

论文 NO. 2017 年 10

发表时间：2017 年 10 月 11 日

中国银行业国际化现状与前景展望

曾刚 王雅君

摘要： 未来中资银行的机构布局会更加合理，不再过分关注规模或机构数量的扩张，而是强调“走出去”质量，一方面将在已设机构地区“深耕细作”，提升经营能力；另一方面将海外机构布局的重心逐渐向新兴及发展中经济体转移，并“以点、连线、带面”来推动“一带一路”建设。

随着中国经济开放度的不断提高，中国银行业国际化经营也取得了显著成就。在过去的 2016 年，全球低迷的经济形势、频现的“黑天鹅”事件没有减缓“走出去”的步伐，反而磨练和提升了中国银行业应对困境的能力，在结合国家战略的基础上，逐步走出了独具特色的国际化之路。

声明：国家金融与发展实验室论文发表实验室工作人员的研究成果，以利于开展学术交流与研讨。论文内容仅代表作者个人学术观点。如需引用，请注明来源为《国家金融与发展实验室论文》。

中资银行国际化现状

截至 2016 年末，约 22 家中资银行在全球 63 个国家和地区开设了 1353 家海外分支机构，其中五家大型商业银行的海外机构数约为 1279 家。尽管与国外大型银行相比仍然存在显著差距，但在企业“走出去”步伐加快、“一带一路”战略纵深发展等契机下，中国银行业的国际化经营能力不断提升，并呈现出一些新的发展特征。

海外分支机构网络不断延伸，不同类型银行存在较大差异。五大行境外机构的覆盖国家和地区较多，尤其是中国银行和工商银行，分别覆盖了 50 个、42 个国家和地区，主要布局在亚太和欧洲地区，并通过参股、代理行等形式，扩大了银行的辐射范围，目前五大行的海外分支已经基本覆盖了全球主要的国际金融中心和经济体；全国性股份制银行的境外机构数量较少，且主要分布在港澳台及东南亚地区，海外扩张方式较为稳健。

中资银行海外机构布局中，围绕“一带一路”的发展尤其值得关注。截至 2016 年末，9 家中资银行在 26 个“一带一路”沿线国家设立了 62 家一级分支机构，比上年末增加了 3 家，“走出去”步伐不断加快。大型商业银行布局“一带一路”以机构设立先行，在扩大覆盖国家和地区的同时，增加已覆盖国家的经营网点，“以点带面”提升全球金融服务能力；全国性股份制银行则以项目储备为导向，在沿线设立很少的分支机构，但会通过适当机制充分发挥其业务辐射能力，提供多元化、全方位的金融服务。

境外机构的资产、盈利等逐年增长，但业务回报率有待提高。截至 2016 年，五家大型商业银行的境外资产合计达 5.6 万亿元人民币，其中工商银行和建设银行资产规模靠前，占银行总资产的比重分别达 8.8%和 6.6%；中国银行的境外机构资产占比最大，约占 26%，机构数量占比也最高，约占 5%，反映出中国银行的国际化程度相对较高。农业银行境外机构的资产占比、机构数量占比、境外员工占比都较低，覆盖国家或地区也最少，只有 15 个，境外净利润占全行净利润的比重仅有 1%。交通银行境外机构总资产达 8559.14 亿元，占集团总资产比重为 10.2%，境外机构实现净利润 53.50 亿元，占集团净利润比重为 7.96%。尽管境外机构资产、利润都逐渐递增，但资产回报率仍然较低，最高的中国银行和工商银行也仅分别有 1.67%和 1.08%。

境外业务以信贷业务为主，多元化服务能力有待提升。中资银行的境外机构多为经营性机构，且以“走出去”企业为主要客户，业务单一化程度较高。2016 年，除农业银行外的主要银行都扩张了境外信贷业务，工商银行、中国银行、建设银行新增贷款规模达 2787 亿元、2181 亿元、2125 亿元人民币；信贷余额增速显著提高，尤其是招商银行，增速高达 71.6%。与业务结构一致，收入单一化情况也有所加强，主要银行的境外手续费及佣金收入占比不断下降，与集团整体水平的差距也在不断拉大。此外，境外存款业务的增长速度普遍低于境外贷款业务增速，除中国银行外，其他主要银行的境外存贷款缺口（贷款/存款）都显著大于 1，这也意味着境外贷款业务对境内资金的依赖程度有增无减。

银行通过海外并购实现国际化经营渐成趋势。经过多年探索，中资银行的国际化理念正在发生改变，逐渐从设立海外分支机构、代理处转向参股、并购海外银行。一方面，通过并购进入海外市场能够降低经营风险，标的银行通常拥有广泛、稳定的客户群体，以及适合当地情况的业务模式，借此可以实现快速扩张；另一方面，海外并购有助于吸收先进的经营理念和模式，弥补自身薄弱业务或短板。反观设立海外分支机构，中资银行不仅需要面临较长的申报周期、高昂的运营成本，还需应对较多的监管限制。因此，并购方式也逐渐成为中资银行国际化经营的选择和工具。从并购主体看，大型商业银行是海外并购的主力军，尤其是工商银行、建设银行和中国银行，无论在并购数目，还是交易金额都处于国内领先地位；从区域分布看，并购标的多位于中国香港、及其他主要金融市场，标的也不局限于银行业金融机构；从持股比例看，中资银行更加倾向于控股型并购。

