

## 上海自贸区建设的金改红利与商业银行的

## 机遇、挑战及策略

## 要 点

金融研究总监：詹向阳

战略研究团队：

詹向阳 樊志刚 王祺 何崇阳

郑艳文 李卢霞 刘洋

执笔：李卢霞

li.luyan@icbc.com.cn

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（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，仅供我行内部参阅，未经书面许可，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。

- 自贸区金改的方向和主旨可概括为四个方面：第一，围绕放开存款利率上限和形成市场化利率形成机制两大核心方向，谨慎推进利率市场化；第二，投融资汇兑便利化试点迈出较大步伐，积极推动资本项目可兑换进程；第三，为人民币跨境使用提供政策支持，提升其对实体经济发展的推动作用；第四，深化外汇管理体制改革的，为贸易和投资便利化提供更大空间。
- 自贸区建设为商业银行带来的经营拓展机遇主要包括：第一，自贸区产业投资加速，为商业银行拓展传统银行业务提供巨大市场空间；第二，利用自贸区金改政策红利，创新发展跨境和离岸业务的历史机遇；第三，利用自贸区金改政策优惠，加快综合化经营步伐的机会；第四，利用自贸区若干金改试点，探索推动经营管理创新的契机。
- 商业银行参与自贸区建设主要面临两个方面的挑战：其一，自贸区内金融机构和业务拓展的准入门槛降低，商业银行面临更加激烈的行业竞争；其二，自贸区内创新拓展节奏加快，对商业银行创新和风控的资源能力提出更高要求。
- 商业银行参与自贸区建设的路径与策略可以概括为：第一，着眼于探索自身转型路径，统筹规划区内创新拓展布局；第二，加快业务与产品创新，择机推进综合化经营；第三，依托现代信息技术应用，加快营销与服务创新步伐；第四，推动经营管理创新，探索可复制可推广的体制机制改革路径；第五，加强政策跟踪研究，推动优化区内金融生态环境。

## 正文目录

<b>一、上海自贸区建设的金改红利解读</b>	<b>1</b>
（一）围绕放开存款利率上限和形成市场化利率形成机制两大核心方向，谨慎推进利率市场化	1
（二）投融资汇兑便利化试点迈出较大步伐，积极推动资本项目可兑换进程	2
（三）为人民币跨境使用提供政策支持，提升其对实体经济发展的推动作用	4
（四）深化外汇管理体制变革，为贸易和投资便利化提供更大空间	5
<b>二、商业银行参与自贸区建设的创新机遇与挑战</b>	<b>6</b>
（一）自贸区建设为商业银行带来的经营拓展机遇	7
（二）商业银行参与自贸区建设可能面临的挑战	9
<b>三、商业银行参与自贸区建设的路径与策略探讨</b>	<b>10</b>
（一）着眼于探索自身转型路径，统筹规划区内经营拓展布局	11
（二）加强业务与产品创新，择机推进综合化经营	11
（三）依托现代信息技术应用，加快营销与服务创新步伐	12
（四）推动经营与管理创新，探索可复制可推广的体制机制改革路径	12
（五）加强政策跟踪研究，推动优化区内金融生态环境	13



在建设国际金融中心的大背景下，上海自贸区不仅具有开展金改试点的政策支持，更同时具有推动金改试点的环境优势，自然成为国家探索金融深化改革的“试验田”。随着《中国人民银行关于金融支持中国（上海）自由贸易试验区建设的意见》（以下简称《人行意见》）出台，一行三会推动自贸区金改的政策路径日渐明朗，商业银行的“自贸区竞争”也将从机构布局进入业务创新、机制改革等更深层次和更广范围。此时，研读剖析自贸区金改的主旨、路线及其可能给商业银行带来的机遇和挑战，统筹规划自身竞争创新的战略布局，不仅是商业银行把握金改机遇、创新拓展的必然需要，也是挖掘金改红利、战略性推动经营转型的理性选择。

### 一、上海自贸区建设的金改红利解读

根据《中国（上海）自由贸易试验区总体方案》（以下简称《方案》）及一行三会的政策内容，自贸区金改重点从推进利率市场化、人民币资本项目可兑换、人民币跨境使用、外汇管理改革几个方面着手，旨在“促进试验区实体经济发展，加大对跨境投资和贸易的金融支持”，并将金融体系改革开放进一步推向深入，为金融改革全面铺开探索路径和积累经验。

