



# 中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

# 投资者

(2014 年第八期 总第 158 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
■ 洪崎当选董事长 毛晓峰获聘行长.....	2
■ 我行成功举办 2014 年上半年度业绩分析师交流会.....	2
■ 我行成为首家加入“联合国全球契约”的全国性股份制商业银行.....	3
■ 我行直销银行客户数突破 100 万.....	3
■ 我行首单同业置换产品成功发行.....	4
■ 我行成功发起设立全国首只红木基金.....	5
二、民生新闻.....	5
■ 民生银行新掌门洪崎：关键的五年战略机遇期.....	5



## 一、经营动态

### ■ 洪崎当选董事长 毛晓峰获聘行长

2014年8月28日上午，中国民生银行第六届董事会第十八次会议在京召开。应出席本次会议的董事17名，现场出席14名，2名董事通过电话连线出席会议，委托他人出席1名。应列席本次会议的监事7名，实际列席7名。董事会秘书万青元、财务总监白丹以及国浩律师事务所律师、高伟绅律师事务所律师列席本次会议。中国银监会、北京银监局有关领导列席本次会议。

经会议选举，洪崎全票当选中国民生银行董事长，董事会全票通过聘任毛晓峰为中国民生银行行长。

### ■ 我行成功举办2014年上半年度业绩分析师交流会

8月29日，我行成功举办2014年上半年业绩分析师电话交流会。董事长洪崎、行长毛晓峰、行长助理林云山、财务总监白丹率资产监控部、资产负债管理部、财务会计部等部门负责人参加，会议由董事会秘书万青元主持。包括巴克莱、美银美林、中金等在内的100多家境内外机构的分析师和基金经理共128人参加了本次交流会。

财务总监白丹从盈利增长能力、资产负债情况、经营结构变化、风险管理能力和机构建设进度等几方面向投资者详细讲解了我行2014年上半年的经营情况。

在问答环节，投资者提问积极踊跃。董事长洪崎回答了投资者关心的民生银行战略定位问题，特别提出在“民营企业、小微企业、零售高端”定位不变的前提下，持续提升我行的综合服务水准和服务效率，加强整个流程的风险控制。行长毛晓峰针对小微业务的发展问题，以北京荷花池市场为例子描绘了小微业务的巨大前景，也阐述了如何让民生银行成为小微客户资源整合平台的基本思路。



其他问题涉及小区金融、同业业务、负债业务、手续费收入、资本补充等方面，其中分析师及基金经理最关心的 2014 年下半年资产质量、净息差走势以及全年资本压力等问题，我行管理层也一一给予了细致的解答。

## ■ 我行成为首家加入“联合国全球契约”的全国性股份制商业银行

2014 年 8 月，我行正式加入“联合国全球契约”，并成为首家加入该组织的全国性股份制商业银行。

“联合国全球契约”是 2000 年由联合国前秘书长科菲·安南发起成立的全球性社会责任组织，旨在号召全球企业遵守在人权、劳工标准、环境及反贪污方面的十项基本原则，已有 100 多个国家数千家企业加入，目前国内金融界有国家开发银行、工商银行已加入。该组织直接隶属于联合国秘书长办公室，由联合国秘书长直接安排部属并参加相关活动。

近年来，我行在社会责任领域进行了独具深度和广度的探索，率先确立将企业战略与社会责任相结合的发展路径，率先建立承诺固定比例的公益捐赠基金，率先成立社会责任管理委员会，并与社科院合作建立了我国第一个企业社会责任 MBA 及社会责任研究基地。我行社会责任工作得到政府部门、公益组织及主流媒体等第三方机构的高度评价，四度荣获“中华慈善奖”，被《中国企业社会责任蓝皮书（2013）》评为“中国企业上市公司社会责任指数第一名”、“中国民营企业社会责任指数第一名”、“中国银行业社会责任指数第一名”；副董事长、行长洪崎被中国银行业协会授予“年度社会责任引领人物奖”。我行已成为国内金融界社会责任领域的领跑者，加入“联合国全球契约”可在国际上树立我行负责任的企业公民形象，大幅度提升我行的国际认同度，实现品牌价值在世界范围内的提升。

