

第四章 當前外資銀行在中國大陸的發展

近年來中國大陸的經濟發展快速，並且於 2001 年 12 月 11 日加入 WTO 成為會員國，在世界經濟舞臺的地位，逐漸由配角轉為主角。2007 年 3 月底中國的外匯存底餘額已達到 1 兆 2020.31 億美元¹，首度超越日本成為全球第一。2006 年全年外商直接投資中國新設立外商投資企業達 4 萬 1485 家，較 2005 年下降 5.76%；實際使用外資金額 694.68 億美元，較 2005 年下降 4.06%，實際使用外資金額達 630.21 億美元²，連續 4 年吸引外資；全年進出口總額 1 兆 7606 億美元，成為世界次於美國、德國的第三貿易大國；全年國內生產毛額（GDP）2 兆 5122 億美元，是世界僅次於美國、日本、德國的第四大經濟國。

由於中國吸引外資金額巨大，金融資本和產業資本原就具有密不可分的關係，以及金融發展相對經濟發展仍顯落後，擁有龐大市場潛力的誘因。各國金融資本緊隨產業資本的腳步，紛紛經由設立外資銀行或參股中資銀行的途徑，大舉進駐、佈局中國的市場。

第一節 中國開放外資銀行之歷程

隨著中國由計劃經濟逐漸轉向市場經濟體制，金融業不斷進行改革開放，中國政府乃於 1979 年開放外資金融機構的申設。綜觀大陸對外資銀行的開放歷程，由早期的單一金融體制，到 2006 年 12 月中國銀監會修定施行的《中華人民共和國外資金融機構管理條例暨實施細則》之前，中國逐步開放外資金融機構進入國內金融市場，以逐步實現對 WTO 的承諾，可區分為五個階段³：

¹ 中國國家外匯管理局網站，
http://www.safe.gov.cn/model_safe/tjsj/tjsj_detail.jsp?ID=110400000000000000,18&id=5，2006 年 5 月。

² 關於吸引外資的統計，中國商務部分為實際利用外資金額、合同外資金額等 2 種。前者是指實際到位外資金額，後者則指外方投資者應當繳付的註冊資本。中國商務部網站，
<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/tongjiziliao/v/200701/20070104307380.html&38193053=202062995>，2006 年 4 月。

³ 簡永光，《兩岸銀行業之互動與展望》（台北：金融研訓院，2003），頁 138-141。

一、發展停滯階段（1949-1978）

大陸在 1979 年實施經濟改革之前，採取單一化的金融體制，所有金融業務均統一交由中國人民銀行承辦管理，並禁止外國金融機構進入大陸經營各種業務。在 1949 年以前已在大陸設有據點的所有外資銀行，皆被迫暫停其分行業務或撤出大陸地區，至 1965 年後僅僅剩下渣打、匯豐、東亞及華僑等四家銀行仍滯留中國，但均降格為代表辦事處，僅能從事資訊蒐集及諮詢工作，無法經營實際銀行業務。

二、只准設立代表辦事處階段（1979-1982）

中國大陸自 1979 年起進行改革開放，隨著外資企業在中國快速發展，外資銀行亦逐步進入中國的金融市場。當時中國正值推動金融改革，各種中資銀行與金融市場的發展均處於起步階段，因此藉由外資銀行進入而引進大量資金、技術及管理經驗，對於促進中國金融業的改革及發展發揮重要的作用。另一方面，隨著中國大陸對外資政策逐步開放，外資銀行於大陸市場版圖亦逐步擴大。為配合引進外資與進行外貿體制改革，大陸陸續批准外資金融機構在北京、上海、廣州、大連、青島等開放城市與各經濟特區設立代表辦事處。至 1982 年止，約有 40 家外資銀行在大陸設有代表辦事處。

這一階段，中國銀行業對外開放的總體策略是通過外資銀行的進入，引進外匯資金和改善對外資企業的金融服務，創造更好的投資環境。1980 年，日本輸出入銀行在北京設立代表處；1981 年，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性機構。在不斷適應經濟金融發展需要、穩步推進銀行業對外開放方針的指導下，中國銀行業擴大了對外開放地域，逐步從經濟特區擴展到沿海城市和中心城市。

三、試點式批准在經濟特區設立獨資或合資金融機構階段（1982-1990）

為加速吸引外資投入經濟特區以發展外向型經濟，大陸於 1982 年起，逐步以試點式批准在經濟特區設立獨資或合資金融機構。1985 年國務院頒布《中華人民共和國經濟特區外資銀行、中外合資銀行管理條例》，正式批准外資進入大

陸經營金融業務。但是，外資銀行所能經營的範圍，只侷限於外資企業與外籍人士的外匯業務。

四、積極發展階段（1990-2002）

在這一階段，中國經濟體制改革取得突破性進展，加快了建立社會主義市場經濟體制的步伐，對外貿易全面發展，外商投資顯著增加，對外開放的總體格局基本形成。為進一步提高對外開放水準和改善投資環境，中國實施了相關政策，完善涉外經濟法規，保持了外商來華投資的良好情勢，外資銀行業務隨著外資企業在中國的迅速成長以及中資企業國際業務的發展而快速發展。

截至 1993 年底⁴，外資銀行在中國 13 個城市設立了 76 家營業性機構，經營對外資企業和外國居民的外匯業務，資產總額達到 89 億美元。為因應上海浦東地區的發展，並加速改革開放的腳步，大陸積極鼓勵外資銀行前往設立據點，並於 1994 年公佈《外資金融機構管理條例》，從此，外資銀行進入大陸設立據點的成長速度非常快，1999 年底已有 38 個國家在大陸設立有 156 家營業性機構及 248 家代表辦事處。到了 2002 年底，外資銀行在大陸的營業性機構已增加至 180 家，代表辦事處 211 家。

中國於 1996 年頒布了《上海浦東外資金融機構經營人民幣業務試點暫行管理辦法》，進一步向外資銀行開放了對外資企業及境外居民的人民幣業務，加速了外資銀行在中國的發展。截至 1997 年底，在華外資銀行營業性機構達到 175 家，短短四年內增加了 99 家，資產總額增長了 3 倍多。亞洲金融危機爆發後，外資銀行在亞洲地區的發展趨於謹慎，在華機構佈局和業務拓展也明顯放緩，部分外資銀行選擇退出中國市場。

1998 年至 2001 年間，在華外資銀行營業性機構僅淨增加了 15 家。以 1999 年為例，雖然中國人民銀行新批准外資銀行設立 8 家分行，及 21 家代表處，然批准撤銷之外資銀行據點，亦有 4 家分行及 30 家代表處。而以日、韓的代表處撤銷較多。撤銷的原因，包括因銀行合併而縮編，也包括銀行本身商機或經營策略的考量。而 2002 年底外資銀行在中國的營業性機構、代表辦事處及資產全都較 2001 年減少，據 2003 年中國金融年鑑的研究指出，減少原因除了上述因素外，

⁴ 中國銀監會網站，

<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/jsp/docView.jsp?docID=20070322E53EB19A80F47157FFF41FBA56F2E700>，2006 年 4 月。

尚包括部份外資銀行對中國加入世界貿易組織後的市場和前景持觀望態度。

為促進外資銀行在華發展，中國採取了一系列政策措施，批准深圳為繼上海之後第二個外資銀行獲准經營人民幣業務的試點城市；批准外資銀行加入全國銀行間同業拆借市場，解決其人民幣業務資金來源問題；放寬外資銀行經營人民幣業務地域限制，批准上海市外資銀行將人民幣業務擴展到江蘇和浙江，批准深圳市外資銀行將人民幣業務擴展到廣東、廣西和湖南。在外匯貸款規模逐年收縮的同時，上述措施促進了外資銀行人民幣業務的發展。

五、積極開放階段（2002年加入WTO後）

大陸加入 WTO 對開放金融業所做的承諾，分別以入會二年內與入會五年內為時程，承諾放寬外資銀行進入大陸所能經營的業務範疇。入會雖有利於中國充分利用國外的市場和資源，加快與國際金融融合，參與國際經濟的大循環，以競爭方式提高中國金融服務業的質量，推動中國銀行業改革及服務的現代化進程；但同時中國也必須承擔更多的開放義務。

1997 年末⁵，外資銀行在中國分行共計 142 家，總資產達 3143.49 億元，吸收之存款 371.38 億元，貸款 2277.21 億元，到 2004 年底，外資銀行在中國分行增至 171 家，總資產上升至 5159.95 億元，吸收之存款增至 1295.05 億元，貸款 2729.08 億元；也就是說，1997-2004 年 8 年間外資銀行分行增加了 29 家，且總資產、存款、貸款這三方面皆有大幅度地增長，總資產一項就增加了 2000 多億元，上述現象可視為中國在加入 WTO 後，對外資銀行吸引力增強的結果。整體而言，外資銀行中國所設之分行有增加趨勢，儘管在 2002 年因與全球景氣衰退、911 恐怖攻擊打擊了美國金融業之獲利率而減少海外據點等之原因使該年有減少的情況，但是整體來看，外資分行機構增加之趨勢仍可能持續。

過去外資銀行被限制在沿海少數幾個城市，其業務主要集中在國際結算（international settlement）等中間業務（intermediary service）上，外匯存貸款市佔率較小。為了逐步實現入會之承諾，並因應入會所帶來的開放及衝擊，中國國務院決定設立「中國銀行業監督管理委員會」，並自 2003 年 4 月 28 日起正式履行職責。

⁵ 簡永光，前引書，頁 142。

銀監會成立後為推動其銀行業對外開放的政策，先於 2003 年 12 月 1 日開放外資金融機構可在已開放人民幣業務的地域向中國企業提供人民幣服務，並在同年 12 月 31 日起正式施行《境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法》，鼓勵股份制商業銀行引進策略性投資者，以此來改善其公司治理結構。

