

华夏基金总经理李一梅：

从前时代塑造了我们 未来我们要去塑造时代

证券时报记者 杨波

李一梅仍然清晰记得2001年夏天那个下午。

当时，北京刚刚拿下2008年奥运会举办权，举国欢腾。她从哈佛大学肯尼迪学院毕业回京，穿着休闲短裤哼着小曲漫步在燥热的街头，约老同学吃了一顿久违的麻辣烫。途中，她去了趟金融街的通泰大厦，上到15楼华夏基金前台，递交了一份求职简历。

刚吃完饭回家，她就接到了面试通知。当年8月20日，李一梅正式入职华夏基金。这是她走出校园后的第一份工作，也是目前唯一的工作。

2018年5月，李一梅升任华夏基金总经理。那一年，她42岁，是前十大基金公司中最年轻的总经理。

在这17年里，李一梅完成了从基层员工到总经理的蜕变。其后，她执掌的华夏基金也获得了长足发展。

李一梅是如何从行业新兵成长为业内深具影响力的基金公司掌舵人？她对华夏基金的未来又有着怎样的构想与布局？日前，证券时报记者独家专访了李一梅，她首次向媒体详细讲述了自己在华夏基金的成长经历。她表示，公募基金是一个能提高社会福祉的行业，公募基金的发展根植于中国经济和中国资本市场，她个人的成长也受益于行业发展，一路见证公募基金行业茁壮成长。她最大的感悟是：“从前时代塑造了我们，未来我们要去塑造时代！”。

看见世界多样性的哈佛女孩

证券时报记者：为什么在上世纪末出国留学？

李一梅：一开始，出国留学是想去外面的世界看看，出去后，也真实地感受到世界的多样性。哈佛大学肯尼迪学院非常国际化，我们开学第一天，就赶上英国前首相在学院举办交流会，我们有的同学上学上到一半就回到自己国家参加竞选。这些经历让我看见世界更多的可能性。

证券时报记者：你当时为何选择回国？

李一梅：我们这代人从小就被周恩来总理那句“为中华之崛起而读书”感动过。当我看见了世界，也了解到中国要吃立于世界民族之林非常不易。我就想，这是生我养我的地方，我希望她变得更好，我一定要回来，和大家一起奋斗，为祖国尽一份力。父母也很支持我的决定，所以我一毕业就回国了。

证券时报记者：你怎么来到华夏基金？

李一梅：可能是命运的眷顾吧。回国后，我就开始找工作，有一天在网上看见华夏基金国际业务的招聘启示，就投了简历，想着试一下。面试的最后一轮是见当时华夏基金总经理范勇宏，他说：“公募行业刚刚开始，你现在加入，就是创始和开拓者，未来的一切都有无限可能。”我觉得这和我回国的初衷是不谋而和的，我想参与到这个大时代的建设中，就这样我来到了公司。

早期基金销售都是孤勇者

证券时报记者：请讲讲早期的华夏基金是怎样的？

李一梅：华夏基金的人都特别勤奋。那时有同事总结，出租车司机晚上都爱在通泰楼下趴活，知道这家公司加班厉害。还有人调侃说这家公司没法呆，总经理第一个来，副总经理最后一个走。在这样的氛围下，全公司的人都追求卓越。

证券时报记者：当时你们怎么做营销？

李一梅：2002-2005年A股市场一路下跌，不保本、不承诺收益的净值化管理的开放式基金，很难被渠道和老百姓接受，绝大部分人更是不知道什么是基金，有时候还会被误认是非法集资，市场开拓特别难。2005年华夏红利的发行，就更加艰难。当时正值熊市末期，基金完全卖不动。我负责组织银行路演，好不容易双方对接好，到现场一看，只来了两位客户。但是基金经理孙建冬特别好，面对两位客户也热情洋溢地给他们讲解。前两年有首流行歌《孤勇者》，我觉得我们当年卖基金真的是靠一腔孤勇，凭着一种信念，相信我们最终能给投资者创造收益。

