

## 民生银行战略实施成效

尊敬的各位投资者、分析师、媒体朋友们，大家下午好！借此机会衷心感谢大家一直以来对民生银行的关心、信任和支持。刚才王晓永行长汇报了民生银行 2024 年的经营业绩，经营业绩是过去战略实施的结果。作为投资者和社会各界，更加关注民生银行未来的发展走向和经营情况，这取决于战略落地实施情况以及未来能否坚守战略，下面我简要汇报一下过去几年、特别是去年民生银行的战略执行情况。

近年来，我们始终以“服务大众，情系民生”为初心，秉承“成就客户，奉献社会，幸福员工”的使命和“以客为尊，以人为本，行稳致远”的价值观，进一步明确和坚持“民营企业的银行，敏捷开放的银行，用心服务的银行”的战略定位，不断坚定“做难而正确的事”和长期主义的信心和定力，致力于“回归业务本源，拓展客户基础，为客户提供最佳体验和具有市场竞争力的产品和服务，成为更多个人、公司和机构客户的主要银行”的目标，全面推进各项战略举措的落地实施。具体归纳为五个“不变”与“变”。

### 一、“不变”的是与民营企业并肩同行，“变”的是共锻穿越周期能力

我们致力于做民营企业的同行者。作为首家由民营企业发起设立的全国股份制银行，我们与民营企业同根同源，同心同行。

持续深化民企战略，升级服务模式，更加强调为客户创造价值，成为民营企业的首选银行，尤其是携手他们穿越经济周期。2024年，我行民企贷款超 1.5 万亿元，占贷款总额近 40%。

我们强化战客“压舱石”“牛鼻子”作用，持续推进大中小微个人一体化开发，五位一体推进综合服务，形成互为生态、互为客户的伙伴关系，客群经营深度显著提升。目前，战略集团客户有 1992 户，较 2022 年增长 47%。强化公司和个人业务联动获客。全链条围绕企业家、员工等个人客户做好代发、财富、消费贷等服务。

我们强化数据和生态赋能，升级供应链金融服务模式。加强行业专业化经营，围绕重点行业产业趋势、结算方式、风险特征，打造特色供应链金融服务方案，全流程线上化操作，作业效率同业领先。我们重构信用评价模式，将过去依赖核心企业主体信用拓展至“物流、商流、信息流、资金流”的数据信用。我们搭建“一点接入，全国服务”协同机制，共同服务核心客户的上下游和产业链。目前，已有超千家支行落地供应链业务，链上核心客户超 4 千户，链上企业超 4.5 万户，供应链业务规模居可比同业第一梯队。

我们优化了中小业务模式。中小民营企业市场潜力巨大，有较强的金融服务需求。现在银行同业更多通过线上贷款解决小微企业融资难、融资贵问题，而中小业务需要线上与线下相结合。如何解决长期困扰全球金融界的融资难、融资贵问题，我们做了很多尝试，我们通过中小信贷计划，总分行联动在重点区域、重

点行业开展研究，选定有区位优势、产业政策支持、稳定发展趋势、批量开发空间的细分行业，强化行业研究，提炼行业价值驱动因素和关键风险指标。打破过去看重财报和抵押的传统方式，通过自上而下明确行业准入客户名单、总体授信额度和行业限额，给予名单制客户预授信，在预授信框架内，给予分行因客授权。我们对**中小商业模式进行全面升级**，实施“风险前置、专职审批、集中作业、独立贷后”风险管理模式，打造中小业务核心竞争力。解决中小企业客户线下贷款审批难、审批慢的难题。近三年，我行中小客户数呈现两位数增长，中小信贷余额复合增长率达 20%。

## 二、“不变”的是小微金融领先战略，“变”的是共创特色发展模式

我们致力于做小微金融的领军者。我们落实小微金融新模式，推进小微业务法人化、线上化、信用化转型。转变过去简单依靠抵押的思维和模式，强调客群经营视角，看重第一还款来源。**强化小微客群数字化洞察**，引入场景、交易数据丰富客户画像，与线下实地了解客户相结合，强化智能风控赋能，形成更加精准的差异化服务策略。**做好小微客户场景化服务**，推出小微“蜂巢计划”，线上线下相结合，实现“一场景一方案”。通过“行业+区域+生命周期+场景”四维模型，精准服务小微企业生产、交易各环节，将金融活水精准滴灌至小微肌理。我们通过与各领域头部 SaaS 供应商合作打造的“民生 e 家”生态金融平台，直接赋能中小微企业自身数字化、信息化能力。我行在小微金融领域已形成

