

珠海 華潤銀行
创业者、创新者、创造者的银行



迎难而上 笃定前行
落实“防风险 稳增长”任务
—— 决战改革攻坚 推进战略落地 ——



2022年第2期 总第51期
珠海华润银行股份有限公司

主办

珠海华润银行

主编

张宏山

副主编

文世良 杨万志

编辑

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

迎难而上 笃定前行
落实『防风险 稳增长』任务



华润银行党委书记、行长 宗少俊

2022年受疫情反复、经济下行压力和俄乌冲突等因素影响,我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力,实体经济对金融体系的冲击和影响现已显现。面对复杂、严峻的经济金融形势,我行坚决贯彻落实集团各项工作部署,把推动“稳增长”放在更加突出的位置,以更高的政治站位、更强的责任担当、更实的工作举措,开展系列工作。

一、迎难而上,扎实推进“防风险、稳增长”任务

7月底8月初,我行接连组织召开公司、金融市场和零售三大业务条线的“防风险、稳增长”系列专题会议,对公司授信业务、金融市场业务和个人贷款业务

聚焦

的“防风险”工作进行了深入分析研讨，并指出“防风险”要统一认识和步调，勤勉尽职，潜在风险化解要积极作为，一户一策，多措并举。会上还成立总行“防风险”专班领导小组，统筹督导全行授信业务的整体风险化解工作。

8月，总行领导班子成员带队奔赴分行开展“防风险、稳增长”主题调研及业务督导。通过专题研讨、调研座谈、项目考察等多种方式，深入了解分行上半年整体经营情况，针对困难、不足及诉求给予指导和建议。总行带着问题同时也带着办法，带去约束更带去鼓励，为战斗在前线的干部员工指明了方向、坚定了信心。

从防风险层面看，我行开展“严肃财经纪律、依法合规经营”综合治理专项行动，确保安全稳健运营。一方面按照“三线三层、横向到边、纵向到底”的整体思路组建专班，不仅覆盖传统对公业务、金融市场业务和个人业务的风险管理事项，还纵贯总、分、支行三个层级，逐级压实责任。另一方面，对于关键业务，突出重点，进行专人专案管理，根据一户一策的原则，制定切实有效的管控方案。



从稳增长层面看，我行通过夯实客群基础，强化有效资产投放，拓宽负债增长渠道，拓展储蓄存款、自营贷款，稳步调整产品结构，提升利差收入，同时，加大资产配置力度，提升获取高收益资产能力，牢牢稳定基本盘，实现了各项业务平稳发展。

随着“以量补价、增收节支、降本增效”等多措并举，各业务条线主动加压提速，加大有效资产投放力度，截至二季度末，我行总资产首次突破3000亿元，在宏观经济下行的巨大压力下，完成这份“成绩单”实属不易，这也进一步坚定了如期达成各项关键经营指标的信心和底气。

二、正视困难，抓住机遇掌握工作主动权

正确预判形势，预期向好，困难仍存。随着疫情受控，刺激经济政策发力，我国经济触底反弹。上半年，我国GDP同比增长2.5%，二季度实现正增长。我国产业结构持续优化、高质量发展势头强劲、经济韧性十足，这为经济稳增长提供了坚实基础。下半年，就业、投资、消费将是经济增长的主要发力点。

但同时，从目前看俄乌冲突短时期难以结束，并继续影响世界政治格局走向，国际经济复苏脆弱乏力，产业链供应链不畅，原材料价格高企，企业经营压力上升。此外，本轮疫情对经济的冲击较为严重，实体经济供需双弱。像经营规模较小的中小微企业，面对经济环境的不确定性，较难独自抵御大幅度经营波动。固然有待于国家采取有力有效措施助力中小企业纾困解难，但更要靠广大银行从业人员，践行和落实初心使命，为中小微企业等经营实体注入强劲金融“活水”。

由此，我们更要保持危机意识、树立底线思维，坚定中国经济中长期趋势向

聚焦

好的信心，以更大的勇气、更积极的态度应对挑战，抓住机遇打赢“稳增长”的攻坚战。

把握监管要求，防范风险，用好政策。未来一段时间，“强监管、严监管”的趋势会延续，“防风险”亦将是监管方管控商业银行的主导思想，在外部经济环境趋紧、结构性矛盾较为突出的背景下，随着市场主体信用风险上升，银行业经营风险也会集聚，对存量风险化解和增量风险防范提出了更高要求。

因此，我们更要充分认识当前严峻复杂的外部形势和经济运行不确定性、不稳定性对业务带来的风险和影响，把握好监管的风险防范要求，完善市场风险管理体系，加强内控合规管理，坚决守住不发生重大风险底线。

同时，我们也要把握好国家、地区各项稳增长政策举措的窗口期，抓住下半年新基建、新能源等行业机遇，提前谋划、精准发力，全面梳理、主动对接，应用尽用、用好用足各项国家支持经济政策，努力把政策红利转化为发展实效。

三、笃定前行，努力开创经营发展新局面

接下来，我们要坚定信心，咬定稳增长任务不放松，围绕“防风险、稳增长、争创新、促转型”的经营主基调，全力完成全年目标任务。

提高站位，统一认识。提高政治站位，深入开展习近平总书记对经济工作、金融工作的重要指示批示精神再学习再落实，深刻认识稳增长对于我行发展的重要现实意义。每个部门、每个单位、每个同志都要“讲政治”，迎难而上、主动分忧，坚定扛起国企经营责任，全力落实稳住经济大盘的工作要

求，坚决贯彻落实集团各项工作部署，坚持发展是第一要务、在发展中解决问题，千方百计推动业务发展稳中有进，以饱满的热情、优异的经营业绩迎接党的二十大胜利召开。

聚焦重点，提质增效。全面聚焦“稳增长”任务，推动业务转型，稳步推进业绩增长。要主动服务国家湾区重大战略，夯实客群基础，提升重要客户、战略客户的价值创造能力。积极把握粤港澳大湾区业务机会，结合大湾区发展导向和金融创新政策的方向，探索差异化竞争优势的内涵式发展之路。

推进产业金融、普惠金融、绿色金融、科技金融、新基建金融、跨境金融融合发展，六大特色金融具有内在联系，需要一体谋划、一体推进，发掘最契合我行利益最大化的综合金融服务方案，为“十四五”战略落地提供保障。



聚焦

增强主动管理能力，扎实推进总行级重点项目，提高有效资产投放，动态调整存款结构，推动业务模式及产品服务创新。不断寻找业务的增长点和发力点，挖潜增效，稳存量、提增量。同时，继续加大对风险成本的管控，保证经营利润在合理区间。

协同作业，匹配资源。以大局为重，做到全行一盘棋，风险管理部门提供策略支持，业务条线及经营单位积极发挥作用，前、中、后台也要协同作战，形成“点上突破、线上延展、面上铺开、体系集成”的“点、线、面、体”协同模式。全行鼓励马儿快跑，同时也要解决马儿吃草的问题。要充分考虑组织、人力、考核、财务、低成本资金、不良容忍度、科技开发等方面的政策及资源支持力度，同时根据监管要求适时做出优化调整，进一步提高资源配置和运作效率，放大协同效应。

压实责任，严管厚爱。2022势必是我行破釜沉舟、背水一战的一年，一切工作围绕打仗进行，决不能心存幻想，想着“躺平”度过。各单位要层层分解和压实责任，横向到边、纵向到底、责任到人。但同时也应做到激励与约束并存。我行反复强调树立健康的风险文化，要爱岗敬业，珍惜饭碗，更要恪尽职守时刻谨记职责所在；要勇于担当，有过即改，更要严管厚爱，坚持有责必问、问责必严，让干部时刻保持敬畏之心的同时，又为敢干事能干事的党员干部撑腰鼓劲，尽职尽责。

勇往直前才能找到最好的出路。当前经济形势更趋复杂、所面临的任务更为艰巨，我们坚信中国经济长期向好的基本面不变，始终相信华润人的精神力量，让我们坚定信心、笃定前行、迎难而上，各项措施靠前发力、加快落地，全力完成全年的目标任务，迈出新步伐、开创新局面、夺取新胜利，以实际行动迎接党的二十大胜利召开。🚩

认清形势 坚定信心 真抓实干 主动破局

华润银行副行长 程绍凯

今年以来，百年变局和世纪疫情相互交织，世界经济复苏步履维艰，全球发展遭遇严重挫折，中国经济社会发展面临的风险挑战更加复杂多变。

面对内外部形势前所未有的变化，“稳增长”已重回国家政策首要目标，也是我行全年经营的首要任务。如何在保发展的同时，打赢风险防控战，是今年我行所有工作的重中之重。

一、清醒认识当前形势

一是，**经济指标有所好转，但短期形势仍旧严峻。**新冠疫情已从短期影响演变为长期共存可能，对经济冲击越发严重；国内经济面临“预期转弱、需求收缩、供给冲击”三重压力，尽管政策持续发力，但暂时对实体信心提振尚不明显；同时地方财政日益吃紧，地方政府平台和房地产借贷意愿和借贷能力加速弱化；就业和收入不确定扰动下，居民购房和消费意愿持续走弱。经济三驾马车转弱，随着国外疫情政策及需求变化，去年亮眼的出口也大概率触顶。

聚焦

8月末，华为的“活下来”发言引起震动，作为中国战斗力最强的企业，对未来的期望降低到“活下去”，我们作为中小银行更应该提高警惕，做好充分的应对准备。

二是，**深刻认识防风险和稳增长的微妙关系**。当前同业竞争白热化，要实现“稳增长”，绝不能搞无底线的大水漫灌，把自身置于更大漩涡的危险中。反而要以如履薄冰的谨慎和一丝不苟的精神去反思存在的问题，解决各类风险隐患和发展梗阻，做到真正了解客户，心中有数，该收的收，该放的放，处理好“稳增长”和“防风险”这一盘棋。

二、直面问题、坚定信心

任何银行都身处经济周期之中，实体经济不好，银行很难独善其身。当前我行面临的很多问题，其他机构一样存在。我们要做明白人，周期是一定存在的，要清醒地认识到当前所处的周期。虽然短期困难犹存，面临增长波动与风险出清，但也要看到我国发展仍具有诸多战略性有利条件。因此，我们更要坚定信心，共克时艰，走出周期，打好“稳增长和防风险”这场战役。

一是中国经济有韧性。

要坚信中国经济长期向好的基本面不变。国内经济短期问题虽棘手，但作为世界第二大经济体，无论从供给端的国民储蓄率、完整的工业体系，还是需求端的消费市场和贸易大国的外部需求，仍存在其他大国不能比拟的增长可能性，对中国经济中长期增长前景仍可以乐观。

二是政策持续发力，工具尚未用足。

去年以来，中央以空前力度“稳定宏观经济大盘”，政策早已筑底。当前困扰中国经济的几个问题，包括房地产危机和防疫政策对经济的扰动问题，国家已陆续出台了更为有力及精准的政策。继8月24日国常会部署19项稳增长措施后，9月7日国常会对稳增长进一步加码扩围。在确保良性的经济运转、正常的就业环境以及财政风险可控的核心目标下，后续各项政策仍有更大发力的可能性。

三是湾区经济活力强劲。

我行深耕湾区，作为中国开放程度最高、经济活力最强劲的区域之一，广东省在产业基础、区位优势、人才吸引、金融资源、人口生育率、财政实力等因素来看，势能优势显著。

四是我行依托集团产业支撑，业务结构基础较好。

作为央企旗下的产业银行，产业始终是我行的优势和安身立命所在。国资委已定位我行为“中央企业特色的产业银行”，集团将统筹推动集团区域内金融业务协同发展的重任交由我行牵头。借助集团的产业优势和央国企的天然联结，在产融结合、湾区战略上做文章，下活产业金融这盘棋，是我行打造湾区特色的商业银行，经营再迈上一个台阶的契机。

另外，我行业务结构基础较好，资产分散程度以及抗周期能力较好。第一，我行小额分散的零售业务占比高，2021年我行零售业务营收占比达40%，远超上市城商行平均水平25%。第二，2022年8月末我行房地产贷款集中度仅为15.48%，大幅低于人行公布的二季度省内银行业均值43.90%，我行目前房地产开发贷余额仅约150亿元，房地产投资业务余额约百亿，房地产业务整体集中度极低。第三，我行绝大部分资

产落脚湾区，整体客群质量较好。近年来我行坚定回归湾区，压降异地授信，按监管口径，省外异地授信占比从2015年的近30%下降至目前的7.79%。

三、真抓实干、主动破局

“稳增长”已成为国家首要政治任务，是我行履行央企责任担当应有之义。但光有信心是不够的，我们务求务实，紧抓真正的关键性和深层次问题，提升各项能力，夯实客群基础，平衡好短期和长期、整体和局部问题，相信通过一段时间的卧薪尝胆，经营一定会出现新面貌。

一是统一偏好，客户经营。

为什么有些银行会陷入发展陷阱？本质上是缺乏明确的业务策略和方向，以及围绕核心客群拓展持之以恒的努力。我行要进一步促成统一偏好，用“客户经营”而非“产品经营”的理念，想清楚资产布局，在哪些区域市场，开拓哪些客群，并持续检视风险偏好和政策的合理性，不断促成风险偏好统一，让业务发展具备充足的信心和清晰的方向。

首先，个贷业务小额分散，受经济周期影响较小，是我行长期发展的方向，也是推进普惠业务发展的政治使命和社会责任。一方面，要大力发

聚焦

展按揭，积累湾区有房客户等一批优质零售客群，致力于在人民“有房住，住好房”的奋斗过程中发挥重要作用；另一方面，要修炼内功，把控好获客渠道，持续优化风险模型，消费与经营贷款齐头并进发展。

其次，公司业务是我行的压舱石。全行必须围绕“产业金融”+“供应链”探索业务发展模式。通过产品整合，以客户为中心，聚焦央国企和优质民营企业，提供一条龙服务方案，沿核心企业拓展并服务好产业链上下游客户，实现零售业务再批发。

