

■ “证券公司董事长谈证券业高质量发展”专栏

# 提升一体化经管能力 推动证券业高质量发展

□兴业证券股份有限公司党委书记、董事长 杨华辉

## 一、证券行业面临的机遇与变化

### (一) 资本市场迎来改革发展重大机遇

资本市场地位提升到前所未有的高度。党中央、国务院始终关注资本市场的稳定健康发展,资本市场的地位提升到前所未有的高度。2018年10月,国务院金融稳定发展委员会专题会议强调要发挥“资本市场枢纽功能”;11月,习近平总书记在首届进博会宣布在上海证券交易所设立科创板并试点注册制;12月,中央经济工作会议将资本市场的战略地位提升到“牵一发而动全身”的高度,提出要打造“规范、透明、开放、有活力、有韧性”的资本市场。2019年1月,中央全面深化改革委员会会议提出,要增强资本市场对科技创新企业的包容性,提高服务实体经济能力。党中央、国务院不仅指明了我国资本市场的发展目标和改革的中长期方向,也在扩大改革开放、夯实市场基础、完善制度规则体系、培育稳定投资者队伍以及加快推进增量改革等方面进行了系统部署,为我国资本市场发展打开了广阔空间。

### 资本市场制度改革向深水区推进

为打造“融资功能完备、基础制度扎实、市场监管有效、投资者合法权益得到有效保护的多层次资本市场体系”,监管层陆续出台系列重磅改革措施:第一,设立科创板并试点注册制,统筹推进发行、上市、信披、交易、退市、投资者适当性管理等基础制度改革。第二,退市新规剑出鞘,对上市公司重大违法强制退市相关配套机制作出具体规定。第三,并购重组迎来松绑,支持优质企业参与上市公司并购重组,缩短IPO被否企业筹划重组上市时间。此外,还通过完善停复牌制度、发布减持新规以及修改回购制度等措施,使得资本市场的基础性制度建设取得长足进展,有助于市场生态的完善和市场机制发挥作用。

### (二) 证券行业发展呈现新格局

#### 经营管理集团化

国务院《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》中明确提出,要“推动证券经营机构实施差异化、专业化、特色化发展,促进形成若干具有国际竞争力、品牌影响力和系统重要性的现代投资银行”。在证券公司建设现代投行的过程中,各大券商也正朝着集团化、专业化、特色化、差异化方向发展。2009年以来,券商在传统证券业务、期货、基金、直投、另类投资及国际业务等领域纷纷设立子公司,子公司对证券公司集团整体的收入贡献占比稳步提高。与此同时,监管也高度关注券商子公司的发展与管理。2012年以来,中国证监会陆续出台子公司管理相关的管理规范和条例。2016年末,中国证监会再次要求各证券公司“强化母子公司一体化管控,形成功能定位清晰、组织架构合理、主业突出、母公司管控到位、约束机制健全的子公司管理体系”。

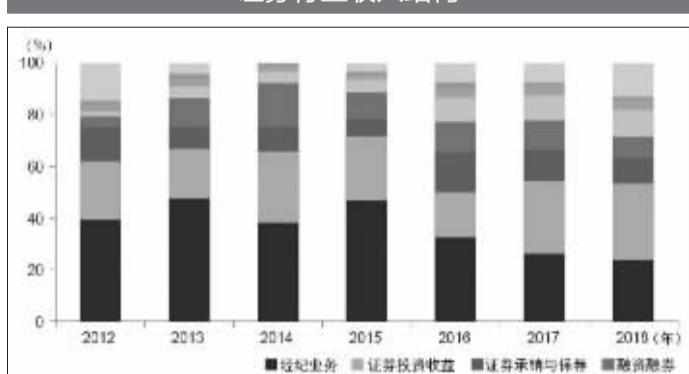
#### 客户需求综合化

无论是个人客户还是企业客户,对于券商提供金融服务的综合化需求都越来越高,需要证券公司提升专业能力,打破业务壁垒,切实践行“以客户为中心”,服务于客户全生命周期的多重金融服务需求。从居民个人角度来看,普通富裕阶层和高净值人群的增长衍生出多元、复杂且个性定制化的财富管理需求。麦肯锡报告显示,众多零售个人客户希望券商能够成为其财富管理服务的一站式平台,获得定制化的投资配置建议,提供高回报产品或特定产品的优先购买权。从企业角度来看,对券商提供全价值链金融服务的要求也越来越高,从IPO的发行、再融资、债券发行、并购重组、投资乃至海外业务等系列财务咨询顾问服务全面升级。

