



中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

投资者

(2012 年第十二期 总第 137 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
■ 我行与青啤集团签署战略合作协议.....	2
■ 我行与永隆银行有限公司签署战略合作协议.....	2
■ 我行行领导出席第八届中国地产金融年会.....	3
二、 荣誉奖项.....	4
■ 我行荣获“金紫荆”最具投资价值上市公司大奖.....	4
■ 我行荣获第八届中国证券市场年会“金鼎奖”.....	5
■ 我行荣获“最佳行业服务奖”.....	7
■ 我行荣获年度“金贝奖”最具成长力中资私人银行.....	5
■ 我行荣获《环球金融》颁发的“最佳小企业贷款银行”奖.....	6
三、 媒体关注.....	7
■ 董文标 未来五年民生银行仍将痴情“小微”.....	7
■ 打造帮客户投资的私人银行.....	13



一. 经营动态

■ 我行与青啤集团签署战略合作协议

11月15日，“中国民生银行——青岛啤酒集团战略合作协议签署暨青啤集团中期票据发行仪式”在北京举行。

仪式上，副行长毛晓峰从自身经历讲述了对青岛啤酒的了解，对我行的发展和规划进行了阐述，要求我行青岛分行以此为契机，在人行青岛中心支行、金融办的支持下，加强与青啤集团以及青岛地区重点客户的合作，全力支持青岛地方经济的发展；青啤集团孙明波董事长盛赞我行在中期票据注册工作中表现出的能力和效率，对我行的支持表示感谢。随后，双方代表签署了战略合作协议，双方约定在结算管理、融资、理财、发债、票据、资金同业、产业链金融、个人金融及其他定制服务方面等展开全面合作，实现共同发展。青岛市金融办、人行青岛中心支行领导表示，青岛地区企业对债券发行的认识还需提高，青啤中票的成功注册是青岛市企业债发行的良好的开端，政府及主管部门将借此机会，在青岛地区进行一次债务融资工具发行的推动工作，并重点推荐我行为有需求的企业提供服务。

■ 我行与永隆银行有限公司签署战略合作协议

11月14日下午，我行与永隆银行有限公司（以下简称“永隆银行”）战略合作协议签字仪式在香港分行会所隆重举行。副董事长、行长洪崎，永隆银行有限公司常务董事兼行政总裁朱琦出席了签约仪式。出席仪式的还有总行党委委员、香港分行行长林治洪，永隆银行常务董事兼总经理徐志宏等。

此次战略合作对我行与永隆银行的合作有着重要的意义。永隆银行创立于1933年，是香港具悠久历史的华资银行之一，于2008年被招商银行收购，为客户提供全面银行服务，同时透过全资附属公司提供期货经纪、保险经纪等服务。永隆银行在中国内地、香港、澳门及海外共有机构网点50家，员工逾1,600人，截至2011年12月31日，综合资产总额为港币1,639亿元。

此次战略合作协议中规定双方将本着“平等互利、优势互补、诚实守信、共同发展”的原则，在进口代付、出口代付、信用证保兑/转开、保函保兑/转开、



担保融资、风险参与、委托代理、资本市场、资金市场、同业清算账户等方面，展开广泛而深入的合作，在互惠互利的原则下积极考虑为对方提供服务，加强业务交流，从而积极有效的提高对客户的服务能力。双方总行及地方分行都将开展不同层面的合作，以实现共赢发展。

永隆银行与我行签署战略合作协议标志着我行在国际化、多元化战略方面，特别是与海外同业的业务合作，又迈出了重要的一步。

■ 我行行领导出席第八届中国地产金融年会

11月1日，我行副董事长、行长洪崎，监事会主席段青山，副董事长梁玉堂，副行长毛晓峰应邀出席了第八届中国地产金融年会首日峰会。我行总行有关部门、北京管理部、会务承办方地产金融事业部有关负责人一同出席。年会上，洪行长代表主办方致大会开幕辞，毛副行长为《中国地产金融蓝皮书（2012）》发布揭幕并出席当晚地产金融事业部贵宾客户招待晚宴。

