

Special report

“光大系”改革一年回眸：读懂“天书”的秘诀

光大的改革曾被外界称之为“天书式的改革”。也有人说：光大不改革是等死，改革是找死。但转眼改革启动已经一年，光大不仅没有死，而且曙光初现

◎本报记者 苗燕 但有为

一年前，刚刚赴任的唐双宁提出要分析光大系改革中“矛盾的普遍性与特殊性”。他曾经将光大集团的改革重组与国有商业银行的重组改制进行比较，总结他们的改革存在“一同三异”，即改革的目的相同，但光大涉及多个行业，属多级法人体制；光大的改革不是国家定了就行了，还需要绝大多数股东包括境外股东的同意；光大有大量在港企业，改革重组工作要充分考虑到在港企业的健康稳定发展。他形象地比喻：国有大银行的改革是一枪打一头大象，光大的改革是一枪打十只麻雀。

正是基于这种情况，接手光大后，唐双宁陆续提出了光大改革重组的“四大思路”。首先就是“四抓一带”，即抓好改革这一光大集团面临的主要矛盾；抓住国民经济形势总体向好、员工渴望改革这些难得的历史机遇；抓重点企业特别是光大银行改革，也要看到光大证券起着先导作用，要为光大银行上市、集团改革重组探路；抓内部管理，严格规章制度，健全内控体系，严肃处理违规违纪人员，遏止案件频发态势。通过“四抓”带动光大整体向前发展。

8月9日，在光大集团年中工作会议上，唐双宁明确提出了倾力打造“五项工程”的具体任务，要求“当前和今后一个时期，要举全集团之力，倾力打造改革工程、管理工程、创新工程、人心工程和人才工程。在随后接受记者采访时，他将光大的改革形容为“三大战役、四大战场”。即：光大银行是光大改革的重中之重，其改革重组工作分为方案出台、注资到位、公开上市三大战役；光大集团改革的第一战场是金融企业，第二战场是实业企业，第三战场是成立“中国光大金融控股集团”，第四战场是在港企业。

唐双宁将哲学融入光大的改革之中，让光大员工印象最深的就是温水煮青蛙的哲理。唐双宁在接手光大之初常打的一个比喻是：温水煮青蛙，青蛙将在承受度递减的情况下慢慢煮熟。光大由于历史的原因背上了沉重的包袱，业务萎缩，人才流失，股东不能分红，年报不能披露，再不改革就将产生温水煮青蛙的后果”。这让光大的员工们意识到了改革的必要性和迫切性。此外，唐双宁还有更加生动的吃饼的哲理、走路的哲理、服药的哲理、倒开水哲理、打鸟的哲理、乘船的哲理、绘画的哲理、文化建设的哲理、学游泳的哲理等，这些哲理从改革的协同性、改革措施的适度性、人才合理配置等方面生动地提出了光大改革的“四大启示”。在今年年初他又分析了光大改革发展中需处理好的“四大关系”，在内部引起相当大的共鸣。

在各方的支持下，光大的改革已取得了初步进展，光大实业公司已挂牌，光大证券IPO已获证监会发审委通过，光大银行的上市准备工作已完成并上报证监会，光大金控集团的改革重组也已理清思路。但细心的人发现这时的唐双宁有些由“热”向“冷”转变，他提出，目前在多变的形势下，对于拟上市的光大银行、光大证券要继续按照“冷静观察，发展自己，保持主动，积极应对”的十六字方针做好各项工作，既坚定方向，又要根据市场形势做必要微调，把握好“度”，争取在最合适的时机迈出上市这一光大整体改革重组的关键一步。在改革重组上市后的新体制下，光大银行发展战略目标是“一年奋力起步，三年改变面貌，五年形成自身特色，十年勇争同业前列”。光大的改革“心态急不得，等不得；力度大不得，小不得；进度快不得，慢不得”，“我不敢说我们最后就能成功，但我敢说我们的思路正确，至少目前还没有更为社会所认同的思路”唐双宁如是说。“想路对为什么还不能保证最后成功”记者追问。“因为还需要外因条件”唐双宁补充回答。

唐双宁深知，企业的真正成功，需要企业文化的渗透与融合。在企业发展中，业务是叶，管理是枝，体制是干，文化是根，而宏观形势、社会条件是土壤。作为光大系的改革重组，要解决物质上的问题，要发展业务，要加强管理，要解决体制，同时还要解决企业文化的问题，不解决企业文化的问题，那企业的发展就长久不了”，而做到这一点，他认为尚需“十年功夫”。



1 光大银行

经过一年的时间，光大银行顺利完成了上市前的10项准备工作。2008年6月6日，光大银行正式向证监会递交了在A股公开上市的申请。

与此同时，近一年来光大银行各项业务增长态势良好，业务发展提速，资产质量持续改善，盈利水平持续提升，实现了完成财务重组后加快发展，提高效益的预期目标，同时光大银行加快私人业务和中间业务的发展，战略转型显现出较好成效。

