



# 投资者

总第 132 期

2012 年 7 月 8 日

**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
1、我行成功托管代销首支可转债基金.....	2
2、我行推出 iPhone、iPad 和安卓版手机银行.....	2
3、我行交易所债券交易业务成功上线.....	2
4、我行 U 宝客户规模突破 200 万户.....	3
5、能源金融事业部成功发行我行首支超短期融资券.....	3
6、我行石材产业金融事业部正式挂牌成立.....	3
二、荣誉奖项.....	4
1、董文标董事长获得《亚洲金融》最佳 CEO 奖项.....	4
2、我行荣获“2011 年中国银行业社会责任最佳公益慈善贡献奖”.....	4
3、董事长董文标获 2012 中国上市公司最受尊敬董事长.....	4
三、媒体关注.....	5
1、经营风险与压力加大 小银行“抱团取暖”求多赢.....	5
2、民生探路城市商业合作社.....	8
3、剖析小微支行业务模式 民生银行通吃乳业产业链.....	10

---

## 一、经营动态

### 1、我行成功托管代销首支可转债基金

近日，我行圆满完成 2012 年第二支托管代销的“建信转债增强债券型基金”首发营销活动。作为我行首只托管代销的可转债类型公募基金产品，该基金在我行首发募集 10.5 亿元，累计签约客户数近 6000 户。同时，该基金全渠道首募总规模达 52.8 亿元，成为基金行业中首募规模最大的可转债基金。募集过程中体现了我行“托管+代销”实力，同时获得了较大的托管规模收益，为我行中间业务收入、资金沉淀等创造了综合效益。经过此次营销，我行基金托管规模首次突破 400 亿元。

### 2、我行推出 iPhone、iPad 和安卓版手机银行

我行采用移动互联网最新技术，借鉴同业经验，推出 iPhone、iPad、安卓版手机银行，在产品功能、体验性等方面具有显著的市场竞争力。跨行账户管理、跨行资金归集、手机号转账、网点排号等特色功能领先同业，全面满足客户移动金融需求。为不断完善手机银行功能和服务，总行开通了“体验先行”手机银行专题网站，网站上线以来，全行员工积极响应，半个月网站访问量达 14.09 万人次。目前，在苹果 APP STORE 中我行手机银行已获千余份五星评价。

### 3、我行交易所债券交易业务成功上线

近日，我行成功在上海证券交易所和深圳证券交易所分别进行了四笔债券买入交易和债券卖出交易，标志着我行交易所债券交易业务上线成功。这是我行在银行间债券市场成为市场最活跃交易商后，又一次成功拓展交易所债券市场，实现跨市场债券交易业务联动，有效提升了金融市场业务水平和市场竞争力。作为场内市场，交易所市场实行系统自动撮合成交方式和净额轧差的资金清算方式。相比银行间场外市场，交易所市场有价格透明、无交易对手信用风险和资金效率更高的优势。尽管目前交易所债券市场交易量远小于银行间市场交易量，但参与该市场的机构和个人投资者与银行间市场有较大不同，这将与银行间市场形成有效互补。根据海外债券市场的发展经验，交易所债券市场有很大发展空间，交易所市场将成为我行债券投资和交易业务更加重要平台。

## 4、我行 U 宝客户规模突破 200 万户

截至 6 月 8 日，我行 U 宝客户数已达到 202.5 万户，覆盖理财、第三方存管、小微有贷客户、贵宾卡等大多数中高端客户，成为我行网上银行主要交易群体。为满足客户日益增长、多元化的网上银行服务需求，我行持续创新 U 宝，为客户提供优质网上服务。在安全性方面，一直采用第三方权威认证机构——中国金融认证中心提供的安全数字证书认证技术，将数字证书预先存储在 USBKEY 中，有效避免其被复制、篡改、导出，减少 U 宝客户操作网银的中间环节，即领即用，方便快捷，有效保障客户资金交易的安全。在功能服务方面，我行 U 宝为客户提供网上汇款、网上缴费、网上支付等强大的支付结算功能，同时提供网上基金、U 宝系列网银专属理财产品和钱生钱 A、B 等丰富的投资理财服务，既方便了客户日常支付结算，也有效满足了其投资理财需求，实现资金收益节节高，个人网银交易替代率超 80%，网银渠道理财交易占比达到 75%以上。

