

The Evolution of Business Strategy for Foreign Banks in China

Rupei Tao^{1,2}

¹WTO Studies School of Wuhan University, Wuhan

²College of Foreign Languages, South-Central University for Nationalities, Wuhan

Email: crystalpapers@163.com

Received: Feb. 6th, 2014; revised: Feb. 18th, 2014; accepted: Feb. 25th, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Since its establishment in China, Foreign banks have been witnessed a rapid development. Although the financial crisis in 2008 has brought a significant influence on the progress of foreign banks in China, in 2012, to further expand the Chinese mainland market, foreign banks continue to increase their investments, which indicates their great interests as well as confidence on Chinese market, and also a more competitive future in Chinese banking industry. This study focuses on those concrete operating policies of foreign banks at different times in order to find the laws and trends. The results show that the operating strategies of foreign banks are concrete and dynamic, under which foreign banks are greatly influenced and make their policies. The dynamic and concrete polices of foreign banks bring themselves lots of new opportunities, and they also bring some inspirations to Chinese banks on operation. Only to know the features of foreign banks' policies, can our Chinese banks embrace a brighter future.

Keywords

Foreign Banks; Strategy Changes in China; Opportunities and Challenges

外资银行在华经营策略的演变

陶汝培^{1,2}

¹武汉大学WTO学院, 武汉

²中南民族大学外语学院, 武汉

Email: crystalpapers@163.com

收稿日期：2014年2月6日；修回日期：2014年2月18日；录用日期：2014年2月25日

摘要

外资银行自进入我国以来，其发展步伐不断加快。2008年金融危机的爆发虽给外资银行的发展带来了深远的影响，但是在2012年，为进一步拓展中国内地市场，各大跨国银行仍大幅增资，这不仅显示了母国银行对中国市场的重视，同时也预示着中国银行业的竞争将更加激烈。本文通过系统的分析不同时间节点上外资银行经营策略的变化，从而总结规律、预测趋势。结果表明外资银行在华的经营策略是一个不断演变的动态过程，其会根据不同的经济政策做出不同的应对措施。这些措施为外资银行在中国的发展赢得了新的机遇，也给中资银行以深刻的启示。只有充分了解对方的背景和发展特点，才能和外资金融机构在中国的金融市场上共谋发展。

关键词

外资银行；在华策略演变；机遇和挑战

1. 引言

上世纪80年代，日本输出银行的代表处在北京设立，这标志着我国银行业迎来了对外开放的时代。关于外资银行进入一国市场的动因，Goldberg[1]的研究认为一国银行海外扩张主要是为本国企业服务，外资银行的建立总是与两国之间的贸易息息相关，其扩张程度与该国在海外的投资和该国和东道国的进出口贸易成正相关。Focarelli和Pozzolo[2]持有类似的观点，他们通过研究28个国家的143家银行，认为母国和东道国双边贸易将在很大程度上影响银行的跨国经营。同样的，张红军、杨朝军[3]以中国沿江沿海的16个城市为样本，对外资银行在华区位选择的因素做了实证分析。结果表明，外资银行选择区位时以服务于母国同中国的进出口贸易，追求中国经济快速增长的市场机会为主要因素。如今，经过30余年的发展，外资银行在我国的发展步伐不断加快，在地域上外资银行逐步扩展，已从沿海城市逐步扩大到沿江及内陆城市，并且在近几年，一些外资银行纷纷在二三线城市设立支行；在经营业务上，从最初的外币业务，发展到人民币业务及个人理财、信用卡等全面的金融服务，并且不断加快其在中国差异化经营的步伐。外资银行在中国市场大举扩展的同时，也面临着不少的困难和挑战，例如，网点稀少，本土化程度低，个人理财的巨大亏空导致信用危机，我国商业银行实力不断壮大等等，这些因素都制约着外资银行的进一步发展，为此外资银行根据外部环境的变化和中国市场的特点做出了一系列战略上的调整。例如，发展多元化的零售市场，拓展网上银行市场来弥补实际网点的稀少；积极推进本土化策略，提高中国消费者对洋品牌的认知和认可。袁胜军指出，外资银行应该根据市场状况的变化调整在华营销策略，开发新客户，寻找其他营销渠道，提高顾客服务等营销策略，增加外资银行个人理财产品在我国的市场占有率，促进该业务的发展[4]。刘阳的研究指出，我国国内经济运行中的一些风险因素，对外资银行的影响不容忽视，外资银行应加强与母国监管机构的合作，努力实现中外银行机构的统一监管[5]。

