

绝大多数中小银行都已开办了国际业务，并在部门设置、人员以及IT系统等方面积极探索，业务规模也在逐步扩大

中小银行国际化发展路径

曾刚

随着我国经济开放程度不断提高以及外汇管理政策改革不断深化，商业银行国际业务可操作品种及业务量随之与日俱增。近年来，除传统的大型商业银行和外资银行外，许多中小银行出于满足客户需求以及自身转型的需要，也纷纷开展国际业务，并形成了自身的经营特色。

国际业务发展的背景

国际业务作为商业银行的重要业务种类，是获取中间业务利润和向国外拓展营销的重要手段。在过去一段时间中，外部环境不断成熟，市场需求不断扩展，为我国商业银行的国际业务发展创造了良好的条件。

一是利率市场化。随着2015年10月中国人民银行正式放开存款利率上限，我国利率管制时代基本结束，利率市场化进一步加速。利率市场化最直接的影响，就是银行净息差的迅速收窄。根据银监会公布的数据，商业银行平均的净息差水平从2012年末的2.77%持续下降到2017年第一季度末的2.03%，2017年第二季度开始有小幅回升，但仍处于历史较低水平。

净息差的大幅收窄对银行的盈利能力造成了较大的冲击。2012年以来，商业银行主营业务收入和利润增速持续下行。为稳定收入，银行业务结构调整压力不断增大，进而推动了业务模式的转型。在公司金融方面，基于国际结算发展起来的贸易金融和交易银行等业务模

式逐渐成为银行增加客户黏性、拓展收入来源的重要创新方向。

二是对外开放全面深化。随着对外开放的全面深化，“一带一路”倡议、自贸区改革以及人民币国际化等，推动了对外贸易和对外投资的快速发展，为跨国贸易业务、跨国资金管理、货币汇兑等国际业务提供了巨大增长空间。

具体到对外贸易业务，2016年，我国经常账户顺差12961亿元人民币，占GDP的比例为1.8%，其中货物贸易顺差32832亿元人民币，服务贸易逆差16247亿元人民币。与此同时，我国跨境人民币贸易金融业务不断发展。2016年，我国跨境人民币收付金额合计9.85万亿元。其中，经常项目下跨境人民币收付金额合计5.23万亿元，资本项目下人民币收付金额合计4.62万亿元。经济开放度提高与对外经济贸易规模不断扩大，为贸易金融及其基础之上的交易银行业务提供了广阔的发展空间。

三是外汇管理制度改革的推动。过去几年，外汇管理以“五个转变”为导向，在做好简政放权的同时，外汇管理部门积极推进各项新业务、新政策的试点和落地，针对外商投资企业外汇资本金结汇业务，推出外汇资本金意愿结汇政策，赋予企业结汇自主权，以降低企业财务成本，目前该项政策已推广至全国；针对跨国公司，推出外汇资金集中运营管理政策，为更多优秀企业特别是民营企业优化外汇资金运用提供政策支持；在跨境电子商务领域，进一步加大改革力度，改革内容涵盖了放开试点

地区限制、下放业务审核权限、提高单笔业务限额、扩大支付范围；不断完善合格境外机构投资者(QFII)和合格境内机构投资者(QDII)制度，并以此基础推出了人民币合格境外机构投资者(RQFII)制度；资本市场开放向纵深推进，境外央行类机构可以直接投资我国银行间外汇市场和债券市场；等等。

外汇管理体制改革在极大地便利企业、个人等涉汇主体的同时，更为包括银行业金融机构发展国际业务提供并创造了良好的政策环境。

中小银行的国际业务

从广义的角度讲，商业银行的国际业务涉及外币或者是国外客户的业务活动，不仅包括商业银行在国外的业务活动，也包含其在国内所从事的有关业务。有的研究者将商业银行国际业务发展分为如下几个层次，对应的业务内容和种类各不相同。

层次一：服务国内客户。在这个层次上，银行国际业务的客户主要为国内工商企业和零售客户，业务范围包括贸易贷款、国际结算、外汇业务等。与有限的业务范围相适应，银行国际业务的网点布局也主要在国内工商业大城市。

层次二：服务国内、国外客户。除了传统的国内市场以外，这个层次的国际业务服务对象还包括国际市场，客户包括国内工商企业、贸易商以及外国企业的零售和批发客户。业务范围包括传统的国际业务、国际信贷、国际

证券、外汇业务等。与业务范围相适应, 商业银行国际业务的网点布局主要在国际金融中心以及主要对外贸易所在城市。

层次三: 跨国经营国际业务。在这个层次上, 银行国际业务与银行自身的国际化开始融合, 客户主要有跨国公司、工商企业、外国工商贸易公司的零售和批发客户。业务范围包括新型的境外国际业务、国际信贷、国际证券、外汇业务以及新业务等。在网点布局方面, 银行根据各自国际业务的发展重点, 结合经济中心的特征, 实施全球性、战略性网点布局。

