

# 我国基金管理公司核心竞争力的构建与培育

□ 虞红霞 王启亮

我国基金业历经十年的发展取得了瞩目的成就,对证券市场投资者结构的优化、资本市场发展、金融体系与社会保证体系改革产生了广泛和积极的影响,基金业已成为我国金融体系的重要组成部分。随着我国证券市场发展速度的加快,开放程度的提高,与国际资本市场一体化程度的加强,基金业竞争日趋激烈,基金业的竞争表现为基金管理公司之间实力的竞争,本质上是核心竞争力的竞争,因此基金管理公司如何构建与培育核心竞争力成为我国基金业无法回避的问题。

## 一、我国基金管理公司发展现状

我国基金管理公司的飞速发展始于2001年证监会实行“好人举手”制度,基金业打破了行政审批制度,使得市场上一些信誉较好、运作规范的机构能够作为发起人参与基金管理公司的设立,推动了以基金为代表的机构投资者队伍的建设。

纵观基金管理公司发展历程,基金管理公司数量和规模发展较快。2002年6月4日,中国证监会颁布了《外资参股基金管理公司设立规则》,明确了外资参股基金管理公司的设立条件及程序,拉开了基金业对外开放的序幕。外资的加入在产品开发、人才培养、市场营销与客户服务等方面带来了新的理念和经验,促进了基金业的竞争。2005年2月《商业银行设立基金管理公司试点管理办法》的颁布标志着“银行系”基金管理公司获准成立。工商银行、建设银行、交通银行等先后成立了基金管理公司。WIND数据显示,截止到2008年6月中国共有基金管理公司64家(其中中资基金管理公司32家,合资基金管理公司32家),共管理着389只基金(其中开放式基金356只,封闭式基金33只),基金规模达到3万亿元,基金持有股票资产占A股市场总流通市值的24%。基金业竞争日趋激烈,基金管理公司逐渐形成了中资基金管理公司、合资基金管理公司和银行系基金管理公司三足鼎立的竞争格局。

从基金产品创新来看,基金管理公司逐步构造并完善自身的基金产品线,调整和细分旗下基金的类别。基金产品日益丰富,从股票型基金开始,陆续发展了债券型基金、混合型基金、货币市场基金等主要基金品种,并相继推出了指数型基金、保本基金、伞形基金、ETF、LOF、以及国际配置基金(QDII)等在投资目标、投资策略、投资对象以及交易方式等方面具有一定特色的基金产品。基金管理公司已经成为中国证券市场举足轻重的重要力量,初步显现出其在有效配置金融资源、改善证券市场投资者结构以及促进金融制度创新和金融工具多元化等方面的积极作用。

## 二、制约基金管理公司核心竞争力提升的因素分析

(一)战略定位模糊不清制约基金管理公司核心竞争力的提升。我国基金管理公司战略规划比较落后,缺乏精确的市场定位和周密的总体规划。突出表现为两个方面,第一,基金公司过于重视其管理基金的规模,不断通过发行新的基金扩大规模,而不考虑公司是否有足够的能力和把握管理好这些资金并给投资者带来预期回报。第二,基金投资风格随着市场行情不断变化,而同时期的基金投资风格却是趋同的,基金产品严

重同质化,缺乏体现基金管理公司自身特色的投资风格,市场定位模糊不清。如果基金管理公司没有明确的发展战略和市场定位,只注重基金规模的扩大,缺乏与之规模相承的投资管理和风险管理能力,投资者不能获得预期的收益,最终结果使得公司的收入利润、基金品牌、公司声誉等受到极大的损伤,并有可能导致基金的清盘退出市场。

(二)基金高级人才的匮乏制约基金管理公司核心竞争力的提升。基金行业是知识密集型行业,对专业人才有高度的依赖性,基金管理人才的相对匮乏和频繁流动成为制约基金管理公司核心竞争力提高的重要因素。首先,基金管理公司高管尤其是总经理的频繁变更会造成公司经营策略的不稳定,进而对其投资策略产生重大影响,这对于秉承价值投资的基金而言,是一块无法回避的“硬伤”。第二,基金经理流动性强影响基金业绩。WIND数据显示,2007年共出现353起基金经理变动公告,其中,171只基金刊登了基金经理离职的公告,占总基金数的46%。第三,基金经理的培养期被大大缩短,低龄化和浅阅历现象明显。基金经理的成长必须经历助理研究员、研究员、基金经理助理等岗位,因此需要相当长的培养期,才能真正成为专业知识扎实、经验丰富的基金经理。由于国内基金业人才相对匮乏,导致基金经理的培养期大大缩短,年轻的基金经理缺乏实业经济的经历,也缺乏扎实的公司基本面研究功底。健全必要的激励机制与灵活的分配机制,吸引留住优秀的人才,并给人才充分发挥自身作用并不断提高自身能力和素质的空间,就成为基金管理公司业绩与竞争地位的关键。

