

做强经纪、投行及资管的同时,还重点突出创新和国际化

三驾马车两只翅膀驱动海通证券腾飞

编者按:有人说,海通是一个低调平庸的券商;有人说,海通是一个制度特别多的券商;但有人说,在奔向发展的跑道上,海通虽然不是一个领跑者,但却可能成为最后的胜利者。凭借战略上的先行布局,凭借管理效应的不断发酵,也凭借着管理层手中“执行力的棍子”,海通正实现着一次次华丽超越。

证券时报记者 黄兆隆

选择以综合实力取胜的券商很多,但是,并非每家券商都能成为综合实力的王者。历经券业变革历程,海通证券的战略推进无疑是其取胜的王牌。证券行业只有通过业务创新,实现以资本及多样化产品为基础的金融中介服务的转型,才能改变当前的市场弱势地位。”海通证券总裁李明山表示,未来10年,是券业差异化战略推进的过程,我们就是要突出创新和国际化。”

面对未来,海通证券将目标确定为做强中介业务的金融服务集团,持续创新以及打造国际化业务平台成为主要方向。

传统模式下的精密调整

与其他综合性券商类似,海通将“三驾马车”设定为做强证券及期货经纪、投资银行及资产管理。

这是现阶段的核心业务,即使改革也跳不出这个框架,而是依循这个模式慢慢改变。”李明山表示,但是我们的精密调整也在进行中。”

例如,海通证券业务架构开始向以客户为中心的矩阵化与区域化管理相结合的目标推进,突出高端零售客户、机构投资者及高净值客户的差异化产品服务。此外,辅以融资融券及股指期货买卖等新业务,从加强交叉销售出发,改变经纪业务以佣金收入为主的单一盈利模式。

为此,海通证券对其营业部的布局更强调战略性。例如每年都会在渗透率较低但增长潜力大的中西部地区及二三线城市设置新营业部,并且规划分公司经营。

增设也有差异化,比如由旗舰营业部提供金融产品、投资顾问等增值型服务。”海通证券战略发展与IT治理办公室人士表示。

除了常规性发展,敏锐的海通还嗅到了行业整合的机遇。

未来肯定会出现新一轮并购机会,我们会择机收购国内证券公司,提升市场份额。”李明山表示。

顺势而为,是海通证券看待券商抓住实体经济发展机遇的思路。

针对未来中国经济发展变革,海通证券将把行业重心放在了金融业、科技以及文化产业。

我们很关注中小企业尤其是民营企业。”李明山表示,为了做强综合经营的服务能力,将债券承销、股权承销和财务顾问服务相结合是目前我们正努力的方向,目前正在解决三大业务的后台系统。”

创新瞄准四大领域

在海通看来,每一项新业务都关系到行业生态的变革,也是券商转型的关键,券商应该全力以赴争取每次试点机会。

我们已与交易所共同开发了十余个产品,并取得了创新牌照。”李明山表示,由公司层面实现推动,提高创新向现实绩效转化的效率,换句话说,公司是以创新推动各业务的发展。”

海通证券将创新投入规划为四大领域:即融资融券、直接投资、金融期货及其他衍生工具业务、另类金融产品投资。以两融为例,海通不仅举全公司之力推进该业务进展,并且指定业务负责人担任创新小组负责人。目前海通已在这一领域迅速确立了市场领先地位。

我们看好两融带给传统经纪业务的改良机会,该业务创造了多元化的交易策略,并可以延伸出很多业务机遇。”海通证券融资融券部相关负责人表示。

PE将成拓展重心

在海通看来,直投业务能够进一步拓展私募股权投资(PE)业务,并且有利于投行业务做好准备,捕捉中小企业客户的证券承销机会。

PE业务是我们未来的拓展重心之一,能够为其他业务打开空间。”李明山表示,PE这项业务,在未来券商的业务中一定是三分天下有其一。”

