

# 成长

Cheng Zhang

2020年第2期 总第43期  
珠海华润银行股份有限公司

华润银行·成长



创业者、创新者、创造者的银行

2020年06月 第2期 总第43期



## 专题：后疫情时代 创新转型再发展

# 成长

Cheng  
Zhang

2020年第2期 总第43期  
珠海华润银行股份有限公司

## 主办

珠海华润银行

## 主编

马黎民

## 副主编

李昊 杨万志

## 编辑

林琼芳 黄北光

## 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：0756-8121820

## 投稿邮箱

tgxx@crbank.com.cn



更多资讯，请扫描二维码

# 后疫情时代， 创新转型再发展



华润银行党委书记、行长 宗少俊

2020年是国家层面上是意义重大且特殊的一年，是我国全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，是“三大攻坚战”的“决胜之年”。

年初，我国爆发了新冠肺炎疫情，全球经历了二战以来最严重的一次大流行病。疫情对全球经济造成严重冲击，深刻影响了人们的行为习惯、经济走势和社会运行模式。在科技浪潮背景下，疫情极大促进线下消费向线上模式转移，促进在线消费、无人配送、免费应用、医疗健康、共享业态等在内的新经济发展。同时，银行的“非接触式服务”需求凸显，去人工化的全在线业务及智能化的业务模式促使传统银行向数字化银行转型，加速了银行业借助金融科技实现深刻转型的决心和行动，催生银行服务的技术变革。一场银行的创新革命骤然加快。



在后疫情时代，“非接触、智能化、开放型”是我行创新转型的必由之路。

### 一、非接触——全线上化，让金融全天候

新冠病毒以呼吸道飞沫和密切接触为主要传播渠道，具有较强的传染性，从而使营业网点服务和现金支付交易这类近距离、接触式的线下金融服务具有更高的疫情传染风险。恰好近十年来兴起的线上化、移动化的互联网金融模式，满足了这次疫情期间社会各方对“非接触式”金融服务的特殊需求，让人们深刻意识到线上化运行的价值所在。

经过十三五期间的不断努力，我行信息化建设取得长足进步。在普惠信贷融资服务方面，推出数据贷、金销贷等线上信贷产品，基于大数据分析技术，利用多渠道数据建立信贷风控及反欺诈模型，更准确把控中小微企业客户经营风险，提升线上融资授信效能，解决企业融资难、贵、慢的问题，为中小微企业提供更优质普惠的线上信贷服务；在普惠生态场景建设方面，推出“润钱包”产品，聚焦消费支付、会员与积分服务，融入到华润集团、华润万家、太平洋咖啡等线下场景，为湾区各类消费者提供场景化金融服务，构建华润零售金融业务的线上新业态。

未来，我行将坚定不移地推动线上化运作，加快推进金融科技新技术与现有业务的深度融合，拓宽业务场景应用，强化网络银行、手机银行等电子渠道服务管理和保障，优化丰富“非接触式服务”渠道，夯实智能科技基础，提高科技专业技能，增加产品、服务的附加值，加快推进智能营销、智能风控、智能客服等核心竞争力的建设，达成生产智能化和管理智慧化的目标，提升科技治理水平，加强科技支持业务发展的核心驱动能力。

### 二、智能化——赋能经营，让管理更智慧

当前，人工智能与银行业的融合愈加深入，使得传统银行的运营模式全新升级，商业银行加速演进到智能银行新阶段。银行通过人工



智能“数据+算法+算力+场景+平台”的协同驱动，为各业务环节赋能，全面推动银行的产品创新、流程再造和服务升级，智慧地洞察客户需求，为客户提供丰富多样、便捷高效、个性化的金融产品和服务。

智能化的本质是通过对数据及新兴技术的运用，实现对客户及员工的智慧赋能。银行智能化的服务对象归根到底是“人”，也就是客户与员工。从语义上简单理解，“智能”的核心是“智慧”与“赋能”。其中，“智慧”是快速理解客户及员工的差异化需求，更快的满足需求；“赋能”是指通过特色的产品服务与高效的管理，帮助客户及员工。

因此，所谓智能化银行，就是秉持以用户为中心的服务理念，依托先进的数字技术，完善业务和IT架构，优化业务流程，推动体制机制转型，提升运营和风险管理能力，丰富场景生态，为用户提供便捷、高效、普惠、安全、多样化、定制化、人性化的金融产品和服务。

对智能化银行有三个层次的理解，第一层是服务渠道的变更，重点关注完善功能、客户体验及风控手段；第二层是经营方式转变，重点关注提升平台化运营、场景融入、数字化风

非接触  
·  
智能化  
·  
开放型



控能力；第三层是商业模式转型，重点关注更好的客户体验、敏捷产品定制、精准营销、更广泛的生态合作。这三层变革是层次化的递进和包容关系，最终目标是要实现第三层商业模式的转型及变革。

那么，智能化银行到底长什么样子？简而言之，智能化银行的形态应可以概括为“一个中心、四个触点、五大能力”，即以客户及员工为中心，通过PC、移动、网点、生态互联四个触点，提供差异化产品、精致化营销、平台化运营、数字化风控、高效化管理能力，解决当前面临的问题，为银行业务发展与经营管理智慧赋能。

近年来，我行持续推进信息化建设，在大数据、人工智能、区块链、生物识别等技术应用领域开展大量探索，为管理智慧化、生产智能化提供平台支撑和安全保障，并将新技术与我行业务场景有效融合，积累了智能网点、智能投顾、智能客服、智能风控等科技创新的应用经验。随着金融科技生态的飞速发展，我们要大力推进新技术的应用，提升渠道、产品、服务、营销、风控、绩效六大能力的智能化水平，增加产品、服务的附加值。

推动智能化银行转型，高度概括来说，就是打造“12345”转型框架。一是以人为本，以用户为中心；二是实现客户员工双在线；三是打造业务、数据、技术三大平台；四是运用数据致胜、移动优先、生态合作、安全敏捷四大策略；五是培养形成精准化营销、差异化产品、平台化运营、数字化风控、高效化管理五大能力。

### 三、开放型——服务升级，让客户更便利

以互联网、大数据、云计算、人工智能为代表的信息革命，推动着传统金融的变革和新金融的创新发展，中国银行业正面临着一场悄然而至的革命。在本次变革中，科技已经不再是作为单一工具和手段的角色，而是与商业模式、体制机制相融合，全方位地重塑着银行业。

金融业的核心是处理投资人和筹资人信息不对称的问题，在解决这个问题中数据信息起到至关重要的作用。金融行业数据的整合、共享和开放正在成为趋势，以数据共享为核心的开放银行在数据价值觉醒的背景下兴起。

开放银行实质上是一种利用应用程序编程接口技术帮助银行与第三方实现数据共享的战略模式，在促进普惠金融、助力金融供给侧改革、防控金融风险方面具有较强的现实意义和实践价值。“开放银行”不仅仅是一项具体的技术或业务解决方案，而是金融科技时

代银行业战略转型的重要方向。

当下，银行金融服务模式向API经济转变，开放银行成为未来银行发展的主要趋势。随着移动互联网的繁荣发展，银行客户对服务体验的要求越来越高，客户的需求越来越多样化和个性化，驱使银行的服务模式经历了从网点经济到APP经济，又从APP经济到API经济的演变。开放银行是API经济在银行业的具体应用，代表着“银行即服务”的商业生态，将银行服务直接嵌入用户的日常生活，为用户带来“银行在消失，银行服务却无处不在”的体验。

随着我国经济发展进入新常态，商业银行长期依靠制度红利形成的利差竞争优势逐渐弱化，开放银行的兴起为商业银行转型升级、提效增质提供了历史机遇和变革契机。

目前，我行正在推进信息化银行向智能化银行转型升级，未来将在利用金融科技打造开放银行方面不断探索。我行将通过技术创新、产品创新、服务创新，以及数据整合、场景整合，将我行产品和服务融合到更广泛的外部应用场景，打造无边界金融服务，全面提升我行智能化水平，探索开放银行。

集团高度重视创新转型工作，近三年的管理主题均围绕“创新”“转型”展开。紧跟集团的步伐，我行也一直在探索创新转型。2020年，面对错综复杂的经济、金融形势，我行更要坚持“防风险、稳增长、调结构、促转型”的经营主基调，加快推进创新转型，提高核心竞争力，寻找差异化突破。

衡量创新真正能够落地、能够取得实效的标准，必须聚焦“有效资产、有效负债、有效营收”，解决制约我行发展的桎梏，取得实实在在的成效。创新要为生产经营赋能，从长期来看，要可衡量、可比较、可操作、可持续、可完善，在质量可控的前提下形成规模与速度两者齐头并进、快速增长的良好态势，不能为创新而创新。创新过程要破除形式主义，最后达到生产力的提升，生产关系的优化，效益可达且风险可控。

坚持创新转型的过程中，我们既要“低头思考”，坚持问题导向，在自己的工作岗位上做好微创新，持续迭代；也要“抬头看路”，保持“小银行、大网络”和“聚焦湾区”的战略定力，提升客户洞察能力，利用新的技术找到业务突破点。我们要用新眼光观察问题、新角度提出问题、新思路分析问题，创造性地化解新挑战，努力打造“创业者、创新者、创造者的银行”，为2020年“十三五”战略规划的完美收官奠定坚实基础，为再造一个华润银行做出新的贡献！



# 目录 CONTENTS



- 01 后疫情时代，创新转型再发展  
华润银行党委书记、行长 宗少俊
- 08 如何突破创新的窘境  
华润银行副行长 田宇



- 14 星星之火 可以燎原  
总行公司业务创新工作小组职能办公室
- 19 后疫情时代 做好准备再次出发  
总行个人金融部、个人信贷部 总经理 吴颖
- 23 金销贷，数字金融创新探索  
总行公司数据金融部助理总经理 谢武平
- 27 润秒贴——服务小微企业融资利器  
总行金融市场部票据中心 曹其友
- 29 拥抱变化，创新未来  
总行网络与交易银行部 尚珂
- 32 复工复产 创新服务  
珠海分行公司金融部 任天宇
- 36 关于拓展线上视频鉴证开户业务办理的创新思路  
佛山分行营业部 黄文敏
- 38 我行重点创新产品展示



- 40 创新年轻经理人培养 AI驱动小组织赋能  
总行人力资源部 王敏
- 43 科技赋能 智慧运营  
总行运营管理部 王璐
- 46 关于运营管理数字化转型的思考  
总行运营管理部 刘晓瑜
- 52 “智”为智慧 “能”为赋能  
总行智能科技部 郑家良
- 54 强化对公营销人员绩效考核改革 打造活力新队伍  
广州分行公司金融部 周丹纯
- 56 财务共享 财务管理新尝试  
东莞分行财务与运营部 周悦



- 58 背景小知识
- 61 开放银行，重新定义未来银行  
总行办公室 林琼芳



华润银行副行长 田宇

## 如何突破创新的窘境

这些年来，“创新”这个词的热度非常之高，从国家、部委至集团基本上年度主题词中都会将其纳入其中，其重要性不言而喻。然而长期以来，金融行业的创新却无法摆脱一个相对普遍的窘境。

2008年8月，美国房贷两大巨头房利美和房地美股价突然暴跌，引发全球金融海啸，人们对此次危机大多都归咎于过度的金融创新。一时间，大家发现所谓的金融创新主要都在为了规避监管。作为长年在价值链顶端的金融行业，大多数的从业者都不认为一群年轻人日夜鼓捣的“科技”会对这个古老的行业带来翻天覆地的变化，很多人都会有个疑问，“科技创新对于我们真的那么重要吗？银行的创新也就是通过各种形式来与监管政策的博弈。”这就是银行业创新遇上的窘境。

十年后的2018年，我被调往华润网络工作，在那里，我对科技产生的价值有了全新的认识。

在那半年的时间里，当我放空自己观察这个世界的时候，眼前的场景令我惊讶。在互联网时代进入第四十个年头，技术的进步依然基本延续着“摩尔定律”，以每一年半至两年的时间实现着效率翻番，这意味着世界在技术领域已经实现了诸多次质的变化，而且仍在急速的发展演进中。如果我们再不会使用这些技术并改变我们的作业方式，我们将被掌握运用这些技术的竞争对手远远甩在后面，更别提未来引领技术的进步了。

这就像在一场竞速比赛中，我们只会走或奋力的奔跑，而对手已经学会了骑自行车，而且他们还在拼命的蹬着冲向远方的汽车，这样的比赛我想输赢已可立断了。

因此，我们想要突破银行业创新的窘境，其实质不是通过表面合规寻求监管的一次次突破，而是有效利用新的科学技术，在符合监管科技底线的同时，重组我们的产品、服务和业务模式，在风险可控的情况下，实现经营效率的提升，从而为银行带来“有效资产、有效负债、有效营收”。

当我带着这样的思考，再次回到银行的时候，恰逢我行的创新工作也已逐渐步入了快车道。2019年，华润银行启动全面创新，在不到一年的时间，通过一系列创新举措，全行创新项目如雨后春笋般涌现，其中“金销贷”项目还获得了集团的年度科技创新大奖，该项目自2019年5月开始试运行，截至目前，已落地核心企业13户，新增供应链上中小企业客户近1500家，累计提款超过12亿元，实现零逾期。金销贷项目通过大数据风控、线上化审批的方式，为中小微企业提供全线上化融资，有效解决中小企业融资难、融资贵的问题，促进我行中小微企业发展，并成功经历了新冠疫情对业务冲击的考验，实现了逆势快速增长。

那么，这些工作我们都是如何做到的呢？

这几年，我行在宗少俊行长的带领下，上上下下都已经认识到创新的必要性和重要性，我们的创新工作面对的下一个问题，就是如何实现向创新型组织的转型。

世界杰出华人管理大师杨国安教授有个著名的“杨三角”理论，讲的是组织能力由员工能力、员工思维模式和员工治理方式三个方面组成。翻译成大白话，就是组织能力的转型升级，要解决员工“能不能”“愿不愿”“会不会”三个问题。

围绕如何实现创新型组织的转型，我行在集团的创新体制机制框架下，借鉴“杨三角”理论进行了一系列有益的探索，从“构建体系、创建氛围、促进学习”三个方面，解决“能不能”“愿不愿”“会不会”三个问题。



## 一、构建创新的管理体系

就像前面提到的金销贷项目，原本很好的创新想法，在推动过程中遇上很多问题很难推动，比如考核管理不明确、预算和费用管理不独立、人员招聘及退出安置面临困难、组织管理存在空白地带、没有长期激励等问题。通过《珠海华润银行公司业务创新管理办法》推行创新项目制方式进行项目推动，成立公司数据金融部，拥有内部运行的自主权，解决了原来推动过程中存在的问题，激发了团队的工作激情，有效推动了金销贷项目的快速推广。

