



华泰柏瑞基金管理有限公司

# 从“一专”到“多能”的蜕变之路

□本报记者 黄淑慧

华泰柏瑞基金的“蜕变”速度超出了不少人的预期。这家此前一直以“ETF专家”形象出现在公众视野中的公司，经历了短短三年多时间，逐步拓展成为全面发展的“多面手”：不仅在ETF传统优势领域一展身手，在固定收益板块的布局也逐步展开，主动权益类投资业绩亦迅速提升。

数据显示，截至2014年底，华泰柏瑞整体主动股票投资收益率列一年期全行业第6、三年期全行业第7，斩获“金牛基金管理公司”大奖。旗下华泰柏瑞量化增强股票型基金和积极成长混合型基金也分别获得了一年期和三年期“金牛基金”奖。中长期良好的业绩成为规模跃升的重要推动力。截至2015年一季度末，华泰柏瑞公募资产管理规模616.4亿元，较3年前增加了388.9%。

华泰柏瑞基金公司总经理韩勇接受中国证券报记者专访时表示，公司近年来制定了更贴合中国资本市场国情的发展战略，即打造全天候的投资能力，成为最有进取心、特色鲜明、具有卓越资产管理能力的财富管理专家，为投资者提供高质量的投资工具和解决方案。

## 打造全天候投资能力

回顾华泰柏瑞基金的成长历程，自2012年以来公司迈入了提速发展的快车道，这在一定程度上可归因于其发展战略的调整和优化，即从“致力于做中国ETF专家”的角色定位转向“做多能的财富管理专家”的全面发展战略。

韩勇于2011年12月正式履新华泰柏瑞基金经理，他到任后重新审视和思考了“如何基于中国资本市场特点建设一家公募基金管理公司”这一命题。他认为，主要依赖ETF产品的差异化竞争策略对于中小基金公司并不合适。与美国市场长牛格局孕育了Vanguard、BGI这样的指数基金巨头不同的是，历史上的A股市场牛短熊长，市场对于被动产品缺乏长期需求。即便是机构客户，相当一部分也将ETF作为择时工具而非配置工具，与国外机构投资者以ETF作为长期底仓有所不同。

因此，对于一家身处A股市场的公募基金公司而言，显然不能将ETF

作为唯一的发展支柱，迫切需要建立起适应各类型市场的全天候投资能力，以满足不同市场环境下投资人的需求。

基于这样的考虑，华泰柏瑞管理层重新梳理了公司的发展战略，在延续ETF运营优势和创新能力的同时，自2012年起逐步建立了新的固收和量化团队，同时进一步夯实了主动权益类投资能力。

一方面，作为国内最早推出ETF产品的基金管理公司之一，华泰柏瑞基金通过上证红利ETF等产品的运营已经积累了丰富的ETF管理经验，建立起了精准的指数跟踪能力和扎实的后台运营保障能力，并且当时为国内首只T+0跨市场ETF——华泰柏瑞沪深300ETF的推出做了多年准备。基于这样的资源禀赋，公司在ETF领域继续开足马力，在华泰柏瑞沪深300ETF于2012年5月成立之后，又于今年5月份推出了华泰柏瑞中证500ETF。

另一方面，华泰柏瑞其他业务多点开花，产品线逐步延伸，覆盖面大为扩展。2012年6月华泰柏瑞设立新的固定收益部，当年9月至10月公司固定收益团队人员大幅扩充。自当年12月起，公司发行了多只债券型基金，包括华泰柏瑞稳健收益、丰盛纯债、季季红、丰汇债券等。原有产品规模也迅速提升。以货币基金为例，从最初的5000万元左右的规模，到2014年高点时已达到200多亿元规模。

韩勇表示，2012年正处A股熊市环境，因此公司首先拓展的是固定收益产品线，以满足当时投资者资产配置和增值的需求。不过，从根本上而言，一家基金公司要取得长足的发展，必须建立起权益市场的阿尔法获取能力，因此公司又迅速建立起了股票量化团队，并充实补充了主动选股投资团队。事后来看，全方位发展战略为公司发展注入了新的动能，推动了公司规模的节节攀升。

## 以人为本提高竞争力

当下正在演进中的居民大类资产配置转移，给包括公募基金行业在内的资产管理行业带来了巨大的发展机遇。基金业协会数据显示，截至今年4月底，我国公募基金资产首次突破6万亿元大关，达到6.2万亿元。不过，随着越来越多参与者的加入，资产管理行业早就呈现出一番“百舸争流”的景象。

