为当中，以及未来资产配置思路有哪些变化？谢谢。

浙商银行执行董事、行长张荣森：谢谢中金公司的提问。2022年，我行系统性地提出了“以经济周期弱敏感资产为压舱石”的经营策略，受到了监管、同业和国际评级机构的关注。

首先，给大家解释一下什么是经济周期弱敏感资产，起因和概念。起因就是经过我们这么多年的经营、探索，我们认为行业 and 个案过于集中，对银行的经营发展是非常不利的。所以我们提出了要小额分散，减弱行业、个案的过度集中，单一资产过大、垒大户现象不能再持续发生。要小额分散，中型资产、小型资产、微型资产，大的方面也要做一些，但是不能太大，尤其是对我们体量还不是很大的中小型商业银行来说，自身的策略要符合自身发展。概念就是我们要建立一批强大的能够稳定提供银行持续收入的客户群体，这些客户是能够穿越经济周期的。在经济上行期，这些行业和企业也在小幅增长，但不像顺周期的这些企业这么强烈。在经济下行的时候，这些行业有

所下行，但是下行幅度很小，也能支撑收益和支付利息，比逆周期的这些企业敏感度大幅减弱。所以，对银行经营的稳定性、持续性是有重大好处的。

虽然去年底经济周期弱敏感资产的营业收入达到总收入的28.53%，比2022年的上半年有所提升4.19个百分点，但是与我们未来的目标相比，还有很大的差距。省内分行，经济周期弱敏感资产营业收入已经占到了33.69%，远高于省外。

未来，我们的经营策略是在2027年之前，经济周期弱敏感资产营收要占到总收入的50%以上，真正做到是浙商银行的资产压舱石。要夯实经济周期弱敏感资产的客户群基础，这是非常重要的，要把零售、小微、小额分散的业务大幅提升，要把绿色中收和绿色收入的占比大幅提升。

为了保证围绕“以经济周期弱敏感资产为压舱石”，我们采取了以下几个策略：一是优先投放经济周期弱敏感资产，在审批资源、经营资源、绩效挂钩的资源上大幅倾斜。优先投放零售、小贷、供应链金融，把经济周期弱敏感资产营收占比纳入重要的考核体系。另一方面，我们把经济周期弱敏感资产对标客户经理的KPI考核。2023年前两个月全行的经济周期弱敏感资产营收占比已经超过30%，完全超预期了。二是把经济周期弱敏感资产理念嵌入到风险管理和授信审批过程。首先，我们是要坚持小额分散的信贷理念，严控行业和客户集中度，实行

的限额管控。第二点，要明确经济周期弱敏感行业的授信策略，要加强对行业、行业龙头、客户的研究，今年我们提出“四大攻坚行动”，其中“投研基础攻坚战”是重中之重。我们对经济周期弱敏感资产的审批，实行绿色通道，对零售、小贷等小额分散，实施线上和线下人工干预相结合，提升审批的效率。第三点，深入分行一线进行宣传调研，培训指导分行灵活构建符合当地特色的经济周期弱敏感资产客户群。三是提出围绕经济周期弱敏感资产打造一流的经营体系，核心是配置经营资源、考核资源、财务资源、评审资源、人力资源和科技资源等六大核心资源。我们特别重视数字化技术在构建经济周期弱敏感资产中的应用，特别是零售、小贷、供应链这三个方面。通过数字化手段可以大幅提升获客触客、授信审批、贷后管理的效益。

另外，**垒好经济周期弱敏感资产压舱石，充分体现资产配置**的两大思路，**以客户为中心和大类资产配置**。我们认定经济周期弱敏感资产的标准是“1+3”，其中1就是我行的主要客户，3是弱敏感资产必须满足风险消耗低、经济增加值较高、不良率较低可控的三个量化指标。**要做好银行，就是要有一批好客户，要形成一批好资产，以及一批好员工队伍**。我们提出了风险关口前移的风险控制理念，客户经理是风险防范第一道关口，一定要选择“三好客户”是客户经理的首要任务，就是好项目、好企业、好老板，要全心全意为客户服务，陪伴客户的全生命

