

# 中信建投基金金强： 弯道超车 探寻中小基金公司突围之路

□本报记者 张舒琳



金强，中信建投基金总经理，1994年6月至2005年12月，任华夏证券东北管理总部总经理助理；2005年12月至2020年5月历任中信建投证券股份有限公司北京望京中环南路营业部经理、沈阳分公司总经理、北京东直门营业部经理、北京安立路营业部经理。

## 投资、研究、市场“三驾马车”驱动

背靠母公司，总经理金强又拥有丰富的资管行业市场拓展经验，中信建投基金得以充分整合市场资源，尤其是在渠道拓展方面，以银行渠道为例，2021年至2022年间，中信建投基金共签约了近160家银行，获得了国有六大行、主流股份制银行、城商行和大部分理财子的准入资格。如今，中信建投新发基金中，银行渠道销售的份额占比已提升至30%，较之前大幅上升。

券商渠道方面，依托母公司的资源优势，券商渠道销售规模也持续提升。此外，中信建投基金加强销售队伍建设，在华东、华北和华南建立了三大营销中心，改变以往单个员工负责多个渠道的模式，将销售资源真正盘活。

三方渠道方面，中信建投基金十分注重基金持营，在天天基金、蚂蚁基金、理财通、京东等第三方销售渠道，以及部分银行渠道持续营销，均取得了不错的成效。中信建投基金电商团队成立后，直播投入力度大幅加强。利用母公司给予的研究资源和公司投研资源，中信建投基金多次邀请知名券商分析师与基民深度交流，在早、晚两个时间段轮流直播，积累了不少粉丝。由于服务和陪伴具有温度，加之产品业绩受到认可，中信建投基

金逐渐获得投资者的信任，与不少渠道建立紧密联系。

在公募基金行业，人才即核心竞争力。为拓展投研力量，金强积极招兵买马，近两年来，中信建投基金持续优化人员结构，引进了一批优秀的投研人才，旗下基金经理达到16名，员工数量超过200人。

投研人员考核方面，中信建投基金建立了长效考核机制，要求基金经理三年期、五年期业绩在行业内排名前50%。此外，为了防止基金经理走进赌赛道、押注式投资的怪圈，公司定期对基金经理进行业绩归因，区分基金的阿尔法收益和贝塔收益，分析超额收益究竟来源于何处、有没有可持续性。

为者常成，行者常至。从无到有，从有到优，从依赖专户到多元化发展，在投资、研究、市场“三驾马车”的共同驱动下，中信建投基金迈上发展新征程，资产管理总规模超过1000亿元，成为中小基金公司提质增效、高速发展的“黑马”。分类来看，截至2022年末，中信建投基金公募管理规模从2020年二季度末的218亿元增长至564.68亿元，其中，非货基金是规模增长主力，从70.98亿元增长至423.2亿元，包括混合型基金108.7亿元、股票型基金15.65亿元、债券型基金297.11亿元。

“最不像总经理的总经理。”

在一众公募基金总经理中，中信建投基金总经理金强的个性，可以称得上不拘一格。

他有刚硬的一面，上任后大刀阔斧改革，当众立下千亿目标；也有柔情的时刻，为了帮一线员工化解销售难题，亲自率领队伍直奔地方营业网点。在市场打拼二十年的金强，把东北人敢闯、敢干的豪壮刻在骨子里，带领中信建投基金杀出“绝地”，奋力探索中小基金突围之路。

## “从0到1”阔步前进

记者近日走进中信建投基金总经理金强的会客室，简约随性的气息扑面而来。算不上宽敞的房间里，摆满了绿植，谈吐之间，金强“接地气”的性格一览无余。工作人员介绍，这里虽是总经理的会客室，但经常有员工在此谈业务，金强时不时需要为他们腾出位置。

金强于2020年6月履新中信建投基金总经理。这位知名营业部出身、在资管行业摸爬滚打超过20年的“实力派”，拥有丰富的一线实践和管理经验。过往履历显示，金强在1994年至2005年任华夏证券东北管理总部总经理助理，在2005年至2020年期间，历任中信建投证券股份有限公司北京望京中环南路营业部经理、沈阳分公司总经理、北京东直门营业部经理、北京安立路营业部经理以及中信建投证券经营委员会委员。而北京东直门营业部前身就是著名的“华夏东四营业部”，在业内颇有影响力，曾经的“公募一哥”王亚伟便是从这里走出来的。

长期在一线打拼，金强身上带着深深的市场化烙印。他回忆，上任之初，中信建投基金渠道拓展举步维艰，一些地方分行不愿意销售公司产品。他直接率领一队人马“杀到”当地，与一线销售人员据理力争。总经理亲自出马，办好每一件小事，凭着这股不服输的劲头，中信建投基金逐渐打开销售僵局。