近几年，随着中国经济实力的增强，中国在国际市场上的话语权不断加强，外资银行在中国市场环境下，要想更好地适应中国市场，金融服务的提升和文化的融合是其调整经营策略的两大方向。宣蓓蓓的研究指出，外资银行进入中国市场开展业务，进行品牌形象的建设和文化的传播应当是，一方面要传播自身的文化特色，坚持自己的品牌特色，另一方面要适应中国的国情，做到国际化和本土化的交融[6]。关于外资银行经营策略未来的发展方向，凌丽洁指出，外资银行应当结合其优势并充分发挥，正视发展

中的问题和不足，着重外资银行的本土化建设，使其更加地贴近百姓生活[7]。在 2012 年，为进一步拓展中国内地市场，摩根大通中国、星展中国、澳新中国和汇丰中国等四行分别增加 25 亿、23 亿、20 亿和 16 亿元人民币[8]。这一次的大幅增资显示了母国银行对中国市场的重视，同时也预示着中国银行业的竞争将更加激烈。本文基于国际国内的大环境在根本上决定了外资银行在华的经营策略的走向，通过系统的分析不同时间节点上外资银行经营策略的变化以及这些策略带来的成效。同时，通过经营模式的对比，我们发现中资银行仍有很多地方需要向外资银行学习。只有充分了解对方的背景和发展特点，才能和外资银行在中国的金融市场上共谋发展。

2. 外资银行所处外部环境的变化

2.1. 我国银行业的全面开放

2006 年，国务院颁布的《外资银行管理条例》(以下简称《条例》)对在中国运营的外商独资银行、中外合资银行和外国银行在华分行的设立、登记以及业务范围都作出了明确规定，允许在华外资法人银行为中国客户提供全面的金融服务，这标志着我国的银行业将在 2006 年 12 月 11 日后全面对外开放，中外资银行将在一个平等的环境下共同竞争，这将为外资银行在华发展提供更广阔的空间。根据《条例》的规定，外资银行的经营环境主要将有如下改善：1) 自愿选择其商业形态：对于完成转制的外资法人银行将可以全面从事人民币业务；2) 经营范围扩大，风险降低：外资法人银行可以对中国客户全面开展人民币业务，并且在存款方面无任何金额限制。这也就意味着，外资银行可以同时在中国经营外汇批发业务和人民币业务，其经营范围较之前有了突破性的扩展；3) 外资法人银行在所得税上可享受超国民待遇，即和在华外资企业一样按照 15% 的税率征收所得税，远远低于中资银行 33% 的税率。税率上的极大优待有效的弥补了外资银行初入中国市场的种种不利因素，为其在华竞争铺平了道路。然而，在 2010 年，外资企业的“超国民待遇”走向了终结，中国境内所有内外资企业全部统一税制，一视同仁的市场环境将让内外资企业在同一平台上展开公平竞争。但是这并没有影响外资银行在中国的发展态势，因为一国吸引外资的因素很多，税收只是其中一个方面。总的来看，我国目前正处在经济高速增长期，政治环境稳定，消费市场广阔，劳动力资源丰富，政府长期致力于为国外投资者创造更好的投资环境，诸多有利因素使得中国仍对外资具有较强的吸引力[9]。

2.2. 全球性的金融危机对外资银行母行的冲击

2008 年爆发的全球性金融危机使欧美各大银行遭受了重创，雷曼兄弟轰然倒地，富通、苏格兰皇家等陷入困境，摩根斯坦利、瑞银、花旗等的实力也受到了削弱。星展银行一直把大中华区看作其增长的主要力量，但是其 2012 年仅赚得 3.06 亿元，同比增幅呈-42%。根据银监会发布的 2012 年报，我们可以发现在华外资银行的资产规模和净利润占比均在下降，资产规模从 2011 年的 1.93% 跌落至 1.82%，净利润占比也从 1.34% 跌落 1.08% [10]。外资银行在华经营状况并未出现年年攀高的良好态势，这与金融危机对外资银行母行的冲击有很大关系，许多外资银行总部选择缩减海外分支机构或裁撤区域机构，从而向本土回笼资金以减少集团整体的经营压力，例如德意志银行 2012 年 4 月，就关闭了 3 家在华营业网点。外资银行集团总部在金融危机后，对中国市场的关注和精力的分散将会是制约在华外资银行发展的一个根本原因。

