法国巴黎银行国际化经验研究

■ 张运昌

内容提要: 法国巴黎银行自上世纪 80 年代以来的快速发展很大程度上得益于其国际化经营, 该行国际化的成功是建立在合理的动因、丰富的经验、行之有效的扩张策略及其比较优势之上。本文拟通过对该行国际化经验研究, 以提供可供我国商业银行参考和借鉴的理念和方法。

关键词: 法国巴黎银行 商业银行国际化 跨国经营 比较优势

中图分类号: F831.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1770(2008)010-060-04

加入 WTO 以后, 我国金融市场日益开放, 商业银行也日益国际化。我国某些商业银行不仅“请进来”一引进外资, 近几年也“走出去”, 通过参股、并购等方式进入外国金融市场。然而, 有的商业银行在对外投资上并不顺利, 遇到了一些有待解决的问题。在这种背景下, 研究发达国家商业银行国际化的成功经验, 从中汲取可借鉴的理念和方法是很有意义的。

一、法国巴黎银行及其国际化程度

法国巴黎银行是一家国际化程度很高, 并在国际化进程中取得很大成功的跨国商业银行。如按国际化程度的大小来排列, 法国巴黎银行位于法国商业银行的第一位。根据该行公布的 2007 年年度报告, 2007 年法国巴黎银行集团在全球 85 个国家开展业务, 员工总数 162,687 人, 其中法国境外员工人数 99,607 人, 占总员工人数 60.6%。表 1 展示了法国巴黎银行国内外员工比例的演变情况。从 2003 年至 2007 年, 国内员工数占比逐年下降, 从 2003 年的 57% 下降至 2007 年的 39%。相反, 国外的员工数占比却呈上升态势, 2003 年为 43%, 2007 年已达 61%。

表 1 法国巴黎银行在法国境内外的员工数及占比的演变

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
法国境内	59%	57%	55%	51%	40%	39%
法国境外	41%	43%	45%	49%	60%	61%
总员工数	-	93,508	99,433	109,780	141,929	162,687

资料来源: 笔者根据法国巴黎银行历年报告中公布的数据编制。

2007 年国外零售业务收入额与银行零售业务总收入额之比: 总收入为 139.5 亿欧元, 其中国外收入 79.5 亿欧元, 占银行零售业务总收入 57%。

二、法国巴黎银行国际化动因分析

(一) 发达国家商业银行国际化竞赛

法国商业银行国际化进程可追溯到 19 世纪 60 年代, 从 1860 年起, 法国商业银行就已经开始在国外经营, 主要是通过欧洲、法国的前殖民地和远东的一些国家建立分行来进行扩张。但从 1929 年世界经济危机爆发开始, 至第二次世界大战结束这段时期, 法国商业银行大幅降低了其国际化程度。最近一波国际化浪潮的加速是从上世纪 80 年代中期开始的, 这和美、英、日商业银行在上世纪六七十年代率先加速国际化不无关系。

上世纪六七十年代, 美、英、日等发达国家的商业银行掀起一波国际化浪潮。1966 年前外资银行在法国银行体系中起的作用还较小, 然而从 1967 年起外资银行开始在法国市场通过并购等方式加速进行扩张, 外资银行在法国的业务量增长很快。在外资银行的强势扩张下, 法国金融市场出现了银行的并购潮, 很多法国本土银行关门, 或被内、外资大银行并购, 这样, 法国境内的银行平均规模在扩大, 但是银行的数量在减少。法国巴黎银行在这一背景下诞生, 1966 年由法国的国民工商银行 (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie) 和巴黎国民银行 (Comptoir National de Paris) 合并而成立了一家新银行, 行名为法国巴黎国民银行 (Banque Nationale de Paris (BNP))。

2000 年 5 月 23 日是法国银行业具有历史意义的日子, 国内的两家著名的商业银行 BNP 和 Paribas 进行了合并, 强大的法国巴黎银行诞生了。两大银行很具互补性, 合并前巴黎国民银行 (BNP) 在欧洲大陆和亚洲有较高的声誉, 而巴黎巴 (Paribas) 银行则在英国和美国市场较有名气, 合并后的法国巴黎银行 (BNP

Paribas) 实力大增。为了追求“大而不倒”，扩大在国际金融市场的份额，与美、英、日、德等国家的跨国商业银行竞争，作为法国商业银行的巨头之一，法国巴黎银行在上世纪八十年代中期开始加速国际化进程。

