



中国社会科学院金融研究所

金融论坛

2006年第19期(总第131期)

2006年6月5日

外资银行在中国的经营动机、策略 和对我国银行业的影响

武汉大学公司金融与银行管理研究所 黄 宪

随着我国经济水平的逐步提高和经济形势的不断演化,金融业作为国民经济命脉行业的重大意义越发突出,也成为影响我国经济建设成败的要点所在。从改革开放初期外资银行进入中国起,它们在华的经营状况、经营策略、市场行为等等就为我国金融界所关注。时至今日,尽管外资银行在国内银行市场整体上所占据的比例仍然较小,但它们在某些细分市场上已经和正在表现出强大的竞争力,并对进入和占有更多的经营领域表现出强烈的兴趣,国内银行业明显感觉到了它

们的潜在压力和威胁。

一、外资银行在中国的发展

受中国改革开放进程和政策影响，并适应当时的市场条件变化，外资银行的进入及其市场策略明显地带有阶段性。具体地说，可以划分为以下几个阶段。

1. 外资银行进入中国的起步阶段

这个阶段从改革开放开始到 20 世纪 80 年代末。但限于当时改革开放刚刚开始，许多政策制定都是实验性质，市场前景尚不是很明朗，引进外资银行是为了配合沿海经济特区的外向型经济发展需要，所以，这一阶段进入大陆的外资银行基本上是香港银行及少数传统上经营大陆业务的日本和欧美银行，尤其是同沿海经济特区发展加工贸易往来的香港金融机构。最明显的特点是，外资金融机构凡是设立营业性分行的，都在直接贸易往来的地点，如深圳、厦门等；凡是设立代表处的，绝大部分都选择在北京，较少例外。表明这一时期外资银行更大程度上对中国市场持摸索和观望态度，没有进行成规模的资本投入。

2. 外资银行在华扩张阶段

从1991年到1997年中是外资银行在国内迅速发展扩张的时期。

外资银行在华扩张的大环境是中国改革开放走过了上十年的历程，已经取得了巨大的成果，呈不可逆转之势，外资机构对中国市场的前景明显看好。同时期，国内最强大的地区经济体——上海成为经济特区以外首先获准引进外资银行营业性机构的城市；上交所、深交所先后正式开业，标志着中国资本市场发展进入了一个崭新时期。1992年，邓小平南巡讲话发布后，中共中央随后作出了进一步加快改革开放步伐的决策。

除了这些政策因素，上世纪90年代初也正是我国历史上对外贸易和吸收外商直接投资增长最快的时期。外资企业旺盛的融资需求无疑

是外资银行得以迅速发展的良好外部环境。而且，过热的中国经济发展使国内利率水平相对国际市场居高不下，这一方面吸引着大量的国外资本通过外资金融机构的运作到中国市场逐利，另一方面使得外资银行的资金相对国内银行有较大的成本优势，客观上也导致外资企业向外资金融机构寻求借贷和各种服务。

3. 外资银行在华业务的收缩阶段

从1997年开始，外资银行在华业务经历了三年的收缩时期，其在华总资产额也出现了负增长，从1997年的379.2亿美元下降到了1999年的317.9亿美元。受东南亚金融危机的影响，中国对外贸易增长减速甚至出现负增长，同时以日本韩国为代表的贸易伙伴国内经济遭受严重损失，使在华的外资银行市场空间受到了不小的挤压。另外，从1998年开始，中国宏观经济摆脱了以往的短缺经济特点，开始出现全面的供给大于需求的状况。为了稳定经济发展，中央银行在不长的时间里历史性的9次降息，使外资银行不再具有资金成本优势，导致许多三资企业纷纷削减资金成本相对较高且有人民币贬值预期压力的外币贷款，转向中资银行融资。由于这些原因，造成了外资银行在华业务的整体下降。

4. 外资银行在华发展的新阶段

2001年，中国正式加入WTO，并且承诺入世两年内允许外资银行对中国企业办理人民币业务，入世五年内取消所有地域限制，允许外资银行对所有中国客户提供服务，允许外资银行设立同城营业网点，审批条件与中资银行相同。2002年，国务院颁布了《中华人民共和国外资金融机构管理条例》，人民银行颁布了《中华人民共和国外资金融机构管理条例实施细则》和《外资金融机构驻华代表机构管理办法》。从此，在华的包括银行在内的外资金融机构有了明确的管理条例，外资银行也进入了新的发展时期。伴随着经营政策空间的扩大，外资银行并没有出现人们担心和预计的大举占领市场的局面，反而较

