

博时基金 BOSERA FUNDS

ETF基金 二级市场交易代码: 510410 基金认购代码: 510413 联接基金 基金代码: 050024

博时上证自然资源ETF及联接基金 3月5日起全面发售

销售机构: 详见《招募说明书》及《基金份额发售公告》

投资有风险 请谨慎选择

www.bosera.com 95105588 博时一线通

民生加银基金总经理俞岱曦:

打造多元化的资产管理平台

证券时报记者 李涵浩

民生加银要走多元化路线

证券时报记者: 经历调整后, 民生加银的发展思路是什么?

俞岱曦: 民生加银现在还是小公司, 业内比较认同的小公司发展路径是, 踏踏实实干两三年, 集中在某一个领域整出点名堂, 比如先重点发展专户业务。但我们不想走这条路, 我们的计划是一上来就要铺摊子, 把摊子铺大, 打造多元化的资产管理平台。

我们凭什么“铺摊子”? 关键就是要找到对的上百号人。目前国内最大的基金公司也就六七百人。未来几年, 我们只要找到上百个核心人员, 其他基金大佬干的活我们也能干。特别是在我们背水一战的时候, 没必要给自己设条条框框, 只要有相应的人才, 公募、专户、股票、固定收益、股指期货、商品期货, 我们都会去做, 除 QDII 没有牌照, 其他业务我们都准备放手去做。

这背后涉及到另外一个问题, 怎样保证找到的是“对的人”? 一是要先投人才会有产出, 财务、薪酬吸引是基本的, 这方面我们和股东方认识一致; 二是在找人策略上寻找被低估的人才, 用可预期的未来发展吸引人才, 寻找有共同价值观的人。

民生加银“出身名门”要“禁止端庄”

证券时报记者: 您是投研出身, 对民生加银的投研发展有何定位?

俞岱曦: 民生银行是中国盈利能力最强的银行, 有两万多亿资产, 是“财富新贵”; 加拿大皇家银行成立于 1869 年, 是加拿大市值最高、资产最大的银行, 算是“老牌贵族”; 再加上三峡财务, 他们“生下来的孩子”可算是“出身名门”, 所以民生加银的定位应该像《红楼梦》里的薛宝钗, 投研要走“大家闺秀”的路数。

可以用十二个字来形容民生加银基金的定位: “出身名门、举止端庄、珠圆玉润。”这也是我们对自己的要求, 我们的投研要更加规范和职业, 同时保持持续稳健的业绩, 获得最多客户的认同, 做大多数人喜欢的大家闺秀。

证券时报记者: 的确, 民生银行

是财富新贵, 民生加银可谓“富二代”了?

俞岱曦: 有点像“富二代”, 但不能做“纨绔子弟”。

我对基金业的基本判断是, 5 年后两类基金公司会活得比较好。一类是像华夏、嘉实、易方达这样的公司, 很早就出来在江湖上混, 江湖地位是从草根拼出来的, 出道早, 手下较多精兵强将, 未来可能继续当老大; 另一类就是“官二代”、“富二代”, 比如金融控股集团旗下的基金公司, “富二代”整体教育条件好, 成功的例子也很多, 只不过有些负面信息被过分放大。

我们会珍惜股东的优势, 把“富二代”的优势发挥出来, 通过必要的创新, 力争今年公司规模再增长一倍, 达到 100 亿, 明年再增长一倍, 做到 200 亿, 后年也要争取继续翻番, 快速成长为中型基金公司, 10 年之后, 我们要做到行业领先。

对股东是依靠但不依赖

证券时报记者: 也就是要进入“第一阵营”?

俞岱曦: 公司的长期目标是 10 年做成中国最大的资产管理公司之一, 争取做到行业前五名。

要实现这一目标, 从股东方面来说, 银行系基金股权结构稳定是优势之一。但股东资源不能无限度使用, 民生加银对民生银行是依靠不依赖, 否则将无法和市场化竞争出来的大基金公司一较高下。

这一长期目标与民生银行自身的转型也有关系, 未来老百姓理财的空间很大, 银行一定要向资产管理转型, 加拿大皇家银行 70% 的资产都是资产管理, 客户资产最后更多都是以产品的形式放在银行的, 只会留很少的现金, 银行需要依靠产品维护客户, 在这方面, 银行系基金公司可以与股东共同发展。

早年就看好民生银行 最终选择加盟民生加银

证券时报记者: 对民营银行的股东有什么认识?

