

中国民生银行 2022 年度业绩交流会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2023 年 3 月 28 日 10:00 - 12:10

会议方式：视频直播

民生银行参会人员：董事长高迎欣，副董事长、行长郑万春，独立董事李汉成（远程参会），执行董事、副行长袁桂军，副行长陈琼，副行长石杰，副行长李彬，副行长林云山，董事会秘书白丹，首席信息官张斌

外部参会人员：投资者、分析师、媒体记者

一、董事长介绍改革转型成效和未来核心竞争力

大家上午好！

首先，非常欢迎和感谢各位通过线上和线下方式出席民生银行业绩交流会。借此机会，对广大投资者、各位分析师和新闻界等各界朋友长期以来的关心和支持表示衷心的感谢。

刚才的短片对民生银行 2022 年业绩作了全面回顾，除财务表现外，也展现了近几年民生银行在战略执行、改革转型、业务发展等方面取得的成效。确定新战略后，民生银行扎实推进组织活力及业务流程再造，全面强化风险管理，加快处置不良资产，筑牢风险底线，不断创新业务发展模式，夯实基础业务，为可持

续发展奠定坚实基础。下面我从以下五个方面作简要汇报：

一是坚持长期主义，保持战略定力。均衡考虑规模、质量、安全三个方面，推进全行稳健、可持续发展。重塑经营发展理念，摒弃追求短期业绩导向、速赢策略的短期思维，回归业务发展本源，将银行发展融入到国家发展战略中，更加注重基础客户经营、客群增长，更加注重提升基础产品和服务能力，更加注重全流程客户服务，致力打造极致客户体验。通过基础能力的提升，为长期可持续发展打下坚实基础。

树立逆周期的经营理念，充分发掘新旧动能转换中蕴含的商机，民生银行作为民营企业的首选银行，相比其他机构更加深入了解民营企业，在逆周期中，与客户共同实现长远发展。

二是前瞻布局、因势利导。我们在注重效益的同时，更加重视高质量发展。坚定调整业务结构和发展模式，坚决压降高成本结构性存款、非标投资、表外业务以及不规范代销业务。这些压降和调整，必然带来规模和收入的下降。同时，我们通过强化核心基础业务，补充因主动调整压降造成的缺口。因此，即便进行了大规模压降，仍保持了平稳增长。这是近几年民生银行最明显的变化，虽然这些变化目前尚未完全体现在财务指标中，但结构的调整消除了未来的风险隐患，有利于长远发展。

三是始终盯住市场，以客户为中心，开展差异化竞争。积蓄新的发展模式和发展动能，形成民生银行核心竞争力。近几年，民生银行在公司、个人、金融同业三大条线，重塑了营销模式和

营销组织架构。

我们建立了全新的战略客户营销模式，将战略客户作为“牛鼻子”，与客户建立“总对总”关系，互为战略、互为客户、互为生态，为客户提供总分支一体化全方位服务。目前，战略客户营销服务模式已经形成一定竞争力，在客户中赢得良好反响。除有效提升战略客户经营业绩外，更为重要的是通过战略客户营销体系，将业务延展到其上下游的中小微企业及个人客户群体，以链式开发重塑小微服务体系。通过优化全行客户分层营销模式，有效转变考核和激励方式，分支行更加专注于开拓中小微客户。

我们建立了小微业务新模式，推进大中小微一体化发展，更加强调整小微业务线上化、信用化，为小微企业提供全方位服务。从经营业绩可见，小微法人信用线上业务模式已呈现根本性转变，业务发展取得良好成效。

我们坚定将零售业务作为基础业务，进行了更为精细化的管理，全新重磅升级了权益体系，全面强化消费贷款业务，全面驱动民生银行网点转型升级，力争打造国内一流的全渠道、全客户、全场景、全产品网点模式。同时，突出民生银行特色，推进社区网点升级，努力打造“最后一公里”的特色金融服务模式。

我们加快推进数字化转型，不仅在技术、系统、工具层面实现敏捷开放，更重要是在文化理念、组织架构层面形成了创新融合的组织体系；树立了生态金融思维，全面强化供应链核心企业上下游场景对接能力，打造敏捷工作模式，打破过去银行以产品、

部门为中心、相互割裂的发展模式。通过从客户旅程出发，实现端到端全线上业务流程，真正实现“以客户为中心”的服务模式。

四是凝心聚力、以人为本。建立专业、敬业、拼搏的人才队伍，打造简单、务实、高效的企业文化，创造干事创业、风清气正的组织文化和工作氛围。过去两年，民生银行在人才发展方面花了很大力气、开展了非常细致的工作。

打造专业岗位序列，推进“管理+专业”人才发展双通道建设，拓宽员工职业成长通道。优化选人用人机制，提拔一大批年富力强、专业敬业、勇于拼搏的人才到各级管理岗位。强化对青年员工，尤其是新入行学生的培养成长计划，为优秀青年提供良好的发展通道和成长空间。优化总分行组织架构，精简部门，打造高效、协同的组织文化。改革资源配置和激励约束机制，由短期、片面的个人化考核激励模式向关注客户价值和银行整体利益的模式转变。进一步强化总行赋能业务一线、赋能基层的能力，在人事、财务等各项资源配置上进行重大改革，引导分支机构更加注重为客户利益着想，提供更好产品和服务，为银行长期目标而非个人短期目标服务。

五是坚守底线、再造流程。风险内控和合规管理已发生根本转变，“合规经营就是核心竞争力”的理念已经深入人心。推进授信审批体制改革，实现信贷文化的根本性转变；强化三道防线职责，强化一道防线，即业务一线承担第一责任的理念；二道防线更加贴近一线，在主动控制风险的同时，真正为一线赋能。攻

坚处置不良及问题资产，加固存量授信安全条件，保持房地产业务稳健发展，确保政府融资平台规模合理、质量稳定，以连续三年、每年千亿的规模，持续推进不良资产清收处置，全行资产质量稳固向好，实现贷款不良额、不良率、逾期额、逾期率“四降”，新发放公司类贷款不良率维持较低水平，业务发展基础更加坚实。

