



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2013 年第十一期 总第 149 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
■ 我行董事长董文标会见国际大型机构投资者	2
■ 我行首获中央财政直接支付、授权支付代理银行双资格	2
■ 我行首单股票质押式回购业务理财计划成功发行	2
二、荣誉奖项	3
■ 我行董事长董文标荣获“金牛最佳企业领袖奖”	3
■ 我行董事长董文标荣获“最具影响力上市公司领袖”桂冠	3
■ 我行荣获 2013 年英国《金融时报》“中国年度创新型交易银行奖”	4
■ 我行三度荣膺《环球金融》颁发的“最佳小企业贷款银行”奖	4
■ 我行荣获“2013 中国汽车流通行业经营服务模式创新奖”	5
■ 我行荣获“最佳财资管理银行”奖	6
三、小微金融	6
■ 民生银行小微战略“渐入佳境”	6
四、民生新闻	14
■ 微型金融巅峰对话：尤努斯“过招”董文标	14



一、经营动态

■ 我行董事长董文标会见国际大型机构投资者

11月28日，我行董事长董文标在港参加中国证券“金紫荆”奖颁奖活动期间，会见了10位国际大型机构投资者的合伙人或基金经理。董事长首先向投资者介绍了民生银行的历史沿革、两小战略及最新经营情况。随后，就投资者关心的资产质量、两小战略最新情况、同业业务趋势、阿里巴巴合作情况和其他感兴趣的问题进行了充分的交流。

■ 我行首获中央财政直接支付、授权支付代理银行双资格

11月26日，中央财政国库集中支付(包括直接支付、授权支付)代理银行资格开标仪式在北京举行，我行副董事长、行长洪崎，副行长赵品璋带队参加，洪行长代表我行进行投标陈述。

经过激烈角逐，我行从包括工商银行、农业银行、中国银行、建设银行在内的十四家竞标银行中脱颖而出，继2011年首获直接支付代理银行资格后，再次获得中央财政国库直接支付代理银行资格，并且首次获得授权支付代理银行资格，我行已成功跻身为具有全面代理中央财政支付业务的四家商业银行之一，代理期限为2014年至2018年。

本次成功中标，体现了我行的社会认可度及影响力，表明了财政部和中央部委客户对我行代理业务水平、风险管控能力、人员业务素质及银行系统性能的充分信任与肯定；此次中标是董事长高度重视、行领导身先士卒、部门通力合作、总分行联动的结果，充分体现了我行经营决策层高瞻远瞩的战略文化；此次中标，是我行机构金融业务发展又一里程碑，将为我行进一步优化负债管理、壮大机构客户基础、实施经营模式转型奠定更加坚实的基础。

■ 我行首单股票质押式回购业务理财计划成功发行

10月28日，我行理财业务管理部联合呼和浩特分行、金融市场部、资产托管部成功发行了我行首单股票质押式回购业务理财计划，这标志着我行股票质押



式回购理财业务的正式落地，同时也为我行拓展券商、信托、基金等同业业务开辟了新的合作领域。

与传统股票收益权型理财业务相比，股票质押式回购交易业务属制度化、标准化场内业务，具有交易安全保障性强、执行效率高、市场空间大等特点，有利于我行理财业务基础资产的来源渠道，有效提高投资者收益。

二、荣誉奖项

■ 我行董事长董文标荣获“金牛最佳企业领袖奖”

经过严格的指标筛选和专家评选，中国证券报第15届“2012年度上市公司金牛奖”近期揭晓。我行董事长董文标首次荣获“2012年度金牛最佳企业领袖”，同时我行荣获“2012年度金牛最受投资者信赖公司”并蝉联“2012年度金牛上市公司百强”大奖，上述奖项表明评选机构对我行2012年度工作的肯定。

“上市公司金牛百强”评选已经连续举办十五届，是我国资本市场最为权威的奖项之一。2012年度上市公司金牛奖评选保持了评奖框架的稳定性，基于上市公司财务指标评出的综合榜及6个专项榜，基本沿用上一年的评选标准及方法。榜单覆盖了大部分优秀上市公司，137家获奖公司2012年合计实现净利润合1.5万亿元，占全部上市公司净利润的76%。

■ 我行董事长董文标荣获“最具影响力上市公司领袖”桂冠

11月28日，由“大公报”联合北京上市公司协会、香港中国企业协会、上海市企业联合会、香港证券协会等共同举办的中国上市公司海外高峰论坛暨中国证券“金紫荆”奖颁奖典礼于香港君悦酒店隆重举行，董事长董文标首次荣获“最具影响力上市公司领袖”桂冠，也是本年度唯一一位获此殊荣的上市银行领袖。此次获奖，表明社会各界对于董事长董文标个人的高度认可。过去几年来，在董事长的带领下，我行锐意改革、勇于创新、大力推进战略转型、积极履行社会责任，取得了出色的经营业绩，社会影响力和竞争实力显著提升，获得了客户、投资者和业界的广泛认同和好评。

同时，我行还首次荣获“最佳投资者关系管理上市公司”大奖。



中国证券“金紫荆”系列活动自举办以来，致力于推进中国企业更加积极稳健地走向世界。目前，中国上市公司海外高峰论坛已成为中国内地及香港有关政府机构、工商界和学术界领袖就中国经济发展以及全球投资机遇进行对话的高层次平台。“金紫荆”奖也被视为中国资本市场发展以来针对两地上市公司及其高管的规模最大、层次最高、公信力最强的上市公司评选。

