

04

瑞丰银行出品

2025年总第93期

PRODUCED BY BANK OF RUIFENG

浙江首家上市农商银行

BANK OF RUIFENG

百年
瑞丰



2025

一基四箭:瑞丰的“必赢之战”

瑞丰银行召开2025半年度工作会议

瑞丰银行荣获第八届“浙江慈善奖”

瑞丰银行落地全省首笔“中试贷”

瑞丰银行108家网点转型“社区会客厅”

这10部纪录片让你读懂中国

- 沟通瑞丰人
- 服务合伙人
- 连接社会人

04 | 《百年瑞丰》总第 93 期
2025 年 09 月印刷出版

《百年瑞丰》编辑委员会
主任:严国利
主编:李 菲
编辑:汤晓琳 鲍佳丽 俞程程 贺俊杰 华明浩
责任编辑:俞程程
视觉编辑:贺俊杰

编印单位:浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司
发送对象:本行员工及客户
印刷单位:杭州高腾印务有限公司
印刷数量:1000本

投稿邮箱:bainianruifeng@163.com
地址:浙江省绍兴市柯桥区笛扬路1363号

目录

CONTENT

▶ 瑞丰视点 VIEWPOINT 01-08

- 瑞丰银行第一时间贯彻落实省行年中工作会议精神
- 瑞丰银行召开庆祝中国共产党成立 104 周年暨“七一”表彰大会
- 吴智晖在浙江农商银行系统 2025 年中工作会议上作经验交流
- 瑞丰银行召开 2025 半年度工作会议
- 瑞丰银行举办客户体验提升工作坊暨《客户资本》读书分享会
- 吴智晖赴稽东镇开展“金融赋能共富”调研
- 瑞丰银行源头干部“筑基工程”首期训练营开班
- 瑞丰银行赴浙江省法纪教育基地开展警示教育活动

▶ 一基四箭：瑞丰的“必赢之战” 09-20

- 柯桥板块：“一基”固盘 多维发力开新局
- 越城板块：多极化建联实现破圈突围
- 滨海板块：探索蓝领客群金融服务高质量发展路径
- 义乌板块：双核驱动破局 三大模式攻坚
- 嵊州板块：把银行开进邻里烟火里

▶ 特约评论 COMMENT 21-24

- 以“必赢之姿”打好“必赢之战”
- 正合奇胜 拓出高质量发展新空间

▶ 瑞丰联播 NEWS 25-36

- 行内联播
- 行外消息

▶ 瑞丰研究 RESEARCH 37-42

- 低利率环境下银行经营策略的国际实践及启示

▶ 瑞丰模式 MODE 43-46

- 瑞丰银行 108 家网点转型“社区会客厅”

▶ 瑞丰责任 RESPONSIBILITY 47-50

- 以金融之力绘就高质量发展生态底色

▶ 瑞丰文化 CULTURE 51-56

- 豆瓣高分！这 10 部纪录片让你读懂中国！

▶ 瑞丰人 LIFE 57-60

- “越奋进·悦向上”主题辩论赛尽显瑞丰人昂扬风采

“六硬竞争力”打赢高质量发展持久战

党委书记、董事长 吴智晖

银行业竞争浪潮奔涌，变局之中方显定力，坚守之中更见担当。瑞丰银行深入贯彻落实省行质效量协同发展战略，坚持以客户为中心，真抓实干、久久为功，以长期主义者的坚定，打赢高质量发展“持久战”。

一要坚持高质量发展硬道理，筑牢使命根基。我们的战略根基是向质量要效益，必须坚持长期发展导向，持续深耕“难而正确的事情”。要深刻认清存量市场发展规律，遵循“方向—机制—能力—业绩”的路径进行战略转型。要将战略经营策略转化为“质的有效提升和量的合理增长”的实绩，最终实现长效经营能力的持续提升。

二要紧盯稳定息差硬指标，提升经营效能。要将精细化资产负债管理作为核心抓手，负债端深挖企业开户、代发工资、政务场景等低成本资金源头，持续优化存款结构；资产端聚焦“五篇大文章”，优化贷款定价体系，提升资金使用效益，实现“量价险”动态平衡。

三要锻造经营风险硬实力，守牢安全底线。以“背水一战”的决心投身不良贷款管控，打好“抓拓控”专项行动攻坚战。健全全流程“风控赋能”体系，借助科技力量强化区域与行业风险预警，确保每一笔贷款都经得起市场周期检验，以风控竞争力守护上市银行的市场信誉与发展根基。

四要夯实客户经营硬抓手，激活市场活力。始终秉持“以客户为中心”理念，以“极致客户体验”“客群数字化运营”两大战役为突破点，构建“场景—旅程—触点”全链路服务体系，为客户创造机会、便捷、情绪、时间四重价值；善用数字化工具精准画像客群，激活存量客户、拓展增量市场，让“三缘”优势在新时代焕发更强竞争力。

五要夯实科技赋能硬底座，驱动数智转型。充分发挥数字化“第一生产力”作用，服务端以智能工具赋能客户经营，将传统“三缘”优势升级为数据驱动的现代化竞争力；管理端持续夯实数据安全与算力基础，培育全员数字化思维，用数字化提升人效、减负赋能，推动科技从“工具应用”向“基因重塑”跨越，为发展注入数智动能。

六要塑造组织能力硬内核，凝聚奋进合力。聚焦干部队伍素质与末端执行，纵深推进“组织能力提升”战役，切实提升推动“总部转型”与“支行赋能”同频共振：总部要从“管控者”化身“赋能者、服务者”，支行要从“执行者”转变为“经营者、创新者”，形成“上下同欲、攻防有序”的强大作战体系。

高质量发展是一场持久战，容不得一丝懈怠。全行上下要将“六硬”融入业务全环节，以坚定信念、务实行动，在战略坚守中锻竞争力，在服务地方中显担当，共同书写高质量发展新篇章！

瑞丰视点

VIEWPOINT

01 瑞丰银行
第一时间贯彻落实省行年中工作会议精神

02 瑞丰银行
召开庆祝中国共产党成立 104 周年暨“七一”表彰大会

03 吴智晖在浙江农商银行系统
2025 年中工作会议上作经验交流

04 瑞丰银行
召开 2025 半年度工作会议

05 瑞丰银行
举办客户体验提升工作坊暨《客户资本》读书分享会

06 吴智晖
赴稽东镇开展“金融赋能共富”调研

视点

07 瑞丰银行
源头干部“筑基工程”首期训练营开班

08 瑞丰银行
赴浙江省法纪教育基地开展警示教育活动

视点 / 瑞丰

瑞丰银行第一时间 贯彻落实浙江农商银行系统 2025 年中工作会议精神



8月1日上午，瑞丰农商银行召开党委（扩大）会议，第一时间学习贯彻浙江农商银行系统2025年中工作会议精神，全面分析当前经营形势，系统部署下半年重点任务，推动实现战略目标更聚焦、理念共识更一致、路径打法更明确、执行落地更高效。党委书记、董事长吴智晖讲话，党委副书记、行长陈钢梁传达会议精神，全体党委班子成员参加会议，部门负责人列席会议。

会议认真贯彻落实省行年中工作会议精神，传达学习浙江农商联合银行党委书记、董事长林仁方所作的题为《真抓实干久久为功 以长期主义者的坚定打赢高质量发展“持久战”》的讲话。

会议指出，全系统2025年中工作会议提出要准确把握发展大势、环境形势与自身优劣势，以长期主义者的坚定打赢高质量发展“持久战”，为我行下阶段发展提供了根本遵循。

会议指出，在省行党委的坚强领导下，瑞丰农商银行交出了高质量发展的“高分答卷”，在分层分类、劳动竞赛等考核中创下历史最好成绩，实现了质量、效益、规模的协同发展。

会议对照省行对瑞丰农商银行上半年的高质量发展评价，逐项剖析在规模增长、客户基础、业务结构、资产质量等方面存在的短板，要求全行上下以长期主义者的坚定做好难而正确的事，确保质、效、量协同发展。

一要锚定思想根基，凝心聚力，久久为功打赢高质量发展“持久战”。全体干部员工要统一思想，深刻领会“持久战”战略思维，以“稳扎稳打”的定力和“时不我待”的紧迫感，久久为功，确保“1235”高质量发展战略落细落实。

二要坚持靶向攻坚，精准发力，体系联动打赢战略落地“突围战”。要聚焦六大“硬”要求，即战略“硬方向”、经营“硬指标”、风控“硬实力”、客户“硬抓手”、科技“硬底座”、组织“硬内核”，体系化攻坚实现高质量发展能级跃升。

三要狠抓末端执行，实干担当，坚持“抓拓控”打赢专项行动“攻坚战”。全行要以问题为导向，建立“清单式管理、销号制落实”机制；以强基固本为根本，打造协同作战的过硬铁军；以“躬身入局”的实干，领导干部带头解难题，一线员工深耕客户、创造价值，确保各项任务末端见效。

会议号召，全体瑞丰人坚定战略、不松作风、不减干劲，将短板变跳板，把困局走成坦途，持续发力，积小胜为大胜，奋力开创高质量发展新局面。

瑞丰银行召开庆祝中国共产党成立 104 周年暨“七一”表彰大会 凝聚以高质量党建引领高质量发展磅礴合力

7月1日，瑞丰银行隆重召开庆祝中国共产党成立104周年暨“七一”表彰大会。大会回顾党的光辉历程，表彰先进典型，凝聚奋进力量，以高质量党建引领全行高质量发展。党委书记、董事长吴智晖出席会议并讲话，党委委员、副行长严国利主持会议，全行党员干部代表、青年员工代表及受表彰人员共计130余人参加活动。

大会在庄严的党旗下拉开帷幕。全体党员面向党旗，高举右拳，在吴智晖书记的带领下，郑重宣读入党誓词。“我志愿加入中国共产党……”铿锵有力的誓言回荡会场，表达了广大党员对党的无限忠诚和坚定信念，也激励着每一位瑞丰人不忘初心、砥砺前行。

吴智晖作题为“牢记第一身份 践行第一职责 凝聚以高质量党建引领高质量发展磅礴合力”的讲话，他在讲话中强调了三点核心内容：一是充分肯定党建引领的瑞丰实践。二是清醒认识党建引领的瑞丰使命。三是全力夯实党建引领的瑞丰合力。

为弘扬正气、树立标杆，进一步激发基层党组织和广大党员干事创业的热情，大会隆重举行了“两优一先”表彰仪式。行领导班子成员分别为获奖代表颁发荣誉牌匾，表彰了8个先进基层党组织、27名优秀共产党员及10名优秀党务工作者，以此激励更多员工学习先进，勇于担当。

青年员工带来的诗朗诵《青春礼赞》激情澎湃、感人至深。青年员工们用真挚的情感和铿锵的语言，展现了新时代瑞丰青年不负韶华、勇担使命的精神风貌，赢得现场阵阵掌声。

大会同步召开了党支部书记联席会议，开展“一支部一特色、一书记一项目、一党员一风采”展评活动，集中展示了瑞丰银行基层党组织在党建与业务融合方面的创新实践成果。

吴智晖在浙江农商银行系统 2025 年中工作会议上作经验交流

7月30日，浙江农商银行系统2025年中工作会议召开。行党委书记、董事长吴智晖代表瑞丰银行在会上作题为《“抓”客强基“拓”域调优“控”险筑堤 多维精管驱动质效量协同提升》的经验交流，系统介绍今年上半年瑞丰银行高质量发展取得成效及“抓拓控”专项活动举措经验，为全系统深入推进高质量发展提供瑞丰样板。

今年以来，瑞丰农商银行始终坚定不移强转型，凝心聚力促发展，谋定战略布局，落实精细管理，在深化质效量协同上取得良好成效。从6月末省行高质量发展评价的33项指标看，有22项指标比年初增减幅度优于全省平均增减幅度，有25项指标比年初增减幅度优于A类行平均增减幅度。

吴智晖系统介绍瑞丰银行以精细化管理推动高质量发展的各项举措与成效。今年以来，瑞丰银行锚定高质量发展目标，以多维精管驱动质效量协同提升。**一是**以战略牵引，精细化考评提升区域竞争力。以“必赢之战”攻堵点，破除员工传统路径依赖；以“一基四箭”拓增量，拓展区域发展新空间；以“项目赛马”提效能，自下而上激发潜能。**二是**以资负提能，精细化定价凸显经营管理效能。以机制建设强化“牵引力”，业财科融合锻造“竞争力”，能力提升强化“把控力”，实现综合经营效益提升。**三是**以客户筑基，精细化运营驱动分层经营突破。分层分类推进客户综合运营，基础客群强化培育，重点客群稳存拓新，特色客群靶向攻坚，提升获客、活客、黏客成效。**四是**以风控固本，精细化防治筑牢资产质量堤坝。坚持控新与降旧“双轨并行”，回访与校检“双轮驱动”，数驱与机制“双重赋能”，构建全流程、数字化风控体系。**五是**以转型增效，精细化协同增强组织变革成效。坚持总部转型强赋能，开展深层次效能革命；以队伍优化促动能，激活干事创业动能；以能力“塑形”提效能，推进“三化塑形”助力客户经理提能、厅堂营销提质。

本次交流是省行对瑞丰银行精细化管理推进“抓拓控”专项活动与高质量发展取得良好成效的充分肯定。下阶段，瑞丰银行将深入贯彻省行年中工作会议精神，持续锚定高质量发展目标，展现“拼”的勇气，深化“实”的举措，用实干实绩实现“再瑞再丰”。

瑞丰银行召开 2025 半年度工作会议 全面部署下半年高质量发展目标任务

7月12日上午，瑞丰银行召开2025半年度工作会议，深入贯彻落实省行党委、绍兴市及柯桥区党委政府各项决策部署。党委书记、董事长吴智晖强调，全行上下必须进一步提高政治站位，深刻把握金融工作的政治性、人民性，自觉将自身发展融入省市和柯桥区发展蓝图。要坚持长期主义、坚定机制创新、坚守奋斗文化，以更高站位、更实举措将“五篇大文章”融入经营发展血脉，确保中央大政方针和各级党委政府要求在瑞丰银行一贯到底、落地生根，以战略战术的高度统一凝聚合力，全力以赴干出“再瑞再丰”新业绩、新辉煌。党委副书记、行长陈钢梁主持会议并部署下半年经营管理工作。分管行领导布置条线业务工作。

吴智晖指出，在省行党委和市区党委政府的正确领导下，瑞丰银行交出了一份主营业务稳中有进、重点工作有序推进、关键瓶颈有效突破的高质量发展答卷。全行上下坚持党建统领高质量发展新篇，聚焦战略推进差异化经营见成效，落实省行专项行动部署有突破，强化降本增效经营理念成共识，深化网点转型服务成效有提升，建设勤廉并重人才队伍出实效，实现品牌赋能业务发展添活力。尤其在“五篇大文章”的深化落实上持续用力、精准发力，围绕服务共同富裕、助力缩小“三大差距”等目标，优化金融资源配置，提升服务精准度与获得感，为下阶段取得更多可见可感的实质性成果奠定基础。

吴智晖指出，我行仍面临基础不实、结构不优、模式不适等深层次问题，根源在于战略共识与实践推进尚未深度咬合。转型路径亟需深化“五个转化”，即战略导向从规模驱动转向价值提升；经营理念从产品中心转向客户中心；风险管理从被动防御转向主动经营；管理方式从粗放扩张转向精细运营；业务发展从单一拓展转向综合服务。

面临区域经济增长动能趋缓、同业竞争白热化加剧、行业政策持续穿透加压的发展形势，全行上下必须坚持长期主义、坚定机制创新、坚守奋斗文化，辩证认识三对关系。**一是**长期主义不等同于忽视规模，要坚持价值创造与主责主业相统一。**二是**坚守合规不等同于墨守成规，要坚持合规经营与机制创新相统一。**三是**基层减负不等同于泄力松劲，要坚持减负赋能与奋斗文化相统一。

围绕下半年工作任务，吴智晖强调，要坚持党建铸魂、根基重塑、动能突围、风控筑基、效能跃升、一体协同，把年度工作会议提出的“六大战役”落到实处。**一是**打基础、立长远，加快培育差异化竞争力。**二是**稳增长、促投放，持续强化发展向心力。**三是**增营收、控息差，切实打造价值创造力。**四是**防风险、守底线，有效增强风险抵御力。**五是**强专业、锻作风，着力提升人才续航力。

