



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2013 年第三期 总第 141 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 200 亿 A 股可转债成功发行	2
■ 我行正式推出 Windows Phone 版手机银行	2
■ 我行推出首只清洁能源项目制基金	3
■ 我行成功举办小微企业扶持债券投资者答谢暨同业交流活动	4
二、小微金融	5
■ 如何看待民生银行承销“小微企业扶持债”	5
■ 为小微企业插上腾飞的翅膀	7
三、民生新闻	15
■ 顶点，还早	15
■ 中国商业银行转型之道	21



一、经营动态

■ 我行 200 亿 A 股可转债成功发行

2013 年 3 月 15 日，我行于上海证券交易所公开发行 200 亿元 A 股可转债（民生转债：110023）。本次可转债为近 18 个月以来我国 A 股市场最大的公开发行项目。3 月 21 日，可转债募集资金已全部划入我行，3 月 29 日，可转债正式上市流通，标志着本次可转债项目发行成功。

我行分别于 2011 年 8 月 31 日、2013 年 2 月 7 日获中国银监会、中国证监会批复准许在 A 股市场公开发行人民币 200 亿元可转债。2013 年 3 月 15 日，我行面向投资者开展可转债网上及网下申购。可转债按面值 100 元人民币发行，债券期限为 6 年，票面利率为前三年 0.6%，第四至第六年 1.5%。投资者可于发行结束后满 6 个月后至可转债到期日期间进行转股，初始转股价格为 10.23 元/股。本次可转债发行向我行原 A 股股东优先配售，优先配售后余下部分，投资者可通过网下 A 类、网下 B 类及网上三个渠道进行申购。据发行日申购情况统计结果，原 A 股股东优先获配部分超过 71.74%，网上申购数量为 151.92 亿元，网下申购数量为 14355.40 亿元，网下 A 类、网下 B 类及网上三类投资者中签率分别为 0.41%、0.37%、0.37%。

本期可转债募集资金将用于支持我行未来业务发展，转股后将计入我行核心一级资本，从而提升我行资本充足水平。

■ 我行正式推出 Windows Phone 版手机银行

我行持续加强手机银行产品创新，3 月 30 日正式推出 Windows Phone 版手机银行，这是我行继 iPhone 版、iPad 版及 Andriod 版手机银行上线后的又一创新举



措。Windows Phone 版手机银行支持逐渐普及的 Windows Phone 手机系统，它的推出标志着我行手机银行对 iOS、Andriod、 Windows Phone 等主流操作系统的全面覆盖。

Windows Phone 是微软公司发布的一款智能手机操作系统，目前诺基亚已将 Windows Phone 作为智能手机的主要操作系统，HTC、三星、LG 、宏碁等厂商也均推出了 Windows Phone 手机产品，市场占有率持续提高。我行 Windows Phone 版手机银行基本实现个人手机银行的全部功能，除具有账户查询、本行转账、跨行汇款、储蓄服务、理财投资、信用卡、贷款等强大的基础金融服务功能外，还包括跨行账户管理、跨行资金归集、手机号转账、大额转账、二维码收付款、网点排号、转账汇款实时到账、理财超市、手机银行专属理财、结算全免费等丰富的特色服务，为 Windows Phone 手机系统客户提供丰富周到的移动金融服务。

为保持手机银行同业领先地位，我行持续进行手机银行产品创新，不断提升客户体验，努力实现“民生手机银行每一天都是最好的”这一战略目标。Windows Phone 版手机银行全面支持 Windows Phone 7.1 以上的版本手机，目前已在微软市场发布。

■ 我行推出首只清洁能源项目制基金

我行私人银行部推出首只绿色概念基金“上海祥德海琪股权投资基金合伙企业（有限合伙）”，该基金投资标的为阳光凯迪新能源集团有限公司（以下简称“阳光凯迪”或“公司”）。

阳光凯迪为是由中国华融资产管理公司作为核心战略投资人的一家新能源高科技企业。旗下有凯迪电力上市公司。公司长期专注环保节能和绿色能源的核心业务，是国家级创新示范企业，拥有国家科技部依托建设的生物质热化学技术



国家重点实验室，拥有环境工程设计、咨询、营运和电力工程（火力发电厂）设计四种甲级资质，还拥有一家以国家重点实验室、国家企业技术中心和博士后科研工作站为主构建的武汉凯迪工程技术研究总院。

本基金与中国华融同为该项目的第一轮投资者。我行基金募集额度为 5.8 亿元，基金期限 3+1+1，退出方式为通过企业整体上市等方式。基金与阳光凯迪在投资条款方面设置了较为全面的保护性条件，从收益性和安全性方面进行了充分考虑。目前，该基金在路演中获取了来自各个分行的良好反响。

