

外资银行国际化发展的启示

□王丽丽

伴随着经济一体化和全球化的不断深入,银行国际化已经成为一种普遍趋势,各国银行不再满足于本国市场,开始进行银行国际化,开拓海外市场。其中汇丰银行和花旗银行作为国外银行国际化的成功案例具有较强的代表性和借鉴性,本文针对其国际化的战略、路径、业务等内容进行纵向的案例研究分析,并结合邮储银行国际化现状,得出了相关的启示。

汇丰银行国际化一览

成立于1865年的汇丰银行是全球规模最大的金融机构之一,其最初在香港创立,于1993年完成各项工作后正式将总部迁至美国,之前在香港的总部则成为亚太地区的区域总部。汇丰银行始终实行“环球金融 地方智慧”(The World's Local Bank)的发展战略,既强调了全球,又注重了当地,说明全球化和本土化对于汇丰银行而言同等重要。汇丰银行始终将全球领先作为自己始终不渝的目标,认为自己不仅仅属于英国,更是属于全世界的。

1. 汇丰银行国际化发展阶段

汇丰银行通过四阶段的发展,逐步扩展为全能跨国银行,在1959年之前,汇丰银行处于初始扩张阶段,基本发展成为了一家区域性的跨国银行;自1959年后,汇丰银行开始进行全球扩张,形成了“立足亚洲—进军北美—布局欧洲”的扩张路线,汇丰银行成功完成了“三角凳”计划;经历全球扩张阶段,汇丰银行开始向全能阶段过渡,自20世纪90年代中期以来成为汇丰银行的扩展与巩固时期,虽然汇丰银行依旧采取并购的方式进行区域的扩张,但其扩张的重点不再是业务覆盖区域的增加,一方面其

并购涉及的区域广,包括亚洲、欧洲、北美洲以及南美洲,另一方面更加注重其业务的完善和补充。

2. 汇丰银行的国际市场和环球业务

目前,汇丰银行控股的子机构已经遍布了欧洲、亚洲、中东及北非、北美洲和拉丁美洲。截至2017年底,汇丰银行设有约3900个办事处(遍及全球67个国家和地区),拥有20万名股东(遍布131个国家和地区),聘用22.9万名员工,约为3800万名客户提供银行服务,其资产总值达到了25220亿美元。汇丰银行的环球业务主要包括四大部分,分别是零售银行及财富管理、工商金融、环球银行及资本市场和环球私人银行,各项环球业务均采用全球一致的业务策略和营运模式。

3. 汇丰银行在中国的发展

汇丰银行是近代中国金融与经济发展过程中的特殊金融机构,自1865年成立以来,汇丰银行从未间断在中国大陆的服务。20世纪80年代,汇丰银行重新作为外资银行进入中国大陆开展经营活动。至2017年底,汇丰银行(中国)共有178个网点,其中包括34个分行和144个支行,向来自世界各地和中国本地的客户提供各类零售银行及财富管理、商业及企业银行等相关的金融服务。2017年,汇丰银行(中国)被《亚洲货币》杂志评为“中国最佳国际银行”。

花旗银行国际化进程

花旗银行是花旗集团旗下的一家零售银行,其前身是1812年成立的纽约城市银行,历经两个世纪,已经发展成为在全球享有盛誉的跨国银行,自1902年在伦敦设立第一家海外分行,截至2017年底,花旗银行在全球20个国家和地区布局实体网络,在19个国家和地区可以通

过其他方式为该区域客户提供产品和服务。

1. 花旗银行国际化发展阶段

花旗银行的国际化也同样经历了从区域性银行到全球性银行的转变,主要为国际化发展阶段和全球化崛起阶段(包括全球化初级阶段和全球化崛起扩张阶段)。自成立后到1914年的相当长时间里,花旗银行一直致力于国内发展,从纽约城市银行发展成为国家特许银行,并逐渐发展成为美国最大的银行。直到1998年花旗集团成立时,其净收入的71%都来自于美国本土。1914年,美国联邦储备法开始允许国民银行设立海外机构,花旗银行开始通过新设机构和跨国并购国际银行公司(即万国宝通银行),建立了覆盖拉美、东亚和欧洲的分支机构网络。尤其是20世纪60年代至70年代,花旗银行迎来了发展的黄金时期,其对世界的影响力得到了进一步加强,花旗银行的海外存款从10亿美元增加到80亿美元,增加了750%以上。其业务范围也从美国本土不断扩展,为全球跨国客户提供广泛的金融服务,包括零售、私人银行、商业等服务。

