

# 合资基金十年调查之三：董事会里的硝烟

文 | 机构投资  
nstitution Investment 袁方晨

对于离任的原因,一位前任总经理无奈地说,“因为老板喜欢换人”。回顾往事,在去留的抉择之际,他当年迷茫于到底是该取悦中方还是外方,数个月在中外方股东间的周旋让他筋疲力尽。

林伟杰和林晓,一位是“创业”功臣,业绩欠佳,一位在任期中业绩优异,但最终都以离开告终。他们之后的金哲非尽管外方董事一致投赞成票,但当一年前任期结束时,仍未能获得董事会一纸合约。

“国海富兰克林的董事会对高管不谅解,说起高管离去的原因,无非是不能同时满足中外董事要求,或者犯了一点错误。”国富某核心人士对笔者透露。

国富的董事会到底有多难“搞”?

## 外方刻意保留实力?

有消息人士透露,外方股东富兰克林邓普顿一直在计划之后获得更多国富的股权,对利润和规模并没有过多的追求,以求以较低价格收购股权。

这一说法暂时未得到最终证实。

不过,富兰克林方面从不掩饰对增持股权的兴趣。“我们已表达过多次,机会成熟一定买回 51% 的股本。”富兰克林邓普顿投资集团核心人士对笔者强调这个心愿。

不管外方是否可以保留实力,上层纷争对公司稳定发展的影响是显而易见的。

国富的投研团队业绩一直亮眼,与优异的业绩相对应的,是其停滞不前的规模。除了林晓主政期间,通过拆分资产规模迅速上升以外,国富的行业排名一直未有大的起色。

如林晓任期,正是公募基金规模飞速膨胀的时期,各大基金公司拆分旗下基金,规模爆发式增长,而国富却因为林晓的离开而仅获准拆分一只基金,错过了抢钱时机。

2010 年,原董事长张雅锋离开,新基

金停发,全年仅发行一只基金。

据相关人士分析,目前,四任总经理分别是林伟杰,外方背景;林晓,市场招聘背景,偏向中方股东;金哲非,外方背景;李雄厚,中方股东提议人选。

在选择总经理上,一直是双方制衡的结果,有一个细节,金哲非是富兰克林的人,早在林伟杰时期就曾经来上海拜访过国海富兰克林,当时是业务交流。金哲非与国海富兰克林应该是一直有联系的,某知情人士透露。

而在林晓正式离任之前,金哲非已进入董事会。

对于市场化的总经理来说,最后在自己到底属于哪方的人上徘徊,两边都不能得罪,两边都要取悦,这样最后的结果是两方都不满意。

董事会的构成是一名董事长、一名副董事长(外方派遣)、五名董事、四名独立董事。

董事长吴显玲为国海证券原副总经理。副董事长 William Y. Yun 外方委派,为现任富兰克林邓普顿投资集团执行副总裁。其余五名董事,张雅锋、梁国坚和温昌伟都来自广西,另两名董事 Gregory E. McGowan 和张伟为外方委派。

四名独立董事,张忠国来自广西,洪荣光有富兰克林从业背景,另两名独立董事为黄湘平和陈伟力。

从董事会人员分配来分析,国海方面略占优势,这也是外方董事投票给金哲非,但依然在总经理人事安排上失手的原因。

国海证券和美国富兰克林邓普顿基金集团,中外双方势均力敌,轮番执政,双方都在花尽心思捧自己人上位上。

问题就出在势均力敌上。

## 林伟杰：业绩规模无起色

“林伟杰的事不太清楚,时间太久了。”提及林伟杰,国海富兰克林内部大多数员工并没有太多印象,也没有太多关于他的传言。

2004 年,有海外背景的林伟杰回到上

海,代表美国富兰克林邓普顿基金集团着手筹建国海富兰克林基金管理有限公司。筹备期将近一年,寻找中方合作伙伴,最后选定国海证券、签订合约,林伟杰还是做了很多工作。

“在筹备期间,林伟杰受了很多折磨,只是没有太多人关注到这一点。”与林伟杰关系密切的国海富兰克林某前任部门主管在回忆林伟杰时代时,颇有些感慨。

当国海富兰克林的办公区逐渐被新员工填满,当国富在林伟杰的坚持下引进富兰克林邓普顿基金集团在海外成功的产品,推出国海富兰克林基金公司在国海富兰克林推出的首只基金产品——富兰克林收益基金,当中方股东越来越强势,国富的表现似乎没有如中外股东方设想的那样出众时,林伟杰所面临的压力逐渐在加码。