■ 我行成功举办小微企业扶持债券投资者答谢暨同业交流活动

2013 年 3 月 8 日,我行首批小微企业扶持债券顺利发行,发行规模总计 35 亿。为答谢此次小微企业债的投资机构,3 月 19 日总行公司银行部举办了小微企业扶持债券投资者答谢暨同业机构交流活动,参会嘉宾主要包括认购小微企业扶持债券的证券公司、基金公司、商业银行等十余家金融机构。

首先,我行公司银行部叶天放总经理代表民生银行感谢与会投资机构对我行此次小微企业扶持债券的大力支持,这也是对我行创新业务的充分肯定。同时叶总还介绍了我行融资发债业务的风险控制措施,并希望与各投资机构保持良好的合作关系,共同推动银行间债券市场的发展。

其次,肖宇副总经理对此次小微企业扶持债券的三大特色、四大创新进行了全面总结,对发行销售过程中各同业机构的积极配合表达了由衷的感谢,并介绍了我行 2013 年融资发债业务的工作思路及创新方向。

为确保本期四只小微债券同步发行成功,总行公司银行部在债券发行前先后多次召开产品推介会加强产品宣传,提前开展市场询价,分销过程中深入、耐心



解答投资者对小微债券的问题，与三四十家机构接触商谈后，严格筛选、引进近十家机构高效完成承销组团工作。同时，此次发行科学确定利率区间，债券实际认购倍数达到 1.5 倍以上，得到了业界和市场的高度关注和充分肯定。

此次答谢活动的成功举办进一步推动了我行融资发债业务销售平台的建设，为今后银行间市场同业机构合作创造了良好条件。

二、小微金融

■ 如何看待民生银行承销“小微企业扶持债”

2013 年 03 月 16 日 金融时报 徐绍峰

当政府工作报告拟作的 13 处修改中，拟新增“积极发展债券市场”时，民生银行日前破例承销的“小微企业扶持债”，无疑吸引了社会各方关注的目光。这注定不是一次普通的债券承销。作为近期发改委力推的创新型金融工具，小微企业扶持债旨在引导地方融资平台从基建项目退出转而“批量化”支持小微企业。在民生银行地方分行推动下，包括镇江城市建设投资集团有限公司、盐城市国有资产投资集团有限公司、无锡市新区经济发展集团总公司以及天津保税区投资控股集团有限公司在内的 4 家城投企业发行的、合计 35 亿元、期限 3 年的小微企业扶持债，日前顺利落地。

虽然人们对城投公司借发行“小微企业扶持债”，获取低成本资金，然后高息放给小微企业，并用“政府信用”参与背书，以此获取利差，颇有微词。但不可否认的是，这一创新金融工具，平衡了银行、地方政府融资平台和小微企业三者之间的利益，破解了三方发展困境，体现了政府工作报告所体现的全面发展直接融资的要求，在提高资源配置效率方面，进行了大胆探索和创新。



当前金融业的突出问题是“两多两难问题”，即企业多，融资难；资金多，投资难。如何破解这一难题？“小微企业扶持债”显然在“积极发展债券市场”方面提供了一个颇具启发性的思路。

从小微企业角度看，证监会主席郭树清曾撰文表示，目前中国经济面临最迫切的问题就是小微企业融资难的问题。“融资难”之所以成为小微企业“顽症”，主要是质押难、担保难。但小微企业资金需求非常旺盛，也愿意承担较高的资金成本，因此，有“政府信用”可以背书的地方政府融资平台，完全可以发挥信用担保方面的优势，在破解小微企业融资难上有所作为，实现多赢。

从地方政府融资平台角度看，目前监管机构已经统一制定了地方政府融资平台贷款风险监管指导意见，降旧控新是总基调。特别是，银监会还首次明确提出，金融机构要审慎持有融资平台债券。这意味着，如果地方政府依然想通过发债融资，大搞基建项目，将面临找不到债券持有人的风险。不过，监管机构并没有关闭地方政府融资平台的所有发债大门：只要地方政府融资平台发行的债券，募集资金不是用于地方基础设施建设项目，而是通过银行以委托贷款形式向小微企业放贷，就能得到监管部门的支持和鼓励。这样的政策取向，在遏制了地方政府投资冲动的同时，也引导其在利益驱动下，利用“政府信用”，“批量化”支持小微企业，让融资平台在支持本地实体经济发展中发挥积极作用。

从商业银行角度看，银监会正在督促商业银行对理财业务进行整改，理财业务快速发展势头或将受阻，商业银行将面临资金如何运用、业务收入如何增加的困境。在这样的背景下，“小微企业扶持债”若能获得长足发展，不仅银行富余资金以及充沛的社会资源可以得到优化配置，商业银行也可以借此进入企业债券



