

中国民生银行 2025 年度业绩交流会问答实录

会议时间：2026 年 3 月 31 日 10:00-11:30

会议方式：现场会议+视频直播

民生银行参会人员：

现场出席人员：董事长高迎欣，副董事长、行长王晓永，执行董事、副行长张俊潼，副行长、董事会秘书李彬，副行长林云山，副行长黄红日，副行长李稳狮，首席信息官张斌

线上参会人员：独立董事宋焕政，独立董事程凤朝

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。

副董事长、行长王晓永介绍民生银行 2025 年度业绩和经营情况

尊敬的各位投资者、分析师、媒体朋友们：

大家好！很高兴同大家交流。

过去一年，民生银行坚持以高质量发展为根本，在强化战略执行、优化业务结构、完善服务体系、深化精细化管理等方面采取了一系列举措，各项经营指标趋势性向好，战略转型成效显著。

截至 2025 年末，集团资产总额 7.83 万亿元，较上年末增长 0.23%。全年营业收入 1429 亿元，较上年增长 4.82%；净息差 1.40%，较上年提升 1BP；归属于本行股东的净利润 306 亿元，较上年下降 5.37%，主要是主动加大了不良资产的处置力度。

营收方面，总量实现较快增长，收入结构持续优化，经营质效明显提升。净利息收入突破 1000 亿元，净利息收入和手续费及佣金净收入分别增长 1.46%、0.42%，收入根基更加稳固。**息差方面**，我行息差水平保持稳中有升，表现出较强的发展韧性。

资产方面，坚持服务国家战略，聚焦金融“五篇大文章”、制造业等重点领域的信贷投放，资产规模平稳增长，资产结构持续优化。一般性贷款 4.3 万亿元，较上年末增加 729 亿元，增幅 1.7%，在资产总额中占比较上年末提升 0.8 个百分点；绿色贷款、制造业中长期贷款、普惠贷款较上年末分别增长 20.3%、6.9%和 2.3%，均高于各项贷款平均增速。

负债方面，坚持优质负债立行，有效带动存款成本降低。存款总额 4.28 万亿元，在负债总额中占比上升 0.6 个百分点。其

中，活期存款余额较上年末增加 326 亿元，在存款总额中占比上升 0.5 个百分点；个人存款余额较上年末增加 918 亿元，占比上升 1.9 个百分点。存款付息率 1.74%，较上年下降 40BP，这是我行净息差得以保持平稳的关键原因。

风险管理方面，坚持将风险合规作为全行高质量发展的基石，深化全面风险检视机制，全力推进智能风控体系建设，持续完善贷前、贷中和贷后管理。2025 年末，不良贷款率 1.49%，拨备覆盖率 142.04%，均保持稳定。此外我们主动加大不良资产处置力度，全年累计处置不良资产 720 亿元，现金回收已核销资产 88 亿元。

内部管理方面，坚持以精细化管理推动提质增效降本，聚焦战略支撑，强化精准投入，围绕外包服务、科技支出、设备管理、房租物业等重点领域提升精细化管理水平，成本效能显著提升。全年成本收入比下降 1.95 个百分点。与此同时，坚持以集约化管理提升资本使用效率，核心一级、一级以及总资本充足率均较上年末有所提升，发展基础更加坚实。

一年来，我们以服务实体经济、服务客户需求为根本宗旨，在重点业务上积极寻求突破，着力打造专注主业、错位发展的核心竞争力。

我们以金融“五篇大文章”谋篇筑基，聚力提升服务实体经济质效。

一是科技金融持续加力。落地科创支行模式，全行服务科技

型企业 12.6 万户，科技型企业贷款较上年末增长 9.7%。二是绿色金融持续创新。成功发行首单 100 亿元绿色金融债券；绿色贷款比上年末增长 20.3%。三是普惠金融持续扩面。普惠型小微企业贷款全年累计发放 6918 亿元。四是养老金融持续推进。开立个人养老金账户 259 万户，较上年末增长 12.7%。五是数字金融持续升级。零售、对公线上平台用户数分别比上年末增长 6.2%、8.5%；经营管理的数智化赋能步伐也明显加快，推动业务流程重构与效率提升。

我们坚持“以客为尊”，持续完善客户服务体系。

公司客群方面，完善分层分类体系，逐户压实经营责任，强化综合服务。战略客户的牵引作用更加突显。截至 2025 年末，围绕战略客户的对公融资客户数 4.3 万户，同时带动中小微、个人业务持续提升。中小业务新模式加快落地，中小有贷户较上年增长 23%。聚焦经营稳健、高成长性的价值客户，适配定制化的金融服务方案，落地一批募集资金监管、中长期贷款、跨境业务等项目。强化机构客户的链式营销开发和资格资质建设，进一步实现客户下沉、拓面、强链，新增省市级核心资质 189 项。