## 5、能源金融事业部成功发行我行首支超短期融资券

6 月 14 日，我行作为联席主承销商为南方电网成功发行 2012 年度第一期金额为 50 亿元超短期融资券，其中我行占比 20 亿元，这是目前为止我行第一支成功注册及发行的超短期融资券，可以满足企业短期流动资金不足的需求，提高企业流动性管理水平，适用于财务集中管理的大型集团。作为国家授权的南方五省（区）电网的唯一运营商，南方电网非常重视利用资本市场进行直接融资。能源事业部根据企业融资需求，及时调整经营策略，利用专业化服务和发债流程短的特点，发挥事业部独特优势，与企业积极沟通，以债券融资业务作为与南方电网深度合作的突破口。此次南方电网超短期融资券业务的成功发行，为探索我行与国家大型电力集团深度合作奠定了基础。

## 6、我行石材产业金融事业部正式挂牌成立

中国首家专门服务石材行业的金融经营机构——中国民生银行石材产业金融事业部于 6 月 27 日在泉州正式挂牌成立。石材产业金融事业部是国内商业银行中率先成立的专门为石材行业提供金融服务的经营机构，是我行战略转型的一项重要举措，将深入探究石材产业各环节客户需求，沿着石材产业链规划金融服务，通过对各类资源的有效整合，针对石材产业矿山开发、荒料贸易、石材加工及石材销售各环节为目标客户提供富有特色的专业化金融

服务及非金融服务，形成我行在石材金融服务领域的核心竞争力和金融服务核心地位，助推整个石材产业链的综合开发，促进产业结构优化和地区经济发展。

## 二、荣誉奖项

### 1、董文标董事长获得《亚洲金融》最佳 CEO 奖项

5月28日《亚洲金融》(FinanceAsia)杂志公布了第十二届的亚洲最佳公司评选的投票结果。董文标董事长被评为“最佳 CEO”。我行获得“亚洲管理最佳公司”、“最佳企业管治”、“最佳投资者关系”、“最佳企业社会责任”、“最佳股息分派”等多项大奖。《亚洲金融》杂志是亚洲地区最具规模和权威性的财经刊物之一。邀请资深分析员、基金经理和财经界人士参与网上问卷调查，根据上市公司的管理水平、领导能力、企业管治以及投资者关系等各方面，投票选出他们心目中最优秀的企业。今年有跨行业的 265 个机构和投资者参投票，反映了全球数百名基金经理及股票分析员的意见和投票结果。

### 2、我行荣获“2011 年中国银行业社会责任最佳公益慈善贡献奖”

6月19日，中国银行业协会《2011 年度中国银行业社会责任报告》发布暨社会责任工作表彰大会在北京隆重召开，我行荣获“2011 年中国银行业社会责任最佳公益慈善贡献奖”。2011 年，我行积极践行社会责任，在支持文化公益事业、帮扶贫困地区发展、推动青年创业就业等方面做出突出贡献，取得了一批具有开创意义的实践成果，获得广泛的社会认可，不仅为自身的持续稳健发展提供了坚实支撑，也为中国银行业有效履行社会责任进行了有益探索。

### 3、董事长董文标获 2012 中国上市公司最受尊敬董事长

6月26日，董文标董事长在“2012 中国上市公司最佳董事会价值管理论坛”上获得“2012 中国上市公司最受尊敬董事长”，公司董事会获得“2012 中国上市公司最佳董事会十强”，万青元董事会秘书获得“2012 中国上市公司最佳董事会秘书”。“中国上市公司最佳董事会评选”是由《理财周报》于 2008 年发起主办的权威上市公司评选活动，至今为止已经举办至第五届。每届评选，组委会都会邀请专业的机构和行业专家组成评审团，从资本回报、战

