



投资者

总第 115 期

2011 年 2 月 8 日

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

目 录.....	1
一、经营动态.....	2
1、我行小微业务信贷管理系统在南京分行成功上线试点.....	2
2、我行成功注册中小企业金融服务品牌“财富罗盘”商标.....	4
3、我行与亚洲开发银行签署贸易融资合作协议.....	4
4、我行中标陕西有色金属控股集团企业年金托管业务.....	4
5、我行推出“非凡资产管理理财产品”、“民生金主题金条”行庆特别计划错误！未定义书签。	
6、我行贸易金融部成功发行首笔民营企业短期融资券.....	5
7、我行成功报送首笔非公开定向债务融资工具.....	5
8、我行与西安铁路局黄韩侯铁路指挥部签署黄韩侯铁路项目建设资金监管协议.....	5
9、我行办理首单知识产权质押贷款业务.....	6
10、我行隆重举行十五周年行庆颁奖典礼..... 错误！未定义书签。	
11、我行举行十五周年回馈暨 2010 年战略民企客户答谢会..... 错误！未定义书签。	
12、我行成功发售元旦理财产品.....	6
13、我行私人银行部专属产品销售突破 100 亿元.....	6
二、荣誉奖项.....	6
1、我行获第二届“金龙奖”“年度最佳小企业贷款银行”称号.....	7
2、民生金融租赁获“2010 年金融创新奖”.....	7
3、民生加银获 2010 中国财经年度风云榜“最佳基金成长奖”.....	7
三、媒体关注.....	7
1、民生十五年：民营为源、创新为本.....	7
2、中国民生银行董事长董文标：民生银行基业长青之路.....	12
3、民生银行行长洪崎：实现“二次腾飞”之路.....	16

一、经营动态

1、我行隆重举行十五周年行庆颁奖典礼

1月12日，我行十五周年行庆颁奖典礼在京举行。行领导、总行各部门、各经营机构的负责人与员工代表及全体获奖人员共2700余人参加了颁奖典礼；全国社会保障基金理事会党组书记、理事长戴相龙，北京银监局副局长于丛林，中国银行业协会专职副会长杨再平，中国金融工会副主席王玉祥，我行创始股东、中冶集团董事长经天亮等嘉宾应邀出席。颁奖典礼分为荣耀、辉煌、传承、腾飞四个篇章。典礼首先举行了民生伟业奠基人——经叔平先生铜像揭幕仪式，随后颁发了历史贡献人物、杰出贡献人物、民生功勋创业者等奖项，对十五年来为民生银行做出历史性贡献和为民生各阶段发展做出重大贡献的民生人进行集中表彰。最后，戴相龙理事长代表全体民生人将民生卓越功勋者和辉煌民生缔造者两个奖项分别颁发给行长洪崎和董事长董文标。行长洪崎向各位获奖者表示了诚挚祝贺，并代表全体员工，表达了实现特色银行与效益银行战略目标的信心与决心。董事长董文标发表了二次腾飞宣言，通过回顾十五年发展历程表达了民生人的感激之情，通过展望二次腾飞描绘了我行美好未来。最后，董事长董文标与总行领导班子共同揭开二次腾飞启动大幕。

2、我行举行十五周年回馈暨2010年战略民企客户答谢会

1月11日，我行在炎黄艺术馆隆重举行“同根、同源、同成长——十五周年回馈暨2010年战略民企客户答谢会”，董事长董文标、行长洪崎、副行长梁玉堂出席答谢会。全国政协副主席、全国工商联主席黄孟复先生出席盛会，苏宁电器董事长张近东、复星集团董事局主席郭广昌等33名全国优秀民营企业企业家参会。董事长回顾了我行发展历程，明确了我行做“民营企业的银行、小微企业的银行和高端客户银行”的战略定位并强调指出，扎根于中国民营企业这块沃土，民生银行就会更强大、更好地成长，就能实现可持续发展，事业长青。黄孟复主席对我行十五周年行庆表示祝贺，指出民生银行在和民营经济的共同发展中，取得了很好的成绩，成立十五年来为中国民营经济做出了巨大贡献，实现了民营资本在金融领域的成功尝试。洪行长从经营层面介绍了我行十五年发展历程，以及“独立评审、独立稽核、独立

清收”的独特风险防控机制，阐述了我行战略转型和“二次腾飞”的意义。与会企业家对我行十五年来取得的巨大成就给予充分肯定，表示希望与我行建立更深入的战略合作关系。

3、我行推出“非凡资产管理理财产品”、“民生金主题金条” 行庆特别计划

金融市场部正式启动行庆特别计划——“非凡资产管理理财产品”、“民生金主题金条”系列产品发售工作。从11月下旬起，每周推出2-5款短期理财产品，产品具有期限较短、流动性强、投资门槛低、预期收益高等特点。此系列产品一经推出受到广大投资者追捧，在短短一个多月时间里，共发售行庆特别计划20余款，合计销量高达150亿元，为全行营销新增零售客户几千名，新增零售金融资产50多亿元人民币。与此同时，金融市场部在最短时间内开发、设计、制作出“民生金”——“行庆15周年纪念金条”及系列主题实物金条，在充分发挥实物金条保值功能基础上，挖掘其收藏、馈赠等方面的投资价值。第一批“福禄寿禧财”套装金条于12月下旬推出后，受到广泛好评，客户购买踊跃，销量较去年同期大幅提高。第二批“兔年生肖金条”及“福禄寿禧”、“福禄寿”套装金条也将陆续推出。与市场上其他在销金条相比，我行实物金条具有价格优惠、品质可靠、规格多样、功能全面等优势，尤其是此次推出的系列金条，工艺精湛，寓意美好，部分限量发售，兼具投资、收藏、馈赠等功能。

