

兴业证券董事长杨华辉：

积极发挥资本市场优势 主动融入国家发展战略

编者按：近十年来，中国资本市场改革发展硕果累累。珍视成就，凝聚智慧，砥砺前行，仍是未来发展之要。本报为此推出“对话金融家”特别报道，展现业界领军人物的践行与思索，为资本市场未来发展建言献策。本期对话的金融家系兴业证券党委书记、董事长杨华辉。

证券时报记者 孙翔峰

兴业证券是近几年综合实力发展最快的券商之一，掌舵这样一家证券公司，除了需要对行业趋势与国家战略具备清晰的认知，同时也需要对公司自身发展有科学的规划。近日，兴业证券党委书记、董事长杨华辉接受证券时报记者专访，就这些相关问题畅谈了实践经验，并分享了自己的思考。

证券业高速发展这十年

证券时报记者：在您看来，中国证券行业过去十年取得了哪些成就？

杨华辉：党的十八大以来，证券行业历经了高速发展的十年，服务实体经济水平再上新台阶，践行新发展理念取得新成效、行业高质量发展获得新进步，具体表现在专业能力与社会形象两个方面。

在专业能力方面，围绕更好地服务实体经济高质量发展与服务居民财富保值增值两大使命，证券行业专业能力得到极大提升。

一方面，随着注册制不断深化，资本市场的准入条件迎来大幅放宽，科创板为尚未盈利、双重股权架构等企业打开融资通道，北交所的设立进一步丰富了中小企业融资路径。2012年至2021年十年间，证券行业累计服务2424家公司完成IPO融资2.12万亿元，累计为5665家公司完成再融资11.18万亿元，为提高直接融资比例、推动产业结构转型升级起到了积极作用。

另一方面，资管新规打破刚兑后，公募基金和券商资管开始承载服务居民资产保值增值的重要使命。过去十年，公募基金规模从2.45万亿元增至25.49万亿元，券商资管规模从1336亿元增至1.47万亿元，成为国内居民资产配置的重要组成部分。基金投顾业务正式落地改变了客户持有金融产品的方式，金融衍生品的发展极大推动结构性产品的扩容，为居民资产保值增值提供更加多元化的产品创设。

在社会形象方面，随着证券行业在扶贫、乡村振兴、公益性捐赠等方面不断加强投入，行业形象得以不断提升。截至2021年末，共有102家证券公司结对帮扶323个脱贫县。

自2016年以来，证券行业公益性支出保持逐年增长，截至2021年底累计达27.6亿元，行业公益事业活动已初具规模。行业机构积极履行社会责任、广泛开展公益实践，展现了金融机构的责任担当，贡献了行业应有之力。

不仅如此，近年来证券行业还在全面加强文化建设，推动“合规、诚信、专业、稳健”的证券行业文化理念落实落地，自上而下地不断提升证券行业文化“软实力”和核心竞争力，优化行业发展生态。

证券时报记者：历经十年发展，对证券公司来说，您认为要想做大做强，关键因素是什么？要想行稳致远，有哪些经验和教训值得总结？

杨华辉：复盘过去十年证券公司的发展路径，做大做强最核心的关键要素在于以下方面：

第一，科学的顶层设计和坚定的战略执行。首先是要有明确的战略规划，要在洞悉行业发展态势、自身资源禀赋的前提下科学谋划、擘画蓝图；其次是坚定的执行，三分战略、七分执行，公司高层的高度共识、员工的大力支持，以及公司上下持之以恒的贯彻落地缺一不可。

第二，长期稳定的公司治理结构。

这体现在不过度干涉公司具体经营的股东结构，和具备清晰战略发展路径并能够一以贯之的管理层团队，过去十年我们看到能够脱颖而出的公司，在治理结构方面均具备这样的特质。

第三，常抓不懈的合规风控底线。由于证券行业资产规模相对较小，因此一旦出现业务风险尤其是资产负债表业务过渡，在这个过程中资产负债表的规模和使用能力成为各家公司利润规模分化的核心推手。

