

鑫元基金董事长龙艺： 奏响“二次创业”三部曲

□本报记者 王鹤静



“撬地基”重铸架构 奏响改革序曲

在近两年市场颇为震荡的环境下，鑫元基金如何做到了逆势上扬？带着这样的疑问，中国证券报记者专访了鑫元基金董事长龙艺。在鑫元基金办公大楼主题为“二次创业，奋斗有我”的背景墙上，写满了公司各个部门的“二次创业”立项单，洋溢着紧迫感与拼搏精神。企业文化墙上，鑫元基金与股东南京银行的文化体系内核一脉相承、相互呼应。

两年前接任鑫元基金党委书记、总经理的龙艺，正是曾在南京银行工作了二十多年的“元老级”员工。

“1998年大学毕业后我加入了南京银行，从最基层的银行柜员做起，在债券交易员、投资部经理等多个岗位上工作过，有幸在南京银行的平台得到了历练与成长，也一路见证了中国债券市场从起步到发展壮大的过程。”龙艺说。此后，2008年龙艺担任金融市场部总经理助理，着手制定部门管理制度和考核体系；2013年带领团队新建金融同业部并担任总经理，经营和管理全行同业条线，同年还参与建立了紫金山·鑫合金融家俱乐部（以下简称“鑫合俱乐部”）并担任副秘书长；2016年参与筹建了江苏鑫合易家信息技术有限公司（以下简称“鑫合易家公司”）并担任第一任总经理，深入探索如何通过金融科技为同业业务赋能。一路走来，龙艺一直都是一个开拓者。

龙艺坦言，正是多次参与组建部门以及组建公司的经历，让她学会了如何搭建团队，如何通过建立制度机制夯实管理基础。鑫合俱乐部、鑫合易家公司的经营和管理经历，锻炼了龙艺营销管理的专业能力，以及对于构建企业发展所需科技底座的前沿洞察能力。

2021年4月来到鑫元基金，在调研了公司各方面情况后，龙艺带领管理层

开始了全方位改革。改革的序曲从重铸管理体系开始，一共分三步走。第一步是重铸组织架构。“通过优化组织架构，提高管理效能，顺畅业务链和部门协同，支持重点业务发展和核心能力提升，适配并助力鑫元基金全新的战略发展目标。”龙艺介绍，目前经过多轮且深度的组织架构改革，逐步形成了专业分工、高效协同、统筹推进的“一体化”工作格局，有效地激发了公司发展活力。

第二步是建章立制。龙艺表示，以“要求写进制度、制度写进流程、流程写进系统”为根本，鑫元基金进行了全面的制度梳理与完善，来跟上基金行业转型与发展的步伐，适应基金公司各项业务的新要求、新标准、新探索。只有将新要求写进制度，制度才能更科学合理；将制度写进流程，才能让工作职责更为清晰、高效；将不断优化的流程写进系统，才能有效减少差错、降低风险，从而全面提升质量管理水平。龙艺介绍，近两年鑫元基金共完成20多套系统的升级迭代，重要系统更新率超过90%。

第三步就是内推外引，强化人才队伍建设。“基金公司的发展离不开人才的助力，因此需要花大力气‘内育精兵、外引良将’，壮大公司团队，完善人才梯队。”在龙艺看来，原有的核心班底人员是公司积累多年的人才资源，通过建立有效的职业发展与激励机制，能够激发其引领作用；同时，开展大规模的校招和社招，公司近两年引进人才90余名，投研、交易、风控、科技等团队快速壮大，人才结构进一步优化。“我们同样十分注重人才队伍的长效培养，建立了‘鑫元讲堂、鑫元课堂、鑫元论坛’培训体系，并且共享股东南京银行的培训学院，推动新生力量持续成长。”龙艺表示。

2021年4月，南京银行原金融同业部总经理龙艺加入鑫元基金，担任党委书记和总经理，开启了鑫元基金“二次创业”的新征程。通过全方位的改革与重塑，提升四大核心能力，鑫元基金焕发生机与活力，坚定地走向高质量可持续发展之路。

数据显示，鑫元基金的公募基金资管规模从2021年一季度末的395亿元升至2022年末的1091亿元，不到两年的时间里实现了176%的规模增幅，规模行业排名从“二次创业”伊始的第78位升至第48位。在2022年非货币基金规模新增超百亿元的基金公司中，鑫元基金以336亿元的规模增长量位居第二，增幅位居第一。

龙艺，工商管理硕士，超过24年金融市场从业经验。历任南京银行资金营运中心投资交易部经理、总经理助理，金融市场部总经理助理、副总经理，金融同业部总经理，并曾兼任江苏鑫合易家信息技术有限公司总经理、副董事长，紫金山鑫合金融家俱乐部副秘书长。2021年4月加入鑫元基金，曾任党委书记、总经理，现任党委书记、董事长。

