

# 立足固定收益业务 打造一流特色投资银行

——访第一创业证券总裁钱龙海

证券时报记者 张欣然

20年前,它从佛山的一家营业部起步;如今,它已发展成为业内富有特色的上市券商。

作为一家身处沿海地区的中型券商,第一创业是如何坚持差异化经营战略并保持业务持续稳定增长?如何打造出“以固定收益业务为特色”的全业务链?又是如何保持核心管理团队从收购佛山证券以来稳定不变?带着这些问题,证券时报记者日前专访了第一创业总裁钱龙海。

## 主动选择 坚定执行

证券时报记者:据了解,第一创业较早组建了固定收益部门,主要服务于专业债券投资者的销售和交易,以及债券发行与承销,与大多数证券公司以股为主的投行业务定位形成差异。当初这一设计,公司是基于怎样的考虑?

钱龙海:第一创业前身是1993年成立的佛山证券,2002年迁址至深圳并更名,当时我们确立的公司愿景是“追求可持续发展,打造独具经营特色、业绩优良、富有核心竞争力的一流投资银行”。这个经营特色后来被具体化为“以固定收益业务为特色”。

在定位公司的发展战略时,管理层就意识到债市发展可期。基于这种判断,我们也在考虑第一创业应如何参与到债市的发展进程中,体现我们的固定收益特色,最终切入点是提升并展现公司的市场化定价能力。2003年我们开始进入银行间市场,2004年现券交易量占业内前四名。随后近10年,我们基本保持这样的位次。

近年来,一方面,债券市场取得了非常大的发展;另一方面,证监会和证券业协会推出了一系列推进证券公司改革开放、创新发展的政策和措施,尤其是推动证券公司基础功能恢复、放宽业务范围和投资限制,鼓励证券公司去同质化,建设以交易业务为核心的机制,我国固定收益业务的空间进一步打开。为此,我们提出了“打造以固定收益业务为特色的投资银行”发展战略,希望能在固定收益这个市场容量大、机构投资者多、能体现投行的市场化定价能力、非常适合现代投资银行功能发挥的业务领域进一步做深、做精、做出特色。

所以说,这个设计现在看是我们对行业竞争形势做出的判断,但早期其实是源于自身追求“特色化”的主动选择,后期则是基于公司可持续发展做出的“专业化”设计与对战略坚定不移的坚持。

## 坚持特色 长期深耕

证券时报记者:如今,第一创业已形成了从研究、销售、交易到资产管理,以“固定收益业务为特色”的全业务链条,并已连续11年保持现券交易量居同业前五名的优异成绩。在参与者或竞争者规模体量特别大的银行间债券市场,第一创业作为一家中型券商,稳立债券市场并逐步建立领先优势的秘诀是什么?

钱龙海:第一创业目前在债券市场所取得的成绩,是公司坚持固定收益业务特色,经过多年投入和坚持、积累的结果。在固定收益业务领域,我们一直以成为“中国一流的债券交易服务提供商”为发展目标,并形成了从债券承销、债券销售、做市交易、资产管理到宏观与信用研究的全业务链模式。这一模式的特点主要体现在“全”和“优”两方面:

“全”主要是指资质全、品种全、业务链条全。在资质上,公司是拥有央行公开市场业务一级交易商”资格的四家证券公司之一,也是拥有“全国银行间债券市场做市商资格”的五家券商之一。同时,我们还是财政部指定发行国债的承销团成员,拥有国家开发银行、中国农业发展银行和中国进出口银行金融债承销商资格,齐全的业务资质,使我们有条件在债券承销、债券销售、债券做市交