面对困难，咬定青山不放松。上任之初，金强面对的是一片“荒芜”，彼时，中信建投基金公募管理规模仅200亿元左右，专户规模却十分庞大。按照资管新规要求，金强不得不对通道业务进行压缩，一番雷厉风行的改革后，专户规模压缩至100亿元左右。重整行装再出发，几乎从零开始，这位券商行业的老兵感到举步维艰。

很长一段时间内，他都在认真思考，背靠股东中信建投证券，为何基金

公司却无法做大做强？基金行业的运行逻辑究竟和券商行业有什么不同？金强意识到，在大资管行业内，没有“一招鲜吃遍天”的打法，必须真正用基金行业的方法来管理基金。他对人员、运营、战略深度复盘发现，当时不只投资研究力量薄弱，公司内部管理也存在风险隐患，尤其是团队中缺乏真正有公募基金相关经验的人员，专业性有待进一步提升，投研人员的待遇不及行业平均水平，无法做到市场化运行。

金强深知，基金经理作为最优秀的群体之一，管理层要充分尊重他们的投资风格和特质，切勿让外行干涉投资，力争为基金经理提供专业、强大的平台支持。因此，金强坚持为投研人员打造良性的环境和畅通的晋升渠道，提高待遇，包括依据市场机制为投研人员提供有竞争力的薪酬、落户指标等。

面对目标，不破楼兰终不还。“在2022年初，我立下‘军令状’，要在年底完成1000亿元的‘小目标’，当时公司很多员工都不相信能达成目标，因为实在是太难了，公募行业马太效应很强，中小基金公司要在短时间内规模突飞猛进，在很多人看来简直是天方夜谭。”金强表示。

金强认为，作为一家中小基金公司，应秉持饼状发展思维而非柱状发展思维，紧跟市场发展的步伐，即追求市场占有份额的比例上升而非规模的绝对增长。他回忆，此前，公司采取的是被动等待策略，对产品发行比较“佛系”，一度错过了2020年行情，如今，中信建投基金积极布局行业主题产品，发行效率大幅提升。即使在近两年低迷的行情下，逆市发行也得到了不错反响，截至2022年末，中信建投基金旗下股票型、混合型基金共24只，与2020年二季度末相比，实现了数量翻倍。

## 打造中小基金公司突围样本

近年来，公募牌照“上新”速度明显加快，银行、券商、私募等各类机构争相入局。对于中小公司而言，寻找突围路径至关重要。

“中小基金生存压力确实很大，但并不代表我们没有机会，因为中国市场太大了，如果精心挑选几个好赛道，再开拓一些特色业务，也能很好地发展。”金强认为，当前基金公司普遍面临发行内卷的困境，不少新基金经理发行产品成本极高，因此，金强向股东提出增资，对新基金经理发行的产品主要采取发起式模式，即由基金管理人股东、基金管理人、基金管理人高管及基金经理等人员作为基金发起人，认购基金的一定数额。一方面避免拼首发规模的“内卷”，另一方面也能够与基民利益深度绑定、共担风险、共享收益。

2022年，证监会发布《关于加快推进公募基金行业高质量发展的意见》，为公募基金高质量发展描绘清晰的路线图。展望2023年，这是中信建投基金迈上千亿新台

阶后的关键一年，金强认为，要将发展目标从量的增长转变为质与量的同步提升。

首先，要充分发挥中信建投基金股东资源优势，将公募REITs打造成公司“王牌”业务。2022年底，中信建投国家电投新能源REIT获得证监会及上交所受理，这是全国首单央企新能源公募REITs，也是中信建投证券与中信建投基金的首单公募REITs项目。金强表示，2023年中信建投基金将在公募REITs业务上继续发力，尤其是产业园区基础设施REITs。

对此，他信心满满：“由于REITs的存续期非常长，在项目选择上应十分谨慎，目光尽可能放得长远。而我们凭借母公司投行团队在项目选择、风险控制方面的专业优势，在公募REITs业务上可以做到多点开花。”他判断，REITs投资空间极为广阔，随着REITs试点范围持续扩大，未来有可能拓展到市场化的长租房及商业不动产等领域，而一旦商业地产公募REITs落地，业务空

间将达到万亿市场级别。

其次，权益产品方面，中信建投基金将持续完善产品线，甄选可能会出现爆发性行情的方向布局产品。此前两年，中信建投基金陆续布局了新能源、医药等高成长性赛道，未来，还将沿着军工、消费、TMT等长坡厚雪赛道继续寻找投资机遇。

固收业务方面，金强表示，将继续扩容以“固收+”和纯债基金为主的固收产品。随着公司固收基金经理队伍扩大，固收管理规模有望进一步提升。

专户业务同样是重要的增长极。金强表示，经过此前的整改，专户业务如今已见底回升，规模超过300亿元。凭借此前专户业务的深厚底蕴，以及投资团队积累的丰富经验，固收类专户产品仍有较大增长空间。此外，中信建投基金还将顺应监管政策，积极布局符合公募基金行业高质量发展方向的创新类产品，如基金投顾业务、养老目标FOF等。