

兴业基金总经理李辉:

应势而动创新求索 打造银行系特色公募品牌

□本报记者 徐金忠



李辉,现任兴业基金管理有限公司党委委员、总经理,曾任国泰基金管理有限公司副总经理。

成立11年的兴业基金如何厚植优势基因、探索新的发展阶段?

在李辉看来,兴业基金背靠银行股东,稳健经营理念、绝对收益定位是公司天生的基因属性,也契合财富管理行业的发展大势;以市场需求为导向的转型进化,则是兴业基金持续求解的新命题。两者如何平衡?兴业基金上下求索、化繁就简:应势而动,寻求均衡化、普惠化、多元化、市场化、专业化高质量发展,立足自身禀赋,打造银行系特色公募品牌。

转型进化恰如山水之势,仁山智水互动互成,发端于卵石涓滴,最终成就千山万水。兴业基金的转型进化,便在这应势而动、山水之道中。

银行系基因“可遇难求”

2023年9月,兴业基金宣布李辉出任公司总经理一职。彼时的兴业基金刚刚开启新一个10年征程,而李辉则在行业首批规范成立的基金公司之一的国泰基金结束了13年的工作经历,他的到来备受期待。

加入兴业基金后,李辉全方位感知公司的理念文化、体系生态。他认为,兴业基金所带的银行系公募基因“可遇难求”,是契合当下财富管理行业发展趋势的宝贵财富,尽管仍待细琢,但是金玉其中,值得期待。

“稳健经营理念、绝对收益定位和风险合规优势,是银行系公募基金公司的天然基因,契合当下公募行业发展的趋势;规范经营、稳健经营是监管倡导的方向,也已成为行业的共识;绝对收益策略和产品则能满足当下市场环境中的风险偏好特征,成为居民财富保值增值的重要配置标的。可以说,兴业基金的天然基因顺应了监管导向,也契合行业趋势。”掌舵兴业基金1年,李辉对此深感认同。也正是这样的禀赋与基因,帮助兴业基金站在正确的方向和上升的通道中。

数据显示,2024年6月公募市场规模突破31万亿元大关,较年初增长约3.4万亿元,其中货基与债基成为规模增长的主力军。兴业基金今年以来顺应市场趋势,以固收产品为上量抓手,固收规模增长已成为公司“位升量提”的绝对主力。在相对增速方面,截至6月末,公司公募管理规模3163亿元,较年初增长21%,其中非货管理规模2177亿元,较年初增长近13%;在市场排名方面,兴业基金非货排名全市场第23位,较年初提升2位。

更为重要的是,在顺应市场需求的同时,兴业基金的固收产品取得了良好投资业绩,为践行普惠金融和提升投资者获得感提供了扎实的基础。海通证券数据显示,截至6月末,兴业基金占据固定收益类大型公司超额收益榜单与绝对收益榜单中的7项第一,整体实力可见一斑。

“通过内部的一些数据观察,我们发现,公司旗下固收产品的持有人,在面对市场的波动时,并未发生大规模的赎回情况。这是对公司固收投资能力的认可,同样是对公司市场团队在投资者沟通交流方面工作的肯定。”李辉补充说。

公司目前的理念与定位,自然与股东兴业银行的文化传承、业务生态密不可分,同样也与兴业基金十多年发展历程中的选择密切相关,李辉对此心存感激。在他看来,正是因为兴业银行的赋能,正是基于此前公司管理层的战略抉择,兴业基金才能拥有当下的理念文化和业务体系,继承与厚植,是兴业基金发展的必由之路。

转型进化 纲举目张

如果只是继承与厚植,显然不能满足转型进化的新要求,也无法承载兴业银行对兴业基金功能定位与价值贡献的期待。因此,近一年多来,兴业基金耐住性子打磨自身,勤练内功改革重塑,以期打通发展中的堵点、痛点,即便预料到会经历阵痛期,也要计之深远。改革创新之路行稳致远的关键,在于直面自身的问题。李辉坦言,兴业基金当前的产品布局对于市场变化的前瞻性规划不足,创新型产品也相对缺乏。

直面问题,才能更好地解决问题。兴业基金自上而下,包括投研体系、市场体系都已认识到各自发展中存在短板,并且开始着手解决其中的症结。李辉明白,真正的改革创新、转型进化,一定是发生在对问题的深刻认知之上。因此,多角度、全方位地认识问题,尤为重要。

李辉举了个例子,来说明认识问题的重要性,以及帮助团队认识问题所需要的方式方法和技能技巧:“我们一直强调投资者的获得感,强调为投资者真正赚到钱。所以,我就问基金经理们一个问题:你们有没有算过自己的投入产出比?在基金经理们的话语体系中,对一家家上市公司的盈利能力如数家珍,所以我就引导他们计算自己的‘盈利能力’,观察自己可否穿越‘行业周期’,衡量自己的‘股东回报水平’。换个角度思考问题,让投研团队真正将受人之托、代客理财的行业初心,内化到自己的投资管理中去。在这样的认知基础上,后续推进考核体系优化,也就顺理成章。”