■ 我行荣获 2013 年英国《金融时报》“中国年度创新型交易银行奖”

11月1日，英国《金融时报》2013年度中国高峰论坛在北京千禧酒店隆重举行。在本次论坛上，我行贸易金融部凭借在交易银行业务领域的有益探索而荣获2013年英国《金融时报》“中国年度创新型交易银行奖”。

自2013年起，英国《金融时报》、FT中文网将在每年末推出一个年度中国金融业特别奖项，“中国年度创新型交易银行奖”便成为其授予的首个中国金融业特别奖项。今年是全球金融业格局发生重大变化的一年，也是中国金融市场步入重要改革的一年，众多中资商业银行积极探索交易银行改革，标志着中国银行业开始全面接轨国际金融市场与服务。

FT通过与罗兰贝格战略管理公司等伙伴的合作，通过对国内同业高层和行业专家的走访调研以及对市场资料的深度分析，认为：中国民生银行贸易金融部作为民生银行“二五纲要”中交易银行战略研究的牵头部门和具体业务的探索部门，在2013年的实践中，无论是金融产品与服务创新、还是两链金融研究与尝试，无论是支持民营企业走出去、还是落地实施全行国际化战略，无论是市场知名度、还是中收或利润水平，都走在了中资银行的前列。因此，中国民生银行贸易金融部当之无愧成为英国《金融时报》“中国年度创新型交易银行奖”的获得者。这是国际金融媒体在国内首次授予的交易银行类奖项，表明我行在交易银行方面所做的积极探索引起了关注并得到了认可。

■ 我行三度荣膺《环球金融》颁发的“最佳小企业贷款银行”奖



近日，我行小微金融凭借强大的品牌影响力，获得美国《环球金融》（Global Finance）杂志主办的“中国之星”2013年度“最佳小企业贷款银行”（Best Small Business Lending Bank）奖。

这是我行小微金融连续第三年获得该项奖项。它意味着，我行小微金融在过去一年中凭借一系列的战略措施和经营实践，在国内外影响力日益显著。本次颁奖仪式上，来自《环球金融》的总裁 Giarraputo 先生为我行颁发了奖状。

《环球金融》杂志是国际知名的财经类媒体，成立于1987年，总部位于纽约，读者范围涵盖192个国家。该杂志每年在全球范围举行最佳银行评选活动，在业内具有较高知名度和影响力，每年都吸引各个国家的主要银行参与评选。

■ 我行荣获“2013中国汽车流通行业经营服务模式创新奖”

11月9日至11日，“2013中国汽车流通行业年会暨展览会”在成都成功举办，我行获“中国汽车流通行业经营服务模式创新奖”，是唯一获此殊荣的商业银行，同时，还获得了“中国汽车流通行业卓越贡献奖”，这已是我行连续四年蝉联此奖项。

本次会议的主题为“改革、创新、转型、升级”，寓意为汽车市场正由卖方市场向买方市场转变，我国汽车流通业经过十余年快速发展，已跨入从做大到做强的阶段。市场在变，形势在变，需求也在变，中国汽车流通业正在迎难而上，需要不断改革、不断创新。

2009年，我行交通金融事业部开行业先河，以汽车流通行业为切入点，针对经销商网络建设及运营期间的中长期融资需求推出了“汽车经销商金融支持计划”商业模式，改变了传统汽车开发的思维定势，迅速占领了行业开发制高点。同时，通过专属的“金融管家团队”为客户提供“融资+融智”的一揽子综合金融解决方案，有力地支持了一批汽车经销商同仁做大做强。此次蝉联“中国汽车流通行业卓越贡献奖”，并获得“中国汽车流通行业经营服务模式创新奖”，即再次证明了汽车流通业界对我行汽车金融的认同与赞誉。未来，我行将凭借专业、创新、高效的综合金融服务，为中国汽车流通行业注入更加强劲的金融动力



■ 我行荣获“最佳财资管理银行”奖

2013年11月14-15日，由财资中国联合CACFO财资研究发展中心主办的“CCTM2013·第三届中国财资年会”在北京隆重举行。

中国民生银行、中国工商银行、中国银行、招商银行、中信银行在众多银行中脱颖而出，荣获“最佳财资管理银行”奖。获奖说明中，我行凭借现金管理依托强大的研发能力，通过创新基地的创造性模式，服务和依靠我行战略业务，深入客户经营行为，打造特色现金管理产品，为客户提供安全、便捷、实惠的智能化金融服务方案，解决客户实际问题，客户数量呈几何倍数增长，获得众多客户亲睐。

今年，我行现金管理业务取得跨越式发展，通过“以客户为中心”加强产品服务与整合，广泛与外部机构合作，打造“共赢与合作”的新型理念，服务和依靠我行战略业务，大力拓展现金管理客户，培育“民生水系”，形成高效的“生态系统”成为现金管理业务的重要发展模式。CCTM2013·第三届中国财资年会紧跟时局，意在为银行、企业、第三方机构等提供全面的财资管理前沿论断、展现财资管理的最佳实践，树立财资行业标杆，构建健康、创新的财资生态圈。

三、小微金融

■ 民生银行小微战略“渐入佳境”

