

## 花旗战略“撤退”， 外资银行在华为何难以突围？



作为在中国开办业务的第一家美国银行(1902年),花旗个人银行业务决定退出中国大陆市场。

“在过去数月中,我们仔细评估了多种方案的可能性,最终确定逐步关闭花旗中国个人银行业务。同时,我们也将继续寻求个人银行业务单独出售的可能性。”花旗中国表示。

至于为何选择退出,花旗首席执行官简·弗雷泽(Jane Fraser)表示,花旗缺乏个人银行业务竞争所需要的规模,而在亚洲部署财富管理、机构业务等将有机会得到更高的回报。

值得注意的是,花旗目前并没有实现相关资产的转让。其在公告中表示,在逐步关闭个人业务的过程中,将继续寻求单独出售中国大陆个人银行业务中的个体业务的可能性。

花旗强调,此次业务调整不涉及企业与机构客户业务。“在中国双循环的新发展格局下,花旗将继续助力中国企业开拓全球市场和外资机构参与中国开放的大市场,将继续坚定在中国服务企业与客户,发展对公业务。”花旗中国CEO、花旗银行(中国)有限公司行长林钰华表示。

大力收缩零售业务版图

花旗中国的个人银行业务的产品和服务包括个人存款、个人保险、个人房贷、个人投资、个人贷款和个人银行卡。

“在过去数月中,我们仔细评估了多种方案的可能性,最终确定逐步关闭花旗中国大陆的个人银行业务。花旗逐步关闭中国大陆的个人银行业务的同时,也将继续寻求个人银行业务单独出售的可能性。”花旗中国在其官网发布的通知中表示。

“我们预期全部业务关闭可能需要几年时间。根据不同产品和个体业务的具体情况,单个时间表会有所不同。”花旗中国表示,在进一步通知前,花旗服务客户的方式不会产生改变,客户可以继续使用花旗的服务,包括花旗客户热线、分支行和财富中心等。

与此同时,个人银行业务网点将会被逐步关闭,但是需要一定的时间和履行一定的监管流程。花旗中国表示,会在关闭网点前及时通知客户,即便在网点关闭后,客户也可以继续通过花旗银行数字渠道或银行指定的其他方式使用账号服务,具体安排会及时通知客户。

并不仅仅是中国大陆市场,花旗银行正在大幅裁撤分支机构,已经退出多个海外市场的传统零售银行业务。

2021年4月,花旗集团披露一季度业绩报告,计划关闭其他13个国家和地区的零售业务,包括澳大利亚、巴林、中国、印度、印度尼西亚、韩国、马来西亚、菲律宾、波兰、俄罗斯、泰国和越南等,2022年1月,花旗集团进一步宣布将在半年内以出售或公开市场接管的方式出清其在墨西哥的零售银行业务。

伴随着业务收缩,花旗集团的业绩数据也表现承压。

花旗集团财报数据显示,在美国公认会计准则下,今年三季度,该集团总营收为185.1亿美元,同比增长6.1%;净利润为

34.79亿美元,同比降低25%。其中,个人银行和财富管理营收61.9亿美元,同比增长6%。

其在华营收表现同样不太理想。花旗中国财报数据显示,其2019-2021年在华营收逐年下滑,分别为59.5亿元、55.8亿元和54.4亿元;净利润也走低,分别为20.7亿元、17.3亿元和18亿元。

外资银行为何从“狼”变成“熊猫”

花旗银行的版图收缩,是外资银行在华的一个缩影。

2007年4月23日,汇丰银行、花旗银行、渣打银行和东亚银行等四家外资银行正式向本地居民提供全面人民币服务。彼时,“狼来了”成为外资银行入华的普遍形容。

截至2021年末,共有来自51个国家和地区的银行在华设立了机构,外资银行营业性机构总数已达929家,其中包括41家外资法人银行、117家外国银行分行和135家代表处,分布在69个城市;其中包括总行41家、分行458家和支行430家。2021年新增加的在华外资银行营业性机构11家。与发展之初相比,外资银行机构数量、资产绝对规模都有明显上升。

但是从相对规模来看,外资银行在中国的发展却似乎并不如意。

中国银行业协会外资银行工作委员会发布的《在华外资银行发展报告2021》显示,截至2021年末,外资银行在华资产总额3.79万亿元,占全国商业银行总资产的比例仅1.31%。

不仅如此,外资银行的盈利能力也相对较低。根据银监会公开数据,2016年二季度,外资银行资产利润率(ROA)最低到过0.25%,2021年,这一数值为0.53%,低于城商行的0.64%,并且明显低于农商行、股份制行、民营银行、大型商业银行等各类银行。

