

# 服务国家战略 华泰证券28年从江苏走向世界

证券时报记者 王玉玲

28年时间,华泰证券业务从一省跨向全国,并走向世界。今天的华泰,241家网点遍布全国;股基交易量、涨乐财富通APP月活数、证监会核准的并购重组交易金额全市场独占鳌头;股权承销金额、资产管理月均规模全市场第三。

如今已在上海、香港和伦敦三地上市的华泰证券,对自身有着非常清晰的战略定位:搭建客户导向的组织架构及机制,通过线上线下相结合的方式,为个人和机构客户提供全方位的证券及金融服务,并致力于成为兼具本土优势和全球影响力的一流综合金融集团。

回顾华泰证券的发展历程,不仅是在回味中国证券的坎坷前行历程,更是在回放中国改革开放的波澜壮阔之路。

## 立志打造一流综合金融集团

1991年,华泰证券正式开业。但在前13年,华泰证券其实是一家典型的区域性券商,业务也大多集中在江苏。直至2004年前后,随着证券业三年综合治理开启,华泰证券开始走上扩张之路。

2003年华泰证券参股南方基金,2004年与AIG(美国国际集团)合资组建友邦华泰(现为华泰柏瑞基金),2005年闪电托管亚洲证券,2006年收购控股联合证券(现为华泰联合证券),收购控股长城伟业期货(现为华泰期货),成立华泰金控(香港),参股江苏银行,2014年华泰证券资管成立,2016年收购美国领先的统包资产管理平台AssetMark。

在短短十多年里,华泰证券迅速搭建了集团化的初始架构。在2018年年报中,华泰证券的自我介绍为:一家国内领先的科技驱动型证券集团,拥有高度协同的业务模式、先进的数字化平台以及广泛且紧密的客户资源。

今天往回看华泰证券的一次次并购,均抓住了历史性机遇。但放在当时都是何其不易,典型的如2006年收购联合证券并成功整合。

2006年,联合证券因历史遗留问题一度运营资金紧张,各方救援束手无策。彼时华泰证券果敢出击,斥资7亿元拿下联合证券70%股权。应该说,当时联合证券的投行、研究、资管业务,都比华泰证券要知名。但今日华泰证券各项业绩——无论经纪、投行,还是资管,相较于当初联合证券,都超出太多,1+1>2的成效显著。

## 领先的金融科技战略布局

华泰证券一跃成为国内头部券商,除了精准的集团化布局外,另一个令同行关注的是从战略上就领先的金融科技布局。

早在2007年,华泰证券在推动通道服务向理财服务转型时,就开始打造客户关系管理系统(CRM),构建完整的客户数据库,真正开始了解自己的客户。

前期持续的投入和不断夯实的坚实基础,当互联网浪潮席卷国内金融行业时,华泰证券的优势立刻得以全方位发挥。

伴随着2014年四季度开启的牛市行情,通过价格策略和新一代涨乐财富通APP高效服务平台,华泰证券

## 华泰证券并购重组业务交易金额(亿元)



本版制表:王玉玲 本版制图:周靖宇

## 华泰证券资管业务规模变化(亿元)



## 移动理财APP“涨乐财富通”平均月活数(万)



## “涨乐财富通”APP交易人数占比

年份	占比
2015年四季末	72.28%
2016年四季末	78.60%
2017年四季末	82.25%
2018年四季末	84.83%

## 华泰证券客户数变化



迅速做大客户基础,经纪业务的行业龙头地位确立。2018年年报数据显示,华泰证券涨乐财富通月活数为712.88万次,行业排名第一,累计下载量接近4570万次。

华泰证券金融科技领先同行的战略部署,和华泰证券董事长、总裁周易的专业背景密不可分,他IT出身,对信息技术有着前瞻判断。

在华泰内部形成共识的是:信息技术的终极目标就是平台化,平台化要贯穿业务链始终。而数字化的过程不只是打造一款APP,更关键的是通过技术平台,把交易、清算、客户的服务,沉淀到平台上。将更多的业务流程固化到平台,将专业能力体现在系统上,如此才能更好地应对市场环境变化。