## ■ 我行直销银行客户数突破 100 万



我行直销银行自2月28日推出以来，系统运行平稳，各类金融产品销售火爆。经过半年的快速发展，直销银行产品得到了进一步丰富，客户规模迅速增长，树立了直销银行品牌。截止至8月末，直销银行客户数突破100万户，如意宝累计申购量超过1100亿，金融资产超180亿元。

民生银行直销银行作为国内第一家直销银行，紧抓首发优势，秉承开放、简单的互联网精神，以“简单的银行”为服务理念，结合互联网客户的真切需求不断丰富产品线，目前已成功推出包括定活宝、民生金、如意宝在内的5款金融服务产品。其中，定活宝产品一经推出，市场反响热烈，2亿元额度迅速售罄。近期，直销银行还将继续发挥其低成本、高效率、普惠大众的优势，陆续推出质押贷款、小额消费信用贷款等系列产品，初步建立起功能完善、产品丰富、用户体验好的综合化互联网金融服务体系。

直销银行快速发展印证了互联网蕴藏着巨大的潜力，是我行探索互联网金融，以新渠道、新模式、低成本批量拓展新客户的成功尝试，同时也是我行迎接利率市场化、加速金融转型的成功实践。

## ■ 我行首单同业置换产品成功发行

8月29日，金融市场部成功发行我行首单同业收益置换产品——“中国民生银行非凡智选系列”。

同业收益置换结构性产品是一款创新结构性产品。客户委托我行将投资无风险资产所获取的收益作为期权费叙作一笔挂钩浮动资产收益权的利率互换交易，如果挂钩标的如期履约兑付，则客户获得预期收益。该笔利率互换在《中国证券市场金融衍生品交易主协议》下进行，是我行首次与券商在此框架下进行权益类交易。

在产品运作过程中，客户需缴纳100%保证金并沉淀我行，资产端对应的资产管理计划由包括银行资金、同业资金等进行投资，同时按照约定将客户资金质押至资产管理计划，进而缓释风险资产的占用，再通过收益置换将所挂钩标的的信用风险进行对冲。



同业置换产品成功发行有助于推动我行及各分支机构在资本节约、开源中间收入、推进项目发行等方面获取行业竞争优势，助力我行在创新方面继续保持行业领先地位。金融市场部将继续保持“锐意进取、开拓创新”的经营理念，持续加强新产品、新业务模式的研发，努力开拓我行金融市场业务的新局面。

### ■ 我行成功发起设立全国首只红木基金

由于红木原料产量稀少，且受到国际公约的保护，很多国家都对红木原料的出口做出了限制，红木原料面料较大的供需缺口。在这种背景之下，投资于上游红木原料的收藏收储环节，将非常有利于我国企业掌握红木原料资源以及红木市场的定价权。

经过前期深入调研，我行私人银行事业部率先尝试红木领域的投资，并于7月24日成功发起设立全国首只红木基金——福州瑞木投资管理中心（以下简称“红木基金”）。该系列红木基金拟计划规模10亿元，其中一期规模约2亿元，主要投资于大果紫檀（俗称缅甸花梨）。本只红木基金采取了创新型的产品设计，通过测算历年来红木原料价格波动情况，采取结构化的产品设计，引入安全垫，并引入外部鉴定、评估、仓储及保险机构，有效降低投资人的风险。

同时，以红木基金为载体之一，为其家族客户提供了一揽子红木基金解决方案。我行私人银行事业部、福州分行同基金管理公司全面合作，建立了项目管理小组，形成了比较完善的基金管理监控体系，并搭建了可行的动产质押监管操作模式。本只红木基金成功设立将为投资者提供进入红木市场的捷径，充分分享到红木市场增长的投资良机，意味着私人银行对另类投资的创新能力有了新的突破，预示着私人银行对于家族企业客户能够提供更为丰富的服务内容。

