

一财专访：刘央“我的成功离不开三个男人”

作者 陈宜飏 来源 一财网 2010-12-08 21:15

在香港投资界，刘央是个非常引人注目的基金管理者。这不仅是由于她在基金经理这个男人占主导的圈子里打出了一片天地，更是由于她作为内地背景的华人，却能掌控一家声名显赫的老牌英资投资管理公司。

香港金融街人物系列访谈之二：中国女巴菲特、西京投资管理公司主席刘央

“我的成功离不开三个男人”

在香港投资界，刘央是个非常引人注目的基金管理者。这不仅是由于她在基金经理这个男人占主导的圈子里打出了一片天地，更是由于她作为内地背景的华人，却能掌控一家声名显赫的老牌英资投资管理公司。众所周知，在国际外资管理公司里，迄今鲜有华人掌握真正的最终决策权。在多起漂亮的投资之役后，香港媒体将刘央冠为“女巴菲特”，可见对其的评价之高。

笔者初见刘央本尊，是在睿智金融举办的一次投资者年会上。当时她所管理的西京投资公司正经历了金融海啸的冲击，股价骤跌，而且经受众多投资者的赎回压力。但刘央果断地中止了这种“非理性”行为，并坚持了自己的理念，她也因此在2009年获得巨大的成功，并成为西京历史上第一次华人最大股东和最终受益人。

刘央坦承，自己曾经面临压力，并在公众眼里消失了一段时间。她在睿智金融的年会上自嘲地说，金融海啸后很多人以为她倒下了、撑不住了，但是她站稳了。事实证明，她当时的决策是正确的。

刘央成功的秘诀是什么？正如一个成功的男人离不开背后的女人一样，作为一个成功的女人，刘央也同样离不开她背后的男人——而且不止一个！

投资之道：对价值股份人弃我取

一财：你最近的一次大出手该算是9月份参与接手沃达丰配售的中移动股份。其实香港市场不少人对于中移动的看法相对并不乐观，认为它已经蜕化为一家公共事业类股份，增长有限，你对中移动的前景怎么看？

刘央：中移动是中国第一品牌，是大家应该长期持有的一只蓝筹股。我们曾经在2007年以150块钱的价格卖掉了中国移动，当时觉得很可惜，但是金融危机又创造了再把它买过来的机会！其实过去的几个月中，市场一直在宣传中移动的市场前景和地位，香港诸多报纸也都频频的跟进这一点。沃丰达出售股权的当晚，我们成功入股了，终于这块石头也落地了。

其实沃达丰想走，咱们是拦不住了，就让它走好了，它们有自己的问题。李跃上来以后，管理层有一个深刻的变化，他们是实干的，而且是了解市场的，也明白自己行业龙头的地位和如何在移动互联网时代有所突破的。过去的管理层没有受

到市场上的认可，才从 150 块钱，卖到 70 块钱。我认为，两年之内中移动再回到 150 块钱的可能性非常大。

经过了第二季度 6 月份的探底，市场对于整个中国投资的主体和大势，尤其是对中国的资产与人民币计价的资产看好的势头又回来了。作为一个长期看中国市场的投资人，跟进中国的投资，就不得不持有中移动。中移动完全是中国的品牌，跟其他国家的发展周期、消费程度和政策等关联甚少，它有着自己非常独立的投资热点和周期。

一财：在报纸上看到，你推荐了 7 支你是看好的心水股，其中也包括了国药控股等，能否谈谈你目前最看好的行业？

刘央：今年我终于看到了中国的全球地位，我觉得投资机会确实来了，一直都在积极主动地跟我的投资人宣传我的投资理念，自 2009 年中国引领复苏之后，媒体对我的投资理念也开始认可了。5 年前，10 年前，媒体并未对我表现出这么大的关注，我要说，确实是中国的背景和支撑，使得市场对我认可与日俱增。

我为什么会提这 7 家公司，或者有些时候我提到 10 家公司，是因为这 10 家公司都属于我看好的三个行业。通过分析今年第一季度 3 月份出台的一系列宏观政策，以及国外形势的演变，我推荐了以下三个新型行业，TMT（科技、媒体与通信）、农业以及医疗行业。我建议加大在这三个行业上的投资权重。你将这几只股票放在那里 3 至 5 年，相对来讲风险应该还是比较小的。今年年初，我给我的

投资人的月度报告中就明确了，我已经完成了投资组合中的阶段性整合，即重仓这三个行业，而且市场在二季度暴跌亦创造了买入的机会，我对这三个行业的看法和行动比市场快了 6 个多月。

