

中国民生银行 2023 年度业绩交流会问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 3 月 29 日 10:00 - 12:00

会议方式：现场会议+网络直播

民生银行参会人员：

现场出席人员：董事长高迎欣，行长（代为履职）王晓永，
副行长石杰，副行长兼董事会秘书李彬，
副行长林云山，党委委员黄红日，
首席信息官张斌

线上参会人员：独立董事宋焕政、独立董事杨志威

外部参会人员：投资者、分析师、媒体记者

一、高迎欣董事长介绍战略实施情况

大家早上好。借此机会，感谢各位分析师、投资者和新闻界各位朋友对民生银行各项事业的关心和支持。

刚才李彬副行长对 2023 年度业绩作了全面、简要回顾，从财务数据看，本行取得了相对平稳的业绩，这也是近几年坚定保持战略定力、推进战略实施的成果。我们在客户结构、经营模式、

风险内控、组织活力等各方面取得了明显成效。今天，我从四方面将战略实施的成效作重点汇报。

第一，发展动能“更坚固”。坚定调整负债和资产结构。负债端，压降高成本结构性存款；资产端，压降非标投资、同业投资，坚定回归商业银行本源，支持实体经济和国家战略。在负债端和资产端，存款、贷款占比均有明显提升。在制造业、普惠、绿色等重点领域贷款均有两位数的增长，绿色贷款增速达40%以上。**更加注重“以客为尊”，**注重客户基础、客户需求和客户价值。以创造客户价值为基础，战略客户、中小客户及个人客户的客户基础均有了明显的增长。**不断提升基础产品与服务能力。**从开户、结算、存款、贷款等基础产品，打通所有业务流程，给客户更好的体验和服务。

第二，服务客户“更精准”。这几年我们坚定推进大中小微个人一体化经营。我们与战略客户建立良好的合作关系，将业务延伸到上、中、下游中小微企业，积极拓展大、中、小微各类企业负责人、高管、员工的个人业务。通过总分行一体化，实现“深度经营、扩圈强链”，生态金融业务余额、链上融资都有明显增长，竞争力明显提升。**我们加快中小与科创业务创新突破。**全力推进民生银行最具特色的小微业务新模式转型，打造数字化小微特色产品服务，特别是通过与各类平台数据的链接，搭建全流程智能化风控、评审体系，实现贷前、贷中、贷后全流程自动化、数字化，给客户带来“审批快、额度高、灵活用”的客户体验。

我们进一步提升小微业务中信用贷款规模，在小微业务较好的基础上，实现了普惠型小微企业贷款户数比上年末增长 27.4%，取得了可喜增长。我们深化**零售客群分层经营**，在个人业务较好的基础上，更加注重开拓个人信用类产品，包括消费贷款等；我们优化**社区金融商业模式**，更加注重客群分层经营、深度开拓，我们是国内拥有社区网点最多的银行，社区金融已成为民生银行非常有特色的业务。

第三，数字化赋能“更敏捷”。以数据增信驱动线上贷款产品模式创新。依托战略客户上下游交易数据，创新去核心企业信用捆绑的一系列供应链金融产品；依托政采平台、互联网流量平台、跨境平台、科技评价数据等，创新小微“民生快贷”等专精特新产品；聚焦中小微企业的人事、财务管理以及其自身信息科技系统的数字化，通过与 SaaS 头部厂商共创的模式，打造一站式企业经营管理数字化平台。以大数据和人工智能新技术推进运营、业务流程持续变革。推动企业微信、人工智能外呼等新型触客渠道建设。坚定落地“敏捷开放的银行”数字化战略。

第四，风险管理“更稳健”。我们近几年在风险内控方面取得了非常大的进展。在**审批模式**方面，我们在有效控制风险的同时，更加适应外部市场竞争环境，更好地满足优质企业信贷需求。在**强化三道防线建设**方面，从贷前、贷中、贷后管理压实一道防线的责任，形成真正有效的风险管理体系；压实二道防线责任，有效强化风险识别和监控能力。在**攻坚处置不良及问题资产**方面，

