

# 浦发银行 2023 年度暨 2024 年第一季度 业绩说明会问答实录

2024 年 4 月 30 日，浦发银行以现场和视频直播方式召开 2023 年度暨 2024 年第一季度业绩说明会。党委书记、董事长张为忠，党委副书记、执行董事、副行长刘以研，副行长崔炳文、谢伟、康杰及党委委员丁蔚出席会议，并回答分析师、投资者及媒体提问。

**问题 1：**公司介绍了数智化发展战略，非常清楚。现在正处于行业营收负增长的阶段，董事长是从大行来的，您怎么看股份行的竞争力及浦发银行的定位？

**张为忠：**这个问题很好，我在大行工作了很长时间，体会较多。国有大行幅域宽广、结构合理、综合竞争力强。地方性金融机构，属地化更清晰，根植性很强。股份行也有自身的独特优势，比如，创新基因、灵活机制、高效服务就是浦发银行的优势。

从战略布局上看，我行围绕党中央提出的金融“五篇大文章”和上海“五个中心”建设，结合自身特点，进一步提升细分领域竞争力，既是战略承接和战略落地的合理路径，也是打造和建构差异化竞争力的重要举措。一是提升五大赛

道竞争力。推动服务国家战略和实体经济更加有力有效，进而实现自身“数智化”转型和经营发展水平持续提升。二是提升客户经营竞争力。数智赋能拓客获客及提升风控能力，打开新的市场空间，致力于成为客户信赖的首选银行。三是提升产品服务竞争力。加强市场调研和数智赋能，打造贯穿客户全生命周期的产品与服务体系，全面提升综合服务能力。四是提升精益化管理竞争力。作为总部位于上海的银行，要把精益化管理的基本功，打造成竞争优势，以强有力的内驱力助推提升核心竞争优势。同时，希望把上海和长三角的海派文化优势植入创新过程，快速提升创新能力。

作为股份行，虽然处在“三明治夹心”层，但依然能找到我们的优势，关键是定位准确，战略清晰，打法得当，路径可行。通过战略和创新双轮驱动，把质效、能级、效率充分带动起来，我对浦发银行的发展充满信心。

谢谢！

**问题 2：**听了浦发银行的战略和经营情况介绍，可以看出新班子组建后，浦发银行面貌一新。投资者最关心的是业绩，去年四季度和今年一季度业绩显著改善，大家很关心业绩增长的持续性，请管理层展望一下今年各季度的趋势？

**刘以研：**这个问题问到我们的关键和根本，我从以下两方面回答。首先从过去六个月经营绩效取得的路径看：一是

信贷投放提速增量。利润增长来源于资产投放的增加和保持好价格、质量均衡，累计新增投放 3,700 多亿元，保持可比同业前列。二是抓好负债经营，付息率稳中有降。付息率累计下降了 12BPs。通过强化对付息率的管控，有效改善付息的刚性支出。同时，根据市场利率走势，对资产久期和结构进行管理。三是投资收益实现较快增长。主要通过研判债券市场走势，加大有息债券持有和投资获取较高收益；四是强化风险资产处置化解。加大不良清收力度，节省风险成本耗用，增加净利润。

党中央提出加快建设金融强国的战略目标，对银行业提出了更高要求，强化金融监管力度，对银行业良性竞争与可持续发展是客观利好的。浦发银行将围绕服务实体经济，突出主业，做精专业，按找准的方向和走对的路，继续前行。

接下来的几个季度，我们将继续围绕数智化新战略，突出“搭赛道、夯基础、提质量、强队伍、增效益”经营主线，发挥基因优势、区域优势、机制优势、效率优势和人才专业优势。对国家重点区域、重点项目、重点领域和薄弱环节，加大投放。一是通过优势业务的快速增长，带动存量资产的收益提升。“五大赛道”业务投放平均速度 2.5 倍于一般贷款，加快形成新的增长量。对长三角、京津冀、粤港澳大湾区、长江经济带等重点区域既要保持原有份额也要加大投放力度。二是开源节流、降本增效。力争进一步优化成本收入

