

The Impacts of Foreign Banks' Management Model on Their
Degree of Localization and Operating Efficiency in China

by

Minjie Sun

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2016 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Co-Chair

Jun Qian, Co-Chair

Ker-Wei Pei

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2016

外资银行管理模式对本土化战略有效实现

及经营效率的影响

作者：孙敏杰

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2016 年 3 月批准：

沈伟，联席主席
钱军，联席主席
贝克伟

亚利桑那州立大学

二零一六年五月

ABSTRACT

This thesis aims to investigate the impacts of foreign banks' management model on their degree of localization and operating efficiency. I decompose their management model into five major factors, including two formative factors and three reflective factors. The two formative factors are (1) strategic orientation and (2) target customers, and the three reflective factors are (1) top management team composition, (2) organizational structure, and (3) managerial authority and incentives. I propose that the formative factors influence foreign banks' degree of localization, as demonstrated by the reflective factors, which subsequently influence foreign banks' operating efficiency in China.

To test the above proposition, I conduct the empirical analysis in three steps. In the first step, I investigate foreign banks' management model by surveying 13 major foreign banks locally incorporated in Mainland China. The results suggest that these 13 foreign banks can be categorized into three distinct groups based on their management model: intergrators, customer-followers, and parent-followers. The results also indicate that intergrators have the highest level of localization while parent-followers have the lowest level of localization.

In the second step, I conduct DEA (Data Envelope Analysis) and CAMEL (Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity Analysis) to assess the operating efficiency of these 13 foreign banks. The assessment is conducted in two ways: 1) the inter-group comparison between foreign banks and local Chinese banks; 2) the

intra-group comparison between the three distinct groups of foreign banks identified in the first step. The results indicates that the principal factor driving the operating efficiency of both local Chinese banks and foreign banks is the comprehensive technical efficiency, which includes both the quality of management and the quality of technical elements. I also find the uptrend of technical efficiency of the integrators is more stable than that of the other two groups of foreign banks.

Finally, I integrate the results from step one and step two to assess the relevance between foreign banks' localization level and operating efficiency. I find that foreign banks that score higher in localization tend to have a higher level of operating efficiency. Although this finding is not conclusive about the causal relationship between localization and operating efficiency, it nevertheless suggests that the management model of the higher performing integrators can serve as references for the other foreign banks attempting to enhance their localization and operating efficiency. I also discuss the future trends of development in the banking industry in China and what foreign banks can learn from local Chinese banks to improve their market positions.

摘要

本文研究的主题为外资银行管理模式对本土化战略有效实现及经营效率的影响，其着眼点在于银行的管理模式如何在经营过程中产生影响，使得战略执行更加有效并且能让投入更加有效转化为产出。本文将外资银行管理模式分解为几个主要因子来研究，其中包含两个影响因子：1)战略导向；2)业务特征及目标客户；以及三个构成因子：1)公司治理及人员结构；2)组织架构及汇报路线；3)业务权限及激励机制。

首先，本文通过调查问卷的方式对 13 家在华主要外资法人银行进行“外资银行本土化程度调研”，依据外资法人银行在国内的战略导向将样本行大致分为三类：1)全面发展型银行；2)母行跟随型银行；3)客户跟随型银行。同时根据调研结果，对每个样本银行的本土化战略实现程度进行评分和排名。分类综合排名依次是全面发展类、客户跟随类、母行跟随类。

其次，本文分别用 DEA(数据包络分析法)及 CAMEL(骆驼评级体系)两种方法分析 13 家外资法人银行综合经营效率，其中包括两个分析角度：1)外资银行与中资银行经营效率的组间比较；2)三类不同战略导向的外资银行经营效率的组内比较。通过上述两种实证分析发现：1)中、外资银行差异主要在于技术效率，其中规模效率相差较小，而外资银行纯技术效率远低于中资银行；2)全面发展型外资银行技术效率向上趋势相较另外两类外资银行更加稳定。通过分析初步得出结论：反映管理模式、技术要素水平的技术效率应该是影响中、外资银行之间以及外资银行之间经营效率差异的主要因素。

最后，本文综合“外资银行本土化程度调研”、DEA 及 CAMEL 分析的评分结果，寻找本土化实现程度与经营效率的相关性。此外，在调研问卷分析中，将各家银行每题评分对

应至相应的题目选项，即可以直观反映各家银行在管理模式各因子中的具体表现。因此，从本土化评分、DEA 和 CAMEL 三个角度综合评价结果中选择出表现较优秀的外资银行，再总结出管理模式的优点，可以为其他外资银行提升本土化程度及提高经营效率提供参考价值。

致谢

本人在外资银行服务二十余载，更有幸经历了中国银行业的巨大变革与发展，作为一名金融从业者，我一直都有一份拳拳之心，希望将多年的职业经历与行业理论相结合，更深入系统地探究外资银行的成长路径以及面临的发展困境。因此，感谢上海高级金融学院与美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院推出的全球金融工商管理博士这个培养计划给我提供了重返校园、潜心研究的环境和机会。

前年 4 月论文开题时，我壮志满满，恨不能将二十多年的行业心得全部诉诸笔端，却因理论知识不足、研究范围过于宽泛，导致阐述混乱且始终无法聚焦于研究核心。但有幸于我的三位导师：沈伟教授、钱军教授和贝克伟教授及时指点，让我豁然开朗。本论文从选题到完成，每一步都是在导师的悉心指导下完成的，倾注了导师大量的心血，导师的指导与教诲终生难忘，导师们国际化的视野，前沿而精髓的学术造诣，严谨勤奋的治学风格不仅让我获益匪浅，更是心生敬佩。感谢沈教授始终耐心倾听我的研究内容，用自己前沿的理论和丰富的行业经验帮助我不断优化调整研究思路和模型；感谢钱教授和贝教授，你们精深的理解、独到的灼见都给我留下了巨大的财富，使我在论文撰写中深受启发。我得以在菁菁校园，受教于多位德高鸿儒，虽然时间短暂，却是真正体会到“学高为师、身正为范”的真谛。

此外，也想借此机会感谢我的各位同学，在这 3 年中，我们互相学习，取彼之长，补己之短，沐浴在这样的氛围之中，犹入芝兰之室，暖意沁润全身。更感念于与这些优秀的同学们把酒言欢、慷慨激昂、胸怀世界、放眼未来。学习时间虽然短暂，但同窗之谊必将长存永续。衷心祝愿给予我帮助的老师同学们幸福、安康！

目录

	页码
表格目录	xii
图形目录	xv
章节	
一、绪论	1
1.1 论文选题的背景及意义	1
1.1.1 论文选题的背景	1
1.1.2 论文选题的意义	2
1.2 论文研究对象、目标及方法	3
1.2.1 研究对象	3
1.2.2 研究目标	3
1.2.3 研究方法	4
1.3 论文的研究流程及结构安排	6
1.3.1 具体研究流程	6
1.3.2 论文结构安排	6
1.4 论文的创新点	7
二、文献综述与理论模型	9
2.1 商业银行效率研究理论综述	9
2.1.1 商业银行的微观效率方面	9
2.1.2 商业银行效率研究总结	14

章节	页码
2.2 跨国公司本土化战略研究理论综述	15
2.2.1 本土化的内容	15
2.2.2 全球本土化:思考全球化，行动本土化	16
2.2.3 本土化战略与绩效的关系	17
2.3 战略导向对本土化战略实现程度与经营效率影响的理论模型	18
三、 外资银行在华发展概况	21
3.1 外资银行的定义及形式.....	21
3.2 外资银行的增长路径	22
3.2.1 内生增长路径	22
3.2.2 外生增长路径	23
3.3 外资银行在我国的发展历程.....	25
3.3.1 稳步进入阶段（1979-1997）	25
3.3.2 发展放缓阶段（1998-2001）	26
3.3.3 加速发展阶段（2002-2007）	26
3.3.4 徘徊发展阶段（2007 至今）	26
3.4 在华外资银行发展现状及特征	27
3.4.1 在华外资银行发展现状	27
3.4.2 在华外资银行经营特点	29
3.4.3 外资法人银行发展现状	30

章节	页码
3.4.4 在华外资银行经营的优势与劣势	32
3.4.5 在华外资银行战略导向的主要差异化特征	35
四、 外资银行管理模式分析	36
4.1 外资银行管理模式因子分解	36
4.1.1 战略导向	37
4.1.2 业务特征及目标客户	40
4.1.3 公司治理及人员结构	40
4.1.4 组织架构及汇报路线	42
4.1.5 业务权限及激励机制	49
4.2 本章总结	50
五、 在华外资银行战略导向及本土化程度分析	52
5.1 外资银行在华的本土化战略	52
5.2 在华外资银行战略导向分类及本土化实现程度调查研究	53
5.2.1 问卷设计	53
5.2.2 问卷综合评分结果分析	58
5.2.3 管理模式影响因子部分分析	64
5.2.4 管理模式构成因子部分分析	72
5.3 本章总结	87
六、 中、外资银行经营效率的研究	92

章节	页码
6.1 外资银行母公司影响境内子公司经营效率的路径	92
6.2 商业银行经营效率测度——数据包络分析法（DEA）	95
6.2.1 效率测度方法选择	95
6.2.2 商业银行经营效率实证分析	98
6.3 商业银行财务分析（CAMEL Ratio）	112
6.3.1 资本（Capital adequacy）	112
6.3.2 资产质量（Asset quality）	117
6.3.3 管理（Management efficiency）	123
6.3.4 盈利（Earnings）	137
6.3.5 流动性（Liquidity）	148
6.4 外资银行经营效率实证分析总结	156
6.4.1 DEA 技术效率趋势	156
6.4.3 DEA 及 CAMEL 综合表现总结	163
6.5 本土化调研评分与经营效率实证分析对比	164
七、中国银行业发展展望及对外资银行的启示	166
7.1 中国银行业发展展望	166
7.1.1 盈利模式转变	166
7.1.2 综合化经营及大资管	167
7.1.3 轻资产、高效率	167

章节	页码
7.1.4 国际化趋势	167
7.1.5 风控管理精细化	168
7.1.6 互联网思维	168
7.2 外资银行经营及发展启示和建议	170
7.2.1 提升资产管理能力，快速适应负债端新变化	170
7.2.2 轻资本运营需要提升资产端的经营能力	177
7.2.3 探索综合经营，打造综合服务平台，优化收入结构	183
7.2.4 互联网时代，通过技术革新提升经营效率	186
7.2.5 优化管理模式提升经营效率	188
7.3 促进外资银行发展的政策建议	194
7.3.1 管理政策方面的建议	194
7.3.2 金融改革及监管政策方面的建议	195
7.3.3 外资银行业务准入方面的建议	198
八、 总结与展望	200
8.1 论文的结论	200
8.2 论文的不足	201
8.3 论文的进一步展望	202
注释	202
附录	

章节	页码
A. 第一章绪论附件	206
B. 第三章外资银行在华发展概况附件	210
C. 第五章在华外资银行本土化战略研究附件	214
D. 第八章中国银行业发展展望及对外资银行的启示附件	223

表格目录

表格	页码
1 非参数法与参数法对比	12
2 在华外资银行业机构情况	28
3 调查问卷发放与回收情况	53
4 监管受访人情况	54
5 问卷构成与权重	56
6 评分制	57
7 “12 分制”的重要题目	57
8 分值与选项的对应关系	58
9 13 家银行本土化程度评分总排名	59
10 监管受访人员评分和银行受访人员评分	61
11 监管受访人员评分和银行受访人员评分的差异分布区间图	62
12 调查问卷五个部分离散程度	63
13 调查问卷第一部分总分排名	64
14 战略特征总结	67
15 调查问卷第二部分总分排名	68
16 调查问卷第三部分总分排名	72
17 调查问卷第四部分总分排名	77
18 调查问卷第五部分总分排名	82

表格	页码
19 业务权限总结	86
20 审批权限总结	86
21 2008-2013 年投入和产出变量的描述统计（平均值）	100
22 2013 年 29 家中资银行与外资银行效率	101
23 2008-2013 年全部样本银行技术效率趋势	102
24 2008-2013 年全部样本银行的平均效率	106
25 2008-2013 年中资银行与外资银行的平均效率	106
26 外资银行历年资本充足率（2008-2013）	115
27 中资银行历年资本充足率（2008-2013）	116
28 外资银行资本情况	117
29 外资银行历年不良率情况（2008-2013）	119
30 中资银行历年不良率情况（2008-2013）	120
31 外资银行历年拨备覆盖率情况（2008-2013）	122
32 中资银行历年拨备覆盖率情况（2008-2013）	123
33 外资银行历年成本收入比情况（2008-2013）	125
34 中资银行历年成本收入比情况（2008-2013）	126
35 外资银行历年中间业务收入占比情况（2008-2013）	133
36 中资银行历年中间业务收入占比情况（2008-2013）	134
37 外资银行历年 ROA 情况（2008-2013）	139

表格	页码
38 中资银行历年 ROA 情况（2008-2013）	140
39 外资银行历年 ROE 情况（2008-2013）	143
40 中资银行历年 ROE 情况（2008-2013）	144
41 外资银行历年净息差情况（2008-2013）	147
42 中资银行历年净息差情况（2008-2013）	148
43 外资银行历年流动性比例情况（2008-2013）	151
44 中资银行历年流动性比例情况（2008-2013）	152
45 外资银行历年贷存比情况（2008-2013）	155
46 中资银行历年贷存比情况（2008-2013）	156
47 总排名	164
48 市场上的主要类 MMDA 产品举例	172
49 中外资银行理财产品对比	174
50 中外资银行参与资产证券化的现状	180

图形目录

图	页码
1 研究流程	6
2 外资银行管理模式因子分解图	19
3 外资银行管理模式影响本土化程度及经营效率图	20
4 跨文化管理的内容	39
5 事业部式组织结构	43
6 矩阵式组织结构	45
7 本土化战略的部分体现	52
8 银行受访人情况	55
9 13家银行本土化程度综合排名分布	60
10 调查问卷第一部分排名分布	65
11 调查问卷第一部分题目分析	66
12 调查问卷第二部分排名分布	69
13 调查问卷第二部分题目分析	70
14 调查问卷第三部分排名分布	73
15 调查问卷第三部分题目分析	74
16 调查问卷第四部分排名分布	78
17 调查问卷第四部分题目分析	79
18 调查问卷第五部分排名分布	83

图	页码
19 调查问卷第五部分题目分析	84
20 2008-2013 年中资银行技术效率走势	103
21 2008-2010、2011-2013 年中资银行平均技术效率走势	104
22 2008-2013 年外资银行技术效率走势	104
23 2008-2010、2011-2013 年外资银行平均技术效率走势	105
24 2008-2013 年中外资行技术效率变化趋势	107
25 2008-2013 年中外资行纯技术效率变化趋势	107
26 2008-2013 年中外资行规模效率变化趋势	108
27 2008-2013 年六类银行技术效率变化趋势	109
28 2008-2013 年六类银行纯技术效率变化趋势	109
29 2008-2013 年六类银行规模效率变化趋势	110
30 中外资银行资本充足率趋势（2008-2013）	114
31 中外资银行不良贷款率趋势（2008-2013）	118
32 中外资银行拨备覆盖率趋势（2008-2013）	121
33 中外资银行成本收入比趋势（2008-2013）	124
34 中外资银行资产费用率趋势（2008-2013）	128
35 中外资银行资产减值损失/转回趋势（2008-2013）	129
36 中外资银行拨贷比趋势（2008-2013）	129
37 中外资银行中间业务收入平均占比趋势（2008-2013）	130

图	页码
38 2013 年中外资银行中间业务收入构成情况	132
39 渣打银行中间业务收入构成及走势	135
40 法巴银行中间业务收入构成及走势	135
41 工商银行中间业务收入构成及走势	136
42 民生银行中间业务收入构成及走势	137
43 中外资银行总资产收益率趋势（2008-2013）	138
44 中外资银行净资产收益率趋势（2008-2013）	142
45 中外资银行净息差趋势（2008-2013）	146
46 中外资银行流动性比例趋势（2008-2013）	150
47 中外资银行贷存比趋势（2008-2013）	154
48 2008-2013 年 13 家外资样本行平均技术效率趋势	157
49 2008-2010、2011-2013 年 13 家外资样本行平均技术效率趋势	158
50 2008-2013 年三种类型外资银行平均技术效率趋势	159
51 2008-2013 年全能发展型外资银行技术效率趋势	159
52 2008-2013 年母行跟随型与客户跟随型外资银行技术效率趋势	160
53 2008-2013 年 13 家样本外资银行 CAMEL 综合排名趋势	161
54 2008-2010、2011-2013 年 13 家样本外资银行平均 CAMEL 综合排名趋势	161
55 2008-2013 年三类外资银行 CAMEL 综合排名趋势	162
56 2008-2013 年全面发展型外资银行 CAMEL 综合排名趋势	162

图	页码
57 2008-2013 年母行跟随型与客户跟随型外资银行 CAMEL 综合排名趋势.....	163
58 银行存款利率市场化	171
59 2014 年各类银行发行理财产品的收益类型分布与理财资产配置	175
60 一般均衡定价表.....	183
61 上市银行混业牌照获得情况一览.....	185

一、绪论

中国银行业 1980 年开始对外开放至今已超过 35 年，外资银行法人化改制 2007 年启动以来也已接近 10 年。期间中资银行破茧成蝶，呈现前所未有的创新活力和发展速度。外资银行不仅整体上盈利能力、市场份额大大落后中资银行，不同外资银行的表现也出现较大差异。

管理模式是影响外资银行本土化战略有效实现及经营效率最重要的因素。本文通过理论论证、问卷调研、实证分析的方式，分析中外资银行之间和外资银行之间的差异，讨论总结表现较好的外资银行管理模式，为外资银行发展提供参考。

1.1 论文选题的背景及意义

1.1.1 论文选题的背景

中国银行业逐步开放的过程也是中外资银行不断博弈、竞合的过程，这期间当中资银行经历体制改革的阵痛时，外资银行在摸索前行形成一股新的竞争力量；当中资银行甩脱历史包袱破茧成蝶时，外资银行却因金融危机波及而踟躅前行。而 2007 年外资银行允许成立境内法人银行享受国民待遇时，原本意味着外资与中资银行在公平竞争的市场环境下站在了同一起跑线，这时的中资银行却已羽翼丰满，并以前所未有的创新活力和发展速度在睥睨其外资对手。具体表现在相同的市场环境下，外资银行市场份额逐年下降，平均盈利能力大大落后于中资银行平均水平，而不同外资银行之间盈利能力也差异较大（具体请见附图 1-1、附图 1-2、附表 1-1、附表 1-2）。

原本希望随着外资银行在国内设立法人银行后，更加深入参与到行业竞争并成为中国金融体系不可或缺的一部分，但外资银行表现却差强人意是值得关注和研究的现象。此外，

目前我国关于外资银行的研究内容多是为了与中资银行比较，为中资银行经营发展提供参考，选取的外资银行也仅限于一些国际银行集团（比如：汇丰、花旗、德意志等），基本没有关注中国境内经营的外资银行经营效率的研究文献。因此，本文将把研究对象聚焦于中国境内经营的外资法人银行，希望研究外资银行管理模式对本土化战略有效实现及经营效率的影响。

1.1.2 论文选题的意义

本文希望运用理论论证、问卷调研、实证分析的方式，目标是讨论最有利于外资银行实现本土化战略及提升经营效率的管理模式的表现因素，相信本文对在华外资法人银行的经营发展及未来计划在华设立法人机构的外资银行具有很强的参考意义，对跨国银行管理理论的丰富发展有着一定的意义。

由于外资银行的管理模式、经营战略具有较强的实践基础，且外资银行拥有良好的公司治理结构、严密的内控制度和丰富的风险管理经验，在跨境业务、中间业务及争夺优质客户和人才方面也必然会给中资银行造成一定压力，以一个潜在市场机会最大的发展中国家作为案例背景，研究外资银行表现的差异及本土化情况，无疑对跨国银行理论和转型经济学是一项重大贡献。

本文将研究视角置于商业银行当前所面临的内外部环境所发生的深刻变革，包括：公司治理结构及人员结构、汇报路线及授权方式、风险管理模式等内部因素；及利率市场化、人民币国际化、金融脱媒、大资管形势下的综合化经营、互联网金融蓬勃发展等外部环境因素。从战略导向、业务经营角度分析外资银行通过哪些具体方式优化管理模式从而提升经营效率，以面对新挑战、适应新环境，对整个银行业的发展都具备前瞻性的参考意义。

本文致力于将经典的管理理论转变为可操作的管理实施方案，立足实际，提出切实可行的策略和实施路径。因此，在论文撰写的准备期间，主要采用大量的内部战略规划讨论内容、监管机关监管意见书、外部审计报告、外部专业咨询公司意见、以及市场同业的信息和数据收集等方式深入了解银行业状况，利用各种途径了解及研究外部环境特征和竞争对手情况，从而归并整理了本论文需要的基本资料。而在本论文撰写的收尾阶段，文中提到的某些政策建议已经部分被成功采纳，而有些战略建议正在部分外资法人银行中实施，这就进一步说明了本文具备较强的实操意义。

1.2 论文研究对象、目标及方法

1.2.1 研究对象

基于东道国视角的概念，外资银行一般有狭义和广义之分。狭义的外资银行是指在某一国家或地区设立的具有法人资格的外国资本的银行。广义的外资银行则是指对外国银行设立在东道国境内的从事银行业务的各种组织形式的通称，包括（但不限于）狭义的外资银行、外国银行分行、合资银行等。本文的研究对象主要指狭义的外资银行，即外资法人银行（也称为境内子行）。此外，由于国内金融业实行分业经营，国内银行也是以利差收入为主的商业银行组织形式，在相同的经营环境下，选择以传统商业银行业务经营模式特征的外资法人银行作为研究对象也更具代表性和参考意义。

1.2.2 研究目标

本文是在认同外资银行管理模式是影响本土化战略有效实现及经营效率最重要因素的前提下，通过“本土化战略实现程度”及“经营效率”两个角度的测评，来评价 13 家样本外资银行的表现。本土化战略实现程度由《外资银行本土化情况调查问卷》调研评分方式来测

评。经营效率由 DEA 及 CAMEL 的实证分析方式来测评。通过上述两个角度的测评，找出本土化战略实现程度与经营效率的关联性，以佐证外资银行的战略导向决定其本土化实现程度，进而影响其经营效率的理论模型。同时，依据两方面均表现较好的外资银行，总结其特征为其他银行优化管理模式提供参考。

通过调研评分及经营效率的实证研究：证明中、外资银行之间（组间）及外资银行之间（组内）经营效率产生差异的主要原因是纯技术效率（管理水平、技术要素等方面）的差异；外资银行之间（组内）经营效率产生差异除了管理水平外还与战略导向差异造成本土化战略实现程度相关，而本土化实现程度主要体现在管理模式的三个方面：公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制。具体研究问题包括：

- 一、 在管理模式方面，本土化程度较高且技术效率较高的外资银行对于其他外资银行提升经营效率有哪些方面值得借鉴参考？
- 二、 外资银行如何通过优化管理模式提升本土化水平及经营效率？

1.2.3 研究方法

一、 样本选择：

由于只能获得从 2007 年外资银行在国内法人化改制之后较为完备的外资银行经营数据，且获取所有样本外资银行较为完备的最新数据也有一定难度，因此采集样本均为 2008 到 2013 年数据。

一方面由于国内经营规模较大的外资银行都是以商业银行业务为特征；另一方面由于国内银行业实行为分业经营，16 家已上市的样本中资银行收入来源也主要依赖于商业

银行业务的利息收入，为了确保样本类别的相似性，因此外资银行样本也只选择了以商业银行业务为主、资产规模排名较前的外资银行。

由于国内外资法人银行从机构数量、资产规模、盈利能力都占有全部外资银行的绝大部分比重，为使样本更具代表性，且外资法人银行数据较易获取，因此，13家样本外资银行均为外资法人银行。

由于外资法人银行缺少公开数据，限于样本数据可得性，只能选择13家数据较为完整的外资法人银行作为研究对象。

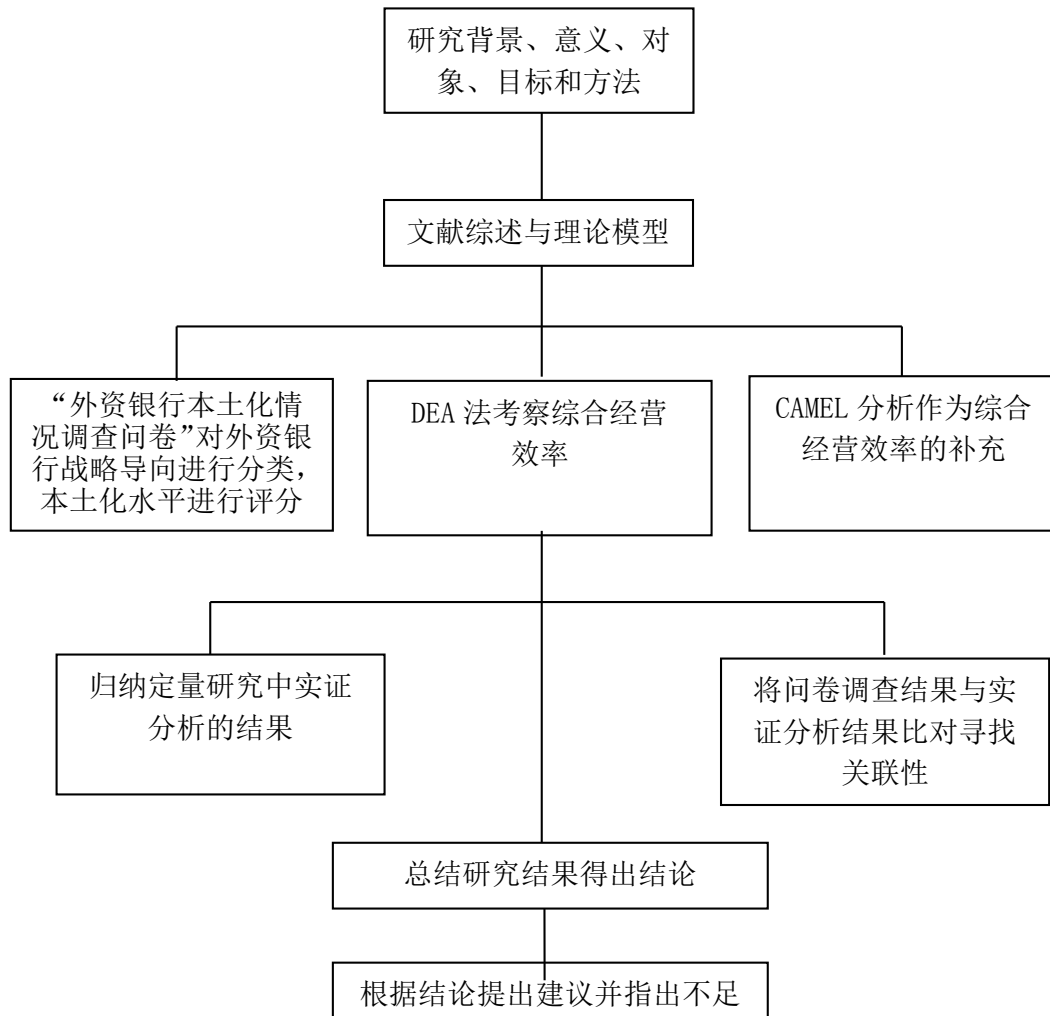
二、 主要研究方法有问卷调研及访谈与定量分析：

1. 对于外资银行战略导向分类及本土化战略有效实现的评价将采用调研访谈方式：设计《外资银行本土化情况调查问卷》，问卷内容围绕管理模式五个主要因子（战略导向、业务特征及目标客户、公司治理及人员架构、组织架构及汇报路线、业务权限及激励机制），根据调研结果对外资银行战略导向进行分类并进行本土化程度评分。
13家外资样本银行每家选择两名高级管理人员（或一名高级管理人员及一名中层管理人员）作为调研对象，重要的是邀请了三名监管机构权威人士作为调研对象。
2. 定量分析主要运用了评价银行效率较为常用的DEA数据包络分析法及监管机构对银行评价时常用的CAMEL评级法。DEA法中参照中介法的原则选择员工费用和期初权益作为投入变量，客户存款、贷款和利润总额作为产出变量，对样本银行的技术效率进行实证分析。CAMEL分析法，在风险管理、成长性等方面对DEA法的综合经营效率进行补充。

1.3 论文的研究流程及结构安排

1.3.1 具体研究流程

图 1 研究流程



1.3.2 论文结构安排

前两章是论文的第一部分。其中，第一章是绪论，描述现象并提出问题，指出论文研究的背景、意义及研究的主要对象、目标及方法和论文的研究思路及框架结构。

第二章为文献综述与理论模型，回顾国内外有关商业银行经营效率、战略导向决定本土化实现程度、跨国公司本土化战略的研究文献，并介绍本文的理论模型。

第三章主要介绍外资银行在华发展概况。

第四章介绍了本文的研究核心-外资银行的管理模式。

第五章对在华外资银行本土化战略进行详尽研究。通过《外资银行本土化情况调查问卷》对 13 家外资银行战略导向进行分类，并对其本土化实现程度进行测评。

第六章，运用 DEA 和 CAMEL 分析法，对中、外资银行（组间）及外资银行之间（组内）经营效率进行对比研究。并结合第五章研究结果寻找本土化程度与经营效率的关联性，找出本土化程度较高且经营效率理想的外资银行值得借鉴参考的方面。

第七章是对整个中国银行业发展现状的评述及趋势展望，为外资银行战略方向及管理模式优化提供借鉴指引。

第八章，是论文最后一部分。论文的总结部分，并指出研究不足及进一步研究的方向。

1.4 论文的创新点

学术界对外资银行的研究主要集中于其进入模式和动机方面，以及对国内银行、银行监管、货币政策、企业信贷行为等影响的分析方面，从未有全面分析中国境内外资银行经营效率的研究。本文是试图站在国内外资银行经营管理者的视角，通过调研访谈及分析外资银行经营数据了解其背后发展策略和经营逻辑，从而去探索优化管理模式的手段以提升外资银行本土化战略有效性及经营效率，并为外资银行提供有价值的参考。

对于银行效率的影响因素，已有国内外学者从治理结构、产权结构、规模经济等因素多角度进行了大量研究。其中研究规模经济和范围经济文献居多，反映管理能力的前沿效率研究较少。本文将从影响我国银行综合前沿效率的内生因素角度，详细剖析外资银行管理模式五个重要因子，其中两个影响因子：1)战略导向（文化背景及母行基因）；2)业务特

征及目标客户；以及三个构成因子：1)公司治理及人员架构；2)组织架构及汇报路线；3)业务权限及激励机制。五个因子的分类逻辑及相互关系为：战略导向在操作层面影响着外资银行的本土化实现程度，业务特征及目标客户又是战略导向的直接具体表现；公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制是构成管理模式的三个主要方面，因此本土化的战略导向的实现程度也主要体现在这三个方面。管理模式是否本土化直接影响外资银行经营效率。

本文运用非参数法中的 DEA(数据包络分析法)来研究银行前沿效率，并结合 CAMEL 分析法从安全性指标、发展能力指标、流动性指标、盈利指标等几个方面综合评价银行经营效率，以弥补 DEA 作为绩效指标时缺少流动性指标、资产质量指标及成长性指标评价不足的缺陷。

二、文献综述与理论模型

与本文选题相关的研究和理论主要包括三个方面，一是商业银行效率研究，二是跨国公司本土化战略研究，三是战略导向对本土化实现程度与经营效率影响理论模型。本章对以上各方面的研究现状进行归纳整理，为本文研究提供理论支持。

2.1 商业银行效率研究理论综述

在以间接融资为主导的中国金融体系中，商业银行的效率直接关系到金融资源在社会中的配置，进而影响我国经济的增长，可以说，银行效率的增强，是我国经济平稳增长的重要支撑因素。因此，对我国商业银行效率的研究具有十分重要的现实意义。¹

对商业银行效率的研究内容主要集中在：微观效率、效率的决定因素以及宏观效率。对于上述内容的研究，国外取得了丰富的研究成果（可参见 Berger and Humphrey, 1997; Berger and Mester, 1997; Balling et al, 2004）。

在我国，商业银行效率的研究开始时间不长，主要从 2000 年前后开始，但也有许多学者根据我国银行业现状、金融市场环境等开展了一定的理论和实证分析，因此本文试对现有的研究文献进行综述，同时指出现有研究与国外的差距。²

2.1.1 商业银行的微观效率方面

一、关于银行规模经济的研究

技术水平和管理水平在不同国家间存在差异，并且在技术进步、金融创新的推动下，银行业的效率在近几年中有了大幅度的提高，不同研究得出的结论也不尽相同。³国外的银行效率研究开始于规模经济测度，之后逐渐转移到银行业规模经济是否存在以及在多大范围内存在。在规模经济测度上，最早的学者之一是 Alhadef (1954)，他以 $[\text{总费用}/(\text{信贷}+$

投资]]作为平均成本指标，信贷与投资等收益资产作为产出指标，发现产出规模效率递增、成本规模效率递减；Baumol、Panzar 和 Willig（1982）假定产出的构成及规模与成本的增减比例相关，从而首次运用规模弹性（ray scale elasticity）来衡量经济体的规模经济性。在规模经济存在范围方面，有学者认为银行存在规模经济上限，超过规模经济上限将呈现规模不经济，但规模经济上限大小又众说纷纭。

二、 关于银行范围经济的研究

国外关于范围经济的研究，主要集中在范围经济是否存在、在哪些业务中存在等问题。自 20 世纪 90 年代以来，银行范围效率的研究结论存在很大争议。在国外一些学者认为存在范围经济（例如，Laura 和 Stefania，2001；Bernardo Maggi 和 Stenfanina Rossi，2003）。Berger（1993）从成本函数和利润函数的角度出发，提出了优化的范围经济概念，并认为范围经济应同时包括投入组合的成本效应和产出组合的收入效应，经过实证研究认为银行业的范围经济很小，通过多样化经营最多使成本降低 5%。在国内，一直实行的金融分业经营，一定程度上限制了商业银行范围经济的研究。杜莉和王锋（2002）是国内最早对银行范围经济进行定量研究的学者，发现我国银行业同时存在范围经济和范围不经济现象，且范围经济系数与银行资产规模正相关，规模较大的银行（如国有商业银行）扩大经营范围时更容易获得范围经济。吕素香（2004）等学者认为，目前很难判断我国银行业是否存在范围经济。

三、 关于银行前沿效率的研究

1. 关于商业银行前沿效率定义及重要性的研究

国外关于前沿效率的研究，始于前沿效率的定义探讨。Farrell (1957)提出的针对多种投入企业的技术效率、纯技术效率和规模效率的定义。Leibenstein (1966)认为前沿效率就是 X 效率，即“除规模和范围影响之外的所有技术和配置效率，是关于整合技术、人力资源以及其他生产要素投入生产给定的管理水平的测度”。Berger 和 Mester (1997)认为前沿效率包含成本效率、标准盈利效率和替代盈利效率。上述的前沿效率定义，构成了国内外学者对于银行前沿效率研究的主线。在国内有关 X 效率的研究，魏煜、王丽、刘深、宋蔚兰、王付彪、阚超、沈谦、陈永春、甘小丰、赵永乐、王均坦等从不同角度给予了关注。他们研究后认为：(1) 我国商业银行效率整体呈现上升趋势，技术效率损失主要源于规模效率损失，我国商业银行存在与其规模不相适应的管理能力；(2) 四大国有银行的效率较低，上市银行的效率较高，但国有银行与股份制银行的效率差距不断减少；(3) 我国银行的技术无效更多是由纯技术无效引起的。无论采用何种定义，Mester (1996)，Berger 和 Humphrey (1997)，Dietsch 和 Lozano-Vivas (2000)，Rime 和 Stiroh (2003) 等学者均认为，反映管理能力的前沿效率比规模效率和范围效率更重要。

2. 关于商业银行前沿效率分析方法的研究

前沿效率分析的核心是根据已知的投入产出观测值，确定所有可能的投入产出的生产前沿面，使所有产出值位于边界之内，所有投入值位于边界之外，每个观察值与边界的距离即为该观测点的前沿效率。根据 Berger 和 Humphrey (1997)的总结，前沿效率分析方法主要有 6 种，分为参数法和非参数法两大类。其中，参数法主要包括随机前沿法 (SFA)、自由分布法 (DFA)、厚边界分析法 (TFA)和递归厚边界法 (TRFA)；非参数方法主要包括数据包络分析法 (DEA) 和无界分析法 (FDH)。这些方法的主要不同在于样本

数据的假设不同：①最佳生产边界的函数形式，如，受限制的参数函数形式与不受限制的非参数形式；②随机误差考虑与否；③如考虑随机误差，随机误差项的分布形态，如，半正态、切去端点的正态分布等。⁴

王丽与魏煜（1999）等国内学者对国外的前沿效率理论与研究方法进行了介绍总结，认为非参数法总体优于参数法。

图表 1 非参数法与参数法对比

非参数法与参数法优缺点对比

非参数法优点：

非参数法中，前沿生产函数的形式是隐含的，所受的约束较少；

非参数法可以很好地处理多投入—多产出的情况；

非参数法给出的技术效率是一个相对效率，它衡量的是无效率企业和其效率参照企业相比，投入的利用效率如何。同时还能得知企业在哪些投入的使用上效率更低，从而指出企业提高效率的最佳途径。

参数法误差可能更大，非参数法不仅可以有效地计算企业的技术效率，而且还可以很好地测算企业的综合效率、配置效率和纯技术效率，这样，对企业的整体运作可以有更全面的了解。

非参数法缺点：

不能象参数法那样方便地检验结果的显著性。

基于上述文献，以 SFA 为主的参数方法对要素替代率和技术进步限制过多，而且主观性较大，当观察值数量不够大时，估计的结果误差较大；以 DEA 为主的非参数方法可以处理多投入、多产出的情况，符合商业银行经营的现实；而且 DEA 模型还允许分析者有侧重地选择不同单位的投入和产出。本文将选择 DEA 法，希望通过一个综合性的指标评价银行的多投入和多产出效果，相对客观地测算商业银行的效率水平。⁵

3. 关于商业银行前沿效率影响因素的研究

相对于效率值估计而言，研究银行效率影响因素，寻找效率提升之道，更具理论与现实意义。概括而言，国内外关于银行效率影响因素的研究主要有以下几方面：

1) 产权结构对银行效率的影响。传统产权理论认为，由于资本市场的监督作用，私营商业银行相对于国有银行和合作银行的经营效率更高。Diamond 和 Dybvig (1983)提出私营银行具有内在脆弱性，容易遭受挤兑，国有产权能较好的避免这一效应，经营效率更高。而 La Port、Lopez-de-Silanes 和 Shleifer (2002)认为，银行国有产权使得其资源配置过程更多考虑政治因素而非效率性，整体效率较低。谭中明 (2002)认为，产权结构不合理是国有银行效率低下的根本原因。另有部分学者，如张健华、李维安、曹廷求、郑录军、曹廷求在实证后认为产权与银行效率不相关，不同所有权形式的三类银行效率差异并不明显。

2) 市场结构对银行效率的影响。在这一点上，主要有三种理论假说。SCP 假说认为，市场结构、银行行为和绩效之间存在因果关系，市场竞争与银行效率之间存在正相关关系；RMP 假说认为，不完全竞争市场集中度较高，银行能从存贷利差中获得较高的利润，进行效率高；ES 假说认为，高效率的银行可以获得更大的市场份额，提高市场集中度。不少学者围绕上述三种假说来探究市场结构与银行效率之间的关系。

Grigorian 和 Manole (2002)等认为，市场竞争与银行效率高度正相关。白叙雅 (2002)等认为市场竞争有利于提升国内银行效率。

3) 技术进步对银行效率的影响。国内外学术界的研究结论大体相同，认为技术进步能降低投入与产出的比率，提高效率、降低成本。

- 4) 风险因素对银行效率的影响。由于商业银行的组织形式、面临的制度环境、规模大小、产品覆盖范围、所采取的经营战略等均不完全一致，其日常经营活动中所面临和承担的风险必然存在较大的差异，将风险因素纳入银行的效率研究中有利于更合理和有效的评价银行效率。
- 5) 治理结构对银行效率的影响。⁶杨德勇、曹永霞、郑录军、曹廷求的研究结论基本上认为相对集中型股权结构有利于银行效率的提升。郑录军、曹廷求认为伴随着股权结构的集中，银行效率呈现出倒“U”型变化趋势。⁷潘敏、李义鹏的研究表明：董事会规模与银行绩效之间存在非线性的倒 U 型曲线关系，但外部董事的比例对银行绩效的影响不显著。

实际上，上述因素对银行效率的影响通常是相互联系而非孤立的。从系统论的角度来看，影响银行效率的内外部因素数量诸多，其中既有可量化测度的因素，也有目前无法数量化测度的因素。对于学术界和实践界而言，如何针对样本银行的具体情况，从这些众多影响因素中，通过使用科学、合理的研究方法，筛选出最主要的影响因素，分析其影响方向，量化测度其影响程度，进而探寻提升银行效率的有效措施，仍将具有广阔的研究空间。

2.1.2 商业银行效率研究总结

综上所述，国内外学术界对银行效率的研究为提高商业银行效率提出了不少有价值的措施建议。但尚有一些方面需要改进：

- 一、 由于数据可得性方面的原因，实证时样本有限，影响了实证结论的本身可信性；同时时间跨度有限，就难以反映银行业效率变化趋势，且影响了结论的信度和效度；

- 二、研究方法仍存在较大缺陷，如研究效率的一个重要影响因素治理结构时要么样本少，要么以 ROA、ROE 为绩效指标，仅有限的文章考虑了生产率指标，如国外最流行的 DEA 指标没有作为绩效指标；同样作为银行持续经营的关键指标：流动性指标、不良资产率的指标评价不足；
- 三、研究内容上则主要是研究了规模经济和范围经济等，对 X 效率的文献仍有限，研究商业银行效率的宏观影响因素的文献就更少；
- 四、作为转型期国家，银行业实际上正发生着重大的变化，如上市、外资进入、战略投资者、并购、跨区域发展等正改变着我国银行业的状态，而具有转型期特色的研究仍很有限；
- 五、没有开展国际比较研究。除仅有的几篇直接以美国的银行为样本，其余所有的研究均只以中国的银行为样本；没有一篇开展国内、国际的比较研究。

2.2 跨国公司本土化战略研究理论综述

跨国公司在对外直接投资过程中，不仅受自身及母国各种环境政策的影响，同时也受到投资国(东道国)各种政策环境的影响，这使得跨国企业在全世界投资时不得不在各地实行子公司本土化，以适应不同国家市场和环境的需求，从而实现利益最大化。国内外学者对跨国公司这一战略的内容及其与绩效的关系进行了较为深入的探索。

2.2.1 本土化的内容

一般认为，本土化可以分为广义上的本土化和狭义上的本土化。广义上的本土化一般是指跨国公司在对外直接投资中相对于全球战略的当地经营战略，是指海外子公司在东道国的战略，本土化的内容包括了从研究开发、生产、营销、售后服务等各业务部门到辅助

部门的流通、财务等所有价值链活动的内容。狭义上的本土化是指人力资源的本土化(薛军, 2008)。

本地化是一种内涵丰富的战略思维方式, 它是由研发、产品、品牌、营销、货源、投资、管理、人力资源开发等构成的一种战略组合。⁸为方便本土化实证研究, 研究者和分析的时候会将这些内容划分为几大类。Sugiura (1990)认为本土化内容包括四个方面:(1)产品的本土化, 主要是指开发并销售适合东道国消费者需求的产品;(2)利润的本土化, 是指应该尽量将在当地获得的利益重新投资于当地;(3)生产的本土化, 是指企业不应该只是将完成品输出至该市场, 而是在当地从事生产活动, 落实当地生产和销售的理念, 包括提高当地的自制率及增加当地生产产品的附加价值, 以提高当地生产的效率;(4)管理的本土化, 是指跨国企业不应该只是将管理运作系统及知识转移出去, 最重要的还是让当地管理人员及员工了解公司的文化与理念, 再结合当地情况选择合适的管理方式。⁹

2.2.2 全球本土化:思考全球化, 行动本土化

跨国公司由于在地域上的分散, 以及经营环境的多元文化差异, 所以总是在追求成本效率和追求顾客满意度的效果两个方面权衡利弊。近几年来, 思考全球化和行动本土化提得比较多, 其本质上是融合两种战略的优点而避免某种单一战略所带来的弊端。对于在东道国运营的一家跨国公司而言, 首先, 它是全球集团中的一员, 它需要时刻考虑到母公司的利益最大化, 要有全球化的视野, 竞争格局不可能是局限在某一个市场上, 甚至在更大的利益驱动下, 被动或主动放弃某个单一市场都是可行的, 而行动本土化则是在具体的战术层面上如何更多地考虑本土化的因素, 以更好地执行全球化的目标, 当本土化成为全球化的一部分的时候, 这两种战略也就顺理成章地融合在一起了, 全球化和本土化都是为了

更好地实现跨国公司的利益最大化的一种方式而已。绝对的单一战略是行不通的，有效和国际管理战略应该是介于两者之间的，于是就产生了全球本土化的战略。该理论最早是由莫里斯·乔纳森(Morris Jonathan, 1990)提出“全球本土化(Global Localization)”一词。莫里斯认为跨国公司的本土化按照生产的展开和深化可以分为两个阶段，即企业的全球一体化阶段(Globalization)和全球本土化阶段(Global Localization)。在这种全球本土化的概念下，有一种观点是“思考全球化，行动本土化(Think Global but Act as Local)在这种观点下，全球化与本土化根本就不矛盾，在某种程度上达到一致。

2.2.3 本土化战略与绩效的关系

在对跨国公司的绩效的研究文章中，有关绩效的定义与测量主要集中在以下三个方面：

1) 母公司在当地的赢利能力和成本有效性；2) 对当地顾客服务的满意程度；3) 母公司在资本市场上的表现(Geringer 和 Hebert, 1989)。

本土化战略意味着跨国公司更加关注本土的需求，强调产品的差异化战略，此举在增加管理成本的同时也会因为更好地服务于当地客户而带来更好的市场表现。善于利用本土化的优势也会带来生产成本的降低和人员成本的降低，从而获得较好的绩效表现。

有研究表明，国际合资企业(International Joint Venture, IJV)由于有两个或以上的母公司而导致合资企业的决策有困难进而导致其低绩效(Drucker, 1974; Young 和 Bradford, 1977; Janger, 1980; Killing, 1983; Geringer, 1986)。¹⁰决定子公司的绩效的一个关键因素是跨国公司对其在东道国机构的活动的控制程度，这一点尤其体现在 IJV 的管理上(Schaan, 1983)。控制一般包括三个方面：1) 控制的机制，指的是通过董事会的投票还是通过对管理层的任命，包括日常的管理，如人力资源政策、产品与市场策略等；2)

控制的程度，指的是在多大程度上控制 JV 的运作；和 3) 控制的重点这三个方面。控制的目的是为了取得更好的绩效。¹¹

近年来，由于跨国并购的进行，以及股权形式的分散，许多跨国公司已经慢慢地淡化了其国籍的问题，进而形成了一种真正的全球公司，它本身既是全球的，也是本土的，就正如 HSBC 的广告描述的一样，国际化的银行，您身边的银行”。你已经很难说它是哪个国家的。而跨国公司本身的利益也已经完全超越了其母国的利益。

“思考全球化，行动本土化”的战略原则的形成，正是跨国公司从战略高度思考与管理文化多样性的必然结果，全球一体化与本地化的平衡则为跨国公司利用文化多样性获取国际竞争优势提供了具体路径，也就是说标准化趋势并非意味着在所有的国家提供相同的产品，而是以标准化为核心提供地区的适应性，在标准化的一前提下提供一定的灵活性。这就要求跨国公司在经营过程中既要坚持全球一体化，同时也要考虑本地化；既要体现标准化，也要照顾多样化。

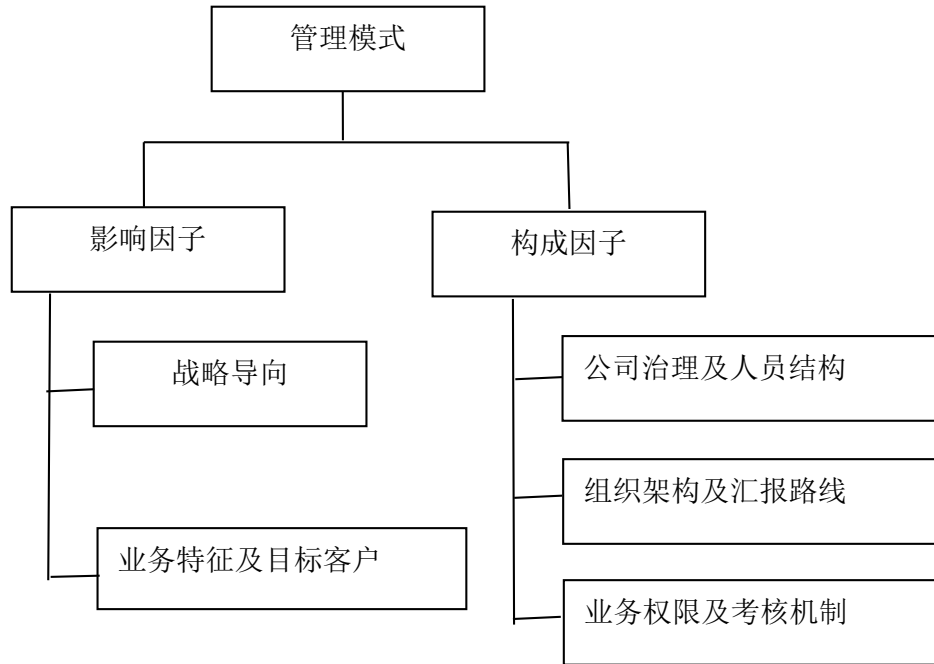
事实上，战略的本质是为公司的目标而服务的，根据系统的观点和权变理论，没有哪种单一的战略会成功，全球本土化战略的出现意味着战略的灵活性大大地增加了。¹²

2.3 战略导向对本土化战略实现程度与经营效率影响的理论模型

本文是在认同外资银行管理模式是影响本土化战略有效实现及经营效率最重要因素的前提下开展研究的。其中涉及两个理论模型：

一、 外资银行管理模式因子分解模型：

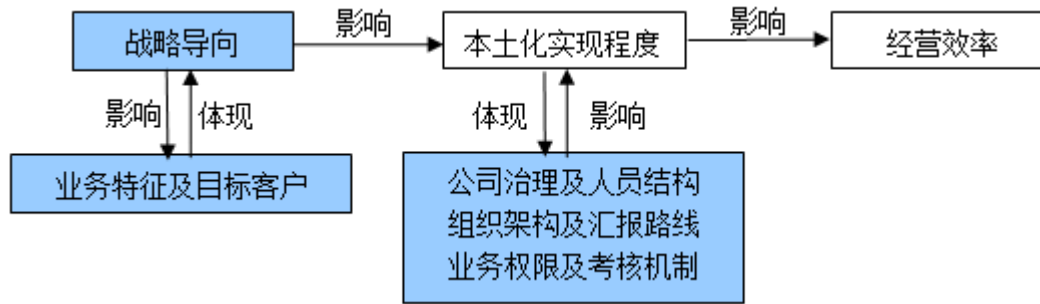
图 2 外资银行管理模式因子分解图



模型一“管理模式因子分解”是根据参考文献资料并结合业内人士交流意见及笔者多年从业经验构建而成。五个因子的逻辑关系为：战略导向在操作层面影响着外资银行的本土化程度，即战略导向影响业务特征及目标客户，同时，业务特征及目标客户又是战略导向的具体表现；公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制是构成管理模式的三个主要方面，因此本土化的战略导向的实现程度也主要体现在这三个方面，而本土化程度也同时影响着三个构成因子的表现形式。

二、外资银行管理模式影响本土化程度及经营效率模型：

图 3 外资银行管理模式影响本土化程度及经营效率图



模型二“外资银行管理模式对本土化战略有效实现及经营效率的影响”即本文的研究重点及逻辑结构：通过《外资银行本土化情况调查问卷》调研评分方式为样本外资银行战略导向分类并对样本行本土化实现程度进行评分，探究战略导向如何影响本土化实现程度；通过 DEA 及 CAMEL 的实证分析方式来测评样本银行经营效率。通过上述两个角度的测评，找出本土化实现程度与经营效率的关联性，以佐证外资银行的战略导向决定其本土化实现程度，进而影响其经营效率的理论模型。

本章的文献综述主要是针对本文两个重点研究角度的理论阐述：经营效率和本土化，经营效率方面引用的文献主要是为了介绍本文选择采用非参数法 DEA(数据包络分析法)研究银行综合经营效率的原因，本土化理论阐述主要是介绍本土化的内容并说明本土化对经营效率的影响。本章同时构建了本文的理论模型和研究逻辑。由于本文的研究对象是外资银行，将在下一章重点介绍外资银行的在华的发展情况。

三、 外资银行在华发展概况

在上一章归纳整理理论研究的基础上，本章介绍外资银行在华发展概况，以便后续开展实证分析。外生增长方面，外资银行把握中资银行改制的历史机遇，投资入股获得丰厚回报。内生增长方面，外资银行经历跌宕起伏的“稳步进入、发展放缓、加速发展、徘徊发展”四个阶段。目前，外资银行的优势和劣势同样突出，战略导向差异化明显并形成不同的管理模式。

3.1 外资银行的定义及形式

外资银行(**Foreign Bank**)，指银行的最终控制权由东道国(**Host Country**)以外的居民或机构掌握，经营和开展的业务在东道国的银行。其中，包括在表决权资本中，外资超过 50% 的银行；或者外资虽然没有达到 50%，但占有绝对优势的银行；以及形式上外资不占优势，但由外国居民或机构掌握实际控制的银行。外资银行的经营范围根据各国银行法律和管理制度的不同而有所不同。有的国家为稳定本国货币，对外资银行的经营范围加以限制；也有些国家对外资银行的业务管理与本国银行一视同仁。它主要凭借其对国际金融市场的了解和广泛的国际网点等有利条件，为在其他国家的本国企业和跨国公司提供贷款，支持其向外扩张和直接投资。外资银行有的是由一个国家的银行创办的，也有的是几个国家的银行共同投资创办的。

通常，外资银行(**Foreign Bank**)可看作为东道国引进的具有外国资本的银行。一般说来，广义的外资银行是相对于本国银行而言，凡是由外国资本建立的或由外国资本参股的银行都属外资银行。狭义的外资银行则是相对于外国银行分行和合资银行而言的，是指总行设在某一东道国境内的外国资本的银行。在经济全球化的今天，狭义的外资银行定义已不符

合各国引进外资银行的实际状况。特别地，发展中国家在引进外资银行的初期往往都是建立合资银行或引进外资银行分行。因此，本文中的外资银行是对外资银行分行、中外合资银行及外资法人银行的统称，但研究重点是外资法人银行。¹³

3.2 外资银行的增长路径

3.2.1 内生增长路径

一、 子行 (Subsidiary) :

它是指母行实际控制的，在国外注册的金融机构，它与分行的区别在于它是独立于总行之外的法人。一般地，母行全资拥有的附属机构称为全资附属银行或子银行(法人银行)，部分拥有的附属机构表现为合资银行。附属机构是独立的经济实体，其业务理论上不受母行的直接控制，可经营东道国许可的所有银行业务。因为这些附属行开展的业务，是以自身的资金实力作为保障的。因此，对于相同等级的附属机构和外国银行分行来说，附属行的资金要更加充足。但是，母行一般都会持有附属行的股权，这一股权占据了所有股资的一半以上，因此，附属行的业务都是由母行制定的。与外资银行分行相比，附属分行属于一个独立的经济法人实体，会受到东道主国家的资本市场影响，它会从一定程度上参与到东道主国家的银行业竞争中。子行是跨国银行根据东道国的法律程序在东道国依法成立的营业性机构，具有东道国法人资格。因此，东道国可将其纳入本国法制的调控范围，采取适用于本国其它银行的监管手段如资本要求、检查、审计、贷款限制等措施，以确保子行的安全稳健经营。

对于跨国银行来讲，子行所受的监管更严，灵活性相对不如分行。因此，跨国银行设立子行通常更多地是考虑监管方面的因素。东道国对子行一般持宽松的准入态度，即使是

不允许分行准入的国家也允许跨国银行以子行方式准入。有些国家虽然同时允许分行和子行准入，但对子行的待遇明显优于分行。¹⁴

二、 分行 (Branches):

在业务上是总行的一个组成部分。它以总行分支机构形式在国外注册，不具有法人资格，其资产负债与总行相联系，业务也受总行控制。分行在经营上受东道国和母国金融监管当局的双重管理，从原则上讲它可以从事所有的银行业务，但实际上其业务范围往往受到东道国金融监管当局的限制。分行形式有利于保护东道国存款人的利益以及维护东道国金融秩序的稳定。

三、 代表处(Representative Office):

代表处是跨国银行在东道国的代表机构，只从事调查、咨询、联络和情报收集工作，不从事营利性的经营活动，是跨国银行进入的最低形式。允许跨国银行设立代表处往往意味着东道国金融开放步伐的启动，具有政策性的标志意义。

