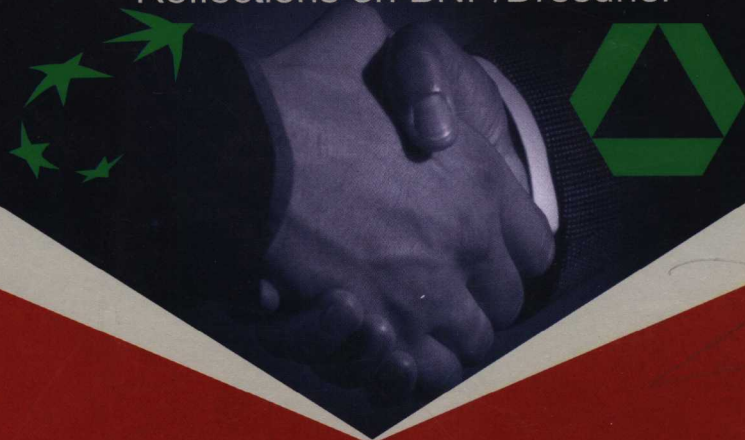


International Banking Strategic Alliances

—Reflections on BNP/Dresdner



国际银行 战略联盟

——透视巴黎国民银行和德累斯顿银行联盟

约尔格·伊切特 (Jörg Itschert) 著

里恩·乌哈克 (Rehan ul-Haq)

陈玉敏 唐师 译 陈仕彬 审校



中国金融出版社

F831.6

38

2007

国际银行战略联盟

——透视巴黎国民银行和德累斯顿银行联盟

约尔格·伊切特 (Jörg Itschert)

里恩·乌哈克 (Rehan ul-Haq)

著

陈玉敏 唐师 译

陈仕彬 审校



中国金融出版社

责任编辑：赵天朗 王 燕 责任校对：张京文
责任印制：尹小平

© Jörg Itschert and Rehan ul-Haq 2003

Foreword © Karel Van Miert 2003

First published in English under the title *International Banking Strategic Alliances* by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

北京版权合同登记图字 01 - 2004 - 0447

《国际银行战略联盟》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

国际银行战略联盟 (Guoji Yinhang Zhanlü Lianmeng): 透视巴黎国民银行和德累斯顿银行联盟/伊切特 (Itschert, J.), 乌哈克 (ul-Haq, R.) 著; 陈玉敏, 唐师译, —北京: 中国金融出版社, 2007. 4

书名原文: *International Banking Strategy: Reflections on BNP/Dresdner*

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4138 - 1

I. 国… II. ①伊…②乌…③陈…④唐… III. 银行—经济联盟—研究—法国、德国 IV. F831. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090206 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 160 毫米 × 235 毫米

印张 10.5

字数 167 千

版次 2007 年 4 月第 1 版

印次 2007 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4138 - 1/F · 3698

如出现印装错误本社负责调换

序

很荣幸为《国际银行战略联盟》一书作序。该书在许多方面都很独特。该书是约尔格·伊切特（Jörg Itschert）（德国律师及银行从业者）和乌哈克（Rehan ul-Haq）（英国战略学术研究者）之间的协作成果。该书对主要国际战略联盟之一——法国巴黎国民银行（Banque Nationale de Paris）和德国德累斯顿银行（Dresdner）的联盟——从内部进行了深入探析。同时该书还对欧洲发展计划的核心行业，即银行业的主要发展趋势进行了研究。

有很多因素会削弱企业可持续竞争优势，如超常规发展和全球竞争。通常情形下，随着环境经常发生变化，需要不断获得新资源和新能量，最后形成的是短期竞争优势。由于新的潜在收入流的出现，银行家需要在如何获取这些收入流上进行决策（通过为这些客户提供服务）。这些获取收入流的方式，从捕捉客户到发展组织机构，范围很广。由于法规出台及资源再配置的速度之快，战略联盟作为一种中间产物，在所有行业中越来越流行。