並於 2004 年 9 月 1 日起正式施行新修訂的《中華人民共和國外資金融機構管理條例實施細則》，進一步減化了外資銀行申設新分行的申請手續，並且適當調節外資金融機構擴大業務所需營運資金。2006 年底中共國務院通過《中華人民共和國外資銀行管理條例暨實施細則》，此後外資銀行辦理人民幣業務不再有地域和客戶限制，外資銀行將可享受所謂的「國民待遇」。由於近期的相關政策及辦法陸續出爐，外資金融機構對中國金融市場之影響力必將與日遽增。

基本而言，大陸銀行業開放的進程大致為：(1) 從開放非營業性機構到開放營業性機構。(2) 從開放經濟特區到主要沿海城市，再到全國所有城市。在進入 WTO 之前，外資銀行僅能向外資企業及外國居民經營外匯業務，大陸承諾在入會時即開放外資銀行向本國企業及居民經營該項業務⁶，亦即目前中國官方對於外資銀行在推行外匯業務地域及對象已完全解除限制。

在履行加入世貿組織承諾的同時，中國還根據經濟發展和金融改革需要，在承諾之外積極實施了一系列自主開放措施：

1. 積極支持和鼓勵外資銀行在中西部和東北地區發展，提前向外資銀行開放了西安、沈陽、哈爾濱、長春、蘭州、西寧等城市的人民幣業務，放寬其在這些地區經營人民幣業務的盈利資格條件，為外資銀行在中西部和東北地區設立機構和開辦業務開闢了便捷的通道，在同等條件下優先審核其設立機構和開辦業務的申請。
2. 適時調整外資銀行營運資金政策，逐步減少經營本、外幣業務的營運資金成本，降低營運資金要求。
3. 批准外資銀行與中資銀行同步開辦衍生產品交易業務、合格境外機構投資者境內證券投資托管業務、代客境外理財及托管業務，允許外資銀行開辦代理保險業務。

⁶ 花旗銀行上海分行業於 2002.3.19 獲准開辦大陸企業及居民外匯業務，是第一家外資銀行獲准經營全面性外匯業務。

4. 根據與香港和澳門特別行政區簽訂的關於建立更緊密經貿關係的安排（CEPA），批准香港和澳門地區銀行以優惠條件在內地設立機構和開辦業務。
5. 調整外資金融機構參資與入股中資銀行的比例，允許合格的境外策略投資者按照自願和商業原則投資入股中資銀行，參與中國銀行業改革。

在外匯業務開放後，香港匯豐銀行上海分行的外幣帳戶數遽增近三倍⁷，顯示外資銀行在此項業務上具有相當強的競爭力。在人民幣業務方面，大陸採取特許經營制，入會前僅在上海及深圳試點，批准部分外資銀行向外資企業經營人民幣業務，大陸承諾入會時即新增天津及大連兩城市。此外，每年將新增三至五個城市，至 2007 年則完全取消地域的限制。另一方面，大陸也逐步向外資銀行開放其國內市場，承諾入會兩年後（2004 年）開放向其國內企業經營人民幣業務，五年後（2007 年）開放向大陸所有居民（含外國居民及本國居民）經營人民幣業務。有關大陸加入 WTO 對金融服務業之承諾參見圖 4-1。

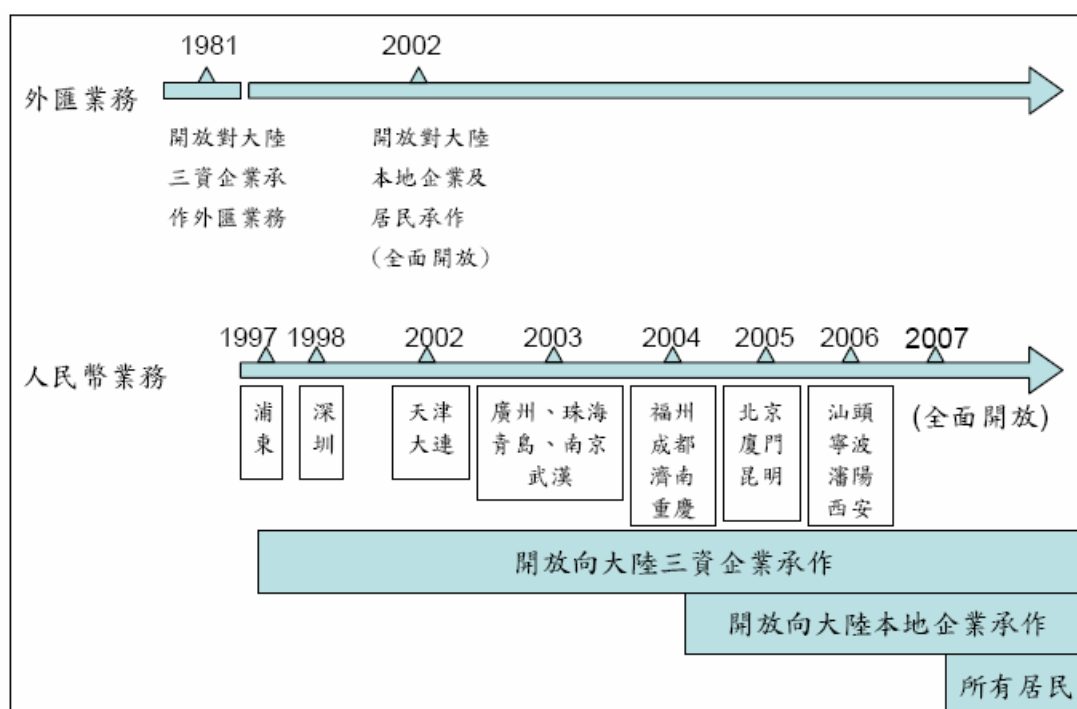


圖 4-1 大陸對外資銀行開放可承作業務時程圖

資料來源：李佳貞，〈大陸銀行體系現況及外資銀行在大陸之發展〉，《經濟研究月刊》，2003年3卷，頁201。

⁷ 2002.12.9 Bloomberg。

表 4-1 中國銀行業對外開放大事記

	時間	發展態勢
第一階段	1980	日本輸出入銀行在北京設立第一家外資銀行代表處。
	1981	南洋商業銀行在深圳設立改革開放以來第一家外資銀行營業性機構。
	1983	頒布《關於僑資、外資金融機構在中國設立常駐機構的管理辦法》。
	1985	布《中華人民共和國經濟特區外資銀行、中外合資銀行管理條例》，允許外資銀行在深圳、珠海、廈門、汕頭和海南設立營業性分支機構。
	1990	頒布《上海外資金融機構、中外合資金融機構管理辦法》。
第二階段	1994	頒布全面規範外資銀行的第一部法規—《中華人民共和國外資金融機構管理條例》，規定了外資銀行在華經營的市場准入條件和監管標準。
	1996	頒布《上海浦東外資金融機構經營人民幣業務試點暫行管理方法》，允許外資銀行在上海浦東試點經營人民幣業務，服務對象限於外資企業和境外居民。
	1998	發布《關於批准外資銀行加入全國同業拆借有關問題的通知》，允許外資銀行加入全國同業拆借市場，從事人民幣同業拆借和現券交易。
		批准深圳為第二個允許外資銀行經營人民幣業務的試點城市。
	1999	發布《關於擴大上海、深圳外資銀行人民幣業務範圍的通知》，放寬對外資銀行人民幣業務客戶的地域限制和人民幣業務的規模限制，批准外資銀行向同業借入一年期以上的人民幣資金。
第三階段	2001	中國加入世界貿易組織；取消外資銀行辦理外匯業務的地域和客戶限制，批准外資銀行經營對中國企業和中國居民的外匯業務；在上海、深圳、天津和大連四個城市向外資銀行開放人民幣業務。
		頒布《中華人民共和國外資金融機構管理條例》（修訂版）。
	2002	頒布《中華人民共和國外資金融機構管理條例實施細則》（修訂版）。
		在廣州、青島、珠海、南京、武漢五個城市向外資銀行開放人民幣業務。
	2003	在濟南、福州、成都和重慶四個城市向外資銀行開放人民幣業務；批准外資銀行在已開放人民幣業務的地域經營對中資企業的人民幣業務。

		頒布《境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法》，規定入股中資銀行的資格條件和持股比例。
	2004	在昆明、北京、廈門、瀋陽和西安五個城市向外資銀行開放人民幣業務。
	2005	在汕頭、寧波、哈爾濱、長春、蘭州、銀川、南寧七個城市向外資銀行開放人民幣業務。
	2006	頒布《中華人民共和國外資銀行管理條例》及其施行細則。
		取消外資銀行經營人民幣業務的地域和客戶限制，批准外資銀行對所有客戶提供人民幣服務；取消對外資銀行在華經營的非審慎性限制。

資料來源：整理自中國銀監會網站，

第二節 外資銀行在中國之經營現況

截至 2006 年 12 月底⁸，在中國註冊的外資獨資和合資法人銀行業機構共 14 家，下設 19 家分支行及附屬機構；22 個國家和地區的 74 家外資銀行在中國 25 個城市設立了 200 家分行和 79 家支行；42 個國家和地區的 186 家外資銀行在中國 24 個城市設立了 242 家代表處，這些代表處未來有可能升格為營業性機構。外資銀行經營的業務種類已超過 100 種，115 家外資銀行機構獲准經營人民幣業務。在華外資銀行本外幣資產總額 1033 億美元，佔中國銀行業金融機構總資產的 1.8%，存款總額 397 億美元，貸款餘額 616 億美元；外匯資產總額 676 億美元，存款總額 178 億美元，貸款餘額 359 億美元；人民幣資產總額 2788 億元，存款總額 1706 億元，貸款餘額 2003 億元。

外資銀行的資產在過去五年間成長了一倍，從 2001 年中國入會之初的 3700 億元人民幣增長到 2006 年 9 月底的 8194 億元；但外資銀行的市佔率並沒有明顯提高，若以過去五年間的資產總值計算，外資銀行佔中國存款機構的比例始終維持在 2% 左右。

