



银华十年 改变的力量

——银华基金十周年记



银华基金管理公司总经理 王立新

生不逢时亦有时 事无常道总有道

认真梳理银华这十年的历程,与行业发展息息相关,但在公司成立之初也颇有“生不逢时”的感慨。2000年初,证监会为规范行业发展,批准清理四川国债投资基金,同年4月份银华基金筹备组成立。而当2001年5月28日公司正式成立时,却赶上了中国股市第一波牛市的尾声。这也为其后基金天华的扩募带来较大困难。经过各方努力,最终,基金天华扩募为25亿份。

从2002年开始,封闭式基金暂停发行,各家基金公司纷纷转战开放式基金。作为最早的一批基金从业者,总经理王立新2002年转战银华基金分管产品开发与市场营销。回忆银华第一只开放式基金诞生的点点滴滴,王立新仍历历在目。当时恰逢银华发行旗下第一只开放式基金——银华优势企业。因为客观原因,发行时给我们的募集时间不到20天,加上当时股市低迷,老基金业绩表现不佳,投资者对基金认知有限,首募遭遇了较大困难,但经过大家的不懈努力,最后结果还不错,募得了16.8亿,公司总规模接近40亿,基本解决了生存问题。

在随即而来的漫长熊市中,银华没有停滞不前,而是以积极的态度去面对证券市场的“冬天”,开拓创新,在实践中摸索前进。

稳健是“基” 回报是“金”

银华十年,始终信奉“稳健是生命线,业绩是硬道理”这两大信条,以规范经营赢得客户的尊重和信赖,以持续回报实现资产的保值和增值。坚持这两个最朴素的信条,也是基金行业健康发展之道,是长期取信立于市场的前提。

稳健是“基”。为持有人提供长期稳健的回报,帮助投资者打造高品质的财富生活,是银华基金的核心价值所在,也是银华基金成立以来始终如一追求。短期的博弈虽然可能让我们暂时获得较高的收益,甚至使基金排名领先,但这将背离我们作为一个专业的资产管理者一贯坚持的投资理念。”王立新如是表示。

回报是“金”。银华长期以来坚持的价值投资理念也为持有人奉上了满意的回报。2009年初,银华保本在第二个保本周期内实现42.78%的累计净值增长率,以低风险稳定回报的特征吸引了众多投资者,三期集中申购1日即接近100亿;2009年,银华基金实现了旗下基金业绩的“齐头并进”:银华优选、银华富裕主题及银华领先策略三只基金进入标准股票型基金排名前十,银华增强收益基金也斩获二级债基冠军;截至2010年底,成立于当年5月7日的分级基金银华锐进以42.60%的涨幅领跑市场,大幅超越同期上证指数2.50%的涨幅……

在基金业你方唱罢我方登场的流金岁月中,银华也以善于制造“长跑英雄”著称。虽然近两年来股市跌宕起伏,但银华基金无论规模还是业绩,均做得风生水起。银华核心价值优选和银华富裕主题基金三年期业绩排名位居前列,其中银华富裕主题2010年在基金业三大评奖盛典中实现了大满贯:“三年期持续回报股票型基金基金奖”(证券时报)、“三年期基金主动型股票基金奖”(上海证券报)、“三年期股票型基金金牛基金”(中国证券报)。

因需而动 敢为天下先

基金业十年十大步,基金公司要在激烈竞争中生存发展,也须迈过三个重要关口:首先是生存关,其次是完成产品线及投研布局,最后就是对品牌的打造。跨越三关才能成就基业长青。

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。抓住一次机会,公司就可能上一个台阶。”2003年,银华推出了国内第一只真正意义上的保本基金,受到投资者追捧,发行仅9天就募集到了60亿的上限,银华进入“百亿俱乐部”,解决了生存问题。由此也奠定了银华基金

以客户需求为导向,创新布局产品线的思路,在基金业屡次成为“第一个吃螃蟹”的公司。

2004年8月11日,银华—道琼斯88精选基金正式成立,该基金为我国首只跟踪道琼斯88指数的增强型指数基金;2005年1月31日,银华货币市场基金成立,该基金为国内首只实施基金份额分级制度的货币市场基金;2005年9月27日,银华核心价值优选基金正式成立,该基金是我国首只通过上市“上证基金通”网络和银行网络募集的开放式基金……

