

唐双宁文集

——光大之道 上下求索

SHANGXIA QIUSUO
GUANGDA ZHIDAO



中国金融出版社

□ 唐双宁文集

上下求索

——光大之道

SHANGXIA QIUSUO
GUANGDA ZHIDAO

 中国金融出版社

责任编辑：古文君 肖丽敏

责任校对：潘 洁

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

光大之道 (Guangda Zhidao) / 唐双宁著. —北京：中国金融出版社，
2010. 1

(上下求索)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5361 - 2

I. ①光… II. ①唐… III. ①金融—文集 IV. ①F83 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 000297 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 21

字数 264 千

版次 2010 年 1 月第 1 版

印次 2010 年 1 月第 1 次印刷

定价 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5361 - 2/F. 4921

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

自序

不才“误入光大”已两年又六个月。

今有好事者将不才到“光大”后的各类讲话、文章整理成册，虽有遗漏，却不期已近三十万字。冷眼看去，着实吓了一跳；静下心来，细细回想，两年又六个月，半官半商，亦文亦武（文即说三道四，武即指手画脚），该低头猫腰时蹲得下去，需昂首挺胸时立得起来（有云：花繁柳密处拨得开才是手段，风狂雨骤时立得定方见脚跟），今见这一字字、一行行，虽也少不得些许官样色彩，但基本算是红线边缘上的实话真言；不说杜鹃啼血，也是心泪熬成，朋友得闲时不妨翻它几页……

有朋友命名谬书为“光大之道”，对此我倒是想多说几句。“道”字据查有若干解释，大体来说，一为道路之意。鲁迅先生有言：“世上本没有路，走的人多了，也便成了路。”故按此解释，两年又六个月下来，可谓我与“光大”相依为命共同走出了一条“道路”。二为我泱泱

中华古代行政区划之称谓（现今日韩等邻国亦有此置）。“光大”作为华夏一分子，按此解释也多少贴边。三为动词，即说话的意思。按此理解，“光大”确实有许多话要对这个世界述说。四为道义、道德之意。道义、道德亦可指“文化”，这也正中我的下怀，我来光大后一直孜孜以求的目标之一就是建立一个健康的企业文化。五为形而上高深莫测之意，如老子之《道德经》中“人法地，地法天，天法道，道法自然”，“道可道，非常道……”实际依我理解，此道（第一之“道”；第二之“道”则为动词说话之“道”）大体可作“规律”解，因而“光大之道”亦即“光大”生存发展之规律……

总之，“光大之道”是一条（个）什么样的“道”，朋友诸君翻过再说。

另，铺就“此路（道）”，意在使光大同仁了解我的思路，以便共同沿着这条“路（道）”前进；时间精力所限，此“路（道）”铺就未免匆忙，难免“坑坑洼洼”，“行人”见谅；此“路（道）”大部分由我“铺就”，也有部分路段由我“设计”，由朋友帮忙“施工”，最后经我“验收”，在此致谢。

是为自序。



2009年12月于北京

目 录

第一篇 改革篇

坚持“四抓一带” 打造“五项工程” 启动光大改革重组

——在光大集团改革重组动员大会上的讲话（摘要） 3

正确认识光大银行改革重组

——在光大银行 2007 年年中工作会议上的讲话（摘要） 17

努力打造好我国第一家金融控股集团

——在 2007 年达沃斯夏季论坛上的演讲 23

发挥中外双方优势 做强做大保险业务

——在光大永明保险公司第十六次董事会上的讲话 28

特色成就品牌 品牌在于特色

——在 2007 年第一财经金融品牌价值榜颁奖典礼上的致辞 30

开辟“四大战场” 决胜“三大战役” 夺取光大改革和

业务发展新胜利

——在光大集团 2008 年工作会议上的讲话 33

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

——在光大银行 2007 年度领导班子述职会上的讲话（摘要） 47

稳健合规 创新发展 努力建设优质公众证券公司

——在光大证券 2008 年工作会议上的讲话（摘要） 52

正确处理光大银行改革发展中的十大关系

——在光大银行 2008 年工作会议上的讲话 63

春到神州 梅开光大

——《光大银行 2007 年年报》上的致辞 74

生活哲理对光大改革的十点启示

——在第四届中国金融改革高层论坛上的演讲 76

关于光大金融控股集团改革的思考

——在第六届中国并购年会上的演讲 83

关于光大银行改革发展的几个问题

——在光大银行 2008 年年中工作会议上的讲话 87

迎难而上 攻克时艰 让光大真正走上科学发展之路

——在光大集团 2009 年工作座谈会上的讲话（摘要） 100

在光大集团年度工作座谈会上的总结讲话 122

携手共创灿烂明天

——《光大银行 2008 年年报》上的致辞 127

论“发展与安全”的关系

——在光大银行重庆分行中层以上干部会上的讲话 129

关于经济形势的“三二一”

