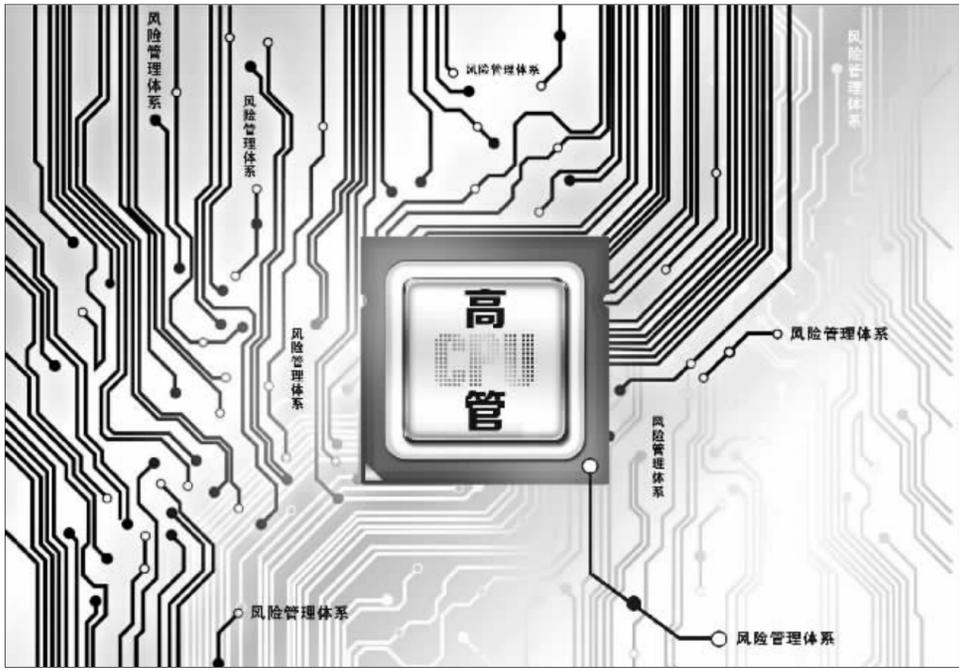


聚焦 FOCUS 证券公司风险管理培训会

# 16家券商掌门人:风险管理能力才是券商核心竞争力



只要券商董事长、总经理等高层行动起来,风险管理体系便搭建了50% 张常春/制图

编者按:券商迎来创新发展大好形势——资产管理规模突飞猛进,金融产品代销开闸,投资业务范围大幅扩宽。券商疾步前行的同时,后台风控能否紧紧跟上?日前,16家券商掌门人聚集深圳各抒己见,其观点将会为行业发展提供有益参考。

## 国信证券:创新发展将成业务常态

证券时报记者 游芸芸

国信证券总裁胡继之表示,证券行业正处在创新启蒙阶段,风险启蒙的历史阶段。当前行业最大的风险是,不少从业者把创新发展仍当作政策性阶段机会把握,而非做今后整个资本市场发展中券商的业务常态。

据胡继之观察,券商创新业务有五个特点:一是主要采用大规模批发方式;二是为满足特定客户要求而定制的非标准化产品,个性化突出;三是大多采用杠杆,对风险收益进行分类;四是提倡共同参与,公司内部跨部门、公司外部联手多机构;五是机会稍纵即逝。

胡继之表示,通过每一单创新业务

务,券商在风险管理方面的感受比以往更加深刻。外部性机会不断大量涌现,机会带来的多层次风险管理把控问题随之而来。

胡继之认为,如果不少从业者把创新发展仍当作政策性阶段机会来把握,而非做今后整个资本市场发展中的券商业务常态,则有可能犯下很大错误。

在他看来,行业发展过程中,个体认识的局限性会导致一定程度的盲目,因此往往看重政策性机会,而忽略其他因素。在这种思维下,一个项目必须立竿见影,或者不少人不自觉地产生“别人已做,自己不做将错过机会”或者“反正别人已做,我也要做的”心理,而忽视自身是否具备相应的条

件和能力,从而出现不小的风险。

胡继之表示,行业应避免过度关注业务规模。“规模、标准、低价”严格意义上是工业社会的产物,往往规模越大价格越低,风险越大;而小规模的特殊行业定制产品,收益相对较高。从风险角度而言,群体风险较难把握,而个体则容易得多。因此,证券公司下一步发展应该更多地关注私密性,采用多种方法逐一论证小众业务,从而真正建立个性化优势。

