

吴祖尧 用价值投资理念打造创新型公募

□本报记者 张洁

“事业部”制打造成长空间

中国证券报：作为PE大佬的九鼎投资管理设立的公募基金，九泰基金在投研体系上有没有异于传统公募基金的特点？

吴祖尧：九泰基金由昆吾九鼎投资管理有限公司和北京同创九鼎投资管理股份有限公司共同发起成立，是首家PE投资管理发起设立的公募基金管理机构。

公司成立后延续股东方长期投资、价值投资的经营理念，吸收九鼎投资在产业投资方面的资源优势，建立了有效的公司治理结构和激励约束机制，引入私募合伙人创业文化和经营理念，培育企业内生发展动力，以“平台”思维和“跨界”理念打造不同于传统公募基金的业务发展模式。

作为国内领军PE机构，九鼎投资在投资界的成绩非常出色并备受赞誉。对于公募基金来说，九泰基金很好地传承了九鼎合伙人的管理理念和优秀的价值投资理念。总而言之，九泰基金是用价值投资理念来打造精品的创新型公募基金管理机构，用合伙人的经营理念留住优秀的基金管理人。

中国证券报：九泰的事业部制度是如何运行的？

吴祖尧：目前，公募基金业有不少基金公司也在尝试事业部的模式，但九泰基金将事业部做得更为彻底，激励机制更为有效。九泰基金的事业部是以独立核算、自主管理、平行发展的方式来开展工作的。具体来讲，事业部制度是采取类似合伙制的创业平台运行方式，在利益的分配方面，公司更向投研团队倾斜，即公司给事业部提供基础的服务和保障，解除事业部管理的后顾之忧，打造轻装上阵的投研平台，为事业部发展提供一套有效的机制保障。同时让基金经理在平台上自主发挥个人所长，即根据每个基金经理的优势和特长，并结合对市场的判断，推出符合市场需求的创新型产品。

同时，九泰基金也本着“打造精品”路线的初衷，吸引各路优秀人员加盟。在事业部构建上，九泰负责招募并对事业部负责人进行管理，而投研团队由基金经理自己招募和管理。在事业部自我运行的过程中，九泰基金提供强大的技术及服务支撑体系，公司会建立强大而专业化的产品销售体系，同时还会在投资研究、产品设计、后台运营、风险控制等方面给予支持。

我们的事业部由优秀的人才挂帅，给予基金经理充分的发挥空间。如果一个事业部发展和运行得足够出色，产品规模可以不断扩张，投研团队也会愈加强大，管理规模甚至可做到一个小型基金公司那么大。所以，基金经理业绩好坏全靠自己的能力。

中国证券报：公司投研体系是如何构建的？

吴祖尧：为了适应九泰基金事业部制运行的需要，九泰基金投研体系还包括了投资管理部、专户投资部、产品创新部、研究支持部、战略投资部、产业投资部等部门。

现在，事业部制还处于初设立和发展阶段，能否取得最后成功主要取决于三方面：一是事业部制度的体系是否完善；二是支持事业部发展的后台工作是否强大；三是是否有充分的人才保障。事业部制在国内基金行业尚处于起步阶段，现在还很少有基金公司能将上述三种因素完美地结合。九泰基金推行事业部制，并围绕事业部打造其他运营服务部门，只为倾心打造国内最好的基金事业部平台。

PE系的九泰基金自成立之初就备受关注，其传承九鼎投资的合伙人理念与产业投资优势，打造公募基金新的业务发展模式。负责投研的总裁助理吴祖尧表示，九泰基金将优先发展公募基金业务，积极拓展特定客户资产管理业务，把握大资管时代金融资本市场改革发展的契机，积极推动业务和产品创新。

以“平台”思维和“跨界”理念为依托，九泰基金以“事业部”+“创新工场”模式在公募基金行业开辟蹊径。



吴祖尧，九泰基金总裁助理，清华大学硕士。2005年赴美国沃顿商学院，参加中国证券业协会组织的证券业领导力与管理高级研修班。1996年开始从事证券业务，曾任中国银河证券研究中心负责人，投资顾问部董事总经理，中国银河证券投行内核小组成员，投资研究总部总经理，中国银河证券投资决策委员会委员。