本届年会主题为“寻找正能量”，在总行大力支持下，由我行地产金融事业部联合财讯传媒（00205.HK）旗下的《地产》杂志、思源集团（SYSW.NY）在京主办，地产金融事业部160名核心客户和财务顾问客户参会。为期2天的会议邀请了110名来自政府部门及经济、金融、房地产界知名学者和专业人士发表精彩演讲和参加主题对话，吸引了全国各地房地产企业中高级管理人员共800余人参会。

洪行长代表主办方对出席会议的各界朋友表示欢迎，并就宏观经济和房地产发展的一些趋势性问题进行了回顾总结和展望。洪行长指出，当前的世界经济正处于革新和重整的重要转折期，所有国家都面临全新的挑战和使命。对中国经济而言，核心是主动转变发展方式，调整经济结构，提高经济发展质量，未来的发展空间将更为广阔。房地产有实体经济的性质，拉动几十个相关产业发展，同时又有其特殊性，兼具虚拟经济的特点，价格和价值有可能背离，甚至制造出泡沫。其他国家的经验教训表明，房地产一定要与实体经济发展水平，与社会购买力和居民承受能力相一致，既不能超前，也不应滞后。房地产涵盖住宅、商业营业用



房、办公楼、厂房、仓库等诸多业态，目前住宅一业独大，以至于谈到房地产很多人专指住宅。未来城镇化发展、新农村建设、产业升级、消费升级相关的配套设施建设都为房地产发展提供了新的机会。房地产企业应大力开拓包括住宅在内，涵盖商业地产、工业地产、旅游地产、养老地产、医疗地产、教育地产等更广泛范围的新概念地产。

副行长毛晓峰在峰会上为《中国地产金融蓝皮书（2012）》的发布揭幕。《中国地产金融蓝皮书》是地产金融事业部贯彻“准法人制度、专业化、金融整合、金融管家团队”四个方面要求，加强专业化建设、提升服务水平的具体成果体现之一，已连续四年在中国地产金融年会上发布，获得了与会嘉宾及客户的一致好评。

出席首日峰会并发表演讲的嘉宾还有博源基金会理事长、前招商局董事长秦晓，国务院参事室特约研究员、原国家统计局总经济师兼新闻发言人姚景源，著名经济学家、天则经济研究所所长茅于軾，中国改革基金会国民经济研究所副所长王小鲁，财政部财政科学研究所所长贾康，国家行政学院决策咨询部研究员王小广以及金融、地产界其他知名人士，对当前宏观形势和房地产发展发表观点和看法。次日会议则分为企业与市场、地产与资本、产业地产蓝海、文化休闲与旅游地产四场主题峰会，由来自地产界和金融界的专业人士就专门领域话题进行更为细致深入的探讨交流。

“中国地产金融年会”因规模盛大、嘉宾高端、影响力广泛，被媒体称为中国房地产首席专业峰会，至今已历时八届。在房地产行业持续调控的背景下，本届年会精心设计内容，紧紧围绕中央政策精神和实体经济发展大局，深化房地产内涵和外延，促进房企和行业健康发展，为中国社会经济发展“寻找正能量”。在行领导大力支持下，本次年会活动进一步深化和丰富了我行在业界的品牌形象，加深了与客户的理解、交流和合作，是一届令人难忘的成功盛会。

二. 荣誉奖项

■ 我行荣获“金紫荆”最具投资价值上市公司大奖

11月22日，由大公报主办，香港证券协会、香港中国企业协会、北京上市公司协会等协办的中国上市公司海外高峰论坛暨中国证券“金紫荆”奖颁奖典礼



于香港君悦酒店隆重举行。颁奖典礼上，我行荣获“金紫荆”奖之最具投资价值上市公司奖项。

此次获奖，是对我行所取得成绩的充分肯定，将激励我行继续努力，进一步缩小与国际领先公司的差距，持续不断地提高公司管理水平，形成良好的公司治理文化，同时将进一步推动我行提升服务水平，持续创新产品，探索经营特色，提升公司价值。

■ 我行荣获第八届中国证券市场年会“金鼎奖”

11月16日，由经济日报报业集团证券日报社主办的第八届中国证券市场年会在北京钓鱼台国宾馆举行，我行获得“金鼎奖”。评奖委员会对我行给予了充分肯定，认为我行作为上市蓝筹公司，鼎力中国经济，作为证券市场的中流砥柱，是中国信心的典型代表。