陈钢梁布置下半年经营管理工作，并就贯彻落实会议精神提出要求。他指出，下半年是抓工作、促落实、求突破的关键时期，要聚焦主责主业抓好稳存增存、信贷投放工作，要强化风险合规做好不良控新降旧、双清双增工作。要对标全年发展任务，抓好精细管理、多元利润、人行检查、安全生产等工作，形成可持续发展竞争力，全力以赴冲刺2025“下半场”。

行领导严国利、秦晓君、罗妙娟、宁怡然布置条线业务工作及党风廉政建设工作。

会议对半年度高质量发展作专题分析，解读下阶段目标与工作举措。会上交流分享了经营管理经验，通报表彰了“比学赶超”优胜、履职能奖、“营销之星”“服务之星”等。



瑞丰银行举办客户体验提升工作坊 暨《客户资本》读书分享会

书声琅琅浸润人心，交流讨论激荡思维。9月2日晚，瑞丰银行组织开展客户体验提升工作坊暨《客户资本》读书分享会。党委书记、董事长吴智晖指出，客户是水，银行是鱼，只有坚持以客户为中心，才能遨游广阔蓝海。行领导班子成员作点评。董秘、督导员、部门负责人、部分支行行长及客户体验专班成员等参会，大家通过解读经典著作、分析客户需求、共创解决方案，为提升客户体验、把握客户资本注入新动能。

◆◆◆ 拆解《客户资本》 探寻客户价值密码

会前一个月，党委书记、董事长吴智晖为《客户资本》一书作赠语，鼓励干部员工将书中智慧转化为服务实效，以初心守匠心、用行动筑信任，在每一次与客户的联结中践行“以客户为中心”的誓言。

会上，四名干部员工围绕“客户资本三角”的战略意义、实现路径、模式升级与保障机制展开解读，帮助参会人员深化对客户资本的理解，为后续工作奠定理论基础。活动还通过柜员电访

录音、实习生观察、网点检查、线上反馈等多维度信息，梳理客户体验痛点，并聚焦“理念根植不深、综合经营不足、分层管理不完善”等十大核心障碍，明确共创靶向目标。

◆◆◆ 聚焦行动破题 擘画客户体验新篇

团队共创环节，各小组围绕“改善客户体验三大关键举措”深入研讨并汇报成果，清晰规划行动路径。

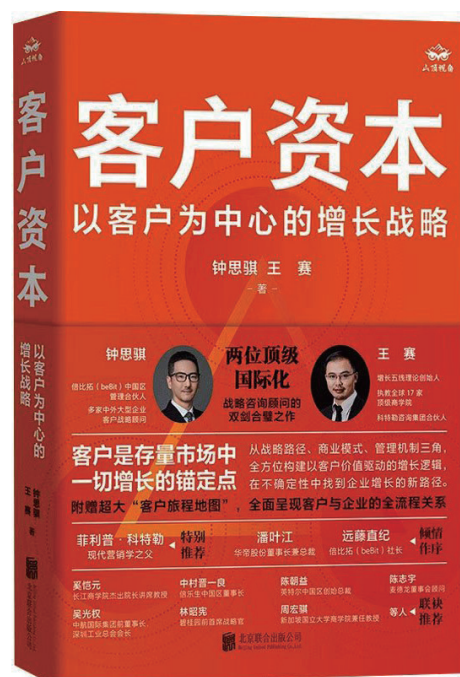
在听取干部员工代表解读及小组讨论后，行领导陈钢梁、严国利、秦晓君、罗妙娟、宁怡然从价值落地、问题解决、行动优化等维度，对优化客户体验方案进行分析指导。

◆◆◆ 深化学思践悟 走好客户至上新路径

吴智晖充分肯定本次活动成效，并从思想认知、能力提升、行动落地三个维度作出部署，为银行高质量发展明确路径、指明方向。**一要深刻践行“以客户为中心”理念，增强思想自觉。**践行“以客户为中心”是顺应经济金融形势的必然选择，也是打造核心竞争力的关键路径。当前经济下行、同业竞争加剧、客户需求更趋多元，

必须从“产品驱动”转向“客户驱动”，推动这一理念融入发展各环节，成为全员思想自觉。**二要全面提升团队学习思考力，夯实转型基础。**

学习思考力是组织进化的核心密码，需持续打造“五型五强”党委与“好学领跑型”党组织。学习上要聚焦客户需求、行业前沿、实战演练，倾听“客户之声”；思考上要从战略、执行、创新三个维度深化，确保客户需求与银行战略紧密结合，推动服务流程高效优化、差异化服务创新落地。**三要以高效行动力推动高质量发展，将理念转化为成果。**要着力提升团队战略引领力、中层胜任力和多级协同力，实施服务升级、人才文化赋能、科技支撑“三大行动”，推进网点转型、强化全员培训、强化科技赋能；落实责任、监督、激励“三个到位”，将客户满意度与绩效考核挂钩，秉持“天下难事必作于易、天下大事必作于细”“上下同心、其利断金”的理念，全力谱写瑞丰银行高质量发展新篇章。



吴智晖赴稽东镇开展“金融赋能共富”调研 以金融“五大行动”答好市委“缩小三大差距”命题 助力打造共同富裕山区样板

8月28日上午，瑞丰银行党委书记、董事长吴智晖一行赴稽东镇开展“金融赋能共富”专题调研。他强调，要深入学习贯彻习近平总书记关于共同富裕的重要论述，全面落实市委书记施惠芳8月25日在稽东镇调研时提出的“以县域发展轴建设为牵引，立足实际发展经济，千方百计助农增收，更好推动城乡融合发展、缩小‘三大差距’，加快走出山区乡镇共同富裕示范之路”要求，以实际行动落实金融“五大行动”，助力缩小“三大差距”，全力打造瑞丰银行助力“共富示范”样板。

吴智晖一行首先走进稽东镇“一桌土菜”产业服务中心，实地考察共富展示区、土菜研发区、教育培训区及蔬菜收购区，仔细观摩“一桌土菜”驾驶舱运行情况，并详细听取项目创办历程、产品品类、运营模式、助农增收成效及与瑞丰银行的合作支持细节。

随后，吴智晖一行前往“心田计划”养老互助志愿服务中心与瑞丰银行共富基地，与基地农户围坐交流，送上生活物资与美好祝愿。农户们纷纷表达感谢，直言瑞丰银行共富项目切实帮助家庭增收纾困，充分彰显了瑞丰银行在缩小南部山区“三大差距”中的时代担当。

此外，吴智晖特意前往稽东大山深处，看望为板栗上市宣传忙碌的“共富星期四”直播组。他关切询问直播组工作进展，叮嘱成员做好防晒抗暑措施，同时鼓励团队坚持“线上+线下”“总行+支行”双结合模式，以瑞丰力量推动“土特产富”全链条布局，为山区兴村富民注入金融动能。

调研期间，吴智晖特别强调，王坛支行作为山区金融“桥头堡”，要真正做到“把党的政策落实好、把山区群众服务好、把共富故事讲述好”，以“党建+金融”模式持续放大“稽东经验”示范效应，为绍兴南部山区跨越式高质量发展提供可复制、可推广的瑞丰样板。



瑞丰银行源头干部“筑基工程” 首期训练营开班

7月24日上午，瑞丰银行源头干部“筑基工程”首期训练营开班仪式在瑞丰商学院举行。党委书记、董事长吴智晖讲话，党委委员、副行长严国利主持仪式。首期46名经过严格选拔的优秀骨干学员及相关部门负责人参会，标志着瑞丰银行源头干部梯队系统化建设工程迈出关键一步。

吴智晖在讲话中深入阐释了“筑基工程”的战略意义。他指出，这是落实“1235”高质量战略的核心保障，是践行“实干实绩”用人导向的实践路径，更是为瑞丰未来筑基固本的关键行动。项目旨在三年内打造一支100名左右以90后、95后为主力军的源头干部队伍，覆盖总行前中后台核心职能及支行关键岗位。他将首批学员喻为精心选育的“金种子”，强调必须强化“人才就是未来”“内育胜过外聘”“能干还要会管”三项核心认知，着力培育总部能“仰望星空”的战略管理者与支行“脚踏实地”的“领头雁”。

吴智晖强调，每位学员要将课堂知识转化为解题能力，交出高质量“答卷”；要将导师经验转化为自身战力，主动梳理“能力提升与改进清单”；要将考核压力转化为卓越动力，以真才实学赢得未来“通行证”。他对导师提出“指路子、压担子、把关口”的三重要求，总部相关部门要做好“保障队”与“督战队”，确保课程鲜活、管理严格、服务扎实、考核过硬，为学员成长提供坚实支撑。

“筑基工程”培养体系与首期训练营采用“6天集训+30天线上学习+60天实战”的混合模式，既有线上自学和线下培训、集中面授与外出参访，也有理论学习和实战课题，更有输入与输出的结合，内容和形式都非常丰富，核心聚焦能力转化。

此次“筑基工程”训练营的启动，是瑞丰银行深化落实“1235”战略、构筑内生型人才高地的关键一步。首批46名学员将在未来三个月内，通过系统性、实战化的严格淬炼，实现能力跃升。

瑞丰银行赴浙江省法纪教育基地 开展警示教育

为深入贯彻中央八项规定精神学习教育，进一步强化党性修养和作风建设，筑牢拒腐防变思想防线，瑞丰银行组织行领导班子、下级“一把手”、党员干部、新提拔年轻干部、关键岗位员工、支部纪检委员等310余人，由党委书记、董事长吴智晖等行领导亲自带队，于7月2日-9日分三批次赴浙江省法纪教育基地开展警示教育活动。

在浙江省法纪教育基地，庄重肃穆的氛围和发人深省的展示触动着每一位参观者。瑞丰银行干部员工依次参观了《紧紧抓住关键少数——一把手违纪违法案例》警示展，《不忘初心牢记使命》、《清廉浙江勇立潮头》、《以案为鉴警钟长鸣》专题展，在线观看了监狱实时监控、服刑人员远程现身说法视频，现场参观了监狱旧址教学点，集中参观了《扣好廉洁从政“第一粒扣子”——年轻干部违纪违法案例警示展》、《深入学习贯彻中央八项规定精神 驰而不息纠治“四风”》。在“展、影、声、案”的立体呈现中，具象感知违法违纪者的堕落轨迹，在场干部员工表示深受震撼，这些“身边事”如一记重锤敲击心灵，警示我们要以案为鉴，常怀敬畏之心，拧紧廉洁开关。

本次警示教育是瑞丰银行深化清廉金融文化建设，一体化推进“不敢腐、不能腐、不愿腐”体制机制的重要举措。通过“沉浸式”体验、“零距离”警示，参加活动的干部员工接受了一次深刻的思想淬炼和精神洗礼。在今后的工作生活中，将学习成果转化为指导实践的力量，筑牢信仰之基，做政治过硬的“明白人”；绷紧纪律之弦，做清正廉洁的“规矩人”；抗稳担当职责，做干事创业的“实干家”，为瑞丰“1235”高质量发展贡献力量。

一基四箭： 瑞丰的“必赢之战”

基
箭

01 柯桥板块
“一基”固盘 多维发力开新局

02 越城板块
多极化建联实现破圈突围

03 滨海板块
探索蓝领客群金融服务高质量发展路径

04 义乌板块
双核驱动破局 三大模式攻坚

05 嵊州板块
把银行开进邻里烟火里

柯桥板块：“一基”固盘 多维发力开新局

作为瑞丰银行“一基四箭”战略大本营，柯桥区17家支行以“守土有责、守土尽责”的担当，紧扣总部部署，各业务条线协同攻坚——既以基础业务精细化“筑高墙”，又以重点课题突破“拓新城”，更以特色模式创新“树标杆”，真正以“一基”之稳，扛牢全行发展“压舱石”之责，为区域金融服务实体经济注入强劲动能。

下足“绣花功”，筑牢利润“基本盘”

“基础不牢，地动山摇”，作为“一基四箭”战略的核心承载区，柯桥板块始终将“做实基础业务、做透基础客户”奉为圭臬，推动基础业务从“规模铺量”向“质量提升”转型，从“单点服务”向“综合经营”升级。

对公领域以“客户分层+渠道建联”双轮驱动，既抓服务标准化“立规矩”，又抓存款优化“提效益”：组建专业赋能团队实现17家支行驻点辅导全覆盖，扎实推进基数客户管户维护工作；加大代理记账公司、商协会等渠道建联，对临界客户推手续费减免与升星权益，以协定存款带动规模增长，对公低成本存款占比稳步提升，真正让“小客户”聚成“大群体”，“低成本”汇成“稳活水”。

普惠金融聚焦“存量挖潜+客群深耕”，既唤醒沉睡客户“挖存量”，又下沉服务触角“拓增量”：对签约退出客群、白领客群开展企微精细化运营，以权益推送、需求回访激活“休眠账户”；全面盘点存量客户建立需求台账，优化“共富贷”产品——新增公议流程、简化周转手续，依托数字化工具将服务送进小微商户门店、送到田间地头，个人用信客户规模持续扩大，客群粘性如“滚雪球”般不断增强。

零售条线通过“存款调结构+客群场景化”发力，既控成本“节流”，又拓来源“开源”：动态调整存款利率引导定期“长转短”，让高成本资金“瘦下去”；联动柯桥中医院推进“金融+健康”融合，开展三代市民卡惠民活动，让活期存款来源如“百川归海”般不断拓宽，对私存款规模实现显著增长。



敢啃“硬骨头”，彰显“一基”担当

围绕省行高质量发展要求，柯桥板块在全行劳动竞赛中“当先锋、打头阵”，结合六大“必赢之战”，推进息差管控、网点转型等重点课题，既重过程管控“不松劲”，又重数智赋能“提效率”。

“抓拓控”专项工作实现“稳存拓增”双突破，存量客户“留得住”，增量客户“拓得进”：存量端通过客户盘点、强化还款审批、利率优惠券等“组合拳”稳客留客，制定“敞口+贷款”和“本币+外币”方案，多举措并行做好存量客户稳定工作，减少客户流失；增量端依托政府“个转企”“小升规”名单实现新注册企业触达率100%，集约化电销团队以“前置触达+商机推送+支行转化”赋能一线，真正做到“守好自家门，拓展新客源”。

息差管控精准发力，既善用“动态调整”巧劲，又善学“优秀经验”妙招：建立存款利率高频动态调整机制，

引导客户选择短期限、低成本存款，让利率政策“跟着市场走、贴着需求变”；总结推广支行息差管控经验做法，为全行成本优化提供可复制、可推广的“柯桥经验”。

此外，网点转型既改“硬件”优动线，又强“软件”提服务：重构功能分区与客户动线，充实厅堂营销队伍，推动网点从“交易场所”向“服务与营销中心”转型；降本增效通过流程优化、数字化运营“挤水分”，减少不必要支出；FPA综合融资整合信贷、投行、结算产品，为企业提供“一站式”方案；“双清双增”加大不良资产清收“拔钉子”，盘活存量资产，保障业务健康发展。

善打“特色牌”，释放“一基”潜力

“骏马能历险，犁田不如牛”，柯桥板块立足区域产业特色，打造差异化模式，既扬区域优势“长板”，又补服务短板“弱项”，持续释放“一基”增长潜力。

国业条线聚焦柯桥“纺织外贸”优势，既建“样板模式”树标杆，又创“特色产品”破难题：推出“百场连万企”专项行动，打造“渠道获客”“下沉客群”“政务服务”三大样板——柯岩支行通过渠道建联实现国业客户与结算量双增长，柯北支行依托出口信用保险批量拓客，总行营业部提供“名录登记+开户+融资+汇率避险”一揽子跨境金融服务流程，成功拓展一批外贸企业，为后续批量服务外贸客群积累经验。

财富管理以“保险攻坚+信托突破”激活中收，既靠“团队赋能”造氛围，又靠“精准服务”挖价值：建立“财富部+三方导师+保司骨干”联合督导机制，通过驻点辅导、情景演练、支行PK赛营造“比学赶超”氛围，推动保险业务爆发式增长；聚焦高净值客户，以“家族信托+保险金信托”开展1V1资产配置，实现从“产品销售”向“资产配置”的跨越。