个人客群方面，坚持将零售业务作为长期性、基础性战略业务，持续优化个人客户经营体系，客户服务效能进一步提升。个人客户数超 1.4 亿户，较上年末增长 6.5%。私人银行客户数增长 20.2%，其中财富客群向上输送至私银客户数增长 19.2%。同时，更加注重零售金融的场景建设与公私联动获客，精细化经营山姆、

代发等重点细分客群，代发业务规模显著增长，已开业 10 余家山姆社区支行，经营效能优于传统社区支行。

同业客群方面，全面推进名单制管理，对近 700 户金融机构分层施策，多渠道深化同业“朋友圈”建设，发挥协同效应，综合开发质效稳步提升。

我们在“特色鲜明”中精进本领，不断提升错位发展的核心竞争力。

一是积极拓展支付结算应用场景，基于客户账户日常的收付管控需求，做深做透结算、代发、收单、快捷支付等基础业务；通过持续迭代特色优势产品，助力企业客户提高支付结算效率、提升财务资源配置效能（比如，我行新一代跨银行财资管理产品“民生财资云”，服务各层级客户及成员单位超 2.4 万家。我行打造的“民生 e 家”，致力于帮助中小企业在人事薪税、费控报销、财务报表等领域实现数智化转型和降本增效）。

二是聚焦产业链核心需求与中小微企业痛点，以供应链金融为企业提供服务。累计服务核心企业 6422 户，较上年末增长 63.3%；链上客户 6.7 万户，较上年末增长 46.4%。

三是深耕居民的财富管理。零售客户金融资产规模（AUM）3.3 万亿元，比上年末增长 11.5%；其中金卡及以上客户、私银客户 AUM 增幅分别达到 12.1%、18.7%。

四是提升跨境金融服务能力。构建一体化跨境平台联动机制、打造线上化、智能化产品服务体系，国际结算量同比增长 14.3%，

跨境业务笔数同比增长 16.4%，服务国际业务客户超 4 万户。

五是强化高质量的消费信贷服务。按揭贷款重点区域投放占比同比提升 6.8 个百分点；优质单位的个人客户、优质存量客户新签约信用类消费贷款客户数超 12 万户。

六是推进资金业务高质量发展。抓住贵金属、外汇、债券等市场机会，提升自营创收，做强代客服务。代客外汇交易量实现大幅增长，托管规模突破 13 万亿元。

2025 年，民生银行经营业绩有不少亮点，当然也有不足。正如开头所说，我们认为整体态势向好，经营基础逐步稳固，团队动能不断凝聚，并正在以数智转型引领业务发展，以管理精进提升效率效能，这些都坚定了我们的底气和信心。这一年，我们持之以恒地坚定战略方向，保持战略定力，强化战略执行，在高质量发展道路上迈出了坚实步伐。

2026 年是“十五五”规划的开局之年，也是民生银行深化改革转型的关键之年。

我们将牢牢把握国家战略方向，抓住现代化产业升级、新质生产力发展、促进民间投资、扩大居民消费等重要机遇，通过做实“基础客户、基础产品、基础服务、基础管理”，进一步服务企业与客户的生产生活。

我们将纵深推进客户综合化服务，以更好地服务客户融资结算需求为突破口，深化全客群、全场景、全链路经营，提升服务质效，努力成为更多客户的主办银行。

我们将坚持以价值创造为导向，深化精细化管理举措，完善覆盖资本成本、风险成本、财务成本的全成本管理体系，全面推进提质、增效、降本。

我们将加快数智化转型步伐，加强 AI 大模型应用建设，特别是要强化金融科技对客户营销、信贷审批、贷后管理等方面的赋能，增强高质量发展内生动力。

我们将深入践行“合规经营就是核心竞争力”理念，健全全流程风控体系，全面提升风险防控能力，积极应对风险压力挑战，筑牢稳健经营坚实基础。

民生银行刚刚度过三十岁生日，我们将以三十载积淀为根基，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！

董事长高迎欣介绍民生银行战略执行情况

各位投资者、分析师、媒体朋友们：

首先感谢各位一直以来给予民生银行的理解与支持，刚才王晓永行长就 2025 年经营业绩及战略执行情况作了全面报告，我想再重点补充几点。

近几年业绩发布会均对发展战略有所阐述，并持之以恒推进战略执行。民生银行 2025 年的经营业绩，特别是在客户基础、收入结构、资产负债等管理指标的结构性优化，是过去几年保持战略定力所取得的成果。

过去一年，我们进一步深耕战略实施，坚持按照党中央、国务院和监管要求，回归银行业务本源，坚定服务实体经济。作为全国性股份制商业银行，我们聚焦主责主业，坚持差异化定位，深耕特色经营，强化风险防控，持续稳健经营。

我们坚定“以客户为中心”的经营理念，致力于为客户提供最佳产品服务和体验，总结过往发展经验与教训，持续优化业务流程、完善内部管理机制，全面夯实服务基础。

我们持续强化风险防控，严格落实监管要求，将风险管理和内控合规摆在首要位置，合规存疑业务坚决不开展。强化风险文化建设，压实风险防控三道防线责任，风险管理取得明显成效。

