


金融服务  
银行及资本市场

# 外资银行在中国

调查报告摘要  
二零零八年六月



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

普 华 永 道

# 调查报告摘要

如果外资银行想要拓展其在中国的经营，需要克服以下三项障碍：

- 监管障碍
- 人才障碍
- 产品和客户障碍

### 监管障碍

在快速演变的中国金融市场上，外资银行都对未来制订了乐观的计划。而这三项障碍就是它们所遇到的拦路虎，并决定了它们的成败。监管障碍一直是成功路上最富有挑战性和综合性的障碍。然而，过多的新要求以及其范围及复杂程度可能使监管障碍更像是一条充满坎坷的道路。

在当地设立公司已经改变了游戏规则。已经有21家银行获得了成立许可，而从受访外资银行的角度来看，这个数量在允许的情况下将在2011年达到50家以上。

首批获得批准成立的4家银行在规划各自发展计划方面进展迅速。似乎来看，汇丰银行和花旗银行将领先于渣打银行和东亚银行。

外资银行发现，本地成立流程复杂且耗时。正因为此，适当的计划和项目管理被证明是至关重要的。

虽然许多银行计划开展零售业务并希望零售业务将有助于满足人民币融资要求，但很明显他们不会选择大众市场或者大众高收入阶层。在绝大多数情况下，它们所选定的零售业务入门阶层直接锁定在富豪客户群体。这一

战略很少有例外情况，有些亚洲银行会面向自己本国国民，有些会完全忽略零售业务，而有些银行以中小企业为目标。

一些中等规模外资银行的业务开展战略特别具有挑战性。一些这样的银行计划同时发行借记卡和信用卡。而在这方面，监管流程可能非常严格。例如，在一些诸如汇丰银行（HSBC）这样的较大规模银行快速获得了开展此类业务的批准时，据媒体报道，其它早一步开展行动者例如东亚银行发现其所遇到的监管流程更加严格。

许多外资银行已经选择在本地成立机构，因为它们担心如果不能利用这个机会，有可能在受监管时被归入第二梯队银行。本地机构成立流程代价高昂。要成立一家银行，要求注册资本不低于人民币10亿元，而且每家分支机构还要额外付出人民币1亿元的费用。一家外资银行的分支机构只能从中国个人吸收人民币100万元及以上的存款。此外，在2008年引入的对人民币和外币贷款的新限制条件（或者银行界人士所称的“额度”）导致贷款和利润同时受到抑制。

中国银行业监督管理委员会（CBRC）已经在鼓励银行扩展到二级城市和三级城市，而这项政策将影响到外资银行的分布网络。一些先行者诸如花旗银行、汇丰银行和香港东亚银行，再次已经拓展到诸如武汉、成都、南昌和长沙等城市。外资银行可能会被中西部城市吸引，因为这些城市的竞争激烈程度低于上海和北京。但这种战略将有助于那些能够提早达到临界要求并能有效地支持更广泛网络的银行。

在此类城市中所开展的新业务明显获得了成功。2008年4月的一项媒体报道引用了香港东亚银行西安分行总经理的话说，西安分行在2007年赢得了1,140万美元的利润。\*

这种成立外资法人银行的行动还迫使银行更加密切的观察中小企业部分的机会。诸如联合银行（UCB）这样的银行已经在专门从事此市场的业务，并有可能证明这个市场是其它中小规模外资银行的成功之路。但是，外资银行在其它国家的经验表明，这通常是一块难以攻克的市场。

### 人才障碍

外资银行在未来发展中所面临的第二项重大障碍与人才需求相关。本报告显示，去年在该领域出现了明显的雇佣增长，特别是较大规模的外资银行。规模较大的外资银行的优势体现在，随着银行战略的演变，其具有稳定、知名的品牌以及稳固、多样化和快速的促销机会。

至于不利的方面，它们使得较小规模的外资银行需要跨越一个很深的“水池”。

\*《中国的兴起》，2008年4月15日

这正导致所有职能领域薪酬的系统性上涨。这也引起了部分外资银行之间对于保持优秀服务质量方面的关注。

服务质量一直是外资银行与国内银行之间的差别化要素，只有极少数例外，如中国招商银行。但是，随着国内银行提升自己的经营水平，而且通常是在其外资银行合作伙伴的协助下进行提升，威胁也更大。

对于外资银行的下一阶段发展来说，人才的招聘、培训、保留和薪酬目前已成为关键要素。

外资银行正在从职位和能力方面大力加强招聘工作。目前，雇主对价值定位已经设计得更为精细，并从各种各样的外部和内部来源获得了许多信息，以确保其定位确实就在就业市场富有吸引力。这些银行不仅更加着重于吸引力，而且就像客户市场一样，更加努力地留住自己的员工，并且仔细度量着员工的雇用期及其驱动因素。许多银行正在评估直接主管和经理在留住员工方面的作用。

