

# 苏彦祝:建立有竞争力的公募机制

□本报记者 张昊



苏彦祝,创金合信基金管理有限公司总经理,清华大学硕士,十余年证券、基金行业从业经历。  
曾就职南方基金,任南方避险增值基金经理、南方绩优成长基金经理、投资部总监等。2010年初加入第一创业证券股份有限公司,任第一创业证券副总裁兼资产管理部总经理,带领资产管理团队打造创金资产品牌,3年时间业务收入排名提升至券商行业第七。  
苏彦祝领衔的创金资产团队近年来数次获得权威媒体券商行业资产管理大奖。2013年曾获中国证券报旗下金牛理财网 2012年度金牛券商集合资产管理人奖”。

## 打造最强公募机制

“创金合信基金想在公募行业做一些机制创新方面的尝试,借鉴私募的机制优势。”在原有的员工持股基础上,近期苏彦祝提出也要顺应行业发展潮流,推行事业部制。

事实上,虽然有员工持股做基础更加利于推行事业部制,但在创金合信基金成立之初,苏彦祝并没有立即着手建立事业部制,直到近期他才明确启动这一构想。苏彦祝认为,这个问题现在基本上考虑清楚了。“作为一家新公司,创金合信基金没有历史包袱。我们解决了激励、员工持股的问题,而现在创金合信基金已经考虑清楚,要长期推行事业部制。”

创金合信基金打造的是一个创业平台,尽管这一提法在私募行业被多次提及,但在公募行业还是第一次提出。“我们要借助机制优势,为部分想创业但是又不愿意因单打独斗而牵扯大量营销精力的人提供事业

发展的平台。事业部也会纳入合伙体系,不过是另一种合伙人——事业合伙人,我们把事业部负责人叫做事业合伙人。”

谈到此处,苏彦祝解释说,“在公募平台上做出私募机制,这才是核心竞争力。创金合信基金注重人,我们以人为本建立合伙机制,我们倡导合伙文化,以诚相待,发挥人的优势。过去公募基金靠牌照吃饭,并未充分地尊重人才价值;现在我们充分尊重人才价值,合伙制度就是尊重人才价值的最大体现。”

在苏彦祝的规划中,事业部的负责人应该被称作事业合伙人,是创金合信基金合伙文化精神的又一集中体现。“在具体的利益安排上,总体上事业合伙人因为有一部分业务分成,股权比例可能就没那么高。如果还有一部分人做得也很好,但是没有采用事业部机制,可能股权比例会高一些,会有一个

平衡机制。”

普通机制、工作室、事业部,是创金合信基金人才发展的清晰通道。“资历尚浅的基金经理适用于普通机制,也可以有股权;如果做得还不错,业绩记录表现优秀,就可以申请设立工作室。所谓工作室就是介于事业部和普通机制之间的,经营授权没有那么大,但是也有业绩分成。最高台阶才是事业部,除了分成之外,经营授权也相对比较大,招聘人员、组织架构、产品规划,事业合伙人基本上能说了算。”

苏彦祝说,创金合信基金的事业部制发展不求快,成熟一个发展一个。“与这几年我们发过的每个产品、走过的每一条路一样,努力去做,慢慢滚动,就像滚雪球一样。我从没想一下子滚一个很大的雪球,更希望是一个内核结实的雪球,顺着坡越滚越大。所以,我更看重趋势对不对,内核结实不结实。”

## 向合伙精神致敬

深圳福田中心区福华一路与民田路交汇处,是刚刚投入使用的甲级写字楼投行大厦。这栋20层的纯商务空间标志性建筑,是第一创业证券股份有限公司全国总部所在。而第一创业证券占股70%的创金合信基金管理公司也占据了这座楼宇的一层。苏彦祝的办公室整洁简单,与其他公募大佬相比,苏彦祝显得格外亲切平易。

近期创金合信基金的事业部制构想引发了广泛的关注。苏彦祝说,创金合信基金最大的优势是机制创新,希望借此为想在公募行业做事的优秀人才提供创业平台。“中国的公募基金行业需要创新出一种可以留住人才的制度。中国不缺少优秀的人才,但是缺少优秀的企业和优秀的团队,越是优秀的人才越难组织到一起。在这方面,美国优秀资产管理机构崇尚的合伙精神是我们学习的方向。”

创金合信基金的成立方式是公司制和合伙制相结合。其中第一创业证券股份有限公司出资比例为70%,深圳市金合信投资合伙企业(有限合伙)出资比例为30%。持股三成的金合信是创金合信员工的持股平台。相关资料显示,苏彦祝本人通过金合信持有创金合信10.48%的股份。

