

# 上海银行股份有限公司

## 2024 年度暨 2025 年第一季度业绩说明会互动交流实录

会议时间：2025 年 5 月 7 日（周三）下午 15:00-16:50

召开方式：网络直播互动

本公司参会人员：

顾建忠 党委书记

施红敏 党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官

胡德斌 党委委员、副行长兼首席信息官

汪 明 党委委员、副行长兼总法律顾问

俞敏华 副行长

李晓红 党委委员、董事会秘书

武 俊 业务总监

董 煜 独立董事

靳庆鲁 独立董事

会议由李晓红董事会秘书主持。

### 一、党委书记顾建忠介绍战略执行成效

各位投资者、分析师、媒体朋友们：

大家好！非常感谢大家一直以来对上海银行经营发展的关心和支持，也恳请和期待对我本人、对上海银行更多积极的、正能量的、赋能的关心和支持。2024 年是上海银行第五个三年规划的开局之年，我们聚焦战略重点，积极部署、扎实推进，总体实现了良好开局。下面，从四个方面来回顾 2024 年我行在推动战略执行方面的主要工作和成绩。

#### 一、优化发展结构

我行适应低利率、低息差、低增长的发展新形势，统筹考虑量的增长和质的提升，持续推进结构调整，夯实高质量发展基础。资产端，在

服务国家和地方战略的过程中实现自身良好高质量发展。围绕“五篇文章”加快布局，2024年科技金融、普惠金融、养老金融、绿色金融、制造业等转型领域已成为公司贷款的主要增长点（上述领域（去重）贷款余额占人民币对公贷款增量36.8%，较年初提高3.1个百分点）。负债端，强化定价管理，优化存款结构，压降高息负债。2024年压降协议存款和结构性存款等高定价存款约500亿元，三年期及以上人民币个人存款余额占比同比下降4.1个百分点。

## 二、深化客户经营

我行坚持“以客户为中心”，建立分层分类的客户经营体系，提升客户经营能力。

公司业务方面，推进重要授信客户经营管理体系的标准化和规范化建设，强化中小企业客户闭环管理。2024年，公司客户总量进一步增长，公司客户数30.37万户，较年初增长5.34%。其中，中小企业客户数较年初增长6.26%，科技型企业贷款、普惠型贷款、绿色贷款等客户数分别较年初增长35.09%、35.19%、12.23%，增幅超过公司客户数增幅。

零售业务方面，探索形成零售客户线上促活、线下精准商机转化的多渠道协同经营模式。2024年，养老金客群、长尾客群的综合价值贡献进一步提高，养老金客群AUM贡献占比为48.2%，长尾客群AUM全年净增631亿元，同比多增27%。

## 三、打造特色业务

公司业务坚持综合金融服务主线，重点打造科技金融、普惠金融、绿色金融三大特色领域，培育核心竞争力，同时强化交易银行和投资银行建设。科技金融，通过建立“专营支行+特色支行+专营团队”，打造科技企业“股、债、贷”一体化产品服务体系，深化对重点产业和细分赛道的研究，以及科创集聚园区的获客与服务。在“2024年上海硬核科技企业100强榜单企业”中，我行科技金融覆盖度达到60%。绿色金融，加大对重点绿色产业的信贷投放，深耕“风光储氢车”等深绿行业，深

绿领域贷款已贡献全行 68%的绿色贷款增量。同时，积极参与上海市碳普惠体系建设，手机银行、上银美好生活 APP 连接绿色出行碳普惠平台。普惠金融，持续优化产品和服务流程，提升“小微快贷”产品竞争力。我行上海市中小微企业政策融资担保基金贷款当年投放及历年累计投放居所有合作银行第一。同时，深化普惠与科创、绿色、涉农等领域融合发展，不断探索新场景及新模式。

零售业务重点打造养老金融、财富管理、消费金融特色。养老金融，深化“养老金融服务专家”定位，提升网点、手机银行、云网点等全渠道适老服务能力，丰富“安心财富”等特色养老产品，构建以“美好生活工作室”为载体的延伸服务体系。2024 年，我行养老金代发 2464 万笔，20 多年来持续保持上海地区首位。财富管理，打造专业化销售管理体系和数字化资产配置体系，丰富多元化产品线。2024 年，月日均 AUM 800 万元及以上客户 AUM 规模达到 939 亿元，较年初增长 9.94%。消费金融，聚焦车生态、信义贷等领域，2024 年末“信义贷”余额 56.53 亿元，较年初增长 44%。聚焦居民购房需求，把握核心城市市场机会，2024 年上海地区住房按揭贷款市场份额有所提升。

金市同业业务重点强化投资交易能力，提升代客、托管市场竞争力。投资交易方面，构建跨市场、跨品种策略体系，捕捉市场交易机会，提升交易组合收益。代客业务方面，不断丰富产品功能与产品策略，2024 年代客业务客户数较年初增长 39.42%。托管业务方面，加快形成重点产品比较优势，公募基金托管规模位列城商行第二，我行也是首家托管中证 A500 交易型开放式指数证券投资基金管理的城商行。

#### 四、夯实基础管理

一是完善风险管理体系。通过新一代 CRMS 系统建设，重塑授信业务系统流程。以资本新规实施为抓手，深化计量工具应用，在业务经营中进一步传导资本成本和风险成本理念。

二是强化计财管理体系。重点推进定价管理、中收管理、外币资产

负债管理和利率风险管理。以穿透式管理推进降本增效，实现全年非常规人工费用同比下降 6.8%。

三是提高运营管理效能。持续构建“逻辑集中、物理分散”的全行集中作业体系。目前已在部分领域获得效能提升。

2025 年是本轮规划实施承上启下的关键一年。我行将坚持战略引领，聚焦价值创造，在高质量服务实体经济的同时实现自身创新转型。首先，在优化发展结构中提升可持续发展能力。坚持服务实体经济发展为主线，积极培育专业服务能力。其次，人才资源是商业银行的第一资源，也是我们最大的资产。我们将着力加强人才培养和队伍建设，更好地激发干部员工的自驱和潜能，提升经营活力。第三，持续完善基础管理体系，强化风险管理的体系性、专业性和前瞻性；加快构建导向清晰、智慧高效、融合协同的计财管理体系；深化业技、业数融合，持续推进数字化转型。

未来，我们全行上下将凝心聚力、攻坚克难，致力于打造一家有情怀的银行、有价值的银行、人才辈出的银行，我们希望打造一家百年老店，基业长青。

谢谢大家！

## 二、党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官施红敏介绍整体经营业绩及 2025 年业务发展策略

2024 年是上海银行新一轮三年规划的开局之年，我行贯彻落实中央和市委市政府决策部署，深入践行金融工作的政治性、人民性，坚持战略引领，加快转型发展，实现经营业绩的回升向好，高质量发展迈上新台阶。

