

# 申万宏源集团股份有限公司

## 2017 年度董事会工作报告

2017 年，国际国内经济金融环境仍旧复杂。党的十九大、中央经济工作会议及全国金融工作会议相继召开，确立了经济金融工作“服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革”三大核心任务。多层次资本市场建设加快推进，直接融资比重稳步提升，境内外资本进一步互联互通，国际化发展有序推进。金融监管不断加强，证券行业逐步进入理性规范发展期。交易所一线监管职能全面强化，从严治市，屡出重拳，坚决落实上市公司规范治理主体责任。截至年底，上证综指上涨 6.56%，深证成指上涨 8.48%，创业板指比上年末下跌 10.67%，中债总全价指数下跌 4.26%。

过去一年，公司积极应对复杂的市场形势，认真贯彻党的十九大、全国金融工作会议精神以及股东要求，完成 2017-2020 年发展规划纲要的制定与分解落地，公司治理规范，合规与风险管理有效，经营管理工作取得良好成效。截止年底，公司实现合并营业收入 133.68 亿元，归属于母公司股东的净利润 46.00 亿元，基本每股收益 0.23 元/股，加权平均净资产收益率 8.61%。全资子公司申万宏源证券有限公司在证券公司分类评价中继续保持 A 类 AA 级，呈现良好发展态势。

### 一、2017 年度工作情况

#### （一）积极推动战略规划落地，各项业务保持较好发展态势

2017 年，结合国家宏观经济形势、金融市场和资本市场发展形

势，董事会通过《申万宏源 2017-2020 年发展规划纲要》，确立了“以资本市场为依托，以证券业务为核心，以‘投资+投行’为特色的金融服务商”的总体战略目标，明确了“多元发展、平台驱动、国际布局”三大实施路径。注重战略规划的系统性、整体性、协调性推进，初步分解制订了各业务条线、中后台、分公司、子公司的子战略；围绕上市集团公司与证券子公司的一体化战略和公司双层架构的实际，以大金融视角，探索前瞻布局，确立了以证券业务为核心，以资本市场为依托的“投资+投行”发展模式。面对极为激烈的市场竞争与严峻的资本市场环境，随着战略发展思路及分解落实方案的确立与贯彻，各业务条线不断采取行之有效的应对策略和措施，总体取得了较好的经营业绩：

报告期内，公司证券业务板块加快业务转型，严守风险合规要求。**大零售业务方面**，推行线上线下营销，推进分层投顾服务，加强交易平台建设，丰富金融产品体系，发力股票质押业务，截至 2017 年末公司证券客户托管资产规模达到 2.90 万亿元，市场占有率达到 7.01%，共实现代理买卖业务净收入 35.61 亿元，行业排名第 5；融资融券业务利息收入 40.64 亿元，行业排名第 6；股票质押和约定购回利息收入 10.66 亿元，较上年大幅增长 507.92%。**大机构业务方面**，积极践行平台化战略，推进“产品、销售、交易+分支机构”的“3+1”协同运作模式，报告期内公司实现席位租赁收入 4.75 亿元，基金交易量市场占有率 5.19%，排名行业前列；加大海外客户开发力度，年末境外客户数达到 108 家，较上年末增加 4 家，其中 QFII 和 RQFII 客户数量在中国证券业协会公布的排名中位列第 3；加强海外业务布局，申万宏源（国际）所属新加坡子公司成功获批 RQFII 资格及 20 亿人

民币 RQFII 额度。**大资产管理业务方面**，顺应市场和监管形势变化，以提升主动管理能力为主线推进转型，扩充业务渠道、丰富产品体系、提高投资水平，截至年末公司资产管理业务规模 8,554.17 亿元，排名行业第 4。**大投行业务方面**，努力顺应金融服务实体经济要求，全方位开发 IPO、再融资、并购重组、公司债等项目，公司全年实现投资银行业务净收入 13.97 亿元，截至 2017 年末公司共完成股票主承销项目 25 家，筹资金额 217 亿元，债券主承销项目 28 家，筹资金额 463 亿元；场外市场推荐挂牌项目 78 家，定向增资项目 156 家，一级市场排名保持行业第 2；积极践行国家“一带一路”和公司国际化发展战略，保荐 1 家马来西亚企业在中国香港联交所创业板上市，首次完成美国上市承销项目。**大投资交易业务方面**，按照“控风险、推转型、抓布局、促协同”的思路，稳步推进投资交易体系转型，权益类投资业务加强大类资产配置，积极探索多元化投资策略，把握市场获取稳健收益；固定收益类投资业务优化持仓组合，有效控制风险，投资收益率明显大幅跑赢全债指数，排名券商前列；稳步发展证券交易创新业务，取得信用风险缓释工具业务资格。

