

# 银行境外收购 冒险者的游戏

海外发展对于中国的商业银行来说，既是大势所趋，亦充满挑战。从布局到整合，都需要冷静地对待



建国：建行走出去战略

信乐：瑞银快与慢

指期货时机博弈

下一期《财经·金融实务》  
将于 2007 年 12 月 10 日推出  
敬请关注

焦点

# 银行境外收购 冒险者的游戏

□ 本刊记者 宋燕华 郭琼

全

世界的金融机构都在仰望来自中国的资金——  
除了同样钱满为患的中东地区。

对于一家境外金融机构来说，如果要上市，可以学习美国百仕通集团，后者获得了中国投资公司30亿美元的认购款，而且不要一个董事席位；如果要并购对手，可以参考巴克莱银行，国家开发银行（下称国开行）对其投资了22亿美元，而且还许以近百亿美元的资金作为收购后盾；如果要避免被别人收购，可以效法贝尔斯登，它从中信证券手中得到的不只是10亿美元，还有市场信心。

这个名单远不止于此。2006年8月24日，建设银行（下称建行）打响了中资银行本轮大规模海外并购的第一枪，以12.48亿美元（约合97.1亿港元）的对价，将美国银行旗下的美国银行（亚洲）有限公司在香港的14家及在澳门的3家营业机构收入囊中，一举提升了建行在港澳地区零售业务的市场地位；2007年10月25日，工商银行（下称工行）则把这一交易纪录提高到54.6亿美元，在收购非洲第一大行南非标准银行20%股权后，工行成为后者第一大股东。

与世纪之初工行、建行、中国银行（下称中行）在香港地区进行的一些小型收购相比，去年以来的这波海外收购，不仅规模庞大，收购视野亦大大拓宽，其触角迅速从香港、澳门、印尼、泰国等东南亚周边地区，延展到南非、英国，甚至监管准入最为严格的美国。据Dealogic统计，截至10月27日，今年以来中国银行业共宣布六笔海外并购项目，并购交易额已达107亿美元，同比增长129%，占中国海外并购总交易额50.7%，并

购频率之高和金额之大前所未有。

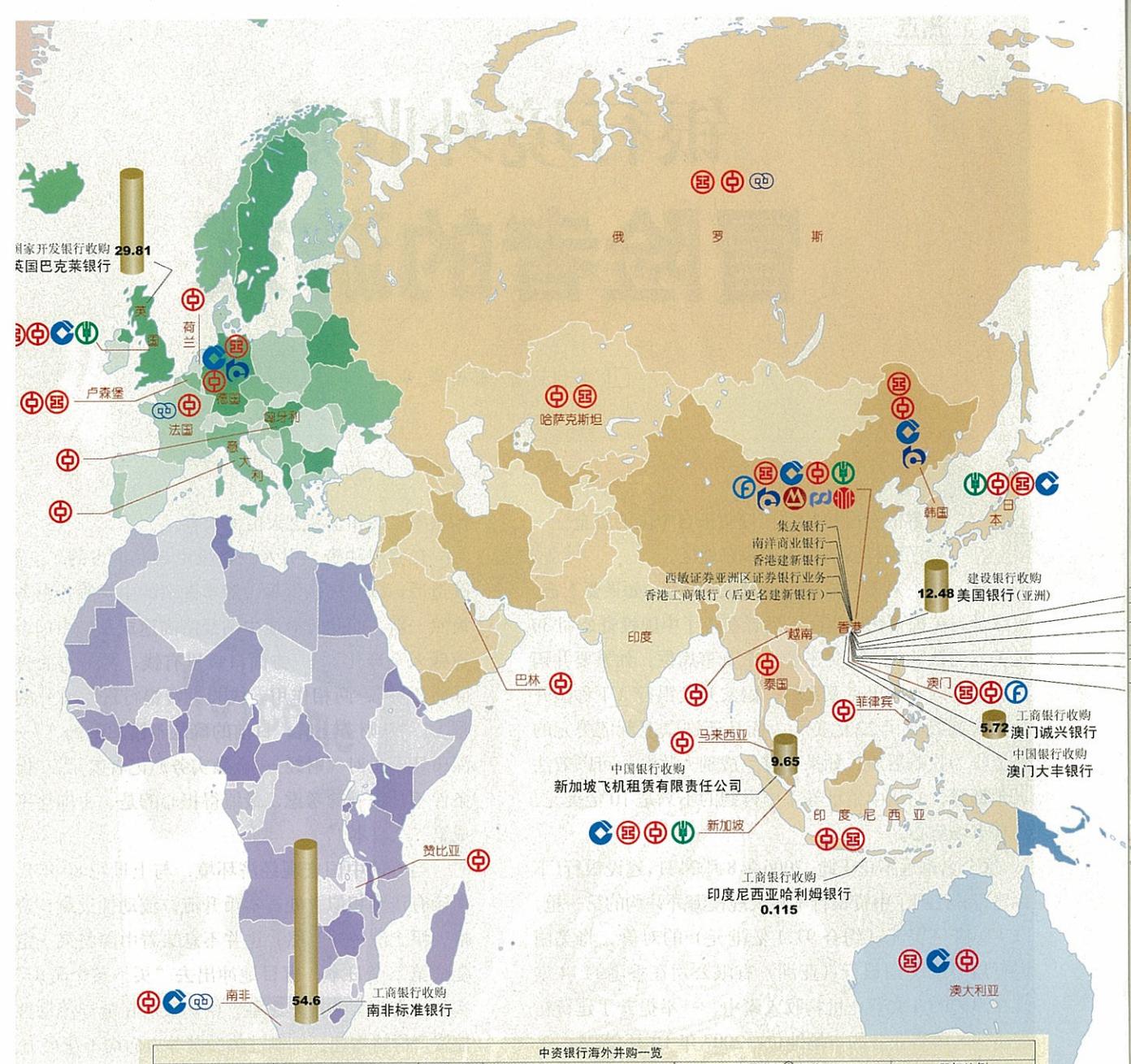
在完成注资、引入战略投资者、上市的“三部曲”改造后，以往坏账累累、资本薄弱的中资银行财务面貌焕然一新。而此时恰逢中国经济高速增长，中国企业加速融入全球化。“一方面口袋里有钱，另一方面自身国际化不够”，两相作用，成为中资银行进军海外的巨大推力。“从财务上看，目前的确是不错的时机。”一位资深市场人士对《财经·金融实务》记者表示，“但财务条件不是唯一的考虑，最值得担心的是，中国会不会变成第二个日本。”

