

广发基金公司董事长王志伟:

投资融资两条路并走 向财富管理机构转型

2003年,《中华人民共和国证券投资基金法》正式颁布,公募基金自此有了规范的发展平台和有效的制度保障。同年,广发基金等11家基金公司成立。

10年来,广发基金几经牛熊,资产管理规模从31.31亿元增至2012年年底的1226.29亿元。如今,广发基金拥有公募基金、专户、合格境内机构投资者(QDII)、年金、社保和保险资金投资管理人等“全牌照”,权益类、固定收益类、指数、QDII、量化、专户等产品线逐步齐全,各领域全面开花。

今年6月1日,新修订的《证券投资基金法》正式实施,基金业走向多元、包容、开放的财富管理新时代。面对新的挑战 and 机遇,刚刚满10周岁的广发基金又将如何应对?日前,证券时报记者就此采访了广发基金公司董事长王志伟。



广发基金公司董事长王志伟

资料图

证券时报记者 杨磊 杨波

人才是核心竞争力

基金业发展依靠的不是资本金,而是人才。

证券时报记者:您认为基金业最核心的竞争力在哪里?

王志伟:这个问题有多种不同的答案,有些人认为基金业竞争的是品牌或差异化竞争,我觉得,一个资产管理机构最核心的竞争力是人才,比如表面上看来是投研能力、服务能力等竞争力的比拼,实则是人才竞争力的比拼,基金业发展依靠的不是资本金,而是人才。

证券时报记者:您在证券和银行业都曾做过高管,您觉得基金行业和这两个行业的最大不同点是什么?

王志伟:基金业更多体现的是一种更直接与客户共荣共生的业态,只有为客户的资产保值增值,投资业绩得到投资者认可,基金公司才有生存的希望,发展才有基础。

因此,基金公司应该将持有人的利益放在第一位,与投资者风雨同舟,力求为持有人带来更大的回报。另外,还需要一套规范的投资管理流程以及强大的后台支持,在投研及风险控制方面非常专业,对人才也更加倚重。它的一切工作都是围绕为客户提供风险、收益与其相匹配的产品,为客户的资产提供保值增值的服务。

牌照放开 考验基金公司实力

行业壁垒打破后,各类机构在同一个平台上竞争,靠资产管理能力说话,有利于形成良性竞争。

证券时报记者:随着新《基金法》实施,公募基金设立门槛大大降低,券商、保险、信托、阳光私募都可以发行公募产品,公募基金面临快速扩容,这会不会给现有的基金公司带来相当的压力?

王志伟:金融牌照的放开将使基金公司的业务与券商、保险、信托、阳光私募相比,既有互补又有竞争。国内目前有80家基金公司,而保险系基金公司的加入或许会在年底使基金公司的数量增至100个,相当于多了20%的竞争对手,这对现有基金公司是一个不小的压力和挑战。

表面上看来,这个行业的竞争确实更激烈,对手更多了,渠道更拥挤了,但从更高的层面来分析,这种影响是正面的,新的机构进来以后,新客户

进来了,也带来了资金。我们乐于见到这种现象。站在更高的高度,从行业发展来讲是肯定有好处的,大财富管理行业的发展对整个中国经济发展有好处,对投资者也有好处。

对于原有基金公司来说,基金公司门槛降低了,牌照优势不复存在,以后大家更多的是拼实力,所谓的实力体现在哪里?就是基金公司能不能给投资者带来收益,能不能赚到钱,让客户资产的增值保值,这就考验基金公司的投资能力和产品开发能力,也就是要真正切实履行资产管理人的职责,才能顶住巨浪而不被淘汰出去。

证券时报记者:在未来的大财富管理行业中,原有基金公司的主要优势在哪里?