3.2.2 外生增长路径

一、 合资银行 (Joint venture):

合资银行是由外国金融机构和东道国金融机构共同出资设立的银行，具有东道国法人资格。合资银行与子行的区别在于，子行大多由外国银行控股，母行对子行拥有绝对的控制权，而狭义的合资银行则没有外资控股的问题。

合资银行的最大好处是它采用了合资的形式，因而可以综合各家出资机构的优势。例如，合资银行可能采用外方的先进技术，但保持当地银行的品牌和管理方式，还可以和外国银行建立并保持经常的联系。

合资银行的主要弊端也是来自它的合资形式，由于所有权的分散化，各出资方对某些问题可能有不同的看法。因此，在进行业务决策时，经常要进行反复的协商、平衡，使得政策的制订变得复杂化。对于实力雄厚的巨型国际银行来说，由于无法完全掌握重大决策权，话语权受到削弱，此种模式并非其最佳选择。

二、 参股本地银行：

一些外资银行为了占有更多的东道国市场，往往使用投资本地银行的方式来分享市场利润，这也是最近几年来，外资银行在我国的主要投资形式。按照我国银监会的政策，单一外资银行的投资者在中资银行的股份投资不应该大于 20%，外资对于该家中资银行的总投资额不应该大于 25%，这样就避免了外资银行对中资银行进行控股的目标实现。¹⁵所以，很多外资银行都使用逐步渗透，逐步推进的投资方法。主要方法有：首先，与中资银行合作，将自己的资金注入到中资银行中；其次，利用外资银行在管理模式，资金优势、网络水平以及技术手段等优势的条件，不断增加其在中资银行的股份占有，进而逐渐实现对本土银行的控制。¹⁶例如，汇丰参股交通银行、花旗参股浦发银行、恒生参股上海银行等。

三、 并购准入方式：

通过并购当地银行进入东道国金融市场是跨国银行准入的一种特殊形式。发起跨国并购的动因很多，既有降低成本、实现规模效益的考虑，也有资源互补、实现协同发展的需要，还有规避准入壁垒，进入他国市场的特殊动机。并购的直接目的一般是为了获取目标银行(Target Bank)的股权控制。为了实现这一目的，并购方往往因时制宜、因地制宜、因事制宜，采取灵活多样的并购方式，以实现其市场准入的目标。

总体而言，发达国家对银行业并购多持肯定甚至鼓励的态度，发展中国家对外国金融机构并购本国银行一般态度谨慎，设置多重审批程序，这也是跨国银行并购多发生在发达国家之间的原因。

3.3 外资银行在我国的发展历程

以 1979 年我国改革开放为起点，沿着外资银行的发展道路来看，外资银行在我国的发展大概可以归纳为四个阶段，分别是稳步进入阶段、平稳发展阶段、增速放缓阶段和转型阶段。在这四个阶段中，2002 年我们加入 WTO 是一个重要的转折点。同时，2006 年 11 月由于外资银行管理条例的颁布，也影响着外资银行在我国的投资历程。以下是四个阶段的具体情况。

3.3.1 稳步进入阶段（1979-1997）

随着我国宣布改革开放，外资银行也加入到中国开放的步伐中来。在此阶段，外资银行处于探索进入阶段，主要特点是没有大规模的资产和人员投入，仅是简单地以银行业外商投资的方式与内地企业和政府建立合作。而我国对外资银行的监管也处于初级阶段。但到 90 年代后期，随着中国经济的发展，外资来华金融企业增加了探索的步伐，这一阶段可划分为两个过程：一是 1979 年至 1993 年，为外资银行起步阶段。随着 1979 年第一家外资银行代表处——日本输出入银行北京代表处的成立，我国银行业对外国企业打开了第一道国门。二是 1994 年至 1997 年，外资银行发展期。1994 年，我国颁布了规范外资银行管理的第一部法规——《中华人民共和国外资金融机构管理条例》。允许符合条件的外资银行在部分区域办理人民币业务。得力于中国经济在这阶段的腾飞和政策的出台，这一阶段是我外资银行快速增加的时期，同时也是外商投资增加最快的时期。该阶段外资银行扩大了对外

开放领域，逐步从经济特区扩展到沿海城市和中心城市，其特点可概括为——特色经营、优势明显。

3.3.2 发展放缓阶段（1998-2001）

1998年至2001年，受到1998年亚洲金融危机的影响，外资银行放缓了投资部分。同时，部分国家也对我国能否加入WTO提出了质疑，从而影响了银行业开放的进程。截至1998年底，外资银行资产总量不但没有维持上一阶段的高速增长，反而出现了负增长。一直到2000年，外资银行看到了中国政府加入WTO的确定性，才又加大了在华投资。

3.3.3 加速发展阶段（2002-2007）

入市之后，外资银行发展趋向平稳加速。根据我国对WTO的承诺，自2001年末起，允许外国金融机构对所有客户开办外汇业务，无地域限制，同时，率先在上海、深圳、天津和大连4个城市向外资行开放人民币业务。入世两年内，允许外国金融机构向中国企业提供人民币业务服务；入世五年内，允许向所有中国客户提供人民币服务。开放原来对经济需求测试和营业许可数量的限制监管，以及放松对申请人民币业务的外国金融机构需在中国营业三年并连续两年盈利的条款限制。随着上述承诺和政策，外资银行在入世5年内（2006年末）可享受国民待遇。数据显示，在此阶段，外资在华资产数量迅速增长。截至2006年末，外资银行在华总资产已达9279亿人民币，增速明显。

3.3.4 徘徊发展阶段（2007至今）

2006年12月11日起施行的《中华人民共和国外资银行管理条例》及其《实施细则》，完成了我国对WTO对于开放银行业的承诺：外资银行具有完全的市场准入。这些年外资

银行虽然也取得了长足的发展，机构数量稳步增加，但不容忽视的是外资银行市场份额却在下降。

2008年由美国次债危机引发的金融危机席卷全球，而外资银行在中国内地所服务的客户群体很大部分是跨国公司、外商投资企业，受到金融危机进一步向实体经济蔓延的影响，这些企业经营困难，导致外资银行业务受到较大影响，但这应该只是影响外资银行发展的其中一方面原因。

而国内金融环境的不断变化，以及中资银行的迅猛发展，应该才是影响外资银行竞争力的更关键因素。近年来中国银行业面临的重大挑战包括，经济减速和调整、持续的金融脱媒、利率市场化加快、监管环境的变化及互联网金融蓬勃发展。在面对新的挑战时，外资银行发展受制于母国及东道国双重监管的约束、对国内金融环境下创新产品的认知程度不足及尚与中资银行存在差异的业务准入范围等因素，使得外资银行近年来反而逐渐失去了原本在金融创新能力、吸引人才及服务理念等方面的优势。甚至有部分外资法人银行在和与中资银行同质化的竞争过程当中，慢慢被边缘化。外资法人银行可以借力中国经济的高速发展，取得比在全球其他国家和地区更高的增长速度，但是如果不去适应国内的竞争环境以积极谋求转型，外资行在国内的市场份额则很难再继续上升。因此外资银行未来几年的发展都可以概括为——如何在同质竞争中谋求突围，且行且思。（具体请见附表 3-1）

3.4 在华外资银行发展现状及特征

3.4.1 在华外资银行发展现状

自“入世”以来，外资银行在中国积极扩张自身经营网络，不断新增分支机构，全面抢占中国市场。截至 2013 年底，51 个国家和地区的银行在华设立 42 家外资法人机构、92

家外国银行分行和 187 家代表处。外资银行在我国 27 个省（市、区）的 69 个城市设立了机构，初步形成具有一定覆盖面和市场深度的总行、分行、支行服务网络。¹⁷

图表 2 在华外资银行业机构情况

截至2013年底	外国银行	独资银行	合资银行	合计
法人机构总行		39	2	41
法人机构分行及附属机构		282	3	285
外国银行分行	92			92
支行	9	509	10	528
总计	101	830	15	946

截至 2013 年底外资银行总资产规模达 2.56 万亿，税后利润达 140.3 亿元。总资产利润率大致 0.48%，低于全国 1.3% 平均水平；资本利润率大致 5%，低于全国 19.2% 平均水平。虽然在华外资银行在华稳步扩张且基本面健康，但受多种因素限制，占中国银行业的份额仍然相当有限，且不容忽视的是外资银行近年来市场份额在不断下降，盈利能力与中资银行差距较大，而且资产和利润增速低于中资银行，成本收入比高于中资银行，且由于整体经济环境的下行，虽然不良率总体上大大优于中资银行，但仍是呈上升趋势。总体上近年来外资银行与中资银行发展走势相符，跟随国内经济形势变化而波动，但受多种因素影响，包括母行战略导向、本土化程度、产品及市场准入便利性、业务创新力等方面，外资银行面临较大的来自于各方面的经营压力，比如：金融脱媒、综合化经营、监管趋严、存款波动性、成本上升及风险增加等。此外，随着在华业务的深入扩展，外资银行和中资银行客户群及业务种类“重合”比例越来越高，竞争日趋激烈，而外资银行在规模、资产和网点方面都存在劣势，因此，外资银行仍需在差异化竞争战略中继续探索和努力。

2003-2007年，外资银行总资产市场份额由1.5%稳步上升至2.36%。金融危机发生以后，外资银行受到的冲击较大，2008年和2009年总资产份额出现回落，最低跌至1.7%。2013年虽然小幅反弹至1.73%，但仍仅相当于2004年的水平。这也是导致2010年外资银行规模和利润增速跳升的主要原因。（具体请见附图3-1）

3.4.2 在华外资银行经营特点

经过多年的发展和布局，外资银行不仅在中国的机构数量稳步增加，业务品种、经营地域和客户范围也在不断扩大，资产规模增长迅速。而在华外资银行的经营状况主要体现在以下几个方面：

- 一、客户特征本地化趋势：外资银行除关注于三资企业外，也专注三类中资企业客户：一是大型国企；二是沿海及周边城市的进出口贸易企业；三是一些资信良好的民营企业。且近年来，客户结构本地化趋势明显。
- 二、市场定位发挥优势：外资银行凭借自身优势，占据外汇业务绝大部分市场份额，近年来更是因为人民币国际化的加速推进，借助广阔的海外网络，为中资企业提供全面的跨境金融服务，如：人民币信用证、内保外贷、人民币跨境资金池等。
- 三、提供特色金融服务：外资银行在中小企业融资、农业信贷、船舶融资、能源金融等方面都颇具特色，有力助推银行业金融服务的多样化和转型升级。特别是外资银行在发展优势业务的过程中，还引入产品设计和风险管理等专业人才，提升了境内产品创新和风险管理能力，对上海金融中心建设具有重大和深远意义。
- 四、在华发展信心稳定：外资银行来沪新设机构热情不减，对在华的发展持续投入，截至2012年末，全球六大洲均有银行在上海设立营业性机构，其中，外资法人银行

22 家、外资银行分行 78 家、外资银行支行 100 家。此外，还有外资银行代表处 83 家。虽然海外裁员不断，但上海外资法人银行全国从业人员数增至 3.5 万人，3 年内增长了 38%；上海外资法人银行近 5 年累计获得增资约 380 亿元，其中 2012 年增资约 70 亿元。

五、 管理流程：外资银行业务操作呈现集中化趋势。银行业务集中处理可以节省人力成本，集中控制风险，这已经成为国际银行业的发展趋势。

六、 利润构成：外资银行的收入来源主要有：利息收入、手续费及佣金收入、汇兑收益及投资收益。目前外资银行的利润来源仍主要依赖于存贷利差。

3.4.3 外资法人银行发展现状

一、 外资银行法人化改制的意义和影响

2006 年底中国全面履行入世承诺，《中华人民共和国外资银行管理条例》、《中华人民共和国外资银行管理条例实施细则》（“新条例及实施细则”）从 2006 年 12 月 11 日起正式生效实施，标志着中国银行业进入了一个在法人导向下的全面开放的新时代。2007 年 4 月 2 日，东亚、花旗、汇丰和渣打这四家首批获准成立的外资法人银行在上海宣布开业正式拉开银行业全面开放的序幕。中国向外资银行全面开放人民币零售业务。通过法人化，外资银行实现了本地化，因为本地化，享受国内银行的诸多待遇，外资银行的扩张速度大大加快，高速发展已成为外资银行的共同特点。外资银行在华发展的市场格局已经实现了由“分行主导”向“法人主导”的平稳过渡。通过注册本地法人银行，外资银行获得了和中资银行一样的发展空间。

二、 上海辖内外资法人银行现状：

截至 2013 年末全国共有外资法人银行 42 家，而外资法人银行数量最多的上海，其数量已达到 22 家。目前，上海的外资银行呈现以法人银行总行、法人银行分行、管理行、外国银行分行、保留分行、同城支行等各种类型的外资银行存在形式汇聚的特点。由于上海外资法人银行机构数量最多，其表现也具备一定代表性。截至 2013 年末上海外资法人银行资产、存款和贷款余额分别达到 1.83 万亿元、1.19 万亿元和 8019.93 亿元，同比增长 13.5%、7.3% 和 9.2%，规模增长动力呈现不均衡，资产增速高于辖内银行业同期水平，但贷款和存款发展速度偏低，未跟上上海辖内同业增速。上海主要四家外资法人银行分支网络已遍布全国主要省会城市及部分二线城市，网点数量已超越部分城商行，市场占有率具备明显优势。（具体请见附表 3-2 四家外资法人银行经营状况(2013 年)）

三、 外资法人发展面临的问题：

1. 国际经济弱复苏和银行业监管改革形势对外资银行的跨境传导影响，也使得母行支持力度不够；
2. 国内经济转型和各类风险叠加对外资银行战略和转型发展的影响；
3. 经营状况处于转型下行期：2013 年上海外资银行净利润同比下滑 20%左右（外资法人下滑 16.7%、辖内外资下滑 22.1%），降幅明显大于中资银行（下滑 3.2%）；
4. 转型发展的准备不充分，表现在：对于市场反应不够灵敏、产品不够本土化、内部风险管理经验不足、同时人员流失严重；
5. 公司治理架构有待完善,表现在：本地董事会及高级管理层对银行日常经营决策影响有限，受母行单一股东影响较大；分支行治理架构不合理，支行行长在治理方面的具体权重和相关要求并不明确。

3.4.4 在华外资银行经营的优势与劣势

一、 外资银行在华经营的优势

1. 外资银行既有的市场优势：

- 1) 外汇结算业务：外资银行凭借其快捷优质的外汇结算服务，抢占在华投资的外商资金和我国的很多跨国机构的国际结算业务。
- 2) 外汇贷款业务：作为外资银行的传统优势业务领域，就外汇贷款占比变化来看，外资银行在上海全部金融机构外汇贷款中所占比重超过半壁江山，基本上稳定在40%以上。
- 3) 跨境业务：外资银行为中资企业“走出去”战略提供全方位的跨境服务，参与跨境人民币结算、内保外贷和离岸金融等人民币国际化业务。跨境人民币交易市场份额占比约为20%，部分外资银行通过境外业务产生的收入已基本与境内业务相当，对母行整体的盈利贡献度显著提升。上海自贸区设立以来，外资银行入区踊跃，占区内商业银行营业网点数量的45%，占上海外资银行支行总数的20%，覆盖了亚、欧、美主要国际银行。¹⁸
- 4) 场外金融衍生产品领域：汇丰、花旗、渣打、德银等跨国银行一直是该领域的核心参与者，且处于某种意义上的垄断地位，例如，从人民币利率互换来看，2013年交易合约高达2.6万亿，主要外资行持有的合约占据了四成左右的市场份额，因为一般中资和外资银行互为交易对手，离开外资行整个市场较难运转，背后的原因是中资行持有合约的方向趋同，互相之间成交匹配较难，且外资银行一般掌握更充分的信息。

- 5) **QFII 托管业务:** 从各家托管行的发展情况, 汇丰中国无论从托管数量, 还是受托 QFII 的额度规模来看, 都是最大的 QFII 托管行。花旗中国和渣打中国的托管额度规模分别排在第 2 位和第 6 位。外资银行在全球市场的资产托管业务领域具有丰富的经验, 各区域服务中心提供全球性支持, 能确保为客户提供交易处理和清算循环的专有管理, 减少跨国证券交易的风险。
 - 6) **QDII 理财业务:** 经历了 2008 年和 2009 年理财声誉风波和全面整改完善后, 2010 年后外资银行理财业务快速恢复。2011-2013 年, 外资银行理财产品的表现更加突出。
 - 7) **母行全球化经营网络的支持:** 外资银行的母行具有全球化的经营网络, 具有较强的在全球范围内服务客户的能力。跨国银行的全球化经营方式, 也为其优势资源的最佳配置提供了广阔的发展空间。因此, 对于跨国公司、出口型公司来讲, 外资银行更具有竞争优势。
2. **具有良好的品牌效应:** 在品牌建设方面, 一些外资银行已经积累了数百年的信誉, 这自然对客户有相当的吸引力。外资银行拥有良好的品牌优势, 是其尚未开展业务就获得中国民众很高期望值的重要原因。
 3. **在国际市场上的筹资能力较强:** 进入中国的外资银行一般都是世界著名的银行, 有的是金融业超大型“航空母舰”, 资金实力雄厚。不考虑金融危机等非常时期, 由于这些大型外资银行建立了国际网络, 跨国进行低成本筹资能力很强。

二、 外资银行在华经营的劣势

1. 不具备本土经营及网络的优势:外资银行对于国内市场的熟悉程度不如中资银行,网点规模也较小。国内银行对国内市场比较熟悉,对宏观经济政策和产业政策比较了解,深知中央银行的监管条例和规则,掌握中国特色的市场规则,以及民族文化和风土民情,因而易于根据本国居民的心理偏好供给不同的金融服务产品,对本国公民具有强大的亲和力。同时国内银行经过几十年的发展拥有一批属于自己的庞大客户群,这种长期合作的银企关系相对牢固。同时中资银行遍布城乡的庞大的经营网络,也是外资银行不可比拟的。过多年的发展和经营,中资商业银行已基本形成覆盖全国的机构网点体系,拥有较高的市场占有率和规模庞大的客户群。计算机远程通讯网络技术的运用使各机构间形成一体化,中资银行的资金地区间调剂、国内业务的清算以及其他人民币服务方面,较之在华外资银行有着显著竞争优势。
2. 不具备资金成本优势:外资银行有着人民币业务的先天劣势,外资银行的人民币资金则相当一部分要从同业借入,这就使得外资银行的资金成本大大提高,因此从人民币的信贷业务中所获取的利润较中资银行少。相对而言,中资银行可利用分布全国各地的分支机构,吸取大量的居民存款。人们对中资商业银行特别是国有商业银行的安全性有足够的信心,中资银行特别是国有商业银行仍是人们存款的首要选择。因此,中资银行资金获取较外资银行广泛和便利,成本相对低廉。
3. 在规模经济方面不具有优势:外资银行的资产、网点等规模都较小,且处于扩张期,成本投入较大,很难享受到规模经济带来的好处。相对而言,中资银行业务范围

遍布全国，具有强大的资金实力，拥有熟悉本土情况的员工队伍，具有一定的人力资源优势。并且，近年来中资银行传统业务与新兴业务并举。这使中资银行相比新进入国内市场的外资银行在本土业务上具有不可比拟的规模经济优势。

4. 与中资银行相比缺少政府的支持：国有商业银行有强大的国家信誉和国有资产作后盾，并能及时得到国家的有力支持，在相当一段时期内，政府仍会采取相应的措施支持和保护国内银行，尤其是目前占银行业主导地位的国有商业银行。

3.4.5 在华外资银行战略导向的主要差异化特征

在华外资银行在经营特征上主要分为两大类：商业银行类及投资银行类。基于自身专长和对中国市场机会的判断在华外资银行逐渐探索出适合自身发展的管理模式，金融危机之后，外资银行的海外战略进一步明晰，各银行对华策略进一步分化，外资银行呈现出不同的战略特征及发展路径。而以商业银行业务为特征的外资银行根据其在华发展战略及特色大致主要分为三大类型：倚重本土市场的全能型银行、母行跟随型的对公优势类银行和客户跟随型的专项服务类银行。在第五章 5.2 部分将通过《外资银行本土化情况调查问卷》将对 13 家样本外资银行进行调研，并根据调研情况来佐证上述对外资银行的三种分类。根据本文的理论模型，战略导向是管理模式的影响因子，通过与管理模式构成因子的相互关系来影响外资银行本土化实现程度，进而由本土化实现程度影响经营效率的高低。因此管理模式是本文研究的重点，管理模式因子分解的理论模型也将在第四章重点阐述。

四、 外资银行管理模式分析

本章分析外资银行的管理模式，并分解为五个因子：战略导向、业务特征及目标客户、公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线和业务权限及考核机制。其中，战略导向是关键，不仅影响外资银行本土化的实现程度，也反应在管理模式的各个构成方面。

4.1 外资银行管理模式因子分解

企业的管理模式选择是为了发挥企业内部的资源、能力、知识、文化优势来适应外部环境的变化，从而击败竞争对手获取可持续的竞争优势。由于外界环境的多变性、信息的不对称性以及人的有限理性，面对同行业不同企业的竞争，管理模式实施的结果并不能完全达到预期的结果，必须重新思索具体的实施结果来不断调整企业的管理模式，因而，企业的最优管理模式是一个随着高层管理者认知能力的提高而不断适应内外环境的动态的调整过程。

具体到外资银行，特别是外资法人银行，对于其管理模式因子的分析，总体来看可以分为两个角度，一是从外部环境的视角探讨管理模式选择的影响因素，即母行基因的影响以及母行根据外部环境的机遇与挑战对战略方向及业务模式的判断；二是从内部资源与能力的角度研究外资银行构成管理模式，强调外资银行管理模式就是合理配置银行内部独特资源、整合银行内部各种能力适应环境的变化，才能获取可持续的竞争优势。因此，本文将管理模式分解为如下几个因子，其中影响因子包括：战略导向、业务特征及目标客户；构成因子包括：公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制。五个因子的逻辑关系为：战略导向在操作层面影响着外资银行的本土化程度，即战略导向影响业务特征及目标客户，同时，业务特征及目标客户又是战略导向的具体表现；公司治

理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制是构成管理模式的三个主要方面，因此本土化的战略导向的实现程度也主要体现在这三个方面，而本土化程度也同时影响着三个构成因子的表现形式。

4.1.1 战略导向

总体上看，商业银行战略是一个战略体系，不仅包括银行整体层面的总体战略，而且还包括事业部层面、职能层面、运作层面三个次级层次的战略。第一，公司层面的总体战略是银行的战略总纲，是银行最高管理层指导和控制银行一切行为的最高行动纲领。从银行的经营发展方向到各事业部(业务条线)、各分支行之间的协调以及资源的充分利用到整个银行的价值观念、企业文化的建立，都是银行总体战略的内容。第二，事业部(业务条线)战略是在银行整体战略指导下，各个事业部(业务条线)或分支行制定的部门(或机构)战略，是银行整体战略框架内的子战略。第三，职能层战略是为贯彻、实施和支持银行战略与事业部战略而在银行特定的职能管理领域制定的战略，具体包括市场营销战略、风险管理战略、人力资源管理战略、财务管理战略、信息技术发展战略、产品创新战略、品牌管理战略等。第四，运作层战略是为保障银行经营管理正常运行提供操作性、基础性支持的战略。构成银行战略体系的四个层次战略之间是相互联系、相互配合的，每一层次的战略都构成下一层次的战略环境，同时下一层级的战略又为上一层级战略目标的实现提供保障和支持，实现银行的总体战略目标，必须把四个层次的战略整合起来。

由于境内外资法人银行的境外母行基本都是全球性的大型银行，经营期限长、体制完备，在华外资银行具有其母公司的文化基因，也会继承母行的经营特色。境内子行又均是

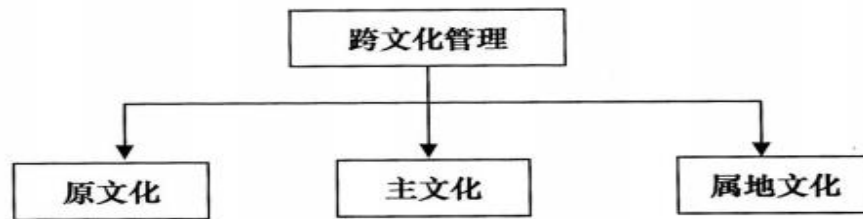
以其母行为单一股东，且董事会成员也基本来自母行，因此其战略导向的各个层面必然会受到母行的影响。母行的影响通常是通过以下几个方面反映出：

一、 文化背景

国内外跨地域经营的实践表明，管理的成功与否不仅取决于制度、战略定位等硬约束，还取决于能否有效实施跨文化管理。在跨地域经营的过程中，几乎所有外资银行都面临着一个共同的挑战，即“文化冲突”问题。母公司要想获得更大的发展，必须高度重视跨文化挑战。企业文化是理解跨文化的基础。其主体内容包括：企业使命、企业愿景、企业核心价值观、企业精神、企业作风、经营哲学、管理哲学等。而跨文化管理主要研究企业外部文化冲突。根据本文研究目的，整合的主体是跨地区经营企业的母公司，客体是属地文化及母公司在属地所建立或通过并购企业的原有文化，本文将母公司的主体文化称为主文化，企业层面客体文化统称为原文化。母公司所进入的地域文化为当地文化，本文称属地文化。跨文化管理整合的核心任务是：以主文化为主体，建立与原文化和属地文化之间的有机平衡，即通过构建适应跨地域经营的主文化或企业文化平台，使具有不同文化背景的跨地域经营参与主体遵循共同的价值观和经营准则，增加企业的内聚力、向心力和能动力，从而齐心协力实现跨地域经营目标。跨国公司本土化也即是与全球化和一体化之间的动态平衡，在跨文化管理中更有效地发挥属地文化的优势，提升企业适应力从而使运营效率更高。跨国公司是否实施本土化策略，实施到什么程度，具体的风格与模式如何，这都与母公司文化背景及地域特征息息相关，从而进一步影响母公司对子公司的战略导向及经营理念。例如，在崇尚集体主义的日本企业中，海外投资以独资企业居多，本土化的步伐相对于个人主义特征明显的美国企业来说要相对慢些；在倾向于集权的欧洲企业中，对实施本土化一

般是非常谨慎的，本土化的程度也十分有限。这一点在外资法人银行中表现也较为明显，母行为日资或欧洲的外资银行大都选择了客户跟随型或母行跟随型战略方向。而母行为港资或新加坡等与中国文化背景更加有相似性的外资银行大都选择了较为本土化的全能型发展战略。

图 4 跨文化管理的内容



二、 母行基因

母行基因体现的最为突出的一点即是，境内外资法人银行重点开展的业务基本上也是其母行较为擅长的业务类别。例如汇丰、花旗在全球范围内都已是知名的跨国公司集团，业务种类齐全、服务范围广泛，其将中国境内的竞争策略也基本定位于服务跨国企业客户中国需求及中国公司跨国发展的境外需求。东亚银行母行为香港本土最大银行，由于香港活跃的房地产经济，东亚银行也非常擅长房地产产业链融资业务，东亚中国的房地产业务在内地也享有一定知名度。德意志和美国银行等欧美银行以企业银行业务为特色，通过强大的国际化电子平台，通过融资类和交易类业务相结合，以供应链金融、贸易融资和现金管理业务为核心形成交易银行业务模式，并延伸至金融市场同业交易，其境内子行也基本遵循其母行经营方式，并最大化共享母行资源、资金、系统及客户优势。境内外资法人银行根据其母行的优势发展出自身的业务特色，并根据其业务特征形成了特定的客户群。

4.1.2 业务特征及目标客户

外资法人银行战略导向的形成主要受到母行的文化背景及地域特征的影响，并由母行基因主要决定，战略导向进一步决定了其业务特征及目标客户。这进一步说明上一章的3.4.5节中提到的三种战略导向的外资法人银行：外资银行的倚重本土市场的全能型银行、母行跟随型的对公优势类银行和客户跟随型的专项服务类银行，由于上述原因，分别形成了差异化的经营范围、业务特征及客户群体。

4.1.3 公司治理及人员结构

公司治理是一种企业的制度安排。研究表明，有效的公司治理制度对提高公司的绩效有着显著的影响。有效的公司治理就是利用一套制度安排，最大限度的降低代理成本，即表现为股东如何有效的控制和监督管理层行为的问题。商业银行的公司治理效率与绩效存在着更为紧密的联系。治理效率的提高，减少成本增加收益，优化了资源配置，有利于企业的经营状况和运营效率。外资法人银行都已建立了相对完善和规范的公司治理架构

通过股东大会、董事会、监事会和管理层四个组成部分，各司其职，有效制衡，协调运作。在股权结构方面，研究认为银行大股东持股比例与银行的绩效呈负相关。¹⁹即股权越集中，对管理层的银行日常经营干预越严重，不仅打击了管理层的积极性，也降低了银行的经营效率。外资法人银行基本都是境外母行为单一股东，治理结构和人员构成都完全受母行控制，虽然母行先进的公司治理制度会帮助外资法人银行规范经营，但一定程度上会影响其本土化实现程度及经营效率。因此，仍需要建立科学的内部制衡机制，一方面是股东大会对董事会的制衡，防止银行控制者和经营管理者过度专制的现象；另一方面是监事会对董事会的制衡，其监督功能的有效发挥有助于提高董事会和管理层的决策速度

和质量，从而提高银行的治理效率。因此，外资银行可以通过引入本地战略投资者、民营资本、机构投资者和员工持股等方式推进股权分散化和多元化，从而提升治理效率。然而，过度分散的股权也会带来一些问题，如管理层在把握市场机会、理想投资、监督经营管理等过程中缺乏效率和积极性，不利于公司资源配置的活动。因此，把握适度的股权制衡结构是中外资银行改革的重点。此外，目前我国很多中、外资商业银行公司治理的理念都只停留在总行层面，分支机构层面的管理建设远远滞后，需要加强对分支行的管理，使得总行的管理理念和经营战略能够转化一种意志，贯穿所有分支机构，亦能提高整个公司的治理效率。

管理团队及人员结构，包括公司的管理团队，组织架构以及团队能力；各成员与管理公司有关的教育和工作背景，团队成员的分工和互补；领导层成员，作为人力资源管理的重要组成部分对管理模式的构建及企业保持持续竞争力具有重大的影响。团队，是现代企业管理中战斗的核心，正是无数个分工明确，各司其职却优势互补的团队使公司的组织架构得以充盈。在现代的企业组织架构中，尤其是矩阵式组织架构，员工时时刻刻都处在各种团队中，团队能使技能和经验进行互补，更有效的获取信息，且为业绩的提高提供了新的途径，团队管理还体现了公司的经营战略。²⁰只有做好团队管理，合理设置人员结构，才能使管理模式达到效用最大化。而对于外资法人银行人员结构更重要的是本土化程度，其中包含两个方面：1)本地员工的比例，即管理层、中高层和普通员工中本地人员比例；2)员工对本地市场的熟悉程度。外资银行管理层中本地人员比例越高对于国内市场反应更加迅速，理解更加充分，更加有利于制定本土化的发展战略。不论是管理人员还是普通员工，只有更加深入了解本地市场，将本地银行作为竞争和学习的对象，才更有利于业务创新与发展。

4.1.4 组织架构及汇报路线

外资银行管理模式是一个以战略为导向，以组织架构为框架，以人员管理、业务权限设置为基础的动态系统，组织架构是将战略有效传导至业务经营及人员管理各个方面的核心枢纽，应是管理模式中核心的部分。因此本节将重点介绍组织架构。

组织架构(Organizational Structure)是组织的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系，其本质是为实现组织战略目标而采取的一种分工协作体系，因此组织架构必须随着组织的重大战略调整而调整。²¹ 外资银行根据企业战略的核心内容，正确分析企业目前组织架构的优势和劣势，注重扬长避短，设计出适应战略需求的组织架构模式。通过企业组织架构层次的划分，应用责、权、利的匹配关系和适当的管理方法，精简和明确汇报路线，提高汇报效率，使集权和分权达到和谐统一。目前国内外资法人银行基本都采用矩阵式组织架构，只是沿袭了母行基因，在业务条线、职能部门、分行管理的汇报路径、业务权限、考核方式等方面有一定差异，基本根据战略方向及业务特征在事业部及矩阵式的基础上演变、优化。²²

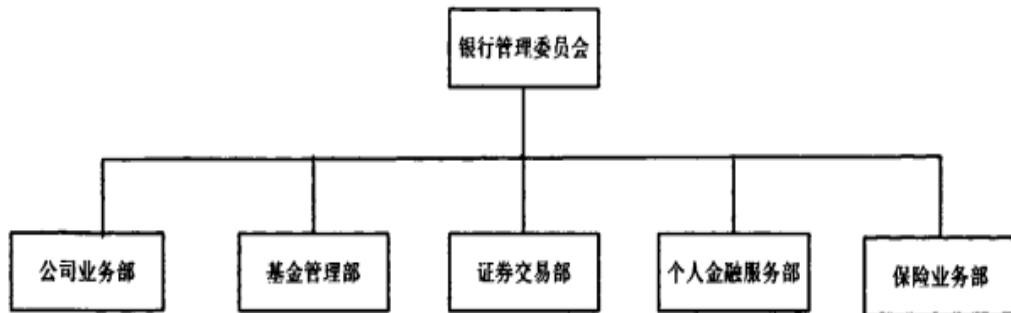
一、 银行组织结构分类

世界各国商业银行的组织结构大体上可以分为四类：1) 总分行科层制，2) 职能部门化结构，3) 事业部结构，4) 矩阵结构。下面将重点介绍目前最为常见的事业部结构和矩阵式结构。

事业部式结构(Multidivisional Structure): 20 世纪初，荷兰银行、苏格兰皇家银行、德累斯顿银行等，都采用比较成熟的事业部式组织架构。事业部式结构是银行对内部相关多元化业务进行组合的一种结构，如银行可依据主要产品、服务对象或区域的不同划分成

若干事业部，以实现相关业务多元化下的高效率。在此种结构下，总行从行政事务中脱离出来，只负责总体决策，CEO分权给各事业部总经理，他们拥有相当大的权限并负责事业部的日常运营管理和绩效考核，员工只在事业部内部单向汇报。各事业部都独立经营，独立核算，拥有高度的自主经营权。但还是需要依赖银行总体协调委员会来进行事业部之间资源和权利的分配和协调工作。每个事业部都有着较完善的职能部门，拥有战略和经营决策的权力，从而形成管理意义上的“利润中心”。事业部式结构有利于优化内部竞争，对所关注的业务有着较高的管理效率。事业部相对分权，减少了管理链条，提高了总行对终端的控制力。但若各事业部权限过大，不利于总部的整体控制，若事业部权利过小，即不能发挥事业部制的优势；事业部之间机构重复，不利于发挥职能部门的规模经济，增加了银行管理成本；各事业部考虑问题往往从本部出发，事业部之间信息沟通较少，易使银行整体利益的实现受到影响。鉴于此，各家银行纷纷对事业部式结构进行创新，再不弱化各事业部的管理职能的前提下，提升分行或职能部门的管理职权，从而通过双重管理的方式来克服事业部式结构的弊端，这就是矩阵式结构的由来。

图 5 事业部式组织结构

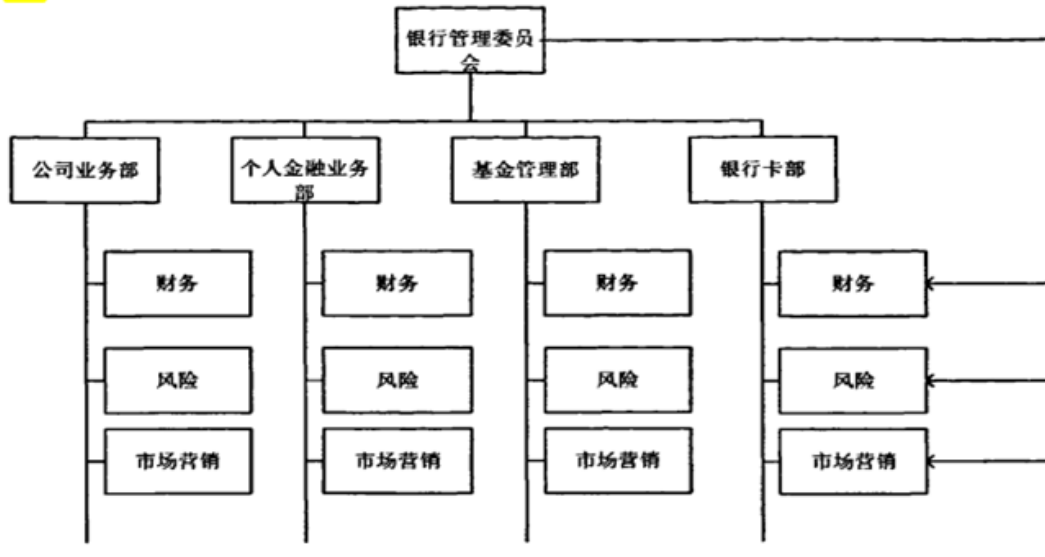


矩阵式组织结构（**Matrix Structure**）：是在事业部式的基础上吸收职能式结构横向的职能专业化优势，在纵向的每个事业部中加入横向的各个职能部门坐标，从而形成一种职能部门化和业务部门相互交织的矩阵。这种结构兼顾了前面两种类型组织结构的特点。

- 1) 矩阵式结构的优势：①银行内部需要形成强有力的销售后盾同时需要围绕顾客来量身制定产品，因而将纵向的销售业务部门与横向的事业部有效结合在一种组织结构下。②矩阵式组织结构能够有效地缩短了管理链条，加快了信息纵向处理能力。同时，事业部内的员工又分散于各个职能部门，横向信息传播的速度和能力亦相应提高。③矩阵式结构富有灵活性，可以随时组建、重组和撤销，比较能够适合复杂、动态的市场环境。由于各方块团队中的成员有较高的决策权，会产生较大的激励作用，提升内部员工的工作积极性。

矩阵式结构的缺陷：①在这种结构中，员工受到来自职能部门和业务部门的双重领导，有时会对职位间的汇报关系感到迷茫，同时，矩阵式结构对部门间协调和信息的共享要求较高；②在矩阵式管理结构下，由于人员变动频繁，人事关系、报告路线不稳定，会削弱组织的稳定性；③在复杂的组织结构中，群体会比个人需要更长的时间做出决策，这种情况有时会带来混乱。

图 6 矩阵式组织结构



二、 外资银行矩阵式组织结构中的基本单位

西方商业银行的所有部门从职能上看可以主要分为以下三个系统：

1. 业务拓展系统：由市场营销、前台处理和后台处理组成的业务流程运行体系，面对分别由金融同业、公司和个人客户组成的细分市场，并形成相对独立的业务体系。业务部门的职责是拓展市场、服务和维护老客户，吸引新客户，直接为银行创造利润；业务拓展系统是银行发展主线，通过业务发展服务客户、吸引客户，是银行生存和发展的基石。
2. 管理职能系统：主要包括公共关系、财务管理、信贷管理、项目管理、风险控制、审计、法律事务等部门；管理职能系统是银行的左翼，是业务部门的制动系统。这一类部门用专业眼光建议甚至决定哪些事情该做，哪些事情不该做，评价哪些事情做得妥当，哪些事情做得不妥当。如财务管理部门分析一段时期内的财务状况，核定业务费用，制定有关标准等；信贷管理部门决定资金运用政策，确定风

险测评和掌握标准，审批有关项目；法律部门提供对策和监督，确保银行在“合法”的框架内运行。

3. 支持保障系统：主要包括信息技术、人力资源、研究与发展、后勤保障等部门。

支持保障系统是银行的右翼，是业务部门的加油系统，如信息技术部门负责电子设备和技術保障与更新；人力资源部负责招聘、配置、考核和管理员工。现在越来越多的西方商业银行从节省成本和提高服务效率的角度出发，将支持保障系统中的部门功能外包出去。

除了上述三个系统外，还有一个决策指挥系统，即银行的董事会和负责日常管理的行长班子及执行机构。外资银行的部门设置、业务运作基本通过上面勾画的三条线展开。

三、 外资银行矩阵式组织架构的基本层次

1. 大总行、大部门、小分行：跨国性大银行目前都采取“大总行、大部门、小分行”

结构。分行为前台营销单位，数量多但不一定很大，职能一般单一，很多业务集中在总行的部门完成。“大总行”的“大部门”内汇聚了主要的业务专业人才，分工细、专业性强。“大部门”即业务板块围绕客户设置，业务板块的调整朝着愈来愈综合和简单的趋势发展，最后形成公司与投行业务、个人与财富管理业务、金融市场业务等几大类业务主线。一方面是出于提高效率、控制风险、降低成本的需要，另一方面也是因为信息技术飞速的发展为各项银行业务的专业化、集中化处理提供了现实可能性。分行拥有对下辖支行的部分管理权，主要任务是推广总行的产品，进行市场营销。

2. 区域总部制：西方商业银行根据业务走向、客户分布、地域特征等，在总行与分行之间设立地区总部，并通过这些地区总部强化对全国和全球各地分行的管理，以便更好地满足客户的服务要求和实现银行自身的发展目标。

四、 银行组织结构的优化原则

在由事业部制向矩阵式结构转型的过程中，外资银行的组织架构发展再造一直遵循以下几个原则：效益最大化原则、扁平化和柔性化原则、集权和分权有机结合原则。

1. 效益最大化原则：优化组织架构的最终目的是提升经营效率和综合竞争力，因此按照效益最大化原则整合设计管理层级，缩短从客户需求到管理决策的距离，使市场的变化与需求及时反馈到最高决策层，有利于提升沟通效率。
2. 扁平化原则：由于管理幅度的限制，每个人管理有限的下属人数才能达到较高的工作效率，因而大规模的公司容易因此形成高耸型的组织架构。但高耸型的组织架构由于层次过多，管理链条过长，业务审批环节过多，企业整体运营效率和反应速度缓慢，且银行管理成本升高，阻碍银行发展与资源优化配置。随着计算机和信息网络技术的迅猛发展，过去那些即不决策也不指导，只起到上传下达功能的中间管理层，逐渐被信息技术替代，如今，各银行纷纷尝试扁平化结构已成趋势。商业银行加强业务部门之间的联动反应和提高业务处理能力成为当今提升银行运营效率至关重要的因素。扁平化组织的本质是尽可能简化银行层级的划分，从最高决策层到基层执行者中应尽量减少环节，总行直接管理更多的下属机构和业务部门，权力更多的集中到总行，能有效集中资源配置，提高直管部门员工的工作士气。扁平化组织的有效性必须基于以下前提：必须有着明确的指

挥链条和恰当的管理幅度。明确的指挥链条指自下而上清晰的汇报路径。恰当的管理幅度指管理者下属的部门数量，和部门之间的复杂关系要在可控制范围内。

3. 集权和分权的有机结合：业务流程及管理职能整合应坚持“集权和分权有机结合”的原则，这既有利于统一法人经营管理体制的贯彻实施，又有利于充分发挥各个经营层面的主观能动性。集权与分权程度的确定，必须要达到提高经营管理组织整体效率目的。²³国内各外资法人银行矩阵式管理架构有的以集中的条线化为主，有的以中、后台部门集中管理，分行为业务单元条块结合的模式，本质上就是集权和分权的平衡和管理。
4. 以客户为中心的原则：以客户为中心，自上而下建立垂直管理的前台业务板块，强化市场拓展功能。营销多元化，依客户的不同分成若干业务条线，多头展开营销；营销裁身量化，针对性地满足客户多方的金融需求；营销标准化，同一客户在全球均可享受相同的服务；营销力度化，对大客户的营销，保证向前台提供符合市场需求的、附加值较高的产品。管理链的缩短提高了业务运作的速度，保证前台部门的快速、灵活应对市场。

总体而言，银行组织架构的设计必须跟随市场需求，围绕客户并结合自身特点进行。矩阵式组织结构相比之下是比较科学且目前比较流行的组织架构。但仍需要随着银行的规模和发展战略不断调整。世界各国商业银行的组织结构形式多样，没有绝对的先进与落后，任何一种组织结构都有其存在的意义。大部分银行都是基于某一组织结构的基础，在此基础上根据自身的需求吸收其它模式的成分，灵活多变的建立其组织结构。且各国国情不同，政策不同，相同的组织结构并不代表着内容和管理方法的一致，在借鉴时，不能“生搬硬套”，

要参考自身的历史发展特点和目标战略，“量体裁衣”，找到最适合自身发展的模式，才能不断的优化银行运营效率，实现战略目标。国内外资法人银行组织结构及汇报路线的具体差异将在第五章详细描述。

4.1.5 业务权限及激励机制

业务权限及激励机制作为管理模式的另一个重要组成部分，是提升绩效的最佳工具。业务权限将赋予员工的决定权与绩效合理连接，以提升业务自主灵活性，更加有利于执行者对市场的快速反应及灵活变通。激励机制通过整合企业的战略规划、团队管理与员工的绩效目标，使之统一起来。使员工的工作更具目的性，使公司的运作更具效率。

- 一、 **业务权限**：是领导者通过合理的授权方式，有效地调整和改善组织机构的运作状况，有利于提高工作效率，促进组织目标的实现。精明的领导者，其职能已经不再是做事而在于成事。授权乃是成事的分身术。在现代管理组织系统中，分配业务权限是重要的管理内容。分权式管理的基本特点是授予下属各有关单位适当的决策权，使其在计划和管理中有一定的自主性。这样，既能增强下属的责任心，从而调动下属的积极性和创造性，又能使上层领导集中精力考虑组织的大政方针问题，以保证企业顺应形势发展。²⁴外资银行在业务权限方面的相同点是，实行统一法人、直接授权。总行是统一法人，直接面对分支经营机构进行业务授权，不存在多级授权或转授权的情形。总行同时还建立包括内控评价、管理能力评价在内的综合分析和考核系统，定期对分支经营机构的经营业绩进行分析和考核，加强对业务授权的管理和控制，从而保证了资源在总行统一协调下的优化配置²⁵，有利于整体效益最大化目标的实现。这里特别值得注意的是，外资法人银行境内子行的业务审批权限大小对于本土化战

略实现有较大影响，权限越大越有利于灵活调整业务方向抓住本地发展机遇，这一点在第五章本土化问卷调查分析中会详细分析。

二、激励机制：不同战略导向的外资银行业务权限及激励机制也呈现出不同的发展特征，外资银行母行各方面的特征更体现其文化背景的差异，例如：日本企业强调过程管理强过于年终考核机制且大多实行终生雇佣制，以增加员工对企业的依赖性和信任度；而美国企业一般以工作业绩及创新能力决定员工薪酬和去留；欧洲企业一直以全国和行业范围的谈判为其工资制定的主要标准。工资政策灵活，具体表现为浮动工资在报酬中的比重上升以及多种其他形式的工资、福利措施的应用，其中最主要的绩效工资制度。²⁶但外资法人银行由于其业务上的独立性，其绩效考核及激励机制基本上都是以国内外资银行主流的固定薪资加浮动绩效方式为主，在具体执行细节上可能会因母行文化背景不同而有差异。因而，其本土化战略和经营效率上形成差异。对于外资法人银行的业务权限及激励机制方面的差异性将在第五章重点分析。

4.2 本章总结

综上所述，来自不同文化背景下的外资银行通过与中国文化的融合，考虑到母行基因与其业务特征及目标客户，形成差异化的战略导向从而影响着本土化的实现程度并反应在管理模式的各构成方面。受到战略导向的影响，外资银行管理模式构成因子（公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及激励机制）等互为影响及决定因素，结合外部环境及战略特征，形成了差异化的管理模式。在相同的经营环境下，必须正视不同的内部基因和战略导向，具体问题具体分析，选择适合自身经营特征的管理模式，才能保证内

部人员之间的有效合作，经营的持续性，提高经营绩效。因此，下一章将通过分析调查问卷的方式，详细阐述战略导向决定的管理模式对本土化战略实现程度的影响。

五、在华外资银行战略导向及本土化程度分析

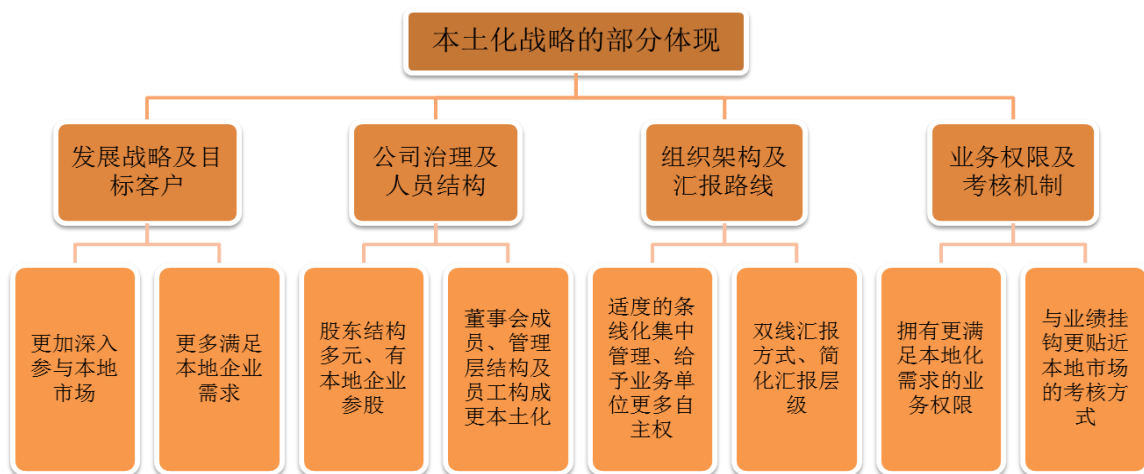
本章研究外资银行的本土化实现情况。针对上一章分解的外资银行管理模式五个因子，本章采用调查问卷的方式，对 13 家样本外资银行本土化实现情况进行调研。调研对象包括监管受访人和样本银行受访人。从调研结果可以看到，本土化的实现是五个因子互相作用、综合表现的结果。总体来看，全面发展类外资银行本土化综合得分最高，但即便同一类型外资银行，不同因子的差异也会导致本土化程度不同。

同时，本章将调研结果根据预设的标准进行评分，并会与下一章银行经营效率评价结果进行对比，以验证外资银行本土化程度和经营效率的相关性。

5.1 外资银行在华的本土化战略

银行属于金融企业，作为现代公司治理结构和企业制度下的外资银行是跨国公司的一种。其本土化战略也体现在战略导向及目标客户、公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制等管理模式的各个方面。

图 7 本土化战略的部分体现



5.2 在华外资银行战略导向分类及本土化实现程度调查研究

本节采用调查问卷的形式对 13 家样本外资银行本土化情况进行调研。将调研结果根据预设的分值标准及指标权重进行评分，目的是将评分结果与第六章银行经营效率评价的结果进行对比，用于验证本土化测评得分较高的外资银行是否经营效率也较高。

5.2.1 问卷设计

一、 调研方式及对象

1. 调研方式：调研主要采用调查问卷结合个别人物访谈形式，问卷的设计及评分权重设置过程中咨询了部分监管官员及银行高管人员的意见。调查问卷名称为《外资银行本土化情况调查问卷》（完整问卷请见附件），通过 **Email** 方式发送给受访人员，由受访人员完成回复后进行评分。

图表 3 调查问卷发放与回收情况

发出问卷数量	78 份	监管：39 份 (其中受访人 3 位，每位 13 份，包含所有样本银行) 样本银行：39 份 (其中受访人 39 位，每位 1 份，即受访人所在银行)
收回问卷数量	70 份	监管受访人问卷回收 39 份 样本银行受访人回收 31 份
有效问卷数量	65 份	监管受访人回收 39 份问卷均完整有效 样本银行受访者回收 26 份有效问卷，剩余 5 份答复不完整视为无效
评分问卷数量	65 份	共 13 家样本银行，每家样本银行需确保 5 份有效问卷参与评分 每家银行 5 份参与评分的问卷中：3 份来自监管受访者，2 份来自样本行受访者

2. 调研对象:

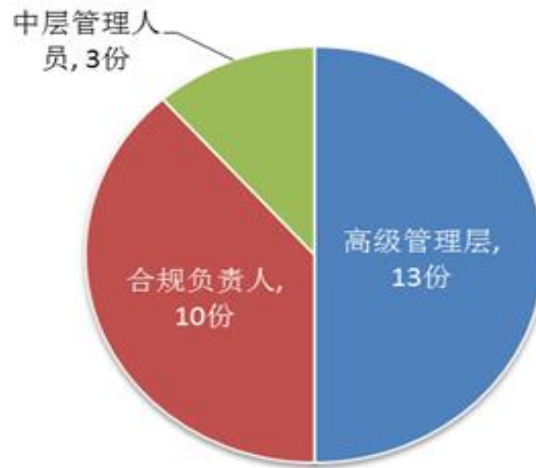
- 1) 监管受访人 (共 3 名): 为确保调研质量, 监管受访者均曾经或现任高级别的监管官员, 有长期的外资银行监管经验, 业内具有很高权威性。第一位和第二位为 2006 年外资银行国内法人化改制的核心人物, 之后在外资银行担任重要职务, 对国内外资银行经营情况非常了解; 第三位目前监管外资银行各项工作, 对样本外资银行均较为熟悉。三位受访对象都分别完成了 13 家样本银行的调查问卷, 每份问卷答复均完整有效, 因此共回收 39 份有效问卷。

图表 4 监管受访人情况

受访人现任职级	受访人原职级	备注
2012 年 8 月起担任三菱东京日联银行(中国) 副董事长	原中国银监会 监管三部主任	外资银行法人化改制的设计者与管理者
2014 年 8 月起担任富邦华一银行董事长	原上海银监局副局长 原重庆银监局局长	主导外资银行法人化改制工作
上海银监局副局长	无	主管辖区内所有外资法人银行监管工作

- 2) 样本银行受访人 (共 39 名): 13 家样本行每家 3 位受访人, 为尽量保证问卷的客观与真实, 调研对象为该行的高级管理层人员 (行长/副行长级别)、合规总监或负责人、中层管理人员 (部门主管级别)。39 位受访人共收回 26 份有效问卷, 其中有效问卷分布如下图, 可以看出高级管理人员 13 份问卷全部有效, 合规负责人 10 份有效, 中层管理人 3 份有效。整合筛选后确保每家样本行有 2 份参与评分的有效问卷: 包括一份来自高级管理层人员、一份来自合规负责人或中层管理人员。

图 8 银行受访人情况



二、 题目设置及评分规则

1. 题目设置：调查问卷以单选题形式，题目设置分为五个部分：1) 公司治理及人员结构；2) 组织架构及汇报路线；3) 业务审批权限及考核机制；4) 发展战略及目标客户；5) 其他（业务创新及 IT 系统等方面）。其中一、二、三部分内容设置体现的管理模式的三个构成因子（公司治理及人员架构、组织架构及汇报路线、业务权限及激励机制）。四、五部分题目内容体现的管理模式两个影响因子（战略导向、业务特征及目标客户）。问卷题目设置五个部分是按照上述顺序排列的，但在下文问卷分析部分，将管理模式的两个影响因子部分放在三个构成因子的前面，目的是首先明确外资银行战略导向差异性，并将样本银行按战略导向进行分类便于后续的各项分析。
2. 评分规则：
 - 1) 权重设置：设置评分权重时征询了部分监管人员及外资银行高管人员的意见。受访人多数表示管理模式三个构成因子较为重要应设置较高权重，特别是第三部分

业务权限及考核机制部分对本土化战略目标实现程度影响最大，因此，将第三部分权重设置为“30%”。反映管理模式影响因子的第四和第五部分权重分别设置为10%。

图表 5 问卷构成与权重

管理模式因子	问卷构成	题目数量	评分权重设置
影响因子方面	一、发展战略及目标客户	5	10%
	二、业务创新及 IT 系统等	8	10%
构成因子方面	三、公司治理及人员结构	10	25%
	四、组织架构及汇报路线	8	25%
	五、业务权限及考核机制	16	30%

2) 评分规则:

- (1) 所有题目均为单选，每一道题目设置 2 到 4 个选项，从 A 到 D 本土化程度依次下降;
- (2) 分数设置分为“4 分制”和“12 分制”，调查问卷共五个部分 47 个题目，其中 42 个题目以“4 分制”评分，5 个题目以“12 分制”评分。个别题目的 D 选项为“其他（请填写）”，如受访人填写了不同于所给选项的内容，将根据所填内容具体情况评分，答案最接近 A、B、C 其中一个就按该选项给分。若未填写特殊情况，即给 1 分（如果该题是 4 分制）或者 3 分（如果该题是 12 分制）。

图表 6 评分制

选项	“4 分制”分数设置	“12 分制”分数设置
A	4 分	12 分
B	3 分	9 分
C	2 分	6 分
D	1 分	3 分

- (3) 根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议，其中如下五个题目更加表现本土化特征，为了在评分时突出其重要性，将这五个题目以“12 分制”评分，相当于加了 2 倍权重，即 A 到 D 选项得分调整为 12 分、9 分、6 分、3 分。