在海通看来,以PE为代表的资管业务将是金融中介业务的一个标签,能把买方和卖方的客户资源联通在一起,形成资金池,发展市值管理等多项业务。

目前,海通证券已与各地政府合作成立超过6个产业投资子公司,并且设立文化产业基金。

未来,我们还计划向海通开元注资,继续设立各种PE基金,打造成PE业务的大平台。”海通证券战略发展与IT治理办公室副主任黄正红表示。

衍生品创新多点开花

在衍生品领域,海通证券已经做好了推出备兑权证和国债期货的准备。

而针对另类投资方面,海通证券也将正式成立专门的子公司。

国际化并购准备中

作为海通证券战略的重要组成部分,国际化一直是海通证券坚定不移的方向。

在海通证券的布局中,实际上已经形成了“走出去”和“引进来”相结合的两部分。

一方面,利用国际化平台实现与内地业务的交叉销售机会。发挥境内外协同效应,尤其是投行、资管、经纪三大板块,例如跨境经纪业务、内地企业境外融资业务等。

相较“引进来”,海通证券的“走出去”显得更为雄心壮志。

我们重点是做大海通国际在香港的优势,尤其是建立海外的营销网络和培养国际客户群。”李明山表示。

事实上,海通证券已经瞄准了下一步的海外收购,其路径也将先从稳定大中华区,辐射亚太区方向发展。

据介绍,该公司海外收购目标已经设定为:在当地市场有一定知名度;目标业务能够与现有业务形成互补和协同作用;能够对目标行使控制权;目标可增强现有客户基础、分销网络和专门人才。

简单说,是不赚钱的地方不去;成熟市场非常谨慎地进入;新兴市场最有活力的地方最适合去。”李明山笑着谈道。

机会总是留给有创新准备的人

海通证券从管理中求发展,从架构中拿红利

证券时报记者 黄兆隆

一场马拉松赛,初始领先的并不一定是最后的冠军。

海通证券也许并非风光无限的领跑者,但却是最有可能站在领奖台上的胜者。10年间,券业从大乱到大治,海通证券发展得异常坚稳,而又超乎寻常地踩准了每一节点。

在总裁李明山眼里,海通证券的厚积薄发,是10年的励精图治和耐心规划。

变革需要时间的积累和实践检验,好比一个财务账目都需要缓慢来调整。所以在漫长的变革中,券商首先要管理上解决自身缺陷。”李明山如是说,只有这样,才能在创新机会到来时,准确把握机会顺应市场潮流。”

如今,海通证券正在享受着由管理架构带来的制度红利,强大的中后台管理对业务形成了直接助推作用。海通证券的每一次发展,均源于这种内生性的增长。

中后台的驱动模式

在海通看来,正处于变革期的中国券业,创新步子并不需要迈得很大,首先需要做的是在现有体制内实

现最大程度的市场化,内在管理架构是推动公司发展的主要内因。

凭借在管理上的精益求精,才使得公司运行产生质变,并以最快速度走上跨越式发展道路。”海通证券总裁李明山总结道,因此能在机会来临的时候,做好创新准备。”

海通证券的特色是,业务线上给予自主权,但是推动公司朝一个目标前进的是中后台的驱动。

在应对券业变革的挑战上,海通证券首先想到的依然是从管理上入手。为此,该公司专门成立直属于管理层的战略与IT治理办公室,统筹战略决策及创新规划。

制度化保障

在这个世界上并没有常胜将军,胜者必须有着强有力的自控。”李明山强调。

印证上述说法的原因是,与海通打交道的很多人都觉得,这是一个制度特别多的公司。一个值得称道的细节是其费用控制政策,这也保证了其利润增长总是维持在惊人的幅度上。

对于海通证券而言,每花一分钱的合理性和必要性都要做到无法辩驳。以营业部为例,海通总部每年都

要对营业部的投资进行严格论证,并下达控制指标。在营业部的圈地时代里,海通向来只以大小适中、适度为营业部装修标准。

现金流充足的海通证券颇为坚守专业化经营的原则,不在证券以外的领域进行投资。我们的发展方向是金融性控股集团,对于产业领域,因为不熟悉,所以也没有参与打算。”海通证券战略发展与IT治理办公室人士表示。

极具特色的干部路线

让人错愕的是,海通证券的管理学在业内人士的解读中,仅仅将其等同于保守。显然,这是因为其与中国股市浓重的投机色彩不相匹配。或许还可以理解为,海通证券的管理者在现有券商队伍中是个另类。

海通管理者的思维无疑是与众不同的,且有着现实效应的。一个例子可以佐证。在绝大部分券商内部,均存在新兴人才晋升通道壁垒的问题,往往一场变动会导致公司经营难以为继,但在海通证券,却有了解决方法,那就是向多样化子公司输送人才的干部路线。

我们的标准是职能部门必须年轻化,发挥承上启下的效应。”

战略上先发制人赢在起跑线

证券时报记者 黄兆隆

当潮水退去,才知道谁在裸泳。

在很多人眼里,海通证券的业务发展似乎是低调平庸的,不过,当对手回过神来时,却发现海通已经走到了前面。海通似乎总能在弱市之中把握机会,上演逆势而上的精彩大戏从而实现超常规跨越式发展。

每一次超越,留下的是让人惊叹的华丽,华丽背后,是海通证券对战略的高度重视。

海通的战略跨越

决策机会的把握,是海通证券的强项。战略决策需要具备高屋建瓴的前瞻性,并非每一家券商都能够做到这一点。每一次选择,海通都经过了精心思量,力求达到每个阶段的完美。这种追求已经融入了海通血脉之中。

