

尹庆军:以人为本 打造“量化+固收”名片

□本报记者 刘宗根



差异化战略的选择

从文学转到公募行业,是一种怎样的体验?尹庆军是有资格回答这个问题的。1991年,尹庆军从北京大学国际政治系毕业,进入中央编译局,开始了与文字打交道的8年历史。1999年,他误打误撞加入“老十家”博时基金,一待就是9年,历任人力资源部总经理、董事会秘书、监事。“我们现在还有一个群,从博时离开的人的群,偶尔会聚一聚。”

尹庆军说:“从来没想到会进入公募行业,最初甚至不知道基金公司干什么的。”据说,他当年高考的第一志愿是中文系。

但算起来,尹庆军是中国最早的一批基金人。1998年,以国泰基金、华夏基金、南方基金的成立为标志,中国第一批基金管理公司诞生。第二年,基金公司的数量增加至10家,后来被人称之为“老十家”,其中就包括博时基金。

2008年,尹庆军加入国金通用基金公司(国金基金前身)筹备组,拟任督察长一职。2012年7月至今,尹庆军担任国金通用基金总经理职务。2015年,国金通用基金公司更名为现在的国金基金。

回过头来看,“文科生”尹庆军的从业经历并不复杂。在公募行业浸润19年,却又非“科班出身”,反而给了他治理基金公司不一样的视角。

最直接的影响就体现在对公司的定位上。尹庆军认为,国金基金不能沿袭老牌大公司的路径,因为这些公司通过行业初起时的政策扶植和时间积累,已经有了相对雄厚的资金和管理社保基金、企业年金、ODII等业务资格;也不能模仿有庞大资金支持、银行系或保险系基金公司,而只能依靠金融科技和专业人才,通过持续稳定的业绩形成特色。“所以我们选择了差异化发展战略,即把量化投资作为重点进行培育,以固定收益投资作为基础保障,以互联网金融作为客户综合服务平台。”

熟悉国金基金的人都知道,从2012年起,国金基金每半年召开一次内部战略会,分析所处的环境和自身的优劣势,对业务方向和实施计划进行确认和调整。

其实,国金基金从主动管理向量化投资的战略转型也是从2012年开始的。据说,当初为了这个决定,尹庆军及全体中高层特地跑到北京郊区封闭式讨论了整整一天一夜。

根据最近一次战略会的分析,尹庆军确认了国金的六大优势:一是确定并坚持差异化战略,即依托互联网金融平台,发展量化投资和固定收益投资的“国金之鹰”战略;二是逐步形成了比较完整的专业化团队,在固收、量化、网金、销售、合规、运营方面都有可靠的领军人物;三是建立了三个平台,即及第理财、国金量舰、国金天盾;四是实行有竞争力的市场化组合激励机制;五是规范管理,已获得安永华明ISAE 3402内控鉴证报告;六是具有了一定的管理规模(上半年日均约470亿元),投资业绩整体优秀。

当然,短板也很明显,比如公司规模相对较小,与一些大型机构、银行渠道合作受限;产品品种、数量都较少,而且货币基金占比偏大;在市场上具有重大影响力的明星基金经理还不多,自己培养的人才虽然业绩很好,但得到市场广泛认可尚需一定时间等。

“赫尔曼·西蒙在《隐形冠军》一书中曾提到,隐形冠军对自己的市场定位都非常精确,专注专业创新,这对基金公司而言同样适用。”日前,在北京市西三环的办公室,当被记者问及回顾国金基金的发展历程有何感受时,国金基金总经理尹庆军答道。

尹庆军是公募行业名副其实的老将,从1999年加入博时基金到2008年筹办国金通用基金(国金基金前身),再到2012年出任国金基金总经理,他已经在公募行业深耕了19年。

6年前,通过对市场的多方面调研,尹庆军认识到,新基金公司若要生存和壮大,必须寻找一条适合自己的差异化发展路径,这也是后来国金基金“一体两翼”战略构思的雏形,即以互联网金融为体,量化投资和固定收益投资为翼。

而做一家“精而美”的公募基金公司,是尹庆军及其带领的团队,经过多年探索后的结果。他说,差异化竞争战略不是为了弯道超车,而是一种生存之道。

用企业文化塑造核心价值观

尹庆军说,他平时主要负责三件事:一是确定公司战略方向;二是找到合适的人;三是建立适当的机制,使员工能安心、开心地工作。

多即是少,少即是多。从这个角度讲,上述三件事每一件落实起来都不容易,尤其是找到并留住优秀人才。尹庆军有自己的用人哲学,即更多的是从企业文化方面着手。比如公开,把公司的处境特别是遇到的困难及时告诉员工,大家共同想办法解决;再比如尊重,通过员工满意度调查、员工座谈等方式不断听取员工对公司管理的意见,特别重视来自基层员工的不同声音。

据说,从2016年开始,国金基金陆续有多位资深的投资、销售、IT人才加盟,其中包括具有10年以上大基金公司固收、量化投资经验的资深基金经理,具有多年海外对冲基金投资经验的清华大学教授,具有多年销售服务经验的资深市场总监等。

