

■ “证券公司董事长谈证券业高质量发展”专栏

# 塑造特色优势 实现差异化发展

□东兴证券股份有限公司党委书记、董事长 魏庆华

## 以高素质人才推动高质量发展

人力资本是证券公司长远、稳定、可持续发展的重要软实力,人力资本对于证券公司发展至关重要。人力资本建设的核心有两点:一是构建市场化的管理体系和竞争机制,盯住头部券商和市场化激励机制较好的券商;二是和公司中短期发展目标紧密结合,如果以创利和改善ROE为核心目标,就必须聚焦买方人力资本;如果以品牌建设和影响力为核心目标,就必须在投行、研究等卖方领域匹配人力资本。为了提升人力资本的整体效能,东兴证券将构建人才阶梯式发展的激励机制:针对初入职场的应届生,促使其快速成长并转型为成熟的技能型员工;针对业务型人才,通过职级晋升和薪酬激励留住核心骨干。在人力资本流动性较大的金融业,构建人才内部晋升机制,有利于留住核心业务人才,避免人力资本的损失造成公司整体效能的下降。同时,人才储备将以业务发展为导向,招募符合公司战略发展的专业型人才、管理型人才,并将人才匹配到适合的工作岗位上。公司的发展离不开高质量人力资本的支持,依据岗位的产能效率及时优化公司人力资源的分配结构,将是东兴证券人力资源制度改革的重要方向。

人力资本效能的提升离不开人力资源的激励,建立效率与公平兼顾的考核机制对东兴证券提升人力资本效能尤为关键,降低公司各业务条线的交易成本是提升人力资本效能的重要手段。例如,公司各类行政办公系统须以使用效率为主要导向,降低干部和员工在行政事务中的时间成本。行政管理中的事项均以标准化、制度化、流程化的程序来予以规范,不断简化和优化各类行政管理制度。而构建公平的考核体系则要求建立量化的考核机制,前台、中台、后台均须通过量化考核的评价方式。构建好效率与公平兼顾的考核体系后,人力资本的积极性便可有效发挥,也为公司各项业务的开展奠定人力资本基础。由于证券行业市场化程度相对较高,而市场化激励又往往优于国有企业激励,人力资本的周期性流失成为常态。针对优质人力资本的流失,东兴证券将出台相应的政策来解决痛点。例如,构建以业绩为导向的职级晋升机制,既有利于留住公司的核心骨干团队,又有利于吸引业界精英加盟。同时,公司还将单位骨干分为专业型人才、管理型人才、营销型人才等,依据不同的类型实行分类管理和考核;对业绩突出的核心骨干人才实行专项奖励,充分发挥公司的优质人力资本潜能。

## 加大金融科技投入提升运营能力

在互联网迅猛发展的时代,金融服务效率的提升与金融科技的发展密切相关,证券公司业务、平台、账户、产品的创新都将依托于金融科技的发展。例如,量化或金融衍生品的发展要借助于金融科技的力量。不过,由于金融科技短期内较难产生显著效益,若没有清晰的战略目标和良好的执行力,金融科技对证券公司生产力的提升难以发挥应有的效应,因此证券公司的金融科技建设往往被中小券商忽视。从国内证券公司的成功经验来看,依靠金融科技实现业务跨越式发展的典型案例有两个:一是华泰证券,依靠“系统优势+互联网营销”实现经纪业务占有率第一;二是国金证券,其成立的专业托管子公司——国金道富依靠技术优势,在主经纪商业务(PB业务)方面实现了领先,极大地推动了经纪业务的发展。

