

入世过渡期结束后中资银行出什么招

□赵庆明

■人物志



赵庆明：经济学博士，曾在中国人民银行金融研究所从事博士后研究工作。现为建设银行研究部高级副经理，研究员。主要研究领域为：汇率与外汇业务、人民币利率体制改革、国际资本流动等。当前专注于商业银行业务研究。

中外资银行将在四大主要竞争领域展开竞争

在过渡期内，从整体上看，外资银行与中资银行之间的竞争还不明显，并未对中外资银行业务形成什么威胁。这主要是因为，在过渡期内，外资银行的业务范围和地域受到了很多限制，对外资银行而言也是一种“过渡期”，以用于观察、试探和准备。因此，我们有理由相信，中外资银行的竞争在过渡期结束后才会真正开始。我们预计，外资银行将在这些经济发达地区与中资银行在人才、高端个人客户、优质企业客户、外汇业务等方面与中资银行展开竞争。

1、在人才方面，中资银行的高级管理人员和一线优秀的营销人员将成为外资银行竞相抢夺的目标对象。在华主要外资银行都已制定了雄心勃勃的扩张计划。外资银行的新增雇员主要来自两大渠道，一是招收新毕业的大学生，二是来自别的银行中富有经验的人才。考虑到入世过渡期结束后，外资银行将会迎来一个经营机构快速扩张期，短期内各外资银行之间存在抢地盘和抢客户的竞争。所以，吸引来自其他银行富有经验的人才更能满足需要，也更可行。

从当前的情况来看，四大国有银行的人才、特别是高级管理人员和来自一线的优秀营销人员将成为外资银行抢夺的主要对象，这些人员更能满足外资银行短期扩张的需要。从待遇上看，四大国有银行在短期内还很难满足类似外资银行所

入世过渡期将于本月结束，随着我国全面兑现入世承诺和《外资银行管理条例》的实施，对外资银行的经营限制将消除，外资银行将迎来一个加速增长期。在过渡期结束后，我国银行业的竞争尤其中外资银行之间的竞争势必会加剧，中资银行会拿出什么对策？值得关注。

提供的优厚的年薪和培训机会，人才流失似乎难以避免。

2、在高端个人客户市场上，中资银行的部分客户将流向外资银行。在个人银行业务方面，高端客户对于中外资银行都是相当重要的。从目前中资银行来看，20%的高端个人客户提供了全部个人客户业务中约80%的利润。根据最新公布和即将于12月11日实施的《中华人民共和国外资银行管理条例》，外国银行在华分行只能吸收中国境内公民每笔不少于100万元人民币的定期存款，其他外资银行的人民币业务则不受限制。也许，限制外国银行从事中国境内公民的人民币业务，正好有利于它们撇清非高端个人客户，而使其专注于高端的目标客户。无论怎样，过渡期结束后，随着外资银行营业机构的扩张，部分高端个人客户从中资银行流向外资银行将成为必然趋势。

3、在对企业客户的竞争中，外资银行可能比中资银行更能赢得优质客户。尽管我国实行分业经营，外资银行只能从事商业银行业务和非常有限的其它金融业务，但由于多数外资银行基本上都已实行混业经营，这使得它们与中资银行在竞争企业客户时优势较为明显，特别是对那些国际化经营和国际化融资的大型企业来说，外资银行更能满足它们全球结算、全球融资、全球并购的需要。

另外，外资银行在对优质的中小企业客户争夺上也具有竞争优势。事实上，国际上各大金融机构都非常重视中小企业客户。相比之下，众多中资银行在这方面仍存在着一定的差距。此外，中资银行的决策链条长、手续繁杂和效率极低。在一般中小企业客户的开发上，中资银行的劣势也许并不明显。

