

外资银行 在中国



FOREIGN BANKS
IN CHINA

陈澍 著

中国常驻世界贸易组织代表团公使衔参赞黄任刚
偕国际金融、传媒行业领袖全力推荐



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

外资银行 在中国

 FOREIGN BANKS
IN CHINA

陈澍 著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

外资银行在中国 / 陈澍著. — 北京: 当代中国出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-80170-891-5

I. ①外… II. ①陈… III. ①外资公司—商业银行—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 013430 号

出版人 周一
责任编辑 黄姗姗 邓晨
责任校对 胡昶
装帧设计 古手
出版发行 当代中国出版社
地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572154 66572264 66572132
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印刷 北京润田金辉印刷有限公司
开本 720×1020 毫米 1/16
印张 11.5 印张 插图 16 幅 126 千字
版次 2011 年 1 月第 1 版
印次 2011 年 1 月第 1 次印刷
定价 28.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请拨打(010)66572159 转出版部。

将我的第一本书献给我的父母

序言一

这是一本值得所有关注中国及其经济和金融发展的人仔细阅读的书籍，也是一本研究中国如何通过改革开放与利用外资发展现代银行业，并促进国民经济振兴的必读书。

本书对外资银行在中国发展的历史和现状进行了系统和生动的描述，内容十分丰富，人物栩栩如生，故事引人入胜，文笔自然流畅，结构浑然天成。

作者凭着多年跟踪报道中国金融发展的丰富经验和作为新闻记者的高度职业敏感性，在书中历数了外资银行在中国发展的曲折历程，分析了它们的各种动因和复杂背景，描绘了一幅幅惊心动魄的谈判画卷和决策过程，详述了当代中国金融业发展的特点和趋势，喻示了中国市场的巨大潜力及诱人的发展前景。

外资银行在中国的发展充满挑战，挑战是刺激的，需要实力和勇气，当然也离不开智慧和运气。国际风云变幻，中国锐意发展。《外资银行在中国》一书及时勾勒出目前外资银行在中国的基本布局，从这个意义上讲，帷幕刚刚拉开，好戏还在后头。

黄任刚

中国常驻世界贸易组织代表团公使衔参赞

于瑞士日内瓦

序言二

中国银行业在 2003—2006 年间经历了史无前例的巨变，多家外资银行得以在中国银行业改革过程中，以入股方式与中资银行结为合作伙伴。达成这样的伙伴关系，对中外资银行而言目的都是非常明确的：一方面，外资银行希望尽快在被其视为“长期战略市场”的中国找到自己的定位，这需要本地伙伴的支持与帮助；另一方面，中国银行家和银行业监管者也深知，他们必须改变过去的经营模式，以更好地面对全球化金融市场的挑战。

我和陈澍是在广东发展银行股权大战开始时相识的，那时我正在领导法国法兴银行 (Societe Generale) 中国区业务，并希望在广发行股权争夺战中为法兴银行赢得胜利。正如那些关心这场“战役”的人所记得的那样，它就好似《圣经》中有关“大卫与歌利亚” (David and Goliath) 之间的较量——一场发生在一家中型的欧洲银行和一个美国金融业巨人间的较量。

在这一过程中，我很高兴能够和陈澍始终保持交流，并分享我对法兴银行竞购广发行 20% 股权计划的心得体会，其中当然包括一个欧洲伙伴与一个美国伙伴对当时的广发行而言，谁能给它带来更大的利益。

我发现陈澍对中国金融行业的分析总是十分深刻且坦诚，也相信借助《外资银行在中国》一书的出版，陈澍将对中国银行业的全局性变化给出一个非常棒的透析。

有关广发行的“战役”已经过去四年多了，正如中国人时常讲的，我们应该时不时回过头去看看历史，以史为鉴，从过去吸取成功以及失败的经验。我们也应该学会运用这些经验，正如今天陈澍在《外资银行在中国》一书中和大家总结和分享的那些在中国的外资银行家的宝贵经验。

普瓦耶 (Marc-andre Poirier)

法国东方汇理银行日本国首席执行官

原法国法兴银行中国区首席代表

于日本东京

前言 与大象共舞

上海外滩，素有“万国建筑博览会”之称，这里也是许多外资银行家的“中国梦”开始的地方。

一个半世纪前，外资银行家们伴着鸦片战争的硝烟来到中国。有人留下，有人离开，有人离开了又再回来。一个半世纪以后，外滩“万国建筑博览会”风韵犹存，但全球金融市场版图已发生了天翻地覆的变化。

