

国际化十年：一家澳大利亚零售银行的经验之谈

Justin G.Fung, Elisa A.Bain, John G.Onto, Ian R.Harper 著 俸雅琼 译

原载：《国际金融市场、机构和货币》2002年第12期，第399-417页

一、概述

上个世纪最后四十年见证了国际银行业务和跨国银行业务显著增长的历程。推动这一发展的力量包括全球化、解除管制以及信息技术的发展。在19世纪及20世纪初发生的第一次现代意义上的跨国银行业务发展浪潮中，那些来自殖民宗主国的银行领导了时代潮流。而在最近的这次跨国银行业务扩张中，美国的金融机构占据了领导地位，这是与第一次明显不同的。因此，许多学术文章都着重研究美国的银行，包括他们的动机、经营战略以及国际化经验。此外，与银行业国际化的第一阶段相比，此次银行业的国际化扩张更大程度地突出了批发和机构银行业务，而不是零售银行业务（除了少数例外）。这一特点在近年来对跨国银行经营的学术研究中也体现得十分明显¹。

澳大利亚国民银行(NAB)经验的意义——甚至可以称得上独特的地方，在于它着重扩张其零售业务、而非批发或机构银行业务的跨国经营战略。澳大利亚国民银行所声称的实施全球化扩张的目的，不仅不同于理论文献中经常提到的那些内容，而且也不同于人们在美国及其他跨国银行（包括其他主要的澳大利亚银行）中所普遍观察到的动机。

表1-3比较了澳大利亚国民银行和其他三大银行各自的总资产、净利润及收入在海外市场所占的份额，这四家银行成了澳大利亚银行业的“四巨头”。显然，澳大利亚国民银行的国际化程度比其国内同仁都要高，而近年来才私有化的澳大利亚联邦银行则是国际化程度最低的。其余两家银行，即西太平洋银行和澳新银行集团，目前的国际化程度相对更接近澳大利亚联邦银行而非澳大利亚国民银行。在经营规模上，澳大利亚国民银行也是最大的，接下来是相继按一定差距排列的西太平洋银行，澳大利亚联邦银行和澳新银行集团，后三者的规模相对比较接近²。

本文的第二部分对有关跨国银行的理论及实证研究的学术文献进行了简要地概述，这样做的目的并不是要对这个问题进行全面总结（这些总结在其它文章中可以得到）³，也不是要提出一个独特的理论，而仅是为后文的分析讨论提供一个必要的背景。第三部分则主要介绍澳大利亚国民银行，勾划了它的发展历史并介绍了促使它决意发展海外业务的环境因素。这部分采用对比和类比的方法对澳大利亚国民银行的经验、众多学术文献揭示的研究结果以及其他金融机构国际化的经验进行比较研究。这种研究方法遵循了普拉塞得(Prasad, 1999)提出的忠告，即：要想对一种跨国公司现象进行更充分的解释，可采用把对公司发展历史深入研究的结果和当代跨国公司理论相结合来进行综合分析的方法。

¹ 有关调查，见 Bain, et al (2001)。

² 当然，澳元的疲软使所有银行的国际经营活动的相对重要性有所提升，并使澳大利亚国民银行在规模上相对其同行而言增长更快。

³ 参见，例如 Willianms(1997)的文章。

表1 “四大”银行在澳大利亚境外资产占其总资产的百分比

	1987 (%) ^a	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	国际分支机构 ^b
ANZ*	42	42	37	30	26	28	新西兰、英国、欧洲、亚太地区和美洲
CBA *	N/A	16	16	16	14	14	新西兰、英国、美国、日本、新加坡、香港、菲律宾、斐济、泰国、印度尼西亚、马来西亚、中国和越南
NAB *	22	47	51	50	46	45	英国、爱尔兰、美国、新西兰、亚洲
Westpac*	38	29	24	21	20	20	新西兰、太平洋群岛、亚洲、美洲、欧洲

* ANZ 为澳新银行集团，CBA 为澳大利亚联邦银行，NAB 为澳大利亚国民银行，Westpac 为西太平洋银行集团(下同)

a 见 Merrtt, 本文

b 见 2001 年度报告

资料来源：年度报告

表2 “四大”银行来自澳大利亚境外的净利润

	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	国际分支机构 ^b
ANZ	42 ^a	32 ^a	30 ^a	22	24	可分配给公司成员净利润
CBA	8	4	10	6	7	税后营业利润和外部资本收益
NAB	40	46	51	49	-89 ^f	可分配给公司成员净利润
Westpac	24 ^b	24 ^b	26	32	32	可分配给西太平洋银行集团公司股东的净利润

a 税后营业利润

b 可分配给西太平洋集团股东的税后营业利润

c 海外经营净损失主要由该在美国总体经营净亏损 31.64 亿美元所致。在美国的经营亏损是该行全球净利润的 1.52 倍，而这笔亏损又主要源于在美经营 Homestead 公司所产生的 34.38 亿美元的亏损，它是该行在美国净利润的 1.09 倍。

资料来源：年度报告

表3 “四大”银行来源于澳大利亚境外的收入

	1997 (%)	1998 (%)	1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	国际分支机构 ^b
ANZ	45	44	38	43	30	收入
CBA	15	19	15	14	17	经营收入
NAB	48 ^a	55 ^a	53	48	51	总营业收入
Westpac	33	30	25	28	26	主营业务收入

a 毛收入

资料来源：年度报告

二、跨国银行理论

自十五世纪伟大的佛罗伦廷银行 (Florentine banks) 首次国外“历险”以来，银行业扩张的范围已经远远超出了它们的国内市场。在此过程中，他们采取了不同的策略和手段。这些策略和手段上的差异体现了不同内外部因素结合的情况，包括银行客户经营状况、国内

