

中国建设银行转型发展成果入选哈佛商学院教学案例库——

生意经

直播技术领军企业乾元通：

“大象”转身

让数据飞

经济日报·中国经济网记者 钱箬旻

本报记者 刘 成 通讯员 刘春梅

慧眼观企

近日,经中国建设银行董事长王洪章签名授权,哈佛大学正式将建行转型发展成果纳入哈佛商学院全球商界精英培训教学案例库。

业内评价认为,作为国内首家正式入选哈佛商学院案例库的银行,建行以大象般的体量优雅地转身,轻盈地奔跑,给中国银行业带来了一抹惊艳。

赢主动：

下好改革“先手棋”

“建行转型是适应大势、顺势而为的一次自觉主动的转型,是基于现代公司治理机制做出的商业化决策,其复杂性、挑战性不言而喻。”王洪章说。

近年来,伴随国内外经济形势的巨大变化以及新技术革命带来的巨大影响,中国银行业发展面临前所未有的挑战。具体到建行,先行改革的红利已基本耗尽,传统经营管理方式已经无法适应新的发展需求。在这样的大背景下,转型成为建行应对挑战、突破瓶颈的不二选择。

因势谋变需要更高的视野,也需要巨大的决心。从2012年起,建行就积极探索转型发展路径,寻找发展新优势。建行有关负责人告诉记者,建行的转型突出以客户为中心、以市场为导向,定位于国内最佳、国际一流的目标,着眼于打造最具价值创造力的银行。在具体实施路径上,采取综合性、多功能、集约化、创新型、智慧型“五位一体”协同推进的整体转型策略。其中,综合性转型致力于成为客户综合金融方案的提供者;多功能转型的目标是构建以金融生态圈为重点的多功能平台;集约化转型的目标是推进经营全要素的优化配置;创新型转型旨在打造创新驱动的强力引擎;智慧型转型旨在以智慧金融服务赢得未来。

目前,建行转型已经棋至中盘,五大转型稳步推进,转型先手棋为全行发展赢得主动。统计显示,2016年,在拨备覆盖率保持稳定、不良贷款率和不良贷款率“双降”的基础上,全行实现净利润2323.89亿元,增长1.53%;集团总资产达到20.96万亿元,增长14.25%;平均资产回报率和平均股东权益回报率分别为1.18%和15.44%,各项业务稳中向好,稳中见强,核心指标和市值排名处于同业前列。

王洪章表示,追溯过往,在中国银行业的历次改革转型浪潮中,建行始终勇立潮头、敢为人先。正是这种精神帮助建行在中国经济发展历程及金融改革的关键节点上屡屡走在前列,赢得发展新空间。

记者手记

中国建设银行的转型之路之所以受到如此多的关注和当前国内外经济发展大环境密切相关的。

国际金融危机后,西方很多大型银行都在努力探索转型。这其中有许多中国银行业可以借鉴的地方,比如强化全面风险管控、推动经营管理集约、严格资本管理等。但需要特别注意的是,中西方银行业金融机构面临的具体问题是不一样的,这就决定了各自转型的方向和路径是不同的,既不能简单地类比,也不能机械地生搬硬套。

2005年,建行股改上市,成为严格意义上的市场化主体。由于建立起现代企业制度,加之中国经济的腾飞,内外因共同促使建行进入了近10年的高速增长期。

图① 建行宁波市分行宁波一舟山江海联运提供金融服务。

图② 建行支持建设的合福铁路(闽赣段)丰溪河特大桥梁施工现场。(资料图片)



图③ 建行推出智慧银行,引发业界关注。

图④ 2015年10月,中国建设银行在伦敦成功发行10亿两年期离岸人民币债。(资料图片)



选路径：

定位系统性工程

对于企业来说,转型并不是简单的事,每一次转型都意味着要打破旧有规则,解决新困扰、新问题。可以说,定位是否精准关乎转型成败。

建行对自己的转型定位是全面的系统工程,即要坚持“五位一体”协同推进的整体转型路径。

“随着经济转型升级和金融市场改革开放,客户金融需求呈现出多样化、复杂化、专业化、定制化的特点。”建行相关负责人告诉记者,以客户融资为例,2008年至2016年,人民币和外币贷款在社会融资规模中的占比由75%下降到69%,企业债和股票融资占比由13%上升到25%。需求端的变化,要求银行在金融服务供给端作出调整。

