外資銀行入股中資銀行之探討

連 德 宏*

壹、前　言
貳、外資銀行在中國發展之歷程及現況
參、外資銀行入股中資銀行之探討
肆、主要外資銀行之入股策略
伍、結　語

摘　　要

隨著中國經濟的快速成長，中國對外資銀行也逐漸採取開放的態度，尤以 2001 年底中國加入 WTO 後，中國對外資銀行進入中國市場作出入會時全面開放外匯業務、五年後全面開放人民幣業務的明確承諾，2003 年底更放寬外資銀行入股中資銀行比例.，方便外資銀行快速取得商機。本文第一節為前言，第二節介紹外資銀行在中國發展之歷程及現況；第三節為本文內容重點，分析外資銀行入股中資銀行的歷程、現況、發展趨勢、雙方考量因素並略估成效；第四節介紹國際銀行入股策略；第五節提出結語。

* 經濟研究處專員。本文承洪處長瑞彬、陳副處長寶瑞、邱專門委員秀錦提供寶貴意見，謹此致謝。

A Study on Foreign Bank Investment in Chinese Banks

Te-Hung Lien

Specialist
Economic Research Department, CEPD

Abstract

With the rapid growth of its economy, China has been gradually adopting a more liberal stance toward foreign banks. In particular, China made clear commitments to open its market fully to foreign bank participation in foreign exchange banking as soon as it joined the WTO in 2001, and to renminbi banking five years later. And at the end of 2003, it relaxed the restrictions on foreign bank investment in Chinese banks.

This study begins with prefatory remarks, and then introduces the history and current situation of foreign bank development in China. In its third part, the study analyzes foreign bank investment in Chinese banks, focusing on the development trends of such investment, the factors considered by the investing and invested banks in pursuing such investment, and a brief estimation of the investment results. The fourth part of the study examines the investment strategies of three international banks, and the final part presents conclusions from the study's analytical findings.

壹、前　言

中國改革開放以來經濟發展快速，為進一步創造有利其經濟發展的環境，自 1994 年開始加速開放外資銀行進入中國市場。外資銀行進入中國金融市場的方式有三：開設分行、入股中資銀行和設立法人銀行。開設分行一直是外資銀行進入中國市場最主要的途徑，但隨著中國於 2001 年底加入 WTO，中國對外資銀行採取更開放的策略，2003 年底發布「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」，將單一外資金融機構的入股比例從 15%放寬至 20%，全體外資金融機構的入股比例從 20%放寬至 25%，方便外資銀行快速取得商機。近年來外資入股中資銀行腳步明顯加快，似已初見成效，鑒此，本文搜集相關資料，分析近年來外資銀行入股中資銀行的發展及初步成效，以為台資銀行進軍中國之參考。

貳、外資銀行在中國發展之歷程及現況

一、中國銀行業對外資開放之進程

1978 年中國改革開放後，為引進外匯資金，故藉由對外資銀行開放，積極吸引外商企業投資，同時對外資企業提供金融服務。首先是 1980 年日本輸出入銀行在北京設立代表處，緊接著 1981 年香港南洋商業銀行在深圳設立分行，成為改革開放以來外資銀

行在中國設立的第一家營業機構。之後隨著經濟金融發展需要，中國逐步擴大銀行業對外開放地區，從深圳、珠海、廈門、汕頭和海南等經濟特區擴展到沿海城市和中心城市，最後擴及全國。在中國加入 WTO 五年間，中國外資銀行之營業機構由 2001 年底的 190 家增加到 2006 年底的 312 家，其中有 14 家法人銀行及 279 家分(支)行，集中在長三角、珠三角和環渤海三大經濟圈，而身為中國金融中心的上海就有 100 家，深圳、北京、廣州、天津、廈門等 5 個沿海經濟發達城市共 138 家，中西部和東北地區共 30 家。

在經營業務方面，外匯業務於 2001 年底全面開放後，外資銀行承作對象已不限外資企業及外國居民。而在人民幣業務方面，1996 年開放符合條件的外商銀行在上海浦東試點經營人民幣業務；1998 年擴大試點城市至深圳；1999 年再由上海擴大至江蘇、浙江兩省，深圳擴大至廣東、廣西及湖南三省，之後每年新增數個城市[1]；2006 年，全面取消外資銀行經營人民幣業務的地域和客戶限制。

外資銀行營業機構數量不斷增加，業務規模迅速擴張，加以近年外資銀行不斷加速入股中資銀行，截至 2006 年底，外資銀行資產雖然僅占中國銀行業總資產 2.1%，但卻對提升中國銀行業經營水準扮演重要角色。

