中国民生银行 CHINA MINSHENG BANK

股东眼中的中国民生银行20年

今天是中国民生银行成立20周年的日子。20年来，作为“中国银行业改革试验田”，作为全国首家以民营资本为主体发起设立的全国性股份制商业银行，中国民生银行由59家单位作为发起人，募集股本金13.8亿元，从小到大、从弱到强，创造了持续健康快速发展的奇迹。民生银行的茁壮成长，离不开社会各界的信任与关爱，更离不开广大股东的支持与呵护。值此成立20周年之际，有幸邀请了民生银行几位股东董事撰文，回顾不平凡的创业历程，细数民生银行的独特投资价值，寄语民生银行转型新跨越。这无疑对中国银行业持续深化改革、助力实体经济发展，对民营银行稳健前行、民营经济蓬勃发展，均具有重要的现实意义。

开启跨越式发展之门的金钥匙

张宏伟

中国民生银行作为中国民营资本经营的“试验田”，于1996年由59家股东（其中48家为民营企业）发起成立，20年来，已从成立之初存款仅40亿元，年净利润1.5亿元的民营小银行一跃成为总资产超4.3万亿元，年净利润超过400亿元的全国性商业银行，实现了业界权威看似不可能的跨越式增长。民生银行超常规的快速发展引起了国内外关注中国金融改革的经济学家欲厚研究兴趣，他们亟需释疑的是，开启民生银行跨越式发展之门的金钥匙究竟是什么？

民生银行之所以能以其不俗的表现在中国金融界刮起一股创新型跨越式发展的浩荡春风，与其民营体制密不可分。在与市场深度融合的民营体制下，成功的现代企业制度和灵活高效的机制建设，加上决策层前瞻性战略眼光和驾驭市场商业生态环境的创新型能力以及高素质经营团队的强势执行力，打造出了具有强大核心竞争力和自身经营特色的高成长型中国商业银行。有人说，民生银行成功的最大价值，不在于其自身资产价值，而是在于其为国内金融改革提供的崭新路标与探索精神。还有人说，民生银行的发展路径或许就是中国银行业改革的发展方向。

前瞻性战略定位 创新型制度建设

民生银行20年发展的崭新路标是什么？我们首先想到的自然是制度创新。民生银行制度创新的动力来源于它的民营体制，其非公所有制背景股东的市场化思维和对投资明确而迫切的回报要求，形成了一种天然的体制约束关系，如果你不能为股东带来高额回报，股东自然会弃你而去。这种体制约束对于企业管理者而言，压力之巨大可想而知。为了实现股东们最单纯的回报愿望，必须把效率、效益放在第一位，而制度创新就是当务之急。制度创新是远见型战略、科学型管理、智慧型人才、规范型制度和创新型文化五方面的交集与融合。民生银行的独特之处是，其民营体制使这种交集亮点频出，特色鲜明；融合更加广泛，更有深度。这就是民生银行的制度创新更贴近市场、更务实灵活、更富有创造力的根本原因之一。

民生银行与民营经济同根同源。民生银行在发展中逐步确立了“民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”三大战略，打造最具特色的银行，其特色主要包括：鲜明的业务特色，即传统商业银行业务与新兴投资银行业务并重；高效的收入特色，即利息收入与非利息收入并举；差异化的客户特色，即以民营企业、小微企业、零售高端客户为主要客户。民生银行在积极推进融资加融智服务高端客户特色战略的同时，发现并挖掘到小微企业这个蓄积量极大的金矿，率先在银行业同质化竞争中快速成功转型。准确的战略定位不仅仅出于作为首家民营银行的历史使命感和强烈的社会责任，更源于决策层独特的前瞻性战略眼光。

20年来，民生银行的制度创新在优化内部组织结构、培养高素质的经营管理团队、创新业务发展模式、完善高效的风险控制系统等方面成果丰硕，强有力的制度体系凝聚整个团队的智慧和合力引领发展，铸就了今日的辉煌。

