

# 研究报告

2016 年第 20 期

2016.02.22

执笔人：康珂

ke.kang@icbc.com.cn

## “一带一路”建设背景下的大型银行 国际化发展 ——基于一项定量分析

### 要点

- 作为中国首次提出的重大全球性经济发展倡议，“一带一路”建设对中资银行的全球服务能力提出新要求，也是大型银行加快国际化发展的新机遇。报告将理论模型与业务实践相结合，创立“国际化发展指数”(IDI)，通过对“一带一路”沿线 65 个国家进行一项定量分析，筛选出商业银行服务“一带一路”建设应重点关注的国家。
- 在构建理论模型和进行实证分析的基础上，报告结合工、建、中、农 4 家大型商业银行布局“一带一路”的现状，指出大型银行布局“一带一路”既不能盲目冒进，也不可错失机遇，至少有以下几个问题值得关注：一是覆盖地域有待进一步扩展；二是境外机构本地化经营能力有待提高；三是境内外机构联动管理机制有待优化；四是全球化经营风险值得高度重视。
- 在根据 IDI 排名明确重点市场的基础上，大型银行要以“一带一路”建设为契机，提高国际化发展水平。一是根据“一带一路”建设需求适时填补空白市场；二是通过战略并购和特色发展提高境外机构本地化程度；三是以全球一体化管理增强境内外机构战略协同；四是完善适应“一带一路”风险特点的风险评估和管理机制。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## “一带一路”建设背景下的大型银行国际化发展 ——基于一项定量分析

共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”是中国在国内外经济形势发生深刻变化背景下，统筹国内国际两个大局，主动提出的重大全球性经济发展倡议。推进“一带一路”建设，一方面是中国构建开放型经济新体制，以开放促改革，推动中国经济在新常态下转型升级的需要；另一方面是加强中国与沿线各国互利合作，使国际社会共享中国经济发展红利，完善国际经济新秩序的需要。资金融通是“一带一路”的重要支撑，中国产业资本“走出去”需要中国金融资本同步“走出去”，提供全球化的金融服务。

以中国工商银行、中国建设银行、中国银行和中国农业银行为代表的4家大型商业银行是中国银行业的中坚力量，承担着提高中国金融竞争力，促进中国和平崛起的历史使命。“一带一路”建设对中资银行的全球服务能力提出新要求，也是大型银行加快国际化发展的新机遇。如何完善海外布局，借“一带一路”建设之机实现国际化新突破、逐步建成全球性银行是中国大型商业银行面临的重要课题。报告将理论模型与业务实践相结合，通过定量分析沿线国家对中资



商业银行国际化发展的重要程度，筛选出商业银行服务“一带一路”建设应重点关注的国家。结合工、建、中、农四大行布局“一带一路”的现状，分析大型银行以共建“一带一路”为契机，加快国际化发展应关注的问题，并提出对策。

## 一、“一带一路”沿线国际化发展指数定量分析

### （一）理论模型

“一带一路”连接东亚与欧洲，贯穿亚欧非大陆，中间广大腹地国家经济发展潜力巨大。作为中国首次提出全球性经济发展倡议，“一带一路”倡议坚持开放合作，相关的国家基于但不限于古代丝绸之路的范围，各国和国际、地区组织均可参与。其中，“一带一路”沿线65个国家是合作重点，是报告的研究样本。这些国家经济发展水平不同，与中国经济的密切程度也有所差异。共建“一带一路”首先要加强那些经济基本面较好、与中国经济交往密切国家的合作。商业银行也要优先在这些国家布局，完善与“一带一路”建设相匹配的全球服务网络。报告创立的国际化发展指数（Internationalization Development Index，简称IDI）反映了样本国家对于中资商业银行国际化的重要程度。IDI的计算结果可为大型银行选择重点国家进行战略布局提供依据。

构建 IDI 评估模型一方面要遵循科学、系统的原则，即选取指标和模型方法要以科学理论为基础，力求真实、全面地反映被评估对象实际情况；另一方面要遵循实用、可操作原则，即数据来源清晰可查，模型方法便于操作，力求为银行实践提供“接地气”的参考。另外，由于报告立足于中资银行，所以指标选取要突出中国视角，即从中国与所评估国家的投资、贸易关系入手评估相关国家对大型银行国际化的重要程度。

