一站式电话服务,“博时一线通”正式推出!
即刻拨打95105568(免长途费)抢鲜体验!
基金投资需谨慎
博时基金 BOSERA FUNDS www.bosera.com
95105568 博时一线通

肖风:希望以后能做一些有意义的事情

编者按:作为中国基金行业硕果仅存的行业领军人物之一,肖风已于7月30日正式宣布引退,业界为之震动。

肖风为何辞职?他的下一个选择是什么?13年的基金公司总经理生涯给他留下了哪些感受?

7月29日中午,博时基金邀请包括证券时报在内的多家财经媒体举行餐叙会,肖风对诸多敏感问题首次作了正面回应。

春雨/摄

退居二线 也不是离开博时

肖风:昨天我们董事会、管理层换届,重新选举,董事会还是选我做公司的副董事长,从1998年起到现在我一直都是。但是根据我个人的请求,我不再做总经理了,退居二线。

今年我50岁,我想做一个选择,从一线退到二线,最后董事会也同意了。因为涉及到选新总经理,根据证监会的规定,我先代行90天的总经理职权。90天后,我就在董事会任职,辅佐新总经理,让博时管理层完成平稳过渡。这对我来说也不算是离开博时,毕竟我还在董事会里继续干,也不算离开公募行业,因为还博时担任副董事长,也不能去私募基金。

如果20年以后,博时成为世界第一的基金公司,我还可以骄傲地说这公司是我参与创建的。如果公司没了,那大家都颜面无光,所以不会甩手不管。当然新总经理顺利接手之后,也不会再做任何干涉,后期主要在董事会做好相关工作。

您会在博时董事会呆多久?

肖风:待到他们讨厌我为止。他们觉得我还有价值的时候我就做,觉得不需要的时候再说。我没有设定一个时间,因为将来即使要干别的事,我不会做与博时有直接竞争关系,有利害冲突的事情。

不去私募 不做一线管理者

如果有一天完全离开博时,您会去从事什么工作?

肖风:以前有传闻我去私募,去PE,我从一开始就没有考虑过。我不想去私募基金,也不适合去私募,私募不存在公募基金公司那样要管理300人,有管理、有流程、有合规……我的长处在公募基金公司管理这边,这是确定的,一辈子都不会去。

我对自己有比较清醒的认识,不认为自己什么都能干。我从来不认为自己离开博时,博时就会因此有什么问题。我的职业生涯还有10年,以后不管什么机会,即使面临天大的诱惑,我都不会再从事一线管理者工作了,这是人生的一个选择,哪怕有机会成为第二个比尔盖茨我也不去。

总之,我一不去私募,二不去管理什么公司。能够丰富自己的人生就可以了,我从江西农村走出,到今天这个程度,也算对得起前辈和后代了,没必要再弄什么轰轰烈烈的事情。

做一些自己看来很有意义的事

肖风:我有一些业余爱好,利用经验帮人做些战略咨询,帮助别的金融企业推荐管理层人选,为刚刚到任的高管给一些建议、规划等等,但肯定不会自己再去管事了,这是原则。我希望以后能做一些自己看来、将来你们了解后也认为很有意义的事情。以后我做事情前会先想一想,媒体朋友们会不会认为肖风做的事有意义。

您要做一些有意义的事情,能不能举几个例子?

肖风:两方面,一方面利用现有的经验、经历、见识、人脉关系做些事,比如推动基金业与国际上的交流合作等。交流有很多,可能是商业利益上的交流,也可能不是;可能是技术上的互相交流,范围会更广。第二,会做一些和金融完全没关系的事情,比如履行社会责任方面的事情。

是慈善基金会方面的吗?

肖风:我不会去建立慈善基金,但会考虑去帮助它们募集资金、做点策划等。当然不一定完全做慈善,比如可能做些保护自然环境的工作,但我的力量不够,主要是帮着做点事。

有人说您下一站会去杭州?

肖风:杭州肯定不可能。我今后做的事情不需要固定坐在哪个地方,所以不存在去杭州的事情。

我跟股东没有任何矛盾

这么重大的决定,您是经过了很长一段时间的考虑,还是因为一些突然的事情?

肖风:做这种选择不可能是突然的。网上说我跟股东之间闹矛盾,跟股东还真是没有任何矛盾,股东对我还是非常信任的。我们一共有8个董事,招商证券花60多亿买股权,持有73%的股份,就派了3个董事,招商证券都没有试图控制董事会,还控制我干什么呢?公司去年内部产生了5个副总,它也没有说你4个我1个怎么样?既然总经理提名了,我们董事会就支持。所以,它没有打算控制我,我怎么可能跟它产生矛盾呢?如果人家放手让你干,你还跟人矛盾,那是你有问题啊。我的性格也不喜欢跟人冲突,给你这个环境还跟人冲突,那不是有点过分了吗?