所有成功的企业都离不开杰出的企业家，对于民营企业来说尤其如此。民生银行的创始人经叔平先生在近耄耋之年献言中共，并领命创建民生银行“这块试验田”，以其传奇经历和人格魅力成为民生银行的灵魂和品牌象征，并把作为股东的民营企业家们的心凝聚在一起，东方集团作为主要股东之一对此感受颇深。经叔平先生的发展思想、信念和对祖国、事业的热爱极大地影响着后来的企业领导者和整个银行团队，进而形成了民生银行“服务大众，情系民生”的企业文化和创新、智慧、务实、进取的企业精神。民生银行的发展经历证明了，优秀企业家在民营经济发展中所具有的作用无可替代，而民营企业是企业家成长的沃土和施展才华的广阔天地。

向大型化、混业经营和专业化、国际化升级

随着“走出去”国际化战略的推进和我国利率市场化、金融脱媒的进程加速以及经济转型中城镇化、互联网、金融产业整合，银行业面临前所未有的机遇与挑战，挑战的重点将落在对市场化的深刻理解和把握以及对市场生态环境的适应和驾驭能力上。在这个挑战中，民生银行的体制优势更加凸现，在灵活高效机制的推动下，围绕三大战略，积极创新业务发展模式，成功推进战略转型。2015年初推出的“凤凰计划”，就是民生银行战略转型升级的系统性改革方案，聚焦于事业部改革、分行转型、中后台梳理优化三大任务，并通过制度优势、人才优势转化成市场优势，以其源于体制所特有的活力，推动企业向大型化、混业经营、专业化、国际化的方向发展。

民生银行作为民营资本“这块试验田”的成功虽然堪称伟大，然而与其创始人所说的“100年之后，达到像花旗、汇丰那样的规模，办成一家百年老店”愿景相比仍可谓任重而道远。人们常说，一个伟大的企业必须具备两点：一是规模足够大，二是时间足够长。这也是民生银行及其股东们的理想和愿望。它就像一艘鼓满风帆的大船，已驶出了初期发育的港湾，正载着这个伟大理想，以崭新的雄姿奔向世界金融的深蓝大洋。

（作者是东方集团董事长、中国民生银行副董事长）

帮忙不添乱 提供正能量

卢志强

作为中国改革开放不断深化的一个产物，中国民生银行对于中国经济改革、金融改革来说，都具有标志性的、划时代的意义。

民生银行诞生于中国改革开放的新时期。1992年初，南巡讲话后，把中国改革开放推向了新的高潮，民营企业活力进发，进入新的发展阶段。在这个阶段，民营经济呈现出几个特点：一是广大民营企业有着强烈的发展愿望；二是促进民营经济发展成为社会各界的共同愿望；三是一批比较成熟的民营企业对于进入银行业有着强烈诉求。民营经济的这些特点，再加上全国工商联牵头，特别是经老的关键性作用，共同促成了民生银行的诞生。

作为民生银行的发起人之一，泛海集团投资了中国改革开放以来的第一家民营银行。应该说，伴随着民生银行20年的发展，我们从民生银行学到了很多，得到了很多，我们对于金融业的认识和理解也得以不断深化，积累了丰富的金融从业经验。所以说，在我几十年的创业生涯中，对民生银行的投资特别成功、特别值得回忆。

股权分散的必然性

在民生银行创建之初，从能力、意识、理念等多方面看，当时全国还没有一家民营企业成熟到足以驾驭一家银行的经营管理，尤其是一家全国性商业银行。并且从架构设计来看，也很难设计出一家独立的大股东，所以当时规定每家股东出资最多不超过9000万元，这就导致了股东众多、股权分散。

随着民生银行的发展，围绕股权的一些争议必然会产生。我认为，民生银行保持股权相对分散这个特征，使得董事会的决策可能更透明，更符合股东的利益。这可能使民生银行更加市场化，更容易赢得政府部门的理解和支持。

在有关民生银行发展的重大决策上，我认为股东的意见都是一致的，因为大家都有共同的利益，都会从民生银行健康发展的角度来考虑。如果遇到理解不太一致的情形，就把问题暂时搁置起来，先往前走解决其他问题。这是民生银行的一个好方法。20年总体来看，民生银行的股东和管理层还是很团结、和谐的；如果回顾历史，大家的认识也是趋同的。

当然，有些事情一搁置，就错过好时机。比如说股权激励，管理层认识得非常早，股东认识得也很早，但就难以形成一致意见。今天来看，如果民生银行建立起了一套适应未来市场竞争的激励体系，员工和股东的利益目标更趋于一致，经营也会更加成功。

