

# 沟通瑞丰人 服务合伙人 连接社会人

《百年瑞丰》总第49期  
2018年4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 余力丰 王力铭  
沈帅帅 谢 莹 秋益味 刘诗曼 杜泽莹  
施斌杰 何泽峰

投稿邮箱：bainianruiheng@163.com

## CONTENT 目录

### 第一现场 SCENE 01-04

- 瑞丰银行深入开展“企业服务月”活动
- 瑞丰银行创新考核排名机制
- 瑞丰银行召开博士生、管培生座谈会

### 瑞丰视点 FOCUS 05-13

- “林华工法”专题

### 瑞丰联播 NEWS 14-18

### 瑞丰模式 MODEL 19-27

- 如何打开进攻城区主战场的大门
- 客户经理如何有效处置新接收不良贷款

### 特约评论 COMMENTS 28-34

- “新零售”应如何在“新”字上做文章
- 新零售环境下银行人如何转型
- 建立瑞丰银行人才管理“三力模型”

### 瑞丰视野 VIEW 35-38

- 脑洞大开！18个银行未来的发展趋势

### 瑞丰责任 RESPONSIBILITY 39-42

### 瑞丰人 LIFE 43-54

- 扎根瑞丰，用奉献诠释自我
- 在瑞丰书写青春芳华
- 瑞丰伴我一路同行
- 幸福，从心开始
- 好书推荐
- 瑞丰女神 如花绽放
- 瑞丰舌战激辩“新零售”

# 春光正好 当奋斗

该奋斗的年龄，不要选择了安逸  
只有把命运掌握在自己手中，才能寻找到生命的闪光  
只要在路上，就没有到不了的地方

万物争春，竞发向上。

人间四月天，春光无限好，奋斗正当时。

“幸福都是奋斗出来的”，“奋斗本身就是一种幸福”，“新时代是奋斗者的时代”。奋斗，已经成为了这个新时代的主旋律，成为实现中国梦最有力量的总动员。

新时代是实现梦想的时代，每个人都有自己的梦想。而奋斗，是实现梦想的必由之路。实现梦想，奋斗是最具体也是最直接的方法。“奋斗幸福观”告诉每一个正在努力拼搏向上的人们：你在参与创造伟大时代的同时，也在创造自己的美好人生。“我奋斗我幸福”，这是多么打动人心的乐章。

在瑞丰人看来，“奋斗幸福观”，还意味着一种回归，即对劳动的尊重。这是一个平凡劳动者做主角的时代，而奋斗正是劳动者的专利。新时代的劳动者不是普通意义的劳动者，他是有着充分文化自信的劳动者，是精神生活十分充盈的劳动者。于这样的劳动者而言，劳动不再仅是生存的需要，更是经历幸福人生、完成自我超越、实现社会价值的需要。“奋斗幸福观”所崇尚的幸福，正是这种多重意义的愉悦和享受。当奋斗能产生效益，当奋斗能带来愉悦，当奋斗成为一种信仰，我们日复一日的辛勤劳动就实现了无限价值与能量。

一向崇尚奋斗的瑞丰人，在这个春天也奏响了属于自己的奋斗乐章，推出“瑞丰奋斗者18信条”，并以上墙的形式固化。

“心有多大，舞台就有多大”，“简单的事重复做，你就是专家，简单的事用心做，你就是赢家”，“不奋斗怎么证明你还年轻；天道酬勤，苦乐公平”……这些关于奋斗、关于感恩、关于成功、关于创新的信条，每一条在朴素的话语背后都透着辩证的哲学与深刻的力量，在日常点滴工作中对员工进行着潜移默化的熏陶与内化，鞭策着瑞丰人时时警惕，日日精进。





瑞丰奋斗者 18 信条

# 关于奋斗

“不奋斗，怎么证明你还年轻”

奋斗造就百年瑞丰，奋斗成就幸福瑞丰

## “三步走”奋斗目标

第一阶段：2009年-2014年，成为“区域首选零售银行”。

第二阶段：2015年-2019年，成为“全国一流农村商业银行”。

第三阶段：2020年-2024年，夯实“百年瑞丰”模式、制度、文化基础。

## 荣誉榜

HONOR ROLL

荣获2017年度浙江银行业转型升级工作先进单位

荣获2017年度浙江农信系统综合实力十强银行

荣获2017年度柯桥区“区长奖”

荣获绍兴市2017年治安安全单位

荣获人行绍兴中心支行2017年支付结算业务“A等行”

荣获柯桥区2017年度金融支持实体经济发展优胜单位

荣获2017年柯桥区现代服务业十强企业

# 第一现场

## SCENE



### 总部力量全线下沉 客户服务无限贴近

——瑞丰银行深入开展“企业服务月”活动

俞俊海董事长走访企业

**本**刊讯 今年3月以来,瑞丰银行结合省联社“找痛点、堵漏点、破难点”深化比学赶超活动,在全行深入开展“企业服务月”活动。整个3月份,所有行领导和联系支行部室负责人,抽出时间全天候蹲点支行,开展下企业调研服务工作。这是继去年开展“新兴合作伙伴大走访”活动以来,瑞丰银行推出的又一项深化“大走访”活动举措。活动开展以来,日均存款实现有效回升,有力促进了支行业务拓展和作风提升。

去年9月以来,瑞丰银行推出“新兴合作伙伴大走访”活动,取得“走访100天、服务1000家、授信100亿”丰硕成果,获得了上级管理部门和社会各界广泛赞誉。如何进一步巩固活动成果,将活动上升到制度层面,通过活动将服务转化为生产力、营销力,也是瑞丰银行一直在思考的课题,结合2018年“劳动竞赛”和“开门红”相关工作,瑞丰银行党委作出开展“企业服务月”活动:总部力量全线下沉,客户服务无限贴近。要求行领导以上率下,总部部

室冲锋在前,支行全员走村入企。“企业服务月”工作不仅有明确的时间规定,同时将重心放在存款贷款、贷款营销、风险化解、精细管理四方面,特别是存款大户要全面走访到位,并将支行对公大户存款业绩与行领导、部室绩效实行挂钩,真正实现以数字论英雄。

在俞俊海董事长、章伟东行长等行高管以身作则示范下,全体班子成员及调研员、行专家、部室负责人根据联系支行实际情况,制订周密的下支行行动计划,把瑞丰的服务送到企业。走访中,大家认真听取企业发展情况介绍,了解经营方向及投资需求,特别是对利率市场化背景下,银行进一步改进存款产品服务,更好满足当前企业发展需求,系统征求企业意见建议。广大企业纷纷表示,瑞丰银行的走访制已经形成制度,打通了银企对接的方便桥梁,给企业送来

了真金白银和发展信心,彰显了有农信特色的“一流瑞丰”服务品质。

党委书记、董事长俞俊海在走访中强调,当前,存贷款市场竞争十分激烈,要杀出一条血路,多一点“血性”和“狼性”,行领导要整合服务资源,部室要带头冲杀一线,支行要更紧贴市场,发挥瑞丰长期以来最具优势的执行效能,形成推进新零售转型的强大合力。在服务走访中,行领导要做好示范,一家一家地走访,一户一户地服务,把瑞丰最新的产品服务送上门,把瑞丰和企业合作共赢的理念解释到位,真正做到区域同业中服务最佳、客户首选。

(总行办公室 供稿)



章伟东行长走访企业

俞俊海董事长在深入支行调研营销工作时强调:

瑞丰人要多一点  
“血性”与“狼性”

● 总行办公室 陈其杰

俞俊海董事长指出,“梅市效应”背后是“林华工法”,是林华同志身上体现的奋斗者精神。



**近**日,党委书记、董事长俞俊海在赴柯岩支行调研时,专题座谈了解该支行梅市分理处网点负责人林华同志的营销经验。俞董事长强调,要挖掘一批像林华这样具有“血性”和“狼性”的优秀营销人员,总结他们行之有效的营销方法,加大宣传推广力度,促进全行业务加快发展。

近年来,随着利率市场化深入推进,“价格战”愈演愈烈,同业竞争进入白热化阶段。在此过程中,我行一线营销人员发挥特别肯吃苦、特别能战斗精神,走村入企大走访,贴近客户拓市场,取得不错的营销成效,林华就是其中的优秀代表。在林华同志带领下,只有4名员工的梅市分理处存款余额5.6亿,企业客户56户,个人客户28085户。2018年,前两个月存款新增7000万元,完成全年任务的200%,基金、保险业务,形成了业绩明显超越同业网点的“梅市效应”。

俞俊海董事长指出,“梅市效应”背后是“林华工法”,是林华同志身上体现的奋斗者精神。林华同志长期扎根基层网点,十多年来,他的斗志从未消退,还是像一名新入行的小伙一样充满激情,兢兢业业、任劳任怨,一个一个脚印做小、做散、做深、做实、做细,在业务拓展、客户服务、内部管理等方面成效显著。林华同志把客户的事当成自己的事,想客户所想,急客户所急,用心琢磨客户所需、所想、所盼,不断探索创新营销方法,体现了以客户为中心的新零售转型思维。林华同志在管理中坚持以身作则、以上率下,吃苦在前、享受在后,调动团队积极性,整个团队业务氛围浓厚,充满生机与活力,起到了干部的示范带头作用。作为一名网点负责人,面对支行发展面临挑战,能够主动自觉地站出来勇挑重担,在哪

里都能发光发热,这种全局意识难能可贵。做出一定成绩以后,林华同志也保持着一颗平常心,不懈怠、不自满、不停步,体现了奋斗者精神和工匠精神,林华同志对岗位的珍惜,对目标的追求,对事业的忠诚,特别是他的职业理念、客户意识、服务方法和团队精神,值得全行员工学习。

近日,为落实好董事长调研精神,推广好林华同志先进经验,总行组织专题调研组,深入梅市分理处调研访谈,就林华同志的工作方法作了提炼总结,供全行广大干部员工学习。(内容详见本期“瑞丰视点”专栏)

## 瑞丰银行创新考核排名机制 “三色旗”激发赶超新动能

● 总行办公室 沈逸斐

“请优胜第一名总行营业部王伟强、优胜第二名陶堰支行陈红惠、优胜第三名嵊州瑞丰村镇银行金建国，最佳进位支行华舍支行邱月祥上台领旗，由董事长颁旗……”这是在2018年瑞丰银行一季度业务分析会上的一幕。会上，“比学赶超流动三色旗”第一次出现在大家眼前。

为了进一步提振全行提升精气神，营造比学赶超、你追我赶的浓厚氛围。今年瑞丰银行对支行、部室排名考核办法作出优化，创新推出“比学赶超”红白绿“三色旗”制度，并覆盖到机构网点一级，采取月月流动的形式在各家支行上墙。

一直以来，强大的执行力是瑞丰事

业可持续发展之基，为了进一步巩固执行力制度建议，瑞丰银行持续优化支行月度排名机制，不仅在会议上现场通报，会后还将发文通报，并对优胜和落后支行负责人赏罚分明，这一传统已经延续多年。

在市场竞争越来越激烈、90后员工人数越来越多的当下，如何进一步创新思路，注重实效，瑞丰银行创新排名形式，根据形势变化，修订完善了支行、部室月度考核办法，并创新引入“三色旗”流动机制，打造进位棋、退位旗、优胜旗、末位旗等位次旗帜，用不同的颜色显示，根据月度排名，在支行和部室间流转，以此激励干部员工奋勇争先。

此举一经推出，就获得了来自一线

的广泛好评。流动的色彩不仅对表现优秀的单位进行褒奖及鼓励，对表现较差的单位实行鞭策与提醒，更激发出各单位间积极向上的竞争意识，推动集体进步，为精细化管理注入新动能。实行一个月，激励机制已起到一定作用，基层涌现出一批有战斗力、执行力的优秀支行和个人。

与此同时，瑞丰银行还着力创新考核办法，针对业务瓶颈实行考核纠偏机制，针对大户存款下滑出台专项考核，将大户对公存款考核与支行行长薪酬挂钩，与支行、联系部室、联系行领导排名考核挂钩，并最终纳入行领导和联系部室年度绩效，将高管层和执行层绑在一起，凝聚发展合力。



俞俊海董事长为优胜单位颁旗

## 总行召开博士生、管培生座谈会 一名合格瑞丰人的“四要素”

● 人力资源部 陈春芳

3月19日下午，总行在瑞丰大厦三楼一号会议室召开博士生、管培生座谈会，董事长俞俊海、监事长潘金波出席会议，副行长严国利主持会议。2017年入行的博士生、管培生参加座谈会。



博士生和管培生们纷纷畅所欲言，结合自身实际，就入职以来的学习、工作情况，对瑞丰文化的理解和认识，以及自己未来的职业发展方向、对管培生培养机制的意见建议等发表自己的观点。

俞俊海董事长认真听取了与会人员的发言，并在会上与大家亲切交流，了解大家的学习和工作情况，特别关心支行管培生的住宿和就餐等生活情况。会上，董事长还介绍了瑞丰银行的战略发展方向，并就“如何做一名合格的瑞丰人”提出四点要求：一是要学习学习再学习。要放下自己高学历的优越感，每天坚持学习，养成学习习惯，不仅要

书本中学，也要从实践中学，结合工作来提升自己。要抓紧时间，不虚度青春年华。二是要管理好自己。要思考清楚自己这一生想做什么，要有自己的目标

和情怀，这样才有动力，并且每年、每月、每天，坚持不懈地去努力、去创造，不断加压，挑战自我，实现目标。三是要脚踏实地地工作。银行的工作看似简单，但要求精却不容易，要去思考怎样做到最好，做到不可替代，只有做到不可替代，那才是成功，所以，我们要在工作中勤于思考，举一反三，脚踏实地，为未来的研究性、创造性工作奠定基础。四是要做一个有理想有情怀的人。一个人要有爱，在家孝敬父母、爱亲人，在单位善待他人、爱同事，内心永远充满阳光，怀有一颗包容之心，主动融入团队、融入集体，努力修炼自己的职场心态。



博士生、管培生发言

## 瑞丰视点

## “林华工法”专题



## “梅市效应”背后的

## “林华工法”

## 编者按

党委书记、董事长俞俊海在三月份月度例会上，围绕当前业务拓展，深入阐述十一方面主客观问题，要求全面激发“狼性”和“血性”，提升市场出击力，增强营销有效性，挖掘在营销方面有思路、有举措、有成效的先进型，引领业务拓展走在前列。

近日，俞俊海董事长赴柯岩支行网点调研，深入了解了该支行梅市分理处在业务拓展方面创造的业绩，网点负责人林华同志长年如一日，在客户服务、市场拓展、团队管理等方面实施一系列行之有效的办法，起到了业务带头人作用。俞俊海董事长指出，“梅市效应”背后是“林华工法”，是林华同志身上体现的奋斗者精神。林华同志长期扎根基层网点，十多年来，他的斗志从未消褪，还是像一名新入行的小伙一样充满激情，兢兢业业、任劳任怨，一个一个脚印做小、做散、做深、做实、做细，业务拓展、客户服务、内部管理等方面成效显著。林华同志把客户的事当成自己的事，想客户所想，

急客户所急，用心琢磨客户所需、所想、所盼，不断探索创新营销方法，体现了以客户为中心的新零售转型思维。林华同志在管理中坚持以身作则、以上率下，吃苦在前、享受在后，调动团队积极性，整个团队业务氛围浓厚，充满生机与活力，起到了干部的示范带头作用。作为一名网点负责人，面对支行发展面临挑战，能够主动自觉地站出来勇挑重担，在哪里都能发光发热，这种全局意识难能可贵。做出一定成绩以后，林华同志也保持着一颗平常心，不懈怠、不自满、不停步，体现了奋斗者精神和工匠精神，林华同志对岗位的珍惜，对目标的追求，对事业的忠诚，特别是他的职业理念、客户意识、服务方法和团队精神，值得大家学习。

为落实好董事长调研精神，推广好林华同志先进经验，近日，总行组织专题调研组，深入梅市分理处调研访谈，就林华同志的工作方法作了提炼总结。

## 梅市效应

## 柯

岩支行梅市分理处成立于2005年9月，共有员工4人，存款余额5.6亿，企业客户56户，个人客户28085户。其中，二星级以上客户385户，客户资产16163万元。网点拥有金卡、白金卡客户180户。近年来，该网点业务发展每年都上一个新台阶，四年零四个的时间里，存款从2.5亿上升到5.6亿，年均上升7000万元。2016年，存款新增6000万元，完成全年任务的200%，实现中收19.72万元；2017年，在前四个月存款负增长3000万元情况下，利用八

个月时间扭亏为盈，存款增长3000万元，实现中收17.45万元；2018年，前两个月存款新增7000万元，完成全年任务的200%，基金、保险、贵金属、保管箱均已完成全年任务，形成了业绩明显超越同业网点的“梅市效应”。

“火车跑得快，全靠车头带”。

“梅市效应”离不开网点负责人林华同志的长期艰苦付出。林华同志担任梅市分理处网点负责人期间，紧紧围绕以客户为中心的转型思路，不断探索服务客户方法、心法，形成了一套有特色、有体系的工作方法，帮助网点有效拓展业务，具备较高的推广价值。同时，林华同志身上还具备一种精神力量，坚定、

执着、好学、好胜，能够带领团队始终充满激情地工作。十多年来，他的斗志从未消褪，还是像一名新入行的小伙一样充满激情，每天都卯足了劲儿，把所有的力量都倾注在了他的工作中，这种执着和忠诚最终换来了客户对他的充分信任。

以客户为中心，不断探索服务客户方法、心法，形成了一套有特色、有体系的工作方法

## 林华工法

## 林华的营销工法

## 林华工法之一：画好“地图”

林华用13年时间，画了一张非常完整的“客户地图”。2005年9月28日，林华第一次来到瑞丰银行柯岩支行报道，开始了为期13年的基层支行工作，与柯岩这片土地结下不解之缘。他干主办出纳一干就是近7年，旁人看来又苦又累，但林华却乐在其中，利用残破币兑换、凭证调动等大小全套业务，他将来网点办理业务的客户都摸了个遍，渐渐在心里构建起一张独特的“客户地图”，成了名副其实的“柯岩通”。如今，对柯岩区域的企业、商家、村民，他能如数家珍，50万以上的重要客户，更是了如指掌，甚至比老家东浦的邻居还要熟悉。

