



投资者

(2016 年第一期 总第 175 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

经营动态.....	2
▶ 我行第二届产品与服务创新大赛在京成功举办.....	2
▶ 我行“薪悦生活”薪资金融品牌发布会在深圳隆重召开	3
▶ 我行成功举办 2016 年第一次投资者交流会	3
▶ 2016 年全行经营工作会议在北京举行.....	4
二、荣誉奖项.....	5
▶ 我行荣获《欧洲货币》“全球最佳贸易金融银行——服务质量奖”及“亚洲最佳贸易金融银行——服务质量奖”	5
▶ 我行 2015 年客户风险统计工作持续保持行业领先	6
▶ 我行“阿拉丁”云平台荣获“中国金融业 2015 年度金融科技创新突出贡献奖”	6
三、民生新闻.....	7
▶ 感恩二十载 再铸新辉煌——中国民生银行 20 年改革发展纪实.....	7
▶ 洪崎：做好中国银行业改革创新引领者.....	9
▶ 洪崎：实现浴火重生 启动凤凰计划.....	13

经营动态

我行第二届产品与服务创新大赛在京成功举办

1月10日，作为20周年行庆系列活动之一，我行第二届产品与服务创新大赛决赛在京成功举办。董事长洪崎，行长郑万春，副董事长梁玉堂，党委委员、工会主席陈世强，行长助理石杰、李彬、林云山，董事会秘书万青元，稽核总监张月波莅临现场。中央金融团工委书记郭鸿作为嘉宾出席。总行相关部门负责人，部分经营机构一把手和分管创新工作副职，基层团委书记，创新管理职能部门负责人和部分在京员工代表，入围决赛的42支项目团队共计400余人现场观摩大赛。此外，本次大赛首次对全行进行了全程视频直播。

行长郑万春在大赛现场作了《弘扬创新精神，强化成果应用》的重要讲话。郑行长强调三点：“一是要始终秉持创新精神。创新是当今时代的要求，是金融行业的本质属性，是民生银行的基因，要坚持弘扬创新精神。二是要不断完善创新方法。创新要始终站在时代前沿，要始终服务业务发展，要始终强调协同。三是要建立鼓励创新的体制机制。要营造有利于创新氛围，要高度重视创新成果的应用，创新也要允许适当试错。”郑行长号召全行，站在行庆20周年的新起点，要打造创新驱动发展的新引擎，把我行建成“股东满意、客户赞赏、员工自豪、监管放心、同行尊重”的优秀标杆金融企业。

本次大赛由产品创新管理委员会主办，发展规划部、党群工作部承办。面对当前经济深度调整、利率市场化、金融脱媒、互联网金融迅速崛起等深刻变化，通过竞赛分享，启迪思维，开拓思路，提振士气，增强信心。本次大赛覆盖公司、零售、金融市场、支付结算四大业务条线，内容涵盖2013-2015年度各业务板块在产品创新、客户服务及质量效率提升等方面的创新成果和创意方案。大赛得到了各分行以及总行各业务条线的大力支持和积极参与，各机构申报产品与服务创新项目1799个，精益六西格玛流程优化项目105个，民生青年SMART行动项目223个。经过总行部门专业评审，大赛组委会组织综合评审，评选81个项目入围决赛，其中：30个产品与服务创新成果项目和9个流程优化项目进行展示评比，3个民生青年SMART项目进行展示，39个优秀创意方案进行表彰。

决赛分为产品与服务创新成果展示评比、精益六西格玛流程优化项目展示评比和民生青年SMART项目展示三个单元。参赛团队围绕创新性、推广价值等维度，通过PPT讲解、视频等多种表现形式进行项目介绍。总行专业部门负责人及专家对参赛项目进行点评，行长助理石杰、林云山分别对上、下午赛程进行总结点评。

经发展规划部、公司业务战略规划部、交易银行部、个人金融部、风险管理部、授信评审部、法律合规部、运营管理部、科技开发部、审计部、信用卡中心、金融市场部选派专家评委评审，现场打分评出“产品与服务创新成果”一等奖、二等奖、三等奖各10名，“精益六西格玛流程优化”一等奖2名、二等奖3名、三等奖4名，SMART行动优秀成果奖3名。另对39个优秀创意方案、22个优秀创新成果进行了表彰。

产品与服务创新成果按总行部门和经营机构分别评奖，总行交易银行部、投资银行部、资产托管部、运营管理部、网络金融部选送的项目获得产品与服务创新成果总行部门一等奖，广州分行、深圳分行、济南分行、成都分行、北京管理

部和交易银行北京分部（联合报送）选送的项目获得经营机构一等奖；运营管理部 and 深圳分行联合报送项目、审计部项目获得精益六西格玛流程优化一等奖；太原分行、大连分行、西安分行选送的项目获得 SMART 行动优秀成果奖。

大赛得到各方面广泛好评，取得圆满成功。本次大赛展现了我行员工良好的专业精神和创新激情。总行相关部门和业务条线将尽快组织创新成果的复制推广。总行产品创新管理委员会将持续组织相关部门推动深化产品与服务创新，完善体制机制，进一步激发员工的创新激情，营造全员创新的良好氛围，推动民生银行持续健康发展。

■ 我行“薪悦生活”薪资金融品牌发布会在深圳隆重召开

1月20日，我行薪资金融全新品牌——“薪悦生活”发布会在深圳隆重召开。行长助理林云山、个人金融部总经理张春方、深圳分行行长吴新军出席会议，各分行零售业务负责人代表、深圳200余家优质企业高管，以及三联周刊、第一财经日报等30家媒体机构受邀参会。

行长助理林云山向到场的各位来宾表示热烈的欢迎和衷心的感谢。林行助在致辞中表示，受薪人士是共建经济发展的重要力量，亦是银行服务的重要群体。民生银行坚持金融服务实体经济的本质要求，以企业为纽带，以员工薪资管理为抓手，一站式满足企业员工全方位需求，构建以企业为核心的薪资金融生态圈，将极大地提升企业员工的金融服务满意度、生活品质以及企业归属感，强化企业金融服务的广度和深度，为企业发展提供全新推力。

