

# 夯实基础 深化改革 全力开创公司转型发展新局面

——2015 年度董事会工作报告

2015 年，国际经济形势不容乐观，国内经济下行压力加大，资本市场跌宕起伏，证券行业在曲折中前进。在股东的大力支持下，公司董事会带领经营班子，围绕 2015 年度经营目标，积极应对复杂多变的经济金融形势，按照“推改革、促发展、防风险”三条主线，抓住市场机遇，狠抓增收创利，主动深化改革，推动经营业绩迈上新台阶、转型发展取得新突破、各项工作取得新成绩。公司收入和利润均创历史新高，净资本和净资产双双破百亿，分类评级再获 A 类 A 级，综合实力和市場影响力显著提升。全年实现合并营业收入 49.59 亿元，同比增长 94.86%；利润总额 24.48 亿元，同比增长 154.05%；归属于上市公司股东的净利润 17.93 亿元，同比增长 159.83%；总资产达 525.20 亿元，同比增长 98.79%；净资本规模达 145.55 亿元，同比增长 206.19%；净资产规模达 138.19 亿元，同比增长 92.95%。现将董事会 2015 年的主要工作报告如下：

## 一、2015 年主要工作情况

### （一）抢抓机遇，化解资本瓶颈，铸就跨越发展新优势。

为适应市场竞争的新趋势，2015 年公司抓住监管层加快推动证券行业资本补充的有利契机，抢抓时间窗口，多种渠道进行资本补充。在股权融资上，克服市场异常波动等多重不利因素，

抢抓时机完成非公开发行股票工作，足额募集资金 50 亿元；在债权融资上，准确把握年内市场资金面宽松和利率下行的节奏，成功发行公司债 20 亿元和两期次级债券 60 亿元。通过多渠道融资，公司净资产首破百亿元达 145.55 亿元，一年增量超过公司自 2001 年增资扩股以来增长总和，行业排名大幅提升，为公司下一阶段跨越发展打造新优势、注入强动力。此外，在资本金规模大幅扩充的背景下，着力规范资金管理，在控制风险的前提下有效提高资金使用效率和资本收益。

## （二）诚信经营，完善法人治理，不断提高规范运作水平。

严格按照上市证券公司的双重监管要求，不断完善公司法人治理体系，完善关联交易管理机制，依法召集、召开董事会会议，严格执行股东大会决议，充分发挥董事会专门委员会和独立董事职能，不断提高董事会的决策效率和水平，提高公司规范运作水平。年内共召集、召开 4 次股东大会会议，13 次董事会会议，15 次董事会专门委员会会议，新出台、修订《未来三年股东回报规划（2015-2017 年）》等 4 项法人治理相关制度。

## （三）攻坚克难，深化企业改革，实现转型升级新突破。

深入贯彻落实“以客户为中心、以市场为导向”的转型发展思路，围绕集团化管控、准事业部制管理、内部协同、绩效考核人才管理等事关公司长期发展的关键领域，全面推进改革取得多点突破。一是推进集团化管控，完善相关管理制度，强化子公司“三重一大”事项管理，完善派驻子公司董、监事的考核、任免机制，确保母公司的重大意图和重大决策在子公司有效落地。二

是优化准事业部制管理，综合运用负责人任职及薪资调整、人员编制和费用预算调整等手段，采取差异化的增效扭亏措施，年内营业利润亏损部门从 13 个减少到 2 个，事业部借款部门由 16 个减少到 5 个。三是强化内部协同，制定业务协同管理办法及配套制度，完善业务协作和利益分配机制，明确客户服务规范，提升协同服务能力，全年母子公司及各业务线之间共计协同完成项目近 150 个。四是优化人才管理机制，围绕人才“六少”问题，加大高端人才引进力度，优化人才结构，创新人才培养和培训方式方法，提升人才竞争力，全年引进“六少”人才 45 人，总部各类专业和管理人才 127 人，营业机构创新业务人才 40 人，组织开展大型专题培训 11 场。

