

浙商银行 2025 年度业绩说明会问答实录

(根据录音整理)

会议时间: 2026 年 3 月 31 日 15:30-17:30

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(拟任)、行长(拟任)、首席合规官(拟任)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(拟任)、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 (新华社经济参考报记者): 首先, 祝贺新领导班子到任, 同时想问新班子对未来有怎样的发展思路和安排? 刚才景行长介绍了“四行”的战略路径, 能否详细介绍该路径, 以及如何向市场传递浙商银行的长期价值?

党委书记、董事长陈海强: 感谢你的提问, 这个问题由我回答。感谢你对浙商银行新一届领导班子的关注和信任, 今年是国家“十五五”规划的开局之年, 也是浙商银行“五五”规划的开局之年, 站在这样历史的交汇点上, 我们新班子接过的不仅是浙商银行过去二十一年发展的历史和沉淀,

更是要把浙商银行打造成为“一流商业银行”的光荣使命。新班子到任以后，我们决定必须始终锚定打造“一流商业银行”的愿景，在立足本省的基础上，稳扎稳打、徐图发展，坚持长期主义，尊重商业规律，聚焦经营管理，**着力建设治理完善、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，成为金融强国建设的忠实践行者和浙江高质量发展的金融主力军。**大家可能关心，在当前金融环境发生深刻变革的新形势下，浙商银行应该如何实现刚才所说的战略目标？我们的答案和路径是清晰的：**向管理要效益，向服务要价值，向科技要动能，向人才要活力。**总的情况刚才在致辞中也做了相对全面的介绍，现在我将用“四个坚持”向大家报告一下我们的发展思路。

一是坚持管理立行，以体系化的管理激发增长的动能。我们深刻认识到，管理的半径决定了发展的半径。从当前浙商银行的情况来看，强管理是摆在管理班子面前不可回避的历史必答题。当前银行业“资产荒”和“低利率”并行，多重风险叠加，同业竞争加剧；同时我们已经拥有3万多亿资产、2万多名员工、370多家机构，是A+H上市银行，是全国系统重要性银行。在这样的阶段，浙商银行必须有强大的、科学的、高效的管理体系，才能实现全行资源配置效率的最大化和服务价值的最大化。我们将全面构建“五化”管理体系，持续完善覆盖全面、权责清晰、规范高效、执行有力的制度和流程体系。我们将强化总行引领、赋能、管控能力，

实现“做强总行、做优分行、做实支行”一体化发展。我们将以长期价值和系统论的视角，统筹完善资源配置和考核激励机制，做好客群、风险、结构、效益、规模的统筹摆布。

二是坚持服务优行，提升综合服务能力。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”三个问题想透、做实、落细，回归到服务客户需求这条主线上来。对外，我们坚守“见行、见心、见未来”的文化理念，坚持长期主义，陪伴客户成长，为客户提供有温度的服务；我们建立“132N 五策一体”工作机制，构建全行级研究能力，形成投研服务驱动的客户服务名单，打造“客户、产品、队伍”三位一体的服务体系，形成浙银交易、浙银金市、浙银科创、浙银财富、浙银金租、浙银非金等差异化、特色化服务品牌；我们还要完善客户经理、产品经理、厅堂服务队伍“选、用、育、留、退”全周期闭环机制，健全标准化营销流程，充实产品经理的专业力量，让懂客户的人服务客户，让懂产品的人支撑一线。对内，我们要厚植“总行要为分行服务、中后台要为前台服务、领导要为员工服务、全行要为发展服务”的服务理念，重塑以客户为中心的运行体系，真正让客户“走进一扇门，办成所有事”。

三是坚持科技兴行，保持同业相对领先。步入 Bank4.0 时代，科技投入不再是简单的“成本项”，而要成为降本增效的“收益项”。我们推进科技转型的终极目标，不是拥有最先进的系统，而是落地最强大的赋能，用科技重塑客户体

验、提升经营效率、筑牢风控防线、赋能一线员工，**推动实现“三个转变”**：第一，从**系统建设向能力赋能转变**。让科技能力像水电一样，业务部门随时调用、灵活组合。具体来说，就是建设客户中心、产品中心、计价中心、核算总账户等企业级服务应用，打造服务中台和客户中台，让一线“听得见炮火，更呼唤得动炮火”。第二，从**“流程线上化”向“经营数字化”转变**。我们将逐步深化 AI 基础设施体系建设，在营销、管理、风控等重点领域打造一批 AI 示范场景，用算法识别不同类型的价值客户、预测客户的需求，用大数据辅助管理层做出精准决策，用集约化的模式替代人工重复操作，用大模型实现贷前精准识别、贷后实时监测，真正把“日复一日交给科技，把游刃有余留给员工”。第三，从**科技是“科技部门的事”向科技是“全行的事”转变**。过去常常陷入一个误区，科技部门热火朝天，业务部门不冷不热，转型成果难以落地，根本原因还是科技与业务两张皮。我们将推动科技与业务的深度融合，业务人员要懂科技，知道技术能做什么、要做什么；科技人员要懂业务，要理解一线的痛点和需求。更重要的是，把数智化转型作为“一把手工程”，从战略层面统筹推进，让科技真正融入组织的血液，而不是游离在外的附属品。