高度重视流程优化。对最基础的服务、流程进行端到端检视，全方位优化最基本的开户、结算、代发、客户权益、对公放款等业务流程。通过上述工作，使民生银行的业务发展基础更加稳健。

过去几年，民生银行面临一定的困难和压力，经过近几年保持战略定力、坚定推进利在长远的根本性变革，全行上下目标一致，战略清晰，对未来的健康可持续发展充满信心。

二、问答交流环节

【问题 1】2022 年贵行处置不良资产超过 1000 亿元，已经连续三年大规模处置。目前资产质量整体情况如何？2022 年信用减值损失已经回落到改革转型前的水平，大规模不良处置工作是否已经接近尾声？2023 年趋势如何？

袁桂军副行长：谢谢您的提问。

自本集团新一届董事会、新一届党委和管理层履职以来，本集团积极应对内外部形势变化，加强全面风险管理，强化风险内控合规体系建设，化解存量风险、严控新增不良，资产质量实现了整体稳固向好。分三个方面来回答您的问题：第一、用数据说

话，第二、分析数据背后的原因，第三、报告趋势。

第一，用数据说明资产质量稳固向好

一是不良逾期实现四降。2022年末，本集团不良贷款额693.87亿元，比上年末减少29.51亿元；不良贷款率1.68%，比上年末下降0.11个百分点；逾期贷款额823.61亿元，比上年末减少53.64亿元；逾期贷款率1.99%，比上年末下降0.18个百分点，2022年实现不良贷款额、不良贷款率、逾期贷款额、逾期贷款率比上年末“四降”。

二是不良贷款生成率连续三年下降。2022年不良贷款生成率2.01%，比2021年下降0.25个百分点，比2020年下降1.62个百分点。

三是贷款迁徙率持续下降。2022年正常类贷款迁徙率3.66%，比2020年下降1.28个百分点；关注类贷款迁徙率19.38%，比2020年下降11.22个百分点；次级类贷款迁徙率61.68%，比2020年下降27.81个百分点。

四是存量风险得到化解。2020-2022年，我行累计清收处置不良和存在风险隐患的资产超过3000亿元，存量风险基本化解完成，三年在化解不良和潜在风险资产的过程中，累计实现各类现金清收超过1,200亿元，现金回收接近40%。2022年我行累计清收处置不良资产1,010.44亿元，其中不良贷款处置840.76亿元，各种处置方式中，各类现金清收420亿元，超过42%，2022年对公资产转让回收率61%，同比大幅提升17个百分点，比2020

年提升 26 个百分点。

五是新发放贷款不良率较低。近三年、近两年和近一年我行公司类新发放贷款不良率分别为 0.42%、0.33%和 0.19%。

第二，报告资产质量稳固向好背后的原因

刚才高董事长阐述了推进战略转型、形成新的竞争优势的五大变化，我从风险内控角度报告五个方面的情况。2022 年整体资产质量稳固向好的背后是新一届党委、董事会和管理层高度重视风险内控合规管理的结果。2021 年以来，我们用系统化思维，坚持问题导向和目标导向相结合，强化了风险内控体系，重塑理念文化、提升质量，实施保全、审批、贷后、员工管理等一系列改革举措，实现风险内控管理的根本性转变。

一是改革资产保全体制。全行深化“经营不良资产”理念，全面提升清收处置质效。构建了“业务全覆盖、专业清收”的资产保全管理体系：增加清收人员，全行资产保全人员近千人。建立了较为完备的清收处置考核评价和激励约束机制，构建了“现金贡献率、任务完成率、有效资产回收率、损失改善率”四率为核心的资源配置机制，激发清收处置管理效能。

二是改革授信审批体制。2022 年，全行法人客户授信审批体制改革全面推广落地，实行“一次审查，一次审批”，**审批效率提升、金额增长**，全流程审批时效由 22 天缩减为 13 天，审批通过金额同比增长 10%；**建立了经营主责人和审批主责任人制度，终身负责；建立专业审批人队伍，全行选聘 236 位专职审批人员，**

专注审批工作，控制风险。

三是优化贷投后管理机制。构建了“执行”“管理”“监督”三级管理体系，由一道防线切实承担起贷后管理第一道防线的责任；二道防线完善分层分类管理，完善预警和信贷检查体系，贷后管理从2021年开始建立了主动退出机制，确保及时退出潜在风险客户。2021年累计退出潜在风险客户290亿元。

四是筑牢风险内控体系。2022年，我行全面持续推构建完整的线下政策制度体系，建设线上智能风控体系。管住人、管住事、管住钱。从架构、制度、流程、系统、人员、执行、监督和文化八个方面持续找出薄弱环节和关键节点，形成“检查—评估—整改—提升”四梁的良性循环。

五是强化员工行为管理。我行建成了纵向到底、横向到边的从业人员管理机制，确立6291个网格，有效落实“管住人”。按照“党建统领、监督前移、全面覆盖、人人履责”原则，建成了全行立体式案防体系。持续开展员工行为系列专项整治，开发15项员工行为监测模型，对异常行为实施常态化监测。

第三，报告集团资产质量稳固向好的整体态势。总体上看，我行存量风险基本化解，增量风险防控有效，预计2023年不良资产处置规模同比将较大规模下降。同时我行将继续推进风险内控管理体系建设，夯实风险管理三道防线，预计整体资产质量相关指标将延续稳固向好态势。

【问题2】战略客户营销服务体系是民生银行改革转型后的特色和亮点，目前已取得了哪些成果？为提升各条线业务的综合收益提供了哪些改革红利？

石杰副行长：谢谢你的提问。

刚才视频介绍了我行战略客户营销服务体系全面落地，改革红利也在逐步展现。主要取得了三方面成效：

（一）牵好战略客户“牛鼻子”，链式开发更“稳”。

战略客户已逐渐成为我行规模的压舱石、拓客的桥头堡。全行战略客户贷款余额由2020年末的7,412亿元，上升至2022年末10,744亿元，增幅达到45%，占全行对公条线的比重由38%上升至46%；存款日均由2020年的8,769亿元，上升至2022年11,989亿元，增幅为37%，占全行对公条线的比重由43%上升至51%。

