

# 营销难度“前所未有” 基金公司发力差异化积极求解

证券时报记者 王小芊 王明弘

自2001年国内首只开放式基金成立以来,公募基金行业的市场规模迅速扩大,到2024年3月底,我国公募基金的资产净值规模已达29.2万亿元,产品数量超过1.1万只。

经过20多年的发展,公募基金行业所取得的成就有目共睹,但所面临的问题也愈加严峻。“今年,基金销售前所未有地难做。”在采访中,沪上某公募基金总经理向证券时报记者吐露自己面临的压力。伴随着跨越式发展,公募基金行业的竞争愈演愈烈,“马太效应”也日益凸显。在当前发展格局下,大公司占据了渠道和规模的绝对优势,中小基金公司突围难度与日俱增;规模导向仍为主流,导致基金产品频频同质化而无法自拔,基民赚钱也是难上加难。

如何营造有活力的良性竞争,打造特色化的营销方式,从“重销量”转向“重保有”,实现基金公司投资者利益绑定,是行业必须解决的问题。近日,证券时报记者采访了多位公募基金从业人员、第三方研究机构和相关学者,尝试找出问题的解决之道。

## 营销“内卷”事出有因

对于中小公募而言,基金营销常常是个棘手的问题。相比大型公募,中小公募的营销预算大幅受限,直接导致其品牌知名度不足、渠道资源匮乏以及人员配置不充分等一系列问题。

品牌知名度,是中小基金公司在营销过程中面临的一大困境。沪上某中型公募的市场部负责人在接受证券时报记者采访时表示,公募基金是面向个人投资者的产品,基金公司本身的品牌知名度在销售环节中起到的作用至关重要,“较高的品牌知名度和良好的品牌形象,通常是消费者选择产品的第一步,这一规则在基金行业同样适用。”在他看来,要突破品牌知名度的困境并非易事,尤其对于中小公募而言,由于在品牌建设方面天然处于不利的位置,因此提升知名度将是长期而艰巨的任务。

此外,在当前降费的大环境下,中小公募还面临着营收下滑的压力。与大型公募不同,许多中小公募仍在盈亏边缘挣扎,稍有不慎就会面临亏本的风险。因此,突围也成了迫在眉睫的问题。

上述市场部负责人还向证券时报记者透露,面对激烈的竞争,中小公募的选择其实非常有限,主要有三条道路可走:

- 一是靠产品创新来博取市场关注,但这条道路充满挑战。由于公募产品高度同质化,许多产品在设计和推广过程中缺乏吸引力,难以引起投资者的兴趣。
- 二是借助渠道资源赋能,但中小公募在这方面同样处于不利地位。公募基金的代销渠道,包括传统的银行、券商、保险公司与独立的基金销售机构等,中小公募往往无法满足传统渠道的严格准入标准。另外,在独立的第三方基金销售平台上,流量已经成为稀缺资源,相关位置的推送价格也水涨船高。
- 三是培养明星基金经理,这也曾是不少中小公募实现“突围”的绝佳方式。不过,随着明星基金经理不断推陈出新,这一赛道已逐渐变得拥挤,加

上明星基金经理出现产品业绩大幅回撤等系列负面现象,“造星”模式正日渐失效。

“究其原因,还是因为产品同质化太过严重,基金营销也成为了‘内卷’的重灾区。”该市场部负责人无奈感慨。

除了以上问题,人员配置不足也是中小公募在营销方面的一大短板。由于销售团队规模有限,中小公募难以全面覆盖和触及所有潜在投资者,特别是缺乏金融知识的长尾客户群体。“我们没有足够的资源去覆盖这部分人群。”上述市场部负责人表示。

不可否认的是,无论是品牌知名度、渠道资源,还是明星打造、人员配置,都与基金公司的营销预算息息相关。在采访中,多位公募从业人员都表示,营销预算受到掣肘,是他们无法大展拳脚的重要原因。

