

跳脫框架與成見，貼近觀察中國市場

台資銀行問路 中國指引

黃勁堯
林耀章
合著

台資銀行必讀指引：

中國銀行業現狀

中國城市商業銀行發展軌跡及未來方向

台資銀行在中國發展的機會與策略

台資銀行分行選址參考

中國城市商業銀行評價方法

解讀中國相關法令、解釋



跳脫框架與成見，貼近觀察中國市場

台資銀行問路 中國指引

黃勁堯
林耀章
合著

台資銀行必讀指引：

中國銀行業現狀

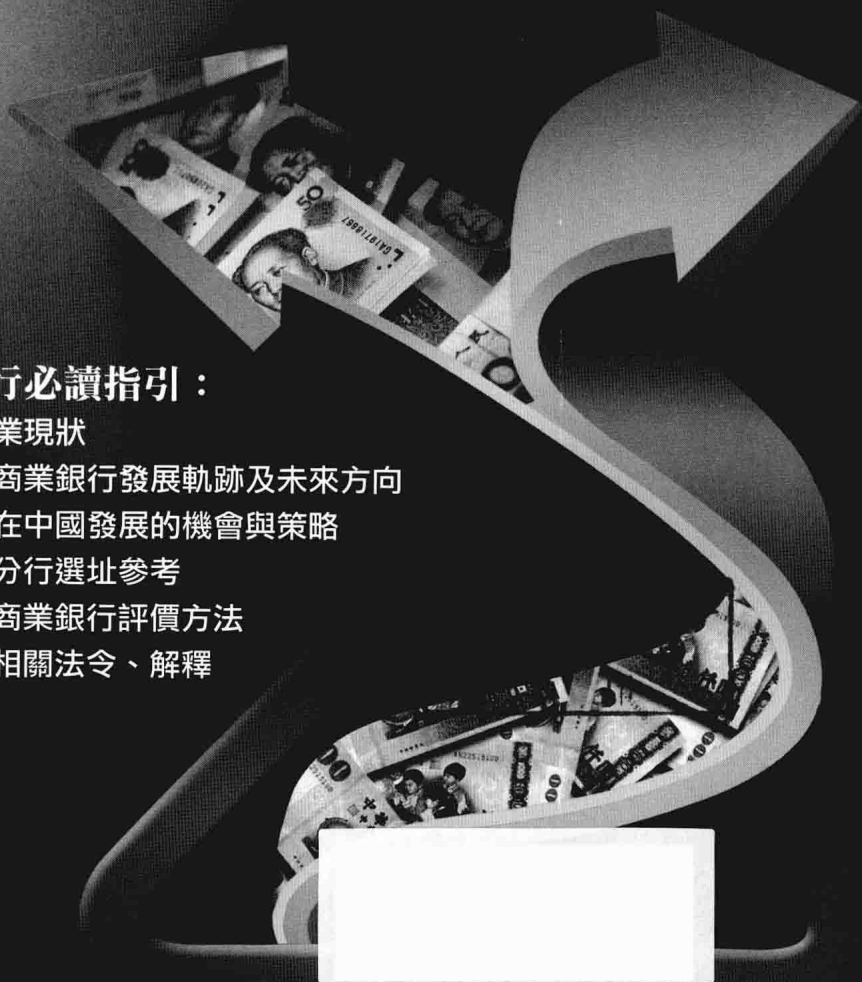
中國城市商業銀行發展軌跡及未來方向

台資銀行在中國發展的機會與策略

台資銀行分行選址參考

中國城市商業銀行評價方法

解讀中國相關法令、解釋



國家圖書館出版品預行編目資料

台資銀行問路中國指引

黃勁堯 林耀章 合著.