周期发展。第二个方面，垒好经济周期弱敏感资产压舱石，包含两层意思：一是压舱石是指经济周期弱敏感资产营收未来要占到我行营收占比的50%以上。二是垒好压舱石的过程是循序渐进，不是一蹴而就，不能搞运动，要平衡好长期发展和短期增收的关系。我们要坚定不移走自身特色的内涵式发展道路，要智慧经营，在绿色中收和绿色收入上加大发力。今年我们的经营策略就是“321”，“3”是优先投向零售、小贷和供应链，“2”是扩大绿色中收和绿色收入，绿色中收就是不消耗资本的手续费收入，绿色中收也是不消耗或短期占用资本的交易收入，“1”就是坚定不移地压负债成本。首先，扩大绿色收入，是垒好经济周期弱敏感资产压舱石的要求。弱敏感资产除了小额分散和弱周期行业的资产，还有就是CSA客户服务总量，包括AUM、财富管理、投行FPA对公服务、FICC代客交易、国际跨境服务、金融资产销售和托管服务等。以国际结算为例，2022年我行的国际结算量已经超过3000亿美元，在全国性股份制银行排名中位列第5名。今年我们要努力达到3600亿美元以上，这些业务不用投入资金，不用承担信用风险，不耗资本，所创造的收入我们称之为绿色中收。2022年，我行CSA客户服务总量为6万多亿，支撑实现了80多亿的非息收入。去年我行非息收入占比在同业中是逆势增长的，非息收入增长12.1亿，在全国股份制银行非息收入增长位列前茅。到2027年，我行目标要实现CSA

客户服务总量突破10万亿，从而大幅增加绿色中收，争取使绿色中收的占比翻一倍，达到20%。当前金融市场风云变化，要增强对金融市场和利率、汇率走势的敏感性，尤其是美联储这两年持续加息，导致的连锁影响，我们一定要重视。绿色收入是指资本消耗较低的交易差价收入，比如说FICC交易价差、票据交易价差、保理资产价差交易等。当前，我们扩大营收还要靠干劲，更要靠智慧、靠技术，充分发挥我行机制灵活、员工队伍整体素质比较高、地处浙江创新创业思路开阔的优势，开拓脑筋、智慧经营，不断提升智力资本对内涵式发展的贡献度，从而推进我行中间业务收入、绿色收入、少消耗资本收入的占比，我们称之为资本最节约、收入最可观。

我就回答这些，谢谢！

提问三（浙商证券分析师周源）：我的问题主要是围绕着资产质量，有两方面的问题：第一个问题，想请管理层给我们简单回顾一下2022年整个资产情况的状态？第二个问题，2023年存量风险出清和处置的节奏？以及如何展望2023整个资产的风险质量变化？

浙商银行副行长景峰：如果要用一句话概括2022年浙商银行的资产质量，那就是“**资产质量实现了稳中向好**”。就像数据展示的一样，2022年末不良贷款率1.47%，较年初下降了0.06个百分点，最难能可贵的是，这是最近五年来不良贷款率首次

实现下降。而很多相关的指标也印证了我们的判断，比如关注类贷款在季度间的走势出现了好转的趋势，逾期90天贷款占不良贷款的比例也侧面印证了我们的五级分类是审慎严格的。再比如，在持续几年加大核销力度以后，我们各项计提的减值准备在2022年仍然实现了66亿的增长，拨备覆盖率达到182.19%，较年初上升7.58个百分点。