以往收敛了许多。种种迹象表明，外资银行对在中国的业务布局、发展战略等各方面正在发生着深刻的变化和调整。

二、外资银行在华战略的变化和特点

经历了十几年的摸索期，外资银行对中国市场已经有了深刻认识，也逐渐形成了清晰完整的经营战略。来自不同国家的外资银行由于其历史渊源、企业文化等的不同，其战略也有着各自的特点。

1. 从机构地域布局转向追求利润

中国加入WTO，外资银行的反应却很平淡。同上世纪九十年代的外资银行大举抢滩中国比起来，这几年外资银行新增的分支机构不仅数量较少，而且大部分都是非营业性质的代表处。尤其是居世界前列的国际知名银行几乎没有任何机构增设动作。

从已有的国际活跃银行的机构设置和它们近年来不再进行机构扩张可以看出，这些最主要的外资银行在中国的机构地域布局已经初步完成。同外资银行分支机构发展的减速相对应，国内银行界预计和担心了很久的中资银行面临的大范围人才流失状况也仍然不见端倪。

与此同时，随着中国逐步兑现加入世贸的承诺，外资银行在华经营的外部环境不断改善，其经营管理上也越来越强调在华机构成长为新的利润中心，业务的盈利状况也开始大幅好转。例如，天津外资银行已于2001年扭转前几年整体亏损的局面，实现整体盈利1786万美元；2002年在沪外资银行普遍盈利，年末账面利润可达近亿美元。尤其应该注意的是，一些主要的外资银行在华业务的盈利水平已经非常接近其全球范围的平均水平。以汇丰银行为例，其2003年度全球平均ROA为1.03%，内地业务ROA水平约为1.01%。这个绩效是在我国对外资银行业务仍有若干限制的条件下取得的，显示了外资银行强大的盈利潜力。

随着外资银行经营人民币业务限制的逐步放开，外资银行人民币业务发展非常迅速，人民币业务已经逐渐成为外资银行盈利的主渠道

之一。

2. 从强调竞争转向强调同中资银行的战略合作以弥补其劣势

外资银行同以四大国有商业银行为首的中资银行进行市场竞争时，其主要劣势在于难于参与零售业务和没有可靠的人民币资金来源。这两个问题的解决都需要一定规模的零售网络。这也是一些学者认为外资银行不可能在零售业务上同中资银行较量的理由所在。国际银行业的发展经验表明，零售业务对于商业银行而言，具有重要的战略意义。欧美银行业经历了上世纪末期的一段艰难的调整期，在国内，大银行已经转型为提供全方位的金融服务、利用信息技术大力发展网络银行、分支机构减少的新型金融机构。外资银行正在把完成转型后的业务战略理念和技术引入到中国市场上的争夺上来。目前看来，这种争夺主要是通过同中资银行在具体业务上的合作、参股、设立中外合资银行等形式来实现的，这是现实的选择，其目的是为了弥补其自身的劣势。

外资之所以参股中资银行，一方面是由于长期经营的战略思考，另一方面也有着明显的短期目的，就是要借中资银行不受政策限制和其网点建设完善之力，介入零售市场。例如，汇丰银行和上海银行的合作，直接催生了2004年1月申卡国际信用卡的发行。花旗银行和上海浦发银行也联手推出了花旗参与管理和技术合作、全国范围内发行的双币种信用卡。

3. 充分发挥先进的技术和管理水平以巩固领先优势

一般认为，相对于中资银行现有的金融技术、产品和管理，外资银行在华经营上拥有全面的优势。外资银行所欠缺的，只是对中国的客户群体、市场环境的认知和把握上。然而，当外资银行成功度过“试水”期，并开始盈利时，就表明他们已经基本适应了中国国内市场。在今后同中资机构的较量中，外资银行将会凭借技术和管理优势，不断研究中国消费者的需求，不断开发和推出适应市场需求的新业务品

