

总经理习惯性离职 折射基金公司治理乱象

证券时报记者 陈致远 张哲 付建利

6月1日,博时基金公告总经理何宝离职,由博时基金董事长杨鞞暂时代理总经理一职。何宝担任总经理仅1年零7个月,创下了近10年来十大基金公司总经理最快离职记录。

2011年7月30日,博时基金肖风宣布辞去总经理的职务,在业界曾引起轩然大波。肖风是博时基金的创业元老,在博时基金任职13年,也是博时基金的灵魂人物,多年来,博时基金能够一直保持在行业前五,肖风居功至伟。关于肖风辞职的原因,曾有诸多猜测。在肖风离职后,博时基金的未来发展则充满了不确定性。

2011年10月26日,博时基金新任总经理何宝上任。37岁的何宝曾任社保理事会投资部海外投资处处长、中投股权投资部高级经理兼全球新兴市场股票投资主管,从何宝的履历来看,过去主要从事投资工作,是专业人才,但缺乏管理经验,由他来接任博时基金这样管理规模达2000亿的大公司,业内人士都为之捏一把汗。

很快,博时基金骨干人员开始出现离职潮——

2012年8月2日,博时基金首席策略分析师、研究总监、2011年偏股基金冠军基金经理夏春辞职;

2012年8月14日,分管投研的副总经理杨锐辞职;

2012年9月15日,博时基金负责市场营销的副总经理李雪松辞职;此后,博时基金成长组投资总监张峰,量化投资基金经理汤义峰、博时新兴行业成长基金经理李培刚及部分行业研究员也相继辞职。

最终,博时基金总经理何宝在任职1年零7个月后宣布离职。据悉,何宝离职主要原因是公司内部矛盾。

按照规定,博时基金董事长杨鞞代理总经理的期限不得超过90天。据悉,拟新任总经理或将是现任招商证券总裁办公室主任的吴姚东。

博时基金的人事变动,某种程度上,可以说是15年基金业的一个缩影。基金业的发展史,是股东不断变动的历史,也是总经理频繁离职的历史。

总经理频繁变动 行业大佬也难逃此运

总经理频繁变动,长期以来就是困扰基金业的顽症。

据证券时报统计,已经离任的基金公司总经理平均任职时间为4年,刚好等于基金公司董事会的平均任期,也就是说,每开一次董事会,基金公司总经理就会被更换一次。在任的基金公司总经理平均任职时间则只有3.5年。截至2013年6月1日,2013年已经有6家基金公司总经理发生了变更,如果算上还未公告的富国基金,今年将有7家基金公司变更总经理。再往前看,2012年全年则有14家基金公司发生了总经理变更,包括中银基金总经理陈儒、国投瑞银总经理尚健、申万菱信总经理于东升等。

在已经离任的总经理中,有22位总经理任职时间不到两年,占比为23%,其中前海开源总经理苗荣祥自公司成立后仅3个月便离职,成为任职时间最短总经理。天治基金前总经理刘柏宏、长安基金首任总经理曹阳、方正富邦首任总经理宋宜农和益民基金原总经理祖焜在总经理位置上都没呆够一年。更有甚者,新任总经理到任后还没有等到证监会的高管任职批复,就被迫下台,纯属“到此一游”。

发展状况不佳的基金公司更倾向于更换总经理。据统计,宝盈基金、长盛基金、东方基金、国海富兰克林基金、申万菱信基金、泰达宏利基金、天治基金、万家基金、银河基金、中海基金这10家公司自成立后变更过四任总经理,像中海基金、国海富兰克林等公司历任总经理平均任职时间只有两年。

基金公司的大股东很多是国有企业,市场化程度很低,国企需要的总经理,往往以“是不是我的人”、“听不听我的话”来评判。“北京一家中型基金公司的总经理表示,按照目前基金公司的治理结构,基金公司只能是作为资本服务,为大股东服务。因此,股东一变,高管就要变动,这已成常态。当基金公司控股权发生变更之后,新的大股东往往安排“自己人”担任总经理,从而全面掌控公司经营管

