



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2013 年第四期 总第 142 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
■ “我是股东 - 中小投资者走进民生银行” 活动圆满成功	2
■ 我行成功举行 2013 年第一季度业绩发布活动	3
■ 华侨茶叶发展研究基金会到我行茶叶金融中心洽谈合作	4
■ 我行与广西壮族自治区政府签署多项协议	5
二、荣誉奖项	6
■ “民生加银增强收益” 荣获业内两项大奖	6
■ 我行荣获“亚洲银行家成就奖 - 中国最佳贸易金融银行”	7
■ 我行荣获“第八届‘中华慈善奖’ - 最具爱心捐赠企业” 奖	8
■ 我行上榜工信部发布的“中国中小企业首选服务商” 名单	9
三、小微金融	10
■ 民生银行小微金融服务再升级，全国首家小微企业乡镇（街道）合作社 成立	10
四、民生新闻	11
■ 董文标：金融家中国派	11



一、经营动态

■ “我是股东 - 中小投资者走进民生银行”活动圆满成功

5月8日下午，40位中小投资者和20多位记者来到民生银行总行，参加上海证券交易所组织的“我是股东——中小投资者走进上市公司”活动。中国证监会、上海证券交易所、北京证监局和中国上市公司协会的领导出席了会议。我行董事长董文标，副董事长、行长洪崎，监事会主席段青山，以及副行长毛晓峰，财务总监白丹，行长助理石杰等行领导与中小投资者见面并进行了充分交流，董事会秘书万青元主持了交流会议。

为搭建投资者与上市公司之间多种形式的沟通桥梁，引导和规范上市公司投资者关系管理，上海证券交易所组织开展了“我是股东——中小投资者走进上市公司”系列活动，在投资者网络投票海选中，民生银行位于投资者最想实地调研走访的上海证券交易所上市公司前三位。鉴于此，上海证券交易所联合中国证监会、北京证监局、中国上市公司协会以及20家主流财经证券类媒体开展了“我是股东——中小投资者走进民生银行”主题活动，组织40位中小投资者代表和20多位记者走访民生银行，让投资者充分了解民生银行在完善公司治理、实施战略转型和推进业务创新等方面的成功举措，增进投资者对民生银行的深入了解。

在与中小投资者的交流中，董事长董文标从17年发展历程和董事会的作用等方面展示了我行战略、公司治理和投资者关系等方面特色；副董事长、行长洪崎从战略定位等方面介绍了我行的经营状况、三大战略实施状况和数字化管理情况。随后，中小投资者就利率市场化的应对举措、钢贸行业贷款的反思、未来可能出现的行业风险、新核心系统的特色、事业部体制的优势和特点、分行转型的



方向等热点问题与我行高管进行了深入沟通和充分交流。

近年来，我行改革创新成效显著，经营业绩不断提升，2009 年到 2012 年，我行的净利润复合增长率名列上市银行前茅；到 2012 年末，资产回报率和资本回报率等关键业绩指标均名列同业前列，净利润的大幅增长以及可观的分红给投资者带来了实在的回报。同时，我行的战略与经营模式获得了投资者的高度认可，使得公司价值大幅提升——2011 年和 2012 年，民生银行两年的 A 股股价涨幅都高居上市银行之首；今年前四个月，A 股股价涨幅继续高居上市银行之首。到四月末，A 股市值排名上市股份制商业银行第一，实现了经营业绩与公司价值的同步提升。

副董事长、行长洪崎表示，此次上海证券交易所组织中小投资者走进民生银行，有助于中小投资者更加全面深入地了解民生银行，也有助于民生银行增进与投资者的良好沟通。董文标董事长表示，今后将继续通过与投资者现场沟通、网上路演等多种活动与投资者进行充分沟通交流，持续提升投资者服务的水平。

■ 我行成功举行 2013 年第一季度业绩发布活动

4 月 25 日下午 2 点，我行在香港举办 2013 年第一季度业绩发布活动。副董事长、行长洪崎，行长助理石杰，董事会秘书万青元，财务总监白丹携资产监控部、资产负债管理部、财务会计部、品牌管理部等部门负责人出席了相关活动。会议由董事会秘书万青元主持。会议提供电话拨入方式，并提供中英文双语服务。博时基金、嘉实基金、鹏华基金、中金公司、德意志银行、麦格理、中金、中信证券等境内外机构的分析师和基金经理共 300 余人通过现场出席和电话会议的方式参加了本次业绩发布会。



副董事长、行长洪崎，财务总监白丹和行长助理石杰向投资者介绍我行 2013 年第一季度业务回顾、财务情况和未来展望。其中小微业务的最新进展、非息收入占比等受到投资者的高度赞扬。

