证券时报 SECURITIES TIMES

星基金 STAR FUND WEEKLY

券商中国 券中社

2025年11月24日 星期一

A5~A8

拆解永赢基金权益突围之谜：产品主义与流量新范式

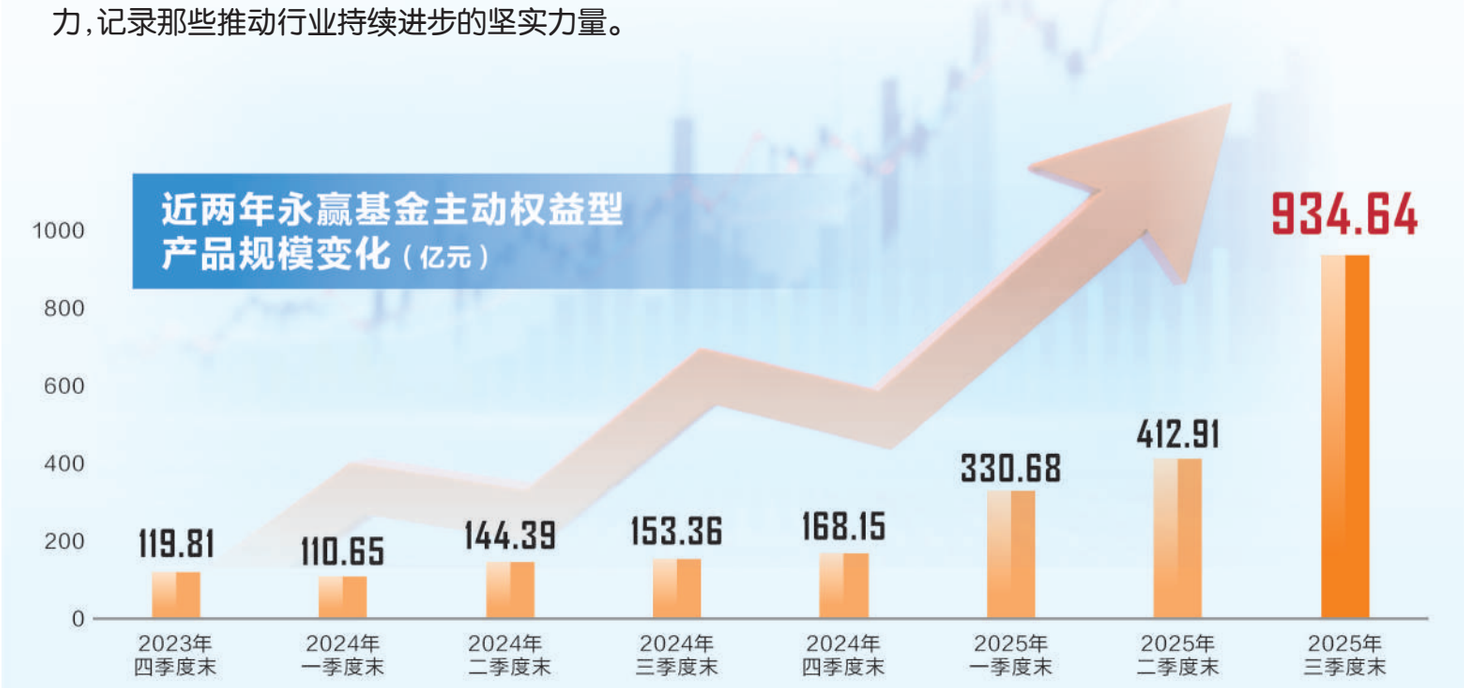
证券时报记者 陈书玉 裴利瑞

在公募基金规模迈过36万亿元的今天，行业格局似乎日益固化，头部巨头们凭借全能作战体系构建了坚实的护城河，留给中型基金公司的生存空间越来越窄。

然而，总有例外者试图打破宿命。永赢基金，一家典型的银行系公司，在2025年的市场中上演了一场惊人的突围。截至三季度末，其主动权益产品规模达到934.64亿元，年内规模激增766亿元，增量高居市场第一。

在巨人的战场上，永赢基金究竟做对了什么？证券时报记者经过多方深度调研，试图解构其高增长背后的成长动因，这不只是一次业绩上的爆发，更像是一场长期谋划的战略突围。

编者按：潮涌万象，中国公募基金业正经历从规模增长到价值创造的深刻变革。在高质量发展的时代命题下，如何在变革中把握机遇、锻造持久优势，成为每家机构的核心课题。那些持续创造价值的公司，必有其独特基因——或是穿越周期的投研智慧，或是引领创新的产品布局，或是对长期主义的执着坚守。证券时报星基金周刊今起推出“解码中国基金业优秀基因”系列报道，旨在探寻支撑行业行稳致远的内在动力，记录那些推动行业持续进步的坚实力量。



