



投资者

总第 105 期

2010 年 4 月 8 日

中国民生银行股份有限公司

China Minsheng Banking Corp., Ltd.

地 址：北京市西城区复兴门内大街 2 号

邮政编码：100031

电 话：86-10-58560666

传 真：86-10-58560690

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、我行与中国进出口银行签署贸易金融业务全面合作协议	2
2、我行公司银行部大力推动对公存款业务	2
3、我行H股IPO资金双赢运作	2
4、我行与全国工商联合作支持民营企业发展	3
5、我行黄金业务交易量稳居同业前列	3
6、我行交通金融事业部“建店融资”商业模式取得阶段性成果	4
7、我行能源金融事业部全面营销淮南矿业集团	4
8、我行强化制度建设规范贷后管理	4
9、我行小微销售作业系统在南京、苏州分行试点上线	5
二、荣誉奖项	5
1、董事长董文标当选“2009年度中国最受关注企业家”	5
2、行长洪崎获评“中国企业文化建设杰出贡献人物”	5
三、媒体关注	6
1、民生银行谋变——专访民生银行董事长董文标	6
2、董文标：出台专项政策鼓励银行贷款给小企业	9

一、经营动态

1、我行与中国进出口银行签署贸易金融业务全面合作协议

2月26日，我行与中国进出口银行正式签署《贸易融资业务合作协议》和《代付业务合作协议》，成为继中国银行之后第二家与进出口银行签署此类协议的合作银行，董文标董事长、洪崎行长，进出口银行董事长兼行长李若谷、副行长刘连舸出席了签字仪式。随着事业部制改革的逐步深化和我行在香港的成功上市，贸易金融事业部认真贯彻总行提出的“做特色的银行、做有效益的银行”的战略目标，开拓思路，积极打造“全新的商业模式”，努力拓展同业合作渠道和创利新模式。经过与进出口银行的多次商洽，终于成功签署上述协议。根据该协议，进出口银行将给予我行总计550亿元的专项授信额度，其中，外币50亿美元，用于在风险参与、资产转让、进出口融资、本外币代付等一系列业务领域的合作。在当前市场监管环境下，上述协议可有效缓解我行信贷规模限制，提升我行资产收益率，使我行能与进出口银行优势互补，为企业提供更多元化的贸易金融专业化产品及服务。

2、我行公司银行部大力推动对公存款业务

为扭转对公存款下降和存贷比超高给业务发展带来的不利局面，推动我行战略转型工作的顺利进行，公司银行部于3月12日召开存款业务推动视频会议。会议指出当前公司业务面临着两大约束，短期是规模约束，长期是资本约束；公司业务转型的核心是要实现三个调整，即客户结构调整，业务结构调整，最终目标是收益结构调整。现阶段负债业务面临着总量不足、成本偏高、结构不合理的问题，缓解负债业务困难的关键是建立有效的业务增长机制，主要包括三个方面内容：一是强化内生性的负债业务增长机制；二是强化纯负债业务营销；三是调整信贷结构，优化资产运作方式。此次会议拉开了全行对公存款保卫战，对公司业务战略转型起到了有效的指导、推动作用。

3、我行H股IPO资金双赢运作

我行H股于2009年年底在香港成功发行上市，融资规模300亿港元左右，为我行持续健康发展提供了有力的资本保障，同时也是对我行资金运作能力的考验。为提高外汇资金收益，规避人民币升值风险，金融市场部反复研讨和慎重分析，最终确定了以掉期交易为主的资金运作方式。通过掉期操作，不仅最大限度地规避了市场风险和流动性风险，还可以充分利用掉期市场的变化进行波段操作，获取规模可观的价差收益。

