

浙商银行2024年第三季度业绩说明会

(根据录音整理)

会议时间：2024年10月30日 15:30-16:30

会议形式：电话会议

行内参会人员：副行长、董事会秘书骆峰，独立董事王国才，计划财务部总经理彭志远、资产负债管理部总经理杨华、董事会办公室副主任刘雯、发展规划部副总经理叶志桂、风险管理部副总经理陈永兵等

记录人：浙商银行董事会办公室

提问一（平安证券银行业分析师许淼）：半年度业绩说明会高管层明确浙商银行将保持战略稳定，陆董事长提出要推进以客户为中心的综合协同改革，是否可以再具体阐述这项改革与贵行大方向性的发展战略是什么关系？意义在哪里？改革总体方案是怎样的？想达到怎么样的目标？

副行长、董事会秘书骆峰：这个问题我来回答，感谢您的提问。

在半年度的业绩发布会上，陆董事长提出我们正在推进以客户为中心的综合协同改革，推进这项改革的主要背景就是在目前外部经济增长放缓、银行业面临息差收窄的局面下，我们

自身希望打破过去存在的业务条线的竖井化、产品和服务割裂的局面，去更好的服务客户，保持我们能够取得比较良好的业绩增长。这是我们为了应对这样一个局面提出的战略性的选择。

所以，在半年度会议上正式提出这项改革叫做“一号改革工程”。10月24日，我们召开了以客户为中心的综合协同改革部署会，制定了改革的总体方案，把改革的任务和要求告诉全行每一位员工。陆董事长在部署会上强调，浙商银行深入学习贯彻党的二十届三中全会精神，提出以客户为中心的综合协同改革，是把金融的政治性和人民性落实到具体的经营发展中，积极依托数字化，打破各个业务条线割裂的藩篱，打破原有的绩效考核和人才培养模式，把客户放在第一位，从而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。

为全面落实以客户为中心的综合协同改革，浙商银行组建专班，系统谋划，形成改革总体方案，搭建起“1143”的改革体系，着力提升改革质效。第一个“1”是指总体方案。第二个“1”是指数字系统，未来纵向总分之间、横向是条线之间的协同，主要包括综合协同 CRM、战略计财服务平台、定价管理系统等等。未来推进综合协同改革的重要载体就是依托数字化。第三个“4”是指组织架构、考核和资源配置、综合人才队伍、综合协同场景。第四个“3”是指强化组织领导、做好风险防控、涵养利他文化三大保障措施。

在“1143”的改革体系基础上，总体方案进一步明确了五大改革重点任务：一是打造信息对称、高效赋能的综合协同数字系统；二是搭建权责对等、敏捷反应、高效联动的综合协同组织架构；三是重塑精准高效、激励相容的绩效考核和资源配置体系；四是建设分层分类的综合协同人才队伍；五是构建闭环管理的综合协同场景体系。简单来讲，我们过去的服务可能是某个客户经理的服务，某个支行或者某个分行的服务，完成这项综合协同改革以后，未来将是浙商银行总体赋能客户服务。

改革的目标是在合规和风险可控的前提下迭代创新，系统性重塑以客户为中心的高质量发展体制机制和制度规范，形成客户价值驱动的协同文化、利他文化，打造纵向敏捷联动、横向高效协同、能力互补、资源共享的一流的数字生态银行。具体而言，要通过以客户为中心的综合协同改革：一是实现数字系统智能化。以客户的维度重塑系统逻辑，统一数据标准，打通各个系统数据，构建一套强大的综合协同数字化系统，为一线营销、业务经营和内部管理赋能。二是组织架构敏捷化。依托数字化提高总分支行需求响应速度和资源配置效率，构建敏捷高效的分布式营销支持决策机制。三是考核评价精准化。构建能够有效引导全行深化以客户为中心、践行客户价值最大化的绩效考核体系、经营资源和财务资源配置体系。四是客户经理综合化。培养服务能力强的综合客户经理，构建与客户综合

