

守正创新 实干担当  
开创高质量发展新局面



2023年第1期 总第54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 张丽丽

**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

**内部资料 免费交流**



更多资讯，请扫描二维码

# 守正创新 实干担当 开创高质量发展新局面



华润银行党委书记、董事长 宗少俊

2023年一季度以来，我国经济面临外部环境不确定性加大、世界经济和贸易增长动能减弱，经济增长企稳向上基础尚需巩固等复杂、严峻的经济金融局面，我行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持“稳增长、防风险、促改革”的年度经营主题，强化创新推动，着力防范风险，为推进“十四五”战略向纵深发展，筑牢了高质量发展基础。

## 强化党建引领，推动创新发展

进入新发展阶段，在危机中育先机，于变局中开新局，机遇与挑战并存。特别是在我行资产迈过3000亿关口，向着中型银行进取阶段，如何把引战引资的成果转

## 聚焦

化为业务发展的新引擎、新动能，需要强化系统观念，进行前瞻性布局。客观来看，实现“十四五”战略目标任重道远，稳增长、防风险、促改革依然是我们工作的重中之重。面对严峻的形势和挑战，旗帜和方向、信心和方法显得尤为重要。

**加强党的创新理论武装，扎实推进主题教育。**认真学习宣传贯彻党的二十大精神，作为当前和今后一个时期的首要政治任务，关注党的二十大报告中对自身业务开展具有指导意义的表述，把政治理论学习同行业形势研究相结合、同改革发展相结合，要立足“两个大局”、心怀“国之大者”，深刻领会精神，找准我行在融入和服务国家战略中的定位和着力点。准确把握“学思想、强党性、重实践、建新功”的目标要求，从党的创新理论中汲取奋发进取的智慧和力量，以学增智、以学正风、以学促干上下功夫见实效，把开展主题教育同推进中心工作结合起来，深刻领会“两个确立”的决定性意义，坚决做到“两个维护”。

**注重党建工作能力提升，坚决落实各项任务。**全行要认真落实集团2023年工作会议提出的“提高站位、有效穿透、促进融合、强化执行”的十六字工作指导方针，以及“高站位、低重心、新思维”华润党建工作法，增强银行党建工作“六种能力”，即政治领导能力、思想引领能力、组织动员能力、敢于斗争能力、传承发展能力、自我革命能力，强化斗争精神和斗争本领，以高质量党建引领高质量发展。各级党组织要紧扣我行2023年党建工作要点，结合实际细化工作举措，明确责任分工，做到规定动作到位、自选动作出彩。自觉把条线和部门工作放在全局工作中审视，突出问题导向，深入调查研究，找准工作着力点，突破重点攻坚项目，促进工作提质增效。

**狠抓党风廉政建设，强化责任担当。**近期，中纪委四室发布《深入推进国资央企全面从严治党》，强调了要组织开展对中央企业金融板块摸底监督，全面排查金融板块廉洁风险和监管监督现状，一体推进惩治金融腐败、防范金融风险、促进产融结合。我行隶属央企，又是金融行业，党风廉政建设和反腐败工作任务艰巨，各级领导干部要做好充分的思想准备和工作准备，提高政治站位，压实从严治党主体责任，完善“大监督”体系建设，提升监督实效，加强巡视巡察和审计整改成果运用，强化监督执纪问责，严肃信贷纪律，坚持底线思维，时

刻绷紧廉洁合规这根弦，决不能为了片面追求业绩而突破合规经营的底线。

### 保持战略定力，打造竞争优势

当前，“打造粤港澳大湾区特色商业银行，构建金融基础设施信创平台”战略蓝图已绘，需集全行之力，抢抓发展机遇。全行上下要进一步统一认识，厘清三个关系，即“十四五”战略规划与产业金融的关系、产业金融与信创的关系、产业金融与其他五个金融的关系。

#### 深刻认识“十四五”战略规划与产业金融的关系。

“十四五”初期，我行提出了智能化银行战略，打造湾区特色商业银行。经过战略中期检讨，进一步将“特色”聚焦于产业金融，致力于打造特色数字化产业银行，即既要立足当前，也要规划长远，做好整体谋划和系统安排，分阶段扎实稳步推进，做好规划衔接，循序渐进、稳扎稳打。一方面，夯实传统业务基础，聚焦“三个有效”，解决当期生存的问题；另一方面，也要同步开拓数字化产业金融新赛道，依托三层进阶理念，解决价值重塑与业务重塑的问题，进一步诠释“人有我有、人有我优、人有我特”的转型发展之路。

**准确把握产业金融与信创平台的关系。**打造特色数字化产业银行与构建金融基础设施信创平台，

是推动“十四五”战略规划落地的“一体两面”。产业金融的“特色”体现在三个方面，首先是在股东场景内潜心打磨，搭建产业、行业研究体系，创新现代产融供应链金融模式，提供核心企业及上下游所需的产品及服务，打造核心竞争优势。其次是将协同模式逐步向外部生态移植，围绕“大国民生”“大国重器”两大方向客群，做深做透国资央企及上下游，提供覆盖央企业全产业链的一体化金融服务。最后推广复制至全社会，基于“平台+产品”模式，强化金融对产业链、供应链上下游企业的支持，全面整合业务能力和金融产品服务能力，带动产业链上下游协同发展。金融基础设施信创平台，则是以打造自主可控的金融基础设施先导和标杆为目标，结合金融场景与数字化转型战略方向，以信创金融交易云平台、新一代核心业务系统为主线的平台。产业金融是本行聚焦战略落地、业务模式转型与创新的目标，信创平台则是支撑战略转型的物质基础和支撑保障，两者相辅相成，缺一不可。

**正确理解产业金融与其他五个金融的关系。**产业金融，焦点在产业与金融的同频共振。作为央企旗下的产业银行，产业金融是我行的安身立命之本，亦是“六个金融”的核心，以产业金融为引领的六大金融，产业金融与绿色金融、新基建金融、科技金融、普惠金融、跨境金融等五大金融相互交织，互相支持，产业金融做好了，其他五个金融也就能水

## 聚焦

到渠成。对此，全行必须有计划、有意识、有目的、有管理地去推进产业金融相关工作。围绕客群及服务管理、风控及运营管理、系统建设管理三大管理主题，对“传统供应链+数字化供应链+全链条”5大节点、14个场景、28个产品进行再梳理、再整合、再优化，构筑明晰的产业银行框架。

### 强化落地执行，推动“四个重塑”

2023年是我行执行“十四五”战略承上启下的攻坚之年，是围绕集团“1246”模式深入推进“四个重塑”的关键之年。我行结合“十四五”中期战略检讨安排，已于年初启动“四个重塑”，突出问题导向、检讨能力短板、清晰业务定位、制定有效措施，探索能力建设之道，加快推动关键战略主题落地。全行要以终为始，通过上下联动、协同推进、反思质疑、不断试错，增强对“四个重塑”内涵的把握，全面完成“战略-组织-文化”的重构，强化执行，激发企业活力。

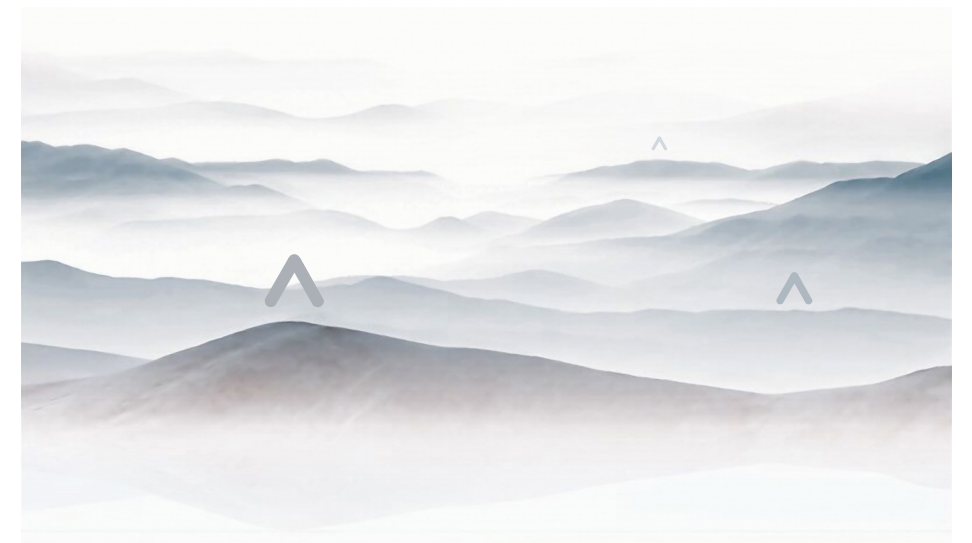
**全面推动价值重塑。**按照上级单位赋予的责任与定位，坚定打造粤港澳大湾区特色商业银行，构建金融基础设施信创平台的战略方向，致力于达成保障国家金融基础设施安全可靠的重大目标。为此，要真抓实干，做真产融、真做产融。围绕“抓小不放大”原则，在现有客户管理体系基础上，梳理与优化客户关系管理机制；在战略资产专项资源、费用资源支持方面，对产业金融给予适当倾斜；结合数字化转型及信创转型规划，积极探索和我行自身发展相契合、财务资源可支持、内部管理规范的信创发展新模式，建成金融基础设施信创标杆。

**加快推进业务重塑。**妥善处理好发展与风险的关系、产融协同的关系、质量和规模均衡发展的关系，坚持在发展中解决问题，坚持质量和效益优先，在风险可控、高质量发展的前提下，实现规模增长。因此，要做到“两条腿”走路，巩固传统业务基础，提升综合金融服务能力，解决“吃饭”问题；同时，推动智能化转型，探索业务发展新赛道，构建以链带面、织链成网的产业发展新格局，带动产业链上下游企业协同发展，实现“换道超车”。

**持续推动组织重塑。**各部门、各经营单位管理团队要坚持解放思想、协同发展，增强班子合力，广大干部员工要增强忧患意识、责任意识，破除“躺平”惰性思维。落实任期制和契约化管理要求，着力推进干部“能上能下”、薪酬“能增能减”，发挥“赛马”机制作用，调动干部员工的积极性。加强干部队伍建设，优化问责机制，以高质量考核激励干部担当作为。此外，推进优化组织架构，推动敏捷管理，资源向前台、向业务倾斜，鼓励小型创新团队探索开发新商业模式、新运营模式，打造开放型、生态化、敏捷型组织。

**深入推进精神重塑。**随着“十四五”战略深入推进，我行应坚持传承集团文化，将文化建设融入经营管理中心工作，深入推进“重客户、严风控、强合规、争创新、聚人本”五大实践行动。推动精神重塑与工作成效和执行力相结合，在实践中形成强大的精神动能。

征途回望千山远，前路放眼万木春。站在2023年的新起点上，希望全行广大干部员工认真学习领会党的二十大精神，以“1246”模式为指引，牢牢把握“稳增长、防风险、促改革”经营基调，以服务实体助推业务提质增效，勠力同心、勇毅前行，建设特色数字化产业银行，在“十四五”战略落地中实现新发展、新突破，以优异成绩迎接华润创立85周年、华润集团成立40周年! 🎉





# 目录 CONTENTS

## 聚焦 JULIAO

01 **守正创新 实干担当 开创高质量发展新局面**  
华润银行党委书记、董事长 宗少俊

/ 专题一 守正创新 /

09 **构建金融基础设施信创平台  
打造特色数字化产业银行新引擎**  
华润银行首席信息官 张昕

14 **从硅谷银行倒闭探讨我国商业银行经营管理创新思路**  
总行办公室 文世良

20 **青 取之于蓝 而青于蓝**  
总行网络与交易银行部

24 **商票宝创新服务央企票据融资**  
总行资金运营中心 曾佳

27 **商票保贴串用流贷额度 巧劲服务融资租赁行业**  
总行资金运营中心 王璐

29 **加强负债管理 落实降本增效**  
总行计划财务部 刘怡慈

32 **卓越运营服务先行 打造“有温度”的星级网点**  
总行运营管理部 谢惠玲

37 **守正道 勇创新**  
佛山分行法律合规部 黄琬茗

39 **小步快跑 创新发展**  
深圳分行科技园支行 康钦迟

/ 专题二 专精特新 /

42 **洞察趋势 把握政策 全面加强专精特新客群建设  
助力湾区高质量发展**  
总行中小企业部

## 众说 ZHONGSHUO

/ 专题三 学习进行时 /

45 **学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育**

47 **发扬斗争精神 打开发展新格局**  
中山分行团支部 洪怡柔

50 **推动引战引资项目落地 夯实资本促进战略协同**  
总行董事会办公室 毛玥

56 **华润为桥 广交天下**

## 回望 HUIWANG

60 **ChatGPT**  
华润银行AI研习社

64 **“人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步”  
——读路遥《人生》**  
东莞分行综合管理部 刘恋

## 悦动 YUEDONG

## 业谈 YETAN

## 博闻 BOWEN

## 众说 ZHONGSHUO

## 专题一 守正创新

### 构建金融基础设施信创平台 打造特色数字化产业银行新引擎

华润银行首席信息官 张昕

党的二十大报告明确提出了加快建设网络强国、数字中国的宏伟目标，以及贯彻总体国家安全观、坚持科技自立自强、完善科技创新体系等相关要求，这为数字金融及相关信息基础设施建设指明了方向。

近年来，我国数字经济高速发展，为国家经济增长和社会发展提供了强劲动力，也为银行数字金融服务模式的创新发展带来巨大发展机遇。结合上级单位有关国家产业数字化发展导向，确定了我行“特色数字化产业银行”战略定位。

顺应数字经济发展趋势，国务院近年来发布了《“十四五”数字经济发展规划》《数字中国建设整体布局规划》，人民银行、银保监会也先后发布了有关金融科技发展及数字化转型的规划和指导意见，提出了打造新型数字金融基础设施、提升科技架构支撑及自主可控能力等相关要求。国资委基于国家安全形势、央企自主可控及金融数字化转型要求，也提出了打造金融基础设施信创平台的战略构想，并最终选择华润、中国电子共同承担此项重器的建设。