我看好的第一个行业是 TMT。这个行业的上升周期已经启动了，国家三网合并 4G 标准制定，从软件、系统、设备、运行相应的投资热点会逐渐登场，更何况此行业本身关系重大，投资规模巨大，影响力不可低估。相关的投入都已经在市场上公布出来了。

第二个是农业。农业的重仓从去年底就开始了，市场上也知道我认购了 2 亿美金的中国农业银行。中国农业银行也是必须持有的，如果你相信农业的前景和农业改革的方向，农业银行的地位，和它未来的盈利增长空间，你肯定会重仓。农行 IPO 那个时候正值大市调整末期，国内都不看好农业银行，A 股的基金和海外基金虽然趋之若鹜都在吹捧，但是每个人都只看月，而我们是看年。我们几乎将市场中农业各个板块的龙头都收入囊中了。

第三个是医疗健康行业 (healthcare)。这个行业关系到我们每个家庭的健康 (wellbeing)，以及每个人的生活质量和生活状态。一个健康的民族才有希望，一个健康的家庭才有幸福，一个健康的人才具有创造力。

实际上，这三个行业是我从 2009 年就开始关注了，到了 2009 年底，我们就对外声明，这三个行业就是我未来三年的重仓，要想在下一年赚钱，头一年就要持仓了。以前，这三个行业在中国指数中的占比，在政策推进力度，乃至分析员的

关注程度等方面都不到位。其实，这三个行业在发达资本主义国家都已经创造出很多龙头企业和世界 500 强了。我们现在是在追赶，是在整合，是在集结。因此我充分看好这三个行业的增长幅度、政策扶植力度、市场追捧力度，特别是盈利空间！

谈到对于这三个行业的实战例子，不瞒你说，我已经持有盐湖集团 6 年了，别看现在它是牛股了，市值小一千亿了，但我当初是很孤独的，因为几年前涉及股权问题、集团重组的问题、市场前景问题，股价在 5 元徘徊了很久！今年大家都知道农业有巨大的前景，农业板块当然都升了！

一财：今年第三季度已经到了尾声，你们会不会根据目前的情况作一些策略调整？业界不少人士可能会在第四季度便进行来年的部署和规划，你们会怎么做，你们的投资期限上偏长期还是短线？

刘央：我们不看重季度变动，我们是每年才做一次 portfolio review (投资组合的评估)。单就每个季度这么短的时间段来说，你不可能跑的比市场更快。所以我们只看大的方面，什么大看什么，紧跟中国政策、观察中美关系、学习地缘政治，盯着汇率变动，判断哪些板块跑得好，哪些跑得不好，进而对我们的资产配置进行整合和切割。这就是我们为什么不炒股，因为年初的时候就已经把方向找好了，行业找好了，股票找好了，只是随行调整仓位，多数按兵不动，静观其变。

至于具体部署，我的团队、分析员，包括我自己都会有分工。谁看什么，谁跟什么，跟到什么程度，我们都非常具体。如果你问我，我们在长期短期、大盘小盘上是如何评估的，我其实没有那么细分大盘小盘股，反而我们在对行业和对中国宏观政策的把握上花很多时间。

至于长期短期的投资策略，我们的确有我们自己的风格。长期投资一般是3年以上，考查一个准备长期投资的股票时，我们要看这个公司现在值多少钱，将来值多少钱。就像你买东西一样，贵了我先不买，等着降价，如果我判断它降价的可能性比较小，那我现在就得买，这是一个非常综合的考量。而短期内，如果市场出现暂时性的波动，我会根据行业纵向和横向的比较之后，进行一些整理。而这些都是投资所做的技术处理。

再以中国移动为例，如果根据基本面分析和它未来的空间，至少应该回到100块钱。那么，现在的80块钱是不是便宜呢？我是有这种信心的！如果大家都有这种看法，可能到100块钱就快了。但是市场上参与者看法不一，对中国电信行业乃至中移动了解吗？要想卖空期指，一定要砸中移动，中移动本身管理层做的怎么样？不能只有少数人看好。在这只股票上，可能我还要再孤独一阵子！其实，这种“孤单”的情况我经常遇到。经常是我等了好几年也没有升，但是突然一下子狂升，中国股就是这样神奇。

