



投资者

总第 116 期

2011 年 3 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、私人银行部专属产品销售实现突破.....	2
2、法律合规部六项举措全力服务“金融管家”.....	2
3、资产监控部启动客户风险信息数据控制系统开发项目.....	2
4、“中国民生银行贸易金融家”商标成功注册.....	3
5、我行中小企业六西格玛流程优化项目正式启动.....	3
二、荣誉奖项.....	3
1、我行获财政部 2010 年度记账式国债承销优秀奖.....	3
2、我行获“2010 年度最佳网上银行用户体验奖”.....	3
3、我行北京木樨地、西长安街支行等 21 家分支机构获 2010 年度中国银行业协会文明规范服务千佳示范单位.....	4
三、媒体关注.....	4
1、民生银行事业部改革之路.....	4
2、从票据贴现到交易融资——民生银行做公司业务创新的领军者.....	6
3、事业部改革——民生银行的吃螃蟹之举.....	10

一、经营动态

1、私人银行部专属产品销售实现突破

截至 2011 年 1 月末，私人银行部专属产品累计销售规模突破 10 亿元。以华能信托·普惠 5 号、中信地产基金、上海复星创富股权投资基金（PE）为代表的信托、PF 产品线为私人银行拉开 2011 年产品销售大幕。以华能信托·普惠 5 号集合资金信托计划产品为例，作为我行私人银行条线开年首支集合信托代销产品，凭借产品期限短、投收益高、优质合作项目的优势，受到投资者追捧，一周内即达到募集规模，累计推介金额达 5.61 亿元，最大单一客户一次性购买 1 亿元，私人银行专属产品销售显现强劲增长势头。

2、法律合规部六项举措全力服务“金融管家”

为提升民营企业战略客户法律服务的有效性，法律合规部提出“金融管家”法律服务六项举措：一是集结法律条线骨干力量，组建首批金融管家法律专员团队，建立金融管家法律服务人才储备；二是针对首批民营企业金融管家目标客户，设立金融管家法律专员，开展一对一法律服务；三是与关系客户经理分析客户拓展计划，针对具体客户形成金融管家法律服务备忘录；四是提升金融管家法律服务技能，组织金融管家法律专员培训；五是针对金融管家服务涉及的主要产品制定《金融管家综合法律服务手册》，包括投行、票据、现金管理、资产托管（企业年金）、直接融资（发债、中期票据）等产品，将自 2011 年第一季度开始按产品陆续推出；六是与公司银行部、事业部共同举办相关金融管家业务研讨会。

3、资产监控部启动客户风险信息数据控制系统开发项目

2 月 23 日，资产监控部组织召开客户风险信息数据控制系统项目启动会，标志着该系统正式进入开发实施阶段。客户风险信息数据控制系统是通过系统控制手段采集、更新、审核、上报客户风险信息的重要工具，具有自动校验、数据报送、质量控制和质量考评等功能。建设开发该系统，一是有利于贯彻落实银监会关于客户风险信息报送的最新监管要求，提高我行客户风险信息报送质量，提高我行在银监会客户风险数据质量考核的排名；二是有利于统一全行客户风险数据报送标准，搭建规范报送平台，大幅减少手工报送工作量，提高工作效率；三是有利于建立更加科学的数据质量考评体系，量化考核各经营机构客户风险数据质量，促进经营机构提高客户风险信息管理能力。

4、“中国民生银行贸易金融家”商标成功注册

经过漫长的等待，“中国民生银行贸易金融家”商标终于获准注册。从此“中国民生银行贸易金融家”注册商标，享有受中国商标法保护的专用权，其他任何人未经商标权利人中国民生银行许可，均不得使用该商标，否则将构成商标侵权。

“中国民生银行贸易金融家”商标于 2008 年上半年创立。“家”即指“专家”，指专注行业研究并不断提升专业能力的人。“家”前加“贸易金融”这个行业定语，代表民生银行贸易金融部能在客户面前扮演一个贸易金融专家的角色，是一种对业务的专业注解。