因此，组织保障是工作开展的出发点，在明确了责任人后，各项工作将在战略引领下逐渐铺开。为构建符合我行发展战略导向的高效创新管理体系，调动全行员工创新的积极性，培育创新文化，总行制定了《珠海华润银行业务创新管理办法》《珠海华润银行公司业务创新管理办法》《珠海华润银行金融市场业务创新管理办法》《珠海华润银行个人业务创新管理办法》等。另外，各创新工作小组还在总行制度框架下制订了本条线的创新工作细则，如公司条线制订了《珠海华润银行公司业务创新工作小组章程》《珠海华润银行公司业务创新



工作操作手册》《珠海华润银行公司业务产品服务创新激励实施细则》《珠海华润银行公司业务首单激励方案》等。

在制度规范下，我行根据目前的业务管理和风险管控架构，为充分调动各条线的创新积极性，在总行改组了创新管理委员会，下设公司业务创新工作小组、个人业务创新工作小组、金融市场业务创新工作小组、授信与投资业务创新工作小组，明确各创新项目的审批流程及各层级职责，提高决策效率。

总行创新管理委员会每年召开两次会议，定期审议创新管理工作报告和年度创新工作计划，并对银行年度创新大奖进行评选。总行创委会秘书处由总行牵头部门和各业务创新工作小组核心成员组成，秘书处每季度召开工作会议，跟进创新项目的进展及新技术的引进，促进交流提升组织创新力。

制度和管理体系的搭建，进一步明确了组织中各参与方的责权利关系，同时梳理并宣导了各项创新的流程路径，提高创新工作整体运作效率，从而解决了“能不能”创新的事儿。

创新的发生不是偶发事件，如果把创新比喻成一粒种子，那么构建创新的管理体系就是土壤。创新的种子要发芽成长，需要有肥沃的土壤。

## 二、营造创新的组织氛围

2019年7月11日，星期四，是一个很平常的工作日，这一天大家惊喜的发现，全行所有电脑的屏保都出现了同一个画面——“广州分行、深圳分行、中山分行获最佳创意奖”。这个屏保画面是创委会为荣获创新创意大赛“最佳组织奖”以及“最具创意奖”的组织授予的电子“流动红旗”，这也是创委会办公室为营造创新氛围做的一次创新宣传。

像这样的例子不胜枚举，在总行办公室的统筹下，我行还启用公众号进行推文宣传，“华润银行公司金融”公众号推出的首篇宣传稿发出后仅3小时浏览量即突破1万，3天内浏览量达2万以上。此外，各业务条线为培育创新氛围，也都利用条线资源组织了各自创新激励活动，如公司条线开展的“绿洲计划”全行公司业务创意大赛活动、个金条线推出的《爆款产品激励办法》等，都极大的激发了全员的创新热情。



通过多渠道立体式的宣传，创新已不再远在天边，而是已经逐渐成为咱们身边的常态，从而解决全行员工“愿不愿”创新的事儿。

创新从来就不是一个人的事儿，需要一个有创新氛围的环境。如果说搭建创新的管理体系为创新的种子提供了肥沃的土壤，那么，营造创新的组织氛围更像是为创新的种子，营造了一个适宜的气候。

### 三、增强创新的看家本领

很多时候，创新的就是老经验和新知识混搭，创新的种子要发芽成长，有了肥沃的土壤、适宜的气候，还需要用心浇灌，这里说的浇灌，指的就是不断的学习。

正如开篇时提到的新技术的高速发展迫使银行这一传统组织必须改变以应对一样，创新真正的难点在于大家对新技术的了解与掌握，进而以用户需求为出发点，利用新技术来实现高效满足，从而促使业绩的提升，而“会不会”创新还需要通过组织的学习不断提升其能力。

通过参加各种培训只是开启创新的第一步，主要是为大家展开一个全新的视角来看待全球进入“互联网时代”后的变化，从而可以结合自身的工作实践，拣选、引入可提升效率的技术、工具来加快组织创新的进程。为此，集团近些年来组织了全球化创新经理人培训、数字科学家系列培训等，我行也组织开展了金融科技师（CFT）培训，与华润大学一起开启金融科技创新实验室。参与培训的小伙伴们就像一粒粒创新的种子，在遇到合适的环境时，将会逐步成长为我行创新的绿洲。

在广泛培训的同时，在干中学则更能高效促进组织的蜕变，比如目前深受对公营销人员欢迎的“A+”，它是智能科技条线和公司条线自2019年初开始共同打造的一款APP，其成功的关键就在于“敏捷开发”，这是一种一切从用户需求出发，有明确项目分工和管理流程的小步快跑的开发模式。通过一年多的协同奋战，参与项目的科技人员和业务人员对用户需求的敏感度和重要性认识增强了很多，同时每半月一迭代、每月一版本上线的节奏，又形成了积小胜而成大胜的氛围，最终促使一支敏捷团队的成型。目前，两个条线又在此理念下，共

同组建了以中小企业为目标客群的“润E企”项目，在尝试打造开放银行平台的同时，继续以战代培，不断锤炼创新型组织。

回首过去这一年，各种辛酸苦辣历历在目，全行上下众志成城，共同推动创新工作的开展。在创新的路上，大家很辛苦，但是很快乐。因为，我们在创新的征程中，体会到了一种自我价值实现的成就感。

哈佛商学院的克里斯坦森教授在他的《创新者的窘境》一书中，分析了大企业面对创新所面临的困境，也告诉了我们五种如何借助新技术突破创新窘境的方法，对我们很有启发，也很有帮助。但我觉得更重要的是要把创新当成个“事儿”来做。

因为，创新是一件很有魅力的事，当大家体会到一点点新技巧给工作带来的改变时，你会主动推开门去猎寻更多先进的技术来为己所用。同时我们在纷繁复杂的科技森林中，要坚持“用户思维”和“三个有效”的判断标准，以降低在未知领域中的迷惑，实现组织摸着石头“过河”。

经历了这些年金融科技的发展，大家看到我们以前无法服务到位的零售长尾客群已悉数被纳入互联网金融服务的对象，下一步的风口将转向产业金融生态上的中小企业金融服务，这也将是银行业不能再放弃的业务领域，同时也是华润银行在业内有相对优势的领域，如何充分利用科技创新赋能，使得我们能够实现高效服务输出将是个绕不开的问题。

今年是十三五规划收官之年，也是十四五规划的开启之年，在华润集团各业务供应链数字化改造的大势下，为切实推进非接触式金融服务实体经济，宗少俊行长提出我行在十四五阶段将由“信息化银行”向“智能化银行”转型，科学技术的大量运用将是大势所趋。为了进一步提升我行的创新效率及成果转化，下一步总行创委会将逐步推出优化“小组织”创新的组织形式，广开思路，引入“外脑”合作伙伴，利用我行、集团在场景方面的突出优势，向着开放银行的方向阔步前行。

创新发展的号角已经吹响，让我们全行员工以一颗开放的心来拥抱科技创新，让我们把创新作为日常一件重要的事儿来做！👊





# 业务创新

## 星星之火 可以燎原

——探索创新驱动公司业务发展

总行公司业务创新工作小组职能办公室

习近平指出“创新是引领发展的第一动力”，当今商业银行的发展环境已发生深刻变化，银行业高速发展与高盈利的时代已基本告一段落，而我行发展面临资本少、资金少、客户少、网点少、盈利少的“五少”的困境，转型面临迫切需求，亟需通过创新来寻找公司业务弯道超车的机会。

毛泽东曾说过“星星之火，可以燎原”。创新是一个渐进的过程，每一个想法都不应该被忽视、每一个诉求都应该被重视。但是，缺少了组织、没有制度依据，创新的“星星之火”缺少一个“燎原”的环境，很多好想法、好创意，没有可受理的组织，没有可提交的渠道，创意孵化没有制度可依，失去了可能发展成为好项目的机会。于是，公司条线自2019年开始通过一系列举措探索创造一个能够保护“星星之火”的环境，营造全行创新的氛围，推动全行员工参与创新的积极性与主动性。

### 一、2019年初建创新，储备燎原“星星之火”

2019年公司条线通过搭建制度机制、营造创新文化氛围、助推项目孵化落地等创新举措，储备燎原的“星星之火”。

#### （一）搭建创新制度机制，创造星火诞生的环境

公司条线在总行创委会的指导下，成立了公司业务创新工作小组，负责审批负债类项目、中收类项目等非授信类业务，下设职能办公室，负责公司条线创新的日常运营工作，通过体系化的组织架构，为创新工作的开展提供强有力组织保障。同时，在《珠海华润银行业务创新管理办法》的指导下，制定了一系列创新制度，包括《珠海华润银行公司业务创新管理办法》《珠海华润银行公司业务创新工作小组章程》《珠海华润银行公司业务创新工作操作手册》《珠海华润银行公司业务产品服务创新激励实施细则》以及《珠海华润银行公司业务首单激励方案》，使得公司业务创新工作有“制”可依。在日常创新运行过程中，不断优化及完善现有制度内容，使之对现行的创新工作更具指导性意义。

通过创新制度机制的搭建，提供了孵化创新的条件，使得“星星之火”有了诞生的环境。

#### （二）营造创新文化氛围，带动更多星星之火的燃烧

公司条线于2019年6月正式开展主题为“‘绿洲计划’，打造公司业务生态绿洲”的全行公司业务“金点子”创意大赛活动。6月18日，通过“华润银行公司金融”公众号正式推出首篇宣传稿，发出后仅3小时浏览量即突破1万，3天内浏览量达2万以上。该推文发出后在朋友圈里掀起了一阵转发宣传的热潮，全行员工参与热情高涨，活动推出后仅一个月，共征集创意方案120个。同时，公司业务创新工作小组开启了行内电子屏保宣传的先河，7月初推出了电子屏保流动红旗，针对二季度获奖的组织进行宣传。电子屏保流动红旗推出后，引起了全行包括各级领导的关注，使得电子屏保成为了行内宣传的重要途径之一。

通过创新氛围的营造，加大了全行对创新的知悉度和敏感性，有助于带动更多星星之火的燃烧。

### （三）推动项目孵化落地，使“星火”具备“燎原”的力量

从创意初期到创新项目落地，按照创意孵化的生命周期给予不同的支持，包括奖费支持、人力支持等。2019年公司条线从条线统筹费用中划拨400万元作为独立的奖费支持创新工作、对于创新项目孵化过程存在问题/障碍时及时予以各项资源支持，包括但不限于跨部门/条线协调沟通、外部资源引入等。2019年首个通过创新评审的项目货币基金银行垫资+银联代付业务，在公司业务创新工作小组协助推动下，完成了跨部门、跨条线的沟通协调工作，最终该业务拿到了银联给予的R0额度，通过系统对接实现存款沉淀2000万元。

通过2019年的不断探索与尝试，公司业务创新工作取得“星星之火”的苗头，并且以较为喜人的势头越烧越旺。

2019年通过微信渠道、邮件的方式征集的创意方案共计487个，其中，通过评审的共168个，创意方案涵盖内容广，涉及系统改造、流程优化、产品创新等。通过对创意进行阶段性跟进，部分创意内容已完成落实改进，如“开发对公开户资料指引系统”“供应链线上金融”等；部分创意内容已被借鉴到我行相关业务的实际操作中，如“投贷联动”“金融资产池产品”等。通过该部分创意的借鉴落地，有效优化了我行业务发展，提升了业务运行的效率。

经过创意孵化，诞生了6个具有价值的创新项目，分别为：金销贷、A+项目、货币基金银行垫资+银联代付业务、交易所金融服务方案——广商所项目、应收账款链融资模式——中企云链、投标贷项目。其中，获得年度“特别奖”的是金销贷项目，该项目通过大数据风控、线上审批的方式，为中小微企业提供全线上化融资，有效解决了中小企业融资难、融资贵的问题，促进了我行中小微企业发展。获得年度“奇思妙想奖”的是A+项目，该项目团队采用敏捷模式进行开发，高效部署集“学习培训、营销管理、运营作业”于一体的立体信息矩阵，让客户经理突破时空与物理界限，有效提升客户经理绩效。

通过阶段性的创新工作运营，从中也发现了一批积极参与创新的创新人才。公司业务创新工作小组通过组建“创新俱乐部”的方式，将这批创新人才集中起来，后续也将通过相关的培训赋能，提升该组织人员的创新能力，为我行公司业务转型创新培育优秀创新人才储备。

2019年是公司业务探索创新的开始，公司条线通过成果检验的方式，不断调整现行创新举措。2020年公司业务创新工作小组将在延续现行有效创新举措的基础上，不断迭代优化。

## 二、2020年创新升级，“星星之火”终将成为“燎原之火”

2020年创新工作将有所侧重，重点通过方向引导和外脑引入的方式，启迪创新，同时辅之以创新项目落地支持，助推“星星之火”成为“燎原之火”。





### （一）创新既要发散思维，又要聚焦亮点

公司条线于2020年开展的第二届全行公司业务“金点子”创意大赛活动，在延续2019年开放型创意大赛的基础上，引入了专题型以及限时型创意大赛活动。

开放型创意大赛让创新主体可发散思维，发挥自身强有力的主观能动性；专题型/限时型创意大赛活动结合当下的热点趋势/内部产品规划等，聚焦创新亮点，启发我行员工结合主题提出相关的创意方案，激发员工创新的敏锐性。

### （二）“外脑引入”启发创新，为公司业务发展注入创新活力

公司条线引入相关的新技术、新方向，通过“外脑引入”的方式，探索当下热点技术、创新方向与我行业务结合的契机。如今年年初邀请了外部区块链专家进行沟通交流，探索区块链技术在金销贷项目、票据业务以及A+功能开发上的运用；同时职能办公室引入外部合作平台进行沟通交流，探索结合区块链技术搭建我行资金存管账户的可能性，经过创意孵化目前该项目正在进一步推动落地中，为公司业务发展注入创新活力。

### （三）强化项目落地支持，创新驱动公司业务发展

创新需要容错，但创新也同样需要有时间的限制，过长的孵化、过久才能见效的产出，也是缺乏实际意义的创新。公司条线将根据创新项目的实际发展阶段，个性化的予以创新支持，加快创新产出，如加大对创新项目的人力、资源支持等，同时加强同业的沟通交流，寻找更多可以借鉴的业务推动方式方法，实现创新驱动公司业务发展。

创新工作不是一蹴而就的事情，需要循序渐进、持续不断的推动。2019年是创新的“星星之火”环境建设的开始之年，而目前也已经取得了初步的成果，2020年则是需要不断推动创新成果产出的一年。正如毛泽东所说“‘星星之火，可以燎原’，现在虽只有一点小小的力量，它的发展会是很快的”。创新工作的开展，也是如此，创意的诞生就是那“星星之火”，需要不断孵化，推动成长，同样也会很快发展成为足够强大的创新项目，最终实现创新驱动公司业务的发展。🔥

