

中欧基金管理有限公司

## “合伙人制”的新征程

□本报记者 李良

言及中欧基金管理公司近一年来的发展，总经理刘建平表现得很欣慰。

“自从改制以来，中欧基金公司的发展，既超出了股东和管理层的预期，也超越了各事业部负责人的预期。”刘建平高兴地向中国证券报记者表示，“这表明对于公募基金行业来说，机制的改变确实能够极大地释放效率，这也是大家共同努力的结晶。”

据了解，自2014年4月，中欧基金公司初步完成股权改革以来，吸引了业内多名优秀投资人才加盟，公司各条线业务发展突飞猛进。短短一年左右时间，其资产管理规模飞速增长，业绩表现突出：近期中欧基金公募资产管理规模突破1000亿元，达到了改制前的10倍，而且这个数字还在进一步壮大。根据WIND数据，截至2014年底，在机构投资者持有的主动权益类基金规模排名中，中欧基金公司摘得行业桂冠。

不过，虽然规模增长突飞猛进，但在刘建平眼里，中欧基金公司的新征程才刚刚起步。未来，中欧基金将致力于打造一个“互补、包容、平等、守约”的合伙人文化，并投入相当的人力、财力进行研究平台、营销平台和运营平台这三大平台的建设。“中欧基金机制改革的背后，其本质上是希望打造一个合伙人制的企业文化，并以此有效地构建长远的文化基础。我们希望中欧基金公司未来可以成为一个代代传承下去的企业。”刘建平说。



中欧基金管理公司总经理刘建平

## 成功“突围战”

2013年8月，此前卸任富国基金总经理的窦玉明，正式宣布就职中欧基金公司董事长。之后不久，中欧基金公司筹划已久的股权改革和事业部改制逐步浮出水面。“在此之前，这是一个历经几年的漫长准备过程。改革机制方案的设计是股东方、管理层和其他方面长期讨论才达成的结果，最后终于在股东的支持下得以实施。”刘建平表示，尤其是股权改制涉及到多方利益的重新设计，如果没有股东支持是无法做下去的。只有充分意识到人才的价值和公司治理的重要性，才能推动基础改革。正是因为有了股权改革作为基石，强化了公司管理团队的话语权，才能保证后面事业部和其他重要改革的推进。“这是一个非常复杂和艰难的过程。”

2014年4月，中欧基金公司的股权改革方案披露：经中欧基金管理有限公司2014年股东会决议，公司股东国都证券有限责任公司和北京骏投投资有限公司分别将其持有的公司各10%的股权转让给股东以外的自然人窦玉明、刘建平、周蔚文、许欣和陆文俊。此次股权转让之后，中欧基金公司的注册资本保持不变，仍为人民币1.88亿元，并实现了国有、外资、民营与员工共同持股的混合所有制。其中，窦玉明和刘建平个人出资，各占公司注册资本的4.9%；周蔚文和许欣各占公司注册资本的4.1%；陆文俊出资占公司注册资本的2%。

中欧基金在推行事业部基础上取得了很好的成绩，大量人才加盟之后，为了更有效地整合资源提高效率，在事业部的基础上又进一步提出了“策略组”制，以公司引进优秀人才的成熟投资策略为基础，组建不同的策略组，实行研究和投资策略的共

享，未来在同一策略组下可能会出现多个事业部。与外界视角所不同的是，中欧基金公司致力打造的“策略组”制，是期望为最优秀的基金经理们提供一个“半创业平台”，最终实现基金公司和基金经理共同成长。

事实证明，股权改革的成功和事业部制的顺利推行，对中欧基金公司的改变是根本性的。据了解，目前中欧基金公司已经拥有了近十个策略组，涵盖了价值、成长、平衡等多样化投资风格，不仅有益类、固定收益类策略组，也包含了绝对收益和另类投资策略组，而其资产管理规模正突飞猛进：近期公募资产管理规模突破1000亿元，达到了改制前的10倍，而且这个数字还在进一步壮大之中。根据WIND数据，截至2014年底，在机构投资者持有的主动权益类基金规模排名中，中欧基金公司摘得行业桂冠。

## 夯实三大平台

中欧基金在改制之初，对公司未来发展已经有清晰的思路设计。“第一步，通过机制改革，吸引优秀投资人才提升业绩，带动公司业务发展。第二步，待积累一定规模之后，大量投入人力、物力、财力去打造研究、营销和运营三大平台建设。”刘建平表示，目前公司在短期内发展迅速，已经跻身千亿元规模公司行列，各条线业务的突飞猛进使得公司的平台建设受到较大压力，“正如我们当初所设想的，只有平台建设扎实了，才能支撑公司的多策略组发展，才能在长期形成一个协同的、良性互动的循环上发展。”

