

## 城市商业银行引进战略投资者的选择分析

文/周海

我国城市商业银行脱胎于原有城市信用社的股份合作制改造。在谋求健康发展的改革中，很多城市商业银行都将引进战略投资者作为其战略性的选择。对于这一“选择”，我们投以审视的目光：城市商业银行做出这样选择的背景是什么？选择的利弊如何？它们如何更好的做选择？本文将对这三个疑问进行分析。

### 一、城市商业银行引进战略投资者的背景

由于是在城市信用合作社的基础上建立，城市商业银行从成立就面临着规模小，资本质量不高，历史包袱较重，经营范围受限制等问题。一直以来，城市商业银行都在国有商业银行和股份制商业银行的夹缝中求生存。

2004年11月，银监会颁布《城市商业银行监管与发展纲要》给城市商业银行指出了三条发展路径：一是跨区域发展；二是资本重组和联合；三是专心致力于为城市社区提供优质金融服务，走社区银行的道路。2005年6月，银监会对全国城市商业银行的发展提出了三项要求：一是到2006年年底，绝大多数城市商业银行资本充足率应达到8%的要求；二是80%以上的城市商业银行要力争建立起合理制衡的三会制度和有效运行的决策、执行、监督与约束机制；三是所有城市商业银行都要全面真实地向社会公众披露信息，主动接受社会监督。

如何推进内部改革以适应竞争的需要成为了所有城市商业银行的当务之急。1999年9月，上海银行引入国际金融公司5%的股权开始了城市商业银行引入外资的尝试。

### 二、引进战略投资者的利弊分析

引进战略投资者为城市商业银行发展提供了很好的机遇，主要表现在以下三个方面：

(1) 降低不良贷款率，提高资本充足率。为了达到银监会8%的硬性要求，城市商业银行走上了增资扩股的道路。引入境外战略投资者，它所带来的最直接的短期效应就是不良贷款率的降低和资本充足率的提升。上海银行的不良贷款率从原先的20-25%一直降到了4.99%，资本充足率为10.89%，提前实现了《新巴塞尔资金协议》的框架内容。

(2) 改善公司治理结构，增强经营能力，提高效益。境外战略投资者的进驻不但直接改善了我国城市商业银行的股权结构，实现了股权的多样化，而且境外战略投资者能有效的改善公司治理结构，提高银行的经营能力和效益。IFC 参股南京市商业银行，在公司治理、内部控制、风险管理等方面提出很多专业建议，促进银行经营理念的更新和经营水平的提高。

(3) 有利于城市商业银行突破地域限制，延伸服务范围，拓展客户资源。跨区域发展是银监会给城市商业银行指出了三条发展路径之一。过窄的业务范围限制了城市商业银行的进一步发展，如何突破地域的局限是他们更上层楼的关键所在。国际战略投资者的进入将对城市商业银行突破城市限制和开展国际业务提供资本和经验、技术、人力支持。如上海银行已在宁波设立分行，迈出了跨区发展的试探性步伐。

引入境外战略投资者的风险主要有这么几个方面：

(1) 控制权风险。在国内银行界纷纷引入外资的大潮中，外资银行之所以寻求购买规模较小、属于地区性质的放款机构的股份是希望在今后的经营管理中能够拥有较大的发言权。虽然，《管理办法》中25%和20%的限制对非上市中资金融机构有一定的保护，但如果中资银行的股权比较分散且大股东的持股比例不高，那么，外资还是可以在不超过20%或25%的情况下掌握对中资银行的实际控制权的。

(2) 利益分割风险。外资银行出于自身利益的考虑在入股时可能附有某些明显不利于我方银行发展要求的条款，借此推行他们的金融霸权。南京市商业银行在与法国巴黎银行的谈判中就遇到了对方的一些不合理的要求，例如：提出不能接受任何排它性安排；要求南京市商业银行在对一系列重大问题进行决策时，必须事先征得巴黎银行的同意等等。

(3) 不同理念及体制的冲突风险。作为不同国家不同体制的银行，从传统文化、经营理念、知识背景、行为方式到整个制度环境、法律环境、政策环境都存在很大的差距。因此，简单的拼凑而不加以磨合是绝对无法实现“双赢”的，那么如何缩短磨合期，尽快在有效的融合下实现最大的效益，使得“1+1>2”就成为摆在双方面前的一大问题。

### 三、城市商业银行的决策：对待外资进入应持谨慎态度

通过分析，我们看到引入境外战略投资者给我国城市商业银行发展带来机遇，同时也面临着风险的不确定性。显然境外投资者不是扶贫来的，是以盈利的目的而来。如何使战略投资者的盈利

目标和我们城市商业银行的发展、中国金融安全与稳定相协调是我们在做具体引资决策时应该认真考虑的。

战略投资者与我们城市商业银行间，在经营性质、业务范围上不可避免的存在竞争关系。尽管，目前外资银行和城市商业银行在市场定位上有较大的差别，二者没有什么市场交叉，但潜在的威胁是值得提前做出谨慎判断的。在引资的谈判过程中，我们应尽量发挥外资的有利一面，避免其不足，促进城市商业银行的健康发展（作者单位：温州市商业银行）

#### 相关链接

时间驱动作业成本法在银行作业成本管理中的运用  
外资银行经营人民币业务对我国商业银行的影响  
城市商业银行引进战略投资者的选择分析  
商业银行在房地产热中面临的风险及对策  
网络银行业务与反洗钱的思考  
论非货币性交易的会计处理  
银行的价值链分析及应用  
浅析中国信贷市场信用评级发展的重要性

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心