

中欧基金总经理刘建平：

提升软实力 升级硬体系 打造卓越组织

□本报记者 李良

在一次中欧基金的内部培训会上，导师要求学员们在冥想后快速描绘出脑海中的画面。于是，总经理刘建平用画笔勾勒了这样的景象：道路蜿蜒，曲径通幽。尽头处，丛林广袤与繁花似锦交相辉映，畅快地流动着勃勃生机。大家看后，从内心深处感受到快乐，都忍不住雀跃起来……

这幅潜意识中的图景，或许正是中欧基金所期望的未来：群贤毕至，众星闪耀；文化软实力与组织硬体系完美契合；精品基金如鲜花满地，灿若星河；中欧品牌若百年陈酿，历久弥新，沁人心脾；卓越成为中欧人的习惯，穿越百年，经久不衰。

软实力与硬体系

居安思危、主动进化，是成功者得以不断进取的源动力。

六年多来，中欧基金资产管理总规模跃升至4000余亿元，年复合增长率超过70%；旗下精品基金全面绽放，最近六年时间里，权益投资长期业绩稳居行业第四，固收投资亦长期领跑业内；连续五年位居主动权益公募基金机构持有首位……然而，刘建平更看重的，不是已有成绩，而是如何放眼未来，将中欧基金打造成一个卓越的组织。

“企业若要立足长远，必须不断提升文化软实力。”在刘建平看来，通过塑造独有的文化，企业才能有长久的竞争力。企业之间的竞争，除了产品、战略和运营管理之外，最终是文化的竞争。没有文化的推动，企业无法走得更远、更久。组织孵化出文化，文化又反过来引领组织。正如丘吉尔所言，“人们塑造组织，而组织成型后就换为组织塑造我们了”。而组织塑造我们的，主要是文化。

通过长久的观察和学习，刘建平坚信，一个优秀的组织之所以能把一批优秀的人凝聚在一起，靠的主要是文化。正所谓百年使命，界定了企业的生存目的；十年愿景，明确了企业的长远目标；而人与人之间共同的价值观，演化出很多待人处世的共同标准，这些就构成了企业的文化。价值观是文化的基石，文化是企业的灵魂。好的企业文化能够吸引和培养优秀人才，提升团队凝聚力，增强组织承诺，提高运行效率，并引领企业不断前行。所以，文化能够解决“志同”的问题，让一批有共同追求的人凝聚在同一组织下，为共同的目标而努力。

在提升文化软实力的同时，还必须不断改进组织硬体系。刘建平认为，硬体系建设包括运营模式的迭代、组织架构的完善、岗位体系的设计、运营流程的优化、绩效管理的改进和激励机制的升级等等。硬体系建设的目的，主要是提升组织效能。人们常说，组织最重要的是把正确的人、正确的事，用正确的方法融合在一起。通过“正确的方法”可以有效提高组织效能，组织硬体系建设实质上是“正确的方法”的具体应用。其实，“人”和“事”的正确融

合，就是我们所说的“志同道合”——“志同者”通过正确的方法，共同完成战略目标的过程，就是“道合”的过程。没有“志同道合”，就不是一个好团队；有了“志同道合”，组织的效能自然就会提高。只有人、事和方法三者有效融合的团队，才是卓越的组织。从实践经验看，组织硬体系建设得好，可以大大提高团队的管理效能，增强内部协作力和执行力。

建设文化软实力，迭代组织硬体系，并使两者有机结合，相得益彰，方能高效地促进整体战略实施，最终实现组织长远的愿景和使命。在刘建平看来，这就像塑造一个巨人，必须要有健康的思想和健硕的体格，“思想”犹如文化软实力，“体格”好比组织硬体系。

正是从改进组织硬体系，提升组织效能，立足长远发展的角度考虑，中欧基金最近一年来对投研体系进行了新一轮的组织结构调整。2014年改制之初，公司选择采取明星基金经理主导的小型团队制模式，以解决当年投资研究中的效率问题。此后，内外部环境不断变化，投研体系随之几次升级，组织结构也从最初的小团队制升级成最新的“中央研究平台共享”的架构。如今，中欧已拥有一支40余人、平均从业年限超过6年的高水平研究团队，这正是反复实践、反复沉淀、反复思考的结晶。“小团队制既然无法承载对研究广度、深度的要求，就得及时升级换代，把分散于各个策略组的研究力量凝聚起来，组建统一的研究架构。”刘建平告诉记者，中欧基金因此获得了在广度、深度、精度上都更胜一筹的沉淀型研究团队，这些都得益于硬体系中组织架构部分的升级迭代。

如果说软实力聚焦“人心”，硬体系立足于“方法”，那么，两者合力就得以“成事”，实现公司战略目标。其中，还有一项不可或缺的催化剂，那就是核心团队的领导力。领导力能够有效促进文化塑造、团队建设、人才发展，凝聚和激发员工潜能，继而提高企业核心竞争力。打造卓越的组织，需要通过领导力影响把文化因子传递到组织结构中，并促使其高效运转。



