

新形势下我国金融机构海外并购风险防控探究

范明粤, 杨 帆

云南师范大学经济学院, 云南 昆明

收稿日期: 2026年1月27日; 录用日期: 2026年2月26日; 发布日期: 2026年3月18日

摘 要

本文深入探讨了新形势下我国金融机构海外并购的风险防控问题。随着经济全球化的加速和我国金融机构国际化战略的推进, 海外并购已成为金融机构拓展国际市场的重要手段。然而, 复杂的国际政治经济环境、文化差异以及金融监管政策的多样性, 使得海外并购面临诸多风险。本文通过分析我国金融机构海外并购的现状, 识别了当前形势下金融机构海外并购面临的主要风险类型, 并探讨了这些风险产生的原因。在此基础上, 本文提出了针对性的风险防控措施, 如加强战略规划与尽职调查、完善风险管理体系、强化合规管理、优化融资结构与财务风险管理、注重文化整合与人才培养、加强国别风险管理以及推动行业自律与跨境监管合作等。

关键词

金融机构, 海外并购, 风险防控

Exploration on Risk Prevention and Control of Overseas Mergers and Acquisitions by Chinese Financial Institutions under the New Situation

Mingyue Fan, Fan Yang

School of Economics, Yunnan Normal University, Kunming Yunnan

Received: January 27, 2026; accepted: February 26, 2026; published: March 18, 2026

Abstract

This article explores in depth the risk prevention and control issues of overseas mergers and acquisitions by Chinese financial institutions under the new situation. With the acceleration of

economic globalization and the promotion of internationalization strategies of Chinese financial institutions, overseas mergers and acquisitions have become an important means for financial institutions to expand their international markets. However, the complex international political and economic environment, cultural differences, and diversity of financial regulatory policies pose many risks to overseas mergers and acquisitions. This article analyzes the current situation of overseas mergers and acquisitions by financial institutions in China, identifies the main types of risks faced by financial institutions in overseas mergers and acquisitions under the current situation, and explores the reasons for these risks. On this basis, this article proposes targeted risk prevention and control measures, such as strengthening strategic planning and due diligence, improving risk management system, enhancing compliance management, optimizing financing structure and financial risk management, emphasizing cultural integration and talent cultivation, strengthening country specific risk management, and promoting industry self-discipline and cross-border regulatory cooperation.

Keywords

Financial Institutions, Overseas Mergers and Acquisitions, Risk Prevention and Control

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,随着我国经济的快速发展和金融市场的逐步开放,金融机构的国际化进程不断加快。海外并购作为金融机构拓展国际市场、提升国际竞争力的重要战略手段,受到了越来越多的关注。从制度理论的视角来看,企业跨国经营的成功不仅取决于其内部资源与能力,更深受东道国与母国在规制、规范与文化认知三个制度维度的影响。然而,当前全球经济政治格局的深刻变化,以及国际金融市场的复杂性,使得我国金融机构在海外并购过程中面临着诸多新的挑战 and 风险。一方面,地缘政治因素、贸易保护主义抬头以及目标国家的政策法规变化,增加了海外并购的政治和法律风险;另一方面,汇率波动、融资成本上升以及文化差异等问题,也对金融机构的财务管理和整合能力提出了更高要求。制度差异与制度距离的存在,使得金融机构在海外并购中不仅要应对经济与财务风险,更需系统应对制度适配与合法性获取的挑战。在此背景下,如何基于制度视角有效识别与防控海外并购风险,成为我国金融机构亟待解决的重要问题。本文旨在通过对新形势下我国金融机构海外并购风险的系统分析,探讨风险产生的原因,并提出切实可行的风险防控措施,以期为我国金融机构的国际化战略提供理论支持和实践指导。

2. 海外并购风险含义及特征

(一) 含义

海外并购风险是指企业在进行海外并购过程中,由于外部环境的不确定性以及企业自身决策和管理能力的局限性,导致并购目标无法实现、并购收益低于预期,甚至可能遭受重大损失的可能性。