2.3. 我国银行业综合实力不断提升

我国银行业全面开放给外资银行带来了许多机遇，但是随着我国银行业改革的不断深化，外资银行同时又面临着中资银行带来的更大的竞争压力。近几年来，我国大型商业银行不断深化公司治理结构改

革，不断优化内部组织结构，逐步增强资本管理和风险管理机制。中小商业银行也深入推进战略升级和发展方式转变模式，差异化服务逐步显现。2013 年我国商业银行中的 16 家上市银行去年净赚 10269.52 亿元，相当于每天净赚约 28.14 亿元，除中信银行外，其它 15 家上市银行均实现了 10% 的增长率。同时四大商业银行努力改变固有的发展模式，将新理念，新方法注入到发展模式的制定中去。例如，中国工商银行正努力从高资本占用型转向低资本占用型业务，从传统融资中介转向全能型金融中介，不断推进中间业务的发展，这使得其原先一味依赖存贷利差的传统经营模式得到了极大转变。截至 2012 年年底，16 家中资银行业金融机构在海外设立 1050 家分支机构，覆盖了亚洲，欧洲，美洲，大洋洲等 49 个国家和地区[10]。总体来说，近几年来，我国银行业的总体发展状况良好，中资银行的整体实力不断提高，这为外资银行在华提供了良好的经营环境的同时，也给外资银行的发展带来了不小的压力。

3. 新环境下外资银行经营策略的变化趋势

3.1. 加快分支机构和网点建设

自 2006 年中国银行业全面开放后，外资银行一直在加快分支机构和网点的建设，从而获取更大的市场份额。根据 2012 年银监会年报显示，截止 2012 年年底外资银行在中国 27 个省(市、自治区)已建立了包括外国银行、独资银行、合资银行等 412 家金融机构。一方面，外资银行在不断扩展网点的广度，一些中小城市，如清远、张家港、南宁也逐渐出现外资银行的身影。另一方面，在华外资银行也在不断推进网点建设的深度，在重点城市加强网点的建设，丰富网点的功能，将网点的建设和当地的需求结合起来，加快了差异化和专业化的步伐。由图 1 可以看出，外资银行网点的扩展首先会选择在长三角地区，这与该地区飞速的经济发展是密切相关的。由于这些发达地区对外资银行的经济贡献率最高，这些地区的网点一直以来都是外资银行发展的重点。据统计显示，在发展网点时，外资银行不光注重数量的发展，更加注重质量的提高，力求体现差异化和专业化的特点。

3.2. 发展多元化的零售市场

银行业的零售市场一般包括存取款、贷款、结算、汇兑、投资理财等业务。零售银行已经日益成为商业银行新的利润增长点，根据麦肯锡在 2012 年 3 月份[11]发布的《中国零售银行业新纪元》报告预测称，中国零售银行业的总收入将在未来有大幅增长，预计到 2020 年，行业总收入将达到 1.5 万亿元，约为 2011 年 2 倍，这将仅次于美国零售银行市场。

3.2.1. 瞄准高端客户的理财业务

“二八定律”指出在任何一组东西中，最重要的只占了较小的一部分，约 20%，而其余的 80% 尽管是多数，却是次要的[8]。将这个定律运用于银行业就意味着，那些有着巨大资金量却只占总的客户量很小一部分的大客户是业务利润的主要来源。汇丰银行的“卓越理财计划”就是高端理财的一个代表。该计划除了为这些高端客户提供一些理财的建议之外，更多的是带给了这些客户一种典雅的文化气氛和高素质的交流氛围，以及被尊重的感觉。由此可见，在针对高端理财的消费人群时，外资银行除了要提供专业的理财服务，更要提供了一系列人性化的服务，这样才能长久的留住这部分客户。

3.2.2. 开发巨大的信用卡市场

近年来，外资银行将信用卡业务的拓展作为其发展的重点目标，按照国外的一般经验，当人均年收入达 2000~5000 美元的时期就是银行卡业务大幅增长的有利时机，目前中国大部分人群已进入这一收入区间[12]。但是，现在真正进军中国信用卡市场的外资银行只有少数几家，如信用卡巨头花旗银行，东亚银行。而汇丰、渣打等其他外资银行虽很早就表示要进军信用卡市场，但现在仍处于观望筹备阶段[8]。

