

沟通瑞丰人  
服务合伙人  
连接社会人

《百年瑞丰》总第48期  
2018年2月出版

主办：总行办公室  
设计：总行办公室

《百年瑞丰》编辑委员会

主任：严国利  
主编：李 菲  
编辑：沈逸斐 任万林 陈其杰 王力铭 沈帅帅  
谢 莹 秋益味 刘诗曼 施斌杰 何泽峰  
吕 俊

投稿邮箱：bainianrui Feng@163.com

# CONTENT 目录

## 瑞丰视点 FOCUS 01-12

- 2018年度工作报告解读
- 滨海支行如何打响“第一炮”？
- 唱响柯岩高质量发展最强音
- 助力巩固柯桥社区“主阵地”
- 劳动竞赛

## 瑞丰联播 NEWS 13-16

- 市企业家协会会长尹永杰莅临我行考察
- 省农信联社绍兴办事处主任朱朋远莅临我行调研
- 二月份工作例会要求确保实现“开门红”
- 我行举行2018年度工作报告专题宣讲会

## 瑞丰模式 MODEL 17-24

- 瑞丰引领转型的秘诀
- 微贷“双翻番”的背后……
- 论“优秀金融债发行人”是如何炼成的

## 瑞丰视野 VIEW 25-28

- 新金融与新零售的连接
- “新零售”时代银行网点如何转型

## 特约评论 COMMENTS 29-32

- 零售银行的“下半场”：“筋骨皮”与“一口气”
- 得把“体验”当回事儿
- 深耕新农村，创新推进新零售战略

## 瑞丰责任 RESPONSIBILITY 33-34

- 普惠共享金融走进白塔头村
- 积极推广企业“光伏贷”助力绿色金融
- 倾情服务湖塘村拆迁兑付
- “金融夜讲堂”走进朱家坞村

## 瑞丰人 LIFE 35-46

- 年味儿
- 我们的新年愿望
- 普通人最伟大，幸福都是奋斗出来的
- 好书推荐
- 摄影版：过年啦



# 站在新时代的 风口

时光如同白驹过隙，不知不觉从身边闪过，新的时代已经徐徐展开，站在时代的风口，我们要向左走还是向右走？

凡是过去，皆为序章。那些难忘时光已深深镌刻在年轮的记忆中，过去的一年，在激情与汗水中，全体瑞丰人迎难而上，贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，着力深化零售银行深度转型战略，增强发展动力，再造发展优势，稳中求进谱华章。

新的一年，是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放40周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年，也是瑞丰银行“新零售”战略转型元年。站在新时代的风口，新的发展机遇正在向我们招手，新的使命、新的目标等待我们去实现。这个风口，潮起海天阔，扬帆好启航。

新的一年，更是实干之年。在2018年的新年贺词中，习近平主席指出，“九层之台，起于累土”，要把这个蓝图变为现实，必须不驰于空想、不骛于虚声，一步一个脚印，踏踏实实干好工作。这个风口，苦心人天不负，三千越甲可吞吴。



# 荣誉榜

HONOR ROLL

荣获柯桥区机关部门行风评议“七连冠”

荣获省级“2017年度银行金融机构安全评估成绩突出单位”称号

荣获“2017年度绍兴市国际收支统计申报工作优胜行”称号

荣获2017年度绍兴市级及柯桥区银行执行外汇管理规定A级评价

荣获“2016年度浙江省企业社会责任优秀报告”荣誉称号

辞旧迎新，难免怀着美好的心愿展望未来，与此同时也真实地被日新月异的互联网金融所追赶着，被雷厉风行的监管环境所束缚着，被“知识恐慌”和“本领恐慌”所困扰着。逆水行舟，不进则退，志行万里者，不中道而辍足。站在这样一个时代的风口，不应为今天的成就而自满，也不能为明天的无所适从而烦恼，更不该对昨日风景的消失而怅惘。没有比人更高的山，没有比脚更长的路。涓涓细流，可以汇成无垠的大海；平凡脚步，可以走完伟大的征程。积力之所举，则无不胜也；众智之所为，则无不成也。

站在风口上，意味着站对方向，态度能决定一个企业的寿命，方向则掌控一个企业的生死。从来没有一个时代如此强调“势”的作用，在互联网时代，在多样化多变的时代，走对方向才是根本的道路。一个企业的关键是创造效益，方向没走对，被动弥补，客户流失，效益自然就没了。如今最大“势”就是移动互联网，你的对手去尝试了去做了，你不做就会被拉开距离，一年后，这片天地就已不一样了；两年后，你做了，但差距也来了，如果你不敢尝试不愿尝试，等待、观望、踟蹰不前，那你就完了。

企业的“企”字上面是一个“人”，下面是一个“止”，如果把人去掉了，企业就停止了，也就死亡了。人在企业就在！只要有人，他便永远都有打败对手资格与潜力。如今，所有的瑞丰人都站在这个风口上，每个人都是这个时代的掌舵者，都可能成为造就新时代的传奇英雄。

岁月不居，天道酬勤。站在新的起点上，开启新的希望，迈向新的目标，需要全体瑞丰人拿出咬定青山不放松的气概，以革故鼎新的魄力全面推进“新零售”转型战略，以创新驱动的理念完善服务、产品及模式，以雷厉风行的作风推动各项工作深入发展。唯有此，我们才能在这个千帆竞渡的时代挺立潮头，奠定百年瑞丰最坚实的基础。

长河悠远，天地常新，

大江流日夜，慷慨歌未央。

我们已如此有幸，站在时代的风口，

我们更想，不跟风，成为风。







瑞丰视点  
FOCUS

# 新时代 新零售 新挑战 2018年度工作报告解读

## 2018年工作指导思想

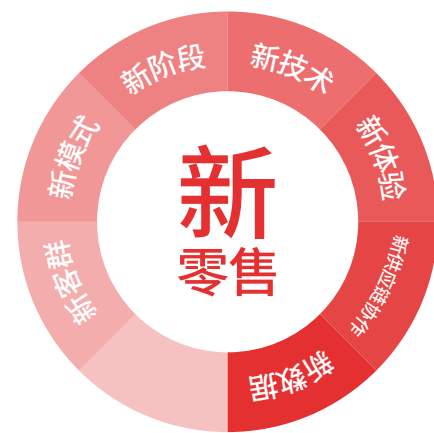
- 实施一个战略：新零售战略转型；
- 培育五大金融：即零售金融、小微金融、产业金融、网络金融、同业金融五大业务板块；
- 抢占三大新“主战场”：即在深耕柯桥社区“主阵地”基础上，抢占滨海、越城、义乌三大新“主战场”，打造零售为本、模式领先、价值驱动的全中国一流农商银行。

### 01 “新零售” 战略环境分析

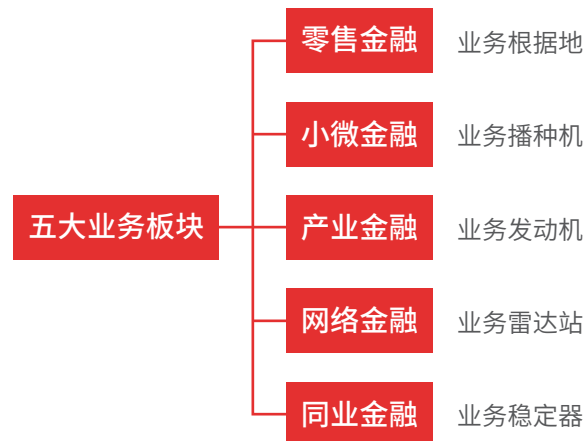
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
传统零售银行如果不转型，就会被客户抛弃，就会被同业淘汰。	新零售需要面对“客户日益变化的需求和传统金融服务模式不配套”这一根本矛盾。	新零售是我们走进新时代的必然要求。
<b>激烈竞争</b>	<b>根本矛盾</b>	<b>时代需要</b>

### 02 “新零售” 的内涵

紧紧围绕“客户日益变化的需求和传统金融服务模式不配套”这一根本矛盾，坚持以客户体验和科技支撑为中心，建设轻型银行为导向，实现零售银行从广度、宽度到深度、精度，从速度、规模到质量、效益，从传统工具、传统技术、传统渠道到新工具、新技术、新渠道的转型和融合，再造差异化特色化竞争新优势。

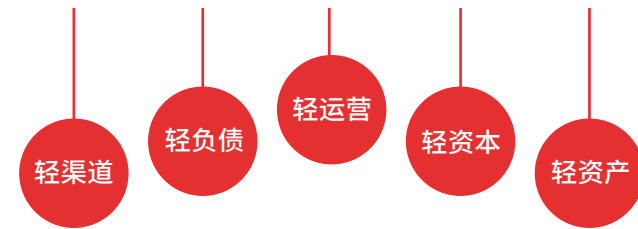


### 03 “新零售” 业务板块构成



### 04 “新零售” 转型方向

模式转型要“轻型化”



### 05 长尾客户

- 概念** 商业的未来不在传统需求曲线的头部，而在于需求曲线中那条无穷长的“尾巴”。
- 传统银行模式** 遵循“二八”法则。
- 长尾客户特征** 高度碎片化，用户数量庞大但个体资金量小，通过技术手段进行整合和汇集，将产生巨大价值，遵循“八二”法则。

### 06 “新零售” 的主阵地

坚持以社区市场为依托，牢牢巩固柯桥“主阵地”，不断提升柯桥社区市场占有率。

<b>• 城市社区 •</b>	<b>• 农村社区 •</b>
要坚持“广覆盖、高黏度、差异化”特色，抓住城郊融合机遇，推进渠道轻型化；实施行业整体获客，推进负债轻型化；打造明星爆款产品，实现客户长尾化。	要坚持“网格化、全服务、零距离”特色，以“金融培训+服务普惠”为特色，以“组团推进+专人跟进”为载体，以“公议授信+普惠签约”为模式，做深做透农村社区。

### 07 “新零售” 的三大新“主战场”

<b>滨海主战场</b>	<b>越城主战场</b>	<b>义乌主战场</b>
发展定位：探索建立“产业金融为主体的公司业务零售化”新模式。	发展定位：探索建立“零售金融为主体的‘长尾客户’精准运营维护”新模式。	发展定位：着力形成“小微金融为主导的综合金融服务”新模式。

### 08 “新零售” 的资源支撑



### 08 “新零售” 的十大工程

- ★ 全资产管理平台二期工程
- ★ 信用库扩建工程
- ★ 金融市场板块风控工程
- ★ 绩效优化工程
- ★ 客户体验提升工程
- ★ “长尾客户”工程
- ★ 流程银行优化工程
- ★ 私行客户集聚工程
- ★ 社区模式复制工程
- ★ 产品定价体系工程

### 08 “新零售” 转型的瑞丰优势

- 战略优势** 新零售战略转型是瑞丰人与时俱进、不断创新的结果。
- 管理优势** 瑞丰培育形成了“精、细、严、规”管理模式。
- 发展优势** 看到八年零售转型积累的巨大优势，看到五大金融、三大新“主战场”巨大市场机遇。
- 文化优势** 瑞丰人崇尚奋斗、乐于奋斗，坚信“奋斗造就百年瑞丰、奋斗成就幸福瑞丰”核心价值观。

### 09 “新零售” 转型对干部员工的新要求

干部要发挥先锋模范，**一要管好自己，二要管好队伍，三要管好风气**，坚持高起点、高目标、高质量发展。

干部员工都要重能力、重管理、重合规，要**“撸起袖子加油干”**，全力以赴打好新零售转型“第一仗”，力争实现首季存款、贷款增长双双破50亿目标，实现“开门红”。



编者按

贯彻落实总行新零售战略，需要全行上下思想统一，行动迅速，举措扎实，柯桥社区“主阵地”和滨海、越城、义乌三大新“主战场”所在支行更要勇挑重担，率先作为，多做贡献，争创标杆。本期“瑞丰视点”特别约请滨海、柯岩、湖塘三家支行负责人谈他们新一年的新思路、新举措、新展望。春风传佳讯，战鼓已擂响，希望三家支行的实际行动能够激励全行人奋勇向前，全力开创新零售战略转型的新时代。

聚焦“主阵地”和三大新“主战场”

## 滨海支行

# 构建“三大战队”围歼“五大战区” 滨海支行如何打响“第一炮”？

● 滨海支行 董永强/文

2018年是总行新零售战略转型的起始之年，滨海作为全行的三大新主战场之一，打响“第一炮”至关重要。滨海支行将以工作会议精神为指引，努力秉承以新零售转型为主线，探索产业金融为主体的公司业务零售化新模式的战略定位，积极备战，挥师滨海，全面攻坚。

### 一、凝心聚力，召开战前动员会

滨海作为新主战场之一，有着总行的重大战略意图，这对于滨海支行来说既是挑战，也是支行难得的发展新机遇。1月17日，支行召开战前动员会，对主战场战役进行全面部署。通过动员统一全体指战员思想，凝心聚力，确保主战场的各项工作精心准备、积极实施、着力推进。

### 二、优化配置，提升队伍战斗力

根据主战场作战的需要，对作战队伍进行整合和增配，扩充公司战队，做强社区战队，做精厅堂战队。一是支行增配公司客户经理，构建三大公司战队，综合提升公司战队实战能力；二是将机构负责人充实到社区战队，强化社区联系，强调扎根本土，站稳社区大本营，将社区团队打造成社区“特战队”；三是厅堂人员职责优化，厅堂主管、家金经理、柜面员工不但要当“士兵”，更要当“精兵”，不断提升厅堂营销团队的单兵作战能力与协同作战能力，实现厅堂客户的分层管理和精准营销。

