



# 投资者

总第 101 期

2009 年 12 月 8 日

**中国民生银行股份有限公司**

**China Minsheng Banking Corporation., Ltd**

地 址：北京市友谊宾馆嘉宾楼 87707

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

目 录 .....	1
一、经营动态 .....	2
1、我行金融市场部部署中小企业集合票据业务 .....	2
2、多家分行大力推进代理个人贵金属延期交易业务 .....	2
3、我行多部门共同营销紫金矿业集团 .....	2
4、我行与泰华农民银行成功签约人民币跨境清算账户代理服务业务 .....	3
5、我行资产托管规模首次突破千亿元 .....	3
6、我行民生--汇付基金销售监管项目跨行业务顺利通过证监会验收 .....	3
7、我行与博时基金开展基金专户业务合作 .....	4
8、我行H股在香港联交所主板成功上市 .....	4
9、我行正式加入中国金融学会金融采购专业委员会 .....	5
10、我行成功获得“优KEY”商标注册权 .....	5
11、我行电子商业汇票系统上线 .....	5
二、荣誉奖项 .....	6
1、我行“2009 我的梦想”活动获中国国际广告节大奖 .....	6
2、我行获“2009 最受用户喜爱的网上银行”等大奖 .....	6
3、我行私人银行获“中国最佳私人银行”、“中国最佳理财产品”奖 .....	6
4、我行荣获“2009 第一财经金融价值榜最佳小微企业服务奖” .....	7
5、我行商贷通产品获“2009 小微金融服务创新奖” .....	7
6、我行获评“中国企业文化建设十大功勋单位” .....	7
7、我行获“第十一届全国运动会特别贡献奖” .....	7
三、媒体关注 .....	7
1、核心银行系统：民生银行二次腾飞的核动力 .....	8
2、民生银行：主动转型成功 二次腾飞在即 .....	15

---

## 一、经营动态

### 1、我行金融市场部部署中小企业集合票据业务

我行中小企业集合票据业务已进入实质性部署阶段，目前，针对各分行及事业部调研工作已陆续展开。集合票据的推出为中小企业打开了一条直接融资的新路径，是探索解决中小企业融资难的具体措施，在当前经济环境中无疑具有重要的现实意义。为贯彻落实中央和国务院关于支持中小企业发展的方针政策，推动银行间债券市场发挥资源配置功能，探索开拓中小企业融资新渠道，规范中小企业集合票据运作，日前，交易商协会根据《银行间债券市场非金融企业债务融资工具管理办法》发布了《银行间债券市场中小非金融企业集合票据业务指引》，标志由人民银行指导、交易商协会组织、市场成员参加的中小企业集合票据创新工作正式进入实质性操作阶段。预计国内首批中小企业集合票据创新项目将于近日通过交易商协会的注册程序，并正式上线。

### 2、多家分行大力推进代理个人贵金属延期交易业务

截至目前，金融市场部主办的“2009 黄金延期交易大赛”已为我行吸引超过 3000 名新增个人客户，使代理个人黄金延期交易量在两个月内实现 180% 的高速增长，带来中间业务收入 600 万元。一方面可归因于我行代理个人贵金属延期交易业务具有起点金额低、系统先进、品种丰富等多项领先同业的优势。另一方面也与总分行积极开展业务联动，各分行开展多样化的营销推广活动密不可分。为帮助分行开展营销，总行为分行提供了多项支持，为支持总行开展业务，各地分行采取了多样化的营销手段，有效扩大了我行产品在当地市场的影响力。上海、广州两家分行根据当地金交所综合类会员较为密集的优势，积极与资质优良的综合类会员公司接洽，扩大了我行的业务营销覆盖面；昆明分行根据当地矿产企业众多的市场特征，对贵金属交易需求旺盛的大客户开展专项营销。

### 3、我行多部门共同营销紫金矿业集团

冶金金融事业部厦门分部在为紫金矿业集团股份有限公司提供售后服务时了解到客户有现金管理的需求，及时将有关信息上报事业部总部，总部迅速联合公司银行部、电子银行部，组建工作组赴厦门开展营销服务工作。工作组 11 月 2 日会同冶金金融事业部厦门分部初步确定使用“银企直联”、“零余额”和“集团网”现金管理产品组合的解决方案，可满足企业大部分资金管理需求。在方案得到企业初步认可的同时，企业还提出在其进行系统

调试的期间，我行需有专人进行现场支持和指导。为此，工作组成立了包含冶金金融事业部、厦门分行、总行公司银行部、电子银行部在内的现金管理项目支持小组。企业将在现金管理的基础上与我行开展全面合作。

## 4、我行与泰华农民银行成功签约人民币跨境清算账户代理服务业务

日前，贸易金融部代理行中心通过向境外代理行有针对性地展开“人民币清算账户代理服务”营销，在上海分行的积极配合下，成功与泰华农民银行签署人民币跨境清算账户代理服务协议，为泰华农民银行在上海分行开立了人民币跨境清算账户。这是境外同业在我行开立的首个人民币清算账户，标志我行迈出了代理清算业务第一步，在人民币跨境业务中取得新突破。贸易金融部作为我行人民币跨境业务牵头部门，会同运营管理部、资产负债管理部制定了我行人民币跨境业务相关管理办法及操作流程。我行已通过各地人民银行验收，成为第一批可以为境内试点城市的企业客户办理人民币跨境结算业务、为境外试点国家和地区的银行办理人民币清算代理业务的境内银行，上海分行为此项业务的承办行。我行与其他几家外资银行的开户协议正在商谈之中。

## 5、我行资产托管规模首次突破千亿元

今年以来，我行资产托管部结合自身业务特点，大力推进产品多元化战略，不断扩大托管业务覆盖范围，抓住商业银行理财、信托计划、基金“一对多”专户等关键产品的托管业务契机，使我行托管规模显著增长。下一步资产托管部将借助投资理财市场的发展机遇，深入挖掘托管业务的发展潜力，发挥自身中间业务的平台作用，进一步优化产品结构，以特色和主流重点产品为着手点，将我行资产托管业务全面做强。

## 6、我行民生--汇付基金销售监管项目跨行业务顺利通过证监会验收

11月，我行民生-汇付基金销售监管项目跨行试运行工作在上海顺利完成了证监会基金部的验收。民生-汇付基金销售监管项目自今年7月份顺利通过证监会本行卡（民生卡）的验收检查并获得推进跨行业务的批示后，我行与华夏基金公司、上海汇付数据服务有限公司继续通力合作，经过近4个月的系统开发、调试及测试工作，在风险可控前提下，投资人范

