

# 中国银行业在开放中的 竞争策略选择

□ 黄育华

外资银行进入中国已经有 20 多年的历史。但在我国加入 WTO 后,随着金融开放时间表的确定,标志着中国银行业对外开放将进入一个崭新的阶段,这同时也预示着更加激烈的竞争开始了。面临着这场严峻的挑战,中国银行业将选择何种竞争策略,成为我们必须认真思考和深入研究的迫切课题。

## 一、中国银行业对外开放 进程

### 1. 实验阶段

1979 年,日本输出入银行被批准在北京设立代表处,成为第一家进入中国金融市场的外资银行,由此也拉开了我国银行业对外开放的序幕。1981 年,允许外资银行在深圳等 5 个经济特区设立营业性分支机构,从事外汇金融业务。1983 年和 1985 年,中国先后颁布和实施了《中国人民银行关于侨资、外资金机构在中国设立常驻代表机构的管理办法》和《中华人民共和国经济特区外资银行、中外合资银行管理条例》,对外资金融机构在中国设立营业性分支机构在法律上给予了规范和保障。

### 2. 发展阶段

1990 年,作为我国非经济特区的上海被批准引进外资银行营业机构,《上海外资金融机构管理办法》正式实施。1992 年,被允许设立营业性金融机构的城市又扩大到大连、天津、青岛、南京、宁波、福州和广州 7 个沿海城市。1994 年 4 月,颁布实施了《中华人民共

和国外资金融机构管理条例》,同年 8 月开始,又先后有北京、沈阳、石家庄、西安、成都、重庆、武汉、合肥、杭州、苏州和昆明 11 个内陆中心城市,被批准设立营业性外资金机构。同时,亚洲银行获准参股中国光大银行,对外资参股中国金融机构进行了尝试。1996 年 12 月和 1998 年 8 月,先后允许符合条件的外资银行在上海浦东和深圳经济特区试点办理人民币业务。1999 年 1 月 27 日,取消外资银行在华设立营业性分支机构的地域限制,这标志着中国的银行进入全面开放阶段。

伴随中国成为世界贸易组织的正式成员,中国银行业的对外开放将进一步深入和扩大。根据有关协议,中国在加入 WTO 的当年,允许外资银行对所有客户经营所有外汇业务,取消地域和服务对象限制。在人民币业务方面,中国将在四年内分五批放开 20 个城市<sup>①</sup>的地域限制,五年后取消所有地域限制。同时,外资银行将获准经营人民币零售业务。在营业许可方面,不迟于 2005 年 1 月 1 日,取消所有现存的对所有权、经营方式、外资金机构企业设立形式以及对分支机构许可发放方面的非审慎措施,最终享受国民待遇。

## 二、外资银行在中国的发展

截止 2002 年 6 月末,我国有外资银

① 这四批 20 个城市分别为:上海、深圳、天津、大连;广州、青岛、南京、武汉;烟台、福州、成都、重庆;昆明、珠海、北京、厦门;汕头、宁波、沈阳、西安。

行分行 146 家,总资产 452 亿美元,其中,外汇贷款总额 186 亿美元。业务种类主要包括:存贷款、支付结算、同业拆借、进出口结算、汇款、贴现与再贴现、担保、代理外币及外汇票据兑换、代理外币信用卡付款、经批准的外汇投资、保管及保管箱业务以及资信调查和咨询、国债和金融债券投资等业务。另外,经人民银行批准,外资银行还可办理单位通知存款、协定存款及个人消费信贷业务(对象为港澳人士)。截止 2002 年上半年,允许经营人民币业务的银行为 44 家,人民币资产总额 445.77 亿元。以上数据表明,外资银行在中国市场的业务份额不断扩大,盈利水平也不断提高。<sup>②</sup>

从外资银行在中国的分布来看,主要集中在沿海经济发达城市,其中,上海 41 家、深圳 19 家、北京 18 家、广州 15 家、天津 14 家、大连 8 家、厦门 9 家。(见图 1)