4、我行与全国工商联合作支持民营企业发展

近期,全国工商联和我行联合下发了《关于加强战略合作共同支持民营企业发展的通知》(以下简称“通知”),标志着我行与全国工商联正式拉开了战略合作帷幕。《通知》指出,民生银行与全国工商联民营企业有着天然的渊源,以民生银行战略转型为契机,全国工商联与民生银行充分发挥各自的优势和特点,深化合作,将在支持民营企业健康发展等方面发挥积极作用。双方将在五方面加强战略合作:一是逐步建立并完善银企商合作机制。在全国工商联与民生银行的框架下,各地工商联、各直属行业商会和民生银行各分支机构要积极探索银行、企业和商会三方在拓宽合作领域、深化合作内容、提升合作效果等方面的有效途径。二是共同开展对民营经济和中小企业的研究。联合举办各种形式的会议、论坛等活动,研讨民营经济发展中的重大问题。三是扶持一批重点民营企业。全国工商联、各地方工商联和各直属行业商会要支持民生银行扶持一批具有国际竞争力的民营企业,根据对会员企业的了解向民生银行推荐一批经营稳健、盈利能力强、有品牌优势、成长性良好、具有银企长期合作空间的骨干民营企业。四是建立信息交流制度和开展培训。双方共享重要工作、重要课题等研究成果以及重点民营企业的主要业务数据。五是各地工商联和民生银行各分支机构要主动联系,密切合作,根据本地区的实际情况谋求更具特色的合作模式。

5、我行黄金业务交易量稳居同业前列

近期,为满足广大个人投资者对实物金条日益旺盛的投资需求,金融市场部在原有的实物金条销售业务基础上,成功开发实物金条代理回购业务及贵金属类质押业务。两项业务不仅填补了同行业在该领域的空白,打消了个人投资者在购买金条后无法变现、融通的顾虑,有助于推动我行实物金条销售业务的发展,更为我行进一步拓宽中间业务收入渠道、丰富个人金融产品奠定了良好基础。此外,针对个人投资者在黄金交易方面可能遇到的诸多困难,金融市场部还凭借在黄金交易领域的深厚积累,集合优势人力团队,着手设计开发黄金专项理财产品,目前已围绕业务模式、盈利模式、风险控制等方面开展了深入研究。自我行于2007年下半年正式开展黄金业务以来,金融市场部密切关注市场需求,不断进行产品研发,截至目前,我行已拥有贵金属即期、掉期、远期、借贷(拆借)、质押、期货等多个交易品种。伴随着我行黄金产品创新能力逐步受到市场认可,我行黄金交易规模稳步攀升,其中,境内场内交易量仅次于中行、工行。

6、我行交通金融事业部“建店融资”商业模式取得阶段性成果

我行交通金融事业部“建店融资”产品的市场开发取得了阶段性的成果。由于采取了以集团经销商为主要目标用户的营销策略，在操作前端就对汽车经销商融资风险进行了有效的把控，同时提高了项目的投入产出比。自2009年12月份项目启动至今，共计12个“建店融资”项目成功获批，授信额度累计21.8亿元，高收益贷款已经发放12亿元，带动存货融资2.5亿元。“建店融资”产品能在短期取得成功，赢得市场好评，充分显示了事业部细分市场、专业化经营的优势。

7、我行能源金融事业部全面营销淮南矿业集团

3月中旬，由我行主承销的淮南矿业（集团）有限责任公司2010年第一期短期融资券成功发行，本期募集资金15亿元，发行利率2.92%。此外，该客户今年25亿元的中票也将由我行主承销，其中2010年第一期中票发行规模为15亿元，第二期中票发行规模为10亿元。淮南矿业是国家520户重点大型企业之一，总资产765亿元，淮南矿区为全国13个大型煤炭生产基地和6个煤电基地之一，是各家银行竞争角逐的优质企业。能源金融事业部在我行与该客户多年银企合作基础上，充分发挥专业化营销优势，在大型国有煤炭企业传统资产业务饱和的市场上，从客户多方位需求切入，将专业化综合性金融服务深度嵌入企业供应链、产业链，通过多元化产品应用，实现了较高的综合收益。

8、我行强化制度建设规范贷后管理

为进一步规范和明确我行贷后管理的操作流程和控制要点，提高贷后管理的标准化水平和作业效率，近期，我行资产监控部组织精干力量编写对公授信客户贷后管理操作手册。本次手册编写根据我行对公授信业务管理办法和各项授信后管理制度，以客户为主线，兼顾行业与产品，涵盖各项具体操作流程、职责要求和作业内容，详尽列明了各贷后管理岗位职责、重点行业客户贷后检查和授信产品贷后检查规程以及相关风险点，重点描述授信后管理办法、授信后检查操作规程、风险预警管理办法、风险分类管理办法、押品管理指引等内容。通过建立贷后管理的标准化操作规程，明确贷后管理的重点内容和控制要点，有利于我行授信业务人员熟练掌握每项贷后管理工作的标准与尺度，能够有效防控贷后管理的操作风险，提高全行贷后管理工作的质量和效率，推动我行各项授信业务持续健康快速发展。

