

关于银华

王立新 抓住机会厚积薄发

证券时报记者 杨波 贾壮



王立新精彩观点

- 目前基金管理资产始终在 30000 亿之下徘徊,根本原因,还在于基础市场的结构和容量问题没有解决。资产证券化是一个大趋势,“十二五规划”已把发展债券市场做为主要工作,债券市场必然会成为未来融资的主战场。中国的资产管理行业拥有巨大的发展潜力,未来肯定会出现上万亿管理规模的基金公司,但一定会以基础市场进一步完善为前提。
- 治理结构是基金公司长远发展的根本。必须把持有人利益、股东利益、管理层利益、员工利益放到合理的位置并有机结合起来,基金公司才能够持续发展。
- 应该把公司发展跟核心员工的利益挂钩,给管理层、给核心骨干一个稳定的预期。人才流失的问题很严重,大家没有一种稳定感,没有长期的明确的预期。这有制度层面的原因。基金业大发展,需要的外因,是基础市场的进一步完善,而内因,则是制度的创新。
- 如果发行成本过高,基金公司发行的冲动会降下来,追求规模的冲动也会降下来。我们可以算一算,如果只是种一颗种子,发三五亿就够了,不用花那么大的力气,基金公司慢慢会变得理性一些,可以发新产品,但没有必要拼规模。

部,解决了生存问题。”

这一役的胜利,为银华走进第一梯队奠定了基础。也给王立新留下了深刻的印象:创新很重要,抓住机会也很重要。

看上去很温和的王立新,却很有原则,关键时刻也敢于决策,敢于逆市而动。

2008 年底,正是市场最悲观的时刻,“当时,我们内部分歧也很大,加仓需要冒很大的风险。”王立新却果断做出了加仓的决定,“我们的平均仓位超过 80%,当时属于较高的水平。”这一决策,对 2009 年银华基金获得良好业绩无疑有着重要的影响。

2010 年,银华继续向前,成功完成了银华保本(三期)的集中申购,发行了银华深证 100 分级基金、银华信用债封闭式基金及银华成长先锋基金,前两只已成立运作的基金都有出色的表现,为投资者带来了较好的收益。

继 2006-2007 年的大发展之后,基金业似乎进入了整理期,人才流失、治理结构等诸多问题困扰着基金行业,王立新对于未来仍然很乐观。“你必须看得更远,才能够走得 longer。”王立新淡然的态度中,流露出一分坚定与执着。

在王立新看来,近几年基金行业管理规模始终在 3 万亿之下徘徊,原因在于资本市场过于偏重股市而债市很薄弱,“‘十二五规划’中已明确提出要大力发展债市。债券市场的发展,将为基金产品创新打开空间,是基金业的希望所在。”

引进人才,加强固定收益的投资力量,是王立新今年工作的重点之一,“未来肯定会出现上万亿管理规模的基金公司,但也一定会以基础市场进一步完善为前提。”

有机会走进基金业,王立新觉得自己很幸运,“希望能给持有人更多的收益,可持续的收益,但市场波动太大,有时候也会亏损,对持有人造成了伤害,我们真的非常痛心。”他真诚而坦率。

业余时间,王立新喜欢看书,历史哲学文化类的书,他都喜欢。北大哲学系出身的王立新学的是形而上,做的却是一件非常务实的事,他希望自己能够在虚与实的两个世界游刃有余,保持一分纯净与超脱。

对于银华的明天,王立新的理想是,做一家受人尊敬的基金公司。

相信三五年之后,我们会看到一个更有特色更优秀更成熟的银华。

2008 年,股市暴跌。银华基金公司逆势而动,高调扩充投研队伍,总经理王立新提出了“大力招人,广纳贤才”的方针。

“市场不好,引进人才相对容易。”王立新看清形势,果断出击,银华投研队伍从 20 几个人迅速扩容到近 90 人,公司员工接近 260 名,投研人员占比超过了 1/3。这样的投研队伍不仅在同规模基金公司中处于领先地位,更为公司的未来发展做好了准备,对银华基金的发展起着至关重要的作用。

这一果断的决策很快结出了丰硕的果实。2009 年,银华风光无限:银华价值优选以 116.08% 的净值增长一举成为 2009 年标准股票基金的业绩冠军;银华领先策略、银华富裕跻身标准股票类基金业绩前十,银华增强收益债券、银华保本增值混合也分别成为同类基金的翘楚。

“在快速发展的基金业,走得稳固然很重要,但也必须抓住市场给你的机会。”在银华基金的会议室,记者见到久闻大名的银华基金总经理王立新,作为最早的一批基金从业者,基金业十周年,他获得了特殊贡献奖。在他身上有着河北人特有的敦厚与随和,看不见一丝驰骋基金业的锋芒。

“抓住一次机会,公司就可能上一个台阶。”看惯了行业风云变化的王立新,对基金业有着丰富的经验与深刻的洞察。

王立新曾参与南方基金公司的筹备工作,2002 年,因为家在北京,王立新从南方基金转战银华基金,任分管产品开发与市场营销的副总经理。“2003 年,银华推出了第一只保本基金,受到投资者追捧,卖了 60 亿,公司走进了百亿俱乐

基础市场发展催生基金业美好前景

未来会出现上万亿规模基金公司

证券时报记者:基金业大发展的条件是什么?未来会出现上万亿的基金公司吗?