刘建平，北京大学法学硕士，美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院工商管理博士。24年证券监管及从业经历，现任中欧基金董事、总经理，兼任中国基金业协会理事及人力资源与培训委员会主席、上海基金同业公会监事长。曾供职于北京大学、中国证监会基金监管部、上投摩根基金管理有限公司，并荣获“基金业二十年功勋人士”（中国证券投资基金业协会）、“沪上金融创新人物”（新华社）、2018年度“领军人才”、“领军金才”（上海市人社局）等称号。

追求卓越成为一种习惯

通过提升软实力和打造硬体系，中欧基金正一步步向“卓越的组织”迈进。刘建平亦希望，在未来的岁月，卓越将成为中欧基金的一个习惯，而“卓越”二字，则成为外界辨识中欧基金的一个标签。

中欧基金对卓越的执着，体现在许多细节上。以投资回报为例，在整体业绩领跑行业的同时，中欧基金也强调基金规模与业绩的结构性匹配，这是真正衡量基金产品是否给投资者带来回报的核心指标。过去五年，中欧基金99.8%统计规模基金资产获得的回报超过了市场平均业绩。若分类计算，股票型基金回报超越市场平均业绩的比例达到100%，混合型的比例也达到99%。这意味着，在足够的时间维度

下，投资中欧基金的产品，战胜市场的概率非常高。

而这种很高的胜率，源自更多细节上的追求卓越：中欧基金的投研团队，强调的是研究驱动下的纪律性投资，因此，超高强度的基本面研究就成了家常便饭。在一张表格中，记者看到以一年时间衡量，中欧基金的投研人员大约要进行4000次路演，1260次专家电话访谈，1200次上市公司实地调研。而以这种高强度，按市值计算，中欧基金的深度研究覆盖了A股市场40%的个股，而90%的公司持仓股票则源自公司投研团队的自我深度研究。

换一个角度看，与改制之初相比，六年多来，中欧基金内部培养的人才

正逐渐挑起重担，如周应波、葛兰、郭睿等年轻的基金经理，不仅在公司内部迅速成长，在外部亦是声名鹊起，百亿级资金蜂拥而至。值得称道的是，这些年轻基金经理的崛起，不仅仅是中欧基金追求卓越的结果，也是他们自我追求卓越的结果，价值观的高度统一，为“卓越”二字不断增添新的内涵。

“所有的卓越，背后都是你想不到的辛勤汗水的付出。与许多同行相比，中欧基金没有强大的外力相助，没有深厚的自然禀赋，甚至也没有足够的时间沉淀，所以要想成为卓越者，就必须有更多的付出。而这种付出，以足够长的时间锤炼后，就会成为中欧基金的一种习惯，也会成为我们的一个高辨识度的品牌。”刘建平说。

叩问本心，有所为有所不为

不止一次，有人会问刘建平，在主动管理产品中拥有极强号召力的中欧基金，在指数产品尤其是ETF热卖的背景下，为什么不乘势布局风口？

“其实，针对这个问题，中欧基金内部也曾有所思考。正当风口，有助于提升规模，这么好的机会为什么不把握？但是，我们在反复沟通后，大家意识到，中欧基金是一个有使命、有愿景的公司，不能为了短期利益而随意变更战略，否则，一旦陷入短期赚快钱的惯性，公司就容易随波逐流。忘却了初心，也就失去了未来。”刘建平说，“在主动管理领域，中欧基金是有优势的，而且市场空间巨大。所以，我们坚定‘有所为有所不为’的思路，专注于中欧的优势，才能真正让‘精品’繁花似锦。”事实上，中欧基金的专注，不止于

产品布局，还存在于每个岗位、每个员工乃至每个流程上。这一点，在人数占据公司半壁江山的投研团队中，体现得更为明显。

截至2019年末，中欧基金约280人的员工中，超过120人是投研人员，占比超过40%，远超同行平均水平。如何让这些数量众多的精英人才，最终拧成一股绳，迸发出最大的力量？刘建平给出的答案是：专注和协作。

在新的投研体系下，中欧基金会给予优秀研究员以行业内顶尖的薪酬，结合业绩考核后，部分顶尖研究人员的收入可能会高于基金经理。不仅如此，在职业规划上，研究员可以一直从事研究工作，而无需转岗基金经理，研究员能有独立的晋升通道，顶尖研究员也可以成为中欧基金的合伙人——这意味着，研究员们因此

有了更“专注”的动力，这显然会进一步强化中欧基金在深度研究方面的优势。

研究员们更“专注”于基本面研究，令基金经理们得以抽身，更聚焦中观和宏观的判断，大幅提升二者协作的效率。刘建平指出，专注与协作的有机结合，将进一步深挖投研团队的潜力，成为中欧基金出炉更多“精品”的重要保障。

“要为客户提供卓越的回报和服务，成为最受信赖的资产管理公司。”刘建平告诉记者，这是中欧人内心深处的愿景。为此，每一个中欧人都在不懈努力，创造长期领先的投资回报，为持有人提供最适合的解决方案，并不断提升他们的盈利体验，努力超越客户的期望。中欧基金梦想，就是成为中国市场投资理财的首选品牌。