

尹庆军 探索专而精的品牌发展之路

□本报记者 曹淑彦

以发起式产品开路

中国证券报:国金通用为何选择发起式基金作为首只产品?

尹庆军:公司从筹备之初就确立了一个朴实的愿景——“做用心为老百姓赚钱的财富管理公司”。在产品的设计期间,恰逢监管部门修订《证券投资基金运作管理办法》,其中提出的把投资者和基金管理人利益进行绑定的发起式基金机制,正与公司的愿景及广大投资者的期待不谋而合。因此,公司迅速作出决定,将发起式基金作为公司首只产品,并且设计成利益绑定最紧密的权益类基金。

公司股东对基金行业前景看好,即使面对近一两年很多新发基金首次发行规模不大的艰难市场环境,依然对公司管理层和专业团队高度信任,愿意投入足够资金作为发起式基金的“种子”,为设立发起式产

品提供了雄厚的物质基础。

在公司提出争取第一批申报发起式基金的意向之后,公司全体员工坚信凭借团队扎实的专业能力能够实现优秀的业绩,100%向公司提交了计划认购申请。公司员工的这种归属感和自信心是全体同事经过长期磨合、蓄势待发的结果,也是促使我们坚定地把首只产品定为发起式基金的核心动力。

中国证券报:对于发起式基金的考核是否会有别于普通基金?

尹庆军:目前的法规并未对发起式基金考核有特别的要求。我们公司在投资方面不鼓励基金经理追求短期排名,而是强调根据投资理念和逻辑,关注长期业绩表现。我们将针对性地做长期性考核,以获稳定收益为将来持续营销做好准备。

四方面打造竞争力

中国证券报:目前基金公司已经有73家,还有多家等待审批。作为成立不到一年的次新公司,国金通用计划打造怎样的竞争力?

尹庆军:基金行业已不再拥有凭借政策扶持即可获得收益的特殊待遇,必须依据市场的变化和客户的需求,通过创新和精耕细作实现业务发展。在这种新形势下,作为新公司,我们不会照搬成熟公司的传统做法,不追求大而全模式,而是持续探索适合自己特点的专而精的发展途径。

老子说:“天下难事必作于易,天下大事必作于细。”我们会根据自身的财力和人力条件,以保护投资者合法权益作为首要原则,心无旁骛地做好产品、投研、服务和IT这四件事。特别是在客户细分、精细服务方面做出特色。例如直销服务,我们特别强调“厚道、用心”,“厚道”体现在不为冲规模而销售,如实地告知产品的特点和风险点,对于风险偏好与产品差异较大的客户,宁可牺牲规模也会主动劝止;“用心”体现在换位思考,例如,传统的直销做法是客户到基金公司或网点来办理认购手续,但我们考虑到让客户花费一两个小时在路上忍受堵车之苦,或者在上班时间请假,对客户其实是一种无形的损失,为此我们决定根据客户的具体情况和需求,带上认购基金

所需表单和移动支付系统上门服务,给客户提供方便。

第四根竞争力支柱是IT,希望将IT做强。在当前知识密集型时代、IT技术时代,我们不能让IT成为基金公司发展的制约因素,因此会将IT方面做好,包括人员配备、资源投入、保证系统应用的前瞻性等,为将来量化产品提供支持。

我们在打造核心竞争力的过程中,会始终关注于表象之下的流程设置与风险控制,就像巴黎的地下排水工程一样,在暴雨来临之时经得起严峻考验。

中国证券报:国金通用的发展战略是什么?

尹庆军:公司现阶段确立的发展战略是:以产品创新为先导,以投资研究和精细服务为双核,以信息技术为依托,以风险管理和股权机制为保障,用5年左右的时间,把国金通用建成“业绩优秀、服务精细”的品牌基金公司。

在规模增长方面,我们从新公司的实际情况出发,在最初的一两年内,不刻意追求基金首发规模,而是希望立足于三条基础产品线,在权益类、指数类、固定收益类三个产品的业绩方面下工夫,通过稳定的业绩,通过持续营销扩大规模。与此同时,我们会增加量化投资方面的研究开发和投资能力,未来几年里,通过这方面的能力扩大资产管理规模。

作为一家去年年底成立的次新基金公司,国金通用选择发起式基金作为第一只产品来开启公司的正式航行,而且在成立半年后即获得专户资格,大力度投入专户团队的建设,着力满足客户的个性化需求。可见,国金通用非常明确如何在73家基金公司中打造自身竞争力。国金通用基金公司总经理尹庆军在接受中国证券报记者专访时表示,发起式基金利益绑定的机制与公司愿景一致,并得到了股东和全体员工的支持。国金通用不追求大而全的模式,而是将持续探索适合自己特点的专而精的发展途径。



尹庆军,历任中央编译局世界所助理研究员、办公厅科研外事秘书,中央编译出版社出版部主任,博时基金管理有限公司人力资源部总经理、董事会秘书、监事,国金通用基金管理有限公司筹备组拟任督察长,国金通用基金管理有限公司督察长。2012年7月起任国金通用基金管理有限公司总经理。

积极推行股权激励

中国证券报:新基金公司如何吸引人才,又如何保证人员的稳定性?

