



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2013 年第七期 总第 145 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
■ 我行首单同业联合投资产品-“亚盟共赢”专项资产管理计划成功发行	2
■ 我行成功办理首笔代客人民币与外币掉期业务.....	2
■ 我行隆重召开新一代银行系统成功上线新闻发布会.....	3
■ 我行交通事业部与贵州省交通运输厅签署战略合作协议	4
二、荣誉奖项	4
■ 我行年报荣获美国“LACP 年报比赛金奖”	4
■ 我行荣获“年度股份制银行”等大奖.....	5
■ 我行在全球多项排名大幅上升.....	6
三、小微金融	6
■ 小微大成.....	6



一、经营动态

■ 我行首单同业联合投资产品-“亚盟共赢”专项资产管理计划成功发行

7月18日，我行金融市场部“亚盟共赢专项资产管理计划”第一期成功运作。此期合作项目不仅是我行首单同业联合投资业务，也是亚洲金融合作联盟金融市场委员会成立以来成功运作的首个合作项目。

我行金融市场部为主动适应监管变化，积极研究市场，强化同业机构合作，创新推出“同业联合投资”、“同业合作组合投资”、“股票质押式回购”等产品，有效解决了经营机构非标债权的瓶颈。

首单同业联合投资产品，由我行作为次级受益人，哈尔滨银行作为优先级受益人，共同投资于民生加银资产管理公司设立的亚盟共赢专项资产管理计划，该资产管理计划投资于北京管理部在北京金融资产交易所挂牌的委托债权投资项目。同业联合投资产品满足了融资项目灵活的出账需求，增加了中间业务收入来源，为对接“非标准化债权资产”开辟一条新的业务通道。

■ 我行成功办理首笔代客人民币与外币掉期业务

7月26日，我行贸易金融部成功办理了我行历史上首笔代客人民币与外币掉期业务。这是我行继远期结售汇和人民币对外汇期权业务后，又推出的一种汇率避险金融衍生产品，它同时也标志着我行在代客汇率风险管理方面又踏上了一个新台阶。

人民币与外币掉期业务是指我行与客户协商签订《远期结售汇及人民币对外币掉期总协议》后，分别约定近端交易汇率和起息日、远端交易汇率和起息日。客户按约定的近端汇率和起息日与我行进行人民币和外汇的转换，并按约定的远端汇率和起息日与我行进行反方向转换的业务，交易中不含利率互换。掉期形式灵活多样，该产品不仅是常用的一种规避汇率风险的金融衍生工具，同时也可以



帮助公司客户实现本币或外币保值增值、调节远期交易交割期限、解决本币或外币流动资金短缺等问题。

■ 我行隆重召开新一代银行系统成功上线新闻发布会

7月4日上午，我行新一代银行系统成功上线新闻发布会在北京友谊宾馆隆重召开，副董事长、行长洪崎，副行长毛晓峰，行长助理李彬，财务总监白丹及相关部门负责人出席了新闻发布会。参与我行新一代银行系统建设的37家合作伙伴与我行项目团队共同见证民生银行新一代银行系统的隆重发布。金融时报、中央电视台、新华社、经济日报等30多家知名媒体受邀参加了本次发布会。

民生银行新一代银行系统建设历经七年，构造了基于先进技术架构，以客户价值为导向，以流程为枢纽，以平台为基础，具有强大运维体系，为精细化管理奠定了综合金融服务平台；民生银行新一代银行系统在设计理念、架构体系、业务支持、产品创新等方面开创了国内先例，并代表了未来银行业务系统的发展方向。

洪行长在随后的致辞中感谢社会对民生银行长期以来的支持和关注。他指出，新一代银行系统具有互联网基因的开放性架构，在移动互联、云计算、大数据及社交媒体时代扮演着引领潮流的角色；该系统将为民生银行的前台营销服务、中台风险控制和后台保障提供强大支持。新核心是真正的“以客户为中心”的系统，关注客户最佳体验，方便客户选择，为客户提供最佳服务；我行将依托新一代银行系统技术，稳步推进流程变革和管理升级，加快重点项目建设，完善系统间的融合对接，构建资源和数据一体化的共享平台，实现数字化的精准营销和管理决策。

