

财联社7月28日讯（记者 黄靖斯、吴昊）从西部成立、兴起并逐步辐射全国，华西证券已走过34年发展历程，近年来，财富管理基本盘夯实、研究业务异军突起、公募牌照尘埃落定、成渝双城经济圈建设机遇……多个内外部的新变化，使得华西证券在经纪业务基本盘之外，有着更全面的现代投行布局。

如何立足成渝双城经济圈建设带动自身发展？华西基金设立后，如何打好公募这张牌？还将做哪些长足业务布局？财联社记者到访华西证券位于成都市天府二街的总部大楼，与公司董事长鲁剑雄展开深度对话。

提到发展公司发展战略，鲁剑雄强调要保持战略定力，“一张蓝图绘到底”；谈及融入成渝双城经济圈建设，“机遇”和“责任”是鲁剑雄提及的高频词；谈及业务突围，他明确提出要“筑长板、补短板、填空白”；对于公募基金牌照，鲁剑雄充满信心，将华西基金视为公司财富管理的“三架马车”之一；谈及研究所定位，他更希望研究所能真正成为公司业务的支撑点。

到今年10月，鲁剑雄在华西证券的任职就满两个年头。从银行到券商跨度不小，但鲁剑雄认为，两个行业虽然各异却也共通，于其个人而言，去观察思考、融会贯通的过程，也有利于提升公司管理与业务发展。回顾自己此番转型的体悟时，鲁剑雄最大的感触是：“券商是风险与收入相伴相生的行业，不发展是最大的风险，而不顾风险的发展难以持久，两者必须兼顾考虑。”

从华西证券十大流通股东来看，分别有泸州老窖、剑南春、五粮液的身影，这个有着强烈“酒香”的川府券商，正让行业见到哪些变化？

一谈战略定位：坚持国有控股的市场化运作，迎来弯道超车新机遇

全面注册制和财富管理带来了发展机遇，但鲁剑雄仍保持着老金融人强烈的危机意识。他认为，随着外资券商的强势进入和国内大券商的业务下沉，中小券商的发展空间更受挤压，“蛋糕变大的同时，分蛋糕的人在增加，分蛋糕的难度也在增大。”

鲁剑雄认为难度主要在于，一方面全面注册制要求券商履行好资本市场“看门人”的职责，一旦有失，将面临监管处罚、客户索赔和口碑塌陷的三重损失；另一方面，财富管理业务竞争加剧，单纯依赖佣金收入的盈利模式难以为继，新的模式大都还处于探索过程中。

华西证券前身为四川证券，是1988年最早批准成立的33家证券公司之一。作为四川本土的国有控股券商，在公司战略定位、薪酬体系、展业过程等方面充分的市场化运作，是华西证券快速走出“边缘化”的关键因素之一。

鲁剑雄对此深有体会，“坚持国有控股的市场化运作是华西证券一以贯之的战略打法，未来也必须坚定落实。”整体来看，股东方对华西证券的发展也给予了充分支持，具体到业务层面，老窖集团、老窖股份的发债、再融资等项目均有华西证券的身影。

除了股东方的“给力”，鲁剑雄认为华西证券突围的底气也来自公司“一张蓝图绘到底”的战略定力。在以“325”战略规划为顶层设计，全力打造财富管理、投资银行以及投资管理三大支柱业务之外，不断关注和积极抓取区域红利和行业红利，华西证券也迎来了更多弯道超车的新机遇。

鲁剑雄认为“资本实力是公司提高综合竞争力和风险抵御能力的核心因素之一，尤其于中小券商而言，增资无疑是谋求更大的发展空间，实现弯道超车较为现实的选择。”

在日前的投资者关系调研活动中，华西证券也坦言，公司资本金规模确实存在一定的发展压力。中证协统计，2021年，华西证券净资产约216亿元，排在行业第31名，稍落后于其他3家西南地区的证券公司，该位次同样稍逊于公司营收和净利润的行业排名。

二谈布局思路：立足融入成渝双城经济圈建设,因势利导完善全国布局

2021年10月20日，《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》正式出台，成为成渝地区打造中国经济“第四极”的纲领性文件。作为在辖区中综合实力领先的证券公司，华西证券在其中也将扮演更为重要的角色。

谈及融入成渝地区双城经济圈建设，“机遇”和“责任”是鲁剑雄访谈中提到的高频词，“一手是支持地方实体经济高质量发展的责任，一手是加速融入成渝双城经济圈建设的机遇。”他对华西证券在其中的发展定位格外清晰。

如何推动川渝两地金融要素、产业资源加速流动？为进一步融入国家发展大局，精耕川渝地区，华西证券制定了“根据地战略”，通过自上而下充分调动资源，为地区经济发展建好资本市场平台、招商引资平台和智库支持平台。基于此，鲁剑雄也谈到了四点初步构想：

