

## 從外資參與中國銀行業之情況，看我國銀行登陸之可能發展

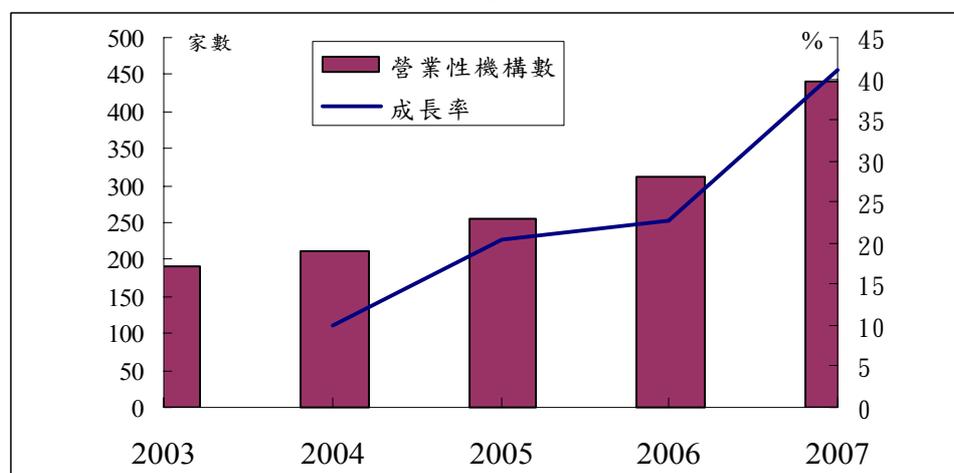
1949年中國共產黨政權成立，外國金融機構被禁止經營各項金融業務，直至1979年改革開放後，因政策逐漸鬆綁，方得以特准方式在大陸營業，第一家外國銀行機構—日本輸出入銀行經批准進入北京設立代表處，拉開了外國銀行進入大陸銀行業市場的序幕，惟在業務上仍受到諸多限制。直到2006年12月11日因履行加入世界貿易組織(WTO)承諾，大陸完全開放銀行市場，外資銀行進入大陸市場不再有地域、業務的限制。而政府雖自2001年起即開放國內銀行赴大陸設置辦事處，但礙於尚未與大陸簽訂兩岸金融監理合作備忘錄(MOU)，致使國內銀行赴大陸設立分行的時程遭延宕。今(2008)年3月12日行政院通過金管會提報的「開放海外子銀行投資大陸地區銀行暨放寬 OBU、海外分支機構辦理兩岸金融業務範圍案」，開啟我國銀行業透過第三地參股大陸銀行業之大門。接著金管會於今年4月3日核准我國首家金融機構間接參股大陸銀行案，同意富邦金控海外子公司香港富邦銀行投資中國廈門商業銀行。本文將藉由外資銀行在大陸27年來的發展經驗、模式，提出我國銀行業登陸的可能發展。

### 一、外資銀行在中國的發展

#### (一)外資銀行在中國的現況

截至去(2007)年底，47個國家和地區共計193家外資銀行在大陸地區設立共440個營業性機構(見圖1)，較上年增加逾41%，主要來自香港、美國、英國、日本、新加坡、法國等國家。其中外商獨資銀行24家，下設分行119家；合資銀行2家，下設分行5家，附屬機構1家；另有23個國家和地區的71家外國銀行在大陸設立117家分行(見表1)。

圖1 外資銀行在中國的營業性機構數與其成長率



資料來源：2007年中國銀監會年鑒。

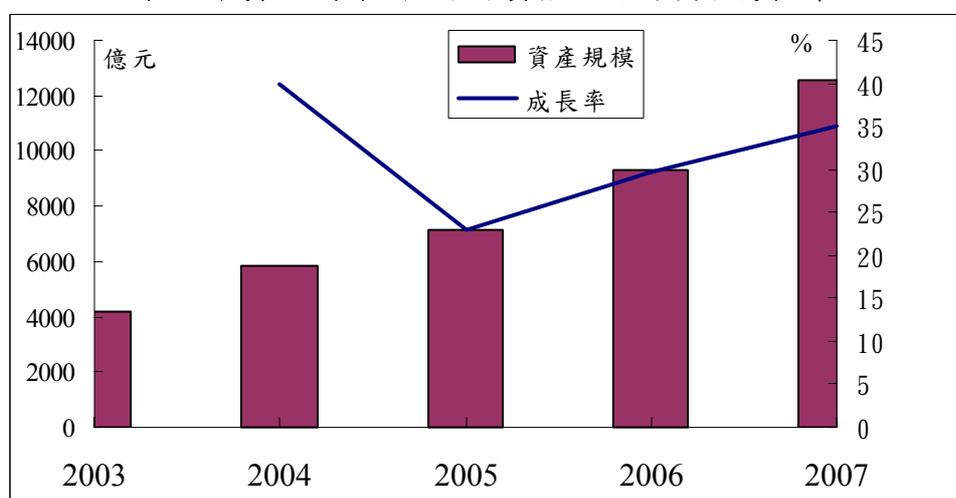
表1 2007年外資銀行機構在中國之情況

	外國銀行	獨資銀行	合資銀行	獨資財務公司	合計
法人機構總行		24	2	3	29
法人機構分行及附屬機構		119	6		125
外國銀行分行	117				117
支行	9	152	8		169
總計	126	295	16	3	440