[1] 持續開放經營人民幣業務城市：2001 年開放天津、大連；2002 年開放廣州、青島、珠海、南京、武漢；2003 年開放濟南、福州、成都、重慶；2004 年開放昆明、北京、廈門、瀋陽、西安；2005 年開放汕頭、寧波、哈爾濱、長春、蘭州、銀川。

二、外資銀行發展現況

目前外資銀行在中國經營狀況歸納如下：

(一) 積極拓展人民幣業務

由於外資普遍看好中國經濟長期發展，是以承作當地最主要的業務－人民幣存貸乃外資銀行進入中國市場最重要的目的。自1996 年中國開放外資在上海浦東試點經營人民幣業務後，外資銀行人民幣業務快速發展。據中國人民銀行調查報告指出，2007 年5 月，外資銀行人民幣資產總額為人民幣 4,077 億元，較 2001 年底成長 7.43 倍;2007 年 1 至 5 月外資銀行人民幣獲利達人民幣 13.4 億元，較去年同期成長 121%。

(二) 據點開始進入農村地區

2007 年 8 月匯豐銀行在湖北隨州成立匯豐村鎮銀行，成為首家進入農村地區的外資銀行，花旗、渣打等銀行也表示有意跟進，顯示外資銀行在發達城市設置據點已趨飽和，區域拓展策略漸朝農村地區發展。

(三) 從事業務範圍逐漸增加

中國分別於 2001 及 2006 年底全面開放外匯及人民幣業務，目前外資銀行已可經營存款、貸款、結算、託管和代理保險、金融衍生產品交易、境外合格機構投資者境內證券投資託管、個人理財、代客境外理財、電子銀行等業務，業務種類和服務方式呈現多元化。截至 2006 年底，經營業務種類超過 100 種。

(四) 中資企業及境內個人客戶逐年增加

由於外資銀行主要係為母國的跨國企業提供金融服務，故其存、貸款客戶過去以外資企業為主。但隨著外資銀行發展中國企業金融和消費金融本土化之經營戰略，開始搶奪中資企業及境內個人客戶，已對中資銀行形成一定的競爭壓力。依據中國人民銀行統計，2007 年 5 月底，外資銀行的中資機構和個人的存款客戶所占存款比率較 2001 年底提高 11 個百分點，而貸款客戶也提高 17 個百分點。

(五) 存貸款利差為獲利主要來源

相較國外的外資銀行獲利以非利息收入之中間業務[2]為主，目前在中國之外資銀行卻以存貸款利差為獲利主要來源。據上海銀監會統計，2007 年上半年在上海的外資銀行，其存貸款利差占總獲利比重高達 86%。雖然中間業務中之消費金融業務(如銀行卡、對外資銀行基金託管及諮詢顧問等業務)是外資銀行的拿手強項，但由於目前信用卡業務尚未開放[3]，在中國尚未對外資銀行開放信用卡業務以前，存貸款利差仍將為外資銀行獲利之最主要來源。

---

[2] 中間業務是指銀行非利息收入的業務，可分為支付結算類、銀行卡業務、代理類、擔保類、承諾類、交易類、基金託管、諮詢顧問、其他類(如保管箱業務)等九大類。歐美國家銀行中間業務收入占總收入比重多在 30%以上，如花旗銀行達 70%、英國巴克萊銀行更達 73%。

[3] 中國人民銀行 1999 年發布「銀行卡業務管理辦法」，該辦法尚不允許外資銀行於中國境內發行信用卡。未來外資銀行發行信用卡，必須先與中國銀聯、VISA 及萬事達等國際信用卡組織之間之合作談判，而且還必須等到新的辦法發布後才能確定。

參、外資銀行入股中資銀行之探討

一、入股中資銀行之歷程

中國規範外資入股中資銀行的政策，首見於 1994 年的「關於向金融機構投資入股的暫行規定」。該暫行規定明確禁止外國金融機構投資中資銀行，但 1996 年亞洲開發銀行和 1999 年國際金融公司仍獲准投資光大銀行與上海銀行，持股比例分別為 1.9%與 5%，由於持股比例太低，並不能參與中資銀行的實際經營。

這種禁止狀況一直持續到 2001 年底中國加入 WTO，此時外資銀行對中國金融市場不再觀望，開始以相較增設據點快速取得商機的入股方式進入中國市場，例如 2003 年 1 月花旗集團開始與上海浦東發展銀行談判，一年後即正式入股 5%。惟此階段入股非但需個案申請與核備，且需遵守單一外資金融機構入股比例不得超過中資銀行股份 15%、全體外資金融機構入股比例不得超過 20%之限制。

