

银河基金管理有限公司

做有“品格”的财富管理公司

□本报记者 李良

虽非规模以千亿计的大型基金管理公司，但凭借整体优异的业绩表现，银河基金当之无愧地摘得“2013年度金牛基金管理公司”的桂冠。

在业绩持续优异的基础上，银河基金还力求成为一个有“品格”的财富管理公司。在银河基金总经理尤象都的眼里，财富管理公司的“品格”，既要持持有人的利益放在首位，还要有一个务实、踏实的工作态度，营造一个良好、公平、和谐的工作氛围。

“我们希望‘品格’在自己的心中。作为一个标尺，只有自己真正有‘品格’了，别人才会认可你的‘品格’。”尤象都说。

财富管理要货真价实

对于银河基金公司而言，新的征程即将开始。

尤象都告诉记者，银河基金2012年—2014年的战略规划已经临近执行完毕，目前公司正在研究制定新的三年规划，其中会涉及一些战略问题。他表示，新的三年规划中，公司正在结合阶段性发展目标，研究探讨具体业务推进的设想和措施，具体包括以下五方面：第一，进一步完善风险管理体系，并已着手风险管理系统化的程序研发工作；第二，完善优化激励约束机制，正在着手推进全方位的薪酬、考核激励、职级管理体系重建工作，同时推出了岗位淘汰制度；第三，产品方面将重点突破应对国际化需要和量化方面的内容，对于常规型、复制型产品将逐步收缩；第四，预算管理方面，将更多地考虑一个周期的情况，逐步推进滚动预算制度，并适当追加注册资本，增强公司业务发展的财务支撑能力和提高风险抵抗能力；第五，如何与实体经济结合，如何推进或助推混合所有制改革和内部人持股等也在考虑中。

“银河基金最终希望能够成为

货真价实的财富管理机构，但中间需要跨越两个过程，从卖基金、卖品牌到营销综合服务能力，这将是一个漫长而持久的过程，这对于银河基金，对于整个基金行业可能都一样。”尤象都说，“期间需要方方面面共同努力，包括监管成熟、市场成熟、投资人成熟、关联方成熟，也包括媒体人的成熟，但最主要的还是要业内人士经营理念上成熟。”

尤象都认为，要成为一个真正的财富管理机构，银河基金面临诸多挑战，最突出也最紧迫的在于三个方面：国际化、混业经营和行业转型。尤象都表示，要应对这三方面的挑战，就必须解决好三个方面根本问题：首先是公司治理，这是最核心的问题，特别是对于国有企业来说，公司治理不理顺，经营管理就无从谈起；其次是风险管理，这是最基础的问题，因为基金行业是经营风险、受托管理客户资产、市场化程度很高的行业，必须一直强调风险管理的重要性和艰难性，通过完善风险管理相关制度规定、建设完整的风险管理系统、坚定执行风险管理要

求，来提高企业风险管理能力；最后是人才问题，这是最关键的问题。银河基金强调人力资源经营概念，对于人力资源进行系统的筹划，基于公司发展战略目标，搭建人力资源的总体架构，结合发展阶段需要，逐步推进实现。

据了解，银河基金的人力资源规划主要从四个纬度进行梳理：第一，为实现公司整体发展目标，按照业务分布进行职能定位，然后确立岗位配置，进行人员适配；第二，从绩效目标出发，建立完善考核指标体系和明确的目标要求，形成合理有效的激励和约束机制，优化人力资源，逐步形成核心和精英团队；第三，以培养为重心，建立良好的用人和留人机制，形成人才生成机制；第四，在尽可能搭建合理的职级序列同时，通过宽度拓展，为员工搭建发挥和积累平台。

“我们希望配合员工自身职业发展需要，从多方面、多角度为员工职业发展目标提供帮助，尽可能更好地将企业发展和员工成长真正结合起来。”尤象都说。

以人为本激发潜力

整体业绩持续优异，是银河基金在行业内的“金字招牌”。而这种成绩的取得，源自银河基金“以人为本”的理念激发投研团队不断“挖潜”。

尤象都向记者表示，银河基金投资业绩稳定在一个相对较好的水平，首先要归功于投研团队的艰苦努力，他们为业绩的稳定付出很多；其次，则是公司通过多年积累，在投资理念上相对成熟，形成了自己的一定风格，并逐步在投资业绩上得到体现，也反过来提升了投研团队

的信心。

在尤象都眼里，银河基金在人才选择任用方面的特色，也是业绩能够长期稳定向上的重要原因。他透露，在人才选择任用上，公司不轻易从外部招聘，讲究内部延续性，主要以自主培养为主，同时强调“适合”。“比如，有些人研究做得很好，但不一定就适合搞投资。”尤象都说，“因为我们不盲目选用基金经理，在投资人员的选择和使用上，出错的概率相对较