我们顺利完成不良及问题资产清收处置三年规划目标，三年处置近 4000 亿元，存量不良及问题资产得到较好处置，资产质量持续稳固向好。实现不良贷款额、不良贷款率、不良贷款生成率三降，特别是不良贷款生成率连续三年稳步下降；公司、小微、按揭及消贷业务的不良贷款生成率均同比下降。

未来，我们将继续在以下四方面持续努力：

一是继续保持战略定力，推进战略实施。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，根植服务民企的初心，立足民生银行的特色优势，放眼未来银行的发展逻辑。持续做好以下五点：

做民营企业的同行者。过去几年，民营企业面临一定挑战，目前正迎来大力发展制造业、高新科技的政策窗口期。民生银行将致力于成为民营企业的首选银行。我们已服务了超 70 万家民企客户，民企贷款占比将近 40%。**做小微金融的领军者。做社区金融的先行者。**民生银行拥有超 1200 个社区网点，金融资产超过 4000 亿元，将持续升级社区金融服务，打造便民智慧银行、普惠服务银行。**做数字金融的开拓者。**按照已制定的数字化转型战略，推进生态、智慧银行建设，厚植敏捷开放的组织文化。民生银行内部已经形成敏捷、开放的组织体系。**做用心服务的实践者。**目前国内银行面临业务、产品的同质化竞争，在此大环境下，银行要有自己的特色和优势，有所为有所不为。最重要的是用更好的服务、用心的服务，带给客户极致的体验。用服务赢得客户，

用服务创造价值来赢得客户。

银行业要继续坚持稳健审慎、守正创新的发展理念，推进金融业高质量发展。第一方面，深刻理解“五大监管”要求，强化风险合规赋能业务发展。树立长期信心与逆周期经营理念，在新旧动能转换中培育新动能、开拓新赛道。第二方面，统筹做好“五篇大文章”，支持新质生产力发展，在创新与发展中打造新增长曲线。

二是继续坚持“价值创造”的第一性原理。银行经营逻辑是在“量、价、质”上取得综合平衡，实质上是在风险、收益、流动性三个方面做好平衡。我们将通过客群经营实现资产负债结构优化和合理定价，同时管控好风险，实现长期稳健的价值创造。具体而言，在“量”上，保持规模稳健增长的基础上，更加强调结构优化和动态配置，特别是大力拓展供应链金融、中小科创、普惠金融、跨境金融等特色业务。在“价”上，在近期银行业净息差已经降到较低的水平，未来还将面临下降压力的背景下，我们将通过强化资产负债动态组合管理来稳定息差。资产端提高资产端风险定价能力，最重要的是选择好客户；负债端进一步做好基础客群、基础产品服务，稳步降低负债成本。相对股份制银行同业，民生银行负债成本还有压降的空间。在“质”上，我们将持续把风险管控放在首要位置，运用大数据、AI等新技术手段升级智能化风险体系，并进一步做好房地产行业、地方政府融资平台等重点领域风险防控。

三是打造面向未来的新增长点。积极布局战略性新兴产业，服务传统产业升级转型和新消费等领域，打造面向未来的经营模式。特别是针对民生银行自身的特点、优势、专业能力，加大对“走出去”民营企业（尤其是制造业领域的民营企业）的支持力度，发挥特色优势和专业能力，将跨境和外汇业务打造成民生银行的特色优势业务。

四是持续修炼内功，锻造组织韧性。构建稳健敏捷的组织能力，兼顾效率和创新。过去，银行的前中后台和部门之间分得很清，现在要适应端到端的客户体验，继续打造前中后台一体的敏捷组织体系，打造一支具有共同价值观的高绩效队伍。民生银行在人事管理、薪酬体制等方面，已经打造了更加市场化、专业化的体制，培育了一支简单务实、协同高效的人才队伍。民生银行将持续注重企业文化建设，继续落实以客为尊、以人为本、行稳致远的核心价值理念。

通过这几年战略实施落地，民生银行已经集聚起长期可持续的市场竞争力，我们对未来发展充满信心，请大家继续支持和帮助民生银行。

3月12日，民生银行董事会聘任王晓永先生担任行长，已经代为履职。王晓永行长长期在建行系统工作，先后担任多个省分行的主要负责人以及总行多个部门负责人，在银行的前、中、后台有多年的工作经历，具有扎实的金融专业知识和丰富的银行管理经验。王晓永行长到任后，民生银行高级管理层年龄结构更

