

# 苏彦祝:脚踏实地做事 等待破茧而出

□本报记者 黄莹颖



## 塑造“和而不同”的包容文化

过去多年,人才始终是困扰公募行业发展的重 要因素,而对于新基金公司,这一点显得更为明显。在创金合信基金成立之初,在人才激励制度等方面,即采取了事业合伙人制度。而在考核方面,创金合信基金的公司文化也充满了更多的包容性。

**中国证券报:**公司采取了哪些措施促进投研团队的建设?

**苏彦祝:**在投研团队建设方面,首先是对投研文化的建设。创金合信基金强调的投研文化是和而不同,和谐交流,允许不同观点的碰撞;其次 是通过内部培养和外部引进人才。创金合信基金成立之初的团队源于第一创业证券资产管理部,团队在2010年初开始搭建,原来的第一批研究员,到现在有好几个都成为基金经理了,都成长得不错。此外,我们也从外部邀请了金牛基金经理陈玉辉、量化基金经理程志田。

与其他公司相比,创金合信基金拥有更多的包容性。第一,我们没有明确的末位淘汰制;第二, 我们重点看相对长期,不给基金经理过短的考核期,不让基金经理压力过大,投资行为变形;第三, 我们很看重个人的理念和行为的匹配度,即有没有清晰的投资理念和投资方法,你的行为与你的投资理念是不是一致,而不仅仅是看业绩,尤其不仅仅是看短期业绩。

现在业绩竞争比较激烈,许多投资人行为变形,短期行为严重。这几年常常有报道说,某机构或个人为了追求短期业绩,与外面进行内幕交易、合谋等,我们希望避免这种情况发生。我们希望投研团队的每个人把这份职业视为一个很阳光的受人依赖、受人尊重的职业。我对每一个投研人员都强调,职业生涯是最重要的,我们愿意用长期战胜对手,不能用短期的方式。

**中国证券报:**目前公司在人才机制上有哪些政策?

**苏彦祝:**新公司第一是要解决人才机制问题,不解决这个问题你找不来人,来了也会走。我们的方 式是通过合伙企业、骨干员工持股,在困难时期对队伍起到团结稳定的作用,并且能够持续吸引高级别人才加入。在人才激励制度方面,我们推进了合伙机制、事业部机制、工作室机制的建设。在合伙制方面,初期成立的时候覆盖了30多个骨干员工,覆盖率较高,未来随着公司的发展还会进行相应的调整。

不追求规模赶超的创金合信基金,在过去的一年半期间,在总经理苏彦祝的带领下,公司管理资产规模排名相比2014年7月成立之初,提升近10多位。

苏彦祝说:“是毛毛虫,就要好好做毛毛虫的事,好好吃叶子。只有踏踏实实把产品管好,把业绩抓起来,把投研团队建起来,把管理服务做上去,自然而然就会长出美丽的翅膀,变成蝴蝶。”采访中,苏彦祝不断强调,自己只想脚踏实地做事,苦练内功。他认为,只要认真做事,一切都会水到渠成。

苏彦祝,创金合信基金管理有限公司总经理。清华大学硕士,15年证券、基金行业从业经历。2000年就职南方基金,历任南方避险增值基金经理、南方绩优成长基金经理、投资部总监、投资决策委员会委员。2010年初加入第一创业证券股份有限公司,曾任第一创业证券副总裁兼资产管理部总经理,创建创金资产品牌。期间苏彦祝率领的创金资产团队多次、连续获得权威媒体资产管理大奖。

## 脚踏实地练内功

新公司首要面对的就是生存和发展的问题。苏彦祝认为,不能片面追求速度和规模,要踏踏实实地管好产品,做好业绩,把产品和业绩做好了,一切都会水到渠成。

不追求规模赶超的创金合信基金,在苏彦祝的带领下,在过去一年半却着实有了相当大的进步,公司管理资产规模排名相比2014年7月成立之初,提升近10位。

**中国证券报:**如何看待公募基金在整个资管行业的定位与发展?

**苏彦祝:**近几年资管行业处于政策宽松期,许多子行业都发展起来了,但未来P2P等互联网金融商业模式本质上会有重大问题,可能会集中爆发风险,目前监管层已经开始对一些不合规的公司展开清理。随着整个行业问题的不断爆发,未来P2P等互联网金融可能会迎来一个严冬期。私募最近两年发展也较快,面临着较为严重的同质化竞争,在近期市场的暴跌中,不少带杠杆的私募产品频频清盘。虽然私募产品有清盘线、止损线,但在市场系统性风险下,止损是很难做到的。

在整个资管行业,公募始终是运作最规范、监管最严格,并且也是这个行业培养人才最多的子行业,是资管行业十分重要的力量,但是它确实未必能够起到绝对主导的或者说唯一重要的作用。中国的长期资产配置者少,公募基金确实没有给老百姓带来持续的财富效应,所以也面临一定的困境。每轮大牛市都会套牢一批人,财富效应效果不太好,尽管公募基金的平均业绩回报超越指数,但是普通投资者都是高点进场,财富管理机构和资产管理机构存在时间错配问题。

目前行业内有100家左右公募公司,虽然并不算多,但中小公募基金公司想要生存下来,需要有独特的东西,比如人才机制和业务模式。业务上我认为要有适当的差异化发展,在人才机制上要有独到之处,否则生存是有难度的。

