

■ “证券公司树立正确经营观、业绩观和风险观”专栏

诚通证券党委书记、董事长张威：以正确“三观”夯实发展根基 走好国有资本运营特色之路

2022年5月27日，证监会依法结束对新时代证券的行政接管，公司正式并入中国诚通，并于同年6月2日正式更名为诚通证券。四年过去，这家完成蜕变的券商，交出了一份怎样的答卷？带着这一问题，中国证券报记者近日专访了诚通证券党委书记、董事长张威。

2023年公司实现利润总额5.78亿元，同比增长46.83%；2022年至2024年连续三年净利润实现正增长；截至2025年底，做市服务覆盖81家国资央企主体和132只央企债券标的……专访过程中，一组组数据描绘了这家国有资本运营公司控股券商的发展轨迹。

但在张威看来，比数据更重要的是发展理念的重塑。正确的经营观不是不要利润，而是义利兼顾。张威表示，诚通证券以习近平文化思想为根本遵循，深入践行培育中国特色金融文化，大力弘扬“勇挑千斤担、敢啃硬骨头”的诚通精神，将“勇毅担当、守正创新”的核心价值观贯穿公司治理和业务经营的全过程、各方面，以此回答金融行业“为谁经营、如何创造业绩、怎样守住风险”的根本命题。

● 本报记者 徐昭 刘英杰

在真学实悟中校准经营观

“并入中国诚通，意味着公司的经营发展必须自觉放到党和国家事业大局、放到国资央企改革发展全局中去谋划和推动”，张威说，为此，我们要以愿担当、敢担当、善担当的精神，重塑经营初心，不断锤炼服务国资央企的真本领。

在愿担当层面，诚通证券深刻认识并主动肩负起国有资本运营公司控股券商所肩负的政治责任、经济责任和社会责任。

在肩负政治责任方面，公司持续加强党的领导，提升治理效能，全面融入国资企业管理体系。张威介绍，在并入中国诚通之初，诚通证券将党建工作写入公司章程、制定“第一议题”制度和“三重一大”制度，将学习贯彻党的创新理论贯穿经营管理全过程、各环节。通过党委会“第一议题”、党委理论学习中心组专题研讨、全员轮训、专题民主生活会、扎实开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育、树立和践行正确政绩观学习教育等多种形式，推动理论学习走深走实、入脑入心，深刻领悟党中央对金融行业、中央企业赋予的新使命、新任务，始终与党中央同频共振、同向同行，在学思践悟中凝聚发展共识、汲取奋进力量。

据介绍，四年来，公司全面消除党建工作空白点，完成总部党支部、融通基金党总支组织优化与换届选举工作，选优配强党支部书记；建立分支机构联合党支部；开展所属基层党组织书记抓党建述职评议与党建工作责任制考核；每年举办基层党组织书记培训班，健全完善党建工作制度体系，让党支部的战斗堡垒作用更加坚固、党员的先锋模范作用更加凸显。

在履行经济责任方面，诚通证券将自身定

位与助力集团国有资本运营公司功能作用的发挥充分结合起来，积极融入集团发展战略，并在此基础上制定了《诚通证券股份有限公司战略规划（2023—2025年）》，明确了坚持服务实体经济、服务国资央企高质量发展、服务国有资本运营战略的发展定位。战略规划发布后，通过多层次、全覆盖的持续宣传宣贯，广大干部职工深化认知认同，不断凝聚思想共识。

在履行社会责任方面，公司以党建引领聚焦定点帮扶与“一司一县”结对帮扶工作，创新构建消费、公益、教育、生态、文化多位一体的帮扶模式，全方位助力帮扶地区巩固拓展脱贫攻坚成果，有效畅通农产品流通渠道，完善基层公共服务设施，推进教育助学帮扶，改善区域生态环境。公司深度参与区域共建，切实增进民生福祉，有力促进了地方高质量协同发展，树立了良好的品牌形象；通过与重点高校深化公益合作，建立产学研融合长效机制，促进“人才培养—企业吸纳”的良性循环，既助力国家高等教育事业发展，也为自身核心竞争力提升与高质量发展夯实了人才根基。