最后，公司业务投行化是发展大趋势，要发挥我行作为央企银行与央国企的天然联结优势，借助集团在粤港澳大湾区战略框架下与省内地方政府合作的契机，解决央国企痛点问题，经营好核心客群，在公司业务协同方面，真正发挥实效。

二是与时俱进、数字经营。

在数字化浪潮下，业务往线上发展，风控也必须与时俱进，按照智能化大趋势持续优化风险管理流程。一方面，重塑业务流程和管理模式。除了线上化产品外，传统业务也要用数字化的理念改造，通过标准化业务流程和智能化审批，真正实现数字化经营，提升营销和风控的效率和效能；另一方面，要贯彻新的产品理念，推动线上化产品“客户经

理+产品经理+风险经理”三位一体模式，产品部门要打通营销拓客、产品设计和风控，培养三位一体的综合人才，在产品推动过程中及时调整模型、产品和贷后策略。

三是坚守定力、回归本源。

牢牢守住不发生系统性风险的首要任务就是控制好集中度风险。从实质风险承担角度管控限额，建立行业、区域限额管控，不仅是坚定转型定力的需要，也是不发生极端风险的法宝。

牢牢守住业务风险的首要任务就是“注重第一还款来源”。很多风险案例都是因为迷信抵押、担保以及企业背景，不注重第一还款来源而导致。抓住第一还款来源的第一要务就是做实过程管理，不能一放了之。比如供应链业务有没有利用技术手段搭建全流程风控管理工具，有没有实现资金流、货物流的有效监控，房地产项目有没有做到资金封闭管理。若资金链条不能封闭管理，风控就是一句空话。在目前的形势下，我行更要回归信贷本源，用常识、常规、常理，按照规律办事。

四是市场磨练、专业制胜。

首先，专业经营是银行的根本。要加大逆周期的投放力度，关键是深耕市场，依靠专业

能力来寻找资产的方向，提升行业研究能力、匹配适应的产品和业务模式。面对同样的客群，不同的人用不同的方法，不同的产品，效果可能千差万别。因此要奉行“专业的人做专业的事”，持续提升专业能力和对市场的认知。通过扎实的研究、强力的执行，丰富的市场信息和清醒的进退决断来经营基础客群。各级管理人员也必须成为业务领域的专家，把握风险偏好、把握资产布局，把握业务推进的目标、节奏和执行。

其次，人是一切工作的核心。银行经营的核心就是人才。能否塑造一支凝聚力强，专业专注的经营团队，持续提升各级人员的能力，是我行能不能形成竞争力，持续发展的重要标准。另外业务和风险人员要加强轮岗

交流，贯彻纪律、专业、诚信和担当原则，真正做到各岗位人员都打过仗、能打仗、能打赢仗。

五是戮力同心、逆势破局。

华润银行一路走来，资产已经站上3000亿元的新台阶。之中有困难，更有拼搏。人的一生是短暂的，我们每个人都不过是历史长河中的一粒尘埃。但历史也正是由我们每个人，在一步一步超越自己的同时共同铸就的。在我行驶向美好未来的征途上，一定会存在风浪和颠簸。只要我们戮力同心，更努力一些、更务实一些、更聚焦一些，正视问题，改善问题，一定能够逆势破局，穿越周期，引领华润银行开创新局面。🚀



目录 CONTENTS

聚焦 JUJIAO

- 01 **迎难而上 笃定前行 落实“防风险 稳增长”任务**
华润银行党委书记、行长 宗少俊
- 07 **认清形势 坚定信心 真抓实干 主动破局**
华润银行副行长 程绍凯

- 15 **坚守底线，逆境求存**
总行个人金融部、个人信贷部总经理 吴颖

- 19 **以主力之姿为“稳增长、防风险”护航赋能**
珠海分行行长 张永祥

- 23 **抢抓机遇开新局，勇立潮头再出发**
惠州分行行长 吴亦冰

- 28 **稳中求进防风险 提质增效促转型**
东莞分行行长 刘海刚

- 31 **党建引领 砥砺前行——肇庆分行一周年记**
肇庆分行行长 严金华

- 35 **普惠金融与智能化转型之路**
总行中小企业部总经理 刁永刚

- 41 **回首建团百年路 共赴筑梦新征程**

业谈 YETAN

- 47 **中山分行“镇村金融”创新实践**
——拓展本地新市场的新办法
中山分行行长 薛锦辉

回望 HUIWANG

- 53 **杨廉安在1942**

博闻 BOWEN

- 57 **数字人民币**

悦动 YUEDONG

- 62 **隐入尘烟——黄土地上长出的爱情**
东莞分行 陈雪君
- 65 **“漫”说民法典**
中山分行 何倩茹

众说 ZHONGSHUO

众说

ZHONG SHUO



坚守底限，逆境求存

总行个人金融部、个人信贷部总经理 吴颖

2022年以来，国内经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。国际形势风云变幻，逆全球化、通货膨胀不断冲击全球经济进入滞胀周期。银行业面临存贷息差收窄、贷款需求下行、债务违约率增加的严峻形势，资产荒导致资金内卷不断升级，中小银行面临严重的生存危机。

逆境求存，剩者为王。在行领导的带领下，个金条线在严峻复杂的金融形势面前，在经营指标的巨大压力面前，坚守底限，保持定力。不断降低存款成本，提升风险管控，优化流程效率，防风险、稳增长，为提升我行的业务竞争力不懈努力。



保持战略定力，坚守风险底限

我行与头部科技公司合作的互联网平台类贷款于2018年10月起步，过去三年中，平台类贷款为我行创造了丰厚的盈利，成为拉动我行业务增长的引擎。去年以来，随着监管部门压降贷款利率、宏观经济下行、贷款需求减少等系列因素，平台贷业务金融风险进入上行周期。

我部深知，任何业务都存在经济周期，行业政策拐点到来时，必须高度重视，对风险平台坚决退出。一方面压降平台贷余额，持续压降个别风险相对较高及投诉较高的产品余额，半年压降平台贷规模70亿元。另一方面优化产品结构，对现有助贷业务由分润模式改为担保模式。通过提升风控效能、调整平台贷结构、改善消保服务水平等多措并举，实现风险业务有序退出、不良率及业务规模有序压降的计划。

众说

同时，不断提升抵押贷、按揭贷款占比，降低信用贷占比。针对同业不断降低贷款利率、降低风险准入、抵押成数还款方式底线尽失的做法，我部不断精细化抵押物分类，对优质抵押物采取小区精准划定，针对人、物、还款方式、利率分别采用矩阵式精准策略，因城施策、因人施策、因物施策，采取有限放松准入政策提高竞争力，高风险政策矩阵不叠加的策略，针对不同风险业务采取差异化定价，在激烈的竞争和巨大的指标压力下，保持战略定力，坚守风险底线。



优化自营信用贷，提升盈利能力

我部自营信用贷款自2016年末首发以来，虽然经历了多次调整改版、优化更名，但是其收益覆盖风险、小额分散、利差高风险可控的内核始终如一，今年首次突破110亿大关。在与平安、微众等头部银行的同台竞争中，始终保持了相对竞争优势。今年以来我部强化了自营贷款贷前、贷中、贷后一体化的信贷工厂建设，在各平台个人信用贷规模普遍下降的情况下，实现了逆市扩张。

贷前通过打造线上预审批、系统自动决策、档案电子化等特色工具，基本实现了信用贷款T+1放款的标准操作流程。同时在稳固现有客群的基础上，进一步通过迭代产品政策、降低贷款利率、优化还款方式向负债较低、职业优良或企业经营更稳健的客群拓展。在贷中管理反面，增强了借款人经营企业情况监测、逾期生成率、滚动率、产品收益率、贷款回收率、房产价值再评估等指标监控。不仅为贷前产品政策回检与调整提供了数据支持，也为贷后提前介入催收提供了预警支持。在自营信用贷款的贷后管理方面，我部运用电催、属地催收、委外催收、不良资产核销、诉讼清收等多重不良资产化解手段，实现贷款的闭环管理与健康发展。

“不积跬步无以至千里”。经过长达五年的持续建设，我部自营信用贷款穿越了经济下行的周期、经受住了疫情的多重外部挑战，实现了规模、效益、质量的协调发展，成为我行盈利最高的单一产品。



打造按揭流程系统，拓展新业务领域

我部以前受制于行内头寸及定价，较少办理按揭业务。今年以来，为优化贷款结构，我部积极发展个人按揭业务，开拓新的产品线。在房地产经济周期下行的形势下，主动适应房地产市场形势变化，一方面实地考察各分行上报一手楼盘，及时把控市场风险。另一方面积极打造按揭业务审放流程，搭建新的产品线，提升市场竞争能力。

按揭业务看似简单，实则是传统大行的优势领域。想从大行手中争抢份额，无异于虎口夺食。个人信贷部从流程、系统到人员给予了全方位的支持。通过对同业的广泛调研，我部精心设计了系统、法律文本、操作细节。6月末上线了一手楼按揭业务快速审批流程，配合线上查询征信、审批前置等方式，实现客户在一手楼签约现场即时审批，保证了流程效率与招行持平的行业领先优势，在激烈的同业竞争中赢得了先机。



个人存款突破500亿元，存款成本持续下降

2022年7月18日，我行个人存款规模首次突破500亿元大关，达到501.61亿元，再创我行个人金融业务新高！较年初增长88.02亿元，个人存款占比持续提高，由年初的23%提升至25%，零售转型再创佳绩，继续领跑湾区对标同业。

为落实“稳增长、防风险”的工作部署，在做大储蓄存款规模同时，我部持续推动存款成本的下降。首先，从今年6月起，按周调研同业利率，实现“小步快走”的精细化同步策略，3个月内4次下调5年期及3年期定期存款利率，带动月度新增定期存款利率持续下降。其次，开发闲钱宝系列的“日日金”和“周周金”产品。将闲钱宝签约客户每天活期存款自动转存

众说

为1天或7天通知存款，账户同时具备转账、缴费、支付、扣款等支付结算功能，既可享受定期利率，又可享受活期支付便利。闲钱宝预计将带动通知存款规模的增长，提高短久期存款占比，进而带动整体存款成本的下降。此外，我部推出华润银行专属惠民卡，持有惠民卡的客户，可直接享受0.55%的优惠活期利率，为普通活期利率1.83倍。在推动活期存款增长的同时，做到让利于民，提升普惠金融服务水平，实现企业社会价值。



多措并举加大清收

面临疫情多点反复、房地产调控、宏观经济下行、预期转弱等多重因素影响，个人贷款不良率同比略有上升，为坚定贯彻落实本行“稳增长、防风险”发展战略，我部多措并举加大不良贷款清收力度，促进信贷资产质量持续好转。

一是增强人员设置，总行以区域专设不良催收团队，采取集团军制（1核心人员+2-3辅助人员）模式集中兵力推动不良压降；二是客户经理至少50%的精力用于催收，清收回款与客户经理绩效相关联；三是属地催收队伍建设，各分行自建属地上门团队，设立符合业务逻辑的PK考核机制，通过指标考核、制度规范属地催收团队；四是坚持“抓重点、重点抓”，在深圳、珠海、广州三大分行前置个贷不良处置岗，强化重点分行不良资产处置能力，进行分行赋能；五是厘清诉催关系，加强诉催联动，坚持“边诉边催”，按月监测分行诉讼进度，定期加强诉讼和催收信息互通；六是搭建核销系统，简化核销流程，推动核销工作常态化，实现应核尽核。

如高瓴资本CEO张磊所言，危机对所有的企业都是试金石，在逆境中坚持做难而正确的事，这就是你的价值。零售条线多年来的稳健发展，来自于对细节的坚持，对风险的坚守，来自于关键时刻的定力、勇气与担当。在经济的严冬中，每家企业都期望成为幸存者，但注定只有少数企业能够存活。个金条线将一如既往，做好全行的利润和规模的稳定器，为华润银行的生存发展贡献力量。

以主力之姿为“稳增长、防风险”护航赋能

珠海分行行长 张永祥

今年以来，面对严峻复杂的社会经济形势，习近平总书记作出“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的明确要求，珠海分行作为总行宗少俊行长、程绍凯副行长亲自挂点的基层联系单位，多次被嘱咐要“坚决扛起稳增长、防风险的责任担当”。面对本轮疫情影响、国际局势变化，以及错综复杂的经营环境，珠海分行始终胸怀“国之大者”，坚持党建引领，强化使命担当，紧紧围绕“十四五”战略规划，以及“防风险 稳增长 争创新 促转型”的经营主题，迎难而上、勇毅前行，切实扛起了维护我行稳定发展大局的政治责任。

坚持党建聚力，建强攻坚克难堡垒

珠海分行党委旗帜鲜明地把党的政治建设摆在首位，坚持党对金融工作的集中统一领导，把“两个确立”贯彻到分行经营工作的各领域、全过程，持续不断地学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想，深入贯彻落实国家重大政策措施、集团和我行重大战略部署。年内，持续用好“我为群众办实事”实践活动，主动减费让利、提升金融服务水平、加大金融知识宣传、落实惠民惠企惠农政策，开展助力防疫志愿服务等，不断把党史学习教育成效转化到增强大局观念、全局视野和战略眼光的能力提升上，落地到把握新形势、明确新任务、锚定新目标，推动分行高质量发展的生动实践上。聚焦主责主业，结合年度重点工作，分行共申报了14项党建攻坚项目，提出开展“决战改革攻坚、推进战略落地”主题活动15项重点工作举措，将充分发挥党委领导核心作用、党支

