

中国民生银行 2025 年第三季度业绩说明会 问答实录

（根据录音整理）

会议时间：2025 年 10 月 31 日 15:00-16:00

行内参会人员：副行长、董事会秘书李彬，独立董事曲新久、杨志威，资产负债与财务管理部、公司业务部/科技金融部、个人金融部/消费者权益保护部和信贷管理部总经理

外部参会人员：投资者、分析师、新闻媒体记者、社会公众

记录人：中国民生银行董事会办公室投资者关系管理团队

前瞻性陈述的风险提示：本报告中涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述不构成本行对投资者的实质承诺，投资者及相关人士均应当对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异。

副行长、董事会秘书李彬介绍前三季度经营情况

各位投资者、分析师、媒体朋友们，大家好！很高兴和大家一起分享交流。

前三季度，我行积极应对市场挑战，持续强化战略执行，聚焦价值创造，不断加大对实体经济的支持力度，坚持走高质量、可持续发展之路，以服务提升夯实客户基础，以精细化管理提高效率效能，以结构优化驱动效益增长。

经营效益方面，我行营业收入保持稳健增长。前三季度，集团实现营业收入 1,085 亿元，同比增长 68 亿元，增幅 6.74%，其中净利息收入、净非利息收入均实现同比增长。从结构上看，来自基础业务和基础服务的经常性收入表现出积极增长态势，净利息收入同比增长 2.40%，手续费及佣金净收入同比增长 0.70%，较上半年同比增幅进一步扩大，收入的可持续与韧性进一步增强。从贡献上看，净利息收入的增长主要源于净息差的企稳改善，前三季度净息差 1.42%，同比上升 2BP。其中，三季度净息差环比上升，带动利息收入稳步增长。前三季度我行加大风险拨备提取比例，拨备覆盖率比年初上升 1.06 个百分点。

资产负债方面，结构不断优化。截至三季度末，集团资产总额较上年末增加 579 亿元，增幅 0.74%。在保持规模适度增长的同时，深入推进结构调整。

一方面，一般性贷款比上年末增加 898 亿元，在总资产中占比 54.89%，比上年末上升 0.74 个百分点。

另一方面，存款结构优化带动存款付息率同比下降 40BP 至 1.79%，为净息差企稳改善提供坚实基础。一是受益于客户基础进一步夯实，低成本结算存款规模与占比上升。前三季度活期存款余额占比达到 34.22%，比上年末上升 0.14 个百分点；二是个人存款增长态势良好，在存款中占比 32.56%，比上年末上升 2 个百分点；三是期限结构持续优化，前三季度一年内期限存款增量占比达 61.2%，3 年及以上期限存款余额比上年末下降 634 亿元，占比下降 1.6 个百分点。

资产质量方面，总体保持平稳。我行持续加强重点领域风险排查，强化跟踪监测报告，严防新增风险发生。截至三季度末，集团不良贷款率 1.48%，比上年末小幅上升 0.01 个百分点。

客户经营方面，大中小微及个人综合开发成效显著。一是持续优化战略客户经营，强化战略客户牵引效果。截至三季度末，战略客户存款日均达到 1.2 万亿，贷款余额达到 1.5 万亿，有效发挥压舱石作用。战客牵引的供应链核心客户数和链上客户数分别较上年末增长 29.91%、31.90%。二是中小客群经营能力进一步增强。截至三季度末，中小微客群对公贷款余额 2,854.10 亿元，较上季度末增加 49.25 亿元。三是零售客户基础进一步夯实。截至三季度末，零售客户数较上年末增长 5.38%，其中，私人银行客户数增长 18.21%；管理零售客户总资产（AUM）比上年末增长 9.48%，私人银行客户总资产比上年末增长 17.18%。