洪行长在演讲时表示：2013 年，我行将以全面落实第二个《五年发展纲要》为主线，以“特色、效益银行及三个定位”为目标，把握形势，深化改革，全面创新，加快转变经营管理方式；聚焦小微，打通两翼，实现协同突破，三大战略业务齐上台阶；控制成本，提高效益，严控风险，确保各项业务稳健发展，为实现“二次腾飞”战略转型奠定坚实基础。

在问答环节，投资者提问积极踊跃，问题涉及钢贸资产质量、同业业务、银监会关于理财新规对公司影响、非利息收入、净息差未来趋势等方面。我行管理层一一给予了细致的解答。

我行业绩受到众多媒体的关注，当日下午 4 点，我行在同一会场举行 2013 年第一季度业绩媒体发布会。来自理财周报、金融时报、CCTV、彭博新闻、路透社、信报、星岛日报、明报、21 世纪经济报道、经济观察报、凤凰网等近 50 位记者参加了媒体发布会。

副董事长、行长洪崎在港期间接受了香港经济日报、东方日报和 TVB 的现场采访。此外，行领导在港期间主动一对一拜访了我行 H 股主要股东 Longpine、BNP、AGI、JP Morgan、HSBC、SOROS 等，受到投资者的高度赞扬。

■ 华侨茶叶发展研究基金会到我行茶叶金融中心洽谈合作

2013 年 4 月 15 日，华侨茶业发展研究基金会邵曙光秘书长、华茶金融与管理研究院张心忠院长莅临我行茶业金融中心，与我行茶叶金融中心的张海鸥总经理



进行深入会谈,就基金会与中心未来在推动茶产业发展及业务领域方面开展的各项合作达成共识。

华侨茶业发展研究基金会是民政部注册、商务部主管的我国茶界唯一的全国性基金会,会见中,基金会邵曙光秘书长和张海鸥总经理分别介绍了基金会和中心的运营现状、发展规划、服务模式等,并深入交流了茶行业发展现状、发展前景、整合思路、服务理念等。在互相了解的基础上,双方围绕今年工作重点就三项合作达成共识:一是中心积极支持基金会组织的“中国茶业经营管理师(TBA)”认证培训项目,共同提升茶产业整体的人力资源水平;二是中心与基金会相互支持举办每两年一届的“中国茶叶投融资年会”及“茶产业国际金融论坛”,双方同意进一步加强对国际茶产业的研究,让国内茶企的融资渠道向国际市场拓宽,也引导更多境外资本了解中国茶产业、投资茶产业;三是中心积极协助基金会组织国内茶行业企业家进行国外考察,为茶企提供借鉴国外茶产业发展经验和技术的机会。

双方一致认为民生银行与和基金会在茶产业领域将有广阔的合作空间,应加强交流往来,互通信息,共同携手促进中国茶产业的发展升级。

■ 我行与广西壮族自治区政府签署多项协议

3月28日至30日,董事长董文标应邀率全国知名民企广西投资考察团赴桂进行投资项目考察。我行与广西壮族自治区政府签署了《战略合作协议》、《支持小微企业发展战略合作协议》、《西江内河航运产业发展合作协议》、《广西现代农业发展合作协议》等4个框架协议(以下简称“框架协议”),涉及金额550亿元。副董事长梁玉堂,党委委员、副行长毛晓峰,党委委员林治洪,董事会秘



书万青元，总行公司银行部、品牌管理部、相关事业部、南宁分行、香港分行及民生租赁公司等总行机构负责人出席了签约仪式。

根据“框架协议”的约定，双方现阶段将重点在广西特色优势产业发展、城镇化及工业化融合发展、重大项目、民营经济、小微企业、创业投资基金及产业基金、政府结算服务等领域合作；通过此次活动，我行一方面搭建了广西与全国知名民企之间合作的桥梁，增强了我行在广西当地的品牌影响力；另一方面，民生银行也将借助这个平台，在加大对广西金融支持力度的同时，赢得更大的发展空间和机遇，推动我行各项业务全面快速发展。

二、荣誉奖项

■ “民生加银增强收益”荣获业内两项大奖

民生加银基金债券基金管理业绩喜人，来自业内的捷报频传。凭借出色的中长期业绩表现，由民生加银基金投资部副总监乐瑞祺管理的民生加银增强收益基金，在2012年3月底一举摘得了基金业内两项重磅大奖。

3月29日，民生加银增强收益捧得“《证券时报》2012年度积极型债券基金明星基金奖。”在2012年，该基金以13.07%的回报稳居行业前十。《证券时报》对此评价，“基金经理乐瑞祺对债券市场把握能力较好。”

30日，民生加银增强收益获得“《中国证券报》三年期债券型金牛基金奖”。金牛奖被业内誉为中国基金业的“奥斯卡奖”，在行业内拥有权威公信力，每年度评选展示出一批优秀基金和优秀的基金管理公司，为投资者选择基金提供了重要参考。