## 林华心得

我的最大优势是熟悉柯岩客户，换个地方我也不可能做得这般得心应手。我的体会是，营销要建立在地缘、人缘、情缘基础上。瑞丰今天的优势是靠时间积淀下来的，年轻的营销人员也必须有这个过程，逐步积累优势。我特别珍惜在柯岩打下的这个基础，这是发挥我营销优势的支点。

## 林华工法之二：摸透“敌情”

梅市分理处身处邮储、农行、中行“包围圈”，同业竞争十分激烈。尤其“财大气粗”的邮储银行攻击力强大，



林华本人

营销费用足，拥有9位营销人员。“对于这样的竞争，单纯靠礼品战不仅没利润还会两败俱伤。”林华认为，面对这样的强敌，只能智取，不能硬来。他的一个法宝就是掌握同业信息，做到知己知彼。林华每天午饭时间段前往支行取菜途中，常常有意识地走进串门，打听打听人家网点的主推产品，了解了解别人的营销策略，日久竟然与各同行的网点负责人逐渐熟稔，不仅仅是对方的产品信息、营销策略，连各家银行的人员配置、业务规模、今年的任务目标、甚至营销费用都能说的头头是道，应对也慢慢自如了。他发现，邮储银行的目标客群多集中于中小端客户，可以采取“田忌赛马”的策略，保大舍小，重点维护好中高端客户，对20万以上的客户则绝不放手。同时柜面营销加强，中小客户能留存的也尽量留存，不给对手可乘之机。

## 林华心得

“知己知彼，百战不殆。”现代商战中谁能掌握信息谁就能胜出，信息要充分，

全面、真实，特别是对对手的营销思路要摸清，打有准备、有策略之仗。不能只顾一点，不及其余。看到对手送礼品，我们就跟上；看到对方打价格战，我们就赶紧提利率，这样的做法只能受制于人。

## 林华工法之三：强化“连接”

林华有757个微信好友，其中逾500人是客户。在微信上，他和客户连接最大的特点是单线连接，从不发群聊信息。“点对点的连接是最直接、最有效的联系，因为客户想得到的是个性化服务”。他的手机24小时不关机，睡觉时也将手机放在距离手最近的地方，以便第一时间接起电话答复客户；他为了等客户到网点，能够一整天不吃饭，怕因为吃饭时间人走开客人要“碰头”；他很少有时间给家人打电话，却能与客户在电话里沟通一两个小时；客户发了新的朋友圈，就主动地评论、点赞，拉

近距离……“服务要贴心、周到、迅速，让客户最多跑一次。有问题咨询我，我也要一次性帮他解决；来网点办业务，更是要一次性帮他办好。现在银行业竞争如此激烈，如果来了两三次再‘碰头’，你觉得客人还会来吗？”在林华桌上还有张密密麻麻的“客户清单”，用不同颜色的笔做了不同形状的标记，“这个代表电话没打通，等下要接着打；这个代表客人有意向，近期可能会来，要多多跟踪……”林华说他也数不清从业至今打过多少电话了，但他相信这是与客户建立连接的第一步，哪怕“把板凳坐穿”，也要一个一个打过去，维护好，说不定下一个电话接起来就能得到想要的结果。

## 林华心得

要与客户做真正的朋友，唯一的办法就是以心交心、用心换心。比如，我买车主要是为能有接送大客户的车，柯岩几个高档小区的保安都认识我。我自己掏腰包用于购置酱鸭、鱼干等年货，给客户亲自送上门……银行费用购置的礼品和用自己收入购买的东西，给客户带来的感受完全不同。前者客户总觉得这是银行送的礼品，属于业务往来；而后者则让客户体会到你本人对他的情谊，有如同亲人、朋友般的温暖和心意。

## 林华工法之四：创造“价值”

房产投资一直是存款流失的一个难题，有一次林华在柜面上遇到一位60岁左右的陌生大妈，要把380万的资金开本票转给房地产公司。林华向客户了解情况，得知大妈是要买房，已经交了

300万的首付，这380万从他行转过来的过渡一下马上就要去付清房款。虽然这是笔过路资金，但林华还是给大妈支招，帮大妈分析，如果这笔钱不是马上付而在银行短期投资一下，可以赚不少的利息，就当是赚点菜钱也好的。大妈心动

了，林华又马上教大妈如何去跟房地产公司商量，以“资金买了理财、晚个把月、一到账就划过去。”最终这笔资金在梅市分理处存了60天的通知存款，大妈也拿到了7000多元的利息，而且对林华非常感激，觉得是林华帮她白折赚了一笔钱，从此经常来存款，成为网点黏度极高的一位白金卡客户。

## 林华心得

真正赢得客户必须维护客户利益和提供有价值的服务，永远站在客户的角度考虑问题。比如有客户未留意存单到期日便办理了转存业务，我发现后第一时间要求柜员抹账，并严肃批评柜员要时刻为客户利益着想，一天之差就是定期与活期利息的十倍之差。现在一些客户离开银行去其他渠道，除了便利性等因素，归根到底还是其他渠道提供了更有价值的服务，银行人必须设身处地站在客户的利益角度考虑问题。



林华热情帮助客户办理业务

## 林华的管理工法

## 林华工法之五：数据管理

林华很注重数据分析，通过数据管理营销客户。他最关注两个数据。一是资产50万元以上的大客户。林华认为，50万元是一个“分水岭”，这样的客户成长性高、黏性强，金融服务需求也比较多样化，容易其他其他业务。在林华办公室，我们能看到很多“小笔记”，有的记着工作安排，有的记着业务目标，有的记着产品优势……最亮眼的还是那张密密麻麻的“客户清单”，对于林华来说，50万元以上客户的点滴情况他必须自己熟悉和掌握。二是取款在10万元以上的客户。柜员每天都要向他汇报柜面取款在10万元以上的客户，然后，林华会在CRM系统中查看客户信息及资产的变化情况。然后及时送上配套服务。久而久之，客户习惯了林华无微不至的服务，对林华不但信任甚至有些依赖，不但业务上的事情会去找林华，家里的事情有需要也会向林华寻求帮助。

**林华心得**

运用数据是挖客户资源的有效方法，特别是大客户、大跃度的数据变动需要特别关注。因为大额取款的用途不是消费就是流失到他行，所以这样的客户必须马上维护。CRM系统最有用的就是帮助寻找金卡客户，一旦发现陌生客户有大额资金流入，网点负责人立即就要想到留住这个客户，若客户符合条件的，要帮助客户在第一时间申请金卡。瑞丰给了客户贵宾的身份，客户也一定会忠诚地属于我们。

**林华工法之六：过程管理**

林华很注重过程管理，月度例会、周会、每日晨会都有自己的“套路”。一是会前做功课。每日晨会前，林华都会研究和分析《存款余额表》、到期客户清单、员工营销业绩、网点指标完成情况等报表和数据。会议上，林华一定会分析存款情况、布置当日营销工作以及鼓舞员工士气，他认为只有明确了方向，才有前进的动力。二是分工要科学。由于网点业务繁忙，合理的分工是提高效率的最佳方式。每周林华都会召集网点员工一起总结工作，讨论日常工作中碰到的问题，调整大家分工及工作节奏。周会中分析大客户情况是他们的规定议程，这些客户都会被林华记录在他的工作笔记中，甚至能背得出他们的名字。

**林华心得**

月度例会，往往是支行召开的，及时总结工作中的不

足，合理安排下阶段工作，但每个月，网点必须要制定小目标。每月的小目标，网点负责人都要安排得很到位，营销哪些客户？怎么营销？营销什么？思路必须厘清。只有在过程中把这些分解到位，做到了这些“小目标”，支行分配来的“大目标”才有可能完成。

**林华工法之七：柜面管理**

与我们惯常认为的“网点负责人主要外拓营销才能有业绩”的想法不同，林华的绝大部分时间和精力都是安排在网点里的。日常工作中，林华最主要的工作是授权，柜面授权业务中90%以上都是由林华亲自授的。林华授权的目的一方面是为了减轻柜员间的授权压力，提高柜面业务办理效率，加强客户体验。另一方面则是林华在寻找有效的业务营销时机，用林华的话说，“授权是一个不能偷懒的活”。授权时，林华会认真地查看业务资金量、资金流向及客户需求，瞬间就完成了客户KYC步骤；问问柜面客户手机银行有没有开、



林华热情的讲解业务产品

金卡白金卡有没有办过，顺便介绍和动员一下我行产品；见到是老客户便寒暄几句，见到是陌生客户就做自我介绍，不动声色之间客户的情况和产品销售见缝插针，如水银泻地，流畅自然。

**林华心得**

柜台是发现客户的第一窗口，“相中”客户后要主动出击，通过产品介绍、赠送小礼品、办理业务接送等方式，慢慢熟悉客户，慢工出细活。在这个过程中，心态也是很重要的，比如有些人觉得陌生拜访客户不接受，因此开不了口。正常的心态是：“我又不问客户借钱，我是在帮助客户理财，有什么开不了口的？如果客户拒绝我，没关系，机会总会有的，我会像蚂蝗一样，盯着他，主动寻找机会，肯定会成功的”。

**林华工法八：效率管理**

让专业的人干专业的事，其余的事谁来干？在林华看来，所谓网点负责人，就是要干其他员工来不及干的活，特别是杂活、难活、累活。尽量让员工干单纯的工作、让员工的工作效率更高，充分释放柜面生产力的结果是效率的成倍增长。遇到疑难复杂的业务林华主动去询问；遇到客户的异议纠纷林华主动去解决；连厕所脏了，林华也不声不响的去刷干净。林华总是说自己业务素质要过硬，产品要熟悉，很多事情都要以身作则，员工们才会服从管理，我们的团队协作能力才会更强。

**林华心得**

网点管理是门学问，要掌握一些“窍门”。比如客户兑换硬币等琐碎小业务往往会占用一定的柜面资源，可以准备一个存放硬币的箱子，只要有硬币就自己换下来；遇到有存零钞的客户，也先在柜台外用自己的钱跟客户兑换，然后再把整钞换给客户存。这样做，一则减轻了柜面员工清点的工作量，提高了工作效率；二则是积存了一部分零钞和硬币，当遇到客户打电话过来询问是否有硬币兑换时，就能马上解决客户的需求了，利于客户也利于网点。

**林华的精神工法****林华工法之九：做好榜样**

林华身上不仅能学到营销和管理，还能看到一种精神，这种精神极大地激励了团队。在员工眼里，林华身先士

卒，无私奉献，而在林华眼里，员工的任劳任怨、顾全大局令人感动，他们之间一直都在互相感染着对方。问起林华为什么员工跟着他一直坚守岗位，林华的回答很简单：“因为我对他们也很好！”领导的榜样行为，他对团队成员的情感倾注，让这个团队有了强大的力量去带动员工的工作积极性。林华非常注重团队氛围，他认为人与人之间总是在互相感染的，当他把大家的这股热情都激发起来了，那么，员工们对于团队工作方式的认同都是自发的。如今年春节开门红期间，网点每个员工都只休息了2天。每次轮到吃饭，大家都是相互推让其他小伙伴先吃，而洗碗收拾的活却人人抢着做。晚上下班关门时大家又都推让着最后一个走，满满战友情。旺季期间，网点员工每天都是几乎12小时的工作时间，中间基本没有空闲的时间，就是在这样高强度的工作状态下，没有一个员工叫苦叫累，反而大家相互促进共同进步，团队氛围其乐融融，整个团队充满着十足干劲，每位员工个个不敢懈怠，生怕自己的丝毫松懈拖累网点业务发展。

**林华心得**

我是网点负责人，有些责任我必须承担起来。同样，有些“好处”我必须让出来。如经常主动了解网点员工在指标完成方面的困难，将网点指标进行分解，将最难营销的指标自己扛下大头，让柜员攻坚其余柜面指标，在利益分配时也常将自己的“蛋糕”分给员工，一人好不是好，大家好才是好。当然，我也绝不鼓励“吃大锅饭”，只有每个人都发光发热，才有海市蜃楼更好的明天。

**林华工法之十：业务达人**

林华要求自己成为业务达人，也要求员工成为业务达人。首先，他自己带头学业务。在林华的办公桌上，放着一本本“小笔记”，有的记录了近期工作安排，有的记着业务目标，有的记着产品优势。“网点负责人首先要自己把业务弄通，不然怎么应对客户？”林华说，网点没有专门的信贷客户经理，所以很多信贷知识只能自己学，有的时候客户问的问题有些难，自己就主动去找支行的客户经理请教，久而久之便积累了这些大大小小的笔记本。其次，鼓励员工学业务。林华常常很自豪的说：“我们网点有9个人！”在他眼里，不仅仅是4位员工个个都能以一当二，连保安师傅也是他的优秀员工。网点厅堂里，客户都围着保安师傅咨询业务，“柯岩小学学费怎么缴”、“汇款到老家要填什么单子”、“我的丰收宝密码忘了怎么办”、“网点这么多礼品，要办什么业务才可以有”……而保安师傅俨然业务达人，对各项业务如数家珍、对答如流。林华说，保安师傅可是我们网点一家人，网点编内队伍早已凝聚成“4+1”。

**林华心得**

网点负责人只有懂业务，才能指挥别人做业务，才能服务客户谈业务。业务是一切工作的基础，学习业务也是做好工作的前提。一个网点只有营造浓厚的业务氛围，才能让所有人都围绕着业务转，才能风清气正、积极向上。



## 林华工法点评一 “林华工法”就是真正以客户为中心

“林华工法”的核心是真正以客户为中心，把客户服务做到极致，“客户是我们的衣食父母，客户的利益大过天”，这话在林华这里是实实在在的，这也是总行工作报告确定的“新零售”战略转型的核心要义。

如何做到以客户为中心？那就是坚持从我做起，从现在做起。林华心里时时刻刻装着客户，处处从客户立场出发，为他们出谋划策，这样的案例不胜枚举，所以客户遇到困难第一时间就会想到他，梅市分理处的业务基础才会越来越扎实。

以客户为中心不仅要落实到服务中，也要落实到情感上。林华有一句话说得非常好，银行送的一个电饭锅，不如我自己买的一条鱼更能打动客户。以客户为中心落到实处，关键还是要为客户创造价值。优质的服务能粘住人、感动人，优质的服务更能创造营销价值。为客户着想并不是要损己利人、舍己为人，而是从客户的角度出发看问题，用我们银行人的专业能力，为客户提出“双赢”、“多赢”的解决方案，这才是优质服务真谛。

所以，学习“林华工法”，首先就是要真正落实以客户为中心，把客户的需求放到第一位；第二，就是要掌握为客户服务的技能，要有为客户创造价值的办法；第三，要把为客户服务的理念融入到心目中，时刻不忘“客户即衣食父母”这句话的真谛。

## 林华工法点评二 做营销的人是需要一点精神的

在与林华的接触中，人们总是会被他火热的激情所打动。诚如俞俊海董事长所说，瑞丰人需要保持一种“血性”和“狼性”，林华的身上，就有这样的血性和狼性。他的精神实质，可以归结为“三心”。

**一是上进心。**林华已届不惑之年，但他的斗志昂扬的精神状态、他的信心十足的神情话语，都与当初那个刚入行二十岁小伙子一模一样。“无论这项工作有多难，挑战有多大，只要总行下了指标，就一定用尽全力去完成，我坚信这个世界上没有不能战胜的工作。”他总是用这样的坚定、执着与激情，感染着周围的人，给同事力量，让客户信赖。无论前天的工作有多累，只要新一天的太阳升起，他就卯足了劲，对这份工作火力全开。这种永争一流的上进心，是我们的企业文化“三个永”精神的核心，也是我们瑞丰人的精神本色。

**二是责任心。**在林华心里，工作和家庭的天平之间，他选择了工作，随时为工作待命、为客户待命的原则，让他失去了很多陪伴家人的时间。儿子11岁了，周围邻居甚至都不知道，他们是父子俩，每每谈到这些，林华都会倍觉羞愧。“选择了就不后悔，”正是由于他对事业的这种强烈的责任感和执着，才使得他能够把平凡的岗位做到极致。这种对瑞丰事业永续发展的责任心，值得我们每个职场中人认真思考、学习、借鉴。我们不要求每一位瑞丰人都做到像林华这样，但至少从他身上可以汲取到正能量，并应用到日常工作中。

**三是感恩心。**林华之所以对这个岗位全情投入，因为他常怀一颗感恩之心。他常说，“我林华没有很高的学历，也没有很好的家境，更没有别的门路，如果没有当年被瑞丰银行选中，现在还不知会发展什么样子。因为这份工作给了我很多，全身心投入工作我觉得很值得。”瑞丰发展到今天，是全体瑞丰人拼搏奋斗的结果。每一位瑞丰人都不应该居功自傲，而要反躬自省，因为离开了单位，多数瑞丰人都不可能拥有今天这样的收入、地位和干事创业的平台。

## 身边的奋斗者

——记柯岩支行梅市分理处林华师傅

● 柯岩支行新未庄分理处 孔晨敏

**他总是对我们年青员工说：作为网点负责人不仅要学会管理，更要懂业务、专业业务、精业务，不懂业务就会与基层脱节，最后被淘汰。**

十佳服务明星、营销之星、总行先进工作者、绍兴县青年岗位能手、财贸系统优秀服务标兵、最美瑞丰人，瑞丰奋斗者...入行十多年来林华师傅收获了许多许多的荣誉，这一份沉甸甸的荣誉是对林华师傅不怕苦、不怕累，勤勤恳恳、兢兢业业工作，努力钻研各项业务知识，平时始终把单位、团队及客户放在第一位，真心诚心用心对待客户，网点业绩飞速发展的肯定。

