

指南针三度出手控股先锋基金 “白衣骑士”破局中小公募逆袭梦想

□本报记者 张凌之

资本市场的一些“白衣骑士”有望对陷入泥沼的中小公募施以援手。

2月18日，金融科技企业指南针以1.09亿元完成对先锋基金股权的第三次收购，将这家曾深陷“先锋系”漩涡的基金公司正式纳入麾下。业界预期，这家基金公司或如西藏东财基金那样，获得股东的资金和渠道支持，逐渐走出泥沼。

与此同时，仍有30余家公募机构在“百亿生死线”下挣扎，在渠道挤压与人才流失中艰难求生。在多位业内人士看来，要想在竞争激烈、同质化严重的公募行业崭露头角，找到自身的特色和优势，走差异化发展道路或许是一条突围之路，而股东资源成为重要突破口，中小公募要利用股东资源形成自己的长板。

行业已有机构探索破局路径，鑫元基金依托南京银行实现规模数倍增长的逆袭故事，印证了“股东禀赋即竞争力”的铁律，也为中小机构指明了“借船出海”的突围方向。



视觉中国图片

指南针“三步走”

2月18日晚间，指南针发布公告称，公司于2月18日与北京鹏康投资有限公司签署了《关于先锋基金管理有限公司之股权转让协议》，将收购北京鹏康持有的先锋基金管理有限公司22.5050%股权，交易价格为1.09亿元。

本次收购后，指南针将持有先锋基金61.7026%的股权，成为控股股东，先锋基金将被纳入指南针的合并报表范围。先锋基金另两位股东大连亚联投资管理有限公司和北京福中达投资有限公司则分别持有先锋基金33.3074%、4.9900%的股份。

事实上，这已经是指南针第三次买入或转让先锋基金股权。2023年12月，指南针买入先锋基金4.99%的股权，这一比例恰好低于5%的监管审批红线，无需证监会核准。这也是指南针收购先锋基金的初步试探；同月，指南针又通过司法拍卖，以1.1亿元竞得联合创业集团持有的先锋基金34.2076%股权，并于2024年12月获得监管正式核准，指南针对先锋基金的持股比例增至39.1976%，成为第一大股东。

此次收购后，指南针实现了对先锋基金的控制，先锋基金也结束了多年“无主”的状态。2019年，“先锋系”爆雷，其核心业务板块网信理财平台、P2P网贷及私募基金相继出现兑付问题。先锋基金等关联金融机构深陷债务泥沼，这也直接导致先锋基金股权被司法冻结拍卖，管理规模持续萎缩至行业尾部。Wind数据显示，截至2024年底，公司管理的全部基金规模为27.49亿元，其中非货币基金规模27.17亿元。

“先锋系”旗下金融机构纷纷被拍卖、重组。指南针借此收购了麦高证券，如今又成功控股先锋基金。公告显示，指南针将通过此次收购形成以原有金融信息服务为主体，证券服务和公募基金服务为两翼的“一体两翼”业务发展新格局，为公司持续强化综合财富管理能力奠

定坚实基础。

已先后取得券商、基金两块牌照，市场人士认为，指南针正在复刻东方财富模式。那么指南针将如何赋能先锋基金？东方财富赋能西藏东财基金的路径或许能提供一些答案。

2018年10月，东方财富发布公告称，子公司西藏东方财富证券使用超募资金2亿元设立基金管理公司。东方财富证券于2018年10月9日收到中国证监会出具的《关于核准设立西藏东方财富基金管理有限公司的批复》，核准设立西藏东方财富基金管理有限公司。此后，东方财富证券多次增资东财基金，到2023年1月，东财基金的注册资本增至10亿元。

2024年10月，东方财富证券更是斥资20亿元自购东财基金旗下交易型开放式指数基金(ETF)、股票型指数基金及偏股混合型基金。此外，东方财富旗下天天基金网作为头部三方代销平台，为东财基金提供持续性曝光和直接流量入口，降低新基金发行成本。借助东方财富网的股民社区数据和用户画像，东财基金大力布局指数型产品。不过，尽管获得股东支持，东财基金仍面临规模增长乏力、产品业绩分化等问题，在投研团队建设、主动管理能力上仍需进一步突破。

