



# 中国民生银行

CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

# 投资者

(2014 年第七期 总第 157 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](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
■ 我行成功举办国际评级项目演示会.....	2
■ 我行推出手机银行 2.5 版本，贷款签约实现电子化.....	2
■ 我行小微金融垂直搜索引擎成功上线.....	3
二、荣誉奖项.....	4
■ 我行荣获 2014 首届艺术品市场价值建设奖“最佳开拓性金融结构”.....	4
■ 我行荣获新浪网“2014 银行综合评选”两项大奖.....	5
三、民生新闻.....	6
■ 2.0 版事业部改革落地 民生地产金融瞄准投行.....	10
■ “商行+投行”民生交通事业部重构利润矩阵.....	13
■ “商行+投行”新打法 民生银行淘金钢铁业升级.....	17
■ 破解文化与金融对接难题 民生意图打造“文化银行”.....	21



## 一、经营动态

### ■ 我行成功举办国际评级项目演示会

8月5日至6日，我行在北京成功举办了两场国际评级项目演示会。副董事长、行长洪崎，行长助理石杰，财务总监白丹以及11个相关部门的负责人参加了会议。会议期间，我行与穆迪、标普两家国际知名评级公司的分析师进行了深入的交流沟通，为我行获得满意的评级结果打下了良好基础。

根据我行“二五纲要”提出的国际化战略，为提升我行国际形象、巩固境内外客户关系、拓宽境外融资渠道并扩展海外业务空间，将民生银行早日纳入全球公认的信用衡量体系，经行领导研究决定，我行于6月中旬启动了国际评级项目，聘请了在国际行业内举足轻重的穆迪公司和标普公司对我行进行国际评级。经过一个多月的精心准备，在总行各有关部门的共同配合下，项目工作小组完成了100多页的评级演示材料和近200个问题的回复清单，涵盖我行业务概览、信用优势、盈利能力和风险管理体系等各个方面，为评级公司更清晰的认识和了解民生银行做出了巨大努力。

本次演示会后，评级公司还将与我行开展进一步后续交流，并进入内部评审阶段，预计将于9月上旬完成评级工作并提交最终评级报告。

### ■ 我行推出手机银行2.5版本，贷款签约实现电子化

近日，我行发布手机银行2.5版，覆盖安卓、苹果系统，支持苹果ios7用户下载使用，手机银行同业领先优势进一步增强。新版手机银行打造贷款在线签约，推出更多便民惠民服务，并丰富了投资理财产品种类。

首先、创新推出贷款在线签约服务。以前贷款客户通过授信或贷款审批后，需要到网点进行合同签约。为减少客户往返网点的劳顿，我行新推手机银行贷款



在线签约服务，客户可使用手机银行查看并签署贷款合同，实现了贷款合同签约的电子化、自助化，大大方便了客户。

其次、新增“车友服务”。“滴滴打车”入住手机银行惠生活专区，客户可随时随地预约出租车，避免外出长时间等候车辆的麻烦，省时省力；提供代缴违章罚款服务，为车友们开辟了便捷的缴费通道。

第三、再添“九歌”彩票新商户。新版手机银行进一步提升彩票服务，保留华彩彩票商户的基础上，又添九歌彩票商户，为彩民们提供更为丰富的移动购彩服务。

第四、开售投资理财“代销产品”。我行代销的“保腾”系列、“智富”保险等理财产品分为专属或非专属两种类型，其中专属代销理财产品又由白名单和区域定制产品组成，专门针对白名单客户或者区域客户开展定向销售。为方便客户购买，在新版手机银行开始发售代销理财产品，风险评估、购买、查询等服务均可在线轻松搞定，为客户打造了更丰富的产品和更快捷的渠道。

第五、北京区域特色“0元购机”服务上线。今年总行继续积极响应分行特色需求，持续强化手机银行区域服务创新，推出北京地区“0元购机”服务，客户只需在我行存入一定期限其所选择的中国电信天翼合约机个人存款保证金（保证金到期返还），即可享受免话费预存、套餐8至8.5折、流量包补贴等多种优惠，还可参与新开手机银行且成功0元购机客户抽奖活动，每周抽取2名客户，奖品为预存2年话费，吸引客户开办我行手机银行。

目前最新版本已在苹果 App Store、安卓市场等主流应用商店发布，方便客户下载体验。

## ■ 我行小微金融垂直搜索引擎成功上线

为加强小微风险决策支持系统（简称 Cloudera 信息平台）对前端业务的支持，总行小微金融部会同科技开发部于今年二季度启动了面向前台业务人员查询客户基础信息、授信准入及政策合规指标等风险要素的垂直搜索引擎项目。目前基于 PAD 端及 PC 端的查询功能均已上线。标志着我行小微业务 Cloudera 信息平



台在业务全流程的应用均已打通，在销售、审批、售后等各环节全面支持小微业务发展及风险管控。

垂直搜索引擎的上线，标志着我行已初步建立了基于“小微云”的大数据风险分析平台，小微金融部计划进一步与外部电商数据、核心企业 ERP 数据、社交网络等外部数据进行对接，将在客户全景搜索、即席分析、互联网金融、自动化审批、欺诈交易防范、信贷检查等方面发挥越来越重要的作用，推进我行小微业务迈向大数据时代！

## 二、荣誉奖项

### ■ 我行荣获 2014 首届艺术品市场价值建设奖 “最佳开拓性金融结构”

2014 年 7 月 27 日，由新华社、中国证券报、收藏投资导刊主办的“2014 首届艺术品市场价值建设奖高峰论坛暨颁奖典礼”在中国国家博物馆举行。我行社会责任管理委员会副主席兼秘书长艾民代表行领导出席该活动并发表讲话。由于我行在支持文化艺术事业发展等方面的突出贡献，受到艺术界的广泛好评，被大会评选为“最具开拓性金融机构”，成为首届艺术品市场价值建设奖唯一获奖的金融机构。

