

■ “证券行业文化建设高管谈”专栏

# 加强中小券商文化建设 夯实差异化发展基石

□万联证券股份有限公司党委书记、副董事长 王耀南

## 加强中小券商文化建设意义重大

加强证券行业文化建设能够为资本市场长期稳定健康发展提供价值引领和精神支撑。这是因为证券行业是资本市场的重要组成部分,证券行业高质量发展是建设“规范、透明、开放、有活力、有韧性”的资本市场的关键要素,证券行业文化建设是证券业健康有序发展的灵魂。

一是加强文化建设是证券行业高质量发展的精神基石。在文化建设方面,证券行业近期愈发蹄疾步稳。2019年8月,中国证监会党委专门成立了行业文化建设工作领导小组,印发了工作纲要,明确了行业文化建设的总体目标、工作思路、重点任务和机制保障;易会满主席在证券基金行业文化建设动员大会上发表题为“加快行业文化建设,优化行业发展生态,着力提升证券基金机构软实力和核心竞争力”的讲话。我国资本市场正处于全面深化改革的关键时期,证券公司作为资本市场最重要的中介机构和参与主体,能否实现高质量发展是建设“规范、透明、开放、有活力、有韧性”资本市场的关键要素,而加强文化建设正是高质量发展的精神基石。

二是加强文化建设是推动中小券商差异化经营的必然需求。近30年来,我国证券行业由自发兴起起到规范发展、从初具规模到发展壮大,实现了多维度、全方位的跨越式发展,但仍然存在着行业规模相对弱小、业务趋于同质化、随行就市属性较强等问题。在行业竞争不断白热化、集中度持续向龙头集中的大背景下,中小券商的经营压力日趋增加,结合海外实践经验和我国监管导向看,未来中小券商进行特色化、专业化和精品化经营是实现逆势突围的必由之路。而文化建设是经营发展的必然需求,因此对于中小券商而言,若想成功通过差异化经营实现弯道超车,共享未来数年的资本市场改革盛宴,更需要以文化建设为基础抓手和重要支撑,立足自身的差异化特点,将“合规、诚信、专业、稳健”的文化理念全面渗透到文化建设中,打造鲜明、有特色、具备强大生命力的文化品牌。

三是加强文化建设是提高中小券商凝聚力的重要手段。中小券商大多是区域性券商,具备独特的区位优势 and 人文特色,更容易形成差异化、有特色的企业文化。如果能将企业核心价值观有机、全方位地融入企业生产经营的各个维度,转化为员工的情感共识、行为准则和共同责任,必将提升企业的向心力和凝聚力,促进企业持续健康发展。

四是加强文化建设是提高中小券商核心竞争力的关键力量。对于企业而言,加强文化建设也是提高核心竞争力的关键力量,具体体现在:第一,优秀的文化是企业生存的根基,决定企业的物质基础、制度基础和精神基础;第二,优秀的文化是企业发展的保证,可以指导、约束和激励员工向着企业目标共同努力,进而形成强大向心力和凝聚力,为企业健康持续发展保驾护航;第三,优秀的文化具有辐射作用,不仅在企业内部发挥作用,而且可以向外部传播和辐射,通过传播媒体、公共关系在社会中形成良好声誉和影响,进而提升企业形象和竞争力。对于中小券商而言,优秀的文化是实现差异化经营、增强凝聚力和实现高质量发展的重要保证,是全面提升核心竞争力的最基础、最广泛、最深厚和最持久的关键力量。

## 中小券商文化建设核心是六大方面

证券行业作为金融体系的重要组成部分,在实际经营过程中所处的环境与生产企业具有很大的差异,因此证券行业企业文化建设具有其自身特点。加强证券公司文化建设,包括以下主要内容:

一是企业价值观。证券公司文化建设要与国家战略相结合,符合时代潮流发展的趋势。在现阶段,证券行业价值观念要围绕多层次资本市场体系的建设,以金融行业供给侧改革为背景,以服务实体经济为目标,以不发生系统性金融风险为底线。证券公司企业价值观要紧跟政策形势,满足监管要求,服从国家战略。