产业环境、银行自身业务和经营技能的组合及其风险承受力等等。下文将着重探讨那些在这一领域中已备受关注而且已经被实证检验过的理论。

（一）竞争优势理论

一些最有说服力且经过深入研究的跨国银行理论，都着重研究了银行如何将他们的现有竞争优势应用到新的市场。这一研究角度来自一个更为一般性的理论——跨国公司理论。事实上，格鲁贝尔(Grubel, 1997)首先把这个一般性的理论应用到跨国银行业这一特定领域的研究中。

从本质上看，这套理论假定银行进行跨国经营的目的在于把他们的国内优势以较低的边际成本在外国市场上发挥，以使这些优势发挥杠杆作用。相反，如果没有特定可转移的优势（即使不是实际拥有，那也应当是可觉察的优势），那么，银行就不太可能进入新的市场。这些优势可以多种形式出现，比如规模、资金成本、管理经验、业务流程、信用制度和操作规则、技术和系统、产品设计、品牌及商誉，甚至是和某一个特殊群体相关的标识等等(Tschoegl, 1987)。

一个大公司要进入外国市场，不仅要有充足的财力做后盾，而且还应当形成一定的规模经济。有些研究结论为规模的作用提供了支持证据（如 Cho, 1985; Mahajan et al., 1996），但另外一些研究结论更多是模棱两可的（如 Tschoegl, 1983）。有些学者还发现了资金成本的差异在解释跨国银行经营的成功上也是十分重要的（Zimmer and McCauley, 1991; McCauley and Seth, 1992）。最后，一个具有发展前景的跨国银行也可能在一个发达的国内市场通过成功的竞争来提升自己的能力。

为了验证这些理论，数量经济学家们一般把衡量国内银行部门规模的指标，作为测量其成熟度的替代指标。应用这一方法的学者们（如 Grosse and Goldberg, 1991; Fisher and Molyneux, 1996; Hondroyiannis and Papapetrou, 1996）普遍发现，竞争优势的出现是一个很重要的解释因素。竞争优势的另一个替代量是通过抢先进入其他外国市场所获得的经验。这些理论发现在帕斯特(Pastre, 1981)和鲍尔(Ball)和 Tschoegl(1982)的研究中也得到了验证和支持。

但对变量进行分类所面临的困难使得对这些研究结果的解释变得复杂。例如，衡量一个跨国银行国际化程度的变量与它的经营规模显著正相关，而这又可能导致其他优势的产生。此外，到底是因为银行已经具备了充分大的规模才决定到国外开展业务呢，还是因为他们通过跨国业务业务的开展才导致了其规模的扩张？这其中因果关系的逻辑也是模糊不清的。

（二）客户服务理论

除了自己投资以使其内部的竞争优势应用到国外市场之外，银行还可以通过为那些自己开拓国际市场的客户提供服务来成为跨国银行。外国直接投资的主要理论认为，银行将跟随其客户的国际化扩张，以便继续在国外为他们提供金融服务。这些服务包括贸易融资和与 FDI 相关的服务。在很多情况下，这种方式也许是一种积极扩张的发展战略，但它也有可能变成防御性的战略，因为如果无法成功地追随客户到海外去发展，那么该银行不但可能失去客户的海外业务，而且还有可能殃及其在国内的业务。

与客户服务相关的跨国银行理论假定一般要求实证支持（如 Hultman and McGee, 1989; Goldberg and Johnson, 1990; Gross and Goldberg, 1991; Konopielko, 1999）⁴。但是，代表外国投资和贸易的变量、与代表外国市场规模的变量之间的相关性，再次使研究结论复杂化了。换句话说，一家银行被一个外国市场吸引，既有可能是出于银行追随客户的需要，又有可能是受一个拥有巨大潜力的重要新兴市场的诱惑。

⁴ see Dean and Giddy(1981), Nigh et al(1986), Poulsen(1986) and Sabi(1988)。

（三）市场吸引理论

这套理论包含了一些更一般的理论假设,这些假设和银行追求赢利性的国际扩张机会有关。它们也许比较适用于那些在竞争激烈或成熟的国内市场经营的银行。根据这些理论,银行可能会到那些具有各种吸引力特征的国外市场上寻找发展机会。这些特征包括相对大的市场规模、相对较高的市场增长率、相对较少的竞争或相对高的利润。

这些理论在数量经济学的文献中得到了不同程度的论证。例如,特雷尔 (Terrell, 1997)、戈德博格 (Goldberg) 和格罗赛 (Grosse, 1994) 发现: 国外市场规模的大小, 是实施跨国经营活动的一个重要推动力。相比之下, 相对市场增长率的重要性, 由于得到的论证不够充分, 因而其说服力也相对较小。最后, 戈德博格和约翰森 (Johnson, 1990) 的研究则为相对较小的竞争程度和相对高利润这两个偶然性因素提供了一些理论支持。

（四）其他理论

除了使现有优势发挥杠杆作用、跟随客户到海外发展以及寻求海外有吸引力的市场这些原因之外, 一家银行能发展成为跨国银行, 则还有其他的一些根本原因。其中一个经常被引用的论断是, 银行进入外国市场的目的是分散风险 (见 Niehans, 1983), 尤其是对于那些总部设立在政治稳定地区的银行而言, 其利润来源主要依靠经营风险的分散。

尽管“分散风险是银行国际化的一个推动力”这一论断背后有清晰的逻辑推理, 但针对这一论断开展的有限的经济研究, 在某种程度上还无法下定结论 (Fieleke, 1977; Goldberg and Johnson, 1990)。其中一个理由可能是无法构建一个直接衡量某个国家政治风险或经营风险水平的准确指标, 因为构建这样一个指标的工作, 被风险水平和市场成熟度以及风险水平与市场规模两对变量之间的相关性搅得十分复杂。

那些具有良好声誉的大型国际银行, 可能在零售存款业务上从那些不信任当地金融机构的外国储户上, 获得意想不到的额外份额。与此不同的是, 那些来自政局不稳定的国家的银行, 则可能通过国际扩张的经营活动, 获得分散经营风险和政治风险的潜在机会 (Grosse and Goldberg, 1991), 尽管这些诱人的商机也可能最后证明是相当富有挑战性的。