林华师傅现在工作的网点柯岩支行梅市分理处地处柯南大道1418号，共有3名柜员，1名网点负责人，网点每天柜面业务量巨大。周边有农业银行、中国银行和邮政储蓄三家银行，存在剧烈的竞争。作为一线工作人员，林华师傅积极采集客户个人信息，对客户的情况进行深入细致的了解，并及时对各种信息进行总结，争取更大的客户资源。每月月初林华师傅都会把当月到期的理财客户，按照到期的时间先后顺序进行排列，并逐一联系客户告知到期情况，推荐合适的理财产品，努力做好客户的维护工作。

**为节约成本，提升利润，他对本网点存款结构重新进行了调整、分配与布局，今年梅市分理处存款突破5.6亿元，基金、保险、贵金属、保管箱等零售指标已完成全年任务。**

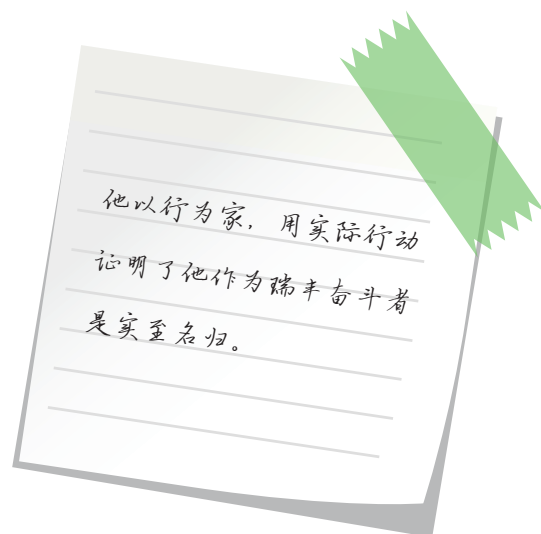
作为一个网点负责人，林华师傅平时都会带头去学、带头去做，他总是对我们年青员工说：作为网点负责人不仅要学会管理，更要懂业务、专业业务、精业务，不懂业务就会与基层脱节，最后被淘汰。

林华师傅深刻认识到一个网点的业绩离不开网点内所有员工的共同协作，他带领团队主攻所有指标业务，兼职安全、消防、卫生、服务各项工作，对所有164张金卡、白金卡客户建立微信，维护网点所有大客户。他每天坚持大堂值守，在厅堂发现目标客户、潜在客户，通过与柜面员工一起联动营销拿下这些客户。他重新优化合理安排三个柜台办理业务，一号柜员为金卡、白金卡优先窗口，以及办理对公业务，2号柜员负责中间、现金、凭证调拨上缴，假币没收，残破币调换，大额现金、小钞预约兑付。3号柜员兼职柜组长，冻结划扣等较复杂业务，挂失授权等其它业务，一般凭证申领，反洗钱、档案等会计岗位事宜，ATM加钞。

十多年银行基层工作的风雨路，林华师傅还是如同新加入瑞丰这个大家庭的小伙子一样，对工作充满热情和激情，业务做小做散做精，竭尽全力为客户提供全方位、周到、便捷、高效的服务，以自己真诚的服务赢得了客户的尊重和信任。

做为青年员工林华师傅用心服务客户、积极营销、调动团队协作发展的工作方法和工作精神值得我们去深思和学习。





## 我眼中的林华

● 柯岩支行独山分理处 罗若诚

近期，林华的“梅市效应”和“林华工法”像一阵旋风席卷瑞丰，作为林华的同事，我是真心替他开心，因为现在所收获的欢呼和赞美都是他用辛勤汗水换来的。在柯岩支行，林华的营销传说从来没有停止过，他就像是营销线上的一根“定海神针”，没有他卖不掉的产品，没有其完成不了的任务。

还记得有一年，ETC的营销任务非常重，柯岩支行行长给我们每个机构都下达了营销指标，林华主动要求加码，向行长承诺营销ETC100台。听到这个消息后，我们在惊叹的同时，都觉得这次林华是要出洋相了的。可是林华不愧是林华，从来没有让我们失望过，接下来的两个月里面，林华的客户几乎是霸占了ETC安装的柜台，其他机构的客户想要安装，都要提前预约，不然等一个下午也不一定排得上队。最后林华在短短的两个半月时间内，以安

装ETC145台的成绩收官。在这件事上，震撼我的不仅是这亮眼的业绩，更是林华强大的客户号召力。这是要拥有多大的客户储备，才能在关键时刻爆发出这样强大的力量，真的是不敢想象。而这一切的一切，都是林华一天天不顾辛劳地服务，和一夜夜不厌其烦地回复微信，为客户的状态点赞换来的。面对这些，他没有半句怨言，每天都以最好的状态去面对各种挑战；他以行为家，用实际行动证明了他作为“瑞丰奋斗者”是实至名归。

我相信林华的“梅市效应”和“林华工法”，会像火花一样在全体瑞丰人心中点燃绽放，他会一直鞭策我们向这“百年瑞丰”奋勇前行。

## 瑞丰联播 NEWS



瑞丰银行与浙江大学经济学院签约现场



## 瑞丰银行与浙大“两院”联姻

### 北大黄益平教授主讲2018“瑞丰财经论坛”

4月20日下午，浙江大学和北京大学两所著名学府的知名专家学者齐聚瑞丰银行。当天，瑞丰银行与浙江大学经济学院、浙江大学金融研究院签订战略合作协议。来自北大和浙大的知名教授担纲主讲首届“瑞丰财经论坛”，绍兴各大商会、知名企业家等共100余人出席当天的活动仪式。

2013年，瑞丰银行创办浙江省农信系统首家“企业大学”瑞丰商学院，5年来开展各类培训2953场次133877人次。2017年，学院开展社会化办学，与新三板上市企业上海起航股份共同运

营，建立起知行瑞丰、学行瑞丰、思行瑞丰三大培训产品体系，全面覆盖中小银行各专业条线培训及区域内企业家和管理者的领导力提升培训，致力打造农信系统培养人才的“黄埔军校”。

浙大“两院”与瑞丰银行建立共建关系后，将发挥双方各自的资源优势，在产学研结合、人才培养、平台建设、培训服务、合作研究、金融服务等方面开展合作。

合作签约仪式后举办了2018“瑞丰财经论坛”。论坛邀请到了北京大学国家发展研究院副院长黄益平、浙江大学教授钱彦敏主讲。黄益平是北京大学国

家发展研究院副院长，原花旗银行首席经济学家，中央货币政策委员会委员，北京大学互联网金融研究中心主任，中国金融40人论坛成员，中国经济50人论坛成员。在当天的演讲中，他以《中国经济新格局》为题，深入浅出地阐述了当前及今后一个时期中国经济的发展脉络，提出了经济增速下降、数字技术时代到来、系统性风险上升、中美贸易摩擦等有可能影响格局的大事，以及应对方略和企业策略，为在场观众上了一堂生动的宏观经济启蒙课。

## 柯桥区副区长吴晓炯赴瑞丰银行调研惠农工作

4月17日下午,柯桥区副区长吴晓炯在区农林局、区供销社负责人陪同下,莅临我行调研农信惠农工作。吴晓炯充分肯定了瑞丰银行惠农方面工作,要求相关部门加强和农信系统的信息沟通,做好政府惠农政策的即时告知,合力推动乡村振兴和“三农”事业发展。吴晓炯指出,瑞丰银行在当地不仅存贷款市场占比最高,而且始终把“打通金融服务最后一公里”作为发展战略一以贯之执行,彰显了瑞丰银行“姓土、姓小、姓农”的本质,赢得了广大农业企业和农民的信赖。吴晓炯还着重介绍了今年柯桥区在农业上要做的几件大事,以及政府将配套出台的相关扶持政策。他说,农业当前还是弱势产业,许多农业企业因无抵押或抵押贷款额度不足,一定程度上阻碍了发展,区里除了加大政策扶持外,还要加大和三农服务“主力军”的沟通联系。相关部门把即时把当地党委政府的惠农政策告知当地农商行,帮助更好对接现代农业企业和重大项目,真正实现银企双赢。

## 总行召开一季度业务分析会

4月8日上午,总行召开一季度业务分析会,党委书记、董事长俞俊海出席会议并作重要讲话,行长章伟东主持会议并作工作部署,行领导、专家布置各条线工作。俞俊海董事长在会上作了题为《打赢攻坚战 打出精气神 打开新局面》的重要讲话,深入剖析当前监管政策、同行竞争发生的激烈变化,分析我行一季度工作得失,要求全行上下顺应形势、强化落实、增加血性与狼性,全力推进新零售战略转型。对于下一阶段工作,他要求一是打好“存款立行”攻坚战,要抓牢大户存款,夯实“长尾客户”存款,拓展营销渠道,创新营销手段,加强批量获客,回流拆迁存款,丰富拳头产品;二是打好“结构调整”攻坚战,要坚定做小做散方向,加快公司业务零售化步伐,深化“大走访”对接区域下步发展;三是打好“风险防控”攻坚战,要严格落实监管新规要求,严密防范金融市场风险,突出资金业务案防重点领域;四是打好“合规发展”攻坚战,坚决控制好监管指标,深入开展“治乱象”自查自纠;五是打好“精细管理”攻坚战,转变思想,调整方法,改变模式,储备人才;六是打好“十大工程”攻坚战,以项目化“十大工程”建设为抓手,突出转型导向,强化建设实效。俞俊海董事长对全行干部职工工作作风也提出新要求,要求全行上下争先创优,明确目标,狠抓落实。

## 总行举行《厉害了,我的国》集中观影主题党日活动

4月2日晚,总行统一组织总部各支部以及营业部支部全体党员干部集体观看了纪录片《厉害了,我的国》。该片将党的十八大以来中国的发展成果与前行轨迹,以及十九大报告中习近平总书记提出的“中国特色社会主义进入新时代”重大论述,以纪录片的形式加以生动呈现。电影分享震撼影像的同时,也娓娓道来背后故事,直抵人心地讲述中国故事、刻画中国面貌、展现中国变化,传递的正能量令人振奋、备受鼓舞。此次集中观影,既是全面深化教育活动,更是一次精神上的洗礼,通过直观影片和鼓励广大党员积极撰写观后感、感悟的形式,不断激发广大党员干部群众的荣誉感、自豪感、使命感,鼓舞精神、凝聚共识、奋发有为,合力开创瑞丰银行发展新局面。

## 瑞丰银行理财产品成功实现直接投资运作

2018年4月4日,瑞丰银行“瑞丰银行禧瑞系列理财产品”银行间账户正式落地认购一期1亿元中票,标志着瑞丰银行首单以瑞丰银行理财产品名义自主开户、自主投资运作的理财产品直投运作模式正式破冰,资管业务真正“去通道”成功迈出了首步。资管新规发布在即,理财产品净值化大势所趋,此次以理财产品名义开户并自主管理的模式将探索实行资产端估值,为我行理财产品应对净值化产品推行积累估值管理经验。后续,我行将以“禧瑞”和“金瑞”系列两大产品运作转型为契机,潜心培养我行专属的投资团队,切实提高自主投研水平和资产配置能力。

## 总行召开金融服务助力乡村振兴座谈会

4月19日晚,总行在瑞丰大厦三楼一号会议室召开了金融服务助力乡村振兴座谈会,会议围绕柯桥区乡村振兴行动方案和重点项目,深入探讨如何助力推进乡村振兴战略。实施乡村振兴战略,是党的十九大做出的重大战略部署,是新时代做好“三农”工作的总纲领和总抓手。作为柯桥区唯一一家地方法人农信机构,服务乡村振兴战略,发挥主力军作用,是我行义不容辞的职责和使命,也是我行加快自身发展,提升竞争力的重大机遇和迫切需要。会上,与会各家支行畅所欲言,讨论中不乏有一些耳目一新的观点亦或是可着手实施、操作性强的观点出现。本着集思广益的原则,通过向各支行征求相关意见以及之后点对点的跟进,总行将出台相应的金融服务乡村振兴的指导意见和相关举措。

## 我行财富管理业务发展打开新局面

为满足中高端客户对我行零售产品多元化需求,全面推进我行财富管理业务的发展,私人银行部结合前期充分的市场调研,并与多家券商反复商议,历时半年的准备,制定出最优的产品结构与费率结构,精心设置安全垫,将华创证券瑞远1号作为我行引入的首款券商集合资管计划,树立我行专业的财富管理品牌形象。截止3月31日,该产品总募集资金额7090万,创造了我行非货币型基金销量之最,也为我行代销产品赢得漂亮的“开门红”。

## 审计部首期审计大讲堂开课

4月14日,审计部首期审计大讲堂在瑞丰商学院开讲。本次大讲堂采取内部轮流讲解的方式,由各中心挑选一批业务骨干主讲,内容涉及反洗钱、呆账核销、住房按揭贷款、利率定价执行、计算机辅助审计等多方面的审计方法及技巧、思路。2018年,是我行全面建成全国一流农商行决胜期,审计部紧紧围绕年度工作会议精神,推出“审计品牌”、“精品项目”、“问题整改”、“能力提升”、“监督模式”五大工程,积极践行审计“监督”和“服务”两大理念。而本次大讲堂正是“能力提升”工程的首要环节,是探索审计教育培训长效机制的有益尝试。



## 行业扫描

### 央行:4月25日起定向降准1个百分点

央行近日决定,从4月25日起,下调部分金融机构人民币存款准备金率1个百分点。央行有关负责人表示,此次操作主要涉及大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、非县域农村商业银行、外资银行。具体操作分两步:第一步,从4月25日起,下调上述几类银行人民币存款准备金率1个百分点;第二步,在降准当日,持有未到期MLF的银行,各自按照“先借先还”的顺序,用降准释放的资金偿还其所借央行的MLF,降准释放的资金略多于需要偿还的MLF。以2018年一季度末数据估算,操作当日偿还MLF约9000亿元,同时释放增量资金约4000亿元,大部分增量资金释放给了城商行和非县域农商行。央行有关负责人表示,当前,我国小微企业仍面临融资难、融资贵的问题。此次操作是为了加大对小微企业的支持力度,进一步增加银行体系资金的稳定性,优化流动性结构,同时适当释放增量资金。不过,稳健中性的货币政策取向保持不变。此次降准释放的资金大部分用于偿还中期借贷便利,属于两种流动性调节工具的替代,而余下的小部分资金则与4月中下旬的税期形成对冲,因此,在优化流动性结构的同时,银行体系流动性的总量基本没有变化,保持中性。同时还要看到,中国是发展中国家,为了防范金融风险,仍需保持相对较高的存款准备金率。

### 政策:银保监会提出十大举措提高公司治理有效性

4月16日至17日,中国银行保险监督管理委员会召开中小银行及保险公司公司治理培训座谈会,明确了下一步工作目标和治理重点。会议提出了十大举措以不断提高公司治理有效性。一是进一步深化银行业和保险业党的领导和党的建设,积极探索党组织发挥领导核心和政治核心作用的具体途径和方式。二是严格规范股权管理,坚持长期稳定、透明诚信和公平合理三条底线。三是加强董事会建设,明确董事会职责定位,加强董事履职能力建设,建立健全各专门委员会。四是明确监事会法定地位,优化结构,改进监督方式,做实监事会功能。五是规范高管层履职,切实加强高管层履职约束,推进市场化选聘职业经理人制度建设。六是完善发展战略规划,明确战略定位,加强发展战略管理,坚持改革创新,保持发展战略的相对稳定性。七是加快建立有利于可持续发展 and 战略目标实施的业绩考核机制,严格执行薪酬延期支付制度,积极探索符合实际的多样化的激励方式。八是完善风险管理机制,加强全面风险管理,坚持审慎的会计准则,强化风险合规意识。九是勇于承担社会责任,大力发展普惠金融、绿色金融,加强金融消费者权益保护。十是持续加强公司治理监管,确保银行和保险机构党组织发挥把方向、管大局、促落实作用,切实推动银行业和保险业公司治理水平不断提升。

### 形势要点:中国正继续推进利率市场化改革

2015年10月,中国央行宣布取消金融机构存款利率上浮幅度限制,理论上利率市场化改革基本完成。但实际上,存款利率仍然存在窗口指导和市场利率定价自律机制的软性管制。最新的信息显示,中国正继续推进利率市场化改革。三位消息人士在4月13日透露,中国央行拟允许商业银行适当提高存款利率的浮动上限,按银行的规模分批进行。央行行长易纲此前在博鳌论坛上表示,目前中国仍存在一些利率“双轨制”,一是在存贷款方面仍有基准利率,二是货币市场利率是完全由市场决定的。最佳策略是让两个轨道利率逐渐统一,这就是央行要做的市场改革。目前虽然有基准利率作为指导,但是在未来,借款和存款利率也将会主要由市场来决定。一位消息人士对路透称,“易行长博鳌论坛已经释放信号了,这个并不是部分市场声音争论的上调存贷款基准利率,而是适当放松约束,允许存款利率更多浮动。”一位银行高管认为,当前是进一步推进利率市场化比较好的时间窗口,现在强监管包括流动性新规、即将出来的资管新规等,都令银行面临比较大的负债压力,需要积极争夺存款。路透已就上述消息联系中国央行,但暂未获得其评论。

### 形势要点:韩长赋谈乡村振兴战略的初步安排

刚任职农业农村部部长不到一个月的韩长赋首次登上国际舞台。4月9日上午,韩长赋在博鳌亚洲论坛上透露了乡村振兴战略的初步设想。他表示,农业农村部正在研究和筹划,目前总的工作布局 and 安排,可以概括为“五推进一加强”。一是推进农业的高质量发展。产业兴百业兴,所以实现乡村振兴还是要从农业发展摆在突出的位置,把产业发展摆在突出的位置,这里包括供给侧的结构性改革,大力发扬质量兴农绿色兴农的主旋律。推动农业由增产导向转向提质导向这是一个应该说很大的变化。通过技术培育乡村产业、乡土产业,促进农村一二三产业融合发展,实现农民增收、富裕农村经济繁荣。二是大力实施农村整治环境的三年计划,推进农村垃圾处理污水治理,推进厕所革命,推进农业废弃物的资源化利用,保护好绿水青山和田园风光,留住独特的乡土味道和乡村风貌。第三个方面就是推进农村基础设施建设。四是不断改善生产生活条件,推进农村服务改善医疗、教育、文化、公共服务。五是推进人才队伍建设。以上是“五个推进”,而“一个加强”就是要加强乡村振兴的政策,现在国家正在编制乡村振兴战略规划,农业农村部将组织实施好这个规划,同时加强调查研究,研究出台一批重大政策,包括深化土地制度产权制度改革、增强农村的发展活力等。

