

# 四大银行对总行架构实行重大改革

## 推进互联网时代银行转型

中国建设银行行长 张建国

随着大数据时代的到来，互联网业与金融业日渐融合，现行的金融组织体系和金融市场体系，正在传统金融部门和互联网金融的共同推动下，发生着深刻变革。今年政府工作报告首次提出“促进互联网金融健康发展”，这是我国规范发展互联网金融的重要标志。身处金融改革中心的大型商业银行，必须从战略高度充分认识这种技术性变革给传统银行业带来的巨大影响，积极主动迎接并引领这场金融领域新的产业革命。

对银行业而言，大数据、云计算、宽带传输和移动互联不断催生新的金融服务模式，悄然改变着银行与客户之间的联系。互联网低成本、全球性、实时性以及互动性等特点，促使银行业在业务处理电子化、管理决策信息化、自助服务渠道的创新和发展等三大领域谋求新的变革。

商业银行是最早将互联网技术应用于金融服务领域的行业，其强大的客户基础、深厚的发展底蕴以及良好的风险控制，发展互联网金融具有得天独厚的优势。近年来，建设银行高度重视和积极应对互联网金融的挑战，稳步推进互联网技术与金融业务的深度融合，在“善融商务”、电子银行、电子支付业务、“E商网通”、电子政务“网上招投标”等互联网金融发展方面，做了一些有益的实践和创新，取得了较好的进展和实效。

当前，业界对互联网金融的关注集中于互联网金融对传统金融的影响上，这一方面反映了互联网对社会经济生活的深远影响，另一方面也反映了人们对目前我国金融服务尤其是银行服务的一种期待，银行业的传统服务模式和服务能力正面临全面考验。建设银行将持续深化“以客户为中心”的服务理念，创新实践基于互联网的金融业务，培育互联网金融良好的生态系统，促进互联网金融走向健康发展的轨道，从而牢固确立互联网金融业务的主体地位，努力由互联网金融的参与者塑造为领跑者。

一是以互联网金融作为互联网时代建设银行转型发展的战略抓手。当前，建设银行正在努力加快推进经营管理的五大转型，其中很重要一点就是由手工处理向电子化转型，重点是提升信息化、流程化、智能化水平，充分发挥信息技术、大数据在经营管理中的作用。面对互联网金融这一新的战略契机，建设银行将会以更加开放的姿态迎接挑战，顺应银行客户网民化的历史趋势，确保银行稳定和巩固客户、存款等战略资源，突破零售与小微业务的成本、风险瓶颈，激发持续发展的内生动力。

二是让平等、开放、普惠、创新成为互联网时代“以客户为中心”的内涵。党的十八届三中全会提出“完善金融市场体系”，“发展普惠金融”。这是中国金融体系中亟待加强的环节，也是金融与互联网深度对接的创新方向。建设银行将积极贯彻中央决策部署，致力于提升客户体验、满足客户需求，大力推进互联网金融产品创新。

三是高度关注和积极防范互联网金融风险。互联网金融快速发展的同时，风险也在快速集聚。当前，我国互联网金融才刚刚起步，不仅面临传统金融活动中的市场风险、信用风险和流动性风险，还面临信息技术引发的技术风险、信息安全风险、虚拟金融的业务风险。在目前法律定位不明、监管存在真空的现实情况下，必须积极研究加以防范。相较于传统金融的结构数据分析，互联网金融可以依托电子商务和虚拟社交平台，利用大数据和云计算将大量的非结构性数据纳入风险管理之中，以实现风险控制管理的有效性。

互联网不是个新兴行业，而是一门不断发展的技术；互联网金融虽然改变了金融生态，但却无法改变金融的实质。我们将全面深化改革和发挥市场决定性作用的要求出发，积极探索互联网金融规范发展之道，统筹发展传统金融和互联网金融，引导新兴金融稳健发展。

一级部门，同样显示了加强风控的决心。

随着互联网金融快速发展，四大行此轮改革均把互联网金融提到了重要位置。工行将电子渠道与物理网点一样重视，电子银行部成为11个利润中心之一；农行则将互联网金融上升到全行战略层面统筹谋划，为现有一级部门电子银行部增加了网络金融部的职能，推进金融与互联网技术创新；中行优化组合，成立了新的网络金融部；交行也将互联网金融作为事业部业务探索推进。