（五）零售业跨国银行与批发业跨国银行之争

在研究跨国银行的理论文献中有一个有趣的现象, 即这些理论文献很少关注跨国零售银行业, 这和对批发银行业的关注正好相反⁵。Tschoegl (1987) 总结认为, 一般来说, 零售银行业不会接受外国直接投资。但 Guillen 和 Tschoel (2000) 则认为“零售银行业是一个成熟的产业, 其专利知识很难保护以免遭模仿。而且, 在熟悉当地市场环境方面, 没有任何理由指望外国银行会比本地银行具有任何更特别的优势”。

此外, 政府在保护本国零售银行市场免受外国银行的竞争威胁方面通常比保护批发银行市场更为重视。这是因为政府想保护国内存款人以免其免受银行经营失败所带来的损失, 或者是政府试图保留一个易于操作的平台, 以使国内的货币政策和财政政策得到更好地实施。司法管制常常禁止或限制外国银行对国内零售银行的并购, 还限制他们只能开设代表处、有限数量的分行或下属机构。同样, 有关管制措施还可能禁止外国银行持有国内存款, 以有效地把他们从本国零售市场上排挤出去。

一个有能力在国外成功开展零售银行业务的银行, 只有在那些获得经营许可的地区通过新建或收购零售业务才能发挥它的优势。有关解释实施 FDI 的国际途径的基本争论要追溯到海默 (Hymer, 1976) 和金德尔伯格 (Kindleberger, 1969)。由于银行不可能把其特有的技能和经验完全传授给外国企业, 所以它需要对外直接投资。另外, 尽量为客户进行贴身服务

⁵ To 和 Tripe (本文) 曾作过一个类似的观察。他们考察了新西兰银行业中的外国银行, 因为新西兰银行业是 OECD 国家中几乎全部 (99%以上) 由外资所掌控的。

的需要（这主要从资产风险管理而非吸收存款方面考虑）也要求进行对外直接投资，而不是采取远程服务的方式——虽然互联网的发明可能会改变现行“接近”一词的定义。威尔斯·法戈（Wells Fargo）就曾通过互联网和电话银行，将商业贷款和其他零售服务穿越国界从美国送到加拿大西部。不过，外国银行仍然面临着不同程度的当地竞争，而且可能会发现其专业技能只能移植到某些特定的、具有包容性的国外市场中。

三、澳大利亚国民银行的国际化经验

下面，我们结合相关经济文献和其他跨国银行国际化的经验，来考察澳大利亚国民银行的国际化进程。首先，我们将简要地勾画一下这家银行的家谱和发展史，其中重点考察它的国际化经营历程；其次，我们要回顾并分析一下在 20 世纪 80 年代中期导致该行决意向海外市场拓展的环境因素。这一讨论分为两部分：第一部分对澳大利亚国民银行的全球战略与同一时期其他跨国同行的全球战略以及经济理论中所提出的战略作比较分析；第二部分具体介绍澳大利亚国民银行全球战略的实施过程。

（一）一个跨国银行的诞生

1788 年，第一批英国开拓者和囚犯来到澳大利亚，同时殖民地的第一家银行——新南威尔士银行也于 1817 年开始经营。1858 年，（澳大利亚国民银行的前身）澳大拉西亚国民银行(NBA)在维多利亚殖民地兴起的南部淘金热中开张。在它经营的早期，澳大拉西亚国民银行主要为商人们服务，代表他们交易汇票，同时也为他们提供少量的借款业务。随着横跨澳洲大陆的新殖民地的不断开辟，澳大拉西亚国民银行通过在相应的地区开设新的分支机构而不断壮大，并迅速在维多利亚州及邻近的南澳大利亚州打牢了基础。澳大拉西亚国民银行致力于成为一个真正的“全国性”的银行（即使是在这样一个直到 1901 年才形成一个国家的大陆上也是如此），“以避免受任何地方性兴衰的影响”。作为一个“澳大利亚”的银行，它还努力促进本行业向新领域发展，因为这些新领域正是那些“外国银行”们所小心翼翼而不敢轻易涉足的领域（Blainey and Hutton, 1983）。

在整个开拓期，澳大拉西亚国民银行并没有将它扩张的野心局限在澳洲大陆，因为它已经有了一定的国际化发展的宏图。在 1859 年，也就是澳大拉西亚国民银行成立的第二年，它就在毛里求斯建立了一个分行，为那些向澳大利亚各殖民地出口糖的贸易业务提供融资服务。但是第二年它便不得不关闭了这家分行，不仅因为这家分行所经营当地业务更多于为来自澳大利亚各殖民地的商人提供融资服务，而且更重要的是因为该分行的经理挪用了银行资金并携款潜逃。到 1864 年，尽管有上述因远程监控风险造成的早期的惨痛教训，澳大拉西亚国民银行还是开设了一家伦敦分行，用来处理与贸易相关的业务（英国那时是澳大利亚在地球另一端最大的贸易伙伴）并监控全球金融环境。

在经历了十九世纪八十年代的经济繁荣期之后，低迷的商品价格和其他一些特定的因素导致了 19 世纪 90 年代初期严重的经济衰退。资产价值的暴跌和银行经营的混乱，促使银行业发生了剧烈地调整，并随着经营良好的银行对管理不善的银行的并购，才渐趋合理化。这一局势有效地阻止了澳大拉西亚国民银行的发展计划，更别提进一步的国际扩张。事实上，尽管澳大拉西亚国民银行在这次衰退中生存了下来，但它还是强制其股东认缴了新的股本，而且在此后数年内严格限制存款人的提款。

