

■ “金牛”巅峰对话

农银汇理总经理施卫:

愿化一池春水 温润最“真”的幸福

□本报记者 李良



叩问投资本心

“投资的终极目标究竟是什么？”自入公募基金行业起，施卫就不断追问自己。

起初，施卫也会觉得，这不过是一个如“1+1=2”般简单的问题。正所谓：天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。投资的目标，除了不断获取更多的利润，拥有更多的财富外，难不成还有其他的附加成分？

时间悄然重构了他的想法。越是深入了解公募基金行业，施卫就愈发意识到，无论是对基金持有人，还是对基金经理等行业参与者，投资从来就不是一个孤立的行为，它的延展，渗进了人们生活的千姿百态，也激发了各种责任感与道德心。他渐渐明白，投资成功与否，表象上是更多财富的获取，但实际上，却取决于人们内心的成功感。

“对于大多数投资者来说，投资的终极目标其实很简单，只不过为了让生活更加幸福。农银汇理将‘价值回报’作为长期发展理念，就是希望通过可持续、可预期的回报，让投资者能长期拥有投资的幸福感，助力投资者有更加美好的生活。”

过去12年，农银汇理不盲目追求规模的快速增长，集中力量全身心、全方位地苦练内功，夯实基础，就是致力于能为持有人提供稳定的投资预期。因为农银汇理相信，这是厚积薄发的一条正道。

在施卫的眼里，“预期”能否稳定，是关乎投资幸福度的核心要素。公募基金经历20余年的发展，虽然资产管理规模增长迅速，但各种统计显示，基金投资人的幸福指数并不高，核心原因就是在市场反复剧烈波动的背景下，时常引发基金投资人强烈的情绪波动，难以形成稳定的投资预期。缺乏稳定的预期，投资者就很容易陷入追涨杀跌的恶性循环中。很显然，在这个恶性循环中反复波动的糟糕情绪，无法让投资人获得幸福感。

让施卫颇为自豪的是，虽然农银汇理的权益类产品规模不算大，但为客户创造绝对收益的能力却非常强。仅以2019年为例，天相投顾数据显示，农银汇理旗下的各类产品为客户获取了115亿元的绝对回报，在今年一季度市场的跌宕起伏中，这些产品继续为客户创造了超过23亿元的投资收益。

若将时间再拉长一些，过去12年，农银汇理旗下的每一只基金产品累计净值都超过1元，这一切的背后，都是农银汇理一直在市场高点主动停止新基金发行，放弃短期规模的结果。

“我们用自己的能力向投资者证明，只要秉承价值投资之心，农银汇理就能为持有人提供相对确定、稳定的回报预期。”施卫说，“在投资业绩上，农银汇理不追求流星般刹那的璀璨，只期望恒星般长久的明亮。”

施卫，经济学和金融理学硕士。2008年3月起任农银汇理基金管理有限公司副总经理兼市场总监，现任农银汇理基金管理有限公司总经理。曾任中国农业银行上海市浦东分行行长助理、中国农业银行上海市分行公司业务部副总经理，中国农业银行香港分行副总经理，中国农业银行东京分行筹备组组长。

稳行方可致远

农银汇理一直在勾勒一个梦想，那就是成为公募基金业的一家百年老店。

百年老店，看似不难，实则不易。施卫知道，要想实现这个梦想，农银汇理所要拥有的，不仅仅是长跑的意志，还需一个强健的体魄，以及薪火相传的文化。基于这个梦想，农银汇理的战略规划中便少了几许短期的浮躁，多了几分长期的沉稳。

“农银汇理继承了股东方中国农业银行诚信立业、稳健行远的核心价值观，更注重长期投资、持续发展的力量。”施卫对记者说，“我们始终坚守资产管理受人之托、代人理财的本源，勤勉尽责，诚实守信；我们更注重高质量可持续均衡发展，提升基金行业服务实体经济的质量和效率。”

