

# 张帆:苦练内功 提升三大核心竞争力

□本报记者 张焕昀

今年5月22日,融通基金将迎来自己18周岁生日。这表明,这家几乎与公募行业同步发展的基金公司,迎来了自己的“成人礼”。

对融通基金总经理张帆而言,也是他履职两年的时间节点。两年来,融通基金的变化以及取得的成绩,在行业与公司内部都有目共睹。

首先是投研屡创佳绩,融通基金为客户交出的答卷可谓“股债双优”。据银河证券统计数据显示,融通基金2018年权益投资、固定收益投资均创公司成立以来最好水平,其全年加权平均股票投资主动管理能力排名22/92,排名分位数24%;全年算术平均债券投资管理收益率7.30%,排名16/93,排名分位数17%。2019年一季度,融通基金股票投资主动管理能力排名再次前进3名,在108家基金公司中排名第19位,位居18%分位。融通中国风1号、融通行业景气等9只基金在同类基金中位居前十名。

其次是资产管理规模的增长。从2017年5月张帆入职算起,两年里,融通基金公募基金规模从600多亿增长至1200亿元,规模几乎翻倍,而同期行业规模增幅为50%。

在接受中国证券报记者采访时,张帆始终强调融通基金的发展愿景——坚持以持有人利益为中心,以人才为本源,以投资业绩为基础,以高效执行为方略,形成公司的核心竞争力,将公司打造成国际化、市场化,并富有深圳创新活力特色的优秀中外合资资产管理机构。

“我们将重点打造公司的三大核心竞争力:权益投资能力,基于信用体系研究而形成的债券投资能力,实现零售、机构、互联网对不同客户体系的全方位覆盖能力。”张帆表示。

## 研究驱动投资 追求有质量的成长

面对融通基金规模业绩的双优佳绩,张帆显得云淡风轻,但回到两年前他刚刚上任的时间点,他面临的环境并不理想。当时,摆在他面前最大的困难是公司2016年投资业绩不理想,叠加市场萎缩。

“我来公司两年时间,主要干了两件事情:完善投资,布局市场。”张帆表示。

首先,在投研体系方面,融通在股票投资和债券投资领域都做了梳理优化。

一是人员调整,在综合考虑员工专业能力、职业责任感、投资理念、独立思考能力、管理能力的基础上,将更合适的人放在更合适的岗位上。同时也积极进行人才培养与引进。2017年5月底时,公司的投研团队不到50人,现在已有80人,增量比较明显。

二是公司投资框架的再梳理。在权益投资上,融通基金将投研一体化平台真正地链接起投资部和研究部。研究部主要负责基础性的研究工作,并提出相关建议为投资决策提供支持,同时对股票库进行日常维护与跟踪;投资部是投资的具体执行部门,由基金经理组成。

对于投研一体化的具体实施,张帆表示,融通基金投研一体化的核心思想是“研究驱动投资”,而非传统的“研究员

驱动投资”,其丰富的范畴和带来的效果远远大于这一字之差本身。

简单来说,基金经理不仅对所管理的基金负责,同时作为投研一体化的成员,需要参与到擅长行业和个股的研究工作,并辅导相关研究员,完成公共组合的构建。

而在公共组合的构建中,则是全员参与,全员共享,通过实盘运作,每个人的贡献都会体现在超额收益的归因分析中。它统一了个体与整体的目标,即在各个领域都要跑赢同业,只要每个阶段有一半人能完成自己的目标,那么整体就能获得持续跑赢同业的超额收益。投研一体化平台鼓励每个人发挥自己的优势,共同形成平台多元化Alpha的能力。以公共组合为基础,打造个股Alpha的投资理念,让每一个研究员和基金经理都能发挥必要的能力,对集体组合做出贡献。

在固收投资上,宏观策略与信用研究双支柱基本成型,研究框架搭建成型。值得一提的是,在固收领域,融通基金大力加强了信评队伍建设,2017年、2018年市场违约频发,而融通基金在固收投资领域无一“踩雷”,这也是信评体系建设的重大成果。目前来看,不管是固收还是权益

部门负责人,不管是他们自己还是所带的团队,都取得了非常好的投资业绩。

从市场端看,零售渠道方面,将五大中心布局得更加合理,机构营销则将上海的一个机构部门变成北上深三个机构部门,另外将原本的电子商务部门重新打造为互联网金融部,形成“5+3+1”,即九个前台部门发挥集体合力。

如何有效激发投资端、市场端以及中后台支持部门的主动性、积极性以及协同能力?张帆对协同事业部进行了进一步优化。与其他基金公司事业部制不同的是融通基金事业部的KPI考核,即事业部要获得业绩提成需要先完成KPI考核。而KPI设置问题是张帆每年会花很长时间思考的,因为KPI设置背后体现的是未来公司发展目标以及公司倡导的价值观,这样经过KPI修正会让事业部制“不会急功近利”,避免“只讲收入、不讲业绩”。

此外,张帆介绍,融通基金还专门上线EHR系统进行事业部核算,使得公司的考核管理更清晰,收入和成本的划分更清晰,可以做到员工每个月都能够清楚地看到自己的考核绩效报表,明白自己的每一项工作的考核结果以及薪酬来源。