作为新一代银行系统建设的合作伙伴，SAP企业官兼执行副总裁何无畏在致辞中指出：民生银行新一代银行系统极具灵活性，其独特的设计可以为创新型金融服务提供极为快速的支持，将更好地服务于电子银行领域，特别是“小微企业”领域。民生银行将获得独一无二的差异化优势与核心竞争力。新闻发布会上，与会人员共同体验了新一代银行系统的强大功能及贴心、快捷的服务。



本次新闻发布会展示了我行新一代银行系统建设的丰硕成果，展现了我行在“云计算、大数据”时代，紧跟时代潮流，勇于进取、不断创新的精神，也体现了我行面对利率市场化和金融脱媒加剧的宏观形势，勤于实践、积极应对的态度。同时，新一代银行系统对我行实施第二个“五年发展纲要”、深化事业部改革、加快分行转型意义非凡。正如行长洪崎所指出的，新一代银行系统的全面成功上线，将为民生银行战略转型的顺利实施、“二五”目标的成功实现提供强有力的科技支持，助力民生银行早日实现二次腾飞。

■ 我行交通事业部与贵州省交通运输厅签署战略合作协议

7月10日下午，我行交通金融事业部与贵州省交通运输厅战略合作协议签字仪式在贵阳举行，开启了双方深化合作、携手共赢的新篇章，标志着我行与贵州省交通运输厅系统的业务合作进入一个新的阶段。

根据协议，交通金融事业部将向贵州省交通运输厅及其下属的包括贵州高速公路集团有限公司及其上下游企业、贵州省公路工程集团有限公司、贵州桥梁建设集团有限责任公司等在内的交通企业单位提供项目贷款、私募债、产业基金等多产品、多方位的融资支持。

前期，我行交通金融事业部与贵州省交通运输厅主要直属企业已建立牢固的合作关系，具有良好的合作基础。随着贵州省经济的加快发展，特别是交通作为经济发展的重要引擎之一，根据贵州省委、省政府的规划，贵州省内的高速公路建设将迎来快速发展的黄金时期，银企合作前景广阔。此次战略合作堪称恰逢其时，未来，双方将继续发挥各自优势，在进一步加强协作和资源整合的基础上，积极提升合作层次，拓宽合作范围，扩大合作规模，丰富合作项目，创新金融产品，为贵州省经济社会发展提供强有力的金融支持。

二、 荣誉奖项

■ 我行年报荣获美国“LACP 年报比赛金奖”



近日，我行 2012 年年度报告成为“LACP 年报比赛金奖”得主。LACP(League of American Communications Professionals LLC) 是美国知名媒体专业联盟，于 2001 年成立，在专业性方面得到公关及信息管理界的认可。每年的全球年报大奖赛，会收到超过 5000 余份来自世界各地的申请，竞争非常激烈。

本次年报评选本着公开、公平、公正的原则，经过初评、复评，最后根据来自全球的业内专家组成的评审团的终审，得出获奖名单。评审团充分肯定了我行年报编制的水准，通过对信息披露的重视、设计风格和易用性，测量我行年报在各方面均有效地披露了我行的经营情况。年报的有效披露，也为提高我行投资者关系工作奠定了坚实基础。

■ 我行荣获“年度股份制银行”等大奖

7 月 18 日，由新浪财经举办的“2013 年银行业发展论坛暨首届银行综合评选”在北京金霖酒店举行，副行长邢本秀代表我行出席论坛并发表演讲。此次由新浪网友参与投票评选的 25 个银行奖项同时揭晓，我行成为“综合类最佳股份制商业银行奖”得主。此外，我行还摘取了“最佳手机银行”、“年度小微金融”奖项，私人银行事业部总裁张胜则荣获“私人银行年度人物”奖。