### 一、关于经营业绩

一是调结构、增质效，在动能转换中实现信贷投放较好增长。聚焦高质量服务实体经济，持续加大业务转型和结构调整力度，优化增长动

能，各项业务实现较好增长。集团总资产 2024 年较上年末增长 4.57%。聚焦科创金融、绿色金融、普惠金融、制造业等重点领域，加大信贷投放力度，提升服务实体质效。2024 年贷款总额较上年末增长 2.09%，上述转型领域合计增幅 13.54%，对全部贷款增量的贡献度达到 141.44%，转型领域贷款占人民币对公贷款的比例较上年末提升 3.1 个百分点，成为我行新的增长动能，今年一季度转型领域贷款继续保持较好增长。

二是稳息差、降成本，在结构调整中实现营收盈利明显回升。近几年来，我行持续优化负债结构，做好长期限存款向短期限转化，实现负债成本稳步下降。2024 年付息负债付息率同比下降 15bps，2025 年一季度降幅扩大至 43bps；息差降幅明显缩小，2024 年降幅（17bps）较 2023 年缩小 3bps，今年一季度进一步缩小至 1bps。同时，我行把“降本增效”作为重要工作，按照“分类、细化、穿透”的管理思路，推进了 21 个重点领域的费用管理，实现非常规人工费用同比下降 6.8%，成本收入比继续保持相对低位。总体看，我行营收盈利较 2023 年呈现明显回升趋势，2024 年营收同比增长 4.79%，今年一季度增长 3.85%。其中，利息净收入结束了连续 3 年的下降态势，一季度同比增长 4.65%，占营收比重提高 0.5 个百分点，营收结构得到改善。2024 年归母净利润同比增长 4.50%，今年一季度同比增长 2.30%。

三是化存量、控增量，在能力提升中实现资产质量稳中向好。一方面，秉持“稳中求进、分类施策、精准拆解”的原则，创新化解方式、拓展化解渠道，提升化解处置效率，加快出清存量风险。近 3 年我行风险资产化解规模均保持在 200 亿元以上，2024 年达到 246 亿元。另一方面，深化信用风险管理体制改革，牢牢守住不发生重大非预期风险的底线，不断提升信用风险管理的体系性、专业性和前瞻性，实现重点领域风险“早发现、早预警、早处置”。不良资产生成率逐年下降，2024 年继续保持较低水平（0.57%）。2024 年末，集团不良贷款率 1.18%，较上年末下降 0.03 个百分点；拨备覆盖率 269.81%，保持较高水平。

四是控表外、优表内，在全面管理中实现资本比率持续提升。完善资本预算和配置管理，合理管控表外授信规模，2024年末贷款承诺等资本低效占用的表外业务规模较上年末下降60%。加强精细化管理，将资本管理嵌入到业务准入流程中，引导业务结构优化调整，2024年末低资本占用的中小微贷款、零售按揭贷款等占比较上年末上升8.9个百分点，风险权重较低的投资级客户业务规模增长223%。2024年末，各级资本充足率分别较上年初提升0.82、0.82、0.83个百分点，核心一级资本充足率持续三年提升，初步形成资本内涵式发展道路。

## 二、关于高质量发展

过去一年，我行聚焦区域发展、服务实体经济、服务民生、风险管理、数字化转型五个领域，推动高质量发展，取得新进展。

### （一）聚焦服务区域发展，助力国家战略实施

扎根上海，助力上海“五个中心”建设。全力服务市区两级重大项目建设，聚焦产城融合发展、城市更新改造、科创中心建设、社会民生服务等领域，建立专项服务对接机制，统筹全行信贷资源投入，持续增加金融供给。2024年我行上海地区市区两级重大项目投放信贷223亿元，落地项目数174个。

立足长三角，持续提高国家战略服务能力。搭建各类长三角一体化服务合作渠道，精准服务战略发展重点；加快长三角区域机构覆盖，新增分支机构11家；加快新基建、新能源、高端制造等重点领域项目投放，2024年长三角地区重大项目投放资金超过300亿元。

### （二）聚焦服务实体经济，做好金融“五篇大文章”

科创金融领域，服务上海国际科创中心建设，一是围绕科技创新类项目，助力科技关键技术攻关，金融服务落地率超过30%；二是围绕三大先导产业母基金，服务上海国资平台，被投企业近600家，提供信贷支持超80亿元；三是围绕六大重点产业中10个高成长细分赛道，累计服务贷款客户569户，余额超过265亿元，均较上年末增长30%以上。从全

行看，2024年科技金融贷款投放金额2290亿元，同比增长26%。科技金融贷款余额1597亿元，较上年末增长14%。科技型企业贷款客户数6241户，较上年末增长35%。

普惠金融领域，积极落实支持小微企业融资协调工作机制，开展“千企万户大走访”活动，精准滴灌小微企业。截至2024年末，已走访各类小微企业近1.5万户，授信金额超200亿元。围绕服务场景拓展，新增政采贷、商旅、出行、商车等普惠服务场景，打造“上海银行+”生态体系。2024年普惠金融贷款投放金额2167亿元，同比增长18%；普惠金融贷款余额1657亿元，较上年末增长13%；普惠型贷款客户数超60万户，较上年末增长35%。

绿色金融领域，立足专业金融服务，不断丰富产品和服务供给，扩大重点产业信贷投入，清洁能源、节能环保、绿色交通等重点领域贷款余额超过490亿元，较上年末增长31%。围绕企业降碳转型，创设多项首单创新产品，推出上海首个“电碳惠企贷”，升级“能源管理贷款”，发行全国首单“两新”+“转型”债券。2024年末绿色金融贷款余额1203亿元，较上年末增长16%；绿色信贷客户数1110户，较上年末增长12%。

### （三）聚焦服务社会民生，加快零售业务转型

围绕银发产业发展，巩固养老金融特色优势。持续打造专门设施、专属产品、专享服务和专业队伍的“四专”工作机制，为构建多层次、多支柱养老保险体系提供金融支持。截至2025年3月末，养老金代发客户159万户，保持上海地区份额第一。一是提升全渠道适老服务能力。线下推进营业网点乐龄专区建设，方便老年客群办理业务。不断延展服务半径，全年为行动不便的老人开展上门服务3140次；打造以“美好生活工作室”为载体的服务体系，举办各类为老服务活动近3000场次，惠及老年客群超5万人次。线上发布手机银行适老版9.0，月服务近100万老年用户。二是构建“安心财富”养老产品线，累计推出覆盖储蓄、交

易支付、理财和保险等 48 款产品。三是提升养老产业服务质效，推出移动医保结算服务，市场占有率居上海地区第一。服务养老护理机构发展，累计向 30 家养老护理机构提供融资 5.8 亿元。

围绕居民财富提升，提高金融服务能级。立足客户财富管理需求，以专业赋能资产配置，以数智化提升服务能级，不断提升财富管理综合竞争力。2024 年末，财富客户 AUM 8620 亿元，增长 8.0%；率先向市场推出“上银致远”家庭服务信托业务，入金规模居城商行首位。2024 年零售客户 AUM 突破 1 万亿元，同比增长 6.9%。