2. 花旗银行的国际市场和国际业务

花旗银行在全球范围内的收益集中于4个区域,分别是北美、欧洲、中东、非洲,亚洲和拉丁美洲。截至2017年底,在花旗银行的全球总收益中,北美占据49%,将近一半,亚洲占21%,欧洲、中东和非洲占16%,拉美占14%。花旗银行的海外机构在初期是以开展贸易融资和外汇交易为主,伴随着国际化的发展,其业务逐渐走向多元化。20世纪60年代,花旗银行在海外市场建立了自己的个人银行业务,在阿根廷、澳大利亚、中国香港、英国等地通过跨国并购消费金融公司开展业务。

3. 花旗银行在中国的发展

早在1902年5月15日,花旗银行就在上海设立了第一家办事处,是首家在中国开业的美国银行。中国改革开放后,花旗银行又再次进入中国。之后,中国加入WTO,花旗银行又率先在中国境内向客户提供人民币现金和财务管理的产品和服务。截至2016年底,花旗银行已在上海(总部)、深圳、广州、北京等地设立了13家分行及31家支行。

汇丰和花旗的国际化经验启示

1. 明确清晰的国际化发展战略为银行国际化提供制度保障

“环球金融 地方智慧”是汇丰银行长期的发展战略,汇丰控股在国际化进程中始终将全球配置和分散风险的理念贯彻于整个总体战略,形成了欧、美、亚同步发展的“三角凳”布局。与全球一样,汇丰银行也一直坚持本土化战略,包括品牌本土化、营销本土化、产品本土化和人才本土化。

花旗银行一直奉行“全球化战略”,为世界范围内的机构和个人客户提供各种金融服务,在成立之初就具有国际化的特点。1918年,花旗银行通过收购国际金融公司,在全球许多大城市建立经营网点,建立了业务广泛的海外银行网络,此后,花旗银行成为全球化程度最高的银行。花旗银行还奉行“差异化战略”,考虑到东道国的经济发展水平存在巨大差异,针对不同发展水平提供不同的产品和服务。

借鉴这两家银行,邮储银行目前应制定清晰的国际化发展战略,针对发展战略制定相应的切实可行的规范措施,实现银行国际化。

2. 客户追随是银行国际化初期的战略原则

银行客户企业的全球化促使银行

通过国际化方式追随客户,满足企业国际化经营中的金融服务需求,从而推动银行的国际化进程。客户追随分为贸易追随和投资追随,银行在国际化初期一般选择贸易追随,针对本行客户在国际化进程中的金融需求,以获取稳定的中介收入。但随着国内对外投资的兴起,银行国际化也开始向着投资追随转变,追随企业的对外直接投资方向并为其提供金融服务,这一转变也在一定程度上引导、促进了本国企业的对外直接投资。

花旗银行的国际化战略是“到达任何地方,提供全能服务,服务每个客户”(Go Everywhere, Do Everything, To Serve Everyone),始终以客户服务为首要目标,这就需要以客户追随为前提,在其国际化的初期,对外扩张和开办业务都符合客户追随战略,选择从开展批发业务起步,首选较为熟悉的阿根廷和巴西市场,以服务本国跨国公司和当地企业为主。与花旗银行不同,汇丰银行对外直接投资程度低,所以选择了“全球本土化”的战略路径,国际化更加侧重于资产追求,而不是客户追随。

借鉴这两家银行,邮储银行在国际化发展的初期阶段应实行客户追随战略,主要以贸易追随为主,开展批发业务,追溯企业客户进行国际化进程的推进,以香港作为国际业务海外发展试验基地,首先选择与中国文化和制度相似的地区作为目标市场,拓展国际业务,积累经验;有步骤、分阶段地布局纽约、伦敦、东京、法兰克福以及新加坡等国际金融中心;借助“一带一路”倡议,在其沿线国家进行布局。

3. 良好的人才储备为国际化打下坚实基础

无论是汇丰银行还是花旗银行,都十分重视国际化人才的培养。在全球化

扩张过程中,汇丰银行实行了“国际事务官”制度,其“国际事务官”团队拥有400余人,虽不到员工总人数的0.25%,但却成为汇丰银行高级管理人员的摇篮。这个团队有着百年历史,业务精良,深谙并善于传播汇丰文化,帮助汇丰银行解决了并购带来的很多后续问题。汇丰银行把这支团队空降到被收购企业中,从企业文化、经营战略到运作规程等方面进行全面彻底的改革,这使得汇丰银行能在最短的时间内对被收购企业进行整合,并将收购变成盈利。汇丰银行就是通过这种独到的人力资源管理模式实现跨国经营的快速成长。

