



成长

DEVELOPMENT
2015年第2期 总第23期
珠海华润银行股份有限公司



诚信·激情·团队·价值



华润医药

华润水泥

华润万家
vanguard

主题
产融结合之道!



DEVELOPMENT
2015年第2期 总第23期
珠海华润银行股份有限公司
2015.06

主办

珠海华润银行

主编

史庆华

副主编

李昊 杨万志

编辑

林琼芳 李宗弦

发行通联

珠海市吉大九洲大道东1346号

珠海华润银行大厦

邮编：519015

电话：0756-8121121

投稿邮箱

tgxx@crbank.com.cn



产融结合之道

在发达国家，产融结合已经发展了多年，积累了丰富的经验教训。然而在我国，产融结合是近年经济发展和金融改革推进到一定阶段才出现的新事物，没有太多的经验可借鉴，更不能简单照搬任何一种模式。如何从本国、本地区、本行业实际出发，探索适合自己的产融结合发展模式，是摆在中国企业家面前的一道未解难题。

华润银行作为中国产融结合的弄潮儿，自成立之日起就一直孜孜不倦地专注产融结合。经过五年的思考和实践，华润银行在产融结合之路上迈开了坚实的一步。这是一条漫长而艰难的征程。但，既然选择了远方，便只顾风雨兼程。坚信终有一天，我们将会探索出一条属于自己的产融结合之路。



P06

专注产融结合 做一家有追求的银行
/傅育宁



HIGH ROAD

- 06 专注产融结合 做一家有追求的银行 / 傅育宁
- 10 坚定不移，推动产融结合再上新台阶 / 艾东
- 13 产融结合 华润银行发展的引擎 / 张久臣



P10

坚定不移，推动产融协同再上新台阶
/艾东



FINANCIAL CASE

- 16 轻资产 重产融
打造华润置地业主首付款解决方案
- 18 保理池融资，助力产融协同
- 20 共同拥抱崭新蓝海
华润银行与燃气产融协同的未来
- 22 华润银行助力怡宝OEM工厂



P26

回首，再出发！
/冀坤



PRODUCE AND MELT
THE HEART

- 26 回首，再出发！ / 冀坤
- 29 打造一流的轻资产零售银行经营模式 / 王国强
- 32 产融业务进行时 / 陈春莲
- 35 村镇银行的产融协同之路 / 易仙龙
- 37 探索产融结合的“玄奘之旅” / 王敏、刘菲
- 40 勿忘初衷 矢志前行 / 李晔
- 42 全员产融，特色发展 / 高文峰
- 44 “一体两翼”，走出“大投行”之路
——记华润银行投行业务 / 刘铮
- 47 让农民工安心回家过年 / 王楷
- 48 社区银行，走在创业路上 / 李惠铤
- 49 中山分行与BLT超市携手雅居乐社区共创
美好生活 / 郑秋雯



THIRD EYES

- 52 华润银行产融结合模式研究
/ 国务院发展研究中心金融研究所
- 57 浅谈产融结合与社区银行 / 龙丽
- 60 昆仑银行跨越式发展纪实 / 本刊编辑部
- 63 城商行 精耕产融结合是正道 / 张颖国



P52

华润银行产融结合模式研究
/ 国务院发展研究中心金融研究所



高层论道

High Road

责任编辑：林琼芳



专注产融结合 做一家有追求的银行

傅育宁 华润集团董事长

华润银行重组后，通过持续不断地探索产融结合业务，实现了资产规模的大幅增长，为提升基础能力、核心能力奠定了基础，并在业内初步形成了自己的特色。

在我国，产融结合尚处于探索阶段。华润银行经过多年的实践，做了不少有益的尝试，也积累了一些可贵的经验。产融结合已经初步破题，但是关于怎样做好产融结合的讨论从未停止。我认为，要做好产融结合，首先需处理好三个关系。

一、处理好能力打造与经营环境的关系

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。作为与国民经济紧密相关的金融体系核心，银行深受全球经济环境和国家宏观调控的影响。要做好银行，首先就必须关注宏观经济形势和监管政策的变化，紧扣时代脉搏，顺应时势发展。

我国现行监管尺度较为严厉，监管政策繁杂，业务准入门槛高，华润银行的发展仍然受城市商业银行的种种经营条件限制，难以充分利用集团产业资源优势，有针对

性地为客户开发并提供更多的具有差异化特色的金融产品和金融服务。在此情况下，银行要加强与监管部门的联系，保持良好的互动关系，争取资源支持。在目前监管政策还未放开的情况下，华润银行可以勤练内功，聚焦华润熟悉的产业，研究透彻，在供应链融资、综合金融解决方案方面做到专业专长，增强风险防控能力，一旦监管政策对机构和业务放开，我们就能紧紧抓住时机，大展拳脚。

除了与监管部门加强沟通，华润银行还要加强与集团、SBU的互动，调动SBU积极性，帮助银行恢复造血功能。下一步银行要与集团财务部、各SBU形成良好的互动，特别是与集团SBU互动上，要突出重点，充分发挥产融结合班学员的优势，培养一批与集团SBU良好互动的各个层面的人员，带来经营效果，实现产业与银行的双赢。集团也会对银行转型、人才培养、机构设置、机制设立及有前景的业务给予扶持。扶植期后，银行要更明确产品设计、客群选择、客户开拓以及未来业务发展方向，找到华润银行可持续的发展道路。

目前，银行开始大力抓经营环境包括监管环境以及集团的互动，集团战略部、财务部要积

极推动、配合、支持银行和集团SBU的协同，创造更多的机会加强银行与产业的互动，这将有助于银行新管理团队把业务接上，打开业务思路。

二、处理好人才培养与制度落实的关系

产融结合需要既对产业价值链管理非常熟悉，又能够将产业链和金融高效结合起来的高端专业人才。近年来，华润集团通过产融结合班，向银行输送了一批行业专家。未来，产融复合型人才的培养和交流应该常态化，制度化，进行规范管理，最大程度地发挥产融结合班学员的优势。

人才的管理离不开制度的规范。制度是行为的底线，是约束，也是引导和保护，可以告诉我们应该做什么，不能做什么。实际工作中，我们不能以业绩压力为借口，行不合规矩之事。我们应对制度心存敬畏之心，乐于遵守制度，加强制度的学习和宣贯、落实，使制度约束和激励作用更为有效。希望华润银行的经理人能带头遵守制度，敬畏制度，乐于执行制度，要让全体员工知道违反制度要受到惩罚，违反制度对企业造成损失要被追究。今后，我

们要加强对制度执行情况的监察，对违反制度的人严肃追究责任。希望华润银行能增强问责、考核、风控等制度的严肃性，形成“有令必行、有禁必止”的制度执行文化。

企业发展需要优秀的人才，严谨的制度需要员工去执行，希望华润银行在调整和引入新制度后能充分调动员工的积极性，通过制度的实施，培养一批明星客户经理、明星行长等优秀员工。

三、处理好风险防控与业务发展的关系

产融结合可以使银行与产业建立长期密切的联系，使银行和产业相互了解、相互依赖、相互控制，从而最大限度地消除银行与企业之间的信息不对称难题，提高资金的效益和安全性。但同时，随着产融结合的深入推进，公司治理结构将进一步复杂化，集团内部成员之间的授权关系、债务关系进一步加深，相互的间接影响也更趋繁复，导致华润银行风险防控的难度加大。

国内外大企业的产融结合案例表明，加强风险防控，是产融结合取得预期效果的重要条件。为此，华润银行在关注银行的盈利能力、

盈利水平外，更要重视风险预警和风险识别。任何风险都会带来声誉损失。尽管华润银行不大，但声誉风险波及面广，传播速度快，会直接影响到储户的信心和银行自身的流动性，给银行带来不可估量的影响。

当前，经济增长放缓，很多行业面临产能过剩、市场疲软、成本刚性上升等不利因素，经营举步维艰，对金融市场造成直接冲击，导致银行的风险加大；加上利率市场化、人民币国际化、存款保险制度推出等多重政策的影响，银行风险防控的难度进一步加大，对管理者的风险识别能力和判断能力的要求也再度提高。尽管集团可以保证银行及时补充资本金，但银行还是要主动调整和改变一些高资本消耗业务，主动规避风险。

华润银行一定要慎重处理好银行发展与风险防控之间的关系。在面对极具诱惑但风险极大的业务时，如果单纯追求资产规模和短期利润就可能遭致风险。因此，华润银行董事会的风险管理委员会成员一定要能跳出银行看银行，根据宏观经济和产业经营形势变化，及时修订风险防控政策。银行还应加强一线客户经理的培训和学习，提升大家对宏观经济和金融形势

的感知度和灵敏度，提升风险识别能力。

从集团产业背景的深度和广度、集团对银行的重视程度和银行的起点、定位、管理人员素质水平来看，华润银行相比其他银行具备明显的优势。银行业务的确有一个培养的过程，无论是从华润银行、华润金融还是华润集团未来发展的角度来说，金融和银行是一定要做的并且一定要做好的。如何使华润银行真正配合华润产业，或者把华润产业优势变成华润银行金融服务的优势，使产融结合真正成为华润银行的专业专长，成为华润银行未来发展的引擎，是一个值得我们深入探讨的重要命题。

面对新的历史发展机遇，着眼未来，希望全体华润银行人勇于开拓，善于创新，务实进取，追求卓越，切切实实将华润银行打造成一家具有产融特色的、有追求的银行。



图 / 周晓辉



坚定不移，推动产融结合再上新台阶

艾东 华润银行党委书记/行长

当前，国家经济进入“三期叠加”的新常态、利率市场化持续推进、互联网金融快速发展等因素对商业银行构成挑战和压力。近期央行连续下调存款准备金利率，更印证了当前经济形势不容乐观。在这种情况下，华润银行要往前走，应该走什么样的道路，华润银行要成为什么样的银行，是我们一直在思考的问题。

纵观我国商业银行近10年来的发展，基本是以做大规模、上市、开设分支机构的业务发展模式，与国家实体经济依靠高资源消耗、货币高速投放取得GDP的高速增长的发展模式吻合，商业银行搭上了宏观经济发展的快车。但近两年来，我国经济结构调整，原有依靠投资拉动、货币超发、透支环境和资源的粗放式发展模式已经不可持续，经济进入“新常态”。预计2015年国家GDP增长降至7%或更低，而经验数据表明，GDP每下降一个百分点，不良率将提高0.13个百分点，可以想象银行将产生大量的不良资产，在这种情况下，商业银行的出路在哪里？

另一方面，外部监管环境在不断强化，委托贷款、房地产及政府平台融资等支持高速增长的非监管或监管不到位的漏洞，正在被一一堵上，逐渐规范化。监管环境的变化、外部经营环境的不可持续，决定了银行无法再按照传统的模式发展。过去内控合规风险得不到足够重视，最终导致银行偏离了“经营风险的机构”这一要义，也导

致管理模式和方式都趋向短期化和功利化，追逐高奖费以及业务的高增长。有人说中国银行业10年的黄金时期已经过去，在这种情况下，华润银行该怎么办？

要回答这些问题，首先，华润银行需要适应新常态，重建自我。要明确华润银行的定位是什么。华润银行有别于国有大行、股份制商业银行以及其它城市商业银行的最大不同点是“华润”二字。何为华润？华润是拥有77年历史的红色央企，拥有2000多家实体企业，与之相关的上下游企业近两万家以及近五千万的零售客户，有强大的实体产业支撑。作为华润集团下属企业，华润银行首先要走产融结合的发展道路，不论是对公还是零售，都要朝着产融结合这个方向努力。华润集团多年经营积累的大量客户都是华润银行的客户，集团产业链上下游蕴含的大量金融服务机会，给华润银行带来新的机遇，也是可持续挖掘的资源。银行经营产生风险最大的原因是由于信息不对称，而华润集团产业在长期的业务发展过程中，对其上下游客户进行了优胜劣汰的商业遴选过程，因此银行通过产融结合获取的客户能基本解决信息不对称的问题。当前，集团从战略上高度重视产融结合，各利润中心对华润银行的倾斜力度不断加大，为我们提供了很好的服务机会。通过互联网打破地域限制，使得我们可以

服务华润各地的客户。产融结合商业模式一旦成型，就可以批量、低成本地获取相同产业的客户，将业务模式复制到类产融客户。

其次，在转型变革过程中，要处理好产融与传统业务的关系。今年全行经营工作会议，全行上下在聚焦产融上基本达成共识，但有人认为全行做产融就不需要再做传统业务了。我们要认识到，由总行做产融到放开全行做产融，由区域做改为全国做，由线下做改为线上线下结合做，提升产融业务在全行业务占比需要一个过程。而且华润集团的企业是各大商业银行竞相服务的对象，在竞价、综合化服务方案、信息系统上都有巨大的优势。产融结合商业模式的探索将有一个相对艰难的过程，不会一蹴而就。在产融业务对利润和收入的贡献没有占到一定比重之前，我们要靠服务当地优质客户去获取利润，推动业务发展，这两者并不矛盾。各经营单位要在风险可控的前提下，大力拓展优质客户和优质项目。所谓优质客户，其刚性的负债一定要保持在较低水平才能保证经济下行周期持续经营，而优质企业必须有持续的经营活动现金创造能力。当地优质客户是同业竞争的焦点，华润银行要着手打造服务能力，做到总分支一体化，充分发挥高效率，与银行同业比效率、比价格、比服务方案，通过优质服务赢得客户。在利率市场化的今天，华