4、我行小微业务信贷管理系统在南京分行成功上线试点

12月20日，我行举行小微业务信贷管理系统南京分行试点上线启动仪式。总行零售银行部、风险管理部、科技开发部、南京分行及相关项目负责人参加了启动仪式。启动仪式上，各单位负责人分别阐述了系统在提升小微服务水平、建设流程银行、提高风险管理水平、助推我行小微金融服务升级、提高小微业务核心竞争力等方面的重要意义，要求项目组 and 南京分行通过试运行，对新系统的功效进行全面验证，并结合真实业务对系统模型和参数进行校正，进一步提高系统的效率、功能、准确性和可靠性，为下一步系统向全行推广打好基础。随后，我行小微业务信贷管理系统在南京分行主会场正式启动并上线试运行，总行零售银行部相关负责人通过系统成功进行了首笔150万元商贷通业务的审批，小微系统的销售、扫描、影像、录入、审批、放款等模块在南京分行19家同城支行生产环境正式投入使用。

5、我行成功注册中小企业金融服务品牌“财富罗盘”商标

经国家工商行政管理总局商标局正式批复，我行中小企业金融服务品牌“财富罗盘”已在核定服务项目（第 36 类）成功注册，该类别为金融服务领域相关服务。“财富罗盘”商标注册编号为第 7218763 号，注册有效期限为自 2010 年 10 月 7 日至 2020 年 10 月 6 日。“财富罗盘”是我行主品牌项下由中小企业金融事业部全新打造的中小企业金融服务子品牌。

“财富罗盘”在整体品牌名项下涵盖产品、服务、客户情感/利益、业界地位及社会责任等几大支柱内容的品牌伞体系，具有“恒久创新、共同成长、创造财富”的丰富品牌内涵。中小企业金融事业部将积极提升“财富罗盘”品牌在中小企业客户中的影响力、号召力，将“财富罗盘”逐步打造成为中小企业金融服务领域的领先品牌。

6、我行与亚洲开发银行签署贸易融资合作协议

近日，我行与亚洲开发银行正式签署《贸易融资便利项目保兑行协议》，使我行成为继中国银行、农业银行、进出口银行及工商银行之后，第五家与其开展贸易融资合作的中资银行。亚洲开发银行是一家国际开发金融机构，宗旨是帮助发展中成员体减少贫困，提高人民的生活水平，通过共享式经济增长、环境可持续发展和区域一体化减少亚太地区的贫困。随着我行贸易融资业务快速发展，为更好解决客户在亚洲区的融资和担保问题，我行不断加强全球代理行网络建设，积极寻找与国际性金融机构的合作机会。继与泛美开发银行成功签署《贸易融资便利项目保兑行协议》后，我行与亚洲开发银行达成了贸易合作共识，利用其成熟的资源和渠道加快拓展贸易融资业务，并通过亚行为亚洲开证银行所提供的担保，减少我行在进出口贸易结算融资中承担的风险，更充分地挖掘我行与亚洲区国家代理行的业务合作潜力。

7、我行中标陕西有色金属控股集团企业年金托管业务

12 月 7 日，我行在各大银行激烈竞争中成功中标陕西有色金属控股集团企业年金基金托管业务，该业务是我行在西安当地成功中标的最大一单省属国有企业年金项目。我行与陕西有色金属控股集团业务合作已有 7 年之久，作为我行重要战略授信客户，我行同时也是该集团即将设立的“资金管理中心”主办行之一，此次年金项目的成功中标将进一步深化和巩固我行与客户的银企合作关系。陕西有色金属控股集团是以国有资产运营及产权管理和有色

金属资源开发为一体的产业集团，工业生产和科研力量雄厚，预计期初年金业务托管规模将达到 1 亿元。

8、我行贸易金融部成功发行首笔民营企业短期融资券

近日，荣信电力电子股份有限公司 2010 年第一期短期融资券成功发行。此笔业务，是贸易金融部成立以来面向民营企业发行的首笔短期融资券，标志着贸易金融部面向民营企业的融资融券业务营销成果初步显现。荣信电力电子股份有限公司是国内高压大功率电力电子成套装备制造领域的龙头企业，是国内同行业唯一一家上市公司。4 月 25 日，荣信股份短期融资券项目正式立项，贸易金融部立即成立了荣信股份短融项目工作组，经过几个月努力，11 月 19 日，首期 3 亿元融资券成功发行。

9、我行成功报送首笔非公开定向债务融资工具

12 月 16 日，由我行担任主承销商的宁沪高速非公开定向债务融资工具成功报送中国银行间市场交易商协会。本笔非公开定向债务融资工具发行规模 20 亿元，期限 3 年。本笔业务为我行首笔报送协会的非公开债务融资工具，标志着我行在直接债务融资业务创新中又迈出了重要一步，为我行融资发债业务取得进一步快速发展，特别是在创新产品领域加快发展打下了良好基础。