证券时报记者：2005年华夏基金发行了上证50ETF，这是境内首只ETF，在当时也是重大产品创新。



华夏基金/供图 周靖宇/本版制图

李一梅：为了开发上证50ETF，公司准备了三年多。滕天鸣总牵头负责，他是清华经管学院毕业，业务非常精深，对开发ETF投入了大量的心血。我们一边向海外机构取经学习，一边反复研究在当时的法制框架下，怎样建立起实物申赎的框架系统。为了写标书，很多同事在公司熬通宵，睡行军床。

“JUST那么年少还那么骄傲”

证券时报记者：2007年，A股创下最高点6124点，在市场见顶前，你们提前关闭了基金申购。

李一梅：2007年，市场特别火爆，公司投委会做出了理性决策，2007年国庆假期一过，我们就暂停了一批基金的申购，后来基金经理也集体降低了仓位。当时要做出这两个决定特别不易，一是高位降仓很可能影响基金经理当年业绩，二是关闭申购势必影响规模。做出那样的决策真的是以投资者利益为先，面对市场可能出现的风险，想尽可能的帮投资者保住收益。

证券时报记者：2007年管理规模排名第一，之后稳居行业第一多年。

李一梅：那些年，华夏基金在行业各方面确实都一直遥遥领先。所以，很多经历过这段时光的华夏人，在心底总有一分骄傲。即使在逆境，我们做得不太好时，内心仍有一种骄傲，始终有一个念头：要让我们的专业性、努力和给客户创造的价值，配得上华夏基金。我们心目中的华夏基金，代表行业最优秀的专业能力，是投资人最信任的基金公司。这也成了我的一种执念，虽然现在还有差距，但我们将继续努力。

证券时报记者：2018年你出任公司总经理，你对“老十家”的华夏基金定位是什么样的？

李一梅：其实我不喜欢有人说华夏基金是老牌基金公司，我们并不老，我们依旧充满朝气和拼搏的干劲。2019年司庆，我们拍了一个MV，主题是朴树的《FOREVER YOUNG》，里面有句歌词“JUST那么年少，还那么骄傲，两眼带刀，不肯求饶”，我觉得这才是公司员工精神状态的真实写照。可以说，追求卓越早已刻在我们每一个人的血液中，我们要让华夏人的精神传承下去，要在一代一代华夏人拼搏的基础上，继续开来。

指数投资其实更考验主动投资能力

证券时报记者：你上任总经理后，公司投研方面主要面临哪些挑战？

李一梅：那几年我们投研团队确实压力比较大。我跟公司投研总监阳琨进行了非常深入的讨论，怎么重塑投研团队的竞争力，让主动投研能力成为公司立身之本。他很有信心地告诉我，华夏基金的人才培养路径很扎实但也很长，虽然现在还没有见成效，但再过两年就会开花结果。正如他所言，从2020年下半年，我们人才梯队逐渐补上，中生代基金经理明显崛起，成长类投资做得可圈可点。

董事长也在大方向上给了我们很多指导，他一直要求我们在投资和业务开展的过程中，要深刻理解和坚持以人民为中心，深刻认识时代变局并努力适应时代发展。在他的指导下，我们花大量的时间，形成了体系化的业务脉络，

并努力将体系化的工作与持续产生稳定业绩联系。

证券时报记者：ETF一度成为你们突破的方向，你们具体怎么做ETF？

李一梅：我不认同指数投资是完全被动的，指数投资其实更考验主动投资能力。我们的主动投研并不只服务于投资，也服务于资产创设的全过程，在发现和定义资产之后，什么时间创设，用主动还是指数化的管理模式来表达，都是由主动投研决定。

证券时报记者：你们发行了芯片ETF、新能源车ETF、5GETF等系列产品，引发了市场对ETF的高度关注。

李一梅：其他公司的人问我，想发ETF，应该发什么好？其实我很难回答如果只发一只ETF的话应该发什么，资产创设不是一只产品的概念，而是一个谱系的概念，2021年仅ETF加联接我们就发行了40多只产品。怎么选指数，用什么样的指数能更好地投资某个主题或行业，都有主动投研的判断，我们一直坚信谁有不断优化、定义指数的能力，谁才会做得最好。

