

中国民生银行 2024 年中期业绩发布会 问答实录

(根据录音整理)

会议时间：2024 年 9 月 4 日 10:00-11:00

行内参会人员：副董事长、行长王晓永，执行董事、副行长张俊潼，副行长石杰，副行长、董事会秘书李彬，副行长黄红日，独立董事曲新久，独立董事温秋菊，及相关部门负责人

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、行长王晓永报告上半年经营情况

各位投资者、分析师、媒体朋友们：

大家上午好！很高兴同大家交流。2024年上半年，管理层贯彻董事会各项要求，坚持以客户为中心，把高质量发展作为首要任务，坚持稳中求进、以进促稳原则，强化战略执行、狠抓精细化管理，全行经营管理稳中向好，可持续增长动能进一步增强。同时，我们加强对“五篇大文章”和“三大工程”领域支持力度，积极支持国家实体经济发展，助力经济转型升级。

一是**聚焦客群经营，持续激发高质量发展的新动能**。公司业务方面，本行持续落实公司业务营销体系改革，深化客户分层分类营销服务。截至报告期末，战略客户核心企业 1,718 户，比上年末增长 19.47%；战略客户对公链上融资客户数达到 23,627 户，比上年末增长 39.90%。中小企业授信客户数达到 32,923 户，比上年末增长 16.78%。机构客户数 37,252 户，比上年末增长 8.98%。一般公司贷款余额 24,363.68 亿元，比上年末增加 901.93 亿元，增幅 3.84%。**零售业务方面**，本行将零售业务作为长期性、基础性战略业务，加强跨板块协同发展，推进客群一体化开发，截至报告期末，本行零售客户 1.32 亿户，比上年末增长 2.57%。其中，私人银行客户增长 7.60%。管理零售 AUM 达 2.89 万亿元，比上年末增加 1,543.04 亿元，增幅 5.65%。其中，金卡及以上客户金融资产 2.47 万亿元，增幅 6.27%，私人银行客户总资产 8,392.68 亿元，增幅 8.02%。**生态金融方面**，产品创新和服务能力持续提

升。报告期内，生态金融业务融资余额 1,742.83 亿元，比上年末增长 272.21 亿元；线上融资客户数 8.37 万户，比上年末增长 2.75 万户，核心企业客户 2,634 户，比上年末增长 607 户。民生快贷产品功能持续优化，客户申贷全流程移动端操作，实现 3 分钟申贷、1 分钟放款。民生 e 家平台升级人事、薪税、财资等自建功能，上线 218 个功能点、332 个体验优化点。

二是资产负债结构持续优化，高质量发展的基础进一步夯实。截至报告期末，本集团资产总额 75,510.13 亿元，比上年末减少 1,239.52 亿元，降幅 1.62%。上半年，我们不断调整优化资产结构，提高配置效率，压降存放同业、买入返售等低收益资产，同时，发放贷款和垫款总额达 44,232.27 亿元，比上年末增加 383.50 亿元，增幅 0.87%，在资产总额中占比达到 58.58%，比上年末提升 1.45 个百分点。重点领域、重点区域贷款保持较快增长，本行制造业、普惠型小微企业、绿色等重点贷款分别增长 8.75%、5.55% 和 12.71%，均高于各项贷款平均增速；京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝、福建等重点区域贷款占比达到 65.00%，比上年末进一步提高。负债端，积极应对市场环境变化，主动压降高成本负债，优化负债结构。截至报告期末，本集团负债总额 69,413.71 亿元，存款总额 40,647.32 亿元。个人存款规模保持稳步增长，在存款总额中占比 31.64%，比上年末提升 3.47 个百分点；普通活期存款实现规模增加、占比提升；存款稳定性逐步增强。存款结构优化，促进我行存款成本降低。

三是加强风控体系和能力建设，资产质量总体保持稳定。报告期内，本集团贯彻落实“稳健审慎、主动全面、优化结构、提升质量”的风险偏好，坚持经营发展以风险防控能力为边界，全面夯实风险内控体系，稳健审慎化解重点领域风险，扎实推进资产质量常态化管理。截至报告期末，本集团不良贷款总额、不良贷款率比上年末下降，拨备覆盖率总体稳定。本集团不良贷款总额 648.99 亿元，比上年末减少 1.98 亿元；不良贷款率 1.47%，比上年末下降 0.01 个百分点；拨备覆盖率 149.26%，比上年末微降 0.43 个百分点。