华润集团高度重视数字化转型及信创建设，已将安全自主可控作为“十四五”智能与数字化战略的重点转型方向，安排我行牵头，聚焦产业与金融协同场景，结合信创及数字

众  
说  
ZHONG SHUO

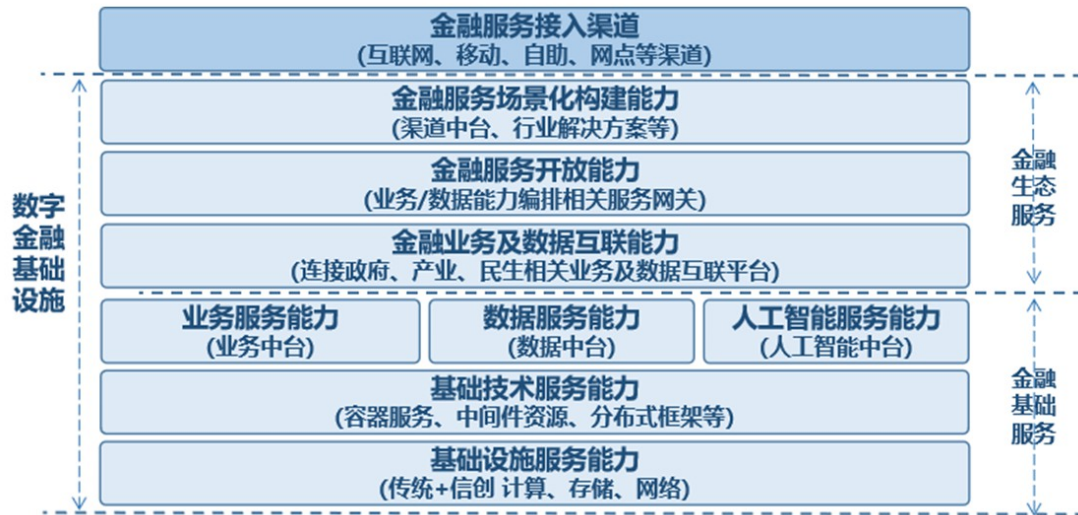


# 众说

数字化转型规划，积极推动金融基础设施信创平台建设，打造金融信创标杆示范，支撑我行数字化转型及未来高质量创新发展。

## 一、数字金融基础设施的构建策略

数字金融基础设施，重点是利用金融科技构建数字化能力平台，提供平台化的技术、业务及数据能力，最大化地服务产业及民生，为数字经济发展打造数字金融新引擎。它应具备技术标准化、金融服务定制化、业务协同互联、数据流通共享、安全可控、可持续等特点，可支持银行可持续高质量发展。



银行数字金融基础设施构建模型

银行的数字金融基础设施本质上是数字化能力体系的平台化建设，重点是构建金融基础服务、金融生态服务能力。其中，金融基础服务，重点是按照中台化思路，构建基础设施服务能力、基础技术服务能力、业务服务能力、数据服务能力、人工智能服务能力；金融生态服务，重点是构建金融业务及数据互联能力、金融服务开放能力、金融服务场景化构建能力。具体而言，业务及数据互联能力是构建连通政府、产业、民生的业务协同互联及数据流通共享能力；金融服务开放能力是实现业务服务、数据服务的灵活编排组装，支持业务快速创新的能力；金融服务场景化构建能力是直接面向政府行政单位、产业、民生数字化场景构建的能力，支持金融服务快速嵌入数字化场景。

## 二、金融基础设施信创平台建设规划及实践

我行结合数字金融基础设施构建策略，制定了金融基础设施信创平台规划并已推动建设，构建银行级的数字化能力，支持新型产业金融模式发展，逐步支撑特色数字化产业银行建设。

### 1、金融基础设施信创平台建设规划

金融基础设施信创平台，将按照金融基础服

务、金融生态服务两个层次进行建设。其中，金融基础服务重点是打造创新型底座的技术、业务、数据、AI中台，构建安全可控的金融基础服务平台，输出中台化的基础服务能力；金融生态服务重点是建设新型供应链金融平台、互联网渠道中台、数据共享流通平台，打造平台化的金融业务互联、数据共享流通、金融服务场景化构建等金融生态服务能力，支持构建特色产融生态圈。



金融基础设施信创平台

具体而言，我行将按照以下思路推动金融基础设施信创平台建设，构建安全可控的银行级数字化能力，赋能业务高质量创新发展。

# 众说

## （1）金融基础服务能力建设

一是建设安全可控的数字化云底座，提升科技效能及业务支撑能力。按照“信创+云原生”理念，推动金融交易云平台建设，为金融交易、大数据及人工智能平台打造高效、弹性、自主可控的数字化云底座，降低应用开发及部署的复杂度，提升研发部署、资源利用及供给效率，推动科技管理的敏捷转型，提升业务连续性保障能力。

二是推动业务能力中台化，全面提升业务快速创新能力。基于新一代核心业务系统构建业务能力中心，快速响应场景化、生态化的金融业务需求，支持业务快速创新发展，提升用户服务能力和运营效率。

三是实现数据能力中台化，重点构建数字化营销及风控能力。建设数据中台，构建数据开发、数据建模、数据资产管理、数据服务等能力中心，形成和输出标准化的数据服务能力，提升数据研发效率，进一步激活数据价值，为全行各业务条线的产品营销、运营、风控及经营管理数字化赋能，为全行业务发展及管理增效赋能。

四是构建平台化人工智能能力，加快业务及管理智慧赋能。搭建人工智能平台，构建计算机视觉、文字及图像识别、语音及语义识别、深度学习等人工智能能力，为银行业务提供更敏锐的洞察、预测、分析及事务处置能力，推动业务及管理数字化转型，更好地支撑银行业务的高质量发展。

## （2）生态服务能力建设

一是建设新一代供应链金融平台，提升产融业务连接能力，打造特色产融生态圈。以新一代供应链金融平台为依托，围绕华润集团、粤港澳大湾区的丰富产业生态，塑造“核心企业模式、行业平台模式、政府产业平台模式”三类产业金融模式，将金融服务快速嵌入产业金融场景，从华润场景逐步向央企场景、湾区社会产业场景复制和延展，打造特色产融生态圈。

二是建设互联网渠道中台，提升金融服务场景化嵌入效率，融入湾区消费生态圈。以互联网渠道中台为基础，打造湾区特色的新一代手机银行，构建开放式的获客体系，实现平台与产品分离的运营模式，支持金融服务的场景化快速嵌入，围绕平台化运营主战场开展业务运营、产品上架和营销推广。

三是建设数据共享流通平台，完善产融数据连接能力，充分释放数据价值。基于隐私计算技术构建数据共享流通平台，建立安全合规的数据共享流转机制，前期推动华润集团内的产融数据开放，并逐步推动央企及粤港澳大湾区的产融数据共享流通，充分释放数据价值。

## 2、金融基础设施信创平台的建设实践

按照金融基础设施信创平台建设规划，前期已重点推动内部管理云、数据中台、人工智能平台等数字化平台的建设，初步构建银行级数字化能力，逐步推动

业务及科技的融合，为业务发展赋能。

## （1）平台筑基，初步打造银行级数字化能力

一是打造创新型内部管理云，推动30多个内部管理类系统上云，支撑10多个系统信创改造，夯实内部管理类系统的数字化创新型底座。二是建设数据中台，在营销、风控、经营管理等领域逐步应用，使数据开发、建模及数据分析效率提升一倍以上，全面提升了全行数据自助分析及应用能力，并显著增强了VIP客户转化及客户流失预警能力、风控模型构建预警能力，有效提升了业务及经营管理数字化水平。三是构建人工智能平台，已完成OCR智能识别、RPA机器人、统一交互平台等人工智能平台建设，并在各个渠道及场景全面应用，有效降低运营成本，提升服务效率。四是打造业务数字化平台，建成了互联网渠道中台、润钱包平台、数据贷平台、客户经理移动支持平台等一系列业务数字化平台，打造了“秒金融”等标杆公众号、小程序，提升生态连接能力及线上服务能力，推动线上渠道向移动化、轻型化、生态化演变，支持业务快速创新发展。

## （2）平台赋能，推动产品及服务创新

一是推出多款湾区特色的数字化产品。我行基于业务平台化能力，打造了金销贷、润秒贴、润钱包、线上平台贷等多款特色产品，融入粤港澳大湾区产业生态，为客户提供优质金融服务。金销贷产品利用线上大数据风控实现快速获客、实时授信、自动

化审批，快速连接产业，为品牌企业的下游经销商提供线上贷款。润秒贴产品利用微信小程序实现快速揽客及全链条智能化、自动化贴现，10分钟到账，大幅提升了贴现业务服务效率。润钱包产品聚焦消费支付、会员与积分服务，融入华润集团线下零售场景，可快速拓展客户，有效提升了获客、活客能力。

二是人工智能赋能金融服务创新。我行基于人工智能相关平台，驱动远程银行从被动服务向主动运营转型，逐步提升全渠道、场景化的客户智慧交互能力，构建非接触的空中金融服务平台，有效提升服务效率。目前，我行远程银行已实现7×24小时全天候语音、视频在线智能服务，并在AI机器人技术的加持下实现200%的呼入增长率、90%的远程银行人工客服替代率，有效提升了运营效率；通过人工智能平台的智能质检实现100%录音质检，通过智能催收提升5.5%回款率，有效提升服务效能；OCR智能识别、RPA机器人等AI技术也已得到全面推广，有效降低了运营成本，提升了服务效率和客户体验。

当前已进入“十四五”中期，我行将按照平台建设规划，继续推动金融交易云、新一代核心业务系统等重大工程建设，完善金融基础服务能力，同步推动新一代供应链金融平台、新一代手机银行、数据共享流通平台建设及云上部署，提升产融业务及数据连接、场景化接入等金融生态服务能力，全面建成银行级智能化能力平台，进一步拓展特色产融生态圈，支撑特色数字化产业银行的健康发展。📍



## 从硅谷银行倒闭 探讨我国商业银行经营管理创新思路

—  
 总行办公室 文世良

2023年一季度，美国银门银行（Silvergate Bank，2023年3月12日）、硅谷银行（SVB，3月10日）、签名银行（Signature Bank，3月12日），瑞士的瑞信银行（Credit Suisse，3月20日）在短短两个星期内接连倒闭破产引发全球经济金融剧烈震动。这里有多方面的原因值得银行业警醒：包括资产错配问题、宏观政策影响、美元危机、挤兑风潮、信用危机、运营模式、内部道德风险、流动性危机等，充分暴露了商业银行经营的脆弱性。

美国经济学家、前美国联邦储备委员会主席本·伯南克（Ben Shalom Bernanke），因“对银行和金融危机的研究”获2022年诺贝尔经济学奖，他提出金融加速器理论，论证金融系统对于经济冲击的放大和加强作用。伯南克通过研究大萧条，发现在这场有史以来最严重的经济衰退中，银行机构产生了至关重要的影响。因为一旦有银行开始倒闭，就会出现普遍性的银行倒闭潮，也就是所谓的“银行恐慌”（bank panic）。而当银行倒闭时，经济衰退会变得非常严重和漫长，伯南克指出，银行挤兑是导致危机变得如此严重和持久的一个决定性因素。因为当银行倒闭时，有关借款人的宝贵信息丢失了，无法迅速恢复，社会将储蓄用于生产性投资的能力因此严重削弱。

伯南克试图告诉我们：银行在遭遇期限错配、准备金运作模式、道德风险、宏观经济环境变化等情形时都有可能出现挤兑，经济形势的波动会触发金融体系的内在脆弱性，导致金融危机甚至经济危机。

2023年3月8日，硅谷银行公告称，因为出售210亿美元的证券导致了18亿美元亏损；同时拟实施22.5亿美元的股权融资以弥补该项亏损。该则公告引发了投资人和存款人的普遍担忧，随后出现了严重的存款挤兑。3月10日，加州金融保护与创新部关闭了硅谷银行，并由美国联邦存款保险公司（FDIC）接管。本文重点以硅谷银行为例，复盘其倒闭的全过程，对我国商业银行在商业模式、流动性风险管理、利率风险管理、资产负债配置结构、宏观政策下银行微观转化对策、声誉风险管理等方面加大金融创新力度予以启示，以缓解银行脆弱性，真正化解各类金融危机。

**一、单一商业模式创新。**硅谷银行曾经是全球银行业中差异化商业模式创新典型，主要通过服务创投公司及科技公司，实施投贷联动战略，获取“债权收益+认购权”组合收益，高收益承担的是高风险，与科技公司的资本市场变现能力高度相关。负债方面，则靠的是创投公司和科技公司作为存款资金来源，以增加新的授信为前提，可以通过交叉业务压低存款成本。硅谷银行服务3万家初创企业和600家风投公司、120家私募股权投资公司，负债端吸纳了大量科创、生命科学健康领域企业存款。而在资产端，硅谷银行以资本催缴信贷（capital call line of credit）等形式为风险投资企业提供低成本债务，累积达413亿美元。在资本市场繁荣、创投市场野蛮发展的年代，硅谷银行因上述模式生

意兴隆，但在全球资本市场陷入寒冬的当下，硅谷银行面临的市场基本面发生了根本性的改变，资产端和负债端出现严重不匹配缺陷。单一的商业模式一旦出现经济不利的诱因，就可能陷入难以扭转的困难局面。我国的商业银行要在战略上对商业模式进行检视，开展经营模式创新，过度集中的单一商业模式下极易造成资产端或者负债端单方面崩塌，使整体经营难以为继。硅谷银行虽然是科技产业创新的代表，但作为银行机构，其创新还是要按照银行经营规律，在创新和长期发展中寻找平衡，过度追求差异化商业模式值得反思，集中某一类型客户和业务潜在风险巨大，即使是传统的利差、收费模式，也要不断创新商业模式，拓宽业务边界，优化模式结构，尽可能分散风险。

**二、流动性风险管理创新。**硅谷银行破产的原因，表面是存款挤兑，本质则在于流动性风险管理缺失。数据显示，截至2022年底，硅谷银行拥有1200亿美元的投资证券，其中约80%的剩余期限都在十年以上，拥有的现金及现金等价物为138亿美元，在2021年、2022年持续下降，流动性储备严重不足又遭遇存款逆转。硅谷银行在激进配置长久期资产的同时，没有预留出充足的流动性储备。而在2022年美联储加息后，私募股权融资市场也出现收缩，科创企业的融资环境恶化，快速消耗在硅谷银行的存款，存款单一性埋下了流动性风险隐患。2022年，硅谷银行的活期无息存款由1260亿

