



投资者

(2015 年第七期 总第 169 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
▶ 我行成功获得上海期货交易所期货保证金存管业务资格	2
▶ 我行成功发行注册制下市场首单个人住房抵押贷款证券化项目	2
▶ 我行首笔文化体育产业跨境并购业务成功落地.....	3
二、荣誉奖项.....	3
▶ 我行荣获新浪“年度最佳手机银行”、“最受欢迎直销银行”两项大奖	3
▶ 民生加银资产管理有限公司荣获“2015 最具竞争力基金子公司”大奖	4
▶ 民生金融租赁海工租赁项目荣获 Marine Money “年度最佳交易奖” ...	5
三、民生新闻.....	5
▶ 法治是银行持续发展之基 - 访中国民生银行董事长洪崎.....	5
▶ 民生银行“互联网+”新打法：聚焦“生e”链 发力“圈”金融	10
▶ “凤凰计划”全面开工 民生银行转型提速.....	12

一、经营动态

■ 我行成功获得上海期货交易所期货保证金存管业务资格

7月22日，我行正式获批上海期货交易所（以下简称“上期所”）期货保证金存管业务资格。截至目前，我行已获得全部期货交易所此项业务资格，为我行在期货领域的蓬勃发展奠定基础。

上期所经过二十多年的稳健发展，已成为我国重要的期货交易中心，主要品种除铜、铝等有色金属外，还包括螺纹钢、热轧卷板等黑色金属，以及天然橡胶、燃料油等重要基础能源产品和化工原料，并推出了黄金、白银和有色金属的连续交易。随着市场交易的持续活跃和规模的稳步扩大，上期所的市场功能及其辐射影响力显著增强。

早在2006年初，我行便成立期货筹备组，专门进行期货保证金存管业务的准备工作，主动深入期货公司与机构客户了解市场需求，研究和探索银行参与期货业务的新模式。随着国家政策的不断放宽，我行抓住有利时机完善自身建设，紧跟期货市场创新步伐，稳步搭建银期合作平台。经过一年多的存管业务服务，我行获得中国金融期货交易所、大连商品交易所和郑州商品交易所资金高效划转、客户资源开发等方面的一致赞扬。

自我行开展期货保证金存管业务以来，业务经营呈现快速、稳定、健康发展的态势。截止2015年二季度，全行期货保证金存款规模近800亿，占全市场份额的18%，稳居12家存管银行前列；与我行建立合作关系的期货公司达到98家，市场覆盖率达到62%，实现AA级核心期货公司全部上线。银期转账日均额超过4亿，日均交易结算金额超过120亿。为适应市场需求，我行逐步推出了包括仓单质押、套保融资、期货资管产品等在内的多项产品和服务，进一步拓宽了银期合作业务范围。

作为股份制银行中首批获得上海期货交易所此项业务资格的存管银行，我行将扩大针对上海期货交易所上市品种推出的创新业务范围，进一步推进双方全面战略合作，共同促进期货市场发展。我行银期合作将以此为新的起点，乘风破浪，勇往直前，持续探索银期业务的合作新领域，并充分利用自身优势开拓产品创新，整合有利资源，实现银期共赢，为促进期货市场的蓬勃发展贡献力量。

■ 我行成功发行注册制下市场首单个人住房抵押贷款证券化项目

为深化金融改革创新，加快发展资产证券化，今年4月，中国人民银行下发公告《信贷资产支持证券发行管理有关事宜》（中国人民银行公告〔2015〕第7号），标志着信贷资产证券化发行实行注册制管理，明确符合一定条件的机构可申请一次注册、自主分期发行，大幅提高后续项目的发行效率，我国证券化市场规范化、常态化进程取得了新进展。

在人行注册制推出后，我行相关部门紧密合作，按照注册制监管新要求积极准备，与建设银行共同成为首批获准发行个人住房抵押贷款资产支持证券（RMBS）的两家机构，其中我行注册规模为100亿元。获得注册许可后，我行

迅速反应，高效运作，于 7 月 15 日在银行间市场成功发行了首期 RMBS 项目，发行总金额 7.8 亿元，先于同期注册的建行，成为了注册制下市场第一单正式发行的 RMBS 项目，对我行及整个资产证券化市场的影响意义深远。

本项目可以进一步优化我行大零售业务板块的资产结构，更是对“表内+表外”消费信贷业务发展新路径的积极探索。注册制背景下，积极开展证券化业务，可以帮助我行解决资本与规模约束，强化优质客户和优质资产，实现全行资产流转交易机制生成与提速，具有重大战略意义。

■ 我行首笔文化体育产业跨境并购业务成功落地

2015 年 4 月 27 日我行董事长洪崎与大连万达集团董事长王健林会晤磋商，见证双方签署全面战略合作协议后，万达集团文化产业板块北京万达文化产业集团有限公司联合国际知名投资机构 IDG 等发起了对瑞士盈方体育的收购，金额达 7.1 亿欧元。

