



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2014 年第四期 总第 154 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
■ 我行成功举办 2014 年第一季度业绩投资者交流会.....	2
■ 我行成为天津市商委“走出去”项目重点合作银行.....	2
■ 我行“天溢金” T+0 理财产品管理规模突破 100 亿元.....	3
二、荣誉奖项.....	4
■ 我行与 SAS 联袂荣膺《亚洲银行家》“中国最佳数据分析项目奖”.....	4
■ 我行获中国扶贫基金会 2013 年度“突出贡献奖”“上海之家”落户上海二十一世纪民生美术馆.....	4
■ 我行私人银行部获得中国私人飞机风云榜最具创新奖.....	6
三、民生新闻.....	7
■ 转转型革命，民生银行换挡 2.0 模式.....	7
■ 以开放的心态迎接跨业竞争.....	17



一、经营动态

■ 我行成功举办 2014 年第一季度业绩投资者交流会

4 月 28 日，我行成功举办 2014 年第一季度业绩投资者及分析师电话交流会。副董事长、行长洪崎，行长助理林云山、财务总监白丹携资产监控部、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、国泰君安等在内的 100 多家境内外机构的分析师和基金经理共 153 人参加了本次交流会。

副董事长、行长洪崎从盈利增长能力、战略转型情况、经营结构变化、风险管理能力和成本管控力度等几方面向投资者详细讲解了我行 2014 年一季度的经营情况。

在问答环节，投资者提问积极踊跃，问题涉及小微金融、小区金融、同业业务、负债业务、中间业务收入、资本补充等方面，其中分析师及基金经理最关心 2014 年资产质量、净息差走势以及全年资本压力等问题，我行管理层均一一给予了细致的解答。

■ 我行成为天津市商委“走出去”项目重点合作银行

近日，天津市商务委员会组织召开了支持天津地区企业“走出去”的专项会议，会上我行被遴选为仅有的两家“走出去”项目重点合作股份制商业银行。

近年来，天津市加快实施“走出去”战略步伐。市委、市政府进一步加大对企业“走出去”的政策扶植力度，建立有效的协调和引导机制，简化“走出去”的各项审批手续，积极推动并鼓励更多的企业开展对外投资和跨国经营，2013 年全年天津市境外投资总额实现 26.1 亿美元，对外工程承包新签合同 27.1 亿美元。



在“走出去”项目资金支持上，民营企业始终存在着“融资难”的问题，民生银行贸易金融部项目团队的专业水平、敬业精神和工作效率在合作过程中获得了中国出口信用保险公司和融资主体的高度赞誉。通过“走出去”项目，贸易金融部在地区业界树立了良好的口碑和品牌形象，奠定了与中国出口信用保险公司天津分公司坚实的合作基础。

此次我行的相关产品、服务流程将被列入天津市商务委员会主编的《天津市金融机构支持“走出去”政策汇编》中进行重点推介，标志着我行成为“走出去”项目重点合作银行，这是天津市商务委员会对贸易金融部持续支持天津市民营企业“走出去”做出的肯定，将成为我行贸易金融部在“走出去”项目的一座里程碑，代表着贸易金融部已与相关政府平台搭建了良好的合作基础，并将进一步开展长期、稳定的合作关系。凭借以往积累的丰富经验，相信在民生银行的引领下，未来天津市会有更多民营企业通过“走出去”，在更广阔的天地间纵横驰骋、发展壮大。

■ 我行“天溢金”T+0 理财产品管理规模突破 100 亿元

近期，我行创新推出的首支非凡资产管理“天溢金”(T+0)理财产品，得到了广大投资者的认可与追捧，产品持续热销，短短不到1个月的时间，产品管理规模已经突破100亿元。该产品具备兼顾资金的高收益与流动性的优点，交易日交易时间内实时购买，实时起息；交易时间赎回，本金实时到账。现阶段普通款人民币5万元起，预期年化收益率4%；高端款人民币20万元起，预期年化收益率4.15%，一定程度具备活期存款特点，收益方面却远高于活期存款利率。

