

横向并购是我国城市商业银行的战略选择

文/卜玉龙 王中林 郭金芬

一、我国城市商业银行并购重组的现状

自1995年第一家城市商业银行——深圳市商业银行成立以来，经过十余年的发展，截至2007年3月底，全国共有110多家城市商业银行，是数量最多的商业银行，总资产达26806.4亿元，占同期全国商业银行总资产的5.8%。虽然占市场份额较小，实力较弱，但资产增长速度远远高于同期整个银行业金融机构资产增长速度。作为继国有商业银行和全国性股份制商业银行之后的银行业“第三梯队”商业银行，已成为我国银行业中的重要力量。城市商业银行目前在这一指标上总体明显好转，其不良贷款率已经从2005年底时的7.73%下降到2007年3月底的4.5%，成为仅次于外资银行（其不良贷款率为0.6%）的商业银行中资产质量最好的一类。在面临国有银行、全国性股份制商业银行、外资银行的四面夹击之下，城市商业银行又进入了战略重组的新时期。

横向并购的一个典型案例就是徽商银行就是城商行联合重组。2005年11月30日，6家城市商业银行和7家城市信用社的董事长（理事长）共同签署了徽商银行合并合同书，采取了一级法人的组织形式和吸收合并的重组方式。另一个就是江苏银行，2006年12月31日，江苏银监局批复同意江苏银行股份有限公司开业。2007年1月24日，江苏银行在南京正式挂牌营业。江苏银行由省内10家城市商业银行根据公平自愿原则，按照“合并统一法人、综合处置不良资产、募集新股充实资本、构建现代银行体制”的要求成立的股份制商业银行。

另一个途径就是引进外资，从1996年起，外资金融机构就已经开始直接参股国内城市商业银行，如上海银行、南京市商业银行、西安市商业银行、济南市商业银行和北京市商业银行已相继引进国外资本。但是由于全面开放和金融安全的考验，城市商业银行的横向并购比引进外资更具有安全性，能够更好的抵御金融风险。所以城市商业银行之间的横向并购是最佳的发展途径。

二、我国城市商业银行横向并购的优势

（一）、并购的概念和分类

并购是合并（或兼并）与收购的合称。根据企业并购的行为方式划分为横向并购、纵向并购和混合并购。故城市商业银行的横向并购，也称水平并购，即在国内城市商业银行内部，以资金为龙头成立“松散型”城市商业银行企业集体。通过横向并购，不仅参与各方共同组成一个新的法人实体，采用统一的企业名称和统一的组织结构，实行内部化的管理和经营，资源共享，资金结算合作，而且城市商业银行较大程度地保留了自身性质。这种并购形式适用于不同城市商业银行之间或者城市商业银行和其他中小金融机构之间的并购。

（二）、选择横向并购的理论和优势

1、横向并购的理论基础：

（1）、规模经济论

具体到银行业来说，是指随着银行业务规模、人员数量、机构网点的扩大而发生的单位经营成本下降，单位收益的上升的现象。波恩斯顿（Benston, 1972）最早研究了银行业的规模经济效益，结论是，不管自身规模大小，给定其它条件不变，银行规模扩大一倍，平均成本下降5%—8%。

（2）、市场占有论。也就是所说的“大而不倒，大则是美”。英国经济学家认为，银行进行横向并购，经常是出于增强对经营环境的垄断控制需要，城市商业银行在面临内外压力的激烈的竞争环境下，为了抵御外部压力，提高本国银行的竞争能力和市场占有率，只有联手进行重组和合并。

2、横向并购的优势

（1）、降低成本。对于并购后的银行，由于银行的管理层次和和单位产品的管理费用降低，并产生规模经济效应，实现优势互补，产生经营协同效应，并可以产生科技进步效应，加快金融创新的步伐。可以集中使用人财物资源，有利于提高资源的使用效率。使其成本将逐渐减少。

（2）、集中优势。并购后，各个银行之间可以集中各自原来的优势，并对原来的不足进行取长补短，不优的变优，优的更优，其经营优势更加明显。通过横向并购，是使行业的相对集中度提高，促进资产存量的合理流动，提高资源的整体配置效率。增强城市商业银行的抵御能力，抗风险能力。

（3）、我国金融监管部门积极鼓励采取横向并购的方式。例如，银监会发布《加强监管，促进城市商业银行的改革与发展》的公告指出：“当前及今后几年城商行主要的发展方向是重组改造和联合。银监会鼓励城商行在整合现有资源的基础上，按照市场规则和自愿原则实施联合重组，进而

突破单个城市的限制，实现跨区域发展。”其跨区域整合的思路，被英国《金融时报》评价为中国城商行市场化重组的“决定性突破”。

(4)、较小的负效应。银行并购的过程中微观负效应就是对不良资产的处置，可能导致银行产生严重的财务负担。我国对银行的不良资产的处置已经积累了很多经验。在宏观方面，一般银行并购会产生很大的宏观负效应，一是并购带来的大幅度裁员和重复营业网点的撤并，但是城市商业银行实行的是区域内经营，还没有实行跨区域经营，故在合并中，营业网点不可能合并，不会出现大规模的裁员。二是过分垄断可能损害消费者的利益，造成监管困难，增大银行的经营风险。城市商业银行的规模就很小，根本谈不上垄断，横向并购的主要目的是抵御风险，增强其竞争力，故城市商业银行的横向并购产生的宏观负效应是很小的。