加合理，活力和战斗力进一步增强。相信在王晓永行长和新一届高级管理层的带领下，民生银行战略实施和高质量发展一定会迈出更加坚实的步伐。

下面，请王晓永行长和大家交流。

二、王晓永行长发言

谢谢高董事长对我积极的介绍。

各位投资者、分析师、媒体朋友们，很高兴同大家见面交流。刚才高迎欣董事长介绍了民生银行战略实施的成效。作为管理层的一员，我深表认同。我3月12日到民生银行工作，不到三周时间，首先谈一点体会。

近年来，民生银行坚持战略定位，坚持长期主义，以客户为中心，在客户营销服务模式、客户服务流程、风险管理体制机制、人力资源绩效管理等方面，实施了一系列重大变革，这些改革举措重塑了民生银行的企业文化，内部氛围焕然一新，服务客户的能力明显提升，经营基础、管理基础、发展动能都有明显提升，业务特色更加鲜明，民生银行稳健合规意识显著增强。就我和同业及客户的交流了解到，深得大家认可。

能够成为民生银行的一员，我深感荣幸。高董事长的一系列战略安排，为民生银行的发展打定了坚实基础，做出这样的战略安排是不容易的，需要智慧和勇气，也是面临着很大的压力。成效显现不会是一蹴而就的，需要长期坚持，久久为功，成效的持续显现，需要我们继续努力。作为管理层，我的主要工作就是继续保持战略定力，抓好战略执行，在实施战略过程中，我会更加注重目标引领、问题导向、过程管理，抓得更实更细，确保取得实实在在的成效。

我们将持续提升服务实体经济的能力。紧跟国家战略导向，

做实做好做好“五篇大文章”，特别是把握新质生产力发展机遇，持续优化业务结构，强化创新驱动，全面提升民生银行经营管理的质效。

我们将持续提升客户体验。坚持以客为尊，不断优化客户服务旅程，优化服务客户的产品，为客户创造价值。

我们将持续打造特色业务品牌。坚持做“民营企业的银行”，在今后我们会更加重视中小微业务，锻造供应链金融、科创金融、普惠金融、跨境金融等具有民生银行特色的长板，争做中小微企业的首选银行，成为民营企业的同行者。

我们将把个人业务作为战略性业务。民生银行个人业务已经有长足发展，我们仍然要持续发力，持续优化金融产品与服务，升级渠道网络，完善权益体系，特别要提升场景和平台的专业化运营能力，为民生银行高质量发展打造新的增长极和稳定器。

我们将持续推进一体化综合化的经营。推动大中小微个人客户一体化经营模式在民生银行已经得到有力实施，我们将持续发力，实现客群之间相互赋能，最大限度链接客户。将持续分类、分层、分群的客户服务，既提供专业化服务，也提供综合化服务，不断满足客户个性化需求。

我们将持续强化管理支撑。坚持“一个民生”理念，我们要营造并肩协同的干事氛围，建设敏捷高效的组织机制。整合各类要素资源，包括数据资源，提升数字化、智能化水平，优化考核机制，通过各方面生产要素的组合不断提高作业效率和人均产能，

为高质量发展提供坚强保障。

我们将始终坚持依法合规经营。夯实风险内控管理机制的基础上，一刻不放松地持续完善，有效防范化解风险，为民生银行的行稳致远护航。

一系列改革措施已经落地，我们管理层的认真执行决定效果。我们坚信，有董事会的战略定力，有管理层的通力协作，也有民生银行6万名员工的有力有效执行，包括民生银行客户、潜在客户、投资者、媒体朋友和社会各界的积极支持，民生银行一定能够迎来更加光明灿烂的明天。我对此充满信心。希望投资者、分析师、媒体朋友一如既往关心民生银行，与我们一路同行。

谢谢大家！

三、问答交流环节

【提问 1】:我们关注到 2023 年民生银行不良贷款规模和不良率逐季下降,管理层如何评估目前的资产质量情况?能否展望一下 2024 年资产质量的趋势?

黄红日党委委员:

感谢您的提问!