資料來源:同圖1。

至去年底外資金融機構於大陸的資產達1.25兆元，較上年增長35%(見圖2)，佔大陸銀行業金融機構總資產的2.4%，比上年增加0.3個百分點；獲准經營人民幣業務的外國銀行分行為57家、外資法人銀行為25家，獲准從事金融衍生產品交易業務的外資銀行機構數量為50家。

圖2 外資銀行在中國的資產規模與其成長率



資料來源:同圖1。

至於外資參股大陸銀行，截至去年底共有25家中資商業銀行引入33家境外機構投資者，投資總額達212.5億美元。引入之外國機構投資者主要來自美國、德國、英國、新加坡等國家。

在營業據點的分布上，因大陸過去對外資銀行設立地點的限制，最先只開放經濟特區、接著開放14個沿海城市，最後才開放內陸城市，以

致外國銀行在大陸地區分佈極為不平衡，主要以北京、上海、深圳為中心向周圍的環渤海、長三角和珠三角三個大陸最富庶的地區城輻射狀散開，集中在上海、深圳、廣州、北京、天津、廈門等東部沿海城市。而中西部地區，僅在武漢、昆明、成都、重慶、西安等大城市有設立十餘家外國銀行分支機構，其他地區少有外資銀行蹤影。

## (二)進入模式:

外資銀行自 1980 年開始進入大陸，然而外資銀行進入大陸設立據點的模式隨著大陸當局政策的調整而有所不同。在 2001 年年底大陸加入 WTO 之前，外資銀行進入大陸主要係採取設立分支機構的模式。在加入 WTO 後的 5 年過渡期，由於大陸當局鼓勵外國金融機構參股中資銀行作為戰略投資，為了使中資銀行引入資金與技術下，外資銀行在大陸的進入模式除了採設立分行模式外，參股中資銀行成為另一重要進入模式，並在 2003-2006 年蔚為風尚。在 2006 年 12 月 11 日大陸當局履行 WTO 承諾完全開放銀行市場前夕，藉著「中華人民共和國外資銀行管理條例」的公佈，大陸當局鼓勵外國銀行將「分行」改制為法人制的「子行」，為外資銀行進入大陸市場開創另一新模式。

**1.在設立分行方面**，於 2001 年年底加入 WTO 之前，中國銀監會認為，外資銀行在大陸發展分為三個階段:第一階段 1979 年-1993 年平穩發展階段，平均每年設立 5 家機構，截至 1993 年共 76 家，資產總額 89 億美元。第二階段 1994-1997 年快速發展階段，截至 1997 年外資銀行營業性機構達到 164 家，四年內增加 90 家，平均每年增加逾 20 家，資產總額達 380 億美元，四年內增長了 3.3 倍。第三階段 1998-2001 年緩慢發展階段，由於此階段爆發亞洲金融風暴以及大陸加入 WTO 不確定因素影響，外資銀行對大陸版圖擴張速度放緩，截至 2001 年底，外資銀行營業性機構共達 177 家，四年內僅增加 13 家，平均每年增加不到 4 家，資產總額達 450 億美元，四年內僅成長 18%。在加入 WTO 後，於前 5 年的過渡期，外資銀行透過設立分行進入模式仍較緩慢。截至 2006 年底，22 個國家和地區共計 74 家外資銀行在大陸 25 個城市設立 200 家分行和 14 家法人機構；41 個國家和地區共計 186 家外資銀行在大陸 24 個城市設立 242 家代表處。入世 5 年內，增加 12 家分行，平均每年增加 3 家。

**2.在參股方面**，為了推動中資銀行體質的改造，以因應在加入 WTO 過渡期結束後中外資銀行市場完全競爭，此外，鑒於對資金、技術的需求，以及中資銀行公司治理制度建立的需要，大陸當局遂鼓勵中資銀行股東多元化、引入外國戰略投資者。而外資銀行雖一開始對於外資銀行持股比例過低，缺少經營權，以及不願意拿錢給中資銀行管理層胡亂揮霍的心結，對於參股中資銀行較有顧忌，但為求及早卡位，以及進入成本較低，且可縮短等候經營人民幣相關業務的時間限制與地域限制等，外資銀行對採參股模式進入大陸銀行遂逐漸轉趨積極。自 2004 年起，陸續有外資銀行參股中資銀行的消息傳出，2005 年外資銀行更是加大步伐佈局大

