

■机构谈基金行业文化建设

厚植行业文化 携手推进高质量发展

●大成基金总经理 谭晓冈



视觉中国图片

2019年11月，证监会主席易会满提出要着力塑造“合规、诚信、专业、稳健”文化，成为基金行业文化建设的新起点。2022年4月，证监会发布《关于加快推进公募基金行业高质量发展的意见》，提出要持续深入开展行业文化建设，增强从业人员的职业认同感、使命感和荣誉感。2023年4月，基金业协会推出《公募基金行业文化建设自律公约》，获得行业机构的一致认可和积极响应，是行业文化建设的又一里程碑事件。

四年间，基金行业大力加强文化建设，行业文化理念逐步生根发芽，成为行业高质量发展的重要基础。在此过程中，大成基金凝练出“植托付，共大成”的品牌文化理念，通过机制建设、资源保障、合规管控和教育宣导等方式，加大企业文化建设力度，取得明显成效。公司坚持合规稳健运营，多年来未发生重大风险事件，合规文化蔚然成风。坚持诚信为本，恪守信托责任，在市场低潮中果断自购，在行业发展中加强客户陪伴，在疫情考验中保障运营安全。坚持锻造专业能力，大力提升投资业绩，公司权益基金七年期、五年期和三年期业绩均位列行业前十。

四年间，大成基金对于行业文化建设的认知不断拓展、不断丰富，主要包括三个方面：

源起，行业文化根植于中华优秀传统文化。中华优秀传统文化是中华文明发展的根基，具有永不褪色的时代价值，稳健执中、求真务实、重信守诺、谦虚谨慎等文化理念早已印刻在国人的血液里。基金行业文化根植于中华优秀传统文化，受其滋养，因其成长。国无常强，奉法者强则国强，“(儒)骚)也有不可背绳墨以追曲兮”的感叹，都是在强调遵纪守法、依法合规的重要性。孔子曰“民无信不立”，作为一个以信托责任为基础的行业，坚持以客户为中心，“言必信，行必果”是全体从业者的基本行为准则。“工欲善其事，必先利其器”，专业能力是各家资管机构的“压舱石”，是行业安身立命之本，只有持续锻造专业能力，才能持续为客户和社会创造价值。“慎始敬终，行稳致远”是千百年来中华民族的处事态度，也是基金行业发展的客观要求，稳健是行业的经营底色，行稳致远方能基业长青。行业文化是中华优秀传统文化在基金行业的集中凝练，践行行业文化，既是对中华文化的继承和发扬，也是对民族文化底层的坚守和自信。

使命，行业文化肩负多重重要责任。国家相信金融的力量，金融相信基金的力量，基金相信文化的力量。行业文化的提出，深刻总结了基金行业的发展规律，准确契合了新发展理念的时代内涵，有力推

动着行业高质量发展。一是树立良好形象。通过优秀行业文化的培育，明确行业的行为规范，营造风清气正的行业生态，不断树立诚信、专业、值托付的行业形象。二是夯实人才基础。通过文化建设，凝聚行业共识，吸引更多志同道合的优秀人才加入基金行业，构建一支专业务实、卓越进取的人才队伍。三是推动市场健康发展。通过文化建设，引导行业树立正确的价值观，摒弃短期博弈，坚持长期投资、价值投资和责任投资，推动资本市场健康发展。四是服务共同富裕。通过文化建设，引导行业持续发挥专业力量，加强产品创新，以“实现人民对美好生活的向往”为出发点，服务居民财富管理需求，服务实体经济直接融资需求，服务国家战略发展需要，大力推动共同富裕。

实践，行业文化需要持之以恒培育。正如易会满主席所言，文化建设不容易“出政绩”，必须真抓实干、持续用力。一是定位于专业。专业是行业发展的根基，专业文化涵盖行业的方方面面，除了通常所认知的投资专业化之外，还应包括销售专业化、服务专业化、管理专业化。要秉承长期思维，推进“逆向销售”，坚持做难而正确的事；要以客户为中心，大力完善客户服务，加强专业陪伴；要完善专业管理体

