

# 申万宏源集团股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

2020 年，新冠肺炎疫情对全球经济带来巨大冲击，国际形势错综复杂、国内改革发展稳定任务艰巨繁重。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背景下，资本市场在经济运行中的重要地位前所未有、改革与开放的力度前所未有，证券行业迎来宝贵的大发展机遇。为贯彻新发展理念、切实提高上市公司质量、推动资本市场健康发展，证监会围绕国务院总体意见，展开上市公司治理专项行动，交易所持续强化一线监管职责，市场化、法制化监管不断深化。2020 年末，上证综指收盘 3473.07 点，较年初上升 13.87%；深圳成指收盘 14470.68 点，较年初上升 38.73%。

2020 年是申万宏源合并重组五周年后的再出发之年，也是公司三年发展战略规划的收官之年和持续完善顶层设计的改革之年。公司以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻十九大及二中、三中、四中、五中全会精神为指导，按照党中央、中投公司党委工作要求，践行国有金融企业责任与担当，认真落实金融工作“三大任务”，紧扣提高竞争力的目标任务，遵循“夯实管理基础、实现重点突破、全面提升发展质量”的总基调，创新盈利模式、打造新增长极，加快体制机制改革和管理能力提升，全面增强公司市场竞争力和盈利能力。认真落实“六稳”“六保”工作任务，坚持稳中求进总基调、坚持新发展理念，持续加大战略布局、提升业务能力、夯实管理基础，各项工作取得较好成效。公司实现合并营业收入 294.09 亿元，归属

于母公司股东的净利润 77.66 亿元，基本每股收益 0.31 元/股，加权平均净资产收益率 9.05%。

## 一、2020 年度主要工作

### （一）贯彻落实“六稳”“六保”工作部署，展现金融国企责任与担当

公司董事会推动公司经营层，围绕金融三大任务，服务实体经济，落实“六稳”“六保”工作部署，切实保障员工、客户、业务“三个安全”。积极开展对“六稳”“六保”项目的资金支持，持续进行民营和中小微企业投资项目，为缓解中小微企业融资难问题做出有力贡献。发挥金融专业优势支持企业复工复产，通过股权融资、企业债权融资、地方债权融资，扶持中小企业做大做强。创新金融工具助力疫情防控，响应号召积极销售疫情防控专项债券，利用大宗商品、场外衍生品、基差贸易等多种金融工具，解决因疫情带来民生问题，发行全国首单央企抗疫类 REITs。做好客户纾困减免工作，减免湖北及因疫情影响经营严重困难挂牌公司费用，针对部分上市公司股东现金流危机，实施宽延还款、违约金减免等政策。

### （二）积极推动战略落地执行，协助组织战略评估与新战略制定

2020 年是公司三年发展战略规划的收官之年。公司董事会积极推动经营层，加强战略规划与经营管理的有效衔接，以战略为指引制定年度重点工作安排和经营管理计划，优化完善与战略相衔接的绩效考核体系，不断强化战略落实的考核约束，切实推动提高战略执行落实力度。为有效应对新形势、新变化，及时总结战略实施情况，明确未来战略方向，优化战略管理长效机制，公司董事会积极推动、协助组织公司战略评估和新战略制定工作，在深入调研访谈基础上，审视

评估上一战略期执行情况，坚持“开门做战略”，深入开展专题研讨，广泛听取各方意见，起草新战略规划，确保新战略充分凝聚共识、与经营有效衔接。

公司董事会坚定“投资+投行”战略发展方向，着力推动公司内生性发展机制建设，优化顶层设计，释放组织活力，夯实基础管理。

**一是推进区域布局**，持续做实“五大区域”，积极筹建“五大基金”。加强区域布局和资源投入，成立“五大区域”发展委员会，全面加强客户、业务、人力资源的统筹协调，全面提升公司业务在长三角、京津冀、大西南、粤港澳、新疆“五大区域”的业务竞争力，聚焦关键的行业和领域，在上海张江和临港新片区、武汉光谷、北京中关村、深圳、苏州等高科技聚集地区筹建和加快落地“五大产业基金和科创基金”。