## 二、民生新闻

### ■ 民生银行新掌门洪崎：关键的五年战略机遇期

2014-08-30 19:59 来源：经济观察网 作者：胡蓉萍



**导语：**回过头来看，这五年半也恰恰是中国银行业高速增长、饕餮盛宴的黄金时期。五年间，民生银行归属母公司净利润从2008年的79亿元提高到了2013年的423亿元

经济观察报记者胡蓉萍 8月28日，中国民生银行股份有限公司（以下简称“民生银行”）第六届董事会第十八次会议选举洪崎为董事长。此前的五年半，他的职位是民生银行行长。对于自己担任行长的五年半，经济学博士洪崎谦虚地给自己打了75分。

回过头来看，这五年半也恰恰是中国银行业高速增长、饕餮盛宴的黄金时期。五年间，民生银行归属母公司净利润从2008年的79亿元提高到了2013年的423亿元，平均总资产收益率（ROA）从2008年的0.8%左右提高到了2013年的1.34%，手续费及佣金净收入占营业收入比由2009年的11.09%提高到了2013年的25.85%，为上市银行该比例排名第一。2013年，民生银行以23.23%的加权平均净资产收益率（ROE）位列上市银行第一。ROE是反映一家企业经营效益的最重要的指标，反映了股东权益的收益水平，这个指标越高说明资本回报越高。与此同时，民生银行的股价也从2009年一路攀升，即便后来银行股整体估值再次下降，民生银行依然是A股当前市净率最高的上市银行。

8月18日，民生银行宣布董文标辞任董事长，由洪崎代行董事长职责。8月19日上午，在民生银行总行行长办公室，洪崎接受经济观察报独家专访，回顾他刚刚担任行长的那一年，在民生银行H股上市路演时，自己对基金经理们承诺的一切，多项经营指标和业绩指标，如今都已实现，有的甚至超额兑现。这五年多，民生银行经历了一个被客户、投资者和员工从2009年之前的认知到2009年之后逐渐认同的过程。

洪崎说，他做过的最自豪的事情是从民生银行诞生之日起就在这个团队中，见证并参与了民生银行这件“作品”的完成、完善，“很高兴，我们的付出有了今天的民生银行”。而从2014年8月28日开始，民生银行这艘大船，要由



洪崎董事长来掌舵和引领。他的性格特点可能没那么鲜明，更多的是理性细致和低调，这也契合以经营风险为生存之道的商业银行的掌门人特质。

这些年，董文标在前面喊战略，为民生银行做长期的战略转型准备，洪崎在后面埋头做业务，在短时间内用数据说话，说服投资者支持民生银行的战略，用一笔笔业务赚来的利润为长期战略持续投入，有了这些年业绩数据的支撑，长期战略每一步的付出才能看得见效果，走起来也更加扎实。为业界所公认，他们是一对“最佳搭档”。

洪崎对经济观察报说，他庆幸自己是在民生银行工作，因为在这个银行的机制下，“个人发挥的余地还是会大一些”。当然他也深知，中国银行业盛宴时代已过，前路布满荆棘，如何加快转变银行的发展方式和进一步明确战略方向，是他必须深入思考的问题，用他自己的话说，“这个不能错，错了就全盘皆输。”接下来的五年，看他的了。

如果说在董文标带领下，民生银行已成长为一名意气风发、激情澎湃的青少年，那么他的继任者、民生银行新晋董事长洪崎将带领民生银行步入稳重的青壮年期，打上更多理性和稳健的烙印，当然，这离民生银行创立者之一、第一任董事长经叔平所希望的“百年老店”还有很长的一段路要走。“为民生银行步入青壮年打好更扎实的基础，那么在这个岗位上这个年龄的我，需要‘空中加油’了。”洪崎对经济观察报记者说，他要永远保持一种年轻和创新的心态，并向经济观察报“剧透”了他正在酝酿的“未来版”民生银行。其实，市场给他的时间并不多，就在中国彻底实现利率市场化的两三年间。

洪崎充满着危机感：“必须在两三年内调整好，失去这个战略机遇期的话，后面整个银行业不会有更大的机遇了。”但他同时又不乏信心，他深信咬紧牙关战胜挑战后便是机遇，是真正作为好的银行的发展机遇。他希望，伴随着民生银行的转型，实体企业的转型升级能够更加理性，政策层面各类金融监管的顶层设计能够更加市场化和透明化。如此，银行的发展才能更加可持续。