（四）锐意进取，加快业务转型，促进各项业务跃上新台阶。

1. 推动证券经纪业务向财富管理转型，持续创利增收。在一人多户竞争加剧及佣金率大幅下滑的压力下，抓住市场交易升温、两融快速扩容的机遇，积极构建多层次营销体系，加大富裕客户和机构客户开发力度，优化资产引进及客户结构，围绕客户需求推进产品研发创新和代销产品多元化，稳步推进营业网点的规划建设，完善营业部综合经营业务协同机制，推动营业部向综合金融服务平台转型。2015 年，证券经纪业务网点规模已达 85 家，实现营业收入 31.57 亿元，同比增长 125.59%。

2. 推动投资银行业务乘势突破，强化竞争优势。把握上半年 IPO 和再融资扩容及年内公司债市场井喷的发展节奏，全力以赴推进项目开发及实施，拓展资产证券化等创新型融资业务，培育

新三板全链条服务模式，持续巩固固定收益领域优势。全年共完成 48 家主承销项目，承销收入及规模均创历史新高，推荐 44 家企业挂牌新三板，国债和国开债承销行业排名第 6 位，农发债和进出口行债承销分别位列第 4 位和第 3 位，固定收益承销保持行业领先。2015 年，投资银行业务实现营业收入 8.16 亿元，同比增长 179.44%。

3. 推动证券自营业务稳中求变，拓展新业务模式。一是贯彻“稳健正收益”的投资原则，把握 2015 年债券市场行情，固定收益投资保持良好的投资业绩，收益率在 142 只中长期纯债型公募基金中排名第 14 位。二是以银行间债券市场尝试做市业务为切入点，拓展金融市场业务，下半年取得做市业务资格，至年底业务排名跻身券商第 9 名。2015 年，证券自营业务实现营业收入 5.53 亿元，同比增长 41.26%。

4. 推动资产管理业务向主动管理转型，创利能力显著增强。主动适应由理财通道向主动管理转型的行业趋势，把握市场需求，在地方政府项目融资、股票质押回购、新三板、资产证券化、大股东增持等新领域丰富公司理财产品线。此外，积极探索新业务模式，引入 MOM 产品及管理团队，成功发行首只 MOM 产品。截至 2015 年末，共管理 20 个集合计划、103 个定向计划和 2 个专项计划，受托资产管理规模 515.29 亿元，实现营业收入 0.81 亿元，同比增长 109.27%。

5. 加强子公司管理，推动子公司创收水平全面提升。落实集团化管控思路，加强对子公司管理，确保母公司重大意图和重大

决策在子公司有效落地。子公司全年合计实现收入 6.11 亿元，同比增长 47.72%，对公司整体收入贡献为 12.33%。一是支持国海富兰克林基金围绕市场热点，加大产品研发力度，扩大管理规模。截至 2015 年末，旗下共管理 23 只公募基金产品以及 14 只专户产品，其中公募基金管理规模为 257.38 亿元，实现营业收入和净利润分别为 3.02 亿元和 0.95 亿元，同比增长 45.99%和 101.41%。二是支持国海良时期货在防范风险的同时创新发展。全年代理交易量、交易额等各项业务规模创历史新高，监管评级再获 A 类 A 级，年内获得股票期权经纪业务、自有资金银行间债券市场交易等新业务资格，实现营业收入和净利润分别为 2.56 亿元和 0.35 亿元，同比分别增长 39.26%和 37.22%。三是向国海创新资本增资 4 亿元，支持其在 TMT、医疗健康、先进制造等领域加大投资布局，并积极探索结构性融资、并购、上市公司定增等多元业务机会。全年共完成 20 个投资项目，合计投资金额 2.91 亿元，实现营业收入 0.24 亿元，同比增长 77.95%，净利润 150.47 万元。四是支持广西北部湾股交所立足区内企业需求，大力开展挂牌业务，推进融资产品创新，业务运作体系日渐成熟。全年新增挂牌企业 569 家，同比增长 547%；新增会员机构 73 家，同比增长 135%；新增企业融资 7.42 亿元，同比增长 328%。全年实现营业收入 0.29 亿元。

