



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2013 年第一期 总第 139 期)

中国民生银行股份有限公司

China Minsheng Banking Corporation.,Ltd

地 址：北京市西城区复兴门内大街 2 号

邮政编码：100031

电 话：86-10-68467286

传 真：86-10-68466796

网 址：<http://www.cmbc.com.cn>

E-MAIL：cmbc@cmbc.com.cn

■ 免责声明

本刊所载资料的来源及观点，民生银行力求报告内容准确可靠，但并不对报告内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证。本公司不承担因使用本刊而产生的法律责任。相关媒体文章和分析报告仅反映媒体及分析员的不同观点，并不代表民生银行的立场，解释权归民生银行所有。



目 录

一、经营动态	2
■ 我行正式推出 1.08 版手机银行，最高转账 500 万元	2
■ 民生银行信用卡中心携手慧聪网，互联网小微金融身现正规军	3
■ 民生加银资产管理有限公司正式成立	4
■ 我行与中国远洋渔业协会金融战略合作签约仪式圆满成功	5
二、荣誉奖项	6
■ 我行 2012 年度荣获多项托管银行业殊荣	6
■ 我行获 2012 年度《投资者报》主板上市公司最佳年报奖金奖	7
■ “民生银行成立茶业金融中心”入选中国茶行业年度十大新闻	7
■ 我行《2011 年社会责任报告》获评“银行业社会责任报告第一名”	8
■ 我行荣获“最佳特色贸易金融银行奖”	9
■ 我行荣获“最美慈善义工榜样团体奖”	9
三、小微金融	10
■ 民生银行重构小微金融	10
■ 首创流水贷 运营一年来余额突破 10 亿	18
四、民生新闻	20
■ 董文标：变革的勇气	21
■ 民生银行何以领航？	32



一、经营动态

■ 我行正式推出 1.08 版手机银行，最高转账 500 万元

我行正式推出 1.08 版个人手机银行，这是继 12 月 19 日正式发布小微手机银行后的又一创新举措，我行持续进行产品创新，新版客户端增加大额转账功能，最高可转 500 万元，同时优化客户操作体验，将给客户带来更加便捷自如的移动金融生活体验，主要更新服务如下：

1.全新推出大额转账，安心畅享移动掌上生活。手机银行页签中增加“大额转账”，每日总转账限额最高可达 500 万元，并可通过柜台（即将推出）或网银 U 宝进行修改或删除。同时，客户向未添加大额转账的收款账号转账时，仍受手机银行最高 5 万元的转账限额控制。

2.不断优化现有功能，客户操作体验全面升级。为确保手机银行操作的简洁流畅，在新版客户端中完善了多项服务的操作体验。“二维码收付款”服务优化了收款环节的二维码识别功能，全面提升收款速度；“民生缴费”服务菜单，无需登录便可查看各项缴费项目；将“资费标准”并入“金融助手”服务菜单中，更加符合用户查询习惯；将“金融计算器”的利率获取方式优化为自动获取方式。

3.凸显公益捐款菜单，传递移动慈善正能量。在新版手机银行客户端中，“公益捐款”菜单移至“民生家园”页签。同时在手机银行、网上银行、电话银行的公益捐款功能中增加重庆华岩文教基金会。

iPhone 版 1.08 版手机银行已正式在 App Store 发布，目前安卓版 1.08 版手机银行已在安卓市场、应用汇、腾讯应用宝、豌豆荚、91 手机、百度移动应用、机锋网、360 手机助手、安智市场、N 多市场、木蚂蚁、网易应用中心、优亿市场、联通沃商店和移动 MM 共计 15 家主流安卓应用市场完成部署。



■ 民生银行信用卡中心携手慧聪网，互联网小微金融身现正规军

2012年1月15日新年伊始，信用卡中心携手慧聪网在北京联合举行新闻发布会，宣布推出民生慧聪新e贷白金信用卡。“这款专门针对网络商圈小微企业的信用卡，经过一定程序的审核后，将直接发放给慧聪网有用款需求的企业主。”信用卡中心总裁杨科表示。

据悉，民生慧聪新e贷白金信用卡是信用卡中心为慧聪网的小微企业量身定做的一款信用卡产品，也是业内第一款用信用卡做载体，针对小微企业在B2B平台积累的网络信用为基础而推出的无抵押免担保、灵活计费的小额信贷产品。

慧聪网是国内领先的B2B电子商务平台，经过20年的发展，平台上汇集了超过1600万注册用户和10万以上的付费企业用户。很多企业因为自身规模有限，很难以传统方式从银行获得贷款，但与慧聪多年合作，累积了大量交易及服务数据，“这些数据足可以转化为企业融资信用，并因此从银行获得贷款。我们希望能与民生信用卡中心的战略合作能够改变大量小微企业主一贷难求的局面。”慧聪网CEO郭江表示。

我行信用卡中心杨科总裁表示：“进军互联网小微金融是信用卡中心秉承我行服务小微企业的一贯理念，在新的经济形式下，对互联网小微金融服务的新探索。我们期望通过与慧聪的合作，给卡中心带来新的业绩增长点。”

与互联网公司的小额贷款产品相比，新e贷信用卡是银行首次以信用卡模式涉足互联网金融服务。针对企业法人发放的大额信用卡，具有额度高、费用少、循环授信、随借随还、收费灵活等特点。这些特点正好满足小微企业法人的需求，就像给了企业法人一张随时可以变现的支票。



申请人根据其在慧联网的信用等级，可最高获得 20 万元的基础授信额度，再加上银行认定的交易记录等相关资质，最高可获得 50 万元的循环授信额度。一次授信，三年有效，不必每次重新授信，为客户提供灵活的计费及还款方式，同时支持按日或分期计费，极大地方便了小微企业主在消费和采购方面的资金需求。除此以外，民生慧聪新 e 贷白金信用卡的区间定价模式，可满足慧联网不同等级付费用户的需求，在现有互联网小微金融服务中极富竞争力。

据悉，凡在有民生银行分支机构的城市均可以受理慧联网当地用户对该信用卡的申请，区域遍及全国数十个地区，基本上覆盖了国内经济发达地区。

目前，国内银行对如何通过互联网服务小微企业客户仍处于探索阶段，尚未形成清晰的模式。一方面小微企业客户群比较分散，如果不能实现规模化开发和运营，将会出现高成本、低效率的情况；另一方面银行需要对传统的授信和风险控制体系进行大胆创新，不但要将小微企业的网络信用纳入到信用评估模型中，同时还要建立相应的风险控制和预警机制。而慧联网正是一个汇聚国内众多小微企业的平台，这无疑将提高银行客户开发速度，通过和这个平台的数据对接，小微企业在慧联网所积累的网络商誉也能够真实地呈现在银行面前，为我行信用卡中心对小微企业主的信用评估和风险控制提供直接的支持。

■ 民生加银资产管理有限公司正式成立

民生加银基金管理公司子公司“民生加银资产管理有限公司”于 2013 年 1 月 24 日正式成立！

民生加银资产管理有限公司是中国证监会批准的专门从事特定客户资产管理以及中国证监会许可的其他业务的专业化资产管理公司。具体的投资范围除传



统的二级市场证券投资外，还包括未通过证券交易所转让的股权、债券及其他财产权利的专项计划管理等业务以及投资咨询业务。

资产管理公司横跨资本市场、货币市场和实体经济三大领域的投资功能，基本覆盖成熟市场资产管理公司的全部业务，能够向民生银行境内外所有公司、机构、个人客户提供丰富的“类信托、类PE和财富管理”等金融服务，为民生银行的多元化战略提供了天然的实施平台。

公司将秉承“固本求新、惟信惟实”的经营理念，做好民生银行“聚焦小微，打通两翼”的战略协同，努力配合民生银行的战略转型，并逐步打造成为“中小企业创业、成长、发展的长期合作伙伴”与“中小银行首选的财富管理服务提供商”。

当前是一个资本市场、财富管理市场快速变革创新的时代，基金法的出台、资管平台的创新给我们带来了很多机遇与挑战。我们有信心抓住机遇，开拓进取，厉兵秣马，开创民生资产管理领域的新纪元！