施卫表示，苦练内功，夯实基础，是这12年来农银汇理基金从未停止的工作，所为便是强健体魄，谋求“致远”。

如何练好内功？农银汇理有自己特色的企业文化，即公司十分注重内部“微笑”文化的浸润。在董事长许金超的带领下，公司通过各种文化建设、党建活动等，不断增强公司内部的凝聚力，通畅各部门之间的沟通协作，为的是提升工作效率。

此外，通过各种机制激发员工的主观能动性，推动积极进取与长线思维的融合，让每一个员工都尽可能地将潜力激发出来，为百年老店的梦想拼搏。在投研团队建设方面，坚持外部人才引进与

内部自我培养双管齐下，让投研团队的实力日甚一日。

“虽然农银汇理的总规模不是行业最顶尖的，但如果按员工单产来计算，农银汇理的人均管理规模却足以跻身行业前列。”施卫说，“要想以较少的员工实现较大的管理规模，还能持续保持一定的增速，只有一个办法，那就是不断提高工作效率。农银汇理的文化和机制，帮助我们做到了这一点。”

要想实现公募基金业百年老店的梦想，强大的风控能力也是不可或缺的核心要素。施卫告诉记者，借力股东方风控方面的成熟经验，农银汇理形成了自己独特的风控优势：目前，农银汇理建立了科学有效、层次分明、权责统一、管控明确的四道风险控制防线；将合规管理融入企业文化之中，建立起“人人都是风险管理者”的风控文化。

值得关注的是，在提升客户幸福度上，除了投研团队全力打造长期稳定的投资回报外，农银汇理在市场和营销上也采用多种战术齐发的策略，借力多样化、因地制宜的针对性措施，引导和管理客户预期，让客户能迅速理解并融入农银汇理的“价值回报”理念中。

作为农行控股的基金公司，农银汇理在做好服务农行的同时，也积极扩展多平台销售渠道，通过产品端的业绩和布局优势，力争为多种类需求客户提供长期的“能带来幸福感”的资产配置服务。

因地制宜 有所为有所不为

平衡农银汇理资管规模的结构，是施卫和他的团队的近期目标。

在农银汇理的业务结构中，固定收益类产品包括债券型基金和货币型基金，占据了总规模的大半江山，权益类产品占比偏小。这种现象，在大型商业银行为股东背景的银行系基金公司中普遍存在，并一度被视为先发优势。但随着行业竞争的日趋激烈，农银汇理还需利用权益类产品现有优势，因地制宜，走自己的发展道路。

公募基金业正迎来发展的新时代。在刚性兑付被打破、利率不断下行的背景下，庞大的居民财富存在再配置的可能，公募基金行业有望成为承接新一轮居民资产配置的主力。“在投资者寻找金融资产替代的过程中，农银汇理将迎来巨大的机遇和挑战。我们必须未雨绸缪，用更加均衡的资管结构来承接新的发展机遇。”施卫说。

“农银汇理在权益类产品的拓展上具有相当大的优势。一方面，农银汇理权益类产品长期业绩凸显，口碑逐渐传播，具备厚积薄发的基础；另一方面，近年来我们不断夯实投研团队，涌现出一批长

期业绩优异的基金经理，他们的资金管理能力一直在提升，已经得到渠道和客户的认可，具备承接更多的权益类管理规模的能力。”施卫进一步表示。

不过，在施卫眼中，发力并不意味着狂奔。秉承农银汇理“让价值回报成为一种习惯”的理念，在平衡资管结构的过程中，农银汇理依然坚持有所为有所不为的原则。对于市场短期的热点，农银汇理既要保持关注，又要谨慎对待，持有人利益永远是第一位。施卫表示，在产品销售过程中不仅坚持销售适当性原则，还要坚定地在市场狂热时点控制产品规模。

“我们给市场营销团队的定位是，他们并不是一名基金销售者，而是每个家庭的资产配置者。”施卫说，“有了这个出发点，我们就不允许为了短期冲刺规模而做出有损品牌的行为，这也是一种身体力行地推广和强化农银汇理品牌影响力的行为。”

施卫表示，他将和他的团队一起，始终以为持有人创造长期价值回报为目标。这是资管行业的出发点，也是归宿。