

宏源证券总经理胡强:抓住创新机遇实现弯道超车



宏源证券总经理胡强

证券时报记者 李东亮

2011年,对于宏源证券而言是不平凡的一年:受益于固定收益业务的发力,债券和股票承销金额达到536.99亿元,位列历史最佳的行业第七名;财富管理等增值服务初见成效;收入结构渐趋合理,经纪业务全年收入贡献降至50%以下,明显低于行业平均水平,自营及承销业务贡献率达到了38%。

宏源证券总经理胡强表示,无论是收入结构的改善,还是固定收益业务和承销保荐业务的快速发展,均得益于公司已达成共识的创新发展理念。

胡强认为,在当前证券行业格局相对固定的情况下,创新将引发行业一次新的大洗牌,而宏源证券在年初就确立“创新”为公司2012年工作的主题词,适时推出了公司内部鼓励创新发展的具体办法,目的就是通过创新促发展,将宏源证券打造成一流的金融服务公司,实现弯道超车。

创新是实现战略目标唯一出路

据悉,宏源证券去年即成立了由董事长亲自挂帅的创新工作领导小组和由总经理担任主任的创新发展委员会,并于今年2月制定了推动公司创新工作的试行办法。

胡强表示,作为全国首家上市券商,宏源证券一直致力于打造一流金融服务机构。在当前的竞争格局下,创新发展是实现这一战略构想的重要出路,乃至唯一出路。公司创新机构的设立和推动创新工作办法的出台,其目的都是为公司的创新发展保驾护航。

事实上,历经二十余年的发展,我国券商始终未能摆脱靠天吃饭的窘境。胡强笑称,我国券商员工是穿着西服、收入完全由市场这个“天”决定。幸运的是,经纪业务近8年来相对丰厚的收益,为创新发展工作裹足不前的券商提供了“惰性”温床。但不幸的是,犹如温水中的青蛙,证券行业已被银行、保险和信托业远远甩在身。

公开数据显示,截至2011年末,我国银行业、保险业和信托业总资产分别达到113万亿、6万亿和4.8万亿元,而证券业总资产仅为1.57万亿元。不仅如此,据证监会主席郭树清透露,截至2011年11月底,我国证券全行业总资产不到高盛公司的三分之一,净利润与摩根士丹利一家公司相当。

除了证券行业近年来产生惰性以外,胡强也认为,虽然证券公司综合治理工作取得了决定性成果,但期间出台的净资产扣减、证券保证金第三方存管等一系列监管政策,以及随后相对偏严的监管措施,也一定程度上造成证券行业的创新不足。

不过,证券行业经营的环境正在发生变化。据胡强判断,经纪业务佣金费率下滑趋势难以根本扭转,经纪业务竞争日趋白热化,传统业务的盈利空间不断压缩,将使得证券公司赖以生存的惰性不复存在;而“十二五”规划纲要开始逐步落实,服务实体经济需要强大的资本市场提供助推,加上郭树清提出建设国际一流投行的命题,以及就支持行业发展和加快创新转型提出的一系列举措和建议,将给行业带来新的发展机遇。同时,“寒冬”也是证券公司苦练内功、增强自身机能的最好时机,是逼迫证券公司抛弃旧有模式,加快创新和转型升级的最好机遇。胡强认为,2012年,宏源证券将从抓创新、练内功和拼

编者按:中国证监会主席郭树清履新以来,释放了诸多改革信号,打造国际一流投行也是其中之一。在此之下,证券公司创新发展已成全行业共识。但如何界定创新的内涵和外延?如何让创新发展在证券公司微观落地?带着一系列热点问题,证券时报记者日前对宏源证券总经理胡强作了专访。

胡强认为,创新发展的内涵是指以提升客户价值、培育公司创新发展优势、增强核心竞争力和促进公司可持续发展为目的的一切改善改进、创新创造等活动,外延则应该包括但不限于公司组织、机制、业务、管理、服务、产品和技术等方面的改善、改进、变革和创新。对于创新发展的微观落地,宏源证券的做法是成立由董事长亲自挂帅的创新工作领导小组和由总经理担任主任的创新发展委员会,并从组织架构、激励机制和人力资源等方面对创新发展予以有效支持。

