

分类号 F830

密级 公开

U D C 005

编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 数字化背景下建行甘肃省分行国际业务  
竞争力提升研究

研究生姓名: 齐昕

指导教师姓名、职称: 管新帅 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 银行经营与管理

提交日期: 2021年9月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 齐昕 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 管宇帅 签字日期： 2021.12.8

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 齐昕 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 管宇帅 签字日期： 2021.12.8

# **Research on the improvement of International Business Competitiveness of Gansu Branch of CCB under the background of Digitalization**

**Candidate : Qi Xin**

**Supervisor :Guan Xinshuai**

## 摘要

现代社会数字化背景下，金融同业竞争程度日趋激烈，竞争范围不断扩大，竞争手段日益丰富。本文以建设银行甘肃省分行为研究对象，对其数字化背景下国际业务竞争力进行了全面分析，并提出了基于数字化经营提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的路径与策略。

本文在系统梳理学术界关于数字银行和竞争力相关研究的基础上，首先对建设银行甘肃省分行国际业务发展概况进行了全面阐述，并通过对甘肃省内四大国有商业银行的国际业务相关指标的比较分析，指出当前建设银行甘肃省分行国际业务发展中存在的问题；其次基于甘肃省内进出口企业对银行数字化国际业务体验满意度情况的调查问卷，从客户视角对银行数字化产品的便利化、产品价格、专业素养、银行的品牌影响力等方面进行了系统分析；再次，在上述对比分析和调查分析的基础上，遵循全面性、科学性和一致性的原则，选取和确立建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价指标体系，运用层次分析法构建了评价模型，并对建设银行甘肃省分行国际业务竞争力进行了实证分析；最后，在上述研究的基础上，从数字化角度提出了提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的具体策略。

研究结果显示，建行甘肃省分行国际业务在产品拓展和管理能力方面与其他商业银行还存在一定差距，其中，产品缺乏创新、业务流程繁琐、定价机制不够灵活、客户基础薄弱及国际业务条线人员综合素质不足等因素是制约全行国际业务竞争力提升的关键。因此，提升建行甘肃省分行国际业务竞争力应当充分应用数字化手段，加快数字金融产品创新、优化整合业务操作流程、提升国际业务数字化定价水平、以数字化手段拓展国际业务客户、大力提升国际业务数字化保障能力。

**关键词：**竞争力 国际业务 数字化 建行甘肃省分行

## Abstract

Under the background of digitalization in modern society, the degree of competition in the financial industry is becoming increasingly fierce, the scope of competition is expanding, and the means of competition are becoming increasingly rich. This paper takes CCB Gansu Branch as the research object, makes a comprehensive analysis of its international business competitiveness under the digital background, and puts forward the path and strategy to enhance the core competitiveness of Gansu Construction Bank's international business based on digital operation.

On the basis of systematically combing the academic research on digital banking and competitiveness, this paper first comprehensively expounds the general situation of the international business development of Gansu Construction Bank. Through the comparative analysis of the relevant indicators of the international business of the four major state-owned commercial banks in Gansu Province, this paper points out the problems existing in the current international business development of CCB Gansu Branch. Secondly, based on the questionnaire of import and export enterprises' satisfaction with bank digital international business experience in Gansu Province, this paper makes a systematic analysis on the facilitation, product price, professional accomplishment and brand influence of bank digital products from the perspective of customers. Thirdly, on the basis of the above comparative analysis and investigation and analysis, following the principles of comprehensiveness, science and consistency, the evaluation index system of international business competitiveness of Gansu Construction Bank is selected and established, and the evaluation model is constructed by using Analytic hierarchy process (AHP). It also makes an empirical analysis on the international

business competitiveness of Gansu Construction Bank. Finally, on the basis of the above research, the paper puts forward the specific strategies to improve the international business competitiveness of Gansu Construction Bank from the digital point of view.

The results show that there is still a certain gap between the international business of Gansu Branch of China Construction Bank and other commercial banks in terms of product expansion and management ability, among which, the lack of product innovation, tedious business process, inflexible pricing mechanism, weak customer base and lack of comprehensive quality of international business line personnel are the key factors that restrict the improvement of the bank's international business competitiveness. Therefore, in order to enhance the international business competitiveness of CCB Gansu Branch, we should make full use of digital means, speed up the innovation of digital financial products, optimize and integrate business operation processes, enhance the level of digital pricing of international business, expand international business customers by digital means, and vigorously enhance the digital guarantee capability of international business.

**Keywords:**Competence;International business;Digitization; CCB Gansu Branch

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 选题背景及其意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 商业银行数字化转型发展研究.....	3
1.2.2 关于竞争力的研究.....	4
1.2.3 文献评述.....	6
1.3 研究思路与研究方法.....	7
1.3.1 研究思路.....	7
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 基本研究框架.....	8
<b>2 基础理论与评价方法</b> .....	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 商业银行竞争力.....	10
2.1.2 商业银行国际业务竞争力.....	11
2.2 基础理论.....	11
2.2.1 企业核心竞争力理论.....	11
2.2.2 国际业务竞争力理论.....	11
2.2.3 金融创新理论.....	12
2.2.4 金融脆弱性理论.....	12
2.3 评价方法.....	13
2.3.1 层次分析法.....	13
2.3.2 层次分析法步骤.....	14
<b>3 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力现状分析</b> .....	18
3.1 发展概况.....	18
3.1.1 建设银行甘肃省分行简介.....	18

3.1.2 建设银行甘肃省分行国际业务概述.....	18
3.2 同业比较.....	19
3.2.1 市场占比.....	20
3.2.2 盈利水平.....	23
3.2.3 渠道建设.....	26
3.3 基本结论.....	26
<b>4 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力数字化调查问卷分析.....</b>	<b>29</b>
4.1 问卷设计.....	29
4.1.1 调查目的及内容.....	29
4.1.2 调查对象及过程.....	29
4.2 问卷分析.....	30
4.2.1 调查对象分析.....	30
4.2.2 调查问卷描述性统计.....	33
4.3 调查结论.....	39
<b>5 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力综合评价.....</b>	<b>41</b>
5.1 指标选取.....	41
5.1.1 指标选取原则.....	41
5.1.2 评价指标选取.....	41
5.2 实证分析.....	47
5.2.1 指标权重测算.....	47
5.2.2 竞争力评价综合得分.....	52
5.3 综合评价.....	54
5.3.1 综合评价分析.....	54
5.3.2 建行甘肃省分行国际业务发展存在的问题.....	55
5.3.3 存在问题的原因分析.....	57
<b>6 数字化背景下提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的建议.....</b>	<b>59</b>
6.1 创新数字金融产品.....	59
6.1.1 推动网络金融产品创新.....	59
6.1.2 拓展智慧跨境业务.....	60



---

6.1.3 支持贸易新业态发展.....	61
6.2 优化整合业务操作流程.....	62
6.2.1 以新技术赋能国际业务流程的优化.....	62
6.2.2 优化国际业务客户分层、分群、分级体系.....	62
6.3 提升数字化定价水平.....	63
6.3.1 搭建联动业务集中报价平台.....	63
6.3.2 建立合理定价模型提升定价水平.....	63
6.4 以数字化手段拓展国际业务客户.....	64
6.4.1 加强数字驱动精细化管理.....	64
6.4.2 深化境内外协同联动.....	64
6.5 提升国际业务数字化保障能力.....	65
6.5.1 注重数字化人才培养.....	65
6.5.2 加强数字化国际业务的风险管控.....	67
6.5.3 加强企业文化建设.....	67
7 结语及展望.....	69
参考文献.....	71
附 录.....	75
后 记.....	86

# 1 绪 论

## 1.1 选题背景及其意义

### 1.1.1 选题背景

在“双循环”的新发展格局下，我国将迎来更大范围和更深层次的对外开放，银行国际业务面临新的发展环境，在此背景下，银行国际业务如何准确定位至关重要。当前内外部形势复杂，从外部看，世界各经济体都面临着巨大调整；从内部看，我国经济已经由以往的高速增长转向高质量发展。随着数字产业化和产业数字化的推进，未来数字贸易将会充分发挥数据作为关键生产要素的作用，显著降低贸易运行成本，成为国际贸易的重要形态之一，也会成为全球贸易增长的新动能。

近几年来，中国建设银行认真贯彻落实中央“稳外贸稳外资”各项部署，积极出台具体措施全力支持稳住外贸外资基本盘；与商务部签订合作备忘录，发挥金融科技优势，更好地满足外贸外资企业的金融需求。作为首批与“国际贸易单一窗口”实现直联的银行，中国建设银行在始终以功能全、业务量大领先于同行业。除此之外，中国建设银行还首创大数据小微外贸全线上融资系列产品“跨境快贷”，应用场景不断丰富，国际业务发展成效显著。建设银行甘肃省分行紧跟总行战略部署，截止 2020 年末，通过跨境撮合平台新增签约客户 130 户，通过“区块链”贸易金融平台发生业务 44 笔，金额达到 42 亿元；累计投放跨境快贷 1178 万元，为解决小微外贸企业融资需求开辟了新的渠道；通过数字化平台创新与建设，快速培育业务发展新动能，以新金融、数字化模式打造了“兰洽会”数字银行展馆，为客户提供了“触手可及”的金融服务。建设银行甘肃省分行充分发挥在新金融和“三大战略”方面的实践优势，使得国际业务在为创造建设银行甘肃省分行的价值贡献方面占据着愈发重要的地位。但仅仅这些，距离中国建设银行提出的“以数字化经营赋能业务发展，进一步推动全行经营管理提质增效”的目标还存在较大差距，建设银行甘肃省分行在当地的市场领先者地位也尚未确立。从建设银行甘肃省分行国际业务当前发展现状来看，在金融科技数字化不断更新的环境下，同业竞争日趋激烈，竞争范

围不断扩大，竞争模式和竞争手段都步入了更高的阶层，建设银行甘肃省分行国际业务竞争力有逐渐削弱的趋势，不能够匹配数字化背景下长远发展趋势，迫切需要通过数字化经营优化重塑自身竞争力。鉴于此，本文试图从实现建设银行甘肃省分行国际业务数字化发展战略角度出发，将理论与实践相结合，分析当前建设银行甘肃省分行国际业务发展中存在的问题，并指出如何以数字化手段增强和优化建设银行甘肃省分行国际业务竞争力、以金融科技助力实现国际业务高质量发展。

### 1.1.2 研究意义

本文通过搜集整理现有银行竞争力的文献资料，结合建设银行国际业务发展实际情况，运用竞争力相关理论，全面系统分析中国建设银行甘肃省分行国际业务发展和数字化经营推进过程中存在的问题，有针对性地提出优化改进建议，进一步提升国际业务竞争力。因此，研究国际业务竞争力具有一定的理论意义和现实意义。

#### （1）理论意义

国际业务作为战略性业务，其对商业银行公司类业务整体的存贷款占比、中间业务收入渠道的拓宽起着举足轻重的作用。研究商业银行国际业务的发展，尤其是在金融科技飞速发展的大环境中，对于促进商业银行整体高质量发展乃至提升参与国际竞争能力都具有重要的理论意义。

本文以建设银行甘肃省分行的国际业务作为具体的研究对象，立足金融科技飞速发展的数字化背景，结合甘肃省国际业务实际发展状况，通过构建竞争力指标分析框架，通过实例检验分析确定影响建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的指标，利用数字化手段提出优化提升竞争力的策略，同时为数字化背景下商业银行国际业务精准化研究提供一定的新思路。

#### （2）现实意义

从微观上来说，随着银行间同业竞争日趋激烈，建设银行甘肃省分行的国际业务在省内金融系统中的地位逐渐下降，通过研究建设银行甘肃省分行的国际业务，分析其竞争力，为建设银行甘肃省分行提出一些提高竞争力的建设性建议，有利于建设银行甘肃省分行应对省内股份制商业银行、城商行等金融机构的发展对建设银行带来的冲击，巩固建设银行甘肃省分行在甘肃省内金融业

的地位。

从宏观来说，中国建设银行作为中国五大国有银行之一，在甘肃省金融领域占有重要地位，其国际业务竞争力的提升可以在极大程度上带动省内其他银行国际业务的发展乃至整个甘肃省进出口贸易的发展都有着极其重要的推动作用。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 商业银行数字化转型发展研究

#### (1) 数字化进程与商业银行发展关系研究

随着全球数字信息的不断变革，数字化成为商业银行发展的必然要求。互联网金融的客户主要是传统商业银行所不能触及的领域。数字化的使用对传统的商业银行带了巨大冲击，迫使商业银行重新变革现有的业务模式（Santiago Carbó - Valverde ， 2020）<sup>[9]</sup>。随着全球化进程的加速，现有的商业银行不仅要面临国内互联网金融的冲击，还要面临国外互联网金融行业的冲击。大数据的发展在很大程度上降低了信息不对称，因此，在服务相对透明的情况下，商业银行要提高其竞争力，必须提高其服务能力，加速金融服务创新（Vladimir Schepinin, 2019）<sup>[11]</sup>。数字金融的诞生对传统的商业银行造成了巨大地冲击，互联网金融的“长尾效应”打破了传统金融的“二八定律”，因此传统金融行业需要厘清数字化进程给银行带来的影响，寻找数字银行发展的新方向（封思贤，2019）<sup>[16]</sup>。数字经济的发展对商业银行的发展带来巨大的促进作用，为保障数字银行的健康发展，必须做好数字信贷风险控制（陆岷峰 ， 2020）<sup>[26]</sup>。

#### (2) 数字银行概念及数字化路径的研究

数字银行是一个全新的概念，没有经典理论和成功案例可供指导，在学术界目前也尚未有权威的表述方式，学者们大都从数字银行的某一项功能对其进行阐述。从技术角度出发，数字银行是可以构建高效储存的数字中心，利用该数据中心，通过互联网可以搭建一个高效的储存网络系统，该网络系统可以将不同类型的文件和数据联系起来实现互联互通，协同市场运营（高欣 ， 2016）<sup>[17]</sup>。这个概念在一定程度上解释了数字银行的技术功能，但是数字银行作为银行的一个新型业态，其基本依然是存贷款业务，因此这个概念存在一定的局限

性。综合国外商业银行数字化的实践经验，数字经济在银行的组织管理和客户服务方面具有非常重要的作用，国内的商业银行数字化建设宜在法人机构优先开展（李燕，2018）<sup>[23]</sup>。数字银行虽然是数字经济发展下催生的必然产物，但是其和传统的商业银行还是具有一定的差异。另外，虽然数字经济在渠道建设、流程优化等方面存在一定的优势，但是也要认识到传统商业银行在新发展态势下所面临的系统性金融风险。综合国内外对于数字银行的观点，提出数字银行的四个关键点：一是虽然科技在数字银行发展进程中至关重要，但是其核心理念依然是“以客户为中心”；二是数字银行没有改变传统商业银行的性质，其在本质上仍然是资金融通的中介；三是数字银行的核心含义一是要牢固树立以客户为中心的服务理念，从本质上来说，数字银行是一个以科技为手段为客户提供新型金融服务的一个跨界产物；四是风险管控对数字银行来说依然尤为重要（黄润中，2018）<sup>[21]</sup>。从数字经济的现实意义出发，数字经济是当前经济增长的一大驱动力，商业银行在目前所处的环境中必须迎合数字经济的发展，而数字银行就是数字经济和传统商业银行相结合的产物（黄明华，2018）<sup>[22]</sup>。综上所述，数字银行依然是传统的商业银行，其是利用新科技为手段、以客户为中心的银行新业态，是商业银行下一站发展的主要模式。

## 1.2.2 关于竞争力的研究

### （1）竞争力理论研究

竞争力理论的起源可以追溯到亚当斯密的分工理论，由于分工理论而衍生的规模经济理论成为竞争力理论的源泉。而后来的“企业资源理论”则指出，如果企业可以合理地利用内部资源，便可以提高企业的竞争力。核心竞争力的起源则可以追溯到塞尔兹尼克（Selznick）在1957年提出“特殊能力”，他将“特殊能力”的企业组织可以比其竞争对手做的更加出色。“特殊竞争力”也被称为“核心竞争力”。20世纪90年代，普拉哈拉德和加里·哈默尔正式提出核心竞争力的概念，认为核心竞争力是企业应对组织内部变革和外部竞争的重要能力，拥有核心竞争力的企业可以在市场上击败其它对手获得稳定超额利润。虽然企业资源存在差异，但其都能形成一种企业能力，虽然不一定能为企业创造价值（李正中和韩志勇，2001）<sup>[24]</sup>。核心竞争力特指能够为企业创造进入市场机会和为顾客创造价值的能够被市场认可的能力；若这种能力具有不可

替代不被模仿的性质，则可被认定为企业核心竞争力。战略、组织及技术核心能力组成了企业核心竞争力（王毅，2002）<sup>[39]</sup>。拥有核心竞争力的企业更容易获得长足的发展，如果企业可以将生产技能、运营能力有机融合，则更容易在竞争中获胜（吴敬琏，2003）<sup>[42]</sup>。

自核心竞争力的理论提出后，经济学家和管理学家们从各个方面对竞争力进行了阐述。总结起来总共有以下几点：

#### 一是基于知识视角的竞争力

企业核心竞争力是该企业所特有的、不可交易的、能够帮助企业在竞争获胜的特殊知识体系。企业核心竞争力的知识体系主要由组织和成员所掌握的信息、企业内部的技术知识、企业组织的管理知识以及企业的文化价值观等四个方面构成（Leonard Barton, 1992）<sup>[5]</sup>。

#### 二是基于技术创新的竞争力

技术创新是指企业重新调整生产要素的分配或者改造落后技术的一系列行为。根据熊彼特对技术创新的定义，不管是开辟一个新市场还是发现一种新的生产要素组合，亦或是实施新的管理方式、开发一种新产品都属于技术创新。不管是产品开发能力还是生产制造能力都属于企业竞争力，但是企业最重要的竞争力是技术创新能力，它是企业竞争力强弱的关键，除此之外，企业挖掘市场潜力里、扩宽供应渠道、生产能力也构成了企业核心竞争力（M. H. Meyer and J. Mutter Back, 2004）<sup>[8]</sup>。

### （2）商业银行核心竞争力提升研究

持续盈利能力是商业银行最主要的核心竞争，盈利能力的降低将对商业银行的市场竞争力产生不良影响。当前，传统的经营模式已经不能支持商业银行保持较高的盈利能力，因此，商业银行可以通过创新来提高自身的盈利能力，从而提高核心竞争力（陈一洪，2017）<sup>[14]</sup>。商业银行可以通过专业化和特色化提高自身的核心竞争力。专业化要求商业银行在避免金融风险的基础上向客户提供专业的金融服务，而特色化要求商业银行具有较强的金融创新能力（陆岷峰，2019）<sup>[28]</sup>。在互联网金融快速发展的情况下，只有通过不断地创新才能提高商业银行的竞争力，抓住客户，适应市场环境的变化（吴飞虹，2019）<sup>[41]</sup>。

### （3）商业银行竞争力综合评价

通过对中国商业银行的研究发现，随着互联网金融的冲击，商业银行的核

心竞争力正在逐渐丧失。国有商业银行若要在当前市场上获得较大的生存空间，必须进行创新，紧跟时代潮流（林雳君，2018）<sup>[56]</sup>。很多商业银行还未能意识到核心竞争力的重要性，只有具备强大核心竞争力的商业银行才能获得长足的发展。各商业银行应该从“质”和“量”两个方面全方面构筑自身竞争力（马宁，2019）<sup>[57]</sup>。

### 1.2.3 文献评述

综合来看，当前有关数字化、大数据及数字银行的研究成果对于商业银行数字化转型发展和新金融实践有着十分重要的意义，对于数字银行发展思路也进行了一定程度的探索。同时，目前对于商业银行核心竞争力的各类研究已经相对成熟，无论在理论还是在实践层面都取得了丰硕的成果。随着客户行为偏好的变化、渠道与产品创新、内外部竞争压力等因素促使银行业朝着数字化方向转型，数字让商业银行原来所有流程发生重组，风险控制、管理手段、经营文化等发生颠覆性变革。作为战略业务的国际业务必须紧跟时代潮流、与时俱进，根据国际竞争形势、区域竞争状况以及自身的发展情况制定有针对性的政策，提升竞争力，实现国际业务的高质量发展。

总的来说，学术界对如何提升商业银行的核心竞争力研究较多，具体措施也非常详细，在研究方法上，大多是定性分析，定量分析较少，这些研究都对本文的研究有一定的帮助，但也有一些不足之处，例如只是从竞争力理论方面对商业银行核心竞争力进行研究分析，很少能结合目前商业银行数字化发展的大趋势对如何提升银行某一方面竞争力给出优化策略。现有对银行数字化发展策略的研究中，对数字银行所处的社会环境、如何利用数字经济来发展数字银行没有系统地研究和清晰地界定。除此之外，目前学术界关于商业银行国际业务的研究大都集中在商业银行国际业务的战略发展模式选择上，对竞争力的研究则略显不足，研究成果大都停留在理论阶段，能够实际应用的较少。关于商业银行国际业务竞争力的研究中，大都是立足整体银行业进行的宏观研究，而针对某一具体银行细致研究的文献则较少。国际业务竞争力是银行整体竞争力中不可或缺的组成部分，但其与银行整体竞争力又存在区别，尤其是在金融科技飞速发展的今天，银行整体的核心竞争力排名并非与国际业务竞争力排名成正相关关系，有可能存在整体核心竞争力很强的银行，国际业务的竞争力却很

弱的现象。因此，在数字化背景下对国际业务竞争力进行分析，需要运用更加精细化的指标体系。

## 1.3 研究思路与研究方法

### 1.3.1 研究思路

在新发展阶段、新发展理念、新发展格局的背景下，探究国际业务竞争力是对接数字经济时代的新要求，国际业务的内容和形式都要做相应的调整，重点要从服务贸易便利化和推进人民币国际化角度发挥作用。本文通过对建设银行甘肃省分行的国际业务和数字金融的分析，构建建设银行甘肃省分行的国际业务整体竞争力指标，在实证分析的基础上，在实证分析的基础上，综合分析确立国际业务竞争力评价指标，利用层次分析法，得出目前影响建设银行甘肃省分行国际业务竞争力最主要的因素及存在的不足，结合国内外学者对银行竞争力研究的相关理论，运用数字化手段提升和优化建设银行甘肃省分行国际业务竞争力，并得出最终结论。

### 1.3.2 研究方法

本文将采用文献研究、实证分析、调查研究、比较分析等方法来完成。

(1) 文献研究法。文章将现有的文献进行梳理整理，提炼竞争力的概念、银行数字化转型发展等有关的文献资料，研究分析银行国际业务发展现状及相关领域，为后续研究提供思路，寻找方法。通过查阅金融期刊和各类市场业务数据通报，搜集甘肃省内四大国有银行国际业务发展指标相关数据，为梳理分析商业银行国际业务竞争力提供数据保障。

