

# 三年谋变 广州证券开辟中小券商突围蹊径

□本报记者 龚小磊 傅豪 游沙 广州报道

一向不温不火的广州证券今年上半年却交出了一份靓丽的答卷,公司营业收入逆势同比增长50%,净利润更是劲增160%,主要指标在行业内的排名大幅度提升。

根据中国证券业协会对全行业经营情况的统计,2012年上半年112家券商共实现营业收入706.28亿元,而去年同期109家证券公司实现营业收入751.02亿元,全行业同比下降5.99%;上半年全行业累计实现净利润226.59亿元,同比下降13.07%。行业整体收入水平下滑情况明显。广州证券的不俗表现引起业内关注。

熟悉广州证券的人会发现,公司今天的成绩并非一蹴而就。广州证券1988年就已经成立,是名副其实的老牌券商,但此前经营风格过于稳健保守,所以在二十多年的发展中,广州证券安然度过了那个券商风险频发的年代,但也导致自身发展缓慢,一直处于中小券商行列。

2009年以后,广州证券在悄然发生着变化。2009年11月,刘东通过股东的全球招聘加盟公司担任总裁,对广州证券进行了大刀阔斧的改革。三年后,刘东的努力已见成效,广州证券实现了异军突起。业内人士认为,广州证券的实践是当下中小券商在激烈的竞争中实现突围一个范例,广州证券的成功经验或许对众多谋求突破的中小券商具备一定的借鉴意义。因此,中国证券报记者日前对刘东进行了专访。

刘东一直坚定地认为,中小券商具有广阔的生存空间,关键是怎么做?中小券商由于存在底子薄、规模小、盈利弱、网点少、区域性强等不利因素,相比大券商,它们面临更大的生存压力,如果不转型创新,那只有死路一条。他把广州证券逆势突围的成功经验总结为以下几点:股东战略重视和资本支持;清晰的战略;团队及体制机制建设;业务转型创新;形成经营特色。



广州证券总裁 刘东

## 股东支持是基础

积极争取资本支持 夯实公司发展基础

刘东表示,要做大做强中小券商,股东必须要给予战略重视和资本支持,而不是任由它在市场中被边缘化,要去培育公司,而不是把它完全作为一个财务性的投资。刘东认为,在当前以净资本为核心的监管模式下,证券公司可从事的业务范围和规模与其净资本密切相关。

资产管理、融资融券、直接投资等创新业务的开展都需要充足的净资本支撑。”相比大券商,中小券商净资本较少,在盈利能力、抗风险能力与发展潜力方面受到很大的制约。这就要求股东首先从资本层面进行支持。

据了解,作为广州证券的大股

东,越秀集团在2009年就已确定将地产、交通基建和金融证券作为集团三大核心产业,在战略上给予了足够的重视,同时越秀集团、穗恒运等主要股东在资本上也给予了大力支持。2009年,股东增资10亿元,有效满足了广州证券三年来的战略发展需要。目前公司新一轮增

资扩股方案已获批,股东再次增资10亿元,广州证券的净资本将达到28亿元,净资产将达到37亿左右。刘东认为,这将为广州证券下一轮的快速扩张发展打下了坚实的基础,有利于公司赶上这波创新大潮,加快创新业务的发展和传统业务的扩张。

## 有效管理是驱动

推进体制机制改革 不拘一格广纳人才

有了股东的大力支持,刘东开始对广州证券的发展战略、队伍建设以及体制机制进行全方位的改造。他认为,发展战略是方向,队伍建设是根本,体制改革则是重要保障。

“中小券商相对大券商而言,更需要有一个清晰的发展战略。”刘东认为,中国的投资者及融资者众多并且千差万别,需求各种各样,因此建设多层次的资本市场不仅需要大券商,也需要中小券商,中小券商是有生存空间和存在必要的。与大券商相比,中小券商在规模、品牌、客户资源、人才、盈利能力等方面存在明显的劣势。如何扬长避短,发挥自己的优势,成为中小券商发展战略的重中之重。

上任伊始,刘东就主持制订了

《广州证券发展战略规划》,并在此基础上形成了《广州证券“十二五”发展规划》。战略规划确定了“立足广东、走向全国、横跨穗港、放眼全球”的发展战略、“综合发展、特色经营、区域领先”的战略定位和“精诚、笃行、共济、日新”的核心价值观,同时亦明确了公司的愿景和使命、核心理念、战略目标、战略步骤、业务转型策略及三年滚动规划的实施要点。战略规划的出台为广州证券的发展指明了方向。