围绕提振消费主题，积极服务大消费。支持居民购买刚需和改善性住房需求，聚焦一线核心城市，提升按揭服务水平，2025 年一季度住房按揭贷款投放 72 亿元，同比提升 8.6%。提振消费，提供金融支持，加大新能源汽车等场景布局，2024 年末新能源汽车消费贷款余额 130 亿元，增长 8.8%。紧跟消费新趋势、新热点，开展“消费焕新季”等系列活动，惠及客户超 345 万人次；深化跨境消费支付布局，境外交易额同比提升 18%。

#### （四）聚焦风险管理，持续提升专业能力

加强重点领域风险防控。对公房地产贷款落实融资协调机制，加强项目评估与资金封闭管理，不良率持续下降，2024 年末降至 1%以下。稳步推进融资平台债务化解，资产质量和业务结构总体较优。加强对零售和普惠业务风险的前瞻性管理，通过优化迭代风控模型、改善客群结构、加强押品管理、加大催收力度等一系列措施，有效应对了风险上升的挑战。2024 年不良资产生生成率为 0.57%，处于近几年低位，重点领域风险得到较好管控。

#### （五）聚焦数字化转型，提升数字金融服务能力

顺应数字经济快速发展的大趋势，不断夯实数据经营管理基础，完善数据驱动的经营管理体系。一是推进数字化经营。“上行惠相伴”一站式普惠金融服务平台，基于产品工厂灵活高效的定制能力，快速升级

推出 60 多款产品；构建零售客户精准画像和营销模型，全渠道线上线下协同精准营销，长尾客户 AUM 净增超 600 亿元。二是推进重大科技基座工程建设。建成投产基于分布式架构的核心业务系统（对公贷款模块）及信用卡核心系统，实现云转型升级，满足互联网时代海量交易处理要求。自主研发云原生平台，为工程建设提供强大动力，研发效率提升超 40%。三是推进科技建设全流程价值管理。推进科技业务深度融合，以战略为指引，以市场、业务发展和实际产出为导向，完善重点科技开发论证机制，强化项目全生命周期价值管理。

当前，经济形势不确定性因素增多，国家层面加大逆周期调节力度，出台一揽子有力度的稳增长措施，有效促进了经济回升向好，为银行业高质量发展奠定了坚实基础。2025 年，我行将继续坚定战略方向，坚守主业定位，全力推动高质量发展。

一是持续将自身发展融入国家和区域发展战略。提高服务上海“五个中心”建设能力，加快长三角一体化重大项目投放，进一步巩固我行的区域竞争优势。

二是持续提升金融“五篇大文章”专业服务能力。加快科技金融、普惠金融、绿色金融等领域转型发展。

三是持续践行金融为民理念。积极落实金融支持提振消费政策号召，促进大消费发展。抓住低利率下居民多元财富配置需求，持续打造家庭服务信托、商业养老金等特色业务，厚植“上银财富”品牌影响力。紧跟新时代老龄工作要求，加大养老产业支持力度，助力银发经济高质量发展。

四是着力深化风险防范化解。聚焦重点领域风险防控，持续推进“化旧控新”，保持资产质量平稳向好趋势。加快风险管理方式转变，实施以数据驱动、关口前移为特征的全面风险管理。

五是着力提升数字化转型深度和广度。全面深化以客户经营为导向的数字化经营体系建设，巩固战略导向的科技建设价值管理成果，有序

推进账务核心（对私业务模块）及授信全流程等关键数字基座建设。谢谢大家！

## 二、现场直播问答

提问 1：2024 年报业绩有非常明显的改善，2025 年一季报也取得一定增长，上海银行如何展望 2025 年业绩增长的可持续性，以及未来的弹性空间？

党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官 施红敏回答：

投资者、分析师非常关注我行 2025 年业绩增长的可持续性，当前情况下，经济发展过程中不确定因素确实在增加，但另一方面，宏观调控力度也在不断加码，总体来看，效果非常明显。在这个过程中，也给金融行业，特别是银行业提供了非常好的发展机会。

2025 年，我行秉持战略导向，继续加大转型发展和结构调整力度。近几年一直将营收增长和息差管理作为我们工作的主线，着力优化资产负债结构，提升生息资产和一般贷款的占比。今天央行公布了市场价格调整，我们也要特别关注资产负债定价的匹配性，尤其是负债端定价管理，我们也关注到同业在年报中反复提到的，把负债管理作为一项打造长期战略竞争优势的降本增效措施，以降低净息差降幅，通过生息资产增长带动利息净收入增长。同时，我们也要把握一些市场回暖的机会，尤其是围绕居民财富配置、资本市场新一轮发展的机会，进一步加大财富、托管、债券承销等业务拓展力度，提升手续费及佣金收入占比。另一方面，我们也要特别关注市场利率走势带来的金市同业业务发展机会，把握好利率波段，加快金融资产流转，提高其他非息收入占比。围绕成本管理，我们也会持续加大降本增效管理力度，严控非必要支出，同时加强资产管理，降低风险成本对我们营收增长带来的挑战。

我行 2025 年一季度归母净利润同比增长 2.3%，从盈利驱动来看，一方面得益于营收稳健增长，营收同比增长 3.85%，其中净息差降幅收窄也

是一个非常重要的贡献。同时在生息资产带动下，利息净收入同比增长 4.65%；手续费及佣金收入同比降幅比 2024 年缩小 11.28 个百分点。在降本增效方面，2025 年一季度业务及管理费同比下降 2.99%。总体来看，我们认为 2025 年业绩增长具备可持续性，未来几年在战略引领下，增长态势可以得到保证。

**提问 2：全年来看，我们信贷规划目标是什么样的？目前进度是否符合预期？从结构来看，零售、对公后续如何摆布？哪些重点领域和区域是发力的方向？**

**副行长 俞敏华回答：**

信贷投放是我们行经营的重点工作。基于对今年宏观经济的判断，以及对监管政策的研读和我们新一轮战略及业务转型的要求，2025 年上海银行信贷投放既要保持量的合理增长，也要确保质的持续优化。基于这样的判断，上海银行 2025 年信贷增速的目标计划在 5% 左右，比 2024 年提升两个百分点以上。

在对公信贷投放方面，今年计划对公信贷投放量超过 6 千亿元，较 2024 年增长 2 个百分点以上；从增速来看，计划保持在 6% 以上，较 2024 年提升 3 个百分点以上。具体信贷投放主要体现在三个聚焦：

一是聚焦重点区域。计划今年上海地区信贷增量占到对公贷款增量的 50% 以上，长三角地区信贷增量要实现对公贷款增量的 80% 以上。从一季度来看，上海地区增量占比 73%，长三角地区增量占比达到了 100%。

