

中欧基金管理有限公司

刘建平：惟进取也故日新

□本报记者 李良

屈指一算，自改制以来，中欧基金已经四度蝉联“金牛基金管理公司”这个金牛奖的最高奖项。

四年时间里，每一次走近中欧，记者都感受到这家公司不断探索的铿锵步伐。这颗改制后迅速崛起的业内新星，已经用业绩、口碑和规模印证了当年革故鼎新的战略眼光；四年时间里，他们未曾有过一刻止步于既有的功劳簿前，而是不断以“卓越”要求自己，为实现“成为具有全球竞争力的资产管理精品提供商”的公司梦想不断努力。

“周虽旧邦，其命维新”。国家如此，公司亦然，只有根据形势发展不断变革，才能取得持续的进步。记者发现，他们近年来的工作重心始终围绕以下三个方向：第一，在投研团队建设上，由过去的“小团队策略组”优化为“研究驱动、注重流程、团队协作的大团队策略组”；第二，以“客户至上、正直、诚信、卓越、团队精神”为核心价值观，大力推进企业文化建设，为实现共同的愿景夯实基础；第三，践行社会责任，努力以出色的业绩回馈社会，服务个人投资者的养老投资需求。

总结过往发展经验，中欧基金总经理刘建平指出，人才优势、激励机制和股权结构是中欧基金成功的关键因素。未来，保持这三大因素的行业领先地位，仍是中欧基金实现长远发展的关键。

从“速度”到“深度”

一次成功的改制，令中欧基金从一家不足百亿的小型基金公司，迅速崛起为颇具行业口碑的千亿级公司，“中欧速度”令整个行业为之侧目：

过去六年，中欧基金旗下权益类基金平均股票投资主动管理收益率达到233.82%，股票投资管理能力居行业第一位（银河证券基金研究中心，截至2017年末）。

截至2018年6月末，公司资产管理规模近2500亿元，客户数增加到700多万；伴随线上、线下零售业务的持续推进，中欧正逐渐从“以机构为主”的业务模式，向“机构和零售双轮驱动”的模式转变（Wind资讯）。

从改制前不足百人的员工团队，发展至今拥有近300位员工，中欧基金内部的文化共识不断增强，在团队协同效应之下，人才融合、优势凸显。

在践行“聚焦业绩的多策略投资精品店”的战略之路上，刘建平总结出“三大法宝”：要继续保持高素质的队伍，确保人才优势；要确保激励机制的行业领先性和竞争力；在实现员工成为公司核心股东的基础上，未来进一步优化治理结构，使公司发展获得更为长远的保障。

努力服务养老金第三支柱建设

在中欧基金的企业文化准则中，有这样一条：践行社会责任，追求在更高层面为社会创造价值。在刘建平看来，作为专业的机构投资者，就应该借助社会赋予的职业分工，为社会大众创造更多财富，为个人投资者的养老投资需求贡献力量。

于公募基金管理人而言，如何服务好养老金第三支柱建设？刘建平表示，可以从四个方面入手：第一，从养老产品的创新设计入手，开发出适合各类人群差异化养老需求的专属产品；第二，提升投资能力，完善风险控制，为个人养老金的长期保值增值贡献力量；第三，充分利用大数据和互联网技术优势，针对不同投资者，提供千人千面的养老投资解决方案；第

与此同时，敏锐的中欧管理层也意识到，随着A股生态的变化，基本面投资俨然成为市场主流，而要想保持公司整体业绩，提升投资效率，最终使业绩和规模形成良性循环，必须另辟蹊径。

“公司最初推进合伙制、策略组模式，本质上是为了提高人才的积极性，保持公司机制的长期竞争力，并创造出更好的投资业绩。”刘建平告诉记者，随着国内证券市场渐入佳境，优质公司越来越多，股价更趋合理，股票市场里的专业投资者不断增加，客户资产规模也不断增大，加之监管日趋规范透明，基本面投资无疑将成为未来市场的主流策略。而面对市场变化，国内包括公募基金、私募基金等在内的资管机构，要想在中长期竞争中获得一席之地，都必须相应地做出战略选择。