英文全称中包含“香港”和“上海”的汇丰银行（HSBC）如今是全欧洲按市值计算最大的商业银行，这家 150 多年前由几位英国商人创办、最初仅在香港和上海两地营业的“小银行”的最新计划是尽快登陆上海证券交易所挂牌上市。

20 世纪 30 年代依赖中国业务收入得以支付股东红利，从而勉强渡过号称美国经济最艰难岁月“大萧条时代”（The Great Depression）的花旗银行（Citibank），如今再次将希望寄托于包括中国在内的新兴市场。对花旗新一代印度裔掌门人潘迪特（Vikram Pandit）来说，要想让花旗走出新一轮全球金融危机，尽快回到全盛时代，光等美国市场复苏显然是不够的。

1843 年秋，上海开埠。四年后，当时主攻印度市场的英商丽如银行（Oriental Bank）在上海外滩开设分行，由此成为第一家入华开展业务的外资银行，其后包括汇丰、花旗、渣打（Standard Chartered）在内的大小、成百上千家外资银行蜂拥而至。

诚然，并非每一个银行家都笑到了最后。丽如银行虽是第一家在华外资银行，但因其在金融市场的过分投机而早早落得一个破产的悲凉下场。赢家总是各有各的高招，但从其身上也不难找到许多共同点，那些对中国市场始终不离不弃、与时俱进的外资银行，如今大多屹立于世界金融帝国之巅。

本地化经营

2002 年，汇丰提出一个全新的市场推广口号“The World’s Local Bank”，

中文译作“环球金融、地方智慧”，成为率先强调本地化经营重要性的全球主要商业银行。

回头看汇丰从1865年3月在香港开门营业到1939年帮助当时的国民政府成立“中英外汇平准基金”，乃至2004年8月入股总部位于上海的中国第五大银行——交通银行（Bank of Communications）约20%的股权，每一步走来都与当地的金融市场和商业文化交融息息相关。

和汇丰、渣打等一起在中国市场长跑超过150年的花旗银行，在激烈的竞争中不断总结学习，过程不免彷徨，也不失激动。

当2006年11月，花旗以超过31亿美元偕同其他战略伙伴一举拿下广东发展银行控股权之时，花旗知道，殊途同归，和它的竞争对手一样，想在中国打造“百年老店”，本地化可能是唯一的出路。

前后一个半世纪，如今的中国早已不再是晚清时任人宰割的中国，也不是民国初年被外资银行家戏称为“冒险家乐园”的中国。如今的中国正在以自己独特的方式影响甚至改变着世界，而这些影响和改变实际上也正是源于外资银行在过去150多年，尤其是最近短短几十年来给中国金融体系本身带来的影响和改变。

那是一种“我中有你，你中有我”的改变，是一种“双赢”（win-win）。

“一方面，外资银行家们一直在研究怎样才能在被他们称为具有战略意义的中国市场取得成功，和本地伙伴结盟无疑是一个很好的办法；另外一方面，中国的商业银行乃至中国的银行监管者也一直在思考如何改变中国银行业的经营模式，以便能更好地融入全球经济一体化的进程。”法国法兴银行（Societe Generale）原中国首席代表普瓦耶（Marc Poirier）说。普瓦耶在2005年至2006年期间代表法兴与花旗竞购广发行股权，虽然失败，但他感言中国的工作经历教会他很多在其他市场没有机会学到的东西。“塞翁失马，焉知非福。”普瓦耶以这句中国名言来鼓励仍然在中国市场第一线奋战着的外资银行家们。

与改革同步

2001年冬，中国加入世界贸易组织（World Trade Organization），当时媒体报道的焦点主要集中在“入世”对中国出口贸易的影响，却不知因为“入世”，中国的金融体系也即将迎来一次脱胎换骨的大手术。

现任中国银监会主席、时任中国四大国有银行之一的中国银行行长刘明康，在当时就对形势有过这样一个判断：“对中国银行业而言，如果有一个敌人的话，不是别人，就是我们自己。”

中国有句俗语叫做“旧的不去，新的不来”。2003年冬天，中国政府动用450亿美元外汇储备资金注资中国银行和中国建设银行，希望能借政府之力将“新银行”从“旧银行”的体系中剥离出来，好的资产归“新银行”，不良资产则交给政府处理，政府也因此成为银行的大股东。

