

明星负责人两周年“独白”:事业部制非万灵药

牛市日进斗金 熊市悄然解散

□本报记者 曹乘瑜

3月,基金界“曝光度最高”的基金经理、原南方基金老将杨德龙跳槽至前海开源基金公司,并设立自己的事业部,再度引发业内关注。自从中欧基金率先尝试事业部制以来,各公司的事业部试点如雨后春笋般涌现。既有次新基金公司如中欧、前海开源、九泰、国金通用、泓德,也有中型基金公司如中邮、国泰、华商、民生加银、华安、融通等,大型基金公司中有银华等,更多公司是在专户部门设立事业部制——事业部留人,成了“轻资产重人力”的公募基金行业公认的“救命稻草”。

然而,这根“救命稻草”并不是万灵药。运行两年来,尝试事业部制的公募基金经理有的风光十足,有的则灰溜溜。据悉,某规模和净利润排名前十大的基金公司,为旗下一名老将试点事业部制,并在2014年底发行一只提取业绩回报的主动管理型基金产品。由于发行规模较大,上半年净值增幅高达85%,仅靠一只产品,该事业部去年便获得5000万元的收入,可谓日进斗金。然而,也有多家公司试点的事业部,在下半年的熊市中悄悄解散。

公募基金靠天吃饭的弱点决定了非常人能驾驭事业部。据悉,一个5-6人的权益类事业部需要10亿元规模的保有量,才能保证发得出工资。而一个身价千万元的投资总监,在跳槽做事业部的初期,可能身价会骤降至几十万元。受访的事业部负责人对中国证券报记者独家披露心声,表示做事业部如同创业,原来“朝南坐”的被服务地位,变成了既要做产品设计、也要做销售渠道,还要做管理的“乙方”,不仅心理角色要转换,还要情商过人,才能保证规模保有量能覆盖成本。

无论是基金经理还是对基金公司,都不是“一刀切”地适合做事业部。“只有四类人适合做事业部制。”杨德龙认为,如果能具备渠道开拓能力、市场号召力,并且还须在深度事业部制的公司,事业部制才可能成功。对基金公司而言,老牌的基金公司由于存量规模大,股东难以割舍利润,只敢蜻蜓点水般试点。但这样的试点反而可能带来资源不公正地倾斜、事业部利益“侵蚀”公司整体利益的情况。

事业部目前主流的赚钱方式,是与基金公司按比例分管理费,有的四六,大部分三七,公司拿大头。经过两年的试运行,尤其是去年“狂牛骤熊”的考验后,“事业部是万灵药”的定论,正慢慢地在业内人士心中打上问号——这个钱并不好赚。

中国证券报记者获悉,2015年下半年,部分公司悄悄取消了事业部试点。“事业部靠天吃饭的弱点在熊市中暴露无遗。”深圳某次新基金公司总经理表示。

一位在中欧基金做事业部的人士透露,一个5个人的权益类事业部团队,至少需要规模在10亿-20亿元左右的资产管理规模才能覆盖成本。如果规模有10亿,管理费为1500万元,刨去30%的渠道成本,事业部可分得400万元,其中场地费占1/5、人力费成本占1/2和1/5左右的差旅费,事业部负责人最终可能也只有数十万元左右的收入,也可能没有收入。能做事业部负责人,此前或是投资总监,或是明星基金经理,年收入数百万元甚至千万元——数十万元的收入水平太“寒酸”。

“万灵药”对哪些人“灵”呢?据悉,即使是业绩突出的明星基金经理,也并不一定能扛起事业部的大旗。

创金合信基金总经理苏彦祝认为,事业部制只适合一部分基金经理。创金合信属于是业内较早进行股权激励的公司,但是对于事业部的尝试却小心翼翼,仅将之作为合伙制的有益补充。

苏彦祝表示,公募基金行业目前并不成熟,投资成功的偶发性很大,偶尔的业绩优异或许只是因为其能力和当时的市场风格接近。而在事业部制下,竞争激烈,基金经理之间交流较少,投研、销售等资源有限,因此,对负责人的要求非常高。如果创金合信挑选事业部制负责人,必须满足两个条件:第一,要有资深的投研经验,例如得过金牛奖,有可复制的优异业绩;第二,要有较强的沟通和协调能力,知道如何跟投资者和合作渠道进行交流。

