

兴业基金董事长叶文煌:

提升投资者获得感 做“长期功利主义”之事

□本报记者 徐金忠



叶文煌,本科学历,经济师,现任兴业基金管理有限公司党委书记、董事长。曾任兴业银行深圳分行副行长、成都分行副行长、总行资产托管部副总经理、总经理。

“长期功利主义”

一种成熟的商业形态,从来都是义利兼备的。以“受人之托、代客理财”为立身之本的公募基金行业,更是如此。叶文煌将其表述为“长期功利主义”,这是一种客观的行业定位。

“不论是在银行业,还是在基金业,抑或是在任何一个盈利性行业,如何‘守初心、走正道’,都是一家企业健康可持续发展的核心课题。公募基金行业的‘初心’就是建立在信托责任关系上的受人之托、代客理财,行业的‘正道’就是坚持以投资者利益至上,切实做到行业发展与投资者利益同提升、共进步。”叶文煌直陈行业发展的要义。

在叶文煌看来,公募基金公司为客户谋利益、为自身谋利益天经地义,但是两者先后顺序、权重取舍必然有所不同。前者为本,行业发展才能计之深远、细水长流。

如何保障这样的行业初心?叶文煌的答案是:长期主义。

“大到基金公司的经营决策,小到一个产品的销售,或一只股票的投资,克服人性弱点去做难而正确的事情,是需要极大的战略定力和自省能力的。”叶文煌直面现实。

叶文煌话锋一转,资深老将天然的冷静客观,为这义利之辨一锤定音:“但反过来,没有按长期理念和长期做法去做的事,也注定不会长久。一家基金公司有‘功利心’,要上量上规模、要盈利要赚钱,本无可厚非,但关键在于我们要做到长久的‘功利’,就必须回归资管本源,把投资者利益始终放在首位。如果坚持下来了,那么规模、业绩、利润的提升也就水到渠成。”

长期主义于叶文煌而言,不是简单的口号标语,而是30多年的亲身实践。1989年叶文煌加入兴业银行时,遭遇的是一段时间行业失序发展后的阵痛。“长期的事情不能抱着极致的短期眼光来做”,是叶文煌实践获得的真知。在实践真知指引下,即便后续他所负责的资产托管业务顺风顺水时,叶文煌仍然坚持知止而为:好几次他都拒绝了在业务规模上盲目地“打包票”“拍胸脯”。实事求是,让专业的事情真正能做得长。

以“长期功利主义”为信条,来到公募基金行业,叶文煌求索公司的高质量发展之路。“对我们公司来说,如何在产品规模增长与投资者获得感之间做好平衡,如何以更长期的优异业绩回馈更多持有人的信任托付,是我们一直在思考、研究和实践的重要命题。我想,这其中的平衡就是不断凝聚共识、形成合力,并不折不扣地贯彻执行,把‘守初心、走正道’在公司的方方面面落地生根,并渗透于公司投研、销售、风控、产品等全链条的每一个环节。”叶文煌说。

资深老将,仍是骁勇战将。“风物长宜放眼量。于我个人而言,我希望在日常管理中,能够提高公司的整体站位,不争朝夕之长短,而是将‘长期功利主义’的发展理念层层传递下去,相信这也正是与行业高质量发展精神一脉相承的。”叶文煌对自己要求颇高。长期的考核机制、市场化的选人用人等等,都已经是他在岗位上持续落地的改变之举。

资深老将,谋事更谋势。“坚守初心,怀抱最美好的愿望,走光明正确的道路,我相信市场定会眷顾‘守初心、走正道’的公司。”这是叶文煌对行业发展和公司前行之势的信仰。

以“丙方心态”做事

不同于大众对于银行体系出身的公募高管的刻板印象,叶文煌多次强调在资管行业,要用“丙方思维”做事。这样的谦逊态度,同样来源于他的专业经历。

早年间在兴业银行筹建分行的时候,叶文煌的开疆拓土直面艰难时刻。兢兢业业甚至是如履薄冰的从业起点,让叶文煌对资管机构的定位始终保持着清醒的认知:“不是甲方,也不是乙方,应该是丙方。”

“资管行业就是服务业。这是个专业性要求很高的服务行业,但本质上还是一个以服务客户为宗旨的行业。没有丙方意识,只想多赚钱、赚快钱,注定干不长。”叶文煌言简意赅。

来到公募基金行业后,叶文煌不改这样的初心。“我们基金公司在服务投资者方面也应当以‘丙方心态’来精耕细作,摆正位置、精细服务,真正做到人民至上、客户至上。”

