

## 热烈庆贺中国建设银行在香港上市十周年

# 十年磨砺:铸就大国金融砥柱

## ——大型国有银行股改上市十周年大背景下的建行实践

十年前的10月27日,中国建设银行在香港上市,成为四家大型国有银行中首家股改上市的银行。十年过去了,今天的建行发生了怎样的变化?

从数字中看量变:建行资产规模是上市前的近5倍,达到18.2万亿元;资本充足率14.7%,高于上市前的11.29%;年化平均资产回报率 and 平均净资产收益率分别为1.51%和20.18%,在国际大银行中名列前茅;不良贷款率为1.42%,远低于上市前的3.84%,拨备覆盖率为185.29%,在国内外位居前列。去年在财政部国内金融企业绩效评价中,建行位居首位。十年来累计对国家的贡献超过1.6万亿元。

从评价中看质变:上市后代表中国银行业首次荣获英国《银行家》杂志“中国最佳银行”,近年来连续位居世界1000家大银行排名第二。今年位居中国企业500强第五位,世界500强第29位。先后荣获国有上市企业最佳责任公司,美国《环球金融》2015年新兴市场国家最佳银行、美国《巴伦周刊》“2015世界最受尊敬公司”、全球银行品牌前十名、亚太区银行品牌十佳首位……,代表中国银行业崛起的最强音。

建行党委书记、董事长王洪章表示:“十多年前,党中央、国务院审时度势启动大型国有银行股份制改造,正是这次改革才使我国大型银行从‘隐患重重’跻身于国际前列,焕发了勃勃生机。伴随新常态下国家战略的实施,包括建行在内的大型银行将在转型活力驱动中步入全新的发展期。”

### 十年公司治理 机制优势突出

作为大型国有银行股改的先行者,建行上市当日吸引了全世界的目光。一位国际机构资深投资者惊奇地发现,身处光环中的建行董事长却在现场介绍着5位国内来的基层员工,顿时由衷地赞叹:一个如此细心关爱员工的企业,未来前景一定不会逊色。

十年后的今天,事实验证了这位投资者的判断:建行以优异的业绩始终稳定回报投资者。位居全球银行前列的建行,不仅在资产、市值、利润和品牌等方面创造了最佳业绩,也给投资者带来了丰厚回报:十年累计现金分红4900多亿元,每年分红金额均占净利润33%以上,受到了国内外资本市场和社会各界的高度评价。

这份成绩单,实在来之不易。对于大型国有商业银行而言,上市前后,公司治理还是一个新生事物。关心股改的人们曾这样疑问:几十年的国有大行,是不是形式上把股票卖出去了,官商作风还是老样子?

“要真正办成现代商业银行,必须合理界定股东大会、董事会、监事会、管理层和党委的关系,形成各司其职、各负其责、相互支持、相互制衡的公司治理运行机制。”在股份公司的首次党委会上,建行高层形成了这样的共识。

上市前人们曾担心的党委会取代董事会的情况,十年的实践证明,这样的情况不仅没发生,而且运行规范。“建行党委的工作重点,主要放在保证党和国家方针政策得到贯彻,对重大事项把关定向,创造条件支持公司治理相关机构独立开展工作。”党委书记、董事长王洪章坦言,党委会确实要讨论银行发展战略等重大问题,但并不会代替董事会作各种决策。

一位外籍独立董事用“国际水准”来形容建行董事会运作。他亲身体验了建行董事会构成多元化,分别来自中国内地和香港,以及美国、英国、新西兰等国家和地区的十多名董事,“每个成员都在坚持原则和独立发表意见,有效避免了以往那种‘内部人控制’的情况发生。”

一位曾列席董事会的分行行

长用“震撼”一词来表达自己的感受。他惊奇地感到董事们讨论议案时既专业又敬业,表决时真的有人投弃权票和反对票。“董事会决不是摆摆样子走过场,而是真正地为客户负责,为客户着想,为建行谋发展。”

张佳良是一位来自基层网点的职工代表,在参加完今年的年度职工代表大会后,兴奋地说:“亲身参与审议全行经营决策和涉及员工利益的制度办法,主人的感觉真好!”上市十年来,建行成立各级职代会1717个,2500多个职工之家,先后召开职代会3000多次。基层的声音直达决策层,有效地保证了企业的稳健运行。

