

# 许小松 投资能力是基金公司根本

□本报记者 易非 郑洞宇

## 业绩为先 有质增长

**中国证券报:**近几年随着基金产品申报、审批的逐步放开,不少首发产品规模只有1、2亿左右,基金产品发行是否陷入了供给过剩的困局?

**许小松:**基金产品供过于求的现象确实存在,但这也是中国基金行业逐步走向市场化、国际化必经的过程。以往,基金公司一年可能只发行一只新基金,而现在一年可能发行十多只乃至二十多只新基金,但募集规模只有以往的四分之一左右,这种发展模式对于基金公司和投资者都是不利的。

作为基金公司,要在合适的时候将合适的产品推荐给投资者。去年招商基金规模增长主要集中在固定收益类产品。从2012年全年的角度看,债券市场的投资机会优于股票市场,相关的产品也出现了一日售罄的热销局面,并取得了不错的投资回报。而在2012年年底,招商基金的季度环比规模也是缩小的,这是因为我不同意营销人员去做货币基金等“让利”营销活动。基金公司付出大量费用招来一些三、五天就流出去的钱,既耗费了人力、财力,也冲淡了投资者的收益,所以根本没有必要。基金的营销必须是为投资人赚钱而营销。

**中国证券报:**基金供求失衡也导致渠道越来越强势,基金公司应该如何突破困局?

**许小松:**对于基金公司而言,产品和业绩才是最重要的。招商基金这一年多来,基本上做到规模有质增长,以投资机会为导向的产品发展思路得到了渠道和客户的认可。基金产品尤其是股票型基金,必须积累较长的良好业绩表现,才能卖得好。但仔细对比发现,这么多年来并没有多少股票型基金能有持续较好的业绩表现,多数产品的波动性很大,这不仅没能为基金积累信誉,反而伤害了投资者对基金公司的信心。所以,基金公司最重要的是靠投资管理能力来养活自己,靠管理能力赚钱。

我认为公募产品的设计和收费方式可进行改变,让产品和基金公司的投资能力联系在一起,将基金公司、基金经理和投资者的利益绑定在一起。

## 强化梯队 细化流程

**中国证券报:**招商基金投研人员经过了较大调整,阿尔法追踪器也对产品业绩起到了良好的作用,这是否表明招商基金已形成了稳定的投研体系?

**许小松:**目前招商基金投研体系基本打造成型,无论是年龄结构、考核机制、管理模式都已经经过了良好的磨合。吕一凡主要负责研究、投资和流程管理,杨渺负责专户,袁野负责公募,张国强负责固定收益部,形成了较好的管理梯队。

接下来我们更多地要考虑如何进一步完善阿尔法追踪器,对各环节进行提升。事实上,基金经理个人的操作冲动可以说是与生俱来的,阿尔法追踪器发挥团队力量、防止基金经理“跑偏”等作用已经在过去一年多时间有很好的发挥。现在我们会更多考虑如何平衡团队整体力量与个人能力之间的关系,业绩提升的持续性也需要一个相对较长的时间进行检验。

**中国证券报:**随着中国资产管理行业的逐步放开,基金、券商、保险等机构对于人才的竞争也愈发激烈,招商基金在形成了良好的人才结构后,如何留住人才?

**许小松:**不可否认,中国资产管理行业会迎来一个比较激荡的时代。对于人才,招商基金强调的是待遇留人、文化留人和团队留人。待遇当然是重要的一方面,招商基金是很市场化的,但还需要形成良好的投资团队和管理机制,这样才能保证投资业绩与人才结构稳定。我一直强调一个观念,就是很多基金经理个人对投资都有赌性,那是因为约束和激励机制不对,短期业绩做得好,未来也可能犯错。所以我强调团队和文化,强调阿尔法追踪器流程,强调寻找理念一致、志同道合的人。身处中国资产管理行业,一定要把自己定位为市场化的人,以专业的眼光看事情,看竞争。其实一个人要寻求发展,最简单的办法就是和一个能够持续成长的公司在一起。

长期、稳健、优良、专业”,当这句话从最初的口号逐渐体现为长期的发展规划、稳健的投研团队、优良的产品业绩、专业的基金营销时,招商基金总经理许小松再谈这八个字时显得格外掷地有声。经过近500天的调整与改革,招商基金在许小松的带领下,呈现了三大业务齐头并进的成长格局:股票基金业绩全面逆转,固定收益产品强势爆发,专户投资回报持续领先。

而今,中国资产管理行业正面临着重大变局,这既是机遇,亦为挑战。基金公司发展的灵魂和根本就是其投资管理能力。”许小松认为,基金公司只有不断提升投资管理能力,为投资者提供能够持续收益的产品,才是发展的最直接、最有力的成长方式。