以某乳业战略客户为例，为解决其上游牧场、农户等小微类客户金融需求，我行开发“农牧贷”业务模式，为乳业上游的核心牧场提供青贮采购和牧场建设贷款，解决牧场痛点、难点，产品和模式得到客户的高度认可，客户认为民生银行“农牧贷”急牧民之所需，特别是牧场建设贷款，走在了行业前列。除此之外，我行还携手战略客户，推出了精准支持中小微企业低碳转型发展的“民生碳e贷”、助力兴疆棉农的“棉农贷”、绿色富农的“光伏贷”等模式，均得到了客户的一致好评。

（二）大中小微 C 一体经营，服务范围更“广”。

我行改变以往与战略客户“拉存款、放贷款”的单一服务模式，依托战略客户这个“点”，延伸产业链，拓展生态圈，覆盖产业园区，强化结算、授信、定制、生态四大类服务有机组合。

以某电商类战略客户为例，我行通过战略客户落地，合作范围由单一的存贷款、信用卡服务模式拓展为“互为大客户、服务中小微、共促大消费”的综合服务模式，合作项目由原来的 10 项扩展至 47 项，战略合作成效不断提升。

2022 年，我行联合战略客户打造了“618”、双十一等大型营销活动，取得了良好成效并形成了常态化合作机制，为国家促消费、稳大盘提供了有效助力。一是通过全场景营销、全旅程服务和全渠道触达，2022 年为超过 200 万消费者提供综合金融服务；二是双方联合建模提供定制化的小微快贷，目前已服务超过 2000 户小微客户；三是通过联名信用卡共同服务了近 30 万个人消费者；四是联合开展数字人民币合作，吸引了近 11 万消费者参与，共同助力数字化支付体系建设。

（三）强化战客专属服务，客户体验更“好”。

一是坚持高层互动，组建专属团队。通过名单制管理，由总行直接对接，配套总分支专属团队落地服务，既提高了营销层级，又提高了服务效率。两年以来，我行开展了两百余场高层互动，得到战略客户广泛认可。

二是坚持方案制胜，定制专属方案。以往我行更“重营销、轻方案”，没有“以客户为中心”制定差异化金融服务方案，难以满足客户战略化、多元化需求。战略客户营销服务新模式实施以来，我行以客户视角重塑认知，深挖战略客户多层次需求，创新设计通用服务、差异服务、阶段检视三类方案，为每个客户量身定制专属服务方案。两年以来，我行共形成一百余个专属服务方案，赢得客户满意，在客户端产生广泛影响。

三是坚持以客为尊，提供专属权益。以往我行战略客户专属权益不足、客户体验不高。战略客户营销服务新模式实施以来，我行整合行内外优质资源，赋予战略客户贵宾式礼遇。新发布战略客户权益手册，包括金融服务、绿色审批通道、专属定价、专属对公产品等，全面提升客户体验。

（四）下一步工作方向

2023年，我行战略客户营销服务体系将进行三方面提升，包括业务模式更“新”、营销方式更“活”、客群服务更“精”。

【问题3】2022年，民生银行改革转型形成了哪些业务亮点和竞争优势？2023年在提振业绩方面主要有哪些重点部署？

郑万春行长：感谢您的提问。

2022年，我们坚持长期可持续发展思路，保持战略定力，通过打基础、固本源，实现增长方式转型。我们主动调整业务结构，做好服务实体经济，做好基础客群、基础产品，使我行发展

基础更加稳固、增长后劲更加坚实。业务亮点可以归纳为五点。

第一，主动优化资产负债布局，业务结构更“优”。在资产方面，加强低效资产清理，腾挪资源投向绿色信贷、高端制造、小微金融、乡村振兴等国计民生重点领域。2022年末，绿色信贷、制造业贷款、小微企业贷款、涉农贷款增速分别为67.65%、13.79%、13.8%、4.3%，明显高于各项贷款平均增速。在负债方面，严格管控中长期高成本负债，深化结算与现金管理产品应用，加快存款结算平台建设。2022年各项存款新增量为近三年最高，零售存款日均在各项存款中占比22.15%，同比提升2.23个百分点。

第二，持续深化客群分层经营，客户基础更“实”。一是完善对公客群服务模式。做强战略客群，提供综合金融服务方案，围绕“点、链、圈、区”推进大中小微一体化开发，集成化的服务模式获得市场认可。做大基础客群，升级园区开发模式，下沉供应链服务层级，探索对公基础客户与小微法人业务有效衔接。2022年末，对公有效户超30万户，较年初增长12.3%；二是打造小微金融新模式。按照“真小微、真用途、线上化、信用贷”的标准，发力小微业务。年末小微有效户达197.4万户，比年初增长29.2%；小微APP注册用户突破103万户。三是提升零售客群分层经营质效。深化大众客群生态场景、战略合作获客，实现标准化大众客群、专业化财富客群、个性化私银客群、定制化企业家客群分层经营。同时，强化信用卡场景支付。

第三，全面加快数字化转型，增长后劲更“足”。一是深化生态创新产品应用。民生快贷、民生e链产品实现链上批量获客、秒级放款（如信融e、采购e、订单e等供应链产品，云快贷、政采贷、关税保函、烟草贷、京民贷、纳税网乐贷等线上快贷产品）。二是打造“民生云”开放银行。发布“民生云”品牌，“七朵云”产品（云-代账、云-人力、云-货运、云-易付、云-健康、云-钱包、云-费控），为中小企业数字化赋能（如“民生云-代账”联合用友、金蝶等32家优质服务商，为8000家小微企业和600家代账公司提供服务）。三是持续完善线上化渠道。发布手机银行7.0，打造智能账簿、养老金专区，满足不同类型客户使用体验，零售线上用户1.03亿户，增长10.72%；对公线上用户327.74万户，增长10.32%。

