

■ “金牛”巅峰对话

富国基金总经理陈戈:

胸怀赤子心 传承廿载“富国”情

□本报记者 李良



与陈戈一席谈，约两小时，整理文字达两万三千余字，富国基金二十载的沉淀，便如一幅山水画般缓缓铺开，风光旖旎。

坦白地说，几近与公募基金业同龄的富国基金，是有一点“谜”的存在。远者且不说，单论近些年，权益、固收和量化“三驾马车”竟然并驾齐驱，数年间的厚积薄发，一举让富国基金跻身行业规模前十，成绩有目共睹。更可贵的是，历经数任“掌门”，二十年间，富国的内在价值文化竟从未断层。

这一切，陈戈是见证者。自二十年前入职富国基金，陈戈的职业生涯便深深地烙上了“富国”二字。受之富国、反哺富国——便是这二十年间融入他心中最真挚的情怀。而这份情怀，在他担任富国基金总经理近七年的时间里，催动他与富国基金的同事们勠力同心，将富国基金带上了一个新的高度：中国基金业协会数据显示，截至2020年一季度末，富国基金非货币公募基金月均规模达2616.78亿元，行业排名升至第七。

“我们‘富国人’都有一个愿望：让富国基金成为一家受人尊敬的、优秀的资产管理公司。但这种尊敬，我们希望，不是体现在规模上，而是对富国基金价值观的认同。受人之托、代人理财，恪守信托义务。富国基金想做的，就是尽可能用最专业的管理，不负所托。”陈戈对记者说，“富国基金不追求短期利益，强调能力建设与资产规模的良性循环。我们期望，让愉悦环绕我们的情怀，让事业与幸福比肩。”

而组织架构的特色，也成为“尊重”文化的外延。陈戈告诉记者，在富国基金，行政部门、财务部门、人力部门不是权力中心，而是服务中心。在实际工作中，这些部门会通过各种方式满足员工的工作需求，解决他们的后顾之忧，让业务部门能将更多的时间和精力分配到更有效的工作上。而在各尽其责的氛围下，每一个部门的员工，其实都获得了“尊重”。

时至今日，这壶陈酿二十年的“尊重”美酒，未开瓶便已是暗香浮动，让富国基金品味到诸多好处：因为互相“尊重”，富国基金的人际关系简单，沟通成本低，协同工作效率高，既有助于持续提升富国基金的各项能力，也构建了富国基金的“简单”文化；因为互相“尊重”，富国基金员工得以各展所长，潜力不断迸发，于是，追求专业的极致便成为各个岗位的共识，众人合力，将富国基金不断推向新的高度。

陈戈，富国基金管理有限公司总经理。曾任国泰君安证券有限责任公司研究员，富国基金管理有限公司研究员、研究部经理、基金经理、公司总经理助理、公司副总经理。

欲裁衣 先量体

“尊重”文化，究竟激发了富国基金多大的潜能？

一组数据，给我们最直观的感受：银河证券基金研究中心数据显示，至2018年底，富国基金管理公募规模(剔除货币基金与短期理财债券基金口径)达1255.07亿元，同类排名11/131；至2019年底，此数值达到2362.83亿元，排名同步提升至9/140——短短一年的时间，上述指标以接近翻番的速度激增。

如果说，这种增速只是令人瞩目，接下来，这个现象就更引人深思了：近年来，富国基金没有丝毫的“偏科”，旗下权益、固收和量化“三驾马车”同步增长。这意味着，三大业务板块拥有同等的发展潜力，若有一天成长到极致，三者合一，会成就一个怎样的资管巨头？

当然，疑惑也随之而来：2014年陈戈便已担任富国基金的总经理，彼时，“三驾马车”已然奔驰，缘何要到五年后，外界才能看到富国基金的爆发式增长？在这五年时间里，富国基金究竟做了什么？

陈戈为记者揭开了这个谜底。整整五年间，富国基金其实只做了一件事情：聚焦能力建设。

“自我担任总经理那天起，我就意识到，在资管行业，资产管理能力必须与资产管理规模相匹配，一旦发生错配，能力不足导致的结果不仅仅是客户发生损失，还有可能毁掉基金公司的未来。这就好比做衣服，量体裁衣才能穿着舒适。”陈戈说，“所以，对富国基金来说，规模大小、行业排名并不重要，重要的是能力建设是否跟上了规模扩张的步伐。”

有趣的是，在富国基金的能力建设中，陈戈领衔打造了另一组“三驾马车”，分别是核心能力建设、风险管理能力建设

和客户服务能力建设。在陈戈的眼里，一如业务板块“三驾马车”齐头并进，能力建设的“三驾马车”也须并驾齐驱。同样，陈戈对能力建设也明确了长线思维：重“质”不重“量”，敢于用时间换空间，让能力与规模之间最终形成良性的、螺旋形上升模式。

譬如，在核心投资能力建设上，富国基金多年来遵循一个原则，即无论行业好坏、当年利润高低，富国基金每年都会保持一个相对高的投研人员增速，不断壮大自己的核心投资团队。陈戈表示，这种抉择的基础，是富国基金对中国资产管理行业未来仍将保持高速增长的判断，而逐年扩张投研人才的目的，就是为了在行业爆发期，富国基金的核心投资能力可以承接爆发式增长的规模。事实证明，这个判断和选择是正确的。