欧洲发展计划的核心经济要素是发展开放性的市场：商品、劳动力及资本可以自由流动。欧洲银行业的监管日益放宽（同时对私人客户的保护性规定日益增多），随着欧洲范围内贸易发展和劳动力要素的流动，使得跨国界提供服务成为可能。欧盟（EU）及其成员国政府，通过增加供应方数量，促进了金融服务领域的激烈竞争，同时通过知识和实践的国际交流，降低了产品和服务的价格，而质量却得到了提高。战略联盟的发展也同时受到监管，以避免出现反垄断状况。

巴黎国民银行和德累斯顿银行早在 20 世纪 70 年代的俱乐部及银行协会，就有协作的历史。当这些组织解散的时候，巴黎国民银行和德累斯顿银行仍在委员会层面上保持较密切的关系，相互之间在地理结构上

很少进行竞争。由于出现新的机会，这两家银行于1988年在柏林召开的世界银行和国际货币基金组织会议上，宣布了他们的合作。

本书第1章至第10章（第一部分）阐述和分析战略联盟的生命周期。这些分析深入考察了国家及欧洲层面的法规障碍、“共享神话”的发展、战略联盟的障碍、作为品牌领导者的预言家（Augurs）、联盟以合并为终点的可能性、共同为客户提供的服务、在东欧的合资、不同文化的经营以及联盟的解体。

第11章至第14章（第二部分）考察了巴黎国民银行和德累斯顿银行之间的联盟，为银行业提供了思考。所述问题包括，“全能银行”（universal bank）模式的力量和作用、商业银行在海外市场的运行机制、国内外文化与市场的冲突以及对国际银行战略联盟后全能银行的展望。

银行业被认为是最大化地配置全球资本的行业。它对政府、国际组织（联合国、世界银行、牛津饥荒救助委员会、欧盟）、跨国中小企业、家庭及个人来说，是不可或缺的部分。贸易日益把世界联系在一起，而银行通过跨国业务，使这种联系进一步加强。因此银行体系的健康发展，是我们能够达到目标的必要条件。

本书对我们在该领域的知识，是一个有益的补充。《国际银行战略联盟》一书，通俗易懂，对协作实践及相关问题，做了许多深入的分析。它对有关联盟的关键问题，自始至终以一个局内人的角度，从具体到一般，进行了独到的阐述和分析。对于从业者、决策者、学术界及学生，这是一本必读书。

墨特（Karel Van Miert）

奈耶诺德大学（Universiteit Nyenrode）校长

前欧盟竞争协会委员

前言

在 2001 年 11 月召开的一次记者招待会上（德国商报 *Handelsblatt* No. 226, 11 月 22 日报道），花旗集团主席 Winfried Bischoff 爵士抱怨说，世界领先的花旗金融集团，在欧洲大陆缺乏合适的接管候选人。他解释说，所有银行都有同样的劣势，就是说这些银行都不是泛欧洲机构。他还补充到，事实上这些银行只在一个市场单打独斗，最多涉猎两个市场，所以即使是德意志银行（*Deutsche Bank*），也不会令花旗集团感兴趣。这个困扰他的问题，也许正是他们必须一个一个地收购外国银行的原因：如果可以收购一个同时覆盖几个国家市场的实体，作为打包（一打一打的，就像以往那样）交易，则运作起来会方便得多。

咨询顾问对此会怎么说？是否应该告诉想要收购的人，他是对的，并且鼓励他继续坚持寻找？或者是否应该这样说，以那样一种方式寻找目标的话，可能不得不花费很长时间，直到市场的自由发展使这种收购成为可能。

这就引出了一个问题，即什么样的“因素”，可能使希望中的覆盖若干国的银行机构汇集起来。人工口头创造的“泛欧洲”标签，本身无法创造同样的现实。那么国际银行联盟的“粘合剂”可能在哪里出现？假设一个想象中的跨国银行受托人有能力创造这样的壮举，但完全无名无姓的，也许不可能找到他。

在长达十年的实验过程中，巴黎国民银行和德累斯顿银行自行承担了开发“粘合剂”的任务，以此作为跨国合作的永久基础，但是他们没能为银行联盟找到一个可作为业务运作支点的泛欧洲结晶核心体。

第一部分追踪该实验经历的个别阶段，重点聚焦在整个任务的复杂性。对具体过程及个人贡献的详细评估，不是研究的主题。任何一方面面临成败问题时，进行这样的评估都为时相对较晚。而且在无限失望的时