## 充实资本 六方发力

加大对固定收益业务的投入

增加对融资融券等创新业务的投入

增加资产管理业务投入

加强研究部门基础数据库和金融工程平台的建设

增加对子公司的投入

加大信息系统投入

周靖宇/制图

易、债券资产管理、宏观与信用研究等债券品种上,布局我们的全业务链模式。

“优”主要体现在两点:一是市场占有率高,二是产品创新能力强。多年以来,公司的现券交易量、债券承销量、债券做市量及市占率等一直位居行业前列,公司债券资产管理及宏观与信用研究在业内也有较大影响力。同时,公司在债券融资领域设计并发了多个创新产品,包括深交所第一只可分离交易可转换债券,国内第一家私募性质的恒丰银行次级债,国内第一只资产抵押式企业债券——泰格林纸企业债,以及国内第一只采用海域使用权抵押的企业债券——08连云港发债等。

## 做大资管 完善布局

证券时报记者:除了固定收益业务,第一创业资产管理业务同样拥有一支专业能力强、业务经验丰富的投资和研发团队。当然,市场对于贵公司这一业务的认识可能还停留在停留在“苏沪”的时代。事实上,苏沪带着原创新资管核心团队组建创金合信基金公司后,贵公司的资管版图又获得了新的补充,能否详细介绍一下现有的资产管理业务?以及第一创业资管团队与子公司创金合信之间的定位区别?

钱龙海:近年来,第一创业组建了一支专业能力强、业务经验丰富的投资和研发团队,将投研优势转化为产品优势和品牌优势,实现从证券资管向资产配置转型,积极进行产品创新,以绝对收益为目标,为个人和机构投资者创造稳定增值回报,公司资产管理业务实现了快速发展。

目前,公司通过资产管理部和控股子公司创金合信开展资产管理业务和基金管理业务。资产管理部主要从事集合资产管理、定向资产管理和专项资产管理等券商资产管理业务;创金合信作为公司从事公募基金业务的控股子公司,设立至今主要开展了公募基金和特定客户资产管理业务。此外,我们还在大力

发展产业基金管理业务。

2013年、2014年和2015年,第一创业期末受托管理资金总额分别达到827亿元、953亿元和1618亿元,保持持续增长态势。根据中国证券业协会公布的数据,公司2013至2014年度受托客户资产管理业务净收入分别位列全行业的第七位和第十七位。

创金合信于2014年9月19日设立了第一只产品——创金合信睿2号,截至2015年12月31日,创金合信设立并尚在存续期的产品有103只,其中,特定客户资产管理计划96只,证券投资基金7只。专户管理规模行业排名第八位。

在产业基金管理上,第一创业主要以新材料、物联网、机器人等行业为主,目前已与一些大型国有企业集团、上市公司及未上市的一些细分行业龙头企业合作成立了产业基金,实现产融结合,不断增强为实体经济服务的合力。

## 团队稳定 理念留任

证券时报记者:据了解,第一创业拥有稳定的核心管理团队。其中,您与董事长刘学民先生、监事会主席周兰女士服务年限超过15年,副总裁兼董事会秘书萧进华先生、副总裁龚胜田先生、副总裁兼合规总监、首席风险官王芳女士在公司的服务年限均超过10年。在人员流动较高的证券行业,如此稳定的核心管理团队并不多见。第一创业核心管理团队如此稳定的原因何在?这是否与贵公司相对市场化的激励机制有关?

钱龙海:第一创业核心管理团队之所以如此稳定,原因主要有两方面:一是公司有一个良好的治理结构;二是高管团队对公司核心价值观、企业文化和经营理念、战略发展目标高度认同。

公司的股权较为分散,持有5%以上股权的四家股东占总股本的50.25%,前四大股东中,既有国有成分,也有民营性质,体现了均衡多元的股东结构,有利于本公司更好地建立规范的法人治理结构和良好的经营机制,也有利于公司战略坚定不移

地执行。

此外,一直以来,在创业和发展中,我们始终秉承“诚信、进取、创新”的核心价值观,形成了“开放、创新、包容、协作”的海洋文化。

以企业文化为依托,第一创业形成了“公开、公平、透明、市场化”的人力资源政策,推行了“为贡献业绩付薪、为潜力付薪、为能力付薪”的薪酬理念,通过包括领导力、核心能力、专业能力素质模型建设,培养有理想、有职业道德、有持续系统学习能力、有正确思维方式的合格的第一创业人。这种独特的企业文化不仅确保了管理团队的稳定,推动了公司员工的成长,同时也吸引了一批优秀人才加入公司,有效提高了一创人的积极性、忠诚度与专业服务能力。

