

陈喆：打造资产管理行业“精品店”

□本报记者 黄淑慧

成为沉默的巨人是我们的理想，但现在还是得吼一嗓子。



陈喆，纽银梅隆西部基金管理有限公司总经理。经济学硕士，曾任美国富兰克林邓普顿基金集团中国代表，中银国际证券有限责任公司执行董事，南方证券股份有限公司投行部副总经理，招商基金管理有限公司副总经理等职，具有近18年的金融证券从业经验，持有证券发行、经纪和基金从业资格。

上任半年以来，纽银梅隆西部基金总经理陈喆仅与少数媒体有过一面之缘，且惜字如金。如今，借助中国证券报这一平台，他愿意多说一些。

我更愿意在做出成绩来的时候公开面对媒体，而现在还处在埋头干活阶段。”陈喆坦言自己并不习惯于站在聚光灯下，投资行业讲究唯结果论。没有成绩总说理念，难免欠缺说服力。”

一个多小时的交流，让我们感受到了他对资产管理行业怀有的不凡激情，对心中理想的坚持和不懈投入。他说，纽银基金的目标是打造资产管理行业的“精品店”。目前公司的4只基金虽然规模不大，但权益类和固定收益类都有，可以充当公司展示投研能力的“橱窗”，未来将择机发行新产品。

临危受命只为理想

中国证券报：接手纽银基金半年多，感受到不少现实的压力吧？你是如何处理现实与理想之间的落差的？

陈喆：人的一生时间是有限的，我是将时间当作投资筹码来看待，当然回报有物质也有精神的，我尽量按照自己的理想轨迹去走——30岁前周游世界，40岁前成为投资银行家，50岁前管理一家资产管理公司，60岁前去做公益。事实上“痛并快乐着”正是我的常态，痛是因为现实和理想有差异，要去奋斗；快乐是因为是在为理想付出，在做自己喜欢的事。

中国证券报：作为一个职业经理人，你选择离开一个成熟的平台，来接手并重建一个次新平台，是出于怎样的考虑？

陈喆：其实当初我有三个选择，最终之所以选择纽银基金这个最具挑战的平台，完全是缘于我的一个非常朴素的投资理念——“好公司，好价格”。一方面，纽银基金”这块金字招牌和外方股东纽银梅隆集团200多年华尔街的积淀，使得纽银基金具有了“好公司”的基因，西部证券连续十年盈利的稳健业绩也是业内的好榜样；另一方面，我接手的时候公司处于低谷：多个关键岗位空缺，但公司已有60多名员工。从资管行业的核心指标——投资业绩来看也有巨大的上升空间，这就是“好价格”。

公司价值核心=好机制+好员工

中国证券报：次新基金公司的经营面临诸多挑战，现在业界公认基金行业的核心竞争

力就是业绩，你如何看待这个问题？

陈喆：投资业绩对公司规模的重要性是不言而喻的，每家公司都会竭尽所能取得好的投资业绩。我们对业绩的希望是要持续地稳健上升，而不是逞一时之“猛”——今年猛了，明年也许垫底——只要业绩稳定保持在二分之一以上，三五年之后你就会发现长期业绩已经到了三分之一以上，这样的产品是机构投资者和高端客户最喜欢的，而他们正是我们的目标客户。

中国证券报：如何做到“持续的稳健上升”呢？

陈喆：我们主张团队研究与流程化投资。举个简单的例子，首先，我们通过团队研究形成一个研究部组合，然后所有人都可以去挑战这个

组合，可以去问：“为什么要配这个股，我是不是可以用另一个去替换它？”就这样经过讨论、筛选升级成投委会组合，投委会组合是一个集中了公司所有人团队智慧的模拟组合，之后所有人还可以继续挑战它，所有的基金经理都可以力争打败这个组合。如果你的组合击败了投委会组合，那么你在你管理的基金里的权限就会得到扩大，反之你的权限就会缩小，更多地按照投委会组合来配置。这样做的优点是既发挥了基金经理的主观能动性，不会埋没你的投资天赋，又降低了人员流动带来的冲击。此外，这个制度还可以发掘和鼓励人才，因为每个研究员都可以用自己的模拟组合挑战投委会组合，如果跑赢了，

还可以算出自己的组合中哪只股票贡献度最大，既可以提升投委会组合的实力，也可以作为研究员业绩评价的依据。

中国证券报：这种制度安排有成功先例吗？

陈喆：我们的外方股东纽银梅隆集团将这一理念广泛运用于管理1.4万亿美元资产的业务中。无独有偶，有一家公司叫Capital Group，它被称为美国基金市场上“沉默的巨人”，它很低调，但规模有一万多亿美元，他们的秘诀就是团队式研究和流程化投资。

当然，这套制度从理念上说相对容易，具体操作还会碰到许多细节需要考量。纽银梅隆集团主要的客户是机构及中高端个人，他们有配套的、成熟的理念和流程，他

们也会给我们提供帮助。需要指出的是，在这套流程下形成的投资结果，并不是冲着市场第一名去的，而是刚才我们提到的“持续的稳健上升”，同时要可复制、可考量、减少波动性，因此，特别受机构投资者和高端客户的青睐。