### 农商行:张家港农商行携手腾讯成立“联合金融创新实验室”

4月8日,张家港农商行与腾讯公司成立“联合金融创新实验室”,双方签署合作协议并举行揭牌仪式。本次合作,系张家港农商行在江苏省农商行中率先与腾讯公司共同成立“联合金融创新实验室”,也是双方继共同签署张家港移动“智慧城市”建设合作协议后的再度合作。双方将重点在微测平台、反欺诈、企业微信、大数据、私有云、金融安全等领域开展多维度、多层次战略合作。

# 瑞丰模式 MODEL

## 越州支行如何打开进攻城区主战场的大门

● 越州支行 袁军

“四大”战略手段，推动越州支行战略转型

根据总行2018年工作报告精神，越州支行被列入三大“新主战场”支行之一，这是总行对城区市场业务发展的正确判断。为此，越州支行紧紧围绕新零售战略转型，瞄准“双五”目标，针对打开进攻城区主战场的大门进行认真布局，并按照部署扎实有效地开展各项工作，截止目前已初战告捷，尝到了进攻的收获，具体做法归纳为以下四个方面。

### 一、结合“五邻社” 打开深化社区网格的大门

越州支行在2017年底的社区网格推进中了解到，绍兴市越城区委办公室要求2018年全区全面建设社区“五邻社”联合会，并作为省级社区创新模式进行推广。“五邻社”是为社区居民服务的一个新的组织形式，主要组成人员为社区周边企事业单位、社会团体、退休干部等。2018年初，越州支行对四个网点周边的10个主要社区进行对接，并加入了各社区“五邻社”，通过该平台多次进行业务推广。加入“五邻社”后，支行从以下三方面推动了深化社区网格大门的打开。

#### 1.提高社区融合度。

我行加入“五邻社”后，成为社区的一份子，共同参与社区的各类管理和服务工作，提高了我行与社区的融合度，更加有利于我行各类业务在社区中的推广，真正做到普惠金融进社区。

#### 2.开展异业合作。

“五邻社”成员中有一批优质企事业单位，我行加入“五邻社”以后，可以通过这个平台与优质企事业单位开展各类合作。如辕门社区“五邻社”成员有电信局城西分局、元培幼儿园、元培小学。我已经通过该平台初步与电信局城西分局开展合作，我行存款产品“日日红”与其新用户免费使用宽带3个月活动也成功联动，其下属手机经销商也已在行开立基本账户20户。又如西小路社区“五邻社”成员为悦府酒店和文

化集团公司，我行通过这个平台也正在积极寻求各类合作机会。

#### 3.扩大品牌影响力。

加入“五邻社”后，我行将原先的分散社区推进变成了系统性的推进社区，并且能够做到长期驻点社区开展各类主题活动和业务沙龙，千方百计融入社区居民，使瑞丰品牌的影响力在越城区不断扩大。

通过有序的社区网格深化，截止3月末，越州支行储蓄存款余额比年初上升2.36亿元，其中定期存款余额比年初上升6000万元，终结了多年来靠客户买卖存款带来的负面影响。同时有质量地集聚了一批长尾客户，对私长尾客户日均比年初上升3613万元。



越州支行普惠金融进社区

### 二、结合“微沙” 打开厅堂营销的大门

总行要求支行组织每周2场的微沙营销，但越州支行，四个机构每个工作日都有或长或短的微沙活动。机构负责人、厅堂主管、理财经理或内部员工总有一人站在大厅，将我行的各个优势产品不断介绍给进入厅堂的新老客户，通过反复营销，客户的认可度也不断提高。

#### 1.提升交叉营销能力。

进一步加强柜面交叉营销的管理，由厅堂主管负责做好柜员的柜面营销技能的培训，特别对于新员工，更是柜面营销技能提升的重点培训对象。

#### 2.合理布置厅堂。

阶段性做好厅堂营销产品的宣传布置工作，如存款日日红、成长存单、丰收互联以及各类信用卡活动等厅堂宣传工作，必要时对重点营销产品进行厅堂专项营销。

#### 3.优化人员安排。

做好柜面人员的临柜安排，提高客户办理业务的体验度，设置弹性窗口。同时，适时调度内部员工进行厅堂营销。

### 三、结合“税务名单中的规上企业” 打开支持实体经济的大门

越州支行的消费性贷款近几年来一直发展较好，但是对公贷款和个人经营性贷款的发展比较缓慢。为此，2018年越州支行着重从二方面打开支持实体经济的大门。

#### 1.团队优化组合。

增加一名公司团队长，由原先一支3人公司团队变成二支2人公司团队，加强营销力量的同时促进了团队间竞争。对社区团队长则重点考核个人经营性贷款。

#### 2.依据税务名单中的规上企业，有序走访。

##### (1) 确定营销对象。

2018年初从税务部门获取一批企业信息，筛选出我支行区域内的企业共计3995家，其中纳税销售500万以上的1974家，纳税销售100万到500万的为2048家。我支行目前拥有该批企业的注册地址、法人姓名和联系方式、财务姓名和联系方

式等信息。

(2) 公私联动营销。纳税销售在500万元以上的1974家企业确定为2支公司团队2018年新兴合作伙伴大走访的企业，其余2048家企业由4支社区团队参与走访，社区团队做好个人经营性贷款的拓展工作的同时也可积极推荐小微企业给公司团队，公司团队也可将个人经营性贷款推荐给社区团队，使越州支行支持实体经济实现公私联动，大大加强了对公贷款和个人经营性贷款的营



# 每周一、周四，新天烘焙满30减15！

## 新天烘焙

SEVENDAY BAKER

新鲜·新意·爱每天

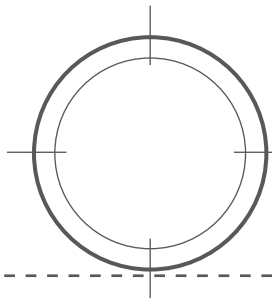
活动时间：2018年3月1日至12月31日每周一、周四

今年我支行将越城区级的公款竞争性存放招投标项目作为重点，并成立一支由支行行长、业务主管、相关员工组成的公款竞争性存放投标工作小组



力量。同时做好对该批走访企业的定期回访工作。

截止3月末，越州支行对公贷款户数新增11户，余额新增14561万元；个人经营性贷款新增50户，余额新增1525万。接下来，越州支行将对2支公司团队和4支社区团队依据名单走访情况，对小微企业和个人经营性贷款进行重点突破。



#### 四、结合“公款竞争性存放投标”打开大额低成本存款的大门

越州支行近两年参与市区公款竞争性存放投标工作，但市级财政的公款竞争性存放投标项目基本向我行关闭了大门。但是，我行并没有放弃公款竞争性存放的投标工作，由于越城区级的公款竞争性存放招投标项目因评分规则与市级不同，故今年我支行将越城区级的公款竞争性存放招投标项目作为重点，并成立一支由支行行长、业务主管、相关员工组成的公款竞争性存放投标工作小组，该小组专门针对越城区级的公款竞争性存放招投标工作，对每一只存款招投标项目时刻关注并积极寻找突破口。

截止3月末，我支行参与绍兴市国土资源局、绍兴国际商会、绍兴市手工业合作社联社、绍兴袍江经济技术开发区房地产管理所、绍兴市慈善总会等单位的公款存放投标工作。其中我支行中标的有绍兴市手工业合作社联社2000万、绍兴市慈善总会5000万。4月份我支行还将参与绍兴市越城区财政局和绍兴市越城区房地产管理处的公款竞争性存放项目的投标工作。

过去的一季度，越州支行在总行的支持下，齐心协力，发挥各机构、团队的优势，在主战场努力攻坚，收获进攻

所带来的战果。接下来瞄准的是第五扇大门，就是一中初中、元培、北海等市区16所中小学校的业务合作，目前已实现全部对接，相信在第三季度前将会有所斩获。



**满30减15**

瑞丰信用卡至新天烘焙门店可享受优惠

瑞丰银行微生活



扫一扫 有惊喜

CARD 瑞丰卡 好卡好生活



以上为活动指定参与卡种

#### 活动说明：

- 1、本活动参与卡种仅限于瑞丰银行发行的信用卡(包括个人卡、公务卡、白金贷记卡)，且卡片状态须正常，信用卡副卡可单独参加。
- 2、本活动一人限持一张信用卡，且限持卡人本人使用，不得转借卡片。
- 3、本活动参与步骤为客户在结束购物，至收银台结账时，出示本人身份证、本人信用卡，如刷卡成功，则刷原信用卡以优惠价换购当日所购物品。优惠金额最高15元，剩余部分由客户自行承担。同时客户配合合作商户工作人员做好身份证、卡片验证工作，方可享受优惠。
- 4、本活动每活动日优惠数量有限，先到先得，用完为止。每卡每活动日限刷1次，每卡每月限享优惠2次，每活动日共限100人。活动参与资格以能刷出优惠券为准，如遇优惠券机器故障，请择日再刷。
- 5、本活动不与合作商户内其他优惠、促销、赠券、团购同时同享。
- 6、代销产品不享受本活动优惠。
- 7、瑞丰银行不是本活动产品及服务的提供商，产品质量与合作商户服务质量与瑞丰银行无关。
- 8、在法律许可范围内瑞丰银行对本活动拥有最终解释权及随时变更、终止本活动的权利。

# 老年特色存款产品 夕阳红

定期存款 季季结息

保本保息 利率最高达 **3.93%**

专为50周岁（含）以上中老年客户  
量身打造的专属存款产品

起存金额：5万元（含）起

产品名称	存款期限	执行年利率	到期收益 (10万本金计算)	按季可取利息 (10万本金计算)
夕阳红1号	13个月	3%	3250元	650元
夕阳红2号	25个月	3.93%	8187.50元	909.72元

## 美好生活就是，给您想要的

勤俭节约，精打细算一辈子，柴米油盐就是自己全部的生活。

用自己攒下的50万养老钱，存瑞丰银行夕阳红2号，

不仅可以获得**3.93%高收益**，

而且可以**每季定期取出利息**：

每季收益： $500000 \times 3.93\% \times 25 \div 12 \div 9 = 4548.61$ 元

一个季度**4500多元**的利息，

支持日常开销不成问题，还可以短途出游，享受人生。

详情请咨询瑞丰银行各网点

## 客户经理如何有效处置 新接手不良贷款

一笔不良三年欠息 历经四任客户经理  
最终收回本息104万的案例启示

不良贷款 + 信息搜集 + 突破口

- 案例提供者：钱清支行 沈丽芳
- 案例萃取人：瑞丰商学院 萧燕春

内容摘要：2017年，钱清支行客户经理沈丽芳接手一笔不良贷款，贷款借款人为A贸易有限公司。借款人已于2015年倒闭，至沈接手，仍有本息104万元未归还。沈搜集和分析借款人和担保人的信息，多次电话与上门催收，后了解到担保人尚且具备还款能力但还款意愿不强。最终，她找准担保人的女儿这个突破点，于2017年10月收回全部本息104万元。

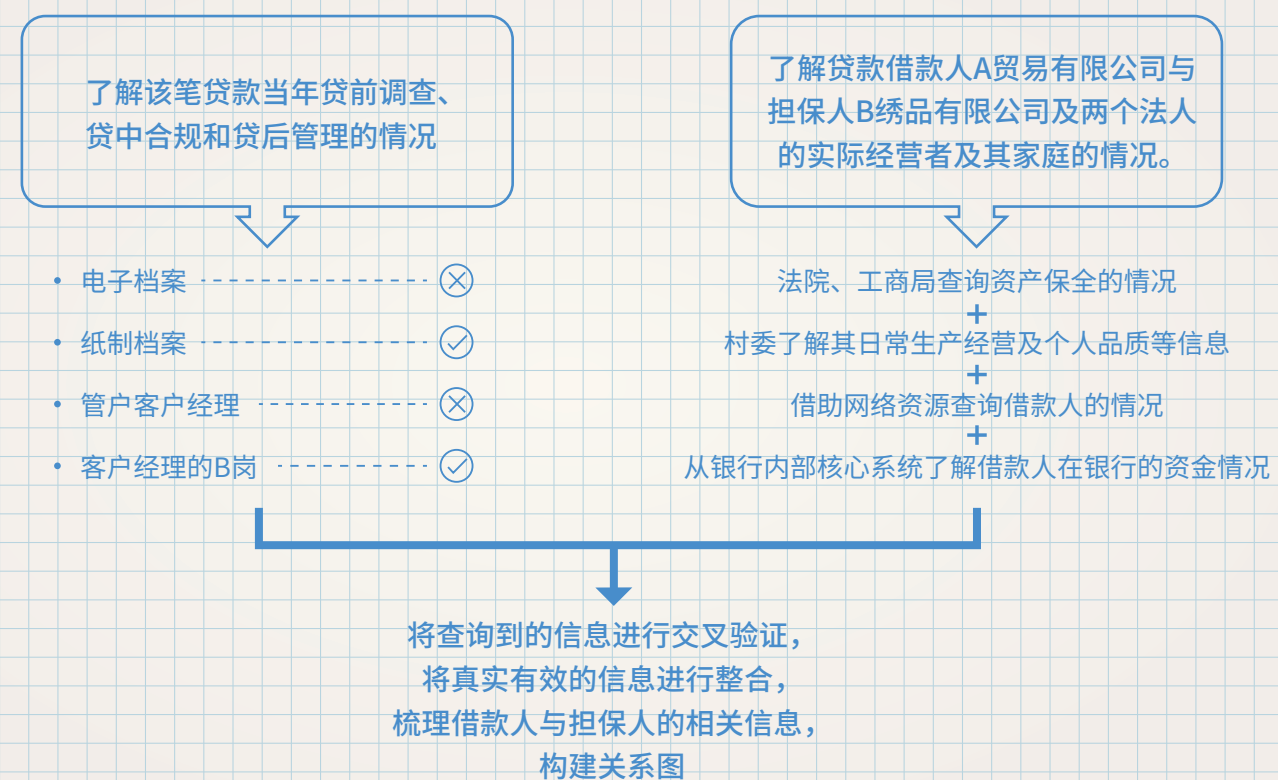
2012年以来，经济金融形势愈加严峻，纺织行业日益不景气，信贷环境恶化。钱清支行所在的钱清镇，支柱产业为纺织业，近年来也在不断萎缩。不少企业信贷客户在变革中转型失败，钱清支行也因此承受了巨大的不良压力。在这种情况下，如何化解不良贷款，成为钱清支行面临的难题。

A贸易有限公司，成立于2005年，主要从事生产、加工针纺织品、轻纺原料等业务。2012年，其在钱清支行贷款80万元，由B绣品有限公司保证担保。2012年至2014年该企业经营日益困难，支行客户经理采取逐年回降的方式，进行贷后管理。2015年初，该企业经营不善倒闭，当时拖欠借款本金73万元。2017年初，客户经理沈丽芳接手该笔不良贷款，经计算，未收回本息已高达104万元。

### 不良处置的难点是：

1. 贷款借款人已于2015年倒闭，不良追索时间跨度长，沈对于借款人的实际经营者和担保人的情况均不了解；
2. 管户客户经理变更多次，至沈，已是第四个管户客户经理，导致信息缺失较多，当时的借款资料也无法找到；
3. 结欠利息数额高达百万余元，借款人与担保人的还款意愿均不强，化解不良困难。

《孙子兵法》有云：知己知彼，百战不殆。沈接手这笔贷款后，第一件事就是搜集信息，了解这笔贷款的始末。



首先，沈着力了解该笔贷款当年贷前调查、贷中合规和贷后管理的情况。她首先想到从信贷档案入手，但是由于该笔贷款于2012年发放，当年并无电子档案。因此，沈首先向行长申请纸质信贷档案查阅的权限，然后向支行档案管理员调阅当年的纸制档案。但是，档案中的材料有限，沈又开始托人找历任的管户客户经理，找不到管户客户经理，就找管户客户经理的B岗。为了更清晰地了解该笔贷款的始末，沈特地找到出风险当年的管户客户经理。沈主要向4位管户客户经理了解了四方面的情况：第一，借款人及担保人的发展历史，着重了解借款人开始衰败到完全倒闭之间的过程；第二，了解借款人及担保人的资产负债情况及倒闭后的资产处置情况；第三，了解不同客户经理对本案当事人的个人品格、不良嗜好情况的信息；第四，支行层面是否出具相关的风险处置预案及协议。

接着，沈又着力了解贷款借款人A贸易有限公司与担保人B绣品有限公司及两个法人的实际经营者及其家庭的情况。首先，沈先到法院、工商局查询资产保全的情况。然后，沈又联系借款人及担保人实际经营者夫妇户籍所在地、长期居住地、经营场所所在多个村委，了解其日常生产经营信息及个人品质等方面信息。接着，沈又借助网络资源查询借款人的情况，他主要查询了企业信用信息APP“企查查”、工商登记网、小微企业平台、浙江法院网和中国法院网等平台网站。最后，沈又查询了银行内部核心系统从而了

解借款人在银行的资金情况。

最后，沈将查询到的信息进行交叉验证，将真实有效的信息进行整合，梳理借款人与担保人的相关信息，构建关系图如下：

借款人	担保人
A贸易有限公司	B绣品有限公司
对外负债1000万元，无资产	目前已倒闭，对外担保73万元已逾期（也就是A贸易有限公司）。
实际经营者王某和赵某某夫妇：目前离异，育有一子9岁，名下银行贷款350万元，民间借贷200万元，资产仅有村中自建房2*2（2间2层）老房子	实际经营者张某和王某某夫妇：前期打工，月收入4000元，后做小本生意，育有一女在读大学。

所有信息都搜集好后，阻击战正式打响。沈做的第一件事就是根据发放贷款时填写的“送达地址确认书”上面的信息，有针对性地发催收通知单。接下来，沈白天进行电话催信，询问借款人及担保人“你们想得怎么样了？”，“现在是否有还款意愿？”等。晚上，支行员工轮班进行上门催讨，做借款人与担保人的思想工作。同时，对借款人与担保人进行“限高令、老赖榜”等普及，告知他们这些政策会对他们造成的各方面的不良影响，倒逼其履行保证义务。

