

金融实践·国内著作

中国城市商业银行 并购与重组

徽商银行模式研究

主编 杨家才

金融实践·国内著作

中国城市商业银行 并购与重组

徽商银行模式研究

主编 杨家才

图书在版编目 (CIP) 数据

中国城市商业银行并购与重组：徽商银行模式研究/杨家才主编.

北京：中国人民大学出版社，2007

(金融实践·国内著作)

ISBN 978-7-300-07806-9

I. 中…

II. 杨…

III. ①商业银行-企业合并-研究-徽州地区②商业银行-资产重组-研究-徽州地区

IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 163597 号

金融实践·国内著作

中国城市商业银行并购与重组

——徽商银行模式研究

主编 杨家才

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 185 mm×240 mm 16 开本

印 张 18.5 插页 4

字 数 298 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



6家城商行董事长签署联合重组备忘录后合影（前排左起：原淮北市商业银行董事长赵继策、原芜湖市商业银行董事长王贵生、原合肥市商业银行董事长戴荷娣、原马鞍山市商业银行董事长许德美、原蚌埠市商业银行董事长吴秀芳、原安庆市商业银行董事长慈亚平）



安徽银监局杨家才局长（右）向徽商银行董事长戴荷娣颁发金融许可证



安徽省常务副省长任海深在徽商银行成立大会上讲话



中国银监会副主席唐双宁在徽商银行成立大会上讲话



中国银监会主席刘明康（右）在第三届中国国际中小企业博览会上与徽商银行李和副行长（主持工作）亲切交谈



蒋定之副主席（右二）在安徽银监局杨家才局长（左一）、徽商银行戴荷娣董事长（右三）陪同下视察徽商银行



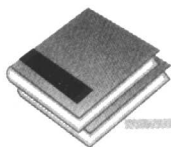
唐双宁副主席和安徽银监局领导与徽商银行部分董事、监事及工作人员合影



徽商银行总行营业部大厅



徽商银行总行外景



出版说明

近年来，中国金融领域正在发生着巨大的变化，金融市场在短短的十几年中取得了长足的进步，股票市场的发展有目共睹，固定收益市场已经起步，衍生金融工具市场蓄势待发，金融国际化的步伐也大大加快。这一切表明中国金融正在并继续进行着伟大的实践与变革，金融理论的发展为金融实践提供了指导方向，同时，金融实践也为金融理论的进一步发展注入了强大的活力，两者交相辉映，共同演绎了中国金融现代化的变革。

金融作为现代经济的核心，在经济发展中扮演着越来越重要的角色。随着金融理论的日臻完善，金融实践也呈现出日新月异的变化，在金融的各个层面都涌现出了行之有效的实践方式方法。为了促进中国金融改革积极稳健的发展，帮助中国金融界相关人士更好地进行实务操作，寻求提升中国金融效率的有效途径，促进具有中国特色的现代金融体系的建立，中国人民大学出版社精心策划了这套“金融实践·国内著作”系列图书，旨



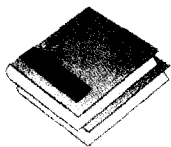


在把中国在金融实践中成功的思想以及方式方法介绍给读者，以期为中国
的金融发展贡献绵薄之力。

该套图书主要面向经济、金融领域的从业人员，也可以作为高等院校
本科高年级及研究生的实习指导教材。我们衷心地希望这套图书的推出能
如我们所愿，为中国金融改革发展贡献一份力量。

中国人民大学出版社





序

“沿途一望，生气勃勃，安徽肯定是有希望的，是有大希望的。”五十年前，毛泽东同志视察安徽大江南北，如此感言。安徽沿江通海，居中靠东，地处“吴头楚尾”、“吴楚分源”之所，是南北商旅的辐辏通衢、中原的襟喉之地，境内奇绝名山列峙竞秀，清淑丽水竞流争媚。这片神奇而秀丽的土地上曾经崛起了称雄三四百年的徽商，领跑了中国农村经济体制的改革。

近年来，安徽省委、省政府高举邓小平理论和“三个代表”伟大旗帜，认真贯彻落实科学发展观，积极响应中央促进中部崛起的重大决策，抢抓发展机遇，改革开放和现代化建设取得了巨大成就。安徽经济的发展得益于银行业的倾力支持。安徽银监局积极推进“三层立交型”银行新体系的建设，引领全省银行业金融机构围绕奋力崛起的目标，立足经济发展，心系地方建设，发挥资源配置功能，集中金融产业优势，增强引擎经济的动力，扩大回报社会的途径，为经济社会的和谐发展做出了积极