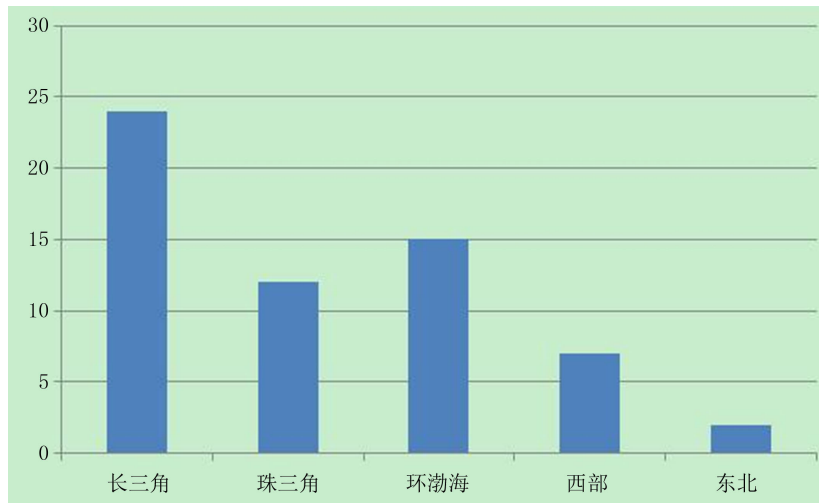


Figure 1. Diagram of the number of new foreign banks in different regions of China in 2012 [8]
 图 1. 2012 年外资银行在中国内地新设网点个数与地域关系图[8]

上海浦东发展银行与花旗联名的信用卡是国内首张具有外资银行管理和技术支持的双币种信用卡。由以上可以看出我国信用卡市场仍有很多不饱和空间，对于还未进军的外资银行，这将会是一个潜力十分巨大的市场，其发展势头不可小觑。

3.2.3. 网上银行拓宽渠道

与国内商业银行相比，外资银行竞争最大的劣势就是网点数量的稀少，这一点在很大程度上限制了其业务的开展和盈利能力的提高。入世以来，外资银行只在我国开设了 511 家分支机构，在内地的各级银行，共有 77,500 家分支机构，是外资银行网点的 152 倍。摩根大通的报告列出外资银行的市场占有率只有 1.7%，四大国有商业银行的市场占有率为 53.5%，两者相距甚远，见图 2[13]。

而随着网络的发展，网上银行凭借其低廉成本和广阔前景作为一种新型金融业已逐步兴起。一方面，网上银行交易成本(每单 0.49 元)远远低于柜面操作(3.06 元)和 ATM 机(0.83 元)。另一方面，网上银行有着广阔的前景，越来越受到年轻人的欢迎。因此，外资银行在最近几年不断加大对网上银行的建设投入。花旗银行在面向全球客户的“花旗在线银行”的基础上，建立了针对人民币付款的“花旗中国电子银行平台”，并将其作为推进中国市场的核心手段。

3.3. 推进本土化策略

很多学者的研究表明，外资银行的经营策略在很大程度上受到东道国国内经济发展的获利空间和潜在市场所吸引，Claessen 提出外资银行的进入也与当地高经济增长预期有关(Claessen, 2000)[14]。外资银行在中国实行本土化，可以充分利用当地的经营渠道和人力资源，运用贴近当地的营销方式，从而达到降低成本、提高效益的目的。

3.3.1. 人才的本土化

虽然外资银行有着较为先进的经营管理模式，但是各国的文化习俗不尽相同，因此当其进入一个国家时，只有让本地的人才参与到经营管理中去，才能制定出适合外资银行的经营策略。人才选择的本土化，除了指在聘用员工时，尽可能的采用本地人才之外，更多的是指在企业文化中融入东道国的元素。真正的大跨国企业其实是没有国籍之分的，最重要的是让来自不同国家的企业员工认识到“我是这个企业的人”[15]。只有将国籍的概念淡化，将企业的概念强化，才能减弱不同文化间的冲突，从而促进企

