

民生加银基金宋永明:

守正致远 战略协同 打造专业的市场团队

□本报记者 张焕灼

宋永明,董事、副总经理,博士。曾先后任职于中国建设银行、中国人民银行、中国银保监会。2017年7月加入民生加银基金管理有限公司,现任民生加银基金管理有限责任公司党委委员、副总经理。



优化增量 调整存量 增强协同

在今年年初,宋永明就曾表示,2019年民生加银基金的发展策略将是“优化增量、调整存量、增强协同”。经过一年的努力,这几方面工作成效显著。

“优化增量”体现在管理规模的迅速增长。截至2019年12月4日,公司公募基金管理总规模1514亿元,比年初新增173亿元。宋永明表示,规模增长的亮点在于非货非理财基金。银河证券数据显示,截至2019年三季度末,公司非货非理财期末保有金额达到1011亿元,今年净增加539.2亿元,增长率达114%。非货非理财规模排名从年初的33名提升至22名。权益基金的增幅更加亮眼,数据显示,截至2019年12月4日,权益基金保有金额160.7亿元(含养老目标基金),今年净增加108亿元,增长高达205%。

“调整存量”体现在管理结构的转型优化。2019年公司进一步降低了货币基金与短期理财的占比。在2017年,民生加银的货币理财占比为70%左右,经过近两年的努力,公司货币理财占比在2019年年初降到了65%左右,而至2019年12月4日,该比例进一步降至33%。而从整个公募基金行业平均水平来看,货币基金和短期理财基金占公司总规模约五成左右。宋永明指出,大规模的货币基金和理财基金确实可以为公司带来一定量的收入,但从顺应监管导向和培育公司核心竞争力角度出发,非货非理财基金一定是公募基金的发展方向。今年公司货币与理财基金规模的下降,既有市场收益率下行、现金类理财产品大量涌现的影响,也是公司采取多种措施主动压降的结果,充分体现了公司调结构、促转型的决心。

“增强协同”体现在营销管理的统筹协调方面。在宋永明看来,民生加银基金今年以来在团队管理上的进步,可以用“三个协同”来概括。

第一个协同,即公司与母行协同。2019年,民生加银基金进一步加大了与母行的协同深度与力度。从机构销售到渠道代销,再到民生银行直销,进一步充分利用母行的优质资源,但宋永明同时强调,与母行的合作是以市场化、

互利协作的原则为基础的,比如今年以来民生加银基金在民生银行渠道代销的规模增加了79%,同时公司产品在民生银行基金销量中的比重也不断增加,成为民生银行基金销售业务增长的重要推动力量。

第二个协同,即公司内部协同。宋永明介绍,今年以来,民生加银基金市场条线与投研中后台的协同得到了有效加强,主要体现在四个方面:一是战略合作机制。市场销售部门会根据客户需求与基金经理共同研究制定投资策略和风格,反馈到产品部门形成契合市场需求的产品方案;二是营销互动机制。市场条线会及时将营销支持需求反馈至投研和中后台,投研和中后台积极配合市场条线进行路演和产品研发;三是信息交流机制。基金经理会及时与市场条线沟通交流,便于销售人员有针对性地开展营销和服务客户;四是舆情管理机制。投研、产品和市场部门会将市场观点和产品信息定期发送至市场策划中心部门,便于其进行市场宣传和策划。上述四个机制的不断强化,大大提高了公司内部各条线、各部门的协作效率。

第三个协同,即市场条线内部的协同。民生加银基金市场销售部门主要细分为机构、渠道、电商三个板块。宋永明介绍,今年公司市场条线内部进行了有效的机制整合,团队的协作和执行力大大提升。

对民生加银鑫享债券的营销即是典型的部门协作营销的成功案例。该基金最初以机构客户为主,规模长期在几个亿徘徊。市场体系与投研体系沟通之后,改善优化了投资策略,强化了低风险低波动的特征。随后,各个销售板块接力式跟进,期初由渠道发力,随后上线京东等多个电商平台,规模实现爆发式增长,其中个人投资者占比达80%。

紧接着银行和非银行机构也大体进入,在多部门发力下,产品规模一度突破180亿元,目前也高达近140亿元,产品结构形成了机构和零售五五开的状况。“机构发起,渠道做大,电商跟入,机构再跟进。”宋永明表示,市场体系协同作战,将一只原本ToB的产品,转变成为了B+C的产品。

2019年对于民生加银基金来说,是大放异彩的一年。这一年,民生加银基金实现了稳增长、调结构的重大突破,更涌现出了诸多优秀产品,引发行业瞩目。

截至2019年三季度末,民生加银基金近三年债券投资主动管理平均收益率14.3%,在同类76家公募基金中排名第二;近五年股票投资主动管理平均收益率122.1%,在同类70家公募基金中排名第五。这一成绩,与近期基金评价机构倡议的强化长期评价导向、杜绝短期业绩排名的理念不谋而合。基金公司长期业绩稳定才能凸显专业投资价值,突出基金的可比性及投资风格,民生加银基金正是长期价值投资的践行者。在近期海通证券公布的过去五年业绩领先的主动混合基金榜单中,民生加银旗下9只参与评选的基金有4只上榜,分别为民生加银策略精选混合、民生加银城镇化混合、民生加银景气行业混合以及民生加银品牌蓝筹混合,过去五年的平均收益率达144.9%,而9只参评成立满五年的基金平均收益率也达到了99%。

