

第三大篇

会议纪要

浙江中财招商投资集团 经营和管理总裁工作会议 第一次会议纪要

(二〇一一年一月二十六日)

中财集团经营和管理总裁工作会议第一次会议于 2011 年 1 月 19 日在杭州广角八楼会议室召开。中财集团董事局主席兼首席执行官边锡明同志出席了会议。本次会议由董事局首席资政金维爱同志主持，中财集团总裁、特别经营企业总裁或总经理和董事局各常设机构负责人参加了会议。会议还特邀董事局和监事局有关领导参加会议。

会议于上午 10 点 15 分正式开始。会议分别听取了《中财集团 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《浙江中财明利 2010 年工作总结和 2011 年经营计划书》、《香

港中财金融 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《湖南中财化建 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《浙江中财财务咨询有限公司筹备工作简报》、《浙江中财强毅 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《天津中财小额贷款 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《资产管理委员会 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《中财集团首席风险官 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》、《关于浙江中财塑胶集团上市的简要工作计划》、《中财金融研究所 2010 年工作总结和 2011 年工作计划》等报告。随后进行反省交流。

会议还特别就香港中财的工作报告做了评议和交流，得到会议的充分肯定。金总还就边总《关于设置中财集团首席执行官等问题的原则意见》谈了感言感想。

最后，边总做重要讲话。

一、关于开会

中财集团董事局会议一年两次，是最高层次的决策会议。中财集团经营和管理总裁工作会议一年四次，相当重要，地位很高，要开成为最高层次的经营和管理会议。在座七个公司的总裁、总经理，三个董事局常设机构负责人，位高权重，责任很大。中财集团三大事业组

件由集团总裁引领，构成为我们中财最基础最坚实的一大块，其他公司都是中财事业的一块又一块，其中，中财明利要立志成为中财投资领域之领军公司，香港中财要统领中财境外事业发展，湖南中财肩负着以创新创造而开辟开拓中财化建业发展新领域的重要使命，中财财务要发挥筹措资金之重要作用且惠顾中财广大员工，天津中财小额贷款则是我们真正拥有金融牌照能让中财不断渗透到传统金融领域中去的公司。因此，这个层次的会议很重要，对在座的总裁、总经理要求也很高，本次会议才只是开了个头，要开好会，必须向最好的会议组织，一流水平的方向努力。

1、提交材料要好，要平时多思考，做到提前一个月准备。本次会议结束到4月中旬下次会议开始三个多月时间里，各位总裁、总经理平时要勤思考，做到提前一个月考虑准备会议材料。提交的材料，要自己执笔，不在乎文字多少文辞好坏，关键要理清本季目标、措施和努力方向，并对照上季执行情况进行检查回顾，把经营管理的日有所见，心有所感真实地写出来并提交到大会上来。材料准备得充分，会就开得好，就会开出水平。

2、会议时间安排要长一些，每一份材料讲完后要充分交流沟通。成功了真诚祝贺，做不到则大家帮助一起

找原因，彼此敞开胸怀，充分表达意见，逐步形成一种会议检查制度。我们的七大块经营管理越是透明求真，敢于晒出来，大家的经营管理水平就越能快速提升。无数事实证明，搞经营管理，切忌假大空，因为不敢或不愿正视自己的现状，靠隐瞒搪塞，文过饰非，自欺欺人是注定不会有成功的经营管理的。

3、树立“民主、开明、通畅”的会风。要真正发挥会议作用，会风一定要改变。见了面，握个手，打个招呼，一个季度没碰到了，又能相聚在一起很不容易；会中要民主、开明、通畅，充分交流，真实表达，就像朋友聚会一样愉悦，富有成效；会后，我们因为这个平台，彼此间互相多通话，拉近距离，交流心得，也有助会议气氛更加顺畅、活跃。

4、形成好的会议纪要，会议记录成稿后发给大家征集意见，最后报边总定稿，并加盖红图章送给大家，以便对照做事。

5、最后环节，即执行和检查。平时会议组织人要经常与大家通电话，了解执行情况，如遇困难，则上下沟通，综合大家之力予以化解。

边总表示，会议要开得好，需要在座每一位的努力，真正把握好以上诸多环节。如果在座人员切身感受到这

个会开得很到位，很有实效，那么大家回到各自一块也一定会一级一级地开下来，把会风和精神面貌一级一级地传递下去，就可以最大程度地发挥会议的作用。

二、关于经营管理

边总谈到关于经营管理的几点感悟，即两个阶段七个“内”字，以供大家参悟。

1、内省。这是第一步，重在自己悟。企业经营管理，归根结蒂是效益好。要效益好，团队好，文化好，尤其重要。这里面文化是决定的因素，大家要不断省思，渗透入心。

2、内修。中财公司要实现从优秀到卓越发展，造就真正之辉煌，关键还在于我们这些带头人。只有以“内修”来悟道，才能修成正果，中财才能大成。

3、内功。一个人有“内省”和“内修”，就会有“内功”。一旦有“内功”，心就不会飘，困难来了不会畏惧害怕，危机来了不会惊慌失措，而是淡定、笃定和坚定。

4、内行。到了“内行”之境，自然得心应手，左右逢源，高人一筹。

这就是从“内省”到“内行”的第一阶段。以下从“内在”到“内涵”则为第二阶段：

1、内在。不要过分张扬，到处放“烟花”，为人重质地，实实在在。农村有句土话“外面敲铜锣，家里喝盐卤”，爱张扬、好显摆未必是殷实之家，而那些不显山露水的家庭，往往子女一个一个培养出来，日子过得舒坦安稳，人旺财旺，欣欣向荣。

2、内敛。就是收拢、聚集，积蓄精华，形成核心，如同果实。

3、内涵。有了“内涵”，就是贮藏了生命之精华。如果中财发展有了内生力量，源远流长，那么中财事业和我们的人生之境必然会随之生发生长，前程似锦。

谈到个人反省材料，边总说，杨总行文虽短，但把一年来自身状态真实地写出来了；张明利愈显深刻，已深入到自身；韩士筠心有所悟，颇有经营观；裘高宇把自己的缺点都端出来了；金优炼有情有义，透出大局观和坚定性。材料方面，香港中财材料详实，思路清晰；金总作为首席风险官揭示风险，大声疾呼，实属不易，值得学习。

我们这批人，如果能坚持不断参悟和修炼，从“内省”到“内涵”，那么，在经营管理上定能融会贯通，把握精髓，捕捉商机，与人打交道自然彰显水平与实力，事业发展可臻于化境，人生至此必定别有一道风景。

三、关于投资

中财近几年设立投资公司频次颇高，今后更要加重加大投资领域发展，理由何在？

边总认为，首先，从大的宏观方面讲，随着中国经济和金融业的迅猛发展，金融投资在国民经济的地位日益彰显，市场规模和空间不断扩展，中财应当在投资领域有所作为，创造先进的机制和理念，锻炼一大批人。

其次，就中财而言，历经十余年的发展和积累，加重加大自有资金的投资运作已上升到一定的战略高度，目前的中财已经慢慢形成一个投资群落，路径不一，但殊途同归，志在探索机制、创新理念。

第三，中财发展的路径表明，过去的十余年中，中财虽曾涉足但最终仍没有追逐到利润最丰厚最热门的房地产业，从而失去了一次大成的市场机会。为什么？因为我国房地产业的发展适宜于暗箱操作、家族模式，它似乎不适合我们中财的团队作业，与中财文化不能兼容。为此，我们只得假借置业，把每年所产生的利润基本上投资物业，从而分享中国房地产业之发展红利。

如果关注下一个十年中国的行业热点，那么，我们就可以惊人发现，资本市场将是继房地产发展之后最大最热门的市场热点。目前，中国股市因宏观调控呈现政

策性的市场低迷，如果适时大手笔筹划布局，中财未来五年之真正大成或者可以在资本市场得以充分实现。这就是中财之所以迅速成立投资公司、上市办、中财财务等系列安排的重要原因。如果我们在投资领域扎扎实实，有所作为，真正捕捉到市场先机和行业热点，那么，中财必定大器晚成。

四、关于反省

为什么要讲中财精神？因为中财是做事业，不仅仅是做生意。“诚实、认真、谦让”的中财精神对做人做事业至关重要。做人做事业有共性的一面，那就是都要有自身特性，明确的价值观，否则，做人糊里糊涂，根本谈不上做事业，至多是一个生意人而已。

我们中财还是有一定价值观的公司，正慢慢地影响着很多人。听到昨天（1月18日）中财财务入股交款已达1.6亿元，我的内心感到很荣光，因为这里有这么多的信任，更有一份期待，因为推出中财财务也是顺应中财投资战略之需要；同时它还是一种沉甸甸的压力，因为所有的事实都在反复表明，对中财的要求和寄托无疑更高更广了。在座的每一位都要认真打量这一份又一份的信任，把压力化成对自身的更高要求和更强的决心。

边总还谈到，中财在香港发展之所以能很快地聚集起很多事缘和真诚的人脉关系，就是因为中财文化。好的文化可以超越地域，并由此赢得好的行商环境，它决不是可有可无的东西。中财境内全国性布局的次第推进也给予了最好的明证。中财精神、中财文化正是中财超越社会上其他企业的最主要之处。

所以，反过头来，我们在座的人更要切实认识到中财文化的弥足珍贵，全心呵护，身体力行。

对于“诚实、认真”两者大家无不公认，对于“谦让”或多些疑惑。其实，在一个大家庭里，在一个屋檐下，我们一大群人抱团取暖，共谋发展，“谦让”断不可少。中财要把“谦让”作为我们一个共同的价值观，这是“以人为本，共同发展”之中财事业健康发展之所需，更是建造荣辱与共，和衷共济的中财团队之需要。

除此之外，在座每一个人，都必须充分认知“正直、坚毅”的重要性。高级管理团队是否具有高品质，是中财事业成败的关键。所谓高品质，就是“正直、坚毅”的品格。联系到中财的反省制度、中财精神和企业文化，它本质上与打造高品质的中财管理团队紧密相联。

对怎样讲中财精神，如何反省，边总有自己的认识，他讲了三个“实”字：

- 1、实在，这是一种诚实不虚假的态度；
- 2、实际，这是一种对事不对人的理性；
- 3、实做，这是一种做下去做到底的行动。

反省就是要“实在、实际、实做”，把自己认识到的不足、缺点写出来；只有思想上认识到了，才有机会不断地改正和提升自己。反省完全是自己的功课，决不是指责人为难人的工具，我们要在宽松的氛围下让人学会自我认识、自我暴露和自我提升。所以，对中财的反省制度而言，只有做到了以上三“实”，才能使我们的反省“实”至名归。

会议顺利结束。

浙江中财招商投资集团

关于广角发展问题研究会纪要

（二〇一一年二月十六日）

2011年2月15日下午，中财集团董事局主席边总召集有关人员在中财总部25楼会议室召开了关于广角发展问题研究会。会议就当前的经济金融形势，特别是中国担保业过度监管的政策趋向，资本金门槛大幅提高的非商业化运作态势做了专门研究。会议认为，中财必须坚定自己的广角发展观，必须坚持走以我为主，因地制宜，从小到大，自然成长的发展道路。现将会议纪要如下。

一、关于当前广角发展的基本策略

作为中财集团三大事业组件之一，广角业是今年集团发展的重中之重，大力发展金融业，特别是广角业，对成功实现中财2015年战略目标具有重要意义。这也是

为什么中财对金融广角大规模投入，加强力量、加大力度发展的原因之所在。

为全面贯彻中财集团董事局“稳打稳扎，坚定发展，筹措资金，选拔人才，置业立信”的广角发展方针，做到有的放矢，有退有进，攻守兼备，提高工作效率和质量，我们还必须因应情势，揪住机会，制定具体的实施策略，即“长板做大，短板做实；以我为主，因地制宜”，让有条件的广角以担保为主要平台大力发展担保业务，充分发挥其现有团队、客户和授信等方面资源优势，形成自身专业优势；没有条件的广角则转向大力发展和经营典当业务，以典当为平台聚集客户资源做好项目金融业务；无论新老广角都要不断开拓市场，大胆大规模开展项目金融业务，培育市场，化育利润，实现广角业的健康快速发展。

二、关于因应情势的几条原则

（一）原广角之担保公司包括天津、西安和深圳中财担保的资本金都不作扩大，除非以利润或公积金转增资本而扩大注册资本。

如果有关广角以广角为单位历年累计的利润总额在扣除 25%的所得税后大于拟增资担保公司的增资额，且有关历史遗留问题处理得当得到中财集团董事局的确认

者，为了符合当地金融办有关融资性担保公司资本金条件的，或符合当地银行授信要求的，则可以转增资本金而扩大注册资本。

（二）凡新设广角之担保公司，其资本金一律不得突破 3000 万元，如若开设融资性担保公司涉及高额资本金条件的，则中财不再考虑设立融资性担保公司，相反，顺势而为，改为设立一般性担保公司。

中财凭借我们自己专业的团队，成熟的管理，雄厚的实力，特别是坚挺的信用开展担保业务，它是我们的承诺和担当，而不是外在加封的一项冠冕。

我们深知从事担保业的风险和辛酸，我们必须坚定奉行“先内后外，从小到大”的发展思路，让业务与我们的团队一道成长，让规模与我们的承受能力相辅相成。

我们虽然是一般性的担保公司，如果因为我们的内在张力，有一个或若干银行的支行愿意与中财发展融资性担保业务，那么，我们将真心实意地感谢他们，且无条件作出庄严的书面代偿承诺，直至由中财集团作出反担保。

中财担保奉行从小做起，以时间换空间，不断形成自身综合能力，慢慢做大，如同草木，春夏秋冬，自然成长；而不搞假大空。这是对自己也是对银行对社会的

一种负责任态度。

（三）大力发展融资性担保公司的担保业务，从开拓客户和银行市场入手，标准程序制度，三管齐下，充分利用中财现有担保资源，形成和创造中财担保全国性品牌优势。

从现在开始，提高杭州、上海、西安广角之融资性担保业务集团内控倍数，杭州广角为其注册资本金的 12 倍，上海广角为 10 倍，西安广角为 8 倍。

（四）凡没有融资性担保公司的广角，其今后的工作重点和经营方向要转移到典当上来，以典当公司为主要平台聚集客户，积极开展项目金融业务，把项目金融业务作为最主要的利润支点，依托广角自身力量，积累利润，化育队伍，创造条件，逐步把一般性担保公司培育成为融资性担保公司。

（五）在目前情况下，典当平台比担保平台更显重要，新设广角筹建的主攻方向要由担保转向典当，避实击虚，适应当地政府之要求，注册资本也坚决予以满足，以各种方法和途径来突破典当创设之关隘，同时置业立信工作必须全面跟进。

三、关于几个问题的明确

（一）严守“标准、程序、制度”，敞开心胸，开心

开怀，放手放胆，大力发展担保业务，加大项目金融力度。

边总对杭州广角担保公司算了两本账，一本上年度的经营账，一本是新年度新规模的预测账，他对担保公司经营的成功点和经营支点做了深入浅出的研究和分析，使与会人员深切认识到对有条件的广角而言做大做强担保业务大有可为。

对去年武汉广角案和最近深圳广角案，边总还专门做了表态，前者问题出在不执行制度和程序上，后者是内部人出了问题，是跟踪管理缺失所致，而不是我们的业务标准、程序、制度本身出了毛病。这是一个必须明确的方向性的问题。

（二）要进一步厘清对服务的认识误区。

会议认为，今年的宏观紧缩形势，为广角提供了赚钱的好时机，担保费标准可以提高，内部项目金融业务最低收费天数可调高为最低 7 天，不足 7 天按 7 天收费。

边总强调，服务好体现的是一种态度、速度和创新的能力，通过各种手段和办法来更好地满足客户需求，而不是降低作业标准，减少公司收费，让利客户，以牺牲公司收益为代价。我们必须走出服务的认识误区。

（三）中财广角要更具特色，但必须坚持自己的鲜

明个性。

针对中小企业、私营企业和个体工商户“短、频、急”的融资特点，市场已经催生出各种特色的金融服务。边总专门介绍了泰隆银行的特色：从查看“三品”（小企业主的人品、产品以及所拥有的物品）、“三表”（小企业的水表、电表、海关报表）方面入手，真正了解客户的经营情况，成功突破小企业“信息不对称”难题；通过客户经理在内的团队“比别人走得勤一点、说得多一点”，“在客户忙的时候搭把手帮点忙”的服务，逐步做大客户基数，形成了自己的风格，获得市场竞争力。

边总强调，中财金融广角要学习泰隆银行善于创新的精神，但贵在坚持自己的个性，那就是借助标准、程序、制度，特别是如果符合作业标准具备 80%抵押和 20%第三方责任人保证的担保业务，就要放手放胆去做。我们必须创新自己的特色，发扬和坚守中财的鲜明个性。

此外，会议还要求广角班子在本月述职会议上讨论落实两个问题：

一、担保业务收费要提高，建议执行 3%/年以上标准。

二、根据资金和市场情况，随时调整项目金融业务费率，对具体项目要按收费标准高低安排资金。

最后，与会人员互相警示勉励：一年之计在于春，动手要早，起步要快，只要把各项工作抓落实、推下去，才能全面收获秋天的累累硕果。

与会人员：

边锡明、金维爱、周爱武、裘高宇、韩士筠、张陆祥、梁力展

浙江中财招商投资集团 经营和管理总裁工作会议 第二次会议纪要

（二〇一一年四月二十三日）

中财集团经营和管理总裁工作会议第二次会议于2011年4月19-20日在中财总部25楼会议室召开。中财集团董事局主席兼首席执行官边锡明同志出席了本次会议。会议由董事局首席资政金维爱同志主持，中财集团总裁、特别经营企业总裁或总经理和董事局各常设机构负责人参加了会议。

会议于19日上午10时整正式开始。首先边总就《论广角之经营》做重要讲话；随后会议相继听取了中财集团，浙江中财明利、香港中财金融、湖南中财化建、浙江中财财务、浙江中财强毅、天津中财小额贷款、江苏

中财拍岸等特别经营企业，和资产管理委员会、上市工作办公室、金融研究所等董事局常设机构一季度工作总结及计划报告，并对各家公司逐份材料进行了交流和评议；回顾了中财集团经营和管理总裁工作会议第一次会议纪要；还就香港中财发行海外离岸共同基金和中财明利发行合伙制期货投资私募基金等提案做出决定。最后边总做总结讲话。

一、关于《论广角之经营》

为把中财集团经营和管理总裁工作会议打造成为最高层次的经营和管理会议，边总倾心倾力，以近日新作《论广角之经营（2011.4.10）》一文拉开了本次会议之帷幕，直击经营之主题，讲授经营之深道，在广角、集团乃至家国之角度全方位透视、剖析广角之构思之经营之运作，大气磅礴，由此奠定了经营和管理会议所应具有的地位和高度。

中财金融广角自边总《我的思考（2009.12.10）》一文发表后，开始步入了集团化深广发展阶段，至今呈迅猛发展，态势强劲，但仍有很多人，包括一些广角首席执行官、五虎上将，更不要说集团其他人员，对广角之发展不同程度上存有认识上的误区。此类似是而非之认识不澄清，不到位，非但对广角经营带来直接负面影响，

势必还会影响集团整体战略决策的成功实施。在对西安、成都广角开展为期 12 天（3 月 5—16 日）的调研之后，边总对广角之发展进行了再思考再认识。这就是《论广角之经营》之直接成因。

文中分“关于广角之认识”、“关于融资担保”、“关于典当拍卖”、“关于项目金融”和“关于广角经营 ABC”五大部分，做出深刻鲜活、契合道妙之阐述。

会议强调，作为广角的首席执行官，必须通过自己的基础性经营，高举担保旗帜，用活典当机制，领略拍卖风光，真正构筑起稳固可靠、进退自如的金三角；通过自己的运筹和创新，全力开辟项目金融市场，通过揪住两端，一端是客户，一端是银行；通过标准、制度和程序的严格执行，牢牢扭住中间环节，把项目金融成功转化成为高息差、低风险的中财特色业务，从而真正构建广角的超级金融格局。这就是广角经营的重要方向和主要秘诀。

二、关于工作报告交流和评议

会议随后就中财集团、七家中财特别经营企业和三个董事局常设机构的一季度工作总结及计划报告进行相互交流，逐个评议，分析各块经营之现状，研究当前经营之关要，确定今后努力之方向。同时强调不怕做小学

生，认真做笔记，专注倾听，坚决打造认真、务实的会风，以此为楔入点，旨在锻造与会者的学习能力、研究能力，乃至形成个人好的做派和作风，使其成为统领一方的经营和管理之才。

（一）关于中财集团

边总认为，集团报告内容详实，数据清晰，一季度整体工作取得较好进展，说明以裘总为核心的集团总裁经营班子是坚强有力的。中财集团是我们依托之根本之大树，发展至今已是卧虎藏龙，能人辈出，星光灿烂。

关于三大事业组件。三位执行总裁擅长业务，善于经营，在他们的引领下，三大事业组件均按年初计划全面铺展，成效显著。

1、关于期货业

随着期货投资咨询理财业务的试点和逐步推广，期货行业越来越好，未来发展空间无限。如果未来几年期货行业开启上市之门，中财一定要捷足先登。

中财期货业要真正成为中财发展的第三极，成为捷足先登者，一要加强力量投入，对此董事局于今年下半年会有所安排，会投入一定力量，给予俞总适当的援引和呼应，以解决目前孤掌难鸣之势；二要确定思路，研究机制，确立中财期货的盈利模式。对此必须借助市场

调研，跑营业部，了解他们到底在想什么干什么，困惑在哪里，而后创设机制，开阔空间让他们发展起来，之后才是不分你我，实现共同发展；另一重点就是研究竞争对手。

一个企业要搞好，两样东西一定要研究，一是机制，一是盈利模式。这是经营的关要。要靠机制驱动，关键是要让下面的人赚钱。但是，作为中财的管理者，凡涉及个人利益，则必须清晰清爽，守身如玉。惟有如此，才能廉生明，明生威，才能最大限度地将事业推向前进。

2、关于化建业

好的一面，一是公元、伟星和海螺等公司已开始学中财模式，拉队伍搞营销，成本高了，产品自然不会乱降价，对保护价格维护市场秩序有好处；二是通过挖潜成本，让利市场，本月有望实现较高月度销量目标；三是今后一段时间里建筑市场或者仍然可为，今明及以后几年有 3600 万套保障性住房的市场规模陆续形成，以及呈纵深形态的中国内陆市场，都为化建业发展提供了重要的市场依托；四是化建业最大的好处还能聚集社会资源，造就我们的中财人。

不好的一面，一是中国制造业健康发展面临的所有问题在化建业上都得到集中体现，严重病态的市场价格

导向，导致产品恶性竞争，质量越来越差，连同机械设备的质量也越来越差；另则腐败现象已成为中国经济的润滑剂，保障性住房，农村水电等广阔市场都是中国腐败性经济的温床，加之知识产权不受保护，使得假冒伪劣产品成了当今社会之主流，这些都直接冲击中财 10 多年以来的重质量树品牌战略的实施；最大的问题是化建业利润水平不够高，科技创新力不足，缺乏持续发展力。

边总强调，前段时候，他给了李玉根八个字“管理、成本、市场、用人”，相信李总已心领神会；还有机械、模具、工艺、设备等创新要成为我们的研究重点和工作常态，如果找到出路，就可以直接改善现今化建业利润水平不高的状况；再一个重要的战略就是，要坚决延伸扩展中财的金融链条，以广角之发展来保护涵养化建业，化建是山，广角是水，山水相连，丰欠互补，克期求成。

3、关于广角业

广角之发展要成为打造中财核心竞争力之举。《论广角之经营》已为此提供了更深的理论基础和行动纲领。

对于问题资产，大家或心有疑虑。广角之问题资产约二亿多一点，绝大部分属老业务，其中杭州广角老的项目金融近一亿，担保代偿有二三千万，上海广角，担保代偿有三千多万，天津、西安共三四千万的有问题项

目金融，都是原先形成的，均为没有以抵（质）押物和第三方独立责任人为风险支点的所谓项目金融和融资担保业务，与现今严格执行的各项业务作业标准相比已是格格不入的两码事。

对杭州广角，从 2000 年 8 月开始到 2009 年 5 月郑文兵离任广角，共实现利润为二亿多，未收回部分按一亿计，实现利润一亿多，年化收益率折算下来为 15% 上下；如果资管委近期清欠再突破的话，还可收回三五千万元，那么，杭州广角的经营成果便可以最大限度地得到保障保全。这是很不容易的，资管委也是尽到最大努力了。所以，我们从经营上看杭州广角，经过大家不懈努力，我们的经营之底还是守牢了，2009 年 5 月董事局扩大会议上痛下决心，采取断然措施是完全正确和必要的。

边总谈到，中财金融广角是一块璞玉，杭州广角事件是这一块璞玉上的一个小小的瑕疵，在穿越秦岭的行程中，于连绵不绝的崇山峻岭之间惟见苍松泛露出来的星星点点的绿色，一种莫名的苍凉感涌上心头，原来人间正途亦沧桑，由物及人，我好似心结宽解，心中变得一片释然和亮堂。他强调，把这一件事再说一次，是希望把经营管理的事放到桌面上，讲清楚，讲透彻，不要

道听途说，不要因噎废食，相反，要坚守信念，坚定发展；在经营管理上一定要做到透明求真，不能文过饰非，不搞假大空。这是一个成功的经营管理者必备之素质。

4、关于置业

如果按 30 个广角的布局计，已有办公楼的 7 个，尚余 23 处要置业，那么中财集团置业工作的空间十分广阔，前面的目标还相当高远。为此，必须对之进行系统性运筹和运作。一是怎么样来分类研究全国各省会城市的楼宇状况；二是建立一支什么样的专业化队伍来运作此项工作；三是我们基本上要投入多少资金，各省会城市的面积如何定位；四是各楼宇面积的合理使用之基本思考和主要原则；五是各楼宇的装饰文章怎么样总体把握，如何协调气派和实用的关系等等。对集团裘总来讲，完成此项工作意义重大，也是一生的幸事。既然欢喜做这一行，就要做实做细，做到彻底，坚决做出欢喜做的高水平出来。

有人说，我们置业已经够多了，其实，这样一个有很大发展前途和成长空间的企业集团，到现在为止，包括地下室在内总的物业面积 7 万平米都不到，算什么多？一平方公里的生产性用地与化建的规模相比也不算多。所以，中财的置业工作还将大力推进，包括楼宇和土地