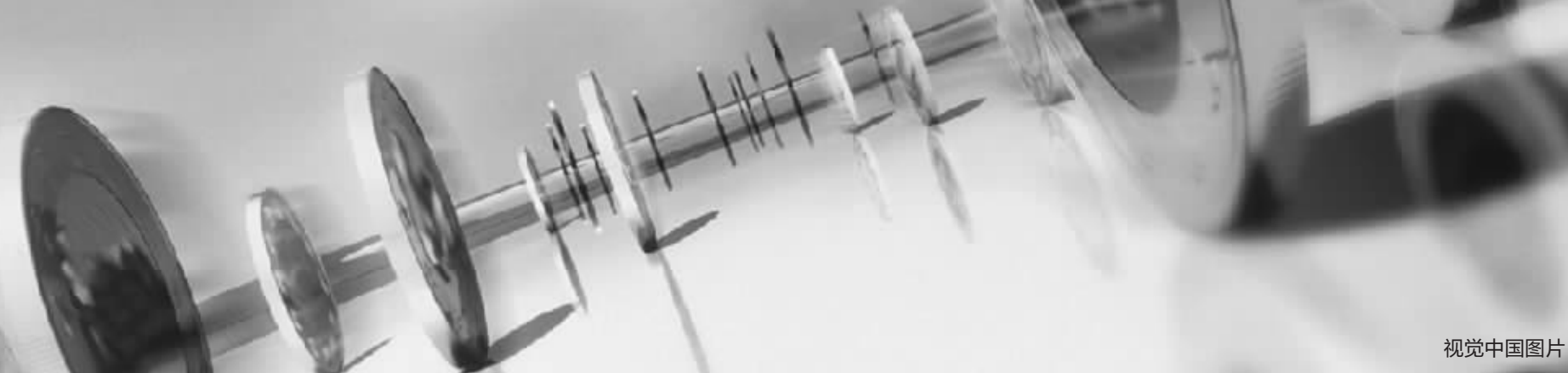
目前,证券公司在金融科技的投入主要体现在信息系统方面,从国内证券公司信息系统投入力度的横向对比来看,2018年东兴证券在信息系统的投入位于全行业中等偏上水平,与资产、营收规模匹配;信息系统投入金额为1.54亿元,排第22名,信息技术人员薪酬为0.677亿元,排第21名,信息技术投入考核值达1.375亿元,排第24名。尽管公司在信息系统方面的资金投入力度较大,但尚未达到以“系统”为核心竞争力的品牌效应。因此,未来东兴证券将充分运用大数据、人工智能、移动APP等手段创新业务模式,挖掘新的利润增长点,提高盈利能力。据相关媒体报道,美国投行业务数据中,近50%的支出是网络信息费用的支出,信息系统的投入在券商经营成本中占据重要比例。未来东兴证券将加大对行政办公、客户营销和维护、人力资源考核、财务报销等各类信息系统的资金投入,降低公司行政管理、日常办公、人力资源考核、合规风控等体系的成本,进而提升公司运营管理体系的综合效能。

## 塑造东兴特色优势

■塑造有特色的综合财富管理机构

■积极参与政府主导项目,提升业界影响力

■构建东兴特色卖方研究体系,提升市场影响力



视觉中国图片

## 当前我国处于金融供给侧结构性改革和国企改革的关键时期,金融业面临巨大的机遇与挑战。金融业的改革开放是历史的必然选择,金融业对实体经济的反哺功能仍有巨大提升空间。以非银金融为代表的证券行业将面临深层次的变革,在此期间,东兴证券将抓住机遇勇于迎接挑战。2015年东兴证券完成了IPO上市、2016年通过定向增发实现了资本层面的跨越。近年来,东兴证券各项财务指标稳步提升。公司通过较高的盈利水平取得了高于同等规模券商的营收和净利润,实现了净资产的积累,扩大了资产规模,进而提升了公司的市场竞争力。

金融业增长驱动力主要来自资本,公司资本实力决定了公司的收入和利润规模。提升证券公司收入和利润排名的根本在于资本,近几年东兴证券抓住了上市的重要机遇期,净资本实现稳步增长。做大做强东兴证券的资本基础,对夯实公司各业务条线的资源根基至关重要。没有雄厚的资本支持,券商业务很容易受限于资本支撑而难以发展。因此依托中国东方的股东优势,做大做强东兴证券的资本实力,对东兴证券的各项业务发展都具有重要的现实意义。

在做大做强东兴证券资本的基础上,还应充分发挥中国东方平台内的资源协同及整合效应。截至2018年末,中国东方合并总资产超过万亿元,设有25家分公司和1家经营部,业务涵盖资产管理、保险、银行、证券、信托、普惠金融、信用评级和