围由民生卡用户扩大至工行、浦发、招行、兴业等他行卡用户，同时进一步完善了基金销售监管平台的各项功能，优化了监管流程和客户体验。证监会基金监管部门对民生-汇付基金销售监管跨行业务试运行工作给予肯定，并对下阶段工作重点提出了指导意见和建议。

## 7、我行与博时基金开展基金专户业务合作

10月27日，在零售银行部、私人银行部的大力配合与支持下，由我行代销并托管的第一单特定多客户基金专户理财业务“博时-民生私银-避险增值1号资产管理计划”成功上线，规模2.1687亿元，由博时基金担任管理人。基金专户业务是基金公司专门针对高端客户设计的一种创新型投资产品，该类产品有着广阔的市场需求，对稳定并吸引我行高端客户具有积极意义，同时首次超额募集也为我行持续推进“一对多”基金专户业务奠定了良好基础。为进一步挖掘并满足全行高端客户的投资理财需求，近期我行与宝盈基金、国泰基金、国投瑞银基金合作，陆续推出了一系列基金专户一对多产品，与国泰基金、中海基金、国海富兰克林基金、富国基金、广发基金等成功开展了基金专户业务方面合作。目前，除“一对多”业务外，“一对一”专户业务也开展良好，即将成为全行仅次于基金托管的又一潜在业务品种。

## 8、我行H股在香港联交所主板成功上市

11月26日上午10时，中国民生银行H股（代码：01988）在香港联交所正式挂牌交易，标志我行H股首次公开发行上市取得巨大成功，成为我行进一步迈向国际化、全球化的里程碑。我行本次H股包括国际配售及香港公开发行共计发行33.2亿股（未计超额配售权），首次集资约301.61亿港元，是自金融危机以来香港最大规模的首次公开发行、中国金融业最大规模融资，亦是2009年以来全球第三大规模的首次公开发行。我行是2008年全球金融危机以来第一家在香港联交所主板成功上市的中资股份制商业银行，基于我行良好的业务模式和经营业绩，突出的投资亮点，管理层在路演中的出色表现，投资者对公司未来增长前景充满信心，推动簿记认购十分踊跃，机构投资者反响热烈。在8天成功的全球路演中，我行获得国际资本市场认可，国际配售和香港公开发行分别获得超过12倍和159倍（行使超额配售权前）的认购倍数，并触发了香港公开发行最高回拨率——占总发行规模的20%。我行从项目启动到递交联交所上市申请仅用了2个月时间，最终在5个多月内圆满完成整个发售过程，创造了H股发行史上的第一。本次发行的主要工作已于11月26日如期完成，募

集资金于同日划入本行账户。本次 H 股成功发行后，我行核心资本充足率和资本充足率预计将分别提高到 9% 和 11%。

## 9、我行正式加入中国金融学会金融采购专业委员会

11 月 18 日，机构管理部参加了“中国金融学会金融采购专业委员会”成立大会，我行正式加入了专业委员会并成为第一届常务理事单位。专业委员会在中国金融学会下设立的，从事金融采购理论与实务探索、组织金融采购工作交流、协调推动金融机构采购业务合作的非法人、非盈利性学术研究与工作协调机构，第一批成员单位（共 20 家）及常务理事单位（共 16 家）建议名单中均包括“民生银行机构管理部”。机构管理部加入专业委员会后，将参加专业委员会组织开展的各类会议、活动和培训，与各金融机构采购部门之间开展工作经验交流、业务信息共享、理论学术研讨、采购业务协作，积极推动我行集中采购工作的规范化和科学化。

## 10、我行成功获得“优 KEY”商标注册权

近日，我行成功获得“优 KEY”商标注册权。“优 KEY”商标与我行实际使用的“U KEY”商标属于近似商标，是招商银行个人网银贵宾版业务移动存储设备的名称，因我行的“U KEY”商标也用于同类设备，为防止因二名称近似造成客户对我行与招商银行同类服务的混淆，我行法律与合规事务部在申请“U KEY”商标注册时同时申请了该商标。现因招商银行在该产品名称保护上的失误，我行获得“优 KEY”商标注册权，该商标的取得是我行商标注册策略的有效践行。此后，招商银行若再使用“优 KEY”商标则属侵犯我行商标权行为，我行可随时以注册商标权人身份要求招商银行停止使用该商标，或要求其向我行支付商标许可费。同时，这一成功案例也警示我们，在使用某产品名称时应首先进行商标查询，在确保不侵权的前提下尽早注册，防止因他人抢注商标导致商标风险。

## 11、我行电子商业汇票系统上线

中国人民银行牵头开发的电子商业汇票系统于 10 月 28 号上线，该系统是继大额实时支付系统、小额批量支付系统、全国支票影像系统、境内外币支付系统之后，人民银行组织建设运行的又一重要跨行支付清算系统。该系统能够实现开票、贴现、质押、委托收款、背书转让等传统票据功能，并且支持跨行签转，解决了过去我行电子汇票只能在行内流动的瓶颈。我行与之对接的网银电子汇票系统已按计划测试、上线完毕。有 20 家商业银行、农村金融

---

机构和财务公司首次参与该系统。我行分别在南京、昆明分行选取两家客户进行试点，随后将根据人民银行的具体要求推广。

## 二、荣誉奖项

### 1、我行“2009 我的梦想”活动获中国国际广告节大奖

11月1日，在广西南宁举行的第十六届中国国际广告节上，我行非凡财富“2009 我的梦想”大型活动凭借突出的活动主题、广泛的社会参与度和多媒体整合营销传播模式荣获“跨媒介类—跨媒介整合策划与营销类”大奖。中国国际广告节由中国广告协会主办，始于1982年，是中国最具权威、最专业、规模最大、影响最广的广告界盛会。

### 2、我行获“2009 最受用户喜爱的网上银行”等大奖

近日，由中国电子金融产业联盟和电子商务协会电子金融专业委员会主办的“第三届中国电子金融发展年会”召开，并揭晓了第二届中国电子金融金爵奖评奖结果，我行荣获“2009 最受用户喜爱的网上银行”及“民生U宝-2009年度最具安全性产品奖”等大奖。2009年金爵奖评奖活动旨在通过严格、规范的评审，表彰在2009年中国电子金融事业发展中做出贡献的企事业单位、个人等。在本届金爵奖评奖活动中，除获得网上银行两大殊荣外，电子银行部任海龙总裁还荣获“2009中国电子金融年度突出贡献奖”。

