

一站式电话服务,“博时一线通”正式推出!

基金投资需谨慎



即刻拨打 **95105568** (免长途费) 抢鲜体验!

汪钦：宝盈穿越风波走进新时代

证券时报记者 杨波

宝盈正进入前所未有的良好局面”，在宝盈基金公司总经理办公室，汪钦很轻松，他告诉记者，股东对公司非常支持，可以说是史无前例的支持。”

汪钦 1991 年毕业于人民银行研究生部，南下加盟海南港澳信托公司，1997 年，汪钦走进国信证券任研究所所长，2001 年参与长城基金公司筹建，先后分管研究与市场营销。无论投研管理还是市场营销，汪钦都积累了丰富的经验，算得上年轻基金业的“老人”了。

从去年 11 月正式被任命为宝盈基金总经理，汪钦掌管宝盈尚不到一年。当时宝盈基金正处于人事纠纷的风口浪尖，无论投研还是营销都大受影响，但汪钦的心态很放松。我没有潘冬子红星照我去战斗的豪情，也没有张治中如履薄冰的感受。”已过去不惑之年的汪钦，修炼出了一颗平常心，他对自己的定位是，做一个保姆，把 10 岁的宝盈带到 13 岁或是 16 岁，到时候我就 50 岁，该退休了。”

推进三项改革

初到宝盈，汪钦第一是要稳定军心，新总经理就像一根柱子，你立在这里，主心骨有了，大家心态也就稳定下来了。”在基本稳定之后，汪钦开始下大力气推进三件事：一是建立投资、研究、销售一体化的管理模式；二是打好制度基础；三是推进企业文化。

投研销一体化的思路，是汪钦的得意之作，基金公司容易在两个问题上产生矛盾：一是研究员与基金经理往往自说自话，谁也不听谁的；二是投资人员基本都觉得自己与营销无关。”

汪钦通过建立股票池解决投研一体化问题，宝盈股票池的最大容量

是 200 只，有 50 只是核心股票池，这样，既可以让研究员与基金经理有共同的关注点，又可以提高准确性，提高抗风险能力。”在汪钦看来，200 只股票的容量已经足够三百亿的基金公司投资，还是做自己熟悉的投资比较靠谱。打个比方，漂亮姑娘多得很，挑得太多挑花了眼，最后可能是竹篮打水一场空。所以，不如把自己的老婆孩子看好。”

至于投研销一体化，汪钦采取了独特的考核办法，一只基金新增管理费净收入的 30%，用来做投研人员的超额奖金，基金经理拿一半，研究员与营销人员拿另外一半，研究人员按推荐股票对净值增长的贡献率，测算应得的奖金，销售人员则按销售数据来测算。刚开始基金经理还有抵触情绪，但半年下来，效果还不错。”

投资与研究的一体化在资产管理行业并不新鲜，但投研与销售的一体化，就是汪钦的独创了，从中可以看出汪钦对基金业的深刻理解和解决问题的务实精神。“宝盈规模较大，要留住人才，钱从哪里来？大家都有责任把公司做大，而且业绩与规模是正相关的，用规模考核投研人员，可以加强基金经理的责任心，鼓励他们树立较长远目标，预防他们短线去赌的思想。”

汪钦深知，增加公司凝聚力需要一手软一手硬，硬的是工资待遇，软的是企业文化。”汪钦强调公司文化的建设，推出了公司内刊《宝盈人》，汪钦不但是主编，还是主笔。汪钦也鼓励员工多运动，改善精神面貌。公司订了场地，每周二打羽毛球，我会尽量不安排事情，跟大家一起去打球。特别是投研人员压力大，更需要放松，我们大楼就有游泳池，我建议他们早上 7 点-8 点去游，也可以下午四点半提前下班去游。”

规模是果 业绩是因

在长城管过四年市场营销的汪



宝盈基金公司总经理汪钦有着丰富的投研管理与市场营销经验，是年轻基金业的“老人”。

春雨/摄

我们通过股票池解决投研一体化问题，宝盈股票池的最大容量是 200 只，既可以让研究员与基金经理有共同的关注点，又可以提高抗风险能力，增加准确性。还是做自己熟悉的投资比较靠谱。”