同时,商业银行经过长期发展积累起庞大的客户资源、数据资源、渠道资源和技术资源。根据企业资源理论,这些具有通用性的资源往往由于未被充分利用而成为“剩余资源”。通过综合性经营,建

行在集团层面将这些资源更有效、更充分地统筹利用起来,更加有效地满足客户需求,并在同业竞争中获取比较优势。

经过综合性经营的探索实践,2015年以来,建行先后完成银团贷款、内保外贷、项目融资、并购贷款、境外发债等海外项目222个,签约金额551亿美元,储备项目450个;建立起统筹表内外、全渠道、全产品的经营管理机制以及大资产大负债运营机制;建立资金、财务、信贷等资源在集团内统筹配置的机制,形成整体联动。

在建行看来,未来的金融服务可能不再特指金融机构的行为,而会逐步转变为一种基础功能。人们可能感受不到银行的“物理存在”,但银行提供的多功能金融服务却如同空气和水一样无处不在,融入人们日常的生产生活中。因此,立足自身优势提前布局金融生态是大型银行功能转型的必然选择。

建行认为,不能简单地“做减法”,撤网点,而要对网点实行“三综合”改造、授权调整和转型“赋能”,将其打造成为产品展示与销售平台、客户体验与互动平台、客户交流与咨询平台,实现线上线下平台对接和生态融合。得益于这一思

路,目前全行1.5万个网点中99%的网点、95%的柜员能够“一站式”为客户提供对公对私综合性服务。

聚共识：

“上下同欲”的智慧

王洪章认为,建行的转型之所以成功,最关键的因素就是通过“上下同欲”“上兵伐谋”“守正出新”“以人为本”“和合共生”的思想体系,将“共识”二字贯穿转型发展的全过程。

所谓“上下同欲”即先转变观念,凝聚共识。建行转型规划经过反复研讨酝酿,先后修改了100多稿,广泛汇集了全行的智慧。因此,全行上下在转型中做到了认识一致、方向一致,凝聚了最大的合力,使千头万绪的工作协同有序推进。

所谓“上兵伐谋”即着眼长远,不争一城一地的得失。比如,建行在业内率先要求各分行季末年末不冲时点,瞄准“大资产大负债”策略,跳出存款抓客户、抓账户,跳出贷款抓优质资产、抓综合性投融资服务。这样做虽然会导致短期内流失一些市场份额,但从长远来看无疑赢得了转型主动权和战略先机。

所谓“守正出新”即不能背离金融的内在规律,不能改变金融作为服务业的本质属性。身处大变革时代,银行必须勇于和敏于求变、敢于和善于创新,但无论如何都不能背离银行的本质。只有坚持植根于实体经济、坚持按银行的规律办银行,才能确保转型发展不偏离正确方向,才能做到行稳致远。

所谓“以人为本”即把人力资源管理转型摆在更加重要的位置上,着力优化人力资源结构,改革人才选拔聘任机制,特别是要将薪酬、培训等资源向一线员工倾斜。

所谓“和合共生”即抓住金融“融通”的本质。金融与实体经济之间,银行与客户、合作者和其他利益相关者之间不应该是“零和博弈”、粗暴瓜分利润的关系,而应该回归到共生共荣、协同发展的状态。秉承这一思路,建行在转型过程中逐步与客户、合作者和其他利益相关者建立伙伴关系,努力构建起和谐健康的金融生态。

识变 应变 求变

钱箬旻

但最近几年,包括建行在内的银行业金融机构普遍遇到了困难。比如,利率市场化。随着中国利率市场化基本完成,商业银行获得自主定价权,也面临存款分流、利差收窄的巨大压力。又如,汇率改革和人民币国际化。人民币汇率双向浮动空间扩大、跨境资本流动增加,中国企业“走出去”、人民币国际化进程加快等,对中国商业银行的跨境金融服务能力、全球资产配置能力、跨市场全面风险管控能力提出新的要求。再如,新技术革命正在重塑现代经济版图。以人工智能、大数据、生物技术、区块链、移动互联网和物联网等为代表的新时代正在深刻改变人们的生产生活方式,并在经济领域带来颠覆性变革。

面对这一切,如果银行业不识别、不应变、不求变,就可能陷入战略被动,错失发展机遇,能否冷静应对并找到转型方向决定着银行业的命运。

建行全面转型的核心思路是围绕主业开展综合性经营,拓展多功能平台。可以看到,其切入点在于解决当前中国金融业面临的结构性失衡问题,比如存在“脱实向虚”现象、部分领域的金融供给还远远不足等。从实践成果看,这一思路确实抓住了转型的要害。

