

Finance

专访中行副行长张燕玲:

并购不能计划 中行专注“内生性”海外扩张



张燕玲

◎本报记者 谢晓冬

伴随着新一波的走出去浪潮,以及外资银行全面进入中国市场所形成的复杂格局,中资银行近来也正纷纷加速海外扩张步伐,为竞争进行战略布局。值得注意的是,在选择海外扩张时,“并购”正日渐成为这些银行所青睐的方式。

与此同时,作为中国最老牌的国际银行——中国银行却在对待“并购”的态度上稍显低调。尽管去年底,中行因收购新加坡飞机租赁而率先打响中资银行对外并购的枪声,但事实是中行进入的是一项非银行金融业务。而对待传统商业银行业务,一年来所见,中行遵循的仍是新设分支机构的方式。

不过,中行依然有其自身特色。在港澳以外的海外布局时,中行正采用分行与新设子行并行经营的双线方式推进。如何看待这种海外发展模式?以及海外并购战略的优劣关系,进而中国银行的海外发展战略究竟为何?

中国银行昨日发布消息称,中国银行(英国)有限公司(简称中国银行英国子行)已于今年10月正式成立并对外营业。值中国银行副行长张燕玲赴英国参加英国子行开业庆典之际,《上海证券报》对其进行了专访。

●并购是发展海外业务的重要手段。我行进行海外并购的前提条件是要与集团的总体战略相一致,与集团形成优势互补
●中资银行必须高度重视国际金融市场的复杂性和风险性,扩张方式要与自身的发展战略和客观条件有机契合。战略上和战术上都必须以投资回报的高效益作为第一目标,资源在全球的配置必须要算好账

记者:能否简单介绍一下这次英国子行的设立缘由?

张燕玲:这主要是出于市场发展的需要。在当地注册子行,成为当地人,就可以拥有全面业务牌照,更好地发展零售业务,进而为我们将来开展理财业务积累经验,使我们更好地成为一个当地银行。因为分行一般不允许做零售业务。另一方面,成立子行,也可以使我们更好地融入当地的监管文化,提高我们的管理水平。

设立子行还有一个好处就是,相当于拿到了在欧盟内部的通行证,再到其他地方建分支机构,没有资本金要求,有利于我们在欧洲区域的战略布局。这样就可以充分利用现有海外机构的资本金,最大化我们的资本回报率。

英国子行的申请于2006年12月向中国银监会提出,今年4月向英国金融监管局(FSA)提出,均已顺利获批。子行的注册资本为2亿英镑,获取的是全面银行执照,可以全面从事个人金融和公司金融业务,今年10月15日已经正式开业,目前非常顺利。

记者:子行成立后,分行还将继续保留。这是出于什么考虑呢?两者将有何分工?

张燕玲:分行与子行并存,是我们与监管部门沟通的结果。FSA允许两者并行运营12年之后,分行就要取消。在目前这种情况下,分行和子行的业务将有所侧重。其中,分行将主要集中在批发业务,而子行则从事全面银行业务。

两者并行运营的模式有利于发挥中银集团整体协同配合的优势。如伦敦分行可以和香港分行、纽约分行协调配合,继续担任“守夜人”角色,保证中国银行可以24小时提供外汇业务。而子行则可主要集中发展全面银行业务。其中,零售业务方面将在现有基础上重点加大银行卡、理财、消费信贷等业务的拓展,目标客户包括当地中、高端客户

及华人、留学生等群体。

另外,由于子行的注册资本金为2亿英镑,对于一些大的银团贷款项目,可能会突破单一客户比例的监管限制,这样我们就可以由分行出面去做。另外,我行近日还将正式成立欧洲银团贷款中心,通过集团统筹,以伦敦为基地,欧洲各机构以及海内外机构有机联动,在确保依法合规的前提下加快提高一体化运作水平和参与竞争合作的能力。

应该说,在英设立子行开展全面业务的同时,又保留分行对我们既是一种挑战,也是有关方面对中国银行实力的一种承认。

记者:子行将如何进行管理?

