

浙商基金李志惠：做一家有特点、受人尊敬的基金公司

2015年05月11日 中国证券报-中证网

上海陆家嘴金融区江水汇流之处,万向大厦坐落于此,自踏入此处,李志惠从未停止思考过这个问题--今后的浙商基金长什么样?作为浙商基金董事和新团队核心带头人,在公司股权更迭完成之后,他需要尽快找到答案,这不仅是践行对基金持有人和股东的责任,也是给和他一起二次创业的“小伙伴”们吃一颗定心丸。

虽然掌舵的浙商基金目前只是个小型基金公司,但这并不妨碍李志惠勾勒他的大理想。

“浙商基金如果完全复制过往十数年业内成功的基金公司发展路径将没有出路,对于公司的未来我有两点期望:第一、打造互联网资产管理的3.0版,未来资产管理行业的鸿沟将源于对大数据的掌控,利用大数据来提高投研的效率,进一步改善和提升投研的绩效和业绩,甚至利用大数据多维度重新刻画中国的资本市场,将成为资产管理行业新的潮流。浙商基金将致力于充分利用大数据,来实现我们自主建设的智能投研平台和资产管理行业的完美结合,在下一个时代潮流到来之前抢占风口;第二、打造公募基金激励机制3.0版,治理结构方面,浙商基金未来将向境内外成熟的资产管理公司学习,打造专业、稳健和高效的合伙人制度。”李志惠向记者娓娓道来,“我们相信,特色投研带来的优秀绩效和业绩、专业的客户服务以及不输于绝大多数私募和公募的激励机制保障,都将有助于我们在当下公私募竞争的“红海”中,找到一片属于自己的蓝海,带领同事们一起做出一家有特色且受人尊敬的基金公司。

航向既定,于是,风起,扬帆,李志惠将带领浙商基金,开始他人生中的一段新航程。

老马新途的核心团队零磨合

2014年初,李志惠离开了他充分燃烧了十年的博时基金,一度,他认为自己将从此归隐,过上田园诗画般的闲适生活。

但命运却颇有些执拗地,将他拉回到基金行业。这位前博时基金副总裁,辞职回到老家不久就被力邀出山,远赴千里至上海准备为浙商基金掌舵。在闲聊时他曾笑称,发出邀请者是自己无法拒绝的人,所以就权当这是自己人生事业中的最后一站。“尽自己全力,让浙商基金在当前激烈的市场竞争,不仅有一席之地,而且有自己的特色和广阔空间。”李志惠说。

引人注目是,围聚在李志惠身边的浙商基金核心高管团队,多是与他曾在一起愉快共事十年的老搭档和旧友,资产管理行业经验丰富且对行业理解深刻。“这种因相同理念而凝聚再次共事的团队几乎没有磨合期,将在浙商基金的新平台上,统一思想和方向,在战略目标制定、业务发展和执行落地等方面最快速进入角色,在业内,这种零磨合团队相较于那些正在磨合或者磨合过的团队效率会更高,这种团队构建无疑是令人羡慕的。”上海一位基金分析师对记者如是说,“浙商基金的核心团队,都有过大型基金管理公司多年的工作和管理经验,并且都经历过基金行业快速发展期和发展困难期,这对于一家正处于发展初期的基金公司,无疑是最宝贵的财富。

而在李志惠履新的同时,浙商基金的股权结构也正在发生重大变化。股权关系的理顺,将为李志惠和他的核心团队带领浙商基金快速发展提供更高的安全系数。“现在的浙商基金,就

像参加拔河比赛，所有的参赛者们都手握一根绳子，心往一处使，力往一处用，我相信，我们一定能获得胜利。”李志惠说。

打造互联网资产管理 3.0 版

当前，互联网在各类领域的运用和渗透日渐加深，国际上互联网大数据在资产管理行业的深度运用正在积极的探索中，将大数据与资产管理行业结合，占据数据时代制高点，是李志惠为浙商基金定下的最重要发展战略，没有之一。李志惠认为，伴随着互联网技术的突飞猛进，大数据的合理利用将成为企业能否在未来发展中致胜的关键因素，资产管理行业也不例外。他指出，相较于其它行业，资产管理行业对大数据的敏感程度更高，大数据对投资效率的改善和投资业绩的提升也更为明显，因此，未来资产管理行业的鸿沟，将不仅仅来自于制度、人才等传统要素，而更将源自于大数据的获取和应用能力。大数据产品优势在于数据源的竞争以及基于大数据分析构造的数据鸿沟。

在未来，资产管理行业中利用大数据的效果最明显的，是投资研究部门。因为大数据的出现，不仅会彻底颠覆研究员的工作模式，而且会改变各个领域研究的逻辑。未来，在大数据的支持下，研究员将不会成日疲于奔命在实地调研之中，对投资标的的数据真实性的判断力、对数据背后价值的分析能力、以及利用大数据形成投资逻辑的能力将成为考验研究员功力的标准，并进一步影响到资产管理公司对研究员的布局。

不仅如此，大数据时代，基金公司在产品规划上也能做到为客户“量身定做”，精准出击。在李志惠看来，大数据不仅可以让基金公司准备了解客户的需求，提供更精致多维度的产品设计，还可以编制更好的特色量化指数化产品，来为投资者提供更多更好的投资选择。