10、我行与西安铁路局黄韩侯铁路指挥部签署黄韩侯铁路项目建设资金监管协议

12 月 8 日，由我行担任建设资金主监管行的国铁项目——黄韩侯铁路正式开工，我行与西安铁路局黄韩侯铁路指挥部等相关单位正式签署黄韩侯铁路项目建设资金监管协议，极大提升了我行在交通行业的品牌形象。该项目监管资金的成功归集，将促进全行负债业务发展。今年以来，交通金融事业部在铁路板块业务取得了多项重大突破，先后获得铁道部预算内贷款资金战略合作行、国铁线路建设资金主结算合作行等多项合作资格。已与中国中铁、中国铁建、中铁物资、中国北车、中国南车等铁路行业核心企业及陕铁投、川铁投等十八家地方铁路投资公司展开了战略合作。根据协议，西安分行将接受西安铁路局黄韩侯铁路工程指挥部委托，成为中铁黄韩侯铁路工程指挥部及其所属单位的开户行。

11、我行办理首单知识产权质押贷款业务

近日，法律合规部促成北京管理部授信 1 亿元“伊利诺依”商标质押贷款业务，其中商标作价超过 9119 万元。这是我行首笔成功叙做的以知识产权为担保物的贷款。因知识产权的专业性，知识产权质押一直未在我行开展，早在 2008 年，作为全行知识产权工作主管部门的法律合规部就注意到知识产权质押贷款是拓宽中小企业融资能力的一大利器，采取了下发管理通知、发布知识产权质押同业资讯、进行多次知识产权质押培训、协助中小企业金融事业部制定我行第一个知识产权质押授信办法及指引等方式，多管齐下持续支持知识产权质押业务在我行的发展。在本次商标质押项目中，商标质押是该笔贷款的主要担保方式，法律合规部以知识产权专业知识，把关项目知识产权质押方案，提出增加拟质押商标的近似商标一并质押以符合商标质押规定，及由企业法定代表人或股东提供回购责任以解决商标处置难点问题等完善质押方案措施，在保证本项目合法合规的同时，提出了风险解决方案。

12、我行成功发售元旦理财产品

我行于 2010 年末在全行范围内发售 20 余款期限各异，竞争优势显著的“非凡资产管理”元旦理财产品，并希望通过理财销售带动全行存款规模再上新台阶。此理财产品推出后，全行高度重视，经过一周的销售，“非凡资产管理”理财产品销量及我行年末存款增量双双告捷，理财产品销量达人民币 132 亿元。

13、我行私人银行部专属产品销售突破 100 亿元

在总分行私人银行机构的合作下，私人银行部专署产品取得良好的销售成绩，截至 2010 年末，我行私人银行产品销售规模突破 100 亿元，累计推出信托代销产品 15 支，私募股权投资基金 4 支，高端理财产品 2 支，超额完成既定销售规模、中间业务收入等业务指标。私人银行部通过不断优化业务模式，围绕客户需求和产品研发，并建立支持专属产品研发渠道，实现总分行联动产品研发业务模式，拓宽私人银行产品类型，以集合信托、私募股权投资基金（PE）推介为重要抓手，积极推动分行拓展私人银行业务，实现优势产品带动优质客户的良好发展趋势。

二、荣誉奖项

1、我行获第二届“金龙奖”“年度最佳小企业贷款银行”称号

12月17日，在由金融时报社主办，社科院金融研究所联合举办的2009-2010中国金融机构金牌榜——第二届“金龙奖”评选活动中，我行获得“年度最佳小企业贷款银行”称号。

2、民生金融租赁获“2010年金融创新奖”

12月17日，在“搜狐2010年金融理财网络盛典活动”中，民生金融租赁作为综合实力和具体业务上口碑良好、业绩突出的金融机构，获得组委会颁发的“2010年金融创新奖”，是本次评选中唯一获奖的金融租赁公司。

3、民生加银获2010中国财经年度风云榜“最佳基金成长奖”

日前，在由和讯网发起、中国证券市场研究设计中心（SEEC）等机构联合主办的2010年度第八届中国财经风云榜颁奖盛典，揭晓了银行、基金、保险、期货以及上市公司等金融各领域奖项。民生加银基金管理公司获2010年度中国基金行业“最具成长奖”。

三、媒体关注

1、民生十五年：民营为源、创新为本

2011-1-14 《21世纪经济报道》

如何收回全部投资并持续强势话语权，如何在经济周期低谷完成始无前例的事业部改革，如何让董事会成员在争吵中和谐，如何转变同质化竞争实现“二次腾飞”，民生银行董事长董文标将最朴实的投资理念与最出人意料的管理方式相结合，让民生银行在15年内走完了其他银行20多年的道路。

很多人曾因民生银行的超常规发展而质疑其审慎经营，董文标也一度备受压力，但“只要有好的机遇、制度和团队，民生银行的发展不是盲目的。”

很多人也曾因民生银行诸多体制、业务创新而质疑其持续发展能力，而董文标亦常常坚

定地扮演着“釜底抽薪”的改革中坚力量。

“什么是一家银行的发展战略？我理解就是银行为求持久竞争优势而进行的前瞻性谋略与规划。市场经济，优胜劣汰。你不谋定而后动，很容易被淘汰。”董文标对笔者表示。

在他看来，“开动脑筋办银行”前，必须先“规规矩矩办银行，扎扎实实办银行。”这是董文标办银行紧守的三条基本理念。

民营银行的体制力量

笔者：民生银行 1996 年 1 月 12 日成立，是个标志性事件。在国有银行大一统体制下，民生银行的成立实现了突破。目前为止，你如何评价中国银行业中民营力量的变化？