消费金融“场景创新+精准获客”，既造“生活场景”聚人气，又推“高端权益”拓市场：首创柯桥区人才联名信用卡，构建覆盖社区体育、交通出行、购物消费的“人才生活圈”；推出“盛夏砺剑”大额分期“三重礼”，常态化开展“月月消费送好礼”，结合妇女节创新“惠购女神节”满减活动，高效转化低活跃客群，让信用卡服务“既有温度，又有品质”。

今年以来，柯桥板块以“一基”之稳，扛起全行发展之责；以攻坚之勇，破解业务发展难题；以创新之智，打造特色服务标杆。下阶段，柯桥板块将继续深化“基础为王”理念，既抓“标准化”固根基，又抓“差异化”谋突破，持续优化“抓拓控”策略与息差管控举措，为全行“一基四箭”战略落地和高质量发展提供更加坚实的“一基”支撑。

（柯桥板块专班 张璇）



越城板块：多极化建联实现破圈突围

在 2024 年越城品牌影响力、关系网、模式构建的基础上，今年以来，越城板块持续精耕细作、多维联动、多元开花。

深耕政府建联，利用好“红色引擎”，摸排局办、医院、国企建联空白单位，建立建联目标名单库，利用好“党建+金融”工具，推动好联办活动，突破白领客群难触达问题。截至 6 月末，与 17 家局办街道单位、13 家医院、8 家国企单位、4 家学校签订党建合作协议，开展建联活动近 40 余次，建联超 1000 余名白领客户。**集聚好“白领客群”**，创新“O2O+ 政府”公议授信模式，对局办镇街、医院、国企、学校四类单位尝试开展批量消费贷营销，现已上报进行白领团办单位 37 家，授信金额超 3 亿元，建立白领客群名单库，梳理客户在单位的关系树，开展客户标签标注工作，利用好企业微信，制定标准化企微运营流程，实现商机精准推送。



深耕商协会建联，建立标准化建联机制，越城区域 7 家支行根据总行制定的省市级、区街道级标准建联模板手册，实现从商协会主要负责人到骨干会员单位再到全部成员单位的精准突破，每个商会配套服务专员小组提供商协会专业标准服务，同时以商协会专属信保类产品、专属利率优惠活动为敲门砖，实现商协会信保类客群的广度和深度经营。截至 6 月末，与 10 家省市级异地商会、5 家区街道级商会、4 家市级行业协会商协会签订战略合作协议，建联 1000 余家会员单位名单库。**建立标准化转化机制**，紧盯关键人员、关键数据和关键指标转化，收集商协会成员基础资料，建立成员数据库，利用关系图谱突破陌生成员，制定走访计划，根据走访情况实时更新成员数据库，做到数据服务营销、数据促进业务，同时紧盯两大板块的六大关键指标提升情况，从对公板块的建档率、开户率、授信率、用信率和普惠板块的公议授信签约户数、用信户数等关键指标综合评价商协会建联的深度与广度，定时通报建联成效。

在近 50 余家局办镇街、平台国企、商协会建联基础上，越城板块以多极化建联为牵引，实现破圈突围。**“三级联动”攻破规上堡垒**，创新“局办+镇街+企业”三级联动联建模式，以滨海新区管委会招商一局、二局为支点，锁定区域重点产业项目企业，联动街道经发办跟进项目落地进度情况，联动建联企业实现关系圈加层，达成“破冰结盟”，落地区域重大项目贷款，截至 6 月末，落地 15 个产业项目，新增授信金额 11.62 亿元，贷款投放 4.80 亿元。**“研政企”联盟点亮科创星火**，创新“局办+联盟+研究院”三级联动联建模式，借力市科技局“指挥棒”，锁定区域科创产业项目，联动绍兴市研究院联盟建“搭桥铺路”精准建联 11 家越城区研究院，紧盯成果转化“金种子”，精准滴灌科创企业，截至 6 月末，信贷支持近两百家科技型企业，投放信贷资金同比增长超 20%，增速高全行 10 个百分点。

强化模式创新，淬炼支行特色做法。作为越城板块的“扛把子”，镜湖支行以“三好”策略为核心，深耕商协会建联，通过系统化运作实现从 1 到 N 的营销裂变。**一是抓好关键人，精准破局**。以商会会长、秘书长等核心人物为战略支点，通过专业对接、活动参与和战略合作签约，建立深度信任关系，为后续群体裂变奠定基础。**二是建好数据库，夯实基础**。通过标准化信息收集表，持续开展会员走访，动态完善客户画像数据库，建立包含基本信息、合作状态等要素的数据体系，为精准营销和产品创新提供数据支撑。**三是办好服务员，打造口碑**。建立“有温度、有深度、有广度”的服务体系，通过一对一上门服务、综合金融方案定制和长期陪伴机制，打造“商会伙伴银行”专业形象，形成差异化竞争优势。关键人带动群体拓展，数据库支撑精准营销，优质服务确保客户留存，形成可复制、可推广的全流程管理体系，为跨商会、跨行业的规模化拓展提供成熟路径，有效提升合作效率和服务质量的稳定性。

（越城板块专班 施科勤）



滨海板块：探索蓝领客群金融服务高质量发展路径

蓝领客群是新市民群体核心构成，也是实体经济中坚，其金融需求满足度直接关联民生改善与经济活力提升。为服务实体经济、助力区域高质量发展，滨海板块精准捕捉蓝领客群金融服务蓝海机遇，突破传统粗放服务模式，聚焦贷款、财富管理等核心业务，创新构建“数据驱动、场景嵌入、价值共生”的高质量服务模式，在赋能新市民、服务区域经济中走出特色路径。

精准画像·数字筑基：以智慧服务筑牢客群深耕根基

蓝领客群金融需求呈多元、高频、场景化特征，传统“大水漫灌”式服务难以精准触达。滨海板块立足客群特性，以“数据驱动+场景嵌入”重构服务模式，依托代发工资大数据搭建“代发金额、企业规模、合作黏性”三维筛选体系，经数据建模与智能分析锁定高潜力企业，为“知客、懂客、惠客”筑牢数字化根基。服务流程优化上，三大举措提效破局：**一是“多码合一”**，整合企业认证、信息采集、业务申请于专属二维码，进企营销“一码通行”，减少重复操作，效率显著提升；**二是“整厂授信”**，以“企业评议+数据筛选+流量分析”为策略，将金融服务前置嵌入企业用工场景，批量化完成授信审批，破解蓝领分散化、小额化服务难题，扩大普惠覆盖；**三是“双轨并进”**，厅堂端深挖自然流量，通过营销培训与考核激励提升转化；企业端依标准化流程分层拓面，确保服务无死角。截至6月末，滨海支行共富贷扫码客户数2459户，位列全行第一，客户经理基础工作质量评分持续领先。



权益驱动·双轮协同：以温度服务构建客群共生

生态金融服务的本质是价值传递与情感联结。滨海板块洞察蓝领客群对“获得感”的核心诉求，首创“代发专享权益体系”，以“开‘薪’卡”为载体，定制消费优惠、生活便利、金融减免等专属权益，凭权益落地传递服务温度，提升代发业务吸引力与客户黏性。服务模式迭代更显匠心：**一是品牌化运营**，将代发进企活动升级为“快乐‘薪’期5”特色品牌并常态化开展，活动从基础驻点升级为“送文化进企”主题市集，融合金融宣讲、便民服务、互动体验，实现参与度、满意度双升；**二是线上线下融合**，依托手机银行、企业微信提供7×24小时线上服务，同步保持高频进企节奏，打造“线上便捷办理+线下深度互动”无缝衔接；**三是复合型队伍**，组建“公司+个贷+理财+N”团队，建立“一点对接、综合响应”机制，企业对接一个团队即可获取全品类服务。截至6月末，企微实名认证3.76万户、支付绑定新增9629户、越邻平台用户新增6981户，均居全行第一。

分层施策·财富启航：以精准供给满足多元资产配置

需求随着收入提升与金融意识增强，蓝领客群财富管理需求日益增长且呈分层特征。滨海板块摒弃“一刀切”模式，调研客群资产与风险偏好后，构建分层分群财富产品货架，实现供需精准匹配。四大层级覆盖全客群需求：**一是流动性优先层**，针对代发客户及小微商户，主推现金管理类稳健理财，满足日常支取需求，产品持有率稳步提升；**二是稳健增值层**，针对有资产沉淀的客群，定制TOF/TOT资管产品及优质非标信托服务，助力财富保值增值，产品销量爆发式增长；**三是新客唤醒层**，发行新客理财产品，以低门槛、稳收益吸引首次接触理财的客户，扩大客群基数；**四是高端规划层**，捕捉高净值蓝领在财富传承、风险隔离上的需求，引入家族信托服务，落地全省农信标志性案例，提供“家庭金融整体解决方案”。截至6月末，财富管理日均规模达14.80亿元，较年初新增5.78亿元，增量与增速居全行第一，增量占全行比重超12%，成为全行财富增长重要引擎。财富中收467.32万元，同比增加359.28万元，增量与增速亦居全行第一，实现规模与效益双丰收。

机制创新·协同聚力：以体系保障激活高质量发展引擎

蓝领客群服务的综合性与复杂性，对跨条线协同提出高要求。滨海板块打破传统条线壁垒，通过机制创新凝聚合力，激活发展引擎。三大机制筑牢协同基础：**一是综合联动团队**，整合“公司+个贷+理财+N”前中后台资源，实现资源统筹与服务协同，避免服务碎片化；**二是考核激励机制**，配套专项政策，将服务成效与团队、个人绩效深度挂钩，确保目标同向、激发全员热情；**三是标准化流程**，建立进企服务标准流程，为批量化、综合化经营提供可复制范本，推动服务从“经验型”向“标准化”转型。

滨海板块的探索，形成以“数据洞察启航、客户需求导航、创新协同驱动、价值创造归航”为核心的特色路径。通过“智慧金融”提效能、“温度权益”增黏性、“分层财富”创价值、“联动机制”聚合力，既满足新市民消费升级、安居乐业、财富积累需求，也为服务区域经济、践行普惠金融开辟空间。后续，滨海板块将深化现有模式，以“精耕细作”打磨服务、“守正创新”探索新路径，强化蓝领客群服务能力，为区域高质量发展贡献更大力量。

（滨海板块专班 邵秋诗）

义乌板块：双核驱动破局 三大模式攻坚

义乌板块紧紧围绕“以风控为基、侧重规模、利润为本”的战略定位，结合义乌当地经营特色，聚焦八大核心客群，牢牢抓住主责主业核心业务增长，发展特色业务加速获客，以贷款和国业为重点突破口，带动零售业务同步发展。

构建“人+数字化”双核驱动

整合资源做“加”法，“网格化”推进义乌全域业务。义乌市场广袤，下辖14个镇街，瑞丰物理网点少，不具备本地发展的地缘优势，必须最大程度发挥员工的主观能动性。今年5月，义乌支行正式启动微小融合项目，仅用2个月便完成人力定编定岗、双聘双选工作，实现业务、风险、审批等全流程平稳过渡。对微小融合人员，采取独立成团、混合成团、协同代管方式，形成“8个业务拓展部+1个微贷业务部+1个国际业务部”三支专业营销队伍，积极探索客群分层管理、区域网格包干的业务联动模式。客群维度，支行聚焦传统业务核心客群，微贷重点拓展下沉客群，通过客群差异化布局避免内耗；区域维度，以网点周边为核心展业区域，深耕区域由团队分片认领，实行包干制渗透，通过分工协作实现义乌全域业务“网格化”有序推进。



科技赋能做“乘”法，打造精准获客“引擎”。义乌拥有110万的市场主体，市场经营主体数量位于全省县级区域第一。传统广撒网式营销成本高，获客效率低下，数据赋能应用是提升效率的关键途径。一是首批试点共富贷经营贷业务模式。义乌支行率先试点创新共富贷经营贷产品，精准服务下沉客群，截至6月末，通过共富贷经营贷新拓客户61户，投放金额2144万元，增量居全行首位，加权利率较全行2025年发放的个人经

营性信保类贷款加权利率高出182BP，收益表现亮眼。二是首创共富贷异地模型推动线上贷款提额拓面。针对异地模型通过率低的问题，优化共富贷模型异地适配性，迭代义乌农户新版额度模型，客户户均贷款金额提升3.65万元。

深化“三大模式”再升级

市场一体推进模式升级。义乌小商品市场作为“世界超市”，拥有110万市场主体，集聚了众多小微园区、商贸城、专业市场、商会协会组织等。一是数字化赋能商协会标准化模式再升级。先后与遂昌商会、山西商会、安徽商会、纸业协会等16家商协会建联，定期举办党建联建等主题活动，宣传瑞丰金融产品，商会库入库会员达1220人，通过AB库白名单授信4.92亿元。二是全方位推进小微园区差异化模式再发展。义乌支行集中精力优先攻克工业集聚的镇街，将传统“小园区”建设模式升级为区域内工业镇街“大园区”推进模式，率先以工业重镇佛堂工业园区为突破口，通过与工业副镇长建联获取全量企业名单，依托省行“九维智库”+“前海征信”模型跑批筛选潜在优质客户373家，贷款余额提升1.35亿元。

国业协调联动模式深耕。义乌地区外贸业务发达，外贸客户高度集聚。义乌支行持续深化“国业联动1+3+N”模式，即以国际特色业务为核心，联动存款、贷款、财富三项核心业务协同发展，延伸N个场景加速客群深耕。一是存款引流效应显现。遵循总行“外币带动本币”的营销方向，通过境外机构境内账户NRA业务，有效提升支行存款规模，提高低成本存款占比。二是场景延伸多维营销。充分发挥瑞丰外汇衍生品全牌照优势，通过开展商会沙龙、客户座谈会等活动，为客户提供全产品、多维度的金融服务方案。三是期权补贴创新落地。今年2月，义乌支行落地全行首笔财政补贴性“买入期权”业务，积极落实浙江省中小外贸企业汇率避险期权业务费用补贴政策。

零售客群集聚模式应用。义乌支行结合本地特色，践行“客户为中心”的三维经营体系。一是客户管理体系，聚焦商会、协会、外贸、小微、商户、社区、按揭、白领八大核心客群，通过建联维护获取客户画像、补齐标签，形成存量数据资产反哺精准营销。二是客户运营体系，获客端打造银商、银社、银政、银企等多场景渠道积累零售客群；活客端通过厅堂服务营销“五步曲”守牢厅堂阵地，以分层维护做实基数客户拓面；粘客端联动多条线资源开展1+4+N各类活动108场，提升客户综合业务粘性。三是客户支撑体系，在微信小程序“越邻生活”平台开辟义乌专属服务区域，洽谈本地生活类合作商家，因地制宜设置异地专属权益，有效优化客户服务体验。

展望未来，义乌板块将持续锚定市场主体核心需求，以“提速换挡提份额”为核心目标全速发力，聚焦条线联动与客群经营双向突破，加速网格渗透与数字赋能双轮驱动，强化产品创新与场景延伸“双轨并行”，以更精准的资源投放、更高效的服务机制，持续提升义乌区域市场核心竞争力。

（义乌板块专班 徐煜瑾）



嵊州板块：把银行开进邻里烟火里

晨光熹微中，万物生长，处处可以感受到奋进拼搏的强劲脉动。从城市到农村，从园区到田间，从生产到生活，嵊州瑞丰村镇银行在主发起行“一基四箭”战略引领下，正将根系深深扎进嵊州街坊邻里的日常脉搏之中，成为这座美丽剡城美好生活的共建者。

把战略落地作为“主引擎”，激发金融为民的初心

在嵊州，“小微”就是巷口的一碗榨面、一块年糕，也是村口一片电声小厂、一家玻璃作坊；“深耕”就是泥土有多厚，脚就得踩多深。为了让“一基四箭”的大战略落到田间地头，嵊州板块将制度文件拆成了“三张表、五件事”——关键人签约、共富码扫码、小微易贷、企业微信添加、客户走访，全部量化到周、责任到人，不断涵养“金融为民”和“金融惠民”的思想自觉和行动自觉。