今年6月15日,建行在北京和香港同时召开年度股东大会。来自个体商铺的李星然,作为2112名参会股东的一员,在香港会场与建行决策层进行了面对面的交流。“原来以为像我们这样的小股东,肯定不会有大股东那样的发言权,没想到建行对我们一样相待。”建行现在既有国家股,又有法人股、个人股;既有中资股,又有外资股,股东总数超过100万家。每年的股东大会上,从董事会工作报告,并购投资到年度决算、资本性支出,都会认真审议、批准才行。

上市后,管理层在公司章程与董事会的授权下,主持经营管理工作。每年制定综合经营计划,经董事会批准后,分解落实战略目标任务。董事会对高管人员实行问责制,但不插手、不干扰管理层独立自主地开展日常经营管理。作为监督机构,监事会对董事会和高级管理层及其成员履职情况认真监督,对全行依法经营、股东大会决议执行等情况发表独立意见,并为每位董事和高管人员建立了个人履职情况专项监督档案。

细心的人会发现,在建行5个专门委员会中,有4个主要负责人是由独立董事担任的。一些专职董事和职工监事经常独自到基层机构调研,参加各种全行性会议,审议各种工作议案,提出了大量有价值的意见建议,确保了公司治理科学规范。

### 十年服务追求引领时代风尚

小马是金昌市宁远堡镇的一名农村大学生,毕业后一直想开一家销售地方特产的网店,可手头没钱,又不好意思向亲友借。就在这时,他看到了建行网站上的“快贷”产品,短短几分钟,就得到5万元资金,解了燃眉之急。

“快贷”是建行在国内首家推出的一款万众创业个人网上全程自助贷款,在网上或手机上办理只要几分钟,最高可达500万。目前建行“快贷”已为全国31.08万客户累计发放66.53亿元。而这,只是建行每年数千种创新服务中的一种。

仅以建行微信银行为例,其下辖“微金融”、“悦生活”和信用卡三大服务模块,覆盖75项金融功能,提供生活服务、行政教育、娱乐出行、金融理财等4大领域41类日常生活服务达3500多项,覆盖全国339个大中城市。只要有建行账号,不需网银签约或手机签约,就可网上办理全国各地水电、手机、固定电话、宽带、煤气和热力等费用,服务便利就在自己的手指间。

对此,王洪章恳切地说:“我们的竞争对手从来不是其他银行,而是时刻变化的客户需求。满足客户全方位的金融服务,是建设一流银行的唯一捷径。”

上市之前,国有大行网点排长队的问题司空见惯,服务效率低、态度不佳的状况成为社会诟病。上市后,建行全面确立“以客户为中心”的服务理念和机制,尤其是近年来突出“善建者行,成其久远”的理念,并将其作为国有商业银行发展转型的核心内容和最基本的检验标准。

很快,建行在国内率先创建7个产品创新实验室,累计投放社会的8000多个新产品和服务项目,无不经受客户的体验完善才问世。

客户的不便就是服务的短板。建行针对大医院挂号难的

问题,率先推出了“一卡通”,实现患者可以通过自助设备、网上银行、手机银行等渠道自行挂号,如今又推出了“他卡通”、“住院一卡通”、“智慧301在线医院”等银医服务合作,这种以“刘艳快线”冠名的全流程自助创新就医模式,如今已成为社会服务品牌,极大地方便了患者在大医院就医,缓解了社会大众“就医难”的问题。

近日,建行以“满足客户任何时候、任何地点、任何方式服务需求”为宗旨,率先在国内自主研发的以全国数据大集中为基础、覆盖总分行、海内外、母子公司的所有银行集团经营管理领域的管理系统——新一代核心系统正式上线,这一国内最佳、国际一流的信息系统,引领了国内金融服务先河的流程变革和生产模式转型。

来自湖北科技厅的会计主管吴女士,在建行武汉东湖支行告诉笔者:“建行电子信息技术非常先进,一次就可扫描25张票据,并迅速传到后台。过去大半天办一笔业务,现在眨眼间就办完了。”在建行湖北武汉业务处理中心五楼,笔者见到左右两个工作大厅里,200多个操作员通过数据实时传来的业务,通过信息技术进行自动识别、切片、分配、录入和校验,每个操作员从获得任务到提交任务只需短短几秒钟。

