

# 新锐不输老牌 基金公司成长故事

证券时报记者 张哲

俗话说,“30年河东,30年河西”。这句话说的是运势流转。放在尚且年幼的国内基金业上,运势流转的周期没有这么久。从几年前华安、博时的鼎盛,到广发、上投的异军突起,再到规模之王华夏的满盘锐气,银行系交银施罗德的霸气,基金公司上位或淘汰的故事在不断上演。

2001年,华安基金以117亿元的资产管理规模居当时14家基金公司规模榜首位。2007年以来,华夏基金独霸天下,不断拉开与竞争者的差距。在华夏、南方、嘉实、博时等基金业常青树之外,广发、上投摩根、交银施罗德、兴业全球、汇添富、工银瑞信、华宝兴业、景顺长城等一批基金公司凭借着各自的“成长因子”后来居上,成为基金业中的成长新星,这些新锐不少已经稳定地排在业内规模前十。

对于基金公司的起伏盛衰,某业内人士评价,有些公司善于做牛市,有些公司善于做震荡市,有些公司对熊市更长于把握,可谓是“条条道路通罗马”。笔者试图从几家沪上基金公司的崛起案例中,寻找基金公司的“发迹”秘诀。

## 上投摩根

### 天时地利人和

上投摩根创造了太多的辉煌:投资业绩全球第一、一日千亿基金销售纪录等。而在2004年,上投摩根首只基金中国优势在股市低迷中惨淡卖时,谁能预料到上投会因它发迹,管理规模排名从2004年底37家基金公司中排倒数第5,跃升到2009年中期60家基金公司中第10名。

除了业绩,上投摩根能够迅速蹿升,还有什么独门秘方?实乃天时地利人和多方面的配合使然,在创业初期就遇上2006、2007年那么好的牛市机遇,全球第一的业绩也不是哪个公司都能够遇到。”一位业已离开的老上投如此总结,在2004年大环境萧条,基金业内同行都很消极的背景下,上投无论从管理层还是员工都有着创业初期的激情,那时候公司经常灯火通明加班,很多人以公司为家。最终结果就是上投在业内对手都很低迷的时候大规模铺开全国范围的投资者教育、推广品牌,积极迅速地占领了市场。”

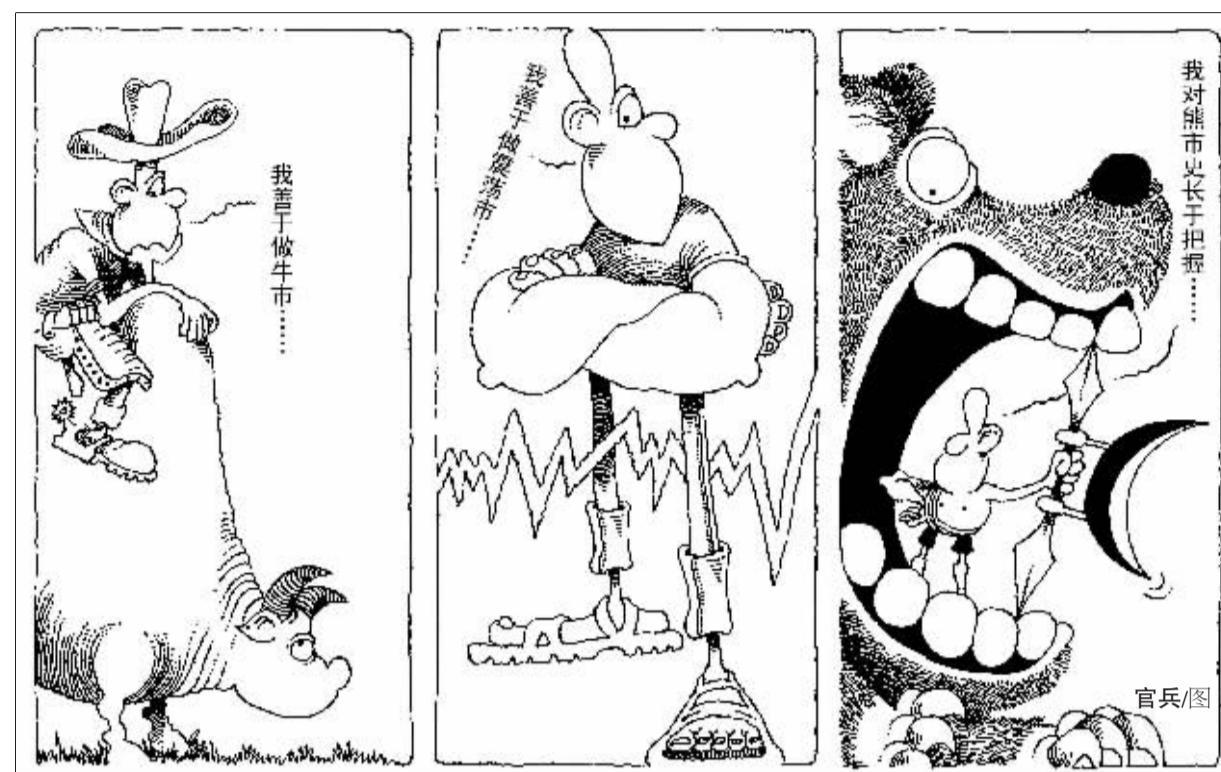
他们市场策划实力最强,不仅连续性强,而且能够保持不断创新,也不是到处乱撒钱那种。”一位做市场的基金同行说。