中国政府对本国银行业进行如此大刀阔斧的改革，在当时的国际金融界引起广泛争议，反对者认为这有违世贸组织提倡的自由市场宗旨。但世事难料，2008年全球金融危机爆发，美国和英国政府也依样画葫芦，如今各自都成为包括花旗、苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）在内的银行的绝对大股东。

如今，自2003年开始接受“大手术”的中国四大国有银行都已经上市，其中中国工商银行更是在2007年超越花旗，成为按市值计算全球上市银行中的“领头羊”。

业内常戏称中国的四大国有银行如“四头大象”。2003年“冬令进补”之前，“大象”们步履迟缓，老态龙钟；“进补”后的“大象”如今笑傲全球银行业之林，不但一起牢牢占据着中国国内银行业市场超过50%的市场份额，还将视野投向亚洲乃至全球市场。

中国常驻世贸组织代表团公使衔参赞黄任刚说：“外资银行在中国的发展充满挑战，挑战是刺激的，与‘大象们’共舞需要实力和勇气，当然也离不开智慧和运气。”

大企业和“富二代”

2001年7月，中国全国居民储蓄总额超过7万亿元，这个数字在2006年1月翻倍至14万亿元，此后屡创新高。中国庞大的居民储蓄和美国年轻人强调的“用明天的钱过今天的生活”的信贷消费观念形成鲜明对比。当美联储被迫拖入源于华尔街的信贷危机之时，中国央行却在想尽办法拉动内需，让国民把钱给花出去。

而拉动内需的同时，中国人也对管理自己的私人财富提出更高的要求。中国民间早有俗语，“你不理财，财不理你”。中国正在迅速崛起的中产阶级，

以及不断“走出去”的中国“富二代”移民热潮，正在成为许多外资银行家在中国的重点业务对象。

另一方面，受益于中国已故领导人邓小平在 20 世纪 80 年代初积极倡导的改革开放政策，中国的确诞生了一批“先富起来的人”。他们中不乏如今知名企业的创始者和掌门人：好似搭上 21 世纪初互联网快车的马云，如今他的“阿里巴巴”网站（Alibaba.com）已是亚洲最大的国际贸易网络平台，而原本仅是 2003 年“非典”（SARS）期间具有“玩票”性质的淘宝网站（Taobao.com）一不小心居然做成了按零售额计算的中国最大的零售商，令互联网前辈亚马逊（Amazon.com）不禁汗颜。

类似“阿里巴巴”这样的企业在过去短短四五年间都已开始登陆国际资本市场，它们的掌门人现在关心的是如何将企业进一步做大做强，使得自己的企业不仅仅是“中国制造”，更重要的是“服务全球”。2004 年 12 月，联想电脑（Lenovo）收购美国 IBM 个人电脑业务就是一个典型案例。在中国企业不断走出去的同时，敏感的外资银行家们也嗅到了其中的巨大商机。

除去外资银行的传统商业银行业务，包括摩根士丹利（Morgan Stanley）、高盛（Goldman Sachs）等华尔街老牌的投资银行巨头也正将目光锁定中国客户，尽可能为客户提供包括海外上市、收购兼并、贸易融资等“一站式”的综合金融服务。做完企业，再做个人，帮“掌门人”做上市，帮“富二代”做理财，这在业界早已是共识。

按照业界公认的 1%~2% 平均上市（IPO）承销费用计算，一个中国企业的纽约或者香港 IPO 大单往往就能给一家外资投行带来上亿美元的收入，而对诸如律师、咨询、审计等银行业相关领域的利润推动也非常可观，这也是为什么全球四大审计所之一的普华永道（PricewaterhouseCoopers）在“牛市”时动辄每年就要在中国招聘两三千名大学毕业生。要知道，普华永道光为中国银行这“一头大象”进行海外上市审计就需要投入上千人力。与普华永道势均力敌的其他三家审计所也早已锁定了自己的“大象”。

细分市场

中国市场充满机遇，这已是不争的事实。但是对外资银行而言，即便对中国有再大的热情，面对这么大的一个市场，所能投入的人力和财力也相当有限，何况还要面临至少四头“大象”的“围堵”。所以，尽自己所能，找到

最适合自己的市场切入点，同时在本地客户规模和利润最大化之间寻求一个平衡点，才是外资银行家更应思考的问题。

但对“中字号”的大中型商业银行来说，它们也并非所向无敌，不过不要紧，只要能够拿出一两个家喻户晓的“拳头产品”，就足以在激烈的银行业竞争中占据一席之地。最好的例子莫过于20多年前在毗邻香港的深圳开出第一间分行的“小银行”招商银行，将银行卡作为自己的独特切入点，从免费发行一张张印有向日葵图案的“一卡通”借记卡起步，做到如今占据国内信用卡市场几乎1/3的份额，这些都令“四头大象”对其在笼络客户存款方面的强大势头表现出一定担忧。招行发展之迅猛由此可见一斑。