创业五年来，我行贸易金融部在“走专业化道路、做特色贸易金融”的经营思路引领下，积极践行“专业、专注、专业化经营”的方针，以创新作为发展的根基，依托专业化的贸易金融团队、专业化的贸易融资评审通道、以及建立在高科技平台下高效的业务流程，在特色行业、特色商品、特色产品方面走出一条独特的发展道路，为广大客户提供专业化的贸易链金融解决方案，累计创造中间业务收入 40.4 亿元，整体业务年复合增长率达到 70%。

5、我行中小企业六西格玛流程优化项目正式启动

近日，我行中小企业六西格玛流程优化项目正式启动。该项目是我行精细化流程管理的一次重要实践，以中小企业业务流程优化为突破口，通过引入先进的六西格玛流程管理技术，严格按照 DMAIC 工作流程进行项目开发与设计，并培养一批流程管理的专业人员，为今后全面推进精细化流程管理做好准备。

二、荣誉奖项

1、我行获财政部 2010 年度记账式国债承销优秀奖

1 月 18 日，财政部在京召开 2010 年度国债发行工作总结暨表彰大会，总结 2010 年国债一、二级市场有关情况，并对在 2010 年国债承销工作中表现突出的国债承销团成员进行表彰，我行获得 2010 年度记账式国债承销优秀奖。

2、我行获“2010 年度最佳网上银行用户体验奖”

1月26日，国内首个以用户体验为主要评价基础的金融理财榜单——“2010年中国金融理财产品服务口碑榜”在京揭晓，我行网上银行荣获“2010年度最佳网上银行用户体验奖”。

3、我行北京木樨地、西长安街支行等21家分支机构获2010年度中国银行业协会文明规范服务千佳示范单位

近日，中国银行业协会评选出2010年度全国银行业文明规范服务千佳示范单位。我行北京木樨地支行、北京西长安街支行、济南分行营业部、石家庄分行营业部、大连经济技术开发区支行、上海市西支行、上海西南支行、南京分行营业部、杭州余杭支行、武汉东湖支行、太原分行营业部、太原学府街支行、西安西大街支行、西安分行营业部、福州东街支行、广州分行营业部、深圳彩田支行、重庆分行营业部、成都滨江支行、成都清江支行、昆明分行营业部等21家分支机构获此殊荣。

三、媒体关注

1、民生银行事业部改革之路

2011-1-13 《第一财经日报》

2007年下半年到2008年上半年，被称为“中国银行业最好的时候”。经济的高速增长、贷款的强劲需求，让摆脱了历史包袱和完成了上市融资的国内银行享受着“阳光灿烂的日子”，资产质量持续改革、盈利能力大幅提升。这个时候银行赚钱那么轻松容易，那么不费力气，那么安安稳稳，谁还会去想几年之后环境发生巨变怎么办呢？

彼时，只有民生银行正在全力推进深层次的改革——公司业务事业部制改革。在完成了2000年到2005年的超常规发展后，民生银行董事长董文标感受到了利率市场化进程加快和外资银行即将全面进入中国市场带来的深刻挑战，决心推进全行战略转型，而转型的重点就是通过公司业务组织架构的改革来提升客户服务的专业化能力和水平，摆脱“垒大户、傍大款、吃利差”的中国银行业传统生存状态。

未雨绸缪率先改革

与中国的行政管理体制相一致，长期以来，中国的商业银行一直按照总-分-支行的块状体制来管理的，这与国际银行业通行的以业务垂直管理为特征的事业部制架构有很大区别。在块状管理体制下，一方面是管理和决策链条过长从而影响效率，另一方面是不能从全行的角度出发统一调动资源，资源配置不合理的问题十分突出。虽然块状管理体制与事业部制相比的劣势十分明显，但是，事业部制能否在中国行得通？中国绝大多数银行界人士对此心存疑虑，认为事业部制不符合中国国情，在中国银行业难以行得通。特别是某些银行并不成功的事业部制改革试验，更增加了业界的疑虑。

2006年初，民生银行启动了公司业务集中经营改革，把支行的公司业务全部上收到分行，支行只从事零售业务。在中国银行业，这是一个创举。短短的半年时间，民生银行完成了22家分行和直属支行的公司业务集中经营，初步形成了行业规划、市场定位、专业化团队、专业化营销和专业化评审。