比。不仅节约经营成本，还要提高资金使用效率，持续降低付息率。三是继续主动优化负债管理，以消化市场利率下行对收益的影响。把握市场机遇，通过市场利率走势分析研判，加强久期管理和资产结构配置优化，使利润和营收双向得到提高。四是在保持资产质量继续向好的基础上，控制成本耗用。这几年我们始终紧抓风险化解，推动存量风险的稳妥处置；同时通过能力提升和全周期管理，努力降低风险耗用水水平。

通过以上几个方面，继续保持我行良好的发展态势，实现可持续发展。

谢谢！

**问题 3：**今年一季度，浦发银行提出新的发展战略，作为上海本土金融机构，浦发银行在上海“五个中心”建设中如何发挥最大作用？

**张为忠：**上海“五个中心”建设是国际化定位，国际经济中心、金融中心、贸易中心、航运中心和科技创新中心。浦发银行非常有幸诞生在上海，在上海发展壮大并从上海出发走向全国，反哺是应有之义。服务上海“五个中心”由建设到建成，以及能级的不断提升，是责任使命也是重要机遇。我们不断研究上海“五个中心”建设中的金融服务需求，特别是国际金融中心，这是需要持续研究、落实的重要命题。

科技创新中心建设方面，浦发银行一方面赋能科技企业，另一方面提高自身金融科技应用。成立科技金融“红蓝专班”，在打造科技金融体系上倾注全力，希望保持红色初心和蓝海视野，通过打造产品体系，加强创新生态服务，连接各方能力，推动形成上海科技金融生态、科技发展生态，助力科创中心建设。

贸易中心建设方面，我行持续推动自贸业务创新，在业内首批设立上海自贸区分行，率先实现上海网点自贸业务全覆盖，FT 业务核心指标均处于市场领先。

国际金融中心建设方面，上海的金融主体多达 1,700 余个，金融要素市场、金融基础设施也比较健全，我行跨境自贸服务优势突出，落地了 30 余项首单首批业务。

经济中心建设方面，上海分行服务属地实体经济表现突出，截至一季度末，贷款余额近 6,500 亿元，居股份行首位。总行在赋权、责任、资源配置上对上海分行重点倾斜，在上海布局、落地“五大赛道”更有充分性，区位优势更突出，体现了“科技-产业-金融”良性循环。

航运中心建设方面，我行推出“智汇港”“货代通”等金融产品，为交通枢纽重大项目打造全产业链的金融服务产品和方案，强化航运金融生态圈建设。集团子公司浦银金租深耕船舶租赁业务，支持国轮国造和中国航运企业融资。

在上海，我们创新先行引领；在上海，我们精耕细作、

做深做透。立足上海再出发，更好发挥我行精细化管理优势和经营特色，持续在提升上海城市能级和核心竞争力方面发挥应有作用。

谢谢！

**问题 4：**从指标看，浦发银行的风险压降有成效，今年后续处置计划如何？还有，房地产存量新增情况怎么样？

**刘以研：**近年来，我行始终坚持“控新降旧”并举，持续改善资产质量，不良额、不良率实现连续 4 年双降，从 2019 年的 2.03%降到现在的 1.45%。

“控新”主要是不发生新的系统性、大额风险；“降旧”主要是对存量风险资产持续进行压降。如何保证新增量的风险不再大幅度增长，有几个方面的工作举措：第一，要加强对客户的选择。线上线下获客使用天眼系统，将客户画像与浦发标准进行匹配。同时，对客户进行风险定价模拟，并进行评级、衡量筛选，符合标准才做。第二，线下授信审查审批要坚持原则。既要服务实体经济，又要把在实体经济中不能促进生产力发展的负面因素识别出来。今年一季度的否决率在 7%左右，但是业务增长了 1,900 亿元。第三，注重过程中管理。坚持每天通过天眼系统对所有的授信客户进行系统扫描，做好风险“早预测、早预判、早预防”；对风险确实存在的业务，要“早暴露、早处置、早出清”。同时，对不良资

产，实行“三专”管理，“专业部门、专职队伍、专项资源”，通过“一户多策”“大户专策”加快处置。按计划压降不良资产，巩固好资产质量向好趋势。

关于房地产贷款，我行坚决落实金融支持房地产 16 条政策和城市房地产融资协调机制要求，做好与房地产开发企业对接，精准支持房地产项目合理融资需求，抓好“三大工程”机遇，开展区域、客户和项目的精细化选择，推动房地产贷款高质量投放，保持房地产融资合理适度。目前，我行涉房贷款资产质量总体平稳。