## 后疫情时代 做好准备再次出发

总行个人金融部、个人信贷部 总经理 吴颖

2020年初突如其来的疫情使我们的生活被迫按下了暂停键，不仅改变了诸多个人、行业的命运，原本已经增长乏力的实体经济更是雪上加霜。如何在经济环境复杂多变、百业受创、失业高企的情况下稳定、健康发展，如何在行内有效的资源投入中进行适度创新，寻找新的业务机会和新的增长点，是2020年我行个人信贷业务面临的重大考验。

个人信贷业务虽本身具有金额小额、行业分散的特点，天然具备一定的抗周期性风险的能力。但百年不遇的疫情对个人生活、工作、经营的影响至深，进而传递冲击个人信贷业务。个人信贷业务在疫情期间的不良有所攀升，如疫情短时间内无法结束，个人信贷业务将在未来较长时间内持续承压。

根据历史规律来看，每次危机的发生几乎都意味着传统模式的替代。危机当前，在应对挑战的同时也需要更积极地拥抱变化，才能给银行带来改变的契机。本次疫情的紧迫性、严峻性甚至长期性让我们重新思考创新的本质。银行的经营需要创新驱动发展，但在当前的疫情之下和复杂的经济环境之中，什么样的创新可以利用较少的资源产生价值最大化，什么样的创新对业务的经营有正向的促进，如何差异化、本地化实现创新，是我部今年乃至未来制定个人信贷业务发展和创新规划的首要原则。

自疫情爆发以来，我部举全部门之力，精心策划，统一思想，布局全盘，多措并举积极应对疫情带来的影响；专注核心产品和流程优化；适度流程创新提升经营收益；加大贷后催收清收力度保全有效资产。身处风云突变，百年未有之变局中，积极应对危机并付诸于常规工作与管理中诚然也是较过往的一种创新。

### 一、正面应对，为受疫情影响客户提供专项金融支持

自今年2月以来，我部全员参与抗击疫情的金融支持工作。根据银保监会和党委的指示精神，制定防疫期间个人信贷业务专项支持政策，协调总分行、跨部门的对客服务落地。针对因疫情影响而出现暂时性经营困难、延迟复工影响的客户，开通延期还款、征信保护、宽限期保护、利息减免等多项专项措施，为客户提供金融支持。

此外，动员全行个人贷款客户经理投入贷后催收、清收工作，为逾期贷款、不良贷款的清收工作制定专项激励方案，加快个人不良资产处置，达到加速收回和实现清收综合效益最大化的目的。

### 二、深耕本地市场，持续进行个人贷款业务的精细化管理

我行个人信贷专注于服务四大行、股份制银行服务不到的一般受薪人士及小微、民营业主。传统银行信用卡贷款一般服务于公务员、国企、事业单位、上市公司员工等稳定职业人士，该类客群社保公积金等个人信息丰富且贷款利率极低；其抵押贷款主要服务于大中型企



业，该类企业财务体系健全，三表（资产负债表、利润表、现金流量表）齐全且数据丰富，可抵押物充足。但我行所服务的一般受薪人士及小微、民营业主具有信息化程度低、抗风险能力差、可抵质押物少、可依赖担保少等特点。

我部持续优化个人信用贷款产品及抵押贷款产品，坚持中等客群、中等风险、中等收益的经营原则，依赖自身专注长尾客群的个贷管理与运营经验，借助智能化测算工具，通过个人贷款信贷工厂作业模式，利用小银行管理半径较小的优势，专注于服务湾区内有房客群，使我们从无到有，从粗放到精良，在湾区内建立起了屈指可数的个人信贷品牌。

### 三、适度创新，独家打造小微经营贷款无还本续贷技术

创新要坚持目标导向，问题导向和结果导向。利用行内有效资源，为业务赋能，并实际落实创新“三个有效”的目标。为响应国家加强小微金融服务的号召，解决小微企业续贷问题，我部自2017年起投入小微无还本续贷项目开发，项目共分三期，开发周期三年。该项目为“低供货”还款方式配套续贷技术，与国家号召金融业减轻小微企业还款负担、投放中长期贷款的要求高度契合。为我部及总行智能科技部核心团队自主研发的小微信贷核心技术，实现了系统全流程基础功能的部署与实施，同时线上流程首次加入了人脸识别、决策引擎自动审批功能。个人信用贷款无还款续贷线上手机功能实现了客户足不出户非接触、零成本办理业务的极致客户体验，极大降低了运营成本，真正诠释了“小银行、大网络”管理理念。

### 四、启动信贷工厂2.0，提升个贷全流程时效

我部自2016年启动信贷工厂作业1.0以来，已逐步实现流程化作业模式且风险自主可控，产品、风险、审批、放款、催收、贷后预警等核心环节全部集中管理。信贷工厂全流程作业模式对贷前、贷中、贷后全链条人员要求极高，覆盖了营销、产品、运营及风控等模块，真正实现了自主风控，实现了从进件、审批、放款的贷前营销，贷中监控、到贷后催收做到了全生命周期管理。

但作为同业标杆的平安银行的对标产品已经实现了半天放款的时效。在同业大举推行流程线上化的形势下，如果我行不能快速跟进，已经取得的市场份额可能迅速萎缩，对全行利润也将形成较大影响。为此，我部将提升个人贷款流程和效率的作为本年度的重要创新课



题，在保留我行特色的情况下，借助快速的流程换取市场，提升我行在湾区个贷市场上的竞争力。

信贷工厂2.0建设旨在梳理现有个贷流程中冗余部分，整合现有零售信贷系统、内评系统、手机银行端及IPAD端，支持客户远程申请及客户经理移动展业，提升内外部体验，优化内部节点，解决线下流程操作及申请资料的繁琐的问题，实现部分业务自动决策审批，提高全流程时效。未来我行信用贷当天申请的贷款可实现90%的业务当天放款，届时我行个贷流程时效将比肩平安银行新一贷，以快捷的流程重塑个人信贷业务的经营模式。

2020年对于银行业来说无疑是无比艰难的一年，这一场疫情更是一场决定升留级，以致生死的大考。后疫情时代，经济形势仍不明朗，银行业经营将在很长的时间内举步维艰，个人贷款业务必将通过更加精细的管理提升规模与营收，面对纷繁复杂的形势需要付出更多的定力、耐力和执行力。我们将持续坚持做到寓合规与风险于精细化流程管理之中，稳步推进业务发展，迎难而上，不忘初心，做好准备再次出发。🚀



## 金销贷，数字金融创新探索

总行公司数据金融部助理总经理 谢武平

今年4月24日，在2020年度华润集团优秀业绩颁奖典礼上，我行“金销贷”项目荣获“最佳科技创新奖”铜奖。此次获奖是“金销贷”项目继中国银行业数字化转型高峰论坛荣获互联网金融产品创新奖、人民银行《金融电子化》杂志社评选的“2019年度金融科技产品创新突出贡献奖”后获得的又一殊荣。在频频获奖的同时，业务拓展也捷报频传，海天、王老吉、雪花、怡宝、蒙牛、中烟、中粮等众多知名品牌业务陆续落地，签约客户、放款金额、贷款余额等业务指标在经受住新冠疫情冲击后也迭创新高。

回想起“金销贷”从产品创意、方案设计、上创新会、系统开发、业务试点到全面推广，历历在目；过程中各级领导的关怀与支持、项目组全体成员的倾情投入及市场推广时合作伙伴的认可和赞扬，也让我们感慨万千！

差异化经营是中小银行发展的必由之路，华润银行产业金融的基因和资源禀赋注定我们的目标客群定位于中小企业客户。中小企业是国家实体经济的重要组成部分，在承载就业、保障民生等方面发挥着至关重要的作用。在经济下行周期，国家为了稳经济、稳就业，积极引导金融机构加大中小企业的金融扶持力度，大力推动普惠金融的发展。我行信息化银行战略下公司业务确定了“抓小不放大”的客群建设策略，集团产融协同业务发展也对银行提出了更高的服务要求，探索公司业务转型，培育新的利润增长点，在这样的大背景下我们通过“科技赋能金融”，业务上大胆创新，经过充分的调研和论证，设计开发了“金销贷”产品。

金销贷是我行与品牌核心企业合作，使用品牌商品经销商交易、人行征信、工商税务、反欺诈等数据，利用互联网、大数据技术等技术开发的全线上化运作、自动化审批的中小微

企业信用授信产品。“金销贷”产品有几个关键词：

**品牌商品经销商：**这是一款针对特定场景下特定客群的嵌入交易流程的场景化融资产品；

**数据：**围绕经销商及实控人收集各类数据，以多维数据评估和量化风险，通过建立数据模型进行风控，使中小企业授信审查审批从经验依赖转变为数据依赖；

**全线上化：**客户的所有操作都是通过我行手机银行APP操作完成，不需前往网点开户、面签，此举突破了地域限制；

**自动化审批：**金销贷是第一款自动化审批产品，这是我行公司信贷产品革命性的创新，大大提高了中小微授信业务审批效率和确定性；

**信用：**与传统强调抵质押物不同，金销贷重视客户的经营现金流和第一还款来源，为中小微企业提供最优的信用授信融资支持。

金销贷这些业务创新举措赋予了产品极强的竞争力，也成为业务快速发展的重要推手，产品优势主要体现在以下四点：



第一，在品牌核心企业准入方面，金销贷重新定义了供应链金融核心企业的角色定位，将核心企业由担保方转变为数据合作方。服务无地域限制，迎合核心企业服务全国经销商的诉求；授信服务覆盖广大中小经销商，使产品方案更有吸引力。这种转变让我们易于与品牌企业达成合作，将之前我们不能攻克的客户变为我们的优质客户！金销贷首家合作品牌商海天味业就是最典型的案例，我们为海天味业700余家经销商累计提供了9.2亿元的融资支持，因此在我行开立了结算账户，并将我行列为主要合作银行。

第二，全线上操作，全程无人工介入，业务流无断点，10分钟完成线上注册开户、授信签约和提款，这些创新大大降低了成本，提升了客户体验，提高了业务运行效率，将之前不赚钱的业务变成利润丰厚的业务。

第三，数据建模识别、量化风险，自动化审批，重构公司授信产品风控理念，解决了中小企业信用授信审批难、效率低等老问题。同时风险部门授权由业务管理部门对项目准入进行审批，极大缩短了业务上报流程，实现最快30天项目落地投产。这些举措将之前不可能落地的业务变为效率高的业务，也点燃了前线人员营销产品的积极性。

第四，通过数据模型设置预警指标，实现大数据自动贷后预警，提高了贷后管理效率，夯实了小微企业贷后管理责任，将形式贷后转变为实质性贷后管理。

总而言之，全线上化运作和自动化审批是产品最大的亮点和创新突破，也是项目成败的关键！

金销贷是业务创新与科技新技术结合运用的典型范例，它是在我行大数据平台上自主研发的一款数据驱动的产品，在数据获取、数据清洗、数据分析和数据运用等环节，都应用到前沿技术。金销贷平台建设以业务导向、快速迭代、数据安全、大数据处理为设计原则，并使用大数据技术、区块链技术、决策引擎等技术，满足了全线上化、自动化审批的业务要求。在系统设计的过程中，为了最大限度地迎合目标核心企业的应用需求，充分考虑系统今后的硬件扩展、功能扩展、应用扩展、集成扩展等各种要求，保证系统的开放性和可扩展性，提高系统的稳定性和可靠性，减少应用系统再开发的工作量，从而降低成本。该项目在技术创新性方面主要体现在以下五点：

第一，搭建模型引擎，可自定义模型指标，支持快速迭代更新；



第二，搭建数据贷业务中台，可针对不同核心企业进行产品配置、参数配置、定价策略配置、模型配置，实现业务快速落地；

第三，建设基于hadoop的大数据平台，利用其分布式计算与分布式存储的架构优势，为以数据分析驱动的业务模式提供强大的计算能力支持；

第四，探索应用区块链技术，借助其数据可信、不可篡改、信息加密、信息共享等特点，与合作品牌商建立起数据共享的可信通道；

第五，核心企业交易数据接入多样化，满足各种不同品牌商的要求，实现数据快速对接，支持业务快速落地。

金销贷是我行数字金融漫漫征途中迈出的一小步，这一小步离不开风险的业务指导、IT的技术引领、条线的资源支持和前线的开疆拓土。目前产品数据样本有限，建模数据源单一，模型仅是经验模型，线上营销触达客户效率低，产品仍需精心打磨，不过既已扬帆，我们必达彼岸！

践行信息化银行战略，坚持创新引领业务转型，持续解决业务痛点，提升产品竞争力，是我们坚守的初心，持之以恒，必得始终！



## 润秒贴——服务小微企业融资利器

总行金融市场部票据中心 曹其友

面对新冠肺炎疫情的严峻挑战、小微企业融资困境，为满足客户票据融资需求，总行票据中心进一步优化票据业务服务流程，提供“润秒贴”极速贴现产品。该产品充分发挥金融科技优势、打破空间限制、降低交叉感染风险，切实保障了企业票据融资需求、发挥了金融科技在特殊时期对企业发展的支持。从2019年6月上线至今，秒贴业务合计发生约111亿元，服务各类小微企业近千家，生动体现了我行的社会责任。

“润秒贴”极速贴现产品是我行信息化、智能化转型的重要案例。在互联网金融不断发展的背景下，我行运用科技手段服务实体经济的创新业务，对传统票据贴现业务中存在的询价流程长、操作步骤多、到账时间久、财务成本高等不足进行了全方位完善。在“润秒贴”业务中，客户从发起申请操作到放款成功不足一分钟，真正实现了贴现业务的极速放款，体现了价格透明、界面清晰、操作简便、时间灵活、安全可靠等一系列特点。

“润秒贴”产品与普通信贷业务相比，在业务效率上具有显著提升。在普通贴现放款流程中，首先客户申请我行低风险授信额度，然后客户在企业网银发起贴现申请，进入贴现业务预申请、业务合同登记、分行放款中心初审、分行放款中心复核，最后由票据运营部人工签收、放款记账。而在“润秒贴”放款流程中，客户在企业网银发起贴现申请，在线签署电子版贴现业务协议，在线进行贴现询价，我行完成自动授信审批、自动出账审核、票据自动签收、放款记账。传统普通贴现业务流程较长并且繁琐，放款一般需2-3天，同时增加了人工操作风险，严重阻碍我行票据业务发展。“润秒贴”产品已实现零人工干预、自动额度占用、自动征信查询、授信自动审批、自动记账放款，全程只需1分钟即可到账，有效减少了人力物力资源的占用，提高了贴现业务风险控制水平，提高了业务效率，增加了客户满意度。



疫情期间，广东某农业企业复工复产迫在眉睫，我行珠海分行第一时间联系企业，深入了解企业目前生产情况及复工后经营、资金计划，配合企业融资安排调度产品经理，协助企业快速办理贴现2678万元，并按照中小企业优惠扶持政策给予贴现利率优惠，有效缓解企业融资压力，真正做到高效率、低成本，也获得了企业的高度认可。

