2009年,范勇宏随华夏海 归西行前往甘肃参加母亲水窑工

程捐助,9月19日至瓜州。

塞外秋思

秋风塞外吹, 白云万里飞。

芳草飘零落, 鸿雁东南归。

大漠映落日, 残墙伴戈壁。 古来征战地, 生死伤别离。

不是尾声:

放弃也是

一种选择

证券时报记者 杨波

常重要"

15年前,作出离开华夏

证券东四营业部这一决定, 范

勇宏曾放弃了很多,包括数额

巨大的营业部奖金。对此,他

曾在接受采访时说, 辉煌时

要学会放弃,就像股票在峰值

时该卖,尽管舍不得。这点非

15年后,范勇宏再次在

也许, 放弃也是一种选

中国资产管理行业的发展

范勇宏曾多次提到基金业

空间巨大,基金业的未来也不

可限量,但基金业的良性发

的制度变革, 在为证券时报撰

写的《基金业的冬天》一文

中,他曾写道: 是不是再来

一次2007年那样的大牛市,

中国基金规模就大发展了呢?

答案是否定的。即使牛市来

了,基金规模一时上去了,没

有长期业绩的支持, 其规模也

是昙花一现,不能持久。只有

建立了科学的基金制度,才能

为投资者创造良好的、可持续

的回报, 保护基金持有人利

也是他思考多年的智慧结晶:

制度就是生产力, 中国基金只

有变革制度才能发展,才能演

为美谈, 与华夏基金的故事也

正在完美收场, 我们期待着他

绎 春天的故事"!

另一个故事的开始。

这是范勇宏的肺腑之言,

范勇宏与东四的故事已传

益'才不会成为一句空话。"

展, 正遭遇制度瓶颈的制约。

择,这一次就像上一次一样,

离开是为了做一些更有意义的 事情。对于喜欢挑战的范勇宏 来说,登山绝顶,就当激流勇

退,挑战另一座山峰。

年兴亡事,都在荒漠里!

走近范勇宏:从东四营业部到华夏基金

从华夏证券东四营业部,到华夏基金,范勇宏都做到了行业第一,成为行业传奇人物。但 他一直保持低调,很少接受媒体采访,几乎从不谈及个人经历。关于他,我们了解得并不多。

上周,证券时报记者专程赴京。从他在华夏东四营业部的搭档陈利 赵笑云,到华夏基金不愿透露姓名的内部员工以及离开华夏的老员工,我 们通过各种途径采访了多位知情人士。我们走近范勇宏:

●他出身草根。他靠自己的能力得到认同。●他是中长跑健将。他总 是力争第一。●他有远见。他知人善用。●他非常严谨。他比秘书还细致。 ●他从不掩饰对优秀人才的热爱。他让下属变得很勤奋。

大幕开启:东四营业部

证券时报记者 杨波

作为华夏基金总经理, 范勇宏的故事要 从东四营业部讲起。

一年做到全国老大

1993年 4 月,华夏证券发现他的第一家 营业部北京东四营业部深陷危机: 注册资本 金仅 1000 万元的营业部,客户保证金亏空就 达 591 万元, 营业部的资金周转异常困难。

当年8月,加入华夏证券不到一年的范 勇宏临危受命, 出任东四营业部总经理。从 此,他开始了自己的峥嵘岁月。

初到营业部,他建章立制,迅速堵漏,千 方百计四处筹资,稳定员工队伍,稳住客户。

营业部刚刚度过危机, 他就立志赶超当 时全国最大营业部——万国证券上海黄浦营 业部。营业部副总经理陈利等人



勇宏提出 南有黄浦、北有东四",要求 营业部全体员工以万国黄浦营业部为目 标,去摹仿去学习。

学习的同时, 范勇宏的东四营业部在 创新。1993年,在A股低迷之际狠抓法 人股交易, 东四营业部开通了全国证券交 易自动报价系统 (STAQ)和 NET 系统, 成为全国第一家开通四个市场交易的营业 部。当年, 东四营业部成为唯一的在异地 开发的国债期货席位, 也是第一家把现货 国债作为一个部门的营业部。