陸市場，參股大陸銀行業蔚為風潮並延燒至 2006 年。

對於外資入股中資銀行業，大陸當局有兩大規定：第一，外資入股中資同質銀行一般不能同時超過兩家；第二，單家外資銀行投資中資銀行上限比例為 20%，所有外資銀行投資一家中資銀行的股份總額不能超過 25%。對於前項規定，主要是為了防範未來大陸銀行體系為外資所控制，也為了避免日後銀行間利益衝突、市場壟斷等問題的發生；對於後者，則主要在於中、外資銀行身分的確定，以便當局監管。

至於參股對象，在大陸的銀行業主要分成三個階層：第一：分行遍佈全國的四大國有銀行；第二：持有全國性銀行牌照的 13 家股份制銀行；第三，有著區域限制的城市商業銀行。外資銀行參股對象從股份制銀行到城市商業銀行再到四大國有銀行。外資尋訪合作夥伴過程中，最先是參股夥伴鎖定於股份制銀行，包括民生銀行、上海浦東發銀行、深發展銀行等，因為股份制銀行具有全國性的經營執照，且成立時間短（於 1986 年才開始成立第一家股份制商業銀行—交通銀行），負債率低、包袱輕、機制靈活，市場化程度相對較高，在人事、經營管理上又不若國有商業銀行需要揹負國家政策、管理重擔，因此成為外資銀行的首選。截至目前在 13 家股份制銀行中已有 9 家銀行引進外資戰略夥伴（如表 3 所示）。

對外資銀行而言僅有十幾家的股份制銀行不能滿足全球外資銀行對參股中資銀行的需要，因此外資銀行將觸角探向城市商業銀行。雖然最早引進外資銀行的就是城市商業銀行—上海銀行，但普遍而言，城市商業銀行因其經營牌照有區域性的限制，且城市商業銀行多由城市信用社、農村信用社及金融服務社合併組成，因此資本金不足、資產質量較低、不良資產比率較高，且更缺乏公司治理觀念，吸引力遠不及股份制銀行，除非如上海銀行一樣地處東部經濟發達地區，市場潛力雄厚，或是銀行管理階層具有相當的專業能力，才能吸引外資銀行的青睞。又以四川南充市商業銀行為例，該行於 2005 年 7 月底正式引進德國投資暨開發有限公司(DEG)、德國儲蓄銀行國際發展基金(SIDT)。DEG 北京代表處首席代表 Markus 曾表示，其投資該行就是因為該行行長黃光偉的關係，因為他相當具有獲利的能力。此外，中國銀監會曾經表示，對於規模達到股份制商業銀行中等以上水準的城市商業銀行，銀監會將會逐漸允許其跨區域經營，有鑑於此，外資銀行遂積極佈局城市商業銀行（如表 4 所示）。其中我國富邦金控香港子行於 2008 年初也向中國當局提出參股廈門銀行 19.99%之申請案。

至於參股大陸四大國有商業銀行，雖然四大國有商業銀行在大陸全國有綿密的據點，但在上市之前，由於相對有較沉重的不良資產、人事、政策包袱下，以及持股比例較低沒有決策權以及大陸當局自身考量審理沒有一定的標準，令外資金融機構對參股國有四大銀行態度較保守。2005 年 10 月才在香港上市的大陸建設銀行，最後選擇美洲銀行、淡馬錫控股公司作為戰略合作夥伴；而 2006 年初也在香港上市的大陸銀行，最後則選擇蘇格蘭皇家銀行、美林國際、瑞銀集團、淡馬錫控。中國工商銀行，於 2005 年底與高盛、安聯、運通三家境外金融機構簽署備忘錄，其計劃

共同出資約 30 億美元買入該行 10% 股份(如表 2 所示)。

表 2 國際主要金融機構參股四大國有銀行一覽表

銀行名稱	外資方	參股金額	參股比例	參股時間
中國工商銀行	高盛集團 Goldman Sachs	36 億美元	10%	2005.08
	德國安聯 Allianz AG Holding			
	美國運通 American Express			
中國建設銀行	淡馬錫控股 Temasek Holdings	14.66 億美元	5.1%	2005.07
	美洲銀行 Bank America Corp	25 億美元	9%	2005.06
中國銀行	淡馬錫控股 Temasek Holdings	31 億美元	10%	2006.03
	蘇格蘭皇家銀行、美林 The-Royal-Bank-of-Scotland	31 億美元	10%	2005.08
	瑞士銀行集團 Union Bank of Switzerland	5 億美元	1.6%	2005.08
	李嘉誠基金會	7.5 億美元	2.4%	2005.08

