肯尼特·格里芬：我年轻 我怕谁

在城堡集团的官方网站上，有这样一句话：“改变市场，创造未来！”格里芬不仅想改变对冲基金，他还想改变整个金融市场。

文 | 本刊记者 彭慧文 **本刊特约记者** 鲍梦若 朱婷婷

在 2015 年对冲基金年度收入排行榜中，城堡投资集团（Citadel Investment Group）创始人兼首席执行官肯尼斯·格里芬（Kenneth C. Griffin），与文艺复兴科技公司的詹姆斯·西蒙斯并列榜首，年入 17 亿美元。在对冲基金行业平均亏损 3.64% 的 2015 年，城堡集团表现抢眼，旗下有 3 只主力基金入列收益率前 50 榜单。更值得一提的是，这是格里芬连续第二年拔得头筹，2014 年他的收入是 13 亿美元。

格里芬财富的来源——创立于 1990 年的城堡集团，投资表现一直不俗，在 2008 年之前年平均回报率高达 30%，2008 年遭遇重创之后收益率有所下降，平均每年为 25% 左右。基金规模已经从最初的 460 万美元扩展至如今的 240 亿美元，利用高杠杆，其控制的资产规模在 2016 年 3 月份达到了 1420 亿美元，在全球所有对冲基金中排名第 4 位。

然而，身为一个名副其实的对冲基金“大佬”，格里芬今年却只有 48 岁。而与他同一量级的投资者中，乔治·索罗斯今年 86 岁，西蒙斯 78 岁，雷·达里奥 67 岁，约翰·保尔森 61 岁。当 2003 年第一次进入《福布斯》美国富豪榜时，格里芬是榜单上白手起家的富豪中最年轻的一个。

一个不纯粹的“西蒙斯”

身为投资领域的“小字辈”，当做出耀眼成绩的时候，格里芬总免不了要被拿出来与前辈们比较一下。文艺复兴的西蒙斯，就是一个他经常需要与之“论道”的老头儿。

与西蒙斯的文艺复兴一样，城堡集团同样以量化投资著称。当格里芬还在哈佛大学读书时，就已经开始开发电脑程序进行投资了，他能推导数学公式，也写得出复杂代码，自己就是一个量化投资高手。在集团成立 25 周年时给投资者的信中，格里芬说：“在我们公司刚成立的那些年，我们就知道，先进的软件系统和定量分析，能够保证城堡的成功。”在城堡集团，有 80 多位来自名牌大学的数学教授、物理学家、工程师共同开发交易模型，为交易员提供支持。同时，格里芬持续投入数亿美元开发的交易系统，可以保证高效迅捷地评估和把握各种投资机会。整个系统组合在一起，便成了世界上技术最先进的赚钱机器。

但是，格里芬的投资策略与西蒙斯并不相同，城堡集团不完全拘泥于量化投资，采用的

肯尼特·格里芬

1968 年 10 月 15 日出生于佛罗里达，美国著名的对冲基金经理。他是城堡投资集团（Citadel Investment Group）的创始人，目前担任该公司的董事长和 CEO。位于芝加哥的城堡投资集团，已经成为世界上最大和最成功的对冲基金之一，其控制的资产规模在 2016 年 3 月达到了 1420 亿美元，在全球所有对冲基金中排名第 4 位。

插画 | 网中鱼

在对冲基金行业平均亏损3.64%的2015年，城堡集团表现抢眼，旗下有3只主力基金入列收益率前50榜单。

是多经理运营模式，集团内部有多个操盘团队，每个团队各自独立操作一只基金，他们的交易策略均不相同，大多数采用了量化投资，但也有基于基本面分析的投资团队。有媒体评价称，“（只要能赚钱，）所有的交易策略该基金几乎均有涉猎”。1994年组建并购套利团队，同时发布首只统计套利基金；1999年开始涉足抵押贷款支持证券；2001年在美国能源交易巨头安然倒闭时，格里芬立即率集团高管对安然成百上千的老道交易员进行面试，最后将一只精悍的能源交易团队带回了芝加哥总部；2003年请来俄罗斯数学天才米沙·马利舍夫主导公司的高频交易部门——战术交易部。

