

声音

# 走差异化路线 坚持长期主义

## 访创金合信基金总经理苏彦祝

在基金行业分化格局日益凸显的趋势下,中小基金公司面临着严峻的生存压力。如何在已竞争激烈的红海中分得一杯羹,是每位基金公司的领头人都在深入思考的问题。

成立于2014年的创金合信基

金,是第一家成立时即实现员工持股的基金公司。2015年,创金合信基金发行了首只公募基金产品。8年来,创金合信基金在公募基金、特定专户、互联网金融业务等三大板块业务上全力耕耘,获得了MOM公募产品发行资格、QDII资格以及受托管理

保险资金资格,并于2019年4月完成第一次增资扩股。截至2022年6月30日,创金合信基金旗下公募基金数量共84只,规模达1027亿元,累计服务客户超712万人。

从创金合信基金创立至今,苏

彦祝一直担任总经理。作为公司的“领头人”,苏彦祝在公司管理上大胆改革、锐意创新,带领员工走出了一条差异化的“创业之路”。近期,《中国经营报》记者专访了创金合信基金总经理苏彦祝。



品布局和基金经理的能力圈基本匹配,在布局产品的时候,会根据基金经理的能力圈来设计。

在创金合信基金,组合风险与质量部会对每位基金经理的投资风格和能力圈进行分析刻画,我们认为只有做到客品人三位一体(客指客户,品指基金产品,人指基金经理),才算是一只运作质量合格的基金产品。要想实现这一目标,组合风险与质量部的主要工作包括风险识别、风险计量与监测、风险报告与管理三个环节。风险识别的核心是风险指标设计与风险预算分配,创

金合信基金构建了一套适应不同投资类型的基金产品质量管理指标体系;风险计量与监测的核心是基于市场环境及持仓动态变化及时衡量基金的风险水平,动态跟踪投资全过程,如有风险预算超限或不达标的情况,及时与基金经理沟通,并跟进风险处理情况;风险报告与管理的核心是产品的业绩归因分析和对基金经理的考核评价。通过产品业绩归因分析,基金经理可以清晰地了解到投资组合的收益和风险来源,从而不断完善自身的投资决策框架和优化投资组合。

## 基金经理能力圈与产品匹配

我们希望产品布局和基金经理的能力圈基本匹配,在布局产品的时候,会根据基金经理的能力圈来设计。

《中国经营报》:贵司权益类基金最近三年收益率为180.94%,表现优异,最新公募基金规模超1000亿元,进步幅度较大。请问公司权益投资能力表现优异的原因是什么?

苏彦祝:概括起来就是:先把内功练好,把客户服务好,借资本市场的“东风”,顺势起飞。

做好自己的内功,在投研上表现为产品布局和投研团队的培养、成长。扎扎实实布局各类产品,截至6月30日,创金合信基金旗下公募基金84只,涵盖了股票(A股、港股)、债券、指数、货币等资产类别,形成了短债主题基金、行业精选主题基金、全市场风格基金、主动量化基金和指数基金(被动指数、指数增强)、固收+、FOF/MOM等多个产品线,涵盖高中低各类风险等级产品。投研团队的成长,从根本上说还是多年经验的积累,才得以在投资上崭露头角。

客户服务方面,创金合信基金一直坚持“以客户为中心”。机构业务方面,我们要准确把握机构客户的需求,做好投资者服务。公募业务方面,做好渠道服务,做好投资者服务和陪伴工作,得到了客户的认可。

从2019~2021这三年来看,资本市场的结构性机会层出不穷,相应地,公募基金的表现也是可圈可点。从公司内部来看,一些基金经理已经崭露头角,业绩表现不错,也有相应的产品布局,加上一直重视对客户的服务以及投资者陪伴工作,当市场有机会的时候,产品

业绩好,规模自然得到较为快速增长。

2022年,预计市场的“风”在债券类产品,因为今年的股票市场整体表现不佳,因此,债券型产品就变成了股票资产的“避风港”。此前,创金合信基金在固定收益类基金方面也有一些布局,这项业务也是我们的传统强项,所以今年以来债券基金规模增长较快。

《中国经营报》:这些年,创金合信基金培养出了一大批新锐基金经理,请问公司如何选拔基金经理?如何根据基金经理的个人投资风格与特点,量身打造基金产品?

苏彦祝:成立之初,每家基金公司都会面临渠道准入难、产品不好发的困境,2014年创金合信基金刚成立后的那几年也不例外。当时我们更重视的是人才,特别是投研人才的培养,花大力气创造更利于团队成长的文化氛围;同时,逐渐意识到内部培养基金经理的重要性。2017~2018年,内部一批研究员、资深研究员经过多年的积累,投研能力不断提升,逐步成为基金经理,这也奠定了我们最近两到三年的发展。我们的基金经理由外部引进,但更多的是内部培养,培养出来的基金经理是我们投研团队的生力军。

随着基金经理能力的提升,我们会根据其能力圈布局相应的产品。近年来,创金合信基金的公募规模提升幅度较大,但不是通过外部引入明星基金经理实现的,也不是靠一两两位基金经理,而是各领域投研团队的共同成长。我们希望产

## 奋斗、信任、合作的合伙文化

创金合信基金是首家成立即实行员工持股的基金公司。合伙人机制和合伙文化在创金合信基金发展过程中起到了至关重要的作用,是创金合信基金区别于其他基金公司的重要特征。

《中国经营报》:公司自成立以来一直施行合伙人机制,使得“利益共同体”进一步形成“命运共同体”,请问贵司的合伙人机制是如何推行的?