#### 业务模式多元化

纯通道业务财务回报不断萎缩,券商业务来源日趋多元,创新业务占比不断提高。经纪业务竞争不断加剧,整体佣金率呈现逐年下滑趋势,已从2012年的0.76%下滑至2018年的0.31%左右,通道价值持续降低,行业经纪业务收入占总收入比重也已从2012年的39%下降至2018年的23%。随着个人客户通过产品间接参与市场的增加,投资者逐渐向机构化转变,机构交易服务和风险管理业务的发展,依赖于资产负债表扩张的机构销售交易、自营、做市及投资等重资本业务将会成为券商业绩的主要推动力。此外,以融资融券、股指期货、约定购回式证券交易等为代表的新业务层出不穷,这在很大程度上将拓宽证券公司的业务经营范围(见图)。

#### 证券行业收入结构



资料来源/Wind资讯 兴业证券研究分析

#### 业务布局国际化

一方面,我国证券市场对外开放进程明显加快。证券、基金、期货行业外资持股比例限制大幅放宽;A股成功纳入明晟(MSCI)指数,并于2019年6月纳入富时罗素(FTSE Russell)指数;QFII和RQFII进一步扩容;沪深港通每日额度扩大4倍,沪伦通正式启动;外国人开立A股账户政策进一步放开;原油期货、铁矿石期货及PTA期货等引入境外交易者。另一方面,在“请进来”的同时,随着人民币国际化进程以及“一带一路”倡议的推进,证券公司积极践行“走出去”。已包括海通证券、中金公司、兴业证券等在内的多家券商,通过境外新设机构、业务合作及并购等方式在海外市场布局。截至2017年末,已有30家券商境外子公司实现境外收入263亿元,境外子公司在券商总营收中的占比也在不断提升。

#### 金融科技融合化

科学技术是第一生产力,金融科技与证券业的深度融合是实现高质量发展的必由之路。近年来,证券业通过运用大数据、云计算、人工智能、区块链等新技术,推动传统业务转型,创新业务模式,提高管理效率,促进合规风控、运营管理智能化。不少券商已从战略的高度布局金融科技,或斥巨资收购境外金融科技企业,或与国内互联网巨头在金融科技领域进行深度合作,或从国内外招聘大批科技人才进行自主研发。未来利用金融科技进行数字化转型,对于证券公司而言,已不再是“做不做”,而是“怎么做”的问题。科技与证券业的结合将从简单的应用转变为更加深度的融合。



视觉中国图片

## 二、证券公司集团化经营管理面临的挑战

过去证券公司高度依赖牌照红利,客户对产品和服务的需求也较为单一,长期形成了“以牌照为中心”的业务经营模式。经纪、投行、资管、自营各业务条线及各子公司聚焦于独立的产品和服务,追求单一服务收入最大化,缺乏协同以及对全局价值链的关注。同时,券商的管理也仅仅是跟随业务的发展不停在“修修补补”,缺乏从集团整体层面进行一体化管控。伴随着日益激烈的市场竞争环境,券商以客户需求为着力点,不断拓展新的业务领域,并对产品、业务、渠道及服务体系等方面进行全面系统整合,以向客户提供全方位的综合金融服务,在这一过程中,券商集团化管理面临以下六大挑战:

#### 如何加强对外子公司的管控

证券公司集团化发展首先需要明确的就是子公司的定位及管理模式问题。当前主流券商基本都已经设立了基金、期货、资管、投资及境外等各子公司,但整体而言对子公司定位不清晰、管控力不足,子公司经营风险隐患较大。以境外子公司为例,部分券商境外子公司股权架构和组织架构较为复杂,与母公司间的联系也相对不足。母公司缺乏有效管控境外子公司的手段,容易导致境外子公司稽核审计、合规管理、风险管理等内部控制体系产生问题,并诱使风险事件发生。券商其他子公司在业务发展过程中也面临着与境外子公司相似的问题。因此,券商母公司仍需加强对子公司垂直与穿透管理,明确各子公司在集团发展中的定位,将子公司的合规与风险管理纳入统一体系,实现集团整体利益的最大化。