又如，富国基金在扩张投研团队的同时，风险管理团队和中后台服务团队的储备也在同步扩张。这显然是一个非常前卫的意识。在陈戈看来，忽视风险管理的规模扩张，同样是能力建设不足的表现，而忽视客户服务能力建设的规模扩张，等于瘸腿前行，也是能力建设不足的表现。陈戈希望，在未来发展中，富国基金既要有投资的锐矛，还要有风险和服务的盾牌。

“增加人才储备，只是能力建设的第一步，而深度磨合，在‘尊重’文化的引领下建成互信、专业、高效协同的团队，敢于站在全局、大局的角度共同努力，才是能力建设的核心。这一年半，富国基金之所以高速发展，其实质就是能力建设到了一定阶段的溢出效应。”陈戈对记者说，“但富国基金的能力建设是没有终点的，因为我们没有规模目标。我们只是要求自己，每一次规模上一个台阶后，管理能力绝不能弱于管理规模。”

仍是追风少年

虽然栉风沐雨二十年，数度披荆斩棘，颇知人世沧桑；虽然已跻身行业巨头，抬头星辰在望，但在陈戈的心里，传承已历廿载的富国基金，仍一如初见时的少年，意气风发，前途无限。

这种感觉，一半源自陈戈对富国的情怀，另一半则源于陈戈对中国资产管理行业未来快速发展的信心。陈戈认为，与中国经济四十年来的高速发展相比，与海外成熟市场庞大的资管规模相比，中国资产管理行业不过如春风乍起，大好河山正在未来翘首以待。而富国基金，愿意一直做那位“追风”的少年，伴随中国资产管理行业不断勇攀高峰。

“有一个趋势，近年来正慢慢成形，那就是在刚性兑付打破、市场利率不断下行的背景下，居民的资产配置需求将从极低风险的产品迅速向净值型产品转移。在这个转移过程中，一部分资金会流向权益市场，公募基金将成为很好的承接者。另一部分则会先选择固定收益市场，比如债券产

品、量化对冲产品。而无论是第一种，还是第二种转移方式，富国基金的‘三驾马车’都有承接的能力。富国基金多年来不断强化能力建设，所为就是这个新时代来临时，我们追得上，拿得稳，守得住。”陈戈说。

陈戈指出，近两年来，A股的宽幅震荡与公募基金的优秀业绩相对照，让越来越多的居民意识到，借力公募基金的专业投资能力，是资产配置的最佳选择之一。这也是近两年优秀的公募基金公司和基金经理不断获得资金追捧，优秀基金经理管理规模不断壮大的核心原因。简言之，在资产管理行业快速发展的启动期，公募基金已经占得先机。

“占得先机，并不意味着高枕无忧，恰恰相反，越是领先，越要有忧患意识。公募行业如此，行业中的龙头公司亦如此。”陈戈说，“虽然近年来行业资源向龙头集中趋势明显，但却远未到定局之时。富国基金也要居安思危，继续加强自己的能力建设，让自己拥有更强的能力，来迎接更大的挑战。”

用时间酿酒 暗香浮动

在富国基金，有一个用时间镌刻的原则，那就是“尊重”。

这份尊重，二十年间，渗透进富国基金的每一个细胞：宏观上，它呈现于富国基金的每一项战略、每一次运营中；微观上，它弥漫于日常工作的每一个角落，融入到员工的每一个举动和细节。横向观察，你会发现，富国基金员工间会以礼相待，工作中和而不同，力求共进；纵向比较，则会看到，富国基金更强调领导对员工的尊重，尊重员工的人格，尊重员工的辛劳，尊重员工的专业。

“在富国基金，‘尊重’文化还内涵了一个核心理念，那就是‘平等’：在富国基金，每一位员工都是平等的，包括我在内，一视同仁。只有在平等的基础上，我们才能真正做到发自内心的‘尊重’。而只有在发自内心‘尊重’的基础上，才能激发每一位员工的最大潜能。可以说，‘尊重’文化是引导富国基金正向循环发展的核心要素之一。”陈戈说。

但世人皆知，世间最复杂的，莫过于人心。古人有云“三人成虎”，又有谚语“三个和尚没水喝”，可见，对拥有五百多名员工的富国基金而言，真正实现全员“尊重”文化的难度有多大。但文化是有生命力的。陈戈告诉记者，在无论大小的各种会议上，自己都会反复强调“尊重”文化的重要性，因为这是富国基金最重要的传承之一，尤其是在公司规模不断扩张、人员构成愈加复杂的背景下，这份传承的守卫更是无可替代的。

“不止是我，富国基金的每一位员工，都通过身体力行来潜移默化地传播‘尊重’。而正是因为大家的齐心协力，富国基金才真正拥有了可以代代传承的‘尊重’文化。”陈戈说。

而组织架构的特色，也成为“尊重”文化的外延。陈戈告诉记者，在富国基金，行政部门、财务部门、人力部门不是权力中心，而是服务中心。在实际工作中，这些部门会通过各种方式满足员工的工作需求，解决他们的后顾之忧，让业务部门能将更多的时间和精力分配到更有效的工作上。而在各尽其责的氛围下，每一个部门的员工，其实都获得了“尊重”。

时至今日，这壶陈酿二十年的“尊重”美酒，未开瓶便已是暗香浮动，让富国基金品味到诸多好处：因为互相“尊重”，富国基金的人际关系简单，沟通成本低，协同工作效率高，既有助于持续提升富国基金的各项能力，也构建了富国基金的“简单”文化；因为互相“尊重”，富国基金员工得以各展所长，潜力不断迸发，于是，追求专业的极致便成为各个岗位的共识，众人合力，将富国基金不断推向新的高度。