谢谢！

**问题 5:** 科技金融是“五篇大文章”的第一篇，浦发银行把科技金融放在“五大赛道”第一位并提出要跑出“加速度”。请问，在各大行都在布局科技金融的时候，浦发银行如何跑出“加速度”？未来还有哪些创新举措？

**康杰:** 首先，浦发银行对科技金融心中炽热，爱得清澈。截至去年末，我们服务科技型企业 5 万户，贷款余额超 5,000 亿元；今年一季度，服务科技型企业 6 万户，贷款余额超 5,300 亿元，净增了 1 万户。同时对科创板企业服务的覆盖率在 70% 以上，在股份行排名前列。我们通过数智化、平台化、生态化建设，致力于成为科技金融生态领域里的重要枢纽，成为科技型企业“首选伙伴银行”，也期待成为科技金融领域里的

领军银行，这是我们的价值遵循。

具体做法上，主要有以下五方面：

第一，坚持科技金融“商行+投行+生态”一体化服务模式，深化“股、贷、债、保、租、孵、撮、联”业务打法。这8个字，每个都带了长链条的服务载体，包括产品、技术、合作伙伴，构筑多元同心的服务模式。一旦进入到浦发银行科技金融生态系统里面，就可获得长周期、立体化、多元化的综合服务。

第二，升级科技金融全生命周期立体化产品矩阵，加大对科技企业融资支持力度。围绕科技企业生命周期特征，服务科技金融产业生态及上下游，持续迭代优化科技金融“5+7+X”浦科产品体系，5是指拳头产品，7是重点产品，X是一套定制化、差异化产品部署和方案部署。同时结合地方适配需求开展差异化安排，实现产品从标准化走向定制化。我们通过这套体系打法，实现“融资、融智、融技”的一体化服务供给。

第三，不断完善科技金融专属评价体系，加强科技金融服务精准度。我们打造科技企业评价体系，这也是我行拥有自主知识产权的体系。通过多维度的科学评价及对企业精准识别，实现对科技型企业授信全流程整体风控安排与管控，确保高质量可持续。

第四，持续优化全行科技金融专业组织体系，提升科技

金融服务的专业水平。做科技金融，不是一蹴而就的事情，我们以专业对专业。我们确立了上海、深圳、广州、北京等 12 家重点分行，并计划设立 100 家科技支行和科技特色支行，专业推动区域科技金融业务发展。

第五，进一步夯实科技金融、数字基建，数智赋能科技型企业发展。我们的“抹香鲸”体系是和客户需求精准匹配的一套模型。通过在线平台为科技型企业提供服务，满足客户快速融资需求，通过“科技雷达”对企业发展阶段的融资需求和技术特点进行深刻洞察。

欢迎科创企业伙伴来体验感受浦发银行科技金融的服务品质。

谢谢！

**问题 6：**浦发银行一直强调高质量客户经营，请展开介绍一下，在打通客户上下游，构建生态供应链金融方面有哪些具体举措？

**崔炳文：**非常感谢。我国是制造业大国，所以稳链、固链、强链是国家大计。我行将供应链金融作为一个大赛道，充分体现了金融的政治性。浦发银行在供应链金融深耕多年，截止到 2023 年末，服务供应链金融核心企业客户超过 1,600 户，服务上下游企业客户 20,456 户，提供贷款金额超过 1,200 亿元，在业内比较领先。

我们推出创新型供应链金融服务，“新”主要体现在以下三个特点：

第一个特点是打通了原有供应链金融在制度上的堵点、痛点、难点。以供应链金融拳头产品“浦链通”为主要抓手，有效实现全流程的线上操作、风险的精准把控，持续推动快速上量，进一步提升供应链金融服务实体经济质效。

第二个特点是构建全场景的一体化产品体系，推动“1 品牌+1 平台+X 创新产品”的数智化体系建设。加快打造全场景、全线上、全智能、全生态的数智供应链体系，在已推出拳头产品“浦链通”和“浦链E融平台”基础上，推出“浦车通”“浦订通”产品并实现业务落地。