第四，健全一体化协同体系，综合服务更“强”。一是建立敏捷协同机制与团队，推进大中小微一体化链式开发和公私联动。2022年，战略客户代发业务规模274.39亿元，新增代发企业签约277户，带动个人客户新增14.65万户，战略客户联名信用卡发卡超65万张。二是充分发挥民生理财、民银国际等附属公司产品、牌照优势，为客户提供综合金融服务，实现资金资产高效协同。民生理财项目资产直接带动分行存款规模增长172亿元，托管规模增长289亿元。

第五，推进端到端流程优化，客户体验更“好”。建立常态化流程管理机制，基于客户全旅程视角，解决流程中的痛点、堵

点问题，在流程上“做减法”，对制约业务发展的限制条件进行变革再造。组建跨部门敏捷团队，开展账户管理、授信审批、对公放款、集中运营等关键流程优化，有效提升服务效率和客户体验。

可以说，这些成绩都为加快高质量发展提供了坚实基础。2023年是我行战略发展第二阶段，即“持续增长期”的承前启后之年，我们将保持战略定力，坚持“民营企业的银行、敏捷开放的银行、用心服务的银行”战略定位，按照“抓机遇、促发展、防风险、增收入”工作主线，围绕五个“聚焦”，实现五个“提升”，推动经营业绩高质量可持续增长。

第一，聚焦营收结构优化，实现经营业绩稳健提升。在资产端，实现量的增长和质的提升，一是顺势而为，紧跟国家战略方向，发力制造业、绿色金融、小微金融等，围绕重点领域、重点区域、重点客户加大信贷资产投放力度。二是乘势而上，把握经济和市场逐步回暖的机会，抢抓优质客户，积极布局新基建、高端制造、科技创新、专精特新等领域，提升新兴行业占比。三是借势而进，抓住行业周期与政策变化机会，优化煤炭、钢铁、化工等传统行业存量结构；贯彻落实金融“十六条”等政策要求，积极满足优质头部房企合理融资需求。在负债端，实现量的增长和价的下降，把存款作为最重要的产品开展经营。一是做优账户基础服务，做好中小户、无贷户、零售长尾客户盘活挖潜，实现账户拓存；二是围绕企业经营价值链和个人生活场景，打造支付

结算及非金权益组合产品，提升客户粘性，**实现产品增存**；三是通过公私联动、核心企业及上下游、机构客群营销等模式建立资金流转闭环，**实现模式稳存**。

同时，为客户打造全产品、全周期、金融+非金融的综合服务，推动非息收入增长。一是做大零售客群金融资产规模，打造个人养老金、跨境理财通等品牌特色；二是丰富财富管理产品货架，提高财富和私银客群中收贡献；三是实现从“信贷资金提供者”向“金融解决方案服务商”的转变，推进一体化协同，为客户提供跨板块、跨机构、境内外一体化服务，提高综合效益。

第二，聚焦“大中小微一体化”，实现对公服务体系提升。一是突出综合开发，实现战略客户服务模式升级。优化战略客户结构，实现增量扩容，提供表内外、跨境综合金融服务方案，打造利益共生、价值共融的供应链生态圈，提高客户综合服务效益。二是聚焦专业服务，打造基础客群新商业模式。对中小企业，结合重点产业和区域特色细分行业研究，进行定向开发。优化中小客户权益体系与产品组合，强化投融资综合产品与服务，落实差异化定价、审批绿色通道、预制产品方案等，推进综合开发。

第三，聚焦“线上、法人、信用”，实现小微快速发展和综合效益提升。2023年，我们聚焦小微新模式，力争走出一条民生银行特色的小微差异化道路。一是获客方面，牵住战略客户的“牛鼻子”，围绕“点、链、圈、区”实现场景化、批量化获客，运用大数据模型，实现长尾客户精准开发。二是客群经营方面，

搭建小微客户主办行综合服务体系，围绕“有贷户、结算户”等特色客群，提供一揽子服务方案，包括代发薪资、财税、记账等增值服务，提高客户粘性，提升综合效益，成为小微客户主办行。**三是产品方面**，依托小微APP，提供“商贷通、农贷通、工贷通、网贷通”等系列产品。提升核心信贷能力，运用大数据分析，打造极致服务体验，实现标准抵押90%环节、信用贷款全流程线上化放款。

第四，聚焦“批量、场景、分层”，实现对零售客群经营能力提升。一是推动批量获客。强化公私联动，推动互联网头部平台引流，深耕汽车、出行、电商消费等特色场景，做好客户批量开发。二是深化客户分层。继续推进大众、财富、私银、企业家客群分层分类经营；优化远程专家服务体系，形成多渠道协同能力。三是布局重点业务。大力推进养老金、跨境理财通等业务，完善财富管理货架，实现消费金融突破。四是打造强大数字化能力。推进数字化客群经营、数字化风控，建设智慧营销、智慧管理平台。五是升级社区服务模式。完善和提升社区支行金融功能，优化网点布局，提高综合效益。

第五，聚焦科技与业务融合，实现数字化赋能提升。一是生态金融重点产品放量推广。通过场景扩容，加速推进与战略客户、互联网头部客户和大型流量平台的生态合作，推进民生快贷、互联网平台生态贷款等重大创新产品的放量推广。二是持续开展重大项目创新。聚焦“中小微企业生态金融项目”，赋能中小微企

业数字化转型，提升对公基础客群综合服务能力。三是深化智慧银行建设，围绕银行价值链，以数据和金融双轮驱动，打造数字化营销、风控、运营、决策、产品和服务体系，推进端到端客户旅程重塑（2020年底我行首家中关村智慧银行体验店投入使用后，业务量一年提升79%。目前，深圳、成都、南京、昆明等地都推出智慧银行体验店。另外，全行正在实施网点改造升级，未来网点标准化、智能化程度更高，智慧银行建设成果正逐步显现）。