一、外資銀行的區位佈局

外資銀行並非按照中國行政區來決定營運據點的佈局，而是運用成本效益法加以研究分析，以作出最具發展潛力的區位佈局決策⁹。

（一）區位佈局的現況

截至 2006 年底，中國共有外資銀行營業性機構 7,256 家，大都佈局在已對外開放、進出口貿易較為熱絡和外資投資比例較高的地區。外資銀行主要集中在珠三角、長三角和京津等中國經濟最發達的區域，具體來說，主要集中在上海、深圳、北京這三個城市，其中上海的外資銀行數量居首。這三個城市的外資銀行總資產佔全部外資銀行總資產的 87.3%。以資產計算，上海外資銀行在當地的市

⁸ 中國銀監會網站，
<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/jsp/docView.jsp?docID=20070322E53EB19A80F47157FFF41FBA56F2E700>，2006 年 4 月。

⁹ 商景明，〈從外銀經驗探索我國的西進策略〉，《台灣財務金融季刊》，2006 年第一期，頁 58-59。

佔率約為 13%；深圳為 7.7%；雖然北京的外資銀行數量較多，但因為開放時程較慢，外資銀行業務發展有限，市佔率僅為 1.9%，接近全國的平均水準。不過，北京是外資銀行代表處最多的城市，未來將具有較大的發展潛力。

從區位角度來看，外資銀行營業性機構的區位佈局相當集中。長三角地區共有 86 家、佔全國比重為 36.13%；珠三角地區和環渤海地區 9 均有 61 家、佔全國比重均為 25.63%；其他地區共有 30 家、佔全國比重為 12.61%。上海、深圳、廣州、北京、天津、蘇州、廈門、青島、大連與珠海等排名前 10 名的城市，共有 211 家，佔全國比重高達 88.66%，參見表 4-2。此外，隨著中國近年經濟發展重心逐漸由珠三角轉向長三角地區，以及執政當局極力推動西部開發和振興東北的政策。外資銀行區位佈局的策略也有所調整，轉為以長三角地區和上海為中心點，並進而向珠三角、環渤海地區¹⁰的深圳和廣州、北京和天津等城市進行輻射，並將觸角延伸至重慶、成都等西部重要城市。

（二） 區位佈局的分析

外資銀行營業性機構佈局城市的累計實際利用外資金額、實際註冊外資企業家數，全年人均 GDP 等 3 項指標及其城市排名，為推算外資銀行營業性機構應有家數的城市排名，較能獲得接近事實的分析基礎。表 4-2 中列出了各城市的前述 3 項指標及其城市排名數據，並就其數據進行簡單算術平均法後，於第 5 欄列示外資銀行營業性機構佈局城市的評比得分及排名順序，依序為：上海、深圳、廣州、北京、天津、蘇州、廈門、青島、大連、珠海、寧波、南京、杭州、瀋陽、福州、汕頭等城市。

表 4-2 中第 4 欄所列外資銀行營業性機構佈局城市的實際排名，和第 5 欄評比的應有排名順序，顯示上海、深圳、天津、廈門、青島、南京、杭州等城市，實際排名和應有排名完全吻合，分居第 1 位、第 2 位、第 5 位、第 6 位、第 8 位、第 12 位、第 13 位；其中，僅蘇州的實際排名（第 13 位）和應有排名（第 6 位）存在明顯差異¹¹。若排除蘇州的特殊情況，則大連、珠海兩座城市的實際排名和應有排名吻合；寧波僅有 1 名的差異；汕頭、福州等二座城市存有 4 名與 5 名的差異。因此，此數據統計足以實證外資銀行進行區位布局決策時，主要考量因素為前述各城市的累計實際利用外資金額等 3 個項目。

¹⁰ 珠三角地區是指廣東省，長三角地區包括上海市、江蘇省、浙江省在內，環渤海地區包括北京市、天津市、河北省、山東省、遼寧省在內。

¹¹ 蘇州東距中國經濟金融中心的上海僅約 80 公里。以致外資銀行原本想要布局在蘇州的營業性機構，多被地緣極近上海吸納。

表4-2 外資金融機構的城市布局比較表

單位：美元、億美元、家

城市	人均 GDP		外資利用		外資企業		外資銀行		評比與排序	
	金額	排名	金額	排名	家數	排名	家數	排名	評比	排名
上海	6686	5	528.06	1	26657	1	77	1	2.00	1
蘇州	7038	3	472.27	2	7028	9	2	13	6.75	6
南京	3608	12	119.05	11	8652	12	3	12	11.50	12
杭州	4754	7	70.06	15	3606	13	2	13	12.00	13
寧波	4716	8	99.6	13	5156	10	2	13	11.00	11
北京	4300	9	217.89	6	9890	3	28	3	5.25	4
天津	3812	11	270.12	5	9649	4	17	5	6.25	5
青島	3578	13	170.67	7	7338	6	6	8	8.50	8
大連	3953	10	139.17	10	6343	7	8	7	8.50	8
瀋陽	1978	15	139.17	12	4350	8	2	13	12.00	13
深圳	7162	2	451.00	3	16448	2	32	2	2.25	2
珠海	5056	6	145.90	8	3089	14	5	9	9.25	10
廣州	6800	4	308.00	4	7933	5	20	4	4.25	3
汕頭	1501	16	75.76	14	2412	16	4	11	14.25	16
廈門	7490	1	139.60	9	5073	11	13	6	6.75	6
福州	2840	14	57.72	16	2722	15	5	9	13.5	15

資料來源：上海、蘇州等城市人民政府統計局（處）所發布「2006年國民經濟和社會發展統計公報」相關資料，以及外資銀行營業性機構2006年底的實際設立情形整理編製。

4-3 主要國家在大陸設立金融機構概況

投資國別	日本	香港	美國	英國	法國	義大利	德國	荷蘭	泰國	瑞士	新加坡	菲律賓	韓國	加拿大	其它	合計
代表辦事處	53	33	15	13	16	13	12	9	8	5	6	5	4	4	51	247
分行	28	36	13	8	17	2	8	7	5	1	11	0	8	4	8	156

資料來源：根據《2006 中國金融年鑑》整理而成。

二、外資銀行設立的模式及其比較

中國境內的外資銀行在設立的形式上，一般而言可分為獨資銀行、合資銀行、外資銀行分行等三種模式：

（一）獨資銀行

獨資銀行，是指總行在中國境內的外國資本銀行，亦即外國資本持有 100% 股權的銀行。獨資銀行屬於外資法人機構性質，註冊資本最低限額為 3 億元人民幣等值的自由兌換貨幣（free convertible currency）。上述提到的外國資本，意指在中國境外註冊機構繳付的資本。中國目前共有德富泰銀行、正大國際財務公司、新聯商業銀行、華商銀行、協和銀行、寧波國際銀行、珠海南通銀行、中國國際財務（深圳）公司和法國巴黎銀行（中國）公司等 9 家獨資銀行。其中德富泰銀行、正大國際財務公司的股東皆為泰國正大集團（Chia Tai Group）；其餘獨資銀行股東依序為菲律賓陳永栽集團、香港亞洲銀行、香港太平協和集團、印尼國際銀行（BII）、澳門南通信託投資公司、香港中信嘉華銀行和法國巴黎銀行（BNP）。

（二）合資銀行

合資銀行，是指外國金融機構與中國的公司、企業在中國境內共同出資經營，且單一外國金融機構持有 20% 以上股權，或 2 個以上外國金融機構持有 25% 以上股權的銀行。合資銀行亦屬外資法人機構性質，註冊資本最低限額亦為 3 億元人民幣等值的自由兌換貨幣。所稱外國金融機構，則指在中國境外註冊並經所在國家或地區金融監管機關批准或認可的金融機構。

中國目前共有廈門國際銀行、青島國際銀行、華一銀行、中德住房儲蓄銀行、平安銀行等 5 家合資銀行：

1. 廈門國際銀行股東為閩信集團、中國工商銀行、福建國際信託投資公司、廈門建發集團、亞洲開發銀行（ADB）、日本新生銀行（Shinsei Bank）、美國賽諾金融集團（Sino Finance Group），持股比例各為 36.75%、18.75%、12%、7.5%、10%、10%、5%；

2. 青島國際銀行股東為中國工商銀行、韓國韓亞銀行 (Hana Bank)，持股比例各為27.69%、72.31%；
3. 華一銀行股東為浦東發展銀行、香港蓮花國際有限公司¹²、香港永亨銀行，持股比例各為10%、85%、5%；
4. 中德住房儲蓄銀行股東為中國建設銀行、德國施威比豪爾住房儲蓄銀行 (Schwabisch Hall)，持股比例各為75.1%、24.9%；
5. 平安銀行股東為中國平安信託投資公司、香港上海匯豐銀行，持股比例各為73%、27%。

(三) 外資銀行分行

外資銀行分行則是指外資銀行設在中國境內的分行，這裡所稱的外資銀行，其定義為在中國境外註冊並經所在國家或地區金融監管機關批准或認可的商業銀行。外資銀行分行非屬外資法人機構性質，並無註冊資本最低限額的限制，惟應由其總行無償撥給不少於1億元人民幣等值自由兌換貨幣的營運資金。

截至2006年底，中國境內已有279家外資銀行分行與支行，多由全球知名銀行設立，例如：荷蘭銀行 (ABN AMRO)、澳紐銀行 (ANZ)、羅馬銀行 (Banca Di Roma)、蒙特婁銀行 (BMO)、法國巴黎銀行 (BNP)、美國銀行 (BOA)、花旗銀行 (Citibank)、瑞士信貸第一波士頓銀行 (CSFB)、新加坡發展銀行 (DBS)、德意志銀行 (Deutsche Bank)、香港上海匯豐銀行、荷蘭商業銀行 (ING)、摩根大通銀行 (JP Morgan)、比利時聯合銀行 (KBC)、韓國外換銀行 (KEB)、瑞穗實業銀行 (Mizuho)、蘇格蘭皇家銀行 (RBS)、奧地利中央合作銀行 (RZB)、三井住友銀行 (SMBC)、渣打銀行、瑞士銀行 (UBS AG)、日聯銀行 (UFJ) 等跨國銀行，皆已在中國境內設有營業據點與分支機構。

