

市场化打开券商发展空间 机构化成为转型重点

——专访招商证券董事长宫少林

证券时报记者 李东亮

近期,国务院颁布了《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》,即“新国九条”,明确提出推动证券经营机构实施差异化、专业化、特色化发展,促进形成若干具有国际竞争力、品牌影响力和系统重要性的现代投资银行。

在“新国九条”、券商创新大会的指引和证券监管部门的大力推动下,资本市场的市场化改革将进一步深化,证券公司传统业务空间将进一步拓展,创新业务内涵将进一步丰富,证券公司创新转型发展的方向将进一步明确。

在资本市场巨大变革下,证券公司如何定位发展路径?如何更好地创新发展?如何实现竞争制胜?为此,证券时报记者专访了招商证券董事长宫少林。

资本市场市场化改革 打开证券行业发展空间

“新国九条”对资本市场进行了全方位的战略部署,充分表明了中央对于资本市场的重视以及支持证券行业创新发展的决心。资本市场的广度和深度拓展都将为证券行业的发展提供广阔的发展空间。

证券时报记者:“新国九条”发布,券商创新大会召开,近期一系列事件表明资本市场改革不断向纵深推进,对此您有什么看法?

宫少林:近期资本市场一系列事件对于证券公司来说就像是甘霖雨露,恰逢其时。

“新国九条”内容涵盖场内和场外市场,股市和债市、公募和私募、现货和期货、上市和退市、投资者及监管部门,对资本市场进行了全方位的战略部署,充分表明了中央对于资本市场的重视以及支持证券行业创新发展的决心。

“新国九条”对证券行业的深刻影响是不言而喻的:不仅为扫除证券行业改革创新的各种障碍提供政治保障和发展动力,而且从制度上对证券期货行业的混业经营进行确认,有助于券商业务范围快速扩大和相关配套支持措施的加快落地实施,同时也全面打开了券商的综合化经营发展空间。

作为券商行业的第三次创新研讨会,本次创新大会在契合“新国九条”的同时,对私募市场、财富管理、互联网证券等业务的创新发展进行了充分研讨,进一步支持了证券公司在有效控制风险、保护投资者合法权益和依法合规的前提下创新发展。

当然,监管层在推动资本市场的市场化改革同时,也在推动资本市场的法制化为市场化保驾护航,从而保障资本市场的健康、可持续发展。我相信,资本市场的广度和深度拓展都将为证券行业的发展提供广阔的发展空间。

创新与风险管理能力 是最重要核心竞争力

在众多能力当中,创新与风险管理能力是券商最重要的核心竞争力。我们将紧紧围绕实体经济的现实需求推进业务和产品创新,始终把合规管理和风险控制贯穿于创新发展的全过程。

证券时报记者:行业创新发展正面临难得的历史机遇,招商证券在创新方面做了哪些尝试和探索,取得了哪些成果?

宫少林:当前,证券行业的发展空



李东亮/摄

间全面打开,证券公司“靠天吃饭”的局面逐步打破。行业创新不断提速,业务和产品创新层出不穷,证券公司面临风险的复杂程度和风险量级成倍增加。在激烈的市场竞争中,各家券商各展身手、各显其能,不断提高自身的竞争力,从经营管理、专业技能、风险防控、业务开拓和持续盈利等方面增强比较优势。

金融需求复杂化要求券商选择专业化发展道路,专业创造价值。在众多的能力当中,创新与风险管理能力是券商最重要的核心竞争力。我们将紧紧围绕实体经济的现实需求推进业务和产品创新,始终把合规管理和风险控制贯穿于创新发展的全过程。

日前,中国证监会下发了《关于进一步推进证券经营机构创新发展的意见》,提出了十五条具体措施,从建设现代投资银行、支持业务产品创新和推进监管转型三个方面明确了推进证券经营机构创新发展的主要任务和具体措施。对于招商证券来说,我们更要乘着创新的政策东风,实现又好又快发展。

一直以来,招商证券把创新作为推动公司战略转型的重要手段,紧跟进行业创新的发展,不断加大自主创新的力度。为了构建和培养持续的创新力,我们结合经营形势,在创新管理组织架构、创新管理机制等方面,不断进行探索和完善。

一方面,公司建立了由公司高层统一领导下的业务驱动型创新组织模式,形成“公司—部门—跨部门”创新联合小组”三级创新组织设置,加强了对创新活动的统一管理。另一方面,公司建立起一套创新绩效管理、创新奖励、创新交流与情报分享为基础的“创新管理与推动机制”,有力地推动了创新活动的开展。

