

周克：坚持走中邮基金的特色之路

证券时报记者 杨 波 孙晓霞

在 60 家基金公司中,中邮基金无疑是风格鲜明颇受关注的一家。成立于牛市初期的中邮基金,几乎制造了一个神话:2006 年成立当年,公司发行首只产品中邮核心优选基金,发行规模为 15.8 亿,到 2007 年,旗下第二只基金中邮核心成长发行后,公司管理规模一度冲过了 900 亿,逼近前十;投资方面,中邮基金也是跌宕起伏,2007 年中邮核心优选以 194.06% 的净值增长排名第二,仅次于王亚伟的华夏大盘,2008 年股市暴跌,中邮受挫,排名大幅落后,2009 年中邮再起,核心优选基金成为当年首只涨幅破百的基金,全年排名位居前五。

“我们一开始确实太顺了,风险意识也比较薄弱。”对于这几年来的一起一落,周克最大的感受是,要加强风险控制。我们不断在反思,也不断在调整和改进,在加强监察工作的同时,从制度着手,加强风控管理。”

周克对监管部门始终心存感激。2007 年,市场最疯狂的时候,监管部门的领导到公司检查,要我们刹车,关闭基金。”虽然一开始周克还想不通,但很快就体会到监管领导的良苦用心,明白了监管部门的呵护之后,即使发展速度会暂时放缓,周克也心甘情愿。

不仅投资有特色,中邮基金的办公环境也出人意料地简单,非常平民化,小小的写字楼,甚至有些拥挤,周克自己的办公室也很小,很朴素。这与基金公司平日多少有些高高在上的精英形象颇有些不符。

中邮从第一天就是这种风格。营销部总经理是四个人一个房间,管营销的副总也是到去年才有自己的办公室。中邮最好的车是丰田吉普,我的副手开的全是 30 万以内的车。公司从不花钱买高尔夫球卡,公司没人会打,我也从来不去。”周克出身安徽,在北京长大,颇有北方人豪迈的风格。

“我们不比这些身外之物。”周克表示,要比,公司员工倒愿意在业务方面跟诸如华夏之类的高手看齐。营销部门就很愿意跟华夏同时发基金,就算发不过人家,也好找找差距。投资部门也如此,大家心气都很高。”

在日常管理上,周克却很细致。“公司最抠门的就是我。”周克微笑着说,“一次发行,我闭着眼睛就可以把费用

全算出来。”

在周克看来,新公司抠一点是好事,该细必须得细,该花的花,不该花的坚决不花。一个新公司必须志在长远,否则不可能长大。”有了周克的节俭,400 多亿规模的中邮基金,净利润却并不逊色于比其规模大很多的大公司,净利润指标排名近年来一直比较靠前。

中邮基金最大的权力机构是总经理办公会扩大会议,“人员由所有的部门副经理以上构成,任何事都要大家投票表决,而不是我个人说了算。”

周克注重平等和谐的企业文化,提倡快乐工作快乐生活,“我的办公室有时就像俱乐部,谁想进来都可以,从不用预约。”

周克对手下的员工很呵护,但也是奖惩清晰、公私分明。“在分配体制上,一定要体现公平,我的收入并不是公司最高的,离第一名还差很远,业绩突出的员工,年收入可达我的三倍以上,也有的跟我持平。”

最特别的是,周克的电脑里没有股市行情软件,“从第一天开始有市场,我就没炒过股票,没有指令下过一笔单,我对投资从不去干涉。公司投研部在 8 楼,我很少去过问。他们业务上由投资总监负责,工作上用不着我过分操心,他们工作很努力,我对他们也十分放心。”

业余时间,周克喜欢跟朋友聚会,“我们常玩自己发明的游戏,四副牌,8、9 个人玩。”看得出,周克是一个很讲义气、恩怨分明的人。

我们采访的那个下午,正遇周克身体不适,他有慢性病,天气不好的时候



中邮基金公司总经理周克的目标是,用三到五年的时间,把中邮基金打造成为一个老百姓最信任的理财平台。

常常发作,一发作起来,可能通宵都睡不着。但在访谈的两个小时,周克精神越来越好,根本看不出生病的样子。

从 2004 年筹备开始,周克与中邮基金公司一起成长,已走过 6 个年头。在竞争激烈的基金业,中邮能取得目前的成绩,实属不易。我们在市场风雨中慢慢成长、成熟,但我们不会改变自己

