

銀行業整固的現象遍及全球主要的金融中心。若合併收購處理得宜，可結合銀行的原來優勢及力量，開源節流，從而有效地為股東持股增值。在香港，來自本地及跨國銀行的競爭加劇、撤銷管制、新科技投資的需要，以及業務方針愈來愈重視持股增值，都成為推動整固趨勢的刺激因素。本港銀行並無面對即時整固的壓力，但也應該繼續密切注視這方面的發展。

金管局仍然認為本港銀行業整固是好事，實際上也無可避免。金管局作為監管機構並不會採取高姿態，規定銀行進行整固，而只是鼓勵銀行把整固列作策略規劃的一部分。

很多謝JP摩根讓我有機會跟大家談談本港銀行業的整固。過去10年，銀行業整固的現象遍及全球多個金融中心，但香港在這方面卻顯得有點抽離。我今日會談談當中的一些原因、當前的轉變及其成因，並介紹金管局對銀行業整固的取態，以及我們可以提供的協助。

十國集團的金融業整固報告

鑑於全球各地金融機構紛紛進行合併收購，十國集團財長及央行行長於1999年9月委託研究金融業整固及其潛在影響，有關的工作小組已於今年1月提交報告。該報告²全文及摘要可於國際結算銀行網頁參閱。

十國集團的報告指出，研究中13個國家在90年代錄得大量金融機構合併收購的個案，並以銀行為主要參與者。在這10年間，13個國家全年的合併收購交易增加2倍，涉及交易總額增加接近9倍。此外，期內合併收購增加的趨勢逐漸加速，在1997至99年內這類交易的數字更明顯上升。踏入21世紀初，這股風氣似乎仍未減退。

合併收購的結果是產生了不少規模龐大、架構繁衍、業務觸及世界各地的銀行集團。今日研討會的主辦機構正是很好的例子，我們本土的匯豐銀行也是另一例證。

整固的動機

合併收購熱潮背後的動機並不難理解。銀行像其他公司一樣，都以盡力為股東持股增值作為經營的首要目標。合併收購能透過結合不同企業的優點來增加收益，減省成本，因此被普遍視作達到上述目標的有效方法。具體而言，較大型銀行可藉此填補產品系列的不足，為客戶提供「一站式」服務，從而促進收益。壯大規模及市場佔有率，更可加強銀行在大客戶心目中的信譽及形象，因而使銀行更有機會取得數額更大、增值更多的交易。此外，大型銀行在開拓海外市場方面也更有利。例如，銀行必須具備最少200億美元的資產才可在中國內地設立分行，而這正是大部分本地銀行未能達到的要求。

此外，銀行合併後可把固定成本（尤其與科技有關的費用）分散至各項業務上，利用規模經濟減低成本，有利銀行日後的盈利增長，同時可透過減少重覆的分行、職能及人手，達到成本經濟。由於銀行合併後區域或產品多元化，大型機構更有條件投資於先進的風險管理系統上，因此可減低風險，有助節省支出。鑑於降低風險可提升銀行的信貸評級，規模較大可吸引更多投資者注意，因而減少資金成本，有助提高股東的持股價值。

合併當然不是爭取最高價值的唯一方法，而且合併收購交易並不一定為了這個目的而達成。管

1 本文是金管局副總裁簡達恆於2001年6月1日在JP 摩根亞洲金融機構策略研討會上發表的演詞。

2 《Consolidation in the Financial Sector》：十國集團，2001年1月，可於 www.bis.org 網頁查閱。

理層可能是基於本身的某些動機，例如為了滿足個人野心或出於羊群心態等而擴大規模。這或者正好解釋為何儘管銀行商界的整固進行得如火如荼，但卻出現了一種矛盾，就是合併收購後往往未能在開源節流方面取得明顯的成績。

合併收購是否確實有效？

十國集團報告總結說，擴大規模後節省成本的實際效果並不明顯，可能只有較小型銀行例外。儘管改善收益方面的成效較大，但具體數字卻未必像銀行原來所想像的大。在這情況下，合併收購帶來持股增值的作用自然不會明顯，反而是財富透過這些交易由收購者股東轉到收購對象的股東手中的情況更明確。