2023 年,本集团按照“稳健审慎、主动全面、优化结构、提升质量”的总体策略,扎实推进风险内控体系建设,不断加强信用风险全流程管理,坚持增量风险防控和存量风险化解并重,资产质量保持稳固向好态势,下面通过几组数据来说明:

一是不良、关注实现四降。2023 年末,集团口径不良贷款额 650.97 亿元,比上年末减少 42.90 亿元;不良贷款率 1.48%,比上年末下降 0.2 个百分点;关注类贷款额 1185.27 亿元,比上年末减少 11.93 亿元;关注类贷款率 2.70%,比上年末下降 0.19 个百分点,不良贷款额、不良贷款率、关注类贷款额、关注类贷款率比上年末“四降”。

二是高质量完成存量不良的清收处置。2023 年,我行累计清收处置不良资产 787.56 亿元,取得良好成效。同时,我行深挖已核销资产“金矿”,2023 年收回已核销资产 101.12 亿元,同比增长 22%。

三是有效防控新增风险。一方面，不良贷款生成率持续下降。2023年不良贷款生成率1.58%，比2022年下降0.43个百分点。另一方面，贷款迁徙率保持持续下降态势。2023年正常类贷款迁徙率1.69%，比2022年下降0.53个百分点；关注类贷款迁徙率29.74%，比2022年下降4.72个百分点。

四是风险抵补能力有所提升。2023年末集团拨备覆盖率149.69%，比上年末上升7.2个百分点。

下阶段，我行将密切关注宏观经济形势变化，做综合判断。我们判断，2024年主要面临两个方面的压力：一是今年以来我国宏观经济形势总体回升向好，但还是存在一定的不确定性，我国经济高质量发展过程中的结构调整对部分行业的企业客户和小微、信用卡等客户的还款能力会造成一定影响，我行资产质量可能面临阶段性压力；二是房地产领域，目前市场还没有明显复苏，国家相关政策发挥作用还需要时间，整体行业形势对我行资产质量的影响仍需持续关注。

针对外部环境带来的压力，我行将持续完善风险内控管理体系，前瞻性制定风险防范和化解措施，强化资产质量管理，**预计2024年资产质量将保持总体稳定**。为此我们也会持续做好以下几项工作：一是提升风险管理主动性，优化信贷结构，强化组合风险管理；二是严格准入管理，做到有进有控，有保有压，严控新增风险；三是继续加强风险排查和监测预警，主动敏捷处置风

险，做好风险主动退出；**四是**继续加大不良资产处置力度，充分发挥资产保全止损减损作用，有效提升不良资产回收成效。

谢谢！

【提问 2】：近年来，民生银行在战略客户营销模式方面取得了哪些突破？

石杰副行长：

刚才李副行长已经介绍了战略客户的数字，我不再赘述。

这几年，我行战客服务模式的核心是聚焦客户战略价值，一是锚定战客核心点，确保战略客群自身的价值稳定增长；二是通过战客延伸链，推动战略客群供应链价值快速增长；三是通过战客延展面，实现战略客群生态圈价值强劲增长。我们提出与战略客户“互为客户”“互为战略”“互为生态”。

一是与战略客户“互为客户”，实现对基础客群牵引。以某互联网平台头部客户为例，2021 年达成双方战略合作协议，双方组建专门团队，分解重点任务，定期回顾检视。运行以来，高层领导双方开展了 19 次会晤、业务团队百余场对接会议，重点合作项目从最开始的 10 项扩展至 57 项，合作范围从单纯的存贷款业务、到涵盖供应链、托管、金融市场、跨境融资、代发、信用卡等方面的全方位合作，这几年，该客户在我行的存款规模增长 257%，贷款规模增长 388%。通过该客户的牵引，不仅带来了**对公规模**的增长，更是实现了**中小微及个人的全面开发**，我们通过该客户延伸服务了超 2000 户中小微客户，依托其旗下代发工资平台服务客户超 120 万人，特别是，借助“618”“双 11”等联合营销活动实现借记卡及信用卡绑卡超千万张，联名信用卡发

