

外资银行经营人民币业务对我国商业银行的影响

文/余利民

去年年底,人民币业务向外资银行已全面开放,这对于我国商业银行来说,是一次前所未有的挑战。我国商业银行将来能否在人民币业务方面与狼共舞,与外资银行达到共赢,在很多方面还有待于进一步的完善和提高。

一、外资银行人民币业务的发展特点

1、业务品种增多,资产规模扩大

随着对外开放程度的不断加大,外资银行在华人民币业务得到了快速发展。入世五年来,在华外资银行营业性机构从190家增加到312家。截至2006年9月末,在中国注册的外商独资和中外合资法人银行业机构共14家,下设17家分支行及附属机构;22个国家和地区的73家外国银行在中国24个城市设立了191家分行和61家支行;41个国家和地区的183家外国银行在中国24个城市设立242家代表处。截至2006年12月底,外资银行经营的业务品种超过100种,115家外资银行机构获准经营人民币业务。在华外资银行本外币资产总额1033亿美元,占中国银行业金融机构总资产的1.8%,存款总额397亿美元,贷款余额616亿美元。人民币各项业务均以两位数的速度跳跃增长,同时人民币业务已经成为其主要的利润增长点,比重大幅度上升,2001年底以来增长了4.6倍,年均增幅为92%。在华外资银行不良资产率为0.70%,贷款损失准备金计提充足,多年来保持连续盈利。汇丰银行(中国)有限公司、渣打银行(中国)有限公司、东亚银行(中国)有限公司、花旗银行(中国)有限公司2007年4月底已获准在内地经营人民币业务。这4家外资法人银行在完成工商登记等法定手续后正式对外营业。普通百姓很快就可以到这4家银行进行人民币存取款业务。此外还有恒生银行、永亨银行、荷兰银行、美国摩根大通银行等8家外资银行正在进行改制筹建,共有10家外资法人银行总行把注册地选择在上海。南洋商业银行、中信嘉华银行、新加坡大华银行也分别向中国银监会提出将其中国境内分行改制为外资法人银行的申请。去年12月11日,允许外资银行在中国内地成立全资子公司《外资银行管理条例》开始生效之日,永亨银行成为中国对外资银行全面开放后,第一家在深圳设立全资子银行的外资银行。永亨银行在内地子银行一开业,就全面开展对境内居民的人民币业务,重点突出人民币理财、人民币消费性贷款等项目,人民币业务成为该行主要利润增长点。

2、外资银行人民币资金的融资渠道仍较狭窄

外资银行人民币资金来源仍主要局限于本币存款和同业拆借,但本币存款占资金来源比重大幅度上升且呈逐年增加趋势,而同业拆借近三年来大幅度下降。

使外资银行融资渠道较狭窄的主要原因是外资银行开设营业网点和分支机构受到的地域限制,其次是不发达的金融市场使得他们无法通过发行金融债券、商业票据来开展主动负债业务增加人民币资金的规模和运用的灵活性,这使得外资银行人民币资金的主要来源仍局限于本币存款和同业借款。虽然1999年中央银行取消了外资银行7天期以上的同业拆借资金与营运资金之比不能超过1:1的限制,允许外资银行可以从事4个月期的同业拆借,但深沪两地获准经营人民币业务的外资银行可以将人民币业务扩展至深沪之外附近省市,这一政策的放宽令外资银行的人民币业务急速扩张。而在当时人民币存款业务远未放开的情况下,人民币资金融资渠道狭窄和业务贷款的扩大这一矛盾的激化,曾一度使得外资银行人民币资金中同业拆借所占比重高达70%以上,如表1。但随着近年来外资银行人民币存款业务的进一步放宽,外资银行人民币存款业务得到迅速扩展,本币存款占人民币资金来源的比重大幅度上升并且呈现逐年增长趋势,同业拆借所占比重大幅度下降。但经过分析本币存款构成,会发现活期存款所占金额比重偏高,而稳定的储蓄存款所占比重较之中资银行则远远偏低,这种存款布局说明目前外资银行的人民币构成仍然以短期资金为主,而贷款业务中一般长期贷款占多数,因此外资银行在发放贷款业务时存在资金不匹配的问题,随时有可能面临流动性风险的困扰。

表1 外资银行人民币资金来源分布表(年底余额)? 单位:亿元

	2000		2001 (6月末)		2002		2003		2004		2005	
	余额	占比	余额	占比	余额	占比	余额	占比	余额	占比	余额	占比
本币存款	64.7	23.0	60.4	21.5	215.1	84.6	388.7	91.2	557.4	92.9	891.3	94.1
同业	217.5	77.0	220.1	78.5	33.9	13.4	32.8	7.7	30.9	5.1	44.1	4.6