标的公司瑞士盈方体育传媒有限公司是全球第二大的体育版权营销公司和全球最大的体育传媒内容制作及转播公司，业务覆盖全球，拥有足球世界杯亚洲媒体转播权，德甲、意甲和两国国家队的媒体和营销权组合，主要冬季运动赛事以及中国男子篮球联赛（CBA）的媒体和营销权组合等文化产业资产，与全球 160 个体育组织、数百家赞助商以及传媒机构保持了长期良好的合作关系。此次交易是万达集团继并购美国 AMC 院线后最大的文化产业并购项目，将助力万达集团文化产业事业再上新台阶。

该笔业务采用了“内贷外投”的操作模式，即我行基于对境内客户的授信而发放境外投资贷款，通过正常的对外直接投资备案手续出境，以注资或股东贷款方式，由境内客户的离岸 SPV 实施境外投资项目的并购。

随着我国经济发展和产业升级，越来越多的中资企业涉足海外并购，为中资银行带来了大量业务机会。2010 年以来，贸易金融部累计审批了 30 多个跨境并购项目，涉及交易金额逾 200 亿美元，融资金额逾 60 亿美元，业务模式涵盖了中概股私有化、境内上市公司跨境并购、境外上市公司跨境并购等多种形式，涉及行业遍及矿产能源、文化传媒、IT 技术、电信服务、金融服务、装备制造业、零售、消费时尚等领域，已经形成跨行业、多模式、全流程的跨境并购产品和服务体系，树立和加强了我行“民营企业国际化主办行”的市场地位和品牌影响力。

二、荣誉奖项

■ 我行荣获新浪“年度最佳手机银行”、“最受欢迎直销银行”两项大奖

7 月 9 日，新浪财经主办的“2015 年银行综合评选”结果揭晓，我行手机银行连续三年保持前三甲优势，并获得“年度最佳手机银行”奖；我行直销银行荣获“最受欢迎直销银行”大奖，成为唯一获此殊荣的商业银行。

“2015 年银行综合评选”分为五大评选项目，在两个月时间的公开投票结束后，以投票数据为基础，综合相关机构、专家评委的意见，最终确定各奖项得

主。为使手机银行评测更加专业和权威，今年主办方专门邀请各商业银行相关负责人、专家学者共同探讨制定评测标准，从功能性、便捷性、安全性、创新性四大维度、73项细分指标对手机银行业务进行全面扫描，经过多轮体验式交叉评测得出结果。我行手机银行凭借领先的创新功能和服务、便捷的客户体验、牢靠的安全措施等优势获得网友及专家评委的肯定和好评，并摘得“年度最佳手机银行”奖。同时，我行直销银行经由54项业务测评和3轮筛选，以简单优惠的产品、完善可靠的系统和优良的客户体验等特点，从30多家同业中脱颖而出，荣获“最受欢迎直销银行”殊荣。

新浪财经发布的我行手机银行专项评测报告显示，在创新性尤其是围绕特色功能评测的附加分项中所得分数在同类平台中鹤立鸡群，助涨了不少威风；此外功能性、安全性和便捷性也都不甘示弱，因此综合表现十分优异，总分94，在参评的18家手机银行中名列第二，连续三年保持银行业前三甲位置。

对于直销银行的评价，新浪评测报告认为：我行直销银行功能相对完善，投资实用性良好，拥有PC端、手机APP和微信公共号三个入口，用户登录安全且步骤简便；特别值得一提的是，网页端记录查询功能可以查询操作日志，用户可实时查询账户的近期登陆情况，账户安全系数得到极大提高。得到第三方机构好评的同时，我行直销银行也赢得了市场的认可和信赖，目前直销银行客户数已突破210万、金融资产超300亿元，如意宝产品申购总额达5100余亿元，累计为客户赚取超过10亿元的收益。

民生加银资产管理有限公司荣获“2015最具竞争力基金子公司”

大奖

8月1日公布的第八届“金贝奖”评选结果显示，民生加银资产管理有限公司摘得“2015最具竞争力基金子公司”大奖。这是继去年民生加银资管获得“金贝奖-2014最佳基金资产管理公司”后，今年再度拿下该领域殊荣。由《21世纪经济报道》主办的“金贝奖”评选始于2008年，去年首次将基金资产管理公司纳入评选范围。评审团由专业机构和业内专家构成，从企业收益能力、创新能力、风险控制能力、团队素质、市场认可度、社会责任等多维度，对参选机构进行了客观的分析和评价。

民生加银资管锐意进取，在资产管理规模及盈利水平等方面持续领跑行业。截至2015年6月底，民生加银资管当期营业收入4.66亿元，资产管理总规模达6240亿元。持续领跑行业。2014年以来，凭借其市场影响力和品牌美誉度，先后斩获“金贝奖-最佳基金资产管理公司”（2014年，《21世纪经济报道》主办）、“金龙奖-最佳风控资产管理公司”（2014年，《金融时报》主办）、“金理财-最佳资产管理品牌”（2015年，《上海证券报》主办）等业内殊荣。

作为上市公司民生银行并表的资产管理平台，公司成立以来，不断适应市场需求，挖掘行内外资源，已经逐步摸索出了一条围绕商业银行转型的互补性改革创新道路，并初步搭建了一个综合的金融服务平台。

2014年以来，为塑造核心竞争力，公司在主动谋求管理业务转型上做了不少有益尝试，包括资产证券化、全权委托、PPP、新三板和国企混改等自主业务领域都取得了突破性进展。例如去年成功发行了金通小贷、武汉住房公积金两只资产证券化产品；在激烈的竞争中，以最低年化收益率中标重庆钓鱼嘴PPP整治项目，并在多个省份通过设立产业基金的方式参与地方国企改革，以及打造新三板