#### （一）围绕放开存款利率上限和形成市场化利率形成机制两大核心方向，谨慎推进利率市场化

当前，放开存款利率上限和推动形成市场化的利率形成机制是利率市场化的必然步骤，《人行意见》围绕上述两个方向提出了相应的先行先试举措。从政策内容来看，遵循了国内金改一贯遵循的循序渐进、试点放开的原则。

第一，以引入市场化定价的负债产品和选择性放开外币存款利率上限为着力点，试点突破存款利率上限管制。从国际经验来看，放开存款利率管制通常是利率市场化进程最关键、风险最大的阶段，因此央行对之慎之又慎，并提出了“三

步走”改革路线图<sup>1</sup>，此次《人行意见》明确指出在自贸区实现大额可转让存单（CDS）发行的先行先试”，即是“第一步”改革路线的内容之一。《人行意见》同时提出“条件成熟时，放开区内一般账户小额外币存款利率上限”，作为推进存款利率渐进放开的另一试点内容<sup>2</sup>，该政策仍待进一步细化。

第二，以实现资产方价格市场化定价为目标，推动形成市场化的利率形成机制。2013年7月央行全面放开贷款利率管制以后，加快形成市场利率定价自律机制，避免信贷市场价格的恶性竞争和无序状态，就成为当务之急。《方案》指出“在试验区内实现金融机构资产方价格实行市场化定价”，即是以培育资产端市场化利率形成机制为着力点，推动形成市场化利率形成机制的另一试点改革部署，不过也仍待政策细则落地。

## （二）投融资汇兑便利化试点迈出较大步伐，积极推动资本项目可兑换进程

相对于利率市场化在自贸区的谨慎试点，以推动投融资汇兑便利为中心的资本项目开放改革力度要大得多，在推动资本“投出去”和“融进来”两个方面都迈出较大政策步伐，被视为自贸区金改最大亮点。

第一，个人双向直投和跨境贷款开闸，倒逼国内金融改革。市场热盼已久的个人跨境直投在2007年“港股直通车”、2012年温州金改“夭折”之后终于“开闸”，《人行意见》和《资本市场支持促进中国（上海）自由贸易试验区若干政策措施》（以下简称《证监会措施》）明确允许符合条件的个人可以开展包括证券期货在内的各类境外投资，并同时允许境外个人可以通过开立非居民个人境内

<sup>1</sup> 在2013年11月19日发行的《<中共中央关于推进全面深化改革若干重大问题的决定>辅导读本》中，央行行长周小川对加快利率市场化进行了详细阐述，明确了进一步推进利率市场化的“三步走”改革路线图：第一步，近期，着力健全市场利率定价自律机制，提高金融机构自主定价能力；做好贷款基础利率报价工作，为信贷产品定价提供参考；推进同业存单发行与交易，逐步扩大金融机构负债产品市场化定价范围。第二步，近中期，注重培育形成较为完善的市场利率体系，完善央行利率调控框架和利率传导机制。第三步，中期，全面深化利率市场化，健全市场化利率宏观调控机制。

<sup>2</sup> 所谓外币小额存款，是指额度在300万美元以下或等值其他外币存款，各银行可按央行公布的利率标准为上限，自主敲定美元、日元、欧元、港币、英镑、瑞士法郎和加拿大元七个币种的外币小额存款利率；300万美元以上的大额外币存款利率，金融机构可与客户自行协商确定。最近一次的小额外币存款利率上限调整日期为2005年5月20日，以美元为例，活期存款利率上限为1.150%，一年期为3.000%。



投资专户的形式开展各类境内投资<sup>3</sup>。在我国资本项目未完全开放的背景下，放开个人双向直投不但有利于加强个人财产权保护、增加资产配置选择空间，同时也具有倒逼国内金融机构创新的积极作用。《人行意见》同时指出“区内个体工商户可根据业务需要向其境外经营主体提供跨境贷款”，是继前海人民币跨境贷款试点之后推进资本项目开放的又一举措，首次形成了境内外人民币双向放贷通道。