图表 7 “12 分制”的重要题目

所在部分	题目内容
一、发展战略及目标客户	第 5 题：主要目标客户包括哪些？
二、业务创新及 IT 系统等	第 3 题：是否会动态参考境内中资银行同业的情况调整业务方向和开展业务创新？
三、公司治理及人员结构	第 7 题：子行高级管理层中内地员工占比？
四、组织架构及汇报路线	第 1 题：除 CEO、风险总监、内审总监及合规总监外，子行其他高管的汇报路线？
五、业务权限及考核机制	第 4 题：子行的业务审批权限达到多少？

- (4) 每家银行参与评分的五份问卷权重相同（来自监管 3 份和银行 2 份）。五份问卷中相同一个题目的五个分数相加后除以五，算出每题的平均分。
- (5) 调查问卷分为五大部分，将每一部分所有题目的平均分相加后，再分别乘以五大部分相应的权重（10%、10%、25%、25%、30%），得到每个部分的得分。五个部分得分加总后即每家银行的平均得分。

(6) 为了使排名更直观，同时表示与满分百分的差距，综合排名与分部排名均采用百分制表示，即对得分进行了百分化处理。

5.2.2 问卷综合评分结果分析

评分结果中总分及各部分的综合排名以百分制表示，逐题评分仍以“4分制”和“12分制”表示，方便与A、B、C、D四个选项对照，评分与选项对应关系如下：

图表 8 分值与选项的对应关系

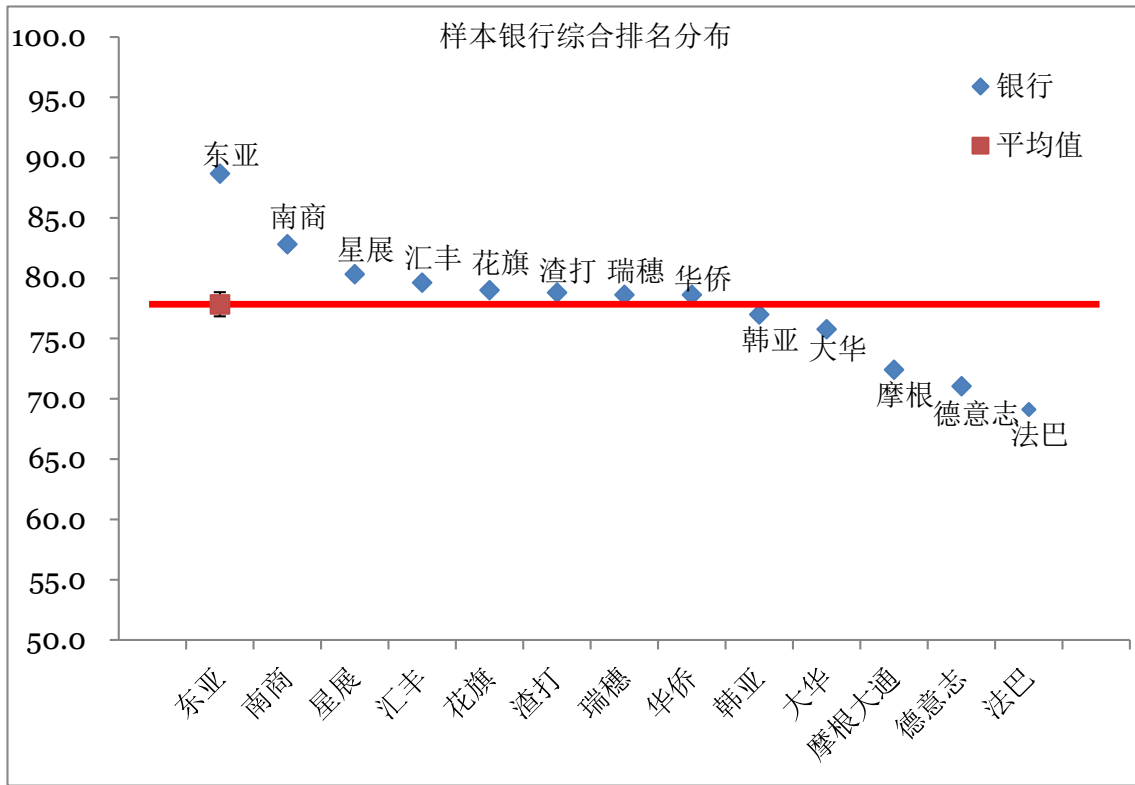
	4分制	12分制
A项分值范围	3.5-4	10.5-12
B项分值范围	2.5-3.5	7.5-10.5
C项分值范围	1.5-2.5	4.5-7.5
D项分值范围	1-1.5	3-4.5

一、总分排名：下表 13 家样本银行本土化程度评分结果以百分制呈现。此处为综合监管受访人员及样本银行受访人员评分结果，总分排名第一的东亚银行与排名最后的法巴评分差 20 分左右。

图表 9 13 家银行本土化程度评分总排名

样本银行	总分	本土化程度评分排名
东亚中国	88.7	1
南商中国	82.8	2
星展中国	80.3	3
汇丰中国	79.6	4
花旗中国	79	5
渣打中国	78.8	6
瑞穗中国	78.6	7
华侨中国	78.6	8
韩亚中国	77	9
大华中国	75.8	10
摩根大通中国	72.4	11
德意志中国	71.1	12
法巴中国	69.1	13

图 9 13 家银行本土化程度综合排名分布



二、 分组排名： 监管受访人员评分和银行受访人员评分情况如下：

图表 10 监管受访人员评分和银行受访人员评分

样本银行	监管受访 人员评分	银行受访 人员评分	总平均分	两类受访人 员评分差距 的绝对值
东亚中国	85.9	92.9	88.7	7
南商中国	82.6	83.1	82.8	0.5
星展中国	79.5	81.7	80.3	2.2
汇丰中国	80.7	78.0	79.6	2.7
花旗中国	77.6	81.2	79.0	3.6
渣打中国	78.1	79.9	78.8	1.8
瑞穗中国	75.2	83.7	78.6	8.5
华侨中国	76.2	82.2	78.6	6
韩亚中国	72.9	83.2	77.0	10.3
大华中国	76.0	75.4	75.8	0.6
摩根大通中 国	72.9	71.7	72.4	1.2
德意志中国	69.8	72.9	71.1	3.1
法巴中国	68.4	70.2	69.1	1.8

两类受访人员评分差异的区间为【0.5,10.3】，差异均值为 3.79 分。

图表 11 监管受访人员评分和银行受访人员评分的差异分布区间图

评分差异的区间范围	银行数量
$0.5 \ll X < 3.8$	9
$3.8 \ll X < 7.1$	2
$7.1 \ll X < 10.4$	2

可见约 70%的评分差异是小于等于 3.8 分。

为证明受访人群对样本银行的认识理解差异不显著，此处使用 t-test 验证评分是否有显著性差异。

建立检验假设

假设：H₀: $\mu_1 = \mu_2$ 两类受访人群的评分不存在显著性差异

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2$ 两类受访人群的评分存在显著性差异

进行双尾、双样本等方差 t-test,

通过 Excel 得出 $p = 0.168269127$, $p > \alpha = 0.05$

因此，不拒绝 H₀，两类受访人群的评分不存在显著性差异。

三、调查问卷五个部分差异情况

下表是问卷五个部分各家银行综合评分的均值 \bar{u} 、标准差 σ 和极差 b ，主要目的是通过两种方式反映该组数据离散程度，从而表现在同一部分内各家银行评分的差异化程度。一

^a标准差是方差的算术平方根，是离均差平方和平均后的方根。公式中 N 为样本个数， x_i 为样本值， \bar{u} 为样本均值。
$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{u})^2}$$

^b极差是最大值与最小值之差

一般极差越大，标准差越大，说明数据越分散，即各家银行评分差异化越大。下表可以看出评分差异较大的是第一部分和第四部分。下一节管理模式各因子部分的分析中会有分数排名的分布图，也反应出第一和第四部分的较大差异。

图表 12 调查问卷五个部分离散程度

各部分差异	均值 u	标准差 a	极差 b
一、 发展战略及目标客户	78.1	14.4	46.9
二、 业务创新及 IT 系统等	79.5	9.2	34
三、 公司治理及人员结构	80	6.6	22.1
四、 组织架构及汇报路线	69.46	10.4	35
五、 业务审批权限及考核机制	80.17	5.2	15.8

5.3.3 管理模式影响因子部分分析

一、 发展战略及目标客户

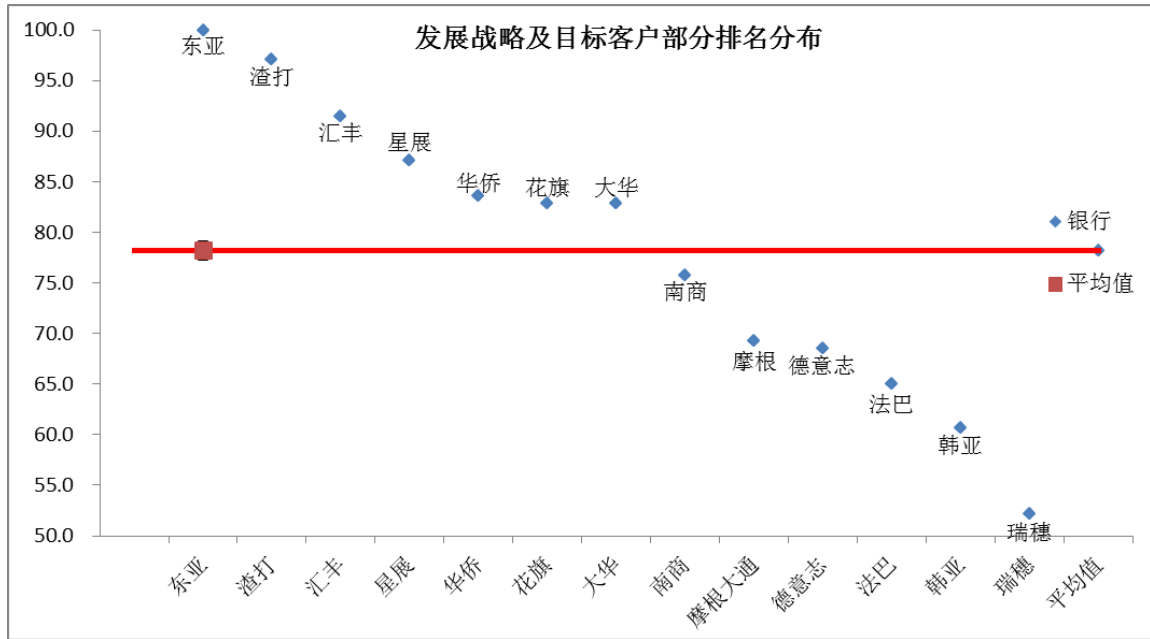
1. 第一部分总分排名

图表 13 调查问卷第一部分总分排名

样本银行	第一部分总分	第一部分排名
东亚中国	99	1
渣打中国	97.1	2
汇丰中国	91.4	3
星展中国	87.1	4
华侨中国	83.6	5
花旗中国	82.9	6
大华中国	82.9	7
南商中国	75.7	8
摩根大通中国	69.3	9
德意志中国	68.6	10
法巴中国	65	11
韩亚中国	60.7	12
瑞穗中国	52.1	13

发展战略及目标客户是影响本土化战略实施效果和管理模式效率的重要因子。这一部分平均值为 78.1，标准差为 14.4，极差达 46.9，下图排名分布差异也较大，说明各外资银行在国内发展战略及目标客户呈现较大差异。

图 10 调查问卷第一部分排名分布



2. 第一部分题目分析

图 11 调查问卷第一部分题目分析

第一部分各题评分情况	东亚	南商	星展	汇丰	花旗	渣打	瑞德	华侨	韩亚	大华	摩根大通	德意志	法巴	十三家平均
一、发展战略及目标客户														
1 母行对子行的战略导向大致可归纳为如下哪种？ A. 全面发展型 (特征: 网点多、布局广; 业务范围全面包括公司、个人及资金交易; 客户范围较广包括跨国企业、母国企业及本地企业) B. 客户跟随型 (特征: 网点布局重点在经济发达区域; 以服务跨国公司的对公业务为主) C. 母行跟随型 (特征: 网点布局在母国客户聚集区域, 以服务母国客户的对公业务为主) D. 其他 (请填写):														
	4	3.8	4	4	4	4	2	3.8	2	3.6	3	3	3	3.4
2 母行对子行的业务方向有何计划？ A. 公司业务、零售业务和金融市场业务全面发展 B. 业务重点是公司业务和金融市场业务, 零售业务不作为战略重点 C. 业务重点是公司业务和金融市场业务, 不会开展零售业务 D. 其他 (请填写):	4	3.6	4	4	4	4	2	3.8	3.6	3.8	2	2.4	2	3.3
3 是否有本土化品牌战略且在国内作为宣传重点？ A. 有明确本土化品牌战略并作为宣传重点 B. 有, 但是不明确宣传 C. 没有	4	3.6	2.8	4	2.2	4	2.6	3	3	2.4	3.4	2	2	3.0
4 网点布局规划及地域特征？ A. 全国主要省会及发达城市全面布局 B. 长三角、珠三角、环渤海三大发达经济圈 C. 根据主要客户所在区域进行网点布局 D. 其他 (请填写):	3.8	3	2.8	4	4	3.8	2	3.2	2.4	2.6	2.6	2.8	2.8	3.1
5 主要目标客户包括哪些？* A. 国内企业为主, 部分跨国企业及母行和母国客户 B. 跨国企业为主, 部分国内企业及母行和母国客户 C. 母行和母国客户为主, 部分跨国企业及国内企业 D. 其他 (请填写):	12	7.2	10.8	9.6	9	11.4	6	9.6	6	10.8	8.4	9	8.4	9.1

*注: 根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议, 第一部分第 5 题在该部分内容中对本土化影响程度最高, 因此相应提高该题评分标准为“12 分制”以突出其重要性。

- 1) 根据第 1 题“母行对子行的战略导向”评分结果可以将 13 家样本银行划分为三类: 全面发展型、母行跟随型、客户跟随型。第 2、4、5 题基本属于三类战略导向下的具体表现, 因此再根据这三个题得分分值范围对应至 A、B、C、D 选项内容, 即可总结出三类不同战略特征银行相应的业务方向、网点布局及目标客户。具体总结如下表:

图表 14 战略特征总结

战略特征	样本银行	业务方向	网点布局	目标客户
全面发展型 (倚重本土市场)	东亚、渣打、 汇丰、星展、 华侨、花旗、 大华、南商	公司业务、零售 业务和金融市 场业务全面发 展	全国主要省会 及发达城市全 面布局	国内企业为主， 部分跨国企业及 母行和母国客户
母行跟随型 (对公优势类)	德意志、摩根 大通、法巴	业务重点是公 司业务和金融 市场业务，零售 业务不作为战 略重点	长三角、珠三 角、环渤海三 大发达经济圈	跨国企业为主， 部分国内企业及 母行和母国客户
客户跟随型 (专项服务类)	瑞穗、韩亚	业务重点是公 司业务和金融 市场业务，不会 开展零售业务	根据主要客户 所在区域进行 网点布局	母行和母国客户 为主，部分跨国 企业及国内企业

- 2) 第 3 题中，只有个别几家全面发展型外资银行有明确的本土化品牌战略，母行跟随型和客户跟随型外资银行基本都没有本土化品牌战略或没有明确宣传。
- 3) 第 5 题目标客户：受访人表示对于本土化战略实施的有效性影响较大，因此提高评分标准为“12 分制”。因为若以服务本地客户为主，业务方向及产品设计等就会更加考虑符合本地客户的需求，发展方式上也更具本土化导向。

二、 业务创新及 IT 系统等

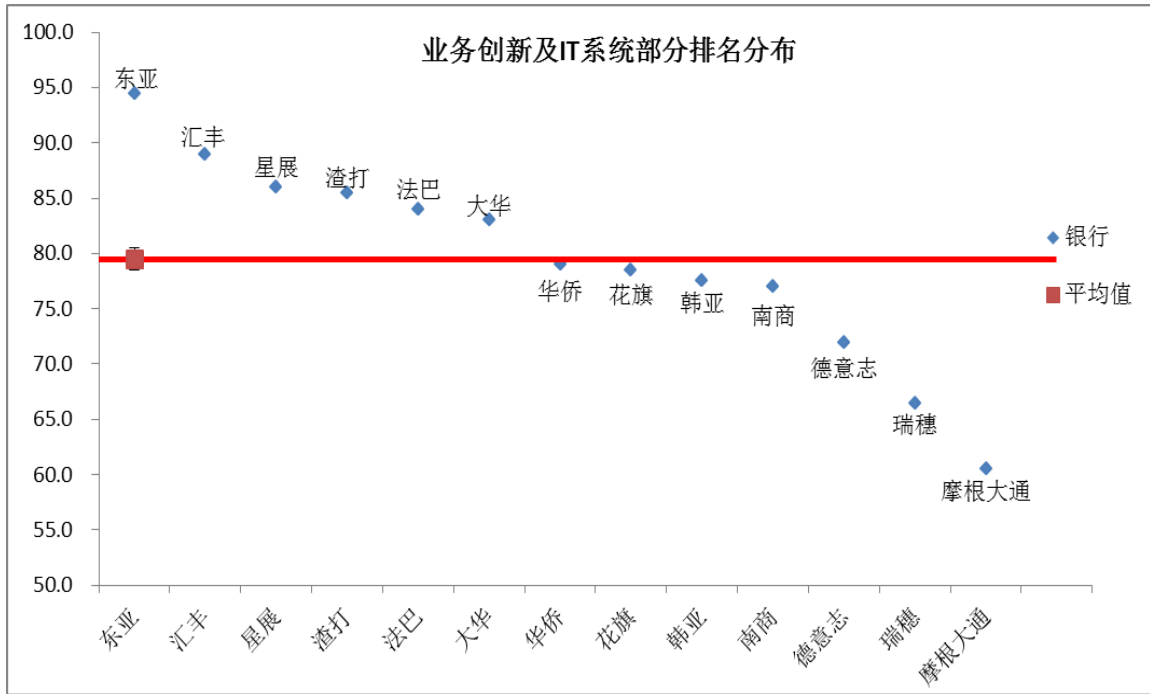
1. 第二部分总分排名:

图表 15 调查问卷第二部分总分排名

样本银行	第二部分总分	第二部分排名
东亚中国	94.5	1
汇丰中国	89	2
星展中国	86	3
渣打中国	85.5	4
法巴中国	84	5
大华中国	83	6
华侨中国	79	7
花旗中国	78.5	8
韩亚中国	77.5	9
南商中国	77	10
德意志中国	72	11
瑞穗中国	66.5	12
摩根大通中国	60.5	13

第二部分平均值为 79.5, 标准差为 9.2, 极差为 34。

图 12 调查问卷第二部分排名分布



2. 第二部分题目分析:

图 13 调查问卷第二部分题目分析

第二部分各题评分情况		东亚	南商	星展	汇丰	花旗	渣打	瑞穗	华侨	韩亚	大华	摩根大通	德意志	法巴	十三家平均
二、业务创新及IT系统等															
1	在子行或分行是否有承担母行区域管理职能的情况，包括银行客户全球管理职能（GRM）？ A. 有 B. 没有	3	3	3.4	4	3.8	4	3.4	3	3.4	3.4	3.2	3.8	3.8	3.5
2	母行是否有进一步参股境内非银金融机构，推动在子行综合化经营的计划？ A. 有 B. 有，但仍偏向于独立经营 C. 没有	3.4	2	3	3	2.8	3.2	2.2	2	3	2.4	2.8	3	3.6	2.8
3	是否会动态参考境内中资银行同业的情况调整业务方向和开展业务创新？* A. 会，且会定期研究境内中资银行同业的发展现状及新兴业务 B. 基本不会，主要参考境内外资银行同业的情况 C. 不会，主要根据母行的战略导向开展业务	12	11.4	10.8	12	10.2	12	6.6	9.6	9	10.8	6	7.8	10.8	9.9
4	是否会根据境内市场环境变化调整组织架构，专设业务部门或事业部，例如：跨境业务、互联网金融、资产管理业务、金融同业业务、票据中心等？ A. 会设立独立业务部门重点推动 B. 部分部门职能会调整，但不会专设业务部门 C. 应该不会，主要根据母行战略导向调整组织架构	3.6	3	2.6	3	2.6	2	2.4	2.2	3	2.8	2.4	2.2	2.8	2.7
5	子行核心业务系统是否独立研发？系统安置在境内还是境外？ A. 独立研发，核心业务系统安置在境内 B. 以母行系统为基础研发，但核心系统安置在境内 C. 以母行系统为基础研发，核心业务系统安置在境外	3.8	2.2	3.6	3	2.6	3	2.8	3.2	2.4	3	2.2	2	2.8	2.8
6	子行灾备系统是否独立研发？系统安置在境内还是境外？ A. 独立研发，灾备系统安置在境内 B. 以母行系统为基础研发，但灾备系统已安置在境内 C. 以母行系统为基础研发，灾备系统安置在境外	4	2.2	3.6	3	2.8	3	3	3.8	3.2	3.4	2.2	3.2	3	3.1
7	银行的IT研发团队构成情况？ A. 以国内独立团队为主 B. 以母行研发团队为主 C. 以外包服务为主	4	3.2	3.8	3.8	3	3	3.2	4	3.2	3.6	2.4	3	3	3.3
8	分行业务特色是否会根据所在区域特点调整不同业务偏好？ A. 会 B. 基本不会，主要是标准化产品	4	3.8	3.6	3.8	3.6	4	3	3.8	3.8	3.8	3	3.8	3.8	3.7

*注：根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议，第二部分第3题在该部分内容中对本土化影响程度最高，因此相应提高该题评分标准为“12分制”以突出其重要性。

- 1) 这部分内容较为多样，部分业务创新及方向的内容可以视为上一部分“发展战略及目标客户”的补充，因此也列为管理模式的影响因子部分，权重与上部分同为 10%。
- 2) 此部分的第 3 题受访人普遍认为重要性较高，因此提高评分标准为“12 分制”。因为本土化其中一项重要内容也是与本地企业融合与竞争，表现出与本地企业差异化竞争策略并互相学习的过程。在华外资法人银行由于母国与境内双重监管、母行强势基因及集团固有业务优势等因素影响，较少主动学习并参考中资银行的业务模式，例如不涉足国内银行重点开展的政府平台类业务、非标业务及同业业务等。且多数外资银行在优化管理模式及业务创新等方面都会优先参考外资同业，虽然这一题中几家全面发展型外资银行得分较高也相应拉高了平均分，但实际情况中较少有外资银行会直接参考中资银行经营方式。
- 3) 第 2、4、8 题基本反映的是各家外资银行的创新及业务策略。综合化经营已成国内银行业大势所趋，第 2 题中可以看出多家外资银行也开始重视综合化布局，但囿于国内监管限制，目前外资银行只能以母行为主体参股境内非银金融机构，且这些机构与境内法人银行互动不足，协同效应有限。第 4 题体现的是银行根据业务发展趋势调整组织架构及管理模式的内容，外资银行多数体量不大，出于成本方面考虑，可能在单独设置创新型业务部门动力不足。第九章中在外资行优化管理架构方面会详细分析。
- 4) 第 1、5、6、7 题一定程度上反映了境外母行对子行在境内经营发展的信心和给予的独立性。总体上各家外资银行表现不错，也侧面反映出这些跨国银行集团对国内经营环境的信心与动力。

5.2.4 管理模式构成因子部分分析

一、 公司治理及人员结构

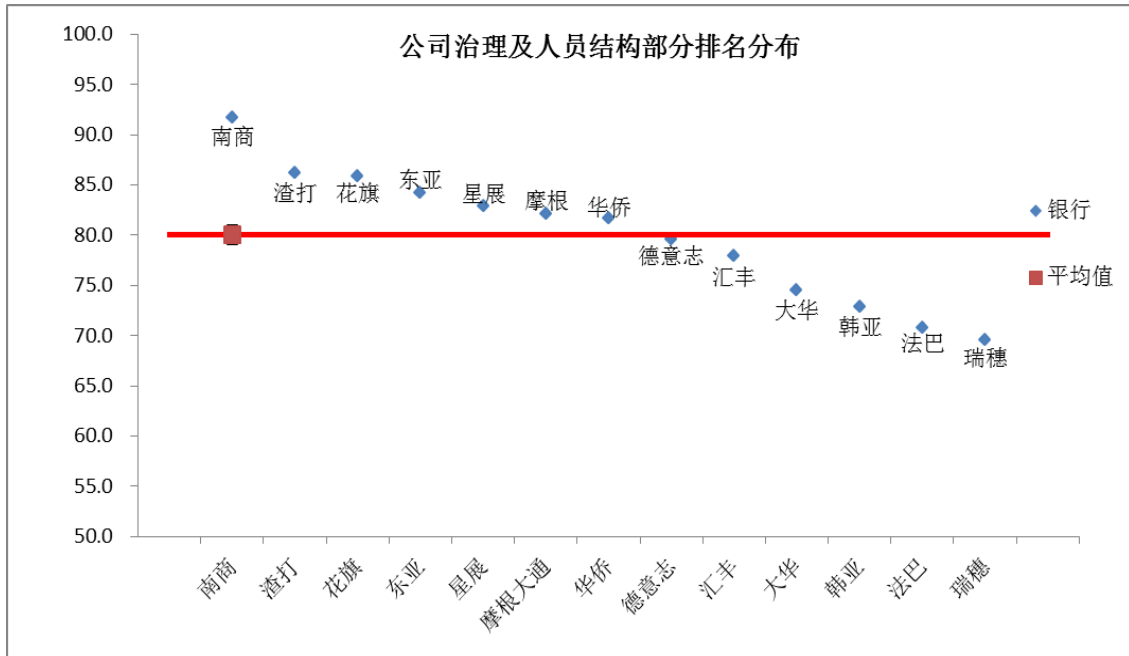
1. 第三部分总分排名

图表 16 调查问卷第三部分总分排名

样本银行	第三部分总分	第三部分排名
南商中国	91.7	1
渣打中国	86.3	2
花旗中国	85.8	3
东亚中国	84.2	4
星展中国	82.9	5
摩根大通中国	82.1	6
华侨中国	81.7	7
德意志中国	79.6	8
汇丰中国	77.9	9
大华中国	74.6	10
韩亚中国	72.9	11
法巴中国	70.8	12
瑞穗中国	69.6	13

第三部分平均值为 80, 标准差 6.6, 极差 22.1, 各家外资银行排名分布差异不明显, 全面发展型外资银行评分基本在平均线以上, 母行跟随型除法巴外都在平均线附近, 客户跟随型在平均线以下。

图 14 调查问卷第三部分排名分布



2. 第三部分题目分析:

图 15 调查问卷第三部分题目分析

第三部分各题评分情况		东亚	南商	星展	汇丰	花旗	渣打	瑞穗	华侨	韩亚	大华	摩根大通	德意志	法巴	十三家平均
三、公司治理及人员结构															
1	子行董事会中来自母行所在地的董事比例? A. 不超过50% B. 50%-80%之间 C. 90%左右 D. 全部都是														
		2.4	3	3.2	3	3.2	3.8	2.2	3.6	2.8	3	3.6	3.8	3.6	3.2
2	子行董事会成员在过去三年内的稳定性情况? A. 非常稳定(变动不超过20%) B. 较为稳定(变动在20%-50%之间) C. 不稳定(变动超过50%)														
		3.8	2.2	3.8	3.2	3.8	3	2.4	3	2.8	3.4	3.4	3.2	3	3.2
3	子行董事会成员中中国内地人士占比? A. 50%以上 B. 20%-50% C. 10%-20% D. 没有														
		2.4	4	2	2	2	3	2.8	2.6	2	2.2	2.6	2.4	2	2.5
4	子行董事会下属专业委员会是否有战略规划委员会和薪酬委员会? A. 都有 B. 只有战略规划委员会 C. 只有薪酬委员会 D. 都没有														
		4	4	3.4	2.8	2.4	1.6	2.4	3.4	3.4	3	2	2	2.4	2.8
5	子行高级管理层中来自母行所在地的高管比例? A. 不超过50% B. 50%-80%之间 C. 90%左右 D. 全部都是														
		3	3.8	3.8	3	3.8	4	3.2	3.6	3	3.2	3.6	3.8	3.6	3.5
6	子行高级管理层成员在过去三年内的稳定性情况? A. 非常稳定(变动不超过20%) B. 较为稳定(变动在20%-50%之间) C. 不稳定(变动超过50%)														
		3.8	3	3.2	3	3.8	2.6	3.4	3.6	2.8	3.2	3.6	2.8	3	3.2
7	子行高级管理层中内地员工占比? * A. 高于50% B. 30%-50%左右 C. 10%-30%左右 D. 没有														
		9	12	9	9	10.8	12	9	8.4	9	7.2	9.6	10.2	6	9.3
8	子行合规总监是否由内地人担任? A. 是 B. 否														
		4	4	4	3.4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	4	3.9
9	分行行长中内地员工占比? A. 高于50% B. 30%-50% C. 10%-30% D. 10%以下														
		4	4	3.6	4	3.8	4	1.8	3.2	2.2	3.2	3.8	3.2	3.6	3.4
10	全体员工中内地员工占比? A. 高于95% B. 85%-95% C. 85%以下														
		4	4	3.8	4	3.6	3.4	2.2	3.8	3	3.4	3.2	3	2.8	3.4

*注：根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议，第三部分第 7 题在该部分内容中对本土化影响程度最高，因此相应提高该题评分标准为“12 分制”以突出其重要性。

根据 6.3 节“外资银行母公司影响境内子公司经营效率的路径”中的分析，母公司主要是通过主导和控制子公司公司治理层面来引导战略实施。境内外资法人银行均是以其境外母行为单一大股东，因此母行是直接通过股东大会影响境内子行重大事项，通过向董事会派遣母行人员直接影响子行董事会战略制定，进而影响境内子行高管层的经营决策。因此第一部分题目设置基本上按照公司治理结构层面董事会人员结构、高管人员结构、分行管理人员结构及整体人员结构来安排。

- 1) 董事会层面：母行董事会成员的稳定性对内地市场熟悉程度将直接导致本土化战略实施的连续性 & 执行效果，根据第 1、2 和 3 题评分结果，多数外资法人银行董事会成员稳定性较好，50-80% 人员来自母行所在地，来自中国内地董事成员比例大多在 10-20% 左右。若通过引入境内战略投资者进行股权结构优化，或提高熟悉本土市场的内地董事成员占比将有利于提升外资法人银行本土化程度。第 4 题中，只有东亚和南商两家银行在董事会下属专业委员会中均设有专门的战略规划委员会和薪酬委员会，在董事会层面确定公司经营战略及法人银行人事薪酬制度。多数外资银行只设置薪酬委员会，而设置战略规划委员会有利于根据国内经营情况制定法人银行相对独立的经营战略和业务规划。
- 2) 高管层面：公司高管层是公司战略和经营决策的参与者，其被赋予在一定权限内灵活调整策略实施和优化执行方针。根据第 5、6、7、8 题的评分结果，外资法人银行高级管理层人员稳定性较好，管理团队本地化程度比较理想。根据受访人意见，第 7 题重

要性较高，因此评分设置为“12分制”。因为来自本地的高管层更加熟悉本土市场，管理方式上也有利于帮助整个管理团队克服文化差异造成的沟通障碍。评分结果来看：南商、花旗、渣打、摩根大通及德意志高于平均9分水平，东亚、星展、瑞穗、韩亚与平均分持平，大华及法巴低于平均水平。此外，除了汇丰，其他12家外资银行合规总监都由内地人士担任，对于理解国内监管政策进行业务合规性判断更加有利。

- 3) 员工层面：第9和10题，分行行长及全体员工中本地人士占比情况基本比较理想。因为多数外资银行采用条线化管理，分行行长及员工本土化程度越高一方面更有利于本地市场开拓，另一方面也更加节约员工成本。

二、 组织架构及汇报路线:

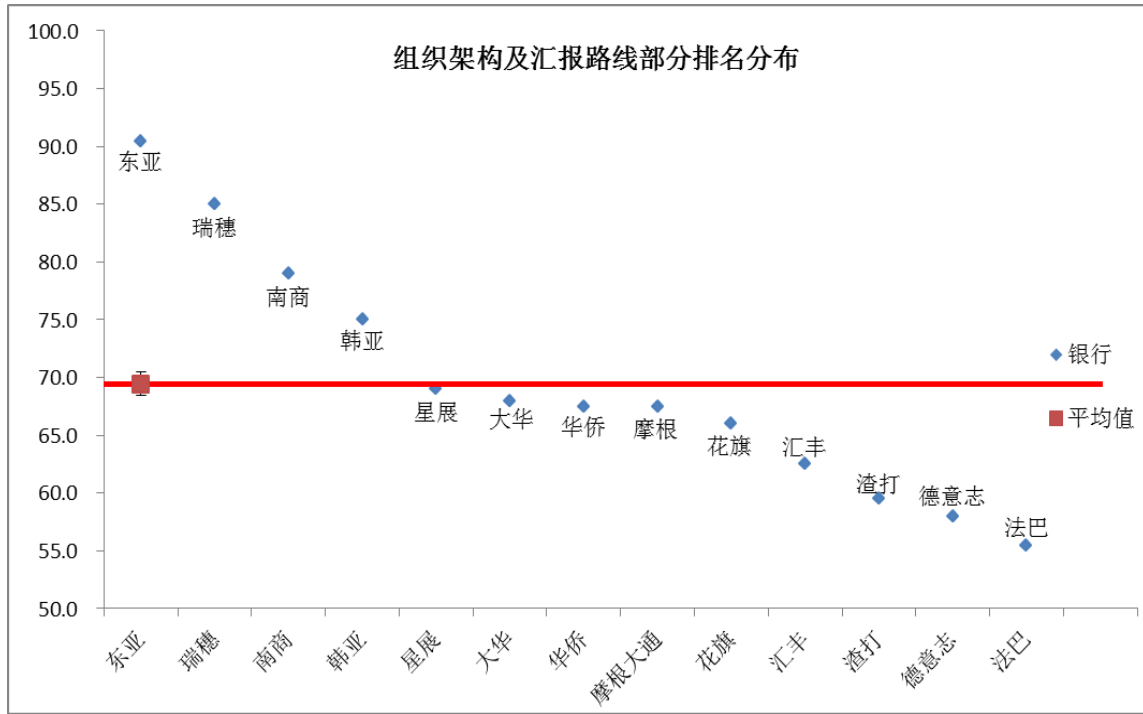
1. 第四部分总分排名:

图表 17 调查问卷第四部分总分排名

样本银行	第四部分总分	第四部分排名
东亚中国	90.5	1
瑞穗中国	85	2
南商中国	79	3
韩亚中国	75	4
星展中国	69	5
大华中国	68	6
华侨中国	67.5	7
摩根大通中国	67.5	8
花旗中国	66	9
汇丰中国	62.5	10
渣打中国	59.5	11
德意志中国	58	12
法巴中国	55.5	13

第四部分平均值为 69.46 标准差 10.4, 极差 34, 从排名分布上也可以看出, 这一部分各家银行表现出较大差别。

图 16 调查问卷第四部分排名分布



2. 第四部分题目分析:

图 17 调查问卷第四部分题目分析

第四部分各题评分情况	东亚	南商	星展	汇丰	花旗	渣打	瑞穗	华侨	韩亚	大华	摩根大通	德意志	法巴	十三家平均
四、组织架构及汇报路线														
1 除C EO、风险总监、内审总监及合规总监外，子行其他高管的汇报路线？*														
A. 只向子行C EO 汇报														
B. 双向汇报路线：实线（业务）向C EO 汇报，虚线（行政）向母行对应部门主管汇报	10.8	9	9	6.6	8.4	6	9.6	8.4	9	7.8	8.4	6	6	8.3
C. 双向汇报路线：实线（业务）向母行对应部门主管汇报，虚线（行政）向C EO 汇报														
2 子行风险总监/首席风险官的汇报路线与如下哪种描述更接近？														
A. 双向汇报路线：实线（业务）向C EO 汇报，虚线（行政）向母行上级风险官汇报														
B. 双向汇报路线：实线（业务）向母行上级风险官汇报，虚线（行政）向C EO 汇报	3.8	3.8	3.8	2.8	3.8	3	3.8	3.8	3.4	3.6	3.8	3	3	3.5
C. 单向汇报：只向母行上级风险官汇报														
3 子行业务条线和职能部门是否需要向母行相应业务条线和职能部门（除内审及合规部）定期汇报？														
A. 只有风险管理部门需要														
B. 业务条线和风险管理部门需要	3.4	3.2	2.4	2.2	2.2	2.4	3.2	2.2	2	2.2	2.8	2.2	2	2.5
C. 业务条线及职能部门都需要														
D. 其他（请填写）：														
4 母行业务及职能部门是否会对子行相应部门开展定期检查？														
A. 没有														
B. 业务部门有	3.6	2	1.2	2.2	1.2	2.2	3.4	1.8	1.8	1.8	1.2	1.2	1.2	2.0
C. 职能部门有														
D. 都有														
5 子行对分行的管理模式特征与如下哪一种描述更接近？														
A. 以分行行长管理为主、子行业务部门和职能部门条线化管理为辅的“块中带条”管理模式														
B. 以子行业务部门和职能部门条线化管理为主、分行行长管理为辅的“条中带块”管理模式	3.8	3	3	3	2.8	2.2	3.6	2.8	3.6	3.2	2.8	2.8	2.8	3.1
C. 以子行业务部门和职能部门条线化管理为主、分行行长偏行政管理职能而非业务管理职能的“纯条线”管理模式														
6 分行业务部门汇报路线与以下哪种描述更接近？														
A. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给分行行长，虚线（行政）汇报给子行业务条线														
B. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给子行业务条线，虚线（行政）汇报给分行行长	3.8	3.8	3	3	3	3	3.8	3	3.4	3.2	3	3	2.4	3.3
C. 单向汇报路线：只汇报给子行业务条线														
7 除合规及内审外，分行职能部门汇报路线？														
A. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给分行行长，虚线（行政）汇报给子行职能部门														
B. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给子行职能部门，虚线（行政）汇报给分行行长	3.8	3.8	3	3	3	3	3.8	3	3.8	3.2	3	3	2.4	3.3
C. 单向汇报路线：只汇报给子行职能部门														
8 除分行行长、内审及合规人员，分行其他高管汇报路线？														
A. 只向分行行长汇报														
B. 双向汇报路线：实线（业务）向分行行长汇报，虚线（行政）向子行对应部门主管汇报	3.2	3	2.2	2.2	2	2	2.8	2	3	2.2	2	2	2.4	2.4
C. 双向汇报路线：实线（业务）向子行对应部门主管汇报，虚线（行政）向分行行长汇报														

* 注：根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议，第四部分第 1 题在该部分内容中对本土化影响程度最高，因此相应提高该题评分标准为“12 分制”以突出其重要性。

根据调研情况，各家外资法人银行都是矩阵式的管理架构，具体表现在：①外资银行境内子行属于境外母行“矩阵式架构”中的一个相对独立的单元，境内子行具备一定权限内独立管理功能，母行通过对子行部分单位的条线化管理对子行业务经营进行管控。②境内子行以总行、分行为主要管理层级，总行负责制定战略规划、业务方针、业绩目标，以及制度规章、人事考核方法、产品设计、营运支持等；分行成为主要的业务单位，直接面对市场和客户，根据总行指导开展业务。总行对分行的管控有极少数银行是行长负责制；多数银行是条线管理业务为主，行长行政管理为辅。③境内子行总部的管理架构都是业务条线纵向管理和职能部门横向管理的交叉“矩阵式”结构；④矩阵式结构的基本单位包括业务拓展系统、管理职能系统和支持保障系统。

- 1) 母行对子行的管理：第 1、2、3、4 题反映的是境外母行对境内子行的管控。其中第 1 题重要性比较高，因此评分为“12 分制”。因为 CEO 的话语权很大程度上也反映出境内子行的独立性，会有利于根据本地情况及时调整业务方向。有一种现象非常值得关注，境内子行的决策层若以“强势控制人”为主，即母行集团刻意提升子行关键人物权威性，则更加有利于调整及实现其在国内的战略方向。汇丰、渣打、花旗母行属跨国金融集团，对境内子行以条线式管理为主，但为了加强境内子行经营的独立性并提升本土化实现程度，其赋予境内战略重点业务条线高管较大的业务及人事管理权限，通过“强势控制人”来达到境内本土化经营的目标。例如：汇丰是通过任命内部职级较高、风格强势的零售业务及投行业务主管副行长来实现境内业务战略布局及发展，这一点对于意图提升本土

化水平及促进境内业务战略实施的外资银行具备参考意义。德意志和法巴母行同属于规模较大的国际知名金融集团，集团对于下属的战略定位是服务于集团的跨国企业客户，为了使境内子行与母行各业务单元之间形成良好的互动关系，对于子公司着重于纯条线化管理，对境内子行除 CEO 外的高管也倾向于条线化汇报路径，加强母行对子行的控制；南商、星展、华侨、大华、摩根大通、瑞穗、韩亚子行高管双向汇报路径中以向 CEO 汇报为主，向母行汇报为辅，这也是条线化管理的特征，但以向 CEO 汇报为主更有利于本土化战略实施。只有东亚是完全向 CEO 汇报，子行独立性较强，这主要由于东亚银行本身为香港本地银行，尚未形成国际型银行集团，其视国内市场为战略重点且境内子行资产及利润规模占比较大，因而也比较有话语权。第 2、3、4 题基本也符合第 1 题的表现特征。

- 2) 子行对分行的管理：第 5、6、7、8 题反映了境内子行总部对分行的管控。第 5 题中，只有东亚是以分行行长管理为主的“块中带条”管理模式特征，这也符合上面对东亚内地子行业务经营独立性特征的分析；除了渣打是子行“纯条线”管理的特征，其他样本外资银行基本都是以子行条线管理为主，行长管理为辅的“条块结合”模式。主要原因一方面可能是 B 和 C 选项描述差异不大受访人容易混淆，另一方面在与部分受访人面谈后了解到，多数外资行刚进入国内市场时基本是“纯条线”管理模式，分行行长通常只有行政职能没有实际业务权力，但随着网点扩张、国内市场瞬息万变，为了更好的适应不同区域特殊发展情况并抓住本地业务机遇，则需要适当赋予分行行长一定权力以提高分行经营的灵活性，因此逐步转变为条线管理为主，行长管理为辅的“条中带块”模式。再以东亚银行为例，东亚不仅赋予分行行长人权、事权，更有一定业务审批权限，但近年来也

陆续出现一些因为业务快速扩张而人才供应不足特别是分行行长素质不够理想等问题，暴露了一定风险，因此东亚也逐步上收业务审批权限，加强了条线化管理力度。因此，不管是母行对子行的管控，子行对分行的管控，管理模式上都不应固化，都需要根据业务发展的不同情况适度调整优化，达到较为理想的平衡状态。第 6、7、8 题基本也符合第 5 题的表现特征。

三、业务审批权限及考核机制

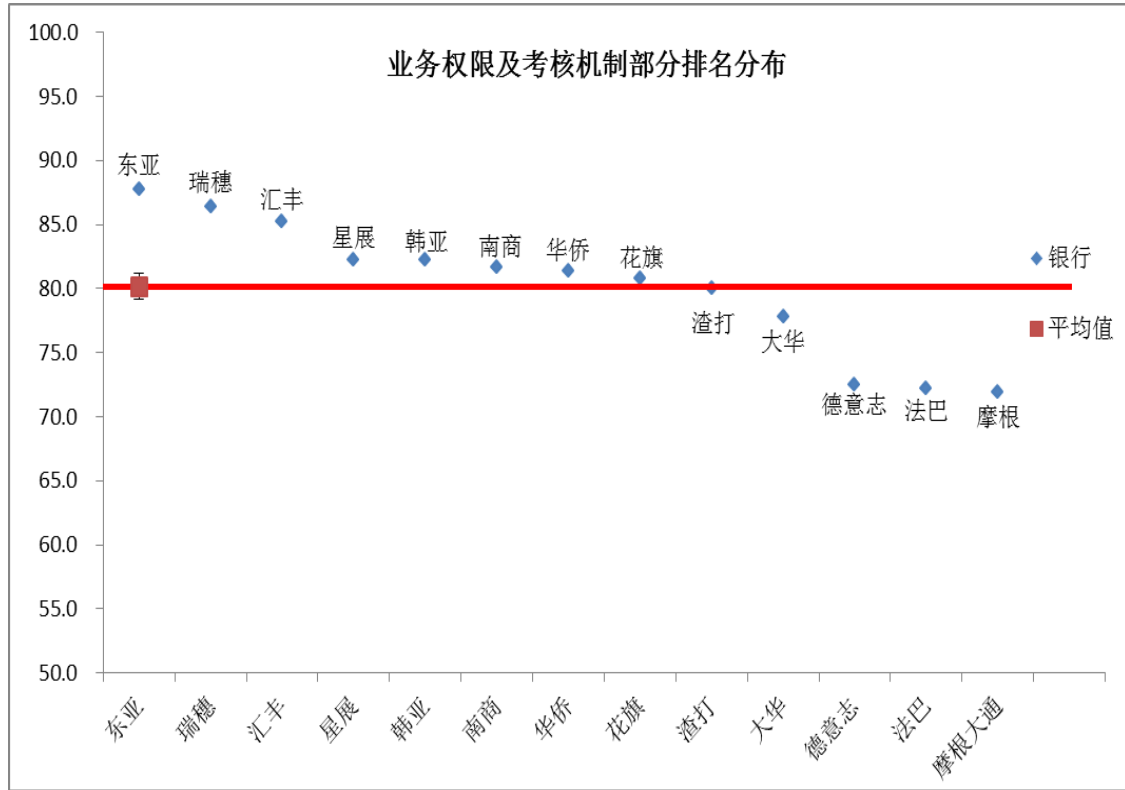
1. 第五部分总分排名

图表 18 调查问卷第五部分总分排名

样本银行	第五部分总分	第五部分排名
东亚中国	87.8	1
瑞穗中国	86.4	2
汇丰中国	85.3	3
星展中国	82.2	4
韩亚中国	82.2	5
南商中国	81.7	6
华侨中国	81.4	7
花旗中国	80.8	8
渣打中国	80.0	9
大华中国	77.8	10
德意志中国	72.5	11
法巴中国	72.2	12
摩根大通中国	71.9	13

这一部分平均值为 80.17，极差 15.8 和标准差 5.2 都最低，评分分布上差异也不明显。

图 18 调查问卷第五部分排名分布



2. 第五部分题目分析：

图 19 调查问卷第五部分题目分析

第五部分评分情况		东亚	南商	星展	汇丰	花旗	渣打	瑞穗	华侨	韩亚	大华	摩根大通	德意志	法巴	十三家平均
五、业务审批权限及考核机制															
1	子行是否有授信审批权限？ A. 有 B. 没有	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8	4	3.8	4	4.0
2	子行授信审批权限最高的机构是？ A. 子行行长（C E0）办公室下属的信贷委员会/审贷委员会/风险管理委员会 B. 子行董事会下属的信贷委员会/审贷委员会/风险管理委员会	4	3.2	3.6	3.8	3.2	3.8	3.2	4	3.4	3.6	3.4	3.2	3.2	3.5
3	子行信贷委员会人员构成中是否包含母行代表？ A. 无母行代表 B. 有母行代表列席，但不参与投票 C. 有母行代表成员，参与投票	3	4	3	4	3.8	3.6	3	3	3	3	3.8	3.8	2.2	3.3
4	子行的业务审批权限达到多少？（不包括全额现金抵押的低风险权限）* A. 人民币2亿元（含）以上 B. 人民币1亿元（含）-2亿元 C. 人民币1亿元以下	9.6	11.4	11.4	12	11.4	12	10.8	10.8	9.6	9.6	6.6	11.4	6	10.2
5	是否设有区域授信审批权限？ A. 有 B. 没有	4	3	3	3.8	3.2	3.6	3.2	3	3.6	3	3.6	3	3.8	3.4
6	分行是否有授信审批权限？ A. 有（包括零售和公司业务） B. 公司业务有，零售业务没有 C. 零售业务有，公司业务没有 D. 完全没有	4	3.2	1.2	2.8	2	1	2.8	1.8	3.4	1.4	1	1	1	2.0
7	子行是否有自行推出新产品/业务的权限？ A. 有，只需报备母行 B. 视产品具体品种而定，有的只需报备、有的需要审批 C. 没有，需母行批准方可推出	2.6	4	3.2	3	3	2.8	3	3	3	3	3	3	3	3.0
8	除C E0、内审总监外的高级管理层（例如：副行长、C F0、C O0等）业绩考核方式？ A. 由C E0 考核 B. C E0 考核为主，母行考核为辅 C. C E0 和母行考核各占一半 D. 母行考核为主，C E0 考核为辅	3.4	1.4	3	2.2	2.6	2	3.6	2.6	2.2	2.6	1.6	1.4	2.8	2.4
9	子行合规总监业绩考核方式？ A. 由C E0 考核 B. C E0 考核为主，母行考核为辅 C. C E0 和母行考核各占一半 D. 母行考核为主，C E0 考核为辅	2.6	1.4	3.2	2.2	3	2	3.8	3	3.2	2.6	2.4	1.4	2.8	2.6
10	子行风险总监/首席风险官考核方式？ A. C E0 考核为主，母行考核为辅 B. C E0 和母行考核各占一半 C. 母行考核为主，C E0 考核为辅 D. 完全由母行考核，C E0 不参与考核	2.8	2	3.4	3.2	2.4	3	3.4	3.6	3	3.4	2.8	1.8	2.6	2.9
11	子行高管薪酬是否设置与风险挂钩或递延支付的安排？ A. 有 B. 没有	4	4	4	4	3.8	4	3	4	3.4	4	3.8	4	4	3.8
12	子行业务条线及职能部门业绩考核方式？ A. 主要在子行层面考核 B. 子行层面考核，参考母行意见 C. 母行相应部门考核	3.8	3.8	3.2	3	3	2.8	3.8	3	3	3	3	2.2	3	3.1
13	分行业务条线业绩考核方式？ A. 分行行长考核为主，子行业务条线管理部门为辅 B. 子行业务条线管理部门为主，分行行长考核为辅 C. 子行业务条线管理部门考核，分行行长不参与考核	3.8	3.2	3	3.2	3	3	3.6	3	3.8	3	3	3	3	3.2
14	分行职能部门业绩考核方式？ A. 分行行长考核为主，子行职能管理部门为辅 B. 子行职能管理部门为主，分行行长考核为辅 C. 子行职能管理部门考核，分行行长不参与考核	3.8	3.2	3	3.2	3.2	3	3.6	3	3.8	3	3	3	3.8	3.3
15	分行行长业绩考核方式？ A. 由子行C E0 及子行高级管理层决定 B. 子行C E0 为主，母行相关部门考核为辅 C. 母行相关部门考核为主，子行C E0 为辅	4	4	4	4	3.6	4	3.8	3.8	3.8	4	3.8	3.2	3.8	3.8
16	子行绩效奖金与子行经营业绩挂钩，是否会受母行整体业绩影响？ A. 只看子行业绩完成率，不受母行整体业绩影响 B. 重点看子行业绩完成率，也会受母行整体业绩影响 C. 基本上以母行整体业绩为主要考量因素来挂钩子行的奖金	3.8	3	3	3	3	3	3.6	3	3	3	3	3	3	3.1

*注：根据与部分监管官员和银行高管面谈时受访者的建议，第五部分第 4 题在该部分内容中对本土化影响程度最高，因此相应提高该题评分标准为“12 分制”以突出其重要性。

银行的管理模式是以公司治理及人员架构为基础，以组织架构及汇报路线为表现形式，以业务审批权限及考核机制为管理的核心。因此这一部分内容最为重要，因此本部分评分时设置了高于其他部分的权重。

1) 子行业务权限：第 1、2、3、4、7 题目的都是反映境内子行业务审批权限：①第 1 题可以看出，作为境内独立法人，各行都有独立的业务权限。②从第 2 题调研中了解到多数外资银行境内最高业务审批机构是信贷委员会会议，个别外资银行例如渣打和汇丰是实行首席风险官审批制度，即首席风险官审批境内子行最高权限内业务。③第 3 题反映出各外资银行境内审批机构独立性相对较强。④第 4 题是第五部分的核心也是整个问卷的核心，同样以“12 分制”评分。子行的独立性和话语权一方面体现在管理权限上，更重要体现在业务权限，允许境内子行一定权限内独立批核业务将使得子行做业务时操作更加灵活，更容易适应境内市场变化调整业务策略，也便于推动业务创新。将第 4 题分数归类如下表，基本可以反映出全面发展型外资银行一般境内发展迅猛，经营规模较大，为适应业务扩张权限也较大；母行跟随型和客户跟随型外资银行因其规模限制了业务权限。此外，境内子行业务权限差别与母行自身规模有一定关系。样本外资银行母行除了东亚和南商其他基本都属于跨国银行集团，若以全面发展型战略为主，设置较大的业务权限更有利于子行的全面发展。在上文中介绍过东亚母行为香港本地银行，境内子行占集团份额也较大，实际上承担更大风险，因此虽然在其他调研题目中东亚都有较高的评分，但鉴于东亚母行自身规模较小，境内子行业务权限也

会受到母行体量的限制。⑤第 7 题推出新业务时各家外资银行基本都是视情况而定看是否需要母行审批，这主要也是由于外资银行受母行所在地和内地监管机构双重管辖，一定程度上也会影响外资行创新的空间和力度，不可能照搬照抄中资银行的做法。

图表 19 业务权限总结

子行业务审批权限	样本行
A.人民币 2 亿元（含）以上	南商、星展、汇丰、花旗、渣打、瑞穗、华侨、德意志
B.人民币 1 亿元（含）- 2 亿元	东亚、韩亚、大华
C.人民币 1 亿元以下	摩根大通、法巴

- 2) 区域及分行业务权限：第 5、6 题反映的是子行以下业务单位的权限，第 5 题中部分全面发展型外资银行由于网点布局较广，为了便于管理设置了区域审批权限。第 6 题将分数归类总结如下表，可以看出东亚分行行长负责制特征明显，其他外资行分行权限有限，条线化管理特征明显。

图表 20 审批权限总结

分行审批权限	样本行
A. 有（包括零售和公司业务）	东亚
B. 公司业务有，零售业务没有	南商、汇丰、瑞穗、韩亚
C. 零售业务有，公司业务没有	花旗、华侨、大华
D. 完全没有	星展、渣打、摩根大通、德意志、法巴

- 3) 对子行高管的考核：第 8、9、10、11 反映的是除 CEO 外子行其他高管的考核方式，基本都是子行 CEO 和母行各占一半，说明外资银行母行对境内子行的条线化管理也是通过参与考核来实现。第 11 题说明各行基本都已设置了高管薪酬递延支付，以实现绩效考核风险与收益相挂钩。

- 4) 对子行业绩的考核：第 12、16 题各行的业务和职能条线基本大都以子行考核为主，参考母行考核意见，一方面确保子行业务执行独立性，另一方面兼顾与母行战略目标达成一致。同时外资行境内子行作为独立法人实体会设置相对独立的业绩考核目标，考核也重点以子行业绩完成情况为评定标准，但作为集团的重要组成部分，一定程度上也会受母行整体业绩影响。
- 5) 对分行的考核：第 13、14、15 题反映了子行对分行的考核方式，可以看出子行对分行考核也呈现条线化管理的特征，分行业务和职能条线大都以子行相应条线考核为主，以分行行长考核为辅；分行行长由子行高管层直接考核，能保证分行业务独立型。

5.3 本章总结

本章的核心内容为“外资银行本土化情况调研”，该调研是 2015 年论文撰写过程中进行的，即评价结果基本反映了各家样本银行现状，但无法反映出其 2008-2013 年管理模式各方面的变化情况，而下一章的 DEA 和 CAMEL 的效率评价表现了 2008-2013 年整个时间段的变化，受制于数据可得性，无法反映 2014 和 2015 年最新的经营效率的情况。将本土化调研现状的评分和 DEA 及 CAMEL 最近年度 2013 年情况直接对比，这一点的确存在缺陷。为了尽量弥补这一缺陷，在调研过程中也采取部分受访人员面谈的方式希望更加深入了解各家银行在整个时间段内是否发生过比较重大的变化。因此总结调研结果对于后续的效率评价也有一定参考意义：

一、 本土化调研后的综合评分结果：

1. 按战略导向可将外资银行大致分为三类，按银行类别本土化综合得分由高到低的排名依次为：全面发展类、客户跟随类、母行跟随类；按银行类别综合得分由高到低的排名依次为：全面发展类、客户跟随类、母行跟随类。
2. 按每家银行综合得分排名前五的包括：东亚、南商、星展、汇丰、花旗。

