

勇立潮头

——中国建设银行海外业务发展纪实

俊 岭



这是一个激动人心的时刻。

伦敦时间2014年6月17日晚，中英两国政要、各界代表齐聚伦敦自然历史博物馆，李克强总理在英中贸易协会的欢迎晚宴致辞中郑重宣布——中国建设银行成为伦敦人民币业务清算行。英国财政大臣奥斯本作了热情洋溢的致辞，对中国建设银行表示热烈祝贺，台下700多位中外来宾报以经久不息的掌声，响彻会场。

这又是一个令人难以忘怀的时刻。

成为伦敦人民币清算行是中国建设银行首次获任海外人民币指定清算行，更是我国首次在亚洲以外的国家（地区）指定人民币清算行。伦敦是世界三大金融中心之一，建设银行的这次突破因而也被赋予了更广泛、更深刻的意义。这一激动人心的时刻将被人们铭记，成为建设银行历史乃至人民币国际化进程中浓墨重彩的一笔。

1、高瞻远瞩抢抓机遇

习近平总书记在思考中国改革发展历程后曾经深刻地指出：“改革开放是决定当代中国命运的关键一招。”纵观中国改革开放的历史，“改革”与“开放”从来是紧密联系在一起的，可以说，谁把握住了二者的关系，谁就在改革开放乃至世界经济发展中占得先机。

作为我国金融业的中流砥柱，建设银行在对外开放中早已汲汲而行：

1986年5月，经国家有关部门批准，建设银行深圳、厦门、珠海三个经济特区设立了分行，在全行系统率先开办国际业务，打破了建设银行长期以来只办人民币业务的单一局面。

1988年，经国家外汇管理局批准，建设银行总行正式成立国际业务部，标志着建设银行进入全面经营本外币业务的新阶段。

1991年，建设银行设立了第一家海外机构——伦敦代表处。

1995年，建设银行第一家海外经营性机构香港分行正式开业。

2006年，建设银行成立了上海国际贸易单证处理中心，在四大银行中率先实现了单证业务集中处理，改变了以往的分散式经营方式，确立了国际结算跨区域集中处理模式。

经过多年发展，建设银行国际业务日渐壮大，金融服务网络日渐完善。2006年底，建设银行出台了《中国建设银行股份有限公司海外发展战略纲要》，正式确立了海外业务发展中长期战略目标，自此步入更加快速的发展轨道。

随着中国经济实力和国际地位的迅速提升，中国在世界经济中变得举足轻重。同其他国内企业一样，银行业进一步“走出去”成为大势所趋。对此，建设银行管理团队有着清醒的认识，董事长王洪章明确表示：“中国企业在走出去，人民币在国际化，如果建设银行不走出去，将会失去客户、丧失先机，也无法成为国内最佳、国际一流的大银行。”

从海外设点布局到参股控股国外机构，中资银行正阔步走向全球金融舞台，发挥着日益重要的作用。中国建设银行正是这一过程中高瞻远瞩、抢抓机遇、脚踏实地、稳健前行的领头雁。自2009年起的几轮跨境贸易人民币结算试点中，建设银行都在第一时间快速响应，为众多客户办理跨境人民币业务，受到客户的一致好评和赞誉。截至2013年末，建设银行境内外机构累计办理跨境人民币业务3.6万亿元，为超过11000家客户提供了跨境人民币结算和投资服务，涉及境外国家和地区154个。有11家海外机构开办了离岸人民币业务，产品涵盖批发、零售、财富管理等多个领域，累计完成人民币结算量约1.7万亿元，为海外客户开立人民币账户近5500个。跨境人民币结算量在全行国际结算量中占比13.49%，超过全国平均水平。

2、多策并举内外兼修

经济全球化的现实有如一个硬币的两面，一方面，互联网的发展大大缩小了人们之间的距离，为经济注入新的活力；另一方面，世界各地的发展很不平衡，国际形势依然错综复杂。对于任何一家想走向世界的银行而言，机遇与挑战均不言而喻。