第二，简化跨境直投外汇管理规定，为企业“走出去”提供金融便利。当前，跨境直投一般要获得发改委、商务部的核准文件才能到银行办理跨境收付、兑换业务，而此次《人行意见》允许试验区内直接投资可直接向银行办理所涉及的跨境收付、兑换业务。不难看出，这一政策创新的实质与境外投资管理从“事前审批”转向“事后备案”的改革方向是一致的，都旨在“构筑对外投资服务促进体系”。

第三，促进对外融资便利化，为国内企业利用“两种资源”细化路径。当前，境外金融资源价格相对便宜，但受严格的外汇管理体制所限，较难引进以服务国家实体经济发展。《人行意见》指出“注册在实验区内的中外资企业、非银行金融机构以及其他经济组织可按规定从境外融入本外币资金”，不但为企业利用境外金融资源、优化债务结构拓展了空间，也将中资金融机构资金融通功能从境内拓展至全球，同时还具有拓宽人民币回流渠道的积极意义<sup>4</sup>。

此外，《人行意见》允许自贸区内企业在境外/境内开展基于风险管理需要的对冲操作，增强了其在现行外汇管理体制下管理汇率风险的能力，为其充分利用跨境投融资政策提供了配套政策支持。

<sup>3</sup> 《人行意见》第九条指出“在区内就业并符合条件的个人可按规定开展包括证券投资在内的各类境外投资；在区内就业并符合规定的境外个人可按规定在区内金融机构开立非居民个人境内投资专户，按规定开展包括证券在内的各类境内投资”。《证监会措施》第二条指出“我会支持自贸区内符合一定条件的单位和个人按照规定双向投资于境内外证券期货市场”。

<sup>4</sup> 对于可能的制度套利行为，《人行意见》则明确指出“区内金融机构和企业可从境外借用人民币资金，借用的人民币资金不得用于投资有价证券、衍生产品，不得用于委托贷款”。

### （三）为人民币跨境使用提供政策支持，提升其对实体经济发展的推动作用

目前，人民币跨境使用范围已扩展至涵盖全部经常项下及跨境直接投资、对外项目贷款、证券市场投资等部分资本项下经济活动。为进一步增强人民币跨境使用对自贸区实体经济发展的推动作用，《人行意见》从简化业务流程和手续、支持跨境电商业务以及发展双向人民币资金池业务等方面给予政策支持。

第一，开通人民币跨境结算的“无因”通道，简化跨境人民币结算业务流程和手续。《人行意见》明确指出上海地区的银行业金融机构可以依据首付款指令直接办理跨境人民币结算业务<sup>5</sup>，这就意味着自贸区内企业人民币跨境结算实现了“无因”操作，不再需要贸易背景和投资项目，相应为人民币在国际贸易和投资中的应用提供了更大空间。

第二，支持发展双向人民币资金池业务，开辟人民币资金双向流动的新路径。依托于双向资金池，企业境外账户的人民币资金可以直接划转到区内账户的资金池内，外汇资金也可先在新加坡等地兑换成人民币，再划转到资金池内。这一政策首次将人民币资金池通道由单向转为双向、取消了经常项目下跨境流进流出的额度管理，为集团企业人民币资金统筹调度和商业银行归集资金开展金融市场业务提供了便利，同时也为人民币资金回流拓宽了通道。

第三，适应跨境电子商务快速发展的趋势，为人民币跨境结算中的金融合作提供政策支持。近年来，随着国内跨境网购的飞速发展<sup>6</sup>，跨境支付的风险防范问题逐渐成为第三方支付业务拓展的重要隐患，引入银行系统给予风控支持往往成为支付机构的理性选择，事实上多家机构也已积极筹划与银行建立合作的相关事宜。《人行意见》明确支持上海地区银行业金融机构与区内具有互联网支付业务许可的支付机构合作为跨境电子商务提供人民币结算服务<sup>7</sup>，旨在为推动上述

<sup>5</sup> 《人行意见》第十三条“上海地区银行业金融机构凭借区内机构（出口货物贸易人民币结算企业重点监管名单内的企业除外）和个人提交的收付款指令，直接办理经常项下、直接投资的跨境人民币结算业务”。

<sup>6</sup> 根据 MasterCard 的调研报告，中国境内网购市场呈逐年递增趋势，预计 2015 年中国海外网购市场将接近 500 亿元人民币的规模。