第四，审时度势的资本补充规划。过去十年是行业加速重资本化的十年，随着资本中介业务规模的不断扩容，证券行业逐步从中介业务向资产负债表业务过渡，在这个过程中资产负债表的规模和使用能力成为各家公司利润规模分化的核心推手。

建设一流证券金融集团

证券时报记者：回顾过去十年，能否分享贵公司取得的成绩，公司有哪些突破或转型？

杨华辉：近年来，兴业证券围绕“建设一流证券金融集团”战略目标进行了一系列体制机制改革，通过持续深化转型推动各项业务实现稳健增长，集团经营规模、质量、效益和综合业务竞争力迈上新台阶。对于公司的发展，兴业证券集团党委形成一整套成体系的顶层设计和实施方案，包括践行新发展理念、推进分公司转型、加强子公司管理、重塑投行发展模式等，覆盖经营管理活动的方方面面，其中集团一体化经营管理与分公司转型是过去几年行业关注度比较高的，也是同业经常和我们交流的内容。



在推进集团一体化发展方面，通过深化集团“一盘棋”、一体化管理理念，持续加强集团协同体制机制顶层设计和总部能力建设。以集团整体利益最大化为发展导向，重构业务价值链，打通资产构建、交易、销售、投资等各个环节，发挥各项牌照价值和优势，整合公司综合金融服务力量，搭建顺畅的联动工作机制和系统，充分发挥综合化金融平台所具有的强大规模效应和协同合作潜力。

目前，集团一体化已经在多个领域和方面取得重大进展和成效，母公司、子公司和分公司之间协同力度持续增强。与此同时，集团公司通过推进信息技术、运营、财务、合规、风控一体化建设，强化实施集中、垂直、穿透管理，持续夯实集团化管理的各项基础制度和工作机制，总部管理能力不断提升，有效保障集团一体化高质量发展。

在深化分公司转型发展方面，2017年底，兴业证券在业内率先推进分公司转型，为了使分公司真正成为各区域内集团各项业务的承载平台、运作平台、落地实施平台、客户综合服务平台，集团持续完善全国网点布局，扎实推进分公司经营管理体制改革，明确分公司为集团金牌照业务协作及客户综合服务的区域综合经营主体地位，对所在区域的集团综合竞争力负责，为总部业务提供属地化支持。推动总部相关业务及其客户和资产全面下沉到分公司，落实分公司人力、财务等资源投入与管理授权，加大对分支机构，特别是核心区域分支机构的资源投入。同时，公司大力支持分公司综合能力提升，提拔和引进一批年富力强的干部，配齐配强核心区域班子，推动队伍规范有序发展；全面加强构建功能齐备、高效运行的分公司中后台部门，为分公司业务发展提供强有力的支撑。

截至2022年6月末，公司在全国范围内共设立有111家境内分公司及164家证券营业部，涵盖各主要省、自治区、直辖市。通过近几年来一以贯之深化推进分公司综合化转型，分公司人才队伍不断充实、客户综合服务能力不断增强、差异化发展路径日益清晰，已成为集团服务各地实体经济发展的有效平台，集团各业务板块的区域竞争力有效提升。

主动融入国家发展战略

证券时报记者：在服务国家战略方面，如支持科技创新和产业升级、助力碳达峰碳中和、支持乡村振兴、服务中小企业、发展普惠金融、促进共同富裕等，贵公司有怎样的规划思路？

杨华辉：兴业证券作为国有证券金融机构，始终胸怀“国之大者”，践行担当使命。近年来积极响应党和国家号召，积极发挥资本市场优势，主动融入国家发展战略。

一是加强顶层设计，突出制度保障，推进服务国家战略工作长效持续开展。兴业证券始终高度重视落实国有金融机构政治任务，围绕服务国家战略，系统性统筹规划相关顶层机制设计。以助力碳达峰碳中和为例，兴业证券将ESG相关原则写入公司章程，并在董事会层面设立“战略与ESG委员会”，由董事会及经营管理层负责全面监督包括绿色金融、低碳运营等在内的ESG事宜，进一步提升ESG管理的有效性。以乡村振兴为例，兴业证券一方面强化组织领导和集团协同，建立健全以责任文化为引领、集团党委统一领导、分管领导具体负责、各部门和集团成员单位以及分支机构协同参与、兴业证券慈善基金会具体落实的一体化工作机制；另一方面明确乡村振兴工作体制机制保障，公司董事会自2014年起就建立起长效公益投入机制，每年以不超过母公司报表利润总额1%向兴业证券慈善基金会捐赠，为乡村振兴工作提供持续稳定长效的资金支持和有力的体制机制保障。