### 三、划分战区，实行战场网格化

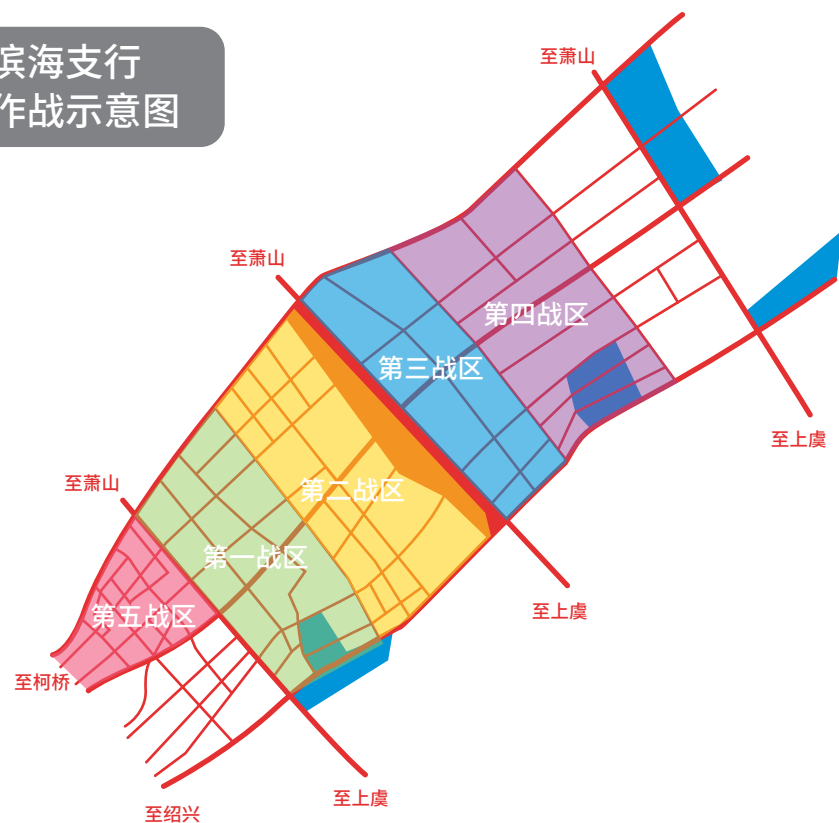
守土有责，守疆有任。为了让支行每一位将士都能切实担负主体责任、属地责任，支行对主战场进行战区划分，制作了详细的作战示意图。一是将工业开发区划分成五大战区，由公司团队专人负责，对战区网格内重点企业进行标识，制定突破进度表；二是对区域内社区实行网格化管理，由社区经理进行维护跟进，做深做透普惠金融。三是持续巩固机构主阵地，挖掘厅堂客户，坚持外拓营销。

### 四、制定方案，作战路径全覆盖

滨海主战场按照全面覆盖、战区包干、分层管理、精准营销、轻型经营的整体要求，制定详尽作战方案。

1. 依托业务营销网格化管理，对网格内的所有企业实行全面建档。在前期大走访活动的基础上，继续开展战区网格内盲区企业的大走访活动，力求不留盲区，不漏企业，全覆盖、全方位对接营

滨海支行作战示意图



销，着重推进企业代发工资、基本账户开户、代理保险、国际贸易结算、员工消费贷等一揽子的业务，做宽公私长尾客户面，着力推动信贷业务向综合解决方案转型；

2. 加快归并企业的归集进度。对总行明确的26家归并企业抓紧实施对接，力争在2月底前全部归并到位。归并企业的管理按照战区网格划分，由相应的战区网格公司客户经理进行具体实施，对归并企业在原支行的所有业务全面梳理，一项不漏地全部对接落实，确保归并工作的顺利实施。

3. 要求各营销团队在战区内积极寻求辖内轻资产业务的着力点和突破口，对辖内上市、拟上市等优质企业开展全面的跟踪走访，掌握企业情况，适时跟进合作，争取轻资产业务实现零的突破。

4. 马鞍支行、新围分理处处处村居社区，重点要抓好模式复制，坚持“网格化、全服务、零距离”特色，开展社区网格化管理工作，积极打造瑞丰模式的明星社区，根据网格化管理的要求做深社区的零售业务，实现客户长尾化。一是社区经理根据划分的网格抓好管理的落地工作，真正深入社区网格，借助村居社区以及便民服务点和金融服务员的力量，全面推进各项零售业务的营销；二是机构按照划分的网格抓好管理工作，厅堂主管根据机构的业务状况，整合机构富余员工走出柜台开展业务的营销；三是全体柜面员工继续加强柜面营销服务工作，确保业务服务无盲区、业务营销无死角。

5. 加强公司团队、社区团队和微贷团队联动，抓好团队之间的相互合作、相互推荐、相互配合，打造立体型、多兵种、全方位的作战体系，为打赢主战场提供有力保障。

根据政府区域规划以及产业集聚的情况，加快增设营业机构或自助银行，弥补空白点，拓宽物理与电子交易渠道，服务周边企业及农户，为主战场全覆盖提供支撑。

### 五、直击目标，力争取得好成绩



1. 完成一个小目标：首场迎战竞赛开门红。2018‘走千家、访万户、共成长’——新时期、新发展、新作为劳动竞赛活动已经开始，目标也已明确，打好新年开门第一仗、迎战竞赛开门红是支行今年的第一场战役，也是支行今年要完成的首个作战小目标。

2. 实现一个大目标：全面决胜滨海主战场。支行将紧紧围绕总行的战略方针，勇做主战场的排头兵，坚持以零售业务为主线，努力提升各项业务的市场

占有率，通过公司业务零售化、社区管理模式化、营销管理网格化、业务发展全面化，使支行的各项业务遍地开花、全面结果。让滨海支行的旗帜高高飘扬在滨海主战场。



聚焦“主阵地”和三大新“主战场”

## 柯岩支行

### 高举新零售战略转型旗帜 唱响柯岩高质量发展最强音

● 柯岩支行 陈忠来/文

2017年最后一天，总行召开2018年度工作会议，提出遵循“三步走”发展愿景，推进“新零售”战略转型，决胜全面建成全国一流农商银行的战略指导思想。全行工作会议后，柯岩支行迅速行动，召开了支行全年工作会议，认真学习了董事长工作报告精神，布置了支行新一年的工作规划，提出了新思想、新零售、新作为，合力谱写柯岩高质量发展新篇章的工作思路。

#### 一、正确理解“三步走”发展愿景，全面提升精气神

紧跟总行发展步伐。柯岩支行将紧紧围绕总行“三步走”发展愿景，主动承担新零售战略转型的重任，以总行“双百”任务为目标，力争实现支行全年存款新增6.5亿元，贷款新增1.6亿元，不良率低于0.7%，综合收息率突破99.3%的目标任务。

把握区域发展机遇。2018年，柯岩街道提出了打造“实力柯岩、酷玩柯岩、宜居柯岩”的建设目标。支行应及时把握柯岩的区域发展机遇，充分利用堰东、堰西、丁巷三村的拆迁人口回迁、三力士和索密克新能源产业园区建设及酷玩小镇建设与城市客厅打造等良好契机，服务好“五大需求”，即服务

好“长尾客户”需求、服务好“三农”小微新需求、配套平台客户创新服务新需求、满足广大客户服务体验新需求、适应规模增长向价值增长经济转型新需求。

#### 二、牢固树立新零售战略思想，深耕社区“主阵地”。

柯岩支行要落实总行新零售战略思想，就必须依靠模式化的发展，即社区业务网格化、公司业务零售化、新兴业务网络化，三者缺一不可。

社区业务网格化。今年，支行将推进区域内“东南西北中”五大网格的形成，即“路南-州山-阮社-独山-柯岩”五大网格，在此基础上，具体细分为35个村（社区）网格，18个机关网格及路南、新风、阮社和柯岩四大园区网格。同时，将继续深化社区业务网格化，做深做透农村社区，培育瑞丰普惠讲坛品牌，制定“金融夜讲堂”全年计划，形成标准化宣传课件，在支行内部培养3-5名金融普惠宣讲师，打造多层次的宣讲团队，融合“金融普惠行”活动，举办富有柯岩特色的“村晚”，力争打造出一批柯岩支行的明星社区，从而发挥典型效应，带动柯岩区域内社区网格化工作的集体达标。

公司业务零售化。公司业务以往的

发展主要偏重于提供信贷投入，柯岩区域内有着像索密克、三力士这样优质的大企业，规模以上工业企业的数量也十分庞大，相比于单纯的信贷支持，这些优质的企业似乎更趋于享受综合的金融服务。因此，柯岩支行在新的一年里，将会紧跟总行步伐，以零售业务为主线，推动公司业务由单纯提供信贷投入向综合解决方案转型，力争构建“全面覆盖、分层管理、精准营销、轻型经营”的公司金融客户管理体系，实现客户全价值创造，积极探索建立“产业金融为主体的公司业务零售化”新模式。主要措施是以公司带动零售，深入推行交叉营销，着重考核公司客户综合贡献度，以产品持有率、客户流失率为抓手，借助代发工资等手段，引导营销团队加大对负债客户的营销和维护。

柯岩支行公司团队将对各工业园区进行网格化管理和推进，“点对点”的对区域内工业园区进行零售化、综合性的营销和管理，逐步掌握企业的工商信息、开户信息、产品信息，提升园区网格的综合贡献度和产品持有率等关键指标，加大企业客户的粘性，真正做到做深做透园区网格。

新兴业务网络化。2018年，柯岩支行将着重围绕新零售转型需求，充

分利用总行提供的技术平台，实现线上获客与精准获客的突破。此外，支行还将紧跟总行新零售战略转型，完成区域内丰收互联电子账户的覆盖，完成区域内支付宝、微信绑定率的覆盖，完成区域内商户丰收一码通的覆盖。同时，遵照总行文件要求，对小额贷款客户实现全程手机银行放款，真正实现“秒贷”。此外，支行还将努力提高客户信用卡、福农卡的网申率，及我行微信公众号的关注和使用率，力争完成全年电子账户指标14000户、互联网客户增加3500户、丰收一码通客户新增310户、信用卡价值客户新增400户及福农卡客户新增93户的任务指标。新的一年，柯岩支行将力争在区域内拓展行业客群，打造场景金融，推进金融移动化、场景化、个性化。

#### 三、大力弘扬瑞丰人“奋斗文化”，唱响柯岩最强音。

2018年，监管机构对于银行业的监管将会更加规范有序，柯岩支行将在依照银监、总行要求规范经营的基础上，积极应对区域内其他银行的竞争压力，攻坚克难，唱响柯岩最强音。

唱响柯岩精细管理最强音。所谓的精细管理，就是要切实做到强合规、强风险、强效益、强流程，一手抓过程，一手抓制度。新的一年，柯岩支行将认真贯彻董事长工作报告中的要求，继续在支行内部推行精细化管理模式。一方面，制定行之有效的绩效考核办法，特别突出管理导向，实现结果考核与过程管理相结合，使绩效考核向绩效管理转变，从而发挥绩效考核的指挥棒作用。另一方面，加强支行内部制度建设，建立各项规范和制度，明确各岗位工作职责，确保各项工作有专人负责、专人管理落实，真正做到效率至上。

唱响柯岩人才培养最强音。柯岩支行自去年开展“好员工试出来”活动至今，已经培养出一批年轻干部，“90

后”逐渐走上了领导岗位。柯岩支行的年轻同事，正不断学习师傅们身上的优良品质，发挥自身敢打善拼的精神，力争做到不畏艰难、奋勇争先、勇立潮头。今年，支行将进一步优化人力资源配置，让“想干事、能干事、干成事”的年轻同志走上重要工作岗位，在支行内部打造优质的人才梯队。

唱响柯岩高质量发展最强音。高质量发展需要充分贯彻三个理念，即：合规经营理念、效益优先理念和可持续发展理念。合规建设理念是指支行将强化风险防控意识，把握信贷业务风险，确保客户经理团队做好充分的贷前调查，确保不良贷款余额控制在980万以内，逾期或欠息贷款占比控制在0.7%，综合收息率提高至99.3%；效益优先理念是指支行在业务拓展过程中，将加强资产负债管理能力，强化利率定价管理，提高息差水平，提升支行整体FTP利润及人均FTP利润指标；可持续发展就是要增强客户黏性，优化客户体验，围绕我行金融产品与服务，拓宽客源渠道，创建多渠道获客平台，做到存量客户不流失、增量客户好又多，力争完成全年长尾客户新增4984户的任务。

唱响柯岩党建+金融最强音。党的十九大为金融工作指明了新方向，也只

有坚持党的领导，才能确保金融改革发展不偏离方向。以党建明方向、理思路、聚力量，对于培育创新精神、塑造企业文化、凝聚员工力量、发挥企业效益具有重要的引领作用。柯岩支行正尝试以党建工作结合金融创新，打开业务发展的新局面。对内来说，支行以加强内部党员学习为主，学习和探索当前金融创新工作，将思想统一到总行战略高度上，发挥党员的模范带头作用。对外而言，柯岩支行将与街道、社区开展联动以及银企联动，例如与高尔夫社区、柯岩街道红立方工作室、祁友富党建工作室，以及索密克党支部等开展党建与金融联动工作，组织探讨党的十九大后金融工作的方向与思路，以此为新形势下金融工作的开展搭建新的载体。