帮忙不添乱

从民生银行创立至今，泛海集团的定位就是“战略投资者”，也就是说，占有一定股权比例，加入其董事会，参与其决策。从股东或者董事的角度来讲，我做事的原则就是“帮忙不添乱”。

20年来，我们就民生银行所做的重大决策，以及对重要关口的把握等，始终没有违背这个原则。按今天时髦的说法，我们都是给了正能量。

作为一名董事，我对于民生银行的发展做了些什么？我觉得，在有关民生银行发展的关键性建议，以及一些重大决策的把握等方面，我做得还是不错的。总体来看，20年来民生银行一直稳健发展，发展后劲足，这一点值得欣慰。

战略布局的紧迫性

在民生银行初创时期，船小好掉头，一旦发现好的市场机会，大家能快速形成一致意见，在很短的时间里就能见到效果、产生业绩。但在今天，市场环境更加复杂、金融业态更加复杂、企业结构更加复杂，并且民生银行规模庞大、对中国金融业和金融市场具有一定影响力，因此，不断的创新调整非常必要，但一定要深思熟虑，三思而后行。

首先，我觉得民生银行应该系统地分析总结20年的发展历程，分析总结20年来中国市场环境的变化、金融业的变化，同时对中国经济的未来、全球经济的未来、中国金融发展的未来以及中国改革的大趋势等，进行综合性系统性的研究分析，这是非常必要的。这也是民生银行的一个长项，就是每到一个关键节点，就会以超前的意识快速行动起来。从金融业的发展趋势来讲，对于可能出现的变化众说纷纭，我觉得，还是要着眼于未来发展的战略目标进行研究，提出新的发展思路，同时根据发展变化不断完善，使之切实可行。前一段民生银行针对利率市场化进行了深入研究，并提出了全面转型方案，我觉得这个方向是正确的。

其次，如果将来民生银行的业务仍然比较单一，那么赢利的增长点就相对较少，就不能适应未来的金融混业经营形势。在混业经营上，民生银行的认识很早，也有过一些行动。当前来看，混业经营的形势越来越紧迫，要紧跟金融业改革的步伐，加快进行一些战略布局，形成一个较为完整的混业经营体系，这也可能是应对未来市场变化的一个重要基础。

再次，从今天来看，中国经济在全球经济的占比越来越大，国际影响力也越来越大，既有全球市场发展的巨大机遇，也有全球配置资源的紧迫性。对于一个不断发展壮大的企业来说，国际化是必然之路。当然，企业必须做到一定规模才能开展国际化，否则经不起国际市场剧烈变化的冲击。民生银行也不例外，在做好国内业务的前提下，可以适当加快国际化的步伐，把国际化作为未来发展战略的一部分。同时，如果民生银行拥有一个完整的混业经营体系，那么在国际市场的渗透力就会更强。

最后，在民生银行20岁生日来临之际，我衷心祝愿民生银行不断走向辉煌！

（作者是中国泛海集团董事长、中国民生银行副董事长）

我非常看好民生银行的未来

刘永好

民生银行成立20年了，经过这20年的发展，它已经成为了一家极富创新力的优秀中型股份制民营银行。作为银行组建的发起者和倡导者之一，我感到非常欣慰和骄傲。

回顾当初，民生银行筹建的场景仍历历历在目。

1993年，我当选为全国工商联副主席，同期的工商联主席也进行了改选。

工商联是联系民营企业的组织和平台，当选副主席之后，我一直在思考，应该如何为民营企业的发展服务？通过自己的经营实践和外部调研发现，在那个阶段，民营企业最要命的就是无法贷款，发展受到制约。

同年3月，我在全联主席会上讲述了自己的观点：南巡后，民营企业发展明显加快，不少民营企业在不同领域对国家、对社会、对市场做出了较大的贡献，但融资难是个大问题。随后，我联合40余位民企代表提交了一份组建主要由民营企业投资、主要为民营企业服务的商业银行的提案。