前海开源拟任首席经济学家、执行总经理杨德龙认为,适合做事业部制的人有四类:一是要有较

好的牛熊穿越业绩;二是有高的市场知名度,投资者认可度高;三是有特色人脉关系和实力,能做特殊事业部例如定增和新三板;第四是有客户和渠道资源,可以直接导入客户。

2013年初成立的前海开源基金公司也是以事业部制著名的基金公司,而且实施的是彻头彻尾的事业部制——不仅投资团队全数按事业部制设立,而且在渠道也成立了事业部制。其明星基金经理付柏瑞负责的新三板事业部在2015年的新三板热潮中迅速发展壮大,成立两年不到,目前保有量高达数十亿规模,但团队规模并不大,仅有6人,收入丰厚。付柏瑞介绍,事业部制就像一个小型基金公司,负责人就是总经理,对负责人的能力考核可谓“全方位无死角”。“我们既要做投资,也要管团队,更要谈业务,还要拉销售,甚至在发新产品时,甚至要亲自审产品合同,才放心将合同交给公司。”他说。

由于要跑渠道拉销售,付柏瑞介绍,事业部对

有深度才能迸发激情

在数十亿元,而固收团队有数十亿元的规模,大的事业部有7-8人,小的事业部有2-3人,自给自足已经完全没有问题。

记者发现,公募人士大多看好的一类事业部模式,是“彻底的事业部制”,即所有的投研都分布在事业部中,由公司提供中后台服务。目前除了中欧基金,还有前海开源基金也是这种模式。事业部与公司的关系如同“私募+券商PB外包提供”的合作模式。

业内人士认为,彻底的事业部制有多个好处。一是投资平台全部由事业部组成,在分成和中后台的支持下,不会出现上文所说的侵蚀公司整体利益的情况。以前海开源为例,如果事业部自己有实力,可以招募自己的研究员或基金助理,但是公司仍然有独立的研究部和渠道部门,负责给各事业部提供支持。二是由于面对的都是事业部,在公司层面协调资源分配,不用担心中后台资源分布不均的问题。前海开源基金就采用管委会模式。管委会由公司各事业部负责人、基金经理等40多人组成,如同欧洲的议会制度,公司的运营、投资决策、风险控制及财富管理每季度向管委会汇报,具体决策各位“议员”投票决定。

在中欧基金,公司层面的资源调配也对事业部制有莫大支持。据悉,目前中欧基金的10个事业部制各有特色,这也是公司有意为之,以避免恶性竞争。为了能让一些在熊市中成立的事业部快速发



CFP图片

事业部制不是“万灵药”

人士说。

另一个令基金公司苦恼的,则是局部事业部制带来的资源分配问题。从事业部实施的程度来看,相当一部分基金公司仅仅是在“试水”,即给一两两位明星基金经理成立事业部的机会。销售、风控、交易等环节均不在事业部中。业内人士透露,这些中后台部门是否有提成,全看事业部。如果给予激励,则这些资源会向事业部倾斜,最后导致事业部“规模扩张”,但公司整体规模和利益受损。如果不给予激励,让其他部门拿着基本薪酬为事业部40%的分成做贡献,这种不公平的合作,有可能影响到合作意愿。

知情人士透露,本文开头暴赚5000万元的事业部就出现了这种情况。其团队采取“全基金经理制”,除了那位老将,另外9人也几乎全数为基金经理。这意味着研究、销售、风控、交易等环节均不在事业部团队里。据悉,该团队在牛市中大赚了一把后,其他部门“眼红”,在如今的震荡市里,已经出现其他部门不太配合的情况。

负责人的情商要求非常高。既要能和渠道保持非常好的关系,由于有时要直面客户,也要善于跟投资者沟通。据悉,目前其团队与6-7个渠道方保持着深度合作。

至于劳累程度,付柏瑞认为,和做公募基金经理时不相上下,只不过原来需要调研多家公司,现在却要多线程处理任务,对于负责人的决策能力和处理轻重缓急的能力要求较高。

对此,上述中欧基金的那位事业部负责人也有着相同的感受。他的事业部成立于牛市高点,发行产品非常困难。但是由于其增长价值股投资,长期业绩稳定,因此备受险资渠道认可,熊市和震荡市中尚可维持事业部的规模。

从其经验出发,付柏瑞认为基金经理要做事业部,最难的是心理角色的转换。原来是备受券商、销售机构等服务机构追捧的甲方,现在变成拉业务的乙方,“‘朝南坐’的地位没有了,这个过程得保持平和、耐心。”

展,由公司出面,会将一些发展较早、管理规模超过管理能力的事业部的产品,匀给新的事业部,作为“创业启动支持”。业内人士认为,这样的待遇,相比于从零开始的私募环境,还是要幸福得多。这也是为什么在熊市里,做私募不如做事业部。