#### 如何构建业务单位之间的协同

证券公司要真正“以客户为中心”提供综合金融服务,实现集团整体利益的最大化,必须重新设计证券业务的价值链条、重新定义各业务单元在集团发展中

的定位,同时设计并实施推动各业务单位高效协同的体制机制。特别是在科创板推出以后,科创板在企业上市、发行、交易、退市等多项制度上都有较大突破,新的市场规则和制度给券商业务模式带来根本性的变革。科创板对券商的服务需求涉及经纪、投行、研究、自营、资管、另类、私募基金子公司等多个业务单元,需要券商各业务条线走出“各自为政”的传统模式,积极围绕客户需求提供一体化的综合金融服务,要求各业务协同作战,制定有效的业务协同机制。

#### 如何重塑分公司的功能与定位

传统证券公司由于高度依赖经纪业务线下拓客,业务结构单一、经营规模较小,一般只设置“总部—营业部”两级管理架构。近年来,伴随证券业务的规模化与多元化,两级模式难以支持证券公司的长足发展和有效管控,证券公司纷纷设立分公司,采取“总部—分公司—营业部”的三级管理模式。截至2017年底,共有98家券商设立了1254家分公司。但不同于商业银行多年以来已经形成的定位清晰、功能完善、管控到位的总分架构,多数证券公司对分公司的功能定位尚不明确,已经开设的分公司或职能架空、或类营业部,大多数未能真正发挥区域综合管理和业务推动作用,分公司在证券公司中的功能和定位亟须重塑。

#### 如何平衡发展与合规风控的关系

2018年爆发的股权质押风险、债券信用违约风险以及海外并购与投资风险提醒我们,一旦合规风控出现问题,不但会影响短期的经营和业绩,甚至会危及企业生存之根基。发展与合规风控这两者是相辅相成的关系。一方面,风险控制是为业务发展服务的,之所以控制风险是为了更好地实现业务发展;另一方面,业务

发展也需要匹配券商现有的风险控制水平及能力,否则容易导致企业掉入“只顾埋头拉车”盲目发展的陷阱中。只有把握好两者之间的平衡,才能真正推动证券公司建成基业长青的百年老店。

#### 如何提升集团精细化管理的水平

任何一个成规模、有体系、多元化的组织,要管控经营成本、提升组织效率,就必须不断提升企业内部精细化管理的水平,既包括相关制度的建立、运营管理的集中统一,也包括授权管理体系的建立和信息化水平的提升。精细化管理要求建立一整套标准的、规范的制度管理体系,最终渗透并落实到每个业务条线、每个部门及每个员工身上。伴随着业务重资本化、信用利差收窄及创新业务不断涌现,如何丰富资金来源、降低资金成本、做好资产配置、提高资金收益及平滑收益波动等,均对券商的精细化管理水平形成了极大考验。目前证券公司精细化管理普遍存在较大的提升空间。

#### 如何推动金融科技有效投入与应用

我国证券行业金融科技投入呈现上升趋势,由2012年的52亿元增长到2017年的116亿元,但相对国外大型投行而言,仍存在着较大差距。以2017年为例,证券行业金融科技投入占总营收的比例为3.7%,占净利润的比例为10.3%,远低于国际领先投行金融科技投入占净利润近20%的水平。从行业内部结构来看,金融科技的投入仍主要集中在华泰证券、国泰君安证券及广发证券等头部券商,中小券商对金融科技的投入力度相对较低。此外,从金融科技在证券行业应用来看,不同细分领域的落地程度存在较大差异,大数据和云计算等领域获得较为广泛关注,而人工智能、区块链以及其他新兴领域的应用仍显不足。