根据以上原则，报告以“一带一路”沿线 65 个国家为研究样本，选取 4 个关键指标对这些国家的国际化发展指数进行研究。这 4 个指标分别是：GDP、人均 GDP、中国对该国直接投资存量、中国与该国双边贸易额。这 4 个指标虽然简单，但从不同维度反映了该国对商业银行布局“一带一路”的影响，对大型银行服务“一带一路”建设有重要参考价值。首先，经济决定金融，GDP 反映了该国的经济体量和发展规模，人均 GDP 反映了该国的富裕程度和经济效率。这两个指标综合说明了样本国家的经济情况。其次，中资银行布局“一带一路”的首要目的是服务中国企业和商品“走出去”，中国对该国直接投资存量、中国与该国双边贸易额两个指标反映了中国与样本国家的投资经贸关系，是商业银行选择布局



国家的重要依据。总之，这4个指标可以说是影响中资银行在“一带一路”沿线拓展国际化的基础指标和重中之重，而且这4个指标数据来源可靠，真实准确，能够客观、较为全面地说明问题。

以样本国家的4个指标为解释变量、报告创立的国际化发展指数为被解释变量，“一带一路”沿线国家发展对中资商业银行国际化的重要程度可用一个简洁的函数来表示，如式1所示。

$$IDI = f(I_1, I_2, I_3, I_4) \quad (\text{式 1})$$

其中  $I_i$  ( $i=1, 2, 3, 4$ ) 为评估 IDI 的 4 个指标， $I_1$  表示该国 GDP， $I_2$  表示该国人均 GDP， $I_3$  表示中国对该国直接投资存量、 $I_4$  表示中国与该国双边贸易额，IDI 表示样本“国际化发展指数”，为  $I_i$  的函数。评估模型的原理是：首先将 4 个指标的原始数据进行无量纲标准化处理。根据指标权重，把标准化后、量纲统一的数据代入模型计算合成 IDI。由于 4 个指标均与 IDI 正相关，所以可用如下方法进行标准化处理：假设指标为  $I_i$ ，在 65 个样本国家中，样本最大值为  $I_{\max}$ ，最小值为  $I_{\min}$ ，则  $I_i$  标准化后的数值  $X_i$  如式 2 所示。

$$X_i = \frac{I_i - I_{\min}}{I_{\max} - I_{\min}} \quad (\text{式 2})$$

其中  $X_i$  的取值区间为  $[0, 1]$ 。由此，4 个指标均转化为

在[0, 1]范围内的标准化数值，可进行统一的度量和比较。在此基础上，赋予各指标一定的权重，用加权算术平均法将标准化处理后的指标合成被解释变量。式1可进一步转化为式3。

$$IDI = f(I_1, I_2, I_3, I_4) = \sum_i^n a_i X_i \quad (\text{式 3})$$

其中  $X_i$  为标准化处理后的各指标， $a_i$  为各指标权重， $n$  为指标个数。由于考虑到各指标具有同等的重要性，报告赋予各指标等比例的权重，即， $a_i = 1/n$ 。当  $n=4$  时， $a_i=25\%$ 。IDI 是取值区间在[0, 1]的指数。IDI 越接近 1，表明该国对中资银行布局“一带一路”的重要程度越高。根据 IDI，“一带一路”沿线 65 个国家对中资银行国际化布局的影响程度可以直接进行比较分析。IDI 排名靠前的国家是中资银行布局“一带一路”应重点关注的国家。

## （二）实证分析

根据报告建立的理论模型对“一带一路”沿线 65 个国家 2014 年截面数据进行分析和计算。各国 2014 年 GDP、人均 GDP、中国直接投资存量、与中国双边贸易额 4 个指标的数据及国际化发展指数（IDI）的计算结果如表 1 所示。