資料來源:本研究綜合整理

表 3 國際主要金融機構參股股份制商業銀行一覽表

銀行名稱	外資方	參股數量	參股比例	參股時間	備註
光大銀行	亞洲開發銀行 ADB	1900 萬美元	3.96%	1996.01	
浦東發展銀行	花旗集團 Citibank	6700 萬美元	4.62%	2003.09.30	第 5 大股東
興業銀行	恒生銀行 HSB 淡馬錫 Temasek 國際金融公司 IFC	9.99 億股	24.98%	2003.12.17	
深圳發展銀行	美國新橋投資集團	12.34 億元	17.89%	2004.06.23	第 1 大股東
	美國 GE 集團	1 億美元	7%	2005.09	
交通銀行	滙豐銀行 HSBC	144.61 億元 77.75 億股	19.9%	2004.08.06	
民生銀行	國際金融公司	2,300 萬美元	1.6%	2003.10	
	淡馬錫 Temasek	1.1 億美元 2.36 億股	4.55%	2004.10	第 7 大股東
渤海銀行	渣打銀行 SC	1.23 億美元	19.9%	2005.09.06	第 2 大股東
華夏銀行	新加坡的磐石基金 PCM	10 億元 2.89 億股	6.9%	2005.09.06	
	德意志銀行、德意志銀行盧森堡股份公司、財務投資者薩爾·奧彭海姆股份有限合夥企業	3.3 億美元	13.98%	2006.03	
廣東發展銀行	花旗集團		20%	2006.10	花旗擁有 100% 經營權

資料來源:本研究綜合整理

表 4 國際主要金融機構參股中國城市銀行一覽表

銀行名稱	外資方	參股數量	參股比例	參股時間	備註
南京商業銀行	國際金融公司 (IFC)	1.81 億股 2.19 億元	15%	2001.11.28	
	法國巴黎銀行	7 億人民幣	19.7%	2005.10	
上海銀行	滙豐銀行 (HSB)	6,260 萬美元	8%	2001.12.11 2001.12.11 1999.09	
	上海商業銀行 (香港)	1.96 億人民幣	3%		
	國際金融公司 (IFC)	2,500 萬美元	5% →7%		
西安商業銀行	國際金融公司 (IFC)		2.5%	2004.10.27	4 年內達到 24.9%
	加拿大豐業銀行 (BNS)		2.5%		
濟南商業銀行	澳洲聯邦銀行 (CBA)	6.2 億人民幣	19.9%	2005.09	
北京銀行	國際金融公司	5,400 萬美元	5%	2005.03.25	
	ING 銀行 (荷蘭)	17.8 億元	19.9%	2005.03.25	第 1 大股東
杭州商業銀行	澳洲聯邦銀行 (CBA)	6.25 億元	19.9%	2005.04.23	
南充商業銀行	德國投資與開發公司 (DEG)	300 萬歐元	10%	2005.07.08	
	德國儲蓄銀行基金 (SIDT)	100 萬歐元	3%		
重慶商行	香港大新銀行 美國私募基金 凱雷投資		17% 7.99%	2006.12	
寧波銀行	新加坡華僑銀行	5.7 億人民幣	12.2%	2006.6	
廈門銀行	台灣富邦銀行 (香港)	3,400 萬美元	19.99%	2008.04.03 獲台灣金管會同意	預定 2008.06/07 月雙方完成簽約
吉林銀行	韓國韓亞金融機構				2007.12 傳出擬參股消息

資料來源:本研究綜合整理

3.在設立子行方面，為了適應對外開放和經濟發展的需要，加強和完善對外資銀行的監督管理，促進銀行業的穩健運行，大陸當局於2006年11月11日頒布「外資銀行管理條例」。其重點即藉著放寬業務限制等利多，鼓勵外國銀行從分行的組織模式改制為獨立法人。按照國際監管分工慣例，外國銀行在本國以外註冊的法人銀行主要由註冊當地的監管當局監管，且就母行在海外的分行而言，其監管責任一般由海外母行的監管當局執行。顧慮到全球化背景，跨國銀行在任何地、任何業務風險都可能傳遞到分行的情況下，為了區隔風險傳遞，大陸當局因此鼓勵外國銀行分行改制為法人子行，在大陸註冊，受中國監理單位所管，以最大限度維護大陸金融體系的穩定和保護存款人利益。為了鼓勵外資銀行在大陸註冊，大陸當局在業務、資金規模上對外商獨資銀行(獨立法人)-「子行」、外國銀行之「分行」施與差別待遇。對於註冊後之外商獨資銀行將獲得完全的人民幣零售業務資格，以及獲得從事銀行卡業務以及諮詢服務的業務。對最關鍵的人民幣零售業務，雖然外資法人銀行和外資銀行分行都享受吸收公眾存款之業務，但法人銀行方面沒有任何限制，而外資銀行分行則規定只可吸收100萬元以上人民幣存款。在實施「法人銀行導向」政策一年多來，截至去年年底，中國銀監會共批准21家外資銀行將其大陸境內分行改制為外資法人銀行，其中17家已經完成改制開業，4家正在進行改制籌建工作。去年底外資法人機構及旗下設分支行在營業性機構數量佔總外資銀行營業性機構數比率由上年底的10.6%上升71.4%；外國銀行分行及旗下設支行的比率則從89.4%降至28.6%。匯豐、花旗、渣打、東亞等四大銀行都在第一時間申請改製成為在大陸註冊的法人銀行。

