

“金牛”巅峰对话

银河基金董事长刘立达:

在我心中 有“璀璨银河”

□本报记者 李良



刘立达,银河基金董事长。英国威尔士大学(班戈)金融MBA;1988年加入中国人民银行,历任金融研究所国内金融研究室助理研究员、研究局资本市场处主任科员、货币政策处副调研员等职;2008年加入银河金控,历任股权管理运营部总经理、银河保险经纪公司董事、战略发展部总经理、综合管理部总经理等职;2016年加入银河基金担任总经理,2017年12月转任银河基金董事长。

以“制度”为笔 再绘山河

以2016年为界,外界感受到的,是两个温度不同的银河基金。

之前,“不温不火”是银河基金最明显的标签。虽然见证了十余年间公募基金业的飞速发展,但银河基金却总是挣扎在“不掉队”的边缘,规模起起落落,一个又一个优秀基金经理悄然离去,令关注者扼腕。唯一值得欣慰的是,投研团队中少数核心人员依然坚守。

但这一年之后,“日新月异”成为银河基金的新标签。掌舵伊始,刘立达就明确了“夯基础、固优势、补短板、拓新途”的方向,以制度建设和流程规范为抓手,一方面,理顺银河基金的决策机制和工作流程,极大地提高了公司运转的效率;另一方面,打破过往“大锅饭”的僵化体制,将市场化考核引入银河基金,建立“能多能少、能进能出、能上能下”的优胜劣汰机制,增强银河基金对优秀人才的向心力。

刘立达坦言,执掌银河基金近5年,制度建设初见成效,但其中坎坷颇多。不过,怀着对“璀璨银河”的强烈信心,他敢于踏除前行路上的荆棘,凭借一股排除万难的刚硬之气,一步一步地推动银河基金各项制度的建设与落实,为银河基金下一步的攻坚战奠定了坚实的基础。

“坦白地说,多年的温水煮青蛙,确实让银河基金很多员工沉寂在安于现状的状态中,一旦要对现有环境和既得利益有所触动,短期势必引起剧烈反弹。因此,我到银河基金后,就不得不直面这样一个抉择:是保持现状,小修小补,还是破而后立,涅槃重生?如果选择前者,工作难度显然小很多,但不容易遭到质疑,但会眼睁睁地看着银河基金在行业发展大潮中落后甚至被淘汰;如果选择后者,能打出一片新天地,但对我的考验就是,能不能抗拒变革中来自各方的压力。”回忆起初心的确立,刘立达颇有些感慨。

勇于选择破旧迎新的刘立达,一旦确立了目标,心中便只有一往无前的干劲。他首先从管理层的决策机制入手,通过强化党委会的核心领导,完善议事规则,以党建为纽带增强团结,不断厘清管理层之间的权责,让管理层的决策迅速变得高效、有力。更重要的是,通过近年来的不断磨合,银河基金的管理层在未来发展战略和价值观上高度统一,这显然为下一步的前进夯实了基础。

紧接着,刘立达将制度建设的重点下沉到各个部门,尤其是投研、销售等核心岗位。此时,他的思考不仅包括单一部门的制度流程和激励,还放眼不同部门之间协同能力的提升,希望打造出强大的“协同力”,让工作效率和成果能以更高的幅度递增。

譬如,在投研岗位,刘立达建立了“打破大锅饭,优胜劣汰”的市场化机制,将充分授权、适度激励和容错机制三者合一,形成了“权、责、利”对等的考核机制,在极大激发投研人员积极性的同时,又通过“能上能下、能进能出”的机制将投研部门的精华进一步浓缩,一批优秀而且年轻的基金经理走向前台,打造出一支能征善战的强大团队。

但更强大的,不是一个部门的变强,而是各部门之间协作力带来的整体强大。刘立达告诉记者,在银河基金的制度流程中,投研部门与市场部门、产品部门等之间的协同已是常态,既有沟通例会制度,也有工作中的主动配合,从产品的研发设计、销售至投资、后台维护等,已浑然一体。

不过,身为破局者,在总结成绩的时候,刘立达却将感谢送给了身边的同事。“我们衷心感谢那些专业精良、业绩卓越的同事,感谢那些默默无闻、勤恳工作的同事,更要感谢那些勇于担当、为我们排忧解难、遮风挡雨的同事。因为有你们,我更相信,未来一定会有‘璀璨银河’。”刘立达说。

多年后,若回望在银河基金的任职岁月,想必在刘立达心中,会涌起一丝骄傲。

银河基金即将迎来成立18周年的日子,为此,中国证券报记者专访了董事长刘立达。言谈间可以看出,银河基金是他用心血浇筑的地方:自2016年刘立达执掌银河基金至今,不到5年的时间,银河基金所创造的利润,已占到公司成立18年来的65%。这期间,银河基金公募规模步步登高,如今已过千亿元,产品业绩更是跻身第一梯队,一片新的天地徐徐展开。更重要的是,近5年间,“忠信、专业、阳光”的企业文化深入人心,制度流程焕然一新,银河基金的风貌,给人脱胎换骨的感觉。