这次经济衰退结束了前几十年银行业积极开拓和激烈竞争的发展局面，因为银行和存款人都变得更为保守。在随后的几十年中，澳大拉西亚国民银行一直致力于巩固其国内的市场地位。此外，澳大利亚的银行还普遍通过游说政府阻止外国银行进入，以及通过串谋的方式，努力（也成功地）使外来的市场入侵者造成的威胁达到最小⁶。

⁶ 银行部门变成了一个“紧密团结”的寡头，其中一小部分银行就利率和费率达成了行业协定（Merrett, 1990）。

到二十世纪三十年代经济大萧条的末期，仅有 9 家私有专业银行生存下来。在大萧条期间及那以后，公众对银行业的普遍不信任促使政府对银行业开展了一项全面调查。尽管对调查结果所提出建议不得不推迟到二战以后才采纳，但政府最终还是推出了一套更为严格的管制措施，其中包括授权澳大利亚储备银行对银行利润、利率、贷款政策、外汇交易和银行资产流动性进行监督管理。这些措施的出台使得当时业已形成的关于互不抢夺对方客户⁷的“君子协定”所制造的反竞争的环境进一步强化。

（二）国际化的背景

随着各国敌对状态的结束和对战后经济复苏的追求，全球贸易再次繁荣起来。英国从殖民地时代开始就一直是澳大利亚的主要贸易伙伴，但到了二十世纪五十年代，美国，日本和其他亚洲国家对澳大利亚来说，变得更加重要。自然，澳大拉西亚国民银行也急切地想从日益增长的国际贸易中分一杯羹，为此它建立了很多往来银行关系和代表处，后来还设立了一大批海外分行，以体现不同贸易伙伴日渐增长的重要性。澳大拉西亚国民银行国际化的方式，还包括在香港、马来西亚和印度尼西亚⁸建立合资银行。在 20 世纪整个 70 年代和 80 年代早期，澳大拉西亚国民银行的扩张活动都非常激进。假定澳大拉西亚国民银行的目标仅仅是跟随其澳大利亚客户的贸易活动发展，那么它的经营活动在很大程度上就可能局限在贸易融资和批发银行业务上。

与此同时，澳大拉西亚国民银行还通过自然增长和并购两种方式双管齐下，在国内市场上实施扩张。到二十世纪五十年代时，它已经在澳大利亚各州（除新南威尔士外）取得了相当大的市场份额。随着技术和规模在金融服务业内的重要性日益增长，同时由于新南威尔士州是澳大利亚国内盈利空间最大的银行市场，因此去新南威尔士发展业务对澳大拉西亚国民银行而言变得至关重要。但是，澳大拉西亚国民银行在整个 60 年代和 70 年代期间在新南威尔士投入并逐年增加的大量投资却收效甚微，那时它所获得的市场份额才 6%。

鉴于此，澳大拉西亚国民银行的管理层开始考虑以并购的方式进行扩张。他们所考虑的两个潜在的并购对象是新南威尔士两家实力雄厚的银行——悉尼商业银行公司（CBC）和澳大利亚商业银行（CBA）。经过后来一段时期各方的激烈角逐，联邦政府最终批准了澳大拉西亚国民银行和悉尼商业银行公司在 1981 年合并成立澳大利亚国民银行。在高层的严密规划下，并经过与各层次股东不断地沟通，同时在业务上坚持现有业务与并购业务齐头并进，澳大利亚国民银行最终在 12 个月内完成了实质性的整合，接着便在新南威尔士实现了市场份额地位的重要改观。

为了不输给澳大利亚国民银行，澳大利亚的主要私人银行之一——新南威尔士银行迅速和澳大利亚商业银行合并，成立了西太平洋银行集团。但相对澳大利亚国民银行的并购而言，这次合并不很成功，因为两家银行合并后的市场份额比其合并前的总市场份额还有所减少。

与此同时，澳大利亚国民银行的海外市场战略还受到了一些其他因素的影响。20 世纪 70 年代末和 80 年代初期，澳大利亚国民银行进行了几次重组。首先，它设立了一些战略业务单位，以便根据不同客户群的需要来确定各单位重点业务的发展并加强业务单位之间的协调合作；其次，它向各分行的经理们下放了更多的权力。用诺比·克拉克（Nobby Clark，曾担任澳大利亚国民银行在 20 世纪 80 年代最后五年的 CEO）的话来说，就是“这些改进产生的效果是：让澳大利亚国民银行认识到哪些方面是自己所擅长的……而且使其有信心进入海外市场去收购零售银行……还使它把能够用于开拓海外市场的能力分离出来”。⁹ 第三，

⁷ 例如，那些在本行橱窗中全部展示相同的“卡式利率”的银行都是在费律和利率上彼此达成了协议的，而最令人印象深刻的经历不过于去参加银行行业协会的会议以决定那些费率和利率是否应该修改。

⁸ 在香港，澳大利亚国民银行和三菱信托银行合资成立了澳一日国际金融公司，在马来西亚和印度尼西亚，澳大利亚国民银行分别拥有 D&C 三井商人银行 9% 的股份和印尼国际投资公司 10% 的股份。

⁹ 引自作者对 Nobby Clark 的单独采访记录。

在 1985 年，澳大利亚国民银行成立了信用预警中心。新信用中心的成立使澳大利亚国民银行能够站在全行的高度对其面临的信用风险进行总体监控，并能在形势出现恶化之前及时调整。

另一个对澳大利亚国民银行产生重要影响的因素是 1981 年澳大利亚金融体系调查（又称堪培拉调查），该调查揭开了澳大利亚金融部门改革的序幕。在改革中，政府解除了对利率和汇率的控制，使澳元成为浮动货币；批准了成立了 3 家新的澳大利亚银行，同时还允许 16 家外国银行进入澳大利亚市场，其中包括几家澳大利亚国民银行的往来行和合资伙伴，例如大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）。政府还承诺引进竞争机制。在这样的环境下，澳大利亚国内的四大银行意识到，它们应为这样一个全新而且更富竞争性的银行经营环境的到来做好充分准备。