## 充实资本 六方发力

证券时报记者:证券行业属于资本密集型行业,净资本规模的大小是决定业务规模的重要因素。根据中证协的数据,截至2015年12月31日,第一创业净资本规模约为44亿元,在124家证券公司中排名第六十位,这对贵公司的做大做强和未来新业务的资格申请形成了制约。上市后,贵公司的净资本规模将会得到怎样的提升?募集资金的用途是什么?计划对现有业务进行哪些调整?

钱龙海:公司本次发行的募集资金在扣除发行费用后将全部用于补充公司资本金。具体起来说,将主要从以下六个方面扩展公司相关业务:

第一,加大对固定收益业务的投入,进一步提升其行业竞争优势,保持其在市场的领先地位。在积极发展债券销售业务的同时,充分利用公司积累的客户优势、品牌优势,大力发展做市等债券交易业务,为市场提供流动性服务,使公司成为一流的债券交易服务提供商;继续加大国债、央行票据、政策性金融债、中期票据、短期融资券等固定收益产品的承销力度,深入挖掘客户需求,扩大公司在债券市场上的承销能力,进一步扩大固定收益业务的影响力;积极进行产品创新,在保持银行间市场业务优势的情况

下,大力拓展交易所债券业务。

第二,增加对融资融券等创新业务的投入,逐步使创新业务成为公司新的收入来源和利润增长点。

第三,增加资产管理业务投入,加强产品创新,扩大资产管理规模。在资产管理业务上,以绝对收益为目标,继续加强投研团队建设,发挥投研优势,把产品创新作为发展资产管理业务的驱动力,丰富和完善公司产品线;同时充分利用公司固定收益业务优势,为投资者提供丰富的固定收益产品,及为银行等机构提供投资顾问服务,扩大产品数量、规模及客户范围;大力推动以资产证券化为依托的专项资产管理计划等业务,实现资产管理的多品种发展;进一步拓展营销渠道,提升产品的销售能力,提高资产管理业务对公司的收入贡献率。

在基金管理业务上,主要大力发展以主动管理为核心的公募基金和特定客户资产管理业务,要加强投研团队建设,引进投研管理人才,优化投研管理机制,促进研究成果不断向投资业绩转化,进一步提升投资管理能力;紧跟市场节奏和行业发展动态,大力推进产品线建设,重点进行有望快速打开市场的创新型产品设计,形成差异化竞争优势;加强内外部资源整合,做强做深渠道合作,同时对行业发展的新型营销模式进行探索,打造多层次的营销体系。

在产业基金管理上,积极发展以新材料、物联网、机器人等行业为主的股权投资基金的管理业务,努力探索并购基金、债权投资基金、夹层基金等新兴直投基金形式,以不断扩大投资管理规模,进一步提升业务创新能力和管理能力,满足客户多样化的需求,提升服务实体经济的能力。

第四,加强研究部门基础数据库和金融工程平台的建设和招揽高素质人才,提升公司的整体研发水平。

第五,增加对一创摩根、一创期货、一创投资等子公司的投入,进一步提升业务能力及行业地位。

第六,持续坚持“技术牵引业务、技术引领创新”的IT理念,加大信息系统投入,打造科技金融,提升公司核心竞争力。

## 钱龙海:一个肩负使命感的企业家

证券时报记者 张欣然

刚立夏的深圳,俨然已有了盛夏的模样。从深圳投行大厦的19楼总裁办公室向外望去,阳光穿过翠绿的新叶,看上去都充满了活力与斗志。这一切,与屋内的主人颇有几分相似。第一创业总裁钱龙海在公司20年,常常把要求员工有持续系统的学习能力挂在嘴边,“在互联网信息爆炸的时代,如果你没有持续系统的学习能力,你就会被公司与时代所淘汰。”