数据来源：Wind 陈书玉/制表 图虫创意/供图

1 决心：权益投资是关乎生存的“必答题”

永赢基金成立之初就有发展权益的梦想，但由于2013年才进入公募行业，起步期公司也走过两三年弯路，2016年现任管理层进入永赢基金，用了两年时间通过快速发展固收业务，解决了公司生存问题。

2018年，永赢基金权益业务启动，这是永赢经历的第一轮牛熊，有过牛市的高光，也有过熊市的艰难。但是，纵然在至暗时期，公司内部共识依然清晰：发展权益投资不是可选题，而是一道关乎公司未来存亡的必答题，也是公募基金必须承担的责任使命。当然，这也意味着固收业务赚的那点“辛苦钱”都要铺给权益。

“现在不投入，五年后权益业务仍将为零。投入，则意味着可能。”永赢基金管理层达成了共识。

正是基于这一逻辑，在2022至2023年权益市场持续低迷、多数同业收缩战线之际，永赢基金持续进行逆周期布局，公司重点推进了两项举措：一是广发“英雄帖”，进一步壮大权益投研团队，不仅从市场引进成熟基金经理，而且通过校招吸纳后备人才，孵化投研梯队；二是埋下未来的种子，以自有资金1亿元，设立了10只聚焦新质生产力、传统产业改造升级方向的发起式基金。

事后看，这两步棋落子深远。人才的引入，尤其是2023年以来，知名基金经理高楠、李文宾的加盟，为永赢基金带来了体系化的投研升级；而在市场低点发行的10只发起式基金，也成为其逆袭的关键利器。

2 解法：基金经理同时也是产品经理

高楠的加入，不仅是投资能力的加持，更是投研文化与组织架构的一次重塑。

“整个资管行业的竞争，正从负债端（找钱）逐渐转到资产端（找优质资产）。”高楠对资管行业趋势有着清晰的判断，“谁有资产定价能力，谁能把结构性的机会提前找出来，并通过产品形态做出高效率的表达，谁就能吃到市场上升周期的流量。”

在这一判断下，永赢基金权益团队花费大量时间进行了两项核心工作：系统化打造人才梯队、战略化思考产品布局。

在此基础上，永赢基金提出了“每一位基金经理都是产品经理”的鲜明理念。这意味着，基金经理不仅要追求投资业绩，更需要深度思考产品定位：它服务于哪类客户？这类客户的风险偏好与持有体验如何？产品的风险收益特征是否清晰稳定？这种思维的转变，将投资从业绩的竞技场拉回到客户价值的创造场。

为了将这一理念落地，永赢基金建立了极具特色的“产品会”机制。每周，高管、投资、销售、风控齐聚一堂，合规、交易乃至IT运营部门按需列席，共同审议产品布局、策略、渠道和风险。这不是一个形式主义的会议，而是一个真正拉平信息、高效协同的决策平台。

这种组织形式，让一家基金公司拥有了科技企业般的敏捷性，能够快速响应市场，高效迭代产品。

他们根据对市场结构性机会的判断，将主动权益产品线清晰分层：作为组合基石的全基产品、聚焦特定方向的主题型基金、高锐度的工具型“智选”系列，以及侧重策略的“慧选”系列，然后人岗匹配，由投资经验丰富、风格均衡的基金经理如高楠、李文宾等管理全基产品；风格鲜明的基金经理负责主题与策略型产品；而内部培养的年轻骨干，则管理聚焦高景气细分方向的“智选”系列。

“在新兴成长领域，年轻人的研究跟踪可能更深入，让他们聚焦在自己一直研究的、最擅长的方向，更容易打出业绩。”高楠表示。

永赢科技智选的基金经理任桀，正是这条成长路径的典型。他毕业即加入永赢，从研究员做到科技组组长，2024年末开始管理产品。“公司的指挥棒很明确，就是鼓励基金经理把行业和公司基本面挖深挖透。”任桀说。

3 加速：产品主义与种子策略合奏

如果说坚定的决心和清晰的思路是引擎，那么对市场需求与流量逻辑的精准捕捉，则成为永赢基金权益业务起飞的加速器。

这一策略的成功，显著体现在工具化产品线“智选”系列产品的崛起上。该系列产品高度聚焦于代表新质生产力的前沿领域，如人形机器人、创新药、云计算等国家战略方向明确、成长潜力巨大的行业，其核心特点在于清晰度与策略锐度，避免了“盲盒”式投资的不确定性。