2007年,受原东破破产清算影响,银华在新产品发行上的脚步暂停,但并没有阻挡银华规模增长,这一年,银华基金管理规模一度突破1000亿。正当大多投资机构还沉浸于牛市狂热时,银华抗通胀主题基金是国内首只类大宗商品投资概念的基金产品,为投资者提供了抗通胀利器。在今年市场风向摇摆不定的情况下,银华又推出国内首只等权重编制方法的指数分级基金——银华中证等权重90指数分级基金,全方位把握市场机遇。

时至今日,银华基金旗下管理着19只基金,建立了覆盖股票型、配置型、债券型、货币型、保本型和QDII基金的较为完善的产品线,为数百万不同风险收益特征和理财需求的客户提供专业的资产管理服务。

均衡治理结构 共谋投资者利益最大化

经历跑马圈地后,怎样经营管理成为各界关注的焦点。基金业发展的核心问题是如何保护投资者权益,树立投资者对基金的信心。从国外成熟市场经验看,其成功的关键是有一套合理的公司治理结构,这也是基金公司长远发展的根本。

在王立新看来,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作用。建立一套有效的公司治理结构,必须把持有人、股东、管理层、员工这四者的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。王立新分析认为:银华有一个比较完善的公司治理结构,这是公司长远发展的根本因素。我们的股权结构相对是比较均衡的。股东、董事会对公司管理层非常支持,没有过多干预。在考核机制上也是比较合理的,立足长远,通过公司的发展,扩大市场份额,提高股东的股权价值,对规模排名、业绩排名

没有硬性的指标。这对于管理层是很幸运的一个事,保证了管理层比较大的自主管理空间和独立性。”正因为有了这样足够的发挥空间,也保证了银华核心团队的稳定性。

五度加冕 为投研做加法

十年征途上,银华先后五次捧起金牛基金公司奖杯,成为业内获此荣誉最多的基金公司之一。银华能持续突破的关键在于不断提升自身优秀的投研能力,这也是作为资产管理公司的核心竞争力。

为此,银华不断地为投研做加法。2008年市场低迷,当不少同行都在实行“减员增效”,大量专业人才出现“净流出”的时候,银华基金毅然逆势扩张,招揽人才。我们认为,作为一家优秀的资产管理公司,最为宝贵的财富就是人才。从长远角度看,在2008年逆市“扩招”确实是非常明智的选择,这为我们日后充实投研队伍打下了良好的基础,更关键的是,这样的举动使得银华在业界树立起非常重视人才的形象,这个影响是非常深远的。”

经过一番扩容后,银华投研队伍从20多人迅速扩容到超过100人,公司员工接近280名,投研人员占比超过了1/3。银华还设立了独立的固定收益部和量化投资部,队伍的充实工作也在进行。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足了准备。

两个负责制 人才建设的秘密武器

人多了,怎样管理也是要考虑的问题。王立新透露了银华基金投研体系过去几年总结出的秘密武器:

首先是“两个负责制”。一个是基金经理负责制,另一个则是研究员的行业组长负责制。所谓“基金经理负责制”就是基金投资的民主化决策,在投资决策委员会的领导下,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,也有利于调动其主观能动性;后一个则是把研究员按行业分成七个小组,由小组组长去管理行业研究,这要比一个强势的研究总监什么行业都管,起的作用大得多。”王立新说,我们在投研管理中的原则是尽量扁平化。”实践证明,实行行业组长负责制不仅有利于研究工作的进行,而且对于新人的培养和成长起到了极大的推动作用。统计显示,近两年内,银华培养了大量优秀的基金经理,平均每年就有两位脱颖而出,堪称优秀基金经理的培训大本营,银华基金被媒体评为最善培育新人的公司。

不过不容忽视的是,面对行业的快速发展,人才流动问题也成为众多基金公司面对的重要难题。为此,银华基金一方面建立起人才的培养梯队。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,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,组长表现优秀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,考评时一定要公平公开公正。银华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。

三是在业绩考核方面,为投研人员创造和谐宽松的工作氛围是留住人才的重要方面。银华更注重中长期的业绩,减轻基金经理的短期排名压力。此外,为了促进团队之间多交流,团队的整体业绩也占有一定的考核权重。

