

# 国海证券股份有限公司

## 2018 年度董事会工作报告

2018 年，国际国内形势复杂严峻，上证综指下跌 24.59%，深证成指下跌 34.42%，沪深两市日均成交额 4,134 亿元，同比下降 18%。股权融资、资产管理等业务规模萎缩，违约风险事件显著增加，行业整体业绩大幅下滑，营业收入同比下降 14.46%，净利润同比下降 41.16%。面对外部压力和业务受限的严峻挑战，公司以党的十九大精神为指引，深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，紧紧围绕“强基固本、提质增效、严防风险”的工作方针，坚持稳中求进工作总基调，积极践行新发展理念，深入推进改革创新，加快推动高质量发展，实现经营管理平稳有序，完成了一系列强基础利长远的工作。2018 年，公司实现营业收入 21.23 亿元，利润总额 1.42 亿元，归属于上市公司股东的净利润 0.73 亿元。

### 一、2018 年度工作情况

#### （一）认真勤勉履责，不断提高规范运作水平

公司董事会持续加强自身建设，认真勤勉履行职责，推动重大决策落实。贯彻落实加强党对国有企业领导的要求，推动党建工作总体要求纳入公司章程，落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，实现党的领导与公司治理体系有机结合。依法召集并严格执行股东大会决议，认真履行董事会经营管理重大事项决策职能，全年召集股东大会 4 次，审议通过议案 17 项；召开董

事会 12 次，审议重大事项 55 项；召开董事会专门委员会会议 17 次，其中战略与投资委员会 1 次、薪酬与提名委员会 6 次、审计委员会 7 次、风险控制委员会 3 次，审议通过议案 38 项。推动公司章程修订、公司基本管理制度制定、利润分配、聘任高级管理人员、重大业务改革及激励约束机制优化、重启配股等重大事项落地。切实履行信息披露义务，发布定期报告 4 项、临时报告 76 项，确保信息披露真实、准确、完整、及时、公平，维护投资者知情权。年内实施完成 2017 年度利润分配方案，向公司全体股东每 10 股派发现金股利 0.60 元。上市 7 年来，公司每年均保持较高比例的现金分红，使全体股东能够分享公司发展成果。

## （二）夯实发展基础，全面提升内控管理水平

切实履行合规管理和全面风险管理职责，高标准、严要求全面落实整改，持续深入推进“十三五”战略“四统一”方案落地，强化内部控制有效性，战略、财务、人力、合规风控“四统一”战略目标顺利达成，公司整体内控管理水平全面提升，受限业务顺利恢复。一是**严抓制度建设，持续优化内控管理长效机制**。制定修订制度 271 项，加大宣导培训和监督检查力度，开展 18 项专项检查，及时查漏补缺，确保制度执行到位，以制度建设为依托推进管理规范、标准化、精细化。二是**持续完善合规风控体系，提升风险防范化解能力**。深入推进“合规风控统一”战略举措落地，构建合规风控总部垂直管理机制，切实保障其独立履职。大量充实专业人员，增加 110 余名合规风控人员，实现了合规风

控对人员、机构、业务、产品的全覆盖。持续提升合规风控信息化水平，建设合规管理系统，上线功能更全、效率更高的风险管理系统三期。完善风险违约处置流程，建立针对信用、资管和自营等重点业务的定期风险排查机制，对风险早识别、早预警、早处置。三是积极拓展融资渠道，防范流动性风险。全年新增城商行授信总额度 131 亿元，累计完成融资 127 亿元，确保公司流动性平稳，有力支撑业务发展的资金需求。四是加强人员管理，多管齐下预防道德风险。从严履行资格审查与背景调查、重大事项核查等考察程序，把好员工准入、任前、出口三道关。强化执业行为管理，加强员工道德教育、廉洁从业教育，将合规风控指标纳入员工考核体系，将问责处罚与考核结果、评优评先、职业发展、奖金分配相挂钩，提升员工廉洁从业、合规从业的自律性、自觉性。

