



▲光大控股十年前搬入遠東金融中心辦公



▲光大集團已有部門陸續搬入大新金融中心

財經人物 >>>

大公報記者 李靈修 吳涵宇

資本市場風雲變幻，挑戰與機遇交替呈現，擔任光大控股（00165）行政總裁十年的陳爽對此早已熟稔。他接受《大公報》記者專訪時稱，回顧公司這些年的業務轉型，其實就是一個摸索、調整、突破的歷程。古語云：「謀時而動，順勢而為」。每次做出的戰略抉擇，既是對投資風口的捕捉，也是對宏觀大勢的把握。

陳爽履歷

1992年	華東政法學院民商法碩士研究生畢業
1992年7月至1996年9月	任交通銀行研究開發部科員、副主任科員
1996年9月至1998年2月	任交通銀行辦公室條法處主任科員
1998年2月至1999年12月	任交通銀行辦公室條法處副處長
1999年12月至2001年2月	任交通銀行法律事務室處長
2001年2月至2007年5月	任光大集團有限公司法律部副主任
2004年9月至2007年8月	任光大控股執行董事、副總經理
2007年5月至今	任光大集團有限公司法律部主任
2007年8月至今	任光大控股執行董事、行政總裁



▲陳爽坦言，制定戰略規劃猶如弈棋，「長考」之餘，還須面對偶然因素的干擾
大公報記者蔡文豪攝

掌舵光控十年 順勢而為創佳績

陳爽探索謀變步履不停

光大控股十年前入駐金鐘遠東金融中心辦公，時任副總經理的陳爽負責整個搬遷事宜。陳爽倚在辦公室桌前向記者介紹，這間房就是自己監工完成裝修的。「沒想到過了兩個月，原總裁調職去了一家中資保險集團，我接任後就搬了進來。」自此與老上司見面，這事常被拿來開玩笑，說陳爽是「坐享其成」。

從「金融控股」到「投資專家」

但彼時的光大控股處境並不容易，公司與母集團均處在業務重組期。2007年6月，唐雙寧履新光大集團董事長後，提出「再造光大」，光大控股與光大銀行、光大證券的級別拉平、成為並列子公司。而在1997年成立伊始，光大控股的定位則是集團金融資產的上市平台，一度持有光銀23.5%、光證49%的股權。

陳爽回憶稱，按照最初計劃，光銀與光證的資產將全部注入光大控股。但證監會的政策出現變化，對於境外公司持有內地銀行、券商的股份比例做出嚴格要求。受此影響，光大控股開始減持相關股權，再加上亞洲金融危機衝擊，公司又盡數出售旗下香港金融資產，包括標準人壽保險、港基國際銀行等。

金控之路難以為繼，公司前途又在何方？陳爽2004年入職光大控股後，曾走訪了香

港市場上所有的中資機構。「就是看看他們在做什麼、怎麼做。」陳爽坦言，制定戰略規劃猶如弈棋需要「長考」，落子之際還須面對偶然因素的干擾。「這對我們來說是很大的挑戰，整個過程非常痛苦。」

適逢海外投資者對人民幣資產興趣高漲，但苦於對中國市場所知甚少，急需與中資機構合作，以降低投資風險。陳爽指出，外資尋找的合作夥伴，必須有一定的信用背書，又要對內地經濟環境足夠了解，而這正是光大控股的優勢。公司的自身定位開始轉向「中國投資專家」。

經過前期試水後，光大控股正式成立「中國特別機會基金一期」，在美國市場募資逾一千萬美元。陳爽表示，雖然金額看起來並不大，但雙方由此建立起來寶貴的互信。該基金在內地共投資七個項目，孕育出德信無線（Nasdaq：CNTF）、中國高速傳動（00658）、陽光紙業（02002）和新疆金風（02208）等一批上市企業，為投資者