**二是推进金融科技布局**，圆满完成系统整合，重点推动新技术在各业务板块的创新和应用，实现“数字化、数据化、数量化”的信息技术转型，全面推进数据治理工作。

**三是推进国际化布局**，推进各业务条线境内、境外一体化改革，拉平拉直新加坡管理层级，加强境外子公司穿透式一体化管控，获授标普 BBB 级长期主体评级、穆迪 Baa2 级国际评级。

**四是深化组织架构改革**，在证券公司全面落实以客户为中心的经营理念，在零售、资管、投资交易、大投行、机构、国际、战略客户、资产运营等“八大领域”全面启动组织架构改革，在集团公司推行投资平台整合。

**五是全面推进人力资源改革**，改善员工晋升通道，优化职级和薪酬结构，加强领军人才引进和内部培养。

### **（三）加强合规与全面风险防控体系建设，持续强化内部控制有效性**

公司董事会指导经营层对合规风控体系进行全面梳理，持续强化

合规管理，修订和完善一批重要的合规风险管理制度。进一步优化风险管理组织架构，探索建立业务单位合规风险管理人员垂直化管理模式。加强风险检查，不断优化全方位、全过程、全覆盖的风险管理体系。落实反洗钱监管新规，持续优化反洗钱制度机制，完善反洗钱相关系统功能。加强和规范内部控制，持续提高公司经营管理水平和风险防范能力。清理规范子公司管理层级，加强“负面清单”管理，提升公司内部联动的有效性。公司所属申万宏源证券在证券公司分类评价中获得A类AA级。

#### （四）持续推动深化业务协同，公司经营业绩和竞争力上台阶

推动经营层紧紧围绕资本市场高质量发展改革方向，聚焦集团和证券一体化发展主线，积极探索实践“投资+投行”协同，深化集团公司与证券公司的协同，已实现部分区域和业务领域突破，逐步呈现出队伍、业务、机制协同发展态势。集团公司围绕资本市场、围绕证券公司进行投资，宏源汇智与证券公司深化业务协同，协同作业面拓展到标准债、可交债、可转债、衍生品等投资领域，债券承销、经纪托管、转融通等综合业务领域。宏源汇富与证券公司围绕大型企业开展以产业投资为导向的综合金融服务，积极开展综合金融服务以来，协同项目与收入不断增加。宏源期货与证券公司在 IB 业务、场外衍生品业务、资管业务等领域开展常态化的合作，取得良好协同效应。

报告期内，集团公司与证券公司协同发展，经营业绩和竞争力上台阶。**企业金融板块**，积极抢抓三板齐开的有利机遇，IPO 项目累计完成 7 个，新三板精选层项目累计完成 5 个；过会并购重组项目数量位居行业第 7；新三板累计推荐挂牌数量、定向发行家次、持续督导企业家数排名均为行业第 1；公司债、金融债主承销金额均位居行业

第 9。围绕提升投融资全产业链服务，投资、投行密切协同，加大实体经济投资，服务重点区域发展。**个人金融板块**，通过抓高端客户、产品销售、量化私募、基金投顾，利用公募基金投顾资质的先发优势，积极构建财富管理体系。率先在业内开通融券管理平台，为客户提供便捷的线上交易撮合服务。**机构销售与交易板块**，巩固传统优势、加强机构业务协同开发力度，银行合作打开新局面，稳健发展销售交易业务，债券投资业务继续保持行业领先，同时全面加大对衍生品、两融、做市等中低风险业务的投入，根据市场行情变化及时优化调整资产配置结构，稳步提高资产收益率，并获得场外期权一级交易商资格、上交所 50ETF 期权主做市商、商品期货做市业务无异议函、4 只科创板 50ETF 基金主做市资格、银行间市场利率期权业务、标准债券远期业务和深交所信用保护合约核心交易商等数项创新业务资质。**投资管理板块**，围绕专业化改革和主动管理能力提升加快资产管理业务转型，产品创设能力、资产增值能力、业务延展能力，核心竞争力得到长足提升，主动权益、量化指数、固定收益等各大类公募基金管理业务整体投资业绩保持优异，聚焦重点区域、重点客户发展私募股权基金管理业务。

#### （五）持续加强董事会自身建设，进一步提升公司治理水平

2020 年，公司召开股东大会 2 次，审议通过议案 16 项，听取报告 1 项；召开董事会 9 次，审议通过议案 38 项，听取报告 3 项；召开董事会审计委员会 6 次、董事会风险控制委员会 2 次、董事会薪酬与提名委员会 5 次。根据 A+H 上市后公司治理国际化的需求，公司董事会持续强化自身规范建设与高效运行，提升决策科学性。修订完善《公司章程》《股东大会议事规则》等基本制度。审慎稳妥做好董事

提名、选举与任职工作，在加强董事会内部制衡约束的基础上优化董事会结构。严格遵照 A+H 上市要求，在管理及控制关联（连）交易、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，确保公司规范运作。

