

# 吴姚东:承担当下 直向未来

□本报记者 黄丽



吴姚东,现任博时基金管理有限公司总经理。武汉大学经济学博士,北京大学光华管理学院EMBA。1990年至1996年任职于湖北省鄂城钢铁厂,2002年进入招商证券,历任国际业务部分析师、武汉营业部总经理、招商证券(香港)公司总经理兼国际业务部总经理、总裁办公室董事总经理、公司总裁助理。

## 直面转型阵痛

过去一年多,博时重新整合风控、合规管理架构和流程,包括子公司在内,全业务链的风险管理都在全面加强,尤其是新业务的风险。

不少人认为公募过于严苛的风控会限制创新,吴姚东坚定地认为这是托词,“也许有阻力,但绝不是问题,办法总是比困难多。要大力开展新业务,一定要给予员工足够的鼓励、激励和宽容,激发员工的积极性和创造力,当然风控也一定要跟上。”

在战略层面,博时启动“三四五”战略转型工程。“‘三’是推进战略、考核、激励三位一体的顶层设计;‘四’是以机构业务为核心启动四类核心客户服务模式优化改革;‘五’是在保持和提升权益投资核心竞争力的同时,重点布局和投入的五个战略业务方向——固定收益、量化指数、互联网金融、另类投资、国际业务。”吴姚东说。

在投研方面,博时最大的变化是加强了过程管理。过去的投资策略是投委会领导下的基金经理负责制,即基金经理要对自己的产品风险负全责,风管要做的主要是绩效评估,提示风险,但无法干涉操作。2014年,博时通过投委会加大了对投资的过程检讨和风险控制。在原有的基金经理个体负责制基础上,强化了宏观因素和绩效考核,向西方资管主流的团队负责制逐渐靠拢。小组成员包括固收研究团队、MD(基金经理的上司)、风管及基金经理,四个直接决策流程相关者,以定期小组会议的形式分析碰撞各阶段择时、选股、策略是否有可检讨的地方。

除了风控进一步向事中事前转化,博时还强化了投研一体化,提升投研考评力度,也加大了对股票池的管理。据透露,目前博时正与英国某大型资产管理机构合作开发多资产、多策略产品,藉此

建立以绝对收益为导向的团队管理模式。“事实上,2014年的基金经理变动有一部分是我们主动对其进行转岗优化,并不完全是被动的投资人员流失。”吴姚东首次公开回应了媒体对博时人才加速流失的质疑。这些内部管控体系强化措施之下,带来的是博时业绩的明显增长,资产管理机构最终看的还是业绩,所以规模也呈现出快速增长的态势。

以多元化、机构化、国际化转型为核心,博时基金经过种种努力变革,终于重新回到发展快车道。博时的业绩逐步提升,市场也发生了大逆转,难得一遇的股债双牛给博时带来了新的希望。互联网化也是博时全面发力的重要方向,但不会是仅靠货币,而是以真正的互联网创新产品主导市场。包括博时与支付宝合作的存金宝、大数据等,接下来博时还将有一系列互联网金融产品推出。

## 阴影下那半年

“我们从2013年的被动局面走过来,重新成为投资业绩最好的基金管理公司之一,鲜花背后全是痛苦和眼泪。”吴姚东说得一点也不夸张。

2013年7月,吴姚东正式接任博时基金总经理职位。因为之前并没有公募基金管理经验,他的来临更多地被解读为股东方对话语权的一种宣示。

同月26日,“马乐事件”引爆。这一时间距离这位新总裁正式到任,刚刚4天。随之而来的,是巨大的品牌伤害和来自监管单位要求责令整改并停发新产品和新业务6个月的通知。

回想起2013年9月到2014年中那段难熬的时光,吴姚东不胜唏嘘。过去5年,整个公募行业的规模增长主要靠新发基金支撑,只有2014年比较特殊,相对均衡,新发基金占42%、持续营销的影响占36%、业绩提升的因素占22%,主体仍是靠新发基金。对博时而言,突发的影响导致半年完全空窗期,新发产品的节奏也被打乱了。

而这个时间,恰逢货币基金开启前所未有的美好时代,余额宝横空出世带动货币基金出现井喷效应。“现在2万亿的货币市场规模中至少有9000亿在那半年里陆续形成。”吴姚东甚至能清清楚楚地追出余额宝每一次规模突破的时点,但他只能眼睁睁地看着数字越来越大。与此同时,基金销售渠道在2013年-2014年也发生了巨大的创新性变化,基金直销首次超过银行渠道。行业正在巨震,而博时无法参与其中。

这种境地,不破则不立。“市场倒逼着博时转型,我们只能想破脑袋创新,发展新业务。唯其如此,我们才能沉下心来,下定决心一定要在机构化、多元化、国际化上做文章。”吴姚东在这样的环境中形成了新的工作节奏,一年365天,除了开会就是在飞机上,不停地见各类机构客户。“在最困难的时候,有董事长和高管团队的全力支持,有许多干部员工顶住压力坚守责任,我觉得我没有理由不和大家一起全力以赴。我始终坚信困难是暂时的,只要不放弃,坚守信念,相信自己、相信伙伴,就一定能攻坚克难,重新迎来曙光。”

2014年基金公司规模数据公布后,博时基金成为关注焦点。作为最老牌的基金管理公司之一,博时基金规模排名首次跌出前十,一时间满城风雨,议论纷纷,曾在业内留下辉煌战绩的博时基金是否就此没落?