第三个特点是赋予更多“数智化”时代的新技术，通过区块链、大数据、人工智能、物联网、云计算等技术，赋能供应链和其他金融业务，持续丰富区块链的应用场景，扩展区块链的生态。

供应链金融既是我们国家的国策，也是浦发银行下一步更好服务客户的一项重要举措，我们将广拓场景生态，向着市场最佳目标努力，跑出赛道加速度。

谢谢！

**问题 7：**跨境金融是浦发银行的优势，请进一步介绍在自贸及跨境业务方面的特色，以及未来发展有哪些具体做法？

**谢伟：**我先给大家介绍一组数据，说明浦发银行在跨境业务方面的优势。一季度公司跨境活跃客户 2.7 万户，累计实现跨境业务量 1.2 万亿元，跨境人民币融资超过 1,000 亿元。自贸 FT 贷款、存款余额均排名股份行首位。支撑这些数据的是我行的牌照和功能优势、区域客群优势和产品创新优势。国家层面在大力推动高水平的对外开放，浦发银行作为上海金融旗舰企业，有责任也有条件加快跨境业务创新，推动上海金融市场产品再上新台阶。我从四方面介绍一下工作思路：

一是强化跨境金融品牌建设。整合各类产品，推出“跨境靠浦”产品组合，包括跨境并购、i 浦汇、跨境人民币、航运船舶、大宗商品等五大垂直领域金融服务方案，构建全集团的跨境金融“数智化”服务平台，以场景化丰富拓客渠道，提升品牌优势。

二是提升跨境金融场景化经营能力。聚焦中资企业“走出去”等跨境投融资场景，依托离岸银行、自贸金融、海外分行和投行等国际业务平台服务优势，为客户提供“融资 + 融智”的一体化跨境并购综合金融服务；聚焦客户“出海”经营面临的外汇及商品价格波动风险，提供集外汇、利率、贵金属及大宗商品一体化的“浦银避险”服务；围绕客户境外资产管理需求，推出跨境资产托管、跨境理财通等特色业务服务，满足跨境客户多元化、综合性金融服务需求。

三是打造高竞争力跨境拳头产品。结合跨境金融经营需求，加快推进数智化跨境客户协同营销平台、全球司库、“一站式”在线供应链客户海外服务模式、跨境闪贷、跨境电商在线融资等重点产品，打造全维度对接跨境电商生态的金融服务平台，以科技赋能驱动跨境金融业务高效发展。

四是提升跨境业务线上化运营支撑和风险管理。搭建智能化运营体系以及海外公司客户统一评级工具，持续提升内外部跨境业务基础设施间智能路由功能，建立跨境金融风险模型验证、制度、监测快速服务支撑体系。

谢谢！

**问题 8：**在利率下行周期，各家行的息差都面临较大压力。浦发银行对此有什么判断？后续将如何应对，来保持效益的稳定、增长？

**刘以研：**这个问题提得非常好，当前银行业都面临息差收窄的压力。受 LPR 进一步调降、存量贷款利率重定价等因素影响，银行业净息差仍有下行压力，经营管理要经受更大考验和挑战。我们通过打造“前瞻、高效、主动、韧性”的资产负债表来应对这一局面。

所谓“前瞻”资产负债表，是指树立周期视野，从大周期、长周期视角认识银行业经营发展和利率走势，辨明自身所处周期位置，把握市场先机，提前统筹谋划布局，增强资

产负债管理的预见性。比如在去年的利率高位，我们判断国内利率仍处于下行周期，在收益率较高的水平果断增配了较多长久期利率债券，有效增厚了家底，为今年营收储备了“粮食”。同时，在利率下行周期，加大高收益的中长期贷款投放，既获取了期限溢价收益，也降低了未来再投放风险。

所谓“高效”资产负债表，指深入贯彻落实国家金融供给侧结构性改革，在有效提升质的前提下追求量的合理增长。去年我们压缩低收益资产近千亿元，高收益信贷资产占比明显提高。今年我们将重点聚焦“五大赛道”业务，进一步加大服务实体经济力度，巩固这一良好势头，推动高收益一般贷款在生息资产中的比重跻身同业前列，同时继续盘活低收益、低效率存量资产，延缓资产端收益率下行速度。