2018年，是拼搏奋进的一年。柯岩支行将坚定围绕董事长工作报告的精神不动摇，正确理解三步走发展愿景，全面提升精气神；牢固树立新零售战略思想，深耕社区主阵地；大力弘扬瑞丰人奋斗文化，唱响柯岩最强音。支行将力争完成新增存款余额6.5亿元，新增贷款余额1.6亿元的全年任务，相信在总行政策指导及支行的正确领导下，柯岩支行在新的一年里必将跃上一个新的台阶。





聚焦“主阵地”和三大新“主战场”

## 湖塘支行

### 确保“柯南战区”局部胜利 助力巩固柯桥社区“主阵地”

● 湖塘支行 王亮/文

2017年是党的十九大胜利召开之年，也是我行三年规划的开局之年，湖塘支行在总行党委的坚强领导下，制定了详细的工作计划，层层签订业务经营和内部管理责任状，明确每位员工的工作任务与重心，提出了一句响亮的口号“把学习当成一种姿态，让营销成为良好习惯”，员工间形成了你追我赶的高效工作氛围，实现了各项业务的稳步发展。

为继续保持这种良好的发展势头，在2018年全面贯彻落实党的十九大精神和董事长工作报告的同时，我们将全力实施“新零售战略转型”，致力于以精细化的管理水平、特色的产品与服务，通过自身质量、效益、结构、效率的不断提升，实现支行价值的可持续增长，努力打造柯桥城区的“生态后花园”，取得“柯南战区”局部胜利，为柯桥主阵地助力。

#### 一、做实资产业务，加大信贷投放力度。

**01** 继续做好区域重点客户的营销工作，以“新兴合作大走访”为契机，采取逐步渗透策略，按网格规划、依产业划分，主动上门营销、充分用活用足权限，加大对实体经济扶持力度。

**02** 进一步激励社区经理斗志，加大普惠金融、社区共建，将普惠签约成果转化信贷投向的数据。结合“三改一拆”重点拓展二手房按揭、装修贷款等消费业务，树立瑞丰品牌；进一步加强零售风险管理和内控工作，对存在的问题作彻底的整改，加大对不良清收力度，致力于打造区域信用生态圈。

**03** 助力湖塘政府建设美丽乡村升级版，努力把湖塘、鉴湖、香林、铜井四村打造成“鉴湖渔歌”带和“山阴兰桂”带，打响“山水湖塘、醉美乡村”休闲品牌。

#### 二、做强负债业务，提高营销攻坚韧度。

大力发展零售存款存量客户的维护挖潜，促增量客户拓展营销，落实旺季客户走访计划，做好开门红这篇文章。结合湖塘村的拆迁，加强大额存单的营销，吸收大额存款；用礼品、装饰品等对厅堂进行美化布置，在视觉上形成浓厚的春节氛围，吸引二星级及以下定期存款客户；对丰收互联上的存款产品进行主动宣传，增强年轻人资产配置观念。

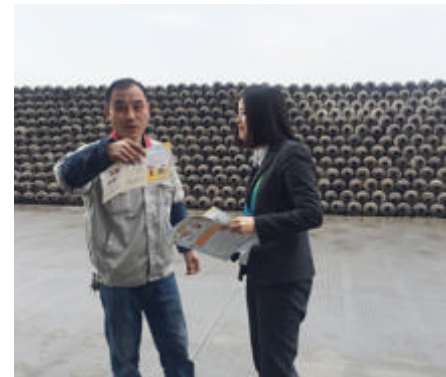
通过以上存款的营销工作可以同时带动对私长尾客户的增加。此外，捆绑信贷

客户、结合普惠签约、开展厅堂微沙龙、联动丰收驿站，集合各种渠道营销日均接近1000元左右的边缘客户，以厅堂营销为契机，利用开门红活动提升我对私长尾客户的增量。做好与兄弟支行的客户联动营销，防止异地居住的拆迁客户流失他行。对公长尾客户实施客户经理“认领制”，管户到人，出台专项考核办法，实行分层分类、精准营销。随着湖塘片区拆迁及城市化推进，我们面临着本地人口越来越少的局面，因此代发工资客户是我们做好长尾客户的一大突破口。以信贷企业为抓手，摸排方圆企业，重点公关当地黄酒产业，按照“走访一批、营销一批、签约一批”的思路，全力抓好代发工资的营销。

#### 三、做专中间业务，实现客户产品黏度。

**01** 重新定位中间业务，明确中间业务营销重点。对现有中间业务项目进行分析，安全工作计划梳理各项收费项目。密切关注市场与同业，对他行的中间业务进行分析，了解同业产品，分析我行的优劣势，做到扬长避短、知己知彼，结合我行业务特色采取有效措施力保我行在当地的优势地位，提高我行中间业务的市场份额。

**02** 围绕重点传统中间业务产品，加强宣传和营销力度。协助街道实施“民生事·一卡通”工程，加大银行卡拓展力度，抓好卡户、商户两个关键市场，做大规模，优化服务，细化考核，适应市场变化，找准切入点抢占个人中间业务市场。



**03** 改变传统销售模式，实施全员市场营销。将中间业务营销引入各业务层次、各工作岗位，使银行每一位员工成为中间业务促销员，建立全行营销、全面营销、全员营销的中间业务营销体系，推动中间业务营销向纵深方向发展。



零售金融是“业务根据地”，我们应围绕基础客群、基础渠道、基础服务，努力夯实金字塔基，立足湖塘社区“主阵地”，营造“分战区”，助力“主战场”，辐射柯桥经济区，以“1个战略+5大金融+X个特色”来贯穿日常工作，实现全民营销。努力培养模式、打造特色品牌，以服务为主体，以营销为手段，以比学为动力，以赶超为目标，在美丽的乡村发展美丽的经济，用美丽的数据来证明我们一直在奋斗的路上。







越州支行负责人袁军在龙洲花园小区门口设摊营销我行存款产品



富盛支行员工进厂营销

湖塘支行员工进店营销

# 劳动竞赛

## LABOR COMPETITION

近日，浙江农信2018“走千家、访万户、共成长”——新时期、新发展、新作为劳动竞赛活动全面启动，瑞丰银行积极组织员工开展存款开门红营销活动。业务拓展中，员工们不仅展示出瑞丰人专业的业务素养，更体现了全员营销的团队力量。本版展示的是我行各家支行营销场景。



夏履支行员工进村营销



义乌支行负责人潘亮引导客户开通电子账户

王坛支行进农贸市场宣传存款开门红



安昌支行员工进村营销

陶堰支行员工进厂营销





## 市企业家协会会长尹永杰莅临我行考察

1月17日上午，绍兴市企业家协会会长尹永杰等一行来我行考察。党委书记、董事长俞俊海，行长章伟东陪同考察。尹永杰高度肯定了我行零售转型的丰硕成果，认为瑞丰银行是一家始终扎根于农村，与农民有着深厚感情的，致力于推动“三农”发展的优秀地方银行。尹永杰说，近年来瑞丰银行发展的基础很夯实，将金融服务的毛细血管深入到绍兴农村各地，未来希望进一步利用好地缘、情缘、人缘上的优势，为绍兴和柯桥的经济社会发展做出更多贡献。双方还围绕金融服务实体经济、践行企业社会责任、防范金融风险等其他问题作了探讨。

## 省农信联社绍兴办事处主任朱朋远莅临我行调研

1月28日，省农信联社绍兴办事处主任朱朋远一行莅临我行调研指导，与我行班子成员座谈交流，了解当前业务发展难点及对市办工作意见建议，并对下一阶段工作提出要求。朱朋远对我行下一步工作提出三点要求：一是高瞻远瞩，找准定位目标。从零售转型至今，瑞丰银行取得这样的成绩，来之不易，这源于正确的战略眼光，源于对当地情况的正确研判，面对新时代、新挑战，瑞丰银行提出了“新零售”战略转型，秉持了一贯的高定位。二是不断创新，坚持质量第一。瑞丰人有着“创新基因”，比如与微众银行合作，这种创新来源于全体瑞丰人对事业的执着，希望下一步瑞丰能坚守这一理念，不断优化流程、管控风险，赢得更高质量发展。三是行稳致远，打造百年瑞丰。这是瑞丰银行作为一家行社的目标，也是绍兴办事处的期许，希望瑞丰银行的发展之路能越走越稳健。

## 二月份工作例会要求确保实现“开门红”

2月9日上午，总行召开二月份工作例会。行长章伟东主持会议并作工作部署，会议要求，确保完成劳动竞赛各项指标，全力实现“开门红”。一是业务工作要开创新局面。利用春节契机，着力抓好旺季存款回笼、不良清收工作、零售转型重点指标。二是服务实体要彰显新作为。要回归本源、服务实体，持续做好大走访工作；坚持做小做散原则，公司贷款不超过3000万。三是依法合规要进入新常态。要吃透政策，严格落实银监监管约谈精神；合规操作，严格控制贷款规模，严密掌握贷款去向；转变思维，坚决彻底放弃“垒大户”思想；主动“治乱象”，严格落实职责到人。四是精细化管理要突出新举措。要强化利率管理，提升利率管理能力水平；强化报表质量，认真汲取教训；强化网点管理，提升柜面管理水平；强化绩效管理，围绕绩效开展工作。五是从严治行要适应新时代。要弘扬奋斗精神，传承好瑞丰优良作风；强化督查，形成干事创业良好氛围；加强审计，对违规行为从严处罚，从重处理；规范费用支出，加强总部统一采购管理。

## 我行举行2018年度工作报告专题宣讲会

1月15日，我行举行2018年度工作报告专题宣讲会，行长章伟东做专题宣讲，行领导、专家，机关全体员工、派驻风险经理、派驻会计主管共计三百余人参加会议。章行长从我行八年零售银行转型的历程入手，深入浅出地分析了我行新零售战略的必要性、重要性及主要举措，系统阐述了我行如何用两个模式深耕柯桥社区“主阵地”以及抢战滨海、越城、义乌三大新“主战场”的具体举措。章行长要求，在严监管环境下，2018年合规工作将是重中之重，要求大家在银行业从严监管的大环境下，引以为戒、提高警惕，在日常工作中，主动学习研究相关规则，加强管理的精细度。

## 我行荣获省级“2017年度银行金融机构安全评估成绩突出单位”称号

近日，省公安厅、省银监局联合发文，表彰瑞丰银行等单位为2017年第五轮安全评估成绩突出集体单位，这是我行首次荣获该荣誉称号，也是柯桥区唯一获此荣誉的银行金融机构。在公安机关和银监部门对我行营业网点（自助银行）联合检查评估中，各项安全措施全部达到优秀标准，得到了上级部门的充分肯定。在这次长达一年时间的安全评估工作中，在公安机关、银监部门的工作指导下，全行上下联动，紧密配合，扎实工作，付出了大量的时间和精力。前期扎实做好评估基础工作，完善规范安全台账，切实加强自查、自评、自纠工作。评估期间，落实专人全程陪同，主动配合当地公安机关、银监部门对我行的安全评估工作，积极做好资料准备、现场解答、问题反馈。评估后期，加强与当地公安联系沟通，及时进行问题分析、整改落实，工作总结，确保评估各项工作稳步开展，取得实效。





## 行业扫描

### 政策：2018年银监会工作的十大重点

1月25-26日，中国银监会召开全国银行业监督管理工作会议，会议强调，2018年要打好防范化解金融风险攻坚战，使宏观杠杆率得到有效控制，金融结构适应性提高，金融服务实体经济能力明显增强，硬性约束制度建设全面加强，系统性风险得到有效防控。具体包括以下内容：一是着力降低企业负债率，推动企业结构调整和兼并重组，严格控制对高负债率企业融资，建立联合授信和债权人委员会两项机制，加快不良贷款处置速度。二是努力抑制居民杠杆率，重点是控制居民杠杆率的过快增长，打击挪用消费贷款、违规透支信用卡等行为，严控个人贷款违规流入股市和房市。三是继续压缩同业投资，将特定目的载体投资作为监管检查重点，对委外机构实行名单制管理。四是严格规范交叉金融产品，推动银行及早开始理财业务转型，逐步压缩银信类通道业务，严格执行新近发布的委托贷款管理办法。五是大力整治违法违规业务，进一步深化整治银行业市场乱象。六是严厉打击非法金融活动，做好非法集资案件处置协调，推动尽快出台处置非法集资条例。七是清理规范金融控股集团，推动加快出台金融控股公司监管办法。八是有序处置高风险机构，实行名单制管理，制定并有效实施风险降规划应急预案，多管齐下有效化解个案风险。九是继续遏制房地产泡沫化，严肃查处各类违规房地产融资行为。十是主动配合地方政府整顿隐性债务。