（五）统筹部署，强化创新引领，激发企业发展新活力。

创新是引领发展的第一动力。2015 年，董事会把握证券市场的创新节奏，统筹部署创新转型工作，设立年度规模 500 万元

的创新奖励基金，配套出台创新奖励基金管理办法，强化创新引领作用，成立网络金融部、资产托管部等创新业务部门，积极推动重点领域业务创新，焕发新的生机与活力。互联网金融创新快速推进，年内获得客户证券资金消费支付服务、互联网证券业务试点资格，具有国海特色的互联网金融平台初见成效、崭露头角；新三板做市业务异军突起，已做市项目累计 77 个，较年初增加 75 个，做市数量排名在全行业中排名第 23 名，成为公司新的盈利增长点；资产证券化业务独树一帜，美兰机场 ABS、津桥学院 ABS 成为民用机场、民办高校等基础资产细分领域的标杆性项目，显著增强了公司的行业影响力；主券商业务有效拓展，获得私募基金综合托管业务资质，成为公司创新转型新突破口和新着力点。在创新引领下，各单位积极探索，在不同领域创新前行，共有 3 个项目获得公司年度“跟随创新奖”、13 个项目获得“微创新奖”。

#### （六）凝心聚力，谋划“十三五”，明确战略发展新方向。

当前国内经济进入增速换挡期，资本市场改革向纵深推进，外部环境的变化将对券商未来发展产生巨大影响，在行业及混业竞争日趋激烈的严峻形势下，公司如何找准定位，顺利实现转型突破是亟需解决的重要课题。为此，董事会聘请国际一流咨询公司开展“十三五”战略规划编制工作，确定了“双轮驱动、四平台、四统一”的战略定位，制定了配套的 67 项战略关键举措，为公司未来五年乃至更长时间的全面转型和跨越发展绘就了宏伟蓝图、提供行动纲领和路线图。同时，对组织架构、激励、绩

效考核模式进行全面诊断和系统优化，为确保“十三五”战略规划顺利落地实施提供重要抓手和有效推手。

（七）强化风控，守住风险底线，合规风控管理取得新成效。

2015 年行业创新深入推进、资本市场异常波动、监管趋严等给证券公司合规风控管理带来巨大挑战。公司主动应对市场异常波动和监管形势变化，全面强化对各项资本型业务的规模和风险限额的管理，持续优化风险分层分级管控体系，建立健全公司的整体市场风险、信用风险、流动性风险等的分析和报告体系，推动实现法律服务和合规管理全过程覆盖，加强纪律和奖惩措施，确保各项业务平稳有序发展。年内，公司成功经受住了市场异常波动的考验，未发生重大风险事件，未受任何监管处罚。2015 年公司分类监管评级再次获得 A 类 A 级，为扩大创新业务试点范围，实现再跨越、再发展奠定了基础。

（八）勇于担当，强化社会责任，塑造企业公民新形象。

作为资本市场的重要参与者，在复杂的经济金融形势的考验中，公司始终以强烈的责任感与勇于担当的精神，与中国经济和资本市场同呼吸、共成长。一是积极响应号召，参与维护资本市场稳定。出资 24.64 亿元由中国证券金融股份有限公司设立专户进行统一运作，参与购买蓝筹股等；促成第一大股东广西投资集团有限公司及第三大股东广西桂东电力股份有限公司增持公司股份，合计增持 6,441.34 万股；提高 2015 年度权益类证券投资规模至不超过公司净资本的 50%，择机增持股票。二是肩负服务地方经济发展的重任，主动高效服务地方实体经济。全年缴纳税

费 11.93 亿元，同比增长 151%，通过股权融资、债权融资、新三板、股权质押融资、区域性股权市场等多层次资本市场融资工具为广西近 60 家企业融资 95.86 亿元。国海创新资本联合发起设立的广西国海玉柴金投创业投资基金完成募资 2.53 亿元，成为广西首家获得中央财政战略性新兴产业发展专项资金和政府创业投资引导基金参股的基金。三是投身扶贫助学公益事业，投入 21.81 万元帮扶定点扶贫点开展基础设施建设、教育扶贫和美化绿化等工作，广西国海扶贫助学基金会出资 29.3 万元资助 33 名贫困大学新生，展现公司感恩、爱心、责任的企业公民形象。