我们持续加强内部管理，在组织架构和组织效能、人事管理、员工成长路径以及文化建设等方面，做出大量、深入的改变，在产品、服务、营销模式等方面取得较大成效。我们通过战略客户

的牵引，持续创新获客模式、产品和客户触达方式，推进宽岗作业，有效带动中小微业务和个人业务发展。

我们秉持“一个民生”的经营理念，在总分行、总分行与附属机构、境内外分行之间，建立符合现代银行客户服务需求的模式。重塑考核机制、分配机制，全行各条线之间、总分行之间一体化服务客户。近几年，这种服务模式在客户、市场中已经赢得一定口碑和市场影响力。

通过以上战略路径和扎实举措，我行经营业绩、结构变化成效已逐步显现。

一是客户基础进一步夯实，客户结构进一步优化。个人客群、私银客户、AUM 均有可喜增长。公司客户持续强化精细化管理，有效户管理与服务已初见成效，未来将取得更大进展。

二是负债成本明显下降，活期存款占比持续提升。我行收入结构中，核心经营收入——净息差、净利息以及与银行综合业务服务相关的手续费收入实现增长，主要受益于战略客户、基础客户的增长以及成本收入比的下降。

三是风险管理取得进展。新业务的风险管理质量已呈现较好势头。同时，近几年我行抓住机会加快处置不良资产，取得较好成效。

四是公司治理持续完善。民生银行作为以民营资本为主的银行，公司治理具备一定特色，过去几年公司治理也取得了较大提升。2025 年末，我行关联方贷款余额 323 亿元，较 2023 年末降

幅超 60%；主要股东质押我行股权总比例从最高 20.40%压降至 8.00%，已降至历史最低点；主要股东的结构发生了明显的变化，近两年境内外基金公司、资产管理公司以及优质民营企业陆续成为我行新股东，股权结构更加稳定、多元。

最后，再次感谢大家一直以来对民生银行的支持！

副行长、董事会秘书李彬对民生银行 2025 年估值提升计划 执行情况进行专项说明

2025 年 3 月我行披露了《2025 年估值提升计划暨“提质增效重回报”行动方案》。

按照行动方案的整体部署，2025 年，我行坚持战略引领、价值创造，围绕持续夯实客户基础、优化资产负债结构、强化风险合规管理和加强支撑体系建设等方面细化举措。同时，进一步提升信息披露质量和透明度，积极加强与资本市场沟通交流，全年开展 160 余场各类交流活动，帮助投资者更加全面、准确地理解本行发展战略和经营成果。

在不断提升价值创造能力的同时，我行也更加重视投资者回报。自 2018 年以来，本行现金分红比例始终保持在归属于普通股股东净利润的 30%以上，并自 2024 年起增加中期分红安排。2025 年，我行继续保持稳定分红政策，全年分红金额 82.74 亿元，占归属于普通股股东净利润的 30.14%。

2026 年，本行已制定新一年度《估值提升计划》，将继续按照监管关于市值管理的相关要求，坚持以价值创造为核心，不断加强外部沟通，努力推动公司市值表现稳中向好。同时，继续保持稳定分红政策，为股东和投资者创造长期、稳定的回报。

计划全文已经对外公告，大家可以通过上交所网站或我行官网进行查阅。

【提问 1】中金公司：2025 年，贵行净息差早于同业企稳回升，是如何实现的？如何展望 2026 年净息差走势及营业收入表现？

李彬副行长：2025 年，我行净息差同比提升 1BP，呈现企稳改善态势。分析原因，刚才高董事长、王行长已经对银行的经营管理做了全面的介绍，下面我重点从以下几个方面来进行分析：

一是存款结构更加优化。在近几年战略落地过程中，我行始终以客户为中心，持续完善产品与服务，以代发、收单、财富管理等重点业务为抓手，有效带动了活期存款占比提升。同时，主动加强对中长期存款的管理，不断优化存款的期限结构。全年存款付息率下降 40BP。

二是精细化管理同业资金成本。一方面，加强同业客户综合经营，拓宽同业资金来源；另一方面，根据流动性情况，前瞻性分析市场，灵活把控资金吸收节奏，做好期限和产品结构摆布。全年同业资金成本下降比较明显。

三是持续调优资产结构。支持客户融资需求的同时，一般性贷款在总资产中占比达到 55%，同比提高 0.8 个百分点；同时，对收益率较低的资产进行科学管控，提升资产运营效率。

总之，一方面是结构的调优，另一方面是精细化管理，最终呈现出净息差改善的结果。

展望 2026 年，银行业息差运行既面临挑战，也有有利因素的支撑。挑战方面，主要是来自于贷款重定价和结构变化，这些

因素会影响贷款利率一定程度上下行，同时存款竞争依然激烈，存款成本下行空间有限。有利因素方面，经济和产业发展转型、政策协同发力等，都为银行业带来发展机遇。2026年，我行将持续加强精细化管理来促进息差的稳定。**具体工作：**

