

第三章 金融服务： 开放带来机遇

近年来，特别是入世后，内地金融业对外开放步伐大大加快，一大批外资银行进入内地市场开展业务并取得了成功，更多的外资银行看好内地金融业的巨大发展潜力而跃跃欲试。目前，外资银行正面临进入内地市场的绝佳时机。

1/ 由垄断走向开放

金融业一向是内地管制最严格的一个行业，也是国家垄断程度最高的行业之一。虽然外资银行进入内地开展业务已多年，但无论在资产规模、网点分布或存贷款业务方面，国有商业银行至今仍占有主导地位。

目前，内地银行业主要金融机构包括 4 家国有独资商业银行、3 家政策性银行和 11 家股份制商业银行，其中四大国有商业银行占全国银行总资产近六成。然而，面对经济高速增长、经济体制不断改革及外资银行快速进入的新形势，内地政府已明确表明会采取多项措施，从而处理国有商业银行的不良资产，充实资本金，并推行股份制改革，改善公司结构，为上市创造有利条件。

从银行监管方面来看，监管部门已逐渐改变过去那种直接确定贷款规模及贷款利率的管理方式，调整为贷款规模和贷款方向需以经济效益为最终目的。为了抑制银行贷款的急剧增长，内地一年内(2003 年 6 月至 2004 年 6 月)三次调高存款准备金率、扩大贷款利率浮动幅度，并逐步过渡到取消贷款利率上限及实行下限管理，同时实行存款利率上限管理和允许商业银行存款利率向下浮动。

至于国有银行，也积极进行了一系列改革，包括加强与客户的联系、建立客户信用记录、发展中间业务、创新金融产品、推出服务收费项目，并不断提高经营透明度。而为了提高经营效益，国有商业银行改变了全国平均布点的布局方式，把主力放在东部经济较发达地区的业务发展上。

在企业内部运作方面，则不断加强现代企业制度、提高资本充足率及降低不良贷款率，以争取早日上市。目前，民生银行、招商银行、浦发银行、深圳发展银行、华夏银行等 5 家股份制银行已经上市，四大国有商业银行亦已初步确定了上市时间表，以先外后内的顺序，在 2004 至 2007 年间完成改制和上市工作。

2/ 外资银行在国内的优势

由 20 世纪 80 年代初期部分外资银行在内地恢复业务到 2003 年 10 月，已有 19 个国家和地区的 62 家外资银行设立了 191 家营业机构，其中 84 家已获准经营人民币业务；资产总额达 466 亿美元，占内地银行业资产总额的 1.4%；贷款额 217 亿美元，其中外汇贷款额 164 亿美元，占内地银行业贷款额的 13%。

开业速度加快

入世以来，内地银行业对外开放步伐进一步加快，外资银行进入内地开业速度也相应加快。2002年以来，内地共批准设立了28家外资银行代表处、受理了14家外资银行设立分行的申请、批准12家外资银行设立分行及6家外资银行设立支行、批准48家外资银行机构经营人民币业务、批准12家银行开办网上银行业务，以及批准6家外资银行分行开办合格境外机构投资者境内证券投资托管业务。

业务范围扩大

目前，内地的外资银行主要来自德国、日本及中国香港，共占外资银行总数一半以上，分行集中于东部沿海地区，尤其是经济较为发达的中心城市，如上海、深圳、广州、北京、天津、大连、厦门等，而主要业务为融资、财务咨询、投资、国际结算、存贷款、担保等外汇业务。客户大部分为外资企业、大型跨国公司及部分优质国有企业。从2003年12月1日起，内地对外资银行开放人民币业务的城市扩大到上海、深圳、天津、大连、广州、珠海、青岛、南京、武汉、济南、福州、成都、重庆等13个城市，并允许符合法定条件的外资银行向内地企业提供人民币服务。

合作机会增加

内地鼓励QFII参与银行业金融机构的重组与改造，并将单个外资机构入股比例由15%提高到20%。到目前为止，已有上海银行、上海浦东发展银行、南京市商业银行等5家股份制商业银行和城市商业银行获准吸收境外投资者入股。通过参股中资银行，外资银行可弥补其在网点、本土化等方面的不足。

香港银行独享优势

根据CEPA，香港银行在内地设立合资银行或合资财务公司无需先设立代表机构；而设立分行和法人机构的资产要求均降至60亿美元；此外，申请经营人民币业务的资格，由需在内地开业3年以上降为2年以上；而单家分行考核有关盈利资格，则改为多家分行整体考核。因此，对于香港银行来说，这是进入内地市场前所未有的大好时机。