其实我们刘氏四兄弟早年创业时向银行贷款也遭到过拒绝，虽然到1993年，我们已经有了较多的自有资金，几乎没有银行贷款，但从整个民营企业的生存和发展角度考虑，我清楚地知道建立一家为民营企业服务的商业银行的巨大意义。一旦成功，将是中国金融史上的一件大事，将使相对封闭的金融体系透进一缕阳光，对整个金融系统的改革，以及对国家的经济政策等各方面都会有一定的影响。此外，到90年代中期，部分民营企业已经达到了一定规模，实力雄厚的企业不在少数，为社会解决了不少就业，完全脱离了80年代初期“个体户”的形象，政府应该重视民营企业的呼声。

建议得到了经叔平先生的认同，1994年两会后，经叔平先生即开始着手以工商联名义筹备一家民营背景的银行。这在当时是一个无比大胆的尝试，因为金融领域自建国以来对私营企业就是一个禁区。1994年12月，经叔平先生以个人名义给当时的中国人民银行行长写了一封信，希望由工商联牵头，办一家以民营企业投资为主的股份制商业银行。

提议得到了肯定，组建银行的筹备小组也很快成立了。1995年1月，人民银行允许筹备组建民生银行的批示正式下达，在经老以及包括我在内的多位工商界人士的调研、推动下，在国家主管部门和领导的肯定、支持下，民生银行经过1年多时间的筹备终于成立了。

民生银行的“民生”二字，有民有、民需、民众、民族、民营的含义，更有要服务于民生的意义。经叔平先生首先提出用“民生”命名，民是民营、民有、为民，生是生计、生活，直接体现“为民众服务”的寓意。

由于顺应了市场的需求和经济发展的趋势，民生银行成长迅速，2000年12月19日，民生银行A股股票在上海证券交易所挂牌，资本市场反响热烈，申购新股冻结资金超过4000亿元，创下了当时的全国纪录。2009年底，民生银行H股上市。

到今天，民生银行取得了极大的成就，4万多亿的资产规模，超过400亿元的税后纯利，总市值超过3300亿元，为国家做出了贡献，为多层次金融体系的发展、变革做出了贡献，也为中国民营企业，尤其是当中的中小企业、小微企业的发展提供了支持和帮助。

能够倡导发起中国第一家民营银行，并且在其发展中做出自己的贡献，我感到骄傲。我非常看好民生银行的未来，并将一如既往地支持其发展，祝愿民生银行蒸蒸日上、屡创佳绩！

（作者是新希望集团有限公司董事长、中国民生银行副董事长）

继往开来 再创辉煌

王军辉

1996年至2016年，民生银行经历了岁月峥嵘的二十年、成就辉煌的二十年。值此民生银行二十周年庆，作为中国人寿派出董事，我对民生银行在过去二十年里所取得的辉煌成就致以诚挚的祝贺，也衷心祝愿民生银行在未来发展征程中，再上新台阶，创造新佳绩！

民生银行是中国金融业深化改革的重要实践。作为经国务院、中国人民银行批准的首家主要由非国有企业人股的全国性股份制商业银行，民生银行是改革开放后第一家由民间资本设立、多种经济成分参与的全国性商业银行机构，是改革开放在金融业深化发展的重要探索和实践，是中国银行业改革发展的试验田和先锋队伍。作为银行业改革的探索者，民生银行在改革中诞生，在改革中发展壮大。民生银行成立20年来，一步一个脚印，稳打稳扎、步步为营，发展基础不断夯实，业务范围不断拓展，资产规模不断扩大，服务水平不断提升，在金融业的地位日益巩固，并带动我国银行业的“蛰鱼效应”，为多种经济成分和社会资本参与我国银行业改革发展提供了重要借鉴经验，为整个中国银行业的创新发展和改革开放做出了积极的贡献，是中国金融业改革开放伟大实践的一个重要缩影。

民生银行为国内民营中小企业发展做出了重要贡献。作为一家致力于更好地为民营企业服务的金融机构，民生银行自成立之日起，一直以服务中小企业著称，以高科技、中小型的民营企业为主要服务对象，全力扶持他们中的优势企业上规模、增效益，大力引导和促进我国非公有制经济健康发展。根据公开信息披露，截至2014年末，民生银行民企贷款客户超过11000户，民企一般贷款余额超过6500亿元，在对公业务板块中的占比超过83%和57%；小微企业贷款余额超过4000亿元亿元，小微客户总数近300万户。一连串的数据和发展成就表明，民生银行没忘初心，不辱使命，坚持了当初的理想，也实现了初始的战略，真正成长为一家为民发展、与民同生的“中小企业专业金融股务商”，有力地支持了广大中小民营企业的健康发展，为我国社会经济和民生发展做出了有力贡献。