表怎么填？先走出办公室。客户经理小张原来汇报像挤牙膏，问一句答一问。三化塑形后，他干脆把“问题清单”贴在车后座，进村一路问、一路记，回来就把表填得满满当当。如今他能在五分钟里把一家企业的主营、流水、用电、用工说得明明白白，成了行里的“营销之星”。

把活动体系作为“连心桥”，托起街坊邻里的放心

嵊州瑞丰村镇银行强化日常活动的常态化运营，深入了解客户的需求，保持热情、耐心和细致的服务态度和高频的客户互动，上半年，村行大大小小的社区活动办了八百余场：“一起腌咸鸭蛋”的活动，一位大哥边抹盐边直播，5000多粉丝围观，留言区清一色“瑞丰真接地气”；阿姨们做手工面条，第二天一早，朋友圈晒图刷屏——“瑞丰面条早餐打卡”。活动让村行与客户之间建立了超越利率的情感羁绊，在客户心中筑牢了“信任堤坝”。客户张大姐常说：“你们这每次来都有人喊我‘张大姐’，特别亲切，就冲这点我以后就把钱存在你们这！”。这些点滴积累，最终推动存款客户数突破了6万。

金融知识的宣教也一样没落下，小小银行家、反诈课堂、联欢晚会、反假竞答等等——瑞丰人的足迹遍布各个村落，金融服务的纽带连接起千家万户。

把科技迭代作为“工具箱”，守住万家灯火的暖心

在主发起行的支持下，嵊州瑞丰村镇银行完成了科技的迭代升级，以授信数据库、关键人数据库、普惠小微数据库等各类数据库为依托促进客户分类，加快“共富贷”“小微易贷”等线上信贷产品的应用与推广，借数字化力量释放生产力，像移动办贷的上线运营，转变了客户经理原先纸质资料收集模式，在手机上就可以把企业用电、纳税、社保数据一键抓取，大大缩短了企业等“贷”时间，缓解企业融资压力。

另一边，“企业微信”也成了24小时不打烊的柜台。新市民朱先生厂房要装修，正想打听厨具供应商，

看看时间，晚上十点多，怕打扰客户经理没敢打电话，就在企微留言。客户经理看到消息，立刻回拨，第二天上午便带着朱先生跑了三家本地工厂，直接省下10万元装修费。朱先生后来把基本户、工资代发一股脑全搬了过来，还拉来了两家上下游企业。

把上门走访作为“铺路石”，践行为民解忧的恒心

嵊州瑞丰村镇银行通过对信贷客群进一步梳理、研究，不断摸索、总结、提炼走访困难与成效。根据个人与企业两大类客户制定标准化走访方案，进一步细分客群，根据实际情况不断更新话术与流程，同时对辖区内社区、园区、村庄进行网格化分配包干，实现从支行到个人均有所属。对于陌生破冰阶段，采用集体作战模式，如集中支行力量完成一个村庄活动组织、走访建档等工作，再由专人跟进日常维护，实现堡垒的逐一攻破。

嵊州瑞丰村镇银行将电声、机械制造、橱柜、电机、嵊州小吃加工、玻璃制品、制冷七大行业排成课表，客户经理轮流进厂跟班。有些客户经理第一次进年糕厂，连蒸米和打糕都分不清，三个月后已经能帮老板算“糯米涨跌对冲”的小账。老板开玩笑说：“瑞丰的小伙计比我侄子还懂行！”

小微业务苦不苦？也许是苦的。跑烂一双鞋、晒黑一层皮，报表上的数字却常常只增加了几万、几十万。可当看到镇上的小金厂从3台机器变成10台、当榨面作坊老板娘把第一锅热气腾腾的年糕端到银行柜台、当村里的老支书拉着客户经理的手说“明年我们村整村授信再翻一番”——那一刻，所有的“苦”都酿成了“甜”，这些不起眼却实实在在的变化，记录了金融活水如何滋养着小微经济。

嵊州的烟火气，在一碗面、一声大姐、一条微信里，也在瑞丰人每天走出网点的第一步里。小微不小，它连着千万个家庭；社区不大，却装着共同富裕的梦想，把银行开进邻里烟火里，是瑞丰人写给这座小城最朴素的情书。

（嵊州板块专班 徐少良 金慧 骆亚峰）



特约评论

Comment

01

以“必赢之姿”打好“必赢之战”

02

正合奇胜 拓出高质量发展新空间

评论

特约 / 评论

以“必赢之姿”打好“必赢之战”

去年以来，瑞丰银行以“必赢之战”的小切口攻坚战为突破口，深化以柯桥本土为“一基”，以越城、滨海、义乌、嵊州为“四箭”的板块模式化差异经营格局，着力拓展四大异地区域发展新空间。一年多时间内，瑞丰人以“集团作战”的姿态，尽锐出击，人人奋勇，行行争先，不但拓展了业务新版图，更从竞争激烈的“红海”中突围而出，写下了高质量发展的崭新篇章。

“一基四箭”，明确了达成目标愿景的新策略。如果说实现“1235”目标愿景、实现百年瑞丰“再瑞再丰”是瑞丰的远大战略目标，那么，如何步步为营、积小胜为大胜，则需要在不同时期制定相应的策略，分步加以推进。“一基四箭”业务策略确立以土生土长的柯桥为发展基底、越城等四大异地区域为发展新空间的战略导向，让广大瑞丰人不迷茫、更不迷失，始终有砥砺前行方向，矢志奋斗目标。

“一基四箭”，明晰了五大主战场的新使命。作为“一基”，柯桥区17家支行要坚决扛起全行发展“压舱石”之责，以自身之稳扎稳进，夯实瑞丰发展之基；作为“四箭”，越城等四大板块要树立主战场意识，发扬各自优势，各擅胜场，各个突破，确保“箭”无虚发、靶靶命中，不使一个板块沦为发展洼地。

“一基四箭”，引领了差异化发展的新格局。五大板块，或是大本营，或是新区域；或位于中心城区，或地处山区腹地；或可借大市场发展之势，或能得科技赋能之利，可谓资源禀赋各有特色，也意味着各板块必须因利乘便，顺势而为。事实上，各板块也正是这么做的。像越城板块“有温度连接”城区社区服务，发力网点转型，实现银社到银居融合的生态服务模式，对私存款日均新增108.34亿元，财富规模新增47.31亿元。而滨海板块则聚焦“链创突破+公私联动+政银协同+网点转型+生态共建”，科技型企业贷款月均余额新增3.62亿元，“信福宝”业务量2.80亿元，牵引国际结算业务量达到0.48亿美元，试点“网周生态圈”共建模式，形成稳定资金沉淀，低成本存款占比提升至50.18%。

“一基四箭”，成果初显，尤须乘胜追击，以必赢之姿，努力追求更大战果，夺取更大胜利。

要更好将贯彻策略坚决性与战术运用灵活性结合起来。事实证明，“一基四箭”业务策略是当前瑞丰拓展业务领域的方向与抓手。各板块务必一以贯之，将策略落实到具体工作实践中，以“军令如山”的自觉，担负起攻城掠地的光荣使命。与此同时，要在具体战术上采取灵活机动的模式，充分结合本板块实际，用好特色招式、创树特色品牌，因地制宜打好每场战役，确保取得实绩实效。

要更好将传统经营模式与现代科技应用结合起来。一方面，要继续利用好人缘、地缘、血缘优势，下沉到基层一线，与广大客户、企事业单位、商协会等建立更广泛的链接，持续稳客、留客、拓客。另一方面，要充分发挥数字金融优势，积极探索银政联盟数字化惠民、业务联动数字化赋能建设，创造更吸引人的场景，打造更精准的获客渠道，持续开源、拓流。

要更好将扩大业务版图与实现高质量发展结合起来。“一基四箭”业务策略固然意在拓展市场、扩展业务，但更要追求规模与效益的双丰收。因此，在服务手段上，既要有普惠性举措，也要注意以特色化、定制化服务，更好满足客户多元化、个性化需求；在业务发展上，既要提升业务量，也要重视贡献率、带动性，以高质量业务拓展打好“必赢之战”，推进全行高质量发展。

（百年瑞丰特约评论员）

正合奇胜 拓出高质量发展新空间

近期瑞丰银行2025年中报交上了一份令人满意的答卷，实现营收22.6亿元，同比增长3.9%，实现归母净利润8.9亿元，同比增长5.6%。成绩的背后，是“一基四箭”增量提效的成果彰显，不仅“一基”基本盘稳固，“四箭”在全行整体业务占比逐步加重，对规模及利润增长的拉动作用愈发显著。

当前，银行业正处于低利率、低息差、低收益的“三低”时代，在净息差持续收窄、利率下行、经济增长承压的多重挑战下，中国银行业正以韧性转型的姿态重塑行业发展逻辑。瑞丰银行作为浙江首家上市农商银行，通过“一基四箭”发展策略，以正合、以奇胜，开拓出高质量发展的新空间。

从战略层面，“正”在于基础性、稳定性，“奇”在于创新性、突破性，这恰恰对应“一基四箭”的“基”与“箭”，瑞丰银行通过对基本盘的精耕细作保障稳定性，差异化布局新兴增长区域寻求规模和经济效用的突破性，针对不同区域的资源禀赋、产业基础和区位优势，试行了区域差异化经营和分类管理模式，以稳固性与突破性的同频共振，打开了增量拓展“空间”，挖掘了业务攻坚“潜力”，开启了高质量发展的新篇章。

“一基”固盘，作为战略大本营，柯桥板块在做实基础业务、做透基础客户上持续发力，不断推动基础业务由“规模铺量”向“质量提升”转型，从“单点服务”向“综合经营”升级。通过对公领域“客户分层+渠道建联”，普惠金融聚焦“存量挖潜+客群深耕”，零售条线“存款调结构+客群场景化”，持续压低成本、存贷款市场份额实现稳定增长，在上半年柯桥大本营收入占比约78%，收入同比增长2.3%。

“四箭”齐发，杀出新的增长极。越城区存贷款市场份额分别从2022年末的3.80%、2.97%提升至2025年3月末的5.57%和4.17%；义乌地区存贷款市场份额分别从2022年末的0.21%、1.87%提升至2025年3月末的0.52%、2.42%，异地区域市场份额显著提升。“四箭”在瑞丰银行整体盈利结构中占比逐步加重，对利润增长的拉动作用愈发显著，2024年，“四箭”营业利润增速达18%，高出“一基”6.74个百分点。不仅如此，规模相应也逐步显现，2024年，“四箭”存款增速21%，高出“一基”10个百分点，贷款增速18%，高出“一基”4个百分点。

迅猛发展的背后，是区域差异化发展策略运用的出奇制胜，四个板块都拿出了自己的“王炸”。比如义乌板块强化客群分类管理，全面深化市场一体推进、国业协调联动、零售客群集聚“三大模式”再升级，国际业务结算量占全行的59.94%，试点“共富贷经营贷”业务累计扫码进件1,007户。而越城板块“有温度连接”城区社区服务，发力网点转型，立足社区网点，以多元社区联建活动为抓手，实现银社到银居融合的生态服务模式，对私存款日均新增108.34亿元，财富规模新增47.31亿元。滨海板块则聚焦“链创突破+公私联动+政银协同+网点转型+生态共建”，科技型企业贷款月均余额新增3.62亿元，“信福宝”业务量2.80亿元，牵引国际结算业务量达到0.48亿美元，试点“网周生态圈”共建模式，形成稳定资金沉淀，低成本存款占比提升至50.18%。而嵊州板块坚守主责主业，深耕区域市场，深化客群经营，存款余额较上年末增长11.68%，贷款余额较上年末增长5.08%，净息差达2.89%。

有正无奇难制胜，有奇无正难控御。从战术层面，各板块在各自运营中同样做到了正合奇胜。比如“一基”不仅稳健扛牢全行发展“压舱石”，同样也以重点课题突破“拓新域”，用特色模式创新“树标杆”。比如围绕息差管控、网点转型等重点课题，不仅重过程管控，同时也通过数智赋能“提效率”，通过建立存款利率高频动态调整机制，让利率政策“跟着市场走、贴着需求变”，为全行成本优化提供可复制、可推广的“柯桥经验”。

而“四箭”在突出创新的同时，也着力打造自己的基本盘，抓住主责主业核心业务不断深耕。比如义乌板块聚焦传统业务核心客群，由团队分片认领实行包干制渗透，推动全域业务“网格化”有序推进。而滨海板块则聚焦贷款、财富管理等核心业务，构建“数据驱动、场景嵌入、价值共生”的高质量服务模式，以智慧服务筑牢客群深耕根基。相信随着“一基四箭”战略的持续推进，守正创新、实干担当的瑞丰人一定会谱写再瑞再丰新辉煌。

（百年瑞丰特约评论员）

瑞丰联播

NEWS

行内联播

HEADLINE
NEWS
NEWS OPENING.

联播

01 瑞丰银行荣获第八届“浙江慈善奖”

02 瑞丰银行落地全省首笔“中试贷”

03 瑞丰银行落地首单科创债

04 瑞丰银行荣获 2024 年度浙江省级绿色达标银行称号

05 瑞丰银行蝉联浙江农商银行系统“票据平台参与优秀奖”

06 瑞丰银行成立客户体验专班

07 2025 年瑞丰奖学金发放

08 瑞丰银行亮相“浙 BA”赛场

行内 / 联播

瑞丰银行荣获第八届“浙江慈善奖”

9月5日上午，第八届浙江慈善大会在杭州召开。省委书记王浩出席会议并讲话。省委副书记、省长刘捷主持，省政协主席廉毅敏，省领导邱启文、陈金彪、胡伟出席。裘东耀宣读2025年浙江省“慈善一日捐”倡议书。会议表彰第八届“浙江慈善奖”获得者，并为获奖代表颁奖。

瑞丰银行获得第八届“浙江慈善奖”机构捐赠奖。“浙江慈善奖”是由浙江省政府主办的慈善领域最高奖项，始创于2006年，每三年评选一届，评选工作由省级相关部门、社会组织、媒体代表及专家组成的评委会负责，涵盖慈善事业突出贡献奖、慈善楷模奖、个人捐赠奖等七大类，形成省、市、县三级表彰体系。2024年2月，瑞丰银行荣获柯桥区第一届慈善突出贡献奖，2025年8月29日，浙江省人民政府印发《关于表彰第八届“浙江慈善奖”获得者的通报》，决定授予瑞丰银行等132个单位、个人和项目第八届“浙江慈善奖”。

瑞丰银行以“瑞丰有爱·瑞行三助”慈善公益品牌为核心，将公益基因融入发展血脉。截至目前，各项捐资总额超1.5亿元，跻身中国企业慈善公益500强、中国服务业企业慈善公益500强、中国上市公司慈善公益500强三大榜单。

瑞丰银行落地全省首笔“中试贷”

近日，在人民银行绍兴市分行的政策指导和协调推动下，瑞丰银行成功向浙江麻银佳纺织科技有限公司发放全省首笔“中试贷”155万元，专项用于抗菌功能性纺织品的中试生产。这标志着该行在金融支持科技创新的道路上迈出重要一步。

浙江麻银佳纺织科技有限公司作为由退役军人创办的科技型企业，凭借其在抗菌新材料领域的技术积累和产业化经验，成为本次“中试贷”的首家受益企业。公司依托浙江省现代纺织技术创新中心的平台资源，开展抗菌面料的中试验证和工艺优化，加速了科技成果转化进程。

瑞丰银行积极响应人民银行政策导向，针对科技型企业中试阶段“轻资产、高风险”的特点，创新推出“中试贷”专项贷款产品，专门制定了《“中试贷”贷款管理办法》。该产品具有额度灵活、期限适配、担保方式多样等特点，单户授信额度最高可达1000万元，期限最长3年，并创新接受专利权、商标权等无形资产质押担保方式。

为确保业务高效落地，瑞丰银行开辟绿色通道，优化审批流程，建立专项尽职免责机制，产品单设不良贷款容忍度，有效解决了基层信贷人员“不敢贷、不愿贷”的问题。本次向浙江麻银佳公司授信300万元，首笔发放155万元，及时满足了企业中试阶段的资金需求。