服务、总分条线管理相适配的分层分类的营销队伍体系。

提问二（华创证券银行业分析师林宛慧）：三季度浙商银行营业收入持续保持正增长，请问在稳定息差、促进非息收入增长等方面做了哪些努力？如何展望未来趋势？包括存量按揭贷款利率下调对息差和营收影响是怎么样的？

计划财务部总经理彭志远：感谢您的关注和提问。

2024年前三季度，前面经营情况已经报告了，我们营收增长还是不错的，我行实现营业收入524.9亿，同比增加28.0亿，增幅5.6%，持续保持正增长，其中：非息收入169.0亿，同比增加31.6亿，增幅23.0%；非息收入占营收比32.2%，同比抬升4.6个百分点。近年来我行营业收入可持续健康发展主要得益于持续优化资产负债结构，有力管控负债成本，挖掘手续费收入新动能和借力债市增厚其他非息收入。

利息净收入方面，前三季度实现利息收入355.9亿，同比减少3.6亿，降幅1.0%。净息差1.80%，净利差1.60%，同比均下降30BP，收窄趋势与同业保持一致。资产端方面，贷款受到有效信贷需求不足、LPR持续下行和市场竞争等因素影响，持续呈现下行趋势。前三季度贷款收益率4.57%，同比下降38BP，从上半年同业数据披露来看，上市股份制同业贷款收益率同比下降40BP，收窄幅度与我行基本保持一致。负债端方面，

前三季度存款付息率 2.15%，同比下降 8BP，从季度间来看，三季度当季存款付息率 2.08%，环比二季度下降 1BP。手续费收入方面，在减费让利、投行业务收缩等背景下，今年上半年上市股份制银行手续费及佣金净收入平均下降 15.5%，我行前三季度手续费净收入 39.8 亿元，同比下降 2.8%，降幅优于股份制同业。从具体构成看，收入下降主要是担保承诺和债券承销手续费收入下降，同时加大了绿色收入的拓展力度，代销托管等轻资本业务带动的收入同比增长，收入结构不断优化。其他非息收入方面，前三季度整体债市收益率下行，上市股份制银行其他非息收入涨幅较好，上半年平均增幅为 32.0%。

我行坚持投研基础攻坚，持续巩固提升宏观研究能力、市场交易能力和资产配置能力，同时抓住市场利率低点加大票据、信用证等交易性资产流转力度，前三季度实现其他非息收入 129.3 亿元，同比增加 32.8 亿元，增幅 34.0%。

展望未来，我行深入实施综合协同改革一号工程，主动适应宏观利率环境的新变化，培育差异化竞争优势，具体来看：

第一，多措并举稳息差。资产端靠前发力做好金融“五篇大文章”，抓住中央一揽子增量政策的窗口期，提前储备好项目投放储备，同时围绕以客户为中心，提升综合金融服务能力，提升对我行的综合回报。在资产收益率持续下行的背景下，优化负债结构，压降付息率是应对净息差收窄的有效途径，在前

三年大幅压降 40BP 的基础上，我行要久久为功坚持下去。一是严格控制高成本存款、三年期以上定期存款和半年期以上结构性存款。二是聚焦代发工资、财政存款资金等十大场景，提升低息存款占比，发挥低息存款对付息率压降的牵引性作用，我行成立了机构事业部的次一级部，强力推动行政事业类，如社保各方面的低息存款对我行进一步发挥作用。三是聚焦各类同业机构结算性需要，提高服务同业能力，开展低息同业存款营销活动。

第二，挖掘手续费收入蓝海，抓好客群攻坚专项行动。

第三，提升其他非息收入可持续发展能力。债券和公募基金业务方面，坚持以投研驱动业绩，紧密盯市做好市场研判和定期复盘工作，加强业务动态管理，持续构建攻守兼备的资产组合。票据业务方面，推进直贴资产流转渠道建设，引导和扩大直转联动；合适时机统筹全行资产流转，提升流转量和流转效率。外汇交易方面，研判外汇市场走势，搭建主流货币研究框架；做好利率、汇率等交叉组合产品运用，提升业务收益稳定性，夯实交易营收。国内信用证方面，持续加强一二级业务双向交易，发挥交易性贸融资产灵活调剂规模和择机赚取市场利差的综合性功能。