承销领域，练兵投行业务，获取中间业务收入，改善收入结构，从而推动我国银行业从传统商业银行向现代商业银行转型。

当前，我国面向实体经济的金融服务存在结构性失衡，表现为，在以商业银行为主导的金融体系中，大企业、政府相关企业占有的金融资源优势比较明显，中小微企业和创新企业获得的服务非常有限。在这样的背景下，如果要“积极发展债券市场”，特别是如果要大力推广“小微企业扶持债”，就必须调动地方政府融资平台的积极性，引导其从基建项目退出转而“批量化”支持小微企业；同时，挖掘银行潜力，发挥商业银行在调动社会资源方面的天然优势，大胆创新，将“资金多”引向“融资难”，不断化解“两多两难问题”，这不仅有利于商业银行更好地运用资金、更好地锻炼投行队伍和承销能力，也可以让地方政府融资平台在支持实体经济发展中大显身手，让直接融资获得更快发展。而小微企业一旦得到资金支持，地方经济增长质量和效益的提升，也就有了保证。

当然，防范风险是永恒的主题。当地方政府融资平台以隐形信用为“小微企业扶持债”提供背书时，有关方面也需加强对地方政府融资平台偿债能力的监测，防止局部违约风险由点及面地向其他领域扩散和传染。

■ 为小微企业插上腾飞的翅膀

中国经济导报，2013-03-14 闵轩

民生银行慧眼独具，独辟蹊径，推出“城市商业合作社”，专门解决小微企业融资难题，取得了良好的经济效益和社会效益。据统计，民生银行上海分行聚焦小微企业四年来，目前沉淀小微企业客户数约 7000 户，累计发放贷款近 580 亿元，户均贷款约 261.5 万元，贷款资产不良率不到 1%。有小微企业称，“民生银行为我们插上了腾飞的翅膀”。



成绩不是一蹴而就，成果来自开拓创新。“立足上海市区域经济特征，在小微金融领域不断进行理念创新和模式创新。”民生银行上海分行相关人员说，

“2012年3月1日，我行协同上海长宁区政府共同成立了‘中国民生银行上海分行长宁区小微企业城市商业合作社’，成为民生银行第一家城市商业合作社。这是我们分行在小微金融上又一次探索和创新。”

“合作社模式”连通银企发展路“虽然我们年销售额有7亿元，但由于资产过‘轻’，始终与银行贷款‘擦肩而过’。去年我们加入了民生银行‘虹桥街道小微企业城市商业合作社’之后，在无抵押和担保的情况下，获得了58万元的信用贷款。半年后，民生银行还将我们的信用额度增加到了150万元。”拥有军事门户网站“西陆网”以及国内大型打工者互助社区“工众网”的广典集团负责人说，“合作社平台不仅帮助我们获得了银行贷款，我们研发的3D裸眼电视机也通过这个平台得到成功推广。”

据了解，广典集团所提到的虹桥街道小微企业城市商业合作社，正是民生银行上海分行为更好服务上海小微企业，深入实践探索而形成的创新金融服务模式。去年3月1日，民生银行上海分行和上海市长宁区政府，共同成立了“中国民生银行上海分行长宁区小微企业城市商业合作社”，成为民生银行第一家城市商业合作社。目前，这样的小微企业城市商业合作社已达307家，覆盖了上海所有区县，共有小微企业会员近2万户，已有1000多户会员获得授信支持，主推的无抵押无担保授信中最大授信金额150万元，最小授信金额为6万元。同时，民生银行上海分行已与30个行业商会建立了合作关系，并与长宁区、黄浦区、金山区、静安区、奉贤区、虹口区等多个区县工商联基层商会实现了全面覆盖，其他区县的基础对接工作也已完成。据不完全统计，完成与各层级工商联（商会）



的融资平台建设，将新增各类合作社近 300 家，依托该平台，该分行将为上海市 2.5 万户小微企业提供便捷的融资服务。

据民生银行上海分行相关负责人介绍，“合作社模式”是民生银行上海分行与政府机构、工商联以及其他第三方平台更紧密的合作，打造出的全新的小微企业金融和非金融服务平台。过去，由于信息不对称，小微企业嗷嗷待哺等资金，而银行却信息不灵放贷无门。建立由银行牵头、政府搭台、小微企业抱团的合作社后，一定程度上打破了这个瓶颈，银行就更有条件和动力在小微企业中开展无抵押的信用贷款，而且速度快，成本低，让小微企业真正获益。

“小微企业城市商业合作社的成员是街道、社区或其他第三方推荐的在当地注册、经营的小微企业，他们自愿入会，社长也由小微企业推举产生。我们这里有一份专门针对会员的贷款申请表，除了有申请企业填写的相关内容外，还有由第三方提供的一些企业信息。有了这些比较可靠的信息作参考，我们的专业团队再调用自己银行研发的一套风险评估系统进行调查分析，基本就能在较短的时间内完成贷款审批。”“虹桥街道小微企业城市商业合作社”和“北新泾街道小微企业城市商业合作社”诞生地民生银行上海古北支行表示。

颇具“合作社”运行经验的民生银行上海古北支行介绍了这种模式的优越性，“合作社模式”主要有五大优势。

第一，主推“无担保、无抵押”授信模式，提供优惠利率。合作社会员专享民生银行“小额无担保信用授信”产品，可获得最高不超过 150 万元、无需任何抵押担保的个人商户贷款，贷款期限最长为 1 年，可随借随还。