当下的中国宏观经济环境，与上世纪80年代的日本确有诸多相似之处：本币升值，流动性过剩，资产价格大幅上涨……当然，这并不意味着中国将来一定就会变成第二个日本，盲目地冲出去“买下整个美国”。事实上，有日本的前车之鉴，中国政府在疏导流动性、调控资产价格增速、抑制过热经济等方面均不遗余力。

无论如何，中资银行的“走出去”战略都是大势所趋。与日益庞大、居全球同行之先的市值相比较，中资银行的国际化程度及能力均极不对称。然而，海外发展是一盘极具挑战的棋局，以何种方式落子布局，如何整合并提升海外生产力，如何有效地延伸风险管控与监管能力，一系列海外发展的操作细节都在考验着中资银行，并等待着他们用实际行动交出令投资者及市场满意的答卷。

## 【战略殊途】

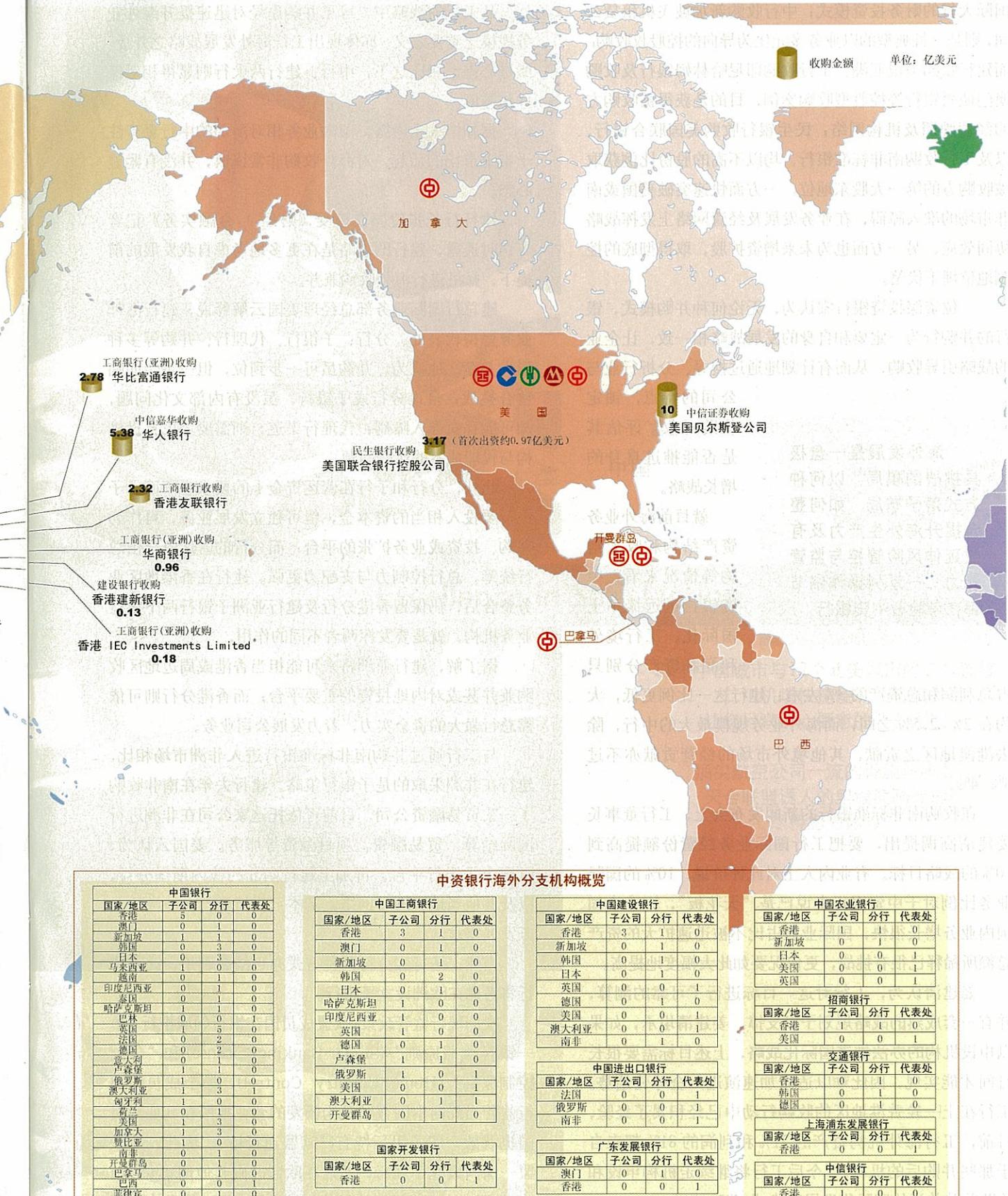
从既有案例看，新一轮中资银行海外收购大致可概括为以下几种模式：国开行投资巴克莱银行，属于参股



中资银行海外并购一览				
时间	收购方	交易状态	被收购方	交易金额(亿美元)
2007年10月25日	中国工商银行	交易中	南非标准银行	54.6
2007年10月22日	中信证券	交易中	美国贝尔斯登公司	10
2007年10月8日	中国民生银行	交易中	美国联合银行控股公司	3.17亿美元(首次出资约0.97亿美元)
2007年9月13日	中国工商银行(亚洲)	交易中	香港 IEC Investments Limited	0.18
2007年8月29日	中国工商银行	交易中	澳门诚兴银行	5.72
2007年7月23日	国家开发银行	已完成	英国巴克莱银行	29.81