我行自 2007 年起，先后捐助运营炎黄艺术馆、建立上海民生现代美术馆，之后又相继筹备建设北京民生现代美术馆、上海二十一世纪民生美术馆（上海世博会法国馆）、中国民生书法馆等文化机构，体现了我行在传承优秀文化方面担负的社会责任。近年来，我行社会责任工作得到政府部门、公益组织及主流媒体等第三方机构的高度评价，四次荣获“中华慈善奖”，并被《中国企业社会责任蓝皮书》评为“中国企业上市公司社会责任指数第一名”、“中国民营企业社会责任指数第一名”、“中国银行业社会责任指数第一名”，我行美术机构还被评



为“文化中国年度大奖”、“年度美术馆”大奖等。我行已成为国内金融界社会责任领域的领跑者。

## ■ 我行荣获新浪网“2014 银行综合评选”两项大奖

7月8日，从新浪财经主办的“2014年银行业发展论坛暨第二届银行业评选颁奖”盛典上传来喜讯，我行荣获两项大奖，蝉联“年度最佳手机银行”奖，直销银行赢获“年度最佳互联网金融”奖。

“2014年银行综合评选”分为综合类、电子银行、手机银行、互联网金融、互联网银行评选等九大评选项目，采取“网友投票+媒体曝光指数+第三方机构调研+专家评审”方式进行全面考量，根据综合得分评选出最终榜单，我行手机银行凭借领先的特色功能、友好的用户体验、强大的便民服务等突出优势赢得网友和社会各界的好评；直销银行则以简单的开户和操作流程、如意宝和随心存等主打产品深得市场认可和欢迎。

今年以来，我行手机银行已更新版本14次，新开发功能25个，打造自助注册客户小额支付、小微客户贷款签约、信用卡在线发卡等众多特色功能；新增广州公益捐款、南京青年志愿者卡、西安公积金查询等区域特色服务，满足区域客户个性化需求；推出在线打车、交通罚款缴纳等移动增值服务，产品服务和客户体验的同业领先性进一步增强。同时，进一步优化登录界面，全面改进安保键盘，增添忘记密码自助重置等服务，手机银行客户体验和安全性显著提升。我行手机银行继续保持迅猛增势，7月3日，客户数突破900万，5个多月交易金额即跨越1万亿元大关，今年上半年交易金额和笔数均超过去年全年的总量。

我行直销银行于2月28日正式推出，围绕海量“忙、潮、精”互联网客户群开展产品和服务创新，构建专属网站、手机客户端和微信银行等多种渠道，方便客户在线办理和使用金融服务，首期主推“如意宝”、“随心存”。上市以来赢得市场的广泛关注，业务发展态势良好，目前客户数突破70万户，“如意宝”保有量达162亿元。



### 三、民生新闻

#### ■ 踏准 8 万亿健康产业起搏点 民生银行深挖养老医改机遇

2014-07-11 《第一财经日报》 记者：章文贡

在民生银行成立的 7 个行业金融事业部中，健康产业金融事业部是最年轻的，但同时也是最被寄予厚望的。

原因无他，相对于前 6 个成熟行业事业部，健康产业正处于发展的初期，想象空间极为巨大。2013 年 10 月下发的《国务院关于促进健康服务业务发展的若干意见》（下称《若干意见》）明确提出：到 2020 年，基本建立覆盖全生命周期、内涵丰富、结构合理的健康服务业体系……健康服务业总规模达到 8 万亿元以上。

任何一家银行能把这 8 万亿元的市场做深做透，其市场地位将一定不容小视。对于民生银行而言，成立健康产业金融事业部的初衷就是要聚焦这块市场。

#### 8 万亿的大生意

所谓健康服务业，包括医疗护理、康复保健、健身养生等众多领域，是现代服务业的重要内容和薄弱环节。

北京大学国家发展研究院教授刘国恩在接受采访时曾表示，健康服务不同于医疗服务。医疗服务需求的前提是生病，这个需求的弹性小、服务特殊性强，市场机制作用受限。而健康服务业是以医疗服务为中心的前移和后延，生病不是前提，而需要少生病、生小病、晚生病，消费者福利增加了，这个市场需求弹性相对大，市场机制作用很大。

从国际对比来看，世界一些发达国家和地区，健康服务业已经成为现代服务业中的重要组成部分，产生了巨大的社会效益和经济效益。例如美国，该国健康服务业规模相对于其国内生产总值比例超过 17%，而其他发达国家一般达到 10% 左右。



反观中国，健康服务产业还处于起步阶段，存在产业规模较小、服务供给不足，服务体系也不够完善，监管机制不够健全，开放程度偏低，观念相对滞后等问题，供给不足与资源浪费现象并存。

初级阶段的另一面是，意味着中国健康服务产业拥有着巨大成长空间。

一位健康产业的分析人士就称，政府为医疗健康产业的发展给予了明确的政策支持，而人口基数庞大、居民收入增长、老龄化趋势加速等则是我国健康产业增长的内生驱动力。

该分析人士还表示，科学技术的迅速发展则为健康产业带来结构性创新和有力的推动。医疗器械的智能化、数字化趋势，如远程医疗、移动医疗和医疗信息化也将给健康产业带来新的市场机会。

金融是经济的血液。健康产业的迅速扩张，需要金融行业的跟进配合，这对金融机构而言，本身也是一个巨大的机遇。

正是鉴于此，去年下发的《若干意见》专列一条提出，优化投融资引导政策。鼓励金融机构按照风险可控、商业可持续原则加大对健康服务业的支持力度，创新适合健康服务业特点的金融产品和服务方式，扩大业务规模。

### 高举高打

“为积极响应国家对健康产业的重视和支持，民生银行正式成立了第7个专业行业金融事业部，即健康金融事业部。”民生健康产业金融事业部人士称，这是国内银行业第一家专注于健康产业的专业金融事业部。

除了健康产业金融事业部之外，民生还拥有地产、交通、冶金、文化、现代农业等其他多个专业行业事业部。与这些诞生于1.0时代的事业部不同，健康产业金融事业部从诞生开始，就是按照“2.0版事业部改革”的标准来设计规划的。