就国内目前的实践看, 五大国有银行通过机构国际化(见表1), 已经步入跨国经营业务(层次三)的阶段, 少数股份制商业银行进入服务国内外客户的阶段, 其他中小商业银行由于各方面的原因, 仍处于国际业务发展的初级阶段, 即以服务国内客户为主(层次一)。这个层次的国际业务体系相对简单, 主要包括外汇负债业务、外汇资产业务以及外汇中间业务三类。外汇资产业务主要是外汇贷款, 根据贷款对象分为外汇公司贷款、外汇金融机构贷款等; 外汇负债业务主要是外汇存款, 根据存款对象分为外汇公司存款、外汇金融机构存款和外汇储蓄存款; 外汇中间业务种类相对较多, 特别是在我国现阶段开放汇率浮动机制并逐步完善金融产品规范与管理的基础上, 金融服务类中间业务品种随之增加。目前, 我国商业银行外汇中间业务主要有国际结算、福费廷、国际保理、外汇担保、外汇衍生产品等。不过, 中小银行由于各种因素制约, 外汇中间业务开展相对滞后, 国际结算、贸易融资、结售汇等基本业务仍占据绝对主导。

中小银行国际业务存在的问题

目前, 绝大多数中小银行都已开办了国际业务, 并在部门设置、人员以及IT

系统等方面积极探索, 业务规模也在逐步扩大。但同时也面临不少问题, 制约了中小银行国际业务能力的提升。

部门职责不清。国际业务涉及国际结算、结售汇、外汇资金、贸易融资等多项业务, 但中小银行大多缺乏对国际业务的深入了解, 导致相关流程业务不够合理, 亟须优化。从人员配置来看, 中小银行对外招聘的国际业务部人员大多以国际结算人员为主, 岗位配置单一, 对其他贸易融资授信、外汇资金运用了解不够。此外, 由于部分中小银行还未形成本外币一体化的营销体系, 国际部与相关业务部门(尤其是对公业务部门)缺乏联动, 导致市场营销和产品服务均只能依靠国际业务部门自身来开展, 一方面不能用人民币信贷的优势来推动国际业务发展; 另一方面也容易造成多头营销和本外币产品分割, 影响服务效率和客户的体验。

国际业务产品单一。目前, 大型银行的外汇产品体系已趋于完整, 既包括最基础的外汇产品, 也包括多种工具合成的组合产品, 如人民币海外协议融资、海外代付、人民币对外汇期权组合等。而受制于风险管理能力、人员业务素质、业务系统等因素以及部分政策规定的影响, 中小银行的外汇业务资质不全, 多数机构都不具备衍生产品经营资格, 远期、掉期、期权、合作远期等业务均难以开展。国际业务产品主要还是以进出口押汇、汇款、信用证交单等基础性产品以及借鉴、模仿全国性银行的

表1 五大商业银行境外机构分布(2016年)

单位: 个

	亚太 (除港澳台)	港澳台	欧洲	美洲	非洲	合计
工商银行	19	2	11	6	1	42
农业银行	7	2	4	2	0	15
中国银行	18	3	17	6	7	51
建设银行	9	3	11	5	1	29
交通银行	6	3	3	3	0	16

数据来源: 各大商业银行年报。

业务产品为主, 产品种类较为单一, 自主研发能力弱, 难以满足客户多元化业务需求。

同业合作水平不高。对中小银行来说, 国际业务的发展在很大程度上依赖于同业合作的深度。但目前而言, 由于自身实力有限, 客户认可度不高。此外, 中小银行还普遍面临清算渠道不畅的问题, 容易受到海外监管等因素的影响。2015年, 受美国监管机构合规审查的影响, 许多中小银行的美元清算账户被代理行强行关闭, 不仅影响到了国际清算业务的开展, 还因为更换汇款路线而影响到了客户对中小银行的信任, 导致了部分客户流失。

外汇资金实力弱。外汇资金是开展代客结售汇、外汇贷款以及贸易融资等业务的基础, 外汇资金实力的大小直接影响商业银行服务客户的能力以及外汇资产业务的发展潜力。银行只有具备较强的本外币资金实力, 才能够有能力满足客户的资金需求, 吸引更多客户办理国际业务。国际业务中的中间业务虽然以提供服务为主, 但与外汇资金实力仍有密切联系。在自有外汇资金规模有限同时, 中小银行由于网点偏少、品牌知名度低以及结算渠道不通畅, 在外汇存款的竞争上, 与大型银行相比处于绝对的劣势。

人力资源匮乏。国际业务的专业化程度较高, 而中小银行的产品研发人员数量和研发创新能力上明显弱于大型银行, 多数机构没有单设国际业务研发团队, 也没有固定的专门研究外汇管理政策和国际业务的部门, 针对客户提出的汇率走势等问题难以提供有效信息支持。自主创新能力较差, 难以满足客户尤其是优质客户的需求, 反过来又限制了中小银行国际业务的进一步发展。

业务系统支撑滞后。国际业务的创新和发展离不开科技系统的支撑, 但中小银行的科技系统由于自身投入能力有限或体制上的原因, 往往难以满足业务发

展的需求。举例来说,农村金融机构开办国际业务所使用的各类业务系统大多由省联社统一支持和开发,主要包括省农村信用合作联社国际结算系统、综合业务核心系统等。在实践中,由于系统开发单位和使用单位不一致,以及各使用单位存在较大差异性,上述系统往往不能适应业务发展和外部监管的要求,业务系统的更新换代步伐明显落后于国际业务发展的需要。

