

3 今後金融重組的方向

大型銀行的3種選擇

- ①推進金融企業集團化
- ②將地方金融機構納入自身系統
- ③金融機構的跨國收購

2 地方金融機構的2種選擇

- ①確立 產銷分離模式
- ②超級地區銀行模式

選擇之 推進金融企業集團化

走在前列的歐美金融企業集團化是否獲得了成功？

①美國的經驗

- 80年代曾有 金融超市化 的動向 但未達到 預期綜效 有不少多元化經營部門被整頓 向所有顧客提供所有金融商品的營銷方式以失敗告終
- 以98年為界的大型重組 圖表5 99年實施的金融服務業現代七法大 幅度放寬對金融 業經營的限制 由此開始 金融企業集團化獲得發展 且其後相繼撤除失去競爭力的非核心業務 將核心業務集中為2-3領域的大型金融集團占了大半

此類大型金融集團通過對業務加以選擇與集中 為進一步強化具有競爭力的業務領域而將規模不斷擴大

美商摩根大通銀行 投資銀行 個人業務 通過併購第一銀行轉換業務模式

美商美國銀行 國內個人業務

美聯銀行 國內個人業務

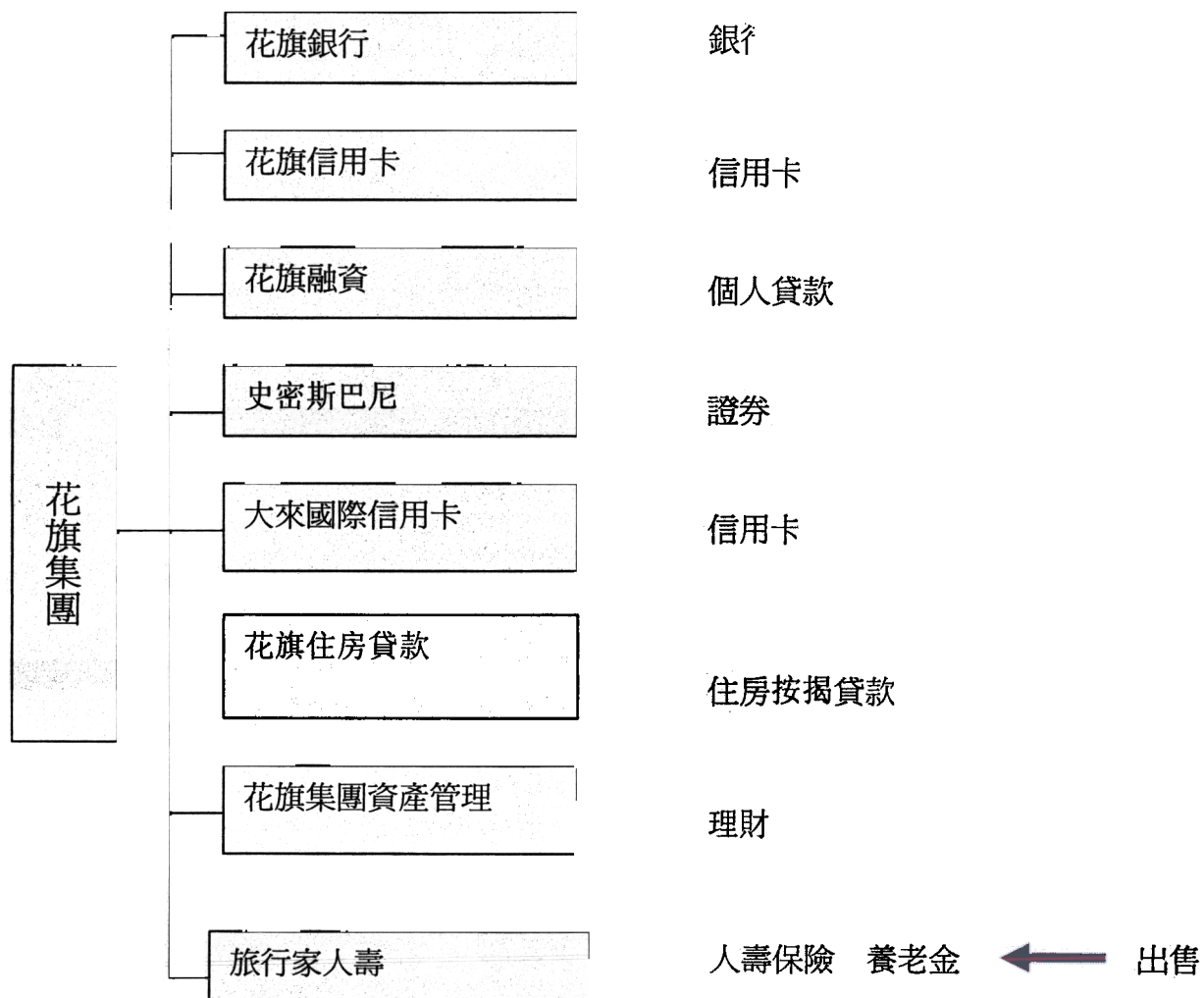
美商富國銀行 國內個人業務

- 真正開展金融企業集團戰略的僅有花旗集團 圖表6 以個人貸款等核心業務在全球規模展開併購戰略 且對難以達到綜效的部門及利潤率低的部門予以出售 如人壽和傷害保險 住房按揭貸款業務 日本