认识到问题之后,如何解决问题才是关键。兴业基金明确了转型方向:在降本增效、重塑公募生态的行业发展趋势下,面对问题挑战,公司基于自身禀赋,将以“全面提升债券、货币、权益等投资配置能力,以绝对收益为主,增强银行系公募基金特色”以及“加速推动零售产品布局及持营,同时不断构建差异化精品货架,形成风格多元、辨识度高的产品布局”为指导方针,

创新求索 应势而动

创新求索,指向的不是“无人之境”,而是固有的模式、固有的系统、固有的生态。如何取舍经验教训,如何处理人、事、物的关系,如何化解这些模式、系统和生态的阻力等,对创新转型来说,至关重要。

应势而动,是兴业基金最核心的化解问题、创新转型之道。

应势而动,在于公司发展的势头,行业前进的轨迹。行业周期存在顺逆之分,与其逆流改革,不如顺势而为。

因此,兴业基金的转型进化,首先是在固收领域的顺势而为。在深耕多年的固收领域,兴业基金坚持原有业务的固本培基和巩固强化,也将变化和创新不断融入其中。李辉认为,固收领域还能创造增量,增量领域的调整可以事半功倍,因此在固收的增量规模中,兴业基金及时实施调整客户结构、优化销售渠道的各项工作,力争在动态中实现转型。对于存量固收业务,则将客户结构等考核顺势推进,在寻求优化持有人结构的同时,也让更多固收基金经理直面普通投资者的配置需求。

在权益领域,兴业基金采取谋定而后动的策略。基于存量产品业绩提升难度较大和市场底部长期布局的双重考量,公司加快新产品创设以及

践行高质量发展理念,打造“银行系特色”公募品牌,既顾当下,也谋未来,通过深化体制机制改革,持续推进转型进化工作。

据李辉介绍,公司的转型工作虽然刚启程不久,但正在往全面、系统和纵深方向一步一个脚印地迈进。“向资产结构均衡化转型、向客户结构普惠化转型、向销售模式多元化转型、向产品布局市场化转型、向团队建设专业化转型”,是兴业基金确定的五大转型方向。

其中,资产结构、客户结构、销售模式、产品布局等,是行业对于银行系公募关注较多的领域,也是在银行系公募“牵一发而动全身”的领域。兴业基金的转型,敢于“啃硬骨头”。

其实,上述方面存在的转型进步空间,归根到底就是资产和客户的问题。因此,这两方面同样也是兴业基金的转型重点。

在社会财富规模不断增长,投资需求日益丰富的大环境下,兴业基金致力将资产结构转向债券、货币、权益多元均衡配置方向发展,特别是以“绝对收益为主”的定位,严格控制回撤,符合银行系经营风格,也符合投资者需求。“今年以来,公司探索深化投研体制机制改革,推行‘大平台+小前端’的投研管理模式;实行兼顾客户价值创造、公司价值实现、产品净值增长和管理规模提升的‘3+1’考核体系等。”李辉介绍说。

在客户结构方面,兴业基金积极应对或将到来的变化,往机构、零售双向并举的方向发展,致力向普惠化转型。客户与公司的连接,是一只只具体的产品,也是一个个具体的销售动作。因此,兴业基金炼长板、补短板,以穿越周期、均衡布局为目标持续优化丰富产品线。与此同时,在客户合作需求多样化、个性化特征日益显著的大场景下,公司销售模式也逐步走向多元拓展,提升客群多样性,建立标准化、流程化的多层次客群营销服务体系。

老产品改造,优先填补空缺的产品领域。一方面,目前市场处于相对底部,逆势加大权益布局,有利于跑出长期业绩;另一方面,丰富不同策略产品的研发及改造,创设适合零售客户风险偏好的绝对收益策略产品,同时战略性布局指数、专户和互金产品,构建高辨识度的全市场权益产品货架。

应势而动,同样在兴业基金的系列转型进化之中得以体现,即尝试将同业的先进做法融入公司的方方面面。

无论是资产结构还是产品布局以及销售模式,最终的转型方向都是开放式的,但是开放式的方向之中,有最坚定的原则,即以市场为导向。市场是政策方向、投资者需求等多方面合力所形成的,转型的核心就是满足市场的真实需求。由此,兴业基金的系列转型进化,有力有理有据,而且与投研体系、市场体系等频频共振,自然可以起到互相激荡、互相促进的作用。总结而言,锚定市场与投资者需求,是兴业基金撬动全方位转型升级的核心“支点”。

“兴业银行发端于八闽大地,‘爱拼会赢’的精神一直流淌在兴业人的血液之中,兴业基金亦然。”李辉总结说,“长路漫漫,转型之路才刚启程,我们将在公募行业高质量发展和兴业银行集团化发展的引领下,坚定向前。”