民生银行为股东创造了巨大价值。作为一家在境内和香港两地上市的金融机构，民生银行自2000年登陆国内资本市场以来，受益于我国经济持续良好发展和金融业深化改革，在全行员工的辛勤工作下，民生银行市值不断壮大，资本市场影响力不断提升，已成为境内和香港权益类市场重要的配置标的之一，并凭借稳健的业绩表现和稳定的现金分红为全体股东带来了丰厚回报，创造了可观价值。根据公开信息披露，民生银行自成为公众公司以来，已累计实现净利润超2000亿元人民币，为全体股东实现分红17次，累计现金分红近400亿元人民币。中国人寿作为资本市场重要机构投资者之一，秉承长期价值投资理念，是民生银行多年来重要机构投资者，也分享了民生银行过去多年来快速发展成果，取得了非常好的投资回报。我相信，随着我国国民经济改革发展和金融业改革深化，在公司改革创新和发展战略的深入推进下，在全行员工努力拼搏下，民生银行在资本市场的影响力会继续提升，能够为全体股东继续创造更大价值。

近年来，为应对经济新常态、人民币国际化、利率市场化和互联网金融发展带来的挑战和机遇，作为中国银行业小微金融服务的领军者。民生银行审时度势，未雨绸缪，以前瞻性的眼光和战略性的思维，提前谋划全局，锐意创新发展，在坚持既有特色基础上，大力提升服务广度和深度，大大提升客户体验，坚定不移地推进小微金融战略，在小微金融服务领域全心投入并不断创新，坚持用最贴近小微企业群体金融需求的姿态精耕细作；积极推进小区金融战略，广泛建立社区网点，为客户及其家庭提供更加精准和专业的综合性金融服务，小区金融战略价值和市场潜力逐步显现；围绕手机银行、直销银行、民生电商，大力推进互联网金融战略，积累了丰富经验和取得了一定成效。我相信随着这些战略的顺利推进和成功实施，民生银行“便民、利民、惠民”发展宗旨会得到进一步升华，会在促进社会经济发展、民生进步和银行业深化改革的同时，进一步提升核心竞争能力和巩固核心竞争优势。

中国人寿与民生银行携手相伴了近十年，见证了民生银行突飞猛进的发展期和锐意进取的改革创新期。作为民生银行的重要股东，中国人寿一直以来都十分关心和支持民生银行的发展，是民生银行长期的战略投资者和重要战略合作伙伴，不断推进双方多层次的战略和业务合作，取得了非常好的成效。展望未来，中国人寿希望双方进一步加强合作，携手共进，与民同生，与国同寿，在服务好社会经济和民生福祉的同时，将各自打造成具有核心竞争力和自身特色的金融企业，为社会和投资者创造更大的价值和回报！

忆往昔峥嵘岁月稠，望未来任重而道远。二十载征程，一路奋斗，成绩来之不易；二十载发展，一路辉煌，今日扬帆再启航。“民生在勤，勤则不匮”，我相信在党中央、国务院和金融监管部门的坚强领导下，在民生银行全体员工努力奋斗下，在全体股东协力合作下，民生银行定能继往开来，再创辉煌！

（作者是国寿投资控股有限公司党委书记、总裁，中国民生银行董事）

忆往昔艰难起航 赞今朝云帆高挂 展未来破浪前行

王玉贵

1996年1月1日，在全国工商联的牵头筹划下，仅有13.8亿元资本金（当时也是其全部总资产）的中国民生银行如同一叶扁舟，在中国改革开放的滚滚大潮中，在国际金融市场的汹涌波涛中，艰难起航了。