其他研究及某些相當矚目但最終未能收到預期效果的合併交易，也說明了這一點。但另一方面，合併成效顯著的例子也是有的。事實上，大部分在業內佔據領導地位的機構都是經過多年來一連串合併，才取得目前的成就。問題只是銀行合併有可能會過了頭，也就是某些合併的複雜性或會超越管理層所能應付的範圍，最終導致規模不經濟，成本不降反升。

基於上述理由，我們不應簡單斷言任何銀行合併都會取得好的成效。正如瑞銀華寶最近一份研究³顯示，部分合併的效果理想，但部分則相反，而這在很大程度上視乎管理層的實際能力而定。此外，合併的好處（最少是規模經濟）似乎較容易體現在較小型的零售銀行身上。這大概較配合香港的實際情況，我以下將會談談。

香港的實際情況

我在開首已提過本港銀行業似乎有點抽離了世界各地的整固大趨勢。匯豐銀行在過去10年間成

為真正的全球性銀行集團，固然是合併收購帶來好處的一大例證，但具體的合併收購過程其實並非在香港發生。事實上，合併收購交易在香港一直並不盛行，直至最近才有了一些變化。

香港多間本地銀行均由家族擁有，往往會被視作這種現象的其中一項成因。作為銀行持有人的家族確實會受到爭取最大股值以外的因素影響，例如極力保持家族經營的傳統，希望能夠代代相傳。但還有一個理由，就是至目前為止本港銀行的絕對盈利數字仍算令人滿意，仍未受到不得不合併的經濟壓力。在亞洲金融危機前的6年內，本港銀行除稅前盈利每年平均錄得15%的增幅。此外，大部分銀行在金融危機期間都繼續錄得盈利，而且資本充足比率一律維持於偏高水平。因此，財務問題的困擾並不是刺激本港銀行進行合併的原因，這一點與亞洲其他國家或地區不同。

但本港的整固步伐似乎已經加快，箇中理由與其他經濟體系的大致相同，包括來自本地及全球同業的競爭加劇、撤銷管制、投資於新科技的需要，以及即使家族經營的銀行也較以往重視替股東爭取最大股值。

在此情況下，目前經營本港銀行確實不易。有些沿用已久的做法及制度逐漸瓦解，隨着利率管制在1個月內全面撤銷，銀行經營在盡量降低成本方面將會面對十足競爭。銀行體系資金過剩或會抵銷部分的即時影響，但銀行將要面對產品、價格、收費及資產與負債管理等的新挑戰。

此外，銀行更要面對爭取貸款業務方面的挑戰。向來是本地銀行業務主要骨幹的住宅物業市場，目前仍陷於低潮，沒有明確方向。按揭業務仍然呆滯，從4月份最新數字可見一斑。儘管銀行紛紛削減新貸款的息差，但始終無法刺激貸款需求，這對今年第1季整體淨息差造成的影響已很明顯，

3 《The Urge to Merge - a Global Phenomenon》：瑞銀華寶，2001年3月。

本地銀行在香港業務的整體盈利也較去年同期遜色。

在這種難以取得健全增長的形勢下，本地銀行自然開始思量本身應該與其他銀行合併，抑或主動收購別人或被人收購等問題。

除此以外，香港也受到全球或亞洲區內新形勢的衝擊。外資銀行在註冊本國合併後已不再需要原本在香港的業務，因此尋求出售的機會，而剛有另一些銀行正準備進入香港市場或拓展現有香港業務，買賣雙方正好不謀而合。有些外資銀行為了逃避本國市場的種種限制，無論如何都會在香港設立分支或辦事處，而且它們也看中香港的業務機會或以其作為進入內地市場的踏腳石。由於外資銀行須符合業務規模的規定才可進入內地市場，因此這也可能是促使本地銀行合併壯大的原因。

無論動機為何，本港最近錄得了一連串交易，可見整固步伐已開始加快。例如，去年有渣打銀行收購美國大通銀行的信用卡及零售銀行業務，以及東亞銀行收購第一太平銀行；今年則有新加坡發展銀行正進行收購道亨銀行的程序，並最終希望將之與本港現有的註冊附屬公司合併。此外，內地兩間銀行，即中國銀行及工銀亞洲也正在整頓本港的業務，而中國銀行的行動尤其重要，原因是該行在整固後將會成為本港註冊的第二大銀行集團。