最后，澳大利亚国民银行和悉尼商业银行公司的合并，使其在澳大利亚本土的地理扩张上升到顶峰状态。但此后的扩张将十分艰难，毕竟澳大利亚国民银行所能开设的分支机构已接近饱和，而且新的竞争环境必然使得继续抢占市场份额变得更为困难¹⁰。对此，阿戈斯先生（Don Argus，他在 90 年代的大部分时期一直担任澳大利亚国民银行 CEO）认为，“通过扩张机构网络来进一步抢占国内市场份额的增长方式，必然会成为竞争对手们积极防御的对象。”该对解除管制后的加拿大银行所作的实证分析也印证了这一说法。因此，要想获得更大的增长，澳大利亚国民银行必须展望海外市场。

（三）战略比较

事实上，澳大利亚国民银行在同时期的两个主要竞争对手对市场局势也作出了相似的判断。威尔·贝利（Will Bailey）（澳新银行集团前任 CEO）认为，“国内市场上更加激烈的竞争...使多元化的海外市场显得特别有吸引力。”他进而认为，“发展、开拓或并购我们自己的国际经营网络，将成为反击那些进入我们国内市场的国际银行的最好方法。”（Bailey, 1991）¹¹

澳新银行集团在竞争收购悉尼商业银行公司（Commercial Banking Company of Sydney，下简称 CBC）时输给了澳大利亚国民银行，同时又在竞争收购澳大利亚商业银行（Commercial Bank of Australia，下简称 CBA）时输给了新南威尔士银行，但它最终在 1984 年买入了格林德莱（Grindlays）银行。这家银行的主要资产就是分布在亚洲、非洲、印度和中东的经营网络，另外还有一小部分私人银行业务¹²。与此同时，西太平洋银行集团选择的则是另一条不同的国际化道路：它开始大举进攻美国、英国和亚洲的批发银行市场。

尽管在二十世纪八十年代早期，澳大利亚国民银行就已经开展过一些并购活动，但和其私有银行同仁相比，它仍是最晚开始实施国际化扩张的。从成立之初到二十世纪八十年代，澳大利亚国民银行几乎仅是借为客户提供贸易融资服务的方式进入海外市场。这一发展战略和早期的“跟随客户”理论完全相符。此时，澳大利亚国民银行实施国际化的动因和理论上经常被引述的内容、以及人们从其他跨国银行国际化实践中所观察到的内容是一致的。

然而问题在于，从过去的历史看，澳大利亚国民银行发现其国际银行业务的经营所得仅为其国内零售业务利润的一半¹³。如果假定澳大利亚国民银行持之以恒追求的目标是利润的

¹⁰ 在 1977 年，澳大利亚每个银行网点所覆盖的人口数量为 2945 人，这在西方国家中是最低的。同期美国的数量为 4596 人，加拿大的数量为 10059 人（澳大利亚金融体系调查，1981），Thomason 和 Abbott(2001) 提供了有关这一时期澳大利亚银行市场的更为详细的背景和细节。

¹¹ 以相似的论调，Kopper(1991)(他当时是德意志银行执行董事会的发言人)观察到：为了保卫自己在国内市场的地位，各银行不得不发展成为全球性的经营机构。

¹² Bailer(1991)以如下口吻讲述了他任银行的经验：自己建立并扩张经营网络进展太慢，所以当购买格林德莱的机会降临时，我们抓住了它，这次收购使我们海外分支机构网络的分布地域一举从 14 个国家增加到 45 个国家。

¹³ 资料来源：银行内部文件。对一般银行而言，这个回报率不属于异常。

增长而非贷款规模的扩大,同时假定在贸易融资和外汇业务领域内竞争加剧是一种确定的趋势,那么,澳大利亚国民银行将很难再进一步扩大现行的国际业务规模。

因此,澳大利亚国民银行的高层反对像西太平洋银行集团那样通过进入竞争激烈且利润空间低下的海外批发业务市场来实现扩张,尤其是进入像纽约和伦敦这样的城市。

“相对那些坚定的防守者而言,我们将处于相当不利的地位……比不上世界排名前 20 位的那些银行强大,也没有领先的专门技术,更不像日本人那样可以接受低回报率……在这些市场上,我们只能处于基本维持生存的状态”(Don Argus, 1990)。

于是,澳大利亚国民银行制定了不同的战略,即选择追求零售银行业务的国际化。它相信,要发展一项成功的跨国业务,最好的方式将是把自身的核心体系和流程——即把那些已经在澳大利亚国内零售银行产品经营过程中经过发展和锤炼的先进的经营体系和流程,应用到国外市场去。

阿戈斯先生对此评论道:

“将这部分经过国内市场验证过的全套服务移植到新的市场,这种方式比起在新的市场上开发新产品和服务来,更有可能增加股东价值。随着这一战略的采纳,澳大利亚国民银行将以一个自己非常熟悉的产品为起点,开始向新市场进军的旅程。”(Don Argus, 1990)

很显然,这是一个关于旨在将国内竞争优势在海外市场发挥杠杆性作用的典型案例。从一个零售银行业务发展的战略而言,它和 Tschoegl (2001) 所认为的“零售银行开拓海外市场的主要动因是要开发既有优势”的观点是一致的。当涉及的是批发银行业而非零售银行业时,这一战略和格鲁贝尔(Grubel, 1997)的观察结果也相符,即“这些银行可以以相当低的边际成本,把他们在国内市场上发展出来的先进管理方法和市场营销的专门技术,应用到国外市场中去”。

要成功地应用这一战略并不需要银行在经营国际业务方面具备高超的能力,也不要求银行实施国内和国外业务的密切合作。事实上,澳大利亚国民银行的管理层之所以采用了这一战略,正是由于他们意识到:可以把其在澳大利亚本土和海外的业务分离成独立的业务单位进行有效地运营,并使这些业务单位各自通过复制澳大利亚国民银行的产品、服务、体系和经营管理方式并为整个银行集团创造价值。