### 3、我行私人银行获“中国最佳私人银行”、“中国最佳理财产品”奖

在近日举行的“第六届中国国际金融论坛”上，民生银行私人银行荣获“中国最佳私人银行”、“中国最佳理财产品”大奖。中国国际金融论坛创办于2004年，旨在通过高层次对话、交流，对中国金融业发展的前沿问题进行深入探讨，为重大的金融决策、重要的金融创新提供真知灼见，已经成为金融界最富影响力的论坛之一。金融监管机构领导、中外资银行、国内外私募股权基金、金融中介服务机构、投行、证券公司及高成长性企业的负责人、专家学者等出席了历次盛会。获得“中国最佳私人银行”、“中国最佳理财产品”奖是市场、客户、同业对我行私人银行业务的认可。

---

## 4、我行荣获“2009 第一财经金融价值榜最佳小微企业服务奖”

11月29日，由《第一财经日报》和中国社会科学院金融研究所评出的“2009 第一财经金融价值榜(CFV)”上，我行荣获“2009 第一财经金融价值榜最佳小微企业服务奖”。“2009 第一财经金融价值榜(CFV)”评选活动结合中国金融业特点，制定出符合中国国情发展现状、具有一定研究价值和中国特色的金融价值研究模型，评选指标主要分为客观指标和主观指标两部分，并按照每个奖项的特性设置一定的加权比例。

## 5、我行商贷通产品获“2009 小微金融服务创新奖”

11月21日，我行在21世纪亚洲金融年会（第四届）暨2009年亚洲银行/保险竞争力报告发布会上荣获“2009 小微金融服务创新奖”。本奖项由21世纪经济报道和21世纪亚洲金融年会组委会共同发起，基于竞争力报告的学术研究，本着公平、公正、公开、科学的原则推出亚洲银行/保险业评选。

## 6、我行获评“中国企业文化建设十大功勋单位”

11月8日-11日，“庆祝中华人民共和国成立六十周年中国首届十大企业文化理论和实践双成果发布高峰论坛”在厦门召开。包括民生银行在内的为中国企业文化建设做出卓越贡献的十家企业被授予“中国企业文化建设十大功勋单位”大奖。“中国企业文化建设十大功勋单位”评选活动由国家文化部直属的中国文化管理学会、国家商务部直属的中国商业企业管理协会等单位联合组织开展。该奖项为企业文化领域最权威奖项，具有行业排他性，民生银行为获奖企业中的唯一一家银行。

## 7、我行获“第十一届全国运动会特别贡献奖”

11月22日，山东省委、省政府在山东会堂隆重召开山东省第十一届全运会承办和参赛工作总结表彰大会，中国民生银行获得“第十一届全国运动会特别贡献奖”，济南分行获得“第十一届全国运动会组织工作先进集体”称号。

## 三、媒体关注



# 1、核心银行系统：民生银行二次腾飞的核动力

2009年10月30日 《中国证券报》 张朝晖

过不了多久，民生银行的任意一位客户到该行的任意一家支行网点办理业务，进门后一刷卡，支行的液晶显示屏上就会显示他到哪个窗口办理业务，而该窗口柜员的电脑上则会根据这位客户的金融资产状况自动生成相应的金融产品推荐。在办理了相应业务之后，该柜员就会把自动生成的产品推荐给客户，进行产品销售。并且无论客户办理多少种业务，一个签字就解决所有问题，不再需要冗长的会计录入和种类繁多的填表签字。

这听起来有些先进得不可思议，但是在民生银行新一代核心银行系统上线之后，支行的新型柜员系统就是这样为客户服务的。

这仅仅是新一代核心银行系统上线之后给民生银行带来的无数深层次变化之一。将于今年四季度陆续上线的新一代核心银行系统，是民生银行董事长董文标颇具远见的得意之作，被认为是国内最先进、代表了银行业国际水平的核心银行系统，该系统的上线将成为民生银行事业部改革和流程银行建设能够产生强大竞争力的技术支持和保障，被民生银行行长洪崎称为“民生银行实现二次腾飞的核动力”。

## 现状：难言核心银行系统

“传统上国内银行业号称的‘核心银行系统’，包括民生银行目前运营的系统，都不能算真正标准意义上的核心银行系统。‘Core banking’是有业内的基本定义的，不能笼统将银行系统都冠之以‘核心银行系统’”，民生银行科技开发部总经理韩玮玺向记者直言。

2000年以来，特别是最近几年，数据大集中、核心银行系统建设成为银行业的热门话题。各家银行纷纷在科技系统上投入巨资，以图在信息化、科技化方面领先于竞争对手，从而获取竞争优势。

但是在韩玮玺看来，国内传统银行的所谓“核心银行系统”都是建立在“部门银行理念”基础上的，这样的系统是以“部门”而不是以流程运作的，而核心银行系统的概念是与流程银行密切相关的。宏观一点讲：“部门银行”是改革开放之前，计划经济时代产物在银行领域的沉淀。

微观一点讲，部门银行主要有三个特点：以事务为中心，科层型组织，部门林立、资源分散。韩玮玺告诉记者，从微观的角度讲，部门银行并没有真正的核算概念，也就是没有真正的转移定价。相对应的，在部门银行体制下，产品的概念并不很清晰。虽然各家银行每

年推出的金融产品都层出不穷，但是这些产品仅仅体现在会计科目上、财务报表上，只是一个统计概念，不是面向客户的产品概念。作为银行的一个产品，到底赚不赚钱？赚多少钱？设计、研发、销售等不同环节对利润的贡献分别有多大？量化到每个人头上的贡献有多大？在当前的国内银行业，没有一个人能够说清楚。这是因为在部门银行的状态下这些没有办法细分，只有在流程银行下才能够对流程的不同环节的贡献作出清晰的划分。

流程银行首先由银监会主席刘明康于 2005 年 10 月在上海银行业首届合规年会上提出。按照刘明康主席的说法，流程银行是相对传统的部门银行概念而提出的全新银行模式。其核心特征为：对流程的彻底再思考与再设计，打破科层式结构的壁垒；以客户为中心，满足客户多样化的产品与服务需求；在纵向上实现扁平化组织的业务垂直运作；在横向上塑造前中后台的专业分工与流程协作（通俗一点讲，刘程银行就是前中后台共同服务于客户）；构建以信息化为支撑、以股东价值为驱动的现代化银行企业。

从刘明康对流程银行的定义可以看出，流程银行的外在表现必然是提供专业化服务的事业部。在当今的中国银行业，本质上都还是总分支行的层级架构，都还是部门银行。在部门银行的体制下，一切“核心银行系统”都依然是以帐务及统计报告科目的会计核算为中心，讲究的是对内管理（为管理或统计报告、账务报告服务），而不是以围绕着客户服务的产品为中心，不能以客户为中心，就不是真正意义上的核心银行系统。