个人金融部大众客户管理中心负责人对本次发布的“薪悦生活”品牌内涵作全面解读。行长助理林云山、个人金融部总经理张春方、深圳分行行长吴新军，以及企业代表金元证券董事长陆涛共同登台，隆重开启“薪悦生活”全新品牌，将活动推向最高潮。

2016年，在我行深化零售客群经营的背景下，总行提出聚焦优质受薪人群的全新客群发展策略。此举将在客群聚焦、阵地化营销、深度开发的基础上，有效解决传统客户开发模式所固有的开发成本高、获客效果差、综合产出低等问题，开创零售业务发展的新局面。本次发布会，标志着民生银行正式吹响了全面进军优质受薪客群的战斗号角，预示着万亿级别的薪资金融市场格局或将由此改变。

本次发布会形式新颖、结构紧凑、内容丰富、意义深远。在浓郁的活动氛围中，深圳分行精心筛选并邀约的200余家优质企业公司高管代表，纷纷表达了对民生银行“薪悦生活”服务理念的认可与期待，众多企业当即表示将与民生银行正式展开合作。

发布会后，各分行将全面启动优质受薪客群开发工作。在“薪悦生活”全新品牌的带动下，在我行与广大优质企业的密切联动下，优质受薪客群开发必将成为引领我行零售业务发展的全新引擎，让我们共同期待。

■ 我行成功举办2016年第一次投资者交流会

1月22日下午，我行2016年第一次现场投资者交流会在海南三亚成功举行。中证金融、富国基金、招商基金、南方基金、泰康保险、阳光保险、美银美林、德意志银行、国泰君安证券等海内外基金、保险公司和证券公司的董事长、投资总监和研究总监等30位嘉宾受邀参加了此次会议。董事长洪崎、行长郑万春率行长助理石杰、林云山，董事会秘书万青元，财务总监白丹以及发展规划部、集

团客户金融部、资产监控部、资产负债管理部、财务会计部和董事会办公室负责人出席会议。

会议由董事会秘书万青元主持。财务总监白丹首先对我行 2015 年的经营数据进行了介绍。发展规划部代表对我行凤凰计划进行了详细的讲解。在提问环节，投资者提问积极踊跃，问题涉及资产负债业务、小区金融、公司投行业务、事业部改革、中间业务收入、资本补充等方面，其中凤凰计划的首次公开亮相引起了投资者的浓厚兴趣，所有问题都得到了行领导的细致解答。

在经济转型、利率市场化、金融混业进程持续加速的大背景下，我行主动适应市场变化和客户需求，积极进行改革突破，坚持信息化、专业化、集团化、国际化发展方向，资本市场投资者与我行管理层的沟通变得愈加迫切。此次活动的成功举办，得到了参会嘉宾的一致认可。资本市场也对我行实现“凤凰涅槃”、续写金融改革新篇章、成为中国商业银行的优秀一员而不断迈进的目标充满信心。

2016 年全行经营工作会议在北京举行

1 月 28 日至 29 日，2016 年全行经营工作会议在北京举行。董事长洪崎，行长郑万春，监事会主席段青山，副董事长梁玉堂，副行长邢本秀，纪委书记陈进忠，监事会副主席王家智，行长助理石杰、李彬、林云山，董事会秘书万青元，财务总监白丹，稽核总监张月波出席会议。总行各部室、各事业部、北京管理部、各分行、分行筹备组负责人及附属机构负责人参加会议。

郑行长代表经营管理层作了 2016 年经营工作报告。报告全面总结回顾了 2015 年全行经营情况，通过历史、经营机构、同业三个维度比较，客观分析了我行经营现状和管理中的问题，部署了 2016 年主要经营目标，并从公司、零售、金融市场三大条线、互联网金融、资产负债管理、风险管理、基础管理、改革创新、绩效管理、企业文化建设等十个方面明确了具体要求。郑行长指出，2015 年，在监管部门、董事会和董事长洪崎的坚强领导下，全行干部员工克服困难，同舟共济，拼搏创新，经受住了内外部重大考验，基本完成了全年工作目标，改革发展工作平稳推进。2016 年银行经营环境不容乐观，持续发展面临严峻挑战。同时，也面临“十三五”开局，供给侧结构性改革加快等机遇。郑行长强调，要统筹协调好改革、发展、稳定的关系，规模增长、效益提升和内部分配的关系，业务发展的强项和补项的关系，适应新常态、把握新常态、引领新常态，准确把握经济金融形势，加快战略转型和业务结构调整，做强公司、做大零售、做优金融市场，做稳小微，做好小区，高度重视资产质量和风险管理，积极拓展业务新增长点，强化基础管理，扎实推进改革创新，以企业文化凝心聚力，推动民生银行持续、稳健发展。

洪董事长发表了题为《提振信心，齐心协力，追求卓越》的讲话。讲话从妥善处理危机事件、全面实施凤凰计划、积极推进国际收购、董事会日常工作、资本精细化管理、强化风险管理等十个方面回顾了董事会 2015 年重点工作。从公司治理、发展战略、体制机制、干部队伍等方面回顾了我行 20 年发展历程，认为在经历艰苦创业、快速发展、转型探索三个阶段中，我行形成了鲜明的体制机制、创新精神和战略领先优势，同时在统一价值观、持续创新、战略执行、平衡发展、约束机制、经营体制等方面存在一些教训。洪董事长强调，要建设一家卓越的银行，就必须构建稳定的理论和制度框架，在此基础上持续推进转型升级。为此，我行 2016 年及今后重点工作主要包括六个方面：一是要建立并严格执行

民生银行基本法，明确我行的使命担当、发展愿景和价值理念等。二是制定执行中长期发展战略，形成一以贯之的发展逻辑。三是全面提升理论、业务和管理方面的研发能力，持续增强竞争优势。四是积极运用机器人、人脸识别、虚拟现实、大数据、云计算、物联网等前沿科技，建设智慧银行，跟进高端制造业、“互联网+”、“一带一路”、京津冀、战略性新兴产业等板块联盟。五是建立协作机制，拆掉行内部门墙。六是进一步完善奋斗的利益共享机制，让核心干部员工分享民生银行发展成果。