4、在外汇业务上，中资银行劣势显著。在外汇业务上，除了结售汇和国际结算，中资银行与外资银行相比仍处于绝对劣势地位，特别是在创新型外汇业务上，中资银行甚至处于空白状态。在外汇业务上的劣势，除了与中资银行普遍缺乏外汇业务方面的人才有关外，监管部门和银行高层对外汇业务风险的认识不够全面，从而形成了不正确的外汇业务风险观念和指导思想，最终制约了自身外汇业务的创新和发展。毫无疑问，外汇创新产品相对于传统外汇业务具有很大

的风险，但是也必须看到，外汇衍生品是基于管理传统外汇产品无法管理的风险才产生的。外汇衍生品并非毒药，自身并没有风险，只是在运用不当时才会产生风险，只有在管理不当时才会酿成大祸。

政府和监管部门应从四大方面促进中资银行的竞争力

毫无疑问，我国政府和监管部门很好地利用了世贸规则提供的过渡期，培育了中资银行的竞争力，尤其是四大国有商业银行竞争能力有了很大的提高。但是，从目前制约中资银行诸多发展因素看，政府和监管部门应当采取以下措施，来促进中资银行的长远和健康发展。

1、鼓励中资银行的金融创新，由正面清单管制转变为负面清单管制。我国监管部门应该对金融创新充分放权，允许金融机构在控制风险的前提下进行积极和主动的创新，而不是首先由监管部门来实施金融创新。在金融创新上，当前我国监管部门应当采取负面清单的管制方式，而不是原来的正面清单的管制方式，因为负面清单管制方式更有利于金融机构的金融创新。当前，政府和监管部门应该相信我国银行的风险管理能力，二者之间的关系应该由复杂的父子关系和监管关系转变为简单的监管与被监管的关系。

2、统一税负，为中外资银行营造真正公平的竞争环境。在过渡期结束后，外资银行在业务范围和经营地域将开始享受国民待遇，与中资银行在竞争中处于有利地位。因此，从国家的角度来看，过渡期结束后，尽快统一税负，为中外资银行营造真正公平的竞争环境就显得尤为必要和重要。

3、政府实施宏观调控时，应实行普适性的手段和措施，而不应该由四大国有银行来主要承担调控责任。过渡期结束后，中外资银行、尤其是四大国有商业银行与外资银行之间的竞争更加激烈，同时三家国有银行已经成为上市公司，追求利润最大化成了重要的经营目标。在这种情况下，政府在实施宏观调控时不应再给四家国有银行增加责

任，而是应该尽可能实行带有普适性的手段和措施，对所有金融机构都能起到同样的影响和效用。

4、统一对中外资银行的主要业务指标统计信息和监管信息的发布。当前，央行和银监会主要披露全部金融机构和国有商业银行、主要商业银行等金融机构的主要业务指标和监管信息，而对外资银行的主要业务指标和监管信息几乎不披露，这不仅不利于中资银行了解外资银行的业务发展动向，其实这样做也是对中资银行的一种不公平。建议央行和监管部门借鉴发达国家的做法，细化对金融机构的主要业务指标的统计，并做到及时全面地发布统计信息和监管信息。

中资银行要积极应对外资银行的全面挑战

在过渡期结束后，中外资银行之间的竞争才算真正开始，中资银行在多个领域将会遇到外资银行的激烈竞争。面对这样的竞争和挑战，中资银行应在以下四个方面积极加强应对措施。

1、树立“人才立行、人才兴行、人才是第一生产力”的人才观念，完善人力资源管理。过渡期结束后，中资银行的人才流失将不再是一个员工流失的简单问题，而是业务和客户流失问题，由此会丧失自身的竞争力，也会增强外资银行的竞争实力。过渡期结束后，外资银行在经济发达地区的机构和规模都会有迅速的扩张，这种扩张所导致的人才流失，尤其是国有银行所面临的人才流失，将比以前任何时候都可能更严峻。因为，由于外资银行的实力、信誉、特别是金融服务的能力都要比国有银行强，一旦人才流向外资银行，客户也很容易会流向外资银行。