市场三方面作战略部署。创新发展必须是在风险可控和公司资源力所能及的前提下实施,不能急于求成。因此“练内功”就是要完善公司风控体系,提升风险抵抗力,为公司的创新发展提供稳定的后方;“拼市场”是在守好公司传统优势业务的基础上,保证一定的盈利水平和能力,为加大对创新业务的投入提供必要支撑,使之尽快成为公司新的收入增长点,为公司未来的创新发展提供持续不断的资源投入和人力资本支持。

创新发展是系统性工程

在接受记者采访的过程中,胡强反复强调,创新发展并非仅指产品和业务创新,同样不宜将所有精力局限在产品和业务创新上,创新发展是一项系统性工程。

在胡强看来,证券公司创新发展的内涵是指以提升客户价值、培育公司创新发展优势、增强核心竞争力和促进公司可持续发展为目的的一切改善改进、创新创造等活动,外延则应该包括但不限于公司组织、机制、业务、管理、服务、产品和技术等方面的改善、改进、变革和创新。

据悉,在宏源证券今年2月制定的关于推动公司创新发展工作试行办法中,组织、机制、业务、管理、服务、产品和技术等方面的改善、改进、变革和创新均被纳入创新的范畴。“产品和业务创新至关重要,但不能急功近利。”胡强认为,公司组织、机制、业务、管理、服务、产品和技术等方面的改善、改进、变革和创新既可以保证产品和业务创新的可持续性,更可以使创新发展这一“高”而“空”的概念得以落地和充实,同时可以充分调动全员参与的热情。

不仅如此,为保障创新发展系统工程执行,宏源证券制定了创新组织管理、创新项目管理、创新费用管理、创新绩效管理等多项细则。比如,在组织管理上,公司专门成立了创新发展委员会,作为创新工作的议事决策机构,并根据公司总经理办公会的授权,对创新工作的开展和运行进行论证、审议和决策。再比如,创新项目管理则包括了创新项目立项申报、评估审议、组织实施及结项等各阶段工作内容。

在创新费用管理方面,为保证公司创新工作顺利开展,宏源证券设立创新专项预算,用于创新研发及奖励等方面支出。胡强说,对于具有前瞻性、先进性、突破性的自主创新项目,公司将优先安排资源和人力投入。

在创新绩效管理方面,创新工作绩效评价将作为各单位《绩效合约》中单独一项考核指标,纳入公司年度绩效考核,且考核标准不低于10%。此外,宏源证券还设立了创新奖励,分为“创新项目奖”、“创新先进个人奖”、“创新组织推动奖”三个常规奖项以及“创新特别奖”特设奖项,作为对创新发展有突出贡献的单位和个人的奖励。

