

东方红资产管理总经理张锋:

升级投研体系 解答“新考题”

□本报记者 徐金忠



张锋,经济学硕士,曾任上海财政证券公司研究员,兴业证券股份有限公司研究员,上海融昌资产管理有限公司研究员,信诚基金管理有限公司股票投资副总监、基金经理,上海东方证券资产管理有限公司基金投资部副总监、私募权益投资部总经理、公募集合权益投资部总经理、执行董事、董事总经理、副总经理。现任上海东方证券资产管理有限公司董事、总经理。

打造持续成长的能力

对于成功典型,一般人的认识容易线性化和静态化。对于东方红资产管理这一国内价值投资领域具备“里程碑”意义的资产管理机构的认识,同样会有这样的偏差。

2005年,“东方红1号集合资产管理计划”发行,“东方红”品牌由此诞生,成为拉开国内价值投资帷幕的一个重要的标志。在以后的岁月里,初声高远的东方红资产管理,即便是面对各种市场的变幻、机会的诱惑,其“坚守长期价值”的精神内核未曾改变。

张锋在回顾这段历程时表示,东方红资产管理肇兴于价值投资和一系列的经营和管理创新。“以客户利益为中心”“坚守价值”“注重长期”的理念贯穿东方红资产管理的投资、产品设计、营销服务、内部考核等整个业务链条。多年的坚持,也为东方红资产管理打上了鲜明的文化烙印。但是,随着近年来内外部形势出现新的变化,公司亟需与时俱进进行创新和升级。就拿投研来说,整个基金行业在进步,竞争对手在进步,如果自己进步缓慢的话,那就必然会落后。单纯的投资理念并不能解决组合构建的具体问题,组合管理需要靠行业研究和个股研究来落地。部分投资经理对过去经验的总结是不够全面的,比如说“自下而上”,对企业的研究或许比较深入,但实际上任何企业的发展不可能脱离宏观和产业背景而独立存在。如果不能系统地掌握这个背景的话,投研框架是不全面的。东方红资产管理需要更全面总结和完善方法论。整个投研体系的能力建设、人才培养,以及组织管理都要为此做调整。

“我们一直对标的是业内优秀的公募基金管理公司,我们的业务和收入结构跟公募基金没有区别,而且公司定位为专注于主动管理的资产管理机构。我们不追求大而全,而是要不断巩固在主动权益、主动固收和资产配置方面的核心竞争力,打造持续成长的能力。”这是张锋对东方红资产管理的定位。“这个市场太大了,够我们做一辈子的。”

张锋表示,在主动权益管理方面,过去几年公司已经拥有了一批全市场主动管理的基金,在持续地管理好这些产品之外,还将补充一些长期看好的行业基金,比如消费、医药、ESG基金等。但是,公司一切以投资者利益为先,即使在行业基金的布局上也是有所取舍的。如果是一些新兴的行业基金,则希望通过产品设计与销售安排可以做出不一样的风险收益特征,以便更好地保护投资者利益。在主动固收方面,公司团队的投资理念比较完善,人员架构完整,思维活跃而多元,将继续努力为持有人获得风险调整后的收益最大化。在FOF等资产配置业务方面,公司坚持打造风险与收益匹配的产品线,与主动权益、固定收益产品形成差异化互补的产品矩阵,努力推动资金来源和投资者的多元化。

“资产管理行业增长前景好,市场大,行业年化增速在10%以上。行业格局远远未定,当下国内即使是头部资产管理机构的市场占有率也很低,我们的空间仍然很大。当然,相比对于市场蛋糕持续扩大的关注,我们更加重视的是要努力提升自身的竞争力。”张锋表示。

“价值投资始于2005”,在上海东方证券资产管理有限公司(简称“东方红资产管理”)的LOGO下,有这么一行字。此言不虚,如果书写国内价值投资的历史,东方红资产管理是无法绕过去的一家公司。

诚如东方红资产管理总经理张锋所言,事物发展总是呈波浪式前进和螺旋式上升的。从历史来看,国内任何一家资产管理机构都很难在某个领域持续多年保持领先状态,东方红也正在经历自己发展的周期。它表现为经历了高峰之后的一种正常回归——这并不意味着沉寂,而是再出发之前的蓄力。在经历了市场聚焦之后,公司需要进行持续的升级和革新。张锋表示,东方红资产管理肇兴于价值投资以及一系列的经营和管理创新。但是,价值投资理念的具体落地需要不断的完善和进化,其中至关重要是打造一个开放和多元的投研体系。公司的经营和管理在新的内外部形势下也需要进行更新和迭代。基于此,公司正在努力以进化升级的投研体系,解答行业发展、竞争加剧带来的“新考题”。

毋庸置疑,东方红资产管理是行业的一名“好学生”。这位“好学生”的资源禀赋优异,而且价值观端正、人心齐整。公司的进化升级需要多长时间?张锋认为,这个过程已舟行中流、人到半山。目标和方向非常清晰,而且意志坚定。

如果从局外人的角度来看,东方红公司有太多的理由继续在舒适区:价值投资旗帜高举、品牌认知鲜明、投资人高度认可和持续陪伴。但是“东方红人”勇于思考、自省,勇于改变、升级。舒适区固然让人留恋,穿越荆棘必有磨砺,但这正凸显公司锐意革新的勇气和担当。相信待他年“潮平两岸阔”之时,“东方红人”将继续不负当下的上下求索、孜孜不倦。持有人也将受益于不断进化升级的东方红资产管理,享受到“更好的投资体验”。