(四) 三種設立模式的比較

改革開放前期，獨資銀行、合資銀行曾是外國金融機構進入中國的便利通道。1985年，廈門國際銀行成立，成為首家成立的合資銀行；1992年，德富泰

¹² 台商汪世忠是太平協和集團法人代表，我國寶成工業公司是蓮花國際有限公司主要股東，以致協和銀行和華一銀行向被視為我國資金背景的合資銀行。

銀行的前身泰華國際銀行成立，則為首家成立的獨資銀行。然而，伴隨中國經濟快速發展和銀行業逐步對外開放，獨資銀行、合資銀行卻未能獲跨國銀行的青睞，無法成為設立外資銀行的流行形式。已有多年未見任何獨資銀行、合資銀行的增設，可謂陷入發展停滯困境。尤其是合資銀行，值此外資金融機構參股中資銀行的「新合資」模式崛起之際，甚至有人曾經提出「跳板使命完結，開始集體謝幕」的說法，暗喻合資銀行乃是外資銀行在過渡期所採行的設立模式。

獨資銀行、合資銀行較外資銀行分行由於以下三種劣勢，故這兩種模式難以獲跨國銀行青睞：

1. 市場進入門檻較高：兩者都是具有獨立人格的外資法人機構，並無總行提供資金、擔保、營運等支援的管道，所面臨的營運風險較大，因此市場進入門檻較高。
2. 分支機構的設立限制：兩者僅能在同一城市設立一家分行或支行（sub-branch），且包括擬設分行在內，在中國境內所有分行累計撥付營運資金總額不得超過註冊資本60%。據此推算，二者設立分支機構的數量，原則上將不得超過5家，直接限制了外資銀行規模的成長與擴大。
3. 外債登記的審核限制：兩者向外資和中資企業發放的外匯貸款，債務人原本需向國家外匯管理局申請外債登記審核¹³。程序複雜且耗費時日，間接妨礙其業務經營的拓展。既然設立外資銀行分行擁有相對優勢，自然而然形成獨領風騷的局面，早已成為外資銀行進入中國市場的優先選項。

¹³ 2004年6月，中國國家外匯管理局規定以外資銀行作為債權人的外匯貸款合同，債務人不需要辦理外債登記審核程序。

表4-4 現行「外資銀行管理條例」中對於三種設立模式監督管理之比較

外資獨資銀行	合資銀行	外資銀行分行
<p>(一) 外資銀行的存款、放款利率及各種手續費率，由外資銀行按照「中國人民銀行」的有關規定確定。</p> <p>(二) 外資銀行經營存款業務，應當向所在地區的「中國人民銀行」分支機構繳存存款準備金，其比率由「中國人民銀行」制定，並根據需要進行調整。存款準備金不計付利息。</p> <p>(三) 總資產不得超過其實收資本加儲備金之和的20倍。</p> <p>(四) 對企業及其關聯企業的放款，不得超過其實收資本加儲備金總和百分之三十，經「中國人民銀行」特許的除外。</p> <p>(五) 投資總額不得超過其實收資本加儲備金之和的百分之三十，但是經「中國人民銀行」批准投資於銀行的除外。</p> <p>(六) 固定資產不得超過其實收資本加儲備金之和的百分之四十。</p> <p>(七) 外資銀行應當確保其資產的流動性。具體辦法由「中國人民銀行」另行制定。</p> <p>(八) 外資銀行從中國境內吸收的存款不得超過其總資產的百分之四</p>	<p>(一) 外資銀行的存款、放款利率及各種手續費率，由外資銀行按照「中國人民銀行」的有關規定確定。</p> <p>(二) 外資銀行經營存款業務，應當向所在地區的「中國人民銀行」分支機構繳存存款準備金，其比率由「中國人民銀行」制定，並根據需要進行調整。存款準備金不計付利息。</p> <p>(三) 總資產不得超過其實收資本加儲備金之和的二十倍。</p> <p>(四) 對企業及其關聯企業的放款，不得超過其實收資本加儲備金總和百分之三十，經「中國人民銀行」特許的除外。</p> <p>(五) 投資總額不得超過其實收資本加儲備金之和的百分之三十，但是經「中國人民銀行」批准投資於銀行的除外。</p> <p>(六) 固定資產不得超過其實收資本加儲備金之和的百分之四十。</p> <p>(七) 外資銀行應當確保其資產的流動性。具體辦法由「中國人民銀行」另行制定。</p> <p>(八) 外資銀行從中國境內吸收的存款不得超過其總資產的百分之四</p>	<p>(一) 外資銀行的存款、放款利率及各種手續費率，由外資銀行按照「中國人民銀行」的有關規定確定。</p> <p>(二) 外資銀行經營存款業務，應當向所在地區的「中國人民銀行」分支機構繳存存款準備金，其比率由「中國人民銀行」制定，並根據需要進行調整。存款準備金不計付利息。</p> <p>(三) 外國跨國性銀行分行的營運資金的百分之三十應當以「中國人民銀行」指定的銀行的存款等。</p> <p>(四) 外資銀行屬當確保其資產的流動性。具體辦法由「中國人民銀行」另行制定。</p> <p>(五) 外資銀行從中國境內吸收的存款不得超過其總資產的百分之四十。</p> <p>(六) 外資銀行應當按照規定計提呆帳(壞帳)準備金。</p> <p>(七) 外資銀行應當聘用至少一名中國公民為高層管理人員。</p> <p>(八) 外資金據機構應當聘用中國註冊會計師，並經所在地區的「中國人民銀行」分行認可。</p>

<p>十。</p> <p>(九) 外資銀行應當按照規定計提呆帳(壞帳)準備金。</p> <p>(十) 實收資本低於註冊資本的,必須每年從其稅後利潤中提取百分之二十五予以補充,直至其實收資本加儲備金之和等於其註冊資本。</p> <p>(十一) 外資銀行應當聘用至少一名中國公民為高層管理人員。</p> <p>(十二) 外資銀行應當聘用中國註冊會計師,並經所在地區的「中國人民銀行」分行認可。</p> <p>(十三) 外資銀行有下列情況之一,須經「中國人民銀行」批准,並依法向工商行政管理機關辦理有關登記:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 設立分支機構; 2. 調整、轉讓註冊資本,追加、減少營運資金; 3. 變更機構名稱或者營業場所; 4. 更換高層管理人員。 <p>(十四) 外資銀行應當按照規定向「中國人民銀行」及其有關分支機構報送財務報表和有關資料。</p> <p>(十五) 「中國人民銀行」及其有關分支機構有權檢查、稽核外資銀行的經營管理和財務狀況。</p>	<p>十。</p> <p>(九) 外資銀行應當按照規定計提呆帳(壞帳)準備金。</p> <p>(十) 實收資本低於註冊資本的,必須每年從其稅後利潤中提取百分之二十五予以補充,直至其實收資本加儲備金之和等於其註冊資本。</p> <p>(十一) 外資銀行應當聘用至少一名中國公民為高層管理人員。</p> <p>(十二) 外資銀行應當聘用中國註冊會計師,並經所在地區的「中國人民銀行」分行認可。</p> <p>(十三) 外資金融銀行有下列情況之一,須經「中國人民銀行」批准,並依法向工商行政管理機關辦理有關登記:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 設立分支機構; 2. 調整、轉讓註冊資本,追加、減少營運資金; 3. 變更機構名稱或者營業場所; 4. 更換高層管理人員。 <p>(十四) 外資銀行應當按照規定向「中國人民銀行」及其有關分支機構較遠財務報表和有關資料。</p> <p>(十五) 「中國人民銀行」及其有關分支機構有權檢查、稽核外資銀行的經營管理和財務狀況。</p>	<p>(九) 外資銀行有下列情況之一的,須經「中國人民銀行」批准,並依法向工商行政管理機關辦理有關登記:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 設立分支機構; 2. 調整、轉讓註冊資本,追加、減少營運資金; 3. 變更機構名稱或者營業場所; 4. 更換高層管理人員。 <p>(十) 外資銀行應當按照規定向「中國人民銀行」及其有關分支機構報送財務報表和有關資料。</p> <p>(十一) 「中國人民銀行」及其有關分支機構有權檢查、稽核外資銀行的經營管理和財務狀況。</p>
--	--	--

資料來源:本研究自行整理。

三、 參股的模式

外資銀行想要進入中國市場除了傳統的三種模式以外，採行參股中資銀行、與中資銀行發展業務合作的模式，亦為外資銀行進入中國另外的兩種變通途徑。

1996 年，中國特別批准亞洲開發銀行參股中國光大銀行，自此揭開外資金融機構參股中資銀行的序幕。由於當時世界對中資銀行發展狀況和中國銀監會的開放政策普遍存有疑慮，因此缺乏參股誘因，嚴重影響參股協議及談判進程，以致於隨後的 7 年之內，外國金融機構參股中資銀行只有少數幾起案例。

然而，2003 年 12 月 8 日，中國銀監會發布了《境外金融機構投資入股中資金融機構管理辦法》，情勢有了明顯變化。由於中資銀行股權對外開放已具備政府正面且明確的法令依據，另一方面在中國銀監會極力締造有利的外部環境且積極支持的政策表態下，引發了緊接下來的外國金融機構參股中資銀行的熱潮。不僅是參股協議的談判步伐逐漸加快，送交中國銀監會申請審核的案件也同步增加。