润银行要有足够交易效率的业务，通过做大交易量，创造出稳定的客群，不断提高资产流转效率。

最后，要控制风险，打造过硬的资产质量。我们要清醒地认识到，银行所有的业务都是带风险的，必须要有过滤风险的能力和基本手段，把合规、内控、风险、运营等基础工作做扎实，强调制度的刚性。当前国家经济下行，要充分把握“新常态”下经济形势和经济下行周期的授信风险特征，高度关注信贷风险和资产质量，除了贷款投放要审慎，在客户及行业的选择上，要选择介入弱周期性与民生紧密相关的行业和企业。银行是经营风险的，风险无处不在，好的业务模式要靠整个团队的全攻全守，市场人员要有风险意识，从源头把控风险，中后台人员要为前台、为客户服务。

2015年，是华润银行变革转型之年，我们既要面对不利的宏观经济环境带来的巨大挑战，也要应对华润银行内部诸多困难。希望各级管理人员能做到懂业务善经营，做到率先垂范、以身作则、严于律己，要有公心，言行要以银行利益最大化为根本出发点。希望全行上下团结一心，以高度的责任心，为了华润银行的发展事业而积极主动努力工作。相信通过全体员工共同努力，继续深化产融、融融结合，摸索华润银行可持续的商业模式，把华润银行打造成质量（资产质量、服务质量）一流、效率至上的银行。■



图 / 吕大江



产融结合 华润银行发展的引擎

张久臣 华润银行行领导

依托华润集团多元化的产业背景和庞大的潜在客户资源，华润银行拥有做产融结合的天然禀赋。实际上，华润银行自重组以来就将产融结合作为重点战略。我们深刻地意识到，在银行业竞争愈演愈烈的当下，华润银行只有坚持做产融结合，才能做出特色，才能在百花斗艳的格局中夺得鳌头。尤其是2014年以来，国内经济下行，不良贷款频现，银行经营风险加大，而产融结合通过银行与华润产业的紧密联系、互动，有助于银行深入了解行业规则、行业特点和行业风险等要素，建立独特的风险判断和风险控制机制，有效规避风险。因此，我们不仅要坚持做产融结合，还要加大产融结合的力度，全行动员，上下求索，将产融结合打造成华润银行发展的引擎。

优化组织架构，营造产融新风气。做深做透产融结合，首先要从优化组织管理做起。革新观念，树立全行做产融结合的理念，为产融结合搭建广泛、灵活的业务触角，增强前台的竞争能力和中台的产品设计能力，打造一个强大的产融结合中场发动机。

转变经营思路，打造差异化业务模式。经过五年的产融结合实践，华润银行对产

融结合的理解不断加深。我认为，现阶段产融结合要实现两个转变，一是从金融资源协同、客户资源协同向专业能力协同、商业模式协同的转变，二是从以自身发展为导向向以客户需求为导向转变。具体来说，我们要注重培养专业专长的能力，从客户视角出发，发现客户需求，满足客户需求，为客户提供量身定制的、有别于其他银行的、有差异化的金融服务方案，实现多方共赢。

实现批量复制，迅速提升产融业务量。产融结合是华润银行的特色，但不应仅仅是特色业务，还应成为主营业务，成为我行发展的主力军。事实上，产融结合是一片巨大的蓝海。除了服务华润集团六大产业，做深做透集团内客户，我们还可以深挖客户资源，服务上下游客户，向类产融、非产融业务辐射，不断积累产融结合的经验，实现批量复制，迅速提升产融结合的业务量。

创新资产流转渠道，打造轻资产银行。以前重存量、轻流量，重持有、轻交易的业务结构已不再适合当前的外部环境，我们要适时而变，产融结合要从做存量向做流量转变、由资产持有型向资产流转型转变。具体而言，我们需重新梳理现有表内存量贷款，组建应收类资产、商票贴现资产、经营性物业抵押贷款和小微贷款资产等资产池，运用信贷资产证券化、资产转卖等方式，盘活存量资产，拓展流转渠道，增加资产交易的收益。此外，我们还应梳理资产流转的具体协同机制与业务流程，建立资产流转平台和业务系统，实现存量资产的批量、快速流转。

在集团傅育宁董事长“固本强身、特色发展”的总体思想指导下，我们正利用集团独特的产业优势，聚焦产融结合，以产融结合作为华润银行发展的引擎，发力将华润银行打造成一家产融结合特色银行。

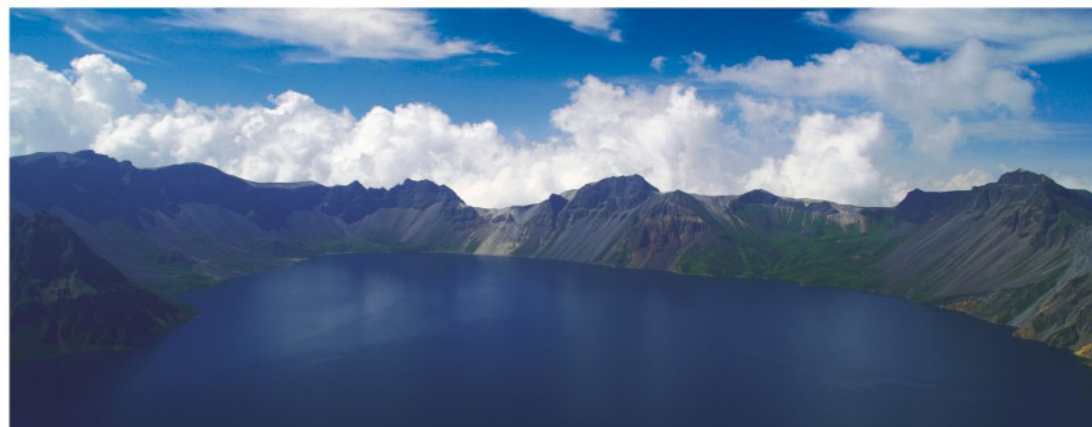


图 / 周晓辉



轻资产 重产融

打造华润置地业主首付款解决方案

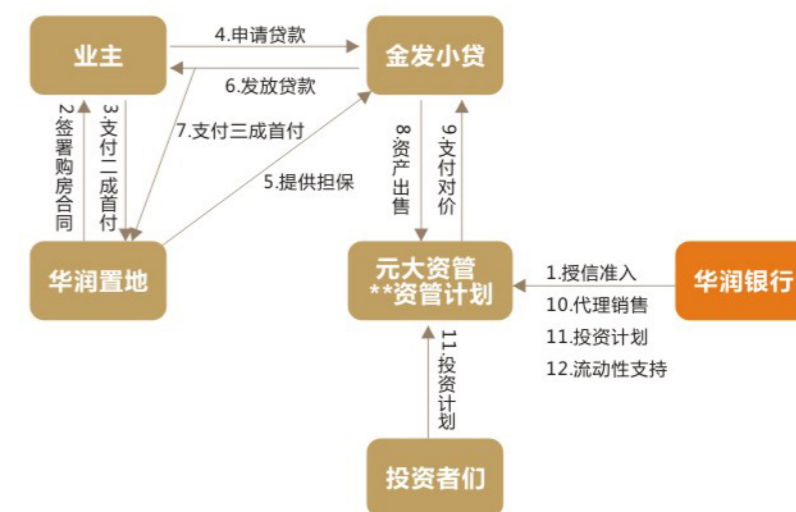
一、背景简介

华润置地山东大区可售商业房产量巨大，然而，受产权限制和银行政策影响，首付比例必须达到50%，客户支付压力及抗拒性极大，严重影响项目销售成交。

二、协同过程

华润银行珠海管理部联合华润信托、金发小贷，与华润置地多次进行商讨，沟通方案，落实细节，为置地量身打造“华润置地业主首付款解决方案”，其业务模式如下：

框架



Financial Case

责任编辑：李宗弦

该方案经过多方论证，可行性较高，银行领导高度重视，目前已在华润银行投行部审批，预计获批的可能性较大。同时，华润置地满意度较高，可以有效解决客户首付款问题，已将该方案在其系统内部宣传推广。

三、协同价值

如若该方案能够成功落地，不仅能够有效地解决华润置地首付款的问题，也能在不占用我行资产的情况下为我行带来巨大的中间业务收入。轻资产，重产融，实现产业与金融的互惠互利。

四、案例思考

依托华润集团大家庭，产融协同所获得的各项资源与便利是他行无法比拟的。我们没有理由要求其他SBU的兄弟单位在牺牲自己利益的前提下支持银行兄弟的业务发展，在创造银行效益的同时能为兄弟单位的业绩锦上添花，才是产融业务需要重点探寻的方向。珠联璧合容易，和谐共赢才是长久之道。



保理池融资，助力产融协同

一、背景介绍

产融结合的条件之一是集团内核心产业存在着庞大的客户群体，通过特定产品批量转化其上下游客户是产融结合的一项关键任务。就集团内核心医药企业来讲，其上游供应商相对分散，与核心企业交易频繁、单笔金额小。如何设定产品并选取上游企业进行转化是值得深入思考的问题。

二、协同过程

通过对华润三九上游客户的梳理和分析，我们发现三九子公司“深圳九星印刷包装集团有限公司”（以下简称“九星印刷”）与上游的纸张供应商“深圳市京迪纸业有限公司”（以下简称“京迪纸业”）有着长达20多年的合作关系，近年来与九星印刷的年营业额稳定在6000多万元人民币。九星印刷给京迪纸业90天的账期，到期后以6个月的银行承兑汇票结算。九星印刷不设原材料仓库，京迪纸业每天多次送货，双方在月底对账，对账后九星印刷付款并开具发票。整体来看，双方逐步形成了业务总量稳定，笔数繁多，单笔金额较小，应收账款余额基本稳定在2100万左右的业务形态。

随着市场竞争的加剧，在上下游资金的挤压下，京迪纸业面临巨大的流动性压力。虽然我行在2013年通过信付通产品，使其资金加速回笼，提高了应收账款周转率。但在合作期间，恰逢票据贴现市场价格波动较大，加上我行自身资本金及存贷规模的限制，造成客户贴现利率过高，同时出现无法放款的情况，客户服务体验感很差，曾多次提出将业务转至他行，企业继续合作的意愿不强。

在这种情况下，我们对核心企业与其合作进一步深入研究，根据其九星印刷

“业务稳定持续，应收账款在一定期限内较稳定，应收账款期限三个月以内”的特点，我们认为其非常适合保理池融资产品，并积极向客户推荐，由于能够帮助企业盘活应收账款，京迪纸业表示愿意尝试合作。

三、协同价值

该项目已经实施半年多，京迪纸业的现金流得到了很大的改善，对我行的客户体验也有了质的改观，并主动提出2015年续作该产品，同时随着企业的规模扩大，与我行逐步加深合作，将把我行作为其主办银行，我们的产品和服务得到了客户的认可，同时也给核心企业增强了客户的黏度。可以看出只有加强对产业及客户经营模式与需求的了解，为其选择适合的产品推广，才能实现真正意义上的客户转化。同时在操作中，也只有核心企业的大力帮助下，才能实现产融结合的价值。

四、案例思考

作为全行第一笔保理池融资业务，我们没有经验可以借鉴，针对方案实施的每一个细节，我们都不断地与行内相关部门进行充分沟通，并与九星印刷和京迪纸业及时沟通反馈，在各方的全力配合下，全行首单保理池融资项目终于成功落地。

当然，在执行过程中，该方案还存在一些技术操作问题，仍需我们进一步改善。我们相信随着方案的完善和服务的提升，我们将会转化更多的上游企业，使产融结合落到实处。



共同拥抱崭新蓝海 华润银行与燃气产融协同的未来

一、背景介绍

华润燃气经过近十年的发展，已成立了205家城市燃气公司，用气客户数量逾2000万户，取得了令人瞩目的成绩。但是，由于发展速度快，在客户管理方面，造成了各成员企业发展阶段不同，客户拓展能力不均衡，系统技术标准不统一，资源配置不合理等情况。

