

中欧基金董事长唐步:

推行持基计划旨在使各方利益达成一致

证券时报记者 程俊琳

今年基金行业似乎更与一个叫做“流失”的关键词有关。年内,一些伴随基金行业成长的大佬们纷纷离开,一些新基金公司老总任职不到一年匆匆离职,基金业似乎已经成为一个人才不断离场的行业。基金行业到底在发展之路中遇到了什么困境?日前,证券时报记者走近中欧基金董事长唐步,请他从一个股东层与经营层之间“斡旋者”的身份来解读行业发展困境,寻求解决之道。

针对高管频繁流动,基金行业也陷入深层思考与探索,例如个人持股的提出、持基激励计划的推进都是基金公司在解决人才流动问题上的摸索。作为一家中小型基金公司,中欧基金花了很长时间进行员工持基激励计划的讨论与构建,并于今年年初在公司内部开始推行。作为公司董事长,唐步认为,持基计划虽然与稳定人才架构分不开,但对基金公司而言,这一行动的背后更多的是通过激励和约束机制的优化,来实现基金公司、股东层以及持有人利益一致。

经营层变动 更多来源于股东方

证券时报记者:今年以来,基金公司高管流失尤为突出,近期又有新基金公司总经理离职。作为基金公司董事长,您如何看待这一现象?

唐步:基金公司的治理结构非常重要,无论公司新老,也无论公司大小,都会涉及这一核心问题。我们发现,基金公司管理与运营中的一些波动,很大程度上与公司治理有关。现在基金公司高管更换太快,这从一个侧面反映基金行业还不成熟,太过年轻。我认为,如果想把公司真正做好,总经理以及核心管理人员起码要做两届6年时间,才能基本见成效。

证券时报记者:股东与经营层的长期合作,除了双方合作时间要有保证外,是否还有其他因素来促进合作长效化?

唐步:双方能够长效化合作有一个重要前提,就是股东对基金行业要有足够了解,清楚自己所投资的企业所处的市场环境,也就是说,股东方要做好足够的准备。在这个层面上,股东层应该对自己所选择的总经理有一个明确预期。有些总经理在职时间不长,与这方面有直接关系,要么是股东自身认识不清,要么确实是经营管理的人存在问题,大家磨合下来发现分歧挺大,各自想法不能对应,与事前大家计划相去甚远,双方合作不到一块是变动高发的原因。

我们可以注意到一个现象:老基金公司虽然也有高管流失,但与新基金公司短期化不同。老基金公司股东基本以金融机构为主,股东自身对金融市场业态有认知,对基金行业发展大体了解,对企业的期待和给出的计划相对切合实际,在经营层管理人的选择

◎基金公司管理与运营中的一些波动,很大程度上与公司治理有关。如果想把公司真正做好,总经理以及核心管理人员起码要做两届6年时间,才能基本见成效。

◎股东对基金行业要有足够了解,清楚自己所投资的企业所处的市场环境,也就是说,股东方要做好足够的准备。

◎人才流动性问题在整个行业都存在,仅靠持基激励未必有效。我们持基计划的出发点是想统一股东、管理层、员工以及持有人的利益,这种方式可能会解决一部分问题。

◎当基金经理自己的钱和持有人的钱放在同一个袋子里时,基金经理对基金表现出的敏感程度也明显提高,有利于基金经理更关注长期业绩,也大大增加了投资者对基金公司和基金经理的信任。

◎不求产品数量,将公司发展的着眼点放在业绩优良的产品上。

◎基金业是“人”的行业,投研团队的能力提升与人员稳定是基金公司的重中之重。

上符合规律。因此,人员稳定性就会高一些,大家合作会更顺畅。现在新基金公司股东有范围扩大之势,如果股东对行业这些年的困难局面准备不够,加上筹备期长,现金流一直为负,公司开始运作后就就得增资,这对股东来说压力很大,在目标规划上就很可能变形。从这一点来说,新公司高管变动就更为不断扩充的股东行业有关。

证券时报记者:从现在来看,基金公司股东范围扩大的趋势似乎越来越明显,这种现象对行业会产生哪些影响?