您说有新的人生规划,从什么时候开始考虑?

肖风:那得有两三年了,需要慢慢思考,不能莽撞去做,因为我要对公司负责,对股东负责。2007年底大股东花60多个亿买下来,然后你递上辞呈说我不干了,不是对人家太不负责了吗?从2007年到现在,股东拿到的回报已经抵过当年收购成本大半了,截至2010年底,大股东这些年分红得到大概25亿,卖掉了24%的股权收回了约20个亿,现在还持有49%的股权。作为经营者,我觉得这个时候可以去按自己的想法和兴趣爱好去做一点事情了。

对投资者、股东、自己、公司,不是说你觉悟多高,你总得有个交代,你不能不管不顾。我不是一时冲动,到这个年龄也不会一时冲动了。

当年招商证券高价买下博时的股权,很多人评价说是冲着你个人来的?

肖风:这有点别人炒作我的意思。买股权大家还是理性地在做分析。招商证券本来就是我们的股东。说实话,他们的魄力也够大。我是参与分析,但不敢说60个亿随便买,谁敢说这个话?50亿以内,还是值得的,所以那天在现场看50亿一会儿就过了,奔着60亿就去了,还是出乎我的意料。

现在看他们是对的,我谨慎也是对的。招商证券当时是有自己的判断,不能说完全是因为我。

招商本来也是股东之一,以前就持有25%的股权,这个价格只有对公司很了解才可以提出来。他们可能也会考虑一些管理层的因素,但绝对不可能只是因为有肖风在那里,所以才买,这绝对推导不出来,因为不符合道理。

这么高的价格,是否有点贵?

肖风:2007年的时候,什么东西都贵,那时候买要考虑到这个因素。你放在今年,再拿去拍卖一次,肯定到不了那个价。我肖风就是发誓说一定再干20年,也肯定卖不了这个价。必须在那个环境下才会有那个结果。

股权激励 我们没有刻意去等

是否遗憾没等到基金公司的股权激励?

肖风:股权激励嘛,很多人肯定会提出的,至于是否真的期待到这种程度,那也不一定。是不是真的基金业没了股权激励就干不下去呢,当然不是。

国外也有很多基金公司都没有股权激励这类东西,我曾和一个大的金融机构亚太区的某位高管聊到类似的事,他参与怡和家族在香港资产管理公司的创办,后来公司几十亿美元卖给了摩根大通。我问他股东是否给他股权,他说没给过。所以这不是必须条件,业界喊得响一点也可以理解,没给股权,不是也发展到3万多亿的资产规模吗?我们也没刻意去等过。

其实国外的基金公司也不都是员工100%持股,大部分公司也有大股东。高盛办的基金公司是谁的?还不是高盛公司的。如果股东和员工一定有矛盾,它怎么能做到6000亿的规模呢?所以股权一定要给员工,有点偏离激励机制的本意,公司还是付钱买了整个人力资本的。这是个人力资本估值的问题,跟股权的关系真的不太大。

解决这个问题有很多可行的方法,实际上这个行业在自觉不自觉地用估值的办法在解决它。别人会说为什么基金行业的工资就比别人高啊?实际上用的就是这个办法。

这样会不会造成公司人员不稳定?

肖风:这倒不会,虽然没有签具体合同,但这是心理契约,股东会考虑到员工走带来的损失,如果显著不公平,任何一方都有可能改变行业已经形成的平衡。股权没法给,给高工资相当于把未来的股权用现金流给提现了。

继任人选 从外部找可能性更大

现在是从内部找人,还是从外部?

肖风:从外部找的可能性更大一点,但没这么快,还在选择当中,选择范围超出基金圈,甚至超出证券圈。具体的候选人也有了,但最后的结果未定,外部的概率更大一些。

在管理岗位上 你不可能做一辈子

肖风:到了这个节点,是选择继续做总经理,还是退一步海阔天空?我给公司全体员工发的信说,“人无完人,金无足赤。主政博时13年了,在许许多多奉献与建树之外,也有点点局限与缺陷留了下来。”接下来的管理者肯定有自己的局限,但换一个角度,不会和我重叠,会在我的基础上做一些改进。

当然最后谁也得走,新人还会再来接,这是必然规律。所谓激流勇退,就是在你还没被人讨厌的时候离开。

听说您离开一线,心情很复杂……

肖风:从心底来说,我也想试验一下,作为一个企业管理者怎么非常顺当地把公司交接给别人,而不发生大的波动。从创办一家企业再到把一家企业交出去,我就完整了,一个环就做圆了。

企业一线管理者的传承是很重要的,有一家美国的金融业同行对领导人的培养很值得思考,他们很注重接班人的培养,为选定的接班候选人专门聘请领导力教练进行培训,教练是从外部聘请的。通常会有几名候选人,如果后续没通过审查,你就被淘汰了。

你建议基金经理要长期做下去,但你自己却选择了离开?