一是继续以压降负债成本为主线。不断深化全客群、全场景、全链路经营，抓账户、抓流量、抓协同，以交易促资金沉淀，驱动高质量、低成本的资金留存；同时，要做好到期存款续接工作，进一步优化负债结构，降低负债成本。

二是继续加大信贷投放力度，持续提升一般性贷款的占比；同时，加强风险定价运用，提升风险定价能力。

2026年，我们将继续坚定抓好“基础客户、基础产品、基础服务和精细化管理”，力求息差稳定，在量价平衡基础上，支撑净利息收入的增长。同时，更加重视中间业务，进一步提高净非利息收入的贡献，推动营业收入能够保持稳中向好的态势。

【提问2】中信证券：贵行房地产、地方政府平台等领域风险情况如何？如何看待当前整体资产质量情况，如何展望下一阶段资产质量形势？

黄红日副行长：2025年，我行践行“稳中求进、优化结构、提升质效”的总体风险偏好，积极防范化解重点领域风险，持续加大不良资产清收处置力度，年末资产质量保持总体稳定。下面向大家报告房地产、融资平台和大零售业务等重点领域风险情况。

首先，房地产业务方面，2025 年我行房地产资产质量总体稳定，授信敞口有序压降，资产结构持续优化，不良率较上年末有所下降。截至 2025 年末，我行房地产业贷款余额 3254.43 亿元，余额较上年末减少 79.96 亿元；其中不良贷款余额 117.36 亿元，比上年末减少 49.62 亿元；不良贷款率 3.61%，比上年末下降 1.40 个百分点。这得益于几方面因素：一是过去几年我行持续加快推进存量风险项目处置化解，加大不良资产处置与核销力度，持续压降高风险敞口；二是强化风险监测摸排，抢抓有效资产维护债权，通过推动销售回款、项目转让等实现现金回收；三是积极响应国家政策导向，新增业务坚持项目融资本源，严格客户和城市准入管理，优先支持保障性住房、租赁住房金融服务，新增贷款质量良好。

关于房地产资产质量展望，我们的判断是：短期仍存压力、长期趋向平稳。一方面，政策持续发力、市场逐步修复，这将为资产质量稳定提供支撑；另一方面，存量风险化解、部分企业经营调整、区域与项目分化，仍将带来一定比例的不良生成。下一阶段，我行将继续执行“总量控制、盘活存量、优化增量”的总体策略，积极落实监管要求，加快推进存量风险化解，适度有序发展增量业务，保持房地产业务平稳健康发展。

其次，融资平台业务方面，我行融资平台业务规模占比不高且保持稳步下降，风险整体可控。近几年我们一直严格落实国家和监管的政策要求，坚决不新增隐性债务，同时主动对接相关部

门，动态跟踪化债进展，化债工作取得了积极成效。截至 2025 年末，我行融资平台业务余额 760.42 亿元，较上年末下降 23%，从区域分布看，业务主要集中在长三角等经济发达地区，12 个重点化债省份占比不足 15%，业务余额较上年末降幅超过 40%。下一步，我行将继续严守政策红线，严密监测存量业务风险变化，稳妥有序化解融资平台债务风险。

最后，大零售业务方面，受外部经济环境、房地产市场变化、居民收入预期变化等因素影响，2025 年我行大零售类业务与市场趋势一致，仍处在风险释放的阶段。具体来看，目前按揭不良贷款额、不良率呈下降趋势；消费信贷我行主动调整结构，不良率较年初略增；小微新生成不良在 2025 年 4 季度已出现小幅回落，今年 1 季度新生成不良低于 2025 年 3 季度水平。当前大零售板块主要压力还是来自信用卡，受外部环境等因素影响，部分客户收入下降，还款能力出现问题，信用卡业务风险持续承压。为此我行将主动调整业务策略，通过严格新客准入、强化存量管控、加大清收处置等措施，实现大零售类业务资产质量尽快企稳。

【提问 3】摩根士丹利：2025 年贵行零售客户数、客户 AUM 均实现较好增长，在获客和经营上有何策略？2026 年零售业务会在哪些方面重点发力？

张俊潼副行长：感谢您对我行零售业务的关注。作为我行优先发展的长期性、基础性战略业务，2025 年零售业务的主题和全

行保持一致，着眼于高质量发展，既体现在量的增长，更体现在结构改善。刚才董事长和王行长已经就这些方面作了点评和介绍，现结合一些具体数据向大家总结报告：

一是客户结构持续优化，优质客户增长提速。2025年，我行零售客户数增幅6.46%，AUM两万及以上客户数增幅7.90%，随着客户层级提升，增速也在提升，私人银行客户数增幅达20.24%。

二是金融资产规模稳步增长，结构持续向好。2025年，我行零售客户金融资产规模增幅11.46%。从客户结构看，金卡及以上客户金融资产增幅12.11%，私人银行客户金融资产增幅18.69%，也呈现出层级越高、增幅越高的趋势。从产品结构看，非储金融资产规模增幅14.70%，高于整体增幅。同时，零售储蓄存款也保持了7.21%的增长，其中活期余额增幅9.14%，活期存款余额占比31.52%，比上年末有所提升。

