

【最佳实践】景顺长城基金坚持客户利益优先 追求有质量的规模增长

中国基金业协会 5月6日

【编者按】为推动解决基金行业“赎旧买新”、“基金赚钱、投资者不赚钱”等问题，引导投资者长期投资行为、建立长期投资理念，协会邀请行业机构就其基金销售业务的理念或观点，落实以投资者利益为原则导向的行为，引导投资者长期投资行为的具体作法等做最佳实践分享，以期通过具体案例的形式推动形成基金行业健康生态。同时，协会欢迎更多的行业机构来稿，就推动解决“基金赚钱、投资者不赚钱”等问题分享最佳实践。

2020年公募基金新成立规模突破3万亿元，整体公募资产规模超18万亿元，均创下历史新高。在行业高速发展的道路上，景顺长城一直在思考投资能力建设与规模扩张之间的平衡，在努力实现持有人利益的基础上，谋求公司的发展。景顺长城自成立以来即确立了“宁取细水长流，不要惊涛裂岸”的理念，无论在投资还是在公司经营中始终着眼于长期，努力保持着坚守与克制，追求有质量的规模增长。

什么是有质量的规模增长？可以从两个层面去定义，一是从客户角度来看，盈利体验好的规模才是有质量的，因为只有盈利感受好，客户对持有的基金和基金公司才能产生长期持有的信心，而这样带来的规模是比较稳定的；二是从基金公司的角度来看，客户充分理解基金经理投资风格并认可公司品牌的客户，带来的规模是更有质量的，因为对产品、基金经理和公司有足够的了解，才有抵御市场短期波动的信心，成为基金公司相对稳定的规模。

如何追求有质量的规模增长？多年的实践可以总结为两个关键词，“坚守”和“克制”，这与公司的“宁取细水长流，不要惊涛裂岸”理念一脉相承。

一、追求能力建设与规模增长相匹配，实现业绩和规模的良性循环

规模增长是基金公司发展的基石，没有规模增长就没有资源进行能力建设。景顺长城重视规模增长，但是不过度追求规模增长，力求把握节奏，使能力建设与规模增长相匹配，以保证业绩、业务、团队的稳定和良好的客户体验，最终达到持续和长期的规模增长，而非一时的爆发。

在新发基金方面，景顺长城注重基金经理投资能力与其管理规模的匹配。具体而言，会充分遵循基金经理本人意愿，根据自身投资风格决定的策略容量来做新基金发行安排，基金经理可根据自身情况选择是否接受新发基金。因此，公司旗下有知名基金经理2020年末未发行新基金，也有部分基金经理通过募集新基金获得了较大的规模增长。而新发基金的规模主要限制在60-80亿区间，单只基金并没有追求过大的首发规模。

持续营销方面，值得一提的是景顺长城旗下部分基金经理在2020年未发行任何新产品，但因产品业绩优异而受市场认可，保持了基金份额的持续增长，这是景顺长城追求的有质量的规模增长。以景顺长城某基金经理为例，在2020年未发行新基金的情况下，截至2020年底其管理的基金规模超过780亿元，拥有470万以上客户，其管理的一只基金2020年基金份额增长了27%，客户数增长了90%，实现了业绩和规模的良性循环，也为持有人带来良好的投资体验。

二、加深与投资者的双向了解，坚持做客户陪伴

对规模增长保持克制的理念和态度，也体现在基金营销和销售环节。景顺长城在宣传推介方面，保持相对克制，将更多的精力放在了解客户、也让客户了解自己，以及对持有客户的陪伴上。

（一）充分了解客户，发掘深层次问题和需求

重视客户体验，落实投资者适当性管理义务，通过对客户投资行为和投资心理的观察分析更有针对性地开展营销、销售等工作。在销售中区分不同客户的不同风险等级，充分了解客户风险承受能力、投资目标、投资需求等信息后，针对性地提供不同的产品。

除做好“规定动作”外，为更全面地了解客户，景顺长城联合中国基金报、蚂蚁财富对中国权益类基金个人投资者进行调研，通过五个城市10场投资者线下深度访谈，以及在中国基金报、蚂蚁财富、头条财经等渠道进行线上调研并回收了超过4万份线上答卷，经过专业、科学、全面的数据分析挖掘，形成了业内首份《权益类基金个人投资者调研白皮书》，对客户及其投资行为有了更全面、深入的认知。

在对权益基金个人投资者调研中发现，由于亏损承受能力低、收益预期较低、过于频繁地关注基金业绩表现等多种原因，投资者持有基金的时间较短，从而降低了他们的盈利概率。而拉长持有周期需要解决投资者投前、投中、投后的问题，尤其是投前对产品的风险收益特征、基金经理风格有足够的认知，对收益和亏损有合理预期；投后对基金业绩有合理的评价，能获得相应的陪伴服务。因此，景顺长城坚持提供并努力做好相关投前投后服务，以期提升投资者盈利体验。