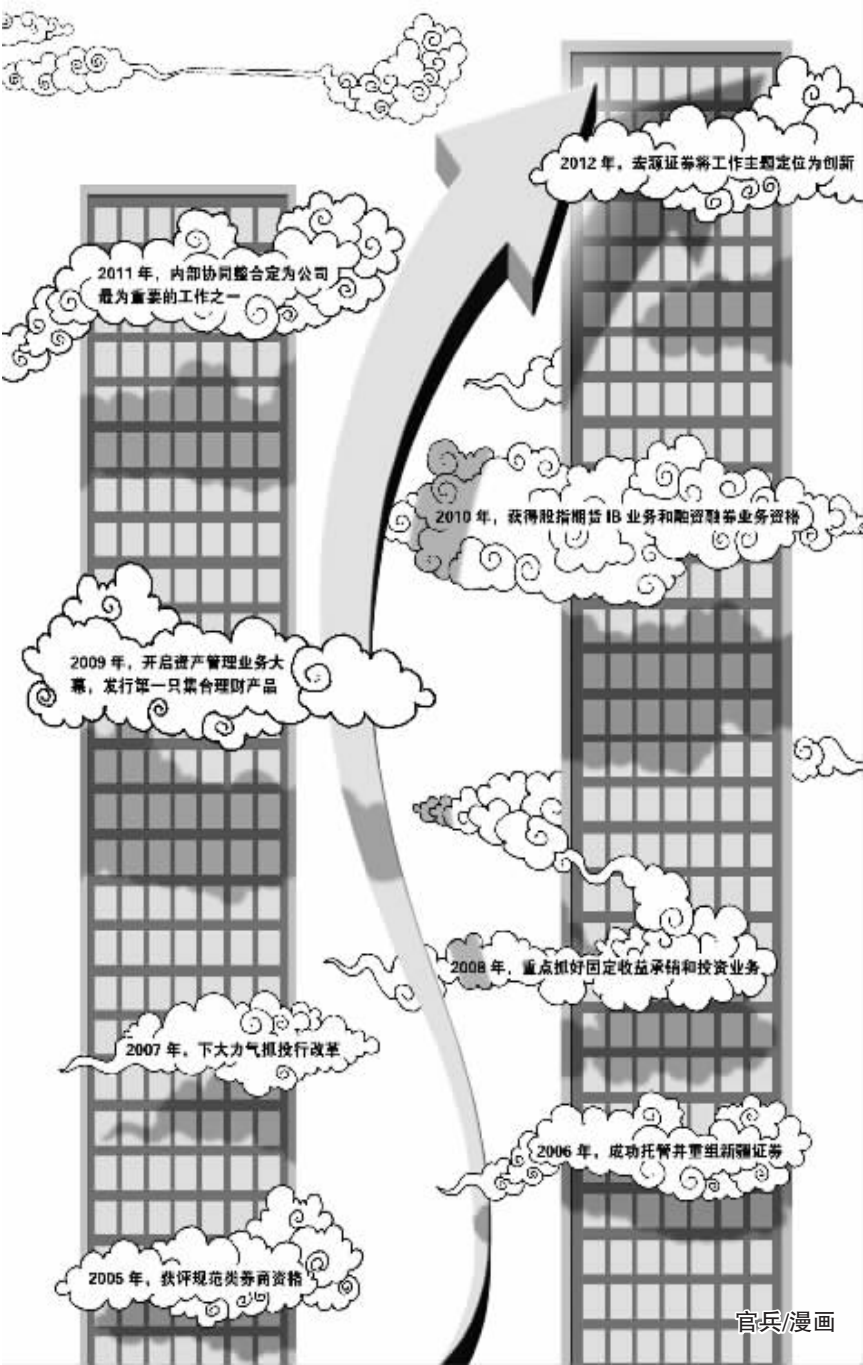
事实上,宏源证券的创新发展战略并非只是在战略层面推动,而是已在公司业务一线得以贯彻执行。记者获得的一份宏源证券奖励函显示,该公司北京东四环营业部去年上报了《关于在营业部成立事后监督组的建议》,提出在各营业部建立事后监督组,引导营业部员工更好地履行工作职责。宏源证券创新发展委员会认为,这项建议具有较强的创新性、可行性,是提升营业部管理水平有益尝试,因此对这家营业部的这项建议给予一定的物质奖励,并在公司范围内通报表扬。

宏源证券以创新发展取胜市场

在胡强看来,宏源证券未来要实现“弯道超车”,跻身一流券商行列的目标,就必须在行业创新的思路、思维和空间打开后,在三个方面做足功课:一是看准创新发展的机会;二是创新发展要切中客户需求;三是要通过强大的执行力,让创新能够在公司落地,能为公司带来实实在在的效益。

胡强认为,今年将是行业创新发展的重要机遇期,整个行业未来势必会进行大洗牌。如果创新机遇抓不住或者不能在公司落地,不用说追赶一流投行,被彻底边缘化也不是没有可能。

事实上,据记者了解,宏源证券之所以能从新疆一隅走向全国,并由纯粹经纪商发展成为牌照齐全的综合证券公司,正是由于该公司善于抓住行业发展中的重大机遇。尤其是自2005年至



今,宏源证券几乎每年均因战略、制度和业务等改进和改善而获益匪浅。

胡强指出,2005年,宏源证券及时获评规范类券商资格,并于2006年成功托管并重组了新疆证券,一举使得旗下营业部翻倍,为宏源证券从新疆一隅走向全国奠定了坚实基础。

2007年,宏源证券看准投行未来的发展机遇,下大力气抓投行的改革。受此影响,宏源的投行虽然仍难以与大型券商相比,但特色已然显现,特别是在中小企业项目承销方面,从中小板前8家企业和创业板首批28家企业中均能看到宏源证券作为保荐机构和主承销商的身影。也正因此,宏源证券的股