建行新一代系统上线后,如今的一线网点服务已从传统的“坐等靠”被动式服务,向“站问迎”式主动营销全面转型。从客户进入网点取号开始,由系统自动分析形成的营销商机或专门业务解决方案,将迅速分类推送到网点各个相关岗位。柜面人员将根据商机提示主动向客户进行营销推荐,对客户感兴趣的产品服务,可迅速转发到相关后台专业处理中心,启动新一轮营销。同时系统将

根据营销执行情况、产品销售结果进行分析评估银行各岗位

的服务能力。一线网点,正成为建行营销、咨询服务和产品展示的渠道。

如今,建行已经实现了全国15万个营业网点和400多个专营机构的柜面业务后台自动集中处理,集中处理业务量日均70余万笔,高峰期达100万笔。现在,建行网点办理立等业务已由以前的5分钟缩短到2分钟左右,客户等候时间减少了60%。

如今,为客户提供随时、随地、随需的金融服务,在建行正在成为现实。个人网银客户突破2亿,位居国内同业首位。企业网银客户366万,规模位居同业前列。手机银行客户数、交易量、交易额等指标持续多年保持同业第一,客户满意度六行第一。自助设备服务能力同业领先,在业内率先同时在微信、短信及网络渠道推出智能客服——小微,自动应答量日均33万人次,相当于3113个人工座席。如今建行自助、网络和微信银行三大渠道的交易量已占全行总交易量的95%。经过十几年建设发展,建行网络服务渠道已经成为行内最主要的交易渠道、客户服务渠道、标准化和低风险产品的销售渠道。当今中国,每六个人就有一个在使用建行的网银,每七个人就有一个下载了建行手机银行客户端,建行每100笔交易就有95笔是通过电子、自助渠道实现的。

今年初,建行率先在全国12个城市推出智慧银行。这种完全颠覆传统网点的银行,里面的服务更智能、更简单、更便捷。智能叫号预约、人脸识别、机器人大堂经理、远程视频服务、客户智能互动、信息推送延伸等,通过智能设备、数字媒体和机器人交互技术,给客户以全新体验。建行再次以“先行者”的姿态,向国内外展现了中国现代银行的一流形象。

“智在理念,慧在建行”,正成为建行新时期服务的最新内涵。

### 十年风险经营奠定发展基石

在今年央视3·15晚会上,笔者的一段暗访,给全国观众留下了难忘的印象。

大家看到,笔者用一张买来的别人丢失的身份证,在几家银行顺利办成银行卡后,却在建设银行被柜面员工拒绝了。这个人只有一年多的普通员工严格合规的专业素养,实际上只是建行38万员工合规行为的缩影。

上市后,作为大型国有控股商业银行,建设银行深知,面对国内外复杂经营环境和形势,确保约占我国银行业总资产40%的大型商业银行资产安全,建行责无旁贷。

银行的风险离不开外部大环境的制约。近年来,在经济换挡和结构调整中,部分行业和区域风险频发,资产规模较大的大型银行面临的风险压力骤增。建行行长王祖继告诉笔者:“经济转型升级不仅考验我们的风险承受能力,更考验我们经营管理的智慧。”对此,建行管理层在全面风

险管理方面务实而稳健:——建立了具备国际化特色的、基于客户数据量化风险的内部评级体系,构建了基本覆盖境内和境外公司类、事业类、金融机构、专业贷款、地方政府等非零售客户的近50个评级模型。通过创新风险计量工具,丰富了风险战略的传导模式。

——细化风险等级粒度,提高精细化管理水平。参考国际先进银行经验,将客户风险等级统一升级为19级,减少客户信用等级过于集中的现象,提升了全行信贷风险区分能力。

——让风险工具成为客户细分的“卫兵”,提高服务营销效率。支持分支机构精细化分析和挖掘客户,确保银行风险承担水平控制在容忍范围内,支持业务规模的科学快速增长。针对小微企业融资难的问题,建行建立了6个模型,有效地支持了小企业业务向“小额化、标准化、集约化”转型。

### 十年转型发展 志在世界一流

经过近十年的高速发展,包括建行在内的大型银行如今面临的竞争和挑战愈加激烈。转型,迫在眉睫!“上任后,我连续走访了30多家央企,印象最深的是没有一位董事长要贷款,都是资产整合和国内外融资综合服务。”王洪章对三年前的印象至今依然清晰。