“从2012年6月开始，民生银行组织力量进行研究、设计“2.0版事业部改革”项目，并于2013年8月初正式启动。”上述民生银行人士表示，健康产业金融事业部作为伴随民生银行“2.0版事业部改革”而诞生的新型事业部，从一开始就按照“准法人、专业化、金融资源整合、金融管家团队”的原则进行全面创新，坚持“商行+投行”的业务发展模式。



事实上，2.0 版事业部改革订立上述原则与业务发展模式，有着深刻的现实背景。

6 月 30 日，民生银行董事长董文标在一次演讲中，道破了这一银行必须面对的现实背景。他表示，相比互联网金融，对银行来说，真正更有冲击力的是利率市场化和金融脱媒。

“中国传统的商业银行制度和方式没有改变，在商业模式没有改变的情况下，主要是吃利差。利率市场化以后，由于商业模式没有改变，所以带来的冲击非常大。”董文标还表示，金融脱媒，包括各种各样的影子银行如信托计划等的出现，给整个银行业带来了很大的冲击。因为银行原来固有的客户通过资本市场、通过其他的 PE，运用新的融资方式和手段去解决问题，而不再靠传统的贷款。

尽管这些冲击尚未完全落地，但影响已经初露端倪。提前十年想，提前五年做，2.0 版的改革，就意在利用“商行+投行”的模式化解利率市场化和金融脱媒的冲击。

民生银行健康产业金融事业部人士称，除了贷款、汇兑等传统商业银行服务，民生银行还可提供并购、重组、信托、基金、资管、撮合、咨询顾问等投行类金融服务。

据悉，目前健康产业金融事业部下设规划研究、营销管理、投资银行、风险管理、授信审批、票据业务和运营支持等多个部门。健康金融事业部总部设立于上海，并将在北京、天津、上海、广州、长春、武汉、郑州等地广泛设立业务分部。

### **深挖养老医改机遇**

民生银行健康产业金融事业部人士称，金融事业部聚焦于具备并购扩张能力和需要的大型健康产业集团、具有核心价值和潜力的细分市场隐形冠军、具备全产业链优势和上下游延伸的交易型客户、致力于平台搭建和资源整合的服务型客户四大类目标客户群。

具体到细分的小行业来看，包括医药、医疗服务、养老以及医疗器械。



其中，医药属于典型的弱经济周期行业，2012年中国医药制造业企业数量在6000家左右，产值达到18225亿元。

“在医药板块，聚焦医药生产和医药商业，提出了“抓生产、通两链、促整合”的发展思路 and 模式。”民生健康产业金融事业部人士称，抓生产主要以优质的医药制造企业为核心客户，围绕其有形或无形资产，如经营许可证、药品批文、药品专利以及有关制药的核心设备，为其提供有针对性的融资服务。通两链主要是指围绕大型的医药流通企业的上下游进行链式开发，利用医药企业贷款的自偿性解决抵押担保不足问题，融通上下游的资金需求，助力企业实现快速扩张。促整合指抓住医药制造企业GMP/GSP技术改造和产业集中度提高所带来的大量兼并收购的机会，帮助企业实现产业链横向整合和纵向延伸。

医疗服务方面，2012年我国医疗服务市场达到1.8万亿，未来五年将保持约15%的增速。在这个板块，民生银行将聚焦于医院，抓住医改机遇。

养老方面，2012年我国老年人口数量2.02亿，老龄化水平达14.8%，养老产业产值已达2.33万亿元，发展潜力巨大。

“养老行业是为老年人提供特殊商品、设施以及服务满足老年人群特定需求的产业集合，涵盖了老年人的衣、食、住、行、用、医、娱、学等物质精神文化的各个方面，是一个跨行业、复合型的产业体系，主要分为养老项目建设、养老服务业和养老用品业。”民生银行人士称，“我们重点支持医养结合模式，提出了“抓基础、重高端、树模式”的发展思路 and 模式。”

“抓基础”，即抓住基础型养老项目，助力其以专业化和标准化的运营管理方式在区域范围甚至全国范围实现迅速扩张，好比养老产业中的“经济型连锁酒店”，以规模经济实现持续、稳定的盈利模式。“重高端”，即重视高端养老项目，指集养老、特色医疗、康复护理、旅游休闲于一体的综合型养老模式，好比养老产业中的“高端度假型酒店”，以其高端的养、医、护、旅等服务实现高额回报的盈利模式。“树模式”，指积极探索银行介入养老产业商业模式，在养老产业领域树立民生银行养老金融的品牌。



另外，在医疗器械板块，前十大企业的市场占有率仅为 10%，行业集中度偏低，呈现企业多、规模小、分布散、跨度大的特征，并购整合将是大势所趋。在这一板块，民生银行将聚焦高端设备和高价值耗材。

纵观全球，健康产业方兴未艾，健康金融必定大有可为。分析人士认为，作为国内同业中唯一一家专注于健康产业的专营机构，民生银行健康金融事业部起点高、定位准、模式新，不仅持续引领健康金融创新发展，还将促进健康产业实现跨越发展。

## ■ 2.0 版事业部改革落地 民生地产金融瞄准投行

2014-07-07 《第一财经日报》 记者：章文贡

相比 2007 年石破天惊的事业部改革，当下民生银行正在进行的 2.0 版事业部改革就显得不太受关注。但若因如此，就忽视民生银行的这次自我革命，其竞争对手们可要当心了。

1.0 版的事业部时代，通过公司业务专营，民生银行确立了体制机制优势；2.0 版的事业部时代，通过公司业务投行化，民生意在跳出传统公司业务红海，开辟了一块门槛颇高的新蓝海。

以资产超千亿的民生银行地产金融事业部为切口来看，年初至今，2.0 版事业部改革工作有序开展：准法人机制建设持续进行，建立了六个专门委员会，成立了三个产品部门推动投行业务拓展；继续优化提升风险管理，将基础资产的管理纳入了统一监管体系等。

