

股债双熊 货基给力 (基金代码: 050003) 稳健理财 买博时现金收益货币

基金投资需谨慎



曹毅：从关注基金发行转向关注客户体验

编者按：2011年，基金发行愈来愈难，发行只数越来越多，规模却越来越小，三季度以来成立的37只新基金平均募资规模9.13亿元，仅有2008年熊市时18.2亿元的平均首发规模的一半。

在基金业管理规模徘徊不前的背景下，基金公司能否走出销售困局？在目前的困难时期，基金公司应该怎样做营销？证券时报记者采访了鹏华基金公司主管营销的副总裁曹毅，就相关话题进行了深入探讨。

●即使再来一轮牛市，基金也不可能鸡犬升天，有些基金的规模可能快速成长，有些不一定能够长大，那种靠基金数量快速提升管理规模的方式应该不会成为主流。只有那些现在致力于基础建设、投资能力强、服务好、口碑好的公司，才能在下一轮行情到来时脱颖而出。

●老客户维护好，口碑好了，公司发展的基础就牢固了，大一点的公司，客户数量都是上百万，200万客户每年流失5%就是10万，一只新基金有一万个左右客户，要发10只产品才能弥补流失的客户。因此，客户存量比增量更重要，如果能把老客户留住，首发也就不那么重要了。

●鹏华基金营销的理念，要从关注产品的销售，向关注客户的投资体验、关注客户账户盈亏变化、关注客户满意度转变。



鹏华基金管理有限责任公司副总裁曹毅：经济学博士。历任中国人民银行广州分行科员，中国人民银行深圳中心支行副主任科员，南方基金管理有限公司市场部拓展部副总监、渠道部副总监。现任鹏华基金管理有限公司副总监。

作为身处基金营销一线的实践者、思考者和领军者，曹毅主张应该360度了解客户，着手分析客户的不同需求，给客户个性化的服务。曹毅要求营销团队在进行基金营销的过程中，引导投资者形成更科学的理财观念和生活方式，力争做到为每个投资者提供适合的投资方案。

证券时报记者 杨波

如只注重发行新基金将影响公司长远发展

新基金发行数量大增，首发规模却在不断下降，目前的追新潮会给行业带来什么影响？

曹毅：基金首发的问题是显而易见的，新基金发行只数越来越多，发行规模越来越小，发行越来越难，代价越来越高。其实按目前的进度，今年基金销售的绝对金额跟去年差不多，总量并没有大的变化，但基金只数多了，摊到单只基金的规模就小了。

今年的一个特点是，中大型公司发行的新基金增加了，抢占了渠道资源，小公司发行更加困难。过去小公司等一等，还能等到较好的发行时机，现在银行的通道永远都很拥挤。有银行客户经理给我们看了他们的工作安排表，每周至少增加两只新基金发行，一个月内可能有6、7只基金密集发行。发行只数多了，渠道资源更加向大公司集中。实力有限、没有较突出的业绩、又缺少跟渠道谈判能力的公司，的确会面临很大的压力。

基金公司如果只注重发行新基金，将很难把精力放到长期有益的工作上。基金公司为新基金发行投入大量的时间、人力、物力，严重入不敷出，这必然会消耗原本可以加强持续营销和客户服务的资源，影响到公司长远的健康发展。

大家都吃了亏才会逐步恢复理性状态

销售难已成基金业的顽疾，为什么会出现在目前这样困难的局面？为什么这么困难，大家还是要拼首发？

曹毅：从博弈论看，个体的理性会导致集体的非理性。比如看演唱会时，大家各归其座，基本上都应该看得见，如果第一排突然站起来，第二排也得站起来，最后是全场人都站起来。每个人都为了自己看得见而站

起来，结果是秩序全乱了，大家都看不到。

对基金公司来说，如果大家都少发新基金，只有一两家抢着多发，多发者会得到好处。关键的问题是，大家都站起来了，你不站起来肯定看不见，当然，你站起来也不一定看得见。因此在决策上，大多数公司都非常矛盾，最后大多数人可能都会选择站起来。大家都吃了亏，才会逐步恢复到理性的状态。

即使再来一轮牛市基金也不可能鸡犬升天

很多基金公司都抱着这样的想法：多发几只基金相当于多播几粒种子，在牛市到来时就可能丰收。对此，您怎么看？

曹毅：如果再来一次大牛市，基金业的成长难以重复2007年的方式。当时行业比的是谁的产品多，比谁敢拆分、分红，通过产品增量来获取行业发展先机。因为当时投资者刚刚认识基金，还不太会挑选和甄别，整体基金的数量也较少，只要是一只基金，就有可能长大。

但现在不一样了，大公司的产品线基本上都全了，基金产品数量也多了，投资者也开始成熟了。即使再来一轮牛市，基金也不可能鸡犬升天，有些基金的规模可能快速成长，有些不一定能够长大，那种靠基金数量快速提升管理规模的方式应该不会成为主流。只有那些现在致力于基础建设、投资能力强、服

