

九泰基金王学明： 打造最具核心竞争力的基金公司

本报记者 张洁



王学明，管理学博士，具有律师资格，喜爱长跑。1994年起分别在建总行信托、宏源证券、中国信达从事证券及基金管理业务，历任业务主管、副处长、部门总经理，经历过信托、证券和基金行业的发展周期。2005年起筹备信达澳银基金公司并任运营总监、总经理助理、副总经理，2012年兼任信达澳银基金子公司常务副总裁及公司投资决策委员会主任。2014年3月起负责筹备九泰基金并任公司总裁兼法定代表人。

扎实基本功显优势

中国证券报：大股东九鼎投资的PE背景，给九泰基金带来了哪些不同于其他基金公司的优势？

王学明：九泰基金由国内顶级的私募股权投资基金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，自九泰基金成立之初，九鼎投资的“合伙人”理念已深深植根于九泰基金的发展之中。九泰基金延续股东方的长期投资、价值投资的经营理念，率先在公募行业建立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。并开创了以“平台”和“跨界”为理念的公募基金创新型商业模式的先河。

中国证券报：在战略发展上九泰基金与其他公募基金有什么样的不同之处？业务模式创新上有什么构想？

王学明：九泰基金在公司发展层面，核心战略依托五大业务平台支撑：投资研究、市场销售、产品创新、风控合规和运营保障。

在投研体系上，九泰基金利用平台化思路，在国内公募基金行业率先实行较为彻底的事业部制，围绕事业部制，投研体系改变传统基金公司按产品类型设立组织架构的模式，除各事业部外，还设立了超过30人规模的产业投资部、研究支持部和战略投资部，为“事业部”+“创新工场”的业务模式提供强有力的支持。

在符合监管的条件下，事业部采取独立核算、自主管理、平行发展的运行方式。九泰基金的事业部由优秀的人才挂帅，公司会给予基金经理充分的发挥空间。

未来公司将在把握系统性机会的基础上，不断开发新产品，围绕市场机会、高净值客户推出多元化的理财产品。就2015年而言，在产品创新上半年将围绕“新三板”开展，下半年会对混改、并购、FOF基金方面进行布局。

另外，目前国内多数公募基金公司将产品创新设计放在销售或投研体系中，但九泰基金把产品创新体系独立出来，成为与公司投研、销售并列的三大核心业务体系，从组织架构设计上就把产品创新提升到企业核心战略的高度。

在销售体系上，未来两年内九泰基金将建立起超过300人的销售团队，对现有传统公募基金的销售模式是一种“质”的提升，首先是要对银行等主渠道维护工作提高到一个全新的标准和高度，全面、深入覆盖渠道的营销和维护工作；其次要针对高净值客户加大直销比例，建立九泰强有力的直销团队。

目前，中国证监会已经受理九泰设立专业基金销售子公司“九泰财富”的申请，九泰通过基金销售子公司将直销体系与九鼎投资共享客户资源，提升高净值客户的增值服务空间。

公司在销售方面做了长远的布

局，引入金融资本市场最成熟的保险销售管理模式，我相信，“九泰财富”未来两到三年一定会生根发芽，成为财富管理行业的“后起之秀”。

九泰基金在发展战略上将从三个维度上不断升级：先从“产品创新”入手站稳市场脚跟，依托差异化的战略发展规划，借助PE股东背景优势，提升到“业务模式”的创新，在此基础上不断摸索和拓展新的发展模式，最终从“业务模式”创新上升到“商业模式”的创新，籍此实现九泰用五年时间发展成为国内最具核心竞争力的公募基金的战略目标。

中国证券报：公募基金核心是人才竞争，在股权激励机制方面，九泰基金是否也有自己独特之处？

王学明：在股权激励机制上，九泰基金董事会也确定了市场化的股权激励制度。而与某些基金同业者相左的是，九泰并不倡导实施全员股权激励。九泰基金的股权激励方案充分考虑了行业特点，对管理层和核心员工加大股权激励权重，保障管理层利益与基金份额持有人、股东的长期利益一致，即“长期利益绑定”；而对其他员工，则突出绩效与业绩挂钩的当期考核和兑现，对普通员工侧重“短期考核，当期兑现”的约束激励机制，而对管理层和核心员工则采用“长期考核，价值绑定”。下一步，公司董事会也将考虑在适当的时候将“九泰基金”推到“新三板”挂牌，为公司战略目标的实现提供“新动力”。

