
包商银行经营理念和 IT 建设经验分享

尊敬的各位领导、各位专家：

今天出席会议的领导和专家很多，还有很多城商行的同行，非常荣幸有机会能够和在座的同仁一起学习和交流。我们包商银行和北京宇信易诚科技有限公司联合举办此次论坛，做了一次地主，为尊重东道主，会上我先说一说，就当是抛砖引玉吧。

包商银行近几年的发展及取得的成绩

在这里，首先也向各位领导和嘉宾报告一下近几年包商银行的发展情况，总结起来主要有以下几点：

◇ 包商银行这几年的发展取得了一些成绩，也得到了监管机构和同业的认可，在《银行家》杂志关于银行业竞争力排名的报告中，将城商行分为大中小三类，1000 亿以上规模的银行称为大型城商行，而包商银行目前的资产规模已经超过了 1800 亿，成功跻身于大型城商行之列，同时包商银行连续两年综合竞争力排名都名列前茅。

◇ 自 2005 年开始，包商银行在全国率先引进了微小贷款技术，开展微小企业贷款，现在在全国已经创出了一定的品牌。包商银行的贷款管理部门分为三个部门，微小企业贷款部负责办理从三千到一百万规模的贷款；小企业贷款部负责办理一百万到一千万规模的贷款，公司部负责办理一千万规模以上的贷款。到目前为止，包商银行微小企业贷款的放款能力，每个月已经超过了一万笔，有力地促进了地区的经济发展。

◇ 包商银行在近几年成功地实现了跨区域发展，并跟小企业贷款相辅相成。包商银行一直认为中国和全世界都不缺乏银行，但是关键缺少有特色的银行，包商银行在微小企业贷款上做出了一点特色，监管部门也给予了包商银行很多鼓励和支持，在我们跨区域发展上给予了极大的帮助。跨区域发展本身应该说也不是什么稀奇的事情，但在地处西部落后地区的二

线城市，能够走到沿海、走到首都，也算是一个不错的成绩。

◇ 在银监会提出并鼓励银行机构开设村镇银行，解决农村地区金融服务不足的时候，包商银行就开始大力发展村镇银行，设立了农村金融部，到目前为止我们在全国十六个省（市、区）已拥有 28 家村镇银行。

微小企业贷款的研究分析及经验分享

近几年在银监会的倡议下，在国家政策的支持下，从 05 年开始全国各家银行都采取各种措施在微小企业或者小企业贷款上加大力度，某些大银行的中小企业贷款已经占到了总额的 30-40%，甚至达到了 60-70%，可众多中小企业仍然感觉很寒冷，并没有得到贷款，也就是说银行跟小企业的感觉是冰火两重天。为什么会产生这种现象？究其原因各家银行都说是小企业贷款，但是小企业贷款的内容、理念和内涵都不一样。像我们包商银行的微小企业贷款是从三千块钱到一百万，这个档次是非常低的。而国有大型商业银行的小企业也都在四、五千万这个档次上，而在这个档次上的所谓小企业往往不是那么太缺乏资金，而最缺乏资金的是我们街边的小商小贩，也就是贷三五万，平均五万的等级上，这是最弱勢的群体，最需要支持和关怀的。但是恰恰在这个层面上，国有大银行肯定做不了，用他们的话来讲，他们就是大军舰开不到小池塘，或者更形象的是长颈鹿不容易吃地上的草。所以在这种最低的层次上的微小企业贷款，城商行具有天然的优势，也可以在此方面大有作为。

包商银行曾经对全世界小企业贷款的模式做过一次研究，总结来说有五种方式：

第一种方式就是所谓联保的方式，也就是印度的和尤努斯的方式。去年我到了一趟印度考察，发现印度的方式我们是不适合的，因为印度跟孟加拉这种联保的方式贷款，针对相当于中国的政府低保的人群，由于印度不实行计划生育，要饭乞讨的满街都是，他的群体只能通过联保的方式，银行的信贷员天天下去，每天早上有一个晨会，大家说说自己的经营情况，

