

外资在中国银行业的机会

尽管中国已具有现代银行业的雏形,但外国投资者仍须遵循四条原则,以跨过危险抓住机遇

文/Oliver Stratton Gary Turner Frank Su Wilson Kwok

2006年是中国传统生肖中的狗年,但在全球商界人士的日历卡上,这一年可能会被称为“银行年”。根据中国的WTO承诺,今年中国将大规模开放金融业,使外资银行得以与中资机构在同等市场条件下进行竞争。

此时,外资银行迎来了向中国广袤人口提供现代银行产品与服务的巨大商机。根据贝恩管理顾问公司的研究,中国市场的存贷款总额未来几年将以14%的年复合增长率快速扩充,于2010年达到11.7万亿美元的规模。届时,中国将成为亚洲地区利润率最高的金融服务市场,且是仅次于美国的全球第二大金融服务市场。因此,外资银行寻找当地合作伙伴,以期扎根中国市场的迫切心情就不难理解了。2005年外国投资者对中国银行业的股权投资达到130亿美元,比2004年增长了五倍。



尽管中国政府已经做出了郑重承诺,通往成功的道路仍然必须要经历许多的商业风险、法规障碍及文化挑战。事实上,中国银行业并非只是一个单一的市场,而是由许多类型、规模及地理位置各异的银行组合而成。我们在华的多年经验告诉我们,尽管中国已具有现代银行业的雏形,但外国投资者仍须遵循四条原则,以跨过危险抓住机遇。第一,当他们进入中国市场时,应设定宏伟的目标并在多领域进行市场拓展——与一家当地机构结成伙伴关系,建立起自己的独资机构,或者二者并行。第二,他们应与中国银行业监管者建立起紧密的联系。这些监管者在市场竞争中拥有弹性很大的奖惩权力。与监管者关系良好的新进者将会获益,因为中国监管者正在逐步扩大外资银行的市场范围,并期望从他们信任的外资机构处获得管理知识、技术支持,以及资本。第三,外资银行必须通过发挥他们在创新与市场营销方面的优势,满足本土消费者对高质量金融产品的需求,从而在与本地机构的竞争中胜出。最后,他们必须加快雇员本土化,以满足不断增长的人力需求。

宏伟目标应与脚踏实地并行不悖

外资银行有充分的理由表达他们的雄心壮志。贝恩调查显示,中国消费者相信外资银行及其产品的质量更高,而且他们乐意更换为自己服务的银行。但外资银行还必须非常清楚他们在中国市场希望达成的业务规模,并迅速采取措施使其尽快实现。

在中国建立一家机构是个复杂且花费巨大的过程。由于本土机构中质地优良的收购目标数量有限,收购这些本土机构的价格已被大幅提高。而且,尽管中国确实致力于开放市场,但外资银行可收购单一国内银行的最高股权比例仍限定在20%。这可能已经足够让外资银行在董事会中获得一席之地,并对管理施加部分影响,但远不足以实现战略性控股。外资银行可以选择开设自己独资的分支机构,但监管者目前只允许每年开设两家。更复杂的是,尽管许多外资战略投资者已经

在部分中资银行中购买了少数股权,但这些中资机构中有许多财务状况不佳,如果他们在市场竞争中被淘汰,外国投资者则可能面临股权被稀释——甚至完全丧失的风险。

为了避开这些风险,外资银行目前正普遍采取两个途径来建立一个花费适中且未来发展稳定的中国市场桥头堡。以东亚银行为例,这家自1918年就进入香港市场的银行采取了有机增长的独资战略。根据它在香港的经验,东亚银行在中国大陆各主要城市建立了自己的营业网络。东亚银行现在已经拥有了28家在华分支机构,拥有一支优秀的本土化员工团队,并对中国市场获得了深刻的认识。而这种认识通过股权收购是买不来的。

同时,资本实力更加强大的全球性银行,如美洲银行和苏格兰皇家银行集团,正通过购并的策略来迅速覆盖全国市场。他们花巨额资金购买了四大有银行及13家股份制商业银行的少数股权。

而像澳新银行(ANZ)、德意志银行、ING集团和巴黎银行(BNP Paribas),他们进入中国市场的时间尚短,就采取了谨慎购买中国的城市商业银行股权来加快自己进入中国市场的速度。例如澳洲银行(CBA)为了进入零售银行业的地区市场,它经过长达一年

中国消费者最希望获得的是便于找到的广泛的分支机构和自动取款机,良好的服务,以及安全与保密性,这种需求远远超过了对银行产品的特点与种类方面的需求。但尽管满足这些基本的客户需求是外资银行目前的第一要任,他们也必须预见到未来的市场需求并迅速采取行动,因为中国消费者在使用金融服务产品看来将出现一次巨大的技术革新

的尽职调查后,于2004年以1700万美元的价格购买了济南城市商业银行11%的股权,并获得一个董事席位。在2005年,澳洲银行继续出资7,500万美元收购了杭州城市商业银行19.9%的股权。澳洲银行通过购买股权与这两家地区性金融机构结成了紧密的伙伴关系,并向它们输出最新的技术与银行业管理知识。当济南及杭州两家城市商业银行的业绩得到提高后,澳洲银行也将获得更多的回报。而且,随着这两家城市商业银行在本地区业务的发展,如果获得监管机构批准,澳洲银行还可能增持在

