



一、技术创新

华泰证券在业内素有“技术先锋”之称,在技术创新上屡屡抢得先机。从远程交易终端的开通到沪市无形席位的试点,从网上交易的推广到客户关系管理系统(CRM)的开发、应用,华泰证券始终扮演着引领行业技术潮流的角色。

1994年,当时仍是江苏省证券公司的华泰证券,在全国率先开通了远程交易终端,有效解决了营业部数量少、投资者路途遥远难以操作的难题,在市场中引起了巨大的反响。据介绍,当时的远程交易终端,从行情、模式、交易速度来看,除了通信方式,已经具备了日后网上交易的形态,当时证监会主要领导实地考察后给予了高度评价。

1995年,华泰证券在无锡营业部率先大规模推出电话委托,一举改变了原来现场交易柜台排长队的困境,该营业部也因此受到

投资者的追捧,客户一下就突破了10000户。

1996年,华泰证券为了提高客户的交易速度,率先引进无形席位技术,成为第一家沪市无形席位的试点单位和使用单位。这是对传统交易手段的一大改革。

1998年,华泰证券率先在业内大规模开通网上交易,成为中国证券业网上交易的一面旗帜。在一篇关于华泰证券的报道中,华泰证券率先实践并保持领先的网上交易被称为证券经纪业务的第一次革命。

2001年至2003年,“华泰证券网”连续三年获得最受股民喜爱的“中国优秀证券网站”评选第一名。如今的华泰证券网已经发展成为集市场资讯、客户服务、沟通交流、积分系统、形象展示于一体的华泰证券客户在线平台。通过登录华泰证券网

站,客户可以获得业务咨询、专家服务、帐户诊断、服务兑换甚至与紫金理财产品投资主办交流投资心得。新版华泰证券网突破了原有网站的功能限制,为公司提供客户服务的重要工具和手段。

CRM(客户关系管理)系统可以实现公司服务信息与客户信息的无缝对接,也可以为客户分类管理和个性化服务提供系统的解决方案。2006年开始,华泰证券意识到未来市场竞争层次的变化和客户信息对实行客户分类管理及服务的重要性,确定了早起步、早投入、早应用的原则,开始大力建设CRM(客户关系管理)系统。目前,华泰证券CRM系统已经全面投入应用,从而为分析客户需求、实施服务计划提供了先进的技术支撑,大大提高了客户服务的主动性,CRM系统的功能也处于行业领先地位。

二、业务和产品创新

华泰证券一直坚持在创新中提升发展的质量,不因循守旧、不消极等待,充分把握市场机遇,积极加强创新业务和创新产品的开拓,着力培育新的利润增长点,持续优化盈利模式。

2005年3月7日,经中国证券业协会评审通过,华泰证券成为从事相关创新活动的试点证券公司,也因此是《关于从事相关创新活动证券公司评审暂行办法》实施后,130家券商中较早获得创新试点资格的11家券商之一。这不是荣誉头衔,也不是行业评比,它是中国证券业继优质券商实施增资扩股之后,又一次实施“扶优限劣”的重大举措。华泰证券迅速抓住这一难得的历史机遇,按照“宁缺勿滥,打造精品,成熟一项,申报一项,推出一项,成功一项”的原则,陆续推出了一系列的创新产品和业务,赢得了发展先机。

●创造投行业务领域的多个第一,为华泰证券打造创新投行、特色投行奠定了基础

一直以来,华泰证券不断的将创新的核心价值融入投行业务运作中去。早在1993年,华泰证券作为主承销商,在全国第一次采用“无限额”的认购方式,向社会公开发行江苏第一只股票—太极实业。而此前,国内股票发行都是通过先发售一定限额的认购证形式来进行。这种无限额的认购方式,通过无限额发售认购证,摇号中签,实质上是后来我国资本市场上资金申购摇号中签“认购模式”的最早雏形。2002年,华泰证券成功担任“湖北兴化”资产置换项目的独立财务顾问,这是第一个按核准制要求进行全面信息披露的资产重组项目,开创了国内证券市场“净壳”交易的先河。2006年,华泰证券在创新类券商中率先开展资产证券化业务,首只资产证券化产品——8亿元的“南通天电销售资产支持收益专项资产管理计划”顺利发行并正式设立,该计划在深圳证券交易所挂牌上市,已于2009年8月3日到期完成。2007年,由华泰证券保荐承销的长江电力公司债(第一期)成功在上交所上市交易,这是我国第一单公司债券,开启了银行间和交易所债券市场均衡发展的大幕,2009年,公司又完成第二期长电债的发行,实现了资本市场真正意义上的储架发行。2009年,华泰证券担任独立财务顾问,顺利完成了徐工科技重大资产重组项