三是按揭规模保持增长，投放结构更趋优化。我们对消费信贷业务主动进行风险管理，整体有一定降幅，但作为“压舱石”的资产，按揭贷款的规模仍然保持增长，投放的结构更加优化。截至2025年末，按揭贷款余额增幅2.56%，其中，重点区域投放占比同比提升6.76个百分点；一手房方面，16家重点房企投放占比同比提升10.18个百分点；二手房方面，头部中介投放占比同比提升13.10个百分点。

四是零售收入实现增长，财富中收提升明显。2025年，全行零售业务营业收入增幅3.14%，其中财富中收增幅超过30%。尤

其是分品类看，一些受费率下降影响较大的品类，比如保险，在去年企稳且快速回升，实现收入增长，还有贵金属收入增长也尤为明显。

以上经营表现是近年来我行零售战略转型成效的逐步显现，主要是贯彻全行高质量发展战略的要求，在获客和经营方面，都加强了高质量发展的工作。

在获客方面，贯彻“获客即经营”理念，在高质量精准获客基础上持续用力提升，为客户结构的改善把好源头关。2025年末，我行零售新获客数量同比增长19.16%，新客AUM余额同比增长超过30%，新客户均AUM同比有较大幅度的增长。

一是深化公私联动机制，拓展泛代发客群经营深度。截至2025年末，全行代发价值客户数增幅10.05%；全行累计代发额增幅13.18%。**二是**重要战略项目山姆项目，截至2025年末，信用卡累计获客突破130万户，其中接近60%是双卡互持客户。山姆客群户均AUM是零售整体客户户均AUM的近5倍。**三是**加强生态获客，从“开卡获客”向“生态经营”升级。**四是**强化产品与客群协同，提升一体化经营效能，比如跨条线跨区域私银特色服务，为去年私银客户的增长做了很大贡献。还有加强对按揭客群的综合服务经营，按揭新客户均AUM增幅接近40%。**五是**社区金融经营体系，社区支行是民生银行的一个特色，去年进一步深化一站式综合金融服务，社区支行去年金融资产余额突破

5000 亿元，其中一类户新客户均 AUM 比上年增幅达到 13%，也体现了获客质量的不断提升。

在经营方面，持续加强分层分类经营体系，成效比较显著。截至 2025 年末，基础客群上送财富客户增幅 10.33%；财富客群向上输送私银客户同比增长 19.21%。私银客户的保有率在已处于相对较高水平的基础上，还有进一步提升。

关于 2026 年零售业务发展思路。

2026 年，我行将继续保持战略定力，坚定将零售业务作为全行长期性、基础性战略业务，坚持“稳增长、优结构、强基础、提质效”的工作主线，持续完善零售经营体系，强化零售风险管理，推动零售业务高质量发展。

一是加强数智化赋能。去年已经基本完成零售“一个大脑”的基础设施建设，近期通过实际运用，分产品、分客群跑通了从数据收集、管理决策、营销策划到销售作业，从线上到线下的全流程，形成了正向飞轮的趋势。2026 年，数智化体系、数智化基座结合 AI 运用，将是我行零售高质量经营和发展的一项重要助力。

二是夯实基础能力，提升全客群服务体验。坚持以客为尊、用心服务，持续夯实基础客户、基础产品、基础服务、基础管理，做强全客户、全产品、全渠道、全场景的服务能力，以扎实用心的服务，不断提升客户的获得感和满意度。

三是继续把优化结构作为主线。优化客户结构、资产结构、负债结构，尤其在消费信贷的资产结构上，按照政策导向、监管要求，加强风险管理，进一步回归本源，服务实体经济。

总之，2026 年我们将按照长期性、基础性战略业务的要求，久久为功，持续努力，不断夯实民生银行零售业务高质量发展的基础。

感谢大家对民生银行零售业务的关注和支持。

【提问 4】光大证券：近几年贵行对公业务都做了哪些调整？业务特色和竞争力如何体现？取得了哪些具体成效？

李稳狮副行长：正如大家提到的，这几年市场环境在变、客户需求也在变，同业竞争在加剧，但民生银行始终坚持把客户放在第一位，客户需求放在第一位。坚决落实国家战略，服务实体经济，回归本源。过去几年我行没有一味追求数字的增长，而是沉下心来认真夯实和重塑经营逻辑，更多关注基础客群、基础产品、基础服务、基础管理，对公业务可以说是经历了一次“脱胎换骨”的系统性变革，最终实现四个方面的变化：经营文化的变化、发展导向的变化、作业模式的变化、风险理念的变化。

首先是经营文化之变：从“以我为主”到“以客为尊”。过去“银行有什么就卖什么”，现在“客户需要什么我们就服务什么”。我行组建了 3500 多个专属服务团队，一户一策地去服务