个人养老金业务梦想照进现实

证券时报记者：你接任总经理后，

公司也积极发力养老业务？

李一梅：2018年华夏基金跟富达国际建立了战略合作关系，9月推出了首只养老目标基金——华夏养老2040。当时，大家都在等银行调适系统，我决定靠直销和员工自购，提前成立产品。由于是创新型的基金品种，当时很多公司员工对养老目标基金也不太了解，我就利用午餐后的时间，给大家做了五次路演。最后华夏养老2040顺利完成募集，成为市场上首只成立的养老目标基金。因为大家都参与养老投资，无形中促成养老业务成为华夏基金特别重要的战略，也获得公司一致认同，统一了思想。

证券时报记者：据说你对推广养老第三支柱特别执着？

李一梅：我常说华夏基金从诞生之日开始，就一直在为个人养老金业务做准备。这些年我们也一直期待个人养老金业务的实施，如今“梦想照进现实”，真的让人很激动。我经常给周围的人推荐德鲁克的《养老金的革命》，这本书给了我巨大的启发，他提出，劳动者以自己的劳动参与经济活动的分配，他们的养老金也应该以资本的方式参与经济活动的分配。这方面中国才刚刚开始，美国用20多年推动建成了IRA（个人退休账户）制度，我们的养老事业

也前景可期。

证券时报记者：你对华夏基金有什么愿景和规划？

李一梅：2018年我们规模接近一万亿时，我就提出，公司的长远目标应该是一万亿美元。当然，这需要几个条件：

首先，资本市场给我们提供沃土，要有更健全的法制体系、更好的多层次资本市场建设、更多更好的上市公司；二，大家要坚定地往净值化方向前行；三，我们要有能力给投资人创造长期的超额收益；四，我们要有全球视野、全球研究、全球配置和全球服务，才能真正使财富管理不断向净值化迁移，才能承接更大规模的财富管理。

最后，我们要做好基础设施建设，提升交易能力、数据清算处理能力，对各个市场的风险控制能力等。

见自己、见天地、见众生

证券时报记者：请讲讲华夏基金的投资文化。



平安基金张晓泉：

不过度崇拜好公司 该调仓时绝不含糊

证券时报记者 安仲文

在千变万化的A股市场，基金经理在投资上持续迭代和“善变”也是一种超能力。

赛道一轮又一轮的深度切换以及市场风格的持续变化，都考验着基金经理研究功底和应对能力。优秀的基金经理能够不拘泥于固守思维，灵活应对，不断持续迭代自身的投资框架。平安基金张晓泉就是这样一位不断突破自我的基金经理，他在调仓时往往能够克服好公司的市场崇拜，及时卖出估值高企的公司，拥抱性价比更高的投资。

深度把握产业链 及时拥抱新机会

在最近几年的公募基金市场上，平安基金张晓泉因其投资的灵活性和较好的持基体验，开始在行业内崭露头角，并逐步受到投资者的认可。

毕业于清华大学材料科学系的张晓泉，曾经希望成为一名科幻小说作家，但最终他与股票结缘，从卖方分析师一路做到买方研究员，并在2017年底加入平安基金并担任研究总监。

2019年6月，张晓泉出任平安基金公募基金经理。刚上任，他就抓住了蓝筹牛市的主线，配置白酒、光伏等行业的龙头，获利较为丰厚；随后，在2020年他又将仓位逐渐侧重在高景气度的新能源产业链上；到了2021年下半年，他又及时增加顺周期、上游资源品等板



块的配置，这一系列在各个赛道及时灵活切换的操作，使得张晓泉管理的基金产品呈现出高收益高弹性的特征。

记者注意到，以张晓泉在平安基金的代表作平安新鑫先锋为例，自张晓泉任职以来，截至2022年12月31日，该基金累计收益168.23%，是同期业绩比较基准涨幅的13.5倍，超额收益显著。这样的成绩来源于张晓泉经过多年研究之后对产业链的深度把握。

冷门行业挖到“宝贝”