四是营业收入同比下降，但净息差环比企稳。本集团积极应对经营环境变化，促进经营稳健发展，利息净收入环比改善，净息差降幅收窄。报告期内，本集团净息差 1.38%，同比下降 10BP，降幅同比缩窄 7BP；实现利息净收入 485.82 亿元，同比下降 5.36%，其中二季度利息净收入 243.20 亿元，环比实现增长。非利息净收入方面，受代理财富收入费率下降及资本市场波动影响公允价值变动损益，非利息净收入同比减少 16.60 亿元。

为更好地回报广大投资者，经董事会审议，本行拟实施中期分红。综合考虑监管机构对资本充足率的要求以及本行业务可持续发展等因素，拟向全体股东派发现金股利，每 10 股派发人民币 1.30 元。以本行截至 2024 年 6 月 30 日已发行股份计算，2024 年度中期现金股利总额约人民币 56.92 亿元，占集团口径下当期实现的归属于本行普通股股东净利润的比例约为 29.90%。

当前银行业普遍面临规模增长放缓、净息差收窄、资产质量承压等多重压力。本行也正处于战略投入期、能力培养期、结构调整期和稳步发展期。纵观上半年，本行客户数量稳定增长，客户基础持续夯实，业务结构优化的成效进一步显现，净息差开始企稳，可持续性收入也在环比改善，但仍面临负债增长压力大、资产投放竞争激烈、负债成本相对刚性等方面挑战。下阶段，本行将继续坚持以客户为中心，深刻把握金融工作的政治性、人民性，心怀“国之大者”，聚焦主责主业，扎实做好五篇大文章，锚定资产端破局，负债端重构，实现存贷款规模平稳增长，助力经济社会高质量发展。具体来说：

一是要坚持结构优化、环比改善，全力推动高质量发展。在全面提升金融服务质效过程中，主动融入国家发展大局，结合自身实际，找准切入点，通过客户的综合经营带动结构优化和成本降低，提升抗风险与价值创造能力：在负债端，以调优存款期限结构为突破口，进一步降低负债成本；在资产端，以供应链金融、固定资产贷款、小微贷款、按揭贷款为破局点，努力打开资产投放新局面。环比改善就是坚持长期主义，沿着正确的方向，聚焦重点战略指标持续提升经营质效，久久为功，力争实现月比月好，季比季强。

二是夯实基础业务，筑牢发展根基。始终发挥战略客户规模增长和资产质量的压舱石作用，以战略客户为引领，衍生产业链、拓展生态圈，以供应链金融为抓手，深化落实大中小微个人一体

化开发，聚焦结算、代发、按揭等重点业务，挖掘潜力，提升价值贡献；持续打造小微业务金字招牌，做大商户结算客群，打造智能风控体系，锻造具有民生银行特色的长板；要加快提升零售业务，坚持零售业务作为全行优先发展的长期性和基础性战略业务定位，持续完善分层分类经营体系，提升市场竞争力。

三是践行行稳致远，守牢风险、合规和安全底线。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保驾护航。

四是加强精细化管理，提高战略执行力。要加强内部管理，以 EVA 为指针，算好“精细账”、“综合账”，实现全成本核算和科学风险定价。要围绕“综合经营”做好过程管理，形成“计划下达、任务执行、监测分析、策略提升”的管理闭环。要提升资源配置和使用效率，引导资源向投入产出比更高的方向倾斜，通过模式转型、流程优化、集中采购等，提升资源配置效能和整体经营效率。

下一阶段，我将带领管理层按照既定战略持续推进高质量发展，为社会、为股东创造价值。最后，再次感谢各位对民生银行的关心关注和支持。

【提问 1】 摩根士丹利：我想问一个资产质量的问题，我们看到今年上半年清收处置的量相比去年明显减少，这个主要原因是什么？面对复杂多变的经济形势，展望未来趋势有何变化？

黄红日副行长：感谢您的提问。2024 年上半年我行不良资产处置规模有所减少，一方面是随着 2023 年我行完成清收处置三年规划目标，历史存量不良资产基本出清，总体不良资产规模持续下降；另一方面，当期不良生成率持续下降，使得具备处置条件的不良资产规模持续下降。预计全年将延续清收处置规模同比下降的趋势。

今年上半年不良资产现金清收难度持续提升，同时上半年不良资产市场交易活跃度降低，供需双方对价格博弈加剧，使得上半年转让规模同比减少；从处置方式来看，上半年贷款核销处置规模同比增长较快。结合上述形势，我行及时调整了清收处置的结构策略，适当增加了核销处置比例。下半年，我行将积极主动应对形势变化，坚持现金优先策略，适配清收处置手段，通过加大催清收和诉讼执行力度、适时推动资产转让，提升清收处置质效。