四头“大象”也并非个个“大而全”。规模最大的工商银行一度打出“您身边的银行”宣传口号，在全国网点上占据绝对优势，因此也自然成为许多企业给员工发放工资的首选，亦使其成为吸储大户。建设银行则以建筑、房地产贷款见长，伴随着中国近十年来商品房市场的崛起，建设银行房屋按揭贷款规模做到了全行业最大。中国银行则历史悠久，属于中国大型商业银行中最早在海外设立分行的银行，也是目前海外网点覆盖面最大的“中字号”银行，因此中行在外汇结算和贸易融资方面尤为强势。而中国农业银行则按照中央政府的方针部署，主打与中国“三农”领域有关的银行业务。

类似的例子还有规模较小的中国中型商业银行，如广东发展银行、中国民生银行以及中信银行等都各有所长。好似中国民间常说“青菜萝卜，各有所爱”，它们满足了不同层次客户的不同需求。

知己知彼，百战不殆。了解中国银行业现状，知道谁是对手，谁又可以做自己的本地伙伴，这才是外资银行家中国市场的求生之道。

和花旗、汇丰相比，渣打的全球规模小很多，但是渣打于在华外资银行中的影响力丝毫不亚于花旗、汇丰等世界级巨头。渣打在中国银行业市场的拳头产品之一，即其特别针对中国中小企业（Small and Medium-sized Enterprises, SMEs）设计的一系列融资服务，渣打也是最早切入这块受鼓励和扶持的金融服务领域的外资银行之一。

“外资银行家需要首先对中国金融行业的历史、现状和发展有更全面、更深入的了解，方可对自己在中国发展的未来战略有更准确和清晰的把握。”路透社驻纽约的全球公司新闻总编辑 Jack Reerink 表示。

回归亚洲

金融行业历来都是一个充满诱惑也充满风险的行业。1995年2月，英国巴林银行（Barings Bank）的倒闭和2008年9月美国雷曼兄弟（Lehman Brothers）的破产都在提醒世人这个行业的残酷性。

2008年爆发于华尔街的金融危机，彻底改变了现代全球金融行业的竞争和发展格局。曾经被花旗前掌门人桑迪·威尔（Sandy Weill）引以为豪的“大金融超市”模式，因金融危机过后花旗自身资产规模严重缩水而不得不被后人摒弃。

值得注意的是，因为自身外汇和银行业体系相对封闭，中国在这场金融危机中受影响的程度远小于欧美诸国，而不少中国金融业者依然坚持自己的理想，向“老花旗”模式学习，比如汇丰持有约20%股权的平安保险就正在积极做大包括银行、资产管理乃至私募股权投资等多个非保险业务，希望有朝一日将自己打造成世界金融舞台上的下一个花旗或者汇丰。

中国的金融机构争先恐后要走出去，在全球资本市场叱咤风云一个半世纪的欧美同行们如今却一个接一个地要回来。

2009年，中国内地和香港市场的税前利润加在一起，大约占到了汇丰集团全部利润的1/3。2009年9月，汇丰董事会对外界宣布，集团全球行政总裁将把办公室从伦敦搬回香港。董事会主席葛霖（Stephen Green）在记者会上，甚至以“回家”来形容未来汇丰和中国乃至亚洲关系的密切程度。

无独有偶，在2008年全球金融危机中因被美国政府在关键时刻施救而免遭破产厄运的美国国际集团（American International Group）也“快刀斩乱麻”，决定将美国国际集团的亚洲业务“友邦保险”（American International Assurance）独立并分拆上市。

这家由美国人斯达（Cornelius Vander Starr）在1919年于上海外滩创立，最初以保险为主营业务，后发展成跨行业的全球金融集团，其保险业务规模也一度连续保持全球最大。友邦保险今日的独立分拆，对其来说也是一种“回家”的情感表达。

中国政府在2007年底毅然决定创建第一支真正意义上的中国主权财富基金，即掌管大约十分之一中国外汇储备的中国投资有限责任公司（China Investment Corp），俗称“中投”。中国十分之一的外汇储备规模大概有多大呢？