看到了公司业务集中经营带来专业化服务能力提升的成效之后，董文标又开始酝酿力度更大的改革——公司业务事业部制改革。在董文标看来，事业部制是中国银行业未来的必由之路，公司业务集中经营顺利推进，让他增强了事业部改革能够成功的信心。2007年7月，民生银行正式决定全面启动公司业务事业部制改革，这在中国银行业是一个“吃螃蟹”之举。董文标提出，先对公司业务主要产品线和行业线实施准事业部制度，迅速做大做强主要的利润增长点，促进全行业务转型和协调发展。2007年9月，首批四家产品金融事业部挂牌成立；随后的2008年初，四家行业金融事业部挂牌成立，把分行40%左右的资产上收到各事业部，由事业部进行专业化经营。

时机准确方向正确

回想起全面改革的时机，有分析认为，“在日子好过的时候推进重大改革，体现了民生银行领导人的居安思危、深谋远虑。”而董文标则认为，“日子好的时候进行改革，即使出了一点问题也有能力和资源及时解决，等到日子不好的时候，改革的成效就显现出来了。”

民生银行行长洪崎指出，行业事业部必须坚持专业化发展的方向，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。

事实上，实践证明，民生银行选择事业部制改革时机把握是准确的，改革的方向是正确的。2008年下半年，全球金融海啸突如其来，国内外宏观经济形势发生重大变化，民生银行各公司业务事业部专业经营的市场领域都经历了过山车式的大起大落，银行面临着严峻挑

战。面对不利环境，民生银行各事业部发挥专业团队作用，深入研究市场变化，结合国家产业政策预判行业发展趋势，坚持细分行业业务结构及客户结构，灵活配置业务资源，强化行业产品和服务模式创新，及时调整当期业务策略，巩固发展主流客户合作，强化内部管理，有进有退，积极防控风险，总体发展呈现良性趋势。

2009年，在继续确保良好资产质量的同时，各事业部专业化服务能力大大提升，使得贷款定价能力显著提高，2009年民生银行的净息差居全国性银行之首，各事业部的贷款定价能力提升是关键因素。2010年上半年，各事业部为客户提供综合服务的能力大大提升，在存贷款增速同比大幅下降的同时，中间业务发展迅速，成为民生银行非利息收入的最主要贡献者。

民生银行公司银行部总经理林云山介绍说，事业部改革几年下来，四大行业事业部的经营特色开始显现。如地产部持续推进的客户、区域结构调整，以及初步形成的客户分层开发、区域梯次发展态势；能源部实施退电进煤策略，在煤炭信贷市场取得了差异化市场竞争优势，并在区域市场形成强势；交通部退公路进铁路、进汽车，布局产业链中的高收益环节；冶金部针对行业资产收益水平低的特点，推行产业链经营模式，短期内负债业务规模大幅增长。

在取得巨大成功的基础之上，民生银行将推进事业部的深化改革。

2、从票据贴现到交易融资——民生银行做公司业务创新的领军者

2011-01-17日《21世纪经济报道》

伟大的公司总是伴随着传奇，没有传奇的公司注定平庸。民生银行的传奇无疑是公司业务的飞速发展，从票据贴现到保理再到交易融资，作为该行最大的业务板块和主要增长引擎，公司业务的巨大成绩堪称中国金融史上的一个奇迹。

荣誉背后是适时的创新变革。

15年来，该行公司业务主要经历了三次重要变革和转型，每一次变革背后都是民生人自省与奋发的缩影。

票据业务佼佼者

民生人津津乐道的一个故事版本是：2002 年，一汽车销售公司由于资金周转困难，急需银行贷款，但与国有银行接触一年也未办成。后与民生银行北京管理部取得联系。出乎公司意料，该管理部员工为其提供了“厂商一票通”服务，并在 10 个工作日提供了贷款。

当时的民生银行还是一家成立仅六年的小银行，但在票据金融业务方面已成为中国银行业领先者。

民生银行于 2001 年开始在金融同业中率先实行票据业务专业化、集约化管理模式，并于次年 11 月完成“商业汇票交易管理系统”全面上线。该行遂成为国内首家实现全行票据业务电子化管理的银行。