另一位已离开上投摩根的人士谈起老东家表示:“外方股东给这个公司的贡

献还是很大的,尽管出过唐建的事情,但有些理念还是不错的,事后证明对投资人还是负责的,比如说货币基金不做放大操作。还有一个最好的例子就是,在牛市里限制规模,限制规模在现在没有什么稀奇,但是当时各家基金都在拆分、分红以实现规模扩张,上投做这个决定不容易,况且当时上投也只有不足百亿的规模。”

一位上投员工对记者透露,上投的成功还离不开一个关键人物,JPMORGAN 亚太区总裁许立庆。股东对上投的支持非常大,没有 David 公司很多事情都很难实现,他是真正的幕后英雄。”据坊间流传,海外华人圈里,许立庆被公认为资产管理方面的泰斗,海外经验丰富并且深谙中国市场。很少有合资公司亚太区总裁能叫得出下面合资基金公司的很多业务骨干或者主管的名字,但 David 每年年度会议或者平时到公司,基本很多资深的员工他都能叫得出名字来。”

上投摩根过去的发展无疑是成功的,然而随着前后两位投资总监——吕俊出走和孙延群仙去,上投摩根是否还能延续以往快速发展的态势,还需要拭目以待。



## 兴业全球

### 企业文化推动规模扩张

在坊间,兴业全球基金素有“小华夏”的美誉,该公司投研实力可见一斑。不过,兴业全球基金自2003年成立发展至今,绝非抓住了某个机遇“一战成名”,而是专注于低调酿酒,不问来客几人,由投资带动规模温和扩张。

业内不少人提及兴业基金总经理杨东时称之为“投资人奇人”,水平不亚于王亚伟”。而杨东为人低调,很少接受媒体采访或者发表观点,又让他在外界眼里多了几分神秘感。杨总信佛,投资理念上追求长期,为人处事也没有那么强势。这给了公司一个好的氛围,所以我们内部人际关系相对简单,大家只

有一个单纯的目标,把业绩做好,把公司做好。”兴业内部人表示。

我很羡慕他们的企业文化,轻松,会生活。而这跟杨东的个人魅力不无关联。”一位同行表示。在业内,兴业素以企业文化轻松好而著称,不像很多公司从早到晚会议不断,投研团队午餐饭桌上的头脑风暴取代了例行公事的会议。每周有一天可以下午四点钟下班健身。杨总是热爱生活的人,无论是投资还是生活他都想得很开,每年都会抽出时间去国外考察兼旅行,像个普通的驴友那样。”

