



投资者

(2015 年第十期 总第 172 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：86-10-58560720

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
▶ 我行成功举办“中国民生银行 20 周年行庆财富管理合作机构答谢会”	2
▶ 我行成功召开银行同业资产证券化及创新理财研讨会	2
▶ 我行与富华国际集团举办战略合作签约仪式.....	3
二、荣誉奖项.....	3
▶ 我行荣获《企业社会责任蓝皮书（2015）》“中国银行业社会责任发展指数第一名”	3
▶ 我行荣获《EUROMONEY》杂志 2015 年度“中国最佳实物黄金投资银行”称号	3
▶ 我行荣获“公司卓越管治企业”大奖.....	4
三、民生新闻.....	4
▶ 试点先行 民生银行发力科技金融.....	4
▶ 以民生银行为例 探析小微金融信用风险控制.....	6
▶ 铭记初表 不忘超越 --打造“小而美”普惠金融样本	12

一、经营动态

■ 我行成功举办“中国民生银行 20 周年行庆财富管理合作机构答谢会”

为了对长期支持我行的财富管理合作机构表示感谢，10 月，我行个人金融部牵头在苏州成功举办“中国民生银行 20 周年行庆财富管理合作机构答谢会”。行长助理林云山出席答谢会并致辞。

近年来，我行个人财富管理业务快速发展，与众多机构建立起良好的深度合作关系，大量机构为我行的业务腾飞提供了诸多帮助。此次答谢会汇聚了长期与我行深入合作的 30 多家业内知名的财富管理机构参加了本次会议。

林行助对各位财富管理合作机构在过去 20 年对民生银行的支持表示衷心感谢，并与大家一起回顾了民生银行 20 年的发展历程，阐述了民生银行零售业务板块转型重组的重要举措和战略意义。林行助指出，民生银行从建行之初的 13.8 亿规模，成长为世界排名第 38 位、在国内外具有较大影响力的中大型商业银行，正是得益于众多合作机构长期以来的大力支持；民生银行与众多机构的合作，一定是长期深入、互惠多赢、充满信任感的合作，是无论顺境逆境，平等相待、风雨共担、携手前行的合作。

在答谢会上，林行助对我国整体宏观经济形势做了深入、透彻的分析，强调财富管理业务的发展壮大是中国居民家庭财富积累到一定程度的必然结果，即使短期市场受到冲击，发展前景也将不可限量。顺应形势，民生银行于 2015 年正式建立大零售业务板块，形成独立的报告制度、评价体系和资源配置体系。同时，通过整合建立独立的零售渠道管理部门，优化渠道流程，统筹渠道建设，打造适应不同产品和客户特点的专属适配渠道，为相关机构与民生银行合作提供更好的服务体验。

寄语未来，林行助指出，民生银行一直秉承“打造百年老店”的发展愿景，我们欢迎合作机构扎根于此，共同做大做强财富管理客群，共同打造民生银行财富管理品牌，实现资源共享、信息互通、合作共赢。

■ 我行成功召开银行同业资产证券化及创新理财研讨会

2015 年 9 月 17 日，我行资产托管部成功召开了“银行同业资产证券化及创新理财研讨会”。43 家城商行、农商行、农信社等银行同业机构应邀参加了本次业务研讨会。另外，本次研讨会还专门邀请我行相关部门以及第三方合作机构的专家到现场与客户进行交流。

会上，资产托管部总经理在讲话中，从金融行业发展大势出发，分析了利率市场化、金融脱媒、以及互联网金融发展，对商业银行传统业务带来前所未有的挑战。张总指出在资本和风险的双重约束下，各家银行同业机构，尤其是城商行、农商行和农信社等银行同业客户，具有推进信贷资产证券化和大力发展银行理财业务的内在需求，民生银行作为一家创新进取的股份制商业银行，愿意在资产托管合作平台基础上，与广大银行同业机构一起，分享资产证券化和净值型创新理

财业务经验，支持各家银行同业机构各类创新业务的发展。

近年来，商业银行理财业务迎来蓬勃发展。截止 6 月末，全行业银行理财总规模超过 18.4 万亿元，超越基金、信托、券商、保险，成为市场上最大的资产管理平台。更重要的是，银行理财作为大资管时代的重要资金源头，是推动资产托管业务发展的重要抓手。在此背景下，资产托管部抓住源头，充分营销前置，通过同业交流平台，组织召开银行同业机构的业务研讨会，分享业务经验，满足城商行、农商行、农信社等金融同业机构资产证券化和创新理财的核心需求。