2003 年中國銀監會成立後，積極鼓勵外資銀行以戰略投資者或股權投資者方式入股中資銀行，於同年 12 月發布「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」，明確規定境外投資者入股中資銀行的資產規模、資本適足率以及獲利等資格條件；此外，國務院同時放寬投資比例，將單一外資金融機構的入股比例從 15%提高至 20%，全體外資金融機構的入股比例從 20%提高至 25%。

二、入股中資銀行之門檻限制

(一) 依據「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」第 7 條規定，外資銀行應具備下列條件：

1. 投資商業銀行者，最近一年期末總資產不少於 100 億美元；投資城市信用社或農村信用社者，最近一年期末總資產不少於 10 億美元；投資非銀行金融機構者，最近一年期末總資產不少於 10 億美元。

2. 最近二年經國際信評機構長期信用評等為「良好」等級。

3. 最近兩個會計年度連續獲利。

4. 商業銀行資本適足率不低於 8%；非銀行金融機構資本總額不低於加權風險資產總額的 10%。

5. 內部控制制度健全。

6. 註冊地金融機構監督管理制度完善。

7. 所在國(地區)經濟狀況良好。

8. 符合銀監會規定的其它審慎性條件。

(二) 除上述法規外，中國銀監會同時提出應符合「長期持股、優化治理、業務合作、競爭迴避」的原則，在實際個案審核外

資銀行入股中資銀行時，尚應符合五個標準[4]：

1. 入股比例應不低於 5%，以維持其主要股東之身分。
2. 為尋求更穩定的股東關係和資本結構，外資銀行持有中資銀行股權，期間應超過 3 年。
3. 外資銀行應派駐董事參與董事會的管理和決策工作，必要時派員參與中資銀行日常之營運管理。
4. 為避免利益衝突、關聯交易及市場壟斷，外資銀行入股中資銀行不超過兩家。
5. 外資金融機構需具有商業銀行背景，入股之同時應引進技術和資訊系統，支持中資銀行走向國際市場。

三、入股中資銀行之現況

由表 1 來看，1996 年至 2003 年間，外資銀行入股中資銀行家數共 5 家，其中除上海銀行及南京商業銀行屬城市銀行外，其餘光大銀行、上海浦東發展銀行和中國民生銀行等 3 家均屬股份制商業銀行，而外資銀行入股中資股份制商業銀行，其入股比率都不超過 5%，入股金額最高僅 6,700 萬美元，故 2003 年以前中、外資銀行合股經營，可謂是中、外雙方之嘗試合作階段。

[4] 銀監會副主席唐雙寧，「中國銀行業引進戰略投資者五個原則、五個標準」，中華財經網，2005 年 11 月 3 日。

2003 年 4 月中國銀監會成立，12 月發布「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」，積極鼓勵外資銀行入股中資銀行後，外資銀行入股中資銀行的腳步明顯加快。2004 年至 2006 年間，外資銀行入股股份制商業銀行有 6 家，入股城市商業銀行有 8 家，入股國有商業銀行也有 4 家。其中，外資對渤海銀行、北京銀行、杭州市商業銀行、天津商業銀行持股比率逼近 20%，而 2006 年間花旗集團與 IBM 信貸入股廣東發展銀行，持股比率合計 24.74%，比重最高。目前 12 家股份制商業銀行中[5]，剩下招商、恆豐及浙商等 3 家銀行還沒有外資入股。本階段各外資銀行持股比率明顯較 2003 年底前為高，除西安市商業銀行及中信實業銀行外資持股稍低(僅 5%)，其餘外資銀行持股比率大多高於 10%，顯示外資對中資銀行已具有相當的掌控能力。

另外值得一提的是中國也對外資入股國有商業銀行敞開大門，推測與中國擬藉外資銀行之品牌光環，吸引潛在財務投資者，有利其日後上市有關。其中以匯豐銀行入股交通銀行取得 19.9% 股權，持股比率最高，已逼近 20%上限；其次為中國建設銀行及中國銀行，外資持有股權比率分別為 14.1%及 16.18%；而高盛投資團入股中國工商銀行之持股比率最低，僅占 7.89%。目前中國五大國有商業銀行[6]中，僅剩下中國農業銀行還沒有外資入股[7]。

---

[5] 截至 2007 年共有 12 家股份制商業銀行，包括光大銀行、中信實業銀行、華夏銀行、福建興業銀行、上海浦東發展銀行、深圳發展銀行、廣東發展銀行、民生銀行、招商銀行、恆豐銀行、浙商銀行及渤海銀行。