业务发展方面，我们积极以“五篇大文章”谋篇布局，加力

服务实体经济。一是持续提升金融服务科技创新企业质效，将科技金融作为战略业务纳入全行中长期发展规划，强化对“早期、硬核、真科创”企业的支持力度。二是持续完善多层次绿色金融经营管理体系，加大对绿色低碳、实体经济支持力度，绿色贷款余额较年初增长 13.69%。三是持续提升普惠服务质效，普惠型小微企业贷款余额达 6,630 亿元，贷款户数达 45.55 万户。四是紧扣养老金融发展主线，全面深化养老金融布局，个人养老金账户较年初增长 10.17%，企业年金账户管理业务个人账户数较年初增长 18.45%。五是持续推动数智化转型，支持数字金融向更高层次发展，零售、对公线上平台用户数分别较年初增长 4.78%、6.30%。

与此同时，我们着力深耕重点业务。一是推进供应链金融 2.0，以“结算+融资”的综合金融服务助力企业高质量发展。截至三季度末，累计服务核心企业客户 5,937 户，比上年末增长 50.99%；链上客户 6.11 万户，比上年末增长 33.51%，融资余额达到 3,691.48 亿元。二是强化公私联动，持续打造代发业务特色优势，综合提升成效显著。2025 年前三季度，累计代发额同比增长 15.03%。三是丰富完善产品货架，不断夯实结算业务发展基础。依托“民生跨境一家”品牌，推广外汇展业便利化，国际结算业务量同比增长 16.44%。四是持续做大做优按揭业务。按揭贷款累计投放 841.78 亿元，同比增长 164.20 亿元，增幅 24.23%。

今年以来，我行业绩表现改善是近年来战略转型成效的逐步显现。未来，我们会继续坚定战略方向，做好战略执行，紧密围

绕“强客群、优结构、控风险、促增收”工作主线，坚持目标引领，全力推动高质量发展。具体要做好以下几方面工作：

一是深化“以客户为中心”的服务理念，持续做好客户经营。

以客户规划为先，围绕高质量获客与高效能活客。深耕客户金融服务需求，大力发展中间业务，以优质的产品与服务深度解决客户需求，着力推动支付结算等基础性业务发展，增加客户粘性。

二是推进资产负债结构优化，不断提升发展质效。加大优质信贷向实体经济关键领域和薄弱环节倾斜，进一步提升资产业务“量价质”的平衡效能，不断提升资本利用效率。扎实做好结算场景建设和资金链闭环管理，以资金流带动客户流，持续优化存款结构，降低负债成本。

三是加速数智化转型，强化科技赋能。加速推进数字化、智能化转型，优化业务流程与客户体验，不断拓展数字服务金融生态，丰富场景化数字产品，以科技赋能提升服务质效。

四是加强精细化管理，提高投入产出效率。提升投入产出效率是我们应对低利率、低息差环境的必然选择。我们将持续优化全面成本管理体系和全面要素投入产出管理机制，促进成本结构与资源运用效率提升。

五是完善风控体系，严守合规底线。坚持将合规经营作为核心竞争力，持续完善风险内控管理体系建设，加大资产质量前瞻管控和过程管理。强化风险意识、责任意识，筑牢风险、合规和安全底线，为可持续发展提供坚实保障。

下阶段,我们将以战略定力锚定方向,坚持与客户共同成长,扎实提升服务能力,积极拥抱技术变革,以管理精进筑牢经营根基,以更加优质扎实的经营成果回馈广大投资者、股东和社会各界的信任与支持。

衷心感谢各位对民生银行的关注,谢谢大家!

【提问 1】摩根士丹利：贵行第三季度净息差环比显著上升，达到 1.47%，主要是何原因？如何展望第四季度和明年的息差走势？

资产负债与财务管理部：三季度，我行净息差环比显著上升，一方面受到利率中枢持续下行、资金和流动性总体宽裕的影响，更主要是得益于业务结构改善、精细化管理持续推进的成效显现。总体来看，今年息差呈现出稳步向好的趋势。主要原因有以下几点：

一是存款利率持续下降。三季度存款付息率环比下降 13BP，总体保持稳步下行态势。其中从结构来看，三季度低成本活期存款占比继续上升，中长期存款，尤其是三年期以上存款规模占比进一步下降，推动存款付息率稳步下降。

二是同业负债利率有效改善。三季度，同业负债付息率加速下行，环比下降 14BP，除了受市场利率下行因素影响，我们加大了同业资金沉淀模式的管理力度，同业活期存款规模增加、占比上升，有力支撑同业负债付息率明显下降。

