中银研究

宏观观察

中国银行 BANK OF CHINA 研究院

2020 年 12 月 09 日　　2020 年第 47 期（总第 316 期）

“双循环”新发展格局下的银行业国际化策略*

近年来，中国银行业国际化进程取得了较大进展，在支持中国融入全球化进程中发挥了重要作用。近期党中央提出“加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”，是我国应对当前全球复杂经济形势的破题之道，也是中长期经济发展思路的重大转变，这给银行业提出了新要求，需要银行业调整和优化海外机构及业务布局，更好地服务于“双循环”战略。本文总结了中资银行当前国际化发展的特点，分析了“双循环”新发展格局对银行业国际化提出的新要求，提出了金融支持“双循环”建设的思路与策略。

中银研究产品系列

- 《经济金融展望季报》
- 《中银调研》
- **《宏观观察》**
- 《银行业观察》
- 《人民币国际化观察》

作　者：宗　良　李佩珈　中国银行研究院
电　话：010　-　6659　4312

签发人：陈卫东
审稿人：周景彤
联系人：叶银丹
电　话：010　-　6659 6874

*　　对外公开
**　　全辖传阅
***　内参材料

“双循环”新发展格局下的银行业国际化策略

近年来，中国银行业国际化进程取得了较大进展，在支持中国融入全球化进程中发挥了重要作用。近期党中央提出“加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”，是我国应对当前全球复杂经济形势的破题之道，也是中长期经济发展思路的重大转变，这给银行业提出了新要求，需要银行业调整和优化海外机构及业务布局，更好地服务于“双循环”战略。本文总结了中资银行当前国际化发展的特点，分析了“双循环”新发展格局对银行业国际化提出的新要求，提出了金融支持“双循环”建设的思路与策略。

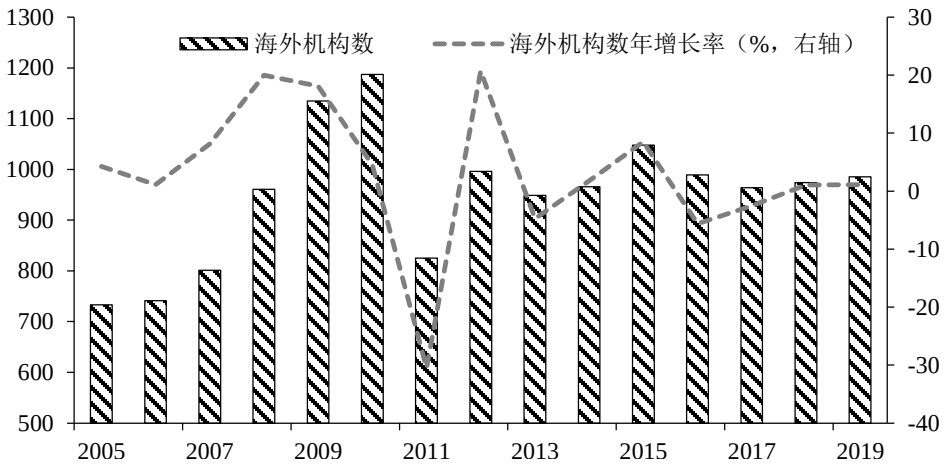
一、当前中资银行国际化的主要特征

近年来，中资银行的国际化程度不断提高。截至 2019 年末，中资银行在海外分支机构的总数达到 1200 家左右，经营区域覆盖了 60 多个国家和地区。境外机构数量的迅速提升，提升了中资银行的国际地位，有力地支持了中国企业的境外投资，在支持中国经济融入全球化方面发挥了重要作用。

（一）海外机构数量快速扩张

随着中国金融业全球化步伐的日益加快，中资银行的境外机构数量呈现迅速增长的态势。以中国银行和中国工商银行的数据为例，2014 至 2019 年，两大银行的海外机构数目总体呈上升态势，海外机构数的年度增长率达到了 2.13%。从图 1 中可以看出，中国银行和中国工商银行境外机构的总数最高位于 2010 年，达到了 1187 家。2011 年，两大银行的境外机构数目有所下降，这主要是由于当年中国银行调整了海外机构的统计口径，非营业和非金融机构不再纳入统计范围所致。而 2015 年后，中国银行和中国工商银行的境外机构总数稳定在 1000 家左右，这体现目前中资银行的海外业务正在逐步走向调整和稳定，暂时停止了快速增长的态势。