目,极大的提升了徐工集团的市场地位和影响力。在“中国投资银行10年英雄谱”评选中,华泰被评为“最具创新精神”的投行。在“2009中国区优秀投行”评选活动中,公司投资银行业务获“最佳创新投行”、“最具区域影响力投行”、“最具投资价值保荐项目”称号。

●作为资产管理业务的先行者,华泰证券在产品数量和规模上始终保持着领先的优势

2005年,华泰证券首批获得创新资格试点后,迅速反应,于当年10月份成功发行“华泰紫金1号集合资产管理计划”。截至2009年底,华泰证券共有8只集合理财产品,资产管理规模达到142.37亿元,形成了涵盖债券、FOF、股票、货币多个领域的、完整的产品线,产品数量和产品规模均居行业首位。

2007年,公司成功获得QDII业务资格,相关产品设计也已经完成。2008年,公司首开证券公司发行伞形集合资产管理计划先河,推出了具有多项创新内容的“华泰紫金鼎伞型集合资产管理计划”,该计划由“造福桑梓”、“锦上添花”、“步步为盈”三个子计划组成,分别为股票型、基金精选型和债券型。三个子计划间可实现相互转换,以满足投资者的不同的风险、收益偏好。2009年,公司发行货币型产品“华泰紫金现金管家集合资产管理计划”,首次募集资金规模达52.5亿元;稳步开展定向资产管理业务,尝试输出投资管理能力和实现收费模式的转变;积极申报小集合资产管理计划,资产管理业务品种进一步丰富。在《21世纪经济报道》主办的2008年度“21世纪中国券商奖”评选活动中,公司资产管理业务获得“最佳资产管理奖”。

●设立华泰金融控股(香港)有限公司,为拓展海外业务奠定基础

华泰证券于2006年全资设立了华泰金

融控股(香港)有限公司。经过近年来的运营,香港子公司已经建立起完善的运作系统和管理制度,获得经纪、期货、资产管理多个业务牌照,日常运作良好,业务量与经营业绩稳步提升,成功地在香港这个全球化的金融市场中站稳了脚跟。公司已经能够为客户提供更广泛的领域内寻找合适的投资机会,提供更加多样性和全方位的金融服务。

●直投业务已经起航,多项创新业务准备充分、蓄势待发

2008年7月18日,华泰证券正式获取直接投资业务资格,8月12日,华泰紫金投资有限责任公司获得企业法人营业执照并正式成立,部分项目已经开展,延长了公司客户服务价值链。

2008年4月1日,华泰证券获得期货IB业务资格。此后,公司在人员培养培训、组织制度建设、客户风险教育等方面作了大量的准备工作,为以后开展股指期货业务打下了基础。

2008年,华泰证券专门成立了融资融券部,制定合格客户池制度,设计开发融资融券系统,强化员工培训和客户教育,并于10月25日、11月8日、2010年1月30日,三次参加监管部门组织的全网测试。此外,公司早在几年前就设立了金融创新部,专注于金融衍生品业务的拓展和研究,在参与权证创设上,取得了良好的成绩,并成为上海证券交易所权证一级交易商。在数量化投资体系建立、量化选股策略和趋势交易策略研究上,公司也逐步树立了自身的研究投资特色,同时还建立和完善衍生品交易平台和风险控制体系,积极开展衍生品业务准备。

通过一系列业务和产品的创新,华泰证券单纯依赖传统业务的经营模式将得到改观,尤其是直接投资的开展,以及股指期货、融资融券等创新业务的即将推出,将为华泰证券提供更为广阔的发展空间和强劲的后续增长潜力。

四、管理创新与转型

华泰证券尽管一直强调创新、鼓励创新,但始终认为:创新不等于冒险,创新的基础必须是规范,绝不能因为一时的“创新”而最终导致落后。只有在规范发展的基础上,才能谈得上创新,才有实力进行创新,也才有精力进行创新。2001年9月,华泰证券根据证券市场发展的趋势和公司本身发展的内在要求,把规范管理和内控制度建设上升到企业的“二次创业”的战略高度予以强调和重视。提出必须做到的“五个坚持”,其中第一条就是坚持规范发展。严格的规范要求,使得华泰证券在发展中一直保持合理的资产结构和良好的盈利能力。