证券行业不仅仅是资本密集型行业,更是智力密集行业,优秀的人才无疑是券商最重要的核心资源。“中小券商在人才问题上,很容易陷入一个怪圈,即相对大券商,中小券商很难吸引并留住优秀的人才,而没有人才,又难以实现跨越式发展,

反过来没有发展就更难吸引优秀人才;同时中小券商在由小变大、由弱变强的过程中更需要优秀的创业型人才。”刘东说,要打破这种怪圈,就要把队伍建设作为一项重要的战略来抓,要建立全新的用人机制,要有前瞻性,要彻底市场化。

据介绍,在人才队伍建设上,刘东可以说是不拘一格地通过市场化手段广纳人才。不到三年时间,广州证券从原来的600人迅速扩充到现在的1400多人,其中,引进了40余名具有较丰富从业经验和较高市场地位的职业经理人,市场化招聘了一批以总经理为核心的下属公司职业经理人团队,引入了一批自营、固收、投行保荐人等专业团队,大大扩充了经纪业务营销与服务人员。队伍建设的加强强

实了广州证券发展的根基。

在体制机制上,刘东指出,中小券商相对于大券商而言,更容易在体制机制上改革创新,如果能在这方面有所突破,便能更好更快地发展。近三年来,广州证券全面推行职业经理人制度,在主要业务领域引入合伙制,对营业部总经理实施企业家制管理,同时全面推行平衡计分卡管控体系。目前,广州证券正在实施国际投行通行的MD管理体制变革,围绕战略目标,着力公司业绩与个人业绩两个提升,梳理价值创造、价值评定、价值分配三个环节,构建组织架构、组织管控体系、MD业务职级体系、流程运营体系、绩效考核体系、薪酬激励体系六大体系。在体制机制上的不断革新,成为广州证券逆势突围的切实保障。

## 转型创新是出路

创新业务长足发展 收入结构更趋合理

统业务向创新业务的转型。

对于创新,刘东有个非常现实主义的定义:只要是积极的改变,就是创新。这也从一个侧面诠释了中小券商的发展空间巨大。2011年11月,广州证券发行了首只集合理财产品“红棉一号”,发行规模达6.56亿元,居同期产品前列;在创新融资业务方面,广州证券的签约企业已超过20家,达到行业中位数水平,签约数在广州地区处领先地位;广州证券的融资融券业务已获批开展,同时也获得设立直投公司业务资格,目前已完成筹建方案,准备申报;在业务创新方面,公司在业内率先推出了经纪业务投资顾问平台,公司获准主承销的“粤华包B”公司债项目开创了自2004年以来B股市场再融资的先河。

“股债并举”提出以股票市场为主向股债并举且以金融衍生品为重要补充的转型的要求。截至今年年中,广州证券债券类业务收入占总收入比重从2009年的0.97%已大幅上升至31.02%,金融衍生品业务也已开始取得收入。

对于业务转型策略中的“综合服务”,广州证券卖方业务已开始由通道服务向综合服

务转型。目前,投资银行、资产管理等综合服务业务收入占总收入比重从2009年的1.80%大幅上升至29.72%。

刘东说,通过四个方面的调整转型,广州证券提高了买方业务、综合服务及创新业务收入所占比重,各项业务对整体收入的贡献度趋于合理,发展势头持续、良好,已完成由一家类证券经纪公司向综合类证券公司的转型。目前,公司收入结构中,经纪业务占比由2009年的87%降至26%,投行业务占比由2009年的2%大幅上升至28%,投资管理业务占比则由9%跃升至40%。

特别值得一提的是,2011年,穗港合作业务跨出关键一步,广州证券与恒生证券签署合资经营备忘录,向内地监管机构申请成立首家在CEPA协议下的合资投资咨询公司。2012年,广证恒生合资投资咨询公司于3月经证监会批准设立,现已获取营业执照及业务资格,完成总经理招聘及团队搭建工作,并正式营业。作为国内首家合资证券投资咨询公司,它成为广州证券拓展穗港业务、实现穗港业务协同与联动的重要里程碑。横跨穗港,给广州证券的发展又打开了一扇窗!