董文标：中国银行业开放相对其他行业要晚一些，1996 年民生银行成立前，中国的银行是国有和集体性质，民营资本是没有的。十多年来，民营金融在中国银行业里，无论数量、规模还是对企业的支持等很多方面，与国有相比仍相对薄弱。

笔者：2004 年前国有银行未完成改造时，股份行发展非常快，但国有银行完成股改后，这几年似乎是其力量有所加强，而股份行在走下坡路，优势正在减弱。你如何看待股份行与国有银行上述的发展阶段，以及民生银行未来要走的道路和方向？

董文标：2004 年这个提法没有错，但前提是，正是由于股份行试验，才推动了国有银行股改。在这方面，股份行是国有银行的探路者。

至于说，国有银行股改后，我们这些中小商业银行的竞争力就没有了，这个观点我不敢苟同。虽然国有银行进行了股改，但其本身仍存在诸多缺陷。而且，市场经济发展需要不同的金融机构来为市场提供不同的产品，所以，随着改革深化，每家银行的商业定位也会变得不一样。当然，传统银行概念上来说，也就是存贷款方面，国有银行仍具有一定优势，但随着市场化程度的提高，各家银行都会根据自身定位在各自领域显示出不同优势。信用卡业务就是个很简单的例子，由于银行定位不同，国有银行信用卡业务未必做得过股份行。

所以，此消彼长的观点我不能赞同。国有银行巨大的规模确实存在优势，但有时也是包袱。比如人均管理资产这一指标，国有银行可能才是我们的几分之一，这就是效率。市场承认效率而不讲究规模。

笔者：你觉得民生银行 15 年成功的经验是什么？

董文标：曾经一谈到民企，不少人会与不规范经营联系在一起，15 年来，民生银行成功的第一条经验是我们以自己的实践诠释出这样一个事实，民营企业也完全可以打造成为合

规经营、治理结构完善、规范发展的金字招牌，创造出持续快速健康发展的奇迹。成立之初，民生银行是一家资本金只有 13.8 亿元的小银行，现有 500 多家机构，两万多人，资产规模超过 1.7 万亿元，核心资本超过 1000 亿元。

第二条经验是打造出多元化的团队。民生银行团队中，既有来自国内银行的，也有外资银行的、海外以及其他行业的，民生银行天生多元化的面孔，没有传统银行的路子可以借鉴，注定要走自己培养团队的路子。

第三是高速发展、高位运行并控制好风险。民生银行 15 年复合增长率近 40%，2000 年到 2005 年复合增长率达 70%。国际银行界有一种比较通行的认识，银行审慎经营好像就是要保持较慢的速度。民生高速发展打破了这种模式。当然，如果没有中国经济高速发展作后盾，民生这样发展的质量与速度根本谈不上。

第四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。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 年的事业部改革等。

“二次腾飞”的多项准备

笔者：民生银行定下“二次腾飞”，也就是中长期发展战略目标，即用三到五年时间建成最具特色的银行和效益最好的银行。暂且不论具体实施情况，民生银行为什么要“二次腾飞”？

董文标：2000-2005 年，民生银行复合增长率达 70%。我们认为当时大力发展传统业务模式的决策是正确的，我们的发展速度也是任何一家银行无法比拟的。

后来我们进一步发现，银行同质化发展没有太大前途。因此 2005 年开始，民生银行提出要“调整、提升”。我们有意识地放慢了规模膨胀速度，银行内部不再有规模考核的绩效指标。当时有人说民生银行后继乏力，但我们正在转变发展方式。

其实在发展速度问题上，我曾经承担了很大压力。我有两个观点：第一，不发展才是最大的问题，发展就是硬道理；第二，发展必须依托几个前提。首要前提是，银行要抓住好的发展机遇；其次要形成一套比较好的、足以加速银行发展的制度；第三，要有一支好的团队、一种好的观念足以理解上述制度。基于这三点，我完全可以说，民生银行的发展不是盲目的，无论理论或实践都没有问题。

笔者：在你看来，保证“二次腾飞”的基础和前提是什么？

董文标：民生银行近几年以 25% 的存贷款增长率，实现了 35% 以上的利润增长速度。。

我们同时做了几件事情，为二次腾飞打下很好基础。

一是 2008 年开始的核心系统建设。2001 年，民生银行用一年时间实现了真正意义上的数据大集中，支持了此后 7 年发展。但我们认为这一系统的核心价值和核心理念都需要改进。新的核心系统是一次完全推倒重来的 IT 建设，目前正在逐步上线试运行中。如果说，以往所有的银行系统都围绕着“簿记和核算”，但新系统只有两个字“服务”，我们把所有的篱笆墙拆掉，以服务来决定由谁来做什么事情。这在国际上都将是超前的。

二是公司业务集中经营改革和事业部改革。之前所有人都认为这些改革不可能实现，但结果都比我预想得好。

银行最忌讳风险业务高度集中，当时民生银行 5000 多亿元贷款集中在 7000 个客户身上。这条路走了 6 年，聚集了不少潜在风险。所以我们下决心实行集中经营改革，让支行从公司业务中解放出来。

而事业部改革 2005 年下半年开始启动，初衷是公司业务必须进行专业化经营，才能提高对客户服务的水平，有效控制风险、打造核心竞争力，而专业化经营就必须对传统的公司业务组织架构进行改革。