## 二、面临的机遇和挑战

### （一）面临的机遇

2016 年是国家“十三五”规划的开局年，也是全面建成小康社会决胜阶段的开局之年。从国家宏观层面来看，国家经济转型升级日益凸显资本市场的作用和地位。当前，“供给侧结构性改革”成为国家经济改革的新着力点。作为市场化配置资源的平台，资本市场具有服务和支撑供给侧结构性改革的独特优势，将迎来难得发展机遇。从市场和行业来看，资本市场改革朝纵深推进，为证券行业发展奠定扎实的基础，更加健康、开放的资本市场将赋予证券行业新的生命力。此外，证券行业创新发展不断深化，业务触角不断延伸，FICC 业务、私募业务、场外市场业务、互联网金融、高净值客户财富管理业务等新兴业务快速崛起，创新转型成为证券行业发展的内生驱动力。从公司自身来看，资本实力大幅提升、业务竞争力和综合实力显著增强，战略定位和战

略目标准确清晰，这些都为公司可持续创新发展奠定坚实基础，可以说公司正处于前所未有的战略机遇期。

## （二）面临的挑战

从外部环境看，国际经济金融形势错综复杂，国内经济下行压力较大，跨市场风险因素交互影响，投资者信心恢复难以一蹴而就，这给今年的资本市场和证券行业带来严峻挑战。此外，金融混业经营提速，金融业对外开放推进，行业壁垒逐渐缩小，竞争主体不断增多，行业竞争由业内同质竞争逐步转向多领域混业竞争、外延式扩张竞争和全球竞争，竞争态势显著升级。中小券商在客户资源、业务渠道、市场拓展等方面的发展空间受到进一步挤压，面临的竞争形势尤为严峻，专业化、特色化、差异化、国际化的突围压力巨大。从公司自身来看，还存在部分主营业务发展滞后，一些创新业务起步较慢，业务协同机制有待进一步完善，国际化布局、外延式扩张步伐较慢等不利于公司创新转型发展的问题。

## 三、2016 年工作思路

2016 年是公司“十三五”战略规划的开局之年。公司将紧紧围绕“十三五”战略目标，深植和践行“以客户为中心”的核心理念，以“改革攻坚、快速转型、职能升级、能力提升、守住底线”为指导方针，坚定信心，攻坚克难，推动公司转型发展再上新台阶。

### （一）聚焦铸特，双轮驱动，打造跨越发展“双引擎”。

零售财富管理板块、机构和企业综合金融服务板块是公司“十三五”跨越发展的一体之两翼、驱动之双轮，公司将聚焦两大板块，铸造业务特色，将其打造成为驱动公司跨越发展的双引擎。

1. 推动零售财富管理板块加快向财富管理和综合金融服务转型。建立以客户为中心，产品、服务和渠道为抓手的O2O智能化财富管理生态体系。一是设立零售财富委员会，统筹零售财富板块业务规划、协同与管理，指导财富管理战略转型；二是聚焦客户，推行“猎人+农夫”营销模式，提升客户获取能力，扩大客户资产规模，探索推广“客户净推荐值”指标，深植和践行“以客户为中心”的核心理念，提升客户满意度；三是聚焦服务，实现线下财富管理服务定制化、个性化，线上服务智能化，打造O2O线上线下联动服务模式，有效提升客户体验；四是聚焦产品，丰富产品种类和数量、优化产品创设引入流程、完善产品配送、评价、售后跟踪机制，建立一站式特色产品超市平台；五是聚焦渠道，完善线上一体化平台建设，优化线下网点布局，强化线上线下客户输送与服务的联动效应，增强客户黏性；六是聚焦主券商业务，以私募基金综合托管服务为突破口，实现PB业务快速起步，着力培育新的收入增长点，带动产品销售、投资顾问、交易分仓、信用业务等收入提升。

2. 推动企业板块向全业务型投行转型。一是设立企业金融服务委员会，统筹企业板块的业务规划、协同与管理，指导企业板块战略转型。二是着力提升产能效率，推动事业部升级。打造固

