

# 成长

Cheng  
Zhang

2021年第3期 总第48期  
珠海华润银行股份有限公司

珠海 華潤銀行

華潤銀行·成長



专题 / 拥抱新时代 开启新征程  
——献礼中国共产党建党100周年系列专刊

2021年09月 第3期 总第48期

珠海 華潤銀行

创业者、创新者、创造者的银行



2021年第3期 总第48期  
珠海华润银行股份有限公司

**主办**

珠海华润银行

**主编**

徐昱华

**副主编**

文世良 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

**投稿信箱**

tgxx@crbank.com.cn



更多资讯，请扫描二维码

拥抱新时代  
开启新征程



华润银行党委书记、行长 宗少俊

今年是中国共产党建党百年华诞，全党迅速掀起了学讲话、学四史、学理论的高潮。理论与实践的关系，是马克思主义认识论的问题。之所以要学习理论，就在于指导中国的革命、建设和改革实践，理论都显示了真理的伟力。当然，理论要在实践中接受检验，实践是检验真理的唯一标准，实践——认识，再实践——再认识，循环往复，以致无穷，实践与认识都不断上升到一个崭新的层次。学习理论是为了指导实践，最重要的是找准历史方位。

**一、新阶段新理念新格局**

(一) 新阶段：实现第一个百年奋斗目标，开启第二个百年奋斗目标的历史交汇点



拥抱新时代，开启新征程，必须弄清自身所处的方位，分清新时期、新时代、新阶段的特征。新时期是指从1978年党的十一届三中全会实行改革开放到十八大之前，邓小平同志开创的中国特色社会主义建设新时期。新时代是指十八大以来习近平同志引领开创的新时代。新阶段是党的十九届五中全会提出的，2020年至2050年我们处于新发展阶段，我国发展仍然处于重要战略机遇期，和平与发展仍然是当今时代的主题，但矛盾出现了新的特征，必须善于在危机中育先机，于变局中开新局。

2020年到本世纪中叶，以2035年为节点，划分为前后两个阶段。2035年的远景目标是经济实力、科技实力、综合国力大幅跃升，经济总量和城乡居民收入水平迈上一个新的台阶，基本实现社会主义现代化，包括基本实现新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化，建成现代化经济体系；基本实现国家治理体系和治理能力现代化。在这个过程之中，要广泛形成绿色发展方式和生活方式，力争2030年前实现碳达峰，2060年前实现碳中和，生态环境根本好转，美丽中国建设目标基本实现。到建国100周年，要全面建成中国特色社会主义现代化强国，包括文化强国、教育强国、人才强国、体育强国、健康中国。只有弄清所处的历史方位，准确理解中央政策意图，才能把党中央的各项决策部署，落实到银行具体规划中。

### （二）新理念：创新、协调、绿色、开放、共享

历史方位确立后，要进一步领会新理念。中国共产党人的初心和使命就是为中国人民谋利益，为中华民族谋复兴。十九大报告明确提出，要紧扣我国社会主要矛盾变化，统筹推进经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设，坚定实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略、乡村振兴战略、区域协调发展战略、可持续发展战略、军民融合发展战略。中国梦的具体表现是实现国家富强、民族振兴、人民幸福。进入新时代的新阶段，开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军，为了实现这一目标，必须有新理念的指导。新理念就是习近平新时代中国特色社会主义思想的理论结晶。十九大报告中提出的创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念构成了新理念的全部内容。

### （三）新格局：构建以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的发展格局

明确了新方位和新理念，则应明确要形成什么样的新格局。习近平总书记强调，领导干

部要胸怀两个大局，一个是中华民族伟大复兴的战略全局，一个是百年未有之大变局。百年未有之大变局是指虽然“西强东弱”的历史存量还没有根本改变，但是“东升西降”的战略增量在发生一个根本的变化，中国正不断走向世界舞台的中心。随着国家力量对比发生变化，国家的斗争策略也会相应改变。我们可以看到，近期我国的外交策略展现出前所未有的自信。中国已经不是过去的中国，外部势力通过所谓的经济实力、军事实力难以打压中国。但是堡垒往往最容易从内部攻破，所以，我们要保持战略定力，办好自己的事情。

十九届五中全会提出，要加快构建以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的发展格局，其战略基点就在于以我为主，办好自己的事情。经济发展路径已经发生变化，全国各地各部门各行业都必须把思想和行动统一到中央的决策部署上来，找准自身在国内大循环和国内国际双循环中的位置和比较优势，通过贯彻新发展理念，构建新发展格局，把中央决策部署落到实处。





## 二、新矛盾新挑战新机遇

### （一）新矛盾：人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾

一代人有一代人的责任，一代人有一代人的使命。无论是到2035年基本实现社会主义现代化，还是到第二个百年建成社会主义现代化强国，经济发展都是分阶段实施的。不同的经济发展阶段对应不同的需求结构、产业结构、技术结构和发展方式。这是党中央经过系统思考、全面调研，最终上升为顶层设计的基本判断。新阶段出现新的矛盾，就是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。新矛盾的出现，实质是一种内需升级，所以才有以内需为主体的“双循环”发展战略。当前，我国人均国内生产总值已经超过1万美元，需求结构和生产方式正在发生重大变化，然而我国仍然存在生产体系内部循环不畅、供求脱节的现象。尤其是卡脖子的问题比较突出，如缺少芯片、半导体、高性能发动机等高科技产品。解决这一新矛盾，要求经济发展要转向依靠创新驱动，不断提升高质量和高水平供给。

### （二）新挑战：当今世界正经历百年之未有大变局

进入21世纪，新一轮科技革命和产业变革加速发展，世界贸易和产业分工格局发生重大调整，国际力量对比呈现趋势性的变迁，存量上是“西强东弱”，增量上是“东升西降”。我国2020年GDP已经达到美国的70%以上，今年还可能会大幅度改变格局。近年来，西方主要国家民粹主义、贸易保护主义盛行，全球化遭受严重挫折，尤其是新冠疫情影响广泛深远，全球产业链供应链面临重大冲击。疫情实际上是一种压力测试，充分证明我国拥有最健全的工业体系的明显优势，应对疫情等突发事件比域外国家要好。从抗击疫情到复工复产，再到提供产品供应全球，中国的经济发展具备相当的韧性。

面对新挑战，我们要进一步提高认识，尤其是高度重视产业链和供应链的问题。截至今年二季度，我国出口增速达28.1%，经过贸易战还保持高增长。消费和投资仍处于恢复性增长阶段，支持经济发展的“三驾马车”中，实际上出口发挥着巨大的作用。总体而言，我国供应链和产业链相对比较稳定，但高精尖的产品和技术掌握在以美国为代表的欧美强国手中，接下来要进一步畅通国内大循环，提升经济发展的自主性。

### （三）新机遇：胸怀中华民族伟大复兴的战略全局——“西强东弱”与“东升西降”

我国是一个人口大国，也是市场需求大国、供给大国，拥有超大型国家的优势。大国经济的重要特征就是必须要实现内部可循环。当前，我国国内大循环的条件和基础日益完善，提供巨大的国内市场和供给能力，支撑并带动生产。从需求来看，中国拥有14亿人口和4亿多中产阶级，是全球最大且最具潜力的市场。尽管我国与欧美国家存在意识形态的差异，但是在利益面前，任何企业和资本都很难说不。从供给来看，中国储蓄率比较高，拥有全球最完整、最大规模的工业体系和最完善的配套产业，拥有1.2亿市场主体和1.7亿受过高等教育的各类专业技能人才。2020年中央经济工作会议指出，构建新发展格局，必须构建高水平社会主义市场经济体制，实行高水平对外开放，推动改革和开放相互促进。我国已具备实现内部大循环和促进内外双循环的基本条件，必须利用特大型国家经济纵深广阔的优势，充分发挥规模效应、集聚效应。实践证明，市场是全球最稀缺的资源。我国构建新发展格局，扩大内需，可以释放巨大而持久的动力，推动全球经济稳步复苏增长。各国需要中国市场，世界离不开中国，我们要有充分自信心，实现双循环发展格局。

## 三、新风口新动能新趋势

我们从事商业银行工作，在当前新格局下，能做什么，可以做好什么呢？

### （一）新风口：碳达峰碳中和

提到中国经济发展，不能不回顾支撑了中国城市化进程的房地产的崛起。房地产究竟是不是我们的发展动能？肯定是！而且存量上还是第一大支柱产业，但是在后续的增量上，不会有太大发展空间。中央所作出的一系列部署，就是不要让房地产一业独大，希望不断缩小房地产业在GDP的占比。当前稳健偏松货币政策，并不担心货币资金会进入房地产业。之所以这次全面降准，房地产业波澜不惊，也反映出中央对房地产业已经全面管控。过去只要货币宽松，资金就会进房市或者进股市。但这次与过去不一样，为什么？因为中央坚持“房住不炒”，“三道红线”管住了房地产企业，房企只要触碰三道红线，就失去了融资能力；“两个上限”，即设置房地产贷款余额占比和个人住房贷款余额占比上限，管住了银行；“土地两集中”即集中发布土地出让公告、集中组织出让活动管住政府。从根本上既管住银



根，又管住地根，还管住房地产扩张。这是一个由治标到治本的长期走向，对此一定要有清醒的认识。我们还要支持房地产的发展，但一定要按照中央指明的方向行动。近期，国务院专门出台政策，要求金融企业支持保障性租赁住房，解决基本民生问题，就是对房地产政策调控重压之下的缓释手段。深圳、珠海、广州、佛山等地分行要抓住有限的窗口期，以政府为主导，结合市场主体的有效需求，以金融服务大力推动保障性租赁住房建设。

我行“十四五”规划提出的六大策略，到现在为止是站得住脚的。第一，开创产融协同新境界，真做产融，做真产融。做强产业金融，坚决服务产业发展，是我行安身立命的根本。前期我行进行了有益探索，但还没有完全开花结果，需要重点关注。第二，要依托科技创新，探索多元化金融支持科技发展业务模式，推动科技金融发展。第三，全面推进普惠金融的发展，继续完善“点、线、面、体”体制机制。普惠金融既是政治任务，也是发展的方向，不是权宜之计。第四，建立绿色金融工作体系，积极推动绿色金融发展，支持传统产业转型升级。第五，助力湾区互联互通的新基建。围绕新城市群崛起和新型基础设施改善，聚焦“一核一带一区”区域发展新格局，重点推动新基建“海、陆、空、天、轨”的延伸和升级。第六，发展跨境金融服务，结合粤港澳大湾区建设，聚焦湾区“走出去”企业，设计综合金融服务方案。其中，四大重点一定要抓住，分别是产业金融、科技金融、普惠金融、绿色金融，这就是业务发展的风口。

产业金融、科技金融、普惠金融此前强调过很多，而对于绿色金融，大家认识还不够。绿色金融实际上已上升到十九大报告中美丽中国建设的高度。伴随碳达峰、碳中和，绿色金融将迎来政策力挺。第一，实现绿色发展需要巨量的投资，要以市场化的方式引导金融体系提供所需投融资支持，银行一定要参与。第二，气候变化会影响金融的稳定和货币政策，需要及时评估和应对。人民银行已经积极行动起来，不仅要求银行披露每年的财务报表和社会责任报告，还要求披露气候和碳排放信息。第三，为了实现碳中和的目标，到2060年我国新增气候领域的投资初步预算是139万亿，市场前景巨大。碳达峰、碳中和的意义不止于绿色环保，其背后所蕴含的是人类社会经济增长模式的转变，对于依附于实体经济而存在的金融业意味着一场渐进式的变革。要认识新风口的变化，金融机构如果不参与到“双碳”的进程中，就会失去最大的投资和业务增长机会。

## （二）新动能：转型与创新

要准确把握创新发展阶段高质量发展目标要求，就必须准确切换业务发展新动能，深化供给侧结构性改革，推动产业金融、科技金融、普惠金融和绿色金融发展。尤其是乡村振兴，当前我国已经解决绝对贫困问题，扶贫工作已经转向乡村振兴和支农支小。新动能就是要强化企业自主创新，推动创新和转型的发展。

我行必须立足于体制机制、运营模式、金融科技、产品服务，坚持智能化银行战略方向，打造“12345”转型方向和能力。所谓智能化银行战略可简洁表述为：“一个中心”，以用户为中心；“两个在线”，客户和员工双在线；“三大中台”，即建设业务中台、数据中台、技术中台；“四大策略”，即数据致胜、移动优先、生态合作、安全敏捷；“五大能力”，即培养精准化营销、差异化产品、平台化运营、数字化风控、高效化管理能力。

## （三）新趋势：绿色金融

绿色金融就是新趋势，央行已经把绿色金融确定为“十四五”时期的重点，在此需明确四个概念。

第一，什么是绿色金融。依据2016年8月央行等七部委发布的构建绿色金融体系指导意见，绿色金融是指为支持环境改善、应对气候变化和资源节约高效利用的经济活动，即对环保、节能、清洁能源、绿色交通、绿色建筑等领域的项目投融资、项目运营、风险管理等所提供的金融服务。央行的定义为我们指明了下一步产品创新和风控体系的建设方向。

第二，建立绿色金融体系。要利用绿色信贷、绿色债券、绿色股票指数和相关产品、绿色发展基金、绿色保险、碳金融等金融工具和相关政策为绿色发展服务，向绿色发展转型，建立制度安排，成体系推动绿色发展。

第三，完善绿色金融标准体系。为实现与国际主流标准一致，从2018年起，央行、发改委、银保监会等部委多次就绿色债券目录进行协商，形成了基本的共识。新修订的绿色债券目录，煤炭等化石能源清洁利用项目不再纳入绿色债券支持范围。做绿色金融要做真绿色，防止伪绿色。防止违约行为，就要按照央行这一系列制度规范来进行。绿色金融标准是识别绿色经济活动、引导资金准确投向绿色项目的基础。

第四，强化信息报告和披露。央行将分步建立绿色金融强制信息披露制度，覆盖各类金



融机构和融资主体，统一披露标准。顶层设计是未来绿色金融关注的首要问题，包含一家企业是否符合绿色标准、认定标准是不是具可持续性、是否有全面的顶层设计和规则制度、评价标准是否提前规划和设计，要特别关注。