1994年上半年,北京发行4只股票, 东四营业部成了2只股票的代销点,陈利 对当时的情形记忆犹新: 营业部门口是 人山人海,30多天里,我只回了四趟 家。"东四营业部客户也迅速从600多名 发展到上万名,成为北方地区最大的一级

这一年, 东四营业部开始成为全国最 大的营业部。

他的眼光要比我们长远"

范勇宏马上开始抓两件事:一 是提出 追求卓越,崇尚完美",大 搞营业部文化建设; 二是员工队伍

在用人方面,我想找一些岁 数大的稳当一点的人,但范总不 同意,要高学历的年轻人,要从 大学生里去找。"陈利说。

陈利称, 范勇宏很注重客户 利益, 他总是说,我们的盈利 必须放在客户盈利的基础上。他 认为要留住客户,首先要为 客户做好投资知识的普及教

育工作"。

范勇宏亲自动手,在1994年写了一本 名为《无限风光在险峰》的小册子,系统介 绍 NET 系统。 即了 1000 多本,发给营业 部的客户。"陈利说, 那要算最早一批的 证券类书籍了,客户都夸他文笔好。"

东四营业部还在全国率先开办夜市,从 下午5点到晚上9点,普及证券基础知识。 营业部夜市持续近两个月,吸引了很多客 户,西边石景山、房山、大兴,北边的昌 平、顺义,都跑来开户。

范勇宏也非常注重员工的培训。

东四营业部与财政部财科所合作举办了 两届研究生班, 先后有87名员工参加。每 名员工学费要8000多元,在当时还是非常 大的数字。最后,有6名员工通过考试论文 答辩获得硕士学位,后来成为基金一哥的王 亚伟就是其中一员。

东四营业部成立了华夏之星股市研究中 心,出了一本期刊,范勇宏取名为《荷露》, 其立意显然出自 "小荷才露尖尖角"

在范勇宏手下工作,人会变得很勤 奋。"当时负责华夏之星研究中心的赵笑云 说。他在华夏证券北京东四营业部与范勇宏 同事3年,他说,范勇宏很体恤下属,他有 种特别的力量,能让每个人都感觉受到重 视,还有无限潜能可以挖。

赵笑云对范勇宏的第一印象就是细心周 到, 那是 1994年, 刚从海南到北京闯荡, 还没有开口, 范勇宏就为他排好了食宿, 不 动声色的关怀让赵笑云心中很是感激。第二 个印象就是范勇宏的问题特别多,有时正在 看盘, 范勇宏随手拉把椅子坐在旁边, 冷不 丁就会抛出几个问题。

赵笑云说, 当时他们每天都加班到晚上 9点、10点,将当天的策略报告用传真发给 客户,有时已经回家了,突然想到某个方面

需要补充,会马上和同 事讨论,大家都把8小 时之外的工作电话视为

对有能力的人, 范勇宏从来不掩饰欣赏 之情。"赵笑云说,而

且当时有位优秀的老员工跳槽去了上市公 司,范勇宏还经常和他保持联系,让他在公 司呆得不顺心就回营业部来。

华夏基金的摇篮

至此, 范勇宏时期的东四营业部步入传 奇阶段。从1994年开始,东四营业部开始 稳居全国第一,在任不到5年,为国家带来 1.2 亿元的税收,为华夏证券带来 4 亿多元 的利润,为股东带来568%的年均资本回报 率。他所创的利润不仅弥补了营业部的亏 空,即使放到证券公司的利润排行榜中,也 排在前 15 名以内。

范勇宏时期的东四营业部也为证券市场 输送了一大批人才,担任证券公司副总以上职 务的就不下10人,仅在北京,从东四营业部 走出去的营业部经理就不下20人。

东四营业部为范勇宏的新征程打下了基 础。华夏基金10多人的筹备组,大多是他在 东四营业部的旧部。据公开资料,华夏基金成 立之初,在总经理范勇宏之下,金旭、李操纲 任副总经理, 王亚伟、江晖、滕天鸣和张后奇 四人任总经理助理。除了金旭和江晖之外,其 他人均出自华夏证券渊源, 其中李操纲、滕天 鸣、王亚伟和张后奇均来自华夏东四。