二、 本土化调研的五个部分分别的评分情况可以看出：

1. 全面发展战略可以反映外资银行希望本土化发展的意图，但并不能完全代表其本土化实现程度高低，因为本土化的实现是管理模式五个因子互相作用，综合表现的结果。例如：汇丰、花旗和渣打虽然在发展战略和目标客户、公司治理和人员结构方面评分较高，但组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制方面评分不高。这三家银行国内经营规模较大、网点布局范围广、业务种类全面且服务的目标客户也越来越偏重于国内客户，已经与同等规模的中资银行竞争市场与客户。但由于其母行为实力较强的银行集团，母行基因强势，在业务流程、风险管理等方面都有丰富的经验和优势，延续母行偏条线化管理模式，形成“大总行、大部门、小分行”的管理模式，更加有利于提高效率、控制风险、降低成本。
2. 各外资银行因不同的背景和业务特长应根据自身情况选择适合自身发展的管理模式。例如，东亚由于其特殊的港资母行背景，同时母行规模又不大，因此在法人银行成立之初管理模式上就较为本土化，特别是东亚以房地产业务为竞争优势，必须适应内地房地产市场的特殊情况及发展变化，房地产行业属于重资本消耗行业，为了能够满足优质企业客户的需求，给予境内子行较大权限增强业务灵活性

会提升经营效率，设置区域权限和分行行长权限也利于快速应对当地市场需求。

近年来东亚在国内外资银行中表现突出很大程度上也源于境内子行独立性强、业务种类本土化程度高以及权限下放的灵活性。但近年来东亚由于扩张迅速，也因为系统配套不足、流程管控不细致以及优秀人才供给不足带来风险隐患，因此东亚也在不断优化组织架构和管理模式，调整“条块”功能，例如：开始逐步上收分行行长权限，对风险管理部门和其他分行职能部门开始条线化管理，以加强管控，提升管理效率，降低运营风险。此外，同样由于东亚境内子行占集团份额较大，而东亚母行又属于香港市场上系统性重要银行，因此境内子行一直以来受到香港金管局和国内监管机构的双重监管。但由于香港监管不是完全了解国内市场，且两地信息传递也会有一定偏差，简单的行政干预可能会造成在宏观经济形势不好时迫使银行过度收缩业务，使银行陷入“差了就收、收了更差”的恶性循环，反而形成双重监管负面影响的“蝴蝶效应”。这一点上，跨国金融集团由于业务范围广泛，监管影响来自于母国和业务所在国，但受到母国强势的集中监管影响相对较小。南商母行是中国银行（香港）有限公司（中银香港）的全资附属子公司，而中银香港是中国银行在香港的商业银行平台。因此南商本质上是中资银行的基因，其经营战略和管理模式或多或少都会受到中国银行的影响，因此本土化程度也较高。

3. 母行背景类似、境内战略目标一致的外资银行也会因管理模式因子之间的差异导致本土化实现程度不同。例如，星展、华侨和大华银行，其母行是新加坡本地最大的三家金融集团，其业务经营范围及服务区域基本类似，在国内也都属于全面

发展战略导向型，但星展银行在管理模式各个因子方面本土化程度明显高于华侨和大华，华侨和大华两家之间差异不大，星展经营情况也较另外两家更为理想，对于希望提升本土化水平的新加坡银行具有较大的参考意义。

4. 向全面发展战略目标转型的外资银行也在不断调整管理模式的各个方面以适应本土化发展的需要。例如，瑞穗和韩亚近两年的表现值得关注，综合排名高于华侨和大华两家全面发展型外资银行。在外资法人银行设立之初，日韩银行基本都是客户跟随型战略，即：业务种类基本专长于服务日韩企业，网点也多设立在日韩企业聚集的进出口贸易发达的城市。但近两年，瑞穗和韩亚开始显现出全面发展的战略意图，也更有意愿采用更加本土化的方式进行经营管理，例如：瑞穗将纯条线管理模式调整为条线管理为主、行长管理为辅的方式，并增加了行长业务权限。韩亚银行近两年开始聘任本地人为分行行长，替换了部分韩籍员工。两家银行基本上就是通过调整管理模式各因子来提升本土化实现程度。
5. 母行跟随型外资银行母行影响因素最明显，境内子行有明确的母行跟随战略，与全面发展战略外资银行主要差异在于组织架构和汇报路线及业务权限和考核机制方面。例如，摩根大通、法巴和德意志，秉承母行传统优势集中力量开展具备全球优势的特色公司业务、外汇业务、资金交易业务、财富管理业务、衍生品业务等，客户类型主要为大型跨国集团境内子公司。境内子行能够与母银行形成较好的业务协同关系，其本身不将网点和规模扩张作为经营目标，而更看重利润率高、专业性强和抢占新的业务领域。这一类银行以条线化管理方式为主，以业务流程为中心构建管理模式，强调业务经营的条线化和垂直化管理，形成“条线为

主”的发展模式。虽然本土化程度不高，却容易形成自身的特色竞争力。

总而言之，外资银行本土化战略的实现是管理模式五个方面因子共同影响和作用的结果，战略导向更是影响其实现程度的关键。各家外资银行需要根据各自不同的战略目标、业务优势及目标客户等来不断调整优化管理模式的各组成部分。优秀的管理模式是需要适合银行自身发展情况，而非放之四海而皆准的通用模式。且管理模式也不会是一成不变，必须在适应银行不同发展阶段中调整和优化，实现动态平衡。

此外，本章中“外资银行本土化调研问卷”在题目和选项设置的过程中，征询了多位监管资深官员和外资银行高管，题目设置已经涵盖了管理模式五个因子各方面较为全面的内容，且选项 A 到 D 是按照本土化从高到低不同程度设置。可以根据每家银行的评分情况对应至相应的选项即可了解该银行实际具体情况。因此，“外资银行本土化调研问卷”能够为银行提供一个较为全面的参考，若银行希望进一步提升本土化水平，可参照高于自身评分的选项内容对管理模式各因子进行调整。

本章是战略导向的分类及等管理模式因子对本土化实现程度影响的分析，下一张将重点着眼于管理模式及本土化程度对外资银行经营效率的影响方面。

六、中、外资银行经营效率的研究

本章进一步分析银行的经营效率，主要采用数据包络分析法（DEA）的方法，并运用CAMEL分析法进行补充。在这两种方法分析的基础上，结合上一章的本土化评分，对外资银行进行综合评价。从评价结果来看，全面发展型外资银行三个评价角度表现都较好，本土化程度较高的外资银行经营效率也较高，说明本土化程度与经营效率密切相关。

6.1 外资银行母公司影响境内子公司经营效率的路径

在华外资银行具有其母公司的文化基因，因而继承了不同经营特色。各外资银行对其在华子公司存在战略定位上的不同，呈现出差异化的竞争策略。这些差异直接导致管理模式的差异，进而影响到在华子公司本土化战略的有效性及其经营效率。而母公司对子公司的影响主要通过如下路径实现的：

一、 母公司对子公司战略影响主要路径：

1. 通过股东大会形式：主要是母公司控制子公司的股东大会，通过股东大会，对子公司的经营决策实施影响。但有一种情况例外，即子公司非全资子公司、母公司持股低于三分之二时，由于子公司股东大会的特殊决议需要三分之二股东行使议决权，因而母公司就不一定能够完全实施其影响。境内外资法人银行基本都是以母公司为单一大股东，因此是完全受母公司控制。
2. 通过子公司董事会形式。股东大会只决定子公司极少数重大事项，作用有限，而重大业务的决定执行在董事会，因此控制董事会十分重要，母公司可通过控制子公司董事会来施加影响；根据第五章“外资银行本土化情况调查问卷”调研结果，

外资法人银行董事会成员大都来自母行委派，因此董事会基本上也是母行主导话语权。

3. 通过派遣董事等高层管理人员影响决策。**(1)派遣董事。**母公司向子公司派遣部分特别是超过半数以上的董事，可对子公司董事会作出的决策给予重大影响，将母公司的意志贯彻到子公司的决策中去。**(2)派遣代表董事。**董事会只进行重大经营业务决策，而日常执行业务一般由代表董事决定，因此代表董事权力很大。母公司通过向子公司派遣代表董事，可控制一般业务的决定权。**(3)派遣监察董事或审计员。**监察董事和审计员通过履行监察、审计职责，对子公司经营决策有相当影响。母公司可通过派遣监察董事或审计员对子公司决策产生影响。通过母公司对子公司业绩的考核与指导。母公司可通过对子公司例行的业绩考核、有关重要事项的审查和对子公司某些工作的指导，对子公司的决策产生影响；根据第五章“外资银行本土化情况调查问卷”调研结果，境内子行董事、代表董事、监察董事及审计人员都是由母行主导和委派，因此决策直接受母行影响。

二、 母公司战略对子公司管理模式影响的主要路径：

母公司这些管控形式会对子公司的经营战略、市场定位、业务模式等带来影响。最终体现在对公司管理模式各个方面影响，例如：考核指导、人事控制、权限控制、风险偏好及合规控制等方面，具体分析如下：

1. 考核指导：业绩控制是影响效率中最重要的控制手段，它以指标的形式表现出来。指标可以分为定性和定量两种。定性指标主要对那些不便于衡量的工作进行控制，如开展某项创新业务等。这类指标，只会出现完成和完不成两种情况，对于任务

完成的好坏，并不好衡量。定量指标，则容易衡量比较。定量指标如资产收益率、存贷款指标完成率等。母行对子行的考核指导是直接通过设定业绩完成指标来控制。

2. 人事控制：现代企业制度下，对子公司的人事控制更多地是从激励、考核、奖惩等现代人力资源管理的角度出发，去设计控制方式。母行对子行的人事控制也是通过对子行董事会成员的任命，对 CEO 及其他高管的委任与考核来进行。
3. 权限控制：权限控制规定了子公司享有何种权限，即规定了子公司在多大程度和范围内可以做什么。权限控制主要是针对子公司经营活动中的重大决策行为进行控制。权限设置，将企业经营活动中最为常见的一些活动都做了相应的规定。这样，子公司的重大活动均能做到受控。重大合同和重大信用政策上的控制，其用意也是为了防范子公司经营中的风险。但是这种控制的额度松紧有时会直接影响子公司的积极性。总体来说，权限控制是管控中必不可少的工具，但是它也是一把双刃剑，在对子公司可以做到严格控制的同时，又极易挫伤子公司的经营积极性。所以，权限控制的应用和松紧度设计必须审时度势。²⁷根据第五章“外资银行本土化情况调查问卷”调研结果，境内子行都有独立的业务审批权限，但权限大小有一定差别。极少数银行子行对分行也有一定授权，但多数分行都是条线化管理，分行行长没有业务审批权限。
4. 风险偏好及合规控制：母行董事会在合规控制中可起的作用是：制定合规战略、核准合规政策、实施合规监督、校正合规方向、承担最终责任。而高管层的作用主要是：执行战略、制定政策、接受监督、把握方向、任用干部、组织管理、查

处违规、落实问责、定期报告、适时披露等。母公司需及时采取措施纠正子公司违规行为及其不良影响；督促子公司建立和落实必要而适当的合规问责和奖罚措施，适时制订（修订）相关规章制度或岗位手册，持续地、动态地保障业务安全运行，满足东道国监管要求，把风险偏好与合规控制纳入整个集团的风险控制体系中去。但在华外资法人银行普遍需要受到母国和东道国的双重监管，存在合规成本较高的问题，在风险偏好及业务创新上通常较为保守，一定程度上在与中资银行竞争过程中也容易错失良机。根据第五章“外资银行本土化情况调查问卷”调研结果，各样本行除汇丰外，合规总监都由本地人士担任，这一点有利于外资行对国内法规政策的认识与解读。

6.2 商业银行经营效率测度——数据包络分析法（DEA）

本文研究的主题为外资银行管理模式对本土化战略有效实现及经营绩效的影响，着眼点在于银行的微观效率，即银行在经营过程中投入如何有效地转化为产出，这其中就涉及了银行管理模式以及产出的表现形式经营绩效。本文中的经营绩效将通过技术效率指标来反映。

6.2.1 效率测度方法选择

一、 研究方法的选择

研究商业银行的效率可以采用前沿效率分析方法，这些方法的核心是根据已知的投入产出观测值，确定所有可能的投入产出的生产前沿面，使得所有产出值位于边界之内，所有投入值位于边界之外，每个观测点与边界的距离即为该观测点的前沿效率。主流的前沿效率分析方法可以简单划分为非参数方法和参数法两类，两种方法各有利弊。参数法必须

通过建立明确的生产函数来确定生产可能曲线，非参数法则无需通过设计函数的形式来构造效率前沿的形状。

本文研究的对象主要为外资银行，同时对比中资银行，中资银行样本为上市银行，数据较为易得，而外资银行披露的信息有限，本文中外资银行数据均采集自非公开渠道，也无法获得较为完善的数据。因此，鉴于数据的可得性和完整性，对比两大类分析方法，本文将采用非参数法对于银行效率作出分析，非参数法对于数据的数量要求不如参数法严苛。非参数法主要指的是数据包络分析法(Data Envelopment Analysis, 简称 DEA)，它衡量的是一组投入、产出相同的企业（决策单位）的相对效率。

DEA 是一种线性规划方法，它的本质是将样本中每个机构的投入和产出进行加权平均后，产生一组最适权数，与样本中的最佳投入产出变量相比较，由此的出每个机构的相对效率。²⁸主要从两方面考虑，一是给定产出的情况下理论上最少的投入前沿与实际投入的差异，称为基于投入的效率度量；二是给定投入的情况下理论上最大的产出前沿与实际产出的差异，称为基于产出的效率度量。DEA 不需要描述样本中各投入与产出之间的明确关系，而是运用线性规划理论将有效样本与无效样本分离。通过 DEAP 分析软件，我们可以得到 CRS 技术效率 (constant returns to scale technical efficiency, CRSTE)、VRS 纯技术效率 (variable returns to scale technical efficiency, VRSTE)、和规模效率 (scale efficiency, SE)。技术效率指在给定投入的情况下，企业能获得的最大产出；而技术无效率指银行的投入产出不成比例，造成资源浪费。CRS 技术效率又可以分解为 VRS 纯技术效率和规模效率。VRS 纯技术效率指当规模报酬可变时，各样本与生产前沿面之间的距离。规模效率衡量的是，当规模报酬不变时，生产前沿面与规模报酬变化的生产前沿之间的距离。

二、投入产出变量选择

关于商业银行效率度量的投入产出变量选择主要有三种，分别为生产法、中介法和资产法。生产法是将银行视为存款账户和贷款服务的生产者，银行的产出为开设的各类存款账户的数量，通过存款账户所提供服务的数量（如开支票的次数）和提供的贷款业务的次数，银行的投入为其经营成本，包括固定资产成本和劳动力及其他相关管理费用支出。中介法将银行视为存款人和贷款人之间融通资金的中介者，因而银行的投入体现为存款、借入款及其利息以及劳动力成本和有形资产的金额等，银行的产出体现为各种贷款和投资的货币金额。在资产法中，银行也一样是作为中介者，但是采用的数据严格限定在资产负债表中资产方的项目，主要是贷款和证券投资的金额。²⁹

在使用生产法时，需要使用银行的人员人数、网点数量等数据，虽然对于中资的上市银行这些数据可得，但是外资银行在这个方面的数据较难得到，所以本文无法采用生产法。中介法和资产法采用的数据大多数可以从财务报表中获得，相对易得性较高。

综合考虑前人采用的投入产出变量和三种常见的三种方法，本文采用员工费用和期初权益作为投入变量。关于员工费用，由于劳动力作为银行投入的一个重要因素，魏煜、王丽（2000），郭妍（2005）都有将员工人数作为模型的投入变量，而员工费用已经同时考虑了劳动力数量和劳动力价格（体现为员工薪酬），员工费用也在财务报表附注里有披露，数据较易得。权益代表了股东对于银行的资本投入，之前学者有将资本投入定义为固定资产的，但是固定资产在银行的资产负债中并没有占据很重要的位置，而权益更能体现银行可以动用的资本，黄炎龙（2006）曾将前一年的核心资本作为投入变量，而他定义的核心资本概念与权益一致。采用年初的权益，更能够考察当年银行利用资本的效率。³⁰

本文采用客户存款、贷款和利润总额（税前）作为产出变量。银行存款对于银行既是投入也是产出，本文将银行存款作为产出，郭妍（2005）、杨大强、张爱武（2007）等学者均将银行存款作为产出变量。同时贷款作为银行资产最重要的组成部分将作为产出，利息收入是银行主要利润的来源。银行的利润指标是银行整体盈利能力的一个综合反映，采用利润总额（税前）是排除了不同银行不同的税负水平。³¹魏煜、王丽（2000）将利息收入和非利息收入作为产出变量，郭妍（2005）、黄炎龙（2006）将利润作为产出变量。

因此，本文中选定的投入变量为员工费用和年初权益，产出变量为客户存款、贷款和利润总额（税前）。

6.2.2 商业银行经营效率实证分析

一、 样本选择说明

为了对比外资银行和中资银行在 2007 年外资银行法人化改制以来的经营效率，我们选取的样本为 16 家中资银行和 13 家外资银行^c。其中，中资银行包括五大国有商业银行，八家股份制银行和三家城市商业银行，分别为：工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、招商银行、民生银行、中信银行、兴业银行、浦发银行、平安银行、光大银行、华夏银行、北京银行、南京银行和宁波银行。外资银行包括根据第五章《外资银行本土化情况调查问卷》分析后归为三类的 13 家银行，其中全面发展型银行（东亚银行、汇丰银行、渣打银行、花旗银行、星展银行、华侨银行、大华银行、南商银行）、3 家母行跟随型银行（德意志银行、法巴银行、摩根大通）和 2 家客户跟随型银行（瑞穗实业银行和韩亚银行）。时间跨度为 2008-2013 年。

^c由于 DEA 模型对样本数据完整性要求较高，外资银行通常都是在法人化改制后才有完整的财务数据，而各家外资银行法人化改制的时间又前后不一，根据数据完整性最终选择了 13 家外资法人银行。

中资行包括了国内上市的 16 家中资银行，包括规模最大的五大行和规模大效益好的股份制银行和城市商业银行，代表了中资行的目前最高发展水平。本文收集的外资行数据几乎囊括了大部分外资法人银行，其中由于几家数据不可得，另外存在某些年份数据缺失的情况，最终留下了 13 家外资银行，但是外资银行的三种经营类型均有代表样本在内。另外，在 2008 年有个别外资行还处在亏损状态，由于模型的输入限制（必须为正数），所以将负值处理为最小单位 1，对于最终结果的影响不大。

二、 数据的来源与处理

本文考察的商业银行包括 16 家中资银行和 13 家外资银行，其中中资银行的数据来自于各家银行披露的财务报告和公开数据，外资银行的数据来自于各家银行披露的财务报告和取自非公开的统计数据。本文的数据处理软件运用了 DEAP2.1 软件^d。

下述表格对于 29 家样本行 2008-2013 年各年间投入产出变量的均值作了统计。

^dDEAP2.1 软件是由澳大利亚昆士兰大学经济学院效率与生产力研究中心开发的一款软件，专门用于进行数据包络法 DEA 的分析，在国际上用途广泛，本文通过网络下载方式获得了 DEAP2.1 软件的使用。

图表 21 2008-2013 年投入和产出变量的描述统计（平均值）

单位：百万元

年份	产出变量			投入变量	
	客户存款	发放贷款及垫款	利润总额	员工费用	年初权益
2008	1,158,339	689,491	19,371	8,945	68,501
2009	1,461,212	927,646	21,789	9,612	85,667
2010	1,723,097	1,099,322	29,701	11,610	98,966
2011	1,926,066	1,249,052	38,932	14,195	130,181
2012	2,177,523	1,425,512	45,412	15,051	155,993
2013	2,390,574	1,602,133	50,743	16,541	185,202

三、 模型的结果与分析

下表中的技术效率表明了商业银行作为生产单位，在某种技术条件下，使用相同数量的投入可以扩张产能的能力，或者说是生产相同的产出还可以压缩投入使用量的能力。技术效率也被称为 X 效率。规模效率表明商业银行随着投入数量的增加，规模收益是否会同比例增加，规模收益较大比例的增加或减少均意味着未达到最优规模。纯技术效率指的是完全由于内部经营管理方面的纯技术因素导致的效率水平，与规模因素无关。实际上，技术效率=纯技术效率*规模效率。本文使用了 DEAP2.1 软件对样本数据进行了处理，得到以下结果。

1. 2008-2013 年 29 家样本银行效率值

图表 22 2013 年 29 家中资银行与外资银行效率

类型	公司	技术效率	纯技术效率	规模效率	规模报酬
中资银行	工商银行	1.000	1.000	1.000	-
	农业银行	1.000	1.000	1.000	-
	中国银行	0.902	1.000	0.902	drs
	建设银行	0.961	1.000	0.961	drs
	交通银行	1.000	1.000	1.000	-
	招商银行	0.985	1.000	0.985	drs
	民生银行	1.000	1.000	1.000	-
	中信银行	0.950	0.961	0.989	drs
	兴业银行	0.968	0.969	0.999	irs
	浦发银行	1.000	1.000	1.000	-
	平安银行	0.929	0.945	0.983	drs
	光大银行	1.000	1.000	1.000	-
	华夏银行	1.000	1.000	1.000	-
	北京银行	1.000	1.000	1.000	-
	南京银行	0.789	0.825	0.956	irs
宁波银行	0.849	0.895	0.950	irs	
外资银行	东亚银行	0.728	0.777	0.938	irs
	汇丰银行	0.646	0.657	0.983	irs
	渣打银行	0.597	0.638	0.936	irs
	花旗银行	0.582	0.635	0.917	irs
	星展银行	0.583	0.657	0.887	irs
	华侨银行	0.469	0.566	0.828	irs
	大华银行	0.515	0.698	0.738	irs
	南商银行	0.642	0.715	0.898	irs
	德意志银行	0.580	0.727	0.798	irs
	摩根大通	0.318	0.346	0.921	irs
	法巴银行	0.250	0.272	0.917	irs
	瑞穗银行	0.540	0.579	0.933	irs
	韩亚银行	0.450	0.573	0.785	irs

*注：irs 为规模报酬递增，drs 为规模报酬递减，-为规模报酬不变。

由于篇幅限制，这里只展示了 2013 年的结果，2007-2012 年的结果没有展示，将在平均效率里有所体现。

图表 23 2008-2013 年全部样本银行技术效率趋势

公司名称	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	0.846	0.850	0.855	0.929	1.000	1.000
农业银行	0.722	0.836	0.947	0.843	1.000	1.000
中国银行	0.707	0.762	0.785	0.813	0.825	0.902
建设银行	0.774	0.873	0.835	0.911	0.910	0.961
交通银行	0.896	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
招商银行	0.618	0.729	0.801	0.892	0.947	0.985
民生银行	0.698	0.810	0.781	0.967	0.995	1.000
中信银行	0.737	0.815	0.908	1.000	0.845	0.950
兴业银行	0.753	1.000	1.000	1.000	1.000	0.968
浦发银行	0.724	1.000	1.000	0.919	0.957	1.000
平安银行	1.000	0.993	1.000	0.991	0.900	0.929
光大银行	0.843	0.979	0.921	0.891	0.979	1.000
华夏银行	0.926	0.950	0.988	1.000	1.000	1.000
北京银行	1.000	0.997	0.999	1.000	1.000	1.000
南京银行	0.679	0.614	0.859	0.706	0.709	0.789
宁波银行	0.752	0.663	0.754	0.731	0.740	0.849
东亚银行	0.862	0.727	0.643	0.650	0.738	0.728
汇丰银行	0.527	0.509	0.542	0.880	0.658	0.646
渣打银行	0.462	0.401	0.452	0.505	0.549	0.597
花旗银行	0.493	0.631	0.585	0.607	0.686	0.582

星展银行	0.655	0.569	0.558	0.636	0.810	0.583
华侨银行	0.455	0.325	0.652	0.459	0.388	0.469
大华银行	1.000	0.347	0.359	0.374	0.443	0.515
南商银行	1.000	0.851	0.993	0.667	0.691	0.642
德意志银行	0.290	0.207	0.228	0.426	0.321	0.580
摩根大通	0.347	0.341	0.331	0.393	0.297	0.318
法巴银行	0.574	0.200	0.294	0.584	0.317	0.250
瑞穗银行	0.838	0.492	0.511	0.530	0.498	0.540
韩亚银行	1.000	0.526	0.851	0.607	0.619	0.450

图 20 2008-2013 年中资银行技术效率走势

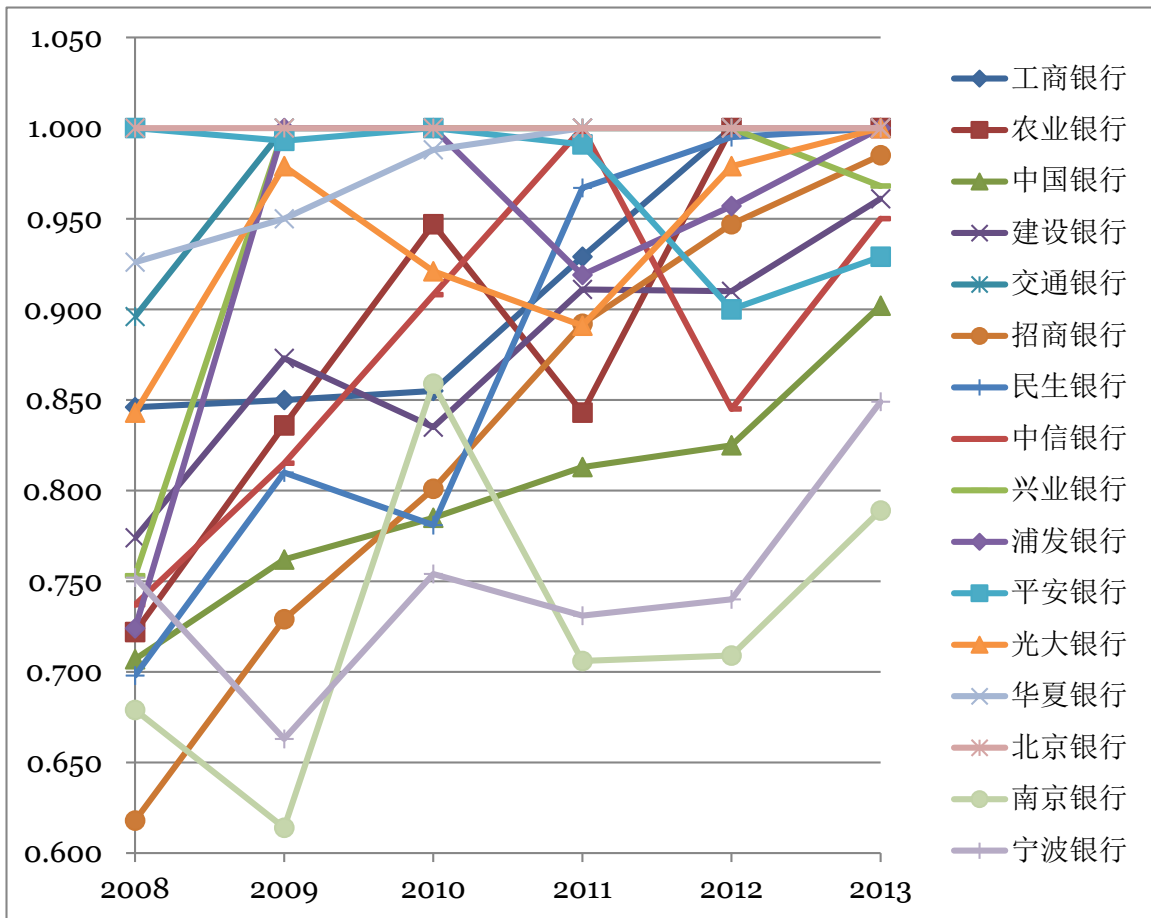


图 21 2008-2010、2011-2013 年中资银行平均技术效率走势

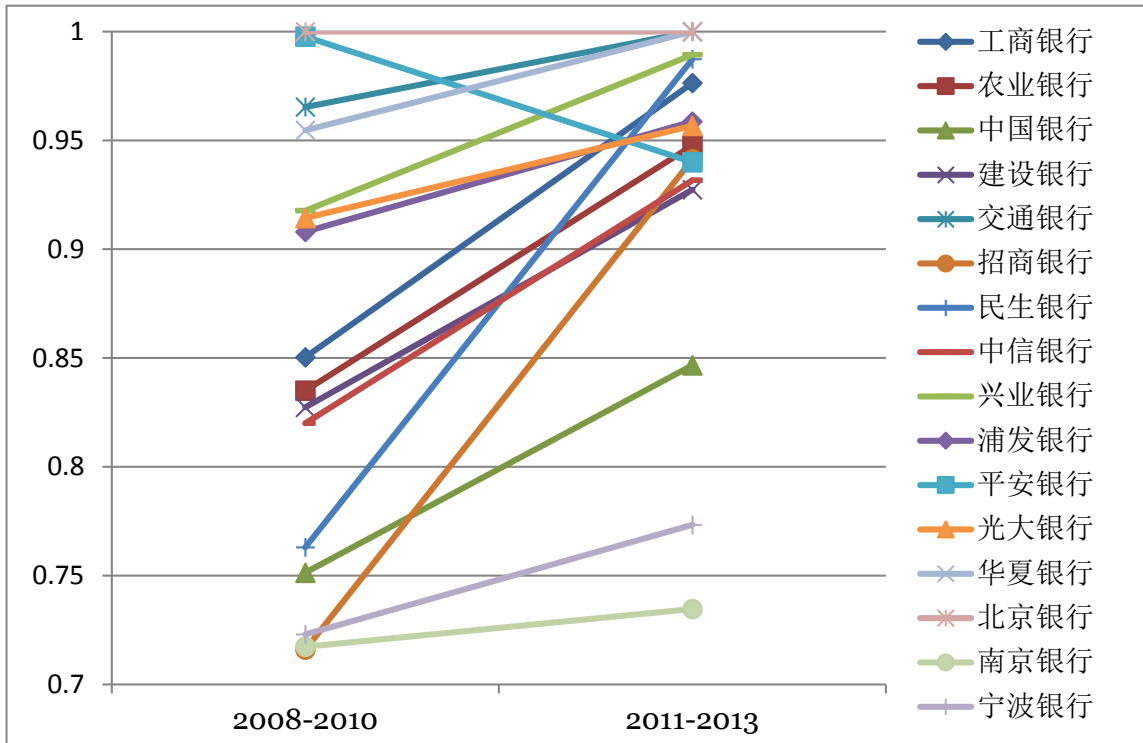


图 22 2008-2013 年外资银行技术效率走势

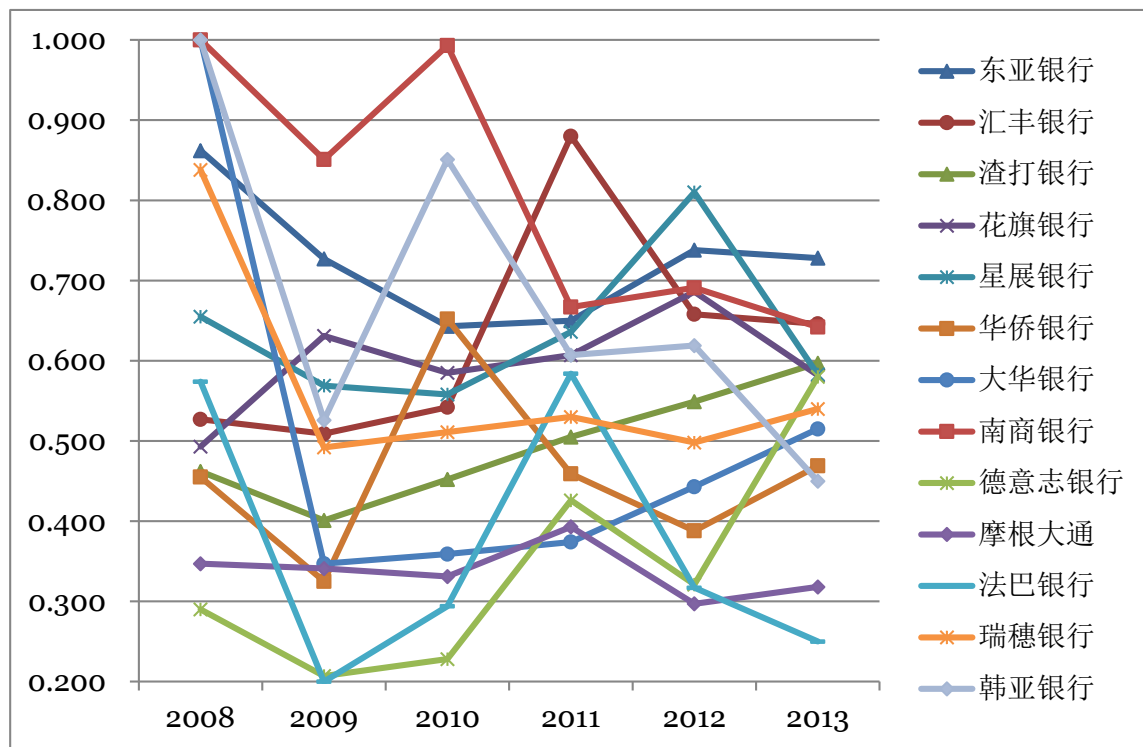
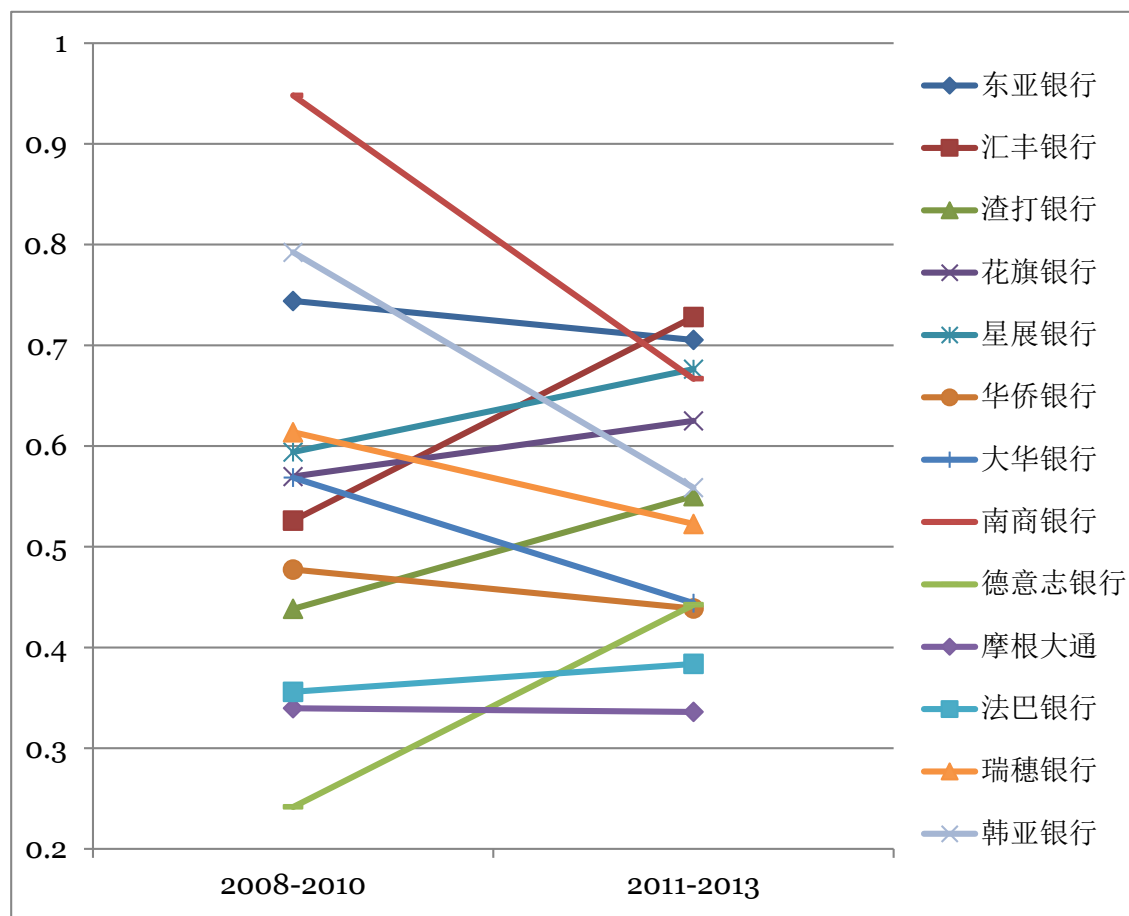


图 23 2008-2010、2011-2013 年外资银行平均技术效率走势



1) 2008-2013 年全部样本银行平均效率趋势对比:

本文选取了 29 家银行，其中中资银行包括国有上市五大行以及模大型的股份制银行另外还有三家大型城商行，外资银行包括了资产规模最大的东亚、汇丰、渣打、花旗等外资法人银行，可以说样本数据对于整个银行业的情况有很好的代表性。样本行在 2008-2013 年间的平均效率发展状况如下：

图表 24 2008-2013 年全部样本银行的平均效率

年份	技术效率	纯技术效率	规模效率
2008	0.730	0.815	0.902
2009	0.690	0.787	0.873
2010	0.739	0.792	0.928
2011	0.756	0.836	0.896
2012	0.752	0.825	0.898
2013	0.770	0.815	0.935

2) 2008-2013 年中、外资银行平均效率趋势对比:

针对中资银行和外资银行的不同发展水平, 将两类银行分开比较表格

图表 25 2008-2013 年中资银行与外资银行的平均效率

年份	技术效率		纯技术效率		规模效率	
	中资银行	外资银行	中资银行	外资银行	中资银行	外资银行
2008	0.792	0.654	0.915	0.692	0.868	0.944
2009	0.867	0.471	0.924	0.619	0.939	0.793
2010	0.902	0.538	0.955	0.592	0.945	0.908
2011	0.912	0.563	0.956	0.687	0.954	0.825
2012	0.925	0.540	0.949	0.672	0.974	0.804
2013	0.958	0.539	0.975	0.619	0.983	0.876

图 24 2008-2013 年中外资行技术效率变化趋势

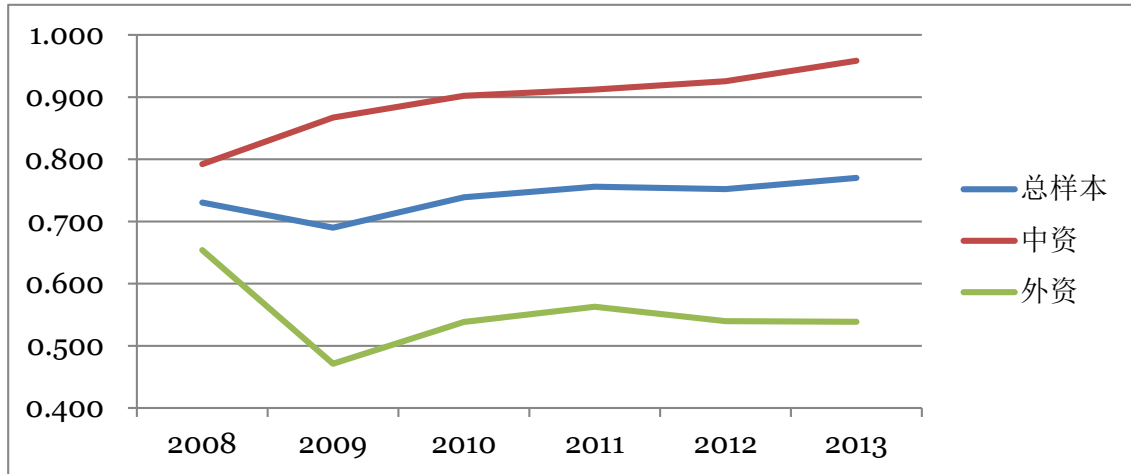


图 25 2008-2013 年中外资行纯技术效率变化趋势

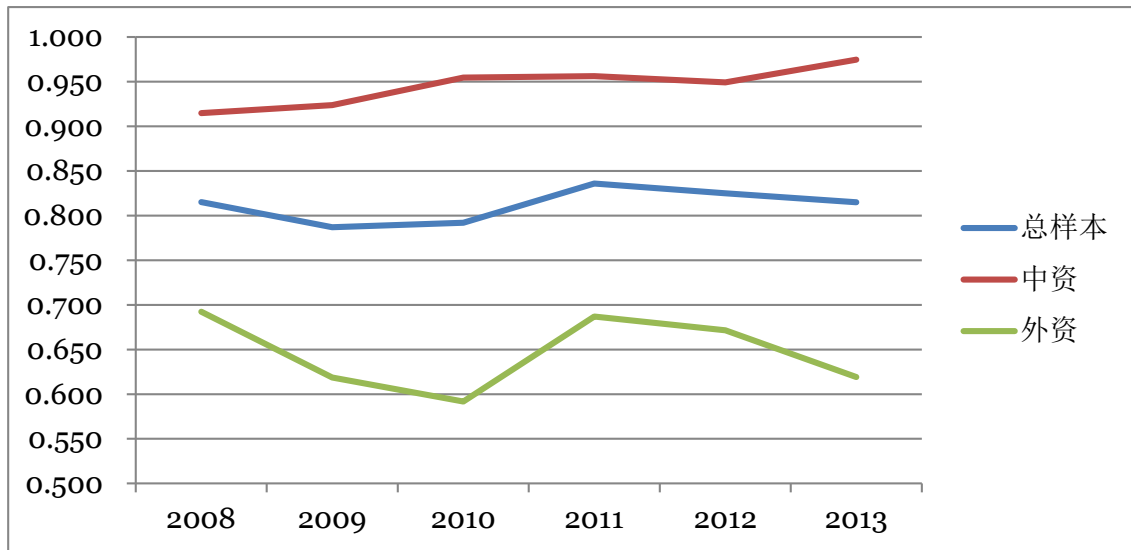
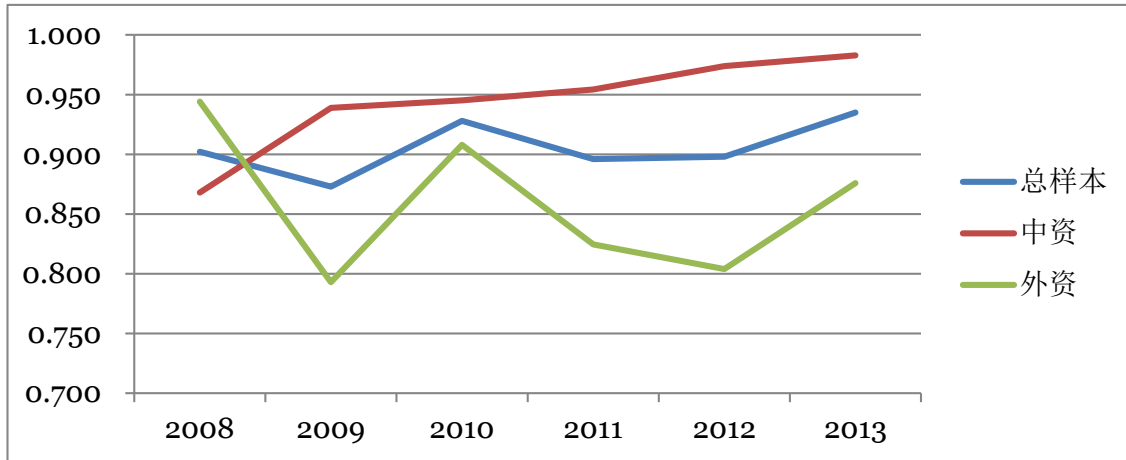


图 26 2008-2013 年中外资行规模效率变化趋势



3) 总结分析：从上述实证结果可以看出，

- (1) 我国商业银行的技术效率已经到了相对较高的水平。几家较大的中资银行的效率从 2010 年就已经在 0.9 之上，而外资银行的效率确一直处在低位，与中资银行存在较大的差距。
- (2) 2008 年以来，我国商业银行的技术效率存在总体向上的趋势，其中中资银行的技术效率一直稳步向上，反观外资银行在 07 年法人化之后，其技术效率在 2008 年反而有个较大的下降，随后则稳定在 0.5-0.6 之间，与中资银行拉开了较大的差距而且差距越来越大。
- (3) 将技术效率分解为纯技术效率和规模效率之后，我们发现外资银行在纯技术效率和规模效率上均与中资银行存在较大差距。因此，外资银行的效率落后并不能仅仅归因于外资银行的规模不如中资银行大，不能产生规模经济，同时外资银行在纯技术效率，比如说银行的内部管理水平也落后于中资银行。外资银行在近几年的效率波动比较大，而中资银行的效率呈现出稳步上升的

趋势，反映了外资银行的经营效果波动大，其中受到个别小规模外资银行特殊值的影响。

2. 2008-2013 年分类别样本银行效率趋势比较：

将中资行细分为国有五大行，股份制银行，城商行；外资行细分为母行跟随型银行，客户跟随型银行和全面发展型银行。

图 27 2008-2013 年六类银行技术效率变化趋势

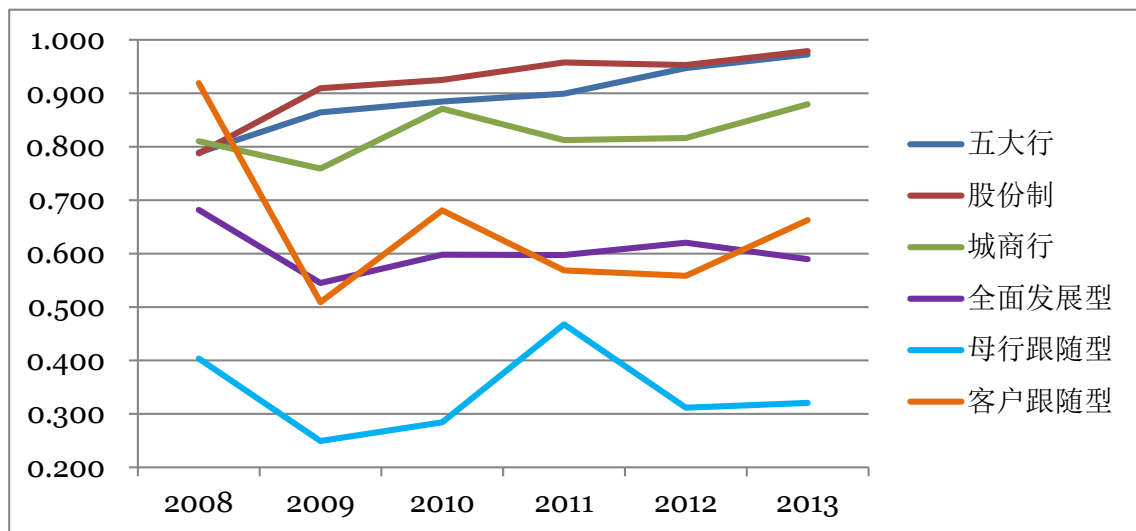


图 28 2008-2013 年六类银行纯技术效率变化趋势

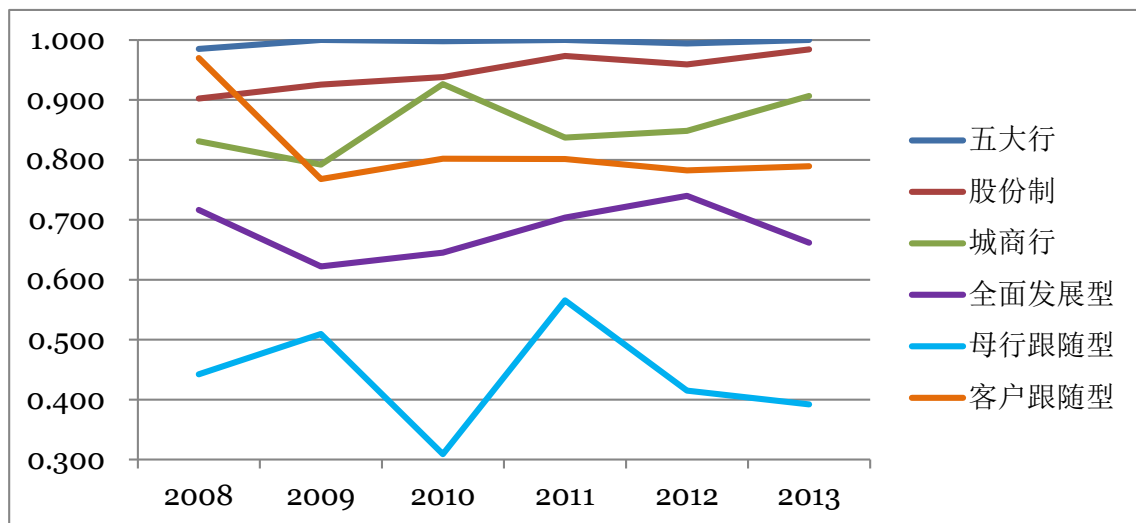
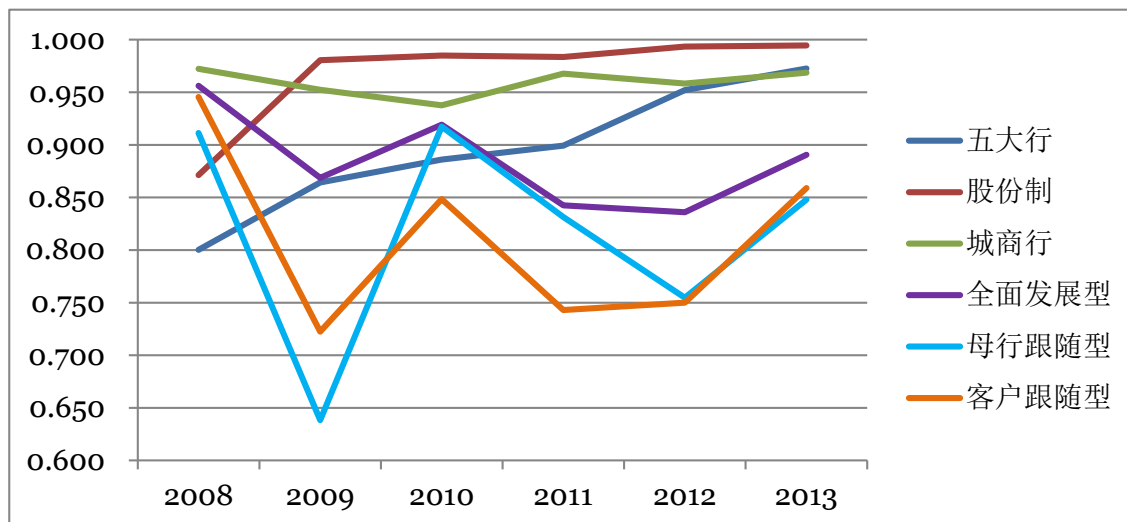


图 29 2008-2013 年六类银行规模效率变化趋势



将银行按类别细分之后，各种类型银行之间的差异明显，而且趋势各有不同：

- 1) 技术效率整体上来看，五大行、股份制银行和城商行效率处在高位，而且向上趋势明显。外资银行包括全面发展型、母行跟随型和客户跟随型的效率处在低位，而且波动较大。全面发展型外资银行与客户跟随型外资银行的效率表现差别不大，但是全面发展型外资银行的效率表现更加稳定，这可能得益于全面发展型外资银行数量较多，而且规模较大，客户跟随型外资银行的规模较小，在盈利的波动上也较大。母行跟随型的外资银行在技术效率上明显低于另两类外资银行，在低位震荡。
- 2) 在纯技术效率上，五大行的纯技术效率高过股份制银行，股份制银行的纯技术效率高过城商行。外资银行中纯技术效率最为接近中资银行的为客户跟随型银行，其技术效率与全面发展型银行不相上下，但在纯技术效率上胜过全面发展型银行，这可能得益于其优质的客户，比如瑞穗银行基本服务于母行所在国的优质客户，坏账率比较低，总体的经营效率很高，但是在规模上却没有优势。同时，客户跟

随型银行的样本数较少，其代表性水平受到限制。全面发展型外资银行的纯技术效率在 0.6 以上，显著高于母行跟随型外资银行。

3) 在规模效率上，中资银行存在规模报酬递增、不变和递减三种情况，但是外资银行全部处在规模报酬递增区间，说明外资银行的规模效率还有增长的空间。其中全面发展型银行的规模效率表现较好，因为全面发展型的银行在外资银行中规模较大，数量较多，规模效率表现波动也比较小。母行跟随型和客户跟随型外资银行的规模效率较差，而且波动很大，其中母行跟随型外资银行的波动更加大于客户跟随型。

3. 实证分析总结评述：

- 1) 中、外资银行比较（组间比较）：与盈利能力表现趋势相同，外资银行技术效率整体落后于中资银行，主要原因是纯技术效率的差距，虽然外资银行还有通过规模扩张提升技术效率的空间，但与中资银行的效率差距主要来自于纯技术效率。
- 2) 外资银行之间比较（组内比较）：三种不同类别的外资银行技术效率表现差别较大，整个银行业发展趋缓的背景下，全面发展型外资银行技术效率较另两类外资银行表现更加稳定，客户跟随型外资银行在纯技术效率的表现上见长，而规模效率上全面发展型外资银行的效率较高而且稳定。母行跟随型在纯技术效率和规模效率的表现均不佳。
- 3) 银行个案比较：在中资银行中，股份制银行表现出了较高的技术效率，其经营管理模式各具不同特色，值得外资银行参考学习。在外资银行中，韩亚银行和瑞穗银行曾经一度效率很高，但是其经营的成果不稳定，效率值存在很大的波动。全

面发展型的外资银行效率都在稳步上升，其中东亚银行的效率水平一直处在高位，但是在 08 年之后的两年内有下降，汇丰银行、渣打银行、花旗银行的效率比较稳定，在大方向上处在上升趋势。大华银行和南洋商业银行在 08 年的效率曾经高达 1，但是却存在较大的下降和波动。很多外资银行在 08-09 年经历了效率的下降，究其原因，在 08 年时很多外资银行刚成立，其规模也较大，效率测度存在异常值的几率较大，同时也不排除外资银行在法人化之后反而被中资银行赶超效率下降的可能性。

6.2 节是针对样本银行经营效率的非参数法实证分析，但 DEA 法致只是考察了投入产出效率，其中不涉及经济效率，以及对于银行经营最重要的风险控制因素，因此 6.3 节将采用 CAMEL 分析法对 DEA 法进行补充分析。

6.3 商业银行财务分析（CAMEL Ratio）

CAMEL 分析法是美国三大联邦监管部门采用的对商业银行的经营进行全面评估的标准，俗称骆驼评级法。该评级法在美国三大联邦监管部门中已使用了十几年，即是全面评价银行经营状况的评级方法，又可应用于监管机构对银行的实地检查，包括资本状况（Capital Adequacy）、资产质量（Asset Quality）、管理水平（Management）、盈利状况（Earnings）和流动性（Liquidity）。目前 CAMEL 评级法也仍是国内监管机构用来评价商业银行经营情况的最重要及权威的方法。

6.3.1 资本（Capital adequacy）

资本充足率分析：资本充足率（Capital adequacy ratio, CAR），是指商业银行持有的资本与风险加权资产之间的比率。资本充足率反映商业银行在存款人和债权人的资产遭到

损失之后，该银行能以自有资本承担损失的程度。规定该项指标的目的在于抑制风险资产的过度膨胀，保护存款人和其他债权人的利益、保证银行等金融机构正常运营和发展。各国金融管理当局一般都有对商业银行资本充足率的管制，目的是监测银行抵御风险的能力。中国银监会规定的计算公式为：

$$\text{资本充足率} = \frac{\text{总资本} - \text{对应资本扣减项}}{\text{风险加权资产}} \times 100\%$$

根据银监会发布的《商业银行资本管理办法（试行）》，商业银行总资本包括核心一级资本、其它一级资本和二级资本。因此对各级资本对应的充足率提出的最低要求：1）核心一级资本充足率不得低于 5%；2）一级资本充足率不得低于 6%；3）资本充足率不得低于 8%。监管监测资本充足率是从安全指标的角度考量，但资本充足率某种程度上其实也是商业银行利润杠杆因素。

考察商业银行盈利能力最重要的是净资产收益，且银行作为一个高杠杆行业，其 ROA 和 ROE 的实现更具有鲜明的行业特性。如下几个指标是影响银行利润杠杆的因素，包括：ROA、加权风险资产（Risk-weighted Asset, RWA）比例（RWA/Total Asset）、权益/总资本净额（Equity/Capital）、资本充足率（Capital/RWA）、ROE、核心资本充足率、RoRWA (Return on Risk-weighted Asset)。