团队及拳头产品等。

民生加银资管通过创新开拓实现业务转型，努力成为资产管理行业先行者。2015 年，民生加银资管加大互联网战略、国际化战略和产品战略布局，倾力打造金融市场板块和个人业务板块，以期提升公司满足客户多元化投融资产品需求的能力。

在业务快速发展的同时，公司始终坚持“风控为先”，在 2015 年初便将本年度定义为“合规之年”和“精细化之年”。2015 年下半年，公司将规划上线全新的风险管理系统，通过不断完善风险管理体系，对风控工作流程实现整合管理，为公司持续发展夯实基础，努力提升股东和投资者回报率，实现公司价值最大化。

民生金融租赁海工租赁项目荣获 Marine Money “年度最佳交易奖”

6 月 25 日，世界权威海事金融媒体 Marine Money 主办第二届中国海工融资论坛，在该论坛上，Marine Money 揭晓了由该集团评选的 2014 年度国际海工金融交易系列大奖，民生金融租赁股份有限公司与 Apexindo 公司合作完成的自升式钻井平台融资租赁项目荣获 Marine Money 颁发的“海工租赁年度最佳交易奖”。

获奖项目的标的资产 JU2000E 自升式钻井平台是目前市场认可度最高的主流钻井平台，承租人 Apexindo 公司为印度尼西亚规模最大的钻井承包商。项目的成功运作，标志着民生金融租赁成功进军国际钻井市场。

美国 Marine Money 是全球航运和海工融资领域的知名媒体，也是国际航运和海工行业最权威的咨询机构之一。本次论坛邀请了来自国内外知名金融机构，以及中外资海工装备运营商、船舶制造商、船级社、律师事务所等的 300 余位业内人士参会。Marine Money 评选委员会在对全球 100 余宗海工租赁项目进行专业评估后，高度认可了民生金融租赁自升式钻井平台项目，对该项目展示出的中国金融机构高效运作国际项目的的能力给予了肯定和赞赏。荣获这一奖项，是民生金融租赁在服务海洋工程领域取得的又一重要成绩，通过该项目，也充分展现了中国金融机构在国际航运及海工融资领域的专业能力和影响力。

三、民生新闻

法治是银行持续发展之基 - 访中国民生银行董事长洪崎

2015-07-17 记者:许小萍 来源:《中国金融》2015 年第 14 期

记者：当前，各行各业正积极投身于全面推进依法治国的伟大实践中，请问对于商业银行来说，全面加强法治建设有哪些重要意义？推进法治建设的着力点在哪里？

洪崎：党的十八届四中全会对全面推进依法治国作出了战略部署，开启了全

面推进依法治国的新征程。银行业机构加强法治建设，是贯彻落实我国依法治国战略的重要组成部分，也是适应我国经济发展新常态、继续保持稳健发展的必然选择。

首先，商业银行保持安全稳健运行，离不开法治保障。银行业服务于社会经济各个领域，是一个特殊的高风险行业。伴随经济新常态下的风险积聚，利率市场化和“互联网+”浪潮的巨大冲击，新业态、新模式、新竞争层出不穷，商业银行能否在法治化轨道上改革创新、转型发展，是一个事关生死存亡的重大课题。因此，加强法治建设应当成为商业银行的自觉选择。

其次，加强法治建设，是商业银行适应新形势、应对新挑战的迫切需要。当前，全面依法治国正在深入推进，商业银行既要内部治理提升到法治的新高度，又要主动拥抱机遇，积极投身于法治环境下更充分、更有序、更有能动性的竞争中。同时，新常态下金融运行呈现出监管趋严的特征，商业银行必须适应监管新要求，准确把握开展金融创新与遵守监管规则之间的尺度，不断提升“依法治行”水平。

最后，商业银行加强法治建设，也是“法治中国”建设的重要内容。近 20 年来，中国银行业快速发展，相关法律制度不断完善，为银行业稳健发展奠定了坚实基础。随着经济金融的快速发展，随着市场环境日益规范化、法治化，商业银行必须持续增强法治建设的内在动力，持续提升依法合规经营水平，以法治手段维护、巩固、深化、扩大业务经营成果，为建设风清气正的金融法治环境、为建设“法治中国”作出应有贡献。

商业银行作为独立的市场主体和社会责任的重要担当者，推进法治建设应首先从自身着力，做到内化于心，外化于行。具体来说，就是要自上而下地推行依法治行、行法振威，自下而上地推进法治实践、奉法求强，由内而外地坚持依法守诺、诚信经营。商业银行的法治建设并非一日之功，需要从企业文化培育到制度规则设计，从运行流程规制到依法创新精神激发，多层次全方位塑造。

记者：今年年初以来，民生银行启动了一系列“法治民生”建设活动，旨在弘扬法治精神。请问贵行为何大力倡导法治精神？

洪崎：倡导法治精神，培育法治文化，就是要让全行员工都成为法治的忠实崇尚者、自觉遵守者、坚定捍卫者。这既是民生银行近 20 年来改革发展的经验总结，也是当前顺利推进“凤凰计划”等一系列改革转型中心工作的坚实基础。