瑞丰银行落地首单科创债

在人民银行绍兴市分行与国家金融监督管理总局绍兴监管分局的悉心指导和大力支持下，瑞丰银行于7月22日成功簿记25瑞丰农商科创债。该债券发行规模3亿元，期限5年，票面利率1.77%，超60家机构踊跃认购，认购倍数达6.6倍！

本期债券虽发行规模不大，却意义深远，开创了绍兴市金融机构、浙江农商银行系统及瑞丰银行自身的三重首单纪录。发行过程中，全国银行间市场超60家机构踊跃参与，其中非银机构占比过半；在当日债券市场整体遇冷的背景下，该债券逆市展现超预期热度，最终以1.77%的票面利率完成发行，较可比银行科创债同日估值低20个基点，创下同期限、同品种、同类别债券利率新低，同时创历史以来5年期AA+金融债的历史最低。这一亮眼表现，充分体现了各类投资者对瑞丰银行品牌实力与经营业绩的高度信赖。

瑞丰银行将以此次债券发行为契机，助力地方科技企业发展，推动金融服务与区域科创经济深度联动，为科创企业创新添力赋能，助力区域经济高质量发展。

瑞丰银行荣获2024年度浙江省绿色达标银行称号

近日，国家金融监督管理总局浙江监管局办公室通报2024年度浙江绿色银行评价结果，瑞丰银行凭借在绿色金融领域的探索实践与创新成果，成功获评“省级绿色达标银行”，成为全省八家获此殊荣的法人银行机构之一。这一荣誉标志着瑞丰银行在服务绿色经济、推动可持续发展方面的努力获得权威认可。

近年来，瑞丰银行持续深耕绿色金融，积极响应国家“双碳”战略和浙江省绿色金融改革试验区建设要求，将绿色发展理念深度融入经营战略。通过完善绿色金融组织架构、优化信贷资源配置、创新特色产品服务，持续加大对节能环保、清洁能源、生态农业等领域的金融支持，为区域经济绿色转型注入金融活水。

此次评选，浙江监管局对参评银行在组织管理、流程建设、能力提升等方面进行了全面评估。瑞丰银行对照《银行业保险业绿色金融指引》要求，不断强化绿色金融管理，做深做实绿色金融大文章。一是完善顶层设计，成立绿色金融专项工作组，制定中长期发展规划，将环境与社会风险纳入全流程风险管理体系；二是创新服务模式，推出“排污权抵押贷款”“绿能贷”等特色产品，探索“绿色+普惠”融合服务，助力中小微企业低碳转型；三是强化整改提升，针对评价反馈问题，制定专项优化方案，重点加强分支机构差异化施策和员工专业培训；四是深化同业合作，学习借鉴示范银行案例（如湖州银行、长兴农商行），探索金融支持绿色发展的创新模式；五是聚焦区域特色，结合绍兴产业特点，深化对纺织印染行业绿色改造、乡村振兴等领域的精准支持。

瑞丰银行获评“金融系统学雷锋活动示范点”称号

在近日举办的浙江农商银行系统 2024 年度评优活动中，瑞丰银行凭借出色的票据业务表现，再度荣获“票据平台参与优秀奖”，实现该奖项的“两连冠”。这一荣誉充分彰显了瑞丰银行在票据业务领域的专业实力和市場影响力。

“票据平台参与优秀奖”由浙江农商银行联合银行主办，面向全省 82 家农商行社评选。评选从系统内直接交易、系统外撮合交易及被撮合交易三个维度进行综合考评，旨在提升全省票据转贴现交易活跃度与业务专业水平。2024 年，瑞丰银行积极响应省行号召，主动拓展交易对手，积极开展票据交易，大力撮合外部机构与省内兄弟行社达成交易，不断提升瑞丰银行在系统内及票据市场的活跃度及认可度。全年累计达成票据平台参与笔数 1199 笔，同比增加 37 笔，显著提升了瑞丰银行在票据市场的活跃度与品牌影响力。

面对 2025 年趋严的监管环境和业务指标约束，瑞丰银行票据业务团队主动求变、精准施策：一方面及时调整交易策略，优化业务流程；另一方面深化同业合作，持续加强撮合业务活跃度。截至 6 月末，瑞丰银行本年票据平台交易量超 500 笔，交易规模稳居全省前列。

瑞丰银行成立客户体验专班

为强化推动客户体验“必赢之战”，瑞丰银行于近日组建成立客户体验专班，标志着全行客户体验工作正式推向战略实施的新阶段。

专班将致力构建“理念—能力—数据”金字塔工作框架。一是理念层面，从以往的“以产品为中心”到“以客户为中心”，摒弃过往以营销为导向的被动式客户服务，借助数字化的力量，实现客户服务向超预期、有温度、个性化的客户体验理念跃迁，成为一家“为客户创造价值”的银行；二是能力层面，围绕客户需求，以服务能力的提升碰撞出服务场景，充分识别和挖掘客户需求，结合场景丰富并管理好需求触点，将能力嵌入场景，精准链接客户需求；三是数据层面，建立旅程关键节点的对标管理体系，运用数字化工具持续监测触点结果，让数据说话，驱动服务流程的迭代与优化。在客户层面，聚焦“场景—旅程—触点”三要素，优先精选典型场景，深入梳理客户旅程，将服务能力精准嵌入关键触点；在员工层面，围绕“体验—流程—数字化工具”三方面协同发力，优化员工体验载体与流程，实现客户体验与员工体验的良性互动。

客户体验专班是瑞丰银行将客户体验打造为一项需要长期投入、持续迭代的系统性工程的起点，作为一个“学习型组织”，其使命在于为客户体验这一全行级系统工程输送能力与方法，通过快速、敏捷的响应机制，有效打破部门壁垒，推动客户至上理念深植全行文化。

2025 年瑞丰奖学金发放

为表彰今年获得“瑞丰奖学金”的员工子女，瑞丰银行近日将本年度瑞丰奖学金逐一送到获奖员工手中，让这份喜悦在工作一线传递——这份荣誉不仅是孩子们寒窗苦读的成果，更饱含着瑞丰对员工家庭的暖心关怀。

发放现场，获奖员工们难掩欣喜与感激。大家纷纷表示，这份奖励让他们深切感受到瑞丰对员工家庭的关注与体谅，既是对孩子努力的肯定，也让自己在兼顾工作与家庭的过程中倍感温暖。

瑞丰奖学金自 2012 年开始发放，今年已经是第 14 个年头，共计 195 位成绩优异的瑞丰员工子女获得此项殊荣，累计发放超过 92 万元。作为关爱员工、凝聚人心的亲情福利体系的一项重要举措，瑞丰奖学金既是对孩子们学业成就的肯定，也是对员工辛勤付出的回馈。它见证着孩子们在学业道路上的进阶，更彰显着员工在平衡工作与家庭中传递的奋斗力量。

多年来，瑞丰银行始终坚持“家文化”理念，倾力打造“幸福瑞丰”员工关怀体系，为员工打造一个既有家的温暖又能够实现梦想的平台——让每一份努力都得到认可，让这份对奋斗的尊重，成为瑞丰与员工共同前行的温暖动力。

瑞丰银行亮相“浙 BA”赛场



8 月 20 日晚上，“浙 BA”城市争霸赛在绍兴奥体中心体育馆上演，绍兴主场对阵富阳。浙江农商银行联合银行作为浙 BA 官方合作伙伴，带动包括瑞丰银行等在内的辖内行社深度参与这场全民狂欢。

瑞丰联播

NEWS

行外消息

HEADLINE
NEWS
NEWS OPENING.

联播

01 信贷投向愈加支持金融“五篇文章”

02 数据显示商业银行二季度核心指标继续承压

03 代销新规下理财公司加速下沉市场

04 近 90% 同业存单基金出现规模缩水

05 非上市中小银行股权流拍率超七成

06 泡泡玛特上半年利润增长近四倍

07 上海进一步加码房地产刺激政策

08 盛京银行启动退市

行外/消息

1 信贷投向愈加支持金融“五篇大文章”

央行日前发布《2025 年第二季度中国货币政策执行报告》，其中题为“信贷结构持续优化金融支持实体经济质效提升”的专栏文章指出，过去十年间，信贷投向结构发生深刻演变，主要驱动因素由重资产行业向高质量发展领域升级换挡。新增贷款结构已由 2016 年的房地产、基建贷款占比超过 60%，转变为目前的金融“五篇大文章”领域贷款占比约 70%。从新增贷款投向看，新动能和内需领域的贷款保持较快增速。6 月，科技贷款同比增长 12.5%，同期本外币贷款则增速 6.8%。绿色贷款增速 25.5%。绿色金融为经济可持续发展和实现“双碳”目标提供有力支持，余额由 2019 年末的 9.9 万亿元增长至 2024 年末的 36.6 万亿元，年均增速超过 20%。6 月末，普惠贷款增速 11.5%。普惠金融量增面扩，2018 年末以来普惠小微贷款保持年均 20% 以上的增速，2024 年末普惠小微授信户数为 6099 万户，大约是 2018 年末的三倍。专栏文章显示，养老产业和数字经济产业贷款在 6 月末的增速也均持续高于全部贷款增速，分别是 43.0% 和 11.5%。专栏文章称，下阶段，金融体系将继续坚持服务实体经济的根本宗旨，聚焦国民经济重大战略、重点领域和薄弱环节，围绕科技创新和扩大消费等支持主线，持续优化信贷结构，推动信贷供给与经济结构调整和经济动态平衡更为适配，进一步满足实体经济有效融资需求，为经济高质量发展提供更加有力、高效的支撑。

2 数据显示商业银行二季度核心指标继续承压

根据国家金融监督管理总局数据，2025 年上半年，中国商业银行累计实现净利润 1.2 万亿元人民币，同比下降 1.2%。截至二季度末，商业银行不良贷款率为 1.49%，较上季末微降 0.02 个百分点，整体资产质量保持稳定。从资产负债规模看，二季度末商业银行总资产同比增长约 8.1% 至 420 万亿元，贷款余额同比增长 9.5%，但存款增速高于贷款，进一步压缩息差空间。分行业来看，大型商业银行净利润相对稳健，而中小银行息差收窄更为显著。风险抵补能力方面，商业银行拨备覆盖率为 203.6%，仍处于较为安全的区间。资本充足率方面，核心一级资本充足率维持在 10.7%，总体稳健。然而，银行盈利能力核心指标净息差（NIM）降至 1.42%，创下历史低位，较去年同期下降 12 个基点，显示息差收窄压力持续。

3 代销新规下理财公司加速下沉市场

8 月以来，多家理财公司加速渠道布局，与多地农商行、农信社密集签约，代销版图向三、四线城市及县域“下沉”。例如，北银理财新增浙江衢州衢江农商行、浙江江山农商行为代销机构；杭银理财 8 月 1 日最新披露的理财产品代理销售机构名单显示，增加了包括福建莆田农商行、贵阳农商行等在内的多家银行；7 月底，兴银理财公示了新增的代销机构，包括广西凤山农商行、广西富川农商行、南丹县农村信用合作联社等在内的 10 家农商行或农村信用社。理财公司“跑马圈地”背后是三重政策压力的倒逼：资管新规全面落地、理财牌照审批放缓，以及即将于 10 月 1 日实施《商业银行代理销售业务管理办法》（简称“代销新规”）。尤其是代销新规的实施将迫使部分中小银行在不足两个月内完成从“自营发行”到“代销转型”。在中小银行“退出”理财发行市场的背景下，理财公司获得了更广阔的“下沉”市场拓展空间。

4 近 90% 同业存单基金出现规模缩水

同业存单基金最早于 2021 年底面世，一度是基金领域的热门产品。在发行早期，同业存单基金领域出现过只募集规模达百亿元的爆款产品，但成立后大多出现规模缩水，单只基金规模缩水幅度最高超过 90%。根据 Wind 统计，全市场 101 只同业存单基金总发行规模约为 3551.49 亿元，有 7 只基金成立规模达到 100 亿元，另有 7 只基金规模超 70 亿元。但截至目前，101 只基金总规模为 1258.26 亿元，缩水幅度超 60%。其中，有 89 只基金在成立后出现规模缩水，占比达到 88.12%。缩水幅度超 80% 的有 64 只产品，占比 63.37%。具体看，7 只募集规模达百亿元的基金均出现规模下降。其中有 3 家大中型公募旗下的同业存单基金，规模从 100 亿元下降到了 10 亿元以下。此外，一家头部公募同业存单基金在 2022 年 5 月成立时规模为 99.80 亿元，截至目前只剩下 11.16 亿元。基金业内人士表示，同业存单基金规模下降主要有两个原因：一是缺乏业绩优势，二是近几年来市场环境发生变化，债券行情兴起和权益资产走出低谷，市场资金对同业存单基金的关注度有所下降。

5 非上市中小银行股权流拍率超七成

近日，据阿里司法平台信息，江西宝申实业有限公司持有的九江银行内资股 2484 万股股权公开挂出，将于 8 月 21 日开始拍卖。实际上，早在 2021 年 7 月至 8 月期间，已有数笔该行的股权（挂牌底价合计超亿元）被法院强制拍卖后未获成功。值得注意的是，8 月份还将迎来多笔亿元以上的银行股权拍卖，包括广发银行、广东华兴银行等。虽然今年上市银行，特别是国有大行股价持续火热，然而这些非上市中小银行的股权却几乎无人问津。以阿里法拍平台为例，截至 8 月初，年内结束的银行股权拍卖达 1377 场次，其中 380 场的结果为成交，其余 997 场次均以无人出价而流拍告终。这意味着，银行股权司法拍卖有超七成难以完成交易，比例相比往年明显上升。对此，财通证券分析师孙彬彬团队曾指出，中小银行首先面临的是内控合规和违规经营问题的风险，也可能存在股权架构中的股东和实控人风险问题。另外，低利率大环境下，息差收窄导致盈利能力下滑，影响到资本充足率和偿付能力。同时，也有分析指出，非上市银行的股权流动性较差，这几大因素导致非上市中小银行股权的流拍率较高。

6 泡泡玛特上半年利润增长近四倍

8 月 19 日，泡泡玛特国际集团发布 2025 年半年报，财报显示，上半年泡泡玛特营收 138.8 亿元，同比增长 204.4%，经调整净利润 47.1 亿元，同比增长 362.8%。营收、净利润均超 2024 全年。从大区来看，中国营收 82.8 亿元，同比增长 135.2%。亚太营收 28.5 亿元，同比增长 257.8%。美洲营收 22.6 亿元，同比增长 1142.3%。欧洲及其他地区营收 4.8 亿元，同比增长 729.2%。泡泡玛特表示，公司以 IP 为核心，通过把握不同 IP 的个性特征，打造具备显著差异化的毛绒产品线。同时，依托 LABUBU 搪胶毛绒的产品经验，以搪胶工艺为基础，结合喷色工艺及时装面料，呈现不同 IP 的特征。

7 上海进一步加码房地产刺激政策

8 月 25 日，上海市住建委等六部门联合印发《关于优化调整本市房地产政策措施的通知》。在住房限购政策方面，《通知》提出本市户籍居民家庭、在本市连续缴纳社会保险或个人所得税满 1 年及以上的非本市户籍居民家庭，在外环外购买住房不限套数，包括新建商品住房和二手住房。在住房公积金政策方面，《通知》提出提高个人住房公积金贷款额度。在利率定价机制方面，不再区分首套住房和二套住房。此外，在房产税方面，《通知》规定对符合条件的非本市户籍居民家庭购买的第一套住房暂免征收房产税；购买的第二套及以上住房在合并计算家庭全部住房面积后，给予人均 60 平方米的免税面积扣除。值得注意的是，上海近期二手房价格压力较大，4 月份以来二手价格指数连续三个月下跌，且跌幅扩大，7 月份为 -0.9%，环比跌幅位列 70 大城市的第七位。新房方面，尽管均价在上涨，但指数环比涨幅明显收窄。广东省住房政策研究中心首席研究员李宇嘉解读称，目前上海外环外新房库存占全市的 70%，消化周期普遍超过 20 个月。而且外环外二手房库存挂牌量占比达到近 40%，这也使得外环外的新房和二手房出现价格竞争，部分小区价格回到 2016 年的水平。因此，上海通过优化限购政策，来消化部分库存。