罗马不是一夜建成的。

其实，2000 年 10 月，民生银行北京管理部率先在全行及北京地区成立了票据中心，实现了票据业务集约化管理，从而使该部票据业务在此后两年显示了强劲的增长势头。

2000-2002 年，北京管理部累计完成贴现业务量 600 多亿元，实现利差收入 2.6 亿元，平均资金收益率高于 6%，基本客户在 300 户以上，在北京地区名列前茅。尤其在国有银行不屑一顾的市场角落，民生票据金融业务已显露称霸势头。

2001 年，民生银行在同业中首先推出票据买方付息产品；2006 年，该行又在同业中首推电子票据，并开具了第一张具有真正意义的电子商业汇票，推动了人行电子票据系统的建设。

目前，民生银行正在开发“商业汇票业务电子化综合处理平台(BBSP)”整合统一票据业务电子化综合服务平台，使其具备全方位的综合票据服务能力。

由于对市场的成功细分，2000 年至 2010 年 8 月，该行累计实现票据业务交易量近 12 万亿，实现利差收入 200 多亿，绝大多数分行票据业务量居当地同业之首。

其他银行还没有对票据贴现“正眼相看”时，民生银行牢牢把握住了这个市场。

创新无止境

票据业务自然是个浓缩，在公司业务领域，民生银行衔枝疾进：在保理业务、企业财务革新计划、银团贷款、贸易融资等公司业务进行了众多创新，使得该行公司业务飞速发展，成为股份行中的领军者。

从民生银行贸易金融业务可见一斑。2008 年，该行贸易金融事业部成功引进来自台湾中租迪和公司的保理团队，正式成立基于全行公司金融层面的保理业务二级事业部。民生银

行贸易金融事业部总裁林治洪表示，看重保理业务，不仅在于其产生坏账的极低可能性，更能为银行公司客户的信用状况提供及时信息。

民生银行的国际保理、结构性贸易融资等已领跑国内同业。2010 年上半年，该行保理业务量 282.68 亿元人民币，业务笔数 20908 笔，累积实现中收 2.2 亿元。其中，国际双保理业务量 2.49 亿美元，居国内同业第三；国际双保理业务笔数 5096 笔，居国内同业第一。

2005 年 11 月贸易金融部成立至今，已累计创造中收 36.1 亿元，整体业务年复合增长率在 70% 以上。其中，2010 年上半年实现中收 9.6 亿元，接近 2009 年全年水平。四年来无任何新增不良发生，创利能力位居股份行前列。

无论是票据还是保理，民生银行发展过程中，公司业务始终是主要的增长引擎。对内，公司业务是全行最重要的利润贡献来源；对外，公司业务也已成为中国银行业企业金融服务业市场最强有力的竞争者。

三次变革

“作为民生银行最大的业务板块和主要增长引擎，公司业务取得了巨大的成绩，其主要原因就是根据外部经济金融发展形势和自身实际情况，适时进行创新变革。”民生银行行长洪崎表示。

他认为，建行 15 年来，民生银行公司业务主要经历了三次重要变革和转型。

第一次转型是在 2000-2001 年，以调整客户定位为主要内容，即由民营中小型、高科技企业转向大型优质企业。

这次变革源于 1996 年民生银行成立最初五年相对较高的不良率水平。1999 年底，该行资产规模不到 400 亿元，不良率却达 8.7%，这给民生银行的生存和后续发展构成了现实威胁。

“民生银行明确了以优质大客户为主的战略发展定位，提出‘贷款安全港’，业务拓展从‘打一枪换一个地方’的游击战术向以优化资源配置为目标的集团战术过渡，主动从单一的存款竞争转向优质客户资源竞争。”洪崎说。

2001-2005 年末的 5 年时间，民生银行资产总额、各项存款、各项贷款和净利润分别增长 8.2 倍、8.5 倍、10.8 倍和 6.3 倍，而同期不良率也由 5.72% 降到 1.28%。第一次转型成果显现。

不过，问题很快接踵而来。

“我们意识到，民生银行还是一家中等规模银行，业务结构还很不合理，没有形成核心竞争力。同时，中国银行业经营环境正在发生深刻变化，比如利率市场化进程加快，银行同质化趋势明显、竞争激烈等。”民生银行副行长梁玉堂说。