二是经营理念。经营理念主要体现在公司治理和企业运营方面。建立现代企业制度是资本市场化的重要体现,在公司治理方面,要优化企业股东结构,建立健全股东大会、董事会制度,以市场化方式组建公司高管团队。完善公司资本结构,拓宽融资渠道,将财务杠杆控制在合理范围之内。企业运营要以服务业务特点出发,分线条对不同业务经营进行规划,业务规划要注重长期发展,业务发展要合规,因地制宜探索合规与业务创新相结合的模式。守住合规底线,保障企业长期稳定发展。

三是合规建设。证券公司要把合规建设提升到与业务发展同等重要的高度,合规要渗透到业务的每一个环节,各业务线条要完善合规岗位和合规制度建设,跨业务线条要做到公司层面合规部和业务线条合规岗的双重监督。合规建设要满足法律法规、监管政策、行业自律、商业行为四位一体的原则。

四是职业道德。证券公司要通过加强职业道德建设,将合规意识、风险意识渗透到每个从业人员的头脑中,要加强职业道德培训,使得每个从业人员既是业务员又是合规员。要加强后续技能培训,提升证券从业人员的专业能力。要加

健康良好的企业文化是行业软实力和核心竞争力的重要体现。在行业集中度不断提升的背景下,中小券商若想成功通过特色化经营实现弯道超车,共享资本市场改革盛宴,更需要以文化建设为中心,因地制宜探索差异化的经营道路。

强企业价值观建设,使得从业人员能够从大局观出发开展业务。

五是人才建设。证券行业是人力密集型和资本密集型行业。要加强证券公司人才梯队建设,注重人才专业能力的提升,更要注重人才道德素质的提升。要根据公司文化特点设计激励制度,避免出现短期激励过度,要把激励制度与长期发展相结合。

六是社会责任。社会责任是企业文化的重要组成部分,证券公司在发展过程中要注意社会责任的提升。要发挥金融中介职能,为偏远地区、贫困地区的企业提供中介服务职能。要加强公益事业建设,通过参与公益事业树立良好的企业形象。要加强投资者的风险教育工作,提升投资者对金融风险的认知程度。

## 亟需差异化建设中小券商企业文化

过去几年我国证券行业在监管体系、合规经营、资本实力、业务规模、盈利能力和业务创新等多个方面取得了长足进步,在这期间企业文化建设基本具备雏形,不同所有制类型、不同规模、不同地域的证券公司也形成了不同企业文化,但是整体看证券公司在文化建设方面差异较大,未形成全面科学的文化体系,在一定程度上制约了行业的高效率和高质量发展。

根据国内券商在官网上披露的相关资料,基于监管倡导的资本市场“诚信、合规、专业、稳健”的经营理念,中小券商在企业文化打造方面,覆盖面相对较小,主要关注“诚信”,差异化和特色化存在不足。

第一,大部分券商官方网站都有企业文化的相关内容,但也有一些券商对企业文化重视程度不够。在95家统计的券商中有17家没有企业文化相关内容,其中大型券商2家、中型券商3家、小型券商12家。

第二,从各券商的企业文化关键词来看,“诚信”和“专业”的出现频率最高,分别占比为55.79%和61.05%。其中大型券商更加聚焦“专业”,占比达到70.00%,主要包括专业制胜、专业协作、高素质人才等;中型券商也最为重视“专业”,占比达到65.00%,主要包括专业能力、专业创造价值等;小型券商更为重视“诚信”,占比达到58.46%,更加强调诚信立业。

第三,与大型券商的综合全面相比,中小券商企业文化的特色化略为欠缺。大型券商定位于提供综合金融服务,在企业文化上也更为综合和全面,基本实现“诚信、合规、专业、稳健”经营理念的全覆盖;中小券商立足于差异化和专业化经营,但关于企业文化的表述同质化较强,不能反映出自身的特点和特色。