为了解决以上问题，提升和优化客户服务水平，特别是深挖用气客户信息带来的价值，华润燃气在2014年启动建设统一的“客户信息系统”（CIS），计划从2015年起，逐步将所有城市公司的客户信息迁移到CIS里。CIS中未来非常重要的一部分就是支付功能模块，支付模块计划整合CIS的各种收费渠道。华润燃气将其定义为“客户支付渠道综合服务项目”，目前正在以竞争性谈判的形式确定项目承包商，首承包期限为三年。

二、协同过程

华润银行自2014年起接触该项目，全程参与项目前期的设计，并最终受邀和“支付宝”、“银联商务”共同入围了项目承包商。2015年4月21日，由行业金融部协调，电子银行部、信息科技部共同制定项目解决方案，参与比选。5月7日，华润银行与华润燃气进一步就技术和业务进行了更深入的交流，就项目达成了更多一致，如“客户支付渠道综合服务项目”最终由华润银行协同华润燃气完成。

三、协同价值

“客户支付渠道综合服务项目”能够实现华润燃气的个人用气客户气费的批量

代扣，工商业用气客户气费的批量代扣，个人用气客户气费的移动支付，个人及工商业用气客户气费的网上主动支付这四个主要功能；同时能够完成以上功能相关的资金清算与核对；并且能够更进一步实现华润燃气与华润银行共同开发转化用气客户，深挖用气客户的金融需求和其他潜力，产生“1+1远大于2”的协同效应。

用气客户首先纳入CIS，华润燃气便采集了其部分重点客户信息，用气客户进一步产生气款结算，其缴费行为便需经过华润银行搭建的“客户支付渠道”。华润燃气和华润银行通过对高达两千万用气客户的信息和缴费行为的大数据分析，可以将用气客户筛选分层，针对不同的群体，提供适合其体验的金融产品，如直销银行，智能存款，润日增，润银优选，信用贷等。

四、未来畅想

由于燃气居民客户的群体特征，一个用气客户往往对应的是一个家庭，也就是说，这种转化实际辐射的人群范围可能在客户数量的二到三倍。所以，用气客户逐步转化“用气+金融”客户的过程中，我们可以进一步拓展协同的范围，如和华润置地协同，专门针对用气客户中的置业业主开发金融产品；也有可能针对中老年用气客户推送东阿阿胶、华润堂的产品信息；更可以与华润万家协同，打造燃气用户APP便利店等跨界产品物种。



华润银行助力怡宝OEM工厂

一、背景介绍

华润怡宝是中国领先的饮料企业之一。随着纯净水市场业务的壮大，华润怡宝开始调整运营方式，采取从自身建厂的主导方式改为发展战略合作伙伴，即发展战略合作的OEM模式进行生产，这将有利于怡宝集中自身资源进行品牌、渠道建设。华润怡宝根据公司业务发展需要，拟在2014-2015年增加怡宝瓶装水20个OEM，桶装水5个OEM，并发出公告函寻求合作方，作为华润怡宝长期合作的经销商陈某某、王某某联合中标，设立泉怡公司，作为怡宝在福建省的唯一一家OEM工厂，在华润怡宝的整体战略布局中处于较为重要地位。

泉怡公司自2013年春节后开工，经8个月的建设，2013年10月份首批产品出厂，主要是负责供应华润怡宝福建区域的经销商。2013年实现销售收入593万元，2014年截至8月底实现销售收入4389万元。公司共有3条生产线，其中350ml、555ml生产线2条，1555ml、4.5l生产线1条，年产能1200万箱。根据华润怡宝规划要求，公司2015年产能要达到1800万箱。目前产能基本能够满足怡宝的发展需求，但仍需对2016年产能进行规划。

二、协同过程

2014年8月份，华润银行通过怡宝华南公司的协助开始与泉怡公司沟通合作，初步了解泉怡公司成立与运营时的投融资情况、生产运营、财务管理、发展规划等公司治理情况。公司成立时，股东方进行了主要的投入，购买部分生产线时进行了

融资租赁（利息成本较高），其他金融机构合计敞口2600万。因公司刚刚成立运营1年多，一方面需要扩大仓储空间，继续引入新的生产线满足怡宝的产能要求；另一方面面临股东借款、融资租赁、当地抵押贷款等高利息融资成本。在成立与发展过程中进行的融资均是进行的抵押担保，而且成本均价在10%左右。企业面对后续投入，无更多的资产抵押融资，企业向我行申请贷款主要是想把华润怡宝未来的应收账款提前变现，这个方案也与当地许多银行探讨过，均因对业务模式与未来发展没有足够的信心与论证依据，未能实现。

我行首先对企业的发展与资金需求进行了测算。企业将在2015年投入扩建仓储厂房、在建办公楼（总计需要1500万的投入），根据华润怡宝的产能要求需要在2016年再投入一条生产线（需要约计2000万的投入），企业一年内到期的贷款预计1500万左右，企业未到期的融资租赁余额约计1200万。我们通过与华润怡宝沟通与确认，按照华润怡宝2015年对泉怡公司产能要求1800万箱计算，企业营业收入约计7400万（主要来自怡宝的加工费与材料费的支付）。

我行拟定以企业对华润怡宝未来的应收账款作为质押进行融资，一方面可以缓解企业目前无抵押物再融资之难，一方面满足客户未来发展的需求并降低了融资成本。因华润怡宝向我行详细了福建市场规划与高速发展，因此我行也提出置换他行贷款，同时客户提供土地与固定资产抵押降低我行的风险。

三、协同价值

最终我行批复授信额度6000万，一方面置换企业在他行贷款，一方面满足了客户的项目投入资金需求，降低了客户的融资成本，企业将未来三年对怡宝的应收款质押给我行，企业能够顺利完成怡宝的产能要求，达到了三方共赢的效果。

四、案例思考

业务的成功落地很大程度上依靠我们对华润产业的把握，数据分享的便利，业

务上的扶持，充分体现了产融协同的优势与意义。

首先，华润怡宝给华润银行提供了大量的数据，让我行充分了解华润怡宝在福建区域未来销量目标与完成目标的实施步骤，对泉怡公司的经营发展有所把握，因此将企业未来的应收款进行变现，这是其他金融机构不能够把控的风险因素。

其次，华润怡宝财务部、仓储管理部、工厂管理部、华南公司主要领导对泉怡公司的成立与发展情况、货款支付情况、财务成本核算方式等给予了大量数据支持，并且细致到对泉怡公司每个股东的经营方式、生活情况进行了交流分析，力求将风险降至最低。

再次，我行风险管理部协助行业金融部优化和调整方案，做到批复后操作更便捷，风控措施更完善，企业也对我行金融服务方案更加满意。

后续，华南公司在每月应收款的对账中也给予帮助。





Produce and Melt the Heart

责任编辑：林琼芳 李宗弦



回首，再出发！

冀坤 公司金融部总经理

“再回首，背影已远走，再回首，泪眼朦胧。”伴随着姜育恒的歌声，回首来时路。春秋三载，穿行于夜，一路历经阳光风雨，跌宕起伏却也精彩纷呈。

初入华润银行，就来到行业金融部，专注产融结合。产融结合依托华润集团多元化经营背景，可以快速地将产业内外部丰富的客户资源转化为我行客户资源；可以更深入地了解行业风险点，有效降低沟通、交易等各项成本。今天要回首过往，因为历史是过去传到将来的回声，是将来对过去的反映。

在产融结合漫漫道路上，我们曾上下求索。从夯实客户基础、打造基础能力做起，建立产融工作机制，优化业务流程；逐步开发并形成系列产融亮点产品，将标准化产品向集团内批量复制；同时不断地探索和创新行业金融综合服务方案。2011年至2014年四年间，产融结合业绩逐步提高，通过一次开发，二次转化，产融客户数从2011年134个增长至2014年2831个，积累了大量客户基础；产融存款从2011年的25亿增长到2014年114.77亿，增幅达359.1%；在集团单一融资额11.5亿的限制下，通过结构化融资、变直接授信为间接授信等方式，产融融资额从2011年15亿增长至2014年150.95亿，资产业务迅速攀升。

为充分把握集团产业的业务需求，2013年以来我们按集团各利润中心产业特征设置更集中的五个行业二级部门，便于对业务中心的产业模式、流程进行更深入了解。

从客户需求出发，通过特色产品和服务，帮助产业解决其经营困难，并推动我行业务规模化增长。围绕地产行业推出信付通、保付通、订单通、水泥共赢成长计划、资产交易平台、船运贷等产品；为能源行业提供保付通、订单通、分离式保函、应收账款池融资、收付e平台等产品；医药行业则有综合授信、医票通、信付通、保兑仓、结构化保理融资、跨境贷、理财等系列金融产品；消费品行业主打e润通和e销通，同时聚焦化工仓储环节。通过交叉销售多样化核心产品，增加客户粘性。截止2014年末，信付通累计融资额216.73亿；保付通融资额31.13亿，e润通融资额17.94亿。

2015年，秉承“从部门做产融，到全行做产融”原则，我们将集中精力，做实产融结合，逐渐形成可复制的能力，固化商业模式并大范围推广。未来产融结合将以价值协同为目标，逐步实现金融资源协同、客户资源协同、专业能力协同及商业模式协同四个协同。

首先，金融资源协同是金融资源的外部利润内部化。在此过程中，银行为利润中心提供融资服务，同时利润中心给予银行存款支持。然而由于业务发展规模与关联交易限额限制的矛盾；利润中心低风险、低价格的要求与银行高成本、高

收益要求的矛盾；利润中心广泛融资渠道与银行有限资源的矛盾；利润中心需求多样性与银行能力不匹配的矛盾，我们需要利润中心去提高关联交易限额，而银行自身整合各类金融资源，实现各类资金与利润中心资产业务的轻资本撮合，不占用关联交易额度和银行的有限资源。

其次，客户资源协同可以将产业累计的客户转化为银行客户。依托利润中心信用，通过供应链融资模式批量获客，满足利润中心大量且分散的中小型上下游客户融资需求。所面临的困难是低粘度的上下游客户与银行获客目标不一致的矛盾；中小客户的区域分布及风险程度与银行的网点分布及风控要求不一致的矛盾；利润中心客户选择标准和银行客户评价标准不一致的矛盾（产业看质量、价格，银行看现金流、还款能力）；客户差异化金融服务需求与银行产品开发相对落后的矛盾。因此需要从一次获客向二次开发转变；从被动融资向主动融资转变；从链状融资向网状融资转变；从线下融资向线上融资转变。同时应细分行业深入了解行业特点，实现产品行业差异化应用，形成细分行业差异化风险控制措施。

再次，专业能力协同。需要产业打开产业链，在风险管理、行业认知、产品开发等能力建

设上给予支持；银行接收消化行业能力，助力产业调整财务结构，提升经营成果。但缺乏产业与银行间能力协同的组织；缺乏产业与银行间能力协同的建设与输出机制；缺乏足够的利益驱动的现状，是专业能力协同的障碍，我们希望尝试建立超额利润与产业共享的计价服务机制去解决此类困难。

最后，商业模式协同是以银行作为纽带。在价值链不同节点整合产业和金融资源，提升彼此及集团整体的价值创造能力。但目前尚未建立利润中心与银行有充分共识、最大化利益、相互支持彼此主业发展的商业模式，需要建立联盟思路，将银行整合金融资源的能力和利润中心轻资本、轻资产运营的价值实现诉求相结合，组建银企联盟，让金融与产业有机融合，在价值链中扮演不同角色，形成商业模式的协同。

听，2015年产融结合正以新的步伐向我们走来，那是我们昂首前行的脚步声，那是又一个发展的春天！我们再次出发，用必将踏平所有坎坷和沧桑的信念走向辉煌。



图 / 吕大江

打造一流的 轻资产零售银行经营模式

王国强 个人金融部总经理



华润银行自2011年启动“店中店”项目，于2012年初在珠海华润万家开设第一家店中店，到现在已经成功运营17家。应该说，我们已将“店中店”从概念层面成功落地，成为“监管支持、客户认可、业绩达标、同业学习”的商业模式。作为产融协同的重点项目，如果说最开始店中店只是基于产融协同资源的利用和开发，那么现在，它所代表的零售银行轻资产商业模式，已然成为未来零售银行发展的方向。在这里，我想与大家一起分享我对店中店的理解，店中店的现状以及未来发展的一些想法。

一、店中店到底是什么？

某种观点认为所谓的店中店就是支行链条的延伸和实体营业店的微缩版，通过这样的方式去降低经营成本。很多银行都采取类似的措施，比如目前在小区开设的“小区银行”模式。走访客户后你会发现，这种模式的客户体验并不好。事实上这并不是我们要的店中店模式。德勤咨询在《“Bank 3.0”时代，银行网点将何去何从》报告中指出，银行不计成本单纯拓展物理渠道以追求规模扩张的发展模式将不存在，未来银行网点在传统交易和业务处理上的功能将大幅度减少，网点将更加智能化，更加便利，更加重视客户体验，因此需要洞察客户需求的变化趋势，重新定位，以期构建网点布局、功能和流程差异化的优势。同时需要更加科学化的方法测算投资和收益，确保网点转型的效益。简而言之，未来的银行网点经营需要在客户经营、服务体验和成