之后现场发放贷款或者吸收存款。这种模式在印度实施很好，但在中国这样的市场很小，已经属于领政府低保这个层次了，不适合我们。

第二个就是抵押担保的方式。对于中国的银行来讲，担保抵押的方式并不陌生，建国以后国内的银行最擅长的就是所谓担保，用我的话说就是抵押物崇拜，就是说银行不会贷款，对客户有没有还款能力心中无数，就凭借抵押担保这颗救命稻草，所以越抵押担保，不良率越高。小企业贷款是信贷文化的一次变革，我们现在银行不会贷款的根本原因是小企业的“三无”特点，没有担保抵押，没有财务报表，没有正规管理。如果银行按照以往传统的概念，这个事情就干不成，我们包商银行总结过一句话，就是没有不还款的客户，只有做不好的银行。还有一句话就是改变不了别人，改变自己。这些小企业天生永远没有抵押担保，永远没有财务报表，你非要，这件事情肯定永远做不成。所以我们不认为微小企业“三没有”是缺点，我们认为它是一个特点，所以我们改变自己，他“三没有”我们“三不要”，这样子就可以把小企业贷款开展起来了。

现在好多大银行从事小企业贷款，严格来讲还是靠抵押担保，实际上银行还是把自己的风险控制交给了别人，不是银行对自己的客户一个一个去亲自检查，所以对客户有没有还款能力还是心中无数。靠抵押，靠批量贷款，信奉的所谓大数法则，我贷一百户可能有十户二十户出问题没有事情，盈利能够覆盖风险。而包商银行利用的是 IPC 技术，信贷员去跟客户进行交谈，熟练的信贷员半个小时就能够对客户了解清楚了，然后自己回来做资产负债表，做现金流量表，这个做得非常准确，而且还有一个交叉检验的环节。每一个数据都是经过好几次交叉检验得出来的，在这样的情况下我们就对客户进行了一个 X 光的透视，知道他有没有还款能力，对有还款能力的客户就可以放心大胆地进行贷款，所以不良率非常低。包商银行小微贷款做了 7 年了，现在每月放款一万笔，平均贷款额是五万，不良率只有 0.3-0.4%，这证明小企业贷款是大有可为。

第三个方法就是信用等级的办法。国内某些银行采用信用等级电脑打分的方式，电脑打分应该说也不是什么新鲜东西，在全球金融危机发生之前，国外一直是用这样的办法。但是严格来说这种办法也并没有使欧洲国家或者美国避免经济危机的发生。因为电脑打分只是一种有条件的输入，电脑根据权重的不同给出评级分数，从根本上还是对客户没有一个真情实感，真切的了解。

第四种方法就是所谓台州模式，即三品两表，人品，产品，抵押品，电表，水表。这个方法应该说是非常结合实际的，但是也有一个天生的缺点，就是需要和客户是多年的关系，非常了解，但当实现跨区域发展时，这种模式就受到了一定的限制。

最后就是包商银行的小微贷款技术，包商银行把我们的技术，除了在自治区推行，还有到北京、到省外推行，目前不良率都非常低。因为我们觉得这个技术应该说还是比较适用的。但是严格来说我们的技术也有缺点，第一个缺点就是不可能迅速爆发地增长，必须要有一个打坚实基础的过程。第二个缺点是总额余额也不是太大，因为还款的方式不一样，按月等额还本付息的方式，相比民生银行大批量批发做小微，应该说速度还是慢一些，这点也是我行最近在思考改进的问题。虽然我们微小做得不错，也很有品牌，很有特色，但是如何快速发展，加大业务覆盖面，这是一个值得研究的问题。

经济转型下银行如何战略转型

今天我们会议的主题就是经济转型中的金融创新与 IT 治理，应该说现在转型作为银行或者各个行业来讲都是一个头等大事。银行的转型已势在必行，首先前一阶段进行了首次非对称性的利息调整，也就是说利率市场化开始融冰了，未来步伐可能还要加快，这应该是所有银行面临的重大问题；第二，在经济结构调整的大环境下，银行还是不是能够保持资产、负债大规模的增长，这应该说也是一个问题，这种发展模式也是面临举步维艰的状态。第三，

这几年各家银行年年都是大丰收，但未来的银行挣钱恐怕也要走向艰难的过程。

面临着这样一些转变，企业也好银行也好，发展首先要把战略制定好，如果没有一个战略，员工再有积极性，再有干劲只能说是越走越离目标越远，离失败越近，所以说如何研究战略转型是关键。包商银行从去年以来到现在一直在研究这个问题，我个人也是在研究，我们对国内各家银行进行了反复的比较研究，觉得民生银行的模式是非常值得借鉴的。我个人认为民生银行应该在中国目前所有银行里面，是未来竞争力最强，最有爆发力和持久性的银行。