8 盛京银行启动退市

近日，盛京银行与盛京金控发布联合公告，宣布盛京银行拟撤回其在港交所的 H 股上市地位，同时盛京金控发起现金要约，收购盛京银行全部已发行的 H 股及内资股。据计算，此次盛京银行 H 股及内资股收购总价达到 66.52 亿元。关于退市的原因，盛京银行给出了两大理由：一方面，可以给股东提供更好的投资变现机会。此次要约收购价相较停牌前市价有大幅溢价，如得以实施，将为所有股东（要约人及其一致行动人士除外）提供难得的机会，从而变现其持有的投资。另一方面，盛京银行在港股成交量低迷，目前的上市地位已不能再为银行经营提供切实可行的融资渠道。实际上，成交量低迷与业绩持续下滑有关。盛京银行的营收在 2019 年达到 210.02 亿元的历史最高值后持续下降，至 2024 年降至仅 85.77 亿元。而净利润的峰值是 2017 年，达到 75.80 亿元，2020 年、2021 年连续大幅下滑，降幅分别为 77.88%、66.61%，至 2024 年，净利润仅 6.21 亿元，同比下降 15.21%。值得注意的是，东北曾拥有锦州银行、九台农商行、盛京银行、哈尔滨银行四家港股上市银行。随着盛京银行的退市，哈尔滨银行已成为东北在港上市银行的“独苗”。然而，从股价表现来看，哈尔滨银行股价长期低于 0.5 港元，并且成交量同样低迷。未来哈尔滨银行或许也将面临较大的退市压力。

瑞丰研究

RESEARCH

01

低利率环境下银行经营策略的国际实践及启示

研究



低利率环境下银行经营策略的国际实践及启示

随着我国利率中枢持续下行，银行业面临的低增长、低需求、低息差、高风险“三低一高”挑战愈发严峻。对于银行而言，研究如何通过调整经营策略兼顾支持实体经济增长和自身的可持续增长，在低利率环境中实现稳健经营具有非常重要的实践价值。本文聚焦日本、欧元区、美国三个发达经济体低利率周期，对低利率周期下银行业的发展模式和经营策略进行了深入剖析，在借鉴国际同业的有益实践的基础上，最后总结我国银行业在低利率周期中的经营策略。

一、低利率的时代背景及对银行业的挑战

2008 年全球金融危机后，各国央行为刺激经济实施的宽松货币政策使得利率降至历史低位，而新冠肺炎疫情的冲击进一步令全球经济陷入深度衰退，宽松政策持续加码，部分央行甚至将政策利率将至零或零以下，低利率呈现出常态化趋势。就我国央行发布的贷款利率而言，1 年期的 LPR 自 2019 年发挥实质性作用以来一直持续下降，截至 2025 年 5 月已经累计下降 131 个基点，从 4.31% 将至 3%。但存款利率相对刚性导致银行净息差在低利率政策实施以来持续降低，银行经营转型和盈利能力均面临较大挑战。

在货币政策持续宽松、支持实体经济力度不断扩大的背景下，我国银行业净息差快速收窄。国家金融监管总局数据显示（图 1），2025 年一季度末商业银行净息差只有 1.43%，创下二十年来的最低水平，较 21 年末已下降 65 个基点。目前，我国大多银行的净息差水平均已跌破 1.8% 的“警戒线”，对银行稳健经营构成了较大挑战。中小银行因规模、资源、政策、能力等方面的限制，更容易受到低净息差的冲击，资本约束、财务约束和风险约束将进一步强化。伴随而来的是经济增速放缓加剧了企业经营压力，偿债能力下降，信贷违约风险上升，同时房地产等重点领域潜在风险暴露，零售领域资产质量波动，银行业面临着的各类风险特别是流动性风险、信用风险抬升，给银行的资产质量带来巨大挑战，大幅增加了银行风险管理的难度和压力。

对于银行而言，研究如何通过调整经营策略和发展模式，在低利率环境中实现稳健经营、可持续发展具有重要的实践价值。

二、低利率环境银行经营策略的国际经验

（一）日本低利率时期银行主要经营策略

为了应对经济通缩和 1997 年的亚洲金融危机，日本央行将政策利率从 1991 年的 6% 降至 1995 年的 0.5%，在 1999 年甚至将其降至 0.15%，随后降至 0，正式进入零利率时代。此后，为了进一步刺激经济增长，日本央行不仅采取量化宽松政策，还出台负利率政策、量化质化宽松政策，使日本在 2013-2022 期间处于极度宽松的货币政策状态。直至 2024 年 3 月，日本央行才决定结束负利率政策，将短期基准利率从 -0.1% 提高到 0%—0.1%。受长期采取超宽松货币政策的影响，日本银行业二十余年来始终处于低利率、低增长的环境，息差空间被逐步侵蚀，盈利能力也受到影响，银行业整体净息差长期低于 1%，到 2021 年前后息差降至 0.6% 的历史低位。

为缓解长期低利率甚至负利率环境带来的经营压力，日本各类银行逐渐分化出不同的应对策略：大型银行主要依据自身的全球化和集团化优势加大海外资产投放、提升非息占比，降低对国内利率环境的敏感性；中小银行则主要加码中小企业贷款投放，以争取更强的定价权，同时缩短存款期限、拉长资产久期来提升息差韧性。

第一，通过国际化扩张积极布局海外业务。2008 年起，以三菱日联、三井住友为代表的大型银行主动出海，通过设立海外分支机构、收购或建立合资企业等方式打通跨境渠道，实施“低利率地区融资、高利率地区投放”

策略，将境内低成本资金投资于北美和以亚洲为代表的新兴市场的信贷资产，也配置了收益较高的海外证券，提高资产的总体收益。这是其资产负债结构呈境内“净负债”和海外“净资产”特征的重要原因（熊启跃等，2024）。数据显示，三菱、三井、瑞穗的海外收入占比分别从 2011 年的 27%、12%、22% 上升到 2022 年的 58%、53%、74%，平均上升超 40 个百分点，很大程度上缓解了国内低利率环境带来的经营压力。

第二，推进综合金融，提升非息收入。1998 年日本政府解除金控运作模式禁令后，银行证券相关从业限制放开，政策的放开为银行综合化经营提供了制度前提。日本银行通过收购证券机构与保险机构开启混业经营模式。为应对长期低利率环境对息差的侵蚀，近年来日本银行业开始主动寻求更多元化的收入结构，积极寻求盈利空间，扩展投行、财富管理、证券经纪等业务，提升综合化经营能力，主要以资产管理和财富管理作为重要业务增长点。一方面提升传统银行支付结算业务的收费标准，另一方面发力与高净值客户相关的私人银行和财富管理业务。这主要源于在低利率环境客户对专业投资组合管理服务的需求增加（Albertazzi & Gambacorta，2009）。数据显示，日本银行业利息收入占比持续下降，而非息收入占比持续提升。日本三大银行的非息收入占比从本世纪初的 20% 提升至近年来的 60%，非息收入占营收的比重长期保持在 45%—58% 的较高水平。其中，手续费及佣金收入是非息收入主要的构成部分，从 1996 年的不足两成提升至 2022 年的近五成，外汇、衍生品等代客交易业务和股票、债权投资收益也是非息收入的重要贡献。

第三，拉长久期，信用下沉。在低利率环境下，日本银行通过增加长期投资的比重，拉长资产久期。长期资产收益率通常高于短期资产，有助于提高银行的净利差。2013 年开启 QQE 后，日本银行业明显增加了 10 年以上国债购买，至 2020 年银行债券投资中 40% 投向 10 年期以上长长期债券。从资产负债的相对久期看，低利率环境下日本银行业的贷款期限整体拉长，且中小银行的久期错配程度更高。此外，基于完善的全国融资担保体系，日本银行业积极开展针对中小企业的融资服务，70% 左右的企业贷款投向中小企业。日本银行在快速老龄化、人口下降以及企业数量减少的背景下，面临其贷款业务盈利能力的潜在下降。持续的低利率环境以及这些结构性因素增加了银行在贷款市场中的风险承担激励（Kawamoto et al., 2020）。中小银行通过信用下沉的策略在国内贷款业务中取得更高的息差，增厚利润。2013 年以来中小银行加快布局中小企业客群，2013-2022 期间中小银行的中小企业贷款余额的年复合增长率达到 4.3%，而大型银行只有 2.3%。

第四，开展银行间的合并重组，精简分支机构数量，降低经营成本。整体来看，日本国内银行间合并重组步伐加快。大型银行中三菱日联金融集团由三菱东京金融集团和日联控股合并而成，三井住友金融集团由樱花银行和住友银行合并而成。部分中小银行也在积极通过合并重组、业务重整等方式以提升竞争力。在经营环境恶化的趋势中，中小银行制定和实施新的经营战略，比如削减网点和人力、向经济活跃的地方拓展。2020 年以来，日本政府也出台一系列法律积极推动地区银行的重组，将一定情况下地方银行的合并、兼并、收购、分立、业务受让等行为排除在《反垄断法》适用范围之外。近年来地区银行之间的业务整合的主流方式是先成立银行控股公司，然后由下属的银行进行合并。通过设立控股公司的方式进行合并既能防止因相互间的企业文化、人事、会计制度等差异而产生的冲突，又能享受规模扩大的效果。

（二）欧元区低利率时期银行主要经营策略

为应对金融危机和欧洲主权债务危机，欧央行在 2008 年 10 月至 2009 年 5 月期间，将基准利率从 4.25% 降至 1%，共下调 325 个基点，2012 年开始实施零利率政策，2014 年甚至引入负利率政策，将隔夜存款利率进一步下调至 -0.1%，2016 年降至 -0.4%，并且在 2022 年之前一直维持负利率环境。长期低利率甚至负利率的环境对欧洲银行业的产生显著影响，整体而言净息差呈下降趋势，从金融危机前的 2.0% 左右下降到 2021 年仅 1.2% 的低位，在较长时期内低位运行。

为了应对低利率时期，欧洲银行业主要采取了以下经营策略。**第一，加大资产负债期限错配力度，拉长资产久期。**在低利率甚至负利率的环境下，不同期限的资产收益率差距明显缩小，于是一些欧洲银行采取加大期限错配的策略，选择融短放长，即通过增加一定的利率风险敞口来获取期限错配的收益，实现净息差的稳定（生柳荣和何建勇，2024；熊启跃等，2024）。一方面提升中长期贷款和中长期主权债券占比拉长久期，另一方面压降负债的久期，提升低成本资金占比。数据显示，德意志银行通过减少短期交易性资产配置比例并增加中

长期贷款比例实现负债端的久期压降、资产端的久期拉长，例如 2014-2020 期间 5 年以上负债端占比由 4.0% 降至 3.4%，5 年以上期限资产占比 5.5%。

第二，优化全球市场布局，加大海外高息资产配置力度。与日本银行业类似，欧洲银行在本土市场长期低利率甚至负利率的环境下，采取了“走出去”的策略，在全球范围内调整业务布局，加大在亚洲等新兴市场贷款投放、高息资产配置，降低在日本、欧洲等地区的资源投入。例如，德意志银行、瑞士银行、法国巴黎银行等加大了北美、亚太等区域的资产配置力度，桑坦德银行将海外业务聚焦于北美洲的美国和墨西哥、南美洲的巴西、阿根廷和智利，汇丰控股主要加大亚洲地区的布局，实现亚洲业务利润贡献六成以上。此外，银行走出去也带来了国际结算、外汇风险管理、跨境交易与融资等高附加值业务的发展机遇。例如，汇丰控股利用全球化网络布局发展供应链金融，能够为出海企业提供打通供应链上下游的服务，增加客户粘性。

第三，深化综合经营，拓宽多元收入。Albertazzi & Gambacorta（2009）研究表明，低利率环境中，客户对专业投资组合管理服务的需求会显著增加。因此，众多银行抓住此机遇提高了非利息收入，与此同时缓解了净息差下行带来的盈利冲击（Busch et al., 2021；Freriks & Kakes, 2024）。具体而言，欧洲银行业以综合经营为抓手，加强各业务条线的联动，为客户尤其是高净值客户提供更全面的金融服务，包括资产管理、财富管理、保险等业务，以及固定收益、外汇、大宗商品买卖等交易业务，拓展了收入来源。数据显示，德意志银行和巴克莱银行 2015 年以来，非息收入占营业收入的比例均超过 50%，瑞士银行、汇丰控股等银行发挥了专业财富与资产管理优势，更加聚焦全球高净值客户，非息业务也保持较快的增长势头。

第四，多措并举降低运营成本。研究表明，为了抵御净息差下降带来的经营冲击，银行会采取一系列措施压缩运营成本（Freriks & Kakes, 2024），包括精简人员和组织架构、减少差旅以及营销等费用、积极推动数字化转型等。数据显示，欧洲银行的成本收入比普遍降低，主要大型银行的成本收入比在 2013-2020 期间平均下降 5 个百分点（熊启跃等，2024）；2019 年欧洲银行业精简人员超 6 万人，占全球银行业裁员的 82%；汇丰控股在 2019 年采取精简人员与架构、业务重组等多种方式，非利息支出显著降低，2022 年的非利息支出仅有 2019 年的 54.5%。荷兰 ING 银行采用了数字渠道优先的经营策略，以数字化平台为客户提供全渠道金融服务，投入期后其成本收入比也大幅下降。

（三）美国低利率时期银行主要经营策略

为应对金融危机和全球新冠疫情，美联储实施多轮降息，使得美国主要经历两段低利率时期。第一段时期是 2007—2017 年，2007 年下半年，美联储出台激进降息政策，将联邦基金目标利率迅速降至 0.25%，同时通过“量化宽松”政策大幅扩表，维持近十年间低利率状态，这段期间美国银行业平均净息差为 3.33%。第二段时期是 2020-2022，2020 年新冠疫情暴发后，美联储采取了包括无限量量化宽松在内的一揽子刺激性政策，连续两次大幅降息，将政策利率降至“零利率下限”，美国银行业净息差也跌至 2.39% 的历史低位。

整体而言，美国银行业净息差在低利率环境尤其是第一阶段呈现较强韧性，这主要得益于政策优化和调整实现了银行体系有序竞争和差异化经营（熊启跃等，2024）。此外，美国银行业也主动转变了经营策略以应对低利率时期。**第一，优化负债结构，提升低息存款占比。**一方面，在负债结构中保持高比例的存款。从短期市场融资转向存款（Brei et al., 2020），因为存款是美国银行业成本最低的负债类型，2010 年至 2018 年，美国银行业负债中存款占比平均达 84.2%。这主要得益于丰富的存款产品能够为客户提供差异化的收益和流动性选择。另一方面，存款产品价格弹性高。利率高度市场化的背景下货币债券和存款利率曲线变动一致，例如货币市场存款账户可以实现存款利率与货币市场利率的有效联动，能够直接减缓息差下行的压力。其中以富国银行为代表，实现了较低的存款利率和较高的无息负债比例，低息存款占比达 97%。

第二，大力发展非息业务。低利率促使银行将活动从产生利息的活动转向与费用相关和交易的活动（Brei et al., 2020）。美国银行业在证券交易、财富管理、投资银行及经纪业务等方面持续发力，以非利息收入弥补净息差收窄的盈利缺口，保持较强的盈利能力。数据显示，美国四大行的非息收入占比在 2019-2021 期间提升 6.7%，达到 52.1%；富国银行扩大收费类业务，手续费收入在 2018-2021 期间增长 45.7%；花旗银行在交易性业务的服务费收入在 2019-2021 期间增长 17.54%；摩根大通银行在低利率环境中非息业务大幅上涨，2021 年非息收入占集团营业收入比重达 57%。

三、经验启示

随着我国利率中枢持续下行，银行业将面临“三低一高”的严峻挑战，净息差快速收窄、经营风险上升、市场竞争等给银行业带来前所未有的经营压力。对于银行而言，如何通过调整经营策略和发展模式兼顾支持实体经济增长和自身的可持续增长，在低利率环境中实现稳健经营具有非常重要的实践意义。