不到 2 年時間，外國金融機構完成或簽定協議參股中資銀行案例即高達 12 件，處於密集談判階段案例同樣為數不少，呈現出有別以往的高成長趨勢。眾所皆知，中資銀行經營效率低落。若能被外國金融機構成功入股，即有鞏固資本基礎、優化股權結構的直接效果。藉由引進參股外國金融機構的先進經驗，改革完善公司治理結構和內部控制機制，而獲得自身核心競爭力（core competence）提升的間接效益。

至於外國金融機構熱衷參股中資銀行的原因，在於中國在加入 WTO 以後的 5 年過渡期內，銀行業仍採取循序漸進的對外開放政策¹⁴。外資銀行在中國積極鋪設網絡、發展業務的同時，如能掌握銀行業尚未完全對外開放前的機遇，提早以策略投資者（strategic investor）角色參股中資銀行，便可跳過現行政策限制。借助中資銀行的龐大網絡和客戶基礎，結合本身既有優勢，一旦在發展潛力巨大的個人儲蓄和理財市場卡位，即具未來奪取市佔率的先機。

進一步參考香港上海匯豐銀行參股交通銀行的先例，被參股中資銀行一旦在

¹⁴ 參照「中國銀行業開放時間表」內容，外資銀行在中國加入 WTO 後 5 年之內，仍存在人民幣經營地域和客戶限制。

中國境內外證券市場上市，又可從首次公開發行（IPO）的承銷業務和投資差價當中，獲得可觀的額外報酬¹⁵。由此觀之，外國金融機構參股中資銀行後大都能達成中外雙贏局面，所屬的主管機關中國銀監會當然樂觀其成，故參股中資銀行蔚為外國金融機構最近布局中國的新興趨勢。

表4-5 外資銀行參股中國大陸銀行情況

時間	外資銀行	參股對象	參股金額	參股比例
1996/1	亞洲開發銀行	光大銀行	1900 萬美元	3.96%
1999/9	國際金融公司	上海銀行	2 億人民幣	5%
2001/11	國際金融公司	南京城市銀行	900 萬美元	5%
2001/12	匯豐銀行	上海銀行	6260 萬美元	8%
	香港上海銀行		1.96 億人民幣	3%
	國際金融公司		2500 萬美元	2%
2002/8	花旗銀行	浦東發展銀行	6700 萬美元	4.62%
2003/10	韓亞銀行	青島國際銀行（合資）	1611 萬美元	72.31%
2003/11	國際金融公司	民生銀行	2.3 億人民幣	1.6%
2004/3	新加坡政府投資公司	興業銀行	17.26 億人民幣	5%
	國際金融公司			4%
2004/6	新橋投資	深圳發展銀行	12.35 億人民幣	17.98%
2005/9	美國 GE 集團		1 億美元	7%
2004/8	匯豐銀行	交通銀行	17.47 億人民幣	19.9%
2004/10	淡馬錫控股	民生銀行	1.1 億美元	4.55%
	國際金融公司		2.3 億美元	1.6%
2005/3	荷蘭 ING 集團	北京銀行	17.8 億人民幣	19.9%
	國際金融公司		5,4000 萬美元	5%
2005/4	澳洲聯邦銀行	杭州市商業銀行	6.25 億人民幣	19.9%
2005/7	德國投資與開發集團	南充市商業銀行	300 萬歐元	10%
	德國儲蓄銀行		100 萬歐元	3.3%
2005/8	蘇格蘭皇家銀行、美林	中國銀行	31 億美元	10%
	淡馬錫控股		15.2 億美元	5%
	李嘉誠基金會		7.5 億美元	2.4%

¹⁵ HSBC 在交通銀行上市（2005 年 6 月 23 日）前，就已通過 IPO 投資 18.8 億美元購買交通銀行的股份，而 IPO 為定價與帳面價值比 1.6：1，獲利不斐。

	瑞士銀行		5 億美元	2%
2005/9	澳洲聯邦銀行	濟南市商業銀行	6.2 億人民幣	19.9%
2005/9	渣打銀行	渤海銀行	1.5 億美元	19.9%
2005/9	美國銀行 淡馬錫控股	中國建設銀行	25 億美元 14.66 億美元	9% 5.1%
2005/9	新加坡磐石基金	華夏銀行	1.25 億美元	6.88%
2005/10	法國巴黎銀行	南京城市銀行	7 億人民幣	19.7%
2006/1	新加坡華僑銀行	寧波城市銀行	5.7 億人民幣	12%
2006/1	高盛、安聯保 險、美國運通	中國工商銀行	37.8 億美元	10%
2006/3	德意志銀行	華夏銀行	3.3 億美元	13.9%
2006/4	香港中信國際金 融控股	中信銀行	55.44 億港幣	19.9%
2006/10	花旗銀行	廣東發展銀行	48.2 億美元	19.9%

資料來源：

(1) 經濟日報 (94/09/28)

(2) 朱浩民，〈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》，2007 年第 1 期，頁 114。

根據表 4-5 所顯示，可以發現外國金融機構參股中資銀行呈現出多元化的形態。被參股的中資銀行有國有商業銀行、股份制和城市商業銀行、沿海城市的銀行，亦有內陸城市的銀行。基本上，受到外國金融機構屬意的參股的中資銀行，多為綜合競爭力評比排名較為領先的中資銀行。當中包含了外國金融機構對高風險和高報酬的取捨，首要判斷指標即是被參股中資銀行的綜合競爭力。

表 4-6 2005-2006 年中國銀行業百強前 25 名

中國排名	全球 1000 家大 銀行中的排名	中國排名	全球 1000 家大 銀行中的排名
1. 中國建設銀行	11	14. 北京銀行	370
2. 中國銀行	16	15. 廣東發展銀行	495
3. 中國工商銀行	17	16. 深圳發展銀行	548
4. 中國農業銀行	60	17. 天津市商業銀行	672
5. 交通銀行	65	18. 上海市農村商業銀行	683
6. 招商銀行	173	19. 杭州市商業銀行	821
7. 中信銀行	188	20. 深圳市商業銀行	839
8. 民生銀行	247	21. 大連市商業銀行	896

9. 浦發銀行	251	22. 深圳市農村商業銀行	927
10. 興業銀行	297	23. 寧波市商業銀行	937
11. 中國光大銀行	311	24. 重慶市商業銀行	963
12. 華夏銀行	339	25. 南京市商業銀行	1000
13. 上海銀行	356		

資料來源：根據英國「金融家」雜誌出版的《2006 全球一千大銀行》整理而成。

四、策略聯盟與業務合作

在中國設有從事諮詢、聯絡和市場調查等非經營性活動的代表機構，或是未設代表機構的外資銀行，亦可採行與中資銀行發展業務合作模式，作為進入中國經營部份業務的一種途徑¹⁶。

(一) 外資銀行代表機構的案例

包括高盛集團（Goldman Sachs Group）、美林國際公司（Merrill Lynch International）、美國運通國際公司（American Express International）、美國國際集團（AIG）、北美信託銀行（Northern Trust）、德國貝倫貝格銀行（Berenberg Bank）、義大利西雅那銀行（Banca Monte Dei Paschi Di Siena SPA）、俄羅斯對外貿易銀行（Vneshrorg Bank）、北歐斯安銀行（SEB）等在內。

1. 高盛集團（Goldman Sachs Group）

是第一家獲得中國合格境外機構投資者（Qualified Foreign Institutional Investors, QFII）資格的投資銀行。該集團曾經參與中國工商銀行結算不良資產的處置，也與中國農業銀行簽署《ISDA 協定》¹⁷，進行互換（swap）和選擇權（option）交易等業務品種的合作。同時，該集團近日宣布擔任中國銀行境外 IPO 專案的財務顧問、主承銷商，並聯合美國運通國際公司、德國安聯保險公司（Allianz AG）與中國工商銀行簽署參股的《諒解備忘錄》，即將以中國工商銀行的戰略投資者角色進入中國。

2. 美林國際公司（Merrill Lynch International）

¹⁶ 商景明，前引文，頁 62-64。

¹⁷ ISDA 協定，為國際互換衍生性商品協會（International Swap Derivatives Association）協定的簡稱，是指銀行承做衍生性金融商品業務的一種國際慣例和基本協定。

擁有中國QFII資格的投資銀行。該公司曾與中國農業銀行簽署《ISDA協定》，合作發展衍生性金融商品相關業務。最近，蘇格蘭皇家銀行攜同該公司、香港李嘉誠財團與中國銀行簽署《戰略性投資與合作協定》，共同斥資31億美元購入中國銀行股權，並委其擔任參股相關事宜的財務顧問，旋將以中國銀行的戰略投資者角色進入中國。

3. 美國運通國際公司（American Express International）

依據該公司與中國工商銀行簽署《信用卡發卡與收單合作協定》，雙方合作發行「牡丹運通卡」。同時，該公司亦與中國工商銀行、中國銀行分別簽署「共用自動提款機合作協定」，業務合作的相關論述，並不包括外資銀行與中資銀行締約建立的代理行關係在內。提供各行客戶在中國境內外共用自動提款機服務的合作。此外，該公司聯合高盛集團、德國安聯保險公司（Allianz AG）與中國工商銀行簽署參股的《諒解備忘錄》，亦將以中國工商銀行的戰略投資者角色進入中國。

4. 美國國際集團（AIG）

該集團與招商銀行簽署《合作發展中國企業年金業務協定》。派遣專家顧問團指導招商銀行在中國發展企業年金的業務。

5. 北美信託銀行（Northern Trust）

該行與交通銀行簽署《託管及資金管理合作協定》。就基金託管、資金管理資訊、技術、員工培訓、產品服務等領域進行業務合作。

6. 德國貝倫貝格銀行（Berenberg Bank）

該行與興業銀行簽署《福費廷業務合作協定》¹⁸，以便雙方客戶辦理出口收匯核銷手續、收回出口退稅款項，藉以降低付款銀行信用風險與付款地國家政策風險。

¹⁸ 福費廷（Forfaiting）是一種無追索權的票據貼現，意指出口商將其遠期信用狀項下應收債權轉讓給收買銀行的一種交易。

7. 義大利西雅那銀行 (Banca Monte Dei Paschi Di Siena SPA)