当前,规范与发展的这种辩证关系,在华泰证券又被体现在了过程化的管理

上。近年来,华泰证券大力提倡精细化管理理念,提出“目标明确、过程控制、断点检查”的目标,在投行、经纪等各项业务领域推动以过程管理为基础的常态化管理,以管理规范化、向管理要效益,提升资源利用效率,挖掘内部潜力,走集约型和内涵型发展之路。

没有过程的结果是得不到保障的,也是不会长久的。华泰证券将建立健全常态化的过程管理体系作为管理转型的出发点。公司着力实现日常工作的规范化,将更多的精力从日常管理中解放出来,投入到业务发展中去,不断提升业务管理水平和员工的业务素质。

还原成本原貌,加强成本费用控制,挖掘内部潜力,对企业的长期发展至关重要。华泰证券对实施了全面预算管理,将各业务的经营指标与费用开支紧密地结合起来,并通过预算指标执行情况的监控、分析、优化、改进,加强财务的过程控制,让每一个部门和每一个员工都能清楚地了解到自身的成本和效益,实现控制成本、挖掘效益的目的。

证券行业是高风险行业,华泰证券致力于追求在风险可控下的合理收益,对业务体系的风险点、盲点都有着清醒地认识,持续做好监控、排查,将风险控制工作前置,实现对业务流程风险的过程控制。华泰证券已经建立起了事前的事前自律性监控、事中的实时监控、事后的稽核检查监控等三道防线,严把各项风险关口。从2007年起,公司开始探索合规管理模式,在2008年年底按照要求聘任了合规总监,建立了合规管理组织架构,形成了合规管理制度体系,明确了各项合规管理工作机制。目前,合规管理水平稳步提升,合规管理工作不断深入,合规文化氛围也日渐浓厚。

“创新”是华泰证券核心价值观的重要组成部分,以规范防风险、以创新促发展、以转型谋跨越,将公司打造成为最具竞争力的现代金融企业,是华泰证券一贯追求的目标。在十九年的发展历程中,华泰证券在技术创新、产品创新、管理创新上不断突破、亮点纷呈。近年来,公司大力推进业务转型和管理转型,以创新性、超前性的思维和手段着力打造全新的管理运营模式。公司发展历程充分证明,创新不仅是华泰证券攻坚克难、超越自我、勇于奋进的动力源泉,也是华泰证券做强、做大、做优的内在要求和必然选择。

锐意进取·创新之‘术’

华泰证券公司巡礼之‘术’篇

三、业务转型

业务转型在华泰证券内部是常谈常新的话题,也是自始至终将其贯穿于业务发展的主线。2003年,华泰证券连续在5只基金的代销中取得业内第一、非基金公司股权关联基金销售第一,在首只LOF基金的发行中也取得业内第一,初步确立了在代销基金业务上的领先地位。2004年,华泰证券代销基金达41亿元,有12家营业部销售达1亿元以上,在基金销售过程中涌现出一批个人销售超千万的明星。华泰证券代销基金的销售成为不少同行学习的教材,前来华泰证券洽谈合作的基金公司络绎不绝。媒体称华泰证券代销基金掀起了证券经纪业务的“第二次革命”。

近年来,华泰证券在对行业总体发展趋势清醒认识的基础上,又一次发起了一场始于经纪业务,并向各项业务拓展的,从单纯通道服务向全面理财服务转型的探索,并采取了一系列的创新的方法和措施,受到市场和客户的认可和好评。华泰证券此次业务转型切实从客户需求出发,着力打造以客户为中心的体系,不断提升“发现价值、挖掘价值、提升价值”的核心能力。

●一场全体员工参与的思考与讨论,确定了华泰证券的业务转型战略

2007年3月17日,华泰证券在总部召开“经纪人队伍建设推动会”,全面推进经纪人队伍建设。以此为突破口,公司主动走向市场、融入市场,顺利实现由“坐商”向“行商”的转变。

