

光大证券乱象：战略缺位发展渐平庸

管理上派系对立,同时缺少职业金融家掌舵



证券时报记者 黄兆隆

以往,业界经常会将光大证券与中信证券做对比,因为两者背景、业绩相似,而今,却已鲜有可对比性。被行业老大甩下的光大证券因何走向了平庸化?近年来高层频频更换,加之高层派系林立,尤其是集团派与本土派管理层对立严重,导致管理机制不顺畅,这些问题无一不严重制约着光大证券的发展。

此外,光大证券的发展战略并不清晰,也是导致其与行业老大距离逐渐拉大的一大原因。

“富二代”渐平庸

光大证券的出身不可谓不好,由于背靠光大集团,光大证券一向被视为金控集团下属标杆性投资银行。截至目前,光大证券资产规模在上市券商中排名第六,资本实力排名第五。作为老牌券商,光大证券仍有其可取之处,特别是其资产管理业务。

不过,光大证券更多是在“吃老本”,近五年来缺少突破之处,与行业龙头中信证券的差距正在不断拉大,甚至渐有跌出第一梯队的趋势。光大一度被视作中信第二,但这种比肩发展态势早已成为过去式,目前,光大在多个层面与行业老大存在较大差距。”一位资深券商行业研究员表示,相较中信证券实践资本中介的清晰战略,光大证券传达给市场的战略信号很模糊。”

以资本实力为例,截至2012年

末,光大证券以131.16亿元净资产,行业排名第六位,与排名前三位的券商净资产规模分别相差近274亿元、259亿元及86亿元,差距较大。

即使与地处同城的海通证券、国泰君安相比,光大证券也被远远甩在后面,以经纪业务为例,光大丢掉了行业前十地位,去年全年实现手续费及佣金净收入11.87亿元,行业排名第十二位,净收入份额2.42%;股基交易份额为3.05%,行业排名第十一。

这几年光大证券业务上行动力明显不足,经纪业务地位也与其老牌券商品牌及资本实力不符,发展速度有向下趋势,除了资产管理、融资融券个别业务外,其他业务均不能与三年前相比。”上述行业资深研究员表示。针对光大证券竞争力下降问题,中银国际证券的研究报告指出,相比行业龙头中信证券和海通证券,光大证券在管理机制和发展潜力上并无优势。

管理上出了问题

诚如中银国际证券所言,管理机制已成为制约光大证券发展的重要因素。对比中信证券与海通证券,光大证券管理层班子显然不够稳定,尤其是在徐浩明担任总裁后更为明显,在其接任总裁以来,光大证券董事长一职曾三易其主,在王明权去职后,唐双宁曾短暂接任,如今则交由袁长清接替。

据了解,徐浩明是王明权在交通银行任职时的老部下,曾任交通银行

办公室综合处处长,但却缺少金融业务主管经验,履历显示其大多是负责办公室行政职务,比如进入光大集团后,担任光大集团(香港)有限公司执行董事办主任、中国光大(集团)总公司办公厅主任等。

在王明权去职后,徐浩明受到集团支持力度下降,与后来董事长之间存在心结,他的管理理念有时很难向下渗透。”一位熟悉光大证券情况的业内人士透露。

在业内人士看来,光大证券的内耗首先是从总裁与董事长开始,与申银万国冯国荣与丁国荣的共掌时代颇为类似。

此外,光大证券来自于集团的正能量也逊于中信证券。

从集团获得的业务资源远远不能与中信证券相比,有时候还得背负不少负担。”光大证券一位内部员工表示。

目前,光大证券管理层中有多位来自于光大集团,而这部分空降高管与本土高层也存在较为严重的理念不合。

最为明显的是,近期爆发内讧的投行业务条线,分管副总裁熊国兵就来自于集团,而原分管副总裁刘剑则是本土业务派代表,双方利益与考虑问题出发点分歧很大。

熊国兵对刘剑的一些做法颇不以为然,一上任后就大刀阔斧进行了改革,推翻了以前的管理条文。”光大证券内部一位员工表示,熊国兵是搞审计、风控出身,上任以来就是削减成本,压缩费用,以管理手段压缩老员工空间。”

而一家公司即使派系林立也并非

光大投行：强势削“山头”激化矛盾

掌舵人熊国兵曾组织“青年近卫军”瓦解投行旧派系

证券时报记者 黄兆隆

在光大证券不少员工看来,光大证券管理层分为争与不争两派。

副总裁熊国兵无疑是属于争的一派,即为了利益大胆争取,不惜与他人结怨。有些光大员工对熊国兵的评价是:很强势,很有魄力,像做事的;也有评价说他改革投行的举措过于急躁,步子迈得太快,没有平衡好各方利益,使得投行内部陷于互不信任、上下斗争的泥潭。

