

董文标：银行未来四五年将迎来惨烈兼并重组潮

他是中国首家非公有制商业银行的掌门人,也被称为“最幽默的银行家”,主政 12 年来,哪些经历让他记忆犹新?随着市场利率化步伐的加快,未来中国的银行业将面临怎样的变局?作为银行民营化的积极推进者,在他看来改革的最大阻力又来自何方?本期财经面对面独家对话民生银行董事长董文标,畅谈未来银行业变局。

当年推民生银行转型曾遭 70% 的人反对

主持人权静：我想从最近的一个转型开始谈起，最近我们也听到您频频说到民生银行要去转型，而且这个转型要在各个股份制商业银行里走到前列。您能不能首先给我们介绍一下您所提到的转型究竟是一个什么样的概念呢？

董文标：进入 2007 年以后，其实民生银行就在考虑做 2.0 的版本，就是转型，转型大体上我们是从两个方面进行破题，第一方面推事业部制度，事业部制度就是大的公司业务总行的集中统一管理制度，当时提出这个东西，在同业，在媒体，包括投资人，也包括我们董事会，大家的看法非常多，但是我坚信民生银行有这样一个强大的积累，从 2000 年到 2007 年，我们有能力，也有充分的财富准备和经验准备，推 2.0 版的民生银行应该是没问题的。所以，顶住压力，搞事业部。

事业部实际上主要就是专业化，比如说我建立能源集中事业部，主要是做能源，但能源有很多种类，究竟选择哪一点去做，同时还要切合我们自身的实际，所以选准这一点，这一块，然后建立起自己的商业模式，建立起自己的专业团队，打造这样一个网络，这个意义还是非常大的，实践证明这是成功的。

另外，像地产金融，像交通金融，像现代农业金融事业部，像现在新建建的文化产业金融事业部，像健康养老金融事业部，实际上集中体现了发展大的公司业务，就是要集中管理，更重要是专业化的管理，通过专业化，目的是释放它的风险。另外，通过专业化，为客户提供更好、更完美的服务。所以，民生银行从 2007 年转型，这是一个突破口，并且走得非常好，非常成功。这也是同业中目前大家比较羡慕的，没有再太多争论，都认为民生银行的这一步是走对的。当然这个过程是非常困难的，它触动很多群体的利益，尤其是内部群体的利益，同时它打破了中国传统银行的格局。所以，这个改革应该是难度非常大的。

主持人权静：您当时在民生银行内部推进这个变革的时候也遇到很大的阻力吧？

董文标：应该 70% 都是反对的，包括董事会内部也都是反对的。另外，投资人也是反对的，因为就表现在股市上，民生银行在改革期间股市一直表现得非常不好。但是这个东西完全以后，你看这几年就还是一直线往上拉，因为大家都认定，投资者认可民生银行的这个改革是成功的。

主持人权静：您当时是怎么样去克服内部甚至 70% 的人都反对这么巨大的阻力？

董文标：我想是这样，因为民生银行跟其它银行不太一样，你也比较了解，投资人都比较了解。

首先这个银行是一个非常年轻的银行，年轻主要体现在两个方面，一个方面是它改革的时候才只有 10 年时间，这是它成立的时间上看，它是比较年轻的。第二，这个团队很年轻，这个团队平均年龄改革的时候只有 28 岁。所以，总体上来说，这些人都是年轻人，年轻的银行加上年轻的团队，大家的观念总体上来说我是能把它拉过来，我有能力把它拉过来。

银行做小微企业贷款要改变原有商业模式

董文标：2009 年开始。事业部成功之后，分行全面转型。转型大体上民生银行主要瞄准“两小”，我叫“强力聚焦两小”。第一是小微金融，我觉得好像小微金融这个概念应该是民生银行创造的。因为原来都叫中小企业，当时提出这个概念的时候，我是非常讨厌这个概念，叫“中小金融”这个概念。中国除了十一家中石油、中石化大企业之外，其余都应该叫中小，这是工信部、统计局的口径中，它的标准是除了这 11 家大的公司之外其它都是中小，所以概念非常含糊、非常模糊。民生银行做两小，首先是小微金融，讨论这个问题大家就得出一个结论，小商户，不要说小微企业了，就是中小企业这一块，叫做“成本高、风险大”。但是实际上这是在这个世界上，社会包括银行家，这是一个错误的结论。