此外,胡继之建议,证券行业看重公司治理和基因改造;同时,行业每年可进行创新评价以及提出明确风险控制要求;监管机关检查可考虑倾向于行为是否突破底线或聘请第三方机构进行风险管理检查。

证券时报记者 游芸芸

日前,16家券商掌门人在中国证监会机构部主办、中国资本市场学院承办的证券公司风险管理培训会期间齐聚一堂,探讨券商风险管理。与会者一致认为,风险管理是证券公司持续发展、基业长青的基础,只有在高管的重视下,券商才可能真正将风险管理融入业务开拓的血脉中。

多位证券公司高管表示,证券业需要依靠管理、识别、认识风险而进行创新发展,证券公司作为风险管理,具有系统重要性和风险外部性特征。券商创新需与风控并重,证券公司既要认识到“不能创新,是行业面临的最大的风险”,也要认识到“没有风控的创新,比不创新的风险更大”。

通过几天的讨论,大家形成的共识包括:风险管理能力是证券业、券商核心竞争力的重要标志之一;“风险可测、可控、可承受”是行业坚持的原则;“不发生系统性、区域性金融风险”是行业坚持的底线。

但值得注意的是,券商风险管理需要找准自己的特色——切合公司实际,适应公司发展战略定位;切忌千篇一律,千人一面;同时风险管理制度的生命力在于实施,要注重制度的“可操作,真执行”,最终做到能用、好用、管用。

### 董事长总经理是第一责任人

国泰君安董事长万建华提出,证券公司要找准风险管理理念、文化,风险管理最核心的是高管要提高风险认识水平。只要董事长、总经理等高层行动起来,风险管理体系便搭建了50%;风险一旦发生,董事长、总经理是第一责任人;同时要提升全员风险责任意识。按照现代风险管理的要求规划证券公司的风险管理的目标、政策、要求。

风险可测、可控、可承受的原则要落实到每一个产品、每一项业务、每一个单元、每一个分公司、每一个子公司。”万建华表示,风险管理关键在于执行,否则流程将形同虚设;此外,风险管理是否真正达到预期效果,最终决定于人力资源配置。因此,应一方面注重全员风险管理,另一方面组建专业风险管理团队。

据海通证券总裁李明山介绍,海通证券风险管理委员会吸纳了包括总裁在内的多名高管,风险业务实行一票否决制。只要有人反对,相关产品和业务就不能通过。

光大证券总裁徐浩明提出,风险文化和理念应该上升到公司治理的高度,需要董事会、管理层形成合力。

安信证券总裁王彦国说,安信证券意识到风险管理必须从高管带头做起,管理层必须学会深入了解业务,

才能真正理解风险,业务的风险如果无法可测、可控、可承受,那么我们会放弃”。

宏源证券总经理胡强谈到了曾在麦格理投行部门看到的独特组织架构图:圆环中间是董事会,董事会外圈的整个圈是风控,六个业务板块全部以合规、风控为前提,所有的董事会成员都是风险管理委员会成员。这一点对我们的触动确实较大。我们不怕对手强,就是怕自己不知道还有什么没识别的风险。”

### 不要接最后一棒

胡强针对宏源证券发展较快的资管业务分析道,该公司受托客户资产本金今年三季度末已接近1000亿,风险管理需要时刻警惕。他说,审慎进行风险管理就是“不要接到最后一棒”,尤其需要特别注意交易对手方的信用风险。

国泰君安目前受托客户资产规模已突破1200亿元,国泰君安资产管理公司总裁章晓提出,通道业务的风险包括道德风险、操作风险以及交易对手风险,规模增长之后,错误转移资金的操作风险容易将公司的利润吃掉”。

德邦证券总裁姚文平表示,通道业务作为券商创新的最基础业务,在严控风险的同时是锻炼券商业务和风险控制水平的一种途径。他特别强调,券商要警惕创新业务竞争压力导致风险暴露,行业风险可能比想象更大。

东吴证券总裁范力表示,通道业务是券商和银行进行合作的一个渠道,能够衍生出一些新的业务,因此存在较多的交易机会。券商要在投融资领域找到安全的边界,交易对手应该比自身强,例如政府和大型银行。

