

编者按: 经历 20 多年的发展后, 中国证券业开始站在新的起跑线上。这是万象更新的时代, 自去年底中国证监会迎来了第六任主席郭树清后, 中国证券业转型创新的声音从未像今天这般强烈。

而刚刚度过 20 岁生日的招商证券, 今年也正式迎来了新总裁王岩。大海航行靠舵手, 中国证券市场将走向何方, 招商证券将航向何处? 证券时报记者日前带着创新、转型等一系列热点问题走进招商证券, 走近王岩。

转型、跨境和创新三大战略促发展

招商证券定制券业版图谋划前三



中国最佳投资银行, 绝不能仅仅是内地最好的、排名领先的, 同时也必须在香港甚至海外市场与国际一流投资银行同台竞技中, 具有相当的竞争力, 只有这样才能称得上是有中国特色的国际一流投资银行, 才能够真正满足客户境内外、全方位的金融需求。因此, 要想成为中国最佳投资银行, 必须是境内外业务都要强, 必须是两条腿走路, 而不能国内的业务一条腿粗, 香港甚至海外业务的另外一条腿细。

——招商证券总裁王岩

证券时报记者 曹攀峰

这是大时代, 这是大格局。当证监会新任主席郭树清提出“打造有中国特色的国际一流投资银行”的目标时, 国内证券公司蠢蠢欲动, 其中就包括一向以稳健著称的招商证券。经过 20 年的积累, 招商证券在经纪、投行和自营等业务上均建立了其应有的影响力。今年, 这家国内知名券商迎来了曾经在证券界叱咤风云的新舵手王岩。与此同时, 经过两个多月的调研, 招商证券目前已制定了新的战略规划。

未来, 中国证券业一定会形成中国的高盛, 中国的美林, 中国的摩根士丹利。”招商证券总裁王岩接受证券时报记者采访时难掩内心的期望。他说, 招商证券不要做业内前三, 我们要做业内前三。”

欲做业内前三

招商证券的特点就是总部的控制力非常强, 内部业务运作非常合规, 业务经营层面几乎没有风险, 但也造就了公司整体创新性不强, 很难做出业内顶尖的业务。”一家券商总裁在点评华南各家券商的特点时, 如是评述招商证券。

诚然, 招商证券一直以来给人以稳健合规的外在印象。不过, 自从王岩空降后, 招商证券将会迎来哪些变化?

据记者了解, 自今年正式履新招商证券后, 王岩先后调研了公司各个业务部门。今年 2 月份, 招商证券召开年度工作会议, 王岩做了“全面提升核心竞争力, 努力打造中国最佳投资银行”的会议报告。

“我们的选择是要做行业的领先者, 在中国证券市场上做中国最好的证券公司之一。”王岩说, 招商证券的目标是要做像美林、高盛及摩根士丹利那样的全功能型券商, 能够给客户提供全方位服务、全产业链服务。

王岩认为, 尽管自去年以来证券公司步入寒冬的声音此起彼伏, 但整体上看, 中国证券公司的业务仍有非常广阔的发展空间。因为从宏观经济环境看, 中国仍然是全球经济增长较快的国家, 资本市场发展的主基调并未改变, 国内券商所处的大环境依然向好。同时, 随着经济发展结构转型、金融结构调整以及居民财富的增加, 中国资本市场将获得重大的发展, 证券行业的空间将被打开。

目前, 国际一流投行主要从事包括服务中介、资本中介和资本投资三大业务, 而国内券商的业务主要集中在以服务中介为主的经纪和投行业务。数据显示, 2011 年 109 家证券公司共创造 1359.5 亿元的营业收入, 而投行和经纪两项业务收入就达到 930 亿元, 占比近七成。而在资本中介业务和资本投资业务层面, 由于各种原因, 国内券商鲜有作为。

值得注意的是, 自郭树清履任证监会主席以来, 监管层发出的一系列表态, 无疑令国内券商看到了更高的期望。在“财经”年会 2012”上, 郭树清曾明确提出要“努力建设有中国特色的国际一流投资银行”的期望; 而证监会副主席庄心一在接受媒体采访时也表示, 监管层对证券业的监管思路已由“保底底线、留空间”调整为“定准底线、放大空间”。