强势改革引发矛盾

熊国兵的背景不可谓不深厚。在光大证券内部人士眼里,其与光大集团高层领导关系亲近。熊国兵进入光大证券后在多个后台部门任职总经理,并一手搭建光大审计、内控等体系。执掌投行后,熊国兵对保荐代表人及业务团队的放养式管理表达了强烈不满,并启动了大量改革。

熊国兵执掌投行后做的一项重要工作就是削投行内部“山头”,由此也引发了后续一系列人员出走及内讧事件。

来投行时发现,有些保代一年到头一单业务都没做,有些是凭借关系混进来的,有些是凭资历熬着,拿着百万年薪混日子的人不少,管理上极为松散,业务也没怎么做起来,项目情况往往一问三不知。”熊国兵此前曾向证券时报记者表示。

熊国兵认为,不少保荐代表人借助光大证券招牌做了不少业务,自己赚得多,提交公司的却很少,而公司却承担了不少风险并支付了大量业务成本。在熊国兵看来,投行业务是团队作业的模式,在分配中应该减少对个人的倾斜,转而应突出团队分配,尤其是要弱化保荐代表人签字效应。

有些保荐代表人是靠公司分配项目,自身很少实地做尽职调查,仅仅是签字的通道作用,还不如业务团队的效应。”熊国兵彼时表示。

基于这种现象,熊国兵大幅削减了保代薪酬,取消了津贴与补助,并且重新制定了业务考核以及绩效激励制度,对投行业务量和奖励标准进行了量化。在业务流程上,他成立资本市场部,并提升为一级部门,其工作也提前到项目立项,并参与

项目质量的把关、风险控制等内核工作。

另外,资本市场部在公司投行多个专业委员会上都占据了两席人数,在包括立项、内核以及发行定价等议事机构中赋予了重要的职责和发言权。

起用新人加重不信任

这次改革中,不少老员工因压力而纷纷离职,这一结果早在熊国兵的预料中,甚至也是其有意推动的结果。

熊国兵发现,他的管理理念很难深入到业务层面,尤其部分中层和老员工反弹较大,这也加深了他对旧派系的不信任,转而将部分重心投向新人的培养。

我经常对那些老保代说,不要以为公司离开你就转不动了,不少年轻人已经非常优秀,只要稍加培养,不会比一些老保代差。”熊国兵一年前就曾向记者表示。

于是,熊国兵亲自上阵招聘了一批年轻人,并将业务条线中的年轻人以“投行俱乐部”的名义组织起来,通



彭春霞/制图

不可以接受,前提是必须有一位职业金融家掌舵。

公司管理层因利益相争引发了不少心结,又缺少足够分量的掌舵人,使得各方争斗不止,没有建立良好的利益协调机制。”熟悉光大证券内情的业内人士表示。

光大直投项目是非多 一个财务造假一个亏损近亿

证券时报记者 黄兆隆

光大证券眼下正逢多事之秋,投行、直投等业务部门无一幸免均被抛在了风口浪尖上。

光大证券旗下直投子公司光大资本员工向证券时报记者爆料,称公司内部治理混乱,虽然拥有20亿元资本金,但4年仅投出16个项目,其中仅1单上市,13个项目出现浮亏,尤其是投资于百力达项目的1亿元全部亏损,此外,被证监会定性为财务造假的浙江洪波也有光大资本的参与。

光大证券究竟出现了怎样的问题,记者进行了深入调查。

直投业绩惹争议

据了解,光大证券每每宣传其直投业务时,无一例外都会提到其储备的16个优质项目。

意外的是,这引以为傲的16个项目其实却是同行的笑谈内容,而在公司内部,直投业务成绩也素来被其他部门轻视。

在光大证券一位知情员工看来,这一储备能力显然与20亿元注册资本金实力严重不匹配,也与母公司整体业务实力不相适应,公司内部早有定论,认为直投业务没拿出什么业绩。”

作为早期获得券商直投业务试点的券商之一,这样一份成绩单的确缺少竞争力。

盘点去年业绩,不难理解光大资本得到的评价:2012年光大资本仅投资2个项目,追加投资1个原有项目。目前,光大资本投资的项目中仅有广东华声电器实业有限公司实现上市,这也是由光大资本投资、光大证券保荐的“保荐+直投”运作模式下唯一成功上市的项目,但华声股份上市后的首份年报就暴露了公司净利

润下滑的尴尬。

光大证券内讧 凸显正向人治重要性

证券时报记者 黄兆隆

对于光大证券而言,证监会针对天丰节能造假立案调查的结果关乎多个方面利益,既关乎其投行业务品牌,也关乎投行掌舵人熊国兵个人荣誉,甚至关乎光大证券整个管理层的下一步变革,然而这其中暴露出的最关键信息依然是国内券商“人治”水平不足的短板。