該行與招商銀行簽署《全面業務合作協定》。有助於雙方客戶拓展中國和義大利市場，並在開發金融產品和服務、專業技術和市場資訊交流等領域進行廣泛的業務合作。

8. 俄羅斯對外貿易銀行 (Vnesheorg Bank)

該行曾與中國工商銀行簽署《出口買方信貸框架協定》。由中國工商銀行向該行提供2億美元貸款，專項貸款予俄羅斯梅格方 (Megafon) 電信公司，購買深圳為華公司生產的行動電話交換設備。同時，該行亦與中國建設銀行簽署《出口買方信貸總協定》，由中國建設銀行向該行提供2億美元貸款，協助該行客戶採購中國企業生產的產品和設備。此外，該行亦與中國農業銀行簽署《業務合作協定》，合作發展名為「一日通」的中俄雙邊結算業務。

9. 北歐斯安銀行

該行與招商銀行簽署《現金管理合作備忘錄》。委託招商銀行擔任該行中國地區現金管理業務的唯一指定銀行。

(二) 未設代表機構的案例：

包括越南投資發展銀行 (BIDV)、越南外貿銀行 (VietcomBank)、越南農業暨農村發展銀行 (Agribank) 等在內¹⁹。

1. 越南外貿銀行

該行與中國銀行廣西分行簽署《業務合作協定》，進行中越邊貿結算、人員培訓、資訊交換、開拓業務等合作。同時，該行亦與中國農業銀行廣西分行達成《邊貿結算業務合作意向》，共同發展中越邊貿結算的業務。

2. 越南投資發展銀行

¹⁹ 雖然韓國資產管理公司 (KAMCO)、美國西聯金融服務公司 (WUMT)、英國通濟隆速匯公司 (TMT) 已經各自與中國建設銀行、中國農業銀行、中國建設銀行簽署「業務合作協定」，但因均非銀行類外國金融機構，相關論述概予省略。

該行與中國建設銀行、該行諒山省分行與中國工商銀行廣西分行分別簽署《邊貿結算業務合作協定》，進行中越邊貿結算業務的合作。

3. 越南農業暨農村發展銀行

該行的廣寧、諒山、高平省分行與中國農業銀行廣西分行簽署《合作發展邊貿結算業務協定》，分別在東興、憑祥、龍州等地開辦中越邊貿結算業務合作。同時，該行老街分行亦與中國建設銀行雲南分行簽署《邊貿結算合作協定》，合作發展中越邊貿結算業務的試點。

一般而言，外資銀行與中資銀行發展業務合作所需營運資金較少、技術層次不高，承擔風險有限，是比較容易達成的模式。然而在新的外資銀行法規頒布後，未來外資銀行代表機構若達到升格分行標準，就會順理成章的升格分行。2005年即有美聯集團（Midland Holdings）、北歐私產銀行（SEB）上海代表處升格分行的先例，如此一來似乎沒有與中資銀行先行發展業務合作的必要。

推究可能原因，應為其欲提早與中資銀行建立業務合作夥伴的關係，目的乃在於更為順利地成功參股業務合作夥伴和未來發展業務。至於外資銀行未在中國設有代表機構者，目前已與中資銀行發展業務合作的案例，僅是極為少數、小額的中越邊貿結算業務。因此，外資銀行與中資銀行發展業務合作的經驗，對我國銀行業者的意義較小。

第三節 外資銀行在中國經營策略之探討

外資銀行於中國營業規模前3名為匯豐銀行、渣打銀行和花旗銀行，按地區分布則多集中在沿海重要城市，如上海、北京、深圳、廣州、天津、廈門和大連等即佔了80%以上；從來源國家看，則以來自日本、香港、法國和韓國等居多；就客戶面觀之，外資銀行因服務據點有限，仍以企業客戶為主，多集中在跨國企業、三資企業、大型國有企業及民營高新企業，個人客戶則是以在華外籍人員及往來信用良好之高所得客戶為對象；在經營業務上，根據普華永道會計師事務所在2005年4、5月的調查，業務項目依次為貿易融資、公司銀行、國債和外匯及貨幣市場、項目融資、代理銀行、公司融資、投資銀行、中小企業貸款、定期存款、基金管理、抵押貸款與網上銀行等等，外資銀行在中間業務及外匯業務上具有相當優勢。

一、美洲、歐洲與大洋洲主要銀行在中國的發展策略

在大陸設據點的歐、美、澳等各國銀行，由於「各銀行別」對其「目標市場」與「主力商品」的差異，進入大陸所採的策略與營運方式，亦有極大的不同，很難單純以「各國與大陸間之經貿規模」劃上直接之等號，唯各國主要銀行皆已經在大陸設有據點（參見表4-9）。

1. 花旗銀行的經營，具有強烈的「以功能區分營業單位」的特質，也表現充分「願意深入當地市場」的企圖心，但「不同功能的分行間」雖然表面看來是自家兄弟，但橫向的聯繫並不緊密。例如在台灣與香港等地的花旗各分行，分屬「個人金融」、「企業金融」、「專案金融」、「投資金融」部門，彼此在同一招牌底下各行其政、各設據點。雖然有country manager的設置，但是functional manager的權限相當受尊重，所以「分行」數目比「代表辦事處」多。
2. 大通銀行雖也是多角化經營，但比較偏重「零售業務」。
3. 美洲銀行則兼具大通與花旗的特色。

4. 運通銀行的信用卡部並不歸「銀行部門」管轄，運通的銀行部，主打業務是利用其廣泛的通匯關係，以及總行居紐約金融中心的利基，將「外國的金融同業」當為目標客戶。幫本身的總行與各地分行，串連外地同業的匯款、信用狀，與各種貿易融資及聯貸業務。因此，只設「辦事處」就夠。這一類的美系銀行相當多，如費城、富國等銀行。
5. 紐約銀行也是以「貿易融資」為主，因此，目標客戶亦定位在「當地金融同業」，而非「當地企業」。
6. 美系銀行對其海外分行的「企業授信」業務，控管甚嚴，除花旗與美洲之外，通常不願在外地的local corporate credit risk涉入太深。
7. 美系銀行對投資當地的政府，或公營事業，不願給予「當地幣別」的授信（融資只限美元）。以避免自己在海外的「風險性資產」因遭逢匯率波動而受損。
8. 因為經營型態的多樣化，除了從事「個人金融」類者之外，歐美銀行在大陸據點的經營績效（對總行或母公司的總體貢獻），很難從「大陸分行」的單獨報表上，充分揭露。
9. 英、法、荷蘭的銀行，由於過去「殖民」的關係，比美系銀行較為願意深入海外的local market，甚至像東方匯理銀行，以東南亞的業務為其主軸（類似渣打與匯豐）。「分行」與「辦事處」的比率，跟美系銀行相異其趣。
10. 荷蘭銀行經數度合併擴大後，朝多角化的金融領域拓展，其中也包括對retail banking以及對其它國家的local market之重視，因此「分行」比率亦高。

表 4-7 歐美主要銀行在大陸發展情況

投資國別	美、加							歐、澳											
	加拿	加拿	美國	美國	美國	美國	美國	其它	德意	德國	其他	法國	國家	法國	法國	法國	英國	義大	荷蘭
銀行																			

名稱	大豐業	大其它	大通銀行	花旗銀行	運通銀行	美州銀行	紐約銀行	美國銀行	志銀行	德利銀行	德國銀行	百利銀行	巴黎銀行	東方匯理	里昂信貸	興業銀行	各銀行	利各銀行	各銀行
代表辦事處	1	3	0	3	2	0	0	10	1	1	10	1	1	0	3	1	13	13	9
分行	2	2	3	5	0	3	1	1	2	3	3	1	4	3	3	5	8	2	7

資料來源：根據《2006 中國金融年鑑》整理而成。

二、日本銀行業在中國的發展策略

日本企業對外投資與交易之習慣，以及日本政府對外貸款或援助之一貫做法視之，日系銀行在大陸據點所扮演的角色，具有以下特性：

1. 日本企業對外投資及貿易時，習慣採「低資本、高營業額、高融資利用率」的策略。投入的「註冊資本額」極少，但為因應「高營業額」所需的資金，則以「股東借款」或「貿易融資」的方式，由母公司對海外據點提供融通。如此，萬一海外公司之營運發生變化，依清償時「債權優於股權」的精神，母公司要撤出投資地，所受的損失較少。海外公司的「高負債比」，多係掛在海外公司對母公司的「應付項目」上，而非掛在投資地的「銀行借款」科目上。
2. 因此，日本的跨國企業，實際上動用到銀行的融資，是掛在其本國內而非掛在海外。此種「母公司向母銀行借錢，再以債權人的地位融資給海外子公司」的習性，與六〇年代至八〇年代，日本企業向台灣投資時的做法，極為相似。
3. 日本企業，儘可能選擇與日系銀行往來。但「往來」的項目，在國內重「企業向銀行融資」，在國外重「企業靠母公司的融通，利用銀行的清償機制」。
4. 日本銀行的account officer，採global account relationship manager責任制，

其授信人員，負責企業客戶的「全球」商機與風險控管，而且企業對往來銀行的「忠誠度」相當高。

5. 日本銀行在大陸的據點，為典型的「緊隨客戶跟進」型式，而非以開拓當地市場為目標。除非承做當地企業的「涉日交易」或承做「日本對大陸貸款與援助」(日本對大陸的貸款額佔大陸外債之50%)所衍生出來的金融服務，否則，對「深入當地市場」的態度相當保守。

由日本在大陸高額投資及雙邊貿易，以及日本提供給大陸幾近50%的外國貸款；再結合上述特性，我們似乎由此可理解何以表4-3「主要國家在大陸設立金融機構概況」，日本銀行業在大陸的據點為各國之冠，且「代表辦事處」多於實質營業的「分行」。因此，可能許多業務都其由「辦事處」轉介到其國內總行承做。