贡献。

作为“三层立交型”银行体系的一个重要组成部分就是成功重组了徽商银行。经过长达一年的反复论证和酝酿，2005年8月，安徽省委、省政府做出决策，正式启动了省内城市商业银行、城市信用社合并重组工作。按照市场化、合规性、自愿性原则，在合肥市商业银行更名基础上，将省内5家城市商业银行和7家城市信用社重组为安徽省徽商银行股份有限公司。12月28日，徽商银行正式挂牌成立。正如中国银监会刘明康主席所说，“徽商银行宣告成立，实现了省内城市商业银行的首次合并重组，在我国银行史上翻开了崭新的一页。”

我们希望也完全有理由相信徽商银行会以只争朝夕的精神、锐意进取的胆识，按照“扩股、引资、上市”三步走的发展战略，大力推进机制革命，有效打造流程银行，不断提高核心竞争力，为安徽跨越发展、奋力崛起做出新贡献。

安徽省人民政府省长

王金山





目 录

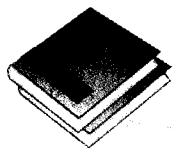
第一章	城市商业银行发展历程与徽商银行由来	1
1.1	崛起的道路	2
1.2	重组的盛宴	10
1.3	破茧而出的徽商银行	16
1.4	6+7 模式	24
第二章	徽商银行组建过程分析	31
2.1	论证：科学精神加历史元素	32
2.2	决策：实现各方利益均衡	36
2.3	实施：建立符合市场经济的游戏规则	43
第三章	徽商银行组建的经济学分析	57
3.1	并购重组：赢得竞争力的提升	58
3.2	资本结构和股东价值	70
3.3	市场需求与政府推动	75
3.4	风险管理：构建长效机制	79





第四章 徽商银行重组法律分析	84
4.1 规矩下的方圆：总体法律分析	84
4.2 法人体制还是业务联合：模式的确定	95
4.3 合并还是收购：形式的选择	100
4.4 兼具新设合并意味的吸收合并：制度创新	105
第五章 徽商银行的治理结构和发展战略	113
5.1 “三会一层”：奠定良好治理架构	113
5.2 内部控制：保障稳健持续经营	125
5.3 企业文化：徽商理念的传袭	131
5.4 经营体制：创新产生更高效率	133
5.5 战略规划：民族品牌的弘扬	138
第六章 徽商银行模式对城市商业银行改革的启示	143
6.1 不拘一格的城市商业银行改革模式	144
6.2 特点鲜明的徽商银行模式	149
6.3 徽商银行模式对中国城市商业银行改革的启示	155
附录	160
一、徽商银行组建的若干重要文件	160
二、关于徽商银行组建的领导讲话	207
三、新闻媒体关于徽商银行组建的报道	238
四、联合重组工作组名单	282
后 记	286





第一章

城市商业银行发展历程 与徽商银行由来

城市商业银行要提高市场竞争力和可持续发展能力，当前及今后几年城市商业银行主要方向是重组改造和联合，各行应该根据实际情况和区域经济发展趋势，选择适当的发展模式。鼓励各行在整合现有资源的基础上，按照市场规则和自愿原则进行联合并购，实现优势互补和资源整合。

——中国银监会主席刘明康

从 20 世纪 90 年代中期开始，中国城市商业银行就如雨后春笋般在许多城市中冒出，让人看得眼花缭乱，也让人变得无可适从，在人们还对其似懂非懂之际，便以迅雷不及掩耳之势成熟和壮大，叫人看得很不真实。从当初四大国有银行一统天下的局面到十二家股份制商业银行的崛起，再到外资银行在中国的蓬勃发展，中国城市商业银行（简称“城商行”）的处境显得有些尴尬，地位也显得有些卑微，就像中国商业银行系统里的“小弟弟”，连外来的人都可以不太把它们看在眼里。是的，中国