但是，实际情况是借款人的妻子目前在私人绣花厂从事剪线头的工作，工资仅够勉强与儿子两人维持生计，无偿还能力。而担保人目前做小本生意，并没有营业执照，也不打算开公司，对于“限高令、老赖榜”等均表示对其没有影响。沈的多次催收均没有成效，催收至此陷入瓶颈。

沈再次综合分析了刚刚构建的关系图，图中两个法人借款人和担保人均已倒闭。借款人实际经营者王某已跑路，名下无可变现资产。其配偶赵某某与王某已离异，两人的儿子尚未成年。分析至此，沈发现借款人方目前已无还款能力。沈又再次分析担保人夫妇的情况，目前他们在做小生意，应当有一定的还款能力。但担保人夫妇本身没有还款意愿。沈分析后决定从保证人的成年子女入手，突破难点。首先，沈向保证人所在村委详细调查其女儿的背景，沈从侧面了解到担保人女儿品学兼优，目前是预备党员，正在写转正申请。

沈马上想到联系学校，考虑到直接联系高层领导容易导致事情闹大，引起当事人的抵触情绪，沈通过多方人脉联系到校方班主任和从事党组织关系方面的老师。她告诉校方担保人的情况，并提出希望校方帮助做担保人女儿的思想工作。校方也是非常配合，专门落实人员与担保人女儿沟通，强调如果父母在“老赖榜”的话，政审是无法通过的，以后也会影响其个人的发展。结果，事半功倍，担保人女儿与担保人沟通后，马上联系沈，表达愿意还款，希望沈能帮助他们撤消“老赖”黑名单。沈也当场表明态度，只要愿意还款，银行愿意帮助他们解决这些问题。至此，该笔贷款初步确定还款人员。

沈决定趁热打铁，完成后续工作，落袋为安。首先，进行借款人表内外欠息核算，然后，针对担保人不同偿还方式进行相应的封闭式扣划。担保人的资金有现金也有转账，现金存进来则帮助担保人将资金存入内部账，转账的资金则做账还款，并做好相关凭证的保管工作。至2017年10月，钱清支行收回贷款本金73万元，贷款欠息31万元，总计104万元。

最后，沈协助法律合规部，拟划了一份债权债务转移合同，将相关权益转移给担保人，以供担保人行使追偿权。同时，沈对所有的资料进行整理归档，包括借款合同、担保合同、偿还凭证等相关资料，复印成档，一份留档自用，一份交给担保人。至此，104万元的不良贷款完美化解，所有资料也归档结案。

## 启示与反思

通过以上事件处理的过程，沈得出几点处置不良贷款的心得。

### 1、原则

- (1) 知己知彼，通过各种渠道了解借款人和担保人的信息及与我行存在的联系。
- (2) 合法催收，利用法律手段维护银行的利益。
- (3) 找准突破点，攻坚克难。

### 2、处理方法

- (1) 知己知彼，通过各种渠道了解借款人和担保人的信息及与我行存在的联系。

#### 1) 查找内部资料。

行内的资源主要为信贷档案，早年间发放的贷款主要以纸质档案的方式留存，一般在档案管理员手里。近年来的信贷档案，可以通过信贷系统进行查询。同时，在了解借款人与担保人的账户情况时，可以通过银行内部核心系统查询借款人与担保人在我行的存款情况，了解其还款能力。

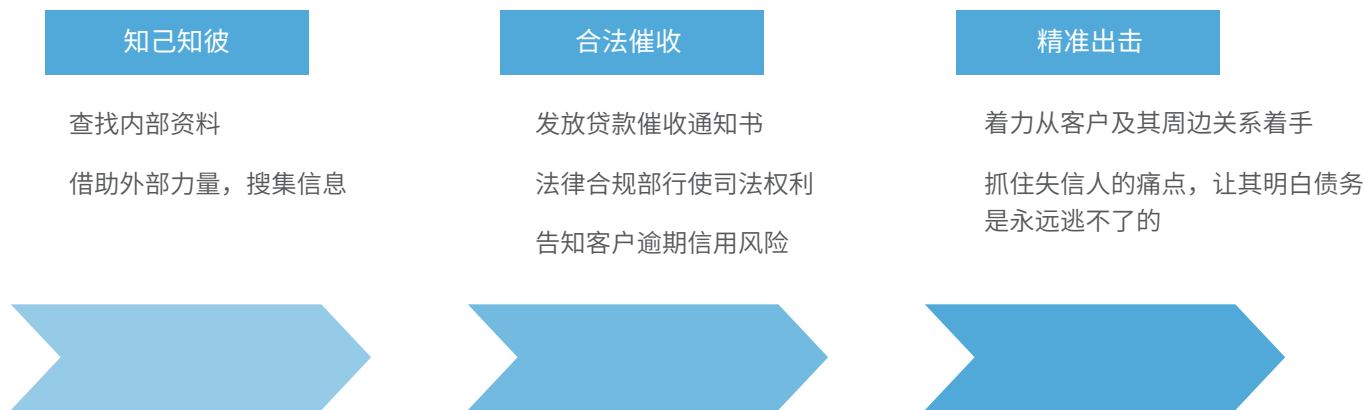
#### 2) 借助外部力量，搜集信息。

通过法院和工商局等国家单位了解企业的抵押物是否被查封及资产是否被转移。同时，找到村委的联系人，从侧面了解信贷企业的实际情况及实际经营者的情况。另外，利用网络手段，查找政府部门的网站，如工商登记网、小微企业平台、浙江法院网和中国法院网等。另外，企业信用信息App企查查的信息较全，只要在手机上下载该App即可使用。

- (2) 合法催收，利用法律手段维护银行的利益。

#### 1) 发放贷款催收通知书。

因为针对逾期贷款使用的是普通诉讼时效，即二年，如果二年内不行使权利，当时效期间届满时，银行的合法权利就不再受法律保护。而同时，我国《民法通则》规定：“诉讼时效因提起诉讼、当事人一方提出要求或者同意履行义务而中断。从中断时起，诉讼时效期间重新计算。”借款人在逾期贷款之日起两年内，通过一定形式向银行表示愿意返还贷款，从而构成诉讼时效中断。因此，每次借款人签收的逾期贷款催收通知书都会导致二年诉讼时效的中断，使诉讼时效重新起算，从而保证银行贷款不因逾期贷款时间长



而丧失法律的保护, 避免失去请求人民法院以法律的程序强制义务人履行义务的权利。

特别需要注意的是下发催收通知书后, 不能走形式, 一定要让借款人和担保人亲自签收, 这样逾期催收通知书才能产生法律效力。对拒绝签收的“钉子户、赖皮户”, 要进行多次走访、引导、劝说, 达到签收逾期通知书的目的。对常年在外地打工的借款人和担保人, 可以采用公告、邮寄等方式予以送达, 从而完成逾期贷款通知书的签收。值得强调的是超过诉讼期间的贷款, 不能放弃下发逾期通知书, 而应想尽一切办法让借款人和担保人签收, 挽回资金的损失。

2) 如催收无法完成, 需及时与法律合规部联动, 将欠款信息及借款材料转移到法律合规部, 请其代表银行行使司法权利。

在催收陷入僵局时, 寻求总行专业人士的帮助, 共同向借款人及担保人施压。在确定借款人及担保人均无还款意愿的情况下, 及时起诉, 到法院立案, 做好财产保全。本案中, 逾期贷款最终以收回, 也在于在逾期发生时及时进行了立案。

3) 告知客户逾期会产生的信用风险。

我国《关于公布失信被执行人名单信息的若干规定》详细规定了被纳入失信被执行人名单的情况及相应的信用惩戒, 如在全社会公布其照片与信息, 在征信系统中记录, 在行政审批、融资信贷、市场准入等方面予以信用惩戒等。客户经理应以真实的案例告知客户, 一旦纳入失信被执行人名单, 对其本人及家庭会造成的各方面影响。如本案中, 担保人就是因其在失信被执行人名单导致其女儿党员关系无法转正而最终促使其还款。

(3) 找准突破点, 攻坚克难

马克思说:“人的本质是一切社会关系的总和”。在清收不良贷款时, 也应着力从客户及其周边关系着手。在借款人与担保人均无还款意愿时, 应从借款人与担保人的周边关系人包括亲戚、朋友、邻居、村委或社区等着手, 了解借款人与担保人的实际还款能力及其工作与生活的实际情况。信用社会, 资信对社会人的影响是不言而喻的, 关键是抓住失信人的痛点, 让其明白欠债还钱, 债务是永远逃不了的。

### 3、反思

本案中, 从贷款逾期发生到不良化解, 历时三年, 其间换了四任管户客户经理, 这场不良阻击战打得旷日持久, 异常艰辛。一笔不良的清收, 需要耗费人力、物力, 如未能收回则还需耗费财力, 这对管户客户经理和支行来说, 都是巨大的损失。每一场阻击战, 艰难不言而喻, 突破点却不尽相同, 本方案提供了一套针对新任公司客户经理化解原有不良贷款的解决方法, 可以部分解决不良贷款的化解问题。但是, 其局限性在于这一切建立在担保人的实际经营者有还款能力且存在可以切入的社会关系的情况。对于那些借款人与担保人均无还款能力, 或无法激发其还款意愿的情况, 则需要具体问题具体对待。事实上, 从上述案例可以看出, 其实企业(特别是实业公司)的兴衰发展是有一定的规律的, 动态了解企业的发展情况可以有有效的预防风险。因此, 管户客户经理在做贷前尽职、贷中合规和贷后审查的每一个环节均需要尽职尽责。对于经管信贷企业的发展情况要实时的关注, 出现问题要及时与借款人和担保人协商沟通, 适时退出。同时, 把握区域经济发展形势也至关重要。对于不符合国家及区域政策的企业, 需要重点关注, 并及时逐年回降贷款, 将不良的影响降到最低。



特约评论  
COMMENTS



## 编者按

编者按：2018年，瑞丰人的关键词是这三个字：新零售。这是比八年前我们推进零售银行转型之战役中，更紧迫、更现实、更深刻的一场行业性变革，这个变革的任务既是瑞丰人的，也是全行业的。

“客户体验+科技基础”，短短的八个字，构成了2018年工作报告对新零售落脚点的“中心”解读，这八个字的重要性，无论怎么解读都不为过。放眼互联网语境下的传统金融业，囿于现有的理念、技术、产品、服务、文化，在互联网金融冲击和客户多元的服务诉求下，“没有招架之力”几成行业普遍现状，在传统金融生硬、低效、固执的传统流程面前，更加个性化、定制化、科技化、体验化的新零售产品服务，分分钟会革了传统金融人的命。

无疑，我们不仅仅需要反思，我们需要行动，需要立刻的行动；需要在深入反思基础上的切实的行动。本刊将会在今后一个时间内，定期或不定期地邀请业内外人士，以“新零售环境下传统银行人应如何转型”为题，发表他们对此的见解和实践，共同为推进新零售战略落地鼓与呼。

# “新”

## “新零售”应如何在字上做文章

● 本刊特约评论员 王国良

俞董事长在2018年工作报告中高瞻远瞩的提出实施“新零售”战略转型，并且紧紧围绕“新零售”战略转型的内涵、意义、路径、举措，全面部署了当前及今后一个时期转型着力点。那么，“新零售”应如何转型，如何在“新”字上做文章呢？

### 首先，思想观念必须“更新”

“新零售”转型既是对经济形势

的清醒研判，也是对市场竞争的深刻剖析，更是对自我发展的内在要求，因此思想观念的更新是“新零售”转型的首要任务。

一是上下一心。总行决策层主要是定战略、把方向，但“新零售”转型能否取得成功，取决于战略的贯彻与执行力，取决于全行上下能否齐心协力、众志成城，心往一处想、劲往一处使，通过各个层面、各个条线不断的解放思

想、开拓进取，探索富有活力与创造力的有益实践去持续的充实“新零售”的内涵与成效。

二是一脉相承。从2009年最初提出“零售转型”到中间经历“零售深度转型”和“零售全面转型”，再到今年提出“新零售”转型，每一次转型升级都始于瑞丰人对卓越发展的追求、止于凤凰涅槃的重生，既一脉相承又与时俱进。



三是产品服务要创新。面对利率市场化、同业竞争、互联网金融等带来的一系列挑战，低成本获取负债的难度日益加剧，因此，唯有通过产品、服务以及营销模式的创新，才能在市场竞争中脱颖而出。通过高端客户一对一定价、中端客户定向推广、基础客群特定产品加载等模式，实现产品差异化、精准化营销；通过紧紧围绕期限、金额、结构、计息规则、付息规则等要素展开产品创新，聚焦、洞察客户需求，实现负债产品的真正创新，并力求在账户层面为客户提供创新解决方案；通过深入了解相关区域和特定客群，制订针对性的客户营销活动，布局新的营销模式，让客户先认同目标，再认同产品，从而有效提高产品的接受度与满意度。

唯有通过产品、服务以及营销模式的创新，才能在市场竞争中脱颖而出。

三是更新迭代。近年来受经济环境及监管趋严影响，银行业息差收窄、利润增幅趋缓，且随着云计算、大数据、人工智能、区块链等新技术的发展及推广应用，金融科技正在重塑金融生态，国内银行纷纷引入新技术，重构产品、运营及风控体系，因此人的思想观念也必须加快更新迭代，跟上时代发展的步伐。

### 其次，业务拓展必须“创新”

业务拓展是“新零售”转型的具体体现，“客户体验”与“科技支撑”是新零售的两大核心内涵，因此，业务拓展与客户体验、科技支撑应是相辅相成、相得益彰的，业务拓展应以科技支撑为基础，以客户体验为抓手，而科技支撑与客户体验的终极目标便是业务拓展。

一是目标客群要聚焦。通过产品、服务、技术的优化整合创新，将目标客群聚焦于长尾

基础客群与核心价值客群，要充分了解目标客群的需求，努力使目标客群从满意到惊喜的转变，由内而外建立客户文化，通过科技与产品拓展长尾基础客群、通过服务与专业吸引核心价值客群，最终形成领先同业的零售业务和区域首选的公司业务。

二是获客渠道要升级。一方面通过线下网点升级获客，智能化、数字化升级已成为银行线下网点发展的必然趋势，智能投顾、自助贷款、刷脸取款等各种新型智能设备纷至沓来，为银行轻型化转型奠定了基础，未来银行网点将更趋向于大型综合化体验型旗舰店和小型的便利型智能化服务点两个方向。另一方面通过场景化批量获客，场景化已成为行之有效的获客方式，通过联名卡、代发工资、代扣代缴、批量收单、与电商平台合作等多种形式积极嵌入场景获客。

科技支撑与客户体验的终极目标便是业务拓展。

精细管理是“新零售”转型的有力支撑，应全面推动完善适应“新零售”转型的精细化管理模式，积极倡导零售为本的业绩文化，确保转型方向的同时大幅提升产能与效率。突出聚焦岗位主业，设计差异化的绩效考核方案，提升专业化水平，鼓励多劳多得，引导积极的业绩文化。通过全产品积分法，加强培训宣贯，确保一线人员充分理解绩效规则，提升“新零售”战略导向与激励传导的有效性。

### 第三，精细管理必须“革新”

# 新零售环境下 银行人应该如何转型

● 本刊特约评论员 吴光伟



1

## “新零售”的内涵

银行新零售的实质是以“效率和体验”作为导向、以“技术和数据”作为动力的新型金融服务模式。实现线上与线下完全融合，线下智能化，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，线上则继续发挥互联网4A的优势。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产品研发。充分依托互联网技术，优化了传统的银行网点服务模式和风控模式，从而以更低的营业成本使更多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。

2

## 新零售在银行业的实践： 直销银行+社区银行+智慧银行

新零售行业正从以心为本、数据驱动、形态重塑以及渠道整合等多方面，给银行业带来不断的冲击和启示。通过手机银行、微信银行、直销银行等，客户可操作账户的渠道日渐增多，银行物理网点承担起新的角色和功能如：社区银行、智慧银行、财富中心等。同时通过加大对互联网的应用，提升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。

3

## 新零售环境下 银行人应该如何转型

### 1、理念转型

新零售环境下，对银行人学习创新的能力提出更高的要求，银行人需面对商业模式的快速迭代，线上线下的活动紧紧围绕客户，深入挖掘客户需求，对不同客户群体提供差异化服务，提升客户满意度。银行运营一度以内控为中心，极度缺失对客户体验的重视。在新零售时代，客户体验迎来颠覆式革命，银行人应该思考的是如何让消费者在金融服务上感受到极简的、全渠道的、生态圈式的和个性化的服务。银行人应该跨界向零售业，服务业和互联网企业学习如何打造极致客户体验的。

### 2、渠道重塑

在新零售背景下，银行与客户的接触点成为一种‘稀有资源’，谁拥有与客户更多的接触点，谁就能胜出。网点不再是办理业务的场所，新零售环境赋予网点更多的角色和职能，智能化、智慧化的网点将作为展示银行形象的窗口，连接客户个性需求的端口，推广新产品和服务的渠道口，传统业务形象将被淡化，服务的特色将会更加突出，设备智能化、网点业务自助化、客户操作简易化，为客户提供高效便捷的服务，更有助于提升服务质量及客户体验度，此外通过面对面的沟通，全面掌握客户信息，挖掘客户更多的需求，为客户提供针对性和前瞻性的服务。而线上渠道则可以通过社区生活、自助缴费、信息中介、社交购物、票务代理等方式，不断将“低频”的金融活动嵌入到“高频”的场景当中，银行人开放自己的边界，融入社区生态，推动对外大合作已经是迫在眉睫。

线下

更加智能化、个性化，直面客户所需

+

线上

融入社区生态，推动对外大合作

### 3、数据驱动

互联网平台+大数据应用，实现私人定制。通过大数据分析，绘制客户全视图，实现精准化营销，对客户进行细分管理，后台的数据中心，通过对客户需求分析，对特定群体定制研发新产品，提供个性化的服务，同时与其他渠道结合通过交叉验证，有效的降低风险。通过商圈运作，资源整合，数据接入，为客户提供场景化、综合化、多元化的服务，以满足客户的复合需求。招