俞岱曦: 民生银行的理念、机制很市场化, 这是我选择民生加银的原因之一。作为民营企业, 民生银行对公司治理的理解比较深入。

我很认同这种市场化的治理结构和机制。我当基金经理的时候, 很少有研究员认可民生银行, 但我当时就非常看好民生银行, 银行持股中最大权重是民生银行, 事实证明民生也是利润增长最快的银行。那时候分析师诟病最多的是民生银行治理结构不好, 因为经常看到民生银行的董事投否决票, 股东间经常“掐架”。但我认为, 在中国治理结构最好的上市公司中, 民生银行肯定排名前十。我认为好的治理结构是 董事会吵架、管理层团结”, 这样大、小股东利益才能够在制衡中获得更好的保护。而大量的企业特别是国企常常是董事会半小时就结束了, 一团和气、全票通过, 但管理层却打得一塌糊涂。这是民生加银在治理结构上有“好机制”的基因。

证券时报记者: 基金公司的日常运营中怎样体现股东利益?

俞岱曦: 在日常运营中, 什么代表股东利益, 是投资还是市场? 都不完全是。产品是更能代表投资人利益和股东利益的载体, 因为提供什么样的产品就意味着在团队、机制等方面的提前投入和准备。我特别重视产品, 我现在同时兼任产品委员会主席。

以基金经理为例, 基金经理的利益和股东并不完全一致, 按目前考核机制, 管 100 亿和 10 亿的基金, 工作量是不一样的, 但只要排名在前面, 都有好的激励, 规模对收入的影响有限; 公司和股东的利益来说, 我希望优秀的基金经理多管钱, 业绩好就应该增加管理资产规模并多付工资, 所以, 民生加银对基金经理的考核原则, 基本工资是跟管理规模挂钩的, 奖金是跟业绩挂钩的。

找到对的上百人足矣

证券时报记者: 您期许的团队价值观是怎样的?

俞岱曦: 我在 2007 年就提出了共识、共享、共担、共赢的团队价值观。

共识就是大家希望依靠团队、通过专业化的运作获得成功, 只要认同这两点的人就可以在一起共事。现在机构投资已经进入集团军作战的年代, 基金行业有点像在罗马角斗场, 基金出了管理费就是观众, 是买了票进来的, 起哄也好鼓掌也好都是应该的, 基金公司上了角斗场上就要承担这个风险。以前是基



俞岱曦

北京大学经济学硕士。12 年证券投资和产业研究经历, 2011 年 9 月加入民生加银基金管理有限公司, 担任总经理职务。

曾任职于鹏华基金管理有限公司、嘉实基金管理有限公司, 任研究员、基金经理; 2007 年 11 月至 2011 年 9 月任职于中银基金管理有限公司, 担任副总经理。

张洁制图

金经理单兵作战, 只要自己的业绩好就行, 现在角斗场格局变了, 大家都开始用战车, 有团队有分工, 要打赢仗团队必须共享。建立共享机制就好比拧绳, 一样不足为惧。共担则是, 人有潮起潮落, 特别是投研人员, 都有自己不在状态的时候, 不好的时候要挺他一把。共赢则更加容易理解, 基金行业从业人员不过两万多, 中国作为亚太重要的金融中心, 他们竞争的舞台是全球资本市场, 公司内部只有合作才能共赢。共识、共享、共担、共赢是相辅相成的。

证券时报记者: 这上百号人中, 基金经理是核心, “对的”基金经理有什么标准?

俞岱曦: 我把基金经理分为三类, 好的、合格的和差的。合格的基金经理有相对固定的投资风格和偏好, 比如有的基金经理偏好成长股, 对成长板块研究较深, 如果今年刚好成长股发力, 业绩肯定比整体好, 如果明年价值股当道, 不是他研究最深的板块, 业绩肯定会差一些, 但长期来看, 业绩肯定会保持在行业平均水平。中国的股票市场基本都是板块轮动, 板块轮动的结果是如果守着擅长的东西, 总得轮上一次, 所以合格基金经理的中长期业绩趋于市场平均水平。

好的基金经理和最差的基金经理表现出来似乎都没有固定的风格, 但实质相去甚远, 好的基金经理不仅对自己偏好擅长的行业板块能做出超额收益, 对其他行业和热点也能比较好地把握、控制风险, 中长期业绩稳定且波动率小; 差的基金经理则总是试图追上热点, 换手率很高, 但往往踩错市场节奏, 业绩难免大起大落。

不能在小概率事件上下重注

证券时报记者: 您从事投资工作多年, 怎么看业绩与排名?