### （三）深化改革创新，充分激发发展活力

持续推动组织架构、体制机制和重点业务改革创新，拥抱金融科技，提升运营效率，激发发展活力。完成企业金融板块 3.0 改革，搭建平台化运作和集中统一管理的大投行模式，建立薪酬与个人业绩、行业水平挂钩的市场化评价机制，为投行业务再上新台阶打下坚实基础，也为公司其他业务板块改革树立标杆、提供借鉴。稳步推进零售板块改革，理顺总部职能，建立与综合化、机构化、产品化转型相匹配的组织管理体系，建设客户经理和投资顾问两支专业队伍，强化业务推动力和专业服务力。完成研究和公募销售团队职能整合，推动团队效能提升。进一步完善激励

约束对等机制，实现绩效奖金递延发放机制对高管、业务线关键岗位人员以及总部部门、分支机构负责人的全覆盖。发挥公司创新奖励基金引领作用，推动在业务、产品、风控等领域探索创新。拥抱金融科技，加快人工智能应用，持续完善互联网金融平台，加强零售财富、企业金融、资产管理、销售交易、风险管理等重点领域系统建设，有效提升科技对客户服务、业务决策、合规风控、运营管理的支撑能力。

#### （四）发挥战略引领，推动各业务增收创利

面对复杂严峻的内外部环境，公司保持战略定力，持续强化战略引领，推动“十三五”战略年度举措落地，引领公司各业务攻坚克难，千方百计增收创利，取得多点突破。**零售财富管理业务**克服业务受限和市场低迷压力，推行差异化营销策略，积极获取客户资源，深入运用 NPS 指标体系，优化产品服务，提升客户体验，新增客户同比大幅提升，全年实现营业收入 7.39 亿元。**期货经纪业务**加快创新转型，抢抓金融期货、原油期货等新业务机遇，营业收入再创历史新高，全年实现营收 1.89 亿元，同比增长 2.47%，分类评级获 A 类 A 级，综合排名首次跻身行业第 28 位。**企业金融业务**在 IPO 审核趋严、债券业务受限的情况下，坚持服务实体经济导向，积极开拓股权业务和财顾类业务机会，实现营业收入 1.89 亿元，IPO 主承销家数行业排名 15 位，大幅提升 8 位，并购重组家数排名第 17 位，再融资规模排名第 26 位，提升 21 位；**投资管理业务**方面，资产管理业务积极向主动管理化、标准化转型，主动管理收入大幅提升，全年实现营业收入

1.87 亿元，同比增长 15.22%，资管业务净收入行业排名 31 位，创历史最好成绩。公募基金管理业务强化投研营销，管理规模保持平稳，多个产品业绩排名行业前列，全年实现营业收入 1.99 亿元。私募投资基金业务加大基金募集和项目退出力度，实现营业收入 1.13 亿元，同比大幅增长 75.07%，投资的“独角兽”企业分别登陆纳斯达克和 A 股市场，实现投资项目境内外上市零的突破。销售交易业务主动优化做市策略及模式，实现营业收入 3.21 亿元，同比增长 26%，国开行、进出口行、农发行等金融债承销券商排名第 5、6、9 名，继续巩固行业优势地位。

### （五）服务实体经济，积极履行社会责任

在攻坚克难抓发展的同时，积极服务实体经济，投身社会公益。聚焦主业、坚守本源，充分发挥资本市场专业服务优势，通过 IPO、再融资、债券融资、新三板融资、股票质押、资管计划等多种手段支持实体经济发展，为地方政府、机构、企业融资 1100 亿元。依法诚信纳税，缴纳税费 5.84 亿元。积极践行精准扶贫，为贫困村投入和引进扶贫资金 569 万元，两个定点帮扶村均实现脱贫，帮助国家级贫困县河北省威县企业根力多通过新三板股权融资 7000 多万元，获得中国证券业协会“最佳服务贫困地区企业融资项目奖”。持之以恒开展公益活动，全年资助 40 名贫困学生迈入高等学府，扶助 27 名中小学贫困生继续学业。

## 二、面临的机遇和挑战

（一）面临的机遇。从宏观形势来看，我国发展处于并将长期处于重要战略机遇期，经济结构性变革正孕育着新的发展机

遇。从**资本市场**来看，习近平总书记强调，金融是国家重要的核心竞争力，要建设一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场。资本市场的战略地位上升至空前高度，在服务新时代经济发展中的作用更加凸显。减税降费、科创板、缓解股票质押风险、对外开放等一系列重大政策举措加快落地，资本市场风险偏好回升，市场成交显著活跃，2019年证券行业有望出现拐点。从**公司**来看，公司资产规模、资本实力均保持行业较好水平，业务基础较为扎实，经过全面整改重塑，公司合规风控体系显著完善，整体内控基础更加扎实，全员合规风控意识得到有效提升，公司发展基础更加牢固。