如今,华泰证券的数字化也反映在组织架构的重构上。

今年年初,华泰证券将经纪业务的职能并入网络金融部,以涨乐财富通APP和投顾为两大“触点”,实现线上线下一体化服务客户。

近两年华泰证券试水智慧营业网点,通过更加数字化的方式来重构分支机构的物理形态,也与财富管理转型相契合。比如华泰证券的投顾平台,除了前端的获客外,后台拥有强大的绩效管理,可以点对点实时动态协助每位投顾更好展业。

据悉,华泰证券零售业务未来会持续利用平台的力量,在零售端和投顾端,加大总部的输出,使信息的传导和输出能够直达投顾。

2019年3月,周易在致股东的信中表示,华泰证券将围绕客户需求,加大在新兴技术领域的持续投入,不断推出和升级一系列数字化产品和平台,创造出全新的智能应用场景,不断刷新客户服务体验和预期。将围绕业务发展的持续打造资产配置、资产定价、投资交易、风险管理和信息安全等数字化平台,充分积累、沉淀和传承业务经验,充分挖掘大数据资产的多维价值。

## 三地上市 开启国际化新征程

近年来,资本市场和金融行业双向开放的节奏之快前所未有。围绕着客户需求,华泰证券国际化征程也悄然提速。2015年华泰证券登陆H股,2016年华泰证券收购美国

排名前三的统包资产管理平台AssetMark,为华泰证券首次境外战略并购,并于今年成功登陆纽交所。今年6月,华泰证券率先发行了公司全球存托凭证(GDR),成为第一家在沪伦通机制下登陆伦交所的中国公司,国际化进程登上新台阶。

在华泰证券看来,国际业务是客户国际化和客户需求国际化的自然延伸,“走出去”也是通过与国际市场接轨和参与竞争,提升资本市场服务能力的必由之路。华泰证券审慎而前瞻地布局全球市场,实现了国际业务盈利贡献度的稳步上升。

近年来在具体业务上,华泰证券投资银行业务境内外联动和快速响应能力显著提升,研究业务海外市场影响力获得实质性突破,AssetMark资产管理规模

创造了历史新高,获准在美国开展证券承销、面向机构投资者的证券经纪、并购财务顾问等业务。华泰证券踏上了打造本土、香港和美国三地联通、资源共享、战略协同的国际化新征程。

集团化、数字化、国际化的同时,华泰证券也在内部不断进行市场化变革。用华泰证券自己的话说,就是“先进的公司治理和人才体系才是应对变化的坚实基础,华泰证券需要打造一支能经受未来市场考验的一流人才队伍”。

正是基于这种管理观念,2018年,国资控股的华泰证券率先在国内启动混合所有制改革试点,并在完成非公开发行A股股票的同时引入了阿里巴巴、苏宁等战略投资者,优化了治理结构,增强了布局未来的领先资本储备和全新理念支持。

华泰证券表示,战略转型的成效关键在人。目前,该公司也正在积极借鉴国际先进经验,加快推动职业经理人制度实施并优化薪酬激励制度。华泰证券希望吸引更多具有国际化视野和丰富实战经验的管理人才加入,也会为优秀年轻人才创造更大的施展舞台和发展空间。

“我们将在市场化改革之路上继续坚定前行,让市场激活组织活力,让竞争打磨组织韧性。”周易表示,这是资本市场地位前所未有的提升的新时代,身为市场的参与者,服务国家战略部署,助力实体经济发展,持续为客户创造价值是我们的安身立命之本。全面推进数字化赋能下的财富管理和机构服务“双轮驱动”这一核心战略,将成为华泰证券继往开来的发展动力之源。

# 再次走到十字路口的华泰证券

证券时报记者 王玉玲

所谓战略,通常是站在十字路口时的选择。28年来,华泰证券的成功,得益于过往每次在十字路口时的选择几乎都是对的。当下,社会各界对其职业经理人制度寄予厚望,这也是华泰证券自成立以来遇到的最重要的十字路口。