王志伟:相对来说,基金公司在各类资产管理机构中,有一套健全且有效的投资研究体系,具有一定的核心竞争力,后续服务、中后台建设的优势也较为明显与突出,相比后来者,原有基金公司也有先发优势,相信在未来的大财富管理行业当中,传统的基金公司仍会占有重要的地位。

当然,不同的机构有各自的优势,私募基金有稳定的客户群体,股权激励机制也比较灵活;券商有丰富的投研经验,对企业的了解更深入;保险公司则是资金雄厚,服务意识强。

总体而言,行业壁垒打破后,各类机构在同一个平台上竞争,同类产品之间实施同样的监管标准,主要依靠资产管理能力说话,有利于形成良性竞争。

稳定是发展的前提

管理层的稳定,带来了整个经营团队的稳定,有助于实施和执行中长期的战略,而不是只追求短期的回报。

证券时报记者:广发基金公司成立10年来,公司股权结构和管理团队都很稳定,这是否广发基金能够发展迅速的原因?

王志伟:稳健的确是广发基金能够发展起来的关键因素。广发基金成立以来,股东没有出现大的变化,股东很稳定,公司管理层也很稳定,这是广发基金能够迅速发展的前提。早在10年前广发基金公司设立时,公司的创业团队几乎都来自于广发证券,并且一直比较稳定,因此,广发基金和广发证券方面的沟通一直都比较顺利,股东方对管理层也比较了解和信任。

广发基金管理层的稳定,带来了公司整个经营团队的稳定,有助于实施和执行中长期的战略,而不是只追求短期的回报。广发基金的整体团队

稳定性和凝聚力很强,大家也具有很强的团队意识。基金经理团队的稳定,也有助于获得长期可靠的业绩回报。过去几年,广发基金旗下产品业绩表现优异,这与公司基金经理、研究员和交易员的整体合作密不可分。因为基金经理、研究员、交易员都是自己培养出来的,运转时间比较长,对公司文化和团队的认同感很强,很有利于合作,而且人员比较稳定,可以积累经验和交流,使得投研流程运作得较好,为业绩打下基础。

证券时报记者:广发基金倡导什么样的企业文化?

王志伟:我们股权结构稳定,人才队伍也是比较稳定,良好的企业文化是一个很关键的因素,广发基金倡导四大企业文化:制度文化、诚信文化、责任文化以及情感文化。

首先,基金业的优势在于制度的优势。法律法规和公司各项管理规章,是公司行为和员工职务行为的最高准则,是逾越不了的雷池和红线。

其次,诚信是基金业的立业之本,更是广发基金最宝贵的资本和财富。每个员工都要像爱护自己的眼睛一样爱护公司的诚信形象。

第三,公司运行是无数责任环节组成的链条。每个干部、每个员工、每个岗位,都是特定责任和职能的人格化。每个人都必须如计算机程序般精确地完成其在公司目标责任链上所承担的职责。

最后,制度和责任链是由有激情、有追求的人来实现的。我们在公司倡导事业留人、感情留人、待遇留人。事业留人,就是我们的公司给有能力的人提供施展他们聪明才智的事业平台,为每个有理想、有抱负的人才提供实现其人生价值的载体。感情留人,就是同事之间没有森严的等级观念,都很平等,上下关系之间很融洽、很平和,经常一起沟通和交流,公司每年还会定期举办员工交流活动。至于待遇留人,我们的待遇在基金行业里不算很高的,但是我们会跟股东、董事尽可能争取能够吸引人才、留住人才的薪酬政策,从管理层的想法来讲还是希望给员工提供一个与付出、才能相匹配的薪酬水平。

人才以自主培养为主

基金行业是人才流动,还没到人才流失那么严重。

证券时报记者:基金业近年人才流动频繁,是否担心人才流失?广发基金人才流失率在业内相对较低,广发基金是怎样引进、培养并留住人才的?