报告期内，公司**投资业务板块**依托资本市场优势，大力发展产业基金、并购基金、直接投资等业务。**一是**大力发展私募投资基金业务，以政府、大型产业集团和上市公司为重点，深化对政府及企业客户的综合金融服务，设立产业基金、并购基金、城市建设基金等，积极推进设立母基金。**二是**稳妥开展股权投资业务和另类投资业务。申万宏源产投公司积极筹备设立母基金，有序推进合作成立全球并购基金；宏源汇富公司成功获得私募基金管理人资格，大力推进与湖南粮食集团、通合科技等合作设立有关股权投资基金；申万直投为战略客户提

供综合金融服务，合作落地多只股权投资基金；宏源汇智公司中间业务继续保持较好发展，资本中介业务不断优化，并同步拓展私募基金管理业务；申万创新投综合运用股权直投和夹层投资相结合的业务模式，积极开拓碳汇投资基金等创新项目，深耕股权投资及服务、Pre-ABS 商业地产投资及服务两大领域，孵化绿色金融等潜在投资领域。

报告期内，公司多元金融板块经营有序推进。公司持续推动证券业务与浙商银行、新疆金投资产管理公司等已投机构业务协同，继续围绕证券业务需求在其他金融领域进行投资与布局，不断提升公司综合收益水平。申万菱信，发挥已有业务优势和经营特色，保证各项业务全面均衡发展，公募基金资产规模保持稳定，主动权益投资取得较好回报，投资能力处于行业领先水平，全年实现营业收入 5.32 亿元。富国基金，年末基金管理资产规模 4,284.56 亿元，同比增长 0.39%，公募基金总资产（剔除联接基金）市场排名第 15 名。宏源期货，积极布局财富管理、机构业务、私募资管、风险管理等平台，严格风险管理，坚持合规经营，实现了高质量、高速度发展，报告期内实现营业收入 3.22 亿元。申万期货，获各交易所和相关专业机构颁发的“优秀会员金奖”、“最佳期货公司”等相关荣誉，品牌影响力持续提升，实现营业收入 5.42 亿元。

## （二）圆满完成 120 亿增发，缓解资本瓶颈并优化股权结构

公司自 2016 年 12 月启动的 A 股再融资工作，期间历经再融资新政、市场变化等种种挑战，最终于 2017 年 5 月确定了以全部市场询价方式定向发行 A 股股票、拟募集资金不超过 120 亿规模的方案。方案确定以来，公司全力以赴，高效组织公司治理程序、尽职调查与行

政许可申报，积极挖掘优质潜在投资者，深入沟通各方，在锁定投资者意向的情况下，以最快速度启动并全额完成发行，并于 1 月 30 日完成新股上市工作。增发圆满完成，公司资本实力得到显著提升，有效缓解证券业务资本瓶颈，扩大在疆投资及证券业务规模，推动公司战略目标更快更好实现，同时成功引入四川发展、新疆金投、中国人寿、太平资产四家优质战略投资者，公司前 10 大股东持股分布得到优化，公司治理结构得到改善，并将通过股权联姻促成更高水平业务协同与合作共赢。