[6] 2007 年中國銀監會將交通銀行從股份制銀行範疇中劃分出去，改制為國有商業銀行。目前五大國有商業銀行為中國工商銀行、中國建設銀行、中國銀行、中國農業銀行及交通銀行。

表 1　外資銀行入股中資銀行現況

	中資銀行	外資銀行	入股金額	持股比率	時間
國有商業銀行	交通銀行	匯豐銀行	17.5 億美元	19.90%	2004.08
	中國建設銀行	美國銀行 新加坡淡馬錫	25 億美元 14 億美元	9% 5.1%	2005.06
	中國銀行	蘇格蘭皇家銀行 新加坡淡馬錫 瑞士銀行集團 亞洲開發銀行	31 億美元 15 億美元 5 億美元 7,500 萬美元	9.6% 4.8% 1.55% 0.23%	2005.08
	中國工商銀行	高盛投資團 (高盛、運通、安聯)	38 億美元	7.89%	2006.02
股份制商業銀行	光大銀行	亞洲開發銀行	2,000 萬美元	1.9%	1996.01
	上海浦東發展銀行	花旗集團	6,700 萬美元	5%	2003.01
	中國民生銀行	國際金融公司	n.a	1.6%	2003.11
	福建興業銀行	恆生銀行 新加坡政府投資公司 國際金融公司	2.05 億美元 n.a n.a	15.98% 5% 4%	2004.03
	深圳發展銀行	新橋投資	1.45 億美元	17.89%	2004.06
	渤海銀行	渣打銀行	1.23 億美元	19.99%	2004.12
	華夏銀行	德意志銀行 薩爾奧彭海姆銀行	3.21 億美元	13.98%	2005.08
	深圳發展銀行	美國 GE	1 億美元	7%	2005.09
	廣東發展銀行	花旗集團 IBM 信貸	8.86 億美元	20% 4.74%	2006.10
	中信實業銀行	西班牙銀行 BBAV	6.62 億美元	5%	2006.12
城市商業銀行	上海銀行	國際金融公司	2,416 萬美元	5%	1999.09
	南京市商業銀行	國際金融公司	2,700 萬美元	15%	2001.11
	上海銀行	匯豐銀行 香港上海商銀 國際金融公司	6,260 萬美元 2,416 萬美元 2,500 萬美元	8% 3% 2%	2001.12
	西安市商業銀行	加拿大豐業銀行 國際金融公司	n.a	5%	2004.10
	濟南市商業銀行	澳洲聯邦銀行	n.a	11%	2004.12
	北京銀行	荷蘭國際集團	2,416 萬美元	19.9%	2005.03
	杭州市商業銀行	澳洲聯邦銀行	7,700 萬美元	19.9%	2005.04
	四川南充商業銀行	德國投資開發集團	360 萬美元	10%	2005.07
	寧波商業銀行	新加坡華僑銀行	7,112 萬美元	12.2%	2006.05
	天津商業銀行	澳新銀行	1.1 億美元	20%	2006.06
	杭州商業銀行	亞洲開發銀行	3,000 萬美元	5%	2006.08

註：花旗集團、IBM 信貸、中國人壽、國家電網、中信信託及普華投資共同投資廣東發展銀行 243 億人民幣。

資料來源：嚴宗大(2005)、張燕玲(2006)及作者自行整理。

[7] 據媒體報導，法國農業信貸銀行已與中國農業銀行進行接觸，但詳細結果仍待其財務重組、國家注入資本及處理不良資產方案出爐後才能確定。

四、入股中資銀行之發展

(一) 外資持股比例逐漸上升

隨著 2003 年底外資持股政策的放寬，外資持股比例已逐漸上升，例如匯豐銀行對交通銀行、渣打銀行對渤海銀行、荷蘭國際集團對北京銀行及花旗集團對廣東發展銀行之持股比例都已逼近 20%的上限規定。中國銀監會目前正評估再次放寬外資對中資銀行持股比例上限的規定[8]，未來持股比例還有可能再度放寬，預計 2008 年第 1 季結果將會出爐。

(二) 中小型金融機構成為入股目標

近幾年來國有商業銀行及股份制商業銀行在國際大型外資銀行爭相入股後，入股狀況已相對飽和。城市商業銀行雖然財務表現不佳，又有銀監會要求其資本適足率必須達 8%的壓力，但因具備廣大的營運據點和客戶基礎，對於急於進入中國市場的外資銀行而言，仍頗具吸引力。故未來外資銀行入股的重點目標，將轉向城市商業銀行等中小型金融機構。