他还想为民生银行建立一套强有力的制度体系，让完善的公司治理推动银行前进，让团队的智慧和合力引领发展：“企业初创期，领袖式企业家非常重要，但到了稳定发展期，合理有效的公司治理和制度更加重要。”

新晋董事长洪崎能否在自己设定的五年左右时间内，带领民生银行步入稳健的青壮年，平稳度过“中等银行陷阱”，转型成为一家有影响力的专业化、集团化、国际化的大型银行，我们拭目以待。

### “庆幸自己在民生银行，想法能更大程度地实现”

经济观察报：您从民生银行诞生之日起就在这里工作，经历了经叔平和董文标两任董事长，能否简单评价一下他们，谈谈他们对你的影响？

洪崎：经老是我们国家的领导人，也是一个伟大的企业家，德高望重。我现在 50 多岁，每当萌生懈怠念头，想到经老 80 多岁时还在为民生银行的事业操心，我就又会重新抖擞精神。经老这种“活到老学到老”的精神、对事业的执着、忧国忧民的胸怀，是民生银行的一笔宝贵财富。

董文标董事长的特点则非常鲜明，他是民生银行成长过程中的总舵手，他对事物的判断能力、对事业的激情、做决策时的果敢，令人佩服。他充满着激情和创新精神，工作节奏很快，效率很高，是一个具有很强领导力的银行家。董事长个人的魅力和领导力对一个初创期和成长期企业的发展很重要，但从我这里开始，要在推动民生银行决策的数字化、信息化、智能化上下功夫，以保证银行决策的科学性，执行的有效性和服务的精细化。

经济观察报：您和董文标董事长搭档这么多年，分别扮演什么角色？和其他银行家相比，您如何评价自己具备的特点？

洪崎：首先，他是领导，我是下属。他制定战略，我负责执行。其次，也是师友关系，当然他是老师，我从他身上学到很多东西。如果说性格的话，我可能理性一些，在许多安排上考虑具体一些，他富有激情、行事果敢，所以说，我们两人有一个互补。这么多年来，几乎所有的改革创新，我们都有沟通，也有过一些不同想法，但一旦他拍板说干，我就二话不说去执行了。执行的过程我们总是相互沟通，相互配合，偶有分歧也会坐下来交流，很多工作就是这样一步一步顺



利走出来的。总体上，我们对大方向的判断是一致的，是非常能想到一块去的。我从具体经营的角度，需要更加统筹更加全面地去理解和执行这些决策。要把事情做到位，就需要保持足够的理性和低调，而经营风格，就体现在银行的经营上了。中国处于转轨期，中国银行家的一个特点是主观能动性仍或多或少受体制机制的约束，但在民生银行这样的股东背景和体制下，管理层个人发挥的余地可能还是要大一些，我很庆幸自己是在民生银行，自己的想法能够更大程度地实现。过去五年多董文标董事长提出来“特色银行”和“效益银行”的目标，但这些特色并不等于短期内有很好效益，小微金融、小区金融都是为长远做打算的。那么，短期效益从哪里来？比如中间业务就是一个很大的收入来源，现在民生银行中间业务收入占比是上市银行第一，这些效益的取得也增加了外界对民生银行战略的认同和资源投入，使得董文标董事长的战略能够坚定不移地执行下去。我感到欣慰的是，短期内我把战略和效益结合上了，以此配合董文标董事长的战略。所以，我们是“最佳搭档”。

经济观察报：你们的合作是一个系统、互补、协同的过程，既有长期的布局，又有短期的盈利点。未来，您要开始做长期的布局了，作为一个新晋舵手，您会给民生银行打下什么烙印？

洪崎：我们依然需要激情，但激情是隐含在对事业的忠诚和理想中的，理性和稳健也很重要。激情是帆，理性是舵，缺一不可。只有在理性的掌舵下，才不会翻船。当然，光是舵很好，风帆很小，船也开不快。民生银行这艘大船要扬帆起航，一定是激情和理性平衡的结果。这里的理性就是如何冷静地判断民生银行内外部的形势及有利和不利条件。对银行发展战略、战术、发展节奏的把握，没有多年的磨练是看不清方向的。因此，我还要不断学习创新。