就在对人才的竞争达到前所未有的热度时，中国实施了新的劳动合同法，这意味着人力资源职能部门不得不扩充人手，以处理更多的行政管理工作，以正确地处理更短期的工作者以及其它法律要求，而且在劳动力计划方面要求投入更多的战略性努力。

虽然国内银行在服务客户理念方面正在取得进展，但通常需要很长时间才能转变根深蒂固的企业文化。

### 产品和客户障碍

外资银行获得成功道路上的第三个关键性障碍是产品的多样化以及客户关系的发展和拓宽。这个障碍与其它两项障碍存在着密切的联系。

随着零售、公司和投资市场的发展，外资银行需要充分运用自己的产品技能。这个领域的进步与监管因素存在着紧密的联系。如果允许外资银行推出那些在其它发展中国家广泛采用的新的零售和公司产品，则将会快速提升中国金融市场的成熟性和效率。外资银行也将能够同时加深自己与中国公司和零售客户的关系。

随着中国正在更深入地融入全球经济，外资银行能够提供一条重要的双向渠道。在中国公司追求全球化战略时，将能够从外资银行的网络和专业知识中获益。

随着财富的积累，拥有高额财富的中国阶层也将寻求外资银行所提供的范围广泛的优秀投资服务。

以上三项障碍以及外资银行就每一项障碍展开谈判的灵活性将决定各个外资银行在未来3年中的道路、进展速度和成功程度。

如果各方面拥护WTO后的金融改革的精神，各个方面也将从中受惠。

本次调查集中围绕外资银行在中国开展业务的战略性问题和新出现的问题方面。此次调查以2005年和2007年所进行的调查为基础。

本次调查力图综合呈现各种观点，保守机密并且提供针对快速变化金融服务环境的深入观察。

此次调查以对42家外资银行的CEO、高级主管以及分行经理的访谈为基础。

这些访谈用时约1个小时，并于2008年4月至5月在以下5个中心地点进行：北京、香港、上海、深圳和天津。

受访公司按英文字母排序如下：

荷兰银行（也称RBS）

澳新银行集团

美国银行

蒙特利尔银行

丰业银行

法国巴黎银行

法国东方汇理银行

花旗银行

中信嘉华银行

瑞士信贷集团

星展银行

德意志银行

富通银行

韩亚银行

恒生银行

汇丰银行

韩国工业银行

荷兰国际银行

摩根大通银行

比利时联合银行

韩国外换银行

瑞穗实业银行

法国外贸银行

北德意志州银行

华侨银行

荷兰合作银行

奥地利中央合作银行

加拿大皇家银行

苏格兰皇家银行

意大利联合圣保罗银行

法国兴业银行

渣打银行

东亚银行

美国纽约银行梅隆公司

瑞士联合银行

联合银行

俄罗斯外贸银行

美联银行

西德银行

西太平洋银行

永亨银行

永隆银行

根据与42家银行的访谈，而且我们认为这些银行代表了2008年积极参与中国银行市场的76家外资银行的观点，我们获得了以下主要结论：

### 全力经营中国市场

如果其它方面都没有增长的话，那么外资银行母公司在2008年投入的力度确实有了增长。42家银行的总体平均水平在最高10分的范围内达到了8.64分。而且，在对外资法人银行的调查中，此项分值增加到了9.47分。

### 变革的驱动因素

变革中的三项最重要的驱动因素是监管变化、资本市场和本地机构设立。

这些驱动因素的影响力超过了诸如技术、规模经济和全球化因素。

### 成立了更多外资银行

外资法人银行的总数目前为21家，该数目即将超过40家，并可能在2011年达到60家。

### 中国式的管理结构

虽然绝大多数外资银行均在位于中国区内的管理层领导下开展经营，但矩阵结构和地区化方式也占据了外资银行中的约30%。

随着银行对其平台进行地区化，对于关键流程及控制的境外化方面的限制有可能导致在这一方面与监管机构发生矛盾。

### 外币和人民币贷款“配额”

外资银行对于强加的外币贷款“额度”和本地借贷限制持有非常强烈的意见。监管机构根据2007下半年的水平设置了限制条件。这样的限制将有利于某些银行，但对于其它银行则带来重大不利的影响。

### 存贷比率

监管机构已经批准在实施存贷比率不得超过75%的这一限制条件方面给予5年的宽限期，市场已经出现担忧如果银行不能开展有效的分支网络将如何满足这一限制条件。基于存款设定贷款限额，银行在最高10分的范围内对此项打了8.38分。