感悟董文标

我最近也写了几篇感悟民生银行事业部的文章，在《银行家》第六期到第八期刊登。在四月份的时候，民生银行牵头成立了亚洲金融合作联盟，包商银行也是主发起行之一。在亚洲金融合作联盟成立之前，六家城商行行级领导与民生银行董事长董文标有一次座谈，介绍了民生银行的治理理念，交流之后我体会很深，有感而发就写了这篇文章，下面把这篇文章的主要部分向大家先介绍一下：

董事会就管三件事

董文标说，现在很多银行的董事长根本不知道干什么，每天都在抢着干行长或经营层干的事。权力欲望很强，却不知权力越大，承担的责任也越大。董事会其实只要管好战略、文化、制度三件事即可。

一个企业不懂战略，方向不对，根本就无法发展，所以战略定位很重要。包商银行这几年之所以能够快速的发展，就是得益于从 2005 年开始，我们给自己定位做微小企业，我们当时就提出来不与大银行争市场抢客户，要把小企业作为我们核心客户，仅用了三年的时间迅速从包头最末的一家银行发展到在包头市各家金融机构当中遥遥领先。我们主动把大客户

让给国有大银行，主动做微小，走出一条独特的发展道路。民生银行从 2007 年左右开始实行业务部，做小微，搞产业链整合等等。这三个大的战略迅速推动民生银行的发展。

企业文化是环境、是氛围、是凝聚力、是战斗力、是气势、是精神、是面貌、是信心，没有文化就像一个人没精神和没朝气，是无法搞创新的。为此董文标带头“还政”于行长，首先自己率先搬出了总行的办公大楼，做到物理隔离。他说你和行长坐在一个大楼里，下面的同志来了也不敢不到你这再重复汇报一遍工作，这样经营层就无法工作了。其次是在人事管理上放权于经营层，他说除了部门和分行的一把手他参与研究外，其余的他一律不管。三是为加大行长的责任和权力，以便更好地开展工作，他自己主动让出党委书记，让行长当党委书记，以便自己专职做董事会的工作。

按他话说董事长应该做什么，应该抓文化，文化就是凝聚力，向心力，还有爆发力。要形成这几个力，银行需要快速地发展。包商银行原来也是，自己跟自己年年相比有进步，实际上还是包头市所有金融机构最末一家，你干得就没有动力。那时候我当支行长，大家都不想多干，我们有一句话，谁干得快谁死得快，都想保守，今年我能干十个亿，只干八个亿，留两个亿给明年再用，因为什么呢？第一个你干得再好，收入上没有差距。第二个你干得再好，提拔上也是没有前途。我们这几年迅速发展，迅速岗位铺开，在发展的过程中创造出无数个岗位和职位来。到包头市以外开分行，选分行长就从包头各个支行前三名往外派干部。所以这样一改，给自己留余地保守的奖金严重少了，当官严重滞后了，这是属于自己跟自己过不去。后来想明白了，赶紧多干，一点余地都不留，有十分劲使二十分，这样自己的收入也增多了，前程也大了。就能够形成这样一个奋发向上，争干抢干的环境和氛围，凝聚力向心力和爆发力才能出来。我老说，我们 28 家村镇银行，咱们不说多，就说派一个董事长，派一个行长得派多少人。在这几年发展过程当中我们严重的缺干部，企业跟政府单位不一样，我们没有职数限制，我们只要分支机构设了，就可以创造出无数的岗位，无数的岗位就能够

激发人的干劲，这样就能够使企业形成良性循环，企业奋进的文化就能够体现出来。

第三个就是制度，制度是体制运行的保证，没有制度不成方圆，没了“方圆”一个企业必然是一盘散沙，董事会把制度定好了以后，大家在游戏规则之下进行经营活动，企业能够正常管理，也能够有序进行。所以把这三件事都管好了，董事长就尽职尽责了。

创新和变革的核心思考

一个企业到底核心竞争力是什么，说法很多，有的说是人才的竞争，员工素质的竞争，创新的竞争等等，但是我觉得实际上是一把手的独特的思维能力和决策能力。或者更通俗来讲就是一把手必须文武双全，你光有文化没有创造力，一声令不能到底不行，你能一声令到底听到，但偏听偏信，把路就走差了也不行。所以企业核心竞争力关键是一把手方向正确，政令畅通，我觉得这是最重要的。

