

# 汇丰银行业并购策略及启示

汤 优

(英国赫尔大学, 赫尔市 HU6 7RX)

**摘要:** 银行并购从第二次全球并购浪潮中开始兴盛。随着第五次并购浪潮席卷全球, 银行业成为了并购活动的重要参与者, 资源不断向规模更大的银行集中, 并购浪潮不断改变着国际银行业竞争的格局和走势。本文在简要介绍银行业并购动因的基础上, 结合汇丰银行(简称汇丰)的并购策略和经验, 提出银行跨国并购中应注意的问题及发展方向。

**关键词:** 银行并购; 并购策略; 经验总结; 发展方向

中图分类号: F832.33

文献标识码: A

文章编号: 1009-3540(2010)09-0038-0003

## 一、汇丰并购策略

从 50 年代末开始, 汇丰通过十余次收购和兼并, 一步步从一家区域性银行发展为全球性金融企业。能够在短短的几十年内成功推进全球化战略, 使业务、利润来源全球分布, 主要得益于两大重要支柱: 全球并购和全球上市。

### (一) 全球并购: 演绎环球金融

汇丰发展史其实就是一部并购史。成功的并购是助其实现“全球本地银行”目标的助推器。二战之前, 汇丰主要通过向东道国设立分支机构作为其海外扩张方式。1866 年汇丰在日本设立第一家分行; 1880 年在纽约、1888 年在泰国创办了第一家银行; 19、20 世纪之交, 在菲律宾、新加坡、伦敦、里昂、汉堡等地相继设立了分支机构。二战之后, 汇丰开始采用并购方式实施全球化战略, 在不同阶段确定不同的重点区域, 并注重新业务的拓展。

1.1959-1980 年: 重点拓展亚太市场。1959 年, 汇丰先后收购有利银行和中东英格兰银行; 1965 年, 收购了香港恒生银行 62% 的股份。此后, 通过不断扩展其子公司的业务和经营空间, 确立了在亚太地区的优势地位。

2.1980-2000 年: 重点拓展欧美市场。在北美先后收购美国海丰银行、加拿大卑诗银行与英属哥伦比亚银行在加拿大的业务、纽约共和公司 (Republic New York Corporation, RNYC) 及其在欧洲的私人银行附属公司萨法拉共和控股公司 (Safra Republic Holdings, SRH)。在欧洲收购英国商人银行 Antony Gibbs、英国米特兰银行、瑞士私人银行 Guyerzeller Bank AG、马耳他的 Mid-Med Bank 以及法国商业信贷银行。在扩张商业银行业务的同时, 汇丰通过收购伦敦大型证券经纪商詹金宝 (James Capel & Co.)、英国汽车租赁服务公司 Swan National Leasing 等非银行金融机构, 向混业方向拓展。除了在欧洲与北美的扩张外, 还在澳大利亚、马来西亚、巴西、阿根廷、韩国、菲律宾、泰国等地

开拓了业务。

3. 新世纪: 重点拓展新兴市场。20 世纪后期, 汇丰确立了“价值管理”的战略定位, 强调在业务发展和利润创造中平衡传统成熟市场和新兴市场的关系。由此, 汇丰并购的地域范围扩展到新兴市场, 在中国大陆尤为明显。

### (二) 全球上市: 彰显地方智慧

如果说全球并购是国际大银行实施全球化战略共同采用的手段, 那么全球上市则是汇丰实施全球化发展战略的独门利器。自 1991 年开始, 汇丰走出了一条全球上市之路, 迄今已在五大交易所上市。