帶來巨額回報。其後，「中國特別機會基金二期」及其平行基金陸續推出，籌資金額也超過了兩億美元。

由「聚焦中國」至「跨境平台」

陳爽總結道，作為公司的決策者，既要把握大方向也要注重細節。換句話說，機會

來了，你要敏銳地去發現，也要懂得如何變通去迎合，這個應變的過程就是順勢而為。「隨着內地VC（創投）、PE（私募）機構不斷增多，我們意識到如果行業內部只是價格競爭，注定沒有前途。」公司的直投業務急需走上專業化、產業化道路。

光大控股很快迎來機會。2008年金融海嘯肆虐，眾多金融巨鱷損失慘重。趕在雷曼兄弟破產前一個月，光大控股收購前者在中國區的地產投資管理團隊「亞雷投資」。在此基礎上，公司組建旗下房地產基金「光大安石」，並逐步在業內奠定龍頭地位。今年4月份，光大安石借殼「嘉寶集團」

掛牌A股，正式更名為「光大嘉寶」。有了光大安石的前車之鑒，光大控股迅速將產業基金模式複製到醫療健康、新能源、基礎設施等領域。

近年來資金流向出現轉變，陳爽基於市場觀察做出一個戰略判斷：「隨着社會財富的不斷積累及人民幣升

值周期結束，內地企業及個人投資境外的需求也將大幅增加，在此過程中，一個跨境資管機構將大有可為。」光大控股再次順應時勢，於2014年開始相繼推出以色列併購基金、全球機械製造業併購基金，重點關注擁有領先技術的製造業項目。

是「海外配置」亦「買我所需」

陳爽直言，光大控股加大海外投資力度，不僅是出於資產多元化配置的需求，也是為了實現「買中國所需、為中國所用」的目的。「我們將海外先進技術買回來，可以更好地服務於中國的產業升級。」同時，光大控股還積極推出夾層基金，為中國企業「走出去」提供資金支持。

去年2月份，光大控股聯手母企斥資百億港元買下灣仔大新金融中心，這亦被港媒視為內地熱錢「掃蕩」樓市的又一力證。陳爽在今年業績會上正色回應，購入物業屬光大香港總部辦公自用，「炒房團是我們最反感的。」隨即他又笑稱，香港寫字樓的市場需求旺盛，去年樓價與租金均錄得雙位數增長。言下之意，公司這次又做了一筆好買賣。

陳爽對記者透露，集團已有部門陸續搬入大新金融中心，光大控股最早或於明年「開拔」。即將告別「坐享」十年的金鐘辦公室，陳爽與光大控股再次踏上新的征程。



▲光大控股旗下光大嘉寶4月份在上交所掛牌，陳爽（右二）主持了儀式

「三道閘」封死投資風險

近年中資海外收購大行其道，不僅涉及金額巨大，而且併購類別也十分廣泛。戰略層面一向追求「順勢而為」的陳爽，在選擇標的時，卻格外強調「專業與風控」。曾有人打趣問他，是否考慮跟風收購海外足球俱樂部，得到的答案十分乾脆，「不會，因為不懂（這個行業）。」

陳爽向《大公報》記者表示，收購講求天時地利人和。「沒有專業的團隊，我們不會進入專業的領域。」他續稱，光大控股過去涉足的項目以傳統行業居多，近兩年新經濟領域出現很多機會，但投資標準與估值模式均有所不同。如何解決專業性的問題？光大控股選擇與風投機構合作的方式切入。去年10月，該公司就與IDG資本合資成立「光際資本」，主攻互聯網金融、泛娛樂等方向。

有足夠的專業是否就可以高枕無憂？在陳爽看來，光大控股的成功之道，還在於完備的風控體系。他向記者介紹，首先是多元化的資

產配置。「以公司現在的規模來講，人民幣幣值一個點，我們可能就要損失1.5個億。」由於及早預見到人民幣升值周期的終結，光大控股的負債結構比例，已從過去的70%美元負債，調整至現在的60%人民幣負債。

其次是審核程序。陳爽解釋稱，旗下所有基金都需按照公司嚴格的項目流程，從預立項、立項、內部盡職調查、外部盡職調查到投後管理。項目一旦出現風險預警，則由業務前台及投後團隊共同成立專項小組，問題處理完畢前不做責任切分。