地产金融事业部作为民生银行事业部改革启动时首批成立的行业事业部之一，自 2008 年以来专注于提供与我国城镇化建设及实体经济发展紧密相关的各类房地产综合金融服务，目前在全国 27 个城市先后设立 33 家分部，截至 2014 年一季度末，贷款总额达 1074 亿元。

### 投行化经营



2013年，民生银行与恒大地产合作推出永续债，这一模式对银行、房企而言可谓双赢，此后多家银行迅速跟进。谈起此单业务，民生银行地产金融事业部总裁叶天放称：“去年我们开拓了永续债，今年还有更多的创新安排。”

叶天放表示，该部将进一步密切与基金、信托、券商、保险机构、电商、金融/产权交易所、律所、会计所、评估公司等机构的合作，发起成立各类合作平台，向客户提供“菜单式”综合金融服务。“传统打法已经过时，必须转向以客户为中心的投行化经营，这其中最核心的是商业模式。”

民生银行金融地产事业部之所以有这一套打法，得益于思路的转变。

进入2014年以来，随着房地产业的下行，地产金融形势严峻。

房地产市场变化具有多样性，整体上看现在是周期性放缓，原来推动房地产成长的一些因素发生了变化，比如土地财政、人民币升值等，房地产市场从区域到客户都在发生着很多重大的变化。

与此同时，随着利率市场化、金融脱媒的推进，银行自身经营形势也在发生变化，资本约束、大资管、互联网金融等层出不穷的新事物，都对以商业银行业务为基础的传统地产金融构成了严峻的挑战。

“针对这些变化，经营上地产金融事业部迅速开始了转型。”叶天放表示，首先一个重要转变就是从做项目到做客户。

在叶天放看来，做客户与做项目大不一样，做客户要关注客户的经济活动，要在一个客户的多个经营环节里面去创造价值，要关心客户体验，防范客户风险。这种思路的转变具体到商业模式上就是，从服务对象、服务领域、服务方式上做大幅拓展。

服务对象上，地产金融事业部将从项目融资到客户综合服务。此前，更多的是项目融资，而下一步要做的是更加贴近这个客户的现金管理、重组并购、产业链融资等需求，为此将加强地产部总部的产品设计推动部门力量，集中精力做更多的模式、更多的服务产品。

“房地产行业涉及到的领域很多，民生银行正逐步向供应链、产业链里面去拓展。这里的产品是非常丰富的，我们都要涉足。”叶天放表示，该部还要实现



从债权融资到股权融资。“直投业务可以获取更多的投资收益，当然主动管理的投资业务的要求是比较高的，但是我们需要为未来准备这样的业务，以丰富我们的资产结构和收益结构，我们已经开始这方面的布局。”叶天放说。

概括起来看，就是从传统的吃存贷利差的模式，转型为“商行+投行”的模式，即用商业银行业务做基础，迅速做大附加值更高的投行业务。

“商业模式一句话概括，就是投贷结合、一站式综合金融管家服务。”叶天放表示，与商业模式紧密相连的是风控，一种好的商业模式，风险必须可控，否则是空中楼阁，无法实施。“视野要从关注信贷资产覆盖到管理资产。”叶天放说，民生地产金融事业部强调“全面风险管理”，资产的全面管理非常重要，大资管时代不全是贷款了，还有很多的其他业务，但地产部的管理是统一的、严格的。

叶天放还进一步分析称，有了好的商业模式和风险控制，再就是执行，这属于管理的具体内容，要从业务流程、激励分配、团队建设等方面提升，充分调动积极性，发挥事业部的战斗力和生产力。

### **准法人优势**

对于地产金融事业部的未来，叶天放显得成竹在胸。这得益于他的思考，更得益于民生银行正在推进的 2.0 版事业部改革。

2007 年启动的 1.0 版事业部改革之初，民生银行事业部制最大的突破是实现了组织体系一级经营、一级管理，在公司金融重点行业、重点产品领域推行业事业部制改革，建立了垂直化、扁平化的组织架构，提升了组织运行质量和效率。

不过，民生银行也意识到，经过几年的快速发展，民生银行各事业部也面临着如何进一步释放出更强大的生产力，并解决在发展中累积的分配、授权、风控、人力资源、商业模式等问题。为此，民生银行 2013 年 8 月初正式启动“2.0 版事业部改革”项目，并于 2013 年 12 月开始全面启动 2.0 版事业部改革方案。

用民生银行董事长董文标的话讲，民生银行“2.0 版事业部改革”，就是按照“准法人、专业化、金融资源整合、金融管家团队”的原则，推动事业部成为行业金融服务的领导者，实现结构转型与效益翻番。



“2.0版事业部改革为发展创造了条件，董事会、经营层以及总行各部门都非常支持，极大提高了事业部的活力和创造力。”叶天放表示，总行对事业部的微观经营几乎没有任何干预，除了定期向总行汇报事业部的各项经营情况外，事业部的“准法人”特点已经相当明显。

“准法人”，意味着经营自主权不断扩大。实行独立经营、独立核算，即是公司利润中心，具有利润生产和经营管理的职能。换句话说，一级法人体系下，相当于一家企业抢市场；“准法人”体制下，民生银行有多个利润中心抢市场，其反映速度、竞争力将成倍提升。

截至目前，包括地产部在内，民生银行已经成立了地产、能源、交通、冶金、现代农业、文化产业、健康产业等多个行业金融事业部，以及金融市场、贸易金融等产品事业部。

“民生银行的事业部改革从启动、实施，到深入推进、显现效应，再到目前的进一步深化调整和转型提升，定位与功能逐步清晰，事业部逐步成为民生银行竞争力的重要体现。”叶天放预计，未来几年事业部将在重点客户快速增长、经营质量持续提升的基础上实现结构转型与效益翻番的目标。

就地产金融事业部而言，该部将为客户提供丰富的、一站式投行化服务，打造地产企业综合金融服务集成商，深度参与企业经济活动，为客户提供包括战略咨询、资本安排、融资筹划在内的全面金融服务。