文/新华社记者 刘诗平 吴雨  
(据新华社北京4月3日专电)

农行将原来的“四部五中心”调整为“三部六中心”，撤并重组5个一级部、8个二级部，增设了4个一级部，增设农村产业与城镇化、小微企业、互联网金融等新兴业务部门，重构了产品研发体制，搭建起大后台运营体系。

中行则撤销了公司金融总部、个人金融总部、金融市场总部、风险管理总部、运营服务总部等五大总部，调整为38个一级部门，6个直属机构。

交行宣布，今年推出信用卡中心、金融市场业务中心、贵金属交易中心、离岸金融业务中心、票据交易中心等5

个利润中心的事业部制改革，启动理财、投行、托管、期货、私人银行等5个准事业部业务，探索推进集团式客户、省分行大客户、汽车供应链金融、便民金融服务中心(社区银行)、互联网金融等5个事业部业务。

四大行架构改革在强化利润中心建设、实现扁平化管理、优化流程的同时，注重提升风控效率。如工行通过优化风控流程增强市场化取向，将“授信部”和“审批部”合并为“授信审批部”；中行的风险管理部、市场风险管理部、内部控制部、法律与合规部等成为

### 资讯工坊

#### 上海推小微企业信贷利率指数

本报讯 记者钱晔报道：为客观真实反映小微企业信贷融资成本及变动趋势，上海银监局近日会同上海市经信委探索推出上海小微企业信贷利率监测指数。

据了解，上海银监局选取12家具有代表性的商业银行作为利率指数观测行，样本行合计小微企业贷款业务量占全市60%。上海小微企业信贷利率指数从小微企业贷款加权平均利率以及中型、小型、微型、单户500万以下小微企业平均贷款利率5个维度，对辖区内小微企业融资成本情况实现比较监测和趋势跟踪。

#### 民生手机银行年交易破万亿元

本报讯 记者陈果静报道：去年以来，民生银行大力发展手机银行业务，同时把短信银行和微信银行作为补充和延伸。截至2013年末，民生银行手机银行客户总数达554.52万户，年交易金额11258.51亿元，是国内首批手机银行业务突破万亿元的银行之一。

据介绍，民生银行在移动金融方面的布局开始于2012年。截至去年三季度末，在国内银行业手机银行交易总额中，民生银行的手机银行交易金额占比已经达到了10.87%。

#### 华夏银行推小法人移动银行

本报讯 记者杨阳报道：华夏银行深圳分行日前发布了其旗下移动银行品牌——“小法人”移动银行。

据介绍，“小法人”移动银行具有“华夏金融”和“华夏生活”两大板块。其中金融功能覆盖了对本行、他行账户的统一管理、本行及跨行账户收付款，以及购买基金、黄金等服务；生活功能包括提供便民缴费、手机充值、机票购买及在线值机、电影票实时购买及在线选座、交通罚款缴纳、预订酒店、ETC充值等众多服务。

#### 金华银监分局推进普惠金融

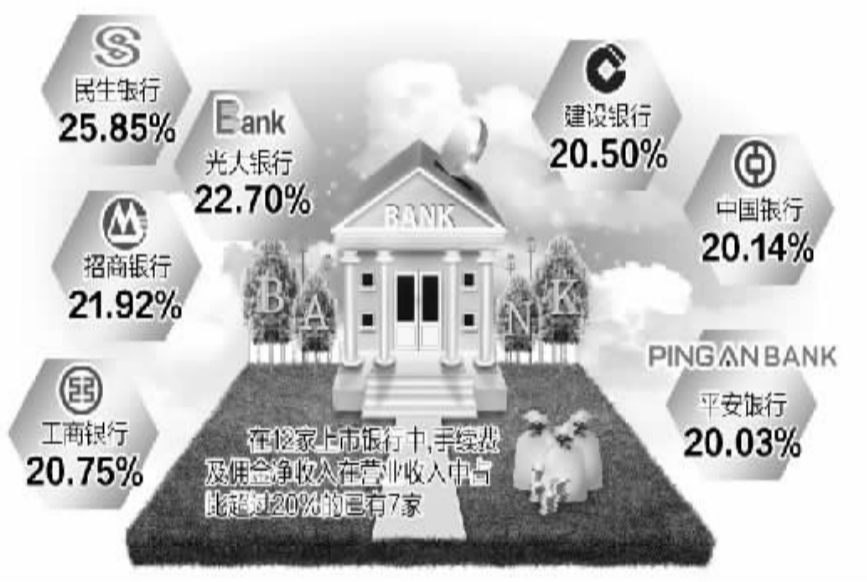
本报讯 记者赵晶、通讯员田建永报道：近年来，浙江金华银监分局引领辖区内8家农信机构将工作的重点聚焦在“普惠金融”工程上，着力做好便民普惠、创业普惠和阳光普惠工作。