## 众说

美元骤降至810亿美元，净流出高达450亿美元。存款的逆转成为了推倒硅谷银行倒闭的第一块多米诺骨牌。

银行业本质上都是短借长投的商业模式，天然具有流动性风险，但通常会采取两种方法进行防范：一是以现金和其他高变现能力的资产作为对冲，以应对随时可能出现的存款挤兑；二是稳定存款，减少存款由于各种黑天鹅事件出现的巨额挤兑。然而，高变现能力的资产配置往往意味着低收益，稳定存款则往往意味着存款的综合成本上升，这些都削弱了银行的盈利能力。

流动性风险除了银行自身经营稳健以外，还需要监管部门的应急解决方案，特别是中央银行的流动性支持。任何银行在挤兑情况下，都需要政府、监管、银行同业多方面的支持，有更多创新解决措施和方案，才可能迅速释放流动性风险。

**三、利率管理创新。**这次银行破产危机与2008年美国次贷危机中导致雷曼倒闭的信贷风险不一样，其重点是由利率风险引起，重点在于资产负债结构严重不匹配情况下对于利率风险的管控缺失。当面临现

金储备不足、活期存款持续流出的局面，硅谷银行为补足流动性，填补活期存款流失的缺口，在2022年增加了300亿的有息负债，但是在美联储加息背景下，负债成本大幅上升。在利率曲线严重倒挂的情况下，硅谷银行用高成本的短端借款难以维持长端低收益的证券投资；而且资产端的国债和资产抵押债券如果按照市价估值已经出现了大量浮亏，维持这样的资产负债结构将要承受双重的利率风险压力。所以硅谷银行迫不得已将可供出售（AFS）科目下的210亿美元债券卖出，一方面试图缓解流动性压力，另一方面也是为了止损。210亿美元的债券抛售造成了18亿美元的亏损，造成市场质疑。

利率管理对银行特别是中小银行经营十分重要。我国目前商业银行在同业市场交易规模非常大，特别是中小银行不能过度依赖同业市场，不能把同业资金作为主要资金来源，拆借对利率非常敏感的同业短期资金用来做债券投资，则存在巨大的潜在风险，脆弱性更大。我国利率市场化已进入深水区，商业银行只有进行利率管理创新，用好包括利率互换、利率期货、利率期权、缺口管理等创新工具，才能拥有生存和发展的广阔空间，审慎经营好自己的

资产负债表。

**四、资产负债配置结构创新。**2008年金融危机以来，美联储几乎一直保持着低利率，而硅谷银行也趁机吸收了大量不稳定负债，大量配置长久期、流动性差的资产，在2020-2021年的零利率阶段，硅谷银行进行了大量的债券投资，在2021年末最高峰时持有美国国债（U.S. Treasury securities）160亿美元，持有资产抵押债券高达1000亿美元，相当于硅谷银行总资产的一半。随着美联储为应对通胀多次加息，硅谷银行所持有的这些长久期资产存在巨大浮亏：硅谷银行持有的国债资产未实现损失达25亿美元，而持有的资产抵押证券未实现损失高达150亿美元，两者合计达到175亿美元。当利率水平持续上升，浮亏或净值回撤更加突出，诱发投资者集中挤兑，最终风险彻底爆发。因此，商业银行在配置资产时，不能一味追求高收益，而是要平衡风险与收益关系，创新产品和结构，保证资产端与负债端的期限能够动态匹配。

**五、宏观政策转化银行微观对策创新。**宏观顺周期过程中，硅谷银行受益于科技行业IPO，2020年6月至2021年12月，一年半时间内硅谷银行的存款由750亿美元上升至1900亿美元，增幅为2倍。快速增长的背后，成就了硅谷银行在银行股占据高估值，同时快速上升的负债支持了

资产规模的大幅扩张，抵押支持债券（MBS）资产从200亿美元增长到1000亿美元。宏观周期反转，美联储的量化宽松转为加息周期，经济下行期增加资产抵押类资产成为公司偿付能力的最大威胁。但事实上，在2022年三季度，硅谷银行实质上已经资不抵债。硅谷银行三季报披露的权益净资产为158.1亿美元，这一数据建立在持有证券类资产至到期以摊余成本法计价的基础上。若这类资产以公允价值计价，那么硅谷银行实际的权益净资产为-1.06亿美元。

这一种基于政治与经济、微观与宏观等多视角、多层次、多主体的博弈与反馈形成的风险，是一种全新的风险模式。宏观政策的改变，对银行影响是多维的。所以，商业银行必须增强宏观政策变化的敏感性，在宏观政策向银行、企业微观转化传递、延伸时，要有创新思维，前瞻思维，做好宏观政策变化的应对。

**六、声誉风险管理创新。**硅谷银行210亿美元的债券抛售造成了18亿美元的亏损，实际上未必能带来致命打击，但是3月8日的公告却给市场传递了十分不利的信号，推动舆情问题演化成了危机，成为整个事件的一个关键转折点。3月8日，硅谷银行突然宣布，出售其所有210亿美元的可销售证券，并将因此遭受18亿美元的亏损，它还计划通过出售普通股和优先股募资22.5亿美元，以避免流动性危机。

## 众说

信息一经披露，立即受到各大财经媒体的关注，随即引发投资者恐慌性抛售，硅谷银行股价暴跌。截至3月9日收盘，硅谷银行暴跌60.41%，创1998年以来最大跌幅。自此，硅谷银行的重大经营风险“成功”转化为声誉危机，迅速引发客户挤兑。

根据美国监管文件显示，投资者和储户3月9日从硅谷银行提取420亿美元（约合人民币2900亿元），这是十多年来美国发生过的最大的银行挤兑事件之一。同日，该银行的现金余额为-9.58亿美元。3月10日，硅谷银行在盘前交易中股价再度下跌63%，随后进入停牌状态，市场恐慌情绪仍在蔓延。随后，美国联邦存款保险公司发布声明，由于流动性不足和资不抵债，美国硅谷银行被迫关闭，这意味着，硅谷银行成为2008年金融危机后被接管的最大一家美国银行。

回顾这3天的“恐怖经历”，首先，硅谷银行只披露了已经发生的交易和亏损，却没有展示未来的交易计划以及预期损益，以引导投资者的预期。投资者在缺乏指引的情况下，对硅谷银行的损益前景形成最悲观的预期。其次，在没有确定好出资人的情况下公布股权融资计划，只是暴露了问题而没有作任何正面引导，导致投资者的预期从“损益出了问题”升级到了“资本出了问题”。最后，硅谷银行没有就流动性问题与市场进行充分沟通，稳定投资者信心。这样投资者进一步担忧硅谷银行“流动性出了问题”，并引发了最后的挤兑。

在移动互联时代，银行特别是中小银行危机管理面临更加严峻的挑战，既要应对流动性危机和股价大幅下跌，又要在短时间内拿出危机化解方案，同时还要寻求央行的流动性支持，让监管方认可危机化解方案继而提供相应支持等，硅谷银行要在短短48小时之内完成这些工作，对其来说是一项艰巨的挑战。因此，唯有在披露风险信息之前，做好更充分的危机应对准备，才有可能渡过危机，这也可以看出硅谷银行在声誉风险管理上准备严重不足。

近年来，我国中小银行发生的一系列重大声誉风险事件，几乎都与各家银行在经营、管理

上长期积累的风险有关。中小银行要做好声誉风险管理创新，必须定期排查、审视自身在经营、管理中存在的问题，在做好风险化解的同时，充分考虑声誉风险对相关重大风险处置化解的影响。同时，前置开展声誉风险评估，并做好预案和应对准备，防止声誉风险成为银行危机的导火索。

**七、监管体系创新。**2018年特朗普政府以《经济增长、放松监管和消费者保护法案》逆转《多德-弗兰克法案》，一举豁免中小银行流动性监管指标和压力。该法案实施后，对硅谷银行形成了一个“监管悖论”：一方面，总资产达到2000亿美元级别的硅谷银行，已经成为美国的第16大银行，实为一家规模不小的银行；但另一方面，新的监管规则却因其资产规模不足2500亿美元，而将其归类为“第四类”小银行。“第四类”银行没有受到巴塞尔协议III最重要的两个流动性指标监管流动性覆盖率（LCR）和净稳定资产比例（NSFR）的限制。硅谷银行以2120亿美元的资产规模距离监管标准升级仅一步之遥。在监管放松的条例之中，一类银行的压力测试频率从半年一次降低至一年一次，四类银行的监管压力测试频率从一年一次放宽至两年一次、流动性压力测试则从每月一次降低至每季度一次。

硅谷银行破产事件发生后，美国监管部门迅速出手，一方面表态硅谷银行倒闭不会产生多米

诺骨牌效应，当局也不考虑大规模纾困计划，但另一方面联邦存款保险公司又马上接管硅谷银行的所有存款，并表示所有存款客户可于13日上午领出所有存款。按照美国联邦存款保险公司理赔规定，储户应能拿回25万美元的存款，但是以科技企业和硅谷高收入群体为主要客户的硅谷银行，其大量存款并不符合投保条件。根据彭博新闻社的数据，存入硅谷银行的1610亿美元存款中的93%无法获得美国联邦存款保险公司的理赔。

硅谷银行是否存在主观故意逃避监管无从考证，但此种分类监管原则下出现的监管空白，事实上造成了监管套利的空间，说明监管体系不够完善，也成为硅谷银行倒下的重要因素。我国监管体系需要借鉴这个教训，平衡创新和监管关系，加大监管创新，推动银行稳健发展。

我国商业银行体制改革、利率改革等进入深水区，只有针对商业模式管理、流动性风险管理、利率风险管理、资产负债配置结构、宏观政策下银行微观转化对策、声誉风险管理等方面加大创新，才能获得更多的生存和发展空间，在创新过程中，我们要回归银行支持实体经济本源，审慎经营好资产负债表，充分认识商业银行的脆弱性质，提高防范风险的能力，把各类风险消灭在萌芽状态，推动商业银行稳健、高质量发展。📌



## 青 取之于蓝 而青于蓝

总行网络与交易银行部

宗少俊书记指出，我行要立足特色数字化产业银行战略定位，以供应链金融为切入点做好产业金融相关工作，既要夯实传统业务领域，也要开拓特色数字化产业银行新赛道。

总行网络与交易银行部坚持守正中创新，在做好传统业务的同时，不忘积极探索新的产品与模式，用数智化手段实现科技赋能，创新一批特色产业互联网金融产品和模式。



### E企融：迭代升级，高效复制提营收

#### （一）科技赋能，保理业务迭代升级

E企融项目是在产业数字化背景下，借助金融工程思维，运用大数据、OCR、CA认证等科技手段，实现“以核心客户为依托，以真实贸易背景为前提，系统提供应收账款确权、转让登记等服务”，为核心企业上游客户提供保理服务。

一是通过模型测算对保理业务进行智能优化和迭代创新，实现客户自动准入和评级。二是依托核心企业信用向供应商增信或分享，凭借应收账款更好地解决上游供应商融资需求短频快、风控难等问题，为中小企业提供便捷服务，支持普惠金融建设。

#### （二）效率制胜，快速拓客提升营收

E企融项目提高了保理业务办理效率，应付账款数据获取、应收账款转让通知、客户提款分别由原来的2-3天提速为0.1小时，单笔发票核验时长也实现秒级，大大提升了用户体验。该项目自成功落地以来，已快速复制应用于碧桂园、华发实业、中建四局、美的置业等多个核心企业场景中，有效依托产业链快



### 电子债权凭证：巧借东风，精准切入拓规模

#### （一）创新模式，反向保理新获动能

近年来，央企、区域国有企业以及龙头企业陆续建立体系内的供应链平台，开展电子债权凭证的相关业务。围绕我行战略定位，借国资央企发展供应链业务东风，反向保理产品增设电子债权凭证类保理业务。该模式为通过给予核心企业/平台公司授信额度，电子债权凭证持有人向我行申请保理融资业务，单笔业务项下占用核心企业/平台公司授信额度和持有人保理业务额度。

#### （二）钩子业务，精准切入拓展规模

电子债权凭证业务通过精准定位客户群，紧抓国央企等优质核心客户，以电子债权凭证融资业务作为切入点，直击客户需求痛点，创新式给予国资央企平台公司授信额度，批量引入链条上的核心企业和供应商。

针对中电惠融平台，我行于2023年一季度实现与中电惠融平台系统对接，为中国电子集团及其下属公司提供应收账款保理服务，通过电子债权凭证业务合作，触达其合作的全国中小微企业，业务规模可期。



### 润房宝：银政合作，稳抓客群获存款

#### （一）银证合作，现金管理助力监管

快速响应房管部门智慧城市规范要求，深入研究佛山市住房和城乡建设局印发的《佛山市商品房预售款监督管理技术规程（银行端）》等资料，基于现金管理多级账簿功能，融入restful web机构设计、专线直联、Get/post定制开发API接口，对接政府预售房资金监管平台，形成一房一账簿—监管润房宝业务模式。在30多家同期对接的银行中我行实现首个上线运营，在佛山地区领跑同业，助力政府“保交楼、稳民生”政策落地。



## 众说

### (二) 总分联动，场景服务沉淀存款

总行网络与交易银行部、金融科技部与分行公司业务部、运营管理部等通力合作，结合本行成熟应用招投标行业的现金管理多级账簿产品，梳理总结提炼行内中间业务平台、综合前端系统对接开发传统资金监管系统平台经验，共同编写《佛山商品房预售资金监管项目优化需求》《佛山市商品房预售资金监管综合前端系统优化需求》等多个开发文档，成功通过“佛山智慧房产综合平台”的联调测试验收。

截至2022年末，累计开立680个子账簿，实现680套预售商品房、约12亿元购房资金规范监管，并全力拓展深圳、东莞、珠海等分行业务，积极践行政府“保交楼、稳民生”政策，贡献一份央企华润的力量。