评审团认为，民生银行 2012 年末总资产为 3.21 万亿元，较年初大幅增长 44%，总资产增速在上市股份制商业银行中排名第一；公司 2012 年度实现营业收入 1031 亿元，同比增长 25%；在小微金融的支撑下，去年四季度实现了资产收益率稳定，对冲了部分由存款定期化造成的资金成本上升，从而实现了净息差相对稳定，显现了小微金融的战略优势；凭借上述总资产增速、收入增速、风控能力这三方面的优秀表现，使民生银行摘得年度最佳股份制商业银行奖。此外，民生银行手机银行在强大科技平台的支持下，凭借其丰富的功能，用户满意度在所有商业银行中位列第一；小微金融的快速发展及持续升级，使民生银行在小微金融领域始终保持领先地位；而民生银行私人银行的快速发展、品牌的深入人心，使我行私人银行部深受关注。



副行长邢本秀在论坛的演讲环节，介绍了民生银行小微业务“一圈一链”的模式，以及大数定律、价格覆盖风险、批量化处理等原则，与现场嘉宾共同分享了我行围绕“聚焦两小”的基本模式与成功经验。邢副行长的演讲受到在场嘉宾的广泛关注与好评。

■ 我行在全球多项排名大幅上升

近年来，我行的改革创新和战略转型取得了显著成效，总资产、营业收入、净利润和市值等业绩和价值指标大幅上升，这不仅使我行在中国银行业界的地位和影响力显著提升，也使得我行在全球最具影响的几个排行榜中的排名大幅上升。

英国《银行家》杂志（《the Banker》）7月刊发布了“全球银行1000强”排名，我行以260.99亿美元的一级资本排名第54位，较上年排名上升了8位。

7月8日晚，财富中文网发布了美国《财富》杂志（《Fortune》）2013年全球500强排行榜，我行首次进入全球500强，以284.363亿美元的营业收入排名全球企业第411位。

4月18日，美国《福布斯》杂志（《Forbes》）2013全球企业2000强榜单出炉，按照销售额、利润、资产和市值这四个相同权重指标，我行排名全球第107位，比2012年上升了120位。

《亚洲投资者》杂志（《Asian Investor》）7月刊发布了亚太地区机构投资者300强榜单，我行以2908.69亿美元的资产管理规模排名第30位。

随着我行“二五纲要”的顺利实施，我行的各项业绩和价值指标将会持续提升，在全球的排名和影响力也会进一步上升。

三、小微金融

■ 小微大成

“小微”业务已成为民生最独特的标签，也使其多项经营指标领衔行业

2013年07月 《福布斯》 李好



洪崎的床头放着一本《道德经》。这本年轻时看不太懂的书，现在他经常在睡前拿起来读，这是他保持冷静的方法。

作为民生银行行长，洪崎比其他任何时候都更需要清醒、审慎。他所领导的这家银行，2010年到2012年，净利润年复合增长率高居全国性商业银行之首。作为国内唯一一家民营资本持股的上市银行，其分散的股权结构，将其推到了沪深300第一权重股的位置上，从去年11月A股大盘反弹以来股价累计上涨超过60%。在由银行与银行家组成的数百万亿的新世界中，民生银行正在成为最活跃、最重要的玩家。

这位2009年接过民生银行行长权杖的银行家，坦承上任以来就面临着极大压力。在利率市场化到来的前夜，银行长期依赖利息收入的经营模式面临挑战。2008年6月，民生银行董事长董文标在成都视察时，发现支行网点冷冷清清，而荷花池市场却人来人往，由此察觉到其中的机会，之后确定了将小微企业贷款作为业务发展的突破口。

不过从战略角度看清楚了，从操作来讲是有许多难处的。对于洪崎和民生银行来说，一个需要很大勇气才能做出的决定是逐步从大公司贷款业务中退出。“很多客户经理原来都是服务大企业的，现在转成民营、转成小微了，更苦更累。一些客户经理不理解，个别的甚至直接就跳槽走了。”

在执行过程中冒出很多疑惑，洪崎内心惶惶却也行动坚决，“你并不知道最后的结果是什么，但这条路看清楚了，你就必须走下去。”国内银行业也对民生银行的动作冷眼旁观，小微一度被认为是作秀。

内外夹击的压力中，洪崎依然坚决地从2009年开始，逐步从以国企、央企为主的大企业贷款市场上撤出。至2012年，国有企业贷款在民生银行对公贷款业务量中的占比已降至40%以下，“小微”则已成为民生银行最独特的标签。在股份制银行中，民生银行迅速脱颖而出，其资产规模、质量、盈利能力、股票市值等指标均快速提升，资本回报率等多项业绩指标名列同业前茅。