郑行长强调，洪董事长的讲话非常重要，对做好 2016 年全行工作具有重大的明确的指导意义。经营班子和各部门、各单位要坚决贯彻落实董事长指示，第一时间传达讲话精神。一定要按照董事长的要求，认真反思，转变观念，找差距，找方向。面对内外环境带来的困难和挑战，要提振士气，保持定力，抓住机遇，改革创新，稳中求进，保持民生银行健康平稳的发展势头。

会议期间，银监会人事部副主任、党委组织部副部长杜胜一行四人组成的考核组对我行领导班子和领导人员进行了考核。参会的董事和监事听取了经营班子成员的述职并进行考核评价。会议还听取了凤凰计划 2015 年进度及 2016 年工作计划的报告，先后签署了凤凰计划首批项目成果落地实施责任书、安全防控管理目标责任书、党风廉政建设责任书等。

二、荣誉奖项

■ 我行荣获《欧洲货币》“全球最佳贸易金融银行——服务质量奖”及“亚洲最佳贸易金融银行——服务质量奖”

近日，民生银行在全球知名财经杂志《欧洲货币》举办的商业银行贸易金融系列奖项评比活动中荣获“全球最佳贸易金融银行——服务质量奖”及“亚洲最佳贸易金融银行——服务质量奖”。这是我行贸易金融部（现交易银行部）成立十年来荣获的第十二个国际金融媒体颁发的重要奖项，也是我部首次在全球顶级专业媒体评奖中突破“中国”、突围“亚洲”、走向“全球”。这是境外权威杂志和境内外客户对民生贸金十年成就的肯定与赞赏，更是对我行贸易金融向交易银行转型的激励与鞭策。

《欧洲货币》是一家以国际资本市场投资者及金融专家们为服务对象的国际金融媒体，总部位于伦敦，目前拥有遍布 120 个国家的 15 万读者，在世界金融经济行业内享有很高的知名度和权威性。《欧洲货币》每年根据世界各国和地区金融业上一年度的盈利情况、业务创新及竞争能力等方面的业绩表现，评选出当年全球金融业最佳成就奖和各业务领域的最佳银行。2014 年，《欧洲货币》第一次设立中国区贸易金融奖项。

我行贸易银行部创立十年来，始终坚持“走专业化道路、做特色贸易金融”的经营思路，积极践行“专业、专注、专业化经营”的方针，依托“内外贸、本外币、离在岸、境内外”四个一体化战略，致力于“做金融方案的提供者、做金融和资源的整合者”。十年来，交易银行部通过持续的产品创新打造贸易金融核心竞争力。从代付到偿付和再保理，不断丰富资金来源；从传统保理到银租通、

地产供应链保理、国内双保理，不断提升保理针对特定领域的服务能力，为企业降低融资成本；从单一环节商品贸易融资到 CFM 金融商品经理人服务系列方案，实现综合化产品模式与全链条商业模式的有效融合；从 TSF 到 AMT、安驰等资管类产品，针对非标准化的一对一产品到标准化多对多产品进行完整布局，逐步打通多渠道资金与资产。民生银行贸易金融产品创新始终引领国内同业。

此次我行荣获《欧洲货币》“全球最佳贸易金融银行——服务质量奖”及“亚洲最佳贸易金融银行——服务质量奖”，既是对我行贸易金融业务快速发展的肯定，又是对我行交易银行业务的激励和鞭策。目前，我行已在原贸易金融部的基础上成立交易银行部。交易银行部将以贸易金融业务为主体，以现金管理业务及公司网络金融业务为两翼，围绕企业经营活动提供综合金融解决方案，以提高对客户的服务层次和服务能力、深度挖掘集团客户为基本目标，通过传统的贸易金融与结算现金管理以及公司网络融资的整合，实现单一产品向综合解决方案过渡以及线上、线下业务的同步开发，为全行交易银行业务提供全方位的支持和保障。

可以说，在利率市场化、人民币国际化、“一带一路”战略实施的大背景下，我国交易银行业务充满机遇与挑战，民生银行愿意迎难而上，为打造中国一流的交易银行而努力拼搏！

▸ 我行 2015 年客户风险统计工作持续保持行业领先

2015 年元至 11 月，我行客户风险统计工作在 21 家银行业金融机构中持续保持领先水平，共获得 2 次第一名，5 次第二名，2 次第三名，1 次第六名，该项工作受到银监会的充分肯定。

2015 年 1 月份，银监会修改了客户风险统计考核规则。总行资产监控部迅速应对，多措并举做好客户风险统计报送工作。一是积极优化系统建设，对校验规则、易用性、数据规则等 30 余项内容进行改造；二是加强数据清理，通过增加校验规则及优化数据来源等手段，连续 11 个月在银监会客户风险数据质量考核中获得主动纠错加分；三是组织全行 2163 家支行机构、2441 名系统用户建立举证审核机制，对不规范举证实行一对一辅导，共审核分行举证信息 30000 余条；四是加强业务培训，邀请银监会专家介绍 2015 年客户风险考核制度，并对客户风险数据质量控制系统升级功能、操作方法和数据报送流程等内容进行专业培训，不断提升报送人员业务水平。

2016 年，总行资产监控部将继续加强客户风险统计管理工作，力争再创佳绩。

▸ 我行“阿拉丁”云平台荣获“中国金融业 2015 年度金融科技 创新突出贡献奖”

近日，由中国人民银行《金融电子化》杂志主办的“2016 中国金融业信息化发展趋势论坛”即“2015 年度中国金融业科技及业科技及业科技及务创新评选”活动在京盛大举行。包括五大国有商业银行在内的 60 余家金融机构参加了此次评选，我行信息管理部“阿拉丁”云平台荣获“2015 年度金融科技创新突出贡献奖”。

2015 年，信息管理部积极探索大数据价值及其在移动云端的应用，不断突破创新。按照董事长洪崎“信息管理的核心是围绕互联网发展的大数据和云计算平台，实现信息化决策、信息化管理和信息化营销，让大数据成为民生银行未来

发展的新动力，使民生银行逐步向智慧银行过渡”的重要指示，总行信息管理部联合公司银行部、科技部、审计部，基于阿拉丁移动云平台自主研发出“蒲公英”、“啄木鸟”、“猫头鹰”等数据产品，覆盖经营机构业务规模分析、公司客户管理和风险预警等多个领域，以实现民生银行数据的“标准化、云端化、智能化、移动化”的价值目标。