董事会积极指导公司高质量做好定期报告与临时报告的编制与披露工作，共完成四份定期报告及其他临时报告等共 412 则 A 股、H 股信息披露事项的编制及披露工作，公司重大事项信息均公开、公平、及时、准确、完整披露。持续加强重大事项信息报告方面的管理及内部指引，进一步优化双层架构下信息报告与管理工作机制，构建高效的母子公司信息传递及协同规范运作机制。公司董事会认真审阅公司公告及有关资料，查阅公司发布的公开信息，关注有关公司的报道及信息，对公司信息披露管理制度的实施情况进行了自查，经自查认为公司 2020 年严格按照信息披露法律法规要求，本着公开、公平、及时、准确、完整的原则披露了全部重大信息，确保投资者及时了解公司重大经营和决策事项，公司信息披露管理制度执行不存在任何重大缺陷。公司在深交所年度信息披露考核中，继续获得“A”的考核结果。

董事会高度重视、积极支持公司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，维护投资者权益。报告期内共举办业绩发布会、业绩路演、券商会议、分析师调研等数十场活动，积极参加新疆证监局投资者网上集体接待日、“2020 年世界投资者周”等活动，多种形式加强与全体股东、媒体与公众的沟通，打造受投资者尊敬、受资本市场欢迎的公司形象。秉承为投资者服务的根本理念，认真做好股份管理工作，

实施 2019 年度利润分配，持续完善股东回报机制，积极回报股东，维护股东合法权益。

#### （六）积极履行社会责任，服务实体经济发展

公司始终秉持核心价值观，追求健康、持续、稳定的发展，推动公司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。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。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。“以客户为中心”，并将这一贯穿于业务发展全过程，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。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，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，始终把定点帮扶作为践行“两个维护”和国有金融企业责任担当的重要体现，积极响应中国证券业协会“一司一县”结对帮扶行动倡议，建设中投电商平台，制定年度扶贫工作计划，持续做好对甘肃省会宁县、新疆麦盖提县、新疆吉木乃县、山西省隰县、四川白玉县、四川金阳县、重庆黔江区、贵州施秉县高碑

村“六县一区一村”等地区的精准帮扶工作，全力攻克民生保障难点痛点；扶持贫困地区当地集体经济、特色产业和龙头企业做大做强，夯实贫困地区脱贫基础；发挥专业优势，加强金融扶贫，提高脱贫攻坚质量；培育形成公司人人参与、人人关心的扶贫文化。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、2021 年重点工作安排

2021 年是“十四五”规划开局之年，是中国共产党建党 100 周年，也是公司新一轮发展战略的第一年。作为一家有信仰、敢担当的国有金融企业，公司的改革发展将主动顺应时代大势，积极服务国家战略。2021 年，公司董事会将持续推进良好、有效的公司治理，并推动公司全面适应国家“十四五”构建新发展格局要求，切实加强公司战略与国家战略的衔接，找准自身竞争优势和发力点，通过战略引领核心竞争力的提升，重点做好以下几方面工作。

### （一）持续做好“六稳”“六保”，服务国家战略和实体经济

公司董事会将继续指导和推动经营层，发挥金融专业优势，帮助受疫情影响的企业渡过资金链紧张、经营周期性困难，积极破解经济复苏的难点和堵点。坚持服务实体经济发展不动摇，提供精准金融支持。加强投资者教育，采取有效措施对客户提醒引导，制定极端情况下投资者保护应急预案。牢固树立普惠金融理念，重点围绕“十四五”规划提出的制造强国、质量强国、网络强国、数字中国等战略，加大对科技创新、绿色发展、制造业等国家战略性新兴产业的投融资支持力度，在投融资、并购重组、战略咨询等方面为中小企业提供全方位



服务。

## （二）协助组织制定新一轮发展规划，抓实战略布局工作

公司董事会将推动和协助组织公司，在总结上一战略期执行情况的基础上，围绕全面适应新发展格局的要求，研究制定新一轮发展规划，使之与国家战略和公司经营实际相衔接，并做好新战略的分解落实工作，进一步强化战略引领作用，抓实战略布局。以**依托 A+H 上市平台为突破口**，多渠道、多层次增强资本实力，统筹做好资金规划和使用，抓好资本布局。以**加快数字化经营转型为突破口**，完善金融科技顶层设计，加快数据治理，坚持业务驱动，构建业务中台和数据中台，整合提升系统功能，形成支撑数字化的合力，强化金融科技内生性的发展动力，抓好金融科技布局。以**跨境试点业务资格为突破口**，强化境内外业务一体化管理，研究跨境业务的组织体系和决策体系，完善海外网点、资本、人员投入，抓好国际化布局。以**稳定基本盘、抢抓风口业务为突破口**，适应机构化、产品化、综合化的市场特征，全力推进公司由传统经纪业务、自营业务、通道业务向财富管理、综合业务转型，打造交易型、价值型投行，抓好业务转型布局。