“市场对我们存在一些误解，认为我们是在押注细分行业或打造增强型ETF。”永赢基金曾表示，“实际上，我们布局的每一个方向都基于中长期产业趋势的判断。资管机构的使命是帮助投资者高效赚钱，因此必须围绕‘哪些方向更容易赚钱’展开研究，并在此基础上配置优质资产。”

对于流量，永赢基金有其独到的理解，他们认为，高收益资产本身具有稀缺性，正是这种稀缺性成为了流量的天然来源。因此，公司只需专注于核心任务：持续挖掘具备中长期产业逻辑的成长行业，并通过颗粒度更细、更具前瞻性的产品布局，将之转化为投资优势。而当拥有这项优势之后，流量也就随之而来了，这也将成为永赢权益业务未来的核心打法之一。

在营销端，永赢基金也展现出对市场趋势的敏锐洞察。作为一家年轻的基金公司，对互联网平台有着自己的直觉，并制定了一套独特的打法。他们洞察到，互联网投资者的决策链路和投资习惯已变：从被动接受推荐，转向在内容平台主动获取信息；从过去单吊一两只明星基金到人手基金配置小超市。同时，永赢基金为电商团队设立了反常规的KPI——首要目标不是规模，而是“客户数”的增长。

在市场低点，无论投资金额大小，每新增一位客户都被视为播下一颗信任的种子。这一策略旨在通过真实的投资体验积累用户信任，完成更扎实的长期品牌植入。

“智选”系列产品的清晰定位，恰好支持了这一种子策略。其凭借透明性与聚焦性，天然为不同偏好和判断的投资者打上标签，当投资者看好某一特定领域时，能够迅速找到与之精准匹配的工具。

这一产品主义+种子策略的协同效应，在2024年9月底市场回暖后迅速爆发。前期积累的大量种子客户在验证产品策略一致性后，信心大增，迅速追加投资，推动部分“智选”产品规模迅速由千万元级跃升至亿元级。其中，永赢科技智选的规模在三季度末飙升至115.21亿元，较年中实现近十倍增长，成为产品与种子策略正向循环的最佳例证。

4 进军：迈向平台型公司的理想与现实

在规模狂奔的同时，永赢内部也在反复强调战略克制。这种克制，源于对行业上一轮周期教训的深刻反思——盲目追求规模，最终伤害的是品牌声誉和投资者的信任。

“规模是能力的结果，而不是我们的目标。”这句话在永赢内部已成为共识，且为了将理念付诸行动，公司主动为高速增长踩下刹车。

一方面，对于智选系列等高波动工具型产品，公司在季报和宣传材料中反复提示其工具属性与风险特征，引导投资者合理配置与管理预期。另一方面，2025年8月以来，公司主动对多只绩优产品实施限购。

“我们并不期望通过一轮周期解决所有发展问题。”永赢基金曾表示，“我们现在要做的是尽量帮客户实现并留存收益，让他们在下一轮周期中能继续选择我们。”

尽管取得了阶段性胜利，但永赢基金的目标远不止于此。据悉，永赢基金每年年度汇报的最后一页，永远写着同一行字：“建设具备大类资产配置能力的平台型资管公司”，这是公司锚定的长期战略方向。

平台型公司的核心优势在于通过多元产品线与投资策略，平滑单一资产周期的波动。目前，永赢已初步形成主动权益、固定收益、绝对收益与被动指数四轮驱动的业务格局。

当然，平台化建设仍面临挑战。仅就主动权益业务来看，永赢基金坦言，在深度价值、均衡成长等风格领域，优秀人才储备仍显不足；此外，在量化、多元资产配置等方向也需持续投入。

“在现有资源下，权益团队表现可打100分，但长远来看只能有85分，因为在若干关键节点上仍缺核心人才。”永赢基金表示，理想中的团队应是在每一资产类别与策略方向上都拥有较高胜率、彼此信任的同伴，从而构建沟通成本低、协同效率高的投研生态系统，“平台化不是要消灭个人的阿尔法，而是让每个人成为某一领域的专家”。

永赢基金的探索为行业提供了另一种发展路径的实践参照：其一，它证明了中型基金公司不仅可依靠差异化策略生存，更能够通过聚焦核心能力实现突破；其二，工具化产品并非被动指数投资的简单替代，而是主动投资能力的一种精准表达；其三，平台化建设的关键不在于人和产品的堆砌，而在于能否形成可复用、可持续的体系能力。这一模式是否具备普遍适用性，业界仍有不同看法。但永赢的实践至少表明，通过持续站在客户需求角度思考、进而重构价值链，仍可开辟新的发展空间。