略管理水平、董事会治理、社会责任和市值管理五大指标体系，对中国上市公司董事会价值进行客观的分析和评价，旨在打造上市公司法人治理下的坐标体系，探索董事会运作效率与结构，推动中国上市公司董事会自身建设和上市公司可持续健康发展。

### 三、媒体关注

#### 1、经营风险与压力加大 小银行“抱团取暖”求多赢

2012-6-25 《金融时报》 谢利

“当前利率市场化的推进、新资本协议的实施以及经济金融环境正在发生的变化，给我们这些小银行带来巨大的压力和挑战”。在日前于大连召开的亚洲金融合作联盟专业委员会第一次会议上，几位前来参会的城商行董事长、行长向记者发出这样的慨叹。

这也是为什么亚洲金融合作联盟甫一成立，就吸引了众多城商行以及保险、租赁等金融机构的积极响应，并得到监管部门的大力支持。联盟于4月份在三亚正式启动后，随即紧锣密鼓地召集各个专业委员会召开了此次会议，在科技、风险、运营、小微金融、培训以及战略发展等方面达成合作共识，并制定出具有实质性和可操作性的3年规划。

##### 外部环境压力骤增

尽管2011年我国银行业整体仍保持快速发展，交出了一份亮丽的成绩单，但受经济增速放缓影响，发展速度已然出现下滑。2012年，经济金融环境面临更大的不确定性，这将给银行业特别是规模较小、抗风险能力较弱的城商行带来巨大的挑战。前不久，全国城商行发展论坛第十二次会议暨城商行监管工作座谈会在成都召开。银监会主席尚福林发表讲话指出，城商行要把防范和化解风险作为当前首要任务。

“由于对国内经济增速放缓的担心，加之房地产、地方融资平台等调控政策，投资者对银行普遍信心不足，这一点从国内资本市场上就能看出。此外，存款增长乏力，贷款有效需求不足的问题也将在相当长的一段时期内成为制约银行发展的因素之一”，哈尔滨银行董事长郭志文在此次联盟专家委员会上表示：“尽管目前这些问题还没有反映在我们的经营和监管指标上，但在不久的将来，会给中小银行的经营带来较大压力”。

此外，政策方面的变化对小银行而言也好似上了“紧箍咒”。一方面，利率市场化进入实质阶段，近日存贷款利率浮动区间“一升一降”，开启了银行自主定价的先河。而作为小



银行，在定价方面处于被动地位，存款利率基本上“一浮到顶”，成本增加、息差缩小成为必然；另一方面，新颁布的《商业银行资本管理办法》对中小银行资本充足率提出了更高的要求，资本补充压力将会增大，作为单体中小银行很难承受实施巴塞尔新资本协议带来的巨大成本。

“除了以上几方面原因，根据监管政策，城商行在设立村镇银行以及跨省设立分行，申请基金、保险等金融牌照方面，难度也不断加大。再依靠过去简单扩张实现做大做强恐怕越来越难，今后更多地考虑如何走出一条做精做强的发展道路”，郭志文说。

面对日益严峻的经营环境和来自外部的挑战，处于弱勢的众多城商行亟须“抱团取暖”，共同抵御风险，同时寻求更大的发展空间。

### 抱团发展应对风险

今年年初，由中国民生银行（600016）、包商银行、哈尔滨银行发起成立的亚洲金融合作联盟，是由亚洲国家中小银行及非银行金融机构组成的区域性金融合作组织。

作为联盟的主要发起人，民生银行董事长董文标在谈到联盟成立的背景时表示，一个强大的合作组织，意味着更好的发展平台、更大的话语权、更强的风险抵御能力、竞争能力和发展能力。