众所周知，2022年整个房地产行业都处在一个下行趋势中。2022年我们有步骤、有序、有计划地压降了房地产敞口的余额。房地产行业的不良率控制在相比同业比较低的水平。整个房地产行业的贷款拨备比上年末提高了1.1个百分点，高于全行贷款拨备率。总体来看，我们存量的房地产资产质量是风险可控的。为什么能得到这样的情况呢？主要得益于以下几方面：一是整个房地产业务主要担保方式是抵押，2022年房地产业务抵押项下的业务占比达到86%。二是信用保证类的业务，国有及国有控股借款人比例达到56%。三是我们的项目集中在经济发达区域，长三角、珠三角、京津冀三个区域项目余额合计占比超过68%。

展望2023年，一方面，我们会进一步严控在新增领域的不良发生，另一方面我们会以更大力度和决心做好存量的风险防控和化解，进一步加大不良资产的处置力度和拨备的计提力度，尽最大努力完成表外理财个案的回表整改，加快风险出清的进程，在2023年继续保持在资产质量方面趋势性、根本性向好的

态势。

我就回答这些，谢谢！

提问四（中信建投银行业首席分析师马鲲鹏）：请领导介绍一下，咱们供应链业务后面的一些具体打法，以及如何形成差异化的竞争优势？

浙商银行副行长景峰：感谢您的提问！我行的供应链金融始终是坚持以客户需求、市场导向为中心，我们自己定义是“**行业化+嵌入式**”的**供应链金融服务**。经过这几年的持续迭代和发展，取得了比较好的市场反响。2022年末，已经在30多个行业里形成了各个行业量身定制的差异化解决方案，通过1200个链主型企业，在去年年末服务了上下游的客户超过了18000户，其中普惠口径的客户占比达到75%以上。整个供应链上的融资规模也突破了1000亿。

我们如何去持续迭代和构建我们在供应链领域里的差异化竞争呢？我们总结成四个方面：

第一个方面，流程重构。我们以“四化”（信息资源电子化、业务流通线上化、信用评审自动化、贷后管理精密化）为目标，站在客户的视角和消费的视角，全流程改造和提升我们整个与之相配的业务流程，把我们的金融服务嵌入到真实的交易场景中。**第二，授信创新。**打破传统对主体和抵押物的依赖，

基于供应链的真实交易和大数据的分享，去激活链条上交易的信用、盘活物的信用、释放数据的信用。**第三，技术赋能。**综合运用包括区块链技术，保障数据链上数据交互的可靠，物联网系统实现数据链下信息的可信采集，以及大数据去推动数据价值的实现，持续提升涵盖事前、事中、事后的全流程服务。**第四，不只是做融资，整合输出我们专业的金融服务和银行金融级的风控能力，去服务实体，去优化整个供应链金融服务模式。**

还有其他几个方面的特点，我们觉得在迭代的过程中，也对我们供应链金融为什么能够获得比较好的发展起到了比较大的作用：**第一，战略上的重视。**张行长刚才介绍的经济周期弱敏感的理念，供应链金融是小额分散的最聚焦的场景之一。**第二，整个服务体系是比较健全的。**我们构建了单独为供应链金融客户建立包括客户管理授信、流程、产品的一系列体系。**第三，特别重视数字化的技术在这个领域里、在流程优化、在客户体验提升方面的应用。****第四，授信比较接地气。**刚才讲的三类授信，可能前期是以交易为主，但是现在我们正在逐步破题，今年想破题的就是数据信用。**第五，风险管理方面，我们也建设了“制度+信用+监管”三位一体的管控方式。**我们特别强调贸易背景的真实性，真真正正聚焦链上小额分散的供应链金融。**第六，我们有自己集中服务的优势，现在我们可以完整地**为链

主企业输送独立的供应链平台，也能输出各类风控模型和各类综合化的增值服务。

我想举两个例子说明我们还在不断进步。**第一，我们合作企业非常认同。**在今年供应链业务会议上，我们请了一位500强排名非常靠前的企业，他说所有银行都想做他们的供应链金融业务，他们挑供应链合作伙伴的标准就是三条：**价格低、服务优、敢创新。**他认为浙商银行在价格上肯定不是最低，但是在**“服务优、敢创新”**方面做到极致，我们的服务确实是客户体验非常好，有非常完善的第三方的客户满意度测评，我们在融资、服务领域都是排第一的。**第二，敢创新。**我们是第一家能够提供跨链服务的银行，同时在关键的时点上，大家能够相互协同、处理效率最高。

