

# 育新机 开新局

## 上海国企打造 创新发展新优势

中共上海市国有资产监督管理委员会  
上海市国有资产监督管理委员会  
解放日报

## 三个三年三步走 危机中开拓新方向 国泰君安四个机遇

文/张杨

在2020年证券公司分类结果中，国泰君安再次获得A类AA级评价。从2008年到2020年，这家上海老牌券商已经连续13年保持A类AA级监管评级。与此同时，公司的经营业绩也在稳步增长，2020年上半年，国泰君安实

现营业收入158.12亿元，同比增长12.18%；归属于上市公司所有者的净利润54.54亿元，同比增长8.64%。成绩的背后，是国泰君安在历史发展进程中，不断把握机遇，自我升级创新，始终与中国经济发展进程同频共

振。如今，在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局中，这家金融国企主动出击，不断在危机中开拓新方向，寻找新机遇，蹄疾步稳地踏上了新征程。

### 在金融科技中寻找制高点

疫情来势汹汹，倒逼各家金融机构强化线上服务能力。对此，在金融科技领域早有布局的国泰君安沉着应对，并逐渐把金融科技创新作为公司未来的战略竞争制高点。发挥金融科技与线上平台的服务优势，国泰君安以全业务上线、全员上线、全管理上线的完备线上服务模式，提升线上服务能力。在这一“三全”上线的理念下，依托君弘APP，国泰君安自春节后开展线上运营专项行动，成效显著。君弘APP日活提升近70%，日均委托笔数较平日上涨近90%，线上业务比例大幅提升占比近99%，线上引流占比显著提升，最高占全公司比例近80%。

数据提升的背后，是各项服务的矩阵效应。线上运营专项行动集客户引导、疫情防控专题、线上营销活动、视频直播、在线服务、投顾自媒体、数字化运营等七大特色服务于一身，助力投资者足不出户即可享受服务，大大增强了客户黏性。

春节以来，君弘视频直播将重磅嘉宾“搬”到线上，与客户“面对面”交流，解读热点，分享策略，视频直播春节后至3月末累计收看人次较平日提升40%，观众互动量较平日提升175%。同时，君弘在线投顾服务把真人投顾也“搬”到了线上，在直播间内聚焦投资者关切，实时为客户答疑解惑。春节后至3月末，君弘在线投顾图文直播间累计访



疫情防控期间引导投资者非现场办理业务



问人次近800万，日均服务量较平日提升超100%，客户提问次数较平日提升近70%。此外，国泰君安投顾全员均可“上线”君弘号这一自媒体平台，打造个人IP，结合自身服务客户特质，以问答等方式提供热点解读、投资者教育、投资咨询等服务，输出定制化的高质量精选PGC专业投资内容，提供精细化的服务。不久前的818理财节，更是全面吹响了国泰君安数字化财富管理转型的冲锋号。2017年以来，国泰君安证券结合公司庆日，连续三年开展了面向海量客户的理财嘉年华活动。2020年的国泰君安818理财节更是持续整个8月，秉承“寓教于乐，科学投资”的理念，国泰君安数字化财富管理品牌也由此正式推出。本届818理财节，累计吸引近2300万人次参与，较2019年818理财节同期提升超500%，君弘视频观看人次环比提升100%。其中，君弘视频直播《所长驾到》全网观看总人气超236万，创下君弘APP有史以来最高视频直播记录，为平日观看人数的30倍。投资者对以深度分析为目标的增值服务购买意愿大幅增长，当天较平日上涨11倍。联合11家基金公司共同举办的ETF实盘赛，累计访问次数突破百万，公私募产品销量已实现较上半年月均销量翻番。值得一提的是，国泰君安在同业中首次提出了“开放证券”的发展理念，这是一种促进能力整合、构建价值共同体的平台化、生态化的全新理念。这一理念致力于推进资本市场参与者围绕各自核心能力进行提炼和产品化后对外开放，通过开展跨行业内外的业务场景融合、数据资源共享、技术能力互补等合作相互赋能，打造以用户需求为导向的全新产品和服务体验，形成“你中有我，我中有你”协同创新、融合发展的平台生态，达到商业价值1+1>2的效果。