二是聚焦重大项目。主要是围绕省、地市级重点项目进行营销和推进。以上海地区为例，主要抓三个层面的重大项目。第一个层面，上海市“五个中心”建设 50 个重大项目，目前已经落地项目 17 个，达成合作意向项目 9 个，持续推进中项目 24 个。已经落地项目授信 441 亿元，贷款余额 177 亿元，一季度新增投放 54 亿元。第二个层面，2025 年上海市公布的 186 个市级重大建设项目，现在已经落地项目 16 个，持续推进

中项目 147 个。已经落地项目授信 139 亿元，贷款余额 74 亿元，一季度新增投放 16 亿元。第三个层面，上海区级重大项目，我们储备了 394 个，其中已经落地项目 122 个，持续推进中项目 233 个。已经落地项目授信 873 亿元，贷款余额 561 亿元，一季度新增投放 84 亿元。

三是聚焦重点领域。把科技、普惠、绿色、制造业信贷投放作为重点领域，计划 2025 年信贷增量占比达到 70% 以上。从一季度来看，在科技、普惠、绿色、制造业方面信贷投放金额分别达到了 646 亿元、526 亿元、191 亿元、327 亿元，同比分别增长了 26%、6%、10%、6%。从 3 月末来看，重点领域贷款增量达到了 157 亿元，增量占比超过 78%，重点领域贷款余额占比较年初提升 1 个百分点。具体而言，在科技金融方面，今年全行重点是 20 个重点园区、7 个行业细分赛道和 30 个投资主体，以这三方面渠道，拟定了 11,000 个目标客户，进行触达对接，力争高效营销和落地。在普惠金融方面，去年小微企业融资协调机制发布以来，我们走访 1.5 万户小微企业，发放贷款 200 亿元。2025 年持续开展这项工作，计划走访 8 万户客户，力争投放贷款 1000 亿元。同时，2025 年将进一步加大对民营企业支持力度，提升对民营经济的服务效率，进一步降低民营企业融资成本。

在零售信贷投放方面，2025 年零售贷款确保实现正增长，计划较 2024 年提升 5-6 个百分点。具体投向方面，积极贯彻落实国家提振消费的政策导向，以住房、汽车消费贷款为重点。一是加强住房按揭贷款，计划 2025 年按揭贷款投放量要超过 300 亿元。二是进一步加大汽车消费信贷领域的投放，特别是新能源汽车贷款，今年计划汽车消费贷款规模上比 2024 年增长 20%-40%。三是稳健发展信用卡业务，在交通、文旅、体育、大健康方面，提升服务品质。

提问 3：上海银行一季度息差表现还是比较亮眼，我们测算季度环比小幅上升，息差企稳改善背后原因是什么？另外，这个月可能面临 LPR

新一轮调降，在这样的背景下，今年整个管控措施是怎么样的？对于全年息差判断是怎么样的？有没有可能实现今年息差的企稳？

党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官 施红敏回答：

关于您关心的去年息差企稳背后的原因，主要是我行加强资产负债管理，一方面对资产端信贷投放价格策略做了周密的安排，在大力支持实体经济发展过程中，尽量保持适当的定价合理性。另一方面更关键的是加大了负债结构优化、加强负债定价管理。通过一系列工作安排，总体来看，息差变化符合预期。

对于今年息差走势的判断以及措施，从行业情况来看，随着市场利率和 LPR 下调，新投放资产价格还在持续下降，今天公布新一轮降准降息以后，市场还会有进一步下行趋势。同时，存量资产也面临重定价，甚至有提前重定价的情况出现，也包括个人住房贷款定价下调等，这些因素都会促使银行生息资产收益率还将持续下降，但下降的趋势在减缓，特别是从净息差来看，明显处于收窄趋势。

从我们银行来看，将贯彻好国家宏观政策导向，落实好支持服务实体经济和满足民生需要的大方针。一方面加快信贷投放，在一些重点区域、重点领域以及关系到民生的重点方面进一步加大投放力度，体现我们主责主业的责任落实，切实提高贷款占比，改善资产结构和信贷结构。另一方面，统筹好流动性指标和负债成本管理，进一步优化结构，引导存款期限结构的合理转化。同时加大低成本负债拓展力度，更多通过交易驱动来进一步完善金融服务，推动存款期限结构优化。此外增强对市场利率变化的敏感性和前瞻性的策略安排，合理安排主动负债吸纳的节奏、期限和品种结构，降低计息负债成本，尽量对冲资产收益率下行对净息差的影响。

总体判断，2025 年净息差收窄的幅度会显著缩小，力争尽可能企稳。

**提问 4：**去年业绩说明会上，管理层对上海银行去年资产质量的整体展望是平稳向好态势，2024 年报里我们行资产质量，特别是不良贷款额和率实现双降，取得非常好的成绩。请教管理层，在 2024 年基础上，我们如何展望 2025 年资产质量趋势，特别在当前经济和风险形势下，如何做好今年资产质量的管理工作？

**党委书记、副行长兼总法律顾问 汪明回答：**

从 2024 年资产质量数据来看，上海银行继续保持了资产质量平稳向好的趋势，大家可以看最近三年的数据，从 2022 年不良贷款率高点 1.25%，到 2023 年降到 1.21%，再到去年是 1.18%，呈逐年下降的态势，特别是去年不良贷款率和不良贷款额首次出现了双降。从今年第一季度来看，资产质量继续保持平稳。3 月末我行不良贷款率 1.18%，与年初持平；关注类贷款占比较 2024 年末继续下降 0.01 个百分点。

纵观我行近几年资产质量变化，总体有三个比较明显的特征：

一是新增不良逐年下降。2021 年不良资产生成率达到高点 1.0%，2022 年下降到 0.75%，再到 2023、2024 连续两年不良生成率在 0.6% 以下，特别今年一季度不良生成率 0.1%（未年化），同比仍下降 0.02 个百分点，不良生成逐年下降。

二是存量风险加快出清。最近三年我行保持比较高强度的存量风险化解力度，连续三年存量化解规模都保持在 200 亿元以上，特别是去年达到 246 亿元的新高；要特别说明的是，这里的风险资产不完全是不良资产，而是我行加强风险管理的前瞻性，对于前两类当中出现风险信号的资产，特别是关注类资产，主动加快了清退和处置。同时，表内外存量化解的质量也在提高，主要表现在现金清收占比逐年上升，2024 年存量化解 240 亿元中超过 70 亿元是现金清收回来的，而且近两年现金清收增幅保持在 20% 以上，存量化解是有质量的。

三是风险抵补能力比较充足。最近三年我行拨备覆盖率始终保持在 270% 左右，一季度为 271%，高于上市银行平均水平。

综上，不良生成不断下降、存量风险化解保持较高的强度、风险抵补能力比较充足，这三个方面比较好地支撑了我行资产质量持续改善的基础。

这些成效的取得，主要得益于我们近年来始终强调以数字化转型作为主线，着力建设基于数据驱动的全面和精准的风险管理体系，提升风险管理的体系性、专业性和前瞻性。

将重点继续推进三个方面的工作：

一是强化风险管理数字化转型。这些年，上海银行围绕客户、机构、产品三大领域，构建起了企业级标准数据，升级了授信管理系统。引入多维度外部数据，提炼风险特征，研发迭代监测模型，及时精准推送预警信号，实现经营单位基层客户经理根据提示问题来落实贷后检查要求，及时调整授信策略。

