

# 王登峰：每分每秒都做好应对风险的准备

□本报记者 曹乘瑜

## 余额宝 是一个生活工具

2013年5月，天弘基金推出天弘增利宝货币基金，对接支付宝的余额理财工具“余额宝”，管理层启用新人态度坚决，初接委任状的王登峰，刚从北大汇丰商学院毕业不到5年，加入天弘基金仅1年。不用说，整个增利宝的团队也普遍年轻。

余额宝使用便捷，功能稳定，规模快速增长，5个月后突破千亿元规模，8个月后突破4000亿元，2014年2月底，余额宝突破了5000亿元规模并一直保持到现在。根据晨星数据，对应的增利宝货基已为全球第七大基金和第三大货币基金，用户数也超过1亿。

不过，王登峰称，自己和余额宝，才刚刚走完了磨合期。“余额宝是有性格的。他的性格，就是对1亿多用户的大数据分析。”他说，摸透余额宝的性格，才能为用户进行安全稳妥的理财。

磨合期的每一步，大都是“第一次”，但容不得半点差错。作为首只并且是规模庞大的互联网货币基金，余额宝涉及资金安全和流动性问题，被来自监管层和同行的无数双眼睛盯着。

“任何一点微小的失误都有可能造成灾难性的后果。”王登峰说。

2013年11月11日，淘宝大促销的“双十一”消费高峰可能带来大量赎回，余额宝首次面临大考。王登峰回忆，越是临近“双十一”，对于数据的要求越精确。为了计算赎回规模，一方面，他们24小时监控客户保有量；另一方面，他们随时与淘宝沟通，根据其促销力度调整对赎回规模的估计。他们采取了最保守的大数据，并翻倍作为安全垫，以保证流动性。具体做法是：先估计有效用户数量，再采取最高的用户转化率，估算出购物用户的数量，然后采取拔高的人均消费量，提升安全垫。“我们对零售行业进行了大量研究，其实每个商场的客单价都是稳定的。”

随着数据的不断调整，王登峰也要不断调整到期资产的布局，并随时与证监会和央行沟通各种应对方案。

在技术层面，也不允许有任何故障。“即使所有的银行支付渠道瘫痪，余额宝也必须100%响应。”天弘基金云直销系统可以应对的交易超过5000笔/秒，能够支撑亿级用户进行交易。随时响应的还有客服层面，“整个公关团队枕戈待旦，有任何可能发生的问题都随时处理。”

最终，余额宝安全度过“双十一”，给用户带来了良好的消费体验。

七夕、双十一、春节……经过一次次磨合，王登峰与余额宝越来越“默契”，或者说，他与1亿多用户也越来越默契。大数据也正在帮助余额宝成为更完善的生活工具，例如，在每月初大量申购和月末大量赎回数据的启示下，开始提供定期转入转出功能。

“余额宝是一个生活工具，而不仅仅是货币基金。”王登峰说。

为十分之一的中国人理财，管理一只逾5000亿元规模的货币基金——在中国，王登峰还是第一人。他和他的基金——天弘增利宝（对接余额宝的货币基金）已经家喻户晓。然而，在与王登峰交谈的过程中，记者感受到他身上一丝的骄傲，更多的是沉甸甸的责任和谨慎的态度。

什么时候能算成功呢？对我来说，管理期间的每一刻，产品（指余额宝）都没有出现过任何问题，那么这只产品就算是成功了。”王登峰说。

他老成稳重的言谈，与他的那张娃娃脸和30多岁的年龄，丝毫不搭。自从掌管余额宝以来，不断有人称赞他的成熟，但更多的人是羡慕他的机缘，其中不乏“时势造英雄”的言论。对此，王登峰始终淡然处之。无论外界评论如何，不可否认的事实是，他做到了在第一时间进入了角色，而没有要求市场给予他时间来成熟，无论是他，还是余额宝，都是如此。

在他看来，余额宝是一个有性格的“久”，这个“久”是一亿多用户的“化身”。一年多来，王登峰利用大数据摸透了他的脾气，但仍然“如履薄冰、如临深渊”，每分每秒都做好了应对风险来临的准备。他和他的同事，有着互联网基因的年轻锐气，但是也有着金融浸淫的谨慎严肃——在原则问题上，“寸土不让”。

未来，数十万亿的货币市场，正等着这两种基因来开拓。



### 简历

王登峰，经济学硕士，5年证券从业经验。2009年7月至2012年5月，任中信建投证券股份有限公司固定收益部高级经理。2012年5月加盟天弘基金管理有限公司，曾任固定收益研究员，现任天弘现金管家货币型证券投资基金及天弘增利宝货币市场基金的基金经理。