的投资风格,投资可以犯错,但绝不能没有特色。虽然大家对我们有一些争议甚至非议,我们还是会坚持一致性的投资风格。”

中邮的优势在股票投资,周克对此认识得相当清楚,“我们目前还不会去考虑发债券基金,我们会在股票投资方面精耕细作,努力打造自己鲜明的特

色,而不会盲目追求大而全。”

周克的目标是,用三到五年的时间,把中邮基金打造成为一个老百姓最信任的理财平台。“要做百年老店,第一要考虑的就是投资者的利益。”

周克显然志在长远。相信,在有清晰目标与坚定信念的周克的带领下,中邮基金将走出一条自己的特色之路。

坚持一致性投资风格 在股票投资领域精耕细作

监管层帮我们杜绝了很多风险

证券时报记者:中邮基金成立 4 年多,经历过 2007 年的大起与 2008 年的大落,您最大的感受是什么?

周克:2006 年 9 月,中邮发第一只基金中邮核心优选,规模 15.8 亿,一年后,中邮规模超过 900 亿,走得实在太快了,我们当时真有点冲昏了头脑,想刹车都刹不住,风险意识也比较淡薄。

这方面,非常感谢监管部门,在市场最疯狂的时候让我们关闭基金。一开始我们还想不通,经过反复思考后,才发现监管部门真正是站在公司的立场考虑问题。

这几年监管部门替我们看到了很多风险,也帮我们杜绝了很多风险。投资有不规范的地方,监管部门会及时予以提示:你们现在不是大公司,不应该这么做。”对此,我内心真的非常感激。

2008 年摔倒了,没人想到我们 2009 年很快又重新站起来。对于这几年走过的路,我们也在反思——投资理念是否应该修正?抗风险能力是否应该加强?必须从日常工作中不断总结不断反思,才能进步。

可以犯错但不能没特色

证券时报记者:在投资方面,中邮基金也有非常鲜明的特色,中国股市是新兴市场还很未成熟,要保持同一种投资风格非常困难,这方面你们有什么感受?

周克:2008 年我们摔下去的时候,谁也没有想到 2009 年我们能快速起来。中邮在选股方面有自己的特点和优势,适合高风险偏好者,中邮的投资风格不会变,但会加强抗风险能力,强化投委会职能,在风险可控的情况下,基金经理可以自由发挥。

过去,我们在抗风险方面确实有些缺陷,我们一直在反思自己的问题,从去

年开始,我们在提高抗风险能力方面做了很多工作。

继续偏重于开发偏股型基金

证券时报记者:我们注意到,中邮基金已发行的四只基金都是偏股型基金,你们是否考虑专做偏股型基金?

周克:我们目前还没有去考虑发债券基金,也没有想过去海外投资。我们的原则是不强不熟不做,我们的长项就是做股票,未来会继续偏重于开发偏股型基金,至于其它领域,必须等到有像样的人才储备与人力资源才会去做。

把投资者的利益放到第一位

证券时报记者:您希望将中邮基金打造成什么样的基金公司?您的长期规划是什么?

周克:我希望用三到五年的时间,把中邮基金打造成为一个老百姓最信任的理财平台。与老牌的大基金公司相比,中邮基金的规模还有很大差距,投资水平不一定比他们强,但对持有人的责任心,一定要排在最前端。我们的目标不是规模要做到多大,投资水平也不一定是最高,但一定要成为老百姓最信任的基金公司。一定要把投资者的利益真正放到第一位,不管中邮的投资水平服务水平是不是最高,但这一点我们是做到了。

要做百年老店,第一要考虑的是投资者。中邮基金的投资水平、服务水平不一定是一流的,但我们的出发点,首先一定是替投资者考虑问题。如果有什么事伤害了投资者,绝不是我们的本意,可能是投资或者服务方面的问题,但绝不是理念上出现问题。

给持有人切实的回报

证券时报记者:保护投资者利益,在你们公司是怎样体现的?