### 形势要点：银监会处罚79亿票据旧案意在严打票据违规

2016年12月末，邮储银行甘肃省分行对武威文昌路支行检查中发现，吉林蛟河农商行购买该支行理财的资金被挪用，由此暴露出该支行原行长以邮储银行武威市分行名义，违法违规套取票据资金的案件，涉案票据票面金额79亿元，非法套取挪用理财资金80亿元。案发后，银监会除对案发机构邮储银行武威市分行、对违规购买理财产品的机构吉林蛟河农商行进行处罚外，还对绍兴银行、南京银行镇江分行、厦门银行、河北银行、长城华西银行、湖南衡阳衡州农商行、河北定州农商行、广东南粤银行、邯郸银行、乾安县农村信用联社等10家违规交易机构共计罚款12750万元。共计罚没2.95亿元，是2018年以来银监会开出的第二张大罚单。银监会指出，这是一起银行内部员工与外部不法分子内外勾结、私刻公章、伪造证照合同、违法违规办理同业理财和票据贴现业务、非法套取和挪用资金的重大案件，牵涉机构众多，情节十分恶劣，严重破坏了市场秩序。涉及该案的相关机构有一些员工违规参与票据中介或资金掮客的交易，个别人甚至突破法律底线，与不法分子串通作案，谋取私利。此外，涉及该案的相关机构肆意妄为，不具备资质开展非标理财产品投资，违规接受第三方金融机构信用担保，违规通过签订显性或隐性回购条款、“倒打款”甚至“不见票”、“不背书”开展票据交易，项目投前调查不尽职、投后检查不到位，丧失合规操作的底线。

### 学界观点：推进中国融资环境需完善多层次资本市场

中国社会科学院学者李扬在日前论坛上表示，金融要满足高质量发展时代实体经济的融资需求，需要建立有效的筹集长期资金、特别是筹集股权资金的体制机制，可从发展多层次资本市场和发展完善各类长期信用机构两方面着手：一是发展多层次资本市场，深化创业板、新三板改革，鼓励资本形成，满足地方金融发展需求，发展信用债市场，完善国债市场，发展市政债市场。二是发展完善各类长期信用机构。李扬表示，要健全商业性金融、开放性金融、政策性金融、合作性金融分工合理、相互补充的金融机构体系，发展政策性担保体系，推动新型产融结合，发展助力资本形成的金融租赁。此外，李扬认为，当前实体经济的融资需求主要表现在五个方面：满足基础设施和准公益性产业融资需求；惠民导向，建立普惠金融体系；支持国家重大战略实施，满足重点建设项目资金需求；支持科技发展，支持“双创”；发展绿色经济。“这些领域的共同特点就是，期限长、风险大，现金流不稳定，利润低甚至没有利润。”

### 形势要点：银行轻资产化致使营业网点现关停潮

过去近2个月来，五大行、股份行、城商行、农商行（含农合社）、外资行的营业网点关停数是326家。在所有关停的营业网点中，被关停的银行社区支行和小微支行就占到了197家；农商行的分理处，按我国银行体系层级分布，类似与全国性银行的社区支行或营业网点，也达到了62家。两者合计259家，占关停网点数量过半。农商行营业网店关停数量多，和我国农商行数量众，行业盘子大不无关系。据银监会数据，截至2016年底，我国拥有1112家农村商业银行、40家农村合作银行、1125家农村信用社。据中国银行业协会发布的《2016年度中国银行业服务改进情况报告》，各银行金融机构大力发展自助服务渠道，截至2016年末，自助设备交易笔数达400.14亿笔，交易总额59.91万亿元，同比增长5.95%。随着金融科技、第三方支付场景化的发展，小额结算、支付业务已经线上化了，银行越来越轻资产化，从根本上导致了营业网点关闭。





# 瑞丰模式 MODEL



再获殊荣

## 瑞丰引领转型的秘诀

● 本刊记者 李菲/文

“银 行不改变，我们就改变银行”，多年前马云的一句话，让银行转型成为社会瞩目的一个焦点。绍兴银行业转型成效如何？近日，浙江银监局发起的一项关于转型升级的评选，亮出了榜单：瑞丰银行成为绍兴地区唯一上榜银行。

此次评选由浙江银监局发起，旨在加强全省银行业转型升级先进经验总结推广，全省共有33家先进单位和99个亮点项目通过属地监管部门的初审，进入专家和公众投票环节。最后，经过监管部门复评和终审，评出转型升级先进单位8家，瑞丰银行成为绍兴地区唯一上榜银行。

2017年，瑞丰还先后摘得了两项重要的殊荣：一是第三次获得中国银监会农村商业银行“标杆银行”；二是在中国银监会召开的全国农村中小金融机构监管工作会议上，以唯一一家农商银行代表的身份作典型发言。

获此殊荣，瑞丰花了整整八年时间。八年前的国际金融危机重创区域经济，瑞丰人从此迈开零售银行转型步伐。总结这八年的“瑞丰秘诀”，不难发现其中很多长期坚持的原则，这些原则一定程度上是区域银行转型过程中容易发生偏差的，瑞丰经验也因此显得宝贵。



一

坚持做小

瑞丰人不傍“大款”，当一些银行争抢大企业客户时，瑞丰人把更多资金贷给了小微“三农”客户，这些小客户给瑞丰撑起了“大场面”。2008年至今客户增长了19倍，其中负债客户达到了157.33万户，数倍于柯桥区常住人口数量。

二

坚持做实

近年来银行业脱实向虚现象比较严重，但瑞丰银行却反其道行之，每当区域经济受到冲击，总是第一个站出来授信。比如今年，瑞丰人花了100天时间进行“大走访”，向1000家企业一次性授信100亿。这样的大手笔，连省人行、银监和柯桥区委、区政府领导都赶来“点赞”。

三

坚持做专

瑞丰人业务和市场选择十分严谨，多年前银行业大规模扩张时，具备条件也有机会拿“牌照”的瑞丰人，却始终没有“跟风”。几年后大家才发现，这种实打实的业务发展风格，帮助瑞丰人规避了之后几年经济下行带来的风险。目前，瑞丰人在柯桥区存贷款市场占比达41%和34%，成为区域名副其实的“龙头”，这也得益于早几年瑞丰人的专业化取向。

四

坚持做质

2017年初，瑞丰人主动缩减金融市场规模，降低资金业务杠杆；同时强化信贷投放，大力扶持实体发展，这一增一减使瑞丰人主动应对了“监管风暴”，发展质量更加稳健。存款、贷款实现“双升”，不良贷款余额、不良贷款率实现“双降”，2017年净利润增幅达到14.8%。

五

坚持做信用

对待信用好的客户，瑞丰银行如春天般温暖，对待信用差的客户，瑞丰人却如雷霆般严厉。瑞丰人建了一个“企业信用库”，每年吸纳一批信用好的客户，至今已有671家企业入库；瑞丰人还在农村建立了“背靠背”公议授信模式，让村里人给农民信用打分，大家信得过的农户一次性可以获得30万元贷款。

六

坚持做体验

银行排队现象一直被老百姓诟病，瑞丰人把服务归结为一个“快”字，为此不惜血本：大力推行“机器换人”，让老百姓手指点点就能办业务；改革审批流程，可有可无的流程一律去掉，让老百姓“最多跑一次”；推行“标准化”产品，比如惠民快贷、光伏贷等产品，能标准化的一律标准化；为了让小微企业贷款更快，瑞丰人还专门引进德国IPC小贷技术，创办了“星星贷—瑞丰快金融”品牌，目前专做“快金融”业务的就有300多人。

七

坚持做精细

瑞丰内部的严管是出了名的，归结起来就是强调一个“精”字，高效必须建立在精细、合规的基础上，坚决反对粗放的效率和粗放的管理。一些新员工一开始不理解，但过一段时间才恍然大悟：只有日常的精细和严格，才能保证合规和高质，在这样严格的管理熏陶下，一些年轻的学子进入瑞丰几年后就成长为“大咖”。

八

坚持做善事

瑞丰人推崇“奋斗文化、以善为本”。瑞丰人坚信幸福是奋斗出来的，被评为“瑞丰奋斗者”的员工可以享受八项特殊待遇；瑞丰人对员工强调“孝德”，为此专门建立了孝德“1+2”基金，员工每月拿出300元，瑞丰添上600元，每个月为瑞丰员工父母发放“工资”；瑞丰人对外强调“仁义”，每年坚持为全区5000多低保户发放“红包”，2017年又成立了3000万元“瑞丰慈善基金”，用于资助低保户、养老院和贫困学生。





# 微贷“双翻番”的背后……

● 微贷事业部 宁怡然/文

**截至**2017年末，我行微贷户数**19569户**，新增**9491户**，增速达**94.2%**；余额**20.16亿元**，新增**11亿元**，增速达**120.9%**，贷款平均利率**10.1%**，不良贷款率**0.89%**，实现了户数和余额全年双翻番的目标。本期“瑞丰模式”聚焦瑞丰微贷双翻番背后的关键词。

在我行深化零售银行转型，分散市场经营的时代背景下，微贷业务自2013年起步以来承载着模式创新和技术嫁接的重要使命。经过多年的探索实践，初步形成具有瑞丰特色的微贷发展模式，实现“两年翻番”的业务目标，并以“高增长、低不良”的可持续发展模式，为今后业绩打下基础。

## KEYWORD 产品

近几年随着传统实体经济经济的下滑和区域城建的新热点，使得目标客群的需求有所变化。锁定“四小群体”的客群目标，不断深挖服务切入点，采用分类深耕经营的方式，做精拳头产品。一是打造精品团队，实现经营贷业务标准化。实行客户经理分类管理，突出高级经营贷客户经理为营销主力定位，针对不同经营情况的客户采取更有针对性的贷款调查方式和更灵活的贷款审批方式，实现小、散客户经营性贷款的标准化服务。二是客户分类管理，实现消费贷业务便捷化。坚持“低风险业务短流程”的原则，合理分流微贷优质客户，

结合区域市场环境特点，建立客户分类分层体系，初步实现标准化产品“短、平、快”的业务流程管理模式。三是挖掘营销渠道，实现场景化业务批量化。结合目标客群经济行为特征，分析商业化场景，从行为源头布置营销渠道，实现批量获客。车好贷产品的消费场景批量营销已获得成功，全年新增户数4525户，金额2.97亿元。在此基础上，探索实践家装贷的装修公司场景、工薪贷的雇主企业场景等。

## KEYWORD 创新

不破不立，不塞不流，不止不行，坚定创新提升效能，创新激发动力的原则。面对复杂多面的市场环境和日趋激烈的同业竞争，以IPC信贷技术为核心，立足本地市场，创新周边市场，顺势而为，建立以“小而快、专而新”为特点的综合化产品体系，以点带面、分区拓展。一是构建产品创新机制，激发业务新活力。针对金融市场的多变环境和监管机构的不断调控，保持灵活的产品创新和敏捷的市场反应力是我部业绩快速提升的动力源泉之一。制定产品创新流程，以业务、风险、审批三方“会审+督导”的形式规范产品立项→试运行→验收→发布的流程管理。2017年我部全年发布试运行新产品12个，通过试运行立项验证并发布产品操作细则的新产品8个，

全年因新开发产品新增户数7623户，新增金额6.28亿元。二是创新离行式团队管理模式，开启区域新篇章。突破我行网点布局限制，探索实践离行式业务团队的培育发展。在风险可控、操作合规的前提下，解放思想，创新远程放款模式，为离行式业务拓展实现放款条件。截止12月末合计离行式团队的存量户数1740户，余额2.16亿元，离行式团队管理模式初见成效。三是创新特色团队管理模式，激发内生动力。建立微贷内部的试错机制，鼓励有想法、有胆识，敢作敢为的一线业务骨干，将业务新模式由“要你推进”向“你要推进”转变，创新微贷特色团队管理模式，通过政策支持 and 资源倾斜，以绩效考核为导向激发员工内生动力。2017年共创新5个特色团队，各项贷款户数3453户，存量余额2.4亿元，目前已经有3个团队成长为微贷事业中心。

## KEYWORD 流程

当前微贷业务形势不仅面临来自传统银行信贷行业的正面冲击，随着互联网金融业务的蓬勃发展，网贷产品的人性化和灵活性也对微贷业务发起挑战。维持传统的“等客上门”、“一贷多审”等操作，已很难应对当前局面。坚持优化流程设计，完善岗位配置，逐步建立信贷工厂操作标准已作为我部工作要点。一是构建客户分类的业务操作模式。在坚持IPC技术为基础的前提下，根据客户分类模型和风险预警模型，梳理出A/B/C三类调查模式，做到不同等级客户配比相应的调查模式，同时根据不同的客户群体和贷款需求，设置专营团队和专营产品，为客户提供专业化、人性化服务，如购车需求的车好贷专营团队、装修需求的家装贷专营团队、上班一族的工薪贷专营团队等。二是明确

流程产品标准化。依据产品特性和客户定位，制定各项产品的进件标准和审批尺度，通过人员培训和专项研讨的方式固化标准作业要求，通过集中审批方式验收标准作业执行情况，进而提升整体贷款流程效率。三是强化营销督导管理。统一规划营销分布区域，每月下达营销任务指标，由业务主管管理+总部督导的方式，考核客户经理的每日营销活动量。通过追踪客户贷款进度，筛选有效营销方式，不断调整营销策略，截止目前微贷已累计营销户数145.69万户。