图 1：中国银行和中国工商银行海外机构总数和年增长率



数据来源：中国银行和中国工商银行年报

（二）境外扩张模式呈现建立分支机构与海外并购并行的趋势

中资银行主要通过在海外开设分支机构和境外并购两种模式实施国际化战略。以 2006 年为界限，2006 年之前，中资银行的海外扩张模式主要以设立分支机构，即开设分行为主。而 2006 年以后，中资银行的海外扩展模式以发起跨境并购为主。其中，2006-2019 年期间，如表 1 所示，根据年报的不完全统计，工商银行共计发起了 13 起并购，建设银行发起了 5 起并购，招商银行发起了 2 起并购。资金规模较大的并购有，2006 年，建设银行全资收购美国银行（亚洲）公司；同年，中国银行全资收购了新加坡航空租赁公司；2007 年，国家开发银行以 22 亿欧元的价格收购了英国巴克莱银行 3.30%的股份。新的扩张模式加速了中资银行的海外布局，同时，依托被并购方的客户资源和渠道，中资银行也增加了相关区域的市场份额，拓展了客户资源。

表 1：2006-2019 年中资银行海外并购总结（部分）

时间	收购方	国际化事件
2006.08	建设银行	收购美国银行在香港的全资子公司美国银行（亚洲）有限公司及其附属公司的 100%股权
2006.12	中国银行	收购新加坡飞机租赁有限责任公司 100%已发行股本
2007.01	工商银行	收购印尼哈林姆银行 100%股份
2007.07	国开行	收购美国巴克莱银行 3.1%股份
2007.08	工商银行	收购澳门诚兴银行 79.93%股份
2007.01	民生银行	收购美国联合银行 9.9%股份
2007.01	工商银行	收购南非标准银行集团 20%股份，成为第一大股东
2007.11	中银香港	收购东亚银行 4.94%股份
2008.06	招商银行	收购香港永隆银行 53.12%股份
2009.01	招商银行	收购永隆银行剩余 46.88%股份
2009.08	建设银行	收购美国国际信贷（香港）有限公司 100%股份
2009.09	工商银行	收购美国盘古银行 19.26%股份
2010.01	工商银行	收购了加拿大东亚银行 70%发行在外的普通股
2010.04	工商银行	获得泰国 ACL 银行约 97.24%的已发行股份，成功收购泰国 ACL 银行控股权
2011.01	工商银行	收购美国东亚银行 80%的股权
2011.03	工商银行	完成了对工银泰国的退市自愿要约收购
2011.03	工商银行	从东亚银行收购工银加拿大额外 10%股权的权利，对工银加拿大的持股比例由 70%增至 80%
2012.05	工商银行	收购东亚银行（美国）80%的股权
2012.07	工商银行	完成了对东亚银行（美国）的收购
2012.12	工商银行	完成对阿根廷标准银行 80%股权的收购
2012.11	建设银行	完成对美国银行持有的建信租赁 24.9%股份的收购
2014.08	建设银行	完成对巴西 BIC 银行 72%股份的收购
2015.05	工商银行	完成对土耳其 Tekstil Bankası A.Ş.（“Tekstilbank”）75.5%股权的收购
2016.01	建设银行	完成对印度尼西亚温杜银行 60%股权的收购
2018.04	中信银行	联合中国烟草总公司下属双维投资有限公司完成对哈萨克斯坦阿尔金银行（Altyn Bank）60%股权收购，其中中信银行持股 50.1%