2002年,大部分券商挣扎在盈亏线上,这一年,盈利成为极少数券商的专利。海通证券却出人意料地脱颖而出,当年完成公司发展史上规模最大的一次增资扩股——以私募形式筹集资金47亿元,使海通证券以87亿元的资本规模,跃上国内最大券商位置。

2004年,全国券商在综合治理高压下,疲于奔命,海通证券反而又一次抓住超常规机遇。虽然自身也遭遇挫折,但依靠自身力量抵御了市场风险,并抓住了行业洗牌的机会,成功托管甘肃证券和兴安证券。随即,通过大规模并购,海通证券拓展了市场份额,并且获得创新试点类券商资格。

2007年,就在所有券商忙于“圈地”之际,海通证券又一次把握住了机会,率先实现资本扩张战略。通过对都市股份的吸收合并,海通证券成为国内第一家成功借壳上市的证券公司。

2009年,海通证券又一次走在了行业前面。海通证券香港子公司控股大福证券,并将其更名为海通国际证券。通过海外收购,海通证券在香港建立了稳固的根基,为进一步拓展海外市场提供了业务平台。在国际化的竞赛中,海通证券的“先走一步”显得格外引人注目。

2011年,佣金战及不景气的市场让券业又掀起过冬的讨论。海通证券并未像多数券商一样卷入裁

员的纠葛中,而是将重心放在了创新业务试点和H股上市的战略抉择中。试点股份约定式回购、开展大宗交易、做强债券融资、组建财富管理中心等均体现了海通在战略布局上的前瞻性。

战略决策全面渗透

让公司运营对战略决策做最深入的渗透,海通证券无疑能够做好这一步。事实上,海通证券对战略的重视程度已经高出了业内绝大部分券商。

有些时候,战略上先看一步远比战术上动起来更重要。”海通证券相关人士表示。

为此,该公司不惜投入重金,花费数千万元聘请世界顶级咨询公司罗兰贝格为其量身打造战略推进计划。我们现在每走的一步,比如H股上市也是计划中既定的步骤。”上述人士表示,罗兰贝格依据我们公司自身特色,并总结了高盛等国际级投行发展路径,给海通做出了一份很有指导意义的发展规划。”

海通的战略按5年计划来制定,计划确定前先设定下一个5年规划的预目标,然后分解动作,一步步走。”海通证券战略发展与IT治理办公室人士表示,目前上一个5年计划的三大目标已推进到尾声。”

事实上,海通证券的战略决策已经精细到日常运营的每一步,并且专门成立战略发展与IT治理办公室负责统筹。目前,海通证券有专门人员负责收集业内情报,并且向公司管理层报送同业机构的内幕以了解竞争对手的一举一动,尤其是在创新业务上的投入进展情况。

在海通看来,券商的战略与IT技术的运用已经变得密不可分,IT技术已经成为维系券商生命的血脉。

我们是先通过内部治理实现市场化的接轨,然后依据风险管理、研究能力、信息科技和人力资源来达到既有战略目的。”海通证券战略发展与IT治理综合部人士表示,对照西方投行,其资产具象化的表现可以简单地等同信息技术,这点无疑带给我们很多思考。”

从算法交易系统到硬件系统,海通证券在业务上的投入可以数以千万计。其直接的好处在于,海通利用此项优势迅速进入衍生品交易市场,例如迅速确立了其在融资融券领域的霸主地位。

成果检验。

和谐的股东文化

高效执行力得以保障的另一个因素便是海通和谐的股东文化。

海通并无任何单一股东拥有超过已发行A股总数6%的股份,这也使得董事会和管理层能够行使独立决策及贯彻目标。

从领导人来看,学者出身的董事长王开国显得很不时尚,或许正是这种低调内敛的个人风格强烈地烙印在海通证券体制中,使得股东方、董事会与管理层的协作异常稳定。

目前,海通证券大部分董事和管理层平均拥有20年的境内金融和证券业经验,其中大部分在海通任职超过10年。这一点带来的直接好处便是,海通的战略前瞻性似乎总是那么准确,能把握产品创新化和全球化带来的业务机遇。

同时,海通员工队伍的高素质也是执行力必不可少的一个保证,其核心员工的稳定性在业内也是首屈一指。截至去年三季度,该公司5391名雇员持有本科或以上学位,占总数的67.7%。在海通看来,这应该归功于公司的卓越品牌、业务前景以及人才招聘机制和定制的专业培训项目。



吴比较/制图

精彩语录

改革第一步要让人尝到甜头,看到希望,才能走下去,否则会被人吐唾沫淹死。

券业没有春天、冬天之分,只要你做好创新的准备,今天就是个好时机。

——海通证券总裁李明山