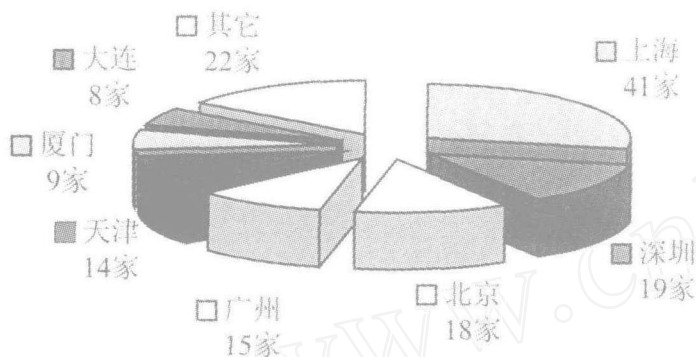
从外资银行在中国的市场份额看,截止 2002 年 6 月末,外资银行总资产已占中国银行业总资产的 1.3% 左右(国有商业银行 60%,其他商业银行 12.1%,城市商业银行 4.4%,城市信用社 0.5%,农村信用社 9.7%,其他金融机构 12%)<sup>③</sup>(见图 2)。尤其是在外资银行较为集中的上海、深圳等地,所占市场份额更大,已成为我国金融体系的重要组成部分。

从外资银行所在洲别来看,亚洲在华的外资银行的资产份额最大,占在华外资银行资产总额的 64% 左右,其他依

② 《银行家》2002 年第 11 期

③ 根据中国人民银行统计季报编制

图1. 外资银行分行在中国分布图



次为欧洲 22%、北美洲 14%左右。

### 三、外资银行在中国的竞争策略分析

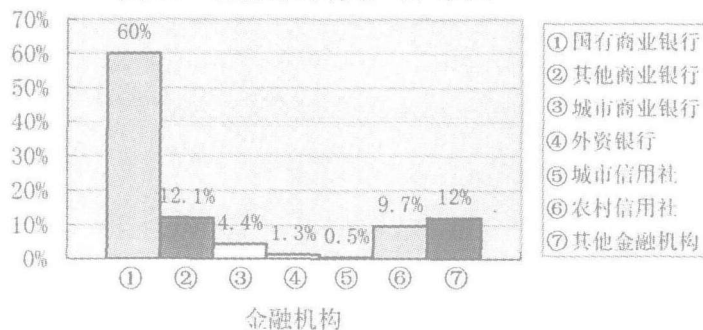
外国的金融业实行混业经营，商业银行的经营管理已经进入了成熟期。因此，外资银行进入中国，必将凭借其多方面优势，通过不同的竞争策略，在优质客户、中间业务、创新产品的提供和支持、人才的吸引等方面同我国商业银行展开激烈的竞争。

1. 从业务发展策略分析。多数大型外资银行已经经历了成熟市场近百年的锤炼，在业务品种上日趋完善，进入中国后，以新业务品种作为突破口，将成为外资银行的重要策略之一，这些新业务主要包括：公司顾问、衍生工具交易、组织包销银团贷款等。同时，根据风险和收益情况将银行产品与服务做出分类，为客户量身定做服务品种，针对中国市场加大创新力度。在全面拓展业务的手段方面，则将通过增设 ATM 设施、运用电脑终端、互联网、电子商务和手提电话等。外资银行在中国开展业务的顺序应该是：代理——中间业务——融资——信贷业务——投资银行业务。

2. 从银行服务和客户选择策略分析。外资银行在长期的竞争中已经形成了自己的企业文化、服务理念和管理规范，具有服务、营销、定价等技术手段先进和服务方式灵活、多样、优质；尤

其在金融中间业务方面具有绝对的优势。因此，外资银行将把“高端客户群”作为进军中国市场的首选争夺目标。包括：重要行业内的大企业、跨国公司、三资企业、中国的外向型企业、大型集团公司、高新科技企业、有规模

图2. 金融机构资产分布图



的民营企业、金融机构以及高收入的个人。外资银行无需拥有庞大的员工队伍和广布的网络系统，就可以争取较大的市场份额。

3. 从人才争夺策略分析。拥有一批熟悉中国市场和适应中国文化的本地金融人才，实行“本土化”，将是外资银行的重要经营策略之一，也是在未来竞争中取胜的重要条件。外资银行想要进入中国市场，扩大市场份额，最直接的人才就是争夺国内金融业的精英。如果这些专业业务骨干转入外资银行，将会带走客户或专项产品。所以，外资银行将以其灵活的经营管理机制、良好的培

训机制、优越的工作环境、优厚的物质待遇等优良条件，对中资银行的专业人才产生较大的吸引力，从而会造成中资银行部分优秀人才的流失，使国内商业银行可能成为外资银行的“人才培养中心”。