(二) 特征

(1) 复杂性: 海外并购涉及多个国家的法律法规、经济环境和文化背景,风险因素相互交织,难以简单识别和评估。例如,法律风险可能与政治风险相互关联,文化差异可能导致整合风险加剧。

(2) 动态性: 外部环境的变化,如政策调整、汇率波动、市场竞争格局变化。以及并购后企业的经营状况变化,都会使风险的性质和程度发生变化。因此,风险控制需要持续动态地进行评估和调整。

(3) 不确定性：由于信息不对称和外部环境的不可预测性，企业难以准确预估并购过程中的风险。例如，并购前对目标公司的尽职调查可能无法完全揭示其潜在的法律或财务问题。

(4) 系统性：海外并购风险不仅影响并购项目本身，还可能对企业的整体战略、财务状况和声誉产生连锁反应。例如，一次失败的海外并购可能导致企业股价下跌，影响其在资本市场的融资能力。

3. 海外并购风险的种类

(一) 法律和合规风险

海外并购涉及不同国家的法律体系和监管要求，目标公司可能面临当地复杂的法律法规，如反垄断法、劳动法、环境保护法等，若不熟悉这些法律，可能导致合规风险。此外，一些国家的税收政策复杂且不确定性大，执法随意性强，可能增加企业的纳税风险。

(二) 财务风险

首先是融资风险，融资方式单一可能导致融资规模受限或偿还压力大。海外并购通常需要大量资金，我国金融机构可能面临融资渠道有限、融资成本过高等问题。例如，仅采用债权融资可能使企业面临逾期风险，而股权融资则可能稀释股东控制权。其次是汇率风险，因为交易支付与评估定价存在时间间隔，若支付货币为外币，汇率波动可能导致支付成本增加。再次是定价风险，若并购价格不合理可能导致企业付出过高成本，金融机构需全面了解目标公司的财务状况和市场价值，避免高估目标公司。最后是估值与定价风险，海外金融机构的估值复杂，我国金融机构可能因缺乏经验，高估目标公司价值，导致并购成本过高。

(三) 整合风险

一方面，存在文化差异风险，不同国家的企业文化差异可能导致管理理念、工作方式等方面的冲突，影响并购后的整合效果。另一方面，存在内控管理差异风险，国内外内控管理存在差异，可能导致重大决策事项管控力度不足。还包括人力资源整合风险，并购后员工的留任、激励等问题若处理不当，可能影响企业的正常运营。

(四) 国别风险

不同国家的政治、经济、社会环境存在差异，可能影响金融机构海外并购的收益和稳定性。随着我国经济的持续发展和国际地位的不断提高，同时也遭受了部分国家的政策制约。我国企业特别是大型国有企业海外并购经常遭遇国外政治因素干扰而前功尽弃，资源型海外并购遭遇政治因素失败率更高。如2002年中石油收购俄罗斯斯拉夫石油公司无功而返，2005年中海油收购美国优尼科公司遭到美国议会反对而失败，2009年中铝收购澳大利亚力托公司遭到其外商投资审查委员会拖延90天而失败[1]。

(五) 技术与创新风险

金融机构进行海外并购时，很大程度上是为了获得目标企业的核心技术，实现创新发展。金融机构对技术信息潜在价值进行估值时，常常会高估目标公司的技术价值，特别是当目标公司的核心技术受到他人模仿时，目标公司核心技术的价值就会大幅下降，这种技术评估风险的存在，会导致海外并购的失败[2]。

并且，部分金融机构海外并购是为了获取先进技术或创新模式，但可能因对技术价值评估不准确，导致并购后技术无法有效应用。再次，金融行业技术更新迅速，我国金融机构在并购后可能面临技术被快速淘汰的风险。