## ■ “商行+投行” 民生交通事业部重构利润矩阵

2014年07月08日 《第一财经日报》 记者：章文贡

**“提前十年想，提前五年做。”**

这是民生银行董事长董文标的办行理念。2007年的事业部改革，就是这一理念的得意之作。当时，韩峰出任民生交通金融事业部总裁，短短几年中他带领交通金融事业部从无到有，从小到大，总资产一举跨过了千亿元大关。当下，民生银行2.0版事业部改革全面推进，韩峰又在展望五年后交通事业部的蓝图。



韩峰表示，在经济下行期，民生银行全面启动 2.0 版事业部改革，其核心就是给事业部充分授权，事业部的人事、财务等权利都有所增加，但 2.0 版改革后事业部的考核更加透明化，权利和责任并重。

对于民生交通金融事业部而言，在 2.0 版的框架下，确立了“商行+投行”的商业模式。

韩峰称，传统的优质的银行业务不能丢，仍然会保持在 40% 左右的比例，而“商行+投行+PE”会是未来主要的商业模式，占比将达 50%，其他 10% 则是真正的投行增值服务，比如帮助企业上市、新三板前期推荐等。

### 事业部扩权

2007 年至今，民生银行的事业部改革已推进七年。2013 年下半年，民生银行监事会对事业部制度进行了评估，得出的结论是：通过事业部模式，民生银行用五年时间又创造了一家股份制银行。

就在 2013 年末，民生银行再次全面启动 2.0 版事业部改革。

根据民生银行相关负责人的总结，事业部改革整体规划是 2008 年至 2013 年为改革初级阶段，即 1.0 版事业部；2014 年之后三至五年为 2.0 版阶段，在这个阶段，遵循“准法人、专业化、金融资源整合、金融管家团队”四大原则，对事业部运行模式进行全面创新和改革，不断提升专业化能力，提高创新力和运行效率，使事业部从传统的存贷款模式向专业化投行方向转型。

在机制上，民生银行总行还成立了专门的事业部 2.0 深化改革领导小组，由行长洪崎担任组长，副行长毛晓峰主抓，发展规划部、公司银行部两个部门牵头，风险管理、财务会计、人力资源、资产负债等多部门参与，组成了一个专业团队设计 2.0 版改革方案，各事业部也成立了相对应的专业小组。

这一设计方案进一步明确了各事业部定位，也使总行与各事业部的职责边界及关系更加清晰。民生银行相关人士称：“我觉得跟中国的改革方向差不多，2.0 版事业部改革就是放权，但进一步强化专业化的管理，更加让事业部贴近市场，贴近客户。”



事业部的自主权增大，作为事业部的第一负责人，在 2.0 版的框架下，总裁这个职务授权也变得更加充分，同时责任也更为重大。

从这一细节不难看出，2.0 版的改革重点，就是将“准法人”的原则在各种细节中逐一落实。

上述民生银行人士还称，不仅仅体现在人事方面，事实上，总行对事业部的微观运营并不干预，以前事业部的风控负责人由总行指派，人事关系在总行，而现在这个风险负责人人事关系在事业部。总行退居其后，起到一个后方监督的角色。

在经济下行期，民生银行全面启动 2.0 版事业部改革，其核心就是给事业部授权，事业部的人事、财务等权利都有所增加，但 2.0 版改革后事业部的考核更加透明化，权利和责任并重。

### “商行+投行”

充分的授权，让事业部迸发出了新的活力。传统的商业银行业务已经不再是事业部的兴趣点，进行金融资源整合，采取“商行+投行”的模式成为民生银行各行业事业部的标准打法。

“经济下行，银行不可避免地受到影响。”韩峰表示，随着监管的加强，加之受资本等约束，事业部在传统银行的框架下要做大、做强，已然难度相当大。

在传统的银行发展模式，由于利差受到保护，银行的利润主要来自存贷利差，也即是说，在存贷利差一定的情况下，发放贷款的规模越大，利润就越大。但如今，贷款规模受管制，加之利率市场化的推进，靠规模驱动的业务模式已经难以为继。

在银行面临转折关口的同时，交通行业的不景气也给交通金融业务拓展带来了一丝阴影。

以船舶行业为例，产能过剩和需求不足的矛盾没有根本改变，多数造船企业、航运企业持续亏损。

韩峰也认为，造船行业面临较大困难，主要是产能过剩，因此要谨慎进入传统造船领域，当然，如果开发了全新的可持续的商业模式，也会有选择地介入。



“在经济下行期也有下行的打法，危机之后就是机遇。”韩峰表示，比如兼并收购等投资银行的手段，在经济上行期不太好用，但在低潮期可以此去挖掘优质客户。

“有些企业贷款出现风险的主要原因，是拆东墙补西墙，将贷款资金用在其他领域，而传统模式与新模式很大的不同在于：此前是市场人员+风险人员两双眼睛看项目，今后是市场人员、风险人员+项目经理、投后管理人员四双眼睛盯住项目，更能防控风险。”韩峰说，现在交通事业部已经有五六个项目在运作之中，进展不错，前景看好。“虽然还没有仔细测算，但效益应该不会差。”

民生银行交通金融事业部的人士称，为了把控风险，以及提升项目的成功概率，该部还会派遣投后管理人员进驻企业，参与和了解企业重大经营活动。

在国内的很多PE，都已经建立了专职投后管理模式，设立了独立的投后管理部门。

有关PE业人士在举例解释这种做法的理由时称，将被投企业比作是一辆汽车，PE资金注入相当于为汽车加上了油。但不是有了油就能够很好很快地跑起来，还需要有导航仪，甚至改装一下、换个发动机会更快一些。“投后管理做的就是这些改善工作。”

一直以来，受制于商业银行法，商业银行无法开展直接的股权投资业务。但在接触客户的过程中，民生银行挖掘了大量此类机会。为此，民生银行在对项目实际控制的同时，通过引入基金的方式，可以满足企业的股权融资需求。