零售信贷部：关于存量按揭贷款利率下调的影响，对整个银行业来说，同业间按揭业务利率基本一致，价格竞争变小。

近年来，各地政府针对区域房地产市场因城施策，建立市场自律机制，商业银行遵循当地政府指导价开展按揭贷款业务，即使政策落地初期按揭贷款利率稍有差异，后续也会很快被市场平均。对本行来说，存量房贷利率下调后，将一定程度上降低本行按揭贷款业务利息收入，但同时利率下调使按揭客户的利息支出在减少，一定程度上降低客户提前还贷意愿，缓和提前还贷和零售贷款不良压力。

从按揭业务规模和营收影响来看：前三季度，全行有按揭贷款余额的客户 17 万户，按揭贷款余额 1600 多亿元，较年初新增 245 亿元，贷款增量和增速连续 6 个季度居股份行前列。根据人行关于存量住房贷款利率调整的公告有关要求，我行已于 10 月 25 日完成符合条件的存量按揭贷款利率批量调整，预计本年利息收入会影响 1 亿左右。提前还款情况来看，若存量利率调整，将显著降低按揭客户的月供压力，客户提前还款意愿降低，预计提前还款量将会减少 40%左右。

提问三（浙商证券银行业首席分析师梁凤洁）：从三季报来看，贵行不良贷款率较年初有所下降，但拨备覆盖率也略有下降，具体原因是什么？预计到今年年末资产质量和拨备的趋势如何？

风险管理部副总经理陈永兵：感谢您的关注和提问。

我们的资产质量继续保持稳中向好。截至 2024 年 9 月末，

本行不良贷款率 1.43%，较年初下降 0.01 个百分点。从结构来看，公司贷款继续保持良好趋势，零售贷款面临一定压力。

拨备覆盖率 175.33%，较年初略有下降 7.27 个百分点，主要是今年本行持续加大了不良贷款的处置力度。加快风险处置总体上有利于本行进一步夯实资产质量和后续高质量发展的基础。

今年前三季度本行不良贷款处置金额较上年同期增长近一倍，实现现金回收金额较上年同期增长了 58%。因此，在加大处置过程当中多消耗了一些减值，这也是导致本行拨备覆盖率略有下降的原因。

当前，国内经济运行总体平稳，新旧动能持续转换，但也面临一些挑战，房地产市场仍处于调整过程，个别企业经营困难，不同地区、行业、企业之间存在分化现象。下一步，本行在防范新增风险、化解存量风险的同时将持续加强管理，继续保持本行资产质量稳中向好的态势。主要采取四个方面的措施：一是打造银行特色投研平台，提升产业投研对业务发展的指导，积极引导全行资产结构优化。二是继续强化授信“三查”管理机制建设，提升风险管理主动性。三是深化房地产、地方政府融资平台、小微企业和零售等重点领域的风险防控。合理支持城市房地产融资协调机制的“白名单”及保障性住房等项目，同时继续加快主动化解存量风险；稳健开展地方政府融资平台

业务，做好地方政府融资平台、小微企业和零售业务的风险管控和结构优化。四是保持较大的减值准备计提力度，加快风险资产的处置化解。

提问四（国信证券银行业分析师刘睿玲）：贵行前三季度资产投放情况如何？我们目前跟踪下来，感觉当前有效信贷需求还是相对弱的态势，在这样的情况下贵行的应对策略是怎样的？

资产负债管理部总经理杨华：感谢您的关注和提问。

今年年初以来，特别进入到半年度后，受经济波动、信贷有效需求减弱等因素影响，信贷有效需求不足成为净息差持续收窄之后，银行业面临的第二重压力。商业银行传统规模扩张路径难以持续，在这个背景下，我行按照“夯基础、调结构”思路，调整了信贷投放节奏，适度放慢资产规模扩张速度，转向寻求规模的稳健高质量增长。