务好、口碑好的公司，才能在下一轮行情到来时脱颖而出。

持续营销很快会成为基金销售的常态

在国外，基金公司并不追求首发规模，而是通过慢慢把基金养大，这种做法，在国内是否有可行性？持续营销为什么这么难？

曹毅：的确，业内还没有可以推而广之的行之有效的持续营销新模式，我们也在探索中。持续营销需要选择时机、找准品种、精准定位客户，有很强的针对性才能有成绩。目前，大量持续营销有相当比例是客户自发申购的行为，由客户自己主导，客户自己研究市场，自己做决策，比较分散。其实，现在有不少渠道和基金公司也已经开始重视持续营销，我相信未来持续营销很快会成为基金销售的常态。

客户买基金核心诉求是要赚钱

最近几年，基金在老百姓心目中的形象不太好，为什么？

曹毅：近年来，基金给客户带来的盈利体验是比较差的，无论我们的草根调研，还是数据分析，基本上都能得出这一结论。基金作为一件产品，客户买基金的核心诉求是赚钱，就像冰箱一定要制冷，别的配套服务再好，如果最基本最核心的功能不能实现，肯定没人买。所以，对基金来说，赚钱才是硬道理。

基金业绩还可以客户却不赚钱

从数据分析看，基金净值增长比客户账户收益要好很多，为什么？

曹毅：这的确是一个大问题，基金自我感觉做得还可以，客户却不赚钱。比如大部分股票基金三年、五年以来的年化收益都在10%以上，但客户的实际投资收益却不及此。问题出在哪儿？一方面是开始少量买入基金时赚了钱，后来大量买入时买在了高位，总量一算，套住了；另一方面是部分基金追逐杀跌、频繁波段操作，赚小钱亏大钱。此外，很多客户并不了解基金，买了不适合自己的产品，资产配置跟风险承受能力不匹配。很多客户甚至不知道自己买的产品是什么类型的，本来是追求绝对回报的客户，却买了高风险高收益的指数产品。这些因素导致客户的满意度很低，也使基金的信用受损。我们的一个核心目标，就是改善客户的盈利体验，把合适的产品卖给合适的客户。

让持有人认同你的理念就不会在最便宜时卖掉

在改善客户的盈利体验方面，鹏华基金准备怎么做？

曹毅：我们打算从易到难，首先在销售的时候对产品进行详尽客观的介绍，让客户知道自己买了什么东西；其次要跟客户保持很畅通的联系，让他们很容易就能了解自己持有基金的运作状况。比如一只主动型股票基金，赚的时

候为什么赚？亏的时候为什么亏？后面表现可能会怎样？基金经理是怎么看的？我们会尽可能将这些跟投资相关的信息告诉持有人。如果持有人认同你的理念，与你达成共识，就会长时间跟你站到一起，不至于在最便宜时卖掉。

最后也是最困难的是，我们希望在买卖的时机选择上、基金资产的大类配置上、客户的止盈止损上为客户提供个性化的投资资讯。在客户赚到超过他预期的盈利时提醒他，这需要基金公司有很大的勇气。

如果能够把老客户留住首发也就不那么重要了

你们具体有什么办法，给客户提供良好的服务？

曹毅：鹏华基金营销的理念，要从关注产品的销售，向关注客户的投资体验、关注客户账户盈亏变化、关注客户满意度转变。股市风险大的时候，给客户提供更多固定收益类产品以供配置，股市风险较小的时候，则可提高权益类产品的配置。

我们正在完善客户管理平台，目标就是对客户账户的投资情况作长期的跟踪分析，基于对客户了解，作定制化的细分服务。一个大中型基金公司可能有上百万的客户群，对客户的行为偏好作细分，才能更好地提供服务。

我们从不同维度细分客户，第一个维度是按贡献度来划分，分别提供个性化服务和标准化服务。第二个维度是按照客户自身的风险偏好划分，为客户提供适合其风险偏好的产品，偏好高风险高收益的，可以选择指数型、股票型产品；风险厌恶型的投资者则可以考虑选择固定收益产品；第三个维度是按照客户的交易行为来细分。比如经常做波段操作的投资者，我们会把公司的市场判断跟他们及时沟通，并提供相应的指数型基金产品供其选择。今后这方面的工作，我们会越做越细，可以在一定程度上改善客户投资基金的盈利体验。

老客户维护好了，口碑好了，公司发展的基础就牢固了，如果能够真正把老客户留住，首发也就不那么重要了。大一点的公司，客户数量都是上百万，200万客户每年流失5%就是10万，一只新基金可能有一万个左右客户，要发10只产品才能弥补流失的客户。因此，客户存量比增量更重要，我们必须投入足够的人力物力在老客户身上。