四大能力建设 奏好改革“提升曲”

改革重塑就像盖房子，既要整体上打好地基，又要在关键处精雕细琢。对于鑫元基金来说，“精雕细琢”的重点就是提升投资研究、产品布局、客户服务、风险管控四大能力。

“公司发展的最大底气是资管业绩，投研能力建设是核心。”因此重建投研体系、进阶投研能力，在龙艺看来是鑫元基金“二次创业”的重中之重。具体来看，公司不仅激发存量人才活力与引进优秀专业人才并重，还将原来分布在固收和权益团队中的研究人员整合成独立的市场研究部，并对投研团队进行单独的体系化培训。“我们提倡多元包容的投研文化，鼓励投资经理和基金经理形成自身的投资风格，以老带新，形成投研队伍的传帮带。”龙艺说，鑫元基金要着力构建投研融合共进的一体化格局，打造专业投研品牌，提升投研转化效率，为投资提供更大的支撑力度。并且，2022年公司的投研改革效果渐显，固收和权益业绩均出现明显跃升，龙艺认为，这是团队共商共享、共同成长的结果。

在提升投研能力的同时，鑫元基金还苦下功夫拓展产品布局。组建鑫合俱乐部的经历，让龙艺十分清楚机构投资者对于基金产品的偏好和需求。她表示，未来鑫元基金将着力打造固收、权益、量化齐头并进、品类齐全、特色鲜明的产

品线布局。其中，固收领域是鑫元基金的传统优势，将继续强化这一长处；权益方面，公司将围绕国家战略导向逐步丰富权益产品线；量化方面，公司已于2022年组建了优秀的量化投资团队，未来也将进一步做出特色。

此外，龙艺同样看重营销服务团队专业能力水平的提升。“随着客户结构的优化和业务的拓展，所谓‘酒香也怕巷子深’，公司原有的营销服务不够精细，无法精耕细作以满足客户多样化的投资需求。因此，我们及时优化机构、渠道、电商等营销团队的专业分工，并设立北京、广州两家分公司深耕区域市场，形成了‘三轮驱动、两点支撑’的营销体系，不断激活发展动能，延伸营销触角，扩大市场辐射面。”龙艺表示。

最后，能力建设的“压舱石”就是风险控制。龙艺上任后，将公司的风险管理团队独立出来，组建了风险管理部，并且全面对标银行的风险管理要求，覆盖“全业务、全流程、全人员”，强化信用风险的多维度管理，注重加强各类别投资风险的信息化、智能化监测分析，确保了“二次创业”以来重大风险事件的“零新增”。

“通过四大能力建设，让鑫元基金既有投资和产品的‘锐矛’，又有服务和风控的‘坚盾’，这样才能在未来的发展中行稳致远。”龙艺说道。

重塑鑫元文化 唱响改革“和音”

厚植企业文化底蕴，有助于筑牢高质量发展根基。改革的第三部曲，正是焕新鑫元基金的企业文化，公司上下一心，同频共振，唱出最美和音。龙艺介绍，鑫元基金倡导“有梦、有为、有爱、有趣”的团队精神，崇尚“简单、和谐、快乐”的家园文化，坚持“守正、卓越、感恩、担当”的价值观，以“成为值得信赖的一流资产管理人”作为公司的发展愿景。

“在鑫元基金的价值观中，第一个词是‘守正’，然后是‘卓越、感恩、担当’。何为‘守正’？就是以投资者利益为先，坚持做‘难而正确的事情’，这也与监管所倡导的高质量发展精神充分契合，即基金公司要对投资者负责，追求长期价值，不能急功近利。只要我们把产品和业绩做好，我相信管理规模会水到渠成。”让龙艺感到欣慰的是，鑫

元基金快速攀升的管理规模，正是通过优化结构扎扎实实做上去的。

此外，将“为员工打造卓越舞台”写进企业使命是较为少见的，鑫元基金的这一举措既显示出公司与员工共同成长的决心，也突出了公司对于员工的培养与关怀。“一是提供具备竞争力的激励体系与职业发展体系，二是给予充分展示能力的机会，三是传承母家的家园文化，让员工在工作中也能感受到公司带来的温暖与归属感。”龙艺表示。

回首“二次创业”的“筚路蓝缕”，龙艺认为只走完了全部路程的三分之一。前面打好基础，中间不断磨合、沉淀形成共识，才能实现后面进一步的突围与突破。

人到半山，船行中流，鑫元基金的“二次创业”已经初见成效，此后岁月，唯有前行不辍。