本届年会主题为“以改革面对未来”，来自政府监管部门、沪深交易所、行业协会负责人，上市公司、证券公司、基金公司高管以及专家学者等200余人参加了年会。与会者围绕国际经济形势、国内经济转型路径、金融体系和资本市场改革发展等问题展开热烈讨论。

中国证券市场年会从2004年开始举办，旨在打造中国证券界高层对话、分享智慧、创造价值的交流平台。目前中国证券市场年会已成为国内证券界规模最大、最具品牌影响力、最有业内号召力的年度峰会之一。

■ 我行荣获“最佳行业服务奖”

日前，我行地产金融事业部在“2012中国企业金融创新论坛暨第六届中国CFO最信赖银行评选颁奖盛典”上荣获“最佳行业服务奖”，对我行在公司金融领域的创新与贴身服务予以肯定。

始于2007年的“年度中国CFO最信赖的银行评选”本次活动由工业和信息化部直属的国家级大型期刊《首席财务官》杂志社主办，评选结果来自面向广大中国CFO们发起的公司金融领域的专项调查。评选活动本着“公开、公正、科



学”的原则，谢绝来自参评银行针对此次评选任何形式的赞助，评奖不附带任何形式的条件和义务，代表着公司金融业务的直接决策者和应用者对获奖银行的充分信赖和认可。

■ 我行荣获年度“金贝奖”最具成长力中资私人银行

2012年11月2日中国权威财经媒体《21世纪经济报道》举办了主题为“行业突围与创新合作”之21世纪资产管理年会暨第五届中国资产管理“金贝奖”颁奖盛典。我行获“2011-2012年度最具成长力中资私人银行”殊荣。

“金贝”年度金融理财评选系列活动，由中国商业报纸领导者《21世纪经济报道》于2008年携手21世纪研究院金融研究中心及国内顶尖理财研究机构发起主办，今年已是第五届。该奖项始终秉承公平、公正、公开、科学的原则推出，在业内享有盛誉。本次共计为银行、保险、信托、私募基金等34家金融机构颁发29个奖项。

我行私人银行系首次参评“金贝奖”，业绩增速及整体表现获得主办方的高度认可，一举摘得最具成长力大奖，颁奖现场由私人银行事业部副总裁李文代表私人银行领奖，并发表感言。他指出民生私银目前客户数及管理金融资产同比几乎翻番，发展速度业内领先。在目前尤其是今年这种大好形势下，商业银行要搭建一个好的平台，与信托、基金、证券公司等金融机构紧密合作，充分调动或者是充分的借用大家的资源，实现互惠互赢。同时，民生私人银行一定会坚持自己的理念，实现客户利益的最大化，做帮客户投资的银行。相信经过几年的发展，中国的私人银行一定会赶上或者是超过国外的私人银行。

金贝奖“2011-2012年度最具成长力中资私人银行”的获得是对我行私人银行品牌的高度认可，也是对我行私人银行业绩的最佳诠释。



■ 我行荣获《环球金融》颁发的“最佳小企业贷款银行”奖

近日，我行小微金融凭借强大的品牌影响力，获得美国《环球金融》（Global Finance）杂志主办的“中国之星”2012年度“最佳小企业贷款银行”（Best Small Business Lending Bank）奖。

这是我行小微金融第二次获得该项国际奖项。它意味着，我行小微金融凭借一系列战略措施的有效实践，在国内外影响力与日俱增，在国际主流媒体的高度关注不断提升。

《环球金融》杂志是国际知名的财经类媒体，成立于1987年，总部位于纽约，读者范围涵盖192个国家。该杂志每年在全球范围举行最佳银行评选活动，在业内具有较高知名度和影响力，每年都吸引各个国家的主要银行参与评选。

三、媒体关注

■ 董文标 未来五年民生银行仍将痴情“小微”

2012年11月23日 03:07 中国证券网-上海证券报

将董文标称为“小微先锋”并不为过。

在很多银行借助“中小企业”这一宽泛的概念，响应监管层号召开展中小企业业务之时，身为民生银行董事长的董文标则将目光投向了更低端的小商户，也即小型、微型企业，简称小微企业。

董文标创造了“小微”这一概念，也是他及其执掌下的民生银行引领同业将更多的目光聚焦于此。

但正如事业部改革，“小微”战略在初期同样面临众多不理解。民生银行一些分行行长甚至说，当时并不明白董文标第一次在会议中带着河南口音一再提到的“小尾（小微）”到底是什么；彼时媒体亦认为民生银行所提“小微”战略不过是应监管号召的一次宣传作秀。