4. 从零售业务策略分析。银行零售业在中国是一个新兴领域，其产生的利润在银行利润总额中所占比例较低，仅为 10%，发达国家这一指标可达到 40%—50%。因此，国内银行零售业仍处于初期发展阶段，成长空间及市场需求巨大。外资银行将凭借其丰富的经验在此领域与中资银行展开竞争，通过个人理财服务、信用卡业务、网上银行业务、电话银行业务、家居银行业务等，扩大其对私业务的辐射面，以高新技术手段不断取代传统的银行柜台业务。外资银行可以通过参股中小商业银行，实现扩大占领中国金融市场的目的。

5. 从兼并收购策略分析。由于我国金融市场的对外开放是渐进式的，因

此，面对潜力巨大的中国市场，谁先进入市场谁就会抢占先机，占领更大的市场份额。根据国际上通行的做法，外资银行最捷径方法，就是寻找合作伙伴进行兼并收购，通过参股中资金融机构，找准切入点，迅速实现本土化，借助于中资金融机构的资源优势、网络优势以及与客户渊源关系，迅速扩大业务和产品范围，占领市场，实现扩张目的。一般采取的步骤是先通过参股合作，再利用自身在管理、技术和全球网络方面的优势，逐步掌握控制权，并在时机成熟的时候通过增资扩股实现控股。在选择并购对象时，外资银行更青睐股权相

对分散的股份制银行和优势城市商业银行。(见图3)

识,加强风险管理,成为银行业界的普遍共识,资本充足率及不良资产率指

三,借鉴外资银行先进的管理理念和运作方式,尤其是要加强人力资源的管理。第四,促进中国银行业的监管模式向国际标准靠拢。

#### (二)加大金融业对内开放的力度

与发达的市场经济国家相比,我国银行业缺乏公平的竞争环境、有效的竞争机制和充分的发展空间。这与我国银行业长期受利率管制、信用管制、业务范围管制、国际资本流动的限制等有关。因此,我国银行业在对外开放的同时,必须放松金融管制,首先实现对内开放。

1. 实现利率市场化。中国人民银行已经公布了我国利率市场化改革的总体思路:先外币、后本币;先贷款、后存款;先长期、大额,后短期、小额。

“十六大”报告也提出,“要稳步推进利率市场化改革,优化金融资源配置”。按照这一精神,我国利率市场化改革的目标应是,建立由市场供求决定金融机构存、贷款利率水平的利率形成机制,中央银行通过运用货币政策工具调控和引导市场利率,使市场机制在金融资源配置中发挥主导作用。

实行利率市场化的基本原则是正确处理利率市场化改革与金融市场稳定和金融业健康发展的关系,正确处理本、外币利率政策的协调关系,逐步淡化利率政策承担的财政职能。利率市场化有利于落实商业银行业务经营的自主权;有利于商业银行推出新的金融工具、产品和服务,促进商业银行业务的发展;有利于商业银行科学确定经营成本和制定价格、合理配置资金资源,提高效益;有利于商业银行优化客户结构。

2. 实现金融业务的混业经营。中国金融业分业经营制度是建立在政府强化金融管制,防范金融风险基础上的现实选择,有一定的必要性和现实意义。但在分业经营体制下,金融市场、机构和资金人为分割,阻碍了资金的自由流动和有效配置。在知识经济时代,分工增加了服务成本、融资成本和信息不对称。目前,我国已成为世界上仅有的一块金融分业经营管理的阵地<sup>④</sup>。中国加入WTO,银行业直接面对来自于混业经

<sup>④</sup> 《银行家》2002年第2期73页。

图3 外资已参股的内地中小银行

时间	国内银行	外资金融机构	股权比例
2001年11月	南京城市商业银行	国际金融公司	15%
2001年12月	上海银行	香港汇丰银行	8%
		国际金融公司	7%
		香港上海商业银行	3%
2002年9月	西安城市商业银行	加拿大丰业银行	12.5%
		国际金融公司	12.4%
2002年9月	深圳发展银行	新桥投资	15%

资料来源:《新财富》2003年第1期

#### 四、中国银行业在开放中的竞争策略选择

通过对外资银行的竞争优势和进入中国市场的竞争策略分析,中国银行业在开放中是机遇与挑战并存。如何抓住机遇、迎接挑战,在竞争中提高中国银行业的国际化、现代化水平,需要在改变传统经营模式的基础上,适应国际银行业发展趋势,按照国际标准选择符合我国银行业发展的竞争策略已成为当务之急。

