

推开中国零售金融大门

作者：Tab Bowers, Greg Gibb, Jeffrey Wong

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 4

中国的零售金融业前景可期，有心进军此一市场的外资银行必须先赶上批发金融发展的脚步

中国计划在 2007 年开放外资加入零售金融市场竞逐，是不是一个令人难以抗拒的大好良机？或许是，不过，外银可能会发现中国的零售金融的发展不如想象中的好。目前外银在法令允许范围内能提供的服务有限，因而得以具体获利的银行更是寥寥无几，而中国法规环境的不确定性意味着零售金融业务市场可能永远无法保证公平竞争。我们的研究显示，外商银行如能在批发金融市场站稳脚步，那么在零售金融将可建立更扎实的立足点。中国的批发金融市场预计将于 2004 年与 2007 年间开放竞争。以批发金融投石问路，外银不但有机会建立技能和品牌知名度、取得市场知识，同时又能学习因应中国瞬息万变的法律规范。在批发金融先驰得点，也能够累积将来进入利润较丰的零售金融市场所需的成本。

外商银行首先应推动的批发金融业务就是企业存款。从 2004 年开始，除了现有的外汇存款外，外银将可以开办中国企业的人民币存款。2001 年，中国国内存款金额达到 5,300 亿美元，外汇存款为 460 亿美元——两者合计相当于中国国内生产毛额（GDP）的一半。中国的高额存款主要是因为国内缺乏资本市场产品（例如证券、债券或共同基金），作为储蓄以外的投资工具。短期内这些投资产品尚不会出现：中国的法人资本市场开发程度低，严格的管制又使得资金难以流向外国。因此到 2010 年以前，企业存款将以每年 18% 的速度成长，甚至比经济增长率还高。存款的毛利为 1% 至 1.5%。2001 年中国各银行的存款营收约为 60 亿美元，至 2010 年可望成长至 200 亿美元。目前四大公营行库共占有企业放款的七成。但我们相信少数的合股银行（中国目前有 11 家官民合股的银行）以及大多数的外商银行将有能力与之抗衡。

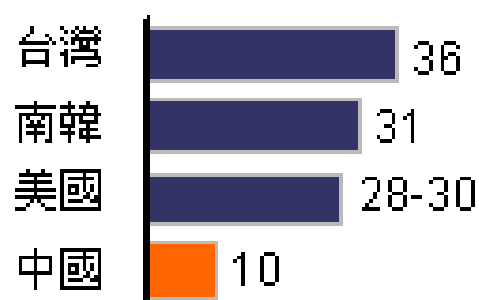
由于法律限制外商银行分行的扩张速度，因此外商银行的分行网络无法和公营行库平起平坐。不过大多数的中国企业集中在大城市和沿海省份，因此当地银行和分行网络小之又小的外银在这些地区仍能锁定企业存款。这些银行的优势在于拥有较优越的技能与国际网络，因此能够提供较优质的服务和产品，吸引需求日渐复杂的公营行库客户。

外商银行也可利用存款业务所累积的现金，负担进入其它市场的开销。它们的下一步可能是为中小企业提供放款和加值的手续费服务。在中国，中小企业极渴望银行贷款，因为商业银行的风险评估主要系以债务人的资产规模为考量。中小企业资产规模较小，所获得的贷款额度自然不高（见图一）。

圖一

求「貸」若渴

百分比

2000年中國中小企業的地位¹2001年中小企業的貸款比例¹¹預估值

資料來源：2000年中國統計年鑑；中國證券監督管理委員會；麥肯錫分析

目前的银行利率维持在较资金成本高二至三个百分点，因此银行无法将潜在的利差亏损，以及中小企业放款的营业成本纳入考量。中小企业往往要求银行的服务品质比照大公司办理。

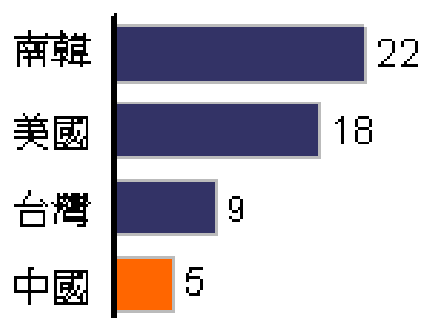
中国政府正逐步放宽利率的管制，但在利率完全开放之前，利用信用风险管理系统累积并分析客户资料的外商银行，仍可以在中小企业放款业务上获利。虽然政府解除利率上限的时间仍不明朗，银行在这部分业务的营收仍可望从 2002 年的 100 亿美元成长至 2010 年的 250 亿美元以上。

来自中小企业的新营收有部分将来自以手续费为主的服务，外商银行也可以将这些服务推广至大型企业。2001 年，贸易融资、证券承销、购并咨询等服务的手续费收入，仅占全中国银行营业收入总合的不到 5%，远低于已开发市场。在已开发市场中，手续费是企业客户贡献的获利大宗（见图二）。中国银行之所以无法掌握这些获利，并非因为法规限制，而是因为他们对于提供何种产品、如何包装产品、或如何收费毫无所知。

圖二

難以捉摸的手續費

2001年非利息收入佔營業收入的百分比¹



¹預估值；南韓、台灣和美國的數據為頂尖商業銀行的平均值；中國的數據則為某不具名實例。

資料來源：Bankscope；麥肯錫分析

麥肯錫公司

中国的对外贸易于 2002 年达到 5,000 亿美元，至 2010 年预料将扩张到 1.5 兆美元，因此在 2010 年以前，提供企业贸易融资可为银行赚进 50 亿到 200 亿美元的营收。

与中国资本市场相关的服务也同样能带进可观的服务费：中国的资本市场目前约提供 15% 的民间企业融资，这个比例估计将于 2010 年成长至 35%。证券与债券承销的也可望以 13% 的年复合成长率成长至 2010 年，届时这块业务的营收将达 20 亿美元，其中半数将来自于中小企业。合并活动的年成长率也预计将达 30%，至 2010 年将为银行创造高达 4 亿美元的手续费。

除了提高营收外，进入中国批发银行市场的外商银行必须懂得顺应当地法规。中国政府希望在经济成长和社会政治稳定之间取得平衡，为了达到这个目的，中国政府不惜采取市场规范和直接干预交错的手段——且通常不征询产业的意见，以迅雷不及掩耳的速度进行。

我们认为中国政府不可能中止金融自由化，但金融市场开放的过程可能是「进两步、退一步」。在开放之初就已在中国取得立足点的外商银行，将较持观望态度的银行更能在政策的进退之间游刃有余。