肖风:在国外,专业岗位可以做很长时间,比如基金经理、交易员可以做一辈子。但在管理岗位上,你不可能做一辈子,做一辈子公司就肯定给你做垮了。那是肯定的,这是个规律问题。

也许出了某一个很圣明的人,可以不把公司做垮,还做得好,但这不是一个普遍的现象,不管是管理国家还是管理企业。

美国为什么4年要选举一次总统,最多只能干两届呢?克林顿干了两届,第三届也许他能干得比布什好,但制度不能容许这样。不能因为你这个例外,把制度破坏了,要用制度来限制例外的发生。也许肖风再管下去对博时也是最优的选择,但这也是例外,大多数情况下一个人干太长时间对公司并不利。

高盛的CEO和董事长干7、8年要不就去做财长,要不就离开,做了财长不可能回来再做董事长,因为后面的接班人上来了。这样才能保证新鲜血液,创造性始终在那儿,而且没有惰性,百年老店都是这样起来的。

公募基金靠流程管理 私募基金靠个人绝活

索罗斯最近的退休事件您如何看?

肖风:索罗斯年纪也大了,美国对对冲基金的监管也更严了,而且他也很累,自从他自己不直接管投资之后,首席投资官走马灯似的换了几次。

对冲基金大部分都是自己的钱,想做一百年,那就不是对冲基金了,那就是公募基金,可以工业化生产了。

如果索罗斯也能工业化生产,一代传一代,他就不是神仙了,神仙就是个人能力很强,玩完了就走人收摊子。私募基金基本上没有传承之说,你有本领就一直干,干不动了就结束,谁能还培养出一个索罗斯来呢?

为什么公募和私募基金不一样?

肖风:公募基金类似于工业化生产,就是靠流程管理,个人起的作用不是太大,这样才能流传。私募基金靠的是个人能力,你有一个绝招,你用这一个绝招,但用完了没法传给别人。所有美国的对冲基金,都是有一个人特别厉害,自己去创办一个私募基金,但不可能传给第二个人。

公募基金彼此会不会很相似?

肖风:公募基金类似于工业化生产,但具体内容会有不同,投资方法也有很多种,但大的规律就是按科学的方法做投资,可以不断重复。

私募基金不是管理的问题,不需要很详细的管理过程,他就需要有一个人,每天用鼻子闻一闻,该买了;闭着眼睛想一想,该卖了,不需要复杂的流程。像索罗斯、鲍尔森,都有一方面特别突出,个性很强,看法独特。因此,在一个大的金融机构里面,他们肯定要发生冲突,只好出去自己创业。

是否最好的基金经理应该去做私募?

肖风:在美国很少有公募的基金经理离职去做私募的,做私募的一般是大银行的交易员或者从事自营业务的居多。公募基金经理的业务模式,不大可能训练出来像鲍尔森那样的人。你在公募体系下训练10年,就成不了鲍尔森了,公募基金就是按部就班,按照流程来做事情。所以,公募是公募,私募是私募,他们的收费结构也不一样。

中国基金行业还在成长期

现在公募基金看起来似乎只生不死?

肖风:我们的蛋糕还是在扩大当中,欧洲整个金融资产已经熟透了,以前是熟了,现在是熟透了,那就得缩。我们毕竟还在成长期,所以目前看不到基金死掉的。

您怎么看待基金公司高收入和制度红利,就是行业准入之间的关系?

肖风:全世界都有行业准入,不止基金业,即使是美国开放后也不是个个都去搞基金,没进来的人也面临机会成本的问题,然后60家基金公司也不是个个都赚钱的。

基金行业还没有到制度红利这个份上,只是说不赚钱的公司也得维持高薪,这是来自行业内部的竞争,不给的公司就人才流失,所以只好咬着牙给。

基金业往前走,要克服哪些障碍?

肖风:基金业的规模在2007年有3万多亿,现在基本上还有3万亿。公募基金就算是净值减到2万多亿,但实际规模还有3万亿,因为专户的增加、机构、养老金的钱在增加。从6000点回到3000点之后还有3万亿,实际上份额是在增长的。

博时也一样,只是结构在变化。从主要是零售,变成现在有40%是机构的钱,相比市场指数来说,基金规模下滑得不算太厉害,还可以的。

银行要价是市场形成的

你怎么看银行渠道的费用大幅提高?