另外值得关注的是,有的基金公司虽然采用部分事业部形式,但是通过在各个环节设立事业部,来防止渠道瓶颈。例如以融通基金在内部资源分配上划分四个部分,股东、投研、市场、高管+中后台,四个平台的利润分配方案像一只分级产品,股东、投研、市场是“优先级”,而高管则是“劣后级”。假设公司利润不能保证“优先级”,那么“劣后级”就要补贴“优先级”,最先拿出真金白银的是基金经理,然后是其他高管。这种较仅向投研倾斜资源的模式更为均衡,投研、市场以及中后台部门会形成一个合力,防止渠道瓶颈等问题出现。

大部分能够彻底推行业务部制的公司,是次新基金公司和中小型基金公司。这种模式的推出,在老牌基金公司很难。杨德龙认为,新基金公司背景更多元,可能有合伙人机制或是股权激励,更易推行业务部制,另外,部分公司给事业部计提的业绩报酬采取“新老划断”的方式,管理存量规模所能计提的业绩报酬较少,而事业部要拿出精力管理存量规模,做事业部积极性也相对较小。而新基金公司存量规模小、激励效果更大。

前海开源杨德龙:

事业部能实现创业理想

□本报记者 曹乘瑜

公募基金行业曝光度高的基金经理、原南方基金首席策略分析师杨德龙,今年3月跳槽至深圳前海开源基金公司做事业部,担任执行总经理,拟任首席经济学家,成为熊市里跳槽的话题人物。杨德龙接受中国证券报记者专访时表示,当前事业部成功的关键不止是要求负责人有市场号召力,还要有良好的孵化环境和早期支持,以及及时兑现分成。他透露,自己的创业之路仍以公募为平台,是因为看好公募基金规模在未来的发展空间。

中国证券报:前海开源当前的事业部有多少个?运行得怎么样?

杨德龙:前海开源虽然成立只有三年,但是现在已经成立十左右的投资事业部,基本上是由一个基金经理作为负责人,然后建立一个团队,可以招研究员或者投资经理,由事业部独立核算。

一般在成立初期,事业部的规模较小,没法完全承担成本,所以前海开源基金给每个事业部两年的孵化期,前两年事业部可以不用承担任何的成本,由公司来承担。到第三年事业部基金规模增长,管理费收入可以覆盖成本,再把前两年的成本摊过去,这样给事业部一个启动的资金。

因为对大势判断准确,根据银河证券的数据,今年一季度,在基金数量超过5只的基金公司里,前海开源基金业绩排名第一。

中国证券报:事业部制在公募基金运行两年以来,很多公司都有试点。但是在熊市里,部分事业部悄悄解散,还有的事业部负责人也再次跳槽,怎么看当前事业部的成败?

杨德龙:事业部要想做成功,有两个最关键的条件。一是要有较高的分成比例。前海开源分成根据不同的基金类型,给事业部的分成从30%到50%不等,这一比例在业内算比较高的。

第二,给基金经理的分成一定要及时兑现,这样事业部机制才能发挥效果。2015年是牛市,很多公司事业部的规模飞速扩充,一下子增加到一两百亿元,分成则可达到上千万。但据我所知,现在行业里已经出现了兑现问题。部分国企和老牌基金公司,在兑现上会设置一定的门槛。比如,规模超过一定程度,管理费分成要两到三年才兑现。很多事情只要拖延,结果就会打折扣,这对事业部负责人的积极性是很大的打击。前海开源基金前两年开始做事业部,因为不仅允许事业部做公募的业务,也允许参与子公司项目,因此,有一些事业部在去年已经开始盈利。前海开源基金不仅按年

一季度事业部制基金公司业绩靠前

□本报记者 曹乘瑜

随着一季度业绩数据公布,部分实施事业部的基金公司业绩靠前。自从公募基金开始试点事业部和股权激励,留人效果明显,部分人才甚至从私募流向公募。

人才回流

由于事业部一般是为明星基金经理设置,因此对人才的吸引效果确实显著。从数据来看,中欧基金自2014年实施事业部以来,规模和业绩双升。从2015年初至2016年4月5日,中欧基金新聘基金经理15人,离职基金经理2人。前海开源新聘基金经理10人,离职基金经理仅3人。

除此之外,股权激励的公司“留人”效果也较为明显,从离职基金经理数与基金经理总数的比例来看,比例最低的几家公司分别是工银瑞信、建信、中欧、天弘、华富基金。其中中欧、天弘基金分别对核心团队和全员实施股权激励。据媒体报道,华富基金也在实施股权激励。

