

2007年12月19日

內地金融機構海外併購之路

企業管治



何順文
李元莎

內地企業的海外併購，自兩三年前的一般製造業開始，如联想及TCL，而近一年來則集中於金融業，尤其是從二〇〇七年九月份，民生銀行、工商銀行先後公布了各自的重大海外投資，一時間把

黃金機構帶來，目前海外業務尚處於發熱初期，但在全球經濟一體化趨勢下，如果金融服務不能對外擴張，必將失去未來的發展機遇。所以，國際化的首要目的，就是跟進服務客戶，滿足客戶對境外業務的要求，客戶的方向就是金融機構的方向，其次是構建經營網絡，在加快外業務發展的同時，拓展收入管道。再者，是分散風險，以及借他國先進經驗，引進產品、技術人才。

併購成擴張基本模式

發展海外業務的途徑只有兩種：一是通過設立海外分支機構，發展經營網絡；二是通過併購當地金融機構，快速取得海外經營資源。

近十年來，全球金融行业進入併購整合高潮，對行業格局產生了深遠影響。目前，歐美國家的主要金融機構都是

在不斷的收購兼併中發展壯大起來的，例如全球資產總額最大的花旗集團，就是在經歷了十幾年的持續不斷的併購中形成的。這種地改戰略併購，是國家金融機構利用有利的經營環境，通過併購組建超級金融機構，以提高自身的經營優勢。

目前，內地金融機構的海外併購具備了一般行業併購的有利條件。首先，是具有比較有利的政策環境和國際市場環境。目前內地政府對於金融機構海外發展具有傾向性的政策支持，監管層對有條件的金融機構進行國際化經營已盡力而國際金融市場由於按危機引發了銀行業經營問題，也為內地金融機構進行併購提供了比較有利的價格條件。

其次，是內地經濟和商業運作向來國際化，從而對金融業提出了巨大的需求，而規模龐大、迅速增長的國際市場則可以成為發展機遇。再次，內地金融機構海外業務處於發熱初期，與一些落後在併購目標的業務發展程度，具有一定的後發優勢。

面對巨大挑戰

當然，內地金融機構的對外擴張也存在巨大挑戰，其中最為關鍵的就是誠信人才，經驗的準備。後續管理以及整合方面。擁有一個相對長期、正規而穩定的併購團隊至關重要，而目前中資金融機構在併購活動中，恰恰缺乏一支這樣的併購團隊。往往是軍事會過場一項併購方案後，由某個高官牽頭召集相關部門的人士，成立臨時委員會或辦公室來推動，而且工作主要集中在併購時，對併購後的整合較少關注，而理想的併購團隊應該是由一名全職的高管和各個相關部門的人員組成，並且有一個相對長期穩定的任職安排。

另外，由於金融產業是一個受到高度管制的行業，因此併購涉及大量的法律問題。例如，一般國家的金融監管尤其是銀行監管，包括准入監管、資本充足性監管、流動性監管、貸款集中度監管、利率基準風險監管、資訊管理監管及市場退出監管等。此外，金融跨國兼併行為更多涉及一個國家的反壟斷法問題。銀行作為特殊類型的企業，其監管須符合當地的資格要求，也要承擔相應的法律責任。在某些極端情況下甚至可能是刑事責任。

金融國際化大勢所趨

內地金融機構大規模海外併購具有其內在的必然性。從國有銀行而言，在完成此財務中繼注資後，引入海外戰略投資者，公開上市，三個階段性改造後，國有銀行資本質狀改善有了根本改變，而內地製造業經濟的高速國際化，更是直接推動中資銀行加速國際擴張。

從國家投資公司而言，作為以國家外匯儲備為資本來源的國家主權基金，國家投資公司只能把其項目目標集中於國際金融市場，以及其資產結構基本配套，而作為內地最大的證券經紀公司，中信證券的國際投資更是作為提高自身經營水準的必經之路。

無論如何，中資金融機構的國際化都是大勢所趨。與日益龐大的資產規模和迅速攀升的市值相比，中資金融機構的經營能力與國際化程度還是相對較為落後的。對中



民生銀行收購美國聯合銀行9.9%股份，進入監管嚴格的美國市場。(彩博圖片)