三是投资收益率保持基本稳定。今年以来，我们结合市场利率变动和负债结构，加强了对投资规模和利率的动态管理；同时，积极把握债券市场收益率波动机会，择机增配高收益债券，投资收益率也保持基本稳定。

展望未来，**一方面**，当前市场资金宽松环境有望延续，利率中枢总体呈现下降趋势，负债端成本下降将对息差形成持续支撑；**另一方面**，在“反内卷”政策导向下，银行正着力提升市场定价能力，资产端收益有望逐步趋稳。同时，在有利因素下，我们也看到了信贷需求的恢复情况、存款与理财、基金等表外资产的联动，都会使存贷款规模的稳定性面临不确定性，加大资产负债量价平衡难度，使息差管理面临挑战。

未来，我们将会继续以发展基础客群、基础业务、基础产品、基础服务为根本导向，持续夯实发展根基，努力推动息差保持基本稳定。具体包括：**一是以抓结算性存款为主线**，聚焦结算场景建设、资金链路管理、源头资金对接，高效使用结算产品，提升客户粘性，有效提升资金留存率和产品覆盖度，做大做优结算业务，推动存款付息率继续下降；**二是努力挖掘贷款投放空间**，结合信用评级、行业属性、地区特征等多维度进一步细化客户分类标准，强化差异化服务能力，增强资产组合的多元化配置，提升业务间联动质效，推动优质信贷资产规模增加；**三是严格落实监管要求**，持续推进和完善定价体系，加强风险定价、资本定价，提升定价能力，努力实现资产端收益率的稳定。

【提问 2】申万宏源：近年来，银行业普遍将科技金融作为信贷重点方向，民生银行在科技金融方面也有不错的进展，能否介绍一下在科技金融方面的举措和成效？三季度末贵行绿色信贷余额增长 13%，明显高于贷款平均增速。管理层如何看待贷款绿色金融发展前景，民生银行在绿色金融方面有何竞争优势？

公司业务部/科技金融部：作为中国第一家主要由民营企业发起设立的全国性股份制商业银行，民生银行坚持将科技金融作为核心战略，聚焦大中小微科技型企业全生命周期需求，提供全方位、多层次、有深度、有精度的综合支持。民生银行坚持“以客为尊”，持续陪伴企业成长，共同锻造穿越经济周期的能力，促进科技金融高质量发展。

一是突出战略定位，顶层设计构建专属服务体系。民生银行将科技金融置于全行战略高地，由行领导亲自挂帅，构建“科技金融委员会+18 家重点分行+N 个特色支行/专营支行”的专属组织架构，并确保资源优先配置，在政策优先倾斜及服务优先保障等方面也对科技金融优先支持，同步加大对特色支行经营绩效的过程化评估与检视。同时，建设 12 家科创金融专营支行，打造“专营、专注、专业”品牌。我们专门推出针对大中小微科技企业的专属授信评审机制和风险评价模型，打破传统信贷思维，从“看财报”升级为“看人才、看赛道、看技术、看生态和看股权”。通过配套考核激励机制和差异化容忍度，营造了“敢贷、愿贷、

能贷、会贷”的创新文化氛围，激发了全行服务科技企业的内生动力。

二是聚焦重点区域，深耕细分行业赛道。民生银行紧密围绕国家重大区域发展战略，聚焦重点区域的特色产业，深耕细作，打造特色鲜明的服务高地。例如：在北京，我们深度融入首都科技创新建设，重点服务商业航天、人工智能、生物医药等领域；在长三角，我们聚焦半导体、生物医药、机器人等行业；在珠三角，我们发力高端装备、新材料、创新器械；在西安成都重庆地区，我们深耕军工、工业母机等赛道。通过这种区域特色布局，民生银行形成了全面精准服务的产业链布局。比如，在民营航天的民营火箭细分赛道，我们深度服务了五家头部企业，并将金融服务逐步延展至全产业链，目前已基本实现对商业运载火箭研制、卫星研制和星座组网客户的全面服务，形成了链式开发模式样板。