截至2013年9月末民生银行小微贷款余额突破4000亿元，5年来累计发放小微贷款1.2万亿元

2013年11月11日《中国经营报》B3版 记者：叶文添

中国民生银行日前宣布，截至2013年9月末，该行小微企业贷款余额突破4000亿元，达到4040亿元，5年来累计发放小微贷款1.2万亿元，小微企业客户达到170万户，不良率有效控制在0.52%。短短几年中将小微金融业务提升到这一高度，充分彰显了民生银行在小微金融领域专业的管理能力和全面的服务能力。



此时，距离民生银行小微贷款余额突破 3000 亿元的 2012 年 11 月末，仅过去了 10 个月。此前，民生银行用 17 个月实现了小微贷款余额从 2000 亿元到 3000 亿元的跨越。作为国内小微金融服务的领军者，民生银行自 2008 年率先启动小微金融战略以来，从“一圈一链”模式到“聚焦小微、打通两翼”，从单一信贷产品到综合金融服务，大步引领商业模式创新，探出了一条可持续发展的小微金融之路。

深化“一圈一链”模式，批量化开发提升金融服务质效

民生银行选择小微企业集中的区域或者产业集群，向符合要求的企业进行批量开发、整体授信。

据有关部门发布的数据，目前我国小微企业已接近 5000 万户，占全部企业总数的 99%，在稳定增长、扩大就业、促进创新、繁荣市场和满足人民群众多样化需求方面发挥着越来越重要的作用。随着相关部门和各金融机构日益重视小微金融服务，全国小微企业贷款增速和增量已连续 4 年实现“两个不低于”，但同小微企业的金融服务需求相比，与小微企业对国民经济的贡献相比，仍有较大差距。

小微企业数量众多、分布广泛，但单个规模较小、可抵押物不足，加上资金需求具有“小、频、急”的特点，在商业银行传统的商业模式下，困扰广大小微企业的融资难、融资贵问题难以得到有效缓解。民生银行从商业模式创新入手，着力破解小微企业融资难，让更多的小微企业享受到了现代金融服务。

针对小微贷款风险管控难、运营成本高、服务效率低等问题，民生银行坚持规划先行、批量开发，探索出并持续深化“一圈一链”商业模式，不是一单一单地开展小微企业贷款业务，而是选择某个商圈、某个供应链或者产业链等小微企业集中的区域或者产业集群，在庞大的小微企业群体中选择符合要求的企业进行批量开发、整体授信，极大地降低了人工成本。

民生银行还提出，依据“大数定律”和“收益覆盖风险”的原则，可以较好地控制小微企业贷款风险。“大数定律”是指，单笔贷款的金额要足够小，贷款群体要足够大，从而能够利用统计学上的“大数定律”确定贷款群体的整体违约



概率。“收益覆盖风险”则要求，小微企业贷款利率能够覆盖可能出现的贷款损失和成本。

围绕“一圈”，民生银行大力实施整合化营销、服务和管理。“一圈”，就是城市主要商圈，是商贸型小微企业典型的集群形式。按照商圈而不是单户的思路来开展小微业务，容易把握商圈小微企业群体的共同特征和金融需求，不仅可以避免散单方式带来的高成本和高风险，还能通过统筹规划等机制配套，实现规模化地开展业务。

作为昆明市旧城改造的重点项目，螺蛳湾市场已经成为辐射我国西南地区的重要商品集散地，市场中聚集了约2万名商户，资金周转和结算需求大，但普遍存在抵押难问题。民生银行通过与市场方深度合作，专门成立了螺蛳湾支行，对整个市场进行整体规划，批量化提供弱担保或信用类融资服务，目前已发放小微贷款24亿元，支持各类小微商户近1500户。

围绕“一链”，民生银行大力推进“公私联动”，强化专业化服务。“一链”，就是分布于实体经济各领域的产业链，由核心企业和上下游小微企业、商户组成。民生银行强调抓住区域重点产业，把产业链上的对公和零售客户彻底打通，推出应收账款池质押贷款、产业链核心企业担保、超市供应商和品牌经销商信用贷款等多种产品，为生产型上下游小微企业提供综合金融服务，打造特色产业链。

成立于2011年11月的民生银行呼和浩特分行，十分注重发掘当地特色产业和金融需求，在开展了大量市场研究的基础上，制定了全产业链金融服务规划，成立了乳业专业支行并推出特色化金融服务。围绕伊利乳业集团一个核心企业，呼和浩特分行就为其上游奶牛养殖户提供了10亿元授信额度、为下游经销商提供20亿元授信额度。目前，民生银行已向该集团下的327个牧场发放了近2.8亿元贷款，支持奶农500余户。

几年来，在批量开发模式的深入践行下，民生银行在全国性大型商圈内、重点产业链条上均有较高的市场渗透率。在实现批量开发的同时，不良率得以有效控制，服务效率大大提升，运营成本持续降低，有效破解了小微金融“风险大、



成本高”的难题。截至目前，民生银行“一圈一链”批量授信项目达到 3000 多个，重点支持特色产业链 78 个，贷款余额超过 3800 亿元。

创新客户整合模式：促进小微企业实现抱团发展

借助城市商业合作社这一平台，小微企业、民生银行、行业协会、政府部门等之间搭建起资源共享的平台。

民生银行在大力深化“一圈一链”批量开发模式的同时，还创新组织模式，牵头发起成立小微企业城市商业合作社，把原本分散在同行业、同区域之内的小微企业整合起来，使之作为一个小微企业群体来开展融资业务，从而实现批量营销，既降低了人工成本，也大大减轻了信贷风险。