第二，发挥了政府作用，消除银企信息不对称。合作社会员申请无担保信用借款，在会员知晓和同意的前提下，由各街道在能力范围内以推荐函或特别说明



的形式向银行提供诸如经营年限、是否诚信经营、纳税情况等非财务数据，同时银行也从企业银行流水、存货情况等多方面综合考量企业真实经营情况，更深入了解商户、控制信贷风险。

第三，提供专业评审通道，保障融资速度。民生银行设置了独立的小微企业贷款推动部门、评审部门及贷后管理部门，并为合作社会员融资开通了专门绿色通道。3个月以来，在授信资料齐全的前提下，平均每户企业3.6个工作日即可获批无担保信用贷款。

第四，借助平台优势，拓展企业服务内容。合作社在提供融资服务的同时，也为会员企业提供各类其他金融和非金融服务。如会员企业可以享受民生银行POS、乐收银、网银等结算工具的有条件免费申请和安装，享受各类低于市场价格的保险、评估、公正、法律咨询服务，以及定期金融、法律、人力资源、税收、行业解读等培训。

第五，利用平台信息，开展企业撮合交易。合作社是一个天然的企业产品推广平台，可充分利用平台信息优势，开展形式多样的撮合交易。例如撮合轮胎行业的合作社和物流专业合作社会员企业，进行轮胎买卖交易，品质、价格既能让买卖双方满意，也有利于双方形成长久稳定的合作关系。合作社不仅仅是一个融资平台，更是一个综合服务平台。

做民营企业、小微企业的银行

小微企业是“市场补缺者”，也是新产业新技术的开拓者，对一个国家和地区的经济有着不可替代的作用。在我国，小微企业是国民经济发展中一支活跃的力量，约占国民经济总量的30%左右。其不仅是国民经济的重要组成部分，还对



促进我国经济增长、经济格局调整、解决劳动就业以及全面构建和谐社会具有重大而深远的战略意义。

然而随着小微企业的重要性日益凸显，小微企业融资难的问题也日益成为全社会的焦点。有关专家表示，小微企业的先天不足造成其无法像国企和大中型企业一样获得银行资金支持。而银行“嫌贫爱富”，使得大众认为正是银行的偏见阻滞了小微企业的成功，造成了“地下金融”的发达。

“其实小微企业融资难的根本原因，来源于银行业传统的经营模式。可以说银行的‘嫌贫爱富’正是银行尽忠职守的表现。”熟悉银行业务的专业人士表示，“首先是大部分小微企业还处于幼年期，制度不完善，管理不规范，应对金融机构不专业，缺乏银行考核时所需要的报表资料，贷审程序无从开始。其次，小微企业抗风险能力低，一旦有行业风险发生时，总会最先倒下，造成银行信贷坏账。最后，银行也是企业，也需要追求利润，对银行来说，办理一笔小微企业贷款和办理一笔大型企业贷款的成本一样，从经济角度来看，放弃小微企业是银行的理性选择。”

近年来，为了加大加快小微企业的发展，增加我国经济活力，国务院和各级政府出台了各种政策，从政策和经济两方面向小微企业倾斜。各金融单位也纷纷出台了扶持中小微企业的具体措施，从一定程度上缓解了民企融资的压力。

民生银行是我国首家主要由非公有制企业入股的全国性股份制商业银行，这个背景让它独具慧眼，对草根层的民营、小微企业“感同身受”。从2009年开始，中国民生银行董事长董文标就在全行提出，大力开展小微金融业务，定位“做民营企业的银行、小微企业的银行”的发展战略，打造特色银行、效益银行。此



后，中国民生银行积极调整经营策略，在具体实践中积极发展扶持中小微企业发展的战略，有针对性地破解融资难的难题，在业界引发广泛关注和好评。

即使是在大型国企、外企及各类资本云集的上海，民生银行上海分行也没有放弃总行的既定经营方针，通过对上海本地小微企业的服务，摸索出了小微企业城市商业合作社、互助基金等创新服务模式，积累了丰富的服务经验，有力支持了上海市小微企业的发展。“我们将继续坚持‘做民营企业的银行、小微企业的银行’的发展战略，以创新精神为核心动力，将小微服务深度融入社会发展，不断完善小微金融业务的运营机制，进一步加大对中小微企业的支持力度，全面提高民生银行服务小微企业的水平与能力，有力推动上海市小微企业快速健康发展。”民生银行上海分行负责人表示。

做好小微业务就要“千方百计”创新

2009年，当民生银行上海分行将古北支行主要经营对象定为小微企业时，不少业内人士将这个消息称之为“本年度最好笑的笑话”。在上海这个一掷千金的国际大都市，在古北这个遍地黄金国际社区内，不去做触手可及的豪门生意，反而去跑隐藏在弄堂里、市场中的小微企业，这不是现代版“丢西瓜捡芝麻”的笑话吗？