回想当初，作为主要的发起人股东之一，我协会（中国船东互保协会）之所以投资民生银行，主要基于这些考虑：

一是在上世纪90年代，民生银行是国内金融业向民营企业提供的不可多得的投资机会。二是在当时，国内银行业被国有银行一统天下，其管理模式落后，贷款不良率很高，服务效率很低，难以适应市场经济的要求，建立一家市场化的民营银行乃万众所盼。三是民生银行没有控股股东，相对分散的股权结构有助于建立起现代化的公司治理结构。中小股东拥有一定话语权，不仅能参与公司决策，还可以制约大股东的独断专行，防止重大失误。四是处国际金融业发展历程看，市场经济环境下的中国银行业应该有着美好可期的前景。五是作为一家新设立的银行，民生银行没有环账问题，可以轻装上阵。六是作为一家主要为民企服务背景的银行，其经营机制应是相当有活力的。

总而言之，我们认为，投资民生银行，将是一个安全边际很高、股东回报比较好的项目。

成立之初，民生银行可谓举步维艰。当时，不用说工、农、中、建这些大型国有银行，就是中信银行、光大银行、招商银行、华夏银行等股份制银行，立行已有时日，实力已有长足积累且有大型央企的全力扶持。唯独民生银行，像一个“草根”出身的孩子，要靠自己闯出一条路。

经过前5年的艰难起步，经过2000年上市和2005年股权分置改革之后，民生银行开启了10余年超常规、跨越式发展之路。截至2015年9月底，民生银行已经崛起为一家总资产超过4.3万亿元的中型银行，成为中国领先的民营上市公司，为促进、繁荣我国的市场经济做出了杰出贡献。

20年来，民生银行对股东（特别是原始股东）的回报更为丰厚。以当前股价计算市值，加上历年分红，民生银行已为原始投资人实现了高达70倍以上的投资回报。遥想20年前，即使以最乐观甚至最激进的投资估算，恐怕也没人预估到该项投资会有如此惊人的回报。这项投资，即使在世界股权投资史上，也堪称经典之作。

“草根”民生银行能够取得今天的辉煌成就，依靠的是什么？我们认为，主要得益于这样六个因素：

一是从大环境讲，过去20年正是中国金融业发展的黄金期，这是一个伟大的时代，历史赋予了民生银行一个可遇而不可求的发展机遇，民生银行也很好地抓住了这一机遇。

二是民生银行没有绝对控股股东，主要股东的持股比例接近，更易于建立可相互制约的董事会，从而有利于建立现代银行的治理结构，以董事会各专门委员会为例，战略发展、提名、薪酬、关联交易、审计等专门委员会均是掌握实际权力，履行了董事职责。

三是民生银行创建了市场化的薪酬体系，各级员工待遇与绩效挂钩，彻底颠覆了传统的以行政职务、按级别分配薪酬的制度，激发了一线员工的工作动能。

四是民生银行敢为天下先，率先实行市场化改革，推出“事业部制改革”，银行经营实现了“市场化、专业化、扁平化”，开启行业深耕的全新银行盈利模式。

五是贴近市场，持续创新产品和服务。比如，民生银行深入调研广大小微企业的经营情况，开创了小微金融服务模式，并且根据市场变化适时优化升级小微金融服务，赢得了良好的口碑。

六是适应经济金融环境的深刻变化，以控股权为纽带，积极开拓非银领域，金融租赁、基金管理、资产管理、互联网金融等各项非银业务风声水起。

可以说，民生银行在中国银行业创造了很多奇迹，而创造奇迹的根源，也是其核心竞争力的体现，正是其健全的公司治理结构。

值此成立20周年之际，我们以溢美之词赞扬民生银行的辉煌成就，同时也对其未来发展仍有一定程度的隐忧：从经济大环境讲，中国经济仍处在下行通道中，并且未来一段时间或将维持中低速运行。对于中国银行业来说，受实体经济放缓、利率市场化、互联网金融等因素影响，商业银行业绩增长乏力，甚至有下滑可能。在当前经济金融环境下，民生银行也很难置身事外，面临的资产质量和经营压力依然很大。

尽管前进的道路上充满坎坷，但我相信，只要充分发挥良好治理结构的优势，在新的经营团队领导下不断创新经营模式，民生银行就一定能够克服当前的困难，继续保持行业领先地位，续写新的辉煌！