客户，和客户从单纯的“资金供需关系”，变成了“互为生态、互为伙伴”的经营共同体。

第二是发展导向之变：从“规模扩张”到“质效优先”。我行摒弃过去粗放式的增长方式，转向以客户价值、资产质量、收益效率为核心的精细化发展。我行把资源精准投向国家战略、实体经济和民营企业，追求“稳而优”的高质量增长。

第三是作业模式之变：从“单兵作战”到“一体协同”。我行围绕“一个民生”的理念，打破了过去条线分割的壁垒，强化数字化产品、营销和渠道建设，深化落地“大中小微个人一体化”经营。以核心企业为“牵引器”，沿供应链拓展上下游的中小微客户，同时公司、零售双向奔赴，既降低了获客成本，也放大了协同价值。

第四是风险理念之变：从“重贷轻管”到“业险平衡”。我行永远把安全放在发展的第一位，2025年专门设立了授信管理二级部，把风险团队内嵌到业务一线，实现了风险防控的“前置”和“嵌入”，压实一到风险责任，推动风险管理从“人控”转向“技防、智控”，从“被动防御”转向“主动预见”，在保持业务增长的同时，让公司业务资产质量更稳健。

基于这四大转变，我行在客群经营、产品服务、协同服务价值三方面培育出了有竞争力的业务特色。

一是客群经营结构优、质效高。

我行持续优化客群分层服务体系，用数字化闭环管理，搭建起责任清晰、高效协同的对公客户经营体系，这个体系包括战略客群、中小客群、机构客群。

战略客群是“压舱石”与“牵引器”。针对战略客户服务，我行通过“四个统一”机制—统一营销、统一授信、统一定价和统一风控，以战略客群为基点，带动供应链、薪资代发等生态客群的规模化增长。截至2025年末，我行战略客户数接近2000户，贷款规模达1.5万亿，年均复合增长率达15%；牵引的供应链核心客户数、链上对公融资客户数和代发客户数均实现大幅增长。

中小客群是我行“基本盘”与“业务增长极”。近几年来，我行大力推广中小专业化运营，构建了“风险前置、专职审批、集中作业”的风控体系，推出订单贷、发薪贷等特色产品，锚定区域特色行业打造中小特色支行。截至2025年末，我行中小有贷户达1.3万户，增速23%；信贷余额近3年复合增长率超20%，持续筑牢业务底盘。

机构客群是“生态链接器”与“优客引流阀”。我行沿专项债、财政资金拨付链提升资金体内循环，积极获取财政、社保等核心资质。同时，聚焦住建、医保、工会等领域打造综合金融服务方案和特色，开展生态式获客。到2025年末，机构客群客户数较上年新增1.1万户，增幅23%，新客存款付息率较低。

第二个特色是产品服务体系全、功能强。

一是科技金融激活新动能。我行首创基于“技术实力、团队质量、资本认可度、合作生态、商业化进程及财务指标”的“5+1”评价体系，打造科创专营支行，通过智能化科技服务平台（萤火平台）提供一站式服务。截至 2025 年末，科技金融相关贷款余额达 4520 亿元，其中专精特新贷款 1176 亿元，近三年复合增速达 26%。

二是供应链金融迈向新高度。我行构建了涵盖核心企业强增信、脱核供应链、小微泛供应链的全场景产品体系“民生 E 链”，实现了从无到有的突破，精准赋能“产、供、销”全链条。截至 2025 年末，我行供应链产品已服务核心企业 6422 户，链上客户达到 6.7 万户。

三是跨境金融实现新赋能。我行跨境产品体系“民生跨境 e 家”已是非常成熟的品牌，不仅提供基础的跨境结算，更可支持全球一体化的财资管理。截至 2025 年末，我行累计投放国际信贷 440 亿美元，服务客户超 4 万户。

四是结算服务开创新格局。我行坚持“场景化深耕、行业化延伸”，构建了“收、付、管、控”系列产品。我行新一代多银行财资管理系统“民生财资云”，服务各层级客户及成员单位超 2.4 万家；资金监管类产品“易管通”已成为细分领域标杆。2025 年我行对公存款结构持续优化，付息率较上年下降 43BP，降幅优于股份制同业平均。

第三个特色是协同联动维度广、一体化。

我行践行“一个民生”的协同文化，构建了涵盖附属公司、境内外、总分支、公私联动在内的多维协同体系，强化敏捷作业，完善功劳簿及考核机制，协同价值逐渐显现。境内外协同方面，香港分行、上海自贸区分行、伦敦分行等五大跨境服务平台充分发挥区域优势和服务特色，2025年实现联动资产投放增长近30%；母子联动方面，2025年民银国际港股IPO客户中40%以上来自母行，民生租赁协同母行投放达383亿元；公私联动方面，代发业务累计金额和代发人数均实现两位数增长。

各位投资者、分析师，民生银行对公业务的调整不是短期的修补，而是长期的重塑，有些举措已经取得成效，有些举措正在逐步落地，相信在不久的将来，数据会印证我们的坚持和努力！我们有信心、有底气，坚持“实干为要，久久为功”，通过更加敏捷的响应、更具特色的服务，打造“团队专业、高效协同、特色鲜明、客户首选”的对公业务品牌，继续为实体经济贡献民生力量！