澳大利亚国民银行的跨国零售战略和澳新银行集团的战略之间还有其他一些不同之处。澳大利亚国民银行的管理层反对进入新兴市场,因为澳大利亚国民银行在移植其模式的战略时要求东道国在主要因素如商务、经济、政治和文化上与澳大利亚有共同的属性¹⁴,而那些新兴市场并不能满足这些标准。因此,国民银行“不可能指望能够在完全不能满足上述条件的市场上成功地应用澳大利亚的经营模式”(阿戈斯先生, 1990)。澳大利亚国民银行充分认识到一个道理,即威廉斯(Williams, 1997)对格鲁贝尔的一个批评意见:“信息技术和管理技能是没有商标的。”但威廉斯认为,“事实上,那些使上述因素得到发展的环境却是特定的。”

对合适环境的这种要求,极大地限制了澳大利亚国民银行的国际扩张,它只能在新西兰、英国、部分西欧地区以及美国和加拿大发展。(澳大利亚国民银行的国际扩张途径也不同于花旗银行的跨国零售战略。例如,澳大利亚国民银行重点强调选择扩张的地理区域,而花旗银行则把那些具有更高净价值的独立市场作为重点发展目标。)

在这些潜在的目标市场中,澳大利亚国民银行首先将美国市场排除在外,因为在美国进行收购要付出高昂的代价。其次,考虑到这些市场所在地的激烈竞争,所以将加拿大和西欧的大部分国家也加以排除。这样一来,英国便成了首选。这不仅仅是因为这两个国家有共同

¹⁴ 这和 Johanson 及 Vahlne (1977) 的观点是一致的。他们强调“心理距离”在国外营业地点选择上的重要性,一个公司国际化的途径选择从那些和其母国市场有心理距离(即语言、文化和商业惯例等)的国家开始,这种事例是很少见的。

的语言，而且还因为两国之间紧密的文化纽带和澳大利亚从英国所继承的法律和政治体系。此外，由于英国所具有的雄厚的制造业基础能和澳大利亚所拥有的丰富的资源及商品市场形成优势互补（Don Argus, 1990），这使得英国以其地理多样化的优势为澳大利亚国民银行的发展提供了最大的潜在收益。

澳大利亚国民银行全球化战略还有一个重要的支撑因素，即对并购的独特偏好。这种偏好形成于澳大利亚国民银行自身的经验和观察。澳大利亚国民银行对它自身曾在新南威尔士州通过自建机构进行扩张的方式去努力扩大市场份额却遭失败的经历，仍记忆犹新。正如阿戈斯先生(1990)评价的：“……置身于一个全新的市场中，面对强有力的竞争，而且没有现成的客户群作为扩张的平台，这会迫使新来者不得不进入高风险的贷款业务市场以求得发展。”同时，澳大利亚国民银行还观察到了在二十世纪八十年代进入澳大利亚市场的外国银行在获取重要市场份额过程中所经历的种种困境（Wright, this issue）。最后，澳大利亚国民银行从它和悉尼商业银行公司合并的经验中获得了信心，并确信自己可以成功地去并购一个外国银行。

对于采取自建机构还是并购作为海外扩张的模式问题，在实证研究领域并没有吸引太多的注意力（Hultman and Mcgee, 1989）。尽管经济理论中并没有提供明确的答案，但还是给出了一些指引。当涉及到某些法律监管措施不允许外国收购单列管辖的问题，理论上对前述两种方式都有支持。例如，一个自建机构扩张战略或者被称为“绿地投资”的战略，可以使一个跨国银行将它在海外市场创建的品牌和信誉，杠杆性地运用到其他国外市场中去，并有针对性地用于那些特别有吸引力的细分市场；还可以立即把它已有的技术、体系和程序移植给外国分支机构，且无需高成本的整合过程。采用这种方式的代表之一，就是花旗集团跨国零售银行业务的扩张策略。另一方面，通过并购方式进入市场——这便是澳大利亚国民银行已经选择的途径，即为它进一步拥有当地客户群和存款源、以及外国的经营管理方法和市场经验，提供了一个现成的渠道。

根据这个国际化战略，澳大利亚国民银行开始寻找它的并购目标。到1985年12月，特别任务小组（该小组最后变成并购部）选定了200多家银行作为备选对象。本文第3、4部分介绍了这一部门如何寻找并购的目标，以及接下来如何在苏格兰购入克莱德斯戴尔银行（Clydesdale Bank）、如何在北爱尔兰和爱尔兰共和国分别购入两家北爱尔兰北方银行（Northern Bank），以及如何对新西兰银行和约克郡银行实施并购的过程。

（四）战略执行

1. 二十世纪八十年代和九十年代早期：英国、爱尔兰和新西兰

已经制定了国际化战略，又确定了首选的国家，澳大利亚国民银行的下一步就是在英国市场内寻找合适的并购目标。为了加速这一进程，澳大利亚国民银行专门制定了具体的选择标准¹⁵。考虑到选择目标银行的依据是看它能否发挥其特有的核心技术，因此确定的第一个标准就是目标行应该是一个业务品种齐全的商业银行，且拥有牢固的客户群和良好的品牌声誉。其次，目标行应有一个能干的管理团队，这样澳大利亚国民银行就不会把自己管理方面的智力资源分得太散（事实上，澳大利亚国民银行需要和目标行现存的管理层一道推行其预制的计划方案）。第三，目标行应该具备一个完整的信息技术平台。

在财务状况方面，目标行还应该具备以下特征：第一，合并前五年内保持盈利记录，但仍有利润空间使澳大利亚国民银行可以通过移植它的体系和程序来获得增值；第二，充足的坏帐准备金以及在高信用风险的国家中的有限参与；第三，至少有二十亿澳元的资产，但不能超过澳大利亚国民银行本身资产规模的三分之一，以确保整合的可操作性；最后，澳大利亚国民银行要拥有百分之百的所有权。