融通基金总经理 张帆

## 机遇挑战并存 发力养老与ETF投资

一路走来,融通基金芳华十八载,但资管行业发展并非一片坦途。

资管新规的推出和价值投资本源的回归,为坚持长期价值投资理念的投资者带来机遇,但同时外资进入,精品公募的异军突起,以及银行理财子公司的进场,都使得战局更具挑战。

面对机遇与挑战,刚刚“成年”的融通基金该如何应对?在张帆看来,未来资管行业的变化趋势是转型和分化,主动管理能力强的资管机构将脱颖而出。

“主动管理能力是基金公司有别于其他资管机构的核心竞争力。基金公司一直重视投资理念、投研文化的建设,在大资管的新格局下,基金公司可继续发挥自身投研优势,成为各类资管产品的底层产品提供者,寻求与银行理财的差异化发展。”张帆强调。

对于金融领域不断开放的发展趋势,张帆表示,融通基金有自己的优势和特色,这源于中外合资企业的属性,融

通基金的外方股东是日本第二大资产管理机构。

融通的国际业务一方面通过与外方股东日兴资产合作,通过FOF/MOM进行全球大类资产配置,同时积极协助日兴资产开展对中国境内投资。融通基金及子公司融通国际协助日兴资产及其在日本及全球其他国家的合作机构对中国市场、企业进行调研。帮助海外机构加深对中国的了解,帮助日兴资产在2017年成功发行了两只中国概念基金,合计规模超过10亿美元。

未来,融通基金的权益类产品将围绕重点渠道、绩优基金经理、热点主题和行业布局,以进一步完善公司的产品线以及提高在重点渠道的产品占有率;固收类产品围绕低风险的零售类产品、满足机构客户需求的机构类产品布局。张帆介绍,养老目标FOF、科创板相关产品、ETF产品是公募基金行业未来的战略业务,融通基金也将在2019年全力突破,落子布局,力争早日成立相关产品。

## 金融科技赋能 智能“定投宝”更上层楼

有人说,在A股市场,上证指数十年前后仍然盘踞在3000点左右,没有任何增长,因此投资者很难在这个市场中赚钱,真是这样么?

一个例证是,去年3月底签订了第一份定投协议,开始尝试每月定投,截至今年4月底,定投收益已经到了原计划的止盈点。回顾一下,定投初期大盘3200点,今年4月底大盘不到3100点,期间指数下跌了,但定投赚钱了。

这个定投案例的来源不是别人,正是张帆本人亲测体验的结果。在他看来,这正体现了定投的魅力。

在国内公募基金行业,如果做公众号就不会不知道“小基快跑”,而如果做基金定投就不会不知道融通深证100指数基金。“小基快跑”是融通基金运营的微信公众号,其中上百篇定投文章广受好评。融通深证100是融通定投的拳头产品,开通定投业务已有14年。融通基金对于定投的推广,历史长,基础厚,影响大,在行业内首屈一指。

在张帆看来,融通基金坚持推广定投的理由有很多,例如中国资本市场散户居多,投资者容易追涨杀跌,且牛短熊长。定

投可以帮助投资者分散建仓成本,积少成多,跨越市场牛熊。同时,在社会保障体系不够完善、教育医疗压力较大的情况下,对普通投资者而言,长期定投是解决这些问题比较好的理财方式。

但定投也并非完美无瑕。张帆曾多次在公开场合提到,定投方法本身没有问题,但是在特定的时间期限内机械地做定投,可能会遭遇“倒微笑曲线”的魔咒,导致收益并不理想。例如在2015年高点仍然持续定投买入至今,投资体验则必然不佳。

如何更好地使用定投方法,为客户带来更好的投资体验,是融通基金深入思考的课题。在融通基金成立18周年的节点上,智能定投成果已面世——这就是融通基金筹备半年多的“定投宝”APP。

在融通“定投宝”APP的设计中,张帆首先希望注入互联网思维,让客户定投时更加方便快捷,争取一键完成。从投资策略上,“定投宝”金融科技的属性可见一斑,其主要特色是智能买入和策略止盈,通过对融通旗舰产品标的——深证100指数的基本面和技术面的量化统计建模,基于对指数的价值判断以及市场情绪变化的判

断,对定投资金进行调节,并在适当的时机兑现收益,从而有效降低市场风险冲击,争取实现在控制风险的情况下实现高于传统定投的收益。

融通基金对于定投的坚持,也得到投资者、代销机构和社会的广泛认同。记者了解到,融通基金有一批忠实的定投客户群体。以融通深证100指数基金为例,这只基金有着全市场较大的定投客户群体,有效定投客户高峰期超过70万,定投客户占整个客户比例超10%。有些忠实客户在熊市也会继续坚持,这有利于公司规模稳定和投资运作,实现投资者和基金公司的共赢。

而未来,在“定投宝”的赋能下,相信融通基金的定投业务也会更上层楼,同时也有利于提升融通基金直达客户的能力,更好地为客户服务。

无论是十多年如一日的推广定投,还是打造金融科技类创新产品,抑或是坚持长期投资、价值投资的理念,效果均不是立竿见影,需要时间的积累和沉淀。

对此张帆表示:“我相信坚持的力量。只要是正确的事,哪怕慢一点,我们也会一直坚持下去。”