截至目前，金华农信系统共评定信用用户51.4万户，评定信用村3234个，占金华市行政村总数的64%；同时设立小微专营机构12家，积极推广微贷系统和技术的运用，专营机构发放小微企业贷款3300户，余额27亿元。

### 解读 2013 年银行年报

## 持续创新促收入结构优化

本报记者 王璐 郭子源



截至4月2日，已有12家上市银行交出了2013年“成绩单”。细读各家年报，“经营转型”、“收入结构”、“非利息净收入占比”、“手续费及佣金净收入占比”等引人关注。

在利率市场化推动商业银行转型的过程中，盈利模式转变是重要一环。综合各上市银行年报看，当负债成本增加、存贷利差收窄之时，在控制成本、管控风险的基础上，拓展中间业务收入来源、增加新产品线、创新服务手段，被大多数上市银行视为盈利的新机遇。

#### 中间收入占比整体提升

Wind数据显示，目前已披露年报的12家上市银行共实现净利润10206.23亿元，平均增幅14.3%，中信、浦发、兴业分别以26.24%、19.7%、18.7%的增速位居前三。在国有五大商业银行中，中、农、工、建净利润增速均保持两位数，农行14.63%的增速为最高，交行则以6.73%的个位数增速垫底。

从年报情况看，生息规模、息差、净息收入，以及手续费和佣金收入等中间收入的增加，仍然是银行2013年净利润增长的主要驱动力。但值得注意的是，在利率市场化等因素的推动下，银行依赖利息收入的比重逐步下降，手续费、佣金收入等中间业务收入占比整体上升，对营业收入的贡献增加，成为各银行优化收入结构的“抓手”。

从收入占比看，在12家上市银行中，手续费及佣金净收入在营业收入中占比超过20%的已有7家，依次为民生25.85%、光大22.7%、招行21.92%、工行20.75%、建行20.5%、中行20.14%、平安

20.03%。而2012年年底时，超过20%占比的只有建行一家。

从增长率看，银行净利息收入的同比增速也已低于手续费及佣金收入的增长，但各家银行中间收入增速分化比较突出。以手续费收入为例，国有银行增速维持在10%至25%之间，而股份制银行则基本上都在40%以上。

“结构分化首先需要了解去年中间收入增长较好的原因。”长江证券分析师刘俊表示，2012年银行业受“七不准”的影响，导致中间收入基数较低，而2013年银行手续费收入取得了恢复性增长。中小行由于收费项目更多，因此增长更为明显。

“手续费增长来源多元化，银行卡、托管等渠道类手续费保持较快增长，同时投行、财务咨询等与融资相关的中间业务收入明显恢复，中小行非标资产占比远超同行，因此中间收入增长速度显著提高。”刘俊说。

#### 理财和银行卡业务成亮点

从已发布的12家银行年报看，中间业务的增长点多集中在理财业务和银行卡业务，资产托管业务增速也颇为抢眼。

光大银行年报称，2013年手续费及佣金净收入增速主要受益于信用卡业务、理财业务、投行业务、资产托管业务快速增长。其中银行卡手续费收入同比增加37.24亿元，增长110.83%，理财服务手续费收入同比增加7.38亿元，增长47.71%。

招行则积极拓展财富管理，联动信用卡以及国际保函保理等跨境业务，带动了2013年非利息净收入增长。招行表示，其2013年实现财富管理手续费及

佣金收入92.91亿元，同比增长42.83%。此外，受托理财收入、代理信托收入分别同比增长83.27%、19.54%。

“随着中国财富管理市场总量增加，很大一部分资金托管都放在银行。”中央财经大学中国银行业研究中心主任郭田勇表示，目前银行在托管市场中仍处于比较强势的地位，包括现在发的金融产品也都由银行托管，信托等集合产品在募集前也需要在银行开托管账户，银行借此获得手续费。

