

中外銀行

雙贏之路

《中外銀行雙贏之路》编写組 編

中国金融出版社

# 中外银行双赢之路

Win - win Road Between Chinese and Foreign Banks

《中外银行双赢之路》编写组 编

责任编辑：赵燕红 马云霞

责任校对：刘 明

责任印制：裴 刚

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中外银行双赢之路 (Zhongwaiyinhang Shuangyingzhilu) / 《中外银行双赢之路》编写组编. —北京：中国金融出版社，2007. 3

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4333 - 0

I. 中… II. 中… III. 银行—中外关系 IV. F832. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027975 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网 上 书 店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河市利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 21.75

字数 390 千

版次 2007 年 5 月第 1 版

印次 2007 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—10090

定价 68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4333 - 0/F. 3893

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

# 《中外银行双赢之路》

## 编 委 会

主 任：刘明康

副主任：唐双宁

委 员：赖小民 黄 毅 汤小青 楼文龙 徐 风 邓红国  
柯卡生 臧景范 韩明智 阎庆民 廖 岷 周民源  
肖远企 蔡江婷 董文标 高建平 阎冰竹 陈 辛  
王金龙 邱云章 林 复

## 编 写 组

组 长：楼文龙

副组长：肖远企

成 员：宋宏谋 韩 非 黄润中 方 炜 杨 爽 曹文青  
王 晞 甘 煜 冯 燕 刘省非 郭武平 刘丽岩  
马晓光 吴祖鸿 胡美军 孟 元 高 民 张媛媛  
刘 英 唐一鸣 秦悦民 董明会 赵长一

# 序

自1980年以来，中国银行业的改革开放一直不断向前稳步推进。20多年来，遵循“由沿海到内地，由外币到本币，由外国居民到本国居民”的梯次战略步骤，银行业对外开放的广度与深度都在稳步扩大和深化。2001年底，我国正式加入世界贸易组织（WTO），银行业对外开放进入了一个新的阶段。经过5年的过渡期，我国作为一个负责任的发展中大国，全面、完整地履行了银行业加入世界贸易组织的承诺。2006年12月，我们及时修订了《中华人民共和国外资银行管理条例》，并规定在我国境内从事人民币零售业务的外资银行须由分行转制为子行。这是一个重大决策，既有许多其他国家的先例可循，符合审慎监管原则，又充分结合了我国的国情。目前，已经有十几家主要的外资银行实现了转制。

随着我国银行业开放的进一步推进，中外资银行之间的合作无论是形式、内容还是效果、业绩等都比过去有了质的飞跃。这其中一个很重要的方面就是股权合作。截至2006年12月底，已有29家境外机构投资入股21家中资商业银行，入股金额190亿美元，中资银行中既有工商银行、建设银行、中国银行和交通银行这样的大型国有银行，又有光大银行、民生银行、广东发展银行、华夏银行和北京银行、上海银行这样的中小股份制商业银行和城市商业银行。

从世界范围来看，经济全球化与信息化在不断发展，自20世纪90年代以来，国际银行业的跨境并购不断出现。境外银行与本土银行的股权合作（包括参股、并购等），已经成为除传统的设立分支机构形式外国际银行业跨境发展的潮流。新兴市场国家希望通过引进境外直接投资带来技术转移，并以此提高本国金融机构的风险管理水平和

金融服务水平，从而有助于增强本国的金融稳定；而跨国银行则希望通过跨境的股权合作加快跨境发展的步伐，并降低成本、融入当地市场。国际银行业通过股权合作进行跨境发展达到互利共赢的目的，已成为有效途径。