#### 四、新形势下商业银行的新作为

在百年未有之大变局的新形势下，商业银行要有新作为，干正确的事情，正确地干事，把事情干正确。风口变了，动能变了，趋势变了，我们一定要审时度势，绝不能与趋势为敌。要不断地转换发展方式，顺势而为，拥抱新时代，展现新作为。

##### （一）干正确的事：坚持绿色发展理念

凡事预则立，不预则废。干正确的事情就是要在战略层面，增强对事物发展的预见性，把握主要矛盾的发展趋势，才能事半功倍。机遇在关上一扇门的时候，也会为有准备者打开一扇窗，这一扇窗就是产业金融、科技金融、普惠金融、绿色金融、新基建、跨境金融。特别是绿色金融，要坚定绿色发展，建立绿色金融工作体系，开启绿色金融新征程。

##### （二）正确地干事：抓小不放大

正确地去干事，要解决方法论的问题。我们的认识是一个去粗取精、去伪存真的过程。要用马克思主义的立场观点和方法，抓主要矛盾和矛盾的主要方面。要“重点抓抓重点”，抓项目要抓住“牛鼻子”，具体就是“抓小不放大、批发零售化、场景加科技、零售再批发”。普惠金融要建立“点、线、面、体”的工作体系，“点上突破”，实现小组织创新；“线上延展”，探索新零售细分领域；“面上铺开”，布局移动互联网、产业互联网；“体系集成”；从规模、速度、质量、结构、效益等方向全面促进普惠金融业务高质量发展。

随着移动互联向产业互联乃至万物互联的发展，要坚定发展方向，供应链金融在双循环格局下，将是一片蓝海。以“金销贷”为代表的创新，将沿着狭义的产融普惠供应链的路径，向中观的产融普惠供应链金融延展。发展供应链金融，狭义上要深耕华润系统内产业，在系统内孵化出来后，中观要做好头部央企系列供应链金融的拓展，最终走向市场，服务全社会。这是“抓小”的发展路径安排。

“不放大”如何展开？具体就是“抓小不放大，对公投行化，转型为重点，投贷不分家”。这里指出的是“两条腿”走路中，批发业务的发展方向。对公业务资产息差收窄，收

益不高是不争的事实，但是只要在战略上聚焦于转型和创新的方向，实现对公与投行协同联动、信贷与债券的结合，就能推动资产负债表中绿色存款的重构。抓产融协同是成体系推进的，要发挥批发业务压舱石的作用，就必须走出一条全新的批发业务发展新路径。

##### （三）把事干正确：问题导向，对标对表

从方法论上，既要埋头拉车，又要抬头看路。今年以来，商业银行经营普遍遇到困难，我行增长在10%—13%，与往年20%的增长相比有差距，但进入新常态，能够保持这样的增速也很不错。全行上下迎难而上、奋勇拼搏，保持着良好发展势头，预期能完成全年的目标任务，大家要坚定信心。

我们不能只盯着自己的一亩三分地，陷入惯性思维，应当拿出对标对表对号的勇气，要走出去、请进来，学习和借鉴先进同业成功经验。既要完成集团下达的绝对指标，还要达成靠近先进同业的对标指标。对标就要对出比学赶超的勇气，要将自己的所思所干，与先进同业相比较，找到差距，调校我们的工作节奏，从而迎头赶上。只要我们坚定正确的方向，采取正确的对策，我相信一定能够进一步推动全行经营发展，走出一条崭新的发展道路。

（本文系党委书记、行长宗少俊在2021年二季度基层党组织书记集中培训上的讲话）





# 目录 CONTENTS



01 **拥抱新时代 开启新征程**  
华润银行党委书记、行长 宗少俊



- 12 **赋能人才，让学习在工作中发生**  
总行人力资源部副总经理 王敏、专家 张焱菡
- 16 **润心长征路，我看见**  
总行办公室 林琼芳
- 20 **从党史中汲取力量 在实践中砥砺前行**  
总行运营管理部 曲梓诚
- 23 **弘扬传承长征精神，重塑和加强党性修养**  
珠海分行办公室 张雯
- 25 **扬红船精神，担时代重任**  
佛山分行大沥支行 邓玉莲
- 27 **初心照亮人生**  
珠海分行斗门支行 梁解胜



- 30 **积跬步方能致千里**  
总行网络与交易银行部 陈淑嘉
- 32 **不忘初心，不断学习**  
惠州分行仲恺支行 江润华
- 34 **初识润银，从“心”出发**  
总行网络与交易银行部 陈思宇
- 36 **理财经理成长记**  
珠海分行斗门白藤湖支行 梁文俊
- 38 **华润新人**  
佛山分行湖景支行 赵文晖



- 40 **实施“客户下沉”策略 推动“圈链式营销”创新**  
总行办公室总经理 文世良、战略中心总经理 冯济舟
- 50 **“润秒贴”——小票据、大价值**  
总行资金运营中心副总经理 王彬
- 53 **七律·华润银行“润秒贴”上线**  
总行审计部 朱士升
- 54 **凝心聚力，不负重托再出发**  
珠海分行斗门支行 胡冬平
- 58 **浅谈国有企业授信**  
深圳分行信贷审批部 王伟



- 64 **璀璨华润 从“新”出发** 总行运营管理部 容婉晶
- 64 **俯瞰珠海** 总行办公室 林琼芳
- 65 **书法** 总行办公室 汪红
- 65 **书法** 珠海分行运营管理部 刘月花
- 65 **接种疫苗 润心向党** 总行群团工作部 刘清秀

## 赋能人才，让学习在工作中发生

总行人力资源部副总经理 王敏、专家 张焱菡

习近平总书记在2021年中青年干部培训班开班时讲话提出：坚持在干中学、学中干是领导干部成长的必由之路。在2020年提出：年轻干部要提高解决实际问题能力，想干事能干事干成事；在2019年提出：在常学常新中加强理论修养，在知行合一中主动担当作为。

习总书记连续三年的指示，提出了组织人才管理的一个重要课题：如何真正让学习在工作中发生？这同时也是未来人才管理赋能的关键趋势之一。面对组织中随时出现的挑战任务、痛点、难题，个人和团队是否可以随时获得千人千面的云端赋能、协同、分享？随时获得客户的共生、共创？在智能化转型的今天，如何借助AI，真正实现在工作流中学习与赋能？

随着迈入十四五开局之年，华润银行从信息化银行战略逐步向智能化银行战略迈进，组织和业务实现快速转型，人才赋能也面临着快速转型。华润银行培训团队通过自主研发国内领先的AI微学习平台，经过持续六年在银行人才赋能中不断应用迭代，逐步探索出基于数据驱动的更加场景化、个性化、生态化的人才赋能，让学习真正发生工作中，让人才管理插上AI的翅膀。

### 一、赋能人才，更加场景化

未来人才赋能的趋势之一是从之前的海量的课程赋能逐步走向工作流程下的实时赋能，我们不断探索和实践AI嵌入的业务流程场景赋能，让学

习真正融入工作。在此过程中，既不断引入第三方的AI陪练等赋能产品，同时也持续不断自主研发解决工作流程中场景赋能的痛点。

#### （一）实时嵌入工作问题场景

在VUCA时代，面临工作中随时涌现的各种问题，传统的行动学习需要与时俱进，跟上时代的发展。个人和团队也需要更加快速、更加高效地解决工作问题，在此基础上，我们研发了国内第一个基于AI的在线行动学习画布，推出了“百岗千题”在线微行动学习项目，应用于各级人才梯队的赋能中。

利用在线行动学习画布，聚焦组织中存在的管理问题和业务问题，个人或团队不仅可以随时发起在线行动学习解决问题，还可以充分调动更多员工的参与（如千人共创项目），甚至也可以激发更多客户的在线参与（如万人共创项目）。

千人共创在线行动学习，调动更多员工的参与。在银行中高层和中基层培训班中，通过在线行动学习画布团队共创，3期培训班，100余位学员，均围绕华润银行年度工作报告，开展行动学习画布主题任务实践，针对学员本岗位的挑战任务，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3000个互动研讨卡片；根据所有卡片，自动在线生成的主题任务报告，促进全行近4800人次二次在线团队共创，有效激发全行员工学习浏览突破65000人次。

万人共创在线行动学习，激发客户的共同参与。在新员工中开展“万人共创”微行动学习大赛，利用在线行动学习画布，2020年金融营124名新员工，与团队一次共创，在线产生超6000张卡片，围绕32个银行产品产生124条短视频；与客户二次共创，3天获超万名客户在线反馈。通过与客户的万人共创，探索跨界批量化引流获客，助力提升潜在客户转化率，助力银行业务发展。

目前，“百岗千题”在线微行动学习项目已经通过持续迭代，逐步推出融合直播+研讨，画布+反馈，自动后续跟进主题任务行动计划。同时，聚焦组织中存在的管理问题和业务问题，陆续推出100种在线团队研讨互动画布模板，方便团队和个人结构化的在线研讨。而且推出周期为30天、7天、1天等多种版本，更加方便员工和团队在移动状态下随时发起使用，目前已经在银行各级人才梯队赋能中广泛采用。

#### （二）实时嵌入工作流程场景

人才场景赋能的另一个特点是实时嵌入工作流程，例如，研发的新经理人90天的实时赋能项目。传统新经理人班的一个遗憾是时效性，往往是新经理人上任半年，甚至更长时间后才会得





到赋能。但实际是所有新经理人在进入新角色的第一个90天都会遭遇一些挑战。

我们推出国内第一个实时90天新经理智能移动助理，当每一个新经理人从任命之时，第一个7天，第一个月，第一个90天，针对每一天、每一阶段的实时行为赋能指导；同时实时获取团队、部门、条线针对自己的更真实的匿名反馈及评估，每个月为新经理人提供基于数据驱动的行为反馈报告，有效帮助新经理人及时调整自己的行为，并提供实时赋能支持。

针对匿名实时反馈（影子教练），已经连续7年用于未来之星金融营，并且是最受学员欢迎的场景线上化产品之一，已经作为经典案例入选国内高校管理教材。每年金融营超3000人次微反馈；连续7年，超越20000人次反馈，已经取得非常好的效果。

## 二、赋能人才，更加个性化

人才赋能未来趋势之二将会是从管理驱动走向自主驱动，实现数据驱动的人才赋能。整个人才赋能将从传统的标准化、批量赋能模式，渐变为依赖大数据技术的高度个性化，灵活的赋能模式。我们也以AI微学习平台为基础，以学员为中心，不断推出基于数据驱动的千人千面赋能项目。

### （一）千人千面，7天领导力赋能

在整个人才发展过程中，针对集团经理人素质模型，结合国际上领先的领导力课程，通过自主研发，以“7天领导力移动训练营”形式有效推进，努力将每个经理人需要掌握的不同领导力素质能力转化为工作场景中每一天的行为习惯。

现已涵盖领导力三个维度超过100个模块，学员在线学习超过200期，深受各级年轻经理人的欢迎。同时通过持续跟进岗位任务，提交最佳实践案例、社区支持、教练点评等。“7天领导力”中积累的大量学员作业，沉淀了华润银行近几年各级优秀经理人的智慧、反思、经验、案例与最佳实践。目前，“7天领导力”已经逐步向个性化、数据驱动、智能化方向发展，针对每一位经理人在不同阶段、不同场景匹配完全个性化、智能化的赋能。

### （二）我知你行，万千转身时刻

在赋能人才的转型升级过程中，个人和团队面临各种各样转身时刻的实时赋能场景需求。如何通过针对经理人的数字中台，满足各级经理人的千人千面转身场景需求？

我们推出“我知你行，万千转身时刻”项目，采用完全颠覆式的基于C端思维来解决B端的问题。针对经理人在日常工作中关键即时场景需求赋能（例如：工作中需要反思时，情绪波动时，刻意行为训练时，解决挑战任务时，团队轻研讨时；新经理，新岗位……）通过“数字中台”提供基于AI的智能化实时赋能。助力经理人即时发起、智能支持，在线乐高，自由组合，努力实现千人千面的不同场景下的智能赋能效果！

## 三、赋能人才，更加生态化

人才管理的最终目的之一还是要赋能业务，还是要站在更高的格局上赋能业务。我们努力从赋能生态的角度来重新理解人才管理。华润金融、华润银行的定位是做产业金融，赋能生态，与客户共生的人才管理其实是有效抓手之一。

通过AI微学习平台，我们逐步将人才管理从封闭走向开放，努力实现与客户的连接共生。例如，我们在2020年万人共创微行动学习大赛中，超万人参与；2019年百万点击微课大赛，超10万+参与；在刚刚结束的“百万微光，万人同行”活动中，通过自主研发的国内首创的在线知行罗盘（基于场景化思维推出的在线行为赋能转化工具），8月2日-8日，仅仅7天，80位学员，通过社交裂变，超过1万6千名校友参加，超过21万人次打卡，超过4500篇高效能日志，传承了红色基因，实现了客户共生，完成了实时场景赋能，超过10所高校表达后续MBA、研究生班、博士生班的合作意向。

2022年，围绕产业金融的定位，围绕华润金融、华润银行上下游，还将以知行AI微学习平台为抓手，以赋能人才为目标，实现C端百万级的用户突破；十四五期间，争取再上一个新的台阶，争取实现更大的流量转化和获客转化赋能业务。

进入十四五，华润银行的人才管理赋能实践，将会积极落实习总书记对干部队伍的要求，积极推进银行的战略落地，真正实现让学习发生在工作中，让AI插上人才管理的翅膀；努力做到人才管理赋能的更加场景化，更加个性化、更加生态化。华润银行的人才管理实践也将以更高的标准、更创新的思维、更好的实践效果，努力提交出更满意的答卷，为华润银行成为湾区特色银行，提供数智化人才支持。👏

