



# 中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

# 投资者

(2013 年第六期 总第 144 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](mailto: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
■ 我行首发 CTA 类产品开启国内管理期货配置先河.....	2
■ 我行成功发行国内首支“走出去”电影产业投资基金 .....	2
■ 我行成功举办 2012 年年度股东大会.....	3
■ 我行成功举办投资者交流会 .....	3
■ 我行私人银行手机银行成功上线.....	4
■ 我行推出短信银行服务.....	4
■ 叙做我行首单人民币对外汇期权业务.....	5
二、荣誉奖项 .....	5
■ 我行太仓等六家民生村镇银行荣获“全国优秀村镇银行”等奖项.....	5
■ 我行 TSF 系列产品荣获“十佳金融产品创新奖” .....	6
■ 我行私人银行撮合业务荣获“十佳金融产品创新奖” .....	7
三、小微金融 .....	7
■ 为小微企业插上腾飞的翅膀 .....	7
四、民生新闻 .....	14
■ 董文标：分行担纲民生银行发动机.....	14



## 一、经营动态

### ■ 我行首发 CTA 类产品开启国内管理期货配置先河

CTA (Commodity Trading Advisors, 商品交易顾问) 基金, 也称作管理期货 (Managed Futures) 基金, 它的主要投资者包括金融机构、大型基金会、退休基金、对冲基金、企业资金及私人银行的高净值客户等。国内 CTA 还非常不发达, 私人银行事业部通过华宝兴业基金引进了排名世界第一的 winton capital management(元盛资本)。元盛资本通过对中国市场的研究对境外策略加以调整, 形成了适合中国市场的中国策略, 通过过去两年资金的实际测试, 年化收益到 20% 以上。此次私人银行通过华宝兴业基金专户成功募集元盛二号基金, 以 1.3 亿元的规模于近期成立。

这是内地银行首次与国际 CTA 知名品牌合作的成功案例, 增强了私人银行产品对客户的吸引力, 彰显了我行优质品牌影响力。私人银行首发 CTA 类产品, 不仅是在国内银行业界首发管理类期货产品的创新突破, 同时开辟了国内开启管理期货配置的先河。

### ■ 我行成功发行国内首支“走出去”电影产业投资基金

近年来, 中国电影市场进入爆发式增长, 2012 年电影票房达 170 亿元, 中国已成为全球第二大电影市场。近日, 我行文化产业金融事业部与太合传媒集团合作, 成功发行“太合电影投资基金”, 基金规模 2.15 亿元, 期限 3 年, 专项投资于《环太平洋》、《绿野仙战》等 10 余部国内外影片。

太合电影投资基金作为国内首支同时投资于好莱坞大片全球收益权、中外合拍片及国产电影国内收益权的影视基金, 是我行文化金融服务创新业务模式的又一重大突破。该基金采用“境内设立基金+BVI 公司作为支出平台+内保外贷+境



内结构化存款/付款保函理财”的产品模式，与贸易金融部和香港分行进行无缝业务对接，为客户提供金融解决方案。本次金融方案的实施，既为该客户解决了资金境外投资与收益回流渠道面临的外汇管制难题，也为我行带来了稳定的保证金长期存款和较好的中间业务收入，为我行高端客户提供了多样化的投资产品。

## ■ 我行成功举办 2012 年年度股东大会

6月17日，我行在北京友谊宾馆成功召开2012年年度股东大会，审议并批准了《中国民生银行股份有限公司2012年年度报告》、《2012年度财务决算报告》等11项议案。董事长董文标书面委托副董事长、行长洪崎主持会议，监事会主席段青山、副董事长梁玉堂、董事会秘书万青元、财务总监白丹出席了会议。此次股东大会受到股东的广泛关注，投资界知名人士但斌、赵丹阳等参加会议，合计参会人数超过100人。

为进一步强化同股东之间的交流，副董事长、行长洪崎携财务总监白丹、资产监控部总经理李子玉、资产负债管理部总经理张昌林和财务会计部副总经理李文同投资者就银行的战略规划及各业务条线的最新发展情况进行了充分有效的现场沟通。