在 2012 年初，民生银行董事长董文标就明确提出，民生银行要积极推动小微企业客户的整合，以“抱团发展、创造多赢、共同超越”为宗旨组建小微企业城市商业合作社，以行业、商圈、社区为单位，以支行为节点，以城市为基础，为小微企业打造全国性的增值服务平台。

借助城市商业合作社这一平台，民生银行小微金融的管理模式由“客户经理—客户”升级为“客户经理—合作社—客户”，原本无组织、松散的小微企业逐步整合为有组织、紧密的专业集体，在小微企业、民生银行、行业协会、政府部门等之间搭建起资源共享的平台，小微企业除了可以获得更加便捷的融资服务外，还能在业务交易撮合、企业赞助、员工培训、会员关怀、法律支援等方面实现合作共赢。

与此同时，民生银行还通过合作社了解社员，为互相认同的社员提供互助基金担保贷款，以及投资理财、私人银行、生意撮合匹配及顾问咨询等金融和非金融服务，进而让商圈内分散的小微企业实现物理、结算、产品、基金、信息五大平台共享，最终实现“抱团发展”。

2012 年 3 月，民生银行第一家城市商业合作社——上海市长宁区小微企业城市商业合作社正式成立，该合作社主要围绕区内 10 条商业街进行划分，每条商业街成立 1 家社区合作社分社，分别由区内 5 家支行负责筹建和管理。截至目前，民生银行已建立合作社 3000 余家，互助基金担保贷款超过 320 亿元。



民生银行西安分行在持续推进城市商业合作社组建、全力扩大其“量”的同时，还多措并举，在“质”的提升上下功夫。一是签约知名律所，创建法律服务平台，为合作社社员提供定期丰富的法律知识讲座、高效全面的法律咨询。二是牵手科研组织，引入谋划咨询智团，为合作社社员搭建起一个包括项目咨询、推介、申报以及工商、财税咨询和代办等的综合服务平台。三是筹备丰富的活动，激活会员互惠市场，推动合作社与合作社、会员与合作社之间的交流，提升合作社的吸引力、凝聚力和整体执行力。

创新经营管理模式，提升小微金融服务专业能力

专业支行围绕其周边商圈、主导产业链的经营特点和规律，形成有效综合开发，并提供融资、存款、结算和售后服务等一体化服务。

当前，中国正处于工业化、城镇化进程加快的阶段，大量新兴产业、特色产业不断出现，如水产、家装、厨具、茶叶等，在部分地区已形成了优势明显的产业集群。这些产业和行业的主体是围绕着某个产业链或供应链的小微企业，他们的金融需求具有明显的行业特征，需要通过专业化的金融服务来满足其差异化的金融服务需求。

早在2011年，董文标就指出，“小微金融服务”必须要全面地深刻地体现“专业化”，只有“专业化”才能控制风险，才有可能把支行办成存贷款业务过百亿元的支行。在2012年初举行的民生银行年度经营工作会议上，董文标更是明确要求，每家分行要拿出1至2家支行进行小微专业支行建设。根据规划，民生银行将在未来3至5年建设300家小微专业支行，持续深化小微专业支行模式，最终在全行形成小微金融专业化发展的格局。

2012年4月，民生银行下发了关于小微金融专业支行建设的指导意见，作为指导全行推进小微专业支行建设的行动纲领，阐述了小微金融专业支行的定义和特征，指明了小微金融专业支行的建设方向和发展之道。

按照民生银行的定义，小微金融专业支行是指依托支行所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济，围绕周边商圈、主导产业链上下游小微企业的经营特点和规律，结合支行资源和地缘优势，设立专门为特色行业和商圈的小微



企业提供集融资、存款、结算、财富管理和售后等金融与非金融服务于一体的支行机构。

2012年4月26日，民生银行在苏州市召开小微金融专业支行建设专题会议，小微金融专业支行建设工作由此拉开序幕。会上，民生银行对前期评选出的首批20家小微金融专业支行进行了授牌。到2012年11月末，这20家小微金融专业支行的业务整体情况发生了明显变化，各项业务指标均呈现快速增长趋势，小微贷款余额达273亿元，小微客户达6.82万户，不良率也远低于全行平均水平。只用了半年多时间，民生银行小微专业支行的探索实践便初战告捷。

2012年11月，民生银行零售银行部又公布了第二批小微金融专业支行的评审结果，又有30家支行成为总行认定的小微金融专业支行，分别“深耕”不同的特色行业或商圈。比如，民生银行福州分行针对当地渔业资源优势，组建了福建省第一家海洋渔业专业支行——连江支行。根据当地海洋产业链的特点，连江支行突破了传统支行模式，设立了相应的专业服务团队，即养殖捕捞金融部、加工流通金融部、售后服务团队等部门。同时，该专业支行制订了专门的绩效考核和资源配置政策，为迅速开展业务提供了人力、财力等支持；针对渔业小微企业产销业务等特点，量身打造了“渔贷通”等一系列产品，有效满足了这些企业多样化的金融需求。