(2) 实证分析法。以中国建设银行甘肃省分行国际业务发展情况为研究案例，选取甘肃省内四大国有银行国际业务竞争力指标数据，对比分析影响建设银行甘肃省分行国际业务经营竞争力的因素。同时遵循全面性、可比性、定量为主定性为辅的原则、采取层次分析法确定总体目标，分层设计国际业务竞争力指标框架，然后就各影响因素进行分类，科学设定指标权重获得银行国际业务竞争力的综合指标。此外，结合本人多年从事国际业务的经验，运用系统化思维，力争实现现有业务都能利用数字化经营的逻辑、工具和方法，来提升国际业务综合经营能力。



(3) 调查研究法。为了真实反映被研究企业的国际业务数字化发展及竞争力相关实际情况，结合竞争力理论，设计客户满意度调查问卷，从数字化国际业务办理、数字化国际业务产品使用的视角为基础，分析建行甘肃省分行在国际业务发展过程中存在的问题及原因。

## 1.4 基本研究框架

本文总共包括七个章节，各章节内容如下：

第一章为绪论，介绍论文选题背景和选题意义、相关文献综述、研究思路和方法以及本文的研究框架；

第二章为理论基础与分析方法，介绍论文写作过程中涉及到的相关概念、基础理论和研究分析方法；

第三章为建设银行甘肃省分行国际业务竞争力现状分析，通过与同业对比分析，依据当前考核指标对比分析得出目前建行甘肃省分行国际业务竞争力存在的问题；

第四章为建行甘肃省分行国际业务竞争力数字化调查分析，主要介绍国际业务竞争力数字化调查问卷设计、数字化样本分析及调查结果；

第五章为建行甘肃省分行国际业务竞争力评价，综合对比分析和调查分析的结果构建竞争力评价指标体系，运用层次分析法综合分析出国际业务竞争力存在的问题及原因。

第六章为数字化背景下提升建行甘肃省分行国际业务竞争力的建议，从数字金融产品创新、优化整合业务操作流程、提升国际业务数字化定价水平、以数字化手段拓展国际业务客户和提升国际业务数字化保障能力等方面给出提升策略。

第七章为结语与展望。

论文的技术路线图如下：

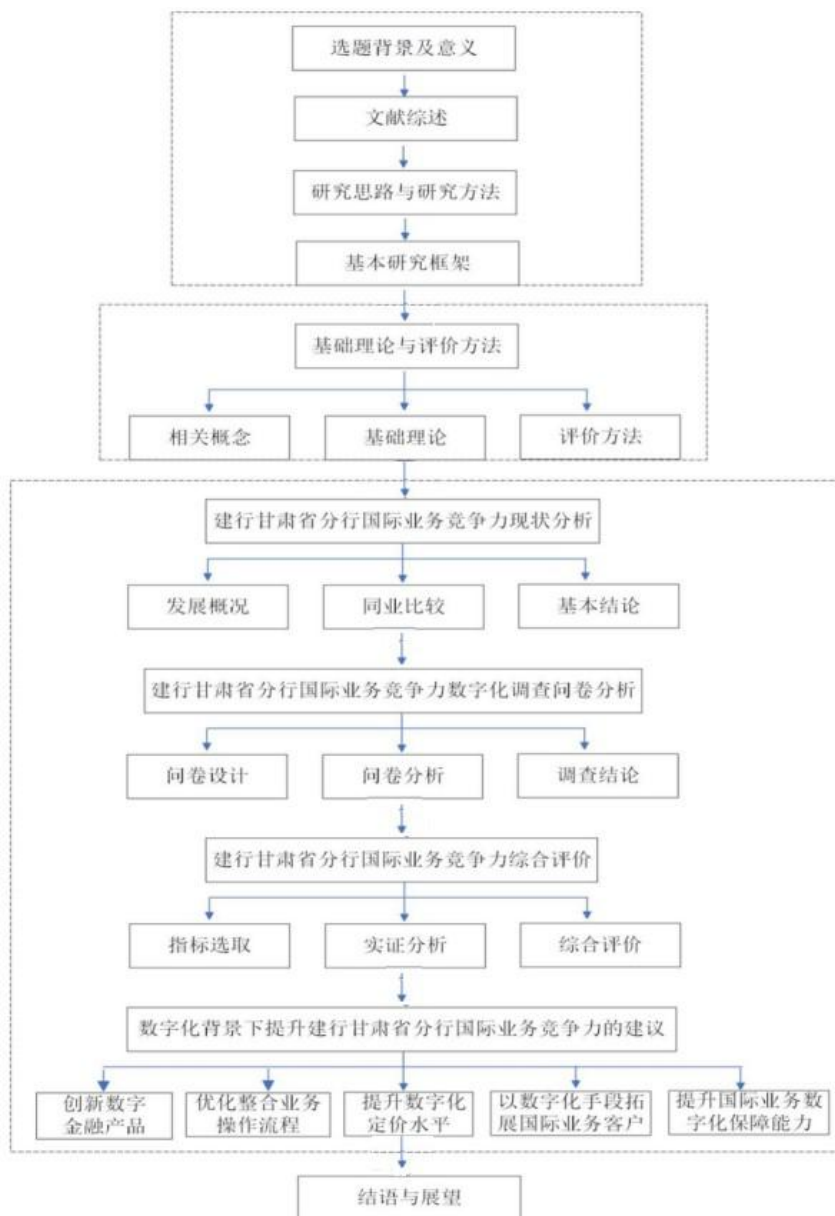


图 1.1 技术路线图

## 2 基础理论与评价方法

本章节对论文研究的国际业务竞争力概念进行界定，并详细阐述相关竞争力理论，为下一步建设银行甘肃省分行国际业务竞争力提升研究提供理论支撑。

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 商业银行竞争力

商业银行的竞争力是一种不可或缺的、同时也不可替代的服务经营能力，是银行在资本状况及质量、管理能力及水平、盈利状况及流动性等方面的综合考评和评定，是商业银行整体业务实力的体现和市场价值的重点展示。对商业银行来说，其竞争比一般企业更为具体，通过对商业银行内部技能与资源重组，维持长久的竞争优势为客户提供长远的利益保障，能够使其在激烈的竞争中依然占据有利地位，保持自身的发展趋势，不受外部同业间激烈竞争压力的影响。商业银行的核心竞争力能够使其在日趋激烈的竞争中仍旧处于有利地位，保持自身的发展趋势，不受外部同业间激烈竞争压力的影响。

商业银行因其作为金融行业的特殊性，与一般生产企业不同，其在经营管理上不仅注重资本与生产技术投入，更注重流动性及风险防范。银行的竞争力体现与其所处的大环境紧密相关。竞争力较强的商业银行不仅能在企业经营管理上更胜一筹，而且能够在为自身客户提供更加优质的金融服务，切实做到获客、活客，从而取得市场竞争优势。

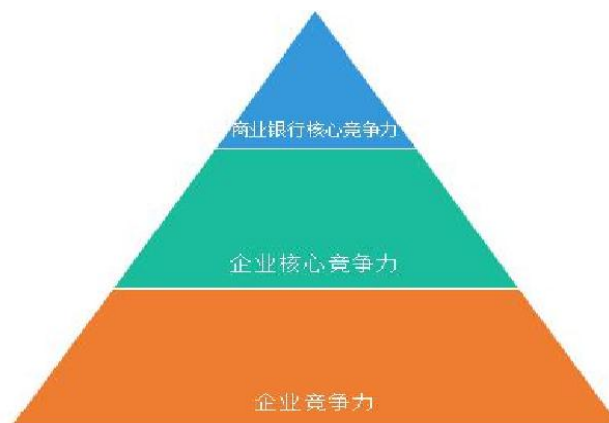


图 2.1 竞争力概念层次图

## 2.1.2 商业银行国际业务竞争力

国际业务竞争力可以概括为依托金融科技手段打造成本更低、风险更小、质量更优、更适合市场需求的国际业务产品，以占据市场的最高点为目标，在市场竞争中脱颖而出的综合服务经营能力。商业银行的国际业务主要包括三部分内容，第一部分是国际结算业务，涵盖了汇款、托收、信用证结算及国外保函业务；第二部分为贸易融资及跨境投融资业务，包括在进出口贸易中对不同时间点给与的融资和国际放款业务；第三部分为代客资金交易业务，包括汇率交易、利率交易、商品与期货交易及贵金属交易等。

## 2.2 基础理论

### 2.2.1 企业竞争力理论

竞争力是综合战略管理理论、经济理论、创新理论等诸多方面理论的集合体，由于银行的实质为一种特殊的企业，因此分析银行的竞争力可以从提升自身效益的角度来衡量。从不同的角度而言，考虑对外和对内两个层面，对外即考虑产品和服务方面，企业的竞争力主要体现为市场份额也就是产品和服务的市场竞争力；对内即考虑内部资源配置优化方面，从生产的角度考虑如何提高劳动生产率。企业资源及其差异性决定了不同企业间竞争力水平的差异性，它是解释企业能够获得超额利润，进而保持竞争优势的关键。

### 2.2.2 国际业务竞争力理论

国际业务竞争力理论实质上是对企业竞争力理论的拓展，商业银行作为特殊的企业，国际业务作为银行中战略性发展业务，不仅需要提供更加优质的金融产品和服务，而且还要充分考虑经营的流动性、盈利性和风险性。国际业务竞争力是商业银行在日趋激烈的国际和国内市场竞争中，能够有效利用、整合有效资源并不断创造新的资源，从而使自身的国际业务产品和服务在同业竞争中可以更加符合客户的需求，同时使自身获得更多的综合收益，进而增强商业银行高质量发展的能力。

### 2.2.3 金融创新理论

金融创新是指为适应经济变化和金融发展的客观要求，商业银行为更好地保证实现流动性、盈利性和防范风险的目标而对自身金融中介功能进行更新迭代，并在金融工具、金融制度、金融管理和技术等方面进行创新活动。商业银行经营与金融发展的内在需求是商业银行进行金融创新的源动力。随着银行业数字化转型进程的加速和金融市场发展日趋多元化，直接和间接融资市场都得到了长足发展，这在一定程度上削弱了商业银行在金融活动尤其是资金拆借上的作用，从长期来看，商业银行的经营发展面临金融“脱媒”造成的市场萎缩。

在金融市场开放条件下，同业间竞争程度的日趋激烈是商业银行进行金融创新的外部动力。金融机构“三位一体”是世贸组织金融体制的重要特征，这表明未来金融机构发展的整体趋势是走综合性金融集团的道路，而实现综合化经营离不开金融科技的运用，也更需要金融创新的支撑。

### 2.2.4 金融脆弱性理论

该理论起源于关于货币脆弱性的论述，马克思认为，货币的脆弱性随着货币的产生而存在，是货币与生俱来的。在商品经济条件下，货币的脆弱性主要表现在以下三个方面：第一，商品的价格往往与商品价值相背离；第二，货币的购买力是不断变化着的；第三，货币的支付手段职能可能引发债务危机。凯恩斯也通过对货币特征和职能的具体分析来说明货币的脆弱性，认为货币不仅可用于现时交易，也可作为财富贮藏，并且认为当人们预期未来利率上升时，人们将更愿意持有现金，而这将使货币收支平衡的关系被打破，造成商品市场买卖脱节，供给不能自动创造需求，从而增大金融危机和经济危机发生的可能性。银行挤提理论也对银行业内部存在的不稳定性因素进行了深入分析，因信息不对称导致某一家银行发生挤兑，那么很有可能引发连锁反应，导致大批量的银行倒闭，形成经济和金融危机。

金融脆弱性理论指出，在商业银行经营和发展的过程中会面临金融风险，同时对风险的防范和管控能力也是实现商业银行可持续和高质量发展的关键要素，也为政府部门对银行业的监管提供了强有力的支持。

## 2.3 评价方法

对于国际业务竞争力的分析评价，不能只针对于国际业务产品本身来分析，理应对推出该项产品的银行进行综合性评价分析，例如分析银行的综合实力、信用程度、办理业务效率及便利化程度等。银行国际业务的定量评价，主要从定价水平和风险指标两个方面来考虑，定价指标包括对客户外币存款定价、外币贷款定价、贸易融资定价等，风险指标有汇率风险、利率风险、国别风险等。运用定量分析可以去除主观因素，使用具体的数字对国际业务竞争力进行评价，使评价结果更具参考价值。定性分析方法和定量分析方法都各有优缺点。定性评价方法往往具有较强的主观性，分析者倾向于用自己的直觉经验，主观判定分析对象的特性、发展变化规律，评价的结果也较为粗糙，适用于数据资料不充分的评价分析。相比较而言，定量评价方法依据统计数据，建立数学模型，对数量关系和变化进行分析，评价的结果更加客观科学准确，但需要高深的数学知识且存在难以量化的业务指标，实际操作时有一定的难度。定性与定量结合的评价方法，可以综合上述两种方法的优点，克服缺点，定性分析和定量分析具有互补性、统一性，两者之间相互关联，不可分割。定性分析和定量分析所反映的是同一事物的不同侧面，这就需要将二者相结合，全面反映国际业务产品的综合情况。因此，本文的研究方法采用层次分析法，在构建国际业务竞争力评价指标体系时，遵循全面、科学、合理、有层次性、便于获取、定性定量相结合等原则，选取的指标应更具备实用价值。

### 2.3.1 层次分析法

#### (1) 层次分析法定义

1971年美国的科学家 Saaty 教授提出了将定性、定量分析因素有机结合，对要决策的问题进行分层次的系统化分析，用于有效处理各种需要比较、判断、评价的方案，最后做出决策的实用方法，也就是层次分析法。层次分析法采用的是把定性问题作定量处理的一种有效手段，该方法是运用数学思维来对复杂、多样化、缺少结构特性的问题结合在一起，通过计算权重，从而为决策者提供参考意见的一种实用方法。层次分析法不需要太多的定量因素，它的基本思路是决策者基于自己想要解决的问题，对问题相关因素进行分析，并进行分解，再将相关因素按照层次间的结构、隶属关联性等建立分层，形成多层次

结构模型后，再对问题进行权重比较。

### (2) 层次分析法优点

一是降低主观因素的干扰层次分析法是通过建模的方式将决策目标细化、分解，来把复杂问题简单化的一种操作方法，它具有系统、灵活、简洁的特点，是一种系统化、层次化的分析方法。层次分析法的实施基于专家们对指标的重要性程度在操作的初始阶段先进行初步判断，因此也会受主观因素的影响，但该方法设置了一致性检验的操作步骤，只要一致性检验不通过，就需要专家们对指标的重要性进行再一次的判定，并重新赋予权重，直到通过检验为止，在一定程度上降低了因专家意见不同、主观因素影响而造成的结果不准确，提高决策目标的准确率。

二是可以用于解决复杂且不易量化的问题。层次分析法的本质在于将复杂的决策元素通过分解，建立相关联的不同层次，通过层层分解的方法将复杂问题简化为多维度的指标因素并计算确定指标权重，不需要把所有指标放在一起进行比较，只需要把决策过程分解成几个层次，层层对比，计算方式简洁明了。

三是方法简单，综合评判定性和定量指标层次分析法的计算过程相对简单，可以对同时包含定性指标和定量指标或难以完全定量分析的问题进行综合评判，通过把定性判断与定量判断相结合，增强评价指标体系的科学性和实用性。

## 2.3.2 层次分析法步骤

### (1) 建立阶梯层次结构

层次分析法是一个层次分解的过程，通常由以下三个层次组成：

目标层（最上层）：是研究问题的出发点，是决策的目标元素，具有唯一性；准则层（中间层）：包括一些中间缓解；方案层（最下层）：促进目标实现可供选择的决策和方案。

### (2) 构造判断矩阵

构造判断矩阵是层次分析法最基础和重要的一个环节，各因素之间通过层级结构建立联系，决策人通过衡量结构中的各指标因素相对于其他指标的重要性程度，再运用数值的形式直观的体现出来，以此来确立判断矩阵。确定了上

层和下层的关系的前提下，确定隶属于上一层结构中的下一层各个元素在上一层元素中所占的比重。假设某上层元素 A 的下层隶属元素分别为 B1, B2, B3, . . . , Bn, 通过分析构造判断矩阵。确定上层和下层的关系后，确定隶属于上一层结构中的下一层各个元素在上一层元素中所占的比重。假设某上层元素 A 的下层隶属元素分别为 B1, B2, B3...Bn 通过分析构造判断矩阵（见表 2.1）。

表 2.1 构造的判断矩阵

A	B1	B2	...	Bn
B1	b11	b12	...	b1n
B2	b21	b22	...	b2n
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Bn	bn1	bn2	...	bnn

在上表中， $b_{ij}$  是对于层元素 A 而言， $b_i$  对  $b_j$  相对重要程度的数值体现。

层次分析法中，为了表述同一层次不同因素之间的重要程度，在两个元素相互比较时，依据重要程度的不同会采用数值化的方式表示，一般采用 1-9 的数值标度，使两个元素之间的主次程度以定量的方式进行阐述（见表 2.2）。

表 2.2 不同元素建的重要程度

重要性程度	含义
1	元素 i 与 j 一样重要
3	元素 i 比 j 略微重要
5	元素 i 比 j 明显重要
7	元素 i 比 j 强烈重要
9	元素 i 比 j 极端重要
2, 4, 6, 8	上述重要性比较的中间值
倒数	元素 i 与 j 的重要性之比互为倒数

构建的判断矩阵为  $A=(b_{ij})_{n \times n}$ , 则判断矩阵满足以下条件:

条件 1:  $b_{ij} > 0$ , 条件 2:  $b_{ij} = 1/b_{ji}$ , 条件 3:  $b_{ii} = 1 \quad i=1, 2, \dots, n$ .

根据重要性程度的属性，判断矩阵两个元素之间的重要性程度互为倒数，矩阵中同一元素的相互比较，则为  $b_{ii} = 1$ , n 个元素相互比较时，矩阵中共有  $n_2$  个元素。



### (3) 层次单排序及一致性检验

层次单排序指的是通过建立本层因素之间的判断矩阵，计算出本层因素在上一层次因素中所占的权重，在此基础上，对本层的全部因素根据重要程度进行排序。

层次单排序的过程实际上就是计算判断矩阵中的特征向量、特征根的过程，在判断矩阵 A 中，需要进行如下计算，

将矩阵 A 按列归一化，即

$$A = \mathbf{b}_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^n b_{ij}}$$

对归一化矩阵 A 按行求和，即

$$W = (w_1 + w_2, \dots, w_n)^T$$

将向量归一化，即

$$w_i = \frac{w_i}{\sum_{j=1}^n w_j}$$

计算最大特征根，即

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{nW_i}$$

上面公式中， $\lambda_{\max}$  是 A 的最大特征根；W 是  $\lambda_{\max}$  的特征向量； $w_i$  是单排序后指标的权重，是 W 的分量。

在层次单排序之后，为了保证计算的可行性，需要进行一致性检验，一致性检验的指标为 CI，计算公式如下：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

CI=0，表明判断矩阵具备了完全一致性；随着  $\lambda_{\max} - n$  数值增加，CI 的数值也会增加，判断矩阵的一致性就会越差。美国科学家 Saaty 提出的随机一致性指标 (RI) 可以对其一致性进行检验，如表 2.3 所示。

表 2.3 随机一致性表

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41
矩阵阶数	9	10	11	12	13	14	15	
RI	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59	

RI 的引入对于 2 阶以上的判断矩阵才有意义，对 2 阶及以下的矩阵等同于形式，没有实际上的意义，2 阶以上的判断矩阵的 CI 与同阶指标 RI 之比叫做判断矩阵的随机一致性比率，记为 CR，公式如下：

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

当  $CR < 0.1$  时，表明矩阵通过一致性检验，否则就需要重新调整数值，直至通过为止。

#### (4) 层次总排序

层次总排序是建立在层次单排序的计算之上的，是根据其权重来排序的。

## 3 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力现状分析

### 3.1 发展概况

#### 3.1.1 建设银行甘肃省分行简介

建设银行甘肃省分行是中国建设银行股份有限公司在甘肃设立的一级分行。目前在全省 14 个州市和 52 个县域设有 21 家二级行、277 个营业网点，县域机构覆盖率 75.4%。共有员工 6661 人，党员 3500 人，党员占比 52.5%，基层党组织 527 个。

作为驻地金融机构，建设银行甘肃省分行坚持总行发展战略，立足甘肃当地区域经济情况，积极发展新金融，围绕“稳健经营、价值创造、高质量发展”理念，纵深推进“三大战略”，坚持将发展地方经济和促进自身发展相结合，加快高质量发展步伐。截至 2021 年 7 月末，建设银行甘肃省分行本外币贷款余额 1698 亿元，存款余额 2181 亿元。

近年来，建设银行甘肃省分行坚决贯彻甘肃省委省政府和建总行的决策部署，立足甘肃省情，积极践行新金融行动，为甘肃经济社会发展融智赋能，在业务稳健发展的同时，服务经济社会质效不断提升。特别是 2020 年以来，依托金融科技优势，支持疫情防控和复工复产，助力脱贫攻坚，在乡村振兴、普惠金融、绿色金融、住房租赁、“数字甘肃”建设等方面积极主动作为，不断加强与省内厅局单位、重点客户业务合作，得到了客户和社会广泛认同，在全省 2020 年度商业银行小微企业金融服务监管评价中获评一级等级。

#### 3.1.2 建设银行甘肃省分行国际业务概述

经国家外汇管理局甘肃省分局批准，建设银行甘肃省分行国际业务于 1991 年 5 月正式开办。主要负责全行国际业务的牵头管理，包括外汇政策牵头管理、相关国际业务产品管理、外事工作归口管理、推动全行对外合作和跨境撮合、境外金融机构及其境内分支机构客户关系管理、额度管理的综合经营管理。国际业务的业务范围可以用四个字来概括，即存、贷、汇、兑。内容涵盖了外汇存款、外汇贷款、跨境及贸易融资、国外保函、国际结算、汇率交易、