## ■ 我行成功举办投资者交流会

6月25日，针对近期民生银行股票价格出现较大波动，为促进与投资者的深入交流，我行在北京召开投资者交流电话会议。会议由董事会秘书万青元主持，副行长赵品璋、行长助理石杰、资产负债管理部总经理张昌林参加了会议。高盛、美银美林、摩根士丹利、法国巴黎证券、德意志银行、瑞银、渣打银行、中金公司、中信证券、博时基金、华夏基金、高瓴资本等多家境内外机构的分析师、基金经理和大型个人股东共920人连线参加了本次交流会。

副行长赵品璋向投资者介绍了近期宏观经济和市场流动性情况。在问答环节，投资者大家提问积极踊跃，问题涉及同业业务、资产质量、小微金融规划、平台



贷款、负债业务、非利息收入、可转债转股等方面，其中分析师及基金经理最关心的最近一个月流动性紧缩的影响和钢贸业务资产质量等问题。我行管理层给予了细致的解答。

会后众多分析师和基金经理纷纷表示此次电话会议非常及时有效。美银美林、德意志银行和巴克莱等纷纷发布研究报告支持民生银行。其中美银美林发布了报告。“民生银行是唯一一个主动应对股价波动的银行，这是一个关心少数股东权益投资者及回应投资者担忧的银行，管理层让我们放心。我们认为，民生银行仍是中国少数几个‘可投资的’银行之一。建议买入。”

## ■ 我行私人银行手机银行成功上线

6月18日，我行私人银行手机银行功能经过紧张的设计施工、测试和验收成功上线。本次上线的手机银行私人银行功能丰富、使用便捷，在个人手机银行和小微手机银行客户端中均增设了私人银行专栏，内容包括私人银行概要、非金融服务和金融理财产品等。

私人银行概要向客户介绍了我行私人银行的服务宗旨、服务内容，使客户对我行私人银行业务有整体了解；非金融服务模块则是向客户展示私人银行的八大服务板块和近期动态，向客户推介私人银行非金融服务理念与产品；金融理财产品模块则是提供了通过手机银行渠道购买、赎回私人银行理财产品的便捷功能，并辅以私人银行产品委托、成交查询交易，免去客户去柜台办理相关业务的不便，有效拓宽了私人银行面向客户的营销渠道。

## ■ 我行推出短信银行服务

我行再推新型服务渠道——短信银行，该服务是依托于手机短信交互功能推出的全新客户服务渠道，方便个人客户通过短信的方式享受账户查询、储蓄服务、



转账汇款、贷款等金融服务。短信银行不但体现了便捷、快速、7\*24小时不间断服务的设计理念，且具有申请方便、操作灵活、功能丰富等特点。

申请渠道广泛：客户可通过我行任一营业网点、个人网上银行申请短信银行服务，享受方便快捷的金融服务；手机银行客户可直接在手机银行“民生家园”中点击“短信银行”功能菜单，根据业务提示阅读并同意《中国民生银行短信银行账户金融服务协议》，自助开通短信银行服务。

交易功能丰富：交易品种丰富多样，拥有5大类22支金融交易，除了账户余额、持有理财查询、持有基金查询等交易外，还涵盖了定活互转、钱生钱、通知存款、转账汇款、信用卡还款等资金交易，真正实现了银行业务的短信办理。

## ■ 叙做我行首单人民币对外汇期权业务

近日，我行金融市场部叙做了首单人民币外汇期权业务，成功帮助天津市某化工进出口企业锁定人民币兑美元价格波动的风险。

人民币对外汇期权是我国银行间市场新兴交易品种，由于开办时间较短，客户认知程度较低，所以整体交易活跃度不高。面对不利的客观环境，金融市场部采取充分做好前期准备、创新产品、加强风险控制等多种举措有效推动人民币期权业务实现新的突破。

未来，金融市场部将继续全力支持全辖具备衍生交易资格的分支机构在当地开展期权营销工作，努力将该业务打造成我行新的利润增长点，为丰富我行外汇代客交易业务作出积极的贡献。

## 二、 荣誉奖项

### ■ 我行太仓等六家民生村镇银行荣获“全国优秀村镇银行”等奖项



第六届中国村镇银行发展论坛于6月14日在郑州举行，我行董事会战投委村镇银行管理部及部分民生村镇银行参加了本次论坛。论坛由中国银行业协会和中国村镇银行发展论坛组委会共同主办，旨在彰显村镇银行在服务“三农”、服务小微企业所取得的丰硕成果，提高和丰富农村金融服务质量和手段，进一步推进村镇银行可持续发展。

