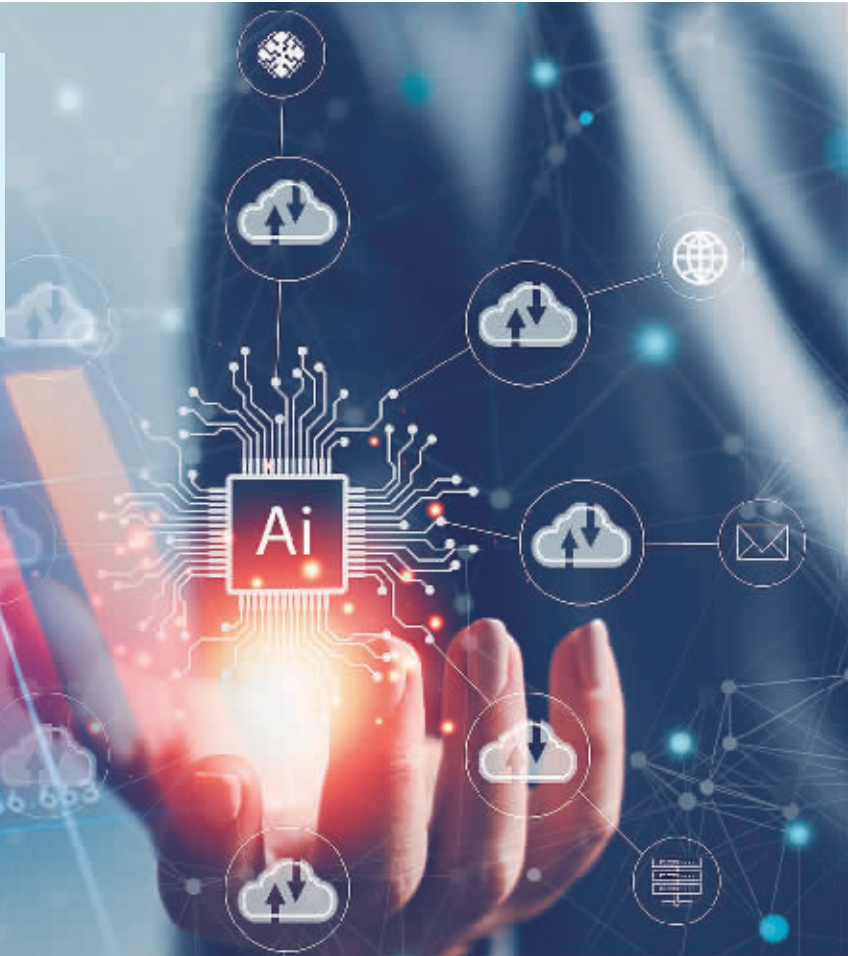


从“造星驱动”到“平台赋能” 公募人才流动背后的范式重构

- 在高质量发展的进程中,公募基金行业正在告别“个人英雄主义”,着重打造“平台式、一体化、多策略”的投研体系,以及与之匹配的人才架构,通过系统赋能提升业绩的稳定性和可持续性
- 公募基金的人才策略将从“单一专业型”向“复合能力型”转变:一方面,深度投研认知能力成为核心竞争力,这是AI无法替代的;另一方面,兼具金融专业功底、数据算法与技术落地能力的复合型人才愈发受到青睐



◎记者 陈明

天相投顾统计数据显示,2026年上半年有326位公募基金基金经理离任,近1年为603位,近2年为1009位。

这背后是公募基金行业生态的重构:从“明星驱动”到“平台赋能”,行业正迎来工业化、数智化时代。

“唯有体系化,才能让可持续的阿尔法成为现实。”中欧基金董事长奚玉明说。

飞鸟投林 新陈代谢

“以人为本”的公募基金行业正在经历一场大规模的人才迁徙。

天相投顾统计数据显示,2026年上半年离任基金经理数量达326位,拉长时间线来看,近1年为603位,近2年为1009位。天相投顾认为原因包括:公募降费导致的收入缩减;考核更重长期回报与回撤控制后的基金经理投研结构变化;基金经理个人的职业选择等。

与此同时,行业仍在稳步扩张。中国证券投资基金业协会数据显示,截至2026年5月底,境内公募基金管理机构合计管理公募基金资产净值达39.48万亿元,距离40万亿元仅一步之遥。

在高质量发展的进程中,行业正在告别“个人英雄主义”,着重打造“平台式、一体化、多策略”的投研体系,以及与之匹配的人才架构,通过系统赋能提升业绩的稳定性和可持续性。