<sup>7</sup> 《人行意见》第十四条指出“上海地区银行业金融机构可与区内持有《支付业务许可证》且许可业务范围包括互联网支付的支付机构合作，按照支付机构有关管理政策，为跨境电子商务（货物贸易或服务贸易）



合作扫清了政策障碍<sup>8</sup>。不过，相对于2013年3月份人行发布的《支付机构跨境电子商务外汇支付业务试点指导意见》，这一政策无太多新意。

#### （四）深化外汇管理体制改革的，为贸易和投资便利化提供更大空间

面对全面开放的经济格局，国家外汇管理局早在2009年明确提出了新时期深化外汇管理改革的“五个转变”<sup>9</sup>，此次自贸区外汇管理改革试点，即是围绕上述原则试点将外汇管理改革进一步向纵深推进。

第一，进一步简化直接投资外汇管理相关规定，推动营造更有利于外资进入的金融环境。一方面进一步简化外商直接投资信息登记手续，《人行意见》指出“将直接投资项下外汇登记及变更登记下放银行办理”，这意味着外国投资者可以在自贸区内享受信息登记和业务办理的一站式服务，较2012年12月外汇局出台的简化政策<sup>10</sup>更为便捷。另一方面，《人行意见》“允许区内外商直接投资项下的外汇资金意愿结汇”，等于取消了外商直接投资结汇在账户支出范围、最高限额及账户余额方面的具体限制<sup>11</sup>，为外商投资企业的资金运用提供更多自由。

第二，外币资金池告别“名单制”，进一步提升外币资金运作效率。2012年之前，企业外汇资金从境外进出都需要通过外管局审批，从2012年底监管层实

提供人民币结算服务”。

<sup>8</sup> 目前，在B2B或者B2C交易中，国内商户可支付人民币至香港或海外商户，香港或海外商户亦可支付人民币至中国大陆。不过，仅限于香港、台湾、新加坡和伦敦四地。

根据2013年3月份发布的《支付机构跨境电子商务外汇支付业务试点指导意见》，目前已有17家第三方支付机构获得跨境支付业务试点，其中上海有8家。

<sup>9</sup> 第一，从重审批转变为重监测分析，逐步从较为依赖审批和核准的管理方式转变为重点加强跨境资金流动的监测分析和预警。第二，从重事前监管转变为强调事后管理，逐步从事前逐笔审核转为事后核查和重点查处。第三，从重行为管理转变为更加强调主体管理，逐步从按交易行为和业务性质监管转变为以经济主体为单位进行管理。第四，从“有罪假设”转变到“无罪假设”，逐步从事前排查经济主体外汇收支的真实性转变为事后举证查处违法违规经济主体。第五，从“正面清单”转变到“负面清单”，逐步从“法无明文授权不可为”转为“法无明文规定即可为”。

<sup>10</sup> 根据国家外汇管理局与2012年12月发布的《国家外汇管理局关于进一步改进和调整直接投资外汇管理政策的通知》，在设立外商投资企业前，外国投资者需在外汇局进行主体信息或者相应信息登记后才可在银行开立外汇账户，在登记的可流入额度范围内汇入外汇资金；在外商投资企业设立、运营及结束阶段，外商投资企业在获得主管部门批准后，及时到外汇局办理相应登记手续（如新股登记、变更登记、注销登记等）手续，即可直接在银行办理外汇账户开立、资金划转、资金够付汇等相关手续。银行凭外汇局相关业务系统中的外汇登记信息为企业办理相关外汇业务，并在办理完毕后及时、准确地系统中备案。

<sup>11</sup> 根据国家外汇管理局于2011年发布的《国家外汇管理局关于完善外商直接投资外汇管理工作有关问题的通知》，“超出账户支出范围的不予批准结汇”、“超过账户入账入账最高限额的不予批准结汇”、“超过账户余额的结汇申请不予批准”。

施跨国企业外汇资金集中运营管理试点以来，参与试点企业可在监管部门给予的额度范围内，通过境内总账户和国际总账户实现企业内部资金的跨境放款与自由流动<sup>12</sup>，由于仍然涉及两个账户，资金运转有时差和效率损失。而根据《人行意见》，自贸区内跨国企业可以实现在一个账户内完成企业内部跨境放款与资金流动的可能，进一步便利了外汇资金管理。可以预期，两个资金池政策有望吸引更多跨国公司在自贸区内设立亚太资金总部。