从销售转向财富管理从关系营销转向专业营销

基金公司的市场营销是否应该向财富管理方向转变？

曹毅：我觉得这种转变应该会成为一种趋势。鹏华基金市场团队要从销售导向向财富管理导向转变，从原来的关系营销转向专业营销，从关注销售转向关注改善客户的盈利体验。在这个转变的过程中，客户服务部门未来将成为市场体系的核心部门。

现在，行业都在相对初级的低端水平上竞争，比如通过给渠道更高的代价来竞争。事实上，渠道也需要基金公司的帮助，基金公司跟银行也不是简单的单方面依赖，而是合作伙伴，共生共荣。如果基金公司能帮助渠道，让他们的客户赚钱，渠道肯定也会认可我们。

我们已经在加强这方面的工作，鹏华基金最近成立了两只新基金，在建仓过程中，我们就开始跟客户、渠道充分沟通，后面还会继续沟通，让客户知道我们在做什么。现在，我们还做不到关注每一个客户，但能够逐步做到关注某一类客户，了解账户的盈利情况，帮助客户做出正确的决策。

产品设计最怕被用户意见和数据绑架

基金大量发行，基金产品同质化现象严重，您怎么看？

曹毅：对于持有人而言，如果新基金没什么特色，为什么要买它呢？在基金严重同质化的情况下，新基金的卖点已经越来越难找。最近我们公司获批了一只投资美国房地产的基金，也是境内

第一只获批的REITs投资基金。目前的时机也比较好，相对于其他同质化的基金，我相信我们会更容易找到喜欢它的客户群。对于基金公司来说，关键是要设计一些客户需要、市场认同的产品。如果是创新产品，能满足某一类客户的某一类需求，肯定不愁卖。

乔布斯说过一句话，产品设计最怕被用户意见和数据绑架，重要的是要观察现象背后的行为和欲望的根源。一类产品很好卖，一定是满足了人性更深层次的需求，比如杠杆分级基金，就抓住了人性中的赌性，一些喜欢做波段的成熟投资者，就有这方面的需求。做产品设计，要到一线去到客户中、渠道中去，要听听投资人的意见、客户经理的意见。一只产品如果能够找到特定的客户群，获得他们的认同，就成功了。

应在资源投入上有所倾斜把有优势的业务做到最好

在基金产品大扩容的今天，走特色化经营之路，是不是较好的选择？

曹毅：基金公司一定要在发展的过程中逐渐让自身的定位变得清晰，对公司战略性的核心竞争力在哪里、最擅长的是什么，都要认识清楚。有一批忠实的客户，把自己擅长的事做好，就不错了，没有几个公司能够通吃。要想办法把目标客户留下来，把认同公司理念的客户留下来，不是你的目标客户，走了也没关系。

不是所有的公司都能走全能路线，因为有些业务可能好多年都不赚钱。大部分公司应该有所为有所不为，在资源的投入上有所倾斜，把自己有优势的业务做到最好。如果没有一样突出，不利于公司确立清晰的品牌定位。

但公司应该怎么定位是最难的。定位偏了，可能此路不通，你做不出来；定位太窄了，客户群太小可能养不活你；经常更换定位，可能会错失发展的好时机。比如，要专心做主动投资，可是你的选时和选股能力不一定匹配得上；只做某一品类基金，目标客户群可能不够大。要找到自己的定位做出来并且得到客户的认同，的确很难。做精品需要条件，需要机制、人员等全方位的策略。

公司定位需要一个逐步确定和找寻的过程，可能要花好几年才做得出来。首先要有确定公司定位的想法，其次是要找准自己的定位，找到了还要投入大量资源做出来，最终得到客户的认可。

第三方销售带来局部改善全面的改变还看不到

您对基金第三方销售怎么看？

曹毅：第三方销售可能带来局部的改善，全面的改变还看不到。第三方销售机构的发展也任重道远，国有银行代表中国银行的主体，客户资源都在银行渠道，不可能有别的机构能取代国有银行的地位。第三方机构现在还小，银行还没有感到压力。但我们应密切关注第三方销售所扮演的“鲶鱼”角色。

其它理财产品跟基金客户群冲突不大

怎么看银行理财产品、信托、保险、阳光私募、券商集合理财产品等其它类基金理财产品的冲击？

曹毅：这几类理财产品跟基金的客户群都比较接近，大家都在一个大行业里，都是战友，不存在谁动了谁的奶酪。公募基金提供的更多是标准化的产品，私募提供的是个性化的产品，客户群冲突不大。另外，特别高端客户不是共同基金主要发展的对象，统计数据表明，目前在中国拥有5万至30万金融资产的客户才是共同基金的主力客户。

更重要的是，怎么把整个资产管理行业做大？30万亿储蓄进入理财市场的还非常少，大多数的国民财富管理意识仍然较弱。这里有一个投资者培育开发的问题，如何把储蓄客户转化成投资理财客户，这也是银行面临的重大问题。基金公司应该携手银行这个中国人最信赖的金融伙伴，通过共同基金这种最民主化的理财产品为投资者奉献长期回报。