所谓“主动”资产负债表，是指根据不同负债利率的相对价值关系，主动作为，安排好高、中、低成本负债吸收总量、结构和节奏，动态调整各个阶段的主力负债配置品种，增强资产负债管理的能动性。这一主动策略效果在今年得到较好体现，一季度人民币存款付息率降幅明显。

所谓“韧性”资产负债表，是指坚持资本有价原则，以“提高资本回报率”为中心，统筹表内表外两种资源，优化资本管理和定价管理，提高资产负债表在面对各种不确定性的环境冲击下的韧性。我们建立了基于期限、行业、区域、品种、客户的多层次大类资产配置矩阵，从好中选优，从优中

选强，有望进一步延缓降息周期下的资产收益率下降速度。

上述措施效果已经在一季度有所显现，公司新发生贷款利率与存量贷款利率的差距已明显缩窄。

谢谢！

**问题 9：**当前，各家金融机构都提出要重点支持小微企业发展，监管在这方面也有相关要求。请详细介绍一下，浦发银行普惠金融赛道的安排和布局是怎样的？

**康杰：**普惠金融是红海，也是深海，要有更好的方向感。浦发银行不是简单的追寻好的数字或者成绩，我们还要找到好的方法，好的答案。我们成立了“数字普惠专班”，从名字看与战略高度吻合。关于普惠金融，我有以下几点思考。

第一，有一套严谨的策略。有所为，有所不为，有区域策略、行业策略和客群策略，我们结合浦发银行自身的资源禀赋，与赛道和业务领域做好共享、共融、共建、共生。普惠金融和供应链金融的客户有 8% 的重合度，我们会环环相扣，共同展业。同时，在风险策略上，也会严守底线。

第二，做好四方面升级。一是产品体系及流程的升级，让服务更敏捷。二是风险及内控体系的升级，让安全系数更牢更高。三是商机管理的升级，让权益更丰富。四是普惠生态的升级，包括金融和非金融服务的兼容并蓄，包括供需端，B 端到 C 端，要内外做融通。

第三，重塑组织动员力。我们新组建了普惠金融部，牵头管理展业，包括产品设计、考核的驱动，对全行资源调用上更集约。同时，对零售端的组织架构也做了扩容、扩能，成立小微及个人贷款中心、小微及个贷服务中心，全方位服务好普惠客户。

第四，建立一套品牌。聚焦数智化、线上化、平台化、生态化，打造“惠”系列产品体系，包括惠闪贷、惠抵贷、惠链贷、惠保贷等，应该说服务触达率和体验度还是很好的。我们还会构建“浦惠来了”APP，打造和打响“数智普惠”品牌，以优质服务赢得市场。

近期，浦发银行还与上海市融资担保中心紧密协作，积极参与由上海市农委、市财政局牵头指导的政策性农业担保“政银保担”四方合作机制，大力发展创业担保业务，有效缓解小微企业“融资难、融资贵”的问题，夯实“政府支农”与“金融助农”之间的桥梁。同时，创新财政金融协同支持乡村振兴新模式。

普惠金融这条道路，浦发银行一经选择，风雨无阻，跨越山海，抵达远方。

谢谢！

**问题 10：**2024 年是实现十四五规划目标任务的关键一年，特别是去年召开的中央金融工作会议中明确提出要加大

对实体经济的支持力度。请问 2024 年浦发银行在信贷投放方面有怎样的安排和布局？

**刘以研：**谢谢提问。银行业发展的规模、速度，主要依赖于外部的宏观政治经济社会的发展环境，质量和效率更多取决于自身经营管理水平。公司 2024 年的投放策略，将紧紧围绕国家战略布局，贯彻落实党中央、国务院关于金融发展人民性、政治性的决策部署，继续将信贷资源配置到社会经济发展的重点领域和薄弱环节，推动信贷量的稳定增长和质的有效提升。今年信贷投放的基本原则是量、价、质的综合平衡。