两大块，我们搞经营，什么是多，什么是少，心中要有一个数，要有一个恰当的评估；对中财的家产要真正看清楚弄明白，做到买好管好经营好，运筹运作，如视家珍。

（二）关于投资类公司

中国未来十年金融投资行业前景相当看好，道理很简单，老百姓钱多了，钱生钱问题必定迫切，这是社会财富积累到一定程度出现的必然诉求。

金融业是以物换钱，投资业是以钱生钱。中财投资类公司除了自身要会赚钱，更要代客理财赚钱，就是资产管理。代客理财的赚钱之处，一是依法获取管理费所得，与所管理的基金规模挂钩，如果 100 亿，按常规收取 1-2%的管理费，最低限 1 个亿；二是与实现的基金收益挂钩。

平安保险管理资产有一万亿，郭广昌也说要向一万亿挺进。有本事先给自己赚钱，有了大本事还要代人家赚钱，这就是资产管理和代客理财之精要。但要走到这一步，几个过程少不了：那就是从立志（向）到立信（用）再到立品（牌）。就像中财财务之所以短时间里在公司内部聚集了二个亿的资金，那是“中财”两字在职工心中有着品牌效应之故；如果中财投资在社会上也能树起过硬

的品牌，那么借助品牌效应，钱就会滚滚而来。这就是中财投资类公司的发展道路。

要立志（向）立信（用）立品（牌），根本还是苦练内功，打造团队、创新机制和系统运作。

无论香港中财，还是中财明利、中财强毅、中财拍岸，是先自己赚钱还是与对外发行产品同步进行，只是公司的不同发展策略问题，根本是必须要有一个团队。这个理念一定要树立。总裁或总经理的重要工作就是把一批好的人聚拢起来，就像刘邦手下要有韩信、陈平这些人一样。如何聚拢人？要靠机制，比如怎么把投资成果与分析师的工作挂起钩来。有了机制，要进行管理，系统性的运作。比如要求分析人员定期上课，出研究报告等等。

投资类公司最主要是团队、机制和系统运作。只有把这套东西不断探索出来，内部做扎实了，再谋求外部大发展才有可能。自身赚钱能力强了，自信心有了，品牌自然来了，接下来的事何患不能水到渠成，源远流长？

1、关于香港中财

香港中财要抓两个团队建设。一是以周富友为核心的港股投资团队，一是以韩士国为核心的A股投资团队。韩士国团队基本成形，周富有团队承载着大量的基础性

研究事务，同时又担负大规模的投资运作，所以从战略上讲还必须大力增添有生力量。

2、关于中财明利

中财明利去年已经发行一个三千多万元的基金，还有一个有双方合约关系的个人客户，如果再加上自营的A股投资和期货投资，那么，中财明利已是四面开花，多方出击。现在，要求继续发行期货投资基金产品，所以，团队的打造问题必须放到议事日程上来，而且还要敞开胸怀，用人容人，改变独木支撑的发展现状，坚决走到团队经营和系统运作的道路上去。

3、关于中财强毅

突破融资意义重大；工作报告财务数据详实，其他公司也要这样做；材料比上季有进步，但要不断增加深度和见地。关键是先把自己赚钱一块稳牢，打造团队。人员增加相当重要，要靠机制推动。

4、关于中财拍岸

材料不错，鲜活有悟性，这也是边总希望投资领域不断有新人加入的原因之一，年纪轻，有风格，让人耳目一新。陈涛优点明显，一是营销出身，对市场有深切的感悟；二是 7-8 年来的生病而促成的天天锻炼成就他的耐心和坚持。股市上第一招得利不要太在意，关键是

要放胆放手，打开胸怀，舍得付出，打造团队。

（三）关于湖南中财化建

边总对湖南中财一季度工作成效给予了高度评价，包括发挥产销一体化优势的大胆探索，模具、辅助设备方面的创新工作；进一步希望湖南中财能承担起以创新创造而开辟开拓中财化建业发展新领域的重要使命，把创新创造作为化建业的战略行动，把创新创造当作化建业的真正的第二次创业。如果说化建业的第一次创业是在新昌，那么第二次创业就在华中在湖南。

（四）关于浙江中财财务

边总认为，第一阶段工作，包括入股款组织工作，公司成立等前期工作卓有成效；但按目前运行情况，实效比预期小。他要求今后凡工作报告一定要亲力亲为，重在感悟，作为领导不要过分依赖下面的人，必须把握好工作的参与度，多在身体力行上下功夫。

会议还审阅了天津中财小额贷款，资产管理委员会、上市工作办公室和金融研究所工作报告，并提出了具体要求。

三、关于决策事项

（一）关于香港中财发行海外离岸共同基金问题

1、原则同意创设本基金；

2、发行规模为 5000 万元（港币）。

（二）关于中财明利发行合伙制期货投资私募基金问题

1、原则同意创设本基金；

2、发行规模 5000 万元以内。

（三）关于投资类公司融资平台的建构问题

1、先把中财强毅融资工作开好头，然后伺机开展中财明利的融资平台搭建工作；

2、集团总部特别是首席财务官组织集团财务力量，会同投资类公司研究制定一套系统的投资类公司融资方案；

3、江苏中财拍岸暂不开展此项工作。

（四）关于设立中财律师事务所问题

1、原则同意设立浙江中财律师事务所；

2、确定合伙人三人，人选为白洪顺、夏亭亭、张淑燕，或宋敏；

3、注册资金为 10 万元，以合伙人名义，由浙江中财招商投资集团有限公司出资；

4、与名义合伙人签订补充协议，明确与控股人关系；

5、由白洪顺任所长，夏亭亭为候选人员。

四、边总做总结讲话

（一）关于学习精神

唯善学习，才能广博。此事相当重要。在座人员虽所从事行业不同，但经营之道却有互通，看书、看网络是学习，开会更是学习。认真做笔记，专注看材料，耐心听发言，一则可广见闻，二则有助形成专注之好习惯。凡是精神专注的人，扫一眼就可以知大要，事半功倍。

（二）关于研究精神

唯善研究，才能深刻。这个时代呈蓬勃发展之势，机会遍地，但只有那些具有见地的人，入木三分，见人所未见，才能捷足先登，得到机会的垂青和眷顾。比如，见地浅的人只看一米，自然不见渊中之鱼；深的人看两米，当然是此处风光无限好。

更何况现今中财之发展和各项工作的开展，都必须具备系统性运作能力，三大事业组件是系统性运作，融资、投资、置业等各项工作都要开始重视系统性运作。提高研究力，才能提升见地，提高系统性运作能力。

（三）关于团队精神

唯成团队，才能致远。团队怎么样，决定着 we 各块事业发展的高度和广度。中财要有自己的各级团队，有董事局团队，总裁经营班子团队，处级干部团队……

重视团队精神，要从我们开始。见面握握手，问声

好，会上多倾听，会间多交流，聚餐多举杯，平时多联系，就能消除一些无谓的隔膜，形成一个好的人际氛围。这个社会尔虞我诈，诚信缺乏，权钱交易，潜规则盛行，均已日益成为一种常态，但中财要坚决说不，下半年开始要进行全面清理，社会上存在的一些东西，不良习气都不允许在中财存在。这一切都要从这里开始，由在座的各位做起。

最后，金总发表了感想感言，两天会议下来，参加人员的与会状况有所改观，会议朝着好的方向演变，好的会风，学风，做派，作风正在形成。他要求大家，开会一定要做好笔记，会上一定要专注听讲，发言一定要有所准备，只要这样，我们的会议就一定能够越开越好，开出实效。

以爱深观，中财之道！

会议于次日下午 14 时 45 分胜利结束。

浙江中财招商投资集团 董事局全体会议第四次会议 暨反省会议纪要

(二〇一一年七月二十五日)

中财集团董事局全体会议第四次会议暨反省会议于 2011 年 7 月 19—20 日在中财总部 25 楼会议室召开。中财集团董事局主席边锡明同志出席并主持了会议。

会议于上午 10 时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于建立中财节日制度等问题的原则意见》，学习了《论广角之经营》，听取了《中财期货上半年工作小结与下半年工作重点》、《2011 年上半年化建业述职报告》、《中财金融广角 2011 年上半年度总结报告及下半年计划》等报告，并回顾了中财集团经营和管理总裁工作会议第二次会议和董事局全体会议第三次会议暨反省会议

等会议纪要，随后分别进行了反省交流。次日会议分两组对重要提案进行学习和讨论。当日下午，会议就关于建立中财节日制度等问题的原则意见、人事安排等问题做出了重大决定。

会议表决通过了以下重大事项：

一、关于建立中财节日制度等问题的原则意见

- （一）关于建立中财节日制度问题
- （二）关于建立退休制度问题
- （三）关于整合和建设“中财”网站问题
- （四）关于建立回避制度、公示制度问题
- （五）关于实行“广角”首席执行官分红期权激励制度问题
- （六）关于成都“广角”对重要地市级城市开展网络建设之试点工作问题
- （七）关于成立浙江“广角”企业管理服务有限公司问题
- （八）关于建立集团“广角”经营班子问题
- （九）关于坚定信念，集结力量，加快加强中财期货发展问题

（十）关于因应时势，伺机启动中财房产之发展问题

（十一）关于建立票据管理处，盘活集团资金，降低交易成本问题

（十二）关于发展用右手，管理用左手，建立集团集中支付中心问题

（十三）关于常年派驻外地干部家庭生活予以适当照应问题

（十四）关于中财各类公司之挂名股权和法定代表人变化的录以备忘问题

（十五）关于集团公司分红问题

详见浙中董局字〔IV〕第 114 号文《关于下发〈关于建立中财节日制度等问题的原则意见〉的通知》。

二、关于人事问题

（一）由中财集团总裁提名，梁力展同志为中财集团总裁助理，调任集团广角经营班子；

（二）由中财集团总裁提名，张伟良同志为中财集团总裁助理，调任集团广角经营班子；

（三）张伟良同志当选为中财集团董事局全体会议（候补）成员。

三、关于反省问题

会议决定把刚于年初确立的季度反省重新调整为半年反省，由重量回归到重质，贵在觉新，重在内心。

最后，边总做重要讲话。

一、超越经验，超越权力。

经验，表现为知识或技能的累积，方式和方法的加总，它来自于人们对以往事物的实践总结。边总认为，昨天的成功经验不等于是今天继续成功的好的方式方法，它们往往就是不能帮助你维持和取得未来持续成功的好的方式方法。一个好的经营管理者必须心存敬畏，超越经验。特别是随着年纪增长，我们往往越来越容易患上自以为是毛病，以致固步自封，划地为牢，他认为，到时会有很多人输就输在经验上。

古往今来，这样的事例实在太多。我们在座的人，年纪都在慢慢变大，必须警惕自己，并超越经验。特别是对新生事物不能轻易指责和否定，你权大言重，一句否定的话，你的下属和晚辈不知要花多少心思和心血才能把事情通融和扳转过来，或许他们的思路和建议正是希望的嫩芽，是事物的希望所在，所以，对这些东西，我们要善于捕捉，悉心呵护，学会研究、倾听，决不能用老经验把它框死。这才是我们该有的态度。

权力，是一定范围内支配和指挥他人的力量，是由你的学识、学养、能力和忠诚度等因素所最终决定的，不在于你说什么，怎么说，而在于你做什么，怎么做，而且能够做成什么，结果如何？一句话，先有学识能力，后有权力；前者是主产品，后者是副产品，而不是相反。

边总强调，一个高度开放的时代，权力基本上属于人们所有精力、时间、技能和才智的一种副产品。我们在座的人，权力都很大，是不是君临天下，高人一等，把副产品等同于主产品呢？如果这样，不论是你个人还是中财，都将要为此付出沉重的代价。若要有舍我其谁之气势，必须要有反求诸己，超越权力的决心和雄心，因为学识德行才是你自身价值的真实体现。

二、同心同行，共融共荣。

同心同行。观念、理念、信念三者之中，中财取其中，同心，即同理念，那就是“诚实、认真、谦让”的中财精神和“正、勤、苦、勇、严”五字诀为主要内容的企业文化。

边总强调，这些理念不是随随便便就提出来的，有着深厚的文脉和严肃的思考，充满着精神之魅力。第一低调做人，这是基础，诚实就是挤掉做人的泡沫，褪掉浮华才能实现升华；二是认真做事，它是物质基础，把

事做好做成总比坐而论道，把事做砸来得强，所以在任何时候都必须坚持做实做细，做到彻底；三是随遇而安，谦让的心，如果成功了，当然感到高兴，如果失败了，也能坦然接受。“正”，是大无畏之气概，立于不败之地，即使发生非正常失败，也是冤假错案，总有天青月明之日；勤，是自助，自己做起来，心安理得，该是自己的就是自己的，别人也抢夺不去；苦，做人虽不是为着吃苦来到世上，但人在世上要想甜，有持续、长久的甜就必须学会吃苦，敢于吃苦，所谓吃得苦中苦，方为人上人；勇，成功是靠自己拼出来的，通过竞争得来的东西更彰显其价值，会拚才会赢，男儿当自强。

同行，就是一道行走。在中财的共同理念之下，让我们身体力行，以身作则，默默地慢慢地影响他人，与更多的人一起实践，一路同行。边总表示，中财人是一群特立独行的人，有着鲜明的个性和无比的自信，不是受命而为，而是内心有一种关于自己的尽管很土老的东西要证明给世人看，而且用我们的铁笔来真实地记载这所有的一切，不事王侯，高尚其事。

共融共荣。共融，就是把一大批人合拢、聚集起来。根本是尊重人，尊重人的差异性。在座各位各有优长，在我心里都很鲜活，你们的优长合拢就成了中财的优长，

一群鲜活。合则中财强，缺则中财弱。古人说，小胜靠智，大成靠德，所以，如果你们把自己身上的优长想要丢掉了，自暴自弃，或者德行要想丢掉了，有错不改，那么，我是首先不答应，而且必定当头棒喝，痛下重手。

尊重员工，尊重差异性，就是要给他们以空间。人其实是很不同的，能力、才华、智慧、以及所承担的使命、工作、责任不一样，有的人辛辛苦苦为的是供弟弟妹妹上学，是家庭的顶梁柱，有其家庭使命，有的人有其个人使命，因此，我们不能搞一刀切，不能把中财的使命强加给他们，对待员工不能一味地严要求，视为螺丝钉，碰到问题只会指责和怨怼，不给空间。如果没有空间，好的人就会离你而去。边总认为，改进我们的方式方法，让员工乐意与你一起工作，共同营造愉快的工作氛围，这就是共融。

共荣，就是共同繁荣，乃至光荣。什么时候我们的董事局全体会议成员从20人发展到100人？处级干部从100人到500人，科级干部从1000人到3000人？可以成为一个表征。

三、中财有中财的规矩和规范，中财人有中财人的风格和风骨，言之有物，行之有恒。

在充分承认、尊重差异性的基础上，必须坚守中财的规矩和规范。中财的规矩和规范无论上下左右，四面八方都必须无条件遵守并执行。哪怕是错了，也要先执行，事后再及时修正改正，而不是怨恨和指责。

边总强调，中财人要有自己的风格。言之有物。这是最基本的，说话做报告写文章，有一句是一句，自己说什么要清楚，更不能说过当没说过一样，一口唾沫一颗钉，决不能胡话假话和空话，糊里糊涂，自欺欺人。

行之有恒。做事要有恒心，要有持续性。不能仅仅凭自己的喜好，要有冒险犯难的精神，不能怕难怕苦。比如中财网站，票据管理，中财房产，中财租赁，上海实业，这一项项工作，一个个公司，既然成立了出生了，都要延续下去，不是碰到问题和困难就想甩手扔掉逃跑，那样，不但以前的学费白交了，也断送了以后的发展机会，而且养成了不好的习惯。

特别是在座的人和我们的处级以上干部，一定要形成这样的中财做派和中财风格，而且还要特别有风骨，骨气。比如遇事求人，我自尽己最大努力，把该做的做到，但出卖良心良知则断然不行，坚决不答应。人生短暂一世，要有无畏之心和气概，做出个堂堂正正的样子来。

四、引丝剥茧，去芜存菁，揭示和寻找重要的理念和恒常的公式，贯穿应用于中财的广阔实践中。

引丝剥茧。无论是三大事业组件，中财房产等，样样都要耐心、坚持，要做实做细，做到彻底。要一点一点把丝引出来，一个不够，十个，二十个，乃至一万个，来编织中财的锦绣华章。

边总认为，只有耐心、坚持的人才能听到成功的脚步声，而不是沉溺于过去，一味地抱怨现实。社会在前进在变化，对此要有清醒的认识，要有因应的手段和方法，而不要抱怨埋怨，牢骚满腹，只有即将老去的人才会看不到未来，对现实视而不见，永远停留于过去。一句话，真正要改变的才是自己，耐心，坚持，和循序渐进。

去芜存菁。大凡不好的东西，如稻田里的稗草，一旦得到机会，就会疯狂生长，肆意吸取养分，使土地变得贫瘠。人要变坏也很容易很方便，公司内部的风气也是如此，一旦滋生不良习气，如果不坚决制止、去除，就会迅速蔓延，伤害健康肌体，破坏力特别大。

边总要求，大家必须去除杂质，留存精华，因为唯有如此，那些心心相印的东西，那些意象无边的生机生气才能生动而鲜活地茁壮成长起来，才能真正揭示和寻

找出我们所迫切需要的最为重要的理念和恒常的公式，贯穿应用于中财的广阔实践中。

五、中财人要有三“心”三“性”，有“知”有“识”。

三“心”：良心、决心、雄心。心放中间，然后有良心；身体力行，然后有决心；兼收并蓄，然后有雄心。边总认为，友直友谅、友广博、友忠义，千万不可与居心不良者交朋友，这是一条古训。其实，良心不放在中间的人就往往不会有多少人愿意与之交往，也不可能有人与之赤诚相待，连人都做不好，又怎么可能立事成事呢？做事成事，哪怕修身养病都必须有决心，一个一天到晚怨尤别人，不是社会不好，就是下属无能的人，其根源往往在于自己缺乏一份身体力行的决心，如果今天做了明天又不做了，做做停停，那么，前面的所谓做的一切都是一场白搭和虚空。边总还告诫大家，有透彻清明的思考，有表达精妙的语言，然后有雄心壮志，有远大理想，乃至心有所系，这本身是一桩好事喜事，问题的关键是成事成功仅有这些还远远不够，还必须有兼收并蓄的胸襟和姿态，有百折不挠的耐心和始终如一的坚持。

三“性”：人性、感性、理性。人性，是基础，人类的共同特性；感性，一种感觉，比如发放节日实物，虽

然改变不了什么，但却是一种被人惦记着的滋味，中财不能不食人间烟火，寡情薄义，甚至无情无义；理性，工具性和人文性，前者离不开具体工作，后者是一种感性的提升，我们千万不要为理性而理性，走到违反人性的反面，不尊重人，甚至伤害我们的团队和员工。

有“知”有“识”。边总认为，“知”就是静止的文化水平，主要反映为读了多少书，甚至是文凭什么的東西；“识”就是见地，见解和主见，真知是也。对照“知识”两字，有四种人：一是有“知”无“识”，书读了不少，文凭也很了得，但没有“识”，社会上这样的人比比皆是；二是无“知”有“识”，书虽然没读过或读得不多，但人很厚道老实，遇事做人还颇有一些见识，主要从古老文化口耳相传而来，凡事有基本的道道，做人有自己的底线；三是无“知”无“识”，最要不得了，他们既没有或不愿进行系统的文化学习，内心深处又不崇尚笃实之品格，还从头到尾都喜欢耍小聪明或用机巧，所以不是浑浑噩噩，就是一败涂地。四是有“知”有“识”，这就是我们的目标，他们用自己的眼睛和耳朵把存之于外界的各种知识形态的东西认知进来，即看进来和听进来，然后，用自己那一颗平静谦虚的心对之进行整理和加工，用追求真理和独立思考的精神实现其理性的升华，构成为自己的真知

和灼见。所以，边总强调，中财人千万不能成为无“知”无“识”的人，相反，必须努力成为有“知”有“识”的人，并将之作为我们大家潜修践行的人生目标。

会议在热烈的掌声中胜利落幕。

中财期货工作领导小组 第一次座谈会议纪要

（二〇一一年七月二十五日）

中财期货工作领导小组第一次座谈会议于 2011 年 7 月 25 日下午 2 点在金溪山庄召开。边总主持了会议，金维爱副组长，周爱武、俞兴尧参加会议，杨伟缺席。

在听取与会人员就期货行业认识及工作如何启动等发言后，边总谈了自己的看法与认识，提出了观点与思路。

一、关于观点

首先，我们要深刻认识到，期货行业是一个很好的行业，前途不可限量。这是一个大前提。中财三大事业组件，化建业，广角业，期货业，呈梯级形态发展，期货业居于上位，它依托于化建、广角之力，这个力指的

是中财的实力，中财期货得天独厚，完全具备强势发展之基础，可以发挥其行业优势，强势鼎足化建业、广角业，真正实现三分天下有其一的发展目标。

为什么这么说？化建业是大规模投入的行业，大量的土地、厂房、设备等投入，是钱变物，虽然承受着中国制造业、房产业发展之痛之伤，但它与中国的信贷制度相匹配，可以取得大量的社会资源，同时培养和造就一大批有市场意识的中财人，是中财事业创造创新、立体发展的不可动摇之基石。

广角业经营的是钱，流动性高，只要管理好，把住风险，是钱生钱，利润丰厚。中财不是高利贷，不创造和派生信用，而是用自己的钱，为大量的中小企业向银行借款搭桥、解结。借助于化建之力，广角业正成为中财核心竞争力之举。

而期货业，既不要土地设备等投入，也无需占用多少资本，1.7 亿的所有者权益中，拿出 2000 万用于日常运作足矣，只要制度执行好，没有风险；客户服务好，大客户济济，就是“无本生意”，“一本万利”，哪里还有比这更好的行业？先立足于经纪业务，今后有本事了还可以代客理财，一个个营业部设出去，就是一个一个“赌场”开出去。一旦过度的行业监管放松，其发展前途不可限

量。

边总这里也强调，作为中财公司自身，包括他自己，不允许做期货。他坦陈自己性格中有赌性，有不好的另一面，还是做实的东西比较好，这是自知之明。一个偶然性的事缘，往往会导致一个人或者一个组织造成灾难性的结果，中财必须心存敬畏，超越自己。事前立下规矩，设一道防线。

二、关于思路

（一）研究市场

1、客户需要什么

——套保类客户需要什么

——小散户需要什么

——专业投资（代客理财）类客户需要什么

2、谁是中财的客户

——中财的定位问题

——不同营业部的定位问题

3、不同类客户提供什么样不同的服务

——套保类客户的服务

——小散户的服务

——专业投资（代客理财）类客户的服务

（二）研究行业

- 1、同行在想什么，为什么
- 2、同行在做什么，为什么
- 3、某个对手其优长在哪里，中财劣短在哪里
- 4、他们的机制、模式，以及主要有几个大客户

（三）研究员工

- 1、员工之忧
- 2、员工之困
- 3、员工之心声
- 4、员工之优长

（四）研究监管

- 1、监管之政策导引，以及规定、规范和规矩
- 2、监管的思路、原理和支点
- 3、严监管与中财严执行之有机结合

总之，一切都必须从需求开始，从研究市场、行业破题，从发展员工，尊重监管入手，来研究和认识中财期货之发展问题。

会议确定，由俞兴尧带领几个人负责市场、行业问题的研究，金总、周爱武负责员工问题的研究，边总负责监管问题的研究。

随后，与会人员轻松漫谈，广开言路，不断激发思想，深入认识。

一、关于认识问题

期货业是服务性行业，本质就是服务。这一点我们承不承认？承认的话，就要调整我们的视角，要有超越，而不是被原有思维固化。

搞金融，制度是生命线，期货又是一个高监管的行业，必须把监管部门严要求和中财的严执行互相结合，研究出切实可行的几条东西，哪些是中财必须做到的，哪些是可以融通的，在此基础上重点研究服务问题。

我们可不可以确立这样的认识：做期货，关键是严格坚守制度；在此基础上，千方百计做好服务？

所谓组织期货研究之高手来帮助和指导投资者操作赚钱之思路，这是一个伪问题。当客户问及时，我们完全可以态度很好地说：“我不知道，世界上估计没有一个人会知道；如果知道，我们也就不开期货公司自做期货快活赚钱过日子了。”

对期货研究问题，我们的立论是不是在于，一是讲广度和深度，凡行业和产品的资料和数据，中财应有尽有，而且资料齐全，数据准确；二是讲速度，中财能在最短的时间里向投资者提供有关资料和数据，并作出时间承诺；三是讲态度，中财不推托、不拖拉、不搪塞，尽我所能地向投资者提供基础性的资料和数据。一句话，

中财不做虚无缥缈和不着边际的投资指导和投资承诺，但中财坚决“做我们应该做的、能够做得好的事”。并且一定把应做能做的事情做实做细，做到彻底。

二、关于客户问题

对三类客户，小散户，一劝不做，二劝用三分之一资金做，三劝严格按照规定做。中财重点客户是套保类、专业投资（代客理财）类客户者。凡散户费率一定要高，一口价，只谈风险，不做，小做，按规定做；凡套保类和专业投资类都可以作为一个项目立项商谈，不预设框框。

小散户。目前期货市场小散户十有十九都是亏，亏得血本无归，所谓开发新客户，说得露骨一些，与害人无异，时常干害人一类事的公司肯定不会发展起来。事实表明，我们赚了一点点交易佣金，而客户像绵羊一样一批批死在这里，情何以堪？所以，中财要超越常规思维，即中财不欢迎小散户，一不做，二小做，三按规定做；不宣传，不鼓动，不推荐？小散户，来一个亏一个，如果真的对他们好，就是劝他们不做；真的一定要做的，也小做，比如拿出三分之一资金来做，其余则推荐他（她）做其他理财产品；而且必须按规定做，即严格双人面签，开户拍照存留，费率价不二。

这样一来，目前经营中困扰的大部分问题——纠纷不断，官司缠身——就解决了，坚决放弃这些客户，坚定不再做害人的事。敢不敢这样做？想别人不敢想的东西。

套保类客户。要发展，大力宣传，是重点客户之一。虽交易不活跃，但规模大，留存保证金可观，有行业影响力。只要拉得进来，一切都好谈。

专业投资类客户。据俞兴尧讲，目前好的投资公司大多有十多年以上的投资经历，主要集中在上海、深圳、北京、浙江等地，其保证金全国占比达 80%左右。这部分客户就是我们的重点之重点客户。

怎么与投资公司接触，先接触，后分仓，最后到中财来？每个市场部、营业部，要有这样的重点客户名单，要将其当作一个个项目，以项目组形式，一个人领头再带二人，想尽办法攻关，“攻工程”，通过不断地建立我们的人脉圈子，提升我们的档次，设局攻关，引丝剥茧，以无可比拟的优质、人性的服务，来长久地留住这些大客户。