### **金融管家**

其实，向PE学习，满足企业的股权融资需求，仅仅是交通金融事业部推出的金融管家服务的一个子项。

所谓“金融管家”是指全面介入客户的经营活动，为客户提供囊括贷款、理财、财务顾问、发债、上市财务顾问等全面金融服务，有些服务是民生银行自己提供，有些服务则是通过与其他金融机构的合作，由民生银行出面组织其他金融机构提供，这就使民生银行成为企业金融服务的提供商和承包商，即是“金融管家”。



在中国银行业，这是一种全新的金融服务模式。事实上，提出这种服务方案有着深刻的现实背景：不同规模、资信状况的企业将会选择不同的融资方式组合。包括 IPO、发行信用债券、发行信托理财产品、引入 PE 投资人等。而这种一体化的综合金融需求，经常需要有一家金融机构牵头来给予满足，这对金融机构的要求非常高。

在交通行业，民生银行交通金融事业部已最先开始在汽车流通行业全面推行金融管家团队服务计划。在这个服务计划中，有首席代表、行业专家、产品经理、风险经理、操作经理等组成的专属团队，取消了人员的地域限制，通过团队协作，为企业提供融资、顾问、上市服务等一揽子金融解决方案。

民生银行 2013 年年报显示，2013 年，民生银行交通金融事业部“金融管家”客户总体创利已占该部总利润的 40%。

与此同时，韩峰还提出，将抓住新型城镇化建设机遇，综合运用直接融资、交易融资、结构融资等多种方式，积极挖掘交通综合枢纽建设、交通资源整合等业务机会，推动业务向投行方向转型。

截至 2013 年末，民生交通金融事业部存款、贷款余额双双突破 500 亿元；不良贷款率为 0.97%。值得一提的是，得益于“金融管家”业务，净非利息收入 9.3 亿元，同比增幅达到 69%。

## ■ “商行+投行”新打法 民生银行淘金钢铁业升级

2014-07-09 《第一财经日报》 记者：章文贡

**潮水退却之后才知道谁在裸泳。**

前不久，工信部和钢铁工业协会在发布一季度钢铁行业运行情况通报时指出，今年一季度是我国钢铁行业极端困难时期，前 70 家重点钢企整体亏损，资产负债率高企。

以钢铁为代表的整个冶金行业历经衰退之时，不少重仓钢铁行业贷款的银行也开始饱受不良贷款之苦。在如此严峻的形势之下，银行是否还要介入冶金行业？



“仍要支持。”这是民生银行冶金金融事业部给出的答案。与此同时，意识到依赖存贷利差的传统商业模式必将走到尽头，民生银行提出了新的“商行+投行”打法。

冶金金融事业部成立于2007年11月，是国内第一家专业从事冶金金融服务的银行战略业务单元。其总部设在北京，目前已经在北京、上海、广州、天津、南京、重庆等25个城市设立分部。

2013年末，民生银行冶金金融事业部存款余额290.88亿元，一般贷款余额325.16亿元；不良贷款率1.81%；实现非利息净收入5.66亿元。

### 淘金产业升级

危机，悲观者眼中看到的是危险，乐观者眼中看到的则是机会。在钢铁业产能严重过剩的当下，专注于冶金行业金融服务的民生银行看到的则是潜在的巨大机遇。

“冶金行业正处于转型艰难期，产能过剩、需求低迷、环保压力严重侵蚀行业效益。”一位钢铁业人士称，2013年炼钢炼铁业的销售利润率仅为0.87%，常用有色金属冶炼业销售利润率仅为0.82%，同时亏损面还在持续扩大。与此同时，冶炼业的低迷甚至影响到了矿业，铁矿采选业的销售利润率仅为9.55%，是金属矿业中盈利能力最低、亏损面最大的品种。

银行是典型的亲周期行业，产业整体不景气、下游工业需求低迷，对整个银行业资产质量形成一定影响。银监会从2010年开始就多次发文，提示钢铁行业的贷款风险。

一位钢铁行业人士分析称，当前的低谷是由2009年财政刺激政策累积起巨量过剩产能，与金融危机导致的全球经济增长放缓两相交织所造成的，这只是中国钢铁工业发展进程中的阶段性低谷。中国工业化和城市化需求是决定中国钢铁工业发展前景的根本动力。

“随着产业的升级，冶金行业的整体困难是可能走出去的。”民生银行冶金金融事业部人士称，钢铁工业是我国国民经济的支柱性基础产业，这一地位在未来15~20年内仍不会改变。



根据民生银行的研究，未来5年内钢铁工业的发展趋势是：央企及龙头型民企逐步开始尝试横向兼并收购。有实力的钢企向产业链两端拓展，向上游，获取铁矿石、焦煤资源；向下游，拓展深加工，如金属结构、铸锻件、专用设备零件、特钢新材料等。节能减排和综合利用成为钢企的重要发展战略之一，依托主业发展节能减排或综合利用方面的多元化产业。

基于这一判断，在其他银行撤出的同时，民生银行反其道而行之，认为行业下行带来了较多的转型商机。

“区域内冶炼业兼并重组加剧，以拓展资源为目标的矿产资源并购与整合需求增多，冶金行业整体技术升级、生产线改造需求增多。”民生冶金金融事业部相关负责人称，该事业部将逐步形成涵盖金属冶炼业、上游矿业、下游产业链、金属深加工、冶金投行等全产业链环节的“大冶金”业务范畴。

### “商行+投行”打法

其实，对于过剩行业，大部分银行避而远之，但也有部分银行人士看到了其中整合的机会。但受制于传统吃存贷利差的业务惯性，加之银行不能做股权投资，在产业整合的投资机会面前，多数银行选择视而不见。

“所有商业银行都不缺投行业务机会，问题是你能否发现客户的投行业务需求。”民生银行行长助理林云山认为，独立投行就像猎人，而银行更像农夫加猎人，在很长一段时间内首先是农夫；商业银行不能挣完一笔钱就走，也可以不追求每单非常高的收益，因为不论有没有投行业务，企业都将是商业银行的长远客户。