## 润心长征路，我看见

总行办公室 林琼芳

员工是企业最宝贵的财富，是企业生存和发展的第一资源。随着工作、生活节奏的加快、竞争压力的增大，员工心理健康已成为企业管理不得不面对的重要问题。重视员工心理健康管理，才能高效地聚人、用人、管人、留人，调动员工的积极性和创造性，降低管理成本，提高企业绩效。

因此，华润集团贯彻习近平总书记“大力加强社会心理服务体系建设”要求，将“我为群众办实事”工作落到实处，组建了“润心大使”服务团队，开展了“润心长征路”员工身心健康关爱实践活动，沿着革命先辈的足迹，把集团的关爱落到基层、带到一线。我作为集团润心大使，参加了“润心长征路”龙岩、广州两站，跟近百名华润员工有或深或浅的交流。**这一路，我看见了很多……**

**我看见你们的眼。**有的眼神采飞扬，坚定有力；有的眼笑意盈盈，满是幸福；有的眼因为疲惫布满血丝，有的眼热泪盈眶。

**我看见你们的手。**有的手空中挥舞，充满激情；有的手十指交叉，淡定稳重；有的手抱在胸前，防御抵抗；有的手互搓互捏，不安紧张；有的手光滑白嫩，有的手布满老茧。

**我看见你们的笑。**有的笑发自心底，有的笑出于礼貌，有的笑着笑着就哭了，有的哭着哭着就笑了。

**我看见你们的心。**有对华润的奉献心，有对父母的孝心，有对孩子的关心，有乐于奉献的爱心，有追求成长的决心。

**我看见二三十岁的你。**有的你充满活力，已经成为公司的业务骨干、中层干部；有的你暂时还在迷茫困惑，对现在的自己充满怀疑；有的你在一二线城市，见多识广，雷厉风行；有的你在岁月静好的小城镇，朴实无华，但年轻躁动的心还会向往外面的世界，憧憬更大更好的舞台。

**我看见四五十岁的你。**有的你已经是公司的中流砥柱，高层领导；有的你依然在基层顶在一线；有的你在工作中依然敢拼敢闯，努力创新；有的你对现状很满意，只为了打一份工，守一个家，安安分分过好自己的小日子；还有的你对现状很无奈，正在工作和生活的困境中咬牙坚持。

**我看见你对华润的情感。**有的你因为受疫情影响，收入减少，生活有些拮据。但你说困难是暂时的，你认可华润、感恩华润，你愿意跟华润共度难关，你相信一切都会好起来。有的你身居





高位，众多猎头开出高价、开出优渥条件，轮番电话轰炸，都挖不动你。你说，你热爱华润，你要在华润走完整个职业生涯……

每个生命都渴望被看见。你我原本素不相识，因为“润心长征路”的心理访谈，我们短暂相会，相互看见，相互照亮。相见即是缘分，**有些感悟和希望，我想跟你分享和共勉——**

**活出自己。**人生不易，工作不易，生活不易，生而为人，我不抱歉。人生苦短，生当惜时，以终为始，思考自己想要什么样的人生，想要什么样的职业生涯。“如果与出生那天比，今天是你最老的一天，你怎么活？如果与死去那天比，今天是你最年青的一天，你怎么活？”

人们一直在追寻生命的意义。也许生命本无意义，但我们可以活出自己的意义。有人说，“生命的意义，是活出你自己”；有人说，“不断的自我成长，就是生命的意义”。生命的意义没有标准答案，正如人生没有标准模式，没有任何一种人生模式是我们必须要遵循。每个人有每个人的活法，没有好坏、对错之分。把人生当成一段旅程，一种体验，保持正念，用心体验每一刻当下，感受每一个自我，接纳不可改变的，改变可以改变的。如此，无论顺境、逆境、困境，处处皆风景。



**珍爱自己。**人生无常，我们肯定会遇到各种各样的问题。问题本身不是问题，如何看待问题才是问题。希望不是未来的东西，它是看见此刻的方式。正如万物皆有裂痕，那是光照进来的地方，那些打败不了我们的，终将使我们变得更强大。有些事，当年是事故，多年后，就成了故事。

精彩的故事，必然是跌宕起伏；人的情绪，必然也是坐了一趟又一趟过山车。情绪有能量高低之分，但无积极消极、正面负面之分。每种情绪都有自己的功能：悲伤是愈合的能量，愤怒是抵抗的能量，恐惧是保护的的能量，喜乐是获得的能量。情绪是一种内在需求的能量，当下你需要哪种能量，哪种情绪就会自然出现。我们总是过度追求喜乐的情绪，排斥悲伤、愤怒、恐惧的情绪。可悲伤、愤怒、恐惧，也是生命中正常的、必不可少的部分。真正爱自己，就要全然接纳自己，允许自己有各种情绪。情绪虽无好坏之分，但长期处于某一种情绪，就会成“症”，影响正常的生活。情绪宜疏不宜堵，当某种情绪堵住我们，让我们极不舒服时，我们要先全然接纳、再适时释放，让情绪之河自由流动起来。

漫漫人生路，人只能靠自己，坚定地走完这段旅程。如果你正走在艰难的那段路上，如果你需要陪伴，别忘了，有“润心坊”，有“润心大使”，有专业心理咨询师，我们愿意化作灯塔，指引孤舟回家。用善意触摸，用专业温暖，用爱拥抱每一个需要“润心”的人，给予你光亮和希望！

有人问，当你开始爱自己时，其实这个世界也就开始爱你了。

每个人的心中都有一座“秘密花园”，花园里种的都是你的“秘密”。不管它们是甜还是苦，都需要肆无忌惮地绽放，因为这才是我们真实的人生，是我们的血肉丰满的心灵世界。所以，精心打理和照料它们，就是爱自己最好的方式。

但要知道，并不是每一朵“秘密”都是无害的，无法与人“分享”的某些秘密还会有“毒”，会让人郁郁压抑，逐渐蚕食你的整片花园，侵占那些原本充满阳光和晴朗的生命空间。

刻意地埋葬或者拔除都会徒劳无功。唯有倾诉和分享，才是消除负面影响的正确方式。如果你不介意，我们会在这里等你。

2021年，“润心坊”一如既往，倾听你的心声，一起呵护属于你的“秘密花园”。

心理咨询由第三方专业机构提供，对企业方严格履行保密原则，大家放心使用。

- 微信公众号 CRwithU 之“心绪·润心坊”
- 润工作 APP 之“e 润心坊”
- 华润大学 APP 之“e 润心坊”
- 润心学苑 APP 之“e 润心坊”
- 直接拨打 400-6201800 热线

扫描关注

华彩人生，润心相伴！

华润集团EAP项目组  
crc\_eap\_gw@crc.com.hk

## 从党史中汲取力量 在实践中砥砺前行

总行运营管理部 曲梓诚

近期，我行“千人百日共读”党史教育学习活动圆满落幕。四个月以来，全行各级党组织积极响应，超千名党员干部围绕共读书目在线上发布了“所思、所悟、所得”，共读覆盖率100%，这场极具感染力与影响力的党史学习教育活动，不仅让广大党员从红色记忆中汲取了前进的智慧和力量，也将为我行在“十四五”新征程上开好局、起好步提供助力。

### 学史明理，感悟思想伟力

百年辉煌史诗，是一个国家波澜壮阔的发展与进步，是一个民族刻骨铭心的磨难与觉醒，也是一个政党矢志不移的奋斗与探索。我们党自成立以来，始终把为中国人民谋幸福、为中华民族谋复兴作为初心使命，团结带领中国人民创造了新民主主义革命的伟大成就。中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃，中华民族伟大复兴进入不可逆转的历史进程。中国共产党百年历程的伟大斗争、伟大实践、伟大成就，都深刻回答了中国共产党为什么能，马克思主义为什么行，中国特色社会主义为什么好。

因此，从党的百年伟大奋斗历程和华润八十多年的发展历史中汲取无穷智慧、感悟思想伟力，对于我们在立足新阶段、奋进新征程中调整好我们的工作状态，端正好我们的工作态度十分重要。

“学党史、悟思想、办实事、开新局”，就要用历史映照现实、远观未来。全行党员

通过学史明理，进一步统一了思想，明确了方向，为我行“十四五”时期第一步迈准迈稳，迈出新气象，迈出新成效强化了思想保障。

### 学史增信，坚定信仰信念

学史增信，就要用党的光荣传统和优良作风坚定信念、凝聚力量，增进对马克思主义的信仰、对中国特色社会主义的信念、对实现中华民族伟大复兴中国梦的信心。把学习成果转化为不可撼动的理想信念，转化为正确的世界观、人生观、价值观，用信仰、信念、信心照亮奋斗之路，在全面建设社会主义现代化国家新征程中建功立业。

华润是拥有光荣历史的红色央企。八十多年的风雨历程、几代人的艰苦创业为华润积淀了优秀的企业文化，铸就了独特的企业之魂。这是华润宝贵的精神财富，是推动华润事业不断发展壮大的内在动力。在华润八十多年的发展史中，华润始终与国家、民族的命运紧密相连，把自身发展融入民族复兴、国家发展和社会进步的宏伟事业中，在各个历史阶段都发挥了重要作用。作为华润银行的党员，要深刻认识与国家、民族同呼吸共命运是华润的优良传统和精神底色，传承精神财富、弘扬优良传统是延续华润荣光的现实需要。党的坚强领导是华润迈上新征程、不断发展壮大的根本保证，历史上党和国家领导人始终关心关注华润的事业发展，党和国家永远是华润发展的坚强后盾。

回望华润与党和国家风雨同行的奋斗历程，我们一定要把华润前辈们爱党爱国、身体力行凝聚成的宝贵精神财富赓续传承下去，通过学史增信不断增强斗争精神、提高斗争本领，做到在复杂形势面前不迷航、在艰巨斗争面前不退缩。鼓足迈进新征程奋进新时代的精气神，认真履行“引领商业进步，共创美好生活”的崇高使命。

### 学史力行，勇挑历史重担

学史力行，实干为要。开展党史学习教育，理论学习是基础，知行合一是关键。习近平总书记在党史学习教育动员大会上指出，要把学习党史同总结经验、观照现实、推动工作结合起来，同解决实际问题结合起来，把学习成效转化为工作动力和成效，防止学习和工作“两张皮”。



站在两个一百年交汇的全新起点，我行坚持知行合一，秉承“立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，推动高质量发展”理念，准确把握并将党中央各项决策部署落实到我行“十四五”规划中，提出了“产融协同”“科技创新”“普惠金融”“绿色金融”“湾区互通”“跨境金融”的六大策略，同时立足于体制机制、运营模式、金融科技、产品服务，坚持智能化银行战略方向，持续打造“一个中心”“两个在线”“三大中台”“四大策略”和“五大能力”的转型方向和能力，同时坚持绿色发展，增强高质量发展鲜明底色。通过扎实开展党史学习教育，切实把学习教育成效转化为工作动力和工作实绩。

百年苦难辉煌，踏过烟云万千重；百年风雨兼程，砥柱人间是此峰。上世纪30年代，美国记者埃德加·斯诺来到陕甘宁边区，采访期间发现了一种“独特的力量”，惊叹“那种精神，那种力量，那种欲望，那种热情……是人类历史本身的丰富而灿烂的精华”。今天，我们郑重地凝望党史，为的是品悟信仰之真纯、忠诚之可贵，为的是以坚定的理想信念筑牢干事创业的精神之基，鼓舞我们在实践中砥砺前行。

雄关漫道真如铁，接续奋斗再出发。加油，华润银行！



## 弘扬传承长征精神，重塑和加强党性修养

珠海分行办公室 张雯

2016年10月21日，习近平总书记发表了纪念红军长征胜利八十周年的讲话，又一次把这一惊天动地的革命壮举，将伟大的长征精神推到了世人的眼前。总书记这篇重要讲话，再现了那段革命历史，使我重温了长征的艰苦历程和重大历史作用，在阅读的感动中进一步加深了对长征的了解和认识。长征期间，我们党不仅面对着来自蒋介石几十万大军的围追堵截，还面临着险恶的自然环境，以及党内“左”倾教条主义的威胁。漫漫征途中，红军战士们每天面对天上几十架飞机的侦查轰炸，地上数十万大军的围剿，同敌人进行了六百多次战斗，跨越了大渡河、金沙江等近百条江河，攀越了四十余座高山险峰，穿越了“死亡陷阱”般的茫茫草地，战士们用顽强的意志征服了人类生存极限。面对如此恶劣的环境，是红军战士对革命必胜的理想信念在支撑着他们，让他们如此无所畏惧地向前冲，取得革命的最后胜利。

“革命理想高于天，不怕牺牲、排除万难去争取胜利，面对形形色色的敌人决一死战、克敌制胜，这些都是长征精神的内涵。”长征精神是中国共产党在革命奋斗中形成的优良传统和宝贵精神财富，是坚定不移的理想信念，是为实现中华民族伟大复兴而奋斗的正义精神，是团结协作的大局意识，是营造党内良好政治生态的纪律保障。如今改革开放逐步深化，社会经济政治文化生活发生了巨大的变化，但随着时间的推移，决定人类向前发展的基本要素始终没有变，人类无时无刻都在追求的美好事物没有变，我们依然或清楚或隐约地知道长征这个政治符号的意义，那就是长征精神所具有的恒久生命力。长征精神不仅只适用于

过去的年代，而且也是当今时代所需。应当清醒地认识到，作为新时代的共产党员，应该深入了解长征、感悟长征精神、传承长征精神，要有跟着党走的政治自觉。面临着复杂的国内国际环境，各种文化呈现出前所未有的相互交织、相互激荡之势，党员思想观念和价值取向日益多元化。我们党反复强调要加强思想建设，把思想建设作为党的建设的根本，学习传承长征精神，在当前党员教育管理中，具有强大的精神导向作用。

坚定的理想信念是长征精神的核心要义，是战胜一切艰难险阻的制胜法宝。我们应在党的光荣历史和革命传统中汲取信仰、信念、信心的力量，化坚定的信仰信念于奉献之中，化高尚的爱国情操于实干之中，化伟大的牺牲精神于担当之中，提升干事创业的信念和攻坚克难的意志，无怨无悔为实现“两个一百年”奋斗目标砥砺前行，为实现中华民族伟大复兴勠力同心。