## 扎根

钱龙海高高的个子,谈吐优雅,低调务实,逻辑性极强。就算在谈话过程中被其他事务打断,回过头来,他也会延续之前谈话的思路,将自己的意思表达完整。

钱龙海回忆说,这是他第二次接受证券时报专访,上一次是2002年,佛山证券刚迁到深圳并更名为第一创业之时。

14年前,北京和上海都在争取券商落户,但第一创业既没有选择政策资源多的北京,也没有选择资源雄厚的上海,而是深圳。钱龙海说,一是因为深圳离香港近,香港是离内地最近的成熟资本市场,也是最容易懂的国际资本市场,能在低成本的学习和不断地实践中,受到潜移默化的影响;二是深圳有好的基因,钱龙海解释称,深圳基因有三条:一是持续地坚持自己的主业;二是长期坚持战略不动摇;三是在市场与政治之间游走,享受政策红利的同时,也必须打造自我的市场竞争能力。

2002年迁址深圳后,第一创业就提出了“富有核心竞争力的一流投资银行”的战略愿景。“这个目标当时没几个人相信。”钱龙海告诉记者,但经过这么多年的持续发展,这个战略愿景正在一步步实现。

## 坚持

确实,回顾任何一个基业长青的企业,无不是从一个“胆大包天”的目标开始。如果花旗银行没有“全国性伟大银行”的目标,现在不可能从一家毫不起眼的区域性银行蜕变为国际大行;而IBM在取名为国际商用机器公司时,也只是一家卖咖啡研磨机和磅秤的公司。

这种志在一流的定位,也与企业的品位和追求密不可分。2000年,钱龙海与公司董事长刘学民、监事长周兰一起远赴加拿大麦克吉尔大学学习,亲自触摸成熟资本市场的真正模样。“没有那段时间的学习,就不可能有后来第一创业以信息技术为手段,以风险管理为核心,以稽核检查为监督的风险管理理念。”钱龙海笃定地说,我们的目标是不断追求可持续发展,成为一家受人尊敬的有核心竞争力的证券公司。

钱龙海在总结过去10多年的发展时,把坚持归因为一个重要的因素。“有了战略,有了愿景,最重要的是需要坚持。”钱龙海始终认为,无论市场遇到了什么样的困难,都应该坚持目标,持续不断地耕耘,脚踏实地地去把愿景落实到行动之中。

钱龙海称,“坚持规范化、稳健经营,这是金融企业获得长久发展的根本。”正因如此,第一创业成立至今,尽管经历了资本市场几轮大浪淘沙,公司经营依旧十分稳健。

## 认同

除了坚持是第一创业发展中不可或缺的核心因素外,钱龙海还提到了团队。据介绍,自2002年以来,第一创业一直保持核心管理团队稳定不变。对此,钱龙海归结于大家对于公司价值观和文化的高度认同。

钱龙海把公司文化总结为六个字:诚信、进取、创新。“创新是灵魂,这也是我们引以为傲的,创新的基因在我们公司最能得到弘扬。”钱龙海告诉记者,在公司,只要员工有新的点子,且符合公司合规风控要求,就可以去实践。

除了创新,还需要极强的包容性。钱龙海认为,在团队协作中,包容能使团队成员之间产生长期的信任,并成为公司成长的重要机制。“第一创业人为什么愿意去做创新,是基于历史上积累下来的对公司的信任。创新失败后,我们更多的是总结,而不是指责。”钱龙海认为,每一次创新过程中出现的问题,都是前进中的财富。

也正是这个开放、创新、包容、协作的团队,经历了2007年之前的券商综合治理,在2010年6月与摩根大通正式签署协议,并于2011年5月正式成立一创摩根合资投行;2014年7月9日,成立创金合信基金公司,是第一家成立时即实现员工持股的基金公司。

在采访中,钱龙海提到最多的词就是“使命感”和“责任感”。他认为,每一个金融从业人员都应肩负着使命,保护国民的财富。