(三) 已進入參與營運之合作階段

外國銀行在入股銀行中扮演的角色正不斷演變，從初期以財務投資者身份試探逐漸轉成戰略投資者角色，從僅謀求在董事會發言的權力發展到在業務層面嘗試多種合作。早期外資銀行與中

[8] 香港星島日報 2007 年 10 月 22 日引述中國大陸銀監會主席劉明康的談話。

資銀行的業務合作主要為代理業務，但近年來隨著中國政策逐漸開放，外資銀行與中資銀行的業務合作開始轉向更為具體的單項業務合作，如信用卡業務、貨幣互換及資產證券化等。

五、中資銀行引進外資銀行之考量因素

(一) 中國政策鼓勵

2003 年 8 月中國銀監會主席劉明康明確表示:「鼓勵外資銀行作為戰略投資者或股權投資者參股中資銀行」。有了銀監會的背書，中資銀行自 2003 年底起，便積極洽詢海外戰略投資者之意願。惟值得注意的是，2007 年後，中國引進外資的審核重點將會放在避免利益衝突及防止市場壟斷行為上。例如 2006 年 12 月美國著名的私募基金凱雷集團邀請香港大新銀行共同出資，與重慶商業銀行正式簽署入股協議；惟迄今尚未核准，據傳中國銀監會將否決這項申請[9]。

(二) 強化資本適足率

儘管中國財政部於 1998 年發行人民幣 2,700 億元特別國債充實國有銀行資本，1999 年成立華融、東方、長城及信達等 4 家資產管理公司(AMC)接收國有商業銀行人民幣 14,000 億元的不良貸款，但截至 2003 年底，四大國有商業銀行的平均資本適足率僅達 4.6%，離巴塞爾協議 8%的標準相去甚遠。為強化國有商業銀行之

[9] 「凱雷參股渝商行，銀監會可能說不」，人民網《國際金融報》，2007 年 4 月 5 日。

資本適足率，中國又於2004年1月動用外匯存底450億美元為中國銀行及中國建設銀行充實資本，進行股份制改革，同時積極鼓勵境外金融機構以入股方式充實國有商業銀行資本。2007年6月工商銀行、建設銀行、中國銀行和交通銀行之資本適足率已分別達到13.7%、11.3%、13.4%和14.2%。這種改變固然主要得力於中國政府的注資，但外資銀行入股對於中資銀行資本適足率之改善也不無助益。

(三) 健全公司治理

外資銀行入股中資銀行後，為維護其自身之權益，外資銀行會派出董事參與中資銀行董事會的決策和監督，形成有效的制約機制，同時並派出經驗豐富的專業人員，幫助中資銀行改善公司治理結構。例如滙豐銀行入股交通銀行後，指派副行長、董事以及大量的部門經理進入，除導入先進管理理念、經驗、技術及人員培訓外，並協助建置IT系統、風險管理及內部控制機制，對於交通銀行之公司治理健全，甚至日後之香港掛牌上市，助益不小。

六、外資銀行入股中資銀行之考量因素

(一) 搶得先機，取得競爭優勢

透過入股可以避免以新設方式進入中國金融市場所受到的限制，直接提前介入尚未對外資全面開放的客戶、地域和業務領域，從而在中國金融市場全面開放後能搶佔先機，取得競爭優勢。例

如目前外資銀行仍無法單獨發行信用卡，匯豐及花旗兩家外資銀行透過入股，於 2004 年已分別與上海銀行和上海浦東發展銀行合作發行國際信用卡，搶占中國廣大信用卡市場[10]。

(二) 間接擴大營業據點

以目前規模較大之匯豐及渣打兩家外資銀行而言，各擁有 53 及 28 家營業據點，雖然他們都計畫在未來持續擴張，但與中國銀行的 1.1 萬家、工商銀行的 2.8 萬家、中國農業銀行的 3.1 萬家營業據點相比，仍無法相提並論。故藉由入股中資銀行可利用其營業據點，掌握更多在地資源，並配合業務計畫拓展其自身利益。

(三) 成本較新設分行低

外資銀行入股中資銀行之總資產限制較開設分行、子行為低，可大幅降低成本[11](詳表 2)；且業務範圍可直接利用被入股對象廣大眾多之營業據點，並快速從事人民幣業務；此外，亦可取得相對控股權，參與中資銀行的經營管理。