在缅怀革命先烈、弘扬长征精神的时候，在不同岗位上工作的每一个共产党员，最应该想到的就是如何走好我们这一代人的长征路。党员同志必须认真学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，践行党的宗旨，牢记党的使命，在思想上、政治上、行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，绝对听党指挥，自觉服从大局，坚持不忘初心，竭忠尽智。做到时刻铭记长征精神，时刻不忘向老红军学习，用长征精神克服困难，凝聚力量，尽到一个共产党人应尽的责任。

坚持一切从实际出发，以问题为导向持续推进改革创新。在习近平总书记治国理政新思想指导下，真正地把这种新思想、新理论落实到具体的改革实践中，敢闯敢试、敢为人先，充分发挥先进科学理论的指导性作用，让理论在广泛的实践中取得实实在在的成果。

发扬服务群众的优良作风。必须把人民放在心中最高位置，坚持群众观点和群众路线，始终把实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益作为一切工作的出发点，秉承依靠群众、服务群众的优良传统，激发群众智慧，全心全意为人民服务。

积极开展各种形式的以长征精神为主题的党建活动，提高员工参与党建活动的积极性。依托长征精神进行渗透式的党建宣传工作，党员同志在先进事例的熏陶下自觉接受优秀精神文化的洗礼，以更加积极的状态投身到基层党建中。👏

## 扬红船精神，担时代重任

佛山分行大沥支行 邓玉莲

1921年7月，南湖的一艘小船，在湖心岛的烟雨楼前扬帆起航，劈波斩浪。13名中共党人在船中举行了至关重要的“一大”，宣告了共产党的诞生。他们历经百年战火纷飞、硝烟弥漫的洗礼，以坚如磐石的信心、只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，书写出一份沉淀及凝聚了万千热血的革命党史。在那个山河破碎、生灵涂炭的战乱年代，华润也曾开疆拓土，为中华崛起而奋斗做出不可磨灭的贡献。

1938年，抗战枪声打响，华润集团创始人杨廉安于香港成立联和行，为抗战根据地做好物资和药品的储备，积极配合宋庆龄等领导人在全世界举行的抗战物资募捐活动，冒着生命危险将物资运往后方。他们本其理性，亦怀激情，在动荡时期冲破封建社会的牢笼，把革命的火种在这片土地传递，誓将燃尽阴霾，为蒙昧的时代照进一束光。在战乱的时代背景下救亡图存难免困难重重，但他们无愧于心，以时代为原野，以革命为骏马，纵情驰骋，举手投足欲表达振中华之心。

然而，成立初期的新中国宛如千疮百孔的烂摊子，政治孤立、军事包围、百废待兴。封建制度的残存势力犹如当头棒喝，无疑为新中国的社会主义探索道路铺满了遍地荆棘。华润作为新中国的进出口贸易公司，在保障香港市场供需平衡、协调国内外物资运输的前提下，努力扮演好中国与世界交流的窗口一角，在计划经济年代为中国赚取外汇，并缓解了香港石油短缺的问题。1978年，为应对波诡云谲的国际局势，开启国家民族的复兴之路，改革开放春雷乍响，一场翻天覆地的革命拉开帷幕，华润作为自营贸易改革的桥头堡，在零售、房地产、基础设施等领域加大投资力度，在企业效益不断攀升的同时推动国内经济稳步前进。



回溯风雨几十年的奋斗历程，华润集团春风化雨，砥砺前行，历经折戟、成长、升级、进化、重塑，从成立后的筚路蓝缕，到改革后的锐意创新，自觉站在党执政兴国的重要支柱和依靠力量的高度，始终与时代的变迁同频共振，在发展壮大的道路上孜孜以求，步履不停。发生了翻天覆地的变化，变的是经验，是技术，是精神面貌，而不变的是坚守、是韧劲、是攻坚克难、永不放弃的工匠精神。他们用奋斗诠释一颗颗追梦赤子心，以拼搏作为爱国精神的不竭动力。

红船精神与时代同频共振。昔日国家满目疮痍、贫穷落后，中华儿女浴血奋战、救亡图存、不卑不亢。今日身处“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期，身处祖国日益登上世界舞台中心的背景，我们当团结一致、戮力同心。眼前的祖国，已踏入赶超跨越的新时代，开启高质量发展的新征程。在这个社会面貌日新月异、人民生活蒸蒸日上的大好局势下，我们作为华润人，当自觉站在党执政兴国的重要支柱和依靠力量的高度，将自身工作与习总书记重要讲话精神紧密结合起来，在接受革命教育的同时，响应“不忘初心、牢记使命”的时代呼唤，凭实干整饬信念，以笃行丰盈人生。找准自身工作与保障民生的契合点，紧紧围绕着“六保”“六稳”、脱贫攻坚、全面小康等重要机遇，将小我融入大我，用行动丈量梦想，自觉自动地接受人民群众的监督，以专业的财富管理和贴心的民生服务，争取在推动经济发展、社会稳定、民生改善中有更多担当。

继往开来，革故鼎新，时代大有可为，我们大有作为！

古之先辈，为酬壮志，报国家而不畏牺牲，征战沙场。今之华润，秉承百折不挠、自强不息的精神，奋战在抗击疫情一线。在这场战役中，作为联系国家、企业、个人的枢纽，华润集团紧跟着党中央的步伐，紧急成立“华润党员突击队”，部署全国各地110家医疗机构万名以上的员工加入抗疫斗争中。华润医疗旗下武钢总院派出一批“白衣天使”，他们紧急出征武汉金银潭医院，日夜奋战在治病救人的第一线；华润燃气武汉公司组建“雷神突击队”，投身于武汉雷神山燃气管道的建设之中，在钉石错乱、尘土飞扬的施工现场挥洒汗水。华润人在这场没有硝烟的战争中，将“人民利益高于一切”的号召牢记于心，紧跟着习总书记的谆谆告诫教诲，继承了永不褪色的红船精神，将星星之火变为燎原之势，点燃所有人昂扬向上的斗争，用点滴力量汇聚时代洪流，擦亮了“奉献、有爱、互助”的精神，将风雨同舟、自强不息的优良传统发挥到实处，让党旗在抗疫斗争的第一线高高飘扬！

## 初心照亮人生

珠海分行斗门支行 梁解胜

康德曾言道：“有两种东西，我们越是经常、持续地对它们反复思考，它们就总是以时时翻新、有增无已的赞叹和敬畏充满我们的心灵：这就是在我之上的星空，和在我之中的道德法则。”

——题记

### 遗落“初心”

时光荏苒，我们从幼时的不谙世事，到后来的世故圆滑；从年少轻狂，到看破红尘。一路走来，在沿途的美景中，有时看的入迷，我们分不清虚伪与真实的界限，就这样在沿途徜徉、徘徊，飘荡在真与实的湖畔，思想在驻足停留中被禁锢。我们渴望尝试，企图第一次的美妙，但又害怕失败，害怕承担那份责任。因此，我们只有在现实中走走停停，与此同时我们也被现实的美景蛊惑了双眼，我们变得功利化了。

于是，疾驰在生命的单行道上的我们，在流年里忘记初心，我们一味地拼命加速，无暇回头。而后，我们变得匆匆：匆匆地切换角色，匆匆地辛劳奔忙，匆匆地喜怒哀乐，匆匆地荒芜了心路……

### 仰望“初心”

或许，我们应该停下匆匆的脚步；或许，我们应该质问，何以如此匆匆？或许，我们应该思考，应该静下心来，去寻找，去仰望星空，去感受一下初心的光芒。

2017年10月18日，中国共产党第十九次全国人民代表大会在北京人民大会堂隆重召开。会议上，习近平总书记提出“四大新意”，即新时代、新矛盾、新理论、新征程，并就十三个部分向大会做出了重要讲话，时刻紧扣着中国共产党人的初心和使命，那就是——为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴。

建国至今党虽历经艰难险阻，但仍立于不败之地，向国家和人民交了一份份合格的答卷。在我们这个全球最大的发展中国家，扶贫攻坚扎实推进，人们心往一处想、劲往一处使，精准施策、精准帮扶，为的是不让一个人掉队；供给侧结构性改革知难而进，“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”成为许多行业分量最重的关键词；神舟十一号飞船翩然往返，创新创业浪潮映照出千千万万人的自信自强；G20杭州峰会牵动世界目光，中国方案、中国主张为失调的全球治理开出新药方……

在时间的叙事里，当下连接未来。一年里，工匠精神、创新思维刷新着企业风尚，优良家风、优秀文化丰润着大众心灵。一年里，改革勇气引领社会的风向，廉洁正气书写人心的政治。这些精神层面的力量凝聚，汇集成复兴路上砥砺前行的强劲动能。

这就是“初心”的光芒力量！

这就是“不忘初心”的党在新时代、新征程走出的步伐！

### 不忘“初心”

习近平总书记所说：“历史总是要前进的，历史从不等待一切犹豫者、观望者、懈怠者、软弱者。只有与历史同步、与时代共命运的人，才能赢得光明的未来。”

人生的前进是从哪来？就是从穿越历史的星空依旧璀璨的“初心”里来。过去，中华文明曾在历史长河中悠久灿烂；过去，中国共产党曾在内忧外患时开天辟地，这些“古事”证

明着中国文化内核的优越性，说明着中国道路内在的坚实性。这就是我们如此坚实、如此赤诚的“初心”！

沧海横流，方显英雄本色。任流年如何支离破碎，任世俗如何狂歌乱舞，任前路如何泥泞不堪，依然谨记，不要让岁月吞噬了自己，不要让现实模糊了前行的“初心”。在生命中，再无聊的时光，也是限量版的。在岁月的长河里，但不要迷失自我，乘一叶孤舟远游，任时间割裂过往，也要锁住初心的目标。

尽管黑夜前行，抬头仰望“星空”时，“初心”照耀的前景必然日新其运，照耀的未来必然光明其德！🌟





## 积跬步方能致千里

### ——入职一周年小记

总行网络与交易银行部 陈淑嘉

突然在OA系统里看到自己有了年假，才猛然发现加入华润银行这个大家庭已经整整一年时间了。毕业之时，有幸在“百年未有之大变局”和“两个一百年”交汇的大背景下，加入了华润银行。作为一名职场新人，从训练营到资金运营中心、再到网络与交易银行部，我在短短一年时间里收获颇丰。

#### 一切过往，皆为序章

“一切过往，皆为序章”是淑茵姐在新员工训练营中时常对我们说的话，也是我对华润人的初印象。作为初入职场的新人，首先要做到的就是舍弃过往的荣誉和挫折，保持着“空杯心态”。在训练营中我了解到，华润是一个始于抗战时期的红色央企，在经历了六十余年的发展壮大后，在千禧年伊始实施“再造华润”的发展战略，为顺应时代变化，对已有业务进行了大刀阔斧的改革。正是由于能够不沉溺于过往的成绩，华润集团才能永葆活力，才能在时代的洪流中不断发展、屹立不倒。

作为一名华润员工，也要时常清空内心的包袱，勇于放下，永远保持学习，永远寻觅更高的山峰；应去享受攀登的过程，莫要贪恋山顶的风景。

#### 边做边学，学以致用

走出新员工训练营，我更加深刻地感受到了华润银行开放进取的文化观

念和互助友爱的工作氛围。在领导的提点和同事的帮助下，我得以不断地学习和探索新知识、新技能，切实地实践着“行动学习法”，边做边学。

在资金运营中心学习时，我初步了解行内自营资金业务及同业业务，学习监管报表的编制和勾稽关系、学习商业银行资本管理办法、研究商业银行流动性分层和同业存单定价机制，形成研究报告；来到网络与交易银行部后，我学习现行产品管理办法、产业互联网、现代供应链金融，学习商业智能软件、探索数据可视化、建立数据统计SOP……一次次的学以致用让我对每天的工作充满了热情和期待。

#### 脚踏实地，仰望星空

世界变局当前，华润集团在“十四五”规划中提出了建设华润特色世界一流超级产业平台的构想。华润银行紧跟集团步伐，也迈入了业务转型的新阶段，不断探索和推进着数字化、智能化转型，积极探索着前沿的技术为产品赋能。

身处变局之中，既有挑战，也有机遇。在挑战面前，华润的奋进精神体现得更加淋漓尽致。行里的星火创新大赛如火如荼地进行着，不仅支持新产品的设计和推出，也大力鼓励部门内的“微创新”。作为行里的员工，也应当不断地学习新的技能、提升自我能力，才能够把握住时代赋予的机遇，在变局中求生存、谋发展，与华润银行共成长。

路漫漫其修远兮，唯有厚积薄发，不忘初心，方得始终。👉





## 不忘初心，不断学习

惠州分行仲恺支行 江润华

2021年2月底，我来到华润银行，开启了我个人金融部的实习之旅。从一开始的懵懂，到熟练使用Excel完成不同数据和表格的整理和制作。在实习的这段时间，我一直在观察和思考：华润银行究竟是一个什么样的地方，它可以成为我坚定选择的地方吗？我的答案是肯定的，我坚定选择了华润，选择了华润银行。

初识华润大概是在我刚懂事开始，我曾经不止一次问过爸妈，我名字的来源和意义。爸妈会给我讲述华润的故事，“华润是爱国企业啊”，这句话深深的印刻在我的记忆里，他们希望我可以像刚成立时的华润一样，一步步成长，为国家贡献自己的力量。慢慢的，我了解到身边许多的产品都属于华润集团，从小到大常见的999感冒灵、怡宝纯净水等。名字和爱国大企业同字，我感到骄傲。

接触华润是我来到华润银行实习的时候，华润的人才理念“尊重人的价值，开发人的潜能”成为我接触华润时印象最深刻的一句话，为什么坚定地选择留着这里？因为我相信，在这样一个企业我可以实现我的价值，发现自己的潜能。在将近5个月的实习时间里，我经常回顾自己的过去，对比过去的我，现在进步了吗？进步了多少？学习了什么？正是华润的人才理念形成的工作氛围，企业愿意培养我，将我作为一个完整的、有主观能动性的主体而非工作机器来看；同事也愿意教导懵懂无知的我，将自己工作多年的经验分享给我，使我每次在回顾过去时，都收获满满。

