

赵学军 理想主义者的下一城

□本报记者 叶斯琦 余喆



赵学军，嘉实基金管理有限公司党委书记、联席董事长。拥有超过20年的金融投资、资本市场运作和公司管理经验。2000年10月至2018年3月，担任嘉实基金总裁，是基金业任职期限最长的元老级CEO。曾任大成基金管理有限公司副总经理，并曾在期货公司、商品交易所、进出口公司担任主要管理职位。

“我们选择诺曼底”

人无远见，必有近忧。

对于中国公募基金行业的未来，赵学军点出了一道选择题：敦刻尔克大撤退，或者诺曼底登陆。

“如果说五年前是泥泞期，现在就是‘泥泞+玩命’。”他直言，公募基金公司挑战巨大。一是新的市场竞争格局初步形成。即便在本土市场上，不仅有公募、私募，还有保险、银行系和银行理财子公司，以及信托、券商，甚至包括贝莱德、桥水等外资机构。

“每类机构的禀赋是不同的，例如银行系和银行理财子公司有渠道优势，外资机构有全球市场投资禀赋，保险资管有资产负债表支撑，等等。这一市场竞争格局，对最早一批基金公司而言是相当大的挑战。”

二是产能过剩所带来的挑战。“国内的金融市场没有长期资金，且管钱的机构产能过剩，机构之间只能激烈竞争，一方面通过业绩，另一方面通过费率。”在这场他形容为“成年人”的竞争中，有个非常明确的信号，那就是全球资金都在向头部机构集中。怎样才能成为集中方向，而不是流出方向，这是有远见的机构必须思考的问题。

“对很多机构来说，在如此惨烈的战斗中会选择敦刻尔克撤退；对少数机构来说，这也许就是诺曼底，是站住脚跟并进行反攻的机会。”他说。

赵学军的选项，一直很明朗。“我仍然愿意把二十周年的嘉实所面对的这一刻想象成诺曼底，尽管有惨烈的战斗，但还是有机会，并且机会大于危险。”他说。

下一城，靠什么？在他心里，更终极的答案是思想。

“从过去二十年全球市值50强企业的变化可以看出，目前全球市值前十大的公司与二十年前全然不同。二十年前通用、美孚、沃尔玛等企业榜上有名，今天则是苹果、亚马逊、谷歌、微软等清一色的科技公司占据鳌头。这些公司拥有各自独特的商业密码，人力资本却是这些企业共通的核心价值，即通过思想上的自由，保证对创新的追求。”他一语道破天机。

“当我们反观自我，我们发现除了业绩、规模、利润和品牌之外，更能代表嘉实的应是理想和思想。”他说，嘉实更相信思想之于投资，拥有更为独特的禀赋——从发现投资价值，到为客户创造财富，启迪与汇聚新的投资思想，引领资本向产业的有效配置。

一个人的思想，如何变成一家公司的思想，又如何转变成公司的执行力？这其中，他看到了文化和制度的力量。

今年年初，赵学军在嘉实年度战略会前一天的晚宴中，对公司董事总经理做了一个演讲，演讲的关键词是：同愿、同信和同舟。

“我们有什么样的共同愿望？我们相信什么样的规律才能成功？我们是什么样的关系？”

答案直指嘉实期待的合伙人文化核心。“我们等待合伙人制度真正到来的那一天。我自己觉得，进入2019年，应当可以看到曙光了。”他说。

对嘉实基金董事长赵学军的采访从一段美国往事开始。虽已过了二十年，但回忆起1999年在大洋彼岸考察美国基金业的情景，赵学军依然感觉历历在目。

彼时，在波士顿最高大楼的旋转餐厅上，美国一家基金公司接待了一群从中国远道而来的基金人。那个中午，让赵学军久久不能平静的，并非不远处波士顿海湾的绝美景致，而是坐在对面的那些人，以及他们所展现出的投资理念和机构文化。

这家叫Pioneer的公司，是当时全球资历最深的基金公司之一。对于嘉实基金及其代表的仍处在襁褓期的中国基金业，Pioneer给予了让赵学军感到意外的重视和尊敬。那天，Pioneer全体管理层成员与赵学军一行共进午餐。“当时我们几个中国人都是三十几岁，这在中国基金业里已经是最老的了，而Pioneer的管理层全都在七十岁以上。”赵学军回忆道，“与他们探讨一番后，我感觉无论是理念、经验，还是对行业的认知，以及管理规模，我们与他们的差距都太远了。”

同样是二十年前的美国之行，赵学军还拜访了Putnam——全美最大的投资管理公司之一。

“我为什么要见你？你们那么小的公司，对我们有什么益处？”这是Putnam的董事总经理甩给赵学军的第一句话。这个在二十年后的今天看起来有些可笑的问题，在当时却传递着冰冷却又真实的华尔街丛林法则。

嘉实的“野心”是否缘起于那次美国之行不得而知，不过，向全球最顶尖者看齐，始终是赵学军的决心——既是对强者的尊敬，更是现实的要求。

嘉实，科技公司？

面向未来的嘉实，做着一连串让人眼花缭乱的布局——

2016年7月，嘉实基金博士后科研工作站成功挂牌，主要研究方向为人工智能投资、大类资产配置，几十名博士在赵学军亲自带领下走在金融研究前沿。

2018年10月，嘉实基金与彭博联合宣布建立全球战略伙伴关系，在智能投研、研究管理以及数据管理等方面展开多方位合作……

“我能保密吗？”面对中国证券报记者的询问，赵学军笑道，“我不想讲，是因为我们在这个地方有一些独特的认知和基于长期所建立的一套框架。”