通过努力,近年来招商证券在创新方面取得了显著进展。从产品创新来看,公司已构建形成投资、融资、通道型三大类,涵盖客户保证金融财、量化、分级、私募合作、合格境内机构投资者(QDII)、资产证券化、结构融资产品等多种类型的产品体系,产品种类更加丰富。

从业务创新来看,2012年以来,公司获得了综合托管服务、股票质押融资、场外权益类收益互换等十多项创新业务资格,形成了环球商品业务、综合托管、场外衍生品等多项优势创新,客户服务能力进一步提升。

从收入结构来看,公司近年来的创新收入贡献持续提升,过往高度依赖传统佣金收入的局面明显改善。

证券时报记者:对于风险管理和创新发展的关系,您是如何理解的?

宫少林:风险管理与创新发展是证券行业永恒的话题。对此,我有一些自己的看法和理解。风险管理与创新

发展是一驾马车的两个车轮,不仅缺一不可,而且转速也要一致。

在金融创新过程中,创新发展能力与风险管理能力往往需要同步提升。创新发展是一柄“双刃剑”,创新产品既可以是风险的制造者也可以是风险的规避工具,金融创新的出现又导致风险从结构、量级上出现变化,从而迫使金融企业提升风险管理能力。

风险管理与创新发展之间只有保持这样一种彼此协同、相互促进的关系,才能确保行业的车头稳步向前挺进。

当前,随着行业业务类型、产品数量、交易规模的指数级扩张,风险的复杂程度和风险量级成倍增加,创新与风险管理能力已成为证券经营机构最主要的核心竞争力。

只有具备足够创新与风险管理能力的证券经营机构才能在行业竞争中显示出自身的差异化竞争优势;相反,任何一项能力缺失,都将失去在本轮行业竞争中的机会并被市场淘汰。

证券时报记者:“新国九条”中提出“牢牢守住不发生系统性、区域性金融风险的底线”的要求,招商证券在业内一直以稳健经营著称,在新的市场环境下,招商证券如何做好风险管理?

宫少林:谈起招商证券的风险管理,我还是比较欣慰的。近年来,证券行业内先后爆发出多起风险事件,招商证券在业务快速发展、分支机构数量不断增加的情况下,未发生大的合规风险事件和大的风险损失事项,主要还是归功于我们狠抓内部控制能力建设,努力为业务发展打造安全刹车系统,显示出我们公司具有良好的风险管理水平。

正是由于坚持稳健经营,招商证券成长为一家人盈利模式均衡,能够为广大投资者提供稳健的、持续投资回报的证券公司。

当前,证券行业创新正步入快速发展阶段,市场层次更为丰富,业务与产品种类更加多样,证券经营机构面临风险的量级与复杂程度大大提升。

有人曾说:退潮之后,才知道谁在裸泳。”在新的创新形势下,我们更不能对各种风险掉以轻心。时移势易,我们的风险管理理念与方法也要随着创新业务的发展而进步,从风险定性分析向风险定量管理,从防范风险向经营风险转变。

为此,我们要建立健全与创新相匹配的全面风险管理体系,全面提升风险管理能力,同时做好制度、人才、方法与工具等方面的配套工作。

值得一提的是,招商证券从2002年起即引入了国际风险管理人才,开始搭建专业的量化风险管理指标体系。通过这十几年的积累,公司在风险总量控制、量化风险管理等领域均形成了一定的行业优势。

机构化 是招商转型战略重点

只有通过向机构化转型,才能提升投行服务资本市场和实体经济的能力,创造新的利润增长点,建立新的竞争优势,从而实现自身的快速发展。

证券时报记者:当前,证券行业新一轮大转型、大发展的帷幕正在徐徐拉开。如何练好内功,抓住机遇,在创新大潮中找到属于自己的转型之路,成为当前摆在证券公司眼前的重大问题,招商证券的转型导向有何特征?

宫少林:加快以机构化为导向转型是招商证券的必然选择。招商证券将紧跟市场化改革的方向,在多层次资本市场建设的过程中,把握难得的发展机遇,以机构化为导向,加快转型,全面提升核心竞争力。

证券时报记者:作为一家有专业背景的证券公司,招商证券如何把握在行业竞争中的战略定位和方向?