资产管理最大的风险是追随风险,国泰君安对待市场的策略是外表激进但内心冷静。别人干的,我不一定要干;别人不干的,我不一定不干。最终都需要通过风险管理来决定。”章晓表示。

北京高华证券首席执行官(CEO)章星则表示,目前国内券商资产管理一定要跟柜台市场进行产品配套,通过融资、通过杠杆来锁定回报。这些业务开展的前提是有效地进行风险管理,有效风控之后,结构性产品才可能真正地发展起来”。

### 业务放开面临多重风险

招商证券总裁王岩表示,证券业正面临三大变化:证券公司的产品和服务从单一的产品向多元产品转变;业务从场内市场业务向场外市场业务拓展;服务从国内业务向国外业务扩张。

同时,证券公司信用交易快速发展使券商面对风险的复杂程度和风险量级成倍增加。证券公司将接受来自于新的金融工具、风

险计量模型、市场关联性以及市场风险、信用风险和流动性风险增加等方面的挑战。

王岩称,证券公司面临专业化、国际化人才——尤其是风险管理方面的专业人才短缺困境,风险管理对于信息系统的要求和依赖程度越来越高,风险管理的理念与方法需要转变。

王岩表示,针对不同业务,证券公司的风险管理方式应有所区别,例如证券投资和机构销售需要建立一套系统,用系统量化测量风险的大小;对于抵押融资类的创新业务,可以对抵押品进行估值,通过抵押品担保值的波动来削弱风险;对于资管业务,则需要关注适当性管理风险、交易对手风险等。

李明山认为,目前证券公司面临外部风险和内部风险。银行、信托等金融机构的激烈竞争,使得券商在开展创新业务时多了很多交易对手风险和操作风险;内部风险则来自公司内部员工对创新和风险的认识和分析水平不足。

### 绕不开激励机制

中金公司董事总经理林寿康表示,国内证券公司风险管理绕不开公司治理和激励机制,“仅靠约束是不行的。高盛的经验说明,要让一线的人员真正和公司一条心,需要正确方向的激励机制”。

林寿康建议,证券公司急需建设风险管理信息技术(IT)系统,否则产品风险叠加之后,操作风险将进一步加剧,最终阻碍二级市场的发展,甚至危及部分公司的生存。

对于风险的理解,瑞士银行中国区主席、瑞银证券董事长李一认为,证券公司首先需要认识到风险无处不在并建立后备机制;其次,风险需要系统化管理;第三,要统一管理客户信息;此外,应注意配套风险和声誉风险。

结合瑞银集团多年来的管理经验,李一表示,很多风险案例说明,往往最终出事的人都是天下最聪明的。因此,随着资本市场的成熟,证券公司需要不断调动从业者的风险管理主动性,同时,行业应该建立风险管理的配套机制。

范力认为,券商在创新过程中需要找准清晰的定位。券商创新后要不断提升全员的风险认知,风控人员需要前移至一线,此外,在代销产品时要遵守客户适当性管理。

整个社会需要按照市场经济的要求,培育契约机制和信用意识。”银河证券总裁顾伟国说,风险管理关键在于建立制度,而是落实公司的制度。这一点,银河证券体会良多——2007年便成立了风险管理部,拥有一批高学历人才。但执行本身是多年来的最大瓶颈。

顾伟国认为,因涉及人力资本、效率、重要性等因素,券商风险管理应该抓重点,针对项目综合评价之后,再按照风险评级来管理、防范和化解。

## 广发证券:警惕创新初期风控失效

证券时报记者 游芸芸

广发证券总裁林治海表示,券商创新过程中并非都擅长和熟悉所有业务,因此,应警惕创新初期风险管理失效所导致的严重后果。

林治海认为,证券公司以前开展的主要是场内业务,规律相对可循,风险相对可控。业务转向场外则要求证券公司快速提升风险管理水平,尤其是交易型业务对券商识别、经营、交易风险的能力提出很高要求。

然而,现阶段证券公司整体商业模式尚不成熟,战略定位不甚清晰,又恰逢创新业务开闸,这一阶段对于证券公司而言,风险控制把握的难度较高。

在此过程中,不少业务领域并非证券公司此前擅长和熟悉,如果在风险控制上出现错误,证券公司甚至有可能倒下。因此,证券公司对于目前的形势应该有理性的判断,风险管理不仅不容回避,而且应该主动布局。”林治海说。