-- 初版.-- 臺北市 臺灣金融研訓院

2012.05 面：公分.-- (大陸金融系列, 8)

ISBN 978-986-5943-02-8 (平裝)

1. 銀行經營 2. 銀行管理
3. 中國

562.19

101008510

台資銀行問路 中國指引

著 者：黃勁堯、林耀章

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)33653562、563

印 刷：真硯印刷股份有限公司

初 版：2012 年 5 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-02-8 (平裝)

作者序

作者從事金融相關行業逾 20 年，其中大部分的時間都與台灣銀行業或銀行風險業務有關。自 2005 年起，我在臺灣金融研訓院的諸多風險管理課程中常常與銀行先進們分享我的專業認知中“銀行就是經營風險的專業機構”的觀念，在過去的幾十年裡，大部分的時間我們對銀行的風險大多定位在信用風險上，時至今日，無論是信用風險、市場風險、作業風險或其他相關金融業務風險都繁複的纏繞在銀行的日常業務中，也深刻影響著銀行業務的發展與風險後利潤 (RAROC)。由此可知，風險管理與業務成長是唇齒相依的，這也是為何此次我們結合風險與業務兩個領域的經驗老兵，嘔心瀝血將數十年來的心得集結成冊。

誠如之前所言，銀行既然是“管理風險的專業機構”，風險對銀行而言，應該“毋恃風險之不來、而恃吾有以待之”。之所以說了這麼多，筆者認為如果台資銀行認為前進中國是必然的，那麼，2012 年的中國市場或將是“最黑暗的一年，也是最光輝的一年”！因為，2012 年不單單是全球“金融危機”魔樂的歌未央，方興未艾的“歐債風暴”估計也將於今年一槌定音，尤有甚者，2012 年中國經濟“硬著陸”的疑慮、燙手山芋的地方債務“城投債”、隱藏信用擴充膨脹未爆彈的“銀信合作”、內蒙華東的中小企業大規模倒閉的資金流動性不足問題等等。

中國銀監會主席尚福林在於 2012 年 1 月 6 日至 7 日在北京舉行的“第四次中國全國金融工作會議”後部署的 2012 年銀監會重點工作中，第一條就是防控重點風險，守住風險底線。著力提高風險防範的針對性。高度重視潛在的信用風險和流動性風險，加強風

險防範的前瞻性。全面布控表外業務風險，減小風險的擴散性。

尚福林表示，2012 年，銀行業及其監管面臨的形勢是“四個更加”：

1. 經營環境更加複雜，
2. 競爭更加激烈，
3. 社會對銀行業服務的要求更加嚴格，
4. 監管任務更加艱巨

臺灣的銀行業者是否有足夠的能力與信心可以在此時“危機入市”，撿到便宜、跨出臺灣、創造超額利潤？2008 年金融危機時高盛、美林、德意志等歐美外資集團做到了，台資銀行做得到嗎？

本書作者提供 2 人在中國多年的工作經驗與博士研究結果，針對中國金融實務、監管機構的思路與中國銀行業生態作出詳細的介紹，並提出作者對全中國 268 家城市銀行的發展研究，試圖提供臺灣銀行業者從“評估自身經營能力”、“妥適的選址策略”以及如果將合併或入股地方銀行時對當地銀行的“評價模型”方法論。希望透過這些方法，讓國內的業者有另一種依循參考的模式。可以在“看似”遍地黃金、滿是商機的中國，真正見到便宜、賺到利潤！

黃勁堯 林耀章

2012.05

目 錄

1

緣起

- 第 1 節 前言 /2
- 第 2 節 本書之架構介紹 /4

2

中國銀行業之現狀

- 第 1 節 中國銀行業結構 /9
- 第 2 節 中國金融經濟重點摘要 /11
- 第 3 節 外資金融機構在中國之發展現狀 /20

3

中國城市商業銀行之研究

- 第 1 節 中國城市商業銀行發展的軌跡 /33
- 第 2 節 中國城市商業銀行的現狀分析 /48
- 第 3 節 中國城市商業銀行發展面臨的問題 /58
- 第 4 節 中國城市商業銀行未來發展方向－擴張經營 /66
- 第 5 節 中國城市商業銀行擴張經營所面臨的主要問題 /113