投研销一体化背后是利益一体化，一只基金新增管理费净收入的 30%，用来做投研人员的超额奖金，原则上基金经理拿一半，研究员与营销人员拿另外一半，研究人员按推荐股票对净值增长的贡献率，测算应得的奖金，销售人员则按销售数据来算。

汪钦服务意识很强，非常懂得人心，要鼓舞士气，发钱当然好，但有时候换一种方式更有效。”汪钦表示，宝盈增强收益债券基金经理陈若劲连续三年都做得非常好，去年被评为公司标兵员工，我们给她做了一个奖牌，买了鲜花送她，她非常感动，泣不成声。将来做得好的销售人员，也可以发金靴奖，或者奖励全家出去旅游。”

汪钦对员工有相当的责任感，希望能带领大家一起奔向更美好的未来。如果员工要离开，希望他们去到更好的地方，而不是因为工作差离开。也希望他们走的时候，会觉得呆在宝盈的这几年很值，没有遗憾。”

经过大半年的运作，汪钦的改革推进得很顺利，人心渐渐齐了，批评也少了，股东的满意度高了。无论业绩还是规模，宝盈都出现了明显的好转。据银河证券统计，基金公司主动偏股基金今年上半年算术平均业绩，宝盈在 60 家公司中名列第 5。宝盈基金今年上半年

规模也略有增加，考虑到公司没有新发基金、同期行业规模减少 1500 多亿元的状况，实属不易。

汪钦深知，规模是果，业绩才是因，银行渠道靠的是口碑相传，没有业绩怎么做都是事倍功半。”但汪钦并不在乎单只基金的短期排名，除非排在行业前 3 名，10 名以后的基金都不会太受关注。”他更强调要给客户创造绝对收益，今年对基金经理的要求是绝对收益 10%，如果每年都能有 10% 的收益，必然大大增强投资者对公司的信任感。”

要保持长期良好的业绩，需要机制的保障，我们投研销一体化的平台如果检验下来有效，业绩能够连续三年每年都排在前 1/2，规模就不是问题。”汪钦表示。

因为股权代持问题尚未解决，宝盈还不能发行新基金，我们现在苦练内功，等到公司能发新基金的时候，毕其功于一役。”

对于未来，汪钦充满信心。

投研销一体化 打造可持续优良业绩

证券时报记者 杨波 杨磊

证券时报记者：作为第 12 家成立的公司，宝盈因为股权、高管频繁变动等问题，发展受阻，您接手后，这种状况会否改变？

汪钦：我当时提出了两个条件：一、作为一个职业经理人，两个股东都要接受我才来；二、股东不要介入人事安排，公司高层要由总经理提名，股东确认。这方面，可以说股东给了公司史无前例的支持。

证券时报记者：您去年是临危受命，您上任后从哪些方面推进工作？

汪钦：年初公司定下的任务是要做三件事，一是建立投研销一体化的

管理模式；二是完善管理制度，打好基础；三是推进企业文化。

投研销一体化算是宝盈基金公司的特色吧。我在基金业干了近 10 年，深知基金公司在两个问题上容易产生矛盾，一是研究人员与投资人员常常是两张皮，很多基金公司晨会都开不好，研究员讲自己的，基金经理爱听不听。二是投研人员对营销工作往往是事不关己。

基金经理与研究员矛盾的根源在于，大家讲话不在一个平台上，研究员讲的股票可能基金经理不感兴趣，因此要先解决在一个平台上对话的问题。我们从股票池下手，大幅减少研究股票的数量，整个股市有 2000 多

只股票，我们只研究 10% 也就是 200 家公司，这是宝盈的优选库，入库股票要有硬的指标和标准，同时请合作券商帮我们审核，看看有没有明显的漏洞。优选库中还有核心 50 只，是重点之中的重点。