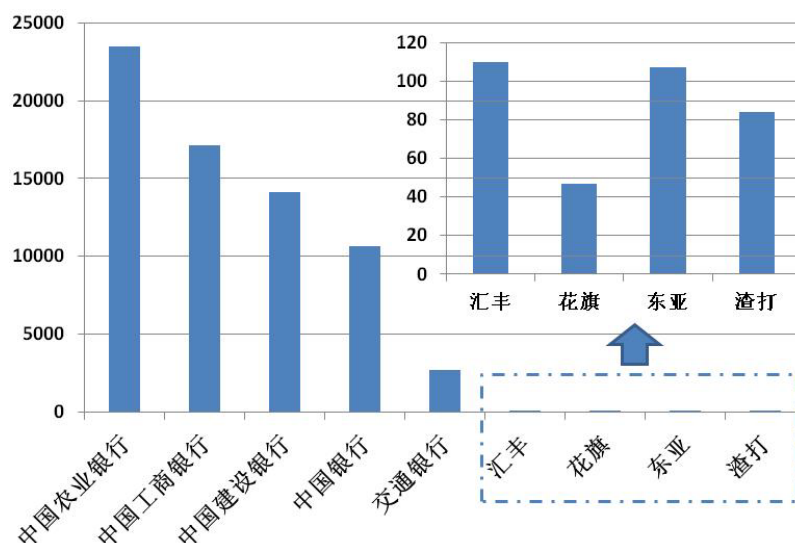


Figure 2. Comparison of the number of foreign banks and Chinese banks in 2012 (The insert figure is a magnification of the number of foreign banks)

图 2. 2012 年中资银行和外资银行网点数量对比图(小图为外资银行网点数放大图)

业自身的壮大与发展。

3.3.2. 金融产品创新的本土化

外资银行将一些较为成熟的金融产品引入中国，但是仅仅引进金融产品是远远不够的，因为中国和国外的投资环境不同，消费者的投资心态也不同，这些差异促使着外资银行必须让自己的金融产品适应本地市场。外国投资者将理财产品看作一种投资手段，而中国投资者是抱着一种“保本理财”的心态来做的。以东亚银行为例，其结合中国市场对产品和服务进行了调整，在产品的设计环节，东亚推出了一些架构简单的产品，一边让投资者更好地去理解，并且针对中国消费者较为保守的心态，推出了一些保本或部分保本的产品。这样人性化的设计，一方面尽量地帮客户降低了风险，另一方面为企业重新树立了良好形象以消除投资者对外资银行理财产品的负面印象。

3.4. 深化股权投资策略

中资银行有着广阔的网点布局，丰富的市场经验，同时，参股中资银行也能使外资银行有效地规避我国的金融管制并且最大限度地减少国家之间经济贸易摩擦近，因此外资银行进入中国市场以后，一直将参股中资银行作为一种长远的经营策略。

近年来外资金金融机构入股中资银行呈现出了新的趋势(图 3)，与以往注重与大型商业银行和股份制商业银行合作不同的是，现在外资银行将城市商业银行和农村商业银行作为参股的重点和追逐的热点[12]。与前者相比，城市商业银行和农村商业银行规模一般较小，入股的成本远低于前两者。同时，外资银行已不再满足仅仅以战略投资者的身份持有被参股银行的少数股份，而是会尽力争取绝对或相对控股地位。

4. 我国中资银行应对策略

面对外资银行挑战，中资银行应该将品牌战略作为发展战略的一部分，尽快树立起品牌意识。我国商业银行应该结合自身发展的特点，找出擅长之处并大力的发展，修改旧有的定位不清的宣传语，从而尽快的在消费者心中明确品牌的地位。再者，在强化原有的优势服务的同时，也应该加快产品的创新步伐，这样才能让品牌的内涵充实起来。不然就会造成有品牌策略而无实施基础的尴尬局面。

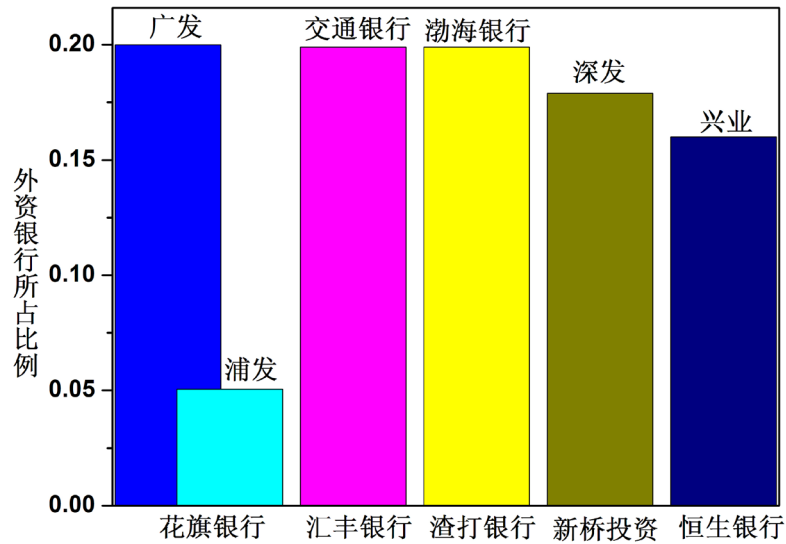


Figure 3. Percentage of equality participation of foreign banks in Chinese banks [12]
图 3. 外资银行参股所占中资股份制银行比例[12]

