



SECURITIES TIMES



券商中国



券中社

2026年1月26日 星期一

A5~A8

# “换帅潮”背后的领导力密码 中国基金公司需要什么样的高管

证券时报记者 陈书玉

2025年,公募基金行业迎来一场高管“换帅潮”。Wind数据显示,全年高级管理人员变更达462人次,涉及162家基金管理人,两项数据均创历史新高。董事长、总经理等核心职位变动频繁。

这场人事调整,既是行业自然的新老交替,也映射出公募基金从高速增长迈向高质量发展的深层转型。在费率改革、竞争加剧、投资者需求变迁等多重压力下,单纯规模扩张的逻辑已然失效。在这样的背景下,什么样的掌舵者能引领基金公司行稳致远?优秀的公募高管需要哪些核心基因?

## 1 2025年超四成公募机构“掌舵者”调整

2025年,公募行业管理层经历了一场范围广、频率高的“大洗牌”。数据显示,董事长变动116人次,覆盖55家基金公司;总经理变动94人次,涉及45家基金公司。全年超过四成的公募机构发生了董事长或总经理级别的调整,易方达基金、华夏基金、招商基金、博时基金等头部公司均完成核心管理层更迭。

变动的背后,是行业新老交替与战略转型的双重逻辑。一方面,公募基金始于1998年,早期从业的“60后”“70后”正陆续步入退休阶

段,一批功勋人物荣退,标志着一个时代的落幕。另一方面,股东方战略调整也成为重要推手,许多新任高管由股东委派,以强化协同;部分中小公司的变动则与业绩考核压力相关。

新一轮“换帅”并非简单人事轮替,而是行业进化方向的缩影。在费率改革与竞争加剧的背景下,新上任的掌舵者普遍将战略重点从“重量”转向“重质”,推动投研、产品与服务的深度改革。这场自上而下的管理层更迭,不仅关乎单家公司未来,更将影响公募基金行业的高质量发展路径。

## 2 优秀公募高管的五大基因

在2025年这场史无前例的“换帅潮”中,行业在探寻一个核心问题的答案:变革时代,怎样的掌舵者才能带领基金公司穿越迷雾,行稳致远?综合行业的实践与观察,那些能够驾驭未来的优秀高管,往往具备以下五大核心基因。

**基因一:尊重专业——做懂行的“翻译官”与“守门人”。**公募基金本质是“受人之托,代客理财”,业务链条长、专业壁垒高,且始终处于高度透明的市场竞争中,这要求掌舵者必须是深谙行业规律的“内行人”。

专业性体现在两方面:要么自身长期浸润行业,对投研、产品、风控、渠道等有深刻体感与前瞻认知;要么虽出身其他领域,却怀有敬畏之心与空杯心态,愿意投入时间系统学习,真正读懂行业逻辑。正如一位资深高管所言:“在复杂多变的资本市场,价值创造极度依赖专业能力。”

专业的高管,首先是“专业的守护者与践行者”。在产品布局上,他能辨别哪些是符合长期趋势的战略性产品,而并非盲目追逐热点;在投资决策中,他尊重投研委员会的独立判断,恪守职责边界。行业共识是:“在公司里,专业意见应重于领导意见。”但落实这一共识,需管理层给予专业团队充分的施展空间与尊重。

更进一步,专业高管还需扮演股东意志与专业经营之间的“翻译官”与“平衡者”。股东关注财务回报,而公募行业的利润具有周期性,短期规模增长往往隐含长期风险。一位高管指出:“唯有立足长远,才能避免急功近利的经营行为。”因此,高管的重要职责是以股东能理解的语言,清晰传达行业特质,解释为何需在市场低潮期坚持投入、为何应克制规模冲动。

