

尽管受到疫情影响，只有7名股东来到现场，但民生银行今年的股东大会仍然持续了2个小时。

这是民生银行董事长高迎欣第二年主持股东大会，此次他回答了投资人关于房地产风险敞口、收入增长困难、负债端承压、风险内控制度改革等诸多影响该行未来发展的关键问题。

2021年，民生银行虽然稳住了盈利跌势，录得净利润指标同比增长0.21%，但同期该行营业收入同比下降8.75%。民生银行面临“增利不增收”困境的另一个表现是，该行2021年资产负债的增长出现颓势。年报显示，截至2021年末，该行资产总额6.95万亿元，与上年末基本持平；负债总额6.37万亿元，同比减少0.67%。

券商中国记者了解到，民生银行资产端增速放缓主要是该行主动调整资产结构、化解存量风险的结果，其中该行的一个重要任务就是控制踩雷恒大等问题房企的风险。此次股东大会上，民生银行副行长袁桂军透露，今年一季度，该行对恒大集团的贷款余额继续压降了4%。此前，该行曾于2021年9月宣布对恒大集团的贷款余额较2020年6月末降低约15%。

同时，高迎欣进一步补充称，民生银行在房地产领域的风险敞口集中于对住宅项目的银行贷款，不仅代销业务规模很小，表外投资占比也保持在同业平均水平以下。

针对负债端的收缩压力，民生银行高管直言，现阶段重“质”不重“量”，将侧重存款结构的调整，为长远发展打下基石。“我们和国内一些好银行相比，差就差在负债端的成本上，而负债成本的差距其实就是由客户基础决定的。”高迎欣表示，该行围绕优化客户基础开展了一系列改革，例如公司业务体系改革，这是该行从去年到今年最重要的一项改革，旨在将服务战略客户的能力内化到银行机制中。

### 恒大贷款余额继续压降4%

2021年以来，房地产行业受到政策调控影响震动不断，民生银行更是踩雷多家问题房企，年末对公房地产不良贷款率为2.66%，较年初大幅上升1.97个百分点。其中，恒大集团发生实质性违约事件后，一直处于风口浪尖，作为该集团的主要贷款银行之一，民生银行在该集团的风险敞口情况也备受市场关注。

6月10日，民生银行副行长袁桂军在该行股东大会上透露，今年一季度，该行对恒大集团的贷款余额继续压降了4%。“我们对恒大的贷款集中在住宅项目，对其中一些项目我们也在持续加强监控措施，包括证、章、照共管等。同时，我们对恒大主要是表内贷款，没有其他表外资产。”他补充道。

早在2020年，民生银行已开始压降恒大集团的贷款余额。2021年9月23日，该行在投资者关系平台上回复称，近一年来，该行对恒大集团的贷款余额较2020年6月末降低约15%。

据高迎欣介绍，中国房地产负债的三个主要来源是：银行的表外投资业务，包括非标投资、信托、理财等；银行代销；银行贷款。“三个来源中，银行贷款并不是占主导的，而民生银行在房地产行业的贷款一个明显的特点就是我们集中于银行贷款，尤其代销规模保持在非常低的水平。”他表示。

年报显示，去年民生银行涉房业务大幅收缩。这也导致该行来自房地产行业的收入大幅减少。

具体而言，截至2021年末，该行对公房地产业授信业务余额4734.44亿元（含贷款、表外授信、标准债权投资、非标债权投资、债券投资等业务），比上年末下降1169.47亿元，降幅19.81%。其中，房地产业贷款余额3603.02亿元，占比76.10%，比上年末下降17.95%；对公房地产表外债券投资、非标债权投资等业务余额1131.42亿元，比上年末下降25.22%。

另一方面，该行与房地产相关的净值型理财、委托贷款、代销信托、承销债务融资工具等业务合计875.85亿元，较年初下降了270.46亿元，降幅23.59%。其中，房地产代销业务余额95.56亿元，比上年末下降55.20亿元。

### 聚焦1400多户战略客户

“近几年中国商业银行也在回归本源，压降非标、影子银行，对收入造成了一定压力。”此次股东大会上，高迎欣表示，“回归存贷汇业务后，比的就是客户基础。尤其是民生银行，我们和国内一些好银行相比，差就差在负债端的成本上，而负债成本的差距其实就是由客户基础决定的。”