台資銀行在中國發展的機會與策略

第 1 節 台灣銀行業赴中國發展之 SWOT 分析 /121

第 2 節 兩岸銀行間的博弈分析 /128

第 3 節 台灣銀行業發展中國大陸之模式 /134

第 4 節 台灣銀行業發展中國大陸之業務策略 /142

第 5 節 中國大陸實地徵信要領 /146



台資銀行分行選址策略及城市商業銀行評價方法

第 1 節 分行選址策略探討 /153

第 2 節 中國城市商業銀行評價方法介紹 /160



中國相關法令、解釋、指引之介紹與解讀

第 1 節 《三個辦法－指引》的解讀與實務操作 /174

第 2 節 中國第四次全國金融工作會議重點及評析 /188

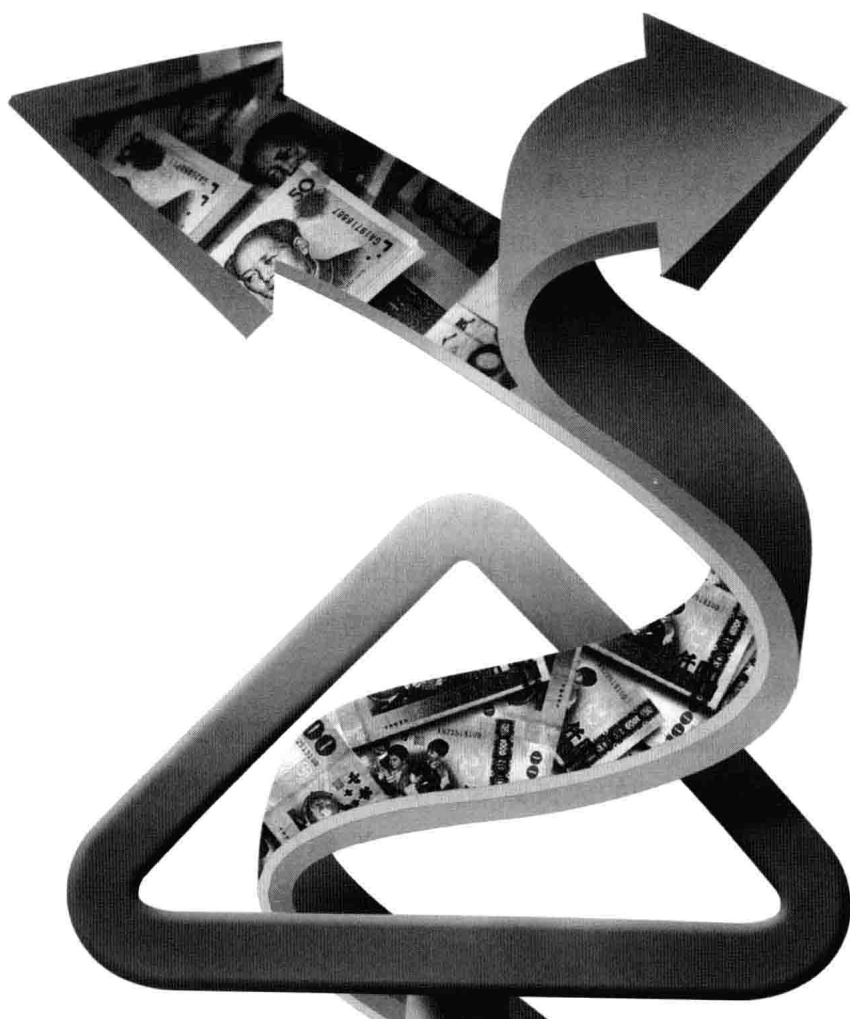


後記

2012 年中國銀行業趨勢與展望 /225

1

緣起



從 2004 年起，從台灣銀行業釋出的人力，保守估計超過 15 萬人。到了中國，赫然發現，許多過去在台灣服務的領導行專業人才早已經到了北京上海，台灣的专业金融人才碰面，大家笑稱在中國碰到台灣的金融頂尖人才比在台北容易多了...其中透露著什麼樣耐人尋味的訊息呢？

第1節 前言

2010 年的冬天，上海寒冽的冷風夾雜著雨雪狂掃著浦東外灘，兩個曾經任職台灣金融業而今一個在中國北京、一個在上海服務的銀行老兵，躲進咖啡廳裡尋求濃郁的 LAVAZZA 拿鐵能帶來一絲的溫暖與鄉愁的慰藉。抬頭環視浦東各家金融機構的大樓，再望向對岸浦西外灘輝麗的夜景，上海的發展（應該也是中國的發展）著實真令人驚嘆。

兩人的話題原本一直圍繞在家人、老婆、小孩，此時隔壁桌理著平頭的大叔，忽然放大音量對著手機拍胸脯掛保證地向電話的另一頭說：「明天銀行的貳仟萬貸放資金就會到位，我會請公司盡快划款到你的帳上。」

