



富国基金公司总经理窦玉明 本报记者 徐汇 摄

窦玉明：富国的文化应该叫“进取”

基金行业进入“稳增”时代

问：截至2009年6月30日，富国基金资产管理规模为576亿元（天相数据），在60家基金公司中名列第12位，履新快一年了，富国基金最新的发展战略是什么？

窦玉明：这涉及到我们对基金行业整体的看法。我们认为，中国基金业已经从最初的行业导入期开始进入稳步增长期，行业的增长速度会从快速增长转为相对稳步的增长。富国作为一家老牌基金公司，有必要调整策略，以适应新的市场发展阶段。

在导入期中，最成功的企业就是能够抓住市场，快速生产出产品，第一时间满足市场需求的企业。基金业发展历程也体现了这一点。但进入稳步成长期后，跑马圈地式的做法不再是最有效的策略了。市场的机遇将属于能提供最优质产品的企业。

作为金融大产业链中的制造环节，基金业的职能就是制造出优质的产品，目前全球基金产品的基本类别有十种左右，细分的种类有几十种，再细分的投资策略有上千种，显然，在未来行业竞争中，单个公司不可能提供市场上的所有产品，满足所有客户的所有需求，因此，必须在制造什么产品上，有所选择。

在这样一个时代，富国要明白自己可以在哪些方向生产出业绩最优秀的产品，然后在这些方向上加大投入，使我们在这些领域步入行业前列。

问：具体来说，富国基金发现了哪些策略是你们未来有希望取得行业领先地位的呢？

窦玉明：我们主要从两个方面着眼。首先是制造端，选出我们现在擅长的、或是未来能管理好的投资策略。其次在客户端，要将我们的新投资策略通过最好的产品形态和最合适的销售渠道推广出去，并且能为特定的投资者所接受，也即精准策略。

我们目前确定了6个策略方向，为下一阶段的重点发展方向。首先是富国传统优势领域——国内股票投资和债券投资。富国在成长性股票的投资上，已具有很强的投资能力；在债券投资方面亦有比较好的积累，过往的投资业绩在行业里有口皆碑。前不久刚成立的富国优化增强债券基金首发规模达到58亿，也体现了广大投资者对富国固定收益长期投资业绩的肯定。

其次是海外投资策略。该策略是通过和最好的海外基金公司合作，选择海外市场最好的投资产品提供给客户，这是把握新一轮QDII产品机遇的重要举措。

再次是灵活配置策略和绝对回报策略。灵活配置策略更重视自上而下的资产配置，通过资产配置、行业选择来获取回报。我们的年金客户更多地受益于此策略，当然未来也可能扩展到其他更多的客户群体。绝对回报则以追求为客户提供固定回报为策略目标，策略主要针对高端客户需求，比如一对多、一对一的专户理财业务。

最后是定量投资策略。经过多年发展，量化投资在国外已比较成熟，有很多成功的产品。并且近期这一领域很多优秀人才都纷纷回国效力。我们能够在量化投资方面大力发展，通过引进国际最优秀的数量化投资人才，把富国的定量投资打造成国内乃至亚洲最好的投资团队。这个策略主要针对的是大型机构。

问：富国的6个主打策略未来将采取怎样的销售策略？它们分别具备怎样的市场空间？

窦玉明：我们的六个不同的投资策略，会针对不同的投资群体，前三个投资策略，国内股票、国内债券和海外股票，主要是针对国内的零售客户；后三个投资策略则主要针对年金、保险、社保这样的机构客户和大客户。不管是销售还是投资，富国都希望



不知不觉间，窦玉明履新富国基金总经理已近1年。这期间，经历了全球的金融海啸，也经历了中国资本市场的2009大复苏，整个基金业都面临着前所未有的考验和发展新机遇。窦玉明在做什么，他又规划着富国未来怎样的变化和发展？记者日前就上述问题与窦玉明进行了对话。

◎ 本报记者 周宏

问：这样的改变具体是如何执行的呢？

窦玉明：首先，在组织架构方面，令公司的部门设置和新战略相适应。原有的市场部门，现拆分为机构销售和零售部门，分别承担机构产品和零售产品的销售工作。投资和研究体系也相应地分成六个组，对应6个富国未来的重点投资方向。