在文艺复兴，只要被验证为有效的投资策略，都会被整合进母舰大奖章基金。而在城堡集团则刚好相反，表现优异的投资策略会被拆分出已有的基金，成立一只新的基金，例如，现在集团主力基金之一战术交易基金，便是由2007年从另一只主力基金肯星顿基金中分离出来的战术交易部扩充而成。

格里芬与西蒙斯还有一个相似之处，那就是善于“挖墙脚”。西蒙斯曾经搬空了IBM的整个语音实验室；格里芬也不示弱，将微软的首席运营官凯文·特纳请来做集团旗下城堡证券的董事长。西蒙斯经常到各大高校、研究机构挖人；格里芬则把眼睛瞄准了同行，在对冲基金行业内，他大肆招揽其他公司交易员与研究员的做法是出了名的，这种行为甚至招来了其他对冲基金经理的谩骂，但格里芬依旧我行我素，最近刚刚从摩根士丹利挖来其首席信息官斯蒂芬·利布里奇，担任基金的首席技术官。

不过在人员管理方面，格里芬却不如西蒙斯“高明”。城堡集团目前拥有1400名员工，体量比100人左右的文艺复兴大了不少。多年来，从文艺复兴离职的员工几近于无，而从城堡集团出走的人却数不胜数。在今年5月份的一个对冲基金论坛上，格里芬曾经抱怨，投资领域的人才越来越难以发掘。据悉，城堡集团每年能收到20000份以上的简历，只有不到2%的人能获得录用。格里芬给这些“人才”提供了优厚的报酬和优良的工作环境，在2015年由“理想工作场所协会”举行的一项调查中，城堡集团位列金融机构最佳工作场所前10名。但是，集团员工年流失率仍然在10%左右。

造成这种局面的原因有两个。其一，城堡集团的工作压力非常大，据已经离职的员工向外界透露，格里芬非常欣赏“连轴转”的工作态度，“当我们战战兢兢告诉他一件事要6个月才能完成时，实际上已经觉得很提前了，他会毫不犹豫地告诉我们3个月是底线”。很多优秀员工受不了这种文化，在获取了足够的经验之后会选择离职创业，在《宽客》一书中，作者斯科特·帕特森称：“城堡集团就像对冲基金制造工厂，专门生产基金经理。”2005年，格里芬最得力的助手之一、并购套利团队主管亚力克·李托维茨离职创立了对冲基金磁星资本，在两年后的次贷危机中大放异彩；战术交易基金的创立者马利舍夫也在2009年离职去创建自己的公司了。员工流动性高的第二个原因，是格里芬对工作业绩要求严苛，他尊崇管理大师杰克·韦尔奇，办公室里常年“供奉”着韦尔奇的书，所以“数一数二”原则被他搬到了对冲基金领域，失败是不被允许的。就在刚刚过去的3月份，集团旗下负责全球股市多空策略投资的测量员（Surveyor）基金因为业绩不佳被裁员，基金经理乔恩·威尼托也被替换掉了。“对二流人才确实很难容忍，我认为他们的流失是一个好的迹象”基金的一位投资者说。

一个不纯粹的“巴菲特”

对于格里芬，华尔街另外一家资产管理公

司的经理曾称赞道："他能比任何人都更快地整合大量的信息。"凭借这一能力，在城堡集团发展历史上，这位总舵手曾经完成过几桩漂亮的抄底交易，其结果之成功，总是能够让人联想到"奥马哈圣人"沃伦·巴菲特。

其中一桩交易发生在 2006 年，美国不凋花顾问公司掌管着一只规模在 100 亿美元左右的对冲基金，由于在天然气价格上赌错了方向而滑落至倒闭的边缘：当年夏天，卡特里娜飓风侵袭墨西哥湾，不凋花下注天然气价格会因此一路上扬，但是直到 9 月上旬，美国天然气市场一直呈现库存过剩局面，价格持续下滑，不凋花的损失达到了 46 亿美元。看着它快撑不住了，格里芬嗅到了机会，城堡集团能源交易部门快速介入不凋花的交易记录研究、市场形势分析与风险评估工作。当时，城堡集团资金充裕，可以扛过最初阶段的亏损，撑到柳暗花明的一刻。格里芬开始给不凋花的首席运营官打电话讨论这笔交易，几天后，当"尸体尚有余温之时"，城堡集团接手了不凋花能源头寸的一半，摩根大通接手了另外一半。这桩交易当时在华尔街引起轩然大波，多数人认为格里芬做了一桩愚蠢的生意，然而，到当年年底时，这笔交易帮助城堡集团实现了 30% 的投资收益，人们又开始为其决策之果断、交易之迅速称奇了。