城市商业银行的生存环境和历史包袱决定了它们现在较差的资产质量和竞争力，旧有的银行体制和传统经营理念束缚了城商行的发展空间，而缺乏足够的优秀人才和金融产品创新能力低下则直接影响了城商行前进的脚步。如此多的问题摆在中国城市商业银行的面前，前有四大国有银行巨大的传统优势挡路，后有股份制商业银行和外资银行以其强大的创新能力和灵活的经营体制追击，中国城商行面临着极其严峻的形势，但反过来看，也存在充足的前进动力和发展机遇。如何才能利用好中国银行体制变革的历史机遇，利用好对手的竞争和合作所带来的优秀经营理念、公司治理以及创新产品等，是中国城商行面临的巨大挑战。现在，城商行这股中国金融家族的新鲜血液正在不断地融合到中国商业银行体系之中，它和其他股份制银行一起打破了国有商业银行一统天下的局面，形成了金融市场多元化金融主体的竞争格局，带动了整体金融服务水平的提高，已经成为了我国金融体系中不可忽视的重要组成部分和最具活力的新生力量，现在，这股力量正逐步走向一条正确的崛起之路。徽商银行正是这条城商行崛起之路上一个成功的尝试，它传承了徽商独特的历史文化和经营模式，本着一切从实际出发的原则，开创性的发明了“6+7”重组合并模式，从而达到把徽商银行做大做强的目的。这是安徽城商行之间一次伟大的博弈，它在证明中国城商行有巨大发展潜能的同时，也提供了一条可供其他城商行借鉴的具体模式。



崛起的道路

从前身城市信用社的发展开始，中国城市商业银行走过的是一条曲折艰难的道路。它的成长伴随着中国金融体制变革痛苦并快乐的进程，痛苦是指中国金融体制改革面临的困难非常之大，快乐是指中国金融体制改革面临的机遇非常之好。在这种痛并快乐的金融大环境下，中国城市商业银行前进的步伐尤其艰难，积弱的身躯似乎难以承受支持当地经济发展的任务，疾病缠身的状况和肩上的重担构成了城商行艰难的处境。所以它们一诞生就注定受到了监管当局特别的重视和照顾。实质上，中国城商行就是监管当局催生的产物，这点我们可以沿着城商行诞生和发展的历史足迹去回顾。





1.1.1 走过的足迹

中国城市商业银行是经国务院批准,在部分城市信用社基础上组建起来的地方性股份制商业银行。20世纪80年代中期,由于城市私营、个体经济的蓬勃兴起,为其提供金融服务的城市信用社也迅速发展。但由于城市信用社在经营中背离了合作制原则,实际上已办成了地方性小商业银行,且存在规模小,资金成本高,股权结构不合理,内控制度不健全等问题,经营风险日益突显。为了从根本上解决城市信用社的风险问题,1995年9月7日国务院发布《关于组建城市合作银行的通知》,决定自1995年起在35个大中城市分期分批组建由城市企业、居民和地方财政投资入股的地方股份性质的城市合作银行。以深圳城市合作银行正式成立为起点,中国城市商业银行在中国金融舞台上开始了艰苦的历程。1996年6月,经国务院同意,人民银行城市合作银行组建工作领导小组决定,将城市合作银行的组建范围扩大到35个大中城市以外的地级城市。至此,城市合作银行的组建工作在全国35个大中城市 and 60个地级城市中全面展开。1997年12月,根据95个城市合作银行的组建进程,国务院又批准在东莞等58个地级城市继续开展城市合作银行的组建工作。1998年3月13日,经国务院同意,人民银行与国家工商行政管理局联名发出通知,将城市合作银行统一更名为城市商业银行。

我们不仅从城市商业银行名称的来历中可以看到国家监管当局对城商行的关注,从政府每年下达的各项文件中也可以感受到这种重视程度。1997年12月26日,根据中国城市商业银行组建过程中出现的问题,中国人民银行下发了《关于城市商业银行组建工作的指导意见》、《关于组建城市商业银行对城市信用合作社清产核资及净资产分配工作的指导意见》及《关于对城市商业银行组建工作验收的指导意见》等3个文件,对城市商业银行的组建工作进行了规范,尤其是严格审查了对城市信用社的清产核资工作,在源头上把好关,防止把巨额风险带入新组建的城市商业银行。1998年6月8日,中国人民银行下发了《关于加强城市商业银行监管工作有关问题的通知》,对城市商业银行的贷款、资金、财务、人事、组织以及分配体制提出了统一法人管理的要求,使城市商业银行真正建立起了一级法人管理体制和经营机制,规范了经营行为,增强了抗风险能力。1999年中国人民银行在内部机构改革的基础上,制定了《中国人民