然而，民生银行上海分行接下来的几步动作更让人们大呼“看不懂”！

首先民生银行的很多小微业务从业人员并不像其他银行一样过着写字楼里朝九晚五的生活，而是西装革履地走街穿巷，也并非金融专业人才。“我们要的正是这帮不具专业银行知识的‘专业’人才，这些人往往拥有所有小微企业的行业专业知识。在他们面前，所有有融资意愿的小微企业主是透明的。因此他们掌控小微企业信贷风险的水平也是一流的，这种能力是银行本专业人士所不具有的



技能，也帮助我们银行最大程度上降低了小微业务伴随的金融风险。”民生银行上海分行人力资源相关负责人说。

第二个“看不懂”则不看报表看电表。

长期被大多数银行认为“诚信度不高”的小微企业，由于没有专业的财务人员，其财物报表往往在向银行申请贷款之时，可能临时请人编造报表，造成其可信度不高。

“既然报表没有用，我们就另辟蹊径，不看报表，改看电表和水表等数据，以此来判断企业的实际经营情况。”民生银行上海古北支行小微业务负责人表示。

“看不懂”的背后是民生银行敢于突破传统，突破固有体制机制，大胆创新、大步改革的决心和信心。“许多银行都嫌弃小微企业‘利润低’。但我们民生银行却通过数年的调查和实践发现，小微企业贷款数额小，时间短，利润绝对数小，但利润率绝对不低。再乘以数额庞大的小微企业数字，绝对利润数也就非常可观了。”民生银行上海分行相关负责人表示，“如果民生银行服务小微企业最初还有完成政治任务，满足社会需要的考量的话，那么现在当银行成了近百万小微企业的背后伙伴，成为零售银行之后，支持小微企业已经成了我们自身发展的需要。”

该负责人介绍，在总行的支持下，民生银行上海分行建立了自上而下的小微企业专营机构，设置了单独的授信评审通道，组建了专门的业务团队，完善了内部风险防范机制，在小微金融领域逐渐形成了一套结合自身业务特点的有效做法，大力推动了上海小微企业的快速发展。



豫园商圈内 100 余户小微商户获得了近 2 亿元的授信额度，七浦路服装市场内的小微商户得到民生银行提供的 2750 万元的贷款支持，在服务上海科技型小微企业方面，设立的服务方案已进入落地操作阶段，前期已向 20 家科技型小微企业提供了 1342 万元的授信支持。这些措施都有赖于民生银行“一圈一链”的业务模式。该行紧紧围绕“一圈一链”，规模化、批量化服务小微企业，成功开发了一批木材交易市场、物流企业、大型超市供货商、电子产品经销商及各类商会、协会等 200 余个“圈内”和“链上”的小微企业集群，将 80% 的贷款投向了小微商贸流通企业。

同时，民生银行上海分行还为小微企业提供专业化、专门化的服务。小微企业的银行业务具有“小、频、急”的天然特征，客户对于效率的需求胜于一切。因此，他们把提高效率作为小微业务的出发点和落脚点，建立了“小微信贷工厂”，实现了小微信贷业务的流水线操作，极大地提高了工作效率，节约了客户时间，大大提升了专业化、标准化的作业水平，降低了业务成本。同时，该行还依托大型商圈、特色行业打造小微专业化支行，为小微企业提供高效、便捷的信贷、理财、结算、现金管理及各类投融资等一揽子金融服务。专业化支行还将营业时间与小微商户的经营规律结合起来，真正为小微企业提供贴心、便捷的服务。

其次，推出针对小微企业的多种金融产品。针对小微企业缺乏抵（质）押品导致“融资难”的问题，民生银行摒弃了传统的信贷风险管理理念，不断加强创新，用专业化的产品为客户提供灵活多样的担保方式，让小微企业贷款变得简单。该行共推出了标准房产抵押、共同担保、联保、互保、应收账款质押、商铺承租权质押等 11 种担保方式。此外，还不断创新产品和担保模式，推出了超短贷、品牌经销商信用贷款、超市供应商信用贷款、小微无担保（信用）、小微企业互



助担保基金等多种产品，逐步向以弱担保为主的贷款体系转型。支行周边符合授信条件的零散小微企业可获得期限最长为半年，额度不超过 50 万元的贷款。而贷款按天计息降低了企业融资成本，随借随还使小微企业资金使用更加灵活。

最后，民生银行上海分行还配套了专业化的售后服务和管理机制。为促进中小和小微企业可持续发展，分行进一步加强了对小微企业的资产管理，从传统的“警察式监管”转变为“伙伴式服务”。对部分出现暂时性经营困难的小微企业，分行按照总行相关要求，继续给予支持，不减少贷款额度，与企业共渡难关。同时，成立了专业的售后服务机构，为小微客户提供财务管理、授信要素调整、贷款救济、续授信与闲置授信管理等服务，延伸了金融价值链的后端，增厚了民生银行金融服务的价值