核心竞争力或者叫做战略思想的正确性不是天上掉下来的，也不是什么神秘的莫测的东西，其实也都是些很朴实的道理。比如说世界著名玻璃企业福耀玻璃成长史是一个很偶然的情况，老板开始是一个农民工进城在水表厂打工，由于水表厂老亏损，于是承包下来当了几年水表厂的厂长。一次出去旅游，他坐大巴车前面，他拿的拐杖离挡风玻璃很近，大巴司机臭骂了一顿，说你把这个棍拿远点，把玻璃打碎怎么办，你知道吗，这玻璃几千块钱。他之前对玻璃并不了解，玻璃怎么能这么贵，后来一调查一了解结果果真如此，这个玻璃在中国就没有生产。于是他水表厂转产做汽车玻璃，后来通过资本运作等等将企业越做越大，而他也是偶然发现玻璃的潜力巨大。

一个企业的成长必须有自己的独立思想，而这个思考从来都不是神秘莫测的，不过是最普通、最简单和最朴实的“发现”而已。董文标对银行业也有自己独立的思考和认识，比别人更高一层的是他能跳出银行看问题、想事情。他认为中国目前的暴利都产生在流通环节，高价的产生既不是生产环节，也不是最终的消费环节。目前中国流通环节的暴利现象很严重，

平均的利润率最少都在 7%~8%，因此银行的盈利必须瞄准流通环节。这样一是可以为银行找到可持续的、新的利润增长点。二是可以降低整个社会商品的平均交易成本，降低各种商品的价格，对社会、对老百姓都能带来实实在在的好处。从而实现多方共赢，而不是通过损人利己去挣钱，或到已有的利益格局中去“抢别人的奶酪”。

产业链整合

中国最暴利的领域在流通领域，所以要进行产业链的整合，来降低流通环节的阻力。董文标提出一圈两链的概念，一圈就是大的商圈，大的商圈比如说包头也有万达广场，万达几座大厦里面各种百货店、餐饮都非常齐全，只要把王健林搞定就可以了，由他出面担保，这里面一切商家都拿下。商圈我们要闹明白，我们银行要做大，要迅速细化，打通关键环节，就可以成功。还有就是围绕着龙头企业，行业的龙头企业的生产供应链和销售链，围绕这两个链条进行产品设计，公司贷款、小企业贷款、以及票据融资等等各个方面，设计出无数的新产品满足客户的需求。近年来，中国民生银行已对全国乃至国外的大理石、茶叶、红酒、白酒、海参、海产品、宝石、翡翠、汽车、公务机、艺术品、煤炭、饮用水等等众多产业进行了整合。不仅从源头上对这些产业进行了梳理，去掉了不必要的流通环节，以及各个流通环节的乱加价，而且还确保了产品质量。既为最终的消费者带来了好处，也为中国民生银行增加了收入。同时这些被整合过的产业链上的企业的业务也具有非常强的排他性，使中国民生银行不仅找到了新的利润增长点，而且也极大地增强了核心竞争力。

打造事业部

打造事业部在前几年吵得很热，大家都说说而已，都没有动起来，因为流程银行是事业部的前提。但是民生银行坚决打造事业部，说白了各家分行和支行公司的业务全部上交。最基本的原因是因为我们最基层、最低端的信贷员、政策水平、知识面等是很低的，如果你让

他去做那样一个高端的公司业务，无异于叫一个不懂事的小孩自己上街购物，风险非常大。在没有实行事业部整合之前行领导是到处踩地雷，天天进雷区，经过事业部整合以后，所有公司业务全部上升到总部做，这样风险（特别是房地产的风险）就可以由总行领导进行深入行业分析，哪些地方房地产是高危地区，主动在哪些地区停止房地产业务，非常好的控制了风险。

民生银行有五大综合事业部，分别是贸易金融部、中小企业金融部、金融市场部、投资银行部和存款事业部，他的投资银行部用来清收不良贷款，他和我们各个单位的不良贷款处置方法不一样，而是像国有四大行专门有投资银行部对各个分行不良资产进行处置。

