



天弘基金管理有限公司 嬗变者善创未来

□本报记者 曹淑彦

如果将基金公司一年内规模排名上升10位称之为跨越,那么,对于天弘基金的增速就只能用“穿越”来形容。2013年6月之前,天弘基金还只是一个规模100亿元、排名40多位的中小基金公司,仅仅时隔半年,到2013年底,天弘基金就以1900多亿元的规模跃居行业第二,2014年初则成为业内规模最大的基金公司。天弘基金在短短7个月的快速变身,主要归功于一个叫余额宝的创新产品。

天弘基金的成功,或者说是余额宝模式的成功,极大地触动了基金业的创新神经,随后在业内迅速掀起了一股互联网金融热潮,天弘基金也因此获得了第十一届金牛奖特别贡献奖。

在即将迎来成立十周年的2014年,天弘基金已经集聚强大股东资源、先进技术、庞大用户、互联网思维等优势于一身,其内部也发生了华丽嬗变:互联网精神深入到经营的每个层面,业务布局更加全面,利用互联网技术改革投研体系,全员持股不断激发团队创造力。可以预见,这样一支充满激情的队伍,将不断创造奇迹,将天弘基金打造成为一家凝聚互联网基因的资产管理公司。

凝聚互联网精神

一直以来,基金行业基本处于“三靠”状态,即销售靠银行,投资靠排名,系统靠恒生,经过了十多年的发展,行业开始迎来新的时代,天弘基金及时把握住了这个契机。

2013年6月13日余额宝正式上线,很快便产生爆发式增长,7个月时间规模达到2500亿元,目前已经突破5700亿元,天弘增利宝则成为国内最大、世界第四的货币基金,客户数超过1亿户。继余额宝之后,各个基金公司纷纷加大了对电商的投入,主动与各大互联网平台寻求深入合作,积极开展货币基金功能创新,于是各类“宝宝”相继问世。而广大投资者也在短期内认识了什么是余额宝,什么是货币基金,货币基金与理财产品的区别,完成了一场史无前例的货币基金的投资者教育。

余额宝作为互联网金融的开拓者,为下一步全面深化发展互联网金融奠定了基础。2013年下半年,全行业货币基金整体规模增加了4000多亿元,2014年2月货币基金总规模突破万亿元,5月底则逼近2万亿元。

在余额宝的带动下,天弘基金也发生了翻天覆地的变化。公司跻身行业公募规模第一,2013年实现扭亏为盈。2014年,浙江阿里巴巴电子商务有限公司正式入主天弘基金,天弘成为境内首家互联网系基金公司。

对于天弘基金而言,转变并非仅限于此。公司的企业文化化和经营理念也发生了深刻的变化,即更互联网化,也更“接地气”,而且未来可能会看到,天弘基金将成为一家来自基金的互联网公司。

基金公司的传统思路是,推出一只新产品或者服务,能够带来多少的规模增量,一切运营的

目的都是卖基金。然而,天弘基金已经突破了这种传统思路,将客户服务作为业务中心,真正站在客户的视角,以客户需求作为经营导向。据了解,过去一段时间,余额宝团队没有做过营销策划和销售活动,而是在不断升级系统功能,加强客户服务,提升投资管理水平。天弘基金副总经理周晓明表示,天弘基金的理念是以客户为中心,未来发展会围绕客户来组织业务。“客户需要什么,我们就去为客户制造什么,采购什么,组织什么。我相信,与互联网的这种深度结合,可以使得天弘基金在现有的以余额宝为业务主体的基础上,向一个非常全功能的、非常客户导向的新型理财机构发展。”周晓明说。

余额宝之后,天弘基金一直致力于打造“宝粉生态圈”,通过推出一系列的服务方式和服务手段,例如“宝粉云小二”、“宝粉网”、APP等,结合官方微信、微博,打造一个立体的、有大量互动的、真正能够为亿级用户服务的生态圈。其中,“宝粉网”是天弘基金为余额宝用户专门打造的社交生活+金融理财的网站,为用户提供了交流的平台,也有利于用户间互帮互助。周晓明表示,希望以宝粉共同的身份认知和生活形态为基础,打造社交生活平台,让宝粉快乐地玩起来,推动“客户帮助客户”,让宝粉有机会“众筹”实现心愿和梦想。

“我们期望目前上亿客户,甚至长远的数亿客户,都能够和天弘基金有更加密切的关系。天弘基金的优势就是全公司互联网化的思维、企业文化化和经营理念,以及利用云技术打造出的最大型、最深入、最活泼的客服形式,这些即将呈现在客户面前,等待检验。”天弘基金总经理郭树强表示。



四大业务线齐发

除了运营思路发生转变,天弘基金的业务格局也将更加全面。从业务体系上,天弘基金拟针对非金融机构类企业建立销售体系,建立和传统银行渠道体系、互联网金融体系、机构销售体系并列的新型渠道体系——对公业务条线。未来将四线齐发,全面拓展业务。据了解,未来除了长尾客户,天弘基金将以创新方式服务于工商企业。

