

他们是最早进入中国的外资资管之一，员工已经成为猎头的目标

2018-03-05张砚陆家嘴杂志陆家嘴杂志

第一财经 | **陆家嘴**
Y I C A I | CHINA FINANCIAL HERALD



瑞银资产管理中国战略与业务发展主管

董日成

作为瑞银资产管理中国战略与业务发展主管，董日成一个月里有三个星期都在出差，家在香港的他经常要往返奔波在香港、深圳、上海和北京这四个城市之间。除了在北京拜访监管部门和一些大客户之外，他还需要参与到瑞银资产在上海的外商独资企业（WFOE）的日常管理，引导和培训新进的员工，以及在深圳参与国投瑞银基金管理公司与瑞银集团的业务合作。

近日《陆家嘴》杂志记者在陆家嘴花旗大厦 38 层的瑞银办公室采访到正在上海的董日成。在采访中，董日成表示，瑞银资产管理上海 WFOE 今年希望实现增加 10 个销售渠道、发 5 个具备新投资能力的产品、团队增加到 40 人的“小目标”。

2017 年 7 月 13 日，瑞银资产管理旗下 WFOE 瑞银资产管理（上海）有限公司获中国证券投资基金业协会颁发的私募证券投资基金管理人牌照，从而使其成为第一家同时拥有中国私募证券投资基金管理人牌照和合格境内有限合伙人（QDLP）资格的国际资产管理机构。

2017 年 11 月 20 日，瑞银资产管理宣布推出了首支由 WFOE 发行的境内股票型私募基金产品“瑞银中国股票精选私募基金一号”。该基金由瑞银资产管理基金经理王子正负责管理，他在中国股票投资及研究领域拥有超过 7 年的从业经验。

640 亿资产管理规模

《陆家嘴》：首先请您谈一下瑞银资管在中国的整体布局。

董日成：我们在中国平台上有四个公司，香港主要负责跨境业务，包括中国投资者投资于海外，根据法规要求，是由海外公司来给客户作产品推荐；海外的投资者进中国，我们在香港申请了 QFII 和 RQFII，也开发了一系列的海外产品，以满足这部分投资需求。

在内地，我们有三家公司，国投瑞银专门负责公募基金产品和发行，并和瑞银资管就海外投资方面进行合作，例如瑞银资管会作为 QDII 产品的投资顾问，并提供一些技术上的支持。

北京和上海的两家 WFOE 主要负责私募基金业务，北京的 WFOE 在之前与金地合作设立了一家合资顾问公司，向一支面向海外投资者的房地产基金提供投资顾问服务。未来我希望将北京的 WFOE 定位为主营另类投资的私募公司。另类投资，一般是指股权投资、房地产投资、基础设施建设。我们希望开发这类产品，提供给国内的投资者。

上海的 WFOE 是主要做证券投资私募基金业务，我们会开发不同的投资能力，专注在股票、债券、FOF 以及多元资产配置。当然 QDLP（合格境内有限合伙人）业务我们也会继续。

《陆家嘴》：瑞银资管在中国的资产管理规模有多大？

董日成：跟中国业务相关的，如果是把所有都算进去，到 2017 年底我们大概有 640 亿美元，包括中国投资者投到海外去、海外投资者进中国，以及国投瑞银业务。

《陆家嘴》：近年来资产管理规模的增长情况如何？

董日成：我们运营的整个战略分三个方面，一个是海外的投资者进中国，一个是国内的客户投资于国内，另一个就是国内客户投资到海外。去年和今年最明显的，就是海外投资者进中国这一块，量增长得很快。中国投资者到海外增长不多，原因有很多，一是人民币升值，另外是一些额度没有打开。

国内的客户投资于国内，这块业务比较平稳。我们的上海公司刚起步，但我们很有信心，去年 11 月份发了第一只产品，12 月份在协会完成备案。现在每个月陆陆续续的申购都不少。今年我们会再开发几只产品，同时积极拓宽渠道。刚开始我们只是通过瑞银财富管理来销售，今年我们会陆陆续续拓展一些新的渠道，这些现在都在谈。我希望今年能有大概十个销售渠道进来，能发十个产品，其中五个具备新的投资能力。