表1 “一带一路”沿线65个国家国际化发展指数

国 家	GDP (亿美元)	人均 GDP (美元)	中国直接投资 (万美元)	双边贸易额 (万美元)	IDI
新加坡	3,079	56,287	2,063,995	7,974,087	0.632
俄罗斯	18,606	12,736	25,752	9,528,498	0.494
印度	20,669	1,631	340,721	7,059,357	0.467
印度尼西亚	8,885	3,515	679,350	6,358,094	0.353
沙特阿拉伯	7,462	25,409	198,743	6,910,686	0.350
马来西亚	3,269	10,830	178,563	10,202,001	0.338
阿联酋	4,016	42,522	233,345	5,480,628	0.324
卡塔尔	2,118	93,397	35,387	1,058,279	0.306
越南	1,862	2,052	286,565	8,363,976	0.266
泰国	2,846	2,843	307,947	7,267,274	0.255
伊朗	4,153	5,293	348,415	5,185,116	0.232
哈萨克斯坦	2,122	12,276	754,107	2,243,858	0.203
科威特	1,758	52,196	34,591	1,343,601	0.197
土耳其	7,995	10,543	88,181	2,301,563	0.190
以色列	3,042	37,032	8,665	1,088,008	0.162
菲律宾	2,846	2,843	75,994	4,445,666	0.158
波兰	5,480	14,423	32,935	1,719,366	0.149
阿曼	818	20,832	18,972	2,585,763	0.130
缅甸	628	1,221	392,557	2,497,161	0.118
伊拉克	2,205	6,433	37,584	2,850,438	0.116
巴基斯坦	2,469	1,334	373,682	1,600,327	0.116
文莱	173	40,776	6,955	193,653	0.116
捷克	2,055	19,554	24,269	1,098,122	0.105
希腊	2,376	21,683	12,085	453,100	0.098
匈牙利	1,371	13,903	55,635	902,446	0.081
埃及	2,865	3,436	65,711	1,161,966	0.078
塞浦路斯	232	27,194	10,717	110,022	0.078
斯洛伐克	998	18,417	12,779	620,523	0.076
斯洛文尼亚	494	23,963	500	232,339	0.074
蒙古	120	4,170	376,246	730,925	0.074
巴林	339	25,198	376	141,575	0.074
老挝	118	1,708	449,099	361,678	0.067
罗马尼亚	1,990	9,997	19,137	474,970	0.063
土库曼斯坦	479	9,032	44,760	1,047,047	0.059
爱沙尼亚	259	19,720	350	137,154	0.058
孟加拉国	1,738	1,097	16,024	1,254,616	0.055

国 家	GDP (亿美元)	人均 GDP (美元)	中国直接投资 (万美元)	双边贸易额 (万美元)	IDI
立陶宛	482	16,445	1,248	181,537	0.053
柬埔寨	167	1,084	322,228	375,725	0.051
拉脱维亚	319	16,038	54	146,367	0.049
克罗地亚	572	13,507	1,187	112,794	0.044
乌克兰	1,318	3,082	6,341	859,397	0.044
黎巴嫩	457	10,139	378	263,058	0.037
白俄罗斯	761	8,040	25,752	184,939	0.036
保加利亚	557	7,713	14,985	216,554	0.033
阿塞拜疆	752	7,884	5,521	94,232	0.031
斯里兰卡	749	3,631	36,391	404,185	0.031
吉尔吉斯斯坦	74	1,269	98,419	529,835	0.027
乌兹别克斯坦	626	2,038	39,209	427,563	0.026
约旦	358	5,423	3,098	362,793	0.026
也门	360	1,473	55,507	513,844	0.026
马尔代夫	30	8,625	165	10,439	0.022
塞尔维亚	439	6,153	2,971	53,708	0.022
黑山	46	7,371	32	21,127	0.019
格鲁吉亚	165	3,670	54,564	96,113	0.019
叙利亚	737	3,289	1,455	98,643	0.018
塔吉克斯坦	92	1,099	72,896	251,674	0.017
马其顿	113	5,371	211	16,791	0.014
波黑	183	4,796	613	32,123	0.014
阿尔巴尼亚	134	4,619	703	56,892	0.014
亚美尼亚	109	3,647	751	29,174	0.010
尼泊尔	196	698	13,834	233,055	0.010
阿富汗	208	666	51,849	41,093	0.010
巴勒斯坦	140	3,207	4	7,562	0.008
摩尔多瓦	79	2,234	387	14,008	0.005
不丹	18	2,379	0	1,122	0.005

注：表中 GDP、人均 GDP、双边贸易额为 2014 年数据，中国直接投资为截至 2014 年末的存量数据。数据来源为世界银行、联合国统计署、中国国家统计局和商务部。其中巴勒斯坦 2014 年 GDP 和人均 GDP 数据为根据 2009-2013 年实际数据预测。IDI 为根据模型计算的反映该国对商业银行布局“一带一路”影响力的国际化发展指数，计算结果保留 3 位小数，取值区间为 [0, 1]，越接近 1 表明这一市场越重要，商业银行应重点关注。