第三，配合工商、税收政策优惠，在外汇管理方面为自贸区内涉外金融租赁业务发展提供政策优惠。近年来，金融租赁行业发展迅速，尤其是国际飞机、船舶等大型融资租赁业务拓展速度非常快，但受政策限制，国内租赁机构通常需要绕道其他国家或地区开展境外租赁业务。此次《方案》不但在注册资本限制、业务范围拓展以及进口税优惠方面给融资租赁业务以政策支持<sup>13</sup>，《人行意见》也同步取消或放松了涉外租赁业务办理过程中的外汇管理规定，包括“取消金融类租赁公司境外租赁等境外债权业务的逐笔审批”、“允许金融租赁公司及中资融资租赁公司境内融资租赁收取外币租金”、“简化飞机、船舶等大型融资项目预付款手续”。不难预期，自贸区内一揽子改革措施的出台，将使得中资租赁企业涉外业务发展迎来黄金期。

## 二、商业银行参与自贸区建设的创新机遇与挑战

对于参与者而言，改革历来都是机遇与挑战并存。商业银行作为自贸区建设的重要参与者，一方面可获得金改红利带来的若干经营拓展机遇，另一方面也将面临竞争环境变化和业务创新带来的多重挑战。

<sup>12</sup> 2012年底这一试点首先在北京、上海两地启动，2013年5月扩容至浙江、广东、深圳、湖北等5省市。当境外放款不超过境内所有关联公司实收资本的30%时无需逐步清算，而是实行轧差清算。

<sup>13</sup> 比如，融资租赁公司在试验区内设立的单机、单船子公司不设最低注册资本限制，允许融资租赁公司兼营与主营业务有关的商业保理业务，将试验区内注册的融资租赁企业或金融租赁公司在试验区内设立的项目自公司纳入融资租赁出口退税试点范围等。



## （一）自贸区建设为商业银行带来的经营拓展机遇

1、自贸区产业投资加速，为商业银行拓展传统银行业务提供巨大市场空间

扩大服务业开放、推动贸易转型升级和提升国际航运服务能级是上海自贸区建设的三大中心内容，受负面清单管理及一系列鼓励和便利外商直接投资进入政策的激励，自贸区有望吸引一批知名中外资企业进驻，相应也将带动产业链上下游及开展周边服务的中小企业加速发展。无论是贸易和航运产业的加快发展还是航运、商贸、金融、文化等服务产业的深化开放，都离不开商业银行在信贷融资、支付结算、财富管理、并购重组甚至资产租赁等领域给予积极支持，相应为商业银行拓展公司信贷、投资银行、资产管理、金融市场、银银平台等传统银行业务提供了巨大市场空间。

与此同时，自贸区改革试点也为商业银行推动传统银行业务创新升级提供了契机。比如两个资金池、鼓励跨国公司建立整合性营运中心等政策进一步扩大了商业银行一揽子金融服务方案创新空间，自由贸易账户及分账核算方式则使商业银行可将跨境结售汇业务的客户对象拓展至中小企业和个人<sup>14</sup>，跨境支付和外资险企的区内发展可为商业银行拓展支付合作、包销代理等机构业务提供契机，人民币债券发行政策则能为商业银行拓展投资银行业务提供新的方向，等等。

### 2、利用自贸区金改政策红利，创新发展跨境和离岸业务的历史机遇

《人行意见》和《中国银监会关于中国（上海）自由贸易试验区银行业监管有关问题的通知》（以下简称《银监会通知》）明确提出支持区内金融机构发展包括跨境人民币借款、大宗商品融资、外保内贷、内保外贷、跨境资产管理、房地产信托投资基金等跨境投融资业务。上述业务部分比如内保外贷、大宗商品融资、跨境资产管理等是近年来已经试点开办的新兴银行业务，商业银行有望在支持区内企业开放经营的过程中获得此类业务加速发展的历史机遇；部分业务如跨境人民币借款、外保内贷、房地产信托投资基金、大宗商品衍生柜台交易等则是中资银行尚未介入的领域，随着自贸区内人民币双向流动渠道不断拓宽，商业银行创