第四，坚持人才强行，强化专业治行、专家治行。“十五五”规划提出坚持投资于物和投资于人的紧密结合，对于我们来说更是如此，一流的商业银行必然需要一流的人才队

伍，高质量发展必然需要长周期的人才培养规划。一是我们将坚持以内生培养为主。未来原则上 80%的干部内生培养，我们也不放弃专业化人才的引进。二是坚持以大学生培养为主。未来我们将落地超过五年 5000 名大学生招聘计划，建立大学生全生命周期培养机制，以清单化的管理培养大学生快速适应岗位，让这支队伍更加年轻化、知识化、专业化。三是坚持专业治行、专家治行。我们将以提升全员专业素养与履职能力为目标，不断健全培训体系，完善激励机制，加快岗位序列改革，既让年轻人快速成长、挑大梁，也激发老同志的干事热情，发挥老同志的宝贵经验，全面提升人力资源的价值。

最后，我想通过三个确定性向市场和各位投资者传递我们新一届领导班子带领浙商银行穿越周期的信心和决心：**第一，资产质量不断改善的确定性。**我们明确将风险管理作为全行经营的生命线，坚持风险第一、合规为本，不断优化全面风险管理体系，健全独立制衡、垂直专业的风险管理机制，以“低风险、均收益”的理念实现长期的价值复利。**第二，增长动能转换的确定性。**我们将从“规模驱动”转向“价值驱动”，不再简单追求人员、资本、网点的资源堆砌，而是通过更加重视管理体系优化、强化专业素质、推动科技赋能，提升全员劳动生产率，实现内涵式、可持续发展。**第三，资本回报提升的确定性。**我们将不断做大做实客群基础，持续优化资产负债配置，通过资产质量改善和增长动能转换，努

力推动 ROE 稳步回升至行业平均水平，给市场更大的信心，给浙商银行更美好的未来。

我就报告这些，谢谢大家！

提问二（21 世纪经济报道记者）：首先，恭喜吕行长履新，希望浙商银行能在新一届领导班子的带领下走到新的高度。我的问题是，我们注意到 2025 年年报中第一次出现了“1155”经营策略的提法，包括在介绍经营业绩的时候也提到了“1155”，想请您给我们详细介绍一下。谢谢。

党委副书记、董事（拟任）、行长（拟任）、首席合规官（拟任）吕临华：非常感谢这位朋友的提问，也非常感谢你的祝福。刚才你提到的“1155”经营策略，不仅是我们浙商银行年报中的一个关键词，也是我们贯彻落实总行党委“管理立行、服务优行、科技兴行、人才强行”的实践路径和抓手。

我到浙商银行工作已经 3 个多月的时间了，这 3 个多月我一直在思考 3 个问题：浙商银行的未来定位是什么？浙商银行未来的发展模式是什么？浙商银行未来的驱动力是什么？

我觉得“1155”就是回答上述几个问题的一个体系化的策略。概括起来是“一条主线、一个能力、五个经营维度的统筹，以及五个业务的联动”。

首先是“一条主线”，也就是以客户为中心的综合经营。为什么把综合经营作为主线？是因为今天的客户所需要的

已经不简单是一笔贷款，如果今天的银行只会提供一笔简单的资金供给，在这个市场周期里，大体是没有竞争能力的，客户需要的是一揽子的综合金融服务。浙商银行有着多元的牌照，也能够全域经营。这些年来，在我们的金市交易、财富管理以及在跨境服务中，都积累了相应的差异化能力。如果我们把这些能力散落在各个部门、各个条线中，那我们就是一个散装的银行。我们必须把它们紧紧地组合进综合经营的篮子里，为我们客户提供一揽子的服务。

所以刚才我们董事长也介绍了，我们有一个愿望：希望将来浙商银行服务的客户，能够“走进一扇门、办成所有事”。可能大家听起来会觉得比较简单，其实它是一个体系化的工程。要实现这一目标，必须把前中后台都打通，把横向的各个部门和产品线整合起来，让各个部门、各个条线围着客户转，而不是让客户围着我们转。我到任以后一直在思考这个问题，后续我们还会有一些相应的措施陆续落地。

“1155”第二个“1”是一个能力，即全行级的行业研究能力，也就是投研驱动，这个关注的是经营能力。我们一直有一个观点：如果看不懂宏观，大体是做不好微观；如果看不懂行业，在这个周期里很难做好银行。所以行业研究是我们银行差异化经营以及风险控制的逻辑起点，决定了在新质生产力的大潮之中，我们怎么样能够看得准、进得去、站得稳。所以我们下决心要依托浙商银行的研究院，把全行级的行业研究能力建立起来。我们每年会研究若干个行业，不在多，但