截止2008年6月末，光大银行全行资产总额达到8467亿元，比年初

增加1210亿元，增长16.7%，比上年同期增长26.3%；一般存款达到6288亿元，比年初增加778亿元，增长14.1%，比上年同期增长15.8%，增长快于往年，市场份额有所提高；贷款余额达到4569亿元，比年初增加了389亿元，增长9.3%，比上年同期增长12.8%；全行实现净利息收入110.6亿元，比上年同期增长38.3%；实现中间业务净收入11.9亿元，比上年同期增长54.0%，中间业务净收入占营业收入比例达到9.55%，比上年同期提高了0.76个百分点，创新业务的盈

利贡献进一步提升，盈利结构改善；营业利润66.3亿元，比上年同期增长56.5%；净利润为64.7亿元，比上年同期增长158.2%。

今年上半年，光大银行还完成了不良资产集中处置工作，同时不断改善风险管理，全行资产质量明显优化，不良贷款率明显下降。2008年6月末，该行不良贷款余额为84.4亿元，比年初下降102.2亿元，比上年同期下降174.7亿元，不良贷款率为1.85%，比上年同期下降4.55个百分点，实现不良贷款率与不良贷款余额双降。

2 光大证券

作为光大集团改革的“探路者”，近一年来，光大证券各项业务也实现了突飞猛进的发展。2007年公司实现营业收入98.2亿元，比上年增长3.8倍；利润总额69.6亿元，比上年增长4倍；净利润46.9亿元，比上年增长4.1倍；年末净资产达到81.7亿元，比上年末增长1.8倍。

2008年以来，面对风云变幻的资本市场形势，光大证券按照唐双

宁提出的“冷静观察，发展自己，保持主动，积极应对”的十六字方针，有条不紊地开展各项业务，及时调整经营战略，最大限度地规避了市场风险，取得了稳定的收入并进一步巩固了市场地位。

今年上半年，光大证券累计实现营业收入18.8亿元，经营利润10.7亿元，净利润9.3亿元，在走势出现重大变化股指反复下调的

背景下，除证券投资业务外，各项业务与去年同期相比，都有不同程度的增长。

与此同时，光大证券全面推动IPO筹备工作，2007年9月底向证监会上报IPO申报材料并获证监会正式受理，2008年6月30日顺利通过中国证监会发审会的审核，成为近5年来首家IPO的券商。目前，公司正积极准备上市前的各种相关工作。

3 光大金控集团

光大的改革方案获批后，如何将光大集团打造成一家“有名有实”的金融控股集团是外界关注的焦点。经过近一年的思考，唐双宁关于光大金控集团的改革重组思路也已经基本形成。他认为，光大金控的改革重组思路可以概括为“二三四”。“二”即一个定位，变过去的行政管理型机构为建立以股权管理为手段、以资本运营为载体、以提升竞争力为核心的实行混业经营的新

型金融控股集团。

“二”即二个融合，实现母子公司的制与事业部的有效融合。

“三”即三大任务，一是战略管理，制定集团整体发展规划，统筹子公司的发展战略。二是业务整合，利用金融控股公司这一平台，整合内部资源，强化协调效应，实现整体、综合发展。三是风险控制，在业务整合的同时，加强内控建设，建立必要的防火墙机制，防范系统性金融风险。

4 光大实业集团

根据光大集团改革重组方案，中国光大实业(集团)有限责任公司于2007年11月29日注册成立，注册资本为44亿元人民币。公司成立以来，把建立公司治理的基本架构、承接实业有关资产负债理顺管理关系、积极筹措资金偿还历史债

务、加强对承继子公司的管理等作为工作的重点。目前，公司内部管理组织架构已初步搭建，各项业务平稳有序发展。

根据与光大集团签订的《资产负债划转协议》，公司已承接了原光大集团实业有关资产负债，相关

资产负债过户登记手续正在办理之中。截至2008年6月30日，公司总资产达119.7亿元，与2007年11月承接时相比增长3.61%；总负债为50亿元，比承接时下降53.38%；净资产为69亿元，比承接时增长777.2%。

5 光大永明人寿保险公司

在光大集团改革整体推进的同时，光大永明人寿保险的业务也取得快速发展。今年上半年，其规模保费达到21.87亿元，较上年同期增长255%；总资产达到31.78亿元，较上年同期上涨160%。

从2007年6月到2008年5月

市场排名情况来看，其在24家合资寿险公司中的排名从去年的第8名上升到第7名，在44家寿险公司中的排名则从第20名上升到17名。

在机构拓展方面，2007年下半年至2008年6月，光大永明人寿的机构拓展速度明显加快，短短一年的

时间内，增设3家省级机构：上海分公司成功开业，广州和重庆相继获筹建，预计年内开业。截至2008年6月，光大永明除总公司外，分支机构数量达到46家，其中省级分公司7家(两家在筹)，营销服务部39家，布点速度在合资寿险公司中位列前茅。