### 秒金融：平台银行，场景应用揽客群

#### (一) 平台银行，综合服务搭建生态

秒金融是我行自主研发并创建的“平台银行”模式，通过搭建渠道服务平台，确定规范，对外提供标准化的金融应用、服务和管理，将金融服务植入各类商业生态系统，为客户提供无处不在、无微不至的线上化综合金融服务方案。

一是解决了海量的未开户企业客户和区域性银行业务拓展难之间的矛盾。二是开创了“互联网+交易银行”模式的引流获客一站式线上交易银行平台模式的先河。三是将金融服务植入产业生态系统，实现了从产品渠道向交易平台，再到产业金融新生态的跨越。

#### (二) 线上获客，多维转化发力交易

秒金融充分发挥互联网渠道及线上化产品获客的优势，打造全线上化业务办理流程，支持WEB、小程序、H5、平台直连等多种形式的跨终端运行。同时，依托对公互联网渠道中台的“服务共享+数据共享+渠道协同”作用，通过用户触点+业务产品+渠道中台整体结构的搭建，有效实现互联网游客一秒金融用户一对公客户的转化。秒金融目前已形成支付结算、融资贷款、票据平台、开放合作四大业务板块，支持个人、企业及同业等条线的多个业务产品。

截至2022年末，平台累计注册用户超2万人，累计认证企业超1.6万户，年交易额超1000亿元，平台所载全部产品交易额均破亿元。



### 润E企：开放生态，移动服务活交易

#### (一) 聚焦用户，数智打造开放生态

润E企平台突破传统服务思维，在智能化银行、“金融+科技+生态”理念驱动下，以用户思维为导向，以场景服务为载体，以整合生态、搭建平台为路径，以大数据、区块链等新技术为手段，以数字化方式打造服务中小微企业的移动平台。同时，润E企平台积极接入多方合作伙伴，提供丰富的生活场景服务，如E企加油、企业积分、优惠券发放等，打造金融+生活开放生态，提升客户粘性。2022年度，润E企荣获中国金融认证中心 CFCA数字金融最佳场景创新奖、华润集团颁发的“科技创新成果奖优秀奖”、我行颁发的2022年度“金润奖”科技创新奖银奖。

#### (二) 即时响应，移动服务激活交易

润E企平台采用“低延时+新技术”，为客户提供“零临柜、零接触、全线上、全天候”的即时金融服务。在疫情防控下，尤其在大湾区多地多区域管控、人员流动受限的情况下，针对各地小微企业、供应链上下游企业、数据贷授信企业等客群需求，即时提供线上开户（R账户）、线上授信、企业员工代发等服务，赢得客户认可。

平台通过丰富的移动场景服务，有效激活客户交易，截至2022年末，累计获客超6.3万户，线上开立R账户超500户；累计提交审批转账达25万笔，交易金额超120亿元；累计提交转账交易达7.6万笔，交易金额超25亿元；节约线下运营人力成本超360万元，为中小企业节约各项手续费约200万元。

青，取之于蓝，而青于蓝。全行科技创新风正劲，总行网络与交易银行部定当奋楫扬帆逐浪高，用数字化手段赋能供应链金融业务发展，助力我行打造特色数字化产业银行。

## 商票宝创新服务央企国企票据融资

总行资金运营中心 曾佳

我行立足于打造特色数字化产业银行战略定位，总行资金运营中心紧扣这一战略定位，联合总行公司金融部、网络与交易银行部、风险管理部、信贷审批部，于2022年创新推出以产业链核心企业为授信主体的商票融资产品“商票宝”，该产品首期以国资委97家央企集团为授信主体，其下属控股一二级子公司为共同授信人，通过简易授信加线上化的业务模式，有效触达央企客户，提升我行服务央企及其产业链上下游客户的能力，拓展并夯实我行基础客群，带动营收稳健可持续增长。

截至2023年3月底，商票宝已批央企集团56户，累计授信金额262亿。额度项下累计业务落地26.12亿元，预计利差70BP，并通过商票宝产品触达7家央企、制订综合业务服务方案。

### 一、精准把握客户需求，解决央企合作痛点

央企某建材投资有限公司为我行意向合作客户，但因价格、资产规模、央企客户提供盖章版资料难等因素，一直未与该央企建立业务联系。商票宝产品推出后，经营单位第一时间上报授信，获批2亿商票宝间接授信额度，并在获批后一周内落地2亿商票贴

现业务，实地走访该央企客户，为我行与其综合业务开发奠定良好基础。通过该方式与核心企业建立业务联系，并落地的业务还有央企某钢铁集团昆明钢铁公司，目前已落地商票贴现业务2亿元。

### 二、灵活服务产业链供应商，助力实体经济发展

中国交通建设集团有限公司（以下简称“中国交建”）成功中标深圳机场第三跑道扩建工程场地陆域形成及软基处理工程项目，该项目作为广东省重大项目之一，总投资达123.3亿元，其下属控股子公司中交某航道局有限公司主要负责该项目的海沙采购。该子公司为我行意向合作客户，自2018年经营单位营销开户以来，双方寻找合作机会未果。2022年9月，经营单位充分利用商票宝产品，通过简易授信批复额度，同时创新产品模式，采用商票跨行贴加第三方付息模式服务产业链供应商，切实解决客户需求，提升服务能力，助力实体经济发展。

### 三、产品创新模式分析

#### （一）精准把握营销央企客户痛点、难点

央企客户准入门槛高，对接难，获取资料难，而传统授信模式下需提供整套盖章版授信资料，容易导致与央企业务合作陷入僵局。商票宝产品通过央企财报等公开市场信息申报授信，给予央企客户授信额度，业务团队带着额度上门营销，为业务团队营销央企客户提供有力武器。

#### （二）价格低，智能化放款，吸引央企产业链供应商

以商票为切入口，服务央企集团核心企业上下游供应商，服务散票、小票、小客户，降低融资成本、提升服务效率、提高供应链整体价值。未来将采取全流程线上化服务模式，供应商可以不开户贴现，并自主在线询价、在线签约、自动出账，大大提高客户体验感及服务核心企业产业链能力。

票据业务脱胎于产业链，服务产业链，一方面，商票宝产品帮助触达头部央企，点对点针对核心企业产业链提供融资服务，建立业务联系；另一方面，通过商票宝产品服务好产业链上的供应商，逐步与核心企业建立联系。

#### 四、创新经验总结

##### （一）紧扣战略，前中后台通力协作

紧扣特色数字化产业银行发展战略，且总分支行、前中后台通力配合，协同发展。商票宝产品聚焦产业金融，解决我们行产业金融营销的痛点，快速、有效触达央企集团产业客群，探索将内部产融经验向外延伸，创新现代产融供应链金融模式。

##### （二）围绕客户，真切解决产业链需求

依托票据小产品，解决客户大需求。我行创新性研发了票据贴现的全链条、全门类产品，包括银票、商票、财司票，以及在线秒贴、不开户、三方付息、免追索、票据保证等业务模式。在明确核心企业供应链降本增效的大目标后，我行总分支行、前中后台齐心协力解决问题，降低业务操作成本、贴现利率，简化业务资料和流程、促进大幅提高业务效率，最终获得客户高度认可，实现银企双赢。

##### （三）科技赋能，提质增效降本创收

围绕央企产业链客户需求创新产品，通过科技赋能，开展极致用户体验、移动优先的数字化运营。央票通围绕优质央国企，依托数字化技术打造全线上商票秒贴产品，实现自动注册认证签约、自动授信、智能作业、实时到账，为企业用户提供了足不出户、贴现秒级到账的服务体验。

未来，资金运营中心将进一步与总分支行相关部门并肩作战，持续打磨商票宝产品，围绕优质央国企客户，依托数字化技术，通过科技赋能，打造全线上商票秒贴产品，提高服务央国企客户能力，助力实体经济发展，为我行打造特色数字化产业银行发展战略落地贡献力量。

## 商票保贴串用流贷额度 巧劲服务融资租赁行业

总行资金运营中心 王璐

2022年11月，在总行风险管理部、信贷审批部、网络与交易银行部，及深圳分行的齐心协力下，首笔占用核心企业直接授信额度的商票保贴业务成功出账1030万！承兑人为某国际融资租赁有限公司，12月累计出账2.45亿、利差150BP，形成较好业务效益。

### 一、长期深度合作，深挖客户需求痛点

售后回租业务是融资租赁公司支持广大实体企业盘活机器设备资产，补充营运资金的重要业务方式。作为中国融资租赁行业一直以来的龙头企业，某国际融资租赁有限公司在其购买实体企业资产的交易中，一直有着丰富的银行产品使用场景。2022年在与我行多年投债合作的基础上，新增了3亿元对公综合授信额度，主要产品为流动资金贷款、银行承兑汇票、国内信用证。其中流动资金贷款综合成本较高，受限异地额度，较难提款；临近年末，我行开票额度受限，银行承兑汇票业务开展受阻。经过全方面的沟通与交流，双方觉得可以尝试在商票保贴上的合作，串用直接授信额度开展商票保贴业务。

### 二、创新产品模式，实现银企合作双赢

#### （一）打破双额限制，简化操作流程

我行为该公司量身设计的在综合授信额度项下使用商业承兑汇票保贴+第三方付息组合方式出账，

## 众说

打破了异地额度和票据额度双限制，收票人贴现手续极其简便，非常契合该公司的需要。该业务中所有的交易对手都是各行各业有一定经营规模的无关联实体企业。串用直接授信额度的商票贴现免去承兑人间接授信额度和交易对手直接授信额度审批环节，简化操作流程，降低时间成本。

### （二）价格低，账期短，吸引新优客户

在瞬息万变的市场复杂背景下，因流贷出账利率或开票额度等问题导致业务较难落地，但是银行间市场利率持续下行，商票贴现当下价格具有较强竞争优势。为快速应对市场环境变化，保证我行已批综合授信额度的优质客户数量，可开展串用流贷额度的商票贴现业务。新模式下，商票贴现不再只能使用核心企业间接授信额度，从而可选择综合授信项下流动资金贷款额度。此次创新具有“价格低、账期短”的核心竞争力，简化业务链条，有效激活存量批复，在快速实现业务落地的同时吸引新优客户。

## 三、商票贴现串用流贷额度，书写产业金融新篇章

### （一）商票贴现串用流贷额度模式介绍

本次融资租赁行业巧用商票的创新，基于综合授信下流动资金贷款额度串用商票贴现业务额度，

灵活满足产业客户资金需求。在申请综合授信额度阶段，即可增加商票保贴业务品种；或通过批复变更方式，在现有综合授信额度项下中增加商票保贴业务品种。进而通过信贷系统“他用额度”将持票人录入保贴申请人直接授信额度信息中，即可使用保贴申请人直接授信额度。将商票保贴业务品种加入综合授信额度的创新，成功开辟商票占用核心企业直接授信额度的保贴新模式。通过简化业务流程，大幅提升了中小企业供应链运转效率。

### （二）新模式促进实现高质量发展、创造较好综合收益

对于我行而言，商票保贴新模式帮助我行增加了实体企业客户，可以清晰观察到资金流入各类实体企业，也是我行服务产业、支持实体经济的重要举措。直接授信项下使用商业承兑汇票保贴利用低成本资金、高流动性产品，是服务核心优质客户的重要武器。此模式值得深入思考，既提升营收空间、稳住营收，还能吸引更多价格敏感的优质企业极其产业链上的优质中小企业，丰富我行的基础客群建设。

未来，票据团队将批量复制此业务模式，不断探索创新，持续提升我行票据业务竞争力。票据业务将持续奋勇前进，深耕细作，为建立特色数字化产业银行贡献力量！

## 加强负债管理 落实降本增效

总行计划财务部 刘怡慈

当前我国银行净息差收窄，截至2022年末，全国商业银行净息差为1.91%，创下历史新低，加强负债精细化管理，平衡好负债的量、价与结构因素，推动降本增效，是保持银行盈利能力的重要手段。

### 一、加强负债管理的重要性

近年来，央行积极推动利率市场化进程，于2019年推出LPR定价机制，多次下调LPR利率引导降低企业与居民融资成本，同时加强存款创新产品管控，调整存款利率浮动方式，并建立存款利率市场化调整机制，加速推进存款利率市场化。同时，银保监会于2020年发布《商业银行负债质量管理办法》，推动银行进一步提升负债管理水平。

2022年，我国经济面临百年变局和世纪疫情，外部环境复杂严峻和不确定，根据中央坚持稳字当头、稳中求进的工作总基调，我行将降本增效纳入重点工作之一，努力实现年度目标。作为中小城商行，为有效应对净息差下行造成的营收压力，落实降本增效，我行不断提升财务管理能力，持续加强负债结构管控，优化内外部定价策略，合理引导业务经营，控制综合负债成本。

### 二、优化负债管理的经验做法

#### （一）推进负债多元化发展，打造发债银行模式



## 众说

我行近几年不断完善“政策金融+商业金融”模式，增强主动负债能力，优化负债结构，有效降低负债成本。一是积极运用央行货币政策工具、政策行转贷款等政策资金，补充较低成本的专项资金，进一步加强普惠金融发展；二是打造发债银行，推动发行符合政策支持“小微专项债”“绿色金融专项债”“乡村振兴专项债”等，以及有助于补充资本的二级资本债，建立长期稳定的市场化和证券化融资机制，有效筹集较大规模的低成本资金，提升我行盈利能力。

### （二）灵活运用FTP定价政策引导业务经营

我行具备较成熟的FTP管理体系，定期检视FTP执行情况，根据市场资金价格走势、LPR变动以及同业对标情况制定FTP调整方案，结合FTP利差导向，对成本较低的、期限较优的存款产品予以经营导向性调整，加强业务引导。同时，鼓励并引导拓宽负债来源，对政策行转贷款资金、支小再贷款、发行小微债、发行绿色债等负债，根据专款专用原则制定FTP价格，支持落实负债多元化发展，促进资产投放及负债来源匹配运用，有效降低付息成本。

### （三）采取利率与额度双重管控模式加强存款成本管理

近几年，在监管部门持续加强银行定价管理要求

的背景下，我行重点加强存款利率管理，落实存款利率符合监管窗口指导上限要求，对业务条线制定利率考核指标、定价行为合规指标，优化存贷款定价策略；同时加强对存款规模、结构和成本的规划与监测，对协议存款等产品进行额度管控并动态调整，平衡存款规模与成本。