经过 4 年，事业部改革已经很成熟了，比如 2010 年贸易金融部经营利润达 22 个亿。地产、能源、煤炭三个高风险行业在目前经济形势下大起大落，但业务的风险可控度却大大增加。

三是创新了三大支柱。

独立的信贷评审体系，在中国银行业是个创举。1999 年底，民生银行不良贷款率达到 8.72%，2002 年建立独立评审体制，当年就降到 2.04%，而当时股份行不良率是 7.92%。立竿见影的成效使分行统一了认识，兄弟行也纷纷前来学习和效仿。

独立的内审体系。我们将全国内审专业人士集中起来，分为华北、华南、华东、西南四个大区，当时一下进了 200 人，使总行队伍扩充到 600 人。有人担心把总行的人均收入稀释了，但我们还是坚持这样的选择。

独立的清收体系。我们集中了一批法律、银行方面资深专家，呆滞贷款达到一定标准就划拨出去，再按科学的办法清收化解。

这三大支柱，说起来容易做起来难。实践证明，我们将风险三级经营三级管理变为一级经营一级管理的路子走对了。

公司治理的精细完美

笔者：2007年民生银行出台《五年发展纲要》，决定实现战略转型的八个方面，第一个就是公司治理。近年来，民生银行公司治理也受到社会及有关监管部门的高度评价。请你谈谈民生银行公司治理的路径和特点。

董文标：公司治理实际上是一套好的制度安排，如果有一套好的制度安排，就能实现公司健康发展的目标。我的体会是，公司治理有三要素：第一要制订一个共同认可的行动纲领；二要有完善的制度和操作程序的安排；三要有高素质的高管团队。

行动纲领方面，2006年7月我担任董事长后，花了差不多一年时间制定了民生银行的行动纲领和全行发展战略指导文件，就是《五年发展纲要》。为让《纲要》落到实处，编制完成后，董事会组织开展了一系列宣传推广活动。这些活动促进了基层员工对《纲要》的理解，得到各级员工认同，成为全行上下的行动指南，统一了思想认识。

制度和操作程序安排方面，我担任董事长后，民生银行董事会就董事如何履职尽责制定了一系列规则，包括《董事会议事规则》，把董事会会议分为决策性会议和非决策性会议，以提高开会效率；制定了《董事履职尽责自律条例》，强化董事尽职自律的责任；董事会各专门委员会都有一套自己的《工作细则》，让专门委员会不再流于形式；规定独立董事每月必须来民生银行上一两天班，办公、处理公务。这些规则和安排让董事会真正能够承担起作为全行经营发展和战略决策的核心作用。

所以说，公司的健康发展必须要有制度安排。作业程序一定要越细越好，因为越细越精确，像生产线上螺丝转5圈就是5圈，不能只转4圈。没有程序、不讲程序，就会乱成一锅粥。

拥有一个高素质的高管团队是非常关键的，因为不管什么制度安排最后都要落实到人，公司治理的核心在于要以人为本。为建立高素质团队，我们加强了培训和可持续培训，我们在完善公司治理方面制定了很多制度，但不能束之高阁没人执行，一定要加强学习，加强提升，以此掌握这些履行自己岗位职责的程序、制度、要求。另外，高素质的高管团队还必须互相理解、互相支持、互相帮助。在民生银行，不管是董事会、监事会还是经营层，大家都这样在做，这就是高素质。

笔者：2009年3月董事会换届，你以全票被推选连任董事长。时间过去两年，你对这届董事会工作有何评价？

董文标：我认为，上届董事会工作核心在于六个字：公正、透明、效率。公正，因为民

生银行是中国第一家以民营公司筹建的股份行，股权非常分散，公正成为必需。二是透明，一切事情要公开谈。以前大家质疑民生银行关联交易，质疑董事会决策，所以我们更加强透明。三是效率，民营银行一定要在管理上有效率，否则得不到发展。吵来吵去，只能是什么事情也做不成。

而这届董事会，2009年下半年开始，根据2006年来战略调整 and 经营转型的成效，民生银行通过董事会修订了《五年发展纲要》，提出了新的战略定位：做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行。

这个战略定位的选择，虽然一开始也不完全为大家认同，但经过近一年摸索和实践，现在至少在民生银行内部已经高度认同了。

2、中国民生银行董事长董文标：民生银行基业长青之路

2011-1-14 《21世纪经济报道》

在被奉为商业圣经之一的《基业长青》中，作者这样写道：马克·吐温曾这样抱怨：“我往往是在机会离去时，才明白这是机会。”

这也是许多公司的命运。正如有人所观察到的，公司不外乎三类：一为身体力行者，二为作壁上观者，三为莫名其妙者。在信息不完全和瞬息万变的现代市场中，第一类公司大体能做到把握机遇、以变求生，而第二、三类公司往往不是度日如年，就是难以摆脱灰飞烟灭的厄运。

没有一家公司不盼望基业长青，但如何做到？

幸运之神偏爱持之以恒的人，对高瞻远瞩公司而言，最重要的问题是“明天怎样比今天更好？”