种，在竞争中掌握主动。事实上，外资银行在某些具体业务上领先中资机构并不断地扩大优势。

首先，个人理财已成为国际活跃银行业务领域重要的组成部分。随着中国经济日新月异地取得进步，内地的富裕阶层人数增长十分迅速，个人理财将是未来中国市场上最具成长性银行业务。部分有实力的外资银行已经在北京、上海、深圳等地开设了“卓越理财”、“显著理财”等个人理财服务。由于对这些外资银行实力的普遍认同，加上它们具有全球投资的经验和便利，使得它们已经成为内地富裕阶层理财服务的首选。轰动一时的所谓“花旗银行帮助内地居民违法进行海外投资”从侧面反映了外资银行个人理财服务的优势地位。

其次，外资银行拥有强大的资本实力和优良的资产，还拥有发达的全球分支和客户网络，因而在外汇资金的存贷、结算等业务上具有天然的优势。在这些领域，外资银行已经而且仍在继续大量侵蚀中资银行的市场份额。中间业务需要先进的网络硬件和软件系统作为技术保障，在技术支撑方面和全球覆盖面程度上，中资银行明显落后于外资银行。在经营外汇业务方面，外资银行凭借灵活的风险控制方式、便捷快速的服务程序和较为宽松的贷款担保条件，争取到了较多的三资企业和一部分国内优质企业的青睐。尤其是，外资银行能够在短时间内发挥技术优势，重新组合产品的期限和风险结构，向客户提供中资银行不能提供的创新产品。

另外，国际银行业早已完成从分业到混业的转变，进入中国市场的外资银行无一不是最富实力的全面经营的国际活跃大银行，因此它们在资产运作和管理、投资银行和衍生金融工具上有着丰富的经验和大量的储备。随着客户的业务需求多样化和中国市场环境的变化，外资银行在华经营将会体现出难以估量的竞争力。

一个值得重视的现象是，外资银行正力图形成它们在技术上的垄断，一个主要的手段就是通过申请金融产品专利，在中资银行面前树

立一道“专利壁垒”。如花旗银行近年来已经在银行业务上申请了几十项专利申请。

4. 经营风格和策略的多样性

与其经营风格相适应，不同的外资银行在中国市场上表现出了不同的竞争策略。各家外资银行结合自身一贯的优势领域，在具体业务模式上又各有侧重。一般地，批发和零售兼营的全能型银行选择了全面发展的战略，批发型银行继续拓展企业和银行业务市场，还有的则致力于专项业务。如纽约银行在华机构以贸易结算和清算业务为主，没有发放一笔贷款。这类经营风格差异最典型的莫过于，市场导向金融体系下的英美银行区别于银行导向金融体系下的日韩银行的表现。日韩银行同国内工商企业存在着长期固定的关系，形成了互相依托、共同发展的局面，批发业务以外的领域涉及较少。与此对应，日韩银行在中国境内也只致力于保持日韩企业的业务往来，其他的业务就很少。也就是说，一直到现在，日韩等国银行在华业务主体上仍然奉行“客户跟随”战略。英美银行习惯于直接融资高度发达的市场竞争环境，业务发展全面，在中国市场上也表现得十分进取性，染指了几乎所有的业务领域，其战略已经从“客户跟随”转向了意图分享中国经济成长带来的巨大利润。

5. 固守自身的企业文化和经营特点以确保稳健发展

外资银行在中国市场上已经表现出了比中资银行更强的把握市场机会的能力，能够根据客户需求的变化提供灵活多样的产品和服务。但是，具体到任何一家银行，经营上的灵活性则是在长期经营中形成的各自独特的企业文化和精神的实际外延。在华的外资银行普遍不随意追求业务创新，而是力图保持固有的经营风格，特别强调把企业文化深深根植于每个员工心中。也正是由于它们对一贯的文化和经营作风的坚持和延续，外资银行才能形成各自对产品、市场和业务的共同价值观念。