4. 新形势下我国金融机构海外并购风险的现状

(一) 规模波动

近年来，我国金融机构海外并购整体规模有所波动，但部分领域仍保持活跃。据安永发布的《2023

年我国海外投资概览》报告，2023年，中国企业海外并购总额为398.3亿美元，同比增长20.3%，已连续三个季度实现环比增长。然而，2024年，安永发布的《2024年我国海外投资概览》显示中企海外并购总额下降至307亿美元，同比下降31%，但并购数量仍保持在422宗。这表明我国金融机构在海外市场的布局仍在推进，但整体节奏有所调整。

(二) 区域与行业分布多元化

我国金融机构海外并购的区域和行业分布呈现出多元化趋势。“一带一路”倡议的提出，给我国企业对外投资提供了积极的市场环境[3]。从区域来看，亚洲地区尤其是“一带一路”共建国家是我国金融机构海外并购的重要目的地。根据《中国对外投资市场发展现状与投资趋势调研报告》显示，2023年中企在“一带一路”共建国家的并购总额为173.4亿美元，同比增长32.4%，高于整体增速。此外，金融机构在欧美等发达地区的并购活动也有所增加，但文化背景和价值观不相似，会面临更复杂的监管环境和市场竞争[4]。

从行业来看，金融行业在海外并购中仍占据重要地位。2023年，金融、能源及矿业等行业在海外并购交易规模中排名靠前。同时，部分金融机构也开始关注具有证券、保险、衍生品交易和租赁等非银金融业务牌照的海外机构，以提升综合化服务能力。

(三) 并购具有战略意图

近年来，我国金融机构的海外并购案例中，部分具有重要的战略意义。根据工商银行官网显示，工商银行收购南非标准银行20%股权的并购案，不仅扩大了工行的国际业务版图，还通过合作提升了运营质量。此外，招商银行并购香港永隆银行的案例也展示了并购对于快速扩大市场份额和提升竞争力的重要性。

当前，我国金融机构海外并购受到多方面因素的影响。一方面，全球经济和金融市场的不确定性增加，如地缘政治紧张、汇率波动等，给海外并购带来了更大的挑战。另一方面，国内政策的支持也为金融机构“走出去”提供了动力。例如，监管部门对金融机构海外并购的政策指导和风险管理要求，促使金融机构更加审慎地开展并购活动。

5. 新形势下我国金融机构海外并购风险带来的影响

在新形势下，我国金融机构海外并购面临的风险带来了多方面的深远影响，这些影响不仅体现在金融机构自身的经营与发展上，还波及到国家金融安全、市场竞争格局以及国际声誉等多个层面。

(一) 金融机构自身经营的影响

首先，海外并购风险可能导致金融机构的财务状况恶化。部分研究发现，海外并购对民营上市企业而言短期内不会增加其市场价值且低于国有企业的海外并购绩效，还会增加企业产生过度投资的行为发生，降低企业的投资效率[5]。例如，在并购过程中，如果对目标公司的估值过高，或者融资安排不合理，可能会导致金融机构背负沉重的债务负担，甚至可能因汇率波动、利率上升等因素增加财务成本。此外，如果并购后的整合不顺利，可能会导致运营效率低下，无法实现预期的协同效应，进而影响金融机构的盈利能力。

其次，文化差异和管理整合的困难也可能对金融机构的日常运营产生负面影响。不同国家的企业文化、管理理念和工作方式存在显著差异，这可能导致并购后的企业内部沟通不畅、员工士气低落，甚至出现人才流失的问题。例如，中国金融机构在海外并购时，可能会面临与当地员工的文化冲突，影响企业的正常运营。

(二) 市场竞争格局的影响

跨国并购后，企业将面临着国外市场多变的环境。因此，在跨国并购前，就必须正确分析目标国的

市场形势，对照企业自身情况，进行详细的比较与评估[6]。海外并购风险还可能影响金融机构在国际市场的竞争格局。一方面，如果并购失败或整合不成功，可能导致金融机构在国际市场的布局受挫，失去拓展海外市场的机会。另一方面，频繁的海外并购活动可能会导致市场集中度的提高，形成少数几家大型金融机构主导市场的局面，这可能会降低市场的竞争活力。然而，如果并购能够成功实现规模经济效应，也可能提升金融机构的国际竞争力，增强其在国际市场上的服务能力。