【提问 2】 中信证券：我想问题一个关于零售信贷的问题，今年上半年我们看到各家银行在零售贷款的规模扩张上都遇到了一定的压力，贵行的按揭、信用卡规模下降也出现了一定的下降，请问其中主要原因是什么，下半年有哪些举措？对全年增长

情况大概是一个什么样的预期？这个将在哪些客群和产品主要发力？

张俊潼副行长：感谢您的提问。正如您所说，上半年同业银行和我行零售贷款都遇到了一定的压力，截至6月末，我行零售贷款比上年末增长了1.60%，贷款下降主要体现在按揭贷款、信用卡方面。

按揭规模的下降受到市场多重因素影响，上半年我行按揭投放同比下降9.22%，虽提前还款金额有所下降，但总量依然维持在较高水平，投放量小于还款量导致了按揭贷款余额的下跌。下半年我行将夯实按揭业务“压舱石”作用，持续加大按揭投放。一方面，在渠道建设方面持续加强公私联动，推动重点一手房开发商的合作营销，提升重点客户及项目覆盖率和份额；同时，强化二手房头部中介机构合作，严格按照统一服务标准和体系，着力提升业务时效、产品政策及服务质量，提高二手房按揭业务占比。另一方面，从内部来讲，我们会不断优化业务流程，持续提升审批效率和质量，加强按揭专业化团队建设，持续推进按揭专业化支行、专业化团队建设。

上半年我行二手房按揭投放同比增幅达到了**32.50%**。二手房按揭非常依赖于银行自身的服务质量、服务效率，我们相信在自身持续加强业务安全、提升管理服务下，下半年我行按揭业务整体将迎来较好的发展。事实上，我行6月份单月的按揭业务已经出现投放量大于还款量，规模开始企稳回升。在房地产市场稳

定、居民提前还款平稳的背景下，下半年我行预计将实现按揭业务规模正增长。

在信用卡方面，受到整体市场交易额下降的影响，我行信用卡交易和贷款规模也出现一定下降，但是下降幅度均低于行业平均水平。我行主动优化客群结构，加强信用卡业务回归支付本源，强化风险管控，从来没有通过放松风险来追求规模的增长，努力实现“量”“价”“质”平衡的高质量发展。

近年来，我行信用卡新发不良率一直保持较低水平。下半年，一是我们会继续通过商超场景下的全行一体化获客新模式，来推动一些重点项目。比如，大家都比较关注的民生山姆联名信用卡项目，民生山姆联名信用卡从8月1日上线至8月底，一个月的时间核卡数量已达106,100张。下半年我行着力将该产品打造成信用卡市场中的突出且醒目的产品。同时，我们也有储备这种大型场景合作类的优质项目，并正在不断推进中。二是我们在打造综合收单解决方案，夯实特惠生态体系，加强与第三方支付平台合作。我行作为首家在微信上线“分期支付”功能的银行，对接微信平台上的这个巨量交易市场，会成为新的业务增长点。我们将继续保持审慎的风险策略，继续优化信用卡风险管理的贷前模型和策略部署，强化风险监测，持续提升数字化风控水平。虽然下半年我行信用卡整体环境依然面临挑战，但是我们多措并举，持续提升经营效率，力争实现交易和贷款规模止跌企稳，逐步恢复增长态势。

在零售贷款中，我行自营类消费贷业务出现了较好的发展态势，在贷款余额和客户数增长方面成效显著，截至6月末，我行自营类消费贷业务余额增幅11.24%，本年新增签约客户数增幅达46.24%。预计下半年将保持客户数和余额增速，争取实现全年自营类消费贷余额增长超20%。我们一方面通过自营类消费贷业务实现优质客户的批量获取；另一方面在践行大中小微个人一体化战略中，将自营类消费贷作为零售端提供的一个有竞争力的金融服务和产品。自营类消费贷业务的数据增长及其良好的发展态势也从侧面说明了我行一体化战略下的产能提升和成效显现。

【提问3】国盛证券：我们看到上半年贵行对公存款规模有一定下降，这主要受哪些因素影响？下半年对这一部分有哪些举措？

石杰副行长：感谢您的提问。上半年我行对公存款下降主要是受到以下三个方面因素的影响：一是，今年我们为了提高负债质量、降低负债成本，主动发力调结构，逐笔压降高价业务，在调整过程中出现阶段性规模波动；二是，四五月以来，我行积极响应监管的存款自律的要求，对新增业务全面回归自律，对存量超自律业务基本实现出清；三是，在新的市场环境下客户需求发生了很大变化，在回归自律背景下存款向理财、同业存款等“搬家”趋势明显，例如：5月理财规模扩容明显，同比增长8.4%；截至6月末，非银同业存款较上年增长2.6万亿，而企业存款下