全面布局新三板

中国证券报：如今，业界各方对新三板领域的关注与日俱增，相比其他基金公司，九泰基金在对新三板产品的设计和布局上存在哪些优势？

王学明：新三板是当前资本市场迸发出来的系统性机会，也是各路资本相继涌入的价值洼地。自去年9月份起，九泰基金就把新三板列为公司第一个创新型重点领域去全力突破，这也将是未来一段时间内九泰基金的核心发展优势。

九泰基金不执著于传统公募基金固有的产品设计路线（权益类、固定收益类），而是从产业投资角度入手，另辟蹊径。

目前九泰基金成立了产业投资部，投研团队针对新三板中1500多家挂牌企业按照生物医药、TMT、先进制造、消费、环保、新材料六大行业进行全面覆盖，并从中筛选出200多家建立起股票池。仅专门做新三板业务的投研人员已有30多人，远高于其他公募基金公司2-3人的

投研规模，其中不乏在PE股权投资领域积累丰富经验的九鼎投资资深研究员，他们的加盟也更好地将九鼎投资在产业及股权投资方面的研究体系、投资逻辑及风控比较完整的移植过来。

中国证券报：九泰首只新三板市场的分级专户产品——九泰基金新三板1号还未正式发售，便早早被市场预定一空，产品受到如此青睐的原因是什么？

王学明：在竞争如火如荼的新三板市场，九泰基金首发产品“霸气十足”。1月23日，九泰基金宣布首只新三板市场的分级专户产品——九泰基金新三板分级1号即将推出，就在产品销售计划公布的1个小时里，由九泰直销的进取级份额已全部预约认购完毕，且超募严重。优先级份额由全球市值排名第一的中国工商银行代销，预计近期推出也将再现工行代销九泰“慧通优选”系列产品“当日售罄”的状况，认购市

场“人气爆棚”超出预期，现在多家渠道商也在争抢即将推出的一系列新三板专户产品的代销资格。

在新三板掘金初期，抢先享受制度溢价红利十分重要的。可归根结底，还是来自于投研方面的“深挖洞，广积粮”。随着未来1-2年参与者逐步增多，制度溢价消退，基本面研究能力仍会继续发挥长效优势。

为规避投资风险，九泰坚持谨慎态度：一是不参与处于太早发展期的企业，因为其成长、发展需要市场验证；二是不参与看不懂的领域投资；三是对商业模式、发展前景、企业发展阶段做好组合投资。

此外，九泰基金新三板分级1号的存续期限仅为18个月，低于行业平均2-3年的封闭期。资金冻结周期短，流动性强优势明显。

作为首家PE背景的公募基金公司，在成立半年即与中国工商银行建立战略合作关系，凸显九泰基金“以创新引领发展”的新思路，同时也彰显投资者对“九泰——精准投资猎手”的期许。

不断创新促发展

中国证券报：大资管时代来临，财富管理机构间竞争加剧。公募基金行业近年来步履蹒跚，发展中瓶颈难破。九泰基金在如此复杂的背景下成立，那么未来要走出一条怎样的发展道路？

王学明：如今，整个财富管理行业进入快行道，但是相比于银行理财、信托、保险、券商的迅猛成长，近年来公募基金的成绩的确不尽如人意。截至2014年末，公募基金近6年来仍维持在4万亿元的管理规模，相对于银行理财近20万亿元，保险10余万亿，信托13万亿和券商12.21万亿的规模而言，发展是缓慢的。

在公募基金发展的起始，规范有序的顶层设计和制度框架，保障了公募基金有效地避免了系统性风险的爆发，但如硬币的两面利弊各半，“规范”的同时也让公募基金在产品设计、业务模式的创新上受到了诸多的抑制。

公募基金面对的行业内部竞争激烈、产品同质化明显、公司治理结构问题突出、基金刚性运营成本过高、传统销售渠道不畅、业务过分依赖审批等问题，仍是掣肘公募基金快速发展的现实存在。

九泰基金正是采用“创新工场+事业部制”的运行模式，制定差异化的竞争策略，依靠扎实的投研功底、精准把握系统性机会的能力，可以在传统公募基金已有规模和路径的基础上推陈出新、改善升级。

九泰基金誓要走出一条与传统公募业务模式不同的创新之路，着力打造以产品、投研和销售为核心的三大业务体系，把握资本市场系统性投资机会，用五年时间，九泰要成为业内最具核心竞争力的公募基金之一。

大资管时代到来，财富管理疆域辽阔，各路诸侯纷纷迎战。2014年踏入征途的“新兵”九泰基金，凭借不断创新的理念、扎实的投研功底，采用“创新工场+事业部制”的发展模式在传统公募基金公司中独辟蹊径，迅速成长。

“未来五年时间，九泰要成为业内最具核心竞争力的公募基金。”九泰基金总裁王学明信心满满。