针对有效信贷需求不足问题，我行出台了一系列有力举措。一是战略层面，启动以客户为主线的综合协同改革一号工程，厚植以客户为中心的“服务文化”，提升内部管理效能，提升金融综合服务能力，全力夯实客户基础。二是战术层面，建立策略敏捷机制，快速捕捉市场机会。在金融增量政策出台后，第一时间摸排房地产、上市公司、普惠金融等领域业务机会，把握政策红利所带来的信贷投放红利，专项出台了落实中央金融

政策和省委省政府部署排头兵的专项行动方案。

在具体举措方面：一是在充分调研、走访同业基础上，精准发力，从内部转移定价、FTP、经济资本成本、考核政策等方面出台十大举措。二是实施项目贷款、外币资产、资本市场业务专项攻坚，提前安排 2025 年度开门红工作，紧锣密鼓找客户、抓投放。

在上述战略、战术和具体措施等多重的措施的推动下，我行资产投放取得较好成绩。三季度末，我行集团口径总资产余额 3.28 万亿元，较年初增加 1323 亿元，增幅 4.21%。其中三季度增量 296 亿元，增量为上半年整体增量的 29%。金融资源重点投放实体经济领域，表现为资产的增量主要来自各项贷款（占比 83%），贷款增速（6.41%）高于资产总体增速（4.21%）。三季度末我行发放贷款和垫款总额 1.83 万亿元，较年初增加 1099 亿元，增幅 6.41%。所以从共享的数据来看，我行境内各项贷款的增速预计排名在全部股份制银行第三位左右。

提问五（申万宏源证券银行业分析师冯思远）：目前银行业存款增长和控制负债成本的压力还是比较大，特别是股份制银行受两头挤压，那贵行前三季度存款规模增长和成本控制情况如何？后续打算采取哪些措施？预计趋势如何？

资产负债管理部总经理杨华：感谢您的关注和提问。

这个问题提得非常好。存款这个问题今年在股份制银行与资产的增量、增速同样受到关注，存款总体摆布的思路还是追求量价平衡，关于下一步，从今年第四季度开始已经开始实施了负债结构总体优化的专项工程。所以，围绕三点具体展开：

受治理资金空转、金融挤水分、金融 GDP 口径调整等因素影响，9 月末银行业人民币存款余额 299 万亿，较年初增加 16.7 万亿，增幅 5.9%，同比下降接近三个百分点。其中，个人存款 149 万亿元，增幅 8.7%，同比下降 3.3 个百分点；对公存款 150 万亿元，增幅 3.3%，同比下降 2.4 个百分点。在这种大背景下，股份制银行存款增长面临较大压力。特别是股份制行没有大行的品牌、资格和网络优势，在定价水平上股份制银行显著低于城农商行，股份制行存款组织难度更大。

我行来看，今年以来持续强化中长期负债管控，主动清理高息存款，拓展代发工资、行政事业单位等揽存场景，强化内部考核，努力实现存款“规模适度增长、付息率有序压降”的双重目标。三季度末，我行吸收存款 1.91 万亿元，较年初增加 453 亿元，增幅 2.4%。当前在货币宏观整体宽裕的大环境下，我行用价格更具有优势的金融债补充负债，以降低整体负债付息率。

1-9 月我行存款付息率，在前两年大幅度压降 32BP 的基础上，今年进一步压降 15BP，降至 2.06%。目前净息差收窄的大

环境下，我行认为，商业银行未来的竞争主要是看能否吸收到低成本的稳定的存款。

下一步我们将开展负债结构全面优化行动，打造获取低息存款的竞争优势，目前我行已经制定了全面优化负债结构推动高质量发展实施意见，下一步重点从客群建设、场景揽存、结算资金、资格揽存、零售存款、数字化转型、考核体系等方面持续发力。