在本行开户客户“润秒贴”产品基础上，未来计划推出润秒贴——跨行贴现营销平台，实现在线获客、线上授信、在线放款、自主支付，使客户足不出户即可便捷地获得信贷服务。该平台致力于服务非我行、异地、中小企业，提供票据融资、票据管理、支付结算等金融服务，解决我行网点少、中小企业融资难、融资贵的痛点。跨行贴现营销平台可为非我行开户客户提供客户注册、企业认证、线上合同签署、银票贴现、票据投融资产品等服务。

“润秒贴”系列产品定位于支持普惠金融、发展绿色信贷、助力小微企业，是由客户线上自助发起贴现申请，后续由我行系统全自动完成放款的互联网时代的高科技产品。同时，全自动化的运营模式是对传统业务流程的重大突破，极大提高小微企业融资效率，降低了各项操作成本，是我行积极践行普惠金融社会责任，大力支持实体经济发展的探索，也是我行信息化转型、走特色化发展道路的重要成果。🏡



## 拥抱变化，创新未来

——记碧桂园供应链金融线上化项目

总行网络与交易银行部 尚珂

世界上唯一不变的就是变化。斗转星移，日月如梭，变化无处不在，无时不有。被动地接受改变，如同鸡蛋从外部被打破，只能是煎蛋。唯有主动寻求创新，方能获得成长和新生，完成生命的升华。

金融学中创新的概念，可追溯到美国经济学家约瑟夫·熊彼特在1912年发表的创新理论，其首次提出“创新”并以创新来解释经济发展。时至今日，历经百余年，创新这一概念的内涵和外延被不断扩展，创新理论日趋完善和成熟。创新思维的本质，就在于用新的角度、新的思考方法来解决现有问题，取得竞争优势。

供应链金融是为中小企业量身定做的一种新型融资模式，使得作为我国经济重要组成部分的中小企业更易实现融资，解决资金瓶颈。国家领导人在2018年指出，“网络化、数字化、智能化是时代大潮，在新科技带来的机遇面前，我们要顺应潮流，抓住机遇，创新发展”，对供应链金融发展指明方向；商务部等部门2020年发布《关于进一步做好供应链创新与应用试点工作的通知》，监管部门于2020年出台《关于加强产业链协同复工复产金融服务的通知》，无不体现各部门对供应链的持续重视，以及加强供应链金融技术和模式创新的迫切需求。

商业银行供应链金融业务从早期的线下“1+N”模式开始，伴随着互联网的广泛应用和IT能力的大幅提升，逐步由“线下”模式向“线上”转变，并从单一的“线上”演变为多方对接。尤其是近期疫情影响，一方面给生活和经济带来巨大冲击，另一方面也加深了经济实体间线上化关联，推动“互联网+”进程。加快线上线下业务融合，加速平台化、智能化建设，



打通整个产业链以形成金融服务生态圈，成为供应链金融产品的核心竞争力。

碧桂园地产集团是我行供应链金融重点客户，双方保持有良好合作关系，带动上游供应商达60余家。我行通过反向保理供应链融资完成供应商授信落地，有效解决大额风险暴露限额问题，使反向保理业务成为碧桂园供应链金融项目的重要一环。但由于线下操作模式繁琐，且存在人工风险隐患，业务发展面临瓶颈。为了提升效率，降低风险，实现业务高效运转，我行积极推动业务创新，推出“碧桂园反向保理线上化产品”。该项目适应供应链业务线上化趋势，借助科技优化重构供应链金融新功能，对我行对公业务转型有战略性指导意义。基于电子签章服务给予的创新业务模式，有效提升客户服务质量及操作效率，在创造良好服务口碑的同时，增强客户粘度、实现获客批量化，快速提升存款沉淀，为我行创造更好收益。

“碧桂园反向保理线上化产品”在信息化银行战略背景下，贯彻“服务实体经济，促进实业销售”思想，坚持科技创新理念，以科技引领发展。相较于前期产品，其优势和创新发展主要体现在：一是依托科技赋能业务，实现银企双方系统直联，业务数据无缝对接，大大缩短供应商通知、总部确认等纸质材料的流转过程，提高整体业务办理效率和操作安全；二是以提升客户体验为中心，准确把握碧桂园及上游供应商的经营特点和融资需求，提升个性化、差异化的创新服务，有效解决线下发票查验、纸质合同签章等难题，大大提升客户满意度，增加客户黏性；三是通过数字化驱动，依托核心企业拉动上下游，实现商流、信息流、资金流的多流合一，通过系统直连获取真实交易信息，降低整体金融风险，提升线上运营的智慧风控能力；四是通过与核心企业及上游线上交互，实现供应链业务全线上运营，形成标准化、线上化闭环，提供“一条龙”式全面融资服务，提升同业竞争力。

在项目推进过程中，业务部门和科技部门密切配合，聚焦网络与交易，推进科技和业务的融合，形成产业链上下游批量开发的模式，有效支持业务扩展和挖掘。为打造具有我行特色的金融链条，我部将加强创新理念，推进供应链数字化和智能化发展，进行前瞻性考虑。未来，我部在供应链领域继续加大创新，重点聚焦以下四点：第一，利用“云友信”扩大服务群体，从现有的一级经销商、供应商，渗透至产业链的二级、三级、四级等客户群体；第二，穿透资产，打通中登网，分析产业中各群体交易数据、物流数据、税法数据等，借助大

数据分析模型，提供全方位、专业化供应链金融服务；第三，完善订单保理业务，依托历史应收账款，分析企业经营情况，对当前订单提供融资服务；第四，与平台方或电商对接，依托其订单信息、物流信息，以平台服务输出赋能客户，实现供应链链条信息共享，为产业长期健康发展注入新的动力。

“严冬不肃杀，何以见阳春。”疫情对企业发展带来危机和挑战，却也是一种鞭策和契机。在“信息化”浪潮下，经济环境日新月异，大数据、AI、区块链、物联网等概念层出不穷，将供应链金融推向新的高度。

创新自我是企业成长和超越的最本质回归，是一种战略，最基本也最具战斗力。《孙子兵法》云“上下同欲者胜”，我们将继续贯彻“小银行、大网络”的整体战略，响应国家号召，积极拥抱变化，发挥创造力和想象力，突破传统，使我们的对公产品在业务创新、科技创新的浇灌下茁壮成长，开花结果，展示出更强大的生命力和竞争力，给客户创造更多价值，给社会带来更大贡献。🌟





## 复工复产 创新服务

珠海分行公司金融部 任天宇

2020年初，一场突如其来的疫情改变了中国人的春节，深刻影响了居民日常生活、企业复工复产等方面，各行各业都面临着前所未有的挑战。珠海分行在困难中积极创新，努力做好客户服务工作，凸显银行业的金融服务担当。

在全民复工复产之际，珠海分行积极响应党中央、国务院、华润集团、总行关于金融支持企业复工复产的号召，认真贯彻落实市委市政府、监管部门和上级行决策部署要求，积极履行社会责任担当，持续做好疫情防控金融服务工作，全力支持企业复工复产。

### 一、积极响应上级部门，全员部署做好有力保障

疫情期间，为支持我市中小企业积极应对疫情，珠海分行积极扩大普惠金融覆盖率，着力改善民营、中小微企业融资环境，在做好疫情防控的基础上，积极主动对接客户，主要通过远程视频等方式与企业面谈，以及征信查询等了解经营情况，推进企业融资支持。围绕本次受新冠肺炎疫情影响较大的批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游等行业出现的暂时性困难，珠海分行迅速反应，推出系列措施：一是以产业链核心企业为主导，以具备自身优势的相关金融产品服务链上企业，差异化信贷机制，创新金融产品，提升服务水平，加强线上业务服务，推出专门服务小微企业的全线上、自动化审批的纯信用产品“金销贷”；二是为降低企业融资成本，发布针对疫情防控企业贷款的价格优惠专项政策，适当下调贷款利率减免相关手续费用；三是优化产品准入政策，针对卫生防疫、医药产品制造及采购、科研攻关等企业，对现有的产品准入或响应贷款条件进行调整，以加强对该类企业融资需求的满

足；四是制定了受困企业纾困政策，包括征信保护、调整还款方案、授信展期建立征信保护机制，坚决贯彻落实监管部门要求，不抽贷、不压贷、与企业共同渡过难关。此外，珠海分行已与“粤信融”建立了对接功能，疫情防控期间的政策、产品将会及时通过平台对外发布，拓宽线上绿色通道，为疫情防控相关企业提供精准有力的支持。

受任于紧迫之际，奉命于危难之间。疫情期间，珠海分行用充满效率和温度的实际行动，多措并举提升金融服务水平，为复工复产注入了“金融活水”，接下来还将全力提升服务质效，为加速打赢疫情防控攻坚战贡献金融力量！

### 二、推行“百行进万企”创新服务模式，了解客户资金需求

在精准对接抗疫企业方面，珠海分行全面行动，对于市金融局提供的全市需求金融支持复工复产的企业名单，第一时间对接客户，做到快速响应。营销人员积极走访相关企业，深入生产一线实地查看企业复工复产及生产经营情况，第一时间精准对接企业负责人、第一时间全面了解企业的融资需求，并制定科学合理的融资方案，为企业提供信贷支持。推行“百行进万企”创新服务模式，对辖内企业进行排摸，通过电话或短信的方式主动联系小微企业，开展问卷普查，倾听服务意见，确认融资需求。加大对疫情防控相关领域的信贷业务、支付结算、跨境金融等全方位综合金融支持力度，为中小微企业提供优惠便捷的金融服务。

### 三、探索支小再贷款方式创新，帮助企业复工复产减成本

抗击疫情如同和时间赛跑，自央行关于加大再贷款力度促进有序复工复产的政策发布以来，珠海分行积极探索支小再贷款政策工具实施方式创新，探索将支小再贷款资金用到特色产业、经济新动能等领域，并推动降低融资成本，正向激励和定向支持取得了较为明显的成效。截至4月末，已落地支小专项贷款的对公客户共计33户，45笔，金额合计1.191亿元人民币，充分利用支小专项贷款政策支持小微企业有序复工复产，提供低成本、普惠性的资金支持，切实为小微企业解决了融资难题。

疫情期间，珠海分行存量优质信贷客户珠海普利德医疗设备有限公司面临着订单下降、



采销渠道不畅、经营成本控制等问题。为深入贯彻党中央、国务院关于防控疫情的指示，认真落实华润集团及总分行党委相关决策部署，珠海分行为普利德公司发放年化贷款利率为4.2%的400万流动资金贷款，较原贷款利率下降25%。由于该公司距离珠海市中心约50公里，分行人员克服交通困难，配合客户收集出账资料，在各部门、机构积极配合下，仅用两天完成审批放款，成为珠海市首笔落地的抗疫专项支小贷款，受到客户高度好评。

珠海广达电气有限公司是珠海市优质的电力控制设备生产企业，主营研发、生产和销售电力设备及元件等，产品广泛应用于输变电站、供配电工程，在此次防疫过程中起到后勤保障关键作用。2020年初，中大五院因疫情防控需要搭建隔离病房，广达电气负责生产制造相关电力设备及元器件。在了解到企业为支持疫情防控及维护珠海市供配电稳定运营，急需资金采购物资恢复产能后，我行各部门通力协助，积极探讨沟通，落实支小再贷政策，在审批、放款各流程开通绿色通道，在不到2天时间里就完成了500万流动资金贷款的发放，帮助企业解决资金缺口问题，及时恢复产能，助力本次疫情防控。



为确保央行再贷款政策资金好用实，惠及更多小微企业，接下来，分行还将继续在人民银行珠海市中心支行的指导下，加大政策宣传力度，加快融资支持，更好地扶持和服务需要帮助的小微企业客户，打赢疫情防控阻击战发挥更大作用。

#### 四、打出多种金融“组合拳”，加快“绿色通道”与企业共渡难关

一是开辟绿色通道，推出防疫应急贷；二是加强转续贷的工作，帮助企业无还本续贷；三是特事特办，对受困企业给予利率优惠，针对防疫物资、医疗设备以及民生消费领域的企业给予“特事特办”，第一时间满足企业资金需求。

远程办公期间，香洲一级支行公司业务部为支持企业复工，在疫情期间根据客户需求快速反应，在较短时间内完成对中小型科技企业珠海金税科技有限公司的850万元的审批和放款。为满足企业尽快复工的融资需求，自2月3日分行信贷审批部安排开始远程审查，后经过审批、签署合同、抵押登记、额度启用，用最短的时间帮助客户解决了资金周转，实实在在地为疫情中的中小微企业解决融资问题，为响应珠海市政府号召支持企业复产复工作出贡献。

#### 五、做好相关优惠政策宣导，让更多企业了解使用

在疫情期间，珠海分行响应政府普惠金融政策宣导，让更多小微企业客户享受优惠政策红利，积极宣传抗疫期间金融优惠政策，做好政策咨询与顾问服务。珠海分行认真梳理了全市及各区2020年财政贴息政策与申请通道，帮助小微企业第一时间掌握所在地财政贴息政策和申请方式。如支小专项再贷款、四位一体融资、再贴息、再贷款等政策，通过分行微信公众号、珠海特区报等媒体渠道，加上营销人员上门拜访宣传，有效推广各类优惠政策，指引企业申请，进一步优化普惠金融客户体验。

珠海分行在抗疫期间，积极响应上级部门指示，认真部署工作，积极创新产品，创新服务模式，帮助疫情期间企业复工复产，同时履行社会责任，帮助更多的企业解决融资问题，与企业共同进步，共同成长，成为企业可信赖，可依靠的优秀金融伙伴。👏



## 关于拓展线上视频鉴证开户业务办理的创新思路

佛山分行营业部 黄文敏

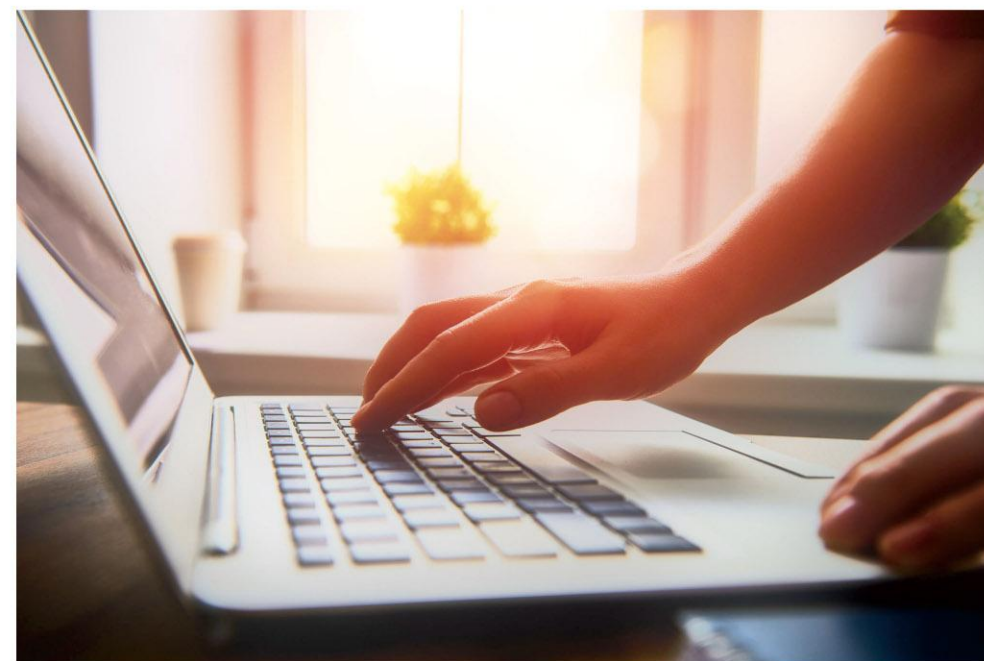
2020年新年伊始，正当人们沉浸在一片春节团圆喜庆的氛围之中时，一位名为“新型冠状病毒”的不速之客悄然而至，将整个假期变得安静而又漫长。由于新冠肺炎极强的传染性，政府果断采取严格的防控措施，制止人口大规模流动和聚集。同时，工人返城、工厂复工延迟，企业停工减产，制造业、房地产、基建等行业基本停滞。