一方面，从量上来看，我们今年在“五大赛道”上，科技金融和普惠金融要打造千亿级别，供应链金融和跨境金融要打造百亿级。同时，要继续巩固浦发原有的特色业务，在制造业贷款、并购贷款、绿色金融等方面做大做强。今年一季度对公贷款净增近 1,900 亿元，在浦发历史上是一个比较高的单季度投放。从质的角度来看，我们也有一些重点的安排，比如在区域选择上，主要把长三角、粤港澳大湾区、京津冀和长江经济带作为重点区域，同时兼顾其他区域。

另一方面，浦发过去是以公司金融见长，现在要做专做强合意客户扩群与经营深化，不仅做公司客户，更要把法人客户和个人客户融合经营，比如说普惠金融、供应链金融要打造综合和融合服务态势。零售主要是打好“三战”，一是打

好按揭“突围战”，通过深化房企一体化经营和重点渠道合作，有效推动按揭贷款的恢复；二是打好信用卡业务“攻坚战”，推动优质客户“支撑盘”快速突破、交易和业务量“基础盘”市场进位，业绩贡献和人均产能稳步提升；三是打好普惠和消费贷款“升级战”，贯彻数智化战略转型，围绕客户需求和基层服务，提升市场竞争力。

谢谢！

**问题 11：**几年之前，我们看到整体行业在业务发展上，资源向零售倾斜，成为信贷增长的大头。这两年似乎又有些变化。想请教管理层，今年对于零售业务整体的发展思路是怎样的，哪些领域是重点？

**丁蔚：**谢谢提问。过去几年来，国内零售金融保持较快发展，取得了长足的进步，浦发银行零售营收贡献在近五年中基本达到 40%左右，一定程度上发挥了稳定器作用。一季度末，个人存款余额 1.44 万亿元，同业保持第二；个人金融资产余额（含市值）达到 3.76 万亿元，服务客户总数达到 1.6 亿户。总体来看，坚守金融为民初心，做好零售客户的深度经营是未来增长的主要逻辑所在，我们要从“流量”转向“留量”经营，从产品销售转向资产配置，从撒网营销转向温暖陪伴。零售业务将在全行数智化战略框架下，提升服务专业度、产品丰富度和体验友好度。具体而言，要把握四

个契机，抓四个重点：

一是以组织架构改革为契机，升级客户经营体系。目标是实现大众客户集约化主动服务、贵宾客户专业化价值服务、高净值客户全景化传承服务。

二是以财资金融赛道为契机，提升专业服务能力。将整合集团协同优势，促进“财富管理+资产管理”双轮驱动，为客户创造价值。

三是以满足人民日益增长的美好生活需要为契机，推动零售贷款恢复性增长。近期房地产政策持续出台，部分城市放开限购政策，都释放了积极信号，我行将发挥住房按揭业务效率优势，同时紧抓消费提振、汽车金融的市场机遇，推动个人贷款增长。

四是以浦发数字新基建为契机，提升零售数智化服务能级。今年我行加快推动企业级架构工程，全力推动金融云建设，稳妥推进分布式架构转型，打造 AI 数字客户经理，增强科技对业务的赋能支撑，提升平台服务能力，强化全渠道协同，及时、精准地响应客户金融服务诉求。

谢谢！

**问题 12：**注意到浦发银行今年分红比例提高到 30%，想问一下管理层对分红及资本怎么考虑，未来如何保持？

**谢伟：**今年公司积极响应监管要求，现金分红比例为

30.05%，较去年提升近 10 个百分点，体现了浦发银行对股东真诚的回报，也体现了对公司未来发展充满信心。上市 25 年来，包括此次分红，我们对市场累计分红将超过 1400 亿元，不断提升投资者的获得感，是上市公司责任所在。

随着银行支持实体经济、加大信贷投放，我们会不断推进资本集约化管理，加快转型发展，强化风险管控，努力提升经营效益，夯实内生式资本补充。同时，提高资本使用效率，强化资本充足率管理，维持资本充足水平的稳定，我们会努力平衡好股东回报和公司可持续发展的关系。

另外，我们将进一步加强与市场的沟通交流，积极诚恳地听取大家的意见，把你们的建议和智慧带回去，赋能经营发展，构建起公司与资本市场、广大投资者之间良性互动生态。

谢谢！