

黄奇帆“龙虾三吃”重组重庆银行

证券时报记者 张伟建



一个曾经不良贷款占比高达42.5%、资本充足率为负27.1%、每股净资产达负7.4元的地方商业银行,在短短几年时间里变为资产质量优良、赢利能力良好的商业银行——信息披露显示,去年重庆银行不良资产率仅0.32%,同比下降0.17个百分点。企业总资产808.7亿元,2009年实现净利润8.75亿元,每股收益达0.43元。各项经营指标在全国城商行中名列前茅。根据英国《银行家》杂志2010年7月刊公布的全球银行业1000强的排名表,重庆银行综合排名690位,较上年上升77位。资产利润率排名276位,资本利润率则排名第58位。

然而,2003年的重庆银行可谓满身疮痍。149亿元的总资产却背负了33.1亿元的不良贷款和6.1亿元的非信贷不良资产,不良资产合计达到39.2亿元,不良贷款占比高达42.5%,资本总额不足3亿元,资本充足率为-27.1%,每股净资产为-7.4元。此后,随着一些资产状况的恶化,最高时不良资产总额超过40亿元!

在重庆资本市场,提起重庆银行演绎“乌鸡”变“凤凰”的传奇,人们无不佩服重庆市委、市政府非凡的智慧和魄力,无不对重庆市委副书记、市长黄奇帆运用政府“有形之手”和市场“无形之手”推动的重庆银行重组连声称奇。

作为一个经济学家和金融专家,黄奇帆对宏观经济的运筹造诣很深,深谙资产重组和投资银行业务的精髓。在重庆市委、市政府的支持下,以政府主导、市场化手段运作的新思路进行重组,从而将政府的“有形之手”和市场的“无形之手”紧紧地握在了一起;他将时空变换的精髓成功地运用于重庆银行的重组,创造性地运用“渝富公司”这一不良资产处置平台,在重庆银行与时间赛跑、重组上演“生死时速”的关键时刻,为重组赢得了宝贵的时间;是他,众人皆醉他独醒,别人眼中的“包袱”,在他眼里是美味的龙虾……

重庆银行的重组三部曲被形容为黄奇帆的“龙虾三吃”。常人难以理解:遍布荆棘、困难重重的重组怎能和美味龙虾烹饪联系在一起?但黄奇帆说,银行业是一个盈利潜力巨大的朝阳行业,重庆银行就是一只美味的龙虾——重组过程如同烹饪。一旦烹饪完成,则可尽享其中美味。

增资扩股 “一吃龙虾”

如果说资金是国民经济肌体中的血液,那么金融机构、银行就是这个肌体中的一条条血管。一个国家、一个地区如果没有发达的金融业提供服务,其经济增长就会受到极大的制约。

为了发挥重庆作为直辖市的战略作用,重庆市委、市政府制定了把重庆打造成为长江上游地区金融中心的宏伟蓝图。重庆市的经济要发展,金融必须先行。要建立起多层次的金融市场体系,重庆市就必须有自己掌控的金融机构,银行、保险、信托、券商,这“四驾马车”同时拉动重庆金融和经济的发展,才能实现重庆成为长江上游金融中心的发展战略,才能保证重庆经济快速稳定的增长。

重庆银行作为当时重庆市国资控制的唯一一家商业银行,自然在重庆市的战略规划中占有极大的分量。

可那时的重庆银行,除了各项财务指标恶化外,其他方面也是问题多多、困难重重:公司治理不完善,内部管理不科学,风险控制机制缺失,业务骨干大量流失,员工情绪低落……

重庆银行何去何从?在深入调研重庆银行之后,一个环环相扣的“龙虾三吃”整体重组方案逐渐酝酿成熟。

2003年2月8日,羊年春节后第一天,时任重庆市委常委、常务副市长兼市企业工委副书记的黄奇帆来到重庆银行。

在重庆未来的发展中,金融要先行。重庆10年后要发展成为长江上游的经济中心、金融中心,如果重庆银行这种

地方性股份制商业银行没发展好,甚至倒闭了,则无论如何都是一大败招。与其办丧事花买棺材的钱,不如重组治病,花买药的钱。通过重组改造,重庆银行完全可能脱胎换骨。”黄奇帆说。

面对人们的疑惑,他抛出了经过深思熟虑的“龙虾三吃”的重组战略:增资扩股,债务重组,引入战略投资者后整合上市。

随着动员令的发出,重庆银行重组大幕正式拉开。

重组第一步,发行新股,扩充资本金。将重庆银行的资本金从3亿元一举扩充到15亿元!