### （三）“以客户为中心”加快转型改革，推进集团全面业务协同

一是坚持做精做强证券主业。报告期内，公司着力打造“大零售、大机构、大资管、大投行、大投资交易”五大业务板块，进一步夯实客户基础、资产基础、产品基础、渠道基础与保障基础，转型改革取得积极成效。**大零售业务**构建了覆盖线上线下、场内场外的业务体系，推进营销、产品、投顾、交易、信用、中后台六大子体系建设，在佣金竞争白热化特别是西部地区佣金遭受冲击的市场环境下，确保了行业地位的稳固。**大机构业务**落实公司平台化战略要求，积极推进“产品、销售、交易+分支机构”的“3+1”协同运作模式，初步建成了覆盖 300 家银行等同业客户的大机构业务平台。**大投行业务**集中公司力量，投行业务与股权投资齐头并进，在四川等地区形成“成片开发”的综合金融服务模式。**大资管业务**，以提升主动管理能力为主线推进转型，扩充业务渠道、丰富产品体系、提高投资水平。**大投资交易业务**主动调整固定收益投资业务持仓结构，在去年债券市场低迷的环境下仍取得了较好的投资收益。

二是初步培育“投资+投行”的发展特色。充分发挥“投资控股

集团（上市公司）+证券子公司”双层架构优势，以完善业务链、为客户提供综合金融服务为目标，改革业务协同机制，在符合监管规定的前提下，证券公司和集团公司协同发展，以投资撬动投行，以投行驱动投资，以产品打通买方和卖方、投资与融资的业务链条，合力实现资金和资产的有效对接。

#### （四）加强合规与风险管理，持续强化内部控制有效性

2017 年，是公司的“合规风控管理年”。公司进一步完善集团化合规风控体系，适时调整风险容忍度等风险管理政策，修订合规与风险管理规章制度；优化公司风险管理组织体系及人才队伍梯队，加强子公司风险管理，推动子公司管理的规范化；将流动性风险管理等关键指标纳入公司风险指标监控体系，提升风险监测能力及效果；以法律合规审核及风险评审为抓手，不断强化风险管控机制的完善落实，逐步实现风险管理工作从风险控制向风险经营的跨越。过去一年，证券公司规范稳健经营，全年未出现重大风险事件，在证券公司分类监管中保持了 A 类 AA 级评价；投资业务板块不断细化完善合规与风险评审，加强风险审查和防控，积极应对和化解风险。

报告期内，公司按照上市公司内部控制要求，持续完善以风险为导向的内部控制管理体系，不断加强内部控制制度建设，确保内部控制贯穿决策、执行和监督的全过程，覆盖公司各业务条线和管理环节；进一步强化内部管控，全面提升稽核审计工作力度，认真做好内控自我评价，有效发现和整改内控缺陷，改进完善业务流程，加强对主要风险环节的控制；根据业务发展需要，结合子公司特点，进一步完善公司授权体系，梳理优化子公司的分类授权管理模式，提升公司整体经营管理效率。

### （五）加强董事会自身建设，优化公司治理及规范运作实践

过去一年，在依法全面从严监管的大背景下，公司董事会继续加强自身建设，认真勤勉履行职责，推动重大决策落实，完善制度与流程建设。作为国有金融企业，公司治理机制是金融国资运营管理的切入点，公司把国有企业党的领导与企业法人治理要求相结合，打造三会一层各司其职、独立董事与专门委员会角色鲜明的法人治理结构，持续优化股东、董事会及经营层之间的信息沟通机制，强化公司治理的质量与效率，贯彻金融国资管理及改革发展要求。

报告期内，公司董事会合规高效地组织召开股东大会 4 次，审议通过议案 26 项，召开董事会 8 次，审议通过议案 50 项，董事会审计委员会 6 次，战略发展委员会 1 次，薪酬与提名委员会 3 次。相关重大事项涉及财务报告、年度决算、经营计划、授权管理、对外投资、制度修订、薪酬方案、募集资金存放与使用、非公开发行、公司发展规划纲要、将党建工作写入公司章程等。公司三会治理相关决策程序合规、透明，相关议案与决议科学、审慎，有助于促进公司规范运作，符合公司转型发展实际需要，并强调决议落实力度，使公司发展战略得以顺利施行。