表4-8 日本主要銀行在大陸發展情況

銀行名稱	第一勸銀	富士銀行	東京三菱	日本興業	東海銀行	住友銀行	三菱信託	住友信託	櫻花銀行	三和銀行	山口銀行	西日本銀	旭日銀行	橫濱銀行	其它	合計
代表辦事處	6	4	3	2	2	4	2	2	1	2	0	2	1	1	22	53
分行	2	3	5	3	2	4	0	0	2	3	2	0	1	1	28	28

資料來源：根據《2006 中國金融年鑑》整理而成。

註：1. 第一勸銀與富士銀行於 2001.10.1 合併。

2. 信託類的銀行、長期信貸銀行，與輸出入銀行只設辦事處，不設分行。

三、香港銀行業在中國的發展策略

香港的企業營運與銀行經營，呈多元化的特性，因此，香港銀行業在大陸的發展，也各具下列不同型態：

1. 香港企業對外投資，隨企業大小與行業別，呈多元化之融資型態。大型企業的融資管道，採「回港募股」與「就地負債」雙向進行。中小企業則以「股東挹注」與「交易融資」為主。
2. 香港雖為大陸的最大外資者，但「原始股東」是否全屬香港投資人，或含有「借港登陸」之投資，很難從表面統計數字得知。
3. 港資雖佔大陸外資的半數，平均單筆投資額為172萬美元，與日本企業的平均單筆投資額194萬美元相差無幾，但「港、中」雙邊貿易額卻遠低於此比率，原因在於香港企業在大陸所從事者，「內需型」的業務佔相當比重，以及上節所述，日本企業的「低資本高營業」之習性，這兩種因素的綜合結果。
4. 香港的工商業與銀行業，含有「陸資成份」者相當多，尤其像集友銀行、浙江興業銀行等，幾乎全為中資。除渣打與匯豐之外，頗多中小型的銀行，因含有「陸資」而得到大陸當局的禮遇，降低設立分行之門檻，或特准承辦人民幣業務。香港銀行業的大陸據點，分行多過辦事處，即可見一般。
5. 綜合上列因素，大陸的港資銀行承做港資企業的可能性，除「忠誠度」之外，彼此「業務的需求與金融商品的契合性」，或許也是一大原因。

表4-9 香港主要銀行在大陸發展情況

投資國別	香港														合資銀行				合計
	匯豐銀行	渣打銀行	道亨銀行	東亞銀行	寶生銀行	恒生銀行	集友銀行	廖創興	南洋商銀	上海商銀	友聯銀行	亞洲商銀	永亨銀行	其它	華商銀行	上海巴黎	廈門國際	其它合資	合計
代表辦事處	4	7	4	7	1	2	1	2	0	2	1	2	2	6	0	1	1	0	43
分	9	8	1	7	3	3	2	1	6	0	1	1	1	3	2	1	3	6	58

資料來源：根據《2006 中國金融年鑑》整理而成。

註：1. 渣打與匯豐銀行總行雖註冊在英國，但依其營業特性，將之規類於港資銀行。

2. 合資銀行的分行據點數，包括在大陸境內的總行。

四、外資銀行在中國經營策略之歸納

中國加入世界貿易組織之初，外資銀行利用有限的開放政策，重點佈局、逐步擴大地域範圍，將業務發展重點放在以上海為龍頭的長江三角洲、以深圳和廣州為中心的珠江三角洲以及環渤海經濟圈三大區域。隨著開放區域的擴大以及西北大開發、東北振興等優惠政策的推行，增加了外資銀行擴大在中國市佔率的內在需求。近年來，外資銀行開始在西部和東北地區設立機構，開拓市場，如2004年韓亞、韓國中小企業銀行在瀋陽開設分行；2005年5月，荷蘭銀行、花旗銀行已向銀監會申請設立大連分行，至此揭開了歐美銀行首次進駐大連、輻射東北的序幕，打破了對外開放以來日資銀行在大連外資銀行中的壟斷局面。

根據前文探討外商銀行在大陸業務經營發展的策略，可發現雖然在大陸地區設有分支機構之外商銀行極多，但依其業務型態與拓展目標，約可分為下列數種：

1. 以消費性金融為主：以當地民眾為目標，儘量「廣設分行」或與當地銀行進行策略聯盟。(如渣打、匯豐、花旗、荷銀)
2. 以專案融資或聯貸為主：目標客戶為當地政府，或與其母國官方對大陸之援助專案有關。(如日本、法國銀行)
3. 以聯行通匯業務為主：爭取大陸銀行對外開發之信用狀與匯款業務，或同業拆放業務。(如紐約銀行、費城國民銀行、運通)
4. 以支援其母國企業為主：英、美、德、法、日、韓等之跨國公司，以大企業之型態進軍大陸，該等企業在其母國，仍保有更大之營運規模，自然容易得到其母國銀行循「分行間保證」或「額度流用」之方式，而得授信支援。

至於在華外資銀行為著重整體發展，加強集中化管理，未來發展趨勢將採用以下四種策略：

(一) 結合自身優勢，準確定位，走特色發展道路。這大致可分為三種類型：

5. 全面推進型，以滙豐、花旗、渣打為首的國際大銀行，憑藉集團經營優勢，在產品開發、地域擴張、股權合作等方面全面推進。
6. 重點突破型，定位於特定市場為客戶提供專業化的服務，謀求取得目標市場領域的領先地位。如荷蘭銀行的現金管理業務，德意志銀行QFII託管業務，東亞銀行個人房地產按揭業務，紐約銀行單證業務。
7. 目標業務為主軸，這類銀行依附於總行，主要服務本國在華投資企業，日本和韓國銀行多屬此類。

(二) 鎖定優質客戶，細分市場，完善業務和產品

外資銀行不求規模擴張，重點鎖定金字塔頂端的個人客戶、外資企業及中資上市公司、合資企業中方股東及優質民營企業，推出衍生性金融商品業務、理財產品、網上銀行業務、電子銀行業務、人民幣一攬子財務解決方案等，創立品牌，完善服務，提升核心競爭力。外資銀行開辦新業務具有計劃性、漸進性等特徵。

1. 網上銀行業務，各行首先開辦對個人的網上銀行業務，在經過一段時間的經驗積累和系統運行後，再開辦對公司客戶的網上銀行業務。
2. 結構性存款業務，往往先期推出保本存款業務，視市場的接受情況，再陸續推出非保本型結構性存款業務。

(三) 在中國境內設立中國區總部

負責統籌在華發展戰略的部署與實施以及對各分支機構的管理，避免由於總行遠離中國市場可能造成的判斷失誤或錯失機遇等情況，其中花旗、滙豐、渣打等銀行均已在上海申請設立中國區總部。操作流程的整合，實行集中化管理，有助於風險控制和提高效率。如滙豐中國區財資部負責全國分行資金運作及市場風險控制；業務處理中心集中處理部分業務；滙豐在天津分行的進出口單據處理中心，負責集中處理國內各主要分行的進出口單據業務，降低營業成本，提高了工作效率。

按照《外資銀行管理條例》的要求，各銀行總行的職責進一步明確，表現在建立起新業務申請資料的準備、審核過程集中由各銀行總行完成，分行則直接向屬地監管局報備的程式。並由總行/地區總部負責新業務產品的研發、核算、風險管控，分行則負責產品銷售和風險提示。如滙豐、東亞等銀行推出的個人外幣結構性存款。

（四） 謀求與中資合作，取長補短，提升本土競爭力。

中資銀行在長期經營中積累形成的相對廣泛的分支機構網路、雄厚的客戶基礎和對於中國金融市場的瞭解，相對於外資銀行來說具有獨特的優勢。外資銀行進入中國市場後，許多業務的順利展開也需要取得中資銀行的支持，因此與中資機構建立良好的合作關係成為外資銀行本土化經營的重要基礎。培養與激勵相結合，以人為本，吸引中國本地人才的加入。

人才的本土化是經營本土化的前提。外資銀行不但在招聘一般員工時以本地人力資源為主，在高層中也開始積極聘用國內高級管理人才和金融專業人才。這些高級人才往往在具有國際視野的同時又熟悉國內金融市場，在業內擁有廣泛的人脈關係，對外資銀行開發內地市場和爭奪客戶資源上均有重要的意義。啟用本地金融人才已成為外資銀行快捷有效且成本收益率相對較高的本土化途徑，許多外資銀行已開始大力推行人才的本土化。

綜上所述，外商銀行在大陸之金融活動，除支援其本國大企業外，授信對象以當地政府、當地大型公營企業、當地銀行，以及消費大眾為目標（這部份在大陸全面開放外資銀行承做之前，多透過與當地銀行策略聯盟之方式進行）。外商銀行在大陸之活動空間，不受其母國與大陸政治障礙包袱之限制，於選擇授信對象（企業或銀行同業）時，可純就「在商言商」之原則，擬訂其業務策略，這與台資銀行登陸時，對「短期」、「中期」、「長期」隨兩岸政治變化，而檢討「能否進入當地市場」之時機，顯然有相當大之差距。

第四節 個案探討：韓國韓亞銀行

一、韓資企業在中國投資情形²⁰

近十幾年來，南韓企業海外投資經歷了從“全球化”到“亞洲化”的轉變。上世紀90年代初，韓資企業的海外投資主要以歐美國家為重點，而近幾年它的投資中心則轉向亞洲國家，尤其以中國為重點投資對象。中國已成為韓資企業對外投資的首選地。

統計顯示，中韓兩國2006年的雙邊貿易額已突破1,300億美元，相當於15年前的26倍。中國已連續多年成為南韓最大的貿易夥伴和第一大海外投資對象國，而南韓也已經成為中國的第三大貿易夥伴。截至2006年底，南韓在華設立企業數量已超過3萬家，實際投資累計達350億美元。