在民生加银基金副总经理宋永明看来,上述成绩既来源于公司领导者的远见卓识、亲力亲为,也是公司内部上下一心、矢志不渝的结果。各业务条线协同作战充分激发了自身潜力,提升了运作效率,夯实了整体战斗力。作为公司市场条线的分管负责人,宋永明带领大家协同创新,砥砺前行,不断壮大力量,打造了一支强有力的市场团队。

专项攻关 凝聚合力 举全公司之力办大事

2019年,民生加银基金针对“养老金业务”、“ETF与指数基金”、“债券创新业务”、“专户增收”、“科创板基金”五个未来着力发展的重点业务,分别成立了重点业务攻坚小组。与此同时,对标业务发展阶段及行业情况,就投研体系、产品体系、合规风控体系、薪酬体系、重要业务管理资格申请五个方面成立改革领导小组,并成立关于产品、市场、投研、专户业务的调研工作小组。

宋永明透露,每个小组均由公司领导亲自担任组长,部门总监担任副组长,提出业务发展目标并予以落实,切实解决发展面临的重要与紧迫的问题。小组定期召开专题会议,推进相关工作,公司按季听取各小组工作进展并进行总结和规划,工作成效计入KPI考核。例如,由宋永明负责牵头的债券创新业务攻坚小组自年初成立以来,多次组织小组成员及固收部、运营部等相关部门召开会议,分别就1-3年农发债指数基金、摊余成本法债券基金、QDII业务资格申

报等工作进行研究和部署。同时,由宋永明带队就组合债基金、二级债基、固收+产品、银行间市场债券组合产品、REITS产品等多次进行调研。最终,中债1-3年农发债指数基金首发规模达224亿元(截至目前,国内债券指数基金首发规模第一及今年以来全市场新基金发行规模第一),摊余成本法债券基金首募95亿元(位列年内中长期纯债基金新发规模第二)。同时,债券业务创新小组积极组织市场条线推动其他债券业务的首发和持营,截至目前,公司债券业务规模约850亿元,比年初增长100%,位列市场前十。债券业务发展规模为公司发展提供了强劲的动力,业务创新也成为公司在全市场的品牌。

在宋永明的感受中,五大改革小组具有鲜明的实干作风,更具备三项特质:第一,领导挂帅,身先士卒。第二,精心策划,组织有力。第三,激励约束,赏罚分明。宋永明总结为:“专项攻关,凝聚合力,集中公司力量办大事。”

打造具备四项特质的销售队伍

民生加银基金今年以来涌现了一批优秀产品。2019年发行的民生加银康宁稳健养老FOF,首发募集规模超10亿元,截至12月18日,已突破40亿元,是目前市场管理规模最大的养老目标FOF。权益类产品中,民生加银持续成长混合首发规模40.98亿元,位列今年权益类产品发行规模第五名。更值得一提的是,今年前三季度,公司首发规模达409.52亿元,创造了公司年度新发规模纪录,在全市场中排名第三。民生加银基金以优秀的业绩、稳健的管理和成熟专业的团队,赢得了市场认可。

如何打造一支有战斗力的基金销售团队?在宋永明看来,优秀的机构销售队伍必须具备四项特质,即专业性、敏感性、协调性、主动性。

第一是专业性。在宋永明看来,基金销售绝不是简单的“情感沟通”,而是一项专业性很强的工作,优秀的基金销售人员需要具备非常高的专业素养与知识储备。一方面,他需要了解客户的业务流程和需求痛点,并能够有针对性地提供差异化的解决方案。另一方面,他还要具备全面的专业知识,比如对宏观经济形势和资本市场走势要有大致研判,对产品的投资策略和收益风险特征要耳熟能详,要通过自己的专业性获得客户的信任,从而建立长期的合作关系。

第二是敏感性。宋永明指出,基金管理既要坚守价值投资、长期业绩的理念,同时也要关注监管和市场的变化,提出有针对性的客户问题解决方案。优秀的基金销售人员要有非常强的市场敏感性,要沉下心做市场调研,解读监管政策的变化。与同业沟

通,与客户交流,不断学习,捕捉大量的信息,才有可能抓住市场的风口,从而前瞻性地提出符合市场需求的产品方案和营销建议。

第三是协调性。宋永明认为,作为优秀的基金销售人员,强大的沟通协调能力是必备的基本素质。对外,需要与客户做大量沟通交流工作,与客户建立并长期保持良好的关系。在公司内部,也要强化与投研、产品、中后台、风控、稽核等部门的良好沟通,在产品研发和审批过程中得到他们的支持和配合。

第四是主动性。优秀的基金销售人员,要学会利用公司各部门、条线展开协同销售,积极帮助客户排忧解难,在监管合规的前提下,主动利用托管等业务资源与客户互利共赢。把公司作为一个整体,开展营销,与客户建立长期互相协作、互相促进的关系,最终树立公司的品牌和口碑。

“对于民生加银基金销售队伍的打造与建设,正在朝着这样的方向前进。”宋永明表示“这也是一个永远在路上,不断在努力的过程。”

谈到民生加银基金明年产品的布局,宋永明坦言,公司或将在几个方面继续发力:第一,在零售客户方面,主要侧重于“固收+”的产品,明年市场上银行理财将面临转型,低风险低波动的产品更加符合此类资金的偏好;第二,在机构客户方面,在指数债基金与摊余成本法基金上继续布局;第三,养老投资业务继续完善布局,期待未来相关税收优惠政策的推进落实;第四,在ETF方面继续发力,在今年发行宽基指数ETF的基础上,探索细分领域的ETF产品。