¹⁵ 来源：银行内部文件。

总而言之，“在澳大利亚国民银行寻求通过并购来扩张的地方，它把目标锁定在那些无不良贷款记录，有稳定、高质量客源和在市场上拥有合理份额的地区性零售商业银行上。”(Don Argus, 1990)

在随后两年多的时间里，澳大利亚国民银行的高层在巩固其原有客户关系的基础上，频频与伦敦的银行家和顾问们建立起新的关系。同时，还考虑和开展了几次并购谈判，但都没有成功。在此期间，澳大利亚国民银行还在纽约证券交易所上市以筹集资本。最后，在 1987 年夏秋之际，由于米兰银行因急于提高它的现金头寸，澳大利亚国民银行又成功地从其手中收购了它的三个省级银行，即克莱德斯戴尔银行和另外两个地区的北爱尔兰北方银行。¹⁶

经过长期的努力，澳大利亚国民银行评估组发展出一套完整的对潜在收购目标资产和风险状况进行有效分类和检测的体系，这套体系在随后的收购活动中被证明是极有价值的高度精练的收购范本。

除掉澳大利亚国民银行退还给米兰银行的 5 千万英镑的问题贷款外，三个并购目标基本符合国民银行的并购标准。当这几家被收购的英国和爱尔兰的银行还想就其经营自主权以及原有品牌和管理人才队伍的保留问题和澳大利亚国民银行进行进一步谈判时，澳大利亚国民银行已经成立了特别项目组，开始将它的产品、服务、和管理技能，包括会计实务、信用评估和计划程序全部移植到这几家银行。同时，它还在信息技术上投入了大量资源，以升级在英国和爱尔兰的业务体系和操作平台。

另外，当约克郡银行被以招标方式出售时，澳大利亚国民银行立即抓住了这个机会，以扩大它在英国市场的占有率。另外，收购约克郡银行也是为了分散澳大利亚国民银行在基础设施上的投资成本¹⁷。1990 年 1 月，澳大利亚国民银行以很小的价差，竞标成功获得了约克郡银行，接着又仅在十天之内通过应用它最新发展出来的视频系统和程序，完成了对约克郡银行的改造。然而，正是由于澳大利亚国民银行压缩了必要的整合时间，并且忽略了这家银行随身带来的大量坏帐，结果导致它不得不在并购之后对大量的坏帐进行注销。另外，对庞大的约克郡银行的改造过程——尽管最后还是成功了——由于缺少约克郡银行原管理队伍的支持和配合，所以进行得十分被动和缓慢。

当澳大利亚国民银行在英国和爱尔兰实施其主要的国际化战略的同时，它还在新西兰考察一些潜在目标。在新西兰，澳大利亚国民银行是澳大利亚三大私有专业银行中唯一还未在新西兰取得银行经营执照的银行，更不用说设立主要的营业场所了。在 1985 年，澳大利亚国民银行在它这个邻国建立了第一个下属机构，同时还购买了 Beneficial Finance 公司（一个很小的从事按揭贷款的公司）。到 1986 年底，澳大利亚国民银行又通过从新西兰政府所有的人寿保险公司手中买入了正处于困境中的布罗德银行（Broad bank）的主要股份，进一步扩大了它在新西兰的投资。

在 1987 年中期最终获得完全的银行经营许可证后，澳大利亚国民银行继续巩固它在布罗德银行下的新西兰业务，同时为其尚处于较小规模的新西兰分行进行了重新定位。在 1992 年中期，为了努力扩大在新西兰的业务规模，澳大利亚国民银行成功地通过竞标收购了新西兰银行。该银行拥有约 300 多家分行，并在当地拥有大量的市场份额和高质量的贷款纪录。由于它过去是国有银行，所以对澳大利亚国民银行而言，就有相当大的空间任其发挥优势，以获得更大增长和赢得更多的利润。¹⁸

2. 二十世纪九十年代中期：美国

¹⁶ 澳大利亚国民银行在和渣打银行进行了类似的分拆交易后接受了米兰银行的要约，澳大利亚国民银行随后将其原有的北方银行名称改为爱尔兰北方银行。后来，又在 1988 年将其改名为国民爱尔兰银行。

¹⁷ 四家英国清算银行以下列比例共同拥有约克郡银行：国民西敏寺银行 40%，巴克利银行 32%，劳埃德银行 20%，苏格兰皇家银行 8%。这种所有权共有的状态随着英国清算银行之间日益激烈的竞争而变得无法维持。

¹⁸ To and Trip(本文)对 NAB 对 BNZ 的收购有进一步的深入评价。

到了二十世纪九十年代初期，英国市场上的并购机会已经越来越少。于是澳大利亚国民银行在巩固了其在新西兰强势的市场地位之后，开始把它的重点转移到了仍然值得优先考虑的潜在市场——美国。从 80 年代中期开始，澳大利亚国民银行就一直在美国市场不断地寻找机会，其管理高层也频访美国，但和美国金融机构并购所需付出的高价使它不得不把美国置于次优地位。和在 80 年代后期和 90 年代初期进入英国、爱尔兰以及新西兰市场的目的有所不同，澳大利亚国民银行努力想在美国市场上占有一席之地，是出于一系列不同的考虑和受其国际战略进化的驱动，也并不是为了应用其模式，而是正好相反。

进军美国市场意味着澳大利亚国民银行战略上的标志性转变。尽管在美国市场上澳大利亚国民银行也看到了应用其模式发展零售银行业务的空间，但其中潜在的利润却要比在新西兰或英国少得多。因为美国在金融服务领域处于技术和产品发展的前沿。相反，澳大利亚国民银行从这个世界上最成熟的银行业的发展环境中，看到了自己的利益所在。尤其是，澳大利亚国民银行的管理层相信，在电子支付系统、电话服务中心和飞速发展的理财业务上，美国市场有很多可学之处。