要深。我希望我和我的同事们，能看懂这些行业的经营逻辑、风险特征、发展规律。更重要的是，我们要让这些研究最终“管用”，所以我们考虑以研究为牵引，把全行的营销指引、授信政策、评审指引、资源配置、考核政策，五个方面全部统筹起来，实现综合经营。也就是刚才董事长所提到的，“132N 五策一体”。目前这项工作已经启动，正在研究的是人工智能和新能源等行业，接下来我们会在这些行业的细分领域中加大信贷投入。

“1155”的第一个“5”，即五个经营维度的统筹。实际上这是讲系统论的观点，做好客群、风险、结构、效益和规模这五个经营维度综合的、长周期的摆布，关注的是经营的次序。我们一直认为，经营之道贵在知序。我们之所以把客群放在所有维度的第一位，是因为客群是银行经营的起点。我们也一直在思考，未来的浙商银行要重点服务哪些客群。大体有两类：对公，未来我们希望重点服务的是“新质浙商”，服务浙商是写在浙商银行名字里、流淌在我们血液中的，“新质浙商”代表浙商群体的未来。刚才提到做全行级的产业研究、新兴产业的分析，这些也都在“新质浙商”范畴内。在零售板块，我们希望重点服务好中产群体，浙江是共同富裕的示范区，我们希望能够帮助做大橄榄型社会的腰部人群。客群之后是风险，我们把风险放在其他所有经营维度之前，是因为今天的浙商银行一定要把风险防化摆在最重要的位置。在这个周期里，如果管控不好风险，那就等不到春天了。接下来是结

构、效益和规模的指标。结构决定了我们经营的韧性，效益是关键指标，规模是实现上述目标的支撑。把规模放在最后，并不代表规模不重要，因为过去的工作经验告诉我们，问题都要在发展中才能得到解决。所以今天的浙商银行，一定要追求“合意的规模”。

最后是“1155”中最后一个“5”，是讲五个业务的联动，强化公司和金市、存量和流量、利息和非息、境内和境外，以及金融服务和非金融服务的联动，这个关注的是经营的特色。我们考虑的是在资源紧平衡的情况下，浙商银行应当把有限的资源投在哪些关键的领域。这五个联动，是我们在这个周期里希望要发力的。因为时间的原因，简单和大家交流报告其中一组联动，**存量和流量**。在当下这个周期里，资本约束是各家银行都要面对的现实问题，浙商银行也不例外。我们一方面要盘活存量，加大力度压降无效和低效的资产。另外一方面，要千方百计地做大流量，让我们的票、证、债等资产能够流转起来，通过流转服务我们的客户，通过流转创造更多的效益。

就简单交流和报告这么多，谢谢。

提问三（国信证券分析师）：我的问题是关于“深耕浙江”战略的问题。浙商银行作为一家根植于浙江的全国性股份制银行，怎么平衡“深耕浙江”和全国牌照之间的关系？能不能跟我们深入介绍一下2025年深耕浙江的成果，还有就是未

来“深耕浙江”的具体举措和规划。谢谢！

党委委员、副行长、董事会秘书骆峰：好的，我来回答这个问题。关于这个问题，大家每年都问，首先的重点是如何处理好全国性银行和深耕浙江的关系。**全国性银行是我们的基本点和最大的优势。**我们2004年成立，当时浙江没有一家全国性股份制银行，所以申请成立。目前我们在全国22个省（自治区、直辖市）以及香港特别行政区已经有了373个分支机构，基本实现了全国布局。所以，我们不仅要服务浙江，更是“立足浙江、服务全国”。同时，全国性的网络也是我们区别于省内其他同业最大的差异化优势。大家都知道浙江省内也有几家做得非常不错的法人银行，但是，浙商银行作为一家法人银行，最大的特征是我们全国的优势。未来，我们会充分利用这一优势，统筹全国资源，更好服务浙江、服务浙商。**其次，浙江是我们的“压舱石”和“战略支点”。**我们1/3的机构、人员、业务在浙江，“服务浙江、服务浙商、服务浙江人”是我们的天然使命，也是发展的立身之本。我们将会立足本土、稳健发展，以“深耕浙江、服务全球浙商”为最大特色，把省内有效打法进行标准化提炼，把服务方案复制到全国去，让“深耕浙江”不仅服务于浙江，更成为驱动全行高质量发展的核心引擎。

2025年，是新一轮“深耕浙江”三年行动的开局之年，在各方的支持下，应该说我们取得了比较可观的成绩。

一是服务全省更加有力。2025年，我们把新增信贷资源

的 2/3 投放浙江，这个数字也与我们“低风险、均收益”的风险偏好相吻合、相匹配。省内的融资服务总量接近 1.2 万亿元，同比新增 1550 亿元，增量是 2024 年的 1.5 倍；重大项目新增融资超过百亿元，较 24 年实现了倍增；此外，我们的地方债和非金融企业债务融资工具成交规模保持同业前列，连续十年获评支持浙江经济社会发展优秀单位一等奖，连续六年获评“民营企业最满意银行”。