在此期间，全国经济发展面临巨大冲击，对于经济基础薄弱的小微企业来说更是进入了难得一遇的寒冬。为助力企业度过寒冬，银保监会发布各项通知，鼓励金融机构积极运用技术手段，在全国范围特别是疫情较为严重的地区，加强线上业务服务，以提升服务便捷性和可得性。一直以来，由于风险成本高，监管受限，企业对公开户需客户临柜办理或客户经理鉴证办理。但在这一特殊时期，为了响应监管部门的号召，我行开通授信对公客户视频鉴证办理开户的渠道。如此，企业可以不受交通管制、疫情隔离的影响线上完成开户，客户经理也不用前往高风险区进行鉴证，给双方带来极大的便利，很好地解决客户融资需求，稳固经济发展。

不过这一创新之举也存在一些问题。首先，视频鉴证借助于微信平台的视频通话进行录屏，但由于APP设计问题没能有效地收取现场音效，因此需出示文字画面来表示客户意愿；同时，微信录屏仅提供视频录制功能，为了确保客户身份识别，会要求客户出示相关身份证明文件，但仅靠人工识别仍存在一定风险；此外，视频拍摄需包含的要素较多，鉴证人员录屏时很容易漏掉一些要素导致重拍，甚至延误开户的进展，导致不必要的损失。

无论是居于当下疫情环境需要，还是居于目前我行网点覆盖范围暂时限定于广东省内，亟需顾及国内其他地区业务拓展需要，加强线上开户业务办理是必不可少的。为了更好的推行这一创新，从完善的角度看，建议我行能够及时推出视频开户的系统，减少对第三方软件的依赖。同时，能够支持视频开户的基础需求，包括能录入现场通话的声音，能够利用现下普遍流行的人脸识别技术进行身份识别等。另外，为了便于鉴证视频的录制，可以将鉴证的过程分解为几个环节要素，只有全部要素都录制完成才能选择提交视频，以防止漏掉任何重要细节影响开户进程。

总的来说，此次疫情的出现是在对银行线上业务办理服务水平的考验，也是在促使我们的客户群体适应线上化服务，促进整个行业技术改革，未来线上化率将会进一步增大，银行线上化水平是决胜未来对手的关键。因此，不仅要开发视频开户系统，更要未雨绸缪，努力开发更多线上业务办理系统，紧跟时代步伐。🚀





## 我行重点创新产品展示

### 业主贷

在个人信贷的产品上，为解决小微企业存活周期短、财务治理不规范，实际经营状况识别度低、银行批贷难度高的现实困难，选取小微客户中的有房人士，推出针对有房小微人士的信用经营贷款业主贷，通过贷款客群下沉，扩大了银行贷款服务范围，解决了小微企业贷款难的问题。

### 易速贷

是面向从事生产经营活动的企业法人、自然人发放的，用于补充生产经营过程中资金需求，借款人以公司或个人名下房产、土地使用权等固定资产进行抵押的贷款。产品优势一是可受理抵押物范围广、抵押率高，二是还款期限安排灵活。

### 金销贷

与品牌企业合作，使用品牌经销商交易、征信、工商税务等数据开发的全线上化运作、自动化审批的中小微企业信用授信产品，最快5分钟即可完成贷款全流程，满足小微企业对资金“短、小、频、急”的要求。

### 金科贷

本产品为科技企业的专属融资产品，为高成长性的中小科技企业提供综合的金融服务方案，具有多种额度核定方式，并根据科技企业在不同成长阶段的特点设置了灵活多样的担保方式，提升科技型企业融资可得性和便利性。

### ERP数据贷

基于企业ERP系统、征信、税务等数据，通过构建产品模型，验证数据真实性，分析应收账款质量，采用线上产品模型自动决策及线下模板化审批相结合的风控方式，向中小企业提供的线上化融资产品。该产品是应收账款综合融资，无需买方确认，客户足不出户，即可完成线上化操作；专项提款额度支持，随借随还，资金利用率高。

### 好易贷

根据中小企业融资需求和特点，我行积极探索弱化对审计报告和财务报表的要求，通过现金流核实其报表和经营情况，研发抵押放大的特色产品“好易贷”，在符合我行要求的情况下放大抵押物的抵押率，并给予企业2年期信贷额度，既满足了企业更大的融资需求，同时降低企业转贷、抵押等成本。

### 税易贷

我行依据第三方数据信息，以税务数据为核心，配合采集相关工商、司法、征信、黑名单及反欺诈等信息，以大数据分析为基础构建风险模型，建立标准化的风险评级决策体系，向符合条件的小微企业或企业主发放的用于生产经营等用途的小微贷款。

### 无还本续贷

我为着力解决小微企业借助外部高成本搭桥资金续借贷款问题，降低小微企业融资成本，积极推动小微企业经营贷无还本续贷的产品创新和系统建设。

### 票票通

企业客户提供持有的电子银行承兑汇票作在线质押，在票据质押金额内，经过我行在线自动审批，开立一张或多张电子银行承兑汇票业务。产品优势一是足不出户，极速线上化操作；二是票据快速拆转至供应商，盘活票据资产；三是新开票不留历史交易痕迹，保护商业机密。

### E润通

为方便华润集团核心企业（及其下属公司）与其供应商进行资金结算，以核心企业（及其下属公司）的应收账款质押，基于发行人银企直连系统向其供应商提供快速授信支持的业务。

### 票票通

申请人将其持有的合法有效的一张或多张在我行具有同业授信额度的电子银行承兑汇票作质押，在票据质押金额内，经过我行在线自动审批，为申请人开立一张或多张到期日在质押票据到期日之后的电子银行承兑汇票业务。

### 润秒贴

设计了在线智能报价、在线签署协议、征信自动查询、自动授信审批、自动放款记账等功能，实现全链条线上化、自动化、智能化、无纸化，大幅提升了贴现业务效率、有效降低了业务风险，促进公司客群建设和营收增长，实现了全线上化票据业务。

### RUN智投

利用大数据分析、量化金融模型以及智能化算法，根据投资者的风险承受水平、财务状况、预期收益目标以及投资风格偏好等要求，运用一系列智能算法，投资组合优化等理论模型，为用户提供智能化和自动化的资产配置建议。

### 无卡I账户

为突破我行物理网点不足的困境，我行新开发“无卡I账户”产品，以满足集团代发员工的结算支付需求。无卡I账户属于I类结算账户，不配备实体借记卡，依托手机银行APP进行日常的存款、转账、消费、电子支付等，账户签约理财后可购买理财/保险/信托产品等各类产品；如需支取现金，还可通过我行手机银行扫ATM二维码进行扫码取现。





管理创新

## 创新年轻经理人培养 AI驱动小组织赋能

总行人力资源部 王敏

随着我行智能化银行发展战略的深入推进，组织和业务实现了快速转型。为落实中央《关于适应新时代要求大力发现培养选拔优秀年轻干部的意见》要求，根据华润集团及金控的统一部署，结合我行长远对人才发展的迫切需求，我行2020年将进一步加快年轻经理人的选拔培养。

4月25日，我行被集团列为五家优秀年轻经理人队伍建设工作试点示范单位之一。从年轻经理人才培养的角度，意味着我们要以更高的标准、更创新的思维、更好的实践效果，努力提交更满意的答卷。

在迈向智能化银行的过程中，华润银行面临着战略转型。战略转型落地的关键在于组织能力的保障与创新。面向十四五，华润银行组织创新的关键点，一是如何激活个体，尤其是如何激活年轻经理人；二是如何赋能小组织，宗少俊行长在A+项目汇报会和第七期“华润银行90班”授课时都曾反复强调。

华润银行的人才培养始终秉承上接战略、下接绩效的原则。结合集团和银行的要求，我们将努力实现两点突破，即创新年轻经理人的培养，AI驱动小组织的赋能。

### 一、创新年轻经理人培养

对于我行年轻经理人队伍的培养，通过对内部具有一定领导能力、较强业务水平，并有进一步发展潜质的经理人进行综合能力培养，持续培养一批高度认同华润企业文化和价值观、胜任未来业务挑战、引领业务持续健康发展、符合战略部署需要，且凸显新作风、新格局、新思维、新业绩的未来管理者，同时也是支持银行未来数字化转型的变革领导者。

整个年轻经理人队伍人才培养与赋能，讲政治、成体系、重创新。面向十四五，我行将从传统的标准化、批量培养模式，渐变为依赖大数据等技术的高度个性化、灵活的培养模式。我行培训团队通过自主研发国内领先的AI驱动的知行微学习平台，通过持续迭代，逐步推出基于数据驱动的更加个性化、场景化、智能化的人才赋能，也更加适应未来的组织变化。

例如，面向中基层后备人才的第七期90班，因受疫情影响，借助知行平台，创新式采用了全线上的开班授课赋能：

**1.线上直播：**开设“书记讲堂”“红色传承”“业务有约”“大咖有话”“小咖分享”等专栏，邀请22位专家讲师、嘉宾进行直播（录播）授课，38学时学习，学员提交ORID作业反思近700篇。

**2.线上训练营：**系统完成3门“7天领导力”训练营，提交近1500人次管理作业。“7天领导力”系列训练营已经涵盖领导力三个维度（领导自我、领导他人、领导业务）80个模块，学员使用超过200期，深受学员欢迎。

**3.线上行动学习：**开展促进团队发展的在线行动学习画布研讨，围绕银行团队面临的热点问题，共产生超1000个互动研讨卡片。

**4.线上拆书：**围绕“稳健转型”“质量发展”“赋能小组织”系列主题，开展了3期智能拆书，18本经典图书共拆、共读、共享，37名学员结合本岗位实践提供了近800篇学以致用的线上书摘。

**5.线上每日刻意练习：**实现清华大学的“清晨领导课”打卡学习70天；哈佛大学的“每日教练之问”新任经理人精品微课学习六个模块100门；开启“领越领导力”五周训练营打卡学习，五周5项行为习惯，30个关键行为，每天1个关键行为实践。

**6.线上经验沉淀：**近3个多月的在线学习旅程，37名学员累积线上作业及心得超350万字；同时学习浏览了历届90班学长们的最佳实践、案例、反思等经验沉淀精华。



同样，面向中高层后备人才的“润行”班，利用知行AI微学习平台，推出了国内第一个在线行动学习画布，通过移动互联手段，以线促面，激发更多员工和学员一起群策群力，借助“千人共创”在线行动学习，共同推进解决银行年度报告中提出的一些业务挑战，促进组织绩效提升。“千人共创”行动学习画布主题任务实践中，针对学员本岗位36个挑战任务，经过结构化在线团队一次共创，通过在线行动学习画布在线自动生成超1500个互动研讨卡片；根据所有卡片，自动在线生成36个主题任务报告，促动全行1100人次二次在线团队共创，有效激发全行员工学习浏览超27000人次。

目前知行已经通过持续迭代，逐步成为推出融直播+研讨、画布+反馈、自动后续跟进提醒主题实践任务的在线行动学习智能平台。

## 二、AI 驱动小组织赋能

华润银行要解决好组织创新，就需不断赋能以“小组织”为基本单元的创新组织保障。宗行在A+项目汇报和第七期“华润银行90班”的授课中不断强调对小组织的赋能。小组织创新运作灵活、成本低、风险可控。通过对小组织的赋权、赋信、赋才、赋利，打造出一批自主自发的经营团队，灵敏高效地应对市场与竞争变化，从而进一步提高华润银行对当前环境的反应速度与适应能力。在赋能小组织的过程中，年轻经理人起着非常重要的催化作用。希望年轻经理人所在的小组织能够做到自我驱动、创新共识、敏捷进化。

从人才培养的角度，如何与时俱进实现对银行未来小组织的学习赋能？我行培训团队以自我驱动、创新共识、敏捷进化为基因，经过持续几年的不断迭代，所推出的知行学习平台，将于6月份逐步升级迭代为AI驱动的小组织赋能微平台，进一步适应未来银行小组织的变化和赋能。

与此同时，我行将率先为即将开始的未来之星训练营提供具有智能协作空间的金融营专属小组织微学习平台，金融营学员不但可以访问历届训练营中所有的课程、最佳实践、经验分享，而且可以实现实时团队协作。

面对银行的战略转型，随着去中心化、小前台、强中台的组织液化趋势，AI驱动小组织赋能将进一步加速银行的数字化转型，创新年轻经理人培养，为华润银行依靠一群人、迈开两条腿、稳健三步走的成功贡献力量。

## 科技赋能，智慧运营

总行运营管理部 王璐

新冠肺炎疫情爆发以来，全球经济遭受了巨大冲击，同时也使社会数字化进程空前加速，商业银行数字化进程也在加速。以客户为中心，丰富智慧服务渠道，深耕业务场景，从物理网点走向无处不在的金融服务，是商业银行未来发展的主要方向。在客户需求升级、产品高度同质化、金融机构激烈的竞争态势之下，打造卓越的运营体系将是未来银行的核心竞争力来源，是构筑难以逾越的差异化优势的重要手段。随着数字化时代的到来，如何顺势而为、及时转型、提升运营对商业银行整体业务模式的支撑和服务能力，是我们必须面对和思考的问题。

在以人工智能（AI）、区块链（Blockchain）、云计算（Cloud）、大数据（Data）为技术基础的金融科技下，只有积极拥抱先进生产力，并提供与之相适应的运营服务及协作能力，才能实现面向未来的可持续发展。金融科技赋能银行运营目前主要体现在“集约化”“自动化”和“线上化”。

