

# 华泰系六载整合平稳收官 举集团之力打造全业务链

●华泰证券新的研究体系将围绕各项业务构建，既要做好卖方业务，也要做好买方业务；既要为公司投行、自营、资产管理、财富管理以及产业基金等业务提供研究支持，更要为包括公募、私募、保险、实体企业、政府、高净值投资者等客户提供专业性的研究服务。

●华泰证券已将集团化发展、专业化运营定为公司未来发展的重要方向，并将通过全资、控股、参股等形式不断整合优势资源，成立若干专业化子公司，打造统一的金融服务平台，形成开放性的、兼容并包的组织模式和多个金融业态协同发展的格局，构筑真正意义上的金融控股集团架构。

证券时报记者 李东亮

随着华泰证券研究所与华泰联合证券研究所的整合步入尾声，华泰系历经六载为“合”而“整”之旅也将驶向终点。

这次整合是双方共同努力和相互包容的结果，华泰人的智慧、理性和开放得以充分彰显，这场证券史上没有先例可循的整合无疑为志在做大做强的国内券商提供了样板。这条路走得很辛苦，但很值得。”华泰证券总裁周易表示。

在历经六年的整合中，虽未尽善尽美，但华泰证券始终坚持兼容并蓄、各取所长的原则，为以稳健厚重著称的华泰系引入了锐意轻盈；在整合的结果上，虽未能留住华泰联合证券全部员工，但华泰联合证券的绝大多数骨干和锐意进取的企业文化却得到了保存和承继。整合后的华泰联合证券融进了华泰系这个大家庭，也承载了华泰系做大做强投行业务的使命。”华泰联合证券新任总裁刘晓丹表示。

## 研究所整合平稳有序

没有一流的研究实力就没有一流的证券公司”，周易表示，此次整合旨在打造一个行业覆盖更全面、市场影响力更大、对各项业务形成强劲支持的研究业务体系。华泰今年5月拉开了研究所整合帷幕，这也是继经纪业务、投行业务之后，华泰系整合的收官之作。

据华泰联合证券研究所一名前高管透露，华泰联合证券研究所已根据合规监管要求和华泰证券研究所进行业务整合，整个过程平稳有序，整合之后的华泰证券研究所有200多名研究人员，综合实力在业内处于较为领先的水平。

华泰证券公开资料显示，华泰联合证券研究所原有118名员工，自愿进入华泰证券研究体系的已有104人，其余人员主要是因为出差或出国在外而情况未定，只有个别人员提出辞职。深圳多位业内资深人士表示，研究人员如此大规模整合，能取得这样的结果，殊为不易。

华泰联合证券研究所员工对于此次整合有如此高的满意率并非偶然。证券时报记者获悉，本次整合后的研究所仍然沿用华泰联合证券MD（董事总经理）职级体系，并针对原体系中存在的不足之处，从职级设置、职等划分等方面进行了优化设计，以提升员工的荣誉感和公司在市场中的竞争力。

值得一提的是，从新的MD职级体系及薪酬体系执行结果看，除另有任用、部门重组及后台支持等执行其他薪酬体系的少数员工外，华泰联合研究所整合进华泰研究所的员工月薪均有所增长，60%以上的员工月薪增幅超过20%。

对于华泰证券研究所和华泰联合证券研究所的整合方式，华泰证券表示，两个研究所各有特长，在这次整合中把各自的优势很好地继承下来，融合形成体系化的研究服务架构。两个研究所的整合不仅仅是解决区域和分工布局问题，更是要彻底进入市场，形成一个能经得起业务和市场检验的高素质研究团队。

针对近期坊间对整合后研究所定位的种种猜测，华泰证券总裁周易明确表态：华泰证券新的研究体系将围绕各项业务构建，既要做好卖方业务，也要做好买方业务；既要为公司投行、自营、资产管理、财富管理以及产业基金等业务提供研究支持，更要为包括公募、私募、保险、实体企业、政府、高净值投资者等客户提供专业性的研究服务。

对于研究体系整合后的效果展望，华泰证券表示将充分发挥研究在业务发展中的先导作用，强化研究与公司其他各项业务的协作，在集

团统一的业务平台上，为客户提供全方位的更有价值、更有影响力的研究服务。

## 为“合”而“整”

2006年以来，华泰证券与华泰联合证券的融合进程从未停步，从为首次公开发行（IPO）而施行的“划江而治”到为战略发展目标进行的“划业务而治”，再到目前的华泰联合定位为专业投行子公司，华泰证券为“合”而“整”的思路始终未变。

华泰证券和华泰联合证券高管接受证券时报记者采访时表示，华泰系的整合从未出现“无的放矢”的多余动作，而这个“的”就是“合”，即整合后的华泰系能够发挥“1+1>2”的效果。既能取得经济利益，回报股东和广大投资者，又能充分发挥各项资源的优势，更好地服务客户，始终是华泰系整合的目标。”华泰证券相关人士表示。