报告期内，公司董事会不断完善制度与流程建设，及时掌握证券监管部门的最新要求，结合公司双层架构管控实际，持续推动母子公司协同规范运作，严格遵循公开、公平、公允等原则，管理及控制关联交易，并在上市公司独立性、大股东行为规范、内部控制、募集资金存放与管理等方面，切实达到证监会、交易所所规定的规范性运作要求，积极配合保荐机构持续督导，认真组织董事培训，深耕新形势下上市公司治理及规范运作要求，进一步提升重大事项决策能力与监

督落实能力，推动公司治理及规范运作水平持续提升。

#### **（六）持续提升信息披露质量，打造规范透明上市公司**

在以信息披露为核心的监管趋势以及资本市场逐步开放的背景下，公司通过持续高质量的信息披露，打造规范、透明的上市公司，助推前端内控体系完善与全面风险控制。面对证券监管机构严刑峻法的外部挑战，以及公司双层架构下层级复杂、管理链条长的内部挑战，公司准确把握信息披露最新监管规定，稳妥完成定期报告 4 份及临时报告 89 组的编制与披露工作，公司重大事项信息均予真实、准确、完整、及时、公平披露。不断完善制度机制建设，强化信息披露质量控制，防范信息披露风险，确保披露内容、数据信息真实、准确、完整，不出现差错及延误现象。及时严格做好内幕信息知情人管理工作，未发生内幕信息知情人在重大敏感信息披露前利用内幕信息买卖公司股份的情况，能够确保所有股东、尤其是中小股东享有平等获取公司相关信息的权利。

#### **（七）多维度优化投资者关系及股份管理，切实维护股东权益**

报告期内，公司董事会高度重视投资者关系管理工作，通过主动、互动、专业、高效的投资者沟通，与资本市场建立有效互动，提升公司透明度，维护投资者知情权。年内公司积极策划与组织各类投资者关系管理活动，认真接待分析师及买方机构调研 12 人次，及时回复深交所互动平台投资者提问 60 余条，耐心应对投资者日常问询，积极参加新疆证监局举办的投资者网上集体接待日活动，主动听取和收集股东对公司经营管理及未来发展的意见和建议，通过多种形式，加强与全体股东、监管机构、分析师、证券服务机构、媒体与公众的沟通，就行业热点问题、公司经营情况及发展战略作充分交流，传递公



司投资价值，推动形成相对稳定的市场预期，打造受投资者尊敬、受资本市场欢迎的公司形象。

报告期内，公司董事会秉承为投资者服务的根本理念，认真做好股份管理工作，切实维护股东权益。一是按照公司分红政策，制定、审批与实施 2016 年度利润分配方案，持续完善股东回报机制，积极回报股东，维护股东合法权益。二是协助股东办理所持限售股份解除限售手续，协调与交易所等部门的沟通联系，稳妥有序完成年内 4 批共 14 家股东所持 242,315,034 股限售股的解除限售工作。三是认真做好股东服务和沟通工作，加强与实际控制人及大股东的专业沟通，在掌握金融国资管理要求的同时，协调大股东在股份变动、上市公司独立性、关联交易、同业竞争等方面切实遵守行为规范，履行信息披露等义务。

#### **（八）积极履行社会责任，服务实体经济发展**

报告期内，公司认真贯彻党的十九大、全国金融工作会议精神，在经营管理中始终秉持公司核心价值观，追求健康、持续、稳定的发展，以多种方式回馈社会，为促进经济社会协调发展做出了新的积极贡献。公司积极服务国家各项改革措施和产业创新转型升级，加大对实体经济的投资布局，提升股、债、新三板等各类直接融资服务，作为注册地位于新疆的上市公司，积极支持新疆经济社会发展，努力为供给侧结构性改革和多层次资本市场建设作出贡献；公司切实保障股东特别是中小股东的合法权益，通过持续完善公司治理结构、加强内控制度建设、严格履行信息披露义务、加强投资者关系管理、制定股东回报规划，实践对股东的责任；公司将“以客户为中心”的理念贯穿于业务发展全过程，以客户需求为出发点，通过金融产品创新、投