本管控上取得更好的平衡。

因此，店中店本质上代表的是一种新的经营理念：通过轻资产的方式去构建整个运营体系和服务体系，从客户的角度提升服务体验，取得客户认同，达到经营目标。这些理念看似简单，但里面往往差之毫厘，谬之千里。因此在过去的几年我们进行了大量的基础工作：首先是通过不断摸索去构建该模式的核心理念和客群定位，这是整个模式构建的基础；其次是确定品牌定位和形象表现方式，这是整个模式客户体验感知的基础；最后是对网点模式中每个关键模块进行具体设计，确保整体的一致性。我们深知目前还有许多环节需要我们不断思索和优化，但不可否认的是店中店模式已经比较系统化，相信经过市场的检验会更加成熟。目前这一模式也得到客户、媒体、同业的正面关注，因此我们对这一模式越发充满信心。

二、店中店现状怎么样？

在店中店的铺设上，作为全行的战略重点，在兄弟单位华润万家的大力支持下，在总分行联手推动下，现在已开业运营17家，筹建13家，预计年底累计运营可达45家。店中店的开设为分行零售业务打开了新的局面。以深圳分行为例，目前开业的社区银行有9家，后续还有15家建设

中，这样再加上已有的传统网点4家，使得深圳分行的网点数量年底至少可达到28家，将一举超过兴业银行深圳分行的网点数量，为深圳分行发展零售业务奠定了很好的基础。

目前，店中店已经成为我行零售业绩支撑的中坚力量。从盈利情况来看，2014年上半年开业的6家店均已实现当月盈亏平衡，好于财务模型预期；从业绩表现上看，我们为客户提供了一系列金融服务，可以满足大众客户的金融需求。目前店中店渠道管理的资产达到11亿，贷款余额6.7亿，客户数2.3万名，客户平均产品持有度达到2.62，与传统网点相比持平；从营销活动上看，我们提供与万家联动的特色营销活动，如“一元换购”等已形成较好的市场口碑和影响力。我们还实现了在店中店为客户提供万家会员卡办理服务，便利了客户，减轻了万家的运营负担，促进客户的转换，建立了多赢的产融协同合作模式。此外，店中店采取“植根社区，融入邻里”的方式，通过积极主动的开展多种社区活动，扩大其在整个社区的影响力，也逐步受到客户的欢迎和认同。

三、未来店中店会怎么变化？

借助移动互联网时代O2O的趋势，我们通过将虚拟渠道（网络）和实体渠道（店中店）的融

合，实现银行线上线下高度协同，店中店将会迸发出更强大的生命力和影响力，这将是未来店中店发展的方向。例如店中店可作为线下实体渠道，一方面可为虚拟渠道导入流量，如将超市捕获的客流转为线上客户，然后通过线上营销来吸引客户转化，提高客户转化效果。此外，还可以通过借助线下渠道来销售互联网金融产品，增加客户对互联网金融产品的信赖度，同时也丰富了自身的产品，提高了自身创利；另一方面可结合实体渠道贴近商圈的优势，与社区各类商户合作，快速“覆盖”本地区社区生活的各个领域，形成商户联盟，然后通过互联网技术为银行客户推送便捷、有特色、个性化的商户服务，为商圈导流，提高客户的粘度和满意度。我相信未来还有更多能凸显华润特色的想法可在店中店实现！

经过几年的摸索，店中店的发展方向越来越清晰，我们的信念也越来越坚定。我们相信，店中店一定会成为华润银行零售业务实现跨越式发展的重要举措。让我们个金条线所有人一起努力，将店中店打造成一流的轻资产零售银行模式吧！



图 / 刘琛琛



产融业务进行时

陈春莲 深圳分行业务拓展十部总经理

产融结合一语，用法千差万别。广义的产融结合是指产业资本与金融资本或工商企业与金融企业之间通过股权融合及业务合作等各种形式的结合与互动。

从实践角度，产融关系可粗线条地划分成四类：

第一类，“银企合作”或“产融合作”。

第二类，产业集团内设财务公司等金融机构，围绕集团主业，面向集团成员企业开展金融服务。性质属于“内部金融”。

第三类，产业集团或企业对外部金融机构进行参股型、趋利型、辅业性、阶段性投资。

第四类，“产控融”，即产业集团或企业设立、收购银行、证券、保险、期货等金融机构，甚至主导其经营。

成功的多元化和产融结合典范首推GE，2014年金融业务为这家公司贡献了高达42%的利润。

那么我们华润的产融呢？我个人心目中的产融呢？

提起产融，我脑海里浮现的是信付通、保付通、E润通…

想起当年我们一行人根据华润大学课题在东北地区试水产融业务，行内得到冀坤、费凡、李勇、刁永刚等领导的支持。SBU方面，无论是在华润置地沈阳公司的韩跃伟，还是东北电力分公司曲志恩、曹殿民，均对于我行的产融协同工作全力支持，

带我们去见供应商，从未有一句怨言，这让我们倍感温暖。

还记得那时时值隆冬，气温低至零下十几度，我们一行人驱车10几个小时。路上我第一次见识了什么叫“白毛风”，风一吹，雪茫茫一片，根本分不清哪是路，哪是沟，只能停车等候。也是在那个时候，自小时候离开农村后那么多年再次见识了旱厕，捂着鼻子避开密密麻麻的苍蝇小心翼翼进去……

有一次我和运营同事马不停蹄的走访了三省四市的客户，完成开户手续及进一步的业务合作方案，每天都是当天来回，驱车8小时以上，天蒙蒙出发，深更半夜回到沈阳。

还想起在遇到相关行业信贷客户需要加深了解行业知识，进行客户信息核对等事项时，电力公司李端平；水泥喻宝国、陈常杰、王达辉等；医药于勇、柳达等；燃气宾琴、秦艳、车德臣、陈安国等；华创张胜、齐柏玲、向君等；置地何大勇、李光翌、周明等……太多太多的华润大学一期同学对我们的产融工作提供了莫大的帮助！

去年底总行政策调整，将部分产融客户移交各分行，其中387户深圳地区的产融客户划至深圳分行。深圳分行曲俊杰行长高度重视，亲自主管产融业务，并让我负责推动。于是，我们条线内的各个同事开始了忙碌的“白加黑”生活：查询387户客户的信息、研究初步对策、分类（集

团客户、重点客户、深挖客户、解冻客户）、确定客户认领、走访等方案，召开产融业务大会……曲行还拟在分行内成立产融业务管理部门，负责全行产融业务推进。分行各业务团队热情高涨，摩拳擦掌，准备在产融业务方面大展身手。经过初次认领、复议，及二次、三次仲裁后，1月份387户产融客户均已确定主办客户经理，进入走访环节，行里还预拨了专项费用支持。同时，按规则，如开发效果不理想，三个月后其他客户经理有权开发、分行有权调整。如：深总装公司，业务拓展八部的张鹏此前已拜访，成功认领，并取得部分资料，但此后，业务拓展十八部的王煌提出其与该司老板熟悉，更能取得有利于我行的效益，公司也出具了相关文件支持王煌，于是，5月份该客户改由王煌主办，双方分成的方案。

4月30日，我们顺利完成了分行所有产融户的交接手续，5月初，公司银行部、供应链金融管理部、拟成立的产融业务管理部、国际业务部、票据业务部一起分条线、按团队进行产融业务前期拜访的初步盘点，答疑解惑，将再次划分客户类型，力求找到服务产融客户的创新方案。

我想，产融业务绝不仅仅是简单的承接集团各SBU上下游金融服务那么简单，产业思维和金融思维有着巨大的差异，傅董曾说过金融与实业在专业技能、资本结构、文化、公司治理、竞

争、监管等方面都差异巨大，那么如何去异求同、如何达到1+1大于2的协同效应、如何取得金融与SBU的双赢……均是我们需要面临的问题。

笔者愚见，首先，产融业务要从集团的高度战略推进；其次，我行必须打造自身核心竞争力，让SBU乐于做产融业务而非仅仅是为了完成绩效合约。如果我行仅能叙做其他银行也能叙做的商票贴现（信付通）等简单业务，那么将陷入价格战的泥潭，无法在与其它银行的竞争中胜出，尤其是面对资金成本低的大行时我们将处于劣势。我们必须开发出像E润通、直销银行等创新产品，为产融客户提供“人无我有，人有我优”的差异化综合金融服务。正如傅董所言“金融服务于实体经济，首先要有一个高效、专业的资本平台，而且要在集团资产的架构中有一个显著的位置。”

其次，产融结合在资本补充的基础上需要寻求更深入的融合，即业务方面的协同效应，而这种协同效应要求我行和SBU在业务上能够为对方降低某种成本。SBU需要我行能够在供应链方面、融资方面等多方面降低交易成本，而我行则需要SBU在技术和客户方面的共享，以减少开发和维护成本。

在利率市场化的背景下，产融结合将给我行带来新的利润增长点和客户需求，使我行降低对净息差的依赖，从容应对利率市场化带来的利差

收窄局面。从更长远来看，我行作为小规模城商行面对逐渐深化的金融改革及日渐激烈的市场竞争，必须在业务上和经营能力上实现质的突破，才能提高在同业中的竞争力，产融结合正是实现这一目的的有效途径。

据报道，晚于我行起步的昆仑银行，其产融业务取得了良好的发展。“昆仑快车”整合了该行现有的产融业务特色产品，包括油企通、商信通、物采通、新能源汽车、石油石化商品融资、促销贷等覆盖中国石油上中下游的产业链金融解决方案，通过信息共享、资源整合，为石油产业链客户提供高效、便捷与差异化的金融服务。目前产融客户已占该行全部对公客户的三成，业务规模已接近50%，其中50%的中小企业首次在银行融资。

我们坚信，只要我们全行员工众志成城，我们的产融业务一定能取得更加令人瞩目的成绩！



图 / 刘清秀

村镇银行的产融协同之路

易仙龙 德庆华润村镇银行行长助理



2011年，德庆华润村镇银行挂牌成立。地处广东肇庆贫困山区，如何在农信社占绝对份额的县域通过走差异化竞争之路，仅靠支持当地看天吃饭的柑橘种植等农业，按传统思维运作难有突破。

在创业之初的金果贷、船运贷等惠农产品之外，我们想到了近在封开的华润水泥。如果利用这种天然优势，围绕核心企业做成一个全产业链，孵化出新的金融服务产品，以此带动上下游，那么这条供应链将具备一定的抗风险能力。华润的产业链让我们几近找到业务突破发展的密码。

刚涉足这一领域，我们就紧锣密鼓进行市场调研，制订协同计划，业务团队营销人员战星夜斗风雨，主动出击。日行千里，奔赴多个目的地，只为达成一个让人热血沸腾的产融协同合作项目。我们与时间赛跑，写方案，定产品，理制度，作计划，只为了能够早日实现产融协同，银企共赢的愿望。

精诚所至，反复斟酌研究的产融协同方案渐渐得到各大基地的认可。村镇银行与各大产业基地基本对接上，封开生产基地为我行介绍了公司资金运作模式和上下游企业供应流程，还提供了一批下游经销商信息资料，主动以第三方名义邀请企业上下游客户前来德庆进行座谈；平南生产基地也向我行推介了一批优质客户。封开、平南基地的采购部、销售部相关负责人还陪同我行客户经理营销客户，协助我行好中选优，

保证客群质量。至此，我行与华润水泥的产融协同业务很快步入正轨。

后续我行又陆续拓展了一些风险系数相对较小的信贷业务，村镇银行信息网络渠道欠完善，没有银企直联，信息诸多业务环节都依赖电话联系进行手工操作，确保较为准确地把握客户情况。通过与各大基地持续沟通，我们得到了理解和支持，相关部门都积极协助我行核对客户信息。水泥基地销售财务团队手动录入客户信息，与我行人工进行财务对账，确认经销商款项的到账情况；采购部门无条件地为我行变更客户账户，对接沟通其他部门，确认客户应收账款的数额；销售部门也及时为我行提供客户采购清单。虽然在很大程度上给各基地增加了工作量，但对方毫无怨言，积极协作，为我行对业务的风险把控提供了有利信息。

2013年年初，在我行不懈努力下，与华润水泥的产融协同业务也见到了效果，贷款业务如火如荼，存量始终差强人意。产融团队几番召开会议至深夜，想办法、找机遇、寻突破，并将业务发展的困难向总行作了汇报。总行领导当即便向华润水泥广东大区财务总监黄挺致信，与其当面沟通如何支持华润村镇银行的产融业务发展，并达成了共识。经过多方支持和努力，产融协同业