一财：能否再具体谈谈你平时的短线投资？

刘央：短期来说，怎么算到价位了，每人理解不同，可能是 30% 的升幅也可能是 15% 的升幅，这完全根据 momentum (量能) 来判断，这是对市场的快速反应，也是一个基金经理必须要具备的一种对风险的承受能力，包括对股票上下波动的承受能力和个人心里承受能力。每个基金经理都有自己的标准，我当基金经理 16 年，我的标准应该是与 3 年基金经理经历不一样的。

从技术处理来说，我们有长线和短线的之分。自从我到这里做基金经理，70% 是做长线，30% 做短线。短线如果持有超过一年还没赚钱就认输了，长线则是持有三年。长线的回报就要有 3 至 5 倍，否则费了这么大的劲儿，跟进公司这么久，还没那么高的回报，为什么要持有三年呢？所以做短线比做长期对基金经理的要求是更高的，我也当过交易员太需要应变、善变、会变的综合能力了！

投资回报一定是和时间相关的，time-associated return 和 risk-associated return (风险相关的回报)。赚钱的概念是在一个特定的环境中，一个给定的范围里做出的。要不给定数量，要不给定期限。所以我们的投资人认可我们 70% 的长期投资理念，而且十几年如一日从不改变！很简单，你做到了就是在投资而不是在投机。

做 momentum (量能) 要找大企业，流动性非常好的，国家政策支持，这种容易被追捧，如果大家追的时候，你要跑的快，这就是为什么做短线比做长线难。做长线就是逢低就买，只要你能找到那个低位！我承认现在做不了短线了。

总之，我入行那会儿没有人教我，没有教科书告诉我，是我自己总结出来的，所以 70%我做长线，也就是说，一定要找到自己的 style (风格)，然后持之以恒。

一财：我们前期曾经留意了一下，你长线持有的公司中，股权超过 5% 的公司有 42 家，但我们今天看到的是 45 家。能否介绍一下你的选股哲学？另外在外界印象中，你过去推荐的中小盘和二线的股票似乎较多，这是你们的选股策略中的一项吗？

刘央：关于我们的投资数据，你还是按交易所公布的为准，因为股权到达 5% 就需要报告减持或者增持。

具体到选股，我会把握三个要素，一个是对市场的把握，什么样的行业可以腾飞，什么时候开始起飞；二是对宏观政策的把握，即中国政策变化在哪方面会加大力度，显现出政策对这些行业的一个明显的支持；三是对投资人的把握，即海外客户的承受力和对风险的认知程度，这些肯定跟我们是不同的，他们的要求亦会对我的资产组合产生影响。总之，要会量体裁衣。

在充分考虑这些以后，我推介了上述谈到的三个行业，我认为这三个行业在未来三年非常有活力，如果你去套我的模式，回报应该是非常可观的，这里面有大公司，也有小公司，在做资产配置的时候，我肯定要找大公司（流动性、政策性），也要找小公司（盈利性和突破性）。

我投资小公司其实还是有一点缘由的。我当时被这家公司创始人猎来的时候，他把我请来就是投中小公司的。但是中国增长太快了，小公司都变成了大企业了，成了指数股了，是市场的成长把这个比重给改变了。

怎么说呢，当时他把我请来以后，告诉我就是投小公司，与西京发展和传统风格匹配。但没想到这反而成全了我，当时没人看的小公司经过打造，还有我们资金的帮助，反而成长成为了龙头和优秀企业。我这说话已经是 9 年前的时间了，现在好多小公司还“小”吗？你们看，李宁还小吗？恒安还小吗？威高还小吗？，所以我们要学习历史，是为了更好地认识未来。当时要找公司，就像独创蹊径，所以曲径通幽，最终是要赚钱，怎么办？是不是要找到最好的。民营私营企业 9 年前都很小的。所以说 9 年前我完全被推上这条路的。加入西京，对自己的要求也高了，就是我想做一个好的基金经理，总不能还没有试，就不行吧！完全是历史造就的。

在不断挖掘中小企业的同时也把我刘央的品牌都打出来了，当时在我们这行这么做是相当困难的。因为没有人去看这些小公司，香港的那些大行，他们当时有这个视野吗？他们有这个布局吗？他们都是赚大钱，小公司赚不到大钱，都要看大公司，而且是在 index（指数里）权重的公司。现在众多私营企业和民营企业，都是最近 5 年才崛起的，以前听过吗？