中国证券报：人员流动频繁是媒体最关注的话题之一，你如何看待这一问题？

陈喆：其实金融业人员流动是很平常的事情，这不会成为各自发展的障碍。纽银基金过去的业绩和运营并不尽如人意，尤其是我们的客户们并未从中获益，说明过去的结构多少是有问题的。我们希望大家理解，这种流动正说明了我们不安于现状，而是在积极主动地寻求改变，在此过程中调整一些岗位是难免的。

中国证券报：在国内，有经验的金融人才还是稀缺的。据我所知，纽银基金搭建新团队的速度并不理想。

陈喆：这一点毋庸置疑。但由于我们在招聘上坚持高标准，一是理念与人品，一是能力水平，所以，现在的团队中，有坚定看好公司发展的老人，也有来自各个金融子行业的新人。我们招聘新人有个显著特点，就是特别看重复合背景，即有基金、券商和信托背景，而且有一点是共同的，那就是他们都想为客户赚钱。近年来互联网经济飞速发展给我们的启示就是：许多大业务就是靠“微创新”打出来的，复合背景的人能够更多地发现不同行业交融中出现的创新机会。

中国证券报：新团队里有明星基金经理吗？

陈喆：明星基金经理制是美国在上世纪八、九十年代流行的模式，而我们更崇尚的是我刚才提到的团队制研究和流程化投资，无论是谁都不能破坏我们的业绩稳定性，对于“赌”来的超额收益，我们的态度非常谨慎。我们追求的是一套可供团队共同运用的、可复制、可持续的投资方法，我们相信我们外方股东纽银梅隆集团的这套方法和流程是经得起考验的。我们会抵制住“一口吃成胖子”的诱惑。事实上，明显的业绩改善在这个流程实行不久就初见成效。根据银河基金研究中心的报告，今年上半年，纽银基金投资主动管理能力综合排名在70家基金公司中位列第17名，较2012年的第60位提升了43名。

战略决定成败

中国证券报：我们注意到公司今年还没有发行新基金，是公司战略有所改变吗？

陈喆：现在渠道成本太高。统计显示，今年以来共成立各类新基金260多只，已经超过了去年全年的总量，不但固有渠道不堪重负，而且即使是发行规模不错的新基

金，也面临开放后遭遇快速赎回的现象。可见，在目前市况下，通过发行新产品做大规模已经不是好的选择，尤其是匆忙间大量发“次品”给客户，这是我们绝对无法容忍的。我们的目标是打造资产管理行业的“精品店”。目前公司的4只基金虽然规模不大，但权益类和固定收益类都有，可以充当我们展示投研能力的“橱窗”，我们会择机发行新产品。

中国证券报：投资业绩需要时间来体现，对于纽银基金来说，在业务上是否也应该寻求一些突破呢？

陈喆：公募基金业面临的环境早已变化，我们的观念也必须改变。在中国利率市场化、汇率国际化的背景下，客户面临的选择日益多样，我们的竞争对手不再是80多家同行，而是整个泛资产管理行业。我们不主张再搞自娱自乐的唯排论，而是要为客户赚钱，要追求绝对收益。对纽银基金来说，我们将以专户和类固收业务为基础，也不放弃公募，抓住利率市场化、汇率国际化的机会，依靠我们中外方股东的背景，发展跨境业务，满足机构及中高端客户的需求。

中国证券报：看起来公司已经有了明确的战略方向？

陈喆：目前我们已经初步制定了短、中、长期的公司战略并上报董事会：短期是通过专户扭转亏损局面，择机发行公募产品，积极开拓机构业务和中高端个人客户，同时依托公司外方股东，争取尽早开展QFII、RQFII和QDII等跨境业务，并积极与中方股东洽谈全方位合作；中期是待投资业绩稳定并持续两到三年之后，树立公司“精品店”的形象，成为社保、年金、保险等机构投资者青睐的投资顾问；长期是将所有以上的战略成果形成合力之后，将纽银梅隆西部基金塑造成为中高端个人客户及机构投资者所共同信赖的资产管理公司，将纽银梅隆西部基金打造成无愧于强大的中外股东背景，堪与遍布全球的诸多兄弟公司比肩的一块金字招牌。

后记：

在整个采访过程中，中国证券报记者注意到，陈喆绝大多数情况下都是用“我们”来指代自己——这是一位团队智慧的坚定支持者和优秀制度的信徒。

采访中，记者还感觉到，陈喆选择纽银基金以及纽银基金选择陈喆是双方深思熟虑的结果，纽银基金给了陈喆实现个人理想的舞台，陈喆也给了纽银基金扭转乾坤的热力、推动力和执行力。

我们乐于看到纽银梅隆西部基金和陈喆的成功，更乐于看到一家次新基金公司的涅槃重生。

责编：鲁孝年
美编：王春燕