利率交易等多个方面内容（见图 3.1）。

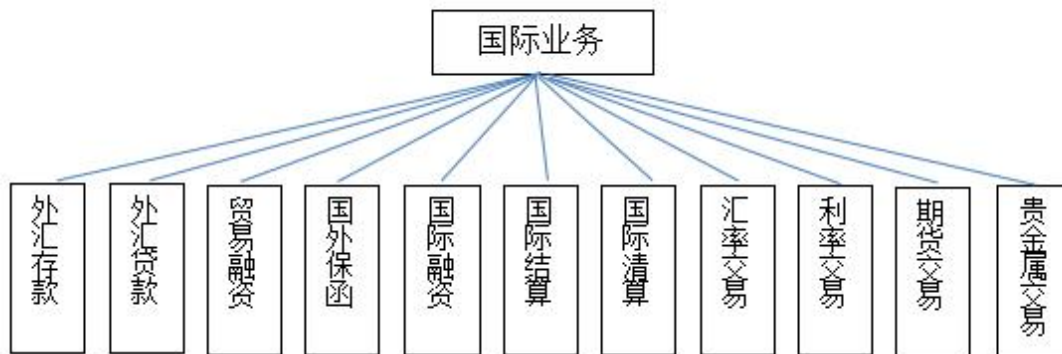


图 3.1 国际业务范围

截止 2020 年末，建设银行甘肃省分行外汇对公存款余额 14888 万元，较年初增加 4256 万元，占甘肃省内四大国有商业银行 12.36%，在四大行中排名第三；外汇对公存款日均余额 14017 万元，较年初减少 1844 万元。建设银行甘肃省分行国际融资发放金额 120.55 亿元，较 2019 年同期新增 16 亿元；实现中间业务收入 11465.27 万元，较同期新增 2342.16 万元；国际结算量完成 208166 万美元，比同期减少 103153 万美元，同比减少 33%；跨境人民币完成 563467 万元，比同期新增 7229 万元，同比新增 1.3%；结售汇量完成 37295 万美元，比同期新增 12385 万美元，同比新增 50%。

### 3.2 同业比较

甘肃省辖内依法开展金融业务的全国性银行业金融机构各分支机构和地方性法人银行业金融机构共计 96 家，其中包括银行业存款类金融机构 22 家，城市商业银行 2 家，农村商业银行 37 家，农村合作银行 5 家，村镇银行 24 家，财务公司 3 家，甘肃省境内银行业非存款类金融机构 3 家。基于对竞争力分析的可比性原则，在该原则下所构造的评价指标体系必须对每一个评价对象都是公平和可比的，且竞争力的比较是分层次开展，只有同层次的比较才具有可比性和研究意义。因此本文通过四大国有商业银行为分析比较对象，不论在银行背景、机构设置、人员配备和业务规模上，相对而言在同一层次上，政策性银行、股份制银行及其他性质的金融机构因在组织架构及适用政策等方面的不同，与四大国有商业银行相比差距较大，因此不纳入本文分析范围。

国际业务包括的“存、贷、汇、兑”四方面内容，都是竞争力资产的体现，该类指标以市场规模指标为主，代表了规模竞争力。以竞争力资产成为前提条件，采用盈利性指标对竞争力实施加以衡量，再通过机构、产品、人员等方面分析潜在的竞争力，从而发现建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的弱项和不足。

### 3.2.1 市场占比

#### (1) 外汇存款指标

从数据中可以看出，2018 年和 2020 年甘肃省内四大国有商业银行外汇存款总额在 6 亿美元左右，2019 年的存款余额下降幅度较大，外汇存款余额为 4.87 亿元。甘肃头部几家进出口企业均以进口为主，受到美元汇率上涨的影响，加之国家外汇管理局对企业购付汇提出新的要求，即需采取“即购即付”的方式对外付汇，致使 2019 年甘肃辖内四大国有商业银行存款下降较多。2020 年以来，汇率长期呈现双向波动态势，人民币逐渐走强，随着国家外汇管理局宣导的“风险中性”理念不断深入企业，越来越多的企业选择在银行办理套期保值产品，以规避汇率波动带来的损失。此外，有色金属价格的不断回暖也为甘肃辖内几家重点进出口企业带来了生机，2020 年外汇存款沉淀较多，如表 3.1 所示。

表 3.1 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行外汇存款余额

单位：万美元

	2018 年	2019 年	2020 年
工商银行	11199.07	9996.45	11678.03
农业银行	3427.47	1269.54	1457.00
建设银行	2332.00	2696.26	3438.02
中国银行	51767.72	34710.14	44467.01
总计	68726.26	48672.39	61040.06

数据来源：中国人民银行甘肃省分行《信贷收支月报表》

根据各行外汇存款占比走势来看，在近三年的时间中，四大行的外汇存款市场地位没有发生较大变动，中国银行甘肃省分行一直占据绝对优势地位，市场份额始终维持在 70% 以上，工商银行位居第二，建设银行排名第三，与第四农行之间的差距不大。建设银行甘肃省分行外汇存款市场份额占比较小，虽然市

场占比呈逐年上升的态势，但是仅从 2018 年的 3.39% 增长至 2020 年的 5.63%，总体体量仍然较小，在同业间并不占优势（见图 3.2）。

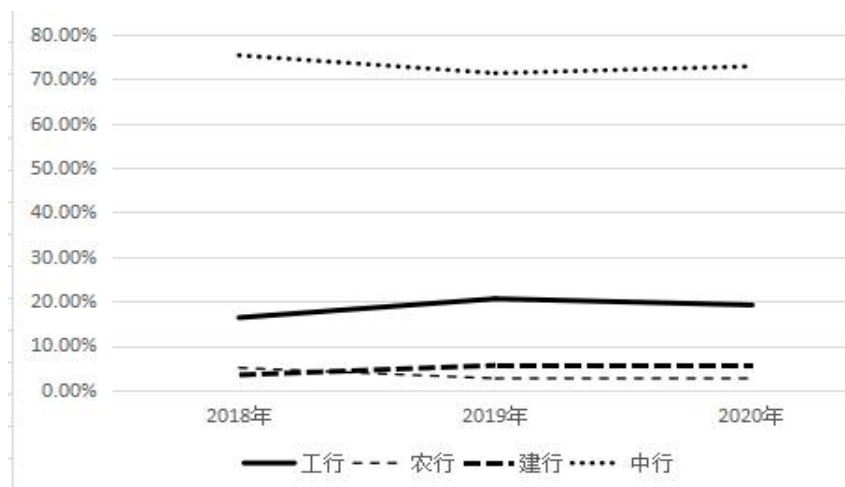


图 3.2 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行外汇存款占比走势

### (2) 外汇贷款指标

外汇贷款与利率走势呈现负相关性，即贷款利率低时，银行的贷款额就会增加。建设银行甘肃省分行近几年增强了产品创新力度，以客户实际的需求为出发点，着力解决企业的痛点难点问题，获得的众多企业的认可。建设银行甘肃省分行通过利用海外分行在海外资金市场获得资金，在国内贷款利率处于较高水平时引入海外市场相对低成本的资金转贷给客户，进一步为企业降低了融资成本。这也是建设银行甘肃省分行贷款份额始终保持同业第一的主要原因。建设银行甘肃省分行的贷款余额市场占比始终保持在 70% 左右，凸显出建设银行甘肃省分行强大的市场竞争力，如表 3.2 所示。

表 3.2 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行外汇贷款余额表

单位：万美元

	2018 年	2019 年	2020 年
工商银行	3262.32	1779.84	2125.01
农业银行	53.15	51.08	1769.00
建设银行	29119.46	20909.63	20355.02
中国银行	10693.81	4347.42	6187.01
总计	43128.74	27087.97	30436.04

数据来源：中国人民银行甘肃省分行《信贷收支月报表》

甘肃省进出口量排名靠前的几大集团公司，其国际业务主要在中国银行甘肃省分行办理，中国银行甘肃省分行贷款余额中的主要业务品种为贸易融资，随着转口贸易及异地授信政策的趋严，贸易融资业务量逐年缩减，中国银行甘肃省分行的贷款余额市场占比由 24.8% 下降至 20.33%。农业银行甘肃省分行近年来通过健全客户综合营销服务体系、实施扩户提质工程等措施，国际业务发展势头良好。近三年来农业银行甘肃省分行的贷款余额占比增长幅度最大，从 0.12% 增长至 5.81%，主要增长的业务种类为贸易融资（如图 3.3）。

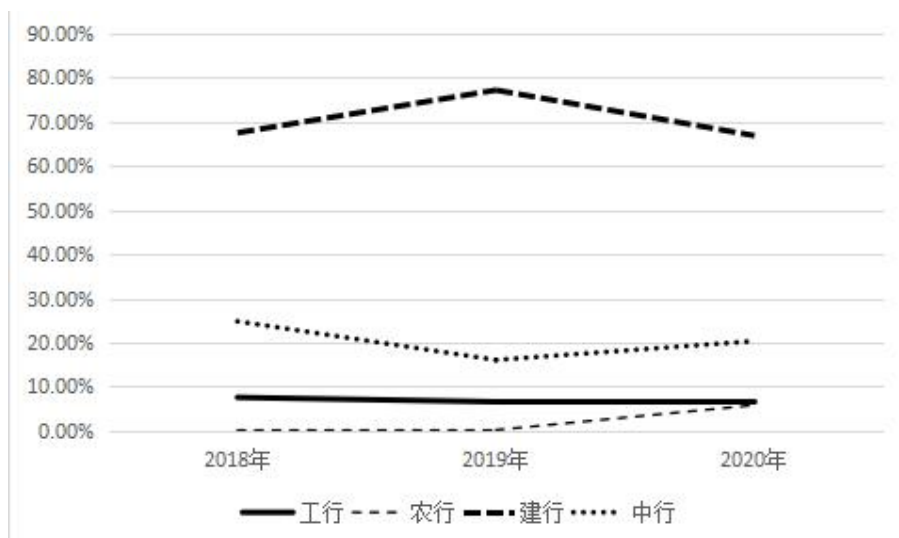


图 3.3 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行外汇贷款占比走势图

### （3）国际结算量指标

国际结算是指收付款双方处于不同国家，通常采用国际通行的结算货币来进行跨国结算，主要通过银行作为中间人以电汇、托收、信用证等支付手段来进行结算，在这期间发生的所有业务的总量即为国际结算量。国际结算作为国际业务中最基础也是最核心的业务，能够争取到国际结算业务，就极有可能抓住企业日常结算的外汇存款沉淀，在企业资金周转困难时给与贷款资金支持，更加有利于提高企业的利润率。国际结算是所有国际业务的源头，因此也是展示商业银行国际业务竞争力的重要指标（见表 3.3）。

表 3.3 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行国际收支量

	单位：亿美元		
	2018 年	2019 年	2020 年
工商银行	22.23	24.45	22.1
农业银行	10.67	10.73	9.37
建设银行	25.79	31.13	20.82
中国银行	30.23	36.97	42.67
总计	88.93	103.28	100.96

数据来源：根据建设银行甘肃省分行数据整理

从图 3.4 中可以看出，在市场规模方面，中国银行甘肃省分行国际结算量稳居四行第一，其业务量超过了工商银行和农行的总和，体现出中国银行甘肃省分行在国际业务中的突出优势地位；从市场走势来看，中国银行甘肃省分行结算量的四行占比逐年上升，在四行中唯一保持着连续三年市场份额的稳步增长。建设银行甘肃省分行在 2019 年时四行占比达到最高，主要得益于资产业务带动的结算量。甘肃省进出口排名前 20 位的重点企业中，在建设银行甘肃省分行办理国际业务的企业不到 10 户，国际收支客户基础薄弱，2020 年受到疫情影响，许多企业在一季度处于停工停产状态，诸多订单被迫取消，这导致了当年建设银行甘肃省分行国际结算量的大幅下滑。

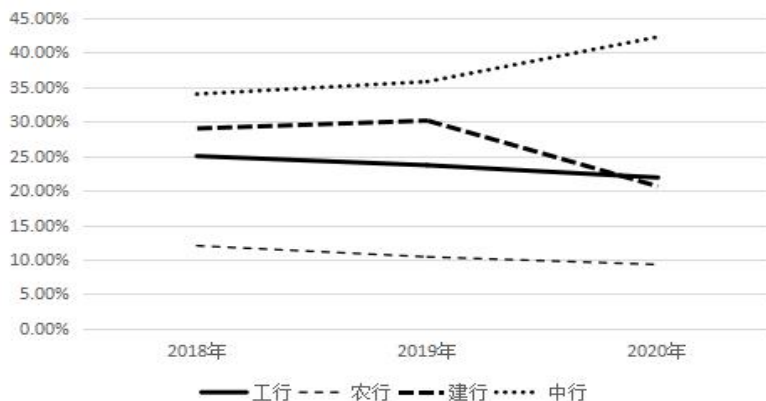


图 3.4 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行国际结算量占比走势

## 2.2.2 盈利水平

### (1) 国际结算收入

国际结算收入包括国际结算各类产品、贸易融资产品及提供外汇综合服务等手续费收入，近几年来，建设银行甘肃省分行充分发挥境内和境外两个市场



资源优势，坚持服务实体经济的原则，加强境内外联动，支持票据保付、委托付款、出口应收账款风险参与等贸易融资产品发展；发挥重点产品带动作用，夯实国际结算业务基础；通过供应链大宗商品融资模式，为央企等大中型优质核心企业客户提供能源、有色金属、天然橡胶等大宗商品的库存管理、融资、风险对冲等综合化服务，使得国际结算收入一直在同业保持领先地位（见表 3.4）。

表 3.4 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行国际结算收入

单位：亿元

	2018 年	2019 年	2020 年
工商银行	0.13	0.11	0.14
农业银行	0.07	0.06	0.08
建设银行	0.27	0.42	0.35
中国银行	0.21	0.15	0.23
总计	0.68	0.74	0.80

数据来源：根据建设银行甘肃省分行数据整理

建设银行甘肃省分行的国际结算收入近三年来四行占比份额一直保持在 40%以上，尤其是 2019 年，几乎接近 60%的份额，这得益于大力发展交易性业务及跨境联动业务，通过产品组合的方式满足大中型企业融资和资产结构优化需求，在发展重点产品的同时开拓了新的国际业务收入增长点。排名第二位的是中国银行甘肃省分行，中国银行甘肃省分行凭借其完备的产品体系和品牌知名度，在获得业务量的同时也实现了较高水平的中间业务收入（见图 3.5）。

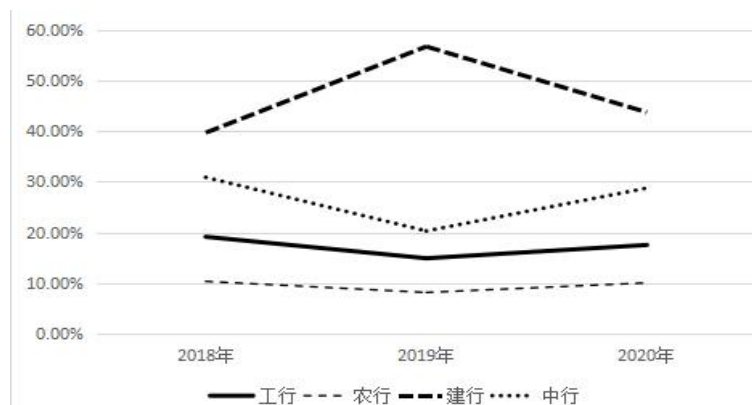


图 3.5 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行国际结算收入走势

## （2）代客资金交易收入

当前代客交易业务受到监管政策收紧、市场波动加剧、主动调整结构等因素影响，收入市场份额不容乐观。产品方面，相对于其它三大国有商业银行，建设银行甘肃省分行金融市场代客交易基础产品体系已较为齐备，但是银行间产品同质化严重，竞争力不强，价格竞争激烈，增量难以增收。零售优先理念有进一步挖掘空间，中国银行甘肃省分行个人结售汇收入占即期结售汇收入比例超过 40%，建设银行不足 20%（见表 3.5）。

表 3.5 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行代客资金交易收入

单位：万元

	2018 年	2019 年	2020 年
工商银行	818.57	865	897
农业银行	675.22	783	454
建设银行	1172.49	1678	673
中国银行	3891.83	4134	3309
总计	6558.11	7460	5333

数据来源：根据四行交换数据整理

汇率业务受新冠疫情和中美关系紧张双重不利因素影响，客户汇率业务需求疲弱，叠加市场竞争激烈因素，2020 年我行代客资金交易收入成明显下降态势。从上图中可以看出，中国银行甘肃省分行的代客资金业务收入始终在四行排名第一的位次，相比起建设银行甘肃省分行而言，中国银行甘肃省分行有着更为灵活的定价及考核机制，可以综合考量业务量及收入的关系；工商银行甘肃省分行近两年增强了代客资金业务方面的创新力度，在 2020 年度市场位次由第三位上升至四行第二，如图 3.6 所示。

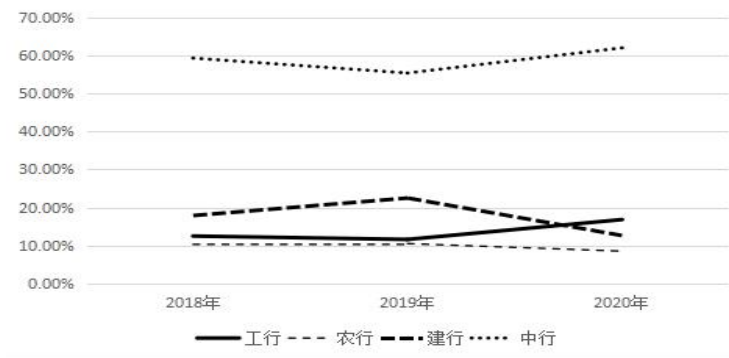


图 3.6 2018-2020 年甘肃四大国有商业银行代客资金收入占比走势

### 3.2.3 渠道建设

#### (1) 开办外汇业务网点数

中国银行甘肃省分行在四大行中虽然网点机构数最少，但是每一个网点都开通了经办外汇业务的权限，给客户提供了极大的便利；建设银行甘肃省分行开办外汇业务的网点数量及覆盖度明显低于同业，目前我行对公外汇业务网点覆盖率仅为 21%左右。由于基层行对国际业务重视程度不足，各行负责国际业务的人员屈指可数，了解熟悉外汇业务的人员较少，在兰州以外地区，每个州市基本仅有一个网点可以办理外汇业务，而在征求增开外汇网点权限意见时，很少有经办行同意开通，考虑到人员素质及数量等多方面因素，导致外汇网点覆盖率低，在一定程度上制约了国际业务的发展。工商银行甘肃省分行和建设银行甘肃省分行的情况类似，农业银行甘肃省分行虽然在辖内拥有最多数量的网点，但国际业务采取集约化处理，外汇网点开办数量排名在四行末位。

#### (2) 国际业务从业人员数

国际业务具有政策强、产品多、业务复杂程度高、拓展难度大等特点，对从事外汇业务人员的专业能力和知识水平具有较高要求。中国银行甘肃省分行从业人数是建设银行甘肃省分行的 3 倍以上，工商银行甘肃省分行近几年来将国际业务作为战略性发展业务来拓展，增加了对国际业务的重视程度，从业人员也多于建设银行甘肃省分行。农业银行甘肃省分行虽然业务市场份额较小，但是从业人数基本与建设银行保持持平。目前建设银行甘肃省分行所辖的 21 家二级分行中仅 3 家设立国际业务机构或团队，全省从事外汇业务专兼职人员队伍不足 70 人，相当一部分二级行仅有 1-2 人兼职从事相关业务工作，个别行甚至只有 1 人，稳定性差，专业水平参差不齐，从业经历多数不足 3 年，在全行有经营业绩的对公客户经理中，能够营销外汇业务的不足 30 人，无法满足国际业务发展的需要，从事国际业务的人员数量及在员工中的比例均低于同业。

### 3.3 基本结论

通过对比分析，建设银行甘肃省分行在贷款份额、国际结算收入上保持领先地位，但在外汇存款、国际结算量、代客资金收入、渠道建设等指标上排名靠后，指标落后的原因主要有以下几个方面：

一是外汇存款来源单一，外汇客户结构不尽合理。建设银行甘肃省分行外

汇存款主要集中在辖区内的几家二级行，外汇存款占比达到 98.67%，而这几家二级行的外汇存款主要来源于所辖的少数客户。致使我行外汇存款来源单一，过分依赖重点客户，导致外汇存款稳定性差。同时，外汇客户结构不尽合理，客户主要以进口企业为主，出口收汇客户屈指可数，且出口量相对较小，不能带来出口收汇资金的大量沉淀。根据外汇局的窗口指导，进口客户需采取“即购即付”的方式对外付汇，致使进口客户也无外汇资金沉淀。兰州地区进出口客户数量占到全省的 52%，进出口量更是占到 65%，是各家银行的主战场。而建设银行甘肃省分行在兰州地区的二级行未能充分发挥中心城市行的带动作用，虽然兰内有 8 个二级行，但国际结算客户只有 36 户，占到兰州地区进出口客户的 17%。兰州地区国际结算及结售汇业务量主要集中在某两家二级行，这两个行的业务量占到兰州中心城市行业务总量的 95% 以上；兰州市外汇存款总量占全省外汇存款总量的 77%，而兰内各行外汇存款仅占市场份额的 2.31%。截止 2020 年末，兰内仍有 5 家二级行还未打开外汇业务拓展局面，在当地外汇市场中未占据我行应有份额。

二是国际业务未形成本外币一体化的联动营销模式。长期以来，建设银行甘肃省分行对外币业务的重视程度远低于本币，部分进出口企业有人民币账户，没有外币账户，大部分二级分行对金融市场及国际业务产品营销过程中有畏难情绪，存在“不敢做”、“不愿做”、“不会做”等问题。全行国际业务仅靠国际业务条线人员的单打独斗，已明显落后于中国建设银行整体国际业务拓展的步伐。

三是金融科技平台项目溢出效应和生态获客活客作用亟待提升。区块链贸易金融平台交易量偏低；国际结算线上化、无纸化操作不够熟悉；电子渠道办理国际业务比例偏低，每 100 户开通网上银行外汇业务的客户中，通过线上办理业务的客户占比仅为 9.48%；国际收支及贸易融资线上客户群体较少，在跨境快贷系列产品上线之后，办理业务的客户不足 5 户；跨境支付创新产品推广力度不足，未能运用“海淘管家”、“跨境 e 汇”、跨境电商直通车、市场采购全流程线上收结汇等贸易新业态支付模式开展业务；未能为贸易新业态提供综合国际金融服务；运用数字化渠道实现国际业务效益贡献度较低。

四是保障能力有待提高。建设银行甘肃省分行开办外汇业务的网点数量、覆盖度明显低于同业，本外币一体化经营机构较少。目前我行仅有 25 家对公外

汇业务网点经办外汇业务，占比仅有 8.50%，而中国银行甘肃省分行的外汇业务已经实现了对公网点全覆盖，工商银行、农行也有近 80 多家网点能够办理外汇业务。国际业务及金融市场业务具有专业性强、国际惯例复杂，境内外合规及反洗钱要求高的特点，对从业人员素质要求较高。而目前建设银行甘肃省分行分支机构人员配置及专业能力严重不足，在辖内 21 家二级分支行中，成立国际业务部的分行占比仅为 9.5%，远低于全国平均水平。二级分支行缺乏国际业务专业经营团队，存在条线产品政策传导不畅，理解不透，执行不力和违规问题频发的情况。对公外汇网点缺乏国际业务专职人员，柜面人员培养使用缺乏长效机制，流动性频繁，队伍不稳定。