资料来源：根据《中国人民银行统计季报》相关数据整理。

3、外资银行的人民币业务覆盖范围小，区域集中，服务对象窄，但辐射能力较强

从全国范围看，外资银行人民币业务呈现出分别以京、沪、深为中心向周围的环渤海、长三角和珠三角地区辐射的势头，但层次明显，长三角地区占有绝对优势，其次是珠三角地区，如图1。如从占有量上看，驻沪外资银行人民币业务无论是贷款还是存款总额均超过全国



外资银行人民币存贷总量的60%；从覆盖面上看，驻沪外资银行的人民币业务范围已经由原来的沪、浙、苏三地扩展到大连、天津、武汉等，但客户仍以长三角地区为主，由于在沪的外商投资企业较多，因此业务主要集中在上海，深圳外资银行的人民币业务则明显地集中在广东地区；从服务对象来看，外资银行的人民币资金主要来源于所在地，同时也主要用于所在地，呈现出资金来源和投放的一致性。但从全年底开始，外资银行已开始向西北进军，开始在全国范围内辐射开来，并逐步经营人民币业务。

4、与中资银行的业务合作得到进一步加强

首先，在人民币结算业务中，与中资银行合作得到加强。如自2003年以来，外资银行更加注重与中资商业银行建立合作伙伴关系，与中资银行广泛开展了业务合作和股权合作，弥补自身在网点、人民币资金清算、客户信息等方面的弱势。花旗银行为了提高客户资金到账速度，安装了中国工商银行和中国农业银行的资金清算系统，工、农两行因此得到了手续费及获得人员培训机会，实现了合作双赢。其次，业务合作层面逐渐向深层次发展，外资银行通过股权渗透间接从事人民币业务。主要体现在资本市场上进入股权合作领域。截至2006年底，有10多家中资商业银行先后接受花旗银行、汇丰银行等多家外资金融机构的入股。如汇丰银行持有交通银行19.9%股份，成为交行的第二大股东，并将参与该行董事会和高层管理。兴业银行24.98%的股份由三家外资金融机构持有，成为外资参股比例最高的一家境内银行。与中资银行的业务合作还在进一步加强，将来肯定是外资银行中有中资的成分，中资银行里有外资银行的影子。

二、外资银行经营人民币业务对我国商业银行的影响

随着外资银行经营人民币业务的不断扩大和推广，对我国商业银行的影响也越来越大：

(一) 使我国商业银行的市场份额有所减少

外资银行进入中国后，在经历了一段磨合期后，已经开始走上良性发展轨道，给中资银行真正带来了竞争压力。由于外资银行的资金成本低、贷款开发能力强、贷款质量高，有可能导致大量效益好、讲信用的优质客户向外资银行转移，而效益和信用评级较差的客户，以及一些政策性业务继续留在国内银行，出现“逆向选择”的现象。这可视为对中资银行的最大威胁。2005年2月底，由花旗银行上海分行牵头，18家外资银行组成的外资银团向上海港集装箱股份有限公司发放了一笔10亿元人民币的3年期银团贷款。这是自中资企业人民币业务向外资银行开放后，在沪外资银行首次联合向中资企业发放人民币贷款，引起了上海中资银行的强烈反弹。外资银行已经开始与中资银行展开对优质中资企业的竞争，这一趋势随着人民币业务的进一步开放而越发明显。根据预测，外资银行的人民币存款的市场份额将上升到5%—10%，人民币贷款市场份额将达到15%左右，从而使我国商业银行的市场份额有所下降。

(二) 我国商业银行的客户营销模式受到冲击

外资银行人民币业务的营销战略是先对客户进行细分，然后再根据客户的需求和爱好提供全方位、个性化的服务。国内高端个人理财市场是外资银行开展人民币业务的战略市场。外资银行从人力成本等各方面利益考虑，短时间内不会迅速增设机构，在拓展内地网络方面也相当谨慎，均设置了专门的战略考察团队。竞争意识和风险意识明显突出的外资银行，在设置网点等项目上都会对成本收益有一整套严格论证，并且，他们把扩大人民币业务的主要精力放在个人优质客户的争夺上。根据银行的二八定律，也要求外资银行争夺贡献度大的20%的高端客户群。跨国企业、高新技术企业，私人企业主、高级管理人员等富有的阶层都是他们争夺的目标。而我国商业银行一般都面向所有阶层提供服务，产品资源使用分散。如此发展下去，要么失去对外资银行锁定的优质客户群