资料来源：各主要银行年度报告

（三）业务布局逐渐向“一带一路”沿线调整

中资银行海外业务的发展态势不仅表现为数量上的扩张，也表现为总体布局上的

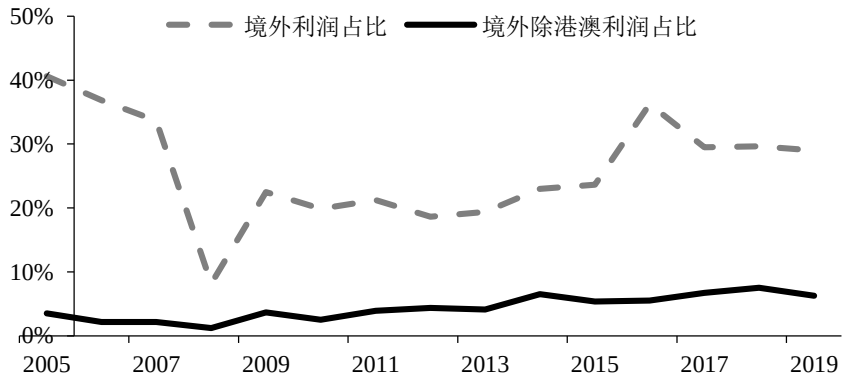
调整。传统上，中资银行的海外发展思路是主要立足于欧美金融中心，但随着“一带一路”的逐步推进，中资银行的布局正在逐步向“一带一路”沿线区域进行倾斜。

以中国银行为例，2012 年成功在肯尼亚首都内罗毕设立代表处，这是中国在非洲大陆继赞比亚和南非之后设立的第三家分支机构，也是中资银行在东非设立的第一家分支机构。同年 7 月，中国银行（卢森堡）有限公司在北欧国家瑞典的斯德哥尔摩开设分行，这亦标志着中资银行在北欧的第一家分支机构的设立。2019 年，中国银行又相继在罗马尼亚布加勒斯特和阿根廷布宜诺斯艾利斯等地设立分支机构。根据 2019 年末的统计，中国银行共计参与超过 600 个“一带一路”的重大项目，为沿线国家提供了超过 1600 亿美元的授信支持。类似地，中国工商银行也积极向“一带一路”沿线国家布局，根据 2019 年底的统计，工行共计在 48 个国家和地区开设了 428 家分支机构，以参股方式间接涉足了 20 个非洲国家的银行，并以代理行关系的方式与 143 个国家和地区的 1445 家境外银行建立了联系，在“一带一路”沿线的 21 个国家开设了 129 个分支机构。

（四）中资银行业境外资产分布偏于集中，非港澳地区境外业务体量较小

中资银行业的境外利润主要集中于港澳地区，这导致整体行业境外利润风险过于集中。以中国银行为例，中国银行的资产主要集中于港澳地区，在其他地区的业务规模仍偏小。截至 2019 年底，中国银行的海外资产规模已经达到 6.28 万亿元人民币，约占各中资银行海外总资产的 43.09%。中国银行当前利润分布过于集中，比如，2019 年中国银行的境外总利润达到 726.08 亿人民币，其中来自港澳地区的利润就达到了 568.43 亿人民币；而来自于港澳以外其他境外地区的利润仅为 157.65 亿元人民币。从数值上看，前者达到了后者的四倍。通过绘制中国银行的境外利润占比和除港澳台境外利润占比的时序变化图可以发现，2005 至 2019 年期间，中国银行除港澳之外的境外利润占比保持在 5%之下，总的境外利润占比位于 25%左右(图 2)。