三、对我国银行业的影响

笔者使用了国内四大国有商业银行，以及交通、中信、光大、华夏、民生、广发、深圳发展、招商、兴业、浦东发展等共 14 家商业银行 1996-2003 年的面板数据，对外资银行进入所带来的影响进行固定效应分析。被解释变量分别由国内银行各主要经营指标构成，包括利息收入率、非利息收入率、营运费用率、税前利润率。解释变量为外资银行进入程度，它分别使用外资银行资产份额和外资营业性分行数机构作为变量。被解释变量同解释变量间的关系反映外资银行进入后对国内银行绩效产生的影响。

以外资银行营业性分行数目为解释变量的计量分析均未能通过统计检验。表明国内银行对外资银行分支机构数目的增加不敏感，外资银行为谋求在华发展而进行“布局”并没有引起国内银行较大注意，因而没有进行相应的经营调整。以外资银行占据市场份额的大小作为解释变量所作的分析中，只有利息收入率没有通过统计检验，表明国内银行利息收入率的变化同外资银行进入之间没有太大的联系。非利息收入率、运营费用率和税前利润率则都通过了统计检验，而且系数为正，说明随着外资占据市场份额增加，这些经济变量也增加了。

1. 进入外资银行数目的增加对国内银行的影响

国外的同类研究表明，外资银行在东道国分支机构的增加会显著影响到东道国银行的绩效，在部分发展中国家，外资银行机构数目增加甚至比其占有的市场份额对国内银行的影响更大。一般而言，外资银行从进入到东道国设立分支机构到获得一定的市场地位需要经历一段时间。在外资银行进入初期开始进行分支机构布局，而市场份额仍然较小时，机制灵活对市场变化敏感的东道国银行就会主动寻求对策，而较为迟钝的东道国银行则会在市场失去后才会“痛定思痛”。所以，我国国内银行对外资进入数目的增加不敏感，应该是对市场变化反应缓慢的表现，最终可以归结到我国银行的经营机制不灵活、管

理层缺乏战略意识和危机意识。同时，我国国内市场大，银行数目少，相对规模较大，也是国内银行对外资银行进入没有很大反应的一个原因。

2. 利息收入率

利息收入率同外资银行进入、经济增长之间都没有显著的相关关系，最主要原因在于我国利率市场化程度低。尽管目前银行在贷款定价上拥有一定的灵活性，但总体上中国银行业“群体”经营仍然处于缺乏弹性和价格竞争机制的市场环境中，利息收入的外生性仍然很强。

尽管我国利率市场化一直在渐进式的发展，但银行定价权的充分放开是最近的事情。商业银行的基准存贷利率权长期以来掌控在中央银行手中，银行贷款投向和规模在较大程度上还需要服从国家宏观调控的安排，使得商业银行对利差没有太多的控制和调节权。

3. 非利息收入率

在非利息收入率方面，我国银行的计量结果显示同外资银行进入存在着较为显著的正相关关系，而在国外研究中，中东欧国家银行在外资银行进入后，非利息收入出现了显著下降。这种差别的主要原因在于我国各金融市场间仍处于相对分割的状态所致。理论研究认为，在初步开放的国家，当东道国银行在某些领域竞争不利时，一般会在自己仍然具有领先优势的市场上，通过提高产品价格等手段将部分损失转移到客户身上。我国的情况正是如此。由于国内资本和货币市场的发展，传统的存贷业务竞争上的发展空间受限，国内银行在相互之间以及同外资银行的较量中，毫无例外地大力开发非利息收入盈利途径。而在我国目前分业监管下，非利息收入业务所依赖的资本市场，外资银行还不能进入，对于巨大的普通居民零售金融业务市场，外资银行缺乏网点的支持也难以深度介入。近几年来，国内银行在拓宽中间业务（一些银行甚至获得短期融资券的直接承销权）和提高零售金

融业务技术含量（利用“金控”公司推出各类组合型个人理财项目）的同时，还纷纷开始对一些传统免费服务征收手续费，如银行卡年费、小额储户管理费用等等，一度成为国内备受争议的话题。

4. 营运费用率

随着外来竞争的增强，国内银行为了弥补同对手之间的差距，较大强度地引进高新技术和更新设备，改革原有的业务模式和组织，并加大对高素质人力资源的投入，这些都会导致营运费用率的上升。在这一点上，我国银行的表现同国外的情形以及相应研究的结论是一致的。