中小公募打响生存保卫战

东财基金和先锋基金无疑是幸运的，背靠上市公司的大树，获得了休养生息的机会，也能结合股东的资源禀赋，寻找业务发展的突破口。

但并非所有面临困境的小基金公司都能有优质股东出手相救。“近两年，生存问题已经成为不少中小公募不得不直面的问题。”一位小型基金公司的高管直言，“市场持续震荡，权益类产品难以销售，这对中小公募来说尤为严重，因为它们自身的资金不足，也没有足够的资源和品牌影响力来吸引投资者，在市场震荡的情况下，业绩下滑让中小公募雪上加霜。除了业绩

压力，人才流失也是导致中小公募陷于困境的原因。在行业处于低谷期，遭遇资金链紧张等经营问题，部分基金经理为了追求更好的职业发展而离职，包括核心管理层人员的离任，都会给公司造成不小的影响。”华南一位资深基金研究人士道出了中小公募基金公司当前面临的重要困境。

事实上，近期就有这样的例子出现。2月18日，达诚基金就发布公告称，公司固收总监王栋卸任所有在管产品，离任的原因为个人原因，这或许意味着王栋将离职。成立于2019年的达诚基金，2023年后规模持续萎缩，目前规模仅有28.2亿元，其中债券型基金规模26.44亿元，而管理规模超26亿元的王栋此次离任，对达诚基金的影响可谓巨大。

Wind数据显示，截至2024年底，规模不足100亿元的公募基金公司有35家，其中规模不足50亿元的公司有25家。“百亿规模是小型公募基金公司的盈亏门槛。”一家公募机构高管对中国证券报记者表示，“相比私募，公募基金的运营成本要高很多，人员成本、系统运营成本、销售渠道费用等，净利润在3000万元左右才有可能覆盖这些成本。此外，作为中小公募，分给渠道的尾随佣金比例更高，因此，百亿左右的规模才能保证公司实现盈亏平衡。”

“根据当前市场环境，不少中小公募正在寻求突围、破局之路。一方面，要做出符合自身资源禀赋的布局安排；同时，面对激烈的竞争，不少公司也在重新审视其业务模式或产品策略。”北京一位资深基金研究人士表示，相较于大型基金公司业务的“大而全”，中小公募基金公司应采取差异化打法，走精品化、特色化道路，“中小公募需要找到自身的优势和特点，做好长期战略规划，并保持定力，逐步形成业务长板，对于无法走出差异化道路的机构，则需要通过专注投研做出业绩，形成品牌效应，打造好口碑，自然可以吸引来市场资金”。

“中小公募还需要在公司平台上多花功

夫，毕竟投资策略的落地不是靠基金经理一个人就能实现的。另外，要想在同质化严重的公募行业崭露头角，重点发展特色优势或许是一条突围之路。”上海一位基金人士表示。

寻找突破口

“中小基金公司通常资源有限，品牌知名度不高，竞争压力大。如果要找到自身的特色和优势，走差异化发展道路，股东资源的协同可能是一个突破口。比如股东在特定行业、特定区域有资源，或者在资金、销售渠道、专业能力上有优势。”一位资深基金业内人士表示。

上述人士表示：“要在激烈的市场竞争中突围，需深度挖掘股东禀赋资源，利用这些资源形成自己的长板。如果股东为银行或券商，可借力渠道网络和客群基础，深耕固收、指数化产品；若股东具备产业背景，可依托产业链资源孵化特色主题基金；若股东拥有科技基因，可协同搭建智能投研平台提升运营效率。”

事实上，近两年已有多家中小基金公司利用股东资源实现了“逆袭”。比如依靠股东的销售渠道和固收业务优势，鑫元基金在固收领域逐渐崭露头角。南京银行持有80%股权的鑫元基金，依托南京银行全国网点资源，重点布局固收类产品，2021年初，公司提出“二次创业”口号，股东南京银行投入大量资源进一步巩固和加强鑫元基金的固收投研团队实力，自此，公司管理规模从2021年3月底的394.59亿元跃升至2024年底的2199.56亿元。

“作为中小基金公司，这些公司的发展仍存在诸多短板，但股东资源的加持无疑赋予了这些公司‘长板’，让他们在某个业务领域或是某个区域实现长足发展，管理规模也会有明显增长，这对中小基金公司发展的助力是显而易见的。”一家小型公募高管表示，“找到股东资源的支点后，中小基金要逐渐在特定领域形成‘小而美’的专业标签，最终实现从资源依赖到能力内生的跨越。”