

# 东吴基金管理公司 徐建平 借力经济转型 弯道超越

□本报记者 李良 上海报道

## 从“黑马”变“白马”

2010年对于东吴基金而言,无疑是丰收的一年。根据银河证券统计数据,截至2010年12月31日,东吴基金旗下权益类投资产品排名全部名列前茅。在上证综指全年下跌14.31%的环境下,东吴旗下偏股基金平均净值增长率达19.82%,位列所有公司第二名,旗下2/3产品挺进同类业绩前10位。其中,东吴双动力、东吴行业轮动分别以23%、19.05%的年净值增长率,在标准股票型基金中排名第6、第13位;东吴嘉禾优势全年净值增长率为17.88%,在混合偏股型基金中排名第8;东吴进取策略则以全年21.24%的净值增长率位居灵活配置型基金榜眼。

优秀的业绩,自然驱动了资产管理规模的增长。2010年,东吴基金资产管理规模增长近一倍。进入2011年,在基金行业资产管理规模整体缩水的背景下,东吴基金却继续保持快速增长的势头,统计数据截至6月30日,东吴基金上半年资产份额增长24.51%,增长幅度位居所有基金公司第2名。

但对于基民而言,更重要的或许不是这些,而是历经2010年的洗礼后,东吴基金正渐渐从一匹不稳定的“黑马”蜕变成公认的“白马”基金公司,这让他们的投资显得更安心。业绩是硬道理:银河证券数据显示,今年上半年东吴旗下基金东吴新创业、东吴行业轮动、东吴新经济的业绩排名全部进入同类基金前1/3阵营,而此时,去年不少风光无限的基金,今年却滑落至排名榜下游甚至榜尾的位置。

去年东吴基金业绩整体较好,主要与去年公司转型和投研风格的成熟有关系。”徐建平表示,中国经济正处在一个大的转型时期,相应的,基金投资方向,以及基金行业的发展也处在一个转型期。东吴基金在去年敏锐地抓住了这个机遇,不仅在产品线上更加注重成长性或者是新兴产业的投资,而且力求在新兴产业投资方面形成自己的先发优势。事实证明,这种变革获得了很好的阶段性成果,也从实践的角度证明,新兴产业确实是非常好的投资方向。”

其实,早在2009年,东吴基金强化投研团队实力时,便已有意识地招纳新兴产业投资方面的人才,逐步打造出一个基于成长性、以新兴产业为核心的投研体系,这也形成了东吴基金投研力量中最鲜明的烙印,并为东吴基金从偶尔冒出的“黑马”向业绩长期优异的“白马”转变打下坚实基础。但是这还不够,徐建平的目标是,继续从人才储备、产品设计、投研资源整合等方面向新兴产业倾斜,让东吴基金在不久的将来,成为基于成长投资的公司,成为新兴产业投资的领跑者。

一样的独栋小楼,不一样的东吴基金。盛夏炙热的阳光经过玻璃窗的滤洗,温润地撒在茶几上、沙发里。握着一杯清茶,中国证券报记者与有着“吴地儒将”之称的东吴基金总裁徐建平面对面,细细听他描述近两年东吴基金的脱胎换骨,勾勒东吴基金的未来蓝图。他语句平和,却寓意深远,内含着一股豪情壮志。

其实,细心者已经观察到东吴基金的变化:从2009年底发行东吴新经济基金开始,到东吴新创业基金、东吴中证新兴产业指数基金,东吴基金所添股票型“新丁”均紧扣着中国经济转型的方向。不仅如此,在东吴基金不断夯实的投研团队中,也出现了“新消费”、“新技术及应用”和“新能源”三个研究小组,共同撑起了新兴产业研究的“三角架”。

这代表着东吴基金的方向么?徐建平的回答很明确:是。基于成长性和新兴产业的投资,这是我们希望打造的核心竞争力。”徐建平向中国证券报记者表示,这是东吴基金近年最大的改变,也是未来我们借助国家经济转型实现‘弯道超越’的公司战略所在。”



东吴基金管理公司总裁 徐建平

## “吴文化”的魅力

在采访中,徐建平反复提到“吴文化”。身为东吴子弟,执掌东吴基金,徐建平将“吴文化”的精髓带到了公司的日常管理中,形成了东吴基金特色的企业文化。

在东吴基金,处处都可以看到“吴文化”与基金业的结合。比如我们的LOGO,一个基本形象就是窗格,这是江南文化中最具代表性的元素,同时又代表着基金业的公开透明。另一个基本形象是印章设计,既代表了历史文化遗产,也代表着诚信、守诺这一基金业发展的基石。”徐建平说,有几千年传承的“吴文化”,有着深厚的文化底蕴和内涵,理性而不失激情、求真务实又敢于争先。”将历史文化遗产和先进的金融理念融合起来,是东吴基金一以贯之的追求。

