

MBA案例：中国银行兼并重组第一浪 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159190.htm

一、银行业“下海” 1997年爆发的东南亚金融危机，引起了我国政府对建立与市场经济相适应的融资体制以及提高金融机构信贷资产质量的重视。一方面，人民银行对各新开网点审批程序越来越严格，使各家新兴商业银行在市场准入方面难度加大。另一方面，企业普遍存在的信用危机使银行资产保全任务更加艰巨，经营环境更加复杂，从而要求银行要不断地提高自身的经营能力和化解风险，进入90年代，银行间的竞争日益加剧。从沿海到内地，从大城市到中小城市，遍布全国的银行机构数量众多，营业网点高度密集。因此，如何增强竞争实力，迅速扩大市场占有率就成为摆在各中小商业银行面前的严峻事实。成立于1981年的原中国投资银行是国家对外筹资的窗口。20年来一直承担着世界银行、亚洲开发银行等国际金融组织对我国的转贷款业务，是我国首家引进世界银行工业项目评估技术的国内银行。1994年中国投资银行转制为建行附属的全国性商业银行。经过多年的调整与发展，到1998年底，中国投资银行的资产总额已达到813亿人民币，在北京、上海、深圳等29个大中城市设有区域性分支行和100多家营业网点。但是由于多年来投资银行在体制和管理上存在大量的问题，使投资银行不仅业务功能不全、结算手段落后，而且资产质量不高，长期累积下来形成了大量的不良贷款，这给投资银行正常发挥其功能带来了一定的影响。国家开发银行作为中国最大的一家政策性银行，拥有5000多亿元的资产，开发

银行的资金主要是投向国家基础设施、重点产业和支柱产业，但由于开发银行只有武汉分行一家分支机构，它的具体业务主要是委托工行和建行代理进行。每笔资金动辄上千万元，别的不说，单是资金的在途时间多一天，利息就相当可观。同时，开发银行每年还要付几个亿的代理费。但是，仅这些还不能保证代理人能否完全尽职尽责。所以，“缺腿”的问题成了开发银行领导层的一块心病。为了解决这个问题，国家开发银行的领导经过多次衡量选择，决定由国家开发银行整体收购中国投资银行。虽然，据说这期间不乏有政治上和行政上的色彩，但最终可以称得上是“强强联合”。来源

：www.examda.com 中国投资银行并入国家开发银行后，虽然满足了开发行“缺腿”的需求，但开发银行作为政策性银行，不涉及一般商业银行的个人零售业务，原投资银行的商业银行业务和分支行以下的同城老业网点还需要再次转让。据开发行的有关人士介绍，国家开发银行曾向各家商业银行发出转让中国投资银行的标书，虽然光大、中信、深发展等9家商业银行都有收购意向，但是，由于光大银行一开始就以志在必得的信心，在短时间内与国家开发银行取得共识，将中国投资银行的所有债权债务及137个同城营业网点整体收购过来。自此，我国银行业终于开始“下海”了。二、收购中谁是赢家来源：www.examda.com

如果撇开国家开发银行和中国建设银行（原投资银行的主权行）之间的默契，国家开发银行几乎白白得到投资银行的分行及其宝贵人才，却把债务推得一干二净，真可谓名利双收，实在是大大的赢家，那么，对于光大而言，光大图的是什么呢？光大又是如何处理投资银行的不良资产？曾担任过中国人民银行副行长和国家外汇

管理局局长的朱小华，是圈内公认的年轻有为、厉害的角色，1996年7月，朱小华被委任为中国光大（集团）总公司董事长兼行政总裁，同时亦为中国光大银行、光大证券有限公司、中国光大国际信托投资公司董事长。光大接收投资银行，主要看中的是投资银行的137家营业网点。朱小华在谈到投资银行的不良资产时说：“此次接收牵涉到的资产金额约有700亿元。对于原投资银行的不良资产，光大事先都非常慎重地做了分项考察，并争取到了决定接收成败关键的前提条件。这个前提条件就是原投资银行为财政所做的世界银行转贷款所形成的外汇部分的不良资产，进行表外处理，光大只协助其进行帐户管理服务，不承担这部分债务。这样一来，光大银行接收的投资银行的不良资产比率就大大降低。其内债不良资产比例下降到30%以下。而光大通过收购过程中获得的净资产、呆账准备金和网络资源，便能冲销现有“两呆”的60%以上，接管过来的不良资产（指逾期贷款）比率就降到20%以下。而凭光大的实力和能力，处理这部分不良资产是没有什么大问题的。所以，开发银行和光大银行对投资银行的重组，可以说是各取所需，双方几乎都是以最小的代价换来了最大的回报，或许这也正是资产重组的魅力所在。从这个角度而言，开发银行和光大银行在收购投资银行的过程中。双方都算得上是大赢家。

三、资产重组使各方实力大增

原投资银行的20家分行改名归入开发银行旗下后，改变了国家开发银行原来只有武汉分行一家分支机构的局面。奠定了这家拥有5000亿资产的中国最大的政策性银行向真正银行发展的基础。“把孩子交给保姆和自己带毕竟是两回事”，开发银行的一位人士形象地对记者说，“交给保姆是没办法，

现在有机会了，还是自己带得好，这样不但可以节省费用，提高管理水平，而且在加强与地方政府和企业的沟通方面，分行也可以更好地发挥作用。”而成立于1992年的光大银行，1998年外币资产总额达747亿元，各项存款达499亿元，实现税前利润13亿元，人均创利43万元，资产利润率和人均利润率在国内银行机构中都名列前茅。不仅如此，其体制创新方面的成果尤其令同行刮目相看。截止1998年底，股份制改造后的光大银行资本实力迅速扩大、资本净值达60.7亿元人民币，资本充足率达17.1%，远远高于巴塞尔协议和中国人民银行规定的8%的资本充足率，名列国内银行之首。重组前的光大银行只有18家分行103个机构网点和2600多名员工，而目前光大银行的规模几乎翻了一番，资产总额达到15000亿元左右，员工已接近5000人。毫无疑问，此次兼并对光大银行今后的业务扩展将带来1加1大于2的整体效应，首先，随着投资银行被光大银行整体收购，过去困扰投资银行发展的体制障碍和功能缺陷将随之消除，重组后的原投资银行各分支机构可以利用大银行先进的体制，符合国际惯例的管理模式及高效、科学的内部运行机制，从根本上解决其长期存在的运行机制僵化，信贷约束软化及信贷资产质量不高的问题，从而使原投资银行各分支机构在运行机制、管理体制和结构功能等方面上了一个新的台阶。评点：来源：www.examda.com在我国不断深入进行的金融体制改革的大背景下，此次收购转让活动就更具有了非同寻常的意义。转让原投资银行能使国家开发银行成为真正的政策性银行，从而能充分发挥其宏观调控的功能，着眼于支持国家重大项目工程的建设。而原投资银行加入光大银行后，又使得投资银行的原有业务在光大银

行这个健全的股份制商业银行体系中更具有市场色彩，同时也增强了光大银行的市场竞争力，为未来我国金融界的并购提供了一套可以借鉴的成功模式。通过这种模式，将为我国目前广大中小金融机构扩大经营规模，提高经营能力，并有效防范和化解金融风险，更好地参与国际金融的竞争树立榜样，同时也积累了许多宝贵的经验。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com