

融通基金董事长张威:

# 打造央企公募新名片 勾勒两翼齐飞新局面

□本报记者 张韵

2022年4月,证监会核准中国诚通集团成为融通基金实际控制人,融通基金由此完成角色蜕变。2022年5月,张威出任董事长,接下了融通基金作为央企公募的新发展历程“第一棒”。

经过两年的发展,蜕变成央企公募的融通基金发生了哪些改变?未来将有哪些发展战略?近日,张威在接受中国证券报记者采访时表示,央企背景已成为公司发展新底色,未来,大力发展指数投资和国际化业务是两大重点战略方向,将进一步提升投研核心能力,致力于成为行业百年老店。



## 描绘央企公募新底色

“打造具有红色基因的央企特色基金公司”成为张威提出的首要发展战略。他认为,作为央企公募,除了需要履行公募基金的信托义务外,还承担着服务国资央企的重要使命,这是融通基金未来发展的新底色。

据介绍,公司的实际控制人中国诚通集团是国务院国资委监管的国有资本运营公司,已形成了基金投资、股权管理、资产管理、金融服务和战略性新兴产业培育的“4+1”业务格局。作为中国诚通集团的一员,融通基金自觉在集团“4+1”业务板块中找准自身定位,助力国资央企高质量发展“改革工具箱”建设。

近两年,融通基金在权益投资、固定收益、指数开发、FOF等领域大力布局央企主题投资特色产品和业务。2023年,公司发行成立融通中证中诚信央企信用债指数基金,首募资金达20.31亿元,截至今年一季度末,规模增至31.42亿元。

同时,融通基金利用自身专业投研能力,支持中国诚通集团与中证指数公司联合开发了一系列指数,助力央企控股上市公司价值发现与提升。

6月20日,中证诚通国企战略新兴产业指数发布,这是全市场首次聚焦国企战略新兴产业的指数。该指数从战略新兴产业主题上市公司中,选取了50只成长潜力较大的国企上市公司证券作为指数样本,反映战略新兴产业中该类国企上市公司证券的整体表现。去年,中证诚通央企ESG指数、中证诚通央企红利指数、中证诚通央企科技创新指数等央企系列指数也陆续问世。

围绕上述央企指数,融通基金已经上报了融通中证诚通央企ESG、融通中证诚通央企红利、融通中证诚通央企科技创新三只ETF,获批后将陆续发行。未来,融通基金还将支持中国诚通集团丰富“央企价值+”指数系列,并持续推动相关指数ETF的发行。

去年6月,诚通证券携手融通基金共同开启“聚焦新质生产力·走进央企”系列调研活

动。截至目前,先后调研走访了近60家国企上市公司,主题涵盖“新质生产力培育”“东北全面振兴”“上海五个中心建设”“长三角先进制造业”等。为后续服务实体经济发展、助力国资央企新质生产力构建、贯彻落实国资委五个价值精神和市值管理要求打下基础。

“背靠央企,我们肯定不能做野蛮生长、毫无克制的‘暴发户’,也不能急功近利、做一閃即逝的流星,而是要做资本市场上的‘常青树’,追求基业长青。”张威表示,融通基金的目标是希望能够成为一家百年投资机构。日拱一卒,功不唐捐。在资本市场,要有马拉松的心态。

他认为,在资本市场,有时候赚快钱很容易,比如出现爆款产品或市场高点时,客户会“非理性”入场,这时无疑是基金公司快速扩张的好时机。但对客户而言,风险收益比已经明显不合适。对基金公司而言,对规模和利润的克制,是一种责任,也是一种美德。不应该盲目追求规模和业务的扩张,不应以激进的业务模式换取短期的规模和利润,而应该追求做强做优。

## 构建“两翼齐飞”发展格局

构建国内业务和国际业务“两翼齐飞”的发展格局,成为融通基金新时代下的重要战略。

国内业务方面,融通基金将在加强主动投资管理能力建设基础上,大力发展指数投资业务。张威认为,行业正加速从“1.0”的明星基金经理时代,向“2.0”的工具化产品时代以及“3.0”的主动指数工具时代迈进。融通基金将在助力央企价值创造与价值实现方面主动作为,立足“3.0”时代,依托公司大类资产配置投委会,充分发挥大类配置团队作用,围绕央企编制指数,运用FOF形式实现对各类主题风格ETF投资的主动管理,并积极储备、稳步推进“3.5”时代的人工智能技术。

他表示,指数投资具有一系列显著优势:低成本低费率,投资费用得以不断降低;指数清晰透明,投资的便捷性较高;随着市场有效性不断提升,主动基金长期稳定跑赢指数的难度越来越大,更加凸显优秀指数的投资价值;指数产品

的多元化、国际化、专业化,能够进一步丰富投资者的选择。

“可以看到,在指数投资所具备的这些优势下,全球指数投资正在快速发展,美国市场指数产品规模已超过主动投资,全球市场指数投资的规模也即将超过主动投资。A股指数产品的规模也在快速增长,成为公募基金的重要增长点。”张威说,未来,融通基金将坚持走差异化路线,尽量回避扎堆发行,通过把优秀投研能力注入指数当中,主动自主定制指数,配套发行相应的产品。