花旗银行在通过外聘渠道招揽人才的过程中,意识到培养自己的人才的重要性,并于1915年在美国的几所名牌大学启动了花旗银行的“学院培训计划”(College Training Program)。该项计划通过挑选优秀的毕业生进行为期一年的专门培训,使他们熟悉银行各部门的业务运作,精通外语并具有管理意识和能力。后来,花旗银行的高层领导中有一部分人便是出自这个培训计划。

邮储银行在国际化进程的初期阶段,国际化人才匮乏,借鉴汇丰银行和花旗银行的经验,应完善国际化人才的培养机制,有意识、有计划地培养国际战略人才,一方面可以从行内选拔,将有较好业务基础的高级管理人才和业务骨干输送到海外进修、深造,在更多的银行专业领域、更大规模地培养储备国际化专业人才;另一方面,邮储银行应该引进海外优秀人才,借助海外人才对当地政治、经济、文化的了解和丰富的市场经验,不断推进邮储银行的国际业务发展。

(作者单位:中国邮政研究院金融研究中心)

《互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资管理办法(试行)》发布

一、《互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资管理办法(试行)》出台背景

2015年7月,中国人民银行等十部门联合印发《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》(银发〔2015〕221号),明确由人民银行牵头负责对从业机构履行反洗钱义务进行监管,并制定相关监管细则。2016年4月,国务院办公厅下发《互联网金融风险专项整治工作实施方案》。整治工作开展以来,互联网金融总体风险水平显著下降,监管机制及制度逐步完善。但是,互联网金融领域风险防范和化解任务仍处于攻坚阶段。为规范互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资工作,切实预防洗钱和恐怖融资活动,中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会制定了《互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资管理办法(试行)》(以下简称《管理办法》)。

二、《管理办法》出台主要目的

一是建立监督管理与自律管理相结合的反洗钱监管机制。明确中国人民银行、国务院有关金融监督管理机构协同监管和互金协会自律管理相结合,做到履职各有侧重,工作相互配合。同时,充分发挥互金协会和其他行业自律组织的管理作用,借助自律组织的力量,促使从业机构强化内控建设,增强反洗钱意识,提升监管有效性。二是建立对全行业实质有效的框架性监管规则。《管理办法》对从业机构需要履行的反洗钱义务进行原则性规定。同时,明确由互金协会协调其他行业自律组织制定行业规则,实现监管和自律管理的有效衔接。

三、《管理办法》主要内容

《管理办法》主要从以下方面规范了互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资工作:

(一)明确适用范围。该办法适用于在中华人民共和国境内经有权部门批准或者备案设立的,依法经营互联网金融业务的机构。

(二)规定基本义务。一是建立健全反洗钱和反恐怖融资内部控制机制。从业机构应当遵循风险为本方法,根据法律法规、规章、规范性文件 and 行业规则,制定并完善反洗钱和反恐怖融资内部控制制度。二是有效进行客户身份识别。从业机构应当按照法律法规、规章、规范性文件和行业规则,收集必备要素信息,利用从可靠途径、以可靠方式获取的信息或数据,采取合理措施识别、核验客户真实身份,确定并适时调整客户风险等级。对于先前获得的客户身份资料存疑的,应当重新识别客户身份。三是提交大额和可疑交易报告。从业机构应当执行大额交易和可疑交易报告制度,建立健全大额交易和可疑交易监测系统,自定义交易监测标准和客户行为监测方案,基于合理怀疑报告可疑交易。四是开展涉恐名单监控。从业机构应当对涉恐名单开展实时监测,有合理理由怀疑客户或者其交易对手、资金或者其他资产与名单相关的,应当立即提交可疑交易报告,并依法对相关资金或者其他资产采取冻结措施。五是保存客户身份资料和交易记录。从业机构应当妥善保存开展反洗钱和反恐怖融资工作所产生的信息、数据和资料,确保能够完整重现每笔交易,确保相关工作可追溯。