近年来，一些银行在某些业务条线进行了流程化改革试验，但是大多半途而废，这是因为他们并没有去动“部门银行”的根本，也就不可能真正建设流程银行。在“部门银行”体制下建设核心银行系统，韩玮玺认为这是在奢谈。

因此，民生银行从 2007 年 9 月全面启动的新核心银行系统建设，不是对原有的以部门银行为核心的系统的修修补补，而是把原有业务系统推倒重来，建立起与该行自 2006 年开始启动的事业部改革和流程银行建设相适应的真正的核心银行系统。

### 为八大系统提供基石

民生银行很早就意识到信息系统对于银行经营和竞争力建设的重要性。2000 年 12 月民生银行在上海证交所上市，所筹集资金的相当部分被用于信息系统的建设。经过一年的努力，2001 年，民生银行建成了数据大集中的业务系统，成为国内首家实现数据大集中的商业银行。随后，时任民生银行行长的董文标提出了建设旨在推动基础管理能力再造的“八大系统”项目。“八大系统”是指：客户信息管理系统、客户服务中心系统、业务流程系统、风险管理

系统、业务定价系统、信用卡系统、行员培训系统和经理管理系统。“八大系统”被认为是支撑民生银行由传统商业银行向现代商业银行变革的支点。2002年，“八大系统”项目启动。

2003年以后，“八大系统”陆续上线，“八大系统”建成后极大地提升了民生银行在管理会计、风险管理、客户信息管理和人力资源管理等方面的专业能力。

但是这时民生银行意识到：八大系统要真正作为支撑民生银行变革的支点，支点下面还缺少基石，现有的以传统会计核算为中心的业务系统不能担当这一基石。“在2004年的时候，我们就意识到应该更换现在的业务系统了，因为我们八大系统都是具有国际先进水平的系统，但是很多功能我们用不了”，韩玮玺向记者描述当时的情形。

原因很简单，民生银行现有的业务系统是以传统会计核算为中心的银行系统，不可避免地在多方面存在先天不足。例如，缺乏客户信息完整性、有效性的保证；缺少产品属性的完整数据；只能体现传统会计信息，不能完整记录业务信息；业务处理没有“流程”的概念，与流程银行的要求相距甚远等等。

然而，“八大系统”的功能又受制于该业务系统提供的数据与支持的业务流程，其有效应用自然存在严重的体系性缺陷。“八大系统”涉及前、中、后的大部分重要内容，且其间重在技术平台建设，一部分组织、业务结构有所调整，也有相当一部分在沿用老旧的模式或结构……民生银行的经营管理在“新旧”之间磨合中发展，整个系统运转的体系性不畅使得一次深刻的调整和转变势在必行，为“八大系统”找到能够充分发挥其功能和作用的基石。

从“技术”角度看，对2001年建成的“大集中系统”进行推倒重来，真正建设一个以流程银行为特征的核心银行系统，成为民生银行决策层的共识。这个共识，形成于民生银行决定启动业务结构调整和经营模式转型之际。

### **“换心”应对挑战**

到了2006年，随着国有银行股份制改革的初步完成和中国入世过渡期即将结束，中国银行业的竞争格局开始发生深刻的变化，民生银行董事长董文标已经开始主动推进业务结构调整和经营模式转型，以应对新的竞争环境和新的挑战。

作为国内首家主要由民营企业发起设立的全国性股份制银行，民生银行依靠制度优势，通过建立良好的激励机制、现代商业银行管理体系和丰富的产品和业务创新，实现了健康快速发展。

但是到了2006年，国有银行的股份制改革进入了海内外上市的阶段，外资银行即将

获得全面的国民待遇，中国银行业正面临着承前启后的巨大机遇和挑战。在这种背景下董文标意识到，依靠传统的粗放式增长模式将难以为继，民生银行必须进行经营模式转型和业务结构调整，只有进行深层次的、脱胎换骨的改革，民生银行才能建立起核心竞争力，以应对来自国有银行、外资银行以及股份制银行同行的严峻挑战。

从 2006 年起，民生银行开始了主动的经营模式转型和业务结构调整，最令业界瞩目的大动作就是作为流程银行建设重要内容的事业部改革。民生银行的公司业务事业部改革是国内银行业的吃螃蟹之举，从 2006 年初的公司业务集中经营到 2007 年 9 月的事业部改革全面启动，经过三年多的试验，改革已经取得了重大成效；2009 年，民生银行的流程银行建设进入了第二个阶段：中后台流程梳理的关键阶段，预计将在 1-2 年之内完成中后台的流程银行改革。但是，无论流程银行建设的前期工作——前台的事业部改革，还是第二阶段的工作——中后台的流程梳理，要想发挥更大的成效，建成真正意义上的流程银行，一个关键的支持必不可少，这就是新一代核心银行系统。

无论从“八大系统”还是从“流程银行”，民生银行都需要“换心”。

### 支持流程银行改革

面对上述挑战，国内各家银行也纷纷有所动作。国内银行往往围绕部分业务流程化建设、支行网点转型、后台运营集中化、增强全面风险管理和信息技术升级等主题开展转型。这样的转型需要科技系统的强大支持。但是对比众多国外领先银行，目前国内许多银行的 IT 系统条件较差，往往存在平台分散、各个应用开发相对孤立、对多项重要业务处理支持空白等问题，很难作为进一步开发的基础，因而也无法支持银行未来一段时间内根本的业务转型。所以，很多国内银行纷纷将目光瞄准了新的核心银行系统，希望能以此在愈演愈烈的竞争中赢得差异化的先机。被称为银行“换心运动”的核心银行系统再造一时间成为国内外银行变革的聚焦点。

在当今的全球银行业，从技术角度对于银行进行定义的权威机构有两个，一个是 Gartner，它从客户、产品和管理方面定义银行存在的理由，并提出了银行的五个核心功能：客户信息、存款、贷款、支付、总账；另一个是 Celet，它从流程的角度看银行，而流程是一个工业化的概念，在其他领域很少用到。

在研究了事业部的运作模式之后，流程的概念就很清晰了。事业部始于上个世纪 30 年代的通用汽车公司，是通用汽车公司总裁斯隆创立了事业部的模式。到了上个世纪 60 年代，

