

创金合信基金苏彦祝:

因势而变 立足长期打造默契团队

□本报记者 余世鹏



苏彦祝,清华大学硕士,拥有22年的证券、基金行业经历。曾任南方基金投资部总监、投资决策委员会委员。2010年加入第一创业证券,任第一创业证券副总裁兼资产管理部(创金资产管理)总经理。2014年创金合信基金成立,担任总经理至今。

不用扬鞭自奋蹄

成立以来,创金合信基金就实施了员工持股计划,自带“合伙人”基因。如苏彦祝所言,合伙人机制和合伙文化,是创金合信基金八年来发展的根本动力。“准确地说,基于合伙文化的股权激励机制,在公司发展过程中起到了极其重要的作用。”他对中国证券报记者表示,截至目前,创金合信基金的股权激励机制涵盖80多名员工。随着公司不断发展和人员增加,股权激励对象每隔几年会进行动态调整。

“八年来,股权激励机制在提升团队的凝聚力方面起到了重要作用。中小基金公司发展初期往往面临着生存压力,产品规模、人员薪酬等方面都不具备优势。但在合伙机制下,团队成员愿意并肩作战,并在八年的磨合中逐渐产生了归属感和主人翁精神。正是彼此之间的信任感和认同感,使得合伙机制逐渐发展成了一种团队文化——合伙文化,在合伙文化基础上打造的团队才是内生驱动力强的优秀团队。”苏彦祝说。

苏彦祝具体介绍,合伙机制作为一种激励制度,解决的主要是“利益跨期分配问题”。好比一起种果树,树苗种下去,施肥浇水后,要等3年或5年后才能结果,等有果实了,再摘下来分给大家。冷冰冰的股权只是一个数字,要真正实现激励效果,还需要成员之间具备发自内心的归属感和信任感。“可喜的是,在合伙文化的氛围下,我们的团队成员愿意做长期才能见效的事,也就是某种意义上难而正确的

事。不仅是投研体系,包括IT系统建设、投资者教育等方面的布局,当期付出往往需要一定时间才能见效。”

苏彦祝还说,基于合伙机制和文化,还使得公司的人才实现了“不用扬鞭自奋蹄”的效果。

“基于对合伙文化的认同和相互信任,一群普通人能组成一个优秀的团队。”苏彦祝说,创金合信基金通过内部培养解决了人才梯队建设问题。“这一战略决策总体来说还是对的,因为基于内生驱动力,一点一点积累起来,底层的‘长期主义’基础非常扎实。”

以基金经理考核为例,苏彦祝表示,业绩考核维度要在三年以上,并且还要结合基金经理的理念、能力圈等多方面综合考虑。“如果基金经理的投资理念和行为一致,但因行情阶段性调整导致业绩不佳,就需要给予一定时间让他继续优化组合;或者基金经理的理念很好,但是经验不足,需要给他成长的时间和空间。评价基金经理,需要深入分析业绩背后的底层逻辑,要历史地分析,不能只看当期成绩,不能只看结果。”

为提升考核准确性,苏彦祝表示,创金合信基金组建了组合风险与质量部,专门跟踪基金经理的投资行为。“部门成员大多是量化、金融工程人士出身,他们会去计算基金经理组合的风险暴露度,及时对非必要的主动偏离进行提示,并由此作为评价基金经理的重要依据。”

坚持双轮驱动发展战略

当被问及“公募基金公司的管理之道”时,苏彦祝总结了八个字——“因势而变,信任团队”。他解释,每个基金公司的资源禀赋不同,公司发展战略需要因势而变,因自身发展阶段而变;人力资本是公募基金行业的核心资产,因而需要信任团队,发挥团队的凝聚力。

“我是投研出身,早期的投研经历对我这几年的公司管理有很大的影响。”苏彦祝回忆说,当年他做投资时,喜欢从基本面出发,寻找优秀企业,与优秀企业共同成长,在这个过程中赚取企业成长带来的投资回报。在他看来,公司的股价只是公司价值的表现形式,背后的实质内容是企业的战略、经营和管理。

“在那个阶段,为了寻找到好公司,我读了很多关于管理的书,并在投资调研过程中进行了长期实践。这段经历,对我近些年的管理,起到了很好的启蒙作用。我希望创金合信基金不断成长,成为全球领先的资产管理服务专家,考虑到自己是投研出身,并不那么擅长管理,所以我认为找到一群志同道合的合伙人共同奋斗很重要。近些年,我们团队的确聚集了很多优秀的合伙人,这将为公司的未来发展,提供源源不断的内在驱动力。”苏彦祝说。