[10] 2007 年 9 月，麥肯錫發布信用卡調研報告指出，中國信用卡發卡量已由 2003 年中的 300 萬張，成長到了 2007 年中的 4,300 萬張。另依據根據波士頓諮詢公司 2007 年 10 月發布「2007 年全球財富報告」，中國超過 100 萬美元資產的家庭數量，已從 2001 年的 12.4 萬戶上升至 2006 年底的 31 萬戶，躍居全球第五；而金融資產在 10 萬至 100 萬美元間之富裕家庭，將從目前的 325 萬戶增加至 2011 年的 640 萬戶。

[11] 此外，依據香港與中國 2003 年簽訂之「更緊密經貿關係安排」(CEPA)，香港銀行在中國設立分行或法人機構，其總資產門檻應不低於 60 億美元；2007 年並將香港銀行入股中資銀行的最低資產要求，由 100 億美元放寬至 60 億美元。

表 2　進軍中國銀行業模式比較

特色\模式	2006 年 12 月前		2006 年 12 月後		入股投資
	設立分行	設立子行	設立分行	設立子行	
母行總資產(美元)	200 億	100 億	200 億	100 億	10~100 億
母行責任	無上限	出資額	無上限	出資額	出資比例
營運資金	1 億人民幣	3 億人民幣	2 億人民幣	10 億人民幣	投資資金
展業能力	受限於營業網點	受限於營業網點	受限於營業網點	受限於營業網點	利用入股對象據點
人民幣業務	3 年等待期	3 年等待期	無等待期	無等待期	無等待期

資料來源：作者整理自「外資金融機構管理條例」(2002)、「外資銀行管理條例」(2006)及「境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法」(2003)。

(四) 減輕風險承擔

中國銀行業目前尚未形成真正的市場機制，銀監會對於中國境內經營不善之金融機構首要措施便是救助，故中資銀行目前仍保持著零破產紀錄。而外資銀行，除非涉及國家安全，銀監會並不會特別救助，例如 1992 年國際商業信貸銀行(BCCI)深圳分行破產案，便是外資銀行分行破產清算的先例[12]，故外資銀行透過入股所承擔之風險，相對較自行設立分行為低。

(五) 分享中資銀行獲利

中國於 2006 年 11 月公布「外資銀行管理條例」，實施「法人導向政策」，註冊為法人之外資銀行可全面展開人民幣業務。2007 年 3 月，匯豐、花旗、渣打及東亞等四家銀行成為首批由分行改制成功之外資法人銀行，積極搶攻中國人民幣消費金融市場業

[12] 「外資入股中資商業銀行動機分析」，中國法律網，2007 年 4 月。

務。實際上，並非所有外資銀行都希望發展消費金融業務，較有野心的外資銀行大部分都採取擴展分支機構及入股中資銀行併行的方式，一方面鎖定分支機構區域內頂級客戶賺取財富管理服務收益，另一方面則藉由入股中資銀行分享其業務成長獲利。

七、外資銀行入股中資銀行之成效

中國自 2003 年底開放外資大規模入股以來，由於時間仍短，外資銀行入股中資銀行的成效尚不明顯。惟由幾件規模較大的入股案例分析(詳表 3)，由於中資銀行過去幾年獲利狀況表現良好，較早入股之外資銀行大約 3 至 7 年就可以回收其入股金額，而入股時間較短者似乎回收年限較長，如德意志銀行 13 年、西班牙銀行 19 年。

表 3　外資銀行「股權投資收益」概況

入股時間	外資銀行	被投資中資銀行	外資銀行原始入股金額(億美元) A	持股比率(%)B	入股以來中資銀行平均年獲利金額(億美元) C	外資銀行平均年投資收益(億美元) D=B*C	回收年限(年) E=A/D
2003.01	花旗	浦發	0.67	5.00	3.57	0.18	3.8
2004.03	恆生	興業	2.26	15.98	5.46	0.87	2.6
2004.08	匯豐	交通	17.5	19.90	19.71	3.92	4.5
2005.06	美國	建設	25.00	9.00	76.13	6.85	3.6
2005.08	蘇格蘭	中國	51.75	16.18	51.17	8.28	6.3
2005.08	德意志	華夏	3.50	13.98	2.01	0.28	12.5
2006.02	高盛	工商	38.00	7.89	74.68	5.89	6.4
2006.12	西班牙	中信	6.67	5.00	6.97	0.35	19.1

資料來源：1.原始入股金額及持股比率整理自媒體報導。
2.獲利來自各中資銀行年度財務報告，匯率以 1 美元對 7.5 元人民幣計算。

肆、主要外資銀行之入股策略

中國三星經濟研究院依據進入中國市場策略，將外資銀行分為全能型、特色型及試探型等三大類型(詳表 4)。全能型銀行由於品牌、技術和資金實力較為雄厚，足以支撐其在中國市場的全面擴張，將成為中資銀行的重要競爭者；特色型銀行受限品牌和規模，無力在全國範圍發展，多選擇特定地域或重點業務進行擴張，一旦其特色無法獲得客戶認同，將面臨經營風險；試探型銀行屬初期階段，在中國發展仍十分有限。以下僅就較具代表性的匯豐、花旗、渣打及恆生等銀行為例，分析其在中國採行之入股策略。