第一，压降负债久期，提升低成本资金占比。银行可从多个维度持续提升低息资金与活期资金在负债端的占比，优化负债结构。首先，积极拓展多元化低成本资金渠道，通过数字化营销与场景化服务提升客户黏性，大力发展零售活期存款、结算资金等低成本负债业务。例如，精准触达低息负债核心客群，为月均交易笔数较高的高频交易客户，提供活期存款利率阶梯上浮或者活期余额达标抽奖的权益，鼓励日常结算资金留存；为中小企业定制结算和融资一体化账户，企业日常结算资金留存活期账户可累积信用积分，积分可抵扣贷款利息或手续费。其次，引入浮动利率负债产品，提升负债成本对市场利率变动的敏感性。例如发行浮动利率同业存单，与政策利率挂钩当市场利率下行时自动降低付息成本，相比固定利率负债更具成本优势。此外，数字技术赋能实现智能化负债管理与动态调控。例如，开发负债成本动态监控平台，实时显示活期资金占比、低息负债成本率等指标，当某类负债成本超过阈值时，自动触发产品利率调整机制。

第二，布局优质资产，审慎信用下沉，拉长资产久期。结合国家和地方战略导向、产业发展政策，以做深“五篇大文章”为主线，全方位融入国家和地方发展宏图，围绕金融支持新质生产力拓展业务新领域，在激变的环境中捕捉新机遇，关注低利率环境带来新业务机会，做好科创、先进制造业等领域的优质资产布局。对中小银行而言，应立足当地开展特色化经营，将自身经营优势与地方特色结合，可以通过信用下沉的策略在贷款业务中取得更高的息差，增厚利润，同时深耕本地客户，通过产品、服务等综合服务能力提升客户忠诚度，提高区域性和特色化服务的竞争力，实现差异化发展。此外，适当加大资产负债期限错配力度，提升中长期贷款和中长期债券占比，拉长资产久期，通过增加一定的利率风险敞口来获取期限错配的收益，实现净息差的稳定。

第三，以“一带一路”战略支点，积极布局海外业务。大型银行可锚定“一带一路”重点区域市场，实施差异化深耕策略。例如以东南亚、中东欧、中亚等“一带一路”重点区域为支点，在印尼、波兰、哈萨克斯坦等基建需求旺盛国家设立海外分行、收购或建立合资企业，实施“低利率地区融资、高利率地区投放”策略，将境内低成本资金投资于这些新兴市场的基础设施建设、跨境融资和绿色能源开发等领域。同时，加大收益较高海外证券的配置力度，提高资产的总体收益。此外，积极开拓海外零售和财富管理业务，创新跨境金融服务，实现全球业务互联互通。中小银行可跟随中资企业出海，获取跨境交易与结算、项目融资、外汇风险管理、资产管理等高附加值业务的增量。

第四，坚持以客户为中心，布局综合经营业态，打造多元收入增长点。发展非息业务是银行业应对息差下行挑战的重要手段，以非利息收入弥补净息差收窄的盈利缺口，保持较强的盈利能力。银行业应以综合经营为抓手，加强各业务条线的联动，为客户尤其是高净值客户提供更全面的金融服务，包括财富管理、证券交易、投资银行及经纪业务等方面。其中，主要以财富管理和交易银行作为重要业务增长点。一方面整合资产管理业务资源，加强业务联动和协同营销，积极构建财富管理业务生态圈，另一方面聚焦企业资金管理需求，提供差异化的业、财、税综合解决方案，赋能中小微企业数字化经营，也可围绕供应链产品加大对中小企业的供应链服务覆盖。

第五，以数智化转型破局降本增效。为应对低利率时期的经营困境，商业银行有必要采取措施实现降本增效。通过技术创新、流程优化、数据洞察与生态融合，银行可在数智化转型中实现服务效率与成本控制的双重突破，构建“科技降本、数据增效”的可持续经营模式。例如，在流程优化方面，使用工作流程自动化机器人软件，该软件通过模拟人工操作执行自动流程处理，在对公账户年检、资金清算、财政电子票据智能开票辅助等高频应用场景替代人工动作；在数据洞察方面，开发报表平台，助力行内经营机构快速生成各类报表并对数据进行多维度分析，实现全行自主敏捷用数；深挖网点运营数据，升级领客系统，实现业务分流智能导航，降低网点的综合平均等候时长。

（董事会办公室 李盼）

瑞丰模式

MODE

01

有温度 刚刚好 - 瑞丰银行 108 家网点转型“社区会客厅”

模式



瑞丰 / 模式

有温度 刚刚好 瑞丰银行 108 家网点转型 “社区会客厅”

作为深耕绍兴本土的金融机构，瑞丰银行在网点密集服务网络基础上，启动了一场“刀刀向内”的网点转型变革。这场变革正在撕下传统银行“冰冷柜台”的标签：柜员走出玻璃隔间转型为金融管家，智能机具抢滩传统服务场景，特色主题厅堂让人眼前一亮。当咖啡香飘进营业厅、适老化设施覆盖所有网点，这场“有温度、刚刚好”的转型，正重新定义社区银行的服务形态。作为三届全国农商银行标杆银行，瑞丰银行以网点为支撑，构建起便民惠民利民的金融生态，为地方金融机构转型提供了鲜活样本。



镜头聚焦： 从“玻璃后的对话”到“客户身边的金融管家”

在瑞丰银行华舍支行管墅分理处，厅堂经理丁芳英的工作日充满了忙碌的节奏。从玻璃后的柜员转型为厅堂经理，最直观的变化是每日微信步数的激增。“过去当柜员时每天仅走两三百步，现在日均上万步，脚步始终围绕着客户的需求转动。”从主动迎接客户、询问业务需求，到精准分流引导、协助智能机具操作，再到提供针对性的金融服务，瑞丰银行在网点转型中全面优化厅堂服务“五步曲”，确保客户需求得到高效响应。

“转型后的厅堂经理必须成为‘多面手’。”丁芳英表示，除了处理存贷款、理财咨询、智能机具使用、政务服务指引等金融+非金融业务，日常工作中更多了人情味的互动：“业务之外，有客户会来咨询手机操作技巧、查询业务扣费明细，甚至请我们帮忙判断是否遭遇诈骗；还有客户拎来自家种的蔬菜表达感谢，这份信任让我们倍感温暖。”这种与客户“打成一片”的服务状态，正是瑞丰银行打造社区银行的生动实践。

从被动等待客户“叫号”到主动上前迎接，从隔着玻璃的疏离到开放厅堂的亲近，从单一业务办理到多场景服务交互……今年以来，瑞丰银行 175 名柜员从柜台走向厅堂，新增 152 名金融服务管家提供贴心服务，客群满意度提升 6.6%，客户投诉率下降 15%。“客户有金融需求时第一时间想到瑞丰”，已成为转型成效的最佳注脚。

从封闭柜台到开放厅堂，打破的不仅是物理隔阂，更是金融服务与社区生活的心理边界。银行不再是“高高在上”的机构，而是“推门即入”的社区组成部分，这种空间重构让“金融便民”有了具象载体。

科技赋能： 让“一小时排队”变成“一杯茶时间”

退休职工李大爷是瑞丰银行的常客，水电缴费、定期存单办理等业务都依赖网点服务。每月 8 日养老金发放后，他总会早早到网点刷存折查余额，这份习惯在老年客户中颇为常见。因此，每月 8 日后的一周，网点常出现排队高峰，客户等待办理业务的场景给运营带来不小压力。“排队一小时成为常态，现在一杯茶的功夫就办完了，的确方便。”李大爷评价。

李大爷所说的“一杯茶”，就是瑞丰银行各网点明确承诺的“客户到访递上一杯茶”“客户等候超 1 小时可领取贴心小礼品”，以细节彰显服务诚意。

从“一小时排队”变成“一杯茶时间”，这种变化源于科技赋能的深度渗透。今年以来，瑞丰银行以网点转型为契机，前台通过布放智能柜台，实现高频业务“智柜办”，半年内全行智柜业务量达 166 万笔，同比增幅 64%，业务平均办理时间大幅压缩。后台则扩大集中作业范围，打造集约型总部，集中授权、审核、复核率达 99.5%，有效缩短业务处理时长。“现在大部分业务在智柜上都能办”，已成为客户对网点转型的直观认知。“像李大爷这样的，现在使用智柜也是熟能生巧，大大节省了业务办理时间。”柯桥支行厅堂主管如是说。

从“客户适应流程”到“流程适配客户”，业务耗时降幅的背后，是“以客户为中心”理念的全面落地。当智能机具与人工服务无缝衔接，当“等候超时赠礼”成为服务底线，折射的是对“客户需求”的极致尊重。

主题厅堂： 从“千柜一面”到“一厅一景”

瑞丰银行的网点转型，正在打破传统银行“千柜一面”的刻板印象，形成“一网点一主题一特色”的差异化服务格局，让每个网点都成为融入社区生活的“特色会客厅”。

在网点转型变革的策动下，该行主题厅堂形成了三大特色矩阵：生活融合型如万达广场支行的美食主题、柯桥支行的咖啡主题，将金融服务与商圈消费、休闲社交结合，让业务办理融入生活场景；政务集成型以柯岩支行为代表，引入社保、医保等高频政务服务，实现“金融+政务”一站式办理；客群专属型如杨汛桥支行的“夕阳红”主题、总行营业部“亲子俱乐部”主题，通过“一老一小”客群设施打造与定制化服务，成为老少皆宜的“暖心港湾”……每个网点都锚定周边客群需求与社区特色，将金融服务嵌入生活场景，让银行成为社区功能的有机延伸。

值得一提的是，瑞丰银行依托 500 余家党建共建单位，引入 200 余项政务服务，实现金融服务与民生需求的精准对接，切实承担起政务代理、社区服务、文化传播等公共职能，成为连接政府与百姓、企业与居民的“中间枢纽”，真正实现了“银行即社区，社区有银行”的高度融合的网点运营生态图景。

以网点为支点，将金融服务融入城市烟火，用“刚刚好”的服务温度，践行“瑞丰心中有百姓、百姓心中有瑞丰”的庄严承诺。当 108 个网点成为 108 个“社区会客厅”，瑞丰银行正书写着“金融与社区共生共荣”的崭新答卷。

瑞丰责任

RESPONSIBILITY

责任

01

以金融之力绘就高质量发展生态底色

瑞丰 / 责任

以金融之力绘就高质量发展生态底色

当全球气候危机从科学议题转为经济命题，“双碳”目标从国家承诺落地为产业实践，金融行业正站在一场深刻变革的起点。这场变革的本质，是将生态价值引入经济体系的核心坐标系，让金融从“资本逐利”的单一逻辑，升维为“价值共生”的生态哲学。对于以瑞丰银行为代表的区域农商银行而言，绿色金融的概念为银行突破自身发展限制、更好服务地方经济社会发展提供了遵循。

今年是“绿水青山就是金山银山”理念提出 20 周年，瑞丰银行深入落实国家金融监督管理总局关于绿色金融高质量发展实施方案的要求，全面展示绍兴绿色金融改革良好经验成果。截至 2025 年 8 月末，瑞丰银行绿色贷款余额 48.55 亿元，比年初增加 2.55 亿元，增幅 5.5%；较 2022 年末的 2.11 亿元更是增加了 46.44 亿元。瑞丰银行 2023 年和 2024 年在人民银行绿色金融评价中排名绍兴地区第一，长三角绿色金融业绩评价连续 11 个季度在全市排名第一。

价值觉醒：绿色金融是对金融文明的重新思考

“绿色金融的兴起，特别是中央金融工作会议将绿色金融列为“五篇大文章”重点擘画内容时，金融文明逐步实现从“风险 - 收益”向着“风险 - 生态 - 收益”三维价值的跃迁。这种跃迁并非简单的产品创新迭代，而是在洞悉商业银行发展规律、现实挑战及社会责任的基础上，对金融理念与实践的重新塑造，是对金融本质的重新定义。

绿色转型是现代商业银行的发展机遇

根据相关研究机构测算，未来五年我国仅减缓和适应气候变化领域的资金需求就达 16 万亿元，实现“双碳”目标更是需要百万亿级别的绿色低碳投资。一方面，高碳资产减值风险的加速暴露，让我们面临资产重估和传统产业链金融受挫的“双重压力”；另一方面，我国在绿色低碳转型、提高气候适应能力等方面存在的巨大投融资缺口为我们带来一片“蓝海”。同时，央行将绿色信贷纳入 MPA 考核，意味着环境信息披露从自愿走向强制，我们要将监管部门的约束转化为银行的适应力与竞争力。

绿色转型是绍兴产业蝶变的必然要求

近年来，绍兴市厚植经济高质量发展绿色动能，加快实施绿水青山与金山银山高效转化，稳步推进“生态 + 经济”协同发展，以“美丽生态”激活“美丽经济”。纺织业是绍兴的支柱产业之一，柯桥区更是在全国印染业占据着“三分天下有其一”的地位。传统印染行业面临高耗能、高污染、高排放、低利润“三高一低”困境，传统的生产经营方式已让行业站在了转型升级的十字路口。与此同时，集成电路等新兴产业的加速布局，要求银行成为连接“破”与“立”的桥梁，既要助力高碳产业实现绿色升级，更要积极培育低碳经济的新增长级。

绿色转型是乡村全面振兴的重要抓手

实施乡村全面振兴，一个重要任务就是推行绿色发展方式和生活方式，建设和美乡村。绿色金融是支持环境改善、资源节约高效利用等经济活动所提供的金融服务，发展绿色金融对推动绿色发展具有重要促进作用。从发展历程来看，农商银行是最贴近基层的金融机构，天然肩负着服务“三农”的重要职责，在深化“三农”服务机制、增强“三农”服务供给、做好“三农”帮扶工作、改善“三农”服务质效、防范“三农”金融风险方面具有天然优势。这是农商银行立足“三农”领域发展绿色金融的信心所在。

瑞丰银行是浙江首家上市农商银行，也是三届全国农商银行“标杆银行”，在存量时代的发展压力下，面对区域经济的深刻转型、乡村振兴赋予的重要使命，需要将绿色金融纳入高质量发展战略规划，为农商银行系统践行绿色发展理念提供可借鉴的实践样本。

战略升维：绿色金融是瑞丰高质量发展的应有之义

瑞丰是绍兴地区最早探索绿色金融发展模式的银行。早在 2008 年就率先推出全市首笔排污权贷款，全面深化排污权作为企业的创新型环境资产、绿色金融的创新工具应用，为企业融资开辟新路径。这份绿色金融领域的先发优势和实践积累，成为瑞丰高质量发展内涵的重要组成部分。

勾勒高质量发展愿景图谱。面对“三低一高”的行业发展环境，我们提出 1235 高质量发展愿景。“1”就是以打造“一家百年金融老店”为发展使命；“2”就是以争创好“双一流”为发展愿景：即打造全国一流农商银行、全国一流公众银行。“3”就是以“三好”为发展理念，把“银行自身发展好、区域经济服务好、社会责任履行好”理念。“5”就是实现“五年再造一个高质量瑞丰”发展目标。1235 高质量发展愿景需要银行从“资本逐利者”向“生态守护者”跨越，通过绿色金融实现经济效益与社会责任的共生共荣。

锻造高质量发展根基底盘。以绿色金融发展为特色发展引擎，加速培育全行可持续发展理念，加快塑造绿色金融服务品牌，通过引进绿色金融领域专家开展定制化培训，打造兼具政策洞察力与实践操作力的专业团队。着力构建“战略前瞻性（政策响应速度）+ 技术创新力（产品迭代能力）+ 风险管控力（环境韧性建设）”三位一体的绿色金融能力矩阵，让专业服务深度融入区域经济绿色转型进程。

制定高质量行动蓝图计划。在 1235 高质量发展愿景引领下，瑞丰银行深入贯彻落实国家金融监督管理总局浙江监管局和绍兴监管分局关于深入贯彻绿色金融发展理念，推动银行机构建立健全绿色金融服务体系的要求，制定实施绿色金融三年行动计划，从战略层面系统推进具有瑞丰特色的绿色金融体系建设。到 2026 年，努力实现全辖绿色信贷年均同比增速高于各项贷款平均同比增速、绿色信贷余额占比稳步上升、绿色信贷不良率低于全部贷款平均水平等目标。重点在农业企业赋能、印染产业升级、乡村振兴推进三大领域实现突破。