顾平台建设、客户服务渠道和服务体验优化、以及投资者教育等多方面，为客户提供立体化、专业化、个性化的综合金融服务，提高客户满意度；公司始终坚持以人为本，把人力资源作为公司发展的第一资源，积极拓宽员工职业发展空间，为员工营造良好的工作条件和氛围，落实对员工责任；作为国有控股上市企业，公司积极秉承为社会奉献价值的理念，在创造良好经济效益的同时，依法诚信纳税，抓好全面风险管理，严防商业贿赂，狠抓安全维稳长效机制，切实开展精准扶贫，积极投身公益事业建设，始终贯彻落实国家关于环保与可持续发展的各项要求，努力创造良好的社会效益，全面履行社会责任，积极承担社会义务，力求成为优秀的企业公民，与社会共同发展和进步。

## 二、2018 年度工作计划

2018 年是公司推进发展规划纲要的元年，更是公司完成重组整合工作、进入全面深入发展阶段的首年。做好 2018 年工作，必须认清公司经营管理工作所面临的新形势：

从外部环境来看，2018 年全球仍将面临复杂的政治经济金融形势，我国经济金融工作延续稳中求进基调，基于宏观审慎的金融严监管、打好防范化解重大风险攻坚战仍旧是 2018 年监管最强音；党的十九大提出中国特色社会主义进入新时代，我国经济发展也进入高质量发展的新阶段，经济结构仍在经历巨大变革；资本市场成为中国经济由高速增长进入高质量发展的一个重要通道，多层次资本市场的作用日益凸显，在“金融服务实体经济”、“建设资本市场强国”的思路之下，并购重组、混改、转型升级等都将给证券行业带来发展机遇，同时，金融开放全面提速，市场的宽度和深度有望得到拓展；随着行

业佣金率持续下滑、市场同质化竞争加剧，证券行业粗放的“大干快上”发展阶段已经过去，未来三年是各个证券公司转型布局、形成差异化发展路线的关键时期。

从自身来看，公司三年重组整合基本完成，也实现了合并后第一次股权融资，公司站在了一个新的发展平台上。同时，公司发展规划纲要落地，提出打造“以资本市场为依托，以证券业务为核心，以‘投资+投行’为特色的金融服务商”的总体发展目标。公司亟待以此为契机，抓住新时代资本市场发展的重大机遇，加快转型改革发展。

基于以上对经营环境以及行业发展趋势的分析判断，公司董事会提出 2018 年的总体工作要求：从法人治理、战略管理、内部控制、风险防范、体制机制改革等方面着手，进一步夯实管理基础，促进公司深化改革、加快转型，实现高质量发展。重点做好以下几方面工作：

### **（一）推进战略落地，主动服务实体经济谋求更大发展**

目前公司《2017-2020 年发展规划纲要》已经董事会批准，未来三年是公司发展的关键时期，公司将强化战略分解与执行，注重系统性、整体性、协调性的战略推进，注重战略执行情况的考核评价。公司在战略推进进程中将与服务国家战略相结合，围绕国家发展大局谋划工作，服务于供给侧结构改革、一带一路等，助力实体经济发展，在建设新时代资本市场强国中肩负起应有职责，也在服务中拓展新的业务空间，推动业务结构进一步趋向合理。此外，公司将继续重点提升资本补充能力这一证券行业的核心竞争力，并着力探索资本运用能力。

### **（二）推动业务加快转型，完成全年业绩目标**

未来一年，公司将推动理念转换，加快业务转型。在证券业务方

面，**零售业务转型**需要从推进“营销、产品、投顾、交易、信用、中后台”六大子体系建设角度采取有效措施加快传统经纪业务的转型。**机构业务转型**，要为各类金融机构客户提供差异化综合金融服务，在提高手续费上下功夫。**资产管理业务转型**，必须加快提升主动管理的业务规模和盈利能力。**投行业务转型**，要改革运营模式，提升专业化能力和业务协同能力，加大对重点行业、区域的开发力度，探索“投资+投行”的经营盈利模式，提升投行业务盈利贡献。**投资交易业务转型**，要加强大类资产配置和策略多元化投资，着力拓展类资本中介业务，持续提升中低风险收入的占比。**国际业务转型**，要依托中投公司海外投资优势积极发展海外并购业务，吸引海外机构客户，开展境内外证券交易、资产管理等业务。