——在主持《当前经济金融形势分析》讲座后的即席讲话 133

在“光大与香港”答谢仪式上的致辞 136

在“光大与上海”答谢仪式上的致辞	138
------------------------	-----

第二篇 管理篇

狠抓内部管理 为光大改革保驾护航

——在光大集团系统加强内部管理工作会议上的讲话	143
-------------------------------	-----

围绕中心 改革创新 努力做好集团反腐倡廉工作

——在光大集团 2008 年纪检监察工作会议上的讲话（摘要）	152
--------------------------------------	-----

抓好“三个结合、一个探索” 开创纪检监察工作新局面

——在光大集团纪委学习贯彻《建立健全惩治和预防腐败 体系 2008—2012 年工作规划》扩大会议上的讲话（摘要）	163
--	-----

坚持不懈抓好反腐倡廉工作 为改革发展应对危机提供保障

——在光大集团 2009 年纪检监察工作会议上的讲话（摘要）	168
--------------------------------------	-----

在光大银行新提拔、招聘干部任前集体谈话会议上的讲话 178 |

在光大银行新提拔干部任前集体谈话会议上的讲话 186 |

第三篇 科学发展篇

深入学习实践科学发展观 扎实推动光大改革与发展

——在光大集团深入学习实践科学发展观活动动员大会上的 讲话（摘要）	195
--	-----

坚持以科学发展观为统领 应对金融危机 推进光大改革

——在光大集团学习实践科学发展观活动党课上的讲话	206
--------------------------------	-----

认识越深刻 行动越自觉 把学习实践科学发展观落到实处

——在光大银行学习实践活动经验交流会上的讲话	239
------------------------------	-----

在光大银行学习实践活动经验交流会上的总结讲话 242 |

新特点 新提高 新收获 光大集团学习实践科学发展观取得新成效

——在光大集团深入学习实践科学发展观活动总结大会上的讲话…………… 248

记者访谈

上任伊始，唐双宁“微服私访”光大银行忙调研…………… 261

“五月花号”鸣笛起锚

——光大集团重组述评…………… 263

让“光大”更加光大

——接受《金融时报》专访…………… 267

光大重组遭遇新老股东对峙难题…………… 272

唐双宁广东“游说”光大重组苦渡难关…………… 279

光大银行改革：艰难的重组重大的突破…………… 284

纵谈光大改革

——接受新华社新华网记者“两会”专访…………… 289

唐双宁：破解光大金融集团的迷思

——接受《资本交易》专访…………… 305

“光大系”改革一年回眸…………… 314

我给自己打60分

——接受《证券时报》专访…………… 321

光大改革重组一年大事记…………… 323

第一篇

改革篇

坚持“四抓一带” 打造“五项工程” 启动光大改革重组

——在光大集团改革重组动员大会上的讲话（摘要）

2007 年 8 月

“光大改革的艰巨性在于光大问题的复杂性”。“物极必反，‘六个复杂性’把光大的矛盾和问题推到顶点，也就为矛盾和问题的解决提供了条件和可能”。

一、深刻认识光大集团改革的重大意义

光大集团作为经营银行、证券、保险和实业的国有特大型企业集团，作为改革开放的“窗口”，为国民经济和金融的发展、为香港的繁荣稳定付出了巨大努力，作出了重大贡献，在我国国民经济和金融业中具有重要地位。在集团 20 多年的发展历程中，我们取得过优异成绩，有过很大的社会影响；但也走过弯路，遭遇过挫折，有过失败的经历和惨痛的教训。由于种种原因，相当一段时期集团面临着突出的困难和问题，沉重的历史债务包袱难以靠自身努力消化；银行的管理水平不高，体制和运行机制存在弊端，各类案件不断，不良资产较多，资本充足率

严重不足，导致新的业务和机构不能批准。一方面，业务拓展缓慢，市场形象受损；另一方面，社会地位每况愈下，员工士气受到极大影响。毫不夸张地说，光大现在是困难重重。“冰冻三尺，非一日之寒”，这些问题和弊端不是一两天形成的，是长期积累的结果，虽然有些时候、有些方面也在扭转，但总体上看已经到了不改革不行，不改革就没有出路，不改革就难以为继的地步。