企业的高质量可持续发展，寻找内部的动力源是关键。近年来，国泰君安不断以改革激发内生动力，探索金融国企的“最优解”。

今年上半年，国泰君安党委和经营班子以上海启动区域性国资国企综合改革试验为契机，按照目标导向、问题导向和结果导向相统一的原则，研究制定了公司落实综合改革三年工作计划。

为了进一步做好改革发展的组织保障，国泰君安对业务条线进行系统梳理，对总部组织架构进行调整优化，以打造“强大的前台、专业的中台、集约的后台”为目标调整总部组织架构，一级部门由原先的38个精简到31个。围绕零售、机构、企业三类核心客户群，以及财富管理、机构研究、投资银行、交易投资、信用业务、国际业务和资产管理七大业务体系，进一步理顺业务逻辑，厘清职责边界，优化考核激励，使得人岗更加适配，协同机制持续完善，责、权、利得以有机统一。同时，公司启动投行事业部制改革，进一步激发团队争先创优、创新发展的动力与活力。成立集团稽核审计中心，推动内审工作集中统一管理，提高内审独立性、专业性和覆盖面，横向到边、纵向到底，切实发挥审计监督作用，让审计工作“长牙齿”。

为了进一步加强公司党的建设，完善法人治理，国泰君安通过制度创新补齐管理短板。在深化全面从严治党方面，修订完善了《关于贯彻落实“三重一大”决策制度的实施细则》，制定了《公司章程前置程序实施细则》等，厘清党委和董事会、经理层的权责边界，明晰议事规则；修订完善了《巡察工作实施办法》《关于经营管理活动中防止领导人员利益冲突的办法》《党建工作督办办法》等，扎紧制度笼子，确保从严治党任务要求有效落实；修订完善了《党委班子成员联系指导基层工作制度》，明确领导班子联系基层分工和任务要求，营造“关心基层、关爱员工”氛围；修订完善了《党委理论学习中心组学习规则》，明确学习原则、内容、形式与要求等，推进中心组学习规范化、长效化。

在架构调整和制度创新后，国泰君安后续仍将不断深化改革。未来，国泰君安将坚持向改革要动力，持续完善组织架构，落地股权激励，强化协同。坚持向人才要活力，加快优秀年轻干部和专业人才培养，打造一支充满激情、富于创造、勇于担当的干部队伍。坚持向管理要效率，全面落实“集约、降本、增效”精细化管理要求，坚持向创新要发展，突出科技优先理念，打造公司面向未来的战略竞争制高点。主动把握市场发展机遇，全面提升核心竞争力，实现公司高质量稳步发展。

### 在国企改革中挖掘内生动力

### 在服务实体经济中不忘初心



国泰君安与华为举行战略合作协议签约仪式

在疫情影响下，我国实体经济受到不小的冲击。此时，国泰君安发挥起金融国企的担当作用，不忘金融服务实体经济的初心，积极贯彻中央和上海市委、市政府决策部署，积极落实“六稳”“六保”任务，主动服务企业复工复产，全力支持实体经济发展。公司领导层先后带队走访，接待全国60多家企业、金融机构和政府部门，为均瑶集团、正泰集团等知名民企雪中送炭、共渡时艰；与交通银行、邮储银行、浦发银行等大型金融机构签署战略合作协议，实现强强联手、优势互补，共同服务实体经济；与华为集团、中国电子、中兴通讯等高科技企业建立战略合作关系，加大对国内科技设备的采购力度，助力国产替代实现自主可控；与上海科创办、临港管委会、海南省政府、广西省政府等共建政企合作平台，服务国家战略和区域经济社会发展。公司2020年已完成发行主承销债券项目1297只，总承销规模高达3821亿元，成功助力发行18只疫情防控债券，实现融资额187.67亿元。其中，牵头主承销的湖北省文化旅游投资集团有限公司2020年非公开发行公司债券，是疫情发生后全市场首批疫情防控债券和湖北省内企业发行的首单疫情防控公司债券，也是在上海证券交易所发行的首单国有实体企业疫情防控公司债券。由国泰君安保荐上交所主板上市的均瑶健康，更是湖北疫情后首家上市企业。同时，国泰君安利用标准化票据等金融工具，积极为企业融资助力。2020年7月30日，由国泰君安作为存托机构和独家承销机构的“国泰君安中国中车2020年度第一期标准化票据”成功创设，该项目为央行《标准化票据管理办法》2020年7月28日实施后的市场首批标准化票据之一。当期中国中车标准化票据创设规模6200万元，基础资产为原始持有人持有的中国中车股份有限公司承兑保证的未贴现商业承兑汇票。本期标准化票据成功为3家原始持有人从债券