票承销业务排名已从行业三十名之外,上升至目前的二十名以内。也正是由于战略定位上的前瞻性,宏源证券2011年债券和股票承销金额达到536.99亿元,位列历史最佳的行业第七名。

2008年,宏源证券重点抓好固定收益承销和投资业务,补齐了固定收益业务这条国内券商普遍存在的“短腿”。2011年公司债券承销家数和金额分别排名第七名和第九名,跻身行业第一梯队,债券自营业务连年为公司盈利作出重要贡献。

2009年,宏源证券开启资产管理业务大幕,发行了第一只集合理财产品。截至2011年底,公司资管规模已超过40亿元。

2010年,作为证券行业的创新元年,融资融券业务和股指期货相继推出。宏源证券也在这一年抓住机会,获得了股指期货中间介绍(IB)业务和融资融券业务资格。其中,融资融券2011年日均余额达到了4.5亿元,息费等收入合计超过6000万元,占经纪业务收入比重将近5%。目前,融资融券业务已经成为公司迅猛增长的重要业务和新增的重要收入来源。

2011年,宏源证券将内部协同整合定为公司最为重要工作之一。胡强表示,与排名靠前的大型证券公司相比,宏源证券的专业性和品牌影响力有一定差距,但公司服务的态度和效率则可以实现超越。因为通过机制和文化,能够把公司的各个业务板块整合起来,为客户提供一站式金融服务。

胡强说,在满足信息隔离等防火墙基本要求的情况下,券商需要打破内部的组织架构和流程,真正像海外一流投行那样,按照客户分类来组织资源、设计流程,最终围绕客户需求有效整合公司内部资源和服务。目前,宏源证券的协同创新已经产生显著效果。比如在承

固定收益业务将破解券商金融产品匮乏困局

——访宏源证券总经理胡强

监管层应当尽快打开固定收益类融资工具的创新空间。证券公司需要设计出大量以债券为标的固定收益产品,即类信托的产品。途径就是借助资产管理这一平台,设计出一系列类信托的产品,以满足不同风险偏好需求的投资者。

证券时报记者 李东亮

经历“寒冬”之后,宏源证券企业债在3月份迎来了“外阳春”,一举主承销了6款企业债,并且募集资金和承销家数均位列行业前茅。而在去年,受益于固定收益业务的强劲发展,宏源证券股票和债券承销金额更是史无前例地跃居行业第7名,固定收益投资业务也显著提升了公司自营业绩。

宏源证券总经理胡强认为,在固收业务蓬勃发展的背后,是公司极具前瞻性的战略思考:一是我国资本市场的结构将与海外市场趋同,固收业务占资本市场比重势必大幅提升,二是大力发展固收业务,有望破解券商金融产品匮乏的困局,使得经纪业务成功转型为财富管理业务。

固收业务成新竞争力

我国资本市场一直以来存在着“股强债弱”的格局。因此对于多数投资者,尤其是中小投资者而言,资本市场的投资其实就股票投资。不过,近年来在股票高市盈率发行的背景下,二级市场的盈利空间急剧下滑,导致股票市场吸引力逐渐下降,大量资金流出股票市场。

同时,从我国资本市场发展轨迹可以看出,我国正在一步一步地复制海外市场走过的道路。在海外的资本市场上,债券融资的比重远超股票市场。因此,我国走到“债券融资的比重远超股票市场”这一步,只是时间上或早或晚的问题,因为海内外投资者追求财富保值增值的目标是一致的。未来,海内外的资本市场结构和海内外投资者投资组合均将趋同,债券市场的大发展只是时间问题。

胡强表示,正是基于股票市场吸引力渐失和债券市场即将大发展的预期,自2008年开始,宏源证券逐渐在力保经纪等传统业务稳定的前提下,大力推进债券承销和投资业务的发展。也正是这种战略定位的转型和创新,再次为宏源证券固定收益业务的承销和投资打下坚实基础。