但真正的业内人士并不敢对博时有任何轻心。事实上,剔除低费率的货币基金资产后,2014年末博时的公募资产净值规模排名为第6名,主动投资股票类基金净值规模甚至由第5名上升至第3名。

业绩方面,银河和海通证券数据显示,其固定收益产品以75.51%的收益率摘得近三年固定收益排行榜桂冠,债券投资能力在前15家公司中排名第1,股票投资能力在前15家公司中排名第7,甚至有3只产品分别跻身股票型、债券型基金前十。这样的业绩对大型基金公司而言可谓惊喜。

在任18个月以来,从未接受过媒体公开采访的博时基金总经理吴姚东首次露面表态,“大家仍然带着悲观的眼光来看博时,但今天的博时已经与过去完全不一样。博时正走向复兴之路。”这位经济学博士在接受中国证券报记者专访时表示,2014年是博时基金战略转型的起步之年,业务多元化的态势基本确定,权益、固收等传统业务正在加强,专户子公司、互联网、国际业务等新兴业务也在快速增长,基础进一步夯实。博时目前也正积极借鉴同行事业部制和股权激励的经验,推动内部激励机制和组织体系的优化调整。博时基金面前,一幅全新的“现代资产管理公司”蓝图正徐徐展开。

“任正非有一句话我非常认可,要让能够听到炮声的人去指挥。”所以吴姚东的大部分时间“不是在客户那里,就是在见客户的路上”,“如果总经理不了解市场,怎么能做好决策?”他要求自己必须时刻保持对市场的敏感和敬畏,触角永远敏锐。“我希望我和我的同事们,都尽全力,离客户和客户需求近一些、再近一些。”

正是在奔走于一线的过程中,吴姚东切切实实感受到机构业务的成长。机构业务的专业程度与基金管理公司投资专业性匹配度更高,也更契合大型公募基金建设风格清晰的资产管理团队战略取向。其次,“你尽力去靠近和理解他们,你会发现他们常常能够改变基金公司服务客户的行为模式和工作模式。在这个过程中,获益最大的往往是基金公司。

## 离客户再近一些

司。比如我们去年和招商银行的全方位合作中,以客户为导向、以研究为推动、以资产配置为核心,采用定制化、专户化模式开展业务,成功的合作模式和服务模式一旦形成,就有机会成功复制到其他合作伙伴身上,让博时获得了大量专户意向订单,这些成果今年都会一一得以体现。”

“面对困难,最难的是观念和思维方式的转变。当达成转型的共识后,整个组织的执行力和凝聚力就会充分发挥出来。”吴姚东说。

来博时之后,吴姚东火线排兵布阵,同时保持与客户密切沟通。布阵就是做好多元化布局,不仅权益、固收等传统业务正在加强,新兴业务也在快速增长。2010年10月份成立的博时国际香港公司,在2014年取得突破性进展,规

模增长了6倍,而且首次扭亏为盈。博时资本子公司则在一年间规模增长20多倍。其次是排兵,选好人,把几个业务生态都做成独立的事业模块。虽然之前没有公募基金管理经验,但吴姚东并不是全无金融资管经验。他曾在两年时间里,把招商证券香港分公司从30人不到、盈利不到500万元的小公司,做到200人左右、盈利接近两亿元。

“对博时这样的大型公募基金公司而言,规模是经营当中不能回避的矛盾。”吴姚东坦陈,从战略上讲,规模的有效性对应的是不同的资产类别,有些资产如货币、被动指数产品可能越大越好,“但有些主动管理的资产并非大就是美。培养和建设多元化、多策略的资产管理能力就成为我们必然的选择。”

## 酝酿内部激励机制

公募基金公司必须进行激励机制改革。”

吴姚东认为,如果从未来的视角来看,2014年是整个行业的转折之年。基金行业发生了一些历史性变化,跨业、跨界、跨境,大资管的格局基本形成。金融创新正不断深化,随着牛市预期的基本确立,市场情绪和基金规模都出现了强势增长的势头。以股权激励、事业部制改革、混合所有制为代表的体制的创新,都说明了整个基金业态正在嬗变。

在公募基金行业,吴姚东感受最多的并不是压力大,而是困惑。“每当我们走出新的一步,都

如履薄冰,不知道走出的这一步对不对,会困惑。这正是战略转型期的典型特点。”员工允许犯错,但对总经理而言,任何一个战略性失误都会给基金公司带来巨大损失。在外面轰鸣的炮火声中,吴姚东必须时刻保持清醒,既要取得胜利,又要保全士兵,每一步都艰难异常。但他坚信,博时最难的时候已经过去。对博时的管理者而言,在大资管转折时期,承担当下,直向未来是他的责任。“让大家相信你所给予的预期,不单指员工,更包括投资者。”

对博时来讲,2015年或将是转折之年。一切只待时间进行验证。