本次研讨会的顺利召开，一方面，进一步巩固了我行在资产证券化托管领域的领先优势，另一方面，有效地支持广大分行开发银行同业机构理财托管业务机会。相信本次会议的成功召开，对于增强银行同业客户关系，推动我行与银行同业客户深度合作都将发挥重要作用。

✎ 我行与富华国际集团举办战略合作签约仪式

10 月 9 日下午，我行与富华国际集团在北京长安俱乐部举行战略合作签约仪式，我行副董事长、行长助理、富华国际集团总裁、我行地产金融事业部总裁等一行出席签约仪式。

富华国际集团总裁回顾了富华国际集团与民生银行十五年以来的合作情谊，认为民生银行与富华集团的合作具备深厚的基础和广阔的合作前景。我行行长助理代表我行作了富有感染力的演讲，肯定了民生银行与富华集团的战略合作伙伴关系，并且希望未来双方将继续本着“平等诚信、协同发展、合作共赢”的原则，不断拓宽合作领域，提升合作层次，构建全面战略合作伙伴关系。

二、荣誉奖项

✎ 我行荣获《企业社会责任蓝皮书（2015）》“中国银行业社会责任发展指数第一名”

11 月 1 日，中国社科院《企业社会责任蓝皮书（2015）》发布会在北京举行，我行连续第四次获评“中国银行业社会责任发展指数第一名”，同时还获评“民营企业 100 强社会责任发展指数第三名”、“中国企业 300 强社会责任发展指数第十七名”。另外，我行“服务大众、情系民生”的理念入选“十大责任理念”，独树一帜的“故事型社会责任报告”入选“十大责任报告”，“社会责任万里行——古村落保护项目”入选“十大公益项目”。

发布会由国务院国资委新闻中心、中国社科院企业社会责任研究中心共同主办，来自政府部门、研究机构、优秀企业、新闻媒体等 300 余人出席。自 2009 年起，中国社科院连续七年发布《企业社会责任蓝皮书》，公布中国 100 强企业社会责任发展指数，对中国国有企业、民营企业和外资企业的社会责任工作现状和管理水平进行综合评价，具有高度的权威性，广受社会各界关注。

✎ 我行荣获《EUROMONEY》杂志 2015 年度“中国最佳实物黄金投

资银行” 称号

近日，我行在全球知名财经杂志《EUROMONEY》举办的中国最佳贵金属交易银行评选活动中荣获“中国最佳实物黄金投资银行”称号。这是我行继 2012 年在该杂志举办的首届评选活动中荣获“中国北京地区最佳贵金属结构类产品交易银行”和“中国新兴地区最佳实物黄金交易银行”等两项大奖，和 2013 年荣获“中国最佳实物黄金交易银行”大奖之后，再次赢得境外权威杂志和境内客户对民生银行贵金属专业金融服务的充分肯定。

2015 年以来，我行实物金、代经销业务迅猛增长，在降低开发成本、库存成本的同时，产品更加多样化，服务更加灵活，手续费率更加平民化，产品更贴近市场，在同业市场继续保持一流水平；同时，贵金属业务团队积极创新贵金属产品，在年初上线了我行的创新金生金产品，在业内首家推出积存金理财产品；4 月份推出柜台客户积存金回存转账功能，让客户能够在实物黄金与账户黄金之间进行双向选择。此外，黄金租赁业务存量增长迅猛，为公司业务提供便捷的融资融金渠道。

未来，金融市场部将继续提升产品创新力度，增加产品的创新种类，提高品牌影响力，加强同业市场占有率及盈利能力。打造更为亲和的“民生金，百姓金”品牌，以多样化产品、贴心服务以及服务大众的品牌形象再创佳绩。

■ 我行荣获“公司卓越管治企业”大奖

2015 年 9 月，由《亚洲周刊》举办的 2014-2015 年度中国大陆企业香港股市排行榜颁奖典礼在香港举行，我行是唯一一家荣获“公司卓越管治企业”大奖的上市企业，证明了我行在香港资本市场举足轻重的地位。