Wind 数据显示，自2009年7月成立三年多以来，股指下跌26%的背景下，历经5次加息，13次上调存款准备金率，至2013年3月18日，民生加银增强收



益 A 类份额取得了 28.79% 的收益。另据银河证券数据，民生加银强债 A 份额是唯一一只在过去一年、过去两年和过去三年这三个重要赛段稳居同类前三甲的二级债基。

此次获奖也是民生加银基金首度问鼎《中国证券报》金牛奖、《证券时报》明星基金奖。目前，民生加银基金固定收益投资能力稳居行业前列。海通证券数据显示，截至 2012 年末，民生加银基金固定收益类基金以 13.42% 的绝对收益，当年高居行业第二。近三年来，公司固定收益类基金也取得了 17.88% 的绝对收益，排名行业第 5。

目前，由乐瑞祺管理的民生加银转债优选基金正在募集中。凭借民生加银近年来在债市投资领域的锋芒初露，该基金厚积薄发有望成为资产配置中的适宜品种。

■ 我行荣获“亚洲银行家成就奖 - 中国最佳贸易金融银行”

4 月 25 日，在印度尼西亚雅加达举行的亚洲银行家峰会暨颁奖典礼上，《亚洲银行家》公布了其交易银行类奖项的评选结果，我行凭借近年来贸易金融特色业务的不凡表现和卓越成就从众多候选者中脱颖而出，荣获了“中国最佳贸易金融银行奖”（The Asian Banker Achievement Award for Best Trade Finance Bank in China）。这是我行成立贸易金融部以来第六次荣获国际知名媒体颁发的贸易金融类奖项，标志着我行已实现“打造中国本土一流特色贸易银行”的梦想，正逐步向国际化专业贸易银行迈进。

中国商业银行做了二十多年国际业务，经过了摸着石头过河的初始阶段，也经过了短兵相接的同业竞争和价格拼杀阶段，我行贸易金融业务以独特的事业部体制、先进的战略管理和高效的创新与执行，以后来者居上之势，走出了一条特



色型、专业化的发展道路，成为同业的“领头羊”，引领着国内贸易金融业务的创新发展。我行贸易金融业务的成功，不仅仅是中国现代商业银行事业部制改革的成功范式，也是对形成中国特色的现代商业银行贸易金融乃至交易银行发展模式的有益探索。尤其是在国际化战略被写进民生银行第二个五年发展规划之时，贸易金融业务作为我行国际化战略的三大平台之一，将以打造国际化专业贸易银行为新的发展目标，以支持中国民族经济参与国际竞争为己任，不断奋力前行，为民生银行的“二次腾飞”插上国际化翅膀。

■ 我行荣获“第八届‘中华慈善奖’- 最具爱心捐赠企业”奖

4月19日，由中华人民共和国民政部主办第八届“中华慈善奖”表彰大会暨中国慈善联合会成立大会在人民大会堂隆重召开。我行荣获“最具爱心捐赠企业”奖项，党委委员、工会主席陈世强出席该活动并上台领奖。

中华慈善奖是我国慈善领域最高的政府奖，其目的是为了表彰在赈灾、扶老、助残、救孤、济困、助学、助医以及支持文化艺术、环境保护等公益慈善领域做出突出贡献的个人、机构及项目，大力弘扬社会各界扶贫帮困、奉献爱心、回报社会的义举，彰显慈心为民、善举济世的慈善精神，激发全民向善的热情，并促进社会和谐与发展。我行已连续三届（2008年、2009年、2010年）被民政部授予该奖项。

本届“中华慈善奖”评选活动得到社会各界的广泛关注，申报者来自全国31个省（自治区、直辖市）和港澳台地区，网络投票活动也吸引了超过450万人次的网友踊跃参与。评委会从影响力、持续性、适应度、公信力、创新性等方面进行评审打分，经评委会审议、社会公示、征求相关部门意见后，最终评出各奖项。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，从积极参与赈灾抗洪到支持医疗卫生事业，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，获得了评选委员会的高度评价。

■ 我行上榜工信部发布的“中国中小企业首选服务商”名单

2013年4月12日，工信部在北京首次发布“中国中小企业首选服务商”名单，中国民生银行、中国农业银行、中国联通等33家服务机构和服务商最终入选“2012中国中小企业首选服务商”推荐名单，工信部中小企业司副司长许科敏为我行颁发了奖杯。

工信部此次发布首选服务商名单，旨在引导各类机构和服务商为中小企业提供“诚信、优质、创新”服务，营造优质高效的服务环境，带动全社会的力量关心支持中小企业的发展，培育中小企业服务品牌，助力中小企业转型发展。

