

“金牛”巅峰对话

【编者按】千军易得，一将难求。在高度市场化的公募基金行业，这句话的精髓得到了更好的体现。二十余年的行业沉浮中，无论是老牌强者的长盛，还是后起新秀的勃发，其实都是核心人才的巅峰对决。这些核心人才，既包括公司董事长、总经理，也包括最顶尖的投研人才。而对于投资者来说，掌握这些核心人才的动态，无疑是投资决策的必修课。为此，本报推出“金牛”巅峰对话系列报道，将对基金公司董事长、总经理、顶尖基金经理们的所思、所悟、所为——呈现。

海富通董事长杨仓兵

激情燃烧的“二次创业”

□本报记者 李良 李岚君



杨仓兵，海富通基金管理有限公司董事长。2015年10月至2019年3月任海通证券股份有限公司资金管理总部总经理，2016年10月起兼任海通证券资产管理有限公司董事，2018年5月至2019年3月兼任海富通基金管理有限公司监事长，2019年3月至2019年4月任海富通基金管理有限公司董事。

做“有温度”的公司

言及海富通基金的未来，杨仓兵的豪气中便揉进了一些温情。

“我希望，未来海富通能够成为一个‘有温度’的公司。对外要让客户感受到温暖，不负所托，把我们真诚的心传递给客户；对内，要让员工感受到温暖，在敢打敢拼的事业心外，通过企业文化和激励机制的建立，让员工们有家的感觉。”杨仓兵对记者说。

带着这个愿望，杨仓兵就任后，海富通基金便与海通证券联手举办了“投资服务万里行”活动，利用海通证券遍布全国各地的营业部，实现基金经理与客户的近距离沟通。杨仓兵自己还亲自带队，参加了部分场次的活动。在杨仓兵看来，要想让客户了解公司，把理念直接传达给客户，把热情和真诚传递给客户，就必须走出去，而董事长亲自参与，会让客户能更充分地感受到公司的真诚——于是，又一次，杨仓兵冲在了第一线。

活动的火爆程度超出杨仓兵的预期。如深圳那一场，会场里竟然挤满了逾700名高净值投资者。这让杨仓兵重估了客户对优质产品的需求，也更加坚定了他为客户提供“温度”的决心。杨仓兵指出，海富通基金的“温度”，便是不负客户所托，尽全力为客户提供最优质的投资服务，让真诚沁入客户的心里。“行情好的时

候，我们会传递‘温度’，行情不好的时候，我们也会站出来传递‘温度’，要让客户明白，海富通带来的温暖不是一时的，而是长期的、持久的。”杨仓兵说。

杨仓兵同时希望，能在海富通员工中传递一种特殊的“温度”。

几乎每天晨跑10公里的杨仓兵酷爱运动，这不仅给了他强大的精神，也培养了他开朗、豁达、乐观的性格——杨仓兵希望能将这些传递给海富通员工，让他们在燃烧创业激情的同时，也能感受到其中的美好和快乐。于是，在履职海富通基金后，杨仓兵在海富通基金组建了一个“嗨跑团”，成员从最初的5个人，逐渐扩展到140余人。如今，“嗨跑团”已经成为海富通基金的一个品牌形象，在各项竞赛中屡有斩获。

“可以自豪地说，‘嗨跑团’的存在，极大地提升了海富通员工们的精神面貌，也扶正了公司的风气。”杨仓兵高兴地说，“健康的体魄、健康的心态、健康的事业，这就是我希望带给他们的未来。”

而在提升精神面貌之外，杨仓兵也在琢磨，如何建立一个良性的激励机制，让员工们在燃起创业激情后，能够获得与之相匹配的回报，留人同时留心。他告诉记者，他和管理层在这方面已经有了初步的想法，会尽快让员工们看到效果。

抓党建铸“新生”

在履职海富通基金的一年时间里，必须要提及的，是杨仓兵在党建方面倾注的心血。

“我刚到海富通基金的时候，公司的党建工作在整个海通证券体系内排名落后。我当时就提出要求，要严抓党建工作，通过多种多样的党建活动来提升公司内部的凝聚力，打造团队意识。”杨仓兵向记者表示，“事实证明，海富通基金的底子是真的，只要真抓实干，党建工作很快就能见到成效。”