刘晓丹则认为，华泰联合证券身处市场化最前沿的深圳，锐意进取的风格在投行业务上表现得最为鲜明，整合后的华泰证券吸收了华泰联合证券这一优秀的企业文化。而华泰证券素以稳健和厚重著称，华泰

联合证券则充分吸收了华泰证券的风控思路和基业长青的理念，这就是“合”的智慧。

实际上，早在2006年收购原联合证券之初，华泰证券提出的整合方案即是，经纪业务由华泰证券经营，投行业务由华泰联合证券经营，以实现资源整合效率的最大化。此方案当时也得到了有关监管部门的认可。

2008年，华泰证券递交了IPO申请材料。为了解决与华泰联合证券的同业竞争问题，创造性地采取了母、子公司经纪业务“划江而治”、投行业务“分市而治”的经营模式。但在随后的业务运作中却发现，这一方案限制了整个华泰系的发展。比如经纪业务和投行业务，两家公司各有一套管理系统，这不仅增加了管理费用，而且不利于资源的优化配置。

为了突破局限，2011年5月，华泰证券提出了二次整合的方案，华泰系经纪业务则全归华泰证券；投行业务，除国债、非金融企业债务承销业务外，全部划归华泰联合，这就是业界所说的“划业务而治”。

曾参与制定二次整合方案的人士表示，华泰证券寄希望通过此次整合着力构筑一个各业务模块及各业务子

## 对外

为包括公募、私募、保险、实体企业、地方政府、高净值投资者等在内的客户提供专业性的研究服务

## 对内

为投行、自营、资产管理、财富管理以及产业基金等业务提供研究支持

华泰证券新研究体系

翟超/制图

资融券业务收入占营业部总收入的比重已达24%，对营业部业务发展的促进作用可见一斑。

对于华泰系整合收官战后续的效果，业界预期更为乐观。以投行业务为例，据统计，有近500名投行业务人员，其中保荐代表人近百人，这意味着整合后的华泰联合证券已成为国内团队最庞大的投行之一。

华泰联合证券将会深入到每个大行业中，并按几个大区域的划分去挖掘业务资源，未来还将参与到国际板等大项目的竞争中。此外，在全业务链的模式下，华泰证券还将向投行客户提供全方位的金融理财服务。”刘晓丹表示。

刘晓丹分析说，华泰证券本身净资产实力较强，同时拥有强大的营业网点布局和齐全的牌照，经过多年来的稳健发展，已基本形成集证券、基金、期货、直接投资和海外业务等为一体的证券控股集团，将对未来投行业务的拓展以及股票定价销售等诸多方面形成支撑，而与其他业务的联动反过来也会推动甚至反哺投行业务。

而在经纪业务方面，华泰联合证券原有的77家营业部并入华泰证券后，营业部网点的全国布局更为优化与合理，进一步提高了经纪业务营销网络覆盖范围及区域竞争力，尤其是华泰联合证券在北上广深等一线城市都有在当地实力位居前茅的旗舰营业部，整合之后对华泰证券经纪业务在上述地区的发展有较好的推动。

公开资料显示，华泰证券拥有的营业网点已超过220家，形成了分布广泛、布局合理的有形服务网络，能够为不同地域的客户提供便捷的综合理财服务。

对于已初步完成整合的华泰证券，周易表示，总的来说，要使得华泰证券的综合竞争能力位于中国资本市场的前列，为客户提供全方位的金融理财服务。2012年，华泰证券已迈入第三个十年，未来的发展架构终于基本形成，发展路径、发展目标也已经非常清晰。通过这次业务的整合和融合，发挥“1+1>2”的效应，变成一个拳头，面对一个市场，形成整个华泰证券的业务品牌、业务影响力和市场竞争力。”

不过，华泰系的整合并不轻松。华泰证券的整合是国内市场迄今为止独一无二，为了整合，我们做出了很多努力，希望能为市场走出一条有助于更多券商做大做强道路。这条路很辛苦，但很值得。”周易表示。

## 举集团之力打造全业务链

据华泰联合证券董事长吴晓东介绍，在券商传统的业务模式中，各项业务以条状划分，互相之间是割裂的。2011年年中，华泰证券正式提出举集团之力打造全业务链，以客户需求为导向，把跨部门、跨模块的关联业务整合成一体化业务链条，最终形成一个客户、一个账户、一系列产品、一揽子综合服务的统一服务体系，而投行业务在全业务链中被视为“龙头”，引领集团各项业务发展。