二是立足专业优势，发挥资本市场

作用，推动服务国家战略工作做出证券金融特色。

在支持科技创新和产业升级方面，兴业证券积极发挥资本市场直接融资功能，综合运用股权融资、债权融资等主要手段，对内整合另类投资子公司、私募基金子公司资源，对外引入一批实力较强的头部创投和基金，为科技创新企业提供资本市场综合金融服务，助力产业转型升级。

在助力碳达峰碳中和方面，兴业证券坚持绿色金融业务“综合化”“体系化”的发展道路，构建了绿色研究、绿色投资、绿色融资和环境权益交易“四位一体”的具有证券行业特色的绿色金融综合产品体系，集中集团专业优势打造绿色金融“组合拳”业务模式，为实体经济绿色发展提供金融支撑。

在支持乡村振兴方面，兴业证券积极发挥证券金融机构的业务特色与专业优势，从普惠金融、融资服务、产业金融、产业研究、投资管理角度入手，为乡村振兴工作注入源源不断的证券金融动能。

在服务中小企业方面，兴业证券充分发挥资本市场专业优势，积极对接企业发展融资需求，通过IPO、增发等方式帮助中小企业获取持续发展资金，同时依托参股并负责经营的海峡股权交易中心中小企业孵化平台作用，帮助中小企业建立现代企业制度、完善公司治理、加强内部控制、提升财务管理水平，为登陆更高层次资本市场打下扎实基础。

在发展普惠金融及促进共同富裕方面，兴业证券坚持贯彻以客户为中心的经营理念，构建多元财富管理体系，将金融产品与服务不断向大众客户领域延伸，以专业创造价值，拓展居民收入增长渠道，增强居民财富效应。

三是恪守初心，以公益与慈善持续践行社会责任。兴业证券结合国家发展战略构建以教育公益、金融公益、乡村发展三大领域为主的发展方向，推动企业公益战略体系升级。同时，兴业证券将以此为基础，坚守责任初心，在发展教育品牌、金融赋能公益、全方位支持乡村振兴等慈善事业方面不断创新、深耕，积极参与证券行业公益行动，为证券行业高质量发展贡献力量。

多维度构建市场竞争优势

证券时报记者：高水平对外开放对证券行业提出更高要求，能否分享您对提升中国证券行业国际竞争水平的思考？

杨华辉：过去几年来，我国证券行业的国际化进程明显加快，一方面在香港上市提高市场影响力；一方面加大境外网点和业务布局，或通过并购、新设的形式在中国香港、新加坡、越南、欧洲、美国等地区开展国际化业务，取得了良好的进展。

根据兴业证券集团“十四五”发展规划，我们从业务发展、区域布局、国际交流三个方面打造国际竞争力：

业务发展方面，一是做大做强兴证国际，并充分利用这一国际化综合业务平台提升集团国际化能力；二是依托集团资源和基础，加大集团层面跨境业务布局。

区域布局方面，一是以香港为桥头堡，探索在新加坡等东南亚国家和地区设立分支机构，在条件具备的情况下向欧美市场发展；二是探索通过直接收购等方式并购在海外具有丰富投资经验和牢固客户基础的金融机构。

国际交流方面，持续加强对外沟通合作，与国际步伐接轨，积极探索优势互补、开拓共赢的金融合作模式，达成更大范围、更深层次、更广领域的跨境金融合作交流，提升集团国际竞争力与影响力。