**基因二:前瞻视野——做洞察趋势的产品架构师。**在专业根基之上,优秀高管还需具备敏锐的“前瞻视野”与行动力。这不仅要求关注宏观趋势、技术革新与监管动态,更体现为将洞察转化为战略布局的能力,尤其体现在产品创新与客户服务上。

当前资管行业的竞争,正从资金募集转向资产获取与定价。谁能更早识别结构性机会,并通过清晰、高效的产品形态予以表达,谁就能

抢占先机。这意味着高管不能局限于内部管理,必须持续追踪市场前沿。

前瞻能力的核心,在于精准把握客户需求变化,并以此引导产品布局。近年来,具备深厚市场背景的公募掌舵者,因更懂渠道与客户,往往在多品类与创新产品上表现更佳;而投研出身的领导者,则需加深对负债端的理解,将投资能力转化为客户所需的解决方案。

在行业“马太效应”加剧的背景下,部分公司能实现突围,关键在于强大的“产品力”。这源于管理层对市场空白的敏锐捕捉与前瞻性卡位,通过填补短板抓住结构性机遇。因此,与时俱进意味着从“产品中心”转向“客户中心”,凭借精准的产品架构,在红海中开辟差异化的蓝海。

**基因三:长期思维——做周期的“种植者”。**公募的核心竞争力——品牌、投研体系、团队文化、系统能力——皆非一日之功,皆需经历周期打磨。高管是否具备长期思维,是其从“职业经理人”迈向“企业建造者”的关键分界。

长期思维首先体现在对市场周期的深刻理解和战略定力。资产管理行业中,任何资产类别或策略皆有起伏。优秀高管不会在牛市顶峰被规模冲昏头脑,反而主动预警风险、节制发行;在熊市或策略低谷期,则能顶住压力,坚持投入人才、系统与新品研发。这份定力,既是对规律的尊重,也是对持有人的真正负责。

然而,长期思维常面临现实挑战:高管自身的任期预期。若领导者视自己为“过渡者”或“短期绩效达成者”,决策便容易偏向任期内能见效的“速成”项目,而回避那些需长期投入的战略性工程,如核心系统建设或新生代基金经理培养。

对此,一位公募总经理曾言:“总经理虽有任期,但管理者应始终从企业全生命周期思考未来,不为短期指标透支长远发展。”理想的领军人,既需长期视野,更需“建造伟大公司”的使命感,将个人职业生涯与公司命运深度绑定。

许多今天的平台型公司,正是在创始人长达十余年的连贯领导下,才逐步构筑起核心能力。

**基因四:人才培育——构建人才生态体系。**公募是轻资产行业,人才是其最核心、最宝

贵资产。高管必须是优秀的人才生态架构师与“组织工程师”。

这远不止于高薪引进明星基金经理,而是涵盖三个层面:一是识人用人,深刻理解“投资靠人,而人各有异”。高管应如顶级教练,洞察团队成员的优劣,将其置于最能发挥所长的位置,并通过制度、流程与团队协作构筑“安全网”,弥补个人短板,这正是平台化价值的体现。二是机制设计。通过市场化激励(如员工持股)、科学考核(超越短期排名)、清晰的职业发展路径,吸引并留住顶尖人才。更关键的是,推动内部机制从“内部赛马”转向协同共生,打破投研、销售等部门壁垒,引导团队朝着共同目标努力。三是文化塑造与平台建设。高管的终极使命,是打造不依赖个人的投研平台与文化土壤。通过体系化研究支持与中台赋能,让投资能力得以沉淀与传承;通过塑造专业、诚信、协同、长期主义的文化,凝聚志同道合者。目标是将组织从“明星集合”升级为“明星孵化器”,确保即使关键人员流动,公司整体投研实力仍可持续。