除了杨东个人的魅力,兴业全球

的投研团队在外界看来,也是少有的齐整和稳定。跟一些公司投研之间勾心斗角、利益争斗相比,兴业的团队就相互扶持,其乐融融。”一位业内人士表示。

他们要推哪个基金经理时,其他投研的人肯定不遗余力地帮助这个人上位,比如杜昌勇、王晓明都曾多次在公开场合表示对旗下几个基金经理非常欣赏。”也正因为如此,兴业全球的投研人员流动非常少,除了杜昌勇、王晓明等核心稳定以外,还从内部研究人员中培养和提拔了一批优秀的基金经理,如杨云、张惠萍等人。

## 交银施罗德

### 背靠渠道投资指导营销

在中国,银行系的基金公司就意味着握着一把金钥匙。统计数据显示,2008年大熊市,在所有基金公司管理规模缩水的情况下,工银瑞信、建信等银行系基金公司规模不降反升。截至2008年末,工银瑞信基金较2007年末增加169亿元,规模排名从2007年第21位飙升至第6位。交银施罗德、建信基金等行业排名也都迅速上升。

强大的股东背景决定了交银施罗德与生俱来的贵族血统。交银的基金经理看起来都很有范的,他们的基金经理很有明星气质,言行比较有个性,不大合群。不少媒体同行如此反映。

开始我也有点怕他们,后来熟了发现他们其实都是很好的人,很有个性很

会生活。工作上勤勉专业,有独到的想法,不随波逐流。”交银市场部某人士说。

上海一家基金公司市场总监对记者表示,从一个市场总监的眼光来看,交银施罗德基金公司本身具备做大做强的基因,本身的银行系背景保证了发行渠道,原来李旭利带领的投研团队又保证了业绩,当时分管市场的莫泰山又具有监管部门的工作背景,熟悉产品从设计到申报的各个环节,有这种优质基因,想不起来都难。”

他们在渠道方面占尽了优势。除了股东交行的鼎力支持,他们在市场、渠道等的用人都很正确。”一位基金业同行如此点评同行交银施罗德。

而在交银施罗德内部员工看来,

公司能够迅速上位,离不开两个人,老莫和李总。老莫和李旭利都是干事的人,他们两个的关系一开始就很投研和市场之间建立了一个比较好的互动平台,我们的每周视点都是基金经理亲自写稿,这在业内并不多见。渠道做培训,配合采访等基金经理支持力度很强,以前李总在公司的时候经常是出差到外地晚上11、12点还配合媒体采访。”交银另一位员工表示。

可能正是因为如此,交银的营销策略中有个很大的特点就是“投资指导营销”,因此能够抓住不同年份的市场风向,踏准扩张节奏。2008年,交银施罗德上半年发债券,下半年发保本,在弱市里打了漂亮的资产配置牌,迅速上位。

## 基金公司成长路径扫描

证券时报记者 朱景锋

### 变动中强者恒强

当今基金业的龙头老大华夏基金成立于1998年3月,是继国泰和南方之后第三家拿到基金管理资格的公司。在基金发展最初几年的“老十家”时代,由于只有封闭式基金,因而各基金公司管理的封基数量和规模差距并不大,因此当时各家公司的总规模也基本相当。像原始社会那样过着简单而平均的生活。

但2001年开放式基金的推出打破了基金业的宁静,基金业拉开了规模大分化的序幕。2001年底,凭借第一只开放式基金——华安创新50亿元的募集规模,华安基金总净值规模达到117亿元,位居第一位。一直到2005年底,华安基金均稳居管理规模前五名。2007年、2008年到今年中期,华安基金规模排名一直稳居第八。

