

# 光大银行H股上市 “光大系”新增正能量

3

## 一团乱麻与主要矛盾

中国光大集团1983年5月由中央政府委托王光英先生在香港创办,是中央直接管理的国有重点骨干企业,是直属中央政府的“部级公司”。1990年根据国务院精神开始向国内倾斜、向金融倾斜。其间集团领导班子数次更迭,并由于经历了数次危机而几次面临破产的境地。

历史上的辉煌曾经使光大这块牌子享誉海内外,但在新的重组中,大量历史积案、历史债务、亏损包袱,加上其复杂的组织架构和体制安排,使其相对于其他商业银行改革要复杂得多。正是因为如此,有人称,其他银行改革是一枪打死一头大象,光大改革是十枪打死十只麻雀。也有人预言“光大系”改革是一部“天书”,是“竖着进来横着出去”。有人就曾这样告诉刚刚上任的光大集团董事长唐双宁:光大不改革是等死,改革是找死。而唐双宁认为光大只能在破解“等死”中选择前行,在前行中避免“找死”。又不找死又能前行,这就是摆在唐双宁面前的“八卦阵”。

“矛盾的双方无不依据一定的条件向其相反的方向转化”、“有作用力就有反作用力”、“凡事要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面”……这些经典语言在光大改革重组中被充分体现。光大的问题盘根错节犹如一团乱麻,因此对于光大的改革,唐双宁多次表达了他所选择的方式:光大只能中药调理,改革急不得等不得,力度大不得小不得,进度快不得慢不得。抓住主要矛盾,在不同时期选择不同的重点。

2007年,刚刚就任光大集团董事长唐双宁提出,当时光大改革重组的主要矛盾就是尽快解决国家拟注入光大银行的资金到位问题。汇金注资完成后,光大银行A股上市和H股上市,以及拉直光大集团与光大银行的股权关系,等等,都成为不同阶段光大重组中的主要矛盾并成为光大重组中必须集中解决的问题。如今,光大银行A股上市和H股上市完成,光大集团与光大银行的股权关系被拉直,光大北京总部与香港总部并表,光大证券上市,光大永明保险“回家”,收购信托完善光大金控体系架构,历史积累的大量问题基本化解……虽然现在说起可以轻松淡写,但是每一步都步履维艰,都关系到“光大系”的生死存亡。这种在“矛盾中平衡”的炼狱式改革进程,用唐双宁的话说,可以写一部小说了。

“经过炼狱不一定就进入天堂”。面对新问题,光大下一步必须集中要抓的主要矛盾是什么?在光大集团网站中有这样一则新闻:集团全面部署风险排查工作。集团党委决定,在集团各企业开展风险排查,摸清经营管理的风险底数,排除风险隐患。为确保此次风险排查工作取得实效,一是在集团层面成立风险排查工作领导小组,由集团主要领导分别担任领导小组组长、副组长,直接领导风险排查工作。集团各企业分别成立相应风险排查机构,明确领导责任,做好风险排查工作的组织与推进。二是将风险排查工作划分为企业自查、派出检查组对重点企业进行抽查、形成整改报告、督促各企业落实整改四个阶段,确保工作落到实处。三是细化排查方案,明确相应排查人员工作责任和工作要求,力求通过此次风险排查,发现问题,督促整改,务求实效,着力构建有效的风险防范体系,为企业的稳健发展打下坚实基础。

在重重矛盾中前行,既注重防范风险又大力推进改革发展,通过改革发展既不“等死”又不“找死”,这大概就是光大走到今天浴火重生的秘诀,也是光大银行H股上市背后蕴藏的“辩证法”。来源《金融时报》

## “光大系”改革的辩证法

作为“光大系”中重量级一员,光大银行这几年走过的历程颇具看点:2007年8月,历经4年磨合,国家批准中国光大集团重组方案;11月,历经新老股东的尖锐对峙和光大银行的左右“摆平”,中央汇金公司向光大银行注资200亿元人民币等值美元全部到位,按每股1元的价格持有光大银行200亿股,占其总股本的70.88%,从而迈过了“光大系”重组中最重要的第一道坎。

2010年8月18日,光大银行登陆A股市场,全额执行“绿鞋”后,募集资金总额达到217亿元。光大银行IPO成为全国股份制银行A股最大的IPO,同时也是2010年以来A股第二大IPO。