张晓泉不仅擅长于挖掘潜力热门赛道，他也较为擅长挖掘被市场忽视的冷门股。

在当下的A股市场，传统重型机械行业早已是冷门十年之久的赛道。但即便如此，张晓泉也出其不意地赚

到了钱。

张晓泉在2020年就关注到重型机械领域的一家上市公司，他所跟踪的这家公司从事机械租赁，它不仅仅提供专业设备，还提供熟练操作的员工。在一代工人不再愿意从事重体力劳动以及受疫情影响建筑工人短缺的情况下，这种模式简直成了工地神器，强大的融资能力可以帮助它更快实现产能扩张。张晓泉预判这家公司可能存在新机遇，他果断重仓，最终这家公司也以丰厚的投资收益验证了他的判断。

体现出张晓泉灵活特点的，不仅是他不拘泥于热门抑或冷门，也包括他并不盲信好公司。

张晓泉认为，研究不该止步于找到好公司，在一个有效市场上，必胜的选股公式也并不存在。很多时候，好公司约等于好股票，但也有很多时候，

李一梅：电影《一代宗师》里有一句诗：见自己，见天地，见众生。我认为这就是我们对华夏基金投研人员的要求，希望每一个投研的同事都能够像一代宗师一样，有“见自己”、“见天地”和“见众生”的过程，特别是到基金经理这个阶段，要建立自己的理念、理论还有理想。

“见自己”就是要树立自己的投资理念。“见天地”是要感知周围环境和世界的变化，还要持续迭代，与时俱进。最后，是“见众生”，要看见持有人，希望投研人员把“见众生”和实现自己的理想联系起来看，把两者结合在一起。

公募两个字代表着普惠，普惠的背后是千家万户的生活，公募行业是一个能提高社会福祉的行业，我们做得好，全社会的福祉、全民的幸福感、获得感都能够得到提升。

证券时报记者：你怎么看待“基金赚钱基民不赚钱”？

李一梅：统计数据显示，公募基金诞生25年来，总共服务超7亿投资者，总盈利累计4.36万亿元，累计分红4.08万亿元。基民并不是没有赚到钱，只是投资收益不等于基金净值收益，很多投资者高买低卖，没有完整地分享到基金长期净值增长的收益。

客观看，基民投资基金的收益，是由市场的贝塔、基金经理的超额收益、基民行为共同决定的。在中国经济长期向好，资本市场具备长期投资价值的背景下，基金公司可以在波动中不断帮助投资者创造超额收益，在此前提下，权益基金值得长期持有。

证券时报记者：投顾服务是否有助客户理性决策？

李一梅：我们投顾团队的目标，就是通过做好“顾”，也就是陪伴，来解决基民在投资基金过程中情绪上的波动。华夏基金在2004年就设立了财富中心，是最早基金投顾的雏形，范总当时的想法是，我们要时刻陪在客户身边。2016年我们成立华夏财富子公司。我时常告诉子公司的负责人，公司不在乎你们整体挣不挣钱，客户每年的平均收益率才是你们最重要的考核指标，如果客户每年的平均收益能做到年化7%，就太好了。

亏钱就是因为太相信是好公司而忽略了高估值的风险。

在张晓泉看来，可持续的投资回报主要有两个来源：一是价格与价值的错配，市场对公司质地错误低估，带来了潜在的优厚回报；二是企业创造的价值，这需要通过深入研究基本面，找到公司成长的核心驱动力，才能真正分享到企业增长的果实。

今年关注两大机会

在2023年的A股市场中，张晓泉的投资策略持续迭代和优化。

张晓泉强调，他现阶段看好两大领域的投资机会，包括持续跟踪泛科技板块的景气度，同时提高对困境反转型品种的关注度。他眼里的高景气度的行业大致可分为两种：

一种是维持景气度，例如电动车、汽车零部件、光伏、储能等2020年以来就一直保持高增长的行业。另一种高景气，则是在今年环境下新增的高景气方向，例如涉及信息安全、科技安全、能源安全等行业与公司。

在困境反转的行业上，张晓泉认为，自去年底以来，随着防疫政策大幅优化，消费、地产、医药等多个受到抑制的行业，都出现了回暖的迹象与趋势。在地产与地产链方面，利好政策不断出台，那些渡过寒冬的地产公司，有望修复盈利能力和获得更多市场份额。此外，中国拥有广阔的市场，内需潜力巨大，旅游、酒店、白酒、家电等行业有望在2023年上演困境反转。