再次是跟投制度。陳爽指出，具體到單個項目的風險，沒有人會比基金團隊更加了解。因此，建立一個「風險共擔、利益均霑」的機制就非常重要。公司會要求基金經理、合夥人，按照一定比例出資跟投所負責的項目，保證團隊與公司的利益一致性，也能讓團隊成員之間形成互相制約，藉此屏蔽道德風險。



▲陳爽認為，回歸二十多年來，香港由亞洲金融中心成長為國際金融中心，歸因於中國改革開放的制度紅利



►陳爽介紹稱，總裁辦公室就是自己監工完成裝修的，大公報記者蔡文豪攝

法律出身 學以致用

法律專業出身的陳爽，持有中國華東政法大學法學碩士學位，亦曾是內地第一批律師事務所合夥人。陳爽在交通銀行累積九年法務經驗後，2001年過檔到光大集團，耗時六年為光大處理自1997年金融風暴遺留下的不良資產。他笑稱自己「遊走在法律和金融之間」。

提到早年在交行法律事務室的工作經歷，陳爽不無自豪地說，法務室的業務覆蓋了呆壞帳處理、風險管理及核銷等領域，不僅能夠快捷地解決各類問題，更成為很多金融產品的發源地，堪稱公司內部最受歡迎的部門。

他回憶道，瑞典通訊設備公司愛立信曾提出將應收帳款轉讓予交行，但當時內地尚未引進保理（Factoring）概念，不少程序無從下手，法務室便迅速與法院及律師系統對接，理清了應收帳款轉讓和回購的業務脈絡，幫助交易順利完成。陳爽感嘆，早期在交行「光屁股一起長大」的工作夥伴們，仍常常懷念當初共同奮鬥的時代。

至於轉行從事金融會否不適應，陳爽就強調「再學習」的重要性，並直言在工作中的領悟，遠超在校所學的知識。他表示，學生時代的專業學習更多是奠定思維基礎，尤其是法律專業培養了直接、簡潔且有邏輯的處事方式，要求在紛繁複雜的局面中抽絲剝繭、簡化問題，崇尚以簡單創造價值，而這些也都為陳爽日後的工作風格打上了深深的烙印。



▲去年，陳爽（中間戴白帽者）帶領員工參加公益行動「樂施毅行者」，光大控股提供樂施毅行者

香港地位不可替代

陳爽1995年來到香港，負責交行香港分行回歸總行的工作。他直言很喜歡香港，這裏的商業化程度高，工作氛圍亦非常好。不過初來乍到，難免有過「港漂」心態。陳爽坦言成長環境的影響難以磨滅，想融入當地文化非易事，關鍵在於求同存異。

工作之餘，偶有閒暇，陳爽總愛約馬化騰、沈南鵬等一班老友行山。「爬山隊伍中包括兩地的朋友，儘管有時我們講的笑話，香港人不一定聽得懂，但並不妨礙大家談笑風生。」去年11月，陳爽帶領公司員工參加公益行動「樂施毅行者」，三十個小時內完成了100公里的山路賽程，募集到超過13.6萬港元的善款。

回歸二十年來，香港由亞洲金融中心成長為國際金融中心，陳爽歸因於中國改革開放的制度紅利。與此同時，香港為內地輸送了大量資金、人才和管理經驗，他稱這是一個「反哺」的過程。近年來有不少內地人認為，香港的地位已不再重要。陳爽反駁道，在未來一段較長的時間內，中國沒有哪一個城市能夠替代「International HongKong」。

陳爽透露，不久前與候任特首林鄭月娥會面，曾建言獻策，希望新一屆特區政府加強與中央政府的有效溝通機制，有必要令內地認識到香港是不可替代的。他續稱，中資金融機構在香港的市場佔比愈來愈高，香港依然是境內外資金的重要橋樑，只要社會各界及時調適觀念，以開放的心態看待香港及內地的關係，相信雙方就能繼續共贏發展。