此次非凡资产管理“天溢金系列”(T+0)理财产品的成功推出，进一步完善了我行的理财产品线，更加有利于我行理财业务面对激烈的市场竞争，同时该系列产品的推出也有利于降低我行理财产品的发行成本，为我行理财业务的中间业务收入的实现贡献更大的力量。



二、荣誉奖项

■ 我行与 SAS 联袂荣膺《亚洲银行家》“中国最佳数据分析项目奖”

2014年4月17日，由《亚洲银行家》主办的2014年中国国际银行会议暨亚洲银行家中国奖项计划的颁奖典礼在北京举行。我行与SAS携手，斩获“2014年中国最佳数据分析项目奖”。

在本年度的评选活动中，近百家零售银行与金融机构进行了激烈角逐，评审工作历时两个月，最终SAS中国公司与民生银行脱颖而出，成为中国区银行业在数据分析应用领域的全新楷模。

亚洲银行家中国奖项计划发起于2012年，旨在表彰中国国内在零售金融服务和IT建设方面具有突出表现的金融机构，是目前国内最严格的金融服务行业年度奖项计划。作为业界权威的财经杂志，《亚洲银行家》向SAS与民生银行授予该奖无疑是对双方在零售及小微决策支持平台项目中的合作给出的最高认可与嘉赏。

我行零售及小微SAS决策支持平台于2013年正式启动。该项目的开展帮助我行利用SAS平台领先的统计分析与数据挖掘技术，对零售及小微客户进行了深入分析，充分了解各细分客户群的特点和需求，并在此基础上进行了个性化的交叉销售、价值提升和维系挽留，效果值得肯定，更重要的是，这为民生银行零售及小微业务竞争能力持续提升摸索了一条新路径。

此外，在SAS的协助下，民生银行还构建了一套零售及小微决策支持的业务流程和框架体系，培养了自己的分析队伍，实现了精细化营销和管理的有效落地，为日后长期的业务发展奠定了重要基础。

■ 我行获中国扶贫基金会 2013 年度“突出贡献奖”“上海之家”落户上海二十一世纪民生美术馆

2014年4月28日，中国扶贫基金会在上海举行2013年中国扶贫基金会捐赠



人大会（上海）暨 2014 中国公益趋势论坛。会议表彰了民生银行、娃哈哈、加多宝等公司在教育、救灾、健康和社区发展方面作出的突出贡献，同时宣布“中国扶贫基金会上海之家”计划正式启动并落户上海二十一世纪民生美术馆。

会议以“坚持，就会改变”为主题，向捐赠人、合作机构以及社会各界报告了基金会的整体运行情况、项目实施情况、财务情况等，华东地区的捐赠单位和个人代表、志愿者代表、合作伙伴代表、媒体记者等近 300 多人出席了大会。

在基金会刘文奎秘书长所作中国扶贫基金会年度报告之后，我行社会责任管理委员会秘书长艾民代表民生银行向与会领导与嘉宾介绍了“古村落保护行动”项目。随后中国扶贫基金会会长段应碧、上海市人大常委会副主任薛潮、中国扶贫基金会秘书长刘文奎与艾民秘书长共同举起了象征“上海之家”计划正式启动的金钥匙，宣告中国扶贫基金会“上海之家”落户上海二十一世纪民生美术馆。未来的“上海之家”将成为所有热爱公益的捐赠人、受益人和合作伙伴共同的爱心家园，她将与民生银行一起为上海的公益事业发展乃至中国的公益事业发展带来积极的正面的影响，“上海之家”的设立与我行上海二十一世纪民生美术馆（原法国馆）的非营利性不谋而合，伴随“上海之家”公益活动的展开，未来的美术馆不但将成为上海文化公益事业的重要地标，也将成为民生银行与中国扶贫基金会合作深化的一个见证，成为民生银行履行社会责任的全新承载。