（作者是中国民生银行董事，曾任中国船东互保协会总经理）

忆廿载春秋 缔百年大计

吴迪

1996年1月12日，中国首家主要由民营企业发起设立、也是首家依照《公司法》和《商业银行法》注册成立的全国性股份制商业银行——中国民生银行在北京正式成立。多种经济成份在中国金融业的碰撞和现代企业制度在中国银行业的建立，使中国民生银行有别于国有银行和其他商业银行，而为国内外经济界、金融界所密切关注。

作为民生银行的发起人之一，我们由衷感到骄傲和自豪，这是中国银行业改革的里程碑，对当时多与人股的民营企业家而言孕育着空前的历史机遇。二十年磨一剑，西笔成酣歌，民生银行没有辜负经老和我们的期望，从一家只有13.8亿元资本金的小银行发展成为资产规模超过4.3万亿元、股东权益超过2800亿元、资本回报水平居国内银行业前列的一家现代商业银行。在过去二十年的发展历程中，民生银行一直走在中国银行业改革创新的前列，俨然已成为金融界的新贵和新坐标。

作为股份制银行中唯一的一家已经发展壮大的民营银行，民生银行具有的独特竞争力和优势，是我们坚定持有的理由：

第一，“民营”特色使民生银行永远充满活力。

民生银行从诞生之日起就带有强大的“民营”基因：一是意识超前，成立之初就积极借鉴国际一流银行先进的管理经验，从而能够快速的捕捉机遇实现跨越式发展；二是机制活，决策快，能够及时应对市场变化，在不同的发展阶段推动不同的变革，使其能够不断地突破瓶颈；三是执行力强，能够快速落实计划任务，保证各项改革措施的有效落地；四是吃苦耐劳，啃国有银行不愿啃、啃不了的骨头，赚国有银行不愿赚、赚不了的钱；五是充分信任我们的管理团队，民生银行的股东不干涉银行的具体经营活动，不胡乱指挥，其经营权属于管理层，不受任何行政干预，正因为如此，民生银行才能始终沿着一条清晰的脉络向前发展，在短短的二十年发展历程中就勾勒出一幅灿烂的画卷。可以说，倘“民营”而生，因“民营”而强。

第二，走在行业前列的改革创新精神。

作为一家民营银行，民生银行一直秉承着“提前十年想、提前五年做”的理念，坚信随着市场变化而变化的策略是办好一家银行的真谛。民生银行二十年成功经验中很重要的一条是以哲学家的思维来探索银行的可持续发展之路，不断进行创新，不断否定自我。民生的每一项经营决策都始终围绕市场的指挥棒在转，这种市场化机制最大程度地激发了民生和每一个民生人的潜能，时常给市场带来不一样的惊喜。由市场化带来的“变”，是民生银行永恒不变的主题，进而影响和引领行业的变革之路，比如治理结构变革，比如事业部改革。

业务层面的创新是民生银行赖以生存的保证，制度层面的创新是民生银行跨越发展的根本，外围层面的创新是民生银行赶超同业的补充。不断变化着的民生银行时刻洋溢着特有的创新气息，这些气息弥漫在民生银行的每一个角落，也萦绕在中国银行业的肺腑之间。

第三，始终坚持现代治理机制。

民生银行成立之初就致力成为一个基业长青的顶尖企业，要做到这一点，就必须构建高效的公司治理结构。成立伊始，民生银行就借鉴国际经验，并按照《公司法》和《商业银行法》的有关规定制订了《公司章程》及其配套的管理制度，确立了股东大会、董事会、监事会和经营管理层的职责分工，并且在之后的发展过程中不断进行自我修复和完善，不断开创中国银行业制度创新和管理创新之先河，从而形成较为高效合理的现代公司治理架构。

可以说，民生银行是将现代企业制度践行得最为彻底的银行业代表。民生相对分散的股权结构也使得这种治理结构得以发挥高效作用：让专业的经营团队来运营企业，股东也能通过董事会对经营层形成制约，而监事会对董事和经营层进行有效监督。规范的现代公司治理结构是民生银行飞速发展的奠基石。

