

《金融前沿系列》增刊

金融服务业的业务合并与撤资

金融服务

当今正有一系列力量推动着金融服务业的整合、撤资和公司重组。金融危机加速了这一进程。然而，许多必须做出的重大战略决策不只原理复杂，实施起来也并非易事。

在当今的金融服务业，多种力量正在推动金融机构着手进行整合、撤资和重组，包括对核心业务的重新关注、从复杂交易中退出、新业务模式的应用、资金缺乏以及转向更高品质的产品。

外部压力同样日益增大。监管机构和政治家们正加紧制定有关政策，例如是否允许金融机构“大到不能任其倒闭”，以及一旦出现此种情况，是否应该推动金融机构对其自身进行分拆。实力过于强大的金融机构有可能引发对行业垄断的担忧。例如：最近英国银行业的整合引起了欧盟的关注，这很可能导致陆续出台相关撤资规定。

公共政策

然而，监管当局的干涉并不是一个简单的过程。被出售的资产都必须有机构接手，而将这部分业务售予同等规模以及/或占市场支配地位的金融巨头，并不能实现公共政策的目的。许多金融机构现正缩小经营规模，退回到大本营。银行业和保险业的国际化程度正在降低。市场中最可能接手这些待售业务的将是具有相当规模的本国金融机构，而仅仅将这些资产换一个所有者并不能增加金融行业系统的稳健性和竞争力。

全球范围内有一些大型资本来源可供备选，例如在中东和中国。原则上而言，这些地区可以作为购买这些待处置资产的市场新军。但是，早先被接手的一些廉价出售的资产已经出现了账面亏损，这些投资者还愿意进一步深入市场吗？并且，如果让中东和亚洲的机构持有欧美重要金融机构的大额股份，对这些欧美金融机构而言，会有哪些政策上和政治上的影响呢？

战略及目标经营模式

将笼统的愿景变成可实施的战略是很大的一步。在做出撤资决定前，机构需要详细了解业务现状，对业务进行准确的细分，并对收入、成本和利润做出细致的归因分析。确定可实现的目标经营模式有赖于这些信息。尽管这一道理显而易见，但许多金融机构缺乏必需的基础数据和必要的管理信息系统以便做出可靠的分析。尤其是保险公司在这些方面甚为落后。据报道，许多金融机构正对其信息系统进行重大投资改造，但在目前阶段，此举实际上会使撤资决策变得更加复杂。近期出现的一些趋势进一步加剧了分拆进程的复杂性。

例如，许多银行目前都经营一些非银行业务，包括保险业务。因此，被出售的可能是一个复杂的混合业务，购买方需要进一步合理精简所购业务。原本只希望收购银行业务的购买者可能不得不先买下保险业务，然后再将其转卖。被出售业务的最终归属可能是第三方。

主要风险及挑战

这里需要考虑的一个重要原则是：一项交易在初始设计时能够将风险降得越小，其潜在价值就越大，价格也就越高。不情愿的购买方及/或出售方在压力之下完成的交易其价值通常较低。然而，如何降低交易风险是一个巨大的挑战。

例如，近年来为了提高效率和缩减开支，金融机构精简了成本，并对运营进行了简化和集中化。这使得实际操作中很难分拆出单独的运营中心。特别是，系统问题更具难度。拆分集中管理平台既耗时又费力。出售方可能在转换期内不得不基于交易服务协议继续向购买方提供后台支持服务。这本身又会引起新问题：对于出售方而言，基于合同履行的服务并不是其核心业务，出现合规、服务水平、保密和竞争等方面的问题几乎不可避免，因此必须对其进行谨慎而主动管理。

联系我们

阁下如想获取更多信息，请联系毕马威中国的金融服务团队

李柏嘉 (Babak Nikzad)

合伙人

上海

电话: +86 (21) 2212 2268

babak.nikzad@kpmg.com

李世民 (Simon Gleave)

合伙人

北京

电话: +86 (10) 8508 7007

simon.gleave@kpmg.com

华马田 (Martin Wardle)

合伙人

香港

电话: +852 2826 7132

martin.wardle@kpmg.com

李舜儿 (Jasmine Lee)

合伙人

广州

电话: +86 (20) 3813 7790

jasmine.sy.lee@kpmg.com

人员安排方面很可能产生问题。这需要新的合同、条款和协议来规范。许多公司都有集团共享服务中心，如何分拆，人员去留等问题的难度都不容低估。依据我们事务所的经验，CEO和CFO们需要认真考虑以下三个重要问题：

- 公司是否有管理和领导能力来确保撤资计划顺利完成？
- 公司是否具备管理变革过程中必要的“手段”，包括项目管理、技术、系统、注销登记等，以及在分拆项目后期要如何处置这些届时将成冗余的技能？
- 高级管理层是否具备足够的行业经验来做出明智决策并保障其实施？对许多大型跨国银行而言，这可能并不是问题。但是在保险行业，高级管理层的行业经验可能稍显不足。

监管规定及其影响

许多银行业和保险业的监管机构很可能对拟议的分拆和撤资项目予以更为密切的关注。虽然尚未明确，但随着新的监管规定的起草，基金经理们所面临的监管压力也将增加，尤其是那些另类投资（或称替代投资）基金经理。另外，由于房地产和基建基金同样涉及银行业，未来可能也会面临更严格的监管审查。

虽然金融机构可能受监管压力的推动而决定撤资，但出售方和购买方却经常忽略撤资导致的对其重组后的监管资本的潜在影响。金融机构处置某一特定业务后，很可能不再享受之前作为集团整体所享有的监管资本优惠政策。因此，机构应预先仔细了解自身资本充足率状况，并在准确了解交易资产的整体经济价值基础上确定交易条件。

品牌及声誉影响

最后，还有品牌问题需要考虑。纯粹控股公司之外的综合性金融机构很少采取多品牌策略。一方面因为多品牌策略代价昂贵；另一方面，除非不同品牌针对差别显著的细分市场，不然品牌协同作用不能最大化。因此当一家金融机构决定出售其部分业务时，品牌拆分可能成为一大难题。如果购买方决定重新命名部分或全部其购得的资产，品牌和商誉很可能产生重大减值。交易中必须考虑这一因素。

重大改革，巨大挑战

基于种种原因，分拆和撤资在今后几年里将是许多金融机构议事日程中的优先考虑事项。这一目标的规模和复杂程度不应被低估。对于一些金融企业来说，撤资从战略上而言，势在必行，而这恰恰会使这一过程更富挑战性。

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2010毕马威会计师事务所—香港合伙制事务所，是与瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于瑞士实体—毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）的注册商标。

二零一零年八月印刷