为规范和促进引进境外战略投资者，在党中央、国务院的正确领导下，中国银行业监督管理委员会（以下简称中国银监会）于2003年颁布了《境外金融机构投资入股中资金融机构管理办法》，对境外战略投资者的资质条件、入股比例、审批程序等作出了明确规定，之后又提出了“五项原则”和“五个标准”的审慎监管要求。五项原则：一是要保持国家对大型银行的绝对控股；二是中外双方应按市场原则在自愿、互利的基础上进行合作；三是引进战略投资者应与自身特点相结合，以提升中资银行自主创新能力和管理水平为目的；四是投资入股中资银行一般应当是大型金融机构，在银行经营管理方面有丰富经验；五是要坚持严格的资格审查，并跟踪和评估实际效果。五个标准：一是战略投资者在一家银行投资占股的比例原则上不低于5%；二是本着长期合作、互利共赢的精神，战略投资者的持股锁定期必须在3年以上；三是战略投资者必须派出董事，参与董事会的管理和决策，同时鼓励有经验的战略投资者向中资银行派出高级管理人才，我国银行可直接分享战略投资者的经营管理经验；四是战略投资者必须有丰富的银行业管理背景，必须有成熟的经验、技术和良好的合作意愿；五是为了避免利益冲突和造成市场垄断，有商业银行背景的战略投资者原则上只能投资两家同质中资商业银行。

在引进境外战略投资者推进中外银行股权合作的过程中，引资是一个载体，它承载的是技术、智力成果和制度，是为了引技、引智和引制。这样，境外战略投资者的投资入股不仅可以增强中资银行的资本实力，改变中资银行单一的股权结构，更重要的是能够促进中资银行公司治理水平的提高，推进管理模式和经营理念与国际先进银行逐步接轨。从目前看，其成效已开始逐步显现：我国银行业的公司治理架构初步建立，内部控制水平不断提升，风险管理水平日益提高，金融服务意识逐步增强。特别令人欣慰的是，通过对外开放，银行从业

人员的理念与专业技术正发生着实质性的改变。从长远看，只有人，只有真正懂得现代银行运作的人，才是银行业最核心的市场竞争力。

2007年1月召开的全国金融工作会议强调，积极稳妥推进包括银行业在内的金融对外开放，仍然是当前和今后一个时期金融改革发展需要着力抓好的工作之一。开放的最终目的是“洋为中用”，通过合作，迅速提升我国商业银行的竞争能力。对于可能出现的问题，要及时认真研究、总结和完善。从更深的层次看，只有一如既往地推进银行业对外开放，在认真总结经验的基础上，充分利用国际国内两个市场、两种资源，按照互利共赢的目标和原则，在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际合作与竞争，全面提高对外开放水平，才能促进我国银行业健康发展。

为总结实践、借鉴经验、指导未来，我们编撰了《中外银行双赢之路》，以飨读者。本书既有理论分析，又有实证研究；既有宏观的政策梳理，又有微观的技术探讨，其中还剖析了一些银行业开放的实践案例。期盼广大同仁继续努力，勤奋工作，积极探索，勇于实践，共同把我国银行业改革开放工作做得更好。

编者

2007年4月



## 内 容 摘 要

自 1980 年以来,遵循“由沿海到内地,由外币到本币,由外国居民到本国居民”的梯次战略步骤,我国银行业的改革开放一直不断向前稳步推进。中外资银行之间的合作无论是形式、内容还是效果、业绩等都比过去有了质的飞跃。这其中一个很重要的方面就是股权合作。截至 2006 年 12 月底,已有 29 家境外机构投资入股 21 家中资商业银行,入股金额 190 亿美元,中资银行中,既有工商银行、建设银行、中国银行和交通银行这样的大型国有银行,又有民生银行、广东发展银行、华夏银行和北京银行、上海银行这样的中小股份制商业银行和城市商业银行。

为探索实践、总结经验、指导未来,我们组织编写了《中外银行双赢之路》。本书既有理论分析,又有实证研究;既有宏观的政策梳理,又有微观的技术探讨,其中还剖析了一些银行业开放的实践案例。全书分为导言、借鉴篇、实践篇、技术篇和附录五部分,包括十四章内容和五个附录,从中国银行业对外开放概述、中外银行股权合作简况说起,探讨了银行业国际合作的理论依据,重点介绍了中国银行业引进境外直接投资与合作的情况,特别是剖析了有启发作用的中外银行合作的十个典型案例,叙述了银行业股权合作的定价策略、对象选择、谈判技巧和安全保障等有价值的实务操作方法,并收录了相关法规政策、中国银监会领导有关重要讲话、中外籍银行家谈中外银行股权合作的切身感受、中国银行业对外开放与中外银行股权合作大事记等有指导意义和参考价值的资料。