## 多措并举建设中小券商企业文化

中小券商文化建设特点各不相同,以下以万联证券为例,分析中小券商文化建设。万联证券是广州市属国有证券公司,公司自成立以来十分重视文化建设,立足自身的差异化特点构建了多层次的文化建设体系,并从完善党建制度、加强合规风控、坚持稳健经营、提升专业能力、发挥自身特色、履行社会责任六个方面不断提升文化软实力和核心竞争力。

一是构建多层次文化建设体系。企业文化是企业的灵魂和根基,是企业发展的动力之源,自成立以来,万联证券十分重视文化建设,在“合规、诚信、专业、稳健”的行业文化基础上,立足自身的差异化特点,基本构建了以企业精神为核心,以企业愿景为发展蓝图,以经营理念和合规理念为纽带,通过宣传语、金融产品和服务、各种社会活动等辐射外部环境的多层次文化理念。

企业精神和企业愿景是万联证券企业文化的最核心部分,公司结合自身的国资本色、广州特色、合规稳健等差异化特点,明确“追求卓越、勇于担当、防范风险、稳健发展”的企业精神,提出“提升专业水平,践行社会责任,服务实体经济,建设成为国内专业、一流的现代投资银行和财富管理机构”的企业愿景。并将企业精神和企业愿景进行提炼和具化,形成了“诚信、务实、团结、高效”的经营理念 and “守正持规,行稳致远”的合规理念,作为联结员工和企业发展的核心纽带和发展目标。

在公司价值、理念和精神核心层之外的是行为层,万联证券从基本制度、合规风控管理制度、综合管理制度、专项管理制度四方面构建了较为全面和完善的规章制度体系,对员工行为和各项经营活动形成了强约束。

实现层是企业文化的输出和体现,主要通过提供的服务、产品和品牌向外环境进行辐射。万联证券立足于自身的特色精神文化和物质文化,在向客户提供的各类金融服务和产品中融入了“诚信、务实、团结、高效”的经营理念,并赢得了市场的广泛认可,增强了品牌信誉度和美誉度,进而

推动公司综合实力稳步提升,多项指标进入行业中位数以上,行业地位不断提升,成长为具有独特区域优势的综合性券商。

二是六方面加强文化建设。在构建多层次文化建设体系基础上,万联证券从完善党建制度、加强合规风控、坚持稳健经营、提升专业能力、发挥自身特色、履行社会责任六个方面持续加强文化建设,促进企业文化真正落实落细、生根发芽。

第一,坚持党建工作和企业发展相结合。一是制度层面,万联证券党委切实负起政治责任与领导责任,各级党组织积极配合,在全面贯彻落实监管规定和要求的基础上,持续优化和做实全面风险管理和合规管理体系建设。二是业务方面,以党建引领业务,发挥专业优势,不断创新产品和服务,切实提高为实体经济融资提供专业化一站式服务的能力。三是人才建设方面,加强党建教育工作,推动党支部切实履行好教育、管理和监督党员的职责,通过“三会一课”、专题党课、党员实践、党员志愿者等活动,提升党员领导干部的专业素养,并通过党员的战斗堡垒作用带动广大党员赶超先进的积极性。

第二,坚守合规底线,加强内控管理。根据相关法律法规要求,并结合自身业务发展实际,从组织体系、管理制度、信息技术系统、风险化解机制、加强合规风控理念五方面建立了较为全面和完善的合规与风控管理体系。建立“董事会、监事会—公司经营管理层及下属风险管理委员会—风险管理监督部门及职能部门——线业务部门及分支机构”的四级风险管理组织架构;制定全面风险管理制度、合规管理等基本制度,以及针对各风险类型和各业务条线的具体制度;开发了净资本动态监控系统、企业风险管理平台以及绩效评估与风险管理系统三大系统;形成了高效科学的风险化解处置机制,针对各风险类型均制定了应急处置预案;牢固树立“主动合规、全员合规、合规从高层做起”的合规理念文化,培育全员的合规和风险管理意识。