■ 我行与中国远洋渔业协会金融战略合作签约仪式圆满成功

为加快我行在现代农业金融服务领域的战略布局，贯彻落实《农业部与中国民生银行合作协议》相关要求，推动我国海洋渔业转型升级，1月7日下午，我行与中国远洋渔业协会，在国家农业部隆重举行了金融战略合作协议签约仪式。

国家农业部副部长、中国远洋渔业协会会长牛盾和我行党委委员、副行长毛晓峰出席了活动；农业部渔政指挥中心主任陈毅德、渔业局副局长崔利锋、中国远洋渔业协会秘书长黄宝善等农业部及远洋渔业协会的相关领导同志，以及我行现代农业金融事业部总裁李林辉、副总裁吴强出席了签约仪式。仪式由现代农业金融事业部副总裁李文华主持。



党委委员、副行长毛晓峰在致辞中表示，我行本着“做民营企业的银行、做小微企业的银行、做高端客户的银行”三大战略定位和“特色银行、效益银行”两大发展目标，把海洋渔业作为重点开发的战略业务，从战略上和业务层面积极支持远洋渔业发展。我行成立了国内唯一一家全国性的海洋渔业金融专业服务机构，把远洋渔业金融开发作为服务实体经济、服务“三农”和我行战略转型的重要举措，深入践行全产业链金融服务理念，发挥“金融总包商”的优势，以渔船升级改造专项信贷支持为切入点，配套基金、债券、租赁、信托等多种金融服务，实现产业链价值的总体提升。

二、荣誉奖项

■ 我行 2012 年度荣获多项托管银行业殊荣

2012 年末，我行在托管银行领域收获颇丰。近日，由中国权威财经媒体《21 世纪经济报道》主办的“第三届私募股权投资与创新企业峰会”上我行荣获“2012 年度 VC/PE 最佳托管银行”，成为托管业唯一的获奖银行。

同时，由金融理财杂志社评选的 2012 年中国金牌理财 TOP10 总评榜上，我行获得“年度金牌服务力托管银行”。

在股权投资行业权威机构清科集团组织的“第 12 届中国创业投资暨私募股权投资年度论坛”上，我行被评为 2012 年中国 VC/PE 基金最佳托管银行，这也是我行首次获得该奖项。

2012 年以来，面对股权基金托管市场的激烈竞争，资产托管部积极整合行内外资源，一方面通过构建“托管+代销”、“托管+项目推荐”等模式，联合私人银行部、投行部主动营销并培育我行核心合作伙伴，为客户提供一站式的托管综合金融服务，赢得了行业内各知名股权投资管理机构的高度认可；另一方面积



极推动分行、行业部拓展所在区域和行业的业务合作，为经营机构及时提供营销和技术支持，取得了不错的效果，2012 年全行共新签约股权基金托管业务超过 100 单，协议规模超过 400 亿元，成为股权基金托管业务领域的行业新锐，进一步树立了我行在该业务领域的品牌和服务优势。

■ 我行获 2012 年度《投资者报》主板上市公司最佳年报奖金奖

2013 年 1 月 5 日，由《投资者报》和香港管理专业协会联合主办的“第一届中国上市公司最佳年报奖颁奖典礼”在北京举行，我行荣获主板上市公司最佳年报奖金奖。

此次活动是国内机构第一次进行年报评奖。年报评奖可以促进市场信息的公开化，从而促进自由市场的发展，对建设理性的资本市场投资环境具有重大意义。

我行自上市以来就非常重视年报编制工作，在满足年报披露全面、真实、准确、完整、充分和及时等基本原则的基础上，重点披露我行战略、公司治理、经营业绩和财务成果。H 股上市后逐步建立了独特的信息披露专员制度和年报联席校对机制，有效地提高了年报编制的效率和准确性。此次获奖是对我行年报披露的充分肯定，再次在资本市场树立了良好的形象。

■ “民生银行成立茶业金融中心”入选中国茶行业年度十大新闻

2012 年 12 月 25 日，《中华合作时报·茶周刊》、《人民政协报》、《茶世界》、《中华茶人》、《海峡茶道》、《茶精品》以及伴夏茶网站等茶行业知名媒体站在行业的高度，以媒体的视角，共同推选了“中国茶行业年度十大新闻”，其中，“民生银行成立茶业金融中心”成功入选。

本次活动评委会给出的入选理由为：资本不仅逐利，而且嗅觉敏锐，茶产业是鲜有的一直以平滑曲线递增的行业，未来发展空间不可估量。茶行业不缺小资



金,但缺大资本。在目前市场不完全竞争的情况下,大资本有可能打破行业格局,催生核心企业,缔造世界级品牌。

中国民生银行茶业金融中心于2012年6月28日在厦门正式成立,隶属于现代农业金融事业部,是我行在现代农业领域服务于茶业实体经济而专门设立的创新型产业金融服务机构。茶业金融中心的成立是我行的一项重要战略举措,同时也是推动中国茶产业升级的重要驱动力。茶业金融中心以董事长提出的“围绕产业链规划金融服务链”和“推动金融与实业直接结合,打造民生核心竞争力”为指导思想,围绕全产业链开发、产业专业化服务支持、产业资金发展联动机制等“三大开发战略”,以全新的交易平台综合服务、茶园建设综合服务、生产升级综合服务、小微企业综合服务、茶消费文化渠道建设综合服务等五大产业金融服务模式,开发全产业链核心价值,聚合行业专属资源,从而打造我行在茶业金融服务领域的核心竞争力,努力实现“做全国茶产业最大的金融服务商”的美好愿景。

■ 我行《2011年社会责任报告》获评“银行业社会责任报告第一名”

1月18日,中国社科院召开“企业社会责任报告评级年度总结会”,我行《2011年社会责任报告》获评《中国企业社会责任报告白皮书(2012)》“中国银行业企业社会责任报告第一名”。企业社会责任领域的有关领导、专家学者、行业协会代表和各企业代表共120多人出席了本次会议。

中国社科院自2011年起连续两年发布白皮书,对全国企业社会责任报告发布情况进行全面分析。2012年专门成立评级专家委员会,以完整性、实质性、可比性、可读性、平衡性和创新性等六大指标为评价维度,对银行业等25个重



点行业已发布的 885 份社会责任报告进行逐一评价，得出了行业内的综合排名，具有高度的科学性和权威性。

我行自 2007 年起已连续五年发布《社会责任报告》，成为行内外利益相关方交流的重要平台。2011 年的报告系统展示了我行的社会责任实践，并着重披露了“小微金融”、“绿色信贷”、“客户服务”、“慈善公益”等社会关注的重点议题，获得了专家委员会的高度评价。

■ 我行荣获“最佳特色贸易金融银行奖”

1 月 16 日，中国银行业协会贸易金融专业委员会第二届贸易金融年会在北京国贸大饭店隆重召开。此次会议举行了 2011 年度中国贸易金融卓越评选颁奖典礼，我行荣获“最佳特色贸易金融银行奖”，党委委员、贸易金融部总裁、香港分行行长林治洪荣获“贸易金融年度人物”称号。

贸易金融卓越评选是中国银行业协会组织举行的高规格、高级别、高技术含量的权威性评奖活动，参评对象包括国内国有银行、股份制银行、地方商业银行、境内外资银行等从事贸易金融业务的银行金融机构，此次评选本着“公平、公正、公开”的原则，通过客户网上调查、业内专家评定、贸易金融专业委员会常委单位投票表决等多项程序，最终确定获奖结果。林治洪同志高票当选“贸易金融年度人物”，我行被授予“最佳特色贸易金融银行奖”，体现了民生贸易金融在业内打响了品牌，赢得了业界的广泛认可，民生贸易金融“走专业化道路，做特色贸易金融”的经营理念已经深入人心，引起了业界的普遍关注。

■ 我行荣获“最美慈善义工榜样团体奖”



12月26日，由北京市委宣传部、首都精神文明办、北京市广播电影电视局等单位共同组织的“最美慈善义工”评选活动揭晓，我行荣获“最美慈善义工榜样团体奖”。当晚在北京电视台举办“爱的典礼——北京最美慈善义工致敬盛典”，来自政府、企业、慈善基金会、新闻界的代表共300余人参加了颁奖晚会。