总之，中财要围绕他们来不断确立我们的主导态度，语言表达，人员配置，场地设备，后勤安排等等方面的服务标准和服务规范。

三、关于经营问题

考核指标。中财不做虚假交易，不靠跑进跑出做交易量；其次，不鼓励开发新散户，所以，手续费和客户数不做考核项，选取保证金作为最重要的考核指标。

营业部总经理，是领导者，不是业务员，不参与直接业务跑动，而是组织、动员下属三人小组对大客户的攻关、维护；是公司的授权代表，执行公司制度，对保证金指标负责；绩效挂钩，工资加奖金作为年收入。

建立三人小组制度，要用强有力的机制来推动其市场开拓和项目攻关，两名组员由组长支配和指挥，某一项目如果攻关失败，其前期费用由中财和组长按六四比例承担，如果成功，则由小组组长全额承担，三人小组组长对营业部总经理负责，其考核的核心指标是保证金日均余额。

关于公司结余保证金之间接运作。期货公司是否具有存款功能，这是一个重要的经营性问题，值得认真研究和筹划。如可行，则按目前规定，存入指定的“工、农、中、建、交”五大行一年期定存，同时争取银行相应配套贷款，贷款期限套牢稍微少于一年，以此作为期货公司之集团上存款，获取每月 1%（年息 12%）减去贷款基准利率后之收益；平时资金需要，向集团总部临时拆借，

按规定支付月息 2%，保证金规模越大，间接收益越大。保证金运作思路，也要和别人不一样，敢于突发奇想，或许思路就这样被撞出来了。

四、关于员工问题

对目前期货公司现状，边总认为，千万不要以化建业、广角业来类比我们的期货业，更不能用类比的方法来评估和看待中财期货的广大员工。我们自己首先要有坚定的信念，而后告诉员工：期货会更好，要强势鼎足化建业、广角业。到宣金祥为止，化建业的人一个也不能再要了，相反，要用热切的目光打量中财期货的广大员工，以热血、真情与他们交流和沟通，通过半年时间，每月一次共五次座谈会来研究、破解问题，摸索路子。

关于“勤”，在我们的机制、模式等问题没有解决之前，光靠嘴上说说，既不适当也不现实。一切工作出发点要从尊重员工开始，不但道理要告诉他们，更重要的是要靠机制来推动，这样自然而然就会走到“勤”上去。在适当的时候，对适当的人，做出适当的指导，然后慢慢形成一种勤能补拙，勤者多得，勤能发展，富有生机和活力的发展氛围。

千万不要把员工当作螺丝钉，他首先要赚钱，我们的任务就是要把舞台给搭起来，但过程中公司制度、规

矩必须严格执行；有了一定的物质基础，再慢慢谈文化。讲文化，靠的是管理层的身体力行，文化不是大棒，更不是标准。

如果哪一天我们的期货营业部总经理年收入达到70-80万元了，我们的三人小组组长也有30-40万元甚至更多，那么中财期货就一定成功了。我们要把这—个指标作为中财期货工作领导小组的奋斗目标，而千万不能君临天下，高人—等。尊重他们，就是要给他们空间。小时候，我时常听祖辈讲，如果你成功了，而旁边的人因为你而很惨，那么你肯定不是一个好人。

本质上讲，我们化建的营销机构就是这样共同发展起来的，他们有人权、分配权、可借支，当初还有应收款，把他们当人看，他们好，销量好，中财好。把这些活生生的人考虑好，他们的目标达到了，中财的目标也就达到了；中财人发展了，中财就会发展。当然，—个基本前提是，必须严格执行中财的规矩和规范，而不是掏空中财，富了和尚穷了庙，否则，我们坚决不答应，事实上也不会长久。

除了要转变对员工的观念，尊重员工，给他们空间外，对于干部问题，我们还要理出几条东西来。比如，营业部总经理应具备哪些素质和要求，性别上如何考虑？

对专攻大客户的三人小组组长应具备哪些素质和要求，怎样定位和称呼等等。

五、关于初步结论

- 1、不开发散户新期民；
- 2、坚决不做虚假交易；
- 3、除非专职报单员外，不允许其他员工在营业场所代客下单；
- 4、不允许代人开户，开户必须双人面签，拍照留存；
- 5、重点围绕专业投资类客户和套保类客户展开系列化工作；
- 6、严格执行制度，千万百计做好服务。

边总认为，这些只是期货工作领导小组第一次座谈会的几个初步结论，更重要的意义是启发和激发与会人员跳出固有框框和定式，善用新思维，乃至突发奇想，来研究问题，思考问题。具体有待8月1日到达上海后用半年时间来论证和实证，研究行业、研究市场、研究员工、研究监管，最主要的是要提炼重要的理念和恒常的公式。这块好了，再研究活的东西。

他希望与会人员，特别是俞兴尧，要有坚定信念，增强自信，积聚力量，慢慢推出“诚实、认真、谦让”中

财精神和“正、勤、苦、勇、严”之企业文化。中财期货一旦驶入航道，借助湍急的水流，自然是“船到桥头自会直”。相信两年以后，一支“阵堂旗正，号令严明”的中财期货必将异军突起。

本次会议的召开，标志着中财期货工作领导小组正式开始运作。与会人员收获颇丰，思路思想变得开朗开阔起来。

浙江中财招商投资集团 经营和管理总裁工作会议 第三次会议纪要

（二〇一一年七月三十一日）

中财集团经营和管理总裁工作会议第三次会议于2011年7月29-30日在中财总部25楼会议室召开。中财集团董事局主席兼首席执行官边锡明同志出席了本次会议。会议由董事局首席资政金维爱同志主持，中财集团总裁、特别经营企业总裁或总经理和董事局各常设机构负责人参加了会议。

会议于29日上午10时整正式开始。首先相继听取了中财集团，浙江中财明利、香港中财金融、湖南中财化建、浙江中财财务、浙江中财强毅、天津中财小贷、江苏中财拍岸等特别经营企业，和资产管理委员会、上

市工作办公室、金融研究所等董事局常设机构二季度工作总结及计划报告，并进行充分交流和探讨；接着于次日上午审阅了《关于进一步开发融资资源的可行性规划方案》；学习了《中财期货工作领导小组第一次座谈会议纪要》、《关于下发〈关于建立中财节日制度等问题的原则意见〉的通知》（浙中董局字〔IV〕第114号）、《中财集团董事局全体会议第四次会议暨反省会议纪要》等材料；回顾了中财集团经营和管理总裁工作会议第二次会议纪要；与会人员还进行了反省交流。

会议重点就中财集团、七家中财特别经营企业和三个董事局常设机构的二季度工作总结及三季度计划报告进行相互交流，充分沟通。会议认为，研究经营和管理，就是要在摸清家底的基础上，对阶段性经营之成果之现状做认真评估，清楚把脉，不断发现问题、揭示问题，而后寻求解决问题之方式方法的一个过程。本次会议针对各单位产业性质、发展阶段、承载使命等不同，经过会议酝酿，集思广益，对涉及经营和管理的有关问题做出了会议决定。

会议强调，对化建业而言，中国房产业的冬天终究要来的，化建业安中有危，下半年或今后总有一天要面临反复和冲击。中财的对治之道，即因势利导，创造创

新，居安思危，未雨绸缪。对广角业来说，全国 20 个广角的战略性布局业已成形，产品之定位，团队之打造，广角机制和盈利模式的日臻成熟，给中财之发展打开了新的经营空间，迎来了更大的成长机遇。随着化建业冬天的日益逼近，广角业必将日益彰显其柱石之力，反哺化建，任重道远，前程似锦。对期货业，我们必须深厚蓄，争取通过 2-3 年的不懈努力，积蓄力量，异军突起，《中财期货工作领导小组第一次座谈会议纪要》中已提及一些初步的观点和思路，有待今后实践实证。

会议认为，对未来极为看好的投资业，或将成为中财事业组件的第四极。发源于中财明利、中财强毅、中财拍岸和香港中财的中财投资业，目前还只是一个布局，展露了一些头角，除其自我不断提升外，中财对之重在涵养和化育。

本次会议表决通过了以下七个方面的决定：

一、关于湖南中财化建

1、会议强调湖南中财化建作为创新创造基地，对中财具有战略意义，我们必须理解为先，精诚支持，营造一个宽松包容的人文环境，同时要求湖南中财化建从现在开始深化管理，开拓市场，用半年到一年时间真正实

现经营和管理状况的全面好转。

2、由集团首席财务官牵头，会同化建财务总监制定一个具体方案，安排湖南中财化建 2011 年度利润总额 1000 万元以上，争取缴纳企业所得税 100 万元以上。

二、关于投资类公司

1、从今年 8 月 1 日起，凡中财投资类公司向集团总部借入资金之利率统一调整为月息 1%，上存集团之资金利率保持不变。

2、同意浙江中财强毅和江苏中财拍岸各扩增市场投资规模 2000 万元。

3、同意浙江中财明利引进最高利率为月息 1%的社会资金，并等额扩增其市场投资规模。

4、同意香港中财在韩士国 A 股团队投资规模 2000 万元以外，再伺机扩大 A 股运作规模 6000 万元，由香港中财总经理直接操办。

5、会议要求浙江中财明利加大建构融资平台的工作力度，中财拍岸必须积极跟进，做好前期准备工作。

三、关于天津中财小贷

1、原则通过天津中财小贷工作总纲。

2、同意其适当开展项目金融业务。

3、会议要求天津中财小贷通过今年下半年的试点，

为明年之发展打下制度和市场基础。

四、关于浙江中财财务

会议同意其购置集中支付之相关设备，总价 10 万元以内，相关软件，总价 60 万元以内，要求其在业务对接、功能完善和平台提升上下功夫，并决定其营业场地建构在中财总部大楼一层之北大厅，租金免收。

五、关于融资规划方案

会议通过由集团首席财务官提交的方案，对其工作充分肯定，并表示赞赏，同意该规划方案在大中财范围内组织实施。

六、关于上市工作

会议决定对上市工作之股权置换问题，由中财集团董事局主席召开相关部门负责人，研究制定一个实施方案，报董事局正式批准后于年内组织实施。

七、关于实物福利发放问题

会议决定，凡大中财范围内的所有公司，包括特别经营企业，其实物福利一律由中财集团总裁办公室统一负责直接发放和管理。有关费用由中财集团总部负责落实，与中财节日制度礼包发放相同。对福利费使用和开支的配置问题，由集团总裁经营班子会同首席财务官协调处理。

最后，边总赠言：

实干实做，脚踏实地。自立自强，握紧拳头。

会议于次日下午 13 时 15 分结束。

中财期货小南国餐桌座谈会议纪要

（二〇一一年八月三日）

边总带领中财期货工作领导小组成员于 2011 年 8 月 1 日抵达上海,当晚与中财期货经营班子成员在上海小南国餐厅聚餐,随后进行了座谈。

一、首先由金维爱副组长传达了《中财期货工作领导小组第一次座谈会议纪要》。

《纪要》对期货行业认识和中财期货定位,以及工作思路等问题形成了初步结论,提出了大胆设想。

二、与会人员各抒己见,畅所欲言,仁者见仁,智者见智,相继发表了自己的看法和观点。

中财期货之发展,如果定位于大客户市场,市场空间会不会很大?期货行业所具有产业服务功能、财富管理功能和投机博弈性质是否决定了高端需求客户的大量存在?

目前中财期货 90%以上是小散户，哀鸿遍野，大面积亏损情况严重，随之而来的是很多合规方面的问题，尤其是很多业务员心理负担沉重，犹如恶梦一样，如果一味这样下去，恶性循环，我们的出路在哪里？

现今 160 多家期货公司都是手续费提成返佣模式，如果中财围绕保证金来开展系列化的探索和实践，能不能独辟蹊径，走出中财期货发展的一条新路？

会议认为，中财期货之发展不能杀鸡取卵，要眼光放远，只要方向对，一定能够实现高效成长和持续发展。比如义乌小商品市场，市场最先设在诸暨市，因影响市容、利税贡献小被搬到了义乌，先在周边地方落户，后被义乌市政府看好才搬到市中心，前面十年只缴纳定额税，政府没钱赚，只是把平台做大，后面十年则呈现跳跃式发展。殷鉴不远，发人深省。

会议强调，有特色有个性才会有成功，个人这样，公司更是如此。每一个公司的优长不一样，中财就要充分发挥中财的整体优势，做应该做的能够做好的事，做实做细，做到彻底。

中财期货的最终成功，关键在于我们有没有拉大客户的本事。你水平是不是高，就看大客户能否拉过来。社会上谁能干，谁能拉大客户，选贤与能，我们就要把

他（她）请到中财来。

上海、广东、北京、浙江等地区这些大客户的名单要列出来，怎么接近接触、包围包揽，先做到分仓最后全部过来。中财就要围绕这些有本事会做期货，愿赌服输，有风险承受能力的人，以及套保的人创造平台，提供服务。

总之，一个市场的形成，人气很重要，有人气才会有财气，把这些客户聚拢来，他们好了，我们好，员工好，中财好。

三、最后边总提出“研究、认识，整合、创新，系统、规范、专业，高效、持续”的十八字工作方针，并对与会人员提出了明确的要求。

边总认为，以上观点和认识，还只是处在研究认识阶段。可能很多人认为中财不懂期货，其实不懂并不可怕，今天就把不懂抛出来，懂从不懂开始，从研究开始，我们既不要想当然，自以为是，也不要画地为牢，抄袭照搬，缺乏生机和创意。

做人做公司，不在于说什么、怎么说，而在做什么、怎么做，而且能够做成功什么，结果好不好。事实表明，凡是形势和环境严峻考验着我们能力的时候，正是我们的能力不断提升和价值不断实现的成长过程中。

很多时候，人的观念总是模糊不清的，比如大家知道，凡是人类都是要死的，但是人往往不认为自己也是要死的，自欺欺人，犯的就是常识性的错误。在期货公司的行业经营中，大家过度围绕手续费问题打转是不是也是一个模糊不清的观念。经营方面，期货公司作为金融公司，是否具备一个存款功能问题？从今天开始，在座的人都要开始研究，把自己所思考的继续推导下去，想清楚了再把它写出来，八月底提交书面报告，集中召开座谈会，希望获取新的“认识”，借此找寻中财期货成长的最好方式和路径。

边总强调，我们的工作方针，一是“研究”——客户、行业、员工、监管；二是“认识”——市场环境和规律、行业生态和特点、员工思想和特征、监管原理和导向。三是“整合”——平台资源、团队资源、市场资源、政策资源。四是“创新”——经营机制、发展模式、管理手段、治理制度。五是通过“系统”、“规范”、“专业”化的运作，最终实现中财期货的“高效”成长和“持续”发展。

会议要求，俞兴尧同志要发挥自己的最大特长，在“系统”、“规范”和“专业”上痛下功夫，要视野开阔，要胸襟宽广，要给周围的人带来阳光和希望。中财期货之好不好，根子在俞总，关键在期货工作领导小组班子。现

在还是第一阶段合兵浦东，探索新路，相信两年之后，
在座的很多人都能成为中财期货的栋梁之材。

千里之行，始于足下。

浙江中财招商投资集团 董事局期货工作领导小组第二次 座谈会议暨扩大会议纪要

（二〇一一年九月五日）

中财集团董事局期货工作领导小组第二次座谈会议暨扩大会议于 2011 年 9 月 1 日在中财期货上海华能总部 23 楼会议室胜利召开。中财集团董事局主席兼工作领导小组组长边锡明同志出席了本次会议。会议由董事局首席资政兼工作领导小组副组长金维爱同志主持，周爱武、俞兴尧、杨伟等组员以及中财期货其他经营管理成员参加会议。

会议首先听取了与会人员提交的关于中财期货现状及发展方面的专题思考和研究报告，其次回顾了《中财期货工作领导小组第一次座谈会议纪要》、《中财期货小

南国餐桌座谈会议纪要》。次日重点就《上海中财期货有限公司营业部试点工作要点》进行深入研究和讨论，最后边总做重要讲话。

一、关于报告材料

根据边总在 8 月 1 日中财期货小南国餐桌座谈会上提出的“研究、认识，整合、创新，系统、规范、专业，高效、持续”十八字工作方针和本月工作要求，本次会议提交的报告材料甚多，包括：

- 1、《关于六个营业部的调查报告》（金维爱）
- 2、《对上海市场的粗浅认识》（周爱武）
- 3、《关于行业与市场的认识》、《试点方案》、《公司问题与对策》（俞兴尧）
- 4、《公司客诉纠纷总结报告》（杨伟）
- 5、《公司合规管理存在的问题和对策》（王永福）
- 6、《关于套期保值与合规的一些想法和建议》（童晓珍）
- 7、《关于期货公司经纪业务发展策略及“我们的核心竞争力是什么”的思考》（宋欣慧）
- 8、《关于公司网点设置相关问题的想法与建议》（边群飞）
- 9、《期货公司保证金存款的功能》（张琴）

10、《公司信息技术评估与主要制约点及提升措施》
(吴响华)

11、《关于公司人力资源的一点思考》(金双喜)

12、《短期做大、中期做强、长期盈利——关于公司发展理念的思考》(吴伟)

13、《小南国餐桌会议精神及期货学习方面的体会与报告》(宣金祥)。

上述报告材料,重在“研究”和“认识”,贵在有一说一,有二说二,并各有侧重,各具特色。

二、关于《上海中财期货有限公司营业部试点工作要点》

具体见后续发文。

三、关于讨论与交流

1、关于中财期货之基本状况和中财文化问题。

会议反映,中财期货在很多方面有一个两面人问题,合规方面表现得最明显,比如开户资料两套账,明知道代客理财、代客交易不好,双人面签重要,却政令不畅通,态度不鲜明,似是而非,模棱两可。

边总认为,两面人问题,当今社会普遍存在,这是社会弊端,根源在于中国的政治制度和教育制度出了毛病,使得我们很多人心里想的和写的、做的不一样,导

致人格分裂。中财不能走这一条路。中财追求的是真实的东西，真实的理念，写就要写心里所想的，说就要说心里想说的，心里嘴里行动三者要统一，做到知行合一，并且不断地探究和追寻下去。左顾右盼，只会浅尝辄止；东张西望，注定不会埋头苦干。人格完整，才有真正的幸福，才能追寻真理，实践真理，才能自信自觉，积极阳光，魅力四射。

对中财的“诚实、认真、谦让”精神，边总认为，“诚实”就是低调做人，就是挤掉做人的泡沫，让人首先回归到人的本面。因为只有低调了，对自己才会真实起来，才能自我统一，然后才有可能成功实现对事理的追寻和钻研，真正走出自己的路。

“认真”就是要有研究精神。只有研究问题，才能揭示矛盾，把握本质。如果难得糊涂，得过且过，就会向现实妥协，明知不对，却又不去改正，造成知行分离的结果。这就是大忌。什么事应当做，并且必须做好；什么事不能做，必须守住底线。所有的一切，我们都必须想清楚，说清楚，写清楚，而且落实在行动上。

中财还讲“正、勤、苦、勇、严”五个字。“正”，中财期货就有一个“正”的问题，那就是合规，一定要“正”，不能检查时一套不检查时另一套，像做贼一样。证监会

来检查，我们坦坦荡荡、平平和和对待，除了关键几项坚决做到不留死角外，有些事情我们还完全可以与之商量，用不着像老鼠躲着猫一样。只要合乎“正”的，堂堂正正地做人做事，你的勇气、胆略就能生发出来，就能创造出属于自己的一片天空。

“勇”也很重要。比如，其他公司都搞居间人制度，中财期货能不能不走这条路？既要有理性的思考和分析，更要有胆略和勇气。有时候，大家都认为不通的路，其实是一条坦途。当然，我们要不乏理性，在尊重规律，尊重科学，尊重市场的前提下，脚踏实地，勇往直前。

中财期货要想实现大发展，迫切需要“诚实”精神和“认真”精神，也迫切需要一个“正”字和一个“勇”字，现在开始，我们大家就是要往这一条路上走，从“研究”到“认识”，还只是第一阶段。这些东西，希望你们去思考。

2、关于杜绝自然人居间及对法人居间必须根据委托理财合同返佣问题。

边总认为，居间正像是我们期货公司经营方面的一堵墙，这一面墙挡在中间，阻隔了我们与客户间的视线和交流。好像居间人在客户手上绑了一根绳，控制着客户，中财期货要想在居间人拉过来的绳上搭出客户的脉搏，可能吗？这叫做拉绳搭脉，最高明的中医也会无能

为力。所以，自然人居间必须坚决杜绝。

会议明确，法人居间主要限于理财投资类公司，居间返佣的范围仅限定于与理财投资公司有明确理财合同的客户，营业部推荐其理财的客户和理财投资公司自营业务不享有返佣。中财期货尽管不是委托理财合同的直接当事方，但作为委托理财双方的共同关联方，因而理财投资公司与其客户的理财合同必须无条件报备中财，并据此进行返佣。这是中财期货营业部试点工作的重要内容。

对理财投资公司与其客户的理财合同无条件报备中财感到担忧问题，会议强调，对拿不出理财合同的，坚决不予返佣，如果客户因此流失或一走了之，中财也只得悉听尊便。严格意义上讲，作为期货入市者，一个企业或个人委托一家理财投资公司做期货，风险这么大却不签订委托合同，是严重违背经济活动常识的事情，是个人和企业经营活动的大忌。因此，中财必须理直气壮，据理力争，守住本份，保护我们的客户。

3、关于中财期货是否为理财投资公司与其代理客户之间做第三方鉴证问题。

会议要求，如果委托理财双方有明确意愿，要求中财鉴证委托理财合同的，中财必须无条件承担鉴证之责，

不得推诿。因为中财期货尽管不是委托理财合同的直接当事方，但我们是委托理财双方的共同关联方，如果客户有需求，我们应该并坚决为其做鉴证。但鉴证不是担保。

边总认为，对客户与理财投资公司双方签订的委托理财合同做鉴证，我们一定要尽心尽力，中财期货要坚决盖章，不要前怕虎、后怕狼。如果有哪一天客户受理财方欺负了，他的钱放在中财，账户开在中财，交易在中财，就在我们的眼皮底下在家门口，他被别人欺负了，难道我们袖手旁观，坐视不管？所以，这个责任我们是一定要承担的，要敢于主持公道，要尽我所能地帮助客户。

会议强调，中财期货要以客户为中心，维护客户的权益就是我们的责任。中财期货的核心竞争力不在于有多少或什么样的理财投资公司，而在于我们的内涵，包括软硬件、研发能力以及以后还会推出来的一系列东西。一句话，我们必须与客户坚定地站在一起，按事理做事，凭道义做人，应该承担就要大胆承担，不应该承担的坚决不承担。我们不惹事，但也不怕事。只要有理，就一定能走遍天下。

边总表示，期货行业里的人似乎很讲算计，设局很

多，都是一群相当聪明的人，中财怎么办？中财就做傻瓜，宁可傻乎乎一些。大家都聪明，我们就傻一点；大家都傻乎乎了，我们就聪明一点。现在看来，大家都太聪明，你们在座的都比我聪明，像有的期货公司他们也很聪明，一手大棒一手胡萝卜，找来一批人，这批人就像一群狼，被赶出去抢市场，以居间的方法不断地撬动市场。中财说不。人就要有人性，不要狼性，中财期货就要做出我们的人性。他希望中财期货在期货行业上要做比较傻的人，像《射雕英雄传》里郭靖一样，不要太聪明，本着我们的“诚实、认真、谦让”的中财精神和“正、勤、苦、勇、严”五字诀之企业文化，做我们应该做而且能够做好的事情，做实做细，做到彻底。

4、关于《营业部试点工作要点》中业务人员得大头、公司得小头原则以及公司效益问题。

会议认为，中财得小头、业务科得大头这样的提成奖励原则，对公司的经营利润影响颇大。根据行业数据的测算，一般期货行业手续费收入/期末保证金的平均水平大致在 5%左右，我们在《工作要点》中设立保证金月度业务经费提成、年终提成奖和客户未持仓保证金年平均余额提成奖等三项提成总额接近或超过 3%，除此之外，公司还要承担包括业务科在内的营业部和公司管理

部门所有人员的工资及其他营业费用，如果属法人居间的，还要支付大部分的居间返佣。

会议要求，先搞试点，除试点营业部外其他营业部不去类比。同时要从运作运筹、经营管理上下功夫，打开中财的经营空间，充分发挥中财之集团化经营的优势，不与业务科争利。

总之，公司与营业部是头脑和躯体的关系，是一个完整不可分割的有机体。公司与营业部今后不是算计争斗，算来算去，针尖对麦芒，而是摊开来摊到桌面上讲经营讲管理，如何把客户服务好，管住风险，少亏多盈，最好是不亏大盈；如何把员工发展好，心有所系，事业有成；如何把中财期货发展好，千军万马，阵堂旗正。

5、关于制定手续费费率最高、最低限以及定价权收归公司问题。

会议认为，手续费费率就是我们经营期货产品的代理价格，原先营业部是以手续费为考核依据的一脚踢承包经营模式，现在新营业部机制体制不同，产品的定价权必须收归公司，由公司来制定一个相对稳定的价格区间。

会议强调，中财不是对期货产品的定价，而是对产品代理的定价。中财要付出经纪服务成本和费用，当然

有代理定价权。对于公司经营班子来讲，一旦体制改变了，这是一项重要工作。如何更好地贴近市场，制定出一个比较恰当的、与行业水平比较接近的或相对积极的比值，而且适时适当地进行变化和调整，是大力提升我们的管理，切实有效地展开公司经营的重要环节。如果市场增长很快，但单位收益很小，我们可能要上调定价；如果单位收益很高，但市场增长很慢，我们应当下调定价。这样一来，我们对客户的主动权就大起来了，客户也会慢慢地接受中财，对中财也会越来越尊重。

总之，我们要设定上下区间，以适应市场的需要，实现市场和绩效的平衡与协调。一方面，我们要守牢公司经营的底线，然后让我们的营业部总经理在费率的把握上尽量往高走，并且在营业部总经理的年度考核中有所体现；另一方面我们还要设定最高限，即使是推荐给理财投资公司的客户，费率也不能定得太离谱，协会建议上限3倍，中财最多2.5倍。如果你是客户，因为信任中财听了推荐，然而我们却与理财投资公司联手把费率抬得高高，算计客户，情何以堪？

6、关于《营业部试点工作要点》中的有关问题。

关于营业部总经理是否经营业务问题，会议认为，今后中财期货营业部总经理一律不得经营业务，不得参

与各类提成。我们的营业部是中财期货成长发展的重要丕基，因此，今后营业部的平台层级要全面提升，其总经理是中财期货的柱石，随着改革的推进，中财将会推出对营业部总经理选拔和激励的系列制度。