低，也因为我们不盲目从外部找人，队伍的稳定性和业绩的稳定性都得到了相应的保障。”

而银河基金管理层对投研团队的较少干预，以及不急功近利的考核态度，也是投研团队能够持续取得好成绩的重要基础。尤象都表示，银河基金管理层只希望做好服务工作。除了投委会和风控会等必要的决策机制和程序外，对于具体的投资过程基本是不干预的，在投资业绩相对较好时，给予充分肯定，但在投资业绩相对不好时，管理层给出的更多是关怀和鼓励，从不责备和指手画脚。

“我们相信、信任我们的投研团队，特别是在他们处于相对低谷的时候，信任才是良方。通过各方努力，我们在投资业绩方面取得了一定的成绩，但我们知道，在资本市场很难有常胜将军。要认识到队伍稳定和投资业绩稳定提升，是一个相辅相成的关系，投资业绩的稳定和提升，是一个积累的过程，需要靠一个稳定的、高质量的团队来保障。”尤象都说，“我

们已经考虑在理念上做出一些调整：未来我们会更注重长效机制的建立，来推动我们的投资管理更注重中长期的业绩保障。同时，我们也在考虑尽量通过人才培养和适当的引进，丰富我们的业务技能，逐步强化绝对收益的理念。”

作为公司的总经理，尤象都还强调，从管理的角度看，如果公司投资业绩长期不理想或队伍波动较大，管理者首先要自省，是不是在管理上、在机制方面、在日常工作中出现了问题，而不是单纯去找投研团队的毛病。除此之外，还要认识到，内部理顺是解决问题的根本，外部“挖人”不是良方，解决不了根本问题。“有困难时共同面对，出现问题时充分信任，既把握好原则，又能‘人性化’，可能对员工凝聚力、归属感和安全感的生成是有帮助的。”尤象都说，“如果我们管理人做好了自己应该做的，队伍的稳定性就能有较好的保障，良好的投资业绩也是可期的。”



银河基金管理有限公司总经理 尤象都

非公业务稳扎稳打

在众多基金公司蜂拥于非公募业务的同时，银河基金却秉承稳扎稳打的策略，给公募业务和非公募业务做了“共同发展、各有特色、互为补充”的明确定位。

“我不认为公募业务寸步难行，也不认为非公募业务风生水起。”尤象都向记者表示，“公募的前途仍然是光明的。从市场细分角度看，公募和非公业务有不同的客户群体，各有各的特点，所以，公募和非公不是此消彼长的对立关系，是互相补充和互为存在的关系；如果公募做得足够好，充分发挥财富管理人的职业素养和职业能力，随着相关各方的成熟，目前的绝大部分股民、各类机构者以及大量银行储户，都将是公募业务的投资人，公募未来的发展空间其实十分广阔。”

尤象都指出，从表面上看，非公募业务这两年发展迅猛，但却存在两个非常严重的问题：第一，是风险管理的缺陷，这方面已经引起了各方的高度关注；二是业务拓展急功近利。而急功近利，首先导致了风险的潜藏，其次使这块业务一定程度上丧失了财富管理的本质，从统计上看是规模迅速扩张，但实际上水分很多。尤象都认为，基金行业的非公募业务不

解决好这两个问题，不仅会伤害非公募业务本身，可能还会殃及整个行业的健康发展。所以，非公募业务目前要做的是先正视和厘清问题，再讲如何发展。

尤象都告诉记者，银河基金的专户业务去年起步，今年有一定的起色，子公司今年上半年获批，相对起步较晚。而基于理性思考，公司希望这两块业务同样秉承“务实、责任、和谐、勤勉”的要求，要自始至终充分重视风险管理工作和强调投资人的利益保护。他表示，这两块业务发展，还是要结合银河基金的整体特点，利用好公司投研的相对优势，培育主动管理能力，同时，至少在专户上，希望能以绝对收益产品为主。

“在这两块业务定位上，我们强调‘共同发展、各有特色、互为补充’。在未来的规划上，我们都会将风险管理作为重中之重来抓。公募方面我们更重视布局，包括人才布局、境内外市场布局、业务线布局（包括全牌照）、产品线布局等，专户和子公司更追求特色化，主动管理是我们的一条主线，同时，希望通过非公业务的发展，能在新业务尝试、客户关系建设、客户综合服务推进等方面，有一些突破。”尤象都说。

责编：鲁孝年

美编：苏 振