在最后的颁奖仪式上，中国民生银行获得了中国扶贫基金会 2013 年度的“突出贡献大奖”，这是民生银行今年第四次荣获中国公益慈善领域的最高奖



项。正如艾民秘书长在发言中所述：中国民生银行在中国社科院发布的《中国社会企业蓝皮书 2013 年》中获评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。扶贫和公益是一项具有崇高目的的社会事业，未来的中国民生银行公益捐赠基金将坚持走持续、系统的公益道路，我们愿意与社会各界密切合作，我们相信坚持就会改变。

■ 我行私人银行部获得中国私人飞机风云榜最具创新奖

近日，中国私人飞机风云榜颁奖晚会在上海落下帷幕，我行私人银行事业部在众多参评金融机构中脱颖而出，荣获“2013 年度中国市场金融产品类最具创新奖”。

据悉，该活动作为中国首个覆盖国内公务及通用航空各领域的最权威、最公正的评选颁奖活动，成为了中国私人飞机业界最具影响力的年度盛会。此次活动吸引了国内外主流公务机、直升机、通航飞机制造商和运营商高层、有志于投资中国私人飞机产业的成功人士、机构和潜在购买者。活动还邀请民航界高层领导、著名企业家和慈善界人士等社会名流到场，为获奖企业机构及个人颁奖。当晚，颁奖晚会根据产业、人物、衍生三个种类共评选出 15 项大奖。

“盈泰领航公务机基金”是我行私人银行事业部在 2013 年倾力打造的国内首支公务机基金，认购起点为人民币 1000 万元，客户购买后可享受专属私人飞机机时服务，基金将客户的投资与投资收益结合起来，是私人银行首支以满足客户非金融需求为目标的服务型产品。产品一经推出便受到市场和同业的一致好评，经过 2 个月的募集后顺利成立。基于这种横跨金融与非金融产品的复合型服务，在公务机领域及基金产品方面均有创新和突破，也是我行私人银行获



得该项殊荣的重要依托。

三、民生新闻

■ 转转型革命，民生银行换挡 2.0 模式

2014 年 04 月 14 日《中国证券报》A08 版 记者：张朝晖

银行和“宝宝们”的论战还在升级。几天前，在博鳌论坛上，作为中国银行业大佬之一的民生银行董事长董文标表态，马云“没本事革银行的命”。

随着利率市场化的进程加快、金融脱媒的程度加剧、互联网金融的冲击加深，中国银行业的盈利模式正在经受冲击，无所作为就意味着坐以待毙，只有通过战略转型确立差异化竞争优势，才是决定公司投资价值的根本所在。“民生银行自身的特点决定了我们不可能总跟在大行后面学。”董文标在接受中国证券报独家专访时指出，民生银行要做的事，就是要彻底破除中国传统的商业银行模式，“自己来进行革命”，让客户充分享受到现代金融服务，即现在就要做 2.0 版的民生银行。

董文标向中国证券报记者解释，他着眼于全力打造的 2.0 版的民生银行，主要要做三件事：公司业务事业部 2.0 版深化改革、小微金融 2.0 版落地和小区金融全面推进。

提前十年想 提前五年做

如果稍作比较，就会发现当前中国银行业的处境同中国经济的现状非常相似：面临错综复杂的形势，挑战与机遇并存。一方面，支撑发展的要素发生深刻变化，深层次矛盾凸显，开始进入结构调整阵痛期、增速换挡期；另一方面，变革和转型中蕴藏巨大机遇，那些敏锐捕捉机会、勇于求新求变者将脱颖



而出。

“当前中国银行业面临巨大挑战，开始动摇传统商业银行的生存基础。”董文标指出，利率市场化加速推进，银行依靠存贷款利差生存的日子一去不复返，收入基础不再可靠；金融脱媒日益加剧，原本是银行优质客户的大型企业越来越依靠资本市场融资，客户基础遭到严重削弱；新的 IT 技术，特别是移动互联网技术的发展对零售银行业务形成严重挑战，撼动了银行的业务基础。