事实上，近来城商行案件多发，暴露出这些银行在风险管理等方面隐藏的问题。对此，某银行业分析人士认为，近年来城商行规模扩张迅速，一味跨区域跑马圈地，风险管控跟不上，再加上一些城商行自身治理结构方面存在缺陷，又与地方政府有多重勾连，因此存在重大风险隐患。

与此同时，这些案件的发生也带来一定流动性风险。据山东某城商行董事长透露，齐鲁银行案发后，有大型企业内部发文要求不允许在小银行存款，以至后来发生该企业一次性从某城商行转走 20 多亿元存款的事件。曾有专家表示，利率市场化后，小银行面临的最大风险是“挤兑”。也因此，有效降低经营风险，是联盟成立后需要面对和解决的首要问题。

根据联盟风险管理委员会的规划，未来 3 年，将在成员单位间建立信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险和资本管理的合作机制，技术进步促进机制，合作平台、危机管控和监管对接工作机制，并组建风险合作基金和资产管理公司，从而帮助成员单位实现风险管理的全面提升。

记者注意到，在危机管控能力的集约化管理、应对外部重大危机能力的提升，实现风险的分担、转移方面，联盟风险管理委员会制定了一整套成员互助和联盟救济机制。一是建立

成员互助机制，对于程度较弱的短期流动性危机或者其他风险，联盟成员通过相互提供短期资金融通、信用担保增级、快速资产转让等方法给予互助支持；二是建立风险合作基金，联盟成员共同出资建立风险合作基金，对面临短期重大风险的成员单位提供救助；三是建立资产管理公司，为联盟成员提供专业的资产管理服务，及时调整联盟成员信贷资产结构，满足流动性、集中度管理要求，提高不良资产处置效率，降低不良资产损失率。

联盟风险管理委员会主任委员、民生银行授信评审部总经理石杰在接受记者采访时表示，通过成员单位的合作和各种有效防范机制的建立，可以最大程度降低单一银行体系所面临的风险。“这也是联盟成立对提高银行整体抗风险能力、维护金融稳定所做出的重要贡献。”

### 探索金融合作模式

刚成立不久的亚洲金融合作联盟，目前已吸引国内几十家银行和非银行金融机构的踊跃参加，多家海外机构也表示出强烈兴趣。

“我们小银行一直都是弱势群体，加入联盟后，开始受到地方政府的重视。”包商银行董事长李镇西表示。

提升城商行地位和品牌形象仅仅是一方面，联盟最大的吸引力还在于其区别于其他组织、协会的务实与高效。不仅发展规划实施步骤清晰，具有很强的可行性和可操作性，而且根据紧迫程度、难易程度，逐渐推进成员单位在各业务领域的实质性合作。据了解，联盟已建立了官方网站，制定了统一标识，在香港、三亚的注册申请工作基本就绪。目前，各专业委员会正在积极推动柜面通、人员培训、异地灾备等合作项目的开展。

“国内很多银行已经具备信托、保险、基金、投行、资产管理、金融租赁等多种金融服务能力，同时，网上银行、手机银行、电视银行正成为银行服务的主要渠道。在这些方面，小银行起步较晚，在竞争中处于不利地位。”郭志文说。针对小银行面临的这一普遍问题，联盟信息科技委员会表示，将促进联盟成员行在金融产品、渠道服务、信息交流、科技开发、数据中心、灾备建设等方面密切合作，三年内将陆续建立“采购信息共享平台”、“亚联支付清算平台”、信息共享与交流平台，实现柜面通，打造“亚联金融产品商城”，相互提供异地灾备，并对核心系统和产品系统合作研发，条件成熟后成立联盟科技公司进行公司化运作。

目前，联盟成员的合作领域除风险、科技以外，还包括小微金融、培训和战略发展等各个层面。而随着合作逐步深入，亚洲金融合作联盟也将走出一条“由小到大、由松散到紧密”