卡超 70 万张，这几年，企银双方相互融合，共同构建了“科技+金融”的新发展格局。2023 年，通过战客获得推送 3.8 万余户营销线索，带动链上融资对公客户增长近 1.2 万户，联名信用卡发卡近 90 万张，个人代发客户增长近 20 万人。这是第一个突破。

二是与战略客户“互为战略”，实现链式开发。这几年，我行供应链核心客户数从 500 余户增长至超 2000 户，链上融资客户数从 3000 户增长至近 2 万余户，生态金融规模从 300 亿增长至近 1500 亿。以某白酒龙头企业为例，白酒行业自身资金需求低、价格竞争极为激烈，因此我行将业务重心拓展到其下游经销商。经过对其经销体系的精研，我行提供了采购 e、订货快贷等适配产品，并联合开展了多次供应链金融客商大会，利用我行“一点接入、服务全国”的模式，促使该战略客户成为我行**首家下游场景全产品上线落地**的客户，开发了其产业链上中小客户 361 户，供应链业务余额突破 20 亿关口，同时在结算存款、代发工资方面实现了业务突破。

三是与战略客户“互为生态”，实现了创新服务。以服务新疆棉农为例，大家都知道，棉花产业是新疆支柱产业，新疆地区地大物博，但同时棉农位置分散，我行网点布局少、直接服务触达难度大。因此，我们联合某全国性棉花平台共同服务棉花产业，通过该客户服务新疆全棉产业的在线数据，结合我行生态金融优势，联合打造了线上审批、线上放款的纯信用贷款产品“棉农贷”，

成为首家在新疆开展线上棉农信用贷款的银行。该产品于 2022 年 3 月底上线，因其简便、快捷、单户审批额度高等产品特点，获得新疆棉农的高度认可。截至 2023 年底，已服务棉农近 2000 户，累计发放贷款近 6 亿，平均期限 6 个月且逾期率为零。自治区政府给予高度评价，肯定了棉农贷服务创新模式，表示“棉农贷”方便了棉农，降低了融资成本，促进了棉产业发展。与“棉农贷”相似，我行与其他战略生态合作伙伴联合打造的“光伏贷”“碳 e 贷”“农牧贷”“农垦农贷通”等创新服务模式，有效地形成了我行在绿色金融、乡村振兴等方面的规模效应、集聚效应和品牌效应。三个方面三个案例回答您的问题。

谢谢！

【提问3】：民生银行房地产业贷款的不良率较2023年半年末有所下降，管理层如何看待后续房地产贷款的资产质量？

黄红日党委委员：

这也是大家普遍关心的领域。我行房地产业务整体保持平稳。具体来看：

一是对公房地产业务主要指标保持平稳。2023年末，本集团房地产业贷款余额3462.98亿元，余额比上年末减少170.46亿元，降幅4.69%，在全行贷款余额中占比7.9%，较年初下降0.87个百分点。其中：不良贷款额170.38亿元，比年初增长14.8亿，比半年末减少25.6亿元；不良贷款率4.92%，比年初增长0.64个百分点，但是比半年末下降0.21个百分点。除了贷款以外，承担信用风险的其他对公房地产业务余额为734亿，比年初减少113亿。需要特别说明我行房地产业务相关代销业务为0。

二是对公房地产业务结构不断优化。2023年，我行一方面持续加大受困房企贷款风险化解，风险敞口持续压降；另一方面，立足房地产发展新模式，调整优化房地产信贷政策，主动加强央企、地方国企和优质民企的信贷支持力度，优质资产占比持续提升。

三是关于对后续房地产资产质量的判断。近年来，国家采取了一系列稳定房地产市场的措施，有利于促进房地产市场的平稳健康发展。分析今年以来房地产行业的开工、销售等数据来看，政策发挥作用以及市场信心的修复仍然需要一定的时间。我们判