王立新:虽然面临很多问题,很多挑战,我还是非常看好中国基金业的未来。不过,中国基金业的大发展,还需要依赖于资本市场的发展。目前基金管理资产始终在 30000 亿之下徘徊,根本原因,还在于基础市场的结构和容量问题没有解决。债券市场现在是割裂的,监管也是割裂的,有很多问题待解。但资产证券化是一个大趋势,“十二五规划”已把发展债券市场做为主要工作,债券市场必然会成为未来融资的主战场。

从宏观上来讲,中国资本市场的发展依旧具有较大的成长空间,随着经济不断上升,百姓投资理财的需求也不断上升,与国外成熟市场相比,国内资产管理规模与 GDP 的占比仍有相当大的上升空间,中国的资产管理行业拥有巨大的发展潜力。未来肯定会出现上万亿管理规模的基金公司,但一定会与资本市场的完善同步。

加强吸引培养债券方面的人才

证券时报记者:在固定收益方面,你们是否有所准备?

王立新:债券市场未来发展空间非常大,我们也正在做一些准备。第一步就是加强固定收益部的人才队伍建设,债券市场比股票市场复杂很多,技术性更强,如

果说股票型基金经理稀缺,债券投资的人才更稀缺。我们正在加紧吸收培养债券市场方面的人才,学习借鉴海外的经验,我们已陆续派几拨人去海外学习。

另外,债券市场与衍生品发展起来后,对量化投资的需求会大增,我们专门成立了一个量化投资部,总监是从巴克莱引进的,有十几年量化投资经验。要在未来的战场上胜出,公司必须有深度有厚度,打通各个市场,走好关键的几步。

债市将成产品创新主战场

证券时报记者:在产品创新上,银华曾经推出第一只保本基金,今年又推出了分级指数基金与封闭债券基金,创新方面你们未来有什么打算?

王立新:2003 年,银华推出了第一只保本基金,现在银华保本已经进入第三个保本周期,此前的两个保本周期,都实现了正收益,尤其是第二个保本周期,虽然跨越 2008 年熊市,依然获得超过 40% 的收益,给老百姓提供了低风险的理财工具。

创新永远有意义,不过创新的难度在增加。未来创新的空间,主要在债券市场与衍生品市场,所以股指期货的推出有里程碑式的意义。

中国的资本市场主要是股票市场,结构发展不均衡。在国外,债券市场、衍生品市场是主力市场,股票资产只占 30-40%,而中国 90% 都在股市,因此创新的空间比较小。在利率市场化之后,债

市的监管体系如果进一步理顺,债市将会有大发展,产品创新也会有更大的空间。到时候,适应不同投资者风险偏好的、各种各样的产品都会出现。

治理结构是长远发展的根本

证券时报记者:治理结构已成为基金行业面临的一大问题,对此,您怎么看?

王立新:全世界都在研究治理结构,治理结构确实非常重要,从长远看,公司治理结构不是虚的,是公司稳定经营的保障,公司管理层都受制于治理结构,一个公司能否持续发展,治理结构起着关键性的影响。

治理结构也是基金公司长远发展的根本。必须把持有人利益、股东利益、管理层利益、员工利益放到合理的位置并有机结合起来,基金公司才能够持续发展。银华这几年走得较好,也得益于良好的公司治理结构,银华的股权结构比较均衡,股东很开明,支持公司的发展,同时在具体的经营性事务上,对公司的干预较少。

应给核心员工稳定的预期

证券时报记者:股权激励能够一定程度上解决治理结构的问题吗?

王立新:如何将核心员工利益与公司长远发展相结合是一个非常复杂的制度问题。基金公司一方面要为股东负责,另一方面要为持有人赚钱,把持有人利益放在第一位,因此,应该把公司发展跟核心员工的利益挂钩,给管理层、给核心骨干一个稳定的预期。股权激励是一个

解决办法,但目前政策上、法规上的障碍很大。

我们曾经去考察过富达,除了几个原始的大股东,富达的员工都有股份。在当地,在富达工作是特别受尊敬的事,员工也以此为荣。这是一个企业所能达到的良好状态。

基金行业是一个特殊的行业,公司注册资本金相对较少,而所管理的社会资产规模却巨大。怎么管好,体制、机制都要做好,才能持续为老百姓赚钱。否则,基金行业很难做大,即使做大了也不一定能够做强。这方面监管部门一直在探索解决之道。

以人为本 尊重员工

证券时报记者:您认为基金公司的核心竞争力是什么?

王立新:治理结构、投研团队、服务体系都是核心竞争力,激励机制跟企业文化也都缺一不可。好的激励机制好的人才队伍好的企业文化,对所有的金融机构都是非常重要的。如果没有好的企业文化,即使公司规模很大,吸引力也可能下降。从本质上来讲,基金公司最重要的是人才,因此,一定要真正做到以人为本,尊重员工。

做一个受人尊敬的基金公司

证券时报记者:您希望将银华基金打造成什么样的基金公司?您的长期规划是什么?