另外，我们也在不断持续迭代升级。某一个乳业巨头是我们供应链金融的服务样板案例，经过两年多的合作后，最近我们在传统的合作模式上又进一步，我觉得是一个彻底的颠覆性的迭代升级，我们希望能够与它通过系统互联的形式，真正探索一种端到端的，能够从一笔支付的角度出发，实现融资自动拆分和支付的解决方案。如果这个方案能够落地，是真正能够实现产业信用的链式流转，而且能够打通各类票、信、证等，能够让它们灵活流转起来，不仅仅是简单可以融资，是真正能够帮中小企业管理好流通性的同时，帮助他降低融资成本。未

来我们会进一步聚焦，打“三全”（全链条、全场景、全产品）的综合服务，力争通过电力、汽车等六大行业的突破，持续迭代升级，巩固和提升我们在供应链金融领域的比较优势和建立品牌。

我就回答这些，谢谢！

提问五（国信证券银行业分析师田维韦）：我想问一个财富有关的问题。因为关注到贵行四大战略重点之一的“财富管理全新启航”，如何看待财富管理业务，未来浙商银行如何在激烈的竞争环境中实现突破？零售客群的经营策略与拓展计划是什么？

浙商银行副行长骆峰：感谢分析师的提问。财富管理全新启航是我们在去年提出五大板块齐头并进、协同发展，把零售定在五大板块的最前面以后提出来的。我们讲的财富管理全新启航，是指区别于传统的零售产品销售的打法，基于数字化或者说数字化为基础的、客户利益为中心的财富管理。从2022年的情况看，2022年我们代销财富产品的保有量是1418亿，比上年增加了接近19%，这个数字在去年股债双杀的市场环境下，增幅还是比较高的。代销业务手续费同比增长了67%，额外的增长主要来自于固收产品的后端分成。固收类产品同比增长了28%，在代销产品当中的比例超过90%，实现中收5.83亿元，同比增长接近一倍。因此，我们这样的一个产品结构和打法，使得我们

在过去市场权益类产品代销规模普遍回落的背景下，代销产品规模和中收的表现比较亮眼。

在推进财富管理全新启航的过程当中，我们主要做了这么几个事情：

一是组织架构进行调整，从原来的零售银行部当中分设一级财富管理部，专业化地来负责市场研究和配置策略的制定、产品的筛选和货架的搭建，以及投顾队伍的建设。

二是形成财富管理全新启航的“1+2+3”的规划体系。所谓“1”，就是一条主线，也就是数字化，是基于我们行浙银数智大脑、数字化赋能财富管理前中后台整个生命周期。“2”是两大支撑，包括精益运营、团队赋能、风控机制和流程优化。另外一个支撑是协同一体，以客户需求为中心，推动对公、投行、资管和财富等跨条线的协同。“3”是指三项能力，财富管理要做好最重要的是要提高这三项能力：客户的分层经营能力，资源配置和产品采选能力，客户陪伴或者叫全生命周期的客户服务能力。

三是数字化，科技先行，推动制度、流程、管理、陪伴以及风控等环节的数字化。包括：一方面是利用数字化驱动客户经营工作。另一方面是要实现线上线下多形式的获客与客户经营。仅靠网点，恐怕在追赶过程中力量有限，所以我们是线上线下数字化提升触客及服务水平。

最后一项是集中投研和产品采选能力，打造多元化产品体系。这部分就不展开了。

刚才分析师的提问还包括了另外一个问题，就是关于零售客户的拓展，在零售客群的策略方面，今年主要是两项：第一项，聚新工程；第二项，跃升工程。聚新主要是利用专属的钩子产品获客，通过我行零售客户权益体系与高质量服务水平留客、获客。跃升工程主要是聚焦行内存量客户的挖掘与提升。