据证券时报记者了解，华泰证券已将集团化发展、专业化运营定为公司未来发展的重要方向，并将通过全资、控股、参股等形式不断整合优势资源，成立若干专业化子公司，打造统一的金融服务平台，形成开放性的、兼容并包的组织模式和多个金融业态协同发展的格局，构筑真正意义上的金融控股集团架构。

投行业务倚重小团队单打独斗打拼市场已成历史，这在业内已形成广泛共识，未来竞争的着力点将转变为投行业务、经纪业务、资管业务、研究所等各业务模块的综合实力，国内各大券商都纷纷对投行在整体业务中的定位和作用进行梳理。尽管华泰联合证券将变身专业的投行子公司，但其投行业务是服务于整个集团的，也将得到集团内其他业务的支撑。

对于未来的华泰联合证券而言，需要做的不仅仅是平衡发展各项投行业务，它还将承担起打造华泰品牌，服务母公司构建全业务链的战略需求。”刘晓丹表示，完成整合后的华泰联合证券立志于逐步打造一个大的支持平台，向一线业务人员在行业研究、销售定价、培训 and 知识体系管理等方面提供支持，让大家感觉不是在单兵作战。当然，这需要一段时间的积累，但为了长远的战略，需要一步步地做。

## ■记者观察丨Observation丨

# 金融业整合需要开放的心态

证券时报记者 李东亮

历时六年的华泰证券与华泰联合证券整合已然收官，但带给业界的思考却并未结束。

华泰证券以兼容并蓄的多元文化，逐步构建起包括证券、基金、期货和银行业务在内的证券控股集团，尤其是在与华泰联合证券整合的过程中所体现出来的开放心态，更值得业界思考。

2007年，华泰证券在业内率先提出打造证券控股集团，而随着与华泰联合证券整合的收尾，整个架构和模块基本完成。从提出思路到得以实现，历时5年之久，只为实现最终的战略目标：举集团之力打造全业务链。其间，国内各大券商均将着力点放在再融资和具体业务的拓展上，仅就各自掌握的资源和服务客户能力的广度而言，华泰证券显然已走在了行业前列。

“在融合的过程中，企业首先要有一定的胸怀，要看主流，要包容。华泰证券善待被收购公司的员工，让他们觉得受到了尊重和公平对待，因此大多数人都留下来了。”

值得一提的是，华泰证券并未止步于证券控股集团的形式。2011年年中，华泰证券正式提出举集团之力打造全业务链的战略构想，即以客户需求为导向，把跨部门、跨模块的关联业务整合成一体化业务链条，最终形成一个客户、一个账户、一系列产品、一揽子综合服务的统一服务体系。从服务的广度转向服务的深度又是华泰证券领先行业的一大创举。

开放的心态并非易事，它源于企业文化基因中的包容，而这一点可以在华泰系整合过程中得到充分的体现，7月3日华泰证券公告华泰联合证券高管变更信息时对前任董事长盛希泰、前任总裁马俊生“在任职期间为公司及华泰联合证券发展所做的贡献表示衷心的感谢”，华泰联合证券内部人士说，“盛总和马总一直是推动整合工作的关键人物，整个过程都有他们贡献的智慧。”

华泰证券董事长吴万善在谈及华泰系的融合时曾明确表示：在融合的过程中，企业首先要有一定的胸怀，要看主流，要包容。华泰证券文化比较包容，能善待被收购公司的员工，让他们觉得受到了尊重和公平对待，因此大多数人都留下来了。这在华泰证券收购亚洲证券，合并信泰证券的历程中已经得到了验证。

一位在整合过程中离职的员工曾私下向记者透露，联合证券拖欠的奖金，华泰证券收购后全都发了，这让很多人至今感慨良多。

尽管被华泰证券收购后，华泰联合证券高管几经更迭，但不论是盛希泰、马俊生，还是刘晓丹，均出自原联合证券。而目前华泰证券销售交易部、财富管理、固定收益部等重要业务部门的主要负责人都是来自华泰联合的业务骨干。

华泰证券总裁周易对业务整合提出的原则是要优势互补、强强联合、通力合作，要进一步发扬华泰联合证券市场化程度高、市场竞争意识优、竞争力强的优势，要继续巩固华泰证券持续稳健，当前和长远兼顾的特色，形成更富于活力和战斗力的新华泰业务体系。

这一思路已在整合实践中得到华泰联合管理层和员工的广泛认同。华泰联合证券新任总裁刘晓丹向记者形象地介绍两家公司的风格，“华泰证券是厚重的，华泰联合是轻盈的”。

在刘晓丹看来，整合后的华泰与华泰联合将各取所长；华泰系的整合始终是渐进式的，在保留华泰联合市场化机制和文化的基础上，兼蓄华泰证券长期激励机制和风控治理水平；无论是调机制还是调架构，目的都非常明确：稳定存量队伍，吸引更多一流人才加盟，打造适应未来市场竞争格局的一流投行。