美国著名企业史专家钱德勒给出了事业部的正式定义。事业部的产生和工业化有关系，工业化组织都采取了事业部体制。目前，事业部是全球企业通行的组织架构，银行业是最后一个搞事业部的行业，因为事业部架构的效率最高，银行尝到了好处。如果不搞事业部，很难做到流程化，因为部门化不产生流程。

如果组织架构不调整，依然是总分支行架构和部门银行体制，将不可能建成基于流程银行的核心银行系统；相反，如果没有先进的核心银行系统支持，事业部改革和流程银行建设缺乏坚实的技术基础，难以形成强大的竞争优势。在韩玮玺看来，2006年初民生银行启动公司业务集中化改革，同时核心银行系统转型项目开始启动；2007年9月公司业务事业部改革开始启动，同时新核心银行系统的建设全面启动；今年下半年中后台的流程化梳理开始启动，同时新核心银行系统将在四季度正式开始上线运营，这些时间点的契合绝非巧合，而是事业部改革和流程银行建设与核心银行系统建设本为一体，是整个民生银行经营模式转型和业务结构调整密不可分的部分。“新系统将有力地支持我行‘流程银行’改革，即实现从‘部门化的流程’转变到‘流程化的部门’。”韩玮玺表示。

### 全面上线在即

2006年起，民生银行开始启动核心银行系统转型项目，经过一年多的准备，2007年9月，核心银行系统项目建设正式启动，民生银行决策层对于新核心银行系统的建设给予了最高重视，总行成立了核心银行系统再造项目指挥部，董事长董文标亲自担任总指挥，副行长梁玉堂担任副总指挥；成立了PMO，建立项目管理制度。在接下来的两年多时间里，民生银行从全行范围抽调400多名业务、技术骨干参与，30家合作公司共投入近1000人，开始了两年多“每天朝九晚九、周一到周六”的紧张工作，副行长梁玉堂亲自坐镇核心银行系统再造项目指挥部，每周专门抽出一天的时间处理核心银行系统建设工作。

民生银行一向重视信息技术系统的投资，过去几年来更是投入巨资进行核心银行系统建设。2006至2009年上半年，该行已累计支出了22.69亿元用于电子设备及IT的相关投入。其中，在核心银行系统及其相关建设上的投资高达10亿元。

在核心银行系统的建设中，民生银行与SAP及其他信息技术供应商合作，将之前以传统会计核算为中心的账务系统，改良成为一套以客户为中心的核心业务系统。民生银行也是亚太地区首家采用SAP财务管理解决方案的银行业客户及亚太地区首家应用SAP核心银行系统的客户。韩玮玺告诉记者，之所以选择SAP，是因为它的技术架构比较新，从事企业

管理咨询服务的历史比较长，它的管理理念是很多软件提供商所不具备的。在民生银行建设新核心银行系统的过程中，SAP 派来 100 多人参与咨询、设计和开发工作。“如果仅仅采用 SAP 的核心部件，其他部件还用原来的，花费不过 3-4 亿元，但是那样还是不稳定，也并不能奠定流程银行的技术基础”，韩玮玺强调指出。

在上千人的努力下，核心银行系统的建设进展迅速：2007 年 12 月，完成业务团队的动员和培训；2008 年 3 月，业务规划初稿完成；2008 年 6 月，业务规划需求确认完成；2008 年 10 月，业务架构设计完成，并确定优先上线级；2009 年 6 月，优先级的系统开发工作完成；2009 年 10 月开始进行系统集成、数据清理、系统测试、分支行用户培训。目前已经进入正式上线的最后准备阶段。

据了解，民生银行的新核心银行业务系统一共包括 162 个业务模块，分为 11 个系统类别，包括客户接触、分销渠道、产品工厂、支付、总帐、财务、风险管理、运营作业及安保系统等等，覆盖了业务的各个层面。

### 革命性的变化

民生银行决策层对于新核心银行系统寄予厚望。2008 年 5 月 21 日，董文标在核心银行系统再造项目指挥部会议讲话指出：“民生银行的‘调整提升’能否成功，‘改革’能否成功，‘二次腾飞’能否成功，‘可持续发展’能否实现关键在于核心银行系统的更新换代。民生银行的核心理银行系统升级换代做不成，调整提升、事业部改革、二次腾飞包括可持续发展都将是空谈。”今年 3 月民生银行行长洪崎在接受记者采访时，更是把核心银行系统视为民生银行实现二次腾飞的核动力。

那么，新的核心银行系统上线之后将给民生银行带来什么样的变化呢？

韩玮玺告诉记者，新核心银行系统在规划之初，目标就已十分明确，即：以服务客户为中心，有效、合理的产品管理和部署，全面展现和记录业务原貌，努力实现流程银行的支持体系。在新核心的架构蓝图中，从五个视角（即：资产、负债、交易、支付和增值）和七个维度（即：作业运营、客户管理、渠道运营、产品工厂、流程控制、财务管理、量化管理）诠释新一代核心银行系统的新意。

韩玮玺介绍，新核心银行系统具有以下几个特点：首先，它由 SAP 及其他信息技术供应商提供套装软件，并加以本地化，既可以与国际上通用的金融规范相接轨，又满足了在中国的特定经营需要；其次，该系统的架构以服务为导向，可以提高民生银行业务管理体系处

理数据和相互交换数据的能力，从而满足该行的“以客户为中心”的理念的达成；第三，模块化软件组件可以进行个别升级，提升了系统的可扩充性和灵活性，以满足市场的特别需要；同时，该系统将民生银行产品和服务的基本要素标准化，从而有利于为客户提供量身定制的产品和服务；此外，信息技术功能直接与民生银行各个业务单元的职能相匹配，并且大大改善了企业运作流程，提高了业务营运的效率和规模。

梁玉堂预计，新核心银行系统将在客户关系、财务和风险管理，操作和交易管理等方面，为该行带来多项效益。以客户关系为例，新核心银行系统包括一套专门的前台系统，可以将支行柜员的业务处理职能转移到后台，使支行柜员专注于营销和客户服务的提升，从而可以增强对客户需求的响应，以提升客户的满意度。例如，柜员不再需要在柜台上填写复杂的记账凭证，客户办理多项业务时也不再需要在多张的凭单上签字，并且支行的全部柜台资源都可以向客户开放，以满足客户对金融服务方面的差异化需求。此外，系统设有全行集中化的数据平台，可以将各业务体系的客户资料和交易行为进行汇总，从而更加统一及全面地分析并了解客户的行为，处理和作业的方法也将更加灵活。在财务和风险管理方面，借助业务模块中内置的会计工具和风险计算工具，可以更快更全面地抽取会计要素和识别风险。不同业务单元及区域的财务报表可以进行自由合并和拆分，从而可以使民生银行更清晰地认识不同业务单元和区域的财务报表和总体绩效情况。