其次，在如今的买方市场下，尤其是外资银行的服务水平更高的环境下，消费者拥有更多的自助选择权，如果中资银行不尽快提升服务质量，强化银行从业者的专业化水平，将人性化的关怀渗透到服务中去，很容易在长期的竞争中逐渐落后去外资银行，因此中资银行提高其服务水平显得尤为重要。最后，中间业务被视为当代商业银行利润增长的强大推动力，外资银行在发展中间业务上时间长，经验多。中资银行应该积极借鉴外资银行的经验来发展自身的中间业务市场，尽快的转变以息差收入作为银行业主要收入来源的经营模式。发展中间市场，创新金融产品，实现金融创新，金融工程与金融可持续发展 [16]。

5. 结论

我国银行业的全面开放给外资银行带来了许多机遇，但是随着我国银行业改革的不断深化，外资银行同时又面临着中资银行带来的更大的竞争压力。另外，金融危机对外资银行母行的冲击影响深远，造成了外资银行在华经营状况并未出现年年攀高的良好态势，为此，外资银行做出了在新环境下其经营策略的调整，包括加快分支机构和网点建设，丰富网点的功能；发展多元化的零售市场，积极推进中国本土化进程，更加充分利用当地的经营渠道和人力资源，运用贴近当地的营销方式，从而达到降低成本、提高效益的目的。同时，外资银行也在不断深化股权投资策略，逐渐由投资者向控股者转化，并且将参股相对容易的城市商业银行和农村商业银行作为参股的重点和追逐的热点。所有这些策略的调整为外资银行在中国的发展带来了新的机遇，同时这些策略也给中资银行以启示，只有强化品牌意识，提高服务水平，发展创新金融产品，才能在当今的竞争中处于有利的位置，与外资银行在中国的金融市场上共谋发展。

参考文献 (References)

- [1] Goldberg, L.G. and Johnson, D. (1990) The determinants of US banking activity abroad. *Journal of International Money and Finance*, 9, 123-137.
- [2] Focarelli, D. and Pozzolo, A. (2000) The determinants of cross-border shareholding: An analysis with bank-level data from OECD countries. *The Federal Reserve Bank of Chicago Bank Structure Conference*, Chicago, October 2000, 9-47.

- [3] 张红军, 杨朝军 (2007) 外资银行进入中国市场的区位选择及动因研究. *金融研究*, **9**, 160-172.
- [4] 袁胜军, 许培培 (2012) 外资银行在华个人理财产品营销策略. *经济与法*, **20**, 183.
- [5] 刘阳 (2013) 外资银行在华发展现状分析. *金融经济*, **16**, 79-80.
- [6] 宣蓓蓓 (2013) 在华外资银行品牌本土化研究-以汇丰银行为例. 安徽大学, 安徽.
- [7] 凌丽洁 (2013) 外资银行在中国未来的发展路径——贴近百姓生活. *中国外资*, **16**, 89-91.
- [8] 王雅娟, 胡婕 (2013) 外资银行策略——稳步渗透加差异发展. *上海证券报*, A06.
- [9] 刘克崧 (2010) 经济观察: 中国内外资企业税制实现全面统一. 新华网.
- [10] (2013) 中国银行业监督管理委员会 2012 年报. 中国银监会.
- [11] (2012) 中国零售银行业新纪元. 麦肯锡公司.
- [12] 具海星 (2012) 外资银行在华发展现状及经营策略分析. *金融天地*, **2**, 100-101.
- [13] 谈佳隆 (2012) 外资银行在华网点增加——市场份额不升反降. *中国经济周刊*.
- [14] Claessens, S. (2000) *The role of foreign banks in domestic banking systems*. Kluwer Academic Press, Boston, 127-129.
- [15] 于磊 (2007) 2006 年后外资银行在华经营策略变化及我国对策研究. 浙江大学, 杭州.
- [16] 赵何敏 (2000) 金融创新、金融工程与金融可持续发展. *中南财经大学学报*, **3**, 62-66.