由中国人民银行《金融电子化》杂志主办的“年度中国金融业科技及业务创新评选”活动是我国金融业在信息科技领域最具权威的评选活动之一，是外界公认的在金融信息化领域突破创新的风向标。我行首次参评就获得该奖项，表明社会各界对民生银行信息化工作的充分肯定，信息管理部将谨记鼓励与鞭策，继续探索金融服务与互联网和大数据技术的深度融合，使数据资产成为我行新的利润增长点。

三、民生新闻

感恩二十载 再铸新辉煌——中国民生银行 20 年改革发展纪实

20 年前，作为“中国银行业改革试验田”的首家以民营资本为主体发起设立的全民性股份制商业银行——中国民生银行横空出世；20 年后，作为中国金融业市场化改革和现代商业银行建设的探索者和引领者的中国民生银行，再次成为中国银行业全面变革转型的探索者和引领者。

20 年峥嵘岁月，见证了中国民生银行如梦幻般崛起的辉煌历程。1996 年 1 月 12 日，民生银行在中国市场经济建设和金融业改革的大潮中诞生，从 13.8 亿元资本金起步，艰苦创业，锐意进取，走出了一条低风险、高收益、快增长的现代商业银行发展之路，短短 20 年间成长为资产规模逾 4.3 万亿元、核心资本逾 2900 亿元，在全球 1000 家大银行中居第 38 位、全球企业 500 强中排第 281 位的一家大型现代商业银行。

20 年，不仅记录了民生银行的成长与成绩，也见证了中国金融业的改革与发展。20 年来，民生银行始终秉承“服务大众，情系民生”理念，将自身的探索实践融入中国社会主义市场经济建设和金融业改革开放战略，成为中国金融业市场化改革和现代商业银行建设的探索者和引领者。

民生银行 20 年的快速发展，主要得益于以下几方面因素：

一是时代赋予了历史性机遇。民生银行既是改革开放的参与者，也是这一伟大实践的受益者。没有改革开放，没有建设社会主义市场经济，就没有民生银行的诞生，更谈不上后来的发展。上世纪 90 年代初，中国市场经济蓬勃发展，要求金融体系更加市场化，要求“把银行真正办成银行”。当时，中国的银行都是由国家投资或地方财政、国有企业投资组建，申办一家全新的、主要由民营企业发起设立的银行，无论对中国市场经济建设还是金融业改革来说，都是一个标志性事件，是时代赋予的机遇。20 年来，得益于中国经济持续快速发展历史性机遇，更有来自社会各界的关注与支持，民生银行如沐春风，茁壮成长，以“中国

银行业改革试验田”的身份，积极推动改革创新，与国有银行形成有益的补充，为中国银行业注入一股新鲜的血液，一方面实现了自身快速发展，另一方面推动整个银行业加快了市场化改革步伐。

二是“新银行、新体制”彰显了巨大优势。民生银行有着与生俱来的良好治理结构。一方面，民生银行借鉴国际银行业的领先实践，严格按照《公司法》和《商业银行法》发起设立，59家单位作为发起人，产权清晰，民营企业的体制优势充分发挥；另一方面，成立伊始，民生银行就规定制订了《公司章程》及一系列配套管理制度，确立了股东大会、董事会、监事会和经营管理层的职责分工，形成“三会一层”权责明晰、有效制衡、各司其职、协调运转的法人治理结构，确保了确保科学决策、高效执行。同时，建立非决策性会议制度，完善了科学决策流程；实施独立董事上班制度，建立董事履职评价制度，开创了民生银行独有的公司治理特色，有力支撑了战略决策的灵活性、科学性与可行性，奠定了基业长青、永续发展的坚实基础。

三是贴近市场成为了生存之本。民生银行诞生于市场经济的滚滚大潮中，没有政府背景，必须以市场为导向，敏锐把握市场机遇求生存、谋发展；没有单一一大股东支持，必须主动为客户考虑，努力为客户创造价值和利益。民生银行遵循市场化的经营理念，全行上下有着强烈的危机意识，有着高涨的创业激情、敏锐的市场触觉和捕捉机会的出色能力，探索建立了符合市场规律、适应市场变化的管理体制、激励机制、商业模式、产品服务体系，真正实现了“以市场为导向、以客户为中心”。民生银行还推行市场化的考核机制，既重视过程，更重视结果，干部真正能上能下，员工真正能进能出，收入真正能高能低，充分释放了员工的创造活力，极大提升了市场竞争能力。

四是改革创新注入了发展动力。作为第一家民营银行，民生银行拥有强大的创新基因，始终立于改革创新前沿，不断运用新思维、新方法、新技术，持续进行理念创新、业务创新、技术创新和管理创新，形成了浓郁的创新文化。在这块“试验田”里，民生银行全体员工“开动脑筋办银行”，开展了大量卓有成效的创新实践。比如，不断完善现代商业银行和上市公司的治理机制；实行利润工资率与利润费用率“两率挂钩”及等级行制度；最早建立独立授信评审体系；首家实现全行“数据大集中”；率先全面推进事业部制改革；开创小微金融服务新蓝海；以及为了应对利率市场化时代的到来，全面实施变革转型，等等。民生银行的诸多创新实践在市场上产生了积极成效，确立了“创新型银行”的市场形象，为中国银行业商业化、市场化改革提供了经验借鉴。

五是责任担当赢得了良好声誉。民生银行成立之初就提出“服务大众，情系民生”的办行理念，20年来，这一理念已渗透到每个民生人的血液中，既体现在民生银行为广大客户提供的一流产品和卓越服务上，也体现在自觉的社会责任行动中。从率先设立“公益捐赠基金”到成立行业首个社会责任管理委员会，从首创“信息扶贫模式”到设立“教育扶贫基金”，从帮扶创业到志愿服务，从定点扶贫到捐款捐物，从捐助北京炎黄艺术馆到独立运营3家美术馆，从入选上证社会责任指数到加入“联合国全球契约”，从连续8年发布社会责任报告到建立全国首个企业社会责任MBA及社会责任研究基地……20年来，民生银行不断创新社会责任的理念、机制和实践，结出了累累硕果，形成了社会责任的“民生特色”。