1991 年之前, 汇丰的股票仅在香港联交所交易, 尽管是当时香港市场最大的上市公司之一, 但囿于区域及规模限制, 汇丰的影响及总市值与全球其他大银行相比明显偏小。1991 年, 汇丰通过重组成立汇丰控股有限公司 (HSBC Holdings Plc.), 在英国注册, 总部设于香港, 管理及控制权均在香港, 取代了原汇丰的上市地位。1992 年, 汇丰与米特兰银行合并, 重新在伦敦股票交易所上市。1999 年, 收购美国利宝集团并将其改组成美国汇丰, 后经过摩根推荐, 汇丰的股票以存托凭证 (ADR) 的形式在纽约交易所上市, 奠定了在美国市场的地位。2000 年, 在完成了对法国商业银行的收购并将其改组成法国汇丰后, 汇丰的股票又在巴黎证交所挂牌交易, 有力地提升了汇丰在欧洲本土的影响力。2004 年, 收购百慕大银行有限公司后, 汇丰的股票又在国际游资集中的离岸金融中心——百慕大证交所交易, 极大地巩固了汇丰在全球投资者中的地位。汇丰除了以母公司为主的上市模式外, 还拥有一些单独上市的子公司, 如恒生银行、汇丰加拿大银行等。

全球上市给汇丰带来了丰厚收益。汇丰的股票在全球三大洲不同国家的五家证交所同时挂牌, 全球 120 多个国家或地区的汇丰股东超过 21 万。这些股东还可能是汇丰的基本客户或潜在客户。全球上市确保了汇丰在规模急剧扩张情况下的资本充足率仍维持在

较高水准,一级资本充足率接近9%,总资本充足率达到13%。全球上市还降低了汇丰对单一金融市场的依赖性,分散了国家的系统性风险。另外,全球上市很好地稀释了汇丰全球并购的进攻性特征,推动了汇丰本土化战略。作为一家英国银行,汇丰对外国银行的大肆收购,容易引起东道国政府、公众特别是同业的排斥,引发摩擦与冲突。在东道国上市后,汇丰成为一家东道国的当地银行,摩擦和冲突得到减弱甚至消解,这也是汇丰“环球金融,地方智慧”发展战略的实质之所在。

## 二、汇丰并购的经验总结

### (一)资产、利润全球配置,风险均衡分散

汇丰在全球化的过程中,始终将资产、利润全球配置,风险均衡分散的理念贯穿于整个发展战略。通过几十年来跨国并购活动,汇丰形成了欧、亚、美均衡发展的战略布局。资产和利润来源于全球布局,能够有效分散国家和地区风险,成为其盈利持续增长和控制金融风险的有效途径。1997年亚洲金融危机期间,汇丰最大限度地分散了金融危机及香港经济泡沫破灭的影响,并分享到美、欧经济稳定增长以及其他新兴市场国家经济发展的成果,使得汇丰集团在亚洲的业务遭到挫折时,其他地方的业务平衡了这种损失。在2008年的次贷危机中,汇丰又依靠欧洲、香港及亚太其他地区的利润贡献,弥补了北美市场的损失。

### (二)跨国并购紧扣基本发展需要

1. 并购配合集团的发展战略。汇丰董事长葛林认为,只有当公司并购和公司的战略达到契合时,并购才有效果。并购须是整个公司发展战略的一个延伸,而不仅是满足让公司进入新的业务、新的领域。对恒生银行的并购,一举奠定了汇丰在香港银行业的垄断地位,使其在香港及整个亚太地区站稳了脚跟,而恒生银行在后来的发展过程中也为整个汇丰集团源源不断地输入了现金及盈利,有力地支持了汇丰的全球扩张。通过收购英国米特兰银行,汇丰实现了进军欧洲市场的战略构想,且成功地帮助汇丰将集团总部从香港迁回到了伦敦。同样,汇丰对美国利宝集团的收购,使其拥有了纽约最大的银行服务网络,2003年并购墨西哥 Bital 银行也实现了其拓展美洲市场的战略意图。

2. 并购体现明确的业务方向。汇丰根据业务发展的需要选择并购对象,而被并购对象或是能使汇丰达到某方面业务的领先地位,或是实现业务互补性,或是实现新业务的拓展。如并购法国 CCF,就是因为其拥有超过100万的客户,尤其是在法国本土的个人理财服务具有优势,能帮助汇丰在欧洲大陆的零售业务上站稳脚跟,且能够配合汇丰的财富管理、工商及金融机构业务,以及资产管理等服务,便于其在全球推广“增值管理”和“卓越理财”的发展战略。