的发展路径，并在加强金融合作、促进金融资源的有效整合与高效利用方面，作出积极探索和重要创新。

## 2、民生探路城市商业合作社

2012-6-23 《中国经营报》 李蕾

对于瞄准“小微”的银行来说，随着客户数目的增长，将难以避免的遭遇瓶颈。

正像一位东北地区城商行行长所指出的，“可以想象一下，做到一定程度就非常可怕，这么多客户完全靠人力没有办法管”。

在经历三年的规模增长，积累了 50 万客户之后，将“小微”作为战略支柱的民生银行正面临这样的挑战。在规模增长之际，如何做好专业化支行，并更好的整合客户？民生银行正试图通过分层归类将小商户集中起来，民生银行董事长董文标的目标是：在全国做城市商业合作社，初步目标 1 万家。城市商业合作社能否成为贯彻他的小微业务“批量化、规模化”思路的成功载体？先行者仍需实践验证。

### 城市商业合作社探路

6 月 18 日，民生银行水头（泉州辖下）小微企业城市商业合作社正式揭牌。十天前，该行与苏州市工商联共同发起的苏州市小微企业城市商业合作总社，以及 7 家区域合作社、5 家商圈合作社、7 家行业合作社和一个项目合作社同步成立。据悉，目前该行在厦门、上海、青岛、天津、武汉等地都在建比较大规模的城市商业合作社。

何谓“城市商业合作社”？民生银行苏州分行小微金融部总经理徐利东的解释是，其性质是非社团、非法人、非盈利、非公益，目的在于结合政府、商会等组织，将小微企业组成经济体来抱团发展、抵御风险。

据记者了解，与业内通行的商圈贷、傍商会不同的是，合作社模式将整合多个商会、商圈中的优质企业，借助此模式，民生银行可与成员企业建立起日常沟通机制，以解决信息不对称问题。而基于合作社模式，成员企业不仅能更为便利的获得贷款，还能获得民生银行提供的其他金融及非金融服务。

以设在昆明的云南省药材行业城市商业合作社为例。在合作社成立的同时，民生银行在昆明的首只小微企业互助合作基金也同时成立。该基金是云南省药材行业城市商业合作社社员，且符合中国民生银行授信条件的个体工商户、小微企业（企业主）或实际控制人以“自

愿互助、风险共担、利益共存”为原则组成互助合作组织，并缴纳一定数额的资金，委托专门的管理机构，为组织内各成员单位在民生银行贷款而设立的担保资金集合。

民生银行的这种选择实属无奈。以该行常熟招商城支行为例，其目前拥有 5800 家小微客户，若按该支行现有的 7 个营销团队、每个团队 4 个人计算，每个客户经理平均要负责 200 多个小微客户。问题是，该支行的目标是整个招商城的 3 万多家商户。

单个小微客户开发、维护与进行风险管理的成本及效率压力已经成为民生银行规模增长之后的普遍压力。整合资源，用“规模化、批量化”的思路做小微成为其必须的选择。

### “先发现鱼群再派渔船捕捞”

从实际业务模式来看，目前国内银行做小微业务大多仍然采用传统的“扫街”模式，但这种方式不仅耗费人力、效率较低，投入产出比也并不理想。德勤管理咨询金融服务业合伙人王锦就表示，“如果银行既想服务好小微企业，又要降低成本、提升利润率，那就需要有比较好的客户获取模式。”

先发现鱼群，然后再派渔船捕捞，是民生的做法。民生银行零售银行部总经理艾民说，目前该行的大部分小微客户是以群体的面貌出现，小微项目评审也基本上是基于对“鱼群”的评分，以此来降低单个客户的开发及违约成本。