## 特色经营是蹊径

扬长避短股债并举 提升单产推动转型

年上升了22位;近三年来,公司主承销股票及债券共16家,承销金额100多亿元,服务于实体经济特别是中小企业,广州证券投行业务形成“股债并举”特色。

针对网点少的现状,广州证券经纪业务着力提升单产并推动业务转型,逐渐形成投顾服务特色。今年年中,广州证券部均代理买卖收入跃升至行业第23名,较2009年上升了19位;公司代理买卖收入排名上升至57名,较2009年上升了6位,市场份额从2009年的0.37%增长到2012年中的0.41%,增长率约11%,业务转型已初见成效。

针对身处广东的地域优势,广州证券与恒生证券合资设立国内首家CEPA证券投资咨询公司,积极推动研究业务的市场化及穗港合作,即将形成横跨穗港特色。

三年谋变,广州证券围绕“合规经营谋革新,加快发展求突破”的方针,闯出了一条转型创新的突围之路。据证券业协会发布的报告,截至6月30日,公司在净资产、营业网点分别仅为57

名和74名的情况下,总资产、营业收入、净利润行业排名大幅提升。总资产升至第34名,较2009年上升了25位,营业收入跃升至第42名,较2009年上升了28位;净利润跃升至第35名,较2009年上升了34位,行业地位显著提升。同时,刘东还介绍说,广州证券控股的金鹰基金管理有限公司亦取得了不错的业绩,近三年来,资产规模逆势增长了近50%,基金数量已达12只,增长了两倍;广州证券全资持有的广州期货也在这近三年时间里实现了客户权益及市场排名大幅增长,并迅速实现盈利,发展速度明显高于同行。

刘东希望,在监管层大力推进证券行业转型和创新的进程中,能给予中小券商更大的创新发展空间,广州证券也将继续致力于在公司股东的战略架构内,成为最具活力,最受客户信赖,对员工最具凝聚力,对股东最具价值,对社会最具责任,最具成长性的,与广州城市地位相匹配的上市证券企业集团,成为广州市发展金融业务和建设区域性金融中心的生力军。

### ■ 投资者保护基金公司证券期货有奖知识问答活动专栏

## 证券期货有奖知识问答活动题目

(第八周30道题)

