

新华基金董事长翟晨曦：

# 坚守初心 践行绝对收益之路

□本报记者 李惠敏



翟晨曦，博士，CFA，现任天风证券股份有限公司副总裁、天风国际证券集团有限公司董事局主席，兼任恒泰证券股份有限公司联席总裁、新华基金管理股份有限公司董事长。

## 提前布局国际化战略

在接手新华基金之前，翟晨曦一直在天风证券担任副总裁兼公司执委会副主任，同时还参与筹建天风国际，拓展海外市场，当前天风国际已成为国内仅有几家可发布英文研报的券商之一。丰富的实战经验，让她对境内外市场的认识更加深刻。

“新华基金在天风生态体系当中的价值是战略级的，也是未来我们最重视的发展方向之一。”翟晨曦如是说。但随着新审批的公募基金公司不断增加，以及外资公募的加速进军，国内公募基金的竞争明显白热化，曾经的蓝海已是一片红海。

对于新华基金的发展，翟晨曦信心颇足。“红海还是蓝海，取决于我们采用的标尺：公募行业是一个非常好的赛道，也是未来十年全球金融市场中唯一一片蓝海，我们希望未来新华基金能站在全球视野中。”

她指出，从全球视野来看，进入全球资产管理前列的中国公募基金公司还非常稀缺；反过来，当前全球投资者进入中国市场的份额约10%，但在北美市场，投资份额可达到40%左右。

“可以说，我国公募行业总体仍处于发展初期，国际化程度还不够高。”谈及此，翟晨曦揭开了新华基金战略发展的另一角：第一，中国本土投资机构要更好地代表中国投资者投资全球市场；第二，中国市场是全球

资金寻找增量市场不可或缺的一部分，未来服务全球资金投资中国市场的生意非常大。

“不要因为现在公司不够大就不敢计划，新华基金要在国际化服务中做双向的桥梁，用好整个生态体系的优势，天风已经实现初步国际化，在这个基础上，做好海外资金的管理者，为全球化投资提前准备。”

翟晨曦对公募基金国际化的思考并未止步于此。“从外资行的国际管理经验来看，每个区域实施的是矩阵式管理。”何为矩阵式管理？她解释，在亚太区设立CEO，负责统筹协调区域工作，但各个业务条线和牌照均归属于母公司，此举也是为了更好地进行全球协调。

“简单来说，未来新华基金国际等同于新华基金的国际，原则上各类业务条线的投决均需由母公司垂直管理。同时，还需把握好本土人才与公司直派人才两者间的平衡。”翟晨曦表示。

除国际化战略外，REITs也是新华基金未来发展的核心支柱之一。“天风证券和恒泰证券的基础设施领域ABS承销量位居券商行业前列，我们会借助股东资源优势来拓展新华基金在公募REITs方面的布局。”翟晨曦表示。此外，随着资本市场的进一步开放，市场有效性将提高，未来被动指数与量化投资亦是新华基金重点布局的方向。

“红海还是蓝海，取决于我们采用的标尺。公募行业是一个非常好的赛道，或许是未来十年全球金融市场中唯一的蓝海，我们希望未来新华基金能努力站在全球视野中。”对新华基金董事长翟晨曦的采访正是从这个判断开始。

作为基金圈内为数不多的女掌门，翟晨曦还担任着天风证券副总裁和恒泰证券联席总裁。具有丰富实战经历和深刻认识的她，接管新华基金后很快就拨开了其中的复杂经纬和迷雾，直指痛点。正如瑞·达里奥在《原则》一书中写道的“直指本质，降维打击”。

在她看来，“不要因为公司现在不够大就不敢计划，新华基金要在国际化服务中做双向的桥梁，在股东基础优势上，做好海外资金的管理者，为全球化投资提前布局。”将新华基金打造为“大而优”的国际综合性资产管理机构，既是归宿，也是决心。

## 做绝对收益投资领域专家

执掌新华基金一年以来，翟晨曦就对其有了一个核心定位：做绝对收益投资领域的专家。

“我们将按照绝对收益的思路管理旗下产品，这有别于过去大家对公募基金更重视相对排名的理解和定位。实际上，公募基金的本源就是让持有人赚钱，以创造回报为核心使命，同时改善持有人的体验感。”

某银行曾对旗下所有代销基金进行统计，发现在基金收益率颇高的情况下，有近90%的持有人无法获得正收益。“这需要整个公募基金行业一起努力。”

但仅靠拉长考核周期还不够，在翟晨曦心里，创造回报最终靠的还是打磨一套成熟的投研体系。对此，她提出了“三大层次立体化协同”，以此打造绝对收益特征投资，真正实现以创造回报为核心。其中，第一大宏观层次是对全球宏观有深度的跟踪预判，当前全球资金的流动不分国界；第二大中观层面是在经济结构深层次调整下，监测投资标的行业景气度情况的行业策略；第三大层次则是具体债券和个股的阿尔法，同一行业中标的差异也非常大。