候，有谁能期望他们对合作失败的研究有真正的帮助？很难，因为他们无法从局外者角度思考这个问题。

既然多年时间已经过去，能否将事态的复杂性清楚地显露出来，这个问题再次摆在面前。但是今天对失败真正原因的分析，甚至比当时更没把握，因为现在的参与者不再认同当时的目标。为什么找不到合适的方式或方法来实现全面的跨国“双驾方案”？对于这个问题，尽管科学研究可能偶尔提供一些暗示，但分析者在寻找此问题的答案时——从纯粹方法论角度来说——离问题的主旨还有很大的距离。这些问题将在第二部分讨论。

这里不想对巴黎国民银行和德累斯顿银行之间的协议是否失去真正意义断然下个结论，但很奇怪的是，我们注意到这两个银行的国际银行家之间没有正式告别。某些组织程序被终止，共同财产也被合作双方拆分，每个银行拿回各自加入联盟时所提供的部分。事实就是这样。长期以来，对双方来说都很清楚的是，银行业已经历了世界范围的示范性变迁，而其暗含的意义，在新的版本出炉之前，至今仍有研究价值。

本书是如何成就的呢？说来非常巧合，乌哈克有一次去伊切特办公室拜访他（那时他已从银行业退休），正赶上他在清理办公室的私人物品。乌哈克指着手推车上堆放的活页簿问道：“因为没有继承人，所有这些装订整齐的资料就要扔进碎纸机而消失吗？”约尔格只是耸耸肩作为回答。乌哈克接着问道：“这些知识在未来一段时间，对你仍就记忆犹新，对吧？”约尔格回答道：“很可能”。“那么是什么阻止你把这些经验编纂成册，奉献给感兴趣的学者以及从业人员呢？毕竟是这些有知识人士，使你有条件首先获得这个工作，而你的同事又帮助你进一步发展了这些知识。把你积累的这些经验作为回报返还给他们，不是很公平吗？还有比这项投资更正确的方式吗？”约尔格有些犹豫地回答道：“我想我可以试一把。”“太棒了！如果你愿意，我可以助你一臂之力。”“就这么定了。”

约尔格·伊切特（Jörg Itschert）

里恩·乌哈克（Rehan ul-Haq）

缩写语

ABECOR	Associated Banks of Europe Corporation 欧洲银行协作公司
ABN	Algemene Bank Nederland 荷兰通用银行
AGM	Annual General Meeting 股东年度大会
BAKred	German Federal Banking Authority 德国联邦银行监管局
BIS	Bank for International Settlements 国际清算银行
BKA	German Cartel Authority 德国企业联合当局
BNL	Banca Nazionale de Lavoro 意大利国家劳动银行
BNP	Banque Nationale de Paris 巴黎国民银行
BoA	Bank of America 美洲银行
CEE	Central and Eastern Europe 中部和东部欧洲
CEO	Chief Executive Officer 首席执行官
CNEP	Comptoir Nationale d'Escompte de Paris 巴黎国民贴现行

HR	Human Resources 人力资源
ICC	International Chamber of Commerce 国际商会
IT	Information Technology 信息科技
JV	Joint Venture 共同投资、合资企业
PDG	President-Directeur Generale 董事长兼总裁
PR	Public Relations 公共关系
SBF	Strategic Business Field 战略业务领域
SBU	Strategic Business Unit 战略业务单位
SFE	Société Financière Européenne 欧洲金融协会

目 录

序	1
前言	1
缩写语	1

第一部分 有缺陷的国际银行联盟： 巴黎国民银行/德累斯顿银行合作案例研究

第1章 多边银行合作——一种参与国际联合的手段	1
第2章 国际银行联盟的一个新品牌	11
第3章 股东和欧共体委员会提供前进的动力	19
第4章 共享“神话”(myth)的诞生：一个可能共享品牌的核心	27
第5章 国际联盟路上的重重障碍	37
第6章 作为品牌共同领导者的预言家联盟	42
第7章 战略联盟：初级阶段还是终极目标？	49
第8章 从全球壮观计划到聚焦共同客户服务	58
第9章 合作意愿：跨文化的职业道德表现	75
第10章 中欧和东欧2000年的经营状况：联合的尽头？	84