9、我行小微销售作业系统在南京、苏州分行试点上线

为进一步贯彻我行小微企业金融服务的“蓝海”战略，实现我行三年发展规划的总体目标，我行于 2009 年 5 月开始设计研发小微销售作业系统，经过八个月的开发和测试，作为支持销售环节的销售作业系统的核心功能已具备试点上线条件。3 月 9 日-12 日，小微系统项目组赴南京和苏州分行进行系统试点上线的培训和推广工作。小微销售作业系统的上线，对规范商贷通业务操作、提高业务作业效率、加强销售过程管理，实现客户价值持续提升等方面将起到积极的作用，为小微系统项目的整体实施积累了经验。

二、荣誉奖项

1、董事长董文标当选“2009 年度中国最受关注企业家”

1 月 30 日，董事长董文标被评为“2009 年度最受关注企业家”，排名第一位。该奖项是中国企业界规模最大、层次最高、范围最广的权威奖项之一，是由中国企业联合会和中国企业家协会所属中国企业十大新闻评选委员会主办的第十六届“中国企业十大新闻”暨“最具影响力企业”、“最受关注企业家”和“最具成长性企业”大型推选活动。

2、行长洪崎获评“中国企业文化建设杰出贡献人物”

近日，为表彰中国民生银行在中国企业文化建设中做出的杰出品牌成就，行长洪崎获评“中国企业文化建设杰出贡献人物”。该奖项是在庆祝中华人民共和国成立六十周年中国首届十大企业文化理论和实践双成果发布高峰论坛上颁布的。国务院、文化部、中宣部、国资委、商务部等相关领导，中国社会科学院、北京大学、清华大学、中国人民大学等领导以及几十位专家和上百名企业代表参加了会议。人民日报、新华社、中国政府网、新华网等几十家媒体参与了评选工作并进行了跟踪报道。会议发布了首部《中国组织文化管理体系测评标准 1.0》（简称：COCS 标准），并对为中国企业文化建设做出卓越贡献的单位和人物进行了表彰。

三、媒体关注

1、民生银行谋变——专访民生银行董事长董文标

2010年3月24日 路透中文网 张小彩

2003年年底，笔者在采访时任民生银行行长的董文标时，在他的办公室看到一盆葱茏锐利，蓄势待发的剑兰。在那次采访中，董坦率得惊人，首次披露了海外上市计划和正在筹划大发展的零售银行业务。

时隔六年，在民生银行完成香港上市三个多月后，走进民生银行董事长董文标在友谊宾馆的办公室，剑兰没有了，画在玻璃玄关上的一大簇牡丹花繁华而精致地开着。

自2000年董文标接任民生银行行长的十年来，咄咄逼人的扩张速度和规模是民生银行的标志性词汇。十年中资产规模从419亿元飞涨到了现在的1.4万亿，扩张速度之快在行业曾经引发种种议论。

但是，对外界传言的2010年23%的信贷增速目标和30%存款增速目标。董文标说：“那实际上是银监会可以容忍的限度。我们不再刻意追求速度”。他说，他现在经常提醒洪崎行长的是，要做“特色银行和效益银行”。

“由于时间、背景和监管要求都发生了变化，我当年做行长时可以做的很多事情，现在的洪崎都不能做了。比如早些年资本充足率的限制就没有那么严格。”董文标说。

在他看来，民生银行规模扩张期已经宣告结束，目前正面临大的战略转型，当务之急是精耕细作的集约化经营。

事实上，董文标说，这个转型在2005年已经开始酝酿了。民生在中国银行业首推事业部制改革和银行业务流程化改造，尽管其效果至今还众说纷纭，但董文标相信，这些制度性的改造已经初见成效，而且其效果在今后的二至三年内会更为明显。

2009：走出“囚徒困境”

2009年是中国银行业的“囚徒困境”，个体的理性选择却导致了整个行业的集体癫狂，9.59万亿的天量贷款把很多银行绑在了地方政府融资平台和大型国有企业巨额长期贷款的战车上。

2009年在很多银行大战国有企业和政府项目时，民生银行却另辟战场，累计发放了870

亿元小微企业贷款，涉及 3 万多个小微企业客户。董文标说，这种特立独行是制度创新和流程改造的结果。

2008 年民生银行大规模开展的事业部制改造，实际上就是在总行按照行业，如房地产、能源等设立事业部，专门从事大客户的公司业务。各分支行的所有大客户公司业务和专业人员上划，归并总行的事业部。这样，给分行、支行剩下的就只有吸收存款、发放小微企业贷款和高端客户服务三项业务。