2006年12月15日	中国银行	已完成	新加坡飞机租赁有限责任公司	9.65
2006年12月8日	中国工商银行	已完成	印度尼西亚哈利姆银行	0.115
2006年8月24日	中国建设银行	已完成	美国银行(亚洲)	12.48
2004年12月30日	中国工商银行(亚洲)	已完成	华商银行	0.96
2003年12月31日	中国工商银行(亚洲)	已完成	华比富通银行	2.78
2002年2月23日	中国建设银行	已完成	香港建新银行	0.13
2001年11月2日	中信嘉华银行	已完成	华人银行	5.38
2001年10月	中国银行(香港)	已完成	集友银行	—
2000年4月19日	中国工商银行	已完成	南洋商业银行	100%
1998年10月	中国建设银行	已完成	香港友联银行	2.32
1998年8月	中国工商银行	已完成	西敏证券亚洲区证券银行业务	—
1994年1月	中国建设银行	已完成	香港工商银行(后更名建新银行)	40%
1984年9月13日	中国银行	已完成	澳门大丰银行	50%

① 本刊记者根据交易当天汇率牌价折算为美元

资料来源：公开数据，Dealogic



资料来源：公开数据

国际大行的财务投资模式；中行收购新加坡飞机租赁公司，则是一桩典型的以业务多元化为导向的控股权收购；而建行收购美银亚洲、工行收购印尼哈林姆银行及收购澳门诚兴银行等控股型收购案例，目的是获得被收购方的经营牌照及机构网络；民生银行收购美国联合银行，以及工行收购南非标准银行，均以不高的股份比例获取被收购方的第一大股东地位，一方面快速突破美国或南非市场的准入障碍，在业务发展及经营网络上发挥战略协同效应，另一方面也为未来增资扩股，取得彻底的控制地位埋下伏笔。

