

■ 券商创新系列报道之二

申银万国证券党委书记、总裁储晓明：

# 加快构建全产业链 培育新盈利模式

□本报记者 朱茵

证券行业的创新发展正在开启崭新的局面。以多年在行业摸爬滚打的敏锐嗅觉，老牌券商申银万国证券投身于这场深刻的行业变革中。“管理转型是业务转型能否成功的根本保障。”申银万国证券党委书记、总裁储晓明接受中国证券报记者专访时说，券商在创新过程中需要克服资源整合、合规与风险管理体系建设、专业人才队伍培养等管理上的难题。”

## 重构盈利模式 再造运营体系和机制

**中国证券报：**在过去的一年中，证券行业创新热火朝天，目前创新是拱到中盘，还是到了收获期？

**储晓明：**我国证券行业创新正在积极发酵并已取得明显成效。结合监管部门下一步政策布局，在加快金融创新的大环境下，证券行业未来面临更大、更深刻的变革，券商在经营盈利模式和组织运营管理等各方面都必须积极主动适应这场变革。

目前看来，一些业务创新已逐渐进入收获期，如自营业务、资管业务、融资融券业务等。在自营投资品种范围放宽后，自营业务成为许多券商的业绩亮点，今年一季度证券行业自营投资收益已达131亿元，自营收入同比大幅增长，在一定程度上弥补了经纪、投行业务的下滑。融资融券业务、资产管理业务迎来爆发式增长，对一些资本实力雄厚的上市券商而言，融资融券业务今年有望带来10%—15%的收入贡献。

一些业务创新仍处于布局期，例如柜台交易业务。券商柜台交易业务从方案提出到产品上线只用了短短1年，相比股指期货4年与创业板10年经历的漫长等待，柜台交易业务仍处于起步发展阶段，进入规模化、成体系化发展还要经过一个过程。目前，一些券商柜台系统的交易标的主要是券商自创的非标产品，今后可能发展成为私募产品的发行、交易平台，或者发展成为小微企业挂牌交易、融资平台。总之，还需要一个较长的发展过程才能基本成型。

一些业务创新仍处于探索期，如轻型营业网点铺设、券商网上金融业务模式等。轻型营业部是未来网点发展的趋势，虽然具有成本低、盈利周期短等方面的明显优势，但也面临人才、管理以及客户体验度等方面的不少挑战，同时新设的轻型网点对佣金费率冲击

也将进一步加剧。在网上金融业务模式方面，虽然互联网金融飞速发展，但券商在电子商务平台建设和运营模式再造方面与银行等金融机构相比，比较滞后，在营销策略、服务方式、运营模式等方面仍在探索。此外，券商的财富管理、私募业务等也仍处于探索过程之中。

**中国证券报：**总结去年创新大会以来的经验，你觉得最大的创新点是什么？对券商来说最大的改变是什么？

**储晓明：**与2002年佣金自由化政策相比，此轮行业创新最大的变化在于不仅打破原有传统经营模式，更为证券公司开展多元化创新业务打开了政策空间。如资产管理“一法两则”的出台扩大了证券公司资产管理业务的范畴，提升了竞争力；约定购回、转融通和代销产品的放开，强化了证券公司的交易功能和创利能力；券商柜台业务市场的

放开，以及允许从事资产托管业务，有利于证券公司构建灵活、专业化的产品平台，打开场外业务的创新空间等。

在恢复提升五大基础功能、更好服务实体经济发展和社区居民投资理财需求的发展大背景下，券商需要积极重构自身的经营盈利模式，对现存的组织运营体系和机制进行再造。申银万国近两年也积极嬗变，为未来业务发展先行布局，加快构建一个从融资方到投资方的全产业链，逐步培育新的经营盈利模式。公司结合监管部门推出的系列创新政策，积极推进业务转型发展，降低对传统通道业务的依赖，提升可持续发展能力。申银万国今后盈利模式转变的一大方向，就是要大力发展资本中介业务，一方面可以提升作为金融中介的服务能力，另一方面可以在降低风险敞口同时提升抗周期能力。

## 申银万国 创新转型“多点开花”

□本报记者 朱茵

顺应形势转变观念，抓住证券行业创新变革的重大历史机遇，申银万国证券主动求变、锐意创新，以战略引领整体转型发展，大力推进业务创新、管理转型，重点对资产管理业务、信用业务和债券业务等进行积极布局，已呈现出良好的发展势头。

### 率先转型 增强可持续发展竞争力

在战略规划上，申银万国结合监管部门推出的系列创新政策，确定了今后几年内推进多元化、集团化、差异化经营、协调发展及合作联盟五大战略举措，力求打造一个从融资方到投资方的全产业链，逐步构建新型经营盈利模式。