真正了解华润，是在珠海总行成为华南八营中一份子的时候。真正全面地了解华润的历史，还是从观看《润物耕心》开始，它记录了华润经历这几近一个世纪的风风雨雨，沉浮挣

扎，最终砺就了我们现今所见的强大企业。对纪录片里印象最深的是那群华润人：在那个战火纷飞的年代，第一代华润员工背负着艰巨的使命，他们远离家乡，住在拥挤破败的小楼里，甚至隐姓埋名，只是为了共同的目标。华润的历史，是一部的救亡图存、振衰复兴的爱国史；也是一部守望香江、同舟共济的情义史；还是一部探索商业文明、不断转型和变革的创业史，更是一部立心筑魂、守正出新的传承史。如今的华润拥有电力、地产、金融、水泥、医药等七大主营业务，是一个拥有强大生命力和优秀企业文化的集团。同时，在训练营的30天时间里，我不仅学习了华润银行的相关知识，对银行有了更深层次的了解，还了解了其他金融板块的业务，比如华润信托、华润资本、华润租赁等。除了专业知识学习之外，我们还学习了如何有效沟通以及如何培养创造力等课程。在训练营的三十天里，我更了解华润，也更让我觉得留在华润是值得的。

时间永在前行，唯恒者能行远，唯思者能常新，华润一直在新征程的路上，而我们每个人也需要做到不忘初心，更要自我突破，未雨绸缪，不断学习，善于抓住机会，跟随着企业的脚步一同成长。🌱





## 初识润银，从“心”出发

总行网络与交易银行部 陈思宇

我与华润银行的初识从2020年7月开始，所有新入职员工都饱含热情，满怀期待，盼望着能够通过自身的努力为华润银行注入新鲜血液，贡献一份自己的力量。一年时间虽短，但华润银行为新入职员工提供的培养计划却极为丰富，通过入职培训、支行体验、轮岗学习三个主要培养计划为新入职员工提供了良好的学习体验。

### 入职培训，了解领悟

对于新人而言，华润银行有着高效、完整的入职培训体系与轮岗体验机制。在入职培训中我了解到华润银行依托强大的集团背景和品牌优势，面向蓬勃发展的粤港澳大湾区，致力成为创业者、创新者、创造者的银行。华润银行不仅仅是一家能盈利、有实力的银行，更是一家有责任、有担当的银行。在全球变暖日益严重的趋势下，全行上下积极响应国家政策，探索绿色金融开展方式，积极推进绿色金融产品落地，华润银行全体员工都在为美丽新中国的建设贡献出自己的一份绵薄之力。在建党百年之际，华润银行举办了一系列活动来庆祝共产党的百年华诞。从入职培训到开展工作，组织持续教导我们跟随红色力量的指引，华润银行员工不仅仅致力于成为对公司有贡献、对集团有贡献的人，还要成为对社会、对党、对国家有贡献的人。

### 轮岗学习，熟练业务

在轮岗学习的过程中，华润银行向新人展示了其不仅是一家助力实业、融汇民生的传统银行，更是一家科技赋能、创新发展的智能银行。在业务方面，华润银行大力支持供应链金融业务发展，在风险可控的前提下基于真实贸易背景提供融资服务，有效解决小微企业融资

难、融资贵的棘手问题，助力实体经济蓬勃发展。在科技创新方面，华润银行致力于研发多种创新金融产品，供应链票据、润心宝等多种产品模式满足企业不同场景下的金融需求，润工作、润财易、润出行等多种办公软件给企业员工办公提供更多便利。作为新人，我们也要紧跟行内创新步伐，紧跟湾区创新发展，在地区、企业双支持的政策背景下，时刻保持自己的创新思维，真正做到敢为人先、勇于创新，为打造湾区智能化银行的发展路途上贡献一份属于新生代的力量。

### 创新发展，科技辅助

现在，我有幸来到了网络与交易银行部工作。网络与交易银行部持续探索业务创新方式，坚持挖掘科技赋能业务路径，持续推动新产品落地。在星火创新大赛中，网络与交易银行部经过层层选拔，六个创新项目在大赛中全部脱颖而出。供应链金融部率先在同业中支持供应链票据融资，供应链票据可支持商业汇票的等分化拆分流转，有效解决了传统商票金额与实际使用金额无法完美匹配的业务痛点。

创新、创造、高效是网络与交易银行部的关键词，部门多次召开会议讨论未来金融产品创新模式，供应链金融模式也将会从传统的固定供应链融资转变为定制化、个性化服务的现代化供应链金融。领导同事在业务上的创新动力也深深感染了我，大家的创意如同星星之火，点点星火可以燎原。

### 人文关怀，树立抱负

华润银行的人文关怀制度细致入微，让大家真真切切地感受到了组织如家般的温暖。多种多样的兴趣社团为员工提供了丰富的业余活动，节日关怀为员工提供了有效的心灵慰藉。同时为了员工能够更好地了解华润集团、了解华润银行，增加员工的认同感、责任感、使命感，行内有专业的教育培训团队进行多角度、全方位的宣传与讲解，将组织的红色基因与奋进精神传递给每一位华润银行的新员工。

一年的工作时间虽然短暂，但培训机制与轮岗体验让我们从宏观到微观多方面对华润集团、各利润中心、华润银行及各业务部门都有了全面了解。工作之余在体会到组织给予关怀温暖的同时，我们也要奋勇拼搏、积极向上，在工作上追求高质、高效，一步一个脚印地完成所有规划目标。初识润银，从“心”出发，让我们共同打造华润银行更加美好的前景与未来。🌟



## 理财经理成长记

珠海分行斗门白藤湖支行 梁文俊

2018年5月我很荣幸加入华润银行这个大家庭，自入职以来，我时刻以一名共产党员的标准严格要求自己，以坚定的理想信念、务实的工作作风、严明的纪律观念，带头争创佳绩，在银行客户经理的工作岗位上，实干担当，奋勇拼搏。

2018年，我担任的是理财经理助理的岗位，初入银行，我从开始时的不适应到现在能很好地融入到这个工作中，心态上也发生了很大的转变。刚开始时，我觉得工作很累、压力很大，责任相对比较重大。但是，通过不断的学习及探索，我变得成熟起来，我开始明白这就是工作。每天对不同的客户开展日常服务，热情、耐心地为客户答疑解惑就是我的工作，为客户实现资产配置及风险管理就是我的工作范围，当我明确了目的，有了工作目标和重点以后，工作对于我来说，一切都变得清晰、明朗了起来，自己工作的动力也大大提升，并且也获得单位的认可，提名申请分行年度最佳进步个人奖。

2019年，通过不断向领导、身边优秀同事及相关专业知识学习，我的专业能力得到大大的提升，面对客户时再也不会觉得心虚和紧张了，而是会有条不紊给客户罗列出各种各样的理财配置方案。平时在厅堂客户少的时候，我也学会了主动去进行客户拜访及周边小区活动宣传。经过一整年的辛勤付出及努力拼搏，专业知识上获得AFP金融理财师证书，业绩上获得了KPI同序列第一的好成绩，并且有幸获取年度营销之星荣誉。

2020年，由于我们支行运营负责白藤街道办业务，经常会加班到晚上9点或者10点，我也坚持陪同加班做电话等各方面营销工作，通过持续的努力，今年我成功转为正式员工，这一年里，我学会了更加细致的服务及精准营销的策略，面对大客户也不会像以往一样的力不从心，客户提出的问题和疑惑我都能够快速、清晰，都能与大部分客户进行良好的沟通并

取得很好的效果，从而赢得了客户对我工作的普遍认同。在去年业绩优秀的基础上，再接再厉，本人秉承合规经营、用心服务、拼搏向上的工作准则，2020年业绩继续实现突破，实现2020年珠海分行理财经理所有序列排名第一，同时在年终时获取年度优秀员工的荣誉。

2021年，我们支行网点进行了搬迁，从小网点瞬间转变为2.0版本的旗舰支行，在工作服务方面，我们也力争做到最好，努力打造五星标杆网点。同时，今年我们也把小区广告及沙龙活动变为常态化，致力吸引更多的客户群体，为更多的客户提供优质服务。

这几年里，在培训上我积极参与到各项个金培训计划中，并在斗门个金例会上多次参与基金培训及基金相关PPT制作，得到领导的认可。同时还积极参与分行培训，并顺利完成2020年度珠海分行“树人计划”培训课程。在此过程中，我感觉自己的服务意识和对客能力也逐渐的获得提升。

成长的路程，是为了吸取经验、完善不足。展望未来，我将会更有信心、更加努力、积极进取、精益求精地完成好今后的工作，力争为我行来年个金条线的发展做出自己更大的贡献，努力学习，争取在各个方面取得进步，成为一名更加优秀的理财经理。🌟





## 华润新人

佛山分行湖景支行 赵文晖

### 初识华润

华润于我的第一印象，来源于训练营期间与同事们一同观看的华润的纪录片《润物耕心》。这部纪录片为新加入华润集团的我认识到华润八十余载所经历过的风风雨雨，从而增加了对华润的认同感和归属感。华润成立于战火纷飞的年代，在集团的发展历程中，镌刻着红色基因的报国精神从未改变。在中华民族处于生死存亡的危机关头之际，秦邦礼临危受命，凭着两根金条赶赴香港成立联和行，以南北货物贸易作掩护，为党中央及内地军民输送医疗药品，电讯器材等紧缺物资。为平抑解放后的物价，以极短的时间从香港紧急调运棉纱、大米、煤炭等物资保障物价稳定。影片中令我印象最深刻的是第一集，初到香港打拼的华润人的日常生活。初到香港立足未稳，员工们吃着被海水泡烂的黄豆，住着十几人一间的“鸽子笼”，省吃俭用仍要购买体面的西装丝袜，只为保持必要的体面形象。华润人们省粮省经费，只为能多向国内给予更多的援助。尽管分隔两地，他们仍竭力为国家积累外汇储备，尽力给予国家经济上的援助，他们也在属于自己的战争中不断向前。

进入现代化发展时期，华润仍以炽热的赤子之心铭记党企担当。凭着集团广阔的商业版图，依然坚定的履行着自身的社会责任。在党中央施行脱贫攻坚政策期间，华润在12年里在百色、海原等地援建了12个希望小镇。以环境改造、产业帮扶、组织重构，重塑精神这四种方式帮助当地解决用水难、用电难、空心化等问题，以多产业融合的手段配合集团完善的产业链条，取得了当地居民脱贫致富的伟大胜利，为国内央企及其他企业做出优异表率，更为当地的人民群众们对日后美好生活的期待和希冀打下坚实的基础。

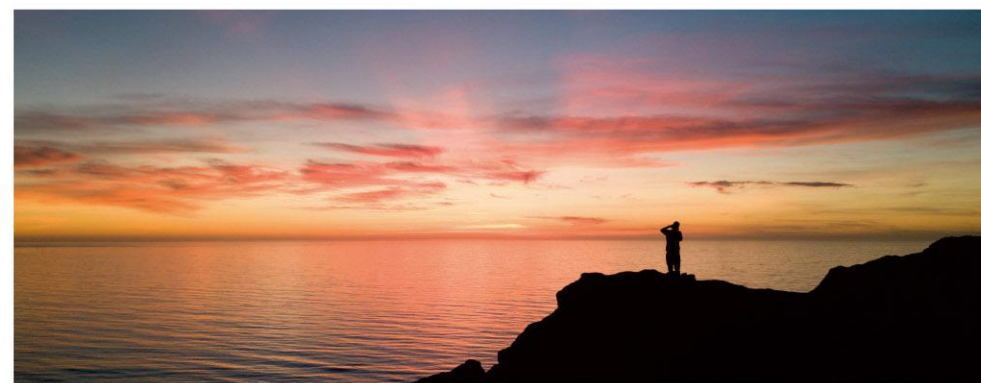
### 融入华润

从训练营学员到正式成为华润银行的一份子，意味着实现从学生兵到职场人的蜕变。初入银行，五花八门的单据和手续、需求各异客户、陌生的环境，不断提醒着我，作为职场新人，挑战之路才刚启程。银行给予我最深刻的印象，是服务和细节。

在服务方面，最初令我感到震撼的，是偶有激动的客户以言语对同事们发泄情绪时，同事们只是报以微笑和耐心，进一步对客户进行解释安抚。在真正参加到工作当中时，震撼则转变为了敬佩。面对激烈言辞选择忍让，始终以微笑和耐心稳定客户情绪，竭力给予客户最好的服务体验，这份职业精神是对自己工作最高的尊重，是作为银行人的自身良好素养。工作的疲惫并没有磨灭脸上的笑容，努力完成指标任务后的成就感足以冲刷掉途中的不快。

其次是团结协作。在这几周的工作中，我开始明白，银行的工作从来不是孤军奋战，每条业务条线都有着自己的前中后台，环环相扣，各业务条线之间又彼此相连。沙子是松散的，但当它与水泥、石子、水混合后，就能成为比花岗岩更坚硬的混凝土。团队中每个成员的付出和成效，都直接决定着团队最终前进的距离。在我对工作流程一筹莫展之时，领导及同事们没有因我的生疏而拒绝给我工作任务，相反，他们以最大程度的耐心和包容教导我正确的工作方式，推动着我逐步融入到日常工作中，每天都取得新的突破。

作为华润银行新鲜血液的一份子，我将牢记初心，不忘使命，传承华润前辈们的红色基因，在未来的工作中接过他们的火炬，在自己刚开始的银行生涯中努力奔跑，在实现自我价值的路途上发光发热，与华润银行一同进步。