现在有不少从来没有投过中国的世界上有名的机构，包括养老金和保险金，互惠基金，共同基金等都准备要来了。这些机构如果需要进行资产配置时，就需要找我们这样的。因为他们当我是温度表，我对中国市场冷暖先知，况且，我们长期在中国游水（指市场），肯定比他们灵活，比对中国市场的把握比较到位一些。

比如说，你心理素质不够高的时候，肯定不敢买一些小的，肯定买一些市场人人都听过的公司，或指数股，这样比较容易交差。

一财：你们管理的基金目前有哪些类别？

刘央：我的产品覆盖相当齐全，有 long only (长期持有) ， 有 long and short (长短仓策略对冲) , 有 typical hedge fund(传统对冲基金) , 有 absolutely return fund (绝对回报基金) ， sector fund (行业策略基金) ，还有 PE (私募投资基金) 。

我们是一个非常专业的精品店 , 我们不做大众货 , 我们的客户全部是机构投资人。

你喜欢中国，你进来，我可以给你一个量体裁衣的产品，这是我们成功之道。我到今天能闯出来独特的模式，是因为每个品牌都是拳头产品，大家都知道，不管你卖什么、不管你从事什么行业，有品牌的拳头产品较易受追捧！，海外投资者来了以后，只要告诉我，你想要什么，我可以给你组合。即在一个中国的精品店里对中国资产进行组合，中国的上市公司集合的精品店。根据海外投资人的口味，我提供套餐让你吃得流连忘返。所以我们很少花钱去做宣传，我们的投资人赚了钱，主动宣传西京。

讲一个例子，2007 年我创立了世界上第一个 healthcare fund (医疗健康行业基金) ，连续两年评为世界 healthcare fund (医疗健康类基金) 回报第一，2009 年回报 84.4% ，2010 年至今回报已达 44% ，我们争取连续三年世界第一。

一财：看起来你的理念还在不断提升过程中？

刘央：投资理念是已经固定了，投资技能还要不断提升，适应市场急速变化。毕竟中国改革开放的历史还很短，资本市场发展更短，你只有不断的自我修复才能与时俱进。当然，在国外操作与国内的情况有很大不同。在国际市场上受人追捧不一定在国内也行。很多人可能不知道你在讲什么，他们有的是热情和学识，但没有胆识和视野。这就是“一览众山小”。

中国有机会出现很多的 Warren Buffett，（巴菲特），美国从 5 万亿的规模，到 15 万亿的规模，到今天才打造了一个巴菲特。但美国从 5 万亿到 15 万亿用了 30 年，中国可能只要 10 年时间便会达到这个规模，这过程中会出无数个巴菲特！我的野心是在中国从 5 万亿腾飞到 20 万亿的过程中，成为无数个巴菲特中的一个。

这是因为我们没有办法照搬，体制不一样，环境不一样，中国人和美国人是一个人种吗？我们要创造出自己的投资方式，和自己的方法论，这是我在不断摸索的，要学的东西太多了。一点都不能松懈。而且我还不一定能永远保持在一个高度上，就像我们对行业的判断，都要不断地被政策和市场考验。

一财：这也是我们很关注的，我们知道在发生全球金融海啸的 2008 年，西京投资公司的业绩出现了波动，那时出现了投资者赎回的压力，那一年相信你面临的压力不小，能否介绍一下你当时的情况？

刘央：2008 年是非常辛苦的一年，我有很多的不眠之夜，有一段时间我在办公室里，跟豹子似的走来走去，不明白美国到底出了什么事，我的基金几亿美金几天就蒸发了！

当时用我老公的话说，是我对自己要求太严了，我老问我自己，我做错什么了，为什么受到这种惩罚，他说你看问题要这么看，不是你的问题，是整个世界 upside down 颠倒了，崩盘了，怎么是你刘央的问题呢？你把自己看得太重要了吧！

他不在我这个行业，比较客观，身在庐山反而不知真面目，因为我陷的太深了，反而看不到这里面真正变化。他跟我讲，世界发生了变化，华尔街模式已经彻底的失败了，所谓的投资理念都要发生革命性的改变，要重新看中国。2008 年对我的触动是把视野再放大一点，把市场再看远一点。

一财：那段时间你的心情如何？你是怎么理解市场的过度反映？在投资策略上又是应对的？

刘央：2008 年基本上不可能做出什么事来，基本上天天都有走在悬崖上的感觉。当时我开玩笑，美国人这一次自己往心脏上开了一枪。供血系统（银行体系）瘫痪，没有十年是缓不过来了！中国政府一贯谨慎作风和不断紧缩，就像是在放水，跌下来是跌在水里，不是摔在水泥地上。因为中国政府有钱，老百姓有钱，刺激经济马上见效，可是美国一跌下来就摔在水泥地上，只有粉身碎骨了！