沪上一家中型基金公司高管表示,公募基金行业的“个人英雄主义”时代成就了一批明星基金经理,但随着时间的推移,其

中不少名字已然“褪色”。

“明星基金经理是‘作坊式’投资管理模式的代表,一旦离职,相关的研究体系就没有了,其决策也往往靠经验、靠个性。与此同时,大量普通投资者通常在基金经理已广为人知的情况下“追星”买入产品,此后的投资体验未必好。在行业高质量发展过程中,这些问题亟待解决。”上海一家大型基金公司总经理说。

“当公募基金管理规模增长时,单一收益来源的脆弱性会暴露。唯有通过团队协作构建多元收益体系,才能实现业绩的可持续性。”奚玉明说。

从人到众 重整生态

从“明星驱动”到“平台赋能”,早在2019年,不少头部基金公司已着手推进“平台化、工业化”投研改造。

“时代在变,资产种类进一步丰富,财富管理需求愈发多样化、个性化,基金运作管理也要迭代到‘一体化、平台化、数字化、规模化、多账户’的资产管理模式。”华夏基金副总经理、投资总监阳琨表示,作为头部资产管理机构,公司积极更新投资理念,迭代投研体系,通过整合投研资源、强化团队协作、完善系统流程,推动投资决策从个人经验向系统化、流程化转变。

银华基金在业内率先开启了“投研工业化”转型。“此前,我们的投研模式是典型的‘作坊式’模式。这种模式早期有效,是因为市场效率低,‘个人英雄主义’容易出成绩。但随着市场发展,公募基金管理规模越来越大,这种模式的弊端就显现出来

了:一是业绩波动大;二是不可复制;三是难以持续。”银华基金总经理王立新说。

基金公司能否像现代化工厂一样,拥有一套标准化、可复制、可预期的生产流程?对此,王立新做了两件事:一是在公司内部推出“小巨人计划”,要求基金经理回归基准,聚焦能力圈,做强自身优势;二是推动“策略模块化平台建设”,公司将每一个策略都看作标准化的“零件”或“模块”,把这些模块放在一个平台上,像搭积木一样,根据客户需求给出不同的组合。

“资管机构要从‘生产我们能生产的’转向‘生产客户真正需要的’,工业化正是破解这一难题的关键。”奚玉明说,中欧基金的“工业化”并非否定个体价值,而是通过体系赋能,让投研人员成为“智慧生产线”上的关键节点。目标是培养契合未来投资框架的“第三代基金经理”,打造具备长期生命力的投研生态,让高质量基金产品从依赖个体的“偶然”,进化为体系输出的“必然”。

科技赋能 未来已来

“公募基金是一个又‘轻’又‘重’的行业。”一家头部基金公司总经理表示:“轻”指的是商业模式,一切围绕着优秀的人才展开,是真正意义上“以人为本”的行业;“重”指的是责任,基金公司肩负为持有人创造价值的责任。两者结合,才是行业真正的面貌。

业内人士表示,随着AI的快速发展,“数智化”已勾勒出公募基金行业未来图景,也对人才提出了新的要求。

“公募基金的人才策略将从‘单一专业型’向‘复合能力型’转变。”盈米基金表示:一方面,行业竞争逻辑从规模驱动转向能力驱动,深度投研认知能力成为核心竞争力,这是AI无法替代的;另一方面,兼具金融专业功底、数据算法与技术落地能力的复合型人才愈发受到青睐。

“被动投资和AI会进一步改变公募基金行业的人才结构。基金经理不再只是‘会选股’的纯粹投资者,而是需要定义产品、管理风险,并进行团队协作;中后台对量化研究、数据工程、投顾运营和合规科技的需求会提升。”天相投顾称。

排排网财富公募产品经理朱润康表示,目前公募基金行业的岗位逐渐“泛AI化”:机构设立“AI人才专场”,招聘品牌传播AI工程师、基金运营AI工程师等;未来AI风控工程师、金融数据科学家等新兴岗位将增多;研究员核心价值从“因子猎手”转向“AI把关人”,AI将因子生产成本压至零,更稀缺的是能对AI产出进行独立判断的复合型人才;人机协同成为常态,侧重数据整理、基础报告生成的标准化岗位转型压力最大。机构将从“使用AI的公司”蜕变为“AI原生组织”,把基金经理的隐性经验转化为AI能理解的数据,并构建专属知识库,成为竞争的关键因素。

“未来的投资模式会是‘人类+AI’。人类负责提出假设、思考宏观逻辑和定义问题;AI负责验证假设、处理海量数据和执行。‘智能投顾’也一样,不仅要给客户推荐产品,而且要给客户提千人千面的个性化解决方案。”王立新说。

基金共管:“1+1”能否带来新气象?