（一）光大问题的复杂性

光大改革的艰巨性在于光大问题的复杂性，可以归结为以下六个方面。

1. 资产及业务上的复杂性。目前，光大集团总资产 7000 多亿元，总量不大，但产业结构五脏俱全，有银行、证券、保险、基金、金融上市公司等金融企业，还有环保、会展、房地产、石油、饭店、旅游和物业管理等实业企业，涉足了許多行业和业务领域，但产业关联度不高，价值链互补性也不强。

2. 机构及股权上的复杂性。集团所属企业数量众多，子公司、孙公司错综复杂。从形成上讲，有直接投资的，又有兼并收购的；从市场区域讲，有境内的，又有境外的；从业务领域讲，有金融企业，又有实业企业；从股权结构讲，有全资控股的，又有合资参股的；从管理上讲，有直接管理的，又有托管、代管、挂名的；从经营状态上讲，有正常经营能够盈利的，又有经营困难、回报不多、效益不好、停业清算的。

3. 债权债务关系上的复杂性。有拖欠人民银行、财政部的债务，有拖欠外部银行的债务，有集团与光大银行及其他所属企业关联交易形成的债权债务关系，也有光大银行为集团对外融资提供担保形成的债权债务关系。实有的、或有的一大堆，债权债务关系链条纷繁复杂。

4. 管理体制上的复杂性。在大型国有企业集团中，我们的管理体

制比较特殊。横跨境内、境外两个市场，两个独立法人，但又是一套领导班子，两个管理总部；资金往来密切但财务上又没打通，不能真正并表；同一集团、相同岗位却实行多种分配体系。

5. 人员上的复杂性。历史上集团领导班子经过六次调整，员工通过各种渠道和方式来自各个方面，有组织任命、领导推荐、行政安排、关系介绍的，也有市场招聘、专门引进的，背景经历、工作经验、专业能力、业务素质参差不齐。大家走到一起工作，工作中的默契程度、工作理念、团队精神、企业文化等，至今仍需要耐心磨合、精心打造和细心呵护才能形成。

6. 改革内容上的复杂性。与国有商业银行不同，人家是同一行业、一级法人，改一家银行就可以了，而我们涉及多个行业，又是多级法人体制，方案设计上要实现金融和实业分离，改革重组集团、实业和银行，还要实现上市。我打个比方，人家是一枪打一头大象，我们是十枪打十只狐狸；人家是国家注资的“子弹”上膛即可发射，我们是股份制，光有“子弹”还不行，还要经过股东大会三分之二以上同意。改革内容的复杂性给方案设计增加了许多难度，执行中将会存在许多不确定性，搞不好就会发生许多碰撞。比如公司分立引起的感情碰撞，大家对光大有感情，由于改革最终要实现金融同实业分离，因而大家会有不同的想法和看法；又比如由于股东结构变化，将引起董事会结构的变化，会涉及一些人员的调整；再如利益分配上，国家注资、新股东进来，其他老股东的股份就自然要摊薄。这就要求新老股东都要识大体、顾大局，看到长远，只有改革成功，才能把蛋糕做大，大家才会有更大的回报；如果纠缠眼前利益、局部利益，就会延误改革时机，一损俱损。

我们说，事物的产生和发展存在着内在的规律性。物极必反，矛盾发展到顶点也就是拐点的开始，“六个复杂性”把光大的矛盾和问题推

到顶点，也就为矛盾和问题的解决提供了条件和可能。

（二）《方案》的主要内容

光大集团的改革问题始终得到党中央、国务院的关心、支持和正确领导。从2004年年初开始，改革重组方案（以下简称《方案》）的设计经历了三年零八个月的时间。人民银行、财政部、银监会组成的三方领导小组多方论证，数易其稿，反复征求意见。国务院领导先后多次作出重要批示。2007年8月5日，温家宝总理最后圈阅同意光大集团重组和改革工作的汇报与请示，标志着光大改革重组工作的正式启动。

集团党委、执董会经过认真学习领导同志的批示和《方案》，认为《方案》的基本精神和主要内容可以概括为“三改四要”。“三改”即改革重组光大集团，成立中国光大金融控股集团公司（以下简称中国光大集团），持有金融类资产；改革重组光大实业，成立中国光大实业集团公司，持有非金融类资产；改革重组光大银行，完善公司治理机制，通过市场化方式集中处置不良资产，适时引入战略投资者，择机公开发行上市。改革重组后的三个公司由汇金公司或汇金公司委托的中建投代表国家出资并控股。“四要”即要清理两总部的关系，实现光大集团金融业和实业的有效分离；要加强组织领导，保持队伍稳定和业务稳定；要建立起规范的公司治理结构和风险控制体系，提升市场竞争力和可持续发展能力；要探索现代金融控股模式，为中国的金融改革探路搭桥。在“三改四要”中，“三改”是内容，分离是手段，稳定是保障，提升和探索是目的。