## KEYWORD 风控

传承IPC技术核心精华，坚守“眼见为实”、“交叉验证”的风险识别手段，坚守以可支配现金流科学评估客户还款能力，坚守人员的“白手套”职业道德管理，从内部加固风险控制体系。一是提升内控合规检查的敏锐度。整合存量风险客户信息，监测客户风险演变情况和客户经理催讨落实情况，定制内控非标准化检查触发模型，鞭策客户经理对风险客户管理积极性，保障贷后管理的有效落实，避免重放轻管。二是创新部分贷后职能集中化管理模式。针对小额青春贷及随便贷等产品，优化风险贷款的催收流程，通过标准作业方式，将贷后催收环节从原有的客户经理移交至风险管理中心集中电话催讨，解决因贷款金额小而导致催收不及时的现象。三是加强制度建设，规范操作流程。以IPC技术为风控核心点，结合本地市场环境调整与完善产品操作流程。为使产品发售有保障，制度执行不走样，我部从人员产品培训、流程文案梳理、内控合规监督等方面执行落实，使效率与风险并兼。

## KEYWORD 文化

微贷队伍是一支朝气蓬勃、充满活力的年轻团队，员工平均年龄只有26岁，对职业前景的良好规划和素质技能的全面培养可使团队发挥巨大潜能。一是优化微贷员工培训。将成人教育特点运用到微贷人员培养，以课堂培训、分享会、技能比赛、研讨会、案例交流会等多样形式开展，将趣味性和实效性相结合，以“单一输出”转向“互动交流”，提高受训人员的知识接受度，提升IPC核心技术的传承。制定标准化事业中心的人员培养方案，将规定动作明确至每日、每周、每月、每季，使主管和师傅在培训新人时有据可依，培训中心定期考核主管（师傅）工作，深化微贷技术“传帮带”的良好传统。二是坚持晋升淘汰机制。在部门内营造公平、公正、公开的竞争氛围，形成能上能下的考核机制，通过数据考核、民主评议等方式，对业绩考核靠后的事业中心主管和评议靠后的管理岗实行末位淘汰，充分调动员工的工作积极性和主动性，增强员工的紧迫感。三是加强微贷文化建设。通过部门刊物、演讲征文、知识竞赛等形式弘扬微贷正气；通过开展公益活动、竞技对抗、郊游踏青等形式展示微贷风采；通过员工家访、谈心谈话、座谈会等彰显微贷关怀，真正实现事业留人、待遇留人、感情留人。



论

## “优秀金融债发行人”

## 是如何炼成的

● 资产管理部 沈建超/文

新年伊始，我行喜获银行间市场后台主管机构中央国债登记结算有限公司年度大奖——“2017年度中国债券市场优秀成员”。这是我行连续第二年获评该奖项，说明我行2016年度二期15亿元小微债和2017年度三期20亿元二级资本债的发行充分得到了主管部门和市场的认可。充分展现了瑞丰银行在银行间市场的良好形象，肯定了瑞丰银行在银行间市场的活跃度、竞争力及综合品牌价值。

实际上，在去年金融市场剧烈波动，市场利率大幅攀升时期，二级资本债的成功发行可谓难度重重，从债券审批备案到市场化销售均遇到更高要求与挑战，“优秀金融债发行人”来之不易。

#### （一）行领导大力支持，积极推进金融债审批备案工作

二级资本债的发行一方面能有效拓宽我行资本补充渠道，创新资本补充，优化资本结构，提高我行资本充足率，增强风险抵御能力；另一方面，能满足未来业务发展的需求，大幅提升公司效益。为此，我行领导在2016年即定调发行二级资本债，并积极与人行和银监等监管部门沟通，调动行内资源大力支持发行工作。与联社内兄弟机构相比，我行在启动时点、准备工作、最终发行额度及发行利率上均具备显著优势。

#### （二）行内各部门积极配合，集中精力推进市场化销售

金融市场部为本次二级资产债发行工作的具体落地部门，不论在前期备案审批，后续信用评级调整还是市场化销售阶段，均起到较好牵头作用。考虑到去年金融市场利率大幅攀升，金融去杠杆稳步推进及二级资本债特殊性，销售难度较16年发行小微债大幅增加。金融市场部一方面积极与主承对接，了解市场发行信息及机构需求，一方面主动开展营销工作，全面排查市场潜在客户，并每天汇总更新客户清单。当然，行内其他部门积极配合同样至关重要，如资产管理部和金融同业部主动对接他行理财和非银机构资金，帮助寻找潜在客户；董事会办公室和资产负债管理部为备案材料和发行材料提供大量重要资料；金融市场板块风控部、信贷评审部协助沟通评级公司等。

#### （三）与评级公司加强沟通，信用评级获得突破

我行于2017年9月中旬获评AA+评级，成为省内农信机构中为数不多的AA+评级机构。在此之前，我行主体评级为AA，二级资本债债项评级仅AA-，导致市场上大量机构无法准入，同时发行定价利率较高。为此，我行积极与联合资信评级公司加强沟通，要求联合资

信对我行主体资质开展进一步评定，并积极配合评级工作。在评级上调后，我行重点筛选之前对主体评级准入要求较高的机构，及时汇报进展情况，争取不遗漏一家潜在客户。

#### （四）同业资源优势明显，有效控制发行成本

经过前期努力，充分营销，尽管年内债券利率大幅上行，但本次二级资本债依然较好控制了发行成本，20亿元二级资本债加权成本仅4.98%，低于市场同评级机构。首先，采取分批次发行策略，其次较好选择年内发行时点。我行分别于3月份、8月份和11月份发行三期共计20亿元二级资本债，而从事后来看，2017年3月和8月正好是年内利率的相对低点。11月份市场利率虽再度上行，但基于我行信用评级的上调，客户群体有效拓宽，信用利差有所体现。

至此，我行在银行间债券市场发行的三期共计20亿元二级资本债获得圆满成功，并得到了主管机构的充分认可。后续，我行将以本次二级资本债的发行为契机，深耕同业业务，丰富各类交易工具，不断提升交易能力；同时不断强化资本约束，提高内部转移定价水平，引导业务向低资本消耗、高资本回报的方向发展，进一步提高我行的综合竞争力，为打造成为全国一流农商行打下坚实基础。


**瑞丰银行**  
BANK OF RUIFENG

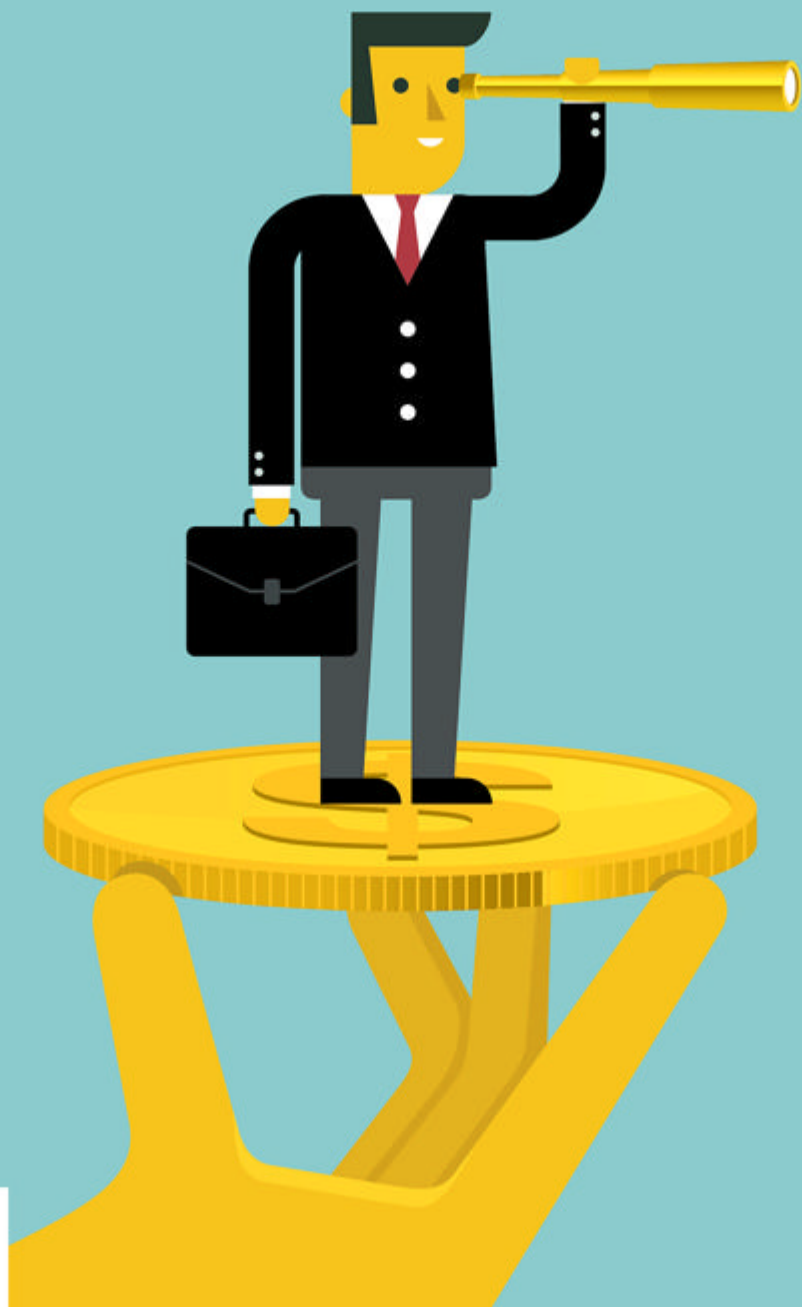

# 手机银行，我选丰收互联



# 新零售 新金融

【编者按】

新零售转型战略是我行2018年的重大战略，让每个员工系统并深刻理解新零售的内涵特征、发展目标，对推进这项工作至关重要。本期瑞丰视野摘选了国内知名金融专家学者对新零售的解读，希望对大家理解这一重大战略有所帮助。



瑞丰视野  
VIEW

## 新金融与新零售的连接

● 彭楫洲/文

**新**零售需要新金融，目前新金融正在发生哪些变化？我把它做了简单的归类。

**第一个变化就是O2O。**现在正在发生的O2O是线上线下的融合和连接，已经和几年前提到的O2O概念有本质的区别。

**第二个变化就是AI，智能+体验。**新零售在改变的是什么？新零售提出要去做无人的线下零售店，这是让用户在线，让商品在线，用数据的方式重新塑造整个零售服务的体验。

**第三个变化就是零售生态的改变和延伸。**零售从终端toC服务逐步向上游的供应商服务的转变，零售行业在重塑整个产业链。

新金融理论上包含普惠金融，但比普惠金融概念更大，它不仅是单纯服务互联网群体，更多的是对整个金融行业或者对正在变化的金融经济结构做贡献，零售的变革会对目前的金融变革提出新的要求：

**第一，场景连接。**场景连接对金融服务提出的挑战，最本质的是金融服务能力的开放。现在很多互联网企业在做自己的网贷和互联网消费金融。我认为，银行和场景之间的合作有很大的空间，这里有极大的市场值得挖掘。但如何实现连接，不但是在业务设计上，还体现在系统能力上。所以，新零售对银行第一个要求就是场景连接能力。

**第二，线上实时。**虽然有网点，但零售发生时无论是线上还是线下，对交易实时提出了很高的要求。

**第三，数据处理。**很多人在谈大数据做分析、建模，我认为在新金融领域和互联网金融领域，在讨论大数据处理能力的前提，还有大数据连接能力。银行在做新金融服务的时候，自己手上的数据是相对单一，他需要更多维度的第三方

数据的补充和整合。为什么要找场景？是因为缺少数据和流量，在大数据处理上，我认为目前更需要帮助银行建立大数据的连接能力。现在市场上有很多数据交换、原材料数据交易市场，这些市场是否规范，数据是否质量，都是新金融的问题。

银行需要改变，最大的改变就是要帮助银行建立连接的能力。银行在新零售领域要做的改变需要具备几方面的因素：

**第一，流量。**流量即是入口，现在银行最缺的就是流量。现阶段用户的入口已经发生了改变，网点都开在居民区和商场，那是人流量最大的地方。而现在流量都在往互联网上做转移。

有一家银行做了现金贷，也做了分期贷，利率低，要求也不高，审批效率也好，但用户不来。很简单，没有场景入口就没有流量，新金融发展到现在，谁占领了场景，就占领了客户。所以，银行需要占领场景，打造零售金融服务。

**第二，数据。**有了场景，银行和场景合作需要数据，不是每个场景都是真正的大数据，能帮助银行完成风控体系和用户360度的画像。这种情况下，银行就需要完成数据连接，这是生产资料。

**第三，效率。**场景和银行都认为对方很重要。银行需要场景，互联网场景也需要银行，银行有资金，其次合规合法，同时，银行也具有很强的风控能力，这三点是银行的根本能力。银行是信用中介、支付中介。

新零售不是凭空出现的概念，新零售在整个国家的经济体系中有很重要的角色，并且与经济体系中的新金融领域的变革产生了一种相辅相成的作用，新零售需要新金融，但是目前新金融正在发生着日新月异的变化。银行如若需要在新零售业务方面取得长足发展，便要加快布局新金融领域。

(请作者联系本刊以便奉寄稿酬)