◎记者 王彭

在公募基金行业,一场从“个人主导”到“团队协作”的投研模式转型正在推进。今年以来,张坤、刘彦春等知名基金经理在管产品均增聘了共管基金经理。这背后,是基金绩效考核改革的驱动,也是基金公司推进投研一体化战略的主动布局。

增聘基金经理之后,相关产品交出了不同的答卷:有的净值明显修复,有的则仍处于磨合期。业内人士认为,基金共管的核心价值在于分散投资风险、完善投研决策机制。随着相关案例不断出现,这种团队化、平台化的管理模式,已然成为公募基金行业走向成熟、实现长期稳健发展的重要选择。

从明星独管到团队共管

近年来,主动权益类基金增聘共管基金经理的趋势显著。天相投顾数据显示,近2年相关事件共计465起。其中:2024年下半年为47起;2025年上半年和下半年分别为78起、135起;2026年上半年为205起。

其中,景顺长城基金和易方达基金正是这波“增聘潮”的典型代表。5月9日,景顺长城基金宣布基金经理刘彦春在管的3只产品增聘基金经理:景顺长城鼎益混合增聘柯海东,景顺长城内需增长、景顺长城内需增长贰号增聘徐亦达。6月13日,刘彦春管理的景顺长城集英成长两年定期开放混合,增聘孟棋为基金经理。

5月22日,易方达基金宣布,旗下易方达蓝筹精选混合增聘何一毓、杨思亮为基金经理,与张坤共同管理。值得注意的是,这是张坤2018年9月独立管理该基金以来首次增聘基金经理,标志着该基金从“一人管理”转向“三人共管制”。

这背后是政策的驱动。2025年5月,中国证监会印发《推动公募基金高质量发展行动方案》,提出推动行业从“重规模”向“重投资者回报”转型的总体要求。2026年以来,配套规则逐步落地:1月,《公开募集证券投资基金销售费用管理规定》实施;3月,《公开募集证券投资基金业绩比较基准指引》落地;4月,中国证券投资基金业协会发布《基金管理公司绩效考核管理指引》。

近年来,上述基金因重仓消费板块,业绩持续承压。增聘基金经理后,部分产品的业绩有所改善。Choice数据显示,截至7月10日,由刘彦春和柯海东共同管理的景顺长城鼎益5月9日以来净值涨幅为13.3%。

“珠联璧合”能否“1+1>2”

对于基金共管模式能否达到“1+1>2”的效果,业内人士认为,要结合实际运作场景进行具体判断,不能一概而论。公募基金产品要想持续获取超额收益,核心落脚点始终是深度投研能力。

从数据上看,共管基金的整体表现并未明显占优。根据天相投顾基金评价中心对2026年6月末存续主动权益类基金样

本的统计:共管组今年以来、近1年、近2年的平均收益分别为1.67%、39.51%和60.96%,而单管组为2.05%、56.03%和83.82%;中位数方面,单管组同样更高。这表明,基金共管模式并不能保证业绩,其核心价值更多体现在风险控制和组合管理。

“部分产品在增聘基金经理后往科技方向调仓,净值明显回升,这种变化可能体现了投研互补的优势。但从整体数据看,共管组收益并未系统性优于单管组,因此这类案例可能是赛道轮换、时点判断与操盘风格切换共同作用的结果。”天相投顾基金评价中心称。

在天相投顾基金评价中心看来,基金共管模式可能让风格切换更为顺畅,但从长期来看,超额收益仍要依靠深度研究来实现。

排排网财富公募产品经理朱润康表示,关键在于,切换到基金共管模式后是否建立了明确的行业配置纪律和团队决策机制。在理想情况下,团队资产配置要对单一经理的极致押注形成约束,若能做到行业上限约束,则属于合规范范围内的策略调整。

行业走向成熟的重要选择

业内人士认为,基金共管模式并非短期现象,而是公募基金行业走向成熟的重要选择。随着投研体系持续迭代、风控要求不断升级,以及市场投资难度持续提升,依赖单人操盘的传统模式短板显现,分工协作、团队共治的基金共管模式,正在成为

公募费率改革三周年 推动行业建立“投资者回报导向”

◎记者 赵明超

2023年7月,公募费率改革启动。3年来,改革分阶段稳步推进,实现管理费、交易费、销售费全链条优化下调,同步推进产品机制创新,进而重塑行业生态。在业内人士看来,公募费率改革重塑行业发展生态,推动公募基金回归“为投资者创造价值”的本源。

全链条让利投资者

2023年7月,中国证监会发布《公募基金行业费率改革工作方案》,提出按照“基金管理人—证券公司—基金销售机构”的实施路径,分阶段推进公募基金费率改革工作,逐步降低公募基金综合投资成本。

第一阶段,主要降低主动权益类基金的管理费率、托管费率。随后大型宽基ETF跟进,QDII基金也跟进宣布降费。当前,越来越多产品加入降费阵营,包括债券基金、货币基金、行业主题ETF等。

第二阶段,重在规范基金管理人证券交易佣金及分配管理。2024年7月1日,《公开募集证券投资基金证券交易费用管理规定》正式实施,要求调降基金股票交易佣金费率,降低基金管理人证券交易佣金分配比例上限。