营业部下设综合科、业务科，综合科科长是营业部总经理的重要助手，其工资标准按集团核定工资体系执行，其他人员按评议工资体系执行。业务科长月工资从 5000-10000 元、科员月工资从 3000-5000 元不等。具体标准另行制定。

最后，边总做七个方面的重要讲话。

在讲话之前，边总表达了两份感谢，一是感谢并用中财的无比真诚拥抱中财期货前任总经理金优炼同志，敢作敢为，攘外安内，不输中财之志，成功推进了中财期货营业部的扩张战略，当然，中财也不会忘记谢立新总经理最初之收购战略；二是对今天在座人员的坦诚和热烈的讨论，敢于亮出自己的观点，追求真理，修正错误的精神表示感谢。边总表示，只要我们敢于追求真理，勇于实践真理，那么，我们这一批人肯定会有更为广阔的未来，中财期货的未来也一定会更加美好。

一、三大认识

1、期货公司是存款公司。

在第一次座谈会上，我已经谈到这一个概念，这是经过反复思考和认真论证得出的一个重要结论。银行有两大存款功能，一个是吸收存款功能，另一个是派生存款功能，就是贷款放出去之后客户如果不用存入银行又变成了存款，然后这个存款又被用来发放贷款，这就是派生存款功能。作为一种金融杠杆，它的威力巨大，是银行经营的一个重要支点。显而易见，我们的期货公司肯定没有派生存款功能，但是它却具有吸收存款的功能。按照行业统计资料的分析和预测，如果一个期货公司的保证金余额达到 100 亿，那么未持仓保证金余额估计能达到 30 亿以上，一个有 30 亿存款沉淀的公司名符其实是一间很大的存款公司，所不同的只是期货未持仓保证金只能按规定存入几家指定的银行不得动用罢了。

边总表示，以他在香港 1043 万元房产抵押贷款为例，香港银行核定贷款年利率为 1.95%，如果扣除全部成本按 0.5%计（存款利息 0.3%，再加上管理成本），那么香港银行作为存款公司的经营利差为 1.45%。如果我们的期货公司把期货保证金吸引进来，未持仓部分存入银行，银行回报是 1.62%，如果存在交易所账户，其回报为 1.98%，再加之，保证金存款不用向客户计付利息，那么，

我们期货公司的经营利差水平差不多要超过香港银行的10%以上，而且，资金存在银行或交易所账户，一般无风险可言。所以，我们期货公司既是金融公司，更是天经地义、彻彻底底的存款公司，只不过不会派生存款而已。

2、期货公司是博弈公司。

我们知道，“博”是古代的一种棋艺游戏，是一种赌博的形式，就是以钱财做注赌输赢，赢的人得到东西，输的人失去东西，是零和游戏，谓之为博弈。像香港的赛马场和澳门的赌场都是法定的博弈场所，是一种经过批准而特许经营的业务，具有稀缺性和高收益性的特征。客户把钱存入期货公司，看行情向上向下、做多做空来赌输赢，然后赢者得金钱，输者亏金钱，就是一种博弈。

边总强调，我们中财期货，按目前的情况，1.2 亿的注册资本，所有者权益 1.7 亿，其中 1.5 亿可以用于资本市场的股票投资，营业部 17 个设出去，只要动用 2000 多万元资金就可以日常运作。所不同的是，期货公司是更广范围和更大空间上的一种博弈，其惨烈程度和不确定性将超过任何一种形式的赌博。客户与客户之间，公司与公司之间，公司与国家乃至国际金融经济政策之间，无不充满着纵横捭阖的运筹和瞬息万变的变局，在这样

的战场上更能体现一个人在谋略、胆魄、意志、能力和智慧等多方面的禀赋和素质。

对中财期货而言，如果我们具有独到的研发水平，如果我们具有帮助客户管理风险的专业水准，如果我们具有协助客户战胜贪婪和恐惧的独特文化和理念，那么，我们的中财期货就会走出零和游戏的魔方，开辟出一片新天地，把其他公司客户的钱源源不断地吸引到我们客户的手中来。相反，如果我们没有这种能力和水准，如果我们没有这样的文化和理念，那么，我们客户的钱就会无可奈何地流动到其他公司的客户手中。从这样的意义上讲，中财期货还承担着更大的使命和责任，帮助客户多赢钱少亏钱，帮助他们控制风险，化解风险，做客户的风险管理顾问。所以，期货公司不仅仅是一般意义上的赌博公司，它是一个波澜壮阔，浩如烟海的博弈公司。

3、期货公司是增殖公司。

大家知道，期货公司具有一个最为基础的功能就是发现价格，当某一产品价格因市场的不确定性和人性的弱点使其失却本来之面目而严重扭曲时，通过期货市场的投机投资行为，实现该一产品之未来价格的发现，为某一产品之产业链上的生产商、制造商、应用商和贸易

商以及无数关联企业的控制成本和锁定利润带来机会和机遇，从而实现企业经营链条的对接和人财物的循环和周转。

边总认为，在我们的期货市场中，无论是投资者，还是投机者都有以小博大，一夜暴富的冲动和期待，他们有自信，有憧憬，愿赌服输，四两拨千斤，但在他们的生生死死，输输赢赢之中，在市场行情的跌宕起伏中生发了企业经营的新的时空，新的利益。

所以，从一定意义上讲，期货公司是一间增殖公司，即是真正能为客户带来价值的地方。所谓“殖”，就是生息或者滋生的意思，在投资投机中发现产品的未来价格，在套期套利中实现了企业经营之远期成本的控制和远期利润的锁定，从而使企业在更为广阔的空间里，更为久远的时间实现持续而高效的经营和运作。这就是期货公司的增殖公司论。

二、三大功能

1、价格发现，套保套利加对冲。

在价格发现后，有人去套保套利，还有一种最高的形式是对冲，利用相关市场或相关合约之间的价差变化，在不同产品、不同市场、不同期限的相关合约上进行交易方向相反的交易。

其实，我们中财化建早已做过 PVC 期货了，但不是在期货市场上。1998 年底，国际国内市场的 PVC 价格跌到 5000 元/吨以下，很多厂家送货上门，要求在当年 12 月底前实现销售计入当年收入。由于我们对 1999 年的 PVC 市场有所预期，经过研究和分析之后，决定大规模贮存原材料，当时的思路就是把 1999 年全年的全部用料都事先购进，从而伺机实施积极的市场扩张战略。可是，当时苦于没有 PVC 期货，只能采取很傻的办法，通过做银行工作开具大量的承兑汇票，直接向厂家购货；又担心厂家不讲信用，所以要求厂家及时送货到厂，于是，我们的杭州仓库、上虞火车站仓库全部堆满了中财的 PVC 原材料，直至厂区车间里全部堆满，然后，在春节过后，我们静观原材料以及化建产品的市场走势，到了三月份原材料价格开始上涨，最高涨到了 7500 元/吨，市场原材料供应紧缺，很多厂家购不到料，同行厂家纷纷提价，我们一不卖料，二不提价，按照原定计划大规模地拼命地生产，包括外面租厂房，来抢占市场，结果预计一年的原材料，到九月份就全部用完，超额实现了 1999 年的市场扩张目标，一举确立了江浙沪的行业地位。

边总表示，现在 PVC 期货有了，中财为什么不操作了？如果我们研究得很深刻，那么即使价格区间小也可

以做；如果研究得不深刻，那么只能在大的价格区间，即当市场价格扭曲时方可坚决行动。现在 PVC 在 7500-8000 元/吨，价格一直高企，市场机会不大，但并不等于说套保形式不存在，只是一个传说，作为中财，我们一直保持密切关注，等待机会，中财化建在 PVC 上肯定会有大的战略，甚或惊动行业，只是时机未到。这是目前中财作为实业公司参与套保的一个重要原则。

事实上，我们还在 1997 年的国债投资上有所建树，也是运用了期货的放大功能。当时 100 元面值的有保值贴息的国债已经跌到 90 元左右，我们以 1000 万元资金，通过买入低估的国债，再用买进国债做回购交易获得资金，再买进国债，循环往复，最后持有国债 1.3 亿元以上，然后在涨到 110 元以上时分批撤出，一直到 140 元才全部抛完变现，顺利实现了中财当年的投资战略。

结论：期货与企业的成长和发展息息相关，它的套保套利和对冲功能可以为企业创造莫大的成长机遇和崭新的成功机会，让人眼花缭乱，目不暇接。

2、创造财富，专长专攻讲专业。

边总认为，期货还有为个人创造财富的功能，以小博大，实现一夜暴富，创造出新的富人。人类需要这样的机会存在，如果小的不能博大，富人永远富，穷人永

远穷，那么社会也就失去了进步的动力。穷的能变富，富的要变穷，这样一个社会的所谓阶层就不会板结，就能够实现人才、阶层、财富的流动，充满着生机和活力。

然而，要做到这样的境界，专长专攻专业，这六个字很重要。首先是专长，在全国 163 家期货公司中，中财期货到底有什么专长，必须先弄清楚，如果没有专长，那么我们要创造专长。我们每个人也如此，必须有专长，自己长在什么地方，是财务上还是市场上，是组织能力还是研究能力，因为有专长才有价值。如果我们公司里每一个人都有专长，把大家的专长聚拢来，我们的公司就有专长。所以，无论是个人还是中财，专长尤为重要。

第二是专攻，中财做什么市场，拥有什么客户？不要什么客户都想要，什么利润都想赚，心凶命穷，自不量力。我们必须认准自认为吃得消做得了的那一个市场，那一些客户。所以，要确立我们的主攻目标，要有专攻。

最后，要做到有自己的专长和专攻，最基本的一点就要做到专业，要有专业水准。在这样一个风云变幻，波诡云谲的市场里，没有深刻的感悟，精深的计算，独到的见地和扎实的研究，欲要成功谈何容易。所以，要在期货行业求生存谋发展，第一讲专业，第二讲专业，第三还是讲专业。

3、人气财气，投资投机两相宜。

边总认为，期货公司的人气特别畅旺，因为在高度发达的商业社会里人人都想赚钱，发财发展，美梦成真，都想以小博大，一本万利，一夜暴富，一举成名，那些怀揣3万元、30万元和300万元的人其根本目的都是相同的，人同此心，心同此理。有的人灰溜溜地走了，更有的人兴冲冲地来了。一批倒下了，另一批又站起来了。人来人往，车水马龙，川流不息，既有人气，更有财气。

然后，期货市场不乏投资的机会，套保套利和对冲，就是在投机的格局里找寻到投资的机会，而且放大这一点点的机会，通过集小成为大成，实现事业之发展。

所以，期货是投资投机两相宜的好去处，有人是赌博，有人是经营，只要你有真功夫，见人所未见，就能实现以小博大，化投机为投资，神奇无比。

三、关于三条底线

1、严格实行客户开户双人面签和拍照存留制度不动摇。

2、严办从业人员代客交易、代客理财不手软。

3、严守客户保证金管理制度不逾矩。

自此之后，中财要守牢这三条底线。现在，我们很多的营业部还没有做到，实现新的经营模式后，中财期

货的营业部绝对不再允许触碰这三条底线，不管他（她）是谁，一旦触犯，立马开除，即使你多么能干，本事会飞天，我们也同样不犹豫、不手软。

边总认为，中国证监会，他们对期货行业实行严格管理，为我们创造了一个公平竞争的发展环境，我们就可以专心致志做经营抓管理，大家完全可以把自己的本领拿出来，一切都凭本事说话，凭经营和运筹谋发展。所以，中财要举双手拥护，严格执行监管要求，坚决守牢这三条底线。

四、关于三大转变

1、实现以手续费为标准到以保证金为标准之考核依据的转变。

在期货工作领导小组第一次座谈会议上，我们提出了这样的思路，经过反复的讨论和研究，现在开始在杭州营业部试点。这是一个重大的转变，有待实践的检验、反复和完善。

2、实现从盲目做客户的投资顾问到做客户的风险管理顾问之身份的转变。

在座很多人提交的材料中有“中财期货要做最好的投资顾问”的提法，我认为中财期货还是做“风险管理顾问”来得妥当贴切。这是一个身份的自我定位问题。首先，

凡是任何金融活动“只要不死掉就有出头之日，死了就完蛋了。”只要风险管牢，利润就会来，就有希望。所以，第一要务是帮助客户把风险管牢，做“风险管理顾问”，而不要盲目地做他们的“投资顾问”。

现在，中财期货有很多人代客理财，代客交易，好像在做“投资顾问”，扪心自问，你们是代客理了财，还是被财所理了？为了赚手续费，有的“投资顾问”只“顾”忙进忙出，不“问”客户死活，手续费是赚了一点点，但客户的钱却是越来越可怜了。所以，代客理财实在是向客谋财，把他的钱亏掉了，然后手续费你赚进，可憎可恶。尽管他们主观上并不是想这样，但实际的结果就是这样。他们的执迷不醒，一意孤行，实在发人深省，令人震惊。

我们现在的问题，第一句话是“只见手续费，不见客户”；第二句话是“杀鸡取毛”，连卵都没有取到，取到的是一根鸡毛；第三句话是“竭泽捡鱼”，竭泽而渔尚且不足，到最后演化成为竭泽捡鱼，捡几条死鱼抑或臭鱼，今天举报，明天官司。

所以，我们要转变观念，不要自封为“投资顾问”，而要做“风险管理顾问”。这是我看了你们的材料后得出的一个重要观点。

3、实现公司经营以利润为中心到以客户为中心之经营角度的转变。

边总认为，得客户者得天下。得客户之道在于得心，得心之道在同欲同恶。公司经营一定要以客户为中心，不要以利润为中心，对中财期货而言，我们不能以手续费为考核依据，应当以保证金为考核依据。在市场经济中，公司必须面对客户，接近客户，以客户为中心，把客户弄好，才是正确的东西。所有的工作都要围绕客户展开，让客户满意，只有这样，老客户不会走，新客户不断来，“近者悦，远者来”。以利润为中心的人，势必手脚放不开，不是以把事情做好使客户满意为标准，公司经营之路只能越走越窄，最后走到死胡同里去。

前一天，有人说到苹果公司，苹果公司胜就胜在对客户的体验能力相当强，这就是乔布斯厉害的地方。我们杭州还有一个宗庆后，他对市场的感悟能力也很强。所以，中财公司提出“以市场为先”的经营理念，论先后，以市场为先，论轻重，以效益为重，但不是以效益为中心。如果以效益为中心，那么你满眼望去，只会看到利润，其他什么都看不见。所以，要以客户为中心，要把客户弄好，能够发现客户的需求，把客户的需求体验出来，这样的话，你的公司一定越来越兴旺。作为领导，

还要把公司员工弄好，把你身边的一批人发展起来，那么你的公司也会越来越兴旺。

总之，我们不要讲利润，只讲做事情。只要把事情做好，把每个环节，端点到端点之间连接好了，过程控制好了，高效地用人，用财，用物，到最后出来的结果就是利润。这是最为浅显的道理，希望大家想明白弄清楚，心胸开朗起来，思路开阔起来。

五、关于四大原则

1、对客户，己所不欲，不施于“客户”。

这是孔子的名言，相信大家都知道。如果我是一个客户，去到某期货公司，他们帮我介绍了一家理财投资公司，但事后发现期货公司和理财投资公司两家联手把手续费抬得很高算计我的利益，我肯定很气愤很决绝，决不会在这样的期货公司再呆下去。所以，轮到我們做期货公司的时候，千万不能这样对待客户，要讲公道，手续费费率要设最高限。

如果这样诚心诚意地去做，而且持之以恒，那么客户一定会记住我们，在他们心里扎根，而完全不在于你表白什么，客户看得清、弄得懂，你是真心还是假意，小气还是大气，上路还是不上路，慢慢地什么都知道，一目了然。所以，凡是我们自己不喜欢的东西，不要强

加给人，对客户尤其如此。

2、对干部，用人不疑，用人不妒。

我们在座的人，包括我们的营业部总经理以及下面的各级科长，都是中财的干部，对干部“用人不疑”很重要，“用人不妒”同样重要。我现在提出来“用人不妒”，是因为现在社会上年纪轻、能力强、有干劲的人比比皆是，作为领导干部，我们千万不要嫉妒，不要与他们过不去。

边总认为，他这次来参加期货的会议，与八月份已有天壤之别，因为你们的俞总提供了一个系统的关于市场与行业的材料，他对市场、行业资料的收集、整理做得相当好，用了半年的修功。边总表示在俞兴尧同志的统领下，中财期货的发展之路一定会越走越宽广，肯定能打开一片新天地，只要我们再给他一点点勇气，其他万事俱备。

所以，对干部，我们一定要坚持这样一条新的原则，用人不疑，用人不妒，关键是不妒，好的就是好，而不能把好的说得像不好的一样，不好的像好的一样。下面的营业部总经理有水平，市场做得好，不要妒他，而是更加尊重他，重用他，但是必须在遵守中财的规范和规矩的基础上，如果违犯中财的游戏规则，我们就要坚决

反击，决不退缩。

3、对行业，不尚近利，但求远略。

有的人认为，先前的中财期货，只重利润不重发展，其实这是认识的偏差。中财期货之前的发展有其自身的轨迹和逻辑，四年前要对中财期货进行大规模投入，实际上是无法想象的，金优炼总经理接手后，稳牢基本盘，人养过去，并以最快的速度从2个到14个设立营业部，已经不辱中财使命。企业成长如人一样，需要有一个过程，要有内外条件。金优炼来了，谢立新走了；金优炼走了，俞兴尧来了。前两任总经理，完成了最初之收购，后来之营业部增设战略，现在是到大规模运作的时候了。中财期货志在远图，要揭示和寻找重要的理念和恒常的公式，来创设中财期货的机制，走出中财期货独特的发展之路。不尚近利，但求远略。这就是中财期货发展之三步曲。

4、对中财，知己知彼，百战不殆；知天知地，胜乃可全（不穷）。

引用孙子的一句话，“知己知彼，百战不殆”。孙子是我国古代最伟大的军事家和战略家，他告诉我们最为根本的一条是不要败。我们要知道自己和对手，而后管牢风险，首先做到不要败，不殆就是不败啊。第二句话

更重要，“知天知地，胜乃可全（不穷）。”前一句还只不过是做到不败而已，还没有胜；只有到了知天知地的境界，才能胜，而且能够获得持续的胜，无穷无尽。我最近在一个偶然的机会看到这一句话，让我心里透亮，很多思路就全部打通了。

那么，这“天”是什么？行业政策，国务院、证监会是也。所以，对于期货的行业政策，我们必须研究清楚，天有时，春夏秋冬，行业有培育、壮大、收获以及肃杀的时候，我们都要研究透彻，随机而动，动不失时。这“地”是什么？就是我们的客户。地有地理，东南西北中，所以，我联想到我们的业务科可以命名为东 A 科、东 B 科，南 A 科、南 B 科，直至到中 A 科、中 B 科，这样 10 个科，就是一块地。当然，现在试点暂不推行。这样，天、地、人，上有天，下有地，中财在其中，和谐发展，不发展都不行。

六、关于五大理念

1、确立客户为先，反对赚钱为先的市场理念。

我们强调客户为先的市场理念。这句话，你们既要贴在墙上，更要落实在行动上。我们要知行合一，不要只是嘴上说说，动静没有，甚或客户来了，视而不见，自己比什么都大，那就麻烦了。中财公司一定要一天到

晚想着客户，而不是想着赚钱。

2、崇尚客户体验，反对自我体验的营销理念。

这里强调的是客户体验，而不是我们现在很多人都习惯的自我体验。比如，“我”要干什么，“我”要赚钱，“我”要控制客户等等。现在很多期货公司所崇尚的，一手大棒一手胡萝卜，然后招收一批人，所谓居间公司，让这批人再控制客户，一级控制两级，两级再控制三级，再N级.....其实是控制客户。我们中财要做的就是体验客户：真正的客户他们需要什么？正像乔布斯一样，他在体验客户需要什么样的手机？更多的是时尚，不仅仅是技术好，于是，这咬一口缺一块的苹果，引领了手机世界的新潮流。

边总认为，乔布斯的苹果有它的独特之道，为什么全世界的钱都会跑到他那里去，原因在于重在客户体验，对客户研究得特别深，感悟得相当透。那么，中财如何研究和感悟套保类、套利类和理财投资类客户，他们真正想要什么，怎么样让他们感到和中财在一起能发展可信赖，舒心放心不想离开呢？中财期货要发展，重要的是要研究和感悟他们，而不是算计来算计去，眼睛盯着手续费。所以，中财要坚决反对自我体验，增强客户体验。

3、坚持以客户为中心，反对以利润为中心的经营理念。

以客户为中心是中财期货最为重要的经营理念，公司经营就是经营客户，不是经营利润。利润不用你去经营的，只要你把客户经营好了，利润就都来了。

4、秉承对内打造（员工）舞台，对外构筑（客户）平台的发展理念。

中财公司一贯如此，对内，要为每一个员工打造舞台，对外，要为我们的客户构筑合作平台。如何为中财期货员工打造舞台，让他们有用武之地，有更大的发展空间。这是摆在我们面前的一个大课题。正像中财很多化建营销办事处主任，之前他们对金融一窍不通，一无所知，但经过一段时间的培训，现在做广角，照样做得有声有色，虎虎生威。所以，对内，我们就是不断打造舞台，一千个，两千个，甚一万万个舞台，越多越好，让更多的中财员工得到发展。

对外，要为客户构筑一个又一个合作平台，让他们在此实现自己的人生价值，让中财成为他们留恋的地方，成为他们回首往事时一个很温馨的港湾，事业的港湾。

如果我们的客户发展了，我们的员工发展了，中财何患不发展？这就是我们的发展理念。

5、建立常规武器、战略武器和核武器的攻防理念。

第一、常规武器。主要是 IT 信息技术。原先我对此不太重视，这两天会议听下来，可以说，中财期货的 IT 春天已经悄然来到了。IT 一定要搞好，想方设法进行改造，要采取措施，加大投入，而且要有专门方案。我们的主要软件都必须齐全要好用，硬件也要好，一定要有保证。这是常规武器。

第二、战略武器。比常规武器更关键的是研发。研发要上升到很高的高度，在第一次座谈会时，我谈到了四个度，即“广度、深度、速度、态度”，研发就要围绕这四个度来构筑我们战略武器的高度。这就是说，我们的研发要走到别人的前面去，资料很齐全很广泛，研究得很深，服务态度很好，速度也很快。

边总在会上抛了一个新思路，搞研发与投资公司的套利结合起来，各有专长，各有专攻，研发不是闭门造车，而是实战实况，用制度来规范，用机制来推动。比如，在全国范围内诚聘天下期货行业中的精英，不局限于我们中财期货，请他们来加盟，根据几个原则制定好方案，由中财集团成立一个投资公司交给他套利经营，资本金 500 万元到 1000 万元不等，你只要每年支付 12% 的回报即可，超过部分都奖励给投资公司总经理支配；

如果你认为跟着中财有前途，你也可以申请入股。由你制定套利方案，经中财指定人员确认后，而后由你去操作。专攻一种或几种同类品种，并把这些产品的研究成果写成研发报告，由中财期货花钱向该投资公司购买研发报告，然后，再把这些报告无偿或有偿地传送给我们的客户。当然，报告的价格由评估得出，也要建立一个机制，让管理人员、资深人员和客户参与进来，背对背，硬碰硬，大家亮出打分，然后计算综合得分，最后推算出价格，是多少给多少。

如果在座的有能力有志向，完全可以自告奋勇。按照这样的思路，成一个做一个，从现在先做一个、两个、三个开始，直至 26 个品种全部齐备为止。现在最活跃的主要产品有七个，那么至少我们要以最快的速度组成七个公司，有七个人对准七个产品，不断研发，写出有价值的研发报告。

世界上存在这一种人，他们对研究很喜欢，对期货很喜欢，正像我对做中财很喜欢一样。这种人肯定有的，做自己喜欢做的事情，比吃任何东西、听任何好话都过瘾，那是一种别人无法理喻、常人难以理解的喜欢。真正的投资家和企业家就是这样的，他们对自己的追求是那樣的温情脉脉，就像追求自己的初恋情人。只要我们

敞开胸怀，真诚相邀相待，他们肯定会来到中财。这就是打造我们的战略武器。

第三、核武器。我们还要准备核武器。我们有一个朦胧的构想，并做过初步的探讨。即很多做期货做投资的人，其实都承担着很大的风险，那么，中财集团能不能成为他们的靠山，能不能给他们一种心理上的支撑？我认为如果我们把这个东西给他，就是对他的最大的服务，他们也必定不愿离开中财。

对纵横驰骋于中国期货之广阔疆域里的客户，我们能不能向他提供稳定而可信赖的合作状态？他们最怕什么？最怕输。他们其实很需要关爱和理解，他们的心悬在空中没有着落，中财能不能给他们一个着落呢？

比如，客户有 3 亿钱来做期货，等到他有危难的时候，中财集团可以马上借给他最初保证金额度的 10%-20%，即 3000-6000 万元。同时，设立资金成本档次，只动用 0-3000 万元之内，按全额计收月息 10‰；在 3000-5000 万元之内，按全额计收月息 15‰；在 5000-6000 万元之内，按全额计收月息 20‰。一旦该客户与中财签订期货开户合约，这个借款合同也同时订立，中财集团承诺下来，这样他们心里会感觉到，万一我遇到重大失败了，还有最后的子弹，还有人可以寻求帮助。或许很

多客户根本不会动用到这一笔钱，但因为他的心被这样一种文化和机制所温暖着，很多事情可能就会大不一样。这可能是最能吸引他们的地方。

然后，让他们对中财有所了解，有所认识。比如组织一些联谊活动，定期发邀请，去不去尊重个人意愿，但我们是定期的标准化活动，可以去新昌大佛寺看看，西安、成都、长沙，甚至到美国的长岛，凡是有中财机构的地方，适当地给他们提供自然和人文景观的游览，在不知不觉中，在与我们陪同的人，当地接待的人，中财机构的领导人的接触中，他们或许会感觉到中财是一个值得信赖的公司，是有实力和能力承担责任的公司，是一个言而有信，说到做到的公司。正如前已述及，得客户之道在于得心，那么，心，这一个东西就是核武器。所以，我们能不能研究这样的核武器？

此外，还有一个核武器，就是程序化交易。现在的金融是和信息技术、高等数学等学科联系在一起，程序化交易是一个新课题。我们必须寄予足够的重视。我的核武器是从人的心上面去考虑，这一个核武器与信息技术有关，要你们去组织研究了。

如果有了这三种武器，那么，中财期货必定可攻可防。这就是中财的攻防理念。

七、关于几点要求

1、把俞兴尧同志从不懂到懂之《关于市场与行业的认识》这份材料，以董事局名义随文下发，作为中财期货本次月度会议学习材料。

2、把本次座谈会议纪要，和《上海中财期货有限公司营业部试点工作要点》，以董事局名义随文下发，作为中财期货本次月度会议之重点学习和讨论材料。

3、研究制定比《工作要点》更为详尽的实施方案，由边群飞同志出任杭州营业部总经理，在俞兴尧同志的直接领导下，遇山劈山，遇水架桥，把试点工作全面推向市场，在实践中检验，在实践中反复，在实践中成长。