近 20 年来，民生银行从无到有、从小到大、从弱到强，成长为在《财富》世界 500 强中排名第 330 位、英国《银行家》全球 1000 家大银行中居第 47 位的一家现代商业银行。民生银行的成功主要得益于两个因素：一是市场化的体制与机制。民生银行以务实的创新精神，向市场、向自己挑战，勇做金融改革的试验田，创造了在市场中发展壮大的业界奇迹。二是每次在创业创新的关键时刻，都有勇气把自己清零。成立之初，民生银行的战略定位是服务民营、中小、高科技企业，这与民生银行作为民营银行的出身和当时的成立背景紧密相关。但后来发现，这一肩负着历史使命的战略定位并不具备现实基础，推行起来力不从心。生存才是第一要务，民生银行就转向收益固定、风险低的业务，较好地抓住了机遇，

迅速实现了追赶超越。解决生存问题后，民生银行又回归服务民营企业、小微企业的使命，并于 2007 年启动了公司业务事业部制改革，努力打造“特色银行”“效益银行”。到 2009 年，随着利率市场化进程加快、金融脱媒进一步加剧、同业竞争日趋激烈，民生银行率先全面推进转型提升。

回头来看，民生银行总是敢为人先，具有独特的创业创新精神，奉行了“市场经济是法治经济”的理念，坚持在市场规则下创新发展，在创新发展中依法合规，实现了健康快速发展。新形势下，民生银行也必须拿出非凡的勇气与胆识，努力追求以法治方式和法治思维实现创业创新。可以说，在全行有效营造“依法治行”的氛围和机制，是民生银行当前的一项重大任务。

记者：应该说，民生银行近 20 年来取得一系列骄人业绩，与贵行持续加强法治建设密不可分。请问在推进全行法治建设的过程中，您有哪些经验和体会？

洪崎：商业银行推进法治建设是一个系统工程，必须充分运用法治思维与法治方式，紧紧围绕依法决策、依法经营、依法管理、依法操作等环节，把法治理念落实到各条线、各部门、各岗位。近年来，民生银行坚持在改革发展中推进法治建设，主要有以下几点体会：

一是要坚守合规经营之道。民生银行始终坚守“风险底线不可碰、合规底线不可越、道德底线不可破”的理念，将合规经营建设作为长远发展的坚实基础和强劲推力。近 20 年来，全行上下，各条线、各机构齐抓共管，在创新中坚持合规，在合规中不断创新，共同铸就合规经营管理的坚固底线，为民生银行的健康快速发展提供了有力保障。

二是要坚持将经营管理纳入法治化轨道。为了确保依法经营，民生银行建立了由法规部门牵头、依流程立规的制度管理机制，强化制度建设和执行，定期组织制度后评价与制度清理，有力保障了全行制度先行、管理统一、流程顺畅、运行有据、执行规范，有效降低了经营风险。法治手段已成为民生银行深化改革、推动发展、化解矛盾、维护稳定的主要抓手。

三是要坚持将良好的合规文化作为治行之本。先进的文化是法治建设的基石，是依法合规经营的治本之策。民生银行很早就确立了“规规矩矩办银行”的理念，持续推进全体员工学法、守法、用法，在实践中逐步形成了“诚信、责任、规则、共享”的合规文化。2013 年以来，民生银行开展了“整顿工作作风，强化廉政建设，狠抓合规经营”等多项风险文化教育实践活动，进一步促进了民生合规文化的深耕厚植，依法行事、照章办事已成为所有民生人的自觉行动。

四要坚持将法律队伍建设作为“依法治行”的基础。拥有一支学养深、业务精、作风正的法律队伍，是法治建设的可靠保证。民生银行较早地在总行设立了法律合规部，组建了一支优秀的法律专家团队，同时在各级行设立法律机构，配备专兼职法律人员，协同推进全行法治建设。依托先进的科技手段，搭建专业化学习平台，大大提升了全行法律人员及广大员工的法律素养，夯实了“依法治行”的基础。

记者：在新形势下，如何将民生银行创业创新的精神与法治精神有机结合起来？

洪崎：民生银行从 13.8 亿元资本金起步，到目前资产规模超过 4 万亿元、核心资本超过 2400 亿元，靠的就是一往无前的创新拼搏精神。这种精神值得全行员工传承和弘扬，但新形势下应以不同的方式来体现。创业创新并不是横冲直撞、野蛮生长，敢打敢拼并不意味着无视规则，狼性文化并不必然无视法纪。近几年来，我国法治建设快速推进，金融业的法律法规体系日益健全完善，不懂规则、不遵纪守法，就难以创业创新。所以说，创业创新的精神与法治精神并行不悖，在法治的环境下开展创业创新，就会获得更多的呵护和保障，就更可能取得成功。

记者：民生银行践行法治精神的切入点是什么？

洪崎：商业银行的经营管理，主要涉及与外部客户之间的交易关系、与内部员工之间的劳动关系，这两种关系从本质上说均为契约关系，其核心都是以信守承诺为根本的契约精神。只有在银行、客户、员工都信守契约承诺的条件下，经营管理中的各项法律法规、监管规章和行内管理制度才能得以遵守。因此，契约精神是商业银行法治精神的内核，信守承诺是法治精神下的根本行为准则。