如今，“小微”已然成为民生银行实实在在的差异化竞争优势，且其优势的凸显，远未达到民生战略目标的终点。

在位于北京香山的民生金融租赁公司俱乐部，董文标向记者描述即将来临的第二个《五年发展纲要》中，民生银行将展现的宏伟图景。

记者：周鹏峰；编辑：凌云峰

未来五年 “小微” 将占半壁江山

在成立的第一个十年，民生银行资产规模年复合增长达到 100%，利润的增长则只有 40%-50%；而刚过去的五年，民生银行资产规模年复合增速放缓至 27%-28%，利润的增长则保持了平均 50% 的增速，民生银行打造特色银行、效益银行的成效尤为突出。董文标说未来五年，将进一步聚焦“小微”，将“小微”做成民生银行的金字招牌

记者：在民生银行成立的第一个十年，民生银行创造了辉煌的业绩；在 2007—2011 年实施第一个《五年发展纲要》期间，民生银行又启动了事业部改革，确定了“民企、‘小微’、零售高端”三大战略定位并取得显著成效。是什么因素促使您要在一切看起来很完美的时候，再度大力推动转型，将目光聚焦到“小微”？

董文标：在成立后的第一个十年，在超常规发展的思路下，民生银行把资源集中于对公领域，通过建立起对公业务优势实现了规模的迅速壮大。可以说，在成立初期，需要通过粗放式的快速增长来解决生存问题。那个时候，民生银行总资产的年复合增长率达到 100%，但第一个十年过去了，在这种粗放式增长之下，民生银行的发展已经达到极限。

我记得非常清楚，2006 年的时候，民生银行 7000 亿贷款，只有 4000 多个企业客户，风险集中程度非常高；极端的时候，超过 64% 的贷款是中长期贷款，流动性风险不容忽视，这对中小银行来说是大忌，就像空中楼阁，没有基础，华丽却随时都有坍塌的危险。

所以我当时就觉得民生银行需要调整、提升。在制定第一个五年发展纲要时，我下了很大决心，推动事业部改革和分行转型，解决同质化的问题，寻找做特色银行、效益银行之路。



当时我们非常羡慕招行的零售业务，但我们只有十年的历史，无论是团队、渠道还是积累，都很难在传统零售银行业务上实现超常规发展。

所以我看中了“小微”，希望借助“小微”为我们的空中楼阁补上基础，并且在一开始我就明确说，要做贷款 500 万以下的“小微”企业业务，因为监管层给出的中小企业概念太模糊。

说实话，现在大客户只要我们的事业部来服务就够了，哪怕一年给 5000 亿贷款，事业部也都能给贷出去，但这一块落不下来，接不上地气，始终不安全。所以这几年，我百分之七八十的精力都放在了落实这块基石上，抓分行转型，核心就是抓好小微企业。只要补上这课，民生银行的业务结构、资产结构、收入结构就改变了。

不过我刚开始提这个转型时，小商户“风险大、成本高”基本上是行业共识，我们的思路也被认为是天方夜谭。但我们几年做下来，效果是不错的，我们的零售业务占比在大幅提升，再过几年，零售就有可能占到半壁江山甚至超过对公业务，这是我的基本判断。

记者：在接下来的第二个《五年发展纲要》中，民生银行重点会有什么改变？

董文标：之前民生银行的战略是“做民营企业、‘小微’企业、高端客户的银行”，将来我们分行转型要强力聚焦“小微”金融，不能含糊，未来民生银行的半壁江山就是“小微”。我希望以后大家一提到事业部、“小微”，就会想到民生银行。

分行将来通过转型主要做小微企业，一切都应“小微”而动，通过“小微”这个突破口，突破两翼，其一是通过小微打通传统的零售业务；另一块就是打造区域特色的产业链。

原来中国的银行做中小企业业务都是做散户，为贷款而贷款，为存款而存款，没有考虑任何产业链、没有实现任何附加值。民生银行要改变，首先要选择区域特色，做一笔业务必须考虑附加值，必须要打通上下游产业链。