3. 并购对象具有未来盈利的潜质。汇丰的并购策略十分注重被并购对象的未来盈利前景,包括被并购对象的市场地位和品牌价值,特有的网络、客户、产品优势、服务经验以及发展前景。汇丰前董事长庞约翰曾表示,收购目标必须符合汇丰的业务策略,收购项目必须能在首年增加每股盈利,以及在3-4年内,超越集团所动用的资金成本。

### (三)跨国并购战术灵活巧妙

1. 准确把握并购时机。汇丰十分善于捕捉并购机会,能准确把握并购时间,对处于经济萧条期或陷入财务危机的银行进行低成本并购是其并购战略的一个重要特点。1965年,因香港金融市场泡沫破裂,恒生银行出现挤提风潮,汇丰乘机以5100万港元收购其62%的股权。上世纪90年代的“墨西哥金融危机”波及整个拉美地区,汇丰乘机收购了濒临倒闭的巴西主要银行 Bamerindus。亚洲金融危机后,汇丰把握住了亚洲许多国家推进金融改革、开放金融市场的机会,如收购了韩国汉城银行70%的股权。在接连遭受了1994年“墨西哥金融危机”和1998年“俄罗斯金融危机”后,美国利宝集团出现严重亏损,汇丰以97.36亿美元收购了利宝集团旗下的纽约共和银行及其子公司SRH,组成美国第15大、纽约州第3大银行。2001年,汇丰趁土耳其爆发政治金融危机时收购了 Demirbank TAS 银行。

2. 灵活采用混合并购策略。在并购的出资方式 and 股权份额上灵活采用混合策略。在出资方式上,汇丰主要以股票和现金方式筹集并购资金。由于在多地上市,资金来源相对充裕,汇丰收购其他银行则通过发行股票或证券,而不需要付出全额现金。1992年汇丰对米特兰银行的总收购价为36.9亿英镑,其中,以股票支付26.88亿英镑,债券支付4.13亿英镑,初始投资的现金支付仅为5.89亿英镑。在收购法国 CCF 中,汇丰支付的125亿美元中,现金仅为30多亿美元,其余80多亿美元是汇丰的股票。并购利宝集团采用了三种集资方式:一是向市场配股集资30亿美元以筹集约1/3的资金,二是通过发行债券获取1/3的资金,三是以内部现金支付约1/3的费用。而收购家庭国际银行,则是通过新发行13.38%的股本与其股东换股实现。在并购股权份额上,汇丰有时不是一次性全面收购,而是以逐步“蚕食”的方式,遵循参股、控股直至全面收购的过程。

3. 注重并购后的整合,实现协同效应。在大规模并购以后,汇丰更为关注并购后的整合。如并购米特兰银行,尽管两家业务重叠较少,但汇丰仍对米特兰银行进行了大规模的调整。首先是合并某些重叠的业务和服务,其次是加强各机构之间的合作,再次是加强人员调整,最后是致力于企业文化的融合。整合工作加强了协同效应,减少了冲突。同时,汇丰还注重被并购银行品

牌的整合,不断提升品牌价值。

### 三、汇丰并购的启示

#### (一)并购战略要与整体战略一致

当前,大型商业银行还缺乏清晰的市场定位和明确的发展战略,同质化竞争激烈,规模不小但盈利能力不强等矛盾突出。因此,必须明确自身清晰的市场定位和中长期发展战略,使并购成为服从、服务和推动自身整体战略发展的有效手段,只有这样,才能真正解决在哪里并购、何时并购以及并购谁的问题。

#### (二)并购目标必须具有潜质,与自身能实现优势互补

要考察并购对象是否符合自身的战略,是否能增强竞争优势,是否能优化价值活动或价值链,是否有足够的增值空间等。要根据自身的发展战略设定并购条件,并根据所需条件主动寻找案源、过滤案源,让战略引导收购,不能等市场上浮现潜在的被并购标的后,才考虑自己究竟可以做多少让步,才考虑有没有出手的必要。