### (三)業務發展:

隨著大陸當局放寬外資銀行的業務、客戶限制，外資銀行於大陸境內的業務、客戶對象逐漸多元化與普及。一開始大陸當局只批准外資銀行在經濟特區內對外國人提供外匯業務，接著允許經營大陸企業、大陸居民個人的外匯業務，進而允許經營外商投資企業、外國居民的人民幣業務，然後是大陸企業的人民幣業務，最後才開放外資銀行經營大陸境內公民的人民幣業務。因此外資銀行在大陸的業務從外匯存貸業務開始，接著國際結算清算、貿易融資、衍生產品到目前包括信用卡、房貸、個人理財等人民幣零售業務。而在大陸完全開放人民幣業務之後，因規定5年內外資銀行存貸比須達到75%，當前各外資銀行在吸收存款與貸款之業務上各顯神通。例如匯豐銀行加大對大陸二線城市的據點設立，廣吸存款，截至今年3月底止匯豐銀行在大陸17個城市設立66個營業點，包括17間分行以及49間支行，一年內據點增長80%。在貸款業務方面，大陸主要以無擔保的抵押貸款、無抵押的擔保貸款、信用貸款和有擔保的抵押貸款，對外資銀行而言則以無抵押的擔保貸款及信用貸款為主，中資銀行則以抵押貸款為主，信用貸款較少，並且對抵押物的條件要求較高。

在客源方面，基於二八定律，即20%的客戶給銀行帶來80%的收入，高收入戶向來是外資銀行鎖定的重要客源，在未開放大陸境內公民前，高端的跨國企業是外資重要的客戶，而隨著業務對象的開放，如今大陸國營企業、高收入大陸人民都為

外資銀行青睞。例如，已展開個人理財業務的外資銀行，基本上都鎖定客戶存款 5 萬美元以上的高端客戶，花旗、荷蘭銀行門檻更高達 10 萬美元。惟近年來鑒於大陸中小企業因規模小、無抵押、難擔保而不易獲得中資銀行融資下，外資銀行遂開始鎖定該客源，大力發展中小企業貸款。例如花旗銀行自去年 3 月藉著一連串的中小企業金融創新論壇與中小企業進行接觸；渣打銀行於去年 5 月在重慶市首家推出「中小企業無抵押小額貸款」，只要註冊經營滿 3 年，年營業額達 200 萬人民幣、無不良信用紀錄的中小企業均可申請。

#### (四)未來發展趨勢

根據中國銀行戰略規劃部外資銀行研究課題組對外資銀行入世五週年的基本特徵與趨勢調查報告中，可歸納外資銀行未來幾年內在大陸發展的趨勢如下：

1. 設立機構仍為外資銀行進入大陸市場的主要方式。報告指出受訪的外資銀行中，願意透過直接設立分支機構進入大陸的外資銀行高達 90%，30%願意採取參股內地股份制商業銀行的方式進入，惟樣本中沒有一家銀行願意以參股大陸四大國有銀行的方式進入。
2. 業務重點集中於東南沿海地區，但對內陸地區的投資趨於增加。被調查的外資銀行中有 95%已在北京或上海開設分支機構，而有 50%表示今後仍願意進一步在北京或上海擴展業務，55%表示今後仍願意進一步在東部沿海地區擴展業務，有 15%則表示願意在大陸內陸地區擴展業務。
3. 中外資銀行將從合作走向競爭，而最具潛力的市場和客戶競爭更加激烈。在 2006 年底之前，因大陸尚未完全開放銀行市場，以致外資銀行面臨較多的外部環境的制約，中資銀行則是面臨內部機制的制約，因此雙方可以透過合作，利用各自的優勢互取長短。在完全入世後，外資銀行的外部環境制約將大大解除，而中資銀行因前幾年的努力充實，影響了過去中外資銀行合作關係，進而轉向競爭格局。其中最具潛力的大陸高、中端富裕族群與新開放的人民幣業務將是主要競爭之地。大陸富裕族群對中資銀行最不滿的地方在於其辦事效率與服務態度，而這正好是外資銀行的強項，加上外資銀行的產品多樣化、風險管理能力較強，因此這些高端富裕族群的大陸人民未來很可能從中資銀行轉向外資銀行。中資銀行客戶中，有 1/3 的企業客戶表示在未來可能將人民幣業務轉入外資銀行；而外資銀行現有的企業客戶中，雖然僅有 5%表示一定會向外資銀行轉入人民幣業務，但有 50%表示在建立一定信任後，可能會轉向外資銀行辦理人民幣業務。
4. 產品市場發展方面，對於零售市場，預料未來發展最快的產品將是信用卡、投資產品及房貸產品。受訪的 6 家銀行表示，在 2010 年前將使其零售客戶數量超過 100,000 戶，其中 3 家銀行視零售業務擴張為最主要工作，且有 60%的受訪者認為未來零售銀行的競爭將非常激烈。在批發市場方面，預料增長最快的前三樣產