这几年，民生银行累计发放小微企业贷款 7000 多亿，现在余额将近 3000 亿，服务小商户 80 万户，小微战略已渐入佳境，从高管团队到员工，观念发生了很大的变化。



明年下半年实现工厂化生产以后，民生银行小微业务完全可以从手工业作坊式操作退出来。

参与竞争

工厂化生产信贷占主导

民生银行在小微领域的先行先试不仅推动了中央政府和监管层对“小微”金融的关注，更带动众多同业将目光聚焦于此，“小微”领域竞争愈发激烈，民生银行没有回避竞争，而是拟工厂化生产，并以信用贷款为主导，保持其先发优势

记者：工厂化生产会有什么不同？

董文标：目前我们的“小微”金融还属于手工业作坊，转为工厂化生产将是一次革命。按规划，今后“小微”销售将由支行转给分行，分行再根据当地区域特色、产业链特点做规划报总行审批。

分行将来会有很大的“小微”金融销售团队，一两百人铺天盖地的去开发客户，而不是像目前支行只有三五个人在市场里像大海捞针一样找客户。

支行将转做“小微”金融售后服务，售后服务主要注重增加附加值，给客户提供各种不同产品，比如手机银行、乐收银等，吸纳客户亲朋好友的存款，为其理财，增强对客户的粘度。

今后“小微”金融的销售、售后都有一个小册子，里面有标准化的指引，按照操作规程去做，指引将包括如何营销客户的亲朋好友，也包括一个月内，应该有几电话联系客户或拜访，客户如果有什么问题，也要按这个手册指导去解决。

记者：民生银行“小微”战略转型成功，吸引了不少同业将战略重点转向这一领域，民生银行如何保持领先优势？

董文标：我们的“小微”战略也经历过几个阶段，第一个阶段做商贷通，误导所有人都认为我们是强调贷款，这一传统的模式非常容易复制。我去分行调研的时候，很多分行行长就诉苦说，其他银行也跟着我们做“小微”，很多客户都被其他银行以更低的价格及更高的额度给挖走了。

这不足为怪，因为当时我们做的是初级产品，过度强调贷款，且百分之七八十都是抵押或者强担保，没有任何技术含量。要是四大行来做，会比我们强多了，但今后如果我们90%以上是信用贷款，谁还敢和我们竞争？



没有竞争性，才能成为英雄，将来在“小微”领域，我们要练就一身硬功夫，全做信用贷款，让别人做不了，我们就没有对手。

坦白说，去年下半年开始，我们 90%的“小微”业务都是批量化、规模化处理的，信用风险和人工成本大幅降低，也更有排他性，至少 40-50%的“小微”贷款是信用或者弱担保贷款。

再过三年多，民生银行将迎来 20 周年，一家银行 20 年如果没有走出自己的路，就成了“大银行中的小银行，小银行中的大银行”，存在的价值就不大，更谈不上“做中国银行业改革的试验田”。

启动改革

事业部或升级专营机构

2007 年，民生银行启动了事业部改革，如今已成为众多同业效仿的楷模，但在长达三个小时的采访中，董文标对已入佳境的事业部着墨不多，不过这并不等于对事业部没有远大的构想。他说，未来成熟的事业部将可能申请专营机构牌照，成为民生银行的子公司

记者：在强力聚焦“小微”以后，此前所提的民营、高端战略如何落实？还是要渐渐淡化？未来事业部有什么规划？

董文标：我们会在不同时期，根据市场的变化做战略的调整。民营企业的市场已经形成了，现在的民营企业家大多数都 60 多岁了，孩子又不靠谱，心有余而力不足，企业要做大、做强，就得靠一个核心的金融团队。

对于事业部，三年前我就提出来，要下大决心做到独立核算，同时成立管家团队，为企业提供一揽子服务，某种程度上可以超越金融去做整合，比如危机公关、品牌塑造、价值提升、收购兼并等。国外银行都是这样做的，我们也不是创新，是在跟国外同行学习。

成熟的事业部通过三五年做出自己的特色后，可能会向监管机构申请专营牌照，成为民生银行的子公司，比如做船舶专业银行或者能源专业银行，以后我们一个专营机构两三百人就专门做一个行业，我也跟监管部门讨论过可行性，监管部门总体还是认可的。