回顾参评历史，我们可以清晰地看到，工信部于2011年发布“十二五”中小企业成长规划，并在2012年组织开展中小企业服务年活动，聚集社会资源、助力中小企业成长。同时，为了鼓励社会各方资源支持中小企业发展，在全国范围内征集各行业优秀解决方案（产品）和典型案例，帮助中小企业遴选适用的产品与服务，成立了首选服务商专家指导委员会，负责在各行业评选“中小企业首选服务商”。

2012年，我行通过材料申报、当面汇报等方式，凭借我行在中小企业金融服务领域已经摸索出的“特色化、批量化、专业化”的商业模式，以及我行大力实施的特色营销管理模式（即区域特色、批量开发、名单制销售）、特色的风险管理模式（即前移式评审、嵌入式服务）、特色的内部管理模式（即流程化作业、精细化管理）、特色的品牌管理模式（即全方位服务、联动式推广、立体化传播）、



创新开拓的中小企业金融服务产品（融资类产品、融智类产品、融合类产品）等，经过三轮评比，最终入选“2012 中国中小企业首选服务商”。

我行获此殊荣，既是各级政府、各中小企业客户对我们的关爱和支持，同时，也充分地体现了我行支持中小、支持实体经济的社会责任。

三、小微金融

■ 民生银行小微金融服务再升级，全国首家小微企业乡镇（街道）

合作社成立

2013 年 04 月 13 日 金融时报 谢利

本报苏州 4 月 12 日电记者谢利报道继去年 6 月在全国率先成立小微企业城市商业合作社之后，民生银行小微金融服务再升级，全国首家小微企业乡镇(街道)合作社今天在苏州落地。

在合作社启动仪式上，民生银行零售银行部总经理赵志敏表示，苏州市乡镇(街道)合作社在苏州市工商联与民生银行苏州分行的深度合作下创新推出，既符合国家推进新型城镇化建设的宏观政策，同时也是对民生银行“强力聚焦小微”战略指导思想的很好贯彻，苏州遍布城乡的小微企业主们将得到更强有力的金融支持。

2012 年初，民生银行董事长董文标指出，民生银行要通过城市商业合作社，把成千上万松散的小微客户整合起来，帮助小微企业抱团发展、抵御风险，享受民生银行全方位的金融及非金融服务，最终实现抱团发展、合作多赢、共同超越。同年 6 月 8 日，民生银行苏州分行联合苏州市工商联成立了“苏州市小微企业城市商业合作社”，并通过民政局成功注册了全国首家“苏州市民商小微企业城市商业合作社”。目前该合作社已成功招募近 7000 余名会员，分布于服装、纺织、



家具等各个行业，通过合作社累计为 4000 多名会员发放贷款超过 50 亿元，其中通过重点产品“铁哥们”担保金发放贷款超过 20 亿元，民生银行苏州分行小微贷款余额也顺利突破 200 亿元，成为了苏州地区最大的小微企业金融综合服务商。

作为城市商业合作社平台的延伸，苏州市小微企业乡镇(街道)合作社将更有针对性地开展乡镇小微企业金融服务，推动地方城镇化建设和促进乡镇经济发展。下一步将围绕以下几个方面加大对小微企业的服务力度。一是做实基层乡镇(街道)合作社工作。以合作社的重点产品和服务为抓手，组织人力开展各个区域的乡镇、街道招募会员工作，充实基层合作社，大力发展合作社会员活动，做好小微客户服务。二是完善合作社服务。除了配备的五大产品外，将进一步提供企业管理、法律支持、财税政策、行业信息、政府协调和商户俱乐部等服务。三是着力打造电子商务及生意撮合平台。通过电子商务平台的线上交易扩大会员单位合作社内交易渠道，通过合作社活动提供线下的生意撮合平台，扩大会员生意交际圈。乡镇(街道)合作社挂牌成立后，民生银行将积极寻求各类合作渠道，以此来提高服务的品质，为客户提供更有价值的服务。

在小微企业乡镇(街道)合作社启动仪式上，全体会员召开了一届一次会员大会，并选举产生了第一届合作社领导班子成员。同时，举行了各区域乡镇(街道)合作社授牌、“乡镇联盟”互助基金启动、合作社项目授信签约等一系列活动。

四、民生新闻

■ 董文标：金融家中国派

2013-02-19 12:23:30 来源：环球企业家 作者：沈旭文 廖灵君



内容导读：A股“新科龙头”，唯一的民营大银行，面对利率市场化、人民币国际化与产业的深刻变局，它的领导者，一位本土金融家，将做出怎样的选择？

中国银行业的未来，将取决于股份制商业银行现在所进行的探索。

这句话在相当程度上，可以概括董文标对民生银行，乃至所有股份制商业银行发展路径的历史定位。作为国内目前最资深的商业银行家之一，这位民生银行的董事长显然更希望中国的股份制商业银行在经历20多年的高速扩张之后，能够走出一条有别于国有大型商业银行的发展道路，“一条颠覆现有银行成长模式的特色道路”。