在敢担当层面，张威表示，面对金融市场的复杂形势和改革发展的深层次矛盾，公司时刻秉持“勇挑千斤担、敢啃硬骨头”的诚通精神，在急难险重任务面前不退缩，在攻坚克难中创造经得起实践和历史检验的业绩。在接管结束、中国诚通成为控股股东后，存量风险项目的化解和清理仍是诚通证券必须面对的重要工作。为此，公司于2022年8月成立了风险处置小组，并增设法律事务部，对风险项目进行集中管理、统筹处置。公司统筹协调各方力量，针对历史遗留的投行、两融、固收、子公司等条线的项目风险，按照“统一决策、专人跟进、一案一策”的原则，认真做好风险处置化解收口工作，相关历史项目风险平稳化解，有效避免了潜在损失及次生风险的发生。

在善担当层面，诚通证券大力倡导“专业立身、实干为本”的理念，通过持续学习培训、队伍建设和实践锻炼，打造一支“能干事、干成事”的专业团队。在学习培训方面，公司立足构建常态化、系统化培训体系，持续强化员工思想理论、专业技能与职业道德建设，全面提升干部职工综合素养与履职尽责能力。科学制定培训方案，针对新老员工、不同业务条线实行分层分类、精准施训，切实提升培训质效。深化内外协同联动，多渠道拓展培训资源，建强内部讲师队伍，推动员工互学互鉴、经验共享；同时加强与集团及专业机构合作，不断丰富培训载体与渠道。在队伍建设方面，公司在集团的支持下不断完善机制，树立尊重人才、爱护人才和培养人才的经营理念，以市场化导向制定薪酬标准、完善薪酬体系、构建人才队伍，让公司人才总量、人才结构更好匹配公司战略发展目标。

在真抓实干中践行正确业绩观

正确的业绩观，核心在于回答“如何创造业绩”。在张威看来，衡量业绩的最终标尺不是短期经营数据，而是服务国家战略和人民福祉的实绩实效，利润应当是在担当使命过程中自然产生的结果。诚通证券以“守正创新”作答：守正，是为实体经济服务、为合规经营固本；创新，是在国资央企服务赛道上精耕细作、错位发展。

在牢牢把握住金融服务实体经济的主方向方面，诚通证券以中国特色金融文化“五要五不”作为根本遵循，坚持“守正创新，不脱实向虚”。张威介绍，并入中国诚通以来，诚通证券致力于为国资央企提供差异化、一站式金融服务。公司先后参与承销多只国资央企公司债



公司供图

券及ABS资产支持专项计划，助力客户借助资本市场获得快速发展；在投行业务开展过程中，公司还特别注重以服务“碳达峰、碳中和”目标为引领，提供绿色金融服务。

在坚持合规经营和稳健审慎发展方面，公司构建起由董事会、合规总监、合规部门及各业务部门与分支机构合规专员组成的四级合规管理体系，规定各部门、各分支机构和子公司负责人是本单位合规运营的第一责任人。通过开展“诚通证券合规年”活动，全面启动对标国资委合规管理体系的建设工作，推动多项制度的立改废工作；公司还通过发布合规月报、开展专项培训活动推动从业人员合规意识的提高，实现从“要我合规”向“我要合规”的转变。

在差异化创新方面，张威表示，作为国有资本运营公司控股券商，诚通证券深刻认识到必须避开“大而全”的红海，依托股东中国诚通国有资本运营平台优势资源，在国资央企服务这一细分赛道做精做深，将行业竞争压力转化为差异化创新的动力。

子公司融通基金主动融入中国诚通战略，把支持开发央企系列指数、发行相关ETF产品作为提高央企控股上市公司质量的切入口，初步形成了“指数研发—产品落地—市值提升—品牌输出”的完整链条，打造了具有示范效应的“央企价值+”品牌案例。目前，融通基金已初步形成覆盖主题ETF、债券基金、主动权益等多类型的国央企产品矩阵，产品体系日趋完善，业务特色愈发鲜明。

诚通证券还聚焦国资央企开展债券自主做市业务，提升企业债券二级市场流动性，通过一二级市场联动提升国资央企估值，强化债券市场对实体经济的支持。张威表示，此前债券市场未有专门针对国资央企开展专项做市业务的机构，诚通证券的差异化自主做市业务填补了市场空白。截至2025年12月末，公司做市服务已经覆盖了81家国资央企主体和132只央企债券标的，为国资央企债券市场的稳定发