尽管近年来国有银行已开始转变人才观念，实施了更富有激励作用的人力资源改革，但“大锅饭”、官本位和论资排辈等旧有观念和体制并未根本铲除，与业绩挂钩的薪酬制度并未完全贯彻执行。面对过渡期结束后可能产生的人才争夺战，国有商业银行更应该未雨绸缪，真正树立人才立行、人才兴行、人才是第一生产力的观念，彻底完善人力资源管理。另外，还要加大外汇业务、产品研发、营销等方面的人才的引进和培养。

2、发挥现有资源的协同效用，为客户尽可能提供全面的、个性化的

金融服务。无论是优质企业客户、还是高端个人客户，它们对金融服务和金融产品的需求趋向全面化和个性化，当前中资银行在这些方面还做得很不足，这恰恰是外资银行的长处。

在当前混业经营还难以在政策上获得根本突破的情况下，中资银行更要发挥好对现有资源的协同效用。例如，当前我国已有一些大银行可以提供保险代理、信托、基金管理和部分投资银行业务等多元化金融服务的功能，但如何充分发挥好各种资源的协同效用至关重要。从当前看，中资银行不能提供个性化金融服务的主要原因是产品和服务单一，产品研发能力严重不足。因而，银行急需开发的产品是面向中小企业的信贷产品和面向高端个人客户的理财产品。从长远角度，中资商业银行要积极争取实现混业经营。

3、要增强外汇产品的定价能力，积极参与外汇市场。在当前中国外汇市场上，尤其是创新型外汇业务上外资银行处于绝对优势地位。当前中资银行参与外汇市场过于谨慎的主要原因是外汇产品的定价能力不足，根本上是缺乏外汇方面的专业人才。因此，当前中资银行要培育和发展外汇业务，首先是要引进人才、培养人才，其次，也要做好交学费的心理准备。

4、要加强海外扩张，提高国际化经营程度。这是一个长远的战略考虑。中国大型商业银行的国际化经营程度普遍较低，即使国际化程度最高的中国银行，其海外（包括港澳地区）总资产仅占其总资产的1/4左右，若扣除在港澳地区的资产，其海外总资产仅占其总资产的3.77%（2005年），其在海外的机构（不包括港澳）仅有17家分行、8家子银行（根据中国银行A上市招股说明书），其在美国仅有3家营业机构、不足300名员工。当然，我国大型商业银行国际化程度不高是有着特殊的历史原因的。

我国大型商业银行国际化程度不高不仅不利于开拓海外客户，也有可能丧失越来越国际化经营的本土企业客户。从当前我国商业银行的国际化程度来看，已经不能适应工商企业的国际化经营需要。因为，我国的对外贸易依存度已经超过70%，本土企业的国际化程度越高，所要求的金融服务的国际化程度也就相应提高。从客户层次来看，绝大多数跨国公司都是银行的优质客户和主要利润来源。随着过渡期结束，外资银行会越来越多地在我国扩大营业机构，我国的大型商业银行也有必要积极走出国门，加强在海外的布局扩张，提高为客户提供全球化服务的能力。

■看点

●在过渡期结束后，中外资银行的主要竞争将体现在四大领域：一是在人才方面，中资银行的高级管理人员和一线优秀的营销人员将成为外资银行竞相抢夺的目标对象；二是在高端个人客户市场上，中资银行的部分客户将流向外资银行；三是在对企业客户的竞争中，外资银行可能比中资银行更能赢得优质客户；四是在外汇业务上，中资银行劣势显著。

●从建立公平竞争的市场经济环境和有利于中资银行发展的角度，政府和监管部门应采取四项措施促进中资银行发展：一是鼓励中资银行的金融创新，由正面清单管制转变为负面清单管制；二是统一税负，为中外资银行营造真正公平的竞争环境；三是政府实施宏观调控时，应实行普适性的手段和措施，而不应该由四大国有银行来主要承担调控责任；四是统一对中外资银行的主要业务指标统计信息和监管信息的发布。