边总还讲了“欲望、期望、希望”。

第一是欲望。现在社会上有的人要发财，有的人要发达，有的人要发家，其实，这一切都不是坏事情，还是好事情，积极向上的东西。草木都有欲望，每年春天来了，嫩芽就发出来了，一派春色，秋天的时候，沉甸甸的果实结满枝头。草木有草木的欲望，才会欣欣向荣，没有欲望就意味着死亡。所以，欲望是好东西。何况是有情有义、有血有肉的人？问题是我们如何去驾驭它。我们的客户想多赚钱，我们的业务人员想多拿提成，都

是好事不是坏事，关键是我们要把他们引导好，梳理好。

第二是期望。我们有很多人都想一本万利，一夜暴富，一举成名，种种期望。这些成语，在词典里可能都是贬义词，但我不以为然。其实，世界上没有什么贬义词，每个词都是一份道理，只是一批好事者弄出是非而已。我对广角人员讲，叶公好龙不是坏事情，叶公好龙有什么错，问题是他看到真的龙怕了就不对了。中财公司从化建卖苦力开始，到现在广角卖钱，期货公司要卖什么呢，卖服务、卖文化，或者新的一种理念、价值……更上一个层次。所以，每个人都有欲望都有期望，都是好事情，正因为这样社会不断前进不断往前发展。我们要期望一本万利，客户期望一夜暴富，员工期望一举成名都是正常的，我们要支持理解。

第三是希望。从欲望、期望到希望，我们中财期货要给干部营造一个希望的舞台，给员工带来一个希望的职业，给客户构筑一个希望的平台，甚至带来幸福的生活。让中财期货成为广大干部、员工和投资者所共同拥有的希望的田野。

最后，边总说，以上是我近几天萌生出来的感悟和心得，上海新天哈瓦那大酒店玉带当窗的独特风光让我思绪万千，激情荡漾，黄浦江确实是一条不同凡响、通

江达海、意象无边的江河，她那灵动厚重的独特禀赋造就了上海滩一代又一代的英雄人物。让我们把心门打开，让心亮堂起来，让我们的视野更加开阔而高远。

会议于次日下午 5 时结束。中财期货之全新发展的序幕正徐徐拉开，相信在不久的将来，必将异军突起，与众不同。有特色，有个性，有风格，才会有希望，有前途，有未来。让我们拭目以待。

上海中财期货有限公司

营业部试点工作要点

（试行稿）

一、组织体系

1、试点营业部设立综合科和若干业务科。

2、综合科由财务岗、电脑岗、开户岗、风控岗组成，其相关人员由营业部总经理选拔任用，财务岗和风控岗人员选用前须分别征得公司财务部主管和首席风险官之签字同意。综合科科长是营业部总经理的重要助手，其工资标准按集团核定工资体系执行，其他人员按评议工资体系执行。

3、业务科设置的原则：先有大客户或理财投资公司，然后才有业务科，因客户而创设业务科，选贤与能者出任科长。综合科和业务科之科长一律由营业部总经理选

拔选聘，报公司统一发文任命。

4、业务科的设立条件是某一大客户或理财投资公司的签约引进，且单个客户的保证金（含其委托理财客户）达到 1500 万元以上，即可设立对应业务科，如遇本业务科人员再次引进大客户或理财投资公司，其业务仍然归属于原业务科，不新设业务科。

5、业务科由科长 1 人、科员 2 人组成。科员由科长选聘任用。业务科人员工资标准为：科长 5000 元/月，组员 3000 元/月。

6、营业部全体员工月度工资按照集团 ABCD 考评办法执行。科长由营业部总经理考评，科员由科长考评。

7、凡业务科全体人员（含科长）最长试用期为六个月。对未取得从业资格者，必须在三个月内取得从业资格，初考不成而未取得者，工资减半。如果在六个月内仍未取得从业资格者，一律作辞退处理。如遇六个月内因行业管理之原因而发生只有一次资格考试的情形，则相关人员可由所在营业部总经理报请公司执行董事同意而延长到第二次考试成绩揭晓后再作去留决定。未获得从业资格前，相关员工一律确认为中财国贸或集团的正式员工。

二、业务规则

1、所有开户，必须彻底执行双人面签和拍照存留制度，营业部开户岗为当然第一人。

2、严禁员工代客理财，代客交易，一旦发现，作开除处理。

3、一律禁止开发自然人居间，也不得以任何理由保留原已存在的个人居间人。

4、法人居间主要限于理财投资公司，其返佣比例原则上应低于留成手续费的 30%，凡此类客户，按一户一策之原则，由营业部总经理报请公司执行董事并经其批准后方可执行。凡返佣比例高于 30%的，由营业部总经理提交业务说明书，接着由公司财务部门按《费用测算平衡表》测算评估，再由公司执行董事会同营业部总经理会商确认，报董事长最终批准后方可执行。

5、居间返佣的范围仅限定于与理财投资公司有明确理财合同的客户，但营业部推荐其理财的客户和理财投资公司自营业务不享有返佣。中财期货尽管不是委托理财合同的直接当事方，但作为委托理财双方的共同关联方，因而理财投资公司与其客户的理财合同必须无条件报备中财，并据此进行返佣。如果委托理财双方有明确意愿，要求中财鉴证委托理财合同的，中财必须无条件承担鉴证之责，不得推诿。

6、对手续费费率标准：商品为交易所标准的 1.7-2.5 倍区间、股指为 1.4-2.0 倍区间。高于区间上限，或低于区间下限，但商品高于交易所标准 1.3 倍、股指高于交易所标准 1.2 倍的，须由执行董事会同总经理审批。商品低于交易所标准 1.3 倍，股指低于交易所标准 1.2 倍的，由营业部总经理提交业务说明书，公司执行董事会同营业部总经理会商确认，报董事长最终批准后方可执行。

三、费用与考核提成

1、月度业务经费。本项费用主要用于客户开发和维护，其额度为客户保证金月平均余额的 0.12%，按发票报销。公司不再报销其他与业务开发有关的一切费用。

2、设立年终提成奖。其奖励额度为客户保证金年平均余额的 1%。

3、设立客户未持仓保证金年平均余额提成奖。其奖励额度为：客户未持仓保证金年平均余额 $\times$ 1.62% $\times$ 0.6。

4、凡营业部上门客户和历史沉淀客户，归属于综合科服务。综合科对该部分客户享有年终提成奖和未持仓保证金提成奖。年终提成奖标准与业务部门一致，其未持仓保证金提成奖为年平均余额 $\times$ 1.62% $\times$ 0.5。

5、以上保证金计算，均为客户实际现金出资为标准。对仓单质押冲抵保证金的，不列入保证金考核的计算范

围，但其年度奖励办法另行制定。

6、综合手续费费率低于标准区间下限的，日均保证金按比例（实际手续费率/标准值）折算；高于标准值的，按 100%计算。（股指费率按股指与商品标准比值折算后获得统一值，具体办法另行明确。）

7、上述费用报销和奖励，具体方案由科长决定，但须报备营业部总经理签字确认，尔后方可由综合科财务岗按规定程序办理，做到公开透明，兑现及时。对年终提成奖和未持仓保证金提成奖，一律按规定缴纳个人所得税。

四、其他

1、试点营业部，其原有老客户必须全面清理，按照本工作要点补办补全相关手续方为合格客户，否则作清退处理。

2、营业部总经理和综合科人员，其差旅费等均按集团相关规定标准执行。

3、本工作要点仅适用于试点营业部，其他营业部不得类比。

4、本工作要点由中财集团董事局期货工作领导小组负责制定并解释，由执行董事会同公司经营班子组织实施。

边总考察我广角的指示要点

2011年9月17日，边总在听取我的思想和业务汇报后，就长沙广角之开拓发展问题作出了重要指示，并于当日下午视察了长沙中财大楼。

一、关于项目金融业务，边总强调五点：

1、抵押物研究——抵押物之现状，实地察看并拍照；去房管局落实是否登记在银行名下；使用或租赁情况；到底值多少钱，自估一下，银行贷款时是否打七折处理。我们的项目金融是对应具体的物而展开的短期金融活动，因此，只要有了足值的抵押物，就有九成以上的把握进行成功操作。

2、企业调查——不事声张地查看一下企业是否正常运营；查看一下企业有无被法院执行案件；如果CEO认为有必要，则应当约谈实际控制人。

3、银行沟通——五虎将必须与银行信贷员和经理充

分接触并了解项目之授信落实情况；如果 CEO 认为有必要，可让该项目的实际控制人牵头，邀约主管行长会面沟通，对大项目和异地项目必须无条件坚守这一条原则。

4、以五虎将为核心开展项目金融业务——五虎将必须充分利用自己的人脉资源特别是银行信贷经理和行长资源，挖掘和开拓一批又一批有抵押物的同行转贷、换行转贷客户；同时，在项目金融的操作实践中，努力造就和培养出一支会调查、懂操作、会控制的业务团队。

5、完备操作手续，严格执行程序和制度——在项目金融问题上，广角 CEO 最为重要的职责就是要把符合中财标准的转贷（同行或换行）或银票业务，以完备的操作手续，严密的工作程序和到位的制度执行，来确保每一笔项目金融业务的成功操作。这是做好广角项目金融的基础，只要做到这一条，广角就会永远立于不败之地。

二、关于典当业务，边总强调四点：

1、尽量选择小客户，3000 万元的典当规模用到越多的客户身上越好，重在形成中财的客户群。

2、尽量压低典当的折扣率，提高收费率，充分发挥典当之救急功能。

3、尽量做短期的典当业务，几天十几天最佳，千万不要选做一个月甚至二个月的业务，因为短期的高息不

会伤害客户，长期的高息注定使客户遭受重创。

4、坚决反对把全部典当规模用到一二个客户身上，而且是三个月甚至半年的长期业务，如果你无所事事过日子，悠哉悠哉收高息，那么，中财典当一定不会形成真正的客户群，你的所谓大客户也一定会成为你的大怨家，离中财而去。

三、关于项目金融做与不做和风险防范问题，边总强调三点：

1、凡是有足值抵押物的同行转贷和换行转贷业务都是我们广角最为本份的业务，中财必须尽全力满足客户的要求，搭好桥，转好贷，千方百计调好资金，真心实意做好服务。如果我们不能把客户符合中财标准的项目金融业务转贷好，那么，我们的 CEO 和五虎将有愧于自己的客户，有失做中财金融广角的身份。

2、如果遇到已经把客户的贷款归还了，但原来商定的银行因种种缘由准备不再放款或放款之承诺一再失信，那么，我们广角 CEO 和五虎将必须首先把原贷款之抵押物办理登记，抵押于中财或是 CEO 名下，然后再与客户探讨有关别的银行重新授信问题。

3、如果紧接 2 款之情形，我们通过其他渠道又了解到客户有大量民间借贷，或新发现有法院执行案，或有

债权人准备起诉，或企业经营已经实际上处于停顿状态，则必须对已抵押于中财名下抵押物实施法律上的查封，再与客户商讨归还本金和利息事宜。

最后，边总要求，知行合一，实干实做。从现在开始，把所有符合中财标准（有足值抵押物的同行转贷或换行转贷）的项目金融业务逐笔抄列清单，对没有操作的业务必须注明不做之原因，或缺资金、或企业停止运转，或有执行案，或面签做不到，或法律文本签不出，或账户监控达不到要求，或关键企业法定代表人不能担保等等，于年底时，由我广角汇总清单呈报中财集团董事局，接受边总的审核和检查。

记录人：陈小军

二〇一一年九月十七日

浙江中财招商投资集团 董事局期货工作领导小组第三次 座谈会议暨扩大会议纪要

(二〇一一年十月三日)

中财集团董事局期货工作领导小组第三次座谈会议暨扩大会议于 2011 年 10 月 1 日在中财期货上海华能总部 23 楼会议室召开。会期两天。中财集团董事局主席兼工作领导小组组长边锡明同志出席了本次会议。会议由董事局首席资政兼工作领导小组副组长金维爱同志主持，周爱武、俞兴尧、杨伟等组员以及中财期货其他经营管理成员参加会议。

会议首先听取了与会人员提交的营业部调查报告和月度工作报告，并就三项基础性工作制度做了初步讨论，在对中财期货自 8 月以来的整体发展状况和趋势予以认

真评估的基础上，一致形成了七项重要决定。最后边总做总结讲话。

一、关于报告材料

根据董事局期货工作领导小组提出的“研究、认识”阶段性工作要求，9月份工作重点围绕营业部调查、试点工作推进和整体基础性工作梳理等诸多方面展开。本次会议提交的材料包括：

1、营业部调查报告，包括《认真学习边总讲话精神，把握创新事业的舆论导向》（金维爱）、《关于中财期货天津营业部的调查报告》（周爱武、顾小丽）、《透过疑虑声音的思考》（吴伟）。

2、俞兴尧、杨伟等全体与会人员9月份工作总结与下月计划报告、《关于如何打造战略武器的思路和具体方案》（宋欣慧）。

3、基础性工作制度，包括《上海中财期货有限公司经纪合同与开户双人面签管理办法》、《上海中财期货有限公司严禁严办代客交易和代客理财管理办法》和《上海中财期货有限公司试点营业部宣传单页投放实施办法》。

二、关于七项决定

（一）关于扩大营业部试点工作范围问题

1、会议决定，继杭州营业部试点后，对北京、郑州营业部进行试点，要求严格按照《上海中财期货有限公司营业部试点工作要点》执行。

2、凡纳入试点范围的营业部，经考核选拔后，其营业部总经理统一提升为处长助理级，原享受处长助理级待遇的保持不变。

3、会议要求，集团执行总裁（期货）必须对试点营业部总经理实行严格的月度考评制度，其月度考评的标准，一是是否严格执行试点工作要点，三条底线是否守牢；二是营业部月度财务核算（由公司财务部制定测算评估方案并每月排名公布）是否达到盈亏平衡以上。大的原则为，凡达不到第一条标准者，一律考评为 D，达到第一条标准，但达不到第二条标准者，一律考评为 C。

（二）关于无锡、济南营业部的定位和发展问题

1、事实证明，无论业绩表现，还是营业部业务的顺利开拓和发展方面，无锡和济南营业部都走在了中财期货所有营业部的最前端，他们以自身独特的风格和鲜明的个性，寻找到了相对适合其生存和发展的业务模式和成长路径。所以，本工作领导小组对无锡和济南营业部前几年的奋力打拼和不懈努力表示肯定，对营业部总经理和他们的业务团队表示尊重，真正做到用人不疑，用

人不妒。

2、为了全面整合中财期货的现有资源，创新中财期货的业务模式和经营机制，会议决定，定位无锡和济南营业部为中财期货的特区营业部，实行“高度自治，充分授权”的管理和经营政策，充分发挥其特色、个性和风格，创新理念，创新市场，创新机制，不断探索中财期货之营业部发展新路。如果在未来的实践中，无锡和济南营业部的市场开拓、业务规模和行业地位以及赢利水平明显受阻或出现有关指标的显著下降，换言之，他们的发展遇到了明确而清晰的瓶颈制约，那么，中财期货的特区营业部将不复存在，必须无条件转轨为中财期货标准化的营业部。

3、本着选贤与能、不拘一格的用人原则，会议决定，赵协良、吕建国同志进入中财期货经营班子，参加班子会议，赵协良同志出任中财期货全国首席市场官、吕建国同志出任中财期货市场总监，负责中财期货市场开拓开创工作。其任命及待遇问题由集团执行总裁（期货）提出提议，上报集团总裁经营班子，由中财集团董事局主席最后拍板。

4、会议要求，赵协良和吕建国同志，不得兼任兼营其他一切事务，用心一也，全身心地投入到中财期货广

阔而伟大的实践中去，在公司总部着手组建中财期货之市场开拓开创团队，在稳定扩大无锡和济南营业部大客户队伍的同时，殚精竭虑、千方百计地帮助和支持公司其他及其试点营业部总经理把一系列大客户拿下拿下再拿下，走向大市场，奔赴全中国，创造中财期货的大模样，开启职业人生的大格局。

（三）关于尽快打造常规武器、战略武器和核武器问题

1、由吴响华、金云同志负总责，以硬件、软件等信息技术为核心，负责打造常规武器。把硬件是否过硬、软件是否好用，作为对他们工作的评判标准。

2、由宋欣慧同志负总责，以中财研究院为依托，投资公司为切入点，勇于向行业高端挑战，负责打造战略武器。把客户满意度、盈亏度，作为对其工作的评判标准。同时，要求其在人才、机制和研发等方面做好积累和创新，为中财期货开辟资产管理的新领域做好战略准备。

3、继续研究，并伺机推出核武器战略。

（四）关于投身大市场，实践新思路问题

为了不断实践和完善中财期货发展之新思路，培养一大批懂经营、会管理，有市场意识的干部队伍，会议

决定：

1、由杨伟同志主管中财期货上海市场，全权统辖上海市场区域现有之营业部和有关市场部。

2、由吴伟同志候任中财期货武汉营业部总经理（兼）。

3、由宣金祥同志候任中财期货西安或厦门营业部总经理（兼）。

（五）关于营业部分类推进及试点工作安排问题

中财期货营业部整体分为三类，一类为试点营业部，二类为非试点营业部，三类为特区营业部。

1、凡试点营业部，一律严格按试点工作要点及规定执行。

2、凡非试点营业部，仍延续以手续费为标准的考核模式和提成标准，但自 2012 年 1 月 1 日起，一律全面无条件执行双人面签、严禁代客理财（交易）和保证金管理等三条底线。

3、无锡、济南营业部为特区营业部，“高度自治，充分授权”，延续现有管理模式。但是，营业部总经理必须签署中财期货营业部经营管理责任状，明确责任，规范管理，绝不允许出现任何违法违纪行为，有关公司和营业部分成标准一年一定。

（六）关于全面落实三项基础性工作制度问题

1、尽快讨论、制定《上海中财期货有限公司经纪合同与开户双人面签管理办法》，并付诸实施。

2、尽快讨论、制定《上海中财期货有限公司严禁代办代客交易和代客理财管理办法》，并付诸实施。

3、尽快讨论、制定《上海中财期货有限公司试点营业部宣传单页投放实施办法》，并付诸实施。

（七）关于董事局期货工作领导小组成员工作分工问题

1、边总：总揽全局，战略决策，直管中财期货自有资金的股市投资。

2、金总：主抓制度合规和常规武器建设，同时继续调研营业部。

3、周总：主抓战略武器和核武器建设，同时继续调研营业部。

4、俞总：统筹和运作中财期货全部事务，重点抓好营业部试点、市场开拓开创和风险控制工作。

最后，边总以十六字总结会议。这就是：各就各位，团队发动；知行合一，贵在行动。

会议于2日下午2时30分胜利结束。

中财金融广角专题研究会纪要

（二〇一一年十月二十七日）

2011 年 10 月 27 日上午 10 时 30 分，边总召集有关人员在杭州金溪山庄召开了中财金融广角专题研究会。

会议围绕资金保障、业务优化、CEO 年度考核、设立后经营中心、明年利润安排以及总纲修订、人事安排等方面问题做出决定。现将会议纪要如下。

一、关于集团整体融资战略问题

边总首先通报了今明集团整体融资战略目标及部署，具体分以首席财务官为主的集团原有融资平台，和浙江中财财务为主的财务公司融资平台运作，确立融资目标前者为 35 亿，后者为 10 亿，用于广角业务营运资金按每个广角 1.5 亿、20 个广角计为 30 亿。详见《向边总汇报资金工作的小型会议之备忘录（10.25）》和《浙江中财财务咨询有限公司专题会议纪要（10.26）》。

二、关于广角业务优化问题

1、我们广角一定要聚精会神、精益求精于同行转贷、换行转贷和银票保证金等三大项目金融业务，做到“精致、雅致、极致”，做成“绝活”。

2、要做小金额、临时救急性的典当业务，严格控制大金额、期限长的特殊典当业务。此类业务原则上不超过2个月，一般控制在1个月。

边总认为，现行三大项目金融业务，具有短期过桥性质，资金价格也高得上去，客户即使支付了高额费用，但因为时间短，绝对额不大，确实帮助企业解决了暂时的资金周转困难，所以是物有所值，客户从心底里接受和认同。有抵押物的这类贷款业务，其企业状态也往往不错，属于银行的最优质客户。比如一笔7天的转贷业务，3000万元额度，按1.4%计，也仅42万，客户支付这点代价，一年的转贷就完成了。事实上，单笔转贷时间短，资金周转效率有所影响的不利一面，我们是凭靠众多的广角把资金衔接起来，把资金的使用效率提高，得之于我们的平台优势和团队的努力，况且这个42万元也马上可以参与循环周转，又进一步提高经营效益，这就使我们的广角与客户建立了一种健康的生意关系，具有了业务经营的可持续性。

但是，特殊的典当业务就不一样，虽说有抵押物在，

但占用 3-4 个月，支付月综合费率哪怕仅有 4%，3000 万，3 个月，就是 360 万，客户的内心是不会认同的，感觉会很差，第一个月可能会来付费，第二、三个月也许就不甘心，到最后变成了官司；即使客户真的支付了费用，但企业肯定受伤了，最终中财这个地方留给他的绝不是一份温暖的记忆和良好的感受。我们很多 CEO 刚开始算算账，还会很喜欢，觉得安心，最牢靠了，但客户心里不认同，这就是风险所在。这是错误的心态。其实，那些用长时限高息资金的客户，本身就有经营上的问题，作为金融活动的从业规则，我们应该不断挤出，优化客户，直至敬而远之。

当然，银行承兑汇票一定要做，现在银行借助票据业务赚客户生意的做法大行其道，中财一定要参与进去，就是为客户解决困难和问题。

边总强调，中财不但要做项目金融三大标准业务，还要做到“精致、雅致、极致”，做成“绝活”。“绝活”，就是业务判断简单，流动性好，不是依靠某一二个客户做长期业务，而是依托中财的众多广角平台实现三大项目金融业务的快速、高效连接而获取高额利润。“绝活”是指属于独家所创，人皆不能的各种技巧，就像农村的老把式做起秧田来平整如镜，砌起稻砖来整齐划一，好看

舒服。我们广角虽然不是主流型金融机构，但我们的业务就是要做得个性鲜明，中看中用，成为独家所创的一门“绝活”。

三、关于 CEO 考核指标问题

广角经营班子根据浙中董局字〔IV〕第 114 号文，对本年度广角 CEO 考核指标数据（1-9 月）做了测算，并提交了《CEO 考核指标说明》。会议就 CEO 考核相关问题做出了明确：

（一）关于增设广角 CEO 分红期权激励标准问题

在原设激励标准的基础上，特增设第一条：凡本广角完成年度利润总额目标 1500 万元（含）以上者，奖励分红期权 20 万股。

（二）关于明确广角 CEO 年度考核之问题资产界定标准问题

1、凡项目金融业务欠费 15 天（含）以上的金融资产；

2、凡 250 万元（含）以上的大额典当业务欠费 15 天（含）以上的，或传统典当业务欠费 30 天（含）以上的金融资产；

3、凡担保业务之利息、或本金、或本息发生代偿的金融资产；

以上三大类金融资产，在广角 CEO 的年度考核中，均属于问题资产。

（三）其他问题

1、凡每一年年初广角拍卖平台存有权益的，年度考核中对此权益按月 2% 的标准调减广角利润总额。

2、广角担保公司即使碍于监管原因不能做项目金融平台，资金上存集团，月息收入 1%，采用拍卖平台后，向集团调拨资金仍需支付月息 2%，此原则不变。

四、关于加大问题资产清理力度及设立后经营中心问题

会议认真审阅了广角经营班子提交的《问题资产情况说明》，并做逐笔分析。

问题资产分后经营资产和非后经营资产两部分，约 5.5 亿。其中，现有 2.5 亿后经营资产，为广角创立营运至今产生的所有不良资产，包括杭州广角历史遗留部分，估计损失为 1 亿，其中杭州 8000 万、上海 1500 万、西安 500 万。报告中列明的 2.9 亿非后经营资产，按照项目金融欠费 30 天、典当业务欠费 60 天计，但均为执行新标准的金融资产，抵押物都在，估计损失为 500-1600 万元。

边总强调，广角业发展，资产质量是生命线。以上

数据清晰揭示广角业问题资产整体风险状况完全可控，特别是执行新标准后尚无大的问题资产出现。但同时要加快现有问题资产的盘活，增强流动性，现金为王；加强力量，在集团广角内部设立后经营中心，组建另一支队伍，与资管委合力，增强对未来可能发生的问题资产的快速应对能力，为广角业健康发展保驾护航。以上思路和具体方案将在 12 月份董事局会议上明确。

五、关于广角明年利润指标问题

以 20 个广角各按 4000 万资本金进行核算，确定利润总额目标为 3.5 亿元—4.5 亿元。

边总要求，广角经营班子要分别针对新老广角的不同特性，采取有力措施，推动老广角步入经营佳境，新广角正常运营。老广角不要只有一二个五虎将，业务过于集中，挑选余地不多，要形成四、五个干将做业务、百花齐放的局面。对新广角要更贴近地帮助，包括如何招人搭班子，并帮助做成第一笔业务等等。同时置业方面、资金方面工作全面铺开，汇集所有力量推动广角事业向深广发展。

边总强调，从化建业销量 50 亿，到融资再上台阶，到广角事业全面开花，整体集团的经营都是环环相扣，所以，各方面都要齐头并进，相互配合。

六、其他问题

1、对市场普遍反映担保公司经营难、典当公司申办难，很多当地政府推动成立小贷公司，中财是否转向接触问题，会议认为暂不考虑，咬定典当行设立目标不变。

2、关于《2012年广角工作总纲》修订问题，特别是广角内各公司业务人员打通经营、市场交叉的思路，会议要求广角经营班子研究推导后再行纳入。

3、对新设广角的首席，到年底时，凡已经成功设立两间公司，或成功设立了典当行，或已经做成功了第一笔项目金融业务的，一律晋升到副处级。

4、关于集团资金调度问题，原则上，一年中的春节前一日、4月30日、9月30日、12月31日，由集团执行总裁（广角）调定，各广角可以开展中财名下的存款业务，其他月末时点由集团首席财务官会同资金计划处处长安排贷款银行的关系存款。对有特殊需要者，集团执行总裁（广角）可与首席财务官或资金计划处处长协商办理。

与会人员：

边锡明、裘高宇、韩士筠、张陆祥、梁力展、张伟良、周爱武

浙江中财招商投资集团 经营和管理总裁工作会议 第四次会议纪要

(二〇一一年十月二十九日)

