

路博迈刘颂:

构建信任 大力推进中国业务布局

□本报记者 吴娟娟



刘颂,路博迈中国区总裁兼路博迈投资管理(上海)有限公司总经理。刘颂于2017年加入路博迈,在加盟路博迈之前,他曾任海富通基金管理有限公司总经理,该公司由法国巴黎投资(BNP)及海通证券合资组成。在此以前,他曾担任德意志资产管理大中华区主管,负责拓展区内业务。刘颂获英国牛津大学颁授工商管理硕士,并获上海交通大学颁授电子工程理学学士。

促进文化融合

文化融合是外资机构中国区负责人最头疼的问题之一,也是关乎中国业务成败最关键的因素之一。

在刘颂看来,对于不同市场的监管机构来说,保护投资者利益都是最重要的目标。譬如,就如何防范利益输送问题,中国的监管机构考虑到金融机构有交叉持股,所以会要求相关机构在数据传送方面建立防火墙;而美国在相似的情况下,采用的是另一套监管办法。尽管两套方法本身大相径庭,但实现的目标却是类似的——都是为了保护投资者利益。一开始,外资金融机构不理解中国的制度安排。他表示:“在向集团解释这一制度细节的时候,需要让集团了解事情起源是什么,并转换为他们的语言。在中国为了达到同样的效果,为什么必须用中国自己的方法而

不是美国的办法。一个人在不了解事情的前因后果的情况下会感到束手无策,趋向情绪化。而他一旦了解来龙去脉,理性占据主导后,他接受起来就没有那么难了。”

他进一步补充道,无论是中国还是美国,资管机构都需要既保护公司运营的独立,又保护投资者的利益。在这个前提下,去理解中国的基金公司为什么要设立独立董事,就更容易达成共识了。虽然每个市场都有它的行事规则,但不同市场要实现的目标是接近的。

刘颂认为,路博迈在中国花了非常大力气来增进文化的融合,但这是值得的。“中国客户对海外资产有需求,海外资金对中国市场也有兴趣。提升两者之间合作的效率,需要日常运营过程中把磨合的成本降下来,尽快的融入对方。”他说。

在路博迈中国区总裁刘颂看来,金融机构就像是运输工具,把资金来源不断的运送到资产端。放眼全球,外资金融机构好比“国际航线”,一方面将国内的资金运送到全球的资产端,另一方面又将全球的资金运送到中国的资产端。如今“国际航线”日趋丰富,随着中国资管行业双向开放提速,外资在华展业机会越来越多,而要抓住机遇,推进中国布局,信任是基础,也是外资机构面临的巨大挑战。

路博迈是由美国“共同基金之父”罗伊·纽伯格创立的资产管理公司,已有81年历史。截至今年三季度末,资产管理规模约3740亿美元。它是全球少见的由100%员工持股的资产管理公司。目前,路博迈已经在国内独立运营证券投资私募基金业务,并获批合格境内有限合伙(QDLP)资质,从境内募资投向海外市场。此外,路博迈还有一部分海外中国投资业务,帮助海外投资者投资中国资产。2020年外资得以申请设立独资公募基金管理机构后,路博迈第一时间提交了申请。证监会网站信息显示,目前申请已获得第一次反馈。

做正确的事

1950年,路博迈的创始人罗伊·纽伯格在路博迈推出了一只没有销售佣金的产品——路博迈护卫基金,将共同基金产品真正推向普罗大众。

此前,在当时美国的共同基金市场,产品普遍要收取8.5%的销售佣金。在如此高的销售佣金下,客户在购买产品后,100元投资就被佣金吃掉了8.5元。这种做法并不符合逻辑,但是没有人质疑这是行业规则。

纽伯格成了改变规则的人。他认为,资产管理机构须致力于让持有人利益最大化。如果不把用户的长期利益放在第一位,用户赚不到钱,共同基金这个行业就根本发展不起来,最后行业里所有人都会受损。共同基金的发展,必须伴随着让千万美国家庭的财富保值增值。

1950年6月1日,护卫基金正式成立,由于没有任何销售佣金,纽伯格只能通过路博迈少数自有渠道向客户推荐销售,甚至在一开始纽伯格只能自己掏钱来买这个护卫基金。这只基金最初的注册资金只有15万美元。