●中资银行应在四个方面加强应对：一是应树立“人才立行、人才兴行、人才是第一生产力”的人才观念，完善人力资源管理；二是发挥现有资源的协同效用，为客户尽可能提供全面的、个性化的金融服务；三是要增强外汇产品的定价能力，积极参与外汇市场；四是要加强海外扩张，提高国际化经营程度。

●在过渡期内，外资银行的发展速度是非常惊人的，远远超过了我国银行业的平均发展水平。这主要体现在以下五个方面：一是外资银行的主要经营指标增速快于全行业；二是外资银行在入世过渡期后加速扩张其在我国的营业网点和表现出其强烈的抢占市场意识；四是外资银行已成为我国外汇市场中最积极和最活跃的参与者；五是外资银行在高端个人客户市场上的竞争优势明显。

■编余

我国加入WTO的过渡性保护期将于今年12月10日结束。伴随着我国全面兑现入世承诺和日前公布的《外资银行管理条例》的实施，中资银行将面临外资银行的激烈竞争局面。

其实，竞争也是一种促进中资银行发展的压力。在入世之初和入世过渡期，我们曾对我国银行业提高自身竞争力有过担忧，但事实是我国的银行业在经过了一系列治理整顿和注资改制后，盈利能力和竞争力有了很大提高，我国四大国有商业银行其中已有三家在境内外成功上市，资本充足率和盈利能力都有了大幅度提高，不良贷款率也基本上降低到了国际上公认的安全线内。

本文作者认为，这在客观上也滋生了一些乐观情绪，认为外资银行的竞争力也不过如此。其实，外资银行在前一阶段上仍处于观察、试探和准备期，但它们的快速发展却是有目共睹的。一旦过渡期结束后，外资银行必然会加速其发展，也必然会加剧我国的银行业竞争局面。因此，我们应当尽早认识到这一点，并采取相应的应对措施。当然，在多一份清醒的同时，我们也不必过于担忧。背靠我国经济快速发展，相信中资银行在分享经济增长的同时，也会在与外资银行的竞争中逐步提高自身的竞争优势。从这个角度分析，竞争是一种促进，意味着中资银行也必将迎来新一轮快速发展。

——亚夫

外资银行五路出击抢占竞争制高点

在中国加入WTO的过渡期内，外资银行发展速度惊人。其发展主要体现在以下五个方面：一是从整体上看，外资银行的主要经营指标增速快于全行业和四大国有商业银行；二是外资银行在经济金融发达地区的银行业中已占有重要地位；三是随着入世过渡期逐渐结束，外资银行在我国的营业网点扩张呈加速之势，表现出了强烈的抢占市场意识；四是外资银行已经成为中国外汇市场上最积极和最活跃的参与者；五是外资银行在高端个人客户市场上的竞争优势明显。

1、整体上看，外资银行的主要经营指标增速快于全行业和四大国有商业银行。截至2006年9月末，我国银行业中外资银行营业性机构达到283家，外资银行本外币资产总额达到1051亿美元，占中国银行业金融机构总资产的1.9%。尽管从总量上看，外资银行的总资产在我国银行业中所占的比重还很小，但是增速显著。2002年至2005年，外资银行总资产增长了120.5%，同期四大国有商业银行的总资产仅增长了47.8%。在贷款上，外资银行增长了144.3%，四大国有商业银行仅增长了27.8%（见表1）。

2、分区域来看，外资银行在经济金融发达地区的银行业中已占有重要地位。上海、北京、深圳和广州等经

济金融发达地区是我国外资银行最为集中的地区，尤其是在过渡期内上海的外资银行发展迅速。截至2006年9月底，上海的外资银行资产总额为582.84亿美元，占在外资银行资产总额的55.46%，占上海市银行业金融机构资产总额的13.41%，占比比年初提高0.6个百分点；各项贷款余额占上海市银行业金融机构各项贷款余额的12.97%，占比比年初提高1.08个百分点；客户存款余额占上海银行业金融机构本外币存款的5.03%，占比比年初提高0.31个百分点。