建国70年来,尤其是改革开放40年来,中国经济蓬勃发展最大的动力,来自于中国老百姓改变命运的勤劳与智慧。这在华泰证券身上体现得淋漓尽致。

当下正值华泰证券推进职业经理人制度试点。这一制度将设立执行委员会,负责日常经营管理,不设总裁、副总裁岗位,一举突破了国资券商高管的任免制度,也有望打开国内证券业在全球范围内竞争的空间。

毫无疑问,华泰证券再次来到十字路口。好在28年一路走来,华泰证券最

擅长的就是在十字路口做抉择。在大浪淘沙、剧烈波动的证券业,模糊的正确已属不易,华泰证券却能做到精确的正确,受益于此,该公司从跟随者、超越者,成长为在部分领域的领跑者。

在证券业火热并购的十字路口,华泰证券选择拥抱并购。2005年和2006年,华泰证券抓住时机,先后闪电托管亚洲证券、收购控股联合证券。2016年,华泰证券成功收购美国前三的统包资产管理平台AssetMark,该平台近日已在纽交所挂牌。

在证券业引入移动互联的十字路口,华泰证券选择拥抱互联网。2010年,该公司率先推出移动理财APP“涨乐”。2014年,推出新一代理财APP“涨乐财富通”,借助互联网开户交易佣金“万三”的战略,华泰证券经纪业务份额在2014年跃居行业首位,并一直保持到今天。

在证券业新一轮转型升级的十字路

口,华泰证券再一次选择了变革。自2018年,正式启动了混合所有制改革,完成了非公开发行,引入了阿里巴巴和苏宁等战略投资者。迈向全面市场化的组织机制,试点职业经理人制度即是其中的一个选项。

过去十余年,华泰证券成功通过了整合联合证券、移动互联转型、组织架构变革等考验。其中每一次整合、转型或变革放在其他券商身上恐怕都难以推进,但为何华泰证券能够全方位、不间断地主动自我变革,走出舒适区?

这与华泰证券高层精准的战略抉择息息相关——给予下属试错机会和时间赢得了空间,用近乎偏执的定力战胜了颠覆业务模式时的质疑。

当然,在连续多年打造全业务链服务体系的过程中,华泰证券已形成了异乎寻常的凝聚力。一个可以证明的例子是,凡是有利于宣传公司品牌和业务的

新闻,华泰证券几乎可以做到全员微信朋友圈转发,这在证券业非常少见。

值得一提的是,这也与华泰人的日常奉献分不开——上至管理层,下到员工,自愿加班、凌晨处理公务等司空见惯。“看到公司越来越好,大家越来越铆足干劲,已经形成了良性循环。”有华泰证券员工这样说。

当然,优异的成绩属于过去,未来有待开创。当国企管资本的改革、证券业公司治理市场化改革、高级管理人才市场化定价和选拔的聚光灯再次聚焦在华泰证券身上时,未来华泰证券的每一个举动都值得各界关注。

**1991年**  
江苏省证券公司(华泰证券前身)正式开业。

**2003年**  
参股南方基金。

**2004年**  
与AIG合资组建友邦华泰。

**2005年**  
获得创新试点资格;闪电托管亚洲证券。

**2006年**  
收购控股联合证券;收购控股长城伟业期货;成立华泰金控(香港),参股江苏银行。

**2008年**  
上线运营CRM系统;成立华泰紫金投资。

**2010年**  
华泰证券A股成功上市;推出移动理财APP“涨乐”。

**2014年**  
推出新一代移动理财APP“涨乐财富通”;成立华泰证券资管;成为首批沪港通试点券商。

**2015年**  
华泰证券H股在香港联交所成功上市,融资总额达到305.95亿元。

**2016年**  
收购美国领先的统包资产管理平台AssetMark,这是公司首次境外战略并购。

**2017年**  
专业投资者综合金融服务平台MATIC上线;华泰证券资管首只公募基金亮相。

**2018年**  
混合所有制改革试点总体方案获批;成功完成A股定增,募资超140亿元,引入阿里巴巴、苏宁等战略投资者;“涨乐财富通”升级6.0新版本,注册下载量近4600万。

**2019年**  
成为首家按照沪伦通规则登陆伦交所的中国公司,GDR募资规模创纪录。旗下AssetMark成功登陆纽交所。



券商中国  
(ID:quanshangen)