表 4　外資銀行策略分類

特色\類型	全能型	特色型	試探型
代表企業	匯豐、花旗、渣打、東亞	恆生、荷蘭、星展	其他外資銀行
營業據點	>20 家	5-20 家	<5 家
所有權及控制權	1.業務合作 2.入股大型銀行 3.迅速擴張分支機構 4.獨資法人銀行	1.業務合作 2.入股股份制及城市商業銀行 3.擴張分支機構 4.獨資法人銀行	1.業務合作 2.入股城市商業銀行 3.分支機構有限
區域策略	從上海、北京擴展至全國	從上海、北京擴展至全國	僅在上海、北京或少數省市
產品服務	頂級客戶	頂級客戶	針對所在城市居民，另部分銀行僅針對企業客戶

資料來源：劉金賀、姬虹(2007)，「在華外資銀行布陣圖」，中國三星經濟研究院。

一、匯豐銀行之策略

匯豐銀行是目前在中國內地投資最多，也是最早入股中資銀行之外資銀行之一，早在 2001 年底即以 0.6 億美元取得上海銀行 8%之股份，之後又在 2004 年以 17.5 億美元取得交通銀行 19.9%之股份。入股交通銀行除考慮其廣大之分支機構網點分布外[13]，更重要的是其獲利能力及信用卡業務。2005 年匯豐銀行在中國之獲利，有七成自於投資入股之盈餘分配，其餘三成來自自身的業務發展。目前匯豐銀行與交通銀行正進行 80 多個合作項目，聯合推出的信用卡已發行超過 300 萬張。

二、花旗銀行之策略

繼 2003 年以 0.67 億美元取得上海浦東發展銀行 5%股份後，又於 2006 年底取得廣東發展銀行 20%股份。據中國 KPMG 會計師事務所表示，廣東發展銀行 2003 年的不良資產大約在人民幣 200 億至 300 億元之間，資產品質不甚健全，但其開始獲利的信用卡業務正是吸引外資銀行的重要原因。自 1995 年廣東發展銀行在中國發行首張信用卡以來，2004 年底發卡量已突破 200 萬張，花旗銀行一旦入主，將可直接取得信用卡客戶的重要資訊，這對於未來拓展信用卡和理財業務將有極大助益。

[13] 截至 2006 年底，交通銀行有 2,723 家分支機構，網點遍布中國 143 個城市。

三、渣打銀行之策略

繼深圳特區和上海浦東新區之後，天津濱海新區已納入中國國家總體發展戰略布局，例如 2007 年 8 月中國宣布「港股直通車」政策[14]，開放中國境內散戶資金投資香港股票，初期試點就是在天津濱海新區，而渤海銀行亦將成為天津濱海新區首選的的金融業綜合經營試點。

2004 年 12 月渣打銀行出資 1.23 億美元，入股渤海銀行取得 19.9%的股權，是第一家在發起設立階段就入股的外資銀行。2007 年 2 月渤海銀行正式開始營運，由於總部設在天津，初期業務主要集中在環渤海地區，預計一年後陸續將在長三角和珠三角地區設立分支機構。渣打銀行入股之主要策略係著眼未來 5 至 10 年中，天津濱海新區之開發速度將逐漸加快，相對其資金需求殷切，渤海銀行正可扮演資金供應者的角色；此外，儘管渤海銀行成立初期分支機構尚嫌不足，但入股渤海銀行無需承擔中資銀行為人所詬病之不良貸款。未來若能成功，將可較匯豐、花旗銀行創造出另一藍海策略。

四、恆生銀行之策略

相較匯豐、花旗及渣打等三家全能型銀行，恆生銀行則屬特

[14] 惟溫家寶於 2007 年 11 月 3 日表示由於中國內地資本市場的健全流動還需相應法規監管，「港股直通車」政策將暫緩執行，否則將引起市場波動，對中國經濟帶來不良影響；而內地過剩資金大量湧至香港，對香港資本市場也有不利影響。