6月1日,博时基金公告总经理何宝离职,由博时基金董事长杨鞞暂时代理总经理一职。何宝担任总经理仅1年零7个月,创下了近10年来十大基金公司总经理最快离职记录。

2011年7月30日,博时基金创业元老肖风宣布辞去总经理职务。2011年10月26日,37岁的何宝走马上任博时基金总经理,管理这家规模达2000亿的大公司,业内人士当时都为之捏一把汗。据悉,拟新任博时基金总经理或将是现任招商证券总裁办公室主任的吴姚东。

管理层的调整,公司人文管理环境、经营理念和投资理念都可能发生变化,进而影响投资团队成员的稳定,从而诱发“人事地震”、基金经理集体出走”等现象。

在基金业发展史上,这样的例子数不胜数,甚至连行业巨头公司都不例外。

在肖风离职后,2012年5月9日,华夏基金创业元老范勇宏离职,虽然被誉为“中国基金业教父”,华夏基金成立以来无论管理规模还是投资业绩都位居行业前列,特别是2007年以来,华夏基金管理规模一直位居行列老大,但在中信证券入主后,范勇宏依然离开战斗了14年的华夏基金。华夏基金的国宝级人物、公募一哥王亚伟几乎与范勇宏同时辞职,今年5月25日,华夏副总经理、华夏盛世精选基金经理刘文动辞职,之前,还有两位基金经理辞职。据知情人士透露,华夏基金或还有基金经理准备辞职。

2012年12月,南方基金总经理高良玉离职。范勇宏、高良玉、肖风的离去,让业内人士惊呼,基金行业为什么留不住如此优秀的人才?

公司治理结构不合理 股东利益>持有人利益

基金公司总经理如此频繁变动,其深层次原因是基金公司治理结构的痼疾。

一般企业以股东利益最大化为原则,但是在基金业,存在着双重的委托代理关系。一方面,基金公司股东作为出资人与基金公司之间存在委托—代理关系;另一方面,基金持有人和基金公司之间则是更加典型的信托关系。对于基金公司来说,要生存与发展,必须真正将持有人利益放在首位,否则,有一天持有人终将用脚投票,危及公司发展甚至行业发展。

基金公司是商业化机构,追求利润是其天然诉求,但只有当基金公司把服务好持有人,为持有人不断带来稳定的收益时,基金公司为资本服务、为大股东服务的终极目标才能达到。但遗憾的是,目前的治理结构导致基金公司只是一味地强调为资本和大股东服务,而忽略了为持有人服务这一前提。”有业内人士表示。

在现有的基金公司治理结构中,均衡股权的公司相对较少,大股东往往占据更多的股权和绝对的话语权,大股东干预成为影响基金公司长期经营发展的重要原因。在股东利益与持有人利益发生冲突时,为实现自己的利益,大股东往往不顾基金公司利益、持有人利益,导致了基金公司管理层与股东之间持久的战争。

据业内人士透露,某大型基金公司发行交易型开放式指数基金(ETF)完毕,要配置目标指数的成分股。但是,此时公司大股东为了承销一家上市公司的增发,就打招呼让该基金公司在ETF中不要配置该股,因为根据相关规定,为了避免利益输送,基金公司不能买券商股东承销的股票。

基金公司总经理感觉非常棘手:如果不配该股票,会影响ETF的跟踪误差,最终损害持有人利益;如果配置该股票,大股东就不能承销该公司的配股,会影响大股东的利益。最终,该公司总经理选择了维护持有人的利益,但这类事情如果多了,总经理与大股东的关系可能就不那么和谐,久而久之,总经理就可能位置不保。

国内基金公司的股东形形色色,大多为国有企业,涵盖了银行、证券公司、信托公司、财务公司、上市公司及外资公司等,各个利益主体都有自身盘根错节的利益链条,基金公司只是

其中一环,并且是掌管千亿资产不可忽视的一环,很多事情被牵涉其中是难免的事,多年来公募基金爆出的行业丑闻的背后,往往跟股东干预有着千丝万缕的联系。

比较极端的是股东占用基金公司资源谋利甚至不惜违规。比如,早些年上海某大型基金管理公司高位接盘海欣股份,还有更早些时候,北京某基金公司的股东要求该公司为亿安科技锁仓。凡此种种,不一而足。