在光大的重组改革过程中，考虑到香港的稳定，光大在香港企业暂时不动。实业在改革重组期间由集团代管，改革重组后另行研究。

改革后的干部管理体制，中组部明确为“两管两兼”，即集团的领导班子继续中管，实业的领导班子改革期间由集团代管；集团的“一把手”兼银行的“一把手”，集团的一名领导兼实业的主要负责人。

这一最后完善的改革方案，包括干部管理体制，是在原有工作的基础上，有关各方综合研究、多次沟通、反复权衡的结果，总体而言，对改革有利、对国家有利、对光大有利。

（三）《方案》的重大意义

首先，《方案》为光大集团和光大银行的改革发展提供了难得的机遇，这个机遇就是《方案》为我们设计了一幅金融综合经营的蓝图。金融控股公司是各国金融综合经营所选择的主流模式，在金融创新的推动下，金融业由分业经营走向综合经营已成为全球的发展潮流。作为综合经营的一种有效模式，金融控股公司在规模经济、范围经济、协同效应及降低单一业务所产生的行业风险等方面，具有其他金融企业组织形式无可比拟的优势。现在，光大集团能够取得第一张国家持股的金融控股公司牌照，这既是国家根据国际经济金融形势的发展变化作出的具有前瞻性的战略决策，也是中国金融业为适应国际金融市场竞争、加快自身发展的现实选择。有无牌照有本质的区别，有了牌照，就是“有照驾驶，合规经营”，实践中，我们的胆子就可以再大一点，步子就可以再快一点，充分运用拥有牌照的先发优势，光明正大地去上路，名正言顺地去探索，积极大胆地去创新，科学有效地去整合，为中国金融业改革探路搭桥，多积累一些经验，哪怕是“试错”的教训，也能为中国金融业推行金融控股公司建设提供有价值的参考和借鉴。当前，国内资本市场基本面持续向好，上市公司业绩不断提升，可以预期，今后尽管还会出现波折，但资本市场在2008年奥运会前将总体处于牛市阶段。我们抓住了这个机遇，经过改革重组，争取上市，就能走出困境，将自己打造成第一家综合经营的国有金融控股公司。

其次，《方案》反映了社会各界和集团广大干部员工对改革的热切期盼和强烈愿望。通过前一段时间的走访、调研和广泛征求意见，我有一个强烈的感受，就是充分体会到社会各界、国家有关部门对光大集团

和光大银行改革重组工作的关心和支持，特别是集团内部广大干部员工对改革的渴望、对发展的期待。集团上下一致的呼声就是时不我待、人心思改、人心思治、人心思强。因此，只有抓好改革重组，才能真正走出困境，才能重塑光大形象。光大集团在过去 20 多年的发展中，有过辉煌，也走过不少弯路，现在也存在许多困难和问题。我们既要看到自己的长项和优势，也要正视我们的弱项和劣势。以往，光大集团在社会上有一定的品牌和无形资产优势，光大银行在同业市场中也有一定的竞争力和商誉。但现在光大集团已经严重资不抵债，光大银行连续 3 年没有出年报，资本充足率曾经是负数，现在也是零点几，在 12 家股份制商业银行中经营管理指标排在后面，市场份额与自己的历史身份和社会地位极不相称。面对这些困难和劣势，我们必须以高度的政治责任感和工作紧迫感，以痛定思痛的态度，以破釜沉舟的决心，以壮士断腕的气概，以置于死地而后生的精神，杀出一条血路，发挥优势，抑制劣势，扎实工作，重塑形象，让光大的事业重新光大，真正光大！

二、关于贯彻落实《方案》的工作思路

《方案》是在党中央、国务院的关心支持下，在光大集团的参与下，经人民银行、财政部、银监会等部门研究，并听取光大集团意见后，从有利于彻底化解光大集团和光大银行的风险、有利于恢复光大集团和光大银行的正常经营能力、有利于建立光大集团和光大银行新的体制机制出发提出来的。《方案》体现了党中央、国务院对光大集团和光大银行改革发展的关心和支持，是国家又一次对光大集团和光大银行实施的有效救助。我们一定要抓住这一机遇，扎实地向前推进。

（一）贯彻《方案》的工作思路

新一届领导班子成立后，党中央、国务院交给新班子现阶段的任务，就是按照《方案》确定的内容，进一步统一思想，抓紧启动改革。