降 1.5 万亿。应该说，存款自律机制的严格实施使我行存款规模受到了一定程度的“阵痛”，但我行认为这是非常好的结构调整机会。在这个阶段，我行继续坚持以客户为中心的“稳规模、优结构、降成本”负债业务思路。

7 月和 8 月我行对公存款单月增长持续向好、环比改善，整个对公的负债成本也持续下降。我行将久久为功，做好负债业务，具体来讲：一是加强对存款客户的分层分类服务，真正去了解客户的需求，在自律范围内提升对客综合服务水平。围绕客户资金链、股权链、商业链、信息链，深入客户进行一体化、综合式服务。二是坚定不移抓结算、抓活期、抓供应链上客户的综合开发，持续发展基础结算和活期场景，加快供应链业务的拓展，并围绕链上场景强化链上客户的综合开发，提升存款留存率。三是加强推广司库与财资云等重点产品，一方面适当下沉司库目标客户，重点服务地方国企、战略民企；另一方面对司库进行改造，运用标准版、行业版财资云，提升对中小客群的覆盖度。对于负债，我们要保规模、调结构、降成本，把基础工作做好、把客户工作做好、把新兴的结算场景用好，进一步夯实整个负债业务的基础。

【提问 4】美林美银：我有一个关于息差的问题，贵行二季度净息差已经环比企稳，虽然在资产端还是有下行压力，但是在负债端，我们已经欣喜地看到公司实现了负债端成本的有效降低，

刚才领导也讲了负债端一些久久为功的工作。那么结合资产端和负债端的趋势来看，我们如何展望下半年的息差走势？

李彬副行长：谢谢您的提问。正如您所讲，本集团上半年净息差 1.38%，其中二季度净息差与一季度环比持平。

对于净息差管理，我行一直非常重视，并为此在量和价上采取了一系列措施。资产端不断压降低收益资产；负债端加强成本管控力度，大力压降高成本存款，同时积极调整存款期限结构，有效降低负债成本，推动净息差企稳。

关于全年净息差的趋势，我们预计受益于存款利率下调，下半年负债成本会得到进一步改善。但由于 LPR 利率下调，以及优质资产市场竞争日益激烈，资产收益率还面临持续下行的压力。鉴于此，下半年我行将多措并举稳定净息差水平，力争净息差年内保持平稳，具体我们将从以下方面做工作：

首先，以负债成本管控作为主要抓手，着力控制负债付息率。一是拓展稳定低成本存款来源的同时，做好存量高成本存款到期的续接工作，压降高成本存款占比。二是结合市场变化，多渠道筹措资金，通过推进同业存单、债券发行等方式，降低负债成本。

在资产端，持续优化资产结构，着力缓解资产收益下行压力。一是提高信贷资产占比，根据市场形势和我行的潜力优势，聚焦重点业务，推动优质资产增长。二是加大客户结构调整，细化客户选择和分层分类经营，提高风险定价能力，提升综合收益。谢谢！

【提问 5】中金证券：我这边想请教一个风险的问题，我们看到贵行个人贷款不良率有所上升，主要是何原因？另外，如何看待下半年个人贷款资产质量趋势，以及房价波动对我行零售贷款抵押率和资产质量是否会造**成很大影响？**

黄红日副行长：感谢您的提问。6月末，本集团个人贷款不良额为 296.31 亿元，比上年末增加 27.76 亿元；不良率 1.69%，比上年末上升 0.17 个百分点，不良率有所上升的趋势与可比同业基本保持一致。主要原因有两个方面：**一是**一部分小微企业和个人客户的偿债能力、还款意愿有所下降，新生成不良略有增加。**二是**清收处置市场活跃度承压，对存量不良贷款清收处置产生一定影响。

虽然我行个人贷款不良率有所上升，包括您问到的房价波动对我行零售贷款增长存在一定冲击，但是我们也在持续进行压力测试，总体风险可控。下阶段，我行将积极采取各项管理措施，保持个人贷款资产质量稳定。**一方面，要抓好第一还款来源**，把好准入关口，强化产品设计、尽职调查、模型策略、监测预警等全流程风险管理，引入外部可信数据，缓释信息不对称风险，提升数字化风控能力和水平。**另一方面，我行已启动零售类业务数智化催清收体系建设项目**，后续将持续通过模型驱动、大数据赋能提升催清收工作质效，实现清收处置“再向下深挖一公里”的目标。