品為利率、貨幣掉期及結構性產品。

5. 外資銀行加速擴張，人員本土化日趨明顯，人才競爭加劇。受訪的 40 家外資銀行預計於 2010 年員工數將從目前的 16,752 名增加 113% 至 35,685 名；有 25 家銀行預計規模將增加一倍以上；有 6 家銀行計劃在未來 3 年內新增超過 1,000 名員工；至 2010 年外資銀行的資產將倍增，估計超過 1,000 億美元，淨利潤將有 2 倍的增長。外資銀行加速擴張，對本地員工需求大增，降低外派雇員比例，人才競爭加劇，外資銀行本地化經營趨於明顯。很多受訪的外資銀行表示，雖然當前銀行業成長迅速，但經驗豐富的高層管理者將長期緊缺，自己培訓的人才容易被高薪挖角。受訪的 40 家外資銀行超過 2/3 的銀行員工離職率在 15%，35% 的銀行表示其離職率在 15-20%，只有少數一流國際銀行的離職率控制在 5% 以下。另外受訪的 40 家外資銀行共擁有 2872 名外派員工，較 2005 年受訪的 35 家銀行擁有 475 名外派員工相較，2 年來外資銀行外派雇員增加逾 4 倍；預定未來 3 年還將增加 639 名外派雇員。但由於員工數總數快速增加，將使外派雇員佔總員工數比例將從去年的 17% 降至 2010 年的 9.8%。這使得外資銀行職員本土化日趨濃厚。

## 二、我國銀行登陸之可能發展

登陸目的的不同，影響日後銀行登陸模式、地點、業務的選擇。因此本節將先探討我國銀行登陸之目的，之後再探討可能登陸之模式、地點與發展之業務。

### (一) 登陸目的：

一般銀行進行跨國經營的原因很多，其中以跟隨客戶、尋找市場之動機最為被探討。我國銀行如兆豐金控、永豐金控這幾年在海外設立分行、營業據點很明顯的都以服務台商為主。在大陸的外資銀行很明顯的也出現跟隨客戶之動機，其業務也因此側重國際結算和代理業務。例如，珠三角地區因集中了較多的港、台資企業，因此中小港資銀行大多在深圳設立據點；歐美企業主要在上海設立總部，故歐美金融機構多轉戰長三角；大連的外資企業中以日韓企業居多，主要貿易對象也是和日本、韓國有關，所以在大連日資、韓資的銀行較多，具體例子如，如日聯銀行天津分行基本上是跟隨日本豐田在天津成立的公司而設立的；德意志銀行上海分行與進入大陸的德國企業如羅氏、拜爾、上海通運大眾等企業建立了客戶關係。

大陸經濟持續高速增長，所醞釀廣大市場商機，與豐厚報酬，也是吸引許多國際主要金融機構進入大陸的重要原因。為此，國際主要金融機構依其自身強項在大陸展開不同零售或批發業務，搶食大陸銀行市場。例如花旗、匯豐、渣打等英美銀行，他們全面經營各類銀行業務，包括企業及零售業務，甚至與證券、保險、基金、託管等綜合銀行業務；德意志銀行、荷蘭銀行，著重於企業金融和投資銀行業務；

東亞銀行、永亨銀行等港資背景銀行，除了企業金融外，以房地產業務為其突出代表性零售業務。我國銀行在國際佈局中，雖然尚未有發展成為當地銀行的本土化經驗，但因我國與大陸有較多相同的人文背景、語言，且有豐富的專業人才與經驗，在大陸發展成為一本土化銀行，是我國銀行未來在大陸發展一可行的遠景。