“最美慈善义工”组委会经严格筛选，从数百家候选企业及社会团体中遴选出十家“榜样团体”。我行坚持在慈善公益领域创新理念和模式，从帮扶贫困地区发展到支持文化公益事业，从捐建民生学校到推动青年创业，在各个重要公益领域都做出了突出贡献，获得了组委会的高度评价。

三、小微金融

■ 民生银行重构小微金融

2013年01月11日 第一财经日报

2012年12月20日，民生银行行长洪崎宣布，到2012年11月末，民生银行小微企业贷款余额突破3000亿元，3年多来累计发放小微企业贷款超过8000亿元。

此时，距离民生银行小微企业贷款余额突破2000亿元的2011年6月末已经过去了17个月，此前，民生银行用了10个月实现了小微企业贷款余额从1000亿元到2000亿元的跨越。如果仅仅从贷款增速上来看，民生银行小微企业贷款的发展速度似乎在放慢，这3000亿元似乎也没有当年实现1000亿元、2000亿元那么令人激动。但是，从2000亿元到3000亿元，不仅仅是1000亿元的增加在量的增加背后，民生银行实现了从小微金融1.0版到2.0版的实质提升，从小微企业贷款到小微企业金融服务质的飞跃。



通过实施小微金融 2.0 提升版，特别是通过组建小微企业城市商业合作社和建设小微金融专业支行，作为中国银行业小微金融服务开创者的民生银行，正在进行小微金融服务的重构。

迎难而上再上台阶

在很多银行业人士看来，2012 年并不是开展小微金融的合适时间。

2011 年下半年到 2012 年，中国经济遭遇到了全球金融危机以来的一轮严峻挑战。宏观上，经济增速逐季下滑；微观上，企业整体经营困难。广大的小微企业更是经受了严峻的考验，特别是长三角地区的经济形势严峻，大量企业倒闭，让这一传统上小微经济异常活跃地区的小微企业面临着生死考验。而钢贸、光伏、煤炭、风电等行业出现的全行业亏损或者微利，让处于这些行业产业链上下游的小微企业生存异常困难。这让小微企业贷款的资产质量面临严峻考验。面对这一形势和挑战，不少银行业人士都认为，当前并不是开展小微企业贷款业务的良机，风险难以控制。因此，虽然多家银行的领导纷纷表示将把小微企业贷款作为今后的业务发展重点，但是在不良贷款的现实压力面前，银行对真正的小微企业贷款慎之又慎。

民生银行则不这样看。既然确定了“做小微企业的银行”的战略定位，就不会抱着投机的心态开展小微金融服务，不会因为小微企业状况不佳而不再向它们提供金融服务。2012 年，民生银行小微企业贷款余额从年初的 2325 亿元增加到 3170 亿元，增加了 845 亿元，占到了民生银行全年新增贷款的一半以上。其中，2012 年下半年，民生银行的小微贷款开始加速，半年的余额增加了 663 亿元。

2009 年下半年，民生银行提出了“做民营企业的银行、小微企业的银行、高



端客户的银行”的战略定位，大力实施小微企业战略。小微企业贷款余额从2009年末的448亿元增加到2012年12月末的3170亿元，3年累计新增了2722亿元，占到了民生银行过去3年新增贷款的一半以上。小微企业贷款余额从不足5%增加到23%左右，“做小微企业的银行”在短短3年内取得了实质性突破。

从1.0到2.0的变化

小微企业贷款余额的变化并不能涵盖民生银行小微金融的全部，因为小微企业金融服务并不仅仅是小微企业贷款。小微企业缺的并不仅仅是贷款，只有30%的小微企业有贷款需求，绝大多数小微企业缺的是金融服务，这是民生银行深入调查后的重大发现。这一发现，让民生银行董事长董文标更坚定了提升小微金融服务的信心。

过去几年来，董文标每年都会花上几个月的时间到基层调研，调研的主体就是小微企业金融服务。他要走几十家乃至上百家支行，和支行行长、客户经理以及客户交流，倾听他们的心声。每每听到支行行长和客户经理抱怨，他们辛辛苦苦营销来的客户，都被银行同业以更低的利率加上更高的额度抢走了的时候，他都会说：你的商业模式不对。当慢牛资本公司董事长张化桥在对自己的小贷公司面对的贷款需求不足而感到费解时，董文标也告诉他：你的商业模式不对！他经常提到的一个类比是：你的金融服务如果像手表行业的百达翡丽，你还害怕竞争，还害怕对手抢你的客户？！因此，从2011年6月末到现在，民生银行小微金融服务就是通过深入推进小微金融2.0提升版，致力于商业模式的创新，致力于打造小微金融服务的“百达翡丽”。

2011年6月末，在小微企业贷款余额突破2000亿元之际，民生银行同时宣



布，正式推出小微金融服务 2.0 提升版，从小微企业贷款转向小微企业金融服务。与 2009 年 2 月最早推出的小微企业贷款“商贷通”相比，小微金融 2.0 提升版从 5 个方面作出重大提升：一是全面拓展服务范围；二是进一步主动提高保证、信用等非抵押方式在贷款结构中的比重；三是改进授信定价体系；四是加强售后服务；五是优化运营模式。

用董文标的话讲，小微金融 1.0 与 2.0 的最大差别就是从小微贷款到小微金融服务。2009 年 2 月民生银行进军小微金融服务之初，其主打是贷款产品“商贷通”，为小微企业提供单笔不超过 500 万元，平均 150 万元左右的贷款，主要采取了抵押和强担保的方式；在贷款对象中，散单又占了绝大多数；小微客户几乎全部是贷款客户。到了 2012 年 12 月末，这种状况已经有了根本性改变：3000 亿元贷款余额中，弱担保和信用贷款的比重持续提升，非抵押贷款的比例已经达到 59%，告别了抵押物崇拜。2012 年，民生银行明确把控制散单率作为衡量小微金融业绩的一项指标，严格控制新的散单增加，新增客户中，基本上都是围绕“一圈一链”商圈和产业链进行开发。

据民生银行行长助理林云山介绍，到 2012 年 12 月，散单的占比已经从最高时的 90% 以上下降到了不足 40%，通过批量营销、批量操作，极大地降低了人工成本。全行小微企业客户快速增加，到 12 月末已经达到 99.2 万户，较 2012 年初新增 100% 以上，其中无贷户占了绝大多数，这意味着更多的小微企业客户接受的是民生银行的金融服务而非贷款。

与小微企业客户数的快速增加相适应，民生银行小微企业结算量也在快速增加。2012 年，民生银行小微企业结算量快速增加，结算产品“乐收银”机具数达到



31万台，小微企业全年的资金结算量达到1.48万亿元。事实上，仅仅发放小微贷款，小微企业金融将面临着巨大的存款来源缺口，这将对银行的资产负债管理带来艰巨挑战。民生银行通过大力开展小微企业资金结算实现了不少存款派生，极大地缓解了存款压力。

民生银行零售银行部总经理赵志敏表示，2012年，小微企业带来的存款增量已经和贷款增量相差无几，这极大地缓解了民生银行开展小微企业贷款业务所面临的存款来源压力，向着自身可持续的小微金融服务迈进。同时，有了结算的资金来源，民生银行既可以监控客户的资金动向，更好地管理信贷风险，也可以根据结算量的大小适度降低贷款利率，进一步减轻小微企业的财务负担。

从小微金融1.0版到2.0版，这些数字的变化都是结果而非原因，实现这些结果，民生银行小微金融有两个抓手：小微企业城市商业合作社和小微金融专业支行。

城市商业合作社

要想降低散单率，除了集中于商圈和产业链这“一圈一链”之外，很重要的是进行小微企业客户整合，把原本分散在同行业、同区域之内的小微企业通过一定的组织模式整合起来，使之作为一个小微企业群体与银行开展业务。这样就实现了批量营销，降低了人工成本，也减轻了信贷风险。这种客户整合，民生银行是通过牵头发起成立小微企业城市商业合作社来完成的。2012年初，董文标明确提出，民生银行要积极推动小微企业客户的整合，以“抱团发展、创造多赢、共同超越”为宗旨组建小微企业城市商业合作社，以行业、商圈、社区为单位，以支行为节点，以城市为基础，打造全国性的增值服务平台。