一位资深投资银行家认为，无论何种并购模式，银行的并购行为一定要和自身的发展战略相一致，让企业的战略引导收购，从而有计划地通过搜寻、分析行业与

海外发展是一盘极具挑战的棋局，以何种方式落子布局，如何整合提升海外生产力及有效延伸风险管控与监管能力，一系列操作细节都在考验着中资银行

公司的特点，锁定收购对象，评估其是否能推进自身的增长战略。

就目前海外业务资产结构和收入结构等情况来看，中资银行远远谈不上国际化。工行境外

利润和资产分别只

占总利润和总资产的3%左右；建行这一比例更低，大约在2%-2.5%之间；而海外业务规模最大的中行，除去港澳地区之贡献，其他境外市场的经营贡献亦不过3%-4%。

在收购南非标准银行的新闻发布会上，工行董事长姜建清高调提出，要把工行国际业务经营份额提高到10%的战略目标。有业内人士对此评价说，10%的国际业务比例对于中资银行来说已是“天花板”，因为中国国内业务增长很快，国际业务占比不被迅速扩大的资产总额所稀释已很有挑战，更何况要如此大幅度地提高。

姜建清认为，工行对这一目标进行了可靠的测算，并有一套成熟的战略规划予以支撑。姜建清坦承，如果以申设机构的办法推进国际化战略，上述目标需要很长一段时间才能实现，因此难以适应加速演进的全球化趋势。工行在上一轮香港地区的收购行动中已经积累了经验，目前，工行海外机构资产的71%和利润的81%都来自于那些并购后的机构。“今后工行将继续走机构申设和收购兼并举的国际化发展道路。”姜建清说。

从工行的战略中，可见并购途径对迅速提升海外业务规模之重要意义，亦体现出工行海外发展战略之开放、激进心态。相比之下，中行、建行两大行则显得相对保守与谨慎。

据知情人士透露，国内业务相对薄弱的中行更专注于本土市场的后起，对海外收购非常谨慎，并没有紧迫心态。

建行行长张建国在接受《财经·金融实务》记者专访时透露，建行的战略是在更多地考虑自我发展的前提下，择机进行海外收购兼并。

建总行国际业务部总经理姜国云解释说，建行海外业务坚持代表处、分行、子银行、代理行、并购等多种形式并存。他认为，并购虽可一步到位，但一定会面临整合挑战；自设分行或子银行，虽没有内部文化问题，却可能存在准入障碍；代理行渠道，则需要考虑自设机构与代理成本的比较问题。

此外，分行和子行在营运资金上的要求也不同，子银行要投入相当的资本金，但可独立发展业务，可作为并购、投资或业务扩张的平台；而分行的营运资金由总行统筹，总行控制力与支配力更强。建行在香港地区业务整合后，仍保留香港分行及建行亚洲子银行两个银行业务机构，就是要发挥两者不同的作用。

据了解，建行亚洲将来可能担当香港或周边地区收购兼并甚或对内地投资的重要平台；而香港分行则可依靠总行强大的资金实力，着力发展公司业务。

与工行通过并购南非标准银行进入非洲市场相比，建行在非洲采取的是子银行策略。建行去年在南非收购了一家贸易融资公司，目前可依托这家公司在非洲进行国际结算、贸易融资、项目融资等服务。姜国云认为，以这个子银行平台，再加上建行南非约翰内斯堡分行，以及其他当地代理行网络，基本可支持建行在非洲的业务发展需求。

当然，子行和分行两种方式亦可结合利用，比如建行将考虑在欧洲设立子银行。

根据现行监管政策，欧盟成员国在银行领域推行“单一银行执照原则”(Single Banking License)和“母国控制原则”(Home Country Control)，一个成员国银行监管当局向本国金融机构颁发的营业执照在其他成员国也有效，即子银行持有“欧盟通行证”。因此，在欧盟一国内设立子银行，然后在欧盟区内其他国家(目前为25国)建立子银行分行的模式发展业务，堪称中资银

行最理想的选择。目前，工行、中行都已在欧洲申设了子银行。

另据市场人士透露，在中东地区，工行将在迪拜设子银行，而在卡塔尔设分行，这一方面是出于符合当地监管的考虑，另一方面也可能是考虑了两种形式的各自优势。

## 「全球逐鹿」

对于中资银行的海外发展，央行、银监会等相关监管部门均持鼓励态度。央行行长周小川曾公开表示，“鼓励有条件的商业银行设立和发展境外机构，包括探索采取并购方式参股境外金融机构”。银监会一位负责人也曾对记者表示，积极支持中资银行走出去，但也要充分地提示风险。