经济观察报：您最看重的员工的品质是什么？

洪崎：诚信。做银行首先是要做人，对客户最重要的也是要诚信，对社会要诚信，对股东要诚信，对监管部门要诚信。在一个单位工作，上级和下属，同事与同事之间，也要讲究诚信。信用是财富，这是我看重下属最重要的标准。

**“银行要晴天带伞，企业要逐步成熟”**



经济观察报：您在 2011 年说的那句“银行业赚钱赚得不好意思了”，究竟是出于什么用意？您如何评价“银行的高利润是以牺牲实体企业利润为代价”这一说法？您又是怎么看银行和实体经济的关系、银行和国家之间的关系的？

洪崎：首先我们必须清楚，商业银行是企业，盈利是它存续的基础，不能要求商业银行违背商业利益来承担社会责任，并且企业发展了国家才能强大。国家则应该为企业创造一个更好的以法律为基础的市场环境、一个好的社会激励机制，使得更多的企业敢于创新、健康发展。其次，商业银行是把社会的资金资源，那些闲置的储蓄资金通过金融的配置，转化为有效的对企业的投资，使整个经济健康发展，使企业效益最大化。这里面又有两个问题存在，一个是利率没有完全市场化，使得资金市场上并没有完全根据资金的供求关系来决定资金的价格；另一个是银行业存在着行业准入和金融牌照制度，不是所有资本都可以进入这个行业，因此这还不是一个完全充分竞争的市场。

银行业应该有一个优胜劣汰的选择，那么它所获得的利润，一定是市场的一种选择，一定是处在其他行业平均利润上下波动的合理水平，这就不会有所谓的“暴利”。但是，当这些问题还存在的时候，看着利润簿上的数字，我不敢有丝毫的得意，有的是未雨绸缪的隐忧。当然，银行业毕竟是一个很专业的行业，又涉及到社会稳定和国家战略。目前，我们的改革方向也是朝着更加市场化的方向走，利率市场化和允许民营资本进入银行业都在进展之中。

经济观察报：现在看来，要付出代价了。

洪崎：对，加上提供直接融资的资本市场不够发达，企业融资过度依赖银行贷款，企业发展好、盈利好的时候，依赖银行贷款盲目扩张，负债率、杠杆率不断提高，而那个时候因为盈利好，企业并没有把它所支付的利息作为一个负担，想到的是怎么赚得更多。经济一旦下行，企业盈利少了，就开始说为银行打工。我当初提醒过很多企业，他们负债率不要超过 50%，但很多企业在盈利好的时候并没有足够理性地去主动去杠杆或者停止加杠杆。昨天一家企业来恳求我们给他免息和挂账，企业老总说银行利息越来越高。事实上，企业在扩张过程中，风险不断增大，利率就会有所提高，贷款期限也会有所缩短。在这种情况下，银行也



要明白，挣钱在前头，代价在后头，就像炒股一样，账面上赢定了，还没有出来，等出来的时候有可能会赔光光的。这是银行粗放式增长的问题，也是整个金融市场发展不成熟带来的问题。如果直接融资的资本市场发展充分的话，那么全民在享受企业发展红利的同时，也会分担他们的风险，所以说，金融市场的发展成熟对解决这个问题也很关键。当然，最重要的是两类市场主体的理性，商业银行应对利率市场化和转变经营方式，实体企业的转型升级和理性投资，这些综合起来才能解决问题。我们银行业要晴天带雨伞，企业要成熟，在经济周期的洗礼中逐步成熟。

经济观察报：能不能说说目前的宏观经济形势，以及在这个形势下，银行业最大的挑战和机遇是什么？

洪崎：经济升级、金融转型是决定民生银行未来发展的基础，站在宏观层面可看清方向，站在微观层面可判断下一阶段改革的思路。国际上，外部经济环境趋向温和，国内经济下行是最大的变量，“稳增长”压力较大，宏观调控政策有可能加码，微刺激正在发挥作用。中国经济今后主要是考虑如何跨越“中等收入陷阱”的问题。今年中央出台了不少调控政策，但总体上外需还不足，内需增长有一个过程。所以，实体经济领域的诸多难题仍处于破题、解题阶段，这是银行业发展的外部环境。