反洗钱和合规监管趋严，海外风险管理压力大幅提升。随着中资银行“出海”，面临的风险和挑战也更为严峻，尤其是反洗钱和合规问题，引起了银行业的高度重视。2016 年，工商银行马德里分行涉嫌参与洗钱和偷税被西班牙当局调查，农业银行纽约分行因掩盖交易信息被纽约银行业监管机构罚款 2.15 亿美元。同期，美国纽约州金融监管局、德国联邦金融监管局也对当地一些中资银行开展常规或临时检查，英国金融行为监管局也加大了对建设银行伦敦分行、工商银行伦敦分行的检查力度，重点关注反洗钱、反金融腐败等方面的合规情况。随着国际反洗钱监管不断加码，银监会发布《关于进一步加强银行业金融机构境外运营风险管理的通知》，要求中资银行将国别风险

纳入本行的压力测试，并根据结果制定相应的应急预案。受此影响，中资银行国际化经营的重心将从业务拓展转向与风险控制并重。

中国银行业国际化展望

进入 2017 年，全球经济、金融市场仍存在较大的不确定性，中国银行业的国际化仍将面临复杂的经营环境。但“危”中有“机”，随着中国国际地位提升、“一带一路”等战略的推进以及人民币国际化加快等，银行国际化的时机和条件也更趋成熟。在这一系列“危”与“机”中，中国银行业的国际化将逐步从此前的规模扩张阶段进入到纵深发展阶段。

海外机构布局更加理性，设立方式趋于多样化。随着新兴及发展中经济体经济实力的不断增强、“一带一路”建设的稳步推进，中国与新兴经济体尤其是沿线地区的投资、贸易额显著增加，中西亚、拉美、非洲地区等日益成为中资银行开拓的重要区域。未来中资银行的机构布局也更加合理，不再过分关注规模或机构数量的扩张，而是强调“走出去”质量，一方面将在已设机构地区“深耕细作”，提升经营能力；另一方面将海外机构布局的重心逐渐向新兴及发展中经济体转移，并“以点、连线、带面”来推动“一带一路”建设。

此外，中资银行进入海外市场的方式不再局限设立机构，通过代理行、并购等方式拓展业务也日益兴起。从实践中看，2006 年之前，中资银行主要以设立海外分支机构的方式实现海外扩张，但自 2006 年建设银行全资收购美国银行（亚洲）和中国银行收购新加坡航空租赁公司起，中资银行业的海外并购开始加速，一是并购主体增加，国

家开发行、民生银行、农业银行、招商银行等陆续加入；二是并购数量及规模增加，如果说工商银行 2000 年收购香港友联银行尚属个案，那么现阶段并购已经趋于常态化。中资银行还通过代理行形式为“走出去”中资企业提供金融服务，目前几乎所有中资银行都拥有海外代理行，极大地填补了经营网点覆盖面不足形成的服务缺口。总之，中资银行将以港澳为中心，继续深耕欧美发达市场，同时采用方式拓展新兴及发展中国家，不断提升中资银行的国际影响力和竞争力。

境外业务结构更加完善，收入来源趋于多元化。中资银行国际化以服务“走出去”中资企业为主，公司业务、境外信贷业务的比重过高，普遍难以融入海外主流市场。这一方面造成境外业务结构单一，海外产品和服务能力较低，制约经营效益；另一方面也造成较大的境外存贷款缺口，增加中资银行的经营风险。随着中资银行转向集约化经营，优化境外业务结构、拓宽境外客户群体、提升境外业务回报恰逢其时。在业务结构上有以下特点：

第一，中资银行境外机构在坚持存贷款、汇兑、清算、结算等低风险业务的同时，创新针对东道国特征的产品和服务，逐渐形成个性化的产品体系、客户战略和销售渠道，提高综合经营服务能力。

第二，境外机构在维系中资企业、当地华人华侨等客户的同时，积极推进客户本土化策略，首先要实现员工结构和管理模式的本土化，通过提升海外员工的本土化率应对文化差异及营销经验、产品开发等方面的短板，增强本地企业居民对中资银行的信任度和忠诚度。

第三，随着业务结构的持续优化，中资银行境外机构的收入来源也趋于多元化，手续费及佣金收入等非利息收入的比重稳中有升，并逐渐收敛至银行整体水平。

海外经营风险更加复杂，管理方式趋于全方位。随着不确定性的增多，中资银行境外机构面临的风险形势愈发严峻，除了主权风险、汇兑风险、政治风险等国别风险，还包括法律监管、文化差异、资产评估等风险。中资银行在风险管理经验和技術等方面具有传统优势，但其只适用于国内市场，在应对海外市场风险方面难免“捉襟见肘”。因此，中资银行在拓展海外业务的同时，将更加强化风险管理。具体有以下几方面：

第一，加强海外市场的探索和研究，包括东道国的传统习惯、客户需求、经营文化、监管法律等，并研发针对性的风险管理工具等，同时不断提升海外市场风险的动态管理能力，及时跟进、反映最新情况。

第二，选择适合国情的市场进入方式，例如进入与中国互补性好、文化认同感强的新兴市场，还可以采用客户跟随策略等，立足海外业务与东道国商业文化的契合点，优化海外布局。

第三，更加重视与东道国政府、司法机构、监管部门的沟通合作，主动学习并严格遵守东道国的法律和监管规定。

第四，更加注重自身情况，选择适宜的国际化战略，对于尚未布局或布局较少的银行，可采用客户跟随战略；对于已布局一些机

构但希望做大做强的银行，可选择联点成网、稳步推进策略；对于以国际领先为目标且具备条件的银行，可优先布局主要国际金融中心，整合资源、以点带面。

第五，重视国际化人才的培养和引进，尤其是拥有丰富海外工作经验、具备跨国经营管理能力的人才，同时加强信息系统建设，以科技促进创新、提升经营效率和风险管理能力。