三、 民生新闻

■ 顶点，还早

2013-02-19 12:29:41 来源：环球企业家 作者：沈旭文 廖灵君

内容导读：在与《环球企业家》记者长达三小时的独家专访中，董文标畅谈着自己未来五年的事业规划以及人生体验。

让银行资产规模在几年中接近翻倍，使银行资产回报率多年位居国内银行之首，集数十家大型城商行建立亚洲金融合作联盟，当选全国工商联副主席，执掌民生银行已十二年的董文标，似乎已经到达了当代中国银行家职业生涯的顶点。

但在董文标自己看来，“顶点”的提法为时尚早，这不仅是因为他对民生银行依旧怀有深层次转型的期许，甚至在民生银行的主要业务之外，他亦对亚洲金融合作联盟、民生金融租赁以及民生银行进军电子商务，有着超出人们想象的预期。



“亚洲金融合作联盟的重点不会是成员的合并一体化。”

“公务机市场上，民生金融租赁已经掌握了 80% 的市场份额，并且握有对手要花四五年才能逾越的竞争壁垒。”

“民生银行已经在为打造电商平台做准备，会在合适的时机上线运营。”

在与《环球企业家》记者长达三小时的独家专访中，董文标畅谈着自己未来五年的事业规划以及人生体验。

亚洲联盟松紧尺度

《环球企业家》你推动建立亚洲金融合作联盟的动因是什么？从去年成立至今，亚洲金融合作联盟有哪些实质性的合作举措？

董文标：成立亚洲金融合作联盟的动因，是因为我经营过小银行，当年民生银行就是股份制银行中的小银行，所以我了解小银行的难处。我知道小银行要是出现一单金额比较大的不良资产，会面临怎样恶劣的处境。尤其在整个银行业经营环境面临变革的情况下，小银行在应用 IT 技术和流动性风险的应对上，都会存在很大的麻烦。面对这些问题，一家银行解决不了，于是就有了抱团的前提。

另一方面，亚洲金融合作联盟的成员银行也都是国内城市商业银行中的佼佼者。他们的积累和资源，如果能放在一起加以整合，无论是对民生银行还是对各家城商行，都是非常理想的业务拓展路径。这就有了抱团的动机。所以这个联盟最后的基本指导思想是“抱团发展、共同超越、创造多赢”。

从 2012 年 4 月成立到现在，亚洲金融合作联盟成立了六个专业委员会，每个委员会都设有一位专职主席，并且设置在不同的城商行，也都取得了很多扎实的成绩。最典型的就是风险管理委员会设立募集的亚洲金融合作联盟风险合作基金。这个基金现在募集了 35 亿元，我们计划三年募集 150 亿元。



一家城商行一年利润最多也就 10 多亿元，万一出现一笔不良资产，全年利润就会被侵蚀掉，紧接着就会面临投资人和地方政府的压力，进而出现流动性风险乃至经营危机。未来风险合作基金就可以出面，把成员出现的这种不良资产先买过来，再有步骤地处理，最大化降低损失，为城商行的自救争取时间。

GE：亚洲金融合作联盟未来还将给成员带来哪些实际的利益？

董文标：除了风险方面，这种实际效益还会体现在五个方面：第一是 IT 系统建设上。未来五年银行的竞争，实质上也是 IT 系统的竞争。但城商行和大银行相比，在 IT 领域缺钱也缺人，所以我们未来采购 IT 设备和系统的时候，将会采取集体洽谈、分别购买的模式，帮助联盟成员降低 IT 系统的投入成本，但保证 IT 系统的升级速度。

打比方，原来采购 IBM 的设备，工行采购规模大，能到 80 元的价格，民生银行要 100 元，城商行更是要 120 元。现在亚洲金融合作联盟去谈，大家都能拿到 80 元的价格。

第二是城商行异地灾备系统的建设。按照银监会的要求，国内银行业到 2016 年都必须完成在异地建立突发灾难应急备份系统。但对城商行来说，到别的地方去，又没有分行，单独租个地方建灾备中心，建设和维护成本都很高。现在联盟成员就可以把这个灾备中心挂靠到民生银行在各地的分支行，并且由民生银行的 IT 人员进行维护，只需要支付一笔很少的费用。2013 年，亚洲金融合作联盟成员银行的异地灾备中心就会按照这个模式全部建立起来。

第三是日常经营上的网点互通。未来联盟成员银行发行的债券或是理财产品，将会在全体的成员网点进行销售。原来一家城商行因为网点有限，销售一笔 30

亿的债券，可能一个月才能勉强卖出去。但现在，放在这个平台上卖，一天就卖完了。

以后，联盟成员想要操作银团贷款，联盟也可以直接提供协助，几乎没有协调成本，33 个成员，一个拿一亿出来，就是 30 多亿的银团贷款了。

第四个方面是信用卡的合作。城商行一般不允许发行信用卡。但通过亚洲金融合作联盟这个平台，联盟中的城商行可以借助民生银行的资质发行联名卡。民生银行象征性地在卡上留一个 logo。