理中午都吃盒饭,却为投研小组在餐馆订餐。

2008年北京奥运会期间,公司安排维稳值

班, 女员工值白班男员工值夜班, 连高管都

华夏基金投研人员多达170多人,海归多、

高考状元多。据称,华夏基金的人力资源部

会搜集部分省高考前 100 名的考生名单, 然

舍得花时间:会带新研究员去爬山;会在基

金经理业绩下滑时给予关心; 会在投研例会

上向基金经理提问…… 基金经理都怕他提

问,因为他会问得很细。"这位人士称,范

勇宏为人做事非常严谨, 注重细节。重要会

议前,会去会议室检查,还专门请人讲开会

的规范。陪他一起出差,发现他对日程安排

选人更难,认为培养一个成熟的基金经理一

般需要五年的时间,不能因为一时的业绩波

动就轻易舍弃信任。业界普遍认为王亚伟的

成功离不开范勇宏的信任, 在王亚伟管理社

年,那培养一个成熟的基金公司总经理又需要

多少年?"这位人士说, 我们学到了很多东

到华夏基金, 范勇宏走过了他人生中辉煌的

伴随着这些旧部的关心, 从东四营业部

西,跟他在一起很值得。我们都很关心他。"

如果培养一个成熟的基金经理需要五

加,让他担纲华夏大盘基金经理。

这位人士称, 范勇宏经常讲, 选股难,

后主动打电话去联系实习与就业。

考虑得比秘书还细致周到。

范勇宏在投研队伍建设上, 舍得花钱。

华夏内部人士称, 范勇宏对投研队伍也

要参加,只有基金经理、研究员不用值班。



华夏证券东四营业 部时期的范勇宏。



1998年5月8日, 华夏兴华基金在上海证 券交易所上市交易。





2010年,投资大师

2003年,华夏基金 公司董事会合影。



2005年2月,时 任上海证券交易所理事 长耿亮 (左) 与范勇宏 共同敲响中国内地首只 ETF 华夏上证 50ETF 上市锣声。

高潮:华夏基金15年

证券时报记者 杨波

东四营业部如日中天之际, 范勇宏离开 了。1997年11月,他受命筹建华夏基金, 结果一干就是15个年头。

华夏能做好,是天道酬勤"

从东四营业部到华夏基金, 范勇宏带来 的不仅是这些得力干将,还有他一直倡导的 勤奋争先的作风。

筹备组设在北京万寿路的寿松饭店,面积 500平方米。范勇宏和筹备组的10多位成员边 装修边学习基金知识。1998年3月11日,中 国证监会批复同意筹建华夏基金管理公司。 1998年4月9日,注册资本7000万元的华夏 基金管理公司悄然成立。没有鲜花,没有掌声, 甚至连一个简单的仪式都没有。因为就在同一 天,中国证监会批复同意华夏基金发行公司第 一只基金——基金兴华, 范勇宏和他的同事又 投入到紧张的基金发行工作中去了。三周后, 基金兴华成立。

一位老员工回忆说, 范勇宏对自己要 求高,对员工要求也很高, "大家都特别 累特别辛苦,华夏基金能做好,应该说是 天道酬勤。"

这位老员工说,华夏基金创办的前两 年,范勇宏基本每个周末都在办公室加班, 三大报、证券市场周刊都会仔细看,还随身 带着英语口语练习的小册子。公司员工都知 道,上班,往往范勇宏来得最早,7点半多 一点就来了;下班,滕天鸣往往最后一个 走,基本是晚上9点以后。

这种作风延续至今。 "五一"、国庆长 假、周六日双休,华夏基金经常要加班。出国 培训, 基本安排在春节国庆长假期间, 各种工 作会总结会都安排在周末。研究员经常半夜三 更发邮件,早上8点还得准时打卡上班。