在海富通基金公司的人门处，记者看到一面墙上，布满了近一年党建工作的点点滴滴。值得称道的是，杨仓兵履新的首年，海富通便实现了公司党建荣誉零的突破，荣获了海通证券2019年党建工作“培育品牌”称号，受到了组织的充分认可。

而党建工作的步入正轨，也为杨仓兵规划海富通基金的发展提供了便利。杨仓兵告诉记者，在海富通基金的规模壮大后，管理层一致认为，需要进一步在“寻短板、破瓶颈、调结构”这九个字上做文章。他指出，近一年的发展中，海富通基金的优势

得到了充分发挥，但在快速发展的基础上也暴露了其短板。下一阶段，将会针对性地对这些短板进行修补，如继续加强零售端的销售力量、梳理投研销一体化的流程等。

而在调结构上，杨仓兵提出：在货币基金规模庞大的背景下，如何控制其中的流动性风险？他指出，海富通基金要发展规模，但也要注重规模的结构与质量，要时刻把风险防控放在首位，不能只求一时的快速发展而给未来埋下隐患。

至于破瓶颈，杨仓兵则指出，全面对接股东方业务及资源，实现股东方和海富通基金的双向提升，是一个可以长期坚持的方向，它有助于海富通不断打破发展瓶颈，迈向一个新的高度。与此同时，要全面对标行业内的佼佼者，激励员工的“爬坡”意识，努力缩小与头部基金公司的差距。在内部管理上，杨仓兵则指出，将秉承“制度为本、流程为上、节奏为王”的原则，促进制度和流程的加快完善，为公司发展破瓶颈提供有力支撑。

敢想敢拼的雄心

时钟回转至2019年11月8日，海富通上证5年期地方政府债ETF宣布成立，震惊了整个公募基金行业。公告显示，该基金首募规模高达109.78亿元。此时，距离海富通基金上一只首募破百亿元产品的成立，已经整整过去了15年。

即便此刻回想起来，不少海富通基金的员工仍觉得不可思议。但初入公募基金行业的杨仓兵，他敢想！他不仅敢想，他还要冲到销售第一线，身先士卒地率领大家啃下一块块“硬骨头”，硬生生凭着这份拼劲，竟然就让大家眼中的“不可能”变成了“可能”！

“我这个人做事有个特点，就是天生有股子不服输的劲儿。当时我喊出‘破百亿’的口号时，周围没有人相信，包括一些对公募行业熟悉的老朋友。但我想，要想提振海富通的员工士气，重塑海富通的精神面貌，这是一次绝佳的突破口。当时不知道最终结局会怎样，但如果我亲自带着大家一起去拼，哪怕最后没有实现‘破百亿’，也同样能激发员工的斗志，提振公司的士气。”回顾那段时间的冲击，杨仓兵的言语间充满豪气。

很难用精炼的语言去描述那段时光的艰辛，因为汗水时刻在流淌。杨仓兵坦言，正是在那段时间，他深刻体会到了公募基金销售人员的不容易。杨仓兵带领管理层和基层员工，天南海北四处奔波，一个单子接一个单子谈判，这也帮助他迅速地融入到了公募基金行业之中，加深了他对行业的理解，明确了海富通基金发展的构想。

有趣的是，因为这段经历，杨仓兵被员工们封为公司的“首席营销官”。而董事长身先士卒的示范效应非常明显，此后，海富通基金的各个部门、各位员工的工作热情被迅速点燃——杨仓兵的目的达到了。

但在海富通这短短一年时间里，杨仓兵达成的梦想不止于此。上任后，他提出了“破四进三”的目标，意思是海富通基金的行业排名要跻身四十名以内，重建海富通的行业地位，当时也被员工视为难度极高的任务。但谁成想，不过一年时间，目标变成了现实：根据天相投顾数据统计，今年一季度末，海富通基金最新公募规模排名已经上升至31名。与此同时，以往在行业内鲜有声响的投研部门，也在这一年里亮点频出，权益、量化、固收等多只产品，甚至不乏吸金百亿级的基金。

显然，这一年的成绩，远远没有让杨仓兵满足。每一个梦想达成之后，杨仓兵就很快抛出下一个梦想。他敢想，也敢拼，而每一次“豪言”的背后，展露的其实是他对海富通基金的拳拳之心。