ROA 到 ROE 的演绎路径可分解为：

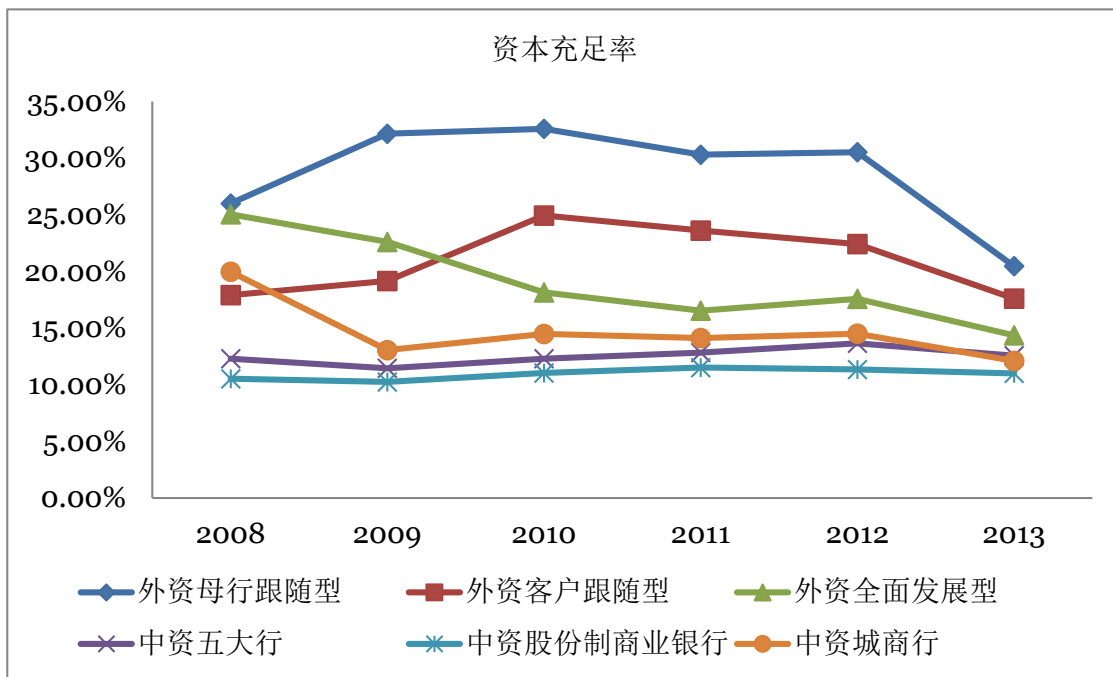
$$\text{ROE} = \text{ROA} \times 1 / (\text{加权风险资产比例}) \times 1 / (\text{权益总资本比例}) \times 1 / (\text{资本充足率})$$

公式中权益总资本比例取决于各银行对资本充足率的把握，而目前国内股份制商业银行资本充足率一般按照 11.5% 来把握，其中核心资本充足率一般不低于 9.5%，是为了在保证抵御风险能力的同时，也能更有效地经营杠杆。

下图可以看出，由于目前外资银行资本补充还只能依赖利润内生增长的内部补充渠道和母行增资的外部补充渠道，资本补充时效性不强，因此资本管理较为谨慎，资本充足率普遍高于中资银行，相对于监管要求也处于较高水平，但随着规模不断扩张，业务结构较为单一，低资本消耗的零售业务、中小企业业务及投行业务占比较低，中间业务收入结构也不尽合理，近几年外资银行资本充足率已有显著下行趋势，特别是全面发展型外资银行由于业务结构与中资银行传统授信业务更加相似，其资本充足率已接近中资银行水平。资产规模最大的四家外资银行，东亚、汇丰、花旗和渣打虽然资本充足率水平相对其他外资银行低，但盈利能力最强，特别是花旗银行，其资本金规模只是外资银行中下游水平，但净资产规模和净利润在外资银行中已排名第四的水平。

样本中资银行均为上市公司，有较为畅通的融资渠道，且资本类型和资本补充工具都较为丰富，因此，有条件在保证安全性的前提下尽量运用经营杠杆实现更高利润率。

图 30 中外资银行资本充足率趋势（2008-2013）



图表 26 外资银行历年资本充足率（2008-2013）

外资银行 资本充足率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	15.17%	15.00%	12.62%	13.27%	12.58%	11.54%
汇丰银行	16.00%	15.70%	12.10%	14.00%	16.70%	16.40%
花旗银行	N.A.	N.A.	14.20%	14.09%	16.99%	14.22%
渣打银行	N.A.	14.10%	11.20%	12.80%	14.80%	12.60%
星展银行	17.46%	17.62%	15.14%	13.60%	18.70%	13.06%
大华银行	30.60%	37.30%	39.16%	25.49%	22.50%	17.70%
华侨银行	46.00%	37.00%	25.00%	23.00%	22.00%	14.79%
南商银行	N.A.	21.57%	15.78%	16.08%	16.45%	14.63%
摩根大通银行	21.00%	39.77%	44.18%	35.91%	43.07%	28.08%
法国巴黎银行	31.00%	24.00%	27.00%	31.00%	28.23%	15.65%
德意志银行	N.A.	32.70%	26.60%	24.02%	20.29%	17.67%
瑞穗银行	13.03%	16.86%	22.52%	19.05%	18.52%	19.21%
韩亚银行	22.80%	21.47%	27.36%	28.18%	26.32%	16.00%
平均	23.67%	24.42%	22.53%	20.81%	21.32%	16.27%

图表 27 中资银行历年资本充足率（2008-2013）

中资银行 资本充足率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	13.06%	12.36%	12.27%	13.17%	13.66%	13.12%
农业银行	9.41%	10.07%	11.59%	11.94%	12.61%	11.86%
中国银行	13.43%	11.14%	12.60%	12.98%	13.63%	12.46%
建设银行	12.16%	11.70%	12.68%	13.68%	14.32%	13.34%
交通银行	13.47%	12.00%	12.36%	12.44%	14.07%	12.08%
招商银行	11.34%	10.45%	11.47%	11.53%	11.41%	11.14%
民生银行	9.22%	10.83%	10.44%	10.86%	10.75%	10.69%
中信银行	14.32%	10.14%	11.31%	12.27%	12.42%	11.24%
兴业银行	11.24%	10.75%	11.29%	11.04%	12.06%	10.83%
浦发银行	9.06%	10.34%	12.02%	12.70%	10.97%	10.85%
平安银行	8.58%	8.88%	10.19%	11.51%	11.37%	11.04%
光大银行	9.10%	10.39%	11.02%	10.57%	10.99%	11.31%
华夏银行	11.40%	10.20%	10.58%	11.68%	10.85%	10.93%
北京银行	19.66%	14.35%	12.62%	12.06%	12.90%	11.31%
南京银行	24.12%	14.07%	14.63%	14.96%	14.98%	12.95%
宁波银行	16.15%	10.75%	16.20%	15.36%	15.65%	12.06%
平均	12.86%	11.15%	12.08%	12.42%	12.67%	11.70%

图表 28 外资银行资本情况

外资银行	成立时间	是否增过资	截至 2013 年底 注册资本 (亿元)	截至 2013 年底 总资产 (亿元)	截至 2013 年底 净资产 (亿元)	截至 2013 年底 净利润 (亿元)
东亚银行	2007.4	是	101.6	2,108	158	12.07
汇丰银行	2007.4	是	154	3,658	313	37
花旗银行	2007.4	否	39.7	1,527	114	9.64
渣打银行	2007.4	是	107.27	1,984	169	12.09
星展银行	2007.5	是	63	969	81	2.41
大华银行	2007.12	否	30	420	39	1.27
华侨银行	2007.8	否	35	590	42	0.72
南商银行	2007.12	是	65	876	80	2.42
摩根大通银行	2007.7	是	65	435	72	1.55
法国巴黎银行	2008.6	是	48.66	500	56	1.44
德意志银行	2008.1	是	44.26	656	66	4.48
瑞穗实业银行	2007.6	是	95	845	115	3.2
韩亚银行	2007.12	否	20	252	24	0.32

6.3.2 资产质量 (Asset quality)

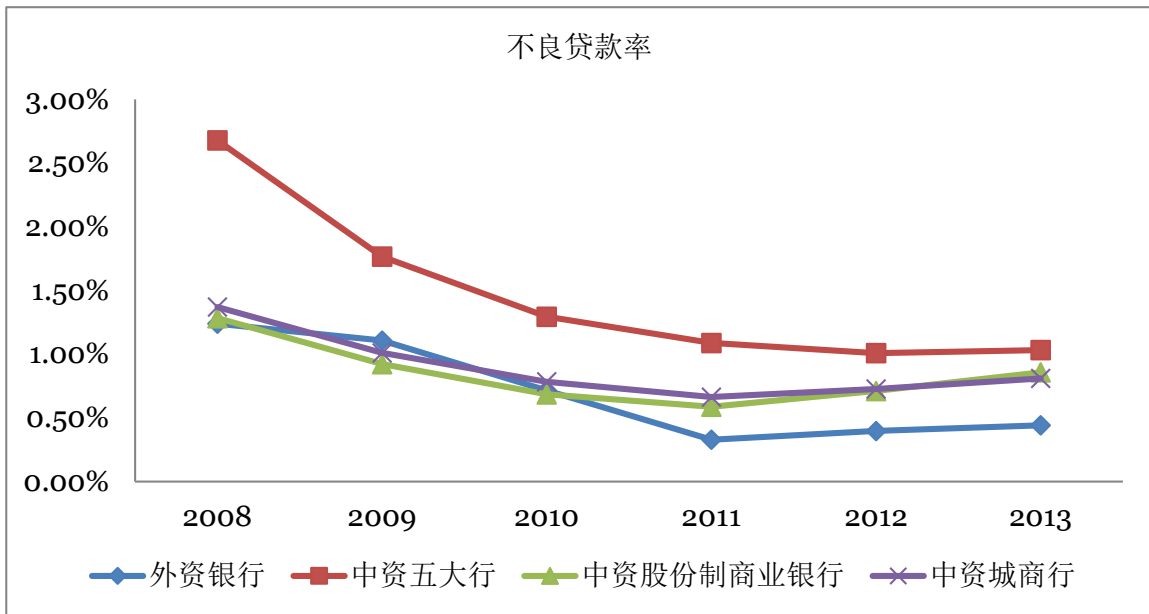
一、 不良贷款率

不良贷款率指金融机构不良贷款占总贷款余额的比重。不良贷款是指在评估银行贷款质量时，把贷款按风险基础分为正常、关注、次级、可疑和损失五类，其中后三类合称为不良贷款。金融机构不良贷款率是评价金融机构信贷资产安全状况的重要指标之一。不良贷款率高，可能无法收回的贷款占总贷款的比例越大；银行在确定不良贷款已无法收回

时，应从利润中予以注销。预期贷款无法收回但尚未确定时，则应在帐面上提列坏帐损失准备。

下图可以看出，外资银行不良贷款率普遍优于中资银行，而 2011 年起开始了上升的趋势。

图 31 中外资银行不良贷款率趋势（2008-2013）



备注：由于无法获取客户跟随型及母行跟随型外资银行不良贷款比率，因此图中外资银行为全面发展型外资银行平均数。

上图中可以看出各类银行不良贷款率趋势从 2008-2011 年下降较为明显，2011-2013 年发展比较稳定但对比 2013 年对 2011 年不良贷款复合增长率，可以看出外资银行虽然不良率整体水平较低，但不容忽视的是平均不良增长率 15.9% 的水平却高于中资银行平均的 9.14%。

未来一段时间，宏观经济继续在“新常态”下运行，受中国经济增速持续放缓的影响，以小微企业为代表的实体经济企业信用风险状况暂时难有明显改善，中外资银行都将面临加到的不良贷款余额和占比上升压力。

图表 29 外资银行历年不良率情况（2008-2013）

外资银行 不良率	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2011
东亚银行	0.26%	0.19%	0.06%	0.10%	0.25%	0.46%	117.60%
汇丰银行	N.A.	0.40%	0.26%	0.05%	0.10%	0.11%	44.93%
花旗银行	N.A.	0.55%	0.36%	0.46%	0.43%	0.47%	0.84%
渣打银行	0.53%	0.51%	0.31%	0.36%	0.52%	0.94%	60.48%
星展银行	2.10%	1.63%	0.84%	0.61%	0.62%	0.95%	24.19%
大华银行	3.10%	4.00%	2.90%	0.60%	0.72%	0.34%	-24.83%
华侨银行	0.21%	0.10%	0.03%	N.A.	0.45%	0.17%	N.A.
南商银行	N.A.	0.54%	0.25%	0.28%	0.45%	N.A.	N.A.
平均	1.24%	1.11%	0.72%	0.33%	0.40%	0.44%	15.90%

图表 30 中资银行历年不良率情况（2008-2013）

中资银行 不良率	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2011
工商银行	2.29%	1.54%	1.08%	0.94%	0.85%	0.94%	0.00%
农业银行	4.32%	2.91%	2.03%	1.55%	1.33%	1.22%	-11.28%
中国银行	2.65%	1.52%	1.10%	1.00%	0.95%	0.96%	-2.02%
建设银行	2.21%	1.50%	1.14%	1.09%	0.99%	0.99%	-4.70%
交通银行	1.92%	1.36%	1.12%	0.86%	0.92%	1.05%	10.50%
招商银行	1.11%	0.82%	0.68%	0.56%	0.61%	0.83%	21.74%
民生银行	1.20%	0.84%	0.69%	0.63%	0.76%	0.85%	16.16%
中信银行	1.41%	0.95%	0.67%	0.60%	0.74%	1.03%	31.02%
兴业银行	0.83%	0.54%	0.42%	0.38%	0.43%	0.76%	41.42%
浦发银行	1.21%	0.80%	0.51%	0.44%	0.58%	0.74%	29.68%
平安银行	0.68%	0.68%	0.58%	0.53%	0.95%	0.89%	29.59%
光大银行	2.00%	1.25%	0.75%	0.64%	0.74%	0.86%	15.92%
华夏银行	1.82%	1.50%	1.18%	0.92%	0.88%	0.90%	-1.09%
北京银行	1.55%	1.02%	0.69%	0.53%	0.59%	0.65%	10.74%
南京银行	1.64%	1.22%	0.97%	0.78%	0.83%	0.89%	6.82%
宁波银行	0.92%	0.79%	0.69%	0.68%	0.76%	0.89%	14.40%
平均	1.74%	1.20%	0.89%	0.76%	0.81%	0.90%	9.14%

二、 拨备覆盖率

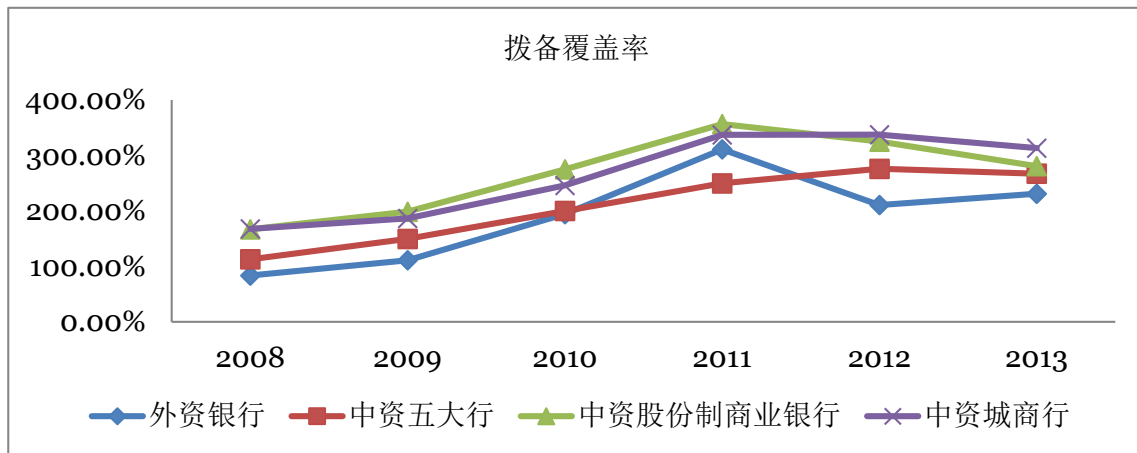
拨备覆盖率（也称为“拨备充足率”）是衡量商业银行贷款损失准备金计提是否充足的一个重要指标，主要反映商业银行对贷款损失的弥补能力和对贷款风险的防范能力。拨备覆盖率是银行的重要指标，这个指标考察的是银行财务是否稳健，风险是否可控。

依据《股份制商业银行风险评级体系（暂行）》，拨备覆盖率是实际计提贷款损失准备对不良贷款的比率，此项比率应不低于 100%，否则为计提不足，存在准备金缺口。比率越高说明抵御风险的能力越强。拨备率的高低应适合风险程度，不能过低导致拨备金不足，利润虚增；也不宜过高导致拨备金多余，利润虚降。³²

从下图中可以看出，外资银行拨备覆盖率水平高于五大行水平却低于股份制银行及城商行，但五大行拨备覆盖率呈稳步上升态势，而外资银行 2011 年到 2012 年却有较大幅度下跌。

值得注意的是，根据可获得的数据，外资银行中不良贷款比率最低的瑞穗实业银行 2011-2013 年不良贷款率分别是 0.06%、0.14%、0.1%，但其拨备覆盖率却三年持续保持远高于同业水平：1891%、1023%和 1680%，计提较高拨备一方面可能是因为该行为实现拨贷比^e提前达标计提比例较高(银监要求拨贷比于 2018 年底前不低于 2.5%)，另一方面也反映了该行隐藏了部分利润。

图 32 中外资银行拨备覆盖率趋势（2008-2013）



^e 拨贷比：又称贷款拨备率（贷款损失准备占贷款的比例），根据中国银监会发布的《中国银行业实施新监管标准的指导意见》（银监发[2011]44号）和《商业银行贷款损失准备管理办法》（中国银监会令 第4号）的要求，各银行需在 2018 年底前，达到拨贷比不低于 2.5% 的要求。

备注：由于客户跟随型及母行跟随型外资银行拨备覆盖率不全，因此图中外资银行为全面发展型外资银行平均数。

图表 31 外资银行历年拨备覆盖率情况（2008-2013）

外资银行 拨备覆盖率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	78.37%	133.42%	435.38%	701.70%	264.21%	226.96%
汇丰银行	N.A.	N.A.	149.80%	341.38%	212.15%	159.14%
花旗银行	N.A.	N.A.	180.45%	197.15%	184.62%	230.95%
渣打银行	N.A.	99.73%	133.44%	151.60%	150.34%	151.00%
星展银行	87.28%	132.83%	165.54%	163.79%	173.73%	152.94%
大华银行	84.68%	78.27%	101.13%	309.95%	278.08%	464.70%
华侨银行	361.00%	1161.00%	N.A.	N.A.	177.81%	475.25%
南商银行	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	321.99%	350.67%
外资平均	83.44%	111.06%	194.29%	310.93%	210.52%	230.95%

图表 32 中资银行历年拨备覆盖率情况（2008-2013）

中资银行 拨备覆盖率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	130.15%	164.41%	228.20%	266.92%	295.55%	257.19%
农业银行	63.53%	105.37%	168.05%	263.10%	326.14%	367.04%
中国银行	121.72%	151.17%	196.67%	220.75%	236.30%	229.35%
建设银行	131.58%	175.77%	221.14%	241.44%	271.29%	268.22%
交通银行	116.83%	151.05%	185.84%	256.37%	250.68%	213.56%
招商银行	223.29%	246.66%	302.41%	400.13%	351.79%	266.00%
民生银行	150.04%	206.04%	270.45%	357.29%	214.53%	259.74%
中信银行	136.11%	149.36%	213.51%	272.31%	288.25%	206.62%
兴业银行	226.58%	254.93%	325.51%	385.30%	465.82%	352.10%
浦发银行	192.49%	245.93%	380.56%	499.60%	399.85%	319.65%
平安银行	105.14%	162.00%	272.00%	320.66%	182.32%	201.66%
光大银行	150.11%	193.99%	313.38%	367.00%	339.63%	241.02%
华夏银行	151.22%	166.84%	209.04%	308.21%	320.34%	301.53%
北京银行	180.23%	215.69%	307.12%	446.39%	419.96%	385.91%
南京银行	170.05%	173.91%	234.71%	323.98%	316.74%	298.51%
宁波银行	152.50%	170.06%	196.15%	240.74%	275.39%	254.88%
中资平均	150.10%	183.32%	251.55%	323.14%	309.66%	276.44%

6.3.3 管理 (Management efficiency)

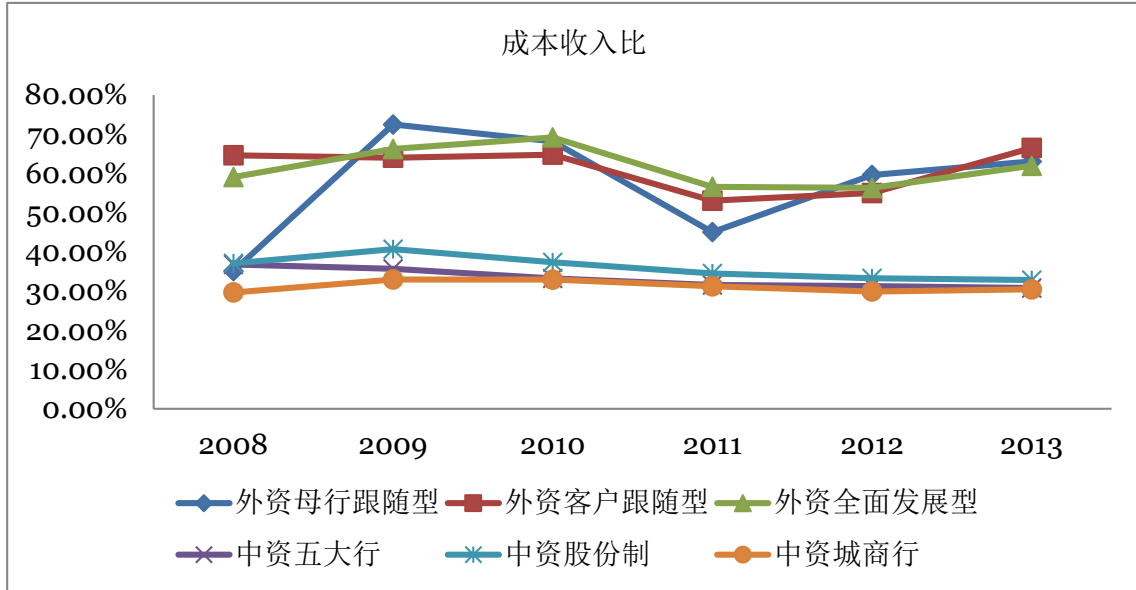
一、 成本收入比

成本收入比率是银行营业费用与营业收入的比率,反映出银行每一单位的收入需要支出多少成本,该比率越低,说明银行单位收入的成本支出越低,银行获取收入的能力越强。因此,成本收入比率是衡量银行管理效率的综合性指标,包含盈利能力和成本控制能力。

下图可以看出,外资银行成本收入比普遍高于中资银行,根据本文第五章 DEA 分析中,

中资银行处于规模效应接近最佳值阶段，外资银行处于规模效应递增阶段，因此，外资银行还可以通过规模扩张提升经营效率，但因为规模扩张要求的网点扩张和全面投入，也导致成本较高。

图 33 中外资银行成本收入比趋势（2008-2013）



图表 33 外资银行历年成本收入比情况（2008-2013）

外资银行 成本收入比	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	41.49%	47.96%	53.21%	46.98%	50.21%	49.96%
汇丰银行	54.16%	79.48%	74.00%	46.08%	44.24%	47.02%
花旗银行	42.33%	55.55%	58.09%	50.95%	55.06%	62.37%
渣打银行	68.74%	80.11%	79.56%	66.96%	58.78%	62.31%
星展银行	42.82%	53.18%	66.96%	53.79%	66.01%	66.29%
大华银行	67.50%	64.00%	67.00%	78.50%	64.70%	75.30%
华侨银行	68.36%	80.70%	80.94%	47.81%	55.13%	76.05%
南商银行	87.45%	69.13%	74.00%	61.85%	56.57%	56.50%
摩根大通银行	30.16%	50.35%	63.34%	44.27%	63.35%	64.93%
法国巴黎银行	19.29%	84.69%	51.58%	33.49%	44.01%	73.70%
德意志银行	55.92%	82.48%	89.65%	57.44%	71.55%	50.60%
瑞穗实业银行	72.65%	67.63%	71.97%	64.14%	52.40%	59.72%
韩亚银行	56.68%	60.43%	57.67%	42.01%	57.69%	73.35%
外资平均	50.54%	67.36%	68.30%	53.41%	56.90%	62.93%

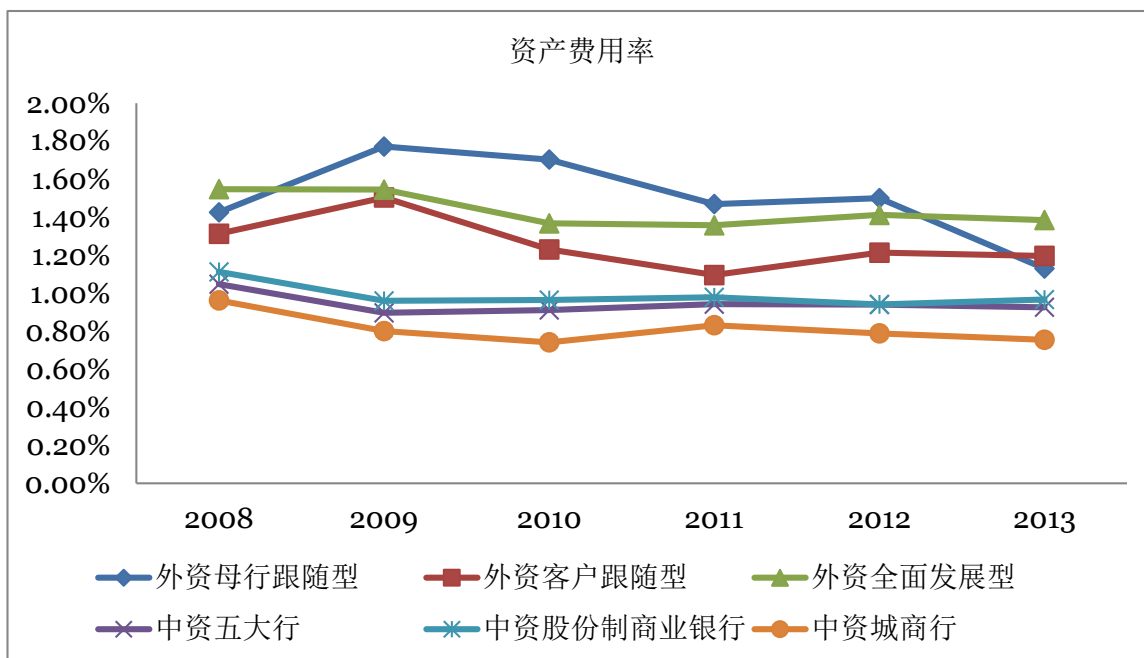
图表 34 中资银行历年成本收入比情况（2008-2013）

中资银行 成本收入比	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	29.54%	32.87%	30.61%	29.38%	28.56%	28.03%
农业银行	44.71%	43.11%	38.59%	35.89%	36.76%	36.30%
中国银行	33.55%	37.15%	33.62%	32.58%	31.81%	30.61%
建设银行	36.77%	32.93%	31.50%	29.87%	29.57%	29.65%
交通银行	39.38%	32.43%	31.89%	30.13%	29.71%	29.35%
招商银行	36.78%	44.86%	39.90%	36.19%	35.98%	34.62%
民生银行	42.55%	42.17%	39.48%	35.61%	34.01%	32.75%
中信银行	34.83%	39.95%	33.82%	29.86%	31.51%	31.41%
兴业银行	34.90%	36.69%	32.91%	31.95%	26.73%	26.71%
浦发银行	36.69%	35.99%	33.06%	28.79%	28.71%	25.83%
平安银行	35.99%	41.92%	40.95%	39.99%	39.41%	40.77%
光大银行	33.61%	39.30%	35.44%	31.95%	29.97%	31.58%
华夏银行	41.41%	44.88%	43.41%	41.89%	39.95%	38.93%
北京银行	23.40%	26.27%	30.30%	26.35%	25.78%	25.51%
南京银行	25.39%	31.29%	30.46%	30.97%	29.86%	31.03%
宁波银行	40.23%	41.37%	38.14%	36.38%	34.13%	34.86%
中资平均	35.61%	37.70%	35.26%	32.99%	32.03%	31.75%

中外资银行盈利能力将在下一节具体分析，本节将集中于成本控制方面的能力。商业银行三大成本支出：营业税及其他和所得税、业务管理费、资产减值费用，对费用的管理也反映了各家银行经营方式和盈余管理的倾向。

1. 营业税及其他和所得税主要与业务发展相关，是相对外生因素，营业税直接相关各家银行的毛收入，可调控性最小。而所得税则主要取决于各家银行业务利润的地区分布和非税收入的占比，总体来说中外资银行并不构成明显的差异化因素。
2. 业务管理费用的提取则显示了各家银行的业绩管理倾向。中资银行的资产费用率（费用/资产）基本都维持在稳定的水平，说明目前中资银行的业务管理费已经处于较低水平。但在净利润增速放缓的环境下，各银行还是非常关注成本控制，部分银行的资产费用率还在下降。对比国际上银行业普遍水平，目前中资银行资产费用率水平已基本接近管理成本的极限，保持这一比例对于提升业绩形成有效支撑。而外资银行对比中资银行该比例还有很大的提升空间，更需要主动降低费用开支、主动调整人资薪酬制度、增强创收能力，这些措施对于提升经营效率也能产生较为显著的效果。中长期来看，中国银行业费用收入比仍有温和上升的压力。这是由于中国银行业的主营业务对象正在从成本费用节约型的大中型企业贷款业务向理财、资管、投资银行、小企业贷款等高成本费用、高智力密集度的业务转移。其附加费用支出虽然绝对规模仍较小，但同比扩张非常快。其增长态势总体与业务及管理费支出呈较稳定的比例关系。

图 34 中外资银行资产费用率趋势（2008-2013）



3. 关于资产减值费用，由于拨贷比和核心资本充足率的双重均衡下，各家银行会按照自己的实际情况有效的管理监管指标。拨备计提速度会显著影响利润，中资银行资产减值费用趋于平稳，说明利润增速放缓的背景下，拨贷比逐步达标后，银行可能在根据自己实际情况进行盈余管理。下图有关拨贷比（贷款损失准备/总贷款余额）趋势图中可以看出中资银行拨贷比已基本达到银监规定的标准 2.5%。外资银行目前平均拨贷比水平 1.3%，2018 年前需达到 2.5%，因此外资银行仍面临较大的计提压力，也会对利润产生一定影响。

图 35 中外资银行资产减值损失/转回趋势（2008-2013）

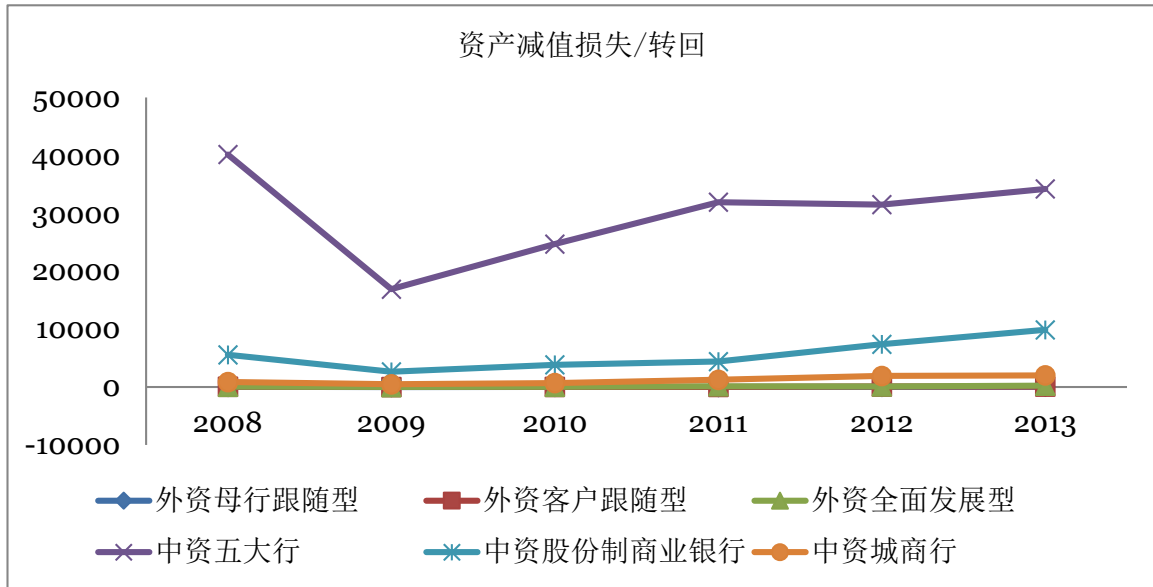
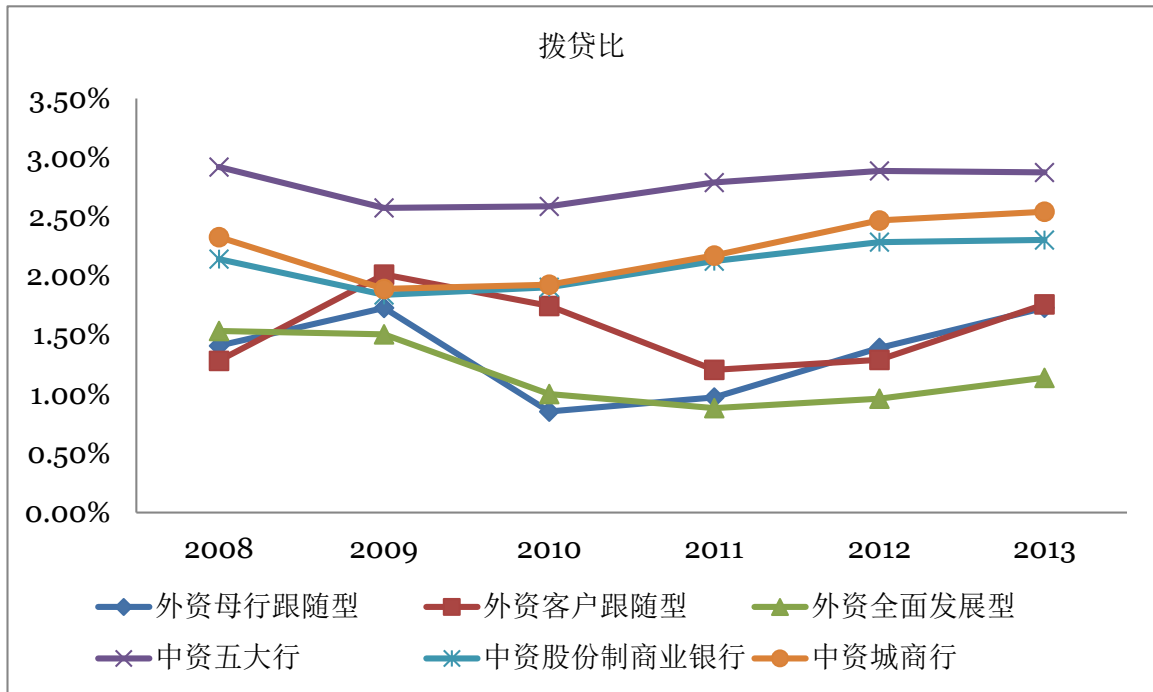


图 36 中外资银行拨贷比趋势（2008-2013）

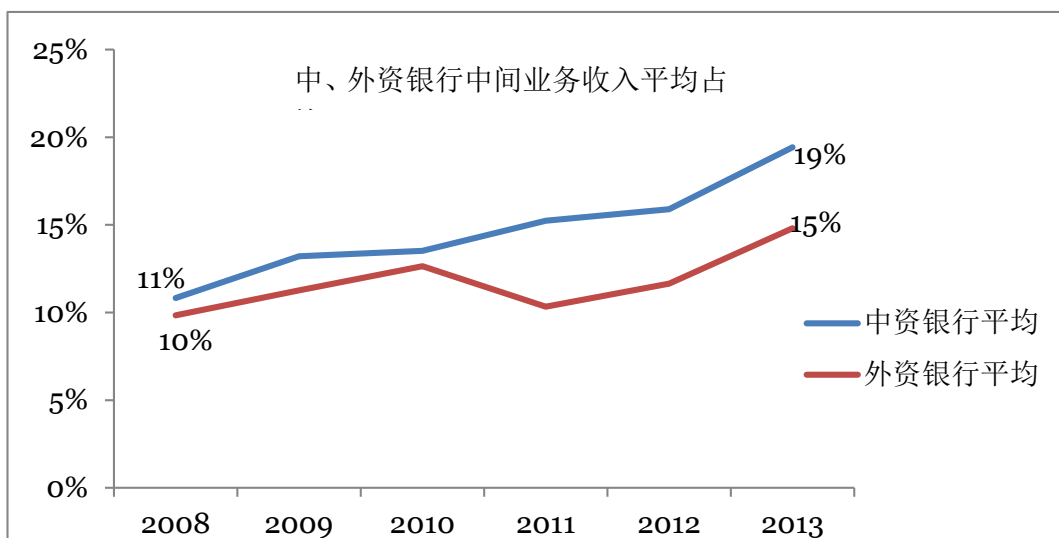


一、 中间业务收入占比

中间业务是指商业银行为客户办理收付及其他委托代理事项、提供各种金融服务的业务。在办理这类业务时，银行既不是债务人也不是债权人，而是处于受委托代理地位，以中间人身份进行各项业务活动。财务报表上看中间业务收入主要指银行非息收入中的手续费及佣金收入。中间业务收入作为最能反应银行经营特色及转型特征的重要指标，以下将从几个方面进行详细分析：

1. 从发展趋势上来看：下图 2008-2013 年中、外资银行中间业务收入占营业收入占比逐年递升，中资银行由于其覆盖广泛的网络及全牌照及综合化经营的优势，中间业务收入占比对比外资银行有非常明显的优势，截至 2013 年中资银行平均水平为 19%，外资平均水平为 15%。

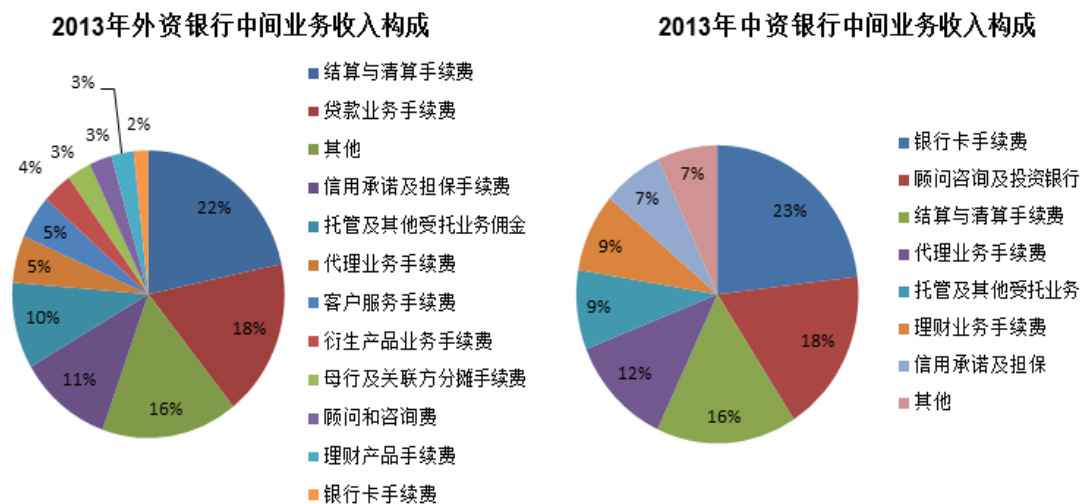
图 37 中外资银行中间业务收入平均占比趋势（2008-2013）



2. 从中间业务收入构成上来看：下图 2013 年中、外资银行中间业务收入构成可以看出，中外资银行手续费及佣金收入的主要构成差异还是比较大的，总体上来讲外资银行占比最大的四类分别是：结算与清算、贷款业务手续费、其他以及信用承

诺与担保；中资银行占比最大的四类分别是：银行卡、顾问咨询及投行、结算与清算及代理业务。结算与清算是银行传统的优势中间业务，中外资银行差异不大。虽然近年来不断兴起的第三方支付机构抢占部分银行在支付结算领域的市场份额，但银行的优势尚无法替代的。外资银行占比第二高的是贷款业务手续费，这项收入主要是由信贷业务派生，实质上是一部分贷款利息收入转化成为非利息收入，同时值得关注的是，部分外资银行也将贷款派生的手续费收入计入顾问和咨询费，若两部分相加实际上外资银行占比较大的中间业务收入实际上仍是利息收入派生的；外资银行信用承诺与担保手续费收入应该是得益于近两年跨境业务蓬勃发展带来的收益。中资银行排名第一的银行卡手续费收入依赖其网点优势，这一点外资银行无法比拟；排名第二的顾问咨询及投资银行收入却反映了中资银行近年来业务转型的趋势，经过监管对银行财务顾问收入的清理整治，中资银行该项收入中贷款派生的手续费收入占比已不大，主要是投行业务带来的中间业务收入，主要包括债券承销、资产证券化、结构化融资、顾问咨询、银团安排及并购重组等，近年来中资银行正在通过综合化经营的平台，利用其渠道和牌照的资源为客户提供综合金融服务，支持其形成客户的路径依赖；中资银行的代理业务涉及范围较广，主要得益于牌照资质全面，使得中资银行在越来越广泛的金融同业合作中获得更多业务机会，相对来说外资银行受制于业务范围在该项收入上不具备竞争优势。

图 38 2013 年中外资银行中间业务收入构成情况



3. 从各家银行差异性来看：下面两个表格中，中、外资各家银行历年平均数中，最高水平差别不大，基本保持在 20%左右。但从各年的表现来看，中资银行仍优于外资银行。特别是 2013 年，中资银行中间业务收入占比超过 20%的已经达到 8 家，外资银行只有两家。外资银行中表现比较突出的是法巴中国和渣打中国；中资银行一直表现平稳且趋势向好的是工商银行，而近几年发展迅猛表现突出的是民生银行。

图表 35 外资银行历年中间业务收入占比情况（2008-2013）

中资银行中间 业务收入占比	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-2013 平均
东亚银行	8%	11%	14%	13%	14%	16%	13%
汇丰银行	14%	14%	21%	14%	15%	18%	16%
渣打银行	15%	20%	23%	22%	20%	19%	20%
花旗银行	9%	9%	14%	12%	13%	16%	12%
星展银行	9%	13%	11%	12%	12%	20%	13%
华侨银行	2%	4%	10%	3%	9%	14%	7%
大华银行	9%	5%	5%	7%	8%	14%	8%
南商银行	11%	10%	10%	11%	8%	13%	11%
德意志银行	4%	4%	7%	5%	6%	8%	6%
摩根大通银行	10%	10%	13%	5%	7%	4%	8%
法国巴黎银行	16%	30%	16%	13%	26%	34%	22%
瑞穗银行	12%	10%	13%	12%	8%	9%	11%
韩亚银行	9%	6%	7%	6%	6%	7%	7%

图表 36 中资银行历年中间业务收入占比情况（2008-2013）

中资银行中间 业务收入占比	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-2013 平均
工商银行	15%	19%	20%	23%	21%	23%	20%
农业银行	12%	17%	17%	19%	19%	19%	17%
中国银行	17%	20%	20%	20%	20%	21%	20%
建设银行	15%	19%	21%	22%	21%	21%	20%
交通银行	12%	15%	16%	17%	16%	17%	15%
招商银行	16%	18%	17%	18%	18%	23%	18%
民生银行	13%	12%	16%	19%	21%	29%	18%
中信银行	9%	10%	11%	12%	13%	18%	12%
兴业银行	10%	11%	12%	15%	17%	21%	14%
浦发银行	7%	7%	9%	11%	11%	15%	10%
平安银行	7%	9%	10%	12%	16%	23%	13%
光大银行	11%	15%	14%	16%	17%	24%	16%
华夏银行	6%	10%	7%	10%	11%	15%	10%
北京银行	5%	6%	7%	9%	10%	14%	9%
南京银行	7%	10%	10%	10%	11%	12%	10%
宁波银行	13%	12%	10%	11%	11%	14%	12%

下图 6-34 和 6-35 中可以看出，渣打占比最大的中间业务收入是贷款手续费，而贷款手续费很大部分是由贷款业务派生而来；理财产品手续费及客户服务手续费收入占比较大应主要是因为渣打公司和零售业务全面发展带来的。法巴占比最大的中间业务收入是母行及关联方分摊手续费收入，这项收入是整个法国巴黎银行集团给全球性跨国企业客户提供服务，这部分即法巴中国获取相应份额手续费收入。这项收入其他外资银行没有单独列

示，应该占比不算可观。但这项收入却充分体现出法巴的经营特点，即利用母行集团的经营优势服务跨国企业客户获取收益，这点是典型的母行跟随型业务战略特征。

图 39 渣打银行中间业务收入构成及走势

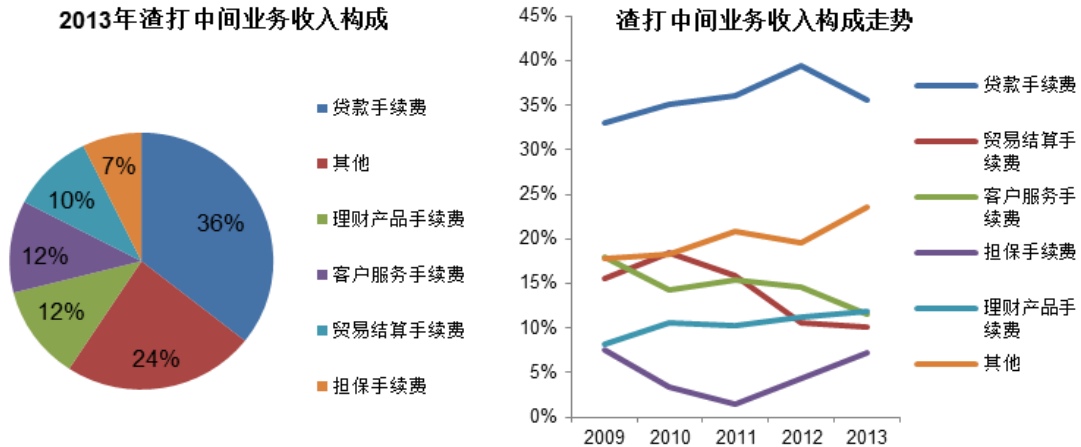
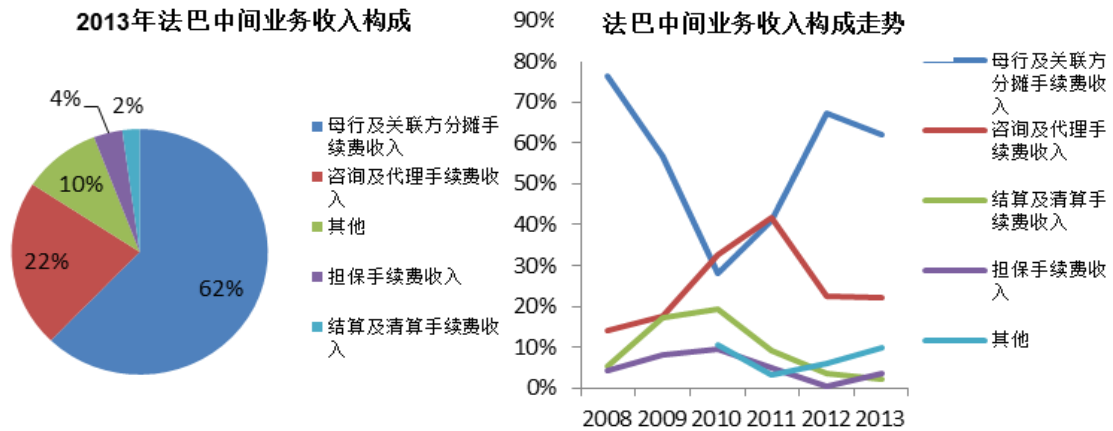


图 40 法巴银行中间业务收入构成及走势



工商银行理财业务、结算与清算、银行卡和投行业务手续费收入基本呈四分天下的局面，作为全球资产规模第一的商业银行以及国内第一大有商业银行，工行中间业务收入特征即体现出其既有的物理网点广泛、客户群体庞大的特征，在结算清算、银行卡及理财收入上优势明显；更体现出其在不断变化的经营环境下转型发展的特征，投资银行业务收

入上发力明显。民生银行占比最大的是托管类业务，且发展迅猛，主要是因为近年来资管业务快速发展，银行与非银金融机构合作日益紧密，银行除了传统的基金托管业务，更产生大量的理财产品、信托计划、券商定向资管计划、基金子公司专项计划的托管业务，该项收入的增长近年来在中资银行中成为普遍现象，充分体现了金融业大资管、银行业混业经营的行业趋势。民生银行银行卡收入增长较快应该主要有赖于小微业务发展战略带动的公私业务交叉销售的结果。

图 41 工商银行中间业务收入构成及走势

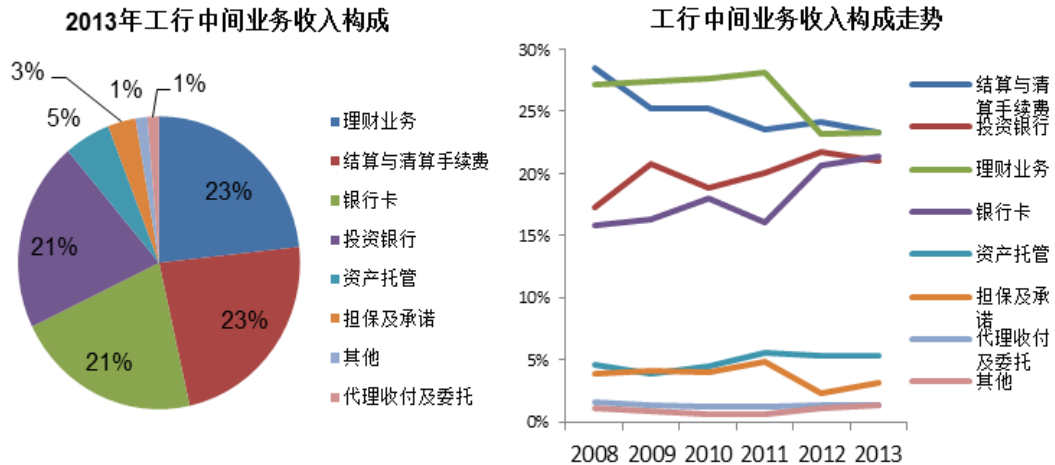
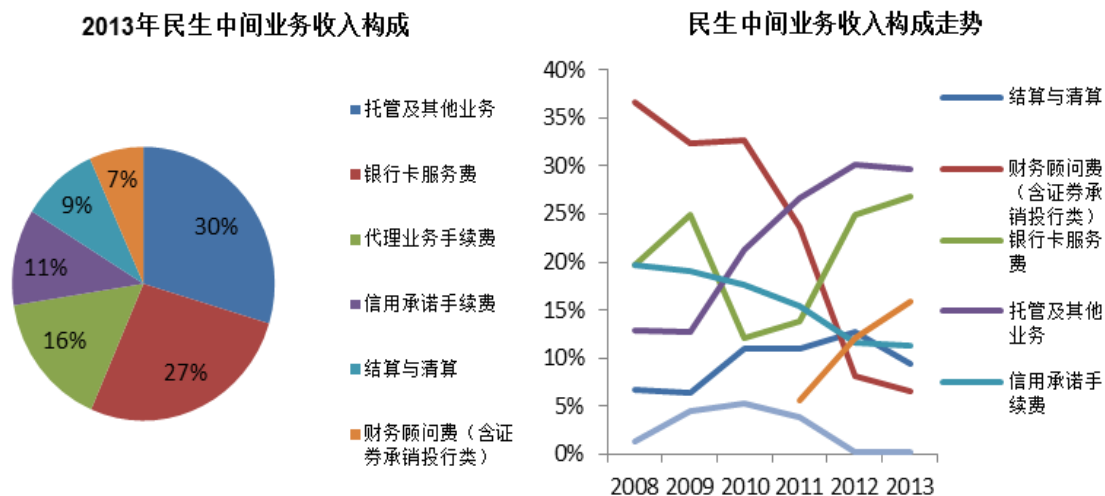


图 42 民生银行中间业务收入构成及走势



6.3.4 盈利（Earnings）

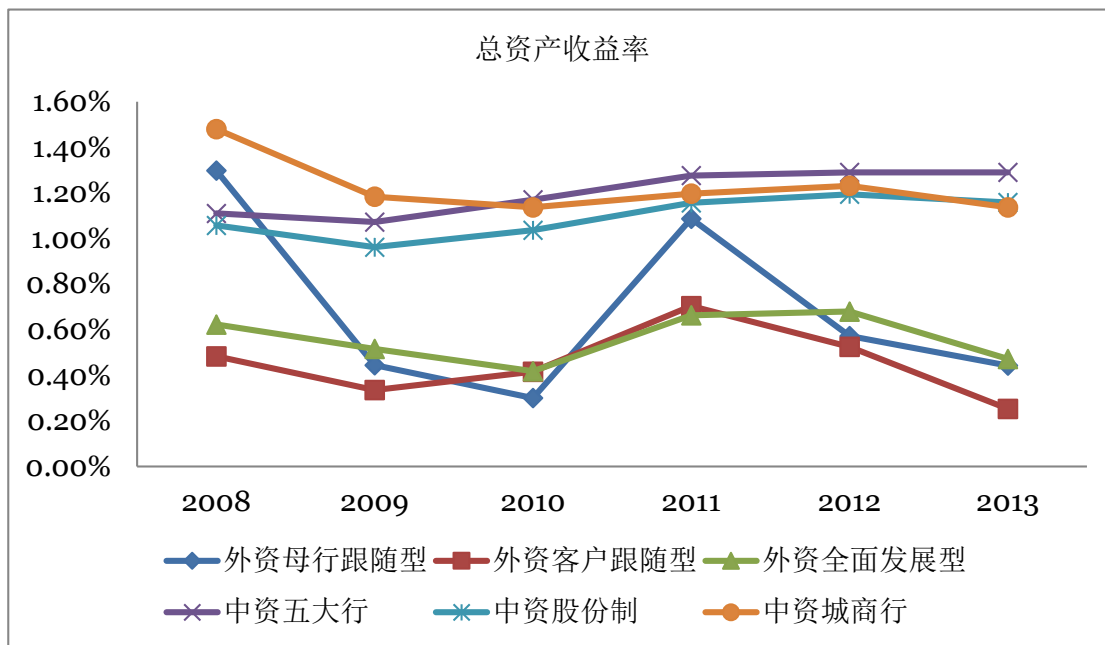
一、 总资产利润率（ROA）

总资产收益率是净利润比总资产的值，该指标集中体现了资产运用效率和资金利用效果之间的关系。在企业资产总额一定的情况下，利用总资产收益率指标可以分析企业盈利的稳定性和持久性。银行 ROA 的实现一般从净利息收入、手续费净收入、其它中间业务收入、营业税及附加、业务管理费用、资产减值费用、营业外收入、所得税费用八个方面来分析探求，因此可以说该指标确定企业所面临的风险，也可以反映企业综合经营管理水平的高低。

如下图所示，外资银行平均 0.43% 的水平低于中资银行平均 1.2% 的水平；中资银行稳中有升，外资全面发展型整体表现较为平稳且优于另外两类，特别是资产规模最大的四家外资银行总资产收益率在外资银行中表现最佳，而外资母行跟随型银行波动幅度较大。2013 年中资银行中国有大行整体表现较好，股份制商业银行中招行和民生表现较佳；中资各银行之间 ROA 表现差距不大，其中表现最好的建设银行 1.47% 是最差的平安银行 0.87% 的

1.69 倍，但外资银行之间表现差异却很大，最好的汇丰银行 1.01% 是最差的华侨银行 0.12% 的 8.42 倍。

图 43 中外资银行总资产收益率趋势（2008-2013）



图表 37 外资银行历年 ROA 情况（2008-2013）

外资银行 ROA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	0.86%	0.74%	0.66%	0.75%	0.62%	0.57%
汇丰银行	1.17%	0.46%	0.45%	1.27%	1.28%	1.01%
花旗银行	1.31%	0.64%	0.68%	0.99%	0.90%	0.63%
渣打银行	0.54%	0.32%	0.23%	0.51%	0.94%	0.61%
星展银行	0.85%	0.31%	0.43%	0.63%	0.31%	0.25%
大华银行	-0.06%	0.54%	0.41%	0.27%	0.62%	0.30%
华侨银行	0.64%	0.11%	0.16%	0.65%	0.51%	0.12%
南商银行	-0.34%	1.00%	0.33%	0.23%	0.25%	0.28%
摩根大通	0.98%	0.83%	0.35%	1.00%	0.32%	0.36%
法国巴黎	1.60%	0.29%	0.43%	1.34%	0.95%	0.29%
德意志银行	1.32%	0.21%	0.13%	0.92%	0.45%	0.68%
瑞穗银行	0.34%	0.58%	0.21%	0.29%	0.55%	0.38%
韩亚银行	0.63%	0.09%	0.62%	1.11%	0.50%	0.13%
外资平均	0.76%	0.47%	0.39%	0.77%	0.63%	0.43%

图表 38 中资银行历年 ROA 情况（2008-2013）

中资银行 ROA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	1.21%	1.20%	1.32%	1.44%	1.45%	1.44%
农业银行	0.84%	0.82%	0.99%	1.11%	1.16%	1.20%
中国银行	1.00%	1.09%	1.14%	1.17%	1.19%	1.23%
建设银行	1.31%	1.24%	1.32%	1.47%	1.47%	1.47%
交通银行	1.19%	1.01%	1.08%	1.19%	1.18%	1.11%
招商银行	1.46%	1.00%	1.15%	1.39%	1.46%	1.39%
民生银行	0.79%	0.98%	1.09%	1.40%	1.41%	1.34%
中信银行	1.08%	0.94%	1.13%	1.27%	1.10%	1.20%
兴业银行	1.22%	1.13%	1.16%	1.20%	1.23%	1.20%
浦发银行	1.13%	0.90%	1.01%	1.12%	1.18%	1.21%
平安银行	0.13%	0.85%	0.86%	0.82%	0.94%	0.87%
光大银行	0.92%	0.75%	0.95%	1.12%	1.18%	1.14%
华夏银行	0.46%	0.48%	0.64%	0.81%	0.94%	0.98%
北京银行	1.40%	1.19%	1.07%	1.06%	1.13%	1.10%
南京银行	1.55%	1.27%	1.25%	1.29%	1.28%	1.16%
宁波银行	1.49%	1.09%	1.09%	1.24%	1.28%	1.15%
中资平均	1.07%	1.00%	1.08%	1.19%	1.22%	1.20%

