

城 人物肖像



王家俊近照

本报记者 胡晓芒 摄

基金业内有一种速度,称为“财通速度”。说的是财通基金在成立短短五年内,探索出一条特色化发展路径,创造0-1800亿元规模增幅。公司平均每个工作日发3个产品,累计发行产品逾1700只,在定增、新三板、并购等细分领域持续领跑,蝉联行业“定增王”。

王家俊,中山大学高级工商管理硕士。先后在建设银行、东方证券、汇添富基金从业。2011年作为财通基金创始人之一担任公司副总经理,现为财通基金总经理。作为在资产管理行业工

作20余载的老将,王家俊对这一行业有许多深入的思索与体悟。在他看来,要在商海沉浮中把握机会,可能需要“嗅觉灵敏”兼“勤于思考”加“实际落地”。

王家俊燃烧的激情和财通基金取得的成绩相映成趣,他信奉“像蜜蜂一样工作,像蝴蝶一样生活”。他从银行、券商到基金公司,辗转京、沪、广三地工作,开阔的视野激发了他对于不同商业文化的思考。他希望为行业拓展新思路,让公司保持竞争力,为持有人创造收益,与合作伙伴共赢,让员工拥有充满幸福感。

# 财通基金管理有限公司总经理王家俊畅谈心得 独辟蹊径走基金业“特色发展”之路

本报记者 许超声

## 遵循以「特色」为主轴发展战略

事实上,近几年来,财通基金的发展始终受到业内的关注和效仿,这家2011年成立的“60后”基金公司(第65家成立的公募基金)没有和普通公募基金一样循规蹈矩,而是在成立初期便树立了以“特色”为主轴的发展战略。经过五年的耕耘,目前这家公司已经成为了基金业“特色发展”的代名词。

数字是枯燥的,但数字往往又最能说明问题。据统计,在成立后的短短五年时间内,财通基金先后在期货资管、定向增发业务上做到业内第一,并在新三板、并购等特色领域领跑同业,创造了0-1800亿规模增速,公司平均每个工作日发行3个产品,累计发行产品数量超过1700只,中标的500多个定增项目中,已经解禁的307个为投资者赚了250多亿真金白银,是定增市场最有实力的机构参与者,是最年轻包揽“金牛奖”“金基金奖”“明星基金公司奖”在内40余个权威奖项的公募基金公司。

任何成功都不是偶然的。在谈及这些数字时,王家俊表示,财通基金成立时,正处于基金行业的低迷期,公司没有简单复制传统的发展路线、没有等待行业的机会,而是选择寻找行业新的机会,选择主动出击、践行创新之路,树立以“特色”为主轴的发展战略。

王家俊进一步说道,“之所以会有这样的战略定位,是因为我们感受到中国基金公司可能有两类会发展得比较好,第一类是股东实力强,例如银行系、保险系等,近年来规模迅速壮大;第二类有自己特色,能够差异化竞争,在细分领域做到NO.1,就像有些公司在量化、固收、行业主题等领域独具特色。在这个群雄逐鹿的时代,唯有树立自己优势,找到自己的特色,才能在强强林立之中得以立足。我们尊重市场的环境和规律,但不盲从不跟随,不固守陈规按部就班,从传统的二级市场股票业务,到商品期货资管业务,到定向增发业务,再到现在的并购股权投资,我们努力在某些细分领域形成自己的绝对优势,专心做好一件事情,做到极致。”

## “嗅”到市场新机遇提前布局

王家俊说,当然,财通基金运气也比较好,2012年监管部门放开了基金公司专户投资商品期货的投资范围,借着“风口”就把期货资管业务做起来了。当时很多银行都有发展期货资管产品的强烈愿望,但它们需要专业的合作伙伴。与期货投资公司相比,银行对基金公司的信任度要高得多。我们在这方面发现了商机,便要求各项目经理熟悉期货知识,然后根据银行及投顾需求设计出各类型的期货产品,加上

严格且有效的风控,进一步丰富产品线。

经过1年多的开拓,截至2013年末,财通基金累计发行了200余只期货类专户规模突破100亿元,领跑全行业。但随着规模增长,我们发现期货资管业务有“天花板”,所以在巩固期货优势的同时又开始寻找新的蓝海。

这个时候,“嗅觉”就变得至关重要了,你能不能“闻”到市场的机会?能不能把握机会提前布局?这不是所有人都可以做到的。所幸的是,

我们的“嗅觉”不错,“闻”到了。2012年10月,IPO暂停,除了发债之外,定向增发成为上市公司“融资”的主角,同时大盘位于2000点上下,历史来看这一时点参与定增盈利是大概率事件。中国经济转型和国企改革需要资本市场的支持,正是瞄准了上市公司定增融资需求踊跃这一机会,公司开始提前布局定增领域这片蓝海,大力发展定增业务,规模迅速扩张,可谓是天时地利人和。到今年1月末,财通基金成功中标的定增项目已经突破500个,规模超过了1500亿,已经解禁的300余个定增项目为投资者赚了250多亿元。