展提供了有力支撑。

公司还创设了“央企通”“国企通”系列服务产品，精选优质央企、国企上市公司作为标的，为其提供信用业务相关市值管理方案，助力央企市值管理。针对“央企通”“国企通”投资者，通过授信额度、利率优惠、差异化风险控制支持，为其布局优质央企上市公司提供投融资、资产盘活、信用交易等专属信用服务。2025年“央企通”客户累计授信10.32亿元。张威表示，后续公司还将不断丰富完善相关产品，逐步扩充标的服务范围，加强对央企、战略性新兴产业、科技创新产业公司的投融资综合服务，发挥金融板块以融促产服务功能。

在真查实改中固守安全边界

在树立正确的风险观方面，诚通证券将“合规即生命、风控即效益、廉洁即根基”的理念贯穿公司治理全过程，以底线思维和制度体系筑牢安全防线。

在构建全覆盖风险管理体系方面，张威表示：“并入中国诚通四年来，诚通证券一直牢牢守住不发生重大风险的底线，未发生新的风险事件。这一来之不易的成绩，充分体现了公司风险管控能力的明显提升。”2025年，公司系统性修订全面风险管理系列制度，构建起涵盖目标、原则、职责与程序的完整体系，针对不同业务条线细化管理流程。在技术赋能方面，公司推动并表管理、程序化交易监控系统上线，推进数据集市、风险驾驶舱等数字化风控能力建设，持续提升风险管理的智能化水平。2026年，公司发布《关于诚通证券践行证券行业风险文化建设的工作方案》，深入贯彻“风控先行、全员风控、发展基于稳健、效率基于安全”的风险管理理念，在公司推行稳健的风险文化，形成与公司发展相适应的价值准则与职业操守，建立涵盖培训、宣导与监督的全流程机制，并将其纳入考核体系。

在夯实廉洁根基方面，诚通证券建立了清晰的分级管理责任体系：董事会承担最终责任，经营管理层落实执行，各部门及分支机构负责人履行一线管理职责，纪委办公室与合规管理部协同发挥核心监督作用。注重将廉洁要求贯穿员工职业生命全周期，实施闭环管理：严把“人口关”，对有不良记录者一律不得聘用，新人人职必签《廉洁从业承诺书》。管好在“岗期”，将廉洁表现与评优晋升、绩效考核直接挂钩，重大问题“一票否决”。规范“出口关”，离职时需签订《离职廉洁自律承诺书》，防范风险外溢。诚通证券还通过案例警示、专题学习等方式，持续强化全员纪律规矩意识，每年定期开展的“反腐倡廉宣传教育月”已成为品牌活动。

回望来路，诚通证券以经营观把舵定向，以业绩观量化成果，以风险观守住底线，三者同源同构，统一于“勇毅担当、守正创新”的核心价值观之中。公司以此为指引，从被接管的困境中完成蜕变，走出了一条具有国有资本运营特色的高质量发展之路，深刻诠释了金融报国与树立践行正确政绩观的内在统一。

展望未来，张威表示：“诚通证券将深入学习贯彻党的二十届四中全会精神，通过开展树立和践行正确政绩观学习教育，积极营造崇尚实干、注重实绩、担当作为的浓厚氛围。深刻领会《关于加强监管防范风险推动资本市场高质量发展的若干意见》精神实质，全面落实中国诚通“五大战略攻坚战”部署要求，着力打造功能作用更加突出、价值创造更具规模、业务结构更加均衡、行业影响力更加彰显，在服务国资央企领域具有核心竞争力的特色化投资银行。”在迈向“十五五”的新征程上，诚通证券将始终坚持把金融服务实体经济作为根本宗旨，认真做好金融“五篇大文章”，大力践行金融强国战略，奋力打造一流投资银行和投资机构，更好助推资本市场高质量发展。（本专栏由中国证券业协会与中国证券报联合推出）

落实“并购六条” 中证协发布相关标杆案例 折射产业整合新趋势

● 本报记者 赵中昊

中国证券报记者近日从业内获悉，中国证券业协会近期在行业内发布《证券公司支持上市公司并购重组典型案例汇编》，精选出“并购六条”发布以来的30个典型案例，供全行业参阅。据悉，这是中证协结合近三年证券公司支持上市公司并购重组能力专项评价工作，经专家评审选出的示范样本。

记者梳理案例汇编后发现，30个案例清晰勾勒出当下产业整合的新趋势——央企主导的专业化整合、硬科技并购为未盈利资产打开制度通道、支付工具箱更趋多元复合、跨界转型成为退市风险化解的关键抓手、竞争性要约与跨境换股激活市场化博弈……折射出中国资本市场从规模扩张向价值整合深刻转型的全貌。