肖风:基本上价格高低可以说是市场形成的。我当然希望银行收费少一点,但这个价格毕竟是市场形成的。

渠道费用是所有基金公司和银行集体讨价还价的结果,谁来都这个价,不能说完全不对,我是觉得高,但是不能说不对。就好像基金公司的门槛也被政府抬高了,被市场抬高了。当初1个亿没花到2000万就盈利,现在投资两个亿还得考虑再追加。这个局面不是政府造成的,也不是管制造成的,是市场形成的。市场形成的结果是均衡的,两边都有道理。

连续20年都不错 你才能叫投资大师

肖风:中国基金业20周年,一定会有人问中国的投资大师在哪里?一定会有人问,基金业谁投资做得好?

很可惜,基金经理大部分几年跳一次,或者跳出去了或者去管理其他基金。20年后,你怎么系统地去说明你的方法、理念、业绩的匹配?我去年对三个管投资的副总说,你们绝对不要放弃自己所管的基金,你们已经管了6、7年,长期绩效都不错,短期某一年可能不一定好,但5年以上的绩效都不错,你们应该努力去管20年。

在一个组合上,你每年重复做,做了20年还是不错,才能叫投资大师。如果真的能管一个组合超过15年,你就能写书了,告诉人们在中国怎么做投资。中国有几百个基金经理,没有几个基金经理有这个条件,因为他们管的组合早就换了三四次了,我觉得真是很可惜,说实话,5年后谁还记得肖风是博时的总经理啊?你真是连续管20年,业绩还不错,然后出一本书,教投资的大学教授一定会告诉学生这是必读书。

许多优秀的基金经理最后往往去做高管,这个行业难道还是学而优则仕?

肖风:可以做高管,但一定还要坚守基金经理的角色。基金经理不管理组合是典型的中国官僚体制下的想法,许多人觉得弄个官这辈子才算成功。

如果一个基金经理管一只基金20年而且业绩不错,他一定是中国的投资大师,没有人可以拿着一个20年的一致性的数据来讲话,只有你。别人要挑战你,也得拿15年的数据来啊。

是否应该用行政职务来奖励优秀人才?

肖风:考虑到中国的现实状况,你出去拜访某个上市公司,说是公司副总来了,那人家派出来见你的人就不同了。这是现实,所以要给好基金经理这样一个承认。

要让聪明人有权力作决策

肖风:博时的企业价值观是:客户导向、专精卓越、合作兼容、责任担当。客户导向大家都好理解,后面三句是成为一个合格博时人的标准。不要天天搞办公室政治,要合作兼容,每个人都有个性,要尊重别人的个性、观点,合作同时要兼容。博时每个人的个性都比较明显。什么叫专精卓越,你得自己有本事,每个人有不同的本事,这么多有本事的人在一起,每个人都要尊重对方。

如何让每个人能充分发挥创造性?

肖风:合作兼容,兼容就是不同的人可以在一起;最后叫责任担当,每个人做的决定自己担当责任,不往上推也不往下推,充分授权,自主管理,责任自负。有不同的意见我们尊重,做完决定自己承担责任就行,这是博时为人处世的价值观。

卖方分析员还有做路演的卖方研究所的销售人员常说,博时人一个跟一个不一样,这就是我们所要求的。因为投资本来就是见仁见智的事情,不能强求统一观点。同样的股票大家都买都卖,不符合智力工作者的特点规律,也不符合思想活动的规律。

工厂的生产线可以统一、必须统一,但我们是智力劳动,不能要求人想出来的一样。

基金经理是否也是管理者?

肖风:基金经理是管理者和决策者。中国的企业管理经历了两个阶段,第一个阶段是90年代,学习国外怎样有效地组织一个企业的生产管理,这个过程在90年代就结束了。为什么现在中国产品在全世界都有竞争力呢?因为这些产品以最有效率的方式生产出来,成本最低。

第二个阶段是2000年后开始的,随着微软、Google在中国设置了自己的研发机构,也带来了新东西,就是如何管理智力创造。

基金公司也是创造智力产品的公司,如何有效率地组织也是一个问题。尊重每个人的个性和独立思考很重要,如果别人说什么就是什么,你敢把钱给他管吗?要让聪明人有权力作决策,还要把他们井井有条地放在一起,这是最近10年中国企业管理者正在学习的,但是不能说已经学完了。 (水木)