建设银行秉持着“成绩来自用心，收获来自付出”的踏实理念，对内加强自身建设，深挖内部潜力；对外顺应世界潮流因势而动，多策并举，努力在海外业务竞争中拔得头筹。

抢人才——掌握人才，就掌握了市场的核心

竞争力。建设银行始终积极推进国际化人才战略，培养国际化复合型人才。一方面，建设银行不断加强海外人才库选拔和培养，优化外派工作流程和海外机构人力资源管理体系，逐步建立起一支国际化的人才队伍，海外人才库储备总量已突破1000人；另一方面，通过多种渠道吸引全球经验丰富的优秀金融人才，充实到海外机构，通过境内外培训帮助外籍员工熟悉建设银行的企业文化、业务流程和金融产品，增强认同感和归属感，同时充分利用外籍员工丰富的市场经验和职业意识，协助海外机构制定更为切实可行的营业计划和营销策略，提高海外机构的“本地化”经营程度。

抓管理——博采众长，一体化管理与本土化经营统筹兼顾。建设银行充分认识到境外机构所处的监管、法律、市场和文化环境各异，照搬国内的管理理念和模式是行不通的。因此，建设银行按照牵头管理与条线管理相结合的原则，稳步推进集团整体发展战略的实施，有效发挥境内、境外的协同效应。在扩展海外业务过程中，建设银行业务部门努力了解当地文化、熟悉当地法律、遵守当地惯例，采取适应所在地经济社会环境的“本土化”经营策略，满足当地客户的需求，拓展并巩固当地市场，从而建立了口碑、打牢了基础、擦亮了“中国建设银行”的金字招牌。

促创新——求新求变，业务发展与管理提升齐头并进。建设银行董事长王洪章指出：“创新是银行之魂，是发展的不竭动力。”近年来，建设银行大力推进产品、流程、管理等机制创新，打通线上线下，努力为客户提提供本外币和境内外一揽子解决方案。在贸易融资方面，建设银行设立了“贸易金融”品牌和“融信通”、“融税通”、“融货通”、“融账通”和“跨境通途”等一系列子品牌，帮助客户规避汇率风险，降低交易成本，也带动了结算、融资、资金交易和理财产品等各项业务的发展。在支持企业方面，仅2013年便为三星电子、大宇国际、阿尔斯通等多家大型重点跨国集团客户提供了全球授信。

借东风——顺应大势，充分借助人民币国际化浪潮及自身传统优势发展海外业务。正所谓“成大事业，乘大势”，建设银行敏锐地意识到人民币国际化对于提高自身竞争力的重要意义。近年来，建设银行借强大的人民币资金实力及长期以来积累的显著优势努力做大做强海外机构人民币业务。一方面，建设银行利用集团全球清算系统统一平台，为离岸人民币业务提供24小时不间断清算服务；与此同时，建设银行加大了对海外机构的人民币资金支持和资源配置力度，力争人民币清算行资格，积极加入离岸人民币交易做市商行列，建立了全方位覆盖境内外、清算结算、批发零售的离岸人民币产品序列，逐步确立了在离岸人民币业务领域中的领先地位。

3、乘风破浪布局全球

宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。经过建行近30年来的不懈努力，建设银行已基本构建起多层次、多元化的海外机构网络，由1954年成立之初的一家担负特殊使命的国家专业银行转变为网络覆盖全球五大洲主要金融市场、提供7×24小时不间断交易服务的国际性银行，业务范围涵盖批发、零售和投资银行业务等多个领域。截至2013年末，境内38家一级分行均开办了外汇业务；2232家分支机构开办了

对公外汇业务，覆盖了外向型经济发达的主要地区；外币储蓄网点开办率超过70%，形成了本外币相互配合、个人与对公业务协同发展的机构布局。

近几年来，建设银行的海外布局更是频繁突破，大有乘风破浪之势。2012年12月建设银行伦敦成功发行10亿元人民币债券，成为在英国发行人民币债券的首家中资金融机构，被两国政府誉为中英金融合作进程中的重要里程碑，受到欧洲金融同业的一致好评。2013年12月在伦敦举办了“中国建设银行QFII/RQFII投资国际论坛”，支持两国政府达成的人民币投资额度安排，面向英国和欧洲10多个国家和地区的185家投资机构介绍政策和配套金融服务产品，进一步增强了离岸人民币托管业务服务能力和在RQFII市场中的影响力。

今年以来，澳门分行开业、新西兰子银行获批并注册成立，巴西BIC银行总股本72%的股份买卖交易已完成交割手续；多伦多分行也于今年初正式获得加拿大财政部批准，成为第一家在加拿大获得分行牌照的中资银行。此外，建设银行在有效整合香港地区机构和资源的基础上，正在加快拓展欧洲版图。未来，建设银行将通过在荷兰、法国、西班牙等国设立机构，力争2015年实现全球主要目标市场布局计划，大幅提升全球客户服务能力和市场竞争力。