二是特色业务竞争力显著提升。我们在省内的存贷款增量双双领跑股份制同业，付息成本显著压降，不良贷款率好于全省银行业平均水平，在细分领域的差异化特色更加明显。比如，我们的供应链金融聚焦浙江“415X”先进制造业，已经覆盖了 14 个千亿级特色产业集群；另外，我们依托“人才银行”为底座的科创金融体系，已经服务省内科创企业多达 6000 余家，陪伴 42 家科创企业 A 股上市，这个数字应该说是非常不错的成绩；我们也积极打造跨境金融特色，助力“浙商出海”，我们的“浙商交易宝”、政策性汇率避险服务已经形成了相当的品牌。

三是高质量发展基础不断夯实。我们发挥总部优势，深化各级政银合作，目前已经形成了“省市县-总分支”的三级联动机制，数字金融+数字政府创新持续深入，在公积金委贷、公务人员工资管理等领域不断实现合作突破。我们以强总行、强管理、强协同为牵引，不断强化客户综合经营，省内公司基础客户、服务小微企业客户、零售客户分别达到了 6.5 万

户、8.3万户、523万户，比2024年增长了21%、30%、31%，增速领跑可比同业，就客群基础来讲，这两年我们在浙江发展得更好。

下一步，我们将坚决贯彻省委省政府的战略部署要求，按照长期主义的要求，在服务政府、服务浙商、服务浙江人方面，打造可复制推广的差异化服务模式。

一是全力以赴服务浙江经济社会发展。我们将更加积极地融入浙江的整体发展，围绕高质量发展建设共同富裕示范区、创新浙江建设、构建浙江特色现代产业体系等重点领域，持续深化政银合作，开展三级联动系统性对接服务。积极在专项债、招商引资、平台优化、产业研究等方面探索地方金融特色服务模式，在服务全省重大战略上形成示范引领。4月6日，浙商银行总冠名的“浙商银行吴越杯”省级城市足球联赛将正式开赛，这是支持全省发展的一大标志性成果，也是浙江体育的重大赛事，欢迎大家关注和到现场观赛。

二是重点抓好浙商服务。浙商银行和广大浙商地缘相近、人缘相亲、理念相通，有天然的血脉连接，这是我们服务浙商最大的差异化优势。在近期召开的“大潮之上”浙商主题大会上，我们正式发布了《服务全球浙商行动方案》，接下来我们将继续加强省内外分行、境内外分行的协同联动，围绕十大服务场景，充分发挥供应链金融、跨境金融、科创金融、浙银金市、浙银金租等特色业务优势，打造与浙商需求深度契合的服务生态，服务好全国乃至全球浙商，打响“浙商银行

服务全球浙商”的品牌。

最后，我们要做好居民财富管理。浙江是全国财富的高地，这是我们的区位优势。围绕共同富裕示范区建设主线，聚焦浙江 6670 万常住居民，特别是中小企业主、医生、教师、高层次人群等中产群体需求，以玉琮品牌为核心，精耕细作，在省内打造全生命周期的客户服务体系和数智系统，帮助提升居民的财产性收入，打造财富管理的标杆地。

我就报告这些，谢谢。

提问四（广发证券分析师）：我想问关于经营方面的问题。第一，从行业来看，今年股份制银行的经营都比较一般或者困难，浙商银行 25 年的营收和利润也呈现负增长，想请管理层帮我们分析主要是哪些方面的因素影响？第二，怎么评估浙商银行的“低风险，均收益”的资产策略转型对营收企稳的具体成效？另外，整个行业息差压力比较大，浙商银行采取了哪些措施对息差收窄进行管理？后续息差走势如何？在中收方面有没有什么提升举措以及如何看待 2026 年全年营收利润的态势？谢谢！

党委副书记、董事（拟任）、行长（拟任）、首席合规官（拟任）吕临华：谢谢您的问题！这是一组问题，我依次做交流和汇报。

首先，2025 年浙商银行的营收和利润分别出现了一定幅度的下滑，主要是两个方面的原因：

第一，从利息收入的角度来看，当前经济还处于弱恢复的状态，有效信贷需求还在逐渐恢复之中，行业的净息差收窄趋势还在延续。我们也观察到今年国家金融监督管理总局在网站上公布的数据，去年四季度全国商业银行的净息差大约是 1.42%，同比下降了 10 个基点；浙商银行净息差是 1.60%，较上年下降了 11 个基点，总体趋势和行业保持一致。

