

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。

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，应该说是丙方。”

“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、信息技术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，而是行业浪奔流浪，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，有兴业基金可以为之的广阔天地：“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。

“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，叶文煌索求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。