别无选择的 400 多家分、支行被逼上了梁山，只能专心致志做小微企业。起初，他们并非心甘情愿：事业部制的改革，使他们失去了在当时看来最好的大客户，留下的是“没人愿意做”的小微企业。这甚至一度让民生银行的高层忧虑分、支行会因此人才流失。

但现在，情况不一样了。董文标讲了这样一个故事：

一个分行行长曾告诉他：“董事长，我现在觉得做小微企业是对的，因为最近我做一个轻轨项目，跑了三个月，做了很多工作，最后人家提了三个条件：贷款 20 年；利率下浮 30%；国家利率上调时，你不能调，国家利率下调时，你必须跟随下调。第一个条件就把我吓跑了，民生银行没有 20 年的贷款。”

沪宁高速铁路贷款，董文标也曾亲自出马与相关企业谈判，对方提出利率要比政策性的国开行利率还要下浮。董文标一口谢绝：“我小本生意，还是不做了”。

“我们是孤儿，从小自己管自己，知道生活艰难，所以必须算计着过日子。”民生银行完全没有国有血统，其“草根性”众所周知，也因此经常被排斥在可以吸收财政存款的银行之外。但是，这种独特的身份也许令民生银行在 2009 年规避了未来可能爆发的巨大风险。

董文标说，对于大型国有企业，他们不能主授信，只能补充。2009 年地方融资平台贷款，他们“很少很少”。

另外，用事业部制开展大客户业务，集中式的专业化经营，让他们有能力聘请能源、交通、房地产、汽车等行业内部的顶尖人才。这些专业精英的加盟帮助民生银行在发放贷款时避开很多行业陷阱。董文标说，去年房地产市场不太好的时候，地产金融事业部的老总就向他保证，即使房地产价格再下降 10 到 20 个百分点，民生的房地产贷款质量也不会有问题。

如董文标所言，这一切在二到三年后将会更加清楚。

2010：三招破解资本充足率瓶颈

尽管 2009 年 11 月的香港上市让民生银行筹得 260 亿人民币，但是目前民生银行的资本充足率接近 11%，已经逼近监管部门对大银行的要求。

两会期间，董文标宣称民生 2010 年不再融资。港股上市时，董文标也曾表示“三年不融资”。那民生银行将如何解决 2010 年的资本充足率问题？

除了转变原来的规模扩张策略外，董文标说 2010 年他将用三招突破资本瓶颈。

第一招，借鸡生蛋，整合和利用外部资源，优势互补。

董文标说，民生银行已经和中国进出口银行签订了 550 亿贷款合作合同。进出口银行没有分支机构，没有民生银行那样的客户资源；民生银行挑最好的客户给他们，用进出口银行的的钱做事，民生银行只收取中间的手续费，“这样没有风险，也不影响自己的资本充足率。”

另外一个合作对象是邮政储蓄银行。后者有强大的网络吸收存款，但在资产业务方面，其人员、技术、客户资源还比较薄弱。董文标说民生也会把自己最好的资源拿出来，和他们合作，达到优势互补，互惠互利。

第二招，事业部的合同。

事业部的设置并不是简单地把各分支行的相关大客户、公司贷款收拢到总行，而是通过专业化的集中管理规避风险，更重要的是要进一步深度集约化地开发这些客户，说通俗点就是通过提供中间业务服务，从这些客户身上赚取贷款利息之外的其他收入，从而调整民生银行的收入结构。

董文标说，民生现在与大客户之间的合同一般有 4-5 份，其中只有一份是有关贷款的，其他都是民生银行提供的中间服务。董文标希望将来这种合同可以增加至 7-8 份，赚取更多的中间服务收入。

对于有些客户，民生银行甚至可以不放贷款，只提供财务咨询和其他外围服务。事业部内有来自各个行业的精英人才，他们了解所在行业内的各种规则，拥有深厚的人脉关系，可以帮助客户解决他们自身不能解决的问题。