三是数智赋能，“融资+融智+融商”一站式赋能。民生银行积极拥抱数字化、智能化转型，自主研发了科技金融萤火平台，该平台整合工商、海关、税务、专利、资本、供应链、舆情等多维数据，运用 AI 算法为 100 万家大中小微科技型企业精准画像，实时跟踪其技术进展、经营动态和融资需求。基于企业画像及实地调研，民生银行摒弃单一信贷思维，主动扮演义务财务顾问角色，利用自身客户、渠道优势，积极为科创企业对接产业资源和各类投资机构，并提供全面政策咨询和跨境场景定制产品等综合服务，全力做好企业发展助手。

四是以人为本，关爱人才。民生银行不仅关注企业本身，还延伸服务至企业背后的科学家、创始团队及核心员工，推出了专门为科技创新人才定制的权益包。在为人才提供专属理财、定制法律/税务咨询和优惠费率的同时，我们还涵盖健康管理、子女教育顾问、高端医疗通道、专属沙龙交流等非金融权益，全面支持科创人才发展。

经过几年来的探索实践，民生银行科技金融服务初见成效。截至今年三季度末，全行服务大中小微科技型企业超 12 万户，其中民营企业占比超 90%；贷款余额突破 4300 亿元，其中“专精特新”企业贷款余额超过 1200 亿元，近三年复合增长率超 30%。

在绿色金融方面，近年来，我国加速推进经济社会绿色低碳转型，绿色金融政策与标准体系日益完善，各类市场主体的绿色融资需求持续增长，绿色金融业务呈现广阔的发展前景和强劲的增长动能，是商业银行资产增长和结构优化的重要机遇。

我行高度重视绿色金融，积极践行“双碳”战略目标，致力于打造具有市场竞争力的绿色金融服务体系，连续多年保持绿色金融较快增长。我行主要采取以下举措：

一是战略布局方面，将绿色金融作为服务实体经济高质量发展的重要抓手，建立了由总行绿色金融委员会和双碳工作办公室统筹的绿色金融架构，形成了多层次的绿色金融管理体系；**二是规划引领方面**，围绕国家“双碳”战略和“美丽中国”建设目标，

结合区域发展特征，制定并实施绿色金融业务发展规划，明确清洁能源、节能降碳、生态环保、基础设施绿色升级等重点方向，持续加大支持力度；三是**产品创新方面**，构建了“民生峰和”绿色金融综合产品服务体系，积极参与全国碳市场建设，基于细分绿色场景和客户需求，持续创新绿色金融产品和服务模式，着力提升团队专业服务能力；四是**风险管理方面**，推进法人客户环境、社会 and 治理风险管理体系建设，开发风险评估工具和相关系统功能，通过流程嵌入有效防范风险；五是**政策支持方面**，在信贷评审、资源配置、资金定价、数字科技等方面出台相关支持措施，构建全方位的保障体系，确保绿色金融业务持续健康稳健发展。

【提问 3】中信证券：贵行第三季度营业收入保持较好增长，主要由哪些因素推动？如何展望第四季度营收和净利润趋势？

资产负债与财务管理部：前三季度，我行营业收入保持较好增长，尤其是来自于基础业务、常规可持续的收入持续增长：

一是**推动业务回归本源，公司、零售客户持续增长**。我行坚持客户分层分类一体化经营，战略客群“牛鼻子”和“压舱石”作用凸显；同时，坚持将零售业务作为长期性、基础性战略业务，客户数量近几年保持稳定增长。截至三季度末，我行战略客户牵引供应链核心客户数、链上融资对公客户数比上年末增长均超过

20%；零售客户数、私人银行客户数分别比上年末增长 5.38%、18.21%。

二是量价双稳带动利息净收入增长。前三季度，本集团实现利息净收入 755.10 亿元，同比增长 17.67 亿元，增幅 2.40%。其中，日均生息资产同比增长 516.39 亿元，增幅 0.73%；净息差 1.42%，同比提升 2BP。

三是非息收入贡献提升。随着客群基础与基础服务能力不断提升，我行增长动能不断积累，前三季度，本行国际结算业务量 3,129 亿美元，同比增长 16.44%；本行托管规模为 13.28 万亿元，比上年末增长 8.32%。本集团实现手续费及佣金净收入 143.88 亿元，同比增长 0.7%。