或许是“乌云压城”，变革和转型成为近几年来银行高管们的口头禅，一些投资者也因此对银行业的前景忧心忡忡，上市银行的股价低迷，估值水平屡创新低。“如果说过去 10 年中国银行业是在制度红利的康庄大道上飞奔，那么未来 10 年就可能在转型调整的曲折道路上跋涉。”招商证券分析师罗毅指出，如何转型，是当前所有银行亟待破解的一道难题。

“现在大家认识到，单纯靠利差和信贷资产增长的盈利模式没有出路，但要彻底跳出这个老套路，并非一日之功。”董文标说，对于一家资产规模上万亿元、员工几万名的银行而言，制定转型战略并逐步实施需要一个较长的过程，即使战略正确、执行得力，也不可能一两年就见到成效。

董文标认为，银行下定决心转型，一定要有充分的思想准备和财务准备，因为这不仅需要从高管到一线员工理念和能力的全面转变，还需要财务资源和其他资源的持续投入。“那些能够短平快实现、一两年见效的业务调整绝对不是战略。”

董文标说，如果一家银行把工作重点放在当期经营业绩上面，想着让财务报表好看一点、让投资者满意一些，就不会愿意在战略转型方面持续加大投入，因为财务投入增加成本，业务调整影响收入。



事实上，前几年不少银行总在喊“转型”的口号，但实际动作不多，因为大家仍在忙于“挣快钱”。而在民生银行，董文标一直强调，转型创新要“提前十年想，提前五年做”，这一理念在全行得到不折不扣地执行。

从2006年开始，民生银行启动公司业务集中经营改革，2007年下半年启动公司业务事业部制改革，2009年2月开始全面进军小微企业金融，2009年下半年把公司业务战略转向民营企业，2013年开始全力进军小区金融，几年下来，民生银行的业务结构、客户结构和收入结构发生了根本性的变化，在中国银行业中的鲜明特色开始形成，而且，前几年小微金融的持续投入和去年以来小区金融的全力投入逐步见效，在未来将产生强大的盈利增长动力。

2.0 版事业部改革

2007年启动的民生银行的事业部改革是董文标的得意之作。

事业部模式被视为对中国商业银行制度的一次革命，而到了2013年，董文标又把事业部改革向前推进了一步，推进2.0版事业部改革。

2007年下半年，民生银行启动了公司业务事业部制改革，把传统的高风险业务从“两级管理、一级经营”变为总行“一级经营、一级管理”。几年来，各事业部依托专业化经营，在专业化风险管理能力、专业化金融服务能力和综合金融服务能力等方面得到了极大提升，创造了良好的经营业绩。截至2013年末，民生银行地产、能源、交通、冶金四大行业金融事业部的贷款分别达到1057.15亿元、1018.20亿元、517.58亿元和325.16亿元，非利息净收入分别达到7.74亿元、9.58亿元、7.96亿元以及5.66亿元。

2013年下半年，民生银行监事会对事业部制度进行了评估，得出的结论是：通过事业部模式，民生银行用五年时间又创造了一家股份制银行。



不过，董文标认识到，经过几年的快速发展，民生银行各事业部也面临着如何进一步释放出更强大的生产力，并解决在发展中累积的分配、授权、风控、人力资源、商业模式等问题。为此，民生银行2013年8月初正式启动“2.0版事业部改革”项目，并于2013年12月开始全面启动2.0版事业部改革方案。用董文标的话讲，民生银行“2.0版事业部改革”，就是按照“准法人、专业化、金融资源整合、金融管家团队”的原则，推动事业部成为行业金融服务的领导者，实现结构转型与效益翻番。