三、民生新闻

■ 试点先行 民生银行发力科技金融

2015-10-26 来源:中证网

据独家获悉，10 月 20 日民生银行将聚焦新三板、创业板和战略新兴板等资本市场平台，大力开发科技金融业务，并确定了三家试点分行。

“科技金融已上升到全行战略层面，是行领导亲自督办的重大项目，目前总行各个部门正在加紧制定各项业务制度，包括确立业务定位、调整审批流程、制定营销计划等。”一位接近民生银行高层的人士透露。

在该人士看来，大力开发科技金融业务，主要是通过机制和流程的设计，打造民生银行科技金融综合金融服务的能力，为科技型中小企业全生命周期融资需求提供整体化解决方案，包括股东个人授信、流动资金贷款、项目贷款、夹层融资和投贷结合等。

据悉，2015年初以来，民生银行便加快了新三板业务的开发力度，并与全国股转系统、多家券商、基金等建立了战略合作伙伴关系，通过优势互补，共同开发新三板业务。“目前已成功获批了多笔新三板业务，涉及定向增发、并购重组、投贷结合等多种业务类型，这为后续科技金融业务的全面开展积累了宝贵经验。”民生银行投行部人士说。

重返中小业务市场

事实上，由于科技型中小企业规模小、业绩波动大、无抵押、行业运行规律需要熟悉等特点，一直是商业银行传统金融服务的盲点。

前述接近民生银行高层的人士认为，大力发展科技金融业务，可以说是利率市场化环境下，民生银行重返中小业务市场的主战场之一，是未来公司业务新的增长点。

“民生银行科技金融业务的客户，主要为知识密集和技术密集的‘两高六新’科技型企业，具体是在医疗健康、高端装备制造、节能环保、新能源、TMT、新材料等行业领域，具备核心技术或创新商业模式的企业。”前述民生银行投行部人士说，“科技金融业务产品将以投贷结合为主，结合科技型企业发展阶段提供风险收益基本匹配的金融产品和服务。”

值得注意的是，今年6月份，国务院印发《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》中指出：进一步降低商业保险资金进入创业投资的门槛；推动发展投贷联动、投保联动、投债联动等新模式，不断加大对创业创新企业的融资支持。

在前述民生银行投行部人士看来，投贷结合业务不是民生银行科技金融的全部内涵，重要的是综合运用金融、非金融服务，帮助客户成长，提升客户价值，分享中小企业快速成长带来的收益。

“传统制造业和周期性行业是商业银行信贷资产主要的投放方向，这些行业在投资放缓经济结构调整的背景下面临较大的经营困难，因而给商业银行带来不良资产压力。通过发展科技金融，用科技型、新兴行业企业逐步替代原有传统制造业资产客户，可以说是商业银行转型发展的重要选择。”北京一家城商行中层人士向笔者表示。

搭建合作平台

商业银行尽管有资金及客户等优势，但依托资本市场平台开发高风险、高收益的科技金融业务，仍需与券商、基金等专业机构开展合作，实现优势互补。

值得一提的是，民生银行已由投资银行部负责初步搭建起了科技金融业务合作平台，并与全国股转系统以及多家知名券商、公募基金等机构建立了战略合作伙伴关系。平台合作伙伴还在进一步拓展当中。

“搭建科技金融合作平台，主要是与交易所、券商、私募股权投资机构、公募基金管理公司，进行战略合作，共同拓展科技金融市场。”民生银行投资银行部相关负责人透露，“具体而言，就是借助合作伙伴平台，借鉴合作伙伴行业积累和行业判断能力，共同开发客户，控制风险。”

“我们与民生银行科技金融业务的战略合作还在进一步洽谈当中，主要是看中其丰富的中小企业客户资源以及灵活的机制和富有创新精神。”北京一家券商人士说。

据了解，民生银行目前已有多个新三板业务按照合作机制开始走流程。

开展业务试点

据了解，民生银行已首先在科技型中小企业资源丰富的三家分行试点开展科技金融业务。对科技金融业务的团队搭建、操作流程和激励机制等进行探索，试点到一定阶段总结经验教训后，推向其他科技金融业务基础较高的区域。