一是开展“面对面”沟通，由高管带队密集地同区域内的政府部门、企事业单位进行高层互访；二是建立“总对总”关系，双方签订战略合作协议，全面提升合作高度；三是实现“点对点”落地，公司总部设立一级部门“战略客户中心”，对外负责战略客户的日常维护，对内负责分解客户需求，协调业务部门“先易后难”开展业务，把合作的路径走通，再寻求更大范围的合作；四是设立成渝经济研究院，以

研究所为依托，为两地政府及企事业单位提供智力支持。

四川的水土或被冠以“安逸”，或被定位为“慢节奏”，但偏安一隅并不符合华西证券的战略定位，在拓宽全国影响力上，一项项规划也在加速落地。

全国布局上，华西证券采取的是“创新业务跟着人才走”和“常规业务跟着客户走”的布局思路。“发展创新业务最稀缺的是人才，引进了优秀的领军人才和骨干人才，业务往往就能得到长足发展。”鲁剑雄在访谈中提到，“目前来看，所需人才更多集中于少数一线城市和中心城市，公司在这些区域的布局随业务发展还将继续加强。”

此外，鲁剑雄也关注到，“一些经济活跃、客户需求旺盛的地区，金融服务并没有及时跟上，比如江浙地区，公司会分批择机布局拓展。”

三谈业务规划：“筑长板,补短板,填空白”，实现业务均衡协同发展

挑战无处不在，交易佣金加速下滑，传统通道业务收入难以为继，叠加持续的市场波动，今年来，140家券商比拼的卡位战不断进阶。华西证券如何逆势而上进入一流券商阵营？鲁剑雄给出的答案是“筑长板、补短板,填空白”，而这也是多数中小型券商的普遍打法。

一是零售业务“筑长板”

从业务端来看，华西证券的优劣势对比也格外鲜明。零售财富管理业务是公司的拳头业务，2021年公司经纪业务收入约为21亿元，排第21名，且多个细分指标进入行业前20。

华西证券零售业务的优势直观地体现在客户粘性上，“老一辈的成都股民，三个中就有一位在华西开户。甚至到现在，都有老股民每个交易日都雷打不动地守在营业部。”鲁剑雄介绍。但真正的优势是建立在其始于十年以前的经纪业务向财富管理转型之上的。通过这一具有前瞻性、系统化的转型，华西证券在金融产品代销、增值服务、融资融券等细分领域形成一定先发优势，并通过合理有序的扩张，放大了这种优势。近年来，营业部止损和转型迫在眉睫，券商撤并网点的动作并不少见。但华西证券反而加大了营业部的布局，尤其在四川省外，这些新设营业部也能较快的实现盈亏平衡，甚至盈利。

当下，行业财富管理转型已成共识并全面提速，产品化、专业化、机构化日趋成为行业发展的必然趋势。在此背景下，基金投顾的风口来临，“买方投顾”模式有望成为券商财富管理转型破局的关键。2021年7月，华西证券成功获批基金投顾业务

试点资格，并已顺利完成现场验收。随着基金投顾这一关键业务牌照的取得，华西证券将积极构建“一体两翼”的发展格局。一体，指以基金投顾业务为核心载体。两翼，其一是以公司基金产品研究能力为基础，提升金融产品组合设计和主动管理能力，强化FOF产品；其二是加大ETF产品研发力度，利用大数据、AI等创新手段，强化建模和算法等能力建设，构建客户与产品匹配关系，更好的服务海量普通客户。华西证券希望借此打造全新的、领先的基金投顾业务升级模式，进而实现公司零售业务发展的远景目标，巩固零售业务的既有优势。

二是机构业务“补短板”

相比之下，华西证券在“补短板”上的需求或更为迫切。以投行为例，2021年华西证券投行收入为4.57亿元，排名行业第35，多项细分指标也都排在30名开外，对公司的营收贡献率也有待提升。

对于公司的发展短板，鲁剑雄也毫不避讳，“机构业务一直是华西证券的短板，要想办法提升机构业务的业绩贡献率，但转型、人员调整、加强内控、开拓市场、积累客户等改变的过程也并非一蹴而就”。本土竞争方面，华西证券也切实感受到了各大券商早在西南区域投入人力财力攫取市场份额的竞争压力。