据悉，目前民生银行对属下分支机构强调的一个核心技术是“小微战略地图”，这个核心技术要求具体到一个省、一个区域乃至一条街道，去看“目标客户在哪、商圈如何构成”。

实际上，这一“发现鱼群”——围绕商圈及价值链按图索骥的客户开发模式已经让民生银行尝到了不少甜头。如批量化的团体贷款主要依托于商圈，如昆明螺蛳湾、沈阳五爱市场、常熟招商城及北京雅宝路等，目前全国著名的商圈几乎都已是民生银行的重点盈利区域。

对于正在全面推进的城市商业合作社，该行苏州分行副行长徐捷表示，“合作社不仅要为会员提供金融服务，还可以在不同的合作社成员之间进行生意撮合”，即提高客户粘滞度的同时，赚取中间业务收入，可谓典型的一石二鸟。

“就像阿里巴巴，如果客户通过我们做生意，结算、贷款、存款等金融需求自然也在民生，这也将是与其他银行非常大的差别。”艾民说。

不过，类似的城市合作社如何动态管理？能否对业务形成实质推进？徐利东对此很乐观，“通过推进合作社来实现批量化，业务规模能很快做上去。这个理念得到政府重视，以后也将获得更多的政策支持。”

对于管理难度，民生银行相关人士透露，就像成立一个俱乐部，组建城市合作社主要由支行行长与客户经理负责，不单设工作人员，也不单设场地，并不会有太多支出。

“借助商会等机构的渠道显然能迅速扩大客户”，中国人民大学经济学院教授黄隽认为，对民生来说，合作社模式可谓是一个捷径，在客户归类的同时也能做大规模。“各家银行都在联合各种商会开展业务，但多数只是局部合作，民生这种系统性的推进不免会对同业形成压力。”

### 3、剖析小微支行业务模式 民生银行通吃乳业产业链

2012-5-11 《21 世纪经济报道》 马春园

核心提示：5月8日，该行与内蒙古伊利实业集团签署战略合作协议，与此同时，民生银行呼和浩特分行挂牌成立乳业小微金融服务中心，争取在下半年设立乳业小微支行。

继开设海洋渔业、茶叶、石材等小微服务专业支行后，民生银行日前又进军内蒙古乳业产业链。

5月8日，该行与内蒙古伊利实业集团签署战略合作协议，与此同时，民生银行呼和浩特分行挂牌成立乳业小微金融服务中心，争取在下半年设立乳业小微支行。

在小微金融 2.0 的版本上，民生银行开辟了乳业产业链小微企业批量开发模式，采取“核心企业 1+N”的方式，为上游的奶牛养殖和下游的经销商提供批量贷款服务。

民生银行董事长董文标对记者表示：“民生银行小微服务主要针对关系国计民生的产业，这些产业受经济周期的影响较小，比如乳业、茶叶等。”

#### “核心企业 1+N”

此次与伊利的战略合作中，民生银行利用不久前发行的小微金融债，为伊利集团上游供应商和下游分销商提供 30 亿元授信，其中分销商授信额度 20 亿元。

所谓“核心企业 1+N”模式，“1”即指伊利集团，它通过自身 CRM 系统，为民生银行提供一手的客户资料，包括 100 多名供应商和 540 多名分销商。虽然伊利在全国拥有 8700 多名分销商，但这 540 名分销商的份额已占总销量的六七成。

对上游供应商而言，这些核心企业是其现金流的主要源头，通过核心企业，可抓住奶牛养殖企业最主要的资金回笼渠道；对乳品经销商来说，核心企业清楚知晓经销商的管理现状

和经营动态。民生银行也可以通过核心企业掌握两端企业的信息流、现金流和物流情况，便于其开发业务。

“以往一提小微企业融资，普遍观念就是成本高、风险大，这是做散单造成的。我们的核心理念是批量化处理，通过商圈、产业链的规模化效应，就不存在成本高、风险大的问题。”董文标说。