第三,恪守稳健经营,防范业务风险。万联证券始终将“夯实基础、合规稳健”根植于自身的企业文化中,持续扩充资本和保持稳健经营。一是持续增强资本实力,近三年通过增资、发行次级债等方式不断补充净资本,并积极申报主板上市。二是业务发展稳健推进,在信用业务方面,审慎选择客户,合理确定信用业务风险限额各项指标,两融维持担保率保持在较高水平,股票质押业务主动收缩规模,资管业务主动去通道,聚焦主动管理。

第四,提升专业能力,服务实体经济。一是服务实体经济。聚焦中小企业,通过发债、定增、收购等方式,帮助中小微企业解决融资难题,通过股权投资子公司向科技创新型企业进行直接投资。二是提高专业能力。公司进行积极创新,经纪业务利用金融科技赋能,投行业务加强对绿色债、扶贫债等创新品种的研究和营销,资管业务积极开展创新型产品研究和开发工作,自营业务进行包括利率互换等产品创新,私募托管和综合业务打造“万联汇”一站式综合金融服务体系等。三是推行市场化的选人、用人机制,根据业务发展需要培养和引进专业人才,并通过“选优”和“育能”的有机结合,积极打造业务发展相匹配的专业团队。

第五,植根本土特色,发挥区域优势。广东省GDP多年稳居全国首位,金融体制健全、资本市场发达、产业基础扎实、优质企业众多,粤港澳大湾区规划出台后迎来前所未有的重大历史机遇。而广州市作为粤港澳大湾区的核心枢纽城市,将在湾区中发挥引领作用。公司根植于岭南大地,也受益于独特的区域优势带来的良好的外部环境、广阔的发展空间和丰富的业务资源。公司依托股东背景,为广州市国资委下属企业提供资本运作专业服务,同时积极拓展广州地区债权类和股权类项目,并将深圳作为资源重点倾斜区域。

第六,承担社会责任,助力湾区发展。万联证券始终积极履行社会责任,支持国家重大战略的落实,在精准扶贫、参与公益事业、完善投资者保护等诸多方面不断发力。公司履行战略责任:重点支持粤港澳大湾区发展,一方面积极组织 and 参与前沿研究和合作,另一方面立足大湾区客户资源,发挥自身专业优势,为科创企业提供多层次、多渠道、多元化的综合金融服务。多年来公司持续聚焦精准扶贫工作,充分发挥专业能力,成功为扶贫对口地区企业解决直接融资问题,并且在公益扶贫、打击非法证券活动、加强投资者教育方面组织多种系列活动。

## 实施差异化监管手段

文化建设虽然已经成为证券行业的一致共识,各家证券公司都在自发构建、完善和加速文化建设,但是监管的导向和约束是加速行业文化建设进程中不可或缺的重要一环,建议从建立完善政策制度、分类监管纳入相关指标、加强日常监管和自律管理、提升文化建设氛围多个方面实施

差异化的监管手段。

第一,实施差异化监管手段,加速行业文化建设进程。建立和完善差异化的文化建设政策和制度。首先制度是基础,需要监管机构和自律组织建立健全文化建设的制度体系,研究制定文化建 设管理办法,明确文化建设的适用范围、责任主体、职责权利、具体内容、监督管理等方面,同时通过出台相关细则和指引等细化文化建设的要求,帮助证券公司建立更加完善、健全和科学的文化建设体系。同时,建议在制定政策制度时要兼顾差异化,例如在资金的投入和人员的配备方面有所不同、文化建设内容设置必选项和可选项等,倡导大型券商构建综合全面、中小券商构建独具特色的文化建设体系。

在分类监管规定中加入与文化建设相关的内容。现行的《证券公司分类监管规定》以风险管理能力为基础,同时结合了公司市场竞争力和持续合规状况,建议加入与文化建设相关内容,例如在市场竞争力维度加入体现文化建设水平的量化指标。在选择量化指标时,建议考虑中小券商的实际情况,减少以规模和排名提升产生的加分项,采用相对指标,例如“文化建设支出占营业支出比例”“文化建设支出增长率”等,或者采取定性指标,如委托中国证券业协会按照制定的标准 and 办法对证券公司的文化建设成果进行专业评价,来增加中小企业提升分类监管评级的加分项,从而提高中小券商加强证券文化建设的积极性。