值得关注的是，股东更迭之后，浙商基金在大数据方面的优势凸显出来。公司董事长肖凤，日前担任中国证券投资基金业协会互联网金融专业委员会主席，同时兼任万向控股下通联数据的董事长，在数年前就致力于大数据与互联网资产管理的研究与实证，亦力挺浙商基金将资产管理行业与大数据完美结合。因此，将大数据导入到资产管理行业的时代洪流中，浙商基金具有相当的天然和先发优势。

打造公募资产管理合伙人激励机制 3.0 版

基金公司最宝贵的资源是人才，在公募基金行业人才“奔私”大潮下，李志惠希望做好顶层设计，打造不输于许多私募和公募基金激励机制的 3.0 版。

李志惠表示：长效激励方面，浙商基金的股权激励可以仿效学习境内外优秀成熟的资产管理公司，无论是新进还是退出，在方法、价格等环节的设计都非常人性化，充分兼顾了公司利益和合伙人利益的一致，并能不断吸引优秀合伙人的进入，形成稳定而且高效的合伙人模式，整个公司就是一个大事业部，带领公司长足发展。

他谈到，例如惠灵顿资产管理公司的合伙人制度，是公司拿出相当部分股权对公司发展有突出贡献的同事进行合伙人股权激励，每年合伙人股权可分配收益中的较大部分按当年合伙人绩效评估进行分配，其余部分再按照合伙人持股比例进行分配。他认为这样的合伙人机制符合资产管理行业长期发展的规律，可持续激励各合伙人在每个年度竭尽所能为公司创造

最大效益，并最终为投资人创造价值；同时，新进合伙人必须由既有 75% 以上的合伙人同意方能通过，合理适宜的新股权对价机制能保证吸引并引入新的合伙人；同时为肯定退出的老合伙人的过往贡献，也为其保留一定年限按年递减的分红权。

李志惠谈到，短期激励方面，公司目前人员少，沟通成本低，重大项目公司内成立跨部门联合行动小组，最大限度降低内部沟通成本，针对突出贡献者实现项目激励；中期激励政策方面，对各职能部门包括但不限于奖金、市场上有相当竞争力的管理费收入计提比例激励各职能部门，给予员工明确的职业成长空间；尤为值得注意的是，中期激励额度不扣减底薪，李志惠认为，有一定竞争力的刚性底薪既是对同事业务能力的认同，也可以让大家安顿好生活全情投入工作，避免因薪酬压力带来的业务动作突进甚至变形从而增加公司的运营风险。

“我有一个梦想，就是未来的浙商基金，不仅是优秀人才的聚集地，而且会形成一个稳定且高效的长期发展机制，通过时间的积累，最终成为行业中的佼佼者。”李志惠说。

打造一家受人尊敬的基金公司

在约两个小时的交流中可以发现，李志惠所用词语中，频率最高的是“尊敬”这个词。

“将浙商基金打成一个‘受人尊敬的基金公司’——这是股东对我们的殷切希望，也是我们要持之以恒实现的目标。”李志惠说，“尊敬将是浙商基金所有企业文化的精髓所在，也是所有浙商基金所有员工的行为准则。”

李志惠对“尊敬”二字进行了四重解读：第一重：首先要做到的公司内部同事间相互尊重，这种尊重应是发自内心的，不分职业等级和岗位差别。“同事之间的无差别尊重，表面上看只是人际关系简单化，但它对于塑造公司正面形象和提升公司营运效率具有极高的价值。”李志惠说，“司机和前台等同事看似工作内容简单重复，但其感受到公司内的足够尊重，面对客户的行政服务和尊重也会发自内心不伪装，这亦是公司的形象和气质所在；而在激励机制上，李志惠也力图揉入“尊重”，未来会拿出一部分激励来奖励非核心部门员工，让前、中、后台都能感受到，大家在一个平台上共事，成功源自于平台上所有人的努力。他反复强调，要在浙商基金形成“众人拾柴火焰高”的氛围，充分发挥平台合力，让所有的员工用平和的心态、长远的眼光来看待浙商基金的发展。

第二重，对客户的尊重。他指出客户是资产管理行业的衣食父母，受人所托、忠人之事，基金公司不仅要在服务细节上体现对客户的尊重，也要在投资和销售专业上实现对客户的尊重。“对客户的尊重应当是全方位的，既要从做人的基本准则出发，从内心里去尊重客户，也要通过努力，满足客户委托资产保值增值的需求，从而得到客户发自内心的尊重。这种尊重，才是一个正向循环。”

此外，李志惠的“尊敬”二字，还涵盖了对专业 and 同业对手的尊重。他表示，资产管理行业专业性高，人才个性凸显，专业领域对专业人员保持足够的尊重，是有效合作、提高效率 and 留住人才的必要条件；专业领域不仅仅指投研部门，还有众多非投研的专业部门。另外，李志惠认为，虽然资产管理行业竞争非常激烈，但也要有足够的包容心，要学会尊重对手，并从对手身上发现自己的不足，这样才能实现长足的进步。

“我希望能用最短的时间，最快地将尊重文化涵盖到浙商基金的每一个领域。但我也深知，这个底蕴的积累，并非一朝一夕能完成。要实现‘受人尊敬的基金公司’这个远大目标，

还需要我们全体同事齐心协力，一步一个脚印，脚踏实地；同时，我真心的希望，在互相尊重的氛围里，我们的同事还能心情愉悦、张扬个性、合作兼容，上班的脚步和下班的脚步一样轻盈。”李志惠说。