证券时报记者：进入优选库核心库的股票有什么条件？有没有投资权限的规定？

汪钦：入库股票有两个标准，一是研究员去实地调研，写报告，答辩通过；二是基金经理去调研，写报告，在投委会层面答辩。两个标准都符合的股票，才能进入核心库。

股票投资集中后，公司开展会时，对 50 只核心库股票的最新消息必须及时沟通，大家围绕这些股票来讨论，焦点就集中了，可以共享信息，提高准确性。宝盈强调确定性前提下的集中度，对个股基本面、流动性、股性都要进行全方位的考察，之后尽可能强调集中投资，这是一个排雷的过程、风险过滤的过程。这种方式在今年上半年已取得效果，这样通过严格流程筛选出来的多只股票对公司贡献很大。

我们很少研究大盘会怎么样，而是花更多的时间去把股票说清楚，对于好公司的股票，我们不是买了持有不动，在基本面不变的情况下，我们会研究市场价格变动带来的投资机会。

证券时报记者：投研跟销售一体化的提法很新鲜，具体怎么做？

汪钦：第二个层面是投研跟销售一体化，在基金公司，投资人员都觉得营销跟自己没关系。我们公司规模较小，要稳定军心，加工资发奖金，钱从哪里来？假定一个基金经理管一个亿的规模，一年的管理费收入 150 万元，除了给银行的销售服务费，100 万元的毛收益还不足以弥补公司的成本。

我不注重排名，这个市场只记得

前 3 名，10 名以后业绩的基金很少被人知道。公司更多用新增管理费收入考核基金经理，业绩排名跟规模是正相关的，用规模来考核，可以加强基金经理的责任心，鼓励基金经理树立较远的目标，而不是短线去赌。在这种管理模式下，投资人员会一定程度参加营销工作，基金经理一是要跟机构打交道，让机构了解基金经理的思路与投资组合，二是要支持渠道销售人员的大型活动。

我年初提出这一方案时，基金经理的抵触情绪很大，现在取得了明显的效果，上半年机构申购 10 个亿，基金经理也很高兴，很有成就感。这样，以投资为中心，把研究人员与销售人员拧到了一起。

证券时报记者：具体怎么考核投研人员与营销人员？

汪钦：投研销一体化的背后是利益一体化，一只基金新增管理费净收入的 30%，用来做投研人员的超额奖金，原则上基金经理拿一半，研究员与营销人员拿另外一半，研究人员按推荐股票对净值增长的贡献率，测算应得的奖金，销售人员则按销售数据推算。

这样，投资研究销售 你中有我，我中有你”，研究人员更有动力去找好的投资标的，也更谨慎更讲确定性，年初我们投资人员投资的股票有 170 只，半年工作总结时变成了 110 只，研究的范围更窄了，确定性更高了。

证券时报记者：宝盈多年来出现过几次大的人事变动，基础相对比较薄弱，您怎样完善公司管理制度？

汪钦：宝盈的规章制度的确不太健全，还有很多制度需要变更，近一年来我们修订了制度，建立并完善了相关的业务规则与管理流程。往往是在工作中遇到一个问题，就像抓线头一样，把整个环节拉出来，理清楚。

比如打新股，去年以前几乎都是无风险收益，但今年就有多只新股破发，风险很大。过去虽然也有相关规定，但比较粗线条，跟实际的业务脱节，比如该用多大的资金去打一只新股？谁来负责？研究员的工作是什么，责任是什么？如何控制新股投资的风险？围绕这些问题，我们从多方面完善了打新股制度，用制度保证打新股投资不出问题。今年一个重要的任务是要完善制度与管理流程，遇到一个问题，解决相关环节所有问题，夯实公司管理的制度基础。

另外，投资、研究、市场、监察方面的制度，都是从去年底开始清理，经过大半年的磨合，各方面的制度建设已经比较完善，未来还将继续抓住新问题反复研究，制定出更完善的制度和业务流程。

证券时报记者：宝盈一度人员流失很严重，您来了之后怎样？会否担心人才流失？

汪钦：我来了后走了一些人，有各种各样的原因，但基本都不是因为我才要走，现在比较稳定了。公司规模较小，钱不多，也不太愿意单拿钱去砸人，大家在一起合作愉快更重要。我不担心人才流失，关键是我们投研销一体化的管理模式是否有效，个人没有那么大的作用。宝盈如果到年底业绩还不错，肯定有公司来挖人，我是完全开放的心态，有好地方去，替他们高兴。重要的是，大家共同把公司搞好，规模增加，员工待遇增加，形成良性循环，保持可持续发展。