俞岱曦: 我对投研的要求是, 不鼓励做第一名, 甚至反对他们做第一名, 因为风险和收益一定是相匹配的, 要获得高收益就一定要冒大的风险, 上一年的第一名下一年就有可能变成倒数第一名。

我希望能稳定地进入前三分之一阵容, 强调风险调整后的收益率, 关注夏普比率、换手率等。只要业绩能相对稳定, 不大起大落, 肯定能获得大多数客户的认可。

2007 年底我去了中银基金, 2008 年我们判断对了大方向, 赔得很少, 偏股基金平均赔了 38%, 在当年排名第

一, 2009 年牛市我们只是中上游水平, 但两年综合看是第 6 名。虽然牛市我们表现似乎不够激进, 但规避了大的风险, 长期业绩肯定会好一些。

证券时报记者: 能否从机制加强基金经理风险控制的认识?

俞岱曦: 基金经理的激进行为与基金公司的考核机制有关系。我们对基金经理的短期行为很不赞成, 偏离度过大是赌的行为, 机构投资者和散户的差别之一在于组合管理、分散风险, 但现在一些基金经理特别是年轻的基金经理喜欢下重注去赌, 如果赌成了, 他会成为明星基金经理, 待遇、行业地位都提高了; 如果赌输了, 公司和持有人就会受损。目前行业对基金经理“赌”的惩罚跟收益严重不对称。

因此, 在基金经理的考核上, 必须对换手率、偏离度给予一定的关注, 不能助长“公司冒险、个人收益”的行为。

基金经理不能追涨杀跌, 基金和散户还有一大区别是投资的纪律性。比如, 股票库实行分级管理, 对不同的等级有不同的研究和投资要求。公募基金不能在大概率事件上下重注, 那是风投干的事。

证券时报记者: 关于业内争论较多的价值投资与长期投资, 您怎么看?

俞岱曦: 价值投资不等于长期投资, 认为价值投资约等于长期投资是严重的误导和错误。我们鼓励投资、摒弃投机, 但如果认为投资一定是越长越好, 那就可能严重误导我们的客户。

现在一些人提起长期投资好像就是价值投资, 讲出来还底气十足。任何投资都是有期限的, 如果有人问长期投资, 应该要问长期投资到底要多长。难道 10 年持有的东西就一定比半年持有的东西要好吗? 完全不是。当我们的基金经理以及基金公司都认为股票市场相对负面的情况下, 为什么还要天天鼓动投资者去申购、去长期持有, 而不是建议赎回或转换成固定收益产品? 这就是误导。

用一年半时间主动选择 力争首发认购客户赚钱

证券时报记者: 基金对规模的追求和客户的利益可能一致吗?

俞岱曦: 最大程度地从客户利益出发, 最终一定会体现在公司的资产管理规模上。

以首发基金为例, 我们不能保证新发产品都赚钱, 但会力争首发基金认购的那批客户赚钱, 因为有一年半的时间窗口让我们选择相对适合的市场时机。首先, 选择发什么样的产品, 从构想的产生到制作产品, 到申报审批, 有半年时间。其次, 产品获批后有半年的发行准备期。第三, 新基金通常有 6 个月建

仓期。基金公司既然是专业的资产管理公司, 就应该在这一年半的时间里, 主动帮助投资者进行发行时机的选择、进行大类资产配置, 因为基金持有人认购基金的时机与其盈亏状况具有很高的相关性。

证券时报记者: 这方面你们具体怎么运作?

俞岱曦: 以民生景气行业基金为例, 这个产品是去年 6 月份获批的, 但基于市场可能在去年四季度和今年一季度筑底的判断, 我们决定推迟到去年底发行。事实证明, 我们运气不错, 选择了一个较好的发行时机。民生景气 11 月 22 日募集成立, 依赖于投研团队的精心运作, 截至上周五, 基金净值是 1.1380 元, 开了个好头。

挣时代趋势的钱

证券时报记者: 今年 100 亿规模和 10 年做成中国最大的资产管理公司之一都很艰难, 为什么给自己定这么有挑战性的目标?

俞岱曦: 目标是管理团队自己提的, 董事会没有要求, 我觉得, 不是跳一跳才能达到的目标就没有太大意义, 有压力才有挑战。我愿意一辈子就在资产管理行业, 其实, 一辈子能干好一件事就不容易了。

2012 年对民生加银肯定是一个比较困难的时期, 对我个人也是。公司百废待兴, 任何事情都有惯性, 一个东西往下掉的过程中, 你想把它拎起来要用更大的劲。从投研到整个公司的运作管理, 对我个人及整个团队都是挑战。以前做投资是通过管好自己实现目标, 做管理是通过别人实现目标, 而人心总是变动的, 所以管理的难度不比把握市场变化的难度小。

证券时报记者: 在基金行业待了这么多年, 最大的感受是什么?