众说

部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，把党建优势转化为引领分行经营改革发展的动力源泉。

拓宽发展思路，赋能重点业务领域

面对国内外形势新变化、新任务、新要求，珠海分行持续增强落实国家决策部署，推动高质量发展能力，应变局开新局。

一是拓客群，保增长。开拓机构业务新客群，紧跟政府专项债资金流向，营销项目承建方新增存款；做深做透本地重点客群，为本地国企、上市公司、地方重点企业提供综合化产品服务；通过利用线上标准化产品，批量开拓本地小微普惠客群；“一行一策”主攻本地优势行业，围绕本地五大产业集群及专精特新企业，培育中坚客群；积极拓展绿色金融客群，围绕绿色产业目录开展攻坚；加大供应链客群开拓力度，依托各类平台营销快速获客，实现业务批发上量。

二是争创新，促发展。大力推广总行线上化税抵贷、快抵贷、票E贷等产品，全力推进批量化业务金销贷、金采贷、商票宝落地；更新迭代分行的易速贷、好易贷抵押类产品和科创信用贷营销指引；对接香洲区数字金融服务平台，与总行中小企业联合开发润科贷科创信用类产品，树立标准化、差异化优势服务本地优势客群增长。

三是解难题，提效能。切实破解投行项目储备严重不足、跟进项目质量不高、落地难等问题，持续深挖本地优质国企各类融资需求，在并购贷款板块力争有新的突破；积极推进商票宝集团额度审批工作，做到核心额度与票源渠道两手抓，两手硬，进一步坚实分行票据业务根基。

四是强管理，增效益。建立促营收重点项目跟踪机制，每周跟进通报进展，协调解决问题，促项目高效落地。制定劳动竞赛激励政策，专攻资产储备和投放，提升营销人员积极性。利用好总行阶段性资产补贴政策，推动加快资产投放，指导经营机

构报价，积极争取项目落地。

深化零售经营，提高内生增长能力

零售业务是作为珠海分行传统优势领域，长期以来致力于做好精细化管理、个性化精耕，将“防风险、稳增长”贯穿于经营的全过程。

一是高度重视储蓄存款营销工作，强化动态监测，加强增存稳存。根据市场趋势和同业报价，及时与总行共同确定定期报价，由于定价精准，每次利率下调后，储蓄存款规模依然稳步增长，在稳定基础上实现营收更大化；同时分行长期推动代发工资和市民卡等活期存款拓展工作，除纳入KPI考核外，还配套相应资源，成功遏制住去年以来活期存款下降趋势。

二是将中收作为重要盈利点，保持坚韧战略定力。2022年是资管新规正式实施的第一年，分行科学研判市场，认为优质纯债基金将成为低风险理财产品的替代选择，开展理财转型宣导和尝试，4月起正式下达月度销售任务，客户体验逐渐显现出正面反馈，到二季度，理财到期客户已经开始自主买入纯债基金，债基销量一路提升，实现了中收提升。且随着国家对个人养老（社保，企业年金，商业保险）三管齐下的倡议，分行敏锐地捕捉到客户对养老需求重视度的提升，并将我行年金产品和增额终身

寿产品的养老属性充分挖掘，着重培养理财经理产品认知能力。1-8月保险中收在个金中收占比达63%，在资管产品低迷、理财中收下降和股市不振的艰难情形下，稳住了中收的大盘。

三是强化个贷营销管理，分行个人信贷部每月初设定当月任务值，实行每周紧盯团队完成进度，从渠道走访、业务进件、流程审批、出账环节等逐个跟踪督导，对业务产能落后团队进行一对一辅导，确保过程管理落到实处。利用面签中心职能，既优化业务流程，提高客户经理工作效率，亦可防止虚假资料流入，有效控制业务风险。

四是多渠道形成个贷催收合力，提升属地催收团队和委外催收团队的助推作用。以周例会为抓手，清单制为工具，实现清收工作可监控，并利用好纾困减免等政策，化解逾期阶段的贷款风险。

主动风险管理，扎紧风险防控篱笆

珠海分行始终坚守对公授信不良贷款“零新增”的堡垒。

一是着力优化贷审会制度，提高审查及议事效率。增加普惠类项目审批专员，“T+2”完成

众说

审批；对基础类项目自主选择现场或远程备查，使基层营销时间更加充足、灵活，释放营销生产力。

二是对重点类项目实施预审制，加快业务落地。通过深入支行、企业双线调研，对于重大项目、绿色通道项目按日跟踪，提前安排预审，提升时效，同时也避免了资源浪费。

三是紧跟总行政策导向，强化信贷政策在分行宣贯和引导。着力增强基层经营单位对重点领域重点业务的理解力和执行力，积极支持高质量产品市场投放。推进审批放款贷后线上化管理模式，强化授信质效全流程管控；如金销贷、金采贷、税抵贷等线上化产品的逐步开展，特别针对受疫情影响的客户，开展延期还本付息、征信调整等绿色通道，为服务抗疫和民生打好金融“助攻”。

四是加强对重点项目管控，全面提升风险预判能力。持续提升智能化风险监控体系，早发现早预警、早干预早收回。特别是房地产项目及上下游企业，重点摸排走访，稳妥有序做好风险处置化解工作，持续夯实重点项目资产质量，严守监管底线。通过归纳总结法诉案例，“反哺”未来授信业务，将“风险学费”转化为防控风险的知识点进行宣导，提升授信队伍防控风险的能力。

面对各种风险挑战，珠海分行始终认真贯彻落实集团与总行的决策部署，坚持稳字当头、稳中求进，做到稳增长和防风险并举。分行有信心、有能力牢牢守住不发生系统性金融风险的底线，以主力的履责担当实际行动完成全年目标任务、助力我行高质量发展，以实干实绩迎接党的二十大胜利召开！

抢抓机遇开新局，勇立潮头再出发

惠州分行行长 吴亦冰

2022年以来，在经济持续下行和疫情反复延宕的双重冲击下，惠州分行经受住了市场的巨大考验，不负使命和担当，逆流而上、勇开新局，在业务转型中取得新的飞跃突破，资产规模接近150亿元，盈利能力持续提升，风险抵补能力不断增强，经营管理实现跨越式发展。



抢抓机遇，于变局中开新局

近年来，全球市场经济动荡，地缘政治摩擦不断，加之新冠疫情交织影响，国内经济下行压力持续增大。在严峻的经济和市场环境下，业务发展面临诸多不确定性，同业竞争、跨界挑战异常激烈。对此，惠州分行始终坚持战略定力，加强国内外经济形势的分析研判，增强前瞻预判能力。同时，深植本地市场，结合总行战略定位和分行实际，积极抢抓机遇寻找适合分行发展的有效路径，实现“危机中育新机，变局中开新局”。

精准预判，应对转型“阵痛”

在对中国经济内外部环境和监管政策进行分析研判的基础上，经过大半年的市场调研和反复论证，分行制定了《惠州分行三年发展规划》（2020-2022年），为业务转型发展提供了坚实的理论基础、实施路径和组织保障。因此，在面对2021年下半年惠州房地产市场“直线下跌”，信贷调控政策持续加码，导致银行业结构大调整的强烈冲击下，分行积极转型发展，经历住了存贷款规模急剧下降、同业竞争激烈、营收压力剧增的结构调整“阵痛”期，并依然保持强劲的发展势能。

众说

深耕市场，探索发展模式

作为粤港澳大湾区的重要节点城市，惠州具有毗邻深圳、东莞的地理优势，正实施深度“融深融湾”行动，持续推动制造业产业转型升级，奋力打造珠江东岸新增长极，发展空间巨大。惠州具有典型的“两头大、中间小”的产业结构特点和零售业务占市场主体的市场特点，截至2022年7月末，全辖银行业金融机构个人贷款占各项贷款的58.4%。

针对惠州市经济发展与市场特点，我们确立了“战略立心、营收立身、存款立命”发展理念，树立了加快推动零售化、数字化转型，聚焦“六个金融”，致力在惠州地区打造湾区特色银行的总体思路。

一是充分利用惠州作为深莞产业转移的“海绵”城市作用，围绕制造业产业链转型升级契机，聚焦基础设施、支柱产业和新兴产业，以国有企业、上市公司、优质企业为主要目标，寻找适合分行业务发展的市场细分。

二是根据惠州产业结构和市场特点，一方面推动公司业务零售化业务转型，在对公资产结构和未来发展上，确立了向战略客户要规模，向零售化和数字化要利润，向高科技、制造业要未来的发展路径。另一方面，持续加大个贷业务在整体资产业务中的占比，以零售化、分散化模式稀释风险，提高业务稳定性，提升抗经济周期能力。在坚持按揭业务优势、做大做强零售普惠的同时，适度扩大信用贷业务占比，以提升零售业务的营收贡献率。



高效行动，打赢“三场战役”

“谋定而后动，知止而有得”。领导班子带头下基层、做调研，及时了解基层和一线需求，遇到瓶颈难点问题立即碰头研讨，打通上下堵点，确保战略落地实施。全体员工形成有效共识，以对标先进、奋起直追的危机感和紧迫感，鼓足干劲、巧思苦干、辛勤耕耘，打赢三场“战役”。

一是及早行动、形成合力，打赢“资产规模”战。

“结构性资产荒”贯穿2021全年并延续至今，目前仍是金融机构面临的重大问题，惠州分行提前预判、及早行动，抢得发展先机。紧抓大湾区建设、基建拓展、国有企业重组的契机，以“国企、战略支柱产业”为轴心，抓紧“适度超前开展基础设施投资”“融深融湾”宏观政策窗口期，对内配

置专属“铁三角”团队提供高效服务，对外抓好“高质拓新百日行”“破风行动”，加速“硬资产”投放。截至8月末，对公贷款余额再攀高峰，较年初增幅49.14%。分行以战略资产投放为先导，扩大长期、稳定负债来源，有效破解“资产荒”难题，助力取得发展先机。

二是洞察局势，把握“战机”，打赢“营收立身”战。

借助“促消费、稳经济”的政策东风和零售业务增长优势，坚定不移地走零售化战略，推动零售业务多元化发展。做大做强零售普惠金融，截至8月末零售普惠贷款较年初增长11.38亿元，全行排名第一，本地同业排名第四。做精做优消费信贷，截至8月末信用贷款余额较年初增量2.25亿元，全行排名第三。逐步恢复二手按揭业务，2022年以来投放按揭业务余额较年初增量3.73亿元，增量全行排名第一。分行打造业务新增长点，个人贷款总量在全行占比达22.42%，总量和增量均排名第一，总量占比在本地城商行位居第一。

三是锚定目标，多措并举，打赢“存款立命”战。

截至8月末，分行各项存款余额再创新高，突破80亿元。对公业务方面，制定存款“强基计划”，坚持无存款不授信，紧盯存量授信客户、结算存款重点客户、产融客户，强化客户结算资金管理和贷后管理，持续做好结算资金、销售资金回笼的督办和推动。丰富产品，主动开源。结合企业实际，引导产品运用，实现增存款促营收目的，及时分享、复制典型案例，持续丰富存款来源。坚持“名单制营销、项目制推动、责任制落实”原则，协同营销，紧盯重点项目、重点客户，进行重点营销、推动和落实。通过加大产品运用，多措并举快速提升存款规模，对公存款再创高峰突破67亿元，较年初增幅53.05%，提前半年达成全年考核进度。

个人业务方面，充分发挥网点获客效能，借助润银权益小程序实现“社区+商圈”模式获客，结合驻点宣传营销活动，持续夯实财富客群，零售非零客户数较年初增长7308户，全行排名第三。截至8月末，储蓄存款较年初增幅23.52%；储蓄存款同比增长2.15亿元，增幅18%。个金市场占比和同业排名再创新高，储蓄存款占比居本地城商行第一。

众说



改革创新，提升发展效能

分行深刻地认识到，创新是我们应对挑战，突破发展瓶颈、增强发展后劲的根本出路，因此，分行多措并举探索创新之路，为发展注入活力。

一是经营策略上做强做实经营单位。打造“核心+卫星”型支行网点模式，以每年新设1家综合型支行、2家社区支行的速度推进智能化网点建设，以核心支行为主导，全面推动下辖卫星支行发展，目前已设立网点数11家（含筹建）。同时，突显经营单位职能，聚焦市场，把支行打造成独立核算、自负盈亏的经营主体、利润中心，将网点综合竞争力优势充分发挥。

二是内部管理上敢于推陈出新。打造集约高效的前中后台，全面梳理部门岗位职责，将考核统计分析工作从前台调整至后台，进一步释放前台产能；设置中小企业部、组建专职中小客户经理队伍，更聚焦业务发展；改革完善考核激励机制，减化客户经理层级、优化薪酬结构，引导市场人员以业绩体现增量。

三是干部管理方面知人善任，任人唯贤。高度重视青年干部培养工作，每年推动开展业务团队队长内部竞聘活动，为年青人提供展现舞台，提高了管理团队内在动力活力。近三年共选拔培育经理人18人，职级晋升16人，发展党员（含预备）和入党积极分子11人，通过完善干部激励机制，打造“有为才有位”的公平竞争机制，营造浓厚的干事创业氛围。



狠抓风控，涵养发展生态

当前，在整体经济下行及金融监管趋严的新形势下，分行将做好风险管控作为一项重中之重的工作来抓，严把风险闸口和内控关口。截至8月末，分行不良贷款率仅为0.58%，持续保持在较低水平。

一是进一步优化资产配置结构。坚定不移地走零售化战略，进一步做大个贷业务、中小企业普惠业务。在大型批发业务上，抓住国家拉动经济增长的投资热潮，以国企、基建等大型项目来扩大资产安全垫。

二是关注疫情、俄乌冲突、中美脱钩以及逆全球化等的冲击影响，动态关注授信客户的风险变化情况，特别是惠州作为出口导向型城市，高度关注对生产型企业的影响，定期对辖内生

产型授信企业进行调研，切实做好企业信用风险评估，并动态分析、及时调整授信服务方案，有效管控授信风险，促进业务健康稳健发展。

三是高度关注和严防道德风险，加快完善“大监督”体系。扎实推进全面业务风险自查自纠和经营业务合规管理问题专项治理工作，严防员工道德风险发生，不遗余力地推进“大监督”体系工作，从根源上、思想上为惠州分行持续稳健发展保驾护航。