怀抱“丙方心态”,做好专业服务,在公募基金行业的落地就是要注重投资者的获得感。守好金融为民初心,始终将维护投资者利益、提升投资者获得感作为自身的责任使命和根本目标。

在叶文煌看来,投资者的获得感最本质和最基础的肯定是投资收益,但是获得感还有更丰富的层次,比如充分及时的客户陪伴。

“特别是在市场波动加剧、投资者焦虑不安的时候,如何细化服务过程,给予专业陪伴,让投资依然有满满‘获得感’”,这也正是高质量发展的题中之义。在我看来,‘获得感’不仅在于投资收益,还在于投资过程中的服务获得、信息获得与信心获得。”叶文煌说。

正因为这样,在兴业基金,全方位的、及时的客户陪伴,被充分强调。兴业基金明确,不仅要做专业的资产管理公司,更要成为一家温暖的客户服务机构,与投资者共同穿越周期,携手相伴成长。

兴业基金的客户陪伴,是一项专业的多团队协作项目。叶文煌举例,在市场异动之时,兴业基金的客户陪伴体系就会全方位启动:投研团队与市场团队紧密配合,及时准确地向投资者梳理和反馈产品信息,联动销售机构线上线下多场景与投资者互动交流、答疑解惑,理性客观地分析市场调整的原因和对后续市场的研判,帮助投资者厘清不安的思绪,坚定长期投资的信心。

另外,面对线上投资者群体的增加,兴业基金的客户陪伴,更是演化出更为贴近现实并且持续进化的方式方法。

“线上平台注重客户运营和服务运营,互金团队会甄别不同平台和不同客群做好差异化的陪伴和服务,会把不同阶段客户诉求和服务需求构建成运营服务体系,为客户做好全周期的客户陪伴。从运营服务的长期角度,不断提升投顾式服务能力,左侧鼓励用户买入,高位提示用户规避风险,右侧做好用户陪伴和情绪安抚,致力通过投教和陪伴提高用户的收益体验。”叶文煌说。

开风气 求变化

一家银行系基金公司强调用“丙方心态”做好客户陪伴,对于很多人来说,可能是全新的认知。这背后,其实是叶文煌和兴业基金“开风气、求变化”的新气象、新局面。兴业基金和他自己都在寻求新的突破。

银行系的“出身背景”,在叶文煌看来,不是兴业基金的“负债”,而是优质的“资产”。“作为一家银行系基金公司,我们首要的资源禀赋肯定是兴业银行给予的,即大股东的银行集团优势。在严守业务隔离制度的前提下,兴业银行丰富的资产管理、风险管理、合规内控等经验以及大量的客户、科技、人力资源等,都为我们在提升投研信评、销售拓客、合规风控、信息科技等专业能力方面提供了重要的支撑。”

公募基金行业在经历25年的发展之后,一家机构的成功绝不是能靠搭行业顺风车来实现的,而是行业浪奔浪流,公司百舸争流。

“在当前头部化效应明显、中腰部竞争日益激烈的行业环境下,兴业基金除了要前瞻性思考行业发展机遇、发展趋势以外,更需要立足并厚植自身资源禀赋,加强集团协同联动,努力打造差异化竞争优势,实现跨越式、可持续发展。”这是叶文煌的筹谋。

在求变这件事情上,叶文煌表达出了自己的“着急”:“我们的客户群体要更

加平衡,我们的产品类型要更加丰富,我们的权益产品数量还不够多,前瞻性还不够强,工作效率还有待提高。”

求变的风气已开,变化已经随之而来。

当下的兴业基金高度重视权益投研队伍和体系建设,团队战斗力明显提升。目前,公司权益投研团队拥有较为充足的人员配备,梯队建设合理,年轻人锐气十足,同时也不乏投资经验丰富的老将。

在产品体系上,叶文煌明确表示,未来要锚定国家重大战略发展方向布局产品,把握经济结构转型升级、高质量发展带来的时代机遇,重点围绕绩优产品基金经理、核心赛道创设储备产品。“有特色的主动管理产品以及有竞争力的工具型指数产品,都会有相应的布局。”叶文煌说。

此外,叶文煌表示,兴业基金的发展将延续“市场化、法治化、集团化”的路径。市场化意味着兴业基金一定要在资管行业的市场化竞争中淬炼自己;法治化是指作为资管公司要牢守合法合规、规范发展这一红线;集团化则是兴业基金独特的资源禀赋,在兴业银行的生态体系中,有兴业基金可以作为的广阔天地:“除了自身发展之外,兴业基金也要服务好母行客户,在集团层面,多项资管业务可以在客户维度打通。”

“但开风气不为师”。叶文煌带领10岁的兴业基金,力争实现新突破。