## 4 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力数字化调查问卷分析

### 4.1 问卷设计

#### 4.1.1 调查目的及内容

##### (1) 调查目的

调查分析问卷受众在建设银行甘肃省分行办理数字化国际业务及体验银行服务时的切身感受，并对建设银行甘肃省分行国际业务数字化产品及国际金融服务提出期望，以期更好地协助笔者从调查问卷中分析出在当前数字化的背景下，建设银行甘肃省分行国际业务发展存在问题的原因。

##### (2) 问卷设计（框架及层次）

本问卷主要由五部分构成。第一部分主要是被调查者的基本信息，包括了客户的性别、年龄、文化程度、职业以及所属行业。第二部分是调查者的金融行为特征，主要用于调研客户在建设银行甘肃省分行办理国际业务时的喜好，从而判断客户对该银行服务的基本态度。该部分包括了客户常办国际业务种类、了解国际业务产品的渠道、是否办理过数字化国际业务、中国建设银行国际业务数字化产品的优劣势以及客户办理国际业务存在困难等。第三部分为市场认可度，包括甘肃省内重要商业银行的服务质效、营业环境、客户认知度、品牌影响力等，用于了解建设银行甘肃省分行在当地的市场认可度。第四部分为建设银行甘肃省分行的服务质效评价，评价要素包含了工作人员的服务态度、办理业务效率、工作人员业务能力以及工作人员推送外汇资讯频次等。第五部分为总体评价和建议，用于了解被访者对建设银行甘肃省分行国际业务的整体市场认可度以及收集客户意见建议。

#### 4.1.2 调查对象及过程

本问卷面向甘肃所有涉外企业开展调研，分为线下线上两个渠道进行。线上使用“问卷星”调研，在微信平台发放，并限制每个用户只能回答一次。线下调研在各银行网点进行，根据客户方便选择扫二维码线上填写或纸质回答。

本调研花费一个月时间，发放网络问卷 600 份、纸质问卷 200 份，回收网络问卷 577 份、纸质问卷 200 份。其中纸质问卷有效问卷 200 份，有效率

100%，网络问卷有效问卷 552 份，有效率 95.66%，全渠道有效问卷共计 752 份。

## 4.2 问卷分析

### 4.2.1 调查对象分析

本问卷通过甘肃省商务厅、兰州市商务局、海关、阿里巴巴服务站等单位相关人员协助开展问卷调查工作，经对有效问卷的整理汇总，调查对象分析情况如下：

#### (1) 受访者性别分布

调查的 752 名受访者中，男性受访者共 347 人，占总数的 46.14%，女性 405 人，占总数的 53.86%，男女性别比例和总体客户性别分布趋势基本相同，如图 4.1 所示。

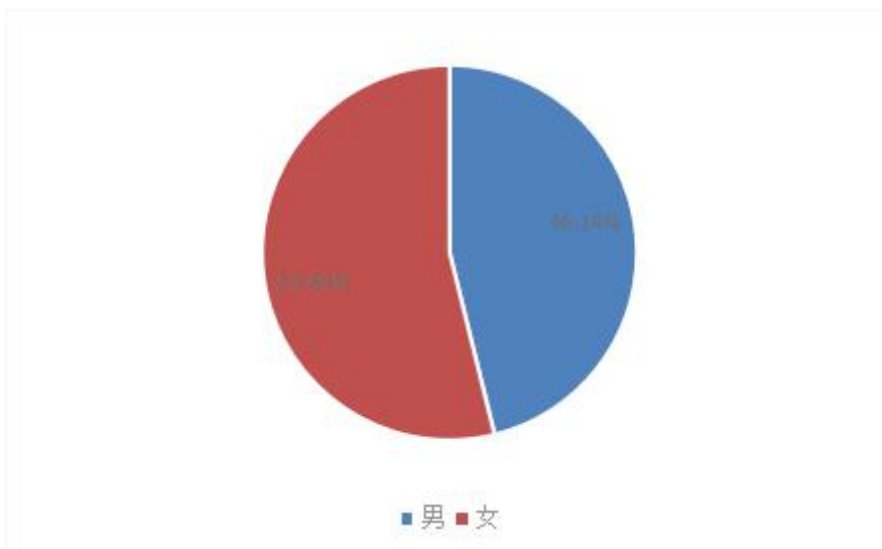


图 4.1 参与问卷调查客户性别分布

#### (2) 受访者年龄分布

调查的 752 名受访者中，22-30 岁的共 172 人，31-45 岁共 253 人，46-60 岁的共 318 人，60 岁以上的共 9 人。整体来看，46-60 岁客户最多，这部分客户由于从事外贸行业时间久、订单及结算周期各方面都相对稳定，对银行的国际业务办理流程及产品种类较为熟悉，属于银行重点维护的大客户群；而 31-45 岁的青壮年客户也较多，大都是对国家经济形势及外贸行业有一定研究的客

群，以自身创业成立的中小企业居多，如图 4.2 所示。

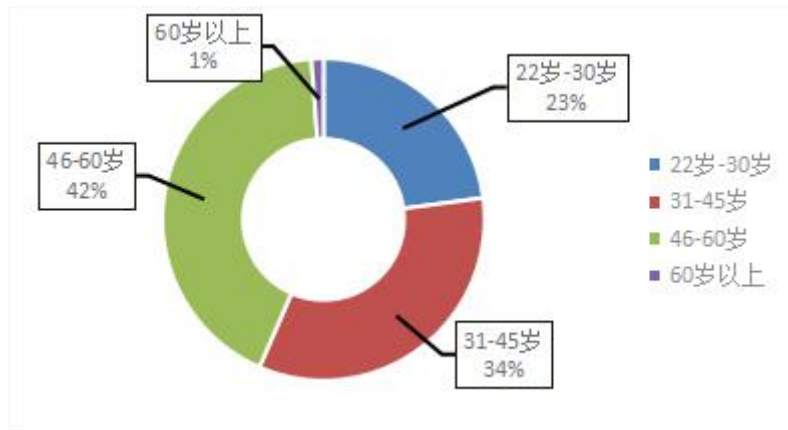


图 4.2 参与问卷调查客户年龄分布

### （3）受访者文化程度分布

调查的 752 名受访者中，学历为高中以下共 65 人，学历为高中、中专或技校的共 105 人，学历为大专共 195 人，学历为本科 368 人，占总数的 48.93%，学历为硕士及以上的共 19 人。从文化程度来看，本科学历客户群占比接近半数，学历层次较高，对于电子银行、线上渠道办理国际业务等的接受程度较高。

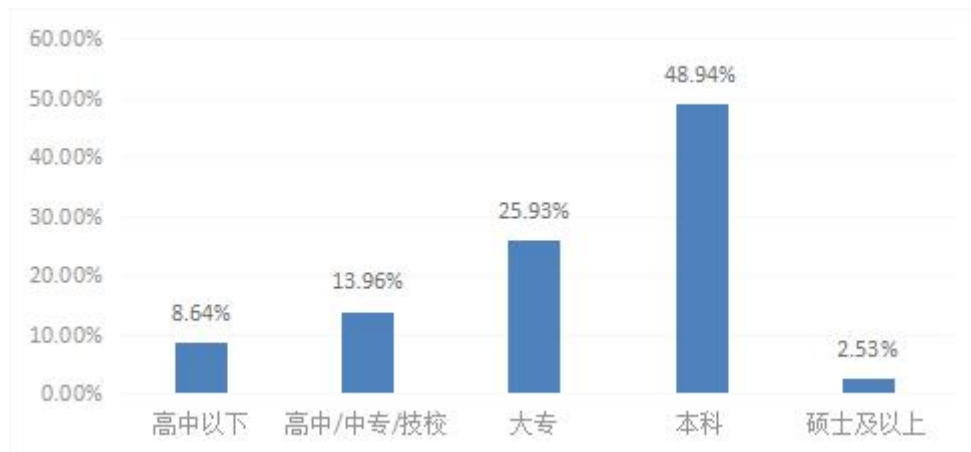


图 4.3 参与问卷调查客户文化程度分布

### （4）受访者职业分布。

受访者中，政府及事业单位 65 人，中央企业 102 人，国有企业 265 人，民营企业 320 人。由于甘肃辖区主要的进出口业务量依靠金川集团股份有限公司、酒泉钢铁集团有限公司、白银有色金属有限公司三大龙头企业及兰州本地



规模较大的民营企业来实现，整体客户群中，政府、事业单位、国有企业客户质量较高，属于比较稳定的客户群体（见图 4.4）。

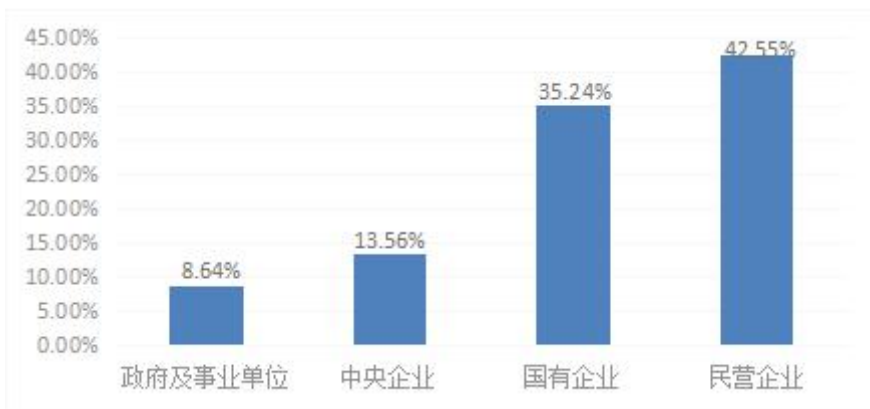


图 4.4 参与问卷调查客户职业分布图

(5) 受访者企业所属行业。

参与调查的客户中，制造业 179 人，服务业 95 人，批发零售业 123 人，农林牧渔业 253 人，其他行业 102 人。甘肃境内进出口量排名靠前的企业主要以金属冶炼及加工为主，属于制造业；作为西部农业大省，甘肃境内出口农副产品的企业较多，以中小企业为主，出口产品主要有苹果、马铃薯、中药材等，在受访者中占比较高。随着跨境电商贸易新业态的迅猛发展，线上小商品批发零售类企业也逐年增多（见图 4.5）。

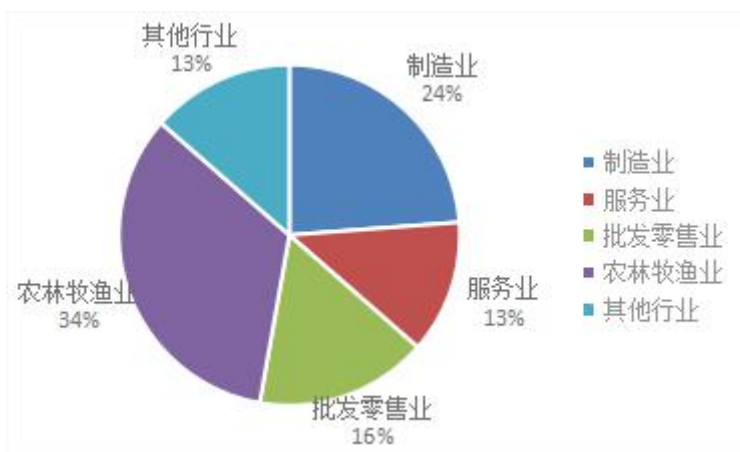


图 4.5 参与问卷调查企业所属行业分布图

## 4.2.2 调查问卷描述性统计

### (1) 受访者金融行为特征描述

一是受访者常办业务类别。

受访者中，有 341 人表示最常办理的业务是国际结算类，有 79 人表示最常办理信贷融资类，122 人表示办理结售汇产品，30 人表示办理金融衍生交易及其他。从分布来看，常办业务以国际结算类最多，占比接近半数，通过电子线上渠道办理国际结算的客户占 2 成。国际结算作为国际业务最基础的部分，只有先开展国际结算业务，才能办理后续的融资及结售汇类业务，因此国际结算业务办理人数最多。在进出口贸易中，很多中小企业由于对汇率及利率知识缺乏了解，对银行套期保值类产品有抵触心理，故办理衍生品交易的客户数最少（见图 4.6）。

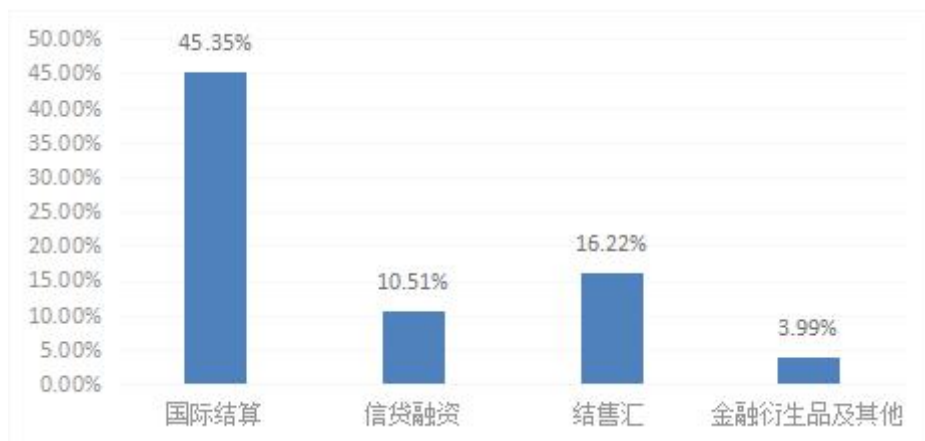


图 4.6 受访者常办业务分布

二是受访者了解中国建设银行国际业务的渠道。

受访者中，通过微信群、朋友圈或外汇业务公众号推送渠道了解国际业务的最多，有 402 人，其次是营业网点（包括产品推介活动等）391 人，银行工作人员电话或微信联系的有 369 人，其中数字化国际业务主要通过营业网点及产品经理主动联系和举办产品推介活动为主，客户如果选择办理数字化国际业务产品，由客户经理上门为客户提供安装及开通服务，通过此种方式也能进一步拉近与客户的关系，从而实现获客、留客、粘客。随着使用微信人数越来越多，微信朋友圈的宣传作用越来越明显，“瀑布流”的广告更是五花八门、层出不穷，而银行也借着这股东风开展丰富多彩的宣传，包括产品、活动、服务

等等，目的则是提高品牌知名度，广而告之更多的客户来建设银行办理业务。而营业网点 LED 屏宣传、产品经理及客户经理主动定期联络也是很重要的渠道（见图 4.7）。

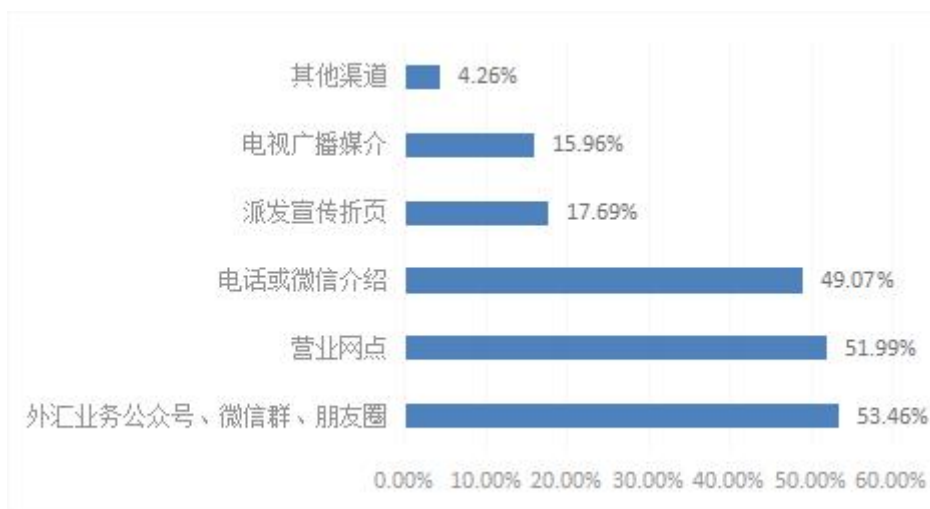


图 4.7 参与调查者了解建设银行国际业务产品渠道分布

三是办理数字化国际业务种类。

参与调查的客户中，办理过关银一 KEY 通、单一窗口线上结算的客户数为 126 户，办理过区块链贸易金融服务的客户 18 户，办理过跨境快贷的客户有 3 户，使用网银结售汇及互联交易平台的客户数为 180 户，开通跨境撮合平台服务的客户有 698 户。跨境撮合平台作为中国建设银行率先在业内推出的平台类产品，针对全球产业链断裂和重塑等痛点、难点问题，搭建了“一带一路”

“中欧班列”“跨境投资”等特色专区，受到了客户的一致好评，因此办理该项产品的客户数最多。随着互联网大数据产品的广发应用，人们更愿意享受足不出户的交易模式，对于外贸客户而言，通过线上渠道办理结售汇与结算业务已经成为常态，但因为同质化产品众多，因此在建设银行甘肃省分行办理此项业务的客户数并不是很多。普惠金融创新产品“跨境快贷”的推出，解决了小微外贸企业融资难融资贵的问题，但因众多小微企业未在建设银行甘肃省分行进行评级授信或同等的小微快贷额度已占满，所以办理此项业务的客户数最少（见图 4.8）。



图 4.8 办理数字化国际业务种类分布

四是建设银行甘肃省分行数字化国际业务产品的优劣势。

通过调查，笔者发现在数字化国际业务产品的优势选择中，便捷高效、种类丰富选项占比较高，方便快捷的业务操作会为客户节约大量的时间成本，丰富多样的数字化业务产品能多角度全方位满足客户的业务需求，其他方面由于各家银行的数据环境、定价水平没有太大差别，故而没有形成更加突出的影响力（见图 4.9）。与之相对应的，在客户对于数字化国际业务产品劣势的选择中，由于各行对自身数字化产品制定的内转价格不尽相同，建设银行甘肃省分行基于对风险管控的各方面考量，对客户的定价及风险缓释措施要求相对较高。同时由于很多客户初次办理线上业务时需要在柜台办理协议签约及线上渠道激活手续，有些需在次日生效的业务会让客户体验不佳（见图 4.10）。

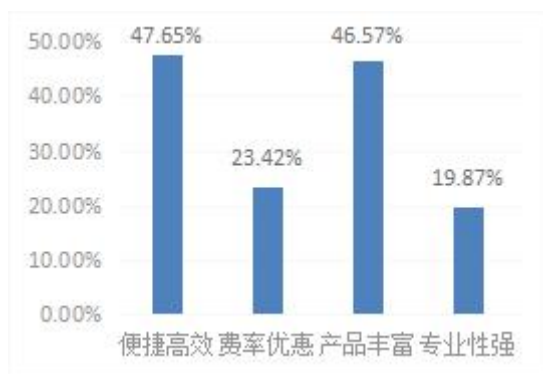


图 4.9 数字化国际业务产品优势

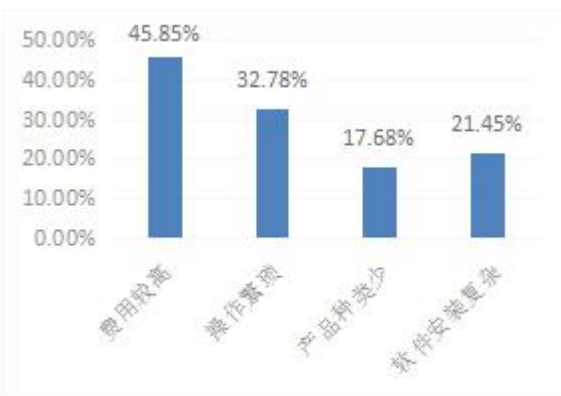


图 4.10 数字化国际业务产品劣势

### (2) 建设甘肃省分行市场认可度

问卷从国际业务办理、数字化业务咨询行等五个方面判定受访者最满意的银行，大多数客户目前办理国际业务的银行为中国银行甘肃省分行，建设银行甘肃省分行和工商银行甘肃省分行次之；在咨询数字化国际业务方面的问题和数字化国际金融产品的选择上，客户最优的选择为中国银行甘肃省分行和建设银行甘肃省分行，工商银行甘肃省分行次之；客户对于综合国际金融服务质效的选择上，客户普遍认为中国银行甘肃省分行最优，其次是建设银行甘肃省分行，工商银行甘肃省分行和农业银行甘肃省分行紧跟其后；绝大多数的调查者都认为在当地最具有国际业务综合品牌影响力的银行为中国银行甘肃省分行。中国银行长期作为国家外汇外贸专业银行，具有其他银行无以比拟的优势，在市场认可度方面，中国银行甘肃省分行排名第一位无可厚非，与实际情况也相吻合（见图 4.11）。

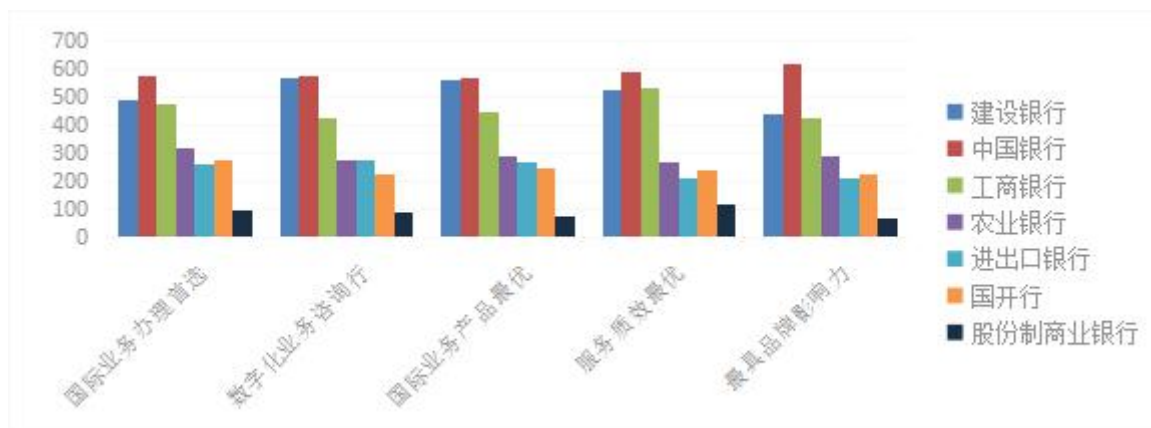


图 4.11 参与调查问卷的客户对银行市场认可度的分布 (单位: 人)