(二) 国内市场发展潜力有限

法国金融市场对外开放程度较高，特别是对于来自欧美的商业银行，从1967年，欧美国家的商业银行以跨国并购等方式加速进入法国市场。下表的统计数据显示了在法国境内受外资控制的银行数量的演变情况，从1960年到2005年期间在法国境内受外资控制的银行数量直线上升，1960年才33家，但是到2000年已增加到195家。相反，由法资控制的银行数量却在下降，从1960年的287家下降到2005年的133家。

表2 法国境内受内、外资控制银行数量的演变

	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
法资控制数	287	276	236	232	225	214	242	137	144	133
外资控制数	33	41	56	86	120	143	164	167	195	161
总数	320	317	292	318	345	357	406	291	339	294

资料来源：法国信贷机构和投资企业委员会 CECEI，2007年年报。

如今，法国银行市场已高度发达，面对众多本土和外资银行的激烈竞争，法国巴黎银行在国内的发展要取得持续快速的增长已不现实。就拿银行零售业务来说，近几年本国内零售业务的收益增长明显趋缓，因此到国外谋求新的发展，以保持盈利的高增长是法国巴黎银行的必然选择。

(三) 外部环境的变化有利于国际化

早在上世纪80年代初，鉴于欧洲大陆即将发生的变化以及经济全球化的发展趋势，法国政府就认识到法国商业银行国际化的重要性，从政策上支持具有实力的法国商业银行跨国经营。欧元区的建立以及欧洲一体化计划的推进，使欧洲国家之间的资本流动变得便利，欧洲很多国家对来自本洲的商业银行限制少了，这样法国巴黎银行就能相对比较容易地进入一些欧洲国家进行发展。

此外，上世纪八九十年代中国和其他一些发展中国家实行经济开放政策，为法国巴黎银行进入这些市场提供了发展良机。在这些欠发达的市场上，法国巴黎银行在管理和技术上的优势明显，加上其积极进取的精神，使该行在很多发展中国家市场中成为非常活跃、十分成功的跨国银行之一。

(四) 追随跨国公司和银行客户的足迹。

法国是对外投资强国，拥有众多强大的跨国公司，如欧莱雅 (L' OREAL)、家乐福 (CARREFOUR)、标致 (PEUGEOT)、道

达尔 (TOTAL)、米其林 (MICHELIN) 等。这些法国跨国公司在全球很多国家都有分公司，其业务遍布全世界，在日常经营中往往需要进行巨额融资。巴黎银行追随这些法国跨国公司到相关国家设分行、子行以及其他形式的营业机构，以便为这些法国公司服务，而法国公司以及该行的一些老客户也乐意接受该行的金融服务，这样肥水就不会外流了。

三、法国巴黎银行国际化对其业绩的影响

(一) 对零售业务净收入增长的贡献

国际化经营成了法国巴黎银行不断壮大的发动机，近几年该行零售业务净收入的高增长特别应归功于其在国外扩张的成功。

表3 银行零售业务净收入 单位：百万欧元

	2005	2006	2007
法国国内	5,451	5,850	6,000
国际	5,968	7,374	7,955
新兴市场	766	1,037	1,346

资料来源：笔者根据法国巴黎银行历年报告中公布的统计数据整理编制

表4 银行零售业务净收入 (增长率%)

	2006/2005	2007/2006
法国国内	7.3	2.6
国际	23.6	7.9
新兴市场	35.4	29.8

资料来源：笔者根据法国巴黎银行历年报告中公布的统计数据整理编制

从表3和表4中的数据可以清楚地发现法国巴黎银行在国外的业务对其经营净收入的有利影响。该行国内零售业务净收入的年增长率远低于国外市场，2006年比2005年增长7.3%，2007年比2006年的增长率又进一步下降，只有2.6%。然而在同期，巴黎银行的海外国际业务增长迅速，2006年比2005年的增长率达到23.6%，其中新兴市场的增长率更是达到35.4%。由于国外零售业务净收入的高速增长，使该行全球合并后的增长率达到相当高的水平，2006年银行净收入同比增长28%，2007年国际经济环境出现严重问题，在受到美国次贷危机影响的情况下该行全球合并后的业务净收入同比增长幅度还是达到11%，这要归功于该行在新兴市场收益高增长的贡献，2007年零售业务净收入达到29.8%。

(二) 降低了零售业务的成本

国外市场零售业务净收入高速增长的原因之一是国外市场总体经营成本低于法国国内市场。表5中的数据说明该行零售业务的成本与收入之比，国际比国内要低很多，2005 - 2007三年两者的差异分别为11.2、8.1和7.7个百分点。

表5 银行零售业务净收入 (成本/收入%)