转型不易,且行且珍惜。作为一家国有大型银行,深化转型发展需要智慧、耐力,更需要自信。找准适合自己的道路,一门心思走下去,建行如此,同业也当如此。

小黄车“骑”出国门了

本报记者 郑彬

国家、100个城市同步运营,连接车辆近600万辆,用户累计骑行达10亿次。

作为一种全新的商业模式,共享单车目前还处于起步阶段,且不可避免地面临很多问题。然而,这并不影响ofo小黄车立志做真正影响全世界的互联网企业的抱负与雄心。

“骑行是不受语言限制、没有国界的。”戴威表示,ofo小黄车掀起了“互联网+自行车”出行风潮,这一风潮正在席卷越来越多的国家。目前,ofo小黄车已

“骑”出国门,在美国、英国、新加坡等国家开展业务。基于欧美用户支付等方面习惯而专门打造的ofo海外版APP也已正式上线。

更重要的是,ofo小黄车是第一家将技术和商业模式传播到国外的中国共享经济公司、第一个与联合国开发计划署合作的中国创业公司。目前,这一模式已经得到业界广泛认可,包括美国的Spin、新加坡的Obike等在内的全球众多共享单车企业均在模仿和借鉴。

戴威认为,作为新模式的创造者,ofo“走出去”并不难,真正难的是结合海外不同市场的特点,改进服务方式,提升服务体验。只有融入当地文化,得到当地客户的认可,企业才能算真正站稳了脚跟。

除此之外,ofo小黄车与华为、中国电信达成了全面合作协议。未来,三方将共同实现基于新一代物联网NB-IoT技术的ofo共享单车智能方案,共同打造全球首个共享单车行业标准。根据合作内容,华为将为其生产车载芯片,并提供网络技术支持,而中国电信则将其提供国内覆盖面最广的独家无线网络。在新的技术解决方案下,ofo的解锁响应速度将远快于以往2G产品,可实现车辆“秒解”并可通过数据传输实现随机密码。

君乐宝全面接轨质量管理最高标准

本报讯 记者许红洲报道:君乐宝乳业集团日前携手普华永道,与世界3大质量组织——美国质量学会、欧洲质量组织和日本科学技术联盟达成战略合作,将在质量管理方面与全球最高标准全面接轨。君乐宝由此成为中国首家同时与世界3大质量组织达成战略合作的乳企,这也是继全球首家通过BRC A+顶级认证、登上香港销售之后,君乐宝打造国际品质好奶粉的又一重要举措。

君乐宝是国产奶粉行业的新秀。尽管2014年才进入奶粉领域,但君乐宝从成立之初起就以振兴国产奶粉为己任,以“让每一个中国孩子都能喝上世界级的好奶粉”为目标,坚持走品质制胜之路。“四项对标、两个搭建”是君乐宝此次携手3大质量组织的核心思路。“四项对标”是指对标国际先进质量管理模式,对标国际先进食品领域标准,对标国际先进质量管理工具以及对标食品安全风险监测技术;“两个搭建”是指相关各方共同搭建国际领先的质量管理交流平台和国际食品安全技术交流平台,并围绕两大平台全面开展各类质量安全活动、共享质量管理成果、开展专业技能交流培训、分享食品安全领域技术,共同为中国乳业塑造高端质量人才。

此次战略合作为契机,君乐宝全面质量管理5.0卓越绩效模式将全面升级,在质量管理方面推动经营系统从关注“产品的小质量”向关注“经营的大质量”转型,角色由“质量部门管理质量”向“人人承担质量改进”转化,职责定位由“聚焦产品质量管理”向“质量管理的系统性、全局性”转变。统计显示,君乐宝奶粉上市3年来,销售增长率位居行业首位。2016年集团销售收入超过80亿元,2017年预计超过100亿元。“用国际最高标准做好产品、做强产业、做优品牌,这是君乐宝的使命。君乐宝将继续努力跨越全球主流质量管理体系的壁垒,打造真正具有国际竞争力的乳业品牌。”君乐宝乳业集团副总裁柴艳兵表示。

本版编辑 韩叙  
美编 吴迪  
本版邮箱 jrbqyb@163.com