### (3) 受访者对建设银行甘肃省分行服务质效评价反馈。

一是网点工作人员的服务态度及效率。

通过分析发现从整体来看，大多数受访者对国际业务产品个性差异化很满意，对解答问题、处理问题效率和工作人员服务态度满意，这说明建设银行甘肃省分行在解答问题和产品差异化方面还具有较大的进步空间（见图 4.12）。

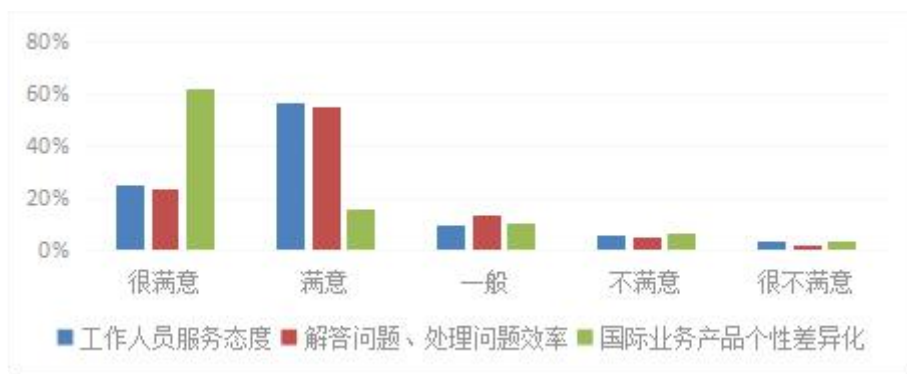


图 4.12 参与调查问卷的客户对银行满意度的分布

二是对大数据推荐外汇资讯频次的认可度。

调查显示，58.11%的受访者认为大数据外汇资讯推荐频次刚好，感到满意；10.57%的客户认为联系的频次不够，甚至感受不到被重视；而 21.76%的受访者认为大数据外汇资讯推荐频次比较高或者过高，勉强接受或者感觉被打扰。在日常客户维护中，银行应该建立更加精细化的客户分层制，对不同规模、不同行业的客户匹配制定不同的服务方案，从而使提供的咨询及服务频率更加符合客户的心理预期（见图 4.13）。

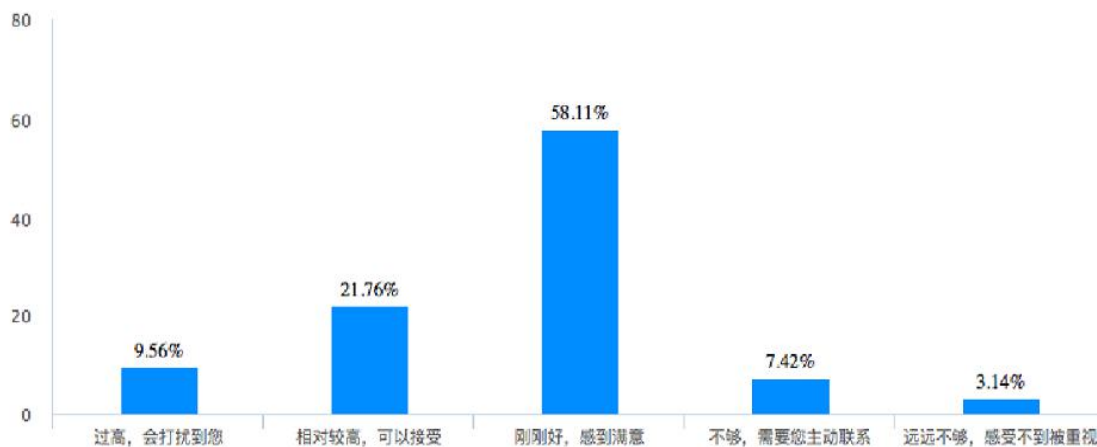


图 4.13 被调查客户对大数据推送外汇资讯频次认可度分布

#### (4) 受访者总体评价和建议反馈

一是总体评价。

在 752 份调查问卷中，405 位受访者对建设银行甘肃省分行的国际业务总体印象满意，283 位客户认为很满意，53 位客户认为一般，11 位受访者认为不

满意。这说明建设银行甘肃省分行的国际业务整体服务还有较大的提升空间，需结合国际业务实际发展情况，根据资源禀赋有针对性的提升进出口客户的服务满意度（见图 4.14）。

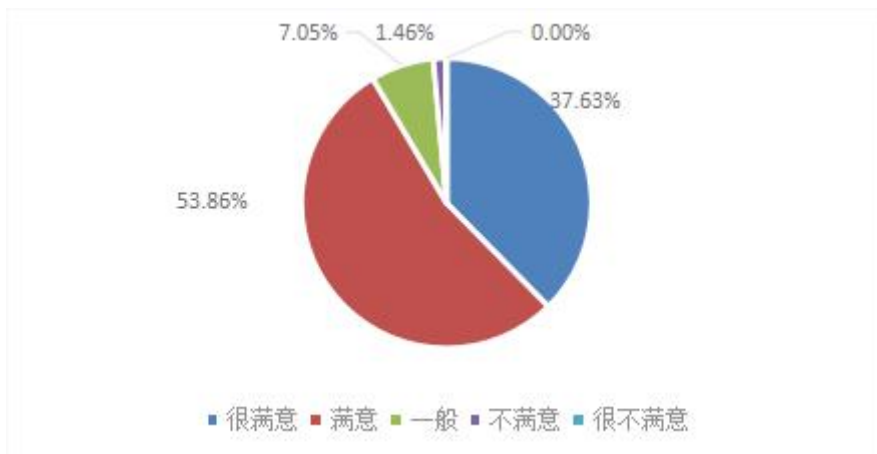


图 4.14 参加调查问卷客户对建设银行甘肃省分行国际业务综合评价分布

二是被调查者最看中的服务。

在所列服务中，受访者对建设银行甘肃省分行的办理业务效率认可度最高，这也是留住客户的关键因素，在大数据时代，想要提升银行国际业务竞争力，就需要优化整合业务操作流程，结合金融科技推动创新产品研发，注重数字化人才培养，在线上线下融合发展上下功夫（见图 4.15）。

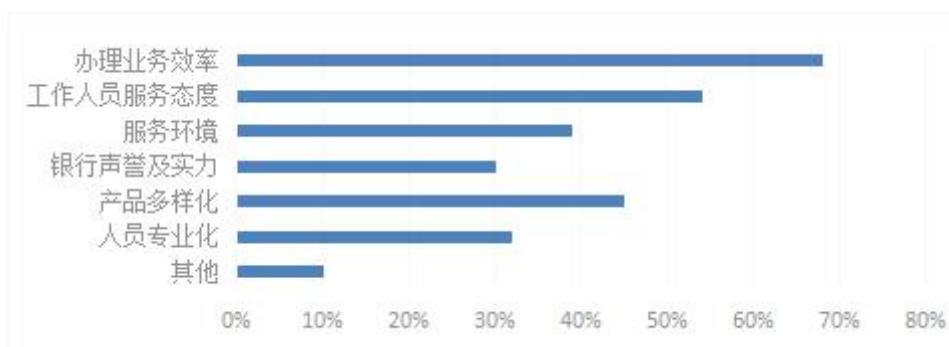


图 4.15 参与调查问卷客户对建设银行甘肃省分行综合认可项分布

三是受访者认为需要改进和优化的项目。

调查发现，接受调查的客户认为建设银行甘肃省分行提升国际业务竞争力需要在工作人员的服务态度及业务水平、业务办理流程等方面还需要进一步提

升，如图 4.16 所示。

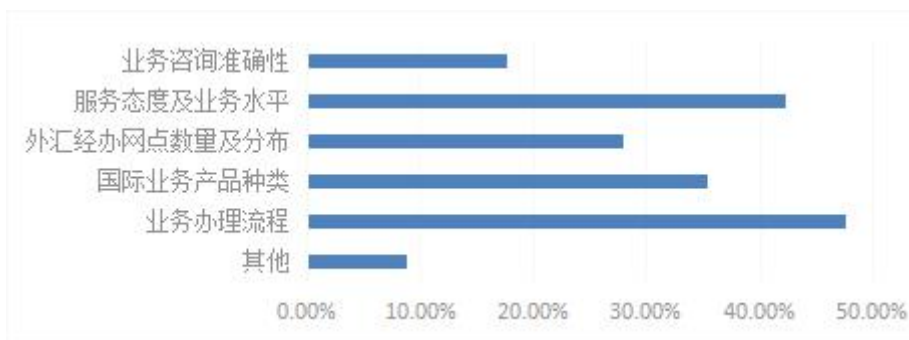


图 4.16 参与问卷调查客户对建设银行甘肃省分行需改进和优化建议分布

四是客户忠诚度及推荐意向调查。

调查显示，有百分之八十以上的顾客愿意继续在建设银行甘肃省分行办理业务，且非常愿意向亲朋好友推荐我行的外汇服务及产品，针对这两类忠诚度较高的进出口客户，要设计更加具有针对性、个性化的产品，以此提高客户服务满意度。10.06%的客户认为“一般”，对这部分客户应尽最大努力的争取。国际业务收支客户基础薄弱一直是困扰建设银行甘肃省分行国际业务发展的最大掣肘，客户满意度的提升有可能会为银行带来一系列的客户，认真分析在国际金融服务中存在的问题，将客户可能流失的概率降到最低，是建设银行甘肃省分行国际业务提升竞争力的必要手段（见图 4.17）。



图 4.17 参与问卷调查客户忠诚度及推荐意向调查分布

### 4.3 调查结论

习近平同志要求中国建设银行要增强“三个能力”建设中，提到要增强参与国际竞争能力的建设。在数字经济迅速发展的时期，金融科技作为中国建设



银行发展的三大战略之一，深耕数字化经营,打造“数字国际”新优势，支持外资外贸实体经济稳步发展，是提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的必要途径。

通过对调查问卷的分析得出，进出口企业对中国银行甘肃省分行的认可度最高，这源于其一直以来对国际业务经营方向和经营理念的良好企业文化建设；建设银行甘肃省分行数字化创新产品推广运用情况还有很大的提升空间，企业目前最常接受推广的渠道是微信及外汇相关公众号，但建设银行甘肃省分行在该两条渠道的产品推介较少，主要还是依靠传统的线下渠道开展营销，数字化产品的应用存在与研发成本不匹配的情况。在产品的选择上，进出口企业最关注的是产品运用的便利化及价格情况，如若在现有产品种类丰富的前提下能够实施差别化的定价水平，那么在整体国际业务竞争力的提升上则会形成较为突出的影响力。与之相对应的，调查发现，客户经理及产品经理对国际业务的专业程度对建设银行甘肃省分行拓客起到至关重要的作用，客户在进行国际业务相关问题咨询的过程中，有些网点人员会因为不懂或不会做而直接打发客户去其他银行办理，导致客户的流失；或因为受理业务时间过长对客户造成服务体验不佳，因此建设银行甘肃省分行有必要提升从事国际业务的人员专业化水平，优化产品流程，从而提升国际业务发展竞争力水平。本章节调查分析的结果，旨在为后续选取国际业务竞争力评价指标提供参考依据。

## 5 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力综合评价

### 5.1 指标选取

#### 5.1.1 指标选取原则

国际业务竞争力综合评价指标的选取原则应以科学性、合理性为前提，全面科学真实的选取建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的评价指标，本节从以下几个方面介绍指标选取原则：

(1) 全面性原则。考量银行竞争力的评价指标繁多，国际业务产品种类也很多，在国际业务竞争力评价指标选择时，应在考虑银行的综合实力、市场影响力、企业管理能力、金融科技支持、人力资源、产品推介、客户服务满意度、风险管理等方面内容后选取。

(2) 适用性原则。一是通过指标的定义，能够理解变量相对应的含义，通俗易懂；二是对于所研究指标的角度进行定义后，要一以贯之以保证研究结果的可靠性。三是指标的测量必须可行，既能满足研究的目的，又能代表抽象性定义的实际意义，在他人理解的基础上，可进行重复验证。

(3) 客观性原则。评价指标要真实反映企业的竞争力影响因素，必须真实客观的，在综合国内外专家学者对竞争力的相关评价指标体系研究成果后，结合国际业务发展现实状况，确定相应的国际业务核心竞争力的评价指标。

(4) 定量与定性相结合原则。本文的研究目的是通过调查和对比分析后，发现存在建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的薄弱环节，为提升国际业务竞争力提出建设性意见，实质在于对建设银行甘肃省分行所推行的国际业务产品进行综合评估后，让更多的企业所接纳和使用，从而推进各项业务指标的发展。因此评价指标的选择，必须是直观的、可以量化的。

#### 5.1.2 评价指标选取

##### (1) 国际业务竞争力评价指标的初步设立

本文对建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价指标的确立主要采用文献研究法，参照中国知网、维普等网站相关文献，例如《企业核心竞争力理论分析》和《银行家》杂志连续开展的中国商业银行竞争力的研究和评价活动中的

竞争力评价指标体系，结合以上章节中对国际业务竞争力的分析情况，最终确定建设银行甘肃省分行国际业务竞争力初步的评价体系。如表 5.1 所示：

表 5.1 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价指标表

一级指标	二级指标
综合实力类指标	金融科技赋能成果
	企业文化建设
	国际业务未来发展规划
	参与国际竞争能力
产品拓展类指标	市场占有率
	产品知名度
	业务创新性
	产品营销流程
	产品市场定位
	产品定价
	产品便利化水平
管理能力类指标	业务办理渠道
	管理者决策能力
	管理创新能力
	人员配备充足性
	业务人员专业性
	工作人员职业操守
风险类指标	客户服务满意度
	工作效率
	汇率风险
	利率风险
	操作风险
	国别风险
	违约风险
	政策风险

#### 一是综合实力类指标

**金融科技赋能成果：**金融科技如区块链技术、人工智能、数字科技等对银行国际业务的发展产生巨大的影响。

**企业文化建设：**主要包括物质层、行为层、制度层和精神层等四个层次的文化。

**国际业务未来发展规划：**指为国际业务发展制定全面长远的发展目标，分为总目标、阶段性目标等详细目标以规划未来，从整体和局部角度出发来考量。

**参与国际竞争能力：**指银行在推动畅通国内供需循环的同时，利用国内国际两个市场两种资源，支持更大力度扩大对外开放，探索多元化国际循环新模式，构筑国际合作与竞争新优势，提供全球化、多元化、创新型金融服务的专业能力。

## 二是产品拓展类指标

**市场占有率：**指的是建设银行甘肃省分行办理的国际业务产品与市场上其他的同类型业务产品相比所占的市场份额。在市场一定时，市场占有率越高，说明业务产品受众的接受度越高，企业的竞争力和经营能力也就越强。银行可以通过划分不同的区域、针对不同性质的进出口客户、业务产品大类等来研究分析市场份额变化的原因。

**产品知名度：**用于评价国际业务产品被进出口企业了解或熟悉的程度多少。产品知名度决定着银行的市场影响力。

**业务创新性：**在同业市场竞争激烈的大环境下，市场上同质化的国际业务产品层出不穷，产品的创新对银行国际业务的长期战略发展来说至关重要，创新产品可以是在原产品的基础上的改进创新，也可以是根据企业实际需求创新出的一种全新的产品种类或产品模式。产品创新直接关乎着企业的生存及发展，现已经成为当今经济活动中不可缺少的因素。

**产品营销流程：**是指银行根据客户对国际业务产品和服务的需求，进行国际业务产品介绍、风险评估，让企业同意办理的过程。

**产品市场定位：**产品的市场定位在营销过程中占据着重要位置。产品市场定位是针对目标市场的客户群体，对该产品相较于竞争产品所塑造出的品牌形象传递给企业，使其在市场上有自己的一席之地。

**产品定价：**主要包括产品和服务的定价策略。

**产品便利化水平：**即相较于传统业务产品，在时间、空间、业务流程、效率等方面提供便利。

**业务办理渠道：**分为线上渠道和线下渠道。线上渠道主要为网上银行、手机银行、区块链、单一窗口、交易平台等；线下渠道即为传统的银行网点柜面。

## 三是管理能力类指标

**管理者决策能力：**决策能力是决策者所具有的参与决策活动、进行方案选

择的技能和本领。

**管理创新能力：**包括产品服务、技术、管理、营销、发展等多个方面。随着市场深度和广度的提升，市场竞争环境也越来越激烈，管理创新能力可以衡量一个企业是否能长久稳定发展，银行应全方位提升国际业务的综合管理，把创新作为银行发展的核心价值观，从而提升企业竞争力。

**人员配备充足性：**国际业务人员配备数量是否与国际业务发展目标和长远战略为指导，是否满足当前业务开展的需要。

**业务人员专业度：**国际业务作为专业性较强的一类业务，在开始从事国际业务时需参加国际业务上岗考试，但这仅仅是获取从业资格的第一步，要想成为一名合格的国际业务从业人员，必须拥有系统化、专业化的国际贸易知识及过硬的英语水平，从而为进出口企业提供专业优质的国际化服务。

**客户服务满意度：**是用以衡量银行在对客户介绍国际业务产品、提供服务时，是否能够满足客户的需求及期望值，客户实际感受与期望值的差值就是服务的满意度。注重客户的实际需求，有的放矢针对需求解决存在的痛点和难点问题，增强业务能力，提升服务水平，可有效提高服务满意度，以优质的服务来实现拓客活客的目标。

**工作效率：**国际业务因其特殊性，需要业务能力强的团队，这也是银行国际业务竞争力强弱的重要体现，一个优秀的业务团队可以为企业匹配符合其自身情况的最佳产品组合，为其实现在国际贸易结算过程当中的保值；同时也可以提升银行相比于同业在国际业务方面的竞争能力。

#### 四是风险类指标

**汇率风险：**指由于外汇汇率变动给企业带来的损失。

**利率风险：**指有利率变动给企业带来的损失。例如 LIBOR 长期以来作为外币贷款及利率衍生品的参考利率，是浮动利率，企业若未采取套期保值措施，有可能会蒙受利率上涨/下跌带来的风险。

**国别风险：**一国政治、社会等发生动荡给企业带来的债务违约风险。

**违约风险：**是指与银行信用相关的风险，例如企业在银行办理的信用证或贸易融资产品，因企业恶意违约或因经营不善导致破产无法偿还银行债项等，给银行带来的损失。

**政策风险：**指财政政策、货币政策、外汇管制政策等发生变化时，可能带

来的风险。例如当前银行在受理转口贸易国际结算单据时，必须要求运输单据为提单，仓单及铁路运单一律不得开展此类贸易活动；LIBOR 利率即将被 SOFR 利率所取代，利率转换可能会带来贷款成本上升的风险。

## （2）调查分析确立评价指标体系

初步选取建设银行甘肃省分行国际业务指标后，采用调查问卷分析法对指标再次进行选择。本调查问卷由于涉及一些国际业务专业指标，为保证调查问卷的科学性、客观性及代表性，故选取同业间从事国际业务的产品经理和客户经理、从事国际贸易专业教学的大学教授以及长期从事进出口业务的企业财务负责人作为本次调查问卷的调查对象；本次调查共发放 260 份调查问卷，其中有效问卷为 204 份，问卷中包含初选的 25 个国际业务竞争力相关联指标，根据重要程度将指标分为 5 个不同等级并赋予分值，依次为非常重要（9 分）、重要（7 分）、一般（5 分）、不重要（3 分）、非常不重要（1 分）。综合 204 份问卷的打分情况，汇总得出平均值进行排序后，如表 5.2 所示：

表 5.2 调查问卷人员情况分布表

调查对象	人数	比例
银行国际业务产品经理/客户经理	115	56.37%
大学教授	32	15.68%
企业财务负责人	57	27.95%

根据调查问卷中的打分情况，测算各指标的平均值后进行排序，根据对调查指标重要程度的划分，中等及以上指标得分为 5 分以上，本次调查结果显示有 16 个指标符合中等及以上重要指标标准，因此选取该 16 个指标构建成最终国际业务竞争力评价指标体系。

表 5.3 指标重要程度排序情况

序号	指标名称	重要程度在中等及以上的比例（排序后）
1	市场占有率	86.20%
2	业务创新性	85.10%
3	金融科技赋能情况	83.60%
4	产品便利化程度	83.30%
5	产品知名度	81.30%
6	产品价格	80.20%
7	工作人员专业性	79.50%
8	客户服务满意度	76.90%
9	工作效率	72.70%
10	管理者决策能力	69.80%
11	参与国际竞争能力	65.80%
12	汇率风险	65.40%
13	人员配备充足性	65.30%
14	操作风险	58.90%
15	利率风险	58.30%
16	企业文化建设	50.60%
17	工作人员职业操守	48.50%
18	业务办理渠道	47.60%
19	管理创新能力	46.40%
20	产品营销流程	43.50%
21	产品市场定位	42.10%
22	政策风险	31.70%
23	国际业务未来发展规划	30.50%
24	违约风险	28.20%
25	国别风险	23.10%

按照层次分析法，将所有指标进行层次构建，一级指标分别为综合实力类指标、产品拓展类指标、管理能力类指标、风险管理类指标等四大类；将细分的 16 个具体评价指标作为二级指标，所构建的评价体系为：目标层（A）为综合层面，准则层（B）为一级指标，方案层（C）为二级指标，如表 5.4 所示：

表 5.4 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价指标体系

一级指标	二级指标
综合实力类指标 (B1)	金融科技赋能情况 (C11)
	参与国际竞争能力 (C12)
	企业文化建设 (C13)
产品拓展类指标 (B2)	市场占有率 (C21)
	产品知名度 (C22)
	业务创新性 (C23)
	产品价格 (C24)
	产品便利化程度 (C25)
管理能力类指标 (B3)	管理者决策能力 (C31)
	人员配备充足性 (C32)
	工作人员专业性 (C33)
	客户服务满意度 (C34)
	工作效率 (C35)
风险管理类指标 (B4)	汇率风险 (C41)
	利率风险 (C42)
	操作风险 (C43)

## 5.2 实证分析

### 5.2.1 指标权重测算

构造判断矩阵是层次分析法的最关键环节，各因素之间通过层级结构建立联系，决策人通过衡量结构中的各指标因素相对于其他指标的重要性程度，再运用数值的形式直观的体现出来，以此来确立判断矩阵。表 5.4 中已经确定了上下层的隶属关系，通过整理专家（从事国际业务的产品经理和客户经理、从事国际贸易专业教学的大学教授以及长期从事进出口业务的企业财务负责人）在国际业务竞争力评价指标权重调查问卷的打分情况，确定隶属于上一层结构中的下一层各个元素在上一层元素中所占的比重。分别构造相关指标的判断矩阵，计算出综合实力类指标、产品拓展类指标、管理能力类指标、风险管理类指标及其权重。如表 5.5 所示：