诚信立行，真诚回馈。正如经叔平先生在民生银行成立时所言，民生银行要向党和政府、投资者、存款人、客户和员工交好五份答卷。民生银行20年如一日，努力交好这“五份答卷”，赢得了各级政府部门的大力支持，赢得了投资者、

存款人和客户的高度认同，激发了员工的敬业精神和工作热情，为持续健康发展打下了坚实基础。

20 年前民生银行的成立，是民营资本进入中国银行业的标志性事件。民生银行成立之前，中国银行业是国有资本一统天下，社会各界对于民营资本进入银行业心存疑虑，担心入股银行的民营企业会通过关联交易和资产挪用等手段掏空银行、制造金融风险。20 年来，民生银行用令人信服的事实证明，民营资本不仅能够办好银行，而且能够充分发挥制度优势，走出一条特色化、差异化发展之路。民生银行的健康发展，为民营资本进入银行业铺平了道路、提供了样本。随着 2014 年首批 5 家民营银行获准筹建，2015 年政府工作报告写入“成熟一家，批准一家，不设限额”的表述，更多民营银行将破茧而出，成为金融支持实体经济发展的又一支重要力量。

二十载激情跨越，新起点再创辉煌。迎接“新常态”下的机遇和挑战，怀揣希望与梦想的民生银行认识到，面对宏观经济环境的急剧变化，面对利率市场化时代的全面到来，面对同业、混业和跨界竞争的激烈挑战，面对移动互联网时代信息技术的重大变革，银行必须进行脱胎换骨的变革才有可能在全新的环境下立于不败之地。为此，民生银行又走在了自我否定、主动变革的前沿，进行顶层设计，推进全面变革，实施凤凰计划，为中国银行业在新常态下变革转型进行全新的探索试验。

“在民生银行打造百年基业的征程上，20 年仅仅是成功的开始。”民生银行董事长洪崎表示，站在新的历史起点上，民生银行充分把握国内外经济金融发展大趋势，继续做好中国银行业改革创新探索者和引领者，努力把民生银行建设成为一家信息化、专业化、综合化、国际化的标杆银行。

洪崎：做好中国银行业改革创新引领者

2016-01-12 来源：金融时报

今年 1 月 12 日，是中国民生银行成立 20 周年的日子。20 年来，伴随着改革开放深入推进和中国经济飞速发展，民生银行在市场大潮中孕育、成长、壮大。作为中国银行业改革试验田，民生银行践行“新银行、新体制”，在实现自身健康快速发展的同时，担当了中国银行业改革创新引领者的角色。

20 年的创新与成长，20 年的激情与梦想，凝聚成砥砺前行的巨大动力。站在新的起点，面对国内外经济金融环境的深刻变化，民生银行将立足 20 年改革发展的基础，紧跟中国经济转型升级的步伐，全面推进转型再造，不断强化核心优势，奋力向专业化、综合化、国际化的全球领先银行的战略目标迈进。

风雨兼程成长路

改革开放 30 多年来，中国银行业发生了脱胎换骨的量变和质变，为中国经济腾飞提供了至关重要的资金支持和金融服务。作为中国银行业改革试验田，民生银行成立 20 年来，勇于改革，锐意创新，逐步探索出一条具有中国特色的现代商业银行发展之路，成为推动中国金融改革深化、服务实体经济发展的创新变革力量。

20 年流金岁月，见证了民生银行如梦幻般崛起的传奇历程。1996 年成立之初，民生银行只有 13.8 亿元的资本金。面对起步晚、底子薄的现状，民生银行上下一心，不等不靠，勇于探索创新，一路跨越赶超，在没有通过外延式并购扩张的情况下，依靠自我发展而成长为一家资产规模超过 4.3 万亿元、核心资本超过 2900 亿元，

在全球银行 1000 强中排名第 38 位、全球企业 500 强中排名第 281 位的现代大型商业银行。

回望 20 年不平凡发展历程,民生银行始终秉承“服务大众,情系民生”理念,将自身的探索与实践融入国家改革开放战略,成为我国金融业改革和现代商业银行建设的探索者和引领者。民生银行之所以能取得如此非凡的成就,主要得益于这几方面因素:

一、时代赋予了民生银行历史性的机遇。民生银行既是改革开放的参与者,也是这一伟大实践的受益者。没有改革开放,没有建设社会主义市场经济,就没有民生银行的诞生,更谈不上后来的发展。上世纪 90 年代初,中国市场经济蓬勃发展,要求金融体系更加市场化,要求“把银行真正办成银行”。当时,中国的银行都是由国家投资或地方财政、国有企业投资组建,申办一家全新的、主要由民营企业发起设立的银行,无论对中国市场经济建设还是金融业改革,都是一个标志性事件,是时代赋予的机遇。

二、民营银行的体制机制给民生银行带来了巨大生机与活力。民生银行有着与生俱来的良好治理结构。一方面,民生银行严格按照《公司法》和《商业银行法》发起设立,59 家单位作为发起人,产权清晰,民营企业的体制优势充分发挥;另一方面,民生银行成立之初就确立了股东大会、董事会、监事会和经营管理层的职责分工,确保了“三会一层”有效制衡、各司其职,确保了董事会战略决策的高效透明,支撑了战略决策的灵活性、科学性与可行性,奠定了民生银行腾飞的基础。

三、贴近市场、服务客户是民生银行实现跨越发展的关键。民生银行诞生于市场经济的滚滚大潮中,没有政府背景,必须以市场为导向,敏锐把握市场机遇求生存、谋发展;没有单一大股东支持,必须以客户为中心,通过产品服务创新赢得广大客户认同。因此,民生银行上下有着强烈的危机意识,有着高涨的创业激情和敏锐的市场触觉,逐步建立起符合市场规律、适应市场变化的管理体制、激励机制、商业模式、产品服务体系,真正实现了“以市场为导向、以客户为中心”。

四、改革创新是民生银行持续发展的强大动力。作为第一家民营银行,民生银行拥有强大的创新基因,保持着敢于创新的进取精神,形成了独具特色的创新文化。在这块“试验田”里,民生银行开展了大量卓有成效的创新实践,比如,不断完善现代商业银行和上市公司的治理机制,最早建立独立授信评审体系,首家全面推进事业部制改革,率先全面进军小微金融服务,以及为了应对利率市场化时代的到来,全面推进变革转型等等。民生银行的诸多创新实践都引发了同业的高度关注和纷纷跟进,为中国银行业商业化、市场化改革提供了经验借鉴。