“不论是基金公司还是其他投资公司，核心比拼的就是这三大层次协同的竞争力。”她表示，“我们开投决会讨论最多的就是这一体系，而不是简单

的某一个股或行业。公募基金不应该只见树木不见森林，我们希望新华未来能有管理大资金的能力，成长为一家‘大而优’的综合资产管理机构。”

在这一体系下，基金经理也可进一步补足自己的短板。“有些基金经理擅长宏观，有些基金经理擅长阿尔法。每个人能力圈的不同，通过三大层次立体化协同的体系帮助他们弥补个人短板，扩大个人能力圈范围。”

同时，在金融行业多年的翟晨曦非常清晰的认识到，公募基金投研很严重的一个问题是投资、研究两层皮。“实际上是投资、研究两层皮。”实际上，好的基金经理一定是好的研究员，投资本身的工作也是研究，两者没有本质差异。”

为了增强投研联动，新华基金将权益类按投资风格分为价值、成长、平衡三大类，将这些风格所对应的行业按不同小组进一步划分，同时研究员与基金经理彼此间互相打分。在这一过程中，研究部还需加强对宏观和策略的统一把握，并对所有组合的仓位作出具体指导。

此外，为了搭建股、债“两条腿”走路的主动管理平台，新华基金专门成立固收研究部，主要负责全球利率的长期跟踪和研究以及市场所有发行体信用评级全覆盖。“我们还是希望能把股和债这两类资产的研究分别做深做透，术业有专攻。”

## 追求“有质量”的规模

爆款基金是这两年公募基金的热词，但对爆款翟晨曦有不一样的理解：“我们对规模有自己的计划，但我们更重视是有质量的规模。什么是有质量的规模？能守住的就是有质量的规模。”

2020年，新华基金旗下的新华鑫动力全年净值增长率超120%，自去年12月底开始，资金持续涌入，该基金一度成为隐形爆款，渠道建议开展对老基金的持营活动。销售负责人找到翟晨曦，她建议与投研负责人一起沟通。“1月份市场已开启抱团瓦解的探讨，基金经理也不赞成在当时管理这样一只新进资金较多的产品。我们都觉得风险有点大，不适合接新资金，所以立即暂停了营销计划。现在看来当时的做法是正确的，在随后的市场回调时我们的持有人也未出现明显赎回。”翟晨曦解释道。

在她眼里，市场亢奋的时候，往往基金好发不好做，市场低迷时则是好做不好发，做投资一定要耐得住，坚持做好业绩才是最重要的。“阶段性走慢一点没关系，走正确的路，坚持走下去，这是最重要的。”

坚持纯粹的初心才能真正践行相对正确的战略。基于此，在基金经理考核方面，翟晨曦拉长业绩考核周期，降低短期业绩考核占比，提高长期业绩譬如三年期业绩的考核。

然而，人才频繁流动是基金公司一直面临的问题。

“在翻开新篇章的新华基金，基金经理不是一个人在作战，我们在努力持续提升公司平台价值。”翟晨曦表示，自管理新华基金以来，她所做的一直是让新华基金这块土地变得“肥沃”，在形成良好的人才自我培养机制的同时，吸引行业内更多高水平的人才。一方面，为内部基金经理“嫁接”更加一

体化的投研体系，让他们有能力管理更大规模，取得更好业绩；另一方面，面向全市场筛选合适的人才，进一步扩充投研队伍。此外，启动应届生培养计划，持续做好人才培养与储备。

“公募基金是靠人的行业，在人才方面投入多少都是应该的。”翟晨曦笑着说，新华基金坚持引入更高水平的人才，同时也不断提升激励机制的市场竞争力。

平台的价值还体现在特有的文化建设上。“天风的文化特色是能打能扛，新华基金未来的发展还需要继续‘啃硬骨头’。”翟晨曦介绍，作为一家区域性券商，天风证券有着超20年的历史，并在近些年里一步步补齐业务短板，抓住每一次战略机会，从行业末端跻身前列，并在2020年收购了规模体量相近的恒泰证券。新华基金可以学习股东创业的精神，重走改革创业路。

有意思的是，新华基金内部还盛行着“定期打胜仗”“打胜仗就是最好的文化建设”的名言。“因为相信所以看见，一定要树立正确和高远的价值观，让员工坚信自己在一个不断向上走的公司，不断创造更大的事业平台，不断为员工赋能，形成良将如潮的氛围，形成公司与员工互相成就的正循环。”

坚持这一正确战略后的成效也逐渐显现。折射到业绩上，根据定期报告及海通数据显示，2020年度，新华基金旗下公募产品中，1只基金涨幅超100%，9只基金涨幅在70%—100%之间，9只基金涨幅在45%—70%间。权益类基金整体收益率为59.32%，处于行业前1/3分位；而规模方面，成立十六年来，公募管理规模首次突破500亿元，达542亿元，行业排名同比提升14位。

清醒的人，历久弥坚。