##### (一)把握金融开放的主动权

1. 及时掌握和正确认识目前国际银行业的发展趋势及我们所面临的挑战。从全球银行业来看,未来发展趋势表现为:第一,兼并浪潮迭起,金融活动全球化,经营规模巨型化的趋势进一步加剧。第二,业务经营混业化,服务功能全能化。多元化经营和高科技的应用,使银行业早已涉足资本市场和金融衍生品市场,推动商业银行的服务功能朝全能化的方向发展,并为银行业的利润提高找到了新的增长点。第三,经营手段电子化、经营方式网络化、经营机构虚拟化的程度进一步扩大。信息产业技术在银行的广泛应用,使银行的交易系统、清算系统和服务网络,发生了深刻的变革,货币由现金转向票据化、电子化的趋势明显增强。第四,强化风险意

标,成为衡量与防范风险的重要尺度。

2. 加强中外资银行间的合作,建立合作联盟,发展跨国业务。第一,外资银行在中国市场开展业务需要中资银行的合作。同时,外资银行将逐渐成为中国金融体系的重要组成部分,内资银行与它们开展业务合作尤其是人民币业务的合作也是必然趋势。第二,与世界主要国家的主要城市的分行建立联盟,间接扩大中国银行在境外的机构网络。第三,随着金融管制的放松,我们应抓住机会在境外上市,并有选择地与国外的战略伙伴银行实行相互参股计划,以逐步实现在管理和经营上的国际化。第四,伴随着银行业的日益国际化,越来越多银行的国外分支机构的收益占总收益比重在不断地提高。扩展国外业务已经成为许多银行扩张规模、增加收益和提高服务水平与竞争能力的主要突破点。我国银行业应从跨国企业的海外投资和贸易往来以及在华三资企业切入,逐步对外扩张,在全球布点,最终发展成为综合型、全能型的世界一流跨国银行。

3. 学习外资银行的先进经验,发挥我国银行业的后发优势。第一,利用外资银行的全面进入,完善我国银行体系,为中国银行业提供参照体系和竞争对手,促进其改进管理和提高经营水平。第二,发挥外资银行先进技术和金融创新方法的示范作用,激励中国银行业改进技术,加快金融产品创新。第

营的外资银行的冲击。就目前中国金融业的现状,实行混业经营、混业管理的全能银行制还存在着法律、监管及人才素质不高等问题。因此,我们可以通过实行混业经营、分业管理的模式,来实现资金的自由流动和资源的有效配置,增强银行业的竞争力。

3. 实现管理理念和方法与国际接轨。在知识经济时代,商业银行必须树立知识价值观念、人才资本观念、新竞争观念、追求长远发展观念、建设企业文化与形象观念。通过资本运作、资产经营、优质服务等市场化手段,谋求跨地区的业务合作与资产重组,实现跨越式发展。积极寻找、发展外向型战略合作伙伴关系,实现资源共享、优势互补,加快业务发展速度,扩大资产规模和经营实力;通过继续完善综合服务功能,丰富发展的手段,来大力发展核心客户和基本客户群。不断改造和完善服务流程,根据目标客户的需求,开发金融产品,提供一体化综合性金融服务,从单纯经营金融产品转向客户关系的经营和管理整合产品开发、客户服务和后台支持等业务流程,在人员培训、核算体系、组织机构、考核机制等方面进行配套建设,建立新型客户营销、管理模式,提高服务效率,增强综合服务功能。

### (三)加大金融创新力度

1. 制度创新。银行业制度创新的关键就是建立现代企业制度,实行股份制改造,优化组织机构和法人治理结构,把符合条件的国有独资商业银行改组为股份制商业银行,建立起符合市场经济要求的现代商业银行制度,并争取在条件成熟时上市。在不良资产剥离的基础上,加大力度降低不良贷款比率;利用多种渠道补充资本金,尽快使其资本充足率水平提高到8%以上;进一步完善监事会制度,同时探索建立完善的董事会制度,以建立起良好的商业银行治理结构。

2. 管理创新。管理创新是银行业创新的保障。树立现代经营和管理理念,转换经营机制,建立完善激励和约束机制,迅速提高银行的竞争能力。首先应该树立以客户为中心而不是以银行为中心的经营理念。要尽快转变经营观念,改变工作作风,增强竞争意识,提高服

