

子行化监管下法兰克福分行发展战略简析

✍ 中国工商银行法兰克福分行课题组

根据德国外资银行协会统计分析，截至2017年12月31日在德外资银行总数240家，其中分行型机构112家，包括93家欧盟内银行的分行和7家欧盟外但部分享受欧盟待遇的分行，剩余12家欧盟外银行的分行受到子行化监管。中资银行在法兰克福拥有5家分行型机构，在德经营面临资本金和Intercompany Balance 双限监管要求，经营挑战较大。

德国子行化监管下的双限挑战

（一）资本金要求

按照德国银行法第53条的规定，母行在欧盟以外的银行在德国设立的分行，必须符合银行法第33条中有关资本金的规定（分行子行化监管），即要得到营业许可必须有足够的自有资本金。资本金规模主要从两个方面制约中资银行在德分行经营活动。

一是资本充足率要求。2018年，德国核心资本充足率最低要求为4.5%，一级资本充足率最低要求为7.875%，资本充足率最低要求为9.875%。按照欧盟对Basel III的执行进度安排，2019年起资本充足率需达到10.5%。按照欧盟CRR及德国MaRisk等有关规定，在满足资本充足率要求基础上，分行还要建立第二支柱资本管理，对潜在风险（包括信贷风险资本、信贷集中度风险资本、操作风险资本、无法量化风险资本和市场风险资本五部分）保有一定的资本缓冲。较高资本充足率要求进一步限制分行风险资产增长空间。此外，2016年起，德

国对由本国履行监管责任的中小银行实施监督检查和评价程序（SREP），从商业模式、公司治理和风险管理、资本风险和流动性风险四个维度评估银行的风险状况，并据此确定各家中小银行的附加资本要求，进一步提高了各家银行的资本充足率要求。

二是实施严格的单一客户风险敞口限额管理。按照本地监管规定，银行对单一企业客户的风险敞口总额不超过自有资本的25%；对单一中国或境内代理行客户表内业务，如资金拆借、贸易融资或代付类业务总额不能超过资本金比例的100%；对集团内分行的表外业务（如转开保函）以及工银集团子行的表内及表外业务的总额，不能超过资本金比例的100%。单一客户风险敞口限额管理不仅限制了中资银行在德分行服务中资在德企业融资需求的能力，同时也限制了其参加德国大型企业融资或备用银团的融资服务。

三是实施步伐越来越近的杠杆率（LR）监

图1 双限监管的资产负债结构简图



管要求将进一步限制资产总额。欧洲银行业管理局（EBA）建议欧洲尽快实施最低3%的一级资本杠杆率监管要求。在实施杠杆率监管要求情况下，银行资产总额受资本金规模限制，零资本占用表内资产业务也将受限于本机构资本金，进一步挤压各机构业务空间。

（二）系统内净资产（Intercompany Balance）要求

根据德国银行法第53条第2款第4段规定（Intercompany Balance），银行需要始终保持在集团系统内的资产规模不能超过在系统内的负债规模，否则将扣减分行可用资本，进而导致资本充足率、单一客户风险敞口限额等指标面临突破监管要求的风险。

这项监管规定，要求系统内资产业务必须由系统内资金来源作为支持，即系统内负债总量决定该机构系统内资产规模上限。

基于上述特色监管要求，要打造子行化监管下分行型机构可持续发展的内生动力，必须选择合适的业务模式，重点解决好两个问题：

一是保持持续盈利，打造资本自生能力。境外机构发展要防止规模情结，也需要保持足够的基础规模以支持可持续发展。对所在国政治经济环境友好的分行，应利用总行利润留存的政策支持，通过本地盈利积累与留存形式的转换，不断提高一级资本规模，同时为发行二级资本工具打造充裕空间，最终形成良性的资本内生机制。同时，要积极与监管、审计等机构沟通，探索分行型机构通过次级债、二级资本债、永续债等资本工具补充资本的可行性。

二是惜时惜金，发挥系统内联动优势。在双限控制的监管要求下，消耗资本的风险资产业务受制于资本金规模，系统内资产业务受限于系统内资金来源。相比增资，系统内联动业

务灵活度和可操作性更高。通过系统内联动优势的发挥，有助于受资本金限制的分行提高业务承接能力和客户服务能力，扩充盈利来源，反哺本地化经营转型。因此，分行应着力依托总行筹资平台增加系统内资金来源，同时在系统内资产业务上“惜时惜金”。惜时，是要抓住短期业务机会，在负利率市场环境下尽量将系统内资产业务做大。惜金，是要珍惜每一笔系统内资金来源，将有限系统内资金来源用于支持符合分行战略的资产业务投放。