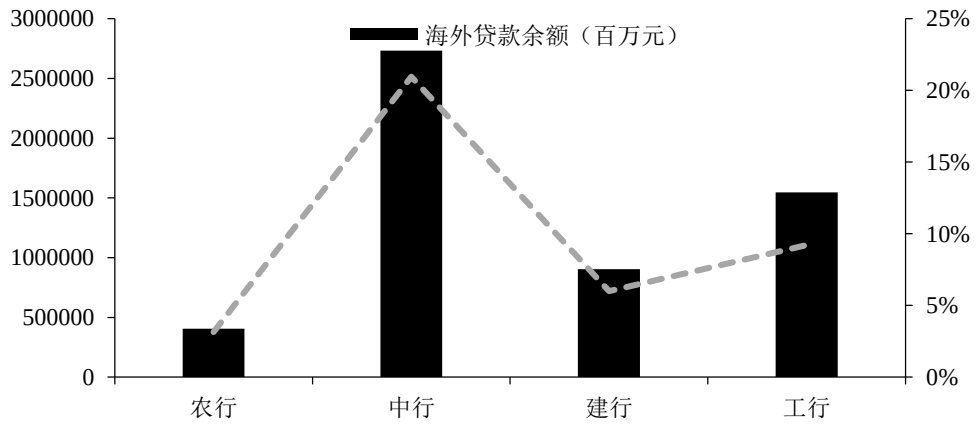
图 2：2005-2019 年中国银行的境外利润占比和除港澳境外利润占比



数据来源：中国银行历年年报

经营利润来源过于集中，使得银行无法充分获得国际化经营所带来的风险分散效应。如果可以更合理地调整利润的国际化分布，降低境外利润之间的整体相关性，系统性风险对银行境外利润的冲击或将大幅降低。更进一步，相对于庞大的境内业务，各主要中资银行的海外业务量较小。以商业银行的信贷业务为例，如图 3 所示，截至 2019 年底，中国银行的海外贷款余额为 27317.81 亿元，占其境内外贷款之和的比例为 20.96%；工行海外贷款余额为 15460.77 亿元，占其境内外贷款之和的比例为 9.22%；建行海外贷款余额为 15406.77 亿元，占其境内外贷款之和的比例为 6.01%；农行海外贷款余额为 4047.59 亿元，占其境内外贷款之和的比例为 3.15%。除中行外，国有四大行中没有一家银行境外贷款的比例超过其贷款总规模的 20%。

图 3：2019 年四大国有银行境外贷款规模及其相对境内外贷款总量占比



数据来源：四大国有银行 2019 年年报

（五）海外员工结构以中国员工为主，海外服务能力有待增强

目前，海外员工结构仍以外派中国员工或当地华裔组成，海外服务能力相对较弱，未形成较大的当地客户群体。中资银行驻海外分支机构的员工大多为华裔，这虽然降低了境内外进行业务协调的成本和难度，但也存在对当地了解不够充分的问题，难以真正实现本土化。而且，目前海外银行的业务仍主要局限于存贷、汇兑、结算和清算等业务，缺乏对东道国当地针对性产品的研发，难以形成差异化的竞争优势。目前中资银行在海外的客户群体主要以境外的当地华人华侨客户为主，中资银行仍需加强自身的声誉建设，提升当地居民心中的品牌形象，培育形成当地客户群并提高客户黏性。

二、“双循环”对中国银行业国际化发展提出的新要求

“双循环”新发展格局对中国银行业国际化发展提出了新的要求。中资银行要调整发展思路和模式，更好地提供金融支持。

（一）扩大内需是“双循环”发展的核心，这要求中资银行应积极筹集资金促进国内循环

2017 年党的十九大报告明确指出要完善促进消费的体制机制，增强消费对经济发展的基础作用。而在“双循环”背景下，提振消费，促进消费结构的转型升级是其中的重中之重。促进消费的升级，需要产业结构的升级，需要资本的投入。相应地，作为中国最重要的资金供给方—银行，需要积极寻求内外部资金来源。作为最早走出“新冠疫情”困境的经济体，迅速的经济复苏已经使中国和境外各主要国家产生了较大利差，中资银行如果能把握机遇，及时在境外寻求低成本的债务融资，无疑将有利于促进“内部大循环”的顺利运行。

（二）“双循环”是统筹国内国际的双循环，这要求中资银行应当优化自身境外的机构布局

习近平总书记多次强调“双循环”不是简单的闭关锁国，而是要继续扩大对外开放。因此，中资银行要继续坚持在境外建立分支机构。同时，针对中资银行国际化进程中

出现的分支机构布局不合理和员工组成结构不合理等问题，及时调整境外机构。一方面，对银行境外机构区域布局进行调整，另一方面，也可对银行境外机构人员构成和客户结构进行适当调整。比如：拓展除港澳之外利润收入来源，雇佣更多当地员工，进一步发展当地的本土客户群体。与此同时，考虑到疫情冲击下，美国采取了无限量 QE 政策，以美元贬值的方式向世界各国转嫁自身的疫情冲击。这让世界各国再次对以美元为核心的支付体系和货币体系的安全性产生了怀疑。中资银行应当积极借助“一带一路”等对外投资项目，在沿线各国建设和形成以人民币为主的结算体系和支付体系，拓宽人民币在“一带一路”沿线国家的使用范围和使用场景，逐步实现人民币在“一带一路”沿线国家的国际化，最终实现人民币的国际化。