### （四）加强负债前瞻性规划

在制定预算及日常管控上，结合资产投放规划，加强负债前瞻性规划。强化存款监测，并根据资产负债到期情况及现金流缺口和流动性指标等，综合研判金融市场运行趋势，对存款、同业存单、发行债券等规模及期限结构等融资做好统筹安排，降低同业负债集中度与资金成本，通过优化期限错配程度，合理规划流动性缺口，有效协调盈利性和流动性的平衡关系。

## 三、降本增效工作成果

### （一）积极发行金融债、二级资本债，募集低成本资金

2019年至2021年，我行累计发行75亿小微债。其中，2020年4月，我行发行小微债30亿，期限3年，发行利率2.8%，认购倍数6倍，创下2011年以来与我行同评级金融债券发行利率最低。2021年4月，我行发行小微债15亿，期限

3年，发行利率3.5%，认购倍数3.92倍，本次发行利率创下2021年以来全国万亿规模以下城商行金融债发行的最低水平，也是广东地区城商行金融债发行的最低价格。

2019年9月，我行发行5亿创新创业金融债，期限3年，发行利率3.55%，8家金融机构认购。

2021年12月，我行发行30亿二级资本债，发行期限5+5年，票面利率3.9%，认购倍数2.86倍。

2022年11月，我行首次发行30亿绿色金融债，期限3年，发行利率2.65%，认购倍数2.6倍，本次债券发行创下了我行金融债发行的最优利率。

我行发行金融债、二级资本债共140亿，加权利率3.29%，有效代替长期存款，每年节约利息支出约9700万元。

### （二）有效运用再贷款等央行结构性货币政策工具，节约资金成本

我行积极利用再贷款等货币政策工具，补充较低成本的政策性资金，积极推动业务条线扩张央行信贷押品池，促进再贷款增长。截至2022年末，我行信贷质押池资产规模较年初增长约17.55亿，支小再贷款日均规模较去年增加6.26亿，综合付息率2.03%，低于存款付息率70BPS，增量

规模年内有效节约利息支出约450万元。

### （三）下调FTP价格，引导降低存款对客利率

我行2022年两次下调存款FTP价格，其中1年期共下调35BPS，1年期以上共下调45BPS，引导经营机构下调存款对客利率。同时，于10月下调存款挂牌利率，并持续下调对客指导价格，在内外价格传导机制作用下，我行下半年新吸收整存整取定期存款加权利率较一季度下降16BPS，上述相关举措年内有效节约利息支出约459万元。

### （四）压降协议存款，加快转贷款重定价，减少利息支出

考虑到年末存款规模压力可控，结合司库管理工具，我行2022年下半年开始对协议存款进行逐步压降，不续做到期业务，年内节约利息支出约0.52亿。同时，我行加快转贷款业务重定价，提前结清部分转贷资金再重定价续做，降低50BPS资金成本。

展望未来，银行负债管理将进一步“由量到质”转变，我行将继续提升负债管理能力，丰富负债精细化管理手段，寻求最佳经营实践。

# 众说

## 卓越运营服务先行 打造“有温度”的星级网点

总行运营管理部 谢惠玲

以客户为中心，不断守正创新，是推动服务管理水平高质量发展的动力源泉。

总行运营管理部牵头在全行开展卓越运营星级网点建设活动，坚持以客户为中心、以精益管理思想为指导、以星级网点建设为抓手，我行网点服务“硬形象”和“软实力”得以提升，星级网点建设初显成效。



### 开展“三统一”行动，优化网点“硬形象”

在网点建设上，总行运营管理部组织全行开业满1年的66家网点，以客户服务体验为出发点，开展“厅堂动线及微小改善”活动。通过“三统一”改造行动，全行平均每家网点硬件、厅堂动线、业务流程优化、客户服务体验优化及改善事项20余项，切实优化了我行网点“硬形象”。

#### （一）客户动线统一标准

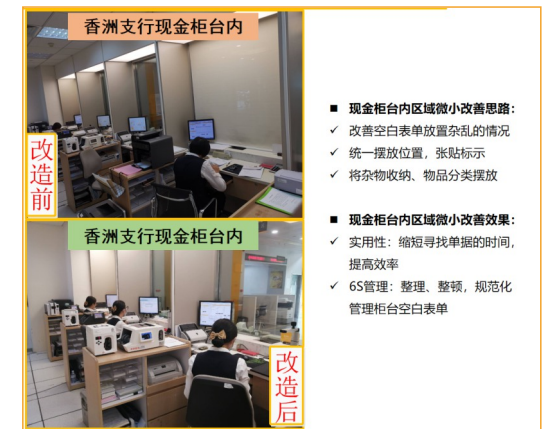
以客户体验为出发点，根据客户在网点的动线轨迹进行设计，对网点布局进行调整优化，以“拉长厅堂动线、增加客户触点、动区静区分离、提升客户体验”为统一标准，组织全行网点科学布设功能分区，使厅堂布局更合理、客户动线更加流畅，充分利用每一个客户触点，精心设计便民服务细节和营销元素，营造良好的厅堂服务和营销氛围。

#### （二）智能机具统一布放

在加快智能机具布放和智慧银行建设的基础上，根据网点智能机具业务量及客户需求偏好，对智能机具的布放进行优化和统一。以惠州分行营业部为例，原VTM智能银行区，由于个贷签约客户人多、业务时长较长，长时间拥挤在厅堂中央客户休息区域，个贷客户在VTM设备办理业务时经常排长龙，客户不满情绪及投诉率较高；在“厅堂动线及微小改善”活动中，总行运营管理部下沉网点，协助分支行对VTM智能设备区进行优化改善，对个贷客户实行预约制，进店后分流至原网银体验区独立空间休息；对VTM业务实行手工派号，减少客户因无序排队造成的不安情绪，极大地提升了客户的业务办理效率和服务体验度。

#### （三）网点物品统一摆放

一是开展网点纸质材料公示情况调研，对网点厅堂张贴的宣传资料进行整理整顿，对长期的、告知性的、不需要客户阅读的宣传资料，通过电子屏、电视机等电子设备宣传；二是对有时效性的、各类活动海报等宣传资料，精心策划安排布放，尤其是在厅堂客户等候区布设了宣传栏，确保宣传到位；三是对厅堂客户活动区域、网点办公区进行6S管理。



珠海香洲支行现金柜台6S管理案例



### 开展“新四化”建设，提升网点“软实力”

在服务升级上，重点围绕如何提升网点服务软实力，按照服务标准、服务队伍、服务管理、服务场景四要素，创新开展“新四化”建设活动，有效提升厅堂服务“软实力”。

# 众说

## （一）标准化

对标先进同业并结合我行实际情况，修订发布《珠海华润银行营业网点服务标准表》（1.0版，2023年），首次明确了厅堂软服务标准；推动落实厅堂经营“311”标准化动作，发布《网点运营人员“标准化”晨会流程及检查表》《网点“每日一巡”现场巡检表》《网点运营人员“学习型”周例会流程及检查表》等标准化工具；搭建服务短视频库、服务培训教材，完善可视化的服务培训体系。通过不断优化评价体系、规范服务行为、固化管理动作，推动服务管理工作向高质量发展转变。

## （二）专业化

面对运营人员“我们何以立足”的问题，总行运营条线通过组织开展精益管理、营销转介、内训师、运营经理等专项培训，打造一支专业素质过硬的运营队伍，为厅堂服务质效的提升打下坚实基础；鼓励柜员走出柜台，向“服务营销顾问”型厅堂服务人员转型，重塑运营服务价值。



全行运营人员营销转介技能培训

## （三）生态化

一是推动运营营销转介管理功能模块的开发及投产上线，加快厅堂阵地营销数字化转型，探索建设客户全生命周期体验管理体系；二是拓宽客户满意度调研渠道，深化客户服务评价体系建设，2023年1季度投产上线微信银行客户服务评价功能，实现服务体验和服务价值双提升；三是按照“先优化、再固化、最后标准化”的思路，组织开展网点精益管理竞赛活动，寓服务管理于业务流程中，鼓励大胆探索、敢为人先，寻求有效解决问题的思路和办法，创造可复制、可推广的经验，2023年1季度共梳理精益管理改善事项1624项。

## （四）场景化

组织网点每日晨会开展1次开展服务礼仪演练、每月开展1次服务情景演练。通过服务情景演练，帮助网点主动发现问题、解决问题、固化解决方案，切实推动服务质量的改善，有效提升厅堂服务“软实力”。



### 开展试点网点厅堂活动，强化服务“影响力”

2022年，我行首次在运营条线开展网点厅堂试点经营活动，探索运营业务转型和创新发展新模式。5家试点网点积极开展厅堂微沙龙、厅堂客户沙龙等客户服务体验活动，拉近与客户之间的距离，将客户“引进来”和运营“走出去”相结合，显著提升网点客户服务效率及体验，让我行特色服务品牌深入人心，创造更多服务溢价。



## 众说



珠海九悦支行老年人金融知识小课堂系列活动



深圳龙华支行趣味亲子游园会系列活动

以客户为中心，不断守正创新，倾听客户声音、了解客户需要、提升客户体验、贡献客户价值，是我们孜孜以求的执念，是我们生生不息的火焰，也是推动服务管理水平高质量发展的动力源泉。

2022年，卓越运营星级网点建设活动初显成效。全行开业满1年的66家网点均达到三星级及以上水平，其中建成五星级网点10家，网点服务“硬形象”和“软实力”得以提升；全行内外部客户满意度调研得分，连续4个季度持续攀升，为客户打造“有温度”的星级网点服务体验。

2023年，卓越运营星级网点建设活动正在全行如火如荼开展中。我行将始终坚持以客户为中心、以精益管理思想为指导、以星级网点建设为抓手，落实“311”标准化动作，创建星级网点，重塑服务价值。📌

## 守正道 勇创新

佛山分行法律合规部 黄琬茗

习近平总书记在党的二十大报告中强调“必须坚持守正创新”。这精简而凝练的词汇，揭示了万事万物发展的根本要义：首先是守正，即总体方向绝不能迷失，不能在核心问题上出现颠覆性的错误；然后是创新，即在前进的过程中不断去探索并验证适应时代发展的方法论，并勇于革新，甚至推翻陈旧的思维与经验。这两者缺一不可，需双管齐下。如若方向错误，哪怕走得再远，也是一条歪路；如果创新匮乏，时间久了，难免缺乏活力，沦为教条主义。

具体到日常工作，我目前所负责的是分行反洗钱合规工作。在我正式从事这一岗位前，我便知道对于每个行业，尤其是金融行业而言，合规都是一道需严防死守的红线，一旦违反了合规底线，后果将是难以想象的。所以，我从一开始便对这份工作抱有敬畏之心。还记得刚接触它的前三个月，我在对反洗钱排查过程中发现的可疑客户书写尽职调查意见时，针对部分不太好定性的客户，都习惯性先在草稿上大致梳理一遍分析思路，然后再查阅多项文献、规则，或者向领导、同事先请教，最后再进行汇总提炼，修订原有的思路，将最终版录入到系统当中。虽然在此过程中，我偶尔会觉得繁琐枯燥，也有因不小心出错受到批评而倍感压力；但与此同时，正因知悉自己不足，所以怀揣着求知之心，得到了不少的收获。不仅仅是案例分析能力得到了一定的提升，在这些沟通交流当中，也深刻领略到了我行合规工作的专业性和严谨性，从而



## 众说

进一步激励了我要把反洗钱基础合规工作做牢做扎实的决心。倘若当时选择了松懈，将一个不够严谨的意见填报进去，也将必然导致后续风险评定和相关工作朝着一个不正确方向去发展，那反洗钱工作的意义就不复焉存，后果也无法想象。因此，我认为无论面对银行的工作还是生活的其他方面，我们都需要花时间去摸索，当认清了应当前进的方向时，就耐着性子朝着这个方向去突破，不为任何艰难险阻所动，这便是在践行守正的路上了。

当意识到并坚持这一点后，我欣喜地看到工作效率越来越高，事情向好的方面慢慢靠近，虽未来仍长路漫漫，但行将必至。紧接着，在熟练了基本工作方法之后，我也发现了另外一个问题：社会日新月异地发展，客户类型、洗钱风险也都在不断变化当中，原有的方法虽成熟，但若一成不变的话，在不久的将来也将逐渐失去作用。

2021年至今，我在反洗钱实际排查中也深深体会到这一点：在国际疫情蔓延、线上经济蓬勃发展和互联网各类融资平台暴增等多种因素作用下，分行近年来每隔一段时间都会遇见不同类型的不法分子前来开户，以不同的名目试图蒙混过关，并在分析交易时碰见前所未有的洗钱手法和庞大的资金交易额。这一切都在说明，社会洗钱手段在不停演变，趋向于更为复杂、隐蔽和迅速的态势，所以我们不能仅以原有的标准、固有的

模式去防控洗钱风险。

在各级领导的带领和指导下，我尝试着先从制度、指引层面着手，在近几年来陆续修订了分行相关管理办法和身份识别的指引文件，并根据新型的、常见的洗钱客户类型，定期发布风险提示和操作指引；然后，我又很幸运地汲取到了各家兄弟分行和本地同业单位的优秀经验，在遵守监管和行内管理规章制度的前提下，有意识地将部分操作流程简约化，并总结了一些操作公式，以缩短可疑客户从被发现至被管控的时间，积极适应当前社会的资金流动节奏；此外，近一年来，在分行各级领导的协助下，我还加强了与各部室和支行网点的联系与沟通，并结合网点反馈的常见疑难问题，以尽可能简洁、生动的方式进行现场培训和及时解答，希望能逐渐形成更为牢固的反洗钱合力，抵御多变的外在环境。

通过大家共同的努力，近年来，佛山分行在反洗钱工作方法等多个方面上已完成了一定的创新，获得了效率的提升，后续还将通过反复实践、摸索，结合先进经验与实际工作，逐步修订和创新出更多更为完备的工作方案。