系，让专业的人做专业的事，专业的事做出专业的水平。二是聚焦于发展。任何行业的发展，都不可避免伴随着问题和挑战，基金行业也是一样，不能一出问题就全盘否定，既不客观也毫无益处。要以发展的眼光看问题，在发展中解决问题，不推卸、不回避，正视问题。当前，基金行业要在行业文化的引领下，着力提升投资者获得感，持续推进资本市场的机构化进程，加大推进高质量发展进程。三是着眼子关键。基金行业是一个年轻行业，要抓住“关键多数”，重点加强年轻员工的价值观培育，增强其行业认同感和荣誉感，引导全体从业者树立正确的价值观，强基因，铸就基业长青。四是汇聚合力。行业文化建设不仅需要监管引领、协会推动，更需要各家机构携手行动。只要把行业文化传导至每一名从业者，把全部行业机构的力量都凝聚起来，共同践行行业文化，扎实落实《自律公约》，加强联动，层层辐射，行业文化建设必将收获丰硕成果。

基金行业文化建设，知之愈明，行之愈笃。展望未来，在监管部门的引领下，大成基金将与行业机构一道，胸怀“国之大者”，矢志金融报国，以更高层次、更大力度、更强能力持续推动行业文化建设，持续推动高质量发展进程，久久为功，善作善成。

千亿级母基金潮涌 地方招商引资转向市场化

●本报记者 杨皖玉

2023年以来，多只千亿元级别的地方产业母基金宣布成立。中国证券报记者调研发现，地方“基金矩阵”概念正在兴起，各地服务于科技创新和实体经济的先进制造业成为这些产业母基金的重点投资方向。

在业内人士看来，地方产业母基金对地方资金起到成倍放大效应，为当地新兴产业的发展提供充足的资金“弹药”。在这个过程中，地方政府持续完善“投行思维”，逐渐提高对子基金的出资比例，降低返投要求，在招商引资上向专业化、市场化方向转变。

千亿元级母基金集群涌现

近日，多个地方的千亿元级产业母基金宣布成立。如2000亿元的重庆产业投资母基金正式成立，浙江省目标总规模超2000亿元的“4+1”专项基金正式启动，2000亿元的安徽省新兴产业引导基金体系将形成等。

“地方政府之所以热衷于设立地方引导母基金，主要还是希望利用政策和资本的组合作，在产业转型升级和招商引资方面，打造更灵活、更丰富、更有效的工具。”盛世投资湖南公司总经理谢迪表示，传统的财政补贴

方式存在投放不够精准、效果难以评估、资金无法滚动等问题，而地方引导母基金能够发挥“政府引导、市场化运作、专业化管理”的优势，从项目获取、项目研判、项目赋能和退出机制等多方面支持地方产业转型升级，助力财政资金高效使用。

2023年以来，各地争相设立打造矩阵化的“基金集群”，千亿元级基金丛林频现，“基金矩阵”概念正在兴起。

今年年初，1500亿元广州产业投资母基金、500亿元广州创新投资母基金正式揭牌成立。两只基金的设立方——广州产投资本董事长魏大华此前表示，广州国资总量突破6万亿元，这为2000亿元母基金提供了实力支撑。这样既减少了财政压力，又能吸引更多的社会投资机构加入，可以把资金量成倍放大，为新兴产业的发展提供充足资金。

母基金研究中心相关负责人认为，当前，政府推动产业投资的逻辑正逐渐从扶持单一的国资投资平台、单一基金，向推动打造基金群“航母舰队”转变。

科技创新成投资重点

中国证券报记者梳理发现，今年以来成立的千亿级母基金集群，几乎都将投资重点

瞄准服务科技创新和实体经济的先进制造业领域，如新能源汽车、半导体与集成电路、生物医药健康、新一代信息技术等产业。

重庆产业投资母基金聚焦重庆万亿级智能网联新能源汽车、电子信息等产业集群，与头部投资机构、产业方共同组建子基金群。

广州产业投资母基金重点投资半导体与集成电路、新能源、生物医药与健康、先进制造等重要产业领域；广州创新投资母基金主要服务广州科技创新战略，联动社会资本，致力于投早、投小、投科技、投创新。

而千亿母基金集群具体投资方向，也一定与当地产业发展基础密切相关。比如，重庆坐拥全球最大电子信息产业集群和国内最大汽车产业集群。近几年重庆把制造业高质量发展放到更加突出的位置，推出产业发展规划。

建立政府投行思维

“资本招商”“基金招商”在引领产业发展方面的作用，越来越得到地方政府的重视。安徽省高新投相关人士认为，在这个过程中，核心是如何把政府的投行思维建立起来。

在谢迪看来，一个地区若想通过产业发展基金集群，需要考虑人才、产业、资本

等方面。首先，区域内应具备一批高质量的创业者，如科研院所或高等院校的研究型人员等。其次，在战略性新兴产业发展较好的区域，早期创业企业对企业应用场景的理解更为深刻，对下游客户的触达也更为便捷，成功概率相对也更高。最后，天使投资机构活跃、风险投资机构集聚的区域更有利于初创企业的孵化。