但即便宛若新生,此时此刻,距离刘立达心中的“璀璨银河”,银河基金仍有漫漫征程。刘立达曾以“俊朗年少,百代英杰”祝福银河基金,也曾以“再创业、再出发”的精神气概激励银河基金。他期望,未来的银河基金,是在中国银河金控的整体战略下,成为行业内运营规范、投资稳健、信誉卓著、业绩突出的财富管理平台——没有豪言壮语,但业内人士都知道,要想真正成就这四大目标中的任何一个,绝非易事。

“谁会想做鸣唱一时的夏虫?谁又会想做随波逐流的浮萍?”刘立达说,“真诚之人从不苟且,脚踏实地,也仰望星空。我们透过喧嚣纷乱来展望和谋划公司的未来,愿世间美好与大家环环相扣,愿银河基金成为百姓美好生活路上值得信赖的朋友。”

企业文化的六字真谛

制度的落实,离不开企业文化的沉淀,刘立达深谙其中的道理。

所以,在制度破而后立的同时,银河基金的企业文化建设也在悄然发力。在不断完善、进化后,刘立达用六个字浓缩了当前银河基金企业文化的精髓:忠信、专业、阳光。

做“尽心于人,不欺于己”的忠信之人——这是刘立达对自己,也是对所有银河基金员工的第一要求。刘立达指出,对于受人之托的财富管理行业而言,诚信是一切经营活动的基石,也是企业能否行久致远的核心,作为从业者,银河基金员工首先要做的,就是成为一个忠信之人。“欧阳修有言:所守者道义,所行者忠信,所惜者名节。这是我们做人的根本,也是我们一世坚守的信条。”刘立达强调。

做“知行合一、专业高效”的专业之人——这是刘立达对银河基金的殷切希望。他认为,财富管理行业承载着太多的信任,也肩负着太多的重托,因此,仅仅做到“忠人之事”远远不够,还要做到“成人之事”,这就需要从业者能够以专业高效、勤勉尽责的态度,去担人之托、排人之忧、解人之难,而这就是银河基金为之努力

的目标。

“要做专业之人,就不能做‘下笔虽有千言,胸中实无一策’的无用书生,要做专业精、能力强、擅行动的实践者。”刘立达说,“当然,也许更重要的是职业操守。从‘先义后利、以义率利’的义利观,到应有的专业形象和行方式,都是银河基金必须做到的。我们要时刻牢记我们是专业的、具有明显有别于业余者的水准。”

做“光明磊落,健康向上”的阳光之人——这是刘立达所期望看到的银河基金风貌。在银河基金宝贵的办公区域中,你会看到一个独立的空间,有运动器械,有图书角,还有休闲区,员工在忙碌的间隙,有了一个短暂放松的去处。刘立达认为,员工是公司最宝贵的财富,一切工作的终极目标是人的健康幸福,我们的健康快乐不仅对每一个家庭至关重要,对我们的公司也同样重要。

“所以,我希望,在大家的共同努力下,银河基金的员工,将是一群阳光灿烂、健康向上之人,是一群能够融冰化雪、驱云散雾之人,是一群能带来丰收和喜悦之人。我也相信,健康、阳光的人,才能真正将幸福传递给每一位客户。”刘立达说。

蓄势稳行 不疾不徐

近5年里,银河基金的变化是惊人的。

这种变化折射在业绩上,是一种质的飞跃:根据银河证券基金研究中心的数据,2019年,银河基金股票投资主动管理能力在109家基金管理人中排名第九。业绩背后的逻辑支撑,是更多有潜力的基金经理不断涌现。

这种变化折射在规模上,同样是可喜的变化:截至2020年5月底,银河基金的公募基金管理规模超过1000亿元,不仅固定收益业务多点开花,权益投资的品牌影响力也与日俱增,规模增长的正向循环已然形成。

但刘立达所思所想,和许多旁人不同。相较于数字上的变化,他更重视的,是业务结构中的“质量”。近年来,银河基金产品结构发生改善,权益基金规模比去年年初增长超120%;创新型渠道发展迅速,电商规模比去年年初增长近7倍;银行、券商等三方销售渠道蓄势发力,规模比去年年初增长近50%。刘立达认为,短期内通过各种手段获得规模和业绩,虽然耀眼,也可能实现暴利,但终究根基不稳,经不起时间的大浪淘沙,只

有秉承长期发展的理念,守牢“为客户财富保值增值”的初心,实现业务结构的健康配置,才能真正实现企业的可持续发展,最终守候到厚积薄发。

“我们近几年的战略任务是:平稳增长,蓄势突破。也就是在平稳增长的同时,要为更快更长远的发展筑基蓄势。”刘立达说,“在业务上,一方面,我们要调结构,提升高质量业务的占比;另一方面,秉承有所为有所不为的原则,不盲目追逐热点,将客户利益至上放在业务发展的首位。”

刘立达告诉记者,过去一年,银河基金苦练内功,加强学习,不断提升专业水平和核心竞争力。银河基金希望,能够围绕主动投资管理能力,不断完善和进化投研体系,以深度基本面研究为基础,注重安全边际,为投资者追求多元化、可持续、可复制、可归因的超额收益。与此同时,银河基金还在践行普惠金融,推进营销转型,利用互联网为投资者服务赋能,通过内容“降维”、圈层运营、产品陪伴等方式,推进理财全周期服务,年度互联网基金客户数量实现突破性增长。