● ● ●  
银行需要改变，最大的改变就是要帮助银行建立连接的能力。



## “新零售”时代银行网点如何转型

● 程智荣 纪承烽/文

在2016年10月的阿里云栖大会上，阿里巴巴集团董事局主席马云在演讲中第一次提出了“新零售”：“**纯电商时代很快会结束，未来的十年、二十年，没有电子商务这一说，只有新零售。**”电子商务变成“新零售”，以“效率和体验”作为导向、以“技术和数据”作为动力的新型商业模式逐渐成型。物理网点作为商业银行接触和吸引客户的主要渠道，加快转型就显得尤为迫切。

### ● “新零售”的具体内涵 ●

电子商务以其成本效率高、产品种类多迅速挤占了实体店铺的市场份额，但也由于缺乏实体体验以及不能完全符合顾客所需遇到“瓶颈”，于是“新零售”业态开始产生并发展壮大。“新零售”的内涵主要表现为以下四个方面：

#### ● 线上与线下完全融合

线上与线下互补协同，线下更突出体验，线上则继续发挥互联网4A的优势。消费者可通过线下获得对产品的直接体验，并根据需要选择实体店直接购买或者线上下单。

#### ● 线下智能化

通过引入机器学习、计算机视觉、传感器技术、人工智能等多个领域的前沿技术，线下终端将更智能化地处理业务，包括与线上联动、商品展示、选择购买、支付结算以及打包货运等，消费者在线下能够获得更加便捷、体贴、愉悦的体验。同时线下实体店也成为客户信息的采集终端，获悉客户的一手特征和偏好数据。

#### ● 个性化、定制化的商业模式

经过线上和线下数据采集，通过大数据技术处理后，可以及时捕捉更新大众客户的整体偏好，以及重点客户的个性偏好，从而更加敏捷地根据客户所需进行定制化生产，减少生产与客户需求不匹配而产生的损耗。

#### ● 智能化、一体化的“新物流”

新物流系统结合消费者需求信息的大数据，对仓储和实体店资源进行科学系统的配置。当线上订单和线下实体店购买不再产生明显的时间差异时，线上与线下将不再存在显著的区隔。新物流系统结合C2B的商业模式，实现配送快捷且库存量极少的效果。

### ● 商业银行物理网点的演进 ●

随着科技的发展，商业银行物理网点的经营方式也经历了逐渐线上化的过程，并曾一度出现纯互联网银行将占据主流的声音。商业银行的传统运作极度依赖相当数量的物理网点才能完成。物理网点配置了相当数量的营业人员和各种硬件设备，工作环境也要求保证足够的安全，物业租金、人员配置及其他硬件成本占据了绝大部分的成本投入。

● ● ●  
物理网点作为  
商业银行接触和吸  
引客户的主要渠  
道，加快转型就显  
得尤为迫切。



凭借互联网技术发展和应用优势，20世纪80年代末的欧美国家出现了最早的直销银行（Direct Bank），其中最典型的就是互联网银行。安全第一网络银行(Security First Network Bank, SFNB)是美国最早的互联网银行之一，1995年10月开始通过互联网提供银行服务，在上线4个月的时间里，客户达到4000个，每个账户平均交易额达到25000美元。其后涌现出一大批优秀的直销银行。欧美直销银行的特点是充分依托互联网技术，舍弃传统的银行网点和风控模式，从而以更低的营业成本使客户享受到存款收益高、贷款利率低、没有时间限制、没有地点限制的高效便利服务。因此，直销银行随后经历了爆炸式的发展。

国内银行业的经营模式也显现出类似的演进轨迹。商业银行业务电子替代率不断上升，大型商业银行如工商银行、中国银行、建设银行、交通银行等物理网点数量和柜员数量近年来不断下降；微众银行、浙江网商银行等完全没有物理网点的纯互联网银行开始出现，北京银行、民生银行、平安银行、包商银行等传统银行也纷纷设立了直销银行子公司。通过手机银行、微信银行、电视银行等，客户可操作账户的渠道日渐增多，银行物理网点的人气越来越低。业界也随之开始思考物理网点是否会逐渐消亡的问题。与此同时，业内逐步开始对银行物理网点角色和功能进行新的探索，社区银行、智慧银行等新型渠道模式开始出现。

### ● “新零售”对商业银行物理网点发展的启示 ●

首先，原来由物理网点提供的业务将进一步加快线上化进程，加深线上化程度。通过加大对互联网的应用，商业银行大大提升了金融服务的规模经济和范围经济，降低了信息获取成本、信息清算成本、风险识别成本、客户管理成本，提高了金融服务的效率和价值创造能力。2016年《中国银行业发展报告》显示，上半年银行电子渠道替代率大幅上升，最高的银行已超过90%，对物理网点及人工服务的需求逐步下降。但未来仍有提高的空间，尤其是在较复杂的业务领域比如个人贷款业务。受制于信用信息积累不足、商业信息和金融信息的隔离等因素，商业银行网点业务线上化程度较零售业有所滞后。

其次，“新零售”将线上引入线下，商业银行物理网点仍有存在的空间。纯线上业务模式先天存在着无法克服的客户“痛点”，物理网点有利于树立银行的品牌形象，进一步提升银行在客户心中的信用。例如，当客户遇到通过电子渠道难以解决的复杂产品问题，或者电子渠道本身出现故障时，物理网点由客户经理提供面对面的专业化服务，可以有效消除顾客的疑虑。通过物理网点，商业银行可以采集客户全方位的信息，且与其他渠道获得的信息进行互相验证和确认，成为独立的数据中心。

再次，“新零售”的线下智能化指明了客户体验的方向，网点设备智能化、网点业务自助化、客户操作简易化是物理网点未来发展的趋势。智能化设备可以减少人工成本，降低客户办理业务的时间；未来网点功能会更加综合化、多元化，以满足客户的复合需求。在金融服务更加智能、便利的同时，客户在网点同样可以获得诸如理财经验分享、休闲阅读、咖啡小憩等多功能体验。

最后，未来物理网点将是全渠道整合和接入的关键点。经过智能化升级的物理网点，本身也是高效的线上接入点。商业银行在通过网点的智能设备提供服务时，也扮演着推广新渠道、吸引潜在客户角色，且能够根据客户特征对服务渠道进行有效的配置，以实现成本最小化、效率最大化、客户体验最优化的效果。

此外，线下信息能够提高“新零售”定制化生产的针对性和准确性，同样也能够提高商业银行业务个性化的能力。随着相关技术的发展和成熟，银行业为客户提供定制化服务的能力也逐渐提高。在线上数据积累的基础上，作为金融服务提供者的银行需要通过物理网点和客户面对面的交流沟通，且全面地捕捉客户信息，从而可以清楚准确描绘客户需求的性质、结构、收益、风险及潜在可能性，为客户提供针对性和前瞻性的服务，降低供给和需求不匹配产生的效率损耗，提升商业银行和客户的价值，从而实现双赢。

(本文节选自《当代金融家》杂志，请作者联系本刊以便奉寄稿酬)

● ● ●  
最后，未来物  
理网点将是全渠  
道整合和接入的  
关键点。经过智  
能化升级的物理  
网点，本身也是  
高效的线上接入  
点。





# 特约评论 COMMENTS

## 零售银行的“下半场”：“筋骨皮”与“一口气”

● 特约评论员 汪薇/文

假设，你手里握着一把闲钱，左右你最终选择哪家银行为你暂时管钱的因素有哪些？

首先，习惯——平常打交道最多的、尚未有足够坏的理由让你抛弃它的那家银行，肯定会成为你的首选项，这是路径依赖；其次，情感——你的亲眷、同学、发小、闺蜜、邻居……但凡是你看得顺眼的、跟你沾亲带故的人在哪家银行上班（要是身居要职那就更靠谱了），他们的存在便为你的钱系上了一条“感情线”，也附带着为你的选择背书，因为中国人是最看重“情面”的。再接下去，就是银行网点的便捷、金融产品的利好、客户体验的高下……

当传统的零售银行进入“新零售”的拐点，这些原本是客户关起门来的计较，将会成为银行大数据的“算计”：我的客户是些什么样的人？他们在哪？他们在干什么？想干什么？还能干什么？……有资料显示，银行业大零售市场到2022年整体规模约将达到100万亿，中小银行将面临着新增约30万亿规模的大零售市场——谁能在资金流进流出的瞬间抓取客户、读懂客户、渗透客户，谁就能成功进入零售银行的“下半场”。中国功夫讲究“外练筋骨皮，内练一口气”。如果说，抓取信息拼的是稳健完备的服务体系，好比是“筋骨皮”，那么分析、

读懂、渗透，靠的则是金融企业的文化软实力，有如内力的“一口气”。

坦白说，像瑞丰这样从信用社起家的农商银行，如果不是强势表达的企业家精神和企业文化，恐怕很难完成在城市的逆袭。2017年，当24位“奋斗者”以“瑞丰文化基因传承者”的身份进入公众视线的时候，在商号林立的业界，“瑞丰”此举无疑是惊人之举。“为什么要评‘瑞丰奋斗者’，评谁当‘瑞丰奋斗者’，‘瑞丰奋斗者’又为什么而奋斗”，瑞丰转型八年的经历集结成“奋斗者”的群像，一路淬炼的团队与企业文化毋宁不是企业的核心竞争力。朴实无华的一线劳动者，被从未有过地大张旗鼓地宣扬，努力奋斗、诚实劳动与美好生活以前所未有的方式在瑞丰，并通过瑞丰得到了确立、继承、彰显。奋斗、责任、忠诚、有爱，这是近几年瑞丰力图向社会传达的关键词，而这些恰恰暗合了成长中的城市中产的价值取向，企业的气质与城市精英人群达成了共情。

国内国际领先银行的经验告诉我们，零售和小企业银行业务的成败不在于多么出类拔萃的战略，而在于“体系建设”和“组织执行”。在这两个方面，哪家银行投入得早且做得扎实，哪家银行能够把握好执行细节，就有可能脱颖而出。瑞丰或可看作“练好内功”成功突围的案例。





## 得把“体验”当回事儿

● 特约评论员 潘晓华/文

现今，下馆子不光为了吃饱，还得口味好；开车不只是为了行路，还得开得顺手；穿衣不仅为了蔽体避寒，还得彰显个性；就连打个游戏，都要选个顺眼的角色；确实，在体现经济时代下，银行得越来越把客户“体验”当回事儿了。

银行业竞争越来越激烈，在不升息、不降风险等级的情况下，“拼体验”或将成为留住老客户、吸引新客户的捷径之一。

曾经，有一家个人业务繁忙的银行，把等候区朝向柜台的坐椅，改成了朝向墙壁的电视机后，投诉少了一半以上。因为被转移注意力的客户，不再觉得等候时间漫长而不耐烦，也不再时刻盯着柜员找漏洞。

这只是说明了客户体验的重要性，而良好的客户体验远不止办业务时少排一会队的感觉。产品、流程和渠道，才是零售客户体验的三个关键点。

想要客户体验好，产品好是关键之首。产品是服务的载体，没有好的产品，服务就会黯然失色。互联网时代，银行就要立足于客户需要的痛点和市场热点，特别是在支付结算、线上融资等领域，加快产品创新与优化改造，以极致的产品体验，攻市场、拓客户、创口碑。

在流程上，银行要重视内部优化，外部重视客户反馈。包括个人和对公业务、柜台和柜后，都要全面梳理、优化现有流程，减少冗余，打通断点，平衡风险和效率，形成简洁、高效、友善的流程体验。同时，注重从各个渠道收集需求反馈和客户评价，迭代优化改进流程，提升内部员工和客户的双方体验。

在渠道上，通过延展线上业务，让银行不再仅是“客户身边的银行”，而是成为“客户心里的银行”。从线下业务延展到线上业务，从发挥“人智”，到挖掘“机智”，特别是要让大数据来为银行业务赋能。

而“瑞丰”一直以来把目标客户定位为中小企业，说明企业的先见之明。



日前，支付宝玩的一波“年底关键词”，虽然被捆绑的“芝麻协议”拉进了玩儿里，但不得不说，互联网金融用大数据吸引客户注意力。银行是否也能通过唤醒沉睡的数据，让其服务于客户，譬如通过客户信用卡的消费习惯，为其推荐理财产品或是提供分期付款等。

当下，企业融资渠道和融资需求呈多元化趋势，像大企业、大集团这样的“壕客”，融资大多转向了资本市场，小企业和个人业务成为银行之间争夺的目标。

而“瑞丰”一直以来把目标客户定位为中小企业，说明企业的先见之明。今年初起，瑞丰银行启动的“新零售”战略转型，也秉持一直以来重点服务中小客户的理念。相比与国有银行的集团军作战能力，区域银行若是发挥好特种兵专业化作战的能力，进一步服务好地方客户，也就夺得了市场的先机。

## 深耕新农村，创新推进新零售战略

● 特约评论员 栗爱平/文

瑞丰银行宣布启动“新零售”战略，这是对该行八年零售银行战略的传承与发展，也是互联网金融大发展下的顺应趋势之举。那么，对一家区域银行来说，如何创新推进新零售战略，实现可持续发展？

过去的2017年，“新零售”是最火的商业热词之一。2016年云栖大会上，马云首次提出“新零售”概念，称未来30年将发生翻天覆地的变化，“电子商务”将会被淘汰，取而代之的是“新零售”。除了阿里，永辉超市、苏宁、美团等电商巨头也纷纷布局新零售。在此背景下，银行业也在加速探索新零售。近日，招商银行信用卡宣布牵手阿里新零售第一样本——盒马鲜生，推出盒马联名信用卡。