张燕玲:我行十分重视英国子行的管理,已建立了相应的公司治理机制,董事会成员包括母行派出的两名非执行董事、三名执行董事以及来自英国当地的两名独立董事(其中一人来自我们的战略合作伙伴RBS),我本人任董事长。

集团高度重视海外机构的人才规划、培训与拓展,完善激励约束机制的工作也在进行中。风险管理方面,目前伦敦分行和英国子行实施巴塞尔新协议的准备工作也已基本就绪,并得到监管当局的积极评价。

根据各地监管机构制订的时间表,我行将有部分海外机构早于国内执行巴塞尔新资本协议,这将为集团整体提供宝贵的经验,并进一步提高我行的风险管理水平。同时,我行将积极在欧洲推进与我行战略投资者RBS的业务合作,创造战略协同效应。

记者:我们注意到最近一些银行机构在海外扩张时,采取了并购的方式,而中行似乎更倾向于新设机构这种方式,你对此怎么看?并购和新设,中行更青睐哪一种?

张燕玲:的确,中资银行“走出去”总体上有两种方式:一是并购,你买人家的;二是通过新设,自己申请建一个分行

或子行。前一种方式总体上说不太容易。需要充分考虑并购所在地的各种风险。

而新建呢,要看各家银行自身的条件。对于中国银行来说,由于很早就进行了国际化,目前在五大洲已有一定的实力,所以我们采取的就是一种内生性的海外发展战略。

去年以来,我们中行对海外的分支机构累计增资了10亿美元,由于这些海外机构已经有其一定的基础,因此就能产生一定的杠杆作用。因此这些钱最后发挥的效益就远不止10亿美元。

比如,某海外机构根据当地市场的发展潜力,请求总行增加注资。只有方案具备可行性,并达到了我们对于资本回报率的要求,我们才会批准。应该说,目前只有中国银行有条件采取这种方式。这种方式也符合我们海外业务发展原则。

而对于新走出去的银行,并购是一种选择。我们也不放过收购、兼并这种机会。对于并购和通过自己设立分支机构网点的内部增长方式,我们都看重,但并购不能计划。

并购是发展海外业务的重要手段。我行进行海外并购的前提条件是要与集团的总体战略相一致,与集团形成优势互补。当然并购要有合适的条件、时机和对象。

记者:那中行目前有无具体的海外发展战略呢?

张燕玲:去年我们制定了一个海外发展战略规划,并且已获管理层通过。我们会不断地动态调整和细化全球发展的重点市场、重点客户和重点业务。

具体措施上,概括说有8个方面:一是区分地区、客户和产品,适度调整风险偏好,实现资本、收益、风险的合理匹配和动态平衡;二是动态调整各海外机构主流业务及业务结构,加快战略转型;三是改进海外机构绩效考核办法,完善激励约束机制;四是加强海内外业务联动,建立有效的联动平台;五是加



中国银行亚洲地区分支机构图

郭晨凯制图

快海外业务创新和科技进步;六是大力发展代理业务,扩大同业合作范围;七是适当加大对海外机构的投入,增强资本实力;八是密切关注市场,资本运作必须完全按照商业原则进行,要强调投资回报,对股东负责。

记者:您怎么看中资银行海外扩张的风险?有何建议?

张燕玲:随着中国经济的发展和日益融入全球化,以及中资银行公司治理和盈利能力的全面改善,中资银行“走出去”的主观条件都已成熟。

但中资银行必须高度重视国际金融市场的复杂性和风险性,出去之前要做好充分准备,扩张方式要与自身的发展战略和客观条件有机契合。要坚持商业原则并高度重视投资回报,战略上和战术上都必须以投资回报的高效益作为第一目标,资源在全球的配置必须要算好账。

现在银行都成了上市公司,更要注意持续、稳健的发展,严格防控风险,不能太激进。走出去之前,要深入了解海外的监管环境、法律环境、经营环境、客户需求。此外,中资银行必须建立适应海外发展的管理机制和人才储备。

背景

中国银行成立于1929年,为中国历史最悠久的银行。

来自中行的最新数据显示,截至今年三季度末,中行已在全球五大洲的28个国家和地区设有669家海外分支机构,并涉及商业、银行、保险、投资、租赁等多个领域。尤其重要的是,中行在各主要金融中心均是一级清算行,并在港澳地区长期作为发钞行和行业公会主席行,其市场地位为世界各主要金融中心所承认。

中行海外机构对集团净利润的贡献接近40%。按照华尔街15%收益来自海外即为国际化银行的标准,百年历史的中国银行已是典型的国际化大银行。

璀璨之星, 闪耀上海

上海南京西路中信泰富, 万宝龙全球最大旗舰店

十一月二十二日隆重开幕

十一月二十三日对外营业



WWW.MONTBLANC.COM

著名演员 瑞茜·威瑟斯朋
(Reese Witherspoon)