“市场经济，优胜劣汰。你不谋定而后动，只能跟在市场后面，很容易被淘汰出局。”民生银行经历了15载中国金融市场的波诡云谲，董事长董文标显然理解了基业长青的真谛。

什么是一家银行的发展战略？金融市场是最残酷无情却充满奇妙的地方。想在市场中生存绝非易事。

但有这么一家银行颠覆了常识。15年从无到有，从弱到强，从新生儿的默默无闻到全球百强银行，这一切的缔造者就是民生银行。

准确定位

成立之初，民生银行确定了服务民营、中小、高科技企业的战略定位，这与其作为民营银行的出身紧密相关。

民生银行的创立与民营经济有着密不可分的渊源。1996年1月12日，国内首家以民营资本为主体发起设立的全国性股份制商业银行——中国民生银行正式成立。

一定意义上讲，是民营经济的发展催生了民生银行。

“当时，民生银行确实在这些方面做了很多工作，也取得了些成绩。但事后看，当时的战略定位存在问题。”董文标深刻地指出。

他表示，上世纪90年代后半期，民营企业还处于发展的初级阶段，抗风险能力较差；中小企业在亚洲金融危机后生存环境更是艰难；真正的高科技在中国也才刚起步。要想成功实施当时的战略定位，需要雄厚的资本实力为后盾，良好的风险管理水平为支撑。而这恰是成立之初的民生银行所不具备的。

“这个定位下，这一阶段民生银行不仅发展速度不够快，资产质量也不高。”董文标毫不客气地说。

到1999年末，民生银行资产规模不到400亿元，不良贷款率却达8.72%，资本金从最初的13.8亿元减少到8亿元。

为了生存，为了发展，民生银行的战略到了不得不进行调整的境地。

寻找“优秀”

2000年4月，董文标被任命为民生银行行长。他到任后做的第一件事就是：发展战略调整。

当时，董文标把关系国计民生的支柱行业，包括电力、电信、路桥、航空等行业的大企业、特别是大型国企作为主要服务对象。

他认为，大企业信用好，贷款风险很低。在当时状况下，可以说这是民生银行为了生存和发展所必须进行的战略选择，即走低风险高增长的“超常规发展”之路。

这个战略定位下，民生银行几乎所有资源都向规模扩张倾斜。

几年间，该行在激励机制、风险管理、产品服务等方面做了很多创新，以适应战略定位，包括：通过实施“三卡工程”，调动员工业务拓展积极性；通过建立垂直独立的授信评审体系、稽核体系和不良资产清收体系，初步建立现代商业银行风险管理架构，极大提升了服务大公司业务客户的能力和水平。

正是这样的战略选择，2001-2006年，民生银行总资产年均增长率77%，净利润年均增

长率 160%。

不仅如此，率先打破中国银行业高不良贷款率“魔咒”的居然是成立仅 6 年的民生银行。2002 年末，该行不良贷款率降至 2.04%，此后一直保持在低于 1.5% 的水平。

但取得成绩后，董文标也清醒地认识到，虽然“求大、求规模”的战略定位为民生银行带来了首次腾飞，但是其弊端和问题也显而易见：传统银行的粗放经营。

“2005 年我们意识到，民生银行超常规发展的战略目的已经达到。要想实现百年老店的长远目标，必须走更加专业化的发展之路。”董文标说。

他认为，中国入世过渡期结束，中外资银行全面竞争即将开始，同时，利率市场化步伐加快，银行靠利差生存的时代将结束，而民生银行集中、单一的业务结构和发展模式，所体现的结果是风险高、成本大、效率低，这显然落后于正在变化中的国内金融市场，必须进行战略转型。

“这次战略转型和第一次完全不同。它是基于我们的判断主动做出的选择。”董文标说。

追求卓越

2006 年起，民生银行进入战略调整 and 经营转型阶段。

此阶段的战略是：进一步提升为大企业客户服务的专业化水平和综合服务能力；寻找零售业务新蓝海。而前者的主要举措是进行管理模式和组织架构改革。

2006 年初，民生银行启动了公司业务集中经营改革，把支行公司业务集中到分行，各分行根据当地行业特点成立不同行业金融部，支行则集中力量做零售业务，这在中国银行业是首创，由于它涉及每位员工切身利益，在当时引起的震动可想而知。

集中经营改革的基础上，2008 年，民生银行全面启动公司业务事业部改革，把地产、能源、交通和冶金等高风险行业的公司业务，从总行—分行—支行“三级经营、三级管理”的体制变为事业部“一级经营、一级管理”体制。

这在中国银行业是“吃螃蟹”之举，引起了同业的高度关注和诸多质疑。

现在，民生银行的实验可以松口气了，事业部改革已获重大成功：2009 年民生银行净息差居全国性银行之首，事业部的贷款定价能力是关键因素。2010 年上半年，存贷款增速同比大幅下降的同时，该行各事业部中间业务发展迅速，成为该行非利息收入的最主要贡献者。

“下一步民生银行将深化公司业务事业部改革，变当前的准事业部为真正的事业部。”董文标说。

事实上，民生银行公司业务事业部改革的另一个“副产品”是：全国 400 多家支行网点成为专门从事零售业务的平台。

“以往零售业务发展不快，主要因为支行没有动力去做，有几个大客户就够了。现在支行不能做公司业务了，只能全心做好零售，这就为零售业务的大发展创造了条件。”董文标说。

2009 年 2 月，民生银行开始推出贷款产品“商贷通”，为贷款额 500 万元以下、平均贷款额 100 万元左右的小商户、小业主提供金融服务。

基业如何常青

“2009 年下半年，民生银行修订了五年发展纲要，并再次主动调整战略，要做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行。”