2023年，我们将更坚定、更专注地推动改革转型与战略落地，有信心、有能力实现稳健增长和高质量发展，以更好的经营业绩回报社会和广大投资者。

谢谢！

【问题4】2022年贵行营业收入下降比较明显，主要受哪些因素影响？展望2023年，从哪些方面改善？

李彬副行长：谢谢你的提问。

2022年本集团营业收入下降，既有外部环境的影响，也有我们进行结构调整的因素，具体原因有以下几个方面：

一是业务结构逐步稳健的同时，资产收益水平有所下降。

2022年，我行持续强化稳健经营，回归业务本源，加大对重点领域和优质客户的贷款投放。截至2022年末，总、分行级战略客户1,351户，战略客户贷款余额10,744亿元，比上年末增加1,769亿元，增幅19.7%，规模占比达到26.1%，同比提升

了 3.8 个百分点；同时受外部环境影响，房地产贷款日均同比减少，而且房地产贷款重定价收益率下降较多。在投资方面，我行进一步降低了非标投资和 ABS 投资规模，2020 年以来，我行持续降低非标投资和 ABS 投资规模，同时增加流动性较强、安全性较高的利率债配置，利率债投资比上年末增加 1,144 亿元，增幅 10.3%。当年本集团贷款收益率 4.53%，同比下降 43BP；投资收益率 3.17%，同比下降 22BP。虽然我行资产收益率有所下降，但是资产结构更加安全稳健，所承担的信用风险有所降低，有利于改善资产质量，为未来健康高质量发展奠定基础。

二是客户基础培育初见成效的同时，客户经营有待深化，还需着力推进贷款规模增长。目前我行仍处于改革进程中，虽然客户基础不断夯实，有效客户数明显增长，但增长动能有待进一步释放。2022 年末，本集团各项贷款余额比上年末增加 955 亿元，增速 2.4%，在总资产中占比同比下降 1.1 个百分点。

三是多重因素叠加，存款成本同比上升。2022 年本集团存款成本率 2.29%，同比上升 11BP。存款成本率的上升主要体现在 2022 年上半年，对此，我行积极采取措施加强负债管理，当年定期存款新发生利率得到有效控制。从 2022 年下半年开始，人民币存款成本率逐季环比下降，存款成本边际改善。

四是净非利息收入下降主要是受到市场波动影响。去年年底资本市场价格波动，对理财回表股权、抵债股权等资产估值产生较大影响，公允价值变动损益下降较多。

从 2022 年总体情况看，我行业绩短期内有压力，但是我们坚持稳健合规的经营理念，大力拓展基础客户，发展基础业务，持续改善业务结构，经营的安全性、稳定性在不断提升，发展动能正在逐步增强，具体表现在以下几方面：

一是客户基础不断夯实。全行深入推进市场营销体制改革，以客户为中心促进业务发展，在批量获客上取得成效，对公及零售有效客户数取得稳定增长。

二是存款规模稳步增长。刚才视频和郑行长都介绍得很清楚了，这其中个人存款增长较好，负债的稳定性得到有效提升。

三是资本、流动性指标更加稳健。截至 2022 年末，本集团核心一级资本充足率和一级资本充足率分别比年初提升 0.13 和 0.18 个百分点。流动性管理方面，净稳定资金比例、流动性覆盖率分别比年初提升 0.44 和 1.47 个百分点。

四是资产质量持续改善。我行统筹发展与安全，加快存量不良资产处置，加强新增风险防范，严控新增不良。我行 2022 年不良贷款生成率比 2021 年和 2020 年呈现连续下降。

展望 2023 年，我行将坚持走稳健可持续发展之路，积极应对形势变化，通过增规模、调结构、控成本、降风险，逐步改善经营业绩。下面从资产负债管理的角度谈几点措施：

一是加强综合开发，向客户经营要效益。随着改革的持续推进，我行以战略客群作为核心，实现产业链大中小微客群一体化综合开发，加强公私联动，期望 2023 年通过一系列客户营销体

系改革深化，推动规模增长和中间业务收入提升。

二是促进存贷款增长，向规模要效益。随着新产品的不断成熟、新生态的不断涌现，提客户、增规模的作用逐步加强。2023年，我们将进一步完善客户和产品服务体系，提升零售场景获客能力。加快贷款投放节奏，实现早投放早收益。

三是优化业务结构，向优质资产要效益。2023年我行将加大中小企业贷款、小微贷款、按揭贷款及消费贷投放力度，提高零售贷款占比，促进贷款收益提升。我行近两年数字化转型已初见成效，线上融资，包括供应链金融、线上快贷等规模已呈快速发展趋势，线上融资业务收益稳定，发展前景良好。

四是降低负债成本，向存贷利差要效益。通过扎实做好基础服务，不断丰富完善存款产品，大力推动低成本结算性存款增长，提高活期存款占比。另外，抓住高成本定期存款到期窗口，2023年进一步优化新增负债量价，有效控制和降低负债成本率。

五是有序化解风险，向资产清收要效益。2023年，我们将继续做好现金清收，提升清收处置效率和效益；同时，在客户结构改善的基础上，有效控制和防范重点领域的新增风险，控制信用成本。

谢谢！

【问题5】2022年，民生银行对公房地产业表内贷款规模保持平稳，贷款以外的其他敞口均不同程度压降。贵行如何看待房

地产行业风险状况，相关风险是否已经充分暴露？

石杰副行长：感谢您的提问。

我们认为随着政策持续接力，房企融资金额逐步改善，房地产行业边际的逐步改善，我们判断民生银行地产业务整体风险是可控的，主要基于以下几个原因：

第一，2022年我行坚持“稳总量、调结构、强管理、控风险”业务发展原则。截至2022年末，我行承担信用风险的对公房地产业务余额4479.93亿元，规模满足监管部门集中度管理要求，处于银行业中等水平。2022年，我行新增贷款投放围绕专注主业、合规经营、资质良好的优质企业，并聚焦优质区域和优质项目。2022年末，优质客户业务占比较2021年初提升12个百分点。

