

## 中国民生银行 2021 年度业绩交流会问答实录

(根据录音整理)

**会议时间：**2022 年 3 月 30 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，副行长石杰，副行长李彬，副行长林云山，副行长胡庆华，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、媒体记者累计 10,550 人次

### 一、董事长介绍改革转型成效和未来核心竞争力

首先，非常感谢各位出席民生银行业绩交流会。今天线上参会人数众多，充分体现了分析师、投资者和新闻界等社会各界等对民生银行的关心和关爱。过去两年我们采取多种形式与投资者进行沟通交流，社会各界也高度关注民生银行改革转型举措以及取得的进展。大家观看今天业绩发布的视频后，已有大致了解。下面我就民生银行改革转型成效作补充报告。

2021 年，民生银行董事会在全行上下充分调研和讨论、深入剖析自身问题的基础上，制定了《中国民生银行五年发展规划（2021-2025 年）》。民生银行作为我国独具特色的一家股份制商业银

行，需要坚守致力于成为“民营企业的银行”的初心，能够与我行战略客户互为生态、互为战略、相互引流，并在此基础上，将我行服务民营企业的内涵，拓展到服务众多的中小微企业、个人客户，成为中小微企业的主办银行。为坚守此初心，董事会提出要把民生银行打造成“敏捷开放的银行”和“用心服务的银行”，也因此形成了我行的全新战略定位。

围绕新战略，我行将 2020-2022 年确定为夯实基础和业务调整期。在此阶段，我行一方面进一步夯实资产质量，加快处置历史遗留不良及问题资产；另一方面加快结构调整，积极推进发展策略、业务经营策略、业务结构优化。经过基础夯实和业务调整期后，力争实现更为健康、更为稳健、更可持续的发展。

围绕新战略，我行积极推进改革转型，做了大量工作，主要有转变经营理念、推进数字化转型、主动调整业务结构、推进人力资源管理改革和组织效能提升、优化业务模式以及改革资源配置和激励约束机制六个方面。

**一是转变经营理念。**首先，更加突出强化“以客户为中心”的服务理念，倡导用心服务客户，为客户创造价值，与客户共同成长，从而赢得客户的信赖和口碑。为实现这一目标，我行投入更大的精力夯实长期服务能力，坚持专注于基础客户、基础产品及基础服务能力的提升，更加注重支付、结算、开户等基础业务，打造高效、便捷的产品和服务，以极致的客户体验提升客户满意度。**其次**，我行不再单纯追求资产规模扩张，更加注重结构优化，注重规模、质量、安全等各

项指标的平衡。

二是推进数字化转型。我行将数字化转型作为推进转型发展的重要举措，通过认真总结并分析我行数字金融发展现状、问题以及优劣势，形成我行全新数字化转型实施方案，致力于将我行打造成“敏捷开放的银行”。敏捷开放不能停留在技术、系统、工具层面，更要厚植敏捷开放、创新融合的组织文化，从客户生产与生活全旅程出发，推进业务模式创新，优化客户体验，真正实现为客户赋能。

我行新成立的生态金融部，即采取敏捷化的全新组织运行模式，将“以产品为中心”转变为“以客户为中心”，创新服务模式，打造客户极致体验。同时，围绕核心战略客户上下游产业链，加速供应链生态布局，通过线上智能化风控模式，为中小微企业提供一站式、全方位的服务。目前，我行生态金融在客户基础、场景建设方面取得可喜的突破。此外，我行智慧银行建设工作也全面展开，通过“技术+数据”双轮驱动，对传统银行进行智慧再造。

三是主动调整业务结构。做好“加法”和“减法”，“减法”主要体现在坚决压降影子银行业务、压降结构性存款、严控高风险业务。主动做“减法”虽对我行短期收入、利润增长带来一定压力，但有利于长期稳健发展。“加法”主要体现在积极服务国家战略，在绿色金融、普惠金融、乡村振兴、制造业等领域以及重点区域，强化金融产品和服务模式创新，加大信贷投放。通过业务结构的调整，我行核心负债明显提升、资产质量稳中向好、风险管理水平有效提高、全行上下合规意识显著增强。

**四是**推进人力资源管理改革和组织效能提升。我行在此方面改革力度较大，目的在于激发员工战斗力和创造性，释放人才活力。2021年，总行精简处室 20%以上，大幅提升组织效能；提拔了一批年富力强、有使命担当的优秀人才充实到各个团队；推出专业序列改革，构建多元化的人才成长通道，实现专业人才有名、有利、有责、有发展；统筹各条线、各机构深入推进青年员工培养激励工作，完善青年人才培养体系。通过一系列改革，我行已逐步形成具备市场竞争力的薪酬体系。

**五是**优化业务模式。我行坚定将零售业务作为基础业务，进行系统性的组织结构优化调整，在客户关系管理、产品开发、财富管理以及线上线下渠道整合方面，实现职责清晰及效率优化。其次，改革公司业务营销体系，在总行和一级分行成立战略客户部，实现对战略客户的统一营销、统一风控、统一服务，突出综合服务、链条开发、协调营销和专业赋能。通过营销体系改革，改变我行过去各自为政、总分行割裂的状态，实现更高层次的客户统筹服务。此外，同业客户营销和管理体系也参照战略客户模式进行改革。

**六是**改革资源配置和激励约束机制。为配合以上改革，我行对资源配置、考核方式进行了重大变革，由过去短期、片面的考核激励模式转向长期稳健、综合平衡的考核模式，改变过去以银行为中心，片面追求收入和利润而忽视客户价值和需求的状况。通过全新考核模式，引导总分支行、各业务条线协同一致为客户提供高质、高效服务。