上述银监会人士说，目前来看，直接设分行的成长性比较低，尤其鼓励对新兴市场中小型银行的收购，比如东南亚、非洲等新兴市场。“对于银行收购，主要是几点意见：第一，所收购的银行的资本回报率要比中资银行高，比自己低的不要收；第二，这些银行和中资银行是互补的，有用的；第三，是可以改善中资银行的国际形象的。”

摩根士丹利董事总经理兼中国投资银行主管张欣认为，从战略角度来说，新兴市场的布局很重要，但从现实角度，中资银行需要在国内和国外市场中做出选择，尤其在目前中国一枝独秀的情况下，毕竟一家银行的资金是有限的，投资方向非此即彼。

不过，张欣同时指出，虽然今天中国的经济发展速度全球最快，但是50年后，增长最快的可能是越南、印度，对于这些新兴市场，现在的布局可以为未来抢占先机，汇丰、渣打在发展初期就曾采取这种策略，如今，新兴市场成为他们发展的动力源泉。同时，很多新兴市场的银行整合尚未完成，存在着广泛的并购机会，也为中资银行的进入提供了可能。另外，由于地缘政治和文化的相似性，中国与新兴市场国家关系更为友善，并购行为不会受到政治上的过多干预。

一位投资银行家亦提醒说，并购的最重要一步是寻找目标，可以有选择性地看一些金融体系同中国差不多处于起步阶段、和中国有互补关系的高成长的国家和地区，“比如东南亚、南非、拉美、中东、俄罗斯等，不过，中东和俄罗斯还要谨慎考虑，因为政治还不是很稳定。”

工行战略部人士对《财经·金融实务》记者介绍，

经过多年的摸索，工行已形成了一套自己的境外收购思路。业务层面，要求并购对象对工行本身的主业，比如贸易融资业务，产生促进作用；财务层面，并购活动不能摊薄工行本身的每股收益，并购对象的投资回报率和成长性应尽量与工行接近，并购活动的回报率要求不低于工行资金业务回报率（大约4%左右）；如果收购对象是上市公司，收购后要通过有效的办法，力争使其业绩和股价在五年内翻番，实现年复合增长率15%左右。

以收购南非标准银行为例，JP摩根分析师Samuel Chen预测，此举将使工商银行2008年净利润增加2%-3%。

上述工行人士透露，今后工行还会继续关注新兴市场，巴基斯坦、南非、拉美、泰国、澳门、越南等国家和地区，将成为工行重点关注的市场。

不过，在新兴市场，中资银行也将很快形成相互竞争。据了解，建行在越南胡志明市将设立分行，同样看好越南市场的工行就选择了比胡志明市经济状况稍差的河内。业内人士指出，“现在走出去的企业客户群体毕竟还比较有限，中资机构之间应尽可能错开竞争。”

再看发达国家，尤其是美国市场，大门还是难以撬动。发达国家对于发展中国家，比如中国的企业和银行的管理能力和并购初衷存在质疑。德勤企业管理咨询主管合伙人施能自认为，要突破美国市场，并购的可行性强于设立分行，而且采用收购的方式可以一次性建立起具有一定规模的业务和客户渠道，无需在当地从头做起，成长性更快。

在并购的突破口上，施能自认为，一些专门服务于华侨、华人的银行，或者在当地具有良好经营业绩、有一定网络和客户资源的中型银行，应该成为中资银行重点考虑的对象。比如10月8日，民生银行宣告入股美国联合银行控股公司9.9%股份，便是一次成功的尝试。联合银行是全美以华人为主要服务对象的三大商业银行之一，此举为民生银行进入美国市场提供了新平台。

## 「参股控股」

目前，中资银行对于新兴市场的小银行普遍采取控股或全资收购的策略，但这并不意味着控股收购是一种通行的法则。对于具备一定实力的银行而言，控股收购往往会激起包括管理层、政府甚至民众的敌对情绪。工行进入南非标准银行就采取了较为温和的参股方式。

英国渣打银行有限责任公司中国区董事长、总裁博

文杰对《财经·金融实务》记者说，作为来自中国这样的新兴市场的银行来说，进行海外并购要从小目标开始，或者收购小的股份，即大银行小股份或者小银行大股份，不能奢望一蹴而就。“金融是很复杂的领域，涉及经济、政治、法制各个方面，绝不是买一个壳而已。花钱很简单，怎么赚钱才是更重要的。”

