

探寻制胜之道

——东方证券十年建设发展纪实

2008年3月9日,东方证券即将迎来成立十周年。十年建设发展,东方证券以稳健而扎实的脚步走出了一条别具特色的发展道路。

东方证券成立十年来的经营发展成果用一句话来概括:坚持了稳健合规经营,实现了又好又快发展。

从数据看,成立十年来,东方证券累计创造净利润65.03亿元,总资产和净资产分别比成立初期增长11.76倍和7.24倍。东方证券也是国内证券行业少数能够完全依靠自身力量完成历史性不良资产清理处置的证券公司。截至2007年末,公司已基本不存在需要拨备计提的风险资产。按照证券行业净资产管理口径衡量,公司净资产占净资产比例超过85%,资产质量达到了行业先进水平。

从公司业务经营情况看,十年前成立之初,东方证券还是一家区域性特征明显,业务基础较为薄弱中型券商,在行业内默默无闻。而十年后,东方证券的经营网点已遍布全国20个省市,活跃于证券市场各个业务领域和各项创新活动,主

要经营指标排名进入行业前列,证券投资业务和资产管理业务收益连续数年位列行业前茅,并成立了控股基金公司和全资期货公司。2007年,在证券公司分类监管评审中,东方证券被评为A类A级。公司还获得了《第一财经》“2007金融品牌价值榜十佳证券公司”、《21世纪经济报道》“2007年度中国券商奖”——“最佳财富管理奖”和“最佳自营奖”等荣誉。

可以说,经过十年的拼搏奋斗,东方证券已确立了在国内证券行业创新发展第一集团中的地位。

在实现良好经济效益的同时,公司党建工作和精神文明建设也取得了丰硕的成果。近年来,公司党委先后荣获上海市金融系统、上海市先进基层党组织、公司领导班被评为上海金融系统创建“四好”班子先进集体。庆祝建党85周年之际,公司党委被中共中央组织部授予“全国先进基层党组织”称号,这是公司成立以来所获得的最高荣誉。东方证券也是全国证券行业唯一获此殊荣的证券公司。

风险管理是生存之道

创新进取是发展之本

回顾东方证券十年的发展历程,公司业务经营之所以能够经受市场的严峻考验,特别是在近年来取得持续快速健康发展,有两条重要的经验:

一是有效的风险管理,二是积极创新进取。

东方证券是在承接风险证券公司债权债务的基础上新建设立的。1998年东方证券成立,年底首部《证券法》颁布实施,标志着证券市场开始进入法制化进程的新阶段。因此,公司成立初期,董事会就明确提出了“规范稳健经营,可持续发展”的经营思想,把东方建成一家有价值的公司,一家值得客户信赖、各级领导和监管机构放心的好公司。十年来,这一经营思想始终坚持下来,并随着市场发展不断被注入新的内涵,为公司逐步树立科学的风险管理理念奠定了基础。

证券公司是经营风险的机构,风险管理能力的高低决定了证券公司竞争能力的高低。2004年公司新一届领导班子组成后,明确提出“金融企业的本质是经营风险”,企业效益来源于成功的风险管理”。在确立风险管理理念的同时,公司创建了一整套较为完善的风险管理体系,提出了“全面覆盖、全员参与、全程控制”的风险管理目标,建立健全以净资产为核心的风险指标评估、监控与报告体系,同步参与创新业务与创新产品的风险管理,加强授权管理,完善风险控制组织结构,优化风控体系。