我行自2008年起积极参与村镇银行建设工作，五年来，不断克服困难，及时总结经验，初步形成了具有民生特色的村镇银行发展经营模式和管理思路，为支持当地“三农”和经济发展做出了一定的贡献。我行村镇银行在本次评选中获得了喜人的成绩，其中太仓、长垣、慈溪民生村镇银行获得“全国优秀村镇银行”奖，彭州、梅河口、蓬莱民生村镇银行获得“服务三农与小微企业优秀单位”奖，此外，松江、嘉定等民生村镇银行也在综合或单项排名中名列前茅。

### ■ 我行TSF系列产品荣获“十佳金融产品创新奖”

5月29日，2013年度“中国金融创新奖”在北京福朋喜来登大酒店举行颁奖典礼，我行贸易金融部开发的“TSF及撮合池”系列产品凭借其超前的产品理念和新颖的产品设计从600多份参选案例中脱颖而出，荣获了“十佳金融产品创新奖（对公业务）”，贸金部副总裁杨慧代表贸金部领取了奖项。评委在点评中认为“民生银行开发的TSF系列产品对于整个银行业来说都是首创”，充分肯定了“TSF及撮合池系列”产品的创新性。且我行“TSF及撮合池系列”产品是本次“中国金融创新奖”评选获奖案例中唯一的贸易金融类产品。

秉承“做金融方案的提供者、做金融与资源的整合者”理念，我行党委委员、贸易金融事业部总裁林治洪创造性地提出了“让企业做银行”的口号，“TSF”及“撮合池”系列产品方案应运而生。“TSF及撮合池”通过产品、风险控制和



法律文本等结构性安排，借助企业的贸易背景，以信用证、保函等银行表外工具为资金提供方提供风险保障，巧妙通过应收账款转让等产品组合安排有效利用境内外富裕的低成本资金，成功解决授信客户的用款问题。利用“TSF”方案的集合运用，为客户实现资金融通服务，实现投资方、融资方现金和资产管理的整合，助力银行、融资方和投资方实现共赢。

### ■ 我行私人银行撮合业务荣获“十佳金融产品创新奖”

5月29日，由《银行家》杂志社主办的“中国金融创新奖”颁奖典礼上，我行私人银行事业部开发的“CIC”撮合业务凭借着先进的经营理念和创新的产品设计，从全国二十几家全国性银行及近百家地方性银行提供的600份案例中脱颖而出，荣获了“十佳金融产品创新奖”。私人银行事业部总裁高级助理张咏代表我行领取了该奖项。评委在点评中认为，我行私人银行撮合业务平台可以有效的整合优势，将客户投融资需求有效对接，一方面满足客户的资金投资需求，另一方面解决中小企业融资难问题，对改善我国融资结构及融资环境具有积极意义。

私人银行撮合业务是通过我行的专业服务搭建资源整合平台，通过系统实现信息交换和共享，利用传统与创新相结合的交易方式，有效整合行内外资源，为投融资双方搭建融通桥梁，逐渐形成以客户为中心的私人银行资产管理业务。而本产品主要是利用银行在资源、项目、融资工具、网络技术等方面的优势，在分析客户财务状况、投资偏好、风险属性的基础上，以顾问方式为客户提供各种投融资机会，满足私人银行客户在投融资方面的需求。

截至目前，私人银行撮合业务已成功撮合近200亿元，实现中间业务收入近亿元，直接拉动私人银行客户千余名。私人银行将再接再厉，继续“做大、做强、做实”撮合业务，使撮合业务成为私人银行业务发展的利器。

## 三、小微金融

### ■ 为小微企业插上腾飞的翅膀





2013年07月04日 中国经济报导 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。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。”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信用卡、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的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。