行通过数据挖掘技术实现“千人千面”的精准推送服务。大到投资理财、快贷、信用卡等产品，小到日历、搜索、首页自定义、个性主题等小功能，以全新技术不断升级服务，满足市民多样化的金融和非金融需求，助力市民美好新生活。

建立大数据风控体系，对不同的业务场景搭建对应的风控框架，融合反欺诈、反作弊、身份认证、信用评分、收入评级、监控报警等风控模块，构建全方位的风险识别模型和信息库，打破信息孤岛。对于很多农商行而言，提升数据质量，启动数据治理工程，接入各类数据资源是当下必须沉下心来解决的问题。

### 4、能力重构

功以才成，业由才广，一个企业有什么样的人才就会有什么样的业绩。在新零售环境下，银行要提高对新挑战的应对能力，就要重构自己的人才体系，培育和引进数据人才、视觉管理人才、客户体验人才、流程优化人才、财富咨询顾问、风险管理人才，不断拓宽银行的视野，提升组织的战斗力。对银行存量的人才，也必须加速改造，全面提升员工的综合能力，培养复合型综合性人才；通过岗位轮换、项目指派、行动学习等解决问题为导向的发展项目，切实改造银行现有人才的眼界、心态、技能；将提升客户体验作为全行的首要目标，改变传统绩效指标体系，将客户体

验融入到内外部评价标准之中。实行端到端的客户体验改善项目；建立实时指标衡量系统以及客户互动机制；通过组织、考核、运营变革改变工作方式；通过系统的变革引导员工建立新的服务模式和组织绩效评价体系。

### 5、组织再造

组织转型也是银行人要积极面对的一个基础设施变革。在银行现有的组织架构下设立职能、运营、风控、文化等相对独立的事业部或子公司，探索新业务，建立新的业务渠道，研发新的产品和服务，发挥自身累积的数据优势，资源优势，强化金融科技，不断完善银行在新零售环境下的生态体系。国内两百多家银行系的直销银行，运营效果比较好的都是采用了相对独立的组织架构。运转是组织建立的最基础的要求，一个互联网产品的投产，看起来很简单：设计，开发，上线，但实际实施却远没有这么简单，从需求分析开始，到设计开发、测试发布、市场运营、反馈，每一个环节都能拉出来构成一个闭环流程。因此我们需要在组织架构中融入产品研发、市场拓展、用户运营、风险监控能力。此外文化转型也是诸多银行人要面临的挑战，容忍失败，包容尝试，勇于创新，不断跨界学习新的商业模式，这些在传统银行的母体组织里面都是非常“另类”的行为，却是新零售环境对银行提出的常态化要求。

## 建立瑞丰银行人才管理 “三力模型”

● 本刊特约评论员 何仲凯

2018年工作会议明确提出：“要推进新零售战略转型，建设零售为本、模式领先、价值驱动的全一流农村商业银行，开启建设‘百年瑞丰’新征程”。

瑞丰银行要推动零售银行深度转型，要打造全一流农商银行，靠什么来支撑？靠什么来打造？必须是通过人才来支撑、来打造。对于人才队伍建设，可以从建立瑞丰银行人才管理三力模型入手，即：激发员工动力、提升员工能力、打造人才合力。

### 一、激发员工动力

主要通过建立科学有效的绩效管理体系、薪酬激励体系和员工职业发展体系，给员工公平展示的平台，尽情发挥的空间和看得见的未来。

#### 1. 绩效薪酬体系。

绩效薪酬考核必须围绕零售银行转型，突出考核的指挥棒作用。一是强化绩效过程管理，由绩效考核逐渐向绩效管理转型，总行对部门、支行的日常工作开展进行按月、按季考核排名，如认为工作推进不力的，可直接进行扣分，并与年底绩效合约得分进行挂钩；二是重点突出利润考核导向，实施全产品积分计价体系，在价格上重点往零售

### 绩效薪酬体系

#### 1 强化绩效过程管理

绩效考核 **转型** \ 绩效管理

#### 2 重点突出利润考核导向

实施全产品积分计价体系

#### 3 考核系统优化升级

#### 4 新增“长尾客户”考核

### 职业发展体系

建构横向+纵向的“H”型  
职业发展双通道

纵向

管理通道 + 专业通道

横向

横向包括管理序列通道和其他四条通道的打通，以及四条通道相互间的打通

产品倾斜，设计不同产品的计价积分标准，积分再对应相应价格，使员工对自己的业绩及薪酬更为直观；三是考核系统优化升级，完善绩效考核系统功能，实现手机端查看薪酬、业绩完成情况、排名等，并能实现按日、按月、按季实

时查询功能；四是新增“长尾客户”考核，“长尾客户”作为零售银行转型的重要指标，对支行各层面进行重点考核。

#### 2. 职业发展体系。

建构横向+纵向的“H”型职业发展双通道。纵向包括管理通道和专业通道，员工不仅可在管理通道上实现晋升，也可在专业通道上得到晋升，避免出现独木桥现象。目前，在支行已基本对支行岗位实施任职资格评定。2018年要重点做好总部岗位评定，软件开发、国际业务、审计员、会计主管、风险经理已实施任职资格，接下来抓紧推进其他专业岗位的任职资格评定。横向包括管理序列通道和其他四条通道的打通，以及四条通道相互间的打通。目前已经初步搭建了一个员工从入行到退休的全职业发展体系。同时，要开展员工职业发展规划的辅导，帮助员工建立适合自己的职业规划。

### 二、提升员工能力

主要通过建立各层级需要的人才标准，明确各类人才的知识、技能、胜任力要求；知人善任，识别与选拔人才，将正确的人放在正确的位置上，发挥人才作用；要教育培养，源源不断为培养

通过组织协调，建立倡导合力的组织分工模式，凝聚目标；通过企业文化，倡导核心价值管理，营造良好的工作氛围；关注员工幸福指数，真正做员工暖心的关怀

人才，应对银行持续发展的需要。

#### 1. 建立人才标准。

一是建立能力标准，一个干部是否优秀，必须要有一个评定的标准，因此2017年我行从干部通用标准、专业标准两个维度，建立了包括部门、支行干部在内的六个干部能力模型，进一步明确了我行干部能力标准；二是对职能、操作、营销、专业四个序列的关键岗位设立了任职资格体系，从基本素质、能力标准、绩效标准等多个维度明确不同岗位的胜任能力标准；三是加强人才标准宣贯，通过干部竞争上岗、任职资格评定、瑞丰奋斗者评选等工作，将人才标准运用于具体的人才选拔和发展，使员工清晰人才标准，明确努力方向。

#### 2. 选拔使用人才。

一是建立公开竞争上岗机制，通过出台相关管理办法，明确总行、支行各级干部以及关键岗位的人才的选拔使用，必须通过公开竞争上岗，给予优秀人才充分展现自我、脱颖而出的机会；二是引入外部第三方公司参与测评，丰

富和完善人才评价方法，通过线上、线下相结合的多元化科学技术和手段，实现立体识人；三是营造公平公正的用人氛围，开展民主推荐、两个不低于80%测评，监察、审计部门全流程参与人才选拔过程。

#### 3. 提升人才技能。

一是完善人才培养体系。建立覆盖管理、职能、操作、营销、专业五个序列的人才培养体系，并打造了启航、远航、领航三大领导力提升项目，以及模拟信贷工厂、家金经理驻点辅导培训等特色模式；二是完善人才储备机制。建立干部及各条线后备人才队伍，加快和完善对管理培训生和营销培训生的培养与使用，不断为组织注入新鲜血液；三是实施干部及重要岗位AB制，推进总部专业岗位的支行及跨部门学习，在实际工作中提升能力水平。

### 三、打造人才合力

通过组织协调，建立倡导合力的组织分工模式，凝聚目标；通过企业文化，倡导核心价值管理，营造良好的工

作氛围；关注员工幸福指数，真正做员工暖心的关怀。

#### 1. 企业文化建设。

要在全行倡导奋斗者文化，坚持以奋斗者为本，不让老实人吃亏，让想做事能做事做成事的人有平台；要开展“企业文化深化年”活动，为奋斗文化注入包容、开放、快乐元素，引导员工思考实践“快乐的奋斗者和奋斗者的快乐”。

#### 2. 员工关心关怀。

一是要尝试探索建立员工幸福指数，通过对员工幸福指数进行分析，了解支行和部室运营情况，并制定有针对性的政策；二是开展EAP心理关怀项目，开通24小时心理咨询热线和员工关怀热线，开展心理健康培训，缓解员工压力，提升员工心理健康水平；三是开展丰富多彩，员工喜闻乐见的活动，如趣味运动会、手游比赛等团建活动，让员工活动不再成为员工负担。



# 瑞丰视野 VIEW



文章节选自《金融之家》

脑洞大开！

100个银行未来的发展趋势

“滴——”推送信息到来，打开手机银行APP，你会发现离你300米以内的商家，今天有打折优惠活动，而且就是你最近这几月一直在观望、选购的三角钢琴；中午见完客户出来，饥肠辘辘，又是一个信用卡APP推送，离你250米以内有一家精致的小餐馆正巧在搞营销品尝，重点推介的恰恰是你最钟情的椒盐猪手……

这就是未来大数据与银行业的交融，银行借助大数据网络在海量的信息中捕捉最有价值的。我们的兴趣、口味、喜好，甚至喜怒哀乐等等，都会被这张无形的网所笼罩。

银行利用大数据捕捉到周边小微商户的融资需求，就可快速提供高效便捷的服务。针对客户的行为习惯和偏好“主动”设计金融产品。移动终端、传感器、社交媒体等网络都能形成一条数据链，不需要见面就可以了解客户的金融需求。

## 01 人工智能更多地普及到银行网点

人工智能（AI）技术的运用在近两年也取得了重大的突破。甚至有被夸张地说，未来十年，80%的行业会被人工智能所颠覆。

不难预计，未来银行机器人为客户办理业务的比例会有所提升。人工智能客服能够清楚感知顾客的情绪，并作出相应回应，系统从不需要休息和要求任何额外补贴。网点人员可采取“专岗+兼职”的工作模式，忙时在柜面和大堂从事服务工作，闲暇时间组成外拓营销队伍。

如果未来那天你踏入银行办理业务，不再是焦虑地排队等号，面对一副副“疲倦的笑脸”，而是萌萌的智能机器人为你高效安全、“量体裁衣”地提供投资理财方案，会不会很酷炫。

## 02 智能穿戴设备应用到网点

银行未来的网点将集合更多的电子产品和高科技应用。智能手表、智能手环、智能眼镜、指纹识别等都会出现在银行。扫码支付、声波支付、光子支付等新型支付方式也会成为金融交易的手段。

银行根据客户的资产情况，可将穿戴设备变成随身理财管家；可以根据用户的消费兴趣推荐附近的店铺并可以直接在设备上进行搜索，方便客户的同时也可以惠及合作商户。

## 03 银行卡将会变成“旧粮票”

回到20多年前，你要是从包里翻出一大把人民币，砸在柜台上，人家可能会对你刮目相看，

有钱任性！如果现在还玩这一套，别人准会把你看成是个从偏远山区到大都市的“怪咖”，或是个暴发户。

大胆想象一下，我们的下下一代别说是纸币，很有可能对银行卡都会觉得非常陌生，这是毫不夸张的现实啊！如今，支付宝钱包、微信支付、非接触式支付已经成为席卷天下，银行芯片卡也已经广泛代替了磁条卡银行卡，再往后可以预见的是，芯片卡会被电子化取代。银行卡的未来演化路径会是“磁条卡—芯片卡—虚拟银行卡”。

●●●  
非接触式支付已经成为席卷天下，银行芯片卡也已经广泛代替了磁条卡银行卡

有一天会不会连手机钱包都不要了？这个真不好说，但银行卡成为古董，成为“旧粮票”肯定是板上钉钉的事儿。赶快收集一些制作精美的银行卡吧，一旦若干年后成为古董，势必会价值连城呐！

## 04 以自助机具为载体的“超级柜台”普及

国内已经有银行开始采用“大堂经理引导—客户自助办理—后台审核”的业务办理模式，今后技术的迅猛发展，我们有理由相信新型的自助机具会被不断地研发出来。自助网银机、自助外币交易机、自助开卡机等高科技机器会被聚集到一个网点中，普通人工柜台会升级为超级柜台为客户服务。

你要申请开卡、办理挂失、汇款转账都能在自助终端和移动终端办理，数据之间传到到后台授权部门进行审核。

## 05 物理网点格局的扩展：为企业提供“免费午餐”

如今银行网点的功能性就局限于为客户提供金融业务服务的场所。未来，可供客户选择的金融机构会越来越多，银行的场所性质也会越来越淡化。实体机构的重要性在我们进入移动社会后就逐渐削弱了。

如果银行在一个特定区域内设立一个“体验式网点”，设计可供大众免费试用的会议室、公共场所、办公设施和免费饮料等。为造访的客户提供30%传统银行业务，70%科技创新金融理念的体验式+场景化服务。

## 06 移动互联网下的7\*24小时不间断实时服务

近年，移动网络速度和智能手机渗透率快速提升，直接影响着我们的生活方式。智能银行+APP会是未来银行的一大方向。银行服务的时间由工作日变为7\*24小时不间断的实时服务。网络高科技协助用户可以在任意场所办理业务。

银行如同一家移动设备汇聚的终端，移动支付、移动理财、移动贷款无缝地随时进行。

## 07 移动银行大行其道

在未来银行的网点可以移动啦！不在是固定的地点固定的区域服务客户，而是更多变更更有场景化的存在。现在传统银行由于盈利模式正在受到其他各大金融理财机构的打击，变得越来越赚不动钱了，网点租金却日渐飞涨，所以不少大城市中心地段的银行都在考虑适当缩减物理网点。

如果哪天你在一辆集装箱车上取钱，会不会眼前一亮很惊喜！这样银行还能减少租金呢~

## 08 银行操作工变为IT技术精英

未来的银行，大部分员工可能都不必懂金融，但必须懂技术——员工从金融专业人员转变为技术人员（IT）将会是未来银行的一个大趋势。

原先，技术人员所能担当的，或许只是一个

支持的角色，但在不远的未来，技术人员将会从后台走到舞台的中央。这也预示着：往后你要在银行工作，不懂金融没关系，但不懂技术你很可能就要下岗了！

未来银行的组织架构会更加精简。只需要一个总部、产品研发部和处理后台数据的电子化部门，其余都可以外包和人工智能代替。

## 09 大势所趋——公司业务投行化

平时关注银行业动态的小伙伴们，肯定会发现“大投行”战略频繁出现在各种体量银行的未来发展布局中，看来投行业务带来的收益已经成为银行利润增长的新引擎。

先来看看，商业银行的投资银行业务有哪些呢？债券承销、结构化融资、资产管理、资产证券化、银团贷款、并购贷款、财务顾问等七大类业务。未来的银行会在传统业务模式上融入更多的金融创新。

公司层面，聚焦国企改革、兼并重组、投行资管、持牌券商、跨境并购等领域。

私人层面，以投行思维服务“越来越刁钻”的客户。银行继续发挥专业、信息、渠道等优势，为私人客户提供多元化的财富管理。

如果你看中一个极有潜力的未上市公司，想做股权投资；想做海外资产配置、投资移民，或是游学教育等等都可以来银行，专业服务，值得信赖！

## 10 私人银行和家族财富管理

理财经理和客户经理等营销岗位的都需要意识到未来富人会越来越多，高净值客户的财富管理需求也在迅速扩大，甚至是家族企业的专属化财富管理也是会是未来的趋势。富人需要的是更专业化、私密化、高效便捷的服务。私人银行家（CPB）和国际金融理财师（CFP）会是未来的香饽饽。

## 11 无界和跨界的金融体系

未来银行的组织架构将会越来越灵活，银行的部门层级之间的界限将会慢慢被打破。员工的

工作岗位设定是无界化的。零售、医疗、教育、游戏、旅游等行业都会是银行跨界合作的伙伴，客户的资源是共享的。

跨界银行的依据不是简单功能互补，而是用户体验性互补。客户只要登录银行移动网络APP，就能顺利进行购物、看电影、订机票酒店、房屋买卖等一系列看似与银行传统业务无关的行为。

## 12 社区银行和虚拟银行两大模式

在西方国家社区银行定义为小规模银行，我国界定为区域商业银行。无论怎么样社区银行对当地市场熟悉，能很好的服务与微小企业和周边居民。今后三四线城市等小城区还是大力发展社区银行，能减少区域中的信贷资金外流和规范民间借贷；大城市应该将目光投向虚拟银行模式，为生活节奏快、时间紧迫的白领提供便利的线上服务。

## 13 拥抱O2O的“互联网+普惠金融”模式

O2O、“互联网+”、普惠金融都是当前最炙手可热的行业名称。前两个就不用解释了，普惠金融是什么玩儿呢？说的通俗点就是每一个人在有金融需求时，都能以合适的价格，享受到及时的、有尊严的、方便的、高质量的金融服务。

银行原本就有丰富的物理网点、完善的线上银行渠道、专业的业务运营团队。未来只要将原有资源结合“触点场景”、“移动社交”、“数据网络”就能打造互动化和综合化为一体的线上线下智能网点模式。未来银行会是基于互联网模式的惠民金融。银行不单是一个场所，更是一种服务的需要。

## 14 虚拟货币银行的设立

比特币、莱特币、无限币、夸克币、泽塔币都是全球比较活跃的网络虚拟货币，现在主要运用在互联网金融方面投资，在传统银行账户进行比特币交易时，欺诈付款（先付款再退款）的风险非常高。