**集约化：**打造运营集中作业平台，将柜面业务转移至后台集中办理，实现“前台受理+后台作业+产品交付”的前后台分离，后台集中运营模式，同时为移动终端展业提供远程服务支持。我行的流程银行就是从变革传统银行作业模式入手，通过再造“前后台分离”的作业流程，重新构建“多岗位异地流程协作”的风险控制模式，形成“中心化、工业化”集中作业共享支持格局，旨在通过规模化提高运营服务效率，通过集约化降低运营服务成本，通过流程化提高风险控制能力，通过作业标准化提升运营服务水平，从而构建“服务优、风险低、效率高、成本低”的安全高效运营管理体系。

**自动化：**增强系统自动化处理功能，通过在系统中加入逻辑判断，实现部分风险点的识别从人工控制向系统控制转变。运营的本质是对流程的管理，从流程优化出发，从小的优化驱动大



的变革，是众多商业银行运营转型的必由之路。2019年运营管理部全年累计收集系统优化建议1480条，采纳534条，年内共完成363项优化功能上线工作。同时主动对现有业务流程进行检视和梳理，优化流程设计，提高作业效率。如通过对会计账务核算的优化设计，实现柜面现金结售汇、现金收付交易中产生的人民币分位尾零的系统自动化处理，将人力释放到需要运营专业知识、人工识别审核的业务中来；完成个人客户在自助回单打印机通过手机银行扫描二维码验证后登陆，实现个人客户无携带卡证情况下可自助打印回单及交易明细的功能等，提高客户服务感受。另外，在财务报销、对账等业务环节拟引入流程自动化机器人（Robotic Process Automation，简称RPA），模拟和替代人机交互，后续可实现自动发票验真、报销费用、自动化调用系统接口、创建文档、发送邮件、跨部门对账，以及在数据孤岛场景下非侵入式地解决不同系统间的数据交互等功能。

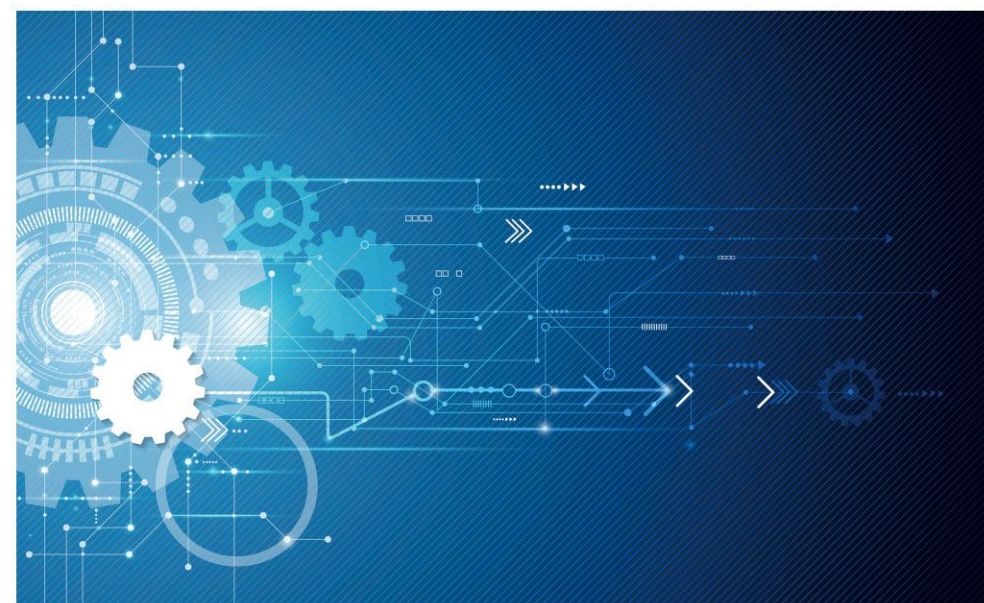
**线上化：**一方面，商业银行金融服务渠道多元化，过去以银行网点、自助设备为主，如今以网上银行、手机银行、微信银行等线上渠道取代传统渠道成为客户办理金融业务的主要方式。另一方面，传统的线下渠道也越来越具有“线上”形态，呈现无纸化、电子化趋势。通过运用电子签名、电子印章等技术，突破传统纸质业务办理模式，将线下手工流程转移至线上。我行凭证电子化项目建设，就是通过在网点柜面内引入无纸化系统，实现零售业务及部分对公业务线下无纸化处理，对于业务办理过程中需要客户确认的信息，客户可在交易过程中实时确认，并在柜外清设备上完成电子签名，系统将业务信息、客户签名、电子印章合成为电子凭证后加签保存，不再打印纸质业务传票，网点无需进行传票的整理扫描保管，提高流程效率，节省纸质凭证印刷、配送、整理、扫描、档案保管成本，同时也避免了业务凭证被人为抽调替换或伪造的风险。

疫情之下，服务在线加速、企业在线加速、政府在线加速、监管创新加速。《中国银保监会办公厅关于进一步做好疫情防控金融服务的通知》的出台，从监管层面鼓励创新金融服务方式，优化丰富“非接触式服务”渠道。同时央行出台多项政策支持金融机构抗击疫情：银行可在有效防控风险、准确识别客户身份和开户意愿的前提下，探索通过电子渠道为单位办理开户、变更账户业务。线上金融服务从零售端向公司端深度拓展可能成为未来发展趋势。

过去，商业银行运营工作的目标始终在服务、风险、成本之间权衡，核心运营目标的选择与全行的发展阶段及业务战略高度相关。而今天的银行业，技术的进步正在突破原有的成本经济

学模型，金融科技的创新应用使不同运营目标之间的统一成为可能。运营条线作为全行的基础支持与服务部门，在“数字化”“云端化”的未来运营服务竞争中，提供优质、便捷、有温度的运营服务的同时，必须守住风险和质量的底线。

根据全行年度工作总体要求，全行运营条线2020年将以“夯实基础，拥抱变化”为主题，推进我行“小银行 大网络”的战略落地。运营的持续健康发展需要坚实的能力基础，夯实基础是我们主动应变的前提和必要条件，也是未来实现“智能化运营”的基础。2020年运营条线工作指导意见提出：从银行业运营发展现状和趋势来看，“自助化、自动化”的窗口期已进入尾声，“智能化”大门已经开启。我们要积极应用“自助化、自动化”时期所形成的自助设备行业通用标准，迅速缩小与领先同业差距，同时，结合我行发展战略与行业发展趋势，有选择地进行“智能化”突破。从长期来看，运营条线的工作模式将由“以人为主，设备（系统）为辅”转换为“以自助化、智能化为特征的科技赋能新服务”。运营管理部也将以激发创新、实施创新为突破点，以积极的心态拥抱变化，探索运营生态云规划，为全行高质量发展做出贡献。





## 关于运营管理数字化转型的思考

总行运营管理部 刘晓瑜

在金融科技的赋能下，银行业利用人工智能、大数据、云计算等技术全面保障疫情期间线上普惠金融供给和服务，为疫情期间的金融服务发挥了重大作用。“全民隔离”的状态给未来银行金融科技发展带来新的启示，在此背景下，我们应该如何把握机遇，顺应趋势，加速我行运营管理数字化建设，加快我行自身业务远程化、线上化、智能化发展成为需要深入思考的问题。

在此次疫情期间，深刻体现了“银行服务是必要的，但银行不是”。未来，银行已不是一个地方，而是一种功能，银行服务将被直接嵌入到政府、企业、个人客户生产生活的方方面面，平台和数据则取代机构和网点，成为金融机构的核心资产和核心竞争力。如果银行对不断变化的形势认识、行动不到位，传统存贷汇业务将很快被互联网巨头企业所取代，甚至整体行业被颠覆、个体机构被淘汰也是可能的。为应对新形势和新挑战，数字化转型已经成为银行业竞争发展的关键转折点，国内外各银行都在加快金融科技创新、探索数字化转型，并且在一些领域已经形成了开创性成果。

### 一、运营管理数字化转型的主要内容

自银行运行管理概念提出以来，“流程优化”一直是运营管理的主要内容。作为银行流程管理和运行部门，围绕对客服务的全过程，依托网络、影像、存储等计算机技术发展，不断优化改进银行的业务流程、服务方式。近年来，随着社会经济发展和科技手段进步，金融行业竞争形势日益加剧，第三方支付顺应了消费者移动化、在线化、便捷化的金融需求，迅速占领了前端市场，使传统银行面临脱媒的危机。银行的运营管理体系亟需向数字化转型，人工智能、大数据、

区块链、生物识别，图像处理等金融科技突飞猛进，已逐渐成为深刻改变银行面貌的颠覆性力量，为深入践行数字化运营管理理念，构建智慧化运营体系提供了科技赋能。银行运营管理的数字化转型，主要包括以下几方面内容：一是逐步减少人工干预，用系统程序和数据模型为驱动，实现业务运行和管理在数理环境的闭环，打造顺畅的底层运营通道。二是以人工智能、大数据、生物识别、图像处理等金融科技，为践行数字化运营理念、构建智慧化运营体系赋能，对运营流程进行数字化重塑，实现业务全程无落地、无人干预。

### 二、我行运营管理数字化转型的主要挑战

（一）运营管理数字化转型规划不够精细、经费投入较低。领先银行较早意识到了转型的必要性，对数字化银行的认知已从模糊的概念逐步清晰化、具体化，能够结合行内业务规划、信息化基础等现状，从数据分析场景、系统平台建设、组织人才转型等方面着手，全面构建符合自身特点的数字化转型路径。例如工行从IT架构转型、互联网金融战略、科技组织架构入手构建智





慧银行，招行则提出了清晰的做“金融科技银行”的战略目标。相比之下，我行也较早制定数字化转型规划，但整体投入不足；规划主要以对领先银行进行参照为主，未结合我行自身优势和特点。往往过于追求运营管理数字化转型的短期效益，缺乏对运营管理长期数字化能力的构建。

（二）运营管理数字化应用场景基础薄弱，数据分析较为原始。构建数据应用场景是银行运营管理数字化转型的重要内容，但受制于数据能力不足、基础设施支撑有限、现阶段运营管理数字化应用场景较为单一。能力方面，运营管理数字化转型需要总部运营人员具备数据统计、数据分析与建模、数据架构、数据治理等多种能力，而当前人员能力多集中在统计与简单分析，难以开展高级的数据分析与挖掘工作。基础设施方面，银行多以报表系统为主流的数据分析展现形式，需要进一步构建嵌入业务流程、嵌入移动端产品的多元化落地形式，以支持流程自动化、移动化等业务场景。数据分析场景整体规划方面，当前银行运营管理数字化多由业务部门零散的数据应用需求驱动，局限在单一业务类型、单一维度、单一应用业务系统，运营部门难以主动地、系统地、前瞻性地满足业务部门需求。

（三）数据质量亟待提升，数据安全与使用面临两难。实现数字化转型的前提是具备良好的数据基础，这对银行数据治理能力提出了较高要求。从近两年运营管理部数据源检查情况来看，当前我行的数据管理能力正在逐步提升，但具体标准化、体系化的管理尚有差距。一方面，数据质量问题广泛存在，由于各运营业务系统数据定义、各运营业务流程数据录入标准不一、数据质量问题成因定位困难、数据责任归口不清，无法从根源上实现数据质量整改。另一方面，数据安全与外部数据管理面临两难困境。银行业作为信息高度敏感行业，数据安全是不可逾越的红线，但随着大数据时代的来临，通过外部数据平台进一步丰富我行运营业务数据源的需求亦不容忽视，如何在保证数据安全的前提下，实现外部平台数据的接入、数据资源的置换等，是急需解决的另一挑战。

（四）既有运营业务系统、管理系统老化孤立，与全面运营管理数字化转型要求相差甚远。运营数字化转型离不开业务系统、管理系统的支撑，国有大行及领先股份制银行由于IT建设起步较早、IT人才储备充足，整体运营业务系统通过几个版本的“迭代形式”更新，基本已构建起适应自身需求的运营业务系统架构；当前建设方向一方面集中在对现有系统的梳理、统一建设与优化，另一方面是对人工智能平台、云平台、数据中台等先进理念的探索。我行现阶段则由于资金、IT能力储备等方面的不足，运营业务系统及管理系统建设基本以零散的业务优化、管理优

化需求为导向，难以形成体系化的技术架构，同时系统整体先进性有限，若决心以“迭代形式”更新平台又面临较大的成本压力，在敏捷性方面与全面数字化转型的要求相差较远。

### 三、我行运营管理数字化转型的思路和目标

#### （一）运营管理数字化变革的思路

实现运营管理的数字化转型，需要加大引入人工智能、大数据等金融科技，推进数字化运营体系建设，持续推进数字化运营基础设施建设，打造线上线下协同、业务流程融合，服务便捷高效、客户体验升级的运营体系。在运营基础设施方面，需要推进一体化支付清算业务发展，对公账户服务体系建设，增强网点服务能力，提升网点效能；在风控方面，需要建设智能化风控体系，机控代替人控，提高风险防控水平；在集约化方面，需要广泛应用金融科技手段，提升业务处理自动化水平，为各渠道提供后台运营服务支撑；在网点数字化转型方面，需要推进网点智能化、功能、运营流程，运营服务模式、人员岗位、营销服务和风控全面转型。

#### （二）运营管理数字化变革的目标

运营管理的数字化转型，主要是要实现以下几个目标：

一是流程的高效便捷。数字化的运营管理模式，本质上仍是业务流程优化。通过升级现有OCR识别系统、身份证机读、人脸识别、语义识别等手段，实现客户信息采集自动化、业务申请的电子化，全面对运营业务系统进行凭证无纸化优化，减少纸质资料填写打印、手工签字等人工交互环节；通过前后台协同，线上线下一体化提升客户体验和服务效率；通过数据交叉验证、系统智能判断，使业务流程自动推进，运营后台中心自动处理，实现业务流程自动化和直通化，提升业务处理效率。

二是系统智能。通过大数据、系统控制、人工智能等技术，建立数据模型，形成系统自动研判、自动执行、自动控制的服务流程和风控体系，打造智能化风控体系，建设自动化清算流程，实现智能运营。

三是服务拓展。在高效流程和智能化应用系统的基础上，提升总部运营人员数据运用分析能力，更好满足业务条线业务需求；提升网点运营人员金融服务能力，拓展运营人员金融服务的覆盖范围，有效服务长尾客户，降低服务成本，提升网点盈利能力，提升运营人员价值。



四是控制增强。严守安全底线，持续完善运营风险防控机制，在“机控”“技控”上做“加法”，在制度体系、业务流程、授权审核、岗位制约上做“减法”，提高风险化解能力，实现网点的安全运营和高质量发展。

#### 四、运营风控的数字化建设

运营风控管理是运管领域的重中之重。风险防控主要是通过事前预防、事中控制、事后监控三个方面开展全流程的风险管理。从近两年运营业务风险质量统计来看，运营业务风险要素渠道，已经开始由线下向线上转移，网点智能设备（VTM、PAD）、网上银行业务、手机银行业务交易量逐渐代替柜面业务；网点运营人员数量逐渐减少、网点逐步转型，由综合化网点向轻型化网点转变；人工柜员被机器柜员所取代，柜面业务的受理和操作转由客户本人来完成。将生物信息识别、大数据、区块链、人工智能等先进的技术合理应用于银行运营业务风险控制实践。