三星是眾多投資中國的韓資企業代表²¹，三星目前在中國的業務幾乎佔據它全球業務的半壁江山。截至2006年，三星在中國的投資累計已突破50億美元。2006年，三星在全球的營業收入是634億美元，在中國的銷售收入就接近300億美元。

三星經濟研究院中國研究中心對553家在華韓國企業進行問卷調查的結果顯示，韓國企業正在積極推進本土化、合理化經營。三星經濟研究院中國研究中心首席研究員鄭常恩指出，2002年後，中國超過美國成為了韓國對外最大的投資地區。

韓國對中國進入第二輪高峰投資期。韓國企業從1999年開始大舉進入中國，1992年韓國對華海外投資僅為總海外投資的11.6%，而2004年已增長到了38.4%，2005年更是到了41%，中國一躍而成韓國最大海外投資地區。在正式投資中國之前，韓國主要海外投資市場為美國，但2002年中國超過了美國，且兩者間差距也越來越大，韓國對美國的海外投資比重由1992年的28.5%下降到了2005年的19.4%。

²⁰ 新華網，http://news.xinhuanet.com/world/2007-06/08/content_6216460.htm，2007年6月。

²¹ 中韓投資網，<http://www.investkorea.cn/>，2007年6月。

根據中國商務部的統計資料顯示²²，2007年1-5月，對華投資前十位國家/地區(以實際投入外資金額計)依序為：香港(84.68億美元)、英屬維爾京群島(59.67億美元)、日本(15.64億美元)、韓國(12.15億美元)、新加坡(10.38億美元)、美國(10.31億美元)、開曼群島(8.6億美元)、薩摩亞(6.44億美元)、台灣(5.42億美元)、模里西斯(4.35億美元)，前十位國家/地區實際投入外資金額佔全國實際使用外資金額的86.16%，韓資企業在當中佔有第四名，甚至超越了美國與新加坡。

自1992年中韓建交以來，韓國對中國投資經歷了兩次高峰期。第一次高峰期是擴大投資期：中韓建交以後，中國以低廉的生產基地備受矚目。1994年起韓資企業對中國投資大量增加，都以石油、鞋帽、雜貨等低附加值輕工業及中小企業為主，並選擇在地理、文化上與韓國較為相近的渤海沿海地區和東北地區建立生產點。這次高峰頂點出現在1997年，當年韓資業對華投資達到22億美元。金融危機後由於對母公司造成打擊，對華投資也隨之驟減。

第二次高峰期是危機過後全面擴大對中國投資期：隨著韓國克服金融危機、中國加入WTO等，2001年之後對中國投資再度活躍起來，2004年達到63億美元。與上一次相比，韓國的大企業對電子、IT、汽車、化學等尖端領域的投資大量增加。同時，由於中國沿海地區投資優惠政策減少、勞務費上昇、加強環保控制等因素，韓國企業的投資地區從渤海沿海及東北地區逐漸南下到長江三角洲等地，變得更加多樣化。

據大部分在華的韓資企業「實現本地化調查」顯示，進入中國的韓資企業，77.4%都是獨資形態。在合作對象的選擇上，選擇私營企業的比率為40.6%，超過了國有企業(11.1%)和外資企業(30.6%)。儘管如此，多數韓資企業都已實現本地化營運。就生產來說，在華韓國投資企業已脫離了早期的「進口韓國產品」階段。目前，韓資企業原副材料的採購順序依次為中國(52.7%)、韓國(37.8%)、第三國(9.5%)。51.2%被調查的韓資企業表示今後的原副材料採購計畫將以中國為主，相反，表示今後的採購要以韓國為主的僅佔1.2%，因此今後韓國對中國出口原副材料並不被看好。

²² 中國商務部網站，<http://big5.mofcom.gov.cn/aarticle/tongjiziliao/v/200706/20070604787959.html>，2006年6月。

表 4-10 韓資企業在中國投資地區分佈情況

(單位：件，百萬美元)

	2003		2004		2005		總計	
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
山東省	185	62	297	93	416	151	2024 (33.2)	1539 (28.3)
遼寧省	79	32	111	58	135	34	1109 (18.2)	565 (10.4)
吉林省	68	17	72	9	54	10	604 (9.9)	173 (3.2)
天津市	16	56	66	53	82	98	559 (9.2)	749 (13.8)
北京市	14	36	46	33	64	13	345 (5.7)	396 (7.3)
江蘇省	30	39	39	64	61	57	321 (5.3)	625 (11.5)
上海市	16	39	29	10	69	29	245 (4.0)	486 (8.9)
廣東省	5	2	18	7	30	13	141 (2.3)	222 (4.1)
浙江省	14	9	22	21	34	26	145 (2.4)	193 (3.6)
總計	454	337	752	380	1020	473	6088 (100)	5434 (100)

資料來源：韓國進出口銀行海外投資統計。

在人力結構方面，雖然多數韓資企業普通職員為中國人、中層管理人員以上為韓國人，但也有越來越多的中國人開始成為中高層管理人員。大部分員工為韓國人的僅為1.2%，一般職員為中國人、中層以上為韓國人的為34.4%；20.3%的韓資企業大部分中層管理人員為中國人，20.5%的韓企部分中層為中國人，而已有23.7%的韓資企業高層管理人員也有中國人。越來越多的韓資企業開始在中國擁有產品及技術研發團隊，在中國擁有研發團隊的企業從2005年的38.3%增長到2006年的45.4%。

二、韓亞銀行在中國發展策略

青島國際銀行是中國第一家亦是唯一一家中韓合資銀行，成立於1996年6月，由中國最大的商業銀行中國工商銀行和當時韓國最大的商業銀行韓國第一銀行共同投資組建，註冊資本3600萬美元，實收資本額為2000萬美元，雙方各持有百分之五十的股份。成立目的主要是提供在中國的韓資企業外匯存款、外匯貸款、外匯投資、貿易結算等方面的服務。

青島國際銀行採取先進的管理手段和經營模式，兼具兩方母行之優勢，開業當年立即獲利，至2003年年底，連續八年獲利，為中韓兩國的經貿發展和青島市的經濟建設做出了貢獻。然而在1996年6月青島國際銀行開業不久，亞洲金融危機於次年爆發，母行韓國第一銀行飽受壞帳桎梏之苦，虧損一度接近10億美金。1998年12月31日，韓國政府和美國新橋投資公司簽署了備忘錄，準備出售韓國第一銀行，最終協議在1999年上半年簽署。

韓國第一銀行被收購後，第一年就實現了3060億韓元約2.31億美的盈利，資產健康，資本適足率達到13.6%，一躍成為韓國資本最充足的銀行。在1997年韓國及東南亞的金融危機中韓國第一銀行蒙受嚴重打擊，1999年韓國政府將其百分之五十一的股份出售給了美國新橋投資公司。由於美國新橋投資公司收購韓國第一銀行後將發展重點轉向國內個人零售業務，韓國第一銀行遂於2001年提出轉讓其在青島國際銀行的股份。

相反地，在亞洲金融風暴時期，韓國韓亞銀行卻得以迅速成長，2001年收購了漢城銀行，從而成為韓國第三大銀行，為其海外戰略提供了基礎。韓亞銀行是一家從事商業銀行、投資銀行、信托、證券、基金管理及保險等多種業務的金融集團，其總部設在漢城。早在1999年12月27日，中韓兩國在北京舉行首次經濟部長會議時，當時的韓國財政經濟部長官康奉就向時任中國財政部長的項懷誠提出，將韓亞銀行上海辦事處升格為分行，並於次年實施。此時，韓亞銀行已經有在青島設立分行的方案。

2003年10月31日，韓國韓亞銀行在北京與中國工商銀行簽訂了一份正式合同，象徵著已取代韓國第一銀行（Korea First Bank）成為青島國際銀行的外資股東。由該行控股的青島國際銀行於2003年上半年申請設立同城支行，並申辦人民

幣業務；下半年申請設立省內分行，逐步建成以青島為基地輻射山東和全國的全國性商業銀行。其業務對象不僅僅是中國國內的韓資企業，還將包括中國民眾和企業。

就青島國際銀行本身而言，其副行長李霞認為“銀行經營情況良好。自1996年成立起就一直保持盈利狀態，總計利潤約430萬美元²³。”韓亞銀行之所以看中青島國際銀行，主要是因為在青島有一些已經發展成熟的客戶，山東省的韓資企業已經達到近6000家，其中約半數分布在青島，隨著山東提出半島製造業基地戰略、承接日韓產業轉移，會有越來越多的韓資企業進入山東市場，這將使該行的未來發展充滿機會。

2006年底《外資銀行管理條例》通過後，韓亞金融集團計劃投資2.59億美元設立中國子公司，但尚未最終確定投資細節及時間表。韓亞金融目前分別在中國瀋陽和上海市設有分行，另有一家合資銀行青島國際銀行。韓亞集團旗下的韓亞銀行在華的本地子銀行註冊資本為20億元人民幣。待本地子銀行正式營業後，韓亞銀行（中國）將接管青島國際銀行及韓亞銀行上海分行等在華業務網點。韓亞方面透露，新成立的子公司在北京註冊，將於2007年開始運作，並計劃到2014年在華設立12家分支機構。“目前我們主要關注在中國成立全資子公司，因此收購中資銀行機構的計劃步伐會放緩”。

韓亞金融在中國設立子公司的事已在市場普遍預期之中，因南韓銀行業已經成熟，各家銀行積極尋求在海外發展。2007年1月份，南韓友利銀行宣佈了在中國設立子公司的計劃，成為首家計劃在中國設立子公司的南韓銀行。事實上，該行的股東背景並非如一般人想像都來自韓國企業，外商投資者持有韓亞金融81%的股份，其中最大的兩個股東新加坡國有投資公司淡馬錫控股和高盛集團分別持有韓亞金融9.88%和9.34%的股份。

²³ 世界電子商務網，http://cn.ecplaza.net/cnnews/04_02_13_1.asp，2007年6月。