主持人权静：这不是世界性难题吗？

董文标：我觉得不是。是因为大家没有很好的研究这种商业模式，如果说你建立起自己的商业模式，树立起自己的核心理念，就不会存在这些问题，就不会存在风险大、成本高这样一个问题。

比如我简单给你介绍，你一听就明白了，民生银行用 5 年时间对小微企业做了很多这方面的探索，应该说还是比较成功的，我们叫一圈一链，一个商圈，一个产业链，做产业链上的小商户，在一个商圈里的小商户。这是我们创造的“一圈一链”。第二，我们的商业模式核心理念有几条，你一听就明白了，比如叫“大数定律”。一百家小商户，我在商业模式里

允许它违约率比如 3% 左右，有些是 5% 左右，有些是 1% 左右，大数定律。一百单的业务，我允许有两到三单是违约的。这是第一句话。第二，价格覆盖风险，比如说这个价格，这个小商户是经营鲜活类产品，价格是高的，经营红木、家具、石材，相对来说价格是低的，这是一种分类方式。另外，这个小商户经营 8 年以上的，比如卖茶叶，经营 8 年以上，价格是比较低的，但是你经营在 3 年以下，这个小商户开业才 3 年，那我的价格是比较高的。因为我是商业机构，所以，价格一定要覆盖风险。第三句话叫做批量化处理。比如像民生银行在进驻这个商圈的时候，做小商户的时候，绝不能一对一的做，必须要批量处理。比如北京有一个很有名的荷花市场，800 多个小商户，民生银行去了以后，和工商、税务、街道、商会联手对这 800 家客户进行分类，A 类、B 类、C 类，当然我说的比较简单，它是更复杂，我只是举简单的例子。A 类的比如 200 家，贷款大概 300 万左右或者 400 万，我们确定一个额度，这 300 万到 400 万，不要担保，也不要抵押，随时可以来用。这是 A 类，B 类我们建立互保联保，相互之间有一个担保。C 类我们就建立一个抵押，一半抵押，一半担保，授信额度不一样，A 类可能授信 500 万，B 类授信 300 万，C 类可能授信 100 万。所以，对商圈的商户是批量化处理的。如果批量化处理以后，你想它就没有成本高、风险大的问题。

第四点就是专业化。做这件事情就是做这件事情，比如这个客户经理，这个支行做家具就是做家具，这个支行做服装就是做服装，这个支行做海产品就是做海产品，专业化，专业化就是适度风险能力。民生银行从 2008 年上半年 5 月份开始，到现在不到 5 年时间，我们现在服务 140 万家小商户，贷款 11000 亿，其中 65% 是国计民生的流通性的小商户，35% 大体上是产业链上的加工小企业，平均贷款 160 万，不良贷款到目前为止，尤其是长三角经济出现这种状况，不良贷款只有 0.54%。

主持人权静：0.54%，非常低。
董文标：所以说我们得出一个结论，只要有完美的商业模式，有自己的核心理念，所以说什么风险大、成本高，纯属胡扯。小商户尤其是小微企业更加诚信，我们 5 年的路证明这一点是真万万确的。

未来四五年银行业将迎来惨烈的兼并重组潮

主持人权静：其实你们是干了很多琐碎的脏活、累活，如果跟大批量的贷款来比较，你们的工作量是比较深入民间、田间的工作量。为什么你就愿意去做这样的脏活、累活呢？

董文标：我觉得转型包括中央，包括银行谈转型的问题，实际上这个东西很复杂，又很简单。我理解转型就是银行绝对不能就银行而银行，就存款而存款，就贷款而贷款。如果就银行而银行，就存款而存款，就贷款而贷款，这个银行是没有生命力的，不可能持续发展的。所以说，我觉得做银行，这个转型就是要做这些事情，这些事情我讲起来，民生银行说转型，什么叫转型？就是跟原来传统的银行不一样，在考虑这些问题，思考这些问题。另外，可以这样概括，银行如果不就存款而存款，不就贷款而贷款，把这个事情当成一个个美丽动听的故事去感动这个群体，感动天地，我觉得这个银行肯定能做大，能做好。这就是银行转型。你看我做这些事情，社区银行、小微企业，小微企业是庞大的一个群体，享受不到现代的金融服务，它是在最传统、最古老、最原始的信用系统生存，我们现在给它一种新的现代金融服务，这是很美的故事。