5. 银行税前利润率

由于非利息收入率同外资银行进入上表现出显著的正向关系，并超过了营运费用率增加的程度，从而导致了国内银行税前利润率与之也有了一定的正相关关系。

四、对我国银行业所受影响的讨论和政策建议

1. 对我国银行业所受影响的讨论

同是面临强大的外来竞争，我国和其它发展中国家或转型国家的银行在利息收入率上的表现截然不同，这种不同应当主要归因于中外银行“市场化”程度上的差异。国外研究的对象中尽管有许多同样来自经济转轨国家，但其市场化进程非常迅速，金融机构早已摆脱计划经济下行政指挥的影响，独立自主地按照市场要求运作。国内银行缺乏合理的产权制度和公司治理结构，还不是真正意义上的市场化的金融企业。市场上缺乏大批量成熟的，懂市场经济规则和先进经营管理的职业经理人队伍，银行的管理层不能满足开放市场条件下竞争的需要。因而，我国银行不能及时感受到市场的变化和采取行动，调整经营策略。

国内银行没有自主确定利率的权力，其产品不是完全市场化的产品，由此导致的利息收入多少不是市场竞争的结果，经营绩效不能反

映金融资源配置的要求。尽管表面上看来国内银行的利息收入没有受到外来竞争的影响也许并不是坏事,但是长久来看,国内银行依靠“体制”吃饭,不能发展出经得起市场“考验”的管理、技术和产品,这必然对未来同外资银行将进行金融价格竞争、产品竞争十分不利。

近年来,我国银行改革过于强调“改制上市”,并希望通过引进战略投资者的“外力”、“外脑”提升国内银行经营水平,反而在积极建设和深化真正由价格信号调控的国内银行市场体系和市场主体方面进步不大,这样的政策指导可能会造成外资银行更加强大而中资银行愈发孱弱的局面。

2. 政策建议

中央政府和相应的金融职能部门应该充分认识到市场自身具有的实现效率和发展的根本作用,加快国内银行业市场基础制度、体系的建设,培育出“市场化”的银行、“市场化”的金融产品,这样我国银行业的长期良性发展才会有坚实的基础。

应该承认,近几年国内银行注重增加非利息收入,大力开发各种服务性业务,取得了不错的成绩。但同国外先进银行相比,我国银行在这方面仍然有着不小的差距。经过长期发展,国外银行使用过的中间业务品种多达两万多种,并从早期以结算、汇兑、账户服务、信托、交易服务等低附加值业务为主,逐渐向投资银行、资产证券化、风险投资等高附加值业务的方向转变。已经进入我国的外资银行无一不在跃跃欲试,企图借助其技术和管理上的优势,将它们多种多样的产品引入到中国市场上来,只是受制于目前我国有关法规以及客户资源条件的限制,它们还不能涉足。因此,我国商业银行和金融管理部门需要更加明确未来发展中间业务面临的巨大机遇与挑战,在外资银行实现对市场“分割”的突破以前,建立起自己的多样化高附加值的服务和产品体系来,以在非利息收入市场上的争夺上占得先机。

总之,在华的外资银行正在充分发扬优势,弥补劣势,觊觎着广

大的中国银行市场，而中资银行仍然受制于国内不完善金融体制乃至经济体制的束缚，难以积极灵活地调整自身的策略应对挑战。也正是因为如此，受外资银行进入影响的我国银行业绩效表现出一些不同于其它发展中国家的特点。我国银行业的未来发展，不但需要中资银行在管理、技术、产品上继续努力，还需要政府决策部门和监管机构调整思路，做好市场基础制度、体系建设，为中资银行的发展壮大提供基础、保障和激励。在某种意义上，后者应该是更为重要。

本刊启示

为提高发行效率和质量，本刊已于 2006 年发行电子版。如您需要电子版刊物，请将您的姓名、单位和电子信箱地址发至：ifb@cass.org.cn，我们将按期及时给您发送刊物。同时，将不再给您寄送纸质刊物。

谢谢合作！

《金融论坛》编辑部

主 办：中国社会科学院金融研究所

主 编：李 扬

副 主 编：王国刚

联 系 人：刘戈平

电 话：010-85195338

电子信箱：ifb@cass.org.cn