灵敏的国内一线券商已嗅到了证券业新一轮变革大潮即将到来的味道。“我觉得中国资本市场将步入一个难得快速发展时期, 我们必须具备足够的勇气, 才能跟上变化的节奏。当前我们的战略目标是努力打造中国最佳投资银行, 要实现这个目标, 就要求招商证券的主要核心业务指标必须排在业内的前三位, 同时在产品研发和服务能力提升方面, 要快速缩短与国际一流投行的距离。”王岩表示。

创新求变加快发展

总体而言, 就是要跳出传统的增长模式和盈利模式思维, 实施新的发展战略, 即转型发展战略、跨境发展战略和创新发展战略。”王岩如是说。

所谓转型发展, 是指服务模式和盈利模式的转型和发展, 也包括客户结构的调整转型。其中, 服务模式的转型重点在于突出财富管理在私人客户业务中的核心地位。盈利模式的转型则是要将传统营业部转型为综合经营营业部, 从过往依赖通道服务的单一收费模式转向通道、非通道和资本中介并重的多元化盈利模式。而在客户结构的调整转型上, 与许多券商投行部将重点放在发展中小客户不同, 招商证券调整的重点则是在加强和巩固为中小企业提供优质投行服务的传统优势基础上, 加大力度提升为大中型企业的服务能力, 逐步建立大中型企业核心客户群。

我们要建立起涵盖大中小三个层次客户群的立体式投行服务体系, 不仅能服务中小企业, 也能为大中型企业做融资服务。”王岩表示。事实上, 今年以来, 招商证券投行部已有两个大单入账, 投建大中型企业核心客户群的举措已小有成效。比如 1 月份, 格力电器公开增发募资 30 多亿元, 招商证券独家承销, 该项目获 2 倍多的超额认购; 3 月份, 内蒙华电定向增发募资 47 亿元, 招商证券担任主承销商和簿记行, 发行同样获得成功。两家企业都非常满意招商证券的表现。”王岩透露。

除了实施转型发展战略外, 招商证券也希望以创新推动发展。王

岩表示, 今年招商证券将建立一套新的创新体制, 从创新组织架构、领导力、人力资源配置、激励机制与考核等方面, 为创新注入强大推动力。

各家券商现在都在讲创新, 对创新内涵与外延的理解会有所不同。我们讲的创新是要鼓励原创型创新。”王岩说。

在王岩看来, 创新还包括产品创新、业务创新、管理创新、制度创新、体制创新、监管创新等多个层次; 证券行业的创新离不开资本市场创新、市场主体的培育、体制机制的创新以及监管的创新等多个方面, 创新是一项系统性工程, 只有各个环节同步匹配, 才能打造良性互动的创新生态环境。目前国内券商有的积极开展政策型创新, 也有有的在创新上采取跟随战略, 不做原创型创新, 在创新产品推出后积极参与。招商证券鼓励原创型创新, 就是要做证券行业创新的推动者和领先者, 而高水平的研发能力和原创型创新能力也应该是中国最佳投资银行的基本特征之一。”王岩说。

突围国际业务

除了转型发展和创新发展之外, 王岩指出, 未来几年, 招商证券还将着力实现跨境发展, 即以香港市场为突破口, 实施国际化战略。

中国最佳投资银行, 绝不能仅仅是内地最好的、排名领先的, 同时也必须在香港甚至海外市场与国际一流投资银行同台竞技中, 具有相当的竞

港的市场竞争力由第三梯队跃身到第二梯队。

国际业务是目前国内证券公司的短板。中资证券机构以香港特区为“试验田”开展国际化运营十余载, 目前尚未达到预期的战略效果, 综合实力与竞争能力有待提升, 与在国内的地位相比也有很大差距。近期公布的 2011 年年报显示, 内地证券公司香港业务实现盈利已属困难。