【提问5】每日经济新闻：当前人工智能（AI）技术发展正深度影响金融行业，各家银行也纷纷加大这方面的投入，可否介绍一下贵行在该领域的相关布局和实践？

张斌首席信息官：自23年底生成式人工智能技术取得突破以来，民生银行就将人工智能技术作为推动银行高质量发展的新

动能，致力于通过提升经营管理数字化、智能化水平，为实体经济、社会大众提供更好、更优的金融服务。

生成式人工智能是划时代的技术突破，要在企业内部全面、深化应用，不仅仅是一个单纯的技术问题。去年，我行围绕**战略引领、组织保障、能力建设和应用深化**四个方面，系统推进人工智能的相关工作，取得了较好的工作成效。

战略引领方面，在总行数字金融委员会统筹领导下，持续完善 AI 治理体系，制定“AI 战略”强化顶层设计。明确了“价值导向、业技共创、开放合作、安全可控”的基本原则，以“智能银行”为目标，探索和推动 AI 应用从“工具赋能”向“模式重塑”转变。

组织保障方面，持续加强 AI 人才队伍建设（从 24 年开始，民生银行科技人员招聘，已聚焦到 AI、安全和架构三个领域），通过“外部引进+内部培育”优化人才结构；建立了 AI 工程师培训与认证体系，系统提升队伍 AI 素养和技能；在 AI 应用项目中，建立业务分析师和智能解决方案架构师协作机制，促进了业务和技术由融合到共创。

能力建设方面，过去一年，我们在持续优化算力、数据、知识、模型等基础能力的同时，重点围绕 Agent 体系，以及 AI 安全和风险管理开展工作。

AI Agent 是大模型应用的主要形态和载体，我们从管理机制、平台能力、工具生态和应用范式多视角开展研究，构建了全生命

周期可管可控、内外部协同高效的智能体能力基座，为 AI 价值释放，特别是在关键业务场景下的复杂应用构建提供了高效的企业级支撑。去年在全行举办了“Smart-Agent”智能体创新大赛，孵化出近千个智能体应用，激发了 AI 在业务场景应用的创新热情，也为今后工作开展营造了创新氛围。

在 AI 安全与风险方面，做了两项工作。管理方面，制定了 AI 应用分类分级安全管理机制，以及从模型训练、应用研发到生产运行的全生命周期管控体系。技术方面，主要工作是完善 AI 模型安全量化评测体系，构建 AI 安全防火墙、内容安全护栏等防护能力。

AI 价值最终通过应用体现，2025 年我行新增 AI 应用场景呈现出显著的加速增长态势。在营销、风控、运营、分析与决策、办公、研发等领域，围绕高价值场景，完成了 40 余项重点应用建设，新增 260 余个细分场景，AI 服务日均调用超 500 万次，其中生成式 AI 调用量同比增长 16 倍。

营销领域着重构建了零售及对公营销助手，包括画像分析、产品持有分析、线索生成、产品推荐等功能，已覆盖两万+客户经理日常使用，背后依靠的是 AI 大脑的支持；**风控领域**，围绕信贷业务全流程开展 AI 赋能和重构，取得了较好的成效。审查审批环节对智能辅助生成内容采纳率超 84%，年节约人员工时 4 万小时以上。法律合同审查耗时由小时级降为分钟级，贷后报告效率提升 20%；**运营领域**，开户信息智能录入识别、放款智能辅

助审查准确率达 90%，对公授信智能合同应用率达到 85%；客户坐席已实现来电前、中、后全流程智能化赋能，显著提升了服务效率和客户满意度；**办公领域**，“i 问答”知识智能问答，全行月活近 2 万；**研发领域**推进软件工程 3.0 建设，完成 AI 赋能研发全流程，支持全行研发人员使用，AI 代码占比达 20.68%，开发效率提升约 10%，科技运营服务替代率达 28.9%；**分析领域**，推进了 BI 平台体系化升级，提供智能图表生成、仪表盘搭建、指标智能提取及分析等能力。

【提问 6】华泰证券：贵行信用减值损失自 2020 年高点以来持续回落，2025 年有所波动，主要是何原因？如何展望 2026 年信用减值损失水平？

黄红日副行长：2025 年，我行集团口径信用减值损失 539.50 亿元，同比增加 84.76 亿元，增幅 18.6%，总体来看，25 年拨备计提上升，一方面是受宏观经济周期因素影响，新生成的不良有所增加，另一方面是我行主动加大风险处置力度，整体变动符合行业趋势，也体现了我行稳健审慎经营管理要求。具体来看：

一是大零售类资产风险暴露增加。部分小微企业以及个人客户的经营和现金流承压，信用卡、小微、个人经营贷等风险暴露，导致我行大零售板块新生成不良贷款同比增加，这是信用减值损失增加最主要的原因。