2012年3月1日，民生银行上海分行协同长宁区政府在上海市兴国宾馆举行了“中国民生银行上海分行—长宁区小微企业城市商业合作社”的揭牌仪式，标志着民生银行第一家城市商业合作社正式成立。上海分行长宁区小微企业城市商业合作社主要围绕区内10条商业街进行划分，每条商业街成立1家社区合作社分社，分别由区内5家支行负责筹建和管理。

2012年4月11日，民生银行下发了关于小微企业城市商业合作社组建工作的指导方案。其目的在于统一全行建设城市商业合作社的思想、目的、定位、架构和会员管理，鼓励全行群策群力开展丰富多彩的城市商业合作社活动，发挥民生银行在整合小微企业客户群体中的核心纽带作用，将原本无序、组织松散的小微企业联合起来，使其有联系、有活动、有交流、有合作，在帮助小微企业抱团发展的同时，创造多赢，实现银企共同超越与发展。

截至2012年12月末，民生银行组建小微企业城市商业合作社接近2500家，会员超过9万人。按照董文标的设想，未来民生银行将整合上万家城市商业合作社，联合更多小微企业，打造专属信贷产品、小微俱乐部、专属组合产品、专属结算服务、信息服务及撮合五大基础平台。

小微金融专业支行

全国有5000万家小微企业，它们分布在不同行业，行业特性和金融需求都有很大的差别，很难按照统一模式提供金融产品和服务。同时，当前中国正处于工业化、城镇化进程加快的阶段，很多新兴产业、特色行业不断出现，如水产、家装、厨具、茶叶等等，部分地区开始形成产业集群。这些产业和行业的主体都是围绕着某条产业链或供应链的众多小微企业，它们的金融需求具有明显的行业



特征，常规金融服务很难满足，需要通过专业化的金融服务来满足它们的专业金融服务需求。董文标看到了这一点，把提高小微金融服务的专业化能力作为提升小微金融服务的关键环节。

董文标在 2011 年就指出，“小微金融服务”必须要全面地深刻地体现“专业化”，“专业化”才能控制住风险，“专业化”才有可能把支行办成存贷款业务过百亿元的支行。在 2012 年初举行的民生银行全行年度经营工作会议上，董文标更是明确要求，每家分行要拿出一到两家支行进行小微专业支行建设，3 年内全行的小微专业支行要达到 100~150 家。

2012 年 4 月 16 日，民生银行下发了关于小微金融专业支行建设的指导意见，作为指导全行推进小微专业支行建设的行动纲领，阐述了小微金融专业支行的定义和特征，指明了小微金融专业支行的建设方向和发展之道。

按照民生银行的定义，小微金融专业支行是指依托支行所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济，围绕周边商圈、主导产业链上下游小微企业的经营特点和规律，结合支行资源和地缘优势设立的专注于面向特色行业和商圈的小微企业提供融资、存款、结算、财富管理和售后等金融与非金融服务等于一体的支行机构。民生银行又把小微专业支行分成四类：产业链专业支行、行业专业支行、商圈专业支行和服务专业支行，并给出了不同的定义和标准。林云山提出，民生银行用 3 年左右的时间成功打造 150 家小微金融专业支行，分布在批发、零售、仓储、餐饮等行业，最终在全行形成小微金融专业化发展的格局。

2012 年 4 月 26 日，民生银行零售银行部在苏州召开小微金融专业支行建设



专题会议，正式宣告小微金融专业支行建设工作全面拉开序幕。会上，民生银行对前期评选出的首批 20 家小微金融专业支行进行了授牌。到 2012 年 11 月末，这 20 家小微金融专业支行的业务整体情况较之前发生较为明显的变化，各项业务指标均呈现快速增长趋势，小微贷款余额达到 273 亿元，小微客户达 6.82 万户，不良率也远低于全行平均水平。

2012 年 11 月 13 日，民生银行零售银行部公布了第二批小微金融专业支行的评审结果，30 家支行成为总行认定的小微金融专业支行，分别定位于不同的行业或商圈；11 月 25 日，2012 年第二批小微金融专业支行授牌仪式在广州举行，董文标亲自为这些专业支行授牌。至此，民生银行总行认定的小微金融专业支行达到了 50 家。

董文标要求，民生银行以后不能再走全功能支行的路子，主流是发展专业支行，特别是要研究产业链，做深做全产业链，实现经营的产业化。专业支行之外是售后服务支行，重点做好服务和交叉销售。

聚焦小微 打通两翼

虽然民生银行成为了全球最大的小微企业金融服务商，但是董文标并不满足。在他看来，民生银行“三大战略”的定位仍然较为宽泛，不利于集中精力实现业务突破。因此，2012 年下半年，民生银行董事会开始制定《五年发展纲要》，董文标进一步提出了“聚焦小微、打通两翼”战略，实现分行转型。

洪崎表示，2013 年民生银行的小微企业贷款余额将达到 4000 亿元。董文标更是表示，在“聚焦小微、打通两翼”的战略下，未来 5 年民生银行将继续加大对



小微金融的资源投入力度，力争小微金融占到全行业务的半壁江山。

届时，民生银行将成为不折不扣的“小微企业的银行”。

■ 首创流水贷 运营一年来余额突破 10 亿

民生银行泉州分行攻克小微企融资难题

国际金融报，林锦旺 董玲敏，2013-02-06

最近，经营干货店的李老板专程邀请民生银行流水贷专员参加店里的年终聚餐。对于流水贷，李老板夸赞不止：“感谢民生，我的干货店去年从一家开到了三家，营业额翻了一番！”李老板仅是从流水贷获益的千万商户之一。近日，民生银行泉州分行公布：该行推行一年多的流水贷余额突破 10 亿元。

顾名思义，流水贷是以客户的流水结算量作为核心贷款依据，为客户主动提供信用贷款额度的融资产品，该产品系民生银行泉州分行全国首创，旨在破解小微企业从银行体系融资难题，也成为民生银行泉州分行探索中小商业银行转型与创新模式的聚焦点。

商户卡的“绑定效应”

民生银行泉州分行“流水贷”中所蕴含的银行转型样板，是依托于“民生商户卡”所具备的金融服务功能。

为贴近市场需求，民生银行泉州分行以“让小微商户享受现代金融服务”为目标，方便小微商户高效便捷的管理资金，提高资金结算效率，在全国范围内首推“特色商户卡”。



由于满足了小微企业对降低资金结算成本等多元服务的需求，民生银行泉州分行以“民生商户卡”为媒介，在绑定某一客户的同时，对其上下游企业产生了“传导效应”，从而拓展到整个产业链或行业商圈。由此，民生银行泉州分行通过设立各专业化支行、组建小微企业融资合作社，针对各行业及各商圈特点进行客户整合和批量开发，让小微金融服务朝“专、精、特”方向深化和拓进。

流水贷的“水洼效应”

显而易见，商户卡以结算免费等亮点来“吸附”更多小微企业，其背后是银行必须承担较高成本，之所以得以顺畅运转，离不开“流水贷”的吸储作用，在此支撑下，“流水贷”解决小微企业融资难困境、有序引导民间资本流向及规避信贷管理风险的样本意义才得以显现。

据悉，商户卡持卡客户自助申请流水贷的前提是，客户应在该行累积3个月的银行流水记录，客户在使用商户卡作为结算账户时，结算资金自然沉淀于商户卡内，从而形成了吸引存款资金沉淀的效果，这就像置于河床上的一处处水洼，只要有水流过，流水便自动沉于水洼中。在这种吸存机制的有效支撑下，“流水贷”应运而生。

“流水贷”是今年民生银行根据市场和客户的经营特点和需求创新的一个产品，解决了很多客户以往“必须有抵押，有担保才能取得银行授信”的模式。在免抵押免担保基础上，个人最高贷款额度100万元，50万元以下还可申请自助循环放款功能，随借随还，享受自助还款贷款的便利。2012年11月11日，民



