

# 民生银行瞄向小微企业民营企业 and 高端客户

民营企业客户群已占据其客户关系85%以上,贷款占比60%,耗时7年打造的新核心系统月底上市

**编者按:**在上交所组织的“我是股东——中小投资者走进上市公司”活动中,60余位中小投资者代表来到民生银行总行,与公司高管进行了充分交流。

民生银行董事长董文标认为,该行战略定位非常清晰,特色也十分明显。这也是他对公司前景充满信心的原因。

证券时报记者 许韵红 刘冬梅

宋来转型后,民生银行(600016)的理想是要做300万到400万家小商户,民生银行的半壁江山是小微企业,所以我们干得非常起劲。”民生银行董事长董文标在上海证券交易所组织的“我是股东——中小投资者走进上市公司”活动如是表示。

5月8日,60余位中小投资者代表来到民生银行总行,民生银行董事长董文标、行长洪崎、监事会主席段青山、副行长毛晓峰、董事会秘书万青元、财务总监白丹、行长助理石杰等公司高管与中小投资者见面并进行了充分交流。

在与中小投资者的交流中,民生银行董事长董文标从公司17年的发展历程阐释了民生银行的改革创新和发展特色。

## 原始版民→1.0版→2.0版

17年前的1996年,作为中国银行业改革试验田,中国第一家以民营资本为主体发起设立的全国性股份制银行——中国民生银行诞生。

此前,已经组建的各家股份制银行的控股股东,或者是国家财政部门,或者是地方政府,或者是国有大型企业,中国尚未有一家民营资本为主体的银行。

民生银行由59家企业发起设立,主体是民营企业,当时资本规模仅13.8亿元。正是从弱起步,通过持续的改革创新,17年来民生银行快速发展,目前资产规模超过3.2万亿元、核心资本超过1600亿元。截至今年四月底,民生银行的A股市值名列上市股份制银行第一。

董文标表示:民生银行发展17年的时间分为三段:第一段叫传统的民生银行,是从1996年1月12日开业到2006年,和别的商业银行一样,其经营模式是传统的总分行式直线结构。这10年间我们抓住了中国经济高速发展的机遇,2000年上市时资产规模是720亿元,2007年则达到7000亿元,但这时是原始版民生银行。”

他说:第二个阶段就是我们的1.0版民生银行。从2007年到2012年接近6年时间,民生银行发展事业部制。”

事业部是国际先进银行普遍采取的组织模式,2007年7月,民生银行正式决定全面启动公司业务事业部制改革,是国内银行业第一个“吃螃蟹”的,引起了业界的震动和高度关注。有的银行甚至认为,在中国行政层级体制和与之对应的经济体制下,难以推行事业部改革。

但事实证明,民生银行的事业部制转型是成功的,2009年到2012年,民生银行的净利润复合增长率名列上市银行前茅。截至2012年末,民生银行的资产回报率和本回报率等关键业绩指标均名列同业前列。

董文标说:第三个阶段就是2012年刚刚公布的五年发展规划,我们叫做2.0版的民生银行。”

2.0版的民生银行实际上是围绕1.0版做深化提升。深化主要体现在四句话:第一句叫做准法人,把事业部办成准法人,像公司一样;第二句话叫做专业化,这个团队只做一两件事,专业化才是核心竞争力;第三句话叫金融管家团队,比如说50年代出生的私营企业家岁数大了,家族企业要想可持续发展,必须要靠一个强大的经营团队来支持。所以民生银行在2.0版要下决心深化金融管家业务;第四句话叫做金融整合,放弃原来的存贷款概念,完全是金融整合,这是我们的机会。”董文标说。

另外,民生银行分行转型提出做强分行、做大支行”。他解释称,分行转型就是要标准化、模块化和批量化。2.0版的民生银行核心做两件事——事业部和分行转型的深化改革。如果民生银行2.0版可以用5年时间打造出来,民生银行核心竞争力将脱颖而出。民生银行不可能再走其他银行的路,完全在走自己的路。通过2.0版民生银行实现未来我们的想法。比如说成为最具特色的商业银行,最具核心竞争力的商业银行,效益最好的商业银行,但是我们

也不放弃规模,力争进驻中国银行的第一个集团。”

## 做小微企业的银行

董文标强调:民生银行战略定位非常清晰,要做小微企业的银行、做民营企业的银行、做高端客户的银行,实践证明,我们这种战略定位能走出自己的特色,创造自己的辉煌。”

民生银行用不到5年的时间,发展500万元以下的小商户120万,贷款累计接近9万亿元,贷款余额3100多亿元,贷款65%是属于服务领域。即使在长三角的经济陷入低谷时期,小微企业贷款仍然非常多。

民生银行的定位是聚焦小微,现在加上两个字,叫做强力聚焦小微。”董文标强调。

民生银行行长洪崎则表示,小微企业在经营过程中有两个难点:一个是风险问题,另一个是成本问题。小微企业的风险难点在于,大企业主要靠报表等硬信息,小微企业的经营过程很难取得,完全靠软信息。软信息可能是周边、行业等这些信息,如果说靠每个人一对一地服务,成本将很高。