<sup>14</sup> 当前只有大客户可以联系银行的金融市场部并安排跨境结售汇，中小企业和个人没有这类渠道。自贸区成立后，一批区内企业将开设自由贸易账户，使得这些企业都获得跨境结售汇的机会。

新上述业务的市场空间也将渐次打开。

《银监会通知》提出“允许符合条件的中资银行在区内开展离岸银行业务”并明确指出支持区内银行业金融机构开展离岸船舶融资业务，这意味着自贸区有望成为商业银行重启离岸业务的历史机遇。自1999年1月叫停以来，仅招商银行、交通银行、浦发银行和深发展获准开办离岸业务，与近年来中资企业“走出去”步伐加快、离岸金融服务需求激增的矛盾日益凸显。此次政策支持商业银行在自贸区发展离岸金融业务，使得大多数中资银行有机会在自贸区内拓展存贷款、支付结算、授信担保等基本离岸业务，甚至离岸船舶融资等新型离岸业务。

### 3、利用自贸区金改的政策优惠，加快综合化经营步伐的机会

近年来，大型中资商业银行通过新建、并购等方式基本搭建起涵盖基金、租赁、保险、证券、信托等在内的跨市场经营格局。但是，受经营规模较小、集团联动不足等多重因素影响，综合化经营子公司普遍仍未能成为集团重要的盈利支柱，亟待进一步做大做强。监管层在租赁、保险等领域的倾斜支持政策，为商业银行在自贸区范围内推动综合化经营子公司发展甚至介入新的非银业务领域提供了机遇与空间。

在租赁业务领域，《方案》、《人行意见》和《银监会通知》为银行系租赁公司发展涉外和境外融资租赁业务提供了难得的机遇<sup>15</sup>。在保险业务领域，《方案》和保监会八项措施<sup>16</sup>明确指出支持开展人民币跨境再保险业务、培育发展再保险市场，并鼓励外资保险机构入驻。随着人民币跨境使用范围加速扩大、工银安盛等银行系保险公司先后获得再保险业务经营资格以及知名外资险企入驻，商业银行将获得在区内推动保险业务创新发展以及与外资同行扩大业务合作的有利时机。

此外，商业银行业也获得了利用自贸区政策红利，拓展综合化经营的其他机

<sup>15</sup> 交银租赁是首家获准在自贸区筹建子公司的金融租赁公司，早在2013年10月底，其已经通过在自贸区的项目公司（SPV）开展了自贸区首单飞机融资租赁业务。交银租赁有限责任公司董事长兼总裁陈敏在接受《经济参考报》记者采访时说，交银租赁设立自贸区子公司，主要就是定位于航空、航运租赁业务的专业化发展。

<sup>16</sup> 2013年9月18日以批复上海保监局的形式提出保险业支持上海自贸区建设的八项举措。



会。比如利用银监会政策，择机设立或入股汽车金融公司和消费金融公司，寻求通过收购介入信托业的机会；利用证监会双向开放期货交易、拓展柜台交易等政策，择机通过新建或收购子公司的方式在区内拓展证券期货业务。

#### 4、利用自贸区若干金改试点，探索推动经营管理创新的契机

在把握自贸区金改红利、推动业务创新拓展的同时，商业银行也将获得推动管理创新的契机。比如，获准尝试对一般账户小额外币存款进行自主定价、获准开展离岸金融业务对商业银行培育和提升负债定价能力和风险管理能力、积累应对利率和汇率市场化的经验具有积极意义；跨境融资开闸拓宽了商业银行非银子公司资本补充的渠道、为进一步夯实资本管理拓宽了路径。

事实上任何一项试点都不可能完全没有门槛，推动管理创新也是商业银行获取试点资格、更好利用金改红利的必然选择。比如，商业银行只有具备一定的利率定价和风险管理能力才有可能获得发行 CDS 的资格，只有不断完善市场化的人才招募和薪酬管理机制才有可能吸引和培养业务创新所需的高端专业人才。

## （二）商业银行参与自贸区建设可能面临的挑战

### 1、机构和业务准入门槛降低，商业银行面临更加激烈的行业竞争

在传统银行业务领域，《银监会通知》不但以豁免年度新增网点限制、允许机构升格和新建专营机构等政策鼓励中资银行在区内拓展业务以外，也将新设、升格等宽松政策延伸覆盖至外资银行，同时也明确提出支持新建民营银行。与此同时，《银监会通知》也做出了降低外资机构业务准入门槛，比如缩短外资银行从事人民币业务的年限要求。随着外资、民营银行相继入驻并不断扩大业务范围，区内中资商业银行拓展传统银行业务的独特竞争优势将渐趋削弱。