（二）投前环节重视对基金经理风格的传达

客户在投前如果能充分了解权益类基金的风险收益特征和基金经理的投资风格，当市场出现波动影响基金净值表现，或基金经理风格与市场风格不匹配而导致短期业绩不够理想时，客户可能就不会轻易选择放弃，而是通过较长周期的持有提高盈利的可能。因此，景顺长城较为重视在销售环节为客户传递风险收益特征和基金经理风格的信息。

认识到就产品论产品的推广模式无法让客户深入了解背后的投资风格、价值取向，因此多年前景顺长城就在业内率先就基金经理投资风格向客户进行系统化和深入地传导。公司的投研体系自成立以来就有一套基金经理投资风格塑造和回顾机制，鼓励基金经理形成自己鲜明的投资风格，并定期检验其风格的稳定性，从供给端为投资者提供差异化的“产品”。营销团队以公司投研团队对基金经理的风格化定位为基础，梳理出投研团队完整的风格体系，并通过视频、海报、推文、长图等多媒体形式将基金经理的风格、投资理念以及相应的解读内容，用投资者看得懂的语言清晰地传递给渠道和客户。销售团队则注重对渠道伙伴进行投资风格相关内容的培训，提升渠道客户经理对投资风格的理解，树立其关注投资风格并做好客户匹配的意识。渠道客户经理最了解自己的客户，在理解了基金经理投资风格基础上，与自己的客户进行匹配，深度执行销售适当性，帮助客户找到最适合的产品。

上述工作景顺长城持续多年，目前已积累了大量相关的素材，同时渠道和客户对公司基金经理的投资风格认知也在逐步提升，投资者对景顺长城旗下一批资深基金经理的投资风格特征相对耳熟能详，不少银行理财经理、行业大V、客户能根据自己的投资特征选择自己认可的、投资风格相匹配的基金经理。一些基金经理的产品在遇到回撤时仍有大量客户坚持定投，也是理解了基金经理投资风格后保持信任的体现。

(三) 投后环节重视客户陪伴

客户在持有基金过程中，容易因净值波动、市场情绪的影响无法坚持，因此需要基金公司提供持有陪伴服务，帮助投资者建立良好的心态和理念，改善投资者的持有体验。近年来，越来越多的互联网平台，以及银行券商渠道提供了线上运营的阵地来进行客户陪伴，景顺长城也投入了较多的人力和物力，逐步建立起完善的客户陪伴体系。

在不同的市场时期，客户陪伴的侧重点有所不同。例如在单边下跌的市场，客户容易受到各种市场情绪和信息的干扰，自身判断不足，产生恐慌心理，客户陪伴方面侧重于鼓励定投的方式，平摊投基成本；在持续大涨的市场，客户容易担心市场回调，过早落袋为安，客户陪伴方面则侧重于引导长期持有；在近两年结构性行情中，热点频繁切换，客户陪伴方面则侧重于引导客户不要盲目追热点，了解基金经理投资思路和风格稳定性，关注中长期业绩坚定持有。

具体而言，在投后环节景顺长城主要为客户提供包括业绩回顾、运作策略、后市观点、热点答疑等内容的陪伴。日常从客服中心、各平台上的产品社区、基金吧等渠道搜集客户集中关注的问题进行详细解答，开设“解忧杂货铺”“养基大家问”等栏目并制作成材料推送给更多客户，及时地为投资者进行“持基心理按摩”，解决投资者不同层面的困扰，降低持基焦虑，从而改善投资者的持有体验。同时，景顺长城会通过文章、视频、媒体访谈等多种形式不断加深客户对基金经理投资风格的理解，让投资者感受到购买时和持有时的认知一致性，降低基金产品的“卖家秀”和“买家秀”差异。除此之外，日常还会制作形式多样的基金常识、投资技巧类投教素材，帮助客户掌握更多的基金知识，从根本上解决养基难题。

客户陪伴是润物细无声的工作，短期可能没有立竿见影的效果，需要长期坚持，让客户感受到实实在在的陪伴，在一次次的了解中加强对产品、基金经理、公司的信任，从而做到拉长持有周期、提升盈利的概率。

以上几点是景顺长城在追求公司发展过程中，对规模增长以及提升客户持有体验的一些思考和做法。公募基金行业正在高速发展的道路上前行，行业竞争越来越激烈，实现有质量的增长并不容易，存在不少现实难点。但选择坚持做正确的事情，相信细水能长流，努力让公司发展更为稳健，为客户持续创造财富，这是景顺长城长期的坚守和追求。

喜欢此内容的人还喜欢

2021端午 | 端午临中夏，时清日复长

中国基金业协会