长期以来，契约精神一直是民生银行赖以持续发展和保持持久活力的根基。在客户关系中，民生银行以诚信为本，严格按照合同约定为客户提供高质量的金融服务，努力为客户创造价值、积极维护客户权益，赢得了客户、赢得了市场；在员工关系中，民生银行以家园文化为本，尊重员工权益、关心员工成长，创造了良好的员工关系，促成了民生银行的持续健康发展。与此同时，我们也清醒地认识到，过往的高速发展中，存在管理规范不能及时同步的隐患，个别机构和员工违反契约精神的行为可能侵害民生银行长远发展的根基，未来会成为民生银行健康发展之大敌。当前，在民生银行革故鼎新、战略转型的重要历史阶段，我们倡导法治精神，建立法治秩序，就是要重塑良好的客户关系和员工关系，引导客户诚实守信、共赢发展，促使员工诚实守信、真心投入，助推民生银行浴火重生、涅槃腾飞。

记者：当前，民生银行正在大力推行“依法治行”，请问重点是什么？

洪崎：坚持“依法治行”，就是要多措并举，重点在提升“奉法求强的能力”和“行法振威的士气”两方面下功夫，推动全行法制意识和法治能力提升，引导全行形成“用法求发展、据法守底线”的良好氛围，切实把法治理念落实到各部门、各岗位、各环节。

古人云，奉法者强则国强。这在银行业求新求强求发展的过程中同样适用。国际金融危机爆发以来，国际银行监管界实施了大量改革，出台了更加严格的监管标准，国外先进银行也纷纷加强了内控建设和合规管理。合规就是效益，守法就是发展。在经济金融环境发生深刻变化的形势下，商业银行要想活下去、活得好，不主动研究法律法规，就很难拓宽发展空间。可以说，谁对法律法规研究得透、准备得足，运用得好，谁就能在竞争中赢得先机。基于对一系列经济金融政策的深入研究分析，民生银行努力提升“奉法求强的能力”，启动了“凤凰计划”，

旨在提升应对利率市场化的能力，制定变革蓝图及实施路径，用3—5年时间实现全面战略转型和经营管理体系再造。

再就是“行法振威”。这是明末理学家王阳明为应对边寇危机而提出的“边务八策”之一。这对民生银行来说，也有很强的现实意义。彼时的边臣，“朝丧师于东陲，暮调守于西鄙，罚无所加，兵因纵弛”，所以法纪不张、士气不振。近年来的民生银行也滋生了类似问题：少数人追求短期目标，突破合规底线，枉顾规则，谋取私利，形成不良资产。现在，民生银行处在凤凰涅的关键时期，更需要重整法纪、严明规则。只有严惩违规，严守底线，才能振肃精神，形成合力，共克难关。民生银行近期以很大的力度、很高的透明度，坚决处理了一些违规违纪事件，显示了总行经营班子“依法治行”的决心和信心。

记者：请问实现“依法治行”，民生银行有哪些有利条件？

洪崎：应该说，民生银行在同业中是最有条件实现“依法治行”的，这得益于至少拥有四个有利因素：一是民生银行带着与生俱来的良好治理基因，高效透明的公司治理结构确保了董事会战略决策的高效性。这是民生银行推进“依法治行”的根本保障。二是民生银行是一家有勇气直面问题、在关键时刻敢于把自己清零的现代化企业，这决定了民生银行推进“依法治行”的气魄和力度。三是民生银行拥有高素质的人才队伍，5万多名员工都受过良好教育，不仅在业务发展中展现了很强的战斗力，而且对法律法规具有很强的学习、领悟、运用能力，推进“依法治行”有着很好的土壤和氛围。四是民生银行还有过深刻教训，以前有经营机构因为违规经营损失惨重，一夜回到了开业前。这种切肤之痛，时时敦促我们反省。

记者：请问建设“法治民生”需要什么样的人才？

洪崎：简而言之，需要有法治意识，有“长度”“宽度”“高度”的人才。建设“法治民生”，不能只靠学法律的员工或者法规条线的员工。法规条线是建设“法治民生”的重要力量，但更需要深入每位员工骨子里的法治基因来共同发力、共同推动。民生银行的未来发展，需要有大格局，有“长度”“宽度”“高度”的人才。在建设“法治民生”的过程中，也需要有大格局，有“长度”“宽度”“高度”的法治人才。

“长度”，是说有长远的谋划，能持久坚持，能克服困难、解决问题。有“长度”的法治人才，能深刻意识到当前“法治民生”建设是民生银行治理方式的深远变革，能深刻理解“依法治行”所带来的稳定预期，从而致力于学法、守法、用法、尊法的文化培育。

“宽度”，是说人的胸怀，也指事业的眼界宽广。有“宽度”的法治人才，能在法律与业务、发展与风险之间找到平衡。比如，随着信息技术的迅猛发展，商业银行急需一批人才来研究互联网金融时代的法治空间与发展路径。