同时还成立了七大行业事业部，分别是机构金融部、能源金融部、地产金融部、交通金融部、冶金金融部、电子信息金融部、石材金融部，这些行业金融部做了非常细致优秀的行业分析和研究。以钢铁为例，无论是国家还是世界专家学者都认为钢铁行业是夕阳行业，是高耗能的产业，是淘汰落后的。而民生银行冶金行业事业部经过认真分析研究，得出了一个完全相反的结论，就在中国目前钢铁的产量消耗，年消耗六亿吨，在未来的十年到二十年当中，中国的钢铁年均消耗应该在 9.5 亿到 10 亿吨，还有四亿吨的供需缺口。在对钢铁行业进行了认真的与众不同的分析和研究之后，把钢铁行业作为巨大的朝阳行业大胆投放，大胆进行经营创新。

小微金融是基石

近年来在国家不断出台政策的指引下，在监管部门的大力推动下，各家银行对做小企业贷款的认识都提高了，抵触的也没有了。但如何才能做好小微金融却想法不一，行动各异。董文标的认识是：做小微是打基础、是“接地气”、是做实，同时也是银行要关注民生的社会责任。他对小企业有周密的调查和分析，发现其实只有 30%的小企业（500 万元左右）有贷款需求。而其他 70%的企业并不需要贷款，只是需要提供各种票据、信用卡等融资和支付

结算服务。同时他还认为为小企业服务，只要方法对，例如在产业链整合的各个环节上发放小企业贷款，就可以大大降低小企业贷款的成本。

他认为小微企业具有很强的高利率承受能力，因为它们的贷款是临时周转性的。此外，他还认为有些银行一说小企业贷款，就是让其长大、做强，可是现在有多少个小企业长大了呢？对很多小企业，银行的任务是为其提供全方位的金融服务，目的不是让其做大、做强。他还开玩笑地说，我们经常跟小企业主的爱人们说，你不能让他做大了，否则他就会另寻新欢了。董文标的这个认识是十分正确的，从每个人的想法上不是谁都想做大、做强，事实是真正做大的只能是少数。董文标认为，一家银行就靠傍几个大户，不仅是十分危险的，而且也是不可持续的。银行只要有了成千上万的小微客户才是稳定的、可靠的和可持续发展的，这就是中国民生银行发誓要做小企业银行的根本原因。

互为支撑的三大战略

通过打造事业部和流程银行、整合产业链、大搞小微金融，这三大战略就像一个等边三角形，小微金融是底边，产业链整合和事业部制是两个等边。这三大战略相互支撑，使中国民生银行的发展既稳定、健康，又可持续。

个人金融业务高端化

现在银行的所谓理财产品不过是代卖一些基金、黄金、国债、企业债、地方债、信托产品而已，都不是真正意义上的理财。董文标认为理财一是必须走高端路子；二是也要坚决地跳出金融搞金融，要从更高端的领域来开拓创新地搞个人金融业务。

这一思路，近年来中国民生银行对豪华游船、游艇，企业和个人的商务飞机，以及公务机的机场、维修、保养、租赁；对顶级红酒庄以及艺术品等行业都进行产业整合，不仅取得了十分惊人的效益，还从源头上拓展和开发了大量的高端理财客户。

集中统一管理控制风险

有的银行把风险控制部门当作权力审批部门，就是贷款能不能批，实际上这样跟市场营销部门有非常大的矛盾。市场营销部门要灵活，业务要创新，要满足市场需求，你又觉得有风险，所以大家就把风险管理作为一个防范的措施。民生银行是把风险管理当作企业核心竞争力，风险不仅仅限于审批和贷款，风险部门要参与到各个大行业事业部，参与到产品的创新、业务的创新当中去，是为营销服务，为营销拓展市场，为业务部门服务的，通过这样一个观念的转变，把风险当成民生银行核心竞争力的一个重要的手段。

银行 IT 必须市场化

这里面有两个观念，第一个观念大家一说都赞同，在座的各家银行都搞 IT，都有 IT 部门，实际上是资源的浪费，规模小，钱少做不好，还挺费劲的。能不能大家统一，比如说亚洲金融合作联盟这三十多家银行搞一个统一的系统，这个从理论上说是肯定没有问题的，也是对的。但是可能真正落实不是那么太容易，因为各家风险偏好业务流程都不一样，不可能有个流程能够满足各家。