(三) 国家金融安全的影响

从宏观层面来看，金融机构海外并购的风险还可能对国家金融安全产生影响。如果大量金融机构在海外并购中遭遇失败，可能会引发系统性风险，对国内金融市场的稳定造成冲击。此外，一些国家对中资金融机构的海外并购采取限制措施，这不仅影响了我国金融机构的国际化进程，还可能被其他国家效仿，进一步加剧我国金融机构在海外市场的经营风险。

(四) 国际声誉的影响

海外并购风险还可能影响我国金融机构的国际声誉。如果我国金融机构在海外并购中频繁出现失败案例，或者因合规问题受到处罚，可能会导致国际社会对我国金融机构的管理能力和信誉产生质疑。例如，美国等国家加强了对中资金融机构的审查力度，一些并购项目因所谓的“国家安全”问题被否决，这不仅影响了我国金融机构的海外布局，还可能对我国金融机构的国际形象造成负面影响。

综上所述，新形势下我国金融机构海外并购风险带来的影响是多方面的，涉及金融机构自身的经营、市场竞争格局、国家金融安全以及国际声誉等多个层面。因此，金融机构在开展海外并购时，必须充分评估各种风险，制定科学合理的并购策略，并加强风险管理，以确保海外并购活动能够顺利推进，实现预期的战略目标。

6. 新形势下我国金融机构海外并购风险产生的原因

在新形势下，我国金融机构海外并购风险产生的原因可以从多个方面进行分析，这些原因既包括外部环境的复杂性，也涉及内部管理和战略决策的不足。

(一) 外部环境因素

(1) 政治与政策环境的不确定性

海外并购面临着复杂的政治和政策环境。部分国家对中资金融机构的并购行为存在政治偏见或过度审查，以所谓的“国家安全”为由进行限制。例如，美国等西方国家加强了对中资金融机构的审查力度，一些并购项目因此被否决。此外，目标国家的政策法规变化频繁，可能导致并购后的合规成本大幅增加，甚至影响并购项目的可行性。

(2) 经济与市场环境的波动

全球经济和金融市场的不确定性增加，汇率波动、利率变化以及市场动荡等因素，给海外并购带来了更大的风险。例如，人民币汇率的波动可能直接影响我国金融机构海外并购的成本和收益。此外，在经济危机期间，并购目标企业的资产负债表可能不断恶化，系统性风险尚未彻底释放，这给收购方带来了极大的负担。

(3) 文化与社会环境的差异

文化差异是海外并购中一个重要的风险来源。不同国家的企业文化、管理理念和工作方式存在显著差异，这可能导致并购后的企业内部沟通不畅、员工士气低落，甚至出现人才流失的问题。例如，中国金融机构在海外并购时，可能会面临与当地员工的文化冲突，影响企业的正常运营。

(二) 内部管理和战略决策因素

(1) 战略规划与决策失误

部分金融机构在海外并购中缺乏明确的战略目标, 仅为了“走出去”而并购, 导致并购后无法实现预期的战略协同效应。此外, 决策过程可能因对目标公司价值评估不准确、并购时机选择不当等原因, 导致并购价格过高。例如, 民生银行并购美国联合银行的失败案例, 就反映了在战略规划和决策过程中的不足。

(2) 尽职调查不足

海外并购涉及复杂的法律、财务和市场环境, 尽职调查难度较大。如果调查不充分, 可能遗漏目标公司的潜在风险, 如隐性债务、法律纠纷等。此外, 信息不对称问题也较为突出, 目标公司管理层可能隐瞒真实情况, 或与中介机构合谋制造虚假信息, 导致我国金融机构做出错误决策。

(3) 整合与运营能力不足

并购后的整合是海外并购成功的关键环节, 但我国金融机构在整合过程中面临诸多挑战。一方面, 文化差异和管理理念不同可能导致整合困难; 另一方面, 金融机构可能缺乏国际化管理经验, 无法有效整合目标公司的资源。例如, TCL 集团在并购阿尔卡特后, 因文化整合力的欠缺导致骨干员工大量离职, 对企业经营产生了严重消极影响。