所以我们采取一圈两业的方式,一圈就是商圈,收集它的信息,商圈里我们有一些行业协会,便于管理,在贷款中间提出批量化;两业就是这个核心企业往上有供应商,往下有经销商。”洪崎解释称。

他表示,由于一圈两业在一个层次上做完了以后还有很多散户,民生就组成城市商业的模式。比如说上海有很多区,北京有很多区,这些小区组成城市商业合作社,组成风险控制中心,并且赋予综合服务。如今,民生银行的商业合作社已有2000多家,每一家大概有50-100家客户;民生服务的小微企业客户则已超过100万,带动了零售业务的增长。

## 做民营企业的银行

民生银行就是要帮助民营企业做大做强,使中国民营企业能够成为中国、亚洲乃至世界500强的成员。因为民生银行跟它们是一样的,应该和它们同根同源共生产。”董文标表示。

洪崎行长解释称,民营企业的客户群已占据我们所有客户关系的85%以上,贷款占比60%,客户数从2009年的14.4万增长至现在的23万。今年银行转型要把产业链打造出来,民生银行有专业性的事业部,包括交通、能源、冶金、房地产四大产业,还有新的文化产业、现代服务业。我们现在抓住产业链龙头,把零售进行综合的一体化管理,效果很好。”

## 做高端客户的银行

民生银行主要发展高端客户,因为民生银行不像其他国有银行有强大的网络及覆盖率,民生银行只能做高端的。”董文标说。

民生银行零售高端事业部银行,目前服务1.15万户客户,管理资产超过1500万亿元,增长速度每年70%以上。洪崎行长谈到,今年5月底,民生银行新核心系统将全面上市,这是信息化的最基础东西,有数千人参与开发,这个系统完全以客户为中心的流程序来设计,我们开发了整整七年,中间有很多磨难,但是最终完成了。这个系统将在中国所有银行中处于领先地位,之后我们将会做真正的数字化银行,所有的东西只有量化以后才能真正的成为价值。”

交流会议结束后,民生银行还组织投资者参观了该行行史展览。民生之路、大道致远”,这是民生银行行史馆中的字幅,也是民生银行的企业精神。民生银行立足小微企业、立足民营企业的经营理念与此息息相关,通过观看纪录片、文件资料、图片等多种方式了解公司历程、所获荣誉、企业文化等内容,投资者对公司有了更加实实在在的了解。



A. 民生银行董事长董文标  
B. 民生银行行长洪崎  
C. 民生银行总部大楼  
D. 民生银行中小投资者合影  
E. 投资者交流会现场  
F. 投资者交流会现场  
G. 现场投资者提问

许韵红/摄 彭春霞/制图

## 转型之路: 做强分行 做大支行

证券时报记者 许韵红

投资者对民生银行(600016)的业绩状况及专业化创新等关键问题兴趣十足,在此次投资者交流会上,包括民生银行董事长董文标在内的一众高管对投资者的问题做出了详细解答。

**投资者:**2012年中国经济比较疲软,从2013年一季度来看,民生银行净利润增速由上一年的47%下降至现在的20%。民生银行2013年的业绩走势将会怎样?如果存款利率完全开放了,利润会不会出现拐点?

**副董事长、行长洪崎:**利润增速下滑的第一个原因是去年有两次降息,民生银行贷款中长期贷款比较少。贷款有一个重新定价问题,一季度以后我们大体上将近90%贷款完成了重新定价。第二个原因则是存款定价上浮为基准利率的1.1倍。未来存贷款定价基本上是稳定的,我相信民生银行将保持稳定的增速。

**投资者:**未来5年民生银行专业化方面将有怎样的创新?

**副行长毛晓峰:**在科技方面,民生银行是用流程银行的理念进行再造。它很多优势:第一,它是适应流程银行的一套系统,第二,它把原来的收单和处理完全分开,提高了客户体验和执行效率。第三则是扩展性,因为都是模块化的,新增模块插进来扩展性特别强。目前我们正分步上线,这是很强大、很复杂的工程。分六批上线现在已完成到第四批了,5月24日能完成最后一批。

**投资者:**在钢贸问题方面,民生银行是最早动手解决问题的,如何防范未来可能出现的风险?

**行长助理石杰:**关于钢贸贷款问题主要是,第一,严格的授信政策与市场对接。民生银行很早就授信政策中就明确了钢贸行业的准入和管理,严格按照董事长讲的做区域特色批量开发;第二,在小微领域,小微客户一定不要处于弱经济周期的行业,2013年授信政策中进一步明确小微只进入消费资料生产领域,尽量减少或者是不进入生产领域;第三,对于未来可能出现风险的行业及时做好预警。