有效的风险管理为东方证券赢得关键发展机遇奠定了坚实基础

2003年8月,中国证监会在召开的证券公司规范发展座谈会上,发出了证券公司综合治理的强烈信号,要求证券公司严格执行“三大铁律”,并明确指出了证券业“规范、发展、创新”的大方向。东方证券在贯彻会议精神的同时,进一步组织学习“国九条”、新修订的《公司法》与《证券法》,以及监管部门关于证券公司治理准则、内控指引等一系列重要文件精神,对监管部门扶优限劣、向经营规范的证券公司实施倾斜的政策导向有了更清晰的认识,把法律法规的要求全面落实到公司的业务流程和内控机制之中,推出了一系列促进公司规范经营、控制风险的举措。公司果断决定停止并迅速清理三类监管、国债托管、融资回购、固定回报资产管理等高风险业务,仅用一年多时间,就全面完成了清理工作。虽然短期内经纪业务市场占有率有所下降,但成功规避了潜在损失,经营风险得到有效控制,资产质量有了明显改善,使公司得以轻装上阵,专心致力于业务转型和改革创新。2004年12月,东方证券顺利通过了中国证券业协会组织的创新试点评审,较早进入了创新试点证券公司行列,获得了宝贵的发展机遇。

有效的风险管理为公司业务发展提供了有力保障

以东方证券近年来保持市场领先地位的证券投资业务为例:2004年—2007年,东方证券自营业务投资收益率分别为20%、11%、114%、139%,大大超越同期市场表现,为公司经济效益提升和品牌价值树立作出重要贡献。而支撑这一业绩的,除了东方证券长期坚持的“价值投资与投资组合”盈利模式外,还有一整套严密内部控制制度。该制度所设计的董事会风险控制委员会、公司管理层、自营部门三级风控机构,所建立的资产配置分析、业绩贡献分析和风险评估三

个指标评估体系,以及实时监控系统,都是业内较早提出的,在实用性、操作性和有效性等方面处于行业前沿。为此,东方证券的自营业务内控制度还被监管部门作为制定行业标准的示范文本。

创新进取是成功把握发展机遇的关键

获得创新试点资格后,在监管部门的大力支持下,东方证券积极开展业务、产品、制度、组织等方面的创新,不断提高创新能力,提升综合竞争力,创新成为推进公司做优做强做大的关键力量。

近年来,东方证券在保持证券投资、资产管理等业务优势的基础上,原先较为薄弱的经纪、投行业务进步明显,业务创新功不可没。

东方证券经纪业务在业内率先全面实现集中交易,使总部集中管理、营业部后台业务标准化、风险控制专人负责的经营模式得到推广;以“建立代理平台、营销平台、宣传平台”的新思路指导营业部实现了经营模式转型,大力组建营销队伍,培育核心客户群体,有效改善了客户结构;为经纪业务客户推出“东方红”投资咨询服务,创新了服务方式,提高了服务水平;在新建营业部积极探索低成本经营、市场化用人、高效益产出的网站建设新模式。创新使东方证券经纪业务迅速扩张,走出了以往“市场行情上涨、公司份额下降”的困局。2007年,东方证券以57家营业部实现营业收入近25亿元,证券交易总额市场占有率达到2.03%。

与此相似,东方证券投资业务近年来也呈现出快速发展的良好态势。2005年以来,东方证券把握股权分置改革带来的业务机遇,以上市公司股改项目为突破口,实施“大投行”组织架构和业务模式,市场占有率、团队建设、项目储备等方面都取得了长足的进步,并在中小企业管理创新中形成了特色。公司投资银行总部先后获评深交所“2006年优秀保荐机构”与2007年度“中小创业板保荐机构创新奖”。2007年,东方证券投资业务完成7个融资项目,营业收入超过1亿元,保荐家数和融资总金额都创历史之最。在2007年度保荐代表人胜任能力考试中,东方证券有13人通过,通过人数并列行业第一。

“东方红”系列集合理财产品是东方证券产品创新的成功案例。其中,已到期结束运作的“东方红1号”复合收益率高达300%,2006年成立的“东方红2号”截至2007年底复合收益率为247.14%,均在同期发行的集合理财产品中名列前茅。目前仍处于发行期的“东方红3号”产品,在市场上进行调整的情况下仍受到了投资者的追捧,正式发行仅一周时间,就募集资金近30亿元。成功的产品创新在为客户带来丰厚投资回报的同时,迅速树立并巩固了东方证券创新业务的品牌,为东方证券资产管理业务实现打造“中国一流投资管理平台”的发展目标奠定了坚实的基础。