四年多来，民生银行在小微金融领域不断进行机制创新和产品创新，累计服务小微企业已突破100万户，贷款发放超过8000亿元，在服务小微企业方面取得了显著的成效。

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。

## 四、民生新闻

### ■ 董文标：分行担纲民生银行发动机

2013 年 06 月 10 日 中国经营报 李蕾

在金融脱媒加剧及利率市场化提速的多重压力之下，近段时间以来，股份制银行当中，无论是兴业还是平安，抑或中信及浦发，无不将视线放置于组织架构和体制机制的调整上。

民生银行则正在掀起一场做强分行、做大支行的改革。“我把发动机放到分行，做强分行就是做大民生银行的根系。”民生银行董事长董文标表示。

以该行福州分行为例，粗略地计算，不到一年的时间里，福州分行不足 3 倍的信贷资金投放对应着近乎 8 倍的客户增长，从海洋渔业产业本身的特点——资金密集型，及民生银行大中小通吃、全产业链开发的业务发展策略来看，这无疑是一组很有意思的数字对比。

民生银行做强分行策略背后，源于何种商业逻辑支撑？

**做强分行，做大支行**



事业部改革后，民生银行各分行的定位已经开始发生变化，其职责和经营范围在近年已逐渐向地方特色公司业务经营、零售业务管理推动、公共关系和公共平台的管理与维护、对事业部的业务代理和服务的方向转变。

如果说一家银行一段时间只能专注几个有限领域，那么 2007 至 2012 年的民生银行，事业部改革与小微金融无疑是焦点所在。步入 2013 年，依照该行的新五年发展纲要，民生银行下一阶段的发展目标是小微业务将占到半壁江山，而这个担子主要落在了各家分行的头上。

“前一段时间我和洪行长找了很多分行长进行为期一周的座谈，我们讨论的就是做强分行、做大支行，我把发动机放到分行。”在日前由上交所组织的“我是股东中小投资者走进上市公司”活动中，董文标表示，做强分行就是做大民生银行的根系。

事实上，在金融脱媒加剧及利率市场化提速的多重压力之下，近段时间以来，股份制银行当中，无论是兴业还是平安，抑或中信及浦发，无不将视线放置于组织架构和体制机制的调整上，虽然推进的幅度与速度各有不同，但总体而言，这些动作无不希望达到减少管理层级、降低信息不对称与提高决策效率的效果。

据媒体报道，《中信银行未来发展战略若干问题的意见》对于分支行组织架构中的问题曾有如此表述：管理层级较多，经营客户重心零散，多以支行为中心展开；分行职能部门管理过于属地化，总分行间通过条线配置资源不够。正因如此，朱小黄履新行长后，中信银行拟选择一条机构扁平化的管理模式，将不再走“层级管理过多，委托代理链条过长”的老路。

业界熟知，中国银行业中，总分支的组织架构反映银行适应以往经营环境的业务特点，运行多年已自成体系。然而，随着国内金融环境的变化日益快速和复杂，此种总行下达业绩指标——分支行动用一切资源完成指标的传统架构，由于缺乏定位、同质化严重且流程冗杂，既难以对市场快速做出反应，也难有持续的创新能力，一定程度上已成为牵制商业银行业务发展的瓶颈。

董文标在上述场合表示，传统银行的发动机都是在支行，从客户经理发起，但支行牌子小、团队少、素质跟不上，且信息不匹配，所以业务不仅开展得很辛





苦，传导链条也很长。如今，民生银行拟做强分行、做大支行的改革则要完全颠覆过来。

“民生银行将来要做到有规划、有方案，流程是自上而下的，这样链条将大幅度缩短。我现在把发动机搬到分行，所有的销售都是分行发起的，都是通过规划的区域特色，确定弱经济周期和我们自己认为比较好的项目去做。”他并称。

当然，这样的念想并非一蹴而就。更确切的一点是，事业部改革后，民生银行各分行的定位已经开始发生变化，其职责和经营范围在近年已逐渐向地方特色公司业务经营、零售业务管理推动、公共关系和公共平台的管理与维护、对事业部的业务代理和服务的方向转变。

关于未来的民生，如董文标此前所说，一个维度是以类投行的方式，把周期性很强的行业以事业部的方式来做，通过各种金融服务支持大型民营企业做大做强，为总行贡献中间业务收入(大企业将来存贷款利差将逐渐稀薄)，再者，发动机和打实基础的角色则交给分行。

“民生银行庞大的根系是什么？就是小商户、小微企业，第二个是自然人、小区，分行转型将紧紧围绕两小——小微金融和小区金融。中国经济未来十年是没问题的，民生银行可以抓住这个机遇，打造出自己的核心竞争力。”董文标说。