第二部分 传统银行业的结构性危机

第11章 全能银行：从国别特征到空想	98
第12章 商业银行开拓国外市场时面临的问题	112
第13章 “国内—国外”矛盾成为多种文化相互作用的因素	117
第14章 展望：国际战略联合很可能出现在后 全能银行时代吗？	132

第 15 章 结束语：墓碑 (Tombstones)	141
附录 1 1996 年 10 月 7 日巴黎国民银行与德累斯顿银行 合作协议的概述	143
附录 2 欧洲委员会正式日志，信息和公告， C312，1995 年 11 月 23 日	148
附录 3 巴黎国民银行与德累斯顿银行伙伴关系的几个阶段	157

第一部分

有缺陷的国际银行联盟： 巴黎国民银行/德累斯顿 银行合作案例研究

第 1 章

多边银行合作—— 一种参与国际联合的手段

主题说明

在一个全球货币化背景下，发生的任何事情都会和银行领域有关，因此，开始的时候先就主题框架进行准确说明十分有益。

以下方面将不予以考虑：

- 国际运作中特殊合作的明确形式
- 银行海外分支网络或类似的银行集团
- 投资银行业受国际金融中心管理，本质上有向跨国网络业务发展的趋势

回到将要谈到的主题，基本问题可以这样表述：如果一个银行要与一个海外互补性合作伙伴签订合作协议，是否有可能在不设期限的战略

联盟下，通过与合作伙伴共同创造的组织机构，赢得更广泛的海外客户？一个银行在面对这样的挑战时，能否逐渐（完全自然而然）停止对国内业务的优先发展，而主要呈现国际运作机构的特征？当然某种程度上，后者情况将会发生，并在欧洲乃至全世界的国际市场结构中逐渐占据优势。

在过去的 20 年里，许多经营跨地区业务和国际业务的银行，无疑都在思考此类问题，然而却没有沿着国际联盟的思路得出任何结论。其主要原因很大程度上是由于这些银行没有试着随机找一个合作伙伴。在快速变化的金融领域，经验告诉我们，这简直是不可想象的。

巴黎国民银行和德累斯顿两个银行之间的联手成为这一法则的例外，并且两家银行能够在 1990 年相当惬意地让他们无与伦比的项目面世，其原因在于，早在 80 年代他们已经按层次分阶段地建立起伙伴关系，使其能够相互了解。当这两个机构最终决定以联盟的姿态在世界上出现的时候，要做的一切就是，早在 10 年前业已开始的发展只剩下最后的一步了。

1990 年前国外银行之间的机构化合作

第二次世界大战后国际银行业的发展历史与货币体系的发展以及自由兑换货币的日益超常规进程紧密相连。银行认为其主要任务是帮助客户（大部分是本国公司）促进国外贸易。

与两次世界大战期间相比，20 世纪 50 年代初高效率的外汇交易取得了全面突破。这使得银行可以较少地去担任中央银行委任的监督员角色。一旦国内业务网络重新建立，他们就可以把注意力转到建立永久的国外关系上。

如果考虑一下对国外资本的政治限制，我们就会很清楚为什么各国普遍采取银行国有化的经济政策手段，以保证经济重建的安全性和正确性。这个期间的银行，不论是国有还是私有，大部分时间主要在开立对外贸易信用证，他们最初把国外的联系严格限定为有选择地与相关银行培养关系，并希望通过交流从中获得投资协助。到了 20 世纪 50 年代，国际货币市场已发展成为以美国银行可互换美元保证金或其他可兑换货

币作为清算工具的国外银行清算体系，这使得西方国家商业银行得以进一步开放，并着手进行国外融资。¹

20 世纪 70 年代的商业银行多边合作形式

双边主义实践经验得出的一般性结论是：只有跨国概念（通常称为俱乐部和合伙银行（consortium））跟上欧洲共同体的政治发展，国际银行业才能取得真正发展。在 20 世纪 60 年代的后半期，许多人在寻找“银行合作”的魔力规则。当时欧洲经济共同体（EEC）有惊人的发展，六个成员国中的每个成员都有三到四家最大的银行产生了彼此建立多边关系的想法，结果几乎一夜之间出现了几个竞争性的银行俱乐部（SFE、EUROPARTNERS、EBIC、ORION、INTERALPHA），这样每个国家的银行业就由每个俱乐部中一个知名银行来代表。