- 股票处于涨停时,投资者往往买不到这只股票,这是因为( )。  
A.涨停价格禁止买入  
B.买盘量很大,卖盘量很小,所以排在后面的买单一般很难成交  
C.股价太高了,追不上了  
D.买的人太多,交易所不再接受买入申报
- 主板上市公司退市后,投资者的股票信息如何获得( )?  
A.通过中国证券业协会“代办股份转让信息披露平台”查询  
B.通过中国证监会查询  
C.通过上海证券交易所查询  
D.通过深圳证券交易所查询
- 以下哪类人可以投资中国证券市场( )?  
A.证券主管机关中管理证券事务的有关人员  
B.证券交易所管理人员  
C.证券经营机构中与股票发行或交易有直接关系的人员  
D.以上三类都可以
- 以下哪条不是投资者查询自己证券余额的途径( )?  
A.通过证券公司提供的网上委托、电话委托、自助委托等方式,凭账号和密码查询  
B.本人凭有效证件到证券公司打印对账单查询  
C.凭有效证件到登记结算公司申请查询  
D.凭有效证件到沪深证券交易所申请查询
- 以下哪项不是网上炒股应该注意的事项( )?  
A.尽量避免在网吧等公共场所进行网上交易  
B.注意交易密码设置和更换,要正确设置密码并不定期地更换密码  
C.开通了网上交易就可以不开电话委托了  
D.做好网络防病毒措施,应及时安装和更新杀毒软件及防火墙
- 根据《期货营业部管理规定(试行)》,期货公司营业部期货业务的结算由( )承担。  
A.期货交易所  
B.中国期货保证金监控中心  
C.期货公司总部  
D.营业部结算部门
- 我国期货合约的开盘价是通过集合竞价产生的,如果集合竞价未产生成交价,的以( )为开盘价。  
A.集合竞价后的第一笔成交价  
B.该合约上一交易日结算价  
C.该合约上一交易日收盘价  
D.该合约上一交易日开盘价
- 所谓核心CPI,是指将受( )因素影响较大的产品价格剔除之后的居民消费物价指数,其含义代表消费价格长期趋势。  
A.货币和财政  
B.宏观和微观  
C.投资和消费  
D.气候和季节
- 以下有关投资顾问业务的说法错误的是( )。  
A.投资顾问应向客户提供自己撰写的证券研究报告  
B.投资研究报告是证券投资顾问服务的重要基础  
C.证券投资顾问向客户提供投资建议,应当具有合理的依据  
D.证券投资顾问的服务对象一般为普通投资者
- 财务报表是( )。  
A.按会计准则编制的,它们合乎规范,但不一定反映该公司的客观实际  
B.按会计准则编制的,它们合乎规范,但可以反映该公司的客观实际  
C.按会计制度编制的,它们合乎规范,但不一定反映该公司的客观实际  
D.按会计制度编制的,它们合乎规范,但可以反映该公司的客观实际
- 证券投资分析的意义主要体现在( )。  
A.可以保证投资者获得较高收益  
B.有利于提高资产配置水平  
C.可以保证投资者降低投资风险  
D.有利于正确评估证券的投资价值
- 下列各项中,( )一般不属于技术分析的内容。  
A.市场价格  
B.成交量  
C.每股收益  
D.K线图
- 下列各项中,属于证券投资基本分析方法优点的是( )。  
A.能够把握证券市场长期走势  
B.能够把握证券市场短期走势
- 对证券价格预测精度较高  
D.应用图形直观表示
- 信奉技术分析的投资者在进行证券分析时,更注重分析当前的( )。  
A.交易成本  
B.股利分配  
C.市场价格  
D.经济趋势
- 下列各项中,属于损害上市公司利益的关联交易是( )。  
A.关联公司以市场价格向上市公司提供后勤服务  
B.大股东以市场价格向上市公司提供原材料  
C.上市公司为大股东贷款提供担保  
D.大股东为上市公司借款进行担保
- 金融期货价格反映的是市场对未来现货价格的预期。如果不考虑诸如交易费用等现实市场交易制度因素,期货价格在期货合约到期时刻( )。  
A.一般等于现货价格  
B.一般与现货价格之间存在一个固定差额  
C.一般与期货合约的协定价格之间存在一个差额  
D.一般为零,因为期货合约过期后已经没有价值
- 我国《证券法》规定,持有公司( )以上股份的股东为知悉证券交易内幕信息的知情人员。  
A.1% B.2% C.3% D.5%
- 按发行对象不同,证券发行可分为( )。  
A.直接发行和间接发行  
B.公募发行和私募发行  
C.注册发行和核准发行  
D.保荐发行和非保荐发行
- 中证规模指数中定位于小盘指数的是( )。  
A.中证100指数  
B.中证200指数  
C.中证500指数  
D.中证700指数
- 股份有限公司申请股票在深圳证券交易所创业板上市,其股本总额应该满足( )。  
A.公司股本总额不少于5000万元  
B.公司股本总额不高于5000万元  
C.公司股本总额不少于3000万元  
D.公司股本总额不高于3000万元
- 21证券公司经纪业务收入主要来自( )。  
A.代理客户买卖证券的提成  
B.佣金收入  
C.客户保证金利息  
D.客户资产管理费
- ( )是指证券公司接受委托,向客户提供投资建议服务,辅助客户作出投资决策,并直接或间接获取经济利益的经营活动。  
A.证券投资顾问业务  
B.证券资产管理业务  
C.证券经纪业务  
D.财务顾问业务
- 根据《期货营业部管理规定(试行)》,期货公司营业部的设立、变更、终止及日常经营活动由( )监督、管理。  
A.中国证监会  
B.期货交易所  
C.中国证监会派出机构  
D.中国证监会及其派出机构
- 2011年10月,甲醇期货在( )挂牌交易。  
A.大连商品交易所  
B.郑州商品交易所  
C.上海期货交易所  
D.中国金融期货交易所
- 期货公司及其从业人员从事投资咨询业务过程中,如与客户之间发生利益冲突,应当遵循( )的原则予以处理。  
A.客户利益优先  
B.公平对待  
C.客户利益最大化  
D.公司损失最小化
- 每手期货合约代表的标的物的数量称为( )。  
A.合约价值  
B.最小变动价位  
C.报价单位  
D.交易单位
- 焦炭期货于2011年4月在( )上市。  
A.大连商品交易所  
B.郑州商品交易所  
C.上海期货交易所  
D.中国金融期货交易所
- 根据《期货营业部管理规定(试行)》,期货公司营业部应当设立信息公示栏,提示投资者可以通过( )查询服务系统查询期货交易结算结果和期货交易相关的其他信息。  
A.中国期货保证金监控中心  
B.中国证监会  
C.期货交易所  
D.中国期货业协会
- 2006年5月,由上海期货交易所、郑州商品交易所、大连商品交易所共同出资成立( )。  
A.中国期货业协会  
B.中国金融期货交易所  
C.中国期货保证金监控中心  
D.期货投资者保障基金
- 期货市场规避现货市场风险的功能是通过( )实现的。  
A.保证金制度  
B.每日无负债制度  
C.套利交易  
D.套期保值

活动宣传介绍

“证券期货有奖知识问答活动”是由中国证券投资者保护基金公司举办的一项面向全国证券期货投资者的大型投资者教育活动。欢迎投资者在活动期间登录新华网 <http://www.news.cn/fortune/yjzswd/> 的专题页面参与有奖知识问答活动。同时,活动举办方在中国证券投资者保护网中制作了专题页面 <http://www.sipf.com.cn/NewCH/zxkt/06/54052.shtml> ),供投资者浏览活动的题目及答案。