2014年2月16日，澳大利亚墨尔本正式启用建设银行ATM服务，通过ATM上醒目的标识，持卡人可以在墨尔本最繁华的柯林斯大街方便地识别并用银联卡取现。建设银行董事长王洪章在启动仪式上表示，首台ATM机不仅是建设银行在澳大利亚快速建立落地服务功能的里程碑，更为中资银行拓展海外零售业务、延伸海外机构电子化网络开辟了新渠道。“中国制造”的国际领先产品、服务、品牌、标准和文化在世界各地生根，体现了建设银行践行海外机构本土化发展策略的决心和努力。

截至目前，建设银行海外一级机构总数达到20家，包括在新加坡、法兰克福、约翰内斯堡、东京、首尔、纽约、悉尼、卢森堡等12家一级分行，拥有建行亚洲、建银国际、建行伦敦、建行俄罗斯、建行迪拜、建行欧洲和建行新西兰7家全资子公司，及在巴西收购的Banco Industrial e Comercial S.A. (BIC银行)，覆盖了18个国家和地区，预计到2015年，建设银行海外一级机构总数将达到30家左右。（如下图）



起了新中国建设的金融大梁；今天，中国建设银行在海外业务的拓展中继续壮大，成为国家和人民满意，投资者、客户广泛信赖的优秀国有大型商业银行。建设银行董事长王洪章感慨地总结道：“建设银行的利益与国家和人民的利益始终高度一致。国家强盛银行兴旺。如今的建设银行整体实力和全球影响力空前增强，已成为全球盈利、市值、存贷款和品牌价值位居全球最前列的大型金融集团。”

一贯苛刻的资本市场用真金白银肯定了中国建设银行的成绩与实力。2005年10月，建设银行成功在香港联交所市场上市（代码HK: 0939），募集资金725.5亿元人民币，注册资本和



2005年建设银行在香港联交所成功上市

实收资本增加为2246.89亿元，成为国有商业银行中首家上市的银行。2007年9月25日，中国建设银行成功登陆A股市场（代码：601939），首次发行90亿股A股股票，成为国内资本市场上的又一枚定海神针。沪港两地先后成功上市，不仅是资本市场对建设银行的认可，更为建设银行进一步壮大资本实力，拓展海外业务，进而走向全球性商业银行奠定了坚实的基础。

企业做的好不好看利润，新业务开展的如何同样靠数据说话。截止到2013年末，建设银行净利润年复合增长率高达20.9%，其中海外机构累计完成人民币结算量1.75万亿元，为海外客户开立人民币账户近5500个，人民币存款余额722.23亿元，资产总额逾7300亿元，较上年增长41.13%，实现利润总额近40亿元，增幅达22.64%。不久前



图片选自2014年建设银行中期业绩报告发布会

公布的2014年半年报进一步显示，建设银行净利润继续稳步上升，跨境人民币结算业务额达7106.39亿元，同比增长79.85%，海外业务呈加速扩张势头。

庞大的资产，良好的口碑，优秀的团队，傲人的业绩，也让建设银行在全球收获了诸多荣誉。近年来建设银行先后三次被美国《环球金融》杂志评为“中国最佳贸易融资银行”，两次被该杂志评为“中国最佳银行”；此外，还荣获《经济》、《中华工商时报》颁发的“中国最佳跨境贸易人民币结算银行”、“中国跨境贸易人民币结算服务客户满意首选品牌”奖项，被《国际商报》评为“2011年度最佳贸易融资银行”等。

辉煌的成绩铸造昨日的铭牌，今日的耕耘孕育明天的硕果。漫漫60年，建设银行在发展中找准定位，在改革中成就事业，在转型中实现升级，在创造中体现价值。漫漫60年，不仅仅记录了建设银行的成长与奉献，也见证了金融业进步与飞跃。

善建者行，成其久远。傲人的成绩不会让求实上进的建行人满足，建行人将继续以饱满的热情、专业的素养、踏实的作风全力推进建设银行继续向着国际一流银行迈进！我们有理由相信，在不久的将来，中国建设银行的海外业务一定能够在世界的更多角落开花结果！

4、金融报国硕果累累

风雨沧桑一甲子，金融报国六十载。60年前，中国建设银行经党中央、国务院批准，在新中国大规模经济建设高潮的序幕中应运而生，扛