五、责任担当是民生银行赢得良好口碑的重要原因。民生银行成立之初就提出“服务大众,情系民生”的办行理念,20 年来,这一理念已渗透到每个民生人的血液中,既体现在民生银行为广大客户提供的一流产品和卓越服务上,也体现在自觉的社会责任行动中。从率先设立公益捐赠基金,到开创信息扶贫模式、运营多家公益美术机构,再到入选上证社会责任指数、加入联合国全球契约……民生银行不断创新社会责任的理念、机制和实践,形成了社会责任的“民生特色”。

民生银行的成立,是民营资本进入中国银行业的标志性事件。成立 20 年来,民生银行用令人信服的事实证明了民营企业能够办好银行,为民营资本进入银行业提供了样本。随着 2014 年首批 5 家民营银行获准筹建,2015 年政府工作报告写入“成熟一家,批准一家,不设限额”的表述,更多民营银行将破茧而出,成为金融支持实体经济发展的又一支重要力量。

正如经叔平先生在民生银行成立时所言,民生银行要向党和政府、投资者、存款人、客户和员工交好五份答卷。民生银行 20 年如一日,努力交好这“五份答

卷”，赢得了各级政府部门的大力支持，赢得了投资者、存款人和客户的高度认同，也激发了员工的敬业精神和工作热情，为持续健康发展的打下了坚实基础。

新常态下新金融

近几年来，全球经济一直处在复苏进程中，复杂和分化仍将是未来较长时期世界经济运行的重要特征。在全球性调整的大背景下，中国经济步入新常态。2014年11月9日，习近平总书记在亚太经合组织工商领导人峰会上的演讲中首次系统阐述了新常态。习总书记指出，新常态有三个特征：中国经济从高速增长转为中高速增长；中国经济结构不断优化升级；中国经济从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。中国经济进入新常态，意味着中国银行业面临的经营环境正在发生一系列深刻变化。这主要表现在：

一是宏观经济向结构优化发展演进。在“三期叠加”的背景下，中国经济已进入提质增效的新阶段，增长模式从资源驱动向创新驱动转换，产业转型从第二产业为主转向服务业和战略新兴产业为主。这预示着中国经济正从规模扩张向结构优化转变，与此相对应，银行业普遍高增长、高利润、低风险的日子已经一去不复返，将进入增长放缓、风险上升的银行发展新常态。

二是金融体系市场化改革快速推进。在后利率市场化时代，中国正在加快多层次资本市场建设，提高直接融资比重，发挥好不同融资模式的作用。一方面，大型企业和新兴科技企业将通过直接融资降低融资成本和杠杆率，推动产业整合。另一方面，大投行、大资管将超越传统商业银行模式，倒逼商业银行向综合经营推进，在差异化战略、风险管理、经营模式、产品服务和企业文化等方面对银行转型提出全新要求。

三是互联网金融正全面融入传统银行业。现代信息技术的广泛应用和深度渗透改变了社会信息传播格局和人际交往方式，给人们带来极大便捷和全新体验。一方面，以第三方支付、网络借贷、网络理财等为代表的互联网金融开始兴起，给传统银行的经营模式和服务模式带来挑战。另一方面，互联网技术与思维越来越深刻地改造传统金融业态，银行纷纷触网，互联网金融与传统金融之间的协同效应日益显现。能否成功融入新业态，是所有银行共同面临的一个问题。

经济的新常态必将催生金融的新常态。随着中国经济增速区间的下移，回归理性增长将是银行业的“新常态”；随着经济结构的优化调整，大力推进结构调整将是银行业的“新常态”；随着经济增速趋缓，加强资产质量管控将是银行业的“新常态”；随着经济增长动力更为多元，不断推进改革创新将是银行业的“新常态”。

新常态下，中国银行业将重塑竞争格局，商业银行要主动适应经济结构和金融业态发展的大趋势，寻找业务发展的平衡点、结构调整的着力点以及改革创新的动力点，充分释放金融活力，继续担当支持实体经济发展的主力军，继续做好企业转型升级的“输血者”，继续做好居民全面消费升级的“金管家”。

一是要优化金融资产结构，主动服务产业转型升级，由规模速度型向质量效益型转变。要打破经济高速增长时期形成的惯性思维，创新求变，精耕细作，真正树立起“集约型”、“效益型”、“质量型”的新理念，积极调整客户结构、区域结构、业务结构和收入结构，将经营模式转向轻资产、综合化、国际化及互联网化的方向。

二是要创新升级服务模式，适应各类客户的多元化需求，加快实现传统金融服务向金融增值服务转变。随着金融脱媒趋势增强、利率市场化深入以及互联网金融的风生水起，客户需求日益呈现出多元化态势。商业银行必须全面升级服务模式，打通各类金融服务手段和工具，不断提升综合服务能力和价值创造能力。

三是扩大国际视野,紧跟中资企业“走出去”,由区域经营、国内经营向构建全球服务体系转变。一方面,要根据自身能力和资源禀赋,适时推进国际化战略,搭建全方位服务平台,充分发挥国际业务对推动整体业务发展、培养国际化人才、提升市场竞争力和品牌形象等作用。另一方面,提升跨境人民币业务的市场竞争力,创新投行业务,服务企业在海外的 IPO、兼并重组等需求。

转型发展新跨越

到 2020 年全面建成小康社会,是党的“十八大”确定的“两个一百年”奋斗目标第一个百年奋斗目标。2016 到 2020 年的“十三五”时期是全面建成小康社会决胜阶段,对于民生银行来说,也是实现全面变革转型、成为全球领先银行的关键阶段。“十三五”时期,民生银行将顺势而为,借势布局,持续深化改革,全方位实施战略转型,按照“信息化、专业化、集团化、国际化”的路径,着力打造具有核心竞争力和自身经营特色的“民生银行未来版”。

