

# 中小公募努力“活下去” 差异化发展打出新天地

□本报记者 刘伟杰

## 尾部公募生存艰难

近日,信托系公募基金公司北信瑞丰卷入“欠薪”风波,原本定于每月15日发放当月薪酬,却因故推迟一周未发,更有消息称“要等到公司经营情况改善才发工资,且已有三年未发年终奖”,可谓一石激起千层浪。

对于“欠薪”的说法,北信瑞丰基金随后表示,公司近期对薪资发放时间进行了调整,由原来的上发薪模式转变为下发薪,而部分员工或对此事不知情。当前公司运营一切正常,公司有信心,通过全体员工的共同努力,继续稳步前行。

尽管北信瑞丰基金否认“欠薪”,但该公司管理费收入已经连续三年大幅下滑。Wind数据显示,该公司在2021年至2023年的管理费收入分别为4574.06万元、2865.18万元、1262.88万元。

此外,当前北信瑞丰基金管理规模相较高峰期已缩水超七成。数据显示,截至今年一季度末,该公司的管理规模已不足30亿元,较2020年同期的130多亿元已不可同日而语。近4年来,该公司管理规模不断下滑,且过去三年“一基未发”。当前该公司旗下的基金经理只有9位,管理的产品合计20只。

回顾发现,近年来,北信瑞丰基金的核心高管频频出现变动。去年8月,该公司原董事长和原总经理竟在同一日共同离任,引发热议。

不仅仅是北信瑞丰基金,近期中小公募机构核心高管变动频频,更有一家公司五位高管同一天离任的罕见现象。截至5月26日,仅5月以来就有江信基金、九泰基金等多家公司的核心高管密集变更。具体来看,最新规模不足30亿元的江信基金在5月上旬发布公告称,4位副总经理及1位首席信息官同日离任。天眼查显示,江信基金的第一大股东系持股30%的国盛证券,而在2013年成立之初时,国盛证券的持股比例达49%。近十年来,江信基金管理规模多在30亿元上下浮动。

业内人士称,国盛证券的实控人国盛金控意欲清仓所持江信基金股份,但未能如愿,而大股东及其实控人的变动是导致该基金公司发展停滞的重要原因之一。

此外在5月中旬,九泰基金迎来新总经理徐进,该公司十年间已经更换了四任总经理。九泰基金在去年上半年两度被罚,涉及参与上市公司保底定增等多项违规,时任董事长及有关高级管理人员被处以警告、暂停基金从业资格、并处罚款。

作为公募老将,徐进曾在多家基金公司担任要职,此前曾出任国融基金总经理,在他的任期内,国融基金的规模从2021年三季度末的0.75亿元上升到2023年三季度末的25.1亿元。但就在业绩稍有起色时,他选择了离开。业内人士称,这或与国融基金实控人北京长安投资集团有限公司的股份冻结有关。

天眼查数据显示,国融基金的两大股东分别是国融证券和上海谷若投资中心(有限合伙),而这两位股东的实控人均系长安投资,但过去两年长安投资对二者所持有的股份均被冻结。

Wind数据显示,国融基金和九泰基金去年的管理费收入分别为1459.10万元和2611.84万元。

某公募基金人士称,公司高管频繁变更是中小型公募基金公司发展面临的一大瓶颈。一方面,中小公募在人才机制上承压,导致高管稳定性不足;另一方面,缺乏经验的高管在短期内可能难以适应环境,导致股东方频繁调整人选。

近日,一则关于“北京某小型公募机构陷入欠薪风波”的消息引发热议。故事的主角——北信瑞丰基金被推到“聚光灯”下,公司公开回应称“只是调整薪酬发放时间”。

这只是近年来公募行业明显承压、中小机构生存困难的一处缩影。近年来,中小公募艰难求生,但也有成功逆袭的例子存在。

公募机构人士称,高频频繁变更等不稳定因素是制约中小公募发展的瓶颈,而规模增长乏力、竞争力不足和新产品发行情况不尽如人意,乃至大股东制约等问题则成为套在中小公募脖子上的多重枷锁。中小公募要想“活下去”或者脱颖而出,就必须要在挖掘特色产品和自身优势方面下苦功。



视觉中国图片

## 行业马太效应明显

Wind数据显示,截至2023年末,管理规模处于500亿元以下的公募基金公司合计118家,其中有30多家公司的管理费收入不足一千万,而管理费低于五千万的有66家,占比超一半。