## 实施“客户下沉”策略 推动“圈链式营销”创新

总行办公室总经理 文世良、战略中心总经理 冯济舟

华润银行“十四五”规划要实现再翻一番的目标，必须寻找新的“破局点”，打造业务发展的“第二曲线”。银行业“二八定律”，主要是指20%的客户贡献了80%的价值，而如今，这个定律已经被打破，银行特别是城市商业银行不得不“下沉”至之前并不受到重视的80%的长尾群体，因为大中型企业更多地转向直接融资，中小微企业将越来越成为商业银行稳固的客户基础。华润银行在推进“抓小不放大”的经营中，要充分挖掘在湾区发展的历史性机遇，实施“客户下沉”策略，推动金融服务下沉优化，伴随湾区经济共同成长。

### 一、“客户下沉策略”的依据

#### （一）坚持深耕本地经济原则

我行地处粤港澳大湾区核心区域，已经走过“做强湾区、同业可比”的“十三五”阶段，现正开启“立足一隅、谋划全局”的“十四五”战略布局，推动业务回归本源，深耕本地，充分发挥人缘地缘

优势，主动下沉服务重心，大力支持地方经济建设。粤港澳大湾区9市总面积5.6万平方公里，经济总量达到8.95万亿，人口7000万，银行总资产超过25万亿，是我国开放程度最高、经济活力最强之一，广东省高新技术企业总量超过5万家，世界500强企业超过20家，具有开放、活跃、创新、多元的特征。大湾区经济是我行业务发展的主要依托，也足够我们施展拳脚。我们要抓住湾区国家战略历史性成长机会，积极响应政府和监管号召，强化大湾区市场主体对象培育与选择的层次性与特色化，增厚金融服务下沉的基础与力量，在现有业务基础上深耕细作，提升传统业务发展水平，同时推进创新转型，与大湾区共同发展。

#### （二）坚持客户“大数定律”原则

大数定律是指：若干小数之和组成大数，单个小数对大数影响与小数个数成反比。也就是说，小数个数越多，单个小数对大数影响越少；反之，小数个数越多，单个小数对大数影响越大。这个法则告诉我们：一是要大力提高客户数量，没有客户数量，就无法形成稳定的规模；二是优化客户结构，减少单个客户对业务总量的影响，实现稳健发展。

客户是银行创造价值的基础，是获取综合效益的主要来源，客群建设水平决定着商业银行核心竞争力，没有规模可观的优质客户资源搭建坚固基石，银行发展就是“无源之水，无本之木”，这是我行“固本强基”的大事。因此，我行应当树立“以客户为中心”的理念，加大客户拓展、培植力度，加快做大客户总量，为获取优质客户打造坚实基础。

#### （三）坚持风险分散原则

在有效扩大客群基础上，必须建立多维度风险管理模式，使个体风险能够得到有效对冲，分散非系统性风险，实现对总体预期风险的有效预测和控制。银行经营的本质是风险经营，第一，充分认识风险多样性特征，基于不同客户个体生成机理和内在特征的特殊性，风险可以进行精细化分类；第二，明确风险差异性特征，每类风险受所在地区、规模、属性等因素影响，存在较大差异性，通过做大基础客群，实现风险敞口在区域、行业、产品、期限、客户等维度适度分散，防范风险过于集中；第三，坚持“四眼原则”（即至少四只眼睛同时盯住一笔业务），做到“双人到户”调查，实施风险管控关口前移，加强对业务关键环节的控制；第四，推动小微业务“小额化、零售化”转



型，结合专业化经营要求，改革信贷业务管理机制，创新建设“信贷工厂”模式，实现从市场调研、客户名单收集、客户开发、受理审批、贷款发放、贷后管理、贷款回收、售后服务、产品支持等“一站式”服务。第五，运用科技手段加快建设风险处置的市场化机制，分类分项地移植到金融服务下沉之中，通过优化风险管理技术，引入智能科技风控手段，提高风险管理的效率和效果。

## 二、“客户下沉策略”的原则

### （一）客户下沉

坚持“以客户为中心”，始终关注小微客户、零售客户的积累和潜力客户的培育，深挖大湾区本土区域基础客群，包括：县城、乡镇村、街道办事处、社区所在区域的政府机构、行政事业单位、工业园区、公司制企业、合伙企业、个体工商户、个人客户等。线上线下同时发力，探索金融服务与人工智能、大数据等新技术的融合，通过名单制引领，实现小微企业客户的精准筛选和高效对接，挖掘下沉客户需求，强化客户对接和服务的过程化、痕迹化管理，满足客户多样化、个性化的金融服务需求，提升客户体验，打造更高效、便捷的金融服务与客户经营平台。

### （二）服务下沉

根据下沉金融市场特征，开发出不同系列的金融产品，致力于为客户提供“便捷、专业、高效”的金融产品服务。创新优化金融产品流程，提高效率，提升小微企业融资结算、电子银行等综合金融服务水平。聚焦价值创造特色产品，满足客户泛金融需求，持续引入新客户。探索开放银行获客模式，形成以“电子账户+支付、财富、贷款”的三大能力模式，进一步赋能合作平台、合规账户和金融服务，构筑场景共建、客户共营的新业态，最终形成本行特色的金融生态品牌。

### （三）风险管理下沉

坚守审慎经营的风险管理文化，加快金融科技赋能，推动全面风险管理的智能化、数据化，确保守住银行经营的风险底线。通过新的风控模型和数据参数，对接外部权威渠道，优化贷款风控模型，分类分项地移植到金融、产品服务下沉之中，加强整体风控能力。

## 三、“客户下沉策略”营销方案

“十四五”期间，我行应充分抓住大湾区地缘优势，探索建立“客户数至上”的经营理念，通过线上线下相结合的经营模式，借助外部信息（如税务）等拓客渠道、采用网格化的推进模式、进行组合营销等，实现分支机构作业区域内客户和业务的全覆盖，大力推动业务下沉，实现客户分层分类，丰富特色产品种类，夯实客群基础，真正打造成为湾区的银行，加快构筑业务护城河。“客户下沉策略”营销方案如下：

### （一）客户下沉策略营销目标

#### 1. 客户倍增计划

计划用3年（2021年、2022年、2023年）时间，实现湾区9家分行个人客户翻倍，计划用3年（2021年、2022年、2023年）时间，实现湾区9家分行小微企业目标客户数翻倍，计划用3年时间（2021年、2022年、2023年）实现总行战略客户数翻倍。全行推出“411工程”，即个人增加客户400万户、小微企业增加1000户、公司战略客户增加100户。

截至2020年末，我行个人可经营客户数401.23万户，较2018年增幅39.8%。计划在2023年末，我行个人可经营客户数达到802.47万户，较2020年末增幅100%。

单位：万户

分行	2018年	2019年	2020年	2023年	2020年人口普查
珠海	126.06	130.49	134.16	268.32	244
深圳	69.10	124.74	163.31	326.62	1756
中山	3.75	4.34	5.01	10.01	442
佛山	6.13	7.14	8.41	16.81	950
东莞	7.67	8.22	9.09	18.18	1047
惠州	2.53	3.72	6.28	12.56	604
广州	12.98	14.54	16.23	32.46	1868
江门	0.00	0.00	0.11	0.22	480
其他	58.80	59.12	58.64	117.28	
全辖合计	287.02	352.31	401.23	802.47	

截至2020年末，我行小微企业目标客户1186户，较2018年增幅88.6%。计划在2023年末，我行小微企业目标客户2372户，较2020年末增幅100%。

单位：万户

分行	2018年	2019年	2020年	2023年
珠海	176	183	390	780
深圳	113	182	357	714
中山	36	30	71	142
佛山	31	60	104	208
东莞	68	31	44	88
惠州	25	14	36	72
广州	52	61	112	224
江门	0	0	7	14
其他	128	88	65	130
总计	629	649	1186	2372

2021年，我行共有66家单位最终评定为总行公司战略客户，其中：一般公司客户45家（其中产融客户27家）、机构客户21家。计划到2023年末，我行总行公司战略客户目标客户达78家（不含产融客户），较2020年末增幅100%（不含产融客户）。

### 2. 客户覆盖率提升计划

打造“123”客户覆盖率计划，即计划在3年（2021年—2023年）的时间里，湾区9家分行总行级重大客户实现规模以上企业10%覆盖，个人客户实现本地户籍人口数20%覆盖，小微企业目标客户实现30%覆盖。

### 3. 有效客户超额增长计划

通过客户分层、需求分析，分别制定金融服务方案，分级营销，实现营销有效客户的不断增长。实施“815提升计划”，即3年增加80万户个人有效客户、1万户存款贷款公司客户、5000户交叉销售客户，力争使有效客户的增长速度超过客户的数量增长速度，用3年时间使公司（含小微）、个人的有效客户超过一倍。只有提高有效客户，才能实现营收的同步增长。

## （二）打造客户“圈链式营销”市场竞争模式

“圈链式营销”包括圈层营销和链式营销两个方面。圈层营销就是在营销过程中，把目标客户按照圈层分类，通过不同圈层针对他们的一些信息传递、体验互动，进行精准化营销。

“圈层营销”概念在地产行业、私人银行流行有段时间了，并在不少高端项目的营销中发挥了突出作用。借鉴到银行落实客户下沉策略上，就是以银行网点为圆心，针对本地银行周边核心经济圈，如各类产业园、居民生活圈、楼宇等内部实体圈；还有外围辐射经济圈等开展有针对性的金融营销服务，把他们发展为银行的客户。

例如针对本地客户营销核心区域圈，计划用3年（2021年、2022年、2023年）时间，湾区9家分行实现本地客户（包含对公、零售客户）占比达到90%以上，支行实现所在区域10公里内本地客户（对公客户）占比达到90%以上。

“链式营销”是各种产业链中的核心客户为突破口，以客户资金流、物流为跟踪链条，顺势营销同一产业链中的中小企业，银行推出该产业链的全方位、一揽子金融服务。

链式营销，指不同行业的产业部门之间，基于一定技术经济关联客观形成，并向上下游拓展延伸的链条式关系形态。如计划用3年时间，湾区9家分行实现所在区域政府重点支持5大产业领域客户占比达到80%以上，支行实现所在区域政府重点支持5大产业领域客户占比达到80%以上。

每个分行、支行都要明确自己的核心经济圈、重点产业链，简称为“三圈五链营销”，“三圈五链”就是每个分行、支行要分析自身的核心经济圈、内部实体圈、外围辐射经济圈，分析本地的至少5个产业链，围绕三圈五链，组建团队、优化服务方案，持续不断开展金融营销服务，提升本地客户覆盖率。

建立全行“圈链式营销”系统，探索金融服务与人工智能、大数据、风险管理等新技术的融合，实现公司、个人、小微企业客户的精准筛选和高效对接，通过分支行沙盘推演，不断拓展客户。



### （三）大湾区客户下沉策略重点领域

1. 打造银政合作生态圈，大力推动机构业务。紧跟政府政策导向及财政资金走向，通过总分联动、公公联动、公私联动、机构业务投行化等，专注于价值链的某一环节或多个环节，深度参与银政生态圈分工，分层分级营销，密切银政合作，持续推进机构业务转型。

2. 依托科技创新走廊，推动科技金融业务联动发展。探索多元化金融支持科技发展业务模式，提高科创型中小企业业务占比。

3. 完善体制、机制，全面推进普惠金融的发展。我行必须按监管要求，从战略定位、组织机制建设、考核激励、资源配置、产品及服务创新情况、风险管理机制、授信尽职免责、规范经营和数据质量等方面，对普惠金融管理工作和业务流程做出制度化、体系化的安排。

4. 积极推动绿色金融，探索促进海洋经济创新发展。扩大绿色信贷规模，实现绿色信贷增速不低于同期各项贷款增速。探索发行绿色金融专项债券，推进绿色资产证券化、绿色并购融资等专业产品的开发，落实绿色金融发展政策。通过发行海洋经济专项债、融资租赁、产业基金合作等方式，积极探索研究海洋经济产业链。

5. 助力湾区互联互通，加大新基建项目投入。新基建作为传统基建的延伸和升级，集中于“海、陆、空、天、轨”。一是“海”，重点关注广东省港口码头、航道治理项目规划。二是“陆”，重点关注TOD模式，支持广东省城市建设工程项目规划。三是“空”，重点关注贸易服务的空港、机场建设，支持广东省机场工程项目。四是“天”，重点助力广东省5G信息基础设施工程项目。五是“轨”，重点助力广东省铁路、城际轨道方面项目规划。

6. 设计自贸区综合金融服务方案，发展跨境金融服务。紧跟党中央提出的“推动形成国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”，依靠我行毗邻港澳的优势地位以及大湾区得天独厚的政策优势资源，着力外贸企业及其上下游企业的资金流

动、外汇交易、跨境支付等领域创新产品的开发与跟进，聚焦“走出去”央企国资、国家产业政策支持的优质民营企业、本地生产型贸易企业等，积极与香港、澳门金融同业探讨自贸区国内贸易融资业务，配套跨境特色金融服务。

7. “一行一策”推进业务试点，加强对城市更新项目关注度。《广东省国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》（以下简称《纲要》）提出，精准扩大有效投资，实施新一轮城市更新和老旧小区改造计划，提高住房保障水平。我行要加强与政府和监管机构的沟通与协作，降低政策合规风险，通过“一行一策”推进业务试点，探索城市更新业务差异化发展路径，提升综合收益。积极响应监管要求，审视和把握监管规则和可能的政策红线，合规合法地为项目提供配套商业化融资服务，有序促进城市更新业务健康发展。

8. 打造特色金融服务模式，探索新型城镇化金融服务突破口。《纲要》提出，深入实施区域协调发展战略、主体功能区战略和新型城镇化战略，构建“一核一带一区”区域发展格局。“十四五”期间，广东省将在新型城镇化与区域融合发展领域新增总投资将达到2265亿元。我行要逐步扩大对新型城镇化的支持面，积极开拓中小城镇市场，加强农业产业化、乡镇旅游、城镇自主创业者的信贷产品创新，扩大抵质押物范围，创新适合中小城镇居民的互联网理财产品，改善支付环境和拓宽支付领域。打造特色金融服务模式，以围绕新型城镇化带来的产业升级和发展要求，联合政府、社会资本等设立产业投资基金，构建市场化投融资主体，为城镇的发展升级、万众创业、生态环保等提供良好的金融服务，重点向公共服务金融需求倾斜。坚持提升服务品质，深入城镇社区，以社保卡发行为依托，逐步综合社保卡具有的医疗、保险、低保等政策性保障资金发放功能，提高城镇社区居民使用电子银行等现代支付结算工具的主动性、积极性。