苏彦祝:2009年公募基金行业面临人才大量流失问题,在多年的工作实践中,我还有另一个困惑,公募基金行业中不乏优秀人才,通常优秀人才个性较强,相互之间的合作就成为难题。我带着这两个问题去国外考察,接触了一些优秀的资管公司,其中不少采用了合伙制。运用合伙人机制,搭建一个可以让个体充分发挥主观能动性,彰显自我价值,人才聚集的平台,逐步成为我的追求。

创金合信基金是首家成立即实行员工持股的基金公司。合伙人机

## 有一颗做大的心

这个行业布局起来相对于其他行业容易,基金行业归根到底还是一个“人”的行业,有了相应的人,也就具备了相应的能力,就可以去布局相应的产品。

《中国经营报》:你是投研出身,转型做企业管理的过程中,有哪些心得?

苏彦祝:我2000年进入南方基金,初期是做研究,后来做投资,到了第一创业之后,就逐渐往管理方向发展。我早期的投研经历对我现在的管理工作起了非常好的启蒙作用。做投资的时候,我认为选股的过程实质是看公司背后的管理团队,看管理团队的战略和人品,在这个过程中形成了自己对管理的初步认知。

今天我要做成一家优秀企业,但我是投研出身,意识到自己在管理方面的不足,所以需要一群志同道合的伙伴,共同为奋斗者提供坚

实的、有归属感的人生事业舞台。合伙的核心是信任,想让别人信任自己,就要先让自己变得可信赖,自己可信赖,别人就会信赖自己,信任就发生了。

至于未来的发展规划,我更多的是在做加法,因为基金行业是业务类型相对比较窄的一个行业,当然即使在一个小的细分领域做得好,财富管理的体量还是很大的。公募业务方面,产品线布局比较全面,未来更多是提升投研能力,做好客户服务工作,找到自己的差异化生存空间,逐步构建核心竞争力。一旦有了竞争力,发展就会更加顺畅。

苏彦祝:很多基金公司未能走上良性的发展轨道,是因为通常公司成立之初员工薪酬没有竞争力,人才很容易留不住。合伙人机制解决了这一难题,使得一群人团结起来,度过初始艰难的拓荒岁月,公司就能发展起来。目前来看,我们的骨干员工流失非常少,我们很多合伙人都是在一起磨合了5年、8年甚至10年,人才总体来说处于净流入状态。

在合伙文化的基础上,我们需要组建优秀、合作、互信的团队,逐步发展到信任、合作、奋斗的企业价值观。自组建团队起,我们格外强调团队合作,因为在社会化大分工背景下,个人的力量有限,团队合作、共同努力尤为重要。信任同样重要,只有互相信任,才会有更为有效的合作。每位员工都是团队的一分

子,公司也努力为员工提供具有坚实的归属感的舞台,使之奋斗、成长并取得成绩。奋斗的个体在信任的基础上合作,奋斗的个体会成为奋斗的团队,助力公司在高质量发展的过程中行稳致远。

合伙人机制可以解决利益的跨期分配问题。所谓跨期分配,意思就是虽然在开始给合伙人一个相对较高的薪酬是有困难的,但是如果公司发展好了,大家就可以一起分享胜利的果实。同时,合伙人机制还可以解决主人翁意识的问题,也解决了信任的问题,从而可以解决归属感的问题。

合伙文化造就了我们的长期主义,我们乐意做长期见效的事情。因此,合伙文化是创金合信基金的根。

未来养老业务对公募基金行业是比较重要的,尽管短期效果可能不会那么明显,长期来说却是一个重要的增量市场。当然,其中也包含了保险、银行理财和基金行业的竞争,创金合信基金也会积极布局。

《中国经营报》:一般而言,因为涉及巨大的前期投入,只有头部公司会在多个产品线上同时发力,而中小型基金会选择在某几个领域构建,并强化自身的核心优势。贵司股票投资、固定收益投资、量化与指数投资、资产配置投资全面覆盖,高中低风险产品齐头并进,请问公司这样布局的理由是什么?