这是一个麻雀变凤凰的故事。这家创立于1996年，初衷“为民营企业服务”的银行，在国有银行的包围下，很长一段时间内业务发展缓慢，并未表现出让人



刮目相看的表现。由于为民营企业服务的战略和公司风控能力不相匹配,2000 年上市前,不良率一度达到 8.72%。为了解决生存问题,陷入生存困境的民生银行走向了大企业服务。

后来者要如何居上?

洪崎将矮小而单薄的民生银行获得腾飞的原因总结为其股权和治理结构民营化的体制优势,“我们是一家民营企业,是真正要自担风险、自负盈亏的。”作为中国第一家,也是目前唯一一家主要由非公有制公司发起设立的民营银行,民生银行目前单一股东持股不超过 5%,关联股东持股不得超过 10%。这一分散的股权结构确保了股东之间的制衡,让民生银行有了一个“吵吵闹闹”的董事会,也使公司管理层竭力从长远发展与短期目标、大股东利益和小股东利益之间寻找平衡。

忧患意识和诸多挫折逼着洪崎想办法,去寻找发展公司的正确方式,“如果我们是国有银行,也不会那么早去转型”。银行战略大调整的拐点期已到,在这个已经变得保守的系统里,有些银行没有那么早地意识到进行改革的迫切需要,在“定位”一词已成为商界最频繁的战略术语时,众多脱胎于国有体制的银行却业务雷同,鲜有定位。

未雨绸缪的制度与文化,使这家银行产生了自我拯救的机制。但来到小微金融领域,一切并没有那么水到渠成。小微企业的融资是世界性难题,早在八十年代,一些大银行也开展过小微企业贷款业务,但最终因为高人工成本、高不良贷款而纷纷退出。

洪崎这样概括小微贷款的重点所在:“做小微,最关键的有两点。一是成本,二是风险。”四年前,小微企业融资产品“商贷通”开始在上海推出,为贷款额 500 万元以下的小商户、小业主提供金融服务。通过重新定义小微金融的商业模式,用批量放贷的方式,大大降低人工成本,去年起更是明确把控制散单率作为衡量小微金融业绩的一项指标;通过内外部资源整合,实现规模化、规范化、流程化和标准化的运作;依据“大数定律”和“收益覆盖风险”的原则确定风险和价格。



除了商业模式的革新，洪崎认为最难的是观念的变化：“从管理人员到销售人员都要认识到，和大企业不同，小微企业通常不可能有健全的会计制度和财务报表。”除了从软信息中判断财务状况，抵押物崇拜也正在被破除，现在，小微企业贷款“商贷通”超过3000亿元贷款余额中，弱担保的比重显著上升，非抵押贷款的比例已经达到59%。

另一重变化来自风险控制。大企业贷款是出现不良终生追究，但在小微业务中，民生银行运用统计学中的概念“大数法则”，首先预判某行业的不良率，然后在该行业获得足够大的客户样本，公司相信这一客户群体的不良率大致上即为全行业的平均水平，纳入贷款定价。

小微金融对于民生银行和洪崎而言，都是一次全新的探险。他喜欢强调辩证地看问题，也不害怕所谓弯路，“某项决策，你现在无法去评价，只能在所有事情发生以后再去评价。”曾经被质疑“作秀”的小微业务为民生银行带来了真金白银，成立至今，民生银行单季度利润规模在今年一季度突破100亿元大关。

这是这家年轻的银行最好的时候。踩在这些新模式上起跳，洪崎和民生银行能达到怎样的高度？现在的民生银行正在着力建设小微金融2.0。小微金融1.0与2.0的最大差别就是从小微贷款到小微金融服务。全国有5,000万家小微企业，它们分布在不同行业，行业特性和金融需求都有很大的差别，很难按照统一模式提供金融产品和服务。2012年，民生银行明确把控制散单率作为衡量小微金融业绩的一项指标，严格控制新的散单增加，新增客户中，基本上都是围绕“一圈一链”，即重点商圈、核心企业上下游的供应链和销售链，重点支持内贸等与消费者密切相关的行业进行开发。