据悉，民生银行已经开始筹划第二批试点分行开展科技金融业务。

在前述接近民生银行高层看来，科技金融业务有着与传统业务显著不同的特点，发展科技金融业务不能因循守旧，要在组织形式、管理模式、商业模式上创新，没有创新是死路一条。

不过，在前述接近民生银行高层的人士看来，民生银行开展科技金融业务却有着得天独厚的条件：作为小微金融的领军者和中小企业金融的先行者，有多年小微金融和中小企业金融实践，熟悉中小企业发展规律，积累了一批中小企业数据；在科创贷和新三板业务实践中积累了科技金融业务经验。

“如果能够充分利用好这些先天条件，并切实在内部理顺科技金融业务开展的流程和机制，民生银行未来该业务的发展将充满想象。”前述接近民生银行高层的人士说。

以民生银行为例 探析小微金融信用风险控制

2015-10-08 作者:中国人民大学 施佳宏
来源:《中国银行业》杂志 2015 年第 9 期

民生银行发挥传统银行研究实力强、数据收集和数据分析能力强的优势，将信息技术转化为控制小微金融信贷风险的抓手，这将使风险控制手段从经验控制、人工监测转变为数据分析和自动化监测，而风险控制流程的重点也从前台转向了中后台。

小微客户群体具有数量庞大、分布面广、经营期短、信用记录不足、财务信

息不规范等信用风险特征，违约成本低、道德风险高。与其他小微金融机构相比，商业银行存在人工成本过高、没有地域优势、无法有效与企业互动等劣势。面对以上困境，大银行该如何发掘自身优势、有效管理小微金融的信用风险？通过剖析民生银行小微金融信用风险控制的案例，希望为业界提供有益借鉴。

民生银行风险控制的三大基本原则

一是“大数法则”下的投资原则。“大数法则”是指当贷款资产池中样本量足够大，且单笔资产规模较小时，实际贷款损失趋向于预期贷款损失。“大数法则”的成立需要满足三个条件：资产池的样本量要大；单笔贷款金额要小，单笔贷款产生的风险对总体平均贷款风险不会产生显著影响；资产组合的各项头寸风险相关性较弱，以对冲非系统风险。

商贷通产品就是按照“大数法则”进行投资：业务部门按照总行和小微金融业务部的投资战略，选择可进入的行业、产业链、商业圈，进行小额、多笔投资，力图将贷款违约率控制在违约概率范围内。

二是“价格覆盖风险”的定价原则。价格覆盖风险的定价原则是指小微金融的利率价格，在覆盖资金成本、运营成本以后，还能够覆盖大数定律解释的预期风险损失。如果“大数法则”成立的条件存在，则贷款的特有风险得到有效对冲，资产组合的平均贷款损失趋向于预期贷款损失，因而可以用商贷通资产组合的总体预期损失率代替单笔贷款预期损失率，降低定价模型开发难度。

三是批量、小额的交易原则。批量交易原则对于民生银行来说，一可以规避高人力成本劣势，二可以按“大数法则”实现大规模、多笔数的贷款。批量原则体现在商贷通的“一圈一链”战术上：民生银行按照商圈产业链对小微客户进行分层，从而减少了工作量、增加了客户粘合度，但这种客户整合或许会加大群体同质性、增加系统风险。而商贷通的小额交易原则用意颇深，其目的是通过降低户均贷款余额，增加贷款笔数，实现投资组合池对冲风险，降低单笔贷款违约率。

三大层级的风险控制架构

民生银行小微金融业务的风险控制由董事会风险管理委员会、小微金融部及各分行分工协作进行。从管理分工上可以划分为战略决策层、业务管理层和业务执行层三个层级。其小微贷款信用风险控制总体架构和流程如图 1 所示。

图 1 民生银行小微贷款信用风险控制的总体架构和流程


首先是战略决策层。银行董事会风险管理委员会负责确定全行年度整体性业务导向、风险偏好和风险管理战略，从整体上把握系统性风险，避免小微金融业务遭遇经济周期、行业、区域问题带来的大批量违约打击。小微金融投资战略的决策对于传统银行来说是至关重要的，而其雄厚的研究实力以及广泛的信息渠道、强大的研究优势正是区域性银行及中小金融机构所不具备的。

其次是业务管理层。按照民生银行组织结构，总行的小微金融部和下级分行都具有业务管理的职能。总行小微金融部的工作主要是根据总行制定的小微金融整体发展方向制定各行业、区域的具体发展策略。

第三是业务执行层。业务执行层是最终落实战略、实现贷款发放的层级，其信用风险控制重在个案，风险控制部门负责向分行信贷部门提供风险量化工具的技术支持，各分支行在投资政策与风险量化数据的指导下，根据实际情况与工作经验在一定范围内执行具体操作。