圖表5. 歐美金融重組過程

| | 美國 | 歐洲 |
|------|---|---|
| 1995 | | 荷商安銀銀行併購英國商業銀行巴林集團(Barings Group) 瑞士商瑞士聯合銀行(Swiss Bank Corporation)併購英國商業銀行SGWarburg |
| 1996 | 美商大通銀行(Chase Manhattan Bank)與漢華銀行(Chemical)銀行合併 | |
| 1997 | 摩根士丹利(Morgan Stanley)與添惠(Dean Witter)合併 瑞士商瑞士聯合銀行(Swiss Bank Corporation)併購美國投資銀行Dillon Read 旅行家集團(Travelers Group)併購投資銀行所羅門(Salomon) | 瑞士信貸銀行(Credit Suisse)併購瑞士豐泰保險(Winterthur) |
| 1998 | 美商眾國銀行(Nations Bank N.A)收購美商美國銀行(Bank of America)花旗(Citicorp)與旅行家集團(Travelers Group)合併,產生花旗集團 | 瑞士商瑞士銀行(Union Bank of Switzerland)與瑞士商瑞士聯合銀行(Swiss Bank Corporation)合併 |
| 1999 | 德商德意志銀行(Deutsche Bank)併購美商信孚銀行(Bankers Trust) | 法國巴黎銀行(Banque National De Paris)併購法商百利銀行(Banque Paribas) |
| 2000 | 美商大通銀行(Chase Manhattan Bank)與英國商業銀行富林明(Robert Fleming)合併 瑞士信貸銀行(Credit Suisse)併購美國投資銀行DLJ 瑞士商瑞士銀行(Union Bank of Switzerland)併購美國證券佩恩韋伯(Paine Webber) 美商大通銀行與摩根銀行合併 花旗集團併購聯合(個人貸款) | |
| 2001 | 第一聯合銀行(First Union)併購美商美聯銀行(Wachovia) | 英國Halifax併購蘇格蘭銀行 德國安聯保險公司併購德累斯頓銀行 |
| 2002 | 香港上海匯豐銀行併購美國Household(個人貸款) | 法國Credit Agricole併購法國里昂信貸銀行(Credit Lyonnais) |
| 2003 | 花旗集團收購西爾斯(Sears)的信用卡部門 美商美洲銀行收購波士頓艦隊金融公司(FleetBoston Financial) | |
| 2004 | 美商摩根大通銀行收購第一銀行(Bank One) | |

圖表6. 真正開展金融企業集團戰略的花旗集團



②歐洲的經驗

- 在全能銀行業務中 大型銀行集團雖擁有銀行 證券 保險等多個部門 但以商業銀行業務為核心 通過併購來擴大規模增加收益的戰略為主流

香港上海滙豐銀行 2000年併購法國商業銀行 2002年併購美國個人金融公司Hou h o d

皇家蘇格蘭銀行 2000年併購英國Na w 2004年併購美國本地銀行Ch r r On Fin nc a

- 以投資銀行 證券業務為核心的大型金融集團為瑞士 德國的 部分銀行

瑞士商瑞士聯合銀行 95年 併購英國商業銀行SGW rbur 97年併購美國投資銀行Di on R d 98年與瑞士商瑞士銀行合併 德商德意志銀行 99年 併購美商信孚銀行

(2) 歐美的教訓

- 既有容易發揮綜效的部門 個人貸款 信用卡等
也有不易發揮綜效的部門 保險部門
- 商業銀行業務 尤其以個人業務為核心 通過併購來擴大規模 提高利潤的戰略依然為主流
- 從不具競爭力的非核心業務部門撤退
- 反復實施併購並維持較高的資本利潤率
實踐重視資本效率的經營方式

3 對我國大型銀行的警示

①今後將開展金融改革項目中針對金融企業集團化的法規整備工作 為實現該目標 需要金融界其他行業的參與 但這需要克服的障礙很大

在間接金融優勢的構造下 社會對銀行的期待很高 銀行雖應 追求利益 但更應擔負作為 社會公共組織 的責任

需接受自有資本充足率的限制

如果通過協作即可達到與加入金融企業集團實質相同的效果 則無需加入

②不應拘泥於金融企業集團的形式

大型銀行的控股公司旗下具備證券 信託等功能 或者通過業務合作來擁有此類功能 應該首先實行提高收益能力且重視資本效率的經營

③擬組建金融企業集團時的注意事項

- 選擇業務時應考慮與核心業務的關聯性及是否會產生綜效
- 不可承擔與銀行核心業務的性質完全不同的業務所帶來的風險
- 應該根據資本效率來選擇並集中業務 防止出現集團整體利潤下降的弊病 圖表7 花旗集團重視資本效率的經營