

■ 探访外资资管新势力系列

富达国际何慧芬：

# 加速公募战略转型 推进中国布局

□本报记者 吴娟娟

何慧芬,现任富达国际中国区董事长。拥有香港理工大学商业研究学士学位,加拿大西安大略大学毅伟商学院工商管理硕士学位;超过20年的投资管理经验;于2005年加入富达国际,曾担任富达国际亚洲(日本除外)机构业务负责人,富达国际亚洲(日本除外)及中东地区董事总经理;此前曾任职于摩根大通、安盛和恒生银行等机构,担任财富管理及资产管理部门主管。

## 十年磨一剑

在众多在华展业的外资资管机构中,大连中心彰显了富达中国战略的特点。从富达设立大连中心,到它拿到私募资质在境内运营私募基金业务,这中间经过了10年。

2007年在大连设立的中后台中心,目前已经拥有超过1000名员工,负责亚洲区域资产管理业务的基金运营、技术系统以及人才储备等职能。

“只有富达可以这样做。它在中国还没有独立运营的资产管理业务时,就搭建一个规模庞大的中后台。这需要管理层极大的魄力。”香港一家私募基金董事长说。

之所以能兵马未动而粮草先行,何慧芬认为,这与富达的股东结构有关。“我们是家族企业,没有外部股东压力。管理层在拓展业务时不必受限于短期考核压力,可以长线布局。”何慧芬表示。据了解,富达集团由约翰逊家族和公司

管理层共同拥有,目前两者持股比例相当。

富达在中国的长期布局正在发挥作用。例如,2016年下半年监管层开放外资机构申请证券私募基金人牌照。2017年1月,富达国际成为首家获批私募基金人资质的外资机构,2017年5月富达国际又成为首家在内地推出私募基金产品的外资机构。何慧芬认为这背后大连中心功不可没。“发行私募产品时,大连中心已成立10年。中后台系统可以提供支持,帮助私募公司搭建IT系统和投研团队。而有了大连中心稳定可靠的支持,私募基金产品的发行速度很快。”

未雨绸缪是富达拓展业务的思路,“无论日后在中国开展公募业务还是之后参与中国的养老投资,富达都不会在拿到了牌照之后才去准备。富达从开设上海办公室时就明确了在中国拓展业务的目标,在那时就在为实现这些目标而准备。”何慧芬说。

## 外资展业机会越来越多

随着中国区董事长这一任命,何慧芬的生活也发生了变化,她把家从香港搬到了上海。

何慧芬说当公司表达希望她能够常驻上海时,“我一秒都没有犹豫就把家搬到了上海”。搬来上海后,何慧芬对内地的移动支付印象深刻,“上海基本是移动支付,出门完全不用现金”,相形之下,目前现金支付在香港还扮演着重要角色。除了支付方式上的区别,她认为在上海生活与在香港生活并没有太大的差别。

2020年,中国金融市场开放再提速,外资机构将可申请期待已久的独资公募基金牌照。由此,富达这家全球资产管理机构的历史也将开启全新的篇章。

富达的历史始于二战结束。1946年,爱德华·C·约翰逊在波士顿创建富达管理与研究公司(FMR)。发展到现在,约翰逊家族控股的富达国际在全球负责除美国以外的所有市场,客户资产总额5820亿美元;同样是约翰逊家族控股的富达投资负责美国市场业务,客户资产总额7万亿美元,其中管理资产总额3万亿美元。

如今,中国已成为全球资产管理机构业务版图中不能缺少的一块。不过,尽管全球头部资产管理机构几乎都制定了中国战略,但是大家“打法”各异。“富达的思路很明晰也很专注,他们对做合资不感兴趣,他们一直在为公募牌照做准备,并在等待时机布局养老业务。”另一家全球排名靠前的资产管理机构中国区总裁对记者表示。

自2004年在上海设立代表处以来,富达持续推进中国布局。2007年在大连设立中后台中心,2010年获得首笔QFII额度,2017年成为境内首家外资私募证券投资基金管理人,如今富达又在积极筹备公募牌照。确如上述机构中国区总裁所言,尽管中国布局不停步,但富达从未在境内设立合资公司。

何慧芬解释,这是富达布局全球市场的特点,不只是中国,富达在进军欧洲或者其它地区市场时也坚持做独资。何慧芬认为这背后一个重要的原因是富达希望以自己的方式来搭建投研,并保持公司文化的一致性。“搭建投研平台需要解决一系列问题,例如如何配置投研平台里面的人,如何对新入职员工进行培训等。在合资公司里,我们可能不一定能按照自己的理念去解决这些问题,而投资研究又是富达的DNA。”何慧芬解释。