3、随着入世过渡期逐渐结束，外资银行在我国的营业网点扩张呈加速之势，表现出了强烈的抢占市场意识。今年以来，外资银行在我国的营业网点扩张继续呈现出加速布局之势。截至2006年9月，外资银行在华营业性机构已达283家。以上海为例，到今年9月末，上海市外资银行营业性分支机构增加至93家，其中外国银行分行增加至63家，同城支行增加至30家。另外，还有2家外国银行分行和7家外资银行支行处于筹建状态（见表2）。

4、外资银行已经成为中国外汇市场上最积极和最活跃的参与者。从会员数量上看，截至2006年10月末，中国外汇交易中心共有会员260家，其中外资银行148家，占总会

数的57%。在会员数量上，外资银行更是占有绝对的优势。我国外汇市场上实行做市商制度后，外资银行也是这一制度的积极参与者。截至2006年10月末，银行间外币买卖市场的12家做市商中中资银行仅有中国工商银行、中国银行和中信银行三家，其余均为外资银行。（见表3）外资银行也是我国外汇市场上最活跃的交易者。在银行间外币买卖市场上，今年上半年成交金额排名中位居前3位的皆为外资银行。

5、外资银行在高端个人客户市场上的竞争优势明显。近年来，各家外资银行纷纷通过开设支行和各种理财中心进军个人高端客户市场，为富裕客户提供量身定制的投资理财服务。据国际知名管理咨询公司麦肯锡考察，国内的外资银行如瑞银集团、汇丰银行、渣打银行等皆在华积极开展财富管理业务，将客户群锁定在拥有十万美元以上的高端客户。例如，花旗银行于2004年6月在上海开设了首家个人财富管理中心，今年又在上海连续新开了两家主要面对个人高端客户的支行。由于外资银行有开展财富管理的丰富经验和手段，且能为客户提供个性化服务，为高端客户配备高级理财规划师，其优势明显优于各大中资银行。

（赵庆明）

表1 2002-2005年外资银行与四大国有商业银行主要经营指标比较

	2002年	2003年	2004年	2005年	期间增速	
外资银行	总资产	2881.0	3330.5	5137.2	6352.9	120.5%
	贷款	1392.9	1582.1	2646.1	3403.2	144.3%
	存款	692.3	906.7	1262.9	1695.5	144.9%
四大国有银行	实收资本	347.5	354.6	463.0	579.4	66.7%
	总资产	135496.0	156400.1	172887.9	200283.7	47.8%
	贷款	89927.8	105413.9	115027.9	114927.5	27.8%
存款	110251.9	127119.8	142744.1	162835.1	47.7%	

数据来源：根据国研网数据库中心的相关数据由作者整理，与监管当局的数据可能存在差异。单位：亿元

表2 部分在华外资银行营业机构数量统计表

	2001年末	2006年10月末
汇丰银行	9分行、1支行	13分行、13支行
花旗银行	4分行、1支行	6分行、9支行
渣打银行	7分行、1支行	11分行（1家筹建中）、6支行
东亚银行	7分行、1支行	13分行（2家筹建中）、10支行
恒生银行	4分行	7分行、7支行

数据来源：根据各家银行网站以及相关新闻报道整理而来，与实际可能存在差异。

表3 外资银行参与中国外汇市场的情况统计表

	总会员数	外资银行会员数
银行间即期外汇市场	260	148
银行间远期外汇市场	74	56
银行间掉期外汇市场	61	46
银行间外币交易市场	43	17
银行间外汇交易市场做市商	12	9
结售汇市场做市商	15	7

资料来源：根据中国货币网提供的有关名单整理而来。