



市场越成熟 我们的机会越大

——对话申万巴黎基金董事长姜国芳

◎本报记者 弘文

四年多的熊牛交替、行业沉浮,让申万巴黎基金的董事长姜国芳的信心进一步增强。股东在经营理念上趋于一致,公司团队逐步建立起经验、数百万投资客户的积累,关键岗位全部由具备国际化视野和本土经验的人才担纲等是他的信心来源。

“我们反复总结过,现在市场低迷不是问题,只要坚持我们的长期经营理念,未来市场越规范、越成熟,我们的机会越大。”姜国芳说。

问:今年的市场困难让很多人始料不及,行业也陷入了多年以来的低谷,在您看来,其中的原因是什么,未来的出路在哪里?

姜国芳:今年困难是多年以来没有过的,我认为,现在的市场问题和过去一段时间市场火爆的时候,市场问题的积累,以及很多投资者盲目入市,是有关系的。

一年多前,监管部门来上海开座谈会的时候,我提过一个说法,就是当时的资本市场是“三喜、三忧”,然后我给提了三个建议。

当时市场的“三喜”是:第一,中国整体经济向好,社会稳定;第二,困扰资本市场的主要问题——股权分置基本解决;第三,投资者的投资热情得到激发。

同时,当时市场也存在“三忧”:第一,部分人认为,股权分置问题解决等于市场所有的问题都解决了。第二,投资市场的主体包括各类机构以及相关中介行业好大喜功,拼命放大这个效应。其三,投资者开始盲目入市。

当时我提的三条建议是:一是监管部门对市场降温一定要采取软着陆的方式;二是尽快扩容,让大公司、好公司多上市,解决基金可选投资的缺乏的问题。三是有效的加强投资者教育,从制度上强化投资者对风险的认识。

目前对基金业来说,如何加强投资者教育,从制度上保证投资者了解市场、了解基金公司、了解基金产品、了解个人自己的风险承受水平,仍然是行业长期健康可持续发展的关键之一。

问:最近新基金的销售遇到了很大困难,各方面的声音也很多,您觉得基金销售有哪些方面可以改进和完善?

姜国芳:基金销售和投资者教育工作开展了那么多年,但是一旦市场波动出现,各方面的压力还是很大。其中很重要的原因是,我们国家总体上还是发展中国家,相当部分投资者的收入水平并不高,通过投资致富的心理非常迫切。面对活跃的市场,看似较高的短期收益率,很可能忽略个人的风险承受能力。

所以,面对这样的客户群,我们更多的应该在投资过程中设置强制程序,比如通过一套问卷程序让投资者充分了解有关产品的风险,让他在流程下冷静、甚至阻止不合适的人入场。通过制度来保障投资者对于风险的知晓和熟悉,这在我国香港地区是有成熟模式的。

另外,一线销售渠道的专业性仍然需要提高。关于基金销售渠道拓宽的呼声一直很高,我认为,新的销售渠道或者专业的基金销售公司的根本意义不在于和银行、券商等存量渠道“抢客户、抢销售”。而在于增强一线销售机构的专业性,包括实现不同量级的客户需求分层服务等。如何更多地从长期出发、从投资人利益服务,是全社会需要努力的。

第三方面,是如何通过合理的激励政策,让基金规模相对的稳定下来,值得各方重视。目前,基金销售仍然是偏重首发、偏重集中营销,存量规模的稳定性受到忽视。这导致我们基金经理的投资理念、投资策略经常受到市场大起大落、资金大进大出的影响,理念的贯彻

处于被动状态。

如何让基金销售渠道更多的“稳定存量、维护好存量、增大存量”,包括设立相应的激励机制,是有利全行业发展的重要环节。

问:申万巴黎基金成立到目前4年多了,你对过去走过的历程如何评价,公司目前的发展规划是什么?

姜国芳:申万巴黎基金在成立的时候制定过2个5年计划,具体来说:让申万巴黎成为一个有一定品牌、有自己的企业文化、具有一定标杆作用、具有社会责任的合资基金公司,跻身行业前列。

在过去的几年中,虽然股价有起落,市场有冷暖,但是我们终以此自我勉励,坚定的朝这个方向努力。在市场最热的时候,我们也没有盲目乐观,依然按照既定的流程、制度,严格风控,坚持我们的一贯理念。

未来,申万巴黎基金的发展会从以下几个方面着手。首先,最重要的是做好现有的6个基金产品的运作和营销,提高管理规模,进一步提升投资管理业绩,为公司的其他业务发展打下扎实基础。