这些伙伴银行中的股权比例。

独资与参股并行也是可行的。熟知中国市场的渣打银行正是采取了这一策略。渣打银行已经在华建立了自己的营业网络,但仍收购了新成立的渤海银行中的股权。无论如何,不管新进者是自行建设网络,购买中资银行股权还是两者并行,真正困难的事情还在前头。外资银行必须很实际地考虑到,自己的投资要多长时间才能开始产生稳定的财务回报。

与监管者合作

尽管市场壁垒下降了,但中国仍将继续是全球监管最为严格的金融服务市场之一。中国银行业监督管理委员会在开放市场后,将努力确保中资银行可以与外资银行相抗衡,不被击败。省级监管机构也可能更愿意接受那些帮助他们实现发展当地经济发展目标的外资机构。聪明的外资银行应能理解监管者的意图,并在确保审慎经营的前提下帮助监管者实现目标。

总部位于伦敦的汇丰银行已将处理与政府监管者关系列为其高级管理人员的日常经营行为之一。汇丰在2000年将其中国总部由香港移至上海,进一步表明其成为中国的“本土国际银行”的意愿。这家银行一直非常关注获得中国官员的信任,例如他



们主动请缨为监管者提供技术方面的咨询。这一策略使汇丰得以在外资银行中获得了多个“第一”——汇丰总是可以预见到未来正式的法规变更,其他外资

银行总是尾随其后。例如汇丰银行2001年收购上海银行8%股权,成为首家收

购中资银行股份的外资银行。随后一年,汇丰为监管者提供咨询服务的努力得到了回报,拿到了向大陆消费者提供外币服务的首张牌照。2004年,汇丰再次成为第一家获准经营人民币业务的外资银行。现在,汇丰经营着自己的银行网络,并在多家位于上海金融中心的大型中资银行、保险企业中持有股份。汇丰的两路并进策略使其在未来市场竞争中拥有了不可比拟的优势地位。

关注消费者的需求

尽管中国对多数外资银行来说仍是一片不熟悉的新领域,外资银行仍有可以取胜的法宝——提供满足消费者需求的独特的银行产品与服务。若要赢得消费者,首先要明白中国的零售银行业是个高度分散、且正经历急剧变化的市场,外资银行需要具备对本土市场的深刻认识方可能开发市场潜力。贝恩的研究表明,中国消费者最希望获得的是便于找到的广泛的分支机构和自动取款机,良好的服务,以及安全与保密性,这种需求远远超过了对银行产品的特点与种类方面的需求。但尽管满足这些基本的客户需求是外资银行目前的第一要任,他们也必须预见到未来的市场需求并迅速采取行动,因为中国消

费者在使用金融服务产品看来将出现一次巨大的技术革新。例如,绝大多数中国消费者已经完全放弃纸的银行账户,到2005年底流通中的借记卡和信用卡总数已经超过8.8亿张——相当于过去十年中年均复合增长约50%。我们的分析表明,到2010年,约30%的中国消费者将使用网上银行——这相当于美国在2004年时的水平。

本土化策略

对外资银行来说,要想赢得监管者和消费者的信任,必须在中国长久地经营下去,类似于获得一个中国的身份证。事实上,在业务拓展的进程中,有远见的外资银行已经发现他们不可能再简单地将国外的经理们调来应急。以汇丰银行为例,该行在中国的雇员总数已经由2000年的约200人增加到现在的2000多人,外籍人员的比例由30%以上下降到约5%。但是,随着中国金融业的发展,有经验的本土银行家和技术水平高超的经理们将越来越供不应求。外资银行必须找到有效的办法来发现、培训、发展和留住成熟的技能型员工,来满足业务发展过程中的人才需求。

致力于在高端客户市场领域保持领先的花旗银行已经将员工招聘与发展列为工作重点。花旗银行在美国和欧洲的商学院中招聘中国学生。这些学生在接受完花旗银行严格的培训,并在全球其他分支机构中获得一定工作经验后,将被最终派遣回中国。而且,为了确保拥有足够的本土人才以满足未来市场发展需求,花旗还在中国的大学中投入巨资,开设管理与技术培训课程。2005年3月,花旗基金会设立了一个为期三年、总额630,000美元的基金,专门用于支持新型金融信息技术的教育。这个项目将帮助培训来自20所主要大学的约10万名学生,为银行发展储备人才。

期望在中国获得成功的外资银行可能听过中国的一句老话:千里之行,始于足下。企

本文作者 Oliver Stratton, 贝恩香港办公室合伙人, 负责向大中华区金融服务企业与私营证券公司提供咨询。Gary Turner, 贝恩悉尼办公室合伙人, 活跃于亚洲和澳大利亚的金融服务咨询活动。Frank Su 和 Wilson Kwok 分别是工作于贝恩上海和香港办公室的经理, 为贝恩金融服务小组的成员。翻译: 张宏