中财集团经营和管理总裁工作会议第四次会议于2011年10月28日上午10时在中财总部25楼会议室召开。中财集团董事局主席兼首席执行官边锡明同志出席了本次会议。会议由董事局首席资政金维爱同志主持，中财集团总裁、特别经营企业总裁或总经理和董事局各常设机构负责人参加了会议。

会议首先相继听取了中财集团，浙江中财明利、香港中财金融、湖南中财化建、浙江中财财务、浙江中财强毅、天津中财小贷、江苏中财拍岸等特别经营企业，和资产管理委员会、上市工作办公室、金融研究所等董

事局常设机构三季度工作总结及计划报告，并进行充分交流和探讨；接着听取了《向边总汇报资金工作的小型会议之备忘录（10.25）》、《关于增设广角 CEO 分红期权激励标准和明确问题资产界定标准等问题的通知》和《浙江中财财务咨询有限公司专题会议纪要（10.26）》等材料；回顾检查了中财集团经营和管理总裁工作会议第三次会议纪要执行情况。

会议重点就中财集团、七家中财特别经营企业和三个董事局常设机构的三季度工作总结及四季度计划报告进行逐一评议，相互交流，充分沟通。在分析经营现状和发展态势的基础上，就经营和管理的有关问题做出了会议结论。

一、关于中财集团

（一）关于化建业

今年 1-9 月化建业利润完成情况不错，但销量只能接近全年任务的低限。边总认为，我们对化建业因宏观调控而招致影响的预期是充分的，并适时推出应对策略，8 月份起很多工作已在落实中，现在必须继续关注并着手解决以下课题：

- 1、如何强化原有渠道的销售能力？
- 2、如何开辟新的销售渠道？

3、如何开发新产品抓住不断显现的新的众多市场机会？

4、如何牢牢抓住保障性住房市场？

边总认为，一方面我们要清醒认识到化建业面临的调整形势，必须因势利导，积极因应；另一方面必须坚定信念，相信中财的发展张力和综合经营之优势，如果以上四方面深抓下去，做实做细，做到彻底，再加之目前原材料价格呈现有利方向发展之情势，中财仍然大有可为，而且明年销量目标要锁定 50 亿元（不包括湖南中财）。

边总强调，保障性住房是最核心也是最大的课题，是明年的主战场，中财要排除万难，精心运作，积极应对，包括推出第二系列产品，做好产品定位、价格设计，处理好两个系列的关系，目标就是要全力拿下这个市场，丢掉幻想，志在必得！

（二）关于广角业

今年广角业有 9 个广角步入正常营运，有望超额完成全年高线利润目标。明年就是 20 个广角，业务迅猛势头可以预期。资金保障、资产质量是决定性问题。对此，边总于近期召集相关人员开了一系列的专题会议，明确决策，积极部署。

资金保障方面，《向边总汇报资金工作的小型会议之备忘录（10.25）》和《浙江中财财务咨询有限公司专题会议纪要（10.26）》已作明确，保障广角有充足的营运资金。

资产质量问题，《中财金融广角专题研究会纪要（10.27）》进一步明确了问题资产的界定标准和广角 CEO 的激励标准。总的策略是对历来的 2.5 亿后经营问题资产进行深度清理，报经 12 月份董事局会议后予以落实，目标是盘活 1.5 亿资产；对非后经营问题资产将从严界定，严格纳入广角 CEO 的年度考核。

针对大家的提问，边总向大家通报了广角问题资产的详细情况。他说，现有 2.5 亿后经营资产，为广角创立营运至今产生的所有不良资产，包括杭州广角历史遗留部分，经过广角专题研究会之逐项估计，总体损失约为 1 亿元左右，其中杭州 8000 万元、上海 1500 万元、西安 500 万元。另外抄列的 2.9 亿元非后经营资产，按照项目金融欠费 30 天、典当业务欠费 60 天为标准进行统计，但均为执行新标准的金融资产，有抵押物覆盖，估计最多损失为 1600 万元左右，包括成都广角 2500 万元有问题资产（足值抵押物已经办理抵押或查封），已按预计损失 1000 万元计入。

边总强调，广角业发展，资产质量是生命线。上述数据清晰揭示广角业问题资产整体风险状况完全可控，特别是执行新标准后尚无大的问题资产出现。这是很值得欣慰的一面。但同时要加快现有问题资产的盘活，增强流动性，现金为王；加强力量，在集团广角内部组建另一支队伍，与资管委合力，增强对未来可能发生的问题资产的快速应对能力，为广角业快速发展保驾护航。以上思路和具体方案将在 12 月份董事局会议上明确。

（三）关于期货业

期货业的好势头、新气象正慢慢显现，但要获取成功乃至大成，关键是守定坚定，要把保证金考核思路一抓到底，切勿转移发展大方向。目前整体工作按试点营业部、非试点营业部、特区营业部分三类阶梯式推进，这个大方向大思路肯定不会错，核心思想就是营业部一定要成为中财的营业部，而不是总经理个人的营业部。

边总认为，营业部资源很宝贵，开设营业部涉及资本金配置、布局审批、监管限制以及合规成本等等，属于稀缺资源。我们坚决不能走营业部总经理发财、中财发展之路，否则，中财付出的成本太高，缺乏内生动力，而且生长空间被人为压缩。像无锡、济南营业部总经理能力强，业务还可以做大，如果能力弱，业务就大不了，

只能炒点手续费过过小日子，断送的是中财期货难得的发展机会和成长空间。营业部总经理拿提成，营业部只发挥了一个科的功能，等同于一个业务科。所以，总经理应该定位为组织者、管理者和策划者，要在营业部下面设很多科，东、南、西、北、中，N 个科，无限制可设，走科长发财、中财发展之路，才合乎营业部的经营之道。因此，总经理绝对不能碰提成，要走就走与中财共同发展之路，中财发展了，你也发展。

他强调，广角业的机制设计也贯穿这个思想。我们的所有营业部应当成为中财期货在全国各地各大市场一个重要的发展平台，不能成为与总部利益对冲、站位对立的经济人，否则，我们千辛万苦成功开办一个营业部，就是多了一个对立面而已。边总表示，他对中财期货之发展相当看好，非同一般，毫无疑问，中财期货之路就会在我们的脚下走出来，而且必定愈行愈阔广，前途无量。

二、关于投资类公司

（一）关于浙江中财明利

会议认为，浙江中财明利本季期货自营业绩表现和期货代客理财业务是亮点，公司整体经营状况有了明显改观，主要得益于期货自营取得了不俗之收益，而且报

告反映中财明利已经开始打造团队，值得高兴。但是，期货行业本身是高风险行业，越是得利得意越要敬天畏地，自己也好，他人也好，特别是我们在座的高级领导，更要有淡定的心，冷静的头脑，给与真诚的祝贺祝愿。

边总认为，中财明利期货代客理财业务得以启动和扩大，究其原因，一是中财明利自 2008 年开始以最初的 50 万资金投入期货市场做自营，不断历练、悉心感悟，获得了不俗的业绩，业绩是最好的宣传；二是获得中财期货的信任，借助期货平台得以推广；三是为最初的三个理财客户带来了盈利的广告效应。但是，这个效应是一把双刃剑，要真正形成自身靠得住的品牌，要经得起时间的检查，远不是一朝一夕之功之事。

边总强调，士不可以不弘毅，任重而道远。中财在投资上正慢慢形成体系，但大都处在摸索和成长阶段，理性地看待成功和失败尤其重要。失败了要不气馁，鼓起信心，全身心投入，旁边的人更要多一分理解和鼓励；成功了，特别是小成之时千万不要骄傲，他人也不能推波助澜。我们在中财明利成立之初，就提出要打造中国的黑石公司之愿景，到今天有了几个专业投资类公司，摸爬滚打，小展拳脚，只是万里长征的第一步，还是要回到立志（向）立信（用）立品（牌）发展之路上来。

（二）关于浙江中财强毅

会议认为，中财强毅之经营已接近一个年度，投资和融资的思路不错，融资颇有得益，但主营业务的股票投资还没有形成团队组合发展模式，50 万期货自营也出师不利。

为此，边总提出三个要求：

- 1、再接再厉，淋漓尽致地发挥融资特色，努力成为中财投资类公司的一个标杆。
- 2、知行合一，切实把握资本市场的投资机会，且知且行，依靠团队组合，努力实践。
- 3、放下自我，自觉自信，用心珍惜，勇往直前。

（三）江苏中财拍岸

要求同上，即自觉自信，知行合一。

三、关于香港中财

1、关于经营业绩，边总认为，今年第三季度经营，因受制于香港港股投资团队的失利而使原先所赚的部分利润受损。香港 A 股投资团队基本回避了近半年的市场调整风险，格局良好。

2、关于工作总结，边总认为，香港中财的工作总结写得很好，思路也很开阔，关键是作为管理团队千万不能时冷时热，而要继续倾注感情和热情，根据所定

思路一点点做下去，点点滴滴，日积月累，那么，香港中财一定会大成。

3、关于两大投资团队，香港 A 股投资团队打造得不错，注重量能分析，恒久坚持，应当有成；香港港股投资团队作为中财金融研究所，其向董事局提供命题报告方面做得不错，但是，如何把价值投资的理念灵活应用于投资实践中，寻找结合点，做到知行合一，有进有退，必须下一番苦功夫。边总相信，只要他们能够坚定信念，反观自心，一定会有所改观，成功突围，让我们拭目以待。

4、关于国际贸易，关键是要在出口方面做文章，打造有自主品牌创造真正价值的国际贸易，方向定位在化建产品方面，比如一旦在世界市场上捕捉到需求信息，可以在香港或全球范围设计，再委托加工制作等形式，打造香港中财自主品牌并出口世界市场。一方面，充分发挥香港中财投融资平台作用，有了真实贸易背景提升融资，做大规模；另一方面，嵌入中财化建业产业链，不断促使原有产业向上提升和向外延伸，为宏观调控下的化建业发展腾挪打开想象空间。

边总认为，所有这一切，人才是基础，根本还是“立志”。这是一个全新的思路，香港中财有成事条件——有

国际视野的专业人才，有好的行商环境，有低成本的融资平台，是中财之发展的一条新路，更是一条活路，是实现中财产业链有效提升的最佳途径，问题是我们敢不敢真抓实干做，持之以恒，咬定目标，愿不愿为中财倾心付出，孜孜不倦，再辟新的更远大的航道？

5、关于发行基金，鉴于香港中财之港股投资团队之现状，会议决定改由边总和韩士筠同志出任基金经理，由边总亲自操作该基金，立志立信立品，接受国际金融市场的大洗礼。

四、关于湖南中财化建

1、关于市场，边总认为，湖南中财压力很大，南方区域市场销量还没有达到预期，与原先建厂时设定的销量目标相去甚远，加之整体行业形势不乐观，所以，我们必须正视困难，化压力为动力，坚定坚决地把市场开拓作为头等大事来抓，明年要采取一系列强有力的措施，年前要做好全面的工作部署。

2、关于创新，边总强调，这方面工作要慢慢抓起来，要有一系列动作，创新要成为下阶段湖南中财的工作重点。12月份董事局会议将就此作出人才和机制等方面的重要安排。创新将是中财化建业实现突围的重要路径，或与香港中财国际贸易思路相连，一个小思路、小创意，

鲜活灵动，富有生机，一旦把它养大，使之成长，或许就能引领一番新生活，开辟出一条新航道。如果将广角业、期货业强势发展，比作中财化建业赢得未来发展的两口气的话，那么，创新就是第三口气。所以，我们千万不要小视创新，小创意，小思路，相反要用心呵护，精心培育，以保持中财活泼泼的生命力。

总之，明年将是湖南中财最关键的年头。我们必须围绕“市场、创新、管理、成本”来全面展开各项工作，艰难困苦，玉汝于成。

五、关于浙江中财财务

会议认为浙江中财财务发展至今已功能齐全，即吸收入金、集中支付、期货套保、融资平台。详见《浙江中财财务咨询有限公司专题会议纪要（10.26）》。

六、关于天津中财小贷

会议认为，一是小贷的工作报告材料很好；二是已经开辟融资业务；三是与广角的联动方面做得不错。同意开启项目金融业务，具体以批复为准。

边总探讨：市场是一个综合体，有多层次的客户群，对小贷公司之经营，不能以广角、典当或银行等模式来做为评判标准。实际上，我们的广角业务也只是涉及了很小的一块业务群类。小贷客户有用款快、急、短，和

注重资质正规的一面，中财小贷怎么样探索和创新自身独特的经营模式、盈利模式，以适应某个特定的客户群独特的金融需求，都有待探究实践，总结反复。我们既要有决心，但更要有耐心。

举两个例子，一是美国，纽约的一小伙偶遇朋友，欲赴酒馆喝酒，无奈身边无钱，就用个人证件向小贷公司质押借 100 美金，次日支付 2 美金息费赎回；二是广州一小贷公司，业务员一街一街跑动，一个人跟踪管理八个商户，熟悉这八个商户的日常情况，天天照面，打成一片，用机制推动，平日里早已收集所有基础资料和业务信息，一旦对方有正常的资金需要立马给钱，时间几天不等。据说，这个公司现在发展得很快，还准备开连锁店。

这是个很值得探讨的问题，一旦思路、理念、模式有了，小贷的无限风光就出来了。

七、关于融资工作问题

会议明确了明年集团融资工作整体规模和一系列举措。主要充分发挥集团首席财务官为主的集团融资平台，和浙江中财财务为主的财务公司融资平台作用。详见《向边总汇报资金工作的小型会议之备忘录（10.25）》和《浙江中财财务咨询有限公司专题会议纪要（10.26）》。

八、关于资管委工作

1、金总抓资管委工作特色鲜明，即“雷厉风行、说干就干，百折不挠、屡战屡勇”，特别是三佳案件，不轻易放弃，硬是做到绝处逢生，把公司的损失降到最小。

2、另一特点是工作抓得紧，把资管委人员抓得很牢，一步步跟踪案件发展，使得下属成长很快，当然压力也很大，付出也很多。接下来，广角清欠要日常化，组建另一支队伍，一支是消防队，一支是武警部队（资管委），合力做好问题资产的清理工作。

九、关于上市工作

会议决定，在理顺化建公司之股权关系后，12月董事局会议上进一步研究上市工作具体问题。

会议还回顾检查了中财集团经营和管理总裁工作会议第三次会议纪要执行情况。各项工作基本执行到位。

会议还特别就投资类公司投资额度问题做出如下决定：

一、浙江中财明利期货自营规模控制在1000万元以内，一旦超出额度，则必须划出期货账户；代客理财业务规模暂不受限制，但委托理财合同必须规范签订，手续齐备。

二、各投资类公司，其股票投资规模可按上次会议

授与的额度和董事局具文批复的额度执行。

最后，边总赠言：

提升心境，开掘智慧。明心见性，得道成真。

会议于下午 17 时结束。

浙江中财招商投资集团 董事局期货工作领导小组第四次 座谈会议纪要

（二〇一一年十一月二日）

中财集团董事局期货工作领导小组第四次座谈会议于 2011 年 11 月 1 日下午 1 时 30 分在上海新天哈瓦那大酒店 2727 室召开。中财集团董事局主席兼期货工作领导小组组长边锡明同志主持了本次会议。

会议首先学习了《中财金融广角专题研究会纪要》（浙中董局字〔IV〕第 137 号文）、《中财集团经营和管理总裁工作会议第四次会议纪要》；其次在认真研判本次会议提交的营业部调查报告和月度工作报告后，会议研究形成了八项重要决定；最后，检查回顾了《中财集团董事局期货工作领导小组第三次座谈会议暨扩大会

议纪要》执行情况。

正式会议之前，边总谈了两点看法，一是对中财期货的发展充满着遐想和憧憬，他说昨晚认真细看会议材料，今早重又翻阅，看到中财期货的一批人已经上来了，他们各自展露才情、特色，堪当大任，再加之营业部总经理层面肯定还有一批有生力量，则中财期货之人的力量已经不同一般了；二是中财期货的发展还有一个定位定向问题，现在看来，我们必须选择一种更为积极进取的中财期货发展战略，这就是既要大力发展产业客户，又要积极发展投资投机类机构客户，创造和创新中财期货的特色和优势，总结和揭示新的理念和恒常的公式，实现中财期货的超越式发展。

接着正式开始会议议程。

一、关于纪要学习

会议学习了《中财金融广角专题研究会纪要》（浙中董局字〔IV〕第 137 号文）、《中财集团经营和管理总裁工作会议第四次会议纪要》。重点就《纪要》中明确的坚定中财期货保证金考核之思路、坚决把营业部打造成为中财的营业部之机制原理等问题做了充分交流，并形成共识。

二、关于报告材料

中财期货已步入“整合、创新”发展阶段，本次会议提交的材料包括：

1、营业部调查报告，《工作总结》（金维爱）、《关于中财期货合肥营业部的调查报告》（周爱武、顾小丽）。

2、俞兴尧、杨伟等中财期货经营管理团队 10 月工作总结与下月计划报告，包括《关于引进资产管理型人才的报告》（宋欣慧）、《谈中财期货的业务发展》（赵协良）、《市场的一些问题与近期工作计划》（吕建国）。

三、关于八项决定

（一）关于中财期货 2012 年目标任务问题

边总认为，从现在开始，我们必须充分做好中财期货的年度运筹和来年布局，2012 年是中财期货发展的市场年。年度目标设定三大指标，但核心问题在于市场目标，利润总额目标完全可以看作是董事局的指导性指标。因为作为中财集团两大事业组件的化建业和广角业，今年均将超额完成全年利润总额目标，两者之和肯定突破 5 亿元大关。所以，明年中财期货的一切工作都要围绕市场来展开，以市场为先，以客户为中心，具体之表观指标就是反映在 2012 年年末保证金余额和年度日均保证金余额上。

1、营业部指标：增加到 25 个营业部；

2、保证金指标：略；

3、利润总额指标：略。

（二）关于试点营业部问题

1、凡试点营业部负责人称谓一律为总经理；

2、凡试点营业部成立业务科，必须由总经理提名上报，由公司统一发文明确；

3、凡试点营业部之业务科的设立，一律正式启用“东 A 科、东 B 科，南 A 科、南 B 科，西 A 科、西 B 科，北 A 科、北 B 科，中 A 科、中 B 科”，对 A 科和 B 科不作严格定义，一律由公司批文时确认为准；

4、业务科科长月工资标准为 5000 元—10000 元之内，每 1000 元为一个档次；

5、不同区域营业部成立业务科，如果单户保证金不到 1500 万元标准的，必须报中财集团董事局主席同意后 方可设立；

6、凡各营业部之特别优秀业务科长，或保证金规模特别大的，其职务之前可以冠以“某某营业部襄理”之职，但必须由营业部总经理提名，由公司正式发文确认，待遇不变。

（三）关于上海市场建设问题

边总强调，上海市场是中财期货大本营所在地，是一个果实之密度最大的内核所在，她往往表现出明显的收敛力和孕育新生命新生机的内生性力量。因此，中财期货在上海市场的深度和高度，决定了我们在全中国其他市场的力度和广度，我们在上海市场的根扎得越深，中财在全国的发展便更有力度更加茁壮，我们在上海市场建树的品牌越有高度，中财在黄河上下长江南北的影响力就会越广泛越持久。所以，上海市场是中财期货的心理高地和战略要地，我们必须无条件不惜一切代价地拿下拿下再拿下，不达目标，决不罢休。

1、把甘河路和襄阳南路两个营业部真正打造成为功能齐全、管理完备、独立经营的标准化营业部，下设 N 个业务科，充分开拓、撬动上海市场，必须于明年年底前在上海市场之行业排名中初露头角。

2、大力鼓励在中财期货上海直属之地成立 N 个以产品命名的机构，统称为事业部，诚邀行业精英加盟，共做大市场。

(1) 凡事业部负责人称谓一律为总经理。

(2) 单个客户保证金达 1500 万元、总保证金达 3000 万元，方可设立事业部，经公司统一发文予以设立。

(3) 总经理月工资标准为 8000 元—10000 元，人员

编制（含总经理）核定为 3—6 人，在事业部成立的发文中予以载明。

（4）事业部总经理可以参与业务提成。

（5）对特别优秀的事业部总经理，或保证金数额特别巨大的，经公司经营班子研究决定可以任命为上海中财期货有限公司之营销总监，级别和名额两皆不限。

3、在上海中财期货有限公司名下设立直辖市，为全国首席市场官、市场总监直接管理和运作而设立的业务机构，立足上海，面向全国，“走向大市场，奔赴全中国”，树立上海市场开拓发展的新标杆。会议要求，直辖市之责权利等同标准化营业部，下设 N 个业务科，全面纳入试点营业部管理体系。

4、上海市场（包括直辖市）2012 年目标任务：到 2012 年年末保证金规模突破 10 亿元。

边总要求，上海一役，务求全胜。现在开始，我们必须做好一切组织部署和各项准备工作，杨伟同志全力抓好两个营业部和 N 个事业部工作，赵协良和吕建国同志抓好直辖市之创建和全国市场工作，纵横捭阖，敢打敢拚，卷土而进，勇往直前。

（四）关于常规武器问题

1、关于新机房购置及投入：289.45—1000 万元。

2、关于选点郑州灾备系统建设及投入：160—300 万元。

3、关于选用文华财经行情软件及投入：32 万元。

4、关于 OA 选型及投入：10 万元。

以上事项，呈报董事局批复后全面执行，坚决打造中财期货过硬的常规武器，及早行动，大胆投入，但具体落实中要有节约意识，注重成本控制。

（五）关于战略武器问题

边总认为，打造我们独具的战略武器是中财期货实现超越式发展的重要条件，我们必须知行合一，坚决行动。在战略层面，不能“叶公好龙”，见龙而逃，要求不设框框，天马行空，富有想象力，敢于与风险打交道；在战术层面，要求步步为营，环环相扣，把大风险分拆成一个个小风险，把不可控风险转化成为可控风险，善于与风险为伙伴，从风险的化育中实现发展。

1、由中财集团出资成立三间投资公司，围绕于中财期货周围，其目的在于积累人才，创新机制，为中财期货开辟资产管理的新领域做好积极准备。具体为：

（1）上海中财立志投资有限公司，资本金 1000 万（冯云负责）；

（2）上海中财立信投资有限公司，资本金 1000 万

（许胜负责）；

（3）上海中财立品投资有限公司，资本金 1000 万（美国陈菽浪负责）。

以上公司的最终名称和注册地，均以中财集团董事局的批文和实际工商注册为准。

明确宋欣慧同志出任以上三间公司的风控总监，直接向周总报告。

要求周总、宋欣慧同志制定此类公司的管理办法，及附三个针对性的操作方案。

2、由中财研究院院长带领研究院团队分产品进行深度研究，并定期提供高质量的研发报告。

3、由俞总依托研究院力量，打造产业客户的研发服务体系。

（六）关于杭州营业部问题

1、中财期货试点营业部的第一个业务科原则上由杭州营业部产生；

2、从现在开始，由俞总主抓，动员一切力量，特别是全国首席市场官、市场总监要集中精力，帮助杭州营业部坚决拿下潜在两个大客户目标，成功设科建制，将之作为一项标志性的工作来抓，充分展现公司的市场能力。

（七）关于市场开拓问题

1、从现在开始，所有营业部都要尽快锁定 5—10 个目标大客户，并将其详尽资料上报公司；

2、全国首席市场官、市场总监按照一户一策制定方案，组织、指导各营业部发起市场进攻。

此项工作由俞总主抓落实。

（八）其他问题

1、从明年开始，凡中财期货之银期转账保底资金 1000 元的规定予以取缔。

2、凡中财集团董事局和集团总部的文件，一律依例下发到中财期货各营业部和事业部。

3、凡中财期货全体营业部和事业部的官方正式活动，均要求向集团总部之中财网站发送通讯和资料图片。

最后，边总要求，在期货行业里，我们既要有舍我中财其谁的勇气和胆魄，更要有反求诸己的决心和行动，摒弃杂念，发见真我，用心珍惜，把握机会，成功打造中财事业的第三极，达到我们人生的新高度，实现我们这一支团队的新辉煌。

中财化建业专题汇报会议纪要

（二〇一一年十一月六日）

10月30日下午1:30，边总在金溪山庄1220室听取了裘高宇、李玉根同志关于化建工作的专题汇报，在充分探讨和研究的基础上，会议形成了有关化建业做好年度运筹和布局来年的原则性意见。现将会议内容纪要如下：

一、关于2012年任务指标

首先，李玉根同志汇报了明年销量任务几上几下的布置情况，现在布置任务51.49亿。其中：直辖13.98亿元、黄河11.2亿元、北方6.59亿元、津沪4亿元、长江4.12亿元、西南3.4亿元、关东5亿元、西域2.5亿元、海外0.7亿元。

边总认为，2012年是化建业实现2015年百亿市场目标承上启下的年份，以李玉根为核心的化建团队经过一

年的磨合，不论在内务还是市场上，其经营管理能力和市场开拓能力都提升到了一个新水平。所以，2012年，我们化建业的市场目标和利润总额目标都要再上一个新台阶。如果我们真正把2012年的市场目标扭住了，那么，年百亿市场目标的梦想就能成真；如果真正把2012年的利润总额目标揪住了，那么，我们化建业的发展便是规模和效益的协调发展，具有高效性和可持续性。

1、市场目标：略

2、利润总额：略

边总强调，明年的销量目标50亿元志在必得，务求超标。围绕这个任务，我们一要在强化老渠道的销售能力上用足功夫；二要加强新的销售渠道的建设，比如城市零售渠道；三要开发新产品，找亮点，比如农用低压灌溉用管；四要揪住保障性住房这一关键市场，这就是：型材管道，双管齐下，创新配方，严控成本，定位价格，打通关节，环环相扣，狠抓落实。

边总指出，实现明年利润总额目标，其实有利条件颇多。1，原材料下降了；2，成本控制是李玉根团队的优长，明年会更好；3，凡生产基地承兑汇票的贴现息一律由集团公司承担；4，市场上由于资金等原因中小企业在关、停，今后是强大对手之间的竞争；5，我们的利润

总额要向营业收入（销量 / 1.17）10%的目标挺进。

二、关于人的问题

1、关于市场总部人员问题。李玉根同志提出了总部人员的定编思路，一般核定为 7 人，总部首席执行官一名，首席执行官助理一名，市场专员一名，培训专员一名，内勤二名，司机一名，如遇特殊情况增加助理一名。对此，边总表示赞同。

