



中资银行的“海淘”进化论

如果用版本进化来表示，正在进行的功能布局，应该算是继网点布局后，金融机构“海淘”的2.0阶段。

文 | 莱瑞

回流，是指液体沸腾、气化后，经冷凝液化流回原有容器的一个过程。但是，这个词更为人们熟知的用法，并非出现在化学领域，而是经济领域。比如2015年后的中概股，由于政策利好和国内股市行情驱动，此前在欧美上市的企业希望回归A股或H股重新上市，以获得更高的估值，于是，“回流国内”成为热门词汇之一。

如果说，中概股的回流就像是一次战略转移，那么欧洲金融机构的回流，则可以看作战线收缩。

2015年12月，有媒体报道称，德意志银行变卖华夏银行20%的股权，并准备换汇回流德国。2016年年初，英国前五家大银行即汇丰、巴克莱、渣打、劳里德、苏格兰皇家出售亚洲、非洲、南

美和中东的机构和资产，收缩机构、资产负债表、人员、收益业务范围和地域，集中财力来经营本土业务，而亚洲银行业、特别是中国银行则开始购买这些资产和机构。

对于欧洲银行，削减中国等新兴资本市场的资产配置，可以释放流动性的渠道形成压力。然而，这种收缩是否会持续？对于收购者而言，欧洲金融机构是否物有所值？

出手良机由“根”而生

12月5日，意大利的修宪公投成为最让欧洲的金融行业头疼的大事——意大利总理马泰奥·伦齐（Matteo Renzi）输掉了公投，一系列连

锁反应或将出现：投资者将不敢对意大利的困境银行进行资本重组，多达8家银行面临倒闭风险，进一步看，整个欧元区银行体系可能受其影响。

但事实上，政治因素只是最后一根稻草，欧洲银行的问题并非一时一日，而是出现多年、且根深蒂固，此次欧洲银行的集体收缩也由此而来。

首先，金融危机让欧洲银行的资产遭受重大损失，当时，政府立刻出面“兜底”。比如，苏格兰皇家银行就曾在2008年接受英国政府455亿英镑的救助，这也成为全球最大规模银行救助行动之一。

但掩盖了创伤并不等于治愈了伤口，反而，银行自生能力没有得到恢复。根据IMF在2016年7月公布的数据，意大利银行业不良贷款的比率在18%左右徘徊，这已是欧元区的最高比例。同时，银行坏账导致其利润率处在欧洲最低水平。

利润率不佳，也直接影响到银行的放贷。除了意大利的银行，德国的德意志银行和德国商业银行同样如此。以德意志银行为例，过去几年中，德银实施全球化扩张战略，但“撒钱”速度过快，资产负债表太大，导致德银大部分资产已处于破产边缘。

第二，全球对银行业监管逐渐趋严。一个表现是，监管的成本越来越高，在金融危机之后，饱受质疑和诟病的监管机构开始重新整顿局面，试图通过严格的监管和罚款，将风险控制平时。于是，重磅罚单接连出现，而欧洲各大银行则是重灾区。不论是2012年卷入LIBOR操纵案的巴克莱、瑞银和苏格兰皇家银行，还是不久前拿到140亿美元天价罚单的德意志银行，无一不是监管之下的案例。

监管的另一个表现，即是银行资本金。2015年年初，欧洲央行(ECB)制定新的资本金目标，要求各银行自由资本的比例一定要达到10%以上，对于银行来说，他们面前有两条路——要么收缩资产，要么增加资本金。但在股价偏低的当下，银行宁愿收缩资产，补足2300亿欧元的资

本金缺口。在资金吃紧的背景下，银行收缩经营范围也是必然的选择。

第三，欧洲经济的衰退势不可挡。众所周知，金融业存在的最大宗旨和价值之一，在于其服务实体经济的能力。如果实体经济本身发展不佳，金融业务也会受到连带影响。当下，为拉动经济走出泥沼，欧洲央行仍在采取超宽松的货币政策。负利率政策的本意，是希望通过倒逼的方式推动银行业对实体经济的支持。然而，实体经济本身不景气，让宽松政策无法发挥应有的作用，银行业的积极性无法被积极调动起来。

尽管有如此多的问题，但不可否认欧洲银行业仍有凭借多年积累而产生的优势，但其根基仍在，特别是长期以来形成的成熟网点和业务基础，而正是中国银行外布局的目标。

从网点布局到功能布局

与全面收缩战线的欧洲金融行业相比，中国的状态正好相反。

目前，中国正处于三个国际化之中——企业国际化、人民币国际化以及居民企业投资配置的国际化，国家大力推动实体经济的发展和海外投资，亟需金融支持，特别是已经较为成熟的金融工具。从成本的角度看，现在收购的欧洲资产，进入成本较以往将相对低。因此，欧洲银行的收缩战线，无疑给了中国金融机构一个出海良机。