（三）“双循环”强调中国企业的产业链布局优化，这要求中资银行应当帮助企业在国内和世界范围内构建更加稳定的供应链网络

“双循环”新格局下，作为拥有全部制造业门类的国家，中国有意愿也有能力在国内搭建完整的产业结构。在疫情冲击下，有关国家意识到全球化的生产网络将难以保证紧急状况下的国内供应安全，这也要求我国要高度重视保持产业链和供应链的完整性、稳定性。一方面，避免所谓中低端产能过早转移到国外，防止产业空心；另一方面，帮助企业持续走出去，防止产品断供。从这个角度上看，中资银行在下一步国际化的过程中，应跟随企业“走出去”“引出来”的步伐，帮助国内企业特别是高科技企业，在国内和世界范围内构建更加稳定安全的供应链网络。

（四）技术创新依然是“双循环”过程中的关键，这要求中资银行在国际化过程中要对创新活动给予更多支持

技术创新仍然是“双循环”发展模式下中国企业发展的关键。在整个产业链体系中，我国企业仍然处于整个产业链的中下游位置，核心技术仍然被发达国家所垄断。我国企业若想向中高端继续迈进，就必须走技术创新带动产业升级的发展之路。企业若想完成技术的升级和产业链地位的提升，一方面，需要靠自主研发投入；另一方面，需要收购国外的先进企业，以投资的方式来开展合作，从而提升本土企业的制造生产技

术。为此，中资银行在国际化的过程中，应当考虑以更加方便的形式支持中资企业进行新技术研发以及完成对境外高技术企业的收购。

（五）金融安全是“双循环”发展的底线，这要求中资银行开展境外业务应注意控制风险

疫情冲击下，世界经济增长放缓、贸易保护主义增多、国际金融市场动荡风险加大、监管政策日趋严格，我国企业走出去或将明显放缓，中资银行的经营压力也将趋于上升。一是全球跨境活动和跨境融资需求下降。根据联合国贸发会议和世贸组织预测，2020 年全球外国直接投资将下降 30%至 40%左右，全球货物贸易将下降 9.2%。二是监管趋严格增加银行海外经营的合规成本。2020 年以来，美国加强海外企业在美上市审查力度，欧盟、日本、新加坡、中国等都纷纷更新反洗钱和反恐怖融资的监管框架和机制，进一步强化银行海外经营的合规监管力度。三是金融市场动荡带来的高波动、高损失风险。受疫情全球蔓延影响，2020 年国际金融市场剧烈动荡，全球股市迎来“熔断”潮，熔断国家之多、次数之频繁、跌幅之大，均为历史罕见。金融市场恐慌情绪达到极致，新兴经济体货币普遍贬值，能源、矿产类大宗商品价格暴跌，未来全球金融市场依然运行在高度不确定环境下。下一步，中资银行国际化业务应更加注重风险防范。比如高度关注全球金融市场波动带来的风险，做好流动性风险防范，更加注重监管合规；做好极端事件发生的准备，提前设计应对方案，减少因意外政治事件或贸易摩擦使中资银行境外业务遭受损失等。

三、策略选择

结合当前中资银行国际化发展特点以及未来的发展方向，我们对“双循环”下的银行国际化提出如下建议：

（一）优化全球化布局 适应全球经济金融发展新格局

未来需要综合考虑各国经济发展前景，调整并优化境内外市场业务比重，实现量和质的新平衡。及时调整国际化区域布局，加大对亚太地区的业务渗透和网点布局力

度。重新评估、动态调整部分地区的经营策略和业务结构，降低疫情影响较为严重的国别或行业风险暴露。关注国际大型银行收缩的并购机遇，在拟“深耕”地区开展高质量并购。优化基于国别维度的资产与负债摆布，在低利率地区加大负债吸收力度，相应地增加高利率地区资产配置比重。加强海外线上业务投入，拓展网上银行、手机银行在境外的使用。

