

# 缪钧伟“给百姓赚钱”是安身立命之本

□本报实习记者 曹乘瑜

## 本不固 增强赚钱能力是核心

在英蓝国际金融中心的办公室里，缪钧伟在回答记者的问题时坦率，清晰，直击要害。

他说：“基金业说到底是个衍生于基础资产市场的财富管理行业，这个行业的根本就是要给老百姓挣钱，创造财富，只有这样才能生存和发展。解除限制基金公司发展的种种束缚，增强基金公司在不同市场状况下为老百姓挣钱的能力，这才是市场化变革的核心所在。”

缪钧伟表示，基金业安身立命的基础是在社会价值链中创造财富的能力，而创造财富从根本上取决于资本市场的主体健康、制度完善和监管到位。资本市场的“本”是上市公司，但就目前来看，国内上市公司作为资本市场主体的整体表现不尽如人意：公司治理结构不完善，回报股东意识严重不足，新股发行价格虚高，上市前后业绩变脸层出不穷，“地雷股”此起彼伏……这些问题都严重制约了基金公司为投资者创造财富的可能。上市公司不健康，整体上不能给投资者回报，资产管理行业就犹如无本之木，无根之萍。本不固，过多地讲资产管理行业发展，是舍本逐末。一个新兴市场国家的资本市场，应该不论是蓝筹股还是新兴产业的上市公司，都有机会成长，都能适时回报投资者。

近期，资本市场制度变革提速，市场对于强制上市公司分红、新股发行制度改革、推动养老金入市等问题的呼声日见高涨。缪钧伟认为，监管部门的改革举措正在围绕着“固本”展开。具体到基金业，缪钧伟希望改革的着力点是在加强监管的同时，尤其要进一步放松管制，从制度上解除各种束缚，让基金行业增强自我造血的功能，即使在熊市中也具备为投资者挣钱的能力和机会，这样才能赢得客户的信任，促进行业的长期健康发展。

目前，基金行业仍然没能脱离“小米加步枪”的时代，股票和债券还是主要的投资工具。股票市场虽然有了股指期货，但公募基金参与的程度很低，对套期保值的利用度还不高；在债券方面，市场的有效规模不大，全国统一的债券市场还没打通；其他多类资产管理业务没有放开，这些都限制了基金公司发挥资产管理优势和实现差异化战略。

在缪钧伟看来，基金行业要想大发展，必然实现公司定位和产品类型的差异化。但在现有环境制约下，差异化还主要停留在权益类或是债券类、主动类或是被动类的初级阶段，遇到熊市，基金公司获取绝对收益的办法极其有限。缪钧伟表示，如果不在制度上进行有效的疏通和对接，解开束缚基金公司发展的数道“绳索”，基金行业的创新、转型、差异化都将是“巧妇难为无米之炊”。

变革的当务之急是进一步优化法规和政策环境，拓展游戏规则的内涵和外延，增强基金行业在熊市和振荡市为客户挣钱的能力，这才是核心。”缪钧伟呼喊道。

**中国证券报：**去年新基金发行总数创出211只新高，从目前的进度看，今年估计也有200只左右基金获批，您怎么看待？

**缪钧伟：**从这几年的情况看，基金行业真正缺的是给投资者的赚钱效应，不缺公司和产品。新公司和新产品就像“鲶鱼”一样，可以搞活和促进市场，在基金行业市场化变革中也确实需要“鲶鱼”。但是，放“鲶鱼”的节奏也很重要，否则效果恐怕不会理想。

首先，竞争是好事情，“鲶鱼”有助于促进竞争，但在目前的市场状况下，这种竞争本身并不能增强基金公司为投资者提供回报和服务的能力；其次，目前基金公司已经有约70家，但主要的渠道资源集中在少数几家大型商业银行，“鲶鱼”越多，基金行业的整体议价能力反而被削弱；第三，人才培养跟不上行业扩容，扩容相对快，单个公司的投资和服务能力的发展都受到制约。我国基金业目前从业人员约一万人左右，假如原先都在50家公司工作，现在被分散到70家公司，这就直接加剧了从业人员的流动和行为的短期化，摊薄了单个公司的实力，投资人获得的挣钱机会和服务质量就会下降。基金公司不能增强为客户创造财富的能力，整个行业持续发展的根基就会被削弱。

本不固、器不利、心不稳，后跑马圈地时代的基金行业发展直面众多新的挑战。

纵观近五年基金业发展的历史，虽然2009年凭借一波牛市行情，行业盈利状况有所反弹，但整体上，基金行业仍身处资产规模缩水的困境。如何走出困境，推动行业的长远健康发展？泰达宏利基金总经理缪钧伟在接受中国证券报采访时表示，股权激励不是基金业的救命稻草，实现基金行业的发展必须先“固本”，后“培元”。要在监管部门大力推进的资本市场整体变革过程中，紧扣“给老百姓赚钱”这一行业安身立命之本，群策群力，摆脱束缚，创新求变。