	2005	2006	2007
法国国内	67.9%	65.1%	65.8%
国际	56.7%	57.0%	58.1%

资料来源:笔者根据法国巴黎银行历年报告中公布的统计数据整理编制

(三) 其他贡献

通过不断加强国际化,法国巴黎银行的经济规模越来越大,国际知名度有了很大的提高。2007年7月英国《银行家》(The Banker)杂志公布了2007年全球前1000家银行的排名。按总资产规模排列,法国巴黎银行以24,944亿美元排在第三位,仅次于英国的苏格兰皇家银行Royal Bank of Scotland (38,078亿美元)和第二位的德国银行Deutsche Bank (29,742亿美元)。然而《银行家》1990年的排名中原巴黎国民银行BNP只排在第18位。

四、法国巴黎银行国际化成功的原因分析

(一) 跨国经营经验丰富

法国是全球对外投资强国之一,根据世界银行的统计数据,至2006年年底法国对外直接投资存量总计10,802亿美元,在全球位于第三位,仅次于第一位的美国(23,840亿美元)和排名第二位的英国(14,870亿美元)。法国有众多著名的跨国公司,它们在长期跨国经营的过程中积累了丰富的跨国经营经验。拥有众多法国著名跨国公司客户的法国巴黎银行在跨国经营中得益于法国企业的国际化经验,善于适应多元文化、不同的投资环境,善于发现和抓住国际市场有利的发展机会,与外国企业合作的能力突出,这些为法国巴黎银行国际化的成功打下了良好的基础。

(二) 投资区域分布合理

法国巴黎银行在投资决策上历来注重分散化理念,国际化进程中在选择市场时也遵循分散化原则。该行在全球的网点遍布五大洲,除了传统上比较重视美国市场以及世界上主要的国际金融中心,如纽约、伦敦和中国香港外,分析其近几年全球员工区域分布的演变情况和实施的扩张项目,我们还可以发现该行非常重视欧洲和新兴市场国家,2005-2007年的绝大多数扩张项目都涉及这两大市场。

1. 注重欧洲

法国巴黎银行对外扩张的第一目标区域是欧洲,2007年,在欧洲的员工(法国境内除外)占该行全球员工总数的38.4%。

欧洲各国文化、传统、生活习惯比较接近,许多国家有共同的利益,正在为实现共同的目标——欧洲一体化而奋斗。近几年,法国巴黎银行通过并购在很多欧洲国家成功扩张,对该行而言,在欧洲诸国扩张相对在其它地区有一大好处,即有利于跨国并购后的整合。许多商业银行跨国并购失败的主要原因在于文化、传统、习惯上的巨大差异导致企业整合的困难。2006年初,并购意大利第六大商业银行拉瓦若国民银行Banca Nazionale del Lavoro (BNL)是法国巴黎银行近几年在欧洲发展的最成功案例。并购后的整合很快就取得相当好的效果,在启动了2007-2009三年整合计划一年以后就已实现了计划所期待的协同效应的70%。2007年被并购后的拉瓦若国民银行实现零售业务净收入26亿欧元,为巴黎银行在2007年的业绩增长作出了很大贡献。

2. 看好新兴市场

根据该银行的统计数据,2007年法国巴黎银行在全球共计34个新兴市场国家经营,通过在这些国家建立的1993个机构或营业所,为总计4百多万客户提供各种金融服务。该行瞄准一些具有巨大市场潜力的国家,如亚洲的中国、印度、越南,东欧的俄罗斯、乌克兰等国家,利用这些国家金融市场的对外开放给外资银行提供的机会进入市场。

处于金融市场扩大开放阶段的新兴市场国家往往为外资银行提供良好的投资环境,法国巴黎银行不仅能以较低的成本进入这些市场,并且能利用自己的比较优势在新的市场中处于有利地位。相对东道国的商业银行,法国巴黎银行具有在管理、技术、品牌、创新能力等方面的明显优势,在东道国的市场中很有竞争力。这些新兴市场国家的经济正高速增长,市场活跃,企业投融资需求旺盛,法国巴黎银行可在业务量高成长中实现可观的收益。此外,很多新兴市场的人工成本较低,税率也比发达国家低,从而有利于降低银行的经营成本。上文表4中的数据说明,近几年该行在新兴市场的收益增长率要远远高于法国国内和其它市场。

(三) 采用灵活、讲求实效的进入市场方式

法国巴黎银行的国际化并非拘泥于某种单一形式,而是根据各东道国不同的开放政策、投资环境、机会来选择和运用不同的投资方式进入当地市场,一般是通过在东道国建立分行、子银行、合资银行,以及联营、并购等方式来推进的。近几年法国巴黎银行较多地采用国际并购的方式进入新的市场。

以法国巴黎银行在我国的发展为例,该行能随着我国金融开放逐步深入,在不同阶段运用不同的方式进入我国市场并不断发展。在我国改革开放初期的1980年,法国巴黎银行重新进