色型銀行。2004 年 3 月，恆生銀行投資 2.05 億美元取得興業銀行 15.98%的股權，然而相較於其它外資銀行，恆生銀行在中國的網點佈局顯得比較謹慎，恆生銀行的戰略是「不靠網點取勝、堅持高階策略」。恆生銀行在中國僅有 16 個網點，其中上海便占 7 個，在網點集中的背後，恆生銀行在客戶層面上採取主攻高財富客戶的戰略，而在業務層面上，恆生銀行則將重心放在企業業務、個人財富管理業務及高階房貸等業務。

伍、結　語

一、入股將持續成為外資銀行進入中國市場的重要方式

外資銀行透過入股可提前介入尚未對外資開放的客戶、地域和業務領域，並可降低成本，避開設分行、獨資銀行或合資銀行之資本限制，同時間接取得中資銀行廣大之營運據點。在政策鼓勵之下，預計未來中國將繼續引入外資改善中資銀行的體質結構。

二、中小型金融機構成為未來入股目標

目前大型金融機構外資入股狀況已相對飽和。城市商業銀行雖然財務表現不佳，且有銀監會要求資本適足率必須達 8%的壓力，但因具備廣大的營運據點和客戶基礎，對於急於進入中國市場的外資銀行而言，頗具吸引力，未來外資銀行入股的重點目標

將轉向城市商業銀行等中小型金融機構。

三、短期合作為主軸，長期競爭將加劇

短期而言，外資銀行需要中資銀行彌補經營人民幣業務的資金缺口，並提高其業務覆蓋範圍；中資銀行也需外資銀行提供管理技術和研發優勢，積極開展新的業務品種，提高風險控制能力，並利用其全球的營銷網絡，拓展其國際業務。但由於外資銀行客戶結構中，中國企業與個人客戶比重逐漸提高，中、外資銀行將正面交鋒，未來競爭將會加劇。

四、頂級客戶將成為外資銀行重點發展對象

外資銀行分支機構集中在三大經濟圈，其中金融中心城市和沿海經濟發達城市為外資銀行業務拓展重點，由於外資銀行具有財富管理的豐富經驗和行銷手法，且能為客戶提供差異化服務，其優勢明顯優於各大中資銀行，未來外資銀行將進一步與中資銀行爭奪頂級客戶。

五、台資銀行可以考慮仿外資銀行以入股方式進入中國市場

由外資銀行入股中資銀行進軍中國的經驗來看，入股中資銀行也是台資銀行在中國設立分行之外的一種途徑，台資銀行不妨入股台商匯集區域之城市商業銀行，利用其營業據點優勢及客戶

基礎，並針對中小型台商，發展相對較具競爭優勢之貿易金融及中小企業融資業務，以彌補營運據點較少之弱勢，並得以快速進入市場。但由於城市商業銀行財務情況普遍不佳，台資銀行入股時應詳細做好風險評估，另由以往台商投資中國的經驗來看，與中資企業合股經營經常發生糾紛，故有意入股中資銀行的台資銀行對此應該特別小心。

參考文獻

1. 中國銀監會(2007)，中國銀行業對外開放報告，中國銀監會。
2. 朱浩民(2007)，「中國銀行業之開放與台資銀行進入策略」，台灣金融財務季刊，第 8 輯，第 1 期。
3. 林祖嘉(2006)，「外資銀行入股與大陸金融改革」，國策分析，國家政策研究基金會。
4. 翁家禧、楊惠淳(2005)，「從全球化觀點論外資銀行在中國的投資策略」，第二屆中山學術與社會科學學術研討會，http://www2.nsysu.edu.tw/sis/discuss/lc-1.pdf.
5. 張燕玲(2006)，「大陸銀行引進海外戰略投資者的現況與發展」，第十二屆兩岸金融學術研討會論文集，台北金融研究發展基金會。
6. 嚴宗大(2006)，「外資金融業在中國大陸銀行改革的角色」，中央銀行季刊，第 28 卷第 2 期。
7. 嚴宗大、盧世勳(2007)，「中國新修訂外資銀行條例的政策意涵與影響」，中央銀行國際金融參考資料，第 53 輯。
8. 林華(2007)，「外資銀行在農村圈地」，大公網，2007 年 8 月 23 日，http://www.takungpao.com/news/07/08/23/EF-784597.htm。
9. 曹紅輝(2005)，「國有商業銀行改革中急需改進的若干問題」，中國經濟時報。
10. 普華永道會計師事務所(2007)，「外資銀行在中國」，http://www.caijing.com.cn/home/reportpnb/2007-05-15/19625.shtml.
11. 劉金賀、姬虹(2007)，「在華外資銀行布陣圖」，中國三星經濟研究院，2007 年 11 月 13 日，http://serichina-org.blog.sohu.com/70291860.html。