“随着中国金融市场的开放,外资在中国展业的机会越来越多。我们不着急,我们等待属于自己的机会。”何慧芬说。

2018年8月16日,富达国际在北京与华夏基金签署战略合作协议。一位当天参加会议的人士注意到,时任富达国际亚洲(日本除外)及中东地区董事总经理的何慧芬,其发言稿上很多字注上了拼音。据当天的主持人介绍,此前何慧芬很少用普通话进行演讲。当天她坚持用普通话做完演讲,尽管演讲途中不时还会蹦出几个英文单词。

而在2020年3月,当记者采访何慧芬时,她全程用普通话回答问题,语速较快,表达流畅。她说,过去一段时间,她去上了培训课以提升自己的普通话水平。

学习普通话与何慧芬最近的工作变化有关。2019年11月,富达国际任命她为中国区董事长,带领公司实现从私募基金管理人向公募基金公司的战略转型。

## 以专业和真诚赢得客户

2020年4月首批外商独资公募基金牌照或获批,外资资产管理机构将加入中国公募基金行业竞争。渠道和人才是外资在中国开展公募业务的两大挑战。

一位外资资管机构中国区总裁表示:“目前境内公募基金的渠道资源非常稀缺,明星基金和明星公司被渠道争抢,一般基金公司或基金产品却很难赢得渠道青睐。渠道之外,如何招募了解本土市场又能融入跨国公司的人才,也是外资资产管理机构面临的一大挑战。”

富达如何应对挑战?

何慧芬介绍,渠道方面,在境内富达将持续推进与券商等渠道方的合作,拉近与客户的距离,明确客户的需求。谈到招募人才,何慧芬坦承,找到有本地经验又兼具全球视野的人不容易。不过,她认为可以转变思路,打造一支兼具本地经验和全球视野的团队,但是无需团队里的每个人都兼具这两点。具体人才来源上,她认为富达内部提供了部分选择。例如,内部有一些亚洲人此前在富达的其它地区工作,可能希望回到亚洲工作,转入富达中国业务。应届毕业生是另一重要来源。“现在很多学生都有海外交流或者留学的经验。我们也希望从应届毕业生中找到合适的人选。”她表示,投研方面,富达此前培养的分析师正在成长并汇入投研力量。2011年开始在上海招聘分析师,每年都有新人加入,其中有人已经成长为基金经理。

除渠道和人才外,“接地气”是外资在华展业必须要过的“关”。何慧芬表示要做到接地气需要想明白机构在哪些地方要适应环境,哪些地方需要坚持自己。她认为对于外资机构来说,产品设计、投资者教育方面必须适应境内投资者的需求。

这并不容易。就拿以投资者教育来说,近年来富达一直在境内积极推进养老投资的投资者教育。何慧芬说:“我们很仔细地回顾了过去在海外进行投资者教育的经验,一个案例一个案例地分析,试图找出过去在海外取得了很好的效果,又能适应中国投资者的案例。”

何慧芬认为,年轻人之所以没有将养老投资提升到议程背后可能有两原因:一是退休距离他们还很遥远,二是他们需要买房、结婚等眼下生活需求。很多人认为生活中要考虑的事情太多,养老投资还排不上号。不过,富达在海外做投资者教育的经验显示,如果能够向他们证明,他们无需对自己的生活做出重大改变,就可以启动养老投资,他们参与其中的可能性会提升。富达在不同场合提到如果每天少喝一杯咖啡,节省下的钱用来进行养老投资就能取得不错的效果。“比如,由每天喝两杯咖啡改成只喝一杯,或是每天一杯改成两天一杯,把省下的钱拿来投资。假设一杯咖啡30元,一个月就可以省下900元。如果把这900元用作养老投资,每个月做定投,那么10年、20年后的本金加回报将是一笔不小的财富。”

“我们做投资者教育的另一个心得是很多人没有动力为自己筹谋养老投资。但是如果你让他为父母进行养老投资,他的动力反而更强。”何慧芬介绍。

投资者教育非一日之功,其它的事情亦然。例如,在渠道和客户中间树立品牌形象也需要长期积累。何慧芬说她乐意花费时间去构建信任,赢得客户。她认为,在一个较长的时间范围内,专业和真诚是赢得客户的武器。

她介绍,在她任职富达香港时,曾经有机构客户来找到她,希望她提供特定的服务和产品。何慧芬发现她无法向客户提供其所需的产品和服务,她于是建议客户去找另一家机构,并且告诉客户在寻找这些服务和产品时需要注意的事项。“很多人认为这样很傻,这是把业务拱手送给别人”,但是,长期来看,只有站在客户角度真心替客户考虑才能促进信任,她说。

“拼,做事投入”,另一家外资机构中国区总裁这样描述她认识的何慧芬。这背后或许是一种使命感。“我们在书写富达发展历史上的中国篇章。”何慧芬说,无论是将来在中国开展公募业务,还是开展养老投资业务,过程不会一帆风顺,但这是非常有意义的事。