在那之前，巴菲特总是陷入困境的卖家第一个想到的求助对象；而在那之后，又冒出来一个娃娃脸的芝加哥对冲巨头。

一年后，又一桩好生意"送"上了门。对冲基金公司索务资本管理在 2007 年早些时候便意识到了高风险债券存在暴跌的可能，为了从中获利，索务扩大杠杆率卖空大量次级债务，同时买入高等级债券对冲风险。但它没有料到，次贷危机来得如此猛烈，以至于连高等级债券也受到牵连，价格大跌，对冲操作竟然失效了，

城堡集团不完全拘泥于量化投资，采用的是多经理运营模式，集团内部有多个操盘团队，每个团队各自独立操作一只基金，他们的交易策略均不相同。

基金随之陷入困境，不得不甩卖资产筹集现金应付债权人增加抵押品的要求。到 2007 年 7 月 27 日，那是一个周五，索务的资产在一天内缩水 40%，基金经理拨通了格里芬的电话，指望他拉自己一把。彼时，格里芬正带着妻子在法国度假，接到电话后，他马上召集总部人员组织了一个 30 人团队研究索务的交易记录，寻找可乘之机。周一，城堡集团收购了索务剩余资产的大部分，这些资产在几个月内又下跌了一半有余，不过随后开始反弹，城堡集团获益良多。继不凋花之后，格里芬让华尔街又一次见识了自己的雷厉风行。

除了偶尔都敲一下危机公司的竹杠，此外像多数华尔街“大佬”一样做做慈善事业，格里芬与巴菲特并没有更多的相似之处。众所周知，巴菲特生活简朴，除了那顿每年拍卖一次、被中国人争得头破血流的巴菲特午餐，在其他时候，他甚至被外界评价为“抠门儿”。但格里芬不一样，作为年轻人，他喜欢享受生活，在提升个人生活品质方面，从来不吝惜金钱与时间。豪车豪宅自不必说，锦衣玉食也不在话下，据说，格里芬偶尔还会派司机从芝加哥开车往返 300 多公里，专程去老家威斯康星州威尔士附近的一家奶品店买奶昔。

虽然目前已经与相处了十多年的妻子离婚，但格里芬 2003 年 7 月结婚的盛况至今仍在华尔街流传。婚礼举行了两天，地点选在法国艺术城市凡尔赛，当时请来了加拿大太阳马戏团与美国“迪斯科女王”唐娜·萨默现场助兴。招待酒会设在王后别墅，那是一个 18 世纪路易十六王后玛丽·安东尼德根据卢梭自然主义田园诗所建的虚拟村庄。

在城堡集团内部，也经常举办奢华派对，集团成立 25 周年时，格里芬分别在芝加哥、纽约和伦敦举办了 3 场庆祝活动。格里芬是个影迷，还常常在芝加哥 AMC 剧院包下一大片首映场，和员工一起分享。

格里芬也是艺术界内的活跃人物，担任着包括惠特尼美国艺术博物馆、芝加哥艺术博物馆等众多艺术机构的董事会成员。都当上艺术博物馆董事了，自己家自然也不能“寒碜”，搞点艺术品收藏还是有必要的。1999 年，格里芬花了 6050 万美元买下了保罗·塞尚的画作《窗帘、水瓶和水果篮》，创下了法国印象派作品的拍卖纪录；2006 年，花了 8000 万美元买走贾斯培·琼斯的作品《虚幻的开始》；2015 年秋天，又入手了威廉·德·库宁的油画《交换》以及杰克逊·波洛克的《第 17A》，两件作品的交易价格分别为 3 亿和 2 亿美元，高调打破了私洽艺术品交易的价格纪录。据《彭博商业周刊》报道，完成这两笔交易后，格里芬的艺术藏品总额估计达到了 28 亿美元，也被《艺术新闻》杂志列入“全球十大最活跃的艺术品收藏家”榜单。

一只不纯粹的对冲基金

具备前辈们的能力，同时具备比前辈们更多的精力，让格里芬尚有更多的可塑性，他也确实还有更多的想法等待实现，他想让自己的公司超越对冲基金应有的边界，在城堡集团的官方网站上，有这样一句话：“改变市场，创造未来！”格里芬不仅想改变对冲基金，他还想改变整个金融市场。