俞岱曦: 我可以算基金行业的老兵了, 1999 年就进入了基金公司, 那时候基金行业刚刚起步, 我是主动选择, 因为从职业规划的角度来考虑, 基金是典型的朝阳行业。打个比方, 你的船跑得再快, 在小溪流里也使不上劲, 要进入长江才是正道。我很幸运进入基金行业, 对从业人员来说, 行业的大步发展不管是从财务上还是工作机会都给个人提供了很大空间。

经历了 2007 年的大牛市后, 这个行业有点浮躁, 因为是新兴行业, 平均收入又比较高, 吸引了很多聪明人进进出出, 但要做好更需要踏实。没有中国经济的高速增长, 没有社会财富的积累, 何谈行业的大发展? 我自始至终对基金行业怀着感恩的心态, 我们是生在对的时间选对了行业, 挣的是时代趋势的钱, 特别希望能够尽最大的努力给基金持有人及行业做出自己的贡献。

俞岱曦印象

深思熟虑 任重道远

证券时报记者 黄梅

2 月初, 俞岱曦在接任民生加银基金公司总经理将近半年后首次接受了证券时报的专访, 畅谈他对基金行业、公司和职业规划的思考和心得。

俞岱曦具备福建人特有的勤勉和财商, 还有年近不惑的淡定。

他清楚民生加银和自己的优势及长处, 由此权衡利弊、探索扬长避短之道。这或许是他选择民生加银的一个基础。

他把民生加银喻为“出身名门的大家闺秀”, “她的特质应该是珠圆玉润、举止端庄”。众所周知, 民生加银的大股东方——中国民生银行是我国首家主要由非公有资本入股的全股份制商业银行, 在俞岱曦看来, 民生银行是“公司治理最好的上市公司”, 可谓给予了“最高评级”。而民生加银的外资股东方——加拿大皇家银行拥有 143 年的历史, 是加拿大市值最大和资产最大的银行, 也是北美领先的多元化金融服务公司之一, 实力毋庸置疑。尤为重要的是, 民生加银董事会对于管理层的大力支持。他对此的总结是: “上下一致, 精诚团结。”

对于自己身处的资产管理行业,

他说: “这肯定是一个朝阳行业, 关键在于要做得足够专业。”先后供职于鹏华基金、嘉实基金、中银基金的俞岱曦有十几年的投资经验, 经历过多轮市场牛熊转换的洗礼。业内人士普遍认为, 民生加银选择俞岱曦, 看中的正是他在投研业务方面的领导力, 而他在银行系基金公司(中银基金)积累的管理经验更是民生加银所需要的。

对于股东方所具备的渠道优势, 他也有清醒的认识, 即“依靠但不依赖”, 活用、善用这个渠道是必须的, 但决不能形成“路径依赖”。

当然, 他更清楚民生加银和自己所面临的巨大挑战。

他打了一个比方: “一个东西往下掉的过程中, 你想把它拎起来要用更大的劲。”但他显然不会仅仅满足于“拎起”, 他有更高的目标: “今年的目标是 100 亿, 明年翻一番, 达到 200 亿, 后年也要以翻番为目标, 力争在十年内使民生加银成为国内最大的资产管理公司之一。”强大的股东背景使俞岱曦对于实现这个远大目标有了底气。

要想这样持续地发展, 决非易事。为此, 他提出了“两步走”的方针, 即先“在稳定中求发展”, 然后“在发展中求稳定”, 关键在于缩短

“磨合期”(管理层的磨合、新老员工的磨合、管理层与员工的磨合), 以创新寻求突破, 以多元化的产品、完善的产品线探索超常规发展之路。在他看来, 最能直接体现股东利益的是产品, 要把合适的产品在合适的时机推荐给合适的用户。因此, 他特别强调组合管理和投资纪律的重要性, 力求打造专业的投资团队。

都说“事在人为”, 但他有更深一层的认识: “人才是要充分尊重的, 但中国缺的不是人才, 而是机会。”他希望建设一种机制, 让人才不断脱颖而出, 并积极倡导“共识、共享、共担、共赢”的团队价值观, “为有准备、有能力的人提供机会”。

对于自己的职业规划, 他也“拎得清”——首先是能自己干好, 其次是要带领团队干好, 更高的层次就是能为社会做贡献。这大概就是他心中的职业经理人的三重境界, 这可以被理解对他个人的规划, 似乎也可以看成他对同僚的期许。

总而言之, 对于力图“重整河山”的民生加银来说, 此次换将可谓不容有失; 而对于力求“提升自我”的俞岱曦来说, 此次履新当然也需要破釜沉舟的勇气。至于未来, 无论是对于民生加银基金还是对于俞岱曦来说, 均可谓任重道远。