愿我们都能守住那颗热爱正道的初心，奋力追随正义的脚步，永不偏航；在此基础上，我们还要紧跟时代发展潮流，长期保持学习，敢于奉献出自身的力量去开拓创新！

## 小步快跑 创新发展

深圳分行科技园支行 康钦迟

日月交替，岁月变迁，时间推着生活前进，也在推着我们前进，在结束不久的2022年，深圳分行科技园支行综合KPI得分112分，较为出色地完成了上级组织布置的各项任务。成绩皆是历史，前进才是方向，2023年科技园支行围绕产业金融、供应链金融、普惠金融三大方向，小步快跑谋转型，创新发展抓营收。

### 一、以融促产，助力实业发展

2022年，科技园支行在总、分行的大力支持下，落地了华润电力代发工资业务，并逐步开展表内外授信业务，截至目前，已上报项目公司商票保贴及并购贷款业务，为集团兄弟公司的产业发展提供助力。

依托产融合作的成功案例，2023年，科技园支行新增两家央企电力公司客户，并分别上报了一般流贷、电子债券凭证、反向保理、再保理、商票保贴等业务产品，开拓了一条从集团内产融向体系外产融发展的道路。

## 众说

与集团内兄弟公司不同，体系外客户并不了解我行，也不了解我行的产品，因此产品方案的设计上更要注重细节。在实际营销端，虽然客户在业务诉求上存在差异，需要契合客户实际痛点，一户一策开展营销工作，但同行业公司始终存在共同点，因此，我们将已有的合作模式、成功案例进行分析，根据待营销客户的实际情况，把方案沟通、产品设计工作做在前面，聚焦客户的某一痛点，进行方案设计，形成比较优势，带着成熟的业务方案拜访客户，提高客户的营销成功率。截至目前，拟新增上报金额合计13亿元。

### 二、深耕核心企业供应链，为核心企业创造价值，增厚业务收益

大、中型核心企业市场地位较高，融资方式多样，融资成本较低，在我行资金成本相对较高的情况下，难以通过直接融资的方式与客户建立合作关系，因此，科技园支行一直将供应链金融产品作为重点产品推动，积极营销客户使用我行供应链金融产品。截至目前，已落地一户核心企业金销贷业务，2022年末余额3.3亿元，为支行贡献了相当可观的业务收益。

2022年，科技园支行大力营销央国企。在营销过程中，受限于行内异地额度管控、单一客户集中度管控、资金价格等条件，传统业务模式难以落地。因此，2023年，科技园支行着重在供应链金融产品端发力，主打“票据”及“电子债权凭证”两张牌。

票据业务同时连接信贷与同业两个市场，与传统信贷类产品相比，天生具有成本方面的优势，加之票据使用灵活，行内产品丰富，能够支持第三方付息，在不影响核心企业与供应商正常支付结算的前提下，持票企业业务办理模式简便，为核心企业延长账期，为我行增厚收益。

电子债权凭证由核心企业在供应链金融平台签发，与保理业务相比，无需核心企业线下确权，具备易操作、易融资等特点。央企供应链金融平台自带业务场景，且签

发的电子债权凭证的债务人均为集团内公司，风险相对可控，多手流转后融资利率相对较高，符合我行的资金成本要求，在服务核心企业及核心企业供应商的同时，使我行获得较为可观的业务收益。

### 三、政银联动，批量化获客，做实普惠金融

普惠金融作为2022年科技园支行的党建攻坚任务，全年新增中小融资额1.68亿元，累计完成值超7亿元，超额完成了全年的T3任务值。同时，科技园支行仍不停在探索新的普惠金融模式。

科技园支行深耕南山区，发挥区属优势，成功获批一户担保公司担保额度5亿元，为普惠金融业务发展探索出了一条新的道路。获批担保公司致力于服务南山区中小微企业，与该担保公司的合作，是科技园支行扎根本土，服务南山区的又一实践，不仅加深了科技园支行与南山区政府的联动关系，还为科技园支行提供了一条特色化的普惠金融之路。

2023年，科技园支行分别与政府机构进行对接，围绕南山区4600余家专精特新企业开展营销工作。通过政府服务部门，有效传达我行产品政策，进行精准营销，并配套使用汇通智融

担保额度，既降低了我行的敞口风险，又有效服务南山区属中小微企业，实现了政府、银行、企业的三赢。

### 四、公私联合作战，推动创新发展

2023年，科技园支行要求公司客户经理及零售客户经理除了是自己领域的专家能手之外，更要互相学习产品知识，做到对公客户经理懂零售业务，零售客户经理懂公司业务，形成优势互补，强调全员营销。通过培养线上+线下的联动营销能力、全方位的客户服务能力，强化对已有存量客户的挖掘，扩大新增客户覆盖面，同时发挥零售业务“广撒网”及公司业务“定点把脉、精准营销”的特点，公司、零售联合作战，推动业务的创新发展，助力营收增长。

少年辛苦终身事，莫向光阴惰寸功。面对日益复杂的经济环境和激烈的同业竞争，科技园支行唯有不停努力、不停奋斗、不停追求，在追求卓越的道路上一往无前。相信在上级党委的领导下，在各级领导的支持下，2023年科技园支行必能劈波斩浪，圆满完成各项任务指标，为我行“十四五”战略目标的实现，贡献自己的力量。

## 专题二 专精特新

# 洞察趋势 把握政策 全面加强专精特新客群建设 助力湾区高质量发展

总行中小企业部

按照集团、金控对我行关于未来发展方向提出的一系列新要求、新指示，结合我行发展六大战略客群的重点之一——科技金融的发展目标、路径规划、工作方法，我行制定了专精特新客群建设专项行动方案，动员全行上下干部职工，进一步凝心聚力，千方百计做好项目攻坚工作。

### 一、洞察趋势，把握政策，全力助推专精特新高质量发展

**第一，中央有部署。**为深入贯彻习近平总书记在中央财经委员会第五次会议上关于“培育一批‘专精特新’中小企业”及在中国科学院第十九次院士大会的重要讲话精神：中国要强盛、要复兴，就一定要大力发展科学技术，努力成为世界主要科学中心和创新高地。我国广大科技工作者要把握大势、抢占先机，直面问题、迎难而上，瞄准世界科技前沿，引领科技发展方向，肩负起历史赋予的重任，勇做新时代科技创新的排头兵。走专精特新道路已经成为近年来我国中小企业发展的一个鲜明特征，“十四五”时期，我国将持续促进专精特新中小企业群体总量扩大和质效提升，将其锻造为稳增长底气、产业自强支撑、高质量发展增量，着眼于推进中小企业高质量发展和助推构建双循环新发展格局。为此，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于促进中小企业健康发展的指导意见》，工信部印发了《关于促进中小企业“专精特新”发展的指导意见》，提出“十四五”期间，努力推动培育一百万家创新型中小企

业、十万家“专精特新”中小企业、一万家专精特新“小巨人”企业的目标。

在“专精特新”企业发展过程中，政府部门、科研院所、金融机构、行业内龙头企业及专业化服务商共同构建了多元化的企业服务生态。其中，政府一方面以认定奖励、资金补贴、资源倾斜等方式直接支持“专精特新”企业发展；另一方面，通过政策引导、建设精准对接服务平台并提供机构补贴、研发补贴、购买服务、风险共担等形式，鼓励各类机构为“专精特新”企业提供人才、技术、资金、市场及其他专业化服务。科研院所多在人才、技术等领域以项目合作、平台共建等形式与“专精特新”企业合作。金融机构为“专精特新”企业成长的不同阶段提供相匹配的科技金融服务。

**第二，监管有要求。**为落实党的十九届五中全会提出“支持创新型中小微企业成长为创新重要发源地”，以及《政府工作报告》和国务院促进中小企业发展工作领导小组工作部署，在“十四五”时期进一步提升中小企业专业化能力和水平，监管部门出台一系列政策措施支持中小企业“专精特新”发展，包括：建立金融与产业部门的常态化会商机制；加强专项信贷支持，进一步发挥货币政策工具总量和结构双重功能、研究创设创新小微企业贷款支持工具等；拓展直接融资渠道，推广股债联动融资模式、建立民营和科创企业债券融资协调对接机制等；提升跨境投融资便利度、促进跨境贸易外汇

收支便利化、提高科技成果转化收益汇出便利度、便利企业跨境人民币结算与使用、持续做好企业汇率风险管理服务等。

**第三，集团有布置。**国家层面密集推出多项与加强“专精特新”企业培育相关的举措，重点围绕专精特新中小企业全生命周期需求，引导各类市场化服务机构参与建设专属“专精特新”企业的服务体系。

华润集团在贯彻中央有关要求方面积极参与，出台各类专项支持政策。从支持方向来看，“专精特新”企业专项扶持政策多集中于资金支持、人才支撑、精准对接等领域。对“专精特新”企业资金支持的主体主要包括政府部门与金融机构两类，我行作为集团旗下金融机构则需要建设专属信贷资金产品及增值服务体系予以支持。因此，站在新的发展起点上，我们必须扛起这份责任，必须在后疫情时代抓住机会破旧立新、必须在“防风险、稳发展”中提档升级，顺利完成集团对我们的要求。

**第四，银行有需要。**三年疫情给国内经济、社会造成了不小的冲击，我们也未能独善其身，资产效率和资产质量都受到了一些影响。我们在发展速度、质量以及在气魄、格局上与优秀的竞争对手还存在一定的差距。我行要大发展、快发展，就必须牢牢抓住创新发展和客群建设，大胆试、大胆闯，走出一条发展的新路。尤其对于中



## 众说

小银行而言，投放“专精特新”企业已不是“选修课”，而是关乎生存和长远发展的“必修课”。虽然不见得所有“专精特新”企业未来发展都会好，但这些企业往往具备一定科技含量，在公司管理、技术先进性、产品适用度等方面有潜力，我们一定要选择优先布局。不远的将来“专精特新”企业的信贷投放会快速从“蓝海”变为“红海”。因此我们要积极创新，逐渐从以贷款为主的服务模式，升级为“表内+表外”“商行+投行”“债权+股权”“融资+融智”的综合化、全方位服务，这样不仅有利于满足不同企业的多元化融资需求，更有利于我们在同业竞争中抢得先发优势！未来，“专精特新”企业将迎来更大力度的金融政策支持。下一步，工信部将推进产融更加精准对接，引导金融机构进一步加大对专精特新中小企业的支持。人民银行也表示，将继续投放包括科技创新在内的三项专项再贷款，发挥专项再贷款的精准滴灌、正向激励作用。因此，我们要牢牢抓住这次从上至下的发展机会，充分利用各种资源打磨产品、打造客群，促进我行转型升级。

## 二、建立体系，多措并举，全面推进“专精特新”客群

### （一）建立体系

建立体系，就是围绕集团具体工作部署，兼顾监管具体要求，建立全行专精特新工作体系，从产

品、风险、考核、激励以及营销推动等各个方面有机结合，有效推进专精特新客群建设。

### （二）明确分工

总行层面成立“专精特新”专班，专班成员各机构围绕“专精特新”客群建设目标，通力配合，体系化作战，通过充分的组织架构体系、明确的目标激励体系、灵活高效的产品体系、有效的风险管理机制，发挥出大团队作战的效应，做到成建制的体系化作战，这样才能充分保障我们的目标任务落地完成。总行中小企业部作为专精特新客群建设专班的办公室，重点是在建立和建设专精特新客群建设工作体系、体制和机制方面下功夫。风险管理部以及信贷审批部需要重点关注专精特新客群建设过程中风险机制以及审批机制的设立，在业务稳步发展的同时做到风险可防可控。其他各关联部门各司其职，积极参与，形成良好的有机合作体。

客群建设是我行发展的关键命题。疫情管控放开后特别是今年“两会”后，在新一届国家政府领导班子的领导和战略布局下，全国经济呈现一片回暖之势，一季度GDP预计同比增长4.1%，二季度GDP预计可达到7.7%的增长率。这说明了全国上下及各类经济体对经济探底回升抱有极大的信心。在这个大背景下，我们要紧紧抓住这个发展机遇，迅速找到客群建设的突破口，找到差异化竞争的领域并且持之以恒的坚持下去，就一定会形成我们的优势“蓝海”，抢占先机。📈

## 专题三 学习进行时

# 学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育

4月4日及12日，总行党委召开专题会议，组织“第一议题”学习，认真传达学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育工作会议精神，深刻领会习近平总书记在中央政治局两次会议和主题教育工作会议上重要讲话，以及《中共中央关于在全党深入开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育的意见》精神，对扎实开展主题教育作出部署安排。





## 众说

4月10日下午，中国华润召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育动员会。中央第四十七指导组尚冰组长出席会议并讲话，集团王祥明董事长作动员讲话，集团王崔军总经理主持会议并作总结讲话。我行领导班子成员，总行部室全体党员等共387人通过视频接入参加了会议。



4月20日前，总行党委召开会议，结合自身实际，研究制订了《华润银行党委关于开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育的工作方案》，建立完善工作机制，成立五个专项工作组，抓好工作研究部署。

此外，总行党群部、党委组织部迅速根据要求订购了主题教育书目，配发参加主题教育的党员干部。✎

本文由总行党群工作部整理供稿

## 发扬斗争精神 打开发展新格局

中山分行团支部 洪怡柔

习近平总书记在党的二十大报告中，明确了中国共产党现阶段和未来一段时间的中心任务，并提出了一系列新表述、新理念。二十大报告中，我印象最深的便是“斗争”一词多次出现，习近平总书记提出“务必敢于斗争、善于斗争”，前进道路上，必须牢牢把握的五大重大原则之一就是“坚持发扬斗争精神”。这是对党的光辉历程特别是新时代10年伟大变革的深刻总结，科学揭示了党始终立于不败之地的力量源泉。

我国发展进入战略机遇和风险挑战并存的新阶段，银行业作为传统行业也进入了转型发展的平台期，我们所面临的困难是显而易见的，有些问题有历史经验可以参考，有些难题只能靠不断探索、不断斗争、不断创新，去破开新局面。银行业的下个十年可能面临坏账增多的风险和盈利放缓的压力，我们的下个十年，必然更需要斗争精神，主动识变应变求变，主动防范化解风险，探索能够走得远、踩得实的发展道路。