接续奋斗，开创发展新局

越是面对艰难险阻，越要保持足够的智慧和定力。面对困难与挑战，惠州分行斗志不改、奋斗不息，经营业绩上“比增量、比市场、比贡献”，经营管理上“比效率、比质量、比实效”，在把握“稳”的大局中实现了高质量发展。

系统内增贡献。2022年资产规模、营业收入、拨备前利润均再创新高，在总行赛马中争先进位，上升至排名第三。截至8月末各项贷款余额较年初增幅26.64%；各项存款余额较年初增幅46.06%。截至7月末，营业净收入同比增幅17.73%。

同业中争竞位。在惠州全辖34家银行中，实现了总存款和总贷款、公司存款和公司贷款、个人存款和个人贷款的六项指标的市场占比较年初全面提升，个人存款、个人贷款实现了市场总排名的争先进位。在5家城商行中，各项指标均排名靠前。截至2022年上半年，分行普惠金融余额排名第7、净增额排名第5；在5家城商行中连续三年排名第1。

行业里树口碑。获评为惠州市2021年度金融保障民生“先进集体”，2022年一季度小微企业信贷政策导向效果评估“优秀档”，并连续5年获得惠州市金融综治先进单位，获评总行“普惠金融卓越奖”等。

道阻且长，行则将至，行而不辍，未来可期！惠州分行的成长离不开总行的悉心指导，离不开全体员工共同努力！展望未来，风云变幻的国际形势、严峻复杂的经营环境、持续的严监管格局都对经营管理提出了更高的要求，惠州分行将进一步统一思想共识，坚定发展信心，接续奋斗再出发，用更优质的服务、更优越的成绩、更昂扬的姿态为我行稳健经营贡献力量，迎接党的二十大胜利召开。

稳中求进防风险 提质增效促转型

东莞分行行长 刘海刚

2022年，面对疫情的反复、严峻的外部形势以及经济下行压力，东莞分行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实总行党委各项工作部署，坚持疫情防控与经营发展统筹推进，落实“稳增长、防风险”工作要求，攻坚克难，稳中求进，提质转型。截至7月末，东莞分行实现存款余额113.5亿元，较年初增加29.7亿元，增幅35.5%，高于当地同业增幅水平（当地同业增幅为9.4%）；贷款较年初增加11.3亿元，增幅14.1%，高于当地同业增幅水平（当地同业增幅为8.0%）；拨备前利润增幅58.8%；营业收入增幅36.5%；人均营收同比增幅31.3%，同比增幅419%。

党建引领，聚精会神谋发展。面对不利的外部经营形势，营收增长压力重重，分行党支部始终坚持总行“防风险、稳增长、争创新、促转型”的经营主基调，结合东莞区域经济行业特点，深入思考与研究，要求全分行统一思想，凝聚共识，坚定信心，增强战略定力，迎难而上，打造“六个金融”，打造湾区特色分行。公司业务方面，积极推进特色产业、科技金融、产业金融，聚焦本地国企、上市公司、准上市公司以及高新技术企业，重点落实好重大项目投放、“双金”业务和普惠金融业务等。个金业务方面，重点抓好中高端客户拓展、提高信用贷款投放占比、强化一手楼和二手楼按揭业务。

聚焦重点，特色转型寻突破。分行公司业务紧跟总行分行经营主基调，聚焦三个有效（负债、资产、营收），坚持“存款立行”，不断提升存款规模，继续做好“抓小不放大”，持续夯实客群基础，扎实推进“本地特色产业客群建设”。东莞作为先进制造业中心，已形成了由19万家工业企业、1.1万家规上工业企业、7374家国家高新技术企业、154家专精特新企业、66家上市企业和19家超百亿企业、3家千亿企业等组成的“金字塔”式先进制造体系。为优化业务结构，加快提质

转型，自2021年以来，在总行指导和支持下，按照“一城一策”、“因行施策”原则，东莞分行创造性实施了本地特色产业客群建设项目工作。为此，总分行分别成立了专项工作组，深入开展市场调研，经几易其稿，最终制定了《东莞分行本地重点特色产业客群营销指引（试行）》。

“指引”选定电子信息制造业、电气机械及设备制造业作为分行特色产业目标，同时结合“专精特新”发展趋势，以“行业+名单”两个维度选定目标客户890户，实施差异化、特色化营销。“指引”落地一年来，分行将其纳入党建攻坚项目列入督办，专人督导，每周每月统计发布营销进展。截至8月末，已累计放款特色产业客户40户，放款金额9.8亿元；已批待放客户15户，敞口13.16亿元，特色经营模式初见成效。同时，结合东莞地区高新技术企业众多的有利因素，推进科技金融业务发展，积极为企业纾困解难。今年7月末，“双金”贷款余额较年初增加了8173.1万元，增幅516.4%；科技金融贷款投放同比增幅63.6%，涉及高新技术企业33家，投放户数同比增幅26%。

夯实基础，产融结合拓客群。分行个金业务围绕营收提升、负债增长，紧抓个贷投放，加强客群建设，同时，以公私联动落实强化重点产品营销。依托集团在莞投资项目，结合我行产品，精心设计，以产融结合方式不断拓宽业务渠道。积极营销华润置地在莞项目，成功成为华润置地东莞润府项目诚意金合作业务的独家冻资银行，开立诚意金账户500余户，实现活期低息资金7.6亿元，不仅有效拓展了分行中高端客群，提升了活期存款规模，也在该项目成功落地过程中获得了产融结合的良好经验和合作模式。同时，润府项目作为分行首个按揭项目，为配合当场出具贷款确认函的需求，在总行大力支持下，分行运用总行个贷新上线的A+子流程系统首次成功实现现场、线上1小时内为借款人出具贷款确认函，成功完成房贷申请预审40余笔，发放按揭贷款17笔，金额6411万元。该项目为总行首个实时批复一手按揭业务投放项目，其顺利投放，开启了我行按揭业务高效服务新篇章。

此外，分行也在积极推进东莞“万象汇”产融场景金融建设项目，依托“万象星”与“华润通”积分通兑，目前已经完成“万象汇”场景金融获客的搭建工作，将进一步扩大中高端获客渠道，促进业务发展；同时推动“润租赁”法人租赁使用权贷款业务创新，通过总分行公司、中小、风险、合规等条线共同努力，该模式已获得总行创新会同意实施，成为我行打造特色产业银行的一次全新的尝试，由此不断深化我行与华润置地的业务合作关系。

众说

强化排查，盯紧抓实控风险。今年以来，信用风险的攀升成为银行经营面临的重大风险压力。疫情反复、国际形势等环境下导致的企业订单减少、经营成本增加等问题对企业经营产生较大冲击，分行中小企业客户预警信号明显多于往年同期，不良新增的压力较为明显。围绕“稳增长、防风险”思路，分行一是完善授信指引，引领业务转型，相继制定或修订了区域授信政策指引、科技金融业务授信指引等，以新形势下新的审批指引指导业务发展。二是加强风险排查，严控资产质量，持续开展各类风险排查，加大大额授信客户检查频次，对中小企业更注重细节监测排查，发现问题及时采取有效措施，严控风险。三是实施一户一策，推进“清、组、转、核、预”风险化解措施，截至7月末，分行不良贷款率1.07%，资产质量不断提升。四是加强合规文化建设，严把风险合规关，不断完善内控管理机制，持续巩固历年整治市场乱象成果，强化员工异常行为管理；推进合规关口前移，做好事前防范和过程控制，预防为主，惩防并举。

加强考核，突出实效促增长。分行党支部强化KPI考核、优化人员和奖罚配置，营造奖优罚劣、动态调整的经营考核机制。一是加大业务条线核心指标的考核力度及中后台业绩考核权重，并从考核角度推动不同条线间的联动，促进平行联动、前中后台联动。二是业务条线制定系列竞赛方案及奖惩方案，推动核心业务指标达成；全员参与各类竞赛活动，上下拧成“一条绳”，力促业务发展。三是完善中后台服务能力评价机制，业务经营单位按季

对职能部门进行服务能力评价，年终累计排名，提升全员服务一线的意识。四是强化督导机制，各条线对重点工作开展监测、分析、考核、通报、点评，强化过程管理，各条线营销人员指标完成情况实行每日、每周汇报及通报、每月分析及检视的督导机制。

常抓不懈，疫情防控保安全。面对反复的疫情，分行党支部高度重视，丝毫不放松，提高政治站位，做好疫情防控。尤其在东莞上半年全域静态管理期间，启动与实施应急预案，成立业务连续性“突击队”，保障全行核心业务连续、客户业务连续不中断。截至目前，围绕疫情防控，累计下发通知和提醒10余次，人员排查超过20次，强化人员出市出省管理，严格审批制度，实时跟进临近省市疫情，并做好通知提醒和排查工作，保证员工的生活、健康状况。

党的二十大召开在即，东莞分行将结合东莞区域发展情况，继续落实总行党委中心工作要求，进一步落实特色行业客群建设，实事求是、狠抓落实，确保各项工作有效落地，推动分行高质量发展、特色发展。一是坚守金融本源，立足“服务实体经济和产业金融”定位，借助集团产业链优势，抓党建促经营，把党建攻坚落实到基层，促进党建与经营管理全面融合。二是强化执行，落实督办，聚焦重点指标、重点业务、重点项目落地。三是提高政治站位，进一步强化消费者权益保护工作，提升金融服务满意度，增强综合竞争力。📌

党建引领 砥砺前行——肇庆分行一周年记

肇庆分行行长 严金华

2021年8月12日，肇庆分行正式开业，标志着华润银行迈出了“立足一隅、谋划全局”的关键一步，具有重要战略意义。开业一年以来，面临全球疫情肆虐和经济下行多重压力下，肇庆分行以党建引领业务发展，积极制定业务发展策略，紧抓风险防控和合规管理，多层次出台措施，稳步推进分行业务发展。截至2022年8月末，分行总存款余额较年初，增幅达92.8%，贷款增幅达58.8%。



坚持党建引领，促进党建与业务相融合

分行认真学习王祥明董事长在6月集团A委扩大会上的发言和宗少俊行长在2022年全行普惠金融工作会议上的讲话精神，就如何“稳经济大盘”、促进分行普惠金融发展进行了研讨。支部以党建攻坚项目为依托，开展“奋斗百年路，奋战开业红”“党建引领促产融，协同助企谋发展”“政银协同 共创发展”等活动。支部先后携手端州区财政局、端州区金融局开展党建共建活动，交流探讨乡村振兴战略等政府主推工程，有效协同推动我行机构业务。

同时，通过党建攻坚项目推动业务创新，初见成效。一是在面对一季度中小企业信贷零投放的情况下，党支部研究制订分行普惠金融标准化产品方案，分行党支部列席条线周例会亲自进行业务督导。二是分行创新业务理念，为地方国企定制“润租通”金融服务方案，顺利完成国内证福费廷转卖业务，带动近2亿元的日均存款。三是分行在上半年投放涉农贷款增量超1亿元，提前完成党建攻坚目标。四是公私联动代发工资取得新突破，去年完成集团在肇庆市内所有下属企业的代发工资业务后，今年继续新增非集团企业代发工资业务。

众说



聚焦产业金融，逐步夯实业务基础

（一）真做产融、做真产融

成功落地代发工资业务，基础客户群有效扩大。去年，肇庆分行已经为华润水泥（封开）及华润怡宝（肇庆）两家企业员工发卡1634张，并完成首次代发薪金额共829万元，有效拓展基础客户群，夯实了我行零售储蓄存款基础，响应了集团的“真做产融、做真产融”的号召。此外，积极做好产融协同业务。分行重点围绕肇庆当地的华润水泥、华润怡宝、华润燃气等集团产业及其上下游客户，提供结算、融资、财富管理等一站式服务。并加强与华润租赁等机构的沟通合作，发挥各机构资金及产品优势，实现融融合作、互惠互利，协同支持肇庆市国资企业近12亿元。

（二）重点营销区级国资企业，垒筑公司业务压舱石

以“五区一市”国资公司授信业务为切入口，分行抓住总行支持重点项目，多次主动汇报沟通，邀请总公司及风险条线现场调研指导、走访客户。做深做透国资市场，加深分行与各区政府单位的合作关系，进而营销财政专项债资金、物业维修基金、公共资源交易中心保证金，有效推进分行机构业务。

（三）坚持普惠金融，服务实体经济

分行着力提升“一行一策”非标准化产品创新能力，研发适应本地中小微企业需求的特色产品，结合肇庆内河航运企业及个体挂靠船东众多，尤其是华润水泥和未来的华润电力其原料和产品的运输方式多为船运，研发推广“船贷通”产品，在区域市场上塑造独特性、差异化的市场形象，夯实普惠金融客群基础。大力开展个人信用贷款和抵押类贷款业务，服务小微企业主和个体工商户，满足资金经营周转需要。此外，分行还为中铁广州工程局集团有限公司在肇庆地区的200余位农民工提供上门开办工资卡、普及金融知识等一系列贴心的新市民金融服务。分行还通过线上线下渠道宣传我行助农贷专属产品，打造涉农信贷优势，为乡村振兴注入“金融活水”。

（四）内外发力促营销，加速个金业务发展

一是开展个贷业务赛马专项活动方案，通过明确个人及团队目标分层分级设定、团队内排名、配套对应激励和考核、每周通报赛马进度等多管齐下，充分调动个贷客户经理营销积极性及产能，有效推动个贷业务完成分行挑战目标。二是稳步推进财富业务，积极推进重点客户深度挖掘，积极开展客户MGM活动。截至8月末，分行储蓄年日均10020.53万元，T3完成率100%；AUM年日均13676.52万元，T3完成率161%。三是通过定期举办客户沙龙活动、社区活动，聚焦拓展代发业务中高端客户群体；强化广告宣传，扩大分行品牌及定存产品宣传覆盖范围，有效提升我行品牌知名度和信任度。截至8月末，中高端客户数577户，比年初增长455户，增长373%。