反观自身，面对日益严峻的外部环境变化，民生银行也感受到来自内部经营组织管理模式方面的困难和压力。

“我们的产品、团队有较强竞争力，但民生银行实质上还是传统的经营模式。”梁玉堂称，这种模式仍以银行管理自身需求为中心，以年度经营计划完成为目标，以分支行为基本管理单位，没有从业务结构、服务体系、内部管理上实现现代商业银行所要求的“市场为导向、客户为中心”的管理目标。

于是，第二次变革应运而生。

梁玉堂表示，是次变革将原来以支行为单元的公司业务组织体系，变为以分行为单元，即为此后公司金融事业部改革奠定基础的公司业务集中经营改革。

截至 2006 年末，民生银行已在分行层面上成立包括煤炭、焦炭、冶金、电力、交通、房地产等 9 大类行业金融部共计 183 个，分行行业金融部成为公司业务基本单元；分行成立公司营销委员会和公司银行管理部；所有支行此后不再经营批发业务，专注于零售。

不过，二次变革仍然存在无法解决的难点。

“比如‘块块化’的组织架构严重束缚了生产力，分行营销空间越来越小，传统的依赖客户经理关系营销的模式失去效力。”梁玉堂表示，许多分行跨地域营销重点客户，一出边界就遭遇内部竞争，甚至竞相降低利率和信用条件，造成内部资源和客户资源双重浪费。

加之，由于公司业务占全行绝对比重，资本消耗较大，补充渠道匮乏。这便成为民生银行公司金融事业部改革的重要理由之一。

洪崎表示，目前民生银行正在进行公司业务的三次变革。这场变革从 2009 年下半年开始，目标是以实施民企战略为主要内容的业务结构调整和战略转型——做“民营企业的银行”。

为更好的服务民企，民生银行在相关产品和业务开发方面作了大量创新。

业务创新方面，该行将民企战略实施与发展商业银行投行业务结合起来，以民营企业新兴市场为新的业务增长点，调整收入结构。经近半年的探索和试点，该行已研发出四大类 40 个细分产品，初步确定 14 个重点产品。

产品创新方面，民生银行延伸交易融资产品线，塑造完整“产业链金融”，推进民企客户开发从点式营销向链式营销转变，及时出台《交易融资业务营销指导意见》，鼓励各经营机构强化合作共赢理念，紧抓核心厂商，为其提供“一揽子”金融解决方案，同时把核心厂商与供产销、消费者作为完整链条，做实做细每个环节，批量拓展客户群，以此改变客户浅层开发现状。

2010 年前十个月，民生银行交易融资额 2782 亿元，客户达 3551 户。交易融资业务的快速发展成为该行公司业务创新的又一经典案例。

董文标表示，民生银行计划用 5 年时间，通过更加完善的金融创新手段和服务提升，帮助一大批民营企业豪迈地跨入中国企业 500 强、亚洲企业 500 强、全球企业 500 强！

3、事业部改革——民生银行的吃螃蟹之举

2011-01-17 日《21 世纪经济报道》

作为中国金融改革试验田的民生银行，其发展史本身就是一部金融创新变革史，可以说创新和变革是民生银行最大的特点，也是其发展的重要法宝。

2007 年是民生银行的一道分水岭。

高速奔跑的民生银行遇到了难题：发展模式如何维系？如何保证走向百年老店？创业伊始的激情和喧嚣已然“往事如烟”，后续发展困境、公司内部的疲态、市场竞争的残酷，一一浮现。该何去何从？

于是，一场史无前例的事业部改革就此呈现于中国金融业舞台。

事业部“元年”

做变革的旁观者可以冷眼向洋，做变革的受益者可以等待安排，作变革的参与者可以聆听行动。而变革者则需勇气、信心和智慧！

“用传统的银行发展模式使民生银行发展达到了极限”后，民生银行董事长董文标开始思考创造新的发展模式，从原来的规模外延型增长转变为质量效益型增长。

思考的结果就是事业部改革。

这是一场自上而下的改革，一次不容分说的既得利益再分配。即使最高管理者有多么坚定的决心，也不可能排除来自内部的一切质疑。很多人抱有“民生银行需要改革，但不一定要采用事业部”这一观点。

2007年7月，民生银行正式决定进行公司业务事业部改革，这意味着高风险行业的公司业务经营权从分行上收至总行，部分骨干人员将不受分行管辖而划归各事业部，分行力量将明显削弱，这让很多分行长难以接受。