老十家中的华夏、南方、博时、嘉实、大成等五家公司则经历了时间和市场的检验,自2002年以来这五家公司管理规模基本都稳定在前十名。特别是华夏、博时、南方和嘉实基金,近几年的规模排名一直稳定在前五名,成为基金业发展的中流砥柱。华夏基金在2002、2003、2007、2008和2009年中期排名规模第一,特别是经过了2008年熊市的洗礼,华夏基金成功拉开了与其他竞争对手的差距,2007年规模比第二名多出442亿,2008年多出605亿,今年中期则多出了840亿!华夏基金目前在业绩和规模上保持着巨大优势。

作为老十家之后成立的第一家公司,2001年4月成立的易方达基金依靠持续稳定和领先的业绩在基金业中的地位不断上升:2001年底,规模在14家公司中排名倒数第三,2002年即飙升到第五位,从那年起,不断有新公司加入到基金业的竞争中,易方达基金的规模一直稳居业内前十,2005年以来则一直稳居前五,在年轻的基金业中,成为仅次于华夏基金的成长典范。

### 新锐公司伺机而动

因为年轻,中国基金业充满了机会。在华夏等少数基金业常青树之外,广发、上投摩根、交银施罗德、兴业全球、汇添富、工银瑞信、华宝兴业、景顺长城等一批基金公司凭借着各自的“成长因子”后来居上,成为基金业中最炙手可热的成长新星。这些新锐不少已经稳定地排在业内规模前十,冲进了第一军团。

2003年7月成立的广发基金无疑是靠突出业绩实现快速成长的典型代表。2004年广发聚富在熊市中实现7.44%的正收益,在开放式基金中排名第六,广发基金崭露头角。2005年广发稳健以16.93%的收益率勇夺冠军,广发基金因此天下皆知。业绩助推下广发基金的规模排名也大幅提升,从2004年的第28名(共37家公司)一举升至2005年底的第16名(共48家公司),2006和2007年广发基金的业绩在牛市中再次大放异彩,广发基金借助牛市实现飞跃,2006年其规模排名升至第6位,之后广发基金一直稳居规模前十,今年中期仍排名第6位。

和广发基金类似,兴业全球、华宝兴业、汇添富、上投摩根等公司同样凭借突出的业绩实现了超常规成长,确立了在业内的地位。

基金业从来都是业绩和渠道双轮驱动,2004年银行系基金试点为渠道推动成长做了最好的注脚。凭借股东是大银行的天然优势,银行系基金实现了超常规的增长,2005年底,交银施罗德凭借第一只基金交银精选的发行,在48家公司中排在第32位,2006年交银货币、交银稳健和交银成长等3只基金火爆发行让交银施罗德规模排名蹿升至第14位,超越了不少老十家公司。2007年管理层控制新基金发行,再加上业绩欠佳,交银施罗德暂时停止了上升的步伐。真正成就交银施罗德的还是在去年的大熊市,一方面管理层大规模批出新基金,另一方面交银系基金及时减仓表现抗跌,交银施罗德因此乘势而上,在熊市中大举扩张,管理规模回升到第12名,今年上半年凭借交银保本和交银先锋的成功发行以及较为突出的整体业绩,交银施罗德规模快速增长,今年中期达到625亿元,在60家公司中排名第9,成立以来首次进入规模前十。

### 摩根“投资通天下”

## 多元资产类别把握良机

最近一段时间,从美国官员到国际金融组织,再到全球最出名的投资大师都公开表示,认为美国经济已经告别急剧衰退,未来可能将逐步复苏。作为此次金融海啸的中心,美国经济的回稳说明环球宏观形势可能已经走出最恶劣的时刻。那么在这个全球复苏和景气上升的时期中,投资者应当如何把握分散在环球各地的增长良机呢?