创新思路融入投研血液

中国证券报：既然PE骨子里流淌着“创新”的血液，那么九泰基金还在哪些方面有所创新？

吴祖尧：除了事业部制，九泰基金还传承了九鼎“合伙制”的管理理念；在投研方面，也会一脉相承。

众所周知，九鼎投资在股权投资上的眼光和成绩是有目共睹的。因此，在公募基金的发展上，我们也将延续九鼎在一级市场的投研方法和理念，吸收其产业投资过程中所积累的经验，利用相关的资源优势，很好地运用到二级市场投资上。

目前，九泰基金正在着力打造“创新工场”，整合资源以把握系统性投资机会。我们力图把握国家支持实体经济发展的方向，在产业和金融融合上进行拓展，即顺应大势，把更多资金投向产业经济，同时重视一级市场和二级市场的联动机会。

中国证券报：在一二级市场联动上，九泰基金有什么具体措施？

吴祖尧：公司看好未来中国经济结构调整和产业整合带来的投资机会，投研体系里面，产业投资部和战略投资部的设置充分体现了九泰基金的特色。其中战略投资部用于发现较大的系统性机会，可以说，产业投资的方向是基于战略投资在分析研究系统性机会过程中选择的结果。而产业投资部是九泰基金不同于其他公募基金的一个特殊设置，产业投资部的主要任务，就是发挥一二级市场的联动作用，以产业和金融资本融合的方式，积极帮助

企业引进资源，支持上市公司最大做强，提升上市公司价值。

目前中国正处于大的结构调整过程中，产业和资本市场正在发生深刻变革，产业经营和资本经营正在结合，政策也在向这个方向倾斜，未来最大的机会就是产融结合，包括现在的国企改革，都是将产业和金融整合在一起的契机。九泰看好并力图把握住这个大的发展方向。

中国证券报：目前九泰基金的产品是如何布局的？

吴祖尧：我们会针对不同客户研发产品，当然，无论公募业务还是专户业务，九泰基金都奉行三条路线原则，即精品路线、创新路线、风控路线。

具体来说，精品路线指在产品策略选择上用最优策略，同时吸引业内领先的优秀人才来管理和打造优秀的基金产品。

在创新路线方面，我们认为，现在公募基金发展面临瓶颈，基金产品如果还走老路，那么发展起来就会更加困难。目前九泰基金希望在公募业务和专户业务常规动作上做出成绩，等传统产业做扎实后，未来将会涉足基金子公司业务，开发更多多样化的产品。

在风控方面，九泰在产品设计中，已经将风控融入产品设计各个环节。此外，对于与母公司的关联交易风险上，九泰基金会做到“思想上传承，行为上规避。”我们在借鉴母公司投资经验的同时，也将充分借鉴母公司的风控经验。因为服务于不同的利益主体，在投资上，我们会按照证监会的要求，不能投的，一定要主动回避。

“跨界”理念推动业务转型

中国证券报：除了“事业部”+“创新工场”外，“跨界”也是九泰基金的一大亮点，请具体谈谈。

吴祖尧：成立之初，九泰基金以私募创业合伙人的理念来运作公募基金，开创了公募基金之先河，公司以“平台”思维和“跨界”理念创新公募基金商业模式，推动传统资产管理机构向创新资产管理机构转型。

投资方法上，我们也在跨界学习PE投研思路。PE一直坚持的核心，就是价值投资，因此，相对于二级市场的公募基金来说，PE系公募对价值理念的认知更为深刻，所以，我们会更加重视挖掘基本面的长期投资价值，这也会影响到我们对上市公司的价值判断。相比于传统的公募基金，我们对自己在股票型基金、债券型基金方面的投研实力相当自信。

同时，人才“跨界”和“全能”也是九泰基金的一大亮点。以九泰基金首位基金经理

黄敬东为例，其先后在南方证券、鹏华基金、信达澳银基金等机构任职，并多次获得“金牛基金”大奖。他管理的基金规模超170亿元，无论是对大盘股、小盘股，还是对绝对收益、相对收益的基金投资都有较为丰富的经验。这也体现了九泰基金招收人才“高起点”的特征。

中国证券报：既然平台致力于给予个人价值发挥的空间，那么人才流失风险如何控制？

吴祖尧：不久前，公司张榜“江湖贴”，招募各路英雄加入。九泰基金的人才不仅仅来自于公募基金业，还有保险、私募、券商等方面人才加盟，我们希望用各路英雄汇集的智慧共同打造九泰基金的“智慧体系”。

在事业部发展的过程中，我们致力于通过激励机制和管理制度的设计将公司利益和个人利益捆绑在一起，形成自我约束机制，形成人才的向心力。