

汇丰银行 的 兼并战略

● 刘 进

汇丰银行是通过兼并一步步从一家区域性的银行发展到今天的全球性金融帝国的。从 50 年代末到目前, 汇丰银行先后成功地采取了十余次收购和兼并行动。本文拟简要介绍汇丰银行的兼并战略及其特点。

一、汇丰银行的兼并战略服从于它的长期发展战略和国际化战略

汇丰银行的兼并战略是服从于它的长期发展战略和国际化战略的, 表现在: (1) 兼并扩大了银行的业务。如在兼并香港恒生银行后, 汇丰银行与恒生银行一起控制着香港存款的 30%, 住房抵押贷款的 40% 以上, 其它业务的 60% 左右。再如汇丰银行和密德兰银行的合并, 使集团的资产达到 1450 亿英镑资产 (合并时密德兰银行有 582 亿英镑的资产, 汇丰银行有 870 亿英镑的资产), 股东资本将达到 55 亿英镑。一级资本比率为 5.9%。在提出兼并并要求时, 汇丰银行预计在开始 4 年将增加税前利润 8 亿英镑, 1996 年以后将为每年 3 亿英镑。

(2) 兼并节约了银行的运作成本。以兼并密德兰银行为例, 尽

管密德兰银行与汇丰银行业务重叠不多, 因而成本削减不大¹, 但从集团的眼光看, 兼并仍可以带来一定的成本控制与规模经济效益。合并后, 密德兰银行的成本-收益比降到了 67% (比汇丰集团平均值约高 10%)。汇丰银行在其兼并倡议书上指出: “除预期的业务增长外, 扩大的集团将消除重叠的服务, 并进一步使成本结构合理化, 这些合理化将主要是在信息技术、债券业务领域, 以及运作支持部门和办公场所方面的节约。”据估计, 仅把汇丰银行发展的计算机系统安装到密德兰银行的 1700 个分支机构, 就可在今后 5 年使密德兰银行的经营成本每年下降 1 亿美元。

(3) 兼并使汇丰银行成为一家强大的国际银行集团。由于历史的原因, 汇丰银行在远东具有强大的实力和分支网络, 但在其它地区则要弱得多。通过兼并, 汇丰银行的业务网络扩展到了包括远东、中东、欧洲、北美、澳洲等世界各地, 实现了汇丰银行国际化的战略目标。由于历史的原因, 汇丰银行在亚洲 (特别是东南亚) 实力雄厚。在 50 年代末, 汇丰银行

通过收购中东不列颠银行和印度商贸银行, 使它的亚洲银行网络扩展到了中东 (特别是阿联酋、沙特和伊朗) 和印度。此后, 汇丰银行制定了所谓“三条腿”的发展战略, 即建立一个在亚洲、北美和欧洲的强大的金融帝国。1980 年, 汇丰银行收购了美国第 17 大商业银行——海丰银行的 51% 的股份 (并于 1987 年 7 月以 50 亿港币收购了该行的剩余股份), 1983 年, 又收购了美国财政债券的主要交易商卡洛尔·麦肯蒂与麦金西公司的 51% 的股份, 这使得汇丰银行的业务网络扩展到了北美市场。1986 年, 汇丰银行又成功地收购了一家重要的伦敦证券交易商——詹金宝公司, 次年, 在密德兰银行股票价格最高的时候, 收购了密德兰银行的 14.9% 的股份, 这使得汇丰银行在欧洲的业务有了迅速的发展。1992 年, 由于接连几年密德兰银行经营不善 (1990 年亏损 2.61 亿英镑, 1990 年勉强盈亏平衡, 当年解雇了 4000 名员工, 关闭了 120 家分支机构, 1991 年底, 密德兰的风险资本比率达 10.3%), 密德兰银行的股票跌到了最低点, 汇丰银行于当年收购了该行剩余股份。

汇丰银行收购密德兰银行是汇丰兼并史上最重要、最辉煌的一章, 汇丰银行与密德兰银行的合并代表了汇丰银行长期战略的顶峰, 也标志着汇丰银行“三条腿”战略的基本完成。汇丰银行与密德兰银行在合并前已合作了 4 年, 国际分行网络的合理化已基本实现, 因而合并具有地理上的互补优势。汇丰银行看重的是建立一个全球网络的潜在利润。随着东亚地区与欧洲贸易往来的不断增长, 汇丰银行把密德兰银行看成是它扩张到大欧洲大陆的有