具体来看,有70家基金公司的管理规模低于百亿元,整体来看,上述公司去年的管理费收入平均约2011万元,但其中有机构的管理费收入不足50万元。中国证券报记者发现,不少尾部基金公司的管理费收入去年近乎“腰斩”。例如,中科沃土基金2022年和2023年的管理费收入分别为1426.58万元和758.39万元,而凯石基金的管理费收入也从2022年的342.57万元下降至181.38万元。同时,瑞达基金的管理费收入也明显下滑。

从披露2023年净利润情况的基金公司来看,有11家出现亏损,富安达基金、中海基金、九泰基金、红塔红土基金均亏损超6500万元,而江信基金和华西基金分别亏损约4500万元和2500万元,瑞达基金、国融基金和德邦基金均亏损超

1000万元。

上述公募基金人士称,规模增长乏力、竞争力不足和新产品发行不尽如人意,以及大股东制约等问题是中小公募面临发展困难的普遍原因,这主要由于各渠道平台推广的产品,大多需要规模、销量、成立时间等限制,而不少中小公募无法符合平台需求,从而错过曝光机会。

该人士进一步表示,不少中小机构营销费用有限,知名度提升较慢,哪怕产品业绩能跑出来,仍然较难获得渠道、线上平台的流量,且大部分线下渠道都喜欢卖爆款,基于爆款本身的流量,销量会高很多,收入也有较大差别。

“在市场低迷,销售困难的现状下,销售渠道会更加严格挑选基金公司和基金经理,一方面降低销售难度,另一方面也增加了成功的概率。因此,中小公募很难跟头部机构竞争,而且与头部机构人才方面的差距和渠道销售服务能力的差距,会让马太效应更加明显。”盈米基金总裁肖冉表示。

## 破局关键在差异化发展

随着行业马太效应愈演愈烈,叠加行业降费,中小公募的生存愈发艰难,这些机构的结局如何,成为行业关心的热点。

但是,近年来,也有多家原本排名靠后的中小公募凭借稳扎稳打的经营风格和差异化的发展,稳步提升综合财富管理能力和成功实现逆袭。例如,2015年一季度末仅有6亿元管理规模的某公募一路强势攀升,近年来,其管理规模几乎每年跨一个“百亿台阶”,截至去年年底,其管理规模接近900亿元,去年的管理费收入接近4.2亿元。该公募基金总经理表示,2015年加盟以来,在股东和董事会的支持下,开启了搭建“四梁八柱”的基础建设工作,从组织结构、投资纪律、投资能力圈的塑造以及风险管理、信息化建设进行了支撑成长的基因培育。很幸运的是,公司基本抓住了市场拐点的机会,推出每一阶段与市场较为契合的绝对收益类产品,支持公司走到了如今的“腰部”位置。

对于公司近年来有哪些得以发展壮大经验,该基金公司总经理称:“过去八年主要是‘搞基建’,主要分为四个阶段:一是活下去,扭亏为盈;二是奔温饱;三是树理念;四是打‘地基’,包括技术、产品、风控等,在‘地基’上嫁接应用系统,通过制度化、流程化、信息化提升效率,把人从简单重复的工作中解放出来,花更多时间去思考。”

中国证券报记者发现,从尾部逆袭至腰部的中小公募,多是依靠差异化发展打出了自己的一片天空。一方面,它们往往依靠货基和债基牢牢守住规模的下限;另一方面,通过布局业绩较为突出的量化和股基等产品打开局面。

上述公募基金总经理认为,中小公募要想脱颖而出,就必须有自己的特色和优势。一是要根据自身的资源和优势,明确市场定位,专注做好某一细分领域;二是需要创新产品设计,开发出符合市场需求和自身特色的产品;三是强化品牌建设,包括加强市场营销、提升服务质量、建立良好的客户关系等;四是持续优化和迭代,及时调整和优化自己的产品线,确保产品始终保持竞争力。

天相投顾相关人士表示,在同质化发展的大背景下,中小公募应根据自身的资源禀赋与优势特点进行差异化发展,突出自身强项。对于券商系公募而言,可凭借其在不同资产类别上的多元化研究实现专业化投资,为投资者提供更为专业有效的配置策略;对于银行系公募来说,可依托其资金优势以及固收投资管理优势,重点发展稳健型的产品。此外,一些中小公募可打造小而精的旗舰类产品。

一位理财人士认为,提升投研核心能力是提高中小公募竞争力的关键。应该注重投研人员的选拔和培养,提高投研人员的专业素养和综合能力。同时,建立科学的投研流程和制度,确保投资决策的科学性和有效性。完善投研人员梯队培养计划,做好投研能力的积累与传承,为长期发展提供有力的人才保障。