



许义明  
景顺长城基金公司总经理

## “裁判”许义明

中国基金报记者 张晓燕

2009年3月的一天,许义明第一次踏进景顺长城基金公司的大门,身份是公司顾问。他受外方股东美国景顺集团委派,离正式出任总经理还有四个多月的时间。

许义明是圈中公认的葡萄酒达人,喝一口就知道牌子产地和年份。他眼中的葡萄酒,不仅是葡萄美酒夜光杯,也是历史,是生命,是回忆,更是天地人合一的精神和对自然的深深敬畏。他喜欢葡萄酒漫画《神之水滴》的男主角神咲零,为了“梦幻之酒”不懈追寻。他知道,自己已一脚踏入了中国基金业的赛场,作为监管层规则的执行者和公司规则的制定者,他不仅是景顺长城的领队,还要像裁判一样深谙规则。前路漫漫,他也要找到自己的“梦幻之酒”。

### 不一样的赛场

2009年8月6日,许义明通过了证监会的任职资格考试,正式挂帅。

这是艰难的时刻。前任总经理梁华栋,也是首任总经理,辞呈犹温。成立于2003年的景顺长城,笼罩着第一家中美合资基金公司的光环,经历了2007年的辉煌和2008年的市场调整后,其以权益类产品为主的定位眼下正遭遇困境。尤其公司规模迅速扩张,如同一个成长期的孩子,衣服尺寸往往赶不上成长的速度,管理短板频现。

他记得第一次参加投资部晨会,约定八点半的会议九点才开,迟到者轻松回应“市场还没有开,我们还有时间”。这让习惯了七点半就到办公室的他很难理解。勤奋、天分、爱拼想赢,这是他眼中的成功三要素,缺一不可,尤其在全球市场相关的今天,在相对排名盛行的中国基金业,勤奋尤为重要。他也记得,第一次审批公司费用时,会计拿来的竟然是纸质的审批表,是很大的浪费,效率也比较低。”

这一切都让许义明感到压力,尽管他西装革履,温文尔雅,很少有人能从他的脸上读到内心的波澜。事实上,他对压力和忙碌并不陌生。年轻时一边工作一边在香港中文大学学习金融工程,下了班赶到课堂,晚上和周末与书相伴,他在忙碌后体会到的是学习和成长的快乐。

三十多年职场,走过香港、台湾、伦敦、上海等地,管理经验丰富的许义明一出手就直指要害。景顺长城开始系统和制度建设,并调整部门架构、使之适应中大型公司的节奏。

许义明深知,中国基金业是一个不同的赛场,一个只有十年历史的发展中赛场,一个规则初建、执行堪忧的赛场,一个黑马偶现、教练踢球的初级赛场。选手的规范意识相对薄弱,规则和流程在这个赛场显得格外重要。许义明完善和加强了风险监管系统,并不停地向员工灌输要服从行业标准,要动态调整自己的位置以达到基金监管的最高要求。

### 不一样的“裁判”

许义明主政景顺长城的这四年,给业界的印象一直是“外方风格”。他并不这么看,他觉得自己的“外方风格”其实落地于“本土化”,再说中方外方各有所长,他希望兼容并包。

许义明的定位一开始就是“裁判”。他不仅深谙基金业的监管规则,而且完善并强化了景顺长城的相关规则,从管理角度帮助投研团队成长。他强调“帮助,一点都不牵扯到干预”。他认为,要发挥团队的作用,就要想办法把人黏在一起,大家互相尊重和谅解,给他们一个严谨的投资流程和管控计划,让投研人员发挥自己的长处。”

曾任景顺长城投资总监的李学文,前不久回到公司时感叹说,投研团队比以前成熟和壮大多了。分管投资的副总邓体顺来自高盛,固收总监汝平来自摩根士丹利,量化及交易型开放式指数基金(ETF)总监黎海威来自巴克莱,这支兵强马壮的投研团队,在景顺人看来,得益于许义明“宽容的性格”,“一个强势的总经理也许很难催生出梦幻团队。”梦幻团队成员之一的余广,管理的景顺长城核心竞争力获2012年的股票基金冠军,他和王鹏辉一样是景顺自己培养的明星经理,他心目中的许义明,就是一位“专业的”外方管理者。