民生银行推出民生双核算，流水贷再次升级，最高 500 万元，通过二者流水加总评估，实现了对公企业金账户与民生商户卡流水联动。

“海陆空”的制导效应

在总行做“民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”的总体战略下，立足泉州区域特色，民生银行泉州分行提出了深耕和锁定小微金融市场的思路，其中，“渠道整合”便是关键抓手。

2012 年以来，民生银行泉州分行已逐步从战略定位、客户需求满足、技术升级、文化价值观统一等多方面入手，开始整合其传统营业网点、自助银行、网上银行、EPOS、手机银行、信用卡等多种渠道，被形象地称为“海陆空”金融工程。

首先是推行空军服务体系。以空中服务为核心，打造泉州小微客户服务热线“28095568”，加强电子银行建设，让客户在家享受现代金融服务。其次是推行陆军服务体系。以客户服务为核心，加强自助银行网点布设，目前已在泉州布设 68 个自助银行。最后是推行海军服务体系。以团队建设为核心，成立 11 支小微企业金融服务专属团队，开辟小微企业发展蓝海。

通过多维渠道的“精确制导效应”，民生银行泉州分行的触角深入了小微金融尽可能存在的领域，体现了“与小微企业共同成长”的“草根银行”愿景，营造出无所不在的“富民为民”的“幸福民生”氛围。

四、民生新闻



■ 董文标：变革的勇气

经济观察报 作者：胡蓉萍 2013年01月11日

55岁的董文标坚持认为自己永远也不会得“老年痴呆症”，因为“我始终在动脑子”。2012年11月，北京香山脚下，董文标花了三个小时讲述了他的新计划、他的“小微”梦想、他的民生文化、他的科技变革，还有他的担忧。

董文标一直梦想有一家中国最有特色的小商户金融服务银行，而且他认为民生银行可以成为这样的银行，他也一直在努力这样做。这件事占据了整个心灵，也鼓舞着他的行动。

在领导了民生银行若干次主要的变革之后，董文标也开始意识到了整个银行上下对自己的“依赖”，他开始担心这种“依赖”在未来可能产生的风险，他正在选择“更年轻、更优秀的人员进入核心团队”，但事实上对于依然“精气神”十足的董文标来说，“想放下时又很难放下”。

董文标气场

10年前，董文标曾这样教育年轻行员：“你们看看经老（经叔平，中国民生银行前名誉董事长，已逝），那么大年纪的人了，总是西服革履，皮鞋擦得锃亮，精神抖擞。做民生人就要永远有这样一种精神状态。”10年后，55岁的董文标保持着当年要求年轻行员的状态。

三个小时的采访中，抽着雪茄的董文标急切、兴奋之感如影随形。他的同事，民生银行监事会主席段青山说：“他总是用真情、用心灵和人沟通，每次开会讲话、接受采访，他衬衣的衣领都是湿透的，总是讲到汗如雨下。”

而用董文标自己常说的一句话表达则是：感动自己，才能感动别人。

曾经担任民生银行太原分行行长的段青山说：“在我看来，董文标是个性情



中人，是有战略眼光、有市场洞察力、有亲和力的企业家。”在人民银行当过多年处长的段青山说，从来没有见过像董文标这样的行领导，他来分行，我们请他陪几个大客户，他一口就答应了，丝毫不端什么架子，客户和他喝酒，他总是一口一大杯。

如果你就此认为，这是一个让所有员工开心的老板，则大错特错。董文标在民生银行的声望，很大程度上来自于他的战略远见：他对于中国银行业的发展前景和竞争态势有着近乎直觉的判断和把握，总是能够前瞻性地明确民生银行的战略定位和创新方向，并对总分行管理层的战略执行提出近乎“苛刻”的要求。民生银行的中高层对董文标有一种近乎崇拜的信任。很多民生银行的部门老总和分行行长都说，当董文标提出一个新的思路甚至新的战略时，即使他们想不通为什么要这样做，也会按照他的指示去做，因为每次的结果都证明，董文标是正确的。这也是民生银行执行力很高的原因之一。用一位金融界资深人士的话讲，董文标想干的事情还没有干不成的。

作为中国第一家也是唯一一家民营性质银行的掌门人，董文标比其他银行“讲政治”的高管更加“讲市场”、“讲商业”，却和众多中国典型的企业家一样略带点“江湖老大”的气息，他所到之处，总有几个企业家或者同业高层与之相随，小个子董文标这种由内而外的号召力和不显山露水的控制力让民生银行的股东、一些银行同业、甚至企业家都愿意“跟着民生银行玩”。

董文标的号召力和控制力淋漓尽致地体现在民生银行董事会和公司治理结构的发展上。民生银行董事会的成员很多都是中国知名的民营企业家，成功让这些人自信而强硬，即便是在他们所不甚了解的银行业务领域。

于是“吵吵闹闹”一度成了民生银行董事会的真实状态。股东和管理层、股



东与股东之间在董事会上纷纷据理力争。

董文标感慨：“程序太重要了，没有程序、不讲程序，会乱成一锅粥，虽然你是董事长，但如果没有制度制约乱下手，那就会吃力不讨好。”

银行家大多以专业和高深为能事，但善于用自己的语言讲自己的话已是业内公认的董文标风格。董文标将公司治理的精髓高度浓缩为“三要素”——行动纲领、制度安排、高管团队。也渐渐地，董文标获得了这些大佬们的真正认可，成为了民生银行董事会的核心。

如今，民生银行的许多活动，它的股东董事们，比如张宏伟、卢志强、史玉柱等都积极参加，史玉柱甚至毫不掩饰地在微博上表达对民生银行未来的信心以及对民生银行管理层的钦佩。更多的时候，这些股东董事愿意和民生银行的管理层做平等的讨论和对话。

以至于现在，银行业内越来越多的人说民生银行是一家中国少见但典型的“管理层控制”的银行。对此，董文标更愿意理解为是对民生银行公司治理结构完善的“褒奖”。

董文标说：“从公司治理角度来说，民生银行董事会的运作体制是，谁说了都不算，只有投票算。民生银行的董事会开会时真刀真枪地讨论，有时剑拔弩张，冲突很激烈。民生银行的公司治理不是走形式，每一项决策，如增资扩股、人事任免，都是一律要上董事会的。”

“从2000年我当行长以来，我基本上是既当爹又当妈，董事会上的一些主要决策基本上是我提供的，后来洪崎做行长之后我相对轻松一些，但是战略转型，实事求是地说确实还是我在主导。”董文标坦陈。



有底线的超常规发展

这个健步如飞的小个子，曾经领导着中国第一家民营银行“超常规”发展。从2001年到2005年，民生银行用最传统的增长方式实现了160%的净利润年复合增长率。

在初创时期，关于民生银行的定位问题很不明晰，一直悬而未决。董事会、管理层认识不统一。不少人认为，小银行更容易办出特色。

民生银行内部通常如此总结其发展的三阶段：从1996年1月12日开业到2000年在上交所上市以前，为创业阶段，或者叫求生阶段；第二阶段是从2000年A股上市到2009年在香港联交所上市，是高速成长阶段，民生银行成为中国内地成长性最好的银行；第三阶段，从2009年H股上市起，民生银行打算用五到七年时间，把自己办成最具特色的银行和效益最好的银行，实现二次腾飞。

但对“超常规”的提法，董文标是又爱又恨，因为这个提法本身，在相对保守和传统的银行业，是充满危险的。无论是2006年之前的“超常规”还是后来民生银行小微企业金融业务发展的“超常规”，都受到了市场关于其资产质量的质疑。

回顾之前的“超常规”发展时，董文标强调民生银行的“超常规”是在独立评审制度下的具有风控底线的“超常规”发展。

董文标试图再次向市场证明：“我提出‘超常规发展’，前面有一个‘在控制住风险的前提下’，很多人片面曲解，把前面的限定语省掉了。另外，有人认为超常规发展只是规模和数量上的扩张，其实我们的超常规也包括制度创新、文化提升、公司治理结构完善等内涵。”