此招一出,举座皆惊。按照市场上重组的惯例,对困难企业先是实施债务重组,剥离不良资产,待企业财务指标改善后,第二步才是增资扩股,吸引新老股东认购新股,扩充资本金。不这么做,有谁肯为一家前景不明朗的企业投入真金白银?

然而熟知投资银行业务的黄奇帆见解与众不同。他认为,先剥离不良资产再增资扩股,无异于先手术后输血,看似“市场惯例”,然而这可能造成“病人”在手术中的休克甚至死亡,重组失败的风险极大。

先输血后手术同样面临一个巨大的挑战,那就是会有谁肯为一个持续经营前景很不明朗的银行输血,投入大把的真金白银?说服投资者出巨资认购新股,这成为“一吃龙虾”的关键。

不出所料,投资者们犹豫不决。他们深知重庆银行的历史和现状,他们要为自己宝贵的资本负责。

但是,巴塞尔协议银行的资本充足率不低于8%的规定,意味着投资者投入一块钱的资本,商业银行便可经营10多元的资产。这么高的杠杆是普通工商企业望尘莫及的。只要内控机制健全,管理科学,经营得当,重庆银行便能充分分享重庆市乃至全国经济高速增长带来的“蛋糕”。

在投资主体的选择上,市政府决定,在每个企业的投资不得超过银行总资本金15%的增资扩股前提下,坚持既以国有企业为主,又向民营资本敞开大门的方针。

清晰的重组思路、对重庆银行光明前景的精心勾画,逐渐打动了投资者。他们的犹豫最终变成了投资决策。

重庆市财政的2亿元资金首先到位,重庆路桥2亿元资金到位,城投集团2亿元资金到位,水务集团1.5亿元资金到位,高投公司5000万元资金到位……

民营企业不甘落后,力帆集团1.5亿资金迅速到位,南方集团8000万元资金接踵而至……

重庆银行增资扩股在经历最初的艰难后变得出乎意料的顺利。

2003年4月到8月初,重庆银行用仅仅3个多月的时间就成功募集资本金12.14亿元,资本总额从2.55亿元扩充至15.16亿元,重庆银行资本金在国内城市商业银行中的排位因此跃居西部第一、全国第六。

此后,随着“龙虾三吃”战略的推进,重庆银行又分别于2005年12月和2006年6月相继完成了第二次和第三次增资扩股,累计定向增发了8亿元的股本金,使重庆银行的资本金达到20亿元。