许义明大概是唯一一位搭乘地铁上下班的基金经理。为了不影响工作,他有时会四五点起床去打高尔夫。如果需要他出差外地,他会独自一人赶飞机,不要随从拎包,也不要先行到达当地的属下张罗接待。如果公司举办酒会,他会在选葡萄酒时提供专业意见,他往往推荐性价比最好的一款,而不是最贵的。深圳业界还流传着这样的故事,基金公司一度有资格低成本拿地,许义明却放弃唾手可得的利益,因为这和基金公司的主业无关。

身为裁判的许义明,也面临着股东们对他的“裁判”。

外方总经理在市场上屈指可数,跻身其中的许义明没有水土不服,也不觉得和股东的关

系如履薄冰,他认为充分沟通是关键。遇到半年,如果按规定要发很大一笔奖金的话,很多公司老板就会耍滑头,许义明却是老老实实照发的例外。有人开玩笑地问许,你不怕股东不高兴吗?许义明淡然回应,股东看重的是合作成功和品牌建设,不会局限于眼前利益,何况激励方案参照的是市场标准,和股东充分沟通并获得董事会同意的。

许义明与景顺长城的缘分,始于上世纪80年代。真正进入景顺工作已是2005年,当时许已在汇丰中国工作了五年,景顺亚太看中他的中国经验、证券背景、工作能力和风格,派他前往景顺台湾公司任职。2008年,许义明帮助筹建华能景顺罗斯投资顾问有限公司,这是一家私募股权公司,景顺的合作方正是景顺长城的中方最终股东华能集团。看不见的命运之手,串起了他人生中不同的片断,把他送到了景顺长城的门口。

### 下半场

Wind资讯显示,截至2013年11月15日,景顺长城旗下偏股基金的净值增长率为24.28%,在70家基金公司中名列第8,比行业平均数11.74%高出12.54个百分点。许义明终于把景顺长城带入了第一阵营。

上半场完胜,下半场已经开始。

宁可细水长流,不要惊涛裂岸”,景顺长城投资理念中的一个“裂”字,写尽了许义明的居安思危。在公司与深交所新大楼遥遥相望的会议室里,他甚至在桌上摆放了一个“谢绝内幕消息”的牌子。中国赛场的特殊性,使他不得不时时处处小心。景顺长城有内幕交易制度和疑似内幕交易制度,但他管得了研究员,却管不了来访的券商和上市公司高管。这个牌子就是友情提醒,不该说的话不要说。

面对潜规则,许义明拒绝过很多次。“我就说不行。我不帮你一次影响不会很大,我少做一次生意对我影响也不是太大,但如果我做错一次,对我、对公司的所有员工影响就是很大的。”有人认为他不近人情,在他看来,这完全是公事公办,第一为了保护你,因为如果出事是你出事,第二是保护公司,第三是保护公司其他的员工。这不是一个人的事。”

除了继续当“裁判”,许义明的下半场计划还有很多:加强公募基金产品线的宽度和深度,持续发展多样而稳定的投资风格,推出公司层面的激励政策以留住一手培养起来的投研人才,推动子公司发展房地产直投基金等等。

2013年9月底才成立的景顺长城资产管理公司定位明晰。许义明说,会依托有50年房地产投资经验的景顺房地产公司,初期以房地产业务为主。房地产过热的提醒不绝于耳,但他说,房地产业支付高额利息给信托或其他投资者的现状不可能长久持续,房地产业在过高的融资成本下很难发展,股权投资才是未来的可行方向。