实施差异化的日常监管和自律管理。文化建设不是一蹴而就的,需要证券公司进行长期的投入、积累和沉淀,因此需要监管机构和自律组织加强日常监管和自律管理。建议结合不同规模的券商的特点和实际情况,实施不同频率、不同内容的差异化现场检查、非现场检查和专项检查等。同时加强中国证券业协会对行业的自律管理,对违法违规、失信失信的证券公司采取多种自律管理措施。

通过多种方式提升行业建设的氛围。除了从制度、监管等方面加强对行业的强监管外,建议提升中小券商文化建设的氛围。一是运用创新手段,加强舆论宣传。拓展宣传渠道,通过传统媒体和新媒体,推动文化建设的思想舆论在行业内持续巩固壮大。二是加强研讨学习,提高行业意识。建议通过专题研究、教育培训、研讨交流、特色活动等方式,提升行业对加强文化建设的认同感和能动性。三是树立行业典型,鼓励赶超先进。选择文化建设方面有特色、有成果的个人或者证券公司,大力进行宣传,并给予一定的政策倾斜,进而形成全行业赶超先进、学习先进的氛围。

第二,将国家战略和公司治理有机结合,提高合规和风控理念。公司治理要符合国家战略发展的趋势,国有中小券商要注重党建工作和业务发展相结合,民营中小券商要注重公司治理结构的完善。在现行的合规和风控评价体系中,中小券商抗风险能力和风控评价方面略显劣势,因此中小券商更加需要重视合规和风控的管理。除了在法律法规的框架下健全合规风控制度和组织架构,还要结合中小券商的自身业务发展特点和潜在风险点以及金融科技的力量,进行合规风控体系的创新和优化;另一方面也要发挥“人”的作用,在文化建设中强调合规文化,充分发挥领导干部和基层员工在合规和风控管理方面的自律性和能动性,促进合规风控管理真正落细和落实。

第三,坚持稳健发展,用专业技能服务实体经济。我国证券行业经历了三十余年的发展,取得了长足进步,但仍然存在专业能力不足、“大市场”和“小行业”失衡、业务同质化较强、随行就市属性较重、创新能力欠缺、服务水平不足等问题,这些问题在中小券商中更为明显。因此在稳健发展的前提下,要注重中小券商专业能力的提升,加强人才建设,通过完善考核、培训和激励机制等方式不断提升员工的技能、素质和能动性。

第四,立足差异化特色,以履行社会责任为己任。对于中小券商而言,打造自身独特的企业文化,是特色化、差异化和精品化发展的内在需求,因此文化建设要体现以下特点:一是体现地域特点。虽然由于文化证券行业竞争激烈,证券公司不断下沉营业网点,但地方性券商凭借良好的政企资源、人脉资源和客户基础,仍然能够形成一定的竞争壁垒,因此中小券商在树立企业文化时,需要充分考虑地域特点,打造能够获得当地客户广泛认可和信赖的品牌形象。二是展现特色业务,中小券商受到规模的限制,难以打造综合金融龙头企业,但可以凭借差异化竞争优势,在细分业务、行业 and 市场上做专做精,并将“拳头”业务、产品和服务嵌入到品牌文化之中。三是反映特定服务对象,可以结合自身的股东背景、政企资源,聚焦特定用户形成专业品牌形象。

同时,资本市场作为连接投资者和企业的重要桥梁,关乎千家万户的利益,证券公司作为资本市场的重要参与者和主要受益者,理应将履行社会责任作为文化建设的重要一环。建议证券公司在认真履行社会责任方面,第一要回归业务本源,高质量完成支持实体经济融资的基础责任;第二应加强服务国家重大战略,助力国家精准扶贫和乡村振兴;第三要做好资本市场的“稳定器”,助力化解金融风险,履行维护国家金融安全的社会责任;第四需苦练内功、积极创新,把握金融开放的机遇加强学习,持续提高专业能力,不断提升全球竞争力;第五要积极参与公益事业,完善投资者教育和保护,健全社会回馈机制。( 本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出)