## 三、兴业证券集团化经营管理实践

在我国资本市场迎来新的重大历史性发展机遇的背景下,券商若想谋得长远健康稳定发展,必须紧跟时代步伐,不断提升集团化管理水平,以应对证券公司集团化管理面临的挑战。从2017年末开始,兴业证券确立集团一体化发展的理念,明确了母公司、子公司、分公司在集团中的定位,下面结合兴业证券实践谈谈提升券商集团化经营管理水平的思路。

#### 全面加强集团党建工作

兴业证券集团公司党委始终将政治建设摆在首要位置,把党的领导贯穿到日常工作的各个方面和全部过程,坚决落实“三重一大”集体决策制度,推动各级领导切实履行好“一岗双责”,切实肩负起管党治党的政治责任,努力发挥党委核心作用。同时,不断完善组织建设与制度建设,设立党委办公室、党委组织部、纪检监察室、党委宣传部、兴证党校等部门贯彻落实集团党建工作,把党的领导和党的建设纳入公司章程,实现党的领导和公司治理的有效融合,全面完成集团下属各单位的二级党委、党总支及党支部的设立,实现集团党组织体系全覆盖,推动落实党内生活制度化、规范化、常态化。此外,全面加强党员管理、队伍建设及党风廉政建设。培养党员参加组织生活的良好习惯,坚持正确选人用人导向和管党治党的原则,加强对集团各单位的党风廉政建设工作监督。

#### 加强对子公司的垂直与穿透管理

为了在各细分金融领域提升专业能力,最大化发挥每一块金融牌照的功能和价值,提升市场竞争力,提升对集团的业务贡献和财务贡献,兴业证券首先明确子公司发展定位,要求各子公司归位尽责,聚焦主业、提升专业。同时不断加强对子公司的垂直管理与穿透管理,全面梳理子公司相关管理制度,要求子公司参照公司总部顶层设计,完善公司治理、党建工作、重大事项、组织人事、财务资金、合规风控等方面制度建设,同时确保各项制度执行落到实处,通过制度运行来规范子公司经营管理。此外,在金融科技规划与建设、运营管理、风险管理、合规管理、授权管理等方面贯彻集中统一穿透管理原则,在集团一体化的发展思路和理念基础上统筹规划和落实。

#### 推进分公司综合化转型

明确了做大做强分公司的基础定调,兴业证券根据分公司经营管理体制改革决策部署,进一步明确分公司经营主体地位,对当地业务竞争力负责,集中统一管理辖区分支机构。推动总部相关业务及其客户和资源全面下沉到分公司,落实分公司人力、财务等资源投入与管理授权,加大对分支机构特别是核心区域的资源投入,分公司作为集团各项业务发展综合平台、有形载体的地位不断得到强化。此外,兴业证券还大力推动分公司队伍规范有序发展,重视分支机构班子建设,提拔和引进了一批年富力强的干部,配齐配强核心区域

班子;全面强化分公司中后台能力建设,在分公司设立综合管理部、合规风控部、运营管理部、财富管理部,加强构建功能有效的分公司中后台部门,为分公司业务发展提供强有力的风险合规内控支撑。

#### 完善集团协同相关机制建设

一方面,兴业证券搭建了有效的集团协同机制,建立考评体系、完善考核指标,引入双算、多计等考核激励机制,持续优化协同定价政策与资源配置政策;推动相关系统建设,开展集团协同分析,建立分公司联系挂钩工作机制,不断探索并完善集团协同;成立核心区域集团业务协同发展委员会,推动集团资源整合,提高核心区域竞争实力。另一方面,紧抓集团协同文化建设,在集团上下齐心协力、有效推动之下,集团协同的调研、宣导、培训与实践在集团各单位、各层级广泛开展、深入推进,形成了人人谈协同、人人推协同的良好氛围,涌现了一大批协同的创新案例、优秀案例。集团协同深入人心,母、子、分公司协同服务客户的主动意识和综合能力进一步增强。

#### 高度重视科创板带来的发展机遇

兴业证券高度重视科创板带来的发展机遇,在年度工作会议上作重点部署,发文明确了科创板工作的发展目标、组织体系和行动方案,成立了公司党委成员参与的领导小组和七个专项工作小组,全面推动科创板相关工作。