具体到各家银行，股份制银行资产托管业务增速“抢眼”，如中信银行这一业务增速为182.10%，浦发银行增长124.29%。相比之下，国有五大商业银行虽增速略低，但规模基数仍较大。五大国有商业银行中，托管资产规模大小依次为中行约5万亿元、工行4.6万亿元、农行3.58万亿元、建行3.1万亿元、交行2.8万亿元，除中行外，其他4家分别增长16.8%、20.6%、14.79%、87.21%。交行托管资产规模最小，但增幅最大。

#### 发力互联网金融

“在中国银行业经营模式转轨与增长方式转型的变革过程中，既有服务与渠道的迅速分化，也有金融与技术的深度融合。我们相信，唯有客户才是主导变革的决策性力量。”交行行长彭纯说。

“金融与技术深度融合”的最典型代表莫过于互联网金融。在各家银行的业绩发布会上，互联网金融服务创新是个“高频话题”。多家银行表示将以创新服务手段为着力点，推动经营模式转型。

工行行长易会满将“互联网金融”视为“利用互联网移动的通讯技术跟资金存贷汇中介功能相结合的一种新的经营模式”。他表示，互联网发展对于提升金融效率、拓宽服务渠道、丰富服务模式、增强客户体验均起到了非常好的作用。

从年报情况看，借道大数据和新技术，深挖支付方式、数据管理、财富管理、电子商务等业务价值，已成为当下银行创新发展的“发力点”。

2013年，中信银行一直力推异度支付、NFC手机近场支付、跨行全网收单等产品，并与银联合作推出“POS商户网络贷款”，改变网络融资模式。民生银行、兴业银行则主打线上“直销银行”，借电子银行渠道推广理财产品、基金代销业务。

农行副行长李振江透露，农行正在和有关部门合作，探讨在B2C领域建立垂直电子商务平台的可行性，结合移动终端的使用，打造集农产品直销、农资采购、农民的生活服务为一体的电子化社区。

#### 交通银行上海分行：

## 融资平台试解小微贷款难

本报记者 郭子源

为186万元。2008年时，公司负债率近90%，股东个人资金实力有限，几乎没有有形资产，甚至日常工作中的传真机、复印机都要通过租赁获得。“虽然是高新企业，但很多银行对我们的技术了解甚少，对财务信息仅停在几份未经审计的财务报表上，我们也无法提供有效的担保方式。”该公司负责人说。

经过分析和研讨，交行上海分行利用该企业多年来积累的税收记录，在公司成立初期为其提供了500万元“税收贷”项下的信用贷款。同时，该分行还结合其下

游客客户资质较好的优势，通过应收账款质押为企业制订“产业链金融”解决方案。

据了解，交行上海分行2010年即与上海徐汇区政府、漕河泾开发区合作推出“科技型小企业融资平台”。为解决银企双方信息不对称障碍，通过园区推荐，平台向银行提供企业除财务信息以外的更多情况，使银行能全面了解小微企业客户的工商信息、税务信息等，为银行授信决策提供依据。

在降低银行融资的“担保门槛”方面，园区提供科技型小微企业风险补偿资金，平台为小微企业客户提供50%的风险补

偿，银行承担50%的信用敞口，银行的授信风险由此得到分摊。

在降低小微企业的“融资成本”方面，平台采取“银行让一部分、政府贴一部分”的模式，一旦平台推荐的企业获批授信，交行将为其提供相对优惠的贷款，企业正常归还贷款后还可以获得财政利息补贴。

交行上海分行零售信贷部有关负责人认为，银行不只要找到贷款对象，更重要的是发现有价值的企业，用有效的风险识别换来企业和银行的共同成长。

### 走进金融机构

小微企业向银行融资的准入条件和银行融资的担保门槛如何降低？银企间信息不对称如何化解？交通银行上海分行的“科技型小企业融资平台”构建了“收益共享、风险共担”的模式，尝试化解小微贷款难题。

上海某高新技术企业目前注册资本



识别真假币，要做到一看二摸三听四测，即看水印摸凹凸听声音测荧光。图为山东省无棣县农村合作银行的工作人员正在教村民识别真假币。 蒋惠庆摄