根据 IDI 的计算结果，我们可以一目了然地看出商业银行在支持“一带一路”过程中应重点关注的国家。中资商业





银行在“一带一路”沿线国家进行战略并购或开设分行时，应优先考虑 IDI 排名靠前的国家。按 IDI 排序，中国工商银行、中国银行、中国建设银行、中国农业银行四大国有银行在这 65 个国家的机构设置情况如表 2 所示。

表 2 “一带一路”沿线国家 IDI 排名和四大国有银行机构设置情况

国 家	IDI	排名	工商银行	中国银行	建设银行	农业银行
新加坡	0.632	1	分行	分行	分行	分行
俄罗斯	0.494	2	子行	子行	子行	子行
印度	0.467	3	分行	筹建	——	——
印度尼西亚	0.353	4	子行	分行	——	——
沙特阿拉伯	0.350	5	分行	——	——	——
马来西亚	0.338	6	子行	子行	筹建	——
阿联酋	0.324	7	分行	分行/子行	子行	分行
卡塔尔	0.306	8	分行	——	——	——
越南	0.266	9	分行	分行	分行	代表处
泰国	0.255	10	子行	子行	——	——
伊朗	0.232	11	筹建	——	——	——
哈萨克斯坦	0.203	12	子行	子行	——	——
科威特	0.197	13	分行	——	——	——
土耳其	0.190	14	子行	代表处	——	——
以色列	0.162	15	——	——	——	——
菲律宾	0.158	16	——	分行	——	——
波兰	0.149	17	分行	分行	——	——
阿曼	0.130	18	——	——	——	——
缅甸	0.118	19	分行	筹建	——	——
伊拉克	0.116	20	——	——	——	——
巴基斯坦	0.116	21	分行	——	——	——
文莱	0.116	22	——	——	——	——
捷克	0.105	23	——	筹建	——	——
希腊	0.098	24	——	——	——	——
匈牙利	0.081	25	——	分行/子行	——	——
埃及	0.078	26	——	——	——	——
塞浦路斯	0.078	27	——	——	——	——
斯洛伐克	0.076	28	——	——	——	——
斯洛文尼亚	0.074	29	——	——	——	——

国 家	IDI	排名	工商银行	中国银行	建设银行	农业银行
蒙古	0.074	30	筹建	代表处	——	——
巴林	0.074	31	——	代表处	——	——
老挝	0.067	32	分行	分行	——	——
罗马尼亚	0.063	33	——	——	——	——
土库曼斯坦	0.059	34	——	——	——	——
爱沙尼亚	0.058	35	——	——	——	——
孟加拉国	0.055	36	——	——	——	——
立陶宛	0.053	37	——	——	——	——
柬埔寨	0.051	38	分行	分行	——	——
拉脱维亚	0.049	39	——	——	——	——
克罗地亚	0.044	40	——	——	——	——
乌克兰	0.044	41	——	——	——	——
黎巴嫩	0.037	42	——	——	——	——
白俄罗斯	0.036	43	——	——	——	——
保加利亚	0.033	44	——	——	——	——
阿塞拜疆	0.031	45	——	——	——	——
斯里兰卡	0.031	46	——	——	——	——
吉尔吉斯斯坦	0.027	47	——	——	——	——
乌兹别克斯坦	0.026	48	——	——	——	——
约旦	0.026	49	——	——	——	——
也门	0.026	50	——	——	——	——
马尔代夫	0.022	51	——	——	——	——
塞尔维亚	0.022	52	——	——	——	——
黑山	0.019	53	——	——	——	——
格鲁吉亚	0.019	54	——	——	——	——
叙利亚	0.018	55	——	——	——	——
塔吉克斯坦	0.017	56	——	——	——	——
马其顿	0.014	57	——	——	——	——
波黑	0.014	58	——	——	——	——
阿尔巴尼亚	0.014	59	——	——	——	——
亚美尼亚	0.010	60	——	——	——	——
尼泊尔	0.010	61	——	——	——	——
阿富汗	0.010	62	——	——	——	——
巴勒斯坦	0.008	63	——	——	——	——
摩尔多瓦	0.005	64	——	——	——	——
不丹	0.005	65	——	——	——	——

