

海富通基金总裁田仁灿：

以团队式管理驱动规模化经营

证券时报记者 程俊琳

2012 年年初，海富通基金以大手笔的投研内部调整开局——海富通风格优势增聘原 “一对多” 著名投资经理陈静；海富通股票基金增聘陈静，原基金经理陈绍铭离职；海富通精选原基金经理丁俊离任，新任蒋征与陈洪共同管理；蒋征离任海富通收益增长，新任牟永宁管理；海富通上证周期 ETF 及其联接基金，蒋征离任，刘纛单独管理；海富通中证 100 牟永宁离任，刘纛单独管理；海富通精选贰号丁俊离任，蒋征上马。

短期之内，8 只基金出现基金经理变更公告，业界对这种大调整也有着种种见仁见智的解读。

经历上述调整之后，海富通目前已在公司内部推行基金经理团队管理制度，将大类资产按照股票、固定收益、指数等模块进行划分，将基金经理分为不同类别的投资小组，对某一特定类别资产投资负责。

日前，证券时报记者采访了海富通基金公司总裁田仁灿，去了解在各公司力避人员大动荡的背景下，海富通这种大手笔调整背后的逻辑。

以大模块来整合投研资源

我们希望对某一个行业，海富通只有一种声音。

我们现在的做法只是在双基金经理制上更进一步，以大模块来整合投研资源。

证券时报记者：海富通基金年初对投研结构进行了较大调整，目前形成了怎样的投研格局？

田仁灿：基金经理小组的意思是，每个不同类别的资产小组里有核心人物，他们的经验与技能相对可靠，组织团队内各个成员讨论达成共识，我们希望对某一个行业，海富通只有一种声音。通过分类管理同类产品并强化合作，每个基金经理的个性会在团队中分享并形成共识。这种模式可以扩大到更多基金产品，普通产品的本质基本相同。在具体落实过程中有一些特征需要调整，比如股票持仓比例要契合基金规模大小，这样基金未来呈现的业绩大致稳定。国外也只在一些层面强调基金经理个人的能力、强调个性化的策略，比如对冲基金，这种策略很难实现标准化、程序化，但大众化的普通产品则应该程序化，实行基金经理小组制就是为了实现这个目标。

证券时报记者：请问这种调整的原因是什么？

田仁灿：很多人对这次调整有异议，认为海富通更换了许多基金经理，其实并非如此。过去我们一直强化双基金经理制，就是推行团队式管理的实践。我们和投资者一样担忧基金经理变更会带来产品管理风格不一，所以现在的做法只是在双基金经理制上更进一步，以大模块来整合投研资源。

证券时报记者：与基金经理制相比，团队小组管理制的好处是什么？

田仁灿：它可以实现投决程序细化。如果能够按照模式细化，投资这种 “摸不着” 的过程就有了可触摸属性。通过这个过程来达成产品最终表现，反过来，也可以看出什么环节薄弱。按照可持续发展、规模化经营的标准，产品增加不应该大幅增加人员配备。未来如果投资做得不好，模式细化分析可以知道哪些行业研究出了问题，可以分解业绩归因到人。因此，公司在管理大类资产时，方法论只要求一致，同样类型产品可以在一定程度上进行复制。从这个意义上来说，小组制管理的基金业绩会大致稳定。

证券时报记者：传统的基金经理制有何弊端？

田仁灿：国外普通产品很少冠以个人名字，而以地域和资产管理公司的模式来呈现，招募书里可能会明确说一些团队，但不会说某某人。我不反对基金经理成为领袖人物，但最好出现在某些特殊策略中，而且应该自然形成。基金经理个人精力有限，即使在有研究支持的前提下，人的上限

是一年能够深入跟踪 20 只股票，如果没有研究支持，或许 5 只都困难。现在产品越来越多，盲目增加基金经理并不是成熟选择，基金应该如同工业化一样思考规模化经营之路。