最后，任何战略的落实最终取决于以下几个关键点：一是文化的

转变。目前，我行风清气正、干事创业的文化氛围已然形成。二是重在执行。全行从董事会、管理层到基层员工，问题反馈及解决机制正不断优化，流程和系统也在持续完善；三是重在精细化管理。所有战略都需要细化到流程、制度以及管理模式，以促使全行上下将精力聚焦到关注客户需求、关注客户问题、关注服务的每一个细节，最终获得市场的认同、赢得客户的口碑、实现员工的满意。

## 二、问答交流环节

**【问题 1】**民生银行房地产业务风险敞口有多少，风险状况如何？目前已经采取了哪些风险管控措施？2022 年，国家对房地产行业的监管态度发生了一些变化，民生银行打算采取怎么样的应对策略，房地产业务如何开展？

石杰副行长：2021 年以来，面对房地产行业的深度调整，民生银行积极应对，主动优化客户和业务结构，加强集中度管理，强化授信项目过程管控，一户一策，做优增量、做稳存量，保持房地产业务稳健发展。我首先汇报一下对公房地产业务开展情况。

截至 2021 年末，民生银行对公房地产授信业务余额为 4,734.44 亿元（集团口径），较年初下降 1,169.47 亿元，降幅 19.81%；房地产相关净值型理财、委托贷款、代销信托、承销债务融资工具等业务余额合计 875.85 亿元，较年初下降 270.46 亿元，降幅 23.59%。

对公房地产授信业务中，房地产贷款余额 3,603.02 亿元，较年初下降 787.98 亿元，降幅 17.95%；对公房地产表外、债券投资、非

标债权投资等业务余额 1,131.42 亿元，较年初下降 381.49 亿元，降幅 25.22%，其中房地产信用债的投资余额 82.61 亿元（集团口径），投资的发债主体以央、国企及经营稳健的房企为主。

我行表内表外业务执行相同准入标准，底层资产客户及项目准入要求参照表内管理。最近，市场比较关注的房地产理财、代销业务相关情况如下：

（1）房地产净值型理财业务余额 403.73 亿元，主要投向为住房抵押贷款证券化（MBS）业务和商业房地产抵押贷款证券化（CMBS）业务等标准化产品。

（2）房地产代销业务余额 95.56 亿元，均对应到具体项目。

第二，我重点介绍一下对公房地产贷款基本情况。截至 2021 年末，我行对公房地产贷款余额 3,603.02 亿元，业务具有以下特点：

（1）聚焦项目：我行对公房地产贷款主要为房地产开发贷款、并购贷款和城市更新贷款，都以具体项目为基础，有直接还款来源。

（2）业态分布：以可出售住宅开发类项目为主，商业物业等非出售型业态占比少。

（3）区域分布：我行对公房地产贷款进行严格的区域准入管理，大湾区、长三角、成渝、京津冀四大重点区域的对公房地产业贷款合计占比 68%；其他项目也主要分布在省会城市、计划单列市等区域。

（4）担保方式：主要为项目土地、在建工程抵押，同时追加项目公司股权质押，并由集团提供连带责任担保。

第三，汇报房地产贷款风险状况及采取的风险管控措施。

2021年下半年以来，受多因素叠加影响，房地产行业前期累积的风险开始显现，部分高杠杆房企出现资金链问题，我行房地产业务资产质量承压。截至2021年末，本集团对公房地产不良贷款金额95.74亿元、较年初增加65.34亿元，不良贷款率2.66%，较年初上升1.97个百分点。不良贷款金额及不良贷款率的上升符合目前房地产行业周期性调整的现状。

我行对公房地产贷款风险分类主要依据具体项目情况逐户审慎判断风险状况，根据风险分类核心定义要求动态调整分类结果，并按照会计准则及监管制度要求审慎开展减值测算，足额计提减值准备，客观反映资产质量。

对不同房地产客户我行采取差异化的管控策略：

(1) 对于优质客户的优质项目，加大支持力度，提升产品竞争力，积极储备投放，扩大优质客户业务占比。

(2) 对于存量业务中正常开发、建设、销售的项目，强化资金管控，落实监管措施，依托项目自身销售回款，逐步偿还贷款。

(3) 对于存在风险隐患的项目，我们一是积极与客户沟通，补充还款来源，追加抵质押物及其他担保；二是加强项目管控，对部分重点项目实行公章、财务章、营业执照正副本共管；三是视项目情况引入合作方，推动项目转让或代工代建；对于经营持续恶化的客户，制定和落实风险退出方案。

目前房地产行业仍然处于风险释放阶段，房地产政策在逐步调整，维稳力度逐步加大，市场销售预期改善还需要一定时间。我行对公房

地产业务聚焦于住宅项目融资，抵质押措施足值有效，并逐户、逐项落实了管控方案，总体判断我行房地产业务风险在可控范围内。

第四，我简单介绍下一步房地产业务开发策略。

2022 年民生银行将继续高度重视房地产领域风险防范，严格贯彻执行监管要求，坚持“房住不炒”定位，按照“稳总量、调结构、强管理、控风险”的总体原则，分类分层，丰富合作产品，保持项目融资稳中有升，积极开展保障性租赁住房贷款及并购贷款业务；提升作业效率，加大业务储备及投放力度，优化客户及业务结构；严格准入管理，强化贷后监测，多措并举，保持我行房地产业务平稳发展。

**【问题 2】2021 年公司营业收入同比下降，具体原因是什么？2022 年银行经营环境仍然充满不确定性，信贷需求不够强劲，贵行在贷款安排上如何考虑，如何提升业绩？**

李彬副行长：

#### 1. 2021 年营业收入下降原因

2021 年，本行营业收入同比下降了 165 亿。营业收入下降的主要原因有如下几个方面：

(1) 持续压降非标投资。2021 年，信托及资管计划、理财产品等非标投资日均同比下降 2,459 亿元，相应的利息收入及非利息收入分别下降 54.86 亿元和 65.25 亿元，合计下降约 120 亿。可以看到，全年营业收入下降 165 亿，这部分就下降了 120 亿，这部分资产的压