不过，改革是新思想和传统观念的生死博弈。传统观念根深蒂固，很多人很难接受新鲜事物，且接受了也可能走回头路，这就要求我们董事会包括我本人在



内要坚定不移，通过微调或激进改革的方式让大家走上改革发展的轨道上来，确保不出现反复。

推动变革

期待支持政策再突破

在推进该行自身战略转型时，作为全国政协委员的董文标也在积极推动相应政策应时而变。比如“小微”，他所提交的鼓励商业银行开展“小微”企业贷款的相关政策建议的政协提案，大部分都已落地成为政策规范，其中就包括推动“小微”企业金融债的发行，提升监管部门对“小微”不良贷款容忍度等。

记者：您之前有关“小微”金融的政协提案大部分都变成了相关政策规定，就目前来看，您觉得“小微”金融的政策上还有哪些有待突破？

董文标：中国有4000多万户小微企业，容纳了2-3个亿的就业，因此监管部门与商业银行在这一领域的合作非常愉快。

当然，政策也是要应时而变。比如“小微”不良贷款的冲销，我们小微贷款都是按照大数定律的原则来确定违约率，通过价格来覆盖风险，且是批量化处理，完全可以进行实时冲销，但是根据现行规定，损失类不良贷款要一年后才能核销。

另外，“小微”企业对社会稳定、就业贡献度大，我觉得将来规模在500万以下的“小微”企业贷款可以不纳入贷款规模和存贷比管理，这样银行就可以放开手支持“小微”企业发展。一年拿出一两万亿“小微”企业贷款不计入规模，谁的“小微”企业贷款做得好就多给谁。一限规模，银行贷款又都投给大企业了。

今年初我们发行了第一笔500亿小微企业金融债，但仍算在贷款规模里面，支持意义大大消减。所以，我们希望通过其他机构和渠道的支持来持续增强“小微”金融服务的能力。

■ 打造帮客户投资的私人银行

2012年11月 中国证券报

11月中旬，由民生银行私人银行部发起的南极环保之旅将由北京、上海出发，游客可自由选择途径巴黎、里约热内卢或者多哈、布宜诺斯艾利斯等地，并在法国庞洛全球船队北冕号集结奔赴南极。



这是一次诱人的极限之旅。民生银行私人银行部总裁张胜一边熟练地给记者斟茶，一边骄傲地向记者介绍民生银行此次颇具用心的创举。为此次南极之行，民生银行租赁了北冕号，并亲自操持旅行事宜，这在商业银行是第一次。

这艘原本可承载 2000 多人的探险船舶，此次仅载 200 人，这些游客人均资产至少在 800 万以上，均为民生银行私人银行客户。

南极之旅只是张胜强调要搭建好平台、服务好客户所做的努力之一。他认为，搭建好平台，服务好客户，以此做大规模，是未来盈利的前提，他理想中的私人银行是成为一个“帮客户投资”的银行。

把脉精准 业务大幅增长

一年多前，张胜从任职逾五年的厦门分行调任私人银行事业部，彼时，民生银行私人银行业务相比同业并无优势凸显。

上任后的第一次媒体见面会，张胜丝毫不愿多谈接下来他将怎样改变这一局面，只说，先做再说。张胜因此被媒体认为“很低调”，但这未妨碍其调任后，该行私人银行业务的“高调”增长。

截至发稿，民生私人银行客户数以 80% 以上的增速保持领先，客户资产规模增幅亦超过 79%，业务增幅居同业前列。

张胜将这一业务的高速增长归功于董事会及管理层提出的“客户利益最大化”、“做大客户规模”及“用投行的思路做私银”两大策略，他说，在国内私人银行业务发展的初级阶段，这一策略定位尤为精准。在张胜就任私人银行部总裁之前，民生银行私人银行部的理念是“咨询驱动”，咨询驱动被认为是私人银行服务的最高境界，但在民生银行的实践中则见效甚微。

按照当时私人银行事业部垂直式的管理模式，及咨询驱动的理念，彼时分行私银业务均收归总行管理，但缺少强大中后台支撑的民生银行彼时却很难满足客户的需求，“咨询驱动”生不逢时。