“林伟杰很优秀,也令人惋惜。他的风格稳扎稳打,然而成效并不大,可能是时机不对,以他的个性和能力,林伟杰绝对是个有实力的领导。”面对笔者,上述前任部门主管把林伟杰的表现归纳为“生不逢时”。

2005 年 4 月至 2007 年 1 月,不到两年的总经理任期,加上之前筹备处的一年半左右的时间,林伟杰用了大约四年的时光,一手建国海富兰克林基金,推出两只基金产品,规模排名上升 7 位。

中外股东并没有给他更多的时间,林伟杰最终在 2007 年年初因合同到期之日公司整体目标没达成而没有续约,遗憾离开。

## 林晓：激励计划犯上

据可靠消息称,国海富兰克林最终与林晓达成了一个秘密协议,于是林晓放弃总经理之位远走武汉,现在是武汉巨盛基金管理顾问有限公司总裁。

如果说林伟杰因为业绩不够优秀而被替换,那么林晓的出局则让人难以理解。

林晓 2007 年上任,对于公募基金业,对于国富来说,2007 年都是非常重要的一

年。这一年,国海富兰克林抓住了大牛市机遇,规模迎来了爆发式增长,从年初的 24.86 亿元上升至年末的 264.70 亿元。

旗下基金管理业绩双双进入前十,可以说形势一片大好。

然而,林晓还是成为了董事会的牺牲品。

业内提到林晓,总不忘说一句可惜——他掌管国富期间的出色业绩没换来更久的任期。“林晓原是华安基金销售总监,业务部门出生,很有冲劲。他在任期间,与销售部和市场部的合作非常密切,工作上能抓住重点,任期中成立的基金募集规模非常大。”

业绩不错,与员工的关系也不错,但这些年仍没有让董事会满意,一个提议,导致了林晓的最终离开。

“林晓在董事会层面出了点问题,股东那边犯了一些事,与双方股东沟通失败,于是下台。”某前国富独立董事说。

据了解,这位独立董事所谓的“犯了事”,指的是林晓提出的人才激励计划。林晓提出董事会每年出一笔钱给员工做激励资金,然而股东认为这触动了自身的利益,断然否决。这个计划的提出,让董事会对林晓很不满。

“林晓是市场化招聘来的,中外股东都不靠,只能说他在国富根基太浅。听说林晓当时不愿意离开,曾找监管部门出面,最终仍没有摆平。”

另一个说法是,林晓 2008 年 1 月正式离职,而下一任总经理金哲非在 2007 年 12 月已经加入董事会,林晓的离开似乎在为金哲非让位。

当事人在回应为何在业绩优异的情况下突然离开时说:“你也觉得奇怪吗?那就是有问题的。我对国海富兰克林是有贡献的。”其他的,再不愿意细说。

“林晓做销售市场出身,不喜欢直接的方式,总耍绕很多个弯,绕得大家云里雾里。特别是关键性的东西,底下的人都不知道到底应该怎么做。当然在一些重大的项目上,开会时林晓虽然说得大家一愣一愣的,但是最终审批还是会给一个确定的答复。”

相比林伟杰,林晓在国海富兰克林的

总经理旅程更短,仅有不到一年的时间。据悉,离开之际,林晓对朋友诉苦,“中外两方股东太难搞了”。

外方寄希望股权变更

踌躇满志,满肚子委屈的林晓不得不选择出走。

而在董事会,中外方的僵局并没有改变,处于劣势的外方,希望改变股权结构。

目前在国海富兰克林合资公司中,富兰克林只有 49% 的股权。富兰克林方面此前在接受采访时坦言:“海外基金公司,其实不太喜欢这种合作模式。这不是自己的问题,而是控制和权力的问题。”