咖啡的香氣讓兩人深深吸了一口氣，話題就轉到了中國的機會。中國起來了，各項的成長數據讓全世界的資金與投資都往這裡靠攏，但真的是遍地黃金嗎？常常聽到 X 銀行到大陸某地參訪的消息、X 銀行跟大陸的 X 銀行簽署合作備忘錄、X 銀行可能參股

大陸 X 銀行。消息滿天飛，卻又不是空穴來風。兩個各自在銀行機構服務了近二十年的台灣人，決定合力出版一本可以為台灣銀行業西進中國參考的書。

台灣的企業到大陸發展應該已逾二十年，相對於金融業卻是近兩、三年才有更大幅的開放，相較於其他外資銀行，台資銀行並未加入早期到大陸發展的機會，到底是好是壞？是先進搶佔優勢還是後發先至避免多走彎路？我們會在本書中後面的相關章節中提供國內外銀行的相關資料以作為大家的參考。筆者在大陸的實際經驗中發現，台灣銀行業的優勢早已被中國大陸趕上，若真要挑出還有什麼優勢，大概只有台灣歷經了新銀行的開放及市場殺頭的競爭環境中，銀行員練就一身《以客為尊》的服務導向觀念以及內化的風險管理觀念，是大陸銀行尚無法跟上的。台灣把金融業視為經營風險的服務業，但大陸的金融從業人員尚未將《風險》與《服務》的觀念完全落實內化。

我們以自身在中國大陸的親身經驗，近距離的看這個市場，一個從輔導中國銀行在風險控管上與國際接軌的視角，另一個以切身在中國大陸實地從事業務推展的角度，期盼本書所提供的訊息與觀念，帶給台灣的金融同業一些方向。

第2節 本書之架構介紹

本書的第二章將從中國銀行業的現狀為切入點，經由中國銀行業的結構，讓讀者概括的瞭解中國銀行業發展的軌跡。並由中國金融經濟的重點摘要，讓大家從相關數據中瞭解中國銀行業的各項面貌。而外資銀行在中國已發展多年，經由外資金融機構在中國的發展現況，讀者可試著思考或摸索其發展的邏輯，是否有供參考之處。

第三章的部分在考慮台資銀行規模與特性的前提下，以中國城市商業銀行為主要的研究對象，先從城市商業銀行在中國經濟改革開放後的形成背景、成長軌跡，到城市商業銀行的發展現狀、其所面臨的問題中，筆者認為城市商業銀行以《擴張經營》為未來發展方向與台資銀行的戰略發展最為相近。

而其擴張經營的各種選項中均將面臨相關待克服的問題，筆者相信這正是台灣銀行業在中國的發展機會，也就是說台資銀行問路中國的機會，應可以城市商業銀行在中國發展的藍圖為架構，從城市商業銀行的角度為起點，融入當地的各項思考邏輯，形成最適合自己的發展策略。

第四章將談到台資銀行在中國發展之機會與策略，從外資（台資、港資、新資、歐美）銀行目前投資中國的模式與現狀，並以台資銀行在中國發展的 SWOT 及博奕分析，提出台資銀行在中國的發展方向。

第五章則探討台資銀行在中國分行的選址策略，筆者相信現階段台資銀行的分行選址參考因素多僅以《台商聚落》為主要考量，以長遠經營的角度而言是遠遠不夠的。但台商在中國的投資其實一直跟著大陸的改革開放腳步，眾所皆知地大陸是個計畫型經濟體制，中國領導階層對整個國家發展是相當有計畫的按步驟執行。所以台商在中國的佈局未來將更貼近中國的政策，台資銀行的步伐其實應該看得更遠、更廣，本章將提供另外 16 個選址參考因素，從整體中國的各項發展變量中，以較科學的方法並佐以實際狀況，提供台資銀行在選址上的其他考量因素。