苏彦祝认为,员工持股和事业部制的目的都

是为优秀人才提供一个有归属感的平台,更好地凝聚优秀人才,各尽其用。“如果贡献足够大,你就会成为这个平台的一部分。员工的归属感很重要,有了这个基础就很容易形成坦诚互信的内部文化。配合顺畅、沟通默契的伙伴很难找,而现在的创金合信基金就拥有这样一支团队,我会很珍惜现在团队的每一位成员。合作精神强的团队是创金合信基金的一大优势,在此基础上会逐步生发出其他优势。”

一位创金合信基金的员工对中国证券报记者表示,从先前的券商资管团队开始算起,创金合信基金的团队组建已有5年,这些员工一直伴随着苏彦祝。“苏总是个没有一点架子的人。整个公司没有太多的层级氛围,我们努力在各自的专业方面精益求精。我不觉得来这里只是一份工作,还有我认可的价值观和梦想。”

在市场低迷的时候,苏彦祝曾连续两年将自己当年奖金的大部分拨付给员工奖金池,更多地向基层员工倾斜,这使得很多创金合信基金的老员工至今还心存感动。

“我们需要同甘共苦,同舟共济。为什么要采用合伙制?就是为了能在公司经历困难、遇到波折的时候仍然有很强的凝聚力,”苏彦祝说。

从一线公募基金的投资总监,到证券公司副总裁,再到新锐公募基金的掌舵者,苏彦祝正在用他的人生跳跃演绎着一名理想主义金融从业者的职业梦想。2014年,由苏彦祝掌舵的创金合信基金正式成立。作为第一家从成立之初就实行员工持股的公募基金公司,创金合信基金一直都备受关注。

而创金合信基金成立之时,正值公募行业变革之际,“公募奔私”成为当年的行业标签。但在苏彦祝看来,未来公募基金仍然是一个可以实现金融从业者理想和抱负的行业。持续不断地进行机制创新,建立一个有竞争力的公募机制,是创金合信基金的目标。

## 看好低估值蓝筹

“公募奔私”是2014年公募行业的一大现象。多位明星基金经理的离职信一再引发市场广泛关注,似乎私募基金是优秀公募基金经理的殊途同归之所。但是在苏彦祝看来,公募基金始终有其难以取代的价值。

“现在大量的公募基金经理‘奔私’有一定的合理成分,这反映了公募行业机制性的问题,当然和当前市场的牛市预期也有关系。在一个行业发展的时候,从过去发展得比较好的行业里输出人才,也是正常的,并且这种变动可能会更好地提升人力的价值,让大家认识到人力资本的重要性,总体来说应该给出正面评价。”

对于公募和私募的关系,苏彦祝的视角更加开阔。资管行业是一个大海洋,是海量的空间。在巨大的空间里面,公募现在肯定不是主角,私募也不是主角,短时间内看银行理

财仍属于主角。我们要把银行理财、保险、信托、券商、基金、私募都纳入到资产管理行业中去。事实上,一旦遇到市场调整,私募往往面临着比公募更大的风险和压力。另一方面,并不是每个优秀的投资者都适合创业。因此,创金合信基金试图打造一个有优势的平台,提供和私募相仿的机制,同时为基金经理规避风险。“创金合信基金作为第一家成立之初就有员工持股的公司,从根本上把激励问题解决了。”

另一方面,公募依然具备私募不可替代的优势。“应该说不论公募还是私募,都不具备特别强的优势,但是公募和私募比,公募的优势是牌照比较齐全,既可以做公募,其实也可以做私募,也可以做非标,也可以做通道,还可以做其他资产证券化的业务。私募的优势是机制,几个有志者合伙人同心协力,利于创业。”

对于公募基金行业现状,苏彦祝也有反思。“公募基金过去在牛市的顶峰发了太多产品,伤了持有人的心,2007年高点、2009年高点发行的产品投资业绩都不太好,所以这几年没有赚钱效应,美誉度不高。而私募过去基数很小,对持有人的伤害也小,激励机制上又有优势,近些年崛起也是情理之中。”

对于今年的股票市场,苏彦祝表示,市场流动性整体宽松,由于实体经济仍然低迷,房地产市场系统性风险短期内看不到,大类资产搬家的逻辑将进一步显现,预计部分资金会流向债市和股市。苏彦祝认为低估值蓝筹股会有相对持续的估值重估过程,故较为看好。与此同时,由于经济依然处于转型过程中,一部分受益于结构转型,以及在传统行业里份额不断提升的龙头公司,依然具备较大的上涨空间。