

银华基金管理公司

王立新：牛基团队开始新长征

□本报记者 易非 北京报道

“银华一直在加人”

在2008年市场最低迷的时候，银华投研体系不但没有减人，反而一直在招人。”王立新说，我们当时跟人事部门提的最主要目标就是广纳贤才，把人才储备工作做好。”

王立新是基金界的“老人”了，很早以前就在南方基金从事研究工作，对于基金业务非常熟稔。他一直认为，基金管理公司的核心竞争力就是投资管理水平，要达到这个目标就需要建立科学、合理的投研体系，这首先是要有一支强大的投研团队，而此前的投研人员配备相对于银华基金的长期愿景

而言，还是相对薄弱。所以，银华基金在2008年市场低迷时加大投入，全面扩充投研队伍。

从管理银华基金的投研工作开始，王立新就筹划建立庞大的研究团队，银华一定要有自己的研究队伍，不能完全依赖卖方。”王立新解释说，依靠卖方的研究报告是远远不够的，银华应建立起自己强大的研究队伍，强调“以我为主”，树立自己的观点和策略，只有这样才能更清晰地把握市场方向。而通过培养自身的研究队伍，形成具有银华特色的投资文化与理念。

现在我们仅公募

基金经理就有十三名，加上专户的基金经理，总数达到数十人之众。研究团队目前已扩充到四十多人，整体投研团队人数超过80人。”王立新很自豪，他同时透露说，现在还在进行投研新业务的人才储备，比如为量化投资、绝对收益产品的投资研发等新业务储备人才。

除了投研团队之外，银华的客户服务、营销今年也一直在加人，我们一直在探索，如何给客户提供最优质的服务。”王立新首先从人员配备上下功夫，力争解决基金行业快速发展带来的客服力量不足等问题。

“两个负责制”的威力

人多了，怎样管理也是要考虑的问题。王立新透露了银华基金投研体系过去一年总结出的秘密武器：两个负责制。一个是基金经理负责制，另一个则是研究员的行业组长负责制。所谓“基金经理负责制”就是基金投资的民主化决策，在投资管理委员会的领导下，基金经理自己决策，自己承担责任，这样既有利于基金经理的考核，也有利于调动其主观能动性；后一个则是把研究员按行业分成七个小组，由小组长去管理行业研究，这要比一个强势的研究总监什么行业都管，起的作用大得多。”王立新说，我们在投研管理中的原则是尽量扁平化。”实践证明，实行行业组长负责制不仅有利于研究工作的进行，而且对于新人的培养和成长起到了极大的推动作用。

2009年银华抓住市场主线，重仓汽车股，同时在去年初大幅加仓，8月份大幅减仓的整齐节奏，让很多外部市场人士认为银华基金的投资是集中决策。其实，这反而是基金经理自主决策的结果。

面对中国证券报记者的疑问，王立新笑了，实际上，去年公司很多基金重仓汽车股是基金经理自发的结果，公司后来考虑行业集中度过高的问题，还曾在一定程度上做出了限制。同样，两次仓位调整也是集体讨论很久才得出的结果。”他透露说，去年

银华基金在业内率先挖掘汽车股的投资机会，但实际上并没有对旗下基金作出整齐划一的投资决策要求，如果基金经理不看好汽车股，完全可以有自己另外的投资方向。

在基金行业浸淫多年的王立新坚信给基金经理放权的威力，如果奉行集中决策，基金经理的投资整齐划一，实际上也会有很大风险。”银华基金因此允许基金经理的投资体现出差异化，对市场的看法、对仓位的判断都可以有自己的决策，这也是银华所一直提倡的风格。

不过，差异化投资的前提，在于银华坚持统一的投资文化和投资理念，银华始终保持稳健的投资风格，坚持以研究为基础的价值投资理念。”王立新表示，另外，从公司层面上讲，就是要做好风险控制，包括从业人员的道德风险控制，以及从整体上保持所管理的资产拥有健康的流动性。

银华基金对于重仓股流动性的问题格外关注。今年上半年银华基金的部分基金经理对新经济集体看好时，银华基金投委会就做出了明确的提醒，虽然上半年市场强调新经济股票的成长性，但是我们当时还是认为，某些股票估值过高，而且流动性相对较低。对于公募基金来说，如果集中持有，会导致流动性隐患。”王立新回顾说，因此，银华基金当时出台更为严格的