第二个观念就是董文标认为银行 IT 部门必须是个独立的，功能设在银行内部的一个部门。如果设在一个部门之内，IT 部门没有办法创新。因为说白了，再有创新也不能给你某一个人奖励几百万，给你奖励其他部门肯定不干。不给奖励，IT 部门没有创造力。所以必须要独立出来，让他自己经营，真正的独立 IT 公司，才真正有创新，没有创新就饿死，有创新就能够富裕起来，这样才可以。

观念一变天地宽

近年来，民生银行日益凸显的核心竞争力和独树一帜的模式值得学习和借鉴，思路变了不仅天地宽了，而且心情和干事业的感觉都会大不一样，我这里讲几个需要转变的观念。

第一个观念转变是董文标总和分行长们说，不能再天天拉存款，放贷款这点小农经济的事，如果只做这么点事情，银行不会有发展。外国银行实际上也没有存款，而是通过发债、私募、或者风投等等这些办法吸引资金，只有中国银行拉存款。于是民生不拉存款而发债券，一年发好几次，一次发几十亿，甚至上百亿债务，还拉什么存款。而且民生银行发债成本很低，只有 4.5%左右的资金成本，他用来做小企业贷款，发债的钱不用交存款准备金，可用资金非常多。

第二个观念就是搞交叉销售。我们很多银行搞交叉销售，做个人业务的出去卖点公司产品卖点小微产品，这个档次太低。民生银行采用的是大交叉，大销售，比如说广西分行把石材产业链整合了，董文标说，我到西安出差，一看西安大街还是水泥马路牙子，他就跟市长说你这么大城市，这马路牙子太丢人了，你赶紧换大理石了。这种跨地区，跨行业，通过产业链整合方式的营销被称为大营销。比如说房地产贷款，我们也就搞搞按揭贷款就完事了，民生银行搞房地产贷款卖家具、卖建材、卖水龙头、卖坐便器，因为这些行业都在他们整合之列，提供给客户的肯定是国内市场价格最低，质量最好的东西。民生银行的经营模式在产业链整合过程当中建立自己的产品，另外加上卖的实物产品，形成一种全新的销售模式。

第三个观念转变就是银行总分制度。西方银行的事业部制与我国银行的“总分”体制是两种截然不同的组织方式。事业部是目前全球领先银行普遍采用的组织体制，具有产业化和工厂化的特点，具有更高的生产效率。而我国几十年不变的“总分”组织体制，就像“手工作坊”一样，是以部门银行为特征的高成本、高消耗和低效率的体制。这种体制有三大致命伤：一是没有精准的市场定位，是一个“做大”的机制。即什么都做，什么都做不精，因而也是一个很难做强的体制。二是同质化严重，缺乏专业性。从总行到分支行只有客户大小的区别，而服务和产品没区别。三是效率低，流程长。各部门各自为政，审批时间长，不仅难以适应市场，更难有创新。而流程银行事业部制是国外为了适应专业化大生产的工业背景的

市场条件下产生的经营模式和管理理念。而今天的银行已经到了大规模专业化经营的时代，却还采用总分制，在这种体制下，各家分行、支行都愿意做大，不愿意做小。因为“傍大款”容易出成绩，让他做微小不乐意做，做微小平均每户五万，做多少才能达到一千万甚至一个亿，放一个亿高端多省事，这样体制下大家都愿意做大不愿意做小，大家都做不强。而且还有层层被绑架的风险，你这个支行的某个客户存款有个两三个亿，这个人就绑架了这个支行，这个支行可能是分行最大的，他又绑架分行，如果这个分行是最大的可能又绑架总行。所以总分制是靠个人、信贷员、客户经理个人去单打独斗，靠关系拉客户，这是一种最低端的做法。民生银行的经验是靠集体的智慧，靠全程金融服务，靠各部门的配合，这样银行卖的是智慧，不可能形成哪个人能够绑架一个银行的情况，风险也有效得到了克服。

第四，营销和审批、市场和管理“两张皮”。在现行体制下，大家是逮住什么搞什么。支行做业务拣了个芝麻，却像得了个大西瓜一样抱着：这是我开发的客户，是通过多种关系弄来的，是我的业绩。但到了事业部这个大盘子里，都成了小项目。事业部改革后，可以真正地做到有所为，有所不为，集中精力做优质的大项目。传统体制下分支行是全科医生，而事业部改革后则会变成专科医生。