(4) 财务风险与融资问题

海外并购通常需要大量资金, 我国金融机构可能面临融资渠道有限、融资成本过高的问题。此外, 金融机构在并购过程中可能因对目标公司估值过高, 导致并购成本增加, 进而影响其财务状况。

(三) 金融行业特性

(1) 金融行业监管差异

在全球经济一体化背景下, 许多跨国金融机构采取混业经营模式, 良好的业务协同效应促进了公司的管理与发展。但在我国实行分业经营、分业监管的体制背景下, 我国金融机构的综合经营能力表现出明显的不足, 那么在国际上并购非银行机构的方案正好解决这一问题^[7]。不同国家的金融监管政策差异较大, 且可能随时调整。我国金融机构在海外并购后, 需要花费大量时间和资源来适应目标国家的监管要求。例如, 一些国家对金融机构的资本充足率、业务范围等有严格要求, 这增加了并购后的合规难度。

(2) 技术与创新挑战

金融行业技术更新迅速, 我国金融机构在海外并购时, 可能因对技术价值评估不准确, 导致并购后技术无法有效应用。此外, 金融机构在并购后可能面临技术被快速淘汰的风险, 影响其长期竞争力。

综上所述, 新形势下我国金融机构海外并购风险的产生, 既有外部环境的复杂性和不确定性, 也有内部管理和战略决策的不足, 同时还受到金融行业特有因素的影响。金融机构在开展海外并购时, 必须充分评估这些风险, 制定科学合理的并购策略, 并加强风险管理, 以确保海外并购活动能够顺利推进, 实现预期的战略目标。

7. 海外并购风险防控措施

在新形势下, 防控我国金融机构海外并购风险需要从多个方面入手, 综合运用战略规划、风险管理技术和合规管理等手段, 以确保海外并购活动的顺利推进和长期稳定发展。以下是具体的防控措施:

(一) 加强战略规划与尽职调查

金融机构在海外并购前应明确自身的战略定位, 制定统一的境内外发展战略规划。在选择并购目标时, 需结合宏观环境和自身利益, 聘请专业机构进行全面尽职调查, 识别目标公司的管理、法律和财务问题, 确保收购价格合理, 为未来运营留出合理利润率。同时, 应与目标公司所在地政府和企业进行充分沟通, 了解其对并购的态度, 消除误解, 规避政治化风险。

(二) 完善风险管理体系

金融机构应建立全面的风险管理体系，涵盖风险识别、评估、监测和控制等全流程。在金融企业组织结构方面，使重组的企业在管理制度上形成整体管理制度，主要包括关于企业的状况报告制度、报告上级制度、业务联系等基本工作制度，做到统一工作布置、统一检查[8]，利用大数据、云计算和人工智能等金融科技手段，金融机构可以更高效地识别和量化风险，提升风险评估的精确性和客观性。例如，通过大数据技术挖掘风险源头，形成风险数据库，动态监测风险变化，并在风险超过预警临界值时提供决策建议。

(三) 强化合规管理

合规风险是海外并购的重要风险之一。金融机构应高度重视合规体系建设，加强日常合规管理，强化合规资源配置。具体措施包括设置专门的涉外法律部门或聘请专业法律顾问，熟悉业务开展国的法律法规，持续关注法律动态。同时，应建立制度化的风险管理和常规检查机制，明确各级人员的风险责任，完善责任追究制度。此外，金融机构还需加强与境外监管机构的沟通，增进监管互信，提升跨境监管有效性。

(四) 优化融资结构与财务风险管理

在海外并购中，金融机构应优化融资结构，根据自身资产状况和市场环境选择合适的融资方式。政府也应通过政策支持，如放宽外汇管制、提供政府担保等方式，帮助金融机构拓宽融资渠道。同时，金融机构需加强对并购后财务整合的管理，确保财务协同效应的实现。