“股份制商业银行如果成立20年都找不到自己的特色，那就永远只能是工农中建的好学生或者坏学生。”

“民生银行做小微不是做秀，而是真赚钱，而且现在在小微上面下的功夫还不够，未来要拿出绝大部分精力去做小微。”

“我们做小微，不会去拼数字高低，我们是要扎根到小微企业集中的特色行业中，而且这些行业不怕宏观经济的风浪。到时候我们的优势是别人学不来的。”

“民生银行的分行以后会打破中国银行业的传统，要从主要承担管理职能改为冲到销售一线。”

“事业部的尝试只走了一半，未来事业部都将是准法人甚至独立法人运营。而且从2012年开始，部分事业部贷款余额没有增加，但是中间收入赚得更多。”

“个人银行业务以后也可以由小微金融带动起来。”

“80后已经开始走上民生银行中层领导的岗位。”

在长达三小时的独家访问中，董文标以他个性化的语言，详细阐述着他及民生银行在未来五年的规划与抱负。



利率市场化进程的加快、债券融资在新增社会融资中占比的提高，以及宏观经济调整的长期化，凭借宏观环境和政策红利高歌猛进的“黄金十年”已近尾声，寻路破局成为国内银行必须面对的新命题，市场化程度最高、也最为资本市场所敏感的股份制商业银行尤其如此。在这个意义上，“一条颠覆现有银行成长模式的特色道路”这一提法，所蕴含的便不再只是董文标个人的宏图远志，同时也是民生银行对客观变局的绸缪回应。

“我们刚刚制定完成民生历史上第二个五年纲要，在接下来的五年，民生银行会用自己的发展方式，进入中国银行业的第一梯队，规模不是最大，但盈利能力最强。”董文标希望再用一个五年打造一个“2.0版民生银行”。

强力聚焦小微

“以小微金融为特色业务”，是民生银行最近几年非常明显的标签之一，在其刚刚制定完成的“二五纲要”中，将会对小微金融赋予更深的内涵：从业务层面的“特色”升级为构筑“2.0版民生银行”的战略性“柱石”。

在对未来五年的发展规划中，民生银行完全摒弃了“一五纲要”中“有特色的商业银行”这一模棱两可的提法，直接将战略目标明确为“聚焦小微、打通两翼”，“做亚洲乃至世界最大的小微企业金融服务商”。

在董文标看来，明晰这一战略目标，首先是对银行业整体经营环境变化所做出的反应。“比如，用什么方式来应对利率市场化？减少对大公司业务的依赖，专注于小微，这就是应对。”

通过2009年至今在小微金融领域的广泛实践以及对国际经验的参考，民生银行在制定“二五纲要”之时得出这样的结论：在所有的金融业务中，小微金融



是受利率市场化冲击最小的领域。因而，要确保业务收入的稳定持续，以更大精力投入小微金融，是民生银行的自然选择。

在董文标的力主推动下，民生银行从2009年开始，逐步从以国企、央企为主的大企业贷款市场上撤出。至2012年，国有企业贷款在民生银行对公贷款业务量中的占比已降至40%以下。

小微金融，在众多同行眼中利润微薄的“面子工程”，如何主动挖掘和释放特色业务的盈利潜力，成为收益可观的主营业务，是构建“2.0版民生银行”的重要命题。

“民生银行真正把小微金融看作一个利润丰厚的蓝海。原来大家有错觉，认为小商户贷款风险大、利润低，这完全是商业模式问题。”董文标说，“民生银行小微贷款累计投放了8000亿，到2012年年底余额3200亿，但即便是2012年实体经济遇到一些困难的情况下，不良率也仅有0.5%。”

民生银行从小微金融业务上安全赚得真金白银的正确方法，即是所谓的一圈一链，即从同类型商户或小企业集中的商圈或特定产业链着手，批量化地开展小微金融业务，降低小微企业贷款的单户成本，并且辅之以商圈企业或产业链企业“联保互保”控制风险。

“小微也不是什么都做，我们要做的是弱经济周期和关系国计民生的行业，比如茶叶、白酒，无论经济形势怎样，这类产业的需求基本是稳定的。”在2013年全行经营工作会议上，董文标也向民生银行的高管反复强调，要对宏观经济形势变化有准备，进而对小微金融开展业务的方向“有所取舍”。