“新核心银行系统的上线将更好地配合我行整体业务战略的实施，协助整合各项业务的运营，使流程银行的理念得以实现”，梁玉堂表示。

### **以客户为中心**

洪崎介绍，民生银行的新核心银行系统全面上线后，它将“账户交易驱动”的传统会计核算系统转变为以“客户为中心”的核心银行系统。较之于老系统，核心银行系统再造将对民生银行产生更深远的影响：真正建立以客户为中心的业务服务架构，并提供相应的服务；构建全行业务信息共享的中心枢纽，实现全行经营数据的完整性、准确性和可访问性，进一步完善内控机制，提升管理水平；实现全面参数化的灵活产品定义功能，促进业务处理的标准化和规范化，缩短金融产品创新周期；实现扁平化的内部资金管理及业务处理，从而简化内部资金管理体制，降低资金的使用成本，提高资金的风险管理水平；集中全行的账务信息，全面反映银行的业务状况；完成全行的金融服务渠道整合，使客户在不同的服务渠道获得同样的服务体验，有利于提升该行金融产品的品牌形象。

董文标对于民生银行核心银行系统全面上线之后事业部改革和流程银行建设的深化、对于各项业务的腾飞充满了信心。他指出：“新一代核心银行系统的建设，不单纯是技术层面的提升，更重要的是要适应我行的业务流程再造，促进我行业务转型期的发展战略，对落实五年发展纲要、提升民生银行市场竞争能力、业务创新能力、风险控制能力和客户需求响应能力和服务水平，都具有极强的现实意义”。

## 2、民生银行：主动转型成功 二次腾飞在即

2009年11月3日 《21世纪经济报道》 韩瑞芸

公司业务事业部改革取得重大突破、面向小微企业的商贷通推出之后一鸣惊人、亚太地区银行业首家采用 SAP 解决方案的新核心业务系统即将上线、中后台的流程梳理全面启动……今年以来，中国民生银行的重大创新成果和举措频频引发业界的极大关注和高度评价。

这些关注和评价与过去几年来业界人士对于民生银行的评判有天壤之别：很多人曾经认为，2006—08 年对民生银行来说是“失落的三年”，面对各家商业银行跑马圈地似的抢占地盘，民生银行的资产扩张相比却显得缓慢。这不禁让人质疑，民生银行是遭遇成长的瓶颈？还是以前的超高速增长已经透支了民生银行发展的潜能？

其实，上面的这些重大创新成果和举措正是 2006—08 年民生银行主动进行结构调整和业务转型的结果。始于 2006 年的民生银行结构调整和业务转型，是从中国银行业传统的粗放型、外延式的增长模式向集约型、内涵式的增长模式转变。转型的主要方式是全面推进流程银行建设和事业部制改革，这是对传统经营方式的彻底变革。

业界人士和投资者从民生银行这些创新和举措的背后，看到了民生银行未来健康高速发展的清晰路径。这些创新举措，再加上民生银行在发展信用卡高端客户方面的成绩和开拓私人银行业务方面的探索，使得民生银行将向着“在国际上有竞争力的中国最佳商业银行”的战略目标迈进。

### 为什么要转型：同质化没有出路



民生银行的第一次腾飞始于 2000 年，标志性事件有两个：2000 年 4 月 29 日，董文标被民生银行董事会任命为行长；2000 年 12 月 19 日，民生银行成功在上海证券交易所挂牌上市，成为国内第三家上市银行。从 2001 年到 2005 年，民生银行进入了高速增长阶段，在这五年中，民生银行资产总额、各项存款、各项贷款和净利润分别增长了 8.2 倍、8.5 倍、10.8 倍和 6.3 倍，而同期不良贷款率由 2000 年末的 5.72% 下降到 2005 年末的 1.28%，整体上实现了持续、快速、健康发展。总结这一高速增长阶段的特点，是使民生银行从较高风险下的缓慢增长平稳过渡到快速健康发展，资本实力和经营规模大幅增加，综合竞争力得到显著提升，建立了“立行”的基础。

这一阶段的高速增长，主要是通过一系列制度创新和业务创新，通过建立良好的激励机制来实现的。董文标就任行长之后，首要工作就是充分发挥民生银行作为民营银行的制度优势：建立良好的激励约束机制，让员工能够真正多劳多得。具体举措包括实行“等级支行制度”、“两率考核”、“三卡工程”，充分调动起员工的积极性，使得民生银行业务实现了爆炸性增长。同时，民生银行在经营管理体制上进行了不少改革探索，包括在业内率先建立独立的授信评审体系，行长退出审贷委员会；率先设立首席稽核官，建立垂直独立的稽核管理体系；建立垂直独立的不良资产清收体系，等等。在科技系统方面，民生银行在国内银行业率先实现了数据大集中，并陆续推出了会计业务集中处理系统、授信风险管理系统等“八大系统”。在业务发展方面，作为股份制银行“小老弟”的民生银行，把业务发展的主要精力放在了公司业务上，相继推出了保理业务、买方付息票据贴现、票据包买、企业财务革新计划等一系列产品创新，从而实现了公司业务的高速发展。而 2000 年 12 月的 A 股上市和 2003 年 2 月的 40 亿元可转债的发行，为民生银行高速发展提供了雄厚的资本金支持。

经过这一系列改革和创新，民生银行在中国银行业创造了健康高速发展的奇迹。到 2005 年，民生银行的资本回报率和资产质量位居股份制银行前列。

但是从 2005 年起，调整和转型就成为董文标的常用词。在不同的场合他都在讲结构调整和业务转型。这并非突发奇想，而是源于董文标的居安思危。在一次内部会议上，董文标指出：“民生银行成立以来主要是以公司业务，尤其是大公司业务为发展重点，几乎所有资源都向大公司业务倾斜，从业务营销到风险管理、组织结构、考核激励等内部支持体系都建立在适应大客户服务的基础上，形成相对简单、粗放和规模扩张的发展模式。可以不夸张地说，这几年民生银行的公司业务在中国的市场上，运用传统的方式、方法已经达到了顶点。但这种集中、单一的业务结构和业务发展模式显然落后于正在变化中的国内金融市场。我们

这种管理方式、销售体制，包括我们团队的思想观念有些滞后，跟国外一些先进的银行存在着较大的差距，这就是 2006 年我们所面临的挑战。如果我们认识不到，等到四五年以后，像我们这种银行的日子将会很难过。因此，我们的公司业务要进行转型和调整。”