成立十年来,东方证券从未因重大违法违规行为受到监管部门处罚。由于坚持了合规稳健经营,强化风险管理,公司在证券市场历次治理整顿过程中没有受到大的冲击,成功把握了创新发展的关键机遇。在这个意义上,东方证券近年来能够实现快速健康发展,首先得益于证券市场法制化、规范化和改革创新进程的不断推进深化。东方证券自身的发展实践证明,风险管理是生存之道,创新进取是发展之本。



东方证券党委领导班子成员

党建领先,文化为魂

东方证券近年的快速稳健发展,一个重要因素就是坚持了“围绕发展抓党建,抓好党建促发展”,在现代金融企业法人治理结构框架下,通过加强党的领导,有效发挥党国有控股企业党组织的政治核心作用,大力推进企业文化建设和党风廉政建设,将国有企业特有的政治优势和组织优势与市场化机制建立、市场化运作有机结合,探索出了一条具有自身特色的证券公司建设发展道路。

加强党的领导与完善公司治理结构紧密结合

作为国有控股企业,东方证券在完善公司治理结构的过程中,必然涉及到如何处理党组织与股东会、董事会、监事会和经理层关系的问题。东方证券认为,国有企业党组织与公司治理结构的职能虽有不同,但目标是一致的,都是为了企业发展。党组织的政治核心作用体现为参与公司重大决策、支持股东会、董事会、监事会和经理层依法行使职权,促进公司经营任务的顺利完成。在上级党委的领导和支持下,东方证券成立初期就落实了党委和董事会、监事会、经营班子成员“双向进入、交叉任职”制度;在依法治市、完善公司治理结构的过程中,制定《党委工作条例》明确规定了党委的基本职责和工作程序,成为公司党委参与公司重大决策的基本规范。根据制度,公司股东会、董事会、监事会有关文件和议案在提交前必须经过党委审议,公司经营计划和党建工作计划必须经党组织成员集体讨论,公司营业部经理以上干部的引进、选拔和任用必须通过党委成员的集体面试和集体研究。上述工作方式自东方证券成立之初就已形成,并坚持至今。

正是由于公司党委和公司治理结构真正做到了相互支持、相互促进、相得益彰,公司在规范经营和创新发展中历次重大决策都得到了董事会和公司股东的全力支持,在迅速变化的市场竞争环境下,使公司经营管理决策体系始终得以高效、规范运行。

引领思想添动力

近年来,公司党委把倡导树立先进的企业文化理念作为引领员工思想,促进观念更新的有效手段。党委提出了“客户观是公司财富之源,风险管理是公司生存之道,人力资源是公司创新之本,企业文化是公司发展的灵魂”等四项理念和“建设具有一流综合竞争力证券公司”的愿景目标。2006年以来,公司党委明确将创新进取作为公司实现跨越式发展的重要途径,并结合企业文化建设,进一

步把“鼓励创新”作为公司核心价值观的重要内容,把提高自主创新能力,实现又好又快发展作为公司经营工作的中心任务。

十七大召开后,公司党委把学习贯彻十七大精神与查找制约公司战略发展的突出问题相结合,组织开展了战略调研和党建调研,进一步完善细化公司战略规划,提出新举措,谋求新发展。在公司发展进入新的关键期之际,公司党委着力强调树立危机意识、责任意识,设计现代化的人才管理制度,人才开发计划和人才发展平台,完成了人力资源管理体制改革,形成了科学的选人、用人、育人和留人工作机制,使人才队伍能够适应公司发展的需要。在大力挖掘、启用、培养现有人才的同时,以市场化方式引进高端人才,取得了业务拓展和人才储备的双丰收。

凝聚人才强队伍

证券业的竞争,归根到底是人才竞争。一流证券公司需要有一流人才队伍,建设公司人才高地需要有一流的人力资源管理。在公司党委的统一领导和组织推动下,东方证券自2005年开始实施人才引进行程,聘请了国际知名的咨询公司,引进先进的人力资源管理理念、方法与技术,开展了业务和管理全流程梳理,确立了岗位、薪酬和绩效管理的基本框架,设计现代化的人才管理制度,人才开发计划和人才发展平台,完成了人力资源管理体制改革,形成了科学的选人、用人、育人和留人工作机制,使人才队伍能够适应公司发展的需要。在大力挖掘、启用、培养现有人才的同时,以市场化方式引进高端人才,取得了业务拓展和人才储备的双丰收。