据《外资参股基金管理公司设立规则》第八条规定:“外资持股比例或者在外资参股的基金管理公司中拥有的权益比例,累计(包括直接持有和间接持有)不超过 33%,在我国加入 WTO 后三年内,该比例不超过 49%。”

事实上,海外基金跟国内金融机构合作,在沟通和后期发展上有很多的矛盾。作为非控股股东地位的外方,常常在决策权和控制权上处于弱势。

资料显示,富兰克林在台湾地区已经有 20 多年历史,是除美国以外最大的公司,市场占有率为 25%。同时富兰克林在香港地区也有 10 多年历史,发展比较成熟。

海外基金公司在短期投机与长期投资理念不相容。很少见过一个投资人用短期的方法,可以长期做到很高的回报。

目前,富兰克林在中国的发展计划比较灵活,以短期策略为主,这主要是出于政策性风险和本土投资理念的双重考量。

富兰克林人士对笔者透露:“没有十年二十年的规划,而是看政策的发展。富兰克林对国内的发展计划是比较短期,比如三年五年,后继再看市场情况——这主要是富兰克林不同于其他金融机构,就富兰克林来说,除了基金业务,暂时没有其他业务。而汇丰、花旗等投资银行,它们是综合性金融机构。”

据悉,在海外,富兰克林一般投资周期是 10 年到 30 年,然而中国内陆很多投资者不能够认同这种长期投资。他们的投资理念,就是绝对要看好当年的投资效果。

尽管富兰克林增持意愿强烈明显,但对于外方来说,法规的限制是明确的,短期内并没有突破的迹象。

如此,董事会的战争应该还会在一段时间内持续。

# 合资基金十年调查之四：三个女人的“对台戏”

文 | 机构投资  
nstitution Investment 袁方晨

据未经证实的消息,金哲非回到了老东家富兰克林邓普顿投资集团。

金哲非是国富第三任总经理。她离开公募基金业的时间并不太久,总有人提起这位投资风控出身的总经理。她给国海富兰克林(以下简称“国富”)带来了完美的风控体系,让国富旗下基金实现低的波动性。

在她的任期内,国富被业界戏称“女儿国”。

发生在总经理金哲非、董事长张雅锋以及督察长吴显玲三位女强人之间的“女人戏”,搅和了国富的一池春水。

董事长换人和一次会议

令金哲非在董事会处境尴尬的是 2011 年初的董事长调整。

这次交锋将金哲非、张雅锋、吴显玲之间的矛盾搬上了台面。2010 年 6 月,当时张雅锋卸任国富董事长,国海富兰克林董事长则由原督察长吴显玲接任。

张雅锋为国海证券董事长,吴显玲是

国海证券原副总,后曾担任国富督察长,金哲非为国富第三任总经理。

内部人士向笔者透露:“吴显玲是国海证券的老员工,在国富成立时就出任督察长一职。她在国富呆了数年,国海权衡再三,做出了这样的安排,可以解决高层人事安排的难题。”

这对早已与吴显玲矛盾重重的金哲非来说,有点尴尬。

2010 年 10 月前后,国富市场部开始为来年 1 月中旬主办的一次大型论坛进行筹备。即 2011 年初举办的“思辨全球,领新变局——国海富兰克林基金全球视野高峰论坛”。该活动最大的噱头,就是邀请到了美国佛罗里达州前州长约翰·艾里斯·布什(John Ellis Bush)作为嘉宾。

当然,邀请约翰·艾里斯·布什的开支也不小,在整体预算中占了一多半。

然而,市场部的预算方案上报到董事长吴显玲处,出了意外——吴显玲否决了预算案,理由是:如此大的金额,为何之前没有报备?