证券时报记者：投研模式的调整是否会带来考核模式变革？

田仁灿：海富通的考核模式很早就发展到当前需要阶段。过去的考核已经很独立，自下而上考核股票分析，独立于基金业绩之外。海富通考核基金经理，更多通过归因分析业绩表现，落实到每个细节。考核包括很多参数，如风控、流动性等，但并不强加于基金经理，希望通过这些指标来认识业绩的质量。

证券时报记者：团队式基金管理注重强化小组力量，那如何处理基金经理的个性问题？

田仁灿：管理的艺术在于关注对方，否则就是操纵。真正的关注包含倾听和真实交流。管理不仅在于形式，更在于形式与内容高度一致。真诚地关注对方，当别人有想法、有困难时，认真倾听并想办法帮助他找到圆满答案。世界上所有事物都不完美，所以需要容忍与谅解。另外，作为团队小组的领导者，他的管理逻辑与表述方法需要高度合一，这样成员就看得清楚，管理就变得很简单。

证券时报记者：这种组织模式似乎是海富通的特色，除此以外，海富通的特色是什么？

田仁灿：论及特色，其实与海富通一直坚持的理念有关。基金行业还处于早期，基金公司是新的行业群体，过去海富通一直处于建制阶段，即建立一些体制、公司规矩以及程序，以程序培养团队。其次，我们始终在团队式管理与基金经理制之间做艰难平衡，团队建设要以团队驱动，这会弱化个人在团队中的主导作用，完全基金经理制又难以实现团队化管理。海富通一直在探索，探索既符合法律法规，又给予基金经理充分尊重，同时互相理解的团队管理模式。团队管理可以降低风险，规模化经营需要以此为基础。

证券时报记者：调整之后，是否意味着海富通在公司发展战略上有了新考虑？

田仁灿：过去在很多场合，我们一直说海富通处于建制阶段，公司体制程序等都需要完善，现在建制过程已经结束，海富通进入厚积薄发阶段，我们到了满怀热情和朝气地走向市场的时候。经过这几年摸索和团队打造，海富通已经形成了一个成熟团队，我们的体制、机制团队稳定，企业文化初步形成，拥有协同性高的企业氛围，海富通应该在公募领域展示实力，充分参与市场竞争。

证券时报记者：海富通的厚积薄发阶段面临什么瓶颈？

田仁灿：海富通的建制调试期已过，在很多领域可以开始走向市场。瓶颈也一样存在，那就是人力资源。多业务开拓上需要更多优秀人才，所以我们强调顺势而为。有能力就去做，要做就希望我们的体系支持业务发展，追求发展质量，希望有一天为投资者展现好的产品与业绩。

海富通在市场中有自己的特色，我们需要坚持特色，这份坚持需要耐得住寂寞，需要和股东不断沟通，并始终告诫自己不完善，很多东西需要重新思考谋划，但大趋势是海富通开始走向市场。

预期明确是团队稳定的基石

投研考核一定要归因清楚，准确的考核是关键点，在这个基础上，才能谈奖惩。

海富通正努力实现从单一基金业务向综合资产管理公司转型。

证券时报记者：海富通公司的基金经理稳定性比例大大低于行业水平，这种稳定性如何实现？

田仁灿：团队稳定的基础是对员工的预期明确，即希望他在团队中发挥什么作用，达成什么目标，通过什么程序来达成，考核也按照预期来考核，实行透明化管理。团队管理中，怕的是事前不谈方法论，让日后考核难有标尺。所以投研考核一定要归因清楚，准确的考核是关键点，在这个基础上，才能谈奖惩。



海富通基金总裁田仁灿

证券时报记者：如何实现您所说的预期明确？

田仁灿：海富通严格按照既定程序考核，不会无章把责任推到你身上，而是充分考虑人的价值。我们进行归因分析，如果在遵守既定规则的情况下，确实是基金经理环节问题，基金经理也不会免责。从某种意义上来说，如果海富通一只基金业绩乏善可陈，并不会是一个人的原因。海富通的程序决定投资要素由他人提供，所以要分析要素是否正确。团队管理首先是要让团队明确方向，达成的目标以及方法，在此基础上制定公开、公平、公正的奖惩体系。海富通不提倡到年底再来揪责任，这种事在日常工作中就该保持及时交流。