不过，要伟大，首先要存活得足够久。统计数据显示，能够屹立 20 年而不倒的对冲基金只有 3%。在这个行当，活下去确实不是个简单的动作。其实，格里芬很早就意识到了这一点，城堡集团刚成立时并不叫“Citadel”，1994 年之所以改名，是取该词“动荡时期的魄力”之义，他想让自己的基金在市场动荡中也能保持稳定，“风险管理是城堡集团投资策略的核心，我们只承担可以测度的风险”。城

堡集团非常强调投资组合多元化，并精心管理现金流，集团的风险管理人员每天都要模拟投资组合在不同危机环境下的变动，只要在一些情况下投资损失超过了容忍限度，基金就要调整投资组合。为了覆盖风险控制的成本，城堡集团的基金管理也比一般同行要高，会收取4%~8%的管理费，外加20%的绩效提成。

从1990年成立至今，城堡集团一共出现过两次年度亏损。一次是在1994年，随后，格里芬强硬地推出“霸王条款”：基金投资的锁定期延长至3年，即投资者在初始投资后的3年内不得撤资。2008年因为过度自信的激进投资，在“前所未有的”金融市场动荡中，城堡集团损失了55%的基金价值，远远超过19%的行业平均水平。若不是12月份格里芬停止了基金赎回，估计城堡集团也会跟许多同行一样被清盘。据英国《风险》杂志报道，2008年之后，城堡集团的投资策略变得更加严谨。基金的风险管理中心设置了36台显示器跟踪基金组合中的5000多种投资工具，可以实时检测基金的风险敞口；同时，该中心每天还要运行500次压力测试，模拟可能出现的经济危机、地缘冲突或者其他市场混乱给投资组合带来的影响。格里芬想确保自己的基金在任何危机出现之前都能够迅速撤离。

确保了立命之本，格里芬开始谋求更多的可能性。2002年，为了在不断增加的自动化交易中获取成长机会，城堡证券成立，专司做市商服务。依靠自己开发的先进交易技术，它很快成为了一个“搅局者”。更低的交易佣金、更高的透明度、更快的成交速度，让城堡证券在股票、股票期权、货币、国债等市场中的做市份额不断增加，同时也在不断完善市场结构。2013年的时候，《华尔街日报》报道了已经成长为庞然大物的城堡证券，“程序员们会经常对算法进行微调，以便让电脑‘学习’客户的行为，来提高效益效率”，“当城堡的电脑不在内部执行指令时，它会把交易指令提交至13个公共交易所或者20个暗池（不向公共市场公开买家和买家竞价金额的市场）之中”，“城堡的电脑里执行着美国八分之一的证券交易，每天的交易额约9亿股，甚至超过了纽约证券交易所的成交量，后者每天的交易量约7亿股”。

2014年6月，城堡证券开始为利率掉期交易提供做市服务，同样立竿见影，到2015年3月，这家芝加哥公司已经成为了美国掉期交易前四大做市商之一，今年被《风险》杂志评选为“年度利率衍生品之家”，以褒奖它作为一个“外来者”对提高掉期交易市场运行效率做出的贡献，该杂志介绍，在利率掉期交易市场上，城堡证券的平均报价时间为0.35秒，而行业平均水平长达2.05秒。

目前，城堡证券已经成为世界上最大的做市商之一，可以为7000多种美国上市证券以及世界范围内的18000多种场外交易证券提供做市服务。其中，在美国股票和股票期权市场的份额达到了25%。几个月前，城堡证券收购了骑士资本集团旗下纽约证券交易所指定做市商业务，从而成为了纽约证券交易所的第一大指定做市商。“这次收购是我们扩张计划的一部分”负责收购业务的城堡证券高管说。

当然，城堡集团也并不是每次都能达成目标，其在2009年开设的投资银行业务，本来可以为格里芬的金融帝国梦添砖加瓦，成为与华尔街大投行竞争的部门，但因为人才流失，计划落空，该部门也在2011年被出售给了富国银行。

2015年年底，集团成立满25周年时，当被问及未来的发展方向，格里芬说：“我们已经成为了世界上最大的做市商，依靠这个平台，在未来25年，我相信我们将成为最大证券交易商之一。”