2013年12月,光大银行登陆香港市场,成为当年H股市场“融资王”。

在光大银行发生变化的同时,光大集团即“光大系”的重组也顺利进行。

2007年,国家有关部门批准中国光大集团财务重组方案后,光大实业公司正式成立;2009年8月18日,光大证券A股上市;2010年7月20日,中国保监会正式批复同意光大永明人寿保险有限公司增资及变更股权结构,光大集团以50%的股份获得光大永明人寿的控股权,在光大金控的金融版图上又增加了一个生力军;2012年12月媒体报道,国务院批准对光大集团重组改革方案进行完善,完善后的方案理顺并强化了光大集团总公司(北京总部)与中国光大集团有限公司(香港总部),以及光大集团总公司(北京总部)与光大银行以及其他子公司的股权关系。这一调整不仅为中国光大集团重组画上了一个圆满的句号,也解决了持续30年的中国光大集团总公司(北京总部)与中国光大集团有限公司(香港总部)没有股权关系、法律上各自

独立、“两地分居”的现状,使得企业股权关系完全理顺,一个股权结构清晰的“光大系”完整展现。

2013年,收购信托,光大完成了其全牌照金控架构……

财务数据上的对比也可以说明光大银行的变化:2006年,光大银行总资产5961.17亿元;2007年总资产7393.54亿元,净利润50.39亿元。从资本实力上,2006年光大银行资本充足率为-0.3%,为股份制商业银行中资本充足率最低的银行。从资产质量看,2006年光大银行不良贷款比例为7.58%,高于股份制商业银行平均水平4.59个百分点。而光大银行2013年上半年的半年报显示,该行总资产达24712亿元,较上年末增长8.42%;上半年实现营业收入338亿元,净利润149亿元,较上年同期分别增长10.83%和15.46%。从这样的纵向对比可以明显看到光大银行发展的速度:总资产是2006年的4倍多;净利润是2006年的近9倍。同时,资本实力明显上升。

所有现象都是表象,所有的事物都可以小见大,也可以大见小。前进中的问题与“在解决问题中前进”,用“托克维尔命题”恰恰可以解释光大的一切——发展越快出现的问题越多,问题的解决又推动着企业的发展。静若处子,动若脱兔,“积极顺其自然”,这大概是该行董事长唐双宁在光大银行H股上市中运用的一个“辩证法”。

12月14日,光大银行发布公告,其H股发行最终价格确定为每股3.98港元,并预期于12月20日在香港联交所主板上市交易。按照这样的价格和发行股数,光大银行此次H股上市融资规模将超过200亿港元,这一数字创下2013年香港最大的IPO、也是全球第三大IPO规模,这无疑给“光大系”增添了新的正能量。

2

## 三次冲刺 十天“闪电”IPO

这可能是很多人没有预料到的,光大银行的H股上市过程几乎是在诠释“曲折”二字的内涵。2010年8月,光大银行A股上市时透露出这样的意愿:计划A+H两地上市。因国际金融危机导致全球股市低迷,光大银行H股上市计划不得不搁浅;2011年3月,光大银行H股上市方案获得股东大会通过,并于当年6月获得监管部门的批准,但又遇欧债危机,不得不再次推迟H股上市计划;2012年,光大银行第二次重启上市计划,并于当年6月再次获得批准,这次由于市场持续低迷,为保护股东利益,光大银行主动暂缓上市。今年12月10日,光大银行公布招股说明书,13日确定最终发行价格,20日上市交易,从公开招股到上市只用了10天时间。在延续了光大银行A股上市“光

速”效率的同时,还将2013年香港“融资王”的头衔戴到了头上。

但是就在此前,对于光大银行H股上市,很多人的看法并不是这样,各方分析和评论可以总结为四大障碍:地方融资平台风险浮现、外资投行集体唱空银行股、中资银行股估值持续寻底、港股市场行情多变。同时对于该行在港上市的发行价格,多数研究人员给出的预期是2.81~3.33元人民币,约3.33~3.94港元,最终定价很可能是3.1元人民币。

对于此次确定的光大银行最后发行价格,市场人士普遍认为,这是一个反复权衡后相对合适的价格,既考虑了当前,也为接下来上市后的股价表现预留了空间。而且三次冲刺、“十天闪电”、一项“融资王”桂冠,光大银行IPO的结果令市场瞠目……

### 光大银行 H股IPO冲刺成功,登顶 年度最大、全球第三

2013年12月20日,中国光大银行(以下简称“光大银行”)在香港联交所主板成功上市。光大银行本次H股发行定价为每股3.98港元,超额配售选择权(即“绿鞋”)行使前,发行规模58.4亿股,融资约30亿美元;若绿鞋获全额行使,则发行规模将达66.0亿股,融资约34亿美元。

光大银行本次H股上市历经三年坎坷,终于岁末冲刺成功,不仅成为2013年香港市场大型IPO的收官之作,更是成为最后一家登陆香港市场的中央级国有控股商业银行,实现了唐双宁董事长“静如处子,动如脱兔”的工作要求,也完成了其5年前提出光大银行A+H上市的心愿。