狠抓风险防控，为分行发展保驾护航

（一）拟定授信策略，有效防范信用风险

肇庆分行筹备期间经过充分的市场调研及与公司条线沟通讨论，于2021年6月份下发了《华润银行肇庆区域公司授信发展策略》，确立了“以建设健康信贷文化为目标，以中小型客户为重点，以产融协同为驱动，抓小不放大，立足肇庆特色，发展授信业务，实现授信业务的可持续健康发展”的总体目标；坚持7个原则，明确3个定位，包括客户定位、业务定位和区域定位，要求业务部门、团队紧紧围绕上述目标、原则和定位开展业务。至2022年8月末，分行不良率为零。

（二）强化营销队伍建设，培育风控合规文化

肇庆分行员工队伍人员来自国有银行、股份制银行、城商行、农商行，专业素质参差，协同能力有待提高。为切实提高队伍业务能力，除正常的跟班学习、集中培训以外，还积极通过“以岗代训”的形式来传输技能和灌输风险合规理念，在操作中学习、在学习中成长。

（三）夯实合规体系建设，把牢合规经营风险管控

一是全面开展自查自纠，执行“大监督”体系工作要求，采取常规检查、专项检查及突击检

众说

查相结合方式，及早发现、及时化解业务及管理风险，不断优化和完善制度及管理，有效防范案件发生。二是做实反洗钱基础工作，充分发挥反洗钱资金监测预警作用，严格落实可疑交易报告工作要求；利用反洗钱监测分析系统，结合客户身份信息、账户行为、交易行为等对其进行风险等级划分；以业务风险为切入点，先后开展多次洗钱风险排查。三是稳步推进依法治企工作，有效防范法律风险；高度重视银行涉诉案件的研读，及时形成案件分析报告并全行通报；落实制度发文前的合规性审查工作，确保内规相协调，外规相符合。



推进基础性管理工作，为分行行稳致远奠定基础

一是重视制度建设，落实依法治企。分行成立以来，在总行内控制度管理框架下，根据分行业务管理的实际需要，已经制定并发布55份制度，体现“制度优先”的内控要求，基本实现了内控制度全覆盖，确保工作开展有制度依据。

二是以利润考核为指挥棒，积极引导各项经营管理活动。通过分析上一季度经营情况数据、存在问题以及建议和意见，理清分行经营发展的现状，并且分析预测后续财务效益情况，强化财务分析指导业务发展的作用，有效及时补足阶段性短板，为分行班子提供及时有效的财务信息和决策依据，引导业务健康稳步向前发展。

三是建立“周例会+督办”工作机制。肇庆分行从筹备之初即建立周例会工作机制，为全员提供高效的“汇报-反馈”平台。分行成立后，在周例会基础上引入督办工作机制，将重点工作交专人督办，并在下次周例会汇报推进情况直至事项办结，有效提升了周例会的质效。截至8月末，分行共计106项督办事项，完成率为95%。

四是以自评估为抓手，主动提升管理水平。分行在安全、消保、内控管理、反洗钱等方面主动发起自评估，并就发现的问题，制定相应的整改台账并纳入督办事项台账，由专人推进整改，有效查漏补缺，提高了分行的管理水平。

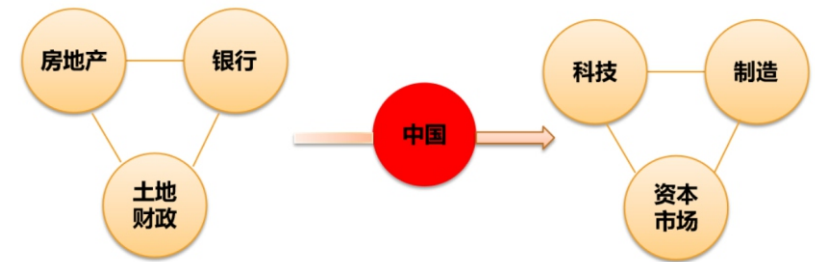
回首来时路，刚满周岁的肇庆分行在压力中坚毅前行，在发展中守住风险底线，我们坚信，前进路上的阴霾终将散去，扬帆起航、乘风破浪终有时！

普惠金融与智能化转型之路

总行中小企业部总经理 刁永刚

2012年，我国领导人在G20墨西哥峰会上发出了发展普惠金融的倡议，标志着普惠金融逐步进入我国政策框架。在我国，普惠金融是指立足机会平等要求和商业可持续原则，以可负担的成本为有金融服务需求的社会各阶层和群体提供适当、有效的金融服务。小微企业、农民、城镇低收入人群、贫困人群和残疾人、老年人等特殊群体就是当前我国普惠金融重点服务对象。

国家推进普惠金融既是高质量发展的内在要求，也是由市场主体构成决定的。一方面，我国正处于经济转型的重要时期，希望通过建立强大的资本市场，实现由“旧三角”转向“新三角”。



另一方面，从市场主体的构成看，截至2022年上半年，我国市场主体总量已突破1.6亿户，其中90%以上是中小微企业。中小微企业作为创新的主体、提供就业的主体，关乎党的初心与使命，为此银保监会在组织架构上设置了“普惠金融部”，在制度保障上出台了《商业银行小微金融服务评价办法》。

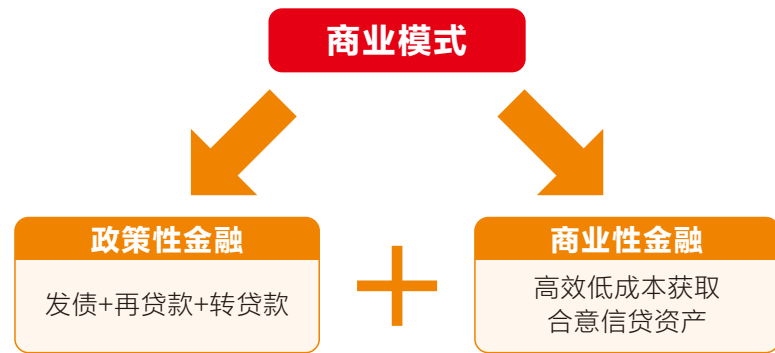
众说

我行发展普惠金融是由市场空间和客户需求决定的。我国民营企业及企业家聚集地主要以东南部沿海地区为主，截至2022年一季度，广东省实有各类市场主体1552.62万户，约占全国市场主体10%，其中：各类企业693.68万户，占比44.68%；个体工商户853.63万户，占比54.98%，各类市场主体90%以上为中小微企业。截至2022年6月末，广东普惠小微贷款余额3.2万亿元，同比增长25.7%，支持市场主体数量达282万户，同比增长22.1%。

我行作为一家扎根于粤港澳大湾区核心区域的银行，经营所在地均处粤港澳大湾区主要的经济活跃、中小微企业数量庞大且集中的区域，存在比较旺盛的中小企经营发展需求。基于此，我行将普惠金融纳入六大战略客群之中，并建立了普惠金融体系，涵盖组织、考核、资金、风险、产品、营销、消保等

多方面，形成了“1+10+1”（1个“点、线、面、体”相结合的工作体系；10个专，即专属的客群、专属的资源、专门的队伍、专门的考核、专属的产品、专属的审批、专门的打法、专门的不良容忍度、专门的核销、专门的问责；1个2.0版的信贷工厂）的华润银行特色普惠金融模式。

与此同时，我行发展普惠金融亦面临多重制约。一是小微客户具有贷款额度小，户数多，融资需求短、小、频、急等特征。监管制定了“两增两控”考核指标，“两增”指普惠小微贷款增速高于一般贷款增速、户数逐年增加，两控”指普惠型小微企业贷款不良率不超过各项贷款不良率加3个百分点、普惠型小微企业贷款利率较上年有所下降。二是面对负债成本高的现实情况，如何求解？经过不断探索实践，我行明确了“政策性金融+商业性金融”的普惠金融商业模式。



政策性金融

政策性金融，即通过用好金融债、再贷款、转贷款等政策性金融工具，解决负债成本高。我行充分利用央行支小再贷款等货币政策工具，同时积极扩大与政策性银行合作的转贷款规模以及持续发行小微企业金融专项债，通过获取以上政策性低成本资金用于中小微企业客户贷款投放，切实降低中小微企业融资成本。

截至2022年8月末，我行再贷款资金余额为29.88亿元，发放贷款1528笔，累计金额31.91亿元，支持1452家小微企业复产复工。申请并落地了80亿政策性银行的转贷款资金，其中国开行35亿，进出口银行45亿元。

我行积极落实普惠小微企业贷款延期支持工具，根据普惠小微企业延期还本的申请，通过贷款展期、续贷、还旧借新等方式，给予企业一定期限的延期还本、付息安排。截至2022年2月末，我行共获得延期支持工具激励金1300.02万元。

自2022年起，人民银行将普惠小微企业贷款延期支持工具转换为普惠小微贷款支持工具，对地方法人金融机构发放的普惠小微贷款，按照贷款余

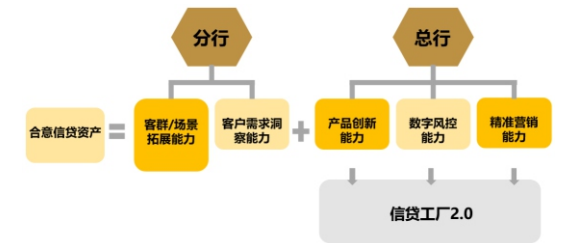
额年增量的1%提供资金。5月31日，国务院印发了《扎实稳住经济的一揽子政策措施》，将普惠小微贷款支持工具的资金支持比例由1%提高至2%。截至8月末，我行获得普惠小微贷款工具政策红利1895.06万元，对有效降低我行资金成本，让利实体经济的同时稳住营收起到了积极的促进作用，下一步，会继续加大投放，获取更多的普惠小微贷款支持工具政策红利。

实行利率优惠政策，我行对于使用人行支小再贷款、普惠小微企业信用贷款支持工具等货币政策工具，使用小微企业金融专项债和政策性银行转贷款投放的普惠型小微企业贷款，在计财部的大力支持下分别给予分行50BP以上的FTP价格优惠，切实降低了小微企业融资成本。



商业性金融

商业性金融，即通过高效低成本获取合意信贷资产，从而实现“批发零售化”。



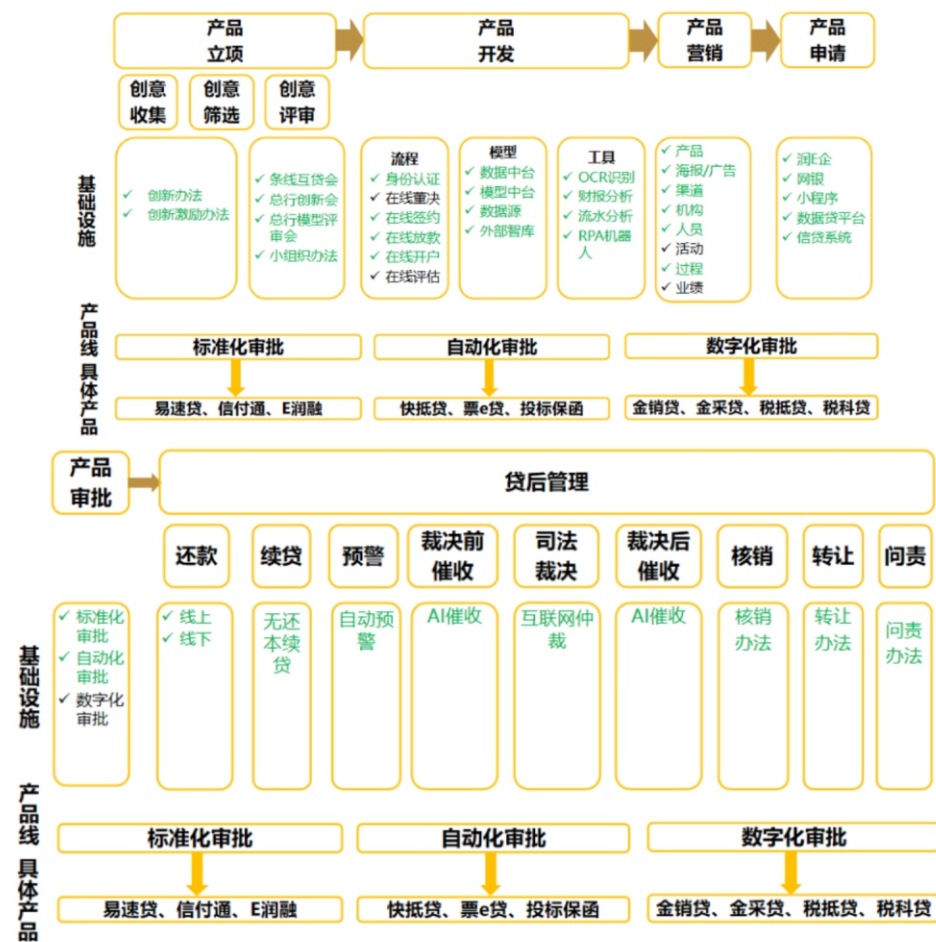
众说

信贷工厂2.0 (产品工厂)

如何做到高效低成本获取合意信贷资产？坚定不移走智能化银行战略，走标准化、自动化、数字化审批，并进一步明晰目标客群。在产品组合上用抵押贷、质押贷上规模，用信用贷创营收。为落地智能化银行战略，在总行领导、风险管理部、智能科技部、网络交易银行部、运营部的大力支持下，中小企业部初步搭建了信贷工厂2.0（产品工厂）。