40多亿的巨额不良资产如一座沉重的大山,压迫得重庆银行步履艰难。如何搬走这座大山,成为本次重组的重点、焦点和难点。

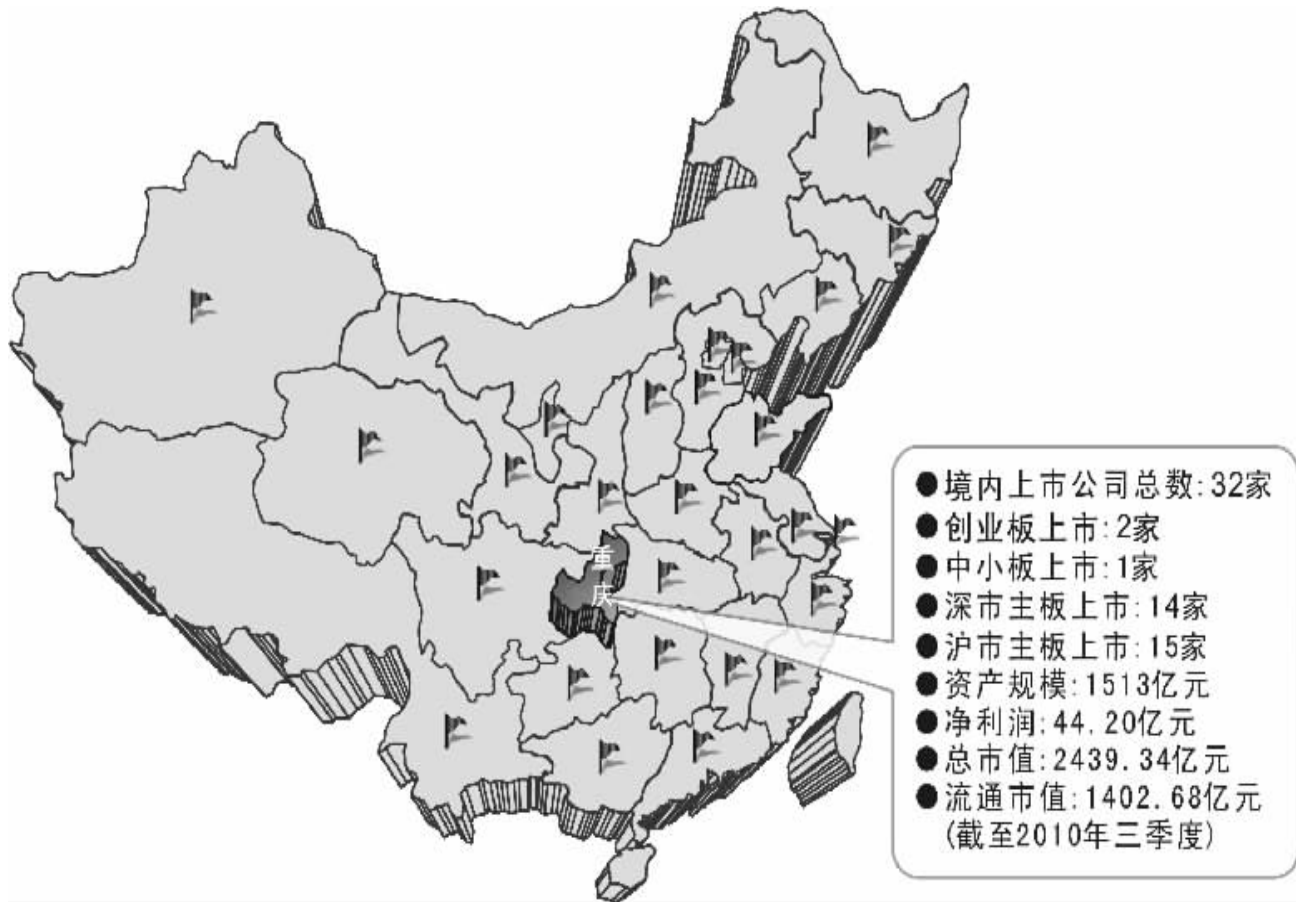
资产重组 “二吃龙虾”

40多亿元的不良资产,对于当时贷款余额只有100多亿元的重庆银行,无疑是一座沉重的大山。而能否搬走这座“大山”,是关系此次重组成功与否的关键。

要处置剥离数十亿之巨的不良资产,这在地方政府主导的银行重组中尚无先例。

由此开始的“二吃龙虾”成为中国金融市场重组中的一大创新。

按照重庆市委、市政府的安排,一个处置不良资产所需的平台搭建起来。这就是成立于2004年3月的隶属于重庆市政府的重庆市渝富资产管理公



司。这一平台的设立,是不良资产剥离战役中最富创意的一着妙棋。

设想的思路是,将重庆银行的部分不良资产先“搬”到渝富这个平台上,优化银行的资产负债表,使轻装上阵的银行经营管理尽快步入正轨。就是说,渝富要给重庆银行开辟出发展的宝贵时间。