王立新:我希望把银华办成一家受

尊敬的公司。一是受投资者尊敬的,为投资者贡献比较好的、比较稳定的业绩;二是受社会尊敬的,承担应有的社会责任,投身公益事业;三是受员工尊敬的,为员工的发展提供机会,有好的收入待遇,创造一个愉快的工作环境,以公司当家。

基金业大发展的内因在制度创新

证券时报记者:您认为目前困扰基金业的最大问题是什么?

王立新:基金行业发展十几年,发展速度很快,积累了很多问题。我们感觉比较头痛的问题,还是人才流失的问题,大家没有一种稳定感,没有长期的明确的预期。这有制度层面的原因。基金业大发展,需要的外因,是基础市场的进一步完善,而内因,则是制度的创新。

拼首发规模的冲动会降低

证券时报记者:在成本很高,发行很难的情况下,大家为什么还要拼首发规模?

王立新:随着市场的成熟,基金发行拼首发规模的现象会越来越少,过去基金公司重视发行新基金,很多也是出于完善产品线的考虑,留一颗种子,等待市场好的时候就可能长大。但如果成本过高,发行的冲动会降下来,基金追求规模的冲动也会降下来。我们可以算一算,如果只是种一颗种子,发三五亿就够了,不用花那么大的力气,基金公司慢慢会变得理性一些,可以多发新产品,但没有必要拼规模。

三管齐下 留住人才

必须有清晰的职业发展路径,才能留住人才。大部分研究员的职业目标还是基金经理,银华的原则是,研究员如果连续三年表现出色,可以晋升为研究组长,组长表现出色可以当基金经理助理,如果继续出色,就有机会当基金经理。

证券时报记者:2008 年股市暴跌,银华大力加强投研团队建设,在人才流失严重的背景下,你们怎么样吸引人才,怎么样留住人才?

王立新:2007 年,银华从深圳迁址到北京,虽然导致部分人员流失,但业务骨干基本都留下了。2008 年,我们在投研队伍建设上下了大功夫,目前投研团队超过 90 人,在同等管理规模的公司中处于领先地位,这也是我们未来发展成一流基金公司的基础。

人才方面,一是建立起人才的培养梯队。我们从其它公司吸引了一些投研人员,此外公司每年从高校毕业生补充一些新人,基金经理、投研小组长都有带新人的责任。建立起人才的培训培养体系,形成人才梯队,就可应对人才流失的问题。

二是建立并完善投研人员的晋升与激励机制,必须有清晰的职业发展路径,才能留住人才。大部分研究员的职业目标还是基金经理,银华的原则是,研究员如果连续三年表现出色,可以晋升为研究组长,组长表现出色可以当基金经理助理,如果继续出色,就有机会当基金经理,当然,考评一定要公平公开公正。我们也会根据个人的优势偏好做一些工作上的安排,比如有的研究员适合做绝对收益,可以去特定资产管理部管理专户业务。在具体的激励机制上,我们也会有一些特别的制度安排。

另外,我们也会在文化建设方面下功夫,大家坦诚以待,倡导和谐、简单的人际关系。投研是压力很大的工作,我们建立了充分的沟通交流机制,发挥团队的力量,同时尊重基金经理自己的判断,让每个人自己都有渠道将自己的想法贡献给团队,个人在给团队贡献智慧的同时,也能得到成长。比如基金经理和研究员调研回来后,通过合适的形式与大家交流调研的过程和结果,这样既能避免个人的判断发生偏差,同时更能使整个团队都分享到调研成果。现在卖方机构都认为我们是投研气氛最好的基金公司之一。

当然,对投研人员的考核也有一些很硬的指标,如果连续做得不好,也会有退出机制。

证券时报记者:您多次提到投研团队的建设,除了充实人员外,银华在投研团队的管理体系上有什么特点?

王立新:银华基金投研体系主要采取“两个负责制”:一个是投委会领导下的基金经理负责制,另一个则是研究员的行业组长负责制。前一个是指基金投资民主化决策,在制度和职责允许的范围内,基金经理自己决策,自己承担责任,这样既有利于基金经理的考核,也有利于调动他们的主观能动性;后一个则是把研究员按行业分成多个小组,由小组组长管理行业研究。这样做比一个强势的研究总监统揽所有行业起的作用大得多,我们在投研管理中的原则是尽量扁平化。

银华基金允许基金经理的投资体现出差异化的风格,对市场的看法、对仓位的判断都可以有自己的决策。不过,差异化投资的前提,在于银华坚持统一的投资文化和投资理念——稳健的投资风格,坚持以研究为基础的价值投资理念。另外,在公司层面上讲,就是要做好风险控制,包括从业人员的道德风险控制,以及从整体上保持所管理的资产拥有健康的流动性。

证券时报记者:银华是否会考虑走明星基金经理的路线?

王立新:我们不倾向于明星基金经理的体系,有明星基金经理当然好,最理想的是又有明星基金经理又有最好的团队,但明星基金经理毕竟是小概率事件,而且有风险,所以,我们还是更注重团队的整体实力。