基于多部门的通力配合，信贷工厂2.0（产品工厂）的加持及敏捷管理的工作方法，自2021年8月24日首个纯线上化产品——税抵贷落地以来，中小企信贷产品基本实现标准化、自动化审批，且在逐步上量：

信贷工厂2.0 (产品工厂)



易速贷

指本行向从事合法生产经营活动的企业法人、自然人发放的，用于补充其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。截至2022年8月，我行“易速贷”贷款有余额客户860户，较上年增加25.2亿，增幅107%。

快抵贷

作为易速贷的子产品，“快抵贷”是中小企业部推出全线上、自动化审批的抵押类重点产品。是指我行向符合条件的企业法人发放的，以住宅作为抵押物，用于补充其生产经营过程中资金需求的人民币贷款。本产品依靠外部大数据源结合线下风控措施，通过系统内嵌的风险审批模型进行自动审批。截至8月末，已完成90笔快抵贷业务审批，其中审批通过77笔。

税抵贷

税抵贷是我行首款法人客户线上化信用贷款产品，主要针对符合我行准入标准的中小微企业，以其经营实体在税务机关申报、记录的纳税数据作为授信额度核算主要依据，运用数据分析技术进行分析评价，向其发放用于日常经营的流动资金贷款。截至8月末，累计发放贷款6334万，余额4725万。

润科贷

我行在对科技型企业目标客群精准画像的基础上，充分利用税务数据还原科技型企业的经营能力，以其在税务机关申报的纳税数据作为授信额度核算主要依据，运用数据分析技术进行分析评价，开发了针对科技型中小微企业的线上

化、数字化贷款产品——润科贷。该产品由我行“润E企”App作为业务全流程载体，实现额度自动审批，客户的在线完成申请、签约、提款和还款等功能。

票e贷

票e贷指针对本行已获批间接授信额度的核心企业上游供应商，通过其持有的核心企业商票作为押品，经系统自动审批规则进行额度线上化审批，并由线上融资平台进行贷款自动出账的供应链贷款产品。

截至8月，已开通5家分行，获批额度7.5亿，已落地开通5个核心企业。

以上的突破，与智能化银行转型的战略密不可分。因此，我们应坚定不移执行智能化银行战略，最终实现差异化产品、数字化风控、精准化营销和智能化管理。通过纯线上化产品的上线和信贷工厂2.0（产品工厂）建设，“差异化产品”和“数字化风控”已经取得阶段性进展。下一步，总行中小企业部将全力推进“精准化营销”与“智能化管理”，进而实现“批发零售化”，同时将信贷工厂2.0（产品工厂）的组织能力对分行进行赋能。

同时，中小部全员也将围绕央企特色产业银行定位、智能化银行战略、六大客群，做到“7懂”，即：懂行业、懂场景、懂客户、懂分行、懂数字化、懂政策、懂资金，为全行“稳增长、防风险”作出应有的贡献！



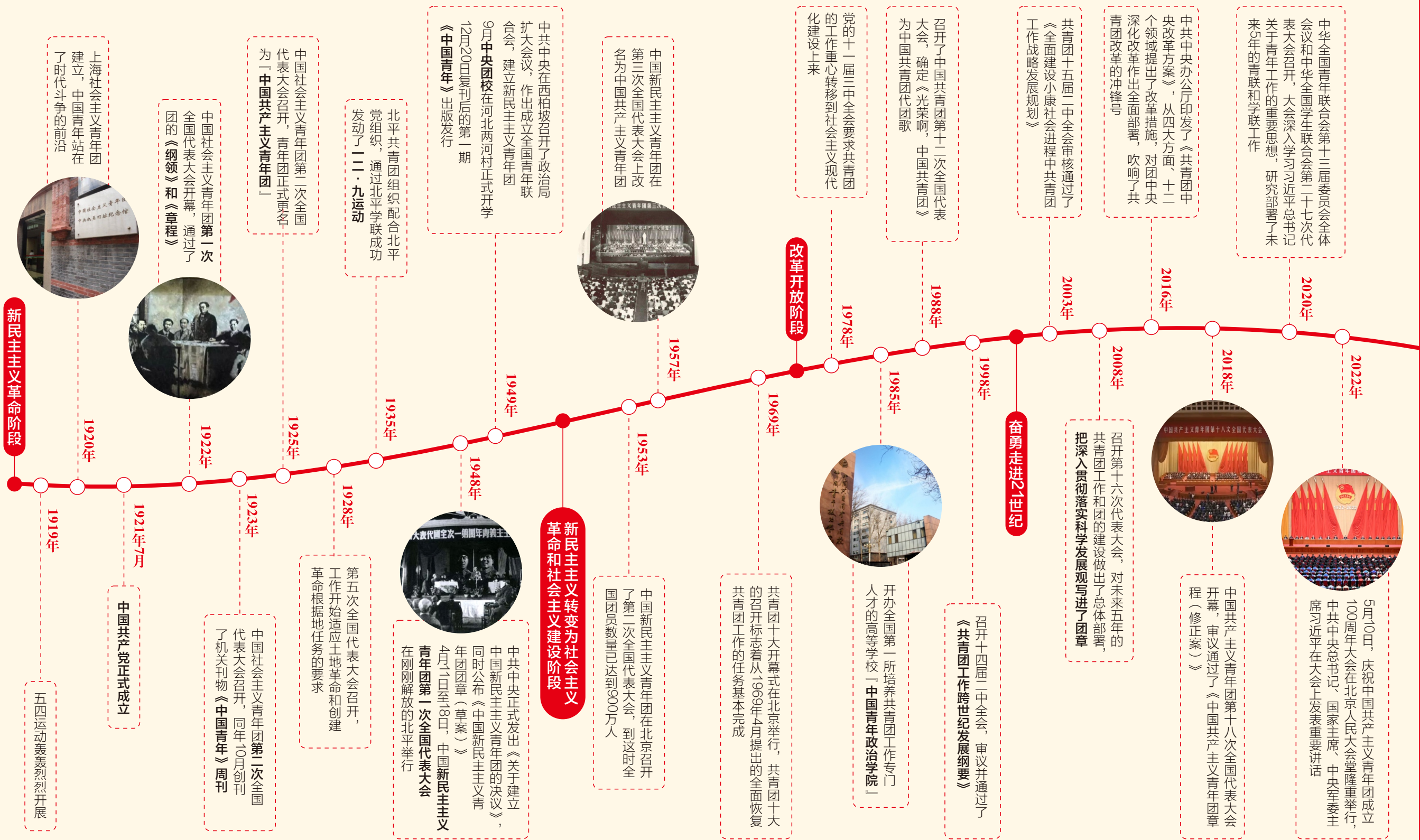
回首建团百年路 共赴筑梦新征程

1922年，在中国共产党直接领导下，中国共产主义青年团成立，2022年我们迎来中国共产主义青年团建团100周年。100年风雨同舟路，100年团旗耀征程。在中国共产党的领导下，一代又一代青年在党的领导下，积极投身中国革命、建设和改革的伟大事业，谱写出了一曲曲壮丽的青春之歌。

让我们一起回顾中国共青团百年光辉岁月，追寻信仰之光，永担青春使命，挥洒青年力量！



中国共产主义青年团建团百年大事记



众说

年少多壮志，青春应许国。新时代的中国青年踔厉奋发，把“奋斗担当”写进青春的基因里，镌刻在世界发展的潮流中。

值此建团百年之际，华润银行青年员工响应总行团委号召，以“建团百年·青春向党”为主题通过书法、绘画、征文、祝福语等多种形式，表达对建团100周年的祝福，抒发对青年建功的志向，一展青春的活力与风采。

百年奋斗，百年青春。时代耀青年，青年担重任，青年助发展。青年一代要有“天将降大任于斯人”的使命，“敢叫日月换新天”的魄力，奋发图强，勇往直前。

——珠海分行运营管理部 陈舒婉

回首建团100周年，新时代青年应该立鸿鹄之志，展骐骥之跃，青年当系好人生第一粒扣，走好人生每一步。让我们一起继续为理想奋斗！创造美好未来！祝愿祖国与共青团走向更加繁荣昌盛的明天！

——深圳分行太古城支行 石奕瞳

青年是国家的未来，也是世界的未来。作为时代新青年，是推动中华民族勇毅前行，屹立于世界的磅礴力量。以吾辈之青春，传先辈之火，祝共青团建团100周年快乐！

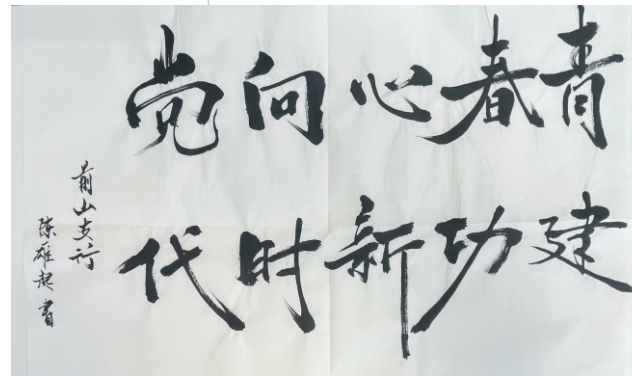
——深圳分行营业部 江浩宇

“青年兴则国家兴，青年强则国家强”。青年群体的精神面貌、理想抱负和价值取向如何，决定着国家和民族的未来。作为新时代青年的一员，在拥有新平台、新机会的同时，也肩负提新要求和新担当。我们应当保持接收新鲜事物的好奇心，不断尝试，不断进步，不断丰富，终将会留下奋斗足迹。新时代中国青年要继续发扬五四精神，以实现中华民族伟大复兴为己任，不辜负党的期望、人民期待、民族重托，不辜负我们这个伟大时代。

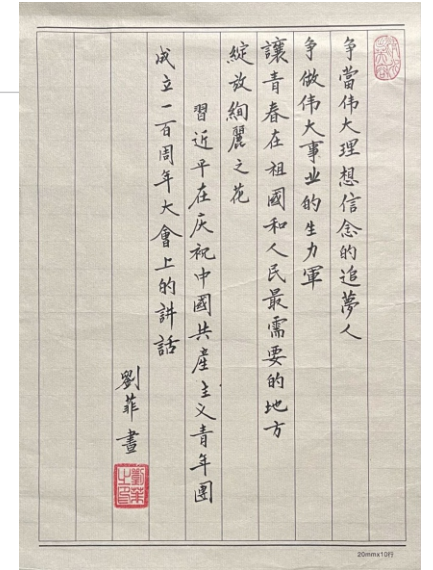
——珠海分行九悦支行 彭银锋

青春，是多么华丽的字眼；自古英雄出少年，少年强则国强，青春是始终推动着中华民族前行、屹立世界之巅的力量。新世纪的春风，共青团100周年的风雨路程，如同五月的花，百花齐放。我们是伟大的见证者。新时代的青年是朝气蓬勃的，我们应当铭记历史，带着理想和目标坚定不移的向前走，用自己的青春续写一段华丽的乐章。以吾辈之青春，传先辈之火，祝共青团建团100周年快乐！

——百色右江村镇银行隆林支行 黄奔

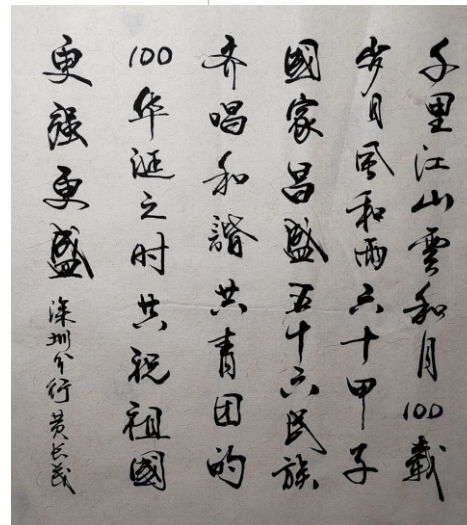


珠海分行前山支行 陈雄起

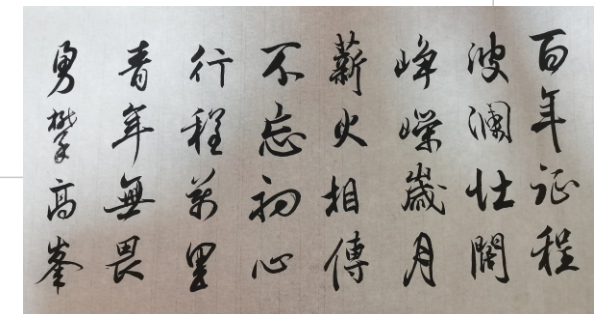


珠海分行办公室 刘菲

书法 SHUFA



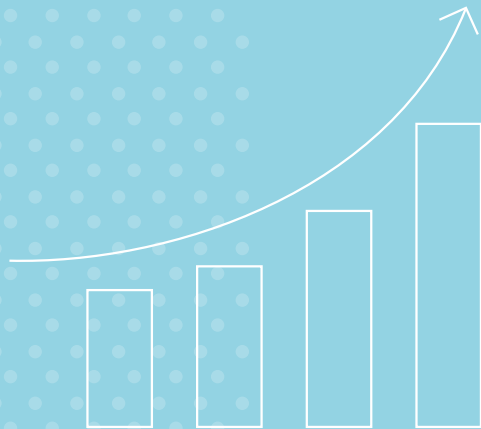
深圳分行营业部 黄长茂



总行个人信贷部 余晓蝶

业谈

YE T A N



中山分行“镇村金融”创新实践

——拓展本地新市场的新办法

中山分行行长 薛锦辉

实施乡村振兴战略，是决胜全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化国家的重大历史任务，也是满足人民对美好生活的向往，解决新时代社会主要矛盾，实现城乡融合和可持续发展必然要求。作为华润红色央企的一员，中山分行积极响应集团、金控及总行乡村振兴战略布局，以党建为引领践行使命，不断摸索推进金融创新，走出一条不平凡的“镇村金融”特色发展之路。