内部风控规则，要求单只基金持有某只股票超过基金资产规模3%的时候要报投委会，超过5%则需要所有的投委会成员同意，我们始终将流动性风险控制放在首位，绝不允许过度集中。”

在银华基金采访的过程中，中国证券报记者深刻感受到银华宽松的投资氛围。如果把银华基金投研庞大的团队以及精密的制度设计算作硬件的话，银华宽松的投资氛围可能就是其成功的软件了。

银华基金投资的环境是非常宽松的。”王立新对此很自信，基金经理、研究员本身的压力就很大，如果再去过多地干预，反而会适得其反。”这种宽松的氛围与王立新的管理策略密不可分，作为主管投资的总经理，王立新把自己的角色更多地定位于服务者，游离于投研的具体事务之外，我的作用就是多做鼓励，创造良好的沟通交流氛围，而不是灌输具体的投资思路 and 观点。”

这里最典型的例子应该是去年3、4月份汽车股尚未启动之时，当时投研部门承受着巨大的短期业绩压力，我相信他们的调研是扎实的，所以当时没有过多地过问，而是鼓励他们坚持自己的判断。”王立新笑了起来，他风趣地说，为了让投研部门在交流时畅所欲言，他现在很少参加每天的晨会了。



自2007年实现搬迁以来，银华基金在北京的团队不断壮大，人员的不断扩充，让办公室已经不够用了。原来银华办公场地只有10层的一半，现在扩展到整个10层和15层，但还是比较紧张。”总经理王立新笑谈。

他不经意间道出了银华基金2009年最牛的秘诀之一，这就是加人。

简历

经济学博士，曾任职于中国工商银行、南方证券，并曾任南方基金管理有限公司研究开发部、市场拓展部总监。2002年进入银华基金管理有限公司，曾历任公司总经理助理、副总经理、代总经理。

未来要抢更大的“蛋糕”

在2009年夺得基金公司整体业绩的头把交椅之后，王立新信心满满，“未来我们要做更大的蛋糕，除了继续完善投研体系，做好股票基金业绩之外，还要更加重视固定收益产品的发展。”

对于中国基金业的发展方向，王立新认为，股票方向基金已经进入到相对平稳的发展阶段，未来固定收益产品将会有巨大的发展空间。这既与未来市场结构的发展有关，也符合投资者的需求。他分析说，中国的资本市场主要是权益类市场，所以目前基金产品类型也主要以股票型基金为主，这是与目前的市场结构相匹配的，但合理的市场结构将会是固定收益产品占主导，这将是中国市场未来的发展方向。如果债券市场得不到发展，企业融资仍将单方面的依赖银行渠道，难以改变整体的融资结构。例如，在美国共同基金组成中，股票方向基金占40%，大量的产品是货币市场基金和债券型基金。如果中国债券市场得以发展壮大，那么债券基金以及其它固定收益产品将成为共同基金的主流，债券基金未来具有巨大的发展空间。”

目前，债券市场‘二元化’的管理体制阻碍了市场的发展，债券市场一定要互联互通，才能扩大规模。”王立新相信“建设统一的债券市场”必将成为证券市场未来规划，另外企业债、信用债市场也将逐步培育成

熟。而从满足理财需求的角度来说，随着投资者的逐渐成熟，资产配置的理念深入人心，除了配置股票基金以外，收益稳定、风险较小的债券型基金也将成为很多投资者关注的理财产品。

2009年，银华基金旗下的股票方向基金群星闪耀，但实际上，银华旗下的固定收益产品业绩也非常抢眼，银华增强收益基金以年度17%的收益夺得了2009年债券型基金的第一名，对此王立新很欣慰，“我们自成立以来，就一直重视产品线的完善，2008年，银华成立了固定收益部，专门加强对债券基金、保本基金以及货币市场基金等固定收益类产品的投资研究工作。”

除公募基金管理业务外，银华未来计划在包括特定资产管理等方面，全面拓展自己的业务。在此次金牛基金公司走访中，王立新告诉中国证券报记者，2009年的优秀业绩表现充分展现了银华的投研实力，专户理财业务也受到了投资者的追捧，近期，银华基金发行的几个专户产品都提前结束销售，目前管理的专户产品类型多达十几种，运作业绩也相当不错。

王立新向中国证券报记者展现了一个全方位的资产管理公司正在积极拓展着自己的业务空间，看到这样一幅全景图，我们就不难理解，银华基金为何频频面临办公室空间不够这样的“甜蜜的烦恼”了。

责编：姚 婧

美编：韩景丰