**投资者:**民生银行房地产方面的整合是怎么做的?

**副行长毛晓峰:**在房地产整合方面,民生银行的办法是:第一,继续保持我们在商业地产专业化优势,瞄准新兴的城镇化和实体经济,比如说园区地产、产业地产,我们继续保持地产事业部原来在存款贷款领域的优势,同

时拓展新的平台;第二,我们针对城镇化最近正在进行大量研究,中国城镇化目前仍有一些很好的机会,民生银行作为一个撮合平台整合社会资金,同时利用银行判断的优势,整合社会上各种渠道,用最专业的团队,对于客户来说是提供打包式的服务。

**投资者:**事业部改革从2008年开始把整个审批权和中后台放在总行,从2008年到现在看贷款和存款在事业部增长并不是很明显,弱于公司其他领域的贷款业务增长。这是为什么?

**董事长董文标:**事业部不是存贷款的概念,而是金融整合的概念。事业部主要是搞金融整合,通过解决方案动用社会资金解决社会问题,而不依赖存贷款,从节约的角度解决问题。

举个例子,民生银行同农业部独家签订协议,开始打造远洋捕捞的产业链,这是农业部成立以来第一次跟商业银行签订协议。因为中国渔民船都是近海的小船,跑不远,由我们来打造远洋捕捞船。远洋捕捞船的采购资金由民生银行包了,船造出来以后打渔,之后的销售及渔港改造都是民生银行和当地合作。事业部主要是靠智慧来赚钱的,不是靠存贷款。

**投资者:**如果向股神巴菲特推荐民生银行这只股票,您会怎样介绍?

**董事长董文标:**巴菲特的投资理念就是选最好的行业,选最好的企业,然后一直持有。民生银行有很好的制度,真要做长期投资在民生银行没有赔钱的。因为分行转型再加上强大的科技系统,未来都是可期待的,这个系统集中3800多人花费7年时间,在目前的中国绝对是一流的。以客户为中心,一旦客户使用过民生银行的服务,民生银行就把记录输入信息数据库,并进行全面分析。

我们目前在讨论分行转型,做强分行,做大支行。做强分行实际上就是做大民生银行的根系,民生银行庞大的根系是什么?就是小商户、小微企业。分行主要做小微金融和小区金融。通过无条件授信,在一个小区里面分ABC三类,分完以后无条件授信,授80万元、50万元、30万元,通过无条件授信拉动个人金融资产增长。分行转型将紧紧围绕小微金融和小区金融,然后进行标准化、模块化和批量化处理。

中国经济未来十年没有大问题,民生银行可以抓住这个机遇,打造出自身的核心竞争力。民生银行是公众公司,我们将加大网上路演的频率,让公司更透明,让投资人更放心。

## “投资者随时来我们都热情接待”

证券时报记者 刘冬梅

“我给大家保证,投资者随时来,咨询任何问题,我们都会热情接待。”面对会议室里多位中小股东代表,民生银行董事长董文标言辞恳切。这是5月8日下午,发生在民生银行总部大楼会议室的一幕。

上海证券交易所发布的“我是股东——中小投资者走进上市公司”活动的标识主体部分为一只手掌,标识线条简明舒朗,寓意股东举起手掌,主动积极行使权利。手掌形似飞翔之鸟,不仅寓意千万投资者与上市公司的沟通通畅,更象征着自由精神。上交所希望通过一点一滴的努力,让股东权利意识飞入寻常百姓家。

当日活动现场,上交所把一个

晶莹剔透的标识赠予民生银行,晶莹剔透的材质象征着上市公司不断追求信息披露的及时透明,维护公开、公平、公正的市场秩序。为搭建投资者与上市公司之间多种形式的沟通桥梁,引导和规范上市公司投资者关系管理,上海证券交易所组织开展了“我是股东——中小投资者走进上市公司”系列活动,本活动计划滚动开展,贯穿全年。

上交所首先通过网络海选的形式确定实地走访的上市公司,这是全球首创由中小投资者投票产生调研走访公司名单。在投资者网络投票海选中,民生银行位于投资者最想实地调研走访的公司前三位。鉴于此,上交所组织中小投资者走进民生银行,充分了解民生银行在完

善公司治理、实施战略转型和推进业务创新等方面的举措和努力,增进投资者对民生银行的了解。

从现场投资者的提问可以看出,中小投资者日趋成熟理性,参会的王先生说:“我主要参加北京、上海、天津地区的上市公司股东大会,已经去过100多家企业,现在上市公司对投资者交流的重视程度越来越高。我还曾参加民生银行的股东大会,与一般股东大会不一样的是,民生银行专门安排了一个部门负责人回答股东的提问。交流时间很长,沟通效果非常好,希望‘我是股东’这样的交流会以后多进行。”

民生银行董事长董文标表示,今后将继续通过现场沟通、网上路演等多种活动与投资者进行充分沟通交流,持续提升投资者服务水平。



上交所“我是股东”活动标识

资料图