苏彦祝表示,在规模突破千亿元后,

创金合信基金已逐渐成为一家中型基金公司。作为公司的总经理,他依然有一颗“做大做强”的心。谈及未来发展规划时,苏彦祝表示,对中国资本市场长期走势乐观,创金合信基金依然会坚持公募和专户双轮驱动发展战略,同时将积极探索以客户为中心的财富管理,着力解决客户盈利体验问题,充分发挥公司投教平台——信信岛的投资者陪伴作用,为投资者提供投资知识学习和交流的场所,帮助广大投资者提升投资认知。

关于未来的产品布局,苏彦祝说,创金合信基金将继续探索金融科技的创新应用,加快布局REITs、MOM、FOF、QDII等特色业务,并着重突出基金的产品特征。他说:“创金合信基金坚持以客户为中心,公司组合风险与质量部会站在客户的角度,在产品投资运作前与基金经理达成共识,清晰界定基金产品的投资目标和绩效考核标准。我们在设计产品时,提出要与基金经理的能力圈相匹配。强调客指人(客指客户,指基金产品,人指基金经理)三位一体,即立足客户需求进行产品设计,匹配合适的投资策略,以满足客户的需求,再选择投资风格与能力圈适配的基金经理来管理该产品,以确保产品实际运作表现与产品定位保持一致,提升基民的投资体验。”

“生存”是基金公司发展初期面临的首要问题。在行业高质量发展的背景下,不少基金公司成功实现突围,成立于2014年的创金合信基金公司就是其中之一。截至今年6月30日,该公司公募管理规模已突破1000亿元,旗下权益类基金近三年收益率在行业内排名居前。

中国证券报记者近日专访了创金合信基金公司总经理苏彦祝。苏彦祝直言,公募基金公司的发展要因势而变,信任团队。他说,创金合信基金“从0到1”的发展过程中,基本没有引入明星基金经理,主要通过内部团队的茁壮成长来实现发展。其中,以机构业务为突破口的差异化发展路线,为公司带来“现金流”,解决了初期的生存问题。合伙机制和合伙文化作为根本动力,解决了“利益跨期分配问题”。基于此,创金合信基金得以立足长期,走在了一条难而正确的道路上,持续不懈修炼内功,打造出了一支奋斗、信任、合作的团队。

差异化路线解决生存问题

苏彦祝曾任南方基金投资部总监、投资决策委员会委员,管理过公募行业第一只保本基金。2010年,苏彦祝转型从事券商资管业务,加入第一创业证券担任资产管理部(创金资产管理)总经理,他于2014年带领第一创业创金资产管理团队,创立了创金合信基金。

“在成立初期,每家基金公司面临的首要问题都是生存。在发展初期,我们在品牌和渠道等方面的资源较为缺乏,所以决定以机构业务为突破口,走差异化发展路线。”苏彦祝说,机构客户是专业投资者,选择金融产品的核心主要在于性价比和产品质量。创金合信基金在发展早期大力拓展机构业务,通过科技投入提升服务能力,与机构客户形成了比较好的合作关系。

“在公司发展早期,专户业务为团队提供了非常重要的‘现金流’,既使得公司的投研团队能安心做投资,也使公司的公募产品得以逐步布局。得益于团队资深研究员能力的提高,逐步成长为基金经理,配合产品布局的一步一个台阶,在近几年的结构性行情中,我们的公募业务迎来了不错的发展势头,规模稳步提升。”苏彦祝说。海通证券近日发布的基金公司权益类基金业绩排行榜显示,截至2022年6月30日,创金合信基金旗下权益类基金近三年收益率为180.94%,行业排名为4/131。另据天相投顾最近评

级结果显示,截至6月30日,创金合信基金在基金管理人三年期综合评级和基金管理人主动股混产品三年期评级方面,均获得了AAAAA最高评级。

苏彦祝介绍,公募业务方面,创金合信基金目前已在主动权益、固收、量化和指数、MOM、FOF等领域完成了全体系和差异化产品覆盖,80多只产品涉及股票(A股、港股)、债券、指数、货币等资产类别,形成了短债类基金、行业精选主题基金、全市场风格基金、主动量化基金和指数基金(被动指数、指数增强)、稳健固收+、FOF等多个产品线。与产品线布局相对应,在投研一体化推动下,创金合信基金逐步形成了老中青三代基金经理稳定,投研梯队有序发展的人才格局。

“发展到目前,公司的投研团队近100人,其中权益团队成员平均证券从业经验近10年,有不少基金经理来自创业团队。”据苏彦祝介绍,作为当初的创业团队成员,部分骨干逐步从资深研究员走到了基金经理的位置,并形成了风格鲜明的能力圈。

为此,苏彦祝总结,创金合信基金“从0到1”的发展,并不是通过引入明星基金经理来实现的,而主要是通过内部投研团队的茁壮成长。在苏彦祝看来,早期的机构业务固然起到了重要作用,但更为本质的却是深层次的合伙人机制和合伙文化。