得益于事业部的体制，民生银行发现并且决定抓住这一业务需求，其应对思路是：“商行+投行”的发展道路，对于钢铁冶炼业重在结构调整和资产质量的提升。

具体来说，对于传统的商业银行业务存款客户，力求推进结构调整，实现“有进有退”：退出一批，即坚决退出不合规或不可持续的企业；维持一批，即维持符合规范条件、具备一定可持续发展能力、面临短暂困境的企业；支持一批，即支持具有核心竞争力，有拓展资源、发展深加工、发展节能环保需求的核心客户，



做大做强。

在传统商业银行业务存续的同时，更多地运用投行的手段，“切食”附加值更高的业务。

“我们将依托投行服务，全力介入行业整合。”民生银行冶金金融事业部负责人称，钢铁冶炼业下行期，横向淘汰落后产能的兼并重组趋向高发，纵向的上下游资源整合趋向高发。冶金事业部将整合金融资源，以专业化的投行团队，支持核心企业、关键区域开展兼并重组和资源整合。

从实际效果来看，“商行+投行”打法起到了通吃整个产业链的效果。通过商业银行业务赚产业链上企业的利息收入，通过投行业务获得附加值高且不消耗资本的中间业务收入。

## 2.0 版改革红利

为何多数银行对于产业整合这一蓝海视而不见，而民生银行却愿意大力开发？究其原因，得益于2007年的事业部改革红利，也得益于2013年全面推进的事业部2.0改革。

“今年一季度以来，2.0版事业部改革开始落地。”冶金金融事业部相关人士称，该部已经设立了八大专业委员会，完善了事业部的决策机制。

在分配机制方面，为了引导冶金部每个业务营销单元的相对独立运转，2014年推行分部对本机构总成本的二次分配机制。这一调整旨在促进分部对自己的经营投入产出的关注和经营，引导分部对客户经理按“绩、劳、级（行员等级）”综合分配。

在风控方面，冶金金融事业部2014年重点向有色金属、矿业转型，评审人员进行工作分工，分为钢铁、有色两个业务单元，对其中的细分行业、矿业进行行业研究，定期出具细分行业研究报告，提出开发思路，总结评审要点，制定准入标准，提高评审的专业化水平。

在人力资源方面，将目前在编人员划分为管理型、技术型、资源型和成长型。目前技术型人才占整个事业部的38.6%、高潜质人才（成长型）占全员18.2%。根据分类情况，针对各团队的人员结构，确定了2014年度编制及招聘计划，重



点引进投行专业人才和技术型人才。

从管理、风控，到分配机制、人力资源等多个维度，在 2.0 版事业部改革的框架下，冶金金融事业部开始进入全面提升换挡期。

民生银行行长洪崎曾指出：事业部是民生银行的旗帜。事业部改革的关键点是以“准法人”为特点的分权松绑，以“金融管家团队”、“金融资源整合”为主要内容的商业模式创新，这是民生银行在行业事业部专业化经营实践了 6 年之后的经验总结成果，也是专业化经营的必然方向。

“在从传统商业银行向“商行+投行”转型过程中，行业事业部依然是民生银行的改革试验田，是开辟商业银行专业化经营之路的探路尖兵。”民生银行冶金金融事业部负责人称，2.0 版改革带来了制度红利，改革后，“准法人”事业部制得以完善，内部管理得到提升，流程得到进一步优化，有利于冶金事业部加快业务转型。

从效果上看，也可谓立竿见影。截至今年一季度末，民生银行冶金金融事业部实现责任利润 5.11 亿元，达到年度经营计划的 33%，资本收益率达到 25.12%。

## ■ 破解文化与金融对接难题 民生意图打造“文化银行”

2014-07-10 《第一财经日报》 记者：章文贡 杨柳晗

最近走进电影院的细心观众一定会注意到，从《北京遇上西雅图》到《扫毒》，从《非常幸运》到《窃听风云 3》，多部精彩大片片尾的特别鸣谢处都能见到中国民生银行的身影。

原因很简单，民生银行拥有了国内首家在总行层面成立的文化金融专营机构——文化产业金融事业部。该事业部成立虽仅两年多时间，但他们采取了率先聚焦影视产业链的市场战略，利用事业部专营优势，为客户提供专业的综合金融服务。他们创新和高效的服务风格赢得了市场口碑，难怪客户通过鸣谢方式表达其赞誉。事实上，民生银行正谋划开辟文化产业这一片广阔的



蓝海。

数据显示，截至 2013 年末，民生银行已为文化企业提供 150 亿元的授信支持，服务文化企业客户 400 多户，其中包括华谊兄弟、小马奔腾、博纳影业、上海文广、欢瑞世纪、乐视影业、大地院线、漫奇妙、四达时代等一批龙头企业。仅在 2013 年，民生银行就为《归来》、《逃出生天》、《太平轮》等 40 余部影视剧提供了融资支持。

### 对接文化产业需求

“文化产业的成长性非常好，投资机会很多。”民生银行文化产业金融事业部副总裁（主持工作）万晓芳在接受采访时表示，2012 年全国文化产业投资总额达到 5000 亿元，而根据规划，2016 年文化产业将成为我国的支柱性产业，届时文化产业投融资额或将突破 1.2 万亿元。

“传统商业银行金融产品重抵押、重企业实物资产规模以及注重企业财务报表反映的利润等准入要求，跟文化产业特性存在不匹配性。”万晓芳表示，文化企业具有轻资产、高风险、经营历史短、业绩波动大、财务制度不甚健全、管理不够规范、商业模式尚待成熟等特点，如果商业银行不创新商业模式，文化产业的融资瓶颈就很难突破。

民生银行董事长董文标也曾表示，文化产业链前端的内容原创环节多是分散化的中小企业和个人工作室，产业链后端的制作和传播环节则由大型国有传媒机构垄断，市场开发的积极性和主动性不强。在条块分割的产业结构中，文化创意的产业化无法落实，文化产业“一次开发，多次利用”的高收益赢利模式无法实现，金融机构介入其中难以实现商业可持续，这也是制约文化产业和金融结合的一大瓶颈。