按照正常流程,活动方案成型前,应向董事长报备。

在张雅锋卸任前,金哲非的自由度比较大。因为张雅锋并非专职董事长,常驻南宁国海证券总部,不大干涉金哲非的业务。

但接任的吴显玲是专职的。“双方产

生一些分歧很正常,金哲非有时候很冲,会与董事长有矛盾和口角。”熟悉这一内部交锋经过的国富员工说。

在这次“程序违规”的事情上,吴显玲的态度也比较强硬。

虽然最后经过内部斡旋,吴显玲还是批了预算,且活动圆满成功,并为国海富兰克林增加了影响力,但吴显玲与金哲非的关系已经留下隐患。

更有传言称,在董事会层面,有观点认为金哲非公私不分。

客观地说,这都并不是根本性的冲突,但在非常时期,成为了金哲非的瑕疵。同时,在金哲非任期期间,国富爆出基金经理案件。

2011 年 3 月,国富召开董事会,中方股东国海证券将上述问题一起摆上台面,提出罢免金哲非。

虽然所有的外方董事均投出了否决票,一致保金哲非,但金哲非最终还是被董事会“投”出了局。

某国富前任高管分析:“其实说到底,金哲非犯的不是什么大错,但恰好被董事长捉住了痛处,只能出局。”

相对来说,同来自国海,张雅锋在国海证券任董事长,吴显玲向她报备国富的重大事务,沟通较多。吴显玲,是三人中唯一留在国海富兰克林的,如今已经华丽转身为专职董事长,常驻国富上海总部。

## 不善沟通的金哲非

金哲非回富兰克林的消息没有同事得到其的亲口确认,即便是曾经在国富与她走得最近的高管。

“金哲非不适合当总经理,不是个很适合的经营人才。”国海富兰克林几位高层认为。虽然金哲非的经营才能受到质疑,但她在投资和组织架构方面的贡献却得到认可。

任总经理不久,金哲非对公司组织架构做了一次大的调整。因为重视市场推广和品牌建设,金哲非将市场部和产品部从原先分管销售的副总经理手中拿走,自己亲自上阵。在金哲非的打理下,国海富兰克林的公司标语、形象、网站第一次在市场中有了声响,国富的企业形象因此重塑。

金哲非掌舵期间,共发行 5 只新基金,业绩处于中上水平,旗下基金国富弹性市值、国富潜力组合、国富中国收益、国富深化价值等数年内均跑赢同类股票型基金平均水平及晨星指数。

遗憾的是,这些并不足以让她留下,外方背景的金哲非在董事会并未得到认可,三年任期下来,矛盾重重。

“金哲非多年的海外背景导致她性格西化,国海证券那一套她不接受。打交道是金哲非的弱项。”某位与金哲非曾经关系亲近的国富核心人士说。

金哲非的一贯想法是,董事会不应该

插足公司管理,任何事情都应该公事公办。

对下属,金哲非不乐意给人糖吃,对所有人公事公办。国富一位员工如此抱怨说:“她认为员工为她做任何事都是应该的。也许员工因为工作原因尊敬她,但她的态度与与大家之间保持的距离让向心力被消磨。”

这样的风格,让她与董事会成员和其他高管产生了距离。“在任三年,金哲非很少和高管开会,也不参加中层定期会议,除了与她走得近的高管,别人听不到她的意见。”国富某前任高管说。

甚至在张雅锋任董事长、吴显玲任督察长时,金哲非与他们都保持了一定的距离,当与督察长之间发生意见不合时,金哲非也没有愿意去与督察长沟通并解决问题。

“有一次销售部门的项目被督察长否了,事情反映到金哲非那里,希望总经理能够进行协调,然而金哲非对督察长却不以为然,认为她管得太宽,于是项目拖了很久还没有等来最后的批文。”国富某员工回忆。

对于一家合资基金公司当家人而言,金哲非的风格在公司和董事会惹来诸多非议,渐失人心。

有国富老员工回忆称:“很多项目在金哲非手里很难做决定,拖的时间很长。一开始以为她初到任,需要时间熟悉业务,后来发现并没有改观。也许是之前做投资风控时养成的习惯,金哲非一定要排除所有风险再做事,但有时做市场和销售,风险是难免的,时间上也等不起。”

“这可能是理念上的冲突吧,比起前任,金哲非的行政效率低了不少。”国富某元老级主管说。

金哲非在国海富兰克林董事会中的口碑被她的个性慢慢整垮。同时,她与张雅锋、吴显玲之间的矛盾也日积月累。

(待续)