3/ 广阔的发展空间

根据入世协议，在2006年12月11日前，内地将全部取消外资银行经营人民币业务的地区和客户限制。目前，外资银行总资产仅占内地银行总资产的2%。而根据国外的经验，一般外资银行在发展中国家占30%的市场比率，在转型国家占50%。故可以预料，今后数年将是外资银行在内地大展拳脚的时机。目前，中外资银行之间没有正面交锋，仅在各自的优势领域积极拓展业务，正好让内地金融市场的巨大潜力得以发挥。事实上，外资银行以其多方面的优势，在国内的以下不同领域均拥有非常广阔的发展空间：

贷款

外资银行可通过新颖的服务、具创意的金融产品、全球性银行网络及混业经营等优势，为客户提供咨询，制定全套的财务计划，及指导客户进行外汇登记，和提供进口设备报关等附加服务，以吸引高素质的企业客户。事实上，部

分外资银行已通过将外资企业纳入其外国母公司的全球综合授信，给予信用放款及利率下调优惠，并利用集团内的投资优势保荐内地企业到海外上市，以及提供个性化金融服务等，吸引了一批国有银行的优质客户。

个人金融服务

中资银行的个人理财业务还停留在代理国债、销售基金等业务上；而外资银行则通过优秀的理财专家为客户设计一系列的高素质理财产品，并设立专门机构为内地居民提供理财服务。在北京、上海、深圳等城市，部分外资银行成立了理财中心，通过提供个人理财服务占领优质个人客户市场。

国际结算

凭借完善的国际网络、先进的结算技术、丰富的业务种类和灵活有效的营销方式，外资银行在内地国际结算业务市场已争得一席位。在深圳、上海及厦门等地，国际结算额已占当地进出口结算总额的 30%至 50%。随着外资银行业务范围的不断拓展，其国际结算业务将可占有更高的市场比率。

信用卡

外资银行以其丰富的信用卡营销及风险控制经验和能力，现已与中资银行联手发行外币联名卡。而随着经营人民币业务保护期的结束，外资银行将可发行人民币卡。因此，在未来数年，外资银行信用卡业务的发展将一日千里。

此外，个人理财业务及网上银行等不受网点限制的业务领域，都会成为外资银行未来的业务重点。

近年来，上海、广州及北京等大城市成为中、外资银行的集中地，竞争十分激烈；其中已出现贷款过度集中于大户的倾向，蕴藏巨大的经营风险。因此，外资银行应考虑将发展重点转移至对资金需求迫切的江浙等经济发达地区的民营企业、中小企业及中西部地区。

专访

东亚银行总经理 余学强

随着内地金融业不断开放，香港金融业北上是否大有可为？身为香港银行家并常驻内地 20 多年的余学强，又如何看香港银行业在国内的发展？以下是作者（以下简称“王”）与吴明林（以下简称“吴”）于 2002 年 10 月 20 日主持的电台节目内专访余学强（以下简称“余”）之纪录：

进入内地的第一代银行家

吴：今天请来的嘉宾是 banker（银行家）、从事银行业的余学强先生。余先生是东亚银行总经理兼中国业务总部主管。谢谢你，余先生！

余：你好！

王：余学强是进入中国内地开拓市场的第一代银行家。有 20 年的时间了吗？

余：我 1980 年起开始常驻上海。

吴：有 22 年了。

王：我 10 年前弃官从商，在上海认识了余学强，他教会我很多。

余：不要这么说。

吴：余学强，还记得 1980 年刚刚踏足上海时的感觉吗？

余：很灰暗。我是 1980 年 1 月去上海的，那时还是冬天，六七点钟城已经黑了，大家都已回家睡觉了，不像现在有卡拉 OK 之类（的娱乐），因此印象深刻。而且人们都穿着清一色的白衬衣蓝裤子，见到我穿着西装都要围观。