## （三）推动公司加快核心能力建设，提升整体竞争力

公司董事会将支持经营层，以客户为中心，围绕核心能力建设，加快推动各业务线深化转型。**财富管理业务**紧紧围绕客户需求，做好客户分层分级、产品分类分级、投顾分层分级，实现线上线下服务联动，给客户全方位的综合金融服务，搭建具有申万宏源特色的财富管理体系和品牌。**投行业务**紧抓市场扩容带来的业务机遇，深耕重点行业特别是战略性新兴产业领域承揽，发挥投行引领作用。**资管业务**坚持稳定基本盘，加强投研、风控、渠道、销售四项核心能力建设，完

善投研体系，加强投研能力建设，不断丰富产品体系。**机构业务**在巩固公募业务优势的基础上，加快推动产品、业务、研究、服务四大转型，推进机构综合服务产业链构建，完善协同机制，满足机构客户综合需求，提升机构客户综合贡献度。**海外业务**立足亚太地区，加快海外机构网点布局和运营投入，推动国际业务版块资源整合，用好跨境业务试点资格。**投资业务**加强投研体系建设和投研人才培养，完善风险负面清单机制，做好信用评级、审核和授权工作，根据市场行情加大对衍生品类、低波动类权益资产的配置。**股权投资和基金业务**加强集团和证券资源协同、加大人员配置，围绕重点区域、围绕资本市场重点布局。

#### （四）持续深化体制机制改革，进一步释放内生活力

公司董事会将推动经营层，进一步加大体制机制创新，促进和推动国内国际协同、总部与分支机构协同，共同推进落实公司战略。一是**深入推进组织架构全面改革**，完善矩阵式管理架构，进一步优化决策运行机制、加大协同力度、发挥公司整体合力。二是**健全高效的运营服务体系**，加大总部建设，全力支持前台业务部门，进一步增强公司对市场的敏捷性、灵活性，提高快速响应、适应变化的能力。三是**全面执行人力资源改革**，坚持市场化考核机制，完善市场化薪酬激励体系探索股权激励等制度，积极研究推动长期性激励机制。

#### （五）优化法人治理结构，提升集团规范运作水平

公司董事会将以国务院、证监会提升上市公司质量、开展上市公司治理专项行动为契机，持续完善法人治理结构，加强董事会自身建设，提升董事会科学决策能力，推动建立自我规范、自我提高、自我完善的公司治理长效机制。加强信息披露管理，严格按照境内外信息

披露规定，高质量做好定期报告与临时报告的编制及披露，防范信息披露风险，全面提升信息披露水平。进一步做精做细投资者关系管理，通过扎实的内外研究，积极主动的对外沟通，稳步提升公司关注度，推动市场合理认识公司估值，制定股东回报规划，维护股东合法权益。继续强化规范运作督导，持续提升集团整体规范运作水平，全面把握境内外监管机构对于上市公司规范运作要求，严格按照关联交易管理、大股东行为规范、关联（连）交易、募集资金管理等方面的要求。

#### **（六）健全风险管理和内部控制体系，进一步提升风险管理水平**

公司董事会将督促经营层，坚决贯彻落实中央要求，打赢防控金融风险攻坚战，守住不发生系统性金融风险的底线。一是按照“全方位、全过程、全覆盖”集团化、穿透式管理的要求，从顶层设计上完善合规风控体系建设。二是强化流动性管理，优化资产配置，重点配置顺周期资产，分散风险投资，降低集中度。三是完善项目管理机制，健全包括贷前尽职调查、贷时审查、统一授信、核保核押、后期管理、风险处置等环节在内的项目管理制度，提升风险处置与化解能力。四是加强内控体系建设，完善内部审计的检查、评价与监督职能，进一步强化自我约束机制。

2021 年，公司将继续围绕公司整体战略发展目标，不断提高决策能力，推动和支持经营层扎实做好经营管理和创新发展工作，努力创造良好的经营业绩，提高公司行业地位和市场竞争力，按照监管要求不断优化公司治理、提升信息披露质量、优化投资者关系管理，努力为股东创造更好的回报。