最后，我们也会成立一个培训委员会，为联盟银行的高管提供系统的培训安排。中国银行业已经走过“赚傻钱”的阶段，必须要用先进的经营理念和思维模式来武装自己，去做决策。所以，去年我带着联盟银行的董事长们一起去了趟剑桥大学，接受了十天的培训。今年也会给联盟银行的高管安排类似的系统培训。

GE：亚洲金融合作联盟最终会走向一个通过相互持股及并购建立起来的银行集团吗？

董文标：亚洲金融合作联盟各成员间的联系会越来越紧密，但我不考虑把它建设成一个通过股权联系起来的银行集团，我希望亚洲金融合作联盟的各成员间还是能保持自己的独立性。我所谋求建立的，是一种新的合作模式，而不是一种并购途径。

就民生银行来说，没有动力和胃口去进行这样的持股并购。实际上，随着联盟的建设，联盟成员间高管的人才交流会更加频繁，这样建立起的联系或许比持股联系更为紧密。



先发优势

GE：近年来，民生金融租赁是民生银行在主营业务外发展的另一块重头业务。

你如何看待民生租赁的发展路径？

董文标：民生金融租赁发展到现在，已经牢牢控制住了金融租赁领域的多个细分市场。最典型的是公务机市场。民生银行已经掌握了中国公务机市场接近80%的市场份额。做到这一点的关键，其实是掌握先发优势，勇于承担“吃螃蟹”的风险。比如公务机这个市场，民生金融租赁是最早进去的。我们花了五年时间在干一件事，就是把推动协调公务机运营的政策规章建立起来。那么五年后，我做这件事，肯定是合法合规而且适合我这个企业的。后来者进来，也必须按照先到者推动建立的规则行事，主动权就在民生手中。

GE：民生金融租赁虽然介入得早，但工银租赁、中银租赁等国有大行的租赁企业凭借手中的丰富资源，还是可以对民生租赁的优势发起冲击，如何保证优势的持续？

董文标：只要我们做到足够专业化，把这个产业各个环节的核心参与者牢牢地和民生金融租赁绑在一起，就不担心财大气粗的后来者。比如公务机行业，我们就必须和世界上主要的公务机生产厂家建立紧密合作关系。民生租赁介入这个行业早，所以在和飞机生产商签约时，可以选择加入排他性的条款。其他的后来者就不可能再挑战我们的主导地位，因为我们已经把根扎在市场核心环节。

GE：民生银行一直对电子商务领域保持密切关注，在建设银行开发善融商城这



个平台后，民生银行会何时上线自己的电商平台？

董文标：民生银行确实有打造电商平台的打算，但是民生银行的思路，是借助电商这个平台，提高产业链金融、供应链金融的效率，把现在产业链金融的部分环节搬到线上。但在想清楚思路前，我们还不会仓促地去做，我们不想做成传统银行业务的电子化。

用业绩说话

GE：在中国银行业中，民生银行的股权结构较为特殊。你如何看待这种高度分散化的股权结构？

董文标：我个人认为，这恰恰是目前国内民营企业中，一种较为理想的股权结构。很多中国企业，包括部分地方国企，最大的问题都是“一股独大”带来的“大股东说了算”。在很多关键时刻，大股东考虑的往往不是公司的利益，而是自己的利益。这个也给公司和其他中小投资者带来极大的风险。

相反，像民生银行这样，却能够让专业的经营团队来运营企业，股东也能通过董事会对经营层形成制约，包括我们现在在强化监事会的权威。民生银行现在给我的薪酬很高，我努力工作也让股东们赚了钱，我觉得这就很幸福。

GE：民生银行的大股东多数都是国内顶尖的民营企业家，如何协调好股东们的关系，让股东充分信任经营团队，确保民生银行的平稳发展，这不是件容易的事情。

董文标：还是用经营业绩说话。说实话，最开始经营层和大股东之间的磕磕碰碰是有的。但这么多年过来，这些民营企业家一直坚守民生银行的股票，和我



们也都有很深的感情。这是对我们经营团队充分信任的一个基础。

另外，我有一句话：人这一辈子，做人的时间很短。所以做人的时候，就堂堂正正、光明磊落地干事情。不要去算计，不要去记仇。我们的股东都是高智商的精英，日久见人心，就会知道我们值不值得信赖。

GE：民生、招商、兴业这三家股份制商业银行在近几年的转型，也代表了中国股份制商业银行截然不同的发展模式，你觉得三种模式中，哪一种更易于被推广？

董文标：各家银行都要有自己的特色。招商银行原来主要是做零售银行这一领域，在这个基础上衍生出大零售的发展模式，我觉得这也非常好。因为基于我们的传统文化和社会现实，招商银行瞄准的这个零售银行市场是永远存在的。兴业银行大力发展同业业务，资金业务这一块做得很不错，它也是一种模式，我认为也挺好。当然，我觉得我们的这种模式也是不错的。