经历反复考察、思索、辩论之后，中欧基金找到了新的方向：把过去“围绕核心基金经理建立小团队”的模式，优化为“围绕策略建立大团队”的格局。通过策略区分，整合投研团队资源，建设“研究驱动、注重流程、团队协作”的新模式，投资研究从比拼“速度”，全面转向挖

掘“深度”。

在新的投研路径中，由研究驱动的基本面投资更类似于“现代农业”：强大的中央研究团队通过研究驱动，投资胜率取决于研究“深度”；从流程优化的角度看，合理的公募基金投资应当转向生产线式的、高度细分、高度专业化的投资流程，基金经理只是整个生产链中的“总装工程师”，这样才能提高总体生产效率和投资胜率。与此同时，借助高度分工的团队合作，经验丰富的行业专家和投资决策者对上市公司进行深度分析和长期业绩预测，找到“好公司”并长期持有，通过分享公司价值创造收益，实现基本面投资。

“只有这样的改革，才能契合未来的基本面投资理念，让资深研究员对少数公司进行长期深入的跟踪研究。”刘建平告诉记者，中欧基金正在通过合并策略组、强化研究团队、鼓励多重交流等方法，构建新的投研模式。以权益投资为例，公司旗下权益团队已经合并为成长策略、价值策略和行业精选策略三个大组，在减少人员重叠、重复研究的同时，强调研究深度，大幅提升资产管理能力和效率。

够负担的成本，帮助这些普通大众投资者建立正确的投资理念，形成良好的长期投资习惯，不因为非理性的投资行为而损耗收益。为此，中欧基金积极开发了自己的智能投顾服务——水滴智投系列，帮助普通投资者享有私人银行贵宾客户般的定制化投顾服务。

“从全球市场来看，养老金资产是公募基金公司最重要的资金来源，服务养老事业是公募基金的使命。”刘建平表示，中欧基金素来关注养老金领域的投资需求，建立了“精品基金+智能投顾”的体系，希望能为普罗大众提供一流的养老金投资管理，为人民群众的美好生活添砖加瓦。



中欧基金总经理 刘建平

从“八字真言”到“核心价值观”

每一个百年老店的骨子里，沉淀的都是厚重的企业文化。

对于立志成为“具有全球竞争力的资产管理精品提供商”的中欧基金而言，在历经快速成长长期之后，企业文化的建设和沉淀已然迫在眉睫。

在改制初期，中欧基金最早形成了合伙人文化——合伙人之间有共同的目标，追求共同的利益，发挥各自专长形成合力，在“互补、平等、包容、守约”的基础上，实现利益的最大交集。而随着公司的成长，中欧合伙机制也在摸索中不断前行。如今，公司合伙人队伍发展到30余人，公司管理人员、核心基金经理，基本都已在合伙人之列。

“人才、激励机制和股权结构是中欧基金成功改制的重要因素，也是实现未来长远发展的关键。”刘建平这样解读合伙人文化的“八字真言”——“互补”的目标是形成团队合力，让合伙人机制真正发

挥优势互补的效用；“平等”可以推动高效合作，中欧基金内部没有等级观念；“包容”意在成就宽广胸怀，养成谦虚、平和的心态；“守约”则是企业传承基础，能使公司文化得以长期传承。

除了“八字真言”外，中欧基金最新修订的企业文化准则，更是从发展目标、核心原则、职业操守、文化建设等方面入手，拟定了公司的基本业务原则。在战略定位上，中欧基金始终致力于打造“聚焦业绩的多策略投资精品店”，以“客户至上、正直、诚信、卓越、团队精神”为核心价值观，视声誉为生命，使卓越成为习惯，视长期业绩为核心，将风控融入灵魂。

刘建平告诉记者，公司非常强调员工的价值，将员工视为企业的核心资产，愿意为员工提供施展才华的舞台。公司期待和员工共同成长，并将品格、能力和业绩作为评价员工的标准，鼓励员工在团队合作中创造和实现自我价值。