2008 年对我的打击完全是精神上的，心理上的。当时我们唯一能做的，现在回忆起来当地也是被市场上误解的，就是闭着眼睛买！数只股票都是在历史低点买入，2009 年都是涨了数倍的。但在我看来，当时市场把很棒的公司当垃圾来卖，我们中国公司是被错误地惩罚了，因为我们并没有把世界弄的这么差。没有人会相信，美国精英体制里的人自己都不知道自己干了些什么。

我那年学的东西太多了。和投资人说话的时候，我差不多都声嘶力竭了，我的嗓子就是那时候用坏的，一个后遗症就是彻底把我的嗓子说哑了，现在都不可能恢复。我有一个投资人对我说 protect yourself (保护好你自己)，and your throat (你的嗓门)。今天经常有人在电话里叫我“刘先生”。

当时人家都认为我是中国专家，都来问我中国怎么了，既然你说中国没事，怎么跌的比人家还惨？我能怎么回答？！我天天反省，那个时候，就是认为中国是 wrongly punished (被错误地惩罚了)，是 crisis valuation (危机下的估值)。

我当时给他们画了一张表，解释三次世界和亚洲的 crisis 是如何影响到中国价值的。2008 年 10 月份这次影响超过了 1993 年，超过了 1997 年，所以我认为反弹力度一定是史无前例的，一定是要闭上你的眼睛冲进去。

我在 CNBC 和 Bloomberg 上连续几个月在宣传中国投资价值。因为我很清楚自己东西值多少钱，也很清楚被严重的超卖，什么叫 crisis valuation (危机下的估值)，中国当时有 crisis (危机) 吗？所以我说，你闭着眼睛也要买。这是基金经理经常说的话吗？我承认，这是有个人情绪在里面的。

但是，我觉得很幸运能经历 2008 年的洗礼，在看不见硝烟的战场上抗争。如果能把 2008 年挺下来，每个人都是了不起的。中国基金能挺下来的只有三分之一，三分之二都被消灭了，要不然是自己当了逃兵。要不然是被赎回关门。在 2005 年至 2007 年大牛市的时候，每个星期，我都听到身边的人成为基金经理的，就像下了一场春雨，蘑菇都长起来了。但一场风暴这些蘑菇全都摧毁了，因为你是蘑菇，你不是树，所以一谈到 2008 年，我非常有感触。

一财：我想知道，当时那段时间，你们公司内部支持你的意见吗？你后来是怎么成为西京的主席的？

刘央：我想说，是这场危机成全了我，我个人的一个成长、一个成就，到了 2009 年我就成为绝对控制这间公司的大股东了。回到 2008 年，当时我们内部当然也有不同意见，对中国市场乃至其他市场都有的恐慌，但我就说，我不可能抛售这些股票，这都是我的心血，这都是我长期看好的公司。要是没有一个信念的人，当时一定是随大流去砸股票的，怎么还敢买？那时全世界都在卖货，你刘央还敢买？

所以那一年我跟公司说，我要发新基金，当时我同事吓了一跳，说：“啊？！央，谁会来买你的基金？全世界都在抛，而且是不计成本的抛，只要拿到现金就可以了。”我说就是要发新基金，这是千载难逢的机会，如果没有人认购，我就自己认购。结果就是我把西京香港 100% 拿下。如果不是 2008 年的金融危机，西京

香港怎么可能从西京集团出手？亦是 2008 年，西京这个地道的英资公司被一个中国女人接管。

一财：这个结果可能大大出乎你的意料之外吧？

刘央：的确。一个中国女人，就把西京、这个地道的英国公司控制了。我想了半天，这是为什么呢？我过去也没有想过要成为一家英国的传统公司、一家经营达16年之久的蓝筹公司的最大的股东和最大的受益人。这绝对不是我能够预料的。当时大家都很害怕，都不敢做事情，但我却一点没有动摇我的中国投资信念。当时我的确有挫折感非常郁闷，但绝对谈不上恐慌，恐慌和挫折感是两种完全不同的感觉。

其实为什么要恐慌呢？肯定没有做好工作，所以你才害怕，这叫恐慌。你说飞行员会恐慌吗？咱们就恐慌，他就不怕，翻几个跟头都不怕，因为他有技术，有专业。当时我奇怪，有那么多出色的、老道的、有水平的基金经理怎么都消失了。后来电视台老请我上电视，因为当时已经没有人上了，都不敢讲话了，（只有）我去说，我说中国能有什么问题？我是在喊，反而成了我日后“牛央”的标志。