中证指数网站数据显示,截至7月5日,中证诚通央企红利指数、中证诚通央企ESG指数今年以来分别上涨18.51%、12.01%,在同类主题指数中位居前列。

国际业务方面,融通基金将借助外方股东优势,积极“走出去”和“引进来”。

“随着全球金融市场的融合、人民币国际化,公募基金行业正面临着前所未有的国际化发展机遇。”张威认为,国际业务的拓展有助于提升公司的全球资产配置投研能力,增强核心竞争力。

在国内降费的大背景下,“出海”能够让公司进入新的市场,拓展客户群体和业务范围,获得更多投资机会,增加公司收入来源。引入海外主权基金、养老金、保险、银行等长期资金,可为国内资本市场发展提供长期稳定的资金来源。

据介绍,国际化业务发展战略的制定基于融通基金的自身禀赋。融通基金外方股东日兴资产是亚洲最大的资产管理公司之一,资产管理规模超过2400亿美元,渠道覆盖多达400家机构。

张威说,今年5月,在拜访日兴资产时,双方已经深入探讨了中东业务合作、国际销售合作、央企主题系列指数ETF业务、投资顾问业务、投研管理交流等内容,并达成了合作共识。接下来,加快国际化发展是融通基金的重点工作,将积极研究产品功能布局,壮大国际化专业队伍,引进海外资金。

同时,融通基金还将联合中国诚通集团、诚通证券,推进与日兴资产的高水平合作,充分汲取其国际化经验和全球化投资优势。并加强与

融通国际的协同,重点增强国际业务团队实力,提升海外投资研究能力。

## 进一步提升投研能力

“投研能力是基金管理公司的核心竞争力,在建设具有国有资本运营特色的一流基金管理公司中发挥着决定性的作用。”张威称,融通基金重视投研核心能力建设,摒弃明星基金经理现象,正在不断强化“平台型、团队制、一体化、多策略”投研体系建设,打造多层次的投研梯队。

融通基金代任总经理商小虎介绍,目前,融通基金研究部已经实现了宏观、策略、行业和公司全维度的研究覆盖。在实际研究投资中,采取的方式是研究驱动投资,而非传统的研究员驱动投资。基金经理不仅为所管理的基金负责,同时作为投研一体化的成员,需要参与到其擅长的行业和个股的研究工作中,并辅导相关研究员,共同为投研一体化服务。

对于基金经理的培养,融通基金实行两阶段流程:第一阶段,通过公共组合培养研究员的大局观,增强组合配置经验,加快从研究员成长为基金经理的进程;第二阶段,以投资体系六要素的框架为指导,持续推动基金经理主动完善适合自己的、内部自洽的投资体系,并在实践过程中帮助基金经理总结提炼。

除了内部培养外,融通基金还积极引进外部优秀投研人才,为公司注入活水。自实际控制人变更为中国诚通集团以来,融通基金已经引进31名投研人员,重点加强了权益、量化、固收、国际、专户、FOF团队的人才队伍建设,持续优化升级公司人才结构,投资风格趋于多元化。

“对比同业,融通基金的投研人数相对于资产规模而言是富裕的。”商小虎表示,下一步,融通基金将进一步完善投研人员梯队培养计划,以专家型基金经理为核心,以中生代基金经理为中坚力量,做好投研能力的积累与传承。他表示,目前来看,投研体系建设初见成效。近年来,融通基金旗下一批中生代基金经理正逐渐崛起。

培养和引进优秀投研人才后,如何将优秀的人才留住,成为新形势下的一个重要课题。对此,张威表示,人才是公募基金最核心的资源,需要尊重人才,同时提倡适度激励,构建激励与约束并重的竞争机制,激励在前、约束刚性。

自加入中国诚通集团以来,融通基金针对选聘录用、绩效管理、职级体系、薪酬福利等机制进行了多方位完善。对于优秀员工给予充分的激励和晋升机会,而对于表现不佳的员工,则及时进行辅导和调整,针对连续表现不佳的员工设有退出机制,实现员工能进能出。同时,根据市场情况和企业效益的变化,及时调整薪酬水平,确保收入能增能减,激发员工的积极性和创造力。

“我们提倡的是感情留人、事业留人、待遇留人、环境留人。不断增强员工的央企荣誉感和企业归属感,提升员工的情感认同和价值认同。要留着那些志同道合的人。”张威表示。

Wind数据显示,截至今年一季度末,融通基金总管理规模为1450.98亿元,相较于2022年一季度末增长超过20%。

**张威**, 经济学博士。现任诚通证券党委书记、董事长。曾任职于国务院法制办公室,此后担任中国诚通控股集团金融管理部总经理、诚通基金董事、诚通商业保理董事长、南航国际融资租赁有限公司副董事长、诚通保险经纪(上海)执行董事兼总经理、东兴证券监事。2022年5月起,任融通基金董事长。