营业收入同比增长的同时，我行保持不良处置力度，资产减值损失同比增加，保持资产质量总体稳定。

第四季度，我行将继续坚持深入服务客户，发力重点产品，巩固稳中向好态势，促进常态性、基础性和持续性收入增长。加大支付结算、财富管理等基础产品建设，提升客户覆盖率和产品渗透率，持续推动手续费及佣金净收入增长。同时，根据市场变动情况，抓好时间窗口，动态开展债券、外汇、贵金属等金融市场交易，降低损益波动。

【提问 4】国泰海通证券：前三季度贵行零售客户和零售 AUM 的规模、结构情况如何？主要有哪些做法？

个人金融部/消费者权益保护部：感谢您对我行零售业务的关注，前三季度我行零售业务增长态势良好，主要体现在：一是**客户结构持续优化**。前三季度我行零售 AUM 两万及以上客户增量已经超过了去年全年的增量，并且，前三季度私人银行客户的增量达到了去年全年增量的 1.6 倍。二是**金融资产在规模增长的同时结构持续优化**。前三季度，我行 AUM 的增量已经达到去年全年增量的 1.3 倍，同时，在结构方面，非储金融资产规模增长是去年的 2.2 倍。储蓄中活期存款余额占比 31.53%，在可比同业中位于前列。三是**按揭规模保持稳定增长**。今年我行 1-9 月实现按揭余额较年初增长 180.41 亿元，投放量和整体余额都有大幅度提高，特别是在按揭客群的综合服务下，按揭新客的户均 AUM 同比增幅 37.6%。以上是我行零售业务前三季度取得的一些经营成效。

今年以来，我行持续将零售获客作为零售业务的重中之重。前三季度，我行零售新获客数量增幅 19%，新客 AUM 余额增幅 27.14%，新客户均 AUM 增幅 6.75%。在获客上我们重点聚焦四个方面：

一是持续深化代发业务的公私联动机制，聚焦优质行业、优质企业、优质客群，强化业务平台建设。今年 1-9 月累计代发额

同比增量已经达到去年全年增量的 2.46 倍。二是进一步夯实信用卡借记卡一体化融合，其中山姆项目取得了良好效果。截至 9 月份，山姆联名卡获客已经突破 110 万，其中 60%是双卡互持客户。山姆客群户均 AUM 是零售整体户均 AUM 的 5 倍。三是继续加强按揭渠道建设。截至 9 月末，按揭新获客同比增幅 10.17%。四是持续迭代标准化、规范化社区经营体系，社区金融已发展成为我行重要的轻型化经营渠道，是我行为客户提供优质综合金融服务的一大特色。截至 9 月末，社区板块新客一类户同比增幅 12.2%，新客 AUM 增幅 27.71%，新客户均 AUM 增幅 13.52%。9 月份社区板块金融资产余额突破 5100 亿元。

同时，我行持续深化分层分类的客群经营模式，不断迭代标准化管理体系和客户服务流程，精进稳健的财富产品体系，实现精细化管理与综合化客户服务，运用数字化、AI 新技术赋能经营，推动零售业务质效的稳步增长。

未来，我行会继续坚定不移地将零售业务作为长期性、基础性战略业务的发展方向，不断提升向零售客户提供优质服务的专业能力，努力为我行客户提供更专业、更贴心的服务，也请大家继续关注民生银行的零售业务，谢谢！

【提问 5】浙商证券：贵行三季度末贷款余额变化，主要是受贷款需求影响还是主动控制？预计年末贷款余额如何变化？**2025 年**贵行个人存款保持较好增长势头，但公司存款规模持续承压，是何原因？如何展望后续存款增长情况？

信贷管理部：截至 3 季度末，本集团贷款余额 44368 亿元，较上年末下降 137 亿元，其中主要是我行主动压降贴现 1035 亿元，同时一般性贷款余额较年初增长 898 亿元。由此可见，我行三季度末贷款余额变化，是我行加大信贷投放的同时，主动优化信贷结构和调控的结果。