我是 made in china 的，不是出国留学的，我当年是被中信派驻国外工作的，领导支持我考了我第二个研究生文凭。我当时学的是应用投资学，中国当时没有这个学科，都是诺贝尔奖获得者和美国沃顿请来的教授上课，那个学院是澳大利亚的证券学院，我们的考试成功率是 30%，70%都是淘汰的。我的同事都不认为我能坚持下来，一学四年。

其实我并没有预料到我能成为西京的最大股东，我原来就只想好好的当基金经理，给大家多赚点钱，有一个成就感，有一个团队，大家跟着我都觉得有意思。

人生其实加起来就两万多天，我现在只有一万多天了，我们都是按天算的，应该活得越来越精彩！

一财：那么你打算怎么利用你的一万天？

刘央：我曾经一个人去了一趟香格里拉，呆了三天，又去了拉萨，脱离一下繁杂喧嚣的环境苦思冥想下一步该怎么走，下一个一万天该怎么活。从个人来讲，我觉得我没有任何可以报怨的。我有一儿一女，我老公对我宠的不得了，我有钱，又有自己的事业，我还有很多投资人的粉丝，可以说一个女人该有的我都有了。如果我个人没有抱怨，那么我为什么还要到香格里拉独自呆上三天，又上拉萨呢？在高原反应发高烧的那一刻，我开始清醒，没想到人在那个时候会如此清醒。我后来对我的同事说，人一生中办对一件事就行了，就是要找对自己的位置！同事之间有位置，社会有位置，公司有位置，家庭有位置。把这个找对了，把自己看懂了，就没有抱怨了。很多人就是把自己的弱点跟别人强项比，把自己的强项跟别人的弱点比，这肯定是给自己找麻烦。

我想我的团队，跟我在一起能快乐地工作，因为我们在做一个非常严肃的事，真的是不得乱来的，人家这么相信你，把这么多钱给你，是多大的一个信任。你要做的非常快乐，才能把你最大的潜能发挥出来，这就是摆正了自己的位置。

一财：你的基金团队是如何管理的？你觉得基金经理需要哪些必要的素质？

刘央：我们目前管理的规模有 40 多亿美金，我曾经管过 55 亿美金，我的目标是 3 年之内挑战一百亿美金。我的团队都知道我的野心，我总是要给自己一个目标。与巴菲特我们在规模上没法比，但是我们在视野上占领制高点，当然还要靠中国大势的支持。

我们对基金经理的要求，有这么几个特点：第一，你要明白钱是个什么东西？天天跟钱打交道，你要明白怎么赚钱，赚来的钱用在哪里？这是一个哲学问题。

基金经理就是帮别人管理别人的财富，通过市场正当途径，你要用别人的财富创造财富。对钱的认识，仁者见仁，智者见智。我非常看重钱的份量，我的目标是赚足够的钱，才能对社会对周围的人有足够的奉献，否则就是喊口号。

第二，你要对你的专业技术非常到位。这是一个技术活儿，你要不断的总结。一个好的基金经理，你要有预测市场上拐点的能力，你要学会很快的适应市场，否则市场都动了，你还说你是对的，好多人都是这样。防守是人的天性。如果你不能预测一个拐点和趋势，至少这个趋势来了的时候，你会感觉到并尽快行动。这个我觉得是一个必备的专业素质，就像动量 (momentum) 来了，它是在空气中的，如果你是好的基金经理，你一定要能感觉到。这就是为什么有的时候女的当基金经理比男的更适合，女人是没那么固执的，是比较善变的，而这恰是男人的缺陷，他做成了一个决定，不太容易承认自己失败，他要坚持他的观点，恰恰那是他最失败的。市场太快了，你不能跟市场对着干，跟谁博弈也不能跟市场博弈，市场永远是对的，是主流，是主流认可的东西的推动了市场。

所以第二点是基金经理对专业知识的运用，和对专业的掌握要非常到位，延伸来看就是对市场方向性的掌控。很多人是预测不到方向的，能预测到的是极少数。我也不是每次都可以预测到的，但是在我能预测到时，就赶快总结：为什么我能看到，别人看不到，为什么别人看到的是不同的东西……这个东西，你说是学历也不是，说是天赋也不是，可你说没有学历和天份，光靠努力也不行。