表 5.5 综合实力类指标的判断矩阵

B1	C11	C12	C13
C11	1	3	5
C12	1/3	1	3
C13	1/5	1/3	1

权向量计算及一致性检验如下：

$$C_1 = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 5 \\ 1/3 & 1 & 5 \\ 1/5 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \text{列向量归一化后得出} \begin{bmatrix} 0.65 & 0.69 & 0.45 \\ 0.22 & 0.23 & 0.45 \\ 0.13 & 0.08 & 0.09 \end{bmatrix} \rightarrow$$

$$\text{按行求和后得出} \begin{bmatrix} 1.79 \\ 0.9 \\ 0.3 \end{bmatrix} \rightarrow \text{归一化后得出} \begin{bmatrix} 0.60 \\ 0.30 \\ 0.10 \end{bmatrix} = w, CW = \begin{bmatrix} 1.79 \\ 0.9 \\ 0.3 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \frac{(CW)_i}{nW_i} = \frac{1}{3} \left( \frac{1.79}{0.6} + \frac{0.9}{0.3} + \frac{0.3}{0.1} \right) = 3$$

进行一致性检验：CI =  $\frac{\lambda - n}{n - 1} = \frac{3 - 3}{3 - 1} = 0$

根据矩阵阶数表查出 3 阶矩阵阶数 RI=0.52，从而计算

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0}{0.52} = 0 < 0.1。$$

故得出判断矩阵通过一致性检验，上述 w 可以接受。

表 5.6 产品拓展类指标的判断矩阵

B2	C21	C22	C23	C24	C25
C21	1	5	3	3	5
C22	1/5	1	3	3	3
C23	1/3	1/3	1	1/5	3
C24	1/3	1/3	5	1	1/3
C25	1/5	1/3	1/3	3	1

权向量计算及一致性检验如下：

$$C_2 = \begin{bmatrix} 1 & 5 & 3 & 3 & 5 \\ 1/5 & 1 & 3 & 3 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 & 1/5 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 5 & 1 & 1/3 \\ 1/5 & 1/3 & 1/3 & 3 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \text{列向量归一化后得出}$$

$$\begin{bmatrix} 0.49 & 0.72 & 0.24 & 0.29 & 0.41 \\ 0.10 & 0.49 & 0.24 & 0.29 & 0.24 \\ 0.16 & 0.16 & 0.08 & 0.02 & 0.24 \\ 0.16 & 0.16 & 0.41 & 0.01 & 0.03 \\ 0.10 & 0.16 & 0.03 & 0.29 & 0.08 \end{bmatrix} \rightarrow \text{按行求和后得出} \begin{bmatrix} 2.15 \\ 1.36 \\ 0.66 \\ 0.77 \\ 0.66 \end{bmatrix}$$

归一化后得出  $F_w, CW =$

$$\begin{bmatrix} 0.38 \\ 0.24 \\ 0.12 \\ 0.14 \\ 0.12 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 2.15 \\ 1.36 \\ 0.66 \\ 0.77 \\ 0.66 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(CW)_i}{nW_i} \right)$$

$$= \frac{1}{5} \left( \frac{2.15}{0.38} + \frac{1.36}{0.24} + \frac{0.66}{0.12} + \frac{0.77}{0.14} + \frac{0.66}{0.12} \right) = 5$$

进行一致性检验:  $CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} = \frac{5 - 5}{5 - 1} = 0$

根据矩阵阶数表查出 5 阶矩阵阶数  $RI=1.12$ ，从而计算  $CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0}{1.12} = 0 < 0.1$ 。

故得出判断矩阵通过一致性检验，上述  $w$  可以接受。

表 5.7 管理能力类的判断矩阵

B3	C31	C32	C33	C34	C35
C31	1	7	3	3	3
C32	1/7	1	1/3	3	1/5
C33	1/3	3	1	3	3
C34	1/3	1/3	1/3	1	1/3
C35	1/3	5	1/3	3	1

权向量计算及一致性检验如下：

$$C_3 = \begin{bmatrix} 1 & 7 & 3 & 3 & 3 \\ 1/7 & 1 & 1/3 & 3 & 1/5 \\ 1/3 & 3 & 1 & 3 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1 & 1/3 \\ 1/3 & 5 & 1/3 & 3 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \text{列向量归一化后得出}$$

$$\begin{bmatrix} 0.47 & 0.43 & 0.60 & 0.23 & 0.40 \\ 0.07 & 0.03 & 0.07 & 0.23 & 0.03 \\ 0.15 & 0.18 & 0.20 & 0.23 & 0.40 \\ 0.15 & 0.02 & 0.07 & 0.08 & 0.04 \\ 0.15 & 0.31 & 0.07 & 0.23 & 0.13 \end{bmatrix} \rightarrow \text{按行求和后得出} \begin{bmatrix} 2.13 \\ 0.43 \\ 1.16 \\ 0.36 \\ 0.89 \end{bmatrix}$$

归一化后得出 
$$\begin{bmatrix} 0.43 \\ 0.09 \\ 0.23 \\ 0.07 \\ 0.18 \end{bmatrix} = w, CW = \begin{bmatrix} 2.13 \\ 0.43 \\ 1.16 \\ 0.36 \\ 0.89 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(CW)_i}{nW_i} \right)$$

$$= \frac{1}{5} \left( \frac{2.13}{0.43} + \frac{0.43}{0.09} + \frac{1.16}{0.23} + \frac{0.36}{0.07} + \frac{0.89}{0.18} \right) = 4.97$$

进行一致性检验:  $CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} = \frac{4.97 - 5}{5 - 1} = -0.01$

根据矩阵阶数表查出 5 阶矩阵阶数 RI=1.12, 从而计算

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{-0.01}{1.12} = -0.01 < 0.1。$$

故得出判断矩阵通过一致性检验, 上述 w 可以接受。

表 5.8 风险管理类的判断矩阵

B4	C41	C42	C43
C41	1	5	3
C42	1/5	1	3
C43	1/3	1/3	1

权向量计算及一致性检验如下:

$$C_4 = \begin{bmatrix} 1 & 5 & 3 \\ 1/5 & 1 & 3 \\ 1/3 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \text{列向量归一化后得出} \begin{bmatrix} 0.65 & 0.79 & 0.43 \\ 0.13 & 0.16 & 0.43 \\ 0.22 & 0.05 & 0.14 \end{bmatrix} \rightarrow$$

按行求和后得出 
$$\begin{bmatrix} 1.87 \\ 0.72 \\ 0.41 \end{bmatrix} \rightarrow \text{归一化后得出} \begin{bmatrix} 0.62 \\ 0.24 \\ 0.14 \end{bmatrix} = w, CW = \begin{bmatrix} 1.87 \\ 0.72 \\ 0.41 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(CW)_i}{nW_i} \right) = \frac{1}{3} \left( \frac{1.87}{0.62} + \frac{0.72}{0.24} + \frac{0.41}{0.14} \right) = 2.98$$

进行一致性检验:  $CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} = \frac{2.98 - 3}{3 - 1} = -0.01$

根据矩阵阶数表查出 3 阶矩阵阶数 RI=0.52, 从而计算

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{-0.01}{0.52} = -0.02 < 0.1。$$

故得出判断矩阵通过一致性检验, 上述 w 可以接受。

5.9 国际业务竞争力综合层面评价指标 (A) 的判断矩阵

A	B1	B2	B3	B4
B1	1	1/3	3	2
B2	3	1	5	1/5
B3	1/3	1/5	1	3
B4	1/2	5	1/3	1

$$B = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 3 & 2 \\ 3 & 1 & 5 & 1/5 \\ 1/3 & 1/5 & 1 & 3 \\ 1/2 & 5 & 1/3 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \text{列向量归一化后得出}$$

$$\begin{bmatrix} 0.21 & 0.05 & 0.32 & 0.32 \\ 0.62 & 0.15 & 0.54 & 0.03 \\ 0.07 & 0.03 & 0.11 & 0.48 \\ 0.10 & 0.77 & 0.01 & 0.16 \end{bmatrix} \rightarrow \text{按行求和后得出} \begin{bmatrix} 0.90 \\ 1.34 \\ 0.69 \\ 1.04 \end{bmatrix} \rightarrow$$

$$\text{归一化后得出} \begin{bmatrix} 0.23 \\ 0.34 \\ 0.17 \\ 0.26 \end{bmatrix} = w, \quad BW = \begin{bmatrix} 0.90 \\ 1.34 \\ 0.69 \\ 1.04 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(BW)_i}{nW_i} \right) = \frac{1}{4} \left( \frac{0.90}{0.23} + \frac{1.34}{0.34} + \frac{0.69}{0.17} + \frac{1.04}{0.26} \right) = 3.98$$

$$\text{进行一致性检验: } CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} = \frac{3.98 - 4}{4 - 1} = -0.005$$

根据矩阵阶数表查出 3 阶矩阵阶数 RI=0.89, 从而计算

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{-0.01}{0.89} = -0.01 < 0.1。$$

故得出判断矩阵通过一致性检验, 上述 w 可以接受。

通过以上计算, 可以得出建设银行甘肃省分行国际业务核心竞争力评价体系的指标权重, 如表 5.10 所示。

表 5.10 国际业务竞争力评价体系指标权重表

一级指标	二级指标	综合指标权重
综合实力类指标 B1	金融科技赋能情况 C11	0.6
	参与国际竞争能力 C12	0.3
	企业文化建设 C13	0.1
产品拓展类指标 B2	市场占有率 C21	0.38
	产品知名度 C22	0.24
	业务创新性 C23	0.12
	产品价格 C24	0.14
	产品便利化程度 C25	0.12
管理能力类指标 B3	管理者决策能力 C31	0.43
	人员配备充足性 C32	0.09
	工作人员专业性 C33	0.23
	客户服务满意度 C34	0.07
	工作效率 C35	0.18
风险管理类指标 B4	汇率风险 C41	0.62
	利率风险 C42	0.24
	操作风险 C43	0.14

在得到了建设银行甘肃省分行国际业务评价指标权重之后，就可以计算出国际业务竞争力的综合数据。

## 5.2.2 竞争力评价综合得分

### (1) 评价指标量化

根据建设银行甘肃省分行国际业务竞争力综合评价的重要特点，现对各项指进行量化。如表 5.11 所示。

表 5.11 二级指标量化标准

一级指标	二级指标	指标量化标准
综合实力类 指标 B1	金融科技赋能情况 C11	数字化业务渠道占比：优秀：>40%；良好：20%-40%；一般：10%-20%；差：<10%。
	参与国际竞争能力 C12	推动人民币国际化，支持“一带一路”项目建设。
	企业文化建设 C13	是否开展具体有实效的工作，营造企业文化建设新思路。
产品拓展类 指标 B2	市场占有率 C21	与四大国有商业银行同类产品比较的市场占比：优秀>40%；良好 20%-40%；一般：10%-20%；差：10%。
	产品知名度 C22	进出口客户对业务产品的了解程度：优秀：>60%；良好：50%-60%；一般：10%-50%；差<10%。

续表 5.11 二级指标量化标准

产品拓展类 指标 B2	业务创新性 C23	优秀：相似产品少；良好：相似产品较少； 一般：相似产品较多；差：相似产品很多。
	产品价格 C24	适中即可，价格太高或过低都不好。
	产品便利化程度 C25	能否提供更优质的服务，缩短业务流程。
管理能力类 指标 B3	管理者决策能力 C31	有国际业务相关工作经验：优秀：12 年以 上；良好：8-12 年；一般：2-8 年；差：2 年以下。
	人员配备充足性 C32	经办行国际业务专职人员人数：优秀：>3 名；较好：>2 名；一般：≥1；差：无。
	工作人员专业性 C33	通过岗位考试持证上岗的人数占比：优秀： 90%以上；良好：80%-90%；一般：60%- 80%；差：60%以下
	客户服务满意度 C34	带给客户的体验感：优秀：客户感到非常满 意；良好：客户等候时间较短，服务态度满 意；一般：需要等候时间较长，服务无特 色；差：等候时间长，服务态度差。
	工作效率 C35	团队完成计划目标率：优秀：>90%；良 好：80%-90%；一般：60%-80%；差：< 60%。
风险管理类 指标 B4	汇率风险 C41	优秀：使收益增加/使成本降低；良好：收益 略增/成本略降；一般：收益/成本不变； 差：收益减少/成本增加
	利率风险 C42	优秀：使收益增加/使成本降低；良好：收益 略增/成本略降；一般：收益/成本不变； 差：收益减少/成本增加
	操作风险 C43	优秀：风险系数 0-1%；良好：风险系数 1%- 2%；一般：风险系数 2%-3%；差：风险系 数>3%。

## (2) 综合计算

将上述 16 个二级指标量化并赋予分值，总共划分四个级别，即优秀 7 分、良好 5 分、一般 3 分、差为 1 分。最终计算出 16 个二级指标的分值：

$$\text{分值} = \text{优秀}(\%) * 7 + \text{良好}(\%) * 5 + \text{一般}(\%) * 3 + \text{差}(\%) * 1$$

= 各二级指标计算打分结果，如表 5.12 所示：

表 5.12 建设银行甘肃省分行国际业务综合打分情况统计表

二级指标	优秀	良好	一般	差	分值
C11	0.32	0.41	0.27	0	5.10
C12	0.33	0.36	0.31	0	5.04
C13	0.41	0.36	0.23	0	5.36
C21	0.21	0.37	0.42	0	4.58
C22	0.27	0.47	0.26	0	5.02
C23	0.24	0.38	0.38	0	4.72
C24	0.27	0.35	0.38	0	4.78
C25	0.19	0.44	0.37	0	4.64
C31	0.25	0.55	0.20	0	5.10
C32	0.18	0.32	0.50	0	4.36
C33	0.16	0.32	0.52	0	4.28
C34	0.32	0.46	0.22	0	5.20
C35	0.24	0.61	0.15	0	5.18
C41	0.33	0.35	0.32	0	5.02
C42	0.28	0.48	0.22	0	5.02
C43	0.21	0.54	0.25	0	4.92

根据上面的计算进一步得出指标  $B_i$  综合评价向量，如表 5.13 所示：

表 5.13 建设银行甘肃省分行国际业务评价向量

	优秀	良好	一般	差	分值
Z1	0.35	0.38	0.27	0	5.16
Z2	0.25	0.4	0.35	0	4.80
Z3	0.23	0.45	0.32	0	4.82
Z4	0.28	0.46	0.26	0	5.04

根据表 5.12 和表 5.13 可以得出，经过专家们的综合测评认为，整体上对于四大类指标都较为满意，尤其是综合实力类和风险管理类指标。再对建设银行甘肃省分行国际业务的评价结果进行综合计算，国际业务综合评价得分为：

$$A = B_i * Z_i = 0.23 * 5.16 + 0.34 * 4.80 + 0.17 * 4.82 + 0.26 * 5.04 = 4.94$$

因此得出结论，建设银行甘肃省分行国际业务竞争力综合表现为一般偏上，接近良好的水平。

## 5.3 综合评价

### 5.3.1 综合评价分析

根据测评体系的权重来看，综合实力类指标是对国际业务竞争力影响最重

要的因素，无可厚非，作为社会经济体系中资金、资源的配置主体之一，银行的任何行为都会对整个体系产生广泛而巨大的影响。对于银行的国际业务而言，应能够快速适应并妥善应对外部环境变化、充分挖掘政策红利、迎接新的发展机遇。次重要因素是风险管理类指标。国家外汇管理局一再宣导的“风险中性”理念，企业外汇操作的“顺周期”和“裸奔”存在赌汇率走势、赌利率走势造成严重损失的情况，因此风险防控能力的高低也是体现竞争力的重要一环。管理能力类指标则是细化到具体的业务经营过程当中，也是核心竞争力能否提升的基础。好的领导管理思维能够顺应时代发展变化，制定出与国际形势变化相适应、敏捷且有韧性的国际业务管理策略，坚持以市场为导向、以客户为中心的理念，提升综合服务能力，吸引更多的进出口企业选择使用建设银行的国际业务产品，从而提升国际业务核心竞争力。好的产品是银行营销的“敲门砖”，就国际业务产品而言，在国际环境日趋复杂严峻的大背景下，金融市场能否利用金融科技手段推出为进出口企业解决其痛点、难点、堵点问题的产品，不仅是外贸企业关注的重点，也是银行能否实现新的利润增长点，提升国际业务综合竞争力的必要条件。

### 5.3.2 建行甘肃省分行国际业务发展存在的问题

通过对建设银行甘肃省分行近年来国际业务发展数据的分析，以及采用问卷调查对进出口企业、行内外专家进行意见征询，结合建设银行甘肃省分行国际业务数字化经营管理特点及发展现状，总结得出制约建设银行甘肃省分行竞争力提升方面，存在以下几方面问题。

#### （1）业务产品体系缺乏创新

通过同业对比及指标分析发现，我行的国际业务市场占有率相比于中国银行还存在很大的差距，很多重要指标的位次都在工商银行之后。虽然近几年来增强了对业务产品创新的研究力度，但依旧未能满足纷繁复杂的市场需求。创新产品的推出，大都是针对某一类客户或者某一个项目，产品普适性有待加强。例如在目前的跨境融资业务产品中，大都是客户规模分类为大型的进出口才能办理，而对中型企业能够办理的跨境融资业务少之又少，这无疑将这部分客户拱手让给其他同业或者是其他业务条线，致使客户的流失。

#### （2）业务流程有待优化



跨境交易中，涉及到的反洗钱、金融机构制裁、国别等多方面的风险因素，国际业务因其自身的特殊性，业务审核办理流程较长。尽管为了促进跨境贸易投资便利化，尽管国家外汇局在 2019 年时就推出了相关措施，优化了货物贸易外汇收支单证审核流程，但审核单据的工作还是人工审核，基层经办行在为客户办理外汇收支业务时，为了审慎起见，依旧仍按照相关政策管理规定逐条进行审核，业务办理时间长，客户服务满意度未能有效提升。

### （3）国际业务价格不具优势

在同质化产品众多，市场竞争激烈的当下，价格依然是竞争的重要手段。中国银行凭借其品牌优势，业务份额遥遥领先。在同业的竞价中，中国银行甘肃省分行的报价最具竞争优势，可根据业务实际情况向总部申请白名单优惠价格；农业银行甘肃省分行作为国际业务的后起之秀，为了拓展业务市场，对大客户采取“赔本赚吆喝”的竞价模式争抢业务份额，同时采取灵活的收入分配方式来弥补国际业务中间业务收入的亏损。而建设银行甘肃省分行的产品价格严格执行建设银行总行的定价标准，不具备价格优势。

### （4）国际业务客户基础薄弱

在我行办理国际业务的客户中，客户群体存在断层的情况，缺乏发展潜力巨大的中型规模客户，业务量的开展主要依赖于甘肃辖内几家规模为特大型企业，使得国际业务的开展存在“牵一发而动全身”的现象，一旦大客户的业务受到制约，则会导致整体国际业务量的下滑。由于头部的进出口大户是各商业银行竞相争取的对象，以在甘肃省进出口量排名第一位的金川集团举例，与其合作办理业务的各类银行达 30 余家，客户的强势地位与竞争激烈的环境，使得建设银行甘肃省分行在与客户的博弈中常处于被动。

### （5）国际业务条线综合素质不足

相对于其他业务而言，国际业务专业性更强，所以更需要有一支数量充足、高素质的人才队伍。而受限于现行人力资源体制等各方面因素的限制，建设银行甘肃省分行国际业务从业人员的质量明显与业务发展速度严重不匹配，甚至制约了国际业务的发展。全行上下国际业务条线专职人员不足 60 人，精通国际业务的产品经理更是少之又少，国际业务营销力量严重缺乏。虽然近几年建设银行甘肃省分行在外汇专业队伍的建设上想了一些办法，例如建立国际业务从业人员上岗考试制度，建立国际业务专业人员储备人才库，选拔基层

行中外语水平较强的人员成立国际业务微信群，举办国际业务线上及线下培训和知识竞赛，开展片区国际业务座谈会等，虽然从业人员素质一定程度上得到提高，但整体而言，国际业务从业人员对专业知识理解还趋于碎片化，业务拓展视野不够开阔，成为制约建设银行甘肃省分行国际业务竞争力提升的又一重要因素。

#### （6）产品品牌效应有待提升

由于大众对中国银行外汇业务品牌认知的惯性思维，认为中国银行的国际业务一定是做得最好的，尽管我行依托金融科技手段，打造出了具有甘肃本地特色和建设银行特色相融合的国际业务品牌，借力甘肃省商务厅、甘肃海关在国际业务营销推介方面做了许多的宣传推广工作，但并未达到预期效果。

### 5.3.3 存在问题的原因分析

#### （1）国际业务创新发展重视程度不足

众所周知，银行的主业是存款和贷款，贷款的利息收入是银行主要的收入来源。人民币存贷款业务根深蒂固，全行上下大部分的精力都在人民币业务的拓展上，国际业务相对来讲作为小众业务，重视程度明显不足。尽管甘肃省分行国际业务部门每年组织多次政策及业务的培训，强调本外币一体化经营的重要性，但由于基层认知不够，发展依旧薄弱。虽然总行和省分行配置专项经费大力支持，但拓展和创新国际业务的积极性并未有效激发。加之在基层行整体的考核指标当中，国际业务部分的考核指标所占权重较少，即使在 KPI 考核结果中被扣分，基层行的重视力度依旧较弱。

#### （2）业务流程繁琐影响服务效率

建设银行甘肃省分行国际业务的数字化进程还处于初级阶段，许多业务流程并未完全实现全线上渠道办理，由于国际业务办理的一套完整流程分成几个或多个环节，线下审核环节均由不同的机构及人员负责，因为人员的不可控因素，使得服务效率不能保证。例如客户通过网上银行办理出口收汇业务时，外汇资金的审核入账环节在企业开立外币账户的经办网点，由于汇率波动的风险因素，企业想在境外进口商汇出款项之后第一时间让银行办理入账处理，以便选择汇率低的时间进行结汇，但网点柜员每天经手的业务五花八门，业务的复杂程度及办理时间成正比，如若在资金汇入银行时，柜员正在处理比较复杂的

业务，耗时较长，很有可能因为不能及时为客户办理外汇资金入账而延误了最佳结汇时间。

### （3）定价政策不够灵活

建设银行甘肃省分行常年采用产品价格授权模式，超授权的价格需报请总部进行核准，加之定价都是针对单一的某一项产品或业务的定价，未能综合考虑客户综合度给出综合报价，执行的价格政策不够灵活，也会使得建设银行甘肃省分行在市场竞争中处于被动。