投研体系方面,从2011年开始,天弘基金即着手重塑投资理念,设立风险研究岗,完善流程机制等。余额宝成功后,天弘基金不断扩充人员和装备,目前公司员工已达到200多人,较余额宝前增加了3倍,投研团队也得到了扩张,天弘基金正在打造其理想中的一流投研军团。

“我们正在努力建设新一代的投研体系。和传统基金公司完全不一样,天弘基金新体

系将大量运用互联网技术、大数据技术和互联网思维。”郭树强表示,传统基金公司所能够分析的数据数量、深度非常有限,甚至只是浏览公开信息和数据。天弘基金将采用更广泛的数据源,更直接、更深度地渗透到各行业大数据体系,并用互联网方式改造信息获取方式。

投资研究的核心是信息处理,包括对企业未来和行业未来的预测,天弘基金将利用互联网技术改造投研流程、信息获取手段和信息加工手段,希望系统化地提升业绩,而不是仅靠基金经理“灵光乍现”。“希望基金经理的聪明才智再加上我们非常棒的信息体系,能够为客户创造更好的收益,这是我们工作最重要的目标之一。”郭树强说。

实际上,大数据的应用效果在余额宝上已经有所体现。从传统角度来看,几千亿元的

货币基金管理难度非常大,然而余额宝自成立以来的累计收益率却是所有货币基金中最高的。这主要归功于天弘基金通过建立领先的模型,精确地分析客户行为,对未来的现金流提供较好的预测,从而能够在市场运营端获得更好的收益。并且,天弘基金专设数据团队,不断完善模型,能够比较准确地预测一天以后、一周以后甚至一个月以后可能的资产变动。

运营层面,天弘基金将结合互联网的商业精髓与基金公司的业务特点,不断开创新的业务模式。郭树强指出,全民参与和全民智慧是互联网时代最大的商业精髓,天弘基金正在努力实践中。

“未来天弘可能只有千名员工,但是全社会和天弘可以共同实现目标,包括客户服务,包括了解企业发展信息和产品设计等等,都有可能通过发挥全民智

慧来进行。这方面非常典型的案例如维基百科、谷歌地图,《纸牌屋》也是如此,下一步的剧情由观众的投票和反馈来决定。”

余额宝之后,市场一直期待天弘基金的下一个创新产品。据了解,天弘基金在创新产品的研发方面并未止步,而是提出了更高的要求。天弘基金将根据客户的需求、互联网金融的发展以及监管政策的变化,设计出新产品。并且,产品形式是多种多样的,不一定体现为某一个产品,同时有可能与其他金融机构或平台合作推出。

“我们也在积极准备其他方向的产品和服务。在客户服务方式、客户生态营造方面,我们也会有进一步的举措。只要是客户需要的,它就是一个有价值的产品,或者有价值的服务,这个范围已经超出了传统产品的范畴。”周晓明表示。

全员持股激发活力

有别于一般企业,基金公司的核心要素是人力资本。只有当人力资本的价值得到体现,员工的活力得以激发时,基金公司才能获得持久的生命力。

过去十几年,基金公司实施股权激励一直存在制度和实践层面的障碍。2013年政策障碍逐步消除,新《基金法》放宽了主要股东的资格条件,监管层也修改相关规定,为进一步完善基金公司治理、建立长效激励约束机制提供了良好的机遇。在泛资管时代,银行、保险、信托、私募等各路机构纷纷崛起,倒逼基金行业突破瓶颈,通过改善自身治理结构来迎接新的变革。与

大约10家通过子公司实现股权转让激励的基金公司不同,2013年天弘基金成为首家公开设定股权激励和全员持股的基金公司,这无疑又给行业打了一剂兴奋剂。

2014年5月29日,天弘基金增资扩股方案获批,浙江阿里巴巴电子商务有限公司以持有51%的股权成为天弘基金的第一大股东,天弘基金的注册资本也由此前的1.8亿元增至5.14亿元,成为注册资本金第二大的基金公司。浙江阿里巴巴电子商务的正式入主,预示着天弘基金的发展进入了新纪元,天弘基金将向着更具有互联网精神、更具有普惠金融精神的新型互联网基金

公司方向前进。

覆盖全员的股权激励成为天弘基金增资扩股的一大亮点,也成为行业一大创新之举。与以往业内讨论的高管持股激励不同,天弘基金的员工持股覆盖面更广,全体员工均有机会享有股权激励。员工合伙企业持股比例11%,首开基金业员工公开持股先河。此举有利于将员工利益和公司利益结合在一起,让员工更有创业感。在市场化的氛围中,人人都是创业者,可以与公司一同发展和进步,从而不断激发团队的正能量。这样的机制具有更持久的生命力,显示中国基金业在员工股权激励方面迈出了实质性的一步,为行业

股权改革提供了很好的借鉴和参考。

增资扩股和全员持股方案落实后,可以明显感受到,天弘基金的每一位成员,都更加具有职业荣誉感和作为主人翁的激情。员工不仅仅是公司的打工者,而是以创业者的姿态,充分释放着自己的激情和智慧,将服务好亿级客户作为一份责任,把与公司共成长落实为实实在在的行动。

拥有如此强大的凝聚力和活力,天弘基金将在创新发展的道路上,继续飞奔。