民生银行最初实行“两级（总行、分行）管理、一级（支行）经营”，但是在实践中发现这种管理方式还是“头重脚轻”：总行权力过大，分行权力与总行有一定重叠，支行作为最下沉的组织作用发挥不够。2013年，民生银行根据小微金融 2.0 调整管理架构，按照“聚焦小微、打通两翼、做强分行、做大支行”方针，缩小总行授权范围，强化分行权力。总行权力从之前的批项目、批客户改为批规划，而将批项目、批客户的权力下沉给分行。同时强调做大而非做强支行，这意味着民生银行将以分行为核心，推行国外大型小微金融机构的“信贷工厂”模式——强调标准化、模块化、批量化管理。分行成为“信贷工厂”的核心层，提供信贷产品规划设计、营销策划、质量控制，支行作为执行层，侧重于对客户的落地提升和售后服务。

风险控制 2.0——依托信息技术的信用风险控制体系

在民生银行小微金融 2.0 转型之后，个案层面的风险控制彻底由现场观察、经验判断转变成利用征信数据分析模型进行审批决策与贷后跟踪。然而，想要实现模型评分的精确性，还必须解决数据获取以及数据使用问题。

充分获取数据信息是关键。从信息生成的角度，可将客户信息分为静态信息和动态信息两种。静态信息一般指过去较长时间内产生的信息，更多揭示客户基本属性；动态信息是可能迅速变化的信息，更多揭示客户近期行为特征。民生银行信息获取的途径主要是内部生成和外部交换（购买）。

信息获取的途径之一是内部生成，包括获取内部静态信息以及获取内部动态信息。一方面，内部静态信息主要是客户基本信息、凭证影像等。基本信息中有客户身份特征信息和客户经营信息。信息范围不仅有小微企业主本人，而且包括企业家家庭成员。客户申请小微贷款时的相应凭证影像也全部留存。内部静态信息主要由授信工作人员在贷前检查、贷中审核阶段中获取，并将这些信息全部上传至对应信息平台，供全行进行分析和使用。另一方面，商业银行的存款、支付、结算等一系列业务为银行提供了更多的经营收入，也使得商业银行比其他机构更为容易地追踪客户交易流水信息。民生银行获取的内部动态信息，正是小微客户在其行内账户的流水情况。

民生银行在一系列小微金融产品的设计中，都体现了对账户流水信息的重视：

“商贷通”产品：按照商贷通规则，凡申请贷款的客户需在民生银行开立个人结算账户，经营实体则需在民生开立企业结算账户。一方面起到了吸收储蓄的作用，另一方面也为银行的贷后监测提供了商户的流水数据。

“小微宝”产品：是指以手持移动终端（iPad）为载体，将移动互联、数据分析技术与小微金融服务相结合的移动销售平台。其实质是一款 App 应用。依托小微宝，民生银行建立了小微客户关怀体系，其中包括了针对小微企业主、企业主配偶及子女等的各类活动，从而获得了小微企业主及其家人多方面信息。

“商隆卡、乐收银”产品：商隆卡套卡适用于小微企业主及其家人、生意合作伙伴、员工；乐收银是民生银行为小微企业提供的刷卡机，可以实时收付款。通过监测商隆卡交易情况，银行能够获得上下游企业流水、企业家家庭收支等一系列信息。同样，乐收银作为企业常用的 POS 机结算系统，能够将企业的每一笔交易信息传递到银行终端，实现贷后监控。

能够获取到银行内部动态信息是传统商业银行在小微金融方面不可多得的优势，然而，要能够将信贷客户的流水数据利用起来，首要前提是客户选择民生银行作为主要支付结算银行，而发展小微贷款以外的小微金融服务则是实现该前提的必要条件。

信息获取的途径之二是外部交换，包括获取外部静态信息和获取外部动态信息。民生银行获取外部静态信息的内容主要是小微企业客户的工商信息、法院信息、个人及企业主的信用记录，但前提是客户必须在银行有过借贷行为。主要来

源于中国人民银行征信中心，以及分行所在地的工商局、法院等，具体采用购买或者交换的方式。这部分数据为贷款提供支持的渠道相对畅通，但该部分信息仍然具有较强的局限性、不能充分反映小微客户信用情况。