唐步:我们认为从目前监管趋势来看,小股东层面的股东来源或许会先放开,这也符合基金行业的现状。我们可以看到,一些主要金融机构旗下都发起或参股基金公司,基金行业再扩容,不可避免要向资质优良的大企业扩展。但也可能存在一些担忧,非金融企业进入金融行业本身就是一个很大跨越,对基金公司的投资或许存在一些理念上的问

【人物印象】

董事长之“可为”与“不可为”

证券时报记者 程俊琳

唐步是证券市场上的一名老兵,这个市场的主要角色都曾经经历,券商、交易中心、登记公司等,正因为走过更多行业,他对基金行业有着更为全面的认识,对董事长这一角色也有着更多自己的定义与思考。

他笑称,公司董事长和总经理能融洽相处确实不易,这两者之间的角色定位比较微妙。不过,自从他履职中欧基金董事长这一角色,中欧基金的经营层曾多次在不同场合谈及来自股东方的支持与认可,这一切的推动力或许更来源于协调二者之间关系的董事长。

唐步对自己的定位是多重角色的化身,他必须对公司的日常经营肩负一定责任,这种责任的把握却需要力度适当的拿捏。日常经营管理必须是

总经理负责,但是董事长肩负重要监督责任。

因此,董事长对上需要与股东层深入沟通,让股东真正了解基金,了解企业运作,了解困境与问题,也了解经营层做出的成绩;同时,向下必须向经营层传达股东层思路,经营目标以及未来发展规划。这是一个双向的过程,使二者之间沟通顺畅,彼此之间少一些理念相异、目标相左。

他在管理中有一个很明确的准绳——在大的经营方向上,董事长和总经理之间必须要明确,但具体基金怎么发、团队怎么建、考评如何进行这种细化经营必须由经营层决定,董事会以及董事长都不应该过多干涉经营层在具体运作上的思路。

比如,他认为对某个员工的奖惩就不是董事长该管的事,这在公司章



中欧基金管理有限公司董事长 唐步
拥有20年以上证券从业经验,曾任上海证券中央登记结算公司副总经理,上海证券交易所会员部总监、监察部总监,大通证券股份有限公司副总经理,国都证券有限责任公司副总经理、总经理。

题。因此,基金公司参股股东市场化发展会是一个趋势,但速度或许不会太快,应该要边走边看。

证券时报记者:股东层预期与现实的差距会如何传导到经营层?

唐步:现在有能力做基金公司股东的企业,其自身经营考核压力也很严格,对于一些规模不太大的企业来说,如果每年巨额投入却看不到盈利,投资基金公司的想法会发生很大变化,这种压力就会传导,比如在股东层给总经理提各种要求。

但行业大环境如此,总经理的经营难度很大,公司在筹备期一直消耗资本,总经理要在没有品牌积累的情况下建团队,老公司需要优化团队,新公司经营层没有合适的条件把团队建立起来,本身难度就大。新公司或者小公司关键岗位到不了人,很多计划都无法实施,总经理在年底向股东层汇报时也无法交代。加上行业一年或是半年的考核,经营层无法实现初期任职时提出的目标,团队互相理念上、沟通上再出现问题,频繁变动就不可避免。

【人物印象】

董事长之“可为”与“不可为”

证券时报记者 程俊琳

程制度中有很明确的规定,是具体经营问题。从董事会角度来看,他们只关注公司员工总数、薪酬大体如何这类大方向的决策,至于具体怎么分配则是日常管理的事,董事长根本没必要去管。

唐步说,在他专职的两年多期间,中欧基金的董事长和总经理相互之间很清楚自己的职权范围。问题的避免与解决,关键在于“度”的把握。他说:“总经理与董事长哪些方面要一致,哪些方面可以不一致要清楚。靠近业务层面的观点、判断不一致很正常,这也恰恰需要集思广益。但大目标、公司经营上哪些方面要抓,就应当一致,但具体管理上,应该求异,以避免偏差。”

事实上,一个广泛存在的现象是,公司经营层与股东之间对这种差异性都很敏感。但唐步认为,没有不

证券时报记者:目前保险、券商以及基金之间的业务越来越交叉融合,从股东层面是否有解决人才问题的新路?