具体来说，一是推动事业部逐步从传统的存贷款模式向专业化投行方向转型。二是建立高效的准法人管控模式。在对事业部全面、充分授权基础上，明确总行与事业部管理关系、职责边界，实现事业部独立运行；构建事业部内部治理、风险管理、资产负债管理、财务管理及人力资源管理机制，提高事业部的创新力和运行效率。三是优化事业部发展的激励约束机制，激发发展动力。四是推动事业部做实金融管家，真正实现“融资+融智”的金融服务模式。

“事业部改革不是简单的组织形式变化，而是管理理念和流程变化，包括战略定位、业务流程、团队建设、技术平台等的重塑和再造。”董文标表示，利率市场化之后，大客户或者把贷款利率压得很低，或者直接去市场上融资发债，不再需要银行贷款了，银行必须在专业化服务和资源整合上下工夫，真正为客户创造价值。推进2.0版事业部改革，就是民生银行应对利率市场化挑战的最好准备。

分行转型打开两翼

从2012年下半年开始，董文标说的最多就是四个字——分行转型。

“传统上银行的发动机都在支行，从客户经理发起，但支行牌子小、团队



少、素质跟不上，并且信息不匹配，所以业务开展得很辛苦，传导链条也很长。”董文标说，商业银行只有调整组织架构，减少管理层级，才能加快市场响应速度，提高决策效率和服务水平。

民生银行全面启动分行转型，就是以“做强分行、做大支行”为目标，把业务发展的发动机从支行上收到分行，分行承担起业务规划、销售策划、集中营销等职能，支行主要从事售后服务。“这次就是要把发动机转移到分行，发动机点火由分行点，支行主要负责售后服务。因为分行有整合各种资源的能力，它把资源整合起来给一个支行，那这个支行就瞬间变强大。”董文标告诉中国证券报记者。

分行转型，一方面是上面提到的业务发起方式变革，另一方面是分行业务的重新定位。

在董文标看来，分行转型要打开公司业务和零售业务两翼。

公司业务的一翼是区域特色的产业链金融、供应链金融，“原来分行和企业打交道就是一锤子买卖，为存款而贷款，为贷款而要存款。现在不是了，有区域特色，有产业链和供应链，这样的公司客户就是高附加值客户。”零售业务的一翼就是“两小”——小微金融和小区金融。“民生银行庞大的根系是什么？一是小商户、小微企业，二是自然人、小区。因此，民生银行分行转型的突破口就是‘两小’。”董文标说，分行转型不仅有助于快速做大客户基础，还把现代金融服务渗透到社会的毛细血管中，真正践行了“普惠金融”的理念。

2008年下半年，董文标在中国率先提出“小微企业”的概念，以有别于传统的“中小企业”概念，并提出民生银行要全面进军小微企业金融服务领域。



从2009年2月开始推出小微企业贷款产品“商贷通”起步，到2013年末民生银行小微金融异军突起，小微企业贷款累计发放将近1.5万亿元，贷款余额突破4000亿元，小微企业客户数超过190万户，小微贷款不良率只有0.48%。

如今，小微金融成为了民生银行的金字招牌。但是董文标对于这一成绩单并不满意，他在全力推进小微金融从传统模式的升级。2013年，民生银行小微金融除了贷款规模和客户数量迅猛增加以外，更重要的是全面推进小微金融2.0版建设。

董文标到很多支行去调研，小微客户经理都向他诉苦：我们的客户被别的银行抢走了，他们的贷款规模更大、利率更低。他告诉小微客户经理：这原因在于你的贷款没有技术含量。假如你提供的贷款是三七开，70%的信用贷款，30%的互保联保呢？客户肯定抢不走；如果100%都是信用贷款，那就不可能有人和你抢客户。因为你做的是初级产品，没有技术含量，所以竞争乏力。