“高度”，也就是深度，也指速度和角度。特别是在金融新规不断出台的形势下，需要不断学习，在干中学、学中用，这种本领与能力，体现的就是一个人

的“深度”。有“高度”的法治人才，能把产品与业务的法治需求在管理决策中统一起来，把对金融政策走向的预判、对金融新规的理解与应用，迅速落实到经营管理之中。诸如轻资产业务、新资本市场业务等，如何在传统商业银行有效落地对接，就是法治人才需要面对的新课题。

时代在变，市场在变，规则在变，民生银行这家在金融改革实验田里茁壮成长商业银行，因时而变的能力与生俱来。我们相信，凭借独有的改革创新精神，随着“法治精神”逐渐内化于全行员工心中，民生银行一定会在改革转型的大潮中脱颖而出，成为一家适应新常态的新型银行。

记者手记

2015年，是我国全面推进依法治国的开局之年。对于商业银行来说，践行法治精神、推进“依法治行”，是加快改革转型、实现稳健发展的必然要求。作为首家主要由非公有制企业发起设立的全国性股份制商业银行，民生银行自1996年成立以来，始终将制度创新与守法合规作为发展理念和驱动力，保持了快速健康发展的势头，为推动中国银行业的改革作出了积极贡献。当前，中国经济进入新常态，商业银行如何应对新常态下的风险挑战，把握新常态下的市场机遇，实现新常态下的新发展？“新形势下，法治建设在银行生存发展中的基础性作用愈加凸显。”民生银行董事长洪崎在接受本刊记者专访时表示，民生银行将持续提升“依法治行”水平，全方位推动全行法治意识与法治能力提升，在有力支撑民生银行变革转型、涅槃腾飞的同时，为推动法治金融建设、法治中国建设作出应有的贡献。

民生银行“互联网+”新打法：聚焦“生e”链 发力“圈”金融

2015-07-02 来源:新浪网

“互联网+”概念已经给各行各业注入了新的创新活力，无论是互联网巨头，还是传统实体企业、金融银行机构，都试图借助互联网，选择适合自己的商业模式与市场切入点，合理构建自己在互联网体系中的价值链。当前互联网处于从消费互联网向产业互联网升级转型阶段，互联网金融领域从产品形态主要集中在个人理财市场，及中小微企业的P2P融资领域，针对中型、大型企业的投融资需求并没有出现代表性的互联网创新模式，都还在路上。

民生银行的策略是：主动跳出传统金融服务惯性，聚焦企业生意链条核心环节，为实体企业建立“信息圈”，提供“圈金融”服务。我们提出“小圈子，大生意”，“心越近，行更远”，“企业邦，帮企业”，“民生圈，企业圈，企业家的生意圈”等核心理念。同时借助在贸易金融领域的领先优势，以交易银行业务为核心，筹备建立公司网络金融综合服务平台。该平台以“搭平台、接客户、跨商务、积数据、建生态、促转型”为主题，围绕构建“金融+商流+数据”商业生态体系为中心，以资金流服务提升为基础，通过人性化的金融门户和银企互联吸引、连接和聚集企业客户流量，跨界获取企业商流信息，按照“金融-综合-平台-跨界(商流)-数据-综合生态圈”的方向发展。通过平台创新交易银行轻资产服务模式，构建具备互联网基因的网络金融综合服务平台。

该平台将围绕产融结合规划构建一个面向产业链、行业群、企业上下游的线上综合金融服务平台。借助该平台，民生银行将为实体企业提供全方位的供应链管理与投融资服务。以金融开放平台为基础，采取灵活的运营机制，一方面广泛与互联网、实体企业开展深度合作，发挥各自优势形成产品功能及客户体验的互补，积极拓展资源置换合作空间；另一方面大力发展平台的联盟接入能力，实现与更多第三方平台的数据交换与协同，提高上下游企业间的经营效率，最大限度发挥企业交易数据的金融价值，促进实体企业产融整合。随着平台价值空间提升，企业交易成本下降、商业模式驱动力改变的综合结果，该平台将演化为独立于传统金融机构、纯中介、去中心化的金融行业撮合平台。

从平台服务的目标客群角度，我们的策略是聚焦重点区域、重点领域的战略客户，通过平台提供的金融+商务协同服务、“线上+线下”的综合金融服务模式，不断提升此类客户收益水平和服务体验。同时针对战略客户项下的上下游企业，采用“圈”金融的“白名单制”，在真实贸易背景，资金闭环流动的场景下，为这些企业提供更公平、高效、便捷、安全和低门槛的普惠金融服务。

为有效实现“金融+商流+数据”的内在业务发展逻辑，我们制定了三项重点工作：一是将金融产品之间打通，通过从单一金融产品到综合金融服务客户体验的提升，打赢入口争夺战把握成功机会；二是利用“金融+技术+风控”向商流跨界“由融到产”为银行带来可持续发展空间；三是通过“金融+商流+数据”生态圈，挖掘数据蓝海才能形成核心竞争力。

在业务开发模式上，平台建设将借鉴采用精益创业(Lean Startup)的方法论，调整现有的需求、开发、测试和投产的直线型模式。在基本共性功能框架和规范稳定的情况下，允许经营机构、外部伙伴、客户等自下而上进行快速迭代的聚焦于某一细分市场、行业、客群的微创新。通过宽进严出、小步试错的方式，快速实现差异化特色功能。实现在奔跑中调整姿势，形成有价值的创新能力。