提问六（网络端提问）：近期国家密集出台一系列对稳定和提振房地产市场的政策，贵行如何看当前形势下房地产业务的发展？贵行房地产业务资产质量情况如何？未来趋势如何？

风险管理部副总经理陈永兵：感谢您的关注和提问。

本行积极贯彻落实国家关于一视同仁支持不同所有制房企等政策要求，支持不同所有制房企合理融资需求，审慎研判行业变化趋势，坚持稳健适度原则开展房地产业务。9月末我行对公房地产业贷款不良率较年初有所下降。

9月26日中共中央政治局会议提出了“要促进房地产市场止跌回稳”，近期中央及地方相关领域房地产支持政策的密集出台，都进一步表明了国家对推动房地产市场平稳健康发展的决心。随着政策的陆续落地，预计房地产市场存量的去化将加快，房地产市场将逐渐筑底企稳。

接下来，本行房地产业相关业务的开展将继续坚持社会效益和商业可持续相统一的原则，支持不同所有制房企合理融资需求，继续防控新增、化解存量，总体风险是可控的，预计年末本行房地产不良贷款率保持平稳。

一是坚持贯彻落实党中央决策部署和监管要求，继续积极推进城市房地产融资协调机制落地。积极支持“白名单”及保障性住房等项目，同时做好对优质房地产项目的融资支持，切实做好房地产金融服务。

二是继续坚持“区域+客户+项目+管控”组合策略，稳妥开展房地产业务。区域方面优先支持人口净流入的经济发达区域，客户方面加大与优质央国企、稳健型头部民营房企以及区域型优质中小房企的合作力度，项目方面则优先支持优质改善型项目。同时，加强客户及业务集中度管控，强化房地产业务全流程封闭管理，有效防控业务风险。

三是对一些已经出险的房地产项目，“一户一策”通过销售、资产转让或并购重组等方式加快风险化解和处置速度。

综上，我们判断房地产业务总体风险可控，预计年末本行房地产不良贷款率将保持平稳。

提问七（中金公司银行业分析师吕松涛）：资产投放能力一直是我行的优势领域，也带来资本金的相对平衡，三季度我行各项

资本充足率环比有所回升，请教各位行领导我行后续将采取怎样的资本补充策略？

资产负债管理部总经理杨华：感谢您的关注和提问。

资本管理问题也是浙商银行一直持续关注的问题，因为资本的总量、结构直接关系到浙商银行资产总量的最上限。所以，资本管理一直也是资产负债管理部的头等大事。今年年初以来，我们围绕着资本新规陆续实施了一系列管理措施和手段：

第一，加强培训和宣导，开展两轮全覆盖的培训，让资本新规节约资本传递到基层一线，传递到每一位客户经理的身边，让客户经理在开展业务的时候带着资本约束的思路去开展业务，从而让全行形成一种“资本最节约、效益最大化”的经营理念。

第二，今年在资本管理方面持续开展了数据治理，专门出台了数据治理的考核办法，持续开展数据的治理和提升行动，通过数据治理强化数据质量，对于我们的资本充足率的提升和有效的管控也起到了非常大的作用。

第三，通过精益资本考核、资本限额等方面，加大对资本管理和约束，引导基层行开展轻资本、轻资产业务，通过业务结构调整，从而起到了既能够保证促增长、促营收，同时能够守住核心资本充足率。今年来看核心资本充足率年初 8.22%，今年年中 8.38%，今年三季度达到 8.39%，通过多管齐下，起到

了业务发展和资本节约的双提升、双促进的效果。

从明年来看，一方面要加强内生性的资本增长，一方面是持续通过业务发展做大营业收入，从而实现内生性的资本增长。同时，向外部寻求外源性资本补充渠道，相关方案、相关措施已经和监管部门、和省里有关部门反映和报告，希望明年资本充足率有更加进一步的提升，进一步收窄与股份制银行平均水平的差距。