法兰克福分行的战略选择

德国作为经济强国，市场容量大，仍是各家金融机构海外拓展的重要战场。法兰克福分行需围绕集团国际化战略，找准自身定位，有所为有所不为，扎实推进各项工作。

（一）法兰克福分行 SWOT 分析

1. 优势分析

法兰克福分行是中国工商银行的分行机构，客户对工行品牌和实力的高度认同，让分行在市场竞争中占据优势。

同时，法兰克福分行地处欧洲大陆金融中心，是工行在亚洲之外成立的第一家海外分支机构，也是集团境外发展战略的核心市场机构之一，拥有全功能银行牌照，是欧洲中央银行TARGET2支付系统首批一级清算行、单一欧元支付区（SEPA）成员行。经过在德近二十年的经营积累，法兰克福分行在机构人员等资源投入方面已基本到位，在依法合规方面积累了较为丰富经验，能够为未来发展空间提供基础。

2. 劣势分析

德国对欧盟以外银行的分行实施子行化监管。有限的资本金不仅限制资产规模总量，单

笔业务承接能力也受到直接影响。目前法兰克福分行资本金规模偏小，在本地中资同业中处于末位。受此影响，法兰克福分行经营规模一直不大，维持可持续发展的业务基础和客户基础较为薄弱。这种规模小且模式简单的经营架构，对内部管理能力和人员队伍素质的要求相对较低。能够有效应对市场考验的组织管理能力和人员队伍素质有待进一步提高。

3. 机会分析

作为全球第四大经济体，德国一直是欧洲经济的引擎，也是欧元区经济近年来复苏的主要拉动力。中资在德企业约有 2000 余家，而德资在华企业超 5000 家。2018 年上半年，中德双边进出口总额接近千亿美元，达到 987.1 亿美元，中国持续保持着德国第三大出口市场和第二大进口来源地的地位。德国则是中国在欧洲最大和全球第六大贸易伙伴。

4. 挑战分析

2008 年全球金融危机和随后而来的欧债危机，使得欧央行长期实施量化宽松政策，欧元区成为全球首个实施负利率的主要经济体。

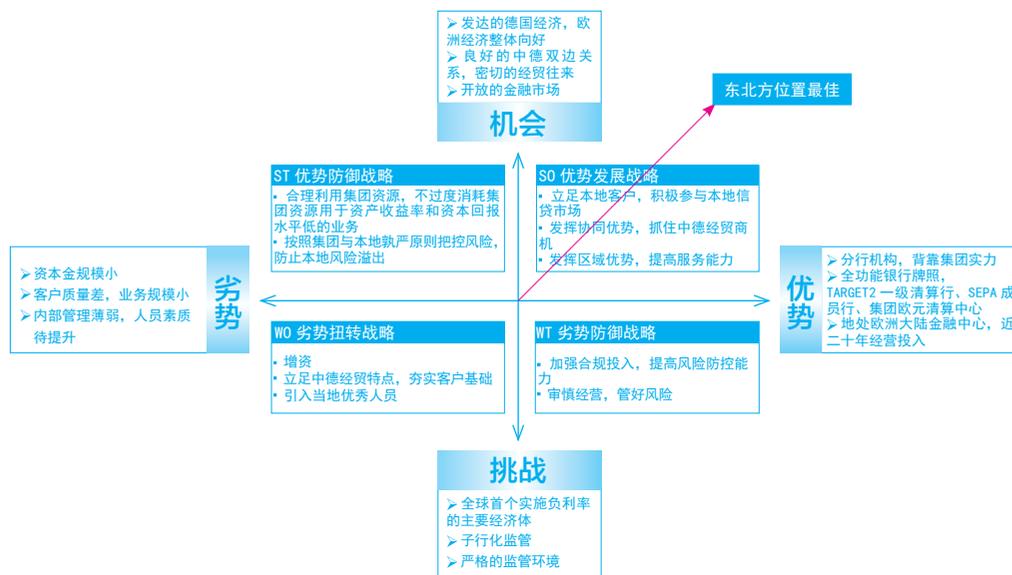
同时，德国金融业一贯审慎的监管机制，使得境外银行在德发展均面临极大挑战。特别是欧盟以外银行的分行，不仅受到资本金监管要求，还受到 Intercompany Balance 监管要求，资产总额和联动模式下的系统内资产业务规模均受到约束，大大制约了外资银行发展。

