

银华基金张磊：

以终局思维助力客户解锁财富密码

□本报记者 张凌之



紧锣密鼓备战投顾

从取得基金投顾业务试点资格后，银华基金投顾业务便从此前公司直销平台上的资产配置服务——“天玑智投”手中接过接力棒，正式命名为“天玑投顾”。

张磊介绍，银华基金投顾品牌“天玑投顾”中的“天玑”二字，取自北斗七星中的“天玑星”。相传天玑星为财富之星，目前银华基金投顾服务已在天天基金等平台上线，与其他三方代销机构的合作也将陆续上线。他表示，希望借此寓意，为广大投资者提供优质的基金投顾服务，提升客户的盈利体验。

仰望星空，更要脚踏实地。“拿到试点资格后，我们在制度端、策略端、技术端进行了一系列紧锣密鼓的准备，和所有可能的合作伙伴的交流合作节奏也推进得较快。”张磊表示。

在投资团队方面，“虽然银华基金的投顾业务刚刚上线不久，但投资团队的实战经验是非常丰富的。在前期的业务探索中，投资团队以资产配置建议的形式已服务不少用户，并取得了不错的投资业绩。”张磊介绍，投顾团队的投资负责人吴志刚，拥有19年证券从业经验，此前在一家大型保险资产公司从事过13年的FOF投研工作，有长期管理超百亿元资金规模的实战经验，是目前国内FOF投资界中投资年限最长、历史管理规模最大的投资经理之一。他带领的团队由多位在资产配置领域深耕不同方向的成员构成，从多角度多方位搭建投资能力圈，构建完善的基金筛选和资产配置体系。

具体到投资框架，张磊进一步介绍，吴志刚团队的投资框架分为三个层面：首先，是资产配置层面。以战略

为主，辅以适度的战术，既有基于长期风险收益目标制定的战略配置，也有基于短期市场预判所做的战术调整；其次，是品种选择层面。针对赛道型、主题型品种，要求能够大概率跑赢指数，而针对非赛道型的主动基金，通过“减法选基”的方式，从历史业绩出发，结合回撤指标，选出持续业绩较好且稳定的基金经理，并将波动较大、业绩分化大的剔除在外；最后，是组合管理层面。会根据各个投顾策略的目标采取对应的组合管理框架。

在基础设施方面，张磊介绍：“经过了半年多的开发和测试工作，银华基金投顾业务系统已能够覆盖各类投顾业务场景和业务环节，支持业内规范的两大交易模式，可快速与各类别销售机构进行业务合作与系统对接，在扩展性、可靠性、适用性上均得到验证。同时，我们也在探索个性化投顾业务的实现，包括‘顾’的内涵向‘投’方面的注入”。

“对于投顾中的个性化服务，表面看是个业务问题，体现在如何平衡投资端、顾问端的时间精力与海量个性化的投资者需求之间的矛盾，但实质上是一个金融科技的问题，更普适的个性化服务，应该多在金融科技方面发力。”张磊一语道破。“当前我们正在运用金融科技的力量力争实现投资需求的个性化定制，包括资产配置参考项从预设向实时演算的进化、从三维的投资指标向多维的客户状态指标及客户行为指标进化、从刻板的客户风险偏好刻画向动态的客户风险偏好跟踪进化、从单纯研判市场的变化向洞察市场变化与客户情绪变化之间的关系进化。”

张磊，曾任华夏基金互联网金融部总监，负责华夏基金互联网金融部直销创新、支付垫资、外部合作和公司互联网金融创新业务。在华夏曾分别在基金运作部、互联网金融部任职，从前后台不同角度牵头完成了多项公司重点互联网金融项目，使华夏基金互联网金融业务在业内保持领先水平。

张磊对基金互金业务的平台级产品设计、前台商务营销、中台运营管理、后台运作保障有深刻的理解及丰富的实战经验；对行业新兴业务方向、创新项目保持着行业领先的跟进状态与前瞻性认知；对行业互金直代销业务开展情况及合作模式理解深刻、与合作伙伴关系有丰富积累。

2021年6月25日，银华基金取得基金投顾业务试点资格，几乎同时，张磊加盟银华基金，成为互联网金融业务负责人。张磊的加入，目的就是为银华基金的互金业务版图增加新的注脚，而投顾业务成为他在银华职业生涯的首站。

半年时间，张磊带领团队在体制机制、业务模式、团队架构、基础设施、技术算法等方面进行了一系列紧锣密鼓的准备和优化，也与合作伙伴多方面多维度进行模式探索。日前，“天玑投顾”正式登陆天天基金网等平台，银华基金投顾业务也自此扬帆起航。

面对这一万亿级的新蓝海，张磊的目标并非冲刺规模，也不是同业厮杀。“如果说整个市场规模如此之巨大，我们未来的终局思维就绝不仅仅是在这个行业中跟谁去竞争，而是更多聚焦在‘与行业一起通过投顾业务实现以客户为中心的价值观落地’的目标，自然而然去获得市场规模和份额。”张磊笃定地说。