贝恩咨询公司研究表明，在美国，长期以来，主要进行小规模并购交易的公司（交易额小于自身资产总额15%）的企业股东所获得的回报（红利和股价上升），几乎是交易额占到自身资产总额35%以上的企业的六倍。

人力资源管理咨询机构美世中国区总咨询师兼并购业务总监王宪亮认为，如今中资银行“走出去”，应该充分吸收当初外资银行“走进来”的经验，不宜操之过急。“据我了解，美洲银行的中国战略是，希望通过建设银行的网络逐渐融入到中国的市场环境中，更多地了解中国不同地区、不同群体消费者的消费习惯，积累对中国市场的经验。”

德意志银行环球银行董事总经理陆小强也表示，目前中资银行若要达到参与全球化竞争的水平，在风险控制、产品多样性、资产负债管理、客户渠道管理等方面，仍有改进空间；而且，中资银行的海外投资经验不足，对国外的经济环境、法律环境、文化环境认识尚浅；同时，在参与国际并购所需的人才、技能和管理经验储备方面也有限。

在这个意义上，她认为先作为战略投资者入股不失为一个好的选择，例如国开行今年7月以29.81亿美元收购巴克莱银行2.64%股份。她认为，国开行处在一个进可攻、退可守的位置，如果巴克莱银行成功收购荷兰银行，国开行可以一起向前走；虽然结果是没有收购成功，但巴克莱银行本身已经是一家优秀的银行，国开行仍能从中受益，带来产品和业务的潜在合作机会，并为国内其他银行进行海外收购提供宝贵经验。

她强调，参股只是一种途径，关注点是在协议的细则安排，先要了解各国对海外机构收购其国内金融机构规范，还要考虑将来进一步增持可能性，这就需要在参股时想到并在协议中做好优先收购的安排。“至于参股如何能达到协同效应，在哪些业务领域和地区可能合作，对中国的银行在本国业务有何帮助，这些因素都要仔细考量。”她说。

不过也有市场人士认为，国开行入股巴克莱银行的交易并没有选择一个合适的时机与方式。首先，不应在

巴克莱和苏格兰银行白热化的敌意收购战中介入；其次是收购高溢价，在财务上不划算。

### 「择机出动」

中资银行成为国际金融市场竞相取悦的焦点，与震动全球的美国次级抵押信贷危机不无关系。受次贷危机影响，众多国际金融机构股价大幅下跌，纷纷成为收购目标。闻到“腥味”的中介机构则为中资银行设计了各种收购方案，希望给中资银行提供低价收购海外资产的机会。

10月22日，中信证券即宣布以10亿美元价格购入处于次贷危机风口浪尖的美国贝尔斯登公司6.6%股权。

不过，陆小强认为，对一家上市公司估值时，不能单纯对比现价与次贷危机之前的价格，或者市净率，还要看其业务发展潜力、市场地位、客户质量产品及服务深度等。

施能自也提醒中资银行，应该注意到，次贷危机并不是一次大规模的经济萧条，如果是整体上的经济萧条，银行作为受害者之一，导致各家银行股票全面大跌，银行本身的管理是健全的，收购风险较低。而本次并不是每一家银行都受到了次贷危机的影响，这说明亏损较多、股价下跌严重的银行可能本身存在重大的风险管理问题。如果中资银行要入股，就需要首先搞清问题所在，并明确愿意承受以及是否可以承受潜在的负债和法律纠纷。

对于收购的时机和效果，贝恩咨询公司对美国共110家从1986年到2001年15年间做过20次以上并购活动的公司，做了跟踪调查，发现从收购的时机角度，收购者可以分为四种类型——持续收购，在整个经济周期内不断地进行收购；经济衰退型收购，在经济衰退时加大购买规模；经济扩张型收购，主要在经济膨胀时期进行收购；经济复苏型收购，在经济萧条和增长交替期进行购买。

研究结果表明，持续收购者的成功率最高，经济复苏型和经济衰退型收购者的业绩其次，经济扩张型收购效果最差。这一点值得中资银行借鉴。

施能自认为，对于持续收购者来说，拥有一个相对长期、正规而稳定的并购团队至关重要。而目前中资银行在并购活动中，恰恰缺乏一支这样的并购团队，往往是董事会通过一项并购方案后，由CFO或总会计师来负责，召集相关部门的人士，成立临时委员会或办公室