好的稳定性不排除部门领导能力，但领导者个人魅力只是蛋糕上最后点缀的樱桃。科学方法论非常重要，然后需要一个具备号召力的领导来诠释与解读规则。

证券时报记者：在海富通内部，是否有与行业不同的人才培养路径？

田仁灿：没有固定程式，有人认为海富通是从非公募锻炼，为公募提供基金经理，其实不是。人才培养并没有固定程序，团队式管理是把适合某一模块的基金经理整合在一起。只看合适团队与否，不合适也可能离开。稳定性很重要，人员如果走马灯式地更换，就无从进行团队管理。海富通的主导思想是团队共识，朝着一个方向，成员相互之间互补。如果能够达成这个意向，外来的和尚” 也可以念经。

证券时报记者：在资产管理行业，人才短缺是一大困境，海富通的人才战略是什么？

田仁灿：首先是把现有的人当作是人才，因为人才并非完人。充分全面认识每一个人才背后的个性，团队更多是技能组合，要关注其技能的互补性，所以把合适的人放在合适岗位，同时配备相应的支持，他就是人才。其次，人才需要实践锻炼，每个人都可能是人才。海富通对人才的定义不那么狭窄、简单，如文凭、经验等。我们创造更多条件，让团队中人丰富强化自己技能。第三，人才储备要有机制，让年轻人认识到，只要通过努力，就可以改变环境与职位。但人才战略不简单，首先得取舍，要符合大战略，明确需要什么样的人。

证券时报记者：在投研人员稳定的基础上，海富通希望达成怎样的目标？

田仁灿：海富通强化公募与非公募

业务，是因为基金公司不当当仅仅是基金公司，海富通正努力实现从单一基金业务向综合资产管理公司转型。公募是海富通始终紧抓不放的业务，它更考验我们在哪些地方要 “固执己见”，而不是随波逐流，哪些方面应该认清市场方向，沉淀下来，认清专业职责和使命，提供专业服务。在这个层面上要有所为有所不为，尤其当看到一些竞争方法和扩大公募发展方式并不符合行业长期发展趋势时，我们应该回避。在市场成熟时，海富通的这种坚持终会得到投资者的认同。海富通对公募业务的战略是夯实基础，做好产品链，以正确的方式实现好的投资业绩。

证券时报记者：如何理解您所说的“正确的方式”？

田仁灿：在海富通内部，我们关注基金表现和基准比较，风险度以及团队运作模式，这些因素对公司长期发展有意义。至于短期追逐贝塔，海富通在这方面并没有特长，我们主要关注阿尔法，这需要成熟且已经形成公司既定机制程序的方法论。资产管理行业所从事的工作往往无法现于形，因此产品生产过程更加重于结果。海富通的成绩不能通过 “瞎蒙”，必须有自己的方法论，这样的业绩表现才可以经得起时间考验。海富通这几年并不完美，但希望公募业务形成自己的操作流程和机制，在一个稳定的团队中，不断优化自己业绩，同时业绩可持续和复制。

基金行业需要去浮躁化

投资者暂时离开基金是理性行为。

企业修炼归根结底不能忘了企业使命。了解企业使命后深入做成专家，把团队打造成值得信赖的团队，把产品做成值得长期持有的产品，企业就可以胜出。

证券时报记者：身为基金行业中一员，您如何评价当前的行业现状？

田仁灿：很多人说基金行业停滞不前，我不这么认为。前几年行业发展速度较快，投资者尚不成熟。近几年市场没有交出好的业绩答卷，投资者也从盲目转变为逐渐认识所投资的对象。从这个角度来看，基金业这几年不是滞涨，只是经历过前几年爆发式增长后，需要一些时间去消化浮躁和盲目以及销售适用性方面的问题。其次，这几年资本市场、金融市场本身遇到结构性问题，风险厌恶型投资者会避开投资型产品，选择安全性高、收益有保障的产品，如保险、银行理财产品等。在这个意义上