（二）提升全球金融服务能力　支持构建新型全球产业链

一是支持中国企业优化产业链，优化境外结构布局，守住金融安全底线的基本思路。二是支持国际产能合作，在风险可控和商业可持续的前提下，支持企业开展产融结合试点，加快建设一批有较大区域影响力的境外合作园区。三是加强交易银行业务，实现“去美国化”下的全球化。交易银行业务包括支付结算、贸易融资、供应链金融、资产托管和现金管理等，对于重构全球产业链体系将发挥重要作用，中资银行要根据企业跨境资产摆布的新变化，帮助跨境企业做好资金在境内的归集，有效防范金融风险。四是保障国内国际“双循环”的顺畅运行、稳定供应链、产业链。综合运用股权投资、银团贷款、项目融资、出口信贷等方式，支持企业在风险较小地区的项目；加强与国际金融机构的对接与协调，为中国企业走出去提供多层次金融支持。

（三）加速银行业数字化转型　持续提升国际竞争力

全球经济正从 IT 时代加速向数字化时代演进，数字科技成为最重要的生产动力，中国银行业的数字化转型加速势在必行。从全球数字化领先商业银行的实践来看，数字化转型需要长期、高额的持续战略投入，因此必须有明晰的战略定位和全面的战略布局做支撑。首先要从战略层面高度重视自身数字化转型定位，因地制宜打造强有力的战略支撑体系，以金融科技和业务创新为驱动，用数字思维重塑业务和服务流程。结合自身“基因”确定具体的数字化转型步伐、节奏、目标和重点，推进产品、营销、渠道、运营、风控和决策等全面数字化转型和线上线下一体化深度融合，把数字化贯穿到银行变革与发展之中，实现数字化的自我“赋能”。

（四）有序拓展境外金融债券尤其是相关人民币债券业务

在疫情扩散过程中，为了对冲疫情的负面影响，各国央行都推行了超宽松的货币政策，低利率或负利率成为全球金融市场的常态，在此背景下，宜加大境外债券发行力度：一是这在短期内将直接降低银行的负债成本，提升银行的业务利润。二是有利于增强境外负债管理的主动性。境外发行债券可以将中国境外原有的被动负债模式为主动负债模式，改善境外的客户组成结构，提升境外当地客户比例。三是有利于提升投行业务的实力，以债券发行带动客户结构的转变和投融资等多元化发展的能力。提升中国银行在境外机构投资者当中的品牌影响，赢得国外客户的信任，以债券发行带动储蓄客户结构的转变，逐步提升境外本土储蓄客户的比例，从而优化境外的客户结构。此外，在境外发行人民币债券有利于境外机构增持金融资产产品，提升人民币在国际储备体系中的占比，进一步促进人民币的国际化。

（五）完善全球资产负债管理　守住风险底线

一是针对负利率或零利率的背景，完善基于国别视角的全球资产负债管理。负利率使收益率曲线呈扁平化，长端利率较短端利率出现更大幅度下降，使银行生息资产收益率降幅大于计息负债成本率降幅，这显著压缩了银行净息差空间。欧洲主要上市银行的贷款/资产比例由 61.6%降至 60.6%；现金持有比例平均由 3.1%升至 5.1%。需要调整资产负债的全球化配置，在低利率或零利率地区加大负债，在高利率地区增配资产。二是加强市场风险管理。2020 年以来，全球股票、债券、外汇、大宗商品等金融市场受疫情、刺激政策等因素影响而持续大幅震荡，给银行市场风险管理造成了较大难度。当前，主要的市场风险包括部分主权国家债券大幅波动风险，股市暴跌风险，汇率波动风险等。三是积极应对可能的业务制裁风险。近年来，中美博弈日趋白热化。中资银行涉美业务包括美元清算结算、美元资产负债、与美资机构和客户开展的业务均面临较大合规风险，必须认真应对。