《神之水滴》里写道:“没有缺点的葡萄酒,总觉得欠缺趣味,不完美的葡萄酒才真正有趣呢!”从这个意义上来说,许义明有点“欠缺趣味”。不过,许义明自己也说,一两年的表现并不重要,重要的是看公司发展的潜能。一个好的裁判,既要对规则烂熟于心,及时制止犯规,又要掌握时机和分寸,使每一场赛事流畅而好看。景顺长城的下半场才刚刚开始,也许我们有机会看到一个“真正有趣”的许义明。

球,还在继续踢。

(中国基金报记者杜志鑫、朱景峰对本文亦有贡献)

### 解读

## 景顺长城现象

中国基金报记者 杜志鑫

旗下股票型基金夺冠,对景顺长城基金来说,不仅是“一而再”,而且有可能“再而三”。在基金投资圈,景顺长城现象引人关注。

数据显示,2006年,时任景顺长城投资总监李学文管理的景顺长城内需增长获得了当年的股票型基金冠军。2012年,景顺长城核心竞争力基金经理余广夺得股票型基金冠军。2013年,景顺长城投资总监王鹏辉凭借TMT(科技、媒体和通信)强势崛起,他管理的景顺长城内需增长又有摘得今年股票型基金冠军之势。

在目前A股市场,股票基金已达上千只,由于业绩排名和基金经理的薪水挂钩,再加上基金公司为了商业利益,基金经理为了1%的净值增长,每时每刻都在激烈搏杀。在总经理许义明“当政”的第二个任期内,景顺长城有望两年折桂偏股型基金,实属不易。

往前追溯,从景顺长城走出去、时任上投摩根阿尔法基金经理的孙延群也获得了2006年的股票型基金亚军。与此同时,从景顺长城走出的曾昭雄,先是在信达澳银,此后又成立了明耀投资公司,目前曾昭雄在私募界也十分活跃。

管中窥豹,可见一斑。景顺长城显然不是凭一时之运气偶尔登上冠军宝座,景顺长城的投研风格在A股已经形成了一道独特的风景线。

商场如战场,在基金界,业绩是王道,明星基金是法宝,就如同彼得·林奇之于富达,王亚伟之于华夏,普通大众、芸芸众生从来都不吝啬对于明星基金的追捧。为了获得此等效应,追求商业上的成功,有的基金公司管理者喜欢在千军万马中亲自挥刀,有的管理者喜欢讲究“定规矩,明规则”。许义明无疑是后者。路径有千秋,成败各不同。

在A股市场林林总总的各路投资机构中,景顺长城是一家较好传承并形成了自己投资风格的基金公司。有倾向于价值投资的基金经理,如余广;有倾向于成长投资的基金经理,如王鹏辉。而许义明作为总经理,鼓励、包容这种多元化的投资风格,也成就了这一段辉煌。

许义明说,我们鼓励基金经理多元化的投资风格,价值型基金经理专注于价值投资,而成长型基金经理专注于成长投资”。最终,我们希望可以提供不同风格的投研产品给投资者”。

对国内很多基金公司来说,景顺现象值得思考。

### 语录

做到我这个位置的人需要平衡三方面的利益:投资者、股东和员工。只偏重其中一个或两个都不可能持续。平衡不一定是绝对数值,平衡是按照大家所处的位置获得相应的利益。

合理、合规、合法的事可以做。一定要有底线,有所为、有所不为。没有一个人在公司可以超越底线。

投资银行像狩猎,你希望在最短的时间可以赚最多的钱。基金管理像农夫种田,要考虑的因素更多:阳光、雨露、除虫……需要耐心和更长远的眼光。

每个人天生是有差异的,我们接受一个员工就要接受他好的地方,给他空间发挥,也要帮助他修正不好的地方。

我们可以做出可口可乐,但我们更愿意做红酒,有生命力,可以放五十年、一百年。可口可乐用的是配方,而红酒需要关注从葡萄播种、采摘到酿制的全过程,要抱着永续经营的理念用心管理。——许义明