合作探索的最终目的是“洋为中用”,通过合作,不断提升我国商业银行的国际竞争力。对于可能出现的问题,要及时认真研究、总结和完善。从更深的层次看,只有一如既往地推进银行业对外开放,在认真总结经验的基础上,充分利用国际国内两个市场、两种资源,按照互利共赢的目标和原则,在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际合作与竞争,才能切实维护国家的经济金融安全,才能更好地促进我国银行业健康发展。



## Abstracts

Following the roadmap of “rolling out from coast areas to the inland, extending from foreign currency business to local currency business and from foreign customers to local residents”, the reform and opening-up of the Chinese banking sector has been moving forward in a steady and continuous manner since 1980. In this progress, the cooperation between Chinese and foreign banks has witnessed great leaps in terms of its forms, coverage, results and performance. One important element contributing to that is equity cooperation. As of the end of 2006, 29 overseas institutions have made equity investments worth of USD19 billion into 21 Chinese commercial banks. The invested local banks include large state – owned banks such as ICBC, CCB, BOC and BoCom, small and medium – sized joint – stock commercial banks and city commercial banks such as China Minsheng Banking Co, Guangdong Development Bank, Huaxia Bank, Bank of Beijing and Bank of Shanghai.

This book is composed for the purposes of probing into practices, drawing lessons and experiences and thereby providing guidance for future work. It has a broad range of coverage, including not only theoretical analyses and case studies but also macro policies review and micro technical considerations. Consisting of 14 chapters and 5 appendixes, the book is divided into 5 pieces, namely Introduction, Lessons and Experiences, Practices, Technologies and Appendixes. Starting from a brief introduction to the opening-up of the Chinese banking sector and the equity cooperation between foreign and domestic banks, the book looks into the theoretical basis for banking cooperation globally, then elaborates in detail foreign banks' equity participation into and business cooperation with Chinese banks. In particular, through analysis of 10 enlightening cases on the cooperation between Chinese and foreign banks, the book discusses and offers valuable practical skills in the areas of pricing strategy, partner selection, negotiation skills and security guarantee etc. . Also contained in the book are associated rules

and policies, speeches by the CBRC leadership, first-hand experiences of both Chinese and foreign banking practitioners, major events in the opening-up of the Chinese banking sector including Sino-foreign equity cooperation, as well as other useful materials.

The ultimate goal of the explorations on such Sino-foreign cooperation is to integrate international best practices into the Chinese banking sector and continuously improve the competitiveness of the Chinese banks. Looking forward, we shall continue our endeavors to push forward banking sector opening-up, fully utilize both the overseas and domestic markets and resources with the creation of a win-win situation in mind, and promote the Chinese banking sector to involve more heavily and profoundly in international cooperation and competition, so as to further improve the competitiveness of the domestic banks, effectively safeguard the economic and financial safety of the country and promote a sound and sustainable development of the Chinese banking sector.

# 目 录

## 导 言

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第一章 中国银行业对外开放概述 .....            | 3  |
| 第一节 中国银行业对外开放历程及现状 .....         | 3  |
| 第二节 中国银行业对外开放取得的主要成就 .....       | 7  |
| 第三节 新时期中国银行业对外开放的基本原则和主要政策 ..... | 9  |
| 第四节 中国银行业对外开放中的审慎监管 .....        | 11 |
| 第二章 中外银行股权合作简况 .....             | 14 |
| 第一节 合作历程 .....                   | 14 |
| 第二节 政策简析 .....                   | 18 |