据林治海介绍,广发证券在多年前秉持业务的风险容忍度为“不能输掉全年的税后利润”的原则,简单的风险模型显然已不适用盈利模式不断升级的业务环境,如果进行升级,甚至无法准确计算新时期的风险容忍度”。

林治海说,新形势下流动性风险仍是证券行业的最大风险,同时场外信用风险、抵押品估值识别等应引起行业关注。他建议,尽快开发小众市场如期权等对冲工具,以便为券商提供更多业务机会。

## 光大证券:防范六类风险传导点

证券时报记者 游芸芸

光大证券总裁徐浩明表示,当前证券行业风险管理应该关注金融机构风险传导等以下六大风险点。

第一,银行、信托、保险近几年快速、超常规的发展所积累的一些风险可能随着证券行业逐步开放而向券商传递和转移。

第二,券商大力转向发展债券过程中,对债券风险的把握不足,无论是债券违约风险还是代销均将涉及投资者;债券回购操作还有可能引发流动性风险。

第三,证券行业刚启动金融衍生品,一些权益类、信用类衍生品发展较快。然而,券商对新领域的研究不

深入,缺乏有效的风险管理工具,急需制定衍生品信用交易的游戏规则,否则低保证金撬动高杠杆,过度套利可能演变成单方向投机。

第四,部分券商模仿海外投行风险管理策略,涉及销售交易业务,在场内、场外联动进行风险对冲。但这些业务缺乏合适的场内工具、手段以及交易内容,容易导致较大的操作失常风险。

第五,创新发展对信息技术(IT)的依赖越来越大。信息技术系统已成为创新过程中完善风险管理的主要瓶颈,券商系统缺乏统一规划,各个业务模块缺乏统一,IT平台项目不兼容,同时缺乏复合型的人才——常常是懂技术的不懂业务,

懂业务的不懂技术。另外,复杂业务软件开发的外包风险升高,日常风险管理系统建设的诸多瓶颈制约了行业创新发展。

第六,券商在经纪交易业务风险变化、分析和平台搭建过程中,模型风险面临着很大的风险隐患。因为每个模型建立在一些假设条件基础上,不同的市场环境风险较高,需要券商真正了解业务的实质。

徐浩明建议,证券公司应尽可能把风险管理前延延伸到业务一线,中后台向第一线靠拢,包括风险管理、合规、审计、稽核、IT在公司内部进行垂直化管理;最终做到风险管理专业化、工具量化、手段IT化。

## 申银万国:风控体系需避免碎片化

证券时报记者 游芸芸

申银万国总裁储晓明表示,现阶段证券公司在组织架构、业务模块、客户信息等方面的风险管理呈现碎片化,同时交易和管理系统相互分离,这不利于公司全业务链条风险管理的综合实施。

证券公司风险管理大多等同于合规管理,全面风险管理认识和执行还不够。大多数公司风险管理以被动为主,多数为了应付监管,企业自发性的主动风险管理不足。

储晓明认为,目前证券公司风险管理现状如下:一是战略和执行上均缺乏全面风险管理体系,缺乏集团母公司整体设计;二是缺乏全

过程风险管理体系,基本没有公司从流程上进行仔细梳理;三是缺乏动态制度管理,很多制度只是摆设;四是风险管理手段单一,基本具备定性但没有定量;五是缺乏风险评价体系,同样利润的业务背后不同的风险敞口缺少仔细总结分析。

与此同时,现阶段证券行业风险管理队伍倾向于法律、法规审查,而对业务风险分析的管理人才相对缺乏。

创新业务风险大,但证券行业的信用风险管理专业能力较低——与银行相比差距很大。”储晓明说,例如股票质押式购回等创新业务涉及个人信用评估,资产证券化业务涉及企业信用评估等等。

基于创新初级阶段的风险考虑,储晓明认为,产品风险审查应该集中到总公司层面,“如此操作的情况下,例如代销金融产品时可防范一线员工的道德和信用风险”。

储晓明建议,券商应该对高风险投资产品坚决实行适当性原则,投资人一定要亲自完成相关风险提示手续之后方可认购产品;券商对现有的一些制度进行梳理,打通各业务模块实行统一风险管理;监管层可发布一套标准的风险管理纲要性文件以设定行业风险管理作业底线;监管层可研究风险管理的工具,例如资本充足率等净资本管理手段;拓宽券商融资渠道,允许券商开展拆借业务。