一是赋能农业企业绿色成长。以支持农业龙头企业与南部省级茶叶产业集聚区建设为切入点，为辖区重点企业经营主体、村集体经济组织等提供全周期金融服务，助力提升农业产业化水平。到 2026 年，计划对农业重点企业授信总量不少于 10 亿元，对南部省级茶叶产业集聚区主体授信总量不少于 5 亿元，并根据产业发展节奏有序推进。

二是助力印染产业集聚转型。构建“绿色金融专营支行、印染产业专项贷款、节能减排专项授信”的“三专”服务体系，分层分类实施“一区一策”“一厂一策”精准服务方案，在印染集聚区设立专营支行，优先保障企业搬迁改造、工艺技术升级与先进设备应用的信贷需求。到 2026 年末，计划向印染企业投放贷款不低于 40 亿元。

三是推动乡村振兴战略实施。紧扣产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕的总要求，重点支持农业提质增效、农村环境建设、农村水土治理、农田水利建设、农业产业化基地、乡村有效治理和农民创业创新等领域。到 2026 年末，计划投放乡村振兴相关贷款不低于 20 亿元。

实践破局：绿色金融是一场银行系统性的动能突围

作为扎根地方的农商金融机构，瑞丰在“人缘、地缘、情缘”方面有着显著优势，同时也清醒认识到在业务逻辑、市场开拓、内部管理、产品研发、创新发展等领域形成的“路径依赖”。绿色金融正成为我们打破发展惯性的重要突破口，特别是在管理架构、产品体系、服务模式、资本运作等方面积累的实践经验，为探索高质量发展新范式提供了珍贵的参考样本。

构建协同高效的绿色管理体系。董事会发起设立绿色金融委员会，由信贷业务分管行长担任组长，相关部室及各支行（营业部）负责人为成员，统筹全系统绿色金融工作的规划设计、协调推进、考核评价与监督管理。紧扣绿色金融三年行动计划，充分发挥品牌先发优势与体制机制优势，为绿色金融发展精准导航、明细路径。

布局专业化绿色服务阵地。设立两家绿色金融特色支行，分别为支持绿色工业贷款的滨海支行和支持绿色农业贷款的王坛支行。总行在信贷资源配置、资金价格、创新产品试点、产品经理配备、尽职免责等方面提供差异化政策支持；在产品设计、服务效率、还款方式、考核机制等维度开展创新优化。截至 5 月末，已为 85 家印染企业（含关联企业）提供 34.79 亿元信贷支持。

打造特色化绿色产品矩阵。以“浙里碳效贷 + 节能减碳技改贷”明星产品为依托，精心打造“绿能贷”产品家族，涵盖“碳效贷”“节能减碳技改贷”“碳减排贷”等系列产品。截至 5 月末，服务“工业碳效码清单”企业 563 家，贷款余额超 121 亿元；为 89 家“节能减排企业名单”企业提供超 33 亿元信贷支持；绿色能源金融评价运用为 685 家企业提供超 113 亿元信贷资金。

开拓场景化绿色服务应用。在南部茶叶产业集聚区建设中创新赋能，推出全市首个地理标志证明商标质押贷产品，成功发放以“平水日铸茶”地理标志商标为核心质押物的农业产业综合信贷，让 21 家商标使用人实现“知产”价值变现，获得无抵押授信与资金支持。这一突破标志着瑞丰银行在金融助力乡村振兴、激活农业“知产”价值领域迈出重要步伐。

探索绿色金融债券项目。积极推进绿色金融债券发行工作，计划于今年 3-4 季度予以发行，募集资金将重点支持纺织企业绿色转型发展等。

绿色金融的本质，是一场关于价值的革命——它重新定义了资产价值、风险阈值、增长逻辑与发展使命。在这条绿色金融发展道路上，瑞丰愿做坚定的长期主义者，与区域环境同频共振，与人类价值双向奔赴，以金融之力绘就高质量发展生态底色。

瑞丰文化

CULTURE

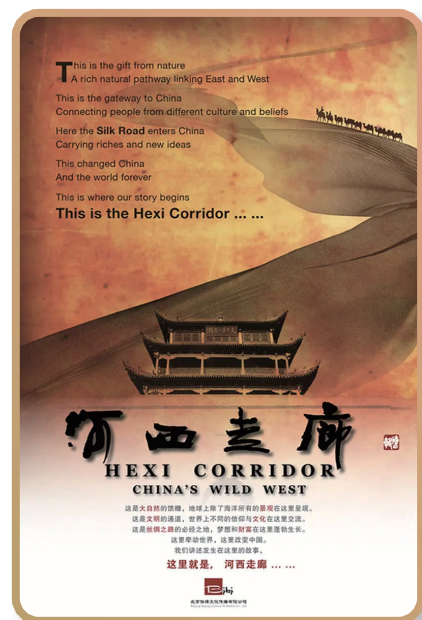
文化

01

豆瓣高分！这 10 部纪录片让你读懂中国！

瑞丰 / 文化

豆瓣高分！这 10 部纪录片让你读懂中国！

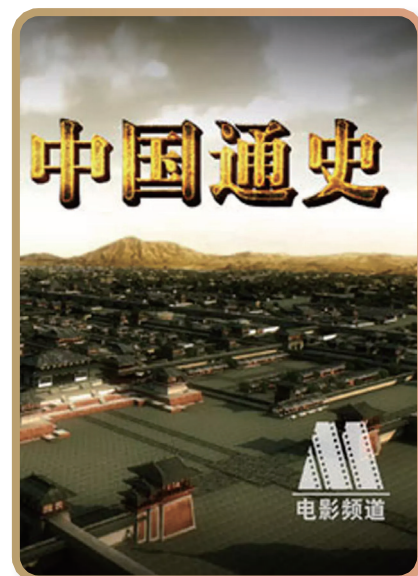


《河西走廊》 史诗级文明通道的千年沧桑

从汉武帝派张骞凿空西域，到敦煌莫高窟的千年佛光，这部纪录片以河西走廊为轴，串联起 2000 年政治、军事、经济与宗教的变迁。霍去病横扫匈奴的豪情、丝路商队的驼铃声、左宗棠收复疆土的壮举……10 集内容宛如一部波澜壮阔的史诗。震撼画面与恢弘配乐 的完美结合，被网友称为“中国版《地球脉动》”。

《中国通史》 100 集读懂五千年文明脉络

从三皇五帝到清朝落幕，这部百集巨制以治乱兴衰为主线，涵盖思想史、重大事件和传奇人物。学术权威 + 通俗表达，既有考古现场的震撼实拍，也有情景再现的历史演绎。看完它，你会明白：中国为何是今日之中国。

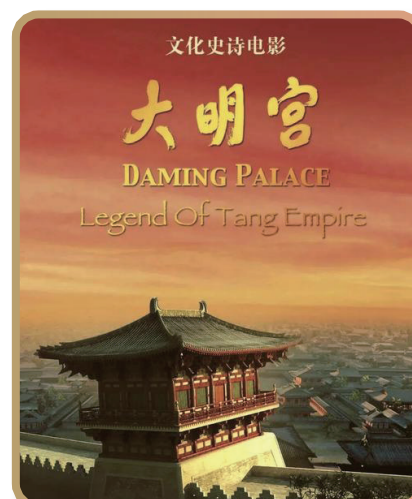
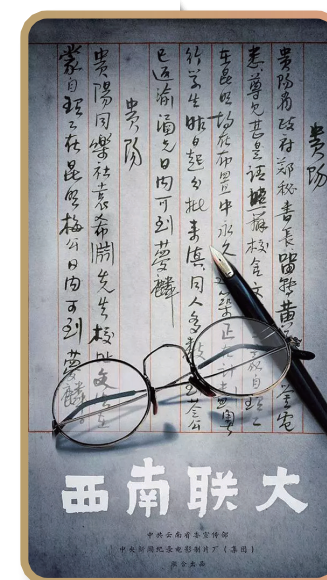


《玄奘之路》 真实的“唐僧”比神话更震撼

你以为玄奘是《西游记》里优柔寡断的和尚？这部纪录片彻底颠覆认知！为求大乘佛法，他偷渡玉门关、穿越雪山荒漠，19 年踏遍 110 国，带回 657 部佛经。片中还原了他在印度被尊为“大乘天”的荣耀，更展现了信仰的力量如何跨越生死。

《西南联大》 战火中的“中国教育奇迹”

抗战时期，清华、北大、南开三校南迁昆明，在茅草屋里书写传奇。闻一多徒步千里赴滇、杨振宁在防空洞中听课、朱自清卖衣换米……5 集纪录片通过日记、口述和影像，重现了“刚毅坚卓”的联大精神。看完你会懂：什么是真正的“大学之大”。



《大明宫》 一座宫殿见证大唐 289 年兴衰

从李世民玄武门之变到黄巢起义焚毁宫阙，大明宫见证了盛唐的开放包容，也目睹了晚唐的悲壮没落。纪录片以考古发现为基，用 3D 技术复原宫殿群，再现了武则天称帝、李白醉诗、安史之乱的经典场景。每一秒都是视觉盛宴。



《如果国宝会说话》 5 分钟解锁一件文物

没有冗长解说，每集 5 分钟带你读懂一件国宝：三星堆青铜人像的诡谲、何尊铭文里的“中国”、长信宫灯的设计巧思……文案堪称封神，比如“你来自泥土，头微微扬起，仿佛仰望天空”——这是对陶壶的极致浪漫解读。

《帝陵·西汉帝陵》 11 座陵墓揭开王朝密码

采用编年体 + 动画形式，从刘邦长陵到汉平帝康陵，揭秘西汉 11 帝的治国权谋。为什么汉文帝霸陵“因山为陵”？汉武帝茂陵为何陪葬霍去病？盗墓风云、宫廷政变、外戚干政……历史比小说更精彩。



《书简阅中国》 30 封书信里的烟火人间

从秦朝士卒的家书到苏轼给弟弟的手札，从李清照的改嫁风波到林则徐的忧国之言，6 集纪录片用书信串联起小人物的悲欢、文人的风骨、家族的传承。你会看到：历史不只是帝王将相，更是普通人的温度。



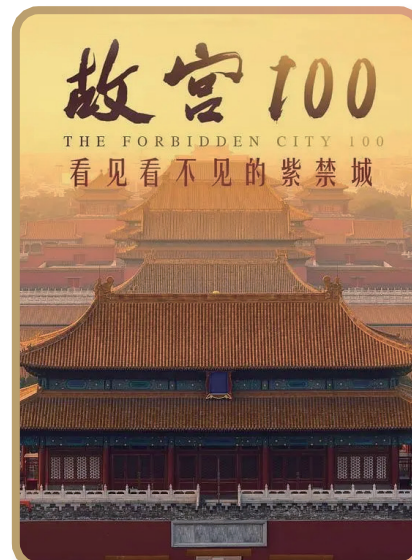
《从秦始皇到汉武帝》 颠覆教科书的历史真相

始皇帝为何焚书坑儒？汉武帝晚年为何下《罪己诏》？这部纪录片以考古证据为基，还原了秦汉帝王的挣扎与抱负。你会看到：秦始皇的孤独、刘邦的市井智慧、汉武帝的雄才大略，比课本生动百倍。



《故宫 100》 100 座建筑的隐秘往事

每集 6 分钟，讲述紫禁城 100 个空间的故事：太和殿匾额为何藏着匣子？乾隆书房的三希堂有多小？冷门细节 + 建筑美学，带你发现故宫的另一面。



瑞丰人

LIFE



01 “越奋进·悦向上”主题辩论赛尽显瑞丰人昂扬风采

在思辨中凝聚高质量发展共识 “越奋进·悦向上”主题辩论赛尽显瑞丰人昂扬风采

为深化全行员工对“合规创造价值、奋斗彰显作为、高质量发展引领未来”理念的认知与认同，引导广大干部员工在严监管、强监管的行业背景下坚定合规履职信念、激发干事创业热情，瑞丰银行成功举办“越奋进·悦向上”主题辩论赛，展示瑞丰人风采的同时，在思辨中凝聚高质量发展共识。

辩论赛以“清廉合规篇”“奋斗文化篇”“高质量发展篇”三大篇章为主线，层层递进、环环相扣，通过初赛、复赛、半决赛到决赛的赛制设计，引导员工围绕银行当前发展的核心议题展开深度思辨。21支参赛队伍、100余名青年员工在唇枪舌剑中展现专业素养，在观点碰撞中深化战略理解，这不仅是一场语言与思维的交锋，更是一次思想的洗礼、文化的淬炼和战略共识的凝聚。评价连续11个季度在全市排名第一。



清廉合规：筑牢高质量发展的“压舱石”

辩论赛从“清廉合规”破题，直击银行业稳健运行的根本保障。初赛阶段，辩手们围绕“员工违规问责应严格遵循问责制度还是保留尽职免责空间”等十个辩题展开激烈交锋。

在“清廉文化建设重在制度约束还是文化自觉”辩论中，正方强调，“零容忍”是底线，是红线，是银行风险防控不可逾越的警戒线。唯有以铁腕手段惩治违规行为，才能形成强大震慑，树立制度权威。反方则认为，合规文化的真正落地，不能仅靠“罚”，更需“育”。通过春风化雨的教育引导、润物无声的文化熏陶，方能实现从“不敢违”到“不能违”再到“不想违”的深层转变。

双方引经据典，结合行内真实案例，既有对监管政策的精准解读，也有对基层操作风险的深刻反思。这场辩论不仅厘清了“制度刚性”与“文化柔性”的辩证关系，更让“合规是银行的生命线，清廉是发展的护城河”这一理念深入人心。

奋斗文化：点燃干事创业的“助推器”

如果说合规是“盾”，那么奋斗就是“矛”。复赛聚焦“奋斗文化”，围绕“在人工智能时代，奋斗文化的价值更体现在科技赋能还是温度服务”等五个辩题，掀起新一轮思想交锋。

在“驱动奋斗文化的根本动力在于物质激励还是精神激励”的辩论中，正方认为，合理的薪酬、晋升通道是奋斗的“硬支撑”；反方则认为，荣誉感、归属感、使命感才是激发长期奋斗的“软动力”。经过多轮交锋，大家逐渐达成共识：真正的奋斗文化，既不是无休止的“内卷”，也不是空洞的口号，而是目标清晰、方法科学、价值创造的有机统一。它需要物质与精神的双重激励，更需要组织提供平台、营造氛围、树立榜样。

这场关于奋斗的思辨，澄清了误区，提振了士气。大家逐步厘清奋斗的内涵：奋斗不是被动的“加班”，而是主动的“作为”；不是个体的孤军奋战，而是团队的协同共进。奋斗文化，正是推动瑞丰银行不断前行的不竭动力。

高质量发展：校准战略前行的“风向标”

辩论赛的高潮，聚焦于“高质量发展”这一根本命题。半决赛与决赛围绕“数字化转型中，农商行应重点投入数字化系统建设还是数字化人才培养”等四个辩题展开巅峰对决。

在“银行高质量发展的核心在于以效益为先的可持续发展，还是以规模为先的业务稳健增长”的辩论中，正方认为，高质量发展必须摒弃“唯规模论”，转向以资本回报率、风险调整后收益为核心的效益导向。唯有如此，才能实现可持续的内生增长。反方则认为，在当前竞争环境下，适度的规模扩张仍是夯实市场地位、提升抗风险能力的基础，稳健增长本身就是高质量的体现。

双方从战略定位、资本约束、风险管理、社会责任等多维度展开论述。最终，大家认识到：高质量发展不是非此即彼的选择，而是效益与规模的动态平衡、短期与长期的统筹兼顾。它要求银行在追求合理利润的同时，坚守风险底线，服务实体经济，履行社会责任。

“选手们在立意上有厚度、在论证上有广度、在攻辩上有韧度、在辩技上有亮度、在合作上有风度。”行党委高度评价本次辩论赛。这是对全行上下共同追求卓越、勇于思辨、团结奋进精神的礼赞。

在改革深化、监管趋严、竞争加剧的今天，瑞丰人将继续以“越奋进·悦向上”的姿态，坚定合规经营、锐意进取、追求卓越的决心与智慧，以更加坚定的信念、更加昂扬的斗志、更加务实的作风，书写高质量发展的崭新篇章。

（法律合规部 汪维维）