如何在高度竞争的行业中建立起自身的竞争力，韩勇的理解是，资产管理行业归根结底是人才依赖型行业，如果说业绩和投资能力体现出了某家公司的竞争优势所在，那么这种竞争力很大程度上建立在人才的根基之上。充分尊重人才的市场价值，以科学合理、具有吸引力的激励制度，以及鼓励潜能发挥的文化氛围，打造一支具备战斗力的队伍，才能在竞争中披荆斩棘。

他表示，中国基金行业经历了十几年的发展变迁，资产规模迅速增长，产品线极大丰富，运作机制和模式日趋成熟。随着政策的不断放开，

丰富债券投资经验的基金经理。而在股票主动管理团队中，除了吕慧建、方伦煜等拥有十余年从业经验的资深基金经理，年轻一代的基金经理如张慧、方纬等也在迅速地成长起来。

在这轮如火如荼的牛市中，公募基金行业遇到的最直观的难题即是人才流失问题。“奔私潮”一直未有停息迹象，不仅投研人员纷纷下海，销售、市场等岗位也频现离职。对于这一行业必须共同直面的现象，韩勇坦言，牛市正逢业务拓展期，整个行业人才的确处于“紧平衡”甚至是供不应求的状态。公募基金行业要求解这一难题，最根本的对策仍然是建立起更为市场化、更具吸引力的激励机制和富有竞争力的企业文化。华泰柏瑞一直致力于打造一种积极向上、轻松愉悦的工作氛围和互相学习促进、良性竞争的企业文化，致力于给员工提供公平的竞争机制和广阔的发展空间，使员工能充分发挥自己的才能，与公司共同进步、发展。



## 快马加鞭紧抓契机

2015年以来，华泰柏瑞基金继续保持快马加鞭、全速奔跑的姿态，希望抓住牛市“弯道超车”的机会，巩固、扩大过去3年的发展战果，争取进一步提升公司的行业排名。

公司产品发行十分密集。截至6月15日，今年以来已经发行了10只产品。从创新动力、积极优选到消费成长、健康生活，华泰柏瑞旗下的主动权益类产品的风格特征更加丰富；从量化驱动、量化智慧到量化绝对收益，华泰柏瑞量化系列产品也逐步覆盖到不同的风险收益区间；在ETF领域，华泰柏瑞发行了中证500ETF及联接基金；在今年热门的打新基金领域，华泰柏瑞发行了华泰柏瑞新利混合基金和华泰柏瑞惠利混合基金。

除了已经发行或正在发行中的基金，公司还有相当一部分产品储备可供后续接力：华泰柏瑞中国制造2025、场内货币等基金已经处在发行准备阶段，公司还上报了中国军工主题股票型、国企改革主题混合型、激励动力混合型、量化创优混合型、爱利灵活配置混合型基金等产品。去年四季度以来，分级基金作为被动型产品中的吸金利器，得到了诸多基金公司的重视，华泰柏瑞也上报了上证50指数分级基金。

韩勇表示，无论环境怎么变化，基金管理公司安身立命的使命没有变——基金管理人的初衷就是为投资人创造财富，实现资产增值。对华泰柏瑞基金来说，就是在投资上积极开拓视野，把握新常态、新浪潮下的各类机遇；在业务上设计更贴近

市场需求的产品；在服务上根据不同的需求层次精细化运作。

在具体规划中，华泰柏瑞未来计划在四大主阵地继续发力：在主动股票产品领域，公司将以过去的成绩为基石，力争延续业绩优势，打造业绩优良的主动投资系列产品，如创新系列、积极成长系列。

在量化产品领域，以量化策略为核心，积极探索更多样化的产品，比如针对不同的目标收益，陆续开发指数增强、主动阿尔法、绝对收益等产品；针对不同的产品结构，除了普通开放式基金之外，还将考虑阿尔法分级基金；针对不同的目标市场，尝试开发境内市场、亚洲市场、新兴市场。

在ETF产品方面，将继续积极发展被动投资业务，进一步完善产品线。在沪深300ETF、中证500ETF的基础上，继续丰富标的指数，如中证1000、行业主题、海外指数等；同时大力推动产品创新，如杠杆ETF、商品ETF、期权策略指数、沪港通ETF等。

固定收益产品方面，巩固固定收益业绩优势，有针对性地开发新产品，未来考虑开发分级债基，以满足低风险客户和机构投资者需求；同时针对场内客户，即将发行交易型货币产品；此外还将以机构定制产品为突破口，设计相应的债券基金。

“追求卓越，成功就会在不经意间追上你。”韩勇表示，展望未来，资产管理行业正处于蓬勃发展的春天里，公司将努力把握时代赋予的发展机遇，砥砺前行。