为达到上述目标，民生银行深入整合了交易银行体系，并在今年1月率先成立了公司网络金融与现金管理部，专门负责产业链客户需求分析、业务支持平台建设、交易数据沉淀、生态联盟拓展等，加快推动交易银行等公司业务产品的互联化。

为了在公司网络金融这一新领域取得新突破，民生银行着力推行了四大举措：

一是深化供应链金融服务模式，聚焦“生e”链服务。一方面，围绕核心企业，盘活企业资金链；另一方面，通过产融结合，打造特色产品模式。目前，民生银行已与200多家大型生产企业建立了稳定的合作关系，并为这些企业的上下游数千家供应商、经销商提供了结算、融资、现金管理、财资优化等综合金融服务。

比如，为珠海格力设计了供应链金融服务方案，为其上游供应商及下游一、二、三级经销商及终端门店提供了多样化、特色化金融服务。再比如，为东北玉

米、太原焦化、深圳贵金属、南京成品油、长春汽车等企业设计了特色产业服务模式，针对产业圈经济特色及运作规律，创造性地提供高效的金融促进方案，有力支持了国家区域开发战略。

二是快速推进公司业务线上化。3月下旬，民生银行独立开发的线上预付类金融服务模式上线，不仅在融资、还款、提货等环节以电子协议代替了纸质协议，还引入了电子签名、电子验签等科技手段，实现了全线上化操作。

比如，在业务审批环节，将客户的授信条件以参数化的形式记录在系统中，从而在线审查授信条件，缩短了审批时间。在客户体验方面，客户通过企业网银客户端即可完成融资、出质、提货等业务，既降低了业务办理成本，又提升了客户体验。

三是加强了针对战略及集团客户的财资管理服务。一方面，帮助集团客户实现了资金在企业内部的高效调拨及应用，支持企业建立起自己的“内部银行”；另一方面，改造升级了支付结算、增值理财等产品，满足了传统企业的在线支付结算及投资理财需求。强化融资、存款和理财产品的良性互动发展，满足资产增值服务需求，稳定存款，吸收资金，实现融资、存款与理财的协同和可持续发展。

比如，支持商户网上收款的“e支付”，企业与民生银行一次接入，即可支持20多家银行的B2C和7家银行的B2B支付，大大拓展了网上业务渠道。再比如，开放型财富管理产品“流动利A”，既可保证企业资金的安全性、流动性，又能实现账户余额资金的自动投资增值，可谓面向企业客户的“余额宝”，从去年8月8日投产到今年5月底累计业务发生额已超过200亿元。目前民生银行的“现金池”服务客户已超过1200家，力助许多集团企业实现了资金的快速归集及统筹管理；“银企直联”服务客户超过了550家，实现了众多企业ERP系统与民生银行系统的实时对接。

四是加快公司网络金融服务平台建设。围绕产业链客户的金融服务需求，民生银行在线整合了融资、支付结算、投资理财等产品销售渠道，打造了线上供应链金融、在线财富管理、重客网络收单管理、订单协同和金融门户等平台，实现了“交易金融+互联网金融”的深度融合。同时，民生银行还将这些平台开放给所有合作伙伴，实现了功能互补、客户共享、价值共创。

“互联网+”概念已经给各行各业注入了新的创新活力，无论是互联网巨头，实体产业，还是传统金融机构，都需要充分借助互联网方式重新构建适合自己的商业模式和价值链。我们只有充分利用自身所拥有的资源和能力，利用互联网大数据中精准定位交易主体，快速、便捷提供产品或服务，充分运用最新技术来创新变革商业模式，并有效控制风险才能在未来的竞争中占得先机，从而实现全面战略转型，努力成为一家新常态下的新型银行。

“凤凰计划”全面开工 民生银行转型提速

2015-07-26 记者:余思 来源:经济观察报

作为国内第一家系统规划转型提升的银行，民生银行自今年2月8日宣布启动“凤凰计划”以来，一直备受市场和监管部门的关注。经过紧张高效的数月筹备，民生银行日前举行了“凤凰计划”的开工仪式，董事长洪崎向首批启动项目的项目经理授旗，还同担任9大模块项目领导小组组长的主管行领导分别签订了目标责任书。民生银行超强的战略执行力再次充分显现出来。

“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。”洪崎在开工启动会上说，凤凰计划的成功，将使民生银行真正实现以客户为中心的全面变革转型，成为经济新常态下成功应对利率市场化而胜出的标杆银行，成为比肩世界级优秀企业的一家优秀银行。

主动求变

随着中国经济发展进入“新常态”，中国银行业发展也进入“新常态”，商业银行面临利率市场化带来盈利能力下降、金融脱媒导致市场空间受限、经济下行带来风险集中暴露、民营和外资银行准入放松加剧竞争、互联网金融蚕食银行传统业务等挑战。其中，首当其冲的是利率市场化带来的影响，将深刻改变银行业竞争格局。

2012年以来，随着经济金融环境逐步成熟，改革步伐明显加快，我国先后实现了存款利率上浮20%和贷款利率完全市场化。今年5月11日，央行宣布将存款利率浮动区间进一步放开至基准利率的1.5倍。随着存款保险制度在今年5月开始实施，大额存单正式推出，利率市场化只剩“临门一脚”。