王岩曾任职首席执行官的中银国际是中资券商中实力最强的一家。资料显示, 王岩 2005 年进入中银国际时, 当年中银国际没有 1 单 IPO 项目保荐发行。2006 年王岩担任首席执行官后, 中银国际在当年香港资本市场新股发行承销金额排行榜上就跃居第三位, 仅次于瑞银和摩根士丹利, 2006 年中银国际税后利润就达到 17 亿港元(含奖金), 比 2005 年增长 5 倍多; 2007 年, 中银国际税后利润达到近 27 亿港元(含奖金)。

由于王岩在中银国际时取得很不错的成绩, 招商证券(香港)的业务值得期待。按照王岩的规划, 招商证券(香港)将通过多渠道融资, 壮大资本实力。目前香港公司每年的营收在 4 亿港元左右, 未来三年内, 招商证券(香港)的营业收入要突破 10 亿港元。“我希望招商证券(香港)的收入占到招商证券未来总收入的 15%~20%。”王岩说。

除了能增加营业收入外, 积极拓展香港业务对招商证券还有两大好处。王



岩表示, 首先可把招商证券(香港)当做创新的试验田, 把香港公司的杠杆融资、结构性融资等创新业务先做起来, 积极积累创新经验; 其次, 开展好香港业务, 也能够为内地未来产品创新和业务拓展锻炼队伍、储备人才。

在竞争白热化的香港资本市场上, 招商证券若有能力与国际一流投行同台竞技, 不仅可以为招商证券国际化战略奠定坚实基础, 也会极大地支持国内业务的发展, 为客户提供境内外、全方位的金融服务, 以推动招商证券做大做强, 实现打造中国最佳投资银行的目标。”王岩表示, 招商证券的目标是, 力争通过 3 年的努力, 招商证券(香港)在香

创新是一项系统性工程

证券时报记者 曹攀峰

年初, 证监会主席郭树清在全国证券期货监管工作会议上指出, 积极稳妥地推进证券期货领域的改革开放。在此前后, 郭树清还曾多次呼吁并鼓励券商加强创新。由此可以预见, 转型与创新将成为接下来证券业发展的主基调。

对于创新, 从香港回归内地的招商证券新任总裁王岩别有一番体会。他认为创新是投资银行行业发展的主要动力源, 要鼓励券商创新, 最重要的是给予券商创新的土壤, 有了土壤, 券商各种创新将会如雨后春笋般爆发出来。

创新是投行基本属性

从本质上说, 创新是投资银行的基本属性之一。投行不创新那还叫投资银行吗?”王岩在谈到券商创新时深有感触。

国外资本市场发展的历史表明, 正是借助于投资银行的创新, 整个资本市场被推向一轮又一轮的高潮。比如在美国, 100 年前的铁路债券, 20 世纪 80 年代的实业并购浪潮, 20 世纪 90 年代席卷全球的信息技术革命, 甚至 21 世纪的房地产泡沫, 这些资本市场的创新极大地推动了美国实体经济领域出现产业革命。

创新是投资银行行业发展的主要动力源, 没有创新就没有投资银行业的发展。”王岩说。

目前, 同质化是国内证券行业的重要通病, 证券公司在同质化到差异化再到同质化的反复中轮回, 也因此证券公司的创新常常表现为突破政策型创新和模仿型创新。

王岩表示, 在客户对金融服务

需求的推动下, 投资银行通过创新, 研发不同的产品, 运用不同的金融工具, 在满足了客户需求的同时, 也推动了行业的进步和发展, 自身的业绩也得到了提升。”也正因如此, 投资银行产品创新的周期非常短, 新型金融工具不断涌现。

经过 20 多年发展, 中国证券业主要收入来源至今仍集中在通道业务上徘徊。而相较于国外资本市场琳琅满目的衍生品, 国内证券业的创新仍有很大的提升空间。因此, 在监管层大力推动下, 今年以来国内证券业创新的步伐正在加快, 中小企业私募债、柜台交易市场、做市商制度、资产证券化等新的产品和交易市场被逐一提上议事日程。