但是，电子化的发展一定是迎合时代主流的，国内或许会单独开始虚拟货币银行，为私人

用户和商业用户提供虚拟货币交易服务。想象一下，多种虚拟货币都可以在同一家银行兑换理财，全球联动交易，再也不需要带现金出门了！

## 15 基于云计算的风险监控系统

未来电子化虚拟化的交易将会带来不可预估的信息风险，银行不仅可以利用云计算和云服务评估客户的风险，还可以利用这项技术对网上银行进行风险监控，定位网银客户故障和预测网银系统压力等。为客户规避网银的钓鱼网站、外挂软件，强化反洗钱操作的网上预警机制。

## 16 涵盖50多种语言的国际化银行

国内的传统银行虽然也有外语服务窗口，但是也仅限于简单的英语口语对话，时常会发生与外籍客户沟通不到位，尤其碰到小语种国家的客户前来办理业务，简直尴尬的不知所云。

这些情况在未来的银行中都会得以解决。银行中会有智能化的多语种对接服务，随时满足用客户的母语与客户交流，还有多语言的在线银行也会为客户提供宾至如归的感觉。

## 17 传统银行打造成“科技创新生态系统”

国有商业银行也可以与国外银行或是科技公司合作经营，为中国的科技创新企业和投资人提供最优选的服务。客户将拓宽到计算机、互联网、移动通信、消费科技、生物技术、新能源材料等科技创新公司。为跨国公司建立外币资金池、跨境投融资业务，信用证银行保函等。

## 18 区块链技术领域的大行

有人说区块链之于金融服务，如同TCP/IP之于互联网。银行的客户身份识别中会利用到区块链的技术，每个客户有一个区块链身份证，一个汇集数字化的信息分布网络，信息通过银行与各个机构之间无缝传输。区块链身份ID无法被伪造和改变。这项技术还会应用到国际汇款中，一天内就可以完成：支付—清算—到账。

### 做好准备，迎接未来的改变吧！

(请作者联系本刊，以便寄送稿酬)

●●●  
实体机构的重要性在我们进入移动社会后就逐渐削弱了。

●●●  
未来的银行会在传统业务模式上融入更多的金融创新。

●●●  
银行不仅可以利用云计算和云服务评估客户的风险，还可以利用这项技术对网上银行进行风险监控

●●●  
未来银行会是基于互联网模式的惠民金融。银行不单是一个场所，更是一种服务的需要。

## 瑞丰责任

RESPONSIBILITY



### 嵊州瑞丰村镇银行

## 荣获 绍兴市优秀志愿服务集体

● 嵊州瑞丰村镇银行 丁琳琳 裘佳懿

近日，从共青团绍兴市委办公室传来喜讯，经共青团绍兴市委、绍兴市文明办、绍兴市志愿者协会、绍兴市残疾人联合会和绍兴市妇女联合会综合研究决定，嵊州瑞丰村镇银行青年志愿者服务队荣获2017年度“绍兴市优秀志愿服务集体”，是嵊州市四家获奖集体之一（除两家联合会外），也是嵊州市唯一获此殊荣的金融机构。此项荣誉是对瑞丰服务民生、积极践行社会责任的充分肯定，展现瑞丰勇于担当的企业文化和青年志愿者积极向上的精神风貌。

据了解，嵊州瑞丰村镇银行志愿者服务队成立于2009年，现有志愿者人数100人，占全行人数的90.1%，主要服务项目为扶贫助农、金融宣教、文明劝导、无偿献血等内容。在上级团委和总行党支部的

正确领导下，进一步倡导和弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的瑞丰志愿精神，努力践行落实党的十九大关于志愿服务的深刻内涵，深化“双百双进”活动，以“双网互动”的工作理念和工作手段，切实推动解决各网格内困难群众民生问题，团结带领广大青年志愿者，持之以恒地开展系列有特色有创意有实效的志愿者活动。

近年来，该志愿者服务队充分发挥各级“青年文明号”的示范作用，利用自身专业的优势并结合社会热点问题，服务民生，以“奉献、友爱、互助、进步”的志愿服务精神为行动宗旨，把专业与实践结合，奉献与发展结合地开展志愿活动。坚持定期进社区下农村，普惠金融，丰富经济薄弱地区金融知识普及，进一步提高消费者权益保护意识，务求实效。

该行志愿队坚持集中活动与经常服务相结合，充分整合资源，广泛动员支行员工积极参与，坚持开展丰富的慈善和扶贫助困活动，开展“青春送暖—瑞丰送温情”、“七彩微心愿，你我来点亮”向阳花公益行动、“包粽子，送关怀”、“九九重阳节，浓浓瑞丰敬老情”等系列形式多样、丰富多彩的爱心活动，践行瑞丰村镇银行社会责任，传递瑞丰正能量，赢得了社会的一致好评。

### 行风在行动

## 瑞丰银行开展3.15 银行业消费者权益保护 暨金融知识下基层活动

● 保卫监察部 胡忠华

3·15国际消费者权益日”即将来临之际，我行按照人民银行绍兴市中心支行、绍兴市金融消费者权益保护协会相关活动部署，围绕以“权利·责任·风险”为主题，以“诚信3·15，瑞丰伴您行”“识别非法金融广告，增强风险责任意识”“保护消费者合法权益，共建和谐金融环境”为口号，有针对性的组织开展宣传活动。

“知权利，明责任，防风险”。3月13日下午，由我行零售金融总部、运营管理部、法律合规部、保卫监察部和柯桥支行等组成的志愿服务队走进柯桥商业中心—笛扬路步行街，开展了金融消费者法定权利宣传，尤其是对《消费者权益保护法》《国务院办公厅关于加强金融消费者权益保护工作的指导意见》《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》加强宣传普及。

此次活动，我行邀请了大众熟悉的绍兴市电视台师爷说新闻名角章师母进行宣传，通过串联我行产品、发放宣传材料、现场受理咨询等方式，向来往客户及商户普及金融知识、提供金融服务。在繁华的步行街上开展了一场生动有益的广场活动，设立了金融法律援助、防范电信诈骗、零售业务、贷款产品等10余个摊位，发放宣传折页，将金融知识送到百姓身边。



在短短的2个小时的时间里，我行对银行卡、理财服务、自助渠道、非法集资、金融诈骗、反洗钱等重点风险性业务向消费者进行了普及宣传，帮助金融消费者学习金融广告基本知识、常见非法金融广告行为及识别方法、被非法金融广告误导的救济途径、如何辨别真假币、反洗钱知识、防范电信诈骗、远离非法集资、支付结算介绍等专业知识，旨在提高广大金融消费者的自我保护意识，切实维护好自身合法权益。同时活动在主持人、章师母和广大社区居民的抢答互动环节中高潮迭起，欢歌笑语中宣传了我行大额存单、丰收互联、普惠金融等金融知识，此次共发放宣传折页600余份，接受咨询150余人次。

通过开展3·15宣传活动，既宣传了我行的产品，普及了金融知识，又提高了消费者的维权意识和法制观念，得到广大金融消费者的赞誉，取得了良好效果，更是我行行风“金名片”活动的有力宣传，实现了开门红。

此次活动由省农信联社绍兴办事处主办，瑞丰银行承办，兄弟单位恒信银行一同参与。

## 总行团支部举行 “拥抱绿色，共享蓝天” 主题公益活动

● 柯桥支行 戴超群 / 安昌支行 毛若恒

阳春三月，草长莺飞，春意盎然。瑞丰银行团支部为更好地贯彻绿色发展理念，提高青少年环保意识，充分发挥好“旗手”的先锋带头作用，于3月12日在蓝天实验学校开展“拥抱绿色，共享蓝天”多肉微景观制作活动。微贷事业部、华舍支行、安昌支行、柯岩支行、柯桥支行等五个团支部积极组织，共同合作，邀请了40多位“小肉友”前来参加。

活动现场，“小肉友”们兴趣盎然，瑞丰团支部志愿者们给小朋友们介绍了此次栽培的绿植多肉，分享了多肉的种植心得，对多肉植物的日常养护，包括浇水、日照、病虫害防止等生活中常见的问题进行了详细的讲解，并现场示范如何正确种植多肉。听完讲解后，大家根据自身喜好，挑选各种多肉植物组合

搭配。小朋友们纷纷手持小工具饶有趣味地种植起来，将营养土倒进小花盆里，然后放上不同种类的多肉小苗进行种植、摆盆，布局创作自己的盆中花园，没过多久，一盆一盆有模有样的多肉盆栽完工，一颗颗多肉在孩子们手中焕发了生机。小朋友高兴地说：“今天动手种植多肉小苗，好开心，我要陪伴小苗一起成长。今后会在家中多种绿植，美化居室环境，为我们的生活增添一抹绿色，净化一份空气。”

此次活动不仅培养了学生们的动手实践能力，学习了植物养护知识，更是将瑞丰银行绿色发展企业理念深入小朋友心中。



## 陶堰支行：共建美丽小镇

● 陶堰支行 戴建祥

为共建国家湿地公园美丽小镇，陶堰镇政府举办了一场“四季”舞台文艺演出，瑞丰银行陶堰支行作为此次活动的承办方也参与了此次盛大的活动。活

动于2018年3月26日晚在陶堰镇市街瑞丰银行门口举行。此次活动邀请了一些本土名人，比如绍兴人耳熟能详的“白牡丹”陈祥平。精彩的演出一方面让陶堰人在家门就能欣赏到自己喜欢的节目，另一方面也让“共建湿地公园美丽小镇”这一主题深入人心。

瑞丰银行陶堰支行作为陶堰镇的重要成员之一，正在为共建美丽陶堰作出自己的一份努力。演出中，陶堰支行向观赏节目的群众普及了一些瑞丰银行

## 私行中心 “瑞女神”俱乐部开展子女 教育系列活动

● 零售金融总部私行中心 朱佳佳



2018年3月23日周五下午，瑞丰银行私行中心“瑞女神”俱乐部在总行三楼4号会议室举办了俱乐部子女教育系列活动——“绍兴友好城市少年使节团

暑期站夏令营招募会”，邀请浙江友好交流中心领导到场，为10余名俱乐部会员及家属带来了友城小使节团的介绍普及。“瑞女神”俱乐部子女教育系列活动，旨在通过俱乐部平台，为会员对接国内外优质的子女教育资源，融合传统国学与多元化文化的学习体验提升服务，同时为会员子女组织丰富多彩的活动。

本次活动由交流中心谢副总主讲，分享了友好城市小使节团的由来背景及往期活动资料。友城小使节团意在让孩子体验正式的外交拜访、学校交流、深入友好城市住家等丰富多彩的游学活动，高端的活动内容马上吸引了在场“女神”会员们的注意。谢副总还介绍了2018年计划出访的友城小使节团情况，更加让“女神”们跃跃欲试。在随后的互动交流中，谢副总解答了会员们对小使节团疑惑，当场便有会员报名参加。活动最后，到场会员对于俱乐部提供的资源也纷纷表示了肯定。

俱乐部作为私行中心探索高端客户集聚的新尝试，将以专业走心服务感染客户，亦希望通过俱乐部搭建精英子女多元化交流平台。

热销的各类产品，得到群众的一致好评。同时瑞丰银行陶堰支行也为此次演出提供了各项奖品，包括一个一等奖、两个二等奖、三个三等奖。群众纷纷赞许瑞丰银行为共建美丽湿地公园美丽小镇做出的努力。





# “ 博士说

## 王崇云

WANG CHONGYUN

### 扎根瑞丰，用奉献诠释自我

承载着梦想与激情，带着憧憬与向往，我于2017年7月加入瑞丰。入行以来，经历了瑞丰商学院学习、在营业部实习学习、再到部门交流学习，逐渐完成向一名银行人的转变。学有所用，志有所托，实为幸甚。总行为管培生制定了专门的培养方案，为我们架设了成才阶梯，提供翱翔天空。充分结合个人意愿、总行用人需求，不断为我们提供平台、创造机遇。

“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，瑞丰给提供了成长空间，我又该怎么做才能快速提高自我，为“百年瑞丰”的目标贡献自己的一份力量？刚加入瑞丰，恰逢瑞丰“奋斗者”评选，听说着被评选为“奋斗者”的瑞丰人事迹；随后到总行营业部、投资银行部学习，亲身感受到瑞丰人的奋斗、敬业精神。为了报表的及时上报，牺牲了不知多少个节假日；为了调研工作准确详实，白天下企业走访，晚上挑灯夜战，写出

了一篇篇精彩的尽调报告；在瑞丰，下班时间已过很久，依然能看到很多忙碌而不知疲倦的身影。在这样耳濡目染中，我被这种奋斗、敬业精神所感染，也逐渐融入到这样的氛围中，他们激励着自己要兢兢业业，沉下心，卯足劲，脚踏实地地为“百年瑞丰”的目标贡献青春正能量。

古人云：凡事必作于细，大事必做于小。银行工作细致繁杂，极为耗费精力，却又容不得半点差错，这需要耐得住寂寞和甘于奉献的工作精神。作为行里新员工，身边一个个鲜活的事例和榜样激励和促进着我的成长，学会从小事做起，不驰于空想，不骛于虚声，复杂的事情简单做，简单的事情重复做，重复的事情用心做，把细小的事做好本身就代表着一种伟大。

面对着瑞丰银行“新零售”转型和创建“百年瑞丰”的机遇，扎根瑞丰，用平凡书写着青春，用执着实现着梦想，用奉献诠释着自我。



### 在瑞丰书写青春芳华

2016年之前，瑞丰于我而言与上虞农商行一样，与街上众多的银行没有什么大的分别，最明显的大概是它们还有一个“信用社”的别称。在老一辈人的眼中，瑞丰还是他们熟悉的信用社，而实际上，瑞丰与古老的绍兴城一样，在近十几年间已发生了翻天覆地的变化，从信用社变成了合作银行，又从合作银行变成了即将上市的优秀农商行。

真正与瑞丰的缘分始于2016年末在陆家嘴的面试。随后拿offer、签三方，我与瑞丰正式签订了缘分。2017年的毕业季在忙碌中匆匆而过，火热的七月上旬，走进瑞丰商学院的那一刻起我正式成为了一名“瑞丰人”。与以前踏入新校门相比，在瑞丰的工作和生活让我感觉有些熟悉，又仿佛有些不一样。从商学院每天朝八晚九的课程学习到轻纺城支行柜面的业务实操，从支行公司客户经理岗的跟班学习到小微客户经理岗的真刀真枪，让我感到熟悉的是那种啥也不会、急需学习的紧迫感、是师傅们如导师般的教导和关心、是管培同事们如同学般的友谊；而不一样的则是我们已经褪去学生的身份，成为了职业人，将肩负更多的责任与使命。

入行近九个月以来历经数个岗位，感触良多，体会最深的有三点：首先是“奋斗者”精神。瑞丰是推崇“奋斗者”文化的银行。不论是支行里下班后还在苦练技能的师傅，还是微贷中白天挨家挨户营销、晚上挑灯做单子的客户经理，又或者是总行各部门深夜才消失的灯光，都向我诠释着“奋斗者”精神。其次是创新。在微贷事业部的交流学习中，我看到管理制度创新带来了客户经理工作热情的高涨，产品创新带来了客户群体的扩大，全资产系统创新带来了工作效率的提升。创新已被事实证明是银行在激烈的竞争中生存并不断发展壮大的基石之一。最后一点是沟通。银行是一个复杂、快速运转的体系，前中后台的各部门和各岗位之间既有合作也有制衡。各岗位、各部门之间的有效沟通可以极大地促进工作的开展和问题的解决。而了解分工、熟悉业务是有效沟通的前提，这需要我们新人不断学习。

回首过去的近九个月，我与瑞丰的故事有了一个好的开头。相遇有缘，希望在瑞丰可以书写下一个美好的青春故事。

# 顾一锋

GU YIFENG



# 侯发亮



## 瑞丰伴我一路同行

子在川上曰：逝者如斯夫，不舍昼夜！时光如白驹过隙，转眼间，来到瑞丰已近一年时间，一年中有过憧憬有过彷徨；有过成功有过挫折，在时光荏苒中，我改变了很多。年年岁岁花相似，岁岁年年人不同。瓜渚湖、商学院的景致一如往日，总行门前石上瑞行百年丰泽万家几个大字依然葳蕤生光；然而此时我从外在到内里，似乎已经经历了瑞丰的洗礼，打下了瑞丰的烙印，成为了一个崭新的自我。在五味杂陈的生活、工作和学习中，瑞丰伴着我一路同行。

在这一路上，瑞丰告诉了我很多东西，教会了我很多道理，让我受益匪浅。

瑞丰告诉我要立志高远，并在此基础上坚定目标、勇往直前。丈夫志四海，万里犹比邻，正是以瑞行百年丰泽万家作为前进的大方向，以零售银行转型为前进的动力，并坚持目标、坚定态度，一步一个脚印，瑞丰银行才得以实现快速的发展，才得以三度荣

膺农村商业银行“标杆银行”的称号。

瑞丰告诉我要脚踏实地、艰苦奋斗、兢兢业业。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来，每一个员工的努力奋斗，使得公司的每一项工作任务得以高效率高质量完成；而整个公司团体的努力奋斗则成为了瑞丰银行最强劲的助推力，使得瑞丰银行能够无往而不利，从一个名不见经传的小银行成长为绍兴地区规模最大的、知名度最高的区域性银行。

瑞丰告诉我要推己及人，要从内心深处建立起客户第一的意识。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，作为服务业，良好的服务绝对不是一句口号，只有身体力行，推己及人，把客户的事情当成自己的事情来办，才能让客户感受到真诚，才能彰显瑞丰的品牌。正是靠着这种服务的文化和态度，瑞丰银行才得以连续7年蝉联柯桥区行风评议第一名。

瑞丰告诉我要更加包容，要从别人身上吸取让自己得以成长的经验和知识，促进自己的进步。海纳百川，有容乃大，通过吸收全国各地的人才，通过从其他银行身上学习先进的经验，瑞丰形成了一种健康的、交汇的、包容的公司环境，在这种环境中每个人都能实现快速的成长，实现自身的价值。

试问岭南应不好？却道：此心安处是吾乡。是啊，如果在瑞丰我能学到更多的知识，相逢更多的好友；如果在瑞丰我能感到安心与满足，能实现自我的价值，那么瑞丰为什么不可以成为我的另一个家乡呢？瑞丰伴我一路同行，我愿瑞丰万里鹏程！