我们对市场的反应是战战兢兢如履薄冰的，每天我有 4 个小时的时间看报告做分析，基本上都是在深夜人静时。总结做的好的和不好的地方。为什么会这样，“吾日三省乎己”在我们这行非常重要。我请的基金经理，他们也是这么检讨自己的，如果不这么做，就容易恐慌，就容易被别人牵着鼻子走，要有自己的信念就不会看别人在干什么了。

第三，要有一个非常幸福的家庭，这个特别重要。尤其人是在 30 岁之前，要睁大眼睛，找到你的另一半，这是你的人生目标，找到了以后就把眼睛闭上了，转而在你的事业里面睁大眼睛。我有亲身体会，如果没有家庭和好朋友分担和分享的话，你是坚持不住的。分担和分享是两个方向的东西，一个是甜的，一个是苦的，我们每个人都明白甘苦双倍减倍的理论，在现实中确实是另一回事，但是人生中太关键的一个环节了，甚至是决定胜负的一环。在这行做，有得病的，有逃避的，有自杀的，但不会发生在我身上，我是阳光的，乐观的，战无不胜的——太自信的吧！

这个风浪过去，我比很多人或更强大，家庭的稳定和谐是最基本的因素。因为一个健全的人不太容易作出不正常行为，比较激进的行为。一个健全的家庭带给孩子的是超越了金钱和舒适之外的东西，比如说道德标准和为人处世之道。

这三点是作为一个基金经理的综合素质。

我需要培养出数个出色的基金经理，为他们提供与世界上一流的投资人交流的平台。

另外，我们活在一个什么样的年代？我的定义是一个自由，公平的商业社会，而资产管理恰恰是商业社会的精髓。但是它在中国的历史太短了，所以我对团队的建设从来没有掉以轻心过，因为我需要接班人。你说巴菲特年过 80 为什么不敢退下来，因为没有人能取代他，连他儿子都不行。

我的团队有多个层次，我是 60 年代出生的，我们还有 70 年代的有 80 年代的，三个梯队全部公平竞争，如果是一个出色的基金经理就会脱颖而出，而且我告诉他们，在我旁边工作，就是把你的潜能发挥到最大，如果你相信你的老板，相信她的人，相信她的前途，相信她对事业的理解，相信为团队的建设，你什么都不用管，只管做好本职工作就会成为一个百万富翁甚至千万富翁。

我已经打造我团队的某些人成为千万富翁了，团队是要天天在一起的，彼此要非常了解，无缝连接。我打造我这个团队是不遗余力的，我们为什么人少，因为如果一个人把最大的潜能发挥出来，我们这个行业，一个人可以管 1 亿美金、10 亿美金，乃至 100 亿美金，没有一个标准说多少人应该管多少钱。

我加入这个团队的时候，是两个半人，现在是 16 个人。两个半人的时候，业绩也非常好。但现在两个半人是不行的，那个时候我刚到，不允许马上扩张，你要赚了钱才能加强你的团队，吸收人才。现在公司是我控制的，我可以把我的团队打造成与时俱进的、迎接未来挑战的团队。如果中国给我这个机会，我们达到 100 亿美金的规模就是一个切实可行的目标。

况且我还有团队的支持，我们的分工是分两个层面的。第一，每个人要知道所处行业的情况，对行业的跟踪和跟进要非常到位。你要不跟进行业，怎么可能在行业里对公司进行更深入的调研和选择。第二个层面的工作是，每个人都有股票清单，他们知道什么公司要跟进，到什么程度。

因为我的第一个基金就是澳大利亚上市的一个封闭式中国基金。我是 1993 年成为基金经理的，这是有历史可查的，也是公开的消息，是上市的基金。我是中国第一代基金经理，肯定是没有别人教我怎么建立基金团队，如何做投资组合的，凡事都要自己摸索。

就像我的公司创始人他找我一样，他投了我的基金，我帮他赚了钱，他就说，这个人就是我要的。他也是“实践出真知的”。

现在我的团队 99% 都是我自己找来的，我会问他要不要来做，我说我可以帮你，我们的人是非常团结的，不允许任何的公司政治，全部统一在一个层面上，发挥你最大的潜力，一切留给你的老板对你进行估值和对你奖惩。

其实越这样，对我自己的目标和要求越高，如果我不公平的话，没有正确看到人家的优点和出色的地方，人家一定会走的。香港这个地方流动性非常大，我怎样才能把他留住，我自己首先要做到最好。我们人少，效率这么高，要开心地发挥长处，这是我的模式。