田仁灿印象

孤独而又快乐的管理者

证券时报记者 程俊琳

作为海富通基金公司的总裁，田仁灿经历了从 2003 年筹备至今的整整 9 年时间。

他耐得住寂寞，赢得了团队的认可，更赢得了股东的信任。他是孤独的，又是快乐的。

说他孤独，是因为他从成熟市场来到另一个并不成熟的市场——以成熟的投资理念管理中国内地的一家基金公司，置身于另一个 “语境” ——与公司内部投研沟通他的思路，抛开短期排名因素，去推动公司的成长。

在许多公共场合，田仁灿说的最多的就是海富通并不是一家擅长追逐贝塔收益的公司，他也曾经多次受人 “指点”：田总，你追求阿尔法不对，在中国市场必须追求贝塔收益，做对了业绩就好”。

但他却常常担心自问，市场贝塔永远很难被人力所掌握，最终只能通过追求阿尔法来获取收益，这种理念伴随他走过了资本市场的起起伏伏，经历了市场的重重考验。海富通的持有人结构给了他最大安慰，在多年市场震荡中，海富通旗下产品的赎回率一直很低，从侧面表明这家公司独特的理念受到了不少投资人认同。

在他的观念中，基金经理并不比其他他人聪明，只不过有些恰当的经验，经过恰当的培训，比散户投资者更有能力接触上市公司并分析数据。他认为，基金经理的附加值就体现在这里，如果

讲，投资者暂时离开基金是理性行为。

证券时报记者：是否意味着基金已经走过了发展最快的阶段？

田仁灿：每个大类资产都是在特定市场环境下呈现出吸引力，如果假设市场利率、国债利率、储蓄存款利率都很低，基金就有极大吸引力。我们的工作是在市场环境中找到长期发展支撑点。首先行业要有信念，认识到市场本身潜力巨大，不能因为行业当前发展有所减速，就觉得行业有问题。基金行业提供的产品能够满足特定需求，当市场因素趋于稳定、各种投资产品的风险特征更明显时，基金产品不可替代。因此，此刻行业更要有好心态，一个行业发展总会有起伏，这是企业生命周期必不可少的一部分，这时需要的是锻炼内功，考虑布局。

证券时报记者：在练内功的阶段，基金行业、基金公司需要做什么？

田仁灿：企业修炼归根结底不能忘了企业使命。了解企业使命后深入做成专家，把团队打造成值得信赖的团队，把产品做成值得长期持有的产品，企业就可以胜出。基金所从事的专业性与保险、银行业务很大不同，我们要做的是为投资者在二级市场找到好的投资标的。投资者慢慢也会理解，他需要获得这部分收益，管理产品的专业人士在基金公司。当中产阶级以及社会储蓄越来越多时，这种需求会不减反增。本质上，基金行业的发展空间巨大，如果认识到使命以及产品适用于谁，就该深入去做。

证券时报记者：基金公司如何平衡持有人利益与股东利益的关系？

田仁灿：我们身处一个证券化市场，但基金公司并不是上市公司，我们追求的是客户利益最大化，而不在于为公司挣多少钱、给股东能挣多少钱。如果把客户利益最大化作为大前提，每家公司想到的是如何做好自己工作，将团队打造成最值得信赖的团队，久而久之会转换成股东利益。因此，现在尤其不能浮躁，不能因为规模缩水而盲目追求扩容，逆势而行不一定有好处。我们做好应该做的事，等市场尘埃落定，市场认识到企业吸引力，自然就有客户。