9. 探索农业企业上下游供应链服务模式，助力农业农村现代化发展。2021年，国务院发布中央一号文件指出，鼓励银行业金融机构建立服务乡村振兴的内设机构；发展农村数字普惠金融。大力开展农户小额信用贷款、保单质押贷款、农机具和大棚设施抵押

贷款业务等。《纲要》提出，按照产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求，深入实施乡村振兴战略，深化农村综合改革，促进农业高质高效、乡村宜居宜业、农民富裕富足。“十四五”期间，广东省将在农业农村领域新增总投资2635亿元。我行要积极依托农业龙头企业，探索建立上下游供应链服务模式，同时积极运用前沿科技，提高了风控与管理效率，提高首贷率的可能性。

10.积极参与消费扩容提质，培育新型消费模式。《纲要》提出，顺应居民消费升级新趋势，着力挖掘重点领域消费潜力，培育壮大消费新增长点，加快破除制约居民消费的体制机制障碍，以有效需求引领带动高质量供给。我行始终要以客户为中心，围绕便捷金融服务理念，提供更有针对性、更加专业化服务，丰富财富产品体系，全面升级权益服务体验，打造特点鲜明的零售客户经营体系。加快数字化建设，积极推进业务流程线上化改造，建立全产品服务体系、全渠道营销触点、全流程营销链路与全方位的管理架构，提升高效触达、精准服务、价值挖掘能力。加速推进场景金融、创新线上销售模式、深化数字化经营理念、提升线上服务体验，充分运用政策机遇，探索布局“宅生活”“云销售”“直播电商”“私域流量”“免税经济”等新业态，促进传统消费提档升级，大力培育新型消费，助力建设国际消费中心城市，全面营造良好消费环境。

11.以产融为依托，开创产融协同新境界。“真做产融、做真产融”，依托产业链延展、模式创新，实施数字化授信、场景风控，重点围绕集团大消费、大健康、城市建设与运营、能源服务、科技与金融五大场景，基于国家产业互联网政策的引导，以银行服务供给侧创新配套及嵌入产业互联网创新，打造产融差异化产品体系，为客户提供综合金融服务，推动产业实现数字化转型，助力金融供给更加结构化、多元化和普惠化，助力集团打造超级产业平台。

#### （四）资源配置和考核机制

在市场化配置资源的基础上，对各分支机构、尤其是重点下沉市场区域资源分配进

行适当调整，兼顾存量的同时加强增量考核，进一步加大对小微企业、零售业务需求旺盛的重点地区和民营经济活跃、信用环境良好的区域的资源倾斜力度，突出客群建设下沉重点领域和方向，做到“开户有奖、交易加奖、营收重奖、交叉销售有奖”，鼓励通过运用大数据、互联网等科技手段推动客户挖掘，促进业务持续发展。

#### （五）建立客户下沉协调机制

全行按照统一领导、资源倾斜、服务高效的原则开展湾区客群建设下沉营销服务及管理工作。总行成立湾区客群建设下沉工作委员会，通过总结先进营销经验和成功案例，在全行范围内推广，定期督办湾区客群下沉工作进展情况，组织条线、分行协调沟通会议，推动湾区客群建设下沉服务和效益考核方案制定及落地。

积极拓展交叉销售，促进核心企业、小微企业、零售客户交叉销售，加强客户分层分类管理，聚焦小微企业现金管理、国际业务以及电子金融三大业务，提供诸如现金管理、客户结算、国际业务、理财等各类产品与服务，如针对科技型小微企业推出创新科技贷款，加强与政府、保险公司的合作，并通过深入各种园区等开展政策宣讲会和业务推介会等，推动代发工资、消费/支付、转账汇款、理财及代销、个人存本取息、个人整存整取等业务，有效提升客户粘性，逐步提升小微客户、零售客户的挖掘价值。

历史是一面镜子，照亮现实也照亮未来。我们党坚持以“人民为中心”的发展理念，就是坚持金融的人民性。华润银行必须把人民群众当家作主和为人民服务宗旨融入金融工作，把切实满足人民群众的合理金融需求、有效保护消费者合理权益作为金融工作的立足点和出发点。我们要扎根大湾区本地经济、服务大湾区人民群众，下沉客户，用心服务，强化客户基础，为建设粤港澳大湾区特色银行添砖加瓦。🔥



## “润秒贴”——小票据、大价值

总行资金运营中心副总经理 王彬

“润秒贴”跨行贴现产品以“智慧票据、极致体验”为理念，通过小程序这一广受欢迎的移动端入口，为广大未在我行开户的企业客户提供了无需开户、全线上化、自动授信、秒级到账的极致体验，打造我行在票据贴现细分市场的核心竞争力。自2021年8月正式上线至今，“润秒贴”银票跨行贴现业务量达12.22亿元，累计注册企业超千家！其中，出账企业单户平均金额仅为352万，单张票面平均金额仅为87万，最小票面金额1000元，切实地服务小微企业，解决小票“贴现难、贴现烦”的痛点。

作为我行数字化、智能化转型的重点产品，“润秒贴”产品积极践行我行的四大竞争策略：

### 一、抓小不放大

“润秒贴”从一开始就将目标客群定位于小企业、小票客群，它们是数量庞大、但大行未能有效服务的“长尾”客户。从目前实际落地的业务来看，润秒贴也精准地服务了这一客群（单户、单票金额均很小），在短短50天内成功获客1000余户，成为我行“抓小”的重要利器。同时，也不放大——针对核心企业、华润系产业链客户，联动分行积极给予一户一价、一日一价的灵活报价策略，力争将核心企业上下游服务好！

重庆某医疗科技公司，由于持有50万的小票、仅有半年期而难于融资，华润银行通过“润秒贴”自动给予低风险授信额度，全程线上办理签约、询价，票据系统实时贴现签收放款，便捷快速地解决了客户困难。北京某能源有限公司持有的中国电建旗下公司承兑的商票，由于账户限制和成本等因素而无法到华润银行开户，通过润秒贴产品成功解决了开户难问题，及时便利地为企业办理了商票贴现融资。

### 二、批发零售化

票据贴现虽然是对公信贷的一个品类，但属于高度标准化的产品，具有高度标准化的营销方式。为此，“润秒贴”将用户定位于企业主（法定代表人）与经办（财务人员），以零售的视角来设计产品与流程，呈现出“小B大C”的特征。全程基于个人端的操作，而无需加入任何企业端的操作，客户经理可以像营销理财产品那样营销“润秒贴”产品，实现了批发业务零售化的运营模式。

### 三、场景加科技

作为中小城商行，我行天然在资金价格方面没有优势。因此，在价格、效率与体验三个场景之间，“润秒贴”以拼效率、拼体验为着眼点，不拼价格。基于这一目标，在我行金融科技平台的加持下，“润秒贴”实现了全线上、全自助、全自动、秒到账的极致体验，拼效率、拼体验真正地可与同业竞品拼得响、拼得硬！

### 四、零售再批发

零售化产品要求批量化获客，才能获得规模效应、打造爆款。为此，“润秒贴”以集约化经营为理念，将客户运营、额度审批、贷后管理等除销售以外的工作全部集中至总行票据中心运行，客户经理只需负责销售一件事，实现了有效降低单户营销成本、高

效批量获户。在这种模式下，珠海分行一名客户经理一周内就实现了获客144户！

在此基础上，“润秒贴”团队总结提出以“园、网、圈、链、会”为核心的私域流量营销体系：

- 园 — 产业园、科技园、工业园等
- 网 — 官网、采购网、办公OA等
- 圈 — 商圈、朋友圈、服装城等
- 链 — 产业链、上下游、集采平台等
- 会 — 行业协会、商会、同学会、老乡会等

未来，资金运营中心将继续以“三个有效”为标准，以价值创造为根本，立足于粤港澳大湾区，打造“智慧票据、极致体验”的华润银行票据品牌，服务实体经济、服务小微企业，为绿色产业发展、宏观经济转型提供高效、及时、便捷的金融服务。👉



## 七律·华润银行“润秒贴”上线

总行审计部 朱士升

票据业务在身旁，科技赋能多打粮。

华润银行润秒贴，资金流转更顺畅。

跨行贴现新产品，公司金融线上忙。

立足湾区筑基础，放眼华夏正起航。👉





## 凝心聚力，不负重托再出发

珠海分行斗门支行 胡冬平

2020年在新冠疫情与经济形势的双重冲击下，珠海分行斗门支行逆流而上，经受住各项考验，不负使命和责任，高质量完成全年工作任务。2021年，斗门支行将不负重托，持续推动转型、通过管理优化，多措并举提质增效。

### “数字财政”开新局

2021年5月6日，中国人民银行珠海市中心支行传来喜讯，我行对接珠海市“数字财政”国库集中项目成功通过验收。此次对接成功，系统上线后办理了我行第一笔直接支付和授权支付电子凭证业务，获得珠海市财政局、斗门区财政局相关领导的一致好评，对我行进一步加深银政关系，巩固和拓展我行机构业务存款作出了重要贡献。

国库集中支付电子化管理是建立现代国库管理制度的一项重要基础性和战略性工作。为积极响应国库集中支付电子化管理改革工作要求，保证我行在斗门区财政局国库业务的持续运营，同时巩固原有业务规模，争取新增机构户、新增绿色存款及后续业务，珠海分行高度重视并得到总行智能科技部的全面支持与指导，总分行科技部门于2020年11月集结业务骨干组建专项工作小组，启动“数字财政国库”项目。在全员时间紧、任务重、各方资源匮乏、业务需求变更频繁的情况下，5月顺利攻坚，成功落地斗门

区域南支行代理斗门区财政的代理支付、个金代发资格、存量机构存款等业务，极大提升了我行在斗门地区的竞争力和影响力。

国库集中支付系统实现了全流程国库集中支付电子化，为珠海市斗门区200多个预算单位提供了全新的服务和体验，预算单位办理授权支付转账业务不需要再跑银行，使得财政业务办理更加便利和高效。

通过“数字财政”系统，大量手工支付业务实现数据传输、校对和垫款清算等的全流程管理，大幅提升了我行的服务能力和服务满意度、降低了人力物力成本，使我行获得显著的经济效益和社会效益。原来办理一笔支付业务耗时3分钟，现只需要1分钟，业务处理效率提升66.67%。2021年5-8月，城南支行国库集中支付实现电子化管理后，共计办理23666笔，平均每月处理量5916.5笔，效率提升41.76%。

此次业务是我行借力科技赋能，打造场景化金融服务，密切银政关系的又一成功案例，必将进一步深化我行与珠海市财政系统的合作。下一步，斗门支行将在总分行的领导下，持续践行智能化银行战略，加强与政府的平台对接，提升客户服务能力，为我行机构业务发展作出更大贡献。

### “社保专窗”办实事

2020年10月12日，随着珠海市社会保险基金管理中心与我行的业务战略合作协议签订，珠海市社会保险基金管理中心在珠海分行设立的珠海市首个“社保专窗”正式对外提供社保服务，市民不仅可在专窗办理社保窗口业务，还可在支行设置的社保自助机上自助办理高频社保业务。真正实现群众在银行网点即可就近查询、打印、办理所有社保业务。这也意味着我行在协同社保服务方面得到了社保部门的高度认可，在打通社保服务“最后一公里”上迈出了重要一步，为践行融汇民生的使命注入更多的社会责任。

斗门一级支行抓住机会，积极主动与斗门社保中心联系，安排业务骨干去社保中心现场培训学习，确保掌握系统操作并顺利通过社保中心的考试。在日常工作中，与斗门社保中心保持紧密联系，定期沟通，获得中心领导的充分认可和支持，斗门社保中心还

在其单位门口放置宣传展架，帮助我行宣传社保业务，极大提升了我行的品牌形象。今年1-8月份，斗门一级支行共受理咨询、小程序辅导、打印、手工受理等社保业务共3027笔，占珠海分行社保业务总数的45.1%；1-8月，斗门一级支行他行换我行市民卡共计4907张，占珠海分行总数的21%。

“社银结合”新模式，标志着我行助力珠海市社保业务信息化及服务群众便捷化建设开启了新的征程，是实现“群众得便利、社保提效率、银行促发展”的生动实践，有利于发挥资源优势提升社保资金对我行的存款贡献，力促形成“群众受益、三方共赢”的社保经办服务新机制，具有里程碑式的意义。

### 零售业务增势足

截至8月末，斗门一级支行储蓄时点净增长7.78亿，存款余额超47亿，超额完成全年T3值。

成绩的取得，离不开总分行的大力支持和斗门一级支行各位同仁的辛勤耕耘。斗门一级支行紧跟分行脚步，大力开展广场舞比赛培训、反诈“蛋”宣传等活动，新增开卡超300张，新增定期超150万。日常则辅以斗门特色进村宣传，以小区电影、传统节日活动等方式对周边社区进行全面营销。

斗门一级支行坚持以“为客户做好风险管理和资产增值”为宗旨，为给客户提供专业、细致、贴心的服务，经常组织零售人员与分行其他优秀同事开展交流分享会，互相探讨学习；利用晨会、夕会、区域例会总结亮点、调整话术，于细节中打动客户；斗门一级支行财富小组坚持每周进行基金市场新闻跟进和解读，通过电影片段、小视频、时事新闻等全方面多形式进行学习，零售人员的理财资产配置能力均有较大提升，斗门一级支行上半年期产品销售值相比2020年净增1000万。

### 全员营销创新高

一直以来，斗门一级支行全面认真贯彻总分行营销战略，制定了一级支行全员营销

方案，每月进行颁奖兑现，并多次组织开展交叉营销学习活动，激励员工挖掘身边的客户资源，为业务发展添砖加瓦。

斗门一级支行公司、零售、运营三大条线人员积极转介，激情高涨。斗门一级支行零售条线向对公条线成功转介绍两笔大额存款，合计金额5.72亿元，实现年日均贡献近1.3亿元；另成功转介一笔对公授信业务，成功营销聚合支付30笔、润E企380笔。上半年斗门一级支行公司条线转介市民卡超500张；转介2所学校在我行代发工资，新增300多人的代发。斗门一级支行运营条线每月积极转介定期、保险、贷款等，业绩靓丽。