务捷报频传，已成为我行业务发展的重头戏。华润水泥及关联企业在我行存款总额从2013年初的2258万元，增长至2013年底的4994万元，提升至2014年底5571万元，占德庆华润村镇银行存款余额的40%。截至2015年4月末，我行为华润水泥上下游客户累计发放贷款1.5亿元，贷款余额5161万元，占全行贷款余额的24%。

产融之间互为动力，共同发展，是我们的目标。摆脱同质竞争，成为兼具系统理论和社会影响的专业特色银行，是我们的愿景。产融协同的道路上没有现成的经验可以借鉴，我们将开足马力掘金大数据，实现业务创新发展。道阻且长，德庆华润村镇银行将上下而求索。



图 / 汪红

探索产融结合的 “玄奘之旅”

王敏(左) 总行人力资源部副总经理
刘菲(右) 总行人力资源部培训经理



为了探索产融结合，打造产融结合人才的培养引擎，构建华润新的商业模式，2012年至2014年，华润集团连续启动了两期产融结合高级实战班项目。两期产融结合班均是为期12个月的产融结合高级实战人才加速培养计划，融科学选拔、理论学习、行动学习、海外学习、轮岗学习为一体，由集团人力资源部和华润金控主办，华润大学金融学院承办，华润银行具体落地执行。

踏实前行，成果斐然

首届产融结合班37名学员分别来自16个集团部室和利润中心，平均年龄35岁；二期产融结合班26名学员来自19个集团部室和利润中心，平均年龄32岁。两期学员全部是本科以上学历，具有财会、金融、经济专业背景，在利润中心负责销售、采购、供应、财务等职能。两届产融结合班为行业金融发展输入了大量人才、智力资源，通过两届产融结合班交流到我行工作的员工共有38人。

产融结合班项目取得了许多切实的成果，例如行动学习始终坚持实战原则，围绕客户转化进行了上百次的产业上下游客户拜访、上百次的研讨会、上百户的客户转化，初步探索建立了客户转化常态机制，实现效益效能的双赢，获得了集团内外的高度评价。产融结合班项目因此获集团最佳协同奖金奖，也在业内形成了一定的影响

力。通过产融结合班项目输出的一批重要产品，如e润通、信付通等，至今仍然对银行和各兄弟产业的业务产生着效益影响。产融结合班推进过程中所体现出来的精神、故事和成果，不折不扣地反映了华润一贯的探索、创新、拼搏的历史缩影，是华润基因的一种集中表达。

高度重视、充分互动

集团基于探索以产融结合为核心的商业模式、打造价值创造型总部的战略需求，审时度势启动了产融结合探索之旅，产融结合班正是在这样的大背景下，在集团、各利润中心、金控、银行的高度重视下产生和顺利推进的。产融结合班项目是集团的推动力、利润中心的领导力、学员的执行力、金控的创新力四力合一的结果，各界高度重视是项目成功推进、做精做实的关键。首届产融结合班理论学习67天之内组织17家利润中心22人次、超过100课时生意之道课程传授；3个月行动学习，涉及8家利润中心、协调集团及各SBU几十个部室单位、拜访数百家客户，光是单一项目涉及人员就超过百人，没有协同思维是不可能实现的。二期产融结合班在金融学习模块40多天的课程中，共邀请到华润银行12个业务一线部门以及华润金控、华润信托相关部门参与互动，参与分享的领导、同事达到39人，互动时长

达64课时。

金融板块本着为产业增值的初衷，围绕发展专业专长，致力于提供能够满足产业不同阶段不同金融需要的整体解决方案，并在这个过程中逐步强化核心能力的培养。金控、银行具备创新思维的经理人队伍，通过多种方式、从多个层面、以其多年的金融领域工作经验启发、推动产融结合班学员深入开展实战，从而推动了整个项目的落地。

面向未来，集思广益

今年，银行管理层适时提出了“全行做产融”的指导思想，产融结合从原来的某个部门推动，变成一项全行性的战略项目，对于产融结合的深入探索影响深远。正如艾东行长所强调的，华润银行不是大银行，人、财、物力都有限，因此一定要做出特色。必须集中精力，专注产融结合，全行要将思想、资源、精力统一到产融结合上来。我们将按照银行的战略规划，秉承产融结合班举办过程中沉淀下来的宝贵经验，继续大力推动产融人才的培养，致力于成为产融人才培养的引擎。

首先，我们将配合业务部门，继续借助集团和华润大学的平台，深入推动金融和产业的良性互动。进一步做好“华润银行80班”等项目，优

先选拔业务条线的优秀经理人赴华润大学深造，并构建畅通的沟通交流机制，充分利用“华润之道”卓越经理人培训班的渠道，促进金融人才与产业人才的有效互动，为银行同事深入了解产业、建立人脉资源打开一扇窗；其次，我们将借助金控的平台，通过金融学院的渠道，充分发挥银行在金融学院中的积极作用，强化银行与信托、投资等兄弟单位的沟通交流，促进融融结合工作的进一步推进；再次，运用多种方式进一步加强与产业的互动，通过“华润大讲堂”等渠道“请进来、走出去”，邀请产业专家分享产业智慧，近距离观察产业运作，为各类产融项目提供智力支持，促进金融思维与产业思维的积极碰撞。

华润银行的发展方向和优势是产融结合，产融结合是华润银行持续发展的生命力所在。正如艾东行长反复强调的，华润银行必须走产融结合的特色发展道路，产融结合的路上必定充满艰难，正所谓人间正道是沧桑，但不走正道更沧桑。面向未来，我们将在新的战略思想的引导下，围绕产融文化和组织能力建设，与全行一道，致力于产融渠道建设与客户转化，将栈道变成高速公路，将集团产业、人才、资金等优势转化为银行的发展资源，努力成为产融结合人才培养的引擎。



勿忘初衷 矢志前行

李晔 总行办公室战略规划中心副总经理
(首届产融结合班学员)

2015年，对华润银行是至关重要的一年。一方面，国内的市场环境、金融改革对银行业的经营充满挑战；另一方面，我们需要实现经营上再聚焦，有效改善绩效。在妥善处理前期包袱的同时，全行的业务方向、组织结构、考核办法、产品服务体系、支撑体系等，都亟待着重整旗鼓再出发。

华润银行的经营将以产融为核心展开。围绕着产融，真正构建起核心竞争能力。重组至今，我们走过了一条颇为曲折的路。虽然在多方面进行了探索，形成了一些亮点，但总体上并未形成稳定、可持续的发展模式，产融业务尚未成为全行业务的支柱。

2014年底，国内银行业的资产同比增长降至13.87%、不良率升至1.25%。在金融改革不断推进、宏观经济持续下行的大环境面前，银行业依靠制度红利，通过资源消耗、规模扩张实现发展的道路已经难以为继。同上市银行与同行相比，我行过往的发展主要靠资产业务拉动，而资本补充手段有限，也有一定不良的压力，更加需要找到适合自己的发展模式。从战略层面来看，产融结合既是华润银行唯一的出路，也是最好的机会。

借助华润集团的商业信用，可以有效控制信用风险；借助华润SBU对上下游的控制能力，可以进行风险预警和缓释。在当前的大环境下，这是我们控制资产质量的有效手段。同时，借助华润的产业链条，大大降低了银行了解客户的成本，我们可以实

现批量获客、准确定价，并且有可能与客户建立起更紧密的联系。如果我们能够真正聚焦，在SBU的配合下，我们可以根据产业链的特点，度身定制产品和服务，通过全方位的金融服务增加客户黏度。并且将此模式推广到系外客户，实现类产融拓展。

2015年，集团给了我们大力的支持，不仅承诺在流动性、同业拓展、监管关系等方面支持银行；在重点SBU的业绩合同中，将一定的考核权重对银行做了倾斜；各SBU盘子中能够由华润银行牵头承做的业务，也会切分一定比例给我们。这体现了集团和兄弟单位给华润银行的关心和期望。

华润系甚至上下游的重点企业，实力强、信誉好、业务量大、需求多样化，都是各家银行的重点营销客户。与集团和兄弟单位的期望相比，我们目前的能力还有限；具体体现在产品不够丰富、竞争力偏弱、地域覆盖有限、综合服务能力不足等。距离建设产融特色银行的目标，还有需要相当的努力。

在年初的经营工作会议，全行已就产融方向达成了高度共识。我们需要抓住重点、团结一致、切实推进。从一季度的经营情况看，在不利的经营环境下，全行营业收入依然实现了同比增长，其中非息收入大幅增长，成本收入比明显下降，新增业务未出现不良。好的经营趋势已经初

步显现。

按照商业计划的部署，全行会将资源分配、绩效考核与商业计划更有效地衔接起来，尽快完成产融架构的调整，促进全面转型，对于打造资产交易平台、获取关键业务资质、建设产品经理队伍、加强内控合规体系建设等全行性重点工作，会全力推进。根据行长办公会的要求，总行办公室也会加强协调和督办。

2015年是“十二五”的收官之年。今年，华润银行也需要配合国家和集团的整体发展，为“十三五”进行系统规划。发展产融业务，是很多人加入华润银行的初衷和抱负。目前，契机已现，趋势正好。让我们从今天起夯实基础、加快步伐，勿忘初衷，矢志前行! 🚩



全员产融，特色发展

高文峰 珠海香洲支行行长
(第二届产融结合班学员)

从2014年开始，我行竞争压力明显增大，不良率提升、盈利能力有所下降。为此，在集团领导的指引下，我行唯有坚守并扩大产融结合，固本强身、特色发展，方能在日趋激烈的市场竞争中展翅翱翔。

一、经济下行，如何打造特色银行？

2015年，我国经济下行压力依旧，银行授信风险频出。在此情况下，我行要积极应对各类挑战和机遇，坚持以“稳发展、保安全、促转型”为基本工作主线，坚定不移走“轻资产、优结构、高效率”的发展道路，努力打造一流的特色银行。

打造特色银行，要做到“知、扩、固”。

首先要“知”特色，即坚定不移走产融结合之路。尤其在业务风险频现的今天，产融业务中核心客户的付款能力是我行把控风险的基石。

其次是“扩”特色，由行金的产融扩展至全行的产融。行内自上而下，要统一形成产融业务为轴心的思想意识，集思广益、更好的发展产融业务。

第三是“固”特色，一方面要珍惜产融业务，防患于未然，杜绝业务中的操作风险。另一方面要制定产融业务营销规则，避免经营单位多头营销，提高产融客户满意度。

二、利率市场化，如何提升核心竞争力？

此外，随着利率市场化进程的加快，新银行的不断加入，互联网金融的冲击是经济金融发展的必然。银行已不能再以俗套的模糊条款和条件来应付客户，眼光独到、信息充分、拥有资源的客户会要求银行提供更贴近需求的服务，掌握更大的主控权，而这将改变银企以往的游戏规则。

对于我行而言，必须发展对应的专业能力，了解及迅速响应客户，包括日益成长的种种需求和难以预测的行为模式。为使客户尤其是产融客户满意，我行要上下一心，充分利用华润产业的行业优势，通过信息共享、风险共担、利润分成等各项机制，相比银行竞争者提供更高的整体价值以及个性产品服务，提升我行的核心竞争力，将会是我行未来发展的关键。

为此，我行必须突出产融轴心，传承并创新产融产品，并利用投行及同业业务，“轻资产、快周转、高效率”，夯实客群，提高整体盈利能力。

（一）利用产业优势，加强产品创新

我行要充分利用华润产业在贸易链中的核心优势，了解行业特征以及贸易环节，在规避风险的前提下，加强产品创新，满足华润产业以及上下游的资金及服务需求。在原有快消品“E润通”，地产“信付通”，电力“保付通”的基础

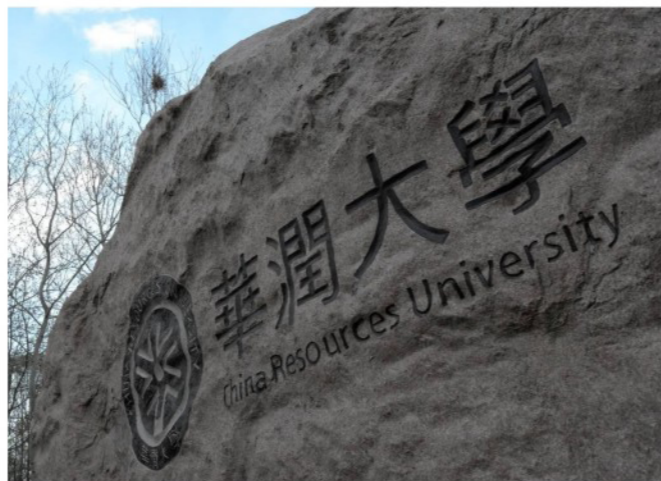
上，创造更多、更优秀的金融产品，真正发挥产融结合优势，帮助我行在利率市场化浪潮中屹立不倒。