证券时报记者：目前市场上有 71 家基金公司、上千只产品，普通产品是否已经饱和？

田仁灿：我们强调真正市场化，当产品泛滥、市场不需要时，某些产品供应商会被淘汰出局，只有个别有特色的企业还存留。与此同时，产品变得稀

我们把股票都研究透，提供给投资人一个股票组合，任由贝塔震荡，阿尔法收益会存在。海富通在贝塔上的附加值不多，特长在阿尔法，这需要我们通过团队努力来实现”。

他的孤独还因为他在中国基金行业 “过早地” 推行基金团队式管理，弱化个人因素。在一个造星的时代，海富通没有明星，却一直默默在投研整合道路上前行。作为海富通的领头人，他清楚地知道，程序化产品并不能依赖每一位基金经理的个人能力，而应该程序化地分工，用不同的研究组合为基金未来业绩提供支持。

在孤独进行了 9 年的理念宣导之后，现在的他又快乐了，外方股东轮换，深深认同他的资产管理逻辑，理解他在海富通推行的制度与程序。多年磨合之后，手下团队也深深认同他对市场以及基金产品的认识，这也是海富通能够顺利推行基金团队式管理的最大原因。

他的管理学中有一个信条，那就是：一个快乐的团队才能给投资者带来好的服务。所以，作为总裁的他会细心地关注员工来上班时心情是否压抑。他追求相对快乐，这是一种不压抑、有压力有苦恼的状态，大方向是决不能对所处的环境产生怀疑。每当他与公司利益攸关方如股东、董事会、员工、客户讨论海富通的风格理念时，他总能得到大家的认可，回过头看，此前 9 年持续的团队培育以及理念传达投入都是值得的。

缺，市场开始平衡。所以行业不要浮躁、不要盲目、不要激进。现在是练好内功的时机，如果内功没做好，未来终究还是被市场淘汰出局。当投资者变得理性的时候，他会花时间去关注能给自己带来预期回报的产品，所以管理团队的理念、价值观、企业文化以及一以贯之的作风值得投资者思考。

证券时报记者：如何看待当前市场上产品的同质化问题？

田仁灿：基金产品的同质化现象的确定在，但差别也很大，只是这种差别很难通过产品本身界定，或者仅靠表面的投资数据来判断。有的企业会胜出，这是管理团队的差异性问题。基金公司要有自己的特色，而特色不是盲目寻找或强行塑造。基金公司是一种以人为核心的事业，人的特色不是通过自我塑造获得，是人的素质自然流露，形成完美人格。企业如同人一样，企业不要追求作秀，做企业就是做人，尤其在这个行业，真正要有自己的理念、价值观，价值观无论高低，它只需要自成一统、始终如一，透明地呈现给投资者。

证券时报记者：我们关注到当前不少基金公司的经营情况并不乐观，您认为当前是否到了行业洗牌整合的时候？

田仁灿：问渠哪得清如许，为有源头活水来”，正所谓 “流水不腐”，基金行业与其他行业没有特别不同，要有活力才会有生命力。不是基金公司多了就必须整合，很多公司新成立，但有很好的团队，也会有发展空间。从长远看，任何一个行业，只要有效率，应该可以自由整合，这也是加强行业生命力的做法。如果一个行业能够经营三个行业的效率，这是市场资源配置的好事。要考虑这种整合是否会带来效率，这不是决策者和监管部门所下的判断，而是市场选择。从理论上说，不是遇到了困难才需要整合，再好的行业也不能避免整合，这是加强市场资源有效配置所必需的。

证券时报记者：基金公司要想取得长足发展，核心竞争力是什么？

田仁灿：任何服务，包括金融服务尤其是投资管理服务，它是口碑相传、与投资者体验结合在一起的行业，它的竞争力表现为客户对你的认识。即便是能够呈现出来的产品模式，它的软性竞争力也与管理它的团队联系，所以在产品差异化上，全球都没有多大区别。差异是团队带来的综合认知，创新产品可以驱动公司发展，但核心竞争力是团队的综合素质。