第二，非息收入的影响。2024 年债市基本上是单边的行情，2025 年出现了宽幅震荡、波动加剧，使得交易性金融资产的收益受到了较大的影响。观察市场上同业第三季度的报告，许多同业其他非息收入同比出现两位数降幅，部分超过 20%。2025 年浙商银行非息收入的降幅接近 20%，对营收造成一定影响。

第二个问题，关于“低风险，均收益”的策略。“低风险，均收益”是浙商银行在新周期里主动采取的资产摆布策略，也是为了主动适应“三高一低”的外部经营环境，主要是重新调整优化客户收益和客户风险之间的平衡机制。

在这个过程中，策略短期会对我们的营收、净息差造成阶段性的承压，所以我们也在努力地开展以客户综合回报为标尺的客户综合经营。我们希望通过跨条线、多产品的组合，努力提升综合回报，以实现低风险下均收益的目标。从长周期来看，这个策略有益于浙商银行的稳健发展，无论是对客群结构的调整还是对风险资产质量的提升。2025 年不良贷款率是在 1.36% 的水平，相比 2024 年下降了 0.02 个百分点，

今年我们还要继续推动不良贷款率继续下行。

第三点，关于息差管理的措施以及息差的展望。刚才提到 2025 年，我们的息差 1.60%，较去年下降了 11 个 BP，息差相比 23 年 20BP、24 年 30BP 的下降，收窄幅度还是明显收敛。这个收窄既得益于外部政策的调控，也得益于我们内部积极主动采取的一些措施，我们大体做了几方面的工作：**第一**，加强对客定价管理，管控资产投放价格下行过快趋势。目前，我们每个月都会把各个条线、各个产品线投放资产价格最低的 10 笔业务抽出来，重新进行分析、比对、复盘。**第二**，我们一直在做净息差管控。我们建立了一套预期、分解、监测、评估的全流程净息差管控机制，并且把它落到各部门和各分行的经营管理过程中。**第三**，我们做结构调优。上一个问题中向大家汇报了，我们致力于做盘活存量，对于无效和低效的资产，我们要加大力度坚决出清。今年我们对低效资产的认定标准继续严格、清理力度继续上升。

关于净息差未来的展望，各个银行的资产负债结构以及自身重定价的周期有所不同，展现出净息差的表现和经营规律也有所不同。我们也观察到部分同业净息差已经出现企稳的态势。浙商银行当下还在逐步对过去投放的高收益部分资产进行退出，在“低风险，均收益”的策略下，我们新投放资产的收益也有所下降。结合这样的情况，在短期内，我们的净息差仍然承压。但是，展望未来以及结合目前采取的措施来看，反内卷进一步深化，通胀预期温和升高，以及负债

成本还在下降通道之内，我相信银行业的净息差能够逐步企稳。

最后一个问题是关于2026年的经营展望和手续费提升方面的考量。2026年，浙商银行在营收方面还是要下大力气，在资产和负债两端进行发力，一定要千方百计努力稳住净息差，在此基础上，我们还要扩大中收的来源，确保营收稳健及可持续。另一方面，在利润方面，我们要继续推进全面成本管控，继续过紧日子，一定要挤掉成本中不必要的水分，确保利润合意。

关于手续费的提升，目前我们在推进“中收三年提升行动”。在这个计划中，我们有一个考虑，就是要改变过去靠资产投放和信用扩张带动中收提升的现象，努力发展结算、代销、托管等轻资产、高粘性的中收收入。同时要加强收支联动，算好每一笔中收背后的支出，调优结构，提高中收的整体水平。

谢谢你的问题！

提问五（开源证券分析师）：现在银行业经营正处在利率市场化、实体经济融资结构优化升级的背景下，我们行的对公业务在资产端和负债端分别采取了哪些结构性调整？这些调整对贵行带来了哪些积极影响？想请领导做一个介绍。

党委委员、副行长、董事会秘书骆峰：感谢您的问题。

我想还是顺着吕行长的思路，在整个资产负债在做转型、调结构的过程中，核心的任务是稳住息差。

在浙商银行整个盘子当中，公司业务的占比是比较大的。所以怎么去稳住公司资产，稳住存款付息率，是对我们全行稳住息差影响比较大的。

2025年，我们在公司业务方面主要做了这样几项调整。

在资产端方面，我们按照“低风险、均收益”这样一个趋向。**第一**，强化了省内的信贷投放，去年我们公司贷款（不含小企业）在浙江省内增加了626个亿，占了我们新增投放的80%以上。**第二**，进行了结构的优化。去年40%以上的信贷投在了科技、绿色等“五篇大文章”有关的领域。**第三**，我们加大了可流转资产的投放。前面也提到，我们特色业务当中，供应链金融这几年的发展是比较迅猛的，所以通过国内证等可流转资产的投放，去年我们的贸易融资流转量超过了3000亿元，创了近三年新高。**第四**，我们对公司贷款强化了综合收益的管理。因为我们要做更好的客户，做综合回报，所以在信贷之外要抓相应的中收，抓结算性存款，抓综合回报。这是我们在资产端做出的调整。