“我曾经提出，民生银行应该在控制风险的前提下超常规发展。超常规发展



的一个前提是，从2002年起，民生银行收走了分支行行长的贷款审批权，在全系统建立了一套独立的贷款审批体系，这就在快速发展的同时严格地控制了风险。”董文标尤其强调。

风险管理是商业银行的“生命线”。截至2012年9月，民生银行集团资产总额达2.8万亿元，不良贷款率0.72%，这种良好的风险管理水平并非与生俱来。12年前，信用风险也曾困扰过这家新生银行，并差点成为它的“死穴”，也正因为如此，民生银行后来首创的独立评审和独立审计制度才弥足珍贵。

民生银行的独立评审制度早在2001年就开始了，为业内最早并坚持至今。2001年，民生银行的所有行政高管都从审贷委员会退出，审贷委员会成为了一个由专业人士组成的专业委员会，并完全独立，从分行到总行所有工作人员都由总行垂直管理。

1999年末，民生银行的贷款不良率还是8.72%，但到2001年底，不良率便一下降到3.11%，2002年底更是降到了2.04%。2003年，民生银行正式向9家分行派驻了独立评审机构，进一步扩大了总行派驻独立评审机构的范围，并通过标准化的管理程序和授信政策传导机制提高了独立审查制度的透明度。未派驻机构的高风险业务，一律上收总行。

董文标记得很清楚：当时总行管理层分歧很大，分行行长意见也很大，大家都质问我这个事，以后这个审贷委员会究竟是议事机构还是决策机构？如果是议事机构它没决策权？如果是决策机构，董事会没给它授权，那它算什么？有的甚至问，还要副行长做什么？

他斩钉截铁地回了一句话：“此事不用讨论，审贷委员会就是决策机构，就是说了算的机构。”



在把这个风险长城打造好的前提下，董文标开始将民生银行驶入快车道，也正好赶上了中国经济高速发展的黄金期。

革自己的命

2007年至2008年，总是以急行军的速度全速前进的民生银行，脚步慢了下来，这两年民生银行的总资产和贷款增长率分别是14.7%和18.6%，规模增长在中型上市银行中偏低。一位银行业高管对本报记者说，“民生银行没有动静了，我倒是觉得有点奇怪了，我想它是在酝酿大动作”。

曾经有一个民生银行的中层说过，在民生，董事长叫干就干，董事长叫停就停。也有一些从民生银行离职的员工对民生的诟病就是“变化太多”、“还没适应完，就又开始变化”等等，也有人诟病民生的企业文化过于“激进”。

董文标坚信随着市场变化而变化的策略是办好一家银行的真谛。董文标将民生银行十几年成功经验中很重要的一条是秉承可持续发展原则，不断进行制度创新，不断否定自我。民生的每一项经营决策都始终围绕市场的指挥棒在转。“一切以数字说话”，这种市场化机制真正能把个人潜能最大限度发挥出来，由市场化带来的“变”，是民生银行永恒不变的主题。

当然这种否定之否定是建立在未雨绸缪的忧患意识之上的，比如2007年的事业部改革。

国内商业银行历经改革走到21世纪初，一个最大的弊端已经暴露无遗。银行的行属资源，也就是客户资源越来越私有化，已经形成了一个“层层绑架”的局面：即客户经理“绑架”支行，支行“绑架”分行，分行“绑架”总行。正因此弊端，银行之间的竞争才日益同质化，高成本、高风险、低盈利无从改变，再深一步的改革难以推动。



事业部制在国外已经证明它是一种能有效控制风险的管理体制。另外，民生银行两个方面的独特优势也增强了董文标的信心，一是民生银行员工比较年轻，多年来已经形成了变革创新的传统，员工的心理承受能力或者说“抗折腾能力”比较强；二是没有“包袱”，跟规模庞大的国有银行不一样，员工人数比较少，规模比较小。

除此之外，董文标还有一个信念支撑着他推进事业部改革，那便是“民生银行将来真正的公司价值就是这条路子，绝不是原来那条路子，所以一定要下决心去“折腾””。

为事业部改革，董文标准备了7年。在事业部改革之前，董文标每次去境外考察，拜访境外同行的时候，事业部都是他关注的重点，而且不放过任何一个细节。

事业部改革的实质，是对资源和权力的重新调整，是对利益的再分配，这种深水区的改革，对利益的既得者而言无疑是一次大冲击。但董文标的头脑始终是清醒的。董文标说：“我岂是好吃螃蟹之人？不得已也。”

2007年9月，民生银行在北京举行了事业部改革启动仪式。董文标亲自坐镇，宣布成立首批事业部，一场自下而上的体制变革攻坚战由此启动，民生银行成为了中国银行业率先实施事业部制的银行。

事业部制是国际先进的商业银行普遍采取的组织模式，但如何在中国银行业“落地”，一直是一个重大课题和有待破解的难题，有银行业改革“第一难”之说。国内各家银行无不认识到事业部改革的必要性，然而由于缺乏这方面的改革经验和基础工作不成熟等原因，谁也不敢轻易尝试。也有的银行甚至持有悲观看法，认为在中国行政层级体制和与之相对应的经济体制下，事业部制难以推行。



董文标认为这是一场新思想和传统观念的生死搏斗。在变革的阻力面前，董文标决意要带领民生银行这个团队突破事业部改革这道大关。洪崎当时还是常务副行长，他对改革的支持态度鲜明。在有关会议上，他一再重申几年前他受董文标委托为出国培训人员送行时说的一句话：你们，中层干部，要做改革的坚定支持者。

在问到事业部的未来时，董文标对本报记者说：“未来，民生银行的事业部要做准法人，还要做包括财务顾问服务在内的整合的‘管家式’金融服务。我甚至建议，将来随着监管的进一步深化和提升，事业部应该拿到专营的金融牌照。”

“民营”归来

2009年之后，董文标高调宣布，民生银行“民营”归来，重新把民营企业作为最主要的客户对象。

民生银行成立之初，以“民营、中小、高科技”为战略定位，以支持民营企业为己任。在当时的历史环境下，“民营、中小、高科技企业”规模小、实力弱，银行为它们提供金融服务并非易事，需要具备雄厚的资本实力和出色的风险管理，这是民生银行所不具备的，也是民生银行在初期发展速度慢、不良贷款高的重要原因。董文标在担任行长之后，从民生银行生存和发展的现实出发，把市场定位转向国企、优势行业和大客户，与四大行进行同质化竞争。在这轮竞争中，民生银行的体制优势很快显现出来，它在这个规模巨大而风险相对较小的市场分到了不菲的蛋糕。

民生银行在2005年和2006年时发展速度已经达到极限，那时达到事业高潮的董文标，却勇于承认这种商业模式存在非常严重的缺陷。

让董文标记忆尤为深刻的是，当时民生银行7000亿贷款，只有1200个企业



客户，风险尤为集中；且在极端时，超过64%的贷款为中长期贷款，这对中小银行而言尤为致命，董文标称之为空中楼阁；这一商业模式，也导致各项经营指标，比如资产回报率、收入成本比等在同业中都处于落后位置。

信贷过度向垄断行业和大企业集中形成的风险也在与日俱增。而放眼中国的民营经济，却显然已今非昔比，地位和成熟度已空前提高。

如何找到新的突破口，打造民生银行这幢空中楼阁的坚实地基？董文标观察到，不少商业银行也在纷纷扩大零售业务，也在采取诸多措施解决民营企业融资难的问题。但据了解，它们一般还是停留在“中小企业”的泛指定义上，注册资本在500万元以下，年销售收入在1000万元以下的小微企业，实际上还未真正进入它们的视野。本来最需要资金扶持的小微企业，并没有享受到本应受到的政策支持。

董文标认为，仔细分析一下政府推出的政策措施可以发现，大多是针对中小企业中的特定群体，诸如高科技中小企业、高成长性中小企业、中型企业，而没有把小微企业明确地指出来。这也就难怪在银行的实际操作中银行的信贷资金并不能惠及小微企业，因为符合这些政策措施支持条件的只是中小企业群体的极小部分。