【提问 6】申万宏源：我想请教一下贵行战略客户的问题，我看到贵行在持续深化战略客户的经营方面非常有成效，这个也是现在同业竞争的一个方向，所以想请教下战略客户是如何发挥牵引和支撑作用的，以及下半年有什么发力的方向？

石杰副行长：感谢您的提问。我先回答您的第一个问题，战略客户板块对我行业绩的支撑作用体现在两个方面：一是战略客户仍然是我行公司业务规模的压舱石，上半年战略客户存、贷款规模均超万亿，对规模的稳定起到了关键的作用。二是通过主动管理助力了我行整体息差改善。战略客户作为优质客户，议价能力很强，以往的负债成本也相对较高，上半年在自律机制要求下，我行主动调整和优化了负债结构，战略客户的存款成本率较年初大幅下降，也进一步助力了我行整体存款成本和净息差的改善。

我们也在不断发挥战略客户的牵引作用，主要体现两个方面，一是对中小客群的牵引。上半年获客转化成功率超过 20%，助力我行进一步夯实客户基础。通过这样一种方式，上半年我行战略客户供应链业务余额 1,440.46 亿元，比上年末增长 198.64 亿元；战略客户核心企业 1,718 户，战略客户对公链上融资客户数 23,627 户，均比上年末有较大的增长。二是对零售客群的牵引。上半年，战略客户新增代发企业客户 392 户，同比多增 187 户；带动新增代发个人客户 10.33 万户，同比多增 0.22 万户；代发工资规模 228.19 亿，同比增长超 30%。相比于数字，经过上半年的努力和重塑，更值得一提的是我行逐渐形成了战客代发开发的

范式。

下半年，我行的战略客户工作将聚焦以下三个方面持续发力：**一是**，进一步做好负债基础服务，通过深入场景、组合产品、衍生服务支付结算链条等手段，在服务好客户的同时，持续降低战客负债成本。**二是**，在保持资产规模稳健增长，守住风险底线的基础上，我们将进一步加大战客的投放力度。**三是**，民生银行战略客户未来最大的价值还是对供应链金融的牵引作用，我们将持续加大供应链开发力度，在服务好核心企业生态圈的同时，拓展链上客户、做好综合服务。我们继续将立足战略客户，做到户户有结算，真正利用供应链这个载体实现大中小微个人一体化。**四是**，在服务战客的同时，加强公私联动，持续提升对战客生态体系内个人客户的服务，通过代发、民易贷、信用卡、权益等金融和非金服务，实现大中小微个人一体化、综合化开发。

【提问 7】浙商证券：我请教一个房地产不良的问题，贵行房地产业贷款不良率略有升高，主要是什么原因导致的，以及下半年是否会继续呈现升高的态势？

黄红日副行长：谢谢您的提问。今年上半年，房地产市场还处于筑底阶段，我行房地产贷款不良率有所上升，资产质量存在一定的压力。主要原因：**一方面**是部分项目风险情况恶化，我行及时下调风险分类，加快推动风险化解，不良额比上年末略有增

加；另一方面是上半年我行推进受困房企的风险化解，房地产贷款规模比上年末略有下降。

关于后续房地产风险形势，总体来看，随着房地产政策的实施，虽然近几个月重点城市二手房交易量出现回升，但整体市场的量价恢复还需要一定时间。在成交量没有持续企稳之前，房企资金链还将继续承压，预计后续部分区域、业态较差的房地产项目风险可能还会有所暴露。

下阶段，我行将继续严格贯彻落实中央决策部署和监管要求，按照“稳总量，调结构、强管理、化风险”总体策略，促进房地产业务平稳健康发展，确保房地产资产质量总体稳定。谢谢！

【提问 8】每日经济新闻：请问管理层，中期分红方案预计何时实施？

李彬副行长：谢谢您的提问。本行 2024 年度中期利润分配预案已于 8 月 29 日公告：

拟向股权登记日登记在册的 A 股股东和 H 股股东派发现金股利，每 10 股派发现金股利人民币 1.30 元（含税）。中期现金股利总额占集团口径下当期实现的归属于本行普通股股东净利润的比例约为 29.90%。

以上利润分配预案需经本行股东大会审议通过。具体实施时间请见后续公告。