今年以来，我行在继续做好新增信贷投放的同时，持续优化信贷结构：**一是**推动新增信贷资源向先进制造、科技创新、绿色金融等重点领域倾斜。**二是**政府融资平台类业务规模不断缩减。**三是**根据宏观经济形势以及国家政策导向，我行将部分行业作为限控类行业，主动管控相关贷款规模。**四是**适度压降与第三方平台合作的互联网贷款规模。

预计 2025 年末，在先进制造业、基础设施等重点领域信贷业务带动下，我行一般性贷款余额将继续保持增长态势。

资产负债与财务管理部：今年以来，我行存款业务呈现对公存款下降与个人存款增长的走势。截止三季度末，个人存款余额 13,856 亿元，比上年末增长 872 亿元,增幅 6.72%；公司存款余额 28,687 亿元，比上年末下降 781 亿元，降幅 2.65%。

个人存款保持正增长，主要得益于客户基础扩大与财富管理业务引流。今年以来，我行持续拓展客户来源渠道，完善场景生态建设，创新产品与服务，通过代发、收单、第三方存管等业务，增强获客与活客能力，做大客户账户基础。同时，我行把握居民资产配置需求转变趋势，进一步加大财富管理业务推动力度，有效带动个人资金流入，实现了个人存款的稳定增长，结算性存款规模与占比的双增。

对公存款呈现负增长，主要是受外部市场形势变化与内部我行主动优化业务结构的双重影响。一是银行业单位存款较个人存款少增。央行数据显示，9月末银行业存款类金融机构的单位存款比年初增量呈少增态势。同时国有银行、城商行在渠道、品牌以及与政企合作等方面具有优势，股份行存款增长面临更为激烈的市场竞争。二是今年以来我行主动强化负债成本管理，严格执行高成本存款管控策略，加强了对结构性存款、三年及以上期限存款等价格较高的存款规模管理。我们认为，存款增长要更注重质量而非单纯追求规模扩张。三是为夯实客户基础，我行主动调整客户结构，降低客户集中度。过程中必然面临一定阵痛期，今年以来对公日均存款 3,000 万及以上客户数较上年下降。我们认为，调优客户结构、提升客户质量，将为存款长期稳健发展奠定更坚实的基础。

在主动调整业务结构同时，我行持续深化客群经营，通过供应链金融、支付结算等重点业务，抓好源头资金，做好资金承接

与系统内循环，增加资金流量，做大低成本结算性资金留存，实现了结算性存款规模与占比双增。我们相信，通过持续优化业务结构、提升服务能力，未来对公存款业务将实现高质量、可持续的增长。总体来看，短期存款规模波动不会影响我行经营韧性，反而为长期可持续发展奠定了坚实基础。

【提问 6】每日经济新闻：贵行半年度业绩说明会介绍了供应链金融发展特色和优势，能否简要介绍一下贵行供应链金融业务发展的最新进展和未来的发展思路？

公司业务部/科技金融部：民生银行高度重视供应链金融业务，始终坚持发挥战略客户核心企业的牵引作用，通过供应链产品将金融服务从核心客户延展至上下游中小微客户。截至三季度末，我行供应链金融核心企业达 5937 户，比上年末增长 50.99%，链上客户 61114 户，比上年末增长 33.51%。

未来，我行将聚焦“高质量获客、综合化开发、一体化协同、数字化营销”的业务主线，以“结算+融资”的综合服务助力核心企业稳链、固链以及链上客户的创新发展，不断加大对实体经济的有效支持。

【提问 7】21 世纪经济报道：贵行前三季度信用减值损失同比增长显著，请问主要原因是什么？如何展望全年的信用减值损失和资产质量情况？前三季度不良处置力度明显加大，新生成不良主要是哪些贷款？如何展望第四季度的不良生成情况？

信贷管理部：2025 年前三季度本行计提信用减值损失 401.65 亿元，同比增加 88.27 亿元，增幅 28.2%；截至 9 月末贷款拨备余额 941.73 亿元，较上年末增加 10.44 亿元，拨备覆盖率 143%，较上年末上升 1.06 个百分点，拨备覆盖率没有明显提升主要是我行积极应对形势变化，加大不良处置力度，贷款拨备消耗也同比有所增加。具体来看：