在负债端，公司存款在2025年底，全行人民币公司存款付息率压到了1.6058%，也就是1.61%左右，比25年年初压降了接近35个BP。所以2025年公司存款付息率压降力度是非常大的，我们有这样几个举措。

一是深化场景揽存增存，抓好结算归行。二是加大机构

客户的拓展。2025 年在公司存款方面有一个比较有特色的变化，就是机构存款去年日均达到了 2748 亿，比上一年增长了 374 亿，增量占比是 145%，贡献非常突出。过去机构存款或者机构客户是我们浙商银行对公业务中的一个短板，这几年我们在补这个短板，现在看起来成效比较显著。三是严格的成本管控，去年我们主动压降了一些高息的、长周期的负债。四是做好承接流转，最近大家一直在讲，说银行有大量的三年期、两年期定期存款到期，存款会不会流失？我这两天也观察了一下其他一些上市银行业绩发布会提到的这个问题，我看大家的结论都差不多，2025 年我们部分存量定期存款到期，整体资金留存率都保持在一个很高的水平，绝大部分到期的资金都留存在我们体系内。可以这样说，流失的恰恰是我们不想要的一些高息存款。所以和其他银行差不多，这种留存率也表明我们与客户的关系是非常稳定的。

2026 年，对公业务将会贯彻全行“1155”经营策略。资产端，区域上主要聚焦浙江及长三角这些区域。在行业上，前面也提到了，我们以全行级的行业研究为牵引，围绕重点产业提质增效、打造新型产业、前瞻布局未来产业以及浙江省“415X”等。在客群上，主要投向央国企、上市公司等优质客户。在场景方面，重点投向供应链金融、跨境金融、银团贷款、并购贷款等等。

负债端，我们坚持过去一年行之有效的举措，加大揽存增存，抓结算归行及机构业务的扩展。这是未来在公司业务

负债方面的一些举措。谢谢。

提问六（兴业证券分析师）：我的问题是关于金市业务。能不能请管理层介绍一下 2026 年对金融市场投资业务的展望，以及贵行在这样环境下的投资策略？同时对分析师和投资者来说，如何合理预期今年的非息收入的增长？除此之外，还想问一个细节，从去年开始，整个贵金属市场的波动比较大，也带来了比较多的投资机会，所以，能不能请贵行介绍一下如何把握在贵金属业务方面的投资机会为浙商银行带来的营收贡献？

党委委员、副行长景峰：感谢您的提问！我来反馈一下。其实，2025 年国内债券市场的行情偏弱，不像 24 年是单边的趋势性行情。2025 年我们强化市场研究以及交易策略的执行，年中以后大的策略以卖长买短为主，叠加抓住了一些结构性行情的机会，取得了较好的业绩。

虽然说整体非息同比是下降的，但是降幅和市场同业平均降幅相比，还是在可控的水平，所以，要看具体的结构。比如传统的债券业务，去年我们通过核心+卫星资产的投研体系，大的趋势交易和波段性交易，取得了一些超额收益。

在外汇市场方面，去年我们依靠扎实的市场研判以及灵活多产品、多策略联动，有效应对了市场挑战。既抓住了 25 年初高波动率的行情，同时也成功布局了联储降息带来的阶段性交易机会，保持了非常好的盈利水平。

去年很大的变量是刚才提到的贵金属业务，通过很多年在领域的持续深耕，我行慢慢也形成了具备一定特色和品牌护城河的交易优势。一方面，我们保持对冲交易优势，在基本面和技术面分析的基础上，去年很大的变化是引入了量化因子的模型，做大做强方向性的交易。去年黄金又处于单边上涨的态势，所以我们牢牢把握住了去年贵金属市场上的交易行情。刚才我在业绩介绍里也讲了，去年的贵金属业务较前年交易量大幅增长，而且从今年一季度的形势来看，依然火爆。

另外，除了刚才提到传统业务品种以外，2025年，我们在金融市场业务里，在客需建设方面有一些明显的进步，比如做市已经位居全市场第一梯队，在政金债做市也位列银行类金融机构的前三；面向金融机构的柜台债业务，也做到全市场的第五；对客外汇以及积存金业务，交易额同比大幅度增长。

展望2026年，确实外部环境更复杂了，特别是地缘政治的冲突，可能在年初没有任何一个预言家可以预言，全球的利率水平以及资产价格的表现可以呈现出这么大的不确定性。在这样的大环境下，我们在各类资产的投资方面也会保持相对谨慎的态度，同步也会做好相应的预案和应对措施。

具体而言，在债券投资方面，经历过2025年的利率震荡波动行情以后。一方面，我们希望把握住中长期主线的仓

位调整和结构优化的机会。另外，也要把握好中短期波动，做好组合业绩的回撤控制。

在外汇和贵金属交易方面，我们会紧跟市场信息波动，分析市场的趋势性变化，丰富我们的品种，同时拓宽交易策略和盈利能力。

第二点，关于贵金属。其实，大家可以看到整个贵金属板块，尤其是1月末2月初以及3月中下旬开始的两波剧烈波动，我们都全程经历了。特别是1月底的大幅度波动，也对我们做了一次很好的压力测试和应对能力检验。