降对营业收入产生了比较大的影响。这其中非息收入下降 65.25 亿，也是 2021 年本行非息收入同比下降 14.62%的主要原因。

**(2) 调整贷款结构。**本行加大了对高评级客户信贷投放，对贷款收益有一定影响，但同时也降低了信用风险。另外，2021 年对公房地产业贷款比上年末减少 788 亿元，在各项贷款中占比 8.9%，比上年末下降 2.5 个百分点，这部分高收益贷款的下降，也影响了利息收入。

**(3) 债券投资结构的调整。**我行增加了流动性较强的国债、地方债的配置，同时降低了收益率较高但风险也较大的 ABS 及企业债规模。企业债投资较上年末下降 228 亿元，降幅 5.8%。

**(4) 落实国家减费让利政策，支持实体经济，降低客户融资成本。**2021 年，我行持续加大中小、小微、普惠金融的支持力度，客户融资成本呈下降趋势。

以上就是影响营业收入的主要原因，可以看出 2021 年营业收入有所下降，但与此同时，本行加强了信用风险管理。

## 2. 关于 2022 年的趋势

关于 2022 年，正如你所说，银行经营环境充满不确定性，信贷需求也不够强劲，同业间争取优质信贷资产竞争加剧。同时，我们也看到新基建、新消费和战略性新兴产业面临重大发展机遇。面对挑战和机遇，我行在贷款安排上将从推动总量增长和进行结构优化两个方

面着手。今年我们将在资本充足率满足内外部管理要求的前提下，继续推动贷款稳定增长，提升贷款在生息资产中的占比。与此同时，在投向上会增加中小、小微企业贷款，提升供应链金融产品的贡献占比，向绿色信贷、高端制造业、科技创新等重点领域倾斜资源。

2022年我行将继续加快改革转型，这方面的内容刚才董事长讲了很多。最关键的是夯实客户基础，优化产品和服务能力，以此来实现存贷款规模增长、结构优化和定价科学，提高基础业务占比，提高净利息收入。同时，通过客户经营的进一步深化，扩大客户管理资产规模，推动结算、代理、托管等中间业务收入较快增长。我们希望通过这些方面着手，努力改善经营业绩。

**【问题3】**市场高度关注民生银行的资产质量，公司2021年资产质量情况如何？新增不良集中在哪些行业，产生的原因是什么，采取了哪些举措提升资产质量？经过过去两年大规模处置，公司不良贷款整体情况如何？

袁桂军副行长：2021年，民生银行积极应对内外部形势变化，强化风险内控管理，资产质量实现稳中向好，各项指标比2020年均有所改善。

首先介绍2021年新增不良的行业和原因。

从业务板块分布情况看，2021年新增不良主要来源于公司业务，2021年末公司业务不良贷款余额436.67亿元，较上年末增长49.83

亿元；零售业务（含信用卡）资产质量保持稳定向好，年末不良贷款余额 286.71 亿元，较上年末减少 26.94 亿元。

从行业分布情况看，公司业务不良余额增长主要集中在房地产业，信息传输、软件和信息技术服务业等 2 个行业。其中：房地产业不良贷款较年初增长 65.34 亿元，主要是房地产行业整体风险上升所致。信息传输、软件和信息技术服务业不良较年初增长 30.8 亿元，主要因一个大户降级。上述两个行业不良贷款合计增加 96.14 亿元，占全部公司业务不良余额增量的 193%。其余行业的公司业务不良贷款余额较上年末减少 46.31 亿元，资产质量保持稳定或向好。

2021 年，为有效防控新增风险，我行从风险内控的体制、机制、布局、管理、人员、系统等方面采取了七项措施提升资产质量：

第一，构筑“四梁八柱”风险内控体系，也在年报中进行了详细的披露。重塑风险内控就是核心竞争力理念，以系统化思维，扎实推进“一核”、“两系”、“三管齐下”、“四梁八柱”新的风险内控体系。一是强化“一核”，全面强化党委管理风险内控，压实各级党委承担风险内控管理主体责任。二是构建“两系”，以线上智能风控体系为底板，以线下完整的政策制度体系为支撑，建立落实中央重大决策部署、法律法规、监管要求、与民生银行实际相融合的政策制度体系，完善了风险偏好、风险管理策略等顶层政策设计，出台了中小企业专项信贷政策、“四大”区域信贷政策，强化了对普惠金融、绿色信贷、先进制造业、乡村振兴等领域的信贷政策支持；同时，有放有收，对政信平台、地产等领域提高基本准入标准。同时规划实施了集团层级前瞻、开放的“四层四端”智能风控体系。三是“三管齐下”，围绕

管住人、管住事、管住钱，严问责、管行为、强案防、抓培训，强化事前、事中、事后管理，持续推进风险管理长效机制。四是构建“四梁八柱”，从架构、制度、流程、系统、人员、执行、监督和文化八个方面识别风险内控合规管理的关键节点和薄弱环节，形成全面检查、立体评估、长效整改，全方位提升的良性循环，层层压实审慎经营责任和风险防控责任。

第二，持续优化调整信贷布局和资产结构。我行制订了重点区域发展策略，信贷投放向粤港澳大湾区、长三角、京津冀、成渝四大重点区域进行重点倾斜。在行业布局方面，持续加大对先进制造业、普惠金融、绿色信贷、乡村振兴等国家战略领域和重点领域的支持。

第三，全面重塑全行制度体系，补短板促发展。以“制度先行”为准则，重新构建信贷管理制度体系，全年新建或修订信贷制度 274 项、废止 242 项，有效补足制度短板，规范业务发展。编制民生银行首部《信贷手册》《资产保全手册》，明确管理规范，提升制度贯彻的体系性和便利性。