在董文标看来，当时民生银行成立 10 年了，“从内因方面已经具备了调整提升的条件，各项事业具备了一定的规模，需要进行相应调整，也有条件，有能力提升自我；从外因方面市场变化也要求调整、提升。利率市场化、汇率改革都是一夜之间的事情，必须有足够的应对能力”，董文标指出。

“基于上面的考虑，我们下决心转换增长方式、转变传统生产方式、方法，因为不转变就没有出路。未来我们一定要实行专业化管理、专业化销售，要从满足企业金融需求向创造企业金融需求转变，这也就改变了原来简单的收入概念。我们通过输出财务、理财管理方式、方法解决收入问题，这是银行业将来要发生的一场巨大的革命，如果成功了，在市场上就有强大的生命力。” 2006 年初，董文标明确表示。

始于 2006 年的民生银行结构调整和业务转型，是从中国银行业传统的粗放型、外延式的增长模式向集约型、内涵式的增长模式转变。转型的主要方式是全面推进流程银行建设和事业部制改革，这是对中国银行业传统经营方式的彻底变革。

### **转型的突破口：事业部改革**

民生银行的传统优势是公司业务，按照很多人的理解，转型应该把主要精力放在补短板上面：大力发展零售业务。而董文标并不这么认为，在他看来，大力发展零售业务很重要，但只有继续加强优势、把与同业相比的优势继续扩大，转型才能成功。同时，利率市场化最大的冲击将会体现在传统的公司业务上面，因此公司业务的转型最为迫切。

董文标看来，公司业务必须进行专业化经营才能提高对客户服务的专业水平，从而有效地控制风险、打造核心竞争力，而专业化经营就必须对传统的公司业务组织架构进行改革。

2005 年下半年，民生银行开始酝酿公司业务组织架构的改革，最终决定实行公司业务的集中经营。在这场改革中，民生银行取消了在过去几年曾经创造极大效益的等级支行制度，把支行的公司业务全部上收到分行，支行只从事零售业务。在中国银行业，这是一个创举，引起了不小的震动。

改革从 2006 年初开始，短短的半年时间，完成了 22 家分行和直属支行的公司业务集中经营，除了北京管理部和上海分行之外，民生银行所有的分支机构在进行市场细分、定位和

规划的基础上，重组销售架构，完成公司业务集中经营，最终把 246 个支行的公司业务上收到分行的 176 个行业金融部，支行不再从事公司金融业务，初步形成了行业规划、市场定位、专业化团队、专业化营销和专业化评审。

这场改革在民生银行内部也是一个不小的震动，涉及到很多利益调整和冲突，改革的冲击是巨大的，阻力不小。为了确保改革顺利推进，董文标南下广州，在首家实行改革的分行——广州分行整整一个月，亲自坐镇督导改革。经过几个月的努力，改革终于顺利完成，并实现了良好运作。

看到了公司业务集中经营带来专业化服务能力提升的成效之后，董文标又开始酝酿力度更大的改革——公司业务事业部制改革。事业部是国际先进银行普遍采取的组织模式，但如何在中国银行业落地，一直是重大课题。国内各银行都认识到了事业部改革的紧迫性，但是由于缺乏改革的经验和基础工作，轻易不敢尝试。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。而在董文标看来，事业部制是中国银行业未来的必由之路，公司业务集中经营顺利推进，让他增强了事业部改革能够成功的信心。

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，这在中国银行业是一个“吃螃蟹”之举，在业界引起了震动和高度关注。

董文标提出，先对公司业务主要产品线和行业线实施准事业部制度，迅速作大做强主要的利润增长点，促进全行业务转型和协调发展。2007 年 9 月，贸易金融部、金融市场部、投资银行部和工商企业金融部首批四家事业部挂牌成立；随后的 2008 年初，地产、能源、交通和冶金四家行业金融事业部挂牌成立。

如果说公司业务集中经营很少能触及分行的利益，而公司业务事业部改革则对分行的利益触动很大。四家行业金融事业部从分行划走了平均近 40% 的资产，把高风险的业务由支行——分行——总行“三级经营、三级管理”的体制变为事业部“一级经营、一级管理”的体制。原来是分行的成熟业务、优秀员工要被事业部划走，这是一次重大的利益调整，难度可想而知。

改革之初，事业部和分行需要不断地进行利益协调和磨合，双方多有争执。董文标一方面深入分行和事业部分部进行调研，听取各方的意见和反映，另一方面让具体的矛盾和冲突方把问题交由公司银行管理委员会办公室进行“裁定”，解决争议。改革在最初的争议和矛盾中不断推进，争议和矛盾逐步解决。

民生银行公司业务事业部改革的另一个收获是支行不再从事公司业务，专门从事零售业务，从而为民生银行大力发展零售业务腾出了空间。300 多家支行网点成为零售业务的平台。作为零售业务的后来者，民生银行确定了在大力发展负债业务的同时大力发展零售资产业务，利用资产业务带动负债业务进而带动整个零售业务发展的思路。

2008 年 6 月，在成都分行视察的董文标，看到了受“5.12 大地震”影响，支行网点冷冷清清，而荷花池市场却红红火火，人流不绝，他敏锐地感觉到小商户、小业主，也就是小微企业中间一定有银行的商机。随后，他提出了“商户进支行、商户进柜台”的发展思路，把小微企业融资确定为大力发展零售资产业务的突破口。经过半年多的市场调研和业务试点，2009 年 2 月 20 日，民生银行的小微企业融资产品“商贷通”开始在上海推出，并陆续在全国 11 家分行推出。

业务转型和结构调整离不开先进科技系统的支持，从 2004 年起，民生银行加快了新一代核心银行系统的开发步伐，2005 年 11 月 28 日，民生银行就引进先进的核心系统与埃森哲公司及 SAP 公司举行了签约仪式。民生银行新一代核心银行系统，引进了世界最先进的技术与管理理念，可以通过一个综合平台对全部交易进行管理，系统包括存款、贷款、资金管理和总账管理等业务功能以及一套供银行网点柜员使用的前端系统。该项目的实施，将帮助民生银行建立一套全新的以服务为导向的银行系统架构，帮助其加快新产品的开发及推出，并为快速增长的用户群提供有力的技术支持。该系统还可精简业务操作、加强成本控制、增加利润及降低操作风险。民生银行是亚太地区首家采用 SAP 财务管理解决方案的银行业客户及亚太地区首家应用 SAP 核心银行系统的客户。董文标指出：“民生银行的‘调整提升’能否成功，‘改革’能否成功，‘二次腾飞’能否成功，‘可持续发展’能否实现关键在于核心银行系统的更新换代。民生银行的核心银行系统升级换代做不成，调整提升、事业部改革、二次腾飞包括可持续发展都将是空谈。”新一代核心业务系统于 2007 年开始进入全面开发阶段。