围绕客户基础，民生银行开展了一系列改革。“要抓好客户基础，牵扯到银行文化、机制都需要改革，尤其是前线的客户经理，过去银行部门间各自为政，对客户经理的考核导向也造成追求短期利益、客户私有化等问题。”他指出，“但现在银行的竞争力不在个人，而在整个系统的协作机制、产品体系。”

高迎欣表示，去年以来，该行最重要的一项改革是在公司业务体系建立了战略客户部，旨在将服务战略客户的能力内化到银行机制。“针对战略客户，我们从总行到分行到支行建立‘一条线’，并且以战略客户部为核心，对配套的考核制度、新的岗位价值、岗位薪酬等做了一系列大的转变。”他说。

据民生银行高管介绍，通过这一改革，民生银行1400多户战略客户的存贷款明显增加，以战略客户为抓手的上下游业务得以进一步拓展。

去年，民生银行还专门成立了生态金融部和数据管理部两个一级部门，旨在打破部门合作壁垒，建立起敏捷工作机制，提高针对客户需求的响应速度和产品创新能力。

“这是和互联网企业学的。”高迎欣说，“银行传统的运作模式很难推出跨部门产品，我们现在就是把做科技的、做业务的、管风险的、做数据分析的100多个人集中在一起，形成一个敏捷响应的团队。”

民生银行行长郑万春表示，该行推出的纯线上化、纯信用的供应链金融产品“民生快贷”就是一款跨行业、跨部门的产品，“生态金融部门成立时间很短，只有半年，但是已经设计出了好几种创新贷款产品，得到了不错的市场反馈”。

对于当前内部改革要达成的最终效果，高迎欣表示，民生银行要在个人客户、小微客户、战略客户等各种层级都拥有优质客户，并且这些优质客户能选择民生银行作为他们的“主办行”。“只有成为更多优质客户选择的‘主办行’，这家银行才会有稳定的存款、结算资金，银行才能长期可持续地发展。”他说。

年报显示，2021年，民生银行压降高成本结构性存款，日均规模较上年下降4218.40亿元；吸收存款成本率为2.18%，同比下降8个BP，但与上市股份行相比这一成本水平仍然偏高；同期，该行净息差1.91%，同比下降23个BP。

### 经办人、审批人终身负责

高迎欣曾在多个场合坦言，民生银行过去一些业务出现问题，最大的根源在于短视的机制文化导向，造成银行员工过于追求短期效益，在给这家银行埋下不少风险隐患的同时，也形成了沉重的历史包袱。

2020年，该行不良贷款率大增26个BP，升至1.82%；及至2021年末，该行不良贷款总额仍在增加，但占比有所下降。其中，该行不良贷款总额723.38亿元，比上年末增加22.89亿元；不良贷款率1.79%，比上年末下降0.03个百分点。

值得注意的是，对于民生银行的不良拐点，此次股东大会上，高迎欣给了投资者一个较为明确的答复——“今年应该会有一个根本性的变化”。

这得益于高迎欣上任以后，建立一个有效的、完善的风险内控管理体系一直是民生银行内部改革工作的重中之重。“我们在短期内快速完成了授信审批制度的改革，

现阶段已经运行了一段时间。”高迎欣说。

袁桂军在股东大会上介绍，该行新的一届董事会、新的一届党委成立以后，从风险内控管理的文化、体制、机制、系统、制度、人员管理等方面进行了认真的梳理，并制定了一系列制度。

首先是重新塑造内部合规就是核心竞争力的理念，并建立三道防线，第一道防线是经办人，也是第一责任人，该行目前所有的资产项目已建立经营主责任制，经营主责任人对其经办的资产业务终身负责；二道、三道防线的管理责任和审计责任，审批人也对审批的项目终身负责。

其中，一项风险管理的重点工作是反洗钱，袁桂军表示，该行自新一届党委成立之后对此项工作高度重视，不仅开展了全行性的合规操作风险反洗钱检查，到去年底行内反洗钱官职人员比上一年增加一倍。

“今年预计民生银行的不良率会继续下降。”他表示，“去年民生银行一次性完成了全部的理财回表，这块压力今年就没有了。”

责编：战术恒