吴：肃然起敬。（笑）

王：晚上吃完饭做什么呢？

余：当时真正的外商和外企派驻上海的人坐下来只有两桌，很容易召集。我们每个月吃一次饭。

吴：（人数）屈指可数。彼此的姓名很快就记住了。

余：是啊！平时每个周末我们(会)带一个汤包去锦江饭店请师傅（替我们）煲汤喝。

吴：很怀念以前的汤？

余：国内当时（供应）汤（的地方）不多，而且饭店 6 点半就关门了。周末提前将汤包给师傅，他就煲汤给我们喝。

投资的探索阶段

吴：你们公司很看重你，派你去（内地）做开荒牛。为什么眼光能这么长远、一早就进入内地呢？

王：对啊！东亚（银行）是香港最早进入内地的（银行）。

余：这是解放前（新中国成立前）董事会的决定。东亚银行 1920 年在上海成立，1949 年中国解放（新中国成立）的时候也没有退出中国。每个季度汇 4000 多元人民币入境，养活着当地 50 多个员工。一直坚持到 1978 年内地准备开放，我们才派人重新审视回内地的业务。这个期间（东亚）并没有离开过。

吴：这个挺难得的，虽说每个月 4000 元不是大数目。

余：是每个季度 4000 元，一年一万六（仟元）。当时的一把手工资很高的，每个月也就大约 80 元。（笑）

吴：这个部署的好处在于当你进驻上海的时候，groundwork（基础）已经建立起来了。

余：是的。国家保留了我们所在大厦的产权，加上有员工，恢复业务比较容易。那时（内地）长时间和外界隔绝。从1966年、1967年文化大革命开始就中断了与内地的沟通，甚至连通信都不敢。后来逐步恢复接触，直到1980年我正式常驻上海。首先恢复一些国际业务，例如国际进出口贸易融资。

王：第一批的客户来自香港吗？

余：没错。套用内地的说法，那是排头兵。当时到中国投资处于摸索阶段，战战兢兢的。

香港人发奋图强在内地奋斗，积累关系，发展起来。

王：心情是不是像邓小平说的“摸着石头过河”那样呢？

余：是的。当时是从长远考虑。

王：你们放贷款给（内地的）香港商人也是很审慎的，是吗？我记得那时银行都很小心地贷款给香港商人。

余：我们银行比较特殊，1956年和中国银行签订了人民币代理协议，代理国家和中国银行吸收人民币存款。全中国只有东亚银行和新加坡华侨银行这么做，两间银行都在上海。上海有“老四”一说，就是东亚、华侨、汇丰、渣打4家老牌的外资银行从事外资银行业务。

吴：（内地业务的）起飞是在（20世纪）90年代以后吗？

余：我们维持上海分行所需花费不大，因为大厦的产权是自己的（不用缴纳租金）。恢复国际业务后第一年就开始盈利。利润逐年上升，慢慢地我们开设了其他分行。当时开展业务有困难之处，同时也有宽松的一面。因为外资银行少，只有4家平起平坐，我们可以和国营的进出口公司做大量的业务。

吴：我想知道从你进驻上海到香港员工渐渐地进入、逐步接替当地员工的过程。不可能由你带着一群员工（从香港）到上海直接全盘takeover（接管），应该是当地员工渐渐退出，你不断培养新员工补充进去吧？

余：1980年刚开始派香港员工到上海的时候，中国银行给予了很大帮助，派了5位年轻人来协助我们。我们传授一些国际上开展国际业务的方法；当时还没有SWIFT（环球银行财务电信系统），我们帮他们set up（建立）电传机。机器刚装好的时候还把他们吓了一跳，为什么机器会动的？（笑）实在是和外界隔绝了很久，没见过相关的业务和equipment（设备）。（20世纪）80年代初全上海只有3台复印机，我们作为外资银行买了1台，还得到公安局登记。复印了什么资料要有record（记录）给公安局检查，以防影印非法宣传品。

王：插一句题外话：我是做地产生意的，但是当时（在上海）买不到地图。当地的同事告诉我说地图是机密（文件），要到军队办理手续才能得到。

吴：我也有过类似经验。有的酒店不是由普通的 security guard（保安人员）而是由军队把守的，也许是部队的产业。

余：那个时候上海最出名的饭店是和平（饭店）和锦江（饭店），相当于现在的五星级宾馆。香港同胞不能住，国内居民不准进入，只有持（有）外国护照的人才能入住。后来我们总行（与饭店）交涉，才破例允许持（有）回乡证的我们（入）住。北京饭店也一样。

王：港澳同胞只能住华侨宾馆？

余：华侨宾馆和 Park Hotel（国际饭店）之类的。

吴：当时我由于采访中英谈判，可以入住。

余：你的情况属于政府安排。而且当时订房、订机票还需要单位证明。

追求长久的发展

吴：在（和内地同行的）交往中，你（向他们）传授了不少经验，有什么目的？

余：企业的出发点当然是为了赚钱。我们在国内追求的是长久的发展。要做好业务，员工一定要有良好的业务知识和管理知识。无论哪一行在内地做生意，关键的是风险管理。例如为了做大销售业务必然是扩大营业额，但同时资金的回收风险是否能把握呢？