胡强进一步认为,作为资本市场上最为重要的中介机构之一,证券公司实际上对接的是两头的客户,即投资者群体和融资者群体,发展固定收益业务就是充分考虑了两个群体的巨大需求,尤其是投资者群体的投资需求。

在胡强看来,中介业务的真正基础客户是投资者群体,因为融资实际上是解决融资方式的问题,但是融资方式并不限于股票,甚至不限于债券市场,它还有间接融资各种手段,因此融资的核心还是培育投资者群体。如何吸引投资者群体?最简单、最直白的方法就是投资者挣钱为王。信托行业最近两年来的迅猛发展以及遍地热销的银行理财产品充分表明,发展固定收益业务是证券行业创新发展的重要方向之一。

破解金融产品匮乏难题

长期以来,“炒股在券商,理财在银行”的理念已深入人心。在此背景下,券商资产管理业务如何

突围成为证券行业反思的焦点。对此,胡强认为,大力发展固定收益类产品是关键,而发展固定收益类金融产品又与做大做强债券承销业务密不可分,因为只有后者才能为前者提供基础标的和培育大量机构客户。

“为什么老人宁可去银行排长队购买国债,也不到能够提供同样服务的券商来购买?”胡强表示,原因之一就在于目前券商给客户提供金融产品几乎没有。虽然个别券商资管发行了债券型产品或者货币型产品,但效率仍较低,管理业绩参差不齐,且未能形成规模。

胡强说,实际上投资者的理财业务完全可以在证券公司平台上完成。证券公司这个平台既可提供证券公司自身设计的产品,也可提供包括银行、信托等第三方的金融产品。从这个角度来说,只有理财产品不断丰富和完善,证券公司才能真正实现经纪业务转型为财富管理业务。

在欧美等成熟市场上,中小投资者的投资几乎都是通过券商推荐适配金融产品进行组合实现的。胡强指出,尽管这个过程在中国预计走得较慢,但方向一定是中小投资者以购买金融产品的方式,将资产交给专业机构打理。目前中小投资者群体的机构化趋势,现在已经越来越明显。

胡强呼吁,监管层应当尽快打开固定收益类融资工具的创新空间。证券公司需要设计出大量以债券为标的固定收益产品,即类信托的产品。途径就是借助资产管理这一平台,设计出一系列类信托的产品,以满足不同风险偏好需求的投资者。如果券商自身创新产品的进展不够快,也可以把其他金融机构的产品引进来,为客户提供组合产品。甚至借鉴境外证券行业的做法,券商之间互相销售资管产品。

宏源证券固收业务揭秘

对于固定收益业务而言,市场化的激励机制、成熟稳定的专业化团队、强大的销售能力、股东的大力支持和打造百年老店的经营理念缺一不可。抛开宏源证券的中投背景不说,开展固收业务的其他条件,宏源已经全部具备。

对于债券发行最为重要的销售能力,胡强颇引以为豪。他说,宏源证券债券业务通过五年来的拓展,已经积累了大量可信赖的债券投资机构,包括银行间市场的金融机构。而稳定的投资者群体看中的正是宏源证券提出的打造百年老店的长线经营理念,这使得宏源证券的固定收益部在业界享受盛誉。

另据悉,宏源证券对于固定收益业务的重视、高度市场化的激励机制和专业化人才队伍的建设同样起到至关重要的作用。胡强表示,该公司自2008年至今一直坚定不移地支持债券业务发展,并且在整个公司,特别是固定收益业务部实行完全市场化的激励机制,调动了全体员工的积极性,保证了债券业务长期稳定发展。

此外,宏源证券债券业务的人才队伍建设同样可圈可点。据介绍,宏源固收业务的自营团队引进了保险公司资产管理人才,承销团队则引入了大量的银行间市场、信托投资公司和银行的人才。正是这两支专业化和综合性的团队保证了宏源证券固收业务投资和承销的蓬勃发展。

胡强说,宏源证券在大力发展固收业务的同时,也没有淡化其他业务的发展。相反,宏源证券一直强调的是各业务线的相互配合与协同作战。对于固收业务的发展而言,固定收益部门的贡献是毋庸置疑的,但其他业务线对于这项业务的支持同样不容忽视。无论做什么业务,宏源证券都是在上下统一认识的基础上,调动全公司的资源来完成的。”胡强如是说。