主持人权静：5 年前您看到了这个趋势，您那个时候就认为有危机感，未来就存款而存款，就贷款而贷款的这种业务是长期无法维系吗？

董文标：在很多场合，尤其是我和我的这些高管团队都讲过，民生银行或者说一家银行 20 年以后，如果没有走出自己的路，是大银行的好学生，是大银行的坏学生，都是坏学生。

主持人权静：因为大银行这个模式本身您觉得就不能长期维系。

董文标：因为大银行是这样，他们只能做他们的那些事情，我们永远学不来。我讲过，绝不做大银行的好学生，也不做他的坏学生，好学生就是把规模做大，坏学生就是连规模都做大。不管是好学生还是坏学生，将来市场经济利率市场化以后，可持续发展都会存在非常严重的问题。

主持人权静：所以，您很早很早就有这种前瞻性的危机意识。

董文标：我在 6、7 年前就讲过，搞企业就是要提前 10 年想，提前五年做。我们做这些事情都是提前 10 年想，提前 5 年做的。比如现在打造 2.0 版的民生银行，就是 5 年前我想的，5 年前银行升级换代，一定要走出自己的路子，一定要做出一个一个动人的故事，而不是做存款和贷款，民生银行实际上也证明了这一点。比如我的产业金融，比如说我的海产品金融，你可能不知道中国吃的海产品大部分都是民生银行垄断的。比如说民生银行的石材金融，外国和中国的，民生银行都是最强大的。中国的石材 50 强，民生银行都是主办方，并且产业链管理，全产业链管理。

主持人权静：您刚才提到利率市场化，包



◆ 人物小传 ◆

董文标 1977 年进入河南省银行学校学习，后留校。1991 年调入交通银行郑州分行，任行长。1993 年初，调入交通银行总行，随后出任海通证券的第一任董事长。1996 年，中国民生银行成立伊始，董文标出任副行长，后历任行长、董事长。

括现在很多媒体也谈到的金融银行脱媒的问题，您对未来这个大趋势怎么看？

董文标：未来中国银行业竞争会越来越惨烈，如果没有抓住机遇加速转型调整，就存款而存款，就贷款而贷款，就银行而银行，银行的生存都会遇到问题。所以，在未来三五年，中国市场经济深化以后，尤其是在金融界利率市场化，两率市场化加速推进以后，未来四到五年应该出现一个新的市场，叫兼并和收购，有很多银行不再去做了，因为不赚钱。所以就被人家兼并了，未来四到五年就是这样，一个银行业的状况，没有完美的商业模式，没有把这个东西很好的调整好，然后就被别的银行兼并了。这就是未来中国市场经济深化以后，两率市场化以后中国银行业的前景。

主持人权静：您觉得这一段时间我们看到的系列的风险和危机，是不是已经是你说的那个未来经济深入的一个前兆呢？

董文标：银行将来不赚钱人家就肯定就不再做了，投资人就不干了。所以，现在你看这一点点在逼近。现在银行经营起来跟前几年经营完全不一样了，它最主要的体现就是银行的产品竞争非常激烈，五花八门、眼花缭乱，这就是市场竞争的最主要的体现。所以，未来几年如果不加速转型，不去做那几个动人的故事，而还是就存款而存款，就贷款而贷款，这家银行就没有存在的必要，体就让人家把你兼并掉，你也不要再去受那个罪。

主持人权静：听上去这个前景还是挺惨烈的。

董文标：应该非常惨烈。

判断经济好坏看身边的人有没有事做

主持人权静：我们说当下吧，比如说最近这一段时间整个经济的下行还有实体经济很多风险的暴露，您觉得很多银行已经开始暴露出这些风险和危机吗？

董文标：因为中国的商业银行总体来说是比较传统的，有几个问题没有改变，这样的话实际上在某种程度上来说，中国银行业大面上还是非常稳健的，有几个问题跟西方银行不一样，第一，存款银行没有改变，现在各家银行都在拉存款、拉贷款。像美国、欧洲这些银行，在 60、70 年代，有些 80 年代，有些银行都放弃了存款，都不要存款了。像美国、欧洲那种银行危机在中国是不会发生的。第二，中国的中央银行还是非常保守的，因为它为了防止商业银行的杠杆能量，就给你打八折，这在全世界可能是中国是唯一的，100 块钱存款，20 块中央银行拿走，这就叫一级准备，备用金。像民生银行在中央银行接近有 4000 多亿的备用金。前一段有的地方钱荒，这是银行之间流通出现的技术方面的问题，实际上不存在这些问题的，因为哪家银行经营得再差，不可能当天寸差 4000 多亿