注：截止时间为 2015 年 6 月，资料来源于各银行公布的 2015 年半年度报告或网站。“——”表示在该国暂无机构。



根据 IDI 的计算结果，我们可以一目了然地看出商业银行在布局“一带一路”应重点关注的国家。从现有布局来看，截至 2015 年 6 月，工、中、建、农四行覆盖“一带一路”沿线国家个数分别为：20、19、5 和 4 个（含筹建），覆盖国家与 IDI 排名基本一致。工行和中行是国际化发展领先的中资银行，IDI 排名前 15 的国家，工行覆盖了 14 个，中行覆盖 10 个，这充分反映了工行和中行国际化战略的前瞻性、科学性。国际化是商业银行发展到一定阶段追随客户需求、分散经营风险、优化资源配置和改善业务结构的需要，是大型银行成长的必由之路。“一带一路”沿线国家是中资企业“走出去”的主要目的地和战略性大项目的富集区，是中资银行未来国际化拓展的重要区域。因此，大型银行国际化要密切关注 IDI 排名靠前的空白市场。

## 二、大型银行布局“一带一路”应关注的若干问题

随着经济新常态的确立，商业银行经营环境发生重大变化，2015 年上半年四大行净利润同比增长降至 1% 左右，传统盈利模式亟待调整。大型银行国际化发展不是为了追求规模扩张，而是为了实现结构调整，即通过全球配置资源分散经营风险、优化业务结构、改善公司治理、开辟利润来源。“一带一路”建设为大型银行国际化发展提供新机遇，但这

一过程并非一蹴而就。大型银行布局“一带一路”既不能盲目冒进，也不可错失机遇，至少有以下几个问题值得关注。

### （一）覆盖地域有待进一步扩展

在相关国家建立机构并逐步完善服务网络是商业银行服务“一带一路”建设的基础。在英国《银行家》杂志发布的2015年度全球千家大银行排名中，工、建、中、农四大行分别居第1、第2、第4和第6名，但四大行的国际化程度与其大行地位不匹配，与中国经济大国地位不匹配。图1显示了截至2015年6月，四大行和汇丰、花旗两家国际大型银行覆盖“一带一路”沿线国家数量的对比，从中可以发现中资银行的国际化程度与老牌跨国银行相比还有一定差距。一些国际大型银行当前正在收缩国际业务、退出相关国家，而中资银行与其发展阶段不同，面临问题不同，国际化发展仍处在开拓期。大型银行应抓住“一带一路”建设带来的机遇，在审慎评估风险的基础上，合理布局“一带一路”沿线，适时填补空白市场，增强经营网络覆盖广度。

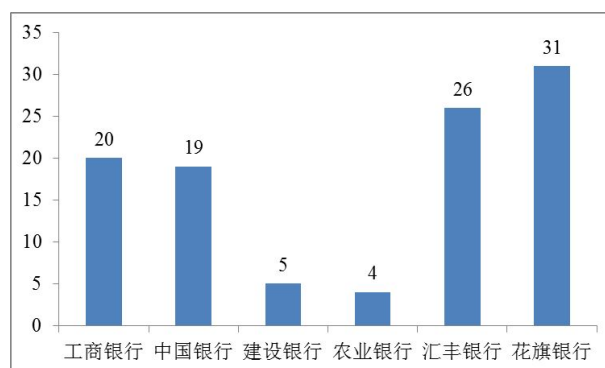


图1 四大行和汇丰、花旗银行“一带一路”覆盖国家数（含筹建）

资料来源：各银行公布的2015年半年度报告或网站，截止时间为2015年6月。

## （二）境外机构本地化经营能力有待提高

进入目标市场只是银行国际化的第一步。境外机构确立在当地市场的竞争地位，具备自主盈利能力和可持续发展能力才是国际化的要义。特别是对于IDI排名靠前的重点市场，中国大型银行要努力成为当地主流银行。近年来，大型银行国际化发展较快，但境外机构，尤其是自主申设机构的本地化程度相对不足。从筹资能力来看，境外机构主要依靠总行提供资本支持，自主筹资能力虽然不断提高，但与业务资金需求和发展速度相比仍有差距。从客户结构来看，多数境外机构以中资客户为主，虽然在短期内能够满足“走出去”企业需求，但从长期看客户结构单一不利于分散风险，境外当地优质客户资源有待深入挖掘。从业务结构来看，境外机构公司与零售业务发展不平衡，依托境内支持的银团贷款、内保外贷、风险参贷、同业拆放等业务占比较高，而对当地信