断，商业银行房地产资产质量将较大程度取决于市场复苏和销售量价的恢复情况，我们相信，随着政策落地见效，资产质量预计保持稳定向好。

下阶段，我行将按照“稳总量，调结构、强管理、化风险”总体策略，保证房地产业务平稳健康发展。

一是继续贯彻执行“金融 16 条”监管要求，支持房地产企业存量融资合理展期接续，配合地方政府做好“保交楼”工作；

二是持续落实城市房地产融资协调机制，提高“白名单”项目对接效率，有效区分房企集团风险和项目公司风险，支持项目合理融资需求，推动存量项目逐步盘活，修复项目价值；

三是加强受困房企“总对总”统筹，实施分层、分类、分项目管理，采取多种措施，整体推进风险化解；

四是积极支持保障性住房等“三大工程”领域信贷投放，优化房地产信贷结构。

谢谢！

【提问 4】：2023 年末信用卡不良率小幅上升，主要是是什么原因导致的？如何展望后续信用卡业务规模和不良趋势？

林云山副行长：

感谢您的提问！

2023 年末，我行信用卡不良率 2.98%，较上年度末上升 0.31 个百分点，不良率在同业中相对比较高，排在第 2 位。但是相较同业，我行核销处置规模长期处于较低水平。如果还原 2023 年当年核销和转让后，我行信用卡的实际不良率在 9 家股份制同业排名第 7，处于相对低位。因此不良率处于相对高位，主要是受核销和处置的影响。2023 年当年信用卡不良的生成率和新卡不良的生成率，我们在 9 家股份制银行同业的表現相对较好。

过去三年中，我们本着“以客户为中心”的理念，考虑客户实际困难，对新产生的信用卡的风险主要采取分期方式化解。但是 2023 年以来，客户的还款能力并未很快恢复，导致前期累积的风险包袱尚未化解，新增逾期仍然源源不断产生，客观来说，信用卡行业整体风险仍处于较高水平；同时，市场上反催收联盟与黑灰产业比较发达，信用卡催收环境比较差，催收效果大打折扣；当前传统诉讼手段有效性也面临制约。

考虑到个人客户的还款意愿和还款能力恢复仍需时间，同时近年来催收难度逐年加大，预计 2024 年信用卡业务资产质量管控仍将面临一定压力。民生银行将持续优化催收策略与资源配置，部署差异化催收策略，在市场前端深化精细化管理，加速数字化

转型，不断提升风险防控能力。同时，会更多发力拓展多元解纷机制，建立比较完善的逾期账户调解体系，逐步使调解成为信用卡逾期账户催清收的重要方式。

谢谢！

【提问 5】：小微业务一直是民生银行的特色，2023 年民生银行小微贷款规模、客户数继续保持快速增长。2024 年，民生银行有哪些新策略、新举措来强化竞争优势？

石杰副行长：

2023 年，民生银行小微业务保持良性、韧性发展。2024 年，民生银行将一如既往地深入推进小微金融战略，坚持以客户为中心，主动做好“普惠大文章”。从资源配置、机构考核、队伍建设、评价体系等方面加大对普惠金融业务的倾斜力度，着力解决普惠金融增量扩面，降低小微企业融资成本，有效控制风险以保持小微业务可持续发展的三大问题。

今年是民生银行从事小微业务的第 16 个年头，经历了酸甜苦辣，积累了很多经验。2024 年，我们提出“五化”，解决并实现三大问题的平衡。

一是客群经营一体化。发挥战略客户“牛鼻子”作用，推行大中小微个人一体化经营，通过“牛鼻子”更好地满足链上小微企业的需求，运用圈链思维，依托核心企业牵引，实现服务重心下沉，达到普惠金融增量扩面的目标。

二是产品服务线上化。下一步巧用、善用大数据，通过“金融+科技”手段的运用，降低普惠金融操作成本。依托于“民生小微 APP+微信小程序+民生小微之家公众号”线上渠道，推进小微企业常用产品及服务的全面线上化，提高服务质效，切实满足广大中小微企业“短小频急”的融资需求。

三是场景业务专业化。今年提出发力场景金融业务，实现“一场景一方案”，发挥网点优势和线下团队的专业化能力，通过“蜂巢计划”为各地方特色产业、互联网平台、园区商圈、细分赛道提供定制化、个性化的金融解决方案，助力普惠金融精准滴灌。

四是客户服务综合化。小微企业发展到今天，不仅是信贷需求，更需要综合服务。2024年在客户综合化服务方面，要搭建“五位一体”的客户服务体系，为小微企业提供高质量的融资、账户、结算、生态 SaaS、权益体系等，通过综合化服务，让小微客户体验现代金融服务，全面提升小微客户体验。