第四，改革授信审批体制，确保审批环节专业专注。按照“专业专注、流程高效、开放协作、权责对等、独立决策”五项原则，实施法人客户授信审批体制改革，提升审批的专业性和独立性。同时统一了全行审批标准，取消单人审批模式，解决过去单人审批的一些问题。

第五，提升监测预警能力和执行力，主动退出风险客户。全面优化全行监测预警的制度、流程和系统建设，实现各类资产的全天候、全方位、穿透式的动态监测监控，做实“应预尽预”。同时强化风险客户退出的执行力，实现早预警、早排查、早退出和快退出。

第六，加强重点领域信贷风险防控，严防系统性风险。针对房地产领域业务，按照“严准入、优结构、强管理、提质量”的总体原

则，严格房地产业务集团统一授信管理和新增授信审批，加大存量客户结构调整力度，严管地方政府融资平台贷款业务新增。

第七，全面加强不良资产责任认定与员工行为管控，树立稳健经营的风险合规文化。建立不良资产前置责任认定机制，实行不良资产责任人提前离岗收贷制。出台 150 项业务禁令，规范员工的行为，开展员工异常行为常态化监测，加大违规行为问责力度，逐步形成“全覆盖、无禁区、零容忍”的高压态势。

关于不良贷款今年的情况，整体看，在化解存量和严控增量的情况下，我行不良贷款生成率下降趋势已经形成。预计 2022 年资产质量整体持续改善，资产质量稳中向好，不良贷款率保持稳步下降，拨备覆盖率保持稳中有升。

2022 年将重点聚焦三项工作提升资产质量：一是控住两端。前端，深化授信审批体制改革，切实提升新增资产质量；后端，完善资产保全体制，建立健全不良资产保全机制，化解存量风险。二是强化中间。优化贷（投）后管理机制，进一步健全风险预防、预警、处置、问责体系，守住风险底线，全面提升风险管理工作质量和效能。三是强化合规管理。在全行开展“风险内控合规提升年”活动，推动各类屡查屡犯问题有效整改，狠抓信贷关键岗位员工行为管理，健全不良资产责任认定体系，以系统性、机制化手段促进资产质量持续改善。

**【问题 4】**目前各家商业银行都十分重视零售板块的发展，在产品和服务方面不断升级，带给客户更好的体验。请问民生银行在零售

领域有何发展目标和策略呢？目前在产品、客群方面有哪些优势和展潜力？

林云山副行长：

### 1. 发展目标和策略

在发展目标方面，我们总体上是落实五年规划零售业务发展核心策略，聚焦细分客群深度经营、丰富产品与服务体系、科技赋能数字化转型，夯实零售金融，提升品牌价值。

在总量上重视大众客群规模增长，实现私人银行客群爆发增长，提高与客户连接触达互动频率、提升客户体验。在结构上注重存款成本压降及财富产品结构优化，力争用户转化率、战略客户导流客户数、活跃客户增长、高产能网点占比等指标同比提升 15%及以上，以新理念、新模式、新内涵，实现零售营收的健康可持续增长。

### 2. 2021 年取得的优势与竞争力

(1) 深耕细分领域，打响稳健的私银及财富新品牌。除了传统的银行理财加快发展以外，2021 年我们也重点推动公募基金，包括“民生磐石”、FOF 和“民生智远”系列的发展。2021 年，公募基金存续规模 1,720 亿元，比上年末增长 41%；标杆品牌“民生磐石”系列产品存续规模 645 亿元，比上年末增长 146%。目前，我行 FOF 市场份额一直排第一。

(2) 在基础产品服务、业务流程优化方面形成竞争力。其中，

个人开卡及签约服务效率提升 40%，基础产品开卡签约率保持在 70%；全年电子支付交易额突破 5,000 亿元，同比增长 32%，交易笔数同比增长 28%；经过一年的努力，我们完成客户权益体系建设升级，成为首批“跨境理财通”展业银行，并保持了很高的市场份额。

(3) 高质量获客成效已逐步显现。2021 年新获客（不含纯信用卡客户）为 444 万，贡献金融资产较去年同期增长 204 亿；贵宾客户 344.6 万户，增幅 10.4%；更可喜的是我们形成车主、亲子、商旅等 10 大场景细分客群。

(4) 关于零售资产特别是零售贷款的质量问题。

①总量平稳增长，结构持续优化。零售贷款及信用卡透支业务总量 17,480 亿元，2021 年净增 1,558 亿。其中按揭增长 806 亿，增速 15.8%。在零售资产总额中，按揭占比由 32%提升至 34%；信用卡由 29%下降至 27%；非按揭消费贷款业务占比由 7%下降至 5%。

②根据外部环境来调整重点客群经营选择。我们在信用卡方面更加注重消费稳定型的客户，包括千禧一代客户、女性客户、高学历等目标客群，我们也更加注重有结算场景的客户经营。消费稳定型的客户占比达到 88%，比上一年提高 2.4 个百分点；按揭更加注重购房人的第一还款源稳定性；非按揭消费贷款业务加强对优质单位、存量高优客户的交叉销售，全年获客情况也不错。

③关于零售贷款质量问题。袁行长刚才讲了大面的数据，从项目

源头看，我们已发放按揭贷款项目在核心城市占比 55.72%，在央企、国企占比分别为 10%和 8%。按揭贷款不良率 0.26%，这个不良率在同业中处于较低水平。虽然目前有压力，但是我们还是有比较大的信心能把这块儿的不良管控好。

### 3. 2022 年零售业务发展策略

第三，关于 2022 年零售业务发展策略的问题。

(1) 经营主线：加速基础客群增长，做好价值客户向上输送经营；持续深化价值客户细分经营与提升工作。

①加速基础客群增长。提升代发、信用卡、消贷、网点生态的内部协同获客能力；同时推动与银联生态圈、互联网头部平台、共享经济、物业平台项目及电子账户、企微组合外部生态获客。