银行外部的动态信息具体包括社交、消费、现金收支、经营等。借助于互联网和移动互联网技术，民生银行正在通过与银联等企业展开合作的方式尝试获取银行外部的动态信息。购买信息、搭建信息平台等都将会带来高昂的固定成本，只有小微贷款存量足够大的金融机构才能够化解这部分成本并实现盈利。在互联网时代，蚂蚁金服、微众银行等小微金融机构也已经开始探索利用借款人在线消费、社交表现等非传统数据评估借款人信用情况。

有效使用数据信息是核心。获取足够的信息仅仅是实现“信贷工厂”风险控制模式的第一步，数据分析、信用评价以及对分析结果的使用效率仍直接影响该风控模式的效果。民生银行在进行小微金融 2.0 版改革中，着手建立以两大引擎为核心的风险控制技术体系：垂直搜索引擎主要负责实现数据的储存、查询和推送，决策引擎负责贷款过程中各种评分指标的生成和推送。工作人员将前端渠道采集到的信息上传至数据平台，由决策引擎提供模型进行授信评审，并在售后系统中对已发放贷款的客户进行跟踪管理，垂直搜索引擎则为授信业务的全流程提供信息支持。两大引擎系统与前端渠道等业务系统的对接，如图 2 所示。

图 2 民生银行两大引擎系统工作原理示意图



垂直搜索引擎相当于一个信息集成的查询软件，具有搜索权限的工作人员获得贷款申请人的信息档案，在放贷全程实现电子化的管理与监控。垂直搜索引擎通过综合查询、信息推送、电子档案、数据分析、销售支持五大服务，对业务系统起到支持作用。所有服务中，最核心的内容在于信息查询服务，提供银行内部、外部的多种信息。垂直搜索引擎提高了客户信息的全面性、即时性、透明性和整合性，但其质量在很大程度上取决于数据信息获取的全面性和及时性。

在垂直搜索引擎提供的大量原始信息基础上，决策引擎使用特定的数据分析

技术和分析模型对数据进行分析，生成衍生指标，为各类评分模型提供依据，对贷款过程中四个重要决策内容——是否准入、担保方式、利率、授信额度——提供辅助决策。目前决策引擎主要为包括政策与限额管理、申请征信评分等在内的决策项目和模型提供支持。

从两大搜索引擎的内容看，民生银行风险控制所需要的信息技术与数据分析能力均相对完善，基本平台已经搭起，最终效果还取决于信息获取的数量和质量。

两大支持体系的构建同样体现了大型商业银行的独特性：只有资金量充足的金融机构有条件承担其固定成本，而传统商业银行高昂的人力成本又使其无法像多数小贷机构那样、依赖于信贷员执行贷中贷后的风险控制。相对而言，信息化的风险控制平台建设成功降低了单笔贷款的变动成本，将风险控制的重点从贷后监控转为了贷前、贷中评审，利用银行特有的流水数据，破解了商业银行贷后监控不足的困境。我们因此认为，信息化风险控制体系的建设对传统商业银行而言几乎是必然的。

民生银行小微金融信用风险管控经验总结

通过对民生银行的信用风险控制的案例研究，民生银行做小微金融业务的信贷风险控制有四方面经验值得关注：

首先，民生银行在小微金融风险控制方面优劣势并存。与地域性小金融机构相比，民生银行做小微金融在风险控制方面的优势包括，可负担和分摊大量研究、技术平台构建的高昂成本，可通过合理的贷款行业区域配置、定价定额策略分散风险，可提供储蓄、支付、结算等相关金融服务以获得客户流水数据信息用于风险控制等。同时，也存在贷后监控成本过高、组织架构复杂导致授信流程长、与客户互动能力不强等劣势。这些优势与劣势的聚合，在信贷风险管理上无不指向一个成熟的模式——“信贷工厂”模式。

其次，民生银行的风险控制发挥了大银行的优势。从小微金融 1.0 到小微金融 2.0 版本，民生银行对小微金融业务的探索与改革过程，也是发挥大银行优势的过程。与 1.0 版本比较，2.0 风控模式更强调对大数据信息的获取和分析，更重视信息技术、互联网技术在信贷风险监测方面的全面性和即时性价值，更重视集中分析、集中决策和集中管理，因而更具有“信贷工厂”模块化、程序化、规模化的管理特征，而这种信贷工厂特征只有将业务重心集中到一个适度的高度——分行才合适，如图 3 所示。