第二，监管当局，因为西方给我们很深刻的教训，像美国、欧洲有深刻的教训。所以，监管当局应该对银行采取最审慎的管理制度，并且非常明确，哪些是可以做的，哪些不可以做的，并且要求你的拨备率要非常高。

这样，中国银行(264.7001.70.38%)从整体的大面上还是非常稳健的。像民生银行不良资产整个拨备是 300% 多，全世界都没有，并且我看了看，股份制银行平均水平都是 300% 左右，拨备在 300% 以上。所以，现在风险大部分是在 1% 以下。虽然现在经济周期中产能过剩也出现一些问题，但是中央也加速对产能过剩调整。如果主动调整得比较好，应该没有太大问题。

主持人权静：针对这个问题我们也看到新出台的我们民间称之为“金十条”，国务院关于金融支持、金融结构调整升级的一个指导意见，里面也提出支持银行开展不良贷款的转让，扩大银行不良贷款的自主核销权以及自主消化吸收风险的说法。针对这一轮，我们把它叫做“银行业的危机”，如果未来我们假设财政不再为某些不良贷款来买单，会不会是银行业的一个大问题？

董文标：我觉得现在中国最主要的是让大家提振投资人，尤其是外国投资人的信心。我们不要自己去唱衰自己，尤其是媒体不要去过度的展开这些问题。有一次一个记者问我中国经济未来的走势怎么样，你有信心没有。我说这个问题非常简单，也非常好回答，你问问你周围这些人，他有事做没有？如果有一个事、两个事、很多事，他整天很忙，就说明中国经济没有问题。我在我这些朋友圈里，我发现我这些朋友都很忙，并且也都有很多很宏伟的、庞大的计划。所以，我的基本判断是中国经济没有任何问题，我们大家要充满信心。

主持人权静：您刚才关于金十条里提的这个问题也做了一个解读，我想有一些更加细节的问题，也不知道有没有可能跟您探讨。比如规定金十条里对银行的理财产品有了明确的规定，每一只理财产品必须要相对应实体项目，您觉得这样一些规定会对银行的资金池的操作和理财产品的发展带来一些影响吗？

董文标：因为中国的理财产品也就是这几年像雨后春笋般冒出来，但是现在整个也就几万亿，也不大。但是在这个过程中，确实因为它出得特快，所以有时监管在这些方面，可能量大，监管的覆盖能力还跟不上，有时可能会出现这样那样的一些问题。但是我觉主流还是非常好的，没有出大问题嘛，你看这些理财产品没有出大问题，主流是没问题的，还是非常好的。所以，现在监管部门提出来加强对这个市场的管理，这是非常必要，非常有意义的。另外，像民生银行，我们做这些理财产品都是一对一的，都是有实体经济项目做对应。所以，整个对我们应该是影响不大的。当然不只是我们，很多银行都是这样，主流是好的，没有太大问题，如果有这样或那样的问题非常正常，因为它发展太快，一下子爆发出来，监管覆盖不可能超前，只能跟在后面走，然后现在出现了个别问题，出现这样那样的问题，监管部门再跟上去，解决这些问题，我觉得这是非常好的，非常有意义的。

银行是特殊行业不会轻易被互联网颠覆

主持人权静：谈一个最新的趋势，关于互联网金融这一块，也是您非常关注的未来转型的一个重点方向。先问您一个具体的细节问题，阿里巴巴[微博]推出余额宝，金融业内都在讨论未来会不会是互联网颠覆传统银行业的一个开始？咱们从这个问题开始说起，您对这个问题怎么看？