二是提升全面风险管理专业能力。这些年，围绕“看得全、看得清、管得住”，构建全面风险管理体系，防止风险管理漏出。当前银行信用风险管理是重中之重，我行从业务条线、大类资产、重点产品、重点机构等四个维度做好全行信用风险监测、动态预警和精准处置。通过这些工作，这两年实现了“两个转变”，即从以前比较注重资产质量的总量指标向更多关注结构性细项指标转变，从比较关注事后风险处置向事前、事中不良生成的主动管控转变。

三是推进授信全流程优化工作。从每一个授信客户、每一笔授信业务抓起，通过数据驱动，把每个环节的风险管理力争做得更细、更实，包括在信贷准入环节，更好实行系统刚控；在尽调环节，更好运用标准化模板识别风险；在审批环节，不断提升行业专业研究能力；在贷后环节，根据行业、客户、产品实施差异化管理。

这些工作核心就是要通过数据驱动、自上而下、关口前移，不断完善风险管理体系，所以我们有信心在2025年保持资产质量平稳向好。当然，在这个过程中，有时也会受到外部市场变化的影响，特别在风险化

解的具体处置过程中，不排除个别时间点上会出现一些个案的扰动，但是这些不会改变我们行资产质量总体平稳向好的态势。

**提问 5：今年针对房地产业务安排以及未来发展和后续展望？白名单项目的推进情况和计划是怎么样的？**

**副行长 俞敏华回答：**

去年以来，中央政治局会议提出了促进房地产市场“止跌回稳”，后续中央相关委办局，包括金融监管部门和各地地方政府也陆续出台一系列政策和举措。去年以及今年一季度全国整个房地产开发投资的数据显示，目前房地产市场仍处于低位运行状态。但是我们也非常欣喜看到，在核心区域、核心城区，房地产市场已经出现回暖，比如说上海，今年一季度上海房地产开发投资同比增长 5.1%，新建商品房成交面积同比增长 10.5%，二手房成交面积同比增长 51%，而且 3 月份单月二手房成交套数创了 2021 年以来的新高，最近媒体也报道了上海出现较多“日光盘”。

基于整体形势判断，上海银行 2025 年房地产业务，我们总的定调是保持量的基本稳定，持续结构优化。

一是优化区域布局。根据机构所在地，加大长三角、北京、深圳、成都等核心城市主城区住宅开发项目力度，提升一二线城市住宅类项目占比。

二是持续加大对保障性住房的支持力度。积极支持城市更新项目、“三大工程”项目等。从今年一季度来看，上海银行城市更新项目、城中村改造项目贷款余额分别达到 519 亿元和 32 亿元，较年初分别增长 60 亿元和 2 亿元。

三是审慎开展商办类业务。3 月末上海银行商办类业务占对公房地产贷款余额比例为 34.9%，较年初下降 0.2 个百分点，2025 年计划要持续下降 1.5 个百分点，这是我们基于整体形势判断的房地产业务策略。

关于白名单业务，我行积极推进该项工作，成立了行领导挂帅的工作专班，优化管理机制，开辟绿色审批通道。截至3月末，我行主办的白名单项目一共73个，其中70个项目处于正常建设施工和交付阶段，已经有部分批次房源顺利交付；另外还有3个项目处于复工阶段，我行正积极协同当地政府部门、开发主体、施工主体来推动项目顺利复工。

**提问6：我们注意到上海银行2024年报贷款三阶段和不良余额存在差异，背后原因是什么？以及目前房地产领域风险出清状况如何？**

**党委委员、副行长兼总法律顾问 汪明回答：**

我们也注意到近期部分媒体对我行第三阶段贷款和不良差异在做一些讨论，不少投资者比较关注这个问题，我在这里做下回应：

首先，银行信贷资产三阶段划分和五级分类依据不同，各有侧重。三阶段划分基于I9会计准则，五级分类依据监管部门发布的资产分类新规，同时五级分类有时还受到一些政策调整，比如关于做好金融支持房地产的“金融十六条”政策、房地产融资协调机制，以及债委会等风险处置机制特定因素影响。所以，这两者从管理视角来讲是不完全相同的，各有侧重，有一些差异也是正常的。

第二，我行年报披露的第三阶段贷款和不良贷款余额存在剪刀差，原因形成在这里跟大家做一些分析。这些年来我行根据上市银行信息披露相关规则，如实、准确披露贷款五级分类和三个阶段的余额。从2024年来看，不良贷款余额165.8亿元，第三阶段贷款余额281.4亿元，差异主要是来自个别房地产贷款项目，这些项目分类在五级分类前两类，当前并未逾期欠息，且有相对充足的抵押物，但我行出于更为审慎的考虑，在三阶段管理中做了前瞻性安排，还是决定从第二阶段下迁到第三阶段，提前、充分计提减值准备。因此，2024年我行第三阶段贷款占比有所上升，与不良贷款形成了剪刀差。

第三，从三个阶段的结构变化看，资产质量比较好的第一阶段占比稳中有升，第二、第三阶段占比总体下降。2024年末，上海银行第一阶段占比93.12%，比2023年末提升0.9个百分点，第二、第三阶段合计占比相应下降。因此，无论是按资产五级分类还是按三阶段划分，我行资产质量平稳向好的趋势是一致的。同时，我行第三阶段计提全面考虑资产实际风险的状况，区分了抵押和非抵押类，其中非抵押类业务平均减值比例已经达到76.5%，因此总体减值计提也是比较充分的。

第二个问题是关于房地产相关的风险。这几年房地产市场深度调整，风险暴露确实也有些超预期。从上市银行披露数据看，对公房地产贷款不良率仍处于较高水平。我行房地产风险暴露相对较早，2021年我行房地产不良率最高曾经达到3.05%，这些年不良率在持续下降。为此，我行对房地产业务提出12字方针，即“稳总量、强贷后、优结构、差异化”。一方面，加大化解处置力度，对部分尚未逾期但存在风险隐患的业务，“一户一策”制定方案；对于已下迁不良的存量风险项目，通过核销、转让、清收，多措并举，连续3年每年化解都在200亿以上，其中相当一部分是房地产项目。另一方面，严控新投放业务的质量管控要求，近两年我们新投放对公房地产贷款超过200亿，目前这些项目全部是正常类。近3年我行对公房地产贷款质量得到了持续改善，不良贷款率稳步下降。