在业务发展上，申银万国在业内较早提出了“经纪业务从传统通道业务向财富管理转型，投行业务从传统承销业务向综合金融服务转型，资产管理业务从基金式经营向信托式资产管理转型，国际业务从香港市场为重点向境内外联动转型”的转型发展思路，这些也正是近年来监管层鼓励并推动行业转型的方向。在管理模式上，申银万国顺应创新发展趋势，较大幅度地调整内部组织架构，通过实行功能整合、资源整合及流程梳理，形成大部制运营机制，并积极推进分公司向经营管理实体转型，营业部努力形成多元化、差异化发展格局。

作为在传统业务领域累积优势的老公司，申银万国率先推进各项传统业务转型发展，不断巩固和提升传统业务的市场优势；在日趋激烈的竞争中，传统业务的竞争力出现大幅提升。在经纪业务方面，实现通道业务、创新业务、产品业务、综合业务全面拓展，形成多元化的盈利模式。2012年股票基金交易量市场占有率在2011年同比上升3.13%的基础上，继续增长10.43%，达到4.32%，市场排名第5；2013年一季度，股票基金交易量市场占有率为4.33%，较上年增长0.26%，保持市场排名第5。场外市场业务继续保持一级市场和二级市场第一的市场排名。自营业务由传统的证券自营业务向交易型自营业务转型，业务范围由传统自营业务拓展到证券投资、策略交易、创新投资，逐步实现业务的多元化和专业化，并强化投资风险管

的发展趋势，探索自营业务新的盈利模式。

在国际业务方面，大力开发QFII业务，积极向构筑海外机构服务平台、跨境机构业务平台转型。2012年末代理30家QFII客户，较上年末增加11家；2013年一季度又新增4家。期货子公司2012年在中金所、上期所、郑商所等排名明显上升，综合业务排名位居行业前十，连续两年被评为A类A级期货公司。直投公司主动谋求对接公司综合金融服务，直投业务基金获批，已设立2个财务顾问基金共计3.5亿元，筹备推出夹层基金、产业基金。申万菱信基金，积极打造公司的公募产品平台，2012年资产管理规模164.67亿元，同比增长38%。同时在产品设计和布局上实施转型，将产品开发的重点放在工具型产品、量化产品和固定收益产品上。研究所努力实现从以市场服务为主向兼顾市场服务和公司内部服务转型，综合研究水平保持市场领先。

今年一季度以来，市场创新节奏逐步加快。申银万国在去年创新发展取得突破的基础上，又获得多项业务资格，包括公司作为11家

融资融券业务首批试点券商之一，现已正式开展转融券业务；首批获得深交所约定购回式证券交易业务资格；获得代销金融产品业务资格，并于3月底代理销售首只银行理财产品；启动营业部非现场开户试点工作；获批受托管理保险资金业务资格等。此外，公司还正积极探索与第三方支付机构合作开发客户账户支付功能、研究开发券商资管业务的托管功能等。

### 加大创新领域投入 构建大资产管理平台

从近几年的创新情况看，申银万国在资产管理、融资融券等重大创新领域加大投入。以融资融券业务收入和资产管理业务收入为主的创新业务收入占比从2010年的近1%快速上升至2013年一季度的16%。资产管理业务从以投资为主向投融资业务兼顾方向发展，连续两年业务规模和净收入大幅双增长。2012年受托管理资金本金总额市场排名上升至第5；受托资产管理业务净收入市场排名上升到第3。2013年一季度末，受托管理资金本金总额1195.01亿元。同时，申银万国着力构建大资产管理平台，积极支持整体业务转型。

为加强自主产品创新能力建设，申银万国大力发展

以绝对收益为主的自主管理理财产品，逐步扩大公司投融资业务一体化的平台。目前，申银万国已形成了较丰富的产品线，可以满足不同类别客户多样化的财富管理需求，如公司通过创新开发了多元化的理财产品系列，相继推出了投资货币市场的理财产品、债券理财产品、期现套利产品，并将逐步推出新股认购产品、债券分级产品、定增分级产品等。

明确资产管理平台是公司重要的平台资源，“放开前端，收紧后端”，要求各业务部门集中资源，主攻资产管理业务。所谓“放开前端”，就是各业务板块充分利用资管平台，开发新业务，推动自身的转型发展。如投行可以资产证券化作为切入点，大力开发企业客户，开辟新的非标类融资渠道。所谓“收紧后端”，就是严格控制风险。因为资产管理投融资业务是一项新型的业务，其风险特性与银行、信托等业务比较类似，而证券公司大多数业务人员缺乏这方面的知识和经验。所以，必须对风险进行集中统一管理。