2019年3月28日,由兴业证券担任保荐机构和主承销商的福光股份科创板上市申请被受理。5月30日,福光股份发布首次公开发行股票招股说明书,成为科创板第四家披露上会稿的申报企业。此外兴业证券还建立了一整套科创板客户挖掘“靶向筛计划”,利用外部数据对全国科创板企业进行全面挖掘,正在通过项目团队及分支机构开展前期尽调。同时,兴业证券还有序做好科创板相关的业务准备、技术准备、投资者宣导和员工培训工作。根据上交所统一部署,配合开展各业务准备和技术改造、测试演练等,全力保障科创板与试点注册制能够平稳推出、稳健运行;高度重视对员工的专业能力培训,有针对性地开发了相关培训课程,在集团内部大力推广。未来,兴业证券还将更进一步发挥集团协同效用,借力各地分支机构,加强对省内科创行业潜力企业进行深度调研和重点开发。同时,兴业证券也在积极加强与各家PE、VC、产业基金的合作,提供优质企业标的,让投资方和企业方能够实现资金的有效运作,充分共享科创板制度红利。

#### 加强合规与风险管理能力建设

兴业证券积极推动建立集团统一的合规管理、风险管理与风险处置体系。强化风控合规能力建设,推动集团风控合规管理全覆盖;同时,从协助健全风控制度、开展项目风险审核、提醒关注风险隐患、指导协调风险处置等角度全面深化集团风险管理工作。兴业证券在内部

也积极倡导并培育良好的内部控制文化,以强化员工的风险防控意识。此外,构建了投行业务质量管控的长效机制。在认真落实证券公司投行业务内控指引,新设风险管理二部,专司投行业务内控,并在首席风险官分管的基础上,将质量控制部从投行业务部门独立,与业务部门一道,共同建立起分工合理、权责明确、相互制衡、有效监督的三道内部控制防线,为投行业务的长远健康发展打下坚实基础。

#### 推进精细化授权管理体系建设

为了加强授权管理体系建设,形成一套促进业务发展、分层管控风险、权责利统一的精细化授权管理体系,公司通过业务、财务、资金使用授权管理体系的建立,做好集团人权、事权、财权及业务权的分级分层管理,优化管理秩序、提高管理效率。业务授权管理体系梳理覆盖集团各子公司、总部各部门及各分支机构。此外,各项基础制度建设工作不断加强。结合监管要求、外部变化和内部转型等多方面的因素,集团公司各单位积极对各项制度进行梳理、评估、修订和完善,广泛覆盖适当性管理、声誉风险管理、业务授权、财务授权、金融工具分类管理、投行业务立项标准、代销产品管理及经纪人管理等经营管理工作的多个方面。

#### 不断加大金融科技投入力度

兴业证券始终将提升集团金融科技能力摆在至关重要的位置,并不断加大金融科技的投入力度。第一,不断夯实集团信息安全基础,强化信息系统安全的底线意识,丰富运维技术手段和技术储备,提升应急演练与应急预案的有效性,确保系统运行安全。第二,加大金融科技应用融合,积极利用大数据、云计算、人工智能等新技术,在客户服务、市场分析、风险定价方面开展创新尝试,进一步提升公司中后台管理的智能化水平。第三,加快金融科技前瞻性布局,把金融科技建设提高到集团战略高度,借鉴行业内外先进经验,抓紧开展集团金融科技发展规划研究,找准投入方向和工作重点,加快布局和落实,以实现从保障业务发展到牵引业务发展的战略性转型。

#### 结语

目前,中国经济已全面进入新常态的新阶段,经济结构转型也已步入关键窗口期。自2018年10月以来,中央高层不断释放资本市场改革发展的新信号,资本市场地位被提升到了前所未有的高度。证券公司作为资本市场的首要参与主体,面临着经营管理集团化、客户需求综合化、业务模式多元化、业务布局国际化以及金融科技融合化的多重趋势和一系列集团化经营管理挑战。在此背景下,证券公司需要与时俱进,不断提升现代化经营管理水平,从而牢固建立核心竞争优势,真正担负起时代赋予的发展使命。(本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)