(三)风险控制体系不健全制约基金管理公司核心竞争力的提升。基金管理公司的风险管理不仅仅是基金投资过程中的风险控制,它涵盖了从投资、运营到市场等各个领域。随着中国基金业的飞速发展,市场激烈竞争局面已逐渐形成,基金管理公司进行风险控制的难度也随之加大,这对基金管理公司的内控质量和风险管理能力提出了更高的要求。中国证监会就基金管理公司内部风险控制制定了76个最低标准,涉及人力资源管理风险控制评估的有21个,涉及投资和交易风险控制评估的有48个,涉及关联方交易风险控制评估的有7个。但真正能贯彻执行的基金管理公司少之又少,内幕交易、老鼠仓、利益输送等对基金公司信誉影响极为恶劣的风险控制失控事件时有发生。相对于国际上对基金内控体制的要求,我国基金管理公司的内控体制还显得相当落后。一个突出的表现就是在风险管理的组织制度上,由于治理结构问题,我国基金管理公司的风险管理明显缺乏有效运作机制和组织制度的保障,没有能力承担起独立的、具有权威性的、能够有效管理各个方面风险的风险管理职责。另一方面,我国基金管理公司风险量化管理落后。量化管理和模型化是西方发达国家证券基金公司风险管理在技术上的重要发展趋势。中国目前在风险量化管理方面还非常薄弱,大致还停留在资产负债指标管理和头寸匹配管理的水平上,而对于风险价值VaR、信用计量Credit Metrics和持续期等概念运用还并不广泛。

(四)简单的营销行为制约基金管理公司核心竞争力的提升。基金管理公司的营销行为就是让投资者了解基金管理人的投资理念、投资业绩、投资风格及运作机制等,以期获得投资者的信任从而代其投资理财。我国基金管理公司营销方式有证券公司、商业银行的面对中小投资者的代销行为和面对机构投资者的直销行为,形成了“以银行为主、辅之以券商代销和基金公司直销”的格局。在美国,直接从基金公司和银行购买或者通过专业财务顾问购买是投资者购买基金的两种传统方式,养老金公司和基金超市已成为两个新兴市场渠道,基金销售份额已经超过了传统方式。而在英国,基金销售渠道中独立理财顾问(IFA)的地位和市场份额举足轻重,IFA模式能够帮助客户进行资产负债分析,确定投资政策和目标,有效地使理财顾问站在中立和公正的立场上向客户推荐产品,容易和客户建立长期的信任关系,因此IFA模式在英国基金销售中占据统治地位。在新兴市场的印度,基金的销售渠道有个人代理机构、合伙公司、私人企业、大型公司的销售部门、银行和邮局等。相比国外基金销售,我国基金管理公司注重基金的首发规模,基金缺乏自身独立的销售渠道,持续销售和投资者服务投入资源少。营销行为简单,品牌营销意识不强,缺乏创建品牌力度;资源配置和政策措施不到位,在品牌推广宣传方面不匹配,品牌维护力度不够。

### 三、基金管理公司核心竞争力的培育途径

(一)塑造先进的企业文化。企业文化是企业所独有的、长期经营过程中形成的企业价值观和经营哲学,它所特有的功能在于其决定着企业核心竞争力的价值取向和持续性,是难以模仿的企业内生的成长因素。基金投资是一项团队工作,积极有效的企业文化和与之配套的制度安排是基金管理公司培育核心竞争力的当务之急。基金管理公司一方面应真正贯彻“以人为本,团结合作”的企业文化,积极营造一种创新、和谐、重视人才、为人才的发展提供广阔空间的文化氛围。另一方面应把企业精神和企业文化灌输给员工,调动员工的积极性和潜在能力,把企业全体员工引导到企业所确定的目标上来,为实现企业的战略目标同心同德、群策群力,从而形成良好的企业整体价值和品牌文化,为培育和提升核心竞争力提供并奠定观念平台和智力基础。