刘建平表示，这三大平台建设的意义并不亚于事业部制，只有建立了强大的平台之后，才可以和前期打造的投资事业部等战略部署形成一个完整的经营系统。在刘建平眼里，虽

然事业部是公司收益的直接提供者，但如果没有三大平台的支撑，事业部的运行难以维系，公司发展自然就不可持续。

以研究平台建设为例，刘建平向记者解释，公司在改制之初就提出未来打造一个强大研究平台的愿景。公司通过改制吸引优秀投资人才，就必须在公司层面提供一个强大的研究平台，才能保证公司创造长期稳定的优秀业绩。同时，公司也充分意识到，事业部的改革打破了传统基金公司的投研架构，也在构建一种新的投研文化。只有通过扁平化的组织改造，形成一个平等高效的投资氛围，才能适应事业部的这种机制。在新的组织架构下，研究平台建设显得尤为重要，因为它不仅要提供研究支持，更是各个策略组之间沟通的桥梁和枢纽。只有通过研究部的这种枢纽和桥梁作用，才能有效地形成思想碰撞，及时把握市场变化，为投资人创造优秀的投资业绩。

“研究是一个需要持续投入的部门，此前中欧基金公司计划一步步推进，但伴随着公司实力增强，这个平台建设的速度会加快，中欧基金将会招揽更多的优秀投研人才加盟，为各策略组提供更优质的基础研究。”刘建平指出，公司未来计划对于研究的投入比重是行业的两倍，使得中欧基金的研究力量成为行业翘楚。

中欧基金改制以来，外界一直好奇公司的大研究平台和策略组内部的分工协作，对此刘建平解释道，目前中欧基金的投资团队由不同策略组和共享的大研究平台共同组成。大研究平台以行业中观驱动因素出发的自上而下研究为主，完成各投资策略组共性的研究需求，实现行业全覆盖。同时，更加专注产业研究，从行业的基本面变化出发，结合宏观的情

况，为投资提供聚焦型研究支持。策略组自身则专注自下而上的研究，注重个股深度挖掘，与研究部自上而下的方法相结合，互为补充。而且，中欧的多个策略组之间并非彼此独立，而是保持着一定的沟通频率，相互借鉴、分享协作，信息经过这种整合处理，被更有效地吸收。

## 构建“合伙人”文化

而在股权改革和事业部制稳步推进后，中欧基金公司在构筑新的企业文化，以适应中欧基金变革后的新发展。

“从表面来看，中欧基金进行的股权改革和事业部制，解决的是人才激励问题，激发了人才的主观能动性并创造了更大的效益。但如果深入观察，你们就会发现，中欧基金借股权改革和事业部的推动，最根本的用意是打造一个长效的‘合伙人’机制，将核心骨干变身为‘合伙人’，从而实现稳定、长期的发展。而对应这个‘合伙人’制度，中欧基金正在构建的，就是基于‘互补、包容、平等、守约’的合伙人文化。”总经理刘建平告诉记者。

“为什么要打造合伙人企业？多方面海内外经验表明，资产管理行业高度依赖人才，尤其是优秀的资产管理公司更加重视人才价值。中欧基金一直思考，吸引人才之后如何通过人才的优势互补来形成一个长期有效的机制，最终认为合伙制是最有效的一种机制。”刘建平表示，合伙制的优势就是一批各有所长的人才，通过这种机制彼此平等高效地合作，形成一个强大的合力，来推动企业快速发展壮大。

刘建平指出，在外界看来，中欧基金的一系列改革，最容易受到关注的无非是事业部的分成比例，但这是一种误解，中欧基金进行这一

系列改革，目的是仿效海外百年投行和优秀资产管理公司的经验，构建一个能够代代传承下去的“合伙人”制度，保障中欧基金长期稳定发展。“事业部的这种激励机制，实际上也是合伙人制度的有效组成部分，改变过去行业里不合理的资源分配制度，体现了合伙制的尊重专长、尊重贡献的基本原则。”

刘建平表示，下一步公司管理层会继续增持公司股权并扩大股权激励范围。除事业部核心负责人之外，三大平台的核心人员都将成为公司股东，从而将这些核心人才转化为中欧基金的“合伙人”。这些“合伙人”的股权可以转让，而新增“合伙人”则必须得到原有“合伙人”多数的赞成票方可进入。通过这种“合伙人”机制，将核心骨干员工与公司的利益紧密地捆绑在一起，建立了一个利益共同体。“我们还在不断完善内部机制，除了选拔合伙人外，未来将通过一系列制度安排，实现股权在团队里的长期传承，真正打造一个合伙文化。”

“在这种‘合伙人’机制下，我们对公司的职务体系进行了改造，职务和公司地位不再对等。比如说，副总经理虽然是公司高管，但并不意味着他的地位比‘合伙人’更高。这样，可以在‘合伙人’中营造出一个平等、高效的氛围，使得‘合伙人’机制得到最有效发挥。”刘建平进一步指出，“公司正是通过这一系列制度安排，希望事业部负责人和其他核心成员在整个‘合伙人’团队中取长补短、有效协作，共同打造‘互补、包容、平等、守约’的合伙人文化。”

“简单的复制机制是容易的，但是建立一种文化是艰巨的，从根本上说只有这种优秀的文化才能使企业长期健康的发展，使企业能够传承下来。这也是我们未来的努力方向。”