2、关于加强区域营销首席执行官队伍建设问题。边总认为，目前 40 多名区域营销首席执行官是我们销售体系中最为重要的一支力量，是我们化建市场的中场，是我们营销团队的腰部，明年要重点加强这一支队伍的建设，一个季度要专门召集一次研究会议，一定要让他们明白，他们的前途，他们的发展都在中财的发展，只有中财发展了他们才有前途，才会发展。同样，中财的发展也要在他们的身上得到反映和体现，区域营销管理工作抓得出色，销量增长快速的首席执行官要提拔，要升级，要真正走到与中财共同发展的道路上来。裘高宇、李玉根同志一致表示这支队伍建设好了，营销管理重心可以下移，可以更好地贴近市场，更快地对市场变化做出反应。

3、会议认为，对近 40 名营销中心总经理的力量也

要给予相当的重视，作为一种经营机制，如何做得更完善更有效，作为一支队伍，如何把他们的积极性和创造力培育与发挥出来，我们也必须作出深长的研究和思考。

三、关于年前和年后市场的积极应对

边总认为，要全面实现明年的市场销量，年前和年后市场的运筹和布局显得尤为重要，所谓年前市场，就是明年春节前的三个月市场，换言之，明年1月22日前的市场如何运筹和处置，我们心中必须有一个谱子；所谓年后市场，就是春节后之2、3月份两个月的市场如何开局和布防，我们的心中要有展望，手中要有预案。

1、会议认为，11、12月份要灵活运用经营点、奖励点来应对市场。这两个月要狠抓销量，它是今年以来形成的最为有效的销量。本质上讲，现在的销量约等于效益。希望杨总和化建业经营班子充分运用经营点和奖励点之两点政策，发挥其灵动灵活的政策特性，最大限度地贴近市场，攫取原材料走势所带来的特别利润。

2、边总认为，明年1月22日前的市场如何收官和铺垫意义重大，元旦之后的半个月时间，我们做什么，怎么做，值得我们大家去思考、去策划，它是我们捷足先登的黄金时间，别人为节日氛围所感染而得过且过的时候，如果我们牢牢把握之，则明年的中财必定先机在

手。

3、边总强调，年后市场是我们的运筹重点，我们一定要看清楚、想清楚、算清楚，在此基础上出手要狠、点子要准，有预期、有评估、有补正。一句话，就是要明年的市场拿下拿下再拿下，“先下手为强”，真正做到不同的产品，不同的区域，不同的思路，不同的方案。

四、关于几个要求

1、明年的销量目标要从区域和产品结构两大方面形成具体的书面材料；3.5-4.2 亿元利润总额目标怎么实现的测算和预算也要形成具体的书面材料，这两个书面材料要提交董事局会议。

2、关于直辖和黄河总部如何完成明年的市场任务，要有产品细分、区域细化，要有具体明确的措施和办法，做到心中有预期，手中有预案，研究深刻，快速反应。

3、各类产品的成本测算以及价格定位要具体做出方案，越快越好，越周详越好。

4、我们对白色型材一定要寄予足够的重视，价格要贴近市场，要有竞争力，如何保持中财白色型材的营销优势，要有所研究并形成具体报告。

5、对海外总部之定位和存在形式要重新研究，要重视事的研究，不要停留于人的问题，一个好的业务骨干

如果闲置在一个没有前途的岗位上，对中财而言是无谓地增加了一份成本，对个人而言是职业生涯的莫大浪费。

五、关于其他问题

1、边总认为，中国房地产业的调控形势越来越严峻，市场的冲击越来越大，随着房产交易量的大幅回落，很多房企面临着生存危机，而且国家对房地产行业的调控决心很大，不到经济大幅回落到万不得已，一般不会轻易放宽房地产行业相关限制政策。所以，作为与房地产行业密切关联的中财化建业，我们必须丢掉幻想，树立相对长期抗战的思想，做好人、财、物，产、供、销，内务和市场等诸多方面的准备和布置，未雨绸缪，防范于未然。

2、边总表示，随着国家宏观调控的不断深入，中小化建企业的生存压力与日俱增，很多管道小企业举步维艰，奄奄一息，面对如此情势，中财如何发挥自身的信用优势、资金优势、技术优势、品牌优势，改变劳动密集的营销模式，实践商业信用的市场经营思路，以市场为先，以大客户为中心，在化建市场的新的层面上实现中财更多更大的市场份额，逆势扩张，收购兼并，进一步做大做强中财化建业。对此，我们必须有所思考，有所筹划，有所实践。

3、随着 PVC 原材料的大幅度回调，公历和农历双年关的日益临近，市场资金的紧绌状况越来越严重，或许在近一二个月内会形成市场的 PVC 底部，如果我们能及时地组织和筹措到大量而充足的现金，那么，我们完全可以在 PVC 期现货市场上有所作为，实施战略行动，局部锁定中财化建业明年的原材料价格，打造我们新的更大的竞争优势。

最后，边总强调，中国经济面临着重大的转折关头，结构调整是一条方线，大变局、大震荡在所难免，但危机中有转机、有商机，更有先机。如果我们应对得当得法，把握时机事机，那么，中财化建业在此一轮回中或者成为行业的翘楚，前程似锦。因此，作为中财的高、中级管理团队，身为精英，必须以事业为重，并勇担责任，要义无反顾地肩负起自己的历史使命，聚精会神、扎扎实实做好各项工作，用心珍惜天赐良机，牢牢把握中财事业发展的运势，化危险为机遇，化机遇为成功，实现中财更为壮丽的辉煌。

浙江中财招商投资集团 董事局期货领导工作小组第五次 座谈会议纪要

(二〇一一年十二月二日)

中财集团董事局期货工作领导小组第五次座谈会议于 2011 年 12 月 1 日上午 10 时 30 分在杭州金溪山庄召开。中财集团董事局主席兼期货工作领导小组组长边锡明同志主持了本次会议。

会议重点研究了中财集团董事局期货工作领导小组定位等问题，并形成了一致决定；其次面对面互提意见交流思想；最后检查回顾了《中财集团董事局期货工作领导小组第四次座谈会议纪要》执行情况。

一、关于董事局期货工作领导小组定位问题

根据中财集团董事局事先设定，本次会议为董事局期货工作领导小组第五次座谈会议，也是最后一次会议，在评判中财期货整体工作运行情况后，会议决定，本工作领导小组人员于12月19日董事局全体会议后一律从上海中财期货回撤，并于1月22日前完成相关交接事宜。今后，俞兴尧同志作为中财期货之核心，可以邀请金总、周总参加期货营业部月度述职等会议，中财集团董事局也将一如既往地密切关心关注中财期货事业之发展。

二、关于成立投资公司打造战略武器问题

会议审阅并修订了《中财集团期货资产管理类投资公司管理办法（试行）》、《上海中财立志投资有限公司操作方案细则》，决定先行设立立志投资公司。边总对设立此类公司中财所应持有的立场、原则以及基本的管理规范等根本性问题做出了重申，要求今后设立此类公司其总经理人选的选拔、操作方案的制定等工作要做得更加精细、周全。办法及细则正式上报董事局批准后以文件形式下发执行。

三、关于2012年期货工作总纲问题

会议认真通读了《2012年期货工作总纲》，但不做讨论与评论。边总要求，以俞兴尧同志为主，带领期货

经营班子把总纲制定工作抓实抓细，不断完善，而后正式上报董事局审批。

四、其他问题

1、关于上海总部办公场地问题。鉴于总部办公场地紧张等实际情况，决定将襄阳南路营业部搬入 C 幢，现 B 幢全部交出；期货公司其他人员及今后拟成立的投资公司均搬入华能总部，总部场地不够通过临时租赁或置业解决。

2、关于两项制度及试点营业部设科问题。要求将修订完善的《上海中财期货有限公司经纪合同与开户双人面签管理办法》、《上海中财期货有限公司严禁严办代客交易和代客理财管理办法》尽快发文执行；试点营业部业务科设科狠抓落实。

边总强调，之所以在经过五次会议后坚决撤出，根本原因是本工作领导小组要知所进退，要培养、建构以执行总裁（期货）俞兴尧同志为核心的期货经营管理团队，发挥含蓄收敛和之后的开展张扬的生命力量，放手大胆经营，不变的是初衷。另一方面，经过这段时间的期货一线近距离接触，我们董事局人员加深了对期货的人和行业的认识，今后也可以更加有的放矢地给予援手和支持。

边总要求，我们董事局要知所进退，“系统、规范、专业，高效、持续”这 10 个字要俞兴尧同志带领中财期货经营管理团队来做了，不尚近利，但求远略，中财期货寻求的高效境界不是一年两年，而是恒久、持续。

边总希望，俞兴尧同志含蓄收敛、开展张扬，坚守真我，积极阳光。含蓄收敛就要从核心生发像线一样牵引力和吸引力，但不是一管就死，还要开展、张扬，有活泼泼的生机，一种生命的力量。坚持原先的“真我”，沉得下去，深得起来，过程中跳得出来，脱得出去，始终提醒自己那个不变的根本和方向，然而做到积极阳光。

对当前中财期货整体操作思路的认识要深入深刻，把守中财根本性的理念、原则是核心，论轻重，转轨为重；论先后，市场（保证金）为先，必须在过程中胜利转轨。2012 年是中财期货蓄势待发的一年，也是转轨鼎新的关键年，希望俞兴尧同志发挥下沙攻克型材配方、北方总部抓市场开拓的干劲精神，不争论，争论无谓，费时费心血，关键在于做下去、做到底。到了 2013 年，中财期货定能喷薄而出，强势鼎足集团其他事业组件。

与会人员还谈了四个月以来朝夕相处之感触，真心真诚，坦陈心声，互提不足，交流沟通。

最后，边总强调，无论做中财还是做人，就是要坚持本真初衷，不轻进，不轻退，否则无以立人立世。特别是作为中财的精英、高层，对自己所处的位置应该做什么事，要思路清晰，思想坚定，四个能力不能缺少，首先要有自我感知能力，知道自己是精英、高层；其次要有表达能力，要能从你的语言和行动中适时地表达出来；再是要有承担责任能力，地位、权力有了，责任要承担；最后要有排除万难的勇气和心力。这样才是真正的精英、高层。

希望这样的认识能扎根在我们的心田。如果我们这样想也这样做了，必定会散发出光芒和美丽，慢慢地会影响到旁边的人，越来越多的人，他们会真切地感知到你的内心，触摸到中财的核心，就会朝着中财的这个大方向奔来。

会议于下午 15 时结束。

浙江中财招商投资集团 期货资产管理类投资公司 管理与控制试行办法

第一条 为开辟中财期货资产管理的新领域，打造其独具的战略武器，实现超越式发展，根据《浙江中财招商投资集团特别经营企业管理与控制试行办法》，特就中财期货资产管理类投资公司制定本试行办法。

第二条 本试行办法所指的中财期货资产管理类投资公司，采用以期货套利对冲为主兼有适度日内投机为补充的交易模式，把风险限制在一定范围内，逐步、稳健发展。

第三条 中财期货资产管理类投资公司，其管理领导关系为中财集团董事局，总经理对中财集团董事局主席负完全责任。

第四条 凡有意向参与中财期货资产管理类投资公司的人，均必须制定详尽的计划方案送呈董事局，并取得与中财集团董事局主席或其授权人深层的交流与沟通。

第五条 中财期货管理类投资公司，按照中财集团公司治理原则，设董事五人，设监事三人，法定代表人一律为中财集团董事局主席，统一由中财集团董事局代理行使董事会之相关职责。其初始资本金一律控制在人民币 500 万元（含）到 1000 万元（含）之间。

第六条 凡中财期货资产管理类投资公司，其总经理由中财集团董事局具文予以正式任命。

第七条 中财期货资产管理类投资公司总经理，为期货交易账户管理人。其职能为负责交易策略的制定，领导交易过程的完成，并对投资成果负全责。

第八条 中财期货资产管理类投资公司还必须形成具体的《操作方案细则》，报经董事局批准后，作为其交易品种、交易模式、风险控制等交易控制管理细则及年终分配方案的准则。

第九条 中财期货资产管理类投资公司设风控总监一名，由董事局指定人员担任。其职能为负责监控账户资金亏损限制在一定范围内，具体为每日收盘查看账户

结算单及成交和挂单明细，负责每日盘中即时监督是否符合《操作方案细则》所列各项控制制度。

第十条 凡中财期货资产管理类投资公司，必须严格执行以下风险控制制度：

保证金按上海中财期货有限公司套利交易保证金标准收取，原则上，总经理应该控制开仓比例不得被期货公司要求追加保证金，如果保证金发生透支，期货公司有权强行平仓。

如出现任何一次未按照事先约定的《操作方案细则》交易模式操作，风控总监当日书面向董事局或其授权人汇报，决定是否对公司账户进行强行平仓。

第十一条 凡中财期货资产管理类投资公司，其总经理必须按季以书面的形式向中财集团董事局进行工作述职。

第十二条 凡中财期货资产管理类投资公司，必须向中财集团监事局定期报送月度会计报表与年度财务会计报告，并严格无条件地接受中财集团监事局的指导、检查与稽查。

第十三条 凡中财期货资产管理类投资公司，除法定的会计账簿外，不得另立会计账簿。对投资公司的资产，不得以任何个人名义开立账户存储。

第十四条 本试行办法由中财集团董事局负责制定并解释，凡公司管控中的未尽事宜，均可参照《浙江中财招商投资集团特别经营企业管理与控制试行办法》的相关条款执行。

第十五条 本试行办法自 2012 年 1 月 1 日起施行。

浙江中财招商投资集团 董事局全体会议第五次会议 暨反省会议纪要

(二〇一一年十二月二十二日)

中财集团董事局全体会议第五次会议暨反省会议于 2011 年 12 月 19—20 日在上海锦江饭店锦北楼锦福会东厅召开。中财集团董事局主席边锡明同志出席并主持了会议。

会议于 19 日上午 10 时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于逆势扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司等问题的原则意见》、《中财集团 2012 年度经营发展主要指标》、《中财集团 2012 年度化建营销工作总纲》、《中财集团 2012 年度化建管道零售纲要》、《中财集团 2012 年度广角工作总纲》、《中财金融广角问题资产情况说明》、《中财集团 2012 年度期货工作总纲》、《湖南中财

工业研究所创新方案》、《关于湖南中财所辖南方总部区域 2012 年市场营销基本战略部署的请示报告》、《关于天津中财小贷 2012 年度工作总纲》以及关于资金财务、物业项目等提案系列材料，并回顾了有关重要专题会议纪要，当晚还分别进行了反省交流。

次日，会议分化建、金融两组对重要提案进行学习和讨论。下午 17 时，会议就关于逆势扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司等问题的原则意见、2012 年度经营发展主要指标、“三总纲”及“纲要”以及湖南中财创新工作等问题做出了重大决定。

会议表决通过了以下重大事项：

一、关于逆势扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司等问题的原则意见

（一）关于逆势扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司问题

（二）关于董事局首席资政的工作职责问题

（三）关于集团首席执行官的工作职责问题

（四）关于集团首席投资官的工作职责问题

（五）关于集团首席运营官的工作职责问题

（六）关于成立集团后经营中心问题

（七）关于中财网站建设和化建上市之思路调整问题

（八）关于续聘和改聘石奎国、李有华等同志职务问题

（九）关于周爱武同志脱产修行问题

（十）关于中财集团董事局和监事局前置人员及有关人员的职务调整问题

（十一）关于天津中财小贷公司的董事和监事人员调整问题

（十二）关于浙江中财财务分红问题

（十三）关于集团公司分红问题

二、关于中财集团 2012 年度经营发展主要指标

详见发文。

三、关于“三总纲”及“纲要”和湖南中财工业研究所创新方案及营销工作报告等问题

详见批复发文。

四、关于人事问题

（一）免去下列同志下列职务：

- 1、边锡明同志中财集团首席执行官职务。
- 2、金维爱同志中财集团资产管理委员会主任职务。
- 3、杨光华同志中财集团董事局副主席职务，劳惠良、

张明利同志中财集团董事局主席助理职务。

4、周爱武同志天津中财小额贷款有限公司董事长职务，会议决定，她于 2012 年春节后正式离开中财脱产修行。

5、谢立新同志中财集团投资总监职务。

6、梁力展同志中财集团监督委员会副主任、总会计和专业监事等职务。

7、张伟良同志中财集团董事局秘书长职务。

（二）关于中财集团董事局重要人事任命

1、杨光华同志出任中财集团首席执行官；

2、张明利同志出任中财集团首席投资官；

3、劳惠良同志出任中财集团首席运营官；

4、金优炼同志出任中财集团监事局监事职务；

5、白洪顺同志出任中财集团资产管理委员会主任，兼任中财集团董事局秘书。

五、关于收购华财公司的具体操作问题

会议决定，由杨光华、陈冠军同志负责对华财公司收购的具体操作，凡涉及到的集团其他相关部门都要做好配合工作。

边总认为，潘永铭同志曾经是中财的中层，我们的同事，当年筹建定兴，北上营销，无论期间几多反复，

讲过什么做过什么，都已经成为历史。

现在，收购华财正契合中财化建业逆势扩张之道。中国市场空间广阔，不同区域、不同层次的市场需求广泛存在，新华财所面对的是相对低端的市场和客户群，有别于现有的中财化建业产品系列和市场体系。新华财的市场营销将严格区分于中财化建业，所有产品不得进入现有化建业的销售渠道，也不再建立自己庞大的直销队伍，将积极实践商业信用的市场经营理念，以市场为先，以大客户为中心，努力探索市场化、社会化——大经销商的市场发展之路。

六、关于广角问题资产的清理问题

（一）会议决定，由在座领导分头负责，积极清理有关广角的问题资产业务：

1、南京广角 2000 万元特殊典当业务，由边锡明同志负责把握；

2、深圳广角 4000 万元特殊典当业务，由裘高宇同志负责把握；

3、北京广角 13000 万元特殊典当业务，由张陆祥同志负责把握；

4、杭州广角 4000 万元项目金融业务，由梁力展同志负责把握；

5、成都广角 2500 万元项目金融业务，由张伟良同志负责把握。

会议要求，集团首席风险官带领资管委团队做好一系列配合工作，争取元旦或春节过后能得到有效解决，一扫广角业健康发展之些许障碍和几缕心理阴影，延续广角发展之应有气势。

（二）会议决定，由梁力展同志重新出任杭州广角 CEO（兼），免去胡文苑同志杭州广角 CEO 职务，改任 CEO 特别助理，级别和追究等问题由集团总裁会同广角经营班子商量后决定。

边总认为，广角报告显示问题资产情况比 10 月底时所反映的情况要严重得多，大额特殊典当业务相继出现流动性风险，虽说都有充足抵押物保证，但广角的正常经营被打断，导致局面被动。这主要是经营思路出了问题。

但是，杭州广角问题资产情况突增，主要是“标准、制度和程序”六字没有执行到位，是广角经营管理层的严重失职所致，无论 CEO 还是五虎将，该处理要处理，广角治理要杀到底，不管是谁。你们广角经营班子还要检讨用人失当问题，用人就要用实诚的人，特别是 CEO，要抓根本，控大局，知进退，挑责任，不能花架子，要

聪明，花言巧语、不知轻重。总之，对杭州广角，我们必须重新整顿，不回避，不手软，不放弃，一定要硬到底，杀到底。

2012 年是广角发展的“资产质量”年。对利润总额指标，我们定得并不高，但问题资产的定性标准必须定得很高，通过研究什么是“干净”、“清爽”的业务，做到短小精悍，简简单单、直来直去，实在实用，关键是“标准、制度、程序”六个字严格执行到位，不要绕来绕去，作茧自缚，而要聚精会神、精益求精于同行转贷、换行转贷和银票保证金等三大项目金融业务，做到“精致、雅致、极致”，做成“绝活”。

边总强调，中财广角是他的至爱，也是他职业梦想燃烧的火焰，它是如此的清纯和幽远，看金融而非金融，原来是一种内在的心声，追寻的是一种真正意义上的金融回归，任何的障碍和挫折都挡不住中财广角发展的脚步。现在出了一些问题也不要惊慌失措，说到底也只不过是广角发展心理上的一种挫折，有道是不经风雨不会见彩虹，但我们一定要举一反三，严以借鉴。

七、关于考察西昌和千岛湖酒店问题

中财看好中国酒店业之未来，特别是湖光山色环绕，风光旖旎之境的酒店。会议决定，尽快组织人马对西昌

进行考察。同时，对杭州广角之问题资产项目千岛湖酒店进行专题考察。

八、关于 2012 年定位问题

在总结回顾 2011 年集团三大事业组件整体经营状况和发展状态后，边总对 2012 年度三大事业组件做出了明确定位，即化建业 2012 年是规模和效益协调发展年，广角业 2012 年是资产质量年，期货业 2012 年是市场开拓和变革鼎新年，对在座的高层、精英来讲，2012 年则是调查研究年。

在谈到中财之经营时，他说，经营的学问很大，中财的经营其表现就是搭积木，接链条，纵横开合，时空互换，本质上则是小微创新和成本节减。中财的经营层级是一极一极相连，先化建业而后广角业而后期货业，再延伸到投资业、房地产业、境外事业。其中的奥义希望大家去思考。

归根结底，中财之经营，企业之经营就是人的经营，团队的经营。对中财的高层管理团队来讲，怎样自觉自新真正实践“诚实、认真、谦让”的中财精神，如何提升身为中财高层而应具有的精英意识，以及现阶段急需确立的深入基层调查研究的定位意识，关系到中财事业是否健康、持续发展。

对中财的高层、精英来讲，2012 年是调查研究年。只有贴近市场，贴近基层，而不是高高在上，听听报告而已，只有调查研究才会有真知灼见，才能看清事情的本质，抓住问题的核心，而后才能开好我们的会议，做好工作，做成功事情。

边总特别希望，俞仲达、程晓恒两同志，年纪轻，有力气，在我们这支队伍里，应该是对市场最有感悟的人，要像庄稼人崇拜土地一样崇拜市场，对市场有独到的见解、见识和见地。就像老农，每年八月看地估亩产，只要田里转几圈，就知道今年能打多少稻谷。这就是农民的见地，很深刻。我们农村人拜天地，更多的是感恩这一块土地，它能长庄稼，再加之，清澈的溪水，清新的空气，它就能长人，把人养育起来，一代又一代，生生不息。我们搞市场，也应当这样，对市场要有崇拜之心，除了做好专业化的基础性工作外，重要的是要腾出精力感悟市场，见地深刻，成为能见市场的人。

会议最后，边总就组建中财集团董事局 CEO 团队的初衷等问题做了重要讲话。

金总作为首席资政今后要成为内当家，积极阳光，以真心凝聚人心。金总是老领导，我与他这么多年相知

相交，有离有合，参加过化建营销、湖南中财、杭州广角清欠以及今年的期货工作，期间反复磨合，能走到一起绝非偶然，自有道理和共同的东西。他认为，人之相处，贵在相知，知贵久远，久远无价。

杨总作为首席执行官，浪漫情怀，引生创新活泼氛围。边总说，早年到普陀山开会，放松身心，面向苍天，平躺在海滩上，被一层一层翻卷上来的海浪漂移的感受，让他第一次领略到了什么叫浪漫，人躺在沙滩上，浪来浪去，人随浪移，那种感觉真是太美好了，浪漫就是这样引生出来的一种情怀。我们中财，现在很需要有见识，有见解，有见地，特别是有理想主义情怀的高层领导到全国各地跑动走动，天马行空，心灵沟通，化解心结，直至醍醐灌顶，经营和管理会议也可以开得思想活跃，气氛热烈一些。让我们由此充满心灵的活力。

张明利作为首席投资官，砥砺心性，把握市场，统筹和管理依稀可辨雏形的中财之事业组件第四极——中财投资业。投资市场是一个风生水起，仁者见仁，智者见智，充满着无限不确定性的大市场，谁有把握能力，谁就是赢家。中财系列投资公司目前资本金 1000 万到 2000 万不算大，但完全具备放大效应，有把握能力了再放大；特别是期货类投资公司，是中财期货之根上长出

来的嫩芽，历时三、四年，或成为参天大树，不期而然的哪一年哪一天，投资市场上赚钱会如一捆捆稻草般不可思议。张明利同志自 2008 年开始经受四年磨砺，期货市场把握能力已经初具，希望借明年的中财投资双月工作会议平台操练团队，发挥重要作用。

劳惠良同志作为首席运营官，化繁为简，快速反应，实诚节约，在全国范围为中财各项事业发展保驾护航。希望带领中财之全国各地包括各广角、各期货营业部、各生产基地、各特别经营企业的办公室主任，形成中财特有的全国性网络化外务力量，化零为整，合力相向，集中力量攻艰克难，积极高效节约地解决各省各地临时出现的重大外联外防事务。如果有哪一天中财遍布全国各地的广大人员，口口声声我们的首席运营官怎么样，是处理问题的专家，我们集团怎么样怎么样如何如何，那么说明我们的全国性网络化力量已经有了，就成功了。

随着集团集中支付实践的不断演进，董事局下面再设首席稽核官，麻烦一二分钟，借助现代信息技术，管住我们的管理风险，那么中财之双臂可以敞得更开，手可以伸得更长，我们中财也能展得更广，走得更远，发展得更久。中财就是要形成这样的一种上好机制，这就是组建中财 CEO 团队的初衷。

再谈到集团总裁经营班子，边总给予了充分肯定。他说，去年我们搭建了总裁经营班子，一年运营效果不错，这个一线的经营班子已经基本搭好，目前就是期货方面力量相对单薄一些，但相信很快也会丰满起来。中财必须实行“团队经营和核心管理”，拥有这样的一批又一批团队经营的人，建立一个又一个管理的核心，才叫“大”，一个很大的经营之网和管理之网，组合起来才是最“强”。这就是中财之“强大”。

人才从哪里来，不是天上掉下来，也不能靠外面高薪请进来。边总说，看到中财网站经营之道上有马云的一篇文章，讲出了深意。阿里巴巴也曾从外面请过很多副总裁式人物，但真正能融进来，留下来，用心做事的却几乎没有，他们只是来表演而已，而现在的这一批副总裁，却因为创业于此，生活在此，工作在此，知道用心，懂得珍惜，才是公司发展所依托之力量。边总强调，不要迷信那些号称天下很厉害的人，即使来了，也是麻烦不会少，或者根本就不是你能领导的人。真正的人才就在我们身边、眼前，只要你会用真心，用心培育，用手帮助，用眼发现，都是人才，请不要忽略他们，请珍惜我们身边的人，眼前的人，生活于斯，工作于斯，梦想于斯的人。

2.15 协调会纪要

（二〇一二年二月十六日）

为进一步做好董事局相关工作，2月15日下午1:00，边总在金溪山庄1220室召集金总、白洪顺、王莉萍三人，就明确董事局相关人员职责定位、树立董事局良好形象等问题召开协调会。现将会议内容纪要如下：