如果用进化版本来表示，正在进行的海外布局，应该算是金融机构“海淘”的2.0阶段。

海淘的1.0阶段开始于2000年甚至更早，并在2006年至2008年金融危机前后达到一个高潮。这轮收购的逻辑，主要是网点布局，即是利用被收购银行已经建成的网络，快速完成银行的国际化落地，属于全面收购。但当下的2.0阶段不同，一方面，银行仍在之前没有涉足的地区进行网点布局，比如复星还收购了美国、葡萄牙等地的险企，德国私人银行H&A，民生银行在不

事实上，政治因素只是最后一根稻草，欧洲银行的问题并非一时一日，而是出现多年、且根深蒂固，此次欧洲银行的集体收缩也由此而来。

所谓功能性收购，即是补齐短板、完善产业的过程。收购者不是简单对机构照单全收，而是根据自身产业链和发展前景需要，选择与自身相关的业务进行收购。

久前透露出收购葡萄牙第三大银行 Novo Banco 的消息，而另一方面，一些较为成熟的金融机构，已经开始进行更为重要的功能性收购。

所谓功能性收购，即是补齐短板、完善产业的过程。收购者不是简单对机构照单全收，而是根据自身产业链和发展前景需要，选择与自身相关的业务进行收购。

一个典型的例子就是 2016 年 7 月，工行收购巴克莱银行金库的案例。在当时的媒体报道中，工行此次收购更多被冠以“成为第一家在伦敦拥有自己金库的中资银行”，而收购的意义，则更多是“提升了中资银行在伦敦金融城的地位”等等。但实际上，工行收购金库更重要的意义，在于完善大宗商品交易的产业链。

2008 年，工行收购了南非标准银行 20% 的股权，在 2014 年年初，工行对南非标准银行进行了二次收购，获得了大宗商品和外汇业务 60% 的股权，并涉足铜和其他原材料的国际交易市场。按照工行最初的想法，其在伦敦的子公司将成为一个外汇与贵金属交易中心。

但在进入实际操作环节后，工行发现一个很大的问题，就是过来进行交易的客户并不如想象中那么多，而贵金属业务没有想象中那么盈利。为了解决这个问题，工行开始尝试拓展产业链。

黄金交易是标准银行重要的业务品种之一，但其并不具备黄金储备功能。如果能收购一个金库，贵金属交易中心就既有黄金交易业务，又能做清算和交割。所以，收购金库，就意味着把产业直接延伸和扩展到了下游领域。

从更长远的意思上看，完善产业链将获得比收购网点更大的收益——银行得到的不仅将是功能，还将节省成本、稳定客户，节约资本，让整体的资金流和物流得到更好的掌控。

“海淘”进入 3.0 阶段

但完善产业链不是“海淘”的终点，下一步，

银行可以在完成布点和获取业务的基础上，把“海淘”而来的技术和产品嫁接到中国市场，进入 3.0 阶段。在这方面，制造业领域在过去 20 年中的路线和经验值得参考。

最初，我国工业外贸以“三来一补”为主，后来，制造业开始强调创新和学习，企业纷纷到学习欧美工业先进技术和成熟的产品，并把这些行之有效的方法用到自身。当下，虽然欧洲普遍出现了实体经济不振、制造业衰落的问题，但是工业“厚底子”仍然不可小觑——除了产品的技术含量和质量、品牌经营的方式和理念，欧美制造业已经掌握全球工业超过半数的技术标准和产品规则。

金融业也是如此。尽管欧洲金融业面临不景气的局面，但是，欧洲仍然有成熟的资产和产品、安全可靠的交易结算体系、制订制度框架和监督体系，以及行业公认的交易机构。

比如伦敦金属交易所（LME），这家已经有百年历史的交易所，是世界上最大的有色金属交易所之一，其价格和库存仍然对世界范围的有色金属生产和销售有着重要的影响。有资料显示，全球全部铜生产量的 70%，是按照伦敦金属交易所公布的正式牌价为基准进行贸易。

这家老牌的交易所采用国际会员制，如果中国的银行可以获得会员资格，将会打通金属交易的链条，为相关企业提供更好的服务——当前，中国企业纷纷到智利、秘鲁等地开发铜矿项目，这些企业需要贷款支持，如果银行能够通过金属交易所的会员资格，就可以提供给企业更优惠的金融产品。

所以，欧洲金融领域的优势在于，产品和技术。中国银行在完成第一步网点布局和第二部功能布局之后，还可以将优秀的产品技术嫁接到中国，实现引进 - 吸收 - 再创新，以最小的成本，将其优势融入自身。□