不过,证券时报记者在采访中发现,尽管大型公募基金公司拥有更充足的营销预算和强大的销售资源,在品牌影响力方面也占据优势,但他们的基金营销也同样面临着挑战。广州南方学院刘惠副教授认为,基金公司的营销预算和最终成果之间的关系,并非简单的线性正相关关系。在她看来,大型公募虽然拥有更丰富的销售资源,但营销成果未必远超中小公募,关键在于如何将营销预算有效地转化为具体的营销行动。

晨星(中国)基金研究中心高级分析师吴粤宁表示,虽然增加营销预算通常有助于提升营销成果,但基金的规模增长却不仅仅依赖于销售,更取决于基金的业绩表现。

## 市场信任亟需重建

猫头鹰基金研究院总经理矫健对证券时报记者强调,在当前市场环境,无论是大型公募还是中小公募,都面临着市场信任的难题。

市场对基金难以信任的根源,恰恰来自“屡试不爽”的基金营销方式。包装明星基金经理、紧追市场热点布局、打造“爆款基”与“日光基”……这些方式曾经让一部分基金公司尝到“甜头”,迅速扩大了管理规模,却也给基金销售带来了严重的“后遗症”——在市场低迷、估值低位时,基金销售变得困难;而当市场热度攀升至高点时,基金规模反而大幅扩张,但这种情况下涌入的投资者,常常遭遇大幅亏损。

“虽然公募基金的商业模式是靠规模收取管理费,但如果我们始终把规模看得太重,总是利用人性的贪婪,在将投资者吸引进场,然后在他们亏损后迎合其恐惧心理,引导他们回流到货币基金或债券基金,这种‘高买低卖’的恶性循环,会损害投资者对基金行业的信任。从长远看,这对行业的健康发展是很不利的。”上述某公募基金总经理对证券时报记者直言。

事实上,当一位曾经为公司带来巨大名利的知名基金经理出现人设“塌方”,其所在公司也会受到不小程度的反噬。例如,前段时间深受市场关注的诺安基金前知名基金经理蔡嵩松,因涉嫌行贿给诺安基金的声音造成了不小的负面影响。

对于名人IP可能带来的流量反噬,吴粤宁认为,基金公司必须注意IP风险管理,避免给品牌形象和营销效果带来负面影响。不过,尽管“去明星化”已经成为公募行业的营销共识,但调转“船头”的过程并不容易。

“市场的投资偏好已经变了,但是很多基金公司、基金产品、参与基金销售的个人和机构,其实还没变。”在谈及“反噬”这个问题时,矫健的回复颇为直接,基金公司要做到差异化营销,就要充分了解负债端的真实需要,“如果这件事情没有做好,基金营销可能始终走不出困局。”

在他看来,“重建信任”是实现差异化营销的关键所在。首先,是销售渠道和基金公司之间要重建信任。在做市场调研时,矫健注意到,尽管渠道端在高层层面上已经恢复了乐观态度,并准备推广相关产品,但在具体执行层面,即所谓的“毛细血管”层面,却表现得极度谨慎。“渠道对权益类基金产品的信任度已显著下降,这种不信任已经扩散到支行和分行的管理层,且不仅针对个别基金经理。”矫健说。

其次,在基金公司和基金经理之间,信任也要重建。“公募行业不乏这样的规律——当基金经理业绩不佳时,公司可能会忍耐,但当忍耐到了极限并将其裁员后,这个基金经理往往会迎来新的春天。”矫健认为,基金公司需要重新思考如何培养人才,如何考核人才,而不是以“割韭菜”的方式高频考核和挖角基金经理。

最后,基金经理也需要和自己重建信任。“当前市场环境,很多基金经理其实非常困惑,尽管他们努力工作,积极开展电话会议和市场调研,但产品的最终净值表现可能仍不理想。其实,在财富管理行业,他们不知道该如何自处。”矫健认为,在市场风格快速变化的当下,基金经理需要重新准确地定位自己,并仔细考虑是否需要调整原有的投资框架,是否仍应维持原有的个人风格和形象,甚至需要考虑是否应该对之前的一些表态进行公开认错等。