证券时报记者：展望未来，您觉得证券行业面临怎样的新形势和新机遇，行业在未来3~5年可以向哪些方向重点发力？能否介绍公司下一步的



兴业证券党委书记、董事长 杨华辉

战略打法？

杨华辉：围绕发行机制和交易机制，资本市场正在发生两大重要的变化：一方面，随着注册制全面施行，资产端的供给将大幅提升，股票发行将从卖方市场向买方市场过渡，对投行的资产定价和销售能力提出了更高要求；另一方面，在资管新规打破刚兑的背景下，通过财富管理服务好居民资产配置需求，仍然是证券行业未来3~5年的重要机遇。

基于此，我们认为未来3~5年行业的发力重点在于两个方面：一是通过研究、投行、直投业务的全方位协同，给实体经济提供全方位投融资服务，通过资本市场推动国内产业结构转型升级；二是通过公募基金、券商资管、金融衍生品创设出不同预期收益区间的金融产品，通过基金投顾、财富管理为抓手推动客户行为从交易走向资产配置，使得客户能够完整享受资本市场的价值增长红利。

在这样的行业背景之下，兴业证券早于2020年初就率先提出“全面推进金融科技赋能，以客户需求为中心，打造财富管理与大机构业务两大核心业务体系，实施双轮驱动加速推进一流证券金融集团建设”的战略目标，并于2022年中再次审时度势，将目标升级为“以双轮联动和数智化建设为引擎，举集团之力推动财富管理业务高质量发展”，公司始终紧扣发展趋势，积极布局市场机遇。“十四五”期间，兴业证券将着力从客户、行业、区域、国际化、生态圈等方面构建业务竞争优势。

一是强化客户综合服务，打造以客户为中心的体制机制，构建客户综合服务体系，为客户提供贯穿全生命周期的专业综合金融服务能力；聚焦重点客户，形成差异化的客户策略。

二是深耕战略重点行业，以服务国家战略为本，深化重点行业布局；深度融合研究、投行和投资，整合各条线业务资源，形成客户全价值链服务。

三是优化区域发展布局，坚持落实分公司作为区域经营主体的战略定位；搭建以福建地区为基础、福建省外经济发展优势地区为重点、其他地区为补充的区域发展格局。

四是提升国际业务竞争力，做大做强兴证国际，持续提升集团跨境业务能力。

五是构建多层次服务生态圈，进一步完善证券服务生态圈、健全金融服务生态圈，选择优势行业跨界搭建全方位服务生态圈。

兴业证券近年发展大事记

- 2013年
公司分类评价首获A类AA级，海峡股权交易中心（福建）有限公司正式开业。
- 2014年
公司设立兴证证券资产管理有限公司、兴证投资管理有限公司，获准开展证券投资基金托管业务。
- 2015年
公司配股获得证监会发审委无条件通过，新一代集中交易系统上线。
- 2016年
公司被纳入上证50指数和上证社会责任指数样本股，兴证国际在港交所创业板上市。
- 2017年
公司第五届董监事会换届，杨华辉当选新一任董事长，王仁渠当选新一任监事长，聘任刘志辉为总裁，提出建设一流证券金融集团战略目标。
- 2018年
公司荣获国家级证券期货投资者教育基地称号，分公司经营管理体制改革与经营转型全面启动，实施集团一体化经营与管理，兴证风险管理有限公司成立。
- 2019年
公司召开第五次党员代表大会，选举产生新一届党委和纪委，公司保荐的福建首家、全国首批科创板企业福建福光股份在上交所科创板上市交易，与福州、厦门等福建八市一区签订战略合作协议，博士后工作站揭牌。
- 2020年
公司发行全国首单证券公司疫情防控债，保荐福建龙泰家居成为全国首批、福建首家新三板精选层挂牌公司，成为福建省委首批15家重点智库建设试点单位。
- 2021年
公司发布2020年年度报告，收入、利润均创历史新高；在分类评价和首次行业文化建设实践评估中均获行业最高评级，发布《兴业证券集团“十四五”发展规划（2021-2025）》。