经历高速发展的 10 年之后，董文标开始思考如何“基业长青”。这一抉择显然正逢其时。

首先，从我国经济发展趋势看，民营经济必会随市场化改革的深入逐步壮大。目前我国企业总数的 99% 是民营企业，贡献了近一半利税和 75% 的就业，其活力有目共睹。

可以说，谁与民营经济共舞，谁就占据了未来经济制高点。

做民营企业的银行就是要为民企量身定制符合其发展要求的专门化金融解决方案。目前，民生银行民企客户数占比高达 95% 以上。

其次，从银行自身发展规律看，随着银行业改革深入，低风险低收益的大企业战略越来越没有市场。

“息差这块蛋糕将来一定会萎缩。而小企业对银行资金的需求越来越大，如果因为小企业风险大，就不去涉足，银行将失去发展机会。”董文标说。

2010 年来，民生银行仅小微企业贷款已发放近 2000 亿元，户数近 10 万户，不良率不到 0.1%。

按照该行计划，三年以后“商贷通”余额将超过 4000 亿元。

“那将是一幅怎样的图景！”董文标时常感慨，“与民营经济同根同源，做民营经济的银行和小微企业的银行，民生银行无论从情感还是方式方法上都发自肺腑、得心应手。”

正是基于这样的战略思考与定位，民生银行确定了自身“二次腾飞”目标，这也是该行的中长期发展战略目标：用三到五年的时间建成最具特色的银行和效益最好的银行。

具体而言，最具特色的银行是指：具有鲜明的业务特色、收入特色和客户特色，即传统商业银行业务与新兴投资银行业务并重，利息收入与非利息收入并举，民营企业、小微企业、

零售高端客户为主要客户的银行。效益最好的银行是指：资产回报率和资本回报率等关键业绩指标居国内商业银行前列。

从成立伊始的准确定位、快速发展，到而今追求百年老店的“基业长青”，民生银行和中国经济一样让人着迷又期待。

3、民生银行行长洪崎：实现“二次腾飞”之路

2011-1-18 《21 世纪经济报道》

作为民生银行最主力的“营销人员”，董事长董文标及行长洪崎近一年多来不断地亲自为中小企业及小微企业金融业务摇旗呐喊。

此前在 H 股上市路演中，董文标明确提出该行未来的市场定位，即成为民营企业的银行、小微企业的银行和高端客户的银行。这一提法得到了国际投资者的认同。

民生银行希望借助这几大业务板块扭转十多年来对公业务唱“独脚戏”、资产比重高达全行近 85%的局面。毕竟在未来利率市场化及金融脱媒加速的趋势下，大客户业务越来越不好做了。

然而，尴尬的现实在于，中小企业的经济贡献与其获得的金融供给之间存在着的巨大的“剪刀差”。此外，历史数据的缺乏以致定价模型不成熟，强抵押强担保的理念根深蒂固，风险管理有待考验，等等，各种难题仍困扰着中小及小微业务。

如何在“有限的”宏观调控下实现“二次腾飞”？如何规避价格等诸多现实状况可能给“二次腾飞”带来的不利影响？近日，笔者专访了民生银行行长洪崎。

失去的将终有新获得

笔者：民生银行现在致力于“二次腾飞”，客户结构将转向民营、中小和小微。在当前经济环境下，在央企、地方国企越来越受银行重视的情况下，从某种程度上说，民生银行选择了与国内银行相反的道路。这让我们想起几年前事业部改革时，民生银行年均增长率相对有所下降，这就是改革的代价。在你看来，对于“二次腾飞”，民生银行可以支付的代价的底线是什么？

洪崎：“二次腾飞”首当其冲的就是结构转型，也就是客户结构、业务结构和收入结构的转型。其中，客户结构从原来的垒大户转向民营、中小和小微，零售业务从什么都做转变为重点服务高端客户。这是我行综合考虑了中国经济结构调整、城市化与后工业化时期经济

形势变化、金融体系改革以及利率市场化和发展资本市场等金融政策变化，还包括监管要求变化，以及我行自身实际等作出的战略抉择。

我们认识到，民生银行不能死守大企业的传统老路，必须从思想上认识到战略转型的必要性和紧迫性，必须正视我们作为一家中型银行和民营银行的不足。

举个例子，国有大行放贷利率下浮 20% 仍有利润，成本优势非常显著，而我行的资金成本相比高很多，加上费用，劣势更明显，做大企业贷款没有任何优势，而且我行相对兴业、招商等股份制同业的经营成本也不低。所以必须未雨绸缪，先其他同业完成客户转型，建立具有自身特色的服务体系，有效应对将来利率市场化后优质客户竞争加剧的挑战。

至于你说到的代价问题，任何改革都不可避免地会有代价。虽然从短期看，转型是一种放弃而不是获得，但从长远看，失去的一定会有新的获得。

笔者：您刚刚提到，其实避免价格战是民生银行力争客户转型的初衷之一。但我们也看到现实中，价格战已经深入绝大多数银行业务中，比如中小、小微。价格战对改革的负面影响到底有多大？