(五) 注重文化整合与人才培养

文化差异是海外并购常见的风险来源。金融机构应重视文化差异，针对不同文化背景进行差异化管理，通过文化培训等方式推动企业文化的融合。此外，金融机构还需加快培养既精通金融业务又熟悉国际法律、税务及监管制度的复合型国际化人才队伍。这不仅有助于提升金融机构的国际化管理能力，还能有效应对海外并购中的各种风险。

(六) 加强国别风险管理

金融机构应提高对国别风险的重视程度，优化国别风险管理框架。利用金融科技手段，构建更具针对性的国别风险识别、计量、监测及控制系统。同时，金融机构应持续完善内控合规治理架构，在关键区域设立区域合规官，将区域合规纳入集团整体框架进行管理。

(七) 推动行业自律与跨境监管合作

行业自律是防控风险的重要手段。金融机构应加强行业自律管理，建立信息平台和合作机制，促进金融机构在境外经营过程中的沟通与合作。同时，监管部门应加强跨境监管合作，通过签订监管合作协议、举行双边监管磋商等方式，提升跨境监管的有效性。

8. 实施差异化与情景化的风险管理策略

(一) 针对不同国家类型的风险管理重点

(1) 发达国家：重点应对严格的法律与监管审查。建立常设法律与合规团队，聘请当地具有金融监管背景的顾问，购后新组建的公司董事会和管理层是收购整合战略的领导者，是企业革新的领导者，是文化与沟通的领导者[8]；在并购前开展“模拟审查”，提前与监管机构进行非正式沟通；注重环境、社会与治理标准的合规，将其纳入尽职调查与整合计划。

(2) “一带一路”共建国家及其他新兴市场：风险重点转向政治稳定性、汇率波动与合同执行保障。应与中信保等政策性保险机构合作，投保政治风险与违约险；采用本地化融资策略，减少货币错配；与当地有影响力的企业或金融机构组建合资公司或战略联盟，以获取本地知识与合法性。

(二) 针对不同类型金融机构的差异化策略

(1) 大型国有银行与金融集团: 发挥规模优势。建立区域风险管理中心, 对辖区内风险进行集中管控; 设立专项海外并购风险准备金; 整合时采用渐进式文化融合, 保留目标公司品牌与治理结构的相对独立性。

(2) 中小型银行与专业化金融机构: 必须要加强对人才的引进和储备, 大幅度提高金融科技类人才的能力和素养[9]。采取聚焦与协同战略。并购目标应与其特色业务高度协同; 强烈依赖第三方专业机构进行尽调与估值; 考虑采用“少数股权收购 + 业务合作协议”的轻资产模式先行试水。

通过上述措施, 金融机构可以在新形势下有效防控海外并购风险, 提升国际化经营能力, 实现稳健发展。

参考文献

- [1] 叶育甫. 我国大型企业海外并购的困境和出路探索[J]. 经济研究导刊, 2011(35): 174-176.
- [2] 付国梅, 李富昌. 金融机构海外并购风险控制研究[J]. 中国市场, 2020(2): 76-77.
- [3] 曹悦. 我国企业海外并购风险应对分析[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京交通大学, 2020.
- [4] 冯靖越. 中国金融机构海外并购的分析[D]: [硕士学位论文]. 沈阳: 辽宁大学, 2018.
- [5] 王多仁. 外资股东、海外并购与产业升级[D]: [博士学位论文]. 成都: 西南财经大学, 2023.
- [6] 陈兰. 中国企业跨国并购的风险与防范[D]: [硕士学位论文]. 北京: 对外经济贸易大学, 2006.
- [7] 陈琦. 我国商业银行海外并购非银行金融机构可行性研究[J]. 现代经济信息, 2012(11): 236-237.
- [8] 董晨. 我国金融企业海外并购风险防控探究[J]. 营销界, 2021(38): 173-174.
- [9] 杨智勇. 走出中资金融机构海外并购整合误区[J]. 现代商业银行, 2021(11): 38-42.