张胜说，理念本身并没有对错，只是对于中国的私人银行或民生私人银行部来说，缺少一个证明其可以做到“咨询驱动”的过程，此外，国内监管及法律环境也不适合。

目前，张胜领导的私人银行部所采用的事业部制为矩阵式，客户的维护均落在分行，张胜因此经常要辗转于各地分行，他甚至觉得现在应该把所有的资源全



部倾向于分行，当然总行以后也应该会承担更多的责任及建立更强大的服务平台，因此张胜现在致力要做的另一点就是把总行强大全面的服务能力构建起来。

做帮客户投资的银行

虽然张胜不认为目前民生银行的策略是对过往的全盘否定，但他目前确实更喜欢以“帮客户投资”这一更为易懂的经营概念，视为其奋斗的目标。

这一理念的形成在中国确有现实基础。中国经济经历十多年的高速发展，很多领域都存有诱人的投资机会，富人的投资也因此可用“广泛涉猎”予以形容，但在经济下行期，这一经营策略则蕴含极大的风险。2012年以来，老板“跑路”潮起，但多不是因主业经营不善，而是太过广泛的跨界投资带来的资金压力，跨界越大，受伤越大。

“中国的企业家缺乏专业的指导，所以我想打造的就是一个帮客户投资的银行，使客户利益最大化。”其实成熟的私人银行，比如欧洲顶尖投行的家庭工作室，根本的职责即为服务的家族企业做投融资服务，张胜所要实现的经营理念“帮客户投资”与之类似。

张胜说，在前两年投资回报率高企之时，与富人商讨利用银行平台做投资获取可能只有10%左右的收益时，难以得到认同，但经过这一轮经济周期，中国的企业主们都会有所反思，中国投资回报率高企的阶段已经成为过去，而这对私银业务来说则是很好的机会。

张胜说，中国的企业主往往投资十几个企业，赚钱似乎只是为了工作，本末倒置，他觉得企业主们可以借助专业的机构进行投资，同时，又有更多的时间去提高生活品质，享受生活，比如有时间去尝试一次南极之旅，或者看看欧洲杯。

当然，要实现帮客户投资的经营理念，最终仍要看民生银行私人银行部的投资能力，要看其能否给客户最好的建议，同时也能给出最好的产品。

这些似乎仍要时间予以证明。在此期间，民生银行也将与客户共成长。张胜说，如果客户喜欢信托产品，我们就为其推荐信托产品，双方都不能成长，对客户来说该银行也会变得可有可无，对其缺乏忠诚度，但民生银行要做的是给客户灌输资产配置的观念，逐步提高其对该行服务的黏性。



张胜说，他计划以资产配置的概念来改变客户的投资理念，当然前提是要拿出具体且有竞争力的产品，最终做到委托资产管理，而要做到这个地步，民生银行要依赖的是专业的服务能力，还有强大的中后台支撑。

做大规模是前提

张胜认为，运行有效的私人银行可以成为一个潜力无限的平台，当其规模足够庞大之时，甚至也可以借助内部的撮合交易化解掉部分因借力民间借贷投资致使资金链断裂的客户风险。

正如张胜所言，要实现这些目标的一大前提是客户规模足够庞大，如果仅有1000个客户，私人银行服务能力并不能凸显，但一旦拥有几万名客户，局面会有根本性逆转，客户所能得到的服务也会发生质变。但客户规模的壮大并非一蹴而就，因此，相比盈利，目前张胜更看重平台、规模和品牌的建设。南极之旅即是张胜搭建基础平台的努力之一，据他称，南极之旅已经吸引了部分客户将资产转移至该行。

借助多方平台的搭建，张胜所执掌的民生银行私人银行部制定了三年规划，即自今年起的三年内，将私人银行客户规模做大到三万个左右。

张胜对此颇有信心，认为两三年后民生银行会成为业界最优秀的私人银行，且客户也会是中国最好的私人银行客户。

张胜的信心很大程度上来自总行的战略侧重，民生银行目前的三大战略定位为：做民营企业的银行，小微企业的银行以及高端客户的银行，作为高端客户的聚集地，私人银行部无疑被寄予重托。

“虽然万事开头难，很多事情也是边摸索边做，但总行战略的侧重是最重要的，不管怎样有行领导的支持，这就够了。”张胜说。

作为战略，也意味着责任的重大。张胜说，来私人银行部后白发多了，但相比分行行长，他还是更喜欢私人银行部这一职位，因为可以整合更多的资源为客户服务，发挥的空间更大。

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