近年来,在证券行业人才竞争加剧的背景下,公司先后成功引进了50余名中高级经营管理人才,为业务创新和品牌树立发挥了重要作用。以公司“东方红”系列理财产品投资团队为例,这支投资团队的主要成员是在2005年引进的,在短短一年的时间里就创出了被业界和市场广泛认可的知名品牌。东方证券之所以能够引进并培养出这样一个优秀团队,靠的就是以宽松融洽的工作环境、以良好发展平台吸引人、以未来发展的美好蓝图激励人。对这样的团队,公司一方面注重运用思想政治工作方法,引导人才树立正确的价值观、事业观,在思想上、政治上给予悉心关怀;另一方面,在事业上为他们提供全新的机遇和舞台,创造和谐宽松的工作环境,在保持核心人才队伍稳定方面取得了良好的效果。

培养骨干促发展

东方证券成立以来,党组织自身建设始终与公司业务发展保持同步,截至2007年底,

建设具有一流综合竞争力证券公司

大,不仅可以提供集合理财的资产管理业务,而且可以从事包括年金管理、专项理财管理等业务;交易品种的丰富和交易成熟度的创新将为自营业务提供新的增长点,帮助自营业务在各种市场环境下都能取得合理回报,降低收益的波动性。可以预见,随着金融创新工具和产品的不断丰富,与之相应的业务模式、盈利模式也将迅速形成,并在未来的市场竞争中发挥关键作用。

第三,市场开放速度将加快。在全球经济一体化的背景下,国内金融市场将进一步开放,一些先期上市的证券公司通过兼并重组其他证券机构实现了超常规发展,进一步扩大了市场份额和竞争优势。2007年以来,国内证券公司纷纷寻求上市,打通直接融资渠道,完善公司治理,为将来迅速扩大经营规模奠定基础。在此背景下,证券市场集中度将进一步提高,证券公司业务转型和创新能力将成为竞争致胜的关键。

第四,证券业将迎来全新竞争格局。从国内外经验来看,证券行业的收益波动性较大,并且很多新业务需要强大的资产负债表支持。因此,充沛的资本是金融机构扩大经营规模、提高风险抵抗能力、构建核心竞争力的重要保证,有利于业务的拓展,并抵御不利市场情况的冲击。在近年来市场快速发展过程中,一些先期上市的证券公司通过兼并重组其他证券机构实现了超常规发展,进一步扩大了市场份额和竞争优势。2007年以来,国内证券公司纷纷寻求上市,打通直接融资渠道,完善公司治理,为将来迅速扩大经营规模奠定基础。在此背景下,证券市场集中度将进一步提高,证券公司业务转型和创新能力将成为竞争致胜的关键。

东方证券未来的发展愿景是创建具有一流综合竞争力的证券公司,这是公司做大做强

的必然方向。要建一流综合竞争力的证券公司,就必须坚持科学发展观,在资本规模、经营业绩、业务排名、创新能力、风险控制、综合管理、人力资源、企业文化、国际化水平、品牌知名度等各方面所构成的综合竞争力上进入国内证券公司的前列。

为实现上述愿景,公司明确了7个关键成功要素,是公司在未来发展中必须着重加以解决的核心问题:

（1）提高员工素质,建立一流人才队伍

（2）通过业务流程再造,提高管理效率

（3）创建一流的东方证券品牌,提高市场影响力

（4）以领先的技术支撑各项业务发展

（5）向企业和个人客户提供高质量的客户服务

（6）加强利用各项社会资源

（7）以研究带动产品和渠道创新

在公司发展新历史阶段,东方证券将从以下三个方面着手,不断提高自身综合竞争力,以更加出色的业绩回报客户、回报股东,为资本市场发展和上海国际金融中心建设作出更大的贡献。