筆者在本書內容將一再的提醒台資銀行若要參股陸資銀行時，較適合的對象應該限定在《城市商業銀行》，故第五章亦加入參股城市商業銀行的相關評價方法。

本書最終部分將介紹中國銀行業之相關監管機構，並提供相關法令實例供讀者參考。

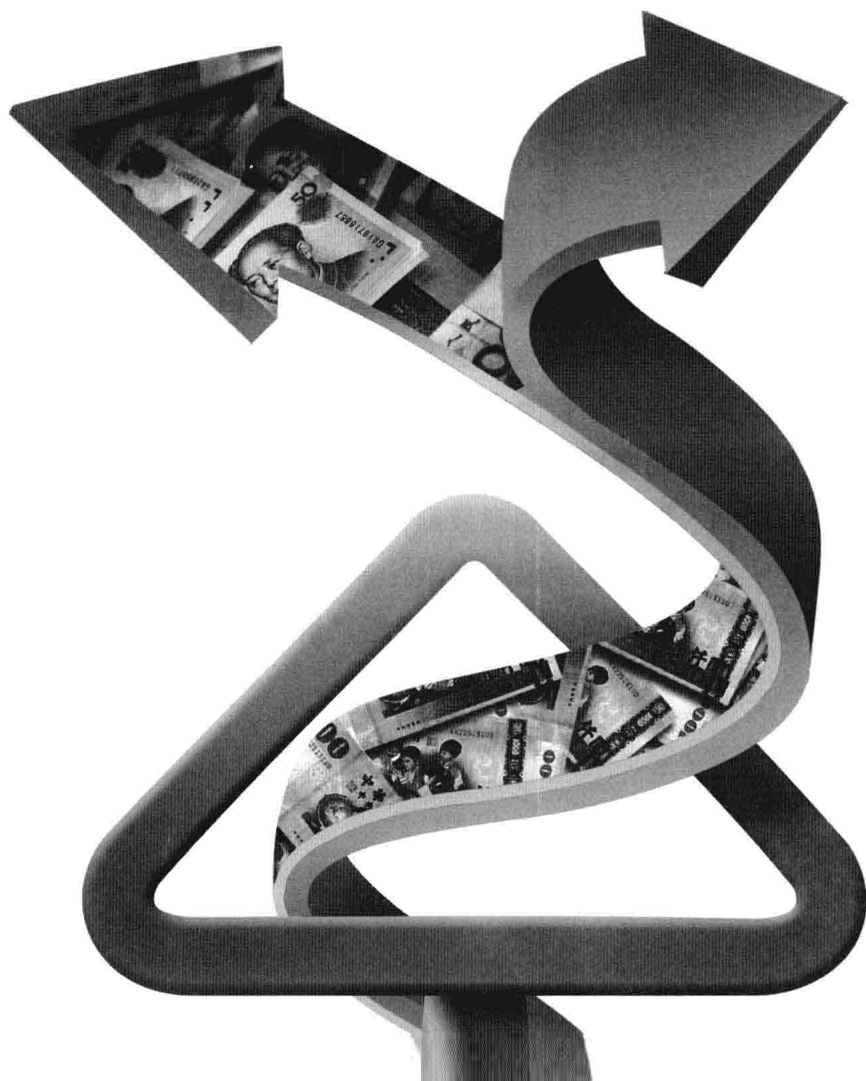
依然記得剛到上海的第一個冬天，我沿著黃浦江慢跑，身體還不太能適應在攝氏五度的天氣下運動，吸進的空氣總讓我淒涼無比。一群台灣來的金融人員聚在一起喝著從台灣帶來的高山烏龍茶，我茫然的望著黃浦江，憂鬱的抽著菸。一位在中國多年的金融前輩看出我的鬱悶，卻也知道這是初到異鄉工作者的普遍現象，他只淡淡的指著《小區》的櫻花，問我是否注意到它們的存在。（大陸所稱的小區就是我們俗稱所居住的社區）

『來到這個不熟悉的地方，如果無法融入這裡的風土民情、文化習慣，將永遠只有霧裡看花甚至格格不入。當你開始懂得駐足欣賞這裡的一切，如同你在台灣忙碌一天工作後，即便是疲憊不堪的在敦化北路上等公車，仍能平靜的欣賞行道樹的優雅變化，那時的

你才有辦法真正逐步的了解中國。』這位到現在還讓我敬佩不已的前輩睿智的告訴我這個菜鳥。

所以請跳脫原有的框架與成見，忘記台灣一些文章或媒體告訴你的”台灣優勢”與”劣勢”，改變態度並以極具彈性的角度看待這個市場，請謙卑的貼近觀察這個市場，如果你我都逃避不開的話。