对基金公司总经理来说,听股东的话,可能违规甚至违法,不听股东的话,就只能打包走人。在不断的矛盾冲突之下,基金业乱象纷纷,持有人利益不断让位给股东利益。

另一方面,大股东在给经营层制定经营计划时,太过于急功近利,当大股东和经营层产生矛盾时,往往都是大股东说了算,由此带来大股东制定的经营目标短期化、功利化,而不是立足于行业长远发展的角度来制定经营目标。为此,基金公司常常做出一些只顾公司短期利益,但损害投资者利益的事情。

例如,2007年,在A股疯涨、基金赚钱效应大增之际,普通投资者非理性追逐基金,很多基金公司明知风险很大,仍在此期间不断拆分、分红,借机扩大基金公司管理规模。2008年,股市暴跌,持有人全面亏损,但基金公司却可收取更多管理费,大股东利益实现了最大化。

如果我是赵丹阳,我有话语权,2007年我会关闭基金,不做规模。”南方一基金公司总经理告诉记者。

董事长擅权 总经理失声

董事长与总经理纷争不断,是基金公司治理结构问题的具体显现。董事长往往是大股东派下来的“嫡系部队”,在董事长和总经理的“斗法”中,往往以总经理“败走麦城”作为结局,那些离职的总经理们无一不是真实演绎着“胳膊拧不过大腿”的真理。

不和谐的声音,多半来自董事长专职的基金公司。新近深圳一家基金公司总经理离职,据知情人士透露,这与该公司董事长过多干预公司日常事务有关。据了解,该公司董事长上台后,全面管理日常事务,大到战略规划,小到人事任免,董事长都要插手。以人事任免为例,总经理签字同意并管用,还要经过董事长的认可才能生效。在总经理之上,还专门设立董事长办公室,对于公司的日常事务,董事长办公室才有决策权。公司员工也陷入董事长与总经理的斗争中,中高层员工一部分支持董事长,一部分支持总经理,随着斗争升级,该公司进行了一次内部打粉,由公司中层给高管打分,结果,总经理失利,最终离职。

此类董事长强势导致总经理离职的情形不在少数,上海某家合资基金管理公司在业内即有“铁打的董事长,流水的总经理”的名声,由于董事长长期以来的强势,事无巨细都要插手管理,该公司总经理换了一茬又一茬。

能够做得久、做得长的总经理,基本是董事长的嫡系,跟董事长关系密切,基本上听董事长的就和谐了。对于其提拔上来的总经理,外界更是颇多质疑,诸如专科学历、没有过人业绩等。董事长不走,该公司不会有大发展。”有业内人士这样评价。

强势的专职董事长过度干预基金公司运营导致总经理离职的还有上海另一家基金公司。在该公司董事长就任之初,就将公司财务、人事两大权力收归自己掌管,甚至亲自主管公司账目。而在新一届管理层上任之初,有关公司人事任免等问题,总经理都无法决定,需要董事长最终拍板,而董事长最终定的人,都是其“嫡系”。最终,该董事长从外部挖来分管

投资、销售的人马,导致总经理被架空。有一次公司开会拍照,一般来说,总经理应该坐在正中间,但那次董事长的人都坐在中间,总经理最终只能站到一边。总经理被架空,但最终股东考核时,规模目标没有实现,挨板子的是总经理。”该公司内部人士透露。

专职的董事长会过度干预,兼职的董事长却可能走向另一个极端。

兼职的董事长,一般是在股东单位担任总裁,这种模式容易造成的问题就是利益输送,即利用基金公司的资产,损害基金持有人利益,为股东其他资产进行利益输送。”一家基金公司人士分析道,董事长看问题的角度、高度和总经理不同,总经理站在行业的角度、公司的角度,但是股东方来自不同的机构,做什么的都有,往往要的就是短期利润。”

正是因为总经理和董事长之间存在各种差异,而董事长又强势干预,往往造成二者之间不可调和的矛盾。曾有上海某合资基金公司在召开董事会时发生对总经理和董事长激烈争吵,最终总经理摔门而出,会议无法继续的情况,最终的结果,仍然是总经理离开。

