

# 天弘基金管理有限公司 嬗变者善创未来

□本报记者 曹淑彦



## 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。

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、更深入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

## 四大业务线齐发

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。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

大约10家通过子公司实现股权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股权激励不同，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道路上，继续飞奔。

责编：鲁孝年  
美编：苏振