全力以赴,尽快实现公司上市,积极回应公众公司要求

公开发上市对公司的资本实力和战略发展具有重要的意义,公司力争在2008年完成上市,并采取各项措施积极迎接非上市公司向公众公司转变带来的机遇与挑战,在机制与体制以及组织架构、市场形象和精神状态等方面作出积极应对和重大调整,以适应公司上市之后的新要求。

把构建新型盈利模式放在首要地位,推进各项业务转型

随着市场环境的变化,监管趋势的变化,

管宣传工作成功经验的基础上,进一步提出“宣传也是生产力”,把宣传工作和员工思想教育紧密结合,渗透到公司经营管理的各个方面,并积极探索宣传工作手段和方式的创新。公司创建了凝聚网,以凝聚员工、凝聚员工、凝聚人才为主题,开展党建和企业文化宣传教育,与司报、内部办公网构成了公司的三大宣传平台,宣传阵地和服务窗口的作用得到了有效发挥。

2008年,恰逢举世瞩目的北京奥运会召开和公司成立十周年,东方证券党委决定,全面推进企业文化建设工程,加快建设、加速形成具有东方证券特色的企业文化,同时组织开展以“迎奥运,迎司庆”为主题的系列活动,掀起企业文化建设的新高潮,为实现公司战略发展目标的提供强有力的文化支撑和思想保证。

强化监督添保障

针对证券行业高风险的特点,东方证券党委通过健全完善党风廉政责任制等风险防范制度,注重执行落实,创新工作机制,牢牢掌握公司各类风险因素中“人的道德风险”这一关键环节,使党风廉政建设与企业风险管理全过程有机融合,有效发挥了监督保障作用。

公司相继建立了《党风廉政建设责任制实施办法》、《关于建立领导干部谈话制度的实施办法》、《领导干部报告个人重大事项的实施办法》、《领导责任追究暂行办法》等一系列基础性规章制度和《党风廉政建设责任制考核细则》、《监察员工作实施办法》、《公司监察员职责》等操作规程。同时,运用各种有效的载体开展宣传教育,引导建设公司企业文化、风控文化、合规文化,坚持每年与党员负责干部签订《规范廉政勤政责任书》,对出现违规违纪现象的干部坚决实行“一票否决”;坚持每年组织中高层以上干部集中开展党风廉政教育培训;坚持对新任任命的营业部经理以上领导干部进行任前廉政谈话;坚持对新进员工进行岗前培训教育。2004年起,公司党委在上海金融系统率先建立了监察员队伍,覆盖公司所有职能部门和分支机构,并在全公司范围内建立了监察对象数据库和监察档案。公司监察员由各党支部纪检委员、各总部副职、各营业部风控副经理兼任,成为与公司风险控制体系相互联系渗透的有机纽带。2004年以来,在证券行业风险集中爆发的背景下,东方证券未发生重大违法违规风险案件,为公司保持持续快速健康发展提供了重要保障。

树立人才强司、文化立司的观念,从战略高度加强人才队伍和企业文化建设

人才是金融企业最重要的资源,也是制约公司发展的重要因素。公司建设一流证券公司,必须要实施人才强司战略,并配以人力资源体制的改革,解放思想,大胆实践,在大力挖掘、启用、培养现有人才的同时,下大力气,花大力气吸引高端人才。在专业领军人才的引导下,带来一批客户资源,培养一批后备人才,取得业务拓展和人才建设的双丰收。

企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分,优秀的企业文化有助于公司经营理念的贯彻执行,并形成健康持续发展的良性循环。在公司文化建设上,树立以公司价值最大化为政策导向的观念,把注重和倡导理念上升为风险管理、绩效优先、人才投资等理念上,成为企业文化的重要组成部分。树立客户至上的观念,在各项工作中均注重客户资源的开拓和维护,为客户提供更为优质的产品或服务。提倡优化公司资源配置,提高资源利用效率的观念,结合全面预算管理和绩效管理理念的推行,使公司的各项投入得以量化,并产生产出比。树立精细化管理的观念,结合创新业务需要,提倡管理流程化、管理标准化和管理精细化。提倡开放的企业文化,加强公司上下左右之间的相互沟通、理解和合作。