提升资产管理团队专业水平。一方面，加强对客户资产管理部门进行银行、信托业务知识和风险控制等方面的专项培训，不断提高自身的专业素养和业务能力。另一方面，大力引进风控专业人才和业务开发团队，通过扩大业务规模、借鉴银行及信托公司成熟的经验和

和技术，快速提升公司的竞争力。融资融券业务，申银万国作为第二批融资融券试点券商，通过丰富委托方式、增加融券券源、优化业务流程等有力手段，一举赶超过了部分首批试点券商，确立了市场上排名比较靠前的地位。融资融券业务净收入2010年0.13亿元、2011年1.52亿元、2012年3.70亿元，两年来累计增幅28倍；2013年一季度实现业务净收入1.41亿元，预计全年超过5亿元。融资融券业务日均余额2010年3.26亿元、2011年16.96亿元、2012年43.12亿元，两年来累计增幅13倍；2013年一季度日均余额为70.19亿元。

目前申银万国已获取多项重要创新业务资格，包括获准开展上交所约定购回式证券交易业务。现已正式上线运行；获得中小企业私募债承销资格。现已主承销完成多个中小企业私募债券债项目；获得转融通业务首批试点资格；首只现金管理产品获中国证监会批复；发行首只RQFII产品等。

## 依靠自身优势 资管差异化突围

**中国证券报：**在资产管理业务的创新上，券商资管的规模迅速扩大但同时也受到一些诟病，如通道业务收紧等。你认为这一创新过程中的波折，对于今后的发展会产生怎样的影响？

**储晓明：**尽管银监会下发了《关于规范商业银行理财业务投资运作有关问题的通知》，对理财产品投资非标准化债券资产的规模提出了明确的限制。但我们认为，

《通知》的核心重在规范银行理财投资，旨在引导银行等金融机构借助产品创新能力的提升来强化理财能力，而不是简单的资本在不同通道之间的挪动。

就券商资产管理业务而言，在产品

设计、研究以及投资能力等方面，与其他金融机构相比实际上拥有自身的一些优势：与银行相比，券商资管可以进行跨资本市场和货币市场的资产配置，提供银行无法提

供的产品；与信托相比，券商资管可以协同经纪和投行业务，在行业内部完成资产配置和风险转移；与保险机构相比，券商资管拥有大量的高风险客户，更容易设计个性化的产品，形成差异化的竞争优势。因而我们对券商资产管理业务的发展要有充分信心。

申银万国在银监会8号文颁布后，进一步加大开发交易类、融资类等主动管理的资管产品，我们认

## 管理转型整合资源 提供综合金融服务

**中国证券报：**你觉得创新过程中最大的难点是什么？

**储晓明：**管理转型是业务转型能否取得成功的根本保障。券商在创新过程中面临着资源整合、合规

与风险管理体系建设、专业人才队伍培养等一些管理上的难点问题。

证券公司的竞争力不仅取决于某个单项业务的强弱，更取决于对资源整合的强度，提供综合金融服务的

能力。功能整合、资源整合是国外许多跨国投资银行成功的一大经验，也是证券公司创新发展的一个难点问题。申银万国近年来在公司本部探索大部制改革，通过组建事业部，以整合资

源、提高效率、提升市场响应速度；通过建立客户经理制和CRM系统，来增加客户服务的针对性和多样化；以产品为纽带，整合业务功能和公司资源，以提高客户服务的有效性。

## 创新流程管理 加强全面风险管控

有效管控，同时要不断地提升风险管理技术。

近年来，资产管理和代销金融产品业务突飞猛进，其中，市场风险、信用风险、操作风险和道德风险等并存。在业务合作过程中，由于其他一些金融机构业务相对强势，证券公司常常缺少话语权。而且，其中多数属于新业务，往往缺乏统一的风险审查标准，尤其是在信用风险管理方面，券商的专业防范能力还较低，较之银行等金融机构具有明显的差距。因此，证券公司必须建立集中统一的审查机制和明确的分类分级管理与授权

制度来进一步加强这方面的风险管控。

**中国证券报：**券商如何做好风险管理这项创造性的系统工程？

**储晓明：**一流的创新能力必须有一流的风险控制能力相匹配。根据目前一些券商在风险管理方面存在的问题，我认为券商的风险管理必须实现四大转变：在风险管理模式上要实现由“监管要求”向“自我管理”转型，在风险管理导向实现由“以合规为主”向“以风险为重”转型，在风险管理内容上实现由“单一业务性”向“全面多元化”转型，在风险管理手段上实

中证网“我要发债”频道隆重上线

我要发债

www.cs.com.cn/wyfz/

品牌案例传播高地

发债创新深度解读

权威发债合作平台

主办：中国证券报·中证网（www.cs.com.cn）

合作热线：010-63070554

传真：010-63070548

Email: zzbbyyb@sina.com