的服务优势，从而失去客户，要么总体资源使用的回报降低，失去长远的竞争力。

（三）对我国商业银行经营策略的影响

外资银行具有雄厚的实力、金融创新能力、优质的服务和先进的管理水平，他们凭借其先进的理念、丰富的经验、成熟的经营模式，推出高端人民币个人理财服务，提供装饰一新的私人理财中心，一对一专属客户经理、有的还提供24小时电话服务，并提供高端的理财咨询服务来满足高端客户的理财需求。外资银行的个人理财品牌对于高端客户也非常具有吸引力。比如花旗银行的“CITIGOLD(花旗财富管理中心)”，就代表着优质的个人理财服务水平。另外，外资银行也比较容易建立全面掌握银行业务、具备投资市场知识、懂得营销技巧与客户心理的较高素质银行理财团队，为高端个人客户其提供个性化的金融服务。而中资银行目前推出的人民币个人理财服务，较多还停留在概念包装层面，难以提供让客户、尤其是高端客户真正满意的专家服务。无论是服务环境还是提供的专家服务，我国商业银行与外资银行相比，都存在明显差距。有的中资银行虽然也提供一对一的客户理财规划、优先服务、优惠服务、亲情服务等方面的服务，但是在经营理念，内部运作，团队管理，理财人员素质方面都有待提高。大多数银行还尚未形成自己的高端客户理财品牌，甚至在同一个城市都没有统一高端理财服务品牌及服务水平。所以，我国商业银行如果要想在竞争中立于不败之地，转变经营策略就显得如为重要。

三、我国商业银行的应对策略

（一）大力发展人民币理财业务

对于我国商业银行来说，巨大的网点优势和对公业务曾经是外资银行无法企及的优势所在，但对于私人银行业务而言，庞大的网点优势并不是我国商业银行留住超级富豪客户的关键因素，拥有真正的个性化资产规划服务才是核心。外资银行与我国商业银行未来的竞争焦点仍然是中高端客户，所以，我国商业银行要想争取更多的市场份额，在竞争中立于不败之地，就要提高对中高端客户的服务水平，大力发展人民币理财业务。银行可以人民币理财产品形式吸收存款，然后通过贷款方式的运作获取更高收益，从这个收益中拿出部分来补充人民币理财产品的收益率，加上银行投资债市所得，从而形成了该人民币理财产品的整体收益率。以人民币理财业务来吸收存款，既可以达到扩大银行规模以应对危机的效果，也有比较高的盈利保证。

（二）进行客户细分，提供差异化服务

在日益激烈的竞争压力下，我国的商业银行应该改变过去传统的客户营销模式，不断完善客户管理系统，对客户进行细分，并进行后续追踪，获取客户的最新情况，以便更好地根据客户的需要来提供相应的服务。只有针对目标客户群体，提供差异化的服务，并通过银行网点、电子网络等“接触点效应”，更好地满足客户的不同需求，这样才能真正赢得客户。金融产品很快会被复制，这一点已经从当前的理财市场得到了反映，但服务则不同，不同银行给个人客户带来的差异化服务体验很难被复制，而这也正是银行赢得客户的一个关键点。

（三）树立“以客户为中心”的经营管理理念

“以客户为中心”是现代商业银行客户关系管理的必然趋势，提供有价值的金融产品和服务是连接商业银行和客户的重要纽带，也是实现银行企业价值的重要途径。随着客户自身管理水平和金融意识的提高，越来越多的客户已不满足于通过银行办理简单的金融业务，而是希望通过银行的专业服务真正实现自身价值的增值。特别由于中高端客户业务规模大，议价能力强，大大压缩了银行基础性业务的盈利空间。而对这种情况，银行要注意捕捉不同重点客户的新需求，通过业务和产品创新等多种方式满足客户不断变化的新需求，提高客户的满意度和忠诚度。不仅要满足客户的现实需求，更要挖掘和发现潜在的客户需求，引导客户创造新需求，在实现客户价值的同时，使银行价值得到提高。

（四）应高度重视银行业对外开放过程中的风险防范和审慎监管

在银行业对外开放进程中，中国参照国际银行监管惯例，逐步创造了公平、统一、透明的监管环境，在统一中外资银行监管标准方面取得了重大进展；我们还应该根据外资银行发展状况，不断完善外资银行监管制度和监管体系的建设，建立风险评估、外国银行分行综合评价和母行支持度评价等监管体系，提高外资银行监管水平。中国还通过加强银行业监管的国际交流与合作，提高对银行业跨境经营风险的监管和防范能力。

由于外资金融机构在国际声誉、薪酬待遇、激励机制和教育培训等方面较中资银行有较大的优势，为最大限度地保住国内银行人才不大量流失，我国商业银行还要按照现代银行制度的要求，结合银行的实际情况，建立职位能上能下、人员能进能出、收入能高能低、培育与使用相结合的市场化人力资源管理体制和有效的激励约束机制，使员工获得与其贡献对等的价值回报，培养员工对银行的忠诚度和责任感，实现股东、银行价值最大化和员工个人价值最大化的有机统一。

（作者单位：嘉应学院财经系）

外资银行经营人民币业务对我国商业银行的影响
城市商业银行引进战略投资者的选择分析
商业银行在房地产热中面临的风险及对策
网络银行业务与反洗钱的思考
论非货币性交易的会计处理
银行业的价值链分析及应用
浅析中国信贷市场信用评级发展的重要性

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心