唐步:我们可以很清晰地认识到经营层变动更多来源于股东方,股东层必须对行业有比较切实的把握,这样判断才会比较实际。说到底,股东和管理层的矛盾,可能是股东定的目标太高,或者该给经营层的相应条件没给。比如很多股东给总经理定规模考核任务,却不给费用或减少相应运作费用,经营层很难完成这种体制下的考核目标,从这个角度来说,股东需要对行业有了解,经营目标才比较容易达成一致,总经理也觉得管理相对宽松。除此以外,从监管来说,可以考虑适当放开从业限制,促进保险、券商以及相关行业人才的互补,或许可以从一定程度上缓解人才缺口问题。

证券时报记者:从趋势来看,发展成熟的私募逐步扩展到公募产品,私人资本、民营资本参与与到公募的竞争,对这一趋势您怎么看?

唐步:从真正市场化角度来看,基

金行业的参与股东应该逐步开放。一个重要的原则是,它是否具有切实的管理运作经验。很多私募基金发展了很多年,如果其信息披露完整,确实也可以对他们打开参与之门。其实,在行业发展初期,特许政策是必须的,但从长期行业发展角度来看特许对竞争不利,长期应该放开。

持基计划: 力求各方利益一致

证券时报记者:针对人才流失现象,基金行业也在探索解决之道,员工持股是否可以作为一种解决方式?

唐步:问题的核心在于利益一体。职业经理人和股东身份有很大差别,目前探讨持股其实是很小部分的股权调整,重大决策要三分之二股东通过,所以即使放开员工持股,并不是治理就解决了,还有很长的路要走。从监管来说,应当允许多种形式,但员工持股放开,也不是所有公司都能做。对老公司来说,如果允许员工持股,以什么位参与?基金公司的估值如何评估?个人资金进入基金行业会非常慎重,因此未必能真正做到。

证券时报记者:中欧基金在公司内部推行持基计划,是否也有解决人才流动问题这方面的考虑?

唐步:不完全是这样。人才流动性问题在整个行业都存在,仅靠持基激励未必有效。我们最主要考虑的是在基金经理考核与约束上更优化,使公司管理能够更合理。这个行业一直在提一个问题——股东、管理层、员工以及持有人利益如何才能真正做到一致?

实际上,这很难做到。股东投资是为了挣钱,希望多分红;管理层是发展扩大规模,资金要留着发展公司,这本身就是一个矛盾。公司员工希望有激励,给自己的付出一个合理回报;持有人希望基金公司为其赚钱。这其中就存在各种各样不同的矛盾集合,所以我们持基计划的出发点是想统一股东、管理层、员工以及持有人的利益,这种方式可能会解决一部分问题。

证券时报记者:中欧基金持基计划目前推行情况如何?

唐步:我们的持基计划刚刚推行了约半年时间,公司管理层和基金经理对此都非常支持,公司整体业绩也保持了良好的持续性,并大幅领先市场平均水平。从股东角度来说,我也希望这项创新机制能够真正在产品业绩、团队建设、客户服务等方面长期发挥积极作用,为持有人实现持续、稳定的投资回报。

可以看到,在美国,基金业绩与基金经理是否持有自己管理的基金高度相关,基金经理自身资金投入较多的基金,无论在业绩还是在相对排名上,往往高于没有被基金经理持有的基金。当基金经理自己的钱和持有人的钱放在同一个袋子里时,基金经理对基金表现出的敏感程度也明显提高,有利于基金经理更关注长期业绩,也大大增加了投资者对基金公司和基金经理的信任。

证券时报记者:持基计划如何能实现您所说的多重角色利益一致?

唐步:首先,从最基本的一点来说,基金经理投资自己管理的基金,对投资人会是一个交代。如果你对自己管理的基金都不看好,投资人更难有长期持有的理由。其次,公司会根据其投资的金额给予一定数额配比投资,如果基金经理的基金业绩能够达到同类前二分之一,且净值要高于申购时,公司投资部分收益将归基金经理所有。我们希望通过强化约束以及激励作用,放大基金经理投资效应。

同时,基金经理之间相互申购产品,可以起到相互之间的投资监督,相当于其余基金经理替一般投资人起到监督基金经理投资的作用。

对于基金经理和高管来说,在投资以及人才管理上加强了约束力,因为有一定比例的资金投入,股东会关心这部分钱的投资。所以推行持基计划可以发挥约束激励效应,使基金经理在投资上谨慎一些,投资更为理性。

证券时报记者:在持基计划设计上,对于基金经理以及相关管理人员是否有相应的机制来约束持基从而发挥其应有的作用?