《陆家嘴》：这五个新的投资能力具体是指什么？

董日成：我们现在已经发了一只股票型的产品，今年我希望能发几只不同类型的债券产品，比如说类货币的、短债的、长债的。我们也正在开发一些量化的投资产品，还有资产配置型的产品。我希望两三年之后，可以把比较全面的产品线建起来，最终构建两条产品线：第一条产品线是基本的产品，比如说一些基本的股票、债券，以及不同类型的

股票、债券。以后再发产品的话，我可以有两种选择，或者继续开发一些新的投资策略，或者做资产配置型的产品，这些产品都可以配基础性产品，这是第二条产品线。

今年再招 20 人

《陆家嘴》：你们的投研团队是否跟得上？

董日成：现在我们有 20 个员工，今年我希望可以再招 20 个员工。他们针对国内的业务需求提供投研、客服、运营、合规等服务，同时每个成员都是我们海外团队的成员之一。当然产品开发不是只靠内地的员工，我们也获得了海外团队的很多技术支持。

《陆家嘴》：海外团队主要是指香港团队？

董日成：不止。我们的投资研究团队是全球性的，比如说量化投资是纽约的一个团队在做。这些全球能力需要中国化、本地化，比如说我们的 A 股产品是比较本地化的，跟海外做的 A 股产品不一样，是专门给国内的投资者设计的。

《陆家嘴》：哪里不一样？

董日成：比如在投资限制方面。在海外每一支股票占基金总规模的比例不能超过 10%，内地这一支产品则要求不超过 20%；我们的海外产品持仓一定要八成，而内地的这一只股票产品，可以灵活配置。另外内地这只产品，是偏绝对收益的，海外的是相对收益的。如果国内客户有相对收益的需求，我们马上就可以执行，但是绝对收益在海外没有，是专门针对国内需求开发的，这也让我们的整个产品开发方面增加了一个新的类别。

《陆家嘴》：能不能给瑞银资管在中国的客户做一个画像，他们是一个什么样的群体？

董日成：瑞银有很多的机构客户，主要的原因是，我们的产品风格是挺稳定的，基金经理也相对比较稳定。比如中国股票策略主管施斌负责瑞银中国股票策略已经十年了。我们的产品换手率很低，约 0.2 倍，据我所知某些同行可能有五倍十倍。我们基本上就是买了就放在口袋里不动的。投资者很容易知道我们在做什么，但是最难的地方是，你怎么可以坚持那么长时间，找对了你就坚持，不会不断买卖，这个风格在海外也不少，我们做得特别到位。

在风控层面的话，我们把关也做得很好，总体风控也做得比较到位。我们海外的 A 股产品追求的相对收益，A 股持仓都有 80%，但是在 2016 年市场大调整的时候，最多回撤 17%，但一整年我们还是赚钱的。

我觉得我们的风格比较适合养老金、保险等机构投资者，以及一些偏好长期投资的高净值客户，所以主要就是看投资者的投资偏好。

瑞银资产在上海的 WFOE 目前的投资者主要是高净值客户，因为机构投资者在国内一般要求可能较长时间的业绩。

《陆家嘴》：瑞银资管最青睐什么样的人才？

董日成：一定是懂中国业务的，懂中国投资环境的，这个是第一重要。英语说得好当然最好，但是英语说好了不懂业务也不行。我们现在负责中国业务的都是会讲中文的人。在面试员工的时候，我们会特别问到瑞银企业文化方面的问题，比如关于诚信、合作，以及是否会挑战（challenge）别人想法等等的问题，去看一下这方面会不会和我们契合。

《陆家嘴》：新员工是从现有的金融机构去挖，还是去校园里招聘？

董日成：都有，刚开始的时候都是在市场招聘的，因为团队初创的时候，我们需要有经验的员工立即开始做业务，同时我们会提供培训。但是今年我们会招聘应届生，经过培训后放在几个不同的部门，希望可以让他们成长。

《陆家嘴》：资产管理行业人员的流动特别是基金经理的流动是非常快的，瑞银资管如何保证团队的稳定性？

董日成：我们会通过瑞银的文化去影响员工，希望员工有发展的空间，我们可以付有竞争力的薪酬，但是不会付最高的薪酬，这是我们运营中很明确的一个要求，但是我希望大家在公司里真正做得开心，这个很重要。这个理念，在国投瑞银的时期已经被贯彻并延续下来。以国投瑞银为例，虽然过去几年市场上基金经理的流动率很高，但是国投瑞银相对是偏低的，还有很多已经离开的员工回来，这说明我们肯定有吸引人的地方。