## 越熟悉 越警觉

越是熟悉，越是警觉。王登峰透露，自从接管余额宝，“如临深渊、如履薄冰”的感觉从来没有离开过他。

“七夕、双十一都是可预料的，但是风险一定不会是你习惯的东西，而是你没有预见到的。”他说，“我们每天所有的工作，其实都是在为防范风险做准备。”

交易的效率与合规，是王登峰最担心的两个环节。随着余额宝规模的不断扩大，需要调用的资源也越来越多，例如在巨大的规模下，增利宝的存款配置需求也较高，其开户银行比任何一家基金公司都多，每天的配置量也比任何一家基金公司都要大，需要与大量交易对手打交道。

为了能保证这两个环节不出问题，他们建立了一系列严格的交易机制。例如开发了存款报价软件，改变了电话报价的一对一沟通，几秒钟内就能完成一般需要几个小时才能完成的报价，并且通过“时间优先、价格优先”、“口头承诺违约，直接拉黑”的交易原则，打造了天弘基金固定收益部在银行间市场“高效、诚信”的口碑。

这些机制也体现在内部廉政建设上。王登峰介绍，天弘的固定收益部实现了全市场少见的指令公开。他们建立了一个公开交流平台，基金经理公开下达指令，交易员公开反馈市场动向，双方不仅能充分交流，让交易员充分了解基金经理的资产配置意图究竟是防风险还是抓

波段，也让基金经理及时感性地了解市场。同时，还能让部门其他员工监督每一笔交易，从而打破了交易员和基金经理单线联系的交易惯例，让每一笔交易都在阳光下，防止“利益输送”。

“做到我们这个程度，产品太大，受到的关注也越多，而且很多问题都是没有碰到过的，市场上已经没有可以借鉴的东西。”他说，“比如我们为什么要做这么多协议存款？就算是我们满配所有的短期债券，都不足以满足增利宝的配置需求。”

他严肃地表示，正是因为无可借鉴又颇受关注，任何一个事件都可能成为社会焦点，所以天弘基金更看重原则和廉政建设，“在原则问题上必须寸土不让。”他说。

王登峰介绍，在风险控制上，为防止流动性风险，增利宝的流动性资产必须达到一定比例，这个红线不能动，逾期多一天也不行。为防止信用风险，存款银行只采用白名单上的20多家，白名单以外，不管是谁，价格再好，都不存在。

“我们要应对的是10年以后，再对现在的每一笔交易进行审计，也不会有问题。”说这句话时，王登峰异常严肃。

这位30多岁、娃娃脸的基金经理，思考的是10年后，自己的工作能否经得起历史的考验。“原则问题是天弘的命根子，说得更具体一点，是千千万万持有人的利益。”

## 我们做的是普惠金融

为十分之一中国人理财的王登峰觉得很幸福。余额宝为老百姓带来的不止是收益，“每天赚一个鸡蛋”的小钱，也能让老百姓快乐。他觉得，中国人需要的就是小幸福，他的工作，就是为老百姓稳妥地创造“一个鸡蛋”的快乐。

“有时我觉得，我们做的是慈善，而不是理财。”

在余额宝拉开了互联网余额理财大幕之后，各类余额理财方式如雨后春笋般发展起来。基金公司四处寻找沉淀资金，从网上拓展到网下，从个人再到企业。

根据中国基金业协会的数据，截至2014年7月，货币基金的规模达到1.75万亿元，而去年7月，这一数据仅为0.42万亿元，同比增长326.83%。

王登峰认为，以阿里为代表的搅局是对的，这种“搅局”，让千千万万的老百姓得到实惠。如今，甚至新疆、西藏的老百姓都能借助余额宝进行理财。这种搅局，开启了全

民理财意识，让老百姓知道，有比活期存款更好的理财方式，而且，也让他们理解并接受了一个事实——收益是会波动的。

宏观来看，这种搅局，推动了利率市场化进程，顺应了潮流。目前，银行体系也已开始了“壮士断腕”的理财革命，越来越多的银行开始推出“宝宝”类产品，给老百姓提供更高的存款收益。

王登峰认为，未来货币市场基金仍然还有大的发展空间。但是，能接过自己手中这一接力棒的，可能是基金公司，更有可能是银行。对于竞争对手，王登峰充满了期待。

“虽然目前资金的稀缺程度在降低，但是第三方机构如基金、第三方理财的竞争力度在加大，对于银行的压力也在增大。如果他们能有壮士断腕的决心，那么货币市场基金的规模将不再是几万亿元，而是几十万亿元的规模。”王登峰说。