投研:进化升级的核心

那么,东方红资产管理进化升级的主要抓手在哪里?答案很清楚,就是要提升投研能力。投研作为资产管理机构的立身之本,同样是公司进化升级的核心。

“2020年,我们提出权益投研发展的三个支撑:第一是价值投资理念下的多元化,第二是投研深度融合,第三是专业化基础上的规模化。今年我们的做法就更加具体了,要升级投研体系,主要依靠三点:能力建设、人才队伍、过程管理。”张锋言简意赅。

“我们要推动建立一个更加开放和多元的平台。”张锋认为,“这个平台要拥有全方面的能力,而且平台一定是去中心化的,能够为每一位投资经理公平地赋能。有能力的基金经理可以不断在平台上成长,实现个性化的发展,当然他也要承担相应的结果,否则基金经理永远长不大。这会使得我们的投资组合更加丰富,投资风格也更加多元。这是一种开放体系,而只有开放体系才能实现淘汰,才能涌现出人才,组织的活力才得以保持。”

在能力建设方面,推动“自上而下”的宏观和产业研究视野,与“自下而上”精选个股相结合。“选股不能脱离对产业和行业的理解,否则就是低头走路没有方向。举个例子,今年如果对产业方向缺乏判断,就会犯在教育股、互联网股上的战略性错误。”张锋表示,要推动这个体系建设新的能力,需要投资部

和研究部付出极大努力。“首先是思想认识上的转变,这个过程从去年就已经开始了。”

在人才队伍方面,张锋表示,将继续坚持以内部培养为主,积极引入外部优秀人才。对内,要更加重视培养而不能“放羊”。培养人是非常消耗管理者精力和体力的,尤其在投资这个主要依赖于个人思想和能力的行当。“但是没有办法,公司处在这个阶段,再难也得做。公司需要广纳英才,第一流人才的成长更多靠的是他自身的觉悟,这类人的加盟对我们的平台是很大的提升。”

在过程管理方面,张锋介绍,公司会延续长期考核的做法,“它的前提是要掌握正确的价值投资方法”。如果离开这个前提谈长期考核,那就会画虎不成反类犬。因此,相对于事后的考核,事中的过程管理更重要。

不仅是权益团队的进化升级,东方红资产管理还将加强固收团队和FOF团队投研力量建设,强调团队内部协作与不同团队之间的协作。

“相信我们的目标一定能实现,原因有两点:首先,我们的股东,无论是东方证券还是申能集团都对东方红一如既往地支持和鼓励;其次是公司的文化——不甘人后的精神,我们的同事们内驱力十足,且心态开放,具备不断学习和进化的能力,管理层对于公司转型升级的努力,目标一致且团结齐心。”张锋说。

待他年“潮平两岸阔”

接任总经理职务后,张锋深感压力和责任。在他看来,一家资产管理机构的发展,归根到底是治理问题和管理问题。东方红资产管理的治理结构没有变化,所以管理的革新至关重要,顶层设计的前瞻势在必行。包括张锋在内的管理团队严格要求自己,希望以管理的革新和体系的升级,激发组织和个人的活力。

张锋表示,公司将坚持“专业投研+专业服务”双轮驱动,除了构建多元开放的投研体系外,已建立多年的专业服务体系会继续推广和完善。

据介绍,自2005年东方红1号发行,东方红资产管理就开展专业的客户陪伴与服务工作。2008年,国际金融危机爆发,为缓解客户的恐慌情绪,东方红资产管理深入客户服务一线,在市场艰难之时陪伴客户,传递价值投资理念,与投资者共度周期。2015年8月,在市场剧烈波动之时,东方红资产管理启动了“东方红万里行”客户服务活动,截至2021年底,活动已举办近万场。

人才是公司业务发展的根本支撑。东方红资产管理需要一大批有竞争力的优秀人才能够在投研、销售、服务、管理等各方面对标公募基金行业头部机构的水平。对于“家文化”的理解,张锋认为,除了以人为本、善待员工之外,应该更多的是培养人、造就人,让员工拥有市场竞争力,这才是公司对员工最大的负责。“家文化”

的目的是公司与员工相互成就。

那么,东方红资产管理的进化升级进行到了哪一步?“船行中流、人到半山”,这是张锋的判断。方向是明确的且没有退路,船行中流只能求进,人到半山唯有上行。

在这个过程中,投资者始终是东方红资产管理最核心的关切。“我们做的所有动作都是为投资者利益考虑,只有投资者好了,公司才能有发展。”张锋说,公司一直以来在这个问题上都是毫不含糊的,这也是公司经营的核心原则。

2021年,东方红资产管理已升级公司品牌系统,围绕“更好的投资体验”,以价值投资为长期投资思想内核,以封闭产品为长期投资工具,以专业服务为长期联结,努力实现从投研价值到投资收益转化的最低损耗,为客户提供领先的投资体验解决方案。

“面对客户,我们要坚持‘客户利益为先’的初心,提供长期可持续的合理回报,带给客户更好的投资体验。东方红资产管理会继续坚持‘专业投研+专业服务’双轮驱动的路径,夯实品牌形象,发挥品牌优势。投研是核心,努力打造专业、多元、开放、高度融合的投研一体化平台;围绕投资管理能力发展业务,不断拓展产品矩阵;在专业服务体系的基础上,实现与投资管理能力匹配的资金多元化。”张锋如是总结。