定收益业务旗帜，加大绿色债券、资产证券化等创新型融资业务开拓力度，实现债券产品多元化；推动并购重组业务实现有效突破并驱动再融资业务发展，巩固股票承销业务优势；加强新三板推荐挂牌与做市互动，强化做市业务特色；加强各业务联动，强化客户综合服务的协同机制，提供全生命周期服务，满足企业客户的综合金融服务需求，打造全业务型投行。三是着力提升销售能力。整合投行系统销售资源，建立机构客户共享机制，完善销售网络体系建设，着力提升股票、债券的定价承销能力。四是着力防范风险。在企业金融服务委员会下增设质控部，统一质控标准，加强项目质量把关和风险监测，确保业务在新形势下合规稳健运行。

## （二）快速转型，有效联动，搭建强有力的战略支撑平台。

资产管理平台、销售交易平台、网金平台、研究平台是推动“十三五”战略实现的有力支撑，下一步公司将推动四大平台转型升级，对内与“双轮”紧密联动，对外提升创利能力，切实发挥平台支撑作用。

1. 推动资产管理平台向统一的投融资资管综合服务平台转型。大力发展主动管理型业务，完善产品链条，强化投研能力，提升投资业绩，对外加强客户获取，提升资产管理规模和盈利水平，对内强化业务链接，为“两轮”及其他平台提供统一高效的资管业务支持。

2. 推动研究平台向内外兼顾的投研平台转型。把握财富管理市场发展机遇，加强机构服务力度，持续推进机构卖方研究服务

特色化、品牌化；立足公司双轮业务板块发展需求，深化内部研究支持的深度和广度，挖掘机构客户投融资需求，强化与相关业务主动协同，促进公司业务发展。

3. 推动销售交易平台争创弯道超车机会。成立金融市场部，发力销售交易业务，重点围绕做市交易、机构投顾及资本中介等进行产品与服务模式创新，培育新的收入增长引擎；着力发展多策略投资能力，巩固固定收益投资优势。在此基础上，实现自营投资大类资产全覆盖，发展宏观对冲投资能力，持续实现稳健正收益；积极研究股票期权、外汇及大宗商品等新业务，在条件具备的前提下，及时申报业务资格，拓展多元化盈利模式。

4. 推动网金平台打造国海特色。加快推进业务线上化，促进公司各业务战略转型；以综合理财账户体系建设为核心，以业务整合为重点，搭建功能板块齐备、业务场景贴心、运营畅通高效的互联网金融综合服务平台，为客户提供一站式服务；开展互联网金融产品创新，加快产品特色化，打造互联网金融产品品牌；加大大数据系统的建设力度，建立以数据分析为依托的运营体系。

5. 推动信用业务向多元化信用业务转型。将信用业务从零售财富板块剥离出来，为零售财富、企业、机构客户提供综合金融服务。稳固推进融资融券业务，拓展两融业务机构客户，优化业务模式，着力提升市场竞争力；不断创新股权质押、约定购回业务，打造多元化的信用业务结构；加强与公司相关业务条线及外

部金融机构协作,拓展项目来源,在严格做好风险防控的前提下,稳步扩大业务规模。

(三) 强化定位, 职能升级, 推动中后台管理变革。

要实现“十三五”战略目标, 亟需提升与之相匹配的管控模式和中后台能力。公司将推动各中后台运营部门积极顺应“以客户为中心”战略落地和各业务板块转型优化的新形势, 从“响应业务需求”向“业务合作伙伴”的定位转型, 实现职能升级, 切实发挥中后台司令部、助推器、防风险作用, 为公司改革发展保驾护航。

1. 狠抓战略执行, 建立统一的战略管理机制。一是成立战略管理部, 建立包括战略规划、战略调整与反馈、战略执行及激励约束、战略投资等在内的战略管理机制, 切实发挥其战略执行“导航仪”、公司决策“智囊团”、业务创新“助推器”的作用。二是精心组织抓战略宣导, 分条线、分对象、有重点的开展战略宣导, 形成全公司上下理解变革、支持变革、参与变革的强大正能量和驱动力。三是紧盯目标抓战略执行, 针对战略配套的67项战略关键举措拟订战略任务分解和执行计划, 任务层层分解到个人, 通过与激励约束相结合的战略执行机制, 强化战略执行过程管理, 发挥绩效考核“战略指挥棒”作用。