②深化细分客群专业化经营。全面加快私银中心标准化管理，以家族信托为突破口，探索私银客群增长新模式。我们希望今年的私银客户增长，能有一个重大的突破性发展。

#### (2) 重点业务布局

①财富管理。我们继续丰富财富与私人银行客群产品配置，升级“磐石”、FOF、以及去年下半年推出的“民生智远”三大重点基金品牌体系，完善私募基金产品货架，发挥基金业务长短期布局优势，加大保险产品定制，提升重点客群保险覆盖率。

②核心存款。加大客户主账户营销。引导泛支付结算业务资源投

入，通过流量转化、客户转介、权益平台吸引增强客户总量与活跃度，向重点客群推我行账户为支付主账户，扩大活期资金来源。

③零售资产业务。以消贷和信用卡双轮驱动，推动资产业务规模提升。一是稳健推动按揭业务发展。强化与地产部协同联动，落实项目风险排查机制，提升按揭客群贡献。二是加大非按揭消贷营销力度。聚焦存量优质潜力客群，推动白名单精准线上营销。三是加强信用卡促动提升。优化促活、分期业务差异化定价策略，用权益包拉动客户年费收入。

④支付与权益。我们将进一步深化银联战略合作，全面提升支付场景服务能力，构建商圈商户、供应商、客户的连接生态。加速升级版权益体系在零售客群细分差异化经营的运用深度，通过丰富的优质权益与良好的体验，发挥促活、粘客，提升客户贡献与忠诚度。

### （3）发展策略两大着力点

①发展策略两大着力点，一个是坚持专业化与体系化。首先夯实基础服务体系。开展网点客户端一体化全面升级，迭代线上店、线上发卡、厅堂服务流程与体验，打造陪伴式的服务旅程；围绕零售合规、零售授信业务的监测预警、智能决策及财富业务智能风控、专业化新消费者保护五大体系，筑牢零售质量控制第一道防线。

同时，努力释放团队产能。我们在今年完成财富 3.0 体系的建设，向财富 4.0 推进，加速团队标准化建设与整合，加大核心专业人才培养

养，夯实营销案例复制推广制度保障。

②数字化的支持。开展数字化转型端到端零售客户旅程重塑敏捷项目。搭建数字化技术支撑的体验管理金字塔，开展代发工资、权益使用等重点、特色旅程，在愿景目标、旅程诊断与重塑、监测体系与数字化平台三个层级实现数字技术赋能。

升级数据化营销和运营平台。强化策略库标签和数据中台沉淀能力，同时以案例、模板和标准等形式赋能分行，全力提升数据营销效能。完善零售数字化风险管控体系。构建全流程、多维度、可量化的零售质量控制体系架构。

**【问题 5】**银行都很重视科技投入和数字化转型，民生银行去年也聘任了新的首席信息官。请问民生银行在数字化转型方面目前的情况是怎样的？后续有什么动作？面对领先同业和互联网金融模式的竞争，民生银行有哪些“好牌”可出？

张斌首席：

去年，民生银行对数字化转型进行了顶层设计和规划。在新的五年发展规划中，制定了数字金融实施策略，明确了“敏捷高效、体验极致、价值成长”的转型目标，具体而言，就是要将民生银行打造成为生态银行和智慧银行。同时，采取了优化组织架构和运行机制、提升科技和数据能力、加大资源投入三项配套举措。数字化转型工作在去年取得了阶段性成效。

今年，民生银行数字化转型进入了全面推进和提速阶段。一是生态银行重大项目孵化取得突破，进入了新产品新模式推广和持续创新并行的阶段。目前规划建设和拓展的生态场景有 25 类，包括企业生产经营及机构平台相关的 9 类，个人生活旅程相关的 13 类，金融同业相关的 3 类。所有 25 类生态场景中，目前已落地推广超过 10 类。另外，开放银行已对接外部 100 多个平台，未来将有更多外部平台接入。

二是智慧银行建设工作全面展开，通过“技术+数据”双轮驱动，从数字化渠道、数字化营销、数字化风控、数字化运营、数字化管理五个方面对传统银行进行智慧再造。

三是组建跨职能敏捷团队，以提升客户体验为目标，开展重要客户旅程端到端重塑。同时，客群、产品和渠道部门密切协同，以用例驱动的方式全面提升面向客户的数字化运营能力。

以上是民生银行数字化转型工作的总体情况。此外，能力建设也是数字化转型工作的重要部分。数据能力主要有两个方面，一是数据治理和数据资产管理能力的提升，二是支持大规模数据智能应用的平台能力建设。技术能力有三个重要方向。一是全面有序向云原生技术体系转型，二是打造支持生态化、线上化经营，支持敏捷创新的企业级架构，三是持续提升网络和信息安全保障能力。

现在回答您的第二个问题，民生银行在科技金融领域的能力，如何能支持当前推动的数字化转型。

大家都会同意，银行数字化转型本质是一次由数字技术驱动的经营管理变革。我可以从技术和变革两个角度简要回答您的问题。

在技术领域，民生银行有比较好的基础，某些方面具有同业领先水平。(1) 民生银行是最早研究和应用分布式技术的银行之一，在业内率先实现核心业务系统迁移到基于 PC 服务器的分布式架构平台，提升了系统的可用性和扩展性，且具有显著成本优势。这为向以分布式、微服务架构，以及容器技术为特征的云原生技术体系全面转型，奠定了很好的基础，而云原生是行业公认未来技术发展的方向。(2) 在平台和架构方面，已经建成的开放银行平台，以及已经具备还在持续发展的业务中台和数据中台能力，能够支持敏捷创新，特别是组合创新，同时形成对场景链接与生态经营的支撑。(3) 诸如生物识别、大数据、人工智能、区块链等金融科技，在民生银行已经得到了广泛应用，取得了很好的业务成效。(4) 民生银行有一支熟悉银行业务，专业能力强，敬业爱岗，能打硬仗的科技队伍。去年完成的专业技术序列改革，为科技人员开辟和拓宽了职业发展通道。