王志伟:人才流动和人才流失是两个不同的概念。如果基金业人才向其他金融行业的自然流动,同时基金业从其

他行业吸引一些新人才的加入,这都是正常的双向人才流动。人才流失是指批量的、单向的人才持续流出,目前国内基金业人才流出的主要去向是阳光私募、券商、保险等金融机构,新《基金法》实施后,这些行业都有潜力发展成公募,人才并没有流失到其他行业,而且,我们基金业也会到这些行业引进一些人才。所以,准确地说,基金行业是人才流动,还没到人才流失那么严重。

广发基金建立积极开放的内部培养体系,鼓励基金经理形成个性化的投资风格和投资哲学。我们的投研团队稳定,近3年来人员平均流失率低于5%。据国际基金评级机构晨星今年1月29日发布的2012年四季度《中国公募基金综合量化评估报告》,在基金经理留职率一项,广发基金以91.69的评分排名第一,成为中国公募基金中最稳定的公司。这充分说明我们之前在人才管理方面做的还是比较好的。

广发基金的投研团队以自主培养为主,鼓励研究员创造性地挖掘有投资价值的行业与上市公司。培养和造就了广发基金特有的敬业、专业和具有强烈归属感的文化。基金经理团队的稳定,与公司长期坚持的事业留人、感情留人和待遇留人的努力分不开。

培育多元投资管理能力

作为财富管理机构,基金公司要提供多元化的业务、多元化的产品、多元化的服务,打造多元投资能力,这是我们未来的一个发展方向。

证券时报记者:目前多数基金公司的业务和产品同质化现象比较普遍,广发基金未来发展转型的方向在哪里?

王志伟:今年,广发基金公司也走到了第十个年头。十年磨一剑,广发基金经过这些年的探索和总结,已经开始从原先的“以产品为中心”向“以客户为中心”转变。

面对未来日益复杂的市场环境,单类传统投资品种已很难满足客户整体理财规划需求,公募基金向财富管理机构转型势在必行。未来开发多元化的产品、为客户提供资产配置、综合的财务管理服务将是各大机构突破同质化竞争的主要手段。其中,多元化就是业务方面要多元化,产品方面也要多元化,服务方面也要多元化,投资能力也要多元化,不仅仅是股票投资能力,也不仅仅是我们以前比较常说的固定收益、权益类,以后可能包括类信托投资都要多元化,也就是说,作为财富管理机构,基金公司要提供多元化的业务、多元化的产品、多元化的服务,打造多元投资能力,这是我们未来的一个发展方向。

未来广发基金将以股份化、集团化、国际化、多元化作为发展的战略核心,围绕这“四化”目标,按照向财富管理转型的要求,坚持改革,培育多元投资管理能力,形成公司的特色业务;提高员工整体素质和业务水平,以考核推动队伍能力建设;提高风控意识,保证公司的稳健运作和新业务的风险管理;进一步拓宽发展空间,树立以市场为导向、以客户为中心的经营理念,用优秀的业绩来回馈客户的信任,向着业绩优秀、管理规范、行业领先的具有可持续发展能力的全能型资产管理公司发展。

如今,广发基金所服务的客户群体已经达到数百万人,管理的客户资产超过千亿元。今后,我们将持续强化自身优势,即专业的投资能力与专业的人才队伍,以投资作为“发动机”,以服务和产品创新作为“双轮”,通过良好的投资业绩和专业化的服务水准回报客户的信赖。

投资融资两条路并走

投资业务是我们原来的本钱,要继续发扬光大,而融资业务则给我们打开了一扇新的大门。

证券时报记者:业务发展多元化是目前基金业的一个重要趋势,作为一家千亿元级的大基金公司,广发基金未来如何实现多元化发展?

王志伟:基金公司向财富管理机构转型是大方向、大趋势,基金公司未来发展要抓住两条主线,一是继续发展传统的投资业务,也就是权益类、固定收益类投资等业务;二是开拓新兴的融资能力。新《基金法》允许基金公司通过设立子公司的方式来开展特定资产管理业务,如类信托或以后可能开展的类贷款业务,这些业务都属于融资业务。

投资业务是我们原来的本钱,要继续发扬光大,而融资业务则给我们打开了一扇新的大门。

基金公司通过子公司发行资产管理计划产品,融资以后再直接支持实体经济项目建设。这样,基金公司就可以以一双手牵两条线,一条是面对要实现资产保值增值的客户,我们提供投资服务;另外一条是面对有资金需求的客户,我们通过发行相关产品提供融资服务,为他们提供生产发展中所需的资金,这样就直接支持了实体经济。