但是我们也非常清醒地看到，当前房地产市场风险还在出清中，房地产相关政策见效仍需一个过程，这两年重点推进房地产大额授信管理，建立相关管理制度。对房地产客户及相关行业实行“三张表”差异化分类管理，即区分已经出险客户、潜在风险客户、存在风险信号的客户，采取差异化的管控策略，提升管理的前瞻性。同时，对房地产类信贷业务的分类、减值计提也是比较充分的，我行房地产贷款拨贷比10.35%，整体平均拨贷比3.18%，房地产拨贷比高于贷款整体平均拨贷比7个百分点，所以我们对房地产业务风险还是有比较强的抵御能力。

管理层非常清醒地看到，外部市场环境始终是在变化的，存量房产风险处置也有一个过程，不排除个别时间点上存在个案的扰动，但毋庸置疑的是，上海银行房地产业务总体风险这两年是在不断收敛，这个趋势是没有改变。

**提问 7：年初以来 AI 科技取得非常长足的进步，我们行在 AI 的融合上，目前进展如何？是否已经与 DeepSeek 等先进金融科技有合作或运用？我们行在 AI 科技上，与现有业务上是怎么融合的、怎么服务客户的、或者服务于业务发展的？**

**党委委员、副行长兼首席信息官 胡德斌回答：**

通常意义上讲，AI 在银行应用领域包括两种主要类型，一种以文字识别、人脸识别为代表的小模型，这类在上海银行已经全面布局，并在普惠金融、消费金融、提升行务运行效率等方面广泛使用。但是从 OpenAI 发布 ChatGPT，特别是今年年初 DeepSeek 发布以来，大家把更多精力投入到大模型，大模型的出现促使我们对金融科技思考更加深入，也促使我们对数字化转型研究更加深入。大模型技术的发展与之前的技术发展有很大不同，比如原来的软件产品，无论是操作系统或是数据库，是技术框架，类似于没有装修的商业综合体，而大模型技术的出现不仅提供技术框架，同时附带了类似于商业综合体的内部装修、各种专业管家，是种特别综合的软件提供方式。对于商业银行应用来讲，它更加直接、能力更强。原来我们在技术框架之下开展工作，需要增加业务流程控制、服务内容等软装修。现在在大模型框架下，我们更加需要思考如何将本行的业务、服务能力与大模型提供的专家模型相结合，这给技术发展带来了不同路径。

在 DeepSeek 发布之后，上海银行第一时间进行了部署，目前也在各个领域产生了一些实际应用。大家可能会关注到 4 月份灰度发布了基于鸿蒙系统新的手机银行，在服务客户模式上发生了比较大的变化，客户

不再是在现有的菜单中选择功能，而是直接诉说自己的诉求，通过大模型对语义的理解，调出相关的功能，为客户提供服务。这个不仅仅是一种服务模式的改变，更多的是通过客户对银行服务诉求的阐述，能够更加直接和广泛地收集客户诉求，同时通过客户诉求不断地丰富和研究我们新的产品。这个服务形式的变化是一种比较深刻的变化，我们和客户之间产生了更加直接的融合，同时我们也能够更加直接地触达客户的诉求。通过这个例子阐明，大模型对银行在客户服务模式、经营管理效率、风险管理，甚至在企业组织力建设方面，都会产生非常重大的影响。我们不仅在AI手机银行方面做了初步的尝试，后续也将在风险管理、合规管理、内部运营效率等各个方面全面拥抱以大模型为代表的AI技术。在看到AI给我们带来影响的同时，也看到带来新的挑战，特别是在安全、防止大模型幻觉等各个方面，要不断深入研究。同时，我们也看到大模型的应用需要有非常好的技术基础，上海银行总行党委、董事会、高管层一直以来非常重视数字化转型，正是这些年持续推进数字化转型，积累了非常良好的数据基础，才能让大模型发挥作用，与企业紧密结合，促进大模型加深对企业的理解、对企业客户的理解。

经过我们前一轮三年发展规划的积累，有了很好的数据基础，也培养了一支能打硬仗、敢于创新的科技队伍，我行也在技术架构、大模型技术能力方面做了较多投入和准备，所以说大模型对我行影响是全面而且深刻的。上海银行将以更加积极的态度、更加开放的心态，在谨慎防范风险的前提下，不断推广大模型在各个领域的应用和创新，同时也非常愿意与上海大模型企业和相关单位开展全方面的合作。

**提问 8：去年 9 月 24 日以来，一系列稳楼市政策出台，整体按揭贷款投放情况是怎么样的？其中提前还款规模是怎样变化的？趋势是怎么样的？**

党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官 施红敏回答：

去年国家层面和一些城市采取了一系列坚决有利的措施来实现稳楼市政策目标，总的来看房地产市场交易不断活跃，价格不断企稳，这些变化给金融服务行业提供了更多的机会。我行积极响应稳楼市相关政策要求，主动把握新政实施后的市场变化，特别是结合分支机构所在地的房地产交易变化情况，采取更大力度支持居民刚需和改善性住房需求。从去年四季度以来，我行住房按揭贷款余额增长 24.38 亿元，这与市场变化、居民购房热情提高是有关系的。

关于提前还款，随着按揭贷款利率的进一步下调，居民配置自身资金的需求发生变化。过去一段时间内，居民在平衡理财收益、存款收益和按揭贷款利率之间的关系，出现了提前还款的情况，在按揭贷款利率下调过程中，这种趋势也有所改变。整体来看，提前还款有所趋缓。2024 年全年累计提前还款 250 亿元，较 2023 年减少 11%；2025 年一季度提前还款 52 亿元，同比减少 18%。今年将加大投放力度，同时结合新的市场变化，动态调整我行经营策略，更好满足老百姓住房改善的需求。

**提问 9：**关注到上海银行已披露 2025 年中期分红相关事宜，最近两年分红比例也在持续提升，请问未来分红比例如何展望？此外，可转债将于 2027 年 1 月到期，目前对于转债转股有什么期待和计划？

**党委委员、董事会秘书 李晓红回答：**

我行始终重视投资者回报，坚持为股东创造价值，保持稳健持续的分红政策。在盈利和资本充足水平满足我行可持续发展和业务需求的情况下，充分考虑和兼顾投资者分享我行经营发展成果、获得合理回报的需求。自 2016 年末上市以来，我行普通股累计现金分红金额在实施 2024 年末期分红后将超过 480 亿元，是 IPO 融资规模的 4.5 倍，是一个比较好的水平。近年来，我行持续提高现金分红比例，2023 年度现金分红比例提升至 30%以上，并且提高分红频次，实施了 2024 年中期分红。近期我行董事会已经审议通过 2024 年度利润分配方案，现金分红比例将进一步

步提升至 31.22%，并将继续考虑实施 2025 年度中期分红，不断提升投资者获得感。2024 年度利润分配方案将提请于本月 16 号召开的股东大会审议，请大家关注我行后续相关公告。

未来，我行将保持分红政策持续性。我行近期已经制定并公布了估值提升计划，在盈利和资本充足率满足公司可持续经营和中长期发展的前提下，计划未来三年每年度现金分红比例将不低于 30%。