在资金的运用方面，近期成立的千亿元级别的产业母基金集群普遍更为灵活和开放，对基金管理人的出资比例有所提高，而返投要求也有所降低。

一般来说，地方产业母基金会设立子基金，遴选市场化投资机构进行管理。地方产业母基金对子基金的出资比例常在10%—30%之间。今年初设立的500亿元广州创新投资母基金出资比例高达50%。

返投比例是指子基金对本地的投资规模不低于引导基金对子基金出资额的一定倍数。对于管理地方产业母基金的资金的市场化机构来说，这一要求无疑会制约其投资能力的施展。一般来说，地方对基金管理人的返投比例要求在1.5—2倍之间。而重庆产业投资母基金虽强调项目落地重庆，但不要求高比例返投。行业基金、区域基金返投分别不低于母基金对其出资额的1.2倍、1.5倍。

逐步显现，可把握中长期布局机会。

招商基金认为，债市仍有一定行情，但空间大幅收窄，市场对于基本面修复节奏放缓的定价或较为充分。招商证券分析，目前理财资金仍有可能进一步流入债券市场，需密切关注理财规模的增长。从净增持方向看，理财资金主要净增持短端品种，即短融和存单。综合来看，2—3年信用品种相对价值较好，永续品种仍有一定价差，此外，应当适当减持流动性较低品种，保持组合调仓灵活性。

对于黄金和原油，博时黄金ETF基金经理王祥表示，由于年中之前美国通胀在基数效应的影响下将加速回落，黄金暂时难以出现新的驱动力量，弱势盘整或是未来一段时间的主要表现，投资者可逢低关注。

诺安基金表示，原油从年内供需看，供给端预计美国产量维持稳定、OPEC+不断减产，需求端中国原油消费逐步向好，美国成品油库存处于低位，原油库存处于过去五年均值水平，欧美经济走出衰退阴霾后需求也将修复，原油供需局面呈逐步向好态势。原油及相关产品投资价值逐步显现，可把握中长期布局机会。

实探中国化学工程集团改革创新催生的“化学反应”

(上接A01版)“作为长江大保护重点项目，苦竹溪项目正如如火如荼展开，该项目的实施将为助力长江大保护等重大区域发展战略实践、加快打造中国化学工程集团生态环保板块作出重要贡献。”生态环境公司总经理卢召义介绍。

作为中国化学工程集团唯一以环保产业为主营业务的二级企业，生态环境公司以生态环保工程和环保产业“双轮驱动”为战略定位，围绕“双碳”加速环保产业布局。两年间生态环境公司实施了超过30个生态环保工程和实业项目，涵盖生态环保各个细分领域。“当今环保和双碳经济正高速发展，生态环保企业也迎来发展黄金期。”卢召义表示，公司将进一步加大工业固废资源化利用和工业污水等环保产业投资力度，争取用两到三年时间，使环保业务运营性收入和利润占公司总收入和利润的50%以上，力争三年内收入突破50亿元，五年内突破百亿元，力争五年内培育一家细分领域的环保公司。

作为化工领域的“国家队”，中国化学工程集团在做大做强主业的同时，在化工新材料、绿色环保等领域攻关拔寨，形成了多元化业务协同发展的良好格局，实现了转型升级跨越式发展。

发力混改 汇聚发展新动能

发展出题目，改革做文章。“混改就像一把‘钥匙’，打开了公司全方位改革的新局面。”华陆公司党委副书记刘晓红表示，华陆公司与万华化学混改完成后，形成了“央企品牌+民营机制+员工活力”的新优势。2022年，华陆公司实现营业收入、利润总额、净利润，分别较混改前增长63.3%、169.6%、172.7%，混改以来连续2年分红不低于投资额的15%。

中国化学工程集团自2019年起，启动了内部混改试点，确立了6家混改试点单位，并完成30家二三级企业混改，共引入外部资本约46亿元。各种所有制资本取长补短、共同发展，为企业发展提供充裕的资金保障。

作为中国化学工程集团混改试点单位之一，华陆公司从自身出发，两级联动推进混改。子公司层面，引入外部资本合资新设公司并探索核心骨干员工跟投。

“华陆新材设立之初，就按照混合所有制模式设立股权结构，由华陆公司控股，设立了员工跟投平台，引入产业基金和战略投资方，在充分考虑公司可持续发展和各股东的优势特点的基础上形成了多元股权结构。”徐妥夫表示，各股东方优势互补，为华陆新材提供强有力的发展支撑。从2020年9月公司设立到2022年2月装置投产，仅用了一年零五个月时间，公司便在2022年投产首年实现新签合同额1.89亿元。