每个俱乐部凭借银行地位以及在国际银行中心（伦敦或巴黎）的基础，建立了“金融直通车”，即通常所称的“辛迪加银行”，主要业务包括以欧洲存款为基础发放循环辛迪加贷款。在这种业务的作用下，20 世纪 70 年代中期石油美元被引回到国际银行循环系统。此后，由包括欧洲及中东机构在内的混合股东持股的辛迪加银行成为了主流，这种组织形式被认为非常适合驱散 1975 年和 1981 年石油价格波动给国际金融市场带来的紧张气氛。

巴黎国民银行于 1967 年由两个古老的国有机构合并而成，并在法国国内市场发展成为主导者。而德累斯顿银行，为德国第二大银行，起初是作为名为欧洲金融协会（SFE）的国际俱乐部会员与其他银行建立了联系。其他会员有英国巴克莱银行（Barclays Bank）、意大利国家劳动银行（Banca Nazionale de Lavoro）、荷兰通用银行（Algemene Bank Nederland）以及比利时布鲁塞尔银行（Banque de Bruxelles），并以大西洋彼岸的美洲银行为合作伙伴。在巴黎以“SFE 银行”模式成立了一个具有银行地位的合资子公司，并得到位于卢森堡的一个 SFE 控股公司的协助。

从 20 世纪 70 年代（美洲银行刚刚撤出），私人共同出资持股的荷兰通用银行、比利时布鲁塞尔银行、英国巴克莱银行以及德国德累斯顿

银行（与德国裕宝银行 Bayerische Hypo 一起），在不退出 SFE 的基础上，开始寻找更有前途的新形式。他们认为 SFE 僵化的原因是由于国有银行缺乏自治，所以试图通过一个进一步发展的俱乐部来获得他们想要而 SFE 不能提供的东西，这个俱乐部被命名为欧洲银行协作公司（ABECOR Associated Banks of Europe Corporation），最初不包括巴黎国民银行和意大利国家劳动银行两家国有银行。与 SFE 不同，ABECOR 在国际范围招标的项目上不与会员竞争。相反 ABECOR 充当直通车角色，促进集团内部专家技术交流，为会员提供培训，以增强会员在国际舞台上的影响力。另外还在欧洲城市布鲁塞尔成立了一个共同的秘书机构，其任务是汇集各路银行专家组成工作组，不仅使来自不同国家的同事可以交流经验，而且促进他们产生一种共同身份感。

在 20 世纪 70 年代中期，在法国巴黎国民银行和德国德累斯顿银行的支持下，阿拉伯及欧洲辛迪加银行 BAI 在巴黎成立，股权在欧洲和中东地区之间进行大体的平均分配。另外一个名为 Eulabank 的拉丁美洲及欧洲的辛迪加银行也在伦敦成立，巴黎国民银行和德累斯顿银行也在其中。

欧洲银行俱乐部得到的不高评价

银行俱乐部有一个吃力不讨好的任务。尽管这些俱乐部的确有一定进步，但其会员对国际银行没有准确概念，因此对其抱有极大的期望，而这些期望无法得到很好实现。俱乐部会员很看重在本国市场上显示出真正的国际水平，但不一定能如愿，因为各俱乐部会员之间地位是平等的。另外，会员得到的业务回报也很少，因为各集团直通车上小的参与者，除了信用风险问题外，就其收入来说很不相称。更重要的是，各会员未能把其在本国市场具有的优势地位和特殊能量，在辛迪加银行管理上最大化地产生影响力。

有关国际辛迪加大额贷款（辛迪加贷款）的经纪业与国内市场在争取客户方面，无论如何是完全不同的。重复借款人利用银行数目众多的优势，谨慎地展示需求，并在本地有选择地进行开发实践，给局外人很少的参与机会。这样俱乐部会员几乎无法产生任何业务收益。