经过一年多的实践，民生银行已经形成了特色化的专业支行运营模式，即依托专业支行在对所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济分析的基础上，围绕其周边商圈、主导产业链的经营特点和规律，形成有效综合开发，并结合支行资源和地缘优势，提供融资、存款、结算和售后服务等一体化服务。

10月18日，民生银行举行2013年小微专业支行授牌仪式，行长洪崎亲自为来自28家分行的新一批56家小微专业支行授牌。这一批小微专业支行覆盖了家装建材、农副产品、旅游、酒水饮料等行业，已在整合产业链方面显示出较大作用。截至目前，经民生银行总行认证的小微专业支行达到104家，以专业支行为重要节点，覆盖全国的小微金融各行各业、全产业链研究和产品创新的服务网络正在形成。



创新产品服务体系，持续延展综合金融服务内涵

民生从核心单一品牌“商贷通”向外递延综合金融服务内涵。

小微企业贷款余额的节节攀升，并不能反映民生银行小微金融的全部，因为小微企业金融服务并不仅仅是小微企业贷款。民生银行在深入调研后发现，大概只有30%左右的小微企业有贷款需求，绝大多数需要的则是结算、理财、财富管理、金融知识普及等金融和非金融服务。为此，民生银行不断升级服务，快速把小微企业贷款扩展到小微企业金融服务。

2009年2月，民生银行创设了“商贷通”品牌，专门针对小微企业的融资需求推出多达10余种方式的信贷产品，同时集中全行资源，快速进行市场突破，小微金融的客户规模、信贷规模实现爆发式增长。2011年6月，在小微企业贷款突破2000亿元之际，民生银行又推出小微金融2.0提升版，着力打造全面综合的小微企业金融服务商模式，陆续推出财富大讲堂、商户版网银、乐收银、小微手机银行等金融服务，全方位满足小微企业多样化的金融需求。

针对小微企业主在专业知识、金融知识、企业管理知识等方面的不足，民生银行从总行到分行都大力推行财富大讲堂，组织工作人员深入商圈、深入商户、深入街道举办经济形势分析会、观看电影、走进商会、分享理财知识等系列活动，既让广大的小微客户在经常的聚会中丰富金融知识，也积累了客户资源，扩大了民生银行的 brand 影响力，为后续深入营销打下了良好基础。

为了向小微企业主提供更加便捷的金融服务，民生银行专门开发推出了商户版网上银行，不仅具有快捷安全的查询支付功能，还提供全面的在线贷款服务、公私账户合并服务、小微企业客户一站式签约等服务，较好地满足了小微企业主在商户版网银中同时操作公私账户和个人账户的个性化需求。

针对批发贸易类小微企业客户的迫切需求，民生银行创新推出了支付结算服务产品——“乐收银”，支持使用个人借记卡和企业结算账户进行相关支付结算。由于“乐收银”集合了传统POS机和许多第三方电话支付终端产品的优点，刷卡收款、转账付款、缴费、信用卡还款等功能一应俱全，不仅大大提高了商户结



算效率，还进一步降低了结算成本。截至2013年9月末，民生银行“乐收银”商户达到43万台，赢得了大量小微企业的好评。

为向小微企业客户交叉营销提供全新的服务产品和渠道，民生银行进一步延伸网上银行，推出了小微手机银行。该项业务根据小微客户的行为特点，采用安全性高、方便快捷的模式，以贷款服务、资金结算、划款服务、缴费和增值服务为主要内容，为小微企业客户提供了具有手机渠道特色及客户针对性的移动金融产品和服务。

针对小微客户在物理服务渠道方面的需求，民生银行在营业网点内推广“小微金融服务专柜、专区”建设，专业提供续授信、合同要素变更、交叉销售、业务咨询等服务，让广大小微企业享受到了更加方便快捷的金融服务。

自2009年初正式启动小微金融战略以来，民生银行不断从核心单一品牌“商贷通”向外递延综合金融服务内涵，打造推出了以“乐收银”结算和综合服务为代表的一揽子综合金融服务，推动民生银行小微金融实现由单一融资贷款供给模式向综合金融服务的转变。

打造最具特色的小微金融服务商

未来5年民生银行将成为一家不折不扣的“小微企业的银行”。

近两年来，在民生银行小微战略成功实践的引领下，越来越多的商业银行将战略重点转向小微金融服务领域，市场竞争日趋激烈。面对这一态势，民生银行进一步提出了“聚焦小微、打通两翼”，聚焦小微金融，打通传统零售和产业链金融两翼，实现分行转型。

“中国经济的增长前景依然可期，民生银行可以抓住这一历史机遇，打造出自身的核心竞争力。”董文标说。为此，民生银行董事会在2012年底制定的《五年发展纲要》提出，将继续加大对小微金融的资源投入力度，力争以小微金融为核心的零售业务占到全行业务的半壁江山。根据规划，未来5年民生银行将以大数据为手段，以流程再造为依托，打造多元化的服务平台、多样化的产品供给体系，实现小微金融的数据化、系统化和流程化，成为一家不折不扣的“小微企业的银行”。



董文标曾说：“要把每一件事情做成一个个动人的故事，感动很多人、感动自己、感动天地，只有真正做到这样，才叫生活，活得才有意义”。民生银行将以此为指引，全心投入、全情投入小微金融业务，以践行社会责任为己任，助力小微企业创业梦，稳步向中国乃至全球最大的小微金融服务商目标迈进。