一、 净资产利润率（ROE）

净资产收益率又称股东权益收益率，是净利润与平均股东权益的百分比，是公司税后利润除以净资产得到的百分比率，该指标反映股东权益的收益水平，用以衡量公司运用自有资本的效率。指标值越高，说明投资带来的收益越高。银行的 ROE 可以分解为如下公式：

$$ROE=ROA \times 1/（\text{加权风险资产比例}） \times 1/（\text{权益总资本比例}） \times 1/（\text{资本充足率}）$$

其中：加权风险资产比例=加权风险资产/总资产(RWA/A)

权益总资本=权益/总资本(E/Capital)

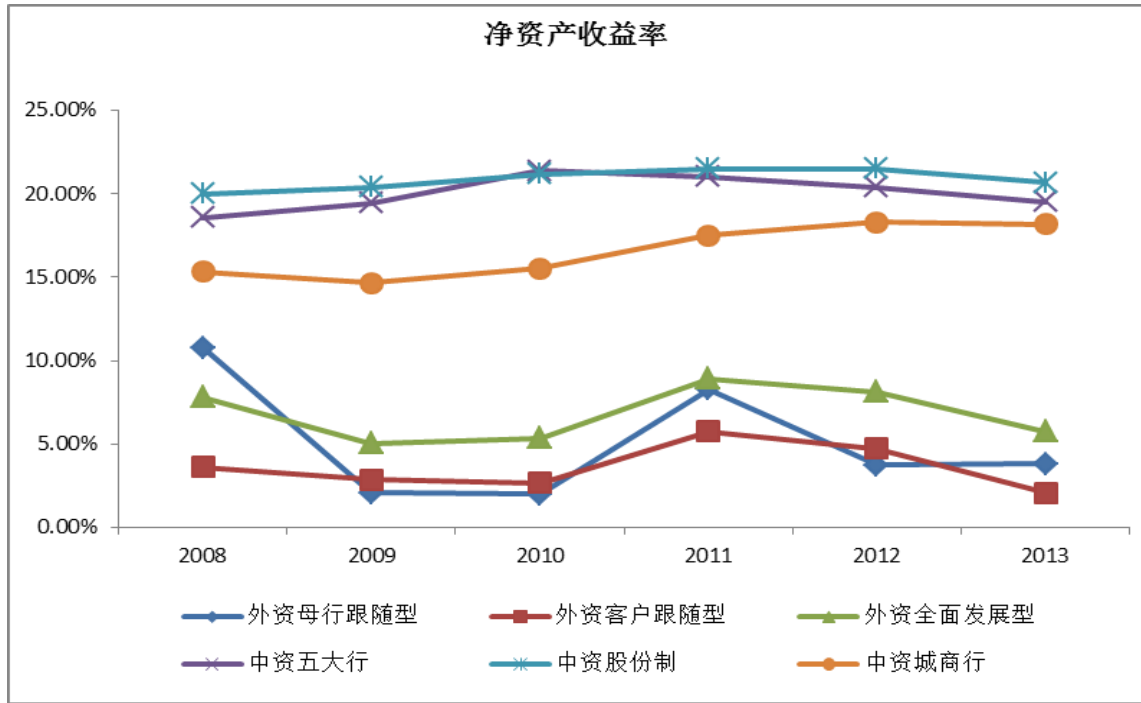
资本充足率=总资本/加权风险资产(Capital/RWA)

如上公式拆解来看，加权风险资产比例取决于各行资产负债管理的观念，较高的加权风险资产比例会使得规模的增长更快的消耗内生性资本的形成，而较低的高风险资产比重又势必影响净利润的实现，如何把握这一尺寸，体现了商业银行依靠 RAROC

(Risk-Adjusted Return on Capital) 分配资源的能力。权益总资本比例主要受资本充足率的制约，因此各家银行都需要根据其资本补充效率来合理经营杠杆提升盈利水平。

下图中可以看出，中外资银行 ROE 表现的趋势一致，外资银行平均 4.75% 大大落后于中资银行 19.83% 的平均水平。外资全面发展型优于另外两类外资银行，且资产规模最大的四家外资银行在所有外资银行中盈利能力也是最强的。2013 年外资银行表现最好的汇丰银行 11.82% 比最差的韩亚银行 1.36% 高 8.7 倍，中资最高的民生银行 23.23% 比最低的平安银行 16.57% 只高 1.4 倍。从 ROA 和 ROE 两个指标来看，虽然外资银行整体逊于中资银行的表现，这与外资银行业务的准入程度、资本补充的政策条件、网点和客户群体等因素密切相关，影响盈利能力有很大程度是受制于监管政策的影响。但是外资银行之间差异太大却说明各外资银行经营管理能力的差距不容小觑。

图 44 中外资银行净资产收益率趋势（2008-2013）



图表 39 外资银行历年 ROE 情况 (2008-2013)

外资银行 ROE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	9.91%	8.04%	8.35%	9.82%	8.74%	7.65%
汇丰银行	15.47%	6.01%	7.06%	17.58%	15.39%	11.82%
花旗银行	21.12%	10.46%	11.23%	13.79%	13.02%	8.47%
渣打银行	8.15%	3.85%	3.37%	6.14%	9.95%	7.15%
星展银行	7.14%	2.50%	5.55%	9.97%	3.87%	2.96%
大华银行	-0.31%	2.35%	2.70%	2.64%	5.69%	3.28%
华侨银行	2.83%	0.56%	1.51%	8.57%	6.12%	1.70%
南商银行	-1.82%	6.53%	3.18%	2.95%	2.35%	3.04%
摩根大通	7.39%	3.04%	1.57%	6.38%	1.45%	2.16%
法国巴黎	13.33%	1.92%	3.50%	9.74%	5.21%	2.58%
德意志银行	11.63%	1.24%	0.95%	8.74%	4.50%	6.76%
瑞穗银行	3.32%	5.19%	1.74%	2.99%	5.15%	2.79%
韩亚银行	3.90%	0.50%	3.55%	8.48%	4.32%	1.36%
外资平均	7.85%	4.01%	4.17%	8.29%	6.60%	4.75%

图表 40 中资银行历年 ROE 情况（2008-2013）

中资银行 ROE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	19.39%	20.14%	22.79%	23.44%	23.02%	21.92%
农业银行	17.72%	20.53%	22.49%	20.46%	20.47%	20.89%
中国银行	14.23%	16.44%	18.86%	18.27%	18.10%	18.04%
建设银行	20.68%	20.87%	22.61%	22.51%	21.98%	21.23%
交通银行	20.86%	19.26%	20.08%	20.49%	18.43%	15.49%
招商银行	28.58%	21.17%	22.73%	24.10%	24.78%	22.22%
民生银行	14.55%	20.19%	18.29%	23.95%	25.24%	23.23%
中信银行	13.27%	12.91%	19.29%	20.92%	16.70%	18.48%
兴业银行	26.06%	24.54%	24.64%	24.67%	26.65%	22.39%
浦发银行	36.71%	25.86%	23.27%	19.00%	20.68%	21.53%
平安银行	4.32%	26.67%	23.32%	20.32%	16.78%	16.57%
光大银行	25.26%	19.43%	20.99%	20.44%	22.54%	21.48%
华夏银行	11.20%	12.44%	16.87%	18.55%	18.46%	19.30%
北京银行	17.91%	15.79%	16.99%	19.25%	19.14%	17.98%
南京银行	12.89%	13.23%	14.89%	15.87%	17.35%	17.56%
宁波银行	15.12%	14.96%	14.63%	17.39%	18.39%	19.00%
中资平均	18.67%	19.03%	20.17%	20.60%	20.54%	19.83%

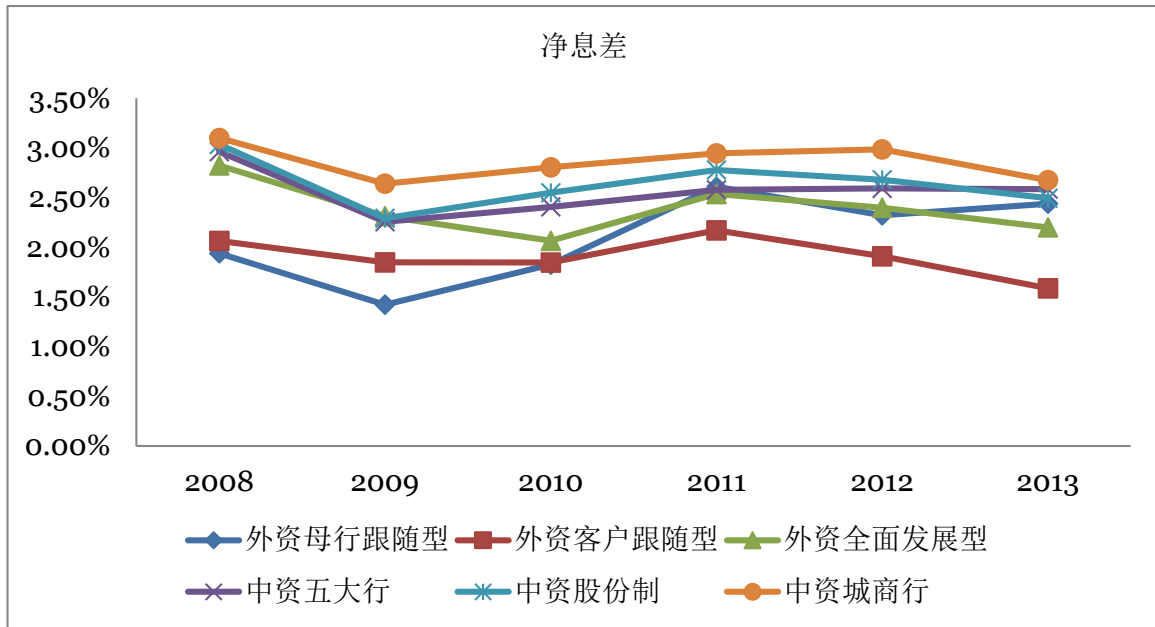
一、净息差

净息差 NIM（net interest margin）即净利息收入与平均生息资产规模的比值（即净利息收益率）。净息差代表资金运用的收益水平，相当于净资产收益率的概念。在利率市场化环境中反映了银行在资金交易过程中的价格行为，体现商业银行自身的效率(Drakos, 2003)。

近年来随着利率市场化的加速推进，大资管带来的负债脱媒影响，导致银行负债端成本不断上升，而实体经济风险加大使得银行向中、小企业惜贷，直接融资市场的发展却在一定程度上增强了大型企业的贷款议价能力，导致资产端定价能力减弱，从而导致整个银行业净息差都在收窄。

历年整体上看，外资银行净息差水平低于中资银行。2013 年外资银行平均为 2.16%，中资银行为 2.55%，但外资银行息差最高的渣打银行达到 3.28%，高于中资银行最高的宁波银行 3.05%，这主要是因为渣打一直擅长于收益率较高的中小企业授信，且具备跨国银行在现金管理及结算业务方面的传统优势，可以有效控制负债成本，从而使得其可以始终保持较高的息差水平。外资银行之间比较可以发现，虽然外资银行之间净息差水平差异还是比较大，但不再是资产规模最大的四家外资银行表现最佳，其中法国巴黎银行及德意志银行都表现出了较高的水平且趋势向好，主要是得益于两家外资银行依托母行集团环球金融交易业务优势，在现金管理业务、跨境流动性管理等方面具备较强的先天优势，从而带来了低成本的存款沉淀，同时通过积极介入货币、债券、外汇及衍生品交易等金融市场业务保证了交易性资产的收益，因此保持较高的息差水平，而这一点其实也是现在许多中资银行希望转型为交易型银行的努力方向。

图 45 中外资银行净息差趋势（2008-2013）



图表 41 外资银行历年净息差情况（2008-2013）

外资银行净息差	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	2.23%	2.22%	2.52%	2.10%	2.24%	2.23%
汇丰银行	2.77%	1.82%	1.86%	2.72%	2.69%	2.34%
花旗银行	2.65%	1.50%	1.61%	2.61%	2.51%	2.20%
渣打银行	2.90%	2.22%	2.55%	2.97%	3.30%	3.28%
星展银行	3.33%	2.79%	2.34%	3.14%	2.15%	1.55%
大华银行	3.00%	2.90%	1.90%	2.30%	2.50%	2.80%
华侨银行	3.55%	2.30%	1.93%	2.81%	2.27%	1.41%
南商银行	2.15%	2.75%	1.80%	1.63%	1.52%	1.80%
摩根大通银行	2.13%	1.56%	2.23%	2.71%	2.13%	2.13%
法国巴黎银行	1.75%	1.54%	1.90%	2.75%	2.60%	2.76%
德意志银行	N.A.	1.16%	1.35%	2.37%	2.23%	2.43%
瑞穗银行	1.67%	1.40%	1.25%	1.26%	1.59%	1.56%
韩亚银行	2.46%	2.30%	2.44%	3.09%	2.23%	1.61%
外资平均	2.35%	1.89%	1.98%	2.50%	2.31%	2.16%

图表 42 中资银行历年净息差情况（2008-2013）

中资银行净息差	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	2.95%	2.26%	2.44%	2.61%	2.66%	2.57%
农业银行	3.03%	2.28%	2.57%	2.85%	2.81%	2.79%
中国银行	2.63%	2.04%	2.07%	2.12%	2.15%	2.24%
建设银行	3.24%	2.41%	2.49%	2.70%	2.75%	2.74%
交通银行	N.A.	2.29%	2.46%	2.61%	2.59%	N.A.
招商银行	3.42%	2.23%	2.65%	3.06%	3.03%	2.82%
民生银行	N.A.	2.59%	2.94%	3.14%	2.94%	2.49%
中信银行	3.16%	2.51%	2.63%	3.00%	2.81%	2.60%
兴业银行	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	2.65%	2.44%
浦发银行	3.05%	2.19%	2.49%	2.42%	2.39%	2.46%
平安银行	3.02%	2.47%	2.49%	2.53%	2.37%	2.31%
光大银行	2.80%	1.95%	2.18%	2.49%	2.54%	2.16%
华夏银行	2.76%	2.10%	2.46%	2.81%	2.71%	2.67%
北京银行	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
南京银行	3.10%	2.64%	2.55%	2.66%	2.49%	2.30%
宁波银行	N.A.	N.A.	3.06%	3.23%	3.48%	3.05%
中资平均	3.01%	2.30%	2.53%	2.73%	2.69%	2.55%

6.3.5 流动性（Liquidity）

流动性风险监管指标包括流动性比率、存贷比和流动性覆盖率。鉴于数据可得性，本节将只讨论其中的流动性比率和存贷比两个指标。

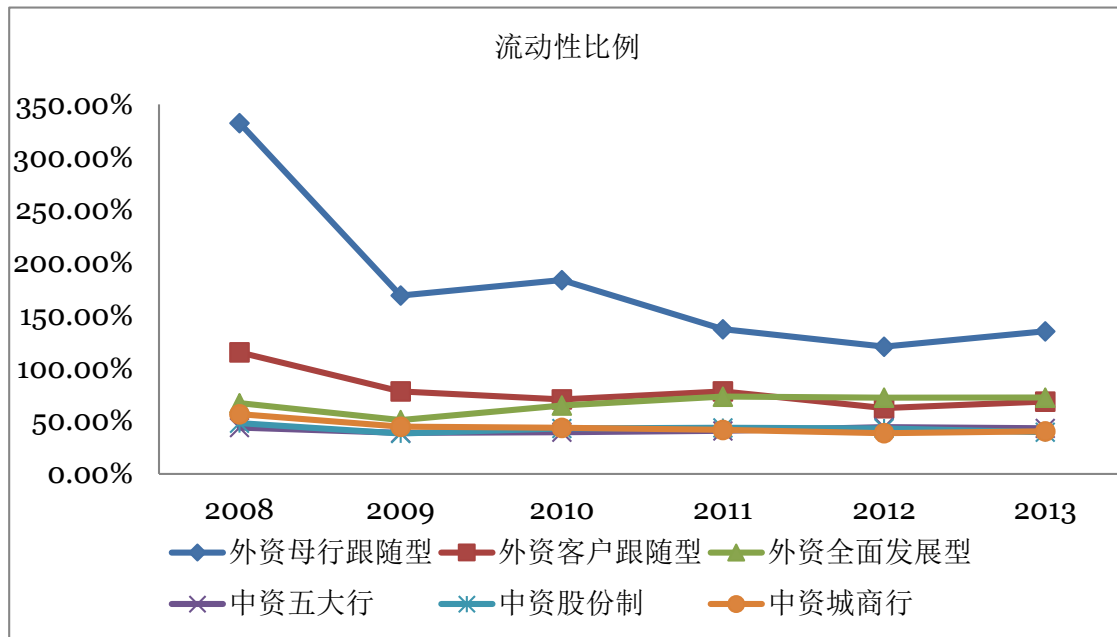
一、 流动性比率

流动性比率是流动性资产余额比流动性负债余额（流动性资产是指1个月内（含1个月）可变现的资产，包括：库存现金、在人民银行存款、存放同业款、国库券、1个月内到期的同业净拆出款、1个月内到期的贷款、1个月内到期的银行承兑汇票、其它经中国人民银行核准的证券。流动性负债是指1个月内（含1个月）到期的存款和同业净拆入款。）该指标是反映商业银行资产流动性强弱的指标，对监督和评价商业银行的资产流动状况，考核银行是否具备足够的资金储备以防范市场风险具有重要意义。银监会要求商业银行流动性比率不得低于25%。该指标是在侧重资产管理方针下，商业银行衡量流动性风险程度的重要指标之一。该比例越高，表明商业银行的流动性风险越小，但同时也意味着其盈利能力的降低。

下图中可以看出，外资银行流动性比率整体高于中资银行水平，且外资银行之间差异较大，中资银行之间差异很小。2013年有三家外资银行流动性比率甚至高于100%，而中资银行最高的三家基本控制在50%-60%的水平；外资银行平均86.21%的水平是中资平均40.79%的2.1倍。外资银行尚未参与到近年来异常火爆的同业业务中，在同业资产和交易资产中没有配置类似于中资银行的收益较高的非标资产，也没有开展中资银行的资金池对接资产池的资产管理业务，这些方面来看流动性风险管理方面相对于中资银行较简单清晰，但却牺牲了流动性管理带来的收益。这一方面说明外资银行在流动性风险管理上较为谨慎，但也侧面反映了外资银行资产运用能力还需提高，在提高流动性风险管理水平的同时合理配置资产提升盈利能力方面仍有较大提升的空间。但是外资银行资金来源很重要渠道是来

自母行，资金来源背景较中资银行复杂，与国际金融市场密切联系，因此仍需特别留意流动性风险管理。

图 46 中外资银行流动性比例趋势（2008-2013）



图表 43 外资银行历年流动性比例情况（2008-2013）

外资银行流动性比率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	59.03%	40.10%	63.30%	55.82%	57.16%	60.43%
汇丰银行	66.52%	49.97%	45.26%	62.67%	66.07%	74.30%
花旗银行	51.28%	36.98%	31.73%	54.48%	53.97%	62.13%
渣打银行	58.10%	38.04%	38.70%	44.58%	51.07%	58.06%
星展银行	91.50%	72.50%	116.50%	100.30%	122.90%	87.99%
大华银行	76.95%	83.50%	115.34%	169.80%	102.10%	109.29%
华侨银行	66.59%	37.05%	50.56%	47.74%	76.85%	77.27%
南商银行	66.23%	50%	57%	50%	48%	49%
摩根大通银行	191.77%	175.42%	120.05%	104.00%	99.08%	100.34%
法国巴黎银行	472.99%	236.71%	337.89%	232.25%	167.05%	220.73%
德意志银行	N.A.	94.77%	92.77%	74.99%	95.39%	84.17%
瑞穗银行	99.45%	68.50%	74.97%	70.58%	46.89%	56.62%
韩亚银行	130.86%	87.85%	66.15%	85.72%	77.69%	80.42%
外资平均	119.27%	82.41%	93.09%	88.69%	81.86%	86.21%

图表 44 中资银行历年流动性比例情况（2008-2013）

中资银行流动性比率	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	33.30%	30.70%	31.80%	27.60%	32.50%	30.20%
农业银行	44.79%	40.99%	38.36%	40.18%	44.75%	43.57%
中国银行	48.80%	45.30%	43.20%	47.00%	49.80%	48.00%
建设银行	52.74%	49.63%	51.96%	53.70%	56.73%	46.57%
交通银行	39.72%	27.83%	32.23%	35.37%	37.93%	47.62%
招商银行	43.14%	34.47%	37.04%	44.28%	52.29%	59.64%
民生银行	45.50%	35.43%	33.24%	40.90%	36.01%	29.31%
中信银行	51.37%	51.61%	59.11%	60.89%	52.20%	46.40%
兴业银行	41.04%	32.07%	38.45%	30.71%	29.47%	35.79%
浦发银行	55.24%	48.71%	40.28%	43.83%	37.54%	31.34%
平安银行	47.61%	39.46%	52.35%	51.24%	51.99%	49.56%
光大银行	47.61%	35.38%	45.63%	37.67%	51.25%	33.12%
华夏银行	52.90%	28.68%	38.10%	39.39%	33.95%	30.63%
北京银行	63.00%	47.60%	37.71%	33.64%	37.57%	32.75%
南京银行	50.24%	40.24%	40.24%	39.21%	36.06%	45.39%
宁波银行	56.44%	46.17%	53.00%	52.19%	41.99%	42.68%
中资平均	48.34%	39.64%	42.04%	42.36%	42.63%	40.79%

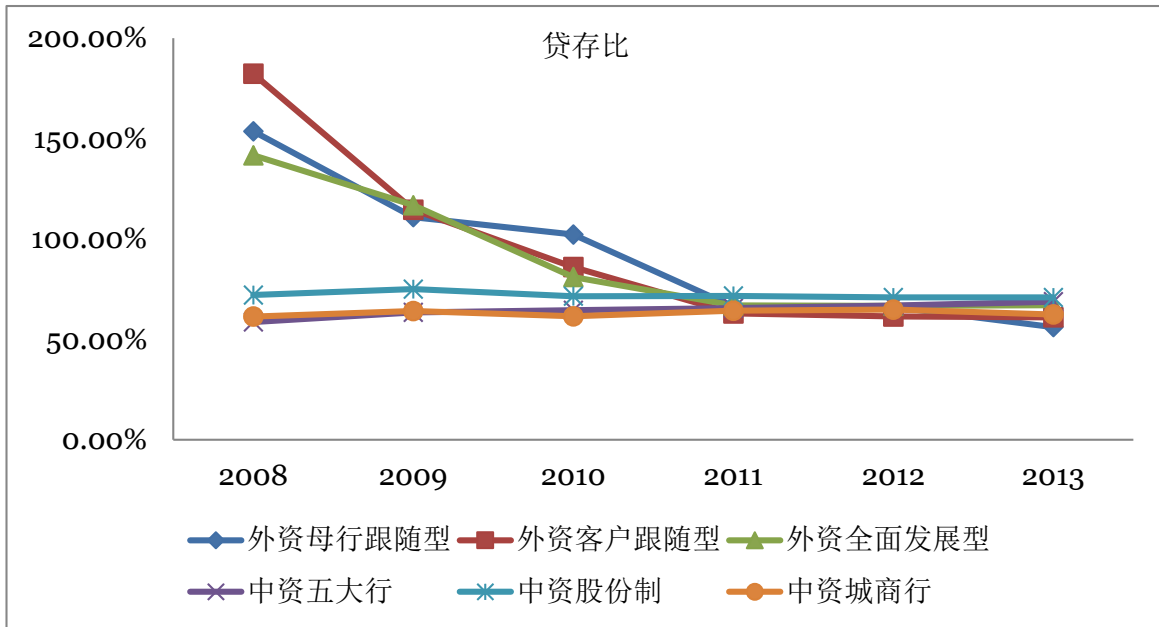
二、 贷存比

贷存比是贷款余额比存款余额，银监会规定该指标不得高于 75%。在多个反映银行流动性风险水平的不同指标中，一些指标之间是具有联系和互补作用的。例如《巴塞尔协议 III》中的 LCR（流动性覆盖率）与流动性比例指标，主要是用于对银行短期流动性风险水平进行观察和监管，它们两者之间具有一定的互补性。而《巴塞尔协议 III》中 NSFR（净

稳定资金比例)和贷存比指标,主要是用于对银行中长期结构性流动风险进行观察和监管,它们两者之间具有一定的互补性。但净稳定资金比例指标巴塞尔委员会要求各成员国家不晚于 2018 年开始使用,目前在我国的监管实践中还尚未正式引入。

按照 2006 年颁布的《外资银行管理条例实施细则》,截至 2011 年 12 月 31 日,外资法人银行的贷存比不得超过 75%,下图中可以看出外资银行目前已按要求达标。目前中外资银行贷存比水平已相差不大。需要注意的是,随着 2014 年人民银行发文《中国人民银行关于存款口径调整后存款准备金政策和利率管理政策有关事项的通知》(银发[2014]387 号)调整了存款口径,以及银监会发布了《关于调整商业银行存贷比计算口径的通知》(银监发[2014]34 号),其实质内容就是缩小了分子项(贷款,比如贷款计算扣除“三农”和小微专项金融债对应的贷款),扩大了分母项(存款,比如将原属于同业往来项下统计的存款纳入一般存款口径),实际上是降低了银行的贷存比数值,也增加了监管弹性。存贷款口径的调整也反映了近年来银行同业业务的崛起带来同业负债规模增长,同业存单的重启也有利于同业资金的稳定性。同时,表外理财规模占比提高,也加剧了短期期限错配缺口。因此,因此银行更需要加强资产负债管理,在审慎平衡效益与流动性的前提下,合理开展业务。外资银行对中资银行的同业业务及表外理财业务并不热衷,虽然控制了流动性风险,但面临更大的负债脱媒压力。2015 年 6 月国务院常务会议通过了《中华人民共和国商业银行法修正案(草案)》,其中删除了贷存比 75%的硬性指标,目前银监会已将该指标从法定监管指标调整为监测性指标,为负债业务不具备优势的外资银行减轻了一定压力。

图 47 中外资银行贷存比趋势（2008-2013）



图表 45 外资银行历年贷存比情况（2008-2013）

外资银行贷存比	2008	2009	2010	2011	2012	2013
东亚银行	122.70%	100.92%	77.88%	69.15%	67.75%	68.81%
汇丰银行	50.40%	53.84%	62.36%	64.81%	65.67%	65.14%
花旗银行	57.84%	45.23%	56.21%	62.51%	58.25%	59.73%
渣打银行	84.09%	83.16%	72.05%	69.40%	68.80%	67.80%
星展银行	147.88%	139.77%	78.26%	70.14%	70.12%	70.12%
大华银行	207.76%	146.04%	71.71%	64.90%	64.26%	66.05%
华侨银行	139.69%	155.80%	116.42%	64.44%	68.49%	66.88%
南商银行	323.06%	209.67%	113.52%	70.18%	70.43%	71.69%
摩根大通银行	138.10%	147.87%	74.40%	67.00%	73.09%	48.88%
法国巴黎银行	172.09%	114.78%	142.29%	71.17%	62.92%	56.81%
德意志银行	150.60%	69.94%	89.95%	60.72%	62.45%	62.67%
瑞穗银行	160.01%	110.84%	74.48%	60.62%	65.38%	66.36%
韩亚银行	204.55%	118.27%	97.55%	65.20%	57.43%	55.56%
外资平均	150.67%	115.09%	86.70%	66.17%	65.77%	63.58%

图表 46 中资银行历年贷存比情况（2008-2013）

中资银行贷存比	2008	2009	2010	2011	2012	2013
工商银行	56.40%	59.50%	62.00%	63.50%	64.10%	66.60%
农业银行	50.84%	55.19%	55.77%	58.50%	59.22%	61.17%
中国银行	61.30%	70.30%	70.20%	68.77%	71.99%	72.52%
建设银行	59.50%	60.24%	62.47%	65.05%	66.23%	70.28%
交通银行	65.29%	71.97%	72.10%	71.94%	72.71%	73.40%
招商银行	74.17%	74.45%	74.59%	71.80%	71.37%	74.44%
民生银行	75.00%	75.52%	72.78%	72.85%	71.93%	73.39%
中信银行	72.14%	79.62%	72.83%	72.97%	73.59%	72.79%
兴业银行	70.82%	71.90%	71.21%	71.46%	66.50%	61.95%
浦发银行	72.85%	71.60%	69.76%	71.58%	72.21%	73.01%
平安银行	67.01%	79.14%	72.61%	73.49%	70.64%	69.67%
光大银行	74.38%	77.19%	71.15%	72.28%	71.50%	72.06%
华夏银行	70.44%	70.97%	67.00%	66.72%	69.51%	69.90%
北京银行	57.98%	58.94%	58.22%	64.41%	68.19%	68.74%
南京银行	61.60%	64.00%	60.04%	61.77%	58.63%	56.49%
宁波银行	64.49%	69.40%	66.22%	66.62%	67.74%	61.97%
中资平均	65.89%	69.37%	67.43%	68.36%	68.50%	68.65%

6.4 外资银行经营效率实证分析总结

中外资银行的组间比较和外资银行的组内比较都在上两节的 DEA 及 CAMEL 分析中有详细研究，并有趋势分析反应各家银行在战略导向、业务偏好及管理策略上的差异。

6.4.1 DEA 技术效率趋势

根据第五章的研究结果，图 6-54 表现出三类外资银行平均的技术效率趋势。可以看出，相比刚完成本土化改制的 2008 年表现，三类外资银行技术效率都有所下降，全面发展型

外资银行经历了 2009 年金融危机后企稳回升，后续表现一直比较稳定，总体表现优于母行跟随型及客户跟随型外资行。

根据图 6-55，全面发展型外资银行中，汇丰、东亚、花旗、渣打、星展五家资产及利润规模最大的外资行一直较为领先，且表现平稳，渣打虽然技术效率优势不明显，但自 2009 年起就一直稳步向上，近年来比起他外资银行上升趋势表现更佳。

图 48 2008-2013 年 13 家外资样本行平均技术效率趋势

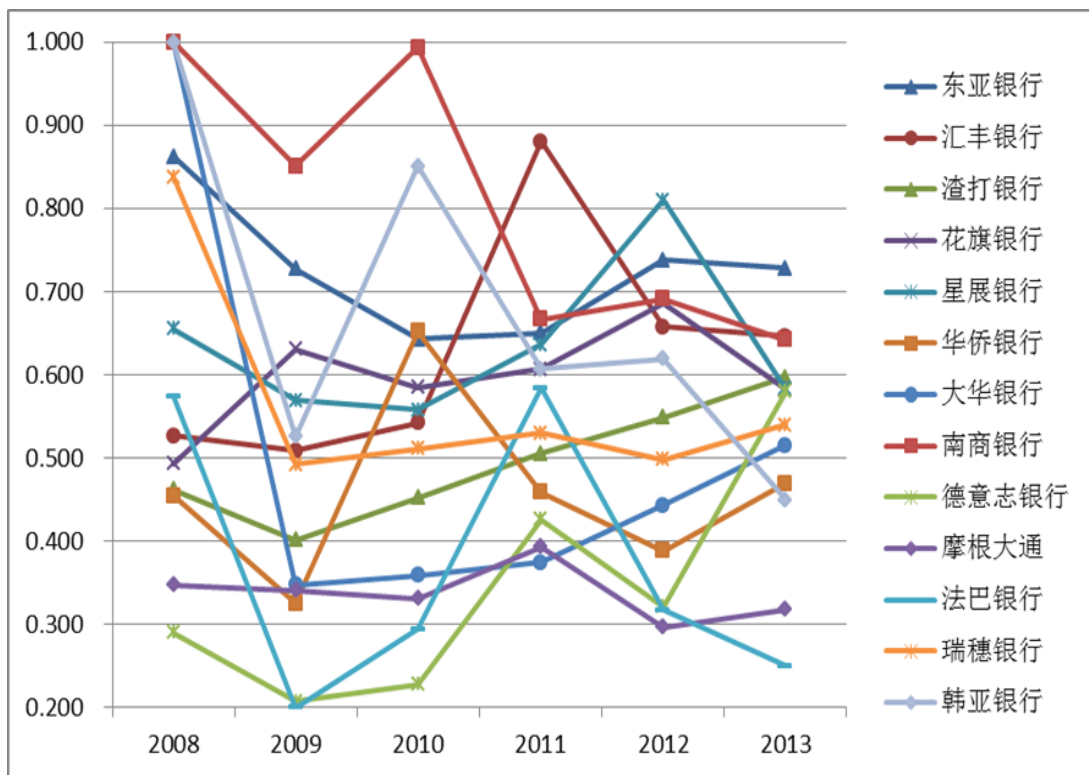


图 49 2008-2010、2011-2013 年 13 家外资样本行平均技术效率趋势

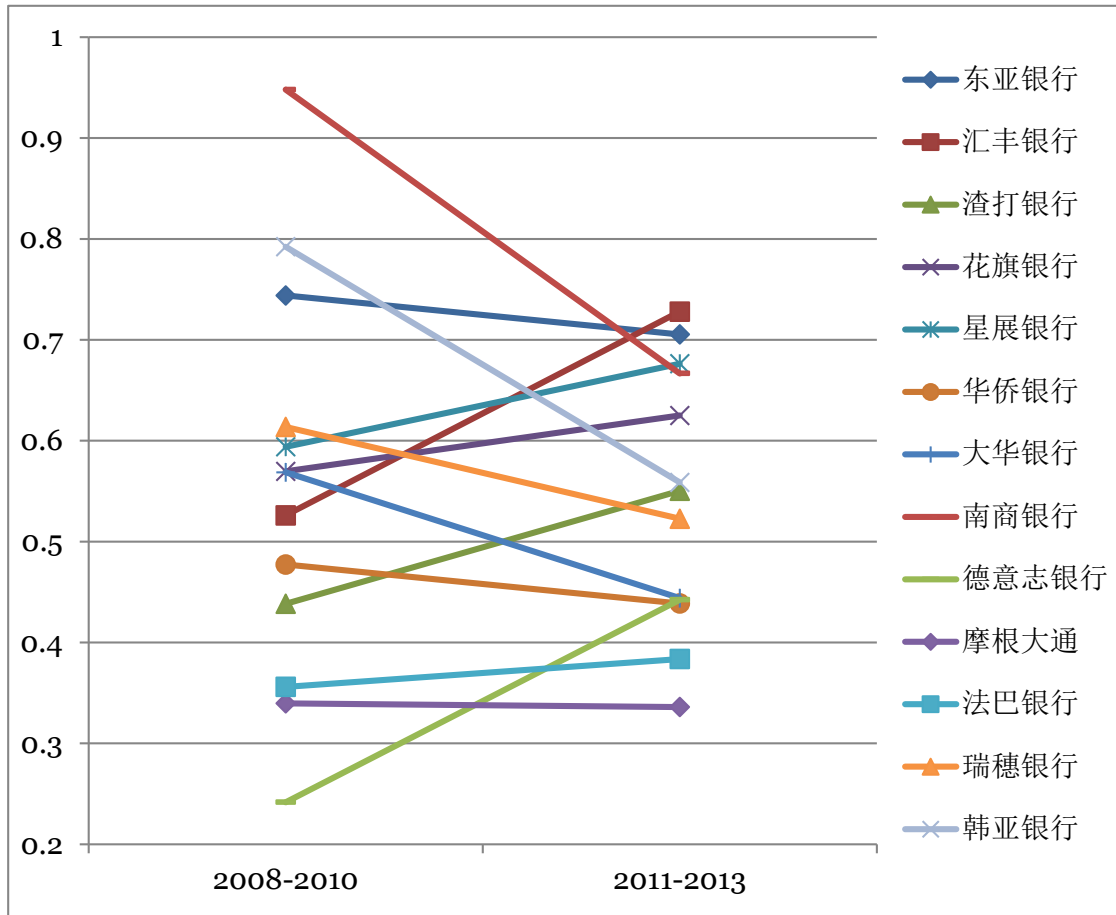


图 50 2008-2013 年三种类型外资银行平均技术效率趋势

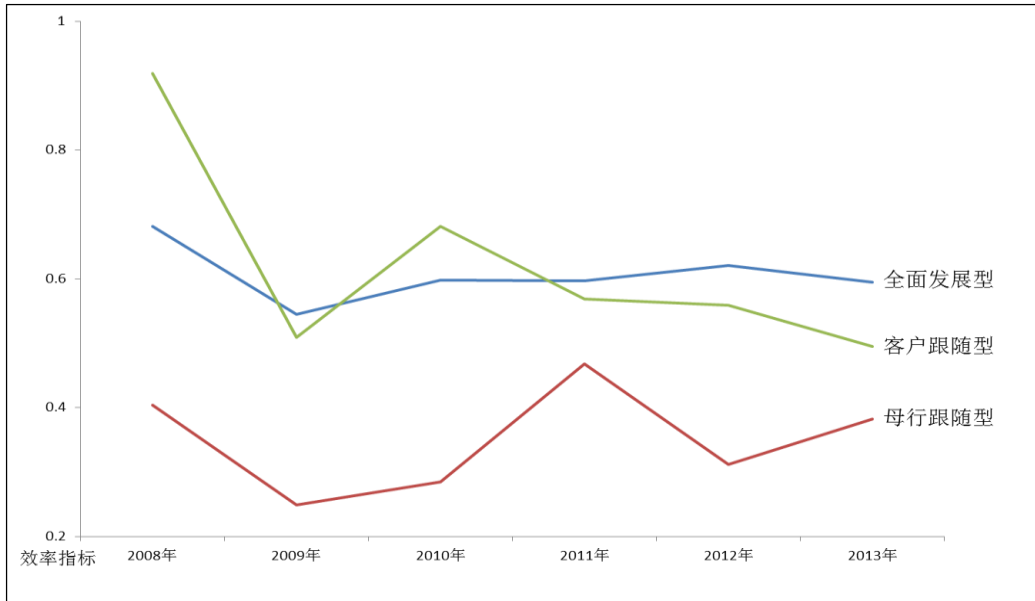


图 51 2008-2013 年全能发展型外资银行技术效率趋势

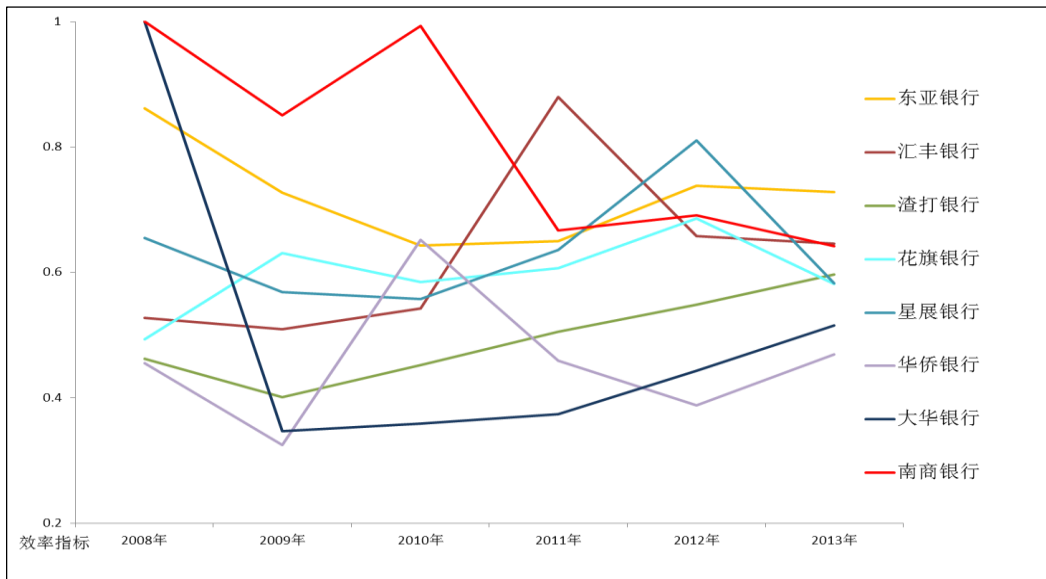
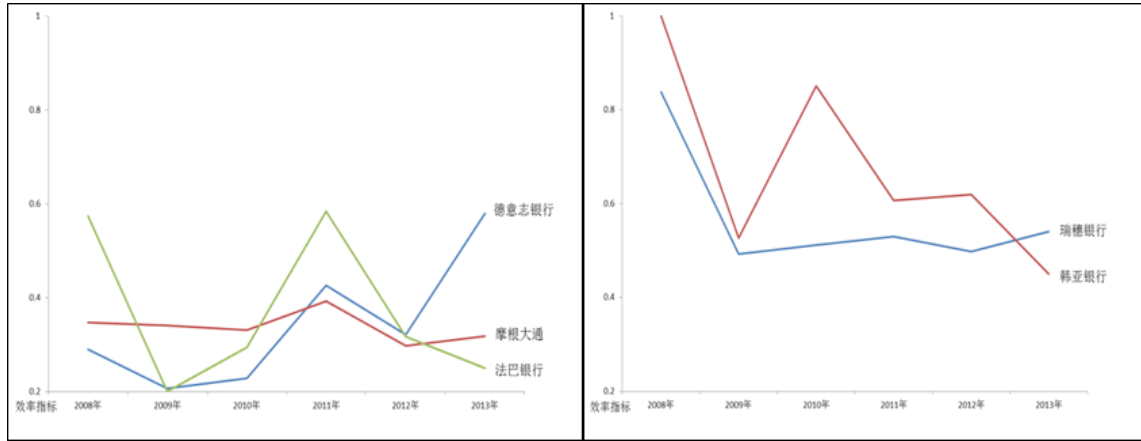


图 52 2008-2013 年母行跟随型与客户跟随型外资银行技术效率趋势



6.4.2 CAMEL 综合表现趋势

下图是对各家外资银行 2008-2013 年 CAMEL 综合表现的排名趋势。CAMEL 排名逻辑为：1)资本充足率、拨备覆盖率、流动性比率和贷存比指标以平均水平为基准进行排序（越接近平均水平越好）；2)中间业务收入占比、总资产利润率、净资产利润率和净息差由高至低进行排序（越高越好）；3)不良贷款率、成本收入比是分别以由低至高进行排序（越低越好）。

图 53 2008-2013 年 13 家样本外资银行 CAMEL 综合排名趋势

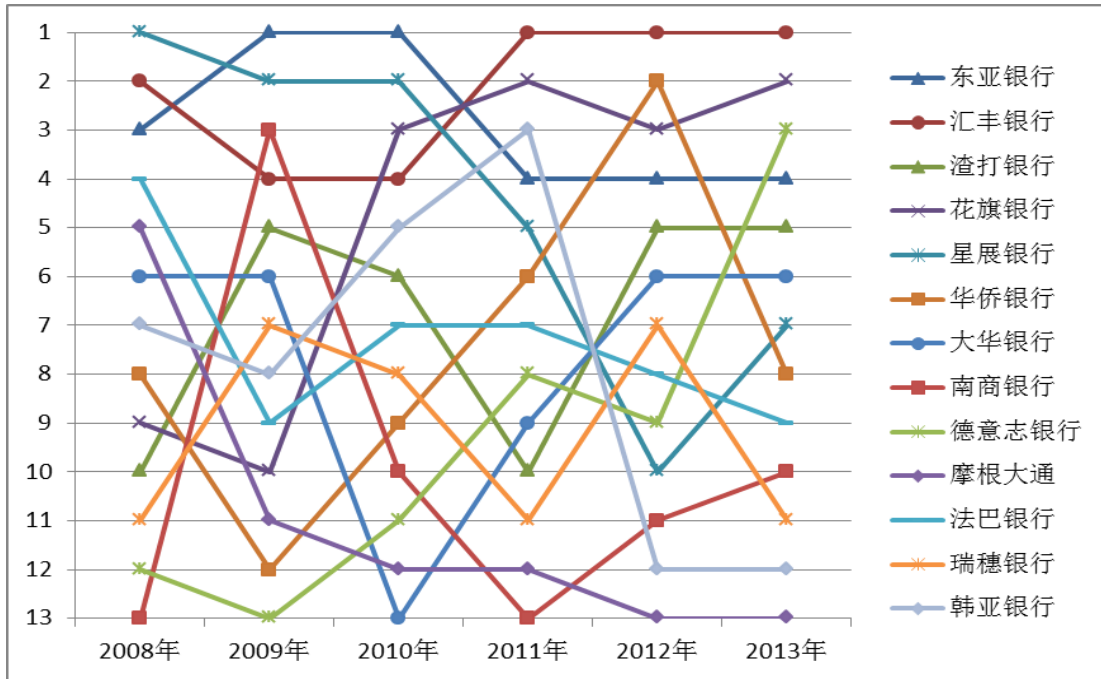


图 54 2008-2010、2011-2013 年 13 家样本外资银行平均 CAMEL 综合排名趋势

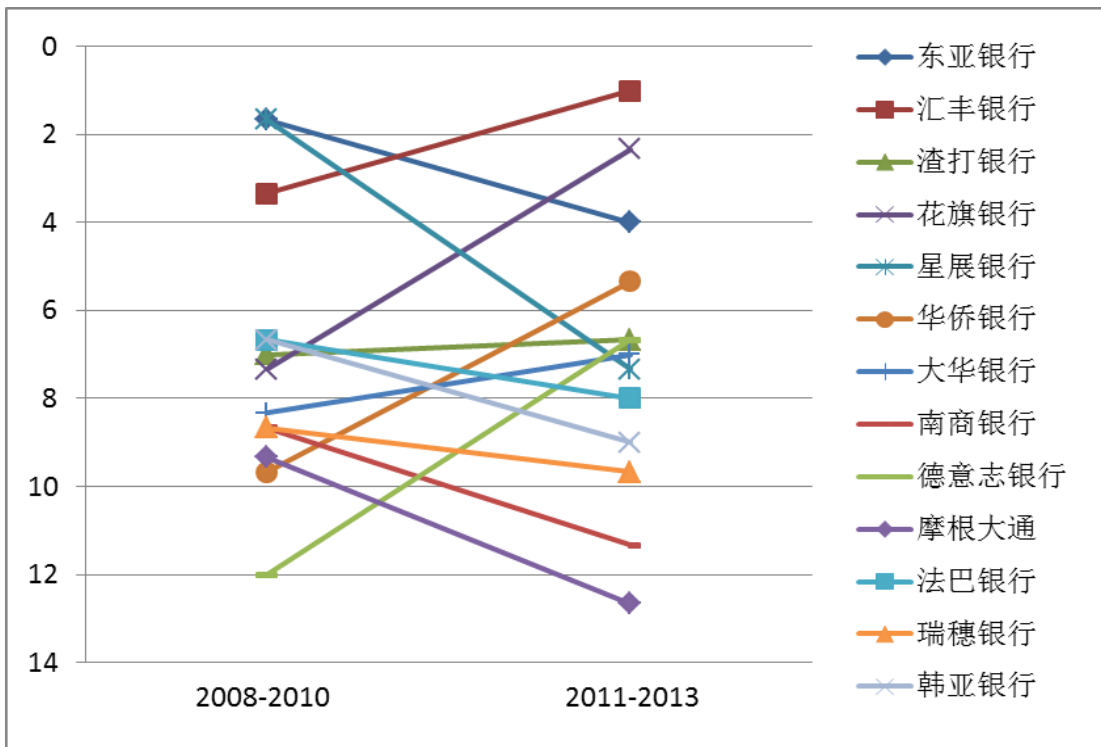


图 55 2008-2013 年三类外资银行 CAMEL 综合排名趋势

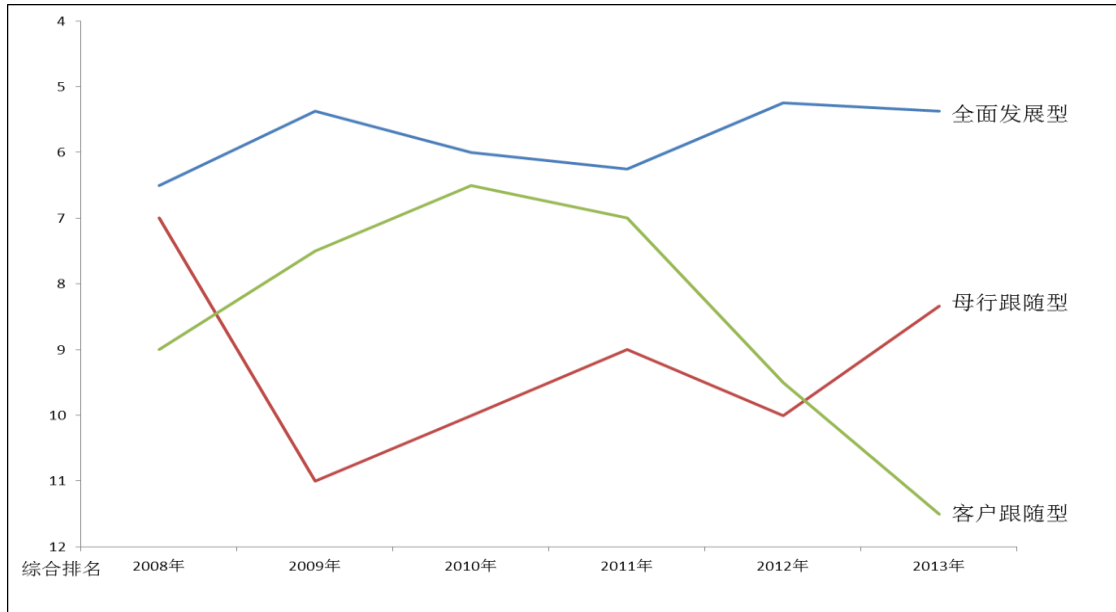


图 56 2008-2013 年全面发展型外资银行 CAMEL 综合排名趋势

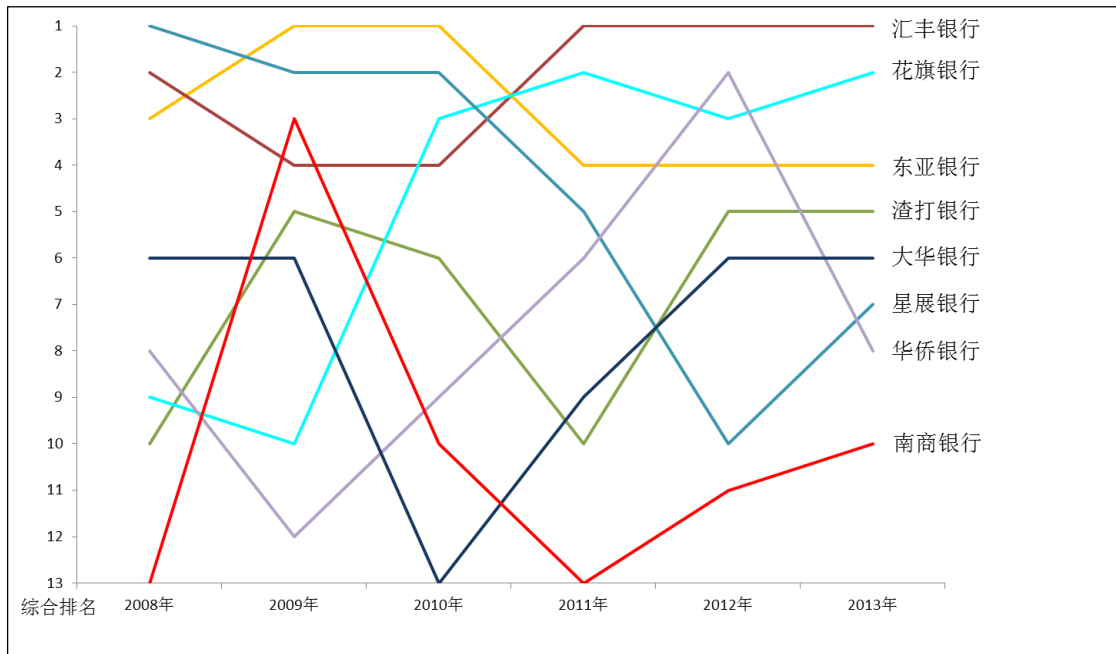
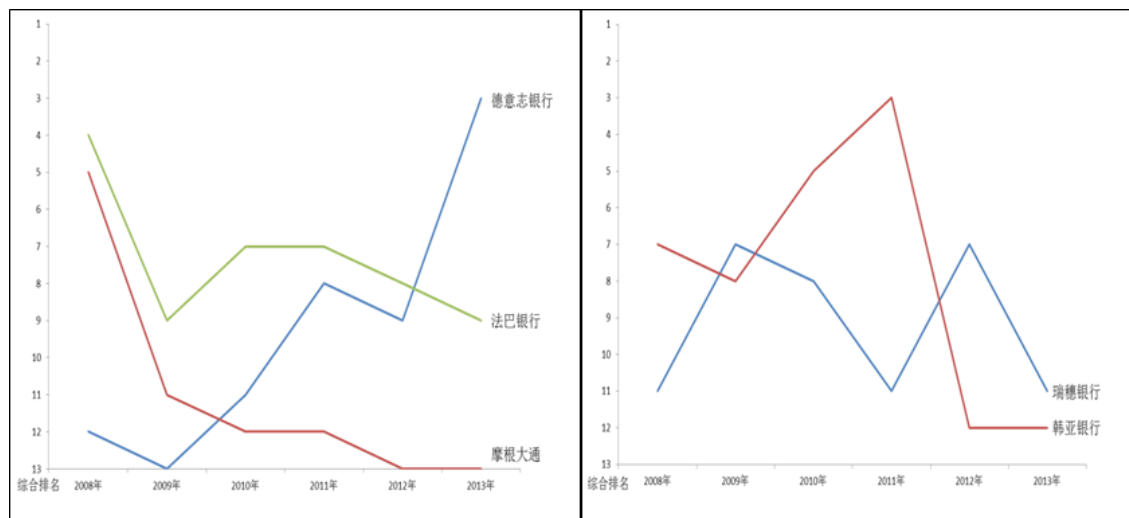


图 57 2008-2013 年母行跟随型与客户跟随型外资银行 CAMEL 综合排名趋势



6.4.3 DEA 及 CAMEL 综合表现总结

对比 DEA 数据包络分析法和 CAMEL 骆驼评级法两种方式测度下各家银行的表现，在排名上还是有一些差异，主要应是因为 DEA 的非参数法主要衡量的是一组投入、产出相同的企业（决策单位）的相对效率。DEA 是一种线性规划方法，它的本质是将样本中每个机构的投入和产出进行加权平均后，产生一组最适权数，与样本中的最佳投入产出变量相比较，由此得出每个机构的相对效率。该方法不需要描述样本中各投入与产出之间的明确关系，而是运用线性规划理论将有效样本与无效样本分离。因此，此种方法主要考察的是投入与产出变量的效率关系，对于投入和产出变量的选择要求比较严格，但无法排除异常值，且比较适合于做趋势性分析。但 CAMEL Ratio 的方法是对银行盈利能力、管理水平和安全性的综合考查。DEA 法是过往文献中测度银行经营效率最常用的方法，而 CAMEL 评级法是监管机构测评银行经营表现最权威的方法。因此采用两种方式结合对银行经营效率进行实证分析产生的结果将更具说服力。

6.5 本土化调研评分与经营效率实证分析对比

第五章第三节对各家外资样本行本土化实现程度进行了测评，反映的是各家外资银行 2015 年的现状。因此将效率分析最新的情况与本土化评分进行对比较为合理。DEA 和 CAMEL 分析受限于数据可得性，将最近年度 2013 年的排名情况与本土化排名进行对比。

图表 47 总排名

本土化排名	2013 年 DEA 排名	2013CAMEL 排名
东亚中国	东亚中国	汇丰中国
南商中国	汇丰中国	花旗中国
星展中国	南商中国	德意志中国
汇丰中国	渣打中国	东亚中国
花旗中国	星展中国	渣打中国
渣打中国	花旗中国	大华中国
瑞穗中国	德意志中国	星展中国
华侨中国	瑞穗中国	华侨中国
韩亚中国	大华中国	法国巴黎中国
大华中国	华侨中国	南商中国
摩根大通中国	韩亚中国	瑞穗中国
德意志中国	摩根大通中国	韩亚中国
法国巴黎中国	法国巴黎中国	摩根大通中国

综合上表中本土化评分、DEA 和 CAMEL 三个方面的评价，可以看出：

- 一、全面发展型外资银行三个评价角度都普遍表现较好，本土化实现程度较理想的外资银行其经营效率也较高，也就是说本土化实现程度与经营效率高低有直接关系；
- 二、资产及利润规模最大的前四家外资银行汇丰、东亚、渣打和花旗优势较为明显，