五是风险防控智能化。风险防控是我们的首要任务，搭建全流程智能风控体系，在主动授信、反欺诈识别、大数据应用、客户精细化管理、前瞻性预警等方面，全面提升风险识别和防控能力，解决可持续发展问题，保障小微业务行稳致远。

谢谢！

【提问 6】：2023 年民生银行净息差下降幅度较窄，请问管理层如何看待 2024 年息差走势？将采取哪些措施稳定息差？

李彬副行长兼董事会秘书：

感谢您的提问！

2023 年，本集团净息差 1.46%，同比下降了 14BP，降幅较 2022 年缩小 17BP。从去年第二季度开始我行净息差的降幅开始逐步收窄。从付息负债成本率和生息资产收益率两方面分析原因，我行付息负债成本率变化与同业相当，主要是生息资产和贷款收益率下降的趋势减缓，降幅低于同业。

分析 2024 年息差走势，这几天大家已看到几家银行在业绩交流会上分析 2024 年息差走势，我们的感受和观点也基本一致，生息资产方面，考虑到 LPR 下行、存量住房按揭利率下调等因素的影响，资产收益率大概率呈下降趋势；付息负债方面，成本相对具有刚性，存款成本率的下降将慢于贷款收益率的下降。综合来看，预期 2024 年全行业净息差将延续下降趋势，我行净息差也将持续承压，但我们会继续努力保持净息差整体降幅低于同业水平。

关于息差管理，我再谈一些具体的措施：

2024 年，我们的息差管理最首要的是在负债端下足功夫。因为我们整体的存款成本相对较高，所以我们将努力拓宽低成本

稳定资金来源。我们希望通过综合化的服务、增强客户粘性、聚焦工资代发、平台建设、场景化产品服务，推动低成本结算存款增长。同时，加强市场研判，优化同业负债结构，降低同业负债成本。资产端，我们将持续优化资产结构，尤其是贷款结构，将通过一体化经营，强化差异化竞争，以战略客户为牵引带动中小、小微等重点领域贷款高质量增长，同时我们也会加大零售贷款投放，提升零售信贷在各项贷款中的占比。通过这些措施来提升我们的资产收益率。

谢谢！

【提问 7】：按揭提前还款如何？重定价对民生银行有何影响？部分城市地产销售有回暖，带动新发放按揭情况如何？

林云山副行长：

2023 年我行按揭提前还款规模增加，按揭提前还款从 2022 年一季度全面开始，比例比较高。存量首套个人住房贷款利率调整工作如期推进，加之 LPR 下调重新定价等因素，在一定程度上带来了按揭贷款规模增长压力和收益率下行压力。我行坚决落实国家各项政策要求，始终坚持以客户为中心，充分尊重与客户签订的信贷合同，积极做好客户提前还款和重定价等相关工作。

同时，我行持续加大按揭投放力度，加强与一手房优质开发商的合作，更加重视与二手房优质中介机构的合作，在政策、效率、流程、服务等各个方面不断优化，提升服务水平和客户满意度。2023 年按揭投放同比增长 125 亿元，增幅达 17.81%。在二手楼的贷款投放实现倍增。在此较快的按揭投放背景下，按揭余额依然出现负增长。

我行每季度组织开展押品周期性重评工作，并已上线押品价值相关的监测系统，可对押品价值波动进行有效预警，及时评估借款人的还款意愿和还款能力。截至 2023 年末，我行按揭贷款押品重评后抵押率上升的贷款占比有限，整体风险可控。

考虑到整个民生银行按揭贷款余额及按揭贷款占全部贷款

的比例，与可比同业而言并不高。

谢谢！

【提问 8】：民生银行在数字化转型方面做出了哪些努力？取得了什么进展？数字金融在助力业务发展方面有什么成效？

张斌首席信息官：

数字化转型是民生银行整体战略的重要组成部分，民生银行将数字化转型视为由技术驱动的经营管理变革，2023 年做了大量工作，这里简要谈三个方面。

一是进一步加强数字化转型组织推动，多层次有力推进全行数字化转型。在之前工作基础上，总行数字金融领导小组负责全行重大数字金融事项和前沿技术应用的决策部署，以及机制创新和资源保障；科信委等专业委员会定期检视重要数字化能力建设实施进展，推动解决数据治理工作的难点问题，提升数据治理水平；推动项目群管理模式，建立了常态化、全覆盖项目沟通协同机制。