吴：也就是说 cashflow（现金周转）是否健康？

王：如今在内地做生意，对应收账款的控制是很难的，即使是政府支持的企业也可能存在（回收应收账款的）问题。

吴：会不会因此（令）银行难以发挥融资的作用呢？

余：外资银行在国内有生存的空间。我们采用国际做法，客户非常乐意接受。例如我们融资（给企业）购买生产线，会把还款期限定为 5 至 7 年，而国内银行则采用 1 年期流动资金的形式，每年归还之后马上续借。

吴：如果企业 1 年内能够偿还就不用（向银行）借款了。（笑）

余：没错。

吴：你可以具体介绍一下两地同事交接的过程吗？

余：银行是跟着客户走的，我们将国际业务知识传授给员工，让他们也具备国际的思维模式。我们会根据客户的需要为之制定财务计划。（客户申请）5 年

期的、7年期的，还是1年的短期流动资金贷款，我们会根据其实际需要制定计划。

王：我了解到在此过程中，你们还会教导官员如何管理你们。当时刚刚开放，你们带官员们出来见识外界的法规和做法，从而叫他们学会管理你们的方法。为什么要这样做呢？

余：其实说到底还是为了开展业务和服务客户。看到国家逐步开放，我们能做出贡献感到很荣幸。在20多年前内地没有房地产抵押法，而我们希望经营房地产抵押贷款业务。

吴：没有法律（的保护），风险很大啊！

余：对的。当时没有专门的抵押法，（只）有与抵押相关的法规，但也没有提及房产。我们只能利用这些简单的法律来操作。后来我们协助部分省市政府草拟房地产抵押法，例如邀请他们到香港、新加坡考察，找专业的律师和专业人士草拟抵押法草稿等等。从一个城市到另一个城市逐渐普及，之后上报到建设部，最终建立全国适用的抵押法。

吴：这是香港商人投资内地的一个重要贡献，将（香港先进的）管理方法、制度转移进去。

余：我们转移的是“软件”，将国外的做法引入中国，让当地的官员考虑合适与否或进行适当增删。

市场定位最重要

王：内地的国有银行不断进行着商业化，他们的规模巨大，动辄数千个网点。而东亚在国内只有9间分行。你们怎样和巨人搏斗呢？

余：外资银行一定要做好市场定位。如果比网点数目多寡，我们永远都赶不上（国有银行）。要定位好，将有限的资源用在关键地方，利用自己的优势服务客户。目前国内有利率管制，无论同哪（一）家银行借钱，利率都一样，存款也是如此。对客户而言，向哪家银行贷款都一样。因此客户希望银行能提供附加价值服务，例如提供咨询，指导客户进行外汇登记、进口设备报关、工商行政事务等等。对于初来乍到的客户，这些服务尤为重要。

吴：即 knowing who is who（知道谁是谁）。

余：没错。我们指导刚进入内地的企业如何进行工商行政管理登记，如何领取和填写表格。

吴：你们比当地银行更熟悉这些情况？

余：他们只提供比较单一的服务，银行之外的服务相对较少。

王：记得当年我的公司刚去上海（落户）的时候，余学强所在的银行不仅教我们怎么填表，还替我们引见负责的人员。

吴：这个相当好，把 network（网络）介绍给客户，价值无法估量。

余：国内的政府架构比较复杂，局（之）下设（有）不同科室分管不同业务。如果不介绍，客户就不知道。所以将客户直接介绍给对口的官员很关键。

吴：我记得在（20 世纪）80 年代要办成一件事，需要在不同的部门（间）穿梭往返。

王：这是典型的官僚主义。

吴：（东亚银行能提供帮助，）告诉你可以到哪个房间找哪个人。

余：我们会先和主管打招呼，让负责人出来接待。因为客户需要的就是这些（帮助）。

外资银行的生存空间

王：由于实行责任终身制，内地的银行行长不敢放款。你认为对内地银行发展的影响有多大？

余：内地对贷款的管理一直在不断改善。但由于呆坏账金额过于巨大，（实行）终身责任制，（从而导致）银行行长不敢放款。也就是说，行长批准的贷款发生问题，即使日后他已不再从事银行业，他仍然要负起责任。