“信息化”,就是充分运用大数据、云计算等新兴信息科技成果,高度融合、集成到银行经营管理全过程,形成前中后台互联互通、从战略决策到执行监控、从生态构建到内部响应的整合平台体系,充分体现智能化管理、数字化经营。通过数据挖掘、信息共享和集约化作业管理,以更为精准、高效和协同的信息技术手段支持民生银行战略转型和可持续发展。

“专业化”,不仅仅是针对特定行业和产业的金融服务专业化,更是整个金融服务的专业化。通过差异化、特色化经营,打造自身品牌,成为一家具有鲜明特色的金融机构。经由专业,成就卓越。

“集团化”,就是要成为一家业务种类齐全的综合金融服务集团。通过开辟多元化服务渠道,搭建多元化服务平台,实现集团化发展,为战略客户、重要客户提供一站式服务、一揽子服务。

“国际化”,就是跟随中国经济全球布局和国内企业“走出去”发展的步伐,实现在全球范围内有效配置资源和分散风险,为发展成为具有全球影响力的“百年老店”打下坚实基础。

为此,民生银行将脚踏实地,重点抓好这几项工作:

一是要紧跟国家战略风口,不断增强服务实体经济的能力。要积极布局“一带一路”、“京津冀一体化”、“长江经济带”等国家战略,创新“商行+投行”,调整投行管理体系等,支持国家重大经济政策落地。要聚焦“中国制造 2025”,支持新技术、新能源、新材料、节能环保、高端装备制造等产业发展。要积极配合国家政策,化解传统产业中的落后产能,推动产业结构转型升级和绿色发展。还要增强民生金融供给能力,支持“大众创业、万众创新”。

二是有序推进综合经营和国际化布局。从客户的多元化、一体化服务需求,到走出去、“一带一路”,都需要民生银行着眼于大金融视野,合理有序地推进综合经营发展和跨境金融部署。近几年来,无论是在香港、新加坡等地设立分支机构,还是收购其他类持牌金融机构,民生银行一直在探索尝试且初见成效,但仍需坚定推进,稳步实施。

三是构建现代金融生态。这既包括自身的综合经营布局,也包括与外部战略和资源的协同,以及互联网金融的生态体系。特别是构建互联网生态,要牢牢抓住支付、场景和平台这三大核心价值,打造强大的支付体系和底层系统,设计与目标客群高度契合的交易场景,匹配产品及渠道资源,最终在集团化运作下构建银行主导的金融平台,形成线上与线下打通、银行与战略联盟资源共享的泛金融生态。

四是持续开展数字强基工程。围绕建设数字化银行的目标,民生银行将不断

加强信息科技治理、数据基础及人才队伍建设,进一步提升决策端的科学化、市场端的精准化,以及中间管理环节的信息科技水平,并将逐步把数据资产作为撬动金融资产的核心资源,对识别机遇和风险,乃至对战略和决策发挥更大作用。

五是打造“人-组织-文化”三位一体、共融共生的软实力体系。在形势复杂、竞争激烈、转型任务艰巨的形势下,要加快形成以动力化解压力、以软实力支撑硬实力的内部运行环境。在此基础上,形成真正以客户为中心的组织体制和运行机制,形成违规零容忍、创新更灵活、规则明确又富有弹性的可持续文化,在改革中全面释放员工和组织的活力,推动民生银行更专业、更高效、更扎实的发展。

民生银行深深地认识到,面对内外部环境的急剧变化,面对同业、混业和跨界竞争的激烈挑战,必须进行脱胎换骨的变革。为此,全行上下正沉下心来,扎扎实实、全力以赴地推进凤凰计划,为中国银行业在新常态下变革转型进行探索试验。

凤凰计划是民生银行的一项顶层设计,是为了应对利率市场化而实施的全面变革转型项目,涉及战略定位、发展策略、经营体制、管理模式、运行机制、IT系统、技术工具、专业能力等多个层面,于2015年2月正式启动。我把这个项目命名为“凤凰计划”,寓意要有强烈的忧患意识,以“凤凰涅槃、浴火重生”的魄力,重塑一家“以客户为中心”的、全新的民生银行,以破釜沉舟、脱胎换骨的决心和勇气,用3至5年时间实现全面战略转型和经营管理体系再造,为中国银行业在新常态下的变革转型提供成功的经验借鉴。

在民生银行打造百年基业的征程上,20年仅仅是成功的开始。站在新的历史起点上,民生银行充分把握国内外经济金融发展大趋势,继续做好中国银行业改革创新探索者和引领者,为建成一家具有全球影响力的中国商业银行而不懈努力。

洪崎：实现浴火重生 启动凤凰计划

2016-01-12 来源:中国网财经

民生银行力争用三年到五年时间实现以客户为中心的、全面的成长方式转型与治理模式变革,再造一个完全不同版本的民生银行,成为具有核心竞争力、可持续发展的标杆银行。

中国经济发展进入新常态,结构调整力度加大,互联网经济快速崛起,利率市场化进入“最后一公里”,银行业的业务增速、盈利水平、资产质量遭遇前所未有的压力,加快推动经营转型已是迫在眉睫。

素以改革创新著称的中国民生银行应势而谋、因势而动,全面启动了应对利率市场化挑战的凤凰计划,深入推进组织架构、管理模式和业务发展的变革创新,实现脱胎换骨、浴火重生。

民生银行董事长洪崎强调,“凤凰计划是民生银行今后三年最具战略性的工作,必将成为民生银行发展史上的里程碑事件。”民生银行力争用三年到五年时间实现以客户为中心的、全面的成长方式转型与治理模式变革,再造一个完全不同版本的民生银行,成为具有核心竞争力、可持续发展的标杆银行。

银行业的“新常态”

2013年以来,盈利增速持续下降、不良贷款持续“双升”成为银行业的“新常态”。

洪董事长指出,中国经济发展进入新常态,金融环境正在发生深刻变化,

银行业面临前所未有的转型挑战。由于转型期经济结构性变迁，经济下行压力较大，商业银行的风险压力有所加大，在利率市场化环境下，盈利能力下降，定价能力、成本管理、资产负债管理、产品创新等亟待提升。同时，金融脱媒压力空前，银行业经营模式亟须变革；互联网金融、综合化经营等带来巨大挑战，银行的精细化管理能力面临考验。此外，银行业对内向民资开放，对外进一步放开，行业竞争格局变化，竞争压力空前。