### （4）客户拓展质量不高

在以往的考核年度，国际收支客户指标考核口径以新增外币账户为标准，未能综合考虑客户的潜力，对企业的综合实力及贡献度考量成分较少，于是靠吃“过水面”、搞“一锤子”买卖的“皮包公司”，都纳入了经办行的拓客范围，这类小公司在发生过一两笔业务之后就人去楼空，而其留下的睡眠账户则分散了维护正常客户的精力，而且增大了下一年度国际收支客户的考核基数，对正常客户维护的不及时不到位和业务压力的逐年增加一并导致了国际业务竞争力的下滑。

### （5）业务经营模式过于集中

随着业务规模的不断扩大，为了更好的防范业务风险，目前建设银行甘肃省分行的国际业务结算模式采用兰州市内统一由省分行集中处理，兰外地区自行处理的模式。兰州市内进出口企业众多，在本外币一体化经营理念不深、基层对国际业务重视程度欠缺的现实背景下，这种集约化的经营模式毋庸置疑将主要的国际业务营销拓展工作转移至省分行国际业务部。国际业务部仅有 13 名人员，兰内经办分支行遇到企业咨询国际业务的相关问题，就依赖省分行国际业务部支持解决，而省分行国际业务团队力量有限，服务客户半径较长，客户需求得不到及时反馈，对客户的专业服务跟不上速度；在该种经营模式下，基层行很少有熟悉外汇业务产品和营销话术的人员，专业化程度欠缺，几乎没有专职负责国际业务的客户经理，面对稍纵即逝的市场机遇，目前的经营模式的不利影响已经开始凸显，势必对建设银行甘肃省分行国际业务的竞争力造成很大威胁。

## 6 数字化背景下提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的建议

面对复杂动荡的国际形势和剧烈波动的金融市场，建设银行甘肃省分行的国际业务需要开启与金融科技创新融合发展的路径，更加顺应时代发展和社会需求，突破藩篱、敢于创新，借助金融科技这把“温柔的手术刀”提升国际业务综合竞争力。

### 6.1 创新数字金融产品

#### 6.1.1 推动网络金融产品创新

全力服务数字社会、数字政府建设,强化与甘肃省商务厅、兰州海关等的合作,将“G 端连接”与数字化建设相结合,丰富“智慧班列”“全球撮合家”“关银一 KEY 通”“互联交易平台”等国际业务线上系列产品体系的内容产品,助力提升建设银行甘肃省分行国际业务数字化智能化竞争力水平。

一是借助福费廷、国际保理、内保外贷等境内外企业间的合作,促进中小企业深度融入全球供应链。应用区块链、5G、人工智能、大数据等新技术拓展国际业务市场,推动行内公有云及私有云上用户信息、交易行为、产品应用、营销商机等数据互联互通,以数据为驱动,以客户为中心全面整合内外部信息,打造顾问式大数据国际业务产品,为外贸客户提供顾问式咨询服务,并逐步形成行业级数据咨询优势。

二是在中国建设银行国际互联网站上打造“国际业务产品超市”。设计专项和特色的“跨境快贷”产品支持小微企业“抱团出海”,服务中小外贸企业成长行动计划,为“专精特新”企业开拓国际市场提供专业金融服务丰富获客渠道,为创新能力强、具有国际竞争力的龙头企业提供综合金融服务,有序推进大中型客户部分信贷流程线上化和业务信息在线查询,有效提升业务办理效率,优化客户体验。

三是深入用户搭建场景平台,利用大数据形成真正的数字化产品,支撑各类数字化、全流程、场景化金融服务供给。持续创新产品签约服务,统筹推动对公网络客户发展,加快全球跨境现金管理服务网络组建,提升自助服务国际

业务办理便利；以“数据+科技”搭建开放共享生态，推广 B2B 跨境智能撮合平台解决在跨境交易中的交易成本高、信息不对称等痛点难点问题，为境内外企业提供跨境项目、服务和货物的商机双语发布，从而智能精准匹配综合金融解决方案；围绕“走出去”服务领域，优化区块链银团资产转让平台、中企“走出去”综合服务平台、“龙眼通”等平台功能和服务，通过线上化服务打造场景化、生态化获客优势，提升客户体验。

### 6.1.2 拓展智慧跨境业务

利用人工智能、大数据、5G 移动互联等技术，在跨境交易场景建设运营过程中不断沉淀我行中台能力，积极响应参与国际竞争能力建设需求，实现业务、数据、技术能力相融合，形成对前台受理业务的有力支撑，快速输出并孵化新场景和新业务，对外提升进出口客户体验，对内赋能基层，推动流程优化。

一是持续建设完善“跨境快贷”系列国际业务场景样板间，着力打造客户评价、客户分层、权益适配、用户成长体系，在场景建设中不断丰富生态、沉淀能力、深耕客群、提升贡献；构建“一键”系列多维度数字化工具矩阵，提升国际业务长尾客户经营效能，深挖长尾客户价值。强化协同联动，推动流程优化及效率提升，赋能基层，提升客户体验。

二是持续优化综合金融服务方案系统、国际业务客户协同营销工作平台，探索构建统一架构的“数字化跨境产业链金融服务平台”，通过数据直连、平台拓展、系统开发等不同方式，实现产业链上跨境产业链业务数据连接，支持特色化的场景运用。打造国际客户交易行为视图大数据模型库，推动全国企业经营版图、企业成长性指数、行业景气度指数、结算主办行指数等建模工作，构建跨境交易数据标签体系，为外币账户拓展、国际业务产品创新、进出口客户营销、智能风控、全面关系管理提供大数据支持。

三是提升数据分析处理能力，一方面拓展数据来源，建立交叉数据整合验证机制，完善进出口企业客户信息，为数据提供可靠来源，提升数据质量。另一方面，关联融通多源、异构、跨领域数据，形成全方位、企业级统一数据视图，提供标准化数据产品服务和高效率的计算能力，支持敏捷开发和业务创新。

### 6.1.3 支持贸易新业态发展

近年来，以跨境电子商务为代表的贸易新业态快速发展，已经成为带动外贸增长的重要力量。商务部、海关总署、外汇管理局等部委陆续出台多项政策，鼓励跨境电商规范发展。甘肃省兰州市及天水市已获批成立跨境电商综合试验区，2020年兰州市实现跨境电商进出口额4.02亿元，同比增长37%。抓住跨境电商发展机遇，对于促进外贸“稳增长”、提高全行国际业务竞争力具有重要意义。

针对跨境电商综合试验区，可基于中国建设银行网银体系，为进出口企业打造全流程、一站式、在线化的“跨境E+”平台。该平台可与跨境电商综试区平台、外贸综合服务平台、“单一窗口”平台、跨境电商平台等实现系统对接，通过系统自动交互订单、物流、报关等基础贸易信息，为跨境电商企业提供线上化、自动化金融服务。

针对跨境电商平台，可以创新推出以下几大类产品。

一是线上贸易融资产品。通过与跨境电商平台的系统对接，利用交互数据构建跨境电商交易平台，为从事跨境电商贸易的小微企业提供全线上、纯信用的“跨境快贷-电商贷”融资服务。对于自营型跨境电商平台，可以综合分析平台企业与上游供货商的订单数据以及平台企业对海外的销售数据等，为跨境电商平台的上游供货企业提供全流程线上化贸易融资服务。线上贸易融资不仅可以帮助跨境电商平台提高竞争力和吸引力，也有助于我行批量获客，进一步提升我行国际业务竞争力。

二是线上收付款服务。在满足客户身份识别、交易信息采集、真实性审核、反洗钱筛查等条件下，按照“交易留痕、风险可控”的原则，凭电子交易信息直接为跨境电商主体提供收付款服务。进口方向，可提供海淘管家、跨境电商支付通等产品，为跨境电商平台提供网络支付、线上收单、跨境购付汇，以及海关支付信息报送、国际收支申报、跨境人民币收付报送等综合服务；出口方向，可提供跨境e汇、跨境电商直通车等产品。为跨境电商平台和跨境电商经营者提供跨境收结汇、跨境资金境内分发以及国际收支申报、跨境人民币收付报送等综合服务。

三是线上汇率服务。针对出口电商企业的结汇需求，依托“跨境E+”“互联交易平台”等业务平台提供在线实时查询汇率价格，办理即期、远期结汇服

务，随行就市，方便快捷；针对进口跨境电商企业，支持线上办理购汇业务，并可通过挂单功能实现无人盯盘完成交易。

## 6.2 优化整合业务操作流程

建立端到端的客户旅程视角，持续探索 5G、物联网、人工智能及遥感等新技术在业务流程再造中的应用场景，从进出口客户洞察、客户选择、国际业务产品适配、渠道、风险控制、运营等全链条出发，对适合大数据应用的国际业务和产品在流程上进行数字化升级和改造，对外创造极致的客户体验，对内为基层行赋能减负。

### 6.2.1 以新技术赋能国际业务流程的优化

实现部分业务环节逐步从线下转向线上，降低人工审核比例，增强系统审核功能。建立线上审单机制，对于进出口企业而言，在单一窗口上办理线上汇款及跨境快贷时，企业可自行上传商业贸易合同、发票、提货单据等资料至审核界面，系统通过大数据的搜索检核在几分钟内给出检核结果，免去了需要将单据资料发送至银行工作人员进行人工审核，导致时间延误的问题。对于建设银行内部而言，开通外汇经办权限的网点通常都是综合化网点，办理业务种类繁多，客流量较多，在客户经理的引导下，通过在线填单系统将需要处理的国际结算业务申请单一键式填入，并根据申请单编号匹配至柜员的业务处理系统，将需要审核的单据通过 COS-T 系统上传至后台集中进行审核，提升流程管理的有效性。

### 6.2.2 优化国际业务客户分层、分群、分级体系

建立行业、客户洞察和营销策略体系，以客户视角加强国际业务商机统筹管理，提升商机触达质效水平。建立统一的进出口客户视图，为外贸客户进行 360 度精准画像，并在商机营销界面有推荐业务产品所需要的营销话术，并配备了“傻瓜版”的操作手册，如若客户达成业务合作意向，随机即可为客户办理，无需再将客户转交至省分行国际业务部进行电话沟通营销，进一步完善了客户细分机制。

搭建完善大中型国际业务客户自动审批产品体系，进一步扩大自动审批支持的产品和区域范围。跨境融资业务因受到时差影响，对境内外分行业务受理

流程都要求极高，一刻钟都耽误不得，如若中间某个环节影响了业务进程，很有可能在当日日终结账时未能实现放款，需在次日重新走一遍放款流程，耗时费力。而业务审批是在国际业务受理过程耗时最久的环节，在提升授信审批数据结构化、标准化水平的基础上积极推进审批流程再造，逐步实现跨业务流程的数据共享，整合优化审查决策流程环节，为智能化审批夯实基础。

## 6.3 提升数字化定价水平

### 6.3.1 搭建联动业务集中报价平台

搭建联动业务集中报价平台，解决线下沟通、多家询价的问题。在办理境内外联动跨境业务是，由于全球不同国家地区同业拆借美元利率有高有低，境外掉期点较境内也存在较大差异，跨境融资业务的询价环节通常都是通过邮件、微信、电话方式开展。考虑到全球时差差异，为了给客户提供最优质的融资价格，经常会全天都在发送信息给不同地区的海外分行联系人进行价格确认，影响客户跨境融资业务的办理效率。全球集中报价平台可一站式查询所有境外分行联动业务报价，打破以往通过微信、电话方式逐家进行询价的方式，提高了业务办理效率。

### 6.3.2 建立合理定价模型提升定价水平

通过建立合理的定价模型，为本外币的存贷款价格实施管控。在新一代业务核心系统中设计模拟定价模块，类别上分为存款定价、贷款定价及表外业务定价三个专区，定价模式上区分单一产品定价及综合金融服务定价，例如为企业信用证+福费廷业务时，在定价界面键入企业名称，即可根据大数据联通外贸客户在建设银行甘肃省分行的内部评级、授信以及在我行办理过的国际业务产品种类等各类情况，定价系统可测算出我行办理单一业务产品的底线价格，给出产品组合的综合定价水平，包括成本价、平均价及对客建议报价；依托模型定价项目系统建设，实施国际业务敏捷报价、灵活定价，提高结售汇、外币利率互换、货币利率互换等产品定价精度，进一步提升定价水平。



## 6.4 以数字化手段拓展国际业务客户

### 6.4.1 加强数字驱动精细化管理

利用人工智能、大数据等技术，形成全方位的洞察力，通过中国建设银行新一代核心系统的商机推送功能，进一步提升国际业务精细化管理水平。为有效营销辖内潜在客户，高效维护存量客户，更好运用商机模型，可协同举办与之相匹配的专项营销活动，推动建设银行甘肃省分行国际业务发展。一是针对普惠金融项下的小微企业商机，通过平台化、数字化营销，将国际业务产品嵌入普惠客群经营场景，跨境资金流动、进出口贸易等，实现批量获客、活客。二是针对外贸进出口有结售汇需求的企业，重点关注互联平台客户商机，关注新成立外贸企业的拓展及营销，通过推广“智能投顾”和“小微快易”产品，持续为企业提供更流畅、便捷、易得的交易服务，并配置专项的中间业务收入奖励，激励基层行推广和办理结售汇业务。三是针对国际收支、进出口债项等存量及潜在客户商机。一方面，提升“融智”型客户服务水平，发挥省、分、支行联动的“1+1+1”重客结对营销机制，深化服务内涵，提供及时高效的市场分析解读、前沿的专业判断、精准定制的交易方案；同时，要求各分行用好“慧投顾”等新兴平台服务，便捷交易体验、增强需求洞察，拓展合作空间，提升市场占用率。另一方面，提升“融资”型客户授信覆盖度，积极参与国际条线的贸易融资额度预授信流程，持续推动客群资金交易额度配置前移，确保结售汇等交易业务份额不低于信贷份额。

### 6.4.2 深化境内外协同联动

银行外币业务经营能力的高低，决定了重点客户综合金融服务水平。伴随经济全球化进程，重点优质客户对于本外币一体化金融服务的需求日益迫切。积极宣导数字化本外币一体化经营理念，扭转“重本币、轻外币”的现状，将本外币联动贯穿于客户服务全流程，深化境内外协同联动，是提升国际业务竞争力的重要抓手。

#### （1）强化境内外机构间双向联动

打造智能跨境撮合平台，实现源头获客、批量获客，围绕产业园区、企业集群、平台、大型客户等重点项目，密切境内外协同联动。后疫情时代，随着

海外产能的恢复，中国出口企业的替代效应逐渐削弱，有专业机构对 2021 年出口贸易量进行预测的结果显示，在疫情被控制的情况下，倘若 2021 年人民币兑美元的汇率保持在 6.5 左右水平，实际出口增速将为-1.0%，以人民币计价的增速将为 1.9%。为了帮助出口企业尤其是出口小微企业解决销路及交易过程中信息不对称问题，通过跨境撮合的渠道即可帮助企业进行资源匹配，同时也进一步加强了对海外机构的支持力度，扩大联动业务规模，增强海外机构资产、收益稳定性。海外分行在向境外企业宣传境内资本开放等政策机遇后时，通过撮合平台可将境外优质客户积极推介给境内，主动向境内分行推荐客户并做好联动营销。此外，还可依托迪拜、阿斯塔纳、纳闽等新兴离岸金融中心政策优势，积极服务优质“走出去”客户和“一带一路”建设，打造区域业务发展平台，推动离岸人民币市场建设，建立全球联动业务经营中心模式，通过跨境易支付等数字化创新业务提升服务质效。

## (2) 提高全球化客户服务能力

持续完善全球化客户管理和授信管理机制，增强全球客户境内外协同服务能力。通过新一代核心系统藏宝图模块的数据共享功能，键入已有客户名称即可通过已有客户批量拓展其境内外所有关系网客户，打破传统单个客户逐个击破的营销思路，实现关系网批量拓客的新模式，由原来盲目寻找客户，实现了以点带面精准圈定目标客户。通过获取客户的资金链路，实现上下游客户的整体营销和资金闭环管理。为全球集团企业配置全球授信体系，配置集团授信关系树，在集团授信范围内即可申报各子公司的额度，强化海外分行主动授信，建立内部授信额度转让平台，由中国建设银行总行统一管理授信额度，从而为跨国企业办理国际业务提供便利。

## 6.5 提升国际业务数字化保障能力

### 6.5.1 注重数字化人才培养

人力资源是企业核心竞争力的重要构成因素。因此，建设银行甘肃省分行应该引进专业性的大数据人才和技术人员，获得可持续发展的核心竞争优势。

#### (1) 加强创新型、复合型人才储备

培养一批既懂国际贸易金融，又能掌握数字化运营方法的专业优秀人才，

为国际业务数字化转型保驾护航。坚持“在做大业务的同时培养人才，在培养人才的过程中抢抓业务”的理念，设立甘肃省分行国际业务数字化人才储备库，进一步夯实甘肃省分行国际业务人才队伍基础，选拔培养愿意从事国际业务工作的人员作为全行国际业务条线的储备人才，适时补充到全行国际业务条线相关岗位。根据国际业务条线队伍变动和数字化国际业务开展情况动态调整人才规模，做到充实数量、提高质量、优化结构、合理使用，定期重检，优胜劣汰，保持规模基本稳定。

提高客户经理国际业务经营能力，对于经办对公外汇业务的机构，三年内任职客户经理及产品经理岗位的人员应通过国际业务岗位考试，重点外汇业务经办行应至少有 30%对公客户经理通过国际业务岗位考试；加强双向交流，促进敏捷协同，形成业务人员和技术人员的轮岗机制，鼓励各层级、各条线优秀人员充实到国际业务机构履职。

### （2）坚持以人为本管理理念

注重数字化人才培养，坚持以人为本的管理理念。通过激励、培训等多种手段充分发掘人的潜能，调动积极性，是绝大多数人从内心感受到激励，最终实现个人与银行共同发展的目标。根据综合经营计划中的战略转型专项业务，加大费用配置力度，在总行战略费用配置标准上，增加费用配置力度，着重对重点产品（国内证+福费廷、国际商业转贷款、跨境快贷等）及未突破项目（大宗商品融资、国际保理、信保融资等）进行激励，支持重点业务快速抢占市场，实现国际业务稳固发展；对外汇柜员、外汇政策管理员发放岗位津贴；鼓励国际业务人员考取国际商会等权威机构的资格认证，并予以报销相应的考试报名费用。

### （3）设置大数据管理组织结构

通过总分行协同、技术与国际业务条线联动，形成大数据国际业务与技术人员互相促进的沟通模式。持续推进“绿树”大数据种子人才培养工程，通过以干代学的培训方式为全行打造优秀的数据分析队伍；大数据管理组织结构是持续调整和动态变化的，发挥数字化工厂敏捷开放的机构特点和运行特色，推行“数字工匠计划”，通过样板间项目“沉浸式”锻炼培育运营复合型人才。

### 6.5.2 加强数字化国际业务的风险管控

深度融入产业链及各类生态场景，并积极集成内外部数据信息创建数据库，通过不断丰富进出口客户标签体系，实时进行信息收集、处理和计算，建立国际收支客户全息风险画像。构筑“标准化、数字化、可视化、集约化”的企业级线上智慧化风险管理体系，将机器学习、知识图谱、数据可视化、智能决策引擎等先进技术嵌入到国际收支客户全生命周期各环节的风险管理中，将风控前置，实现风险管理的精确性、穿透性、前瞻性。

一是稳步推进国际收支客户智能评级工具落地应用，实现数据质量较好、供源稳定的重点国际结算客户群智能评级模型部署上线，并实现财务异常识别模型、财务预测模型以及风险客户评级机控机制的逐步完善和推广应用。持续完善集团统一风险视图功能，集中展示国际结算单一客户和集团客户在集团全口径国际业务风险敞口。

二是创新优化风险管理方法、技术、工具和系统，加快推进智能风控项目建设，提升移动风控、反欺诈、反洗钱、智能评级、智能审批、风控自动化等关键能力。加快迭代“项目评估行业地图”，扩充平台功能和数字资源，通过对接业务流程，实现全行项目评估信息数据共享、评估工具创新复用、评估经验即时分享，支持跨境项目经营营销、审批、风险管理。

三是积极主动应对监管变化，做好内部风险识别和管控。未来监管系统将可能在重点领域和银行实现全方位的数据互联互通，监管的精准性、有效性、即时性将大幅提升。对此，一方面要实施行内流程管控，将监管指标主动嵌入国际业务流程，实现机控。同时搭建国际业务信贷规章制度全流程线上管理体系，逐步将内部“制度规定”固化为“系统规则”。另一方面对难以实现流程管控的，通过建立模型进行数据分析、预判，有效提示风险，辅助做好现场检查 and 贷后管理。上线应用监管通报整改系统，以数字化手段提升全行国际业务监管通报整改的合规科技能力。

### 6.5.3 加强企业文化建设

将“精益求精、追求卓越”浸润到建行甘肃省分行的企业文化基因中去，以理念引导行动，做好开放、共享、利他、创新型企业文化的建立。数字化时代，数字化经营的理念、方法和模式将无处不在，不断统一中国建设银行上下

对国际业务数字化经营是新金融实践的具体路径和工具方法的认同感，要培植开放共享、利他协同的核心价值，培育人人认同数字化背景下国际业务经营模式、人人具备数字化经营思维的企业文化体系。创新驱动，弘扬创新型、学习型组织文化。国际业务数字化经营有四个基本方向，即“坚持用户思维、紧盯科技进步、立足数据驱动、依托生态场景”，要紧跟科技发展潮流，增强创新发展意识，培育创新型、学习型组织文化，不断提升员工队伍的技术输出、敏捷应变、客户洞察、数据分析、平台运营等能力，以创新驱动发展，逐步打造广泛连接、生态开放的数字化建设银行。

## 7 结语及展望

金融科技发展的日新月异，使得国际业务在多个领域进行领先实践并具备先发优势，也正因为此，借力数字化解决国际业务中存在的问题，在更丰富的场景中提供更多的国际化金融服务，提升建设银行甘肃省分行国际业务竞争力是十分必要的。本文通过对建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价为出发点，通过同业间比较分析、调查问卷分析、层次分析等方式构建国际业务竞争力评价指标体系，研究分析了目前建设银行甘肃省分行国际业务中存在的问题和不足，提出了利用数字化手段提升国际业务竞争力的对策建议。