“接地气”是尹庆军和记者交流过程中提到最多的词语之一。“除了广纳贤才,还要让人才在愉快的氛围中工作,分享公司进步的幸福。”

在文化建设方面,国金基金的标准是“简单、实用”:一是员工参与制定公司的愿景、使命、价值观,参与确定员工素质标准;二是要求管理层时刻保持创业心态,

做到“勤奋、不贪、有结果、培养人”,并身体力行,不停留在口头上;三是在日常工作中倡导“简单、实用”的工作方式,所有的制度、流程尽量避免繁琐和形式化,要让大家记得住,做得到。

从2014年起,在调研学习同行经验的基础上,国金基金开始试行市场化的机制。在严控风险的前提下,自2014年起探索形成了市场化的组合激励机制,既避免了“大锅饭”的弊端,又不至于激进,使核心人员能够心无旁骛地专注投资业绩和客户需求。

据接近尹庆军的人介绍,国金基金重大决策都请员工参与,公司每半年举行一次的战略会,所有中高层及骨干员工都参与,对公司所选择的核心业务方向进行评估,对公司的核心业务达成共识。近6年来,尽管过程中遇到一些困难或者其他机会,但依然能够一直坚持公司战略,没有出现摇摆。

“从公司筹备起历经十余年,大股东国金证券一直给予公司清晰而坚定的支持,股东从未要求公司短期盈利,而是反复强调要找准业务定位,构建专业队伍,控制好风险,盈利是结果而不是目的,所以公司可以从容地做长期布局,管理层非常稳定,这是公司健康发展的基石。”尹庆军介绍。

聚焦“量化+固收”战略

作为中型公募基金公司,并非没有挑战。通常股东要的是利润,利润主要来自管理规模;持有人要的是产品收益,部分持有人落袋为安的心态往往会减少基金公司的管理规模。因此,股东和持有人利益短期会有些冲突。

但尹庆军不这样看。他认为:“持有人是聪明的,尽管可能会经历几次资金申赎的‘试探’,但最终会选择业绩持续稳定的基金管理人,去年东证资管的产品受到客户热捧就是佐证。而从更长的周期来看,股东也将从规模的稳定增长中获得利润。”

这甚至被写进了国金约法。2016年底国金制定《国金约法》11条,其中一条是“保护客户利益”:国金基金必须保护投资者的正当权益,绝不能靠损害客户利益换取利润。要以感恩的心诚实厚道地对待客户,努力为客户创造绝对回报,做能长期为客户赚钱、客户信得过的投资机构。

针对金融去杠杆的问题,尹庆军认为,资管行业面临阵痛的同时,也迎来了蜕变的良机。随着资管新规及配套细则的陆续落地,通道业务将逐渐退出历史舞台,主动管理型产品的发展空间加大,投资能力和风控能力将成为资管机构的竞争力核心。

在他看来,公募基金得益于长期以来的审慎监管、自律要求和研究投入,属于此次金融去杠杆的变革中最符合新规目标方向的标杆,相比其他资管机构受到的直接影响较小,在行业变革中的机遇更大。在当下的环境里,公募基金更要严格做好风险控制,做好投资研究,尽量保证基金持有人资金的安全,保持乐观的同时做好“过冬”的准备。“从量化来讲,绝对

收益类产品是量化的强项。另外,即使对于不做对冲的股票型量化基金来说,量化的选股也相对分散,对于“踩雷”这样的风险事件是一种很好的天然抵御。”

展望下一个20年,尹庆军说,国金基金将继续坚持差异化发展战略,聚焦固定收益和量化投资主方向,将“正回报、小回撤”理念融入产品设计和投资中:一是在2017年制定的公司第二个五年计划中,已将量化+固收作为公司核心业务写入了公司战略;二是通过“量化运营平台+四个量化投资部”的方式充实量化团队,四个投资部各有侧重,形成互补;三是通过“国金天盾”和互联网平台支持固定收益投资,在固收领域布局货币基金以外的纯债、可转债等产品,并不断加强信用研究力度。争取在未来3-5年的时间里,不断吸引和培育优秀人才,使量化投资在业内形成特色,使固定收益业务在严控风险的前提下提升管理规模,为持有人创造更多更稳定的收益。

对于如何评价在国金的这十年,尹庆军认为他最大的感受是信任的作用。股东信任管理层,所以公司的管理层可以专心做长远布局;管理层信任员工,所以员工可以放手发挥自己的才能,而不是被动地服从和单纯地执行。“还有天道酬勤,只要脚踏实地努力工作,总会有回报。”

中国基金业从最初十几只封闭式基金、200多亿元的规模发展到现在资产管理规模十几万亿元,可谓沧海桑田。对于基金业下一个20年,尹庆军抱有极大的信心。这位公募老将认为,正如很多经济学家预测的那样,中国的基金公司有望成为全球投资者的服务机构。