务质量,用最优质的服务和产品质量最大限度地满足客户的需求。建立和完善责权利紧密结合的充满生机和活力的经营机制,即以资产质量为中心的内控机制,以利润为目标的激励机制,以市场为导向的经营组织框架,以客户为中心的服务体系等。另外,商业银行要按照“盈利性、安全性、流动性”三性原则,建立一套规范、科学的资产负债管理指标体系。建立与风险扩张相适应的风险准备金制度,建立健全风险管理机制,防范和化解银行经营风险和系统风险。

3. 技术创新。只有先进的、超前性的技术创新,才能占领竞争的制高点,保持发展的动力。没有一个畅通的IT系统,我国银行的巨大的网络优势就会大打折扣。外资银行的网络银行在某一种程度可以弥补其分支网络的不足,给国内银行带来很大的压力。因此,进一步完善综合业务系统,全面推进传统业务处理模式的改造,需要通过技术手段的升级创新,加快开发数据仓库和各类信息管理系统,建立集办公自动化、信息查询与业务监测、风险分析控制、成本效益核算、预警预测功能为一体的决策支持系统和管理信息系统,实现管理方式和管理手段的创新。实现银行结算电子化。加快现代化支付清算体系建设,促使银行卡等电子金融工具在零售行业、消费行业等领域广泛使用,促使国家现代化支付清算系统与国际接轨。

4. 产品创新。金融产品是金融市场存在和发展的基础,是银行经营的基本对象,也是各类企业外源性溶质的载体。金融产品的状况直接影响着金融产业、金融机构和金融市场的发展状况,金融机构的主要功能就在于创造金融产品。因此,无论是体制创新、机构创新还是市场创新,都是为金融产品创新提供条件或是在金融产品创新的推动下作为过程中的结果而发生的。<sup>⑤</sup>银行的金融产品包括能满足客户需求的各种工具和服务,既包括存款、贷款等有形的工具,又包括无形的服务行为。外资银行在金融产品创新方面具有很强的灵活性、自主性,可以最大限度地满足市场

<sup>⑤</sup> 《财贸经济》2003年第2期,王国防,《论金融产品的对内开放》。

和客户的需求。我国银行业必须加大金融产品创新力度,改变金融产品创新的审批制,放松对金融产品的种类、规模、价格以及交易的管制。通过推出比竞争对手更完善的服务措施,提高竞争地位。

5. 监管体制创新。在符合WTO基本原则的前提下,适应金融自由化、国际化、集团化、综合化进程逐步加快的要求,借鉴西方市场经济国家的做法,依据国际性审慎监管标准,通过审慎监管手段,严格掌握市场准入标准。参照国际上金融业务综合经营趋势,逐步建立中国金融业混业经营、分业监管的体制。

### (四)重视零售业务的发展

与国际趋势一样,我国银行业在传统经济发展模式中形成的以公司业务为主、以公司的贷款收息为主要收入来源的格局也正日益受到资本市场发展和信息技术进步的强大冲击。国内股票、债券、保险、基金等资本市场发展所引起的“证券化”和“非中介化”趋向,使有发展前景、资信好的公司越来越多地转向资本市场融资。而国内的银行零售业务市场远未成熟,发展空间很大,发挥巨大的营业网络优势,成为银行新的盈利增长点。可以预计,消费信贷和贷记或借记卡将继续成为宏观经济政策的着力点和经济发展的助推器。

### (五)提高银行从业人员的综合素质

人才是银行的无形资产,是竞争的关键。要系统、科学地加以经营管理,建立良好的激励、福利、教育培训机制,并加强企业文化建设以增强凝聚力、归属感,从而吸引人才、稳定人才。要从构建新形势下的人力资源管理体系出发,加大干部人事制度的改革力度,淡化干部任用的行政色彩,构建各类主要岗位由专家人才担任的专家管理体系,完善人才轮岗机制、交流机制、竞聘机制、后备干部培养机制、挂职锻炼机制。逐步建立员工绩效评估体系,改革现行分配制度,推行与岗位职责相适应的薪金报酬制度,强化薪酬的激励作用;逐步形成“平等竞争、量才施用、人才辈出、人尽其才”的人才使用环境。

(作者单位:特华博士后科研工作站)