小微贷款在期限结构上的鲜明特点，以及小微企业对贷款价格较强的承受能力，则是民生银行力图全面开发小微贷款市场的另一重要原因。



根据民生银行统计的数据，在其发放的小微贷款中，贷款期限大多在9个月以内，半年期贷款在贷款总额中占比达六至七成。这种短期贷款大多用于小微企业生产与销售过程中的资金周转，可靠的盈利预期使得贷款企业在利率上也有着较强的承受能力。

将“小微金融”真正做成主营业务，民生银行所选择的这条道路几乎颠覆了中国银行业一系列的传统认知。但这个大方向的确定也不是那么容易。

多位民生银行内部人士坦言，无论是当初的退出大企业贷款，还是现在直接提出“强力聚焦小微”，在经营层乃至董事会内部，都曾存在过分歧。董文标也正是希望借助此番“聚焦小微、打通两翼”的战略目标，统一民生银行内部的认识，使得民生银行成为真正的“小微帝国”。

“民生银行未来将会把小微商户当作自己的‘根系客户’，作为立行的基础。我做了四年小微金融，现在是一百万小微客户。“二五”时期我的小微客户数量将达到300万，到那时候民生银行的新增存款就不是问题，而且都是高质量的。”董文标表示。

分支行革命

相较于“亚洲最大小微金融服务商”的顶层目标，民生银行未来五年对各地分行和支行在业务职能及组织架构方面的彻底改造，则是该行实践小微金融全面流程化、标准化战略的基础性工作。这一做法同样可视为对传统银行经营模式的又一次“革命”。这场“革命”的结果，亦将直接决定“2.0版民生银行”的成败。

“总的指导思想是做强分行，做大支行。”董文标表示，“按照国内商业银行的传统，总行和分行主要是履行管理职能，只有支行才会做业务销售。民生银



行要把销售工作从支行提到分行层级，使分行掌握更多的资源，并且建立起一个标准化的销售流程，一方面是提高效率和业务专业化水平，另一方面也彻底解决贷款资源私人化的弊端，建立稳固的‘根系’业务。”

按照即将启动的改造方案，未来民生银行将会在分行层面设立数据规划中心、销售策划管理中心和销售中心。其中，数据规划中心将负责为所在分行收集相关业务数据，定位具有当地特色、符合民生银行战略标准且适合进行产业链金融服务的重点行业或商圈，并制定出针对这些行业的整体金融服务规划和市场战略。

销售策划管理中心的职能是在数据规划中心确定宏观规划后，依据重点行业或商圈中的具体企业，制定专门的企业金融营销方案。“举例来说，数据规划中心发现在当地，皮革行业是值得深耕的特色行业，于是提出规划，要做当地最大的十个皮革商圈。那么销售策划管理中心就研究具体的营销方案、适合的金融产品、风险控制机制、贷后管理，最后拿出来一个符合其行业特点的专业化销售方案。这个方案显然比现在信贷经理单纯依靠个人沟通能力去做，对企业更具吸引力，也更能控制风险。”一位民生银行高管介绍称。

而规划中的民生银行分行销售中心，亦非销售人员的简单集合，而是下辖多个销售团队，每个销售团队都设置了销售经理、风险经理、产品经理等多个细分的专业岗位。与此同时，各地分行还将由一名副行长直接领导销售中心各团队的运作，带队负责落实由策划中心制定的各种营销方案。

在这套新的业务流程架构中，支行的角色主要是担纲金融服务方案的售后管理工作，即分行销售策划管理中心在制定销售方案时，会指定特定支行负责某一方方案的售后服务，并明确对各支行的售后服务经理给出工作指引。支行则根据这



些任务安排，为客户提供各类售后服务，同时按要求收集各类数据，并按时反馈给分行的规划数据中心。

分行数据规划中心也会根据支行反馈的数据，及时对整体战略进行调整，进而对后续的销售策划和销售产生影响，从而形成一个完整、动态的标准化业务流程。

董文标希望，这场针对分行、支行的“制度革命”，能够为民生银行带来更多的制度红利。

首先，依靠对战略规划、销售策划和具体营销等流程的高度细分，民生银行能够极大提高小微金融业务效率和销售方案的专业化程度；其次，当小微金融业务经此流水线化改造后，不少业务岗位仅需要技术含量较低的重复劳动，“大专生都可胜任”，这也将大大降低民生银行的薪酬成本及业务人员的培训成本。

伴随着分行的“革命”，民生银行贷款中“散单”的比例也将大幅降低，由“散单”导致的道德风险也会得到显著规避。所谓“散单”，是指基层信贷人员个人开发的零散贷款业务。这类业务往往是“认人不认行”，一旦信贷人员出走，银行也难以留住这些业务。在民生银行的新架构中，销售的具体执行都将由分行销售中心下属的各团队负责，大量信贷资源将由信贷经理的个人控制转为民生银行销售团队的集体所有。