其次，在人员配备上，我们的目标是找到市场最好的人来担任目前的岗位。尤其是各部门负责人会是我们人力配置的重点，团队负责人的高度决定了整个团队的高度。

而人员的来源有两个方面，一方面，依靠内部挖潜，让人才到更合适的岗位上去发挥。另一方面，从外部延聘优秀人才。很快会有高端人才加盟富国的团队，担任部分投资组别的负责人，这将会给富国基金的战略发展增加成功的砝码。

其三，就是激励导向，富国要培养一种绩效为先的文化，让能干的员工更多更充分的发挥潜能。

推崇有个性的投资文化

问：您以前担任一线基金管理公司的投资总监多年，对市场和基金投资非常熟悉，对于富国未来的投资体系有什么设想，会在其中担任怎样的角色？

窦玉明：富国推崇有个性的投资文化，六个投资团队都要有自己清晰的定位与个性，有独特的能力，以供不同需求的投资人选择。

作为总经理，我更注重搭建公司的架构，发现合适的策略、寻找合适的人担任投资工作，并对他们进行业绩跟踪考核。至于基金的具体操作，这不是我考虑的范围，富国的投资产品买卖什么行业和股票，会有相应岗位来完成。富国投资体系的职责与考核都是清晰的。

此外，我们希望，能有更丰富的投资风格得到发展。富国在成长性股票的投资上，已有很强的投资能力。成长股有机会就要关注富国的基金，这已是业内共识。我希望在发挥已有优势的基础上，未来对于价值股的投资能力也能逐步提高，包括主题投资方面。投资上各种各样风格的人才都能在富国有所表现。这是我们最希望的状况。

问：投资业绩考核短期化，是困扰基金业的一个大问题，也是一个现实，作为一个投资出身的基金公司总经理，您怎么看待基金业绩的起落，又会怎样考核旗下的基金经理呢？

窦玉明：中国市场的基金业绩考核，我认为两至三年才是合理的。国外通常认为，评价一个基金经理需要一个完整市场周期（一个牛市+一个熊市）才能评价。国内市场的牛熊转换比较快，但周期也不可能太短。

相对于不断变化的市场风向，投资经理的风格却很难时刻改变。就我所见，业内比较出色的基金经理，往往都是有着固定的投资风格。而什么投资风格都很擅长的基金经理，到现在为止还没见过。

因此，这意味着即便一个很出色的基金经理，在不合适的市场里也无法有良好表现。我们不能要求成长型风格的基金经理，在价值股表现良好的市场，也有很好的表现。做同类风格中最出色的资产管理人，这是我们考核的导向，也是我们努力的目标。

问：如果让人从“稳健”和“进取”两种企业风格中做选择，过去的富国往往给人温和、稳健的感觉，您心目中的富国应该做如何选择？

窦玉明：我希望现在的富国能够更进取。不管在市场销售、还是在投资方面，还是市场号召力，都有一种进取心，不断提升，不断努力，不断进步，成为一家优秀的基金管理公司。

以更出色的表现突出专业化的品牌。

我们相信六个投资方向的产品，都会有相当大的市场空间，长远来看，企业年金、养老金行业在资产管理业中比重会达到40%以上，市场空间巨大，国家促进内需、振兴经济的政策，必然会在养老体系建设上下大工夫，我们预计很快养老金市场会有上千亿的规模。

人是基金行业最重要的因子

问：基金行业内的机会很多，但是决定一家基金公司发展水平的关键，往往是团队和机制。这方面，富国基金有怎样的设置和安排？

窦玉明：基金行业是人的行业，人的重要性在这个行业里怎么强调也不为过。富国要快速发展，就要在人力上加大投入，富国在公司支出上有一个基本的导向，就是宁可砍其他成本，也不压缩人力方面的支出，人才是富国最重视的资本，人才的价值要在富国的事业发展中得到充分的体现。

同时，我们也在改变原有的相对平均的业绩激励导向。在富国新的公司文化中，谁的业绩最出色、创新越多，获得的激励也会越多，推崇表现、突出业绩，推动整个公司树立一种绩效导向的文化，这也是富国近期一个重要的推进方向。