## 既然如此，金融与文化对接如何破题？

董文标曾建议，应鼓励商业银行探索“文化银行”的商业模式，创新业务审批机制、完善内部评级体系，对文化企业服务专营金融机构，金融监管机构应实施差异化监管，通过风险拨备、不良资产核销等差异化监管，提高风险容忍度，从而降低金融机构的业务开发成本。

为了抓住文化产业“大繁荣大发展”的契机，民生银行在2011年成立了文化产业金融事业部，其业务范围主要涵盖符合文化产业定义范畴下的影视、艺术品、文化旅游、出版发行、演艺、传统文化（非物质文化遗产、中华老字号等）和文化创意（动漫、游戏、广告、会展）等七大细分行业。

两年多来，该事业部逐渐摸索出适应文化产业发展特点的金融服务新路径，实现了几方面的“突破”：一是充分认知文化企业的经营团队、品牌影响力、作品创意、资源整合能力等无形资产的价值，突破以实物资产为主判断文化企业资产实力的传统观念；二是重视文化企业对项目运作的把控能力、履约能力、历史业绩，突破了以规范的财务报表评价、筛选企业的观念；三是匹配文化企业的特点，定制化开发金融产品，突破了传统商业银行简单、标准化信贷产品的局限；四是适当前置融资时机，准确把控项目的风险及收益，以“投资+融资”的方式，与企业共担风险、共享收益，突破了传统商业银行债权性融资产品的局限性；五是注重行业产业链金融的整合与开发，带动行业获得整体发展，突破了过去以散单、单笔业务对文化企业支持的形式。

此外，借鉴民生银行成熟的事业部体制，文化产业金融事业部设计了能够更好匹配文化企业特点的信用评级模型，充分发挥前中后台一体化的管理体制优势和业务终审优势，实现了高效的业务审批。同时，该事业部紧跟客



户的发展战略和经济活动，综合利用信托、理财、基金、专项资产管理计划等多种金融工具，变一种金融服务为一揽子金融解决方案，变做项目为做客户，为文化企业提供了专业化的金融管家服务。

比如说，在影视剧制作方面，推出了电影投资基金、电视剧订单融资、应收账款保理等业务模式，并在银行同业中首次尝试引入了“众筹”业务模式；在广告行业，开发了广告产业链交易融资模式；在文化旅游行业，与地方政府合作设立了文化旅游基金，支持区域旅游发展和产业升级；在艺术品行业，探索了紫砂产业基金、玉石产业基金、紫檀信托理财、艺术品回购担保等商业模式，取得了良好市场反响。

### 走专业化投行化之路

“我们的体会就是要依靠专业和创新，来有效构建文化金融服务。”万晓芳表示，成立文化产业专业经营机构，目的是通过专业化运作来提高文化金融的服务效率 and 创新能力。而在具体的业务模式上，文化产业金融事业部主要以“间接融资+直接融资”、“融资+融智”的准投行服务模式开展特色经营，而这得益于民生银行持续深化的事业部改革。

同 1.0 时代传统商业银行的存贷款利差型商业模式相比，民生银行 2.0 版事业部改革是以“准法人、专业化、金融资源整合、金融管家团队”为主要特征，更加强调资源整合能力和差异化经营，而向专业化投行转型则是改革的内在要求。作为一家成立不久的新事业部，文化产业金融事业部相当于直接进入了 2.0 版改革的快车道，践行事业部改革的各项部署也更为坚决和彻底，从而顺畅地推动业务重心向专业化投行化转型。

目前来看，转型成效已经凸显：文化产业事业部快速组建了涵盖商业银



行、投资银行、影视及艺术品行业等领域的多元化专业队伍。目前，文化事业部已经拥有专业化团队近百人，在文化产业繁荣发展的北京、上海、广州等城市设立了十余个经营机构，同时结合不同城市的文化属性实行总分部联动，逐步形成了区域经营特色。

在事业部内部，专门成立了影视传媒中心、传统文化及艺术品中心等行业中心，大大提高了同客户的服务对话能力。同时，尝试以文化旅游中心为试点，以投行业务为重心，逐渐打破现有总分部的部门界限，加速向专业化投行转型。按照“项目经理和行业中心负责人”双向选择的原则，整合产品设计、风险管理、行业研究各环节资源，从总部抽调专业人员组建项目经理主导的跨部门团队，为企业提供了专业高效的金融服务。

另外，该事业部还以重大投行项目为抓手，组建了以客户为中心，具备“市场能力+技术能力”的金融管家团队，深入打造具有管家纵深服务能力的专业复合人才队伍，带动了事业部核心竞争力的有效提升。

某影院建设有限公司是我国知名的连锁影院建设管理机构，2012年该公司电影票房占全国总规模的6.87%，处于快速扩张阶段。为加速在全国范围内的业务布局，该影院计划于2013年新开设影院120家，并向民生银行申请融资支持。

按照传统的信贷风控理念，该公司难以获得大额的授信支持。民生银行通过深入的行业研究，摸清了企业的融资模式，以及企业内资金运转的关键节点，通过票房集中归集的方式，锁定企业存量影院以及使用民生银行授信新建立影院的票房收入，既满足了企业的大额融资需求，又有效防范了融资风险。



在民生银行的融资支持下,该公司的影院建设步入了快车道。截止到 2013 年 8 月,旗下直营影院已达 182 家,影院数量连续 3 年保持增长,全线总票房占全国总电影票房的 7%左右,跻身全国院线第五名。民生银行的大额授信支持,帮助该公司实现发展目标,成为国内影院影厅、银幕数量居前列的影院线“排头兵”。

“要以专业化投行的金融理念,与企业共担部分风险,分享部分超额收益。”万晓芳表示,银行要在充分把握行业规律、行业特性的情况下,勇于同企业共担风险,以基金、信托等准投行的方式开展一些创新业务,支持相关文化企业做大做强。