要让分行将经营多年的公司业务资源拱手让给事业部，本就不易。每个事业部的经营权范围也很难界定。而原本从事多个行业信贷的客户经理必须只能归属一个事业部，这就造成一名优秀客户经理多个事业部争抢的局面。

因为涉及到分行及个人利益再分配问题，改革简直是不可能完成的任务。这同时也是事业部改革以往在我国银行业屡试屡败的重要因素。很多人因此认为，民生银行要将其业务占比达90%的公司业务进行全盘事业部改革，着实是冒险且有可能得不偿失的改革。

内部人士不断当面质疑董文标，为什么必须改革？！

董文标的考虑是，尽管公司业务做得风生水起，但竞争压力日益增强，优势已不明显，持续竞争力和利润生成能力开始弱化。而公司业务占到全行90%业务份额，公司业务走弱意味着未来全行利润水平下降。而与此同时，零售业务却是“蓝海”难寻。

结论是，民生银行急需业务结构和发展模式的重大调整。事业部改革势在必行。

2007年11月，民生银行用最短的时间和最强硬的方式，将分行的部分骨干和最宝贵的信贷资源管理权上收至总行，并由此开始组建事业部。

改革“过大山”

董文标心中，问题并不是让所有人自动接受事业部改革，而是设计整套完善的改革方案及实施步骤。

民生银行依据自身业务特点，选择了国际上几种比较成熟的事业部模式兼而有之的形式。整个事业部的设置，按行业线分，成立地产等四个行业事业部；按产品线分，成立贸易金融部等三个事业部；按客户类型，成立主要服务于中小企业客户的工商企业金融部。

但确定改革定位，还远远不够。

种种迹象显示，解决“怎么改”问题前，民生银行已经决定了改革时机。

2007年底，改革即将“突围”的一天夜里，民生银行50余位部门负责人毫无征兆又不约而同地接到总行一纸调令，要求在全国范围内换防，立即走马上任。

在银行业，因牵扯利益分配，人事变动本就敏感，如此大范围且较高层次的人事变动更为罕见。这一招不仅让所有中高级管理人员面临“背水一战”境地，就连每一位民生员工都清楚地认识到：事业部改革不容分说。

虽然人们通常将民生银行事业部组建作为改革开始的标志，但改革的第一阶段应始于2006年初进行的分行集中经营改革。当年7月，民生银行公司业务营销平台从全国200多家支行上收到分行，并在分行成立包括煤炭、焦炭、冶金、电力、交通、房地产等行业金融部，使分行成为公司业务基本单元，所有支行此后专注于零售业务。

这是釜底抽薪的一招。

国内银行人员多是公司业务出身，很多人认为，做一笔1000万公司贷款的利润相当几十笔个人贷款，何苦再做零售。而实施分行集中经营改革后，公司业务成为支行“禁区”，也为零售腾出了空间。

相较公司业务，零售因受外界环境影响少，而被称为银行利润的稳定器。此举无疑也将有利于民生银行零售业务占比的提升。

但集中经营改革运行一年后，当民生银行对外宣布将公司业务进行全盘改革时，几乎没有人认为这是必要且能成功的改革。

不过，董文标在内部明确表示，与其在宏观经济走弱时改革，还不如在宏观经济状况较好时进行这种彻底的改革，其代价和对银行的不良影响要小得多。

出路只有一个：统一的改革方案、统一的改革标准、统一的改革流程，不容讨论地贯彻。

2007年11月，民生银行公司银行改革实施小组坐镇广、深，实施这两个分行的改革试点，试图作为其他22家分行的样本。只用四天，两家分行便完成既定改革目标，确立部分事业部分部形态，划定业务边界，完成了账户和人员划转。

事实上，按计划，完成这场大规模变动要45天，但最终24家分行只用43天便达目标。新成立八大事业部的运营于次年1月正式步入轨道。

路遥知马力

“事业部体制和分行体制在地产行业到底有什么不同？事业部到底有什么优势？”这是地产金融事业部总裁杨毓上任后思考的首要问题，这当然也是所有事业部负责人面临的问题。

尤其是地产、能源、交通、冶金、工商企业五个客户部门的事业部均是在此次改革中新成立的，五位总裁以往都是地方分行一二把手，能不能转变思想，改变以往在基层时各自为政的工作方式，都成为事业部实际运行的重要环节。