以全面服务布局满足客户综合化的金融需求,是新形势下大型银行转型发展的唯一选择。建行党委经过深入调研分析,于三年前率先确立了建设世界一流的综合化银行集团的发展目标,把战略牢牢镶嵌在“综合性、多功能、集约化”三个着力点上。如今,这一具有建行特色的“先手棋”,正在国有大行股改上市十周年大背景的棋盘上呈现新气象和新格局。

——传统优势更强了。支持实体经济离不开“金融航母”担当重任。建行以庞大的资金实力和责任感,在基础设施领域和重大项目建设贷款中始终领先同业。至今年上半年,全行基建贷款余额达2.7万亿元,占对公贷款的近50%。制造业贷款余额达1.32万亿元,涉农贷款余额达1.81万亿元,并通过网络银行累计向超过1.73万客户发放超过1500亿元贷款。目前已在“一带一路”沿线50多个国家和地区储备了268个重大项目,

投资额度达4600亿美元。——跨区域协同更快了。企业融资需求要求银行搭建客户与市场区域的资金通道,建行打破“部门银行”、“地域银行”格局,以集团优势建起跨区域、跨条线、跨国境、跨时差、跨银行联动的大综合营销服务平台。今年上半年,全行跨区域集团授信覆盖率83%,审定总量近1.3万亿元。

——境内外联动更紧了。充分发挥基金、租赁、信托、保险、投行、期货等同业牌照领先的优势,以及全球26家(一级)境外机构在主要国家和地区构建的多层次、多元化、全时空的海外服务网络,在对外直接投资、高端装备出口、海外重大工程承揽、走出去企业联动融资等方面,搭建起国际化集约服务平台。如今,建行境内外机构联动业务已占海外机构整体业务量的91.35%。

——线上线下更通了。时下,互联网金融培育了全民线上理财的习惯。建行运用大数据、云计算等前沿技术,全面进行银行体系再造。如今,建行互联网金融已渗透到所有业务、所有产品,形成了“三大渠道”(网上银行、手机银行、微信银行)+“三大生活平台”(善融商务、悦生活、惠生活)+“三类创新产品”(在线缴费支付、网上

——苦练内功,夯实管理基础。近几年,建行在348项制度中完善了内控措施,并将要求嵌入137个业务系统,开发优化系统功能581项,主动识别业务风险点7517个,规范了912项业务流程。通过风险管理职责进党委,在同业中首家建立合规管理制度,强化了各级班子责任;通过风险体制改革和信贷机制调整,落实全员风险管理责任,使上下级、前后台形成了合力。

——大数据助力,擦亮风控“眼睛”。建行新一代系统正在实现全业务风险计量、全集团风险视图、全流程风险防控。仅2015年上半年,电子银行风险监控平台就拦截欺诈事件19118起,为客户挽回损失1.39亿元人民币,有效保障了客户的资金安全。去年4月,建行被银监会正式批复核准实施资本管理高级办法,标志着建行风险精细化管理得到了监管机构肯定。

投资理财、网络信贷融资)+“三项智慧技术”(数据挖掘、金融云、客服“小微”)+O2O服务体系线上线下全贯通。网络金融已成为该行最主要的交易、客服以及产品销售渠道。现在,建行超七成的理财产品、六成的基金、近百分之百的账户贵金属,是通过互联网渠道销售的。

——风险管理更细了。建行基于集约化经营理念所进行的前后台业务流程再造,不仅实现了“前台受理、后台处理、前后台一体化”的服务模式转变,而且通过业务权限分离,任务随机分配、系统校验控制,首家建立起了“流程、系统、管理”三位一体的操作风险控制系统,有效控制了柜面上客户资金挪用、款项错划的情况发生。

——回报社会更多了。上市十年来,建行始终坚持用发展成果回报社会。先后实施了106个社会公益项目,累计捐款7.8亿元人民币。在全国贫困地区建起了45所“建行希望小学”,资助贫困地区高中生8.4万人次,少数民族贫困大学生2万多人次。

征途未洗丹心在,十年磨砺铸砥柱。上市是里程碑,十年是新起点。为了大国金融崛起,建设银行正快马加鞭疾驶在时代的最前沿!