##### （一）加强网络安全，做好事前预防

银行运营业务流程的数字化、线上化发展趋势，对系统建设及网络的安全性提出更高要求，防密码篡改、防黑客攻击成为未来运营风险事前预防的重点内容。网络环境流转的信息，是经过安全算法加密的字符串，所有的认证、支付操作都是建立在对数字密码解析的基础上，一旦加密算法泄露或被破解，就可能出现冒用客户身份、盗用客户资金等风险。未来可通过开发信息安全风险漏洞及木马病毒的自动扫描功能，定期扫描并修复安全漏洞，及时排查风险隐患；布控网络攻击侦测程序，及时发现并防御黑客攻击。

##### （二）智能化认证与授权

强化事中控制一是在多种业务场景实现客户身份信息的交叉认证。引入工商、政务、公安等多维度外部信息来源，结合多种客户生物特征信息，实现客户身份的多角度交叉验证，确保客户身份真实性及各类资料的有效性。

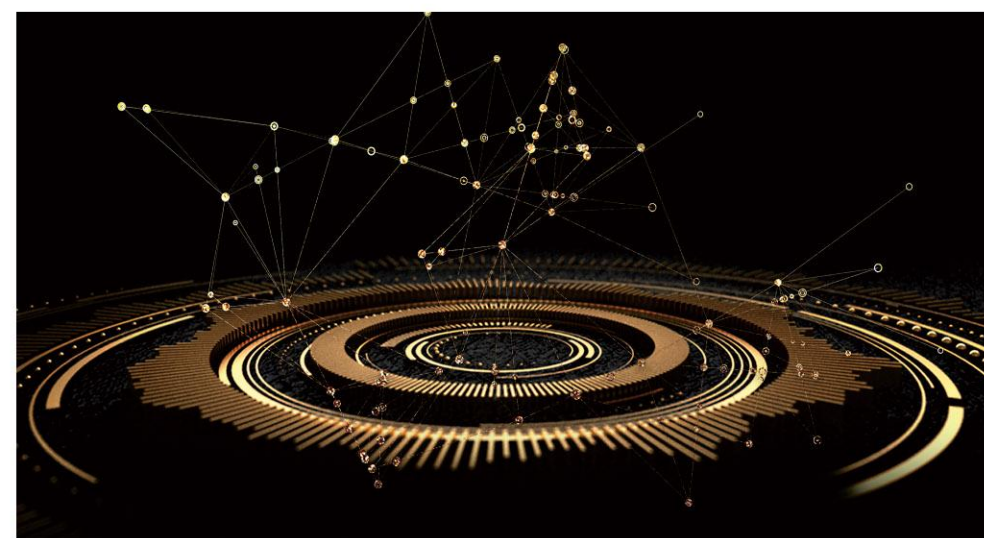
二是以金融科技创新为驱动，区块链“开放、合作、共赢”的思维模式，重塑银企对账新模式。创新通过因特网直联银行、企业、云ERP系统的方式，打通银行和企业的业务及数据通道，利用云ERP系统开发的智能对账功能，实现企业银行存款日记账明细和银行账户明细逐笔自动核对。把银企定期余额对账模式转变为实时明细核对模式，切实提高银

企对账效率和对账风险管控能力。

##### （三）基于人工智能，建设事后监控体系

针对网络环境身份盗取、金融诈骗、网络盗窃等风险，在现有运营管控平台建立基于大数据、机器学习的分析工具，构建智能化的风险模型，针对客户的行为习惯，交易背景、交易对手等进行全方位的挖掘分析，对各类主体开展风险画像和自动风险评估实现运营风险的智能识别，自动研判，并根据分析结果采取放行、验证、拦截等自动处置措施，逐步替代人工操作。运营风险监控的重点工作可从以下三方面开展：

一是构建数字化、智能化的规则引擎模块，将数字认证、数字支付等数字化信息引入运营管控系统监控模型搭建，提升基于机器学习技术的系统能力，实现预警信息的自动研判及标准化处置，减少并逐步取代人工操作。二是在运营业务数据库建立客户画像的基础上，应用社交网络分析、离群点挖掘等分析技术，实现对异常资金网络关系以及异常账户操作或交易的识别。应用社交网络分析技术，准确识别出高度可疑的资金网络关系，在此基础上构建风险预测模型识别外部欺诈风险。利用离群点挖掘技术，侦测客户的异常交易行为，包括金额异常、渠道异常、时间异常、对手异常等，及时预警并阻断，防范客户账户资金风险。三是通过引入外部第三方公司等方式，探索通过自动机器学习开展主体风险评估的可行性及具体实现方式。👉





## “智”为智慧，“能”为赋能

——后疫情时代的零售业务突围

总行智能科技部 郑家良

从古至今，变革总是发生在寒冬之时，2020年注定是一个不平凡的年份，疫情带来的经济冲击叠加中美贸易的持续僵化、资本市场开放所遇到的来自外部及内部的种种阻挠，国家与金融行业面临巨大的不确定性及危机。“活着”的口号从地产业传递到各行各业，于国家于行业，患难忧虞之际，正是德业长进之时，于企业，也是这样，要么成为变革者跳出梯队、走入细分领域前列，要么在内忧外患中逐渐沉沦，这俨然是我们当下的背景。疫情过后，大量的实业陷入僵局是短期内可见的，但其影响势必波及长远。于我们而言，是危更是机。

随着零售业务的占比每年提高，群雄并进的市场中要把握获客机会，我们的获客及议价权不能再像以往一样依托于单一渠道或者线下，更需要坚持信息化、数字化的道路，因为科技给我们带来边际成本的下降、获客效率的提升、风控水平的提升、营销决策能力的提升，没有科技，疫情期间我们的零售业务将寸步难行。所以，即便我们常称科技部门是成本中心，但作为全行数据汇总的运维部门也会成为数据业务运营部门为前台提供赋能，成为有效的利润中心，这便是当下的一个方向。

回归科技本身、放眼同业，顶级银行金融科技已在逐步萌芽并逐渐开花，平安金服、招联等已经逐步在科技生态中建立了自己的数据生态圈、业务科技生态圈，再看邻家，京东金融、阿里金融已经逐步利用庞大客户群及流量建立起自己的金融堡垒，而此时就连监管的数字货币也在发展。

它山之石，可以攻玉。后疫情时代，可以预见的是一些客户或银行会逐渐发生变化，活下去对我们来说不仅是生存，更可能是赢者通吃，但是能否吃得下市场的蛋糕，往往取决于获客的能力及成本，以及产品的竞争力及差异化。私以为，依托华润产业优势，依靠智能科

技，可以从三个方向出发，实现银行零售业务的突围：

第一，成为通道是一个不错的选择。华润燃气、润钱包的过往经验告诉我们，零售银行与互联网思维共同点在于，拳头产品与获客渠道是优先于盈利目标，如同支付宝、财付通一样，先成为别人的通道，整合资源提升话语权后做大做强，在客户及数据双轮整合后，通过产品能衍生出很多利润空间，这是我们必须坚持的道路，并要依托集团的实力将这种模式变成可复制的产品模式，粗放式的产融结合不利于可持续发展，做强通道反而是一个不错的选择。

第二，未来零售银行包含了几种不同类型的方向：产品专家型、全面制胜型、生态整合型、渠道创新型、客户深耕性，综合对比渠道创新型银行更适用于我们，做渠道创新意味着中后台足够强壮，意味着需做大中台。“智”为智慧，“能”为赋能，中台概念由互联网诞生，当下银行普遍处于探索阶段，数据中台、业务中台、运营中台等都基于对大数据的采集与分析，作为科技首当其冲肩负建设责任，这是数字化的最终目标，要做到“智”我们需要建设以数据一致性为基本、数据接口为对接根基、可快速配置的业务模型形成分析流、最后整合智能分析辅以决策，数字化的“智”最终落实到多渠道系统改进并业务联动，如同大脑支配躯干一般为各渠道赋能，对前台我们选择隐身，恰恰也符合第一点通道业务的基础。

第三，疫情于我们而言是黑天鹅，但运维的稳定恰恰是要杜绝黑天鹅，我们科技运营一环运维在后疫情时代，是一个线上化、自动化、智能化的方向，谷歌首创全程居家办公，依托的除了企业的组织支持，更需要线上办公的运维支持，其要求网络及办公工具足够支撑我们线上化水平，是创新的方向。疫情期间在岗人员稀缺的问题再次凸显，但我们应认识到，保证运维稳定恰恰不能依靠人肉运维，有效的一键切换系统、以流程及任务工单双轮驱动的自动化平台举足轻重。在如今客户忠诚度低的时代，任何运维的差错都可能造成差的客户体验，从而流失珍贵的客户，异常的自动化处理及智能预判可见是未来运维自动化之路，随着业务量、数据量的大幅提升，同时作为保存有大数据的部门，对标微众银行（活用社交数据及支付数据），运维研发未来也有机会为业务及营销分析决策提供平台能力。

实体作用于金融，金融反作用于实体，实体的衰退因疫情而加剧，疫情对我们带来的危与机并存，我们要思考的不仅是活下去，更是活下去之后如何借疫情之机，实现弯道超车，自我驱动、创新共识、敏捷进化，努力打造金融与科技的复合型人才及团队。于中国，科技是未来，于华润银行，科技更是未来。🚀



## 强化对公营销人员绩效考核改革 打造活力新队伍

广州分行公司金融部 周丹纯

2020年开门红工作启动以来，为更好服务一线营销人员，总行人力资源部于2019年10月派出人力资源业务伙伴（HRBP）进驻公司条线，选定广州、惠州分行作为试点，着力开展对公营销人员的绩效考核改革工作，从加强营销队伍建设入手，为完成明年开门红共同目标保驾护航。

### 一、创新改革必要性

公司条线营销人员管理办法自2015年下发以来，经多次修订，目前采用半年评级、“三维一体”（即KPI考核、业绩合同考核、劳动竞赛/服务能力评价/360度测评等绩效管理方式）的绩效管理体系，实行以基本薪酬为基础、以绩效考核为核心的薪酬分配制度，总体上能够发挥资源分配的激励作用，能够调动团队积极性和创造性，但也存在一些弊端。一是考核压力失衡，从我行目前对公团队的运作机制来看，大部分营销工作包括客户资源与业务线索，与客户以及总分各级领导的协商、沟通等基本由团队长承担，客户经理即便有主动获客的意识，也会因为大量的案头工作分身乏术，丧失独立生存的能力，最后沦为操作型客户经理；二是业绩分配失真，由于总行考核管理办法中规定团队长不允许挂户，导致团队长营销的业务无法真实地反映在自己名下，造成客户经理业绩虚高，直接影响评级和考核工作的公平和准确性，同时也令条线内的选拔和淘汰机制缺乏依据，更不利于有效甄别客户经理业务能力，对其进行有针对性的培训和辅导；三是激励机制失公，由于业绩和资费分配权掌握在团队长手中，容易出现客户经理做多拿少或做少拿多的情况，难以做到公平公正，长此以往客户经理容易产生消极和惰性，团队容易滋生内部矛盾。

### 二、优化考核制度，提高全员积极性

广州分行公司金融部按照总行改革小组的部署和要求，组织分行层面多个部门对目前考

核管理工作中存在的共性（全行）和特性（分行）问题进行了深度剖析，多次与总行改革小组、人力资源条线召开讨论会，对改革细节进行探讨和测算，分行试点改革工作从四个方面入手，对考核管理制度进行优化。

一是调整客户经理的薪酬结构，由总行现行的基本工资、交通补贴、通讯补贴、营销奖金，调整为基本工资、绩效工资、交通补贴、通讯补贴、营销奖金，新设立的绩效工资与月度考核挂钩。该项改革要点能够使客户经理的月度工作与工资收入更加匹配，增强客户经理的危机感，激发营销潜能，锻炼营销能力，推动客户经理真正履行营销职责。

二是简化客户经理的职级及档级，由总行现行的9个职级、每个职级5档，调整为8个职级、每个职级3档。原职级分档过细，档级间业绩要求差别不明显，通过简化级档，增强差异化管理，加大评级应用的激励作用，提升营销人员的绩效贡献度。

三是增加团队长挂户管理，并对团队长明确个人业绩要求。该项改革要点能够真实还原营销人员的业绩水平，让团队长回归营销本位，营销和管理职能同步开展，同时解决客户经理业绩虚高的情况。

四是调整业绩奖金计价标准，明确绿色存款业绩奖金不计提风险保证金。该项改革要点对存款业绩奖金的类型进行区分，界定存款业绩风险金的计提范围，能够更好地提高业务团队营销绿色存款的积极性。

### 三、切实推进创新改革落地，动态关注队伍稳定性

在明确创新改革思路后，广州分行按照考核进度安排，有序推进绩效考核办法的落地及实施进程，密切关注改革在现实工作中的运用效果以及可能产生的短暂不适应性，针对性进行动态调整。

一是对改革方案进行完善和优化，经报总行条线领导和改革指导小组审核同意，在条线内完成公示及发文流程。二是充分做好宣导工作，把改革精神传达到分行每一位对公营销人员，同时全面梳理对公业务账户，沟通并确定业绩分配的调整比例，完成挂户调整工作。三是密切关注工作推进中遇到的问题，特别是在新考核办法的冲击下，重点关注营销队伍的稳定性。

下阶段，广州分行将根据试点工作的执行效果进行详细评估，总结经验，剖析存在问题，不断完善考核管理办法，为营销队伍建设提供强有力的制度保障，为分行公司业务全面快速健康发展保驾护航。☀



## 财务共享，财务管理新尝试

东莞分行财务与运营部 周悦

随着共享单车、共享充电宝的普及，大众对“共享”的概念不再陌生，但提到“财务共享”，估计在很多人眼中还是一个新奇的概念。财务共享是许多大型集团近些年开始推行的一种模式，是指将财务管理工作中的财务核算、资金管理等集中管理，实现财务核算与财务结算的流程化与规模化，从而提高效率，降低成本与风险的一种模式。像华为、中铁等大型企业都有自己的共享财务中心，而我行目前的集中报账也是财务共享的一种。

2018年12月，东莞分行作为试点，将报账系统记账、出纳等功能交由总行运营管理部，迈出了分行财务共享的第一步；2019年10月，7家分行报账系统权限上收完成，标志着我行财务共享第一阶段建设完成。对于员工来说，实行集中报账后，对于达到特定要求的费用单据，需要扫描上传相关影像，最后付款由各分行账户变为总行账户，而其他环节并无变化。但对于分行财务预算管理员的我来说，改变却是巨大的。首先，我要适应从整个报账流程的主导者到其中一环的参与者的转变；其次，初期经常需要与总行同事沟通各种细致入微的审批标准；然后，要耐心引导分行同事逐步改变各种粗犷的报账方式；最后，还要兼顾报账流程严合规性审核与供应商货款严时效性要求。财务共享创新，对组织而言意味着高效和节约，对用户而言意味着更好和更优，可是对于我这种“深度玩家”“重度参与者”来说，却意味着“变变变”，改变思维模式，改变工作方式，直至完成角色的改变。