这些是我们的技术能力，前面已经谈到，民生银行数字化转型，是由最高管理层发起和推动的，董事长、行长亲自挂帅，对数字化转型进行了顶层规划和设计，明确了目标和路径，对组织架构和体制机制进行了变革，设立了数字化转型统筹协调和推进的办公室。从实践看，以上这些措施对于成功实现经营管理变革，和技术能力同等重要，甚至更为重要。因此，我们对民生银行数字化转型充满信心。

**【问题 6】**资管新规过渡期已经结束，截至 2021 年末，资管类业务是否符合监管要求？理财子的开业进展和业务规划？民生银行的理财业务有何优势？

胡庆华副行长：

## 1. 2021 年，经过努力，我行的理财业务有较大的变化和进步

一是丰富了产品谱系，加大了短期产品的布局力度，带动客户数量和产品规模显著增长。

二是加强投研能力建设，以实现研究赋能，产品业绩表现和稳定性显著提升，理财业务综合实力位居行业前列。

三是构建完整规范的产品全生命周期管理体系和“服务+”客户服务体系，努力改善投资服务，提升投资者体验。

四是加快了存量产品整改和问题资产处置力度，完成整改目标，推动产品转型，已完全符合监管要求。

## 2. 关于理财子公司开业进展和发展目标

民生理财子已经获批筹建并完成注资，正式向中国银保监会提出开业申请并已经完成现场验收，待银保监会正式批准即可开业。

我们的目标是投资者利益至上，坚守“受人之托，代客理财”的业务本源，为投资者创造持续稳定的理财回报，将理财子公司建设成为特色鲜明、经营稳健、客户信赖、组织卓越的一流资产管理机构。

通过客群交叉销售、渠道资源共享、资金资产联动，全面加强与母行的协同，实现母子共赢。未来三年，民生理财将力争实现规模增长和行业地位显著提升。

### 3. 理财业务竞争优势

(1) 产品谱系丰富度位居同业前列。产品类型涵盖 30 个大类中的 27 类，基本实现了主流投资类型、策略、期限和客户渠道的全覆盖，能够有效满足投资者的多样性需求。

(2) 固收+产品优势较为明显。通过有效的绝对收益策略，实现“低波动、稳收益”的产品特性，与理财客户的投资习惯和风险偏好相契合。

(3) FOF 投资起步较早，从委外团队开始长期深入跟踪基金管理公司和基金经理，经过 6 年积累，在基金组合投资方面形成了较强能力和比较优势，为下一步发行混合及权益产品奠定了基础。

(4) 和母行的协同能力全面加强，无论是在发展战略、业务方向、资产获取、渠道销售，还是在客户服务、风险管理等多方面，民生理财都将面向市场，服务母行，同频共振，相得益彰，更好地服务投资者。

(5) 民生理财将充分发挥民生银行市场化体制机制优势，以市场化的理念、机制、文化打造最优秀的团队，形成核心竞争力。

【问题7】高迎欣董事长到任以来，带领管理层推进一系列“手术式”变革，现在变革中最大的阻力是什么？风控部门的运作方式与以往相比有什么变化？业务条线骨干人员的稳定性如何？在当前实体经济环境日趋复杂的局面下，如何服务民企？

高迎欣董事长：民生银行的改革是稳妥的、渐进的改革，充分考虑到了实际情况，并不是“手术式”的改革。

### 1. 关于变革中的阻力

改革肯定是有阻力的。过去两年，我们的改革虽然有阻力，但是总体推进的还是很顺利的。最重要的是把握了四点：

首先，改革的决策、方案、措施是科学的，是符合实际的。我们的每一个改革措施都非常充分地征求大家的意见，不是为改革而改革。

其次，改革最重要的是获得广大员工的理解和支持。宣导很重要，全行员工形成凝聚共识。改革是为了给银行带来生机和活力，祛除各种不适应发展环境的弊端。如果不改革，我们可能难以实现健康、可持续发展。

第三，改革涉及到不同员工的不同利益，整个改革的推进过程非常的细致，考虑的尽可能周全，兼顾各方面的利益。

最后，我们要坚定的改革，该改的一定要改。在坚持改革大方向的前提下，我们不急于求成，逐步的消化和解决改革过程中的遇到的问题。

所以整体来讲，民生银行的改革虽然可能有一些阻力，但整体推进还是比较顺利的。我们的改革工作，对大家的理念和习惯方式来说，是一些根本性的改变。目前已经迈出了重要一步，并取得了不错的进展。未来可能还会存在一些困难和挑战，但大家已经逐渐达成了共识，努力转变观念和理念，提升自身能力，适应改革。

## 2. 关于风险控制

风险控制非常重要。我们这两年在改革过程中，特别强调建立三道防线。一道防线和二道防线看似对立，实则不然，最有效的风险管理应该是三道防线的压实各自责任、相互有效协调的运作，这是全球银行最佳实践和监管机构对于风险管理的共识，也是我们风控模式改革的重点。

三道防线中应特别要强调一道防线的风险责任，二道防线主要起到制约制衡的作用。在理念上和风控运作模式上与以前有很大的不同。具体来讲，这两年我们的风控部门要在体系化、智能化、标准化上进行全面重塑。使风险管理贴近一线，贴近市场的变化，贴近客户的需求，同时要让我们的整个风险管理体系更加有效。主要是从各种信贷政策制度入手，让制度更加科学化、体系化，让制度真正得到执行。此外，线上的智能化也是我们这几年风控部门的工作重点。我们希望，通过各项工作的推进，使我们的整个的风险管理更加的成体系。