在综合化业务领域，《银监会通知》虽然对中资银行在区内拓展租赁、保险、消费金融等非银业务提供政策支持，但同时也提出支持民间资本设立金融租赁、消费金融公司以及支持上海辖内信托公司向区内迁址；《证监会措施》提出支持证券期货经营机构在区内设立风险管理和资产管理子公司在区内新设子公司；保监会八项措施不但包括支持外资专业健康保险机构进入，也鼓励保险公司

在区内设立分支机构。不难看出，把握自贸区非银业务发展的历史机遇，中资银行不但要面临银行同业的竞争，更要应对非银同业的挑战。

总体而言，随着准入门槛的降低，金融机构之间和产品之间的界限将逐渐模糊，不但不同机构的经营范围将趋同，例如证券机构可以提供股权、利率和汇率类的衍生产品，期货公司和银行业可以提供类似产品。同时，同一金融业务的竞争主体更加多元，比如资产管理业务不但可由中资银行提供，也可由外资银行、民营银行、证券资管、保险资管提供。

2、业务创新步伐加快，对商业银行创新和风控的资源能力提出更高要求

面对更加激烈的行业竞争，加快业务创新步伐、赢得市场先机自然成为商业银行自贸区竞争的重要路径之一。然而，业务创新不但对人才资源提出更高要求，创新拓展也必然要以强大的风控能力为基础。

无论是跨境、离岸等新兴银行业务的快速推出，还是租赁、保险、证券期货等非银业务领域的深度介入，都要求商业银行具有卓越的创新能力和与商业银行而言，在改革政策逐步落地、涉外需求多变的环境下，卓越的创新能力和自优秀的研究和设计人才、先进的信息科技系统，也依托于灵活的创新制度设计，对商业银行的创新资源储备和创新管理能力带来挑战。

获取业务创新的试点资格抑或是有效防控新业务拓展的风险，都对商业银行的风险控制能力提出更高要求。从自贸区金改方案的几个核心内容来看，利率和汇率市场化、外汇管理体制改革的人民币跨境使用范围扩大在带来跨境、离岸、租赁等新业务创新空间的同时，也对商业银行利率、汇率、流动性等风险的管控能力提出更高要求，包括带来更大的反洗钱压力。

### 三、商业银行参与自贸区建设的路径与策略探讨

把握自贸区金改红利，商业银行应从探索自身转型路径的高度统筹规划自贸区经营拓展战略，在不断推动业务创新的同时加快营销拓展步伐、探索可复制可推广的管理改革路径，持续关注与研究监管政策走向，推动完善区内金融生态环



境。

### （一）着眼于探索自身转型路径，统筹规划区内经营拓展布局

如前所述，自贸区金改承载着为国家金融改革探路的重任，金改试点内容也正是当前国家金融改革的核心领域。因此，对于商业银行而言，积极推动和参与金改就不仅仅是拓展自贸区商机的问题，更是提前适应经营环境变化和为经营转型探索路径和积累经验的过程。因此，商业银行应在深刻理解自贸区金改方向与逻辑的基础上，从推动经营转型的战略高度对自贸区经营拓展的目标定位、营销拓展、业务创新、管理改革等内容做出统筹规划与顶层设计，并提出切实可行的阶段性实施计划，前瞻性给予相应的资源配置与倾斜支持政策，谨防创新与改革的无序性与战略性失误。

### （二）加强业务与产品创新，择机推进综合化经营

在银行业务创新方面，商业银行首先应考虑依据银监会优惠政策，给予区内分支机构适当的资源和授权倾斜，使其具备满足区内客户多样化金融服务需求的业务范围和经营授权，并适时根据区内经营环境的特殊性对传统产品进行适应性改造和创新；其次，商业银行应在密切跟踪监管政策细化和充分利用自身经营资源的基础上及时研发和推出 CDS、人民币跨境借款、外保内贷、跨境资产管理、离岸存贷款、离岸授信担保等产品，力争赢得新业务推出的市场先机；最后但非常重要的一点，商业银行应结合区内深化开放的改革导向，积极开展整合传统与创新业务资源的一揽子金融服务方案创新，以提升一站式金融服务能力。