在记者的追问下，他揭开冰山一角：

“当你做判断和决策的时候，数据和数据间用什么逻辑连在一起？怎么证明这个逻辑是对的？怎么抓住主要矛盾？”一连串苏格拉底式的提问，提示了一套复杂体系之下的端倪，“你需要用人工智能、深度学习的方法，赋予每一个节点以适当权重。当你真正做大数据下的决策时，还需要形成决策体系和配置方法论。”

“说到这儿，意思基本上也就出来了。”他点到为止。

值得注意的是，转任董事长之后，赵学军已将多数工作交给继任总经理经雷打理，甚至包括备受其重视的海外资产管理业务，但是金融科技的团队，赵学军仍亲自抓。“这件事，还不一定能做成，还不一定能做对，但不做绝对是错的。”

“数字化、人工智能，嘉实肯定做，而且力度只会比别人大。”赵学军说，“我不觉得人工智能能在一夜、一天、一年甚至三五年就做成。所以，要从地下室开干。我们现在还是地下工程，但未来我们肯定特别

有竞争力。”

为什么如此执著？这或许可以追溯到赵学军及嘉实的投资方法论——深度基本面投资。

“我们看问题的角度和方法不仅仅是价值投资，还有别的方面。因此，嘉实基金是一家坚守基本面投资的公司，坚信研究驱动和深度认知，坚信主动投资能够创造更多价值。”正因为在客观认知方面西方与中国资本市场的差异，嘉实重新定义了适合中国非有效市场的正确假设框架，并在此框架下优化与实践投资理论。在赵学军看来，价值投资不是唯一的方法，也不是唯一成功的方法，基本面投资是比价值投资更广义的概念。

嘉实所坚持的基本面投资，力求明确每一笔投资收益的来源和逻辑，相信只有基于深度研究、深度认知、多元思想碰撞、相互校验所形成的投资策略，才能够与其所创造的投资收益一样，随着时间而“滚雪球”。

“我的核心在于，我投的任何一个东西都要比别人更懂。”他进一步解释。嘉实的投资脉络，从本土到全球，从二级市场到上游和另类，从资本增值型投资到收益获取型投资，或许正是基于一个朴素的方法论。

实际上，二十年前接待赵学军的Pioneer如今已经没落，某种程度上是因为它固守深度价值投资，而错过了美国市场科技类企业崛起所带来的巨大投资机遇。长江后浪推前浪，站在巨人肩膀的嘉实，走得更远。

那么，“数据+科技”战略、金融投资智能化，这些关键词的背后，嘉实会否以科技公司的姿态再下一城，这是下一个悬念。

理想主义下的战略耐心

在探索路上不懈追求，或许最能让赵学军获得满足感。

二十年来，嘉实基金从一家最初几乎是一穷二白的小公司，成长为一个体系完整、理念清晰、有相当竞争力，而且是面向未来的机构。赵学军说，“如果说有成就，我觉得最大的成就就是嘉实有了一个青壮年时期的资产管理公司的雏形，可以参与全球竞争了。”

因此，嘉实每每显得超前的战略布局，就像珍珠般被一一串起——

2009年，嘉实明确提出国际化战略，同年推出“全天候、多策略”1.0；2012年，成立财富管理子公司；2015年，嘉实成为在纽约建立分支机构的首家中国基金公司；2017年“全天候、多策略”投研模式3.0升级，重塑了市场对基金投资管理方法论的认知……

这种超前，近乎是理想主义。“嘉实是一个战略导向的公司，战略导向与理想主义、英雄主义相关，我们想在中国这片土地上做一个卓越的贡献者，像许多中国优秀的企业一样。”

理想主义者，从不回避曾有的挫折。

“坦白地讲，嘉实的国际化还没有达到我

的预期，真的进展很慢，这条路太难了。”提及此，他淡然一笑，说了一句熟悉的话，“尝试或许不一定成功，但是不尝试绝对是错误。”

实际上，就在中国的基金公司还在热衷于本土作战之际，赵学军已清晰地认识到，如何获得全球投资者信任，是国内资产管理公司面临的最大挑战。“嘉实所面对的，就是这么严峻的国际战场。在这里，我们还缺乏品牌，这个品牌不是打打广告就能有的。”

他已经敏锐地看到了好的端倪。“当前全球投资者比过去任何时候都更关注中国资本市场的股和债，PE、VC也已让全球投资者尝到了中国市场的甜头。”嘉实还不排除在其他维度进行探索。“在国际市场，现在我们采取从外向里杀的方式，但是是否可以从里面向外突破？这些都可以探讨。”

“那么什么样才算做成了？”记者问。

“可能嘉实在一些业务的理解上与贝莱德有所差别，但我仍然认为，贝莱德就是我们理想的样子。”赵学军没有丝毫犹豫地回答。

所谓战略耐心，大抵如此。