周克:在第一次办公会议上,我们就

确立了一定要保护投资者利益的宗旨,采取及时分红的方式,有收益就分给持有人,一定要给持有人切实的回报。几年来,我们一直在坚持,可能分红的量不一定很大,但绝不会有钱而不给大家分。我们第一只基金在 2007 年分红 13 次,业内最快的分红纪录——新基金成立 28 天就分红,也是我们创造的。这么多年来坚持下来,中邮基金在客户中已有积累下相当的影响力。

客户基本全是散户

证券时报记者:中邮的确算得上一家有名的基金公司,中邮基金的持有人有什么特点?

周克:我们现有 4 只基金产品,客户几乎全是散户,机构客户只占 0.3%。这是我们规模比较稳定,不会大起大落的主要原因,省了好多事好多费用。跟机构谈有很多条件,比如手续费管理费打折什么的,比较麻烦,还是应该由专户为机构客户服务,为他们量身定做产品。

不到别的公司主动挖人

证券时报记者:“久才荒”已成基金业一大问题,中邮基金是否也遭遇这个问题?您在团队构建方面,有什么样的设想?怎样加强公司的凝聚力?

周克:公司整体上人员还是比较稳定的。中邮的团队在大的理念上比较一致的,差异太大的人,可以离开,大浪淘沙,才能形成今天中邮的特色。

我们立足于自己培养人才,到目前为止,我们没有到别的公司主动挖人,投研人员中没有从其它基金公司挖过来的。几位基金经理都包括第 5 只基金的拟任基金经理都是跟着我一起创业的研究员和基金经理,这样大家相互了解,知根知底,忠诚度也比较高。

当然,我们的员工中也有离开的,如果离开去到更合适的位置,我会替他高

兴。中邮很培养人的,离开研究员都去了 5 大基金公司,毕竟我们每年就发 1 只基金,4 年就发了 4 只基金,机会不是那么多,大家出去寻找机会很正常。其它公司如果能提供更好的条件,我绝不拦着他们。

公平分配 谁干得好就拿得多

证券时报记者:中邮基金倡导什么样的企业文化?这是否与您的人生哲学和管理思想一脉相承?

周克:中邮的企业文化提倡平等,要快乐工作快乐生活,我的办公室有时就像俱乐部,谁要进来都可以,从来不用预约。管理上,要保持稳定和谐的公司氛围与简单的人际关系,如果没有人和,大家各怀心事,肯定搞不好,有矛盾大家要拿到桌面上说。人和的基础是公平,体现分配体制上,也要公平。我的收入在公司并不是最高的,可能离第一名差远了,业绩突出的员工年收入可能达到我的三倍以上,也有的跟我持平。包括奖金,我也不是最高的,谁干得好谁就拿得多,分出去的钱要有说法。

公司最大的权力机构是总经理办公会扩大会议,人员由所有的部门副经理以上构成,任何事都要大家投票表决,决不是我个人说了算。这样可以杜绝一人犯错,整个公司跟着倒霉的情况发生,也杜绝了不公平,会少犯很多错误。决定公司命运的大事,都由这个会议说了算,包括对干部的任免,以及其它重大事项。

另外,公司对干部有特别严格的考核,每年的年终考核达不到 60 分,就得下岗,我自己也是如此,如果不及格,也要走人。所有部门副经理以上全要参加考核。干部要注意工作态度工作方法,不是干部要怕员工,而是要占到一个公正的立场,员工的眼睛是雪亮的。公司中层基本都是公司创立时一起过来的,大家都把公司当作自己的归宿。

喜欢做有挑战的事

证券时报记者:您对中邮团队的评价?

周克:公司上下很团结,心气也比较高,喜欢做有挑战性的事,不管投研团队还是营销团队,大家打心眼里就想跟华夏等大公司比,虽然我们跟华夏的差距还很大。发产品时,别的公司都怕跟华夏同时发,但我们营销部就愿意选择跟华夏同时发。他们跟我讲,要跟华夏在同档期发一只基金,就算发不过人家,也要找找差距在哪里。

还是要对大银行说不

证券时报记者:目前,基金公司管理费被银行分成捉走了相当一部分,大公司还稍有谈判能力,小公司只能恶性循环。这种过于依赖银行的局面能否改变?