（二）善待每位客户，实现客户升级

我行需要彻底转型为以客户为导向的金融企业，深入了解客户和持续改善客户体验，一方面通过效率提升和效益挖掘提升客户EVA，另一方面通过产品创新和服务改善提升客户粘度，从而实现客户升级，并成为客户首选合作伙伴。

（三）加强绩效管理，提升团队潜能

我行要根据金融业未来的发展趋势，建立有效的奖励和绩效管理策略，促进行内的每个工作团队彼此合作，进而激发更多创意想法和潜力，发挥团队最大潜能的同时，实现股东价值和员工价值的最大化。



“一体两翼”，走出“大投行”之路

——记华润银行投行业务

刘铮 投资银行部项目承做岗

国际金融百年风云，混业分业数番轮回。随着国内利率市场化的推进和直接融资市场的发展，商业银行传统业务的利润空间被不断蚕食，商业银行越来越感受到结构调整和转型发展的压力。资本市场的发展和融资渠道的拓宽使得企业的投融资需求更加多样化，面对国内多层次资本市场的快速发展，商业银行发展投资银行业务正迎来转型发展的历史机遇。商业银行发展投行业务的目的是要促进商业银行体系内投行业务与信贷等传统业务的互动发展，以投行理念引领商行业务，通过组合创新和交叉销售充分发挥商业银行的整体优势，为客户提供更广泛的综合服务，实现客户综合贡献度的最大化。

2014年是我行投行业务的突破年，分别在地产基金、企业资产证券化、并购贷款和标准债理财业务上取得了“四个一”的零突破。其中，横琴大百汇项目是地产基金主动管理的第一单。融融协同方面涉及华润金控内及华润置地四家兄弟公司。此项目作为我行第一次主动管理类项目的尝试，是我行深度介入泛资产管理行业竞争的一次有益探索。

在我行“资产持有型”向“资产交易型”、“表内传统型”向“表外创新型”的轻资产和交易型战略转变过程中，我行重点工作之一在于依托华润集团的产业优势开

展产融协同业务。投行业务低资本占用、业务模式灵活、创新触角敏锐及收入贡献较高的天然特性，具有高度契合集团产业、发挥产融协同优势的特质。可用“一体两翼”来概括我行的投行业务，“体”是结构化融资，“翼”是股权并购和资产证券化。我行奉行“ONE BANK”及“一体两翼”理念，契合集团产业的实际需要，重点寻找产融协同的突破口，着力解决集团产业在融资各环节中遇到的困难及问题。

在与华润置地、万科的协同中，我行为其提供地产项目的综合融资服务，包括小股操盘融资、盘活存量、优质项目推荐、股债联动、优化上市公司财务报表等。近日，我行与华润置地联合体上海闸北产融协同项目顺利落地。本项目采用结构化交易结构，联合华润元大基金融融协同，为华润置地项目公司提供项目融资。正在跟进的项目包括小股操盘模式下向其合资方提供融资服务的2个项目，及即将落地的购房首付款资产证券化项目。协同机会较多，联系日益紧密。

华润医药为国内前三大制药商之一，拥有很强的品牌与行业洞察力，旗下拥有工业及商业，所处行业存在进一步整合的机会。医药商业的应

收账款回款周期长，金额较大，为了盘活应收账款，美化财务报表，医药商业希望能够实现应收账款的出表。我行通过资产证券化业务，已经协助医药商业实现了2亿应收账款的出表。接下来，我行正在对接邮储、广发等资金方，尽快实现剩余26亿的出表规模。

华润电力在火电、煤电、风电、水电领域均有投资和经营布局，属于行业翘楚。我行正在对接华润电力新能源的小黑龙江水电及张家口风电的产业基金项目，可以满足其资产收购、股权代持及项目孵化的需求。

华润燃气在城市燃气方面拥有全国性的布局 and 经营。我行现正接洽华燃合资公司的分红及华燃应收款资产证券化的融资项目，并完成了初步方案，近期内将会实地走访，尽快取得实质进展。

未来，我行准备大力发展PPP模式下的产融协同投行业务，包括万科保障房的BOS、BOT模式；华润置地的REITS模式；华润电力BOT模式下的新建电厂项目；华润燃气采用PPP合作模式建造加气站、管道燃气项目；华润水泥的城市生活垃圾处理项目中；华润医疗的

PFI、ROT、EPC、O&M等合作建设医院模式，我行均可以采用产业基金、并购贷款等方式为其解决融资需求。

行领导刘小腊的谆谆教导言犹在耳，“在大同业、大资管、大投行背景下，大投行是未来全行的重要发动机，必须脚踏实地、开阔思路，强化优质资产创造能力；同时，提高对外承销能力、提高资产承揽加工能力、提高市场活跃度”。投行业务作为国内商业银行新兴且快速发展的战略业务，与生俱来地与资本市场、轻资本运作、资本多样化综合性经营有着紧密的联系，为商业银行提供了一个新的、可持续的利润增长点。我要将集团的产业优势与投行业务优势相结合，在产融协同领域精耕细作，走出具有华润银行特色的“大投行之路”。🌸



图 / 汪婧

让农民工安心回家过年

王楷 地产金融拓展部资深客户经理



每年的季度末、年末都是考验银行客户经理耐受力的重大时点。

2014年的春节来的比往年要早些，元旦过后大家已经对春节充满了期待。农民工期待拿到工钱回家过个好年，总包商期待拿到华润置地合同款，华润置地期待圆满地开出商票付款。

偏巧就在这个时候监管政策有了新的调整，要求银行业控制授信规模。农民工追着总包要钱，总包追着华润置地要钱，华润置地追着银行要钱。商票不能按时贴现，银行、华润置地、总包、农民工大家都着急，这个年谁都过不好。

为了保证农民工在春节前拿到工钱，经过银行和置地多次商讨，最终决定由银行寻找合适券商，使用同业投资的渠道，将置地所有商票打包做成资产管理计划，再由银行的自有资金去购买券商的资管计划。

其实对银行而言，这样的解决方式既不产生效益，同时还会增加员工的额外工作量。因为资管计划的前提条件是同一个资管计划内的所有票据的到期日为同一天，但这些置地这些商票因开出时间不同，到期时间也不相同。

但作为华润的一员，我们有责任保证农民工第一时间拿到工钱安心回家过年；也因为都是华润的一员，我们和置地是共同进退的整体。相信华润的力量，我们在一起，团队协作，共克难题。产融结合，再出发，满怀信心! 🚀



社区银行，走在创业路上

李惠锐 深圳分行创业社区支行行长

2014年4月，华润银行深圳地区第一家社区银行以“创业支行”命名正式挂牌营业。新生事物的出现总是会受到各种质疑。面对客户的不信任，创业支行的同事们立足于华润集团的强大背景，以银行从业人员的专业素养和热情、周到的服务一点一点地打消客户疑虑，赢得第一批客户的信任。

规范文明服务是银行业竞争的生命线。作为亲民、便民的社区银行，良好的服务是创业支行获得客户的第一法宝。来社区银行办业务的不乏一些上了年纪的老人家，由于社区银行的柜台没有现金业务，很多老人家觉得不太方便。但是当我们的工作人员耐心地教会他们使用ATM机存钱取款后，越来越多的老人家选择了离家近、感觉亲切的社区银行。存定期、买理财、配置保险甚至拉家常聊天，越来越多的客户把社区银行当成一个让他们安心、开心的场所。创业支行在宣传好“社区银行”这个新兴概念的同时，也在业绩上突飞猛进。

丰富多样的产品是银行业发展的铺路石。银行最本质的功能就在于替客户理财并解决客户各方面的资金需求。社区银行的产品也经历了从简单到不断丰富过程。由于身处高档小区周边，我们经常会遇到各种理财需求的高端客户。我们从单纯的推荐理财产品到给客户进行定期、保险、理财、基金的资产配置，从手机网银上的理财产品到直销银行上更灵活多样的理财产品推荐，为客户量身打造理财计划让我们赢得了更多优质客户的信任和口碑。

华润银行创业社区支行从白手起家到资产、贷款双双过亿。在这一年里，我们经历了困难也收获了希望。我们知道在未来探索的路上还会遇到各种难题，但我们是创业者，是华润银行深圳地区社区银行的领头羊。我们有信心，也有决心，在接下来的5年、10年甚至更长的时间里做得更好、走地更远。 🚀

中山分行与BLT超市携手 雅居乐社区共创美好生活

郑秋雯 中山分行营业部前台柜员



2015年4月25日下午，中山分行与BLT超市携手中山市雅居乐社区在分行营业部贵宾中心举办了一场家庭专场的蛋糕DIY活动，来自雅居乐社区共20组家庭参加了本次活动。社区业主通过此次活动，走进中山分行营业厅，感受宽敞明亮整齐美观的营业环境，了解华润集团的历史和华润银行的金融产品，充分体现了我分行与当地BLT超市积极践行“产融结合”的理念。

中山分行作为中山市银行业新的一员，面对盘子相对较小、竞争却异常激烈的市场，如何拓展有效客户群是当前发展中面临的巨大挑战。分行营业部通过对中山市场的调研，发现雅居乐地产控股有限公司是中山本土的一家全国知名地产公司，其旗下的雍景园、雍逸庭和汇星台三个小区均临近我分行，且为高端社区，是我分行目标客群所在地。如何打进雅居乐社区，吸引雅居乐的住户到银行了解我行的产品，感受我行的服务呢？在“产融结合”理念的引领下，中山分行营业部与同位于金融中心利和广场的华润万家Ole'旗下的Blt精品超市经过几番商谈之后，最终确定邀请社区家庭到我分行开展蛋糕DIY的活动，加大对客户参加活动的吸引力。随后，我们将此次活动的方案提供给雅居乐相关社区的负责人，并获得对方的大力支持，为成功进入雅居乐社区迈出了坚实的一步！

活动当天，精心布置的现场给人一种如家般的温馨感受，蛋糕DIY活动更是吸引了

每一个家庭的积极参与。在此次活动中，中山分行工作人员一边带领各个家庭参与活动，一边介绍近期热销的理财产品和金融服务，并收集了所有家庭的联系方式，深入了解了每个家庭对理财产品的需求和意向，对进一步开展社区营销活动奠定了坚实的基础。

中山分行营业部与BLT超市此次携手中山市雅居乐社区成功举办的蛋糕DIY活动，是探索产融协同发展的一小步。在今后的发展中，中山分行将继续加强与华润集团下属其他兄弟公司如BLT超市、太平洋咖啡、华润万家等的合作，开展更多不同类型的活动，积极践产融结合的发展理念，从而吸引更多客户认识和了解我行的产品和服务，了解华润集团的相关产业，实现协同共赢发展。





Third Eyes

责任编辑：林琼芳 李宗弦

华润银行产融结合模式研究

国务院发展研究中心金融研究所

从国内外产融结合的实践来看，工商企业与金融业的有效结合对工商企业和金融业都会产生巨大的影响，是企业做大做强的有效方式。华润银行的“产融结合”模式对我国金融业如何更好地实现为实体经济服务和对我国商业银行如何实现创新发展具有重要的实践意义。

一、推进产融结合应重视的战略问题：从华润集团角度

产融结合作为一种商业模式创新，不仅需要整合企业的客户群和重要伙伴，重塑企业内部管理框架，还需要改进相关制度，提升风险管控能力，促使集团管理机制更加重视价值链管理和创新，推动各个利润单元相互联系支持并分享资源，共同创造价值。

（一）外部环境挑战

在推进产融结合过程中，应高度关注国际、国内经济形势的演变趋势以及政策导向，充分估计经济增速下行带来的潜在压力，充分估计竞争激烈的传统行业所面临的市场风险，在充分把握外部环境中所蕴含机遇的同时，更要对其中的挑战因素做充分准备。

（二）行业差异

华润集团推进产融结合，要充分重视华润集团原有战略业务单元与金融行业的经营管理机制差异，特别是与银行业在行业政策、风险偏好、企业文化等诸多方面的不

同之处。具体而言，应重视以下差异：

1. 行业政策差异。在华润集团的七大战略业务单元中，地产、电力、消费品、医药、水泥、燃气为现有主业。这些行业的管理政策与金融行业的管理政策存在很大不同之处，要注意产融结合过程中银行经营的合规风险和跨行业经营管理的法律风险。

2. 风险偏好差异。产融结合本身蕴含跨行业风险传染机制的潜在挑战。产融结合的大型企业集团如不能有效建立下属企业之间的风险防火墙，则有可能导致集团意外整体陷入困境。因此，要重视避免在华润集团不同行业的下属企业之间形成风险关联机制，重视建立金融业与其他行业下属企业之间的风险防火墙。

3. 企业文化差异。银行等金融行业对风险十分敏感，重视塑造银行自身的稳健、可靠形象；产业领域则对市场份额、投资回报更加敏感，更重视塑造产品的功能、质量形象。这两者之间存在比较明显的差异，意味着在产融结合过程中，跨行业的经营管理经验转移复制等活动更需务实灵活。