一财：说到你的入职，能否谈谈你当时是怎么进入这个西京投资公司的？有什么特别的故事吗？

刘央：我们这间公司是英国传统的资产管理公司，我们的三个创始人都是很牛的，他们都是所在国家的明星基金经理。管理几千亿的资产规模，他们三个原来都是一起工作的同事，都是管亚洲的，分管亚洲不同的市场。其中一个管韩国，一个管日本、一个管非日本的亚洲市场。

我的老板艾尔文（Peter Irving）后来决定他们三人自己出来干，因为他特别烦办公室政治，受不了那个管制。另外加上自己拥有市场和客户的优势，自己就出来，成立了精品店这种模式（Boutique House）。

当时艾尔文认为，没有中国就不完美，中国开始崛起了，2001年中国WTO一股风来了，他们就认为，必须加入中国，事实证明，他的确有远见。

艾尔文后来投到我所在的那家基金，当时我在管理一家在澳大利亚上市的封闭式基金，他们肯定到处搜索找到我，投了我的基金，而我又帮他赚钱了。他开始希望说服我加入他们的团队。当时西京才10亿美金的规模，我觉得他太小，我当

时管的钱比西京还多。我在原来的公司也很舒服，但在这里，需要从头做起，什么都没有，他就给你平台，就给你一个名字。

一开始，艾尔文来说了好多次，我说没兴趣，他特别执着。他说就认定我行，然后说他是从远距离观察我的。他人在英国，我在澳大利亚，的确是够远的。后来我刚回到香港的第二个星期，他就开始跟进我，我推说不行，因为刚来香港，踌躇满志，也不知道香港怎么回事，很多东西要适应，怎么可能马上换工作呢。

他问说，你想干什么，我说我就想当一个好的基金经理。他说没问题，平台我给你，客户我给你，产品我给你，但他就是没钱，我自己要去找。有一件事我特别感动，我生我第一个儿子，把我在医院做剖妇产的十几万费用全部付了，我就觉得这个人很奇怪，一般外国人不做这事，我觉得他一定是真的欣赏我，我就这么认为了，人生难得几个对你的认可，我也有点江湖的义气，我想我就豁出去了。

因为在原的公司吃大锅饭是比较舒服的，人家都对我好，地位已经有了。这一下等于是重新二次创业，是真正的下海。2002年，我生了我的儿子以后，才30天，刚做完月子，我第31天就到西京上班了。

我的运气就开始来了，2003年SARS那年大赚，2006/2007又是大牛市，我基本上是每三年上一个台阶，创造了七年赚七倍的业绩。

我有一个理念，当时因为是他认可的我，没有名也没有公司，是他给了我这个机会，让我施展我的才华，给了我一个平台，给我今天百分之百的支持，等了我12个月，又给我付生第一个孩子的手术费，然后就全力以赴的帮我募集基金。

即使是从非常小的基金开始，他也投了，他是作为种子进去的。就这样，你说他去世了以后（2005年离世于一次艇事故），我能离开这个公司吗？我是不可能做到的，人是有情节的，有道义的，所有当时有猎头来找我，我就开玩笑说，我这个人太贵了，你根本买不起我。当时索罗斯家族亦来挖我，说你开个价吧，我都拒绝了。

我就是要把西京打成一个纯粹的、精采的、名副其实的、以亚洲为重点的一流的资产管理公司，这就是他的理念。我要把他发扬光大，一个中国女人要想掌控一家英国公司，只有做出业绩来。说到这里，我也要再次感谢中国给我机会，我才能这么张扬在外面说话。我的理念、团队，包括我的产品，全部都一起验证了我当时的决定是如此的正确，就是留在西京，把西京打成一个强势的基金管理公司。而我才是一个灵魂人物，配上主席的称谓。

一财：这样看来，你的成功离不开这位伯乐？

刘央：你说传奇，也不传奇，人找对了老板、找对了你的另一半基本上就没有什么大问题了。我在其他媒体上说过，在我生命中三个最重要的男人，一个是中信董事长王军，一个就是艾尔文（Peter Irving），当然另一个就是我老公。

当年我进入金融这个领域，是王军的引领，我成为老板是艾尔文的引领，我成为一名成功的女人是老公的引领。没有智慧的男人我是无法与他沟通的！他们都是我终生感激的伯乐！（实习记者王笑对本文亦有贡献）