政府搭建起了资产处置平台,但不良资产却不能简单地“搬”。渝富要承接的不良资产要用钱买,购买的是几乎收不回一分钱的损失类坏账,付出的却是与账面价值等值的现金。钱从何来?而重组方案中绝无可向财政直接要一分钱的计划安排。黄奇帆提出的资金安排方案是,收购资金的平衡来自于三个方面,一是用重庆银行今后几年的地方税收约6亿元返还,二是渝富公司和其他股东在重组中获得的重庆银行股权溢价收入冲抵约14亿,三是重庆银行清收重组不良资产的收益平衡13个亿,余下的坏账,由商业银行的拨备自行消化。

这意味着,渝富收购资金的最终来源既不是市财政的直接拨款,也不是渝富的贷款,而是重庆银行重组发展中产生的税收、溢价和拨备形成的“现金流”。

这同时意味着,重庆银行要充分利用渝富平台置换出的有限时间,与时间赛跑,在有限的时间内无限地拓展生存发展空间,取得利润,创造经营现金流,打好“时间差”!

这一设计的成败关键,是重庆银行在有限的时间能否实现较快发展。为此黄奇帆向重庆银行的决策管理层下达了死命令:存量呆账3年逐步消化,新增不良贷款追究责任。”

2004年9月,首轮资产重组如期进行。渝富公司与重庆银行签订了12.5亿元损失类不良债权的等值收购协议。

首轮重组,运用政府强有力的“有形之手”顺利完成了,重庆银行不良资产降至31亿元,不良贷款占比从32%大幅下降到20%。既履行了“政府救助”的承诺,又没有花费重庆市财政的一分钱。

紧接着,剥离不良资产的第二轮重组启动。

第二轮不良资产剥离,由全体股东埋单。全体股东缩股20%,“缩”出的4亿元资本金用于核销等值的不良资产。股东之所以愿意缩股,当然是大家都意识到,重组后的银行股权最终会有更大的溢价收入。这又是一个没有先例的创新,开创了国内银行业资产重组的先河。

2005年12月,重庆银行董事会向股东大会提交了一份议案。根据议案,总股本已达到16亿元的重庆银行再次向重庆市地产集团和水利投资集团各定向增资2亿元,使总股本达到20亿元,增资完成后,全体股东缩股20%,共计4亿元用于核销不良贷款。

两轮重组过后,重庆银行不良资产骤然下降了16.5亿元。

市场化运作是第三轮重组的特色。渝富再次出手,收购重庆银行不良资产。

与首轮收购的资产类别不同,这次收购的10亿元不良资产,预计可清收6亿元左右。

经过各方的努力,最终浮出水面的重组方案是,由国家开发银行在与重庆市政府签订的开发性金融合作协议确定的政府信用额度内,向渝富公司发放贷款10亿元,等值收购重庆银行的10亿元不良资产,预计可清收回其中的6亿元用于弥补收购成本;余下的4亿元处置成本缺口,重庆银行按每股1元的价格向渝富公司定向增发股份,然后由渝富公司在重庆银行引资时,向海外战略投资者溢价转让此股本后全额弥补。

同时,国家开发银行向重庆市地产集团、水投集团和渝富公司发放贷款8亿元,用于向重庆银行入股,再一次扩充重庆银行的资本金。

2005年12月,上述方案顺利实施,重庆银行10亿元的不良资产被再次剥离,完成了第三轮的资产重组。

仅仅一年多的时间,剥离不良资产的三轮重组完成,重庆银行不良资产减少了26.5亿元。

2005年末,经过大规模的剥离,重庆银行通过贷款清收、转化、核销等艰苦的工作,重庆银行不良贷款由一年前的40多亿之巨,大幅下降到仅有8.54亿元,不良贷款占比下降到4.93%,资本充足率提高到9.71%。

在剥离重组中扮演重要角色的渝富公司,随着此次神奇的成功重组一举成名。“渝富模式”成为国内金融市场创新的代名词,引起国际金融市场的浓厚兴趣。渝富为重庆银行开辟出发展的时间空间的玄机与奥妙,成为不少业内专家研究的课题。