二是持续加大投入，注重发挥机制和文化的作用。去年，全行又新增金融科技人才 500 余人，科技投入较上年增加近 30%。随着以客户为中心，强调跨条线、跨部门协同文化深入人心，依托敏捷工作机制，高效推动实施了一批数字化重要转型项目。去年，以飞书为基座的新一代办公平台上线投产，意义较大，不仅极大提升了全员沟通和协同效率，同时对敏捷、协同文化的传播发挥了积极作用。

三是强化规划引领科技与数据能力建设。从业务战略出发，民生银行年初制定了三年科技发展规划和全行首个数据战略。为支持数字银行建设，新的三年科技发展规划明确了以一个现代科技治理体系、三项基础保障能力、四位一体企业架构以及七大数字化解决方案为核心内容，构成了整体规划蓝图和实施路径。**数据战略**以成为数据驱动的银行为愿景，明确了数据“可见可访问、可用可理解、易连接可共享、可赋能可增值、安全可信”五大目标，明确了能力提升和赋能经营的主要工作任务。

去年工作的直接进展可以概括总结为两个方面。

首先体现在科技和数据能力提升方面。一是云架构转型显著增强了基础设施的支撑和保障能力，重要系统同城灾备，包括异地数据系统覆盖率达到 100%；二是通过强化数据治理，推进架构优化，统一湖仓数据底座，迭代数据中台、AI 中台建设，大幅提升了数据智能规模化应用的效率和效能；三是充分运用新技术为数字金融注入新动能，除数字人、物联网等技术应用探索外，积极加快推进大模型建设应用，去年底实现知识问答、代码辅助、客服坐席等场景试点应用。

其次体现在重要的企业级数字化方案方面。一个民生需要企业级数字化方案。一是企业级数字化营销能力基本齐备，为高效开展线上、线下营销活动提供了全面支撑。二是数字化风控方面，智能风控一期工程大幅提升了风险识别、计量和处置能力，有力

支持了民生惠等以数字风控、线上化为特征、面向小微客群的信用贷款产品的研发和推广。三是数字化运营上了新台阶，通过OCR、NLP、大模型和流程引擎等技术与运营作业相结合，实现了流程效率、客户体验和风险防控能力的同步提升。

数据化转型的目的是实现银行经营管理的数字化、智能化。具体到民生银行，我们将目标具体化为建设智慧银行和生态银行。

“智慧银行”方面，通过端到端重塑客户旅程，客户体验明显提升，经营模式加快转变。2023年，实施了10余个全行级重点端到端旅程项目，提升了内外部客户体验和流程效率；同时，数字化助力业务经营逐步从以产品为中心和经验驱动，向以客户为中心、数据驱动转变。

“生态银行”方面，通过建立与企业经营、政务服务和个人生活场景的广泛链接，拓展新业务模式。2023年，除了继续深耕供应链场景外，打造了与场景相结合的产品和服务，诸如面向进出口、“专精特新”客群的产品和服务。建设“民生e家”平台，助力中小微企业数字化转型。“民生云”开放银行品牌效应持续提升，合作伙伴已达600余个。

总结一下，随着数字化转型工作由点到线、再由线到面不断推进，民生银行数字化转型呈现出“飞轮效应”：转型投入不仅带来了显著业务成效，同时也增强了全行对转型的信心和热情，数字化转型形成正向反馈，进入提速新阶段。

中央金融工作会提出要做好“五篇大文章”。数字金融是其中的一篇，毫无疑问可以显著提升金融服务效率，贯穿五篇大文章，同时也是做好其他四篇大文章的重要抓手。事实上，去年民生银行正是在数字化转型中推出了“民生惠”“易创e贷”等面向小微客群和科创企业的线上化信用产品。今年民生银行将进一步加快推进数字化转型，并从做好五篇大文章的视角对转型工作进行统筹布局 and 安排。

谢谢！