四、民生新闻

■ 微型金融巅峰对话：尤努斯“过招”董文标

增强金融系统包容性 服务“不在沉默的大多数”

2013年11月11日《21世纪经济报道》特2版 记者：张涵

在21世纪传媒主办的2013 TALK|全球社会创新大会上，全球政商领域的众多精英汇聚一堂聚焦小微贷款创新。

在孟加拉英文报业The Daily Star 执行总编辑Salehuddin Ahmed和中国前民政部救灾救济司司长、中国公益研究院院长王振耀的主持下，诺贝尔和平奖得主、孟加拉国格莱珉银行创立者尤努斯，与中国民营银行的先行者——民生银行董事长董文标围绕小微贷款的创新方向，展开一场巅峰对话。

而这场巅峰对话也促使与会者发出一个追问，当民生银行与格莱珉银行联手进行创新，将会给这个世界带来什么改变？

格莱珉银行“发明”小微贷款

王振耀：三十年前在孟加拉有一位每天只能挣25美分的妇女，她有一天在路上遇到了一位经济学家，这位经济学家知道了她的情况之后，掏出27美元，借给了和她一样穷的人，后来他们利用这笔钱做小生意，然后开始赚钱了。这位经济学家看到，原来几十美元就可以帮助这么多人摆脱贫困，于是他就把这个模式搬到了整个孟加拉乃至全球，于是这位经济学家在二十年之后就得到了诺贝尔和平奖。那我们就请尤努斯教授先介绍一下他“发明”小微贷款模式的经过。



尤努斯：在孟加拉国生活的经验告诉我，每天都会发生非常让人忧心的问题，其实并不是全球性的问题，但是它是非常难解决的。像我这样的一个人，应该做什么样的努力来改变这样的一个情况。所以我可以解决这个问题了，解决的方法其实特别的简单。我当时在想为什么不由我来借钱放款呢？那大家就可以来找我，就不用去找那些高利贷的人了，问题就解决了。

所以我就自己掏了 27 美元，然后借给了他们。然后是给了这个村落里面的人，然后越来越多的人来找我。于是就开始发起了小微贷款这样的一个活动，最后就成立了格莱珉银行，今天的孟加拉国的格莱珉银行已经是国家银行，然后有 250 名员工，借款给 850 万人，97% 的借款人都是女性。过去 27 年以来，平均借款额是 200 美元，一开始第一笔放款可能是 30-35 美元，然后她们拿到这笔钱以后，这些女性就开始赚钱，对于她们来说二三十美元是很了不起的一笔金额了。

比如说她们向我们银行借款的话，是不需要放任何的抵押品也不需要任何的文件和保证人。在今天我们格莱珉银行遍布了整个国家，而且这些女性借款之后，她们有了这三十美元，就可以重新建造起新的生活，而且她们也是银行的所有者，也是银行的董事会成员，这改变了她们的生活。

我就想问大家一个问题，这个银行体制的设计应该怎么样去做？通常传统的银行，都是给最富裕的人借款，而不是向那些没有钱的人借款。所以这就导致了一种社会的恶性循环。

金融危机让我们吸取到了一个非常重大的教训，就是我们必须重新去设计这样的一个体制，这样的一个体制不应该再把穷人排除在外，必须要是一个包容性的机构，这样就没有人被隔绝在外，即便是在街上的乞丐，他们和其他人一样，都享有共同的权力，实际上格莱珉银行是会向乞丐放款的，我们的一个项目是向数十万乞丐放款，我们借给他 10-20 美元，帮助他们远离街头乞讨。这个方式非常奏效，我觉得这是一个很好的体制的框架。

第二个我们要聊的，就是我们要去质疑一下金融系统的框架，这个框架主要是盈利为目的，要使得盈利最大化，全世界相信这种模式。所以说全世界很多的



人，都变成追逐金钱的人，一辈子都在追逐着金钱，所以我们变成了钱的奴隶，而且追逐钱已经成为了我们的习惯，我们上瘾了。

你看周围就会发现，所有的人都会像机器一样，一辈子只是为了追逐金钱，但是我们不只是想要赚钱，可是我们没有办法停下来。那我觉得这对于人本身这种本质，是一种曲解，我觉得人不应该是机器，真正的人其实应该更加丰富，而不应该只是追逐金钱的一个主体。其实资本主义是非常自私的，觉得所有的都应该属于我，所以我们一直在不断地积累更多的财富。

但是大家都忘记了，其实人性是还有其它东西的，比如说无私奉献，我们是基于无私奉献来创造更多的企业。比如说我们想要通过慈善事业帮助别人，那还可以采取行动，因为出于无私奉献的举动，不断地设立企业，然后把这些企业称之为社会企业。社会企业是不分红的企业，创造的目的就是要为了解决问题，而不是为投资者带来利润。

那么慈善机构和社会企业有什么不一样呢？慈善机构的钱也帮了不少人，但是有限制的，这个钱是不会回来的，所以这个钱只能够用一次。但是如果你是作为一个社会企业的话，其实做的也是一样的，但是是可持续的。这个钱出去了，然后也发挥效用，还能再周转回来，无限地去流转，所以这个力量就变得非常大，其实目标和目的是一样的，但是方法不一样。所以我们建了很多这种社会企业，除了在孟加拉国，我们在其它的国家有很多的社会企业，我相信中国也是一个非常理想的建设社会企业的地方。这边不只是可以赚钱盈利，还可以帮助年轻的一代，这些非常具有创新力的人群来改变社会。