洪崎期望通过排兵布阵，依靠这些核心企业对整个产业的金融服务进行主导，从而形成资金闭环运作和产业链整体控制，进而构筑起竞争壁垒。比如在广西，只要在当地生活的时间够长，都会融入广西人“每天一碗粉”的生活习惯。一碗米粉的背后，是一条巨大的粮食产业链条，是数以万计的小微企业以及其渴求生产资金的需求。民生银行南宁分行从“一碗粉”顺藤摸瓜找到了具有广西特色的



“大米加工—大米销售—米粉厂—米粉店”的产业链条，并用 1.5 亿元的贷款串起了产业链上近百家中小企业。

洪崎告诉记者，围绕客户群的多元性，变幻万千的创新正在徐徐展开，从珠宝、石材到牛羊肉、海产品……民生银行未来最重要的工作将是研究产业链，做深做全产业链，从而实现在风险可控基础上的综合收益最大化。

民生银行凭什么跑赢下半场？洪崎将希望寄予在城市商业合作社和小微金融专业支行上。为了与小微企业建立更紧密的合作关系，合作社的设立通过仿照商会的模式，搭建了全国性的小微企业交流、共享和协作的平台，使无序无组织的变成有序有组织的一个自主性大合作社。此外，民生银行全面启动了小微专业支行建设工作，对 50 家小微金融专业支行进行了授牌。

这是一个极具野心的布局。合作社会员之间通过联保获得融资支持，在民生银行撮合，会员之间还会互相交易。未来民生银行将整合上万家城市商业合作社，打造专属信贷产品、小微俱乐部、信息服务及撮合等五大基础平台。这意味着，民生银行将不仅是一家银行，还将成为金融资本的整合者。

小微企业带来的存款增量已经和贷款增量相差无几，这极大地缓解了民生银行开展小微企业贷款业务所面临的存款来源压力。通过小微，民生银行也将客户捆得更紧，为服务高端客户的战略定位奠定了基础。浙商证券银行业分析师告诉记者，民生银行通过积累中小企业用户，增长势头超过了以零售擅长的招行。根据年报数据，2012 年末，民生银行零售业务对利润总额的贡献已经从过去 3 年的不足 20% 迅速上升至 29.1%。零售银行的进展也超过了设计，个人存款从 16.4% 提高到 21.6%，私人银行客户数增长 101.91%，中间业务收入增长 163.67%。

大道至简。这位银行家在过去四年将众多看似复杂的问题，四两拨千斤地解决。民生银行高管私下将董文标和洪崎称为“绝配”：董文标充满激情，能高瞻远瞩把握公司长远战略；洪崎则理性、稳重，执行力强，能将云端的想法落到实处。

洪崎则将管理公司的哲学总结为理智与激情：“没有激情、没有雄心你做不大，没有理智、不冷静你就成莽夫一个。”他欣赏商界领袖柳传志：“他是属于



先走几步，搞明白了再跑的人。非常谨慎，但一旦碰到机遇也敢大胆去闯，这就叫有勇有谋。”

民生银行是国内最早仿照国际大型银行方式进行事业部制改革的银行，现在，强调流程银行建设的洪崎为了支撑小微金融发展、完成小微金融全面流程化、标准化的基础性建设，正在领导对传统银行经营模式的又一次“革命”——分支行改革。传统的银行里，总行和分行主要是履行管理职能。在这套新的业务流程架构中，民生银行将“做强分行，做大支行”，分行层面设立数据规划中心、销售中心和销售策划管理中心，支行的角色将转变为金融服务的售后管理。

正如洪崎推崇的老子思想，“大音希声，大象无形”，他希望建成的流程银行，将以流程再造为出发点，围绕客户需求和业务体系构建组织架构。一个客户来到民生银行，不是单个客户经理，而是无形的体系在为他服务。