(二)明确战略定位。战略是基金管理公司长远的目标,定位和发展规划,战略决定了基金管理公司的发展方向 and 资源配置,是企业培育核心竞争力的精密计划。基金业是知识密集型和风险密集型的行业,没有明确的战略导向和定位,核心竞争力的培育就没有方向;没有战略方向就没有合理的专业人才积聚和整合;没有战略方向就容易导致业绩指标扭曲,一味追求盈利而加大市场风险。因此,基金管理公司要根据内部条件和外部环境,明确公司发展目标,实施产品开发和创新战略,服务质量领先战略,以投资者市场需求为导向的战略定位,把效益作为首要的经营目标,摒弃盲目追求基金规模的偏好。

(三)优化人力资源系统。人力资本是基金管理公司核心竞争力的根本,优化人力资源系统是推动核心竞争力系统整合和促进核心竞争力构建的杠杆。在优化人力资源系统过程中,不仅要提高人力资源的水平,而且要调整人力资源结构。首先基金管理公司要借鉴国际先进的战略人力资源管理理念,健全人力资源管理体系,提高人才管理和培养的水平。第二,要建立科学的绩效考核体系,改变绩效考核手段单一,过分强调短期业绩指标的状况。健全包括员工持股在内的适合基金行业特点的薪酬约束机制,根据不同职位层次上员工的业绩表现,设计合理的短期和长期相结合的薪酬激励制度。第三,构建合理的人力资源配置,一方面要实施人才引进和竞争战略,培养一批专业人才队伍,并保持这些员工的稳定性。另一方面要确定合理的个体员工数量,具有不同知识结构的人力资源配置会具有不同的系统整合效应,要有意识地从结构最优化的角度配置人力资源。

(四)完善风险管理体系。基金管理公司核心竞争力的培育离不开严格的风险管理制度的制定和执行,这对于基金管理公司规避风险、稳健经营、持续发展具有重要的意义。随着金融自由化浪潮的兴起和金融衍生品的开发,基金管理公司面临的风险呈现出多样化、复杂化、全球化的

趋势。首先,基金管理公司应大力培育健康的风险管理理念,持续推进风险文化建设。完善风险管理组织架构,明确董事会下的风险管理委员会的职能,确定公司的风险管理战略、风险偏好、风险管理政策等,建立并实施系统的自我调节、自我约束的内部风险控制制度。第二,基金管理公司应牢固树立全面风险管理观念,学习、借鉴和掌握现代基金风险管理技术的最新发展成果,结合自身实际情况,全面开发内部评级系统,建立高度敏感的风险量化技术系统,使之全面覆盖市场风险、流动性风险、操作风险等各类风险,对风险与收益进行量化管理,实现对风险的全过程动态实时监控,逐步建立与国际接轨的全面风险管理体系。

(五)实施科学的品牌营销战略。品牌是基金管理公司的声誉形象、信誉状况、经营业绩以及服务质量等多方面的综合体现。基金管理公司要根据外部经营环境的变化和自身的发展目标,制定科学合理的品牌营销战略,提高投资者对基金管理公司品牌的认知度和忠诚度。一是建立多元化的销售渠道。为了改变基金管理公司销售渠道资源有限导致销售成本居高不下的状况,基金管理公司要借鉴国外基金销售的成功经验,扩展销售渠道,开展基金销售的电子商务方式,为投资者提供方便快捷的服务。二是通过对投资理念、企业文化、技术支持、相关服务,以及所经营基金产品特色地宣传,帮助投资者对该基金管理公司以及其经营基金状况有更加全面客观的感知,增强基金管理公司的品牌认知度。三是积极与投资者进行互动交流,整合投资者资源,建立投资者信息中心,了解投资者新的需求并及时提供“差异化”和“附加值”服务,通过合适的产品创新和高水平的投资管理能力带来投资者收益的最大化,提高投资者对品牌的忠诚度,从而最终实现基金管理公司价值的最大化[基金项目:教育部人文社科研究项目(项目批号:07JA790032)]作者:厦门大学]

责任编辑:刘昱 许天阳