WFOE 将带来不一样的风格和产品类型

《陆家嘴》：刚才你提到和瑞银财富之间的合作，瑞银资产管理和瑞银财富是什么样的关系？

董日成：我们是从银行开始做资产管理的，资产管理以前是财富管理部门一块业务，后来我们分出来。我们的关系就像一个银行渠道跟一个基金管理人一样。我们提供很多类型的定制产品给瑞银财富，也正因为如此，我们开发的投資能力是多方面的，因为财富管理的客户需求也是多样的。

在中国，财富管理有自己的团队，瑞银国内银行业务也是财富管理来做的，我们跟他们有多方面的合作。瑞银财富除了是我们的一个渠道外，在产品开发阶段也给了我们很多宝贵的意见。

瑞银资产管理在中国的优势有几方面，一方面可以通过财富管理销售，另一方面可以获得瑞银证券的支持。例如，我们在交易方面的要求比较高，需要用到一个差别化的软件叫 FIX，这个软件国内很多券商没有，于是瑞银证券和我们一起来开发，所以很多时候我们下单做得也比较到位。此外，我们在国内有一个服务中心，提供给各个业务线包括瑞银证券、财富管理、资产管理统一的服务和资源，如系统建设、办公室装修、财务等。现在不包含国投瑞银，瑞银集团在中国已经有超过一千名员工了。正是因为在国内有那么多不同的部门来支持我们，所以我不需要招太多人，只需要核心的投研、销售和运营部门。

《陆家嘴》：瑞银资管在中国开拓业务遇到过什么困难？

董日成：当然有，这还是一个学习的过程，比如在我们还没有招到国内员工之前，都是由海外的同事来主导，他们从海外的角度看中国，中间的交流花的气力不少。可以肯定的说，如果我们完完全全把海外的一套搬到中国来，基本上成功的机会很少，所以我们要做很多本地化的工作。当然我们团队里头也有一些比较懂中国的，比如说我自己在中国已经超过十年了，通过跟海外的团队交流，让他们认可我们的做法，然后再配资源去做，这中间有很多交流的过程。我想很多 WFOE 也会碰到这个问题。

另外国内的法规变化也比较快，之前一些做法现在可能要改变了，我们自己也在调整、跟进。同时因为我们是头两家进中国的 WFOE 之一，我们的员工已经成为猎头的对象。所以，我们还是不断地壮大整个团队，在人员招聘方面我们做得比较快比较多，以确保本地化的业务模式。

《陆家嘴》：外资资管机构纷纷选择在现在这样一个时点进来是什么原因？

董日成：我想主要的原因是法规的放开。大家都看到市场打开了，都希望能进来。我想大家都是把中国看作一个长期发展的市场，都愿意早一点进来，这已经不是说看短期之内能不能赚钱的问题，而是说在以后的总体发展战略里中国是不可缺的一个市场。所以能想象到我们现在会面对什么样的困难。

《陆家嘴》：竞争比较激烈？

董日成：比较激烈，但是我觉得中国市场够大，每一家如果能做好自己的话，都有自己的空间，以后 WFOE 会带进不一样的风格和产品类型。他们在学习中国市场，向中国的一些同业学习。国内的同业也开始看我们 WFOE 在做什么，我觉得是一个挺好的交流过程。尤其是去年年底，在公募基金的排名里，基金业协会已经把货币基金剔除掉了，所以我也看到国内的同业，开始要发展一些可以持续增长的投资能力，整个行业回归到用投资业绩来竞争。这是不容易的，要做好投资业绩，要求非常多，人员、风控、投资流程、产品的创新很多方面都要确保。

另外我们在整个风控方面都是跟海外一样的，我们会受到海外主管机关的监管，因为我们不能承受一些大的信誉风险，这不只是为了中国业务，我们全球的业务都要维护这个信誉。

《陆家嘴》：对于瑞银资管在中国你有什么目标吗？

董日成：我希望瑞银资管在国内能做一个领先的基金管理公司，我希望这个领先主要是在投资能力方面，因为你能力具备的话，客户自然会来的。

《陆家嘴》：最后问一下瑞银资管把办公室设在陆家嘴是基于什么考虑？

董日成：这个考虑其实比较简单，因为瑞银集团在 IT 方面是集中搭建的，所以我们跟随集团一起，在陆家嘴扎根。当然陆家嘴有很多的政策便利，还有很多的同业都在，交流也比较方便，陆家嘴在这方面提供了很好的平台。