新常态下，商业银行加快推动经营转型已是大势所趋。但是，朝哪个方向转型、如何实现转型，进而走出一条适合自身实际的发展道路，对各家银行都是一个难题。随着银行业进入大变革、大转型阶段，民生银行加快以前瞻性的眼光和战略性的思维谋划全局，全面推动战略提升。

变革转型的顶层设计

不谋全局者，不足谋一域。当前，中国经济金融改革进入深水区，掣肘发展的因素越来越复杂，如何从源头上化解积弊，在重点领域取得突破，就必须做好顶层设计，从战略高度统筹改革与发展的全局，推动改革发展向预期目标迈进。

民生银行作为中国银行业改革试验田，一贯勇于创新，敢于面对调整转型和改革发展的挑战，其中最核心、最紧迫的挑战就是利率市场化。民生银行从顶层设计出发，系统制定变革蓝图及实施路径，着力实现资源配置、风险管控、成本与定价、人才及系统平台等一系列核心能力构建，通过从上至下重塑核心竞争力，实现长期可持续发展。

2014年5月，民生银行成立“应对利率市场化重点工作领导小组”和7个专业工作小组，启动了“应对利率市场化能力提升规划”项目，借鉴国际先进银行领先实践，在全面诊断分析现状的基础上形成转型规划，全面推动全行业务发展方式和经营管理模式转型。

2015年1月9日，民生银行召开“应对利率市场化能力提升规划项目成果汇报及实施安排讨论会”，洪崎董事长在会上将该项目命名为“凤凰计划”，寓意“凤凰涅槃、浴火重生”。洪董事长说，在利率市场化到来的重要关头，全行员工必须树立强烈的忧患意识，以破釜沉舟、脱胎换骨的决心和勇气，打造一家特色鲜明、效益突出的新型银行。

2015年2月8日，民生银行正式启动凤凰计划，推进全面战略转型和经营管理体系再造。经过几年来的管理提升、人才培养和新客户管理系统上线、风控系统升级等，民生银行积累了足够的经验，已经具备了改革突破的有利条件。

应对利率市场化是一项系统工程，是银行生产关系的再造。民生银行全力实施凤凰计划，就是要改变传统的经营观念、思维方式、客户定位等，加快实施以客户为中心的战略转型步伐，力争成为利率市场化大变局中的胜出者。

全面推进变革转型

凤凰计划涉及战略定位、发展策略、经营体制、管理模式、运行机制、IT系统、技术工具、专业能力等多个层面，包含了“6+1”转型主题、9大工作模块、39个转型实施关键项目。

凤凰计划的整体目标是“前台一体化、中台专业化、后台集约化”。按照民生银行的规划，凤凰计划顺利完成后，将至少实现七大转型目标：一是以精准聚焦的战略，推动民生银行成为特色鲜明、效率超群的银行；二是建立以战略为导向，精细化、专业化的资产负债与流动性管理能力；三是建立系统性、精细化、差异化的定价能力；四是建设全面、前瞻性、专业性的风险管理能力，实现与业

务增长的高效协同；五是让效率提升、成本管理成为战略竞争力，融入到民生银行的DNA；六是建立与战略高度匹配的人才规划与管理体系；七是建立以战略为导向，极具准确性、专业化的科技信息平台。届时，民生银行将成为一家“国际化、综合化、专业化及数字化”的领先银行和大型集团化银行，成为中国银行业变革转型的领先品牌。

涅槃腾飞的新征程

洪董事长在凤凰计划开工仪式上强调，凤凰计划对于民生银行生存与发展的重要性毋庸置疑，其前瞻性和先进性随着市场环境的变化发展也将越来越凸显。凤凰计划是民生银行每一个人的事，每个民生人都要有坚定的意志和坚强的信心，把积极参与凤凰计划视为光荣任务和崇高的使命，励精图治，勇于创新，民生银行才能在转型变革的轨道上变道成功，越走越好。

凤凰计划在层次上、范围上和意义上都远远超过民生银行任何一次改革，具有以下主要特点：

一是开创先河、领先同业：截至目前，民生银行是中国银行业第一家全面规划和实施应对利率市场化转型的商业银行，民营性体制特征、中等规模以及长期积累的善于创新、执行力强的企业文化为其全面转型变革提供了有利条件。

二是战略性、全局性、突破性转型：民生银行此次变革转型经过了扎实的前期规划和实施准备，目标、愿景、路径及方法清晰，从战略梳理出发，以国际优秀银行基本能力为蓝本，站在中长期发展、全局性、突破性目标视角，全方位布局改革方向与重点。

三是全面性、系统性、均衡性变革：民生银行此次变革转型涉及前台每一业务条线和中后台主要职能，兼顾“绩效提升”与“根本性体制调整及能力建设”、“组织及流程再造”与“管理机制及技术工具运用”、“短期速赢策略”与“长期可持续发展战略”等。

四是跨年度、高难度、高强度：凤凰计划从转型规划到项目设计到具体落地实施是一项连续性的艰巨工程，需要三年到五年时间，涉及面广、参与部门多、实施难度大，需要全行纵横联通、上下联动，确保圆满实现各项预期目标。

困难和挑战前所未有，但民生银行有条件率先实现成功转型。最主要的是，民生银行有先进的公司治理机制，“三会一层”运转顺畅高效，对全面转型达成了高度共识，为凤凰计划的成功实施提供了坚实保障。

同时，民生银行拥有长期形成的创新传统，既有改革的动力与激情，又有较强的执行力。多年来，民生银行还形成了一套变革转型的方法和模式，相继引入了平衡计分卡、精益六西格玛和客户之声等三大战略管理工具，有利于推动变革转型。

此外，民生银行规模适中，既经得起重新设计、颠覆性改革，又具备较大的改革弹性，有利于实现改革的最大效益。作为中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，民生银行在改革发展上没有依赖，需独立承担改革成本，监管部门也大力鼓励支持民生银行先行先试。这是民生银行的独特优势，也是凤凰计划顺利实施的可靠保障。

随着凤凰计划的顺利推进，民生银行将进一步牢固建立治理模式的领先优势，成就中国最佳商业银行的崇高梦想，为第一任董事长经叔平先生提出的“建设百年老店”奠定坚实基础。