

“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



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,以及可薪火相传的文化。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,为的都是提升工作效率。

此外,通过各种机制促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,力争为多类型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。

## 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,难道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,但实质上,却取决于人们内心的幸福感。

“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,都是农银汇理曾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。”

世间有一种力量,叫坚持。

让价值回报成为一种习惯——2008年,新生的农银汇理基金公司向外界“首发”这个理念;12年后,面对记者,担纲农银汇理基金公司总经理的施卫,再一次展示该理念的核心地位。12年间,风雨不断,此念无阻。

如何理解农银汇理眼中的“价值回报”?施卫表示,“价值”二字,代表的是长期价值理念,既包括以长期价值投资理念衡量基金经理的投资成果,也包括帮助和推动基金投资人养成长期价值投资的习惯;而“回报”二字,所指乃是以时间为尺来丈量的绝对回报,让秉承长期价值理念的持有人能够持续实现财富的保值增值。

12年的坚持,让农银汇理的“价值回报”渐成习惯,其成果也逐渐显现:农银汇理旗下权益类产品,最近一年、两年和三年的超额回报均位居行业前五分之一。从规模来看,海通证券数据显示,截至2020年一季度,农银汇理非货币资管规模达到1465亿元,已是行业佼佼者。

施卫对记者说:“我们时时叩问投资的‘本心’,追寻客户幸福的源泉。我们立志于做幸福投资的创造者、实践者和守护者。为此,我们不惧怕困难,不回避矛盾,不盲目追求,更不会驻足观望。农银汇理基金将坚持做对的事情,帮助每一个家庭实现真正的幸福投资——这就是农银汇理以‘价值回报’为习惯的最终目标。”