**基因五:行业使命感与公众责任感——做生态的共建者与信任的守护者。**卓越的公募高管,其角色最终必然超越公司围墙,具备行业格局与公众视角。他不仅是一家公司的管理者,更是行业健康发展的重要责任方和公共信任的维护者。

## 2025年公募基金行业的高管“换帅潮”



贵的资产。高管必须是优秀的人才生态架构师与“组织工程师”。

这远不止于高薪引进明星基金经理,而是涵盖三个层面:一是识人用人,深刻理解“投资靠人,而人各有异”。高管应如顶级教练,洞察团队成员的优劣,将其置于最能发挥所长的位置,并通过制度、流程与团队协作构筑“安全网”,弥补个人短板,这正是平台化价值的体现。二是机制设计。通过市场化激励(如员工持股)、科学考核(超越短期排名)、清晰的职业发展路径,吸引并留住顶尖人才。更关键的是,推动内部机制从“内部赛马”转向协同共生,打破投研、销售等部门壁垒,引导团队朝着共同目标努力。三是文化塑造与平台建设。高管的终极使命,是打造不依赖个人的投研平台与文化土壤。通过体系化研究支持与中台赋能,让投资能力得以沉淀与传承;通过塑造专业、诚信、协同、长期主义的文化,凝聚志同道合者。目标是将组织从“明星集合”升级为“明星孵化器”,确保即使关键人员流动,公司整体投研实力仍可持续。

**基因五:行业使命感与公众责任感——做生态的共建者与信任的守护者。**卓越的公募高管,其角色最终必然超越公司围墙,具备行业格局与公众视角。他不仅是一家公司的管理者,更是行业健康发展的重要责任方和公共信任的维护者。

对内,他是风险与合规的最后防线。他深刻理解金融行业“剩者为王”的铁律,将合规风控视为不可逾越的生命线,倡导并践行稳健经营哲学,确保公司在任何市场环境下都能行稳致远,守护好持有人的每一份托付。

对外,他是行业形象的塑造者与生态的共建者。他会积极参与行业规范制定,倡导良性竞争;大力推动投资者教育,帮助公众建立理性投资观念;在市场非理性波动时发声引导预期。他会清醒地认识到,单家公司的短期逐利行为,可能侵蚀整个行业的信任基础。因此,他的决策必然包含着对行业长期生态的考量。

他管理的不仅是一份资产,更是一份沉甸甸的社会信任;他追求的不仅是商业成功,更是行业价值的整体提升。而这,最终将反哺公司,赢得更持久的客户信赖和市场尊重,形成真正的良性循环。

体升级。中国公募领袖已在单一大型经济体市场中验证了自身的成功模式,而未来要在全球舞台占据重要位置,则需植入更具开放性、科技感与生态联结能力的“新系统”。这不是对“持有人利益至上”“深度研究”等核心原则的否定,而是在坚持初心基础上,将能力圈从中国市场扩展至全球舞台,将研究方式从人力密集型升级为人工智能深度融合。

这条路注定充满挑战,但也蕴含历史性机遇。中国公募高管若能在全球视野、科技融合与系统思维上实现突破,将有力推动行业从本土市场的优秀公司向全球资管领域的重要引领者跨越。对于一批已证明自身韧性与学习能力的领军者而言,这场进化既是使命,更是时代赋予的契机。

全年超过四成的公募机构发生了董事长或总经理级别的调整。变革时代,怎样的掌舵者才能带领基金公司穿越迷雾,行稳致远?综合行业的实践与观察,那些能够驾驭未来的优秀高管,往往普遍具备以下五大核心基因:

### 基因一:尊重专业

做懂行的“翻译官”与“守门人”。公募基金本质是“受人之托,代客理财”,业务链条长、专业壁垒高,且始终处于高度透明的市场竞争中,这要求掌舵者必须是深谙行业规律的“内行人”。

### 基因二:前瞻视野

做洞察趋势的产品架构师。在专业根基之上,优秀高管还需具备敏锐的“前瞻视野”与行动力。这不仅要求关注宏观趋势、技术革新与监管动态,更体现为将洞察转化为战略布局的能力,尤其体现在产品创新与客户服务上。