力的工具。合并后,汇丰集团在 68 个国家有 3300 多个分支机构。密德兰银行在资本市场方面实力雄厚,有大量的客户基础,在欧洲实力很强,而汇丰银行则在远东实力较强。密德兰银行除在英国的零售业务上实力雄厚,在欧洲大陆的贸易与批发贷款上也已根深蒂固。密德兰在英国有塞缪尔·蒙塔古(Samuel Montagu,英国商人银行,1967 年被密德兰银行持有)和格林·蒙塔古(Green Motagu,著名英国政府债券承销商)、在德国特林考斯和伯克哈特(Trinkaus & Burkhardt,德国著名的投资银行)、在意大利有 Euromobiliare,在 4 个主要欧洲大陆国家有子公司,在其它 14 个国家设有分支机构。另外,密德兰银行还拥有 Thomas Cook Travel Services 等公司。兼并前,汇丰集团在外汇与证券交易上已有很好的声誉,但其在一级市场的业务却不大。兼并后,密德兰银行通过塞缪尔·蒙塔古使汇丰集团在英镑国际债券方面处于近乎垄断的地位,通过特林考斯和伯克哈特使汇丰集团在国内德国马克债券市场和欧洲德国马克债券市场上占有重要的地位。此外,兼并密德兰银行后,出于税收的原因,汇丰银行必须成为驻英的公司,英格兰银行将成为汇丰集团的监管者。这实现了汇丰银行乔迁英伦、退出香港的目的。²

二、兼并过程充分利用政策上的优势

1981 年,汇丰银行及渣打银行兼并苏格兰皇家银行(Royal Bank of Scotland),由于被认为母国监管不足(在英格兰看来,爱丁堡和香港一样是属于“外国”的),两家银行的提案都遭到了否决。1992 年,在兼并密德兰银行时,汇

丰银行则充分利用了英国法律和政策上的优势。当年 4 月 14 日,汇丰银行提出了以一密德兰银行股交换一新汇丰集团股外加 100 英镑面值新汇丰集团债券(即总值每股 378 英镑)的收购方案,当月 28 日,劳合银行(Lloyds Bank)也提出了 63 亿美元(以每密德兰银行股交换一劳合银行股外加 30 英镑现金)的收购方案。5 月中旬,汇丰银行提议的收购价格上升到每股 418 英镑,劳合银行也相应提高到了 464 英镑。不过,劳合银行的方案必须提交给英国垄断与兼并委员会(Monopolies & Mergers Commission, MMC),以进行反托拉斯审查。审查的过程大约需要 4-5 个月(后来确定在 8 月 25 日完成)。而汇丰银行由于当时总部设在香港,故不必提交 MMC 审查。汇丰银行的提案只要按照欧共体兼并规则(EC's Merger Regulation)进行审查即可,这个过程约需要 1 个月(6 月 9 日完成)。汇丰银行充分利用了这一政策优势,在劳合银行审查通过之前,更大幅度地提高价格。6 月 2 日,汇丰银行的收购价格为每密德兰股 471 英镑(每 120 新汇丰股加 65 英镑面值的新汇丰债券或现金交换 100 股密德兰股票)。6 月 5 日,劳合银行宣布退出,10 日,汇丰银行的收购无条件实施。6 月 25 日,约 64% 的密德兰银行的股东卖出了他们的股票。

三、注重兼并后的调整

汇丰银行在完成大规模收购之后,而内部调整未完成之前,一般不再进行新的收购,如收购密德兰银行之后,在 4 年多的时间内,汇丰银行没有提出新的兼并和收购计划。尽管汇丰银行与密德兰银行在合并前已合作了四年,国际分行网络的合理化已实

现,业务重叠也较少。但合并后的调整任务仍十分艰巨。首先是合并某些重叠的业务(尽管较少)和服务,特别是在证券业务、后勤与信息网络等方面;其次是整合各机构,加强各机构间的合作。以合并密德兰银行为例,汇丰银行为了重建密德兰银行,把自己的文化和个性融入密德兰银行,加强原密德兰银行各机构与集团及集团下各机构的协作,首先从集团的加拿大、新加坡等地调入人员,大幅更换了密德兰银行的管理层。³合并后,密德兰银行的关键职位几乎都来自汇丰银行。到 1994 年中,原密德兰银行所有的执行经理几乎都离开了汇丰集团。对在欧洲各机构的投资银行业务,汇丰银行采取了重建与重新塑造品牌(rebranding)的战略。以经营机构权益证券业务为主的詹金宝和以商人银行业务见长的塞缪尔·蒙塔古在汇丰投资银行(HSBC Investment Bank)的名义下重新整合。1996 年,大部分机构的名称都在其前面冠上了“汇丰”(HSBC)的字样。

(作者单位:上海复旦大学)

1 合并还有一些一次性的费用(one-off costs),如首次重组的费用估计为 1.5 亿英镑

2 1991 年 4 月,汇丰银行重新注册为英国的控股公司后,但出于税收的目的,仍不是驻英银行,1993 年 1 月 1 日,才把控制权从香港转移到了英国。

3 在兼并后一段时间内,皮尔斯(Brian Pearse)仍为首席执行官(CEO),从汇丰调过来的惠特森(Keith Whitson,曾先后在 Martins, Barclays 和密德兰银行工作过)为副,皮尔斯主要集中管理其所熟悉的国内银行业务,惠特森主要负责国际银行业务。

⑤

广东金融'97.9