尹庆军:新基金公司在薪酬待遇方面和成熟公司相比没有竞争优势,但能提供更广阔的职业发展空间和良好的公司氛围。我们将针对不同员工的特长和兴趣,实行专业序列和管理序列并重的人才计划,让每一个有才能、有抱负的人都能有自己的发展空间。

良好的氛围包含内容较广,比如公平的晋升机会、扁平化的决策机制、和睦的同事关系、温馨的公司关怀、公正的考核机制、充足的培训机会等等,核心是公平和尊重。基金公司不靠人海战术,而靠高端人才。我们从今年3月初开始,经过全员头脑风暴和反复讨论斟酌,确立了“公开、精细、尊重”的企业核心价值观。“公开”是指凡涉及员工晋升、重点财务项目、公司重大事件决策,均对员工公开,绝不暗箱操作;“精细”是专业化的具体体现,致力于在投

资、服务的每一个细节上精益求精,努力培养在业内有影响力的专业人士。“尊重”的核心是尊重员工的创造力,特别是来自一线员工的不同声音,鼓励为改进工作而进行争论,鼓励在业务方面大胆创新。我们制订并实施全面的培训计划,让员工能够和公司一起不断成长;我们倡导志存高远,积极承担社会责任,让员工以在国金通用工作而感到自豪。半年多以来,尽管我们的上述工作还尚未完全展开,但公司已出现了可喜的、积极的工作氛围,员工队伍稳步壮大。”

中国证券报:股权激励方面是否有计划?

尹庆军:国金通用的股东非常具有远见,在最初发起设立基金公司时,就一致同意在政策允许的条件下,择机实施包括股权激励在内的长期激励机制。我们计划在公司首只产品发行结束后,着手邀请专业顾问公司做些咨询准备工作,一旦监管机关推出相关政策,我们会尽快尝试推行股权激励计划。

公募专户业务并重

中国证券报:国金通用今年上半年取得了专户资格,在公募和专户业务上的投入力度是否将有别于老基金公司?专户方面有何计划?

尹庆军:公司于今年5月下旬获得特定资产管理业务资格,目前从部门设置、人员配备、产品开发、客户沟通等方面都做了较充分准备。我们经过仔细分析论证,认为基金行业在专户管理方面的竞争尚处于相对初级阶段,这方面新老公司的差异远远小于传统公募产品,所以我们提出“专户业务与公募业务并重”的经营策略。公司设立特定资产管理部,专门负责专户相关业务。部门内设专户投资总监、专户理财经理、投资经理、投资助理等四个岗位,其研究和交

易业务与公募共享同一平台,但严格按监管规定设立业务防火墙。公司研究业务强调关注上市公司基本面,注重规范性(财务数据)、深度(专业性)与广度(覆盖面)、国际化(估值比较),强调研究业务为投资服务,寻找投资机会,揭示投资风险。

国金通用为加强产品研发,成立了产品与金融工程部,由总经理直接管理,独立于投研、市场部门。通过前期和银行、券商等渠道的沟通,根据客户对于收益率、资金管理等方面的个性化需求,已设计包括固定收益类、权益类、量化及衍生工具应用类等三大类覆盖不同客户风险偏好的产品,储备充分。目前,相关业务正在稳步推进中。

■ 记者手记

□本报记者 曹淑彦

进入尹庆军的办公室,第一印象是简约、整洁,物品摆放井然有序,沙发前的茶几上依次摆放了矿泉水、凉茶、碳酸饮料,可以满足不同来客的口味。谈话中,这位基金公司的总经理没有丝毫架子,用语谦虚且

处处显示出对对方的尊重。这家公司在成立后的半年多没有员工流失,公司的举措总能得到积极响应,因为在这里,员工可以得到认同和尊重。

老子说:“天下难事必作于易,天下大事必作于细。”国金通用诞生于2011年11月,其时罕见的股债双杀使得基金业面临前

所未有的困境,大基金公司尚需凭借存量“熬”日子,此时成立的新基金公司要打开局面可谓不难。但是国金通用却显得格

外淡定,成立半年多后方才申报了第一只产品,产品获批后也等到8月中旬才正式发行。引用尹庆军的比喻,我们希望像天鹅游水一般,水上姿态优雅,水下却加快前

进的步伐。”的确,国金通用在平台、团队、风控等方面的建设上一直在快步有序地进行,而这些“打地基”的细节是难以简单地从发行多少只产品的表面看到的。

管理一家基金公司涉及诸多细节,从人员选用到培训,管理范围涵盖公募、专户等多元业务,每一个细微之处是否能

做好,决定了基金公司的持续航行能力,不可谓不“失”。在交谈中,尹庆军多次提到,他自己非常普通,让他感到自豪和踏实的是,他找到了十分专业、敬业的高管团队和业务团队。尹庆军拥有十多年的基金公司人

力资源管理工作经验,这些经验不仅令他更清楚现阶段国金通用需要哪类人才,而且洞察到能够在每一个细节上让员工享受到尊重和认同,将是这家新公司获得每一位员工“力挺”的宝贵财富。

责编:鲁孝年 美编:尹建

天下大事必作于细