在董文标看来，高级产品就是小微金融2.0版，也就是按照“模块化、标准化、规模化”的原则，着力提升分行软实力，强化分行层面规划指导、集中营销、集中运营、售后服务等模块的标准化操作，持续完善和优化小微流程再造。

在4月8日举行的博鳌亚洲论坛“小微金融：亚洲的创新与实践”分论坛上，董文标向中国证券报记者解释，模块化就是要搞成流水线，通过流水线生产降低成本、提高效率；批量化就是小微企业不能一家一家做，要批量开发；标准化就是把小微金融的规划、销售策划、销售和售后服务分开。

从民生银行2013年年报看，随着小微作业新模式在分行初步落地，小微业务增长方式发生了三个方面的重要变化：一是强化规划的制导作用，规划项下



的项目授信大幅提升，总行审批小微规划项目 898 个，项目提用率 43.87%；二是加快优化客户结构，坚持客户层级下移，小微贷款户均余额从年初的 203 万元逐月降至 179 万元；三是区域特色业务稳步增长，伊利、寿光地利，以及海尔、美的等核心企业及产业链开发模式不断涌现。

如果说小微金融作为民生银行的金字招牌而广为人知的话，小区金融则是在 2013 年董文标的一个大手笔，民生银行投入了巨大的人力、物力和财力进军小区金融。

瑞银证券的一位分析师认为，在中国经济增速放缓、金融改革快速推进、银行经营风险增大的背景下，民生银行一方面在主动放慢资产规模的增长速度，加快推进业务结构的优化调整；另一方面加快战略转型，找准新的战略支撑点，投入巨大资源谋求快速突破，即做好“小区金融”。

把便民、利民、惠民作为宗旨，董文标认为小区金融就是民生银行把自己的能量渗透到社会毛细血管的途径，“因为有了这个战略，我们才敢说‘服务大众、情系民生’。让小区居民不用出院子就可以享受很多金融服务，不用出院子就有很多增值服务”。

2013 年，民生银行联合地方政府、地产公司和物业公司正式推出民生小区金融，大力推进小区金融的产品体系、渠道网络和支持系统建设，建设社区支行及自助服务网点，服务千家万户的小区客户。截至 2013 年末，投入运营的社区支行及自助服务网点达 3305 家；推出智家产品系列，加快软件支持平台和非金融平台的建设，充分整合小区周边的特惠商户资源和小微客户资源，联合民生电商，上线小区金融网，真正为小区客户提供了最贴近的便利服务。

在民生银行的带动下，多家股份制银行纷纷表态要进军社区（小区）金融，



一如当年民生银行宣传进军小微金融之后的情形。“说实在的，对于社区金融我们还没有搞明白，但是民生银行这么做了就证明社区金融一定有前景，我们就一定要跟上。”一家股份制银行的高管告诉中国证券报记者。

“新业务开始播种，收获时节未到，看好公司前景。”平安证券分析师励雅敏认为，民生银行力推的小区金融，是利率市场化、金融脱媒和互联网金融的最有意义的应对方案，进一步将渠道延伸到每一个客户身边，进一步增加客户粘性，可以获得更好的交叉销售成果。

搭上互联网金融列车

很多人并不了解，作为资深银行家的董文标其实是个技术迷，对于 IT 领域的最新动向以及最新的移动互联技术和产品如数家珍，并时刻想着这些技术能否为民生银行所用。在这方面，民生银行是大手笔，董文标更是高要求。

“银行应该以开放的心态迎接移动互联时代的到来，运用互联网和移动互联网技术的最新成果来创新变革商业模式，提升运营效率，拓宽客户群体范围，提升客户服务水平。”董文标说。

2013年5月，民生银行历经7年建设的新一代银行系统全面上线，新系统共搭建了10大类平台，上线了115个应用模块，改进了1150个变革点，优化了7000多项应用。在资深IT人士看来，这是具有互联网基因的开放式银行系统，将促进民生银行在移动互联、云计算、大数据及社交媒体的新科技发展大潮中做一名领航的弄潮者。“花了这么长时间、投入那么多人力物力和财力，换成别人早就坚持不住而放弃了，只有董文标有这个魄力。”一位银行业高管向中国证券报记者表示。