周克:这的确是一个恶性循环,这么下去,基金公司的命脉都在大银行手里。但我还是要对大渠道说不,不会因为你是大银行,我就必须依靠你长大。大家应该有一个默契,要形成双赢,不能像现在这样, Unlimited 把价格抬上去,对整个行业都没有好处。基金公司是靠规模吃饭,越是盈亏平衡点,现在可能要 80-90 亿。

中邮的主力渠道就两个,一个是农行,一个是邮政储蓄银行,现在又加上了招行,我们有 3 只基金托管在农行 1 只基金托管在招行。我们希望能跟银行坐在平等的谈判桌上,大家平等对话,实现

精彩观点

●我们不会改变自己的投资风格,投资可以犯错,但绝不能没有特色。虽然大家对我们有一些争议甚至非议,我们还是会坚持一致性的投资风格。

●中邮基金最大的权力机构是总经理办公会扩大会议,人员由所有的部门副经理以上构成,任何事都要大家投票表决,而不是我个人说了算。这样可以杜绝一人犯错,整个公司跟着倒霉的情况发生,也杜绝了不公平,会少犯很多错误。

●我们会在股票投资方面精耕细作,努力打造自己鲜明的特色,而不会盲目追求大而全。我们目前还没有考虑发债券基金,也没有想过去海外投资,我们的原则是不强不熟不做。

●新公司抠一点是好事,该花的花,不该花的坚决不花。一个新公司必须志在长远,否则不可能长大。400 多亿规模的中邮基金,净利润指标排名近年来一直比较靠前,并不逊色于比其规模很多的大公司。

●我们的目标不是规模要做到多大,投资水平也不一定是最高,但一定要成为老百姓最信任的基金公司。一定要把投资者的利益真正放到第一位,在第一次办公会议上,我们就确立了一定要保护投资者利益的宗旨,采取及时分红的方式,有收益就分给持有人,给持有人切实的回报。

●在分配体制上,一定要体现公平,我的收入并不是公司最高的,离第一名还差很远,业绩突出的员工,年收入可达我的三倍以上,也有的跟我持平。

●发产品时,别的公司都怕跟华夏同时发,但我们营销部就愿意选择跟华夏同时发。他们跟我讲,要跟华夏在同档期发一只基金,就算发不过人家,也要找找差距在哪里。

●基金公司的命脉都在大银行手里。但我还是要对大渠道说不,不会因为你是大银行,我就必须依靠你长大。大家应该有一个默契,要形成双赢,不能像现在这样, Unlimited 把价格抬上去,对整个行业都没有好处。我们希望能跟银行坐在平等的谈判桌上,大家平等对话,实现双赢。

双赢。当然,我们会不断尝试,跟更多的商业银行合作,但前提条件是大家一定要平等。

公司没有规模方面的压力

证券时报记者:基金公司大多有做规模的冲动,这种压力大多来自股东,你们是否有这方面的压力?

周克:中邮这几年净利润率排名都比较靠前。中邮的成本控制较好,在所有基金公司中,我们的费用应该是相当低的。

中邮没有规模方面的压力,也不应该把精力过多放在规模上。到目前为止,公司管理层跟董事会之间非常和谐,董事会对管理层也比较放心、放权。非常感谢董事会对我们管理层的信任,内外环境的和谐,是公司这几年发展较好的基础。

回馈社会是我们的本分

证券时报记者:您怎么看待基金的社会责任感?在慈善方面,中邮有些什么样的行动?

周克:基金公司是很特殊的公司,是持有人的信任,造就了基金业,我们也应该回馈社会。这方面,公司先后向四川、玉树地震灾区全款上百万元。这几年也一直在给什部的一个中学捐款,资助贫困孩子上学,今年还捐了 30 台笔记本电脑给学校。前一阵,我们在报纸上看到一个来自甘肃贫困地区的研究生,好不容易快毕业了,得了肝炎呢,我们确认后公司员工个人一起捐了 30 万。玉树地震,我们副总经理去当地考察,回来告诉我当地缺乏鞋与棉被,我们准备了 400 套,连夜干到凌晨三点,第二天发出去了。真的打心里觉得,这些都是我们应该做的。公司董事长就说过,做这些事不需要去宣传,如果要宣传就别做,要做就别宣传。对于回馈社会这类事情,公司一直是默默做事,是低调的。