股东心急遇上“热豆腐” 新公司内斗也惨烈

大公司自然是市场关注的焦点,但是刚成立的新公司的内斗,也丝毫不亚于大公司。

如果你明年这个时候来采访我,我还能以总经理的身份跟你聊天的话,我就已经很幸运了!”在接受证券时报记者采访时,北京一家新基金公司的总经理无奈地表示,公司董事长是大股东派过来的“嫡系”,从公司战略方针的制定,到具体的人员招聘、运营计划,可以说事无巨细,董事长都要亲自过问,我这个总经理目前主要是执行董事长的计划和安排,另外,有些需要总经理签字的,我签个字就行了。”

在这位人士看来,新基金公司目前大多没有发行公募的计划,主要力量还是集中在发展专户或子公司业务上,而做专项资产管理计划,资金来源大多与大股东有着千丝万缕的联系,这方面关系的打理基本上都是董事长的事情,总经理因为“外人”的身份往往插不上手。对于新成立的基金公司来说,最大的问题是大股东对基金公司的高预期与转型期的基金业利润不断下滑之间的巨大反差。

北京一家基金公司的总经理向证券时报记者表示,基金行业过去毫无疑问属于暴利行业,由此不断提高了股东的预期。从实际薪酬待遇来看,大股东往往是银行、券商、保险等金融机构,这些行业确实待遇比不上基金行业,一些大股东甚至还对基金公司总经理的高薪酬眼红,由此对总经理有着过高的期望。加上大股东对基金行业并不是很了解,想当然地认为以总经理为首的经营层应该给大股东提供高回报,或者让一家新基金公司在短短一两年的时间能够盈利。实际上,在转型期的中国基金业,除了少数大基金公司能够保持高利润率以外,不少基金公司日子过得并不殷实,甚至是举步维艰、亏损度日。当基金公司利润率不断下滑遇到大股东的高预期时,矛盾自然就会产生。

上述这家基金公司的总经理还认为,不仅基金公司,上市公司等很多行业也是由大股东控制,小股东以及总经理永远都不可能与大股东处于平等的地位,当大股东预期达不到时,就会质疑总经理的能力,导致总经理“习惯性”走人。

基金业是以人为本的行业,基金公司最宝贵的资产是人才,然而,在不断的人事变动中,基金业的优秀人才不断流失。怎样才能留住人才,真正践行持有人利益至上的口号?值得全行业反思。

此情可待成追忆 只是当时已惘然

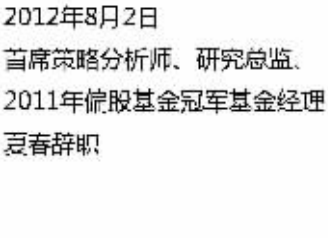
——博时基金近年人事变动情况概览



肖风

2011年7月30日
肖风宣布辞去总经理职务

2011年10月26日
37岁的何宝接任总经理

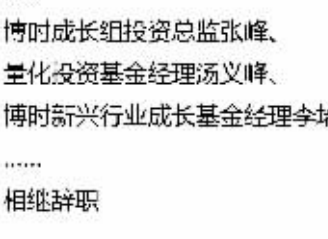


夏春



杨锐

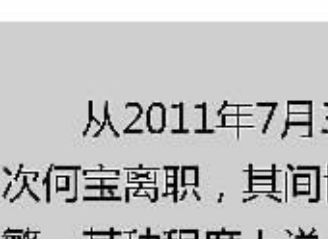
2012年8月14日
分管投研的副总经理杨锐辞职



张峰



汤义峰



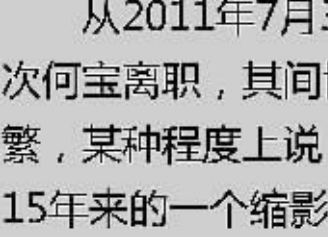
李培刚



李雪松



何宝



吴姚东

从2011年7月30日肖风辞职,到此次何宝离职,其间博时基金人事变动频繁,某种程度上说,这也是中国基金业15年来的一个缩影。

中国基金业的发展史,正是股东不断变动的历史,也是总经理频繁离职的历史。