由此，银行的国际业务想要在金融科技不断创新更替的浪潮中取得长足发展，就必须运用数字化经营策略改变更新现有的经营方式，为客户提供多维度、便捷式、个性化的国际金融服务，打造更有生命力的数字化国际业务，从而提升国际业务竞争力。一是创新数字金融产品，推动网络金融国际业务系列产品创新，加快智慧跨境业务推进工作，打造客户评价、客户分层、权益适配、用户成长体系，通过数据直连、平台拓展、系统开发等不同方式，实现链上业务数据连接，支持特色化的场景运用为支持贸易新业态发展做出贡献。二是通过新技术赋能国际业务流程优化，对适合大数据应用的国际业务和产品在流程上进行数字化升级和改造，提升客户服务效率。三是进一步提升数字化定价水平，依托模型定价项目系统建设，实施国际业务敏捷报价、灵活定价，提高国际业务产品定价精度。四是以数字化手段拓展国际业务客户，通过数字驱动精细化管理，深化境内外协同联动，实现拓客活客的目标；五是提升数字化保障能力，以注重数字化人才的培养、加强数字化国际业务风险管控能力、加强企业文化建设等保障措施，确保国际业务竞争力的提升。

本研究根据建设银行甘肃省分行国际业务发展现状展开研究，利用问卷和层次分析法研究了建设银行甘肃省分行国际业务的发展现状，并给出定量测评。虽然本文依据研究结论对未来国际业务数字化的发展提出了较为科学的规划，但是由于金融科技在不断更新迭代，本文提出的国际业务竞争力提升建议是否可以实践推广还有待进一步验证。建设银行甘肃省分行的国际业务也会随着市场和技术的不断变化而进行调整，因此本文提出的建议具有一定的时效性。但无论怎样，相信在全体建设银行甘肃省分行员工的共同努力和奋斗下，

建设甘肃省分行的国际业务一定会取得比预期更加均衡、更加高质量的发展。

## 参考文献

- [1]Anna Omarini. The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario[R]. Munich Personal RePEc Archive, 2017(6): 214-231
- [2]Dietrich A., Wanzenried G., Determinants of Bank Profitability Before and during the Crisis: Evidence from Switzerland[J]. Journal of International Financial Markets Institutions and Money, 2011, 21(3): 307-327
- [3]Gary Collyer. Guide to Documentary Credits, 4th edition [M].London: IFS School of Finance, 2013(2): 154-161
- [4]K Venkata Janardhan Rao, Kotha Anil Kumar.Digitalization impact on banking operational profitability with reference to public and private sector banks[J]. International Journals of Multidisciplinary Research Academy, 2019, 9(1): 67-71
- [5]Leonard Barton, D.Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development [J]. Strategic Management Journal, 1992(13): 265-276
- [6]Mathias K., Incentive in an International Bank[J]. Journal of Multinational Financial Management, 2000(10): 481-493
- [7]Sabah Agha, Manar Jamhour.2012.Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance.International Journal of Business and Management, 2012(8): 7-19
- [8]M.H.Meyer, J.Mutter Back. The Product Family and Dynamics of Core Capability[J]. Sloan Management Review, 2004(11): 51-58
- [9]Santiago Carbó-Valverde.Cuadros-Solas, Francisco Rodríguez-Fernández.The Effect of Banks'IT Investments on the Digitalization of their Customers[J]. Global Policy, 2020(11): 143-149
- [10]Tzu-Pu Chang, Jin-Li Hu, Ray Yeutien Chou, Lei Sun. The Sources of Bank Productivity Growth in China during 2002-2009: A Disaggregation View[J]. Journal of Banking and Finance, 2012(36): 1997-2006
- [11]Vladimir Schepinin, Alexey Bataev.Digitalization of financial phere: challenger banks efficiency estimation[J].IOP Conference Series: Materials Science and



ngineering, 2019, 497(1): 354-381

- [12] 毕晨. 商业银行风险管理机制建设与核心竞争力研究[J]. 投资与创业, 2018(1):175-176
- [13] 毕扶摇. 2019. 以标准化服务建设提升商业银行竞争力. 现代营销 (信息版), 12:152-153
- [14] 陈一洪. 我国城市商业银行竞争力的能力要素与比较研究[J]. 南方金融, 2017(8):90 - 99
- [15] 董远. 浅析建设银行国际业务的风险及其防范[J]. 现代商业, 2007(02):22-24
- [16] 封思贤, 郭仁静. 数字金融、银行竞争与银行效率[J]. 改革, 2019(11):75-89
- [17] 高欣. 数字银行的前景和挑战[J]. 中国新通信, 2016, 18(19):44
- [18] 宫舒文. 基于结构方程模型的我国商业银行核心竞争力研究[D]. 湖北:中南财经政法大学, 2019
- [19] 国际金融学[M]. 南京大学出版社:商学院文库, 201308. 329
- [20] 何国华. 多层次商业银行国际竞争力评价体系及方法研究[J]. 珞珈管理评论, 2008, (02):53-63
- [21] 黄润中. 紧紧抓住数字化新机遇, 阔步迈向银行转型发展新时代[J]. 中国银行业, 2018(2):17-20
- [22] 黄明华. 浅谈新时代银行如何拥抱数字经济[J]. 经济研究导刊, 2018(05):122+144
- [23] 李燕. 我国银行业数字化转型的国际镜鉴[J]. 中国银行业, 2018(08):72-74
- [24] 李正中, 韩志勇. 企业核心竞争力: 理论的起源与内涵[J]. 经济理论与经济管理, 2001(7):49-55
- [25] 梁力军. 商业银行核心竞争力影响因素与提升机制研究[M]. 中国科学技术出版社, 2014
- [26] 陆岷峰, 周军煜. 金融科技驱动商业银行变革的进程、特性及愿景[J]. 福建金融, 2020(01):67-73
- [27] 陆岷峰. 专业化与特色化: 商业银行培植核心竞争力策略研究[J]. 金融理论与教学, 2020, (03):1-5+31
- [28] 陆岷峰. 数字经济背景下商业银行发展定位与战略研究[J]. 天津商业大学学报

- 报, 2019, 39(06):22-29
- [29]倪武帆,周泯均,乐冉,许康,严猛.基于区块链金融的商业银行数字化转型对策探讨[J].科技与金融,2021(Z1):67-73
- [30]沙思颖,张笑.金融科技推动商业银行数字化转型[J].价值工程,2019,38(36):142-144
- [31]沈卫东.数字化如何构建企业核心竞争力[J].中国建设信息化,2020(22):24-29
- [32]沈正华.商业银行大数据战略管理与核心竞争力研究[J].全国流通经济,2021,(03):159-161
- [33]宋东升,唐玉华.国际业务管控模式的创新实践[J].施工企业管理2019(07):68-70
- [34]唐兆涵,满明俊.商业银行数字化转型的国际经验[J].农村金融研究,2019(06):30-35
- [35]王帅,付馨瑶.金融科技赋能商业银行数字化转型国内外研究[J].长春金融高等专科学校学报,2020(01):44-48
- [36]王炯.商业银行的数字化转型[J].中国金融,2018(22):48-50
- [37]王熙晶.商业银行国际业务的风险分析及防范对策[J].长江技术经济,2020,4(S2):149-150
- [38]王秀丽.企业核心竞争力的评价方法体系研究[M].中国财政经济出版社,2007
- [39]王毅.我国企业核心能力实证研究[J].管理科学学报,2002(2),36-38
- [40]韦颜秋,黄旭,张炜.大数据时代商业银行数字化转型[J].银行家,2017(02):128-131
- [41]吴飞虹.论金融创新如何重塑商业银行核心竞争力[J].北方金融,2019(3):31-36
- [42]吴敬琏.我国商业银行改革的主要内容[J].西部论丛,2003(2):25-26
- [43]谢治春,赵兴庐,刘媛.金融科技发展与商业银行的数字化战略转型[J].中国软科学,2018(08):184-192
- [44]燕翔.基于核心竞争力的商业银行金融创新[J].中国管理信息化,2017,20(03):87

- [45]张翀. 2018. 城市商业银行竞争力指标体系研究. 河北企业, 10:94-95
- [46]张春子. 远离风险冰山抢占战略蓝海——打造新时代商业银行的核心竞争力[J]. 太原: 银行家, 2017(7):62-65+6
- [47]张虎, 潘攀, 范莉莉. 效率视角下商业银行竞争力评价与预测研究[J]. 软科学, 2016(2):130 - 138
- [48]张青菊. 我国商业银行国际业务发展 SWOT 分析——以某城市商业银行为例[J]. 时代金融, 2013(35):162+166
- [49]张妍蕾. 浅谈商业银行核心竞争力与合规反洗钱能力[J]. 决策探索(下), 2019, (01):48-49
- [50]赵洁. 基于因子分析的我国地方性商业银行核心竞争力评价[J]. 商场现代化, 2021, (06):184-186
- [51]赵润, 王佃凯. 国际大型银行数字化战略的实践[J]. 银行家 2017, (12):90-92
- [52]《中国特色开发性金融实践研究》课题组, 贺耀敏, 李华. 中国开发性金融机构的国际业务合作服务“一带一路”倡议研究[J]. 内蒙古大学学报(哲学社会科学版), 2017, 49(05):88-93
- [53]朱彩婕, 张代宝. 国际收支视角下国有商业银行国际业务的发展研究[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), 2010(05):66-73
- [54]朱纯福. 2007. 现代商业银行核心竞争力的结构性解释. 金融论坛, 1:5-12
- [55]朱瑞青. 商业银行核心竞争力提升策略略论[J]. 知识窗, 2020(4):95-96
- [56]林雳君. 互联网金融对传统银行业的冲击及对策研究[J]. 中国商贸, 2018(34):7-8
- [57]马宁. 商业银行培植核心竞争力策略研究[J]. 辽宁经济, 2019(12):12-13

## 附 录

### 附录 1 建设银行甘肃省分行数字化国际业务客户满意度 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您抽出宝贵的时间填写此问卷。为了解目前您对建设银行甘肃省分行数字化国际业务相关服务的实际需求与期望，以及在体验服务时的真实感受，更好地帮助我们提供更加优质的金融服务，请您协助我们完成这份客户满意度调查问卷。

该问卷共 30 道题目，无标准答案，恳请您根据自身实际情况填写，您的协助与支持对本次调查的顺利完成具有极为重要的意义。本问卷采取匿名制，您所填写的信息仅用于学术研究，请您放心填写。非常感谢您的参与！

#### 第一部分：受访者的基本情况

Q1：您的性别是？

男 女

Q2：您的年龄在以下哪个区间？

22-30 岁 31-45 岁 46-60 岁 60 岁以上

Q3：您的文化程度是？

高中以下 高中/中专/技校 大专 本科 硕士及以上

Q4：您的职业属于以下哪类？

政府及事业单位 中央企业 国有企业 民营企业

Q5：您所在企业所处的行业属于以下哪类？

制造业

服务业

批发零售企业

农、林、牧、渔业

其他

## 第二部分：受访者的金融行为特征

Q6：请问您是否了解建设银行国际业务种类？

非常了解  了解  一般  不了解

Q7：您在建设银行较常办理的国际业务是什么？

国际结算类（电汇、托收、信用证）

信贷类（贸易融资、跨境融资）

结售汇

金融衍生品及其他

Q8：您通常通过哪些渠道了解建设银行国际业务产品？

营业网点

银行工作人员电话或微信介绍

银行工作人员派发的宣传折页

外汇业务公众号、微信群、朋友圈

外汇杂志、报纸、电视等新闻媒介

其他，如\_\_\_\_\_

Q9：对于您来说，在选择国际业务受理银行的过程中哪个因素对您影响最大？（可多选）

办理业务速度及排队等候时间

工作人员的服务态度

服务环境和网点秩序

银行的声誉与实力

其他，如\_\_\_\_\_

Q10：请问您是否了解并办理过建设银行数字化国际业务产品？

非常了解  了解  一般  不了解

Q11：请问您是通过什么渠道了解建设银行数字化国际业务产品？

建设银行官网

银行柜台

建设银行微信公众号

同行介绍

Q12：您在建设银行办理过哪类数字化国际业务产品？

- 关银一 KEY 通、单一窗口线上结算
- 区块链贸易金融服务
- 跨境快贷
- 网银结售汇、互联交易平台
- 跨境撮合

Q13: 请问您觉得建设银行目前国际业务数字化的优势在于哪些方面?

- 便捷高效
- 费率优惠
- 产品丰富
- 专业性强
- 其他, 如\_\_\_\_\_

Q14: 请问您觉得建设银行目前国际业务数字化的劣势在于哪些方面?

- 操作繁琐
- 费用较高
- 产品种类较少
- 软件及 app 安装流程复杂
- 其他, 如\_\_\_\_\_

Q15: 请问您在办理建设银行线上国际业务中遇到的困难是?

- 手续繁杂且费用高
- 企业信用评级不达标
- 业务准入门槛高
- 授信额度不能够满足业务需求
- 银行无相关产品
- 其他, 如\_\_\_\_\_

### 第三部分 市场认可度

Q16: 请问您现在办理国际业务的银行是?

- 中国银行
- 建设银行
- 工商银行
- 农业银行
- 其他\_\_\_\_\_

Q17: 如果您遇到区块链开立信用证问题, 您会首先选择哪家银行进行咨询?

- 建设银行  工商银行  农业银行  中国银行  进出口银行  
 国开行  股份制商业银行  其他

Q18: 您认为哪家银行数字化国际金融产品对您的帮助最大?

- 建设银行  工商银行  农业银行  中国银行  进出口银行  
 国开行  股份制商业银行  其他

Q19: 您对哪家银行的国际金融综合服务质效最满意?

- 建设银行  工商银行  农业银行  中国银行  进出口银行  
 国开行  股份制商业银行  其他

Q20: 您认为哪家银行在当地更具有国际业务综合品牌影响力?

- 建设银行  工商银行  农业银行  中国银行  进出口银行  
 国开行  股份制商业银行  其他

#### 第四部分 服务质效评价

Q21: 您认为我行工作人员的服务态度如何?

- 热情周到, 让您感到身心愉悦  比较周到, 帮您顺利办理业务  
 态度一般, 但不影响业务办理  态度冷淡, 业务处理质效不高  
 态度恶劣, 交流困难效率低下

Q22: 我行的国际金融产品以及个性化、差异化服务能否满足您的需求?

- 很满足  满足  一般  不满足  很不满足

Q23: 您是否愿意拥有我行的专职客户经理?

- 非常愿意  愿意  一般  不愿意  非常不愿意

Q24: 您对我行工作人员解答问题能力、处理业务效率满意吗?

- 很满意  满意  一般  不满意  很不满意

Q25: 您认为我行通过大数据分析, 由系统自动向您推送外汇资讯的频次?

- 过高, 会被打扰到  相对较高, 可以接受  刚好, 感到满意  
 不够, 需要主动联系客服  远远不够, 感觉未被重视

#### 第五部分: 总体评价及建议

Q26: 您对我行国际业务的总体印象如何?

- 很满意  满意  一般  不满意  很不满意

Q27: 您最看中我行的服务有哪些? (最多选三项)

- 办理业务效率
- 工作人员的服务态度
- 服务环境和网点秩序
- 银行的声誉与实力
- 产品的多样化
- 其他, 如\_\_\_\_\_

Q28: 您认为我行在以下哪些方面应做出改进和优化?

- 外汇经办网点数量及分布
- 工作人员的服务态度及业务水平
- 外汇金融产品种类
- 业务咨询和引导服务准确性
- 业务办理流程
- 其他, 如\_\_\_\_\_

Q29: 您愿意继续在我行办理国际业务吗?

- 非常愿意
- 愿意
- 一般
- 不愿意
- 非常不愿意

Q30: 您乐意向亲朋好友推荐我行外汇类产品及相关服务吗?

- 非常愿意
- 愿意
- 一般
- 不愿意
- 非常不愿意

感谢您的配合与支持! 祝您生活愉快, 工作顺利!



## 附录 2 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力指标重要性程度调查问卷

您好！这份问卷是对于影响建设银行甘肃省分行国际业务竞争力指标的重要性程度的调查，非常感谢您在百忙之中能够帮助本人完成问卷内容，该问卷中涉及的全部指标是为了构建建设银行甘肃省分行国际业务评价指标体系做铺垫。

请您从以下 25 个方面的指标去评价建设银行甘肃省分行国际业务竞争力影响程度的重要性情况，并在相应的指标后面选择重要、较重要、一般、较不重要、不重要这 5 个选项中的一个选项。

本问卷的调查仅用于论文研究，将采取不记名形式进行选择。

序号	指标名称	重要	较重要	一般	较不重要	不重要
1	市场占有率					
2	业务创新性					
3	金融科技赋能情况					
4	产品便利化程度					
5	产品知名度					
6	产品价格					
7	工作人员专业性					
8	客户服务满意度					
9	工作效率					
10	管理者决策能力					

---

序号	指标名称	重要	较重要	一般	较不重要	不重要
11	参与国际竞争能力					
12	汇率风险					
13	人员配备充足性					
14	操作风险					
15	利率风险					
16	企业文化建设					
17	工作人员职业操守					
18	业务办理渠道					
19	管理创新能力					
20	产品营销流程					
21	产品市场定位					
22	政策风险					
23	国际业务未来发展规划					
24	违约风险					
25	国别风险					

---

### 附录 3 国际业务竞争力评价指标权重调查问卷

您好！通过之前做过的国际业务竞争力影响因素的问卷调查，构建了建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的评价指标体系，本次问卷是建立在上次调查问卷基础上的进一步调查，目的是为了确定筛选出指标的权重，非常感谢您在百忙之中能够帮助本人完成问卷内容，该问卷中涉及的全部指标是为了为建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的综合评价做铺垫。本问卷的调查仅用于论文研究，将采取不记名形式进行选择。

表 1 不同元素间的重要性标度

重要性标度	含义
1	元素 i 与 j 同样重要
3	元素 i 比 j 稍微重要
5	元素 i 比 j 明显重要
7	元素 i 比 j 强烈重要
9	元素 i 比 j 极端重要
2, 4, 6, 8	上述重要性比较的中间值
倒数	元素 i 与 j 的重要性之比互为倒数

表 2 综合实力类指标 (B1) 的判断矩阵

综合实力类指标 B1	金融科技赋能情况 (C11)	参与国际竞争能力 (C12)	企业文化建设 (C13)
金融科技赋能情况 (C11)	1		
参与国际竞争能力 (C12)		1	
企业文化建设 (C13)			1

表 3 产品拓展类指标 (B2) 的判断矩阵

产品拓展类 指标 (B2)	市场占有率 (C21)	产品知名度 (C22)	业务创新性 (C23)	产品价格 (C24)	产品便利化程 度 (C25)
市场占有率 (C21)	1				
产品知名度 (C22)		1			
业务创新性 (C23)			1		
产品价格 (C24)				1	
产品便利化 程度 (C25)					1

表 4 管理能力类指标 (B3) 的判断矩阵

管理能力类 指标 (B3)	管理者决策能力 (C31)	人员配备充足 性 (C32)	工作人员专 业性 (C33)	客户服务满 意度 (C34)	工作效率 (C35)
管理者决策 能力 (C31)	1				
人员配备充 足性 (C32)		1			
工作人员专 业性 (C33)			1		
客户服务满 意度 (C34)				1	
工作效率 (C35)					1

表 5 风险管理类指标 (B4) 的判断矩阵

风险管理类指标 (B4)	汇率风险 (C41)	利率风险 (C42)	操作风险 (C43)
汇率风险 (C41)	1		
利率风险 (C42)		1	
操作风险 (C43)			1

表 6 国际业务竞争力综合层面评价指标 (A) 的判断矩阵

竞争力综合 层面评价 A	综合实力类 指标 (B1)	产品拓展类指标 (B2)	管理能力类指标 (B3)	风险管理类指标 (B4)
综合实力类 指标 (B1)	1			
产品拓展类 指标 (B2)		1		
管理能力类 指标 (B3)			1	
风险管理类 指标 (B4)				1

## 附录 4 建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价调查问卷

您好!本次问卷是对建设银行甘肃省分行国际业务竞争力的综合评价,非常感谢您百忙之中能够帮助本人完成问卷内容。请您从以下几个选项中对建设银行甘肃省分行国际业务竞争力评价打分,用于确定指标权重,并计算分值,请在相应的指标后面选择优秀、良好、一般、差这 4 个选项中的一个选项。本问卷的调查仅用于论文研究,将采取不记名形式进行选择。

一级指标	二级指标	优秀	良好	一般	差
综合实力类指标 (B1)	金融科技赋能情况(C11)				
	参与国际竞争能力(C12)				
	企业文化建设(C13)				
产品拓展类指标 (B2)	市场占有率(C21)				
	产品知名度(C22)				
	业务创新性(C23)				
	产品价格(C24)				
	产品便利化程度(C25)				
管理能力类指标 (B3)	管理者决策能力(C31)				
	人员配备充足性(C32)				
	工作人员专业性(C33)				
	客户服务满意度(C34)				
风险管理类指标 (B4)	工作效率(C35)				
	汇率风险(C41)				
	利率风险(C42)				
	操作风险(C43)				

## 后 记

时间是让人猝不及防的东西，三年的硕士研究生生涯即将结束。总认为来日方长，不惜岁月，殊不知时光竟如此脚步匆匆，转瞬即逝。在这篇毕业论文付梓之际，即将跨入毕业门槛的我，回首往昔，心中不免泛起万千思绪。

入学时的场景恍如昨日，每一堂老师精彩的授课，每一次同学开心的聚会，每周末来回奔波的岁月，还有熬夜加班做案例、写论文的每分每秒，都历历在目地印在脑海。两年半的时间里，期待过、憧憬过、失落过也奋斗过。百感交集间，心中最想说的话还是一句感谢，感谢在这段岁月中给予我温暖和帮助的人。

饮其流者怀其源，学其成时念吾师。感谢我的导师管新帅教授。论文的顺利完成是在管新帅教授的悉心指导下完成的，从论文选题、研究框架的制定、研究方法的选取，到论文的撰写，每个环节都离不开老师悉心耐心的指导和帮助。老师严谨的学风和对学术的钻研精神，以及对我的论文每一次认真审思与斧正的治学态度，都值得我终生学习。感谢老师的倾囊相授，让我能够不断的成长与收获。感恩母校兰财大，再次踏入母校校园开启读研生涯，亲切的一草一木无不牵动出绵延不绝的回忆；一椅一石都激荡起内心深处的感动。如今，承载着无数的美好即将毕业迈出校门，但无论去向何方，母校永远是我心灵的归宿。

平生感知己，方寸岂悠悠。感谢所有支持和帮助过我的同学和朋友们，感谢在读研期间及论文写作中给予我莫大关怀的领导和同事们，感谢在百忙之中评审论文的各位导师和专家，感谢我的家人，你们才是我成长和奋斗的动力！

路虽远，行者将至；事虽难，做则必成。毕业既是结束也是开始，纵有不舍，终将离别。此去天各一方，只道珍重一场。唯愿师长平安顺遂，友朋前途无量。于己而言，未来之路保持热爱，永不言弃，砥砺前行，奔赴山海！

作者：齐昕

2021年9月30日