融入“吴文化”的东吴基金,将经营理念明确为“以人为本、以市场为导向、以客户为中心、以价值创造为己任”,并浓缩出“城而有信、稳而又健、和而有锋、勤而又专、有容乃大”的五句箴言,指导公司的经营和发展。徐建平认为,作为人力资本密集型的行业,人才是基金业前进的

根本动力,留住人才也自然成为各基金公司工作的重中之重,但是通过事业留人、薪酬留人、机制留人还是文化留人,不同的公司有不同的做法,自己则倾向于事业与文化的相结合来留住人才。他指出,“吴文化”的宽容、博大、共生共赢,可以让人才在东吴基金人尽其才,快乐发展。

事实上,“吴文化”的精髓,在东吴基金的日常经营管理中已是无处不在。在业内,东吴基金的经营风格一向以低调、务实著称,这与“吴文化”中的“稳而又健”相符,但在低调的背后,东吴基金却十分强调制度流程的完善、合规程序的健全。而在企业团队文化上,东吴基金十分重视整体团队的文化氛围,要求团队成员之间要形成互相融合、契合、配合的工作氛围,同时给予个人以宽松的发挥空间。此外,在管理上,东吴基金采取的是人性化与制度化相结合的方式,强调在不违背制度原则的基础上,最大限度地实现对人才的尊重和关怀。比如在投研决策上,就提倡集体决策和基金经理个性风格相结合,在整体方向明确后,充分授权个人“张扬”自己的风格。

## 弯道超越的梦想

假如说2010年是转型元年,那么2011年我们将再续新篇。”在今年年初的撰文中,徐建平如此写道。

这句话的含义很复杂。其所指不仅是中国经济转型带来的巨大机遇,同时还暗喻东吴基金在基金行业随之而来的潜在转型中能有所突破。在徐建平看来,基金业跑马圈地的时代已经结束,正迈入一个新的阶段,而东吴基金作为一个新锐基金公司,必须思考如何在新的阶段中实现超越,而借助中国经济转型的机遇实现弯道超越,被市场证明是一个不错的选择。

徐建平认为,未来基金业将会从三个方面实现转型:第一,要实现从大而全、小而全的模式向有特色和核心竞争力的方向转变,转变的核心是差异化。以往各基金公司在产品风格等方面都比较雷同,所谓的差异基本停留在规模的大小,而不是核心竞争力的强弱,这个状况在未来会发生改变;第二,要实现业务由一元向多元的方向转变。转变的核心是多元化。整个资产管理行业在专业化基础上实现多元化是必要的,这需要通过基金法相关法律法规的修改,进一步拓宽基金公司的投资领域和业务范围;第三,实现从重增量到增量、存量并重的转变,转变的核心是流量化。这

需要良好的业绩来带动,并通过持续营销来带动整体规模的增长。

而对于东吴基金而言,近年来在新兴产业投资领域日渐明显的优势,以及新兴产业投资产品线的逐步完善,已发展成为公司最具优势的核心竞争力,这是徐建平期望在基金业新时代中实现“弯道超车”的最厚底气。徐建平的构想是,用三到五年的时间,将成长性投资、新兴产业投资打造成东吴基金独具特色的投研品牌。与此同时,东吴基金也在多元化上积极探索,期望在国际业务、社保年金等方面有所突破。

而在增量与存量并重方面,东吴基金也正在变革。徐建平告诉记者,东吴基金在营销上实现了多个“并重”:零售与机构并重、传统销售与电子商务并重、首发与持续营销并重。

目前,我们公司持有人中,机构占比已经上升到30%,并初步建立起自己的客户体系。电子商务方面保有量去年也增加了几倍。不仅如此,在业绩驱动规模的模式下,我们在持续营销上也取得了很大的进展,我们去年规模增长的60%以上都来自于我们自身原来基金的净申购和净值的增长。我们用实践证明,以业绩塑造品牌,以业绩和品牌带动存量资产的增长,是一条基金规模可持续发展的增长的重要路径。”徐建平说。