为此，华西证券目前也正在开展投行改革振兴计划等针对机构业务“补短板”的行动计划，重点从产品开发、管理提升和市场开拓等方面进行突破。

产品开发上，华西证券积极探索有利于资本形成的创新模式，依托天府股交中心上百家“专精特新”企业，积极推动“投贷联动”业务，重点为“专精特新”和科技创新企业提供融资支持。“投贷联动”业务是指银行信贷和股权投资联动，并创新性地引入担保机构，建立风险分担和收益共享机制，解决了单一融资工具难以满足企业多元化融资需求的困境，提升了中小企业服务效率。目前“投贷联动”业务模式已在成都高新区落地，产品命名为“股债通”，现已常态化给予中小企业提供融资支持，根据产品规划，未来3年预计股权和债权合计为中小企业提供30亿元的融资支持。

管理提升上，一是项目管理，存量项目与增量项目并重，高质量完成存量项目的同时，做好内部协同，加快开发和引进增量项目；二是薪酬管理，薪酬机制优化与加强管理并重；三是流程管理，强化管控、加强培训，提升机构业务的标准化水平，提升前中后台的合规风控水平。

市场开拓上，华西证券拟与四川辖区内的经济强市联合启动资本市场倍增计划，提出国有平台转型升级、孵化培育企业上市、上市公司高质量发展、产融结合引领、招商引智优化营商环境五个方面的措施，助力地方经济高质量发展,公司战略客户中

心进行高效对接和内部协同，同时，针对公司机构客户占比过低，难以适应当前客户机构化的行业发展趋势的情况，华西证券也成立了一级部门机构金融部，力争改善客户结构，加强与私募等机构客户的合作。

三是资管、研究业务“填空白”

资管业务：华西基金是财富管理“三架马车”之一

资产管理中的基金业务是华西证券目前尚缺的一项业务，是“填空白”的当务之急。财富管理转型大潮下，券商卡位公募基金赛道的积极性有增无减，或通过资管子公司申请基金牌照，或直接设立基金公司，或加大对旗下基金公司的控制权。Wind数据显示，目前国内已获批的券商系公募基金有66家，这其中也有华西证券一席之地。

2021年10月，华西证券获准设立华西基金，喜提四川省第一块公募牌照。拿到公募牌照后，华西证券便紧锣密鼓地开展了筹备工作，不到一个月时间，华西基金就已成立。天眼查数据显示，华西基金成立于2021年11月11日，注册地为四川成都，注册资本为1亿元，华西证券出资比例达76%，管理团队出资占比为24%。目前华西基金的场地、系统、人员、产品均已准备就绪，等待监管机构场检验收后方可展业。华西证券争取公募牌照经历了从设立资管子公司未果到如今设立基金公司成功的过程，回顾这一历程，鲁剑雄颇为感慨：“四川第一张公募基金牌照来之不易，华西证券积累了多年的经验终于等到了‘瓜熟蒂落’。”

随着华西基金的正式成立，公司核心投资团队也浮出水面。其中，总经理李本刚是公募基金的投资老将，具有21年证券从业经验，7年以上投资经验，此前曾就职于大成基金，担任投资总监；吴文庆具有13年从业经验，曾任职于长城基金和博时基金，博时基金任职期间，管理年金规模超300亿元，管理的公募基金获机构五星基金评价；李健伟具有12年从业经验，曾任职于广发证券和宝盈基金，曾获五年期和七年期金牛基金经理奖，所管理的宝盈核心优势混合基金自2017年1月到2021年8月实现累计收益148.39%，年化回报22.25%，跑赢同期基准指数109.02%，超额收益显著。

尽管起步较晚，但华西证券对于公募牌照的重视程度日益凸显，对于华西基金的定位更是提升至财富管理的“三架马车”之一，意在依靠专业化团队、实施市场化管，打造一家有特色、精品型的基金管理公司。“华西基金的设立是华西证券推进财富管理转型战略的重大举措，更是华西证券从传统券商向新型的财富管理券商转型的重要一环。”鲁剑雄称。

随着华西基金的设立，华西证券也完成了证券、期货、基金等金融牌照的全业务拼

图，为投资者提供多元服务，满足投资者多样需求，提高投资者的粘性再添抓手。

研究业务：三年排名蹿升50名，打开公司品牌影响力

研究业务也是华西证券“填空白”的重点。自2019年华西证券重组研究所以来，研究业务已成为公司显著发力的一个方向，且助推公司打开在行业的品牌影响力。

中证协发布的2021年度数据显示，2021年华西证券交易单位席位租赁净收入3.95亿元，同比增长116.18%，首次突破3亿元；三年复合增长率825.15%，排名也一跃由2019年时的第75名晋升至第25名，成为业内发展速度最快的研究所之一。

鲁剑雄谈到，公司高度重视投研能力建设，将研究所定位于为企业提供高质量、个性化研究咨询服务的长期合作伙伴，重点围绕机构销售、公司投研支持、跨业务合作等关键领域开展服务，致力于成为具有独特竞争优势的一流机构服务平台。