一、“镇村金融”业务发展的时代背景

（一）国家支持乡村振兴政策全面铺开

党的十九大报告正式提出“实施乡村振兴战略”后，2021年《中共中央国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》正式发布，对“十四五”时期乡村振兴工作做出具体部署与指导。人民银行、银保监会等部门先后发布指导意见，鼓励金融机构加强与核心企业协同配合，发行绿色金融债券，创新金融产品，丰富服务乡村振兴的金融产品体系。

（二）中山本土政策积极推进乡村振兴事业发展

继国家提出乡村振兴战略之后，中山市委、市政府出台《中山市关于推进乡村振兴战略的实施方案》，从农村人居环境、农民收入、农业发展等维度，提出促进乡镇提质发展、推动集体经济做大做强的战略部署，全面推动全市乡村振兴事业的发展。

（三）“镇村金融”是分行乡村振兴战略的核心关键

在深入调研中山镇村特色及推进金融创新的过程中，我们发现“镇村金融”与乡村振兴是相互促进和有机统一的。在国家乡村振兴战略布局以及中山市发展壮大农村集体经济，带动村集体和村民持

业谈

续稳定增收的背景下，结合我行打造大湾区特色银行目标，深耕“镇村金融”市场，是分行实现转型发展、践行本地特色化的最有效选择，是乡村振兴战略的核心和关键，是实现履行社会责任与发展经营特色双重成效的必由之路。

二、“镇村金融”综合经济效应开始呈现

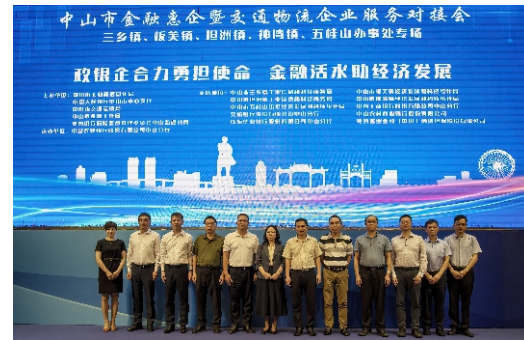
为有序、深入发展“镇村金融”市场，我行将其规划为短、中、长期阶段目标：短期目标是为镇村建设项目提供融资；中期目标是为乡村建设提供一揽子金融服务方案；长期目标是助力乡村振兴，成为镇村经济发展的友好合作伙伴。通过全力推动“镇村金融”发展，做到深入镇村、深入产业，成为聚焦粤港澳大湾区，扎根中山、具有本地特色的银行。

2021年初，分行成立“镇村金融业务发展”党建攻坚项目，推出了系列产品，下发专项授信方案，业务覆盖本地5条村，2021年全年镇村金融授信业务落地10户，成功投放1.86亿元；联动存款年均达6500万元。

2022年初，我行将“镇村金融”作为年度党建持续提升项目，把“村民贷”作为本年党建攻坚项目，更注重以点带面，从“镇村金融”授信扩展到镇村固定资产贷款、厂房金融、流贷、“村民贷”、移动支付结算等领域，实现机构金融、绿色金融、普惠金融及中小企业的联动发展，进一步开拓镇村经济发展业务蓝海。截至2022年上半年，新拓镇村已超10条，镇村金融相关授信余额超8亿元，贷款余额近6亿元，并储备了一批资质良好的授信项目。此外，“村民贷”产

品发放103户，贷款余额2200万元。

分行自实施“镇村金融”战略以来，得到了本地政府及监管单位的高度认可。7月，我行作为“镇村金融”典型代表受人行及镇政府邀请，分别在三乡镇、小榄镇参加市金融惠企对接会，为政府领导部门及企业家宣讲相关服务及产品。同月，受坦洲镇政府邀请，开展“镇村金融”专场对接座谈会，为下一阶段我行进坦洲开展深层次、全面化业务合作奠定了良好基础。华润银行践行央企社会责任，以点带面打造“镇村金融”特色品牌，在中山市场上树立起了先行者的形象。



■ 在三乡镇、小榄镇参加中山市金融惠企对接会并作“镇村金融”宣讲

三、“镇村金融”发展的典型案例

(一) 授信支持古镇镇冈东村，公私联动新方法成效初显

古镇镇产业经济发达，镇村资源丰富。在得知下辖冈东村有授信融资需求后，我行管理团队迅速

行动，第一时间为其量身定做出具授信方案，并且为村经济联社顺利争取到3000万元综合授信额度，成功解决该村国有土地出让的历史债务问题。由此，冈东村领导班子对我行高效专业的金融服务给予了高度评价，也为后续的深入合作打开了突破口。

为对冈东村企及村民提供更全面的金融服务，我行积极开展公私联动进社区活动，为村民推荐保险、基金等理财产品，提供金融反诈骗及识别真假钞等服务。鉴于与冈东村前期的良好合作，我行成为该村拍地款的回款行及村民分红款的主要合作行。该村在我行存款最高峰时达到8500万元，村民开卡超200张，其中通过分红款代发163户，成功拓展个人存款2000万元。

冈东村“镇村金融”模式具有良好的延展性，起到了带头示范作用，为后期在中山市其它镇村中推行奠定了扎实的基础。

(二) 破解小榄镇永宁村企业融资难问题，批量获客新模式拓展来源



■ 公私联动进镇村，让更多的村民了解我行多元化的产品及财富增值渠道

2021年初，我行小榄支行积极响应分行“镇村金融”号召，在走访小榄镇各村委时得知永宁村企——中山永宁薄膜制品有限公司有授信融资需求后，小榄支行抓住时机，立即行动出具方案，在村委担保下，成功授信该司3000万元，并由此全面打开了与永宁村的金融合作。

以“村委下属企业融资-村委实施担保”的授信模式，分行以碳排放配额质押的绿色融资模式，向中山市永安电力有限公司发放了一笔流动资金贷款，用于热电联产项目购买原材料，并给予较为优惠的贷款价格，从而解决节能减排企业融资贵、担保难的问题。该笔贷款成为我行系统内首笔、中山辖内第二笔碳排放质押贷款，得到了中山市人民银行的高度肯定。同时，我行继续深入挖掘永宁村企业，最终成功拓展中山市永宁工业总公司在该行办理三年期大额存单8000万元。

分行为小榄镇永宁村提供了综合性的金融支持，有效拓宽了获客来源，也获得了镇政府的高度认可，为后续“镇村金融”服务的批量式发展积累了宝贵经验。



四、探索“镇村金融”业务领域的经验与思考

尽管当前分行在“镇村金融”领域还没取得规模效应，但是经过不断探索实践及初步成效，我们已看到其潜力无限的蓝海。心中有目标，脚下有力量。每一个印记都见证着我行坚毅向前的决心，凝聚了我行不断思考总结的智慧和力量。

（一）统一思想认识，联动协同形成合力

思想齐，泰山移。“镇村金融”作为分行转型发展的新市场，全行上下统一思想，增强战略定力。将“镇村金融”上升到党建引领的高度，列入三年党建持续提升项目，后续将继续以党建攻坚小组作为推动“镇村金融”协同发展的组织，形成“镇村金融”业务发展共识，营造凝心聚力、沟通顺畅的业务氛围。在经理人层面，要求经营单位负责人亲自抓，“如数家珍”般地清楚每一个目标镇村的业务情况，绝不能存在“可有可无”的思想和工作态度；在部门协同方面，提升风险与业务协同，公司和零售联动，资产和存款双赢，最终实现“经营有效贡献和社会责任表现两者兼得”的目标。

（二）建设点线面体，丰富“镇村金融”内涵

我们始终强调“镇村金融”是一个整体，提供多元化服务和产品是根本要求。在这样的思想指导下，分行制定短中长期发展阶段，各部门结合自身职能营造出“镇村金融”新市场的高站位，各经营单位拓展“镇村金融”所涵盖的各业务领域，以产品化思维，使得公私联动和“镇村金融”互为标签，通过与新基建、绿色金融、普惠金融、厂房金融相融合，打造“镇村金融+”，实现业务产品和服务的多元化。同时，我们抢占成功案例的热点效应，快速



■ 召开“镇村金融”党建专题会议为发展乡村振兴事业“把脉开方”



■ 与坦洲镇政府及各村委交流探讨镇村业务合作

做稳做大业务规模，渗透更多更广的业务领域，不断建设“镇村金融”的点、线、面、体系统，将其打造为我行在中山本地化金融的一个特色品牌。

（三）调动积极性，提升“三个有效”贡献度

在经营层面，持续发挥绩效考核“指挥棒”作用，充分体现“镇村金融”的业务价值，调动积极性，使资源有效利用并促进业务发展。市场与风险，业务与运营，产品与宣传，分行和支行，齐心协力提升“镇村金融”对“三个有效”的实际贡献。从时间维度来说，我们认为有效负债可以短期看，资产业务可以中期看，客群建设要长期看，市场选择和占领要根据业务发展阶段策略来看，确保“镇村金融”业务真正落到实处，出成绩，有实效。

（四）坚持创新驱动，提升核心竞争力

“镇村金融”是一个创新发展的业务领域，一方面镇村的良好信用环境和乡村振兴的政策支持为创新铺开道路，另一方面传统的业务模式在镇村环境里需要创新思维方能批量开发。因此，除了“三个有效”之外，创新发展也是检验“镇村金融”的重要维度。风险条线以“抓实质风险”为核心提供支持，公司条线考虑投行产品在镇村市场的运用，

个金条线在销售策略、模式、手法上锐意创新，三行两部一边关注同业业务动向，一边倾听客户业务需求，通过对两者的结合快速反应，努力带动其他业务顺利发展。

（五）坚持业务方向，扎根服务本地

作为华润银行第二家异地分行，中山分行除了坚定不移执行总行的各项业务指引外，始终坚持扎根本地、服务本地的战略导向，与中山发展同频共振。“镇村金融”就是中山分行坚持的一个业务方向，我们努力打造使其成为本地化、特色化的专业标签，全行上下致力于把“镇村金融”当成业务理想，为中山乡村振兴建设不断注入新的润银力量。

乡村振兴的战略任重道远。中山分行将坚定“镇村金融”战略定力，以干在实处走在前，勇立潮头敢为先的姿态，扎根中山、服务本地，实实在在干好“镇村金融”，助推乡村振兴事业发展，全力实现打造本地化、特色化的专业分行的目标！

在大湾区，有这样一家银行，珠海华润银行，它立足粤港澳大湾区核心区域，不断探索“产业+金融”的创新模式，致力于做“最懂产业的银行”。在中山，有这样一家银行，珠海华润银行中山分行，它扎根镇村、服务镇村，致力于做“与镇村共成长”的本地化特色银行。👏

杨廉安在1942

1938年夏，陕北延安，一名年轻的中央党校教员被叫进了时任中共中央组织部长陈云居住的窑洞。一番长谈之后，他脱下军装，离开延安，背负着一项在日后影像深远的特殊任务，向着2000多公里外的香港出发。

此时，正是中华民族近代以来挣扎生存最紧迫的时刻。日本全面侵华一年多来，近半个中国陷入敌手，抗战中的中国，已经损失了40%的农业产值和92%的工业产值。也正是这个时刻，由延安领导的八路军、新四军的敌后抗日运动已经初步展开。八路军的三个主力师和新四军，已经在太行山区、吕梁山区、太岳山区、皖南山区，由不足四万人发展到十六万人的队伍。

在日军的分割包围中，这些中华民族最优秀的子孙，缺枪缺弹、缺吃缺穿、缺医缺药。在他们生存奋战的地方，每一颗子弹，甚至每一片包裹创伤的纱布，都需要依赖外部的支援。

香港，“不抽税之埠，准各国贸易”的自由港，世界知名通商贸易口岸。随着日本侵华和中国抗战的爆发，内陆人口和财富纷纷越过狭窄的海峡，涌入这片暂时和平的避风港。

卜公码头，曾经坐落在中环毕打街的尽头，见证了维多利亚港的百年沧桑。80年前一个寻常夏日，或许它也见证了一艘抵港的客船带来的喧闹。一个带着金丝边眼镜、穿着老式三件套西装的男子，提着小巧的皮箱，在其他船客大包小包行李的掩映下，匆匆汇入涌进香港的人流。

他叫秦邦礼，离开延安时，他还是年轻的党校教员，但从抵达香港那一刻起，他已经变成商人杨廉安，在和延安中央的秘密往来电报中，代号“杨琳”。

回望

HUIWANG



回望



从米铺伙计到追随哥哥博古踏上革命道路，从上海的米铺老板到陈云在莫斯科列宁学院的同学，秦邦礼身上那些交错的经历汇成了他独特的才华和气质，在井冈山时期，他拿着组织提供的两根金条，在短短几年时间里，将上海的米铺由一间扩大到六间，将两根金条变成了八根。

来到香港，杨廉安不是孤军奋战。当时许多同情中国共产党或与延安联系密切的各界人士聚集在香港，从事着抗日宣传和募捐抗战的工作。由宋庆龄与何香凝倡导的“保卫中国同盟”已经在港成立，并取得重要成果：准备运往内陆抗日战场的各项物资已经在保盟的临时仓库里堆积如山。

于是，香港中环新出现的联和行和他的杨老板，紧迫的任务是如何将仓库里的物资，越过万水千山，送往延安，送往前线。从1938年夏到1941年秋，通过联和行运往内地抗日前线的物资包括药品及医疗器械120多吨，捐款500万美元，运送的爱国华侨及港澳同胞超过1000人。

1941年12月8日，48架日军轰炸机组成的编队对香港各军事要地展开猛烈轰炸，18天后香港沦陷。战火硝烟中，众多香港人面临着人生命运的艰难选择，杨廉安的选择既艰难又简单，他必须为组织负责，必须为“保盟”留在联和行