## (二) 進入模式:

隨著進入大陸目的不同，我國銀行進入大陸的模式、策略也會不同。若是基於服務台商，最好的作法是採取設立子行、分行的模式進入，因為這樣母行有完全的控制權可以根據自身的發展規劃來安排分支機構的規模、佈局、經營理念、策略與服務內容，惟透過該模式進入需要有雄厚的資本，且因資本額限制、開設分行與經營人民幣業務時間的限制，一時之間不能在大陸廣設分行等營業據點服務台商，提供台商於當地所需人民幣業務，在營運、時間成本有較多的消耗。

若以擴張市場為主要進入目的，我國銀行進入大陸銀行市場可以採取參股的模式。正如富邦金控透過其海外子公司香港富邦銀行參股大陸廈門商業銀行 19.9%股權，成為我國銀行進入大陸銀行業之首例。雖然透過參股模式，可充分享受中資銀行的網絡資源和客戶資源，避開大陸當局對市場准入條件的限制，所需資本、承擔風險都較自行設立分行低，如參股後最高擔負成本就是購買當初股權(最高 20%)的成本，為外資銀行進入大陸銀行市場的一條捷徑。但透過該模式也有一些風險與成本，例如前置作業的評估成本難以估計，以及參股對象之體質以及參股後如何融入之整合成本等等的考量。大陸銀行業過去多為政府政策工具，有較多歷史包袱，且因我國銀行進入時間較晚，一些體質較好的銀行已為其他外資銀行所參股，在此的情況下，未來我國銀行參股對象恐將以二線城市銀行居多，而這些銀行在公司治理觀念、機制與相關監管制度相對於一線之城市銀行、股份制銀行都較不成熟。為了解決缺乏控制權之問題，花旗銀行透過與其他股東的合作關係，在 2006 年年底參股廣東發展銀行時，以參股 20%股權卻有 100%經營權經營該銀行，創下外資銀行參股大陸銀行業並取得 100%經營權的先例，這或許值得我國銀行業未來參股大陸銀行業效法。

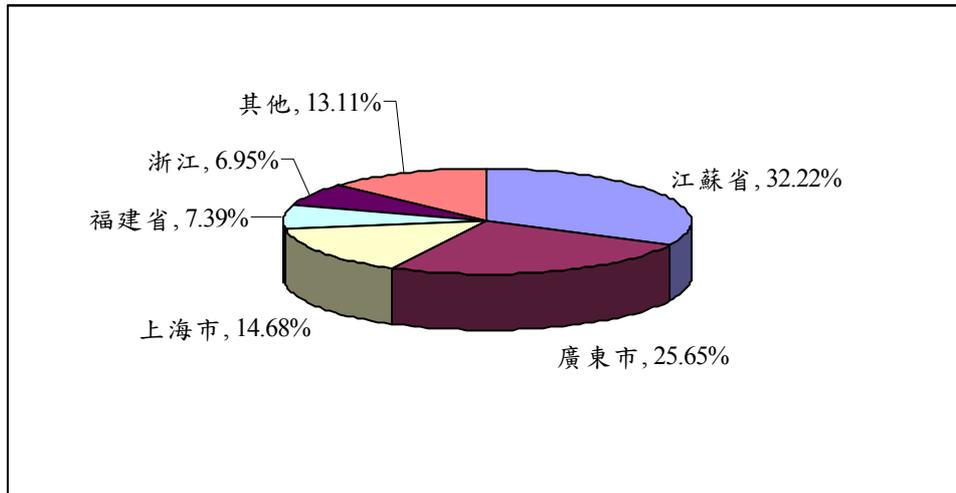
為了享有完全的經營、控制權以及快速擴張市場，或是欲成為大陸本土銀行，服務外國客戶也服務大陸境內國民之外資銀行，當前許多國際主要金融機構如匯豐、花旗、新加坡星展銀行在進入模式上採取了設立分行與參股雙軌並進的策略，這也是我國大型金控公司可以效法的進入模式。

## (三) 地點分布:

在據點設立的選擇上，若是為了服務台商，我國銀行未來登陸的據點將以台商匯集的地區為重點。根據我國投審會的資料，累計 1991-去年我國台商在大陸的投資金額以江蘇省最多，依次為廣東省、上海市、福建省、浙江省(見圖 3)。且鑒於這

些地區處於大陸經濟富饒之地，有較多的金融需求，可預料我國銀行登陸大陸早期將以這些省份為主。

圖 3 台商 1991-去年於中國投資主要分布



資料來源：兩岸經濟統計月報，96年12月。

除了跟隨台商腳步，因當前大陸當局鼓勵外資銀行進入中西部與東北部，採取如縮短審批時間、優先審批等政策優惠，我國銀行未來登陸也可能前往該兩地區。該兩地區目前仍較缺乏外資銀行進入，競爭較不激烈，且在政策支持下，可縮小我國銀行與外資銀行在業務上的競爭差距，是我國銀行進入大陸拓展市場的好契機。惟有此計劃者需加速進行，及早卡位，因為國際主要金融機構如匯豐、花旗、荷蘭、東亞銀行近來也已意識這樣的機會。自去年年底以來這些外資銀行加速前往大陸中西部、東北地區拓展據點，包括荷蘭銀行已於重慶開設第五家分行；滙豐銀行西安分行開業；恒豐銀行獲准籌建成都分行；東亞銀行籌設瀋陽分行等。