董文标：2007年以来，民生银行开始改变自己，逐渐改变了中国传统银行制度的发展理念。这就是刚才尤努斯先生所谈论的问题。比如说，民生人正在努力打造一家伟大的银行，其伟大之处就在于牢固树立全心全意为人民服务的思想。要实现这个目标，就必须脱俗，改变自己，改变原来的理念。比如说，中国传统银行制度，就银行而银行，就贷款而贷款，就存款而存款，就赚钱而赚钱，而没有牢固树立起以人为本的指导思想。民生银行这些年在定位上做了很大的改变。



比如说，我们明确提出做民营企业的银行，支持中国民营企业做大做强，做出品牌，走向亚洲走向世界。短短5年时间中，民生银行已经为170万家小商户提供了金融服务，其中贷款小商户33万多家，平均额度是140万人民币，40%是信用贷款。在这五年中，我们累计发放小微贷款是12000亿，余额超过了4000亿元。

民生银行还要做老百姓的银行。民生银行正在致力于改变自己，银行可以这样办。我们把银行办在小区内，为小区老百姓打造1.5公里半径范围内的便利生活圈，这叫做惠民工程、便民工程和利民工程。

民生银行成立近二十年来的两个发展阶段中，理念也是不一样的。在2007年以来的实践过程中，我们整个团队包括基层员工，都有了很大改变。他们不像原来传统制度下，正如 Muhammad Yunus 先生所说的就是一种机器——没有人性化的机器，就银行而银行，就存款而存款，就贷款而贷款。现在，他们都在用自己的行动去书写一篇篇美丽的文章。

Salhuddin Ahmed：从民生银行的角度来讲，在微型金融方面你们具体做了哪些工作呢？

董文标：民生银行在服务小微企业方面，五年来取得非常好的成效，也是同业间公认的较好榜样。这对民生银行的价值提升意义也很大。我们做好这件事情关键在于两个方面：一个是民生银行这种制度是比较好的，一个是因为民生银行的DNA跟小微企业是完全一样的。民生银行在十几年前应该也叫做小企业，当时我们只有13.8亿资本金。所以我们知道小微企业，尤其是民营的小微企业，大部分在运营方面有多少困难。所以我们发展到一定的阶段以后要帮助这个群体，让他们享受到现代金融服务。

服务小微企业的意义非常大，因为在中国小微企业群体很大，至少是在3500万-4800万户的规模。我觉得，这是银行把盈利和社会责任密切结合的一个很好的试验场，所以民生银行从2007年开始研究，2008年拿出一个模式全力推动。经过五年多的运行，我觉得效果是非常好的，同时我刚才举了一堆数字。比如说我们170万小商户，65%是服务业，35%是产业链上的加工业。同时在这个群体



的贷款中，我们40%是信用贷款，我觉得应该对这些小微企业采取这种宽容的政策。实践证明，我们的商业模式是非常成功的，在社会上反响也非常大，起到很好的引领作用。现在中国的大型商业银行也开始进军小微企业。

让金融服务更有包容性

尤努斯：我要问我们在座的所有人，我们共在一个地球村上面，在金融系统当中是不是有足够的包容性，有多少人被拒之门外呢？我们必须要把他们加入其中。

为什么建立一个包容性的金融系统这么重要呢？你要想赚一美元，你必须要有初创资金。我们大家都谈到要创造就业，但我觉得提供就业是传统的思维方式，比如说我们会解决低收入人群的就业问题，但是我们可以换一个思路。银行最终的目的是什么呢？它应该把被排除门外的人带进银行系统当中，而且要改变人们的生活。

我们银行对街头的乞丐也提供金融服务，每一个个体都有潜质成为企业家，我们是否可以让大家实现自己的创业梦想呢？如果大家没有办法成为企业家的话，他们必须要有资金支持，所以金融系统必须是具有包容性，而且它应该是对每个人都敞开，大家是平等的。

Salehuddin Ahmed：请董先生谈一下，怎么样可以把最贫困的人口纳入到金融服务中？你具体做了哪些尝试和努力使这个银行更有包容性呢？

董文标：我们对小微企业的探索，它在制度设计上就是为这个群体服务。原来国际银行界一说小微企业，就说风险大、成本高，但实际上这个结论是完全错误的。如果建立了合理的制度，实践证明风险是很小的，如果这个制度设计得好，成本也是最小的。民生银行在小微企业金融方面，有几句话来总结经验。

第一句话叫“大数定律”，一百家小商户我们允许有几家是失败的，一百单业务我们允许有一两单是违约的。



第二句话是价格覆盖风险，就是利率要体现风险。小商户如果经营的是家具，利率价格就低一些；如果经营时间长，七八年、十来年经营同一种产品，利率也可以低一些。如果只经营了两三年，给他贷款的利率就高一些。

第三句话是批量化处理，对小微企业不能像传统银行业务一对一去做，一定要批量地去做。中国的市场比较大，有几千万户小微企业。我们主要根据工商、税务等方面的数据信息对客户进行分类，然后批量化处理。比如说，经营八年以上、五到八年、五年以下的是一个类别，工商、税务有没有不良记录又是另一个类别。比如，对于经营时间八年以上，没有不良记录的商户，我们全部提供信用贷款，给两三百万元的信用额度，这一部分人随时可以拿到贷款，他们可能今天卖了服装就还了贷款，降低了成本。