苏彦祝:我们对中国的资产管理行业、财富管理行业一直是看好的,看到很多领域都有投资机会,所以才在这些领域进行布局。因为基金行业业务类型相对比较窄,所以更多是在做加法。这个行业布局起来相对于其他行业容易,基金行业归根到底还是一个“人”的行业,有了相应的人,也就具备了相应的能力,就可以去布局相应的产品。

创金合信基金的愿景是成为全球领先的资产管理服务专家,我们有一颗想要做大的心,这也是我们产品布局看起来比较全面的原因之一,机会总是留给有所准备的人。

# 老板 秘籍



## 1 衡量一只运作质量合格的基金产品的标准是什么?

在创金合信基金,组合风险与质量部会对每位基金经理的投资风格和能力圈进行分析刻画,我们认为只有做到客品人三位一体(客指客户,品指基金产品,人指基金经理),才算是一只运作质量合格的基金产品。要想实现这一目标,组合风险与质量部的主要工作包括风险识别、风险计量与监测、风险报告与管理三个环节。风险识别的核心是风险指标设计与风险预算分配,创金合信基金构建了一套适应不同投资类型的基金产品质量管理指标体系;风险计量与监测的核心是基于市场环境及持仓动态变化及时衡量基金的风险水平,动态跟踪投资全过程,如有风险预算超限或不达标的情况,及时与基金经理沟通,并跟进风险处理情况;风险报告与管理的核心是产品的业绩归因分析和对基金经理的考核评价。通过产品业绩归因分析,基金经理可以清晰地了解到投资组合的收益和风险来源,从而不断完善自身的投资决策框架和优化投资组合。



### 简历

苏彦祝,清华大学硕士,拥有22年证券、基金行业经历。曾任南方避险增值、南方宝元债券、南方绩优成长股票等基金经理,南方基金投资部总监、投资决策委员会委员。2010年,苏彦祝加入第一创业证券,任第一创业证券副总裁兼资产管理部(创金资产管理)总经理。2014年创金合信基金成立,担任总经理至今。苏彦祝直接投资管理的基金资产规模最高时接近400亿元,具有丰富的资产管理经验,多次获得晨星、上海证券报等机构评选的最佳投资能力基金人物奖、最佳基金经理奖等。

## 2 合伙人机制是如何推行的?

创金合信基金是首家成立即实行员工持股的基金公司。合伙人机制和合伙文化在创金合信基金发展过程中起到了至关重要的作用,是创金合信基金区别于其他基金公司的重要特征。合伙人机制,不是简单的股权激励,实行合伙人机制,根本目的是为了践行“以人为本”的合伙文化。合伙人需要在创金合信基金多年的工作经历。大家共同奋斗,彼此有比较深刻的了解,互相信任,才能成为合伙人。

同时,会根据公司发展情况动态调整合伙人数量。成为合伙人有两个必要条件,一是入职年限至少一年;二是在公司业务中要起到骨干带头作用,价值观要积极向上,能带动其他人一起奋斗。

## 深度

# 用合伙人制度走差异化路线

基金公司成立之初,大多面临着严峻的生存压力:如基金首发规模小、入不敷出;渠道准入门槛较高,营销难度大;人才流失严重,核心竞争力缺失等问题。

苏彦祝成为创金合信基金总经理以来,探索了一条以机构业务为突破口的差异化发展路线,为公司带来“现金流”,解决了初期的生存问题。比如,在公司发展初期,品牌和渠道等方面的资源较为缺乏,所以决定以机构业务为突破口,走差异化发展路线;对于防止人才流失的问题,公司用合伙人制度,解决了“利益跨期分配问题”。

苏彦祝在接受采访时表示,合伙人机制和合伙文化在创金合信基金发展过程中起到了至关重要的作用,是创金合信基金区别于其他基金公司的重要特征。在团队中培育合伙人文化,创金合信基金主要做到了以下几点:一是在团队负责人、部门负责人和高管层面倡导“先团队之忧而忧,后团队之乐而乐”,核心团队要成为合伙文化的倡导者和传播者;二是打造和而不同、多元化的投研文化;三是实施科学的激励机制,以奋斗者为本,在内部薪酬、股权激励方案、个人成长空间等,创金合信基金坚持以奋斗者为本,鼓励更多的人奋斗;四是人才组合,管理者需要持续跟踪各个岗位的人才匹配度。

此外,苏彦祝以基金经理能力圈匹配产品的投研改革策略,不断提升着投研能力和水平,使得创金合信基金能够在激烈的市场竞争中分得一杯羹。为了最大限度地发挥基金经理的潜能,创金合信基金一直致力于将基金经理能力圈与产品设计相匹配。“近年来,我们的公募管理规模提升幅度较大,但我们不是通过外部引进明星基金经理实现的,也不是靠一两两位基金经理,而是各领域投研团队共同成长。我们希望产品布局和基金经理的能力圈基本匹配,在布局产品的时候,会根据基金经理的能力圈来设计。”苏彦祝表示。

目前,创金合信基金虽然是一家中型基金公司,但是苏彦祝有一颗做大的心,相信在资本市场价值导向和资源配置中,创金合信基金会发挥积极引导和推动作用,为促进社会长期可持续发展贡献力量。

本版文章均由本报记者顾梦轩撰写