2000 亿美元。中投的横空出世令世人惊叹，更令外资银行和包括凯雷集团 (The Carlyle Group)、黑石集团 (Blackstone Group) 在内的全球投资专家兴奋不已。

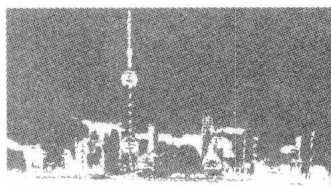
正如本书推荐者之一黄任刚博士所言，虽然外资银行在中国的发展历史已经超过一个半世纪，但真正的好戏其实刚刚拉开帷幕。

要做的事情真的还有很多，亲爱的外资银行家们，你们准备好了吗？

陈澍

2010 年 12 月

于香港半山



外资银行在中国 FOREIGN BANKS IN CHINA

目录

序言一 中国常驻世界贸易组织代表团公使衔参赞 黄任刚 / 1

序言二 原法国法兴银行中国区首席代表 普瓦耶 / 2

前言 与大象共舞 / 1

第一阶段 初试啼声 / 1

清朝末年至 1949 年新中国成立

第 1 章 开路先锋 / 2

汇丰：乱世佳缘 / 2

渣打：合并扩张 / 7

花旗：后来居上 / 9

第 2 章 香江风云 / 11

东亚：服务华商 / 12

恒生：错位竞争 / 12

危机：危险？机遇？ / 13

第 3 章 偏隅争雄 / 15

战火纷飞 / 15

惨淡经营 / 17

香港斗法 / 17

第二阶段 王者归来 / 23

改革开放至 21 世纪初

第 4 章 改革开放 / 24

北京来信 / 24

重装上阵 / 27

东亚：渐入佳境 / 27

汇丰：本土化经营 / 28

花旗：力争上游 / 30

人物志 汇丰庞约翰离任，一个时代的终结 / 32

中国入世 / 34

新机遇 新挑战 / 36

改革在即 / 36

多事之秋 / 37

第 5 章 中外联姻 / 39

汇丰：布局中国 / 39

小试牛刀：上海银行 / 39

重中之重：交通银行 / 41

专访 花旗集团亚太区首席执行官卓曦文 / 47

花旗：辗转反侧 / 48

初恋浦发银行 / 48

竞标建行败北 / 54

海外上市 / 58

建行打头阵 / 58

上市后反思 / 59

外资入股热浪 / 61

第 6 章 大战广发行 / 66

前世今生 / 66

外资新猎物 / 66

500 亿坏账 / 67

引资风云 / 70

央行暗示 / 70

平安初试 / 71

三国大战 / 72

坏账审计 / 72

首轮竞标 / 73

脱胎换骨 / 76

尘埃落定 / 81

上报中央 / 81

国有银行贱卖论 / 82

花旗出手 / 83

外资控股激辩 / 84

调整方案 / 85

最后的战役 / 87

专访 法国法兴银行中国区企业和投资银行部主管石斐 / 92

第三阶段 同舟共济 / 95

从现在到将来

第 7 章 扎根中国 / 96

北京号召 / 96

本地注册 / 98

专访 渣打银行（中国）有限公司行长林清德 / 100

更多开放 / 101

专访 原恒生银行中国区首席执行官符致京 / 102

专访 法国巴黎投资首席投资官 Christian Dargnat / 104

第 8 章 中产阶级在中国 / 106

富人多少 / 106

抢夺零售市场 / 108

业务转型 / 108

财富管理 / 109

专访 澳新银行中国区零售银行总监陈元慧 / 110

信用卡大战 / 111

年轻消费观 / 111

新利润增长点 / 113

人物志 招商银行行长马蔚华：推动中国银行业转型 / 115

第9章 多元化发展 / 118

投资银行联姻 / 118

瞄准本地券商 / 118

资本市场开放 / 119

瑞银携手北京证券 / 121

花旗联姻中原 / 122

专访 摩根大通大中华区收购兼并主管顾宏地 / 123

外资基金入华 / 124

汇丰试水基金 / 124

中外基金混战 / 125

银行入股保险 / 127

第10章 中国改变世界 / 130

危机源起美国 / 130

全球联合救市 / 135

各国央行出手 / 135

复苏路漫漫 / 137

专访 招商银行行长马蔚华 / 138

中国逆市出击 / 139

保卫银行股 / 139

心有余而力不足 / 142

中国主权基金 / 143

全国社保基金 / 143

外汇管理局 / 145

中投出师不利 / 147

主权基金隐忧 / 149

专访 中国投资有限责任公司首席风险官兼副总经理汪建熙 / 150