民生银行零售银行部总经理高级助理周斌是此次乳业产业链小微金融服务的主要负责人，他告诉记者，目前该行商贷通产品平均在贷款基准利率基础上上浮 50%，而此次的批量授信，贷款价格将整体优惠到上浮 25%。

截至今年一季度，民生银行不良贷款率为 0.67%，截至去年底商贷通的不良率仅 0.14%。这使得民生银行遭遇了商贷通类似于美国次贷的质疑。

对此，董文标回应表示，首先，民生银行做批量化专业化处理，小微企业客户的信用度很高；二是贷款资金全部直接进入生产领域；三是小微客户贷款的期限多数在 6-9 个月，超过 1 年的都很少；四是批量化贷款并没有做打包证券化处理，因此与次贷没有相似之处。

“以乳业分销商的贷款为例，牛奶的保质期一般在三到六个月，分销商销售货物后能很快回款。民生银行采取存贷合一的模式，用存款冲销掉贷款。”董文标说。

周斌表示，经过数据测算，民生银行给分销商 20 亿元的贷款，将使伊利集团全年增加 80 亿元订单，经销商平均可以增加 5% 的净利润，即 4 亿元。

为克服信息不对称，伊利集团承担了筛选合格经销商的职责。伊利将其分销商分为五级，筛选的原则是必须有三年以上合作经验，年销售量超过千万，而民生银行小微贷款重点做二、三级经销商的贷款授信工作。

考虑到乳业两端企业资金周转快、抵押物不足的特点，对“核心企业 1+N”开发模式，民生银行将主要提供应收账款融资类产品，辅以核心企业担保贷款、联保贷款、信用贷款等。

### 分行转型坐实底层设计

“分行不转型，做小微金融服务纯属胡扯。”在董文标看来，民生银行已经完成了顶层设计，但分行转型仍未到位，做小微金融服务必须逐步完成底层设计，改变客户基础不牢固的缺失。

根据董文标的设想，分行经过 3-5 年的转型，专心做批量化小商户金融服务，目标是服务 120-150 万小商户，小微贷款中 50%-60% 为信用贷款，40% 为互保联保贷款。

至于各级分行行长的考核，首先也要看分行散单和批量化占比分别是多少。在董文标看来，分行最终要走专业化道路，抛弃原有的小工业作坊式散单。

此次乳业小微金融服务领域首次采用了“总部战略合作，分支协同实施”的举措。

“总部把贷款流程全部细化，做成产品服务手册，并配备解决方案产品包，分行只需配合，给当地符合条件的分销商放款即可。既不占用分行原本的贷款额度，贷款利息又归分行，分行怎么会不愿意放贷？”周斌说。

截至今年一季度，民生银行小微客户数量达到 52.5 万户，但其中仅有 15 万户有贷款需求，户均贷款 150 万。贷款客户中 65% 为服务流通业，35% 为产业链上的生产企业。余下三分之二的客户不需要贷款但有金融服务需求。以牛奶分销商为例，其需求除了融资外，还有信用卡、结算支付、财务管理、投资需求等。

尽管此前已经在全国各地试点小微专业支行，但民生银行以细分行业切入，各个行业的小微金融服务模式不尽相同，仍面临一些矛盾。

如黑龙江的一位经销商代表，年销量在 6000 万元，并以每年 35%-45% 的速度增长，按照每位经销商平均授信 100 万元来计算，这样的贷款额无法满足其资金需求，且民生银行网点不足，给经销商存贷款带来不便。经销商希望能以固定资产质押的形式来获得更多贷款额度，民生银行却希望以信用贷款为主，不鼓励客户多负债，但赞成客户应在贷款额度上保持可持续性。

本刊免费发送，如果您希望得到本刊或者有相关的意见和建议，请及时同我们联系。

中国民生银行投资者关系处

电话：010-68946790

传真：010-68466796

通讯地址：北京市中关村南大街 1 号友谊宾馆嘉宾楼 87707 房间

邮政编码：100873