转变理念与考核机制

在基金投顾圈流传着一句话“三分投，七分顾。”这意味着，对于基金投顾而言，做好投资策略仅仅是第一步，更为重要的工作是为客户提供贯穿全流程的陪伴服务，把客户陪伴当作整个投顾服务体系中最重要和最核心的一环。

对此，张磊深以为然。“区别于其他消费场景，财富管理在销售完成时其实才刚刚开始。而基金投顾业务更贴近于财富管理的本质。”他表示。

张磊形象地总结了基金投顾和基金销售的区别。“传统的单品市场上基金数量非常多，我们把产品特点、逻辑、风格充分向客户说明，就像说明书一样，由客户根据自身需求主动选择。”张磊表示，“但基金投顾要对客户进行‘望闻问切’，我们需要根据客户的资金来源、财务状况、投资目标、投资时间、想达到的收益目标、能承受的波动去对症下药解决客户投资诉求。购买完成后，由于投顾业务赋予我们帮助客户全权管理的职责，我们需要根据市场的变化观察客户情绪的变化，及时做出决策，并对客户进行陪伴输出。在整个服务过程中，客户不仅可以获得投资目标的收益，也能够获得在过程之中的贴身陪伴及与之相关的可安睡情绪，享受良好的持有体验。”

基于此，“我们将投资顾问工作的重点，放在对客户投资需求的了解与客户‘心理账户’的建设上。”他表示，投顾将帮助投资者合理设定投资预期，包括投资的收益目标以及可能

的回撤程度，并根据该投资预期去制定投顾方案，最后将投顾方案装入客户的“心理账户”中。一方面，帮助投资者“选的对”、“拿得住”，另一方面，也能降低波动带来的焦虑感，帮助投资者在做好投资理财的同时，更好地去享受生活。

在张磊看来，做好投顾的“顾”，首要是理念上的转变，从卖方思维转变为买方立场；从关注产品业绩转变为关注客户盈利；基于研究宏观环境、行业及产品分析增加对客户的服务预期、资金性质、投资心理的分析与针对性服务。

“我们在理念上也不断进化，虽然现在多元的线上服务方式，比如视频、直播这些已经为投资者提供了更为立体的分析与信息，但目前大多数仍然停留在‘我来告诉你’、‘我来和你谈’的阶段，这是资管机构的视角，会一直强调‘我是谁’、‘我哪里好’、‘我认为这个市场是怎样的’等内容。而投顾服务，更多的交互应该是‘你是谁’、‘你有什么问题和目标’、‘我能为你做什么’、‘我这样解决可以为你带来什么’，所以投顾的陪伴服务，我们会更多从财富管理的视角去进行探索和实践。”他强调。

即使在投资端，“我们在考核的指挥棒上，除了让投资人员负责自己专业的‘投’，在‘顾’这一端的输出上也提出了相应的考核指标，比如客户的盈利占比、客户的复购率、客户的持有时长，而不仅仅是那些单纯的投资端因素。”张磊说。

以客户视角参与投顾“长跑”

银华基金将企业的价值观确定为“坚持做长期正确的事”，这不仅仅是一句口号。目前，公司已经设置了侧重于过程管理的OKR指标，其中包含了以客户为中心、提高用户盈利体验以及投资市场一体化等核心价值观方向。“这些价值观也与投顾业务的价值内涵不谋而合。”张磊强调。

在此基础上，“银华基金互金业务的整体架构非常完善，除了前台职能部门外，中后台能力也非常强，互金业务部下设6个二级部门，涵盖客服、金融科技和创新运维，这就解决了技术能力、客户服务能力和中台运营能力等一系列问题。”张磊表示，“这种架构在整个行业都不多见，它是一个非常好的架构，我们要做的就是不断去填充、优化这一架构，并逐渐进化出我们想要的力量。”

最重要的是，“银华基金在投资能力和相应的产品线上具备非常雄厚的实力。投顾业务中投资端的能力是

重要基本盘。”张磊强调，“银华在基本盘环节具备‘一手好牌’，未来我们将通过模式创新、资源配置和理念进化，力争打好‘这手牌’。”

当然，张磊的目标远不止于此。“除了进行持续的资源投入，并在系统、策略、适配于平台客户的产品方面进行持续改造外，我们也希望在模式上逐渐探索一些新的路线，成为实现客户不同感知模式的先行探索者。”张磊表示，“我们会在投顾业务中的人设品牌模式、养老税延业务多元创新模式等方面进行持续探索，并不断设想一些新的业务形态，这些业务形态的本质就是与客户之间形成更多信任，切实为客户的每一笔投资负责。”

对于什么样的机会会在竞争中胜出，张磊认为，“短期来看，具备流量优势的机构可能会在客户数和规模上具备短期优势，但长期来看，在理念认知上能够切实贯彻‘以客户为中心’的机构才具备长期的参赛资格。”