第三招，开发小微企业。

按照传统的操作方法，小微企业本是坏账率高，贷款审查、管理成本高，消耗人员、网点多的业务，也因此，很多银行放弃了这块市场。

但是董文标说，民生银行用“白领蓝领化，审贷工厂化，放贷批量化”的方式操作，这项业务已经成为他们调整盈利结构、缓解资本瓶颈问题的方法之一。

“白领蓝领化”就是摒弃传统的信贷员分管贷款户的做法，在深入调研的基础上，设计

好审批流程和审批条件，然后派信息收集员从工商、税务、商会、街道、店铺业主处搜集商户材料，由后台人员“工厂化审批”。

董文标说，做这项业务的原则有两个，一是大数定律，99%以上的企业是好的。二是以差别利率覆盖风险。要对不同类型商户的违约率进行测算，制定差别的可以覆盖风险的利率标准，以保证盈利。

例如，民生银行曾在一个地区对其 8,000 多家茶叶商进行调查，经过批量筛选，为 6,000 多家提供了授信，经营时间 3-6 年的商户 1 分息（年息），6-8 年的 8 厘，8 年以上的 6 厘。为加强安全性，有时也要求他们联保互保。

使用这种所谓“工厂化”的方式发放小微企业贷款，是一种极其反传统的业务创新。在传统的信贷理论中，相对于财务制度规范的大企业贷款而言，小企业的贷款应该更大程度地依赖软信息和信贷人员的个人经验。

但是，董文标说，他们这种做法到目前看来都很成功，去年的小微企业贷款不良率还不到 0.1%，民生也没有因此增加更多的人力成本。

董文标说，2010 年，民生的小微企业贷款将增加到 1,000 亿元，涉及 10 万商户。而在三到五年之后，小微企业贷款占比将达到总贷款的 30%。

在做好小微企业的同时，董文标说他希望民生银行能够成为民营企业的伯乐和守护者，把他们送进亚洲 500 强，世界 500 强，更为重要的是帮助他们创造中国的知名品牌。“做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”，此即是他所说的“特色”。

关于“效益”，他说民生银行是榜样。

2、董文标：出台专项政策鼓励银行贷款给小企业

2010 年 3 月 7 日 《证券时报》 唐曜华

作为服务小微型企业颇具特色的银行掌门人，全国政协委员、政协经济委员会副主任、中国民生银行董事长董文标在今年向全国政协递交的《鼓励商业银行小企业贷款相关政策建议》的提案中建议，政府应尽快出台财税和监管方面的 5 项政策，鼓励和引导银行开展小微企业信贷业务，从而间接解决小微企业融资难。

数据显示，小微企业占全国企业总数的 99% 以上，提供的就业人数占全国的 75%，在

活跃市场、增加税收、创造就业、保持社会稳定等方面发挥着巨大作用。但长期以来，融资难一直制约小微企业生存和发展。在始于 2008 年下半年的此轮经济剧烈波动中，融资难导致小微企业生存难的问题更加凸显。

董文标指出，虽然国家有关部委相继出台了扶植中小企业的诸多政策，但是这些政策还不能从根本上解决小微企业融资难的问题。只有银行全面开展小微企业信贷业务，才是破解小微企业融资难的根本之道。我国商业银行特别是股份制商业银行近些年虽然做了一些积极的探索和有益尝试，但仍然面临着诸多政策、环境、股东回报和服务手段方面的制约和问题。

董文标在提案中建议，中央政府有关部委机构应尽快出台财税和监管方面的 5 项政策，鼓励和引导银行开展小微企业信贷业务。包括：尽快出台对商业银行小企业贷款税收优惠政策；允许商业银行对小企业贷款拨备税前列支；实行商业银行小企业贷款经济资本耗用差异化计量与监管；商业银行小企业贷款不纳入存贷比限额管理；允许商业银行小企业金融服务专营机构不良贷款快速核销。

针对第一项提议，董文标建议对商业银行小企业贷款营业税实行“五免三减半”政策，将商业银行小企业贷款部分所得税税率由目前 25% 降为 15%，或按 50% 计入应纳税所得额。所谓“五免三减半”，即从政策实施当年起，商业银行专营小企业贷款营业税五年内免征、后三年减半征收的政策。

据董文标初步估算，相关政策引导如能释放商业银行 6000 亿元的信贷资源用以支持小微企业发展，中央和地方财政总支出不会超过 140 亿元。但 6000 亿元的信贷资源至少支持 50 万—70 万家小微企业，直接或间接地增加近 300 万个就业机会，同时也会增加 1.2 万亿元销售额或产值，为国家带来的税收不会少于 300 亿元。

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：010-68467286
- ★ 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