引进战略投资者,优化资本结构和完善法人治理,加快上市步伐,进而走出重庆,把重庆银行由区域性金融机构发展成为全国性金融机构,重庆银行制定出清晰的发展战略。

梧桐引凤 “三吃龙虾”

就在剥离重庆银行巨额不良资产的“二吃龙虾”推进之时,眼光敏锐、思维超前的黄奇帆市长已经开始部署“三吃龙虾”了。2005年初,他再次到重庆银行调研,要求同步推进引资上市工作。并明确提出先引进战略投资者,再公开发行,上市融资。

很快,重庆银行选聘了国际著名的投资银行——雷曼公司作为引资顾问,按照国际银行标准着手实施战略引资。

尽管增资剥离成效显著,但与海外投资者接触中,重庆银行贷款集中度、关联交易严重超标,尤其是拨备覆盖率严重偏低的问题,逐渐成为影响引资工作的最大障碍。

问题的关键,是洲际酒店大楼一笔近5亿元的不良贷款。这笔贷款若能转化成功,重庆银行不良贷款占比将一举降到3%以下,拨备覆盖率将足足提高30多个百分点,达到60%以上。

但是,洲际酒店大楼贷款的利益关系错综复杂、金额巨大,涉及银行、国有

企业和民营企业等多方主体,还涉及一批个体户和企业职工上亿元的拆迁安置费,处理起来颇为棘手。十几年过去了,人们想尽各种办法,付出种种努力,但问题始终没有解决。

有过成功解决重庆烂尾楼经验的黄奇帆干脆落地提出了处置意见——分割资产、划分债务、稳妥转化。

所谓分割资产,就是洲际酒店大楼资产分割为主楼和裙楼两部分,将裙楼出售获得的款项用于归还重庆银行贷款和解决遗留问题,而主楼承担的负债通过酒店开业后产生的经营现金流偿还。

10多年的难题,谈笑间便给出了答案。

4天后,洲际酒店大楼贷款问题取得了实质性的突破。重庆银行先期收回了对洲际酒店大楼的3亿元不良贷款,加上清收的其他4亿元贷款,重庆银行不良贷款再次减少7亿元。各项财务数据随之大为改观,资产负债表一下子漂亮了许多。

成为“靓女”的重庆银行,在2006年10月向世界各地的商业银行、投资银行发出了信息备忘录。所谓信息备忘录,实质就是招股说明书。

招股书”发出不久,有20多家商业银行、投资银行表示意向投资。最终,重庆银行将目光锁定在了定位相近、零售银行业务突出的香港大新银行身上。

经过艰苦的谈判,香港大新银行以每股2.02元价格,从渝富公司手中购买了重庆银行17%的股份。

渝富公司出让股权获得了4亿元的溢价收益,弥补了第二轮不良资产收购的处置成本缺口。

随着香港大新银行的主,重庆银行形成了国有、民营和外资共同参股的股权结构,优化后的重庆银行的股权结构更加趋于合理,公司治理更趋完善。

这是银行重组案例的经典作品。一个只有赢家没有输家的完美重组,一个充满智慧与创意的重组,政府付出的只有自己的信用,而收获的却是一家朝气蓬勃的商业银行。这是一个给社会带来高溢价的重组,业界从中得到太多太多的启发。

“龙虾三吃”只有赢家的杰作

谁是这场重组的赢家?重庆市委、市政府是赢家。重庆银行重组成功,政府的一个沉重“包袱”变成了“香饽饽”,市财政多了一个每年交10多亿的税收大户,重庆市经济多了一个融通社会资金的“血库”,工商企业多了一个提供优质金融服务的商业银行。重庆银行是赢家。昔日差点成弃儿,如今却成为人见人爱的“重庆美女”,员工们一扫昔日的自卑,个个脸上洋溢着自豪。她给重庆市经济源源不断地输送着资金的血液,在推动重庆经济的同时享受着成就感。

(下转A7版)