三个评价角度中都位于前六位；星展总体表现也不错，仅次于前述四大外资行；南商虽然本土化和 DEA 表现不错，但 CAMEL 差距较大；

三、客户跟随型银行中瑞穗整体表现优于韩亚；母行跟随型银行中德意志虽然本土化程度不是该类别中得分最高，但 DEA 和 CAMEL 的效率评价却大大优于摩根大通和法巴。

总体上来讲全面发展战略的情况下，银行服务的目标客户群较为广泛，根据不同客户需求需要有丰富的产品线，也更容易做大规模，但当前环境下银行业已告别粗放发展的阶段，需要更加精细化的管理在控制风险的同时提升收益，因此单纯规模已经不能成为竞争优势。国内中资银行都在根据自身条件走差异的特色化发展道路，逐步在细分市场内形成自身核心竞争优势。因此外资银行也需要时时反思其战略目标，根据业务专长，并参考同类型表现优秀的外资银行，不断调整优化管理模式以提升经营效率。

此外，虽然外资银行组内比较可以找出表现相对较好的外资银行，但正如 DEA 和 CAMEL 分析所得，外资银行比起中资银行表现整体差强人意。同时，不同类别的中资银行均表现出较为优秀的经营业绩，充分说明在国内这个蕴藏巨大活力的市场下，各种体制类型的商业银行都有生存发展的机遇，关键是能够把握行业趋势，有清晰的战略方向和定位、有符合本土市场的经营特色、有灵活应对市场环境变化的敏锐触觉。中资银行的经营理念 and 特征都值得寻求本土化目标的外资银行学习和参考。下一章将对整个银行业的发展进行展望，从宏观政策层面及日常经营层面，对无论中资还是外资的经营发展提供一些借鉴思路和启示。

七、中国银行业发展展望及对外资银行的启示

从第六章中、外资银行的比较可以看出，外资银行在宏观研判能力、市场反应速度、创新发展能力等方面与中资银行还存在较大差距，而这些能力都是管理水平的直接体现，也导致外资银行在经营效率方面的差距。因此，本章展望银行业的发展趋势，并提出外资银行提升管理能力和经营效率的一些建议，以及促进外资银行发展的政策建议。

7.1 中国银行业发展展望

银行业的功能可以概括为：在全社会进行金融资源的配置，并分享由这种配置带来的经济发展成果。从这个意义上看，一国的银行业很大程度上是该国宏观经济总体状况的缩影。因此，观察中国银行业的未来，就必须把它放入中国经济改革的整体逻辑中去观察。而中国经济的发展已从投资的刚性规模驱动向弹性的效率驱动转变，从高速发展向平稳回落的新常态转变，此外伴随着经济周期性调整而来的不良资产持续暴露，这些都构成了银行业发展约束的最大变化，银行的发展已从向规模要效益转变为向效率要效益的阶段。（具体请见附表 8-1）银行业的趋势性变化具体表现在：

7.1.1 盈利模式转变

在金融制度改革持续推进，贷款利率已经放开，存款保险制度业已推出，随着理财市场的不断成熟及 CDs 试点的进一步推进，存款利率市场化进程加快，使得银行依赖存贷利差盈利难以为继。银行信用中介和资金中介的功能需要向信息中介及资本中介的角色进行转变，需积极转变盈利模式，通过提升管理、定价、风控和服务水平来增效益。

7.1.2 综合化经营及大资管

大资管趋势下，社会融资结构发生巨大变化，进一步加深了金融脱媒。此外随着资本市场复苏，在产业整合、升级与重构的浪潮下，银行不能仅仅是信贷市场的参与者，而需要通过业务创新参与包括信贷市场、货币市场、资本市场、外汇市场甚至期货市场的整个金融市场。跨市场能力要求银行开展综合化经营，成为资源整合者、风险匹配者和财富管理者，从“融资”向“融智”转变。

7.1.3 轻资产、高效率

低资本投入、低资源消耗、高技术含量、高附加值成为实体经济升级转型的必然方向，银行业必须与之相适应；金融互联网和互联网金融使得跨界竞争日趋激烈，其“轻型特征”对传统商业银行的挤压效应日益凸显；审慎监管下资本约束不断强化，高资本消耗的规模扩张难以为继，传统盈利模式面临巨大挑战。银行需从贷款管理向资产管理转变，以持有资产至到期模式向以交易管理资产为主的模式转变，完善内部资金转移定价体系及利率定价管理体系，根据资本约束和风险偏好合理决定资产和负债的数量及价格。通过“轻资产、高资本运转”方式提升运营效率，这包括增量业务选择风险权重低、资本消耗低的业务，存量上通过证券化和理财化提高资产周转率，优化资产结构。

7.1.4 国际化趋势

人民币国际化、中资企业走出去、跨国企业更加深入参与中国市场，都为交易银行带来巨大发展机遇。因为交易银行（**Transaction Banking**）是银行以客户的财资管理愿景为服务目标，服务于客户交易，协助客户整合其上下游资源，最终实现资金运作效益和效率提升的综合化金融服务的统称。是银行以“产品为中心”向“以客户为中心”转型的重要基础。

交易银行业务整合了支付结算、现金管理、贸易融资、供应链金融、外汇业务、财富管理等业务，为企业在不同地区发展提供整体的流动性、融资以及贸易风险管理解决方案。特别是在互联网技术和信息技术推动下，企业间的协作方式及经营理念生态圈化，使得企业间的交易关系扁平化、交易行为数据化。技术条件更加有利于交易银行业务的开展，也为银行从依靠传统利差转向更多依靠中间业务收入转型带来更多机遇。

7.1.5 风控管理精细化

随着各种金融创新的逐步推进，模糊了银行自身承担风险的边界，例如：非标业务风险、理财业务风险、同业业务风险等。要求银行需要从简单遵循宏观指导到更多依赖自主经营、自主决策转变，从简单的风控模式向更复杂的风控体系转变。银行需要完善风险管理体系，加强对各类风险的识别和防范。同时需要加强利率风险研究和管理，优化风险管理技术，提高利率定价和风险管理能力，做好风险与收益的平衡。

7.1.6 互联网思维

各类型互联网金融公司、P2P、众筹、第三方支付等不断冲击传统银行业务领域。但互联网及移动互联网技术的成熟发展更为商业银行转型带更多机遇。“互联网思维模式”是银行业发展与变革的必经之路，具体表现在：

- 一、“跨界思维”使商业银行拓展以互联网为媒介，拓展非银机构及互联网金融机构合作渠道与创新模式实现批量获客、加强信用中介职能、提高跨界资产配置能力，加快向信息中介及资本中介的角色进行转变；
- 二、“用户思维”提升客户服务意识并优化客户体验与管理能力，提升用户管理效率及客户服务满意度；

- 三、“平台思维”使银行在电子商务平台、供应链金融平台、社交网络等平台上发挥原有融资结算方面金融属性的优势，有效整合线上及线下资源，更加全面便捷的服务客户；
- 四、“大数据思维”将银行内部经营数据、社交媒体数据、外部公共数据等进行整合和运用，利用大数据可为风险管理、客户管理、运营管理方面提供支持；
- 五、“销售渠道 O2O 思维”利用互联网、移动互联网技术整合优化银行销售渠道，一方面有助于提升银行服务的便利性，更有利于银行节约传统物理网点的投入，对于中小银行的发展尤为重要。银行可以通过构建涵盖线下渠道——社区银行、线上渠道——网络银行、直销银行和微信银行的销售网络，以达到用最有效率的方式覆盖不同客户群。

为了适应上述银行业趋势性变化，中资银行近年来纷纷启动业务改造及战略转型以快速适应市场变化，例如：工商银行 E-ICBC 的互联网金融布局、交通银行及招商银行打造“交易型银行”结构调整、光大银行分拆理财业务成立“资产管理”子公司、民生和兴业打造“直销银行”及“社区银行”优化线上线下渠道、平安银行加强综合化金融布局等等，都是积极应对挑战并未长远发展谋篇布局。上述行业趋势对于外资银行在国内本土化发展战略与布局具备参考和启示的意义，但根据前两章分析的种种原因近年来外资银行的市场反应速度不够灵敏，战略部署缺乏效力，致使错过了许多发展机遇，导致近年来市场份额下降且日益边缘化。因此，外资银行亟需尽快通过战略转型实现差异化发展与专业化经营的能力，发挥外资银行特有专长，及早把握不断变化的市场机会。由于本节主要是分析行业趋势，为了

对外资银行的业务布局及改善空间提出更具实践性的措施和策略，下一节将重点落脚在业务层面对外资银行经营发展的启示和建议。

7.2 外资银行经营及发展启示和建议

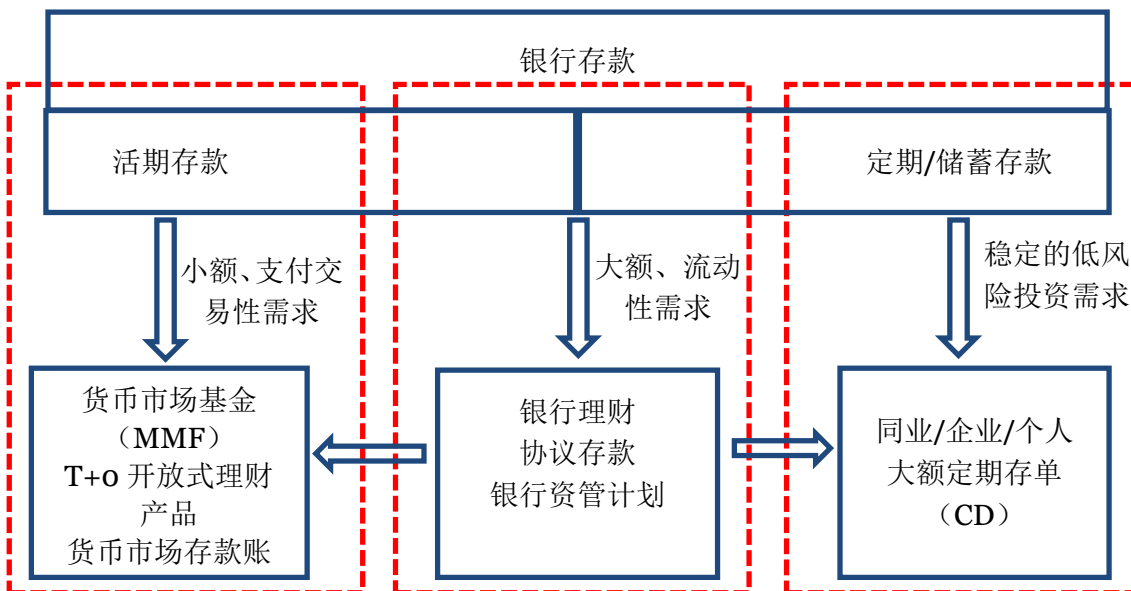
7.2.1 提升资产管理能力，快速适应负债端新变化

目前，银行体系面临的储蓄存款存在两大特征：1)银行负债市场化使得除存款以外的资金配置渠道增多，比如银行理财产品、非银行金融机构资产管理类产品、货币类基金承担的“类存款”功能等；2)存款呈现出向同业集中的趋势，随着央行对存款口径的进一步调整，将表现为存款在储户、同业之间再分布，以及同业存款对普通存款的替代，进而表现为银行负债的大额化，同业化。

外资银行负债业务的劣势已经不仅仅归因为网点的局限，更主要的是前瞻性战略思维和创新力。外资银行需要对市场环境的变化做出快速反应，对互联网以及科技创新带来的业务变革加快适应，才能应对负债结构发生变化，存款脱媒程度加深带来的影响。而由于监管环境及内部制度的差异，中资银行对变化和挑战更加敏感，从业务方式、产品结构、营销策略、销售渠道等方面快速应对，特别是在发挥互联网优势、技术革新与创新及提升资产管理能力方面进行了战略部署和投入。外资银行应对互联网金融显得略微迟缓和被动，也未发挥出外资行原有的资产管理优势，理财产品设计和发行方面尚无法与中资银行抗衡，基本未开展中资银行类似的同业业务，同业负债布局不足。但外资银行有其固有的跨国企业客户及更加丰富的海外代理行资源，在现金管理业务上将会更有比较优势。

下面从银行负债端利率市场化的全面推进路径来分析外资银行如何快速适应负债端的变化：

图 58 银行存款利率市场化



7.2.1.1 适应互联网金融生态，应对一般存款性脱媒

余额宝等货基分流银行一般性存款，以同业存款形式回流银行提高银行负债成本。银行应对利率管制的账户创新和支付的便利程度提高会不同程度上放缓存款脱媒迁徙的速度，例如：推出如 T+0 现金管理类开放式理财产品、对接货基提供高收益的类 MMDAs(Money Market Deposit Accounts)账户、提前支取不罚息的定期存款-类 ATS(Automatic Transfer System)账户等。目前中资银行基本都已推出应对上述类似产品，但外资银行尚未推出。

图表 48 市场上的主要类 MMDA 产品举例

互联网金融公司产品				
产品名称	发行公司	对接基金	交易方式	
余额宝	阿里巴巴	天弘增利宝货币基金	线上、T+0	
理财通	腾讯	华夏财富宝和汇添富全额宝	线上、T+0	
百发	百度	华夏现金增利货币基金	线上、T+0	
银行产品				
类型	产品名称	发行银行	对接产品类型	交易方式
T+0开放 式理财产品	天添赢1号	浦发银行	非保本理财	T+0
	现金宝1号	兴业银行	非保本理财	T+0
	招财进宝- 日日盈	招商银行	非保本理财	T+0
对接货基 的类 MMDA 账户	如意宝	民生银行	民生加银现金宝、汇添富	T+0
	平安赢	平安银行	南方现金增利宝基金、平安 大华日增利基金	T+0
	天天赢	工商银行	工银瑞信货币基金	T+0
提前支取 不罚息的 定期存款 -类ATS 账户	定活通	平安银行	定期存款账户	在余额不低于10万的前提下,可无限次提前支取
	定活通	工商银行	定期存款账户	POS刷卡或ATM随时支取
	随心存	民生银行	定期存款账户	随用随取

7.2.1.2 由理财业务向资产管理业务转型，缓解存款脱媒并提升收益

银行的类 MMDA 账户可以应对货币基金对活期存款的冲击，结算存款受创新型流动性工具影响不大。而银行核心负债中的定期/储蓄存款的压力更多来源于存款账户持有人在不同大类资产配置上的偏好。当前已迈入“泛资管”时代，从层出不穷的互联网理财产品到

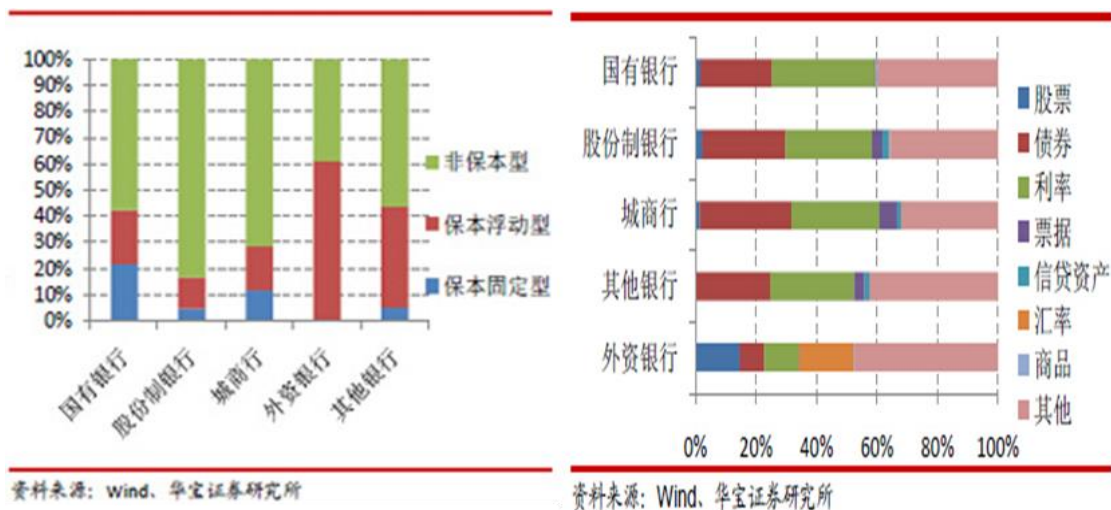
信托产品、资管计划等非银金融机构产品，极大丰富了投资者的可选资产、持续推进利率市场化进程，银行的资产管理能力及理财产品设计能力不仅决定未来银行负债业务的发展，也决定了银行开展“轻资产”运营的能力。理财产品分流大部分定期/储蓄存款，理财业务的发展相当于利率市场化环境中的预路演。保本类产品计入存款，存款收益率由银行自主决定；而非保本类的理财产品计入表外，投资收益率由表外资产池决定。除了通过发行理财产品应对存款脱媒，银行也通过掌握资产和负债两端的定价权提高业务收益，通过提升表外资产运用能力和资金定价能力实现轻资产运营。目前外资银行理财业务尚停留在较为基本的吸储和代客理财功能阶段，尚未实现资产管理功能，与中资银行也有较大差距，具体总结为下表：

图表 49 中外资银行理财产品对比

	中资银行	外资银行
发行品种	以表外非保本型为主	以表内保本型，特别是结构性产品为主和 QDII 代客境外理财类为主
理财作用	吸收存款； 借道理财实现信贷表外投放，达到类资产证券化目标； 获得更大的理财收益	主要目的是吸收存款
投资标的	类别多样化，以债券及货币市场、权益类产品和非标资产为主	主要以挂钩汇率利率、股票指数、基金等或代客境外理财投资 QDII
结构设计	主要以信用债、利率债及货币市场工具稳定收益，以非标资产及权益类资产配置提升超额收益	结构性产品结构设计上通常将整体收益分为两部分：一部分为稳定收益，一般投资于无风险资产或进行无风险套利，从而产生固定预期收益（例如零息债券、利率掉期等）；一部分则是为争取高额收益，一般用来做“期权”投资，主要包括利率、汇率、股票和商品四大市场的投资交易，这部分收益由于受国际宏观形势影响较大，有很大不确定性。
理财收益	理财托管及销售费用； 理财固定管理费； 理财产品浮动收益管理费（即超额收益留存）； 理财产品托管带动的托管中间业务收入	代理销售收入尾随佣金； 理财固定管理费。
运作方式	理财资产配置为标准化资产，采用资产池运作； 非标准化资产采用银行理财资管对接债权直接融资工具。	无资产池运作 未获得银行资产管理计划业务资质
业务方向	开展净值化“类公募”产品发行，打破刚性兑付，回归代客理财本质； 产品资产配置已参与信贷资产证券化和国内权益类投资市场； 理财业务向资管业务转型	尚未开展

如下两图反应了 2014 年国内市场上银行理财产品的发行情况，可以看出：(1)整体上非保本型理财产品市场份额最大，国有银行以发行非保本理财为主，外资银行以发行保本型理财为主。主要原因应是，表内保本理财由银行承担风险，会消耗银行风险资本，而表外非保本理财虽然冠以“非保本”，但实际上在“刚性兑付”的环境下银行仍承担“隐性担保”，因此形式功能上与保本类理财差异不大，却无需消耗风险资本，通过循环发售也可以起到沉淀存款的作用。但外资银行普遍不开展表外资产池运作理财的方式，且理财也投向中也没有非标产品，鉴于存款的巨大压力，倾向于发行保本类理财。(2)中资银行理财资产配置差异不明显，但中、外资银行差异较大，外资银行的理财产品有跨境资产配置的优越性，但相比较中资银行的产品类别及投资方向都较为单一，运作方式上也尚未达到资产管理与财富管理相结合的目标，导致理财的功能、收益和灵活性上都有很大差距。外资银行理财产品发展尚不够本土化，未来应借鉴母行全球资产配置方面财富管理的优势，结合国内金融市场的特点，提升资产管理及财富管理的能力。

图 59 2014 年各类银行发行理财产品的收益类型分布与理财资产配置



7.2.1.3 加强同业合作，应对存款同业化及大额化趋势

目前监管已放开同业、企业及个人大额可转让定期存单的发行。大额存单由于其可流通，期限较短且灵活的特点，对于银行来说将更有利于主动管理表内存款及短期流动性。因此，全面推出将进一步推动利率市场化，对银行存款结构也将产生较大影响。此外，监管出台政策将非存款类金融机构存款纳入银行一般存款口径。在大资管环境下，将使得银行与非存款类金融机构的合作更加密切。对于前期与非银金融机构关系密切的中资银行来说将极大拓展负债来源，例如：与证券公司的第三方存管业务、基金托管业务、与信托、证券等合作的非标业务等都更加有利于吸收非银同业存款。而外资银行由于先期业务准入资格的问题可能会面临较大的竞争压力，从而进一步导致负债成本提升。但外资银行可以快速把握大资管格局下的同业合作机遇，学习中资同业经验，拓展非银同业合作，以同业业务为纽带连接货币市场、信贷市场及资本市场，提升资产管理水平。

7.2.1.4 发挥外资银行固有优势，减轻负债脱媒压力

外资银行有其固有的跨境业务、现金管理、结算代理优势，因此应进一步巩固和发挥自身优势：**1) 提升现金管理业务水平：**通过网银渠道提供现金管理服务，开拓无贷客户负债业务，沉淀活期、结算存款。以企业资金管理业务为切入点为企业提供综合化服务方案。**2) 开展跨境资金池：****(1)**目前已经开放的跨境双向人民币资金池业务有助于跨国企业集中管理境内外各公司的人民币资金，提高全球资金使用效率；统一调度人民币资金流入流出规模，降低融资成本；集中处理境内各公司的跨境收付，打通企业在境内外人民币流通渠道，进一步提高企业资金管理便利性和透明度。**(2)**未来通过与境外代理行的合作，可以通过跨境资金池满足企业对外发展不同阶段的需求，例如：在企业对外发展的初期设立“贸易结算

平台”、对外扩张走出去的过程中建立“投融资平台”、跨国企业发展成熟稳定之后打造“资金集中平台”。

7.2.2 轻资本运营需要提升资产端的经营能力

在银行规模效应递减及资本充足率约束的情况下，以及效率投资的驱动下，银行资产端的经营能力将主要体现在整合金融资源提升资产运用效率的能力和优化资产结构提升资产盈利的能力。这些能力主要通过：1) 打通传统的信贷条线和投资、同业条线，从简单的资产持有向持有、流转之间的再平衡转化；2) 银行的资产经营主要由资产配置和资产周转率来体现，前者是资产负债表结构的优化，而后者就表现为资产证券化的过程。

银行业资产端的盈利大致可以分为以下几类。

7.2.2.1 提高流动性盈余管理水平，实现期限套利

以短久期、低成本的负债（活期存款、结算存款及同业拆借等）来匹配高收益的资产（贷款、投资[债券、非标资产]、同业（存放、买入返售），通过期限错配管理来提升息差收益；银行资产池的运作方式就是为了最大化期限套利，但这对流动性管理要求很高。不同于中资银行，外资银行在表外理财、同业及投资业务期限套利上基本没有参与，虽然保障了流动性，但一定程度上却降低了资金运用效率。

7.2.2.2 优化信贷投向，降低风险资产消耗，实现信用套利

通过降低负债成本，提升资产端收益率来增加信用利差。提升资产端收益需要调整客户定位和风险偏好。例如：渠道下沉，加大小微贷款和消费贷款等高收益资产的配置。主要原因包括：1) 大企业直接融资能力及议价能力较强，传统授信方式下利润贡献将趋于下降，因此对于大型企业需突破传统信贷思维，而需“融资”结合“融智”提供综合金融服务。

2) 此外, 新资本协议中对于小微企业贷款风险权重下调至 75%, 政策方面支持提高小微企业风险容忍度。3) 未来居民收入的持续提升、中产阶级的崛起, 居民的消费能力会逐渐增强, 未来个人消费信贷及信用卡等零售业务的市场需求潜力较大。同时, 小微贷款和消费信贷等零售业务的风险权重较低, 收益较高的特点使得其加权风险资产回报率较高。从 2009 年开始多家银行就已经在小微贷款领域发力, 减少低收益按揭贷款配置, 增加中小微企业信贷, 多家银行都将“两小企业贷款”作为重要的战略重点。例如民生、平安和招行。而外资银行中, 除了渣打银行在小微业务方面有所建树, 其他都因为小微业务的高风险特征, 谨慎介入。部分外资银行由于战略布局的原因甚至尚未开展零售业务。

7.2.2.3 注重资产配置、资产周转速度和经营杠杆控制, 实现资本套利

资产管理能力体现在风险定价水平和优化资产配置, 建立合理的内部资金定价转移体系和利率定价体系。商业银行是通过对资本金进行运用并对风险资产进行经营的金融企业, 由于各类资产具有不同的风险特征, 因而被赋予的风险权重不同, 在相同的资产规模下, 由于其内在资产结构种类的差异, 其实际的风险规模并不相同, 所需要用于抵补风险的资本金数量也不相同。将各类资产依据风险权重进行加权后, 可以得出一个调整后的具有较强可比性的资产规模, 称之为风险加权资产 (RWA, Risk-Weighted Assets), 作为计算资本充足率的分母, 也就是说, 银行的实际杠杆倍数, 与普通非金融企业的权益乘数 (总资产/净资产) 是不一致的。在资本充足率受到约束的条件下, 银行的经营实际上基于风险加权资产, 因而强化 RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) 等风险收益工具的综合运用, 优化经济资本管理, 提升 RoRWA 收益水平至关重要。

资产周转速度即体现了银行提升加权风险资产周转率的能力，具体表现在通过信贷资产证券化对银行业绩形成有效支持：**(1)**通过盘活存量资产进行流动性管理，同时在满足资本约束的条件下，实现银行资产规模扩张。**(2)**促进信贷结构重组，提高风险回报；**(3)**获取手续费及佣金收入，优化收入结构。目前中资银行主要借助于“非标准化资产”、“理财业务”、“同业业务”和实现证券化的目标（具体请见附表 8-2 及附表 8-4）。虽然对于银行流动性管理方面产生了负面影响，但随着 8 号文出台正式肯定“非标业务”存在的合法性，及后续不断出台对理财和同业业务的规范，非标资产已成为银行自有资金和理财资金配置的重要标的。随着“银行资管计划”和“债权直接融资工具”的推出，更为银行资产证券化增加了一条合理路径（具体请见附表 8-3）。上述业务近年来成为中资银行发展的重点，并对业绩提升发挥了重要作用，但外资银行却未有一家进行尝试，某种程度上也制约了外资银行资产管理及同业合作方面的业务能力。中资银行已全方位的开展标准的信贷资产证券化业务，外资银行也已有个别几家陆续跟进，但由于外资银行受限于境内外会计核算口径的差异，对于信贷资产证券化业务的发展仍有许多技术问题尚待解决。随着资产证券化的不断成熟、规范，中资银行已经通过在市场上活跃的创新与尝试成为积极的参与者，而外资银行却始终未曾真正踏入，在“盘活存量”为特征的新的经济形势下，外资银行在通过资产周转提升收益方面仍需借鉴母行在国际市场上的先进经验更深入的参与和尝试。下表是对中外资银行参与资产证券化情况的总结：

图表 50 中外资银行参与资产证券化的现状

	中资银行现状	外资银行现状	外资银行面临的问题
非标资产证券化方式	已从2010年起就开始通过信托、券商等通道开展非标业务	尚未开展	外资银行虽然避免了中资银行配置非标资产潜在的风险，也未能享受到其提升资产周转率和资产收益的优势。
银行资管工具及直接债权融资工具	截至2014年末，已有16家中资银行获准试点	尚未向外资银行开放	准入门槛较高，对外资银行的放开仍需时日
信贷资产证券化	已有多家中资银行在银行间市场发行了信贷资产证券化产品	已有一家外资银行成功发行，几家外资银行提交申请	外资银行与中资银行资产管理业务内容有很大差异，同业市场上也未形成同等交易地位，导致销售能力有限。因此次级档证券流动性较差，为了确保销售成功，通常会自行持有全部次级档证券，从而导致信贷资产无法真正出表。

经营杠杆的能力：杠杆率一般是指资产负债表中总资产与权益资本的比率。杠杆率作为加权风险资本充足率的补充手段，可以从另一角度反映银行资本充足状况和资产扩张规模。使得资产扩张的规模控制在银行有形资本的一定倍数之内，有利于控制商业银行资产负债表的过快增长。近些年随着银行快速发展，资本压力不断上升，有限资本情况下，银行若要通过放大经营杠杆来获取更高的收益，则需要将风险权重作为资产配置的重要考量，通过低风险资产加速周转来提升收益。近年来，中国银行业同业业务的创新即是基于上述背景下发展起来的。在商业银行传统存贷款及投资业务以外，同业业务主要反映银行业短期资金的余缺平衡。因其流动性较高，波动剧烈，其流动性管理的目的往往大于实际的盈利需要。随着国内银行业流动性管理水平的提升，银行也开始表现出对此等业务交易盈利性需要，通过资金期限差异和收益率水平来贡献利息收入。（具体请见附表 8-4 及附表 8-5）

此外，大资管形势下是大同业的概念，除了银行同业还包括证券、基金、保险、租赁等其他非银同业，因此同业业务连接信贷市场、货币市场、资本市场将有更大创新的空间，利率和汇率市场化后带来更多海外发展的机遇。银行提升资产端经营能力也将主要依赖打通传统的信贷、投资和同业条线，从简单的资产持有向持有、流转之间的再平衡转化。本质上讲，同业资产和投资类资产的运用很大程度上取决于管理层对投资盈余的分配态度。而净收益主要取决于商业银行金融市场的交易能力，核心决定因素是可供交易的资金数量、金融市场价格。举例来说：

一、 同业资产中的买入返售：大型银行依托渠道和资源优势，同业负债中存放占比较高，而中小型银行更有利于主动推进同业资产端业务拓展，提升高收益率的买入返售类业务占比。比如同业资产猛增是外资行 2013 年业绩数据的重要“亮点”。外资行以买入返售为主的同业资产科目中，普遍都出现了较为迅猛的增长，并且净利润增长靓丽的摩根大通银行（中国）、德意志银行（中国）的同业规模接近或超过同期的贷款规模。但不同于中资银行的买入返售类资金以信托产品、资管计划和理财产品等高风险的非标类产品为主，目的是绕开信贷规模限制，外资行则主要接纳低风险的信用债资产，在市场流动性紧张时，向同业拆出资金是其主要的目的。比如德意志银行（中国），其在 2013 年的买入返售金融资产达到 169.31 亿元，同比猛增了 145%。与发放贷款和垫款的规模相比，买入返售在 2012 年的规模占比仅为 42%，但是 2013 年已经增至 91%。2013 年其实现净利润 4.5 亿元，同比增长 73%。同业业务主要受金融市场资金面影响，而利用同业业务流动性管理的本质来赚取收益也是发挥同业业务优势的手段之一。但随着同业和理财市场的规范，2013 年流动性紧张情形未来已是小概率事件。

因此，未来如何在满足流动性基础上提升同业业务收益都将是中外资银行共同面临的问题。

二、同业投资：从同业投资的角度来看，同业投资中的非标资产不能笼统的被称为是监管套利行为。因为，银行投资的债券很大部分都是持有到期的，债券的基础资产是企业融资债权，而非标对应的也是企业融资债权，两者信用风险和流动性风险在同一水平上。但是对于银行，非标、债券、贷款的出发点却不同。包括信用债在内的债券的二级市场投资本身不创造存款，也不创造中间业务。单从收益率看，非标收益率仍高于一般信用债，也对应较高的风险调整后回报。从下图一般均衡定价表中对比可以看出，应收款项类信托受益权（投资非标）风险调整后的收益率最高。从单个银行的资产配置角度看，债券不创造存款，为负债驱动，同业条线较高的资金成本和利率高等级债券匹配度差。因此在仍受存贷比制约的情况下，投资类资产中配置部分非标产品，仍有以下多方面好处：1) 提升投资收益；2) 项目对接便利，不影响贷存比情况下为企业融资；3) 类同于贷款可派生存款；4) 创造中收；5) 投资非标通过展期方式也实现了银行贷款出表，具备资产证券化的作用，长期来看，也达到了调整银行表内信贷结构效果。127号文（《关于规范金融机构同业业务的通知》）摒除了非标投资中长期存在的监管套利，加大了银行对非标、债券、信贷三类资产优化的灵活性。同时要求按照“实质重于形式”原则，根据所投资基础资产的性质，准确计量风险并计提相应资本与拨备。因此，投资项优化是长期趋势，而投资非标进入“向风险要收益”时代。当前中国银行投资项与贷款项的比例与日本、美国银行比偏低，且投资项以利率品种为主，资金配置效率不高。从海外情况看，随着债券市场发展，商业银行投资项中风险资产

占比将提高。127 号文强调了发展资产证券化作为现有同业投非标模式的替代作用，后续银行可以通过交易资产证券化打包，灵活调整信贷资产的收益、客户结构、期限等分布。因此非标套利时代的野蛮生长将会结束，向投资项回归将解决同业中风险和收益的定价扭曲。

图 60 一般均衡定价表

	买入返售 信托受益 权	10 年政策 性金融债	10 年国债	3 年 AA 中 票	应收款类 信托受益 权
收益率	6.00%	5.15%	4.15%	6.10%	7.50%
风险权重	25%	0	0	100%	100%
占用资本成本(=风险权重*ROE*资本充足率)	0.36%	0.00%	0.00%	1.43%	1.43%
等效收益率(=收益率*(1-税率)-占用资本成本)	4.56%	4.22%	4.15%	3.58%	4.73%

数据来源：国泰君安证券研究

注：不考虑久期风险，不考虑存款和中收派生。投资项中信用资产有风险准备金要求（1%左右），但操作弹性比较大。

7.2.3 探索综合经营，打造综合服务平台，优化收入结构

7.2.3.1 混业经营趋势下，信贷、同业、投行、资管业务息息相关

过往银行通常依照“存贷利差—资金运营收入—中间业务收入”来源来排列收入的优先级。在利率管制的条件下，过于依赖存贷利差收入导致商业银行战略规划与经营模式趋于雷同，使得整个行业面临同质化竞争。2008 年全球金融危机后，国内外监管对银行提出了更高的资本要求和流动性管理要求。在国内 2009 年信贷刺激引发热钱流入、通货膨胀后，2010 年中国货币政策由“适度宽松”转向“稳健”，2011 年央行资产负债表收缩直接影响了商业银行流动性。为了绕信贷规模、减少资本占用，倒逼商业银行通过理财和同业创新增加银行融资渠道，以谋求新的业务模式和利润增长点。尽管层出不穷的创新融资方式扩大了隐性的社会融资规模，派生出新的信贷、市场和流动性风险，但随着以银行为核心的

融资模式创新，也间接拉动了与信托、券商、保险、基金、租赁等非银金融机构的合作，从而加速了综合化经营的进程。从国际经验来看，银行综合化经营过程中净利息收入会随着银行规模扩大而保持平稳成为稳定的收入来源。而随着综合化经营中业务范围的拓宽以及表外业务的发展，银行通过扩大非利息收入，即：手续费及佣金收入（或称中间业务收入）和交易账户收入，将成为净利息收入的有利补充，增强银行综合盈利能力。

中国金融混业在不断稳步推动，伴随着金融自由化推进的加快（利率市场化金融最后阶段；资本项目放开逐步推进），金融混业趋势有望加速，因此各家上市银行都在积极布局，提升综合化经营能力，因为商业银行有其他金融企业无法比拟的存量客户资源和渠道资源优势，与控股或集团内部的非银金融机构能形成极大的协同效应，在增加银行非息收入的同时，协助银行进行信贷表外投放、丰富资管业务的产品种类等方面都发挥了极大的作用。通过整合保险、基金、证券、租赁、信托等多种行业资源，实现一个窗口，多种产品，充分发挥交叉销售带来的成本节约优势，成为各类金融服务的集散地和整合者，弥补传统存贷业务发展缺口。下面“上市银行混业牌照获得情况一览”可以明显看出各家银行的混业布局的特征。混业经营对于投行业务的增长产生极大的推动作用。在大资管的金融环境下，资产证券化、结构性融资、并购重组甚至债券承销都与基金、保险、信托、证券等业务息息相关、互相促进。

图 61 上市银行混业牌照获得情况一览

上市银行混业牌照获得情况一览		
模式	公司	混业经营范围
银行母公司模式 (对非银公司控股)	工商银行	基金、保险、租赁、投行和证券(香港)等
	农业银行	基金、保险、租赁、资管、投行和证券(香港)等
	中国银行	基金、保险、租赁、信托、资管、投行和证券等
	建设银行	基金、保险、租赁、信托、资管、投行和证券(香港)等
	交通银行	基金、保险、租赁、信托、资管、投行和证券(香港)等
	民生银行	基金、租赁等
	兴业银行	基金、资管、租赁、信托等
	浦发银行	基金、租赁等
	华夏银行	租赁等
	北京银行	基金、保险等
宁波银行	基金等	
金融控股集团模式 (与非银公司属同一集团的子公司)	招商银行	基金、保险、投行和证券等
	中信银行	基金、保险、信托、资管、投行和证券等
	光大银行	基金、保险、租赁、信托、资管、投行和证券等
	平安银行	基金、保险、租赁、信托、资管、投行和证券等
	南京银行	基金、保险、信托、投行和证券等

注：根据年报披露情况整理

7.2.3.2 提升与战略投资金融机构协同效应，提早为综合化经营布局

外资法人银行受限于政策限制，目前只能通过境外母行直接参股境内非银金融机构。

例如：东亚银行参股方正东亚信托、金鹰基金、与华晨宝马合作成立汽车消费金融公司；还有很多外资银行参股设立了合资证券公司和基金公司，例如：德意志银行参股中德证券、花旗集团参股东方花旗证券有限公司、摩根大通参股摩根士丹利华鑫证券、瑞士银行参股瑞银证券和国投瑞银基金、星展银行参股长盛基金。外资银行母行基本都是具备全面金融服务经验的跨国银行集团，在母国及其他混业经营区域都具备丰富的综合服务经验。但是目前外资银行母行在中国境内参股的非银金融机构与其境内商业银行性质的法人银行尚未形成有效的业务对接、资源整合、互惠共赢局面，这主要还是境内子行由于业务准入、风险偏好等方面原因，未能在非银业务合作方面合理投入和布局。未来随着监管政策的逐步放开，外资银行在中国金融业综合化经营的趋势下，在监管政策逐步宽松的条件下，需逐

步加大对保险、融资租赁、证券、信托等行业和领域的投资及与境内子银行资源整合力度，使综合化经营与自身传统银行业务实现资源的共享和优势互补，取得协同效应。借助于母行混业经营的经验，多元化战略投资合作也将为外资银行带来新的发展契机。

外资银行在综合化经营上虽无法与中资银行媲美，但仍可通过自身优势和业务转型来提升中间业务收入。随着社会财富的增加，外资银行应借鉴母行的先进经验提升财富管理和资产管理业务能力，抓住居民和企业部门资金管理和金融交易的需求扩张的机遇，创造更多手续费和佣金收入。同时，外资银行拥有广泛的海外网络，可以利用母行的优势，搭建畅通的海外清算网络，将海外代理和结算业务收入形成与中资银行的差别竞争优势。此外，外资银行可借助母行的成熟业务模式及海外网络优势，为中国企业海外发展提供更多并购、咨询类的投行类服务。

7.2.4 互联网时代，通过技术革新提升经营效率

从商业银行发展历程来看，技术变化必然带来行业发展模式变化。如今，进入互联网时代，银行必须适应移动互联网趋势下客户行为的变化，从业务、服务模式，更重要的是从思维方式上进行变革，从做产品向做客户转型，从做功能向做场景转型，从做渠道向做平台转型，这都是银行业互联网金融的发展之路。目前，各家银行都在为积极应对互联网金融挑战布局（具体请见附图 8-6）。除了与互联网巨头积极合作进行技术革新外，各中资银行也都在利用自身优势在互联网金融方面深度挖掘和发展，例如：工商银行的“三大平台+三大产品线”布局及 E-ICBC 转型、平安银行的四大互联网金融产品策略、广发银行的大数据策略，以及民生、兴业等股份制银行网上直销银行的尝试等。这方面外资银行目前仍

停留在线上渠道优化的初步阶段，鲜有竞争力的互联网金融产品推出，未来在互联网和移动互联网、大数据技术应用方面还有巨大发展空间。

7.2.4.1 利用互联网及移动互联网优化渠道管理

外资银行实体网点一直是竞争劣势，随着信息技术，尤其是移动互联网技术的发展，外资银行可通过线上的“网上银行”和“手机银行”及线下实体网点渠道整合，实现多渠道整合与协同发展。通过虚拟渠道移动化，更能优化银行服务完善客户体验。

7.2.4.2 利用大数据思维完善风险管理、客户管理及营运管理

外资银行对零售及小微业务介入较为谨慎，利用大数据技术，银行可以摒弃原来过度依靠贷款人提供财务信息来获取信息的业务方式，转而通过多种传感器、多个渠道采集客户的资产价格、账务流水、相关业务活动等流动性数据，从而实时掌握借款人信息，有效降低信息不对称带来的风险。另外，在小微企业财务报表规范性不高的情况下，利用大数据可提升非财务指标占比，引入纳税、结算、水电缴费等评价指标，从而对风险更准确评估。借助于开放的互联网开放平台和大量的客户需求数据，银行可以对特定人群提供精准营销与个性化服务，从而获取新客户，保留老客户，优化客户服务。同时大数据为管理层提供全方位信息，揭示内部运营管理效率。

7.2.4.3 利用技术手段及与第三方平台合作，发展交易银行业务

互联网时代供应链管理和电子商务相互融合，企业经营理念生态圈化，使得供应链上下游企业交易关系扁平化、交易行为数据化，有利于交易银行业务发展过程中“数据质押”风险管理理念的实现。银行通过“数据质押”对第一还款来源的安全性进行预测和管理，通过传统抵质押作为第二还款来源承担部分风险损失，从而真正的实现了对风险的预测管理

和承担。有利于银行在供应链、结算、贸易融资、外汇业务、财富管理等方面提供全流程综合金融服务，有利于搭建生态圈金融平台，在获取企业交易数据的同时也更利于把控全面风险。此外，积累了数据风险管理经验及客户数据信息，有利于银行开展通过综合化互联网金融创新发挥外资银行原本“交易银行”业务优势，探索低资本占用业务方式。

7.2.5 优化管理模式提升经营效率

随着外部宏观环境发生变化，金融深化改革不断推进，以及监管部门不断出台新的政策对银行治理的规范性提出新的要求。银行都在主动调整组织架构和管理模式，优化治理结构，以规范业务行为提升运营效率。外资银行更需要通过不同层面和阶段的改革来完善管理模式和治理结构，从而实现本土化战略目标、运营效率的提高、内外部风险的控制、重点业务战略的实现及利润的增长。外资银行管理模式优化具体包含如下几方面。

7.2.5.1 战略方向及业务策略调整优化

外资银行首先是看重中国经济发展带来的机遇才积极投身中国市场，在国内成立本地化注册的法人银行更表明其本地化发展的战略方向。上面四节从业务发展角度对外资银行实施本土化经营提供方向性的建议。但战略实施的效果取决于落地实施、资源配置及运行效率，这是管理模式、组织架构及业务策略等方面综合因素。从第五和第六章的分析已经很清楚看到，全面发展型的外资银行本土化程度更深，其经营效率较高，其管理模式的特征表现为：

- 一、 境内法人银行在业务方向上有较大决策独立性，业务审批权限较大；
- 二、 管理决策层本地员工占比较大，对市场反应更加迅速；

- 三、 矩阵式管理架构中更好地发挥了横向上总行各部门之间、业务部门与分行之间以及各业务单元的协调；管理架构清晰，汇报层级少，扁平化；
- 四、 目标客户以国内客户为主，除服务于跨国公司和本国客户，同样关注国内大中小客户；
- 五、 不仅仅参考外资同业更以本地中资银行为竞争和学习对象；
- 六、 积极与金融同业（银行、保险、信托、基金、证券、互联网金融公司等）形成战略合作关系，提升混业经营的竞争能力。

7.2.5.2 通过引入境内战略投资者及境内 IPO 优化公司治理

- 一、 优化股东结构：外资法人银行的股东基本上都是母行为单一股东，缺少本地有实力的股东的支持，而中资银行可以引进像中国移动、人保集团等国有战略投资者以获得支持。为了优化公司治理，实现本土化战略，可以引入国内优秀的企业作为战略投资者，决策层实现本土化，才能传导至战略方向、业务特色、管理模式等各个方面。
- 二、 外资银行在国内上市的安排：参与国内资本市场是外资银行本土化最佳表现，通过 A 股公开市场募集资金，外资银行不仅能够建立一条最有利的资金补充渠道，从而满足业务扩张及网点扩张的需要，也可以通过深入参与国内资本市场提升外资银行在本地的品牌价值，扩大投资者基础。（具体请见附图 8-7）
- 三、 进一步完善三会一层的治理结构和制衡有效、激励兼容的运行机制，促进各治理主体规范、高效履行权利义务。优化绩效考核体系，利用高管薪酬延期支付方案，让高管薪酬水平与风险成本调整后的经营业绩相适应。目前，平安、民生、兴业等股

股份制银行实行了高管薪酬延期支付方案，部分外资银行中也已开始实行该方案。合适的薪酬制度安排会一定程度上抑制金融机构的过度冒险和逐利行为，提升行业经营及人员稳定性。2015年招商银行又推出了员工持股计划挂钩业绩，希望通过更加市场化的激励方式稳定核心骨干人员，也值得外资银行借鉴。

7.2.5.3 组织架构及业务权限的优化

虽然主流外资银行基本是采用了大总行与管理集中化的矩阵式架构，但管理模式仍存在业务权限不满足国内市场需求、业务条线之间缺乏协同效应、业务条线对分行管理功能有余而支援能力不足、总行部门设置繁冗职责边界不清晰、汇报层级不够扁平化以及重点业务部门设置不够专业化等问题。在优化组织架构及业务权限时仍需加强：

- 一、以市场为导向的，总行各部门加强协同合作，建立以客户价值链和供应链协同的总行部门组织设计；
- 二、除了从战略、财务和营运对分行进行管控，更需提供服务支持提升专业化程度，通过集中化运营减少分行成本消耗；
- 三、风险控制集中化管理的目标应是完善不同类别风险的管控、优化风控流程，考虑适当的管理幅度，才能降低管理和沟通成本从而有效提升经营效率。精简架构不代表业务权限无差别集中上收、业务权限上收也不代表风险就能够集中管控。因此，风险纵向管理的诸多尝试也包括条线派驻制、双线负责制及管理嵌入制等，但这都需要根据业务发展情况和类别来区别对待和平衡处理。例如建设银行从2013年就开始对全行的风险管理体系进行改革，取消了一、二级分行设置的风险总监，将风险职责交给分行行

长。而外资银行中东亚中国以往的良好业绩也获益为风险管理层级相对简单，且分行行长有一定业务审批权限，而使得业务审批更加本地化和有效率。

四、需要强化和完善总行在市场洞察、产品研发和品牌架构管理及营销管理的能力，更好的对分行的业务提供支撑。在公司、零售、资金主要业务条线上，从市场角度出发，明确客户管理和产品管理的组织分工和协同机制，厘清条线和部门管理边界。

五、建立前台业务部门，与中后台产品和运营部门之间的，基于成本分摊和服务定价模式下运营管理机制。完善 FTP、EVA 和 RAROC 等科学合理定价及考核模式，提升运营效率。

六、参考中资银行实行子公司制、条线事业部制、专营部门制和分支机构制改革，根据业务结构、发展策略、客户分类来规范业务行为提升运营效率。从独立性来讲，伴随银行一级部门—利润中心—事业部制—子公司的演进，人、财、物权越来越独立，有利于更加有效的激励政策，风险隔离机制也更透彻。银行从体制、流程、组织架构、管理模式等方面对业务和管理进行全面优化，克服部门间存在的职责交叉、边界不清、决策成本高、链条过长等问题，有利于提升银行经营效率，也有利于推进银行战略和重点业务：

1. 信贷、存款等传统业务继续实行分支机构经营制，重点推进柜面服务模式转型。
2. 信用卡、理财、私人银行等业务推行条线事业部制，由总行事业部统一设计产品，其他部门和分支行只负责产品营销，民生是最早实行业事业部制改革的银行，按照集中决策、分散经营原则进行管理。平安也形成了“11+3+1”的事业部架构（3个行业事业部、11个产品事业部和1个平台事业部）。

3. 整合理财、同业、投资等功能设立资产管理专营部门，通过资产管理业务连接信贷市场、货币市场、资本市场，提升银行财富管理能力；更重要的是资管业务连接投、融资两端核心环节，通过实现资金和投资的对接促进银行轻资产运营，从依赖存贷利差向提升中间业务收入转变。
4. 现金管理、贸易金融等业务整合为交易银行，实行专营部门制，由总行专营部门单独经营。各家银行纷纷提出向交易银行转型的思路，主要是为了从客户需求层面，梳理整个业务流程，聚焦于全价值链的核心客户。交易银行的本质是打造轻型银行，减少资本消耗和成本开支，基于客户交易行为与贸易链紧密结合提供标准化可交易型的产品，例如现金管理、跨境业务、票据和信用证等。
5. 在业务部门设置上突出银行关注的重点业务，例如：突出网络金融业务：各大银行都发力互联网金融，将网络金融单设部门重点发展，因为网络金融已经超越了传统意义上的电子银行。发展网络金融一方面需要开发有吸引力的互联网金融产品，另一方面需要完善的渠道和平台作支撑。
6. 以事业部制、专营部门制改革规范理财业务、同业业务：为了建立风险隔离机制及确保银行流动性统筹管理，监管要求对理财及同业业务分别实行业务部制及专营部门制改革，一方面有利于统一设计产品、核算成本和激励考核，更有利于总部对业务的统一管理更有效控制风险，提升收益。

7.2.5.4 人员结构及激励机制的优化

有了适应性的组织架构，才能明确责权利的界定，和与战略一致的人员结构与考核激励方式：

- 一、提高决策层的本土化程度：董事会成员和管理层中应提高国内人士比例，更加了解国内经营特征。此外，国内市场是高速发展和变化的，相比中资银行，外资银行高管层对市场的敏感度、以及对国内监管政策的把握也都需要进一步提高；
- 二、根据战略目标的实施制定相应细分的业务目标和交付计划，根据银行整体和各业务条线及业务单元的运营目标和策略，同步制定相应的财务预算、绩效指标及人力资源配置，用预算和考核合理指导经营；
- 三、密切关注并借鉴市场上中资银行采用的薪酬延迟发放和员工持股计划等创新绩效考核方式，提升考核效率。

外资银行战略转型的展望，最根本还是继续提升本土化管理水平，学习中资银行才能共享国内经济发展的红利。过去几年，大部分外资法人银行都做了努力，从第五章本土化程度评分与第六章外资银行之间经营效率的比较也可以看出，本土化程度越高的外资银行其经营效率也更有优势。未来如果外资银行仍继续倚重于国内市场，就更需要进一步强化本地化决策、壮大本地化团队，这样才能把产品设计、风险定价的优势“落地”，更贴近本地市场，更快、更好地响应本地客户的需求。因此，外资银行的竞争对手不仅仅是外资之间，更是中资银行，必须学习竞争对手的成功经验，并取其精华去其糟粕，有所为、有所不为，重点发展特色化经营，走差异化竞争之路。

7.3 促进外资银行发展的政策建议

7.3.1 管理政策方面的建议

一、对《商业银行法》的修订建议:

目前银监会已经在着手对实施了 20 年的《商业银行法》进行修订,目前在征求意见和监管条例对比阶段,预计 2015 年底会推出建议稿。因此,建议修订时可以考虑如下几点:

1. 建议《商业银行法》只做原则性规定,不做具体规定,从而适应市场化需求,包括监管指标、市场准入、高管要求等。建议审慎性监管的权利能够下放至中国人民银行、中国银监会、外汇管理局等职能监管部门。

2. 为了支持商业银行综合化经营、大资管业务和互联网金融的发展,并有效防范风险在不同金融领域的交叉传递,建议将混业经营的相关法条也应体现在《商业银行法》中,例如:

- 1) 建议经相关金融监督管理机构的审批同意,商业银行可以投资参股或控股信托公司、证券公司、保险公司以及其他非银行金融机构;
- 2) 建议银行控股公司由银行业监督管理机构负责监管,其下设各不同领域的金融子公司应按法律规定分别接受相应的监管机构的监管;
- 3) 建议商业银行经银行业监督管理机构许可后可设立专业资产管理公司从事财富管理信托业务;
- 4) 商业银行不得直接投资非自用不动产和非金融类企业,但商业银行为开展互联网金融业务而需要投资设立控股子公司的除外。

3. 经济环境不明朗,建议取消或放宽不良资产处置 2 年完成时间限制;

4. 建议区别对待银行购买房产出租，比如不要禁止银行基于自用而预购部分办公场所或重建办公场所，出租多余面积；
5. 破产、重组、接管的法制化，及最新执行的存款保险制度与破产、接管的衔接。如通过立法确认场外衍生交易的终止净额清算，来保障整个金融体系的安全。

7.3.2 金融改革及监管政策方面的建议

- 一、 为了进一步优化金融市场参与者结构以完善国内资本市场体系，并推动上海国际金融中心的建设，建议尽快推出 A 股国际版，允许外资银行以母行集团整体在国际版上市或以境内法人银行为主体在 A 股上市。
- 二、 香港开办人民币业务已达 10 余年，香港居民每人每日人民币兑换额及汇款上限，分别为人民币 20,000 元及人民币 80,000 元。目前的兑换及汇款的制限会阻碍个人投资者参与「沪港通」及未来推出的「深港通」投资计划。另外，在市场上越来越多人民币投资产品(包括债券，股票，基金)，投资者对人民币资金需求更大。建议放宽香港居民换汇限额，并允许银行为零售投资者提供人民币资金，刺激人民币的跨境和境外使用。
- 三、 伴随着人民币国际地位的不断提升，香港等境外市场的人民币存款量快速增长。2010 年 8 月 16 日，中国人民银行发出《中国人民银行关于境外人民币清算行等三类机构运用人民币投资银行间债券市场试点有关事宜的通知》，允许银行间债券市场向境外央行、港澳人民币清算行以及跨境贸易人民币结算境外参加行的开放，给境外人民币资金回流打开了一条通道。然而，这条通道相对于境外人民币资金的回流需求尚显狭窄。截至 2014 年底香港市场上的人民币存款总量已逾万

亿,其中估计可回流的资金规模也有千亿规模。因此,建议拓宽人民币回流机制,以加快人民币利率市场化和国际化改革进程,有助于香港和国内货币市场的双向互动,也有利于拓宽境内银行的海外融资渠道,推动跨境业务发展,具体可包括:

1. 允许境内银行对境外参加行及港澳清算行定向发行人民币大额可转让定期存单,容许所募集的人民币资金汇回内地使用,且视同存款,计入存贷比;
2. 允许港资法人银行到香港资本市场发行信贷资产支持证券,包括 **Asset Backed Securitization (ABS)**或 **Commercial Mortgage-based Securities (CMBS)**,以拓宽港资法人银行补充资本金的渠道,并进一步丰富香港的人民币投资产品。
3. 允许境外参加行及港澳清算行使用人民币资金购买境内银行发行的理财产品;
4. 循序推进境内内地的港资法人银行进行跨境人民币双向贷款业务;
5. 通过放宽国际收支(BOP)投资项下的相关内容,加速推进人民币离岸业务,满足香港居民利用离岸人民币进行理财的需求;
6. 开放内地的港资法人银行在香港市场开展人民币拆借业务等。

四、外管局要求内保外贷项下资金仅用于债务人正常经营范围内的相关支出,境外发债募集资金只能用于境外投资项目,不得直接或间接回流境内使用。为了促进境内机构及企业走出去,为提高国际投融资能力创造条件,在外借外用的前提下,建议适当放宽对受境内机构担保的海外平台发债资金用途的限制。

- 五、目前《境外金融机构投资入股中资金融机构管理办法》中规定单个境外金融机构向中资金融机构投资入股比例不得超过 20%。但根据中央人民政府与香港特区政府签订的 CEPA 补充协议九 (Closer Economic Partnership Arrangement), 即《关于建立更紧密经贸关系的安排》附件的内容, 已允许内地合资证券公司中香港股东持股比例最高可达 49%, 过去几年 CEPA 为港资银行在内地经营提供了很大的发展空间, 建议未来进一步放开外资银行在国内金融机构的持股比例, 以优化国内金融市场结构。根据 CEPA 补充协议六, 若香港银行在中国内地设立的外商独资银行已在广东省设立分行, 则该分行可以参照中国内地相关申请设立支行的法规要求提出在广东省内设立「异地」(即不同于原分行所在的城市)支行的申请。同时, 建议将内地港资银行开设「异地支行」的地域范围, 从广东省以内扩展至其他地区, 将更有利于香港银行加快网点建设步伐, 为当地企业及居民提供更为全面和广泛的优质金融服务。
- 六、由于「沪港通」和「深港通」的开放, 两地股市关联性越来越大。同时, A 股没有纳入 MSCI 新兴市场指数, QFII 和 RQFII 的投资额度限制是重要原因。为了进一步推动内地股市对外开放, 以及便利内地投资者对海外市场进行证券投资, 建议进一步放宽和扩大境内机构投资者(QDII)、合格境外机构投资者(QFII)、人民币合格境外机构投资者(RQFII)的规模和范围。这样也会对外资银行境内外联动, 在投资理财、资产管理、资产托管等方面创造更多业务机遇。
- 七、中国人民银行于 2013 年初创设了公开市场短期流动性调节工具(SLO)和常设借贷便利(SLF), 在银行体系流动性出现临时性波动时相机运用。主要功能是满足