第四，汇聚优秀的企业家和银行家。

民生银行的股东和董事会成员很多都是中国知名的民营企业家，他们吃苦耐劳、善于抓住机遇、勇于冒险；而其许多管理层是具有企业家精神的中国银行家，他们不甘于平庸，敢想敢干，比如经老，比如前董事长董文标。他们身上都具有优秀的企业家精神：崇高的职业精神和价值使命，热爱并无限忠诚于民生银行事业和信仰。这样一支战略超前、业务能力突出、管理模式先进、社会责任感强烈的优秀企业家和银行家队伍为民生银行的发展提供了充沛的财智支持，是民生银行最为丰满的血肉。拼命三郎式的民生人，躁动不安的灵魂，废寝忘食殷工作，这是民生银行相对彻底的市场化表现，而助其乘风破浪的舵手是具有市场意识和敏锐的中国企业家和中国银行家。

最后，我们对中国经济和中国银行业的未来充满信心，更加坚定了我们持续持有民生的信心和决心。

在中国银行业，经济新旧常态转型、利率市场化、金融脱媒和互联网金融的冲击正在倒逼传统商业银行大刀阔斧地进行改革和创新。依托最专业的金融业务经营和最优质的客户资源禀赋，在金融业变革和转型过程中，积极利用新兴的互联网手段，打造投融资一体化的金融机构，优秀商业银行必将实现转型成长、强者恒强。

过去二十年，我们与民生一路风雨兼程，硕果累累；未来二十年、四十年乃至跨越新的世纪，我们仍将与民生：

齐心协力谱新章，俯首耕耘存民生。

（作者是福信集团总裁、中国民生银行董事）

不忘初心 方得始终 继续扬帆二十载

郭广昌

作为一名民营企业工作者，深深的理解着二十年前中国民生银行，中国第一家由民间资本设立的全国性商业银行，正式成立的意义。作为中国银行业的创新者，中国民营银行的先行者，民生银行二十年来不断改革创新，业务与规模均保持了健康持续的发展，为客户与投资者创造了价值和回报，亦为推动中国银行业民营化改革做出了彩极贡献。

但说句实在话，如今中国银行业盛宴时代已过，前路布满荆棘，如何加快转变银行的发展方式和进一步明确战略方向？我想这将是民生银行站在二十周年时最需要思考的关键问题。在我眼中，二十年来民生银行以市场化为导向，持续改革和完善管理体制；通过事业部制改革等一系列体制创新，逐步实现了有效的激励约束机制与高效率的运营，在中国银行业中树立起“民生榜样”。未来的二十年，整个中国金融业一定向更加透明、更加市场化快速发展，这种环境将令更加市场化的民生银行具备了领先的平台身位。

而且，民生银行作为民营银行中的先行者，相较于传统大型国有银行和其他股份制银行，在零售业务上具有更大的下沉空间，更易控制成本。从全球视角来看，零售业务比重不断提升是近年来全球银行业发展的一个重要趋势，国际上包括花旗、汇丰、美国银行等在内的国际大型银行的零售银行业务对总收入的贡献率均已超过60%；而随着国内个人尤其是年轻群体提前消费、消费分期等观念的更新，也将促使低端零售市场空间进一步打开，有利于民营银行的优势得到充分发挥。这也将是民生银行未来的机遇之一。特别洪崎先生继任董事长之后，民生银行启动了“凤凰计划”，这个计划就是要系统的解决民生银行未来发展中将碰到的发展问题，我相信，以民生团队的卓越执行力，民生银行的“转型升级”一定能成功。

我经常对朋友们说，我对民生银行的感情不是一般的深。为什么？2014年民营银行试点再次启动，复星也有幸作为主发起人之一参与了浙江网商银行的设立，并成为其第二大股东。而这正是因为民生银行二十年的成绩证明了，民营企业一样可以将银行做大、做好。

民营企业应当是中国经济中最活跃的参与者之一，而民营银行更是中国金融业改革和发展中的里程碑。促进金融体系更多元化，激活金融业市场化活力，是金融业和产业未来共同努力的目标和方向。在这其中，与民生银行一样，复星作为一家“以保险为核心的综合金融”与“植根中国、全球产业整合”双轮驱动的中国民营企业，我们都可以也必须发挥更大的作用，我想这也是民生银行创立之初所倡导的。

不忘初心，方得始终，继续扬帆二十载！祝贺中国民生银行成立二十周年！

（作者是复星国际有限公司董事长、中国民生银行董事）