(三)确立监管职责。《管理办法》规定从业机构应当依法接受中国人民银行及其分支机构的反洗钱和反恐怖融资的现场检查、非现场监管和反洗钱调查,依法配合国务院有关金融监督管理机构及其派出机构的监督管理。在监管处罚方面,《管理办法》规定从业机构违反本办法的,由中国人民银行及其分支机构、国务院有关金融监督管理机构及其派出机构责令限期整改,依法予以处罚。从业机构违反相关法律、行政法规、规章以及本办法规定,涉嫌犯罪的,移送司法机关依法追究刑事责任。

(来源:中国人民银行网站)

互联网金融“双反”迎来技术强化规范的时代

据《国际金融报》消息,10月10日,一行两会共同发布了《互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资管理办法(试行)》(以下简称“办法”),聚焦规范互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资工作,切实预防洗钱和恐怖融资活动。该办法的颁布为互联网金融的长效监管以及反洗钱和反恐怖融资的扎实治理提供了充分的依据和完整的路径。

互联网金融行业的洗钱和恐怖融资行为表现为数据量的庞大、繁杂、分散,金融业态的丰富、多样、“非标准化”以及技术发展的前沿、多元和综合。基于这样的特征,互联网金融“双反”的防线应当至少由两座大坝构成。

一是监管框架。“办法”在传统“双反”依靠横向协调监管的基础上,设计了“自律管理”的机制。这样的架构在个人征信行业已有所尝试,央行征信中心负责全国个人征信监管,互金协会设立信用信息共享平台,并牵头设立百行征信,专司互联网金融领域的个人征信管理。可见,这种“自律管理”的机制适合于互联网金融行业数据繁多、分散及



业态丰富、多样的特征。

二是实质有效技术。“办法”紧抓互联网金融的特性,设计了包括互联网金融反洗钱和反恐怖融资网络监测平台(以下简称“网络监测平台”)、大额交易和可疑交易监测与报告等技术方法。互联网金融在技术方面的发展是一把双刃剑,在促进行业效率提升的同时也带来了借助技术手段实现的违法行为为隐蔽等新问题。近年来,我国就发生了多起利用

非银行支付工具为非法所得洗白的案件。在运用技术手段时,一线从业机构应当利用专长,自律组织和监管机构应当善用网络,从严监控可疑的洗钱行为。

“办法”制定的目标之一是实现实质有效的监管,监管科技是在互联网金融领域实现该目标的关键选择。落实“双反”监管,应当需要至少做到三点:

首先,运用监管科技需要妥善处理数据问题,尤其是数据共

“双反”管理办法的关键点

据《投资快报》消息,中国人民银行、银保监会、证监会、外汇局近日召开金融系统反洗钱工作会议,会议主要任务是分析金融系统当前反洗钱和反恐怖融资工作面临的形势和任务,研究、部署如何做好新时代金融系统反洗钱和反恐怖融资工作。同时,一行两会还发布了《互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资管理办法(试行)》(以下简称“办法”),目的就是规范互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资工作,切实预防洗钱和恐怖融资活动。

关键点一:高规格,金融监管部门齐亮相反洗钱

此次因为反洗钱监管,中国人民银行、银保监会、证监会、外汇局齐亮相,显示了金融监管层对此会议的重视,透露出强化反洗钱监管的意图。会议强调,金融系统作为反洗钱工作的“第一道防线”,要客

观认识当前反洗钱工作存在的问题,既要解决意识、认识方面的问题,也要着力解决体制、机制方面的问题;既要提高反洗钱工作的合规性,更要提高反洗钱工作的有效性。

关键点二:补短板,互金机构被纳入反洗钱监管

《关于完善反洗钱、反恐怖融资、反逃税监管体制机制的意见》的出台,让大型机构都被规范在制度的框架下,监管手段较为成熟,但互联网金融属于新兴事物,该领域风险防范和化解任务仍处于攻坚阶段,为规范互联网金融从业机构反洗钱和反恐怖融资工作,切实预防洗钱和恐怖融资活动,一行两会制定了“办法”防范相关风险。

关键点三:定范围,网络支付、互联网基金销售包括其中

“办法”明确了互联网金融机构的适用范围,即适用于在中华人民共和国境内经有权部门批准或

者备案设立的,依法经营互联网金融业务的机构。

关键点四:强内控,从业机构负责人领头

“办法”规定,从业机构应当明确机构董事、高级管理层及部门管理人员的反洗钱和反恐怖融资职责。从业机构的负责人应当对反洗钱和反恐怖融资内部控制制度的有效实施负责,设立专门部门或者指定内设部门牵头负责反洗钱和反恐怖融资管理工作。各业务条线(部门)应当承担反洗钱和反恐怖融资工作的直接责任,并指定人员负责反洗钱和反恐怖融资工作。