董文标：银行业就是特殊行业，它经营的就是货币。马云[微博]是物流行业，经营的是传统的商品。这些概念要搞清楚，因为要求的制度是不一样的。

主持人权静：具体比如说在您看来余额宝是什么类型的产品？

董文标：余额宝其实是一个很简单

的产品。

主持人权静：算是您说的货币产品吗？

董文标：应该是有这种属性，但是像这些东西我讲过，银行是一个高风险行业，不是像大家想的传统观念或者是社会一般性的眼光看到的，说银行很赚钱。但是银行后边很多风险他不知道多深，有多么恐惧，银行是高风险企业。我讲来讲去，属性不同，我这个产品，我经营产品的属性跟卖桌椅板凳的属性是不一样的，我说穿了，还一句话：专业化。民生银行我在这方面做得还是不错的，但是像做餐饮做得很好，我弄那个东西就赔大了，我可能搞不了几天就倒闭了。但是我搞银行，我是在这方面有专业的团队，有强大的力量和强大的平台，有知识积累、经验积累、教训，很多方面。所以，属性是不一样的，这些东西不能轻而易举地说谁兼谁难，很困难。

主持人权静：我在想随着新的金融服务形式跟渠道，更多的跟互联网的融合，会不会互联网经营会模糊这两者之间你说的这个鸿沟呢？

董文标：不管怎么模糊，你还是卖产品，你不管是什么，你还是卖产品。你什么产品，什么属性，我是金融产品，你是卖的一般产品，那是不一样的。

主持人权静：比如我们说到如今的互联网应用的时候，很多人会觉得比如说我用微信代替了短信和电话，很大的程度上。说到互联网对传统行业的颠覆的时候，大家都在说可能原来三大运营商并没有想到他们最大的竞争对手是微信这样的互联网产品。现在在金融行业也有类似这样的讨论和说法，认为互联网金融是未来的金融业的发展方向，甚至会颠覆传统的银行，您认为会有这种颠覆的存在吗？

董文标：这种颠覆的存在是这样，他是一个非常非常漫长的过程，因为很漫长的过程，所以未来也很难看得到，我们这一代人不一定看得到，但是下一代人能不能看到是另外一回事，我觉得在我这一代很难看到能够颠覆传统银行，传统银行全部都消失了，都是通过互联网完成的，我觉得在我这一代是很难看到的。

政府应减持银行股份收入用来改善民生

主持人权静：比如说今年两会的时候，您提出过一个加快推进中国银行民营化进程的提案，这个提案在当时也是影响非常大，在我们采访的最后我也想再次听您谈一谈对中国整个金融业改革尤其是银行民营化进展的看法。

董文标：我这个提案应该是在很多媒体、在方方面面都引起高度重视了，这次中央专门提出这一条加快推进中国银行民营化进程。我觉得在中国市场经济深化，一定要有更多的市场要素来解决问题，而不能靠有形的手在挥来挥去。银行是市场经济高度发展的产物，是市场的最主体、最核心的一种要素之一。所以，如果这些银行不具有市场化这个概念，它是机关，它不是市场的东西，那么市场经济深化是不可能的，中国市场经济的改革也会出现严重的问题。所以，中国应该加速推进银行业民营化或者私有化，我推三分天下有其一，比如说对国有银行这一块，实际上政府就应该减持一部分，卖给一些大的民营企业，这应该是比较好的，这样政府把这些钱拿来以后还可以解决你的养老保险问题、医疗保险问题、补充医疗保险问题，解决一些社会问题比较好。你控那么大的股权又不是特别大，因为现在民间大家都炒这件事，说游资比较多，都要重组，为什么不去解决这些问题，这是第一。

第二，对股份制银行，我们现在有 12 家股份制银行，也应该加速推进民营化改革进程。像民生银行我们是比较纯的一家股份制商业银行，但是有很多都还是政府和国有企业控股。我说为什么不让这些银行，其实占的比重也不大，占中国金融业的比重只有 20% 多一点，这一块拿出 2/3 搞民营化，有什么不好？

第三，还有大概是 144 家城商行和 212 家农商行，为什么不加速推进民营化？地方政府绝对不能搞银行，地方政府搞银行好像没有太多成功的案例。所以，你就在当地选择最好最优秀的民营企业，政府把这个钱，把你的股权卖给那些优秀的纳税比较多的民营企业，然后让它建立起完善的董事会，然后按市场规律去运作，我觉得政府能减轻很大的负担，同时减少很多麻烦，然后又赚钱，又给你交税，意义非常之大。

(来源：新浪财经)