内的资产和资金负责。

把妻儿和母亲托付给战友带往内地后，1942年春，孤身一人的杨廉安带着“保盟”存在联和行的资金和党的经费，一路撤退到广州。此时偌大的广州，没有了可供联系的电台，没有了伙伴，逃离香港的妻子儿女也是音讯全无。在他藏身的小屋里，只有巨额的金条与他相伴。面对着抉择，秦邦礼的答案既艰难又简单。他脱下掩护身份的西装，将数额庞大的现金缝在贴身的衣衫中，以“难民”的装束，融进了徒步向西的逃难人群。

他穿过日军侵占的广州、战火硝烟中的南宁、紧张备战的桂林、山路蜿蜒的整个贵州，跨过珠江、西江、长江，翻越南陵、武

陵山、大娄山，一路乔装成难民、和尚、乞丐，从初春走到深秋。

六个月时光，八千里山川，最终走进了重庆。将从香港带出来的资金，分文不少地交给了组织。当所有人以为杨廉安会停留休整的时候，放下资金的他，匆匆转身，再一次走进了纷飞的战火。1943年开始，杨廉安辗转桂林、平乐、昭平、八步、梧州，以商人身份积蓄着力量。

1946年，抗日胜利一周年之后，已离开香港整整四年多的杨廉安，化名杨琳，带着组织新的指示，带着抗战期间在两广地区经商所得的财富资金，重回香港。不久后，脱胎于联和行的联和进出口公司，新装开业，一段新的征程，就此开始。📍

（本文根据纪录片《润物耕心》《百年召唤》整理）



博闻 BOWEN



数字人民币



概念释义

数字人民币是中国人民银行发行的数字形式的法定货币，由中国人民银行指定运营机构参与运营，以广义账户体系为基础，支持银行账户松耦合功能，与实物人民币等价，具有价值特征和法偿性。其主要含义是：

（一）数字人民币是央行发行的法定货币。

- 1.数字人民币具备货币的价值尺度、交易媒介、价值贮藏等基本功能的法定货币。
- 2.数字人民币是法定货币的数字形式。
- 3.数字人民币是央行对公众的负债，以国家信用为支撑，具有法偿性。

（二）数字人民币采取中心化管理、双层运营。数字人民币发行权属于国家，中国人民银行在数字人民币运营体系中处于中心地位，负责向作为中国人民银行指定运营机构的商业银行发行数字人民币并进行全生命周期管理，指定运营机构及相关商业机构负责向社会公众提供数字人民币兑换和流通服务。

（三）数字人民币主要定位于现金类支付凭证（M0），将与实物人民币长期并存。

博闻

(四) 数字人民币是一种零售型央行数字货币，主要用于满足国内零售支付需求。

(五) 在未来的数字化零售支付体系中，数字人民币和指定运营机构的电子账户资金具有通用性，共同构成现金类支付工具。



发展现状

2016年，人民银行搭建中国第一代法定数字货币概念原型，成立数字货币研究所，并于当年提出双层运营体系、M0定位、银行账户松耦合、可控匿名等数字人民币顶层设计和基本特征。中国人民银行自2017年底开始数字人民币研发工作，并选择大型商业银行、电信运营商、互联网企业作为参与研发机构。人民银行和参与研发机构以长期演进理念贯穿顶层设计及项目研发流程，经历开发测试、内部封闭验证和外部可控试点三大阶段，打造完善数字人民币 App，完成兑换流通管理、互联互通、钱包生态三大主体功能建设。2019年末以来，人民银行遵循稳步、安全、可控、创新、实用原则，在深圳、苏州、雄安、成都及2022北京冬奥会场景开展数字人民币试点测试，以检验理论可靠性、系统稳定性、功能可用性、流程便捷性、场景适用性和风险可控性。

截至2021年12月31日，数字人民币试点场景已超808.51万个，覆盖生活缴费、餐饮服务、交通出行、购物消费、政务服务等领域。开立个人钱包2.61亿余个，累计交易金额约876.65亿元。

(一) 数字人民币是央行发行的法定货币。

1. 数字人民币具备货币的价值尺度、交易媒介、价值贮藏等基本功能的法定货币。
2. 数字人民币是法定货币的数字形式。
3. 数字人民币是央行对公众的负债，以国家信用为支撑，具有法偿性。

(二) 数字人民币采取中心化管理、双层运营。数字人民币发行权属于国家，中国人民银行在数字人民币运营体系中处于中心地位，负责向作为中国人民银行指定运营机构的商业银行发行数字人民币并进行全生命周期管理，指定运营机构及相关商业机构负责向社会公众提供

数字人民币兑换和流通服务。

(三) 数字人民币主要定位于现金类支付凭证（M0），将与实物人民币长期并存。



观点碰撞

目前，社会各界对零售型央行数字货币影响的认知存在分歧，有关其是否会引发金融脱媒、削弱货币政策、加剧银行挤提等方面的争论较为集中。零售型央行数字货币所采用的研发设计方案会对货币政策及金融稳定产生不同的影响，

应努力从数字人民币体系顶层设计上防范潜在冲击，降低相关风险。

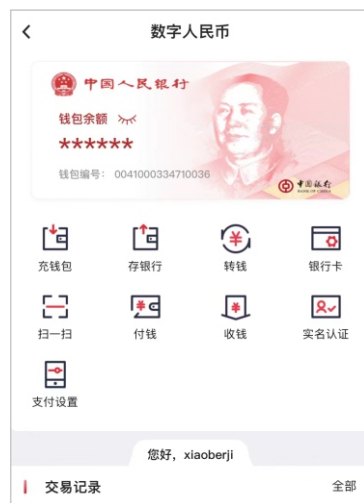
1. 对货币政策的影响。有观点认为，零售型央行数字货币比存款更具吸引力，可能造成金融脱媒，引发狭义银行效应及信用收缩。还有观点认为，广泛可得央行数字货币能增强政策利率向货币市场和信贷市场的传导作用。在央行数字货币计息且孳息水平具有一定吸引力的前提下，可能降低机构投资者对部分低风险资产（如短期政府票据）的投资需求，进而影响相关资产价格。也有观点认为，央行数字货币不计息方式有利于降低与商业银行存款及其他低风险金融资产的竞争，减少对货币政策的潜在影响。

2. 对金融稳定的影响。有观点认为，央行数字货币作为最安全的资产，在危机时可能会加剧商业银行挤提问题。居民和企业可以便利地将银行存款转换为央行数字货币，导致金融中介规模收缩，金融波动性增大。特别是在发生系统性风险时，央行数字货币为社会公众快速转换安全资产提供渠道。但也有观点指出，现有电子支付体系已经实现银行间的资金快速转移，央行数字货币并不会产生较大影响。如果发生银行危机甚至经济危机（如货币危机或主权债务危机），资金将从包括央行数字货币在内的所有本国资产中撤离，而非仅从商业银行存款转移至央行数字货币。

4

我行实践

为更好地适应市场格局变化，有效地维护客群稳定以及积极响应国家经济政策，2020年12月2日，总行党委指示：“我行应把握机遇，提早介入，提早准备，在与合作银行合作中要关注排他性和唯一性条款，同时兼顾本行与各大行的业务合作关系，加快推进数字人民币落地，积极参与央行数字人民币的分发和运营，进而推进自身的智能转型发展。”



经过总行运营管理部、智能科技部、个人金融部的协同努力，我行手机银行客户端于2022年3月26日成功投产上线了数字人民币业务功能。客户通过我行手机银行，将银行卡与其在央行数字人民币App开立个人钱包绑定后，可办理个人钱包的信息及交易查询、升级、解绑卡、数字人民币兑出及兑回、转账、收款及付款等业务。项目的成功落地标志着我行成为参与数字人民币流通领域的非运营机构商业银行之一，我行也是大湾区第一家为客户开办数字人民币业务的地方性商业银行。

2022年8月26日，我行润钱包客户端数字人民币业务功能也成功投产。未来我行还将在“润E企”App、企业网银等业务系统嵌入数字人民币业务功能，为我行广大客户提供多渠道全功能的数字人民币业务，提升我行金融服务品质。

(本文由总行运营管理部段件奇综合整理)

悦动
YUEDONG



悦动

隐入尘烟——黄土地上长出的爱情

东莞分行 陈雪君

周末傍晚，华灯初上，夜色斑斓，籍着初秋微微凉风，我看完了近日大热的影片《隐入尘烟》。该片给我感触最深的是导演用油画般的暖色调，记录下西北黄土地一对农民夫妻隐秘而伟大、平凡而炽烈的爱情。他们的爱情，宛如一汪平静的湖水，藏在平凡的日常里，是一屋两人三餐四季，是冬日凌晨紧抱的热水罐，是呵护尊严的温暖大衣，是屋顶上的微风与星辰，是半夜暴雨里抢土坯不慎摔倒的相视而笑，是麦堆上舒适的坐席，是清贫日子里手腕上开出的麦粒花。戏里戏外，都是同样的一年四季。



电影的两位主人公，马有铁与曹贵英初识于雪花纷飞的冬日早晨。马有铁是村里的中年光棍，贫穷、老实，像驴一样任劳任怨地活着；一分钱不要还愿意嫁的曹贵英，“从小挨打受气的，落下个病根，又不能生育”，跛脚、小便失禁。两个卑微如尘埃的灵魂，被各自的兄嫂安排结为夫妻。他们带上老驴，找一处村里无人居住的破旧土坯房安身，认真地在墙上贴上大红的“囍”，这抹红，从此将两个生命紧紧联系在一起。

有铁带着贵英上坟，两人坐在荒漠上吃拜祭完的食物。两人的相处像极了这片荒漠，静穆中微起波澜，彼此的情感如身下缓缓流沙。

西北的冬日，寒风凛冽。兄长为了省车费，让马有铁进城给准备结婚的侄子拉回家具，深夜回到村口发现在这苦守的贵英，早被冻得瑟瑟发抖。她小心翼翼从怀里掏出热水罐，说“罐罐里的开水都冷了好几回了，换一回，等不来，换一回，你不来”。有铁把从城里“一码换一码”得来的大衣给贵英披上，既能抵御寒风，更能温柔的呵护尊严。



春天是播种希望的季节。有铁带着贵英栽种小麦、苞谷，向女邻居借了10个鸡蛋孵小鸡。有铁把鸡蛋放进戳满小孔的纸箱，灯泡通电亮起，灯光就变成了满屋的星光，照亮黝黑的窑洞。贵英小心捧着那些星光，有铁随手把灯光摇一摇，那星光便跟着满屋子晃。贵英看着手上的光点，眼里燃起生活的希望，难得地笑了。



到了夏天，孵化的小绒鸡已长出羽毛，栽种的苞谷和小麦长得比有铁还高，在微风中摇曳。被迫从破败不堪的住所搬走两次后，有铁想给贵英一个自己的家，决定从做土砖开始自己动手盖房。夏夜，电闪雷鸣，大雨倾盆，两人抢救土坯不慎摔倒在泥水里，相视而笑、苦中作乐。天亮时，贵英用青草编着驴，两人聊起第一次见面的场景，逐渐敞开心扉。往后的日子里，搬砖、砌墙，用借来的芨芨草编成屋顶一铺上，便是两人的家。

夜晚，两人躺在屋顶上乘凉，有铁拿出一根绳子栓在两人裤腰带上，说：“你看，这会我把你栓着，要是你睡觉掉下去我就可以马上抓住你，你哪也跑不了。”

悦动



到了秋天，麦子已经出穗，田野里金灿灿一片。有铁与贵英一起割麦穗、运麦垛，晒麦粒。空闲时，有铁用麦粒在贵英的手腕上用力一按，皮肤上瞬间出现了花的印记，“我给你种个花，做了个记号，你跑到哪里都丢不掉了”，有铁的“土味”情话，让贵英乐开了花。

有铁告诉贵英，“等秋天苞谷掰下来了卖了，赶在过年前给你买个电视，完了把你领到市里的大医院里，找个大夫好好给你看看”。贵英说：“我咋都没想到，这辈子还能有自己的家，能睡在自己的炕上。”

如果继续平平淡淡、相互取暖把日子过下去，该有多好。

贵英发烧了，有铁煮了荷包蛋，两人推了一阵，最后还是拗不过有铁，贵英把鸡蛋吃了。有铁去田里掰苞谷，贵英想给他送饭，路上不慎溺水，等发现时已经身体已经僵硬，手里还紧紧抓着给

看到这里，早已泪流满面。

有铁与贵英，两人被社会边缘化的人，在遇见对方前，没有经历过爱情，没有经历过被人尊重、在意。遇见彼此之后，他们成为彼此的光，互相照亮、相互取暖。他们在尘埃中打滚，在泥土中生长，相濡以沫，生死相依。

稻盛和夫在书中写过：“人这辈子千万不要马虎两件事，一是找对爱人，二是找对事业。因为太阳升起时要投身事业，太阳落山是要与爱人相拥。”人间种种故事，最终都化为尘土，隐入尘烟。人生短短数十载，愿每个人都能找到属于自己的有铁或贵英，成为彼此的光，让生命更加完整。



有铁准备的馍馍和鸡蛋。

贵英甚至没有一张清晰的照片。只能用结婚证上的照片扫描、放大，用黑白模糊的贵英换掉红色的“囍”字。坐在贵英的遗体旁，有铁用麦粒在她手腕上按压出花，以前他说过，有了这朵花，在哪都能找到。

当生命习惯了光亮，光消失后便再也无法承受黑暗。善良温厚的有铁，放走了老驴，卖完粮食还完所有赊账债务后，看了眼墙上贵英的遗像，就着鸡蛋喝下农药。手上有一朵麦粒印出的清晰花型，拿着草编驴，去找他的贵英了。

漫说民法典

作者：中山分行 何倩茹

《民法典》自2021年1月1日实施以来，深刻影响和改变着人们的生产生活。为提升《民法典》宣传普及，总行法律合规部面向全行征集了特色宣传作品，以漫画形式普及民法典，本期刊出部分作品。