所以，我觉得中国的银行都应该逐步走出自己的路，不要搞同质化，实际上我觉得将来还可以有第四种、第五种，比如说将来有一家银行专做贸易金融，只要做出特色，这也是中国银行业的幸事。

中国商业银行转型之道

2013-03-19（该文章的英文版刊发于英国《银行家》杂志 2013 年度特刊——《如何运营一家银行》）

中国民生银行董事长 董文标

随着利率市场化进程加快和金融脱媒程度加深，中国银行业传统的“垒大户、傍大款”经营模式面临着严峻挑战，银行需要通过加快转型来应对挑战。



从我本人的思考和中国民生银行的实践来看，中国的银行转型应该主要围绕着转变金融服务模式、改变金融服务对象、调整金融服务方式三个方面全方位推进。

从传统金融服务转向专业化和综合金融服务

传统上，中国的银行主要服务对象是大型企业，特别是大型国有企业，主要提供存贷汇款业务，而不考虑客户的行业属性、业务特点和金融需求。当前，这种服务模式难以持续：客户抬高存款利率、压低贷款利率，使得银行利差急剧收窄；大型客户通过发债等方式募集资金，不再依赖银行信贷。面对这一挑战，中国的银行需要转变传统金融服务模式，向专业化金融服务和综合金融服务模式迈进。

当前，中国大多数大型企业已经成长为全国性公司，成为某个行业里的有力竞争者。银行要向客户遍布全国的机构提供统一的金融服务，并根据客户的行业属性提供专业化金融服务。此外，大型企业的金融需求日益复杂和多元化，涵盖了结算、发债、理财、财务顾问等多种需求，这就要求银行通过进入新的业务领域或者与其他金融机构合作，为客户提供综合金融服务。

从民生银行的实践来看，打破中国银行业传统的总—分—支行的块状管理模式，建立事业部制的管理模式，建立起专业化金融服务和综合金融服务的平台，是转变金融服务模式的基础。

从服务大客户转向服务小微企业

中国有 5000 万户小微企业，它们长期以来没有享受到现代金融服务。随着金融脱媒加剧，银行必须开辟新的客户群体，小微企业将成为银行的业务蓝海——按照平均每户贷款需求 10 万美元计算，5000 万户小微企业的整体贷款需求就接近 5 万亿美元。



民生银行从 2009 年 2 月开始推出小微企业贷款业务，到 2012 年末，单笔金额在 500 万元人民币（折合约 80 万美元）以下的小微企业贷款余额达到 3170 亿元人民币（约 500 亿美元）。从民生银行的实践看，要开展小微企业金融服务，必须进行商业模式创新，以解决“成本高、风险大”这一公认难题。如何解决成本高的难题？第一，在小微企业客户集中的区域、商圈或者产业链进行批量开发，而不是一户一户的开发；第二，进行小微企业客户的整合，通过建立某种组织把分散的小微企业聚合在一起，对它们集中授信，以降低人工成本。如何解决风险大的难题？第一，小微企业贷款的单笔金额一定要小，贷款客户数量要足够大，这样就能够利用统计学上的“大数定律”来确定贷款的违约概率和预期损失率；其次，小微企业贷款的利率要足够高，以覆盖可能出现的违约损失。

此外，中国经济产业化、集群化的进程加快，很多区域都出现了产业集聚甚至形成产业集群，这些产业的主体都是小微企业，银行可以设立小微企业金融专营机构来提升金融服务的能力和水平。

从服务单一客户转向产业链金融服务

未来十年，推进产业结构调整是中国经济发展的主题，中国的银行要抓住这一机遇，与产业整合、提升进行紧密结合来获得发展空间。其中的关键就是转变金融服务方式，从服务单一客户转向服务整个产业，做产业链金融服务。

中国很多行业规模很大，如服装业、海洋渔业、茶业、白酒、石材等，但是金融资源的供给严重不足，行业里的大多数企业得不到银行支持。这些行业的发展、整合与提升是中国产业结构调整的重要内容。这类行业的共同特点是：少数核心企业和上下游大量中小企业和小微企业并存，银行如果仅仅为核心企业提供金融服务，并不能支持整个产业发展，这就需要银行从服务核心企业转向服务整



个产业链，根据产业链的不同环节设计不同的金融产品和服务，支持整个产业链的大型、中小和小微企业共同发展，从而推动产业整合提升。这样银行在支持整个产业发展的同时，风险能够得以控制并获得巨大空间。

过去两年来民生银行先后成立了石材产业金融事业部、海洋渔业金融中心、茶业金融中心、白酒金融中心等机构，为这些行业提供全产业链金融服务，规模成长迅速，效益十分显著。



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