民生银行小微信贷业务中散单比例最高的时候达到了90%，现在已经降到了30%以下，董文标希望这场组织架构变革后，“散单比例能被控制到10%以下”。

更重要的是，要在“二五”期间实现民生银行300万小微客户的目标，打造一个拥有更多资源、更高层级的销售体系，几乎是民生银行的必为之事。“强大的分行”这一概念的核心意义，也正在于此。



产业链金融

尽管已在小微金融领域取得了先发优势，但在业内一向以风格剽悍著称的民生银行，在强化分行销售力量的同时，也试图进一步加强对特定市场的控制力，进而保证民生银行“小微金融”特色的不可复制性，并强化在相关市场上的议价优势。

“我们把上游和下游的企业都纳入到产业链金融的体系之中，那么中间的核心企业不可能不和我们合作，这个时候我们就会在这个产业的金融服务上具有独占性的优势。”董文标以一个拳掌相抵的手势，描绘着民生银行试图在多个行业实现“产业链通吃”的抱负。

一如民生银行在石材产业金融业务上所进行的实践，民生银行各分行将在所属区域内筛选出两到三个以小微企业为主体的“弱经济周期或国计民生”特色产业。尔后，各分行将迅速以这些产业中的核心企业为中心，梳理这些企业所形成的上下游产业链，并制定具有针对性的产业链金融营销计划。

“通过这种量身定制的产业链金融计划，这个核心企业所处的上下游企业基本都会成为民生银行联系紧密的小微客户，因为它们的规模和资金实力较之核心企业更为有限，会非常青睐我们的专业化金融服务。”一位民生银行高管表示，

“而当民生银行掌握了这些上下游客户后，核心企业也没有别的选择，只能加大和民生银行的合作。”

而在依托专业性较高的产业链金融控制住特定产业中的核心企业后，民生银行便可依靠这些核心企业对整个产业的金融服务进行主导，进而构筑起金融竞争壁垒，尤其是金融服务与产业特征结合后形成的专业壁垒。



民生银行确立产业链金融独占优势的手段还不止于此，直接以信用担保或其他金融工具，撮合实体企业间的商业交易，则是民生银行加强特定产业金融服务市场控制力的“独门武器”。

以石材产业金融为例，民生银行泉州分行作为民生银行石材产业金融事业部的落地行，便大举介入了石材供应企业与石材终端客户的交易撮合，通过开具商业汇票、提供交易对手信用记录等方式，助推石材供应企业扩大业务规模。甚至连董文标本人也亲自出马，为民生银行的石材企业客户提供商业撮合服务。

“我有一次就跟王健林提到，我这边的石材客户质量确实好，价格也好，没人会吃你的回扣，因为我们对它（石材企业）知根知底。这成功帮助石材企业和万达集团达成了一些供货协议，我们也参与提供一些金融信贷支持。”这一案例也在董文标谈到产业链金融时，被多次提及。

尽管民生银行将“发展产业链金融”的具体规划和执行交由各地分行自主完成，但总行还确立了产业链金融业务“打破辖区限制，由特色分行统一牵头进行”的原则，这也为各地分行延展产业链金融的链条提供方便。例如，民生银行泉州分行与石材产业金融事业部是两块牌子一套人马，直接负责全国范围内的大型石材产业金融业务，尽管采购石材的客户可能并不在泉州乃至福建。于是在石材企业开拓全国市场时，泉州分行都能在其他分行的配合下跟进服务。

此外，民生银行还准备继续加大特定产业链的金融整合力度，“通过资本联结和金融服务关系，推动产业链内部的重组整合，培育出一些龙头企业”。

通过这些做法，产业中核心企业对民生银行的依存度也会显著提高，而其他同业不仅介入相关产业的难度大幅上升，复制民生银行模式的难度也极高。



除去石材，民生银行青岛分行和厦门分行还在 2012 年分别牵头开发了海洋渔业和茶叶产业链金融领域，民生银行成都分行也开发了白酒行业的全产业链金融服务。

独立事业部

事业部，可谓是民生银行过去几年来进行组织架构大胆革新的最典型象征。然而，当各地分行都将开始转向特色产业链金融时，同样定位为立足特定产业提供金融服务的民生银行总行各事业部，将如何与分行进行业务领域划分，以避免“重复建设”乃至内耗？

对此，董文标“成竹在胸”。“过去几年可能还有事业部和分行‘打架的’，但现在不可能了。”董文标称，一方面是由于总行事业部所关注的行业较为特殊，未来与分行所开发的领域几无重合点，更重要的是，“事业部未来也会更多转向金融整合等类投行业务”。