不平凡的2020年业已过半，行路至此，国泰君安出炉了“三个三年三步走”的路径构想。

“公司战略规划提出了打造‘本土全面领先、具有国际竞争力的综合金融服务商’的愿景和目标。这需要抓住机遇，脚踏实地、一棒接着一棒去奋斗实现。”国泰君安党委书记、董事长贺青介绍，第一个三年（2020-2022年），重在打基础、补短板，公司既补业务短板，也补管理短板，形成一整套科学完备、运行高效、集约专业的管理体系，进一步巩固国内头部券商的市场地位。第二个三年（2023-2025年），重在提能力、强长项，公司核心能力得以进一步增强，主要业务指标在行业内排名“数一数二”，科技驱动战略发挥显著优势，真正实现“本土全面领先”。第三个三年（2026-2028年），重在综合化、国际化，公司深耕本土，布局亚太，覆盖全球主要金融市场，打造与中国综合国力和经济金融国际地位相适应的国际竞争力和影响力，成为“受人尊敬、全面领先、具有国际竞争力的现代投资银行”。

“未来，国泰君安将砥砺前行，育新机、开新局，每三年迈进一大步，登上新平台，用九年的时间达到总目标。”贺青说。



亿华通上市仪式现场

### 在资本市场改革中按下快进键

当前，我国资本市场深化改革不断推进，作为头部券商，国泰君安更是抓住改革的机遇期和政策的窗口期，借力资本市场改革，在创新发展上按下“快进键”、跑出“加速度”，取得基金投顾业务资格等多个首单、第一。

今年3月，国泰君安成为首批获准开展基金投顾业务试点的证券公司之一，这意味着券商以公募基金为突破点的“买方投顾时代”正式来临，财富管理迎来跨越发展机遇。目前国泰君安基金投顾服务“君享投”已经面向广大投资者上线，涵盖三大系列九大策略：货币增强系列、钻石精选系列、主题投资系列。其中，货币增强系列结合利率先行指标以及公司投研观点，在约定范围内进行货币基金、长短债的配置；钻石精选系列恒定股债投资比例，通过精选底层基金产品进行核心-卫星配置；主题投资系列精选特定主题以及行业的投资机会，通过基金组合获取对标相应板块的收益。

除了对普通客户的管理型基金投顾业务已正式上线外，对私人客户的定制型基金投顾业务也已落地开展。相较于普通管理型、建议型基金投顾业务，定制型基金投顾业务在产品底层标的、组合设计等方面具有较大优势，贴合客户需求量身定制。目前签约客户中，70%以上为本科以上学历，客户资质优秀，并且签约客户80%为新增资金。

作为上海券商，国泰君安对于设立科创板并试点注册制高度重视，全体动员，积极参与科创板制度设计，不断加深对科创板注册制的理解，加强对科创板相关工作的总体部署和深入推进。公司率先成为接受科创板权限开通线上预约的券商，保荐科创板项目获上交所001号受理批文和首家红筹企业发行CDR申请。截至8月底，公司完成科创板已上市项目15家，已注册待发行1家，已过会待注册3家，审核中项目13家；跟投科创板上市项目10家，总计跟投金额4.43亿元。公司累计为29.3万客户开通了科创板权限，交易份额排名行业第三，科创板融资、融券、转融券市场份额均稳定保持在10%以上。同时，国泰君安也在资本市场的各项重大改革中全力以赴。在创业板注册制“官宣”仅17个小时后，国泰君安君弘APP、富易PC客户端等线上自有平台已经可以全面支持7x24小时创业板在线开通，成为首家支持投资者在线开通创业板权限的券商。在这一速度的背后，是国泰君安董事长层面的亲自部署，业务条线领导、首席信息技术官靠前指挥，信息技术部、零售业务部、网络金融部、营运中心、合规部、法律部等多个部门协同协作，彻夜加班加点，解读新方案，体会监管精神，梳理流程，拟定交易风险揭示书，合理制定新业务风险等级，同步在君弘APP等三端一微线上平台和营业部柜台、VTM智能设备上开发新增客户开通流程，确保了这一“国泰君安速度”。