其次,除了销售渠道以外,公司手里还要拥有一批机构客户、重点的大客户和树立长期投资理念的的客户群体。有了这批核心客户群体,公司的基本资产规模就保证了,长期理念的贯彻和实施才有了基础。

第三是,大力投入人力物力,全面推进业务创新,在现有产品基础上,设计满足投资者不同偏好的产品,逐步形成国际市场的产品。包括推进未来可能展开的专户、企业年金、社保等业务。

第四是,进一步提高客户服务的水准。包括通过电台、报纸等宣传加强与投资者的互动、投资者教育。充分利用公司网站和公司刊物作为维系客户的纽带,派驻各地的5大理财中心更深入当地投资者和销售渠道。

当然,上述的发展规划都服从于我们的经营指导方针——依法、合规经营。

问:基金业的高速发展让人才队伍的稳定性成了全行业的难题,申万巴黎在人才的任用、激励上有什么独到之处?

姜国芳:公司人才队伍的稳定和发展,事关公司长期经营大局,申万巴黎基金已经把人才队伍建设放在了公司最重视的“三大工程”之一。

申万巴黎基金的人才战略有以下几个特点:重视全方位激励、重视长期保障、重视员工培训和长期事业发展,重视细节和日常的点点滴滴。

重视员工培训是申万巴黎基金的一个特色。我粗略统计了以下。公司目前在职的80多位员工中,近年参加各类出国培训的超过40%。也就是说公司成立4年来,每年派遣出国培训的人数超过10%。这其中,一线市场和投资人员有出国培训经历的超过了50%。

另外,国内的各项培训,包括员工自发参与的各类学历教育、CFA等国际资质证书的学习、语言技能的提高、业务相关的单项进修等,公司都大开绿灯。取得实质进步的,公司会对相关费用予以支持。

目前,申万巴黎基金的员工培训按着“长期和短期相结合、理论和实务相结合、境内和境外相结合”的三原则推进。

另外,公司在日常的人才选拔上也优先考虑内部员工。在内部搭建平台,公司有岗位需要人才优先“内部报名、内部选拔、内部培养”,给每个人机会,这是我们人才选拔的一个原则。

激励方面,公司提出“倾斜骨干、倾斜第一线、倾斜专长的人才”。公司的目标是保障员工薪酬在行业的平均水平之上。当然,员工激励是全方位的,薪酬激励只是一方面、精神鼓励、以及给人才事业发展的机会都很重要。

保障机制方面,申万巴黎基金也有各类保障制度,员工体检和企业发展、企业文化相关的团队活动等都有制度性安排。

公司日前还正式推出了企业年金计划,通过长期的福利沉淀给员工以更多长期保障。另

外在具体年金分配中,我们把工龄成为最重要的分配因子,并对高管的分配比例实施封顶,让长期服务公司的老员工得到更多倾斜。

问:申万巴黎的“双线风险管理机制”业内闻名,作为一家合资基金,在公司治理、制度建设上还有什么特色,股东又有怎样的支持?

姜国芳:申万巴黎基金管理公司经过4年多的摸索和发展已经形成了相对成熟的公司治理结构和公司制度体系。

比如,在公司的董事会构成上,申万巴黎基金的董事会由9名董事,其中有4席为独立董事,董事会对于重大事项和一般事项的表决机制也有一个相对平衡和有特色的安排,在公司制度方面,公司也狠下了工夫。

独特的“双线风险管理机制”是申万巴黎基金独有的公司架构,也得到了监管部门的好评。申万巴黎基金在董事会下设置了监察稽核部,在公司行政体系下设置了风险管理部,双线运行共同对公司的日常经营和业务运作实现风险管控。我们公司成立以来的运作中没有受到证监会的任何质疑,从没有违反基金契约的规定,和这套独特的风险管理机制有很大关系。

申万巴黎的股东分别是申银万国证券和法国巴黎资产管理有限公司。一个是国内的大型综合类券商,一个是欧洲最大的资产管理公司之一,都有很强的实力,也都对公司的日常运作提供了很大的支持。

双方股东在申万巴黎基金的产品设计、投资流程、风险控制、市场开拓等方面都给予了全方位的支持,今年以来跌幅最少的盛利强化配置基金就是引入了法方股东绝对收益基金的概念所设计的,今年以来,该基金的净值跌幅比保本基金都低。

四年多的熊牛交替,让申万巴黎的中方和方外股东不断磨合,在投资理念、管理方法、公司治理等方面趋于一致,相信申万巴黎已经迎来了公司发展的最好时光。