中小银行国际业务发展的建议

针对上面这些问题,中小银行国际业务发展可以考虑如下一些改进方向。

厘清部门职责。中小银行应按照职能分工不同,逐步采取外汇业务归口管理措施,将国际业务相关职能归入不同的职能部门,从管理层面上实现本外币一体化协调发展。比如,将总行国际业务部定位于全行国际业务的主管部门和全行国际业务的集中处理中心;将贸易融资、外汇业务市场营销划归公司业务部门管理;将外汇利率归入风险部管理;将本外币清算、核算的会计职能划归运营服务部,建立本外币统一的会计核算管理和监督体系,实现本外币会计和本外币清算的一体化管理。条件成熟的银行,还可以考虑将个人外汇业务管理职责划转至零售业务部,合理调整全行个人外汇业务条线关系。

强化内部任务目标考核。中小银行应结合自身实际,科学、合理地设定明确的业务发展目标,按照中间业务收入、对公存款、国际结算量、外汇资金业务,包括结售汇量及外汇买卖业务、国际贸易融资业务量、有效客户、国际贸易融资不良率、外汇业务收益等经营指标进行分项考核,建立完整的考核指标体系。重点将国际业务列入对分支机构及总行相关部门经营管理目标考核,适当提高考核比重,并将经营指标考核同客户经理绩效挂钩,做到有奖有惩,充分调动前台部门和业务人员拓展国际业

务的积极性,避免国际业务部“单打独斗”的格局。

加强代理行网络建设。代理行网络是从事国际业务的基础,代理行关系建立的恰当与否,能否做到既满足自身业务需求又有效地防范风险,对代理行关系能否适时加以追踪与维护,直接关系到中小银行各项国际业务的风险与收益。因此,中小银行应依据自身业务发展需求,综合考虑对方银行的整体经营情况与风险程度,对代理行进行有效管理及考评。此外,应加强对代理行的风险管理,建立和完善对代理行的授信管理办法,考核各家代理行的来委业务量、发生频率及与本行的密切程度。通过考核,确定重点代理行名单。

大力提升外汇资金实力。首先,中小银行应从做大做强国际业务的角度出发,拨付专门的资金用于增加外汇营运资金规模,并建立定期增长制度,及时提出购买外汇营运资金的申请,确保营运资金规模与国际业务量相匹配;其次,以外债、外汇资本金账户为核心,加大资本项目业务的营销力度,努力提高资本项目账户开户率和到账率,并以优质高效的国际业务服务为手段,持续扩大国际结算量,带动对公外汇存款的留存和增长;最后,针对自身外汇存款来源单一、组织外汇存款难度大、服务群体以涉农和中小企业为主等实际情况,应积极利用全国金融工作会议以来强化金融回归本源、加强对普惠金融支持力度的契机,加强监管部门的沟通,从支持县域经济和普惠金融的角度,争取差异化的外汇政策。

强化人才培养。必须抓好国际从业人员的准入、培育和培训,建立一支稳定的业务能力强、素质高、结构合理的专业队伍,切实防范因人员配备不足和业务素养不够而产生的操作风险和合规风险,确保国际业务健康、快速和持续发展。要建立国际业务从业上岗资格,确保国际业务从业人员素质水平。合理确定国际业务从业人员标准配置,通过各

种渠道补充所缺人员。要做好国际业务从业人员的储备,稳定从业人员队伍,同时,要通过拓宽国际业务从业人员的职业发展通道、制定合理薪酬制度来稳定和壮大国际业务从业人员队伍。培养专家型队伍,培养包括风险、产品、行业等在内的专业团队,一方面为客户提供国际业务专业服务,另一方面基于客户的全方位金融需求,为其提供一站式、综合化服务。

搭建完善的管理信息系统。核心业务系统应确保安全性、稳定性,系统功能应紧紧跟随业务发展的脚步,满足业务发展需求,操作上更加简单便捷,有效发挥自动化处理的优势。外汇业务清算系统以实现不落地为最高标准,无需过多的人工干预,以节约人力成本,提高工作效率。同时,增强系统扩展能力,以实现开放式的结构框架,为未来业务扩张及需求留下接口,减少因外汇政策及新业务发展的要求对核心系统影响,减少维护工作量,实现系统功能参数化,模块化,提高全行业务系统的安全性和稳定性。

此外,还应重视国际业务的渠道拓展。目前,中小银行的本币业务在电话银行、手机银行和网上银行均已得到很好的运用,但国际业务的渠道则相对单一。下一阶段,中小银行应高度重视国际业务的渠道拓展,通过网上银行等渠道,增加与银行外汇业务处理系统的数据接口,实现汇出汇款、进口开证等结算及贸易融资网上申请、个人结售汇等网上交易,实现业务系统与渠道系统间数据的有效对接,使其成为提升国际业务综合竞争力的重要手段。■

作者单位:国家金融与发展实验室银行研究中心

(责任编辑 纪 崴)