从 2006 年到 2008 年，民生银行的总资产年复合增长率为 20.6%，客户总贷款年复合增长率为 18.1%，客户存款总额年复合增长率为 16.1%，净利润年复合增长率为 44.9%，虽然没有同业增长那么迅速，但是这是在实施重大的结构调整和业务转型过程中取得的成绩。民生银行内部曾经认为，进行如此大力度的事业部改革，势必会造成人员流失、管理混乱、业绩下降等，甚至引发震荡。但是民生银行克服种种不利因素，将改革的成本降到最低，实现了边调整边发展。

### 转型的成绩：二次腾飞在即

从 2007 年下半年到 2008 年上半年，民生银行全力推进事业部改革之时，正是中国银行业日子最好的时候。在日子好过的时候推进重大改革，是董文标的深谋远虑。“日子好的时候进行改革，即使出了一点问题也有能力和资源及时解决，等到日子不好的时候，改革的成效就显现出来了”。

实践证明，民生银行选择事业部制改革方向是正确的，时机把握是准确的。2008 年下半年，全球金融海啸突如其来，国内外宏观经济形势发生重大变化，民生银行公司业务事业部专业经营的市场领域，包括房地产、钢铁、有色、煤炭、电力、汽车、船舶、进出口等市场，都经历了过山车式的大起大落，国内银行业面临着严峻挑战。“如果我们没有提前进行这种改革，不对这些高风险业务进行集中管理，还把这些风险分散在分行、支行和客户经理手里，你们想想在这场金融风暴中会有多大的隐患？”去年下半年以来，董文标在内部讲话中多次谈到了事业部改革的重大意义。

面对不利环境，民生银行各事业部发挥专业团队作用，深入研究市场变化，结合国家产业政策预判行业发展趋势，坚持细分行业业务结构及客户结构，灵活配置业务资源，强化行业产品和服务模式创新，及时调整当期业务策略，巩固发展主流客户合作，强化内部管理，有进有退，积极防控风险，总体发展呈现良性趋势。到 2009 年 9 月末，民生银行各事业部在规模增长和业绩增加、风险控制和资产质量、客户选择和定价能力等几个方面，都有了极大的增长、改进和提升，事业部改革取得了重大突破。

以前一度对民生银行事业部改革采取观望甚至怀疑态度的几家银行，在今年上半年也悄然在一些分行进行公司业务集中经营的改革试点。

2008 年 1 月，民生银行专门服务中小企业的工商企业金融事业部在上海挂牌成立。经过 1 年半的运作，在积累了丰富的业务经验和 210 亿元的中小企业贷款规模之后，民生银行响应银监会“设立中小企业业务专营机构”的号召，工商企业金融事业部更名为中小企业金融事业部，从原来的长三角六区域范围扩大至对全行分行中小企业业务条线的专业化经营管理。全行中小企业金融业务继续按事业部进行授权管理，总行对中小企业金融事业部考核全行中小企业经营目标等责任目标，在人力资源、财务管理、风险管理等领域继续按事业部进行授权管理，并实行业务部分配激励政策。各家分行负责按照中小企业金融事业部专业化管

理规则，组织本区域中小企业业务的销售。民生银行开展中小企业业务的目标是：在未来三年内中小企业贷款年均增长 200% 以上。

从 2 月 20 日在上海推出到 9 月末，正式推出半年多的商贷通成效显著，到 9 月末余额达到 321 亿元，占民生银行零售贷款的比重达到 22%。去年年底，中国人民银行下调住房按揭贷款利率，实行基准利率打七折，使得以房贷为主要的零售资产业务的各家银行，零售贷款的收益率大大下降，而民生银行的“商贷通”实现了基准利率上浮 8% 左右，此消彼长，民生银行零售贷款的收益率在国内银行中处于较高之列。

到目前，民生银行已经形成了四大行业事业部和分行特色公司业务服务大客户、中小企业金融事业部指导分行中小企业业务专营机构服务中小企业客户、支行网点服务小微企业客户的企业客户分层架构。随着新一代核心银行系统在第四季度陆续上线，民生银行的中小企业业务和商贷通将逐步向“信贷工厂”模式转变。

在前台的业务模式和组织架构改革已见成效之际，2009 年，民生银行流程银行改革进入第二阶段，中后台开始进行流程梳理，这是流程银行建设的核心攻关阶段，计划用 1-2 年时间完成。伴随着事业部改革取得重大突破和核心业务系统的上线，以及中后台流程梳理的完成，民生银行将在国内银行业率先建成真正意义上的流程银行。

国金证券首席金融业研究员李伟奇认为，在任何存在利率和行业管制的国家，商业银行都存在两个核心的问题：定价能力的缺失和费用资源配置的低效率。这两个核心问题在利率市场化和行业管制放开的背景下将被无限放大，并最终使银行经营陷入困境。银行流程再造由于以客户需求为中心，全面把握客户风险实现风险定价，提升客户体验实现银行对服务的定价；通过对流程的梳理和重造，成本分摊得以准确量化，实现资源配置效率和成本控制。流程银行完美的解决了利率和行业管制下行业存在的问题，因而是银行业发展的必然选择。

### **转型的目标：中国最佳商业银行**

伴随着结构调整和业务转型措施的逐步到位和初见成效，民生银行为下一轮高速增长积蓄了力量。到 2009 年 9 月末，民生银行的资产规模突破 1.4 万亿元，今年前三季度实现净利润 102 亿元，同比增长 18%，同时，资产质量继续保持优良，不良贷款率为 0.82%，拨备覆盖率达到 186%。

更为重要的是，在事业部改革取得重大突破、新一代核心业务系统上线、流程银行建设取得成效之后，未来三年民生银行将进一步向特色银行和效益银行转变。

---

面向未来，民生银行定位为“民营企业的银行、小微企业的银行、富人的银行”。民生银行行长洪崎是如此解释这个定位的：“作为一家中型银行，必然与中小、民营和高科技企业具有更多的联系，大型客户不是不做，而是要保持稳定，同时要有前瞻性。如果以好银行、特色银行、可持续银行和高回报银行作为民生的目标，就一定要有自己的客户群和发展特色。这是我行发展中小业务和私人银行的根本原因。”

做到了这一点，民生银行距离“在国际上有竞争力的中国最佳商业银行”的战略目标就不再遥远。

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：010-68466790

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