但抛开所有的光环，这家银行也始终面临着质疑与做空。风险是利润的影子，收益往往在短期内可以显现，但风险却要推迟到更远的将来才能看到。目前民生银行小微贷款不良率0.49%，远低于全行业0.76%的平均水平。但一个不可避免的趋势是，随着市场的开拓，银行授信客户将逐渐从顶端向下端沉降，不良率可能很难长期保持在目前这一较低水平。当经济经历从企稳、复苏到繁荣、衰退的完整周期，小微企业贷款的资产质量和“大数定律”是否能经得起考验？洪崎认为，一棵繁茂大树的长成，需要历经多年风雨洗礼，而小微金融整个商业模式的完善，也需要两个经济周期去检验。

但对手已经来了。商业银行的小微贷款业务门槛其实不高，近两年已经有越来越多的银行已经进入了这一领域。第一个吃螃蟹的人，如何不被扎到手的经验不是白学的，洪崎认为民生模式并不是那么好复制：“学一两个产品很简单，但是学一种商业模式就难了。学一种文化、学一个完整的系统，更是难上加难。”

洪崎判断，国内小微企业数量众多，国内银行目前顶多服务了20%，该领域仍然存在广阔的市场空间。但民生也显然不满足于只做小微商户的银行。他系统研究过包括美国富国银行在内众多银行发展小微金融的做法，和富国银行这一有161年历史的多元化金融集团一样，民生银行也正在紧锣密鼓地构建自己的金融



王国版图。此前民生银行只有两张非银行牌照：民生加银基金和民生金融租赁，今年5月民生加银资产管理公司成立，在提供综合金融服务上迈出了关键一步。

至于呼啸而来的互联网时代，民生银行的反应似乎显得迟钝了一些。第三方支付公司已经将触角伸及账户管理、转账结算、缴费支付、网络融资等诸多领域，洪崎认为，最好的方法是合作。更远的未来，洪崎更看好大数据。“人的行为中有93%是可以解释的、有规律的，通过数据挖掘和分析，我可以知道他的经营生态和背后的需求，并且及时地利用互联网技术来提供金融服务。未来的大数据时代，一定会让整个商业世界发生翻天覆地的变化，人类的生活状态和思维状态都会由此改变。”民生银行正在为大数据时代的到来做准备。

尽管获得了最佳CEO的桂冠，洪崎给自己打分只有75分。金融之道，常常在金融之外。洪崎是经济学博士，曾经在人民大学经济研究所短暂任职，他不推崇大部头的管理学书籍，却更看重儒家思想里传统知识分子谨记的信条——修身齐家治国平天下：“管理者最重要还是要管好自己。很多成功的企业家既要有雄心，在真正处理事情上，脚下也一定要踩得稳。”

看远了容易踩空，洪崎不愿意谈论十年或更远后的愿景，他更在意五年后，民生银行将到达的高度。

这家银行有着精准的定位，“做民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”。在今年出台《二五纲要》里，未来的战略被明确为聚焦小微金融，带动传统零售银行和产业链金融的两翼发展，“做亚洲乃至世界最大的小微企业金融服务商”。三大战略协同突破，洪崎希望用三到五年的时间建设成为最具特色的银行和效益最好的银行，资产回报率和资本回报率等关键业绩指标居国内商业银行前列。

至于如何“成为亚洲最大的小微金融综合服务提供商”，说话字斟句酌的洪崎表现出强大的自信：“我认为这没有难度。亚洲最大的市场在哪里？”他停顿了下来，深吸一口烟，缓缓吐出烟圈后继续反问记者，“你觉得实现这个目标会难吗？哪一个国家有中国这么多的小微企业还在继续发展？”



和董事长董文标一样，洪崎无法掩饰要带领民生银行成为一家大银行的野心。目前民生银行总资产逼近招行，净利润增速则已大幅超越，未来彻底坐稳股份制银行头把交椅的位置，似乎只是时间问题。

不过，今年以来，洪崎仍明显感到了竞争加剧的压力，而对公司的未来他依然感到忧虑。“如果不持续去探索、去创新的话，地位就会动摇，我们将很快被人超过去。”民生银行必须坚持，而那些没有做好准备却蜂拥来到小微金融领域的银行将被迫退出。“会有那么一天，你会发觉很多人不跟了，他们坚持不下去了。那是我们赢的时候。”