另外,银华在文化建设方面倡导和谐、简单的人际关系。王立新指出: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。现在在卖方机构都认为我们是投研气氛最好的基金公司之一。”

把好风控关 缔造十年零违规记录

数据显示,截至2010年底,银华管理基金资产净值855.45亿元,管理基金18只,同时成立十年来也保持了零违规的记录。作为银华基金的督察长,凌宇翔从1999年银华筹备期便进入公司,是银华的元老,见证了公司从无到有的全过程。公司成立之初,就把建立健全风险控制体系放在首位。基金是受人之托、代人理财的产品,稳健经营,为投资者创造持续的回报是最重要的。我们将这种理念贯彻到公司管理的各个环节,尤其在风险控制方面尤其重视。”王立新表示。

从成立以来,银华从来没有受到监管部门的警示和处罚。这跟我们的指导思想有关系。要想建立长期的、稳定的公司,没必要去做短期行为,不投机、不侥幸。只要是法律法规上明确规定的,就不去做。虽然我们损失了一些小的机会,但从长远来看是非常重要的。”

同时,银华基金还将风险控制机制嵌入到投资管理部门之中。公司在各个部门设立兼职的风险控制员,通常为该部门的资深员工,对本部门的风控情况进行实时监控,及时通报情况,其绩效会体现到全年的考核评比之中。

制度确立后并非一成不变,与时俱进是银华基金保证制度活力的重要手段。银华每年都会对投资、交易、研究部门相关的内控制度、业务流程进行梳理,随着业务范围的扩展,风控设置也在不断调整,确保将风险控制真正渗透到每一项业务开展的实处。

从“精品店”到全牌照资产管理公司

基金业十年十大步,要想在激烈的竞争中占据一席之地,基金公司发展模式是一个重要问题。

原来我们是对“精品店”想的多一点,但现在看来,“精品店”是靠高回报吸引投资者,这更像是对冲基金和私募基金的做法。”王立新坦言,而现在,我们更倾向于将银华基金打造成一个理财产品供应商。国外有这样的基金公司,像美国富达、先锋这样的大型资产管理公司,大部分的投资者都是养老金的客户,并在全美国有非常多的客服中心,可以为投资者提供各种服务。大型的资产管理公司,基本是全功能的,除了理财管理之外,还提供其他相关服务。以投资者需求为导向,做综合理财服务商,这是未来公募的路径。”

银华也是在遵循着这条路径一路走来:2005年8月,被劳动和社会保障部评定为首批具有企业年金基金投资管理资格的九家基金管理公司之一;2007年10月,取得QDII资格,获准开展境外证券投资业务;2008年2月,正式获得特定客户资产管理业务资格;2010年12月,入选社保基金境内委托投资管理人。10年,银华从一个行业新生代,一步一个脚印,发展成为一个管理800亿规模,业务范围涵盖公募基金、企业年金、特定客户资产管理、社保基金管理以及境外投资业务的全牌照综合型资产管理公司。

新十年 而今迈步从头越

“基金行业的发展刚刚起步,未来十年还会有大发展。可以预见,随着中国经济的快速发展和居民财富的迅速增加,中国资产管理行业将迎来全新的发展机遇。我们希望能够把握住机遇,成为全产品线、多功能的综合理财服务商,能够根据投资者的需求,提供丰富多样的创新产品,得到更多投资者的认可。10年还是比较短的,公司随着行业的发展也经历了起伏,取得了一定的成绩,但是无论和国外大型基金公司还是和国内的兄弟公司比还是有一定差距,这也是我们努力的目标。”站在新十年的起点,王立新没有豪言壮语,他以低调务实的语言如此表达了对公司未来发展的期望。

2011年,是银华过去十年旅程的一个里程碑,也是未来新十年征途的开始。银华的十年,是不懈奋斗的十年,更是开拓创新、锐意进取的十年,十年风雨磨砺,铸就了银华独有的投资品格:求真务实、不浮躁、不急于求成、积极进取而不急躁冒进,独立思考而不故步自封,勇于承担而不轻言放弃。

这10年,银华实现了自己从0到800亿的跨越,从一个行业新生代发展成为全牌照综合型资产管理公司;这10年,银华先后发行19只基金产品,累计为持有人分红超过160亿元,帮助数以百万计的家庭实现他们的财富梦想。10年,银华见证改变的力量! (贾社)