**许小松,**经济学博士。历任深圳证券交易所综合研究所副所长,南方基金管理有限公司首席经济学家、副总经理,国联安基金管理有限公司总经理。2011年加入招商基金管理有限公司,现任公司总经理、董事。

## 招商基金的500天“蜕变”

□本报记者 郑洞宇

蛇一出生就开始蜕皮,蜕皮次数越多则生长速度越快。蛇年伊始自然而然地让人想到蛇的生长过程,不过现在我们要谈的不是动物世界,而是一家如蛇蜕变般迅速成长的基金公司——招商基金。

自2011年10月28日许小松正式出任招商基金总经理至今已近500天。这在500天时间里,招商基金固定收益类产品业绩与规模持续领先,公募权益类产品从低谷迅速反弹,专户业绩始终保持在业界前列。海通证券数据显示,2012年年末招商基金管理资产规模达539.98亿元,较2011年年末的374.29亿增长了44.27%,规模增长幅度在规模排名前二十大的基金公司中居于第四位,规模排名也从2011年的第23位上升至第18位。

约500天前,许小松这位在基金业已奋斗十多年的“老人”,带着两大“法宝”,从上海来到深圳,出任招商基金总经理。他的一件法宝是“阿尔法追踪器”,另一件法宝则名为“专业化营销”。许小松的两大“法宝”就在此后的500天,对招商基金的蜕变发挥了至关重要的作用。

“基金经理也有赌性。”十多年前接触过许多基金经理,许小松认为这是基金业不得不承认也不得不面对的一个问题,而“阿尔法追踪器”的作用就是在杜绝基金经理产生赌性的同时,兼顾基金经理主观能动性的发挥。据许小松介绍,阿尔法追踪器是通过对公司公募组合仓位、复制比例、收益率的实时测算,分析其超、低配情况,以及超、低配所带来的超额贡献。沿着研究部组合—投委会组合—基金经理组合的链条进行传递,阿尔法追踪器可以追踪每一个组合是否在前一个组合的基础上优化,而对比上一个组合所创造出的超额收益部分,也就是我们说的阿尔法收益。

在“阿尔法追踪器”措施落实的同时,招商基金公募权益类基金经理出现了大规模换将。据现任招商基金股票投资部负责人袁野回忆,2012年招商基金旗下的部分公募权益类基金经理一方面引进外部有经验的专业人士担任,一方面从内部投研队伍中严格筛选并培养提拔。“有共同理念的人走到一起。”袁野表示,正是因为和许小松在初谈之下,便非常认可“阿尔法追踪器”的投研理念,袁野来到了招商基金。

“阿尔法追踪器”在运行期间,也不断进行优化、调整。例如,最初“阿尔法追踪器”对基金经理要求的复制比例

为40%,但在2011年年底,对“阿尔法追踪器”的复制比例提升至60%,以群策群力的持仓结构稳健地度过了市场一再探底的考验。经过了人员“大换血”以及“阿尔法追踪器”的贯彻落实,招商基金公募权益产品的业绩实现了华丽蜕变。

Wind资讯数据统计,自许小松正式担纲总经理以来,即2011年10月28日至2013年2月8日,上证综指微跌0.13%,而据银河证券基金研究中心数据,招商优质成长股票、招商先锋混合、招商安泰平衡混合3只权益类基金在此期间的净值增长率分别为8.79%、13.88%和14.61%,大幅超越同期大盘,同类排名也明显提升。

“阿尔法追踪器”为了招商旗下股票型基金的强势崛起打下了基石,而“专业化营销”则为招商基金带来了有质量的规模增长。招商基金和国内大多数基金公司一样,缺乏与投资者直接交流的中台部门,要实现许小松“合适的时机给投资者推荐合适的产品”的理念并不容易。许小松并没有加大力度成本的投入,而是巧妙地“借力打力”,在渠道构建了一只专业化营销的“同盟军”。这支“同盟军”主要由招商基金的渠道客户经理组成,他们高度认同“合适的时机给投资者推荐合适的产品”的理念,招商基金会给予“同盟军”持续的投研、营销支持,促进“同盟军”向投资者输送正确的投资理念,选择当下最适合投资的基金产品。

2012年中期,招商信用增强和招商安盈保本实现了一日售罄,首募规模分别接近40亿份和50亿份,招商基金的“同盟军”为基金销售作出了重大贡献。

除了“同盟军”给力,招商基金始终在加强自身销售人员的专业能力。招商基金借鉴海外资产管理公司的做法,设置了组合经理一职。组合经理深入了解市场情况和投研动态,在严格合规的情况下,为营销提供全面的专业化支持,这既减轻了投研人员支持营销的压力,又让专业化的营销更加系统和持续,渠道和客户的体验也因此不断提升。现在,重大的市场动向、基金投资的机会都通过各种形式向渠道、客户传递。在合适的时间将合适的产品推荐给合适的人,这样的营销才能事半功倍,而专业化营销为此提供了保障。

许小松两大“法宝”的威力已见成效,并还将为招商基金的发展发挥重大的催化作用,而招商基金也将挥舞着“阿尔法追踪器”与“专业化营销”这对翅膀,飞向更高、更广、更远的天空。