一是受外部环境影响，零售类贷款信用风险自 2024 年下半年开始明显上升，尽管今年和去年四季度相比逐步趋稳，但仍然处于高位，导致今年新生成的不良贷款拨备计提同比增加。

二是我行加大了不良贷款清收处置力度。前三季度我行清收处置不良贷款同比增加 71 亿元，相应的贷款拨备计提和拨备消耗均同比有所增加。

展望全年，我行将继续采取多项措施，一方面强化零售类贷款风险管控，另一方面保持不良处置力度，预计全年拨备计提同比将有所增加，年末资产质量将保持总体稳定。

关于新生成不良的情况，2025 年前三季度，我行新生成不良同比有所增加，主要涉及两类贷款。一是小微和零售贷款受部分企业经营承压、楼市尚未企稳、居民收入增长放缓等因素影响，

新生成不良同比上升。二是对公租赁和商务服务业、传统制造业贷款受市场需求不足、企业盈利承压等因素影响，新生成不良同比有所增加。

展望后续不良生成情况，随着外部形势变化，我行将继续积极采取多项措施，不断提升风险管理能力和水平，预计四季度不良生成水平将逐步趋于平稳。

【提问 8】中金公司：小微业务是民生银行的传统优势赛道，面对异常激烈的市场竞争，民生银行如何保持在中小微金融领域的相对竞争优势？

公司业务部/科技金融部：自去年以来，民生银行在既有的小微业务优势的基础上，持续加大对中小业务的资源投入，在业务规划、内部协同、客群经营、产品创新等方面均取得一定成绩。

一是坚持规划引领，促进中小微业务高质量发展。通过客群规划引领，明确重点方向，全行围绕“供应链+园区、科创、外贸+若干区域特色客群”构建重点客群，明确细分客群规划，通过“点链圈区”等渠道实现高质量获客。同时拓展特色行业及产业集群客户开发，依托中小信贷计划、小微蜂巢计划、一行一策打造特色行业客群名单制开发模式，实现特色行业客群资产投放，截至三季度末，“蜂巢计划”累计服务超过 300 个特色集群，放款超 200 亿元。

二是强化内部协同，做实大中小微一体化开发。全行上下通过“集团链 + 供应链”实现双链驱动。一方面深耕集团链客户：建立“核心企业白名单+一户一策+分层服务手册”，扩大集团链上潜力客群范围，提升服务质效；另一方面深度开发供应链客户，优先聚焦政策支持领域，三季度重点投向大消费、先进制造业等赛道，升级优化“全行服务一链”中小微脱核供应链协销模式，提升脱核类供应链项目审批效率，三季度提升 40%。

三是深化客群经营，精准服务提升客户体验。做精做细存量客群分层经营，针对核心客群制定“金融+非金融”、“企业+企业主+企业员工”的综合经营方案；针对基石客群，夯实中小微专岗服务，实施标准化管理，同步通过 AI 智能营销推送适配产品。持续推广一站式数字化管理平台“民生 e 家”，整合人事、财务、发票等功能，助力小微企业降本增效。截至三季度末，“民生 e 家”活跃用户数达到 2.37 万。

四是多场景全覆盖，打造中小微金融特色产品。升级线上化信用类小微贷款产品，推出多种细分场景产品，截至三季度末，系列产品余额突破 1300 亿；为支持中小微科创企业创新发展，持续迭代易创 e 贷等产品，并扩展推出科创专属产品服务体系，在全国范围内设立科创专业支行，精准满足科创企业成长需求；加快金融线上化、数字化转型，创新推出小微电子保函以及智能开票产品等。

五是加强业险协同,构建核心竞争力。民生银行通过采用“风险前置、风险并行”构建中小核心竞争力。重点分行中小微风险管理派驻团队形成高效协同管理体系,中小模式授信处理时效提升 29%,同时启动一线团队“锻造计划”,持续提升一线团队专业水平,促进营销与风险共同推进,深化中小客群综合经营。