在**集团母公司层面**，要发挥证券业务优势，加强重要客户联动，围绕区域市场重点突破，营造业务“成片开发”的局面，实现投资业务与投行业务的双向协同，以资本市场为特色，做大做强私募股权基金管理业务，做优做精自有资金投资业务，围绕证券主业积极稳妥推进多元金融布局，谋划投资控股集团长远布局。

### （三）深化体制机制改革，进一步释放发展活力

未来一年，公司将通过深化转型改革，提升总部能力，提高分支机构的集约化经营水平，进一步优化公司客户综合金融服务能力，形成业务转型的强大推动力。一是以提升能力为目标深化总部改革，提高总部规划、组织、协调、创新、风控等五大能力，形成公司发展强有力的指挥保障中心，按照“以客户为中心”的经营理念，进一步建设大零售、大机构、大资管、大投行、大投资交易等五大业务体系，调整部门组织架构和职责，整合资源提高服务能力、加强大客户的协

同服务。二是以差异化发展为目标推动分公司改革，根据各区域市场的发展潜力和分公司资源禀赋，确立未来三年的差异化的发展战略、实现路径和重点措施，推动分公司加快转型发展。三是以提升效益为目标推进营业部改革，推进营业部分类分级，实行差异化授权，支持营业部有扩有收发展。四是以完善业务链为目标，改革业务协同机制，以“投资+投行”为特色，着力优化证券业务与投资业务全面协同的机制，进一步完善业务协同的激励与约束机制，提升综合金融服务能力，全面促进各业务条线之间的协同。

#### （四）优化法人治理结构，提升集团规范运作水平

未来一年，公司将持续不断完善公司法人治理结构，加强董事会自身建设，提升董事会科学决策能力，发挥监事会的监督功能；优化投资者关系管理，加强与大股东、战略股东的业务合作及专业沟通，掌握金融国资管理要求，继续提高沟通的开放度，主动、互动、专业、高效开展机构投资者沟通，积极回应中小股东诉求，营造良好的资本市场形象，制定股东回报规划，维护股东合法权益；加强信息披露管理，严格按照信息披露有关规定，高质量做好定期报告与临时报告的编制及披露；继续强化规范运作督导，持续提升集团整体规范运作水平，全面把握证监会、交易所对于上市公司规范运作要求，严格遵守上市公司关联交易管理、大股东行为规范、重大交易、募集资金管理等方面的要求；加强党的领导，把国有企业党的核心政治优势与上市公司法人治理优势相结合，从严从实抓好党建，将政治优势转化为公司的领导力优势和竞争优势；把合规与风险管理作为重中之重，全方位提升合规风控能力与内部控制的有效性。

#### （五）夯实发展基础，为加快转型提供强有力保障

未来一年，公司将从客户、资产、产品、渠道、保障五个方面，夯实发展基础，为加快转型提供强有力保障。一是夯实客户基础，抓住市场机遇和自身有利条件大力开发客户，完善客户关系管理，整合资源、开发服务特大型客户，在股权合作、证券承销与并购重组等投行业务合作、产业基金或并购基金设立等多领域、多方位开展合作。二是夯实资产基础，坚持“资产立司”理念，千方百计引进客户资产，夯实公司客户资产基础。三是夯实产品基础，坚持“产品强司”理念，通过创设与引进相结合，形成对各类客户的针对性、差别化的产品体系，促进面向客户的全方位服务。四是夯实渠道基础，继续加强覆盖线上线下、场内场外的大零售业务体系，进一步与金融机构建立总对总的业务合作机制。五是夯实保障基础，加强集中与智能运营支持，提高总部的保障控制能力；加强资金管理，提高全公司资金运用效益；加强全成本管控，制定和实施精细化成本控制方案。

2018 年，公司董事会将一如既往勤勉履职，推动公司持续、稳定、健康发展，按照党的十九大精神、全国金融工作会议精神以及股东要求，朝着公司既定的发展战略目标前行，努力以实际行动和良好的业绩回报股东和社会。