第二，在这轮地产行业调整周期中，受困房企有息负债主要包括银行贷款、债券、信托、资管计划、代销基金、供应商垫资等，在受困房企的融资占比中能够感觉到影子银行融资占比比较大，银行贷款并不是最主要部分。我行**承担信用风险**的对公房地产业务4479.93亿元中，表内贷款3633.44亿元，商业房地产抵押贷款证券化（CMBS）、住房抵押贷款证券化（MBS）及其他资产支持证券业务355.07亿元，无增信抵质押担保措施的企业债投资103.84亿元，企业债投资规模我行相对较小，且集中于优质头部企业。我行**不承担信用风险**的房地产业务共623.49亿元，比上年末下降28.81%，其中，净值型理财232.27亿元，债券承

销业务 349.43 亿元，这两者均主要为优质房企标准化产品，而市场比较关注的地产代销业务（代销信托、代销基金等），我行目前余额为零。

第三，表内贷款 3633.44 亿元中，项目融资占比在 95%以上，授信项目主要分布在一二线城市，聚焦住宅业态，担保方式以土地、在建工程抵押，同时追加项目公司股权质押，集团提供连带责任担保。经过不断压力测试，我们看到项目货值总体对授信余额覆盖程度较好。

第四，截至 2022 年末，我行对公房地产不良贷款率 4.28%，较上年末上升 1.62 个百分点，这符合整个房地产行业周期性调整的现状。我行严格按照相关规则计提减值准备，我行对公房地产业贷款减值计提比例远高于公司类贷款平均减值计提比例，减值计提结果较为审慎。

第五，我行坚决贯彻落实金融 16 条相关要求，强化房地产领域存量项目贷后管理，积极配合地方政府做好保交楼各项工作，对受困房企实施分户分层分类分项目逐一管理，通过升级管控、增信加固、并购转让、代工代建、诉讼处置等措施，目前已取得积极成效。

【问题 6】2022 年零售业务净收入的亮点和承压点集中在哪里，请简要介绍一下消费金融和财富管理如何应对外部变化和压力，2023 年如何有效促进发展？

林云山副行长：

2022 年零售业务净收入 649.92 亿元，占银行端净收入 49.25%。表现比较好的是储蓄存款收入、期缴保险收入等。

2022 年我行储蓄存款突破万亿大关，较上年末增长 1,933 亿元，增幅 23.9%，由于定价影响，储蓄存款净利息收入同比增长 8.88 亿元，增幅 8.0%。

应对财富资产配置调整趋势，2022 年我行加强了保障性保险配置，实现期缴保险销量 43.5 亿元，增幅 7.6%，由于历年累积收入的影响，期缴保险收入 5.82 亿元，增幅 14.5%。

2022 年，零售净收入同比减少 54.40 亿元，降幅 7.7%。主要是五个方面的影响，一是客群核算口径收窄的调整影响，二是信用卡核算规则变化影响，减少了信用卡计息天数，三是个人小微贷款和消费贷款重定价影响，导致零售贷款整体定价水平有所下降，四是消费贷款余额负增长影响，五是财富管理（理财、基金、趸交保险等）中间业务收入减少，第四和第五个因素较为可控，因此重点解释消贷业务和财富管理变化影响。

（一）消费金融业务

近三年来，消贷客户数新增超过 50 万户，余额新增近 1500 亿元，累计创造净收入约 300 亿元。

截至 2022 年末，我行个人消费贷款（含按揭）不良率 0.58%，逾期率 0.89%，这两个指标均处于同业较低水平。

2022 年有几个因素导致个人消贷余额出现下降，一是前几

年我行按揭新增贷款较多，二是后面这几年按揭定价较高，三是2022年我行严格遵守与客户的合同约定，满足客户合理按揭贷款提前还款要求。全年我行消费贷款提前还款比例远高于同业水平，由于提前还款额和正常到期额之和远高于当年按揭新发放额，导致消费贷款余额负增长。

2023年，民生银行消贷业务将立足“线上化、自动化、平台化”的模式定位，进行新产品、新模式、新管理的全新布局。

一是立足线上化，积极进行产品创新和优化。补全住房金融配套产品线，如装修贷和车位贷；全面布局和开展汽车金融业务；民易贷产品推进分层经营，积极推动合作类贷款。

二是立足自动化，打造消贷业务新模式。全产品实现客户经理作业自动化、风险审批自动化、贷后管理自动化。

三是立足平台化。打造全新营销体系，定点突破、强化优质渠道总对总合作，分层管理、精确制导。

相信2023年消费贷款业务表现会比2022年好很多。

（二）财富管理业务

2022年资本市场大幅波动，权益市场整体向下，债券市场在年底经历了快速调整，全市场的基金和理财等财富产品收益在2022年普遍表现不佳。

民生银行2022年在理财、公募基金等主要财富管理产品的销售上也遇到一定的挑战。但我行自2021年以来一直致力于打造稳健的财富管理品牌，产品货架整体布局稳健属性明显。根据

2022 年一季度末理财产品大幅波动情况，4 月重新梳理并建立新的银行理财产品管理体系，将产品统一分为活钱管理、安心理财、稳健优选、收益进阶四大类，并重点布局活钱管理和安心理财，主打低波稳健的产品系列。上述调整在 2022 年底的债市调整中发挥了较好的效果，整体理财产品赎回压力和理财规模净流失率在同业内处于较低水平，特别是安心系列理财波动远小于全市场平均水平。

2022 年我行期缴保险销量在整体保险中占比达 42.2%，较上年提升了 13.4 个百分点。

2023 年，面对客户日益强烈的稳健管理需求，一是将理财产品调整为 9 大系列，不断扩充持有期波动和到期收益更加稳健的理财产品；二是在控制整体波动的前提下，为合适的客户布局部分权益类资产；三是抓住客户保险保障需求，为客户做好保险产品配置；四是深入挖掘高净值客户个人及其家庭的复杂需求，以家族信托和保险金信托为抓手，为客户提供家族财富传承、保险保障、法律税务咨询、家族企业治理等综合解决方案。