一些管理规范、业绩优良的基金公司具有品牌优势,比较容易受客户的认可,所以他们打造的融资平台会比较容易募集到资金去从而为实体经济提供资金支持。国家目前强调资本市场为实体经济服务,融资服务是为实体经济服务的一个最主要途径和手段,对基金公司来说,这部分业务空间发展空间很大。

前不久,我们刚刚到美国和加拿大跟同行进行业务交流。我们发现,国外纯粹只做传统公募基金业务的基金公司已经越来越少,大多数有影响力的基金公司是全能型的公司,提供综合的资产管理服务,主要有三块业务:一是投资服务,主要是社会基金、企业年金、养老金等机构委托基金公司进行投资管理,比较类似中国基金公司的专户或私募业务;二是财富管理业务,面对高净值个人客户提供的理财服务,有点类似国内一对一专户理财或私人银行业务;三是资产管理业务,类似国内的公募基金业务。海外很多大型基金公司在这三块业务均有发展,只是在某些业务上更加精通一些,广发基金公司未来的方向也是向综合的资产管理公司转变,向全方位多元化发展。

子公司发展稳健起步

子公司发展以稳健为主,先做类信托的融资业务。

证券时报记者:基金公司子公司是各家基金公司发展的重点,也有望成为基金公司新的增长点,您怎么看子公司业务?

王志伟:基金公司子公司目前将重点做一些母公司不能开展的业务,比如类信托的融资服务。

未来,基金公司子公司将是基金公司多元化发展的重要平台,一是未来牌照相关的业务将放在总公司进行管理,非牌照业务主要由公司子公司来负责;二是大众客户业务放在母公司,高端高净值客户业务逐步放到子公司。

在子公司发展上,目前发展思路是稳健为主,起步时会先做一些类信托的融资业务,原信托产品的市场比较大,已经达到7万亿元以上,接下来子公司还会发展投资业务,未来还将向投资服务和融资服务两个方向齐头并进。

积极探索股权激励措施

广发基金的子公司目前已经实现了股权激励。对于规模较大的公司来说,净资产太高,股权激励面临价格上的难题,要解决这一问题,还需要进行新的探索。

证券时报记者:随着新《基金法》的实施,股权激励在政策层面已经放开,是否有尝试股权激励的想法?

王志伟:新《基金法》放开了基金公司股权激励,也降低了基金公司主要股东的门槛,为基金公司在人才管理方面提供了新的方法和途径。

既然政策已经开了这个口子,广发基金将积极探讨如何实行股权激励,当然,这还需要管理层和股东之间进行充分沟通,首先要取得股东的支持和同意。广发基金的子公司目前已经实现了股权激励。

对于规模较大的公司来说,净资产太高,股权激励面临价格上的难题,要解决这一问题,还需要进行新的探索。比如,对于净资产规模比较高的基金公司来说,或许可以考虑采用期权的方式进行管理层股权激励,这一方式在海外广泛采用,国内也有一些行业采用期权方式的股权激励。

证券时报记者:通过股权激励,能否达到留住人才、促进公司长远发展的目的?

王志伟:股权激励的制度安排对完善基金公司治理结构和人才队伍建设,都有相当重要的正面作用。

通过股权激励,可以使个人、股东、投资者三者利益保持一致,从而使基金公司克服短期近视的做法,调动基金管理层或业务骨干积极性,追求长期稳定的投资业绩。同时,股权激励赋予基金公司管理层一定的话语权,可以克服来自股东的不恰当的干预,在一定程度上改善基金公司的治理结构。

股权激励是基金公司吸引人才和留住人才的重要手段,通过建立股权激励机制,完善绩效考核机制等,可以调动基金公司核心骨干的工作积极性,注重长期投资业绩,降低道德风险,实现基金公司股东、管理层、基金经理与基金持有人长期利益的一致。

不过,基金业也不能把股权激励的作用空间想象得太大,股权激励并不是万能的,就如合伙制的私募基金,并不是每家都能发展起来。