事业部制和股权激励实施以来,甚至出现了从私募回流到公募基金干事业部的情况。例如九泰基金的涌鑫权益投资部负责人吴挺才,曾担任新毅资产首席投资总监兼投资经理,其管理的新奕毅赢2号,从2014年8月6日至2015年10月16日收益率达到189.8%,同期沪深300上涨49.5%,而且在2015年6月份股市暴跌前精准“出逃”。2015年12月份,吴挺才加入到九泰基金,负责专户权益类业务。九泰基金已经成立六大投资事业部,除了量化、国际和另类三大投资部,其余事业部都有涉及。

兑现,而且按季度兑现。其实,公募基金的管理非常透明,由银行托管,按季度来算没有任何问题。

当然除了这两个条件,事业部做大也需要很多其他条件。比如负责人要有一定的知名度,能够募集到资金,同时把业绩做好,另外还需要好的市场环境。

中国证券报:为什么你仍然留在公募基金行业,而不是去做私募?

杨德龙:首先,我认为未来公募基金还会有相当大的发展。过去十年,90%的散户股票账户都亏损,只有10%赚钱。但是公募基金的业绩表现就好很多。过去十年,40%的基金投资者都是赚钱的,60%的基金投资者亏钱,2015年这个现象更明显。市场产生了大牛市和大熊市,全年公募基金行业的平均收益约为40%,绩优基金甚至有100%多的收益,但是散户投资者在2015年大部分都亏钱。经过市场大起大落之后,投资者对公募基金的看法会发生改变,现在散户投资者占了市场的80%,这个比例哪怕降到50%,公募基金规模都会有很大的发展。

其次,事业部确实能实现创业理想。2015年,公募基金有303位基金经理“奔私”。为什么越是牛市,跳槽的优秀公募基金经理越多?这是因为公募基金的激励机制是基本工资加年终奖。在牛市里面即使规模发到一百亿、两百亿,也就是多拿一点年终奖,但是对于基金经理个人来说,实现不了理财的梦想,也就成不了自己的事业,因此不得不辞职搞一家私募做——这是过去十几年普遍的现象。

现在在公募基金行业有了事业部制,事业部是未来基金公司留住人才最好的方式。事业部相当于给基金经理提供了在公募平台上开公司的机会。公募基金就像淘宝平台,基金经理在上面开店,如果能利用平台的渠道和资源,把规模做大,也能拿到利润分成,相当于自己在创业。

中国证券报:你的事业部计划是怎样的?

杨德龙:我的事业部将主要以发被动产品为主。可能会发一些像ETF、FOF以及行业基金等被动产品,给客户提供更加完整的系列产品。同时也会发一到两只组合型基金来实践策略研究,把策略研究和实际的投资相结合,来获得一个比较好的投资业绩。

虽然现在的市场可能比较低迷,但是我认为市场上已经在底部区域了。下半年应该会出现转机,行情将逐渐走强,虽然这时建立发行基金也比较困难,但是对客户来说是一个好的进场时机,更有利于投资者获得正回报。我们将争取3年内事业部门人员达到5-10人,做到500亿元以上的规模,取得很好的投资业绩。

一季度业绩靠前

2016年一季度,上证综指跌幅达到17.53%。根据银河证券的数据,2016年一季度,96家基金公司中,旗下公司平均股票投资主动管理收益率获得正收益的公司仅5家。而跑赢大盘的只有30家。

值得关注的是,多家采用事业部制的基金公司一季度业绩靠前。其中,前海开源基金,旗下共有16只基金纳入统计,一季度股票投资平均收益率达到-4.71%,排名第8。准确踏准节奏是前海开源一季度表现相对较好的原因。在去年中高点的时候高调看空。紧随其后的是泓德基金,共4只基金纳入统计,一季度股票投资的平均收益率-4.82%。此外,排名第一的国金通用基金目前也有多个事业部。九泰基金以-9.68%排名第23,申万菱信基金以-11.17%排名第28,国泰基金以-11.98%排名第32。业内人士认为,事业部制与基金公司分成,使得事业部制负责人对待自己的产品如同创业。事业部制的典范——中欧基金以-14.40%排名第39。

Wind数据显示,年初至4月1日,国泰基金投资事业部总经理黄焱管理的国泰瑞吉C的收益率为0.9%,在同类754只基金中,排名第141。泓德基金王克玉事业部管理的泓德优选成长,一季度收益率为-6.99%,在同类482只基金中排名第28位。

不过,也有一些事业部负责人的产品业绩排名靠后。例如成长策略组负责人曹剑飞管理的中欧精选,受创业板巨幅下跌的影响,同期业绩仅有-25.05%,在754只同类基金中排名第734位。