贷市场、零售业务、代理行等业务开展较为有限。从收入结构来看，境外机构过于依赖资产规模支撑盈利增长的情况依然存在，盈利仍以利差为主，中间业务收入及投资、交易收益普遍低于国际同业，境外金融市场的价值贡献有待提高。

### （三）境内外机构联动管理机制有待优化

大型银行一方面要稳步增加“一带一路”沿线机构数量，另一方面要加强后续管理，探索一体化联动管理机制，使海内外机构形成合力、集团真正在全球范围内优化资源配置。特别是对于中行、工行等已具备较强国际化基础的大型银行，尽快完善境外机构联动管理机制显得更为迫切。集团规模越大，内部交易成本往往就越高。从内外联动来看，大型银行境内外机构信息沟通与共享机制尚不健全，内外联动还处在零散、自上而下的阶段，境内分行与“一带一路”沿线境外机构信息传递不充分，很多客户信息和业务机会没能有效利用。从外外联动来看，由于境外机构一般都面临来自总行的业绩考核压力，所以当—一个境外机构业绩较好时，其他境外机构可能产生业绩考核压力。在合理的分润机制尚未建立的情况下，境外机构在一定程度上存在竞争关系，因此难以实现资本、信息、客户资源的共享，导致集团利益最大化难以实现。





#### （四）全球化经营风险值得高度关注

“一带一路”沿线多为发展中国家和新兴经济体，经济发展差异度高，地缘政治关系较为复杂，大型银行在布局“一带一路”过程中要审慎评估各类风险。首先是政治风险，有的国家国内矛盾尖锐，政治局势不稳；有的国家与邻国摩擦不断，安全形势堪忧；有的国家官僚主义严重，政策波动性大。IDI 计算结果不能充分反映这些风险，在参考 IDI 的同时，要充分考虑到相关国家的政治风险。其次是市场风险，尤其是汇率波动对战略并购、跨境交易、境外机构盈利带来的负面影响值得高度重视。在战略并购业务中，一旦交割时机选择不当，汇率波动可能会使中资银行付出很高的机会成本。一些新兴经济体的中资银行机构本来业务发展良好，盈利较为可观，但由于当地货币贬值造成境外机构利润换算为美元或人民币后大幅缩水，对集团利润贡献减弱。再次是声誉风险，国际金融危机后，发达国家对大型银行的监管日益严格。金融稳定理事会(FSB)2015年11月公布的名单显示，中国工、建、中、农4家大型银行都已入选全球系统重要性银行(G-SIBs)，面临比一般银行更为严格的监管和约束。中资大型商业银行尤其要高度重视监管较为严格的欧洲国家关于反洗钱的规定，严格坚持依法合规经营。如果一家境

外机构经营稍有不慎触及监管红线，就可能为整个集团带来声誉风险。

### 三、借“一带一路”建设之机提高国际化发展水平的对策

中国正在推动新一轮高水平对外开放，建立“走出去”金融支持体系是构建开放型经济新体制的重要内容。在根据 IDI 排名明确重点市场的基础上，大型银行要以“一带一路”建设为契机，提高国际化发展水平，以卓越的全球化金融服务助推中国建设开放型经济强国。

#### （一）根据“一带一路”建设需求适时填补空白市场

中国经济正在与世界经济深度融合，客观上需要中资银行加快国际化发展，建成一批中国自己的跨国银行。根据 IDI 计算结果，在东南亚、南亚地区，建行和农行要根据业务发展需要和市场机会，适时在 IDI 排名前列的国家（如印度、印尼、马来西亚等）设立机构，增加覆盖国家数量，完善全球网络布局。中行和工行已实现了一定程度的地域覆盖，在填补“一带一路”空白区域的同时，可考虑对已有机构的重点市场实施二次并购，提高当地机构竞争力，谋求主流外资银行地位。目前四大行在东南亚金融中心新加坡（IDI：0.632，排名第1）都拥有机构，下一步可考虑收购当地专业