功崇惟志，业广惟勤。成绩的取得，离不开行领导高度关注和战略指导，离不开中后台部门间的合作与支持。未来，斗门一级支行全员将携手共进，不负重托，用更优质的服务、更辉煌的成绩为我行稳健经营、持续增长贡献力量。





## 浅谈国有企业授信

深圳分行信贷审批部 王伟

国有企业是我国国民经济发展的中坚力量，经营实力强，资源雄厚，一直以来是银行同业争相授信支持的客群。另一方面，随着国企改革进入深水区，经济结构调整的阵痛显现，部分国企长期以来的低效率、高杠杆运行模式在改革的背景下难以为继，风险积累现金流紧张等，也给银行授信带来了潜在的风险隐患。近期华晨、永煤等一些大型国企债务违约就是一种警示。现阶段国际贸易摩擦，并处于后疫情阶段，面对局势多重变化，如何做好国有企业授信具有紧迫和必要性。

### 一、国有企业概述

国有企业，是指国务院和地方政府分别代表国家履行出资人职责的国有独资企业、国有独资公司以及国有资本控股公司，包括中央和地方国有资产监督管理机构和其他部门所监管的企业本级及其逐级投资形成的企业。

本文所指国有企业仅指一般国企，不包括地方政府融资平台。

国有企业按管理权限分类，分为中央企业和地方国企两大类。

第一类：中央企业。经过多年持续重组整合，目前中央企业有129户，其中实业类中央企业97家、金融类中央企业27家、其他部门管理的中央企业5家。

第二类：地方国有企业。一般分为省(直辖市)属、地区(市)属、县(市)属国有企业。目前，县(市)属国有企业数量较少、规模较小。

全国国有企业(不含金融企业)相关数据如下：

单位：万亿元

	资产总额			负债总额			资产负债率		
	2018年	2019年	较同期	2018年	2019年	较同期	2018年	2019年	较同期
全国国有企业	178.76	233.9	55.14	115.65	149.8	34.15	64.70%	64.04%	-0.65%
其中：央企	80.34	87	6.66	54.39	58.4	4.01	67.70%	67.13%	-0.57%
地方国企	98.41	146.9	48.49	61.26	91.4	30.14	62.25%	62.22%	-0.03%

由上表数据，可以简单归纳以下三点：

第一，国有企业仍在高速发展中，其中地方国企增速明显高于央企。

第二，国有企业资产负债率逐年下降，其中央企资产负债率高于平均水平。

第三，地方国企占比持续提升，由2018年的55%，提升至2019年的62.8%。

### 二、深圳区域内国有企业情况

#### (一) 市属国有企业稳步发展壮大

2019年末，深圳市属国企总资产3.6万亿，较2018年增长14%；净资产1.3万亿，资产负债率63.9%，略低于全国国有企业平均水平(64.04%)，但高于全国地方国企的平均水平(62.22%)。2020年上半年，总资产增长4.8%至3.77万亿，再创历史新高；在全国37个省级国资监管机构中，市属国企总资产排名第四位，利润总额、净利润、成本费用利润率等指标均排名第二。

营销着力点：一是均市场化运作，存贷款需招投标；二是积极履行社会责任，维稳纾困；三是搭建新兴产业孵化平台，鼓励创新。

## （二）区属国有企业开始崭露头角

近年来，深圳市各个行政区域也加大了资源整合和新增投资，促进区属国有企业的快速发展。截至2019年末，区属国有企业总资产3000亿元，净资产2200亿元。

营销着力点：一是权限下放，区级自行决策投融资方案；二是各区均积极进行企业整合，集中资源、避免同业竞争；三是区属国有资产整体资产负债率较低，仅有26.7%，投融资空间很大。

## （三）央企和省外国企争相进驻

近两年，粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区，两大国家战略在深圳叠加，为深圳在全面深化改革、全面扩大开放走在全国前列提供了基础性的保证；因此在多重利好的吸引下，央企及省外国企争相进驻深圳区域。同时省外国企为了便于发行外债，一般会在香港设立子公司，为了更好地和香港子公司互动，会同步在深圳设立子公司。这些子公司的设立，在拉动深圳市经济的同时，也为我行新增了诸多潜在国有企业客群。

营销着力点：一是深港互动；二是在深子公司自行“造血”需求；三是省外国企将金融板块迁址深圳、立足深圳。

## 三、营销策略及建议

### （一）国有企业营销，须进行分层营销

以央企和省属（含计划单列市）国企为主，其他地方国企为辅；以独资或控股公司为主，参股公司为辅，同时坚决不介入“山寨国企”。具体内容如下：

1. 央企：重点营销央企本部、央企一级子公司及注册地在深圳的控股子公司；对央企参股公司，要谨慎介入，尤其是高管为职业经理人的参股公司。
2. 省属国企：重点聚焦在经济发达省份及广东周边省份。例如北京、上海、广东、山东、江苏、浙江、四川、安徽、福建、湖南、湖北、江西等；短期内回避天津、河南、河北、重庆等网红省份；谨慎介入其他省份省属国企；同时积极介入深圳市市属或区属

国有企业。

对于经济发达省份国有企业，可以重点营销其本部及注册地在深圳区域的一级子公司或二级子公司；谨慎介入其他省份省属企业在深一级子公司，必要时须提供抵押、质押等强担保方式。同时根据担保方式，选择性介入经济发达省份省属国企在深参股公司，不介入其他省份省属国企在深参股公司。

### （二）国有企业营销，须具备综合服务能力

无论国有企业注册地在深圳还是在异地，我行都要能够提供系统解决方案，包括但不限于综合授信、项目贷款、间接额度、资本市场业务、投行业务、供应链业务（含金融贷）等。同时对于资质比较好的国有企业，还要能够快速提供个性化定制方案。

### （三）国有企业营销，须选择合适的担保方式

针对世界500强名单内的央企及深圳本地国企，可以接受其本部、一级子公司或二级子公司的信用或保证担保方式；针对非世界500强的央企，必须依托集团的信用；针对经济发达省份省国资委直属企业，可接受其本部、一级子公司的信用或保证担保方式；针对经济不发达省份国有企业或市级（含）以下国资委，应以抵质押为主要担保方式。

### （四）国有企业营销，应选择好策略和时机

针对资质较好的国有企业，在确定好合作项目及方案后，要“当机立断”，快速落地。同时，要了解清楚客户的动态，做到信息对称，在合适的时机介入。

### （五）国有企业营销，须以综合收益为衡量指标

如单纯的以票面利率来计算EVA，国有企业大部分都不具备投放条件。但除了正常的票面利率之外，国企的合作，还可以派生大量活期存款、大量上下游客户及关联客户等。因此如果想做大国有企业客群，综合收益测算体系必不可少。

## 四、授信审查要点

### （一）企业基本情况

一是做好客户尽调，知道自己“和谁做生意”；二是重点关注“伪国企”、历史包



袱沉重及负面信息频发的国企；三是关注有逃废债记录、债转股记录的国企。

### （二）企业经营情况

一是了解客户主营业务、市场地位、垄断优势、上下游客户及集团整体情况等基本情况；二是关注主营业务具有公益性特征、但无资源垄断优势、且当地财政实力较弱、长期挣扎在亏损线上的国企；三是关注多元化特征明显，主要依靠贸易“跑量”获取融资（包括充当“二银行”）维持生存的国企；四是关注国有企业和政府融资平台的区别，以防变相为融资平台融资。

### （三）企业财务状况

一是关注刚性负债比例过高（如制造业超过75%）的国企；二是关注主营业务亏损且扭亏无望、无注资或弥补可能的国企；三是关注主要依靠举债推动经营规模扩大、且经营效益与效率递减（如资产收入比、资本利润率等）、举债经营模式难以为继的国企；四是关注流动性指标与现金比例较低，短贷长用明显，或经营性净现金流不足以覆盖财务费用，存在较大流动性风险、短期偿债能力较弱的国企。

### （四）企业融资情况

一是关注融资结构稳定性不强、融资成本较高的国企（非银行金融机构、异地银行、高息等融资比例较高、境外债等）；二是关注有明股实债、永续债情形的国企；三是关注有为地方政府代融资情形的国企，如资金长期被财政或政府性公司占用；四是关注近期有多笔、大额债券到期，且暂无续发安排的国企。

### （五）设定一票否决，复杂事情简单化

在撰写准入标准时，可以设定一票否决事项，例如环保负面新闻、资本市场负面新闻（包括但不限于债券违约、监管机构立案调查、股票质押率过高等）、非银机构违约事项、重大法律纠纷等。这样，一方面可以解决选择性困难，将复杂事情简单化，另一方面可以有效避免接力最后一棒。

## 五、深圳分行在行动

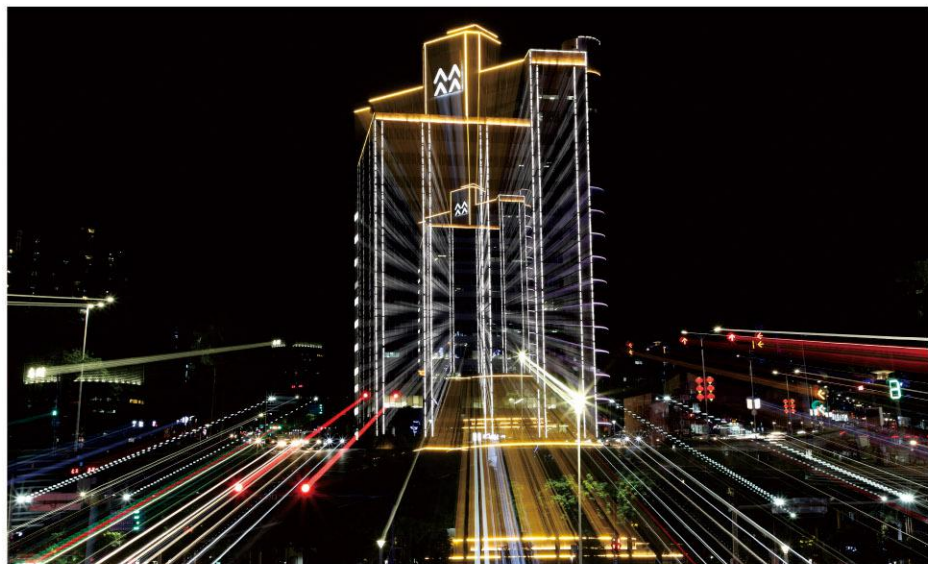
针对深圳不同属性的国有企业客群，深圳分行加大国有企业营销力度，陆续审批国有企业逾30户，已取得一定实质性进展。

考虑到市场竞争力等方面因素，深圳分行对省属国企在深公司做了细致客群画像，并推出《省属国企在深公司授信指引（1.0版）》，分享授信调查审查偏好及关注点，打通调查环节与审查审批环节的沟通隔阂，提高客群营销精准度及授信效率；同时，深圳分行通过攻坚小组深入一线进行宣导，并配合专项营销激励，取得了一定成效。截至今年8月，深圳分行已审批放款该目标客群授信两户，取得较好收益；下一步，深圳分行正通过名单制营销方式，努力开拓优质国企客群。

雄关漫道真如铁，而今迈步再前越。客群研究始终是银行业拓客、发展的必经之路，也是了解自身特质特点、练好内功的必要坦途。







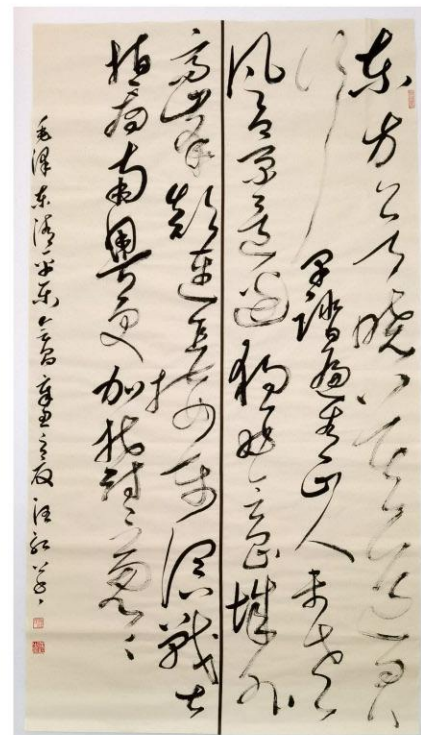
◎ 璀璨华润 从“新”出发 / 总行运营管理部 容婉晶



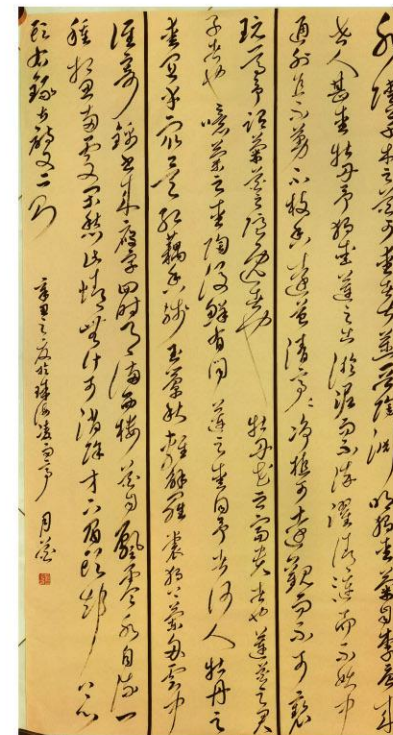
◎ 俯瞰珠海 / 总行办公室 林琼芳

# 撷英文艺

J I Y I N G W E N Y I



◎ 书法 / 总行办公室 汪红



◎ 书法 / 珠海分行运营管理部 刘月花



◎ 接种疫苗 润心向党 / 总行群团工作部 刘清秀