入中国市场, 1992年上海巴黎国际银行在上海成立, 至今, 法国巴黎银行不仅在中国设有分行, 还在上海拥有其独资银行—法国巴黎银行(中国)有限公司, 是在中国金融市场上十分活跃的外资银行之一。2005年, 法国巴黎银行又一次抓住机会, 成功参股我国南京银行, 成为该行的第二大股东。此次并购是中法两家银行互惠互利的合作。法国巴黎银行通过这一项投资, 可以进一步扩大在中国的市场份额, 瞄准众多的跨国公司, 其中包括法国公司, 在中国银行业高速成长中获益。

(四) 利用自身比较优势对外扩张

商业银行和工业企业一样, 要取得国际化成功在理论上往往是一致的, 比较优势说也能解释为何法国巴黎银行在外国市场成功的原因。这里比较优势是指外来银行应在以下诸方面比东道国本土银行更具优势: 在设计新产品、开拓新业务并取得收益的创新能力, 降低成本、提高收益的国际投融资技术, 防范风险、规避风险、降低风险的技术, 融资能力, 等等。法国巴黎银行所拥有的比较优势往往是东道国所需要的, 这样就增大了双方合作的可能性, 该行要进入新的市场也就会相对比较容易, 利用自身的比较优势对外扩张往往就会成功。例如, 巴黎银行在某些新兴市场国家利用自身的技术优势, 发展衍生金融产品、消费信贷产品、为富人群体提供理财等金融服务, 这些往往都是东道国商业银行的薄弱环节。

法国巴黎银行被《欧洲货币》杂志评为2007年度全球“最佳结构产品银行”(Best structured products house), 该杂志在2007年七月期中对该行获奖的评语是: “法国巴黎银行具有能通过对范围广阔的金融产品创新来满足各种客户需求的强大实力。”具有如此非同寻常的创新能力, 该行能在国际化中成功也在情理之中了。

五、法国巴黎银行国际化成功经验给我们的启示

法国巴黎银行国际化最大的动力在于国际化给银行带来了可观的收益, 赢利是其加强国际化程度的必要条件。从法国巴黎银行这一案例来看, 有效的国际化经营是能够为商业银行带来效益, 提升总体业绩。但这是建筑在该行所拥有的丰富的跨国经营经验、突出的创新能力、技术和管理上的比较优势以及把握机遇的能力之上。

法国商业银行国际化经营已有一百多年的历史, 巴黎银行的成功经过了一个漫长的实践历程。我国绝大多数的商业银行和法国巴黎银行相比, 从事跨国经营的时间较短, 在国际经验

方面的差距明显。因此, 我国商业银行国际化必须渐进式地推进, 不能急于求成, 应善于把握机会, 选择有利时机进入国外新的市场。目前, 我国商业银行要在国际化中取得好成绩还必须不断提高适应国际化所应具备的各种能力。通过长期不懈的努力, 不断探索, 学习发达国家商业银行国际化的成功经验, 那么我国“走出去”的商业银行也一定能在不远的未来实现令广大投资者满意的收益。

此外, 法国巴黎银行重视具有发展潜力的新兴市场国家很值得我们借鉴。就目前而言, 我国商业银行在新兴市场国家发展要比在发达国家发展更能显示我们的比较优势, 难度相对小一些, 获得成功的可能性较大。我国工商企业的对外投资应当重视新兴市场国家, 我国商业银行也应多考虑到新兴市场国家去发展。

参考文献:

1. Chotigeat, T, Kramer, Sebastien, Pyun, C S. “Efficiency and Resilience of French Multinational Banks: Evidence From the Pre-Euro Era”, *Multinational Business Review*, Spring 2004.
2. Rapport Annuel 2007, DU COMIT E DES E TABLISSEMENTS DE CREDIT ET DES ENTREPRISES D'INVESTISSEMENT E , France.
3. “Top 1000 world banks”, *The Banker*, July 2008.
4. *World Investment Report 2007*, United Nations.
5. Rapport Annuel 2000 — 2007, BNP Paribas.
6. “Best structured products house”, *EUROMONEY*, July 2007, p.110.
7. “World’s largest corporations”, *FORTUNE*, July 23, 2007.
8. Christopher Bartlett, Sumantra Ghoshal, Julian Birkinshaw, 范黎波, 跨国管理, 中国财政经济出版社。
9. Claude DUFLOUX, Michel KARLIN, “Les classements des plus grandes banques mondiales”, *LA REVUE BANQUE*, N° 510, NOVEMBRE 1990.

作者简介:

张运昌 经济学博士 上海金融学院副教授