1. 坚持“企业家级客群定制化经营、私银客群个性化经营、财富客群专业化经营”的客群分层经营模式。

2. 加快私银中心特色化建设与升级，特别是“非凡礼遇”“远程专家”“私人定制”等民生银行特色资源将在私银中心加大投放。

3. 产品货架建设方面，通过不断巩固“安心理财”“民生磐

石”“民生智远”“民生慧保”“民生传世”等特色品牌的客户口碑与市场竞争力，为客户创造长期价值。

4. 团队服务创新方面，建立了“民生慧管家”远程专家服务模式，总分支三级响应、内外部专家联动，把专业解决方案直达客户。

5. 客户体验方面，持续打造民生银行“私人定制”服务体系，真正实现“以客户需求为中心”。

经过多年努力，民生银行已经形成了一条行之有效且有特点、可持续的财富业务发展路径，相信 2023 年财富管理将会跨上新的台阶。

【问题 7】市场对民生银行关联贷款的关注度一直很高，公司如何保证关联交易的合规审批？股东关联贷款情况如何？

袁桂军副行长：感谢您的提问。

（一）关联交易的合规性管理

我行持续强化关联交易管理分层履职、完善管理机制，注重夯实管理基础，积极提升关联交易数据治理水平，确保关联交易合规审批、公允开展。

一是强化分层履职。我行董事会对关联交易管理承担最终责任，董事会关联交易控制委员会负责关联交易的管理、审查和风险控制等。我行持续强化董事会、董事会关联委履职，优化独立董事列席机制；重大关联交易均由独立董事事前就公允性、合规

性及内部审批程序履行情况发表独立意见；监事会通过列席董事会和管理层会议、审阅关联交易相关报告等方式，加强常态化监督。

二是优化管理机制。2022年我行提前半年完成银保监会关联交易管理新规六大落地任务举措，成立关联交易管理办公室，负责关联方识别维护、关联交易管理日常事务；全面梳理关联交易管理相关制度，修订《关联交易管理办法》《关联交易管理实施细则》《附属机构集团关联交易管理指引》，制定《关联方管理实施细则》等。

三是及时完善关联方名单。2022年我行完善关联方认定标准，制定《中国民生银行内部人员关联方认定标准》；下沉基层组织全行及股东、附属机构更新报送关联方信息，全面及时更新关联方名单，有效夯实关联交易管理基础。

四是强化系统建设。结合监管新规要求，全面升级关联交易管理系统，主要业务系统与关联交易系统完成对接，上线合规管控功能，强化关联交易实时监测预警，实现12项功能优化、5项功能新增，提升关联交易数据治理水平。

（二）股东关联贷款情况

截至2022年末，我行对泛海集团的贷款余额212亿元，较2021年末减少0.19亿元。泛海集团的房地产业务在整体经营中占比较大，近年来受多种因素影响，经营困难，目前主要通过资产处置偿还债务，困难短期内难以缓解。我行风险管理措施主要

有：一是管控集团授信额度，持续压降授信敞口。二是保障我行债权，推动泛海加快资产处置，并对部分子公司提起诉讼。三是增提减值准备，提升风险抵补能力。泛海集团诉讼事项不会对民生银行业务、股权稳定性、声誉等方面产生实质影响。后续，我行将按照上交所和联交所要求及时披露相关信息。

除泛海外，其他关联股东情况较好。截至 2022 年末，我行七大股东关联集团共获最高授信额度 1088.05 亿元，贷款余额合计 626.88 亿元，较 2021 年末增加 27.85 亿元，主要为大家人寿增加所致。我行严格按照监管要求，依照法律、法规和我行内部规章制度对关联交易实施有效管控，股东贷款均要求提供足额抵押或担保，并按照预期信用损失足额计提拨备，贷款风险整体可控。

【问题 8】过去几年，小微企业面临诸多困难。作为最早开展小微业务的银行，民生银行的小微贷款一直保持了两位数的增速，不良率持续下降。贵行是如何保持小微业务的竞争优势的？又如何平衡小微业务定价和风险之间的关系？

石杰副行长：

先前董事长和郑行长都介绍了我行的小微业务，我想从两方面来回答这个问题。

一是我行民生小微业务的竞争优势主要体现在以下三个方面：

（1）团队优势

民生银行是国内最早开展小微金融业务的股份制商业银行。从 2008 年以来，小微业务始终是民生银行的战略重点业务，15 年来，上至董事会，下至一线经营机构形成了对小微市场和客户的深刻洞见和理解，培养和沉淀了一支综合素质高、实战能力强、服务水平优的普惠金融服务队伍，共计四千余人，遍布全国 2461 家网点，形成了线下服务小微客户的网络和触角。

（2）模式优势

民生银行的小微金融发展经历了三次大转变：从批量获客、树立信心、快速提高贷款规模的 1.0 阶段；到优化流程、集中作业、推广结算服务的 2.0 阶段；再到推进数字化驱动、客户分层管理、服务多样升级、大数据风险防控的小微 3.0 阶段。2021 年以来，我行启动小微业务新模式转型，致力于从“个人经营性方向”向“个人+法人双渠道”转变，“线下”向“线上线下相结合方式”转变，“单一客户”向“一体化链式获客”转变。

一是深化“大中小微零售一体化”开发模式，与核心企业建立战略合作关系，为链上小微企业客户提供更多的融资服务和业务支持；二是与众多金融机构、平台公司深度合作，搭建场景化、开放式的金融生态圈；三是打造民生小微 App 一站式金融服务平台，提高小微企业的金融服务效率；四是深挖行内数据，引入外部增信数据，打造全流程智能风控。

(3) 产品优势

通过近几年的努力，我们的产品货架越发丰富，具有比较好的产品优势，主要是四个方面。

一是与核心企业数据共享，推出供应链项下以数据资产为决策依据的“信融e”“采购e”“订单e”等线上化的信用产品；

二是与全国性和地方性融资信用服务平台对接，形成税务贷、结算贷、电力贷、烟草贷、政采快贷等线上信用类产品。

三是深耕细分客群与场景。推出用于小微企业租赁厂房、商铺用途的易租赁，用于科创细分客群的星火贷、易创贷；针对小微客户对融资产品“短、频、快”等需求打造网乐贷、流水贷等新型小额信用类产品。