（三）战略协同能力

产融结合是企业推进战略协同的重要形式。为使产融结合取得最佳效果，还应重视推进集团内部战略业务单元的战略协同能力建设。基于战略协同的框架，产融结合更能发挥其纽带和助推作用，有助于华润集团取得更大战略利益，也有

助于产融结合取得更好效果。

（四）核心竞争力

要使产融结合成为推动华润集团走向成功的依托，还应重视产融结合与集团培育核心竞争力的关系。通过培育集团核心竞争力，以核心业务为纽带，使下属企业通过分享核心竞争力，在技术、销售渠道、生产和采购等方面建立广泛的相互联系，可以使产融结合的积极效应进一步向相关领域扩展，使集团的战略协同能力进一步得到巩固。

（五）资产配置平衡

从有关大型企业集团产融结合的经验教训看，资产平衡配置十分关键。从国内外大量案例看，以下问题应予以重视：

1. 要重视投资分布的平衡。要重视产业的基础地位，实现产业与金融之间资本配置总体平衡，避免金融行业脱离产业过度发展以至形成泡沫化趋势。这样有利于集团在宏观经济紧缩阶段保持财务稳健。

2. 要重视投资期限的平衡。在产融结合过程中，重视长期资产与短期资产配置的平衡。如果过多配置长期资产，则很可能在宏观环境紧缩阶段面临流动性风险，甚至引发集团的整体风险。

3. 要重视预期收益的平衡。在产业投资过程中，重视整体稳健原则，避免在充分竞争的领域过度配置预期高收益的资产，否则可能导致形成

大量潜在高风险的资产。推进多领域的产融结合意味着形成复杂的资产组合，资产的收益结构十分关键。资产配置应遵循稳健原则，避免把高收益作为主要或唯一标准，更应注重需求的稳定性。

二、关于华润银行深化产融结合的对策建议

根据华润集团对华润银行的战略定位，推进华润银行产融结合，要从集团战略高度，遵循产融结合的内在规律，通过促进业务整合，降低运营成本，增强内部风险控制能力，形成独特的竞争优势，提高华润集团的战略竞争力。

实施协同战略的根本目的，是通过建立业务单元之间的广泛联系，使各业务单元得以分享集团内部资源，降低经营成本，提高核心竞争力。推进华润银行产融结合，一方面要从战略高度深化华润银行与华润集团各战略业务单元之间的联系，分享集团内部资源，降低彼此运营成本；另一方面要针对产融结合的潜在风险，从集团角度完善公司治理机制，从华润银行角度加强内部风险控制。

（一）加强华润银行与华润集团其他战略业务单元的联系与资源共享

根据华润集团的战略规划，华润银行将成为华润集团的金融服务平台，发挥资金管理的核心枢纽功能。为此，应围绕各战略业务单元的资金流特点，通过强化华润银行的资金集散功能，增

强华润银行的金融服务能力，增强华润银行与相关战略业务单元的密切联系，分享集团优势资源，达到降低彼此营运成本、提升整体竞争优势的目的。具体而言，应加强以下工作：

1. 确保公司资源与产融结合战略相匹配

公司的资源包括技术、资金、人才、生产设施、营销网络等要素，也包括管理经验等隐形资源；在我国，银行业等领域的市场准入许可也是重要政策资源。资源是实施产融结合战略的前提和基础。在争取政策支持的同时，要加强产融结合的资源集聚、转化能力建设。

2. 创新资源整合机制

为充分有效利用集团资源，支持产融结合发展，应在集团范围内创新资源整合机制。整合资源应重视全面性、动态性。要提高资源整合效果，应遵循协同的内在规律，在集团范围内进行资源共享，形成资源与产融结合战略的配合效益，从而形成整体组合效应，创造出新的价值。

3. 强化集团内部共享机制

通过共享降低成本是公司推进协同的动力所在。在推进华润银行的产融结合过程中，要重视业务和各类有形、无形资源的共享。应以成本为衡量原则，努力在价值链的关键环节形成规模效益。具体突出以下重点：

（1）促进华润集团内部的资源和业务共享

在研发或营销所占成本较高时，营销和研发共享可以获得较好的协同效应。在华润金融领

域，投资、信托、证券机构的技术以及产品研发可以为华润银行提供支持。

(2) 促进七大战略业务单元的知识 and 技能共享

对华润银行而言，在产业金融领域要加快知识经验集聚和适应性研究，加深对产融结合规律和业务要求的理解，加强与华润集团其他战略业务单元的合作，加大配套人才的培养、引进力度，适度超前储备关键业务骨干，在华润集团的产融结合战略实施过程中发挥好领头雁作用，成为集团内部产融结合知识和技能传播的源泉。

(3) 推动华润集团形象的内部共享

从产融结合角度，华润银行一方面要依托华润集团，把服务产品作为华润集团的重要标志推向市场，充分利用华润集团的社会影响力、品牌形象带动产品营销；另一方面，要高度重视对银行服务品质的控制把关，重视客户的满意度反馈和对服务的需求、意见；要建立完善产品和服务质量的动态跟踪、改进机制，动态评估华润银行在同行中的竞争优势和竞争劣势。

4. 加强业务单元之间的相互联系：有效利用协同机会

在华润集团沿产业链、业务流程推进产融结合的业务整合过程中，应从市场营销、基础设施、后勤保障等方面促进业务联系和资源共享，通过改进管理体制提高共享的实际成效。围绕降低成本导向，应重点促进以下领域的共享：

(1) 促进共享市场

围绕充分利用各战略业务单元的客户和销售渠道，可通过共享华润品牌商标，探索交叉销售模式，甚至将华润集团的金融服务产品和其他产品捆绑打包进行销售，充分利用现有销售队伍和售后服务网络。

(2) 通过完善激励机制，推进技术产品的共同研发和分享

围绕推进产融结合、降低研发成本、提高产品和服务的品质，在信息化更新过程中，应由集团统一牵头，对产融结合相关的信息化技术实行联合研发、统一界面，对相关功能模块实行合并。对华润银行以外的其他战略业务单元，也应通过完善激励机制促进营销以及研发的联合与共享，切实有效降低运营成本。这有助于间接促进产融结合。

(3) 促进基础设施共享

应由华润集团统一牵头，在推进产融结合的同时，针对各战略业务单元的共同需求，进一步促进员工培训、政府协调、会计事务处理、法律问题应对、公共形象策划等方面的协同共享。

(4) 提高共享关联的实际效果

在促进华润集团内部业务联系、资源共享的过程中，要注意避免简单化的关联，注意不同产品或服务的客户区别，避免简单认定潜在客户，更不能假设客户可以自然从其他领域转化而来。在业务和资源的共享、关联过程中，要把成本问

题放到首要位置。

(5) 控制共享成本

产融结合能否成功，关键取决于能否有效控制共享成本。要重视控制决定成本的关键因素，高度重视控制协调成本和妥协成本。推进产融结合，一方面会带来共享，另一方面也会要求相关企业对业务环节做出必要的调整，以适应协同的要求。

(二) 加强华润银行产融结合的风险控制

国内外大企业的产融结合案例表明，加强风险控制，是产融结合战略取得预期效果的重要条件。为此，华润银行应根据稳健审慎原则，规范推进产融结合，防止过度扩张；设置规模比例，防止过多配置高风险资产；强化内部防火墙，控制集团成员之间的交叉持股、关联交易、相互担保、利益输送等行为；严格规范集团子公司的金融衍生品业务，禁止投机套利等活动等。

产业发展与金融发展是相互联系、相互依赖的。产业与金融的有效结合对于经济发展具有重要的作用。因此，探索产业与金融业的有效结合不仅对微观企业的发展壮大具有重要意义，而且也是促进一国经济健康快速发展的客观需要。

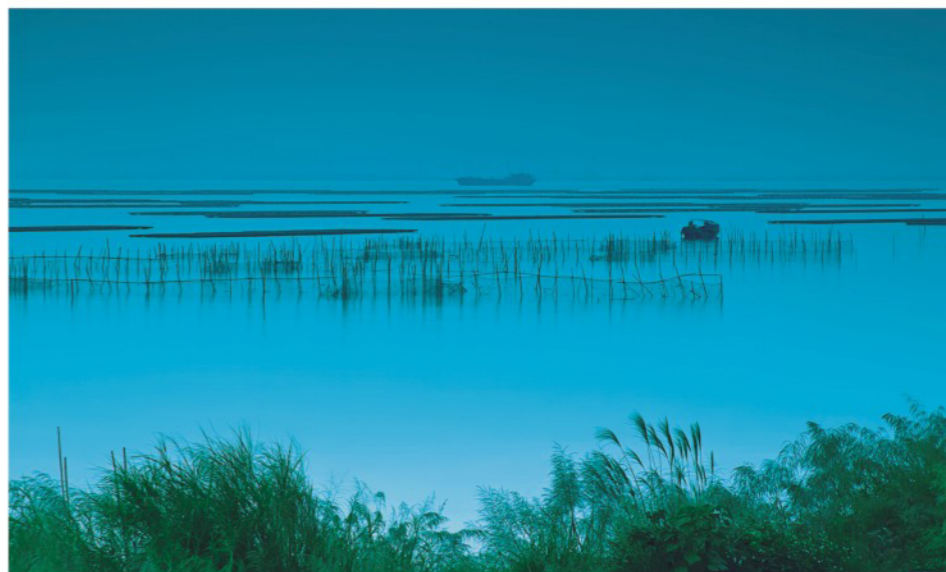


图 / 吕大江



浅谈产融结合与社区银行

龙丽 华润万家南区营运部珠海大客户经理

2010年，珠海商业银行正式更名为珠海华润银行。在华润万家珠海地区的5家大超及72家社区便利超市均能看到庆祝更名的大横幅，收银员们也头戴更名后的帽子，卖场间充斥着更名的广播。一时间，万家的同事听到最多的客户声音是“你们万家开银行啦？”每每这样，我们会笑着跟顾客解释“华润银行是我们集团的兄弟单位，金融板块的，我们属于零售板块。”，笑容里无不夹杂着自豪与开心；也有同事回报顾客憨憨一笑，报以默认，在大家心里，银行与万家都姓华润，那就是一家子啊。

珠海可以说是产融结合的孵化基地，这里是银行的源起之地，也是万家零售市场份额绝对领先的区域。120间万家店铺和50家支行网点（截止2015年5月底）有着这座城市共同的客户，我们的融合度最高，产融结合有着庞大的空间与希望。作为产融结合的接口人，我在荣幸之余倍感责任重大。在2009年已经开始与银行结合开展老商行客户积分兑换活动，更名后银行与万家更是开始了一系列不间断的联动营销活动，大家都想把各自的资源利用起来。2010年推出了华润银行&华润万家联名卡，兼顾银行卡与万家会员卡功能；接着就有了“万家九折购物、10元乐购、华卡回馈日、节日或品类专场、积分礼包”等联合营销或客户回馈协同；银行邀请万家一起参与并宣传“国际半程马拉松、我和珠海一起跑、华润梦想家、镜距离微公益”等系列品牌公益活动协同，向珠海市民树立了积极、正能量的华润系公益企业形象。

2012年，珠海前山万家支行作为首家社区银行试点，一时吸引了珠海市民和媒体的广泛关注。第一次见到超市内开出了一家金融便利店，而且营业时间至21:00，节假日

持续营业，很多客户表示方便多了，平时在网点办理业务都局限于17:00前，现在大家可以到万家逛超市的时候就把金融业务给办了。

社区银行对于我们来说是新的商业模式，在珠海、中山地区还是独家。以前商场能够提供就是ATM服务，现在可以办理一系列金融业务，既新鲜又方便，能更好地满足客户便利需求，为客户提供万家消费+金融服务一站式体验，促进客户在万家消费的频次和金额。经过两年的摸索与优化，2014年又开设了珠海新香洲店、凤凰北店、柠溪店、拱北店、南屏店等五家社区银行，珠海万家6间大超门店全数配备好社区银行，为客户提供便捷的金融服务。我们已经做到，有华润万家的地方就有华润银行社区支行，时下也成为业界同行和珠海市民热议的话题。

社区银行已经成功开设，但如何持续做好协同工作？如何让社区银行更加融入万家大卖场？我认为可以从以下方面着手。

首先，人员的协同，建立社区银行与万家门店良好互动机制。

每一位员工都是卖场内的流动广告和口碑，协同应从人员协同开始，从万家员工的思想认知入手，并辅以业务激励。当万家卖场里的员工和促销员都能在工作之余主动推介华润银行的产品或服务，当大家渐渐有了主人翁感觉，自然而然地传播和转介绍客户会给社区银行带来更多客源与营销机会，这才是我们想要的。