## 做大做强资本夯实业务根基

海外业务等,拥有中华联合保险、大连银行、东兴证券、中国东方(国际)、邦信资产等14家控股公司。中国东方旗下的保险、银行、信托、海外业务等可为东兴证券提供较好的业务协同机会。另外,东兴证券拥有综合实力较强的卖方研究所,可为中国东方集团内各公司提供全方位的研究服务。截至2018年,东兴证券与中国东方开展的各项业务协同规模达1,000亿元以上,业务贡献收入近3亿元。在金融业竞争日益激烈的时代,金融机构普遍获客成本较高,中国东方将为公司提供低成本的获客渠道。

未来,公司将秉持协同发展理念,从客户、品牌、渠道、产品、信息等方面与中国东方及其下属公司实现资源整合,进一步做大做强资本,全面提升公司各项经营业绩在证券行业中的排名。

## 塑造东兴特色优势

对于公司的综合贡献度。

二是积极参与政府主导项目,提升业界影响力。2018年10月16日,海淀区属国资和东兴证券联合发起设立支持优质科技企业发展基金,基金规模100亿元,首期20亿元已完成募资;参与设立100亿元纾困基金的海淀科技金融资本发行了规模为8亿元的纾困专项债,由东兴证券联席主承销。这有利于提升东兴证券在事业单位、金融系统、民营科技公司的影响力,以及在社会上的美誉度,有助于公司另辟蹊径向第一梯队靠拢。提升市场影响力的案例中较为经典的是高盛协助ESB完成对INCO的反并购,制止了INCO的恶意收购行为,保护了委托方ESB的合法权益,从此高盛开启了反并购业务的热潮,并跻身世界一流投行。从国内华泰证券投资银行业务和浙商证券资产管理业务跻身行业前列的发展历程来看,市场影响力决定券商在客户心目中的形象和市场地位,较高的影响力有助于券商开拓新的客户,实现业务快速增长,最终扩大券商整体业务规模,提升公司的市场竞争力。

三是构建东兴特色卖方研究体系,提升市场影响力。近年来,东兴证券研究所的市场影响力日不断提升,目前各类研究员普遍具有相关行业研究和金融经济的双重专业背景,研究范围覆盖宏观经济、投资策略、行业与上市公司、金融衍生品、量化投资和海外市场等业务领域。东兴研究所将秉承“基本面研究和价值投资逻辑”把产业方向挖深、吃透,“价值逻辑”要求有把宏观背景看穿、看远的研究精神,对推荐的每一家上市公司都要求深度调研。东兴研究对于公司在市场的品牌和影响力提升方面极为重视,构建具有东兴特色的卖方研究体系也是塑造独特竞争优势并实现差异化发展的关键。

(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)

## 银行业对外开放提速

# 外资银行在华展业迎来机遇期

□本报记者 薛瑾

中国银行间市场交易商协会(简称“交易商协会”)日前公告称,德意志银行、法国巴黎银行可开展非金融企业债务融资工具A类主承销业务。业内人士指出,此举意味着银行间债市迎来首批外资A类主承销商。自启动外资银行类会员参与A类主承销业务市场评价工作时隔仅不到两周,第一批外资A类主承销商就已诞生,速度让市场惊叹。

外资银行在金融市场的布局越来越往纵深方向发展。今年8月,中国人民银行决定改革完善LPR形成机制,新的LPR报价方式已开始施行。值得注意的是,实施LPR报价员中新增了渣打、花旗两家外资银行,恒生银行等已经就新LPR机制展开部署。7月20日,国务院金融稳定发展委员会办公室宣布11项举措,以进一步扩大金融业对外开放。如今从银行业领域来看,其开放步伐有加速之势。

### 首获A类主承销商牌照

9月2日,交易商协会公布了增加外资银行A类主承销商有关事项的公告,决定德意志银行(中国)有限公司、法国巴黎银行(中国)有限公司可开展非金融企业债务融资工具A类主承销业务。

按照规定,A类主承销类会员应按照《银行间债券市场非金融企业债务融资工具管理办法》、《银行间债券市场非金融企业债务融资工具中介服务规则》及其他相关自律规则,设立主承销业务相关部门,配备专职主承销业务人员,

建立健全主承销业务操作规程、风险管理制度和内部控制制度,规范开展非金融企业债务融资工具主承销业务。A类主承销类会员因违法违规行为受到刑事处罚或重大行政处罚的,协会将根据《非金融企业债务融资工具承销业务相关会员市场评价规则》等自律规则暂停或取消其主承销业务资格。