## 力争在各细分领域做到最好

确实,嗅觉灵敏非常重要,这是对市场机会的预判。但仅仅是这个原因并非就能在某个领域独占鳌头。以定增为例,那么多公司都在做定增,但排名紧随其后的几家机构无论在参与定增项目数量还是规模上均与财通基金有着数倍的差距,这是什么原因呢?对此,王家俊表示,定增业务的机会,其实大家都看得到,但财通基金在定增领域的战略布局和其他公司并不一样。

首先,在一级半投资领域,财通基金不局限于二级市场研究框架,在业内率先成立投行部,以投行业务护航定增投资,贯穿报价、建仓、投后管理、解禁等定增投资全过程,深入挖掘标的价值,投资实力受到了银行委外、券商自营、财务公司等数千家机构投资者以及四万名高净值客户的认可,也荣获了“投中集团·最佳定增投资机构”在内的所有定增领域权威奖项。

其次,源于我们对定增业务深入的思考、不断进行升级,希望能把这个业务做深做透。从定增1.0到去年升级到定增4.0,我们创新研发

“定增组合产品”,累计发行的公募定增基金募集规模突破154亿元,形成独有的“定增产业链”,在短时间内迅速扩大市场占比,树立了定增行业的龙头地位。现在我们每月中标的项目几乎都保持在20个左右,形成了别人无法复制、具有高壁垒的定增绝对优势。

最后,财通基金不是一个部门在做定增业务,而是公司把所有资源和人才倾斜于这个业务领域,投入重兵,各部门紧密配合无缝衔接,跨部门的协调性和企业文化特别好。在公司团队中的绝大多数人都是追求卓越的人,只要明确了努力的方向,就会勇往直前。因为在我看来,当一个人具备追求卓越的个性时,他会有源源不断的内生性动力,激发他的自我要求、自我成长,做每件事都力求完美。当所有人都具备这样的性格特征时,这个团队会非常强大,一定是市场中最优秀、最有竞争力的团队。

在王家俊看来,经过这几年定增业务的开拓,财通基金积累到很多资源和优势,不仅是上

市公司最好的合作伙伴,也能获得券商投行最好的资源与服务,因而,未来将逐步从定增“参与者”转型为定增“生产者”。

值得关注的是,这几年财通基金定增产品的盈利能力,让市场上的投资者怦然心动。不过,又因去年定增市场有微妙变化,竞争非常激烈,定增的折价空间变窄,担心影响到定增项目的收益率而心存疑虑。那么,今年的定增市场究竟还能否参与?对此,王家俊表示,随着定增参与者越来越多,定增市场将变得越来越复杂,定增投资迎来精细化时代。王家俊认为,今年定增市场有以下几个判断:第一是政策方面,定增是经济转型期的重量级金融工具,监管思路是严而不禁、持续发展;第二是资金方面,不同背景下的增量资金参与价格博弈,逐渐达到新均衡;第三是项目方面,回归理性估值的再融资标的,才是股权投资真正看点;第四,产融结合更趋紧密,定增投融资一体化设计需求有所增加。这也是我们和上市公司不断深入合作过程中强烈感受到的。不可否认的是,过去几年定增的红利时代或已结束,真正有实力、经验丰富、经历过完整一级半市场投资周期的机构将会越来越有优势。

## 2017,不仅仅是定增王

从期货资管到定向增发,从新三板到并购股权从期货资管再到定向增发,如今又从新三板到并购股权投资,财通基金选择了一条人少的道路,坚定前行,并逐渐成长为业内特色标杆。“我们现在探索的一些业务模式可能走在其他公司甚至全行业的前面,这里面的原因,一是我们发现这里面天地很宽,财通因为定增业务积累了一定的资源禀赋;另外,在发展业务的过程中锻炼我们的团队,锻炼我们的商业嗅觉,提升我们的认知水平。”王家俊再三地阐述了他的发展理念。

同时王家俊也清醒地表示,“业绩与产品设计始终是资产管理行业的两大基石,如果不立

足于这样的根基,其他很多繁华热闹最终可能都是浮云。在资本市场的浪潮中,我们深知资产管理行业长期积累的重要性,一家真正优秀的基金管理公司,不在于一时的风华,而在于可持续发展。所以,财通基金将努力修炼内功,打造经得起考验的产品创新能力和投资管理能力,争取成为国内资产管理行业某些领域做得最好的公司。”

对于未来的发展方向,王家俊表示,我们将继续保持敏锐的行业嗅觉,以市场需求为驱动,顺应政策的引导和市场的变化,围绕客户资产配置的需求,继续发展财通基金现有的特色业务,做精做细,同时积极开拓并购、新三板、量

化、可交换债等特色资产领域,就像我们最新的品牌口号——2017,不仅仅是定增王。

事实上,财通基金特色优势也已体现在新三板和并购投资中,截至目前,财通基金共管理了21只新三板专户产品,募集规模突破17亿元,去年更是携手上市公司成立了规模达58亿元的海外并购基金。“在开展定增业务的过程中,我们贯穿了一级、一级半、二级市场,特别了解上市公司的需求;同时我们有项目资源、投行资源和资金资源,这样一来就可以把上下游资源整合起来,为上市公司提供个性化服务,辅助他们不断成长。作为200多家上市公司的重要股东,我们希望成为善意的资产管理机构,以助力企业价值提升为切入点,提供持续投后服务,以上市公司需求为驱动,不断创新‘定增+’融资方案。”王家俊如是说。