目前，华西证券建立了一支140人左右具有较强品牌影响力和市场号召力的研究队伍。团队架构完备，覆盖大总量、大科技、大消费、大制造和大周期等研究领域。

在继续全力打造卖方研究，结合市场发展情况加大专业队伍建设的同时，华西证券也着力于打造区域特色研究，目前已建立四个平台：一是智库平台，二是招商引资咨询平台，三是资本市场平台，四是金融风险防控与化解平台。“研究所将着力为四川省经济发展建言献策，努力成为地方政府、监管机构‘智库’，不断提升研究所及公司的整体品牌形象。”

近年来行业的研究所业务竞争加剧，华西证券对研究所也加大投入，且已定位为公司成本中心，目前发展情况基本符合预期。鲁剑雄表示，一方面，希望研究所能逐步从成本中心转向利润贡献点；另一方面，更看重研究所对内的服务支撑及投行、投资、财富管理各业务条线的协同作用，“我们也在摸索，如何在满足防火墙及相关合规要求的基础上，把研究业务贯穿在公司其他业务条线，促进公司协同发展。”鲁剑雄谈到。

谈及研究所未来3-5年的发展目标，鲁剑雄表示，一是要深耕公募客户的同时完善客户结构，提高研究所收入，完善客户结构，丰富收入来源；二是要结合市场发展情况加大专业队伍建设，推进现有人才队伍优化，做到“盘活存量、引进增量、整体优化”相结合，加大投研服务产出和供给能力，有效、快速带动研究排名迅速提升；三是抓住国家成渝经济圈发展战略和川内资本市场机遇，加快研究标签化进展，同时注重一二级市场联动，扩宽研究边界，在卖方研究领域独树一帜。

四谈盈利改善，多措并举提升ROE水平

ROE是券商估值的核心驱动因素。通过发掘传统优势业务的盈利潜力，构建新业务新的利润增长点，成为券商提升ROE水平，并增强抗市场风险干扰能力的主要方式。如何以强优势业务、补短板业务等战略措施，逐步提高ROE水平，是华西证券当前正在思考的命题。

从华西证券的收入结构来看，经纪及财富管理业务一直以来都是公司营收的基本盘、压舱石。2021年报显示，公司实现经纪及财富管理业务25.73亿元，较上年同期增长24.76%，占营业收入比重50.24%。

鲁剑雄谈到，在传统优势的经纪业务方面，一是正推动传统经纪业务向财富管理转型升级，使业务向纵深方向做透，争取培育出更多的盈利点；二是尽快补齐机构客户偏少的短板，横向做宽、做广客户。尤其在具有一定优势的零售客户营销上，创新营销与合作模式，提高批量获客能力，实现客户数量裂变，从而扩大盈利基础。

另一方面，与绝大多数券商类似的是，华西证券的自营投资业务长期保持较高的业绩贡献度。2021年报显示，投资业务占营业总收入的比重达16.46%，与另一重资本业务代表——信用业务，一同担纲华西证券收入的重要构成，合计占比超过34%。

然而对自营投资业务的倚重，也使得公司的业绩表现与市场行情相关性较高，一旦行情波动，对公司整体营收也将带来影响。

据7月14日华西证券发布的2022半年度业绩预告显示，今年上半年，华西证券归属于上市公司股东的净利润预计为2.7亿至3.1亿元，同比下降约66.67%至70.97%，其中一季度市场行情及相关行业债券估值调整压力等是造成业绩拖累的主要原因。尽管二季度行情修复后，公司营业收入呈现环比较快增长、同比降幅收窄的良好态势，第二季度实现扭亏为盈，但谋求投资业务转型发展，从而保持投资收益稳定性的需求仍然迫切。

谈及投资业务转型，鲁剑雄强调，投资要做贡献。目前公司在投资业务上，特别是去方向投资方面还存在牌照和人才两方面不足。希望通过获取科创板做市商、衍生品类等尚未取得的相关业务资格充实公司非方向性投资工具；同时，衍生金融、FICC等业务发展需要高端人才加盟，但目前华西证券的人才储备离公司打造去方向性投资能力的目标还有不小差距，公司未来还将加大引才力度，构建衍生金融、FICC业务的人才高地，提高投资收益的整体稳定性。

除具体到各业务的升级调整，鲁剑雄还谈到如何通过协同整合，从观念文化、组织架构以及薪酬激励等方面，自上而下地提升公司整体治理水平和盈利能力。

鲁剑雄表示，在观念文化上，从满足客户需求的角度来进行业务条线分工；组织架构上，设立独立部门，负责公司内部协同整合，建立协同机制，协同打造具有完整业务链条和全生命周期的综合金融服务体系，改变客户服务割裂的状态；薪酬激励上，从对客户的综合价值和对公司的综合贡献出发，考核各项业务。

本文源自财联社记者 吴昊