## 幸福，从心开始

作者：红枫树

如今，我们正处于一个物质文化生活日益丰富的年代，人们对于幸福的理解早已超出了前辈们那个时代“为幸福生活而斗争”的范畴。幸福开始成为衡量生活质量的指标，报刊上、网络中随处可见的“幸福指数”，表明人们更加关注幸福。但每个人都有自己对于幸福的理解和感悟，也是源自内心的一种表达。一个物资财富富有的人，如果心灵空虚，并不能感受到金钱带给他的幸福。而一个整天为生活奔波人，虽然很劳苦，甚至有时忍饥挨饿，但对他来说能够啃上一块窝窝头，也许就拥有了足够的幸福。一位著名学者曾经说过：“一个人幸福与否，主要的取决于他的外在遭遇，以及他所占有的财富、权力、荣耀等等身外之物，而是取决于他恬然自得、宠辱不惊的内在精神素质。从这一角度来看，享受幸福还是一种主体的心理能力。”

在现实社会，人们常常为生活忙碌着，打拼着。面对竞争的压力，面对尘世的纷扰，人累了，心也会累，累得装不下一轮明月，累得容不下一片落叶。于是，有人抱怨生活的平淡无奇，没有幸福来敲门；有人叹息日子的索然无味，不知幸福在何方。他们的内心缺少发现，难能和谐，往往忽略掉了身边的幸福。殊不知登高望远的欣喜，追逐嬉闹的快意，都会成为我们幸福的理由。著名女作家毕淑敏眼中的幸福是：“贫困中相如以沫的一块蛋糕，患难中心心相印的一个眼神，父亲一次粗糙的抚摸，女友一个温馨的字条……这都是千金难买的幸福啊！”只是，每一次我们是否都感知到了呢？

我们知道，幸福实际上就是一种对美好事物和人生目标的超越。尽管有时我们付出的很多，得到的很少，但幸福从来就不曾离开过我们，它就在我们的脚下，在

生活的最低处不起眼的地方，像一枚针，等待我们用心去发现，弯腰把它捡起来，弯腰的过程不就是感受幸福的过程吗？可有的人寻找了一辈子，却并不知道幸福在哪里，只因他们太缺乏对幸福的感悟。遇到不顺心的时候，他们要埋怨生活，诅咒命运，但却对脚下的那枚针不屑一顾。这样的人又怎能去享受幸福呢！有的人觉得这个世界太不公平，同样的工作，同样的环境，为什么别人有房有车，我却没有。一旦心里失去平衡，就只能怨天尤人。其实，人们来到这个世界，命运对谁都是公平的。“幸福并不与财富声望婚姻同步，这只是你心灵的感觉（毕淑敏语）”。也就是说，幸福无关贫富差距，没有贵贱之分，它如同阳光一样普照着每个人，就看你如何争取、如何分享属于自己的那份。《触摸幸福从心开始》序中有这么一段话：“人之幸福在于心之幸福，只有内心深处的幸福才是真正的幸福。幸福从好的心态开始，拥有好的心态就能拥有幸福。谁也不能让您感到自卑和苦恼，除非您自寻烦恼。”是啊，这应该是对“幸福从心开始”的最好诠释。

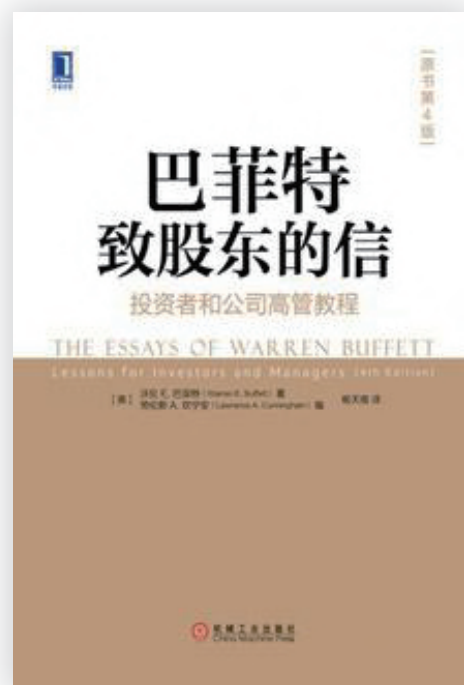
有人说，幸福是指间的一把细沙，抓得越紧流失越快；有人说，幸福是梦中的一朵小花，闻着它的芳香，温馨于心。借用一首诗，如果把“幸福”二字镶进去，就成为：“你想，或者不想，（幸福）就在那里，不悲不喜”。说到底，幸福无处不在，由心而生，只是每个人的把握、体验的幸福不同罢了。而人的内心是博大的，能装得下很多东西，苦闷或快乐，仇恨或感恩，惟有幸福才是靠心感悟出来的。我以为，快乐的人，感受的是幸福；悲观的人，得到的是烦忧。幸福从好的心态开始，拥有了好的心态才能拥有幸福，走向成功。



节气



## 好书推荐 | GOOD BOOK RECOMMENDATION



# 巴菲特致股东的信

作者: [美] 沃伦·巴菲特

出版社: 机械工业出版社  
译者: 杨天南  
出版年: 2018-3

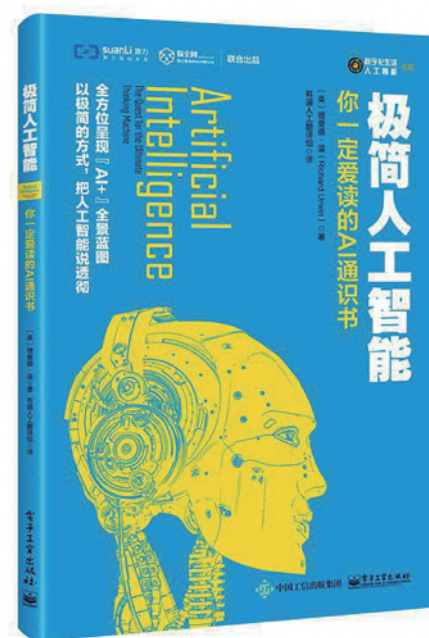
众所周知, 巴菲特每年都会亲自执笔给伯克希尔的股东写一封信, 迄今已写了52年。每一封致股东信都洋洋洒洒数万字, 信中回顾公司业绩、投资策略, 还会就许多热点话题表达观点。

1996年, 巴菲特授权劳伦斯·坎宁安教授编撰他的信件, 并出版了超级畅销书《巴菲特致股东的信》, 书中全部文字原汁原味地保留巴菲特第一人称的叙述, 将其投资思想与管理智慧分为公司治理、财务与投资、投资替代品、普通股、兼并与收购、估值与会计、税务等主题。从此坎宁安教授成为巴菲特的御用编辑, 并得到巴菲特的授权进入伯克希尔进行深度调研采访, 并创作姊妹篇《超越巴菲特的伯克希尔》一书, 专门论述伯克希尔的经营管理之道。

相较于前三版, 《巴菲特致股东的信: 投资者和公司高管教程》第4版保留了原来的架构和哲学, 增加了巴菲特最新的年报内容。这些新增的内容被编入了书中的相应篇章, 它们有机地融为一体, 丝毫不影响读者在阅读过程中获得对于稳健企业和投资哲学的整体印象。为了帮助读者区分书中

哪些部分是新增的内容, 在书末的“注释”部分标注了这些内容是选自哪些年度的致股东的信件。

20年来, 本书四版获得了无数赞誉, 但最有价值的莫过于巴菲特本人的评价: “坎宁安做了一项伟大的工作, 他整理呈现了我们的理念。这本书比任何一本关于我的传记都要好, 如果让我选一本书去读, 那必定是这一本。”



# 极简人工智能

作者: [英] 理查德·温

出版社: 电子工业出版社  
译者: 吴乔  
出版年: 2018-3-1

本书以通俗的语言和生动的案例带领你探索人工智能的世界, 全面展示人工智能的概念、理论框架与应用价值, 探讨人工智能的过去和将来, 是一本深入浅出的人工智能通识书。从蚂蚁习性谈到股票市场, 本书将带领你开启人工智能的奇幻之旅。

# 海边兔子有所思

作者: 张炜

出版社: 长江文艺出版社  
出版年: 2018-3

如果一个写作者胡编乱造, 就不如记录一些真实发生的事情更好。

本书收录张炜近年来在海边居住对人生、事物以及写作的观察和思索。他喜欢“小地方”, 不习惯吵闹。平时觉得有机会写出自己的心情已经很幸福了。写出好的文字, 就有一份自我欣赏的快乐。

本书希望能够给读者带来这份写作者的宁静和快乐。

同时收录近年来张炜重要创作篇目之创作感悟。



# 瑞丰女神 如花绽放

● 员工关怀中心 邹燕青

在春暖花开的日子里，一场美轮美奂的比赛横空出世——“瑞丰女神，最美行服”摄影比赛。瑞丰女员工们踊跃报名，用自己工作之外的空余时间进行拍摄。精致的妆容，曼妙的身姿，摄影中发自内心的微笑展现了她们自信、从容、美丽的一面。

虽然穿着一样的职业装，但是在干练之外又流露出每一位参赛者不同的美。有的如娇羞的栀子，一眼看虽不起眼，但细细品尝又会发现其甜美之处；有的如活泼的向日葵，用自己的微笑给予大家温暖，保持着对生活的美好憧憬；有的如纯净的百合，用自己强大的内心赢得大家的尊重，获得属于自己的美好春天；有的如气质脱俗的莲花，一颦一笑中保持着自己的简单与纯真，眼中充满了对工作和生活的坚定不移……

本次摄影大赛展示为瑞丰百年基业而进行真诚奉献、努力拼搏的瑞丰“半边天”的美丽，向社会展示了瑞丰女员工坚强、干练、自信的形象，树立了我行积极向上的企业形象。本次《百年瑞丰》刊登票选前十名的“瑞丰女神”，与大家共赏风采。



林娟

金融市场部

“天下大事必作于细，天下难事必作于易”，这个道理是我从进入瑞丰以后感受的最多的一句话。伟大来自于平凡，再宏伟、英明的战略决策，假如没有日复一日的细节执行，也难以成为现实。就是因为这种瑞丰人特有的匠人精神，促使我在快速的变革发展中不断地提高自身的工作水平和学习能力，力求把每一件事做到更好。而“更好”同时也离不开集体的力量，众人拾柴火焰高，每一次看似普通的个人成功后都有很多默默帮助你的人，同事也好，家人也好，都是我人生中的“贵人”。

我叫娄梦婷，现任职于齐贤支行营业部，是一名综合柜员。在此之前还担任了大半年的大堂经理的职位。在做大堂经理的那段日子，我学会了如何与客户沟通和还良好的协调能力。并且对银行业务知识的掌握要充分且全面，这样才能有足够的基础为客户提供服务。现阶段作为一名综合柜员，我认为许多看似简单的操作，却需要平日多积累多学习操作流程，日益更新，仔细、耐心对待每一笔业务。一笔业务可能涉及到很多个细节问题，如果因为粗心大意，不用心想，漏掉一个没有做到，都有可能存在风险。

非常感谢“瑞丰女神，最美行服”这个评选活动以及十分荣幸地在此次活动中获得了二等奖的荣誉。作为一名进瑞丰不到一年的员工来说，这个荣誉对我来说是意义非凡的！我很庆幸自己能够加入瑞丰，成为其中的一员，工作近一年的时间里，我的价值观和人生观都有个较大的改变，她让我相信人生一切皆有可能，只要自己肯努力创造。当然也只有能为企业做出奉献，才能实现自己的价值。

娄梦婷

齐贤支行



石云璋

夏履支行

我是石云璋，名字虽复杂，但为人简单。心怀暖意，赤诚善良，干净执着，率真坦诚，热情如我，不忘初心，这就是我。对待工作，积极向上、认真负责是我一直以来的态度，不断成长是对自己的要求，而一个人的成长则要靠不断的学习，所以我始终告诉自己无论在什么岗位都应抱以空杯的心态，耐得住性子、俯下身、沉下心思去学习、审视、思索，通过学习与交流，发现自身的缺点与不足，扬长避短，从而用心去做好每一份工作。

陆逸

轻纺城支行

我是瑞丰银行众多员工中的普通一员，满怀着对金融事业的向往与追求走进了瑞丰银行。入行四年中，我始终保持着良好的工作状态，以一名合格瑞丰人的标准严格要求自己。卓越始于平凡，完美源于认真，在工作中的每一天我都能以饱满的热情，用心服务，真诚待人，用自己积极的工作态度赢得顾客的信任，使顾客感受到宾至如归。立足本职工作，潜心钻研业务技能，使自己能在平凡的岗位上奉献青春，为本行的事业发出一份光，一份热。



# 葛婉俐

义乌支行

虽身处平凡的岗位，但一直以“幸福是奋斗出来”的信念激励自己，以热情周到的服务，耐心细致的关怀，让无数客户感受到了瑞丰微贷的服务魅力。希望自己像火热的太阳一样，用饱满的激情，奋发向上的热情，乐观开朗的心态，感染身边的每一个人，改变大家对90后的偏见。只要脚踏实地一步步去做，守在悉心耕耘的瑞丰行，越努力越幸运，终将会等来属于自己的收获时节。



# 王楚雯

总行办公室

我于2015年5月入行，目前担任行政秘书。经过近两年的秘书岗学习锻炼，对于日常工作基本可以处理完善，做到令领导满意，虽然没有突出贡献，但一直以来兢兢业业、勤勤恳恳，在做好秘书工作的同时，积极参与全行的各大活动。靡不有初，鲜克有终，不忘初心，方得始终。2018年，我也将继续努力，在一如既往做好日常工作的同时，进一步加强文字写作能力锻炼；多思考多改进，完善秘书日常工作，提高工作能力，提升工作效率，使得多方的配合与合作更加顺畅，为瑞丰的明天贡献自己的一份力量。



# 包登科

总行营业部

我叫包登科，现任总行营业部VIP柜员。自2016年入行以来，我一直秉持着一个信念，就是要做一名合格的柜员，不仅要有全面的业务知识，更需要热情、耐心的服务态度。由于VIP柜面对着贵宾客户，需要最顶级的服务，我努力提升自己对于细节的把握和对个人形象的控制，切实增强亲和力和包容力，坚持树立“高效、便捷、准确”的窗口服务意识。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。我坚信源于我对工作的热爱，将个人理想和企业发展的紧密结合，一定能与瑞丰银行共同走向更美好的明天。



我是来自安昌支行的韩汝佳。“你好，请坐，请问需要办理什么业务？”熟悉的服务用语开启了我一天的工作。从两年前懵懂的学生成长为一个能够独当一面的临柜人员，我每天都在汲取新的知识。奋斗努力在现实当中，为了单纯的梦想。每个人的梦想都不一样，或为功名利禄，或为安稳度日，或为展现自我，这都需要自身出色的能力得以实现。我入行的时间还很短，有太多东西需要我去学习，现阶段就需要我做好一颗螺丝钉，相信自己，脚踏实地，定能厚积薄发。路漫漫其修远兮，职业生涯的一个小小开端，是对自己的肯定；吾将上下而求索，实现梦想之前，奋斗不息。

# 韩汝佳

安昌支行



# 余颖

兰亭支行

时光荏苒，从毕业进入瑞丰银行已有两年，在这两年中，通过轮岗学习，我成了一名客户经理，在这其中，瑞丰银行教会了我很多，从初入社会的青涩，到现在面对客户的从容淡定；从面对复杂业务的不知所措，到现在的越挫越勇，瑞丰银行在我的成长道路上，有着特殊的意义。未来的路上，愿自己不忘初心，心怀感恩，不断学习和充实自己，怀着敬业进取、追加卓越、永不言败的精神，与瑞丰事业同进步、共发展。



暖风一渡桃十里，花开成海艳如霞  
桃之夭夭灼其华，有位佳人俏立旁  
花虽娇丽傲群芳，貌却胜花多几分  
人面桃花相映红，便是昂然好春光

小镇飘香古街旁，银行檐下桃林中  
隐现屋舍枝叶间，仙子篱边笑相接  
昔日桃坞桃花仙，种得桃树换酒钱  
今朝仙子迎八方，种桃换得客笑颜

# 方诗莹

安昌支行



宾至如归浴春光，笑问仙子住何方  
未语先笑脆如铃，自称姓名诗莹  
小女闲居九鼎村，年芳廿四未婚嫁，  
从业银行尚一载，若有不足望招待。

胸怀满腔奉献意，日日迎送千百客，  
愿以真诚待如亲，兴致而来悦而归  
微笑服务言之易，为客着想行之难，  
寄意努力奋勇进，我以真心成使命。

# 瑞丰人 LIFE



## 瑞丰舌战 激辩“新零售”

● 总行办公室 陈其杰

为期两个月的瑞丰银行“新时代、新零售、新征程”主题辩论赛，4月14日在瑞丰大厦三楼一号会议室拉开帷幕。26支队伍捉对厮杀，激辩新零售的内涵与外延。

这次辩论赛，是2018总行“企业文化深化年”系列活动重要组成部分，也是时隔多年后我行再次举办的全行性辩论赛，主要目的是为了更深入地贯彻落实新零售战略转型思想，通过辩论这种独特的形式，厘清当前干部员工队伍中存在的理念偏差，进而提升全行干部员工对推进新零售转型的信念与信心。



本次辩论赛共有来自各支行（营业部）、微贷事业部、嵊州村镇银行、总行辩论队的26支队伍参赛，实现了参赛队伍的全覆盖。各单位精心组队，在内部开展了层层选拔，选手普遍年轻、学历高、有较高的学养和实践水平。赛场上交锋激烈、措辞精辟，精彩表现受到评委及观众的高度赞扬，场内雷鸣般的掌声此起彼伏。

此次辩论赛分初赛、复赛（两轮）、半决赛、决赛，将历时两个多月，赛场将对全行员工开放，除总行安排观众外，其他员工也可向总行办公室申请参与观摩，给本支行（部门）辩手加油助威。



第八组  
正方 反方  
提升柜面服务应以道德教育为主  
提升柜面服务应以制度约束为主  
陶堰支行  
微贷事业部