香港至今仍未出現一些規模或市場佔有率相若的本地銀行合併的例子。這其實並不令人感到意外。這類的銀行合併與大銀行直接收購小銀行相比，一般都較難安排。在後者來說，收購者有權決定如何處理管理層及職員變換、不同制度及系統的融合，以及推出新產品的事項。若是真正的合併，這些事項都必須雙方協商同意才可定出，但事事要取得共識並不容易。例如，為解決由誰來當主席或行政總裁的問題，日本採用了超過一個人分擔各項責任的做法，但相信這還是盡量避免好了。

合併後的市場佔有率到底會有甚麼成效，也是要考慮的問題。若要業務規模顯著擴大，要合併的銀行數目可能會多過兩間，但這樣銀行愈多，要達到有利的融合及和諧便愈複雜。

金管局的取態

這種情況也印證了較早前我所指的合併收購取得成功並不容易。儘管牽涉種種問題，但金管局仍然相信本港銀行業進行整固是可取的，也是無可避免的，原因如我上述的分析。像香港這類面向全球競爭的銀行體系如何能抵擋世界各地同業所受到的整固壓力，一般很難理解。就香港的具體情況來說，雖然不宜以市場現況來推論未來的發展，但日後銀行要取得健全的增長相信會較金融危機前困難。

面對這種情況，小型銀行有需要定出適當策略，以助建立有別於競爭對手的鮮明形象，並取得足夠的資金回報。這不會是簡單直接的事，尤其像財富管理等業務都要龐大的開辦費用，而規模夠大才值得這一大筆花費。此外，這類新業務在管理技術方面的要求都較高，小型銀行可能難以物色合適的人選。

透過合併收購進行整固並不是處理這些事項的唯一方法，但銀聯信託的方案是值得本港銀行借鏡的。這方面的工作應從中期策略規劃的角度持續進行，不應只以下一年作為目標。最後銀行可能選擇不合併或收購，但若這個決定是經過審慎考慮，而不是別無選擇之下而作出，便是符合商業原則。無論如何，銀行應根據金融業不斷改變的新面貌定期檢討。

金管局對銀行整固的取態可分幾點說明：

- 我們仍然認為不能也不應強迫健全的銀行進行合併或作為收購對象。如以上所述，這必須是銀行自己的商業決定，金

管局根本不會較市場人士更能看得清楚它們應如何合作，連個別合併都無從可以肯定會成功，那麼強迫之下完成的合併更不可奢望會成功了。

- 我們在適當情況下會與銀行董事局及管理層會面時提出整固這個課題，並鼓勵他們在策略規劃中予以考慮。
- 我們也會盡力引入適當的鼓勵措施，希望銀行認真深思整固的方案，包括全面撤銷利率管制，以免妨礙競爭。
- 我們不會設下人為屏障，阻止外資銀行收購本地銀行，原因是此舉有違香港傳統的自由市場原則及我們在世貿方面的承諾。
- 有些人認為香港應保留一撮由本地資金持有的穩健銀行。雖然我們也會支持，但這並不是一廂情願就可達致的，最終還是要視乎本地銀行是否願意進行合併而定。
- 我們將會盡力促成提交我們審議的合併收購交易，包括盡快告知有關銀行從銀行監管當局的角度來說何種安排屬於可以接受等等。基於現代資本管理的最新發展趨勢，我們也會理解有關銀行利用可接受的債務工具為合併交易進行融資，與以往較偏重股票或現金的做法有所不同。
- 我們也可能考慮放寬對收購者的資本要求，但只嚴格限於一段短暫的時間，並且規定收購者須有具體堅決計劃以籌集新資本。只有在理由充分而使收購時間未能配合發行資本的時間的情況下，我們才會放寬要求。

總結

總的來說，整固確實是讓銀行（尤其較小銀行）有節省成本及增加收入的機會，但這並非理所當然的結果，整固期間往往也會涉及某種執行上的風險。這正是金管局與其他銀行監管機構難以採取高姿態政策，迫令銀行整固的其中一個原因。因此，整固的構思應來自業內機構本身，並且先要經過認真研究合併或收購在長遠策略上是否合適，以及清楚計算該項交易將會帶來的益處，才可落實執行。

儘管本地銀行並非面對即時整固的壓力，但我們認為應繼續密切注視這方面的發展。✿