具体来看,基金管理人管理的被动股票型基金的股票交易佣金费率原则上不得超过市场平均股票交易佣金费率,且不得通过交易佣金支付研究服务、流动性服务等其他费用;其他类型基金可通过交易佣金支付研究服务费用,但股票交易佣金费率原则上不得超过市场平均股票交易佣金费率的2倍,且不得通过交易佣金支付研究服务之外的其他费用。

第三阶段,主要调降认申购费等销售环节费率。2025年底,证监会发布《公开募集证券投资基金销售费用管理规定》(下称“规定”),自2026年1月1日起实施。

规定的内容包括六方面:一是合理调降公募基金认申购费、销售服务费率水平,切实降低投资者成本;二是简化赎回费收费安排,明确赎回费全部计入基金财产;三是明确对投资者持有期限超过1年的基金份额(货币市场基金除外),不再收取销售服务费,鼓励长期持有;四是设置差异化的客户维护费支付比例上限,鼓励大力发展权益类基金;五是强化基金销售费用规范,明确基金销售结算资金利息归属于投资者,要求基金投顾业务不得双重收费;六是建立基金行业机构投资者直销服务平台,为基金管理人直销业务发展提供高效、便捷、安全的服务。

积极推出浮动费率产品

从过去3年的公募费率改革情况来看,通过机制创新重塑行业价值导向成为关键。

2025年5月,证监会发布的《推动公募基金高质量发展行动方案》提出,建立与基金业绩表现挂钩的浮动管理费收取机制。在未来1年内,引导管理规模居前的行业头部机构发行此类基金数量不低于其主动管理权益类基金发行数量的60%。试行1年后,及时开展评估,并予以优化完善,逐步全面推开。

浮动费率产品迅速落地。2025年5月23日,首批26只新模式浮动管理费基金集中获批,5月27日16只基金率先启动发行。

截至2026年7月10日,上述26只基金成立以来平均收益为44.42%。具体来看:华商致远回报混合基金领跑,成立以来收益为242.21%;嘉实成长共赢混合基金为157.17%;信澳优势行业混合基金为141.66%。此外,大成至臻回报混合基金、易方达成长进取混合基金成立以来收益均超过100%。

当前,新模式浮动管理费基金已实现常态化注册。截至7月10日,共成立了141只新模式浮动管理费基金,发行总规模超过1700亿元。与此同时,参与者也越来越多元化,除头部基金公司外,多家中小基金公司也积极推出新模式浮动管理费基金。

从新模式浮动管理费基金的产品设计机制来看,对符合一定持有期要求的投资者,根据其持有期间产品业绩表现确定具体适用管理费率水平;如持有期间产品实际业绩表现符合同期业绩比较基准的,适用基准档费率;明显低于同期业绩比较基准的,适用低档费率;显著超越同期业绩比较基准的,适用升档费率。上述费率创新机制,让基金公司、基金经理与投资者的利益更好地捆绑起来。

在晨星中国相关人士看来,浮动管理费机制推动基金公司更专注于长期投资能力的提升,避免短期投机行为,为居民财富管理提供更优质的服务。

推动行业高质量发展

据测算,三阶段的公募费率改革,累计每年向投资者让利超过500亿元。

东吴证券分析师孙婷在研报中表示,公募费率改革成效较为显著,叠加低费率指数产品占比提升,2023年以来基金管理费持续下行。数据显示,2025年公募基金管理人合计收取管理费用1324亿元,对应平均管理费率0.38%,较改革前的2022年下降0.19个百分点。

“公募费率改革三阶段稳步推进,以系统性降费实现‘真金白银’让利投资者,不仅为投资者节省了持有成本,更推动行业加速从‘规模导向’向‘投资者回报导向’转型;产品结构方面,低费率指数化投资工具加速发展,权益类基金结构持续改善;机制方面,浮动费率产品常态化发行,将基金公司投资者利益深度捆绑。”国泰基金认为,公募费率改革已成为一场以利益绑定重塑生态、以规范约束筑牢信任、以透明建设保障权益、以成本减负彰显普惠的供给侧变革,推动公募基金行业真正回归“为投资者创造价值”的本源。

上海证券分析师徐一帆在研报中表示,在公募降费的背景下,行业竞争格局也将发生变化。头部基金管理人凭借庞大规模与品牌优势,具备更强的成本控制和风险抵御能力。同时,基金管理人发展路径将重塑:一方面,从“规模竞赛”转向“业绩为王”,依靠强化投研与中长期业绩表现赢得投资者信任;另一方面,通过优化产品设计、推动“交易型”与“目标型”产品各展所长,以更透明、低成本和差异化的产品留住客户。此外,提升产品全生命周期的精细化运营,形成长期竞争优势。