新零售究竟会给零售银行带来什么？众所周知，新零售模式是以信息技术（大数据、物联网、AI等）为驱动，以消费者体验（满足消费者各种各样需求的购物场景）为核心，将线上、线下的人、货、场三要素重构，形成“商品通、会员通、支付通”的全新商业形态。如果说互联网争夺的是流量和入口，那移动互联网争夺的便是场景。随着金融行业移动互联转型加速，整个金融行业也已步入到“场景化”时代。因此，银行新零售战略的重心，在于以用户需求为中心，重塑“人、货、场”之间的关系。比如，招行信用卡在“因您而变”经营理念下，也在不断升级产品、功能、服务等以贴近用户需求，适应消费升级的大趋势。

瑞丰银行在2008年国际金融危机之后，率先实施了零售银行转型。8年来，其信贷客户了1.9倍，负债客户近160万户，三次成为中国银监会农商行标杆银行。也就是说，在8年零售银行战略下，瑞丰银行已经抓取良好的客户基数，这为实施新零售战略转型奠定了存量基础。在此前提下，实施新零售战略，要在两个方向发力。

第一，回归客户。零售银行的立足之本仍是客户，以客户为中心，持续做好产品、服务、诚信以及尊重等。第二，创新模式。新零售的核心是以客

户的消费需求为中心，借助信息技术，实现产品、渠道、商业模式和服务方式的创新。对瑞丰银行来说，其零售客户的庞大基数在农村市场，因此，重点要以农村新需求为导向，适应消费升级和移动互联网金融的发展趋势，实施渠道和商业、服务模式的创新。

具体来讲，党的十九大提出乡村振兴计划，新农村的金融需求正在、还将发生巨大的变化，农村的生产、生活方式以及人居环境、消费文化都将迎来新一轮升级。比如，“五水共治”、美丽乡村建设、全域景区化打造等行动，已经使农村的产业融合、农民的生活方式、农企的生产方式发生前所未有的变化，其中蕴含的金融新需求、新变化，就是可以开掘的巨大市场。瑞丰银行要打好新零售战略，就要深耕新农村，适应和引领农村市场，通过数据与商业逻辑深度融合，使渠道更为扁平化，使产品和用户之间取得了更为直接密切的联系，用创新引领农村金融需求升级的大趋势。





# 瑞丰责任 RESPONSIBILITY

## 陶堰支行

普惠共享金融走进白塔头村



为全面践行普惠金融理念，建立以“网格化、全服务、零距离”为特点、以“金融培训+服务普惠”为特色的社区市场，近日，瑞丰银行陶堰支行与正泰光伏公司合作，走进白塔头村，开展“金融夜讲堂”活动。

近日，该支行通过前期与村委及光伏公司洽谈联系，在陶堰白塔头村开展“金融夜讲堂”第一课，内容主要包括瑞丰银行介绍、产品简介、与村民面对面及礼品发放四个环节。现场推介了我行惠民快贷、光伏贷、存款产品、丰收互联、信用卡、ETC等产品，通过与村民面对面沟通，现场气氛热烈，获得老百姓一致好评，共签约光伏贷20户、电子账户10户、信用卡2张、ETC3户。

此次白塔头村的“金融夜讲堂”作为该支行全面践行普惠金融活动的第一站，获得一定成效。后期陶堰支行将不断丰富夜讲堂的开讲形式，争取培养一批懂农业、爱农村、爱农民的社区客户经理队伍，通过不断优化金融+非金融普惠服务，牢牢稳住现有的农村客户群体，深化社区模式复制。（陶堰支行 方琴）

## 义乌支行

积极推广企业“光伏贷”  
助力绿色金融



建立健全绿色低碳循环发展的经济体系，是习近平总书记在十九大报告中对绿色产业的科学阐述，更彰显了国家对光伏等清洁能源的重视程度。目前义乌城镇化率达到80%以上，屋面具备安装光伏电站的先天条件。

为深入推进普惠金融，积极支持“三农”，助力农民增收，进一步拓宽我行产品营销渠道，加快客户集聚，义乌支行立足当前，及时行动，积极助力绿色金融，召集辖内企业召开了一次“银企光伏座谈会”，希望用信贷的手段推进这项国家政策的绿色落地。

据了解，继去年与正泰集团合作推出了“光伏贷”产品，打开了义乌市场的基础上，今年该支行将进一步抓住时机，加大力度，加快发展。本次座谈会特邀请了19家光伏公司的负责人参加，会上就如何共同合作推进光伏发展、规范业务操作、优化服务方式等事项进行了广泛的讨论。通过此次座谈，银企双方进一步统一思想，形成共识，提振信心，增进互信，为建立良好的银企合作关系，促进双方共同发展与长期合作打下了坚实的基础。会议期间，支行社区经理与各光伏公司进行了对接交流，在下一步业务开展中实行全程跟进搞好服务。

义乌支行作为2018年的三大主战场之一，我们将以总行“新零售”战略转型为契机，乘风破浪，砥砺前行，全力以赴打好新年开春仗，努力实现“开门红”。（义乌支行 周晓军）

## 湖塘支行

倾情服务湖塘村拆迁兑付



2017年11月到2018年1月，湖塘街道湖塘村的这场拆迁跨年之战终于暂时落下帷幕。据统计，本次拆迁所涉及面积近28.3万平方米，预计赔付资金达18.7亿元，涉及农户1285户，截止2018年1月10日已兑付近600户，其中选择货币化安置的约300户，兑付资金约5.9亿，由于购房“刚需”及其他特殊情况，目前留存于我行存款

约1.9亿。在这场没有硝烟的“战争”中，湖塘支行干部员工上下一心，倾情服务湖塘村拆迁兑付。

在兑付工作开始前一个月，该支行设计《拆迁户金融产品需求调查表》并将支行员工分为6个小组，划分不同区域实行“包干制”，利用八小时外时间多次进入湖塘村挨家挨户走访宣传，做到每个小组熟练掌握自己区域内的拆迁户情况。兑付过程中，该支行抓住一切可利用的资源，安排“线人”，与入驻拆迁办、财办现场的支行营销人员做好配合工作，利用地缘优势协调兑付工作，实时反馈进度，准确掌握资金节点，对拆迁户进行全方位精准营销。在兑付工作后期，在当天的兑付结束后，该支行每日统计出当天兑付情况，做到明确掌握拆迁款留存明细。整个兑付工作结束后，该支行根据每日登记的明细表建立“名单制”管理，做好后期跟踪服务，切实把控资金去向，尤其对活期存款、通知存款、理财资金由6个小组分别进行二次营销，确保存款的稳定增长。

此次拆迁兑付工作，该支行全体干部员工以舍我其谁的担当抓工作，用奋斗者精神自我激励，坚持“白加黑、五加二”，在兑付的高峰期12月份做到全勤，展现出的敬业、精业和乐业精神，为拆迁兑付工作的顺利开展做出了重要贡献，同时赢得了当地街道政府和拆迁户的信赖，展现了瑞丰银行服务地方的良好企业形象，取得了社会效益和经济效益双丰收。

（湖塘支行 李文）

## 漓渚支行

“金融夜讲堂”走进朱家坞村



近日，漓渚支行秉承“不忘支农支小、服务社区、紧贴客户、创新服务”的“新零售”战略宗旨，迅速开展了瑞丰银行“金融夜讲堂”进村进企工作。

夜讲堂的第一站为漓渚镇朱家坞村。此次活动在该支行客户经理与村委积极沟通接洽后，终确定与朱家坞村年初举行的“百姓大舞台”活动相结合。当天晚上，在精彩的表演之后拉开了“金融夜讲堂”的序幕。该支行代表用通俗易懂的绍兴话演讲充分激发了村民们的求知热情。演讲从目前经济形势现状描述到我为顺应经济大环境并服务“三农”所采取的行动，从我行普惠金融开展到重点讲解惠民快贷、光伏贷等产品，主题明确，层层递进。演讲最后的问答环节也得到了村民们的踊跃参与，金融知识在村民中得到了有效传播。

新年伊始，漓渚支行“金融夜讲堂”走进朱家坞村为该支行各项工作开展打响了一炮，本次活动迅速融入百姓生活，让老百姓感受到来自瑞丰银行的关怀与支持，充分发挥了瑞丰银行“接地气”的服务优势，同时也标志着漓渚支行“新零售”深度转型工作的正式开始。

（漓渚支行 孙红梅）





# 年味儿

● 刘诗曼/文

过年是个什么味儿？  
春节又该怎么闹？

感觉骨子里隐藏的顽童到了新年这个点儿是怎么也藏不住了，总得出来乐呵、闹腾一下才算那么回事儿！

偶然间和朋友聊天，他说去年一家人在香港跨年，在港口待着，冷风吹得呼呼的，但是一群人还是在那傻乐傻乐，钟声一响，周围激动的庆祝，他们也觉得好开心。哦~原来年味儿就是土娃娃的那股傻劲儿，欢聚一团，你乐了，我也乐了~

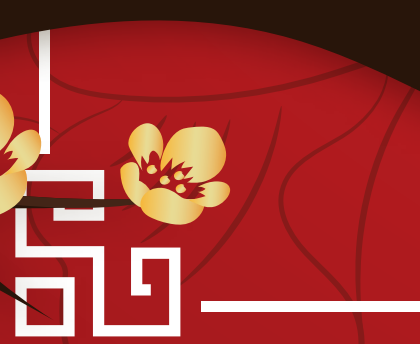
说起过年，也许有人觉得越来越没劲儿，但我怎么觉得越来越带劲儿呢？打比方说，这个网上发起的“年货节”，平时东西也照买，但是满足感不是那么强烈。但是现在呢？这不一样了啊！红红火火的界面，再配上某宝、某东各种活动噱头，刷东西的时候人跟打鸡血似的，可得劲了。然后盼啊盼的，想着怎么样呢？好不好啊？然后收货，然后开始家长里短的扯吧，这“年”啊就这么既悄么声息又热热闹闹的开始了。



你说这都是女人啊，你换个汉子试试，老没意思了。哦，您是没觉得最近劳动不知不觉增加了不少吧。家里大扫除啊，是不是得高个子搭把手啊？楼下物件太多，是不是得经常搬东西回家啊？闲时还会有碎碎念“你说，是不是还得买个……”“有空把那个再弄一下……”日子不就是这样么~你工作休息时，有人在你旁边叽叽喳喳、叨唠不停，虽然啰嗦，但也句句在点，不知不觉，你一言我一语，该准备的也全部准备好了，这不就是家里的年味嘛，啰嗦也好，忙碌也罢，但心里就是踏实啊。

再说一点，中国年去车站、机场看看，哇~不要太壮观哦！人山人海、熙熙攘攘，真的一点也不夸张。甭说认不认识，总有那么几个自来熟，在你等待的过程，变得无话不聊，听的也有、说的也有，笑的也有，然后大家各自去向自己的方向，但却依然乐在心头，回家的欲望也更加强烈啦。这不就是年嘛，见自己想见的人，天南地北无话不谈。

过年怎么过？和自己爱的人一起乐呵的过啊~过年什么味儿？蠢萌蠢萌的傻味儿啊~~





# 我们的新年愿望

## 梦想是不变目标

● 倪梦娜/文

指缝不宽，但时间太瘦，转眼间又一年悄悄从指缝溜走。过去的一年有失误、过错，更有收获与进步，随着新年钟声的敲响，2017的一切都将远离，但我们在2017年播种得每一粒希望的种子，都将会在2018开始生根发芽，所谓春来更有好花枝，2018，我们要拥抱新的希望，迎接新的机遇与挑战。

有一首歌这样唱道：从哪里来要永远知道，到哪里去一直要明了，蓦然回首会心一笑，不忘初心开心到老，不忘初心继续前进，梦想是不变的。我清楚自己当初选择瑞丰银行的初心，我

相信瑞丰有更好地施展自己的舞台，我希望未来可以和瑞丰共同成长。现在的我还不够成熟，还有许多需要努力与学习的地方。我会在新的一年不断努力学习，让自己不断得到成长，不断沉淀，储备自己美好的人生。

我认为成功秘诀是做事要有恒心、耐心，更要细心，要拥有一颗雄心，但不能贪心。我始终相信，能登上金字塔的，除了矫健敏捷的雄鹰，还有坚持执着的蜗牛。我没有雄鹰的先天优势，但我是一只坚强努力一步一步往上爬的蜗牛。新的一年，愿每一个人都能向着自己的新年愿望

努力前进，都能不忘自己的初心，开心地描绘自己的灿烂人生。



## 和瑞丰一起成长

● 渠珂/文

新的一年，又是来的如此猝不及防。回望曾在2017年初许下的新年愿望，自己践行了多少，努力了多少，实现了多少。或有遗憾，或有惋惜，都将成为瑰丽的宝藏。一元复始，万象更新。2018年，我会重拾希望，带着梦想迎接新程。既然投身于银行业，纵然非科班出生，也要继续以谦卑的态度多学习、多思考、多探索。若遇到困难失败时，要抛弃杂念，学会用理智战胜心态。人生这场大戏，一旦开幕，不会再有回头的机会，要慎重脚下的每一步，