**（二）面临的挑战。**从**宏观形势**来看，世界经济增速放缓，保护主义、单边主义加剧，国际大宗商品价格大幅波动，不稳定不确定因素明显增加。国内经济下行压力加大，实体经济困难较多，民营和小微企业融资难融资贵问题尚未有效缓解，金融等领域风险隐患依然不少。从**行业**来看，随着金融供给侧改革和对外开放的深化，业务领域竞争将进一步升级，行业头部效应将更加突出，中小券商突围压力加大。从**公司**自身来看，仍存在客户基础不强、业务链条不够完备、业务核心竞争力需进一步增强等挑战。

### 三、2019年工作思路

2019年是新中国成立70周年，是全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年，也是公司攻坚“十三五”战略目标的“战略突围年”。公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想

义思想为指导，深入贯彻全国经济工作会议决策部署，牢牢把握稳中求进总基调和“巩固、增强、提升、畅通”总要求，坚持“立足长远、改革创新、科技引领、拥抱变化”的战略原则，以高质量发展为目标，按照“强实力、铸特色、提效能、防风险”的工作方针，保持定力、攻坚克难、真抓实干，以客户为中心、服务实体经济，加快做优、做强、做大，奋力实现“十三五”战略突围。

### **（一）深化战略布局，持续夯实公司资本实力**

积极推进配股融资工作顺利完成，打通多品种融资渠道，统筹谋划新一轮资本补充工作，前瞻性、多渠道增强公司资本实力，提升公司抗风险能力和核心竞争力。优化资产配置和负债期限结构，加大对创收业务的支持力度，提升公司 ROE 水平。抓住国家新一轮改革开放契机，落实公司“十三五”战略规划要求，加快推进国际化布局，搭建海外业务平台，研究推动东盟国家的业务和机构布局，利用广西地缘优势发掘“一带一路”业务机会。完善公司网点布局，加快推动新业务资格落地，补齐业务链条，孵化新业务增长点，拓展战略新空间。

### **（二）加快改革步伐，进一步释放发展活力**

推动零售业务组织变革，优化分支机构管理模式，打造综合金融服务的区域执行平台，优化考核激励机制，提升创收能力和客户服务水平。强化企业金融业务集约化管理、平台化运作，提升综合金融服务能力。优化金融市场业务组织架构，设立金融市场委员会，统筹金融市场业务板块业务规划、协同与管理，进一

步完善销售交易业务体系，做强做大销售交易板块。积极推进管理变革，突出简优高效，精简管理层级，优化管理授权，实现组织扁平化、弹性化，提高组织运行效率和应变能力。强化科技引领，制定契合公司发展需求的金融科技发展规划，推动人工智能、大数据等技术在业务、管理各领域深入运用，推动科技向全业务链、全管理环节赋能，驱动业务转型和效率提升。

### （三）强化战略聚焦，打造公司特色化竞争优势

聚焦重点区域和重点客户，打造“客户”工程，做实客户质量，做优客户结构，做大客户规模。聚焦产品服务，打造“精品”工程，力争每条业务线、每个领域都做出若干有特色、有优势的“精品”，打响市场口碑。聚焦专业能力，狠抓“提升”工程，对标国内外优秀券商，提升专业服务能力、主动创新能力，扎实推动业务高质量发展，铸就特色化发展优势。一是**推动零售业务加快向财富管理转型**。重点培育一支专业能力强、服务效能高的投资顾问队伍，持续优化产品服务，打造移动端精品APP，有效提升市场份额和创收能力。提升机构金融服务能力，积极引入公募、私募、银行等金融机构，推动资产规模、收入实现快速增长。积极防范化解信用业务风险，扩大两融业务规模，提升盈利贡献。二是**推动企金业务重塑市场竞争优势**。围绕实体经济需求，抢抓科创板窗口期和新经济风口，打造精品投行项目，持续做优做强IPO、并购重组等股权业务，重塑债券业务市场竞争优势。三是**推动自营及销售交易完善全产业链业务体系**。积极构建多策略、多品种、多市场的全方位、全产业链的销售交易业务体系，打造