摩根资产管理建议,投资者不妨可以考虑那些涵盖多元资产类别的QDII理财产品。这是因为在全球市场的回暖过程中还可能存在反复,市场波动幅度亦可能维持较高,再加上不同地区或者资产类别的复苏也有快慢之分,所以唯有多元资产类别策略才能在不同地区、不同资产,以及不同投资主题当中灵活调动,游刃有余。

假如以今年第二季度为例,全球就有不少增长机会都表现相当卓越。以地区分布而言,俄罗斯和拉丁美洲都受益于油价坚挺和当地经

济数据好于预期,因此升幅双双超过A股;以投资主题而言,天然气股和亚洲小型股也回报甚佳。

在天然资源方面,随着环球经济出现复苏绿芽,各国对天然资源的需求也开始反弹,而天然资源股又跑赢了实物资源的价格。在亚洲小型股方面,则是因为亚洲较稳健的境况使得区内经济前景肯定会好于环球市场,而且亚洲小型股在此前一段时间表现相对落后,因此才有可能追赶上。

不过基于环球股市已经在最近半年积累了相当升幅,我们对于短期后市的看法已转向较为审慎。但我们也认为,一些此前表现较落后的市场,比如泰国等,目前的估值仍较吸引。此外,基于环球总体形势不再恶化,环球中期展望仍可保持乐观。

摩根资产管理建议,投资者不妨可以考虑那些涵盖多元资产类别的QDII理财产品。这是因为在全球市场的回暖过程中还可能存在反复,市场波动幅度亦可能维持较高,再加上不同地区或者资产类别的复苏也有快慢之分,所以唯有多元资产类别策略才能在不同地区、不同资产,以及不同投资主题当中灵活调动,游刃有余。

摩根 资产管理隶属于摩根大通集团,是全球最大资产管理公司之一,拥有两个世纪的卓越投资管理经验,现于世界各地管理资产12,000亿美元。

## 业绩是基金成长第一驱动力

朱景锋

投资研究和市场营销是基金公司最重要的活动,投资研究部门负责基金的管理运作,市场营销负责公司产品设计及推广,一家基金公司的成长在很大程度上靠这两大块业务来驱动,但通过对基金公司规模排名沉浮的研究可以发现,和营销相比,基金业绩才是驱动基金公司不断成长的第一推动力。

同样是老十家公司,一些公司凭借持续优异的业绩十年来始终处于行业前列,而另一些公司由于业绩持续没有改善而渐渐没落了。同样是新成立的公司,一些公司凭借成立以来的良好业绩实现了超常规成长,迅速跻身行业前列,形成强大的品牌影响力,而一些基金公司业绩平庸,公司发展几乎处于停滞状态。

说到业绩,并不是说要基金公司每年都要力争第一,而是能持续保持稳定,长期业绩突出,以华夏基金为例,该公司成立以来并不是每年业绩都排得很靠前,但长期业绩非常优异,特别是在去年的大熊市中,为投资者尽可能减少损失,这也是其在去年大幅度甩开竞争对手的最重要原因。说到业绩,并不是说不注意风险管理,衡量基金管理能力的是风险管理后的收益,不注重资产配置、表现大起大落的基金公司让人感觉是拿投资做赌博,这样的公司长远发展让人忧虑。

而营销从来都是双刃剑。2007年,基金公司趁着牛市大做持续营销,其中

尤以大比例分红和拆分净值归一最为流行,对基金一知半解的基民迅速在股市高点入市,结果在去年的大熊市中惨遭洗劫,当初大做营销的基金公司因此背上骂名。而在稳健业绩的支持下,去年拥有渠道优势的银行系基金迅速在熊市中崛起,大力发展低风险产品基金,为投资者在弱市中实现了保值增值,从而大大增强了自身知名度和品牌影响力,实现了熊市中成长。

因此来说,基金公司行业浮沉归根到底取决于基金业绩,基金业绩是基金公司体现自身价值的重要方式和证明,是基金公司铸就自身品牌的最核心内容,营销、客服和投资者教育等只起到强化作用。没有业绩,这些因素早晚都会失灵。