二是我行主动加大不良资产处置力度。面对阶段性的信用风险压力，我行持续加大现金清收、批量转让、核销等多元化处置力度，全年清收处置不良贷款同比增加，相应的贷款拨备计提和拨备消耗均同比有所增加。

展望 2026 年，我行将继续采取多项措施，一方面强化大零售类贷款风险管控，另一方面持续加大存量不良处置力度，综合考虑存量风险化解的节奏、新增业务风险管控，预计未来一年我行减值损失将呈现平稳略增态势。

【提问 7】 证券时报：2025 年，贵行中小微业务增长显著，普惠法人贷款余额增长 28%，中小有贷户增长 23%。请介绍一下目前中小微业务的主要模式。

李稳狮副行长：民生银行从 2008 年就率先开始了小微金融的实践，今年已是第十八年，我行始终把小微金融作为全行战略重点，致力于成为“小微金融的领军者”，十八年来，为小微企业提供了便捷高效的金融服务，小微业务也成为了我行“金字招牌”。

随着不少小微企业的发展壮大，小微客户对金融服务的需求也更专业、更全面。所以从 2024 年开始，我行对中小微服务模式进行了系统性升级，包括“中小模式专业化”“标准小微线上化”“客群服务综合化”“风险防控主动化”四个方面。

首先是中小模式专业化，升级核心竞争优势。

一是客群规划精准制导。我行重点聚焦供应链、科创、外贸、园区等特色客群进行名单制开发，目前已经形成了 1014 个批量项目，也打造了一批中小特色产品和特色支行，让专业的人用专业的产品做专业的服务。

二是重构中小风险模式。2025 年我行在 15 家重点分行组建了风险派驻团队，把中小风险经理和有权审批人直接内嵌到一线，试点端到端的授信新流程，实现了“风险前置、专职审批、集中作业”，大大提升了中小信贷的授信审批效率。

三是优化中小信贷计划。我行把信贷资源精准投向政策支持、发展稳定、中小企业集聚、有规模开发效应的客户集群。到 2025 年末，中小信贷计划已经审批了 1257 笔，金额达到 245 亿元。

第二是标准小微线上化，普惠服务增户拓面。

一方面，我行深化落实支持小微企业融资协调机制，分类制定服务方案，把融资对接的范围扩大到外贸、民营、科创类小微企业，让更多小微企业能便捷地获得线上融资。到 2025 年末，我行推荐名单里的企业已经有 23.6 万户，累计发放贷款达 5291 亿元。

另一方面，我行强化了线上场景化服务，对“线上化、智能化、法人化”的小微客户专属产品“民生惠信用贷”进行了升级，深化主动授信，探索 AI 大模型的应用，持续提升数字化决策能力，把线上线下服务结合起来，拓展更多服务场景。截至 2025 年末，民生惠信用贷的签约客户已经超过 10 万户；针对特色产业

和场景，我行推出定制化的金融服务方案“蜂巢计划”，做到“一场景一服务”，目前已经孵化了 247 个项目，放款超过 120 亿元。

同时，我行也在推进供应链、集团链“双链”驱动普惠业务模式。截至 2025 年末，两链合计带动普惠小微贷款新增 279 亿元。

第三是客群服务综合化，精准满足企业全周期需求。

一是全面强化中小微综合服务。依托“民生 e 家”这个企业数智化管家，助力中小微企业数字化转型，提供人事管理、薪税代发、员工福利、财务记账、发票管理、费控报销等一整套数字化管理工具，让企业经营更高效。

二是打通了便捷化的服务渠道。企业网银、手机银行、民生小微 APP 都是我行的服务入口，大幅提升了服务的响应速度和质量，极大地提升了企业的资金周转效率。

三是搭建了中小微数字化营销体系。围绕客户的生命周期，在策略管理上形成高质量的经营策略，在渠道管理上实现精准触达，在智能营销上强化数字化工具应用，让我行的服务能更及时地匹配企业的需求。到 2025 年末，我行存款日均 50 万以上小微企业增长至 7.7 万户，增速 18.5%。

最后是风险防控主动化，筑牢稳健发展根基。

我行始终坚持“业务要发展，风险要可控”，牢牢守住资产质量的底线，才是中小微业务能够持续稳健增长的根本保障。

一是以数字化手段构建全流程风控体系，将风险识别、监测、处置嵌入业务全链条，通过数据驱动精准识别业务薄弱环节与潜在风险点，促进中小微业务整体实现行业结构、区域结构、期限结构、产品结构的持续优化。

二是强化前瞻性风险管理能力，依托客户标签、精准画像，对存量客户实施分类分层的动态化监控，提前研判风险迁徙趋势，有效防范资产质量下迁风险，截至 2025 年末，普惠型小微企业不良率与上年末基本持平。

各位朋友，十八年来，我行始终致力于成为“小微金融领军者”，未来也会继续坚守初心，用更专业、更便捷、更综合的服务，陪伴更多中小微企业向上成长，同时也为各位投资者创造长期价值。