### 基因三:长期思维

做周期的“种植者”。公募的核心竞争力——品牌、投研体系、团队文化、系统能力——皆非一日之功,皆需经历周期打磨。高管是否具备长期思维,是其从“职业经理人”迈向“企业建造者”的关键分界。

### 基因四:人才培育

构建人才生态体系。公募是轻资产行业,人才是其最核心、最宝贵的资产。高管必须是优秀的人才生态架构师与“组织工程师”。

### 基因五:行业使命感与公众责任感

做生态的共建者与信任的守护者。卓越的公募高管,其角色最终必然超越公司围墙,具备行业格局与公众视角。他不仅是一家公司的管理者,更是行业健康发展的重要责任方和公共信任的维护者。

图虫创意/供图

## 从“英雄领袖”到“系统作战” 公募行业步入组织能力竞争新阶段

证券时报记者 陈书玉

“当我们还在讨论一个行业的英雄人物时,说明这个行业还处在蓬勃发展期。”一位资深行业观察者如是说。在他看来,行业进入成熟稳定期后,大家会越来越少地讨论个人英雄式的领导者,就好像近几年,绩优基金经理的名字正在被平台化能力所替代。

中国公募基金已走过二十八年,其间涌现出许多卓越的领导者,关于“时势造英雄”还是“英雄造时势”的讨论一直存在。然而一个清晰可见的趋势是:这个行业正在告别个人英雄主义时代,步入以系统作战能力为核心竞争力的新阶段。

这一转变的背后,是资管行业背景的结构变迁。过去,一位投资天才或一位资源深厚的掌门人,或许就能左右一家公司的命运。但如今,资产类别日益多元、全球市场联动加强、人工智能等技术正重塑投研、销售与服务的全链条。面对如此多维、动态的挑战,任何个人的智慧与能量都显得有限。竞争范式正在发生转移——从依赖“英雄式领袖”,转向依靠由治理结构、协同机制、科技平台与文化基因构成的整体系统能力。

这种系统化转型,在2025年频繁的高管变动中已显现端倪。董事长与总经理职责的分离、董事会作用的强化,均体现出行业向现代化治理迈进的信号。健康的公司治理意味着清晰的权责、科学的流程与有效的制衡,从而保障战略连续与运营稳定,不因个别领导人更迭而产生剧烈波动。

此外,系统能力不仅体现在战略与治理上,更深植于人才与文化之中。系统化的人才管理,意味着公司不再过度绑定个别明星基金经理,而是通过完善的培养体系、科学的

激励设计与深厚的文化氛围,持续“生产”并留住优秀人才。

系统的有效性,最终依赖于内部的协同效率。“系统作战”本质上反对部门墙与山头主义,它要求打破投研、市场、风控、运营、科技等部门之间的壁垒,建立以客户需求或产品全生命周期为核心的敏捷协作机制。实现这一点的关键,往往在于考核激励体系的革新——只有当产品长期业绩、客户真实体验与品牌价值被纳入各部门的共同目标,而不仅是规模或短期收入时,协同才能真正从理念落地为实践。

告别个人英雄时代,并非否定卓越领导者的个人价值,而是对其提出了更高维度与更深层次的要求:从事必躬亲的决策者,转变为组织生态的设计师;从内部资源的分配者,进阶为制度创新与文化塑造的关键推动者。这无疑要求领导者自身具备深刻的系统思维、广阔的包容胸怀与非凡的战略耐心,因为系统能力的建设往往投入巨大、见效周期长,但却是机构应对未来高度不确定性的根本支撑。

展望前路,中国公募基金的竞争将正式进入一个以治理、人才、科技、文化为核心的综合组织能力竞争时代。那些能率先完成系统化构建的公司,将在市场的波动中展现出更强的韧性与进化能力。系统,这套无形的架构、协同的机制和深入骨髓的文化,将成为未来十年真正的护城河。行业的领军者,也正在这场从个人英雄到系统作战的静默革命中,重新定义着自己的价值与使命。

主编:陈楚 编辑:汪云鹏 美编:陈锦兴