图3 民生银行风险控制模式升级：1.0版本与2.0版本比较图

小微金融版本	1.0 版	2.0 版
信用风险识别、评价、检测	<ul style="list-style-type: none"> ● 现场调查、经验判断 ● 碎片化、非标准化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 量化、标准化 ● 垂直搜索引擎 + 决策引擎
贷款决策	<ul style="list-style-type: none"> ● 大数据投资法则 ● 覆盖风险定价法则 ● 小额分散投资法则（“不过度负债”法则） 	
授信管理和风险管理组织结构	<ul style="list-style-type: none"> ● 二级决策（总行 + 分行） ● 一级经营（支行） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 做强分行 ● 做大支行
组织管理的特点	<ul style="list-style-type: none"> ● 基层分散经营 	<ul style="list-style-type: none"> ● 信贷工厂：集中决策、模块化管理
风险控制对借款人互助组织的依赖	<ul style="list-style-type: none"> ● 有较强依赖 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有较弱依赖

再次，获取大数据能力是风控模型取得效果的关键。信贷工厂的风险控制模式，对于有强大研究能力和数据分析、建模能力的传统银行来说，最大的挑战依然是数据获取。民生银行已经将数据信息获取融入到了全方位的小微金融业务中，利用储蓄、支付、结算等多项业务服务获取含金量颇高的经营流水信息，并努力打通其他外部信息渠道以获取准确的底层数据。

最后，民生银行还需要进一步完善风险控制模型。民生银行选择将大数据征信作为其风险控制的主要方式，也就意味着分析模型的准确性将直接决定信用风险控制的准确性。从防范系统性风险的角度，民生银行的风险控制依赖于宏观研究、回归分析，当发生模型外的情况时同样面临亏损风险；从防范特有风险的角度，民生银行的贷前审批依赖于大量模型的征信评分、以及“收益覆盖风险”的定价策略，这就对模型的准确率有极高的要求；而其贷后监测更依赖于模型评分，但模型的反应往往与现实具有一定的时滞，相比于其他小微金融机构主要依赖于现场观察的贷后监测，这种对模型的过度依赖可能使得民生银行不能完全适应小微金融风险突发性强的要求。因此，民生银行有必要不断对模型进行必要的分析与调整，确保其分析控制模型的有效性与准确性。

铭记初衷 不忘超越 --打造“小而美”普惠金融样本

2015-10-28 记者:韩欣 来源:大连晚报

社区银行被称为“通向客户的最后一公里”、“家门口的银行”，社区银行给居民的生活带来了哪些变化？市民更喜欢什么类型的社区银行？社区支行的管理者如何服务百姓？近日，笔者走访民生银行大连唯美品格社区支行，去看看社区支行行长的工作和生活。

行长亲自办业务 专业能力赢认可

民生银行大连唯美品格社区支行，主要服务于亿达唯美品格和亿达林语家话两个社区，也辐射周边的东北名苑、壹品天城等社区。社区支行行长班兆丰和同事们每天在这里忙碌着，与社区居民打成一片。

出生于 1987 年，28 岁的年纪就已经承担起这样一家社区支行的重任，行长班兆丰有何过人之处？在业务竞争中又有何绝招呢？

谈起自己担任行长的感受，班兆丰认为“专业”才是自己和这家银行的价值所在。“亲切得体的服务也很重要，但是归根到底只是附加属性，我们认为应该把更多精力投入到银行最擅长的工作中去——就是帮客户打理好财产并实现财富增值。”在与社区居民相处的每个琐碎的日子里，在里里外外忙碌奔走的时刻，这个年轻人始终铭记初衷。“我对自己和同事的要求是，在业务上要不断学习、精益求精。你只有能力上数一数二，才能真正让客户的收益切实得到保障，时间久了客户才会打从心底认可你、欣赏你、信任你。”班兆丰的同事们以此为鉴，刻苦学习，在全行考核中均名列前茅。而班兆丰更是履历丰富，毕业于美国密西根州立大学，在进入民生银行短短的 4 年时间里，做过柜员、理财经理、私人银行投资顾问，以及现在的社区支行行长。在每一个岗位上他都努力做到优秀，丰富的岗位经验给了他充分的锻炼机会，如今站在唯美品格社区支行这个更大的舞台上，他的才华得以淋漓尽致。