唐步:我们对持基计划有很多细化的规则,例如,基金经理必须参与自己

管理的基金,可以部分自愿参与其他基金。为了使基金经理的投资是切实有效,我们对投资比例以及下限规模也有认定,例如,对不同类型的基金有累计申购比例下限,权益类基金经理申购股票型产品的比例不得低于其申购总额的70%等。不仅如此,为了实现相互监督投资功能,还规定高级管理人员和专户投资经理均须参与不少于2只基金,都是为了从最初的制度设计上既保证能够约束基金经理投资,又能够起到激励作用。

证券时报记者:对公司而言,推行持基计划的难点在哪里?是否还有相关配套计划来辅助其实施?

唐步:今年6月,证监会修订了《关于基金从业人员投资证券投资基金有关事项的规定》,鼓励基金公司针对高管、基金经理等购买本公司基金份额出相应的制度安排。一些基金公司也进行了一定程度的模式探索,但“持基计划”作为一项新兴事物,还没有比较成熟的形式可以借鉴。

对于基金公司而言,推行持基计划,必须结合公司实际情况充分考虑几个问题:第一,是不是所有基金经理管理的基金都适合自身的财务状况?如果是被动型基金,或许不太合适;第二,持基金额占收入的比例多少合适?第三,持有时限问题。

持基计划的出发点在于推动基金经理专注于基金的长期表现上,协同和投资者的利益,在具体执行中一定要有相关的配套措施来辅助,并与基金经理进行充分的协调,充分调动基金经理管理的积极性。

不求产品数量多 但求业绩优良

证券时报记者:在行业发展面临困境,基金公司发展路径日益多元化,从股东的角度来看,中欧基金未来发展的思路如何?

唐步:从理性分析角度来看,我们的发展方式应该是聚焦式前行,具体来说,要有可持续的良好业绩。值得肯定的是,中欧基金旗下基金业绩具有较好的持续性。海通证券统计,今年前7月纳入排名统计的9只产品全部取得正收益,其中,主动权益类产品业绩尤为突出,中欧新动力、中欧中小盘、中欧价值发现3只基金前7个月的净值增长率均超过10%,在同类可比的274只基金中全部跻身前十名,上半年公司整体主动权益类净值增长率达到12.68%,在64家基金公司中排名第一。

对我们这样的企业而言,产品线不能过长,公司规模就这么大,产品线长了管理成本和力量都不现实,所以还是把现有的产品做到更好。业内有这样的公司,它创立时间很长,但不求产品数量,将公司发展的着眼点放在业绩优良的产品上。中欧也应该走这种路径,运作好现有产品,有好业绩才有好品牌,后续工作才能一步步开展,否则,就会事倍功半。

优秀的投研团队 是公司长远发展的基础

证券时报记者:在着力提升业绩过程中,中欧基金花了重要力量重建投研团队,股东在这个过程中给予了怎样的支持?如何评价现在的投研团队?

唐步:基金业是“人”的行业,投研团队的能力提升与人员稳定是基金公司的重中之重。作为一家中小型基金公司,中欧基金能在权益投资领域持续发力,这得益于投研实力的明显提升,在持续的震荡市场中把握住了结构性机会。2009年以来,我们全力加强整体投研团队规模建设,目前投研人员在公司全体员工中占比超三分之一,投研团队呈现经验丰富、高学历、背景多元化的特征,近年来保持良好的稳定性,研究员在重点行业上实现全面覆盖。

在内部机制上,我们重点完善了研究员、基金经理考评制度和激励机制,突出业绩导向。同时,加强基金经理、研究员之间的沟通机制,优化业务流程,有效提升了整个团队的士气。公司对于每位基金经理的投资风格、投资策略、配置思路给予充分的自由和信任。从业绩表现来看,今年旗下产品业绩全面开花,但每只基金的业绩贡献原因各不相同,保持旗下基金的投资风格多元。我相信,只要有了优秀的投研团队,公司就有了长远发展的基础。