2020年5月，总行运营管理部承接总行计划财务部、东莞分行财务业务核算非审批类操作职能，意味着我行开始实施财务共享第二步。认真阅读业务移交邮件后，我大言不惭地说“我很迷茫”，甚至和小伙伴开玩笑说“让总行把我也上收吧”。财务业务核算上收后，分行人力等部门提出账务需求，总行运营管理部做账务处理，那作为分行财务人员，我的定位是什么？我要干嘛？后来发现，迷茫也只能怪自己后知后觉，没有做好准备。

“系统集成、效益驱动”财务共享符合时代发展趋势，符合企业利益最大化，本质是一种财务集中化、流程化、标准化、统一化处理，多个独立而又相互依存的环节构成一个完整模块，实现效率与风险的平衡。财务共享是集团“华润汇”的重要战略，也是支持我行业务发展，实现财务转型的重要一环。财务共享是从财务会计到管理会计的升级，管理会计意味着财务部门不再是“账房先生”，而是肩负着分析、控制、预测的管理支持职能。从以前的账务操作变成现在的沟通协调，从以前的记账、对账、平账变成现在的分析、控制、预测，真正实现会计部门从“财务管理流程”到“财务管理过程”的变革，淡化总分行计财部门的“财务”职能，凸显“计划”职能属性。

数年前，会计电算化还是一个时髦的概念，会计人员会不会被人工智能取代还在争论。时代发展至今，5G、人工智能、信息技术突飞猛进，财务共享模式也只是一种抓手，大数据集成、智能化处理、精细化控制才是财务管理的未来。如果你不想在科技时代的洪流里裸泳，不想被智能浪潮吞噬，那就去改变、去学习、去挑战！不要学那可怜的木偶人，被丝线掣肘，动亦随人，静亦随人。岁月赠予的经验是财富也可能是坟墓，埋葬青春与荣誉。🙏





# 读

## 拓展阅读

### 背景小知识

#### 开放银行

“开放银行”（Open Banking）是近两年非常热的概念，2018年被称为中国银行业的“开放银行元年”。2018年7月，浦发银行推出API Bank（无界开放银行）。浦发API Bank是通过API平台，将产品和服务嵌入合作伙伴的平台。譬如，它们被嵌入一些社区APP后，业主就可以通过后者直接缴纳物业费。在开放银行的体系中，API就像“连接器”，把金融与各行业连接起来，构成一个开放共享、共建共赢的生态圈。

开放银行概念在国内突然热起来，并不是偶然的，它既缘于国际上一些国家实践的催化，也缘于国内金融科技概念崛起的助推。从过去几年中国银行业理念的发展历程来看，通过支付平台将银行经营前端嵌入生产生活的场景中，并不是一个全新的概念。但与过去不同的是，开放银行概念的崛起与金融科技概念的崛起、金融科技的发展和应用的紧密相连。金融科技所附带的技术能力、平台和生态思想，让开放银行更具有了未来银行的某些特征，比如对生产生活平台的嵌入性、开放共赢的生态特征、智能化的服务能力。但就中短期而言，开放银行的战略价值，更多在于整合社会资源、共享数据和客户要素要素、占据关键性场景，即其核心战略价值在于获取综合金融服务的入口。

资料来源：《未来银行之路》

### 敏捷银行

#### 主要特征：

#### 1. 以客户为优先的任务

敏捷银行不需要改变现有的产品系列，它们不断改变和尝试新的任务的方式来与客户互动。

#### 2. 广泛创造营收的能力

敏捷银行会通过数字渠道获得大部分收入、完成大部分交叉销售和向上销售。它们重新打造组织架构使分行网络等固定成本最小化，并将重点放在变动成本，以绩效为基础的预算目标来驱动成果。

#### 3. 快速的产品设计与分销

分销非常灵活，在推出新的创举时，渠道只需要数天或数周时间，而不是数月来完成。

#### 4. 建构原型与持续学习的文化

测试、推出、失败、再测试。厌恶风险的本质导致新创举的反复测试，现在新的方式出现了：预览版本、测试版本、最终测试版本。这对传统公司和监管者来说是一个巨大的改变，需要逐步适应。

#### 5. 优化渠道和数字化全通道

优化的实体数字化策略，或优化的实体与数字渠道一起发挥效用，是敏捷的关键。依赖唯一渠道进行任何核心活动，是所有敏捷银行都不乐见的一它们会根据客户的行为来做反应。

资料来源：《银行4.0》



## 数字银行

数字银行区别于传统银行的关键在于，无论是否设立分行，都不再依赖于实体分行网络，而是以数字网络作为银行的核心，借助前沿技术为客户提供在线金融服务，服务趋向定制化和互动化，银行结构趋向扁平化。

数字银行的发展主要经历了三大阶段：

### 第一个阶段：银行自动化

十九世纪七十年代花旗银行就开始使用ATM解决用户一部分日常事务。它利用磁性代码卡或智能卡实现金融交易的自助服务，一定程度代替银行柜面人员的工作，减少了人力成本，提高了交易效率。

### 第二个阶段：银行电子化

伴随着互联网和移动电子设备的兴起，传统银行开始展开线上银行业务，电子银行被广泛使用。无论是网页版的电子银行，还是基于移动手机开展的在线银行业务，从最初的在线转账、查看结算单和电子账单支付，到如今形成日渐丰富的功能，如在线购买理财，借款等。在这个阶段，数字银行参与主体主要还是以传统银行机构为主。

### 第三个阶段：银行数字化

此阶段参与的主体从传统银行机构，范围

扩大到科技公司、互联网公司和传统银行。金融科技开始影响银行业的发展，众多银行业务开始依托大数据、人工智能、区块链、云计算、生物识别等关键技术开展。自2009年开始，包括花旗、富国银行、摩根大通、摩根士丹利、美银、以及高盛在内的大型银行开始向金融科技领域发力，先后在支付、借贷、财富管理领域追加战略投资。我国国内的大型银行也纷纷加快在金融科技领域的布局。科技公司而言，如腾讯发起的微粒银行和阿里发起的网商银行，作为首批的五家民营银行之一，代表了科技公司以科技赋能金融业务，直接进军银行行业，成为数字银行的主要参与者。

### 中国数字银行的发展

中国（大陆地区）的数字银行市场中有两类参与者：一类是传统银行，以建立直销银行为代表；另一类是民营银行，其中不乏以纯互联网形式运营的银行。这两类银行都以互联网作为业务开展的渠道，同样倚重前沿技术满足监管需求、增加业务的多样性，为银行业注入了新鲜的血液。

资料来源：根据网络资料整理

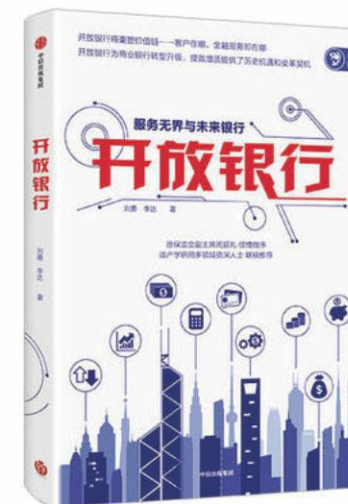
## 推荐阅读

### 《开放银行：服务无界与未来银行》

作者：刘勇，李达

出版社：中信出版社

出版时间：2019年9月



## 开放银行，重新定义未来银行

总行办公室 林琼芳

近两年，“开放银行”的概念大热，受到各国监管部门和金融机构的广泛关注，关于开放银行的研究层出不穷。如果要在短时间内对开放银行有所了解，不如看看这本书——《开放银行：服务无界与未来银行》。

《开放银行：服务无界与未来银行》一书是中关村互联网金融研究院“开放银行”的课题成果，获得了原保监会副主席周延礼和政产学研用多领域资深人士的联袂推荐。本书紧跟开放银行发展潮流，透彻分析了当今开放式银行主流模式，并就金融科技底层技术对开放银行的影响进行了详细的分析及阐述，在章节内容中适当地融入开放银行国内外最新典型案例，并结合最新的法律法规及监管政策，逐一分析了开放银行对金融业态的影响及对未来发展前景的影响，为银行、金融科技相关从业人员提供丰富的理论知识及实践案例参考。



## 一、什么是开放银行？

开放银行由英文Open Banking翻译而来，由英国提出，起源和推广是英国和欧盟关于银行业的数据共享和开放数据的探索，是一种利用开放API技术，让提供商访问客户财务信息的安全方式。一方面，可以让客户更详细地了解自己的账户；另一方面，客户可以通过第三方提供商享受更好的金融服务。

英国开放银行提出之后，非欧盟国家的银行也开始纷纷自发行动，积极构建自己的开放银行。相应的监管机构也通过各种方式推动开放银行的发展。2018年1月，开放银行正式上线，获授权人士可查阅个人及商业往来账户。

随着理论和实践的深入，开放银行被赋予更多的内涵，银行在遵守监管标准的基础上，已经将开放银行从“概念”进化到“理念”，将自身定位于银行即平台，平台合作成为当前开放银行理念新的特征。和以往直接将产品和服务传达给客户的形式不同，开放银行模式下，银行将各种不同的商业生态嫁接至开放银行平台之上，再通过这些商业生态间接为客户提供各类金融服务，从而形成共享、开放的平台模型，催生出一个全新的金融服务生态系统——开放银行生态系统。



经过对机构和平台持续的调查研究，高德纳咨询公司（Gartner）为开放银行下了一个更宽泛的定义，开放银行是主要通过API技术，与商业生态系统共享数据、算法、交易、流程和其他业务功能，为商业生态系统的客户、员工、第三方开发者、金融科技公司、提供商和其他合作伙伴提供服务。开放银行的重点在于“开放”，与传统银行相比，不变的是银行的服务，改变的是金融服务交付的方式，即银行运营模式的改变，银行将演变成为按需分配的金融服务基础平台。银行不再是一个地方，而是一种行为。银行虽然没有触达客户的界面，但仍然是经济生活中重要的节点，通过将其服务嵌入和融合到客户的应用场景，蜕变为无处不在的银行服务。这就是开放银行要实现的，以整合生态为目标，银行退居底层，通过开放接口，实现将银行提供至客户需求的各个场景，打造“无所不在”的全新银行业务模式，使银行服务更加便捷和智能。

## 二、为什么要发展开放银行？

随着移动互联网的快速发展，数字化已经渗透到社会的方方面面。人类已经步入数字经济时代，数据上升到越来越重要的位置，成为推动经济发展的关键生产要素。银行拥有海量的、丰富的、高质量的数据资源以及可信的客户关系，虽然大都处于分散和割裂的状态，但这些资源背后蕴藏着巨大的行业价值。银行往往将这些数据流的开放视为威胁，而非机遇，并不轻易公开。虽然对银行来说这是对自身业务的暂时保护，但数据的封闭的代价是银行失去了利用共享数据和金融科技公司的创新技术的机会，从而很难为客户提供更加多元的产品和服务。在客户对金融服务要求越来越高、科技界巨头跨界竞争越来越激烈、社会和监管对开放数据的呼声越来越强烈的大潮下，银行数据开放是不可避免的趋势。

开放银行的潜在好处是巨大的：改善客户体验，为银行带来新的收入，以及传统银行服务不足的市场提供可持续的金融服务，促进创新，促进银行和非银行机构之间的竞争。开放银行将创造出一个全新的金融服务生态系统，在这个生态系统中，银行变成平台构建者、服务撮合者、生态整合者；从客户角度出发，体验成为银行成功的要素之一，银行的产品和服务被拆分和打包，与场景结合按需分配来展现银行的核心服务。银行作为产品和服务的提供者，并不是等着客户主动选择，而是主动思考如何将银行服务与客户的衣食住行相联系，如何设计具有吸引力的互动而成为客户的选择。开放银行对于银行、生态参与者以及全社会而言，都将创造新的机遇，赋予新的价值。





从全行业的角度来看，银行拥有庞大的客户群体，以及这些客户准确的签约信息、资产信息、现金流量信息以及支付、消费与投资信息，几乎涵盖了客户的核心价值。银行处于大数据时代变革之中，银行所拥有的这些数字资源具有巨大的商业价值，但长久以来，基于对业务的保护，银行与银行之间、银行与企业之间的数据是相互隔离的，“数据孤岛”现象在银行业尤其明显，这也限制了将这些数据的价值最大化，限制了数据使用的范围，影响金融服务效率，增加社会成本。银行数据的开放，将全面提升经济社会效益。具体而言，开放银行将会深刻影响包括消费者、银行等在内的相关参与方。

对客户而言，首先，开放银行降低了客户和银行间的信息不对称，客户可以获得价格更加透明公开的银行产品和服务，并可以以较低的成本在不同银行的产品和服务之间进行切换；客户在多家银行的账号信息得以汇总，通过一个平台就可以了解自己的支付、理财、信贷等全景化的信息，而不需要通过多个应用才可以拼凑出自己的资产全貌。其次，基于丰富的消费者和银行产品数据，第三方能为消费者提供更加全面综合的资产分析，从而向消费者提供个性化的财富管理建议和差异化的产品定价。最后，当银行将金融产品和服务嵌入场景之中，客户能够随时随地享有银行提供的便捷、无缝式的产品和服务，客户体验将大大提升。

对银行自身而言，银行的开放会吸引更多的金融服务提供者与创新者，银行会面临更加激烈的行业竞争，但这也倒逼银行主动转变经营思维适应时代发展。银行将更加关注客户体

验，以客户需求为中心，针对客户最终需求提供个性化产品和服务。银行作为平台，可以通过API对第三方开放其核心业务功能，不仅可以输出标准化的产品和服务，还可以输出银行风控、技术能力拓展银行产品和服务的品类，获得多元化的收入，从传统的金融服务收入向平台服务收入转变。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森在《创新者的窘境》和《困境与出路》中提到创新有两种类型：一是维持性创新，即向市场提供更高品质的东西；二是破坏性创新，即利用技术进步效应，从产业的薄弱环节进入，颠覆市场结构，进而不断升级自身的产品和服务，爬到产业链的顶端。而实现破坏性创新必须具备三个条件：新技术的发展、客户的接纳、市场竞争格局的调整。

开放银行背景下，银行的战略是“平台制胜”战略，银行和银行、银行和互联网公司乃至银行和其他跨境竞争者将不再是“零和竞争”的关系，而是可以利用各自优势开展协作创新、共同成长的伙伴。整个银行业的市场格局将发生重要调整，无论是从技术、客户还是市场格局的角度，开放银行的出现符合“破坏性创新”的本质特征，将为银行业带来重大的创新变革。📡