“基金公司和渠道之间这种不健康的共生关系,必须通过某种方式来打破,才有可能重建基金行业在市场上的信任度。”矫健表示,预计这个重建过程将会非常漫长。不过,乐观来看,未来模式的进步和变更,也有可能减小销售资源差距给基金公司带来的影响。

## 差异化营销正当其时

在基金营销格局面临重新洗牌的当下,越来越多的公募已经提前一步开启了差异化营销的战略。证券时报记者注意到,一些头部公募已开始淡化“造星”模式,加强风险管理,同时提升了对平台整体的宣传。

以国泰基金为例,对于主动权益类产品,该公司采取了均衡投资策略,不再一味追求热门赛道。在营销上,公司更注重对其投研平台的整体推广,倡导长期投资和价值投资的理念,淡化对单个基金经理的过度宣传,避免“造星”带来的潜在风险。

与此同时,头部公募还积极发展差异化的营销策略,不仅突出公司的品牌特色,还强调与投资者的长期陪伴。

国泰基金推出的《深夜食堂》,就是一个典型例证。在这个栏目中,伴随着美食的香味和夜晚的微风,受邀的基金经理与投资者轻松且深入地探讨生活和投资的话题。这种亲切的交流方式,帮助投资者理解了市场的信号与噪声,解答了他们在日常投资中遇到的疑惑。《深夜食堂》通过线上直播形式,打破了地理和时间的限制,使得更多的投资者能够参与进来。目前,该栏目覆盖



“虽然公募基金的商业模式是靠规模收取管理费,但如果我们始终把规模看得太重,总是利用人性的贪婪,在将投资者吸引进场,然后在他们亏损后迎合其恐惧心理,引导他们回流到货币基金或债券基金,这种‘高买低卖’的恶性循环,会损害投资者对基金行业的信任。从长远看,这对行业的健康发展是很不利的。”

了多个主流直播平台,触及逾8000万人次,赢得了投资者的广泛好评。

中欧基金也在投资教育方面做出了不懈的努力。2023年,中欧基金积极参与中基协组织的“一司一省一高校”“基金行业活养老”两项专题活动,涵盖7个省市,进入16所高校,举办了19场线下投教活动。此外,中欧基金还结合公益活动,如“牛拉松公益徒步挑战赛”,在徒步过程中与投资者共同探讨养老知识。在线上,中欧基金推出的《养基问欧欧》《一起聊聊》《研究深一度》等系列节目,累计传播量已达到1.63亿次。

对于中小公募而言,由于在预算方面与头部公募存在一定差距,因此如何把资源用在“刀刃”上,充分发挥自身优势,就成了决定营销成败的关键所在。

刘惠认为,在资源有限的情况下,中小公募要想在市场中脱颖而出,可以采取的策略之一就是与大型金融机构或科技公司合作,共享资源,拓宽销售渠道,实现互利共赢。证券时报记者注意到,重视与渠道关系的维护,已经成

为了许多中小公募重点发力的策略。

例如,以各地渠道团队为支点,大成基金打造了全国性的渠道服务品牌——“和光之旅”。2023年,“和光之旅”系列活动覆盖全国近30个省份,服务渠道上千次。通过线下沙龙、大型培训等形式,在为渠道客户传递专业知识的同时,也加深了基金公司与银行渠道间的互动交流。

在上海橘淦金服董事长兼总经理王文清看来,中小基金公司想要突围,就要在重点产品和优势资产上集中资源,用最大的资源去支持公司最有竞争力和卖点的产品触达目标投资者,实现有效销售。