我想，在这个环境下，银行业的挑战有几个方面：一是随着中国经济向工业化后期过渡，以及利率市场化、金融脱媒等因素，商业银行面临发展分化，中大型银行包括民生银行将走一条“大而优”的路子，有效的并购发展将成为新的竞争焦点。二是银行业务结构多元化转型是大势所趋，大资管、跨界竞争、金融市场深化和金融监管转型，将推动金融混业全面发展。三是技术进步、需求变化、金融监管、市场竞争等因素，要求银行加快改变粗放式的经营模式，向轻资本、虚拟运营等精细化经营模式转变。四是互联网技术将推动金融服务与大数据、云计算等信息化技术相融合，并彻底改造银行传统的IT架构和组织运行体系，实现全流程、全覆盖的信息化管理和数据化经营，逐步向智慧银行过渡。在推动线下并购、开展综合化布局和提升自身信息化能力的同时，也要看到每一步都需要



紧密结合互联网下的产业发展逻辑去设计和推进。总之，银行业最容易赚钱的时代过去了，接下来能否赚钱就要看各家银行的战略和管理了。

### “五年内民生银行要成功跨越‘中等银行陷阱’”

经济观察报：具体到民生银行来说，面临着什么样的机遇和挑战？

洪崎：实事求是地说，民生银行当前最大的挑战是资产质量方面的挑战，资产质量为什么会有这么大的压力？背后的实质是风险文化、风险控制技术、风险团队建设等一系列问题。中期的挑战则是利率市场化，这也涉及到整体风险的应对问题。长期则是经济转型升级中的城镇化、互联网、金融产业整合和“走出去”战略。银行必须走专业化的道路，客户提升需要专业化，基于客户分层的层级化服务也是专业化，这是一个整体的金融专业化问题，需要我们持续地改进。

我想，民生银行最根本的挑战，就是能不能成功跨越“中等银行陷阱”。现在民生银行3.5万亿元左右的资产规模，传统模式和转型过程中积累的一些矛盾已经比较突出了，比如管理会计系统、人力资源管理系统、集中运营、信息化、风险计量、成本控制、流动性管理、客户关系管理等大银行应有的管理体系，我们还处于逐步建设完善的过程中，还存在基础支持平台不足、资源消耗和成本负担过大、可持续商业模式不够成熟、资产质量不够稳定、文化软实力不够强大等问题，解决好了才能真正跨越“中等银行陷阱”，实现综合效益和发展实力的持续提升。整个转型过渡至少需要五年左右时间。

经济观察报：未来五年内，民生要发展成为一家什么样的银行？您肯定已经在酝酿民生银行未来发展战略了，能否给我们一点剧透？

洪崎：民生银行的发展目标至少包括这样几个关键词：大型、混业、专业化、国际化。从这个目标去理解，我们的机遇期还有五年左右时间。董文标董事长提出的做“特色银行”、“效益银行”，聚焦民企、两小和零售高端是大战略，但要做精、做细和做透很难。从长远看，中国经济仍有巨大增长空间，银行业持续发展的基础仍然很坚实。我们在向小微、零售转型的同时，也要保持强大的公司业务，整个转型才能保持平稳、坚实。要保持战略执行的策略性，一方面要充分考虑到区域发展的差异、不同行业和客户的差异、不同经营机构能力的差异，



另一方面，要推动分行与事业部的战略协同。要控制好战略进程和节奏，在经济转型、下行周期、经验积累的一段时间里必须考虑进退结合、收放有度。再就是要做好应对利率市场化的顶层设计，我们已经启动了“应对利率市场化”工作规划，部署了全行应对利率市场化重点工作并启动了利率市场化能力提升规划项目，主动应对利率市场化挑战，全面推动全行业务发展方式和经营管理模式转型。我相信，凭借民生银行的改革创新精神，三年后一定会在这场“应对利率市场化”的改革攻坚战中脱颖而出。