(二) 法兰克福分行的发展战略

未来一段时期内，法兰克福分行将本地拓展和资本集约作为分行核心发展思路，集中精力发展公司投行业务和清算特色业务，逐步退出一般零售业务；锚定“走出去”中资企业在德在欧设立或并购企业、德国世界 500 强和行业龙头等优质企业、欧元区内 SSD 银团发行主体三类主要客户；以银团贷款、并购融资、总行簿记等作为未来一个阶段主要业务形式，逐步进入双边贷款市场；择优叙做内保外贷、贸易融资等联动业务，发挥好集团一体化营销过程中的重要节点功能。

基于此，分行逐步提出并完善了“五个‘三’”战略：围绕提升对集团的贡献，在坚守三条底线（合规、风险、廉政）基础上，着

图 2 法兰克福分行 SWOT 分析



力拓展三类客户（中资在德企业、德国跨国公司和行业龙头、发行SSD银团的欧元区企业），做好三项业务（做强公司投行业务、做精清算业务、做优金融市场业务），不断强化三支队伍（风险合规团队、市场拓展团队、运营保障团队），全力推进三化发展（本地化、特色化、多元化），将分行打造成立足本地、发展稳健、内控完善、合规经营的优秀在德外资银行。

夯实基础 为可持续发展保驾护航

在日趋复杂的市场环境下，境外机构不仅面临战略定力的考验，还面临基础管理升级再造的压力。

（一）明确战略，相机而动，笃定前行

境外机构自身发展战略必须立足本地，围绕集团战略贯彻实施，因地制宜地规划本机构中长期发展路径。要加强发展战略传导，将全行上下思想认识统一起来，围绕战略要求来定位客户，发展业务。只有用发展战略这个统一的标准，才能合理分析和有效引导不同视角的观点想法，才能确保机构运行平稳柔顺。要定期回顾修正发展战略，让其符合市场变化，符合机构体质，符合长远利益。战略要笃定，战术要灵活。市场瞬息万变，业务经营也要相机而动。能做的业务，抢时机抓机遇大胆干；要做的业务，深入研究小心论证稳步走。

（二）建立机制完善的管理体系

境外机构从无到有，发展中已基本形成一套行之有效的管理体系。但随着业务规模不断扩大，监管要求不断提升，原有的组织架构、制度办法、流程控制、习惯做法等都变得不合时宜，甚至以合规问题的形式呈现出来。战略决定组织，要着眼长远不断完善“三定”工作。要按机构属性定部门，管理机构应重管理，做

好指导和服务；经营机构要定位一线，部门设置既要防止小而全徒有虚职，也要防止部门墙机关做派。要按权责划分定职责，强化运行管理控制职能，厘清前中后台分类，理顺内控合规责任与报告义务。要按避免利益冲突原则定岗位和调整人员，通过有效划分确保不兼容工作由不同员工处理，确保内控有效，管理合规。

（三）强化执行力，打造有战斗力的队伍

机构是否成熟，关键是看能否培育一支有战斗力的队伍。境外机构人员变动快，构成复杂，管理不到位容易形成得过且过或三人抬水的局面。要将严管厚爱落到实处，强化员工利益与机构利益综合协调，在激励员工创造价值基础上对员工价值给予充分的认同。

（四）求同存异打造融合文化

解决内部沟通问题必须在经营管理中求“同”。这个“同”就是以法律法规、制度办法为纲，以管理层决策为辅。本地法律法规、监管规定以及总行分行的制度办法是共识基础，以“法”治行，让所有人在同一平台上进行对话。在此基础上，管理层特别是一把手要审时度势，敢于决断，勇于担当。在管理层决策下，各层级各部门不折不扣地落实推动，确保相关工作得到有效推进。

（五）立足本地，合规经营

在全面分析本地市场情况下，稳步推进本地化经营转型。要改变亡羊补牢式合规理念，引导一线人员建立主动合规意识，避免中后台被动合规。要善于利用“外脑”，引入合格外部咨询机构，建立以我为主、为我所用的开放式合规管理机制，让合规工作为本地化经营转型保驾护航。■

课题组组长：郑东林

成员：吴开龙、刘卫兵、文鸣、刘昊、杨堃

执笔人：吴开龙、刘卫兵