民生银行手机银行也厚积薄发。2012年7月11日，民生银行推出手机银



行，正式拉开移动金融建设的序幕。2013 年，民生银行针对小微企业推出了小微手机银行，并相继推出了短信银行和微信银行，作为手机银行的补充和延伸。到 2013 年末，上线仅仅一年半的民生银行手机银行客户达到 554.52 万户，2013 年的交易笔数达 6001.39 万笔，交易金额 11258.51 亿元，成为国内首批突破万亿元的手机银行之一。

“董事长在 2013 年初的时候要求我们当年做到 300 万户，可是到了 5 月份就改主意了，要求我们做到 500 万户，今年又要求做到 1200 万户。”民生银行的一位高管告诉中国证券报记者。

而在董文标看来，手机银行代表着移动金融的前景和未来，必须在智能手机全面普及的这两年抢占手机银行市场。“现在我们手机银行交易量已经突破一万亿了，但绝不能满足于这个成绩，一定要想办法尽快突破三万亿、五万亿，成为中国移动金融的领导者。”董文标在内部讲话中要求。

除了手机银行，民生银行还想着如何克服网点有限的不利因素，利用互联网技术快速做大客户基础。这就是直销银行推出的背景。

今年 2 月 28 日，在经过 7 个多月的系统建设和产品开发之后，民生银行直销银行正式对外提供服务，首期推出了“如意宝”、“随心存”、“轻松汇”三款产品。接下来，还将推出理财、贵金属、小额消费贷款、公共缴费等服务，满足广大用户多元化的互联网金融需求。

“直销银行将成为民生银行新的利润增长点。”东北证券(000686,股吧)分析师唐亚韞认为。

在逆境中一枝独秀

3 月 29 日，民生银行发布了 2013 年年报。在银行业利润增速放缓的大势



下，民生银行去年实现净利润 422.78 亿元，同比增加 12.55%，处于行业中等水平，较前几年增速有所下降。但尽管如此，截至目前，A 股上市的 16 家银行中，15 家银行或者一直破净，或者一度破净，唯有民生银行保持了不破净的记录。3 月 28 日，民生银行市净率 1.126，名列上市银行之首。

董文标认为，随着中国经济调整的力度和深度进一步加剧，利率市场化改革的进程进一步加快，金融脱媒的程度进一步加深，互联网金融的影响进一步加强，中国银行业的变革和转型将进入关键时期。

来自银行同业之间的竞争、来自投行和资管公司等非银行金融机构的竞争、来自互联网和移动互联网企业的竞争，将深刻的改变整个金融业格局。一些银行会由于定位不清、缺乏核心竞争力而生存困难，最终通过被并购或者关闭的方式退出市场。但是董文标相信，对于那些有远见、有行动的银行而言，经济和金融环境变化的挑战对他们而言将是机遇，将是他们实现弯道超车、快速超越同行的机会所在。而董文标带领着民生银行正在致力于弯道超车。

具体到 2014 年，民生银行认为，很多经济、金融及行政领域的改革面临破题和解题，银行业发展挑战与机遇并存。一方面，银行面临外部经营变化的潜在风险，对客户、产品创新、定价和资产负债等方面管理均提出较大挑战；另一方面，产业转型升级、新型城镇化建设以及混合制经济推进国企改革等过程中兼并重组等业务机会显著增加，带动银行业竞争从同质化走向差异化。董文标指出，在此背景下，银行业要不断完善商业模式，深化战略转型。

在今年年初召开的民生银行年度经营工作会议上，董文标将 2014 年的工作任务总结为“认清形势、把握大局、找准问题、集中力量、加速调整”这 20 个字。为此，他要求全行做到“四个立足”——立足在经济下行中找到机遇，立