#### (三)研究和运用不同的并购形式

充分研究、论证和评价,灵活选择整体并购、投资控股并购、交叉持股、换股、股权有偿转让、现金并购、资产置换并购、二级市场并购等多种形式。通过并购建

立分支行是打入国际金融市场的最便捷、最有效的途径,可以直接利用被并购银行的市场影响力、信誉、客户基础、营销网络以及长期建立起来的运作制度和人才体系,迅速打开地区市场,减少新投资的经营风险,成长性更快。

#### (四)重塑新的企业文化

银行并购在顺利实现经营协同效应和财务协同效应的同时,还应最大限度实现文化协同效应,以获取更大的竞争优势,顺利完成并购后的整合。为此,在整合中,应保持开放的文化与开放的心态,彼此包容、良性沟通、有机结合,加强对被并购方内部经营、管理、高管以及文化的尊重、吸纳和包容,逐步建立起一种基于共同核心价值观和信念为一体的新的企业文化。▲

#### [参考文献]

- [1]谷澍,张红军.汇丰全球化的经验及对中资银行推进全球化战略的启示[J].金融论坛,2009,(10).
- [2]何芳,何安定,余蓉蓉,陈雪飞.我国商业银行并购探讨[J].金融论坛,2005,(12).
- [3]金雪军,李楠.国际银行业并购对中国银行业并购策略选择的启示[J].国际金融研究,2008,(2).
- [4]葛兆强.银行并购、商业银行成长与我国银行业发展[J].国际金融研究,2005,(2).

责任编辑:陈波

(上接第34页)在为经济社会提供更为方便、快捷、安全的金融服务方面有新突破。重点要完善和优化“六大服务功能”:一是通过推行外汇“绿色行”活动或建立“直通车”机制,增强外汇服务功能。二是推行金融统计标准化管理,提高金融统计分析水平,增强金融统计调研服务功能。三是大力推广新型支付清算产品,尤其在解决农村支付清算瓶颈问题上有突破,增强现代支付功能。四是通过建立完善财银税库信息共享机制,完善国库直接支付监控制度,以及抓好国债的城乡统筹发行工作,增强国库服务功能。五是建立人民币流通监测点考评机制,扎实做好货币流通监测和人民币反假工作,增强货币发行服务功能。六是深入开展金融知识进党政、进企业、进村镇、进社区、进学校“五进”活动,提升国民金融素质,增强金融知识普及的服务功能。

第六,建立监测指标体系,推行区域金融稳定评估制度,在增强维护区域金融稳定上有新突破。要建立完善辖区统一的宏观经济金融运行监测指标体系,制定并推行区域金融稳定评估制度。通过设立经济、金融监测点,明确监测对象和监测内容,加大对金融稳定有关的主要经济金融指标的监测分析力度,对各银行机构的经营运行状况分类排比,及时提出风险预警和指导,从而提高基层央行对辖区金融风险监测、预警及处置能力。同时还要与银监部门建立定期沟通制度,使人民

银行和金融监管机构能够信息共享、风险共防、良性互动,共同维护辖内金融稳定。

第七,加强组织协调,实施五大举措,在推动金融生态环境建设纵深发展上有新突破。既要把推动金融生态环境建设作为基层央行的一项重点工作来抓,也要注意自身的角色定位,不断调整工作方式和工作思路,积极推动和协助政府投入更多的精力抓金融生态环境建设。可以采取五个措施,以更新方式、更高标准建设“四大信用工程”和优化“六大金融环境”。一是强化政府的主导作用,通过层层签订金融生态建设责任书,切实增强各级政府和金融机构建设金融生态的大局意识和责任意识。二是建立金融生态环境监测评价通报制度,在新闻媒体和政务网上披露结果,并转化监测评价成果,通过扶优限劣,调动各级政府开展金融生态环境建设的内在动力。三是典型引路,打造金融生态环境建设示范县(市、区)、A级信用企业培植示范区,金融法制建设示范区等“三大示范工程”,推进金融生态环境建设向纵深发展。四是建立金融与新闻媒体协作机制,营造良好的金融舆论环境。五是深化个人和企业信用系统建设,加强应收账款质押、融资租赁登记系统和农户信用评估系统的推广运用,发挥征信建设在促进社会融资中的积极作用。▲

责任编辑:李正