期待提供创新土壤

经过综合治理后, 证券行业目前已建立了以净资本为核心的监管体系, 行业的经营风险大大降低。在国内券商依法合规、稳健经营的意识和能力得到极大增强的背景下, 国内证券公司通过创新加速发展的条件已经成熟。

鼓励券商创新, 最重要的是提供给券商培育创新的土壤, 有了土壤, 券商的创新动力将会如雨后春笋般爆发出来。”王岩认为, 证券行业的改革创新是系统性工程, 需要监管机构、证券公司、中介机构及各类投资者的共同努力。这其中, 尤其要做好市场的培育, 特别是要培育大量的专业机构投资者积极参与。

如果我们的创新产品, 没有成熟的投资者积极参与, 市场没有承接力和流动性, 那么创新也不会取得成功。”王岩认为。

记者手记 | Reporter's Note |

低调的新总裁

证券时报记者 曹攀峰

真是破例了, 我以前从来不接受媒体采访。”招商证券新任总裁王岩在接受采访临近结束时袒露心声, 此次接受证券时报记者专访是其在国内媒体中的首次亮相。

在此之前, 王岩就职于中银国际。公开资料显示, 在中银国际工作的 6 年多时间里, 王岩将中银国际打造成影响力最大的在港中资券商。

采访中, 证券时报记者曾以为会有很多资料可供借鉴, 忙碌搜索一番后得来的却是几无所获。仅能获知的基本资料是: 王岩本科、硕士和博士均就读于北京大学这座国内最懂憬的学府; 工作经历中, 曾在银行系统奋战多年, 具备丰富的海外商业银行和投资银行工作经验, 2005 年初到中银国际, 2011 年 9 月底离开。

尽管众人对王岩认知不多, 但其在在中银国际的显赫业绩却是有目共睹的。中银国际的投行实力, 从 2005 年在香港资本市场新股发行承销金额排行榜上无名到 2006 年开始与高盛、瑞银、摩根士丹利等国际一流投行同台竞技, 王岩的成绩可谓斐然。

但在近 3 个小时的采访过程中, 当被提问及过去的业绩时, 王岩总是轻描淡写地说“还行”, 至兴奋之时也是惜墨如金地补上四个字“干了点事”。

王岩所谓“干了点事”, 是指在王岩担任中银国际首席执行官的 5 年时间里, 中银国际依靠 35 亿港元资本金, 为股东创造的现金分红近 70 亿港元。

回到内地, 王岩多次表示, 他一直在学习和适应。”记者甚至认为,

从不接受媒体采访的他, 此次接受采访也应是“适应”的一部分。按照王岩的规划, 招商证券在稳固并提升经纪、投行、资管以及自营等传统业务的同时, 未来重要的战略将是布局香港资本市场的国际业务。同时, 为了配合该业务规划, 招商证券将一改国内券商纷纷布局中小企业的业务习惯, 将力主构建核心大型企业客户群体。在王岩看来, 拥有了大型企业客户群, 对招商证券走向国际, 开展债券发行、并购重组等业务均具有重要意义。

不得不说, 今年王岩掌舵下的招商证券确实开了个好头。格力电器公开增发募资 30 多亿元, 招商证券独家承销, 获得 2 倍多的超额认购; 同时, 内蒙华电定向增发募资 47 亿元, 招商证券担任主承销商。两个项目提振了招商证券团队的信心, 同时也检验了招商证券的股票销售能力。”王岩说。

王岩一上任, 要求自己首先要融入新的公司、新的文化。同时, 他也向员工清晰说明了公司未来的发展方向、战略目标以及保障措施。从今以后, 打造中国最佳投资银行是招商证券未来的共同语言, 这是招商证券的战略。”他认为, 只要战略得到了员工的认同, 就会起到鼓舞士气、凝聚人心的作用。

确实, 对于向来以稳健著称的招商证券而言, 王岩的到来给团队注入了一剂提振士气的强心针, 恰如郭树清上任以来给予国内证券业极大的鼓舞。可以预见, 随着我国证券期货领域的改革开放积极稳妥推进, 国内证券业的春天即将到来, 也有理由期待招商证券的国际化战略逐步从理想变为现实。