差异化、可持续的核心竞争优势。

### 三、“不变”的是零售金融长期深耕，“变”的是共享财富价值增长成果

我们致力于做零售金融的深耕者，近几年我们明确将零售金融作为优先发展的长期性、基础性战略业务，全面升级服务、权益与流程，持续深耕、常抓不懈。通过数据洞察、智能决策、精准触达，分层分类做好大众、财富、私银各个板块的客群经营。我们搭建全行级权益平台，整合全行非金服务资源。我们持续做好网点转型升级，按照搭建“生态融合中心、客户体验中心、复杂产品营销中心”的定位，全面提升客户体验。过去银行的物理网点主要为个人客户提供交易性业务，现在全行业都面临物理网点到客量下降的问题。银行的网点还有更多、更重要的价值，近几年我们按照上述模式打造，取得了很好的效果。我们的零售客群基础不断夯实，零售客户规模与质量显著提升。如，私人银行与财富管理服务能力显著提升，特别是私人定制服务、会客厅、远程专家（定、会、远）的服务品牌已形成较强的市场影响力，并逐步打造差异化竞争优势。去年我行私银客户达 6.2 万户，增长 12.5%，私行客户 AUM 增长近 12%。

民生银行是社区金融的先行者，在国内率先提出社区金融战略，社区网点数量领先同业。我们以“便民智慧银行、普惠服务银行”为核心，全面升级社区金融模式。以社区支行为支点，建设“一公里”金融生态圈，将服务温度送达千家万户。到去年末，社区支行零售客户数 878 万户，金融资产余额超 4600 亿元。

#### 四、“不变”的是以科技赋能经营管理，“变”的是人工智能更加广泛、深入的运用

近年来，以大模型为代表的人工智能技术取得突破与创新应用，民生银行积极拥抱这场影响深远的技术革命，前瞻布局人工智能基础能力建设和应用场景探索，早在 2023 年就已将大模型应用体系、知识管理体系建设项目纳入全行战略重点事项；我们与华为等领先的科技型企业建立了人工智能联合实验室，充分借助产业和生态的力量为民生银行数字化、智能化转型赋能。当前，民生银行在多个业务领域应用大模型技术实现了赋能，在重复作业类、知识密集型等工作场景释放产能，将工作重心聚焦到价值更高的业务拓展和客户服务上。在营销、运营、风控、办公及研发等领域取得了应用成效。

知识管理是银行成功实现数字化转型、人工智能的重要基础与核心支柱。我们从制度、文化、组织、工具与平台等多个方面，全面推动知识管理体系建设，通过经验萃取和知识助力，赋能各项经营管理活动提质增效。我们已建立全集团企业级知识库和知识应用平台，以及涵盖内外制度、专业经验、产品体系等在内的全流程知识管理和运营机制。

#### 五、“不变”的是将用心服务融入基因，“变”的是为客户创造价值、共同成长

我们致力于做用心服务的实践者，用心用情服务客户，在为客户创造价值基础上实现自身良好发展，与客户共同成长。持续完善基础产品、基础服务能力，从客户体验出发，优化开户、账

户服务、支付结算等产品，围绕代发、客户权益、财富管理、小微法人等业务端到端开展流程优化，提升服务质效。

我们强化组织变革与管理效能提升，为战略执行提供保障。我们优化组织模式，破除条线与部门竖井。在所有支行推进“宽岗作业”模式，以客户为中心、动态融合的专业团队作业和劳动组合模式，鼓励客户经理立足本岗、一专多能、综合服务，并在考核和激励上更加聚焦战略，激发一线活力，提升服务效能。

我们注重企业文化建设和社会责任担当，坚持金融向善，践行简单、务实、高效的企业文化。厚植“合规经营就是核心竞争力”理念，扎实推进合规文化建设。积极履行社会责任，践行 ESG 理念，去年 MSCI 上调我行 ESG 评级至“AAA”级，为全球最高评级。

这几年通过战略坚定、扎实的落地，我们夯实了客户基础，优化了产品服务，在为客户创造价值的同时，基本实现从规模驱动到质量引领，从传统模式到综合服务，从风险承压到稳健经营的跨越。对公、机构、小微、个人客户基础持续夯实，业务结构进一步优化，去年存款成本率持续下降，活期存款占比不断提升，资产投放中制造业、“五篇大文章”等占比稳步提升。我们“优负债-稳资产”的组合带来息差企稳，去年下半年息差环比提升，今年也呈逐步企稳态势。可以说，经过这几年持续夯基础、调结构，我们打造出一张更加健康、基础更加扎实的资产负债表，增强了穿越周期的发展韧性。

2025 年，我们将继续保持战略定力，坚持以客为尊，提升服

务质效。在稳固战略客户、价值客户基本盘基础上，积极拓展供应链金融、中小微、消贷、按揭业务增长盘。将负债精细经营继续作为价值创造的最重要工作，进一步提升负债质量。我们将继续加大资产质量前瞻管控，强化重点领域风险防范化解。我们将继续抓好精细管理，特别是将降本增效、精益服务植入经营管理全流程和企业文化建设。我们将持续做深数字化转型，强化生成式人工智能与大模型在客户营销与服务、风险防控、授信审批、知识管理、智能运营等场景的规模化应用，推进民生银行各项事业的发展更加专业、更加高效、更高质量。

谢谢大家！