“事业部后的公司业务，项目收入应该是 $1+n$ ，1 是利差，n 是各项中间费用。国外哪有一家银行像中国一样，如此辛苦，却只赚取小小利差。”董文标说。

在他看来，事业部改革目的就是要让银行更专业——专业化销售、专业化管理及专业化评审。以电力为例，国内银行的客户多为火电公司，银行间竞争激烈，利差逐年走低。但事业部后，民生银行专门从电力行业请来一批专家，从而能开发风电、小水电、秸秆发电等竞争尚不明显，利润也相对丰厚的产业。

“山还是那个山，水还是那个水，但组织架构变了，效率提升了，客户触角也延伸了。”2010 年 10 月底，事业部改革三年之际，交通金融事业部总裁韩峰表示，事业部的最大好处在于专业化和差异化。“做别人没有的产品，才能提升价格。”

“但事业部也需要在差异化服务的基础上提供标准化产品，否则便没法大面积推广。”韩峰解释称，比如民生银行首创的 4S 建店融资产品，目前已发放近 50 亿元贷款，平均利率在基准上上浮 35%。该产品还带来了 2 亿多元中间业务收入。而该事业部初成立时，民生银行所有交通类贷款的平均利率则在基准上下浮 9%。

冶金金融事业部总裁余华彬则认为，事业部优势一方面体现在其流线型组织区别于部门银行，这是体制的先天优势；另一方面，客户获得尊重，成为金融服务最大受益人。最重要的是，事业部改革使部门效益最大化。

“成立三年，冶金部存款总量翻了一番，贷款总量增长 20%。年结算总量超千亿。140 位客户经理人均存款达 3 亿。2010 年预计收入可达 14 亿，中间收入大于 50%。”余华彬表示。

杨毓补充认为，事业部优势还体现在营销与风险控制。比如营销上，事业部施行总部分部两级体系，这正好与不同规模的地产企业形成先天匹配。“调控时，主流房企都在全国范围内开展业务，小部分企业则专攻区域。这使得我们可以‘总对总，分对分’。”

更让他感慨的是，“成立事业部的三年里，国家地产调控实行了两次，对很多银行来说，房地产行业贷款能不‘冒火’就不错了，但我们地产部的不良率从超过 2%，下降到目前的 0.2%，优于全行资产质量，这是以往难以想象的。”

2009 年末，民生银行地产、能源、交通、冶金四个行业事业部不良贷款余额 8.09 亿元，不良率 0.33%，分别比上年末下降 10.57 亿元和 0.74 个百分点。2009 年，四个事业部实现净收入 75.22 亿元，比上年增长近 10%；中间业务收入 11.42 亿元，比上年略有增加；新投放一般贷款中，基准利率（含）以上占比 69.6%，比同期全行新投放对公一般贷款中同口径占比高出 5.2 个百分点。

2010 年，民生银行四大行业事业部在存贷款余额同比增速明显下降的同时，贷款定价水平进一步提升。同时中间业务收入增长显著。四大行业事业部 2010 年上半年实现中间业务收入 15.68 亿元，加上贸易金融部实现的净非利息收入约 10.2 亿元，事业部已成为民生银行公司业务净非利息收入的主要来源。

提升无止境

不过，每一项改革都存在得失。有人认为，目前民生银行的事业部只是“准事业部”，而不是真正意义的事业部。因为事业部尚无自主的人事权和财务权。而事业部与分行业务边界的老问题，目前虽取得有效解决，但仍不完美。

无论如何，以上所有，只是走出了第一步。可以说，民生银行事业部改革在硬件上已经完成，而软件上的探索提升则永无止境。

董文标有着清醒的认识。2010 年 10 月，他提出，事业部也要做“提升版”。他指出：“现在的事业部如果还是传统版，仍不能为民营企业提供一站式、全方位服务，没有特色，做民营特色银行只是纸上谈兵。要下大力气对公司业务调整提升，通过提升版把民营企业业务做起来。”按他的设想，专业金融服务能力和综合金融服务能力将是事业部提升的基础，这也是民生银行“做民营企业的银行”的核心竞争力所在。

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