业内人士表示,目前,国内债券承销资质主要分为五大类:一是金融债承销,名义上没有资格审批,但实际上,金融债发行需要银保监会和央行审核,所以发行审核过程已经考虑到承销情况,是整体逐笔审批过程。二是国债承销团,此前财政部准入仅限于境内金融机构,但目前名义上已经废止,不需要准入。三是非金融企业债务融资工具承销,交易商协会准入和后续评价管理。四是企业债承销资质,企业债承销也是没有明确的资质准入,一般从分销做起,到副主承再到主承。五是公司债承销资质,公司债承销全部是券商,只要有相关承销资质的券商就可以从事承销业务。

此次允许外资机构获得银行间市场A类主承销商资格的就是第三种。分析人士指出,这也是上述所有承销资质中最具价值的,已经取得A类主承销牌照的机构主要是大型国有银行、股份制银行和大型城商行和大型券商。

### 被纳入新LPR机制

今年8月金融市场的焦点之一莫过于LPR机制改革。在报价行数量上,原来的10家扩容至18家。对此,央行货币政策司司长孙国峰表示,此次改革完善LPR形成机制增加了在同

类型银行当中贷款市场影响力较大,贷款定价能力较强,服务小微企业效果较好的中小银行,有城商行、农商行、外资银行、民营银行。其中外资银行分类里,包括渣打银行和花旗银行两家。

8月20日新LPR机制实施首日,渣打银行完成了对苏宁易购等客户的贸易融资放款,总额逾3000万元,这也是其根据新LPR定价基准发放的首批贸易融资贷款。渣打银行相关负责人表示,贸易融资项下的客户通常对融资成本较为敏感,客户在收到其基于LPR定价的贸易融资报价后反馈积极。

不过,作为中国规模最大的外资银行,汇丰却“落选”LPR报价行。对此,孙国峰表示,各报价行要将报价的模型提交给利率自律机制,报价过程中要依据这样的模型在MLF利率基础上考虑到自身资金成本、市场供求、风险溢价等因素,考虑到这些因素以后再行报价。利率自律机制并不考核报价的绝对值,绝对值高低不是考核的内容,而是看是否符合报价的模型。根据这个考核结果会对报价行进行定期调整。因此,此次未入选报价行的外资银行在未来调整时存在后续入选机会。

值得注意的是,恒生银行虽然没有入选,但其在LPR业务上也作出了布局。8月19日,恒生银行表示,已与多家企业客户达成首批参考新LPR定价的贷款。此批贷款总额近1.5亿元,主要面向华北、华东、粤港澳大湾区等地区的民营企业,涵盖贸易融资、循环贷款等不同类型贷款。该批贷款将参考中国人民银行授权全国银行间同业拆借中心于8月20日发布

的新LPR定价。

### 银行业加快对外开放

当前,我国银行业对外开放已经取得了阶段性成果。据统计,目前已有来自54个国家和地区的217家银行在华设立了995家营业性机构以及155家代表处。在华外资银行的总资产超过3.3万亿元,相比较2001年加入世贸组织之初增长了9倍多。

分析人士称,随着金融开放进程的不断推进,外资银行进入中国市场的门槛将进一步降低,业务范围也将进一步拓展,外资银行在华业务将迎来新的发展机遇期。

对于此前外资银行斩获A类主承销商资格,有分析人士认为,中国信用债市场已非常庞大,在国家鼓励直接融资的背景下,拥有债券承销牌照是外资银行进入中国债券市场的重要“资质”。外资银行在积极参与银行债券市场的同时可引入更多的外国投资者,从而延展外资银行在中国的业务触角。

近年来,金融市场开放措施不断优化。目前,境外投资者可以通过QFII/ROFII、直接入市、债券通等多条渠道入市投资,提高了境外投资者入市投资的便利性。

业内人士表示,在银行业对外开放步伐加快的背景下,外资银行势必会把更多注意力转向国内市场,从而带来更加多元化的需求。同时,外资银行与国内金融市场和金融机构融合的空间会被进一步打开,推动市场不断优化,满足更多投资者的需求。