## 3. 关于一线人员的稳定性

这两年最大的改革是公司业务体系改革，而其中很重要的一个点

就是专业岗位改革。我们通过建立专业岗位，提升客户经理的岗位价值，从激励约束机制入手，在考核方式上不是过去单纯、片面的考核，而是采取全方位、可持续的考核。

总体来说，我们既兼顾了支行最前线的客户营销和关系部门的积极性，让他们的业绩能够充分的体现，同时也加强了总行和一级分行一线人员的岗位价值，使他们能够全方位的去考虑客户的需求。所以就专业岗位序列改革总体来讲，就关键岗位、关键战略客户等方面而言，我们的一线人员总体是稳定的。

#### 4. 关于服务民企

民生银行是“民营企业的银行”，我们希望成为最了解民营企业、最能够服务好民营企业的银行，因为这是民生银行当时成立的初心，我们一直坚持的做。

这两年部分民营企业在经营方面面临挑战，但同时有很多的领域，产生了许多非常优秀的行业龙头，他们在全中国都体现出了很好的竞争力。围绕着这些产业链，在制造业领域，包括其他一些新兴领域，产生了很多优秀的中小企业。民生银行坚定服务好民营企业。首先我们坚定信心，要坚信民营企业对国家的经济发展和就业具有很重要的作用。我们要真正的去了解我们的客户，了解行业，了解客户的需求，提升对客户的风控认识把握，改变过去单打独斗的模式，通过产业链，通过各种平台，通过各种场景来去发掘和挖掘这些民营企业，同时通过线上的智能的风控等数字金融的手段，用各种行为的数据来判断风

险，控制风险。

**袁桂军副行长：**按董事长的要求，稍做一点补充。高董事长到任以来，带领集团根据内外部环境的变化和本集团发展战略目标，按照一个民生原则调整架构，变革体制、优化机制、提升质量，带领我们重塑并构建了新的风险内控体系。

(1) 体系化夯实。高董事长到任之后，强调民生银行要坚持风险内控就是核心竞争力理念，我们在执行过程中不断厚植这个理念。以系统化思维，扎实推进“一核”“两系”“三管齐下”“四梁八柱”新的风险内控体系，前面已经介绍过了。我们在年报中对新的内控风险体系进行了披露。风险内控管理不能零敲碎打，我们体系化的夯实主要就是要体系化、系统化，全面推进风险内控管理。举一个例子，我们被诉案件结案胜诉率同比去年提升 11.06%，减损率同比去年提升 1.54%，效果比较好。

(2) 标准化提升。按照问题导向，以标准化、规范化、精细化为目标，推进风险内控管理重点环节提升。一是改革架构，以“四个强化”思路，我们主要是强化全面管理，强化流程管控，强化协同联动，强化不良处置。同时，在改革当中，完善了董事会、经营层专业委员会履职、加强了信用风险统一管理，按董事长的要求，升格了资产保全管理层级、提升了合规风险、操作风险，还有法律事务统一协同能力。刚才董事长要求讲到的要重塑制度，按照制度先行、政出一门、体系规范，建立起①外规内化管理、②制度建设流程管控、③制度合

规审查以及④制度执行反馈“四项机制”。三是优化流程，刚才您也专门提到了说新的风险内控运作，如何配合审查人员。我们主要是通过流程优化，按照“以客户为中心”的理念，来优化的机制，推进调查流程的优化，我们按照行业设置了标准的调研模板；同时去年推行了授信体制改革，效果还比较好。我们授信体制改革之后，全流程审批时间由平均 22 天缩短至 13 天左右，总行审批时间由平均 8 天缩短至 6 天左右。同时，刚才董事长在前面介绍情况的时候，有一个战略客户，我们叫战略客户，基本上最快的速度，一天或者是两天就能定下来。

(3) 智能化管理。刚才董事长讲，我们主要是立足于科技引领数字化发展战略，实施了智能风控体系建设规划，完善风控全流程系统建设，不断优化风控模型、丰富数据接口、加强工具变革，叫系统化我们一共有智能风控体系下有 43 个模块，有很多开工建设，也取得很好的成效。一是智能化审批，开发小微企业抵押贷款智能分流审批模式，全流程平均作业效率提升约 60%；二是自动化放款，我们实现供应链中小链条客户线上自动化秒级放款；三是智能行为检测，我们自动监测 14 类异常行为；四是限额机控，去年民生银行风险限额管理提升项目获亚洲银行家“中国年度监管技术实施奖”；五是我們去年按照董事长的要求，我们加强了征信管理，监管部门去年给我们的征信评价，我们获得了优秀机构优秀个人奖项，我们将继续按照全行改革的总体的这种部署，落实五年规划，继续坚持体系化，系统化，加强全面风险管理，既防风险，又持续发展。谢谢，我补充这些。

**【问题 8】**请介绍公司业务 2021 年的亮点，2022 年公司业务的着力点有哪些？

石杰副行长：我行 2021 年对公司业务营销体系进行了全面改革。主要从组织架构、管理机制、服务标准、作业模式、考核激励等方面，对战略客户的服务体系进行了梳理和优化。核心就是与战略客户真正形成战略合作伙伴关系，互为客户、互为生态，共同成长，共同服务战略客户产业链、生态圈上的中小微企业，提升我们对战略客户的服务价值。目前看，改革总体是成功的，转型发展的势头正持续向好。总结一下主要有三个方面：