前德意志银行财富管理中国区总监黄凡用“从狼演化为熊猫”来形容外资银行的发展历程。

黄凡认为,外资银行的主要困境及成因体现在以下几个方面:外资银行的“全球化视野”无法把握“本地特色的机会”;外资银行的“刚性合规”无法把握“本地的弹性监管”的空间;外资银行的“风险匹配”难以应对中国特色的“刚性兑付”。

一位曾在外资银行任职的人士向钛媒体App表示,“外资行在华展业大都面临着吸储困难的问题,财富管理业务本该是外资银行的强项,但是此前具备中国特色的银行理财业务让‘刚性兑付’的理念深入人心,而外资银行合规较严格,很难适应中国市场,错过了中国金融市场的快速扩张期。”

中国金融四十人论坛(CF40)曾在专题报告中从负债端、资产端和中间业务三方面就外资银行在华经营展开调查研究,结果显示:在负债端,外资银行的存款来源面临约束,而同业拆借市场成本较高;在资产端,外资银行错过了中国金融市场的快速扩张期;中间业务方面,市场准入因素使得外资银行的竞争优势并没有得到充分发挥。

报告认为,外资银行水土不服症状与我国当前金融监管不完善、金融市场不成熟有关,这就对我国金融改革提出了更高要求,金融改革与金融开放必须协同推进。

## 世界杯没有输家

梅西,终成梅神。

35岁的梅西已不需要一个世界杯冠军来证明自己的伟大,但阿根廷需要这位马拉多纳之后最好的球员为潘帕斯雄鹰带来第三座世界杯冠军。最终,在点球大战中,梅西带领的阿根廷队以“4:2”击败姆巴佩带领的法国队,成为本届世界杯冠军。

实际上,“在绿茵场上滚动的不是足球,而是黄金。”“足球皇帝”贝肯·鲍尔的话,道出了现代足球的本质,是一场生意。除了热血和激情,世界杯赛场确实是一个混杂着流量与财富的商业战场。

无论是一流品牌还是成长型企业,都不想错过世界杯这个最佳的黄金营销机会。据全球数据分析和咨询公司Global Data公布的数据显示,本届卡塔尔世界杯中国企业赞助了13.95亿美元,超过了美国企业赞助的11亿美元,一跃成为本届世界杯最大赞助商。

除了成为世界杯的官方赞助商,还有多家中国企业通过赞助世界杯球队和球星来借势营销,包括伊利、广汽三菱、万达体育、网易传媒、TCL、万和电气、华帝、万家乐、盼盼、库迪咖啡、当贝、小红书、慕思、蒙牛、中信银行、荣耀等等,从家电、乳品到手机、电动车等各行各业的身影都能在世界杯看到身影,正如白岩松所说,中国除了足球队没去,都去了。

01 从举步维艰到黄金战场

经历了数十年时间,四年一次的世界杯,成为全球球迷一种惯性的期盼,这个交汇着荣誉、金钱、商业、快乐的地方,已经拥有了庞大且持续的影响力,但是,曾几何时,世界杯的堪步维艰,球队仅仅从16支扩充到24支,就用了整整48年时间。

1930年,首届世界杯在乌拉圭举办,13支参赛球队全部来自于欧洲和美洲两个大洲,甚至由于交通不便,很多欧洲球队都没有参加。直到1938年,第三次世界杯中,印度尼西亚作为亚洲代表参赛,这是亚洲球队第一次参加世界杯。1954年,瑞士世界杯,组委会出售了转播信号,以此实现了盈利,这在世界杯史上是第一次。

1958年巴西球队的贝利横空出世,17岁绝杀比赛,随后在1962、1970年带领巴西拿下世界杯桂冠,自此,妇孺皆知的第一代球王诞生,这是世界杯成为现代人英雄史诗的开始,而后从阿根廷的梅西到葡萄牙的C罗,掀起了不同国家球迷的狂欢。1970年,来自北非的摩洛哥成为第一支来自非洲的代表队,届时,五洲齐聚。直到1974年,世界杯已经通过媒体进入了千家万户,成为一项具有世界影响力的赛事。

2002年,世界杯首次来到亚洲,日韩联手举办了一届成功的世界杯,2010年主办国为南非,2018年俄罗斯世界杯,2022年卡塔尔世界杯。

随着时间的沉淀,曾经无比艰难的世界杯从场地、赞助规则各方面都趋于完善,作为石油大国的卡塔尔虽然没有足够的足球实力和足球文化,但是有钱,于是我们看到了壕无人性的卡塔尔用2290亿铺成的黄金世界杯。

如今的世界杯,无论从收支、观看人数、参赛人数、承办城市等各个层面来说,都变成了一项比奥运会影响力还大的体育赛事。

02 赞助世界杯的中国企业到底有多赚钱?