中國銀行業之現狀



從 2007 年起，經過了全球金融海嘯，事隔 3 年，上海指數並未從 2007 年的 6,124 回到來，到目前為止連當時的一半 3 千點都難以超越，尤其中國的銀行股，始終欲振乏力，以中國工商銀行為例，2009 年獲利高達 1,278 億人民幣，是全球最賺錢的銀行，但是，每股只分配 0.17 人民幣，現金殖利率與公債差不多！這又是為什麼呢？

2000 年中國金融體系不良資產高達 30%，時至今日，中國的金融放款規模是十年前的十倍，我們如何去推算，現在中國銀行業的實際壞帳為多少？這是一個令國際所有金融體系都好奇且不願去想的問題！

隨著金融體制改革的不斷深化，中國銀行業經過 20 多年的發展，已初步形成了多元化、開放競爭、向現代商業銀行轉變的基本格局，呈現出以國有商業銀行為主體、新興股份制商業銀行為新的增長點、地方性城市商業銀行、城市信用合作社、農村信用社及外資銀行並存的局面，期望為中國商業銀行的進一步改革和發展奠定了堅實的基礎。本章將僅就中國本身銀行業的結構、各項金融經濟重點與外資銀行在中國的發展，讓讀者能了解到中國銀行業的現狀。

第1節 中國銀行業結構

一、中國金融層級概分

1. 全國性金融重鎮：環渤海：北京、長三角：上海、珠三角：深圳
2. 重點區域金融中心：廣州、杭州、南京、寧波、天津、大連
3. 二線區域金融區域：廈門、福州、昆明、重慶、成都、西安、長沙、鄭州、濟南、青島、武漢、瀋陽、長春、哈爾濱

二、中國銀行一般分類

中國因為幅員廣大，且各地方需求各自不同，所以其大小規模差距甚大，功能也多所不同，其中，尤其以《城市商業銀行》的差距最大，如北京銀行其業務能力與資本規模已經幾乎可比擬較後段的《全國股份制銀行》，相反地，一些所謂《城市銀行》則是藉由中國近期對農村信用合作社升格的開放改制而來的，一切的制度流程與規模均非我們一般理解的《銀行》。下面即為中國銀行業之大概的分類：

1. 政策性銀行：中國進出口銀行、中國國家開發銀行、中國農業發展銀行
2. 四大國有銀行：中國銀行、中國農業銀行、中國工商銀行、中國建設銀行

3. 全國股份制銀行：上海交通銀行、中國光大銀行、中國招商銀行、上海浦發銀行、中國民生銀行、中國華夏銀行、中國興業銀行、深圳發展銀行、廣東發展銀行、中信實業銀行、恒豐銀行、浙商銀行、徽商銀行
4. 城市商業銀行：北京銀行、天津銀行、南京銀行、寧波銀行、東莞銀行、寧夏銀行、山東日照銀行、包商銀行、成都商業銀行、蘇州銀行、大連銀行
5. 農村金融機構：包括各地的新設村鎮銀行、農村商業銀行、農村信用合作社等
6. 其他融資管道：包括各類的融資公司如信託公司、租賃公司、小額信貸公司、融資性擔保公司及消費金融公司等

中國銀行業在整個金融體系中佔據了支配性的地位

一個國家的金融體系是由各種類型的金融機構組成的，此類機構作為這個體系的基本構成元素，有機地分佈於經濟生活的各個層次中，在資金借貸和資金流通的領域中發揮著關鍵作用。銀行作為一種間接融資領域中的金融機構，通過各種負債業務活動來匯聚資金，然後再通過各種資產業務活動將之導向社會各行業，達到了調節資金餘缺，促成金融交易的媒介作用。而直接融資領域中的證券企業、證券經紀人以及證券交易所等則能為籌資者和投資者牽線搭橋，提高雙方的交易效率。在經歷了 20 多年的改革開放歷程後，中國金融體系目前的基本格局可以歸納為以中國人民銀行為領導，四大國有商業銀行四足鼎立，各類股份制銀行及多種金融機構並存的格局。而銀行無疑佔據了整個國家金融資源的支配性地位。