中山分行扎根中山市十年，时刻思考如何贴近市

场，如何在市场竞争中走出华润特色。在分行工作的三年中，我深刻认识到只有紧跟党的领导，牢牢把握“国家所需、中山所长、华润所能”，才能行稳致远。

绿色发展、乡村振兴、科教兴国、增进民生福祉是国家所需，是人民所需，它既是“大命题”，也是与我们每个人的当下与未来息息相关的“小事情”。我行近两年先后推出乡村振兴贷款、润碳贷、润科贷，围绕国家政策支持产业提供创新金融服务；在内部政策上，也针对乡村振兴、绿色信贷、新基建、中小微企业贷款制定FTP补贴政策，引导业务人员跟党走，朝着人心所向拓展业务。中山分行贯彻坚持和加强党的全面领导原则，首创三年党建持续提升项目发展理念，充分发挥党员先锋模范作用，以党建攻坚项目的模式加强党建与业务融合。其中，响应国家号召及中山市发展战略，2021年提出“镇村金融”党建攻坚项目，2022年提出“一行一次——厂房金融”党建攻坚项目。充分发挥党支部战略堡垒作用，发挥党员斗争精神，深入市场，直面竞争压力，坚定信心，坚定发展路

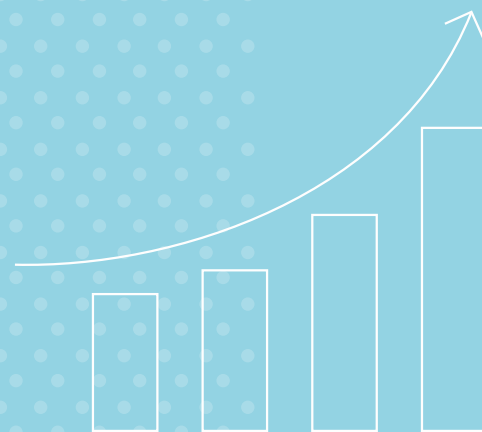
径，在艰苦奋斗中，挖掘中山分行特色发展道路。同时在这一过程中，充分发扬“中山所长”，中山市工业底蕴厚实，但近年受土地面积制约及创新不足等因素影响下滑严重，因此创新与科技发展是恢复当年工业发展势头的必经之道，金融支持制造业转型、支持传统产业数字化转型也成为我们必须探索的赛道之一。其次中山站在珠江西口，凭着深中通道支持，如能进一步拥抱深圳高新产业，发挥区位优势，亦有所可为，在“引进来”的过程中，提供创新金融服务或许能打开我们的发展新局面。再谈“华润所能”，我行的优势离不开央企的优势赋能，依托集团产业协同效应，增强产业金融优势，是我们差异化发展道路的重点方向。

此外，我行作为央企，党的领导亦发挥出团结人心的力量和坚定发展道路的定力，党员带领团员、群众充分发扬斗争精神、锤炼斗争本领发挥，心往一处想、劲往一处使，在复杂形势面前不迷航、在艰巨斗争面前不退缩。中山分行除了践行党建攻坚发展模式，也积极发挥青年团员群众力量，在党支部的领导下，中山分行团支部成立了“青年业务突击队”，让青年团员通过业务竞赛比拼、全员营销转介、支持网点营销等方式，贴近市场，理解业务，并实现个人成长。我作为团支部的一员，在业务突击队工作中，从中后台走向营销前线，走向客户，走进市场，经历业务前中后每一环节，在这个过程中进一步读懂我们的产品，跳出学生思维，理解市场需求。党支部领导及其他党员同事充分支持团支部的业务支持活动，为团员答疑解惑，引导团员战胜困难，磨炼意志，成长为优秀的共产党后备军。

2023年中山分行将迎来成立十周年，新的十年，奋斗常在、斗争不息。面对时代难题、面对人民的需要，我们更需要埋头苦干、奋勇前进，如习近平总书记在二十大报告中所说，我们要增强志气、骨气、底气，不信邪、不怕鬼、不怕压，统筹发展和安全，全力战胜前进道路上的各种困难和挑战，依靠顽强斗争，打开事业发展新天地。👉

# 业谈

YETAN



## 推动引战引资项目落地 夯实资本促进战略协同

总行董事会办公室 毛玥

我行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述，坚持稳字当头、稳中求进的工作总基调，牢牢守住不发生重大风险的底线，切实提升综合服务和运营管理水平，夯实经营管理基础，实现高质量发展。近年来，我行的发展态势稳中向好，经营管理能力不断提升，运营和风控能力日趋稳健，主要经营指标实现了稳步增长。为支持我行未来战略发展、降低股权集中度、优化公司治理机制并进一步充实资本金，在国资委、华润集团及华润金控的大力支持和帮助下，我行近两年来全力加快推动新一轮战略投资者引进工作。

### 一、前期努力

#### （一）广泛收集，多渠道沟通潜在投资者

受国家经济增速延续下行、国资监管政策调整、互联网金融异军突起、利率市场化、实体企业经营难度加大、银行业经营风险不断上升等不利因素的影响，近三年来绝大部分上市银行股股价持续大幅低于其净资产且未见底部。由于我行为央企控股，引战引资须遵守国务院国资委相关规定，资产定价的前提是保

证国有资产不能流失，故交易价格不能低于评估价值。加之监管对银行股东资格要求高，符合监管要求且具有中小银行投资意愿的投资者极少。尽管我行近年来经营业绩持续向好、在城商行序列中表现较为突出，且逐渐形成了自己的特色和优势，但潜在投资者受上述原因影响，观望意识厚重，战投引入工作难度不断加大，因此我行前期花费了大量时间与精力寻找适格投资者。

面对市场低靡行情，我行不畏艰难，通过各种渠道持续寻找优质的潜在投资者。在持续近两年的时间中，我行共收集整理潜在投资者资料二十余家；根据不同潜在投资人需求，形成数十个版本的推介材料并不断更新；主动与投资者进行多层次、多渠道沟通，先后沟通接洽十余家优质企业潜在投资者，就股权战略合作事宜进行深入磋商；为进一步展示我行亮点、核心竞争力，以吸引投资者并加深其对我行投资价值的认可，行领导亲自部署接待，积极带领潜在投资者参观各地职场展示特色发展路径，围绕我行优势、入股的潜在价值增长点，结合国家粤港澳大湾区规划、广深珠同城化等方面展开充分推介与阐述，使潜在投资者深刻感受到我行未来快速稳健发展的核心竞争力及升值为“白马股”的巨大潜质；同时积极配合上述潜在投资方，提供多批次线上尽职调查材料，确保与潜在投资方的高效友好互动，全力保障引战引资相关工作顺利推进。

#### （二）耐心应对，认真配合投资者尽调工作

为了对接潜在投资者现场尽职调查以及做好引战引资各项工作，2021年7月，我行成立引战引资项目工作组，按照诚恳、专业、高效及维护我行利益的原则开展引战引资、尽职调查等相关工作，内部执行小组对所有材料进行审核把关。2021年7月-12月，三家潜在投资者分别聘请财务、法律、税务、商业等尽调机构，先后在我行进行为期一至两个月的现场尽职调查。

我行全方位协调尽调各项工作。一是与潜在投资者保持良好沟通和互动，开展多场面谈和交流会，深入了解其投资意向及关注问题。二是以积极促成合作的务实姿态

## 业谈

与尽调机构密切联系，认真配合、沉着应对、合规谨慎处理各项事宜。三是收集、整理并分别提供分类别的尽调材料。行内各相关部门全力配合，相关材料均经分管行领导亲自审核后提交至董事会办公室统一报出。四是组织完成数场尽调机构对高管、部门负责人或业务骨干的尽调访谈，协同跟进后续访谈事项的调整及完善。我行合规有序对待尽调工作，在保证材料安全性和工作统一性的同时，兼顾全面性和高效性，最终圆满完成该项工作。

### （三）友好互动，顺利开展高层沟通会

本轮引战接触的投资者中，不同投资者具有不同的复杂意愿，分别提出了多方面诉求，如：部分潜在投资者更愿意进行财务投资，希望我行能够尽早上市，在短期赚得资金后即退出；一些潜在投资者希望能与华润互换资源；个别潜在投资者更愿意投资本土银行，而对我行提出更高要求。

为了尽快促成潜在投资者与我行达成共识，进一步加强与潜在投资者的交流沟通，推动股权合作，克服困难，精准把握谈判重点、难点和时间节点，我行就定价、董监事席位安排、过渡期损益、分红等核心内容与潜在投资者反复沟通论证和权衡，初步达成一致意见。2021年12月，三家潜在投资者高层领导莅临华润金融大厦，与华润集团、华润金控及我行高层领导进行四方会谈。会上，围绕我行拟非公开发行股份并募集相应资金事宜，四方商讨股权合作相关事项，并共同签署股权合作备忘录。四方会谈的顺利召开和备忘录的成功签署，代表着我行与三家潜在投资者达成了初步股权合作意向，我行引战引资工作取得阶段性成果。

## 二、工作成效

### （一）扎实研究，合规完成各项法定流程

进入2022年，我行加快推进各项引战引资工作步伐。在监管部门和国资委、华润集

团、华润金控的大力支持下，上半年，我行陆续完成增资扩股方案的内部审批、省银保监局核准、国资评估备案等一系列工作。经过前期的不懈努力，华润集团分别与中国南方电网有限责任公司（下称“南网集团”）和中国电子信息产业集团有限公司（下称“中国电子集团”）两家央企就引战引资项目达成了通力合作的共识。经过为期一年左右的现场尽调、深入迂回谈判和各级机构的指导推进，我行分别与南网集团下属企业南方电网资本控股有限公司、中国电子集团下属企业深圳中电投资有限公司达成股权合作意向，项目于8月初进行公开挂牌；挂牌期间，我行实时有序提示两家投资者按时完成摘牌程序，并及时缴纳16亿元投资保证金，锁定交易对象。

### （二）努力协商，加快推动增资协议签署及实收资本到位

为高效推动增资项目进程，在正式挂牌后，就增资协议多次召开与投资者的沟通会，抓住主要矛盾，本着双方公平公正的原则，对投资者提出的意见进行商讨，利用专业知识、战略高度、法律法规、监管规定等就投资者对协议的不同意见进行全方位协商。同时，我行本着对此次交易的最大诚意，对两家投资者进行信息对称，与一家投资者达成一致的条款会及时反馈至另一家投资者。守得云开见月明，经过多重努力，增资协议

经充分磋商完善，我行终于与两家投资者达成共识，于10月下旬成功签署。自签署协议后，我行及时提示投资者按照国资交易规定、协议约定以及我行月末资金监管头寸要求等缴纳增资款。10月末，两家投资者分别将增资尾款40亿元和24亿元（合计64亿元）转入银行账户，80亿元增资款全部到账，为我行节省可观资金成本开支及带来大额营收。

### （三）细致梳理，股东资格顺利获批

早在项目启动阶段，我行就高度重视潜在投资者的股东资格问题。在行领导的引领和指导下，我行前中期与投资者和监管部门进行了坦诚、密切和高效的沟通，争取到了监管的大力支持，并提前整理形成两家投资者股东资格申报所需的相关证明材料，为后期股东资格申报的顺利推进打下了坚实的基础。投资者提供的每一项材料我行均由不同人员进行反复核对，诸如资金来源情况作为监管重点关注事项，要求必须是自有资金且需穿透至实际来源层审查，我行对长达数百条对账单进行逐笔核查，细心梳理，最终完成材料整理共计90余份，合计1500余页，于11月末完成内部发文和纸质申报材料的报送工作。随后，持续跟进监管对股东资格的审核进度，与省市两级监管机构保持密切沟通，并针对省局提出的指导意见，协同投资者对材料进行补充完善。



在疫情感染人数倍增、监管机构值班人手缺乏、年末决算时间紧迫、年终时点倒逼的极限情形下，由于股东资格申报工作启动时间早、准备工作细、沟通环节到位以及监管机构上下一致的充分理解支持，12月下旬，两家投资者股东资格均获得监管核准，我行引战引资工作在年内取得了重大突破。股东资格申报从12月中旬的监管正式收文、受理到12月下旬出具核准文书，这是项目高效运作的“特写样本”，是监管通力支持银行稳健发展的实际“给力支持”。

### 三、重大意义

本次增资后，我行注册资本由60.43亿元增至85.33亿元。华润股份持股比例由70.28%下降至49.77%，新进股东南网资本、深圳中电持股比例分别为18.24%、10.95%。我行前五大股东分别为华润集团，以及南网集团、珠海华发集团、中国电子集团的下属企业。我行本次增资既大幅补充了资本金，又优化了股权结构，还解决了“双70、双80”考核问题；此外亦有利于协同股东业务发展与提升我行科技实力，支撑我行在“十四五”期间主要经营指标翻倍及未来战略发展，为我行未来上市奠定了更加坚实的资本结构和实力基础。在资本市场持续低迷、银行股价连创新低的背景下，该项目为我行成立以来的最大融资额，实属不易，荣获我行2022年度“金润奖”突出贡献奖、华润集团2022年度稳增长最佳实践奖。

未来，四家央企国资集团将相互协同、强强联手，共同推动我行稳健快速发展。我行将充分利用主要股东的深厚产业背景和强大产业实力，坚持自信自强、守正创新，坚持“十四五”战略规划，坚持“小银行，大网络”的智能化银行战略，突出产融特色，加快智能化转型，重点推动在粤港澳大湾区的特色业务布局，实现高质量可持续发展，提升服务实体经济的能力，提升市场价值，努力成为粤港澳大湾区特色数字化产业银行。🏆

回  
望  
HUIWANG



## 回望

# 华润为桥 广交天下

2018年11月5日的上海，世界上首个以进口为主题的大型国家级展会，中国国际进口博览会拉开帷幄。而就在开幕前一天，第124届广交会在广州闭幕，时光接续，历史交汇，从广交会到进博会，从侧重扩大出口到更加注重进口，外贸展会之变见证了中国开放的“接力”，但几乎无人知晓，这些吸引着全世界目光的中国展会，最早的源起可以追溯到香港中银大厦的一间小小办公室里。