今年我们会充分吸取去年贵金属业务快速增长过程中的经验，从两个维度进一步提升整体的服务能力。一方面，深化自营做市业务的核心能力，筑牢增长的基石。这几年我们积累下来贵金属市场的交易能力是我们依托互联网渠道做引流转化和客需服务的基础。所以我们要持续完善投研一体化交易体系，丰富自营策略库，特别是把刚才讲的去年引入的量化因子模型做更好迭代，提高对市场快速响应和应对的能力。通过加强市场研判与交易应对，精准捕捉一些市场结构性机会。另一方面，要做优代客业务的布局，做好全行经营，以客户真实需求为导向，持续丰富积存金业务、实物金以及贵金属租借、代客交易等各个产品体系，推动产品的功能迭代以及系统服务能力提升，提升整体客户服务体验。聚焦实体经济的需求，深化“一企一策”的服务模式，为贵金属产业链客户提供定制化、综合化的金融服务方案。最近我

们给很头部的石化企业，站在很合理的交易时点，解决了某一类特定贵金属现货交割需求。随着市场的波动，我们认为不仅是黄金，可能在其他金属方面今年也会出现一些阶段性的机会，我们也会关注这类机会窗口的出现。

总之，一方面，今年我们会进一步拓宽在贵金属领域积攒多年的交易能力；另一方面，我们会提升对特定领域整体服务能力，确保金市业务可以保持良好的增长态势。

提问七（中信建投证券分析师）：我这边有一个问题，是关于资产质量的，我们看到 25 年年报里，浙商银行不良率还是有所下降的，但也看到拨备覆盖率也在进一步下降。想请管理层给我们展开解释一下整个资产质量的情况，以及展望一下后面资产质量的趋势。另外，市场也非常关注零售和小贷相关资产质量的问题，想请教一下管理层咱们行关于零售方面的资产质量的情况。谢谢。

党委委员、副行长（拟任）、首席风险官潘华枫：感谢您的关注，我来回答一下这个问题。

首先说明一下，我们行 2025 年资产质量整体来说还是保持稳定，不良贷款率 1.36%，较年初下降了 0.02 个百分点，不良贷款生成率也有所下降。

从业务条线来说，公司贷款的不良率 1.1%，较年初下降了 0.26 个百分点，公司贷款不良率下降的比较多。这主要是因为我行去年公司不良贷款的处置总量比其他条线多一些。

但是受到房地产市场销售缓慢、部分物业租金及出租率下降等影响，2025 年末的对公房地产贷款不良率还是有所上升的。这是公司条线的情况。

您刚才也提到了零售、小贷，从个人贷款条线来看，不良率 2.45%，较年初上升了 0.67 个百分点，个人贷款里面包括了经营类、消费类和房屋类贷款，其中个人经营类和消费类的不良率上升的多一些，分别上升了 1.08 个百分点和 1.06 个百分点，个人房屋贷款不良率虽然有所上升，但还是比较低的，不良率是 0.81%。这里面主要的原因是两个方面，一个是受到宏观经济增速放缓、国内有效需求不足、房价大幅下跌等影响，部分小微企业和个人客户还款意愿及能力弱化，风险有所暴露。另外一个原因，是个人贷款多数是房产抵押的，并且金额少、户数多，受到房地产行业深度调整、需求不足，以及司法流程耗时长等影响，风险处置也相对慢一些，但是预计最终的损失都是可控的。

这是我们分条线的、细的资产质量的情况。

拨备覆盖率大家也比较关心，这一比率比年初下降，主要还是因为 2025 年我行继续加大力度处置风险，全年处置的各类风险资产 511 亿元。由于去年房地产价格持续下行，我们在处置风险资产时的折扣有所走低，因此也消耗了一些减值。另外一个因素是 2025 年整体的新计提减值总额比上一年有所减少，但是我行新计提信用减值占营业收入的比例还是达到了 38.79%，仍显著高于可比同业的平均水平。总体

来看，预计我行未来拨备覆盖率将保持稳定，这是一个资产质量情况的说明。

对于下一步的展望，当前我国经济运行总体平稳、稳中有进，高质量发展取得了新成效。但是国际地缘政治格局动荡，各类风险交织叠加，可能对全球经济金融稳定造成持续的冲击。受到外部环境的影响，宏观经济运行的复杂性、严峻性、不确定性显著上升，对银行的风险防控的精准性和前瞻性提出了更高的要求。的确，我们面临一个非常复杂的风险管控的情况。陈董事长在前面回答第一个问题的时候也说了，我们坚持风险第一、合规为本。面对复杂的新形势，我行将通过“稳、严、智、快”等四方面的举措来有效应对。