关键点五:验身份,对存疑客户重新识别

“办法”要求有效进行客户身份识别。从业机构应当按照法律法规、规章、规范性文件和行业规则,收集必备要素信息,利用从可靠途径、以可靠方式获取的信息或

数据是监管科技运行的前提,分为“静”“动”两个层面。数据的获取收集、保存运输、销毁是为“静”,是开展客户身份识别、交易监测分析、大额交易报告和可疑交易报告的前提,整体上实现数据的安全、保密与完整。数据聚合、共享涉及不同数据控制主体、数据权属主体,应当妥善安排权利义务关系,使得数据得以“真实流动”。为此,不仅要在该办法的框架下设定互联网金融行业的数据信息共享标准和统计指标体系,还要在国家信息和数据保护法律框架中设计合理的主体权利义务架构。

其次,监管科技的运用需要机制之间的衔接与协调。该办法设计了一套漏斗型监管科技机制。客户身份识别、交易分析、大额交易和可疑交易监测、涉恐名单监测等监管科技手段是“斗盖”,合力实现数据监测、过滤、分析。网络监测平台是“斗体”,是连接监管、自律管理和从业机构的纽带。数据自上而下流动的过程中,从业机构的监测、分析需要通过网络监测平台报告反洗钱监测分析中心。这仅仅是衔接的第一步。在协调方面,互联网金融

协会负责网络监测平台的运维,同时也要协调金融机构和非银行支付机构参与的工作信息交流、技术设施共享、风险评估等工作。此外,漏斗型监管科技机制的高效运转还需要在制度架构上丰富非现场监管政策工具,发挥会计师事务所、律师事务所等专业服务机构在反洗钱监测预警和依法处置中的积极作用。

最后,监管科技的复杂程度不应当超过互联网金融“双反”的现有阶段。尽管“办法”公布以后,我国的反洗钱和反恐怖融资工作拥有了更加完整的监管框架,但是互联网金融领域的“双反”仍然存在着制度需逐渐完善、协调合作尚需跟进、反洗钱机构履职能力亟待加强的问题。如果设计的监管科技的复杂程度较高,可能无法匹配现阶段监管能力。例如,大部分网络小贷公司虽然号称拥有高于行业的技术分析水平,但是其技术能力无法完全覆盖现有监管的“双反”要求,公司的技术人才也无法胜任“办法”所要求的“双反”履职能力。为此,在提升从业机构等主体素质能力的同时,监管科技的设计也需要尽可能“友好化”。

数据,采取合理措施识别、核验客户真实身份,确定并适时调整客户风险等级。对于先前获得的客户身份资料存疑的,应当重新识别客户身份。

关键点六:多留意,提交大额和可疑报告

“办法”规定,从业机构应当执行大额交易和可疑交易报告制度,建立健全大额交易和可疑交易监测系统,自定义交易监测标准和客户行为监测方案,基于合理怀疑报告可疑交易。

关键点七:可冻结,开展涉恐名单监控

“办法”要求开展涉恐名单监控。从业机构应当对涉恐名单开展实时监测,有合理理由怀疑客户或者其交易对手、资金或者其他资产与名单相关的,应当立即提交可疑交易报告,并依法对相关资金或者其他资产采取冻结措施。同时要保存客户身份资料和交易记录。从业

机构应当妥善保存开展反洗钱和反恐怖融资工作所产生的信息、数据和资料,确保能够完整重现每笔交易,确保相关工作可追溯。

关键点八:定职责,央行负责现场检查

“办法”规定从业机构应当依法接受中国人民银行及其分支机构的反洗钱和反恐怖融资的现场检查、非现场监管和反洗钱调查,依法配合国务院有关金融监督管理机构及其派出机构的监督管理。

关键点九:严监管,涉嫌犯罪追究职责

在监管处罚方面,“办法”规定从业机构违反规则的,由中国人民银行及其分支机构、国务院有关金融监督管理机构及其派出机构责令限期整改,依法予以处罚。从业机构违反相关法律、行政法规、规章以及规定,涉嫌犯罪的,移送司法机关依法追究刑事责任。