1955年，诞生六年的新中国已渐渐远离战火，世界开始透过封锁的坚冰，重新审视和中国的关系，在越来越多的国家眼里，这个幅员辽阔、物产丰沛的庞大国家充满了诱惑，但更多时刻，他们只能挤在位于香港中银大厦的华润公司出口部的办公室里欣赏难得一见的“中国制造”。目睹海外客商满是好奇的双眼，身为香港外贸总代理的华润，敏锐地发现了其中蕴藏的机遇，一个大胆的想法开始酝酿。

1956年元旦，一个以“中国”命名的出口商品展在华润公司举行，14家出口公司的上千余种产品汇集在华润的陈列室，这是新中国产品形象第一次规模性的集中对外展示。被邀请来的客商们，一旦对哪件货物表示了兴趣，就会有专门的引导员带至临时谈判室，在那里接待员会进一步跟进，几乎和如今展销会流程相同，这让客商很满意，购买合同递增，一些商品的订单量甚至超出了当时中国的供应能力。展览的成功，鼓舞着新中国年轻的外贸系统，大家一致认为，通过展览，能有效地促进出口工作，能不能在国内也举办一次大规模的国际展览会，把来自世界各地的客商，从香港华润的展览室里，请到神州大地的某个窗口城市。

1956年春，担任外贸部出口局副局长舒自清、外贸部驻广州特派员严亦峻、华润公司董事长兼总经理张平，三位老友在广州相聚，茶韵幽远中，聊到了在广州创办国际展览会的想法，那时的广州，已经连续举办过两届面向苏联和捷克的商品展，加之广州和深圳罗湖之间有铁路可以直通，方便客商从香港入境前往，从经验、条件看，广州都是当时国内首

屈一指的选择。6月12日，由严亦峻亲自执笔，向外交部提交了报告，建议当年九、十月在广州举办一次全国性的出口商品展览交流会，邀请国外客商前来参观。

经过经贸部领导的讨论，广东省委的意见，1956年7月30日，外贸部发出《中国出口商品展览会展品征集方案》，并责成华润公司提供海外客商名单，华润立即成立了两个小组，一个是外商小组，负责邀请外国商人；另一个是华商小组，负责邀请港澳及海外的华商和侨商。华润将拟好的客户名单报外贸部和中国国际贸易促进会审批，审批确定后的名单反馈至华润，就成为正式的邀请名单，华润将港澳地区

的邀请名单送到香港中华总商会委托他们邮寄邀请函，对海外商人的邀请函则由华润公司亲自寄出，持有等同于签证的华润公司邀请函，外商可先进入中国大陆，而后在中国边检办理签证手续。

1956年11月，居住在罗湖口岸附近的深圳居民惊奇的发现，一群群黄皮肤、白皮肤、黑皮肤的各色人等操着英语、粤语和其他语言，穿着当时中国人所难得一见的西服套装拖着大大小小的行李箱，在中国警察的引导下，沿路轨步行跨过深圳河，再挤进早已等待在那里的绿皮火车，唯一能化解旅途上艰辛的，是他们正在踏上的充满想象的新中国土地。



11月10日，广州中苏友好大厦9200平方米的展览大厅被挤得水泄不通，中国出口商品展览会成功举办，共陈列汽车、机车等展品一万三千余种，13个交易团与早到的来宾洽谈生意，展销结合，看样成交。中国出口商品展览会的成功，让中央坚定了举办展览会带

## 回望

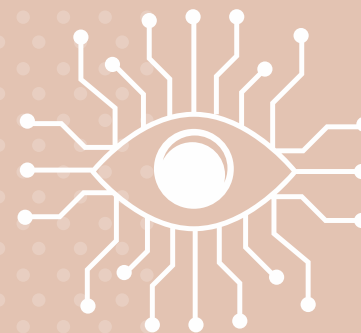
动出口的决心。半年后展览会改名“中国出口商品交易会”，并确定每年在广州举办两次，这就是日后广为人知的“广交会”，周恩来总理亲自视察了第一届广交会，定下了“让世界了解中国，让中国认识世界”的广交会宗旨，也正是从这届广交会开始，华润担负起远超服务范畴的服务工作，专门成立市场调研，将调研结果传达至广交会，研讨市场情况及货币变化及商户需求。



自1957年起，每年两届的广交会为这个当时贫瘠的国家，汇聚了大量外汇，第一届出口成交1754万美元，第二届达到6932万美元，第三届便达到了1.53亿美元，这些因为商业目的源源不断涌入的自由外汇，为这个百废待兴的国家积累了成长需要的肥沃土壤，从这里中国的贸易系统看到了外面的世界，学到了大量先进的合理的外贸管理理念，学会了“和平时期的贸易应该怎样做”。同样是从这里，无数海外政要通过这条贸易的通道曲线进入中国，从1957年到1965年的9年间，与中国有贸易关系的国家和地区增至124个，曾经的封锁圈名存实亡，从这里看见世界的中国，从这里看见中国的世界，都通过这样的贸易舞台，收获了远超贸易的收益。几十年里，“广交世界 互利天下”，广交会规模日益壮大，影响力延续至今。

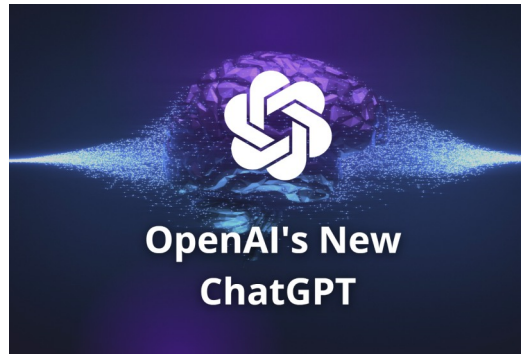
本文根据纪录片《润物耕心》《华润为桥 广交天下》纪录片整理

博  
B  
O  
W  
E  
N  
闻



# ChatGPT

华润银行AI研习社



## 【编者按】

迄今为止，史上用户数增长最快的消费者应用是什么？答案是引发全球科技浪潮的大型语言模型ChatGPT，2023年1月，其月活跃用户数已达上亿，自发布两个月后用户数持续暴涨，市场影响力迅速提升。人工智能高歌猛进背后是其强大的功能和技术革新，优秀的语言处理能力、创新能力和推理能力，使ChatGPT在不同行业扮演着变革性的角色。在快速发展的数字经济趋势下，ChatGPT技术在金融领域的应用快速推动着行业对数据和信息利用方式的新革命，必将对我国经济金融等相关领域产生深远影响。本期博闻栏目专门就此话题，邀请华润银行AI研习社与大家分享关于ChatGPT的认知与思考。



## 基本介绍

ChatGPT ( Chat Generative Pre-trained Transformer ) 是由人工智能研究实验室 OpenAI 在 2022 年 11 月 30 日发布的一款 AI 聊天程序，一经发布便在全球开启了一波 ChatGPT 热潮，短短 2 个月内用户数已过亿。该模型是一款人工智能技术驱动的自然语言处理工具，使用的是 GPT-3.5 架构的千亿参数大语言，能够进行连续对话、综合上下文内容进行交流的自然语言处理 ( NLP ) 模型，并通过强化学习进行训练，从而理解人类的语言来进行对话，甚至能完成撰写邮件、视频脚本、文案、翻译、代码、写论文等任务。

2023年3月15日，OpenAI发布目前最强大的多模态预训练大模型GPT-4。该模型能够处理文本、图像两种模态的输入信息，单次处理文本量是ChatGPT的8倍，GPT-4的表现大大优于目前最好的语言模型，不仅在学术层面上实现了模型优化与突破，同时也展现出了成为部分领域专家的能力。



## 商业应用

2023年3月1日，OpenAI开放了ChatGPT API，加速ChatGPT相关应用生态的发展。微软先后在搜索引擎Bing、企业服务平台Dynamic 365及开发者工具平台Power Platform等接入ChatGPT/GPT-4能力。微软还发布了Microsoft 365 Copilot，极大提升office的生产力和交互方式。与此同时，越来越多的企业宣布接入ChatGPT的能力，其中不乏一些已经取得优秀商业化的应用，如Jasper、Quizlet、Shop等，应用于语言文字创造、人机交互、教育、绘画、影音、零售等多场景。



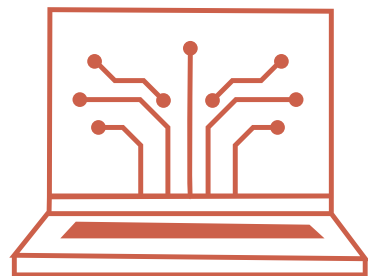
## 观点碰撞

关于ChatGPT影响银行业的启发：一是可能突破智能客服的用户交互瓶颈。金融领域有许多个细分业务板块都需要有智能客服和虚拟助手，如投资业务、信贷业务、财富管理和信用卡等。传统智能客服的难点在于用户交互，而ChatGPT的出现为快速优化用户交互体验提供可能性。当然ChatGPT想要在智能客服方面大放异彩，还需与垂直领域的专家知识相结合。二是可能改变之前默认的线上化—数字化—智能化发展路径。由于ChatGPT类人机交互会产生新的用户数据，智能化可能反向推动数字化，加速数据的闭环迭代。三是全面提升业务效率。除替代客户服务中的人工基础性工作外，ChatGPT还可以进行数据分析、资讯整理、文本写作、欺诈监测、报告核查等。



关于ChatGPT影响金融科技行业的启发：一是超级生态与垂直生态都有机会。大型互联网平台具备模型训练能力和数据基础，可以创建通用模型来提高业务效率和影响业务形式。小平台则可以通过接入ChatGPT等人工智能模型的API以及自身金融知识图谱实现垂直领域模型应用。二是数据—模型—算力结合构成核心竞争力。在ChatGPT这个应用场景下，如果能够持续贡献海量真实且有标注的数据，使模型不断优化，有望实现自我迭代和形成闭环。三是飞轮效应和有效拓客尚待时日。真实用户调用模型产生的数据及模型依靠真实数据高频迭代的飞轮效应，需要投入大量的人力和算力。另外，用户愿意接受机器人的陌生拜访和私密沟通不仅需要机器人高水平的问答能力，还需要用户与机器人建立信任关系。

关于ChatGPT在银行业应用风险及阻碍的考虑：一是数据隐私。银行数据的特殊性决定了应用第三方技术的审慎性，应用技术须考虑本地化、私有化部署模式。二是系统稳定。对于ChatGPT这类外接应用，银行不具备技术自主性，难以控制内容输出的正确性，也难以确保系统稳定运行，可能带来经营风险。三是成本投入。无论接入API还是自主研发类似功能，均须较大成本投入。四是地缘风险。ChatGPT是美国OpenAI研发的产品，目前仍未对国内开放使用，暂不具备使用模型的合规性。■



# 悦动

YUEDONG



## “人生的道路虽然漫长， 但紧要处常常只有几步”

——读路遥《人生》

东莞分行综合管理部 刘恋



偶然看到近期热播的电视剧《人生之路》，它改编自路遥先生的经典中篇小说《人生》，这本书我学生时代曾经读过，这次又再读，也许会因为人生阅历的增长而有不同的感思。

《人生》是路遥的一部中篇小说，发表于1982年，曾获第二届全国优秀中篇小说奖，最后还被拍成电影，引起巨大的轰动。生生不息的现实生活，哺育了一批又一批现实主义文艺作品，这部小说以改革时期陕北高原的城乡生活为时空背景，叙述了高中毕业生高加林回到土地又离开土地，再回到土地这样一波三折的人生的变化过程。

在这部小说中路遥的语言朴实无华，景物描写刻画人心，时不时对主人公的命运进行点评。虽然这部小说在结尾，没有给读者“人生”的答案，但却引领读者去思考人生的答案。小说中路遥为我们刻画的这个心高气傲、性格倔强的年轻人高加林，是那个时代优秀青年的代表，渴望凭借个人能力改变面朝黄土背朝天的农民身份。可是，他的民办教师资格被人顶替，经过苦苦煎熬和等待好不容易被调到县城当上了干部，又因为被人告发了走后门的秘密，最终被退回了农村。一波三折的人生变幻为我们揭示了人生的不可预知性，一个人的生活道路总是曲曲折折充满着各种冒险和挑战，唯有强硬自己的羽翼，才能抓住翱翔天际的机遇。

小说中让我感触很深的是“被时代偏见捆绑”的遗憾和“不屈服于命运的执着”所碰撞的火花，在一次次失望不甘后成熟蜕变的人生之路。当一个人傲性被磨光的时候，就是在象

征着成熟，高加林成熟了，所以才不会计较自己是穷酸人的出身，不甘于违背自己的本意用握笔的双手窝锄头，坚持文学创作，直到成功的那一天……这种改变是大众意想不到的，所以高加林肯定会成功，而且还会越来越好！几度挣扎，几次抉择，高加林顺应时代，在浪潮中谱写了不平凡的人生故事。

人生之路，需要我们在改变这个世界的过程中让自己慢慢地成熟。没有一个人的生活道路是笔直的、没有岔道的。有些岔道口，譬如学业上的岔道口，事业上的岔道口，个人生活上的岔道口，你走错一步，可以影响人生的一个时期，也可以影响一生。面对生活，我们要做的就是脚踏实地，积极进取，唯有珍惜眼前，活在当下，知足，方能常乐。只有历经人生的风风雨雨后才能体会到人生的意义与价值，才会明白最珍贵的东西是自己的初心与信念。

路遥在小说《人生》的扉页上，就直接引用了这句

话：人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步。这段话其实并非路遥所写，而是出自作家柳青的《创业史》。

正如书中所说：“一切毫无办法，严峻的生活把他赶上了这条尘土飞扬的路。”既然我们降临到这个世界，就要活出我们的滋味。是雄鹰，就要展翅翱翔搏击风浪；是大树，就要汲取养分奋力生长；是嫩叶，就要燃烧生命奉献自然。我们的生活正是在紧要处一次次选择与被选择的汇总，有失意、有风光，最重要的是我们是否拥有让自己去选择的能力。我想起杨绛曾说过：“每个人都会有一段异常艰难的时光，生活的压力，工作的失意，学业的压力，爱的惶惶不可终日，挺过来的，人生就会豁然开朗。”无论是路遥的人生，还是高加林的人生，亦或是你我的人生，但在这些岔道中如何选择前进的方向，是我们要在慢慢岁月中沉淀自己、丰富自己后学会的能力。👉