缪钧伟，毕业于复旦大学和香港城市大学，获得理学学士、经济学硕士和金融学博士学位；1998年10月至2003年2月任证监会基金部副处长；2003年3月至2006年8月任海富通基金管理有限公司副总经理。2007年2月起任泰达宏利基金管理有限公司总经理。

## 器不利 创新急需顶层设计

长期以来，基金行业始终不变的话题是创新，但真正具有突破性价值的创新屈指可数。

新任中国证监会主席郭树清上任伊始就屡次强调对改革的“顶层设计”。缪钧伟认为，要打破基金行业的发展瓶颈，也需要顶层设计和持之以恒的创新。

在投资方面，改革的顶层设计就是要改变基金行业靠天吃饭的状况。股指期货和反向做空机制的推出已经奏响了变革的序曲，但基金公司目前从事股指期货业务还受到严格的比例限制，未来希望基金公司的投资和业务范围可以进一步扩大”，缪钧伟建议。

在营销方面，缪钧伟认为，独立基金销售机构和第三方支付是很好的创举。独立基金销售机构可以为投资人提供更专业的服务，但独立基金销售机构需要在支付平台、银行系统、IT设施建设等方面的高效协同、持续投入和突破限制，在相当长的时期赚钱并不容易，因此，从监管政策层面应该尽量提供更多的配套措施支持，促使其尽快成长为一支销售的重要力量，打破现有的银行垄断格局。

人力资源方面，在缪钧伟看来，包括股权在内的长效激励机制的建立，需要监管部门

自上而下和基金公司自下而上的共同努力。监管部门可以在新设立的基金公司中率先展开试点。比较而言，新设立的基金公司实施起来更容易达成共识，难度更小，更有动力。监管部门还可以通过制定基金公司战略指引等方式，推动行业建立核心人才的长效稳定机制，实现差异化发展战略，进一步激发基金公司的创新能力。

**中国证券报：**在海外、专户等新兴业务中，泰达宏利未来的发展战略是什么？

**缪钧伟：**泰达宏利的既有优势主要还在国内市场。因此，我们的策略也是围绕如何发挥自身的优势来进行。目前的QDII基金中，超过85%以上的产品规模在5亿元人民币以下，近三分之二在2亿元人民币以下。尽管2011年QDII的业绩比A股基金好很多，但是其赎回比A股基金更严重，说明QDII产品并没有得到市场的认同和青睐。

对于专户业务，我们希望能够充分发挥特定客户资产管理有别于公募基金的优势，积极运用多种工具和不同的创新方法，为不同的投资者提供不同类型的产品，但是核心定位还是追求绝对回报。

## 心不稳 留住核心人员是关键

资本市场在变，行业格局在变，基金公司的人才战略、投资策略也在变。

行业利润率越来越低，恶性循环将随之产生。近年来，基金行业内优秀基金经理的流动率很高。投资者发现，想找到真正能获取稳定超额收益的基金经理越来越难。保险、证券、信托等行业近年来在制度变革和激励机制方面成效显著，对人才的吸引力加大，加剧了基金行业人员的流动。于是，不少业内人士呼吁，尽快放开对基金从业人员的股权激励。但缪钧伟认为，基金行业的长治久安，在长效激励方面不能单靠股权，氛围环境包括公司治理的实际情况、授权与考核机制等企业内在凝聚力都很重要。

缪钧伟表示，基金业的核心竞争力是人才，有了优秀的稳定的投研团队，等到市场机会来临时，就能够脱颖而出。为了留住优秀人才，并且真正体现奖优罚劣，泰达宏利在今年的奖金分配上就特别注重向优秀的基金经理倾斜，整个基金经理团队内部奖金分配高低相差达数十倍以上。

**中国证券报：**基金行业的竞争越来越激烈，人员流动可能会越来越快，您作为管理者，将如何应对这种状况？

**缪钧伟：**一名优秀的基

金经理，必须经过长期的牛熊市的反复磨练，才能用持续稳定的业绩表现证明他的优秀。概算一下，全市场大约10%的基金的基金经理能够达到优秀的水准，按照这个比例来算，不到60位，平均一家公司不到一位，泰达宏利希望能拥有一到两个。当然，如何将这些核心人员留住是关键。对于核心人员，我认为要将资源向他们倾斜。同时，应赋予其更多的职责和权利。对于其他人员的流动，我们会用平常心去对待。

我们去年对投研人员的考核体系做了进一步的优化，除了个人管理基金的业绩之外，还要考核对团队的贡献。团队贡献是个很虚的指标，通常很间接且难以量化，我们的解决办法是把基金经理对团队的贡献局限化，也就是考核其擅长的若干行业，这是比较好衡量的。再优秀的基金经理也不可能是全才，只可能在局部领域或部分行业拥有高壁垒。但如果把各个领域的优势能力集合在一起，就可以构成一个核心组合，形成公司的合力。基金经理把局部领域和部分行业做好做透了，公司的岗位职责和绩效考核体系能够清晰界定、识别、衡量和奖惩这些贡献，这就能从制度上提供提升公司整体业绩和促进个人职业发展的长效机制。

责编：鲁孝年 美编：尹建