美国拥有世界上最先进的金融体系，虽然这一点尚有争议，但事实上几乎在所有的业务领域，美国都处于领先地位，包括业务流程、信息技术、产品和服务创新、顾客成熟度及监管环境等等。对于一个外国的跨国银行而言，在这样一个市场开展业务的好处之一是，它可以学习改善自身业务的方式，以及如何为自己在其他市场寻求发展做准备。一个跨国银行参与一个相对复杂完善的市场，也许并不是为了任何一个现有文献中所列举出来的相关理由，如杠杆性地发挥其优势、跟随客户、寻求增长潜力或使风险和收益多样化等，而是借此机会在相对次发达的国内市场和其他国际业务中，获取比较优势。

阿戈斯先生在讨论 1995 年澳大利亚国民银行对密歇根国民银行 (Michigan National) 的收购案例时，对这类“反向杠杆”的利益予以了肯定。他把美国市场描述为类似“银行新产品的试验室”¹⁹。密执安州是美国被公认为最具盈利空间的地区之一，而密歇根国民银行是密执安州第五大银行，它拥有近两百家分行和充足的贷款客户群。这次并购使澳大利亚国民银行在美国市场日益集中化的关键时期拥有了坚实的基地。与其早期并购一样，澳大利亚国民银行也通过引进更严谨的业务管理、市场营销方法、计划和财务管理规则，来提升被并购银行的价值。但与前几次不同的是，这次收购有更重要的知识和专家人才从密歇根国民银行传播和交流到了澳大利亚国民银行的国内银行和其他海外机构。例如，澳大利亚国民银行实行了重要管理部门高级管理人员的交流政策，以推动新能力在 NAB 领导团队中的学习和发展。

从国外获得知识并扩散到全行各地的分支机构这一战略，在澳大利亚国民银行 1997 年对佛罗里达州的 Homeside 信贷公司并购案中，得到更加明显的体现。在美国的市场上，Homeside 是第四大抵押贷款的初始人，第七大抵押贷款服务商，它同时还是世界上最有效率的抵押银行之一。阿戈斯先生认为，Homeside 公司的专有技能与澳大利亚国民银行的跨国经营网络相结合，将使他们在抵押贷款服务的业务上具备了成为世界领头人的潜能。另外，他还预计，通过在整个集团内推广应用澳大利亚国民银行的经营程序和方法，可以节约相当大的经营成本。像对密歇根国民银行的并购一样（和澳大利亚国民银行的其他并购案例不同），被收购后的 Homeside 公司的高级管理人员被重新分配到了澳大利亚。在获得 Homeside 公司后，澳大利亚国民银行又对它在澳大利亚、新西兰和英国各个相关业务部门的抵押业务系统和流程进行了全面的改造和转换。

到 2001 年，澳大利亚国民银行仍然认为它在美国市场上的经营处于次优状态。如果它想要在美国继续发展，就还需要注入大量资金。因此，在考虑选择是在英国还是美国的市场上继续扩张时，澳大利亚国民银行选择了英国。它把密歇根国民银行以 27.5 亿美元的价格

¹⁹、引自作者对阿戈斯先生的私人采访。

卖给了 ABN Amro，由此获得了大约 8 亿美元的资本收益。这部分收益，除了用于给它在英国的银行注资以获更多的发展机会外，澳大利亚国民银行还计划将一部分资金用于加快电子化技术在集团范围内的应用。

然而，澳大利亚国民银行继续保留了 Homeside 公司，这在后来被证明是个错误之举。到 2001 年后期，澳大利亚国民银行宣布它正在对 Homeside 公司进行清算，当时 Homeside 的帐面价值大约 22 亿美元。除了较早已经注销的 4.5 亿美元外，澳大利亚国民银行还因发现了 Homeside 在抵押服务价值模型中不正确的利率假定问题而注销了 4 亿美元；此外，它还因抵押服务市场上持续的史无前例的不确定性和动荡因素所导致的模型假定条件的改变，而注销了 7.6 亿美元。最后，澳大利亚国民银行把 Homeside 的信息发给 9 个感兴趣的买家，希望可以在短期内卖掉该公司。

四、结论

在二十世纪 80 年代，澳大利亚国民银行还是一家大型澳大利亚零售银行，在 1987 年，它有近 80% 的资产和约 90% 的利润在澳大利亚境内。然而，在十年之后，经过横跨 3 大洲的 7 次海外并购，它的资产有将近一半分布在国外市场，其利润分布的比例也是如此（2001 年因 Homeside 导致的亏损损失除外）。

澳大利亚国民银行通过采取不同于基本理论、并在战略重点和执行方法上采取有别于其国内同行和大多数跨国银行的国际化战略，完成了它引人注目的转型过程。澳大利亚国民银行国际化战略的特别之处体现在以下两个方面：

第一，它主要是以零售业务而非批发业务为基础，来实现海外发展的，而学术界则普遍认为跨国银行应该重点发展批发银行业务而非零售业务，后者正体现了这么一种传统观念，即认为对零售银行业务进行直接投资是很困难的、且不值一试。然而澳大利亚国民银行的经验却对这一传统观念提出了置疑。

第二，澳大利亚国民银行一方面十分注重汲取它在海外市场（尤其是在美国市场）经营的经验教训，并把这些经验教训在全行范围内推广学习，另一方面还注意把它在澳大利亚多年成功经营积累的专业技能应用到海外市场中去。对这种“反向杠杆优势”战略的研究和讨论，在学术界关于跨国银行业务研究的文献中很少见，对它的实证分析就更少了。因此，澳大利亚国民银行的这一战略就显得更值得我们进一步对其作深入的研究。

-
- 1、澳大利亚证券交易所公告，“澳大利亚国民银行：资产处理”（A 部分，第 1 章 01 节），报告代号：07002，2000 年 11 月 23 日。

译者单位：厦门大学经济学院国际经济与贸易系
邮政编码：361005