在信用卡和零售信贷方面，主要是几个方面：一是线上经营。二是全生命周期经营。从客户引入、成长、成熟、睡眠四个阶段进行精准营销。三是全面促活和生息。私行业务上，我们也专门成立了私人银行部，是一级部门，目前团队正在抓紧扩充建设，未来我们将以专业的投资顾问团队、完善的权益体系、丰富的产品体系，满足不同行业、不同年龄、不同风险偏好的私行客户需求。

我就回答这些，谢谢！

提问六（广发证券银行业分析师李佳鸣）：第一个问题，有关配股，浙商银行发布配股计划已获证监会批复，预计实施时间如何？我们知道有些存量的问题股权，现在处置的进度怎么样？是否会影响到我们后续配股的进程？第二个问题，未来准备怎么平衡资本内生、分红的关系。本次配股之后，我们是怎么规划增长和资本内生、外源补充之间的关

系？另外，分红水平，我们观察下来是比较高的，未来这么高的分红水平能否保持？

浙商银行副行长、董事会秘书刘龙：感谢分析师的提问。我行已经取得了配股的批文，按道理可以启动配股发行，但是管理层希望在配股和分红之间，先把时间顺序理好，所以配股会在分红完成以后进行。预计5月能完成分红，争取A股配股在6月底前完成，H股的配股在今年三季度前完成。

对于问题股权，我行一直高度重视并持续处置。目前进展顺利，不会影响配股的时间。希望通过这些股权的处置，我行能够引进更加优质的股东，改善股权结构。

关于内生性资本、资本补充和分红的关系。我行从2016年H股上市以来，有4年进行了分红，分红比例都在30%左右或者高于30%。2018年，由于A股上市申报材料在证监会审核，不具备分红条件，没有分红；2021年，配股资料在证监会审核，也不具备分红条件。这次配股让位分红，也代表了我行管理层的决心和理念，希望向市场上传导我行持续的、稳定的分红政策，当分红与再融资在时间上有冲突的时候，希望能够分红优先。

关于内生性资本以及资本补充的策略，一方面是推进我行业务能够逐步向轻资本方向转变，争取内涵式的发展。我行高度关注内生性资本的增长，同时也会根据自身发展阶段持续地推出资本补充的计划。我行还是一个成长性银行，努力发扬“四

千”精神，在金融向善理念的指引下，业务储备还是比较丰富的，具有较高的成长性，对资本的使用还是有较大的需求，后续会陆续推出新的资本补充方案。这些年来资本充足率一直都是在董事会的风险偏好之上来进行运作，是高于监管标准的。

我就回答这些，谢谢！

提问七（经济观察报网络端提问）：过去几年，浙商银行为部分房企美元债提供保函，我们提供保函的房企美元是否存在违约或者展期的情况，如果发生违约，我们又会如何处理？请介绍一下详细的情况。

浙商银行副行长景峰：感谢您的提问！过去我们做了一些优质房企在境外提供保函的业务，整体上来讲，**这些业务无论是户数还是金额，对于我们整个资产端的影响都是非常小的。**总体加起来不到8亿美元，余额不多，这是第一点我想说的。

第二点，对于存量的这几笔业务，我们有信心整体风险是可控的。只有一笔保函项下是没有抵押物的，但是没有抵押物的这笔，它的发行方式没有任何违约的行为，而其他有追加抵押物的加具了保函，相对于他们的风险来说，也是非常安全的。