来推动，而且工作主要集中在并购前，对并购后的整合较少关注。

他分析，理想的并购团队应该是由一名全职的高管人员和各相关部门的精英组成，任职时间在三年左右，领导者要给下属一个明确的规划，让大家看到未来并购活动的发展方向和个人的前途，从而激发主动性，而不是仅仅为了完成一项短期任务而从各部门抽调出可以做相关工作的员工做“兼职”。另外，某些大型中资银行在决策的反应速度上相对较慢，错过并购良机，也源于缺乏专职的并购团队，没有清晰有效的并购流程。

业内人士建议，中资银行应该建立自己的潜在并购对象列表，为其创建详细而长期的档案，并与其保持长远友善的关系，以方便在收购中展开更为深入的尽职调查。

### 「尽职调查」

博文杰介绍，在考察收购目标的资产时，首先要看零售与批发的业务比例，“基本持平是最好的。上世纪90年代，中资银行98%的业务都是批发（大额贷款），这是不行的。靠贷款盈利的银行，我叫做小孩银行（baby bank），都是靠存贷利息差生存，但是这些小孩往往都不还款，导致很多坏账。必须批发、零售两条腿走路。”

其次，银行的盈利项目不仅是贷款利息，还要有收费（Fee）。其实，英国银行赚的都是费用（Fee），而不是利息。

再者，要实地考察，看组织架构，机构人员的工作状态，精神面貌，企业文化，当地的政策、文化等也都要了解。

“在卖银行时，没有人会说自己的银行不好，得自己好好研究，做实地的具体细致的考察。所以股权投资从小开始也有这个好处，可以边走边看。”博文杰说。

此外，对于新业务则要审慎对待。博文杰认为，“并购的风险远远不如并购后新业务的风险。比如房贷、信用卡，这些都是中国的新业务，渣打也会很谨慎，逐步开展。”

博文杰言下之意，是提醒中资银行在收购时要做好做足尽职调查的功课。

规范的尽职调查往往可以达到三方面的目标：找出可能导致交易不能进行的重大风险因素，比如内控制度是否健全，对风险集中、影响巨大的业务和员工是否有相应的规范，尽快发现是否存在可能影响未来交易价格

的关键问题，同时测算纠正问题所需的投入，比如是否有偷税漏税、雇用童工等问题；预计未来整合可能遇到的困难或机会。

贝恩咨询公司对全球250位经理的调查结果显示，只有30%的经理对尽职调查的规范化水平表示满意。更多经理反映，由于在调查中没有发现关键问题、或者发现收购对象被伪装，最终都可能造成并购失败。因此，贝恩公司建议，中资银行需要在尽职调查阶段做更多功课，尤其应该师法“以并购为生”的私募股权投资公司（PE）。

专注于金融业直接投资的私募股权基金JC Flowers董事总经理宣昌能认为，PE公司的显著特点是从项目筛选时就注重从目标公司的战略定位的层次来考虑问题，在具体的尽职调查阶段，除了依靠律师事务所、会计事务所等专业中介的力量，更依靠自身的团队（包括已投资的非竞争的同行业公司的专业力量）对投资对象的价值进行评估并提出可能完善商业模式的建议可估值判断。

宣昌能认为，中资银行在海外收购中亦可以借助全球性PE的战略性资源网络或资金。这两种做法，一种是PE主导的投资团，中资银行可以参与投资，并获取财务投资回报。有时全球性PE还愿意给中资银行机构安排董事会席位，增强中资银行在目标投资机构中的发言权，并使中资银行通过参与董事会而学习借鉴海外的最佳实践成为可能；另一种是中资银行主导的海外收购，可以邀全球性PE作为股东共同投资。而PE和投行的不同之处在于，投行通常只限于中介服务，PE作为相对长期的阶段性投资者和股东，不寻求战略性的控制，与中资银行的利益更加紧密和一致，会把整个投资过程当作自己的事来做，可以分担中资银行许多风险分险，比如有助于克服过度报价的问题。

另外，PE还会协助中资银行在交易前、交易中和交易后梳理许多重要的关系，确保投资的成功，比如政府和监管机构关系、公共关系包括客户关系、投资者关系、媒体关系等事务。在这些关系中，梳理好与政府和监管机构的关系进而获得监管机构的批准至关重要，对国有中资银行来说尤其如此。

此外，PE可以帮助中资机构实现投资后的平稳过渡，为后续的整合和转型、管理团队和客户群的稳定提供技术上和文化上的支持。

亦有专业人士称，一些失败的尽职调查在于过分关

注细节，求大求全，收集海量数据，分散团队精力，最终无法决定哪些才是决策所需的关键信息。

### 「整合难题」

根据贝恩咨询公司的一项调查显示，80%左右的失败案例直接或间接源于并购后的整合。施能自建议，中资银行应远在并购宣告完成前100天就开始酝酿品牌、人员、业务条线、客户资源、网络、IT系统等的整合计划，并在尽职调查中做相应准备，而且，在并购完成后，对整合工作常抓不懈。