至于如何落实，民生银行对体系内各分行设计的路径是强力聚焦小微，实现两翼突破，后者具体而言分别指的是传统零售银行业务，及带有区域特色的产业链金融。

### 商业模式之辩

一个门道在于资金闭环运行。另一个思路，是不再囿于传统的存贷款框架，特别对于大企业，内保外贷、理财、信托、私募、发债等不占贷款的非银行金融工具，在民生的多家分行被广泛采用。

在民生银行体系内部，福州属较早确立区域特色的分行之一。

对于民生银行福州分行而言，2011年年中成为了走向生变的分水岭。这年6月，两件事情直接影响了福州分行的未来：一是民生总行成立了一级经营机构——现代农业金融事业部，并于随后设立了海洋渔业金融中心；二是在福建、泉



州、厦门三家分行领导班子座谈会上，董文标要求福州分行将海洋产业作为特色产业来发展。

从总行的角度，之所以锚定海洋渔业这个目标产业，一是市场不错，二是民生有能力去做。“有些农业领域面很广，但需要网点覆盖没法操作，海洋渔业是农业板块市场化程度比较高的，平均毛利水平不错，从国民膳食结构调整需要和可能上升至国家及地方战略的层面，商业可持续是存在的。”民生银行现代农业金融事业部总裁李林辉曾向本报记者表示。

该行福州分行海洋金融产业部总监李彦发告诉记者，该分行有此定位的背景是国家及省市政府对海洋渔业给予了前所未有的重视，对各类海洋渔业领域都有不同扶植政策，而这“是一个很大的机会”。

“越是经济形势不好的时候喝茶的人越多，海产品绝对是没有三高的，加上市场非常大，就支持这些客户。”董文标非常明确：民生银行应该选择那些受经济波动影响小的行业作为标的行业。“对分行来说，首先要找区域特色，然后明确在区域特色中到底要做哪块，第三就是怎么做，路径化。”

然而，相较庞大的产业规模(2011年福建省渔业经济总产值即近1800亿元，占全省GDP总量的十分之一)，作为一家分行，即便再向总行争取或从其他行业腾挪，信贷额度总归有限，如何能够在区域内做到整个行业通吃呢？

一个门道在于资金闭环运行。“比如对产业链上的远洋捕捞、冷链物流和小微分别给10亿元资金，表面上看是30亿元的额度，资金验款的话10亿元就够了，彼此是互补的，中间进了上游的货、上游就把贷款还了，下游进了中间的货又把贷款还了，回笼短平快，带来的派生存款也很大。”民生福州分行行长苏素华举例称。

另一个思路，是不再囿于传统的存贷款框架，特别对于大企业，内保外贷、理财、信托、私募、发债等不占贷款的非银行金融工具，在民生的多家分行被广泛采用。目前，这种不占用自有资金的运作模式已经占到福州分行海洋金融资产的18.1%。



此外，对于想全产业链开发的民生而言，正如该行宁波分行公司银行部一位高管所说，由于往往牵涉到很多的国家政策支持，如果不能实现与政府联动，业务要么做不大，要么做不下去，因此，争取得到政府扶植、调动各方资源亦是民生各家分行的重中之重。

如福州分行一项“基本谈妥、准备实施”的举措为受到本省政府支持的“福建省蓝色产业投资基金”，目前计划发行总规模50亿元，可用于对海洋渔业产业的股权投资，也可股债结合。首期拟发行2亿元，其中福建省政府将出资5000万元，民生银行将在其中兼具募资、托管方等多重角色。

不过，相较其他股份制银行事业部改革往往从分支行体制外围建立机构、基本不触动分支行传统利益范围和组织架构的“微整手术”，对于民生银行此番直接调整分支行业务结构和经营方式的大手笔，业界仍抱些许疑虑。

一位业内人士即表示，“全产业链控制的业务发展模式，事业部、大分行把公司业务接掉了，这样灵活的机制资金来得快、资产规模增得也快，效率是有了，但总分行业务方向差异如此之大，缺乏足够的中间地带缓冲，从传统银行的角度有些难以接受。”

“当然，仅从革新的魄力和力度来讲，不得不佩服当家人的勇气和决心。”这位业内人士亦对记者表示，衷心希望民生的2.0版本在一个相对宽松的时期快速闯过雷区，创造出一个完全不同的服务民营经济的银行巨头。