东吴基金就告诉证券时报记者,相对于大型基金公司广泛的产品线,他们更倾向于专注于符合自身优势的特定市场。东吴基金的产品主要聚

焦在科技领域的成长股,而在固定收益领域,他们期望在零售债券基金方面取得突破,并继续强化“固收+”的产品优势。

长安基金市场部负责人周密也表示,公司在固定收益产品上拥有不错的长期表现,接下来将继续专注于固收业务,通过与投研及销售团队的紧密合作,强化在该领域的品牌影响力。

矫健认为,中小公募基金想要实现市场突破,提升产品透明度是关键策略之一。“作为基金研究机构,我们经常收到反馈,渠道端更倾向于销售透明的产品。”他举例称,如果主动型基金经理能够清晰地展示其投资策略,与基准的偏差以及整个投资框架,虽然不能立即提升产品的销量,但能显著增强投资者对产品的信任度,从而助力解决营销的难题。

## 探索中国基金业差异化特色化发展之路 (三)

# 基金营销勿忘初心:帮持有人赚到钱

证券时报记者 王小芊 王明弘

在接受证券时报记者采访时,多位专业人士一致表示,尽管营销是公募业务中的重要环节,但公募基金的发展核心始终是“为持有人赚钱”。如果过度强调营销而忽视了基金业绩,长远看对行业的发展并无益处。而要实现通过基金业绩的表现来带动销售增长的良好循环,公募机构必须确保自身利益与投资者利益互相绑定。

近期,新“国九条”出台,将进一步推动权益类公募基金的发展并增加其市场占比,同时也将加强基金公司的投研能力和产品创新。这对资产管理机构提出了更高的要求,以适应从规模导向向投资者回报导向的转变,减少首发产品冲动,加强持续营销,加快从“重销量”到“重保有”转型。

国泰基金指出,基金公司需要采取更多逆周期的布局策略,理性对待市场短期波动,并着重做一些“难而正确的事”。根据新“国九条”,基金管理人的分类评价制度将被修订,以督促理性、价值、长期投资的理念的形成,将投资者的获得感放在了更重要的位置。中欧基金表示,为了更好地实现与投资者的利益绑定,公募基金行业的费率改革正在积极推进。在2023年7月,中欧基金就成为了首批主动降低基金管理费率及托管费率的基金公司,降低了投资者的理财成本。同时,公司加大了逆周期投研团队和销售布局,并建立了基金经理的跟投机制,要求基金经理将部分年度奖金长期投资于自己管理的基金产品,直接将基金经理和投资者的利益绑定,增加了对基金经理长期业绩的考核比重。

更多逆周期的布局策略,理性对待市场短期波动,并着重做一些“难而正确的事”。根据新“国九条”,基金管理人的分类评价制度将被修订,以督促理性、价值、长期投资的理念的形成,将投资者的获得感放在了更重要的位置。

中欧基金表示,为了更好地实现与投资者的利益绑定,公募基金行业的费率改革正在积极推进。在2023年7月,中欧基金就成为了首批主动降低基金管理费率及托管费率的基金公司,降低了投资者的理财成本。同时,公司加大了逆周期投研团队和销售布局,并建立了基金经理的跟投机制,要求基金经理将部分年度奖金长期投资于自己管理的基金产品,直接将基金经理和投资者的利益绑定,增加了对基金经理长期业绩的考核比重。

“基金行业高速发展的阶段已经告一段落,过去以大规模为核心,靠投

研与销售双轮驱动的传统发展思路,已经无法适应行业增速放缓之下日趋激烈的竞争。”沪上某公募基金总经理认为,基金公司要加强考核的“指挥棒”作用,除了管理规模、业绩表现以外,还可以对基金经理加大对盈利客户占比、人均盈利额、清盘基金数量、客户投诉等方面的考核,“公募基金初心就是让居民的财富保值增值,基金公司的考核指标也应该从持有人利益出发。”

所谓“酒香不怕巷子深”,真正的投研实力和较高的产品收益是提升投资者信任的关键。只有帮助投资者赚到钱,营销策略和方法才能发挥真正的效用。自诞生至今,公募基金行业已经历了多番挑战,只要坚持初心,将经济发展的成果更多地惠及人民群众,担负起产业金融的责任,引导资源向国家战略和科技创新聚集,公募基金行业的前景就一定大有可为的。