央企企专业化整合特征显著

记者梳理发现，30个案例中，央企及地方国企主导的整合占据较大比例，呈现出鲜明的

“专业化整合”特征。中国船舶吸并中国重工，以约115.150亿元的交易规模成为A股史上规模最大的吸收合并项目之一。两家千亿级船舶总装上市平台合二为一，打造出手持订单数领跑全球的世界一流船业旗舰。国泰君安与海通证券的合并，则以191天的高效推进刷新近十年同类吸并速度纪录，成为中国资本市场史上规模最大的A+H双向市场吸收合并。

此外，华电国际一次性注入分布于江苏、上海、广东、广西四地的8家高效清洁火电公司，约71.67亿元交易对价采用“股份+现金”组合；内蒙华电控股股东主动将锁定期从三年延长至五年并溢价认购；甘肃能源收购常乐公司创下“并购六条”后首家过会纪录……每一单都在回应同一个命题：国有资本如何加速向关键领域、优势产业和战略性新兴产业集聚。

在业内人士看来，国有资本产业整合路径清晰，总体可归纳为四类：一是兑现同业竞争承诺，同类上市平台合并、集团优质资产分批注入上市公司；二是剥离低效、亏损非主业资产，聚焦核心赛道；三是国有产业基金市场化

退出，实现“产业培育+资本循环”；四是提升国有资产证券化率，做大上市平台资产与盈利规模。

硬科技未盈利资产并购“破冰”

半导体领域的案例群，是这份汇编中最具制度突破意义的板块。芯联集成收购芯联越州，成为“科八条”后首单披露并过会的收购优质未盈利资产项目。面对标的公司尚处亏损、传统市净率法难以适用的技术挑战，项目团队创新性地采用EV/总投资这一价值比率进行市场法评估，与晶圆代工高投入、长周期、高技术门槛等特征高度契合。

更具示范效应的是沪硅产业一例。标的公司虽阶段性亏损，但交易弱化了短期盈利指标，强调产业协同与战略价值，成为大基金首单科创板重组退出项目，并为其他项目退出提供了标杆借鉴。

传统产业跨界重生，则代表了产业整合路径的另一种突破。松发股份从日用陶瓷跨界船

舶制造，市值从重组预案披露前的17.82亿元显著抬升至约1400亿元，是退市风险化解最具戏剧性的样本。百货零售企业安孚科技以6亿元净资产撬动近百亿估值的南孚电池，通过设立SPV平台分步收购的交易结构设计，实现“蛇吞象”式跨行业并购。格力地产置出多地房地产业务并置入珠海免税集团51%股权，公司随后更名为“珠免集团”，完成从传统地产向免税业务的核心转型。

支付与交易机制全面升级

细读30个案例，支付工具的丰富程度令人耳目一新。富乐德收购富乐华，59名交易对方诉求各异，最终落地“股份+定向可转债”的复合支付方案，成为并购新规下首单采用多维支付工具案例。奥浦迈并购澎生生物，不仅设计了差异化定价，更一举创下两个“首单”：A股首单对价分期支付、首单私募基金锁定期“反向挂钩”——陪伴企业超过48个月的基金，锁定期从12个月缩短至6个月。

“这些机制创新的核心，是在风险与激励之间找到平衡点。”有资深投行人士评价称，分期支付将交易对价与未来三年业绩深度绑定，反向挂钩则体现了对耐心资本的制度性回报。

交易机制上更具博弈色彩的另一特色案例，是伊泰B股收购新潮能源所演绎的A股首例竞争性要约收购。面对对手方3.10元/股收购20%股份的要约收购，伊泰B股以3.40元/股、51%控股比例和117.92亿元全额自有资金履约保证金，在价格、比例、资金三重维度上赢得竞争，最终获得50.10%股份，为公开要约制度在控制权交易中的创新应用提供了完整实践样本。

在业内人士看来，30个案例既是“并购六条”落地近两年来的成绩单，更是一份面向未来的路线图。它清晰地传递出一个信号：A股并购重组的评价标尺正在发生变化——产业协同效应、核心技术掌控力、支付工具适配性，正在取代单纯的交易规模，成为衡量一单重组成功与否的核心维度。