人力资源是整合中最为敏感和棘手的。王宪亮认为，应采取“师夷长技”的战略，而且在控股收购的情况下尤其值得借鉴。持股17.89%的新桥资本(Newbrige Capital LLC)进入深发展成为第一大股东后，只在董事会中派驻了四位董事，中层管理人员基本没有派驻。根据协议，在股份转让前，新桥资本将推荐六名董事，不少于两名已当选的独立董事的提名也要经过新桥资本许可。

因此，王宪亮建议，中资银行在并购海外银行后，派驻人员不宜过多，只要抓住关键岗位、进入董事会即可，对于日常工作不宜太多介入。“一个真正国际化的公司，将是一家善于使用当地资源的公司，尤其是人力资源。”他说。

他强调，如果被收购银行原有的管理团队或部分高管人员已经很优秀，就应该尽量挽留，并提供一个在中资介入后可能更大的职业发展平台，让他们更加积极有效地工作，“这对中资银行尤其重要”。中资银行在管理、人才、技术各方面储备不足，需要充分利用当地的管理团队以及他们习惯的沟通手段去稳定军心，以新主人的身份事必躬亲未必是最佳选择。

在人员派驻问题上，王宪亮认为，可以采取全球化招聘的措施，但同时，中资银行也应对行内已有人才做好盘点归类，并有针对性地培养。派驻人员薪酬方面应尽量靠近当地水平。他透露，目前美世正在帮助中国某家银行作上百个国家和地区的薪酬水平调查，以期进一步提出全球化的薪酬策略。他认为，海外派驻过程中暴露的人员选拔、任用、薪酬、家属安置等问题，其实是全行人力资源管理的系统性问题，不应单纯针对并购活动来解决。

对此，同样受到过人力资源问题困扰的德意志银行，为中资银行提供了丰富的经验。

从上世纪60年代起，随着并购产生的海外员工数量的激增，德意志银行在人力资源管理方面先后经历了三个转变。初期，总行的人力资源管理仅局限于行政管理方面；70年代后，银行开始系统性地开展人员管理和职业发展计划；80年代后，加强了管理培训的力度，并开始探索全球化招聘；90年代末，高级职员的薪酬制度改革，从过去单纯按照等级决定薪酬的方式，转变为按职责分工制来决定薪酬。

并购后，业务的整合也是决定成败的重要方面。施能自坦言，单纯依靠“分行行长负责制”，而非“业务条线负责制”，并不利于从全局的角度展开业务整合。他建议，中资银行应该深入分析自身和并购对象的业务特点、机构设置，寻找重叠部分与合作机会，将产品、客户、市场与前后台各部门形成矩阵式的模型，更好地配套整合。

比如，1997年摩根士丹利公司出资100亿美元收购了添惠公司。双方合并了经理层后，将摩根士丹利的产品并入添惠公司的零售业务，把添惠公司小规模的保险和证券研究部门并入了摩根士丹利的投资银行部门，实现交叉销售，同时，抓住新机遇，拓展了在线破产、资产管理和信用卡等业务。并购中，双方全部的4800个职位中仅仅裁减了300个。

施能自认为，目前中资银行还没有意识到如何利用并购降低成本。对此，外资银行极为重视，会把非核心的业务外包出去，或者放在成本较低的发展中国家，比如印度或中国，来做离岸方面的支持，以此降低成本。

另外，他认为，中资银行需要在并购前后跟不同的利益相关者（比如当地的监管机构、现有顾客和潜在顾客、媒体）进行“三百六十度的沟通”，让大家了解不同阶段的进展。“大家对中国的银行还是有一些看法的，我们在做海外并购时，就更需要注意。”

在中资银行全面启动各自海外并购战略的同时，陆小强则提醒中资银行勿忘做实国内发展。虽然目前几大国有银行在国内市场具有很高的市场占有率，而且这两年银行的非利息收入增加得非常快，但很大一部分是因为股票市场的状况喜人，在私人理财业务方面，非利息业务方面，国内银行与国外银行还有较大差距。所以，她建议中资银行应首先考虑如何把国内的市场做深、做扎实，同时并行地看国外的发展机会。■

本刊记者于宁、赵何娟，实习记者刘芳芳、董夙对本文亦有贡献