民生银行是第一家把小微企业从中小企业中单独分离出来的银行。

但对于小商户，民生银行内部也有认识不一致的地方，有的人认为小商户风险大成本高，不能开户没有报表等等。

“但你一个卖茶叶蛋的，就没记过账，从哪儿弄报表？”董文标说，“当时把这块放在零售业务，到现在我一直认为这个决策非常正确，当成零售业务做就规避了小微企业作为公司的开户问题，这是小业主，人家就是没账，给他开张卡



审核一下就可以给他贷款，所以完全可以放在零售业务。”

近几年，民生银行累计发放小微企业贷款 8000 多亿，现余额为 3000 多亿，服务小商户 90 多万户，贷款户 20 多万户，户均贷款 150 万左右，期限大致 6~9 个月，贷款的平均利率水平大体是 8.1%~8.5% 区间。

颇让董文标自豪的是，民生银行的先行先试带动很多银行将目光投向小微。一家股份制银行的高管赞叹，民生银行确立了做小微企业银行的定位后，事实上面临着一个如何落实的问题。想让分行和支行自动将业务重点转向小微企业，这几乎是不可能的。而事业部制的引入，必然产生“倒逼效应”——事业部改革之后，大公司业务与分行的剥离，将分支行逼到非做小微企业金融业务不可的地步，通过小微业务带动传统零售业务和产业链金融，这就是分行转型。

这几年民生小微战略渐入佳境，董文标已经初尝小微战略果实的甘美。截至 2012 年 11 月末，民生银行小微企业贷款余额突破 3000 亿元。2012 年前三季度，民生银行及其附属机构实现归属母公司股东的净利润为 288 亿元，比上年同期增长 34.71%，2009 年以来的净利润复合增长率高居银行业之首；2010 年以来的净息差为 3.04%，为上市银行最高，定价较高的小微贷款功不可没。

当然，他不仅仅满足于此。未来五年，民生银行要力争小微业务占到半壁江山，200 万~300 万户小微企业客户，8000 亿~9000 亿元小微企业贷款。在 2013 年，民生银行将继续从稀缺的新增贷款资源中拿出 1000 亿元投向小微企业。

“做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”是民生银行三大战略定位，广义上，小微企业也属于民营企业的范畴，因此，很多人理解为这一战略定位是民生银行成立之初的“为民营企业和民营经济服务”的市场定位的回归。



在董文标的带领下，民生银行再一次历史性地调整自己的市场定位，重新回到自己真正的使命上来。

“鲶鱼”民生银行

董文标和他领导的民生银行一直清晰地执行着既定路线。客观地说，民生银行这些年的很多动作，都足以引起银行业界的高度重视和关注，何况它们同时发生在只有17年历史的民生银行身上。没有人能否认民生银行在中国银行业改革创新中的地位。很多银行高管坦言，中国银行业如果没有民生银行，将会很沉闷。

这家有着变革基因的商业银行在其具有企业家精神的董事长领导下，是当今中国银行业公认的“鲶鱼”。

新希望集团董事长刘永好说：“当年我决定投资民生银行时，专门成立了一个研究顾问组，并征求了一些金融专家、国际金融人士的意见，都认为这是千载难逢的机会。我小时候炒过爆米花，在特定的条件下，玉米可以膨胀几倍到几十倍，我当时就预想民生银行会出现爆发式的增长。民生银行的发展证明，我的预想一一变成了现实！”

民生银行在公司治理方面使独立董事“想不发挥作用都不行”。民生银行实行独立董事“上班制”，这是董文标任董事长后提出来的，目的是为了保证独立董事的工作时间。

董文标担任民生银行董事长以来的6年多，被认为是民生银行公司治理水平快速提升的时期：明确了董事会的职责，切实发挥董事会专门委员会的作用和独立董事的作用，董事会重点把握发展方向和战略定位。民生银行第五届董事会致力于构建高效的公司治理结构，确立了董事会、监事会、高管层之间的职权边界，形成了有效的分工，在公开透明之外，董文标正把民生银行公司治理水平提升的



重点“向高效倾斜”。

董文标 2006 年任民生银行董事长后，做出了一个看似微小的“举动”，但意义却颇为重大，这就是将以前董事会的“举手表决”改为“无记名投票”。董文标解释说，中国是一个讲人情、讲面子的社会，鉴于这种国情实际，如果当场举手表决，在某种程度上会有碍于董事意愿的真实表达，而改为投票，就可以使董事意愿的表达更流畅。

民生银行的中高层备受媒体喜爱，因为他们和别的银行不同，他们愿意表达，愿意交流。

董文标要求民生银行全行“开动脑筋办银行”：“目前，民生银行有很多十分有效的传统的开拓市场的方式，这些优势不能丢。但市场在发生很大的变化，市场化程度进一步深化，所以传统的方式和方法都必须创新。创新不能走老路，不能拘泥于形式，必须按市场规律办事，进行商业化运作。”

“鲶鱼”民生银行无时无刻不在发生变化，这些变化就好似民生银行特有的气息，无时无刻不弥漫在民生银行的每一个角落。外界人说民生人一个个都不安分，一个个都很疯狂，都是在玩命工作，这是民生银行相对彻底的市场化，而它的舵手董文标是具有企业家精神的中国银行家。

■ 民生银行何以领航？

第一财经日报，徐以升 聂伟柱，2013-02-04

民生银行民营化的、分散的股权结构，将其推到了沪深 300 第一权重股的位置上，其体制优势转化为市场优势，进而推动自身引领银行业乃至股指上涨。

民营化的体制优势



与民生银行良好的资产状况和市场竞争能力相一致的，是其股价在二级市场的表现。2013年2月1日，民生银行再度上涨8.92%，创出近期反弹新高，自2012年9月26日先于大盘见底至今，民生银行的累计涨幅高达91.34%，复权价也逐渐接近2007年的历史高点。

民生银行为什么能有如此巨大的涨幅？投资民生银行的逻辑是什么？

简单来看，民生银行股价的上涨，一方面与宏观经济企稳回升的大背景有关，另一方面受益于业绩推动因素。但在A股上市的16家银行中，民生银行涨幅最高，且超过银行业整体涨幅数倍，但上述两点原因显然不足以完全解释民生银行股价的暴涨。

一个普遍性的逻辑认为，除了银行股普遍上涨的共性之外，民生银行股价大涨反映了银行业的变迁。即利率市场化、金融脱媒双重叠加之下，银行战略大调整的拐点期已到，从普遍追求“做大做强”的同质化竞争转向实现特色经营。

民生银行引领行业变迁，这一逻辑是成立的，在银行业变迁进程中，招商银行曾经引领银行业的“零售化”，从而在2005~2008年的股市表现中引领银行业，但发力资产收益更高的小微业务，得以让民生银行成为新阶段的行业领头羊。

但本文认为，民生银行真正的优势在于其股权和治理结构的民营化“体制优势”，这既不同于工、农、中、建、交等国有控股银行，也不同于招商、中信、华夏、光大等国有企业控股。这种体制优势让民生银行“少讲政治、更讲市场”。

股票市场则直接反映出了这种体制机制优势。由于拥有巨量的流通股，民生银行已经成为沪深300指数第一大权重股，与股指极佳的互动关系，使民生银行备受追捧并成为金融机构投资组合中的重要一环。在股票上涨周期，投资民生银行可以和多仓股指期货建立良好的“双赢”投资格局。



良好的股权结构优势转化为市场优势，得以让民生银行领航。

小微业务成功

自 2009 年下半年开始，民生银行提出“做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”的战略定位。其中，小微企业的银行是整个三大战略之中的核心、战略支撑点。

当时的民生银行，重点在公司业务，扩张速度很快但稳定性较差。在民生银行董事长董文标看来，公司业务是“空中楼阁”，很精美但需要“接地气”。做小微金融，民生银行的基础就可打扎实，空中楼阁就可以落地，接地气了。

众所周知，小微金融以风险大、成本高著称。民生银行希望切入小微金融的蓝海，迫切需要一个方法论，需要可行的商业模式。为此，民生银行提出了大数定律和批量开发的观点，即大数定律回答小微金融风险大的问题；批量开发则解决成本高的问题。