要留住人才，更重要的是要建立公司的文化。宝盈的文化，一是要进取，基金业是一个充分竞争的行业，不进则退；二是共享，投研销一体化就是共享的文化；三是和谐，尽量创造良好的工作氛围。

股东要给经营层提供相对宽松的环境

证券时报记者：公司治理问题一直困扰着基金公司，对此，您怎么看？

汪钦：基金业有一个现象，就是这么多年没有换总经理的公司，都发展起来了。股东要给经营层提供相对宽松的环境，学会放水养鱼，人选好了，就要支持他干好，不管不问，特别是中小型企业，内外的压力特别大，公司的发展需要相当的时间，不可能一年就见效。

基金业是一个专业性很强的行业，有的股东是外行，即使是证券公司，对基金业的理解也是有限的，即使能够理解，也不要干预太多，而要敢于放手。

证券时报记者：销售难是否已经成为基金业的一个顽疾？

汪钦：这是一个怪圈，银行占基金销售规模的 75%，当然处于主动地位，基金公司也必然处于被制约的位置。

基金发行实行多通道制后，大家都拼命发新基金，但在基金市场没有大批新增资金进入的情况下，新基金发行过于频繁，分子在减小，分母在加大，结果分到每只新基金上的蛋糕越来越少。基金公司本着占坑的思想，有了指标又不舍得不发，只好发行一只又一只小基金，但发新基金要付出很大的代价，对中小型的基金公司，压力就更大了。大家只能希望在未来股市转好后，能够通过持续营销做大单只基金的规模。

证券时报记者：对发展第三方支付，您怎么看？

汪钦：第三方支付渠道作为新生力量增加进来，对于基金公司当然是好事情，但第三方支付是一个理想化的东西，前景没那么广阔，因为他们的客户也是银行的客户，现在工农中建根本没有注意到第三方支付，如果有一天他们认为第三方支付威胁，只要降低网上申购费率 and 第三方支付保持一样的水平，第三方支付将受到明显制约。

证券时报记者：基金规模近三年一直在下降，原因是什么？解决这个问题关键在哪里？

汪钦：基金业发展停滞，主要有以下四个方面的原因：

一是基金业在还 2006 年、2007 年的债，当时基金业发展太快，无论人力资源还是经验积累都不够，行业的超速发展给基金公司带来了很大的挑战和冲击。二是，我们上市公司的土壤不太健康，新股发行市盈率太高，就好比要在一块被化工产品污染的土地去找纯天然蔬菜，难度很高。第三个问题是银行目标的短期化，银行更多考虑中间业务收入，很少真的考虑为客户赚钱，市场好的时候特别好卖，不好时又卖不动，客户一批批在高位买入，低点斩仓，不断赔钱，客户体验很差。现在需要做的是，基金公司与合作银行，想办法改善客户的体验，拉近他们的账户收益与基金收益的距离。第四是从从业人员的职业素质问题，你的心里有没有装着你的持有人，怎么帮客户赚钱，是否能像管父母的钱一样去管投资人的钱，虽然看上去只是形式上的认识，但认识不同，结果会有很大的差别。基金公司要经常做道德教育，要始终记得投资人。

最终，解决这个问题的核心还是业绩，基金公司要实实在在给投资人赚钱。所以，我强调绝对收益，如果每年有 10% 的绝对收益，投资人肯定就回来了。

证券时报记者：产品创新方面有什么建议？

汪钦：通过产品创新，可以解决一些局部的问题，比如可以发行一些封闭期 3-5 年的基金。一方面，有封闭期的基金可以沉下心来运作，另一方面，基金公司付出了一大笔发行成本，如果可以运作一只 3-5 年的基金，总还可以有一些积淀。

可以尝试公司型基金产品，赚了基金公司可以分成，亏了不提管理费。一些规模较大的基金公司有抗风险能力，愿意去接受这种挑战，持有人也有这方面的需求。

(杨波 杨磊)



春雨/摄