## 借 鉴 篇

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第三章 银行业合作的理论依据 .....         | 25 |
| 第一节 竞争合作理论 .....             | 25 |
| 第二节 战略联盟理论 .....             | 29 |
| 第三节 国际银行业发展的新动向：银行战略联盟 ..... | 36 |
| 第四章 国际银行业股权合作状况 .....        | 39 |
| 第一节 发达国家和地区银行业股权合作 .....     | 39 |
| 第二节 发达国家和地区银行股权合作典型案例 .....  | 47 |
| 第三节 发展中国家和地区银行业的股权合作 .....   | 55 |
| 第四节 发展中国家和地区银行股权合作案例 .....   | 63 |

## 实 践 篇

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第五章 引进资本 .....  | 69 |
| 第一节 现状与特点 ..... | 69 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 第二节 积极作用 .....                           | 73  |
| 第三节 国际战略投资者的主要投资意图 .....                 | 76  |
| 第六章 引进技术 .....                           | 79  |
| 第一节 创新产品与开拓市场 .....                      | 79  |
| 第二节 提升经营管理水平 .....                       | 82  |
| 第七章 引进智力 .....                           | 85  |
| 第一节 境外专业管理人才的引进与使用 .....                 | 85  |
| 第二节 本土员工的培训与提升 .....                     | 89  |
| 第八章 引进机制 .....                           | 92  |
| 第一节 股份制改造, 实现国有商业银行体制创新 .....            | 92  |
| 第二节 优化股权结构, 强化公司治理 .....                 | 93  |
| 第三节 推动流程再造, 完善内部控制 .....                 | 96  |
| 第四节 提高透明度, 推进信息披露制度建设 .....              | 97  |
| 第九章 需要关注的问题 .....                        | 99  |
| 第一节 合作与竞争 .....                          | 99  |
| 第二节 股权结构与国家控制力 .....                     | 100 |
| 第三节 洋为中用与本土化 .....                       | 102 |
| 第十章 中外银行合作的典型案例 .....                    | 107 |
| 第一节 中国工商银行引进高盛投资团 .....                  | 107 |
| 第二节 中国银行引进苏格兰皇家银行等境外战略投资者 .....          | 110 |
| 第三节 中国建设银行引进美国银行等境外战略投资者 .....           | 116 |
| 第四节 交通银行引进汇丰银行 .....                     | 121 |
| 第五节 北京银行引进 ING 集团等境外战略投资者 .....          | 123 |
| 第六节 上海银行引进国际金融公司等境外战略投资者 .....           | 128 |
| 第七节 南京银行引进巴黎银行等境外战略投资者 .....             | 133 |
| 第八节 济南市商业银行引进澳大利亚联邦银行 .....              | 138 |
| 第九节 天津银行引进澳新银行 .....                     | 144 |
| 第十节 杭州联合农村合作银行引进荷兰合作银行等境外<br>战略投资者 ..... | 150 |

## 技 术 篇

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第十一章 定价策略 ..... | 157 |
|-----------------|-----|

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 第一节 有形价值的评估方法 .....     | 158        |
| 第二节 影响无形价值的因素 .....     | 176        |
| 第三节 提升整体价值的策略 .....     | 182        |
| <b>第十二章 对象选择</b> .....  | <b>185</b> |
| 第一节 投资者分类 .....         | 185        |
| 第二节 前提条件与基本策略 .....     | 188        |
| 第三节 基本原则与考察重点 .....     | 194        |
| <b>第十三章 谈判技巧</b> .....  | <b>201</b> |
| 第一节 谈判前技巧 .....         | 201        |
| 第二节 谈判中技巧 .....         | 207        |
| 第三节 某银行引进境外投资者的实例 ..... | 214        |
| <b>第十四章 安全保障</b> .....  | <b>225</b> |
| 第一节 典型交易结构 .....        | 225        |
| 第二节 谅解备忘录及其法律效力 .....   | 230        |
| 第三节 尽职调查 .....          | 234        |
| 第四节 不良资产处置 .....        | 237        |
| 第五节 主要问题 .....          | 240        |