民生银行事业部改革总体思路是“公司化”运作和三个“专业化”。“公司化”就是战略定位清晰，实现人财物相配套，责权利相对应。三个“专业化”就是专业化销售，对产品和客户细分后，建立专业化的营销架构和团队。业务单元之间边界清楚，建立明确的协作模式和收入共享机制；专业化管理就是要实现管理流程化，专注于制定规划、资源配置、决策支持和集中运营管理；专业化评审就是把风险管理嵌入各事业部，充分授权，专业评审。实现授权授信，监控和市场的有效对接。

对事业部实行公司化运作，使总行的盈利能力大为提高。以民生银行为例，过去搞房地产业务，570亿元的信贷只能实现净利润16亿元，而现在仅用200亿元的贷款，就能实现

16 亿的净利润。

民生银行过去评审和营销存在矛盾，一收就死，一放就乱。总行集中评审又会远离市场，丧失竞争优势。他们认为其实风险的管控不在于审批，关键是对风险的组合管理，以及系统性的风险控制和研究。过去是销售任务和计划在前，而资源配置都放在中后台，市场和管理两张皮。现在是各事业部经过总行的“三定”后，有独立的人事权、财务权。各事业部甚至还有自己的 Logo。而各事业部的后台部门都去搞战略规划，制定规划，效益大为提高。

第五，模式营销。现在很多银行只会卖产品，民生银行是已经不卖产品，专为卖方案、卖模式，而且未来要达到卖战略，最后达到卖文化，这是最高的境界。

第六，银行创新需要转变观念。现在大家都在讲创新，而很多银行却发现创新需求无从下手，因为我们没有跳出银行看银行，没有从产业链这样大的宏观条件下来看企业的需求来设计我们银行产品，所以我们的需求就无法创新。

第七个观念转变就是民生银行是靠抵押担保批量做小微，我刚才说了就是要找到核心商圈。

第八就是经营风险应对观念，现在很多银行对于风险就是管，有点像中国所谓维稳，但只靠打压不能控制风险，风险控制也体现创造，要开发新的产品，在发展过程当中来控制风险，而不是控制不让发展，那样风险会越来越大，只有发展了才能解决问题。

关于 IT 的理念

最后我再谈一谈我个人关于 IT 的几个观点：

第一，我感觉 IT 管理要跳出科技管科技，要干什么不想什么，这句话咋听上去好像是不务正业，但其实不是这样的。因为 IT 不是一个技术问题，而是一个思想的问题，是一个观念的问题。如果银行 IT 系统做得不成功，不是 IT 的问题，而是思想的问题。IT 部门负责人应

该是复合型人才，又懂 IT、又懂业务、又懂财务，又懂管理等等，IT 人员也应该有企业家，金融家，战略家这样思维理念，应该自己主动站到这样的高度和角度来思考问题，这样才能够把 IT 工作做好。要搞 IT 战略，我们觉得 IT 战略根本就不是 IT 部门的事情，甚至不是我副董事长的事情，很严格来说这是董事长的事情，未来要干什么事情，朝哪个方面发展，这个大方向定了之后，下面的人员工作才有方向，所以才说要跳出 IT 搞 IT。

第二，科技应该向商品化、市场化的方向转变。刚才董文标的思想，我非常赞成，就是应该把 IT 部门独立出来，让他真正地实现商品化，这样才能够对他们有动力。

第三，科技应该引领业务发展。如何才能引领呢？这里我有这么几个观念，首先要以客户为中心，现在很多 IT 系统都是以银行自己的管理为核心，更确切的说是我们如何控制风险、如何管理客户、管理部门、管理设计流程，而不是为客户，我们应该转变这个观念，真正以全方位的为客户服务为理念设计。第二是要有明确的战略，没有这个战略也不可能引领业务发展。第三要向网络化、自动化、制度化方向发展，未来手机银行等服务毫无疑问是发展的方向，各个行业都是免不了这个电子化的方向发展。第四应该符合风险控制这样一个理念，在管控的同时如何让 IT 支持业务创新和发展，同时又尽量减少风险，这样才能实现 IT 引领业务发展。

第四，IT 治理任重道远。今天我们的会议主题讲到 IT 治理，银监会有 IT 治理风险指引，实际上一提到治理就到董事会这个层面。IT 治理虽然文件写得很清楚，要从表面上落实也还比较容易，但是按照要求的内容真正落实，我觉得还是任重道远的。这方面我们也只是在起步阶段，离真正的 IT 治理还有很漫长的道路，需要与在座的各位专家进行学习和交流。