然而,纽伯格客户至上的初心,很快就得到了回报。由于用户在购买的时候,不需要支付8.5%的销售佣金,更低的成本帮助用户很快就在基金上获得了收益。这些客户也开始口口相传,介绍他们的亲朋好友购买这只基金。今天全球共同基金几乎都已经不再收取类似8.5%这样高昂的销售佣金,也让基金产品真正走进每一个普通

家庭。到了纽伯格出版自传《忠告》的1997年,路博迈的护卫基金规模已经达到了80亿美元。从事后看来,时间回馈了做正确的事情的人。

刘颂在接受采访时多次提到要“做对的事、用正确的方式做事”。什么是推进中国业务的正确方式,在众多的方法原则中,刘颂认为有一条至关重要:坚持路博迈企业文化的内核。

他表示:“路博迈有很多被80年的市场考验证明的‘道’,到中国也不应该被改变。”

记者注意到,刘颂在回答问题时倾向于回归事物本身,他说这或许与他早期的理工科训练有关。资产管理行业有内在演进的逻辑,这是资管行业的科学,它适用于美国,也适用于中国。只不过,中国可能要用30年走完美国80年的历程。

纽伯格在《忠告》中写道,美国依然是资本市场的主要力量,但是未来中国在全球资本市场的作有望提升。

2020年11月,中国监管层修订后的QFII/RQFII新规发布,将QFII/RQFII额度取消,外资进入中国市场更加便利,可投资标的进一步丰富。刘颂认为,目前外资机构在公募和私募业务很多方面已获国民待遇,而中国资管行业开放的步伐远未停止。

刘颂领导的中国团队将书写怎样的路博迈新篇章?我们拭目以待。

布局中国的黄金契机

从2005年到2020年,中国资管行业双向开放经历了QDII基金的设立、内地香港基金互认机制设立、沪港通、深港通、债券通等。近年来,开放呈现加速态势,从外商独资证券私募基金管理人到外商独资公募基金管理机构,一项又一项资产管理业务向外资开放。全球资产管理机构迎来新的发展契机。在刘颂看来,他的职业生涯也迎来了全新的时期。

在加入路博迈之前,刘颂已历经外资机构、合资机构的多个高级管理职

位。无论是在路博迈还是他此前历经的职业角色,他表示自己始终在做一件事:向海外投资者或者海外股东解释中国的市场,包括它的内在特性、相应的机会和风险。刘颂表示:“首先要做的是依据经验,公司整体的战略决定要不要承受可能带来的风险。一旦战略方向确定了,则需要思考怎么在控制风险的前提下,实现回报最大化。”

刘颂认为,与2005年相比,外资机构现在可以多种角色融入中国。外资机构迎来了中国展业的黄金契机。

三方面信任关乎成败

在刘颂看来,抓住机遇推进中国布局,信任是基础,也是全球金融机构最大的挑战。

他解释道,具体来看这包含三个方面:

首先,集团对中国市场的信任。中国经济已成世界经济发展的引擎。2020年在应对新冠肺炎疫情的过程中,中国展现出极强的调度和管理能力,中国的资本市场对全球的资管机构吸引力进一步提升。不过,对部分全球金融机构来说,中国仍是新市场。它们进入这一市场要经历“从思考、试探到充分信任”的过程。期间,相关金融机构的中国团队需不断地与总部沟通,在中国保持业务一定独立性的同时,将全球的资源与中国市场有效对接。

其次,中国客户对全球金融机构的信任。以路博迈为例,它在美国已经有了八十多年的历史,但在中国的客户眼里,还是一个陌生人。那么如何让客户放心地把资金交给路博迈来管

理,这方面需要中国合作伙伴的帮助。

具体应该怎么做?他举例称:“在肯德基、麦当劳刚进入中国的时候,第一代开发的都是与美国市场差不多口味的汉堡包和薯条,中国的客户觉得新鲜,很喜欢吃。在用汉堡包和薯条打开中国市场大门后,随着麦当劳、肯德基对中国市场的理解,进而开发了老北京鸡肉卷、香辣味的汉堡等中国顾客更喜欢的口味。”

同样的道理,路博迈刚进入中国市场时会带来海外成熟的产品,来找到喜欢自己投资风格的客户,逐渐赢得客户的信任。赢得一定的信任之后,它则需要考虑在合作伙伴的帮助下,慢慢根据资金的特性去设计不同风险预算的产品。

最后,资管行业对外开放的政策背景下,中国的资产吸引力提升,跨国金融机构需提升对中国的子公司认可和信任。这样有助于从集团的角度出发,根据中国市场需求去搭建业务框架,形成正向循环。