足在变动中变被动为主动，立足在困难中脱颖而出，立足在逆境中一枝独秀。

根据董文标的部署，2014 年民生银行将主要做好三件大事：

一是全面推进 2.0 版事业部深化改革，抓好 2.0 版事业部的落地工作。

二是以小微金融和小区金融为突破口和工作重点，深入推进分行转型。对于小微金融，董文标要求，1.0 版要彻底废弃，必须进入 2.0 版，进不了的就不要再做；对于小区金融，董文标要求民生银行在今后两年继续强力推进小区金融网点建设，坚持“三年一万家”的目标不放松。2014 年，民生银行开展小区金融网点建设将遵循“分类建设、分类管理”的原则，严格执行银监会 277 号文件通知要求，对于符合总行要求、适合建设社区支行的网点，按照监管部门的要求进行报批，积极申请社区支行牌照；对于适合建设全功能自助银行的网点，按照监管部门的要求进行报备。

三是对中后台组织体系进行优化。

在董文标看来，这三件事情做好了，2.0 版民生银行全面建成也就为时不远了，特色银行和效益银行的目标就更加接近了。“我们只有这样做，才能在将来利率市场化过程中，在日益激烈的竞争中，脱颖而出、创造辉煌。”董文标信心满满地表示。

■ 以开放的心态迎接跨业竞争

2014 年 04 月 10 日《人民日报》第 10 版 作者：民生银行董事长董文标

银行应该向其他金融机构学习服务客户的金融技术和商业模式，积极学习互联网金融技术。在新的竞争环境下，银行存贷款业务的优势正在快速消失，企业的投资需求、并购活动等重大活动中蕴含着银行诸多业务机会

感言



我认为，银行业转型应该从竞争环境、关注重点和服务能力三个方面着手推进。

从竞争环境来看，银行业的竞争环境正在发生前所未有的深刻变化。以往，在严格的金融分业经营限制下，银行关注的仅仅是同业竞争。随着金融改革的不断深化和信息技术产业的迅猛发展，银行面对的已经不仅仅是同业竞争，而是跨业竞争。竞争来自两个方面，一方面来自证券公司、基金公司、保险公司、信托公司、资产管理公司等不同类型金融机构，另一方面是来自第三方支付公司、电子商务公司、网贷公司甚至移动通信运营商和智能设备生产商等互联网和移动互联网公司。在这样的竞争环境下，银行应该以开放的心态迎接跨业竞争，向其他金融机构学习服务客户的金融技术和商业模式，积极学习互联网金融技术，采用信息技术的最新成果来提升运营效率，拓宽客户群体范围，提高客户服务水平。

从关注重点来看，以往商业银行仅仅关注企业的财务活动，而没有真正深入到企业的经济活动中，对于企业的投资需求、并购活动、规模扩张、资产转让等重大经济活动并不关注。在新的竞争环境下，银行存贷款业务的优势正在快速消失，企业的经济活动中蕴含着银行诸多业务机会，了解这些经济活动并积极参与，将为银行创造更大的业务发展空间，而要想关注并参与企业的经济活动，就需要更全面地了解企业、了解企业所处的行业、了解行业所处的景气周期，深入挖掘客户金融服务需求，并有针对性地提供金融服务，真正帮助客户实现和创造价值。

从服务能力来看，以往银行对企业的金融服务主要集中在存贷汇等传统业务上面，很少考虑不同行业、不同规模企业的特定金融服务需求，更谈不上根



据他们的金融服务需求有针对性地设计和提供金融服务方案。银行转型一定要在提升专业金融服务能力方面下功夫，把原本在一片汪洋大海中的竞争变为在一个个细分的小众市场中的竞争，根据客户的特定需求来提供专业化的金融产品和服务。同时，银行通过跨业学习和资源整合来全面提升综合金融服务能力，从而做到既专又广，真正“以客户为中心”。