具体商业模式上，民生银行创新了商圈模式、供应链模式以及更高级的城市合作社模式。

其一，商圈模式。即民生银行将小微企业贷款服务瞄准各个城市主要的大型商圈。通过商圈互保等方式，批量、低成本开发小微客户。

其二，供应链模式。即围绕一个大的核心企业，发展为它供货的多“卫星”式的中小商户并深入研究其共性与特性，展开批量营销，极大地提高了营销效率，节约开拓成本。

其三，城市合作社模式。此模式可被视为商圈开发的升级版。合作社由民生银行主导，将松散的小微商户，按照行业、产业链等特征整合成一个有组织的经



济体。合作社会员之间通过联保获得民生银行融资支持，在民生银行撮合下，会员之间还会互相交易。

目前上述三种模式都在有条不紊地推行，特别是第三种模式，被民生银行寄予厚望，未来3~5年，民生银行要组建约一万家城市合作社。这是个极具野心的布局，一旦布局完成，将极大提高客户黏性。

从结果看，民生银行的小微战略可谓大获全胜。小微企业贷款余额从2009年末的448亿元增加到2012年12月末的3170亿元，3年累计新增了2722亿元，占到了民生银行过去3年新增贷款的一半以上。小微企业贷款余额从不足5%增加到23%左右。

短短数年时间，民生银行已经成为全球最大的小微企业金融服务商。依托小微金融业务，民生银行还大大拓展了盈利业务线。举例而言，民生银行小微客户数量已达到100万左右，其中很多小微企业主有财富管理的愿望，他们就顺理成章地成为私人银行客户的源头。

“争吵”的董事会

从股权结构上看，民生银行是国内唯一一家民营资本持股的上市银行，并且股权结构分散。根据国际公司治理学界公认的对控股权限的界定：50%为绝对控股界限，20%~25%通常被认为是控股股东所必要的持股比例界限。

民生银行最大股东持股比例均未超过10%。例如，截至2012年9月末，前十大股东中，新希望投资有限公司持股4.7%；东方集团股份有限公司持股3.13%；中国泛海控股集团有限公司持有2.46%等。

长期以来，“一股独大”是我国上市公司治理的一大痼疾，这一点在银行业中也颇为明显。“一股独大”的显著危害，就是控股股东有可能利用其控制权侵



害中小股东和上市公司权益，产生所谓的“隧道效应”。公司控股股东利用关联交易等手段挖掘利益输送的“隧道”，从上市公司转移资金或资产，从而使上市公司以及广大中小股东的利益受损。

民生银行分散的股权结构特点，有效地避免了“一股独大”的问题。也正是这种分散的股权结构保证了该行董事会难以变成大股东的一言堂。董文标就曾坦言，上市银行里，民生银行的董事会“吵”得最厉害。

但恰恰是这种理性、客观的争吵保证了董事会决策的正确。与此同时，民生银行前些年进行的事业部制改革，则保证了董事会制定的战略能得以顺畅地执行。

我国绝大部分银行都是传统的“总分”组织体制，其被认为类似于“手工作坊”，是以部门银行为特征的高成本、高消耗和低效率的体制。此体制弊端主要有三：其一，效率低、流程长，各部门各自为政；其二，没有精准的市场定位，是一个“做大”的机制；其三，同质化严重，缺乏专业性。

民生银行的事业部改革始于 2007 年，其核心是将风险大、专业知识需求高的公司业务从分支行“上收”，成立专门的行业金融事业部，采取事业部管理体制。简言之，事业部改革后，主要的公司业务由事业部运营，分支行则一心一意做小微业务。

事业部改革的最大阻力来自分行，公司业务“上收”意味着从分行拿走很大的利益。以民生银行西安分行为例，改革后该行 47%的对公存款、60%的对公贷款、60%的利润，以及半数以上的对公客户经理都上划到了事业部。



但只有这样才能把分支行逼到非做小微和零售不可的地步。这步棋走活之后，分支行推动小微业务的积极性空前高涨。短短三四年时间，民生银行小微金融贷款余额就超过了 3000 亿。

体制优势转化为市场优势

股权结构帮助民生成为沪深 300 指数第一大权重股，远超工农中建等四大行（截至上周五收盘，民生银行的权重已经达到 4.23%，而中国石油仅占 0.59%），与指数极佳的互动关系，使民生银行备受追捧并成为金融机构投资组合中的重要一环。

持有民生银行的投资者若提前布局沪深 300 多单，则将在推高民生银行股价的正循环中获益良多：民生银行股价上行直接引发沪深 300 指数上行→指数大幅上行吸引更多投资者入场→市场热度的提高激发其他股票启动→其他投资者跟进买入民生并产生引致效应。

2012 年 12 月 4 日本轮股指反弹至今，权重不同的股票表现迥异也说明了这一点。高权重股如民生银行、招商银行和兴业银行分别上涨 75.90%、47.15% 和 63.71%。

民生银行的权重第一，缘于沪深 300 指数在计算成份股市值时，为反映市场中实际流通股份的股价变动情况，在考虑自由流通股本时，除剔除了上市公司股本中的不流通股份外，还剔除了公司创建者、家族、高级管理者等长期持有的股份、国有股份、战略投资者持有的股份及上市公司交叉持有的股份等几类股本。工商银行、中国人寿、中石油和中石化等尽管全流通市值极重，但由于股权结构的问题，在沪深 300 算法中自由流通市值反而远小于民生银行。



不仅如此,民生银行的股权结构分散,股东动态调整的空间决定了其资金容量远超其他权重股,二级市场成交也更加活跃。在本轮上涨中,QFII等金融机构是不可或缺的力量。而机构热衷于民生银行的重要原因,也是其成交活跃,资金容量大。

良好的股权结构带来了如上两大优势,帮助民生银行在大盘上涨过程中如同开弓之箭,不再回头,去年12月4日至今,上证指数上涨23.43%,沪深300指数上涨30.09%,而民生银行已上涨75.9%,作为第一大权重股,民生银行对股市的全面反弹功不可没。

前路挑战在哪?

过去的银行业增长逻辑基础在于规模做大;但随着利率市场化、金融脱媒的到来,下一阶段银行业增长的逻辑基础已经演变为寻找自身市场定位,成为特色银行。

这方面,民生银行已经做了很好的探索。但改革难以一蹴而就。从中长期的角度来看,今后民生银行依然面临两方面的挑战:守成以及改革。

所谓守成,是针对小微业务而言。商业银行的小微贷款业务门槛其实不高,其他银行等民生银行将小微贷款模式摸清楚之后,也可以采取跟随战略。在转型压力下,其实已经有越来越多的银行进入小微金融领域,这块市场已隐现红海特质。

所谓改革,则是主要针对事业部改革而言。2007年事业部改革时,民生银行考虑到各种因素,事业部制改革采取了折中的办法,同时成立了产品事业部和行业事业部,但有些事业部的定位、业务边界尚待进一步厘清。因为不清晰的定位可能造成事业部与分行,以及事业部之间产生利益冲突。



目前，民生银行的行业事业部包括地产、能源、交通、冶金、石材金融事业部等；同时也拥有贸易金融、投资银行、金融市场三大产品事业部。后续改革究竟怎么走，是更侧重于行业线还是更关注于产品线，关系到事业部改革的最终成败。

不过，在民生银行的“体制优势”面前，事业部制改革、私人银行发展探索这种战术层面的疑问和挑战，不会改变民生银行对于行业的“体制优势”。只有中国国有银行体系进一步推进市场化改革、推进真正的董事会建设，才能够在体制层面和民生银行站在相同的起跑线。

但体制优势向市场优势的转化和传递，则有可能实现反向互动。股指上涨终有竞时，当上证指数展开向下调整之时，具有体制优势特征的股权结构所赋予民生银行的权重股地位，会给投资者尤其是机构投资者一个新的“卖出民生银行股票、空仓股指期货”的投资组合，那时或许会有权重股民生银行领跌的现象。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行投资者关系处

电话：010-68946790

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街1号友谊宾馆嘉宾楼87707房间

邮政编码：100873