2. 强化资金管理, 推动建立统一的财务管理平台。一是梳理优化财务管理架构, 推动建立双线财务管理机制, 实现公司财务管控在事业部和子公司的有效落地。二是结合战略布局, 在评估分析市场趋势和业务机会的基础上, 优化资金及资产配置, 并在

满足业务发展资金需求的前提下，探索丰富闲置资金投资手段，提升资金收益。三是组合运用多种管理工具，强化资产负债管理，合理匹配负债规模及期限结构，实现安全性、流动性与收益率的有机统一。此外，加强融资工作的战略储备，做好长短期债务结构匹配，提升弹性融资能力，降低公司资金成本。

3. 增强主动意识，推动全面合规风控管理。2016年，市场复杂多变、监管理念和模式重构进一步强化了券商作为责任和风险主要承担者的角色定位，加大了券商风险管控压力。公司将推动合规风控管理职能向前瞻性、主动管理，全过程覆盖管理，自上而下和自下而上相结合的全面风险管理模式升级。风险管理方面，将研究实施一线业务部门领导风险责任制及风控岗双线管理，研究设定公司业务风险偏好并适时推动公司整体风险偏好体系建设，完善业务规模和风险限额管理，加强对业务风险的过程管控，提高对全公司市场风险、信用风险的监测报告水平和质量。合规管控方面，将搭建更加科学、高效的合规管理架构，提升专业能力、保持高度前瞻性、加强业务协同，将法律服务与合规支持工作有效嵌入业务开展各环节，助推公司各业务板块转型优化。

4. 优化人才机制，推动统一、前瞻的人力资源管理。人才是支撑公司战略发展的第一资源。公司将推动人力资源管理职能从响应各部门需求向主动服务、前瞻规划升级。一是建立公司整体的人力资源规划体系，完善人员管理模式和薪酬福利体系，建立健全人才培养、选用育留机制。二是优化人才培养机制，加大员

工生涯设计力度，综合运用挂职轮岗、交流学习、导师制等多元培养方式，深入推进内外结合、线上线下并举的分级分类培训机制，打造学习型组织，提高人才的综合素质。三是强化激励机制，徐疾得当地探索推进企业年金、MD 体系、股权激励、员工持股等激励机制，促进人才与公司结成利益共同体，为吸引和留住高层次人才提供有力保障。

#### （四）主动应对，着眼长远，积极深化集团化经营格局。

在资本市场法治化、市场化、综合化、国际化发展的大趋势下，证券行业迎来混业、跨界、跨境的全竞争时代。国际化、集团化、混业化成为券商扩大竞争优势的重要手段。为推动公司提升竞争实力，公司将内涵与外延式增长并举，积极深化集团化、国际化经营布局。一方面推动已有子公司提升核心竞争力和创利能力，完善母子公司协同，提升子公司利润贡献度。另一方面着眼长远，稳妥推进国际化布局，紧跟监管政策和行业动向，积极探索金融同业链并购、参股等外延式扩张，积极应对混业经营趋势，打造跨境多市场的综合金融服务模式，形成国际化、集团化的客户综合服务能力。

#### （五）深化内涵，凝聚力量，锻造企业文化核心竞争力。

企业文化是公司的灵魂，是公司战略落地的精神动源。2016年，公司将围绕“十三五”战略规划，大力倡导并践行专业、创新、协同、担当的企业精神，秉承弘扬一丝不苟、精益求精的“工匠精神”，积极探索企业文化和公司业务转型创新互相促进、融合发展的长效机制，突出价值观认同，以文化稳心，以

文化聚力，以文化律行，形成人人争当改革促进派和实干家的良好氛围，汇聚起共促发展的磅礴之力，将文化软实力锻造成公司的核心竞争力。

凡是过去，皆为序章。展望未来，公司“十三五”战略规划坚定发展信心，焕发奋斗激情。“十三五”时期，我们将深植和践行“以客户为中心”的核心理念，以“双轮驱动、四平台、四统一”为战略定位，以组织架构、激励模式及绩效管理创新、协同机制创新为战略支撑，以内涵与外延式增长并举为战略路径，将国海打造成为最具活力、特色鲜明、客户信赖的综合金融服务商，再造一个新国海，再创辉煌新篇。

国海证券股份有限公司董事会

二〇一六年三月二十八日