宫少林:定位与选择是券商未来差异化发展的关键。招商证券作为一家有着二十几年与资本市场同步发展历程的大型券商,向综合类模式发展是必然选择。

这一模式下,我们一方面会保留既有的零售业务中部价值较高的优势,同时将着力加大对机构类业务的战略投入。一句话,就是要更加聚焦机构化的转型方向。我们将充分发挥资本市场中介功能,坚持服务实体经济的本质要求,服务企业投融资需求。一是作为金融中介,通过新三板股权市场、区域性股权市场,丰富融资工具和交易品种,为成长性好、发展潜力大的中小企业提供多样化的融资服务。

二是围绕实体经济发展的需要,通过产融结合,开展直投业务等创新业务,提高社会资金的配置及运作效率,支持支柱企业和民营企业的发展;三是促进并购重组,解决产能过剩问题,实现产业结构调整与升级;四是大力发展资产证券化业务,为地方融资平台、房地产等提供融资服务;五是通过场内与场外,基础性资产与跨市场交易品种,以及衍生品、大宗商品和外汇等的嫁接组合,为机构和居民财富增值提供产品。

要想满足客户的需求,就必须坚决地向机构化转型。只有通过机构化转型,才能切实地参与到中国市场化改革的进程当中,分享市场化改革红利;只有通过向机构化转型,才能提升投资银行服务资本市场和实体经济的能力,创造新的利润增长点,建立新的竞争优势,从而实现自身的快速发展。

文化、人才、资本 是券商竞争胜出关键

文化、人才和资本是本轮行业竞争胜出的三个关键因素。在战略执行中我们也是以此为重点展开全面的部署。全员已对“打造中国最佳投资银行”目标形成共识。

证券时报记者:招商证券在稳固传统业务行业地位的同时,注重业务转型和创新能力的进一步提升。近年来,公司营业收入与净利润均居于证券行业前列,净利润排名稳中有升。作为综合实力较强的综合性券商,招商证券将通过何种举措实现胜出?

宫少林:良好成绩的取得与我们的战略制定与战略执行力建设密不可分。2012年,我们确定了“全面提升核心竞争力,打造中国最佳投资银行”的中长期战略目标和“转型发展、创新发展、跨境发展”的三大发展战略。

根据新战略,招商证券将通过创新发展,显著提升自主创新能力,力争成为行业重大创新的原创者或首批参与者,实现创新业务收入快速增长;将通过转型发展,构建起新的服务模式 and 多元的业务平台,着力打造财富管理和大客户服务能力,通过跨境发展,着力打造全产业链的机构客户服务能力,实现国际业务综合实力进入香港市场第二梯队以及公司国际业务的超常规发展。通过实施三大发展战略,推动公司建设成为有国际竞争力的现代化投资银行。

文化、人才和资本是本轮行业竞争胜出的三个关键因素。在战略执行中我们也是以此为重点展开全面的部署。文化方面,我们建设与战略相匹配的企业文化,以文化建设促思想统一,全员对“打造中国最佳投资银行”的目标形成高度共识。

人才方面,通过建设市场化人力资源体系,加大对各类专业的创新型人才引进力度,不断加强人才培养,优化绩效管理体制机制与薪酬激励与约束机制,形成明确的战略执行及绩效导向。

资本方面,我们通过发行公司债、短融等方式开展多渠道融资,有力支持了两融等新型资本类业务发展。文化、人才和资本保障有机衔接并产生合力,形成公司战略执行最有力的推动器。

展望未来,招商证券将以财富管理、投行全产业链服务、机构客户一体化综合服务、跨境投行服务、新型自营投资为主线开展创新,通过创新实现差异化发展。招商证券将坚持稳中求进的发展基调,力争建设成为规模化经营、创新领先、核心竞争力突出和海内外业务全面发展的全能型投行。

访谈精编

●“新国九条”对证券行业的深刻影响不言而喻:它为扫除证券行业改革创新的各种障碍提供政治保障和发展动力,从制度上对证券期货行业的混业经营进行确认。

●风险管理与创新发展是一驾马车的两个车轮,不仅缺一不可,而且转速也要一致。

●从产品创新来看,招商证券已构建形成投资、融资、通道型三大类,涵盖客户保证金融理财、量化、分级、私募合作、合格境内机构投资者、资产证券化、结构融资产品等多种类型的产品体系,产品种类更加丰富。

●只有通过机构化转型,才能切实地参与到中国市场化改革的进程当中,分享市场化改革红利;只有通过向机构化转型,才能提升投资银行服务资本市场和实体经济的能力,创造新的利润增长点,建立新的竞争优势,从而实现自身的快速发展。

●招商证券将以财富管理、投行全产业链服务、机构客户一体化综合服务、跨境投行服务、新型自营投资为主线开展创新,通过创新实现差异化发展。

(李东亮)