银行可以定期向全店人员分享金融知识及产

品，培养大家的理财意识。这样的机会可以是万家的早、晚班会、管理周例会；也可以在万家店内的会议室就地组织一些金融产品或活动沙龙，在办公区的公告栏张贴产品或互动优惠信息。让万家同事紧密地接触与学习银行产品知识，并培养成为一种习惯。当然，我们也不可忽略万家卖场中庞大的促销员群体，他们在营业时间活跃在顾客与商品之间，积极、平易地与客户交流，销售商品。

随着国内社区银行的兴起及金融行业的演变，银行从传统意义上的智力密集型可适当转向劳动力密集型需求，而万家是一个非常合适的平台，社区银行配备人员较少，如何协同与拉动万家店面人力资源，是一个长期而有意义的战略，这样，我们在这座城市才较同业竞争对手有无可比拟的可持续发展的强大竞争优势。

其次，营销的协同，增强社区银行客户体验度。

目前社区银行的日常运营与万家的客户交集有限，除了个金部开展的全行中高端客户回馈活动及1元换购外，社区银行在万家店内的优势并不明显，等待客户上门还是主动招揽客户？我认为，守株待兔与结网捕鱼都应该同步。万家店面客流就是一个相当大的资源，但是大都是逛完超市结账就走了，怎么解决客户对社区银行的关注或停留，是很重要的。我们常常在想钓到大鱼（资产50万元以上的），但是不能忽略了，大鱼与小鱼都是活跃在一个空间里的，先捕到鱼才是

收获，再从中发掘更多的客户资源，其后，咱们银行再培养小鱼进化成大鱼。例如，我们可以通过结账环节来开展互动，消费满一定额度万家结账小票可以打出一些专属优惠或是小礼品赠送（如送环保袋）。这类型活动，也可以与社区活动同步植入，活动报名与参与引流到社区银行。后续，我们可以一起探讨更多具有吸引力的的客户招揽方法。

最后，社区的协同，增强与社区客户的联动性。

在增强社区邻里关系的联动方面，万家大卖场门店会定期与周边社区开展活动，包括趣味、亲子互动活动、美食DIY、公益类的便民服务、民生商品进社区、社区或商圈机构大型文艺活动等系列类型，社区银行与万家可以协同开展，一起组织参与，共同建立良好的品牌形象，拉近邻里关系，获得顾客的信赖与认可。同时社区银行也可以融入自身优势资源，联合万家开展各类主题的客户沙龙、讲座活动，由万家提供场地、邀约客户等。银行与万家协同，共享资源，从客户挖掘、活动规模组织等方面进一步提升和完善，对客户开发与培养都极具价值。

将华润银行与华润万家打造成为最有竞争力的银行与超市，是我们共同的目标。作为产融结合的一员，仅浅谈以上想法与感受，期待与华润银行的同事共同努力，做出更多的让银行、万家、客户三赢的项目，我们将持续不懈地做好产融结合！



图 / 林琼芳

昆仑银行跨越式发展纪实

本刊编辑部 整理

昆仑银行的前身是克拉玛依市商业银行，系2006年6月6日由克拉玛依市城市信用社改制成立。2009年4月中国石油集团通过增资控股对克拉玛依市商业银行进行重组，2010年4月正式更名为昆仑银行。重组伊始，昆仑银行就确立了产融结合发展战略，坚定不移走差异化经营、特色化发展道路。

产融结合发展快速提升银行综合实力

原克拉玛依市商业银行仅在克拉玛依当地发展，虽然因其为小微企业提供特色金融服务而在新疆银行业中树立了较好口碑，但毕竟整体经营规模小，重组前的2008年年末，资产总额38亿元，全年实现利润总额4500余万元，员工190人，位于国内最小银行阵列。如今，截至2014年末，昆仑银行资产总额2,782.99亿元，各项存款余额1,131.03亿元，各项贷款余额730.63亿元，资产规模稳步增长。全年实现利润总额34.97亿元，净利润29.37亿元，人均创利145.8万元，资产利润率1.12%，资本利润率15.43%，利润水平创出新高。资本充足率12.21%，不良贷款率0.88%，拨备覆盖率430.09%。昆仑银行已迅速从一家单一城市小型商业银行跃升至中等规模且有一定影响力的商业银行。

“以融助产”的战略效应逐步显现

“以产促融，以融助产，协同发展”是产融结合的应有之义。重组之初，昆仑银行产融结合探索成果的取得，更多来自于油气主业的支持，随着经营实力的增强和产

融结合经营模式的逐步形成，昆仑银行“以融助产”的经营能力开始显现，对油气主业发挥了促进和支持作用。

发挥银行渠道优势，为集团公司财务利益最大化做出贡献。一是为集团公司及成员企业提供减免手续费的服务。例如，向集团公司提供现金管理、加油站上门收款等服务，减收或免收手续费。二是为石油员工提供手续费全部减免的银行卡服务。昆仑银行的银行卡客户以石油员工为主体，涉及的开卡、网上银行业务、本异地跨行取款等业务，均实行全面免费政策。

发挥银行业务优势，助力集团公司油气主业发展。一是克服困难逆势而上，打通海外敏感地区结算通道，保证了集团公司及相关成员企业的正常结算和日常生产经营，有力支持了集团公司海外业务的发展。昆仑银行的国际业务还有力支持了其他央企和国内企业的海外业务拓展，取得了较明显的政治效益、经济效益和社会效益。二是沿油气产业链拓展服务，助力石油企业经营发展。昆仑银行陆续推出针对上游业务的订单融资、发票融资、合同融资、综合性融资等产品，推出针对下游业务的石油石化商品融资、新能源汽车融资等产品。在为石油产业链企业提供融资便利的同时，对于油气主业的经营发展也起到了积极促进作用。三是发挥商业银行信贷优势，助力提升石油企业在区域市场的博弈能力。例如，昆仑银行与石油企业协同营销，推动借款企业向石油企业开放部分区域市场，支持了石油企业向

区域市场的拓展渗透。

深入推进实施产融结合战略

经过探索，昆仑银行深刻认识到，坚定不移地推进实施产融结合战略，实现差异化、特色化发展，是推动集团公司实现全面建成世界水平综合性国际能源公司发展目标的迫切需要，是顺应国家监管要求的必然选择，也是昆仑银行实现健康协调可持续发展的内在要求。

与集团公司经营管理系统深度融合，打造产融结合信息平台。通过与集团公司ERP、大司库、合同管理、资金管理、物资采购、加油站管理、矿区服务等相关系统有效对接集成，打造业内领先的产融信息平台，共享集团公司主业的客户资源信息，充分发挥信息共享协同效应，拓宽产业链融资办理渠道。

与集团公司采购供应系统深度融合，打造供应商昆仑e盾金融服务方案。配合集团公司物资采购“三集中”的管理要求，由昆仑银行为集团公司提供物资采购供应商身份认证服务，实现对供应商的静态评级以及供应商的在线支付，更好服务于集团公司集中集约型采购、战略采购的目标，挖掘提升采购供应链价值。

建立健全产品服务体系，实现对集团公司各业务板块的产品全覆盖。根据集团公司产业地图重点研发油气、化工产品下游客户的特色融资业务，力争尽快实现对集团公司全部业务板块的产品全覆盖，实现集团公司的产品销售到哪里，昆

仑银行的金融服务就跟进到哪里的目标。

建立针对集团公司及成员企业的定价体系，支持集团公司降低融资成本。发挥商业银行的平台优势，研究建立针对集团公司各业务板块的金融产品定价体系，通过金融产品创新、投资银行渠道整合等多种方式，为集团公司及成员企业提供优惠定价的金融服务产品，努力降低融资成本。

提高服务响应速度和能力，建立集团公司和成员企业的专属服务团队。坚持银行业作为服务业的本质属性，进一步强化服务意识，培育服务文化，持续提升专业化、个性化服务能力和服务水平，努力做到从资金提供者向资金组织者的转变，从支付结算平台向现金资产管理平台的转变。一是建立总分三级客户经理队伍，分层对接集团公司总部、专业板块、地区公司及基层单位，由银行领导担任首席客户经理。二是建立专属的信息科技队伍，根据油气主业发展需求及时开发对应的金融服务系统，提高信息科技保障能力。三是建立专属的业务办理队伍，电子银行、人工物理网点与延伸柜台并用，为客户提供更良好的金融服务体验环境。

从偏安一隅的城市商业银行，到如今资产过两千亿元的能源银行，昆仑银行实现了资产规模的快速增长，各项指标不断刷新纪录，初步构建了符合中国石油主营业务发展需要的金融管理模式、业务模式和经营模式，形成具有产融结合特色的良好发展局面。



图 / 刘琛琛



城商行 精耕产融结合是正道

张颖国 《投资快报》资深记者

近年，产融结合成为我国各行各业探索的热门词汇。拟通过探索“产融结合”新模式，来实现规模、效益和质量的跨越发展也为广大银行尤其城商行所追求。不过，目前真正意义上的产融结合型银行并不多见。据了解，将产融结合明确树立为银行发展战略，着力构建产业集团与金融业融合增长商业模式的银行，仅有华润等银行等少数几家。

城商行在产融结合中有优势

近年，产融结合成为我国各行各业探索的热门词汇。拟通过探索“产融结合”新模式，来实现规模、效益和质量的跨越发展也为广大银行尤其城商行所追求。

据了解，我国的产融结合始于上世纪80年代，由于起步较晚而且发展初期受到一定程度的限制，因此上世纪采用产融结合商业模式的企业仍然比较少见。进入21世纪，我国产融结合的发展速度明显加快，并且形成了金融服务于产业发展的特性。

在利率市场化的背景下，产融结合对银行业尤其是城商行有着较大的意义：首先，它能给银行业带来新的利润增长点 and 客户需求，使商业银行降低对净息差的依赖，以从容应对利率市场化可能带来的利差收窄局面。其次，商业银行尤其是城商行面对逐渐深化的金融改革，只有在业务上和经营能力上实现质的突破，才能提高在同业中的竞争力。

不过，目前真正意义上的产融结合型银行并不多见，将产融结合明确树立为银行发展战略，着力构建产业集团与金融业融合增长商业模式的城商行，目前仅有华润银行、昆仑银行等少数几家。

华润银行坚持走产融结合的发展之路，一方面，华润集团强大、多元的产业集团是华润银行产品开发、客户积聚的财富宝矿，是华润银行重要的获客渠道和产品研发、实验基地，是华润银行走特色化之路的重要依托。另一方面，也是华润银行更具体地服务实体经济的辽阔平台，银行可以根据不同实体产业板块的金融需求，建立专业服务团队和组织架构，定制协同方案和业务流程，量身打造适合的产品和评价体系，促进产融相长。

城商行产融结合产业选择是关键

产融结合是应对日益严峻的金融业竞争环境的有效方法。金融作为现代经济的核心，资金作为工业发展的血液。任何一个产业资本要扩大再生产都需要借助金融机构提供的资金融通服务。从国际经验来看，产融结合有很多积极效应：如，通过整合产业、金融领域的品牌、客户、资

金、人才、技术等资源，实现优势互补，达到收入提升、财务改善、流程优化等效果。通过产融结合，企业与银行交易内部化，银行客户信息更加透明对称，企业的融资渠道更加可靠，双方的成本和风险显著降低。

在我们国家传统产业中，根据国家发改委产业发展研究所产业结构与产业政策研究室课题组的研究，规模经济较强的产业有汽车、钢铁、石化、电力、家电、水泥、酿酒和一些服务行业等，由于产融结合能够更好地发挥这些产业的规模经济效应，这些产业能更积极地进行产融结合。

不过，这些行业中，有一部分的主营业务收益率已经开始或即将出现下滑。分析认为，城商行产融结合中产业选择是关键。上述行业中部分对银行的业务扩展难以提供有效的帮助：为了扩大业务增长率和特色化经营，从长远来看，银行在选择产业时应尽量减少在利润下滑倾向大的产业，进而加在新兴产业的投入。

此外，商业银行在为企业提供金融服务以实现产融结合时，应注重与企业自身产业经营相关的金融服务领域，形成协同效应，而不只是提供同质化的服务。除了借鉴其他银行产融结合的经验

验教训之外，更重要的是根据自身的股东结构、跨区经营范围和主营业务等多方面特征，选择适合长期合作的企业。

目前，华润银行着力在华润集团6大产业如零售、地产、水泥、电力、医药、燃气等领域打造“行业专长”模式。比如，在电力领域推出的“保付通”，在零售领域推出的“e润通”，在水泥行业推出的“船运贷”就是其中最具代表性的产品，并取得了不错的效应。

面对日益严峻的金融业竞争环境，任何一家银行都存在不进则退的生存压力。产融结合是应对这种生存压力的有效方法。选择适合银行的产融结合之路将有助于实现城商行可持续发展的、有特色的、超常规的发展愿景。



图/汪红