吴：即使离开了原来的岗位也要负责？

余：即使离开了那家银行也要负责。

吴：真的挺严格。

王：这就导致很多银行从业人员认为多一事不如少一事，干脆不放贷了。所以外资银行在（贷款）方面有生存空间。

吴：余先生，如果外资银行被准许在国内经营人民币存贷等零售业务，由于国内的居民比较信任外资银行，纷纷将存放在国内银行的资金转到外资银行，如果规模巨大的话，（国内）金融体系会不会难以承受呢？

余：根据世贸的协定，内地居民要到 2007 年才能将资金存放在外资银行。目前中国人民银行开放了外币存款业务给外资银行经营。

吴：如果（内地居民）有美金，可以存放在你（的银行）？

余：存款、取款和贷款都可以，刚刚经营了三四个月。当初外资银行由零开始，从开始（来自国内的）一分钱都没有，到现在开展（外币存贷款）业务，外汇余额会逐渐增长。

台商不少扎根内地，港商宁做“太空人”

王：听说你们刚刚在台湾开设了分行。

余：对，8月28号在高雄开了分行。台北分行已经开设5年了。

王：你认为目前台湾和内地的经贸关系如何？

余：台湾在内地的投资越来越多。（20世纪）80年代初期，投资规模小而且集中在福建省。如今台商的投资遍布全国，从海南到乌鲁木齐，哪儿（有）优惠（政策）哪儿就有（台商投资）。在内地开展中游业务以后，上下游业务也会跟着到内地。我们99%的台湾客户在内地有生意，而且这一趋势还会继续下去。

吴：余先生，我想知道台湾企业闯大中华的方式和香港企业有什么不同。

余：以往在内地竞争，香港企业的胜算大。如今台湾厂商投资的规模较大，（与内地的）经贸关系日益密切；另外，20年的改革开放让一大批民营企业成长起来，也成为我们的竞争对手。台商有文化、语言和人际上的优势，还有“对台办”的支持，香港厂商要在这一回合胜出必须加倍努力。

吴：香港的驻京办事处没有这方面的协助。（台商）他们还有同乡会，香港厂商也没有。

余：各省市都有台商协会出面与当地政府和中央政府反映要求。

王：这和台湾人团结的特性有关。同时台商一般带上家眷（到内地生活）。

余：一方面香港离内地特别是广东近；另一方面，台商在内地的承诺比较大，带着家眷来扎根，把孩子安排到台商子弟学校，可以全情投入到商场大展拳脚。而香港人不带家属，妻子在港担心丈夫包二奶，家庭不安定，港商得（在内地与香港间）来回穿梭。

吴：我认为举家北上好，不然妻子担心丈夫出轨，丈夫在外也担心家里。

王：这是新一代的“太空人”（即夫妻两地分隔，太太位置悬空），当年（香港人）移民加拿大（也）曾经出现这种现象。

吴：来回的旅程还会占用私人的休息时间。

余：如今经贸关系密切了，港人有50%时间在香港，50%在内地。我们也不去计较。随身携带着回乡证，随时准备启程（到内地去）。香港人很勤奋和识时务，能够实现（经济）转型。（20世纪）60年代做假发、70年代做塑胶花、八九十年代炒股票炒楼，香港的经济都能够转型。不幸的是，这次转型正巧碰上经济衰退，对港人无疑是双重打击。港人很flexible（有弹性），能够适应生活。

吴：你从事银行业见多识广，你认为下一轮港人进入内地会从事甚么行业呢？

余：主要是 software building（软件建设）和 pass（传授）管理经验给国内同事，自己再去开拓新的二线城市。蓬勃的大城市当然会带来收益，但千万不要忽略二线城市同样商机无限。

例如在济南、宁波，利润也许更高，因为竞争小。一定要做好自身的分析和定位，以及了解承受风险的能力并做好风险管理，千万不要将所有鸡蛋放在（同）一个篮子里。

吴：好，谢谢你！

注：余学强先生现职东亚银行总经理兼中国业务总部主管，拥有逾 20 年在中国经营银行业务的经验。于 20 世纪 80 年代初担任东亚银行上海分行总经理，历时 3 年。1986 年出任东亚银行中国业务部主管，并于 1995 年晋升为助理总经理。1997 年，余先生获委任为东亚银行总经理，目前负责管理银行在内地、台湾及澳门的业务，包括分行运作、贷款、投资顾问及中国房地产有关服务等。此外，余先生为香港银行学会中国事务委员会委员、中华全国工商业联合会住宅产业商会香港分会有限公司副主席及香港房地产建筑业协进会副监事长。