在资产管理这场无限战场中，真正的壁垒从来不是牌照或规模，而是持续为客户创造价值的能力。

“永赢现象”背后的冷思考：今天的明星赛道会否成为明天的价值陷阱

证券时报记者 陈书玉 裴利瑞

在一年多时间内将权益规模从不足百亿元推升至超千亿元，永赢基金的爆发在整个中国公募基金史上都堪称现象级，但这不仅是一家公司的成功突围，更像是一面棱镜，折射着资管行业在宏观环境、渠道生态与投资者行为变迁交织下的深刻演进。

不可否认，永赢的崛起离不开对时代机遇的精准捕捉，它敏锐地抓住了两大风口：

一是在“资产荒”背景下，市场对高弹性稀缺资产的强烈渴求。在当前利率下行、房地产投资属性减弱的宏观背景下，能够带来可观回报的优质权益资产变得尤为珍贵，而永赢基金的“智选”系列产品高度清晰、纯粹的产品定位，恰好满足了投资者对精准捕捉低空经济、人工智能等前沿趋势的工具性需求。

二是基金评价与销售话语权的去中心化趋势。过去，基金发行严重依赖银行渠道的重点池和第三方销售机构的星级推荐，然而，新一代伴随着互联网成长起来的投资者却展现出截然不同的行为模式：他们不再全然信任中心化渠道的推荐，转而投向一些非财经垂类内容平台，只相信自己或他们选择跟随的KOL（关键意见领袖）。永赢基金敏锐地捕捉到这一变化，其“客户数优先于规模”的电商策略，本质上是顺应去中心化趋势，通过低门槛体验广泛播种用户认知，而其“打标签”式的产品宣传，则是在碎片化的信息环境完成了用户心智的精准植入。

但如果我们只是将永赢基金的爆发归因于天时地利，或许仍未触及其为行业带来的更深层次的思考：当基金产品的工具化浪潮奔涌而来，管理人与投资者之间的责任边界正在发生怎样的漂移与重构？

在曾经那个“选基金就是选人”的时代，我们把主动权益基金看作一个打包的“解决方案”，基金经理不仅负责选股，更在相当程度上承担了资产配置、风格轮动和风险对冲的责任。

而高度工具化的产品，则更像是一个个性能优异但功能单一的精密零件。基金公司将零件的性能参数（投资方向、风险收益特征）标注清晰，这无疑降低了投资者的决策成本，是行业的进步，但硬币的另一面是，零件的选择便利实则将组装整车的复杂性与选择权，更多地交给了投资者一端。

对于少数专业投资者，这是一个更高效、更自由的工具箱，但对于占据绝大多数的普通投资者而言，一场“能力的错配”正在悄然发生。他们或许能够清晰地判断自己是否看好人工智能，却未必具备将这一“零件”与其他不同属性的资产进行科学配置、动态再平衡，并构建一个稳健投资组合的专业能力。

一个值得警惕的不对称性也随之浮现：基金公司对投资者的了解愈发精准，但投资者对产品背后的投资框架、风控逻辑、策略容量及极端市场下应对能力的认知是否同步深化？“力争做到上涨时比指数更具弹性，下跌时控制回撤优于指数”的产品定位又能否真正实现？理论上这只是一种理想状态，只是当我们身处在一个上行的市场中，往往容易低估风险的严重。

因此，永赢的破局既是一个阶段的成功，也预示着新征程的开始。其路径印证了在逆周期中布局、在系统上投入、在组织上创新的有效性，为中型基金公司提供了有价值的借鉴。而随着工具化不断深化，行业的下一阶段命题也已清晰浮现：如何在提供清晰、高效工具的同时，通过投顾服务与投资者教育，帮助用户真正掌握这些工具，避免他们在看似自由的自主配置中迷失方向。

首先，我们必须清醒地认识到，产品的清晰不完全等同于资产的优质。这些聚焦高景气赛道的基金产品，其长期生命力和抗风险能力仍需经历完整产业周期和市场波动的检验。今天的明星赛道是否会成为明天的价值陷阱，是永赢基金及其投资者需要共同面对的时间考题。

其次，当旧的“中心”影响力减弱时，新的“中心”是否正在形成？这些在去中心化平台上凭借业绩和口碑迅速崛起的基金产品，其本身是否会成为一种新的、更具隐蔽性的“中心”，引导着海量的散户资金流向？这种新的流量集中模式，其稳定性和潜在风险同样需要观察。

归根结底，资产管理的终极使命，从来不只是销售产品，而是赋能投资者实现可持续的价值增长。这条路，永赢基金和整个基金行业都才刚刚起步。

“解码中国基金业优秀基因” 系列报道

主编：王基名 编辑：汪云鹏 美编：周靖宇