一是厚植风险文化，筑牢稳健经营根基。坚持“低风险、均收益”风险理念，实施科学有效的授信资产策略。按照“五篇大文章”的政策要求和本行“深耕浙江”首要战略，将信贷资源重点投放到央国企、优质新质生产力民企等兼具安全边际、长期价值和战略契合度的领域。着力压降存量风险领域业务，进一步优化整体的授信资产结构，持续提高我行的信贷资产安全边际。这是第一方面的措施。

二是完善体制机制，提升严格管理的效能。强化“独立、制衡、垂直、专业”的风险管理体制，加强构建“职责清晰、协同高效、制衡有力、追责到位”的前、中、后台三道防线信用风险管理体系，确保总行的风险理念能够垂直到底，制度执行不打折、不走样，严控风险。

三是强化数智赋能，锻造智能风控利器。深化信用风险管理系统与大数据风控平台建设，推动 AI 技术深度融合授信全流程，不断提升风险预警的及时性和精准性。

四是深化风险处置，护航高质量发展。当前，银行业的风险资产处置难度不断增加，我前面也说到，这与房地产形势也相关。为有效应对新形势下风险处置的各种挑战，2026 年我们将打好非诉催收、司法诉讼、组包转让、证券发行、盘活化解、以资抵债和其他核销等“七个一批”的组合拳。我们总结提炼了这几年风险处置的一套行之有效的方式方法，坚定不移的加快存量风险处置化解，努力增加现金清收和账销案存资产的回收、节约减值资源，陈董事长说了，三个确定性之一是奠定我行资产质量不断改善的确定性。

我就回答这些，谢谢。

提问八（上海证券报记者）：我比较想请教各位管理层，关注科技在银行数智化转型中发挥的重要作用这一内容，也是最近各家金融机构业绩发布会中的热点问题。所以，想请教浙商银行在科技赋能、科技应用取得了哪些关键进展，以及未来将在哪些方面重点规划布局来支持业务的发展？

党委副书记、董事（拟任）、行长（拟任）、首席合规官（拟任）吕临华：谢谢您的问题！浙商银行一直积极拥抱数智化转型。当下，人工智能席卷全球，我们也不由回想起十五年前“互联网+”这样一个生机勃勃的状态。

浙商银行在过程中积极拥抱变革和变化，在科技领域，目前在推进的是“三大工程”，刚才陈董事长的报告中也有介绍，我们称之为“焕芯强基”、“数据治理”和“AI 赋能”。

我们启动的第一项工程是“焕芯强基”。我们花了两年多时间重构新核心系统，在今年年底即将上线。等这套系统上线以后，我们觉得它有三个特点：**一是性能强**。这套新系统能够支撑亿级账户规模，并发交易处理能力相比我们老系统能够提升 5 倍以上。**二是体验好**。我们在新核心系统中以客户为中心，全面升级了账户体系。下一步我们能以客户的 360 度视图提供一揽子的精准综合服务。**三是响应快**。我们的产品在新系统中实现参数化配置。以前上线一个产品大约需要一到两个月的时间，新核心系统上线以后，我们会把时间缩短到几天，我们的装配工作就像大家搭乐高积木一样便捷。

第二，我们在做的是数据治理。我们在底层已经启动了数据落标工作，并且今年首批要归集的企业级数据字典有 2 万多项。此外，在数据中台方面，已经建设了对公、零售、同业、财务等八大领域的数据集市，能够为全行 200 多个应用系统提供数据支撑。

第三，AI 赋能。目前浙商银行已经建成了知识工程平台和智能体平台，能够支持知识的统一调用以及个性化智能体开发。不知道大家有没有注意到董事长报告中提到浙商银行有个小工具“浙小智”，员工可以在上面进行政策问答、数

据问答、辅助写作、辅助决策，很多年轻员工非常喜欢。目前“浙小智”日调用量已经达到 6000 次。

下一阶段，浙商银行仍然希望积极拥抱数字化改革和人工智能的变化，在同业中适当保持领先的身位。我们也想做几方面的工作：

第一，安全第一。对科技改革而言，安全永远是不变的话题。今年我们要建设“两地多中心”的多活运行架构，我们要在杭州、德清、西安继续加强网络基础设施的投入和建设，确保数据安全和网络安全贯穿管理过程中。

其次，AI 赋能。今年我们的重点是要在零售、风险等领域加大智能体的打造。我们也非常希望将来的浙商银行能尽快进入智能决策和人机协同的阶段。

最后，共建共享。我们和国内头部的阿里、京东、腾讯、华为等互联网公司都有紧密合作，今年我们还会加深合作，重点要在场景打造和客户综合服务方面提升一揽子的能力。同时，我们还希望和高等院校、科研院所共同开展课题共建，让浙商银行在科技前沿的研究中适当保持领先身位。感谢您的问题！