### 国内银行的挑战

外资银行继续相信，作为对手的国内银行面临着一些重大挑战，例如，信贷风险管理、利率调整以及整体治理问题。

### 最为急迫的问题

三项最为急迫的问题（从34项问题清单中选出）最有可能出现，即留住员工、新监管规定以及全球经济下滑的威胁。

与2007年的调查相比，一些问题的重要性有明显增加。银行越来越关注银行流动性和市场波动性，以及新出现的围绕着全球和中国经济的不确定性。随着银行对自己网络的扩展、进入新市场以及采取积极雇佣战略，对于服务质量的关注度也在增加。

### 最大的风险

从15种不同类型的风险清单中，受访者选出了3项最具威胁性的风险，就是监管风险、信贷风险和声誉风险。监管风险比2007年有所增长，信贷风险保持未变，声誉风险有所下降。

## 人力问题

各银行招聘和留住人才的能力遭受严峻的挑战。

三个最难聘用的职位是高级主管、合规主管以及财富管理主管。

对于这些职务在2008年的薪酬增长预期将为30%。而在其它领域，15%至20%的增长将较为正常，但也有可能出现高得多的增长。

绝大多数银行都预期2008年的流失率为20%以上。

外资银行在过去一年增加了10,000位员工，四家最大的银行占据了其中8,700位。

## 更多新加入者

虽然绝大多数的世界顶级银行都在中国开展了业务，但预期将有更多的外资银行进入中国市场，而仅有很少银行离开。

基于这样的背景，银行并不认为目前市场已经过于拥挤。

一项进入壁垒可能是对外资银行较高的资本要求，即便它们不选择在本地成立机构。

根据受访者的意见，目前76家的外资银行数量有可能在2011年达到100家。

尽管由于目前大多数目标都是区域性银行而导致并购规模较小，银行继续保持着对并购领域的兴趣。

## 新产品

外资法人银行和分支机构网络的扩张预期将为抵押贷款、信用卡和投资产品的增长带来动力。

在大规模销售方面，利率互换、交叉货币互换以及其它结构化产品预计将出现增长。

这些产品的推出将有利于外资银行增加市场份额。

## 市场份额

总共有85%的受访者预计当前市场份额会有2.3%的增长。

随着外资银行业从较小的基础上逐步成长和发展，有可能预计成长率会有所放缓。对2011年的展望表明，绝大多数银行相信当前的成长率将得到维持。

## 绩效

外资银行预计2008年和2011年的业务收入增长将非常快速。

2007年，4家银行预测了100%的成长率，而15家银行预计在40%—100%之间。在2008年，9家银行预测有100%或以上的成长率，16家银行预测40%

—100%的范围。这些目标的预测是在面对重大的贷款和外币限制条件下做出的。外资法人银行以及众多银行业务的规模增长均有助于这种扩张性的心态的形成。

外资银行似乎在利润绩效方面比前些年更加乐观，而主要的利润贡献因素继续是公司银行业务、资金和贸易融资。

## 扩张的战略性选择

内生增长继续成为扩张的选定方式。但是，合资合伙的机会以及创造新实体也正在被考虑。大多数受访者相信自己将能够在2011年前开展收购活动。感兴趣的领域包括证券、保险、财富管理、租赁和资产管理。

## 商业模式变化

约60%的受访者预期将在2011年之前对自己的商业模式做出改变。这方面的回应与去年的报告类似。而此项改变后面最有可能的3个原因是监管规定、产品和增长的客户需求。

## 同业排名概述

根据同业排名确定的每一类型排名最前的外资银行/金融机构的概述如下表所示。报告后文将提供完整细节，包括这些排名自2007年以来如何变化的说明。

	第一	第二	第三
外币兑换和资金	汇丰银行	花旗银行	渣打银行
衍生产品	花旗银行	汇丰银行	德意志银行
公司贷款	汇丰银行	渣打银行	花旗银行
项目融资	花旗银行	渣打银行	汇丰银行
投资银行	高盛公司	摩根士丹利	瑞士联合银行
资产管理	摩根大通银行	富通银行	汇丰银行
公司融资	高盛公司	汇丰银行	渣打银行
并购	高盛公司	摩根士丹利	瑞士联合银行
贸易融资	汇丰银行	渣打银行	花旗银行
现金管理	花旗银行	汇丰银行	渣打银行
股权资本市场	高盛公司	摩根士丹利	瑞士联合银行
债务资本市场	花旗银行	汇丰银行	德意志银行
零售银行	汇丰银行	花旗银行	渣打银行
信用卡	汇丰银行	花旗银行	渣打银行
私人财富管理	汇丰银行	瑞士联合银行	花旗银行
品牌知名度	汇丰银行	花旗银行	渣打银行