珍惜生活中的每一幕。对于柜面工作，要秉承着多问多记多练的态度，抖擞精神，以最好的面貌服务客户；对于信贷工作，要秉承着多跑多查多虑的态度，戒骄戒躁，对银行负责对客户负责对自己负责；对于其他后台工作，要秉承着多想多看多做的态度，沉淀自己，力求将事情做到圆满。不断吸收知识，不断积累经验，以此来武装自己。多投身于文化公益，陶冶情操，多参与体育活动，强身健体。有时间去到不同的地方，开拓眼界，心态也会有所不同。有



时间读不同的书，融汇知识，观念也能得到升华。当然，最重要的是更好的为客户服务，令更多人选择瑞丰，信赖瑞丰。2018年，和瑞丰一起成长，一起描绘未来！

## 2018年，待我们好点

● 朱江良/文

2017，悄然远逝。

2018，如约而至。

对于过去的这一年，有失败也有成功，有泪水也有微笑，有失落也有收获。转眼间2017如白驹过隙，一去不返。

2018年是我正式踏入工作岗位的第二个年头，生活、工作都慢慢步入正轨。新的一年，首先我希望能多利用工作空闲时间增加身体素质锻炼。要知道，“身体是革命的本钱”，身体好了，心情好了，才可以去更好的工作，更好的生活。

工作方面，我希望能够尽快熟悉掌

握保险、基金产品的准入流程、制度、系统等相关业务知识。逐步了解我行与券商、信托、期货、阳光私募等代销机构的合作模式、制度、准入流程，并能积极参与其中。

利用工作间隙，学习投资顾问知识、市场信息等，掌握并能独立撰写市场研究分析、资产配置报告书。当然，我也希望能够参与到我行相关课题研究中，为我行代销业务贡献自己的力量。

新的一年，我行私行中心也即将开业。有机遇、有挑战。希望通过我们全行的辛勤工作，将私行中心发展起来，将我行财富业务发展起来，努力打造成柯桥区，乃至绍兴地区财富管理业务的首选。

新的一年，我也希望我的家人、身边的同事朋友都能够身体健康，幸福平安。保持着良好的心态，工作顺顺利利，热爱生活，保持一颗上进、乐观的心。2018，待我们好点！



## 新的一年，为自己立个FLAG!

● 刘亚茹/文

转眼间2017年已经悄悄从我们手指间溜走了，新的一年，我们要成为怎样的自己，实现怎样的目标，过怎样的生活，遇见什么样的人，一切都充满了好奇与未知。我们可以趁着新春之计许下自己的新年愿望，蘸着新年的喜庆，迎接更美好的明天。

大家的新年愿望会是什么呢？

有的人的愿望是具体的，比如“变瘦，没有青春痘”，“挣更多的钱”，“认识更多的人”，“去更多的地方”，“带爸妈做2次体检”，“减肥到100斤”等等。

有的人的愿望是抽象的，比如“比去年更好”，“做更好的自己”，“思想更加开阔”，“不急不躁”，“更加稳重”等等。

一千个人有一千个哈姆雷特，一千个人的新年愿望也不尽相同。美好的愿望能够帮我们树立一个目标，让我们在新的一年里更加有动力，有目的的做事做人。爱因斯坦也说过：“情感和愿望是人类一切努力和创造背后的动力，不管呈现在我们面前的这种努力和创造外表上是多么高超。”我们心中的美好愿望能够给我们带来源源不断的动力，不断向前，让我们更愿意为之付出，从而让

我们距离梦想更近一步。

心动了吗，快来许下自己的新年愿望，让我们在新的一年里有为之奋斗的动力，不断进步，做最好的自己。





## ★ ★ ★ ★ ★ 普通人最伟大 幸福都是奋斗出来的

2017年，必将在国家发展历程中大书特书；2018年，是全面落实新征程国家发展任务的开局之年。送走2017年，迎来2018，时光之门，已把我们带进了一个新的时代，照亮着每一个人砥砺奋进的前行之路。新年，新气象，只有奋斗不要停步，认真写下自己人生的浓墨重彩，才能不辜负这个伟大的时代！

我们这一代人，正生活在一个美好的新时代。每一个人，只要想有所作为，都会成为中华民族伟大复兴路上的建设者、参与者、见证者。

但有的人，总在抱怨命运不济，从来不想去寻找属于自己的机会；有的人总在感叹己不如人，从来没有想到别人经过怎么的磨难；有的人，成天都在埋怨社会不公，怨天尤人，反误了卿卿生命；有的人做出了一点成绩，就以为自己了不起，躺在功劳簿上睡大觉，结果被时代所抛弃。这样的人，只能成为社会的弃儿，干不出什么大事。

没有人能守株待兔，没有人能随便成功。时代，属于敢于拼搏的人；成功，属于不甘失败的人。路在前方，害怕苦难，害怕失败，你不敢去闯，畏手畏脚，那么你就只能原地踏步，走不到尽头。安逸的是一时，输掉的却是一辈子。幸福都是奋斗出来的！

普通人最伟大，不管你是50后、60后，还是90后、00后。只要你的梦想不死，理想还在，希望就在。奋斗，什么时候开始都不迟。任何以年龄为借口，拒绝流血流汗的打拼，都是懦弱、卑鄙的。成功没有年龄界限，只有起步不同。努力的起点不同，但努力的人最美丽，努力者的世界最精彩！

越努力越成功。只有真正努力过的人，才会发现努力的美，才会拥有努力的魔力。努力不是给别人看的，而是

用来推动自己进步、成长的。付出了努力，虽有皮肉之痛，得到的却是内心的充实。不经磨砺，哪有宝剑之锋；不经严寒，哪有梅香扑鼻；不经苦难，哪有人生辉煌。

没有哪一个时代，像今天这样，机遇无处不在。社会的发展，国家的强大，给了人们带来了无数的机会。很多草根人士，通过不屈的努力，沉淀了人生才华，提升了自我价值，实现了华丽的转身。这样的人，数不胜数。他们的成功，绝不是靠运气，而是靠真本事。只有人辜负时代，时代绝不会辜负任何一个努力有所作为的人。

历尽天华成此景，人间万事出艰辛。没有人能随便成功，没有梦想能随便实现。只有踏踏实实，才能闯出一条活路；唯有埋头实干，才能干成一番事业；唯有拼搏不已，才能迎来精彩的芳华。新时代，属于坚定者、奋进者、搏击者，属于每一个为了梦想而打拼的中国人。

2018，梦在心中，路在脚下，亿万人民都意气风发，砥砺前行；不懈奋斗，不停脚步；不忘初心，牢记使命，在奋斗中成就自己，在拼搏中谱写辉煌！



# 瑞丰银行儿童成长存单 送孩子们一份珍贵的礼物！



爱我你就陪陪我；爱我你就夸夸我；

爱我你就给我存一份瑞丰银行儿童成长存单吧！

新年新气象，

家长们快来和瑞丰银行一起给孩子一个惊喜！

一切为了孩子，为了一切孩子，为了孩子的一切！

家长们快快行动起来吧，让我们一起为孩子营造

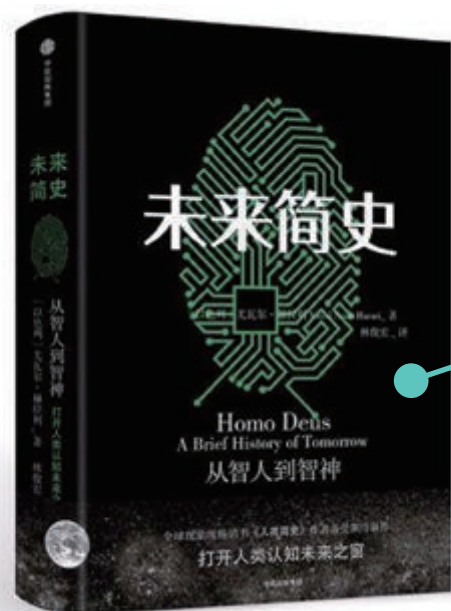
一个更加美好的未来！





# 好书推荐

## GOOD BOOK RECOMMENDATION



### 《未来简史：从智人到神人》

——尤瓦尔·赫拉利

林俊宏译  
中信出版社2017年

赫拉利的《人类简史》是神作，这本名为《未来简史》的新书也甫一出版即为畅销书。林俊宏先生的译本文笔流畅，阅读时经常让人恍惚不觉是在读外国人的书。

《未来简史》是一本讨论人类发展战略的书：在战胜自古三大恶疾——疾病、战争、饥荒——之后，人类需要思考未来的发展道路。当人类终于从一直面临的生存挑战下缓解出来之后，人类接下来应该做什么？本书并没有直接回答这个问题，而是要求人们放大视野，重新审视人类的处境。

本书认为，智人在认知革命之后统治了地球，但人类的认知范式也经历了几层变化：首先是宗教时代，人类相信人类的命运和意义都来自万能的神；其次是人文主义时代，认为人类的意义来自人类自身的自由意识。作者指出，现在人类可能正在进入数据主义时代。数据主义以为人类的意义不过是产生和交流数据。这一时代的标志技术是生物技术和人工智能：生物技术认为人类意识不过是一种生物算法，而人工智能则试图用机器算法模拟甚至超越生物算法。一旦数据主义发展成

熟，人类将丧失权威和意义，因为数据并无高下之分。

本书呼吁：人类需要对数据主义进行批判性思考，这不仅仅是21世纪最重要的科学议题，也是最紧迫的政治和经济议题。作者希望人类思考三个核心问题：（1）生物真的只是算法，生命真的只是数据处理吗？（2）智能和意识，哪一个才更有价值？（3）如果无意识但具备高度智能的算法会比我们自己更了解自己，那对社会、政治和日常生活会带来怎样的变化？

其实本书最好看的，和《人类简史》一样，是作者的大视野。作者并不拘泥于不同族群和不同文化的差异，在人类整体的视野下，这些差异都可以忽略不计，作者讨论的是人类认识世界在不同发展阶段的不同范式。因此，本书最好看的是第二部分，尤其是第6和第7章。

建议将《人类简史》和《未来简史》放在一起重新阅读。



### 《从大都到上都：在古道上重新发现中国》

——罗新

新星出版社2017年

非常好看的游记。罗新是北大历史系教授，这本书记录的是他2016年7月步行从北京（元大都）走向内蒙锡林郭勒盟（元上都遗址）的历程。这段路是元代时皇帝走的辇路，每年春季元代皇帝都会从大都出发，整个夏季居住在上都避暑，秋季再回大都。全程450公里左右，作者走了大约15天，还是很辛苦的。

罗新教授本科中文出身，文笔优美，加上历史学识深厚，这本游记写的极为精彩。什么样的游记值

得看？流水账似得记载肯定不行；光描写景物的，也容易让人厌烦。像本书这样，有个人旅行经历、有相关历史知识、有引人深思的遐想，巧妙地搭配在一起，时空错落有致。这是我看过的最好看游记之一！

元上都遗址现在已经被列入《联合国遗产名录》，从大都到上都的沿途也有很多美丽的风景，未来俺也要走一下这段路——当然主要靠开车。

强烈推荐阅读本书。



### 《经济学通识课》

——[英] 尼尔·基什特尼

张缘 / 刘婧 译  
民主与建设出版社

耶鲁大学权威出品。

本书介绍了40多个基础的经济学理论，以及这些理论产生与应用过程中的重要经济学事件，以简明易懂而又风趣幽默的语言，为初涉经济学的读者提供了一个入门途径。

书中记述了历史上重要的经济学家如亚当·斯密、李嘉图、马克思、凯恩斯等人的卓越贡献，也分析了经济学发展历程中的重要话题，从货币的产生和平均

地权论的兴起，到经济大萧条、企业家精神、环境破坏、分配不均和行为经济学等。这是对经济学发展历程的全面梳理，也展示了经济学的发展如何影响着人类文明的进程。

本书指出，“如何满足需求”是经济学中的关键命题。学会用经济学的眼光看世界，我们可以更好地追求富足快乐的人生。



### 编者按

“社戏锣鼓伴月升，腊肠香味随风飘”，又是一岁年来到。一年中最热闹的日子，就是过年了，离家的人们都从四面八方赶回来，家家户户掸尘祭祀，辞旧迎新，欢聚一堂，团团圆圆。



要说一月的绍兴哪里最有年味，那当然非安昌莫属了，每年的“腊月风情节”都是安昌古镇的重头戏，是民俗、传统、佳节的盛会！冬季虽寒，古镇却另有一番欢腾，灌腊肠、春年糕、扯白糖……戏台上演的社戏、越剧、莲花落……满满的儿时记忆，新的一年，从年味儿开始。



西塘的潋滟波光，流淌的是江南水乡的温情婉约，无论人来人往，西塘总是恬静的，等待人细细品味。沿河的老街，虽有些许沧桑，但只要随着船公的一声桨响，店铺的一声吆喝，人们踩着古老地砖不时发出的阵阵摩擦声，西塘就又是充满生机与活力的。







说到过年，总是与吃分不开的。小的时候，过年除了能穿新衣服，最期待的莫过于奶奶现包现煮的白白胖胖的饺子、年三十晚上一大家子围坐在一起吃的那一桌子饭菜、走街串巷的冰糖葫芦和小糖人，还有那妈妈经过几个日夜才腌制出来的一串串香肠与腊肉……每到这个时候，我们知道，噢，年来了。