由于民生总行事业部所涉及的地产、能源、交通等行业几乎都不是小微企业占主体的弱经济周期行业，因此这些领域本就不符合各分行筛选特色产业的标准。而伴随着地产调控持续、电煤双轨制终结等宏观经济形势的变化，经历数年业务实践的各事业部亦开始逐渐从风险日益增大的传统信贷业务中抽身而出，转而更多开展利润率更高的中间业务。按照民生银行提供的数据，2012 年民生银行能源、冶金、交通等多个事业部的新增信贷规模均几乎为零。

在上述背景下，民生银行开始将目光投向新兴的管家式服务领域，试图将此作为事业部实现业务转型的主要方向。民生银行在多个事业部中提出了“管家团队”的概念，力图通过事业部在相关行业的专业能力积累、银行在投融资领域的



丰富经验以及综合金融资源，为企业提供全面的顾问、金融支持乃至托管服务，并从中获取顾问、咨询、承销等类型的中间业务收入。

在“管家服务”之外，民生银行亦针对宏观经济形势变化及行业特点，要求部分事业部加大“金融整合”的力度，依靠和企业间的债务联系，推动企业间的并购重组，进而提升企业的生产效益。例如民生银行冶金金融事业部就把部分钢铁企业的并购整合列入到议程之中，力图借助钢铁行业的低谷期，加速行业的优胜劣汰。

不止于此，为了进一步增强事业部的专业经验和组织灵活度，民生银行还在向银监会申请，希望事业部能够获得专营机构牌照，并使之成为独立的法人实体，成为民生银行的全资子公司或者控股公司。

民生基本法

从交通银行到海通证券，再到民生银行，在金融企业管理岗位上历经 20 多年的风雨浮沉，使得董文标对金融企业的公司治理有着格外的重视。面对业已打上董文标鲜明个人印记的民生银行，如何使其公司治理的制度化层次得以尽快提升，被董文标提上了优先日程。

“我希望让民生银行成为一个基业长青的顶尖企业，要做到这一点，就必须要在公司治理上定好制度，把一些管理方法标准化。”董文标坦言，尽管民生银行的治理水平已在同业中居于领先地位，但若以一家世界 500 强企业标准要求，民生银行仍有不少需要改进之处。

为此，民生银行将提升公司治理的努力，重点放在了两个领域，其一便是监事会的赋权和行权。在多数中国企业的机构设置中，监事会往往是为满足《公司



法》要求而不得不建立的“花瓶机构”。而董文标则希望，民生银行的监事会能够建立起“真正的权威”，对董事会和经营层起到足够的监督作用。

在董文标的支持下，民生银行监事会在2012年利用半年时间调研并撰写了一份《民生银行战略转型（小微战略）实施执行力评估报告》，就董事会制定的小微战略在经营层及各地分支行的执行情况做出评估。这一报告立即在民生银行内部引发强烈反响。

“这个报告内容很实际，比如我们开始在一五里面提出来的，民生要做小微企业的银行，那么分行做小微金融到底做得怎么样？这个决策执行得怎么样？因为下面的分行行长都是董事会聘的，监事会就是要监督和制约这些高管。对董事会制定的小微战略的执行情况，监事会做一个评估，经营层和分行行长感到压力很大。”董文标称，这份报告最大的意义就在于让所有人明白，“监事会有权力做实事的”。

下一步，民生银行则希望通过类似的行动，以及制定更多的规章制度，进一步厘清董事会、监事会、经营层及股东大会各自的行事轨道。

“民生银行现在的股权结构和成立之初相比已经有比较大的变化，我也和之前的大股东沟通，希望他们保持对民生银行的大股东情结，但不要再抱着大股东心态，让经营层按科学规律，放手去为公司打拼。”由于民生银行排名靠前的股东几乎都是中国顶尖的民营企业家，当被问及如何协调股东和公司管理层的关系时，董文标如是表述。

董文标亦希望继续强化民生银行特色企业文化——家园文化的培育，进一步巩固民生银行对优秀经营人才的向心力。在这一点上，董文标颇为自信地表示，



民生银行高管的流动比率，在各家商业银行中是比较低的，“1%都不到”。这其中，不仅有薪酬的因素，亦有团队氛围的原因。

“有的高管去别的银行，但感觉氛围不适应，还是希望回来，甚至降级都愿意回来。”董文标说，相较于其他股份制商业银行，民生银行更愿意给高管足够的空间，同时也更注重归属感的建立。

另一方面，董文标也希望借助年轻人才预备队的培养和岗位职能流程化的梳理，为民生银行企业文化建设乃至公司治理注入新鲜血液。民生银行专门设立的331工程便提出，从1975年到1985年这个时间段出生的年轻人中每年选拔30人左右，3年培养100人左右进入高管后备人才库。截止到2013年，这一计划的实施已经令多个分行的副行长中出现了“80后”的身影。

在对分行业务进行流程化改造时，董文标希望这种更为细分的业务模式能够有效减轻员工的工作压力，进而提升员工的幸福感。

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