#### (四) 業務發展：

未來我國銀行登陸若以服務台商為主，國際清算與企業融資將是主要發展之業務。若以尋找市場為主要動機進入大陸市場，發展中小企業融資是當前一重大契機。中小企業在中資銀行有難貸款的問題，一方面是受到大陸當局的緊縮銀行信貸政策影響，另一方面則受限於中小企業資產規模小，財務信息不透明，經營不穩定性較大，而難提出抵押品或擔保之自身條件較差因素影響。該市場雖然當前正為外資銀行所注意，但由於外資銀行對大陸中小企業市場的不熟悉，以及對企業要求仍較嚴苛，有其發展障礙，而我國銀行因客戶本來就多為中小企業，擅長與中小企業往來，累積豐富專業經驗，加上相同的語言，可以更貼近大陸中小企業融資的需要，因此發展中小企業融資我國銀行較中資銀行與外資銀行都具有競爭力。

### 三、結論

隨著政策的開放，我國銀行業登陸不再是遙不可及，繼富邦金控透過香港子行參股廈門銀行之後，預料國內其他銀行業者將相繼傳出登陸消息。尤其近年來已在香港、澳門佈局之國內銀行因大陸與香港、澳門簽署 CEPA(更緊密經貿關係安排)可能較其他銀行更早傳出登陸消息。在去年 CEPA 的補充協議四中，大陸當局進一步降低香港、澳門銀行進入大陸市場門檻，將總資產由不低於 100 億美元降至 60 億美元，加大我國銀行藉由該兩地進入大陸市場的機會。登陸銀行因進入動機不同，所採取的進入模式、進入地區與業務也都將不同。未來我國銀行登陸可能主要動機在於服務台商，或是為了分享大陸銀行業高獲利，或有意深耕成為一本土銀行。若要能完全貫徹母行的經營理念，有 100%的經營權，對台商有更全面的服務，或是實現本土化經營，採設立分行或子行是一主要進入模式；若是為了分享大陸銀行市場快速擴張，參股中資銀行是一捷徑，惟因參股時機較晚，我國銀行未來可參股對象已較有限。進入的地區，除了在東部沿海經濟繁榮與我台商匯集的主要城市是設立據點的理想地區外，在當前大陸政策鼓勵下，我國銀行業前往大陸中西部、東北地區的機會較大。另外基於我國銀行業者擅於與中小企業融資打交道，切入中小企業融資市場我國銀行較其他外資銀行與中資銀行更具利基。

<簡淑綺>

## 【資料來源】

1. 中國銀監會，「2007 年年報」，2008/04。
2. 中國證券報，「外資銀行加緊向中西部佈局」，2008/04/08。
3. 中國證券報，「外資銀行加快佈局二線城市」，2008/04/23。
4. 王光宇，「銀行業進入市場重構時期--『外資銀行管理條例』背後的因果」，銀行家，2007 年第 1 期。
5. 朱浩民，「中國銀行業之開放與台資銀行進入策略」，台灣金融財務季刊，96/03。
6. 李爽，「國有商業銀行競爭力研究」，中國四川大學碩士論文，2007/04
7. 陳衛東、宗良、張兆杰，「入世五周年外資銀行發展的基本特點及趨勢—外資銀行發展問卷調查分析報告」，金融與保險，2007 年第 6 期
8. 普華永道會計師事務所，「外資銀行在中國」，金融與保險，2008 年第 2 期。
9. 張煒，「外資銀行進入中國的動因分析」，中國經濟時報，2008/1/22。
10. 葛兆強，「在華外資銀行的發展及其影響」，深圳金融，2008 年第 1 期。
11. 蔡恩澤，「外資銀行在華挑戰中資銀行」，金融與保險，2008 年第 2 期。
12. 簡淑綺，「外資銀行入股對中國金融改革的影響」，台經月刊，2006/05。
13. 簡淑綺，「金融機構國際化腳步與成果分析」，中信銀金融研究及產經諮詢 2007。
14. 謝婉，「外資銀行在華發展戰略研究」，中國廈門大學碩士論文，2006/09。
15. 騰雲，「外國銀行進入我國銀行業的戰略研究」，中國對外經濟貿易大學碩士論文，2007/04。