国以人兴,政以才治。中国儒家思想千年来确立的统治思维套用在券业江湖中同样适用。券业是高度人治的行业,由于其轻资产属性,生产力、生产资料、生产关系高度依附在个人身上,这点在投资银行业务属性上体现得更为明显。

虽然投行行业保代因为高薪酬饱受诟病,但光大证券投行败走麦城的案例显示,大量任用新人的危害依然重大。光大证券培养新人固然没错,但对资深员工的管理依然不可掉以轻心,尤其是其业务经验、人脉和项目资源都是公司的财富。

金融业与科技行业类似,核心资产就在于人,西方投行通过合伙制迅速做大金融业已经充分说明了这一点。作为企业所有者和决策者,必须要搞清楚的是,到底是人才雇佣资本,还是让资本雇佣人才。

对于证券公司而言,这种人治效应小到对一个业务线的塑造,大到对一家大企业形象的塑造。如果说光大证券整体是一个斗争的名利场,那么管理层无疑要承担主要责任。小到投行业务线而言,副总裁改革形成业务线上下互不信任、互相斗争的氛围也值得业内反思。

润下滑的尴尬。

百力达亏损近亿

更为关键的是,光大资本旗下另有多个项目出现重度亏损,并引发了光大资本与审计机构立信会计师事务所的矛盾。资料显示,2010年光大资本斥资9860万元取得百力达太阳能5.8%的股权,由于光伏行业整体亏损严重,百力达也未能例外。

光大资本员工对记者表示,对于百力达太阳能的严重亏损,审计机构立信会计师事务所要求光大资本将上述近亿元投资进行减值计提未果,双方因此反目。

浙江洪波项目涉嫌造假

除百力达外,不得不提的项目还包括浙江洪波。光大证券在该项目上仍然采取的是“保荐+直投”模式,证监会调查发现,浙江洪波存在虚增销售收入的重大财务造假嫌疑。

这一项目由光大证券投行参与保荐,直投部门也进行了股权投资,虽然不清楚光大证券在造假过程中所扮演的角色,但以目前卷入的程度来看,光大证券或许要承担较大的责任。”一位熟悉资本运作的投行业人士表示,“不排除为了粉饰投资业绩在审查中放水的可能性。”

虽然投资项目亏损严重,但是光大资本业绩似乎还过得去,这主要来自于委托理财所做的贡献。2009年至2012年,光大资本分别实现净利润1197.04万元、3858.77万元、3230万元、2042万元。据了解,光大资本曾多次委托理财,仅2009年一年委托理财资金就高达16.98亿元。此外,还曾多次购买光大证券资产管理部旗下的集合理财产品。

爆料员工透露,光大资本内部管理机制的问题已经使得优秀人员大量流失,目前业务基本处于停滞状态。

这也充分说明了一个合格金融家对于投行的意义。事实上,一家公司因一人兴衰的案例在券业江湖中已数不胜数,远有管金生之于万国证券、张国庆之于君安证券,近的也可以看到王东明之于中信证券、王开国之于海通证券。这四家公司的管理理念、外在气质纷纷打上了掌舵人的烙印,在20年资本市场中沉浮不一。

券商的人治效应便在于掌舵人的理念与气质,这直接关系到公司管理经营理念。上述四人中最明显的对比便是张国庆与王开国,前者霸气凛然,个性颇为张扬,后者谦虚内敛,宛若邻家长辈,而反映到各家命运可以看出人治效应的反差。

从光大证券投行业务看其整体发展,也可以看出其人治效应的地位。董事长频繁更换已不用赘言,这使得光大证券一直缺乏清晰的战略规划,而总裁又被认为缺乏职业金融家素养难以震住场面。

同城对比来看,海通证券董事长王开国与总裁李明山搭档的领导班子已有10年未曾变动,方取得如此成绩,而中信证券董事长王东明也是如定海神针一般。若以变化较大的国泰君安为例,虽然董事长更换为万建华,但其人确有着较高金融素养,其对于招商银行、中国银联都可谓是功勋卓著,观其入主国泰君安后的言行,也显示了对投行战略的独到见解。

光大证券投行内讧仅仅是掀开了其内部暗疮的一角,其管理机制还有待于人治改善。这也给国内同行提供借鉴,任用一位职业金融家掌舵公司对于一家券商而言有多重要,正向“人治”效应又多么不可或缺。

此外,一个职业金融家还应懂得知人善任,会平衡利益关系,如果再加上会主动学习思考和前瞻性思维,也许就如当年楚汉争霸中的刘邦一样开创数百年基业。