与此同时,华泰证券公司上下对经纪业务的本质进行了认真的讨论与思考。大家一致认为,证券行业发展初期,我国证券经纪业务形成了券商提供交易通道而收取交易佣金的模式,使得券商对经纪业务的理解局限于通道服务功能,并将其当作所有的、仅有的功能。因此,佣金价格成为最敏感的竞争手段,围绕交易佣金的价格恶性竞争愈演愈烈。

大家普遍认为,证券经纪业务提供的服务应该包括两个方面:一是为客户提供顺利完成交易的硬设施,即交易通道;二是为客户提供正确完成

交易的软环境,即金融理财服务。而金融理财服务则是满足投资者需求、提高券商业务竞争力的关键。从客户需求来看,客户参与证券交易的最终目的是希望通过资产的合理配置获取回报,但是由于缺乏专业的理财知识和丰富的理财经验,大部分客户很难做出正确的投资决策。而证券公司拥有大量的研究、咨询和产品人员,可以发挥专业优势为客户提供有针对性的信息咨询服务、丰富的理财产品和深入的研究服务,充分集成这些专业资源将更好满足客户投资理财的需求。因此,券商经纪业务应当改变原先以通道服务为主的经营模式,回归理财服务的本质,以帮助客户实现保值增值为目标。这既是中国券商发展的必然方向,也是券商应对国际国内金融服务业激烈竞争的迫切要求。

因此,华泰证券上下达成共识,认为:证券公司经纪业务的本质应该是为客户提供多样化的、有针对性的金融理财服务,并以此获取相应的佣金收入。为此,公司确定了从通道服务向理财服务转型的总体目标。

●一场剑指服务体系重塑的经纪业务转型,已经深入开展

服务体系的全面重塑涉及多方面的改革和转型,华泰证券最早从营业部的VI改造着手。2007年以来,公司全面推进营业部的VI改造,统一营业部员工言行举止、着装等方面的规定,同时改变营业部功能布局,突出理财服务功能,进而推动业务的运作模式和营业部的功能定位的转变,使营业部真正成为公司营销和服务的窗口。

服务体系的中枢系统是CRM系统,华泰证券投入巨资开发了这一系统,打通了客户与服务、前台部门与后台部门的沟通联系机制,借此能够更方便快捷地分析客户需求,实施针对性的理财咨询服务。与此同时,建立了总部级的呼叫中心,设立全国统一的客服短号码95597;改进交易系统,推出“紫金快车道”、独立下单系统、新版手机交易系统等多项特色功能的客户交易终端,

形成了涵盖现场、网络、手机、呼叫中心等多层次的综合服务体系,可以实现对客户的全方位、并提供集中式、全方位、个性化和智能化的服务。

服务体系的载体是给客户提供的理财服务。在原有的“华泰紫金理财卡服务计划”的基础上,华泰证券通过认真分析行业和市场形势,整合公司研究资源,建立了以CRM系统为核心的理财服务工作流程,设计开发了“华泰紫金理财服务体系”,区别基础服务和个性化服务,成功打造了华泰证券“紫金理财”服务品牌,构建了“紫金大管家”和“紫金私人顾问”两个子品牌,建立起能够覆盖所有客户、满足客户个性化需求的理财服务产品线。

创办“紫金理财大讲堂”,通过研究人员全国巡讲、视频直播与营业部常态化培训结合起来,形成多层次、多渠道、全覆盖的投资者教育体系,系统化、品牌化、专业化的开展投资者教育,在投资者心目中树立了良好的形象,并获得了中国证券业协会的认可和高度评价。

●一场始于经纪业务的转型,已经向各项业务全面铺开

目前,华泰证券的业务转型已经向投行、资产管理等业务延伸。投行业务改变了以区域为中心的业务运作模式,以重点行业为中心划分业务单元,继续巩固提升IPO业务,大力推进收购兼并、再融资、债券承销等业务,为客户提供全面的金融产品和金融工具服务,提升投行综合服务能力和服务专业化水平。资产管理业务在积极推进集合理财计划申报的同时,开发定向资产管理业务,不断推出新的产品,拓展理财产品线的长度和宽度,全力打造资产管理业务的“紫金”品牌。

今后,华泰证券将以客户为中心重塑业务体系,把了解客户需求、满足客户需求落实到业务的每一个环节中。通过各块业务流程有机结合,打通业务链条,在遵守防火墙制度规定的基础上,建立各部门共同参与、切实可行的交叉销售机制,促进部门间协作共赢。