从根本上说，欧洲银行俱乐部的共同战略的底线是凭借排他性特权，最大限度地获得声望和战略成果，并通过把每个会员提升到更高的国际平台来使其有一种自豪感。此外，他们还想通过抓住舆论的紧要话题，来加强对目标客户的吸引力。然而在国际舞台上个人关系的实际价值，几乎无法与国内市场上产生的影响相提并论。

当然还有另一个期望，即当富有吸引力的辛迪加联合在一起时显示个人影响力。但这个希望实际上没有实现的理由，因为就欧洲债券而言，在艰难的市场条件下，能否成功发行成为银行实力的主要先决条件，并决定其相应的地位。

欧洲银行协作公司成果令人失望

与会员银行在本地市场上的显赫地位相比，加入 ABECOR 合作集团收效甚微。除了经济学家定期深入交流有关国外市场想法，并在互惠的基础上通过庞大的数据库进行分析外，总的来讲没有实现期望的目标。在五个或七个银行组成的集团里，在需要项目评估和实施时，观点的多元性显然是一种产生摩擦的因素。在多数情况下，许多达成一致的银行由于其他少数人的固执而只能踌躇不前。这表明只有在会员很少的情况下，高效率的机构才有可能建立。

ABECOR 合作的一个不朽的成绩，可以说是在德国巴特洪堡（Bad Homburg）成立的一个共同培训中心 ABIN，在这里召开的专家研讨会，还包括会员行次级执行人员在内，有英语和法语两种工作语言。共同参加讨论还有助于形成一种团体精神。

巴黎国民银行和德累斯顿银行事实上的“孪生关系”

20 世纪 80 年代末，当上述辛迪加银行不得不解散时，正是巴黎国民银行和德累斯顿银行做了大量工作的时候。如果不是两个银行紧密合作，这几乎是不可能的事情。另外在 SFOM（位于日内瓦的一个共同控股公司，在非洲有许多分支银行的）委员会，以及在土耳其伊斯坦布尔共同投资的银行 BNP - AK - Dresdner AS 的共同工作，使这两家银行得

以进一步建立共同决策平台，不仅在个人层面上而且在公司层面上有了更紧密的联系。例如，在定期召开董事会的过程中，董事会成员之间在国外银行业务责任方面逐渐建立起信任关系，这些会议作为一个平台，为定期交流国外业务观点和经验提供了条件。

这两个银行在欧盟内彼此进行的地理上的扩张，随着时间的流逝，使他们逐渐在战略问题上形成了相同的看法。尽管法德贸易关系的日益密切使他们最初计划在莱茵河两岸广泛建立机构，但是到 20 世纪 80 年代末时，他们对发展形势有了完全不同的看法。两个银行很大程度上出于在第三国业务竞争上的中立态度而建立了信任关系，双方均认为这是一件特别幸运的事。这可以用法语 JUMELAGE 来形容，JUNEAGE 在当地已有多年历史。从这些经验他们明确地看到，只有双方建立伙伴关系，才有可能真正实现富有成果的合作，因为如果在联盟范围内有若干个合作伙伴，而且都要各抒己见，则相互冲突的观点必定削弱联盟机构的效率。

这两个银行建立相互信任关系是一个令人愉快的巧合，把其他银行远远地抛在后面，这种关系好像正是其他银行所没有的特权。所以巴黎国民银行和德累斯顿银行就如何在国外业务上更好地利用这个利器提升银行形象并推动业务的发展，偶尔发表一些思想观点实在不足为怪。1988 年世界银行和国际货币基金组织（IMF）在欧洲西柏林首次共同召开了高峰会，他们借此会议机会宣布了进一步合作的意向。金融新闻记者在一系类采访中获悉，不论巴黎国民银行未来合作态度如何，绝对明确的是德累斯顿银行是唯一考虑的合作伙伴。仅仅几个月后，这两个银行就向公众发布了令人惊奇的新闻，他们宣布实行交叉管理和监督委员会托管。鉴于巴黎国民银行是国有银行，这一行为至少是令人振奋的。

联盟形成前夕两个伙伴银行的情况简介

在开始介绍联盟之前，让我们先回顾一下这两个银行如何用战略眼光及时找到联盟合作形式，并就他们如何实现战略联盟进行广泛分析。