关于可转债，我行于 2021 年 1 月发行 200 亿元可转债，将于 2027 年 1 月到期，目前存续期尚余一年半多时间。推进可转债转股，是我行补充核心一级资本的有效方式，公司和管理层高度重视市场对公司的关注和评价，定期与分析师和投资者交流，将市场关注问题融入日常经营管理，同时坚持稳健经营和可持续发展，持续提升内在价值，推进估值修复。近期我们股价已高于转股价 15% 左右，与触发可转债强制赎回价格的距离有所缩小。我行主要股东也看好我行的发展前景，上市以来累计投入资金 83 亿元左右增持我行股份，体现出对我行长期价值认同。后续我行将持续提升经营管理水平，加强与市场沟通和交流，如果资本市场环境保持稳定，将有助于我行稳步推进转股进程。

**10、提问：请教一个关于中收方面的问题，受制于监管降费、资本市场低景气等因素影响，过去两年整体增长较为低迷，今年一季度上市银行业绩整个盈利因子上手续费贡献了一个边际极大改善的方向，请教一下各位领导，对于上海银行中收方面今年是怎么规划的？对于未来长期战略是怎么部署的？**

**业务总监 武俊回答：**

市场环境变化对整个行业中收增长产生下行压力，我行 2025 年聚焦轻资本、高质效的重点中收产品，加大财富管理、托管、交易结算等业务拓展力度，以量补价，对冲费率下行的影响。一季度，我行财富中收同比增长 10.5%，交易结算中收同比增长 18.7%。

从下一步发力方向来说，财富管理方面抓资本市场，以理财、基金和保险产品为重点，通过 AUM 规模稳定增长，驱动财富管理中收增长。托管方面，继续保持公募托管优势，同时加大对产业基金托管的服务能力。在投放方面，继续加大债券承销核心产品应用来提高业务收入。在交易结算方面，加大电子渠道建设，增强基础结算能力，同时大力拓展结售汇、票据等贸易类产品业务量，以此带动业务规模以及中收同步提高。

**11、提问：请教关于分行经营的问题，上海银行除了上海本地以外，还有很多异地分行，请问对于不同分行，在经营策略和业务打法上有哪些差异？比如说上海地区分行如何进一步深耕本地，上海以外的分行有哪些发展规划和目标？**

**副行长 俞敏华回答：**

上海银行高度重视异地分行发展，从资产规模来说，异地分行占到全行半壁江山。我刚刚回答信贷投放问题的时候，对深耕上海地区的信贷投放策略已经做了相对比较详细的阐述，这里不再赘述。

接下来我重点阐述我行在长三角、北京、深圳等地区中资产规模占比较大分行的发展方向和策略。第一方面，我行聚焦所在地的省、地级市重大项目投放，目前我行在江浙地区储备的重大项目 147 个、落地 35 个、授信金额 238 亿元，在北京地区储备项目 76 个、落地 12 个、授信金额 76 亿元，在深圳地区储备项目 20 个、落地 7 个、授信金额 31 亿元。

第二方面，结合分行所在地区的产业禀赋资源，重点聚焦产业园区和核心企业，做好金融“五篇大文章”，深耕区域客户服务。在重点产业方面，我行今年确定了所在地区的重点产业。例如在江苏地区，确定了智能电网装备、物联网、纳米材料、海空装备等 8 个产业集群；在浙江地区，确定了信息技术、生物医药等 4 个产业集群；在北京地区，确立三个细分赛道，包括航空航天、人工智能、体外诊断；在深圳市，确

立三个赛道，半导体、新能源新材料和高端装备。围绕这些确定的重点产业集群和产业细分赛道，今年所在区域分行计划目标落地项目不低于350个。

在重点园区方面，结合分行所在区域的产业特点，确定今年重点园区：江苏地区4个，包括江北生物医药谷、常州武进高新区、苏州纳米城和苏州生物医药产业园；浙江地区4个，包括中国视谷、临平经济开发区、宁波创新研发园、奉化经济开发区；北京地区2个，中关村科学城和北京亦庄国际；深圳地区7个，包括新一代信息产业园、清华信息港等。围绕这些重点园区，今年获客目标不低于1000个客户。

在核心企业方面，如北京地区，我们今年将把握央国企司库体系建设契机，做好央国企供应链拓展，通过与央国企保理公司、租赁公司、财务公司、金融科技公司等集团内供应链金融平台合作，为产业链上下游企业提供金融支持。目前在北京地区已对接央国企供应链平台30个，今年已储备并计划新增5个，围绕央企供应链信贷计划投放超过70亿元，与去年相比增幅为17%。如深圳地区，主要是围绕产业核心企业做好供应链金融服务，目前深圳地区围绕产业供应链核心企业有35个项目，今年已经储备并计划新增10个项目，在深圳地区产业供应链计划新增投放80亿元，与去年相比增幅为18%。

**12、提问：2025年定期存款到期规模大概有多少？预计对存款付息率有多少改善？有哪些额外的存款成本优化措施？对2025年存款增长有怎样的预期？**

**党委副书记、副董事长、行长兼首席财务官 施红敏回答：**

关于以前年度的相对长期限存款到期情况，今年人民币定期存款中3年期、2年期到期规模分别是1400亿元和1000亿元，当前新发生利率分别低于到期利率140-150bps、80-90bps，我们也做了一些测算，两类存款到期重定价预计改善存款付息率9bps，应该说有明显的作用。

未来针对存款成本管理的举措，第一个方面，要合理引导居民对存款利率变化的预期，促进存款期限优化。这方面工作我行已开展了几年，总的来看效果还是比较明显。第二个方面，在当前新的利率情况下，合理确定存款定价，把握好存款定价节奏，通过对市场利率走势的研判，对存款品种期限做好相应的管理。第三个方面，进一步增强内外部存款定价协同，充分发挥FTP引导作用，推动存款成本的稳步下降。第四个方面，进一步通过交易驱动更多拓展低成本的负债。从一季度情况来看，存款付息率同比下降43bps。

在存款规模方面，我行研判按照目前存款管理策略推进，全年存款规模能够保持相对稳健增长。2025年一季度末存款总额较上年末增长3.07%。

**13、提问：**关于债券市场，今天有一系列宏观政策出台，一直以来投资收益对银行影响也是比较大的。想请教下上海银行有怎样的对策维持，或者把投资收益对银行正向影响拉得更长一点，以及今天这些政策会带来哪些变化？

**业务总监 武俊回答：**

2024年，人民币债券利率下行幅度较大，以十年期国债为例，全年下降80多个bps。但今年一季度有所反弹，十年期国债利率一度接近1.9%，波动很大。过程中我行积极研判市场，动态优化组合和交易策略，保持了一季度投资收益对整个营收贡献度。二季度以来，外部冲击较大，叠加国内经济仍在恢复中，上午国新办发布会已经宣布了降准降息，下阶段降准降息仍然有空间。但是也要注意到，受银行净息差收窄、监管部门对收益曲线关键点的预期管理，以及国外政策反复等因素影响，使得债券利率特别是长债利率下行空间有限，下降幅度不确定性也在增加。