四是积极布局绿色金融和乡村振兴领域，联动核心企业推出线上信用类光伏贷、棉农贷、农贷通等产品。

截止 2022 年末，民生银行小微贷款 6,834.41 亿元，比上年末增加 826.91 亿元，增幅 13.76%；普惠型小微企业贷款余额 5,490.51 亿元，比上年末增加 442.36 亿元，增幅 8.76%。自 2021 年 9 月底启动小微业务新模式转型五个季度以来，小微法人贷款增速 263%，小微信用贷款增速 154%，小微法人和信用贷款均取得了跨越式增长。

二是平衡小微业务收益和风险之间的关系方面：

针对如何平衡小微业务收益和风险之间的关系，我行主要从“三个优化”方面达到“增收益、控风险”的效果：

第一，优化风险容忍度。由总行风险管理委员会结合经济发展、行业特征以及风险研判，确定全行信贷业务的年度风险策略，对不同风险等级的小微贷款制定差异化的风险容忍度，通过匹配风险管理政策来控制风险，以达到风险和收益之间的平衡。

第二，优化贷款结构。一是向“线上”“信用”“法人”业务转型，优化小微贷款结构，实现收益增长；二是发力供应链金融业务，以核心企业带动上下游链上客户的开发和融资服务；三是在反欺诈识别、额度模型、客群风险分层、差异化定价、差异化催清收等方面进行风险管理能力的提升。2022年我行小微法人贷款和信用贷款规模增速均超100%；普惠贷款不良率1.70%，较2021年下降了0.59个百分点，逾期率、逾期额也均实现了较大幅度下降；

第三，优化综合服务。通过为小微客户提供代发、结算、收单、代缴税等优质综合服务，增加客户满意度的同时，致力于成为小微客户的主办行，提高客户综合收益率。2022年小微代发及结算新服务客户数均较2021年实现了翻倍增长，小微结算存款增速超30%，综合服务成效显著。

【问题9】2022年银行业息差均处于较低水平，贵行如何展望2023年息差走势？如何应对息差压力？

李彬副行长：

展望2023年，银行经营环境面临较大挑战，银行业仍将加

大对优质资产的竞争；同时，社会存款的结构变化，对各家商业银行的负债成本管理也提出更高要求。因此，银行业息差总体将面临较大压力。

2023年，结合我行自身情况，我们息差管理的重点工作主要是围绕“负债端控成本”和“资产端优结构”两个方面展开，力争保持净息差的相对稳定。具体来讲：

负债方面：

一是提升结算性活期存款占比，抓住高成本定期存款到期重定价窗口，优化定期存款期限结构，推动人民币存款成本下降；

二是加强外币存款成本管理，在美联储加息的背景下，进一步优化客户结构，避免外币存款成本大幅上升；

三是加强市场研判，通过优化同业负债的久期和客户结构来降低同业负债成本。

资产方面：

一是优化信贷结构，加大中小和小微企业贷款、消费贷款的投放，提高新发放贷款中零售贷款占比；

二是随着客户经营深化，新产品的开发，新业务模式的推出，进一步加大贷款投放力度，加快贷款投放节奏；

三是择机配置本外币债券，优化同业、票据等资产结构，提升非信贷类资产收益。

谢谢！

【问题 10】民生银行资产托管规模持续增长，2022 年市场排名如何？是否受到基金净值波动的影响？2023 年托管业务发展策略有何变化？

陈琼副行长：

（一）2022 年资产托管业务规模和排名

截至 2022 年末，民生银行的资产托管规模为 11.94 万亿，在全行业排名第十位。其中，信托计划托管规模行业排名第五，券商资管托管规模行业排名第六，公募基金托管规模行业排名第十，三方基金销售监管业务服务客户数量达 101 家，市场占比 65%，行业排名第一。

（二）受基金净值波动影响

2022 年，受股市震荡，四季度债市大幅波动等因素影响，公募基金及银行理财净值波动加剧，投资者赎回行为增加，业务规模承压。截止 2022 年末，全行业公募基金规模微增 1.8%，但是混合型基金和股票型基金下降 17.4%和 4%；银行理财规模下降 4.7%。

我行的资产托管产品中，公募基金、银行理财总规模合计 2.15 万亿元。虽然在上述市场因素影响下，2022 年两项产品的托管规模也出现了小幅下降，但是我行通过稳步推进托管业务重塑，提高了公募基金、银行理财等长周期证券投资类托管产品比重，使我行托管业务结构持续优化，有效增强了全行资产托管业务收入的成长性和抗波动性。2022 年，我行公募基金实现托管

费收入 8.98 亿元，同比增长 27%，延续较快增长态势；银行理财实现托管费收入 2.89 亿元，同比增长 1%，实现了正增长。

（三）2023 年托管业务发展策略

2023 年，民生银行将进一步推进托管业务重塑，夯实基础，打造行业精品特色托管银行。

一是锚定核心产品，优化业务结构，实现高质量增长。重点发展公募基金、银行理财、保险资金、券商资管、信托计划五类核心托管产品，以及三方基金销售监督、养老金两项特色业务。

二是创新业务模式，建立联动开发机制，打造行业生态圈。通过深化“托管+代销”和“托管+投资”模式，围绕客户在产品代销、大类资产配置、委外投资、流动性支持等业务需求，实现与客户在资金端和资产端方面的全面对接，提升客户服务能力。

三是强化科技赋能，推进运营流程重塑，打造核心竞争力。加大科技系统建设力度，全面推进数字化转型，通过推进运营流程再造，打造客户支持、前置参数、资金清算、估值核算、报告报表、品质管控六大团队，提升全方位服务效能。

未来，民生银行将坚定不移地推进托管业务重塑，持续推动资产托管业务的建康和可持续发展。我的汇报如上，谢谢。