本级公司层面，华陆公司成功引入万华化学作为战略投资者，同步审慎开展骨干员工持股。“混改后，华陆公司与万华化学强强联合快速形成产业链优势互补。目前，双方联合总投资20多亿元的电池专用化学品、含氟材料系列产品项目已经进入建设实施阶段。华陆公司‘技术+’特色实业战略落地再加速，第二增长曲线加速形成。”刘晓红称。

此外，作为中国化学工程集团首批进行混合所有制改革的二级企业，生态环境公司自2020年9月组建以来，创新实施职业经理人制度，通过市场化引入职业经理人团队，实施混合所有制改革。“历经两年初创期努力，公司实现了‘从无到有、从零到一、由弱渐强’的良好发展态势。”卢召义表示，预计今年公司完成新签合同额50多亿元，预计实现收入20亿元至25亿元，预计实现利润8000万元至1亿元。可以说，生态环境公司已经走上了良性的快速发展之路。

深化改革激活了发展“一池春水”，自上而下、从里到外的活力在中国化学工程集团释放涌流，不断汇聚成助推企业高质量发展的更强动能。

创新机制 驱动内生新活力

股权变革带来了质的变化，释放出源源不断的改革发展红利。“现在员工都能以企业主人和股东的心态积极参与公司管理，员工的主动性显著提升，特别是骨干员工积极主动献言献策推着公司走，主动参与到公司的战略制定、市场开发、生产经营、风险防范等重大事项中来。”卢召义表示，通过改革将集团的利益与员工的利益进行深度绑定，建立了共谋发展、共享成果、共担风险的激励约束机制，极大激发了骨干员工干事创业热情。

观念一变天地宽。中国化学工程集团打出一套市场化体制机制的“组合拳”，激活了集团上下内生新动能。

为进一步调动和激发骨干员工的积极性、主动性。中国化学工程集团运用中长期激励政策，5家混改企业1000余名核心骨干员工持股出资约4.3亿元，13家创新领域实业投资项目及新设企业1900余名核心骨干员工跟投超7.2亿元。同时，扎实推进股份公司限制性股票股权激励，向485名核心管理、技术骨干授予限制性股票5996万股，授予价格为4.81元/股。

生态环境公司深化“以混促改”，创新搭建了骨干员工持股平台。

“两年多来，我们实现了员工持股平台的搭建和有效运转，企业活力显著提升。”卢召义介绍，公司集团持股85%，公司员工持股15%。目前共有员工合伙人41人，其中公司高管以上10人持股64.7%；中层管理人员和业务骨干31人持股35.3%，且认缴金额不低于其年收入的50%。

为深入实施三项制度改革，中国化学工程集团搬走了“铁交椅”，砸掉了“铁饭碗”，打破了“大锅饭”，真正实现了机构层级能升能降、干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低。“公司上下实行工资分配与考核强挂钩，总部同职级收入最大相差2倍，所属企业负责人年度薪酬水平最大相差达7倍。”中国化学工程集团战略规划部副部长、改革办公室主任王庚柱表示。

以华陆公司为例，公司全面建立360度绩效考核指标体系和差异化薪酬体系，2022年公司中层干部正职收入差距达2倍以上，中层干部副职收入差距约4倍，普通员工收入差距近14倍，有效拉开了薪酬差距。

“二级企业搞不好就变成三级企业，三级企业搞不好就销号，新员工实现100%公开招聘，市场化退出员工近5800人。不仅如此，集团10家所属企业21名正职、18名副职干部因业绩不达标、履职不力被免职、降职或责令辞职。”王庚柱表示，近年来，中国化学工程集团两级企业总部人员编制压减15%，三级分子公司压减33%。

“公司以能力论收入、以结果论成绩，对于年度考核结果达不到70%红线指标的人员，将面临降职降薪或市场化退出。”卢召义表示。

一系列大刀阔斧的改革令中国化学工程集团实现了高质量跨越式发展：一季度实现营业收入467亿元、利润总额17.3亿元、净利润14.7亿元，同比分别增长26.6%、31.1%、36.1%，实现了首季“开门红”。

乘风破浪潮头立，扬帆起航正当时。当下，中国化学工程集团的改革正在向更广范围、更深层次推进，全力以赴推进世界一流企业建设，在新的征程上继续创造新业绩。