在综合化业务创新方面，商业银行尤其是大型商业银行一方面应充分利用一行三会在支持非银业务发展方面给予的政策支持，积极发掘区内离岸租赁、再保险、期货投资等综合化业务创新空间；另一方面也可以考虑借助自贸区政策优惠，择机收购上海辖区信托公司、借道香港子公司设立证券期货经营子机构等方式，在自贸区范围内寻求非银业务创新拓展的新路径。毋庸置疑，借助集团资源仍应是银行系综合化经营子公司在区内推进业务创新的最重要的法则之一。

### （三）依托现代信息技术应用，加快营销与服务创新步伐

面对更加激烈的行业竞争，推进营销创新也应是商业银行自贸区竞争制胜不可忽视的着力点。在金融信息化快速发展的背景下，充分利用大数据技术在存量客户行为分析、潜在客户挖掘等方面的比较优势，不但可为商业银行整合营销一揽子金融服务方案、挖掘产业链上下游客户、跨业务线交叉销售、跨平台业务合作等现代营销理念的应用、全方位战略合作网络的构建提供更加科学的指导，事实上也正在成为商业银行提升营销能力的重要依托。

与此同时，在服务创新已成为金融业行业重要竞争砝码的背景下，利用现代信息技术整合境内外、跨市场、线上线下各类渠道资源，构筑以“any where（任何地点），any time（任何时间）”为特色的无缝服务网络，不但有助于优化客户服务体验、增强客户粘性；也能够以更契合客户偏好的时间、方式进行个性化的业务与产品推介，增加营销成功几率。此外，无缝服务网络也能成为收集客户需求反馈、推动产品创新的重要途径。

### （四）推动经营与管理创新，探索可复制可推广的体制机制改革路径

结合自贸区金改方向与内容，商业银行可以考虑在产品创新、核算考核、人力资源管理、资本管理与风险管控等若干方面试点推进管理改革，以夯实行业竞争基础，并为应对金融改革深化预先积累经验。

在产品创新管理方面，考虑在自贸区设立总行产品创新直属派出机构，在现行监管框架内探索区域产品快速创新的路径。派出机构承担金改政策与市场需求研究、区域产品研发管理等职能，实行总行产品创新管理部门和自贸区分子机构双线汇报机制，其中向前者的汇报为实线汇报，向后者的汇报为虚线汇报。

在人力资源管理方面，考虑给予自贸区分子机构更大的自主权限，探索更为市场化的专业人才招聘与培养机制。实践中，包括根据业务创新战略部署给予倾斜的前期人力费用支持，探索设计区内高端专业人才市场化的薪酬制度体系，以及更加多元化的人才培训培养方式，等等。



在核算考核管理方面，考虑从推动经营转型的视角，探索建立更加精细化和更具针对性的核算考核体系。实践中，包括探索建立科学的自贸区分子机构分账核算体系，试点推行业务线纵向精细化核算体系，以及进一步完善协同营销的体制机制，等等。

在资本与风险管控方面，探索适应经营环境变化的资本和风控管理机制。实践中包括探索非银子公司资本补充的新路径，也包括推进应用更能适应资本项目开放和利率市场化环境的风险管理方法和模型，构建适应外汇管理改革的更先进的反洗钱监控系统，等等。

#### **（五）加强政策跟踪研究，推动优化区内金融生态环境**

虽然一行三会分别以意见、通知、措施等形式围绕《方案》对自贸区金改的方向和路径做出了部署。但鉴于此次改革触及国家金改核心议题较多、改革涉及面较广，部分改革方向的政策措施仍待逐步细化。这就意味着商业银行在自贸区的业务和管理创新很大程度上属于政策驱动型，需要在把握自贸区金改方向与主旨的基础上，持续加强金改后续政策措施的跟踪研究与预判分析。

同时，商业银行作为当前金融体系的主体力量，也应充分发挥金改推动者的角色，通过加强与监管层的沟通、支持改革调研等形式，积极推动改革细化政策落地；并持续支持监管层进一步完善金融生态环境建设的努力，包括踊跃参与国际交易平台、行业征信体系，以及反洗钱制度与系统的建设等。