金融机构期限较长的大额流动性需求，初期对象主要为政策性银行和全国性商业银行，后逐步扩大到地方性商业银行。但外资银行目前没有任何的央行流动性救助支持渠道，建议将央行创新流动性管理工具应用范围扩展至外资银行，适度减轻外资银行流动性管理压力。

7.3.3 外资银行业务准入方面的建议

- 一、 为支持金融创新、完善金融市场体系、优化市场参与者结构，提高金融市场的运行效率，建议监管当局对于风险管理体系完善、经营情况较好的外资银行，可以优先考虑给予其市场准入资格，这将有利于对市场其他参与者形成示范效应，促进其他市场参与者进一步改善和提高风险管理及经营水平，进而有利于金融市场效率的整体提高。建议业务准入资格方面也将母行和子行外部机构评级作为参考标准之一。
- 二、 建议逐步向外资银行全面开放第三方存管、代销信托、基金托管、期货保证金存管、债券主承销、承销团资格等各项业务领域，吸引更多外资行参与者，促进我国金融市场向更高层次方向发展。
- 三、 有关黄金进出口业务和代理业务资格方面，目前已有汇丰、渣打等 8 家外资银行获批成为上海黄金交易所的金融类会员，但都只能从事自营业务。建议适当放开对外资银行的限制，扩大外资银行会员单位群体，并适度允许外资银行开展代理业务，以增加外资银行在黄金交易市场的活跃度。
- 四、 有关 QDII 平台人民币产品投资以及个人客户的代客境外理财业务，根据银监会《关于商业银行开展代客境外理财业务有关问题的通知》，外资银行可以在银监

会批准的业务范围内开展代客境外理财业务，投资于境外的固定收益类产品，包括固定收益类的债券、票据和结构性产品，但不得投资于商品类的衍生产品、对冲基金、以及评级在 **3B** 以下的非投资级产品（所谓垃圾债券）。建议进一步拓宽产品投资范围，如可以放宽固定收益类产品的投资范围。对于代客境外理财基金系列产品，建议有步骤、有条件的开放对冲基金给私人银行客户和高净值客户。这样更加有助于提升银行资产管理能力，也加深国内银行对国际市场的参与程度。

八、 总结与展望

8.1 论文的结论

外资银行的管理模式是影响其公司战略有效实现及经营效率的首要因素。影响管理模式的主要因素包括战略导向及业务特征和目标客户；构成管理模式的主要方面包括：公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及激励机制。五个因子的分类逻辑及相互关系为：战略导向在操作层面影响着外资银行的本土化实现程度，业务特征及目标客户又是战略导向的直接具体表现；公司治理及人员结构、组织架构及汇报路线、业务权限及考核机制是构成管理模式的三个主要方面，因此本土化的战略导向的实现程度也主要体现在这三个方面，管理模式是否本土化直接影响外资银行经营效率。外资银行进行法人化改制可以说明各外资法人银行的战略导向都是本土化经营，却因为管理模式的差异造成本土化战略实现程度及经营效率的巨大差异。

总体上来讲全能型比母行跟随型和客户跟随型外资银行更加本土化，经营效率也更高。国内各类型外资法人银行公司治理结构虽然差异不大，但全能型外资银行在母行集团内话语权较大且独立性较强，对于本土化战略的诉求更加强烈，因此投入资源也更多，从而逐步形成了网点和规模的优势，适当的业务授权其业务发展上更加贴近国内市场需求，创新及转型方面灵活度更大，目标客户也覆盖较广，全能型外资银行各方面特征已经逐步接近中资银行。但一方面受制于母国及中国的双重监管，合规成本较高，致使业务范围受限，另一方面由于母行基因主导，使得管理模式仍不够本土化，例如：管理层人员结构不够本土化；组织架构方面因业务条线还未成为高效的利润单元时，就因过于集中化管理导致分行灵活性不足；汇报路线上业务条线与职能部门功能重合致使层级偏多；最为重要的业务

权限更是因母行的经营风格产生较大差异；激励机制主要受母行影响，不够贴近本地市场。这些都是外资法人银行经营效率劣于中资银行的主要原因。母行跟随型及客户跟随型外资银行相对于全能型外资银行在如上方面更不够本地化，也是此两类与全能型外资银行经营效率差距的主要原因。

因此，外资银行母行对子行的战略导向决定了子行的管理模式，而子行管理模式又反过来影响战略方向的实现，进而影响经营效率。如果外资银行已定位于本土化的经营战略，那么管理模式更加本土化的全能型银行应是短期参照的目标，而如果进一步提升本土化程度和经营效率，中资银行应是学习和借鉴的优秀对象。

8.2 论文的不足

本文主要运用实证分析探究了外资银行管理模式对公司战略有效实现及经营效率的影响。由于本文重点论证的管理模式是基于多方面因素的综合考虑，且外资银行样本由于成立时间及披露数据有限，因此不适用于对于数据样本量要求较大、且需要建立数据模型的回归性理论分析。本文的实证分析具体包括两个方面内容，即：调研访谈与定量分析。其中主要不足包括：

一、 外资银行本土化程度调研访谈方面：每家银行选择两到三位访谈对象对于调研结果的代表性尚有一定欠缺。同时，调研内容是各家银行发展现状，无法完全体现出 2008-2013 年整个研究跨度过程中的表现特征。

二、 定量分析中的 DEA 和 CAMEL 分析：

1. DEA 的测量方法无法识别运气成分、数据偏差或其它计量问题引起的随机误差，因此当收集到的数据有严重误差时，DEA 也会将它当做正确数据进行测量，致使

估计出现一定偏差。DEA 测量不能方便的检验结果的显著性。DEA 对效率值的估计偏低，离散程度较大。DEA 一般不考虑价格，因此只能说明用过多投入或产出过少这种技术上的无效率，而不能说明经济上的无效率。因此测量结果更多的是关注技术上的最优而不是经济上的。除了 DEA 研究方法自身限制所带来的研究误差以外，还有一些其它因素也会对银行效率的结果产生影响：如研究范围过于单薄，只重视技术效率而忽略规模效率及范围效率的影响。选择的样本数量偏少，导致效率影响因素分析不够深入等。

2. CAMEL 分析虽然对 DEA 分析中未考虑的风险因素及价格因素进行了补充，但由于监管机构运用 CAMEL 法对各评级要素是采用定量加定性相结合的分析评价方法，且定量及定性指标分别设置不同权重，由于无从获知定性评价的角度，因此本文中 CAMEL 评价部分主要还是运用定量分析。
3. 由于大多数外资银行没有公开披露经营数据，本文中涉及的多数外资银行数据都来自于非正式渠道，因此无法与年报等公开数据进行比对。

8.3 论文的进一步展望

本文研究的管理模式是涉及影响因子及构成因子的综合因素，其中涉及了战略导向、业务特征、目标客户、公司治理、人员结构、组织架构、汇报路线、业务权限及激励机制等多方面内容。本文只是讨论了这些因素如何对外资银行本土化战略和经营效率产生影响，但尚未对如上各因素影响的作用进行量化，未来可以与监管机构、行业高管、从业人员进行深入交流，对各因素设置参数并添加重要性的权重，通过更加完备的数据建立提升

外资银行本土化程度及经营效率的理论模型，通过调整各因素参数，实现最优结果，从而为外资银行提供一个直观有效的优化管理模式的工具。

注释

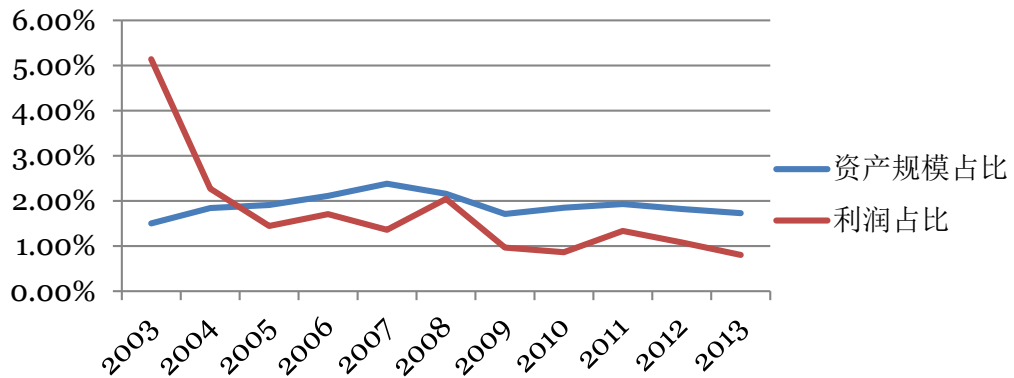
- [1]朱永利.商业银行效率研究进展:国内外文献综述.上海金融,2012(9): 25-32.
- [2]徐灵超,吴光伟.中国商业银行效率研究的文献综述.经济师,2010(7): 11-17.
- [3]徐传谔,郑贵廷,齐树天.我国商业银行规模经济问题与金融改革策略透析.经济研究,2002(10):19-26.
- [4]陈雅琴.基于 DEA 的我国商业银行效率的实证分析.对外经济贸易大学,2006,8.
- [5]张建华,王鹏.银行效率及其影响因素研究---基于中、外银行业的跨国比较.金融研究,2011(5):42-45.
- [6]杨德勇,曹永霞.中国上市银行股权结构与绩效的实证研究.金融研究,2007(5):87-97.
- [7]李维安,曹延求.股权结构、治理机制与城市银行绩效——来自山东、河南两省的调查证据.经济研究,2004(12):4-15.
- [8]陶向南,赵曙明.子公司角色、绩效表现对跨国公司人力资源本土化配置影响的实证研究.管理世界,2003,(8):92-98.
- [9]金伦希.在华中小韩资企业的本土化影响因素及绩效实证研究.复旦大学,2011,8.
- [10]Drucker Smith. Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary. Journal of International Business Studies(2009)40,1411-1431.
- [11]Hennart, J. Joint Venture Satisfaction in Asia Pacific. Strategic Management Journal 9: pp. 361-374.
- [12]叶阿次.在华跨国公司全球一体化与本土化战略的决定因素及其对绩效的影响.复旦大学,2010,29.
- [13]何德旭,王朝阳.外资银行进入的动机、形式及其影响述评.当代财经,2007(1):125-129.
- [14]蔡奕.跨国银行准入的形式与条件的比较研究及我国相关立法的完善.中国民商法律网.
- [15]刘立安.全球经济一体化背景下外资银行的影响及经营模式研究---基于中国境内外资银行的实证研究.财经问题研究, 2009,11.

- [16]郭颂.外资银行进入中国:决定因素、发展战略及对本土银行的影响. 财政金融, 2013(291):39-59.
- [17]何喜有.外资银行在华扩张态势与绩效比较——以外资银行在深圳市场的发展为例.金融论坛,2008(11):20-26.
- [18]王晞.跨国银行进入中国决定因素的实证分析.金融研究,2005(8):63-71.
- [19]谭方东.国有银行效率及公司治理分析.宁夏社会科学,2008,6.
- [20]凌轩坤.跨国银行矩阵式组织架构模式分析——以德意志银行和花旗集团为例.农村金融研究,2006(4):53-55.
- [21]张伟.集团管控体系构建研究.管理观察,2013(22): 88-92.
- [22]Hugh Willmott. The Structuring of Organizational Structure: A Note[J]. Administrative Science, 1981(26):470-474.
- [23]王方宏,郑越西.信息时代的银行组织架构调整.国际金融,2013(9):22-26.
- [24]邓武.跨国公司人力资源管理模式的研究.现代企业教育, 2013(17):41-45.
- [25]张育炜.对国有商业银行组织架构和管理制度创新问题的思考.中山大学学报论丛,2013(23):6-9.
- [26]王秀华.浅谈在华日美欧跨国公司的人力资源管理模式.经营管理者杂志,2008(15):29-34.
- [27]王晓梅.母公司对子公司决策的影响主要有五种形式.当代财经,2010 (87): 69-72.
- [28]魏煜,王丽.中国商业银行效率研究:一种非参数的分析.金融研究,2000(3):88-96.
- [29]郭妍.我国商业银行效率决定因素的理论探讨与实证检验.金融研究,2005(2):115-123.
- [30]王聪,谭政勋.我国商业银行效率结构研究.经济研究,2007(7):110-123.
- [31]杨大强,张爱武.1996-2005 年中国商业银行的效率评价——基于成本效率和利润效率的实证分析.金融研究,2007(12):102-112.
- [32]姚树洁,冯根福,姜春霞.中国银行业效率的实证分析.经济研究,2004(8):4-15.

附录 A

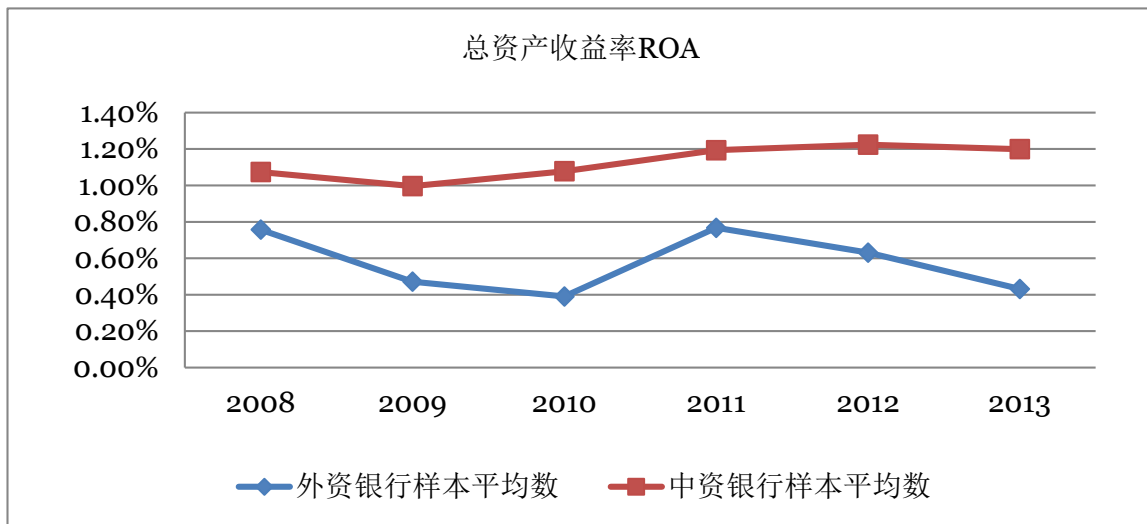
第一章 绪论附件

附图 1-1 在华外资银行营业机构市场份额情况（2003-2013 年）



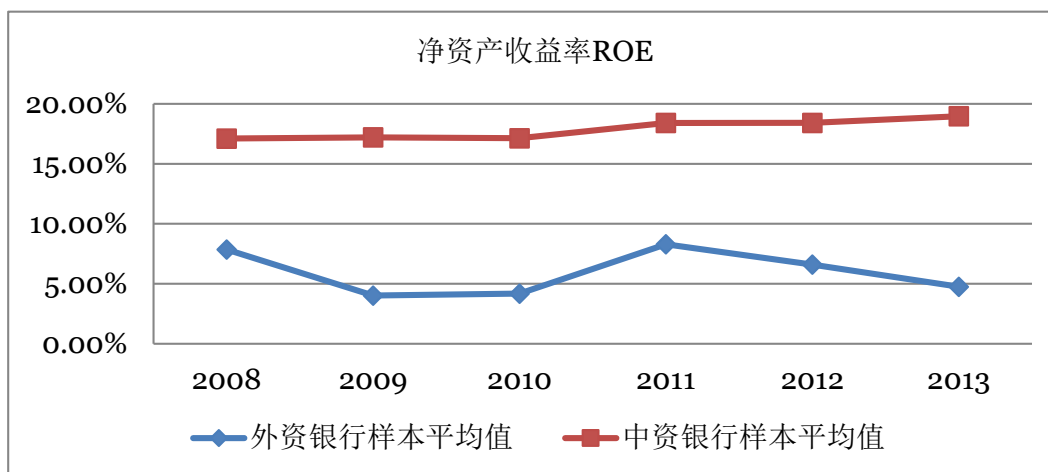
数据来源：中国银行业监督管理委员会历年年报

附图 1-2 中外资样本银行总资产利润率及净资产利润率对比^f（2008-2013 年）



限于只能从监管机构获取 2007 年法人化改制以后外资银行历年较为系统和完备的财务数据，因此分析将重点在 2007-2013 年之间。中资样本银行包含 16 家 A 股上市银行分别是：中国银行、农业银行、工商银行、建设银行、交通银行、招商银行、中信银行、浦发银行、民生银行、兴业银行、平安银行、光大银行、华夏银行、北京银行、南京银行、宁波银行。

外资样本银行的选择受制于数据的可得性，只包含 13 家资产规模较大、以商业银行业务为主的外资银行境内全资子公司，分别是：东亚中国、汇丰中国、花旗中国、渣打中国、星展中国、大华中国、华侨中国、南商中国、摩根大通中国、法巴中国、德意志中国、瑞穗中国、韩亚中国。



数据来源：各家银行年报及历年 KPMG 中国银行业调查报告

附表 1-1 上市中资银行 ROA 及 ROE 数据

序号	银行名称	ROA				ROE			
		2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
1	中国工商银行股份有限公司	1.44%	1.45%	1.44%	1.32%	21.92%	23.02%	23.44%	22.79%
2	中国建设银行股份有限公司	1.47%	1.47%	1.47%	1.32%	21.23%	21.98%	22.51%	22.61%
3	中国农业银行股份有限公司	1.20%	1.16%	1.11%	0.99%	20.89%	20.74%	20.46%	22.49%
4	中国银行股份有限公司	1.23%	1.19%	1.17%	1.14%	18.04%	18.10%	18.27%	18.87%
5	交通银行股份有限公司	1.11%	1.18%	1.19%	1.08%	15.49%	18.43%	20.49%	20.08%
6	招商银行股份有限公司	1.39%	1.46%	1.39%	1.15%	23.12%	24.78%	24.16%	22.73%
7	兴业银行股份有限公司	1.20%	1.23%	1.20%	1.16%	22.39%	26.64%	24.67%	24.64%
8	上海浦东发展银行股份有限公司	1.21%	1.18%	1.12%	1.01%	21.53%	20.93%	20.05%	20.04%
9	中信银行股份有限公司	1.20%	1.11%	1.27%	1.13%	18.48%	16.70%	21.07%	19.24%
10	中国民生银行股份有限公司	1.34%	1.41%	1.40%	1.09%	23.23%	25.24%	23.95%	18.29%
11	中国光大银行股份有限公司	1.14%	1.18%	1.12%	0.95%	21.48%	22.54%	20.44%	20.99%
12	平安银行股份有限公司	0.81%	0.83%	0.89%	0.74%	16.57%	16.78%	14.20%	11.69%
13	华夏银行股份有限公司	0.98%	0.94%	0.81%	0.64%	19.30%	18.50%	17.44%	18.25%
14	北京银行股份有限公司	1.10%	1.13%	1.06%	1.07%	18.05%	19.14%	19.25%	16.99%
15	宁波银行股份有限公司	1.15%	1.28%	1.24%	1.09%	20.41%	19.97%	18.81%	18.13%
16	南京银行股份有限公司	1.16%	1.28%	1.29%	1.25%	17.56%	17.35%	15.87%	14.97%

数据来源：各家上市银行年报

附表 1-2 主要外资法人银行 ROA 及 ROE 数据

序号	银行名称	ROA			ROE		
		2012	2011	2010	2012	2011	2010
1	东亚银行(中国)有限公司	0.67%	0.80%	0.73%	9.15%	10.34%	8.66%
2	汇丰银行(中国)有限公司	1.35%	1.44%	0.50%	17.26%	21.05%	7.29%
3	花旗银行(中国)有限公司	0.98%	0.99%	0.72%	13.95%	14.92%	11.80%
4	渣打银行(中国)有限公司	0.92%	0.52%	0.26%	10.44%	6.85%	3.43%
5	星展银行(中国)有限公司	0.34%	0.73%	0.53%	4.64%	10.51%	5.68%
6	大华银行(中国)有限公司	0.61%	0.30%	0.50%	5.85%	2.70%	2.73%
7	华侨银行(中国)有限公司	0.51%	0.79%	0.21%	6.32%	8.95%	1.52%
8	南洋商业银行(中国)有限公司	0.26%	0.26%	0.40%	2.81%	3.00%	3.23%
9	摩根大通银行(中国)有限公司	0.33%	1.19%	0.38%	1.77%	6.51%	1.57%
10	法国巴黎银行(中国)有限公司	0.84%	1.45%	0.48%	5.34%	11.16%	3.56%
11	德意志银行(中国)有限公司	0.47%	1.08%	0.14%	4.60%	9.13%	0.91%
12	瑞穗实业银行(中国)	0.54%	0.33%	0.25%	5.28%	3.04%	2.10%
13	韩亚银行(中国)股份有限公司	0.56%	1.11%	0.62%	4.40%	8.48%	3.55%

数据来源：各家上市银行年报及历年 KPMG 中国银行业调查报告

附录 B

第三章 外资银行在华发展概况附件

附表 3-1 银行业对外开放大事记

2014-9	银监会公布了修订后的《外资银行行政许可事项实施办法》。根据新《办法》，除在不少方面统一了中外资银行业务准入条件外，也放开外资银行在境内发行银监会许可的债务、资本补充工具。
2013-6	国务院发布中国（上海）自由贸易试验区总体方案，允许符合条件的外资金融机构设立外资银行。
2013-9	大华、花旗、东亚、恒生、星展、汇丰 6 家外资银行获证监会批准，可在华开展基金销售业务。
2012-6	根据《内地与香港及澳门关于建立更紧密经贸关系的安排》CEPA 协议九，允许符合条件的港资、澳资银行从事证券公司客户交易结算资金和期货保证金存管业务。
2011-12	外资银行须达到 75% 贷存比率 (LDR) 的宽限期在 2011 年结束。到 2011 年底，外资银行的贷存比率明显下降，根据银监会的数据所有外资贷款机构均符合 75% 贷存比率的监管要求。
2010 年底	14 个国家和地区在华设立的 40 家外资法人机构资产总额 1.52 万亿元，占外资银行资产总额的 87.40%，外资法人银行业金融机构已成为在华外资银行的主要存在形式。
2009-5-14	东亚中国经国务院及人民银行批准，成为首家在香港发行人民币债券的外资法人银行。
2008-2	《金融业发展和改革“十一五”规划》提出进一步推进金融业对外开放，显著增强我国金融业实力和竞争力。
2007-3-29	首批四家外资银行获准改制为中国本地法人银行的外资银行正式开业，开始全面经营人民币业务。
2006-12-11	银监会颁布的《外资银行管理条例》和《外资银行管理条例》细则，外资法人银行正式开始实行。
2006-11	花旗银行入股广发行，将持 20% 的股权。
2005-12-1	银监会宣布对外资银行开放本地企业的人民币业务。
2005-6	美国银行以 25 亿美元入股建设银行，新加坡淡马锡以 14 亿美元入股建设银行。同年 8 月，苏格兰银行以 31 亿美元入股中行 10% 的股份。
2004-8-6	汇丰银行投资 17.47 亿美元入股交行，入股比例 19.9%。

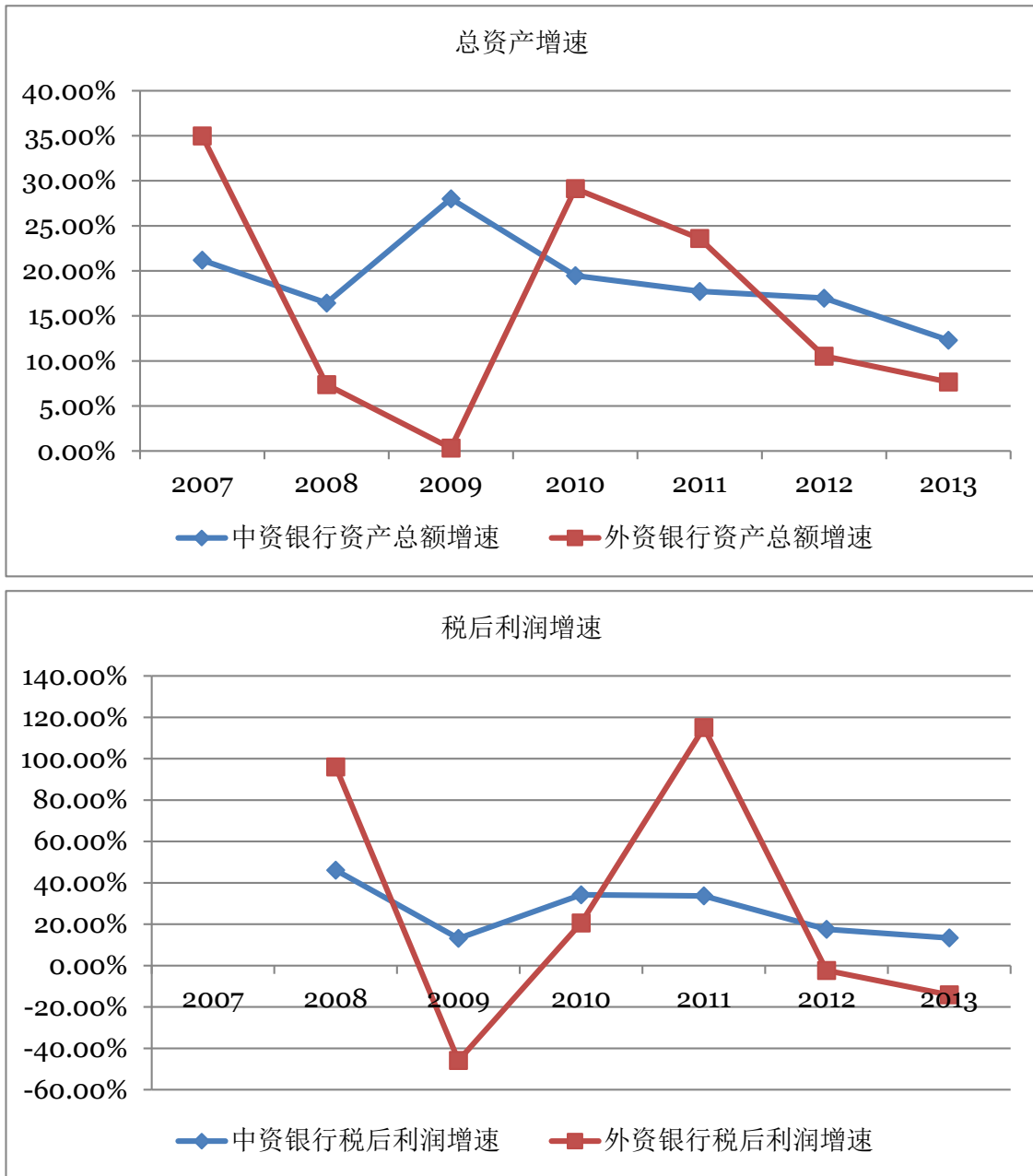
2004	深发展成功引进了国际战略投资者——美国新桥投资集团,成为国内首家外资作为第一大股东的中资银行。
2003-12	将外资银行人民币业务的客户对象扩至中资企业。有 13 个城市允许外资银行经营人民币业务。
2001-11	中国正式加入 WTO, 根据中国加入 WTO 议定书, 在金融服务业之中, 银行业的开放承诺最为彻底。
1996、1997	外资银行在中国开设的分行分别达到 131 家和 142 家, 代表处高达 527 家和 543 家。
1992	大连、天津、青岛、南京、宁波、福州、广州 7 个城市对外资银行开放。
1985	厦门、珠海、汕头和海南 4 个经济特区向外资金融机构开放。
1982	我国开始引进外资金融营业性机构的试点, 当年批准香港南洋商业银行在深圳设立分行, 南洋商业银行成为新批准的第一家外资商业银行分行。
1979	除原四家外资银行分行继续经营外, 日本输出入银行经批准进入北京设立代表处, 拉开了中国金融市场对外开放序幕。

信息来源: 根据媒体信息整理

附表 3-2 四家外资法人银行经营状况 (2013 年)

单位: 人民币亿元	东亚中国	花旗中国	渣打中国	汇丰中国	四家银行占上海外资法人 银行比重
资产总额	2,108	1,527	1,984	3,658	50.58%
净利润	12	10	12	37	68.27%
存款总额	1,653	966	1,142	2,273	50.52%
贷款总额	1,135	621	914	1,488	51.84%
资本充足率	11.54%	14.22%	12.60%	16.40%	

附图 3-1 中外资银行规模及利润增速对比（2007-2013 年）⁸



数据来源：各家银行年报及历年 KPMG 中国银行业调查报告

⁸样本数据为银监统计口径内所有中资银行与外资银行数据。

附录 C

第五章 在华外资银行本土化战略研究附件

外资银行本土化情况调查问卷

姓名 : _____

银行/机构 : _____

职务 : _____

日期 : _____

填写说明:

1. 各选项均为单选
2. 母行：指外资银行在母国的集团总部
3. 子行：指外资银行在中国境内成立的法人机构，此处指中国总部
4. 分行：指子行（外资银行境内法人机构）在中国设立的分行机构
5. 业务条线：指子行业务条线，例如：公司业务、零售业务、资金业务/金融市场业务
6. 业务部门：指分行业务部门，例如：公司银行部、零售银行部、资金部/金融市场部
7. 职能部门：指子行或分行的中后台部门，例如：风险管理部、财务部、人事部、营运部、合规部、内审部等
8. 实线汇报路线：主要并直接业务汇报对象
9. 虚线汇报路线：非主要或行政汇报对象
10. 子行高级管理层：CEO、副行长、行长助理、CFO、CRO、COO、CIO 等
11. 分行高级管理层：分行行长、副行长及行长助理

一、 公司治理及人员结构

1. 子行董事会中来自母行所在地的董事比例？
 - A. 不超过 50%
 - B. 50%-80%之间
 - C. 90%左右
 - D. 全部都是
2. 子行董事会成员在过去三年内的稳定性情况？
 - A. 非常稳定（变动不超过 20%）
 - B. 较为稳定（变动在 20%-50%之间）
 - C. 不稳定（变动超过 50%）
3. 子行董事会成员中中国内地人士占比？
 - A. 50%以上
 - B. 20%-50%
 - C. 10%-20%
 - D. 没有

4. 子行董事会下属专业委员会是否有战略规划委员会和薪酬委员会?
 - A. 都有
 - B. 只有战略规划委员会
 - C. 只有薪酬委员会
 - D. 都没有
5. 子行高级管理层中来自母行所在地的高管比例?
 - A. 不超过 50%
 - B. 50%-80%之间
 - C. 90%左右
 - D. 全部都是
6. 子行高级管理层成员在过去三年内的稳定性情况?
 - A. 非常稳定（变动不超过 20%）
 - B. 较为稳定（变动在 20%-50%之间）
 - C. 不稳定（变动超过 50%）
7. 子行高级管理层中内地员工占比?
 - A. 高于 50%
 - B. 30%-50%左右
 - C. 10%-30%左右
 - D. 没有
8. 子行合规总监是否由内地人担任?
 - A. 是
 - B. 否
9. 分行行长中内地员工占比?
 - A. 高于 50%
 - B. 30%-50%
 - C. 10%-30%
 - D. 10%以下
10. 全体员工中内地员工占比?
 - A. 高于 95%
 - B. 85%-95%
 - C. 85%以下

二、 发展战略及目标客户

1. 母行对子行的战略导向大致可归纳为如下哪种？
 - A. 全面发展型（倚重本土市场）
（特征：网点多、布局广；业务范围全面包括公司、个人及资金交易；客户范围较广包括跨国企业、母国企业及本地企业）
 - B. 母行跟随型（对公优势类）
（特征：网点布局重点在经济发达区域；以服务跨国公司的对公业务为主）
 - C. 客户跟随型（专项服务类）
（特征：网点布局在主要客户聚集区域，以服务母国客户的对公业务为主）
 - D. 其他（请填写）：
2. 母行对子行的业务方向有何计划？
 - A. 公司业务、零售业务和金融市场业务全面发展
 - B. 业务重点是公司业务和金融市场业务，零售业务不作为战略重点
 - C. 业务重点是公司业务和金融市场业务，不会开展零售业务
 - D. 其他（请填写）：
3. 是否有本土化品牌战略且在国内作为宣传重点？
 - A. 有明确本土化品牌战略并作为宣传重点
 - B. 有，但是不明确宣传
 - C. 没有
4. 网点布局规划及地域特征？
 - A. 全国主要省会及发达城市全面布局
 - B. 长三角、珠三角、环渤海三大发达经济圈
 - C. 根据主要客户所在区域进行网点布局
 - D. 其他（请填写）：
5. 主要目标客户包括哪些？
 - A. 国内企业为主，部分跨国企业及母行和母国客户
 - B. 跨国企业为主，部分国内企业及母行和母国客户
 - C. 母行和母国客户为主，部分跨国企业及国内企业
 - D. 其他（请填写）：

三、 组织架构及汇报路线

1. 除 CEO、风险总监、内审总监及合规总监外，子行其他高管的汇报路线？
 - A. 只向子行 CEO 汇报
 - B. 双向汇报路线：实线（业务）向 CEO 汇报，虚线（行政）向母行对应部门主管汇报
 - C. 双向汇报路线：实线（业务）向母行对应部门主管汇报，虚线（行政）向 CEO 汇报
2. 子行风险总监/首席风险官的汇报路线与如下哪种描述更接近？
 - A. 双向汇报路线：实线（业务）向 CEO 汇报，虚线（行政）向母行上级风险官汇报
 - B. 双向汇报路线：实线（业务）向母行上级风险官汇报，虚线（行政）向 CEO 汇报
 - C. 单向汇报：只向母行上级风险官汇报
3. 子行业务条线和职能部门是否需要向母行相应业务条线和职能部门（除内审及合规部）定期汇报？
 - A. 只有风险管理部门需要
 - B. 业务条线和风险管理部门需要
 - C. 业务条线及职能部门都需要
 - D. 其他（请填写）：
4. 母行业务及职能部门是否会对子行相应部门开展定期检查？
 - A. 没有
 - B. 业务部门有
 - C. 职能部门有
 - D. 都有
5. 子行对分行的管理模式特征与如下哪一种描述更接近？
 - A. 以分行行长管理为主、子行业务部门和职能部门条线化管理为辅的“块中带条”管理模式
 - B. 以子行业务部门和职能部门条线化管理为主、分行行长管理为辅的“条中带块”管理模式
 - C. 以子行业务部门和职能部门条线化管理为主、分行行长偏行政管理职能而非业务管理职能的“纯条线”管理模式
6. 分行业务部门汇报路线与以下哪种描述更接近？
 - A. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给分行行长，虚线（行政）汇报给子行业务条线
 - B. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给子行业务条线，虚线（行政）汇报给分行行长
 - C. 单向汇报路线：只汇报给子行业务条线
7. 除合规及内审外，分行职能部门汇报路线？
 - A. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给分行行长，虚线（行政）汇报给子行职能部门
 - B. 双向汇报路线：实线（业务）汇报给子行职能部门，虚线（行政）汇报给分行行长
 - C. 单向汇报路线：只汇报给子行职能部门

8. 除分行行长、内审及合规人员，分行其他高管汇报路线？
- A. 只向分行行长汇报
 - B. 双向汇报路线：实线（业务）向分行行长汇报，虚线（行政）向子行对应部门主管汇报
 - C. 双向汇报路线：实线（业务）向子行对应部门主管汇报，虚线（行政）向分行行长汇报

四、 业务审批权限及考核机制

1. 子行是否有授信审批权限？
 - A. 有
 - B. 没有
2. 子行授信审批权限最高的机构是？
 - A. 子行行长（CEO）办公室下属的信贷委员会/审贷委员会/风险管理委员会
 - B. 子行董事会下属的信贷委员会/审贷委员会/风险管理委员会
3. 子行信贷委员会人员构成中是否包含母行代表？
 - A. 无母行代表
 - B. 有母行代表列席，但不参与投票
 - C. 有母行代表成员，参与投票
4. 子行的业务审批权限达到多少？（不包括全额现金抵押的低风险权限）
 - A. 人民币 2 亿元（含）以上
 - B. 人民币 1 亿元（含）- 2 亿元
 - C. 人民币 1 亿元以下
5. 是否设有区域授信审批权限？
 - A. 有
 - B. 没有
6. 分行是否有授信审批权限？
 - A. 有（包括零售和公司业务）
 - B. 公司业务有，零售业务没有
 - C. 零售业务有，公司业务没有
 - D. 完全没有
7. 子行是否有自行推出新产品/业务的权限？
 - A. 有，只需报备母行
 - B. 视产品具体品种而定，有的只需报备、有的需要审批
 - C. 没有，需母行批准方可推出
8. 除 CEO、内审总监外的高级管理层（例如：副行长、CFO、COO 等）业绩考核方式？
 - A. 由 CEO 考核
 - B. CEO 考核为主，母行考核为辅
 - C. CEO 和母行考核各占一半
 - D. 母行考核为主，CEO 考核为辅
9. 子行合规总监业绩考核方式？
 - A. 由 CEO 考核
 - B. CEO 考核为主，母行考核为辅
 - C. CEO 和母行考核各占一半
 - D. 母行考核为主，CEO 考核为辅

10. 子行风险总监/首席风险官考核方式?
 - A. CEO 考核为主，母行考核为辅
 - B. CEO 和母行考核各占一半
 - C. 母行考核为主，CEO 考核为辅
 - D. 完全由母行考核，CEO 不参与考核
11. 子行高管薪酬是否设置与风险挂钩或递延支付的安排?
 - A. 有
 - B. 没有
12. 子行业务条线及职能部门业绩考核方式?
 - A. 主要在子行层面考核
 - B. 子行层面考核，参考母行意见
 - C. 母行相应部门考核
13. 分行业务条线业绩考核方式?
 - A. 分行行长考核为主，子行业务条线管理部门为辅
 - B. 子行业务条线管理部门为主，分行行长考核为辅
 - C. 子行业务条线管理部门考核，分行行长不参与考核
14. 分行职能部门业绩考核方式?
 - A. 分行行长考核为主，子行职能管理部门为辅
 - B. 子行职能管理部门为主，分行行长考核为辅
 - C. 子行职能管理部门考核，分行行长不参与考核
15. 分行行长业绩考核方式?
 - A. 由子行 CEO 及子行高级管理层决定
 - B. 子行 CEO 为主，母行相关部门考核为辅
 - C. 母行相关部门考核为主，子行 CEO 为辅
16. 子行绩效奖金与子行经营业绩挂钩，是否会受母行整体业绩影响?
 - A. 只看子行业绩完成率，不受母行整体业绩影响
 - B. 重点看子行业绩完成率，也会受母行整体业绩影响
 - C. 基本上以母行整体业绩为主要考量因素来挂钩子行的奖金

五、 其他

1. 在华子行或分行是否有承担母行区域管理职能的情况，包括银行客户全球管理职能（GRM）？
 - A. 有
 - B. 没有
2. 母行是否有进一步参股境内非银金融机构，推动在华子行综合化经营的计划？
 - A. 有
 - B. 有，但仍偏向于独立经营
 - C. 没有
3. 是否会动态参考境内中资银行同业的情况调整业务方向和开展业务创新？
 - C. 会，且会定期研究境内中资银行同业的发展现状及新兴业务
 - D. 基本不会，主要参考境内外资银行同业的情况
 - E. 不会，主要根据母行的战略导向开展业务
4. 是否会根据境内市场环境变化调整组织架构，专设业务部门或事业部，例如：跨境业务、互联网金融、资产管理业务、金融同业业务、票据中心等？
 - A. 会设立独立业务部门重点推动
 - B. 部分部门职能会调整，但不会专设业务部门
 - C. 应该不会，主要根据母行战略导向调整组织架构
5. 子行核心业务系统是否独立研发？系统安置在境内还是境外？
 - A. 独立研发，核心业务系统及大部分系统都安置在境内
 - B. 以母行系统为基础研发，大部分系统都安置在境内
 - C. 以母行系统为基础研发，但核心业务系统安置在境内
6. 子行灾备系统是否独立研发？系统安置在境内还是境外？
 - A. 独立研发，灾备系统安置在境内
 - B. 以母行系统为基础研发，但灾备系统已安置在境内
 - C. 以母行系统为基础研发，灾备系统安置在境外
7. 银行的 IT 研发团队构成情况？
 - A. 以国内独立团队为主
 - B. 以母行研发团队为主
 - C. 以外包服务为主
8. 分行业务特色是否会根据所在区域特点调整不同业务偏好？
 - A. 会
 - B. 基本不会，主要是标准化产品

附录 D

第八章 中国银行业发展展望及对外资银行的启示附件

附表8-1 2013年和2014年金融改革、表外监管和行业趋势

	主要内容		包括细节	主要措施及影响
金融改革	1、价格改革	1.1 利率改革	1.1.1 贷款利率下限放开	贷款定价自律机制、LPR
			1.1.2 存款利率改革逐步推进	CDs 面向金融机构、再面向企业、个人
			1.1.3 存款保险制度推出	有限赔付 基于风险差别费率机制
		1.2 汇率改革	1.2.1 丰富品种、波幅扩大、提高弹性	
	1.2.2 央行基本退出常态式外汇市场干预，建立以市场供求为基础、有管理的浮动汇率制度			
	2、资本项目开放进程加快	2.1 跨境资本流动管理方式变革	从重行政审批转变为重监测分析，从重微观管制转变为重宏观审慎管理，从“正面清单”转变为“负面清单”。	
		2.2 推动资本市场双向开放，有序提高跨境资本和金融交易可兑换程度	2.2.1 QFII 和 QDII 额度提高、扩大投资者范围	
			2.2.2 沪港通开通	
		2.3 建立健全宏观审慎管理框架下的外债和资本流动管理体系		
	2.4 人民币国际化进程加快		2.4.1 上海自由贸易区改革试点	人民币跨境双向资金池； 推进人民币资本项目开放； 推进自贸区金融资产交易平台建立， 形成全球离岸人民币投资聚集地；
2.4.2 天津、广东、福建三地被国务院列为第二批自贸区				
3. 市场准入	3.1 民营银行	解决金融体制和经济体制的“不完全耦合性”		
	3.2 民营资本主推改造银行	参股、提高民营资本的股权比例		
表外监管	1.影子银行	国务院107号文	《关于加强影子银行监管有关问题的通知》	让影子银行在阳光下运行，风险可控。并按照批设机构承担风险的原则落实责任分工，进一步明确监管机构，并完善管理制度和方法。

	2.理财业务监管	2.1 银监 8 号文	《中国银监会关于规范商业银行理财业务投资运作有关问题的通知》	明确“非标”定义及非标资产限额
		2.2 银监 35 号文	《关于完善银行理财业务组织管理体系有关事项的通知》	推动银行理财事业部制改革，实现银行理财业务与自营业务风险隔离；引导银行理财打破刚性兑付，向净值化转型，且更加服务于实体经济；
		2.3 银行资产管理计划	债权直接融资工具	银行理财资金投资运用应以直接投资形式为主，以“去杠杆、去通道、去链条”为目标，将资金直接对接实体经济。
	3.同业业务监管	3.1 一行三会和外管联合发布的 127 号文	《关于规范金融机构同业业务的通知》	对同业业务作了定义和分类，从会计科目调整、严格资本计提、叫停三方担保、限制同业规模和期限占比、同业存款分类和总行授权等方面对同业资产负债业务进行规范限制，收缩非标和表外扩张；
		3.2 银监 140 号文	《关于规范商业银行同业业务治理的通知》	推动同业业务事业部改革，将同业业务纳入全面风险监管体系；旨在通过规范来达到同业去杠杆、降低融资成本、金融支持实体经济的目的。
		3.3 央行 387 号文	《中国人民银行关于存款口径调整后存款准备金政策和利率管理政策有关事项的通知》	适应金融市场和金融创新的不断发展及金融机构存款结构的深刻变化。将部分原在同业往来项下统计的存款纳入各项款范围，体现对同业业务实行“堵邪路、开正门、强管理、促发展”的总体监管思路，进一步推进利率市场化。
行业趋势	1. 金融改革深化	金融自由化、利率市场化、经营国际化		
	2. 融合与竞争	大资管时代 综合化经营 分业监管、混业经营		
	3. 风险管理复杂化	经营去杠杆化 表外业务风险（理财业务及同业业务） 金融产品复杂性带来的风险界定复杂化		

4. 技术变革	第三方支付、移动支付 金融互联网：网络银行、传统银行互联网金融事业部 互联网金融：P2P、众筹、网络资产交易平台、网络理财等
---------	--

信息来源：中信建投证券研究发展部、媒体新闻报道、监管文件整理。

附表 8-2 非标资产主要分布

表内非标信贷资产	表外非标信贷资产
买入返售金融资产（同业类资产） <ul style="list-style-type: none"> • 票据 • 信托受益权/资管计划 • 贷款 	理财产品中非标资产 <ul style="list-style-type: none"> • 票据 • 信托受益权/资管计划
应收款项类投资（投资类资产） <ul style="list-style-type: none"> • 理财产品投资和资管计划 • 信托受益权 	通道类信托 <ul style="list-style-type: none"> • 个人投资者购买 • 企业或机构投资者购买
	委托贷款

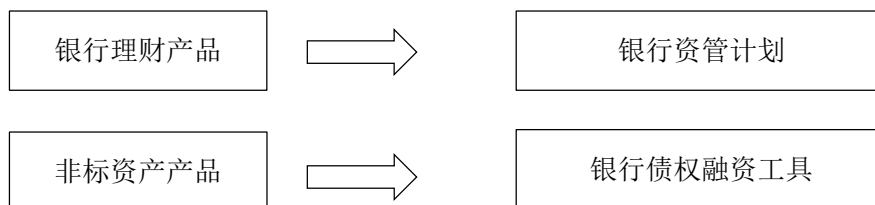
附表 8-3 银行理财与银行资管业务对比

	传统银行理财	银行资管业务
去通道	投资标的中的非标资产以信托受益权、券商资管计划为主，其中信托、券商均为通道	债权直接融资工具直接投资信贷资产
去刚性兑付	存在隐性刚性兑付	不承诺预期收益率，净值化管理，亏损以净值体现
收益模式	资产和理财收益率之间的利差	基金形式的超额业绩分成机制
信息披露	信息披露不足	定期公布净值并披露信息
开放期	大多数为封闭式	定期申购或赎回
运作方式	理财产品资金池运作方式	负债（资金）与资产（项目）一一对应，避免期限错配
强化流动性	不可交易	在银行间市场交易（在银行理财直接融资工具发行交易平台流通）

备注：

1. 信息来源：媒体资料整理

2. “银行资管计划”和“银行债权直接融资工具”实现资产证券化功能的意义：银行资管计划和直接债权融资工具可构建与表内信贷并行的表外信贷资金链，资金的流向为：投资者→银行资管计划→基础资产标准化形成的金融产品组合（含直接债权融资工具）。银行可将信贷资产或其它资产转化为在债权直接融资工具，通过发行银行资管计划投资债权直接融资工具的方式，使后者可通过公允价值进行市场交易，从而将银行非标准化贷款转化为标准化投资工具，以达到信贷资产证券化的目的。



附表 8-4 同业业务具体分类说明

科目	定义	备注
存放同业	存放同业是指商业银行存款在其他银行和非银行金融机构的存款	资金清算需求，部分盈利性需求
同业资产	拆出资金	金融机构（主要是商业银行）之间为了调剂资金余缺而进行的短期借出资金，无抵押物
	买入返售	按返售协议约定先买入再按固定价格返售的证券等金融资产所融出的资金
同业存款	其他银行和非银行金融机构存放在商业银行的存款	以第三方存款资金为主
同业负债	拆入资金	金融机构（主要是商业银行）之间为了调剂资金余缺而进行的短期借入资金，无抵押物
	卖出回购	按回购协议卖出票据、证券、贷款等金融资产所融入的资金

同业投资	应收款项类 投资	投资同业金融资产（标准化产品）	标的包括但不限于金融债、次级债、ABS、二级资本工具等在银行间市场或交易所市场交易的同业金融资产
	可供出售类 投资	投资特定目的载体（非标准化产品）	标的包括但不限于商业银行理财产品、信托受益权、证券、基金或保险资管计划等

附表 8-5 同业业务对应风险权

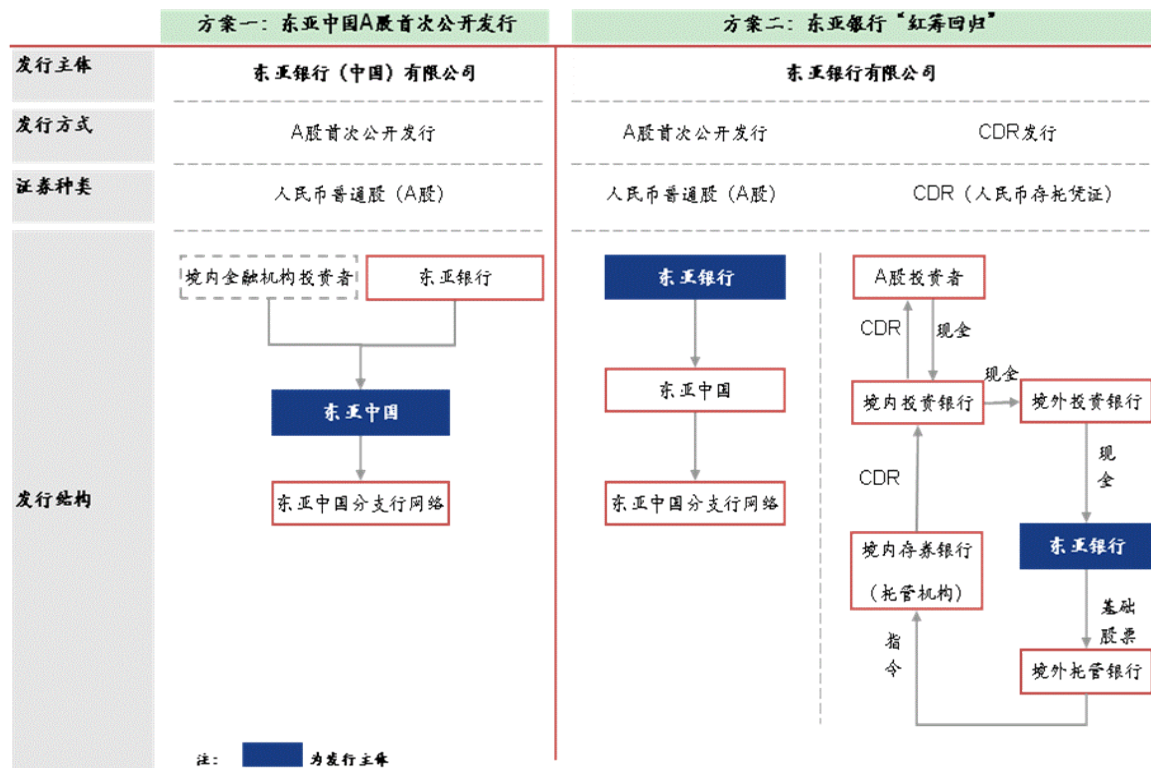
同业业务基础资产对应的资本需求				
业务基本类型	资产	交易对手	新资本管理办法中资产风险权重	
• 同业拆借	拆出资金	对我国政策性银行债权 对我国政策性银行的次级债权（未扣除部分） 对我国商业银行的债权 对我国商业银行的次级债权（未扣除部分） 对我国其他金融机构的债权	0%	
• 同业存款	存放同业		100%	
• 同业借款	拆出资金		20% 原始期限3个月以内 25% 原始期限3个月以上	
• 同业代付	拆出资金		100%	
• 同业投资	购买同业金融资产（包括但不限于金融债、次级债等在银行间市场或证券交易所市场交易的同业金融资产） 购买特定目的载体（包括但不限于商业银行理财产品、信托投资计划、证券投资基金、证券公司资产管理计划、基金管理公司及子公司资产管理计划、保险业资产管理机构资产管理产品等）		100%	
业务基本类型	资产	交易对手	抵质押品	新资本管理办法中资产风险权重
买入返售	买入返售金融资产	对我国政策性银行的债权		0%
		对我国商业银行的债权	以风险权重为0%的金融资产作为质押的债权，其覆盖部分	0%
		其他		原始期限3个月以内20% 原始期限3个月以上25%
		对我国其他金融机构的债权	以风险权重为0%的金融资产作为质押的债权，其覆盖部分	0%
		其他		100%

信息来源：KPMG研究报告

附图 8-6 银行在互联网金融领域与 BAT 的合作

银行在互联网金融领域与BAT的合作				
银行	百度	阿里	腾讯	小米
工商银行	签约时间：2005年10月10日 合作领域：电子商务、虚拟支付、联名卡	签约时间：2005年3月2日 合作领域：电子商务第三方支付平台	签约时间：2004年7月12日 合作领域：发行联名E通卡、电子银行产品推广	
建设银行		签约时间：2005年11月22日 合作领域：淘宝购物积分、支付		
中国银行		签约时间：2009年7月23日 合作领域：电子支付、中小企业网络融资		
交通银行		签约时间：2011年5月10日 合作领域：支付、中小企业网络融资		
招商银行		签约时间：2005年5月21日 合作领域：资金结算、网上支付	签约时间：2010年4月15日 合作领域：理财、联合论坛	
中信银行	签约时间：2014年3月14日 合作领域：互动贴吧	签约时间：2010年4月20日 合作领域：快捷支付、电子商务和资金管理业务、小企业金融业务	签约时间：2013年1月16日 合租领域：虚拟信用卡、二维码支付	
民生银行		签约时间：2013年9月16日 合作领域：理财业务、互联网终端金融		
兴业银行	签约时间：2014年6月12日 合作领域：大数据、产品管理	签约时间：2006年6月9日 合作领域：联名信用卡、中小企业授信融资		
浦发银行		签约时间：2006年6月2日 合作领域：资金结算、中小企业金融服务、资金托管	签约时间：2013年9月9日 合作领域：电子商务、微信移动终端	
光大银行		签约时间：2011年11月22日 合作领域：网络信贷、理财平台、中小微贷款		
华夏银行			签约时间：2015年2月12日 合作领域：小微贷款、信用卡、理财、同业业务、生态圈业务	
北京银行				签约时间：2014年2月19日 合作领域：移动支付结算、理财和保险标准化产品销售平台、个贷产品
东亚银行			签约时间：2015年4月 与腾讯成立的民营银行微众银行建立全方位战略合作关系	

附图 8-7 外资银行境内 IPO 方式比较（以东亚中国为例）



备注：两种方案的优劣势对比

	方案一：东亚中国 A 股首次公开发行	方案二：东亚银行集团“红筹回归”
优点	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 此方案为 A 股 IPO 的一般方法，不存在法律未决问题或政策障碍。 ➢ 发行方案较为简单。东亚中国已满足三年持续盈利要求，只需待引进境内金融机构投资者并后，即可基本满足发行 A 股的主体条件； ➢ 发行定价相对独立，主要参考 A 股市场可比银行定价，鉴于 A 股市场较 H 股市场的溢价，通过 A 股 IPO 可获得更高的估值水平。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 东亚银行直接作为发行主体，无需为东亚中国引入其他战略投资者，保持其作为东亚银行全资附属子公司的地位，不会影响或削弱东亚银行对于东亚中国的控制力； ➢ 相较东亚中国而言，东亚银行的股本总额、收益水平、资产与所有者权益等整体规模均较大，因此发行规模和融资规模均相对较大，公司的融资效率相对更高； ➢ 鉴于 A 股市场较 H 股市场的普遍溢价，东亚银行两地上市可以借助 A 股股价带动 H 股股价的攀升，从而带动东亚银行整体实现估值提升。

缺点

- 引进境内金融机构投资者作为共同发起人会改变东亚中国作为东亚银行全资附属子公司的地位，东亚银行对东亚中国的控制力稍受影响；
 - 相较于东亚银行而言，东亚中国的股本总额、收益水平、资产与所有者权益等整体规模均较小，因此发行规模和融资规模均相对较小，公司的融资效率相对较低；
 - 截至当前尚未有外资银行 A 股发行的先例，因此东亚中国需要摸索 A 股 IPO 尝试的诸多操作细节，并与证监会、银监会等监管部门进行持续而有效的沟通。
 - 目前关于红筹回归 A 股的政策尚未正式出台，对红筹回归或境外公司借鉴“红筹回归”的做法，监管部门的态度仍然不够明朗；
 - 作为创新性的尝试，“红筹回归”发行方案相对复杂；
 - 证监会要求 H 股上市公司的 A 股发行价不得高于其 H 股市价。因此，东亚银行的 A 股发行价格将受香港市场价格的制约，难以充分分享新兴市场溢价；
-