第三点，从我们现在跟踪掌握的情况来讲，这些客户正式违约的一个都没有。有一个客户债权发生过邀约的展期，但这个客户名下有抵押物的，所以我们觉得也是风险可控的。

第四点，如果说客户真的无法偿付，我们会按保函的要求

先行支付投资者的本息后，再去商讨后续的资金解决方案。

我就回答这些，谢谢！

提问八（华泰证券银行业分析师安娜）：浙商银行提出的金融向善，我们怎么理解金融向善，提出的初心是什么？未来的目标是什么，具体应该如何去落实？

浙商银行党委书记陆建强：浙商银行去年提出要高举“金融向善”的旗帜，这是一个战略，也是考量了整个银行业发展的现状。从金融的政治性、人民性角度，我们理解金融向善不只是一个道德导向，更是金融作为一个“国之大者”的责任，是政治要求。我们提出的金融向善是ESG的一个组成部分，也是提升和拓展。

我们说金融向善，主要是两个方面：**第一，金融本身一定要以善为本。**金融是经营风险、经营杠杆的，金融不向善，社会大遭殃。**金融向善不是简单说金融机构去做一些善行、慈善，更重要的是要把金融向善的基因植入到银行风控、银行客户选择、企业文化中去。**刚才讲了好银行、好客户、好资产、好员工、好客户，这个“好”就包含这个客户的社会责任意识、社会担当意识。刚才行长讲到经济周期弱敏感资产，其实经济周期弱敏感资产的主体方面是很重要的，确实是有慈善心、有责任心、有敬畏心、有善的客户，一定是我们要重点支持、大力

支持的客户。实际上是金融本身在服务实体经济、服务社会过程中，要向善，这是很重要的一个方面，当然这个方面也包含着金融员工要有善的理念，包括这家机构要有善的行为。浙商银行这些年来开展的“一行一校”等行动，我们的慈善也已经走在前面，去年我们提出举起“金融向善”这面旗帜，是想把金融向善的这种基因植入到各项业务深处。

第二，金融向善的另外一个很重要的思考点，是在于共同富裕。浙江在高质量建设共同富裕示范区，在这个过程中，在市场交易条件下，一次分配是使差距拉大的，很难缩小。二次分配来缩小差距，三次分配就是企业家财富怎么升维的问题，让企业家有意愿、有工具、有能力去慈善、去先富带后富。在这里面，金融是要提供金融工具的。今年我们专门成立了金融向善推进委员会，就是金融引导或者说金融助力资本向善，为企业家搭建慈善信托、公益基金这样的平台，让企业家自主可控地去做慈善。在中国，企业家做慈善不应该是一捐了之，而是要让他有慈善行为的感悟。企业家自主可控地去做自己领域的、自己家乡的、可感触到的慈善，我们搭建这样的金融平台，助力这样的企业用好这种平台，能够出现50家、100家乃至1000家、上万家这样的慈善企业，那么这个社会资本向善、企业向善就会慢慢蔚然成风。所以我们金融向善的另一篇文章正在慢慢地展开，我们在构建一个“慈善信托+公益基金”的平台，

让企业家一边经营、一边做慈善，慢慢形成企业家“先富带后富”的社会和谐、共同富裕场景。

金融向善的理念，大的是这么两篇文章，既是金融向善，又是金融助力资本向善的合称。现在这两块工作，浙商银行是举旗推进，包括我们用金融顾问的办法来推动企业慈善，也已经全面展开。金融机构要在慈善事业上带头，是站位、是格局、是政治要求，浙商银行将会持续地推进。

同时，我们希望浙商银行有创新的基因。在浙江，创新的基因要越来越有特色，包括刚才说的供应链金融、财富管理、数字化场景等等。创新是这个时代的动力，所以浙商银行创新的基因一定要发扬光大。我们要植入慈善或者说善的基因，我们内部也有员工善行计划。前不久医院里有孩子需要社会救助，浙商银行第一时间由员工发起捐款20万。我觉得在这些慈善过程中，大家性情会得到提升，银行本身的社会形象也为之改变。银行要在社会正行正向方面，有担当作为。我们会在具体的一件件善的行为中，一次次的企业拜访服务中，体现好我们“善”的基因。

我就回答这些，谢谢！