**中国证券报:**新公司首要面对的就是生存发展的问题,在规模等方面都有诸多压力,对这个问题你如何理解?

**苏彦祝:**一个初创型公司,核心就是团队能够稳定,良性发展,有骨干支撑。我们没办法一上来就赶超别人,我认为这是不现实的,所以首先是公司团队要稳定下来,有干劲;二是在客户关系上有所斩获,有基础规模、基础客户,能生存下来,在这个基础上再用良好的业绩逐步带动公司发展,就是说还是要以长跑的想法去做。

## 重点发展低风险产品

过去半年,A股市场巨幅震荡,这对公募基金行业同样带来了相当冲击。苏彦祝表示,未来一年A股仍会宽幅震荡,配置上将会以偏低风险、偏绝对收益的产品为主。

**中国证券报:**最近半年来,A股市场震荡剧烈。展望2016年A股市场,你有哪些判断?

**苏彦祝:**总体判断仍以震荡为主,甚至是大幅震荡,但市场应该是有机会的。一是资金面,实体经济相对来说还不太好,在经济下行的情况下,资金面仍会相对宽松,无风险收益率也会持续下行;二是股市在经济转型期的重要作用,预期未来监管层对股市政策仍会是持续偏正面的。

当然股市也有诸多不利因素,比如实体经济不好带来盈利增长状况不好,比如估值仍不便宜,比如目前股市比较突出的问题是长期投资者太少,配置型投资者少和投资者结构不太合理。

经济下行本质上是因为过去长期的经济繁荣,投资冲动之后回落带来的,在这个背景之下,金融体系可能会出现局部的问题,例如全世界处在经济下行和美元加息背景下,新兴经济体的货币容易出问题,这

在规模上现在我们没提明确的要求,核心还是看业绩,看团队。因为行业的形势变化太大,比如赶上牛市了,发行很容易,但遇到市场环境差,发行就会很困难,规模的波动会很大。

在业务上,我们也是两条腿走路。在公募业务这一块,我们也不求速成。公募业务竞争比较激烈,门槛比较高,所以我们采取精品策略。在我看来,有了好的基金经理和好的投研团队,埋下种子,争取每颗种子都能成活,随着时间的推移,我们就能变强变大。

我们公司成立时是第九十多个,对于赶超别人,进前二十、前十,说实话,也不是没有这个想法,但那不是短期的事。我们成立以后的第一想法就是生存下来,努力做业绩,通过业绩、产品和服务带动规模。事实上,现在新基金公司能稳定地生存下来都不是一件容易的事,所以不要一起步就想着超过别人,那样肯定是要摔跤的。

我经常给员工比喻,可以看着身边美丽的蝴蝶拍翅膀,但是我们现在是毛毛虫,就要好好做毛毛虫的事,好好吃叶子,等到合适的时间,自然而然就变成蝴蝶了。什么叫好好吃叶子?就是踏踏实实把产品管好,把业绩抓起来,把投研团队建起来,把管理服务做上去,自然而然我们就会长出美丽的翅膀。

**中国证券报:**你如何理解股东利益和持有人利益?

**苏彦祝:**持有人利益至上,我是非常认同这一点的。因为如果不是这样的话,资管行业一定是乱象。只有把持有人的利益做好了,自然而然就会有股东利益。这个不能本末倒置。

资管行业与其他行业确实有很大的不同,本质上持有人的钱远远超过你的资本金,这个行业不是用资本金去挣钱,是靠诚信和专业去挣钱,并且挣的钱主要是客户的,风险当然也主要是客户的,公募基金只是从中获得管理费。

**中国证券报:**公司在品牌建设上都做了哪些努力?你如何理解优秀的基金公司与品牌建设的关系?

**苏彦祝:**第一,品牌建设肯定很重要;第二,确实它与公司的发展阶段和基础经济实力是相关的。作为一家新基金公司,跟大公司拼广告不现实,对我们来说,所有品牌的承载是产品品质与服务,我们会优先在产品品质和服务上下工夫。这个基础有了,然后随着公司的发展逐步会有一些其他的品牌建设展开。

对中国也会有所波及。此外,国内的供给侧改革也好,经济下行也好,坏账会持续出现,信用风险会增多,人民币贬值对大众的心理预期也会产生影响,引发一定程度的资金流动。

上述因素都会对A股产生比较大的影响。所以总体上判断,2016年A股市场宽幅震荡的可能性较大。

**中国证券报:**2016年在大类资产配置上,你有哪些判断?公司会在相应的业务上做哪些布局?

**苏彦祝:**大类资产配置上,主要看好高评级债券。目前债券仍然处在牛市之中,但是对于中低评级的信用债不太看好。对于股市来说,其实就是宽幅震荡,比较适合做波段操作。需要注意优选个股,但优选个股在持续下跌的市场环境下也不太管用。其他方面,如大宗商品目前也看不到向上拐点出现。

我将2016年定义为大牛市之后的宽幅震荡消化期。创金合信基金将主要发行偏低风险、偏绝对收益的产品,也会择机在比较好的市场点位布局一些混合型或股票型产品。比如,我们刚刚发行完毕的创金合信量化多因子基金。主动量化基金、量化对冲基金也是今年的发行重点。