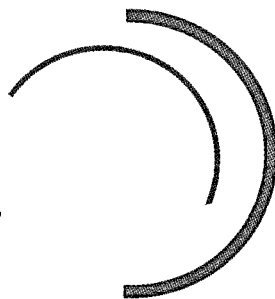
## 附 录

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>附录一 相关法规政策</b> .....                    | <b>251</b> |
| 境外金融机构投资入股中金融机构管理办法 .....                  | 251        |
| 中华人民共和国外资银行管理条例 .....                      | 254        |
| 商务部、证监会关于上市公司股权分置改革<br>涉及外资管理有关问题的通知 ..... | 266        |
| 外国投资者对上市公司战略投资管理办法 .....                   | 268        |
| <b>附录二 中国银监会领导关于中外银行合作的重要讲话</b> .....      | <b>275</b> |
| 中国银监会主席刘明康介绍银行业改革开放与监管新进展 .....            | 275        |
| 引进合格战略投资者 促进中外资银行“双赢” .....                | 285        |
| ——中国银监会副主席唐双宁在 2005 中国论坛上的演讲               |            |
| <b>附录三 中外籍银行家谈中外银行股权合作的切身感受</b> .....      | <b>290</b> |
| 在中外融合中提升核心竞争能力 .....                       | 290        |
| ——北京银行董事长阎冰竹                               |            |

---

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 引进境外战略投资者的实践与思考 .....           | 296 |
| ——上海银行董事长陈辛 .....               |     |
| 致刘明康主席的信 .....                  | 302 |
| ——南京银行 Philippe Aguihier .....  |     |
| 北京银行与 ING 新征程上的伙伴 .....         | 308 |
| ——ING 团队 .....                  |     |
| 附录四 中国银行业的外国直接投资：意义及挑战 .....    | 315 |
| 附录五 中国银行业对外开放与中外银行股权合作大事记 ..... | 323 |
| 参考文献 .....                      | 327 |
| 后记 .....                        | 330 |

景言







# 第一章 中国银行业对外开放概述

银行业对外开放是中国改革开放的有机组成部分，是中国经济日益融入世界经济的客观要求，是推进中国银行业改革和提高整体竞争力的重要力量。中国银监会高度重视银行业对外开放，始终坚持改革与开放并举、开放与监管并行、监管与服务并重的方针，以深化改革迎接对外开放，以对外开放来促进深化改革，以强化监管防范金融风险，以优化服务改善开放环境。

1980 年以来，中国银行业对外开放经历了从局部地区到全国范围，从外币业务到本币业务，从外国居民到本国居民的发展历程，在循序渐进中稳步推进。外资银行机构网络不断扩大，业务规模迅速增加，与中资银行广泛开展了业务合作和股权合作。外资银行已经成为中国银行业的重要组成部分。

实践证明，中国银行业对外开放的政策和措施符合中国对外开放的总体战略，与社会主义市场经济发展阶段相适应，与国际银行业发展趋势相一致。通过银行业对外开放，中国引进了国际上先进的银行经营管理理念和技术以及经济发展和金融体制改革所需的外汇资金，推动了银行业的全面改革，提高了银行业的健康度及综合竞争力。中国经济社会发展取得的巨大成就使越来越多的国家增强了对中国市场的信心，外资银行不断加快进入中国的步伐，不断加深与中资银行的合作，中外资银行互利共赢、共同发展的开放格局初步形成。

中国银行业于 2006 年底全面开放，市场竞争格局和银行体系结构将发生更加深刻的变化。面对这一历史性机遇及其带来的挑战，中国将继续在保障国家金融安全的前提下，坚定不移地继续推进银行业对外开放，认真履行加入世界贸易组织时的承诺，按照审慎原则和国际良好标准完善监管制度和风险防范措施，确保中国银行业持续健康发展。

## 第一节 中国银行业对外开放历程及现状

外资银行进入中国已有 100 多年的历史。新中国成立后，保留了汇丰银行、