“市场在快速变换，自己不变，到头来很快就会被市场所淘汰。”班兆丰年轻的心里，始终提醒自己保持清醒、戒骄戒躁。他最敬佩的一位银行家的格言是：“我人生中最大的爱好，是学习。”“那么成功的一个人，还那么热爱学习，我一直用他的这句话鞭策着自己。”

班兆丰结合市场变化，根据客户实际情况，提供专业金融服务，使得客户不仅从内心佩服这个年轻人的学识和涵养，也确实认同了他的观点。一来二去，渐渐地从初识到成为该行的忠实客户。

“银行不必冷冰冰 金融也可以有温度”

在班兆丰看来，社区支行是不一样的银行。民生银行小区金融战略并非是简单的传统零售银行回归，也不是已有社区银行模式的简单复制。小区金融是普惠金融的一种方式，发展小区金融就是着眼于广大居民最日常的需求，围绕居民衣食住行，搭建便民服务平台。因此，社区支行不应该是冷冰冰的，金融也是可以是有温度的。

班兆丰认为唯美品格社区支行的胜出得益于抓住了两个要点，一是用专业能力为客户创造财富，二是用优质服务让客户称心如意。在唯美品格社区支行的二楼，经常会不定期地举办“财富大讲堂”：邀请资深的操盘手、理财分析师、法律顾问，进行金融和法律等相关讲座，为大家生活中遇到的问题答疑解惑，每次讲座邀请人数不超过 20 名，让大家更多地互动问答。

班兆丰还喜欢将事物和人群进行归类，去总结他们共同的特点，让服务更精准。“来我们银行最多的人群是‘老少组合’，就是老年人领着小孩子的组合。针对这种组合，我们一边准备了丰富的娱乐设施让孩子们玩得开心，同时另一边也布置了安静的休息区，让老人得到休息。”除此之外，唯美品格社区支行还每个月不定期举办亲子活动，比如做汤圆、做糕点、为小黄人泥塑涂色等活动，赢得了孩子和家长的欢迎。“以高品质、人性化、专业化的服务，营造一种独到的情感体验，以此来赢得客户的信任。”

“社区支行是个挺‘神奇’的地方，不同于普通银行的传统形象，让银行工作人员和市民之间建立了一种接近亲情的友谊。曾经有一个客户，孩子将房门反锁了，两位老人买菜回来进不了家，他们第一时间不是找物业或者警察，而是急匆匆地跑来找我们唯美品格社区支行的员工。”班兆丰赶紧报警，并全程陪同两位老人，直到警察将房门开启，看到孩子在里面没事，才放心地离开。”

服务的改变使得社区支行成为小区居民最爱光顾的店铺之一。经常会有老人提着电脑向该行员工求助，或是咨询网上购物问题。老人们不仅来办业务，只要生活中有问题，他们都会第一时间找社区支行员工帮忙，因为这里的员工特别热情。看来，社区银行不仅缩短了银行与居民的物理距离，也拉近了与居民间的心理距离。

“业务不分大小 诚心投入让细水长流”

社区支行毕竟“小而微”，有时候，对于复杂或超出权限的业务，班兆丰会开车将客户送到距离最近的民生银行网点，等客户办好业务之后再送客户回来。小班很真诚地说：“我们不能短视，服务是细水长流。用诚心投入，一点一滴做起，相信诚心可以换回真心。现在客户有事没事都会走进来看看我们，就跟邻居串门一样。若没有真心付出，哪会有这般收获？有时工作也会很累，但是一想到这些温暖的回报，就非常开心。”

有一位客户要出国较长一段时间，临行前流露出自己的担心，“她担忧留在国内的父母无人照顾，他们岁数大了腿脚不好，我们社区支行员工就把自己的电话留给老人，让老人有事随时找我们，客户得知后真的十分感动，感叹小区里有我们民生社区支行这个好邻居真的很幸福。”

像这样的事例还有很多，现在社区居民对民生银行大连唯美品格社区支行已经不仅是一种信任，更是一种喜爱。不论是金融服务还是非金融服务，唯美品格社区支行都努力做到最好，“不挑活儿、不任性，用我的诚心换你的信任，希望跟居民成为十年、二十年的好邻居、老朋友。”

面的金融专业化转变。