从投资策略角度来说，争取做到三个保持：一是保持债券资产利差，把握利率波动，在合意利差的基础上，保持对企业客户发行债券的投资

力度，保持经营机构所在地地方政府发行债的投资力度。二是保持交易价差，积极研判市场趋势，加强多市场核心策略联动，提高市场敏锐度和把握波段的能力，保持投资交易、交易性收入的可持续性。三是保持盈余厚度，在国内外市场双向波动的背景下，保持投资账户中长期限债券规模，合理规划不同账户间资产分布，动态调整组合久期，使我行账户浮动盈余保持在比较持续的状态。

14、提问：顾书记，您的职业生涯起点在上海银行，多年后回到上海银行掌舵，请教目前整个银行业都在低利率、低息差环境下，今年形势更加困难，包括竞争也是更加激烈。在这样一个环境下，您对上海银行进一步深化高质量发展、提升竞争能力有哪些方面的考虑？

党委书记 顾建忠回答：

您提的这个问题是所有银行、特别是中国的银行都要面对的。利率下降已持续 10 年左右时间，净息差明显下降有 5 年左右时间，特别是近两三年下降幅度非常大，且绝对额较低，所以大家更加关注。这个问题既很好回答，也很难回答，如果说好回答，就是就事论事；较难回答，因为它涉及到战略定位、发展规划和经营理念。从两个层次来回答你的问题，一个是道，一个是术。

所谓道，金融企业最重要的一句话，就是要坚持践行金融工作的政治性和人民性。对政治性，2023 年底中央金融工作会议提出“五大金融”服务体系，我们要积极朝前推进。对人民性，我理解为金融助力百姓美好生活。一家金融企业，第一是把握整个经济社会的发展态势，至少要对未来 10 年到 20 年的格局态势看得更清、想得更明、走得更有力。第二是把握各行业的发展趋势，对这些行业格局发展态势一定要有好的把握。第三是把握银行自身的发展规律。现在的银行与 20 年前的银行完全是两码事，基因、内涵和表现已发生重大变化，要遵循银行自身发展规律转型，凤凰涅槃，不改变则消亡。

从战略层面，这三个大势前瞻性地把握好，就能够把握住经济社会的发展脉搏，与整个经济社会发展同频共振，勇立潮头，同时也实现自身的良好发展。过程中，我行要践行金融政治性、人民性，赋能社会发展，起到金融国资应有的使命和担当。我们应该谋科创、绿色、普惠、实体经济、制造业，这既是我们对社会的价值贡献，同时也是促进自身更好发展，提升核心竞争力。

路线，是战略定位、发展规划、经营理念。干部，是人才发展、人才培养、队伍建设。活需要人去干，想得再好，没有合适的人、没有充满激情地干，肯定不行。下一步，我们将聚焦“一体两翼三化四位协同”，深化战略性人力资源管理，让我行全体干部员工自驱潜能的迸发，成就人、实现人、激活人、激励人，将成为我行未来人力资源工作的主旋律。这是我讲的第一部分，道的层面。

术的层面，我们经营管理一定要以市场为重、以客户为重、以基层为重，今后全行上下干部员工，所有的工作都将围绕市场、客户、基层一线，形成合力，推动发展。我初步考虑，未来在人才组织体系、产品创新体系、客户综合服务体系、渠道建设体系，以及科学高效的管控体系、合规严格有效的风险管理体系、数字化的赋能体系、生态圈的协同体系等方面要做进一步深化和研究。

相信只要我们谋准正确的发展定位和方向，坚持长期主义、坚持专业主义，久久为功，十年磨一剑，一定能够提升我们核心竞争力，一定能够实现我们的高质量发展。这次中央金融工作会议提出，中小银行要立足地方差异特色，我们一定要形成差异化的竞争特色和优势。一样的银行，不一样的上海银行，为践行中国特色的金融文化“五要”“五不要”，做出上海银行的贡献。

### 三、网络文字互动

在业绩说明会网络直播互动的同时，我行也同步与投资者进行了线上文字互动。以下为文字互动交流问题及回复。

提问 1：尊敬的领导，下午好！作为中小投资者，有以下问题：1、公司发行的 200 亿元可转债尚未实现转股，还有 1 年多就要到期，公司是否已经做好到期还钱的准备？后期如何实现全面转股？2、目前转股率只有 0.01%，请问遇到的主要问题在哪？

我行于 2021 年 1 月发行 200 亿元可转债，将于 2027 年 1 月到期，存续期尚余 1 年多时间。目前银行板块整体估值偏低，对商业银行可转债转股形成一定制约。推进可转债转股，是补充核心一级资本的有效方式。公司和管理层高度重视市场对公司的关注和评价，定期与分析师和投资者交流，将市场关注问题融入日常经营管理。同时坚持稳健经营和可持续发展，持续提升内在价值，推进估值修复。近期，我行股价已高于转股价 15% 左右，与触发可转债强制赎回价格的距离缩小。我行主要股东也看好我行发展前景，上市以来累计投入资金 83 亿元增持我行股份，体现出对我行长期价值认同。后续，我行将持续提升经营管理水平，加强与市场沟通，如果资本市场环境保持稳定，将有助于我行稳步推进转股进程。

提问 2：（中证投服中心提问）公司信息披露工作连续七年获得上交所 A 类评价。多年来公司分红频次与金额较为稳定，积极回应投资者关切问题，有效提升了投资者获得感。截至 2024 年末，公司股价年涨幅居 A 股上市银行首位。请公司介绍下在市值管理方面有哪些好的经验。

我行认真学习和领会市值管理有关精神，强化市值管理工作。坚持战略引领，推进国企改革深化提升行动，深入服务上海“五个中心”建设，做好金融“五篇大文章”，提升发展能级、服务质效、管理水平和可持续发展能力，推进高质量发展，筑牢市值管理基础。加强价值传导，

持续提升信息披露质量，与投资者构建坦诚、友好、高效的互动关系，开展多层次投关活动，主动回应市场关切，增进投资者对公司的了解，提升投资者对公司投资价值的认可。与投资者共享发展成果，保障分红的稳定性、及时性和可预期性，不断增强投资者获得感。建设管理层与投资者利益趋同机制，鼓励董事、高级管理人员依法依规实施增持，传递管理层持续提升公司发展质量的信心。保持与主要股东的良好沟通，主要股东保持长期投资，体现对公司长期价值认同。制定实施市值管理制度和估值提升计划，推进实施效果评估，探索完善市值管理措施，持续推进公司高质量发展。

**提问 3：请问目前股东人数多少？**

根据规定，公司在定期报告中披露截至报告期末的股东人数，截至 2025 年 3 月 31 日，公司普通股股东总数 90,450 户。