公司稳定持续的利润来源与核心竞争力。自营业务增强跨资产、跨市场的资产配置能力，夯实债券投资优势，补强权益投资短板。做大金融市场业务平台，实现买方与卖方业务双轮驱动，买方业务丰富利率衍生品等投资交易品种，加快布局票据、黄金、大宗商品、外汇等FICC业务。卖方业务整合销售资源，巩固金融债销售优势，拓宽债券销售品类，满足机构客户多元需求。**四是推动投资管理业务提升主动管理能力、扩大管理规模。**进一步强化资管固收、公募基金权益产品的特色品牌，持续做优主动管理，做强销售能力，做实产品创新，做响行业口碑，进一步提升资产管理业务创收创利水平。强化公募基金业务跨境投资能力和大中型金融机构服务能力，发力产品发行和渠道拓展，以优异的产品业绩和新渠道带动管理规模增长。加大私募股权业务募资力度，聚焦新兴领域投资机会，加快项目储备和拓展，打造投资业绩突出的明星项目，实现效益持续增长。

#### **（四）加强人才培养，夯实战略突围人才保障**

**一是突出战略导向，建立完备的后备人才队伍。**开展系统性人才规划，针对性进行人才培养，引进高端紧缺人才，提升人才工作的科学性、有效性和前瞻性，建设一支来源多元、数量充足、结构合理、质量优秀的后备人才队伍。**二是突出业绩导向，优化人才选拔及激励机制。**在零售、研究等条线研究建立职级和业绩挂钩的任职与薪酬体系，积极探索年金计划，让优秀人才在公司实现自身价值，实现员工与企业共同成长。**三是突出能力导向，强化人才培养。**注重人才的全面发展，拓展培训渠道，丰富培训

内容和方法，帮助员工更新知识结构、拓展专业视野、提高履职能力，实现团队整体能力提升。

### **（五）发挥文化引领，着力增强发展软实力**

树立“企业文化即是竞争力，品牌形象也是生产力”的理念，把提升文化软实力、品牌影响力作为增强公司综合实力、竞争力的战略举措。一是**积极推动企业文化建设**。梳理提炼新时代国海文化精髓，既体现文化传承，又充分反映新时代风貌，发挥文化引领，结合群团工会工作，活跃干事创业氛围，营造良好的发展环境。二是**加大品牌建设力度**。根据公司发展战略目标和业务发展方向，加强品牌建设顶层设计，明确公司品牌定位、品牌架构，培育差异化品牌形象，全面提升公司社会认知度、品牌影响力。

### **（六）加强自身建设，持续提升规范运作和内控管理水平**

加强董事会自身建设，强化培训和一线调研，提升自身履职能力、科学决策水平；按照行业监管新要求，持续完善公司法人治理；切实履行信息披露义务，进一步提升公司透明度；优化投资者关系管理，持续增进投资者对公司的了解和认同；坚持审慎合规经营，进一步优化完善合规管理、风险管理和内部控制体系，建立健全债券信用评级统一标准和债券违约风险化解长效机制，加强风险预警系统等重点合规风控系统建设，打造更加专业高效的合规风控队伍，着力提升合规风控标准化、信息化、专业化水平，增强内部控制有效性。加强党的领导与公司治理相结合，推动打造混合所有制企业特色党建，全面提升党建质量水平，把党建工作成效转化为企业发展优势。加强党风廉政建设、廉洁从业

管理，建立健全廉洁从业内部控制管理长效机制，推动廉洁风险防控体系建设，进一步促进风清气正的良好风气，提高规范运作水平。

新时代是实干者的时代，是奋斗者的舞台。2019年是国海磨砺之后再出发的一年，也是攻坚克难的关键之年，我们将以新时代奋斗者、追梦人的姿态，保持定力，团结拼搏，实干担当，向着梦想和未来阔步前行，为加快实现公司“十三五”战略突围目标努力奋斗！以优异成绩为祖国70周年华诞献礼！

国海证券股份有限公司董事会

二〇一九年三月二十一日