2010年南非世界杯,中国英利英利耗资8000万美元成为世界杯的赞助商。当“中国英利”四个大字出现在世界杯赛场时,中国球迷沸腾了。作为来自河北保定的光伏巨头,2010年,英利出货量翻一番,2011年继续增长超50%,2012-2013年出货量稳居世界第一。英利的尝试让中国企业看到了世界杯强大的宣传效应。

于是,继英利之后,2016年王健林带着万达跑步进场,豪掷1.5亿美元,与国际足联签下长达15年的合同,万达跃升为中国首个世界杯顶级赞助商,在此之前英利仅为二级赞助商。

蒙牛乳业与国际足联实现第二次合作,2018年牵手俄罗斯世界杯时,蒙牛乳业第一次成为中国食品饮料行业内的世界杯全球赞助商,也是在国际足联史上第一家联手这项足球顶级赛事的乳品企业。海信从2016年到2018年,连续四次赞助了世界顶级足球赛事。有报道指出,从2016年到2021年欧洲杯,海信的海外销售收入从196亿元增长到725亿元,海外收入占比从不到20%上升



到41.3%,海信的全球知名度从37%上升到59%。2020年vivo进入欧洲6国,还成为欧洲杯官方合作伙伴,一年时间,vivo欧洲市场份额的年增长超过了两倍。而此次世界杯,vivo预计总投入4.5亿美元。vivo相关业务负责人表示,“vivo借助广泛而深入的体育IP合作,希望凭借领先的科技实力,赋能全球用户充分享受体育赛事带来的乐趣,而世界杯的赞助对于vivo来说也是结合企业出海、国际化背景所做出的战略选择。”

据Counterpoint数据,2022年第二季度vivo以17%的市场份额位居印度智能手机市场第三位;以19.2%的份额位居印度尼西亚智能手机市场第三位。

就数据上而言,vivo、海信等中国企业确实从世界杯中尝到了甜头,决赛阶段64场比赛,观众数以亿计,每一粒进球,都可谓价值千金。对于各大企业而言,赞助世界杯并非一次普通的营销,而是其产品品质和品牌声量走向世界的一份证明,对于中国赞助商而言可谓赢麻了,而对于主办国呢?

03 办世界杯是一门好生意吗?

足球皇帝贝肯鲍尔曾经说过,世界杯草皮上滚动的不是足球,而是黄金。

据不完全统计,卡塔尔举办世界杯所花费的费用已经超过了2290亿美元,细数历届世界杯,2018年俄罗斯花费116亿美元,2014年巴西花费150亿美元,2010年南非花费36亿美元,2006年德国花费43亿美元,2002年韩日共花费70亿美元。

可以看到的卡塔尔的支出是历届世界杯花费的数十倍。其整个建设中最大的支出是沙漠城市卢赛尔的建设,耗资450亿美元,在交通网络上,耗资360亿开通了一条地铁隧道网络多哈地铁,全场76公里,停靠38各站点。其次是耗资150亿美元建设了一个名为珍珠岛的人工岛。另外,最高规格的体育场馆就有8座,体育场的建设成本达到70亿美元。除了体育场,新建高级豪华酒店100多家,客房总数达3万间。

当然,世界杯虽然花钱却也更加赚钱。

作为全球最大的单项运动,足球产业的年生产总值也高达5000亿美元,被誉为“世界第17大经济体”。足球在全世界拥有50亿球迷,世界杯也是所有体育赛事中观众最多的一项比赛,FIFA数据显示,俄罗斯世界杯观众人数达到35.72亿人,除此之外,世界杯的吸金能力绝对是数一数二的。

据FIFA财报显示:在2015-2018财务周期的营收中,从收入占比来看,49%来自于电视转播权,26%来自于营销权,11%来自于接待和票务,总收入达64.21亿美元,其中53.57亿美元来自2018年俄罗斯世界杯。

在卡塔尔之前,俄罗斯的世界杯被称为最烧钱的世界杯,但俄罗斯副总理阿尔卡季·德沃科维奇曾表示,世界杯足球赛的准备工作在之前五年已经给俄罗斯带来了140亿美元的贡献,约占俄罗斯GDP的1%。除此之外,美国和法国,分别在1994年和1998年世界杯投入分别为5亿和23亿,在历届世界杯中最低,但从结果来看,之后很多年都被写进了教科书里,而且在举办世界杯前后几年,美国实际GDP和人均GDP都在增长,并且在世界杯当年增长最高。

而此次卡塔尔世界杯,预计在赛程期间为卡塔尔带来的收入约170亿美元,虽然这个数字只相对于卡塔尔总投入的7%。但是对于一个顶级富豪而言,跟他去谈性价比的问题基本没有意义。虽然举办世界杯短期之内并不一定赚钱,但很多发展中国家依然热衷于举办国际大赛,因为它们更看重没人能算准的长期收益,比如提升国家形象、加速基础设施建设。

虽然不一定所有国家的世界杯都会赚钱,但拉长时间而言,它们一定赢得了更多的东西。