第四句话叫团队的专业化，比如说，一个贷款团队专门做服装行业，另一个专门做茶叶行业，一定要专业化。通过这种方式运行以后，现在贷款余额 4000 亿元，不良率从来没有超过 0.6%。

所以，原来我们的这些银行家，包括经济学家，在小微贷款方面的共识都错了，“小微企业就是高风险、成本高”这句话是完全错误的。如果你商业模式没有改变，还用原来对大企业的商业模式，它的确是风险大、成本高，但用我们这种模式就是成本降低了，风险降低了。

我们在这个方面确实做了很多的探索，现在服务了 170 万个小商户，一个小商户大概有 5-10 名就业人员，那么总共带动了多少人就业？同时，我们发挥了一个表率作用，让更多的银行服务小微企业这个群体，让这个群体从最原始的最传统的最古老的高利贷制度中解放出来。

Salhuddin Ahmed: 非常感谢董先生，现在我要问尤努斯博士，格莱珉银行是怎么样变得更加有包容性的？

Muhammad Yunus: 格莱珉的目标就是让人们脱贫，而且我们一直也在不断的努力，我们看到各种的障碍，我们就会以自己的方式去移除这种障碍，我们从很早开始就想确保儿童可以上学。通常 850 万女性都是不识字的，她们都没有上学，但是我要确保向格莱珉银行客户的小孩百分之百可以上学，并且会给他们教育贷



款，同时帮助成千上万的人，甚至帮助专业的人士获得更加专业的教育，比如说工程师等等。

第二个问题，我们国家面临的问题是没有工作岗位，你有学位也找不到工作，后来我们意识到这是因为他们在走老路，后来我们就在说不要管找不找得到工作了，你的目标不是找工作。你要看不同的东西，你必须在成长的过程当中，在不断发展过程当中向自己承诺，说我不是一个找工作人的，我是一个给别人工作的人，我是一个创造工作的人。

所以千万不要把自己放在一个找工作的位置，你这样思考就错了，这个方向就错了，所以我们不断的努力来培养创造工作的人。我们格莱珉银行给客人放款的时候，钱不是问题，关键问题就是你有没有点子，你有点子的话银行肯定会作为你的后盾来帮助你。现在我们有社会企业基金，它本身是一个社会企业，也就是说我们做这个企业，我们作为股东并不是要去赚钱，而是要去解决社会的问题。

其中我们面临的问题，当然就是那些向格莱珉银行借钱的那些家庭的小孩，他们在长大的过程当中，怎么样很好的去照顾自己？所以说主要就是要跟年轻人说，你们要提出各种各样好的点子。

第一个是你可以从格莱珉银行借钱，我们给你放款让你们经商。第二个是可以直接向社会企业基金获得放款，比如说你可以和这个社会企业基金合作，其中部分的资金是来自于这个基金，那这个时候呢，你也有足够的资源，我们这个基金就是要帮助人们很成功地去创业。

你创业成功之后，就可以购买基金的份额。如果这个基金向你提供了10万-20万的美金，你可以用这个钱来买股份，或者你可以继续用这些钱来解决问题，或者尽可能雇佣这些人。

我刚才也提到失业的问题是全球的问题，而失业问题并不可能靠赚钱的理念去解决，一旦摆脱这种传统的思维，突然之间你就会觉得眼前豁然开朗，然后就会特别有企业家精神，也会有各种各样的，以前从来没有存在过的新的点子和概念。



我们现在也在拭目以待，看看是不是可以更好地铺开，在格莱珉银行我们也在开始提供医保，所有人都是可以买得起，每年只需要花4美元，所有的家庭都可以覆盖，所有的医疗服务都可以享受。这也是我们希望可以做得下去，可持续的一个医保的服务。同时我们也引进新技术，技术可以让我们的医保体系能够更加好地去面向穷人，面向基层的人服务，同时也有医生带来便利，所有的这些都是我们现在正在着手解决的问题。

尤努斯：我想问一下董先生，民生银行是全国性的机构还是地区性的机构，有没有专门性的人员针对小微金融这一块儿？

董文标：民生银行在西藏都设立了机构，也做小微金融。我们有一个非常庞大的、非常专业的团队来做小微金融，同时也有强大的IT系统做支持。民生银行做小微金融和小区金融都主要靠IT系统来支持，这两方面的团队大体上占全体员工的1/4。

Salehuddin Ahmed：现场听众有一个问题提给董文标先生，民生银行和格莱珉银行有没有合作的空间呢？

董文标：我觉得民生银行与尤努斯大师还是有很多合作空间的，因为尤努斯大师创办的格莱珉银行也应该是民营银行而不是政府的银行，我们民生银行是一家民营银行，双方的体制差不多；同时，我们两家银行在服务弱势群体的理念方面十分接近，所以我觉得双方应该有很多合作空间。

王振耀：刚才的听众提问非常有意思，问他们两家怎么合作？我给他们的建议是，他们俩先做一个马上可以做的项目，设计一个“Yunus民生奖”，让他们两个走到一起，对各种各样的社会创新进行评价和支持。