6 主要在港企业近一年主要经营情况

2007年6月至12月，仅半年时间，光大香港总部就实现合并税前盈利37.33亿港元，创下集团盈利的新高；今年上半年，尽管受到全球经济衰退，投资气氛转弱，市

场环境恶化等不利因素的影响，香港总部仍获得税前盈利12.38亿港元。

截至2008年6月(下列数字为预计数)，合并总资产约263.7亿港元，

比去年同期增加6.22%；净资产约113.14亿港元，比去年同期增加235.23%；资产负债率也已由去年6月的86.41%下降到今年同期57.1%的稳定、健康水平。

唐双宁：我给自己打60分

◎本报记者 但有为 苗燕

“如果非要打个分的话，我给自己打60分。”日前，当记者问及上任一年来给自己打多少分时，唐双宁如是表示。此时，这位前银监会副主席已经赴光大集团上任整整一年。

光大的改革曾被外界称之为“天书式的改革”。也有人说：光大不改革是等死，改革是找死。但转眼改革启动已经一年，光大不仅没有死，而且曙光初现。

目前，集团改革的探路者——光大证券上市申请已经获批，光大银行也已递交上市申请材料，光大实业不仅已经挂牌，还有了新的发展，光大金控集团重组的基本思路也已经形成，十一前有望挂牌。在港企业也在稳定发展。

回顾上任一年来的工作，唐双宁用了12个字进行自我评价，“岂能尽如人意，但求无愧我心”，并戏称自己是“免费培训，充分就业”。他认为，虽然还存在很多问题，但是光大集团一年内有四大变化：队伍稳定了，改革起步了，指标改变了，形象改善了。

“有一点可以说明，以前光大是人往外跳，现在很多人争着来光大。”他指出。

但是唐双宁也表示，光大集团目前的改革成果需要巩固，今后的路还很长，困难还很多，如历史遗留的数十亿元权益问题、班子队伍建设问题、光大金控未来的发展资金来源问题等等，“路漫漫其修远兮。”他认为，目前的改革只是治标，真正治本至少还需要十年时间。



■光大改革重组大事记

2007年

- 6月20日 中组部宣布中共中央、国务院关于中国光大集团主要领导任免决定，唐双宁任中国光大集团董事长、党委书记。
- 8月8日 国务院批准光大集团改革重组方案。
- 8月15日 光大银行董事会临时会议审议通过了中央汇金公司对光大银行投资入股等议案。
- 8月27日 光大证券公司临时股东大会审议通过首次公开发行股票并上市的议案，公司拟公开发行不超过52亿A股。
- 9月30日 光大证券股份有限公司IPO申请材料获得中国证监会正式受理。
- 11月2日 光大与汇金公司就影响光大改革重组的老股东不缩股等关键问题取得一致。
- 11月13日 光大银行董事会会议审议通过了汇金公司投资入股协议、部分董事调整方案及变更注册资本等议案。
- 11月15日 光大集团回购亚洲开发银行所持光大银行股权获得财政部正式批复同意。
- 11月28日 光大银行临时股东大会审议通过了汇金公司投资入股光大银行方案等议案。
- 11月29日 光大集团与光大实业集团公司签署资产负债划转协议。
- 11月30日 汇金公司向光大银行注资200亿元人民币等值美元资金完成交割。
- 11月30日 中国光大实业(集团)有限责任公司在京注册成立。
- 12月10日 财政部批复同意光大集团与光大实业集团公司签署的资产负债划转协议。
- 12月29日 光大实业集团公司偿付了对光大银行全部历史旧债。

2008年

- 1月15日 光大证券公司董事会会议审议通过了公司2007年度审计报告，据此光大证券向证监会报送了完整的IPO申请文件。
- 1月28日 光大银行临时股东大会审议通过了光大银行首次公开发行上市和发行次级债议案。
- 2月22日 光大银行临时股东大会会议决定选聘中金公司、建银证券、申银万国为光大银行A股发行上市的保荐人(主承销商)，聘任光大证券、宏源证券为其A股发行上市的财务顾问。
- 3月7日 光大实业集团公司归还了光大金融债券本金18亿元(工行、农行、建行各6亿元)，解除了光大银行的担保。光大集团和光大银行全部关联交易得以解决。
- 4月2日 经国务院批准，财政部、国家税务总局发文明确光大银行重组改制过程中有关税收政策。
- 4月14日 光大银行在北京组织召开不良资产包报价竞价会，约140亿元不良资产包分别被长城、东方、信达三家资产管理公司竞得。
- 4月25日 光大银行发行60亿元次级债券，资本充足率达到8%以上。
- 6月5日 光大银行股东大会审议通过了光大银行公开上市的相关议案。至此，光大银行发行上市需要履行的内部程序已经全部完成。
- 6月6日 光大银行向证监会正式递交了在A股公开上市的申请。
- 6月27日 唐双宁在中国并购年会上阐述了光大金控集团的改革思路。
- 6月30日 光大证券顺利通过证监会发行审核，公司本次拟发行不超过52亿股A股，是五年来证监会首次批准的券商直接IPO。