在利率市场化快速推进的同时，国家还将推动多项金融改革，包括资本账户开放、人民币汇率自由化、民营银行准入、资本市场改革等，多种影响将相互交织在一起。此外，与国际上利率市场化进程不同，中国利率市场化还面对来自互联网金融的冲击，对银行业的影响将更加深入、复杂和不确定。

“中国银行业正在经历一系列深刻的变化，未来3至5年将发生根本性的改变。”洪崎表示，随着银行业进入大变革、大转型阶段，民生银行必须以前瞻性的眼光和战略性的思维谋划全局，全面深入推进战略。

2014年5月，为主动应对利率市场化挑战，推动全行业务发展方式和经营管理模式转型，民生银行成立了“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，在全面诊断分析该行现状的基础上形成转型规划，全面推进战略转型与体系再造。

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”。洪崎说，在利率市场化到来的重要关头，全行员工要有强烈的忧患意识，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。

全面转型

“凤凰计划是民生银行乃至中国银行业前所未遇的全面转型，是一项系统而艰巨的工程。”民生银行有关部门负责人表示，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，需启动 60 多个相互关联的项目，涉及面广、参与部门多、实施难度大，必须发动全行力量、精心组织，按照规划的路线图和时间表扎实推进。

具体来说，“凤凰计划”将实现 7 大转型目标：以精准聚焦的战略推动民生银行转化成为特色鲜明、效率超群的银行；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；建立系统性、精细化、差异化的定价能力；建设全面的、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；让效率提升、成本管理成为民生银行的战略竞争力，融入到民生银行的 DNA；建立与战略高度匹配的人才规划与管理体系；建立以战略为导向、准确性、专业化的科技信息平台。

此前，为应对内外部形势变化，持续推动战略转型，民生银行已在前台、中台和后台等推出了一系列改革举措。

一是前台销售一体化。升级公司银行事业部管理模式，在零售条线和金融市场条线推出“总部制”管理，提升总行层面各板块的专业化管控能力和协同性，推进分行销售模式转型，推动前台销售一体化。同时，在公司条线成立战略客户部，实施客户聚焦，强化客户管理，深入挖潜客户，着力提升客户综合贡献度。

二是中台管理专业化。首先是实施“铁骑行动”，优化清收体制，创新清收手段，严防、严控不良资产，推进新资本协议等重点项目，强化全面风险管理体系建设。其次是持续优化管理会计系统，增强差异化的风险定价能力和价值管理能力。再次是全面推行精益六西格玛等管理工具，探索推动以客户为中心的流程优化和再造，对中后台流程进行全面梳理，提升银行的整体运作效率。

三是后台运营集约化。目前，民生银行已形成运营集中的规划和方案，未来将建成大规模集中作业平台。同时，优化完善信息科技治理机制和架构，强化“数据仓库”建设，搭建“大数据”管理模式，增强银行数据的分析处理能力。

涅槃腾飞

“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。”洪崎在凤凰计划开工仪式上说，凤凰计划是民生银行每一个人的事，每一名民生人都要有坚定的意志和坚强的信心，都要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，弯道超越，越走越好。

作为我国银行业改革开放的试验田，创新是民生银行与生俱来的强大基因。近 20 年来，民生银行从制度创新到业务创新，走出了一条自我否定、不断提升的道路。民生银行在自身获得强大推动力的同时，也一定程度上引领了行业的改

革发展方向。如今，民生银行全力推进“凤凰计划”，又一次先知先觉，走在了国内银行业的前列。“凤凰计划”在层次上、范围上和意义上都远远超过民生银行以往的历次改革。“我们分析自身的优势，认为民生银行有条件成功地率先转型。”民生银行有关负责人表示，民生银行有先进的公司治理机制，“三会一层”运转顺畅高效，对全面转型已达成了高度共识，为“凤凰计划”的成功实施的提供了坚实保障。

同时，作为中国第一家主要由民营企业发起设立的全国性股份制商业银行，民生银行拥有长期形成的创新传统和基因，既有改革的动力与激情，又有较强的执行力。麦肯锡开展的一项战略执行力调查结果显示，民生银行处在国内同业中相对较高水平，与国际银行业转型早期相当。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、六西格玛和客户之声等战略管理工具，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，监管部门也大力支持、鼓励民生银行先行先试。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。

业内人士认为，“凤凰计划”的成功将为民生银行带来重大价值：经营能力的优势会为下一步兼并收购等外延式增长铺平道路；经营能力提升及商业模式优化会为国际化、综合化发展奠定基础；争取资本市场更加认同，可以为股东带来长期稳定的价值增长；业务结构持续改善，资本利用效率也将不断增强；管理及业务流程优化，实现成本效率的提升；增强内部组织协同，有利于强化团队作战，提升客户体验。“凤凰计划是民生银行乃至中国银行业历史上第一次全方位、全流程、从粗放型到精细化的全面转型变革。”洪崎表示，“凤凰涅槃、浴火重生”，就是要“脱胎换骨”地打造完全不同版本的银行，确保民生银行在5年之后、在应对利率市场化的挑战中经受住考验，成为真正以客户为中心、以价值为导向、具备卓越管理能力、可持续发展的新一代银行。