的金融服务公司，充分挖掘其渠道优势和客户价值，提高中资银行综合化服务能力。在中东欧等独联体国家，波兰（IDI：0.149，排名第17）、捷克（IDI：0.105，排名第23）、匈牙利（IDI：0.081，排名第25）、罗马尼亚（IDI：0.063，排名第33）等政局稳定、经济发展势头良好的国家应重点关注。在西亚和北非，伊斯兰银行业具有较强的特殊性，外资银行融入当地市场难度较大。中资银行可与当地金融机构开展合作，设立投资银行或资产管理公司，大力挖掘伊斯兰金融资源，开拓沙特（IDI：0.350，排名第5）等海湾富国资本市场业务。

## （二）通过战略并购和特色发展提高境外机构本地化程度

从长远看，提高境外机构本地化程度是培育境外机构自主盈利能力和可持续发展能力的关键。国际大银行的成长过程中一直伴随着并购。中资银行在进入目标市场时，要把战略并购作为推动境外本地化发展的重要手段。相对于设立海外分行，并购当地银行能直接获得当地的网络、客户、员工和业务基础，投入产出周期更短，更容易形成可持续的发展模式。当前中国大型银行的海外并购都是战略性投资，在当地法律允许的情况下，要以绝对控股为目标，遵循“战略协

同、风险可控、价格合理、整合便利”的原则，选择 IDI 排名靠前国家的中小银行作为标的，做足尽职调查。境外机构在发展过程中要形成自身特色，因地制宜地挖掘当地资源。在融资方面，可通过在国际市场发行境外优先股、二级资本债券、中期票据等融资工具，形成补充资本的多种渠道。在客户方面，要充分挖掘当地客户资源，提高当地客户占比。境外机构要重视东道国与中国之间的贸易链条、投资链条、工程承包链条、服务链条，以这些链条为核心辐射周边的当地企业客户，吸引当地企业成为中资银行客户。在业务方面，根据东道国经营环境特点，将境内相关产品线延伸至境外，以融资产品为吸引客户的突破口，不断延伸服务链条。根据东道国特点创新业务模式，如在西亚和北非的石油输出国开展“贷款换资源”，在东南亚发展“工程+金融”等业务模式，形成境外机构差异化的竞争策略和优势产品。

### （三）以全球一体化管理增强境内外机构战略协同

大型银行在布局“一带一路”进程中要根据集团利益最大化的原则加强境内外机构联动，实施全球一体化管理。首先要加强顶层设计，在集团内建立合理的分润机制，激励境内外机构联动合作。随着大型银行国际化的深入，以捆绑制和影子计价为基础的利润分配模式在经营效益组织推动、资



源全球合理配置、提升财会精细化管理水平方面所发挥的作用越来越小，成为境内外机构联动发展的主要障碍。分润制是激励境内外机构自发联动，形成战略协同的关键。要从重点产品线入手，在尊重市场的基础上，按照公平和互利原则明确联动各方的责任和权益，合理确定分润方式和比例，激发境内外机构活力。对“一带一路”重点客户和重点项目要进行清单式管理，由集团指定首席全球客户经理进行跟踪服务，协调境内外机构，及时响应客户跨境金融服务需求。在信息共享方面，要充分利用先进科技平台和大数据技术，建立专门的联动信息库，实现联动信息在相关机构、产品线的前中后台环节的顺畅流转和共享，逐步形成“一带一路”沿线客户信息采集、挖掘和运用机制，创造更多业务机会。

#### **（四）完善适应“一带一路”风险特点的风险评估和管理机制**

针对“一带一路”沿线政治经济格局复杂，各类风险点多面广，且复杂性和传染性较强的特点，大型银行在选择目标市场时，要全面考虑 IDI 和各类风险，未雨绸缪。对于社会秩序不稳的国家要暂缓进入。在战略并购过程中，对于经济金融体系较为脆弱、融资依赖性较强的国家，要高度关注其汇率风险，稳妥选择并购时机，避免高价买入后资产贬值。

新兴经济体机构在经营过程中，要灵活利用国际金融市场，丰富外汇、利率产品，注重外汇资产的保值增值。特别是在美联储加息影响下，近期部分国家出现了多轮资本外流，金融市场波动明显，货币贬值较为严重，其汇率风险更值得警惕。可研究建立“一带一路”区域市场风险集中管理机制的可行性，探索对“一带一路”沿线机构市场风险的限额管理与动态监控，健全流动性风险应急预案和压力测试机制。此外，境外机构要严格遵守当地法律、国际惯例和反洗钱要求，避免个别风险事件影响集团声誉，做好突发情况应对预案，确保及时反映、妥善处置。