一是战略客户合作粘性增强，服务质效显著提高。我们对战略客户实行名单制管理，总行分行两级共 1416 户，我们对每一个战略客户都制定了综合服务方案，对每户匹配“五位一体”的专业服务团队，构建了“总对总、一体化、分层化、专业化”的服务新体系，实行“一点接入、辐射全国、多点响应、全景服务”的服务新模式。通过近一年运行，我行对战略客户的服务广度和深度不断提升，2021 年总分行战略客户存款增速 15%、贷款增速 20%，均显著高于全行平均水平。

二是通过紧抓战略客户这个公司业务发展的“牛鼻子”，实施大中小微一体化开发，客群规模不断扩大，业务结构也随之优化。我行沿着战略客户的资本链、产业链，持续推进客户互荐引流、渠道互换开放，同时将适配的支付结算服务深度嵌入各类供应链业务场景。这个第一点就是战略客户的合作黏性增强。

2021 年，我行获客效率、获客质量大幅提升，全行对公有效户

比上年增加 2.1 万户，增幅 18%，有效户增量是上年的 2.8 倍；对公存款结构持续优化，高成本的结构性存款占比已不到 1%，活期存款占比逐步提升，对公活期存款日均占比较上年提升了 2.48 个百分点，存款成本实现下降。这个第二点，就是客群基础通过这样的服务体系不断的夯实。

三是通过业务模式和线上化产品的不断创新迭代，服务效率与客户体验大幅提升。首先，组建了专注敏捷创新的生态金融部，聚焦战略客户各类业务场景，快速研发推出供应链数据增信融资、民生快贷、快易贷、互联网生态贷款等一系列全线上金融产品，这些产品都可以实现秒级放款，增强了市场竞争力。刚才董事长讲事实上公司业务最核心的还是把基础客户，基础服务做好，所以我们这一年完成了各类基础产品的线上化改造，实现了从企业开户、支付结算、现金管理、保函、保理、跨境结算融资的全产品线上化，特别是企业开户 e、资金 e 监管、电子保函、自助贴现、民生环球速汇等产品深受客户欢迎；此外，面向战略客户的“及时雨”系统、面向基础客群的“掌中眼”系统等数字化营销工具均在年内上线，全行数字化营销服务能力大幅提升。以上这三个方面转型的势头都在持续向好。

第二个问题，2022 年面对需求收缩、优质客户和优质资产竞争激烈、资产价格下降等共性挑战，我们将着力做好三项工作。

一是坚持客群分层分类经营不动摇，在服务好战略客户的同时，优化完善基础客群服务体系，围绕战略客户实施链式开发、做好适配服务，更加突出地服务好战略客户上下游、生态圈上的关联企业，我们的目标是助力战略客户从 1.0 单一竞争，向 2.0 链式竞争，再向

3.0 生态圈竞争的持续提升，以此不断拓展合作领域、深化合作关系、夯实客群基础。

我们判断，2022 年可能最大的挑战还是资产的投放。所以第二个着力点是立足结构调整，保持贷款规模稳定增长。首先紧跟国家战略、支持实体经济发展，加大对绿色金融、乡村振兴、先进制造业等重点领域的资产投放；其次，围绕战略客户业务场景，持续开发迭代新模式、新产品，加大对中小微企业端的供应链数据增信类融资投放，特别是开放的供应链数据增信类的投放。此外，围绕专精特新、新能源、重点民生领域，大力推广民生易创、光伏贷、农牧贷、全棉通等特色业务，加大细分领域的适配资产投放，提升贷款规模。

第三也是最重要的，刚才董事长讲我们怎么从市场前端防范风险，所以要坚持规划引领，我们从区域规划、行业规划、客户规划三个维度形成市场规划，以规划引领依托战略客户及相关合作平台实施批量获客、递进服务，有效把好客户准入关。我们的风险防范，第一道风险防范是首要责任，所以我们会持续优化市场条线第一道风险防线管理机制，依托作业系统强化营销行为与业务存续期管理，确保资产质量稳定运行。

### **【问题 9】2022 年净息差趋势展望？**

**李彬副行长：**先从市场的角度来讲一下，2022 年净息差预计仍面临进一步收窄的压力。

一是贷款收益率预计仍呈下降趋势。从市场角度看，资产荒背景下同业竞争激烈，资产定价仍将处于较低水平；从政策层面看，将进一步减费让利，支持实体经济发展。由此看来，贷款收益率预计仍呈下降趋势。

二是从存款成本看，虽然当前货币政策保持稳健，市场流动性合理充裕，但存款市场竞争尤其激烈，同时美元加息推动外币存款成本上升，预计全量存款成本下降空间是有限的。

面对净息差进一步收窄的压力，本行将多措并举加强净息差管理，主要从资产端和负债端两个方面进行：

资产端，刚才石行长讲得也比较多，一是持续加大信贷资产投放力度，力求加快贷款投放节奏，提高信贷资产在生息资产中的占比；二是优化信贷业务结构，信贷资源进一步向重点客群、重点行业倾斜；三是加强客户综合定价管理，提升风险定价水平，突出价值引导；四是加强市场利率的前瞻性研判，抓住市场时机合理配置债券和同业资产，优化期限结构，提高资金使用效率。

负债端，近年来我行聚焦核心负债增长，持续压降高成本存款，比如结构性存款下降明显，所以存款成本连续两年下降。接下来我们将继续把核心负债作为战略导向型业务，通过客群经营，以代发工资、支付结算、现金管理等业务带动低成本活期存款的增长；二是做好中长期存款，今年会有一些协议存款、大额存单到期，那么到期置换管理工作就非常重要，我们希望通过对这一部分存款的重新定价和重新安排，来推动负债成本下降；三是灵活安排市场化资金来源，合理安

排同业负债和发行债券等资金的规模和期限，进一步推动降低负债成本。

当然在此基础上，我们还将进一步优化资产负债结构，促进资产负债量价协调增长，力争在 2022 年保持净息差相对稳定。