洪崎：说小了是价格战，说大了还是银行管理水平问题。我认为，改革的成败与管理水平的提升程度有很大关联。只要管理水平能够提升，“二次腾飞”也就有了有力的保障。

比如说，如果现在在小微业务上打价格战，那我们一切的努力将化为乌有。因为民生银行转型为小微企业、民营经济服务，成本和风险都会上升，搞价格战肯定不可行。

因此，总行将小微放在零售部，由分行管理，专业专营，就是要探索不同客户需求、不同风险条件下，实现收益和成本控制充分协调的体制机制创新，使产品能够满足每一个目标客户的需求，逐步建立起牢固的客户关系，而不是一锤子买卖，这样其它同业就难以介入。比如北京管理部开发的后海商圈，北京其他银行可能无法再进入。

还要补充一句的是，我这里指的管理水平的提升，不仅是组织架构、机制、技术和工具的提升，也包括管理人才的转型。

民生银行原来做大企业，流程简单，主要是客户经理、评审和稽核，举全行之力服务大企业，零售业务关注不多也缺乏研究，产品单一。现在定位为民营、小微和高端客户服务，不同规模的民营企业都要做，客观上需要针对不同客户的不同特点组建专门的人才队伍，梳理和制定不同的流程，加大在管理和研发上的投入，这些都体现为管理的作用。原来分散在各分行的大客户平均才几十户，现在和今后要同时管理几万户，完全靠人工已不可能，必然要求提升管理能力，形成系统化、标准化的管理，效率问题解决了，才能真正做到大而有序。

行业部终有“退出”一天

笔者：有一些民生银行人士认为，事业部改革卓有成效，但未来仍有改进空间。比如，事业部目前多为准分行性质，人、财、物权力相对受到制约。民生银行未来的“二次腾飞”将如何解决这些问题？

洪崎：我们认为，“两翼”突破是“二次腾飞”的核心，而“两翼”是小微企业和事业部。在 2010 年，民生银行已经试图贯彻这一“两翼”的思想。全年银行新增信贷指标一半给了事业部，一半给了小微企业。这意味着，与 2009 年相比，事业部的新增信贷指标被压缩了一半以上，而小微业务增长了不止一倍。

作为“两翼”之一的事业部，我认为，相比于花旗等国外知名银行实行的典型的事业部，以客户为中心，民生银行的行业事业部目前还没有达到典型事业部的服务和风险把控能力，但在特殊时期所发挥的作用仍然值得肯定。

四大行业部都是高风险，这段时期也是高收入，有他存在的价值和存在的必要，不能期望激进改掉。待后工业化、城市化发展到一定阶段，这些行业向一般工业转化，平稳发展而不再大起大落时，行业部也就该退出了，转化为真正以客户为中心的事业部。

同时，行业部必须坚持专业化发展的方向，这是与特色银行和效益银行建设目标密切相关的。专业化发展就意味着不是简单地以规模、以做大为目标，规模应该有一个合理的目标，二是应该以效益、以做强为首要目的。

笔者：民生银行的客户转型还提到了中小企业业务。这块业务是目前银行间竞争较为激烈的，为什么要在小微的基础上，还加上中小业务？两者如何区别？

洪崎：民企、中小和小微是民生银行客户转型的三个目标。民营企业大多是中小，史玉柱、卢志强的企业不是一般意义的中小，而是民营企业中的高端客户，仅为这些企业服务还不能算是为民营企业服务。

所以，我们要在战略上理解，小微是基础，中小也是民企，是民生的重要客户。江浙一带的小微客户发展几年后就可能成长为中小企业，民生不能把客户培养到中小后就放弃，成为别人的优质客户，而是应该移交到自己的中小企业事业部，继续为客户提供服务。从这个意义讲，中小企业是一个关键的必要的环节。

中小企业服务与小微不同，不再靠大数定律，而要靠专家服务。开展小微业务对销售要求不高，可以向傻瓜相机一样，批量化处理，标准化作业，也不排除个性化服务，总行主要

是把控风险。目前小微销售存在不足，主要是因为我行在小微业务标准化建设上还不到位，尚没有形成特色。相比而言，中小企业业务风险更高一些，对产品和服务的要求自然要比小微更高，单靠总行把控风险还不够，需要有足够的专门人才。

笔者：但是对中小企业业务的竞争渐趋白热化，民生银行如何加强核心竞争力？

洪崎：我们认为，民生银行目前中小企业业务的体制建设基本到位，下一步是要开动脑筋，拿出切实措施。目前，总行在商业模式、产品创新、交叉销售、综合服务等方面研究还不够，鼓励分行做业务，不能靠管人员、管费用和管业务，而应该提供有力的支持，靠高水平的产品、技术和管理能力，使对业务的引导和控制从权力控制提升到权威控制的层次，否则很难与同业竞争。

所以，对中小企业业务的方针一旦确定后就必须严格执行，分行和事业部都要明白这个道理，理解这个战略，不能再用传统的管理方法，不要纠缠于细节，要研究尽快全面提升。

此外，我们认为，交叉销售是“二次腾飞”的重要手段。

总的要求就是，公司业务要围绕服务零售高端客户这一目标推进战略的实施。为什么零售要定位在高端，因为我行主要为民营企业服务，这些客户都是高端客户。小微业主一半资产在企业，一半资产在家里，赚的钱一半转回家，一半用于企业经营。这种特征决定了单靠零售一个条线不可能实现我行的战略转型，零售必须与小微、中小以及事业部等公司业务捆绑发展，大力推动交叉销售，否则就失去了战略的系统性，战略意义也就难以体现。

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：010-68466790

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