三、横向并购后的发展策略

(一)、城市商业银行横向并购遇到的问题

由于中国国情的特殊性，以及银行业所处发展阶段限制，中国商业银行业的并购也存在一定的问题。

1、产权制度的处理问题

目前中国并没有相应的银行并购的专门的法律，有关的法律只涉及一些原则性问题，并没有涉及银行并购具体操作过程当中法律事宜，在实际操作中没有办法指导复杂多变的金融并购行为，例如并购过程中的资产处理、债务回收、资产安排、人员安置、等方面问题还没有明确的法律规定。特别是产权制度的处理方面，城市商业银行合并重组涉及到股东、地方政府以及董事会和高管层的利益。如何平衡各方利益，直接影响到各行参与、支持合并重组的积极性和动力。股东主要关心原有股本是否缩水；董事会和高管层主要关心经营管理权是否被削弱；地方政府主要关心对当地的贷款投入、税收是否缩减以及人事权是否缩小。

2、地方政府的角色问题

城市商业银行最大的股东仍然是地方上的财经局，城商行在合并重组中乃至成立后都需要政府大力支持。城商行肩负着服务地方经济的重担，同时也需要政府给予支持鼓励。但是，在借助地方政府推动力的同时，过多的政府行政干预造成了很大的负面影响，地方政府的干预一般有三种表现：实施行政命令，搞强行合并；插手人事安排，干扰建立先进的公司治理结构。有限的几次并购活动大多数不是银行的自主性投资行为，而是政府安排下的对一些经营陷入困境、资产套现能力差、不能支付到期债务而陷入支付危机的金融机构的挽救性行为。

(二) 横向并购需要实施的措施

1、加强地方政府之间的合作。操作方案切实可行。方案是合并重组的路线图，所以在制度设计上要有前瞻性和创新性；在实施方法上要有可操作性；在工作分工上要有均衡性，地方政府、监管当局、城市商业银行各在其位、各尽其责、各显其能。同时，城市商业银行合并重组要根据银监会《城市商业银行监管与发展纲要》的精神进行，确保重组政策与监管规定相一致、重组步骤与监管措施相衔接、重组手段与监管要求相协调。

2、以政府引导，成商行自愿为原则。以市场化运行、政府宏观管理为主线。在城市商业银行合并重组中的引导和推动作用是必不可少的。因此，在城市商业银行合并重组中，地方政府要充分尊重参与各方意愿，只做协调工作，不搞强迫命令；充分尊重股东大会、董事会对有关人员的选举和聘任结果；充分尊重监管当局依法审查任职资格的职责。

3、明确并购后的市场定位。要在竞争激烈的市场生存并发展，城商行必须明确市场定位。对此，城商行的选择应是：(1)、企业客户群体定位在中小企业。一方面这是城市商业银行避免与竞争对手正面交锋的唯一选择。长期以来，我国四大国有商业银行的市场定位主要立足于国家重点发展行业和国有大型骨干企业等优质客户，信贷业务主要集中于大城市、大企业、大项目。再看外资银行在我国的市场定位，外资银行与中资银行的竞争首先集中在对高端优质客户的争夺上。花旗、恒生、渣打等大银行对小存户开始收取多项服务费，从一个侧面反映了其抓大放小的竞争策略。显然，城市商业银行在实力较弱的情况下与以四大行及外资银行为首的大银行争夺大型优质客户是不明智的。另一方面这是城市商业银行发挥比较优势的唯一选择。(2)、个人客户定位在大众客户和中产阶层。与企业客户群体定位类似，城市商业银行在个人客户定位上若想回避与大银行发生正面交锋，又能发挥自己的比较优势获得发展，就要选择适合自己的个人客户群体，这一群体就是大众客户和中产阶层。这一客户群体对基本的金融服务需求较多，如信用卡业务、汽车、住房信贷业务等。这对金融资源有限和业务范围受地域限制的城市商业银行恰好适合。

四、总结

通过上述的分析，城市商业的横向并购不仅能够提高银行本身的经营效率，使其进行优势互补，提高银行经营灵活，决策效率高的优势，而且增强了其抵抗风险的能力，使其在激烈的竞争中维持其发展的地位。而且横向并购后为地方或区域内的经济发展带来一系列的良性循环：

1、提高我国城市商业银行的金融安全问题。随着国外游资和外资银行的进入，由于我国城市银行业的势单力薄，传统的金融安全防范措施已不能维持我国的金融稳定，故横向并购会提高我国

的整体金融安全程度。

2、为地方或区域内的经济起到更大的融资支持。综观西方国家的银行并购往往都是伴随着企业的合并。而我国的城市商业银行并购是在外力的推动作用下采取的措施，在其并购后，城商行的风险降低，信用提高，吸收更高的存款，提高其资金存量的利用效率，故又对本地区或区域内的经济发展起到巨大的促进作用。

3、促进本地区相同或相似行业的企业进行合并。在城市商业银行合并重组后，可以使本地区的金融资源提高效率，使一些盈利好，利润高的企业得到更好的融资渠道和信贷支持。进一步促进本地区或区域内的资源利用率的提高，促进中小企业进行合并重组，增强自己的竞争力和市场占有率，并促进本地区的有实力的企业走出去（作者单位：四川大学经济学院）

相关链接

横向并购是我国城市商业银行的战略选择
市场经济对社会体育的影响研究
谈谈我国内部审计的发展
信息资源建设策略
对给以外资国民待遇的几点认识
E时代出版社的企业战略环境分析
我国贫富差距扩大的成因及对策分析
市场经济地位问题的认同对我国的作用
浅议广西与东南亚合作重点产业的选择

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