华夏基金在海南开过多次年度投资策略 会,一般都是三天会, 我连海是啥样都没 看到。"这位老员工说。

在华夏基金, 范勇宏经常讲居安思 危,市场竞争激烈,不进则退。 我们都 认同范总的说法。基金行业努力去做都不 一定做得好,如果不努力肯定做不好。"

九年磨一剑

华夏基金的勤奋背后是范勇宏的远大

华夏基金成立之初, 范勇宏提出的企 业愿景是: 做全球资本市场上有重要影响 力的受人尊敬的资产管理公司。

这不是一句口号。"一位华夏中层 称,范勇宏很有使命感,希望中国的基金 管理公司能够参与国际竞争, 他给我们 讲,中国有全球最大的银行、最大的保险 公司,为什么就不能有全球最大的资产管 理公司?" 早在1998年,范勇宏就把华 尔街的基金经理请到华夏基金,给自己的 基金经理讲课。华夏基金成立不久,就组 建了国际业务部。 我们的海外投资团队 人数是最多的。范总说,中国基金业肯定 要走出去,现在我们就有能力培养这支队 伍,这些人以后即使不在华夏,对国内基 金行业也是有好处的。"

在公司治理上, 范勇宏也再次展示他

在范勇宏的推动下,华夏基金董事会 最早引入独立董事。公开资料显示,早在 2001年,在华夏基金12人的董事会中, 独立董事就多达5人。在中信证券100% 控股华夏基金后,董事会成员降至5人, 独立董事多达3人。业内人士认为,华夏 基金能够在股权频繁变动的情况下,仍然 保持稳定和发展,与独立董事对管理层的 理解、信任与支持密不可分。

一位已经离开的老华夏人看来, 范勇宏 的远见更表现在他并不急功近利。在东四营 业部, 范勇宏只用一年不到的时间, 就做到 了全国第一。而华夏基金成为基金行业老大 却是在2007年,他用了9年时间。

业内人士都承认, 范勇宏并不刻意追求 规模。一个有力的证据是,2007年,全行 业通过大比例分红来扩张基金资产, 华夏基 金不但没有参与,反而在6000点市场一片 狂热时, 暂停了大多数基金的申购。

2009年,华夏基金发行华夏沪深 300 指数基金、华夏盛世精选两只基金,广受追 捧,分别获得247亿份和180亿份的认购。 我们没想到发那么多,华夏盛世半天发了 180多亿, 范总马上就让叫停了。后来范总 多次说如果当时少发一点,现在华夏基金品 牌可能会好一点。"上述人士说。

给投研人员 吃偏饭"

基金是管出来的,不是卖出来的。" 这是范勇宏在公司常说的话,在他看来,资 产管理行业的本质就是信任, 把钱管好, 获 得好的回报, 让投资者放心, 这是基金管理 公司存在的根本原因。

范总经常说,关键是业绩。"一位老 员工表示, 在公司成立的最初几年, 我们 拍合影都是齐声喊 业绩',而不是 笳 子'。"

对基金业绩的追求, 也成就了华夏基金 今日的行业老大地位。多位华夏内部人士均 认为,有战斗力的投研团队,是华夏基金的 核心竞争力。得益于多年来的投研队伍建 设,华夏基金得以在2006年至今的牛熊急 剧转换中,厚积薄发,一骑绝尘。

自成立以来, 范勇宏就一直关注华夏基 金的投研队伍建设,对投研人员也是偏爱有 加。这甚至让在东四营业部员工吃惊地发 现,范勇宏变了。在营业部时,员工都比较 怕范勇宏, 东四营业部的人看到我们跟他 很随便,都问我们怎么敢跟他们那么近。"

在这位华夏基金老员工看来, 范的变化 与所处行业变化有关。证券公司营业部在上 个世纪90年代,远不及现在规范,风险丛 生,管理必须严格。基金公司从一诞生开 始,制度设计相对完善,风险控制比较到 位,人才是第一位的,管理应该相对宽松。

从筹备之初,范勇宏就给投资人员 吃 偏饭",希望给基金经理提供最好的环境。 在寿松饭店办公期间, 范勇宏和几位副总经

索罗斯与范勇宏合影。