一、关于报送集团董事局批复材料的处理流程

1、凡集团总部、各特别经营企业、各事业组件报送董事局批复的材料，由白洪顺负责接收（邮箱：bhs@zhongcai.com，传真：0571-87112044，电话：0571-87113417，手机：13306508895），并及时将相关材料的打印件或传真件报送金总。

2、金总了解核实相关情况后，及时向边总请示处理意见。如需董事局发文批复，白洪顺负责拟稿。文稿以邮件形式报送边总并短信汇报，同时将文稿打印报送金

总。

3、收到边总批示邮件后，白洪顺及时安排发文，并将边总批示意见和文件审定稿打印报备金总。

4、白洪顺做好纸质发文稿整理工作，不定期报送边总签批。边总签批的发文稿交集团总裁办存档。

二、关于报送边总签批或签字材料的传递流程

1、凡需边总签批或签字的材料，由王莉萍负责接收（邮箱：wlp@zhongcai.com，传真：0571-88383182，电话：0571-87112010，手机：13958013760），每周一下午 3：30 前整理好报金总审查。

2、若边总在杭州办公，金总周一下午 4：30 向边总请示周二签批时间；若边总在香港办公，王莉萍周一下午 5：00 前寄出。

3、若边总不在杭州、香港办公，或确属时间紧急需急办的，及其他特殊情况，金总及时电话请示边总确定签批事宜。

4、经边总签批的材料，王莉萍负责登记和发送或传递，并及时告知金总材料签批情况。

三、关于特别经营企业来访人员的接待工作

1、凡董事局特别经营企业人员到访中财总部，金总、白洪顺、王莉萍负责做好接待接洽工作。特别经营企业

领导人员原则上由金总接待，其他人员由金总指定人员接待。

2、陪同特别经营企业人员在总部食堂就餐的费用，边总承担 50%，金总 25%，白洪顺 15%，王莉萍 10%。王莉萍办好接待专用就餐卡，年底据实按比例承担。

3、王莉萍做好来访人员迎送、住宿、餐饮等事项安排，其他配合接洽事宜由金总指定专人负责。

四、关于董事局文件的整理和学习

1、王莉萍协助金总做好董事局文件整理工作，将第三、四届董事局已发文件装订成册，并编制目录报送金总，新发文件及时打印报送金总。白洪顺整理好所有董事局文件，留存于电脑并随身携带，随时随地做好文件查核工作。

2、加强董事局文件和其他材料的学习，并要求做到熟练引用和引证。白洪顺发文拟稿时要认真核对文中引用文件，金总审查文稿时要再次核对，做到差错不出门。

五、关于董事局文件等执行情况的检查和反馈

1、金总每周五组织对董事局文件、相关会议纪要及边总批复材料的执行情况进行检查，白洪顺、王莉萍配合金总做好检查工作。

2、凡涉及公司股权和董监事人员设置等事项，由王

莉萍负责落实和检查，其他执行事项由白洪顺配合金总进行。在检查过程中，要十分注意收集相关单位或部门的反馈意见。

3、文件执行情况和反馈意见汇总后，金总及时报告边总。

六、关于金总、白洪顺、王莉萍的工作要求

1、树立踏实、求真工作作风，加强沟通，密切配合，快捷、高效办理好董事局各项事务。

2、建立周五碰头会制度，每周五下午由金总牵头召开碰头会，互相沟通信息，通报工作进展，检查存在问题，落实下一步工作计划。

3、金总要及时向边总报告请示，上传下达，保持政令畅通。

七、其他事宜

1、王莉萍做好贵重奖品和纪念品登记保管工作，物品清单报金总留存一份。本周发一份关于催促贵重奖品和纪念品上交的通知，由金总签发，盖集团公章。

2、王莉萍负责催收和保管中财集团及各辖属单位的土地证、房产证等证照原件，并定期通报工作进展。如涉及证照复印、借阅等事宜，由王莉萍亲自办理。

3、凡原文件规定监事局主席周总签批的材料或处置

之事项，改由金总签批或处置。如须周总本人签字的材料，王莉萍与韩（士筠）总联系落实。

4、凡要求提供集团股权方面信息，王莉萍及时向金总汇报，由金总酌情处理或报边总裁定。

5、中财网站管理、董事局外聘人员联络等事宜由李凌负责。

最后，边总强调，作为董事局的重要工作人员，其思想作风和工作作风事关董事局的形象和尊严，大家一定要清楚自己的职责和定位，诚心待人，用心工作，认真做事，积极阳光，用谦让的精神积极传导中财的仁爱之心。

会议于下午 3: 30 结束。

江苏华财管道专题研究会议纪要

（二〇一二年四月二十三日）

2012年4月22日下午，江苏华财管道专题研究会议在中财总部25楼会议室召开。中财集团董事局主席边锡明同志出席并主持会议。金维爱、杨光华、裘高宇、劳惠良、谢立新、陈冠军、裘宏英、白洪顺、潘永铭等同志参加了会议。现将会议内容纪要如下。

首先，会议回顾了《关于下发〈关于势逆扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司等问题的原则意见〉的通知》（部分内容）、《新昌华财塑胶收购协议》、《关于收购新昌华财资产相关事项的明确》、《关于潘永铭财务违规情况的报告》、《潘永铭给边总的汇报材料》、《投资协议书》及《补充协议》、《江苏华财管道有限公司关于厂区规划总平方案及分期建设的申请报告》（第一、二、三方案）等涉及新昌华财收购和江苏华财管道筹建期间

的一系列材料；接着，会议对新昌华财收购的重新确认问题、江苏华财管道的人事决定问题、华财类管道企业发展方向与前途问题等三项内容进行了专题研究。最后，会议作出重要决定，理清了思路、纠正了错误、明确了方向。

一、关于新昌华财收购的重新确认问题

与会人员对收购新昌华财问题进行了坦诚的沟通和交流。潘永铭谈到，在新昌华财资产盘点时，有 12 余万元固定资产没有盘点进去，再加之其他因素，他个人损失了 20 万以上，心中不是滋味，感到自己吃亏了。边总强调，关于收购新昌华财的宗旨，我在《关于逆势扩张，收购兼并浙江新昌华财塑胶有限公司等问题的原则意见》中已经作了系统阐述，一半是为了发展中财，一半是为了救助潘永铭。本着以人为本的理念，对曾经是中财中层干部的潘永铭，在他即将倒下的时候，中财伸出了援助之手，拿出 1350 万元收购新昌新叶宾馆房产，替潘永铭偿还了银行债务，让他重新回归中财发展，给他东山再起的机会。这是一笔很难用常识和常理来计算的经济账。1350 万元 1 年最低的银行利息就是 130—140 万元，5 年利息损失超过 500 万元，但中财每年仅向潘永铭收取 30—40 万元租金，潘永铭所谓的吃亏，与中财付

出的代价相比，实在是不可同日而语。江苏华财管道在滨海县取得零地价土地，应当说主要建立在中财的品牌基础上，是当地政府对中财集团实力和经营能力的认可，并非潘永铭一个人的力量可以达成。江苏华财管道要走的路还很长，今后的发展必须依托于中财集团的支持，只有把江苏华财管道实实在在地发展成功成形了，这些零地价的土地才能真正转化成为我们的资产。对此，潘永铭和我们大家都要有一个清醒的认识，要看清楚，算清楚这一笔大帐。当然，收购新昌华财更重要的是为了发展我们的中财实业。如果江苏华财管道成功了，我们摸索出一条低成本扩张之路，对中财管道、中财实业的发展都有着重要意义。中财发展了，潘永铭也可以发展，符合中财共同发展的原则。因此，边总要求，今天的会议，无论是中财还是潘永铭，在要不要继续合作的问题上，大家都必须想明白，说清楚，要把真实的想法表达出来，不能患得患失，反复无常。

潘永铭表示，是中财和边总挽救了他，他非常珍惜与中财合作的机会，一定会努力工作，把事情做好，以实际行动回报中财，回报边总。与会人员纷纷表示，只要抛弃一些鸡毛蒜皮小事，结束过去，就能使每一个人成为新的自己。如果潘永铭能够端正认识，调整心态，

那么，中财与潘永铭应当真诚地继续合作下去，真正做活做成华财，实现双赢。

鉴于中财发展的实际需要和潘永铭等同志的认识和交流，会议决定，重新确认新昌华财的收购问题。

二、关于江苏华财管道的人事问题

（一）会议认为，潘永铭作为江苏华财管道总经理，私自将公司资金划入个人账户达 20 天之久，将货款回笼至自己妻子账户且不及时汇划公司，严重违反了中财的财务制度，扰乱了中财经营管理的重要程序，突破了作为中财核心管理者的道德底线，性质相当恶劣，必须严肃处理。

（二）会议强调，从潘永铭回归中财这段时间的表现来看，他身上的习气与中财理念格格不入，令人诧异，匪夷所思，严重扰乱了很多人对中财的基本看法。潘永铭作为华财的核心管理者，确实存在着很大的差距和很多的问题。这些不良习气和作风，是造成华财和中财时时碰撞，事事摩擦的根源。

（三）会议要求，潘永铭要想重新融入中财发展，必须真正沉下心来思考，好好反省自己，真正认识自己。首先要认真总结新昌华财失败的教训，吃一堑，长一智；其次要有自知之明，要想清楚江苏华财管道发展需要哪

些个人素质和内涵，最根本的一条，就是要把身上的习气彻底除掉。习气不除，即使现在有滨海县政府支持，集团还有人想帮助你，但随着时间的推移，都会变成不理解、不支持，敬而远之；即使新员工招进来了，也会离心离德，最后离你而去。潘永铭需要时间，也许半年、一年，也许两三年，才能把身上的习气彻底除掉。习气不除，华财难成。

（四）鉴于潘永铭的工作实际和江苏华财管道的发展需要，会议决定，免去潘永铭江苏华财管道总经理职务，改任公司副总经理。

由劳惠良代表江苏华财管道的绝对控股股东，出任公司总经理。

会议要求，劳惠良要把江苏华财管道办成中财的华财，规范的华财，艰苦创业的华财，集约创业的华财，高效创业的华财。

边总强调，对我们来说，发展华财就是发展中财，是中财的份内事，这个观念一定要树立起来。劳惠良作为集团首席运营官，其重要使命就是要在中财管道类企业的发展上开一个好头，把江苏华财管道内外运营好。劳惠良到华财，对华财的发展会带来很大帮助。潘永铭要端正思想，不能有先入山门为大的想法，要集中精力

把市场拿下来。市场拿下来，潘永铭价值就体现出来了，才算跌倒了爬起来了。华财发展好，潘永铭才会发展好。同时，人才对华财发展很重要，希望劳惠良把有志向、有激情、有热情的人才聚集起来，与华财共同发展。

三、关于华财类管道企业的发展方向和前途问题

边总从中国管道业的发展前景出发，结合中财发展的需要，深刻阐述了华财类管道企业发展的四大观点：

（一）中国管道业是一个具有广阔而持续前程的民生行业，小产品，大市场，应用广，潜力大。

（二）中国管道业的发展开始进入稳定成长期，乘“势”而上、趁“热”发展的时期已经基本完结。

（三）中财必须在实业上继续做实做厚，在管道上谋求发展是中财实业发展的重要方向 and 选择。

（四）中财在管道上的发展必须实现发展模式和经营思路的转轨，必须走“低成本，活创新”的发展之路。所谓低成本，就是零地价，缓投入，听市场，少用工的扩张模式；所谓活创新，就是小创新，微创新，活灵活现的创新思路。

关于做实做厚，做实就是既要有现金流，又要有实实在在的利润，一个循环和周转下来，我们要有所积累，有所发展。做厚就是在经营上要具有战略纵深，六合一

体，左右前后上下，真正构建起中财的立体品牌。

关于零地价，就是要借助中财集团的品牌经营，在省会城市的周边县（市）获得当地政府 100—200 亩零地价的招商优惠，其本质意义是取得无偿使用土地资源的先天优势，即以政府的优惠用土地。

关于缓投入，就是以 2000—3000 万元资本金为指标限定第一期第一批的建设规模和节奏，把厂房建设和设备购置的首批投入严格控制在资本金之内，即用自己的钱造厂房、购设备。

关于听市场，就是一切以市场为转移，生产什么管道产品，生产什么档次的管道产品，各种产品的价格定位，即贴近市场，跟随市场，听从市场。

关于少用工，就是市场经营不再建立庞大的直销团队，而是以商业信用为切入点，以反应快，通道短，实惠实用为特色功夫，走专业化之社会经销商共同发展的营销之路。

因此，如果我们的管道企业，使用土地不用投入资金，厂房和设备全是自己的资本金，再凭借中财集团坚挺的社会信用，只要有中财集团做担保就能够获得银行相对廉价的流动资金贷款，那么，我们管道企业的经营怎么不是一种低成本的经营？这样的扩张，怎么不是一

种低成本的扩张？

最后，边总强调，现在的市场是现金为王，中财所积累起来的实力和能力，正是逆势扩张，开枝散叶的最佳时机。中财几次大发展，走的都是逆势扩张之路。如果我们能够在华财类管道企业上实现发展模式和经营思路的转轨，“低成本，活创新”，一年实现三五千万元，甚至上亿元的销量，完全能够把我们的中财实业做实做厚，真正奠定中财成为国际化大企业的发展基础。如果华财成功了，南财成功了，其他什么财又次第成功了，道生一，一生二，二生三，三生万物，那么，通过二、三年的实践和摸索，总结出一套管道企业发展新的理念和思路，形成自己的观点和经验，那么，一旦遇到中国经济复苏的大环境，中财管道的发展必定会喷薄而出，势不可挡。

会议完满结束！

2012 年度中财双月投资会议 第二次会议纪要

(二〇一二年五月二日)

2012 年度中财双月投资会议第二次会议于 4 月 26 日在杭州顺利召开，中财明强江晨航、中财强毅杨毅、中财拍岸陈涛、金融研究所周富友、香港中财 A 股投资专户经理人葛培堃、中财立志冯云、宋欣慧等同志参加了会议。

上午 10 时至下午 4 时，会议在中财总部 23 楼会议室召开，董事局首席资政金维爱同志主持会议。与会人员交流了《中财明强双月会议的与会资料》(江晨航)、《投资心得》(杨毅)、《江苏中财拍岸 3-4 月投资心得》(陈涛)、《首部境外投资法规呼之欲出》(冯云)、《对股市的一点感想》(周富友)、《2012 年 4 月投资双月会报告》(韩

士国)、《中财集团会议材料》(葛培堃)、《2012 年度商品期货行情展望》(宋欣慧)等投资工作心得报告,并在金总的带领下学习了《投资公司业务简介》等材料。

下午 5 时许,边总在柳莺宾馆 2201 室召开了座谈会,韩士筠同志参加了座谈会。边总就四个方面问题发表了重要讲话。

一、关于中财

边总简要总结和展望了中财三大事业组件发展思路和远大前景,更对打造中财事业组件第四极——投资一极寄予了深切期望。

边总认为,我们的化建业已经初具规模,十多年来,中财在这一领域里真正做到了乘“势”而上,趁“热”发展,取得了历史性的成功。现在开始,中财化建业必须进入深广发展时期,关键是要有自己的内涵,自己的个性,自己的特色,自己的风格,总的思路是,在国家宏观经济调控的大背景下,坚决实施逆势扩张的发展战略,通过“低成本,活创新”的模式,重点发展管道业。最近,江苏华财、广西南财已完成设立,这是“开枝散叶”之举,更是做实做厚中财实业的新开端。我们坚信,只要按照这样的思路做下去,做到位,那么一旦遇到中国经济复

苏的大环境，我们化建业的发展必定会喷薄而出，谁都无法阻挡。

第二，中财金融广角的经营和发展模式，真正开创了中国金融业的市场先河，独树一帜，价值非凡。通过一系列“标准、制度和程序”的坚决执行，构筑起广角成熟的业务模式和管理体系，打造出中财特有的“精致、雅致、极致”的超级金融连锁平台。一旦通过这一轮国家宏观调控之无比严酷的市场检验和精益求精的团队锻炼，我们的广角业一定能够成为中财的核心竞争力，广角的发展必定会一日千里，前途不可限量。

第三，中财期货业通过去年半年时间的调理，提出了全新的发展理念，确立了以保证金为核心的考核机制，明确了打造“常规武器、战略武器、核武器”为主要内容的发展思路，特别是中财立志、智库纺织等公司陆续成立，为中财期货“战略武器”的打造开辟了新的发展空间。中财期货业之全新发展的序幕正徐徐拉开，相信在不久的将来，必将异军突起，与众不同。

边总强调，以上是中财现有的发展三极，至少两极半已经成功成形。我们在座的人员，处于中财意欲远图的第四极——投资一极上。中国投资业的发展前景十分广阔，中财对投资业的发展寄予了厚望。早在 2008 年中

财明利成立之时，就提出要打造中国黑石公司的愿景。现在中财明利变成了中财明强，加上中财强毅、中财拍岸有三个专业投资公司，再加之香港中财和金融研究所积极开展境外港股投资工作，因此，我们的投资已经基本形成了境内境外和 A 股港股两大板块。这是一个雏形，一个新局。当然，我们的投资要成功打造为中财事业组件之第四极，要走的路还很长，还需要磨练砥砺，苦练内功，需要打造团队，扩大规模，建立规范，系统运作。

二、关于投资

边总强调，专注于 A 股和港股的二级市场，是中财投资致力的基本方向，除此之外的期货自营和其他金融衍生品市场，都不可能成为中财投资的主战场。不论过去、现在，还是将来，这一条原则始终不能动摇；不论任何人，以什么样的理由来说服来推动来诱惑，中财始终不会改变。

边总表示，从历史来看，中财在二级市场上斩获颇丰，成多于败，得大于失，盈多亏少，有经验，有感悟。以史为鉴，可知进退。这是历史经验的总结。

其次，中财十七年实业发展的实践，为我们积累了丰富的经营思路和管理经验，正是这些可贵的观念和理念，使我们完全具备了判断一个上市公司之经营和管理

孰优孰劣的能力，这是资本市场大部分人所缺乏的利器，我们有什么理由不“敝帚自珍”，善加利用呢？

最后，投资如做人，必须要“有所为，有所不为”。股票市场是一个与实体经济相对离得还算近的金融市场，与企业的经营和管理息息相关，买进低估的企业股票，沽售高估的企业股票，战略配置，时空互换，完全可以成为中财“大有可为”之地。相反，期货市场是零和游戏，是名副其实的大赌场，中财决然不可闯入这样的市场而留恋忘返，不会也不能在这样的市场里巧取豪夺，呼风唤雨，陷于生死博弈。我们必须坚定守定，定慧定力。

三、关于战略

边总认为，做投资就是做学问。大家写材料一定要写自己的心得。心得是从感性上升到理性的有价值的东西。在投资上，成是你自己的，败也是你自己的。很多人可能在一次次败下阵来的时候还能再次努力抗争，坚强不屈，屡挫屡奋；但在成的时候反而马上自我膨胀、自我迷失走错了方向。边总告诫大家，投资市场公平而冷酷。天堂是你自己的天堂，地狱也是你自己的地狱。作为一般人类，我们无法回避恐惧和贪婪的问题。所以保全自己的前提就是修炼自己：“控”：时时处处严防失

控；“制”：懂得止步于诱惑；“化”：将知识升华成智慧；“解”：淡定从容平常心。

因此，中财要在投资上有所远图，有所作为，构建中财事业组件的第四极，则必须有效控制市场的风险问题，必须有效化解人性的弱点问题，必须增强社会资源的吸附能力，必须建立缓冲风险的传导机制。我们组建诸多投资类公司，构造中财的投资群落，就是做好中财投资一极的一种战略考量。

（一）村落原理。边总强调，他从小生活生长于农村，对农村的事物有着区别于他人的感悟与认识。在广阔的农村，有很多村落，星星点点散落于青山绿水之间。不管外面的世界翻天覆地、战乱和平如何变幻莫测，而村落的生息上下几千年，安详平和，照样过着他们的日子，在自给自足背景下表现出极强的抗风险能力。

相反，我们的城市集中供粮供水供气供电，运转高效，人流如潮，商机无限，但一有风吹草动，城市系统往往危机频仍，甚至瞬间瘫痪，在高度繁荣的背后却表现出极大的脆弱性。

所以，村落是最抗风险的安全设计；而城市的抗风险能力相对村落要脆弱的多。

由此推想，既然投资是高风险的行业，做投资本质

上就是经营风险和化解风险，我们为何不选择最具有抗风险能力且自给自足的村落模式来构建我们的投资群落呢？

我们的投资公司就像坐落于广阔农村的村落，是为有志向于投资的人士提供的一个个既有中财作为战略后盾，又有自身经营底线的自给自足的投资村落。通过组建中财的投资群落，我们就能够打造各有特色的专业投资团队，实现中财和“村长”们的共同发展，一起壮大。

边总认为，在投资上，永远“只有运气人，没有本事人”。成功了，我们感谢上苍；失败了，我们反躬自省。通过陆续设立的投资公司，中财构建起自己的投资群落，逐步做大投资规模；中财在投资上通过多个公司同时运作，可以有效平衡市场波动，分散投资风险。一旦遇到系统性的大牛市，凭借中财的投资群落，中财必定能获得最为可靠最为有效的投资成果。

（二）人性过滤器。边总认为，投资是一门大学问，除了科学，更包含着人性。投资是对人性的考量，是控制和化解人性中贪婪、恐惧等弱点的过程。

如果用一个人来集中管理 5 亿规模的投资，那么，他一旦浮亏 40%，则其内心极易产生恐惧心理；如果其浮盈 40%，则其内心也必然产生贪婪心理。毫无疑义，

交替出现的恐惧和贪婪心理，都足以让其投资决策和动作变形，从而造成整个投资的最终失败。

如果用 10 个投资类公司来管理 5 亿元的投资规模，每一个投资类公司充其量只有 5000 万元的投资规模，那么，相对十分之一的浮亏或浮盈，让其产生恐惧和贪婪心理的程度势必弱小得多，从人性角度考量，其投资决策和动作变形的可能性也变得相对较少。

此外，如果公司集中管理 5 亿元，不慎造成浮亏 40% 即 2 亿元，那么市场上肯定会传递诸多负面消息，以讹传讹，扰乱公司之正常经营。

所以，边总强调，组建中财的投资群落，本质上就是创造出一种人性过滤器，使我们的心更淡定更坦然，与成功离得更近，更顺利地走向成功。

（三）融资平台。边总认为，在充分交换的市场经济里，资金就是资源的代名词。只要在银行取得贷款，就等于获得了资源。适当杠杆的银行负债是现代企业擅长经营和精于经营的能力体现。融资符合中财的经营诉求，是一项重要的平台工作。中财强毅作为投资类公司在贸易融资上的成果已提供了一个成功范式。所以，组建中财的投资群落，还有利于顺势打造中财新的融资平台。

边总要求，我们的投资类公司除了股票投资外，还必须致力于融资平台的打造工作，要充分发挥集团综合优势，用中财集团做担保取得相对廉价的银行贷款资金。有了资金可以上存集团获取利息收入，可以随时根据股市形势增加投入规模，实现公司经营上的更大腾挪。

（四）传导机制。边总强调，组建中财的投资群落，还能够实现对投资公司运用随行就市的策略机制对冲可能的风险。经过反复论证，我们还可以根据对市场形势的拿捏判断来进行阶段性调控。市场低估，机会大于风险的时候，我们会降低集团资金使用价格，鼓动大家向集团借钱；相反，行情灼热，如火如荼的时候，我们会抬高资金价格，限制大家的借钱行动，从而调节投资类公司的市场规模，控制投资公司的投资风险。

边总强调，除了独具个性的投资群落之外，中财再有一大块战略配置资金，一方面可以确保中财具有充足的流动性，保持坚挺的社会信用；另一方面可以利用资本市场潮起潮落的自然势能和优质蓝筹公司的成长周期，实现和分享稳定而可靠的市场红利。

当然，作为投资村落的每一个投资公司，只要有真才实学，取得客户信任，还可以伺机开辟代客理财和资产管理等业务。代客理财具有客户承担最终风险的防火

墙，故而，各投资公司，既可以股票代客理财，也可以期货代客理财。资产管理，目前只能在境外——香港进行规范尝试。发基金的要义在于，我们是否具有好的投资理念，好的投资团队和好的投资业绩。换言之，我们能否珍惜客户的每一分钱，并有担当地实现其最好的收益。

以上布局和构思，如果能有效地配之以合理合法的避税体系，那么，这就是关于中财投资一极一个完整而可行的大战略。

四、关于战术

在战术问题上，根据自己的心得，边总送给大家四个字，这就是“洞”、“谋”、“断”、“行”。

第一个字“洞”：即洞察力，边总认为，见微知著是洞察力的要义，如果用大自然的语言来诠释：就是一叶知秋；就是听风知雨；就是看云识天气。把它落实在投资上，关键是要见人所未见，知人所未知，要独立思考，独有见地。你们有的人很懂得投资学之专业理论，可能平日也很勤奋地关注网络资讯，了解网络热点等，但是，如果缺乏独立思考之精神，不具有独到的见地，那么往往在不知不觉中被网络洗了脑。我也一样，时不时被网络影响着，但我很多时候还能固守自己的理念，守牢自

己的根本。老农民种地往往先看一看这一块地，看过之后他就知道该种什么、怎么种，收成大约有多少等等。这就是农民的见地。做投资无疑比种地难上百倍，无论如何必须事先看清楚，想清楚，说清楚，或者说洞察过。没有洞察过就要行动，乃是妄动。如果出现妄动，就说明你根系不深或者认识肤浅，缺乏“洞”的功夫，第一关都过不了。边总强调，知识是可以学的，智慧是学不来的，智慧只存在开启的问题。智慧最主要就是洞察力。洞察力是投资人所应具备的最重要的禀赋之一。

第二个字“谋”：安排布局，怎么谋很重要。设谋定计，谋定后动，筹谋远大。二级市场选股不宜太多，应专注于少量股票，因为必须集中精力研究清楚，尤其要细看财报。边总强调，设谋定计重在看大势，定思路，主要在选时上；谋定后动重在研个股，定方案，主要在选股上；筹谋远大重在修内功，下决心，主要在志向上。这一个“谋”字，就是要你们去谋大势，谋个股，谋人生。

第三个字“断”：最怕就是只喜欢研究，喜欢谋划，但不能决断，逃避决策，成为好谋寡断之徒。好谋寡断，就会如三国里的袁绍一样，与曹操交手，官渡之战败的很惨。事前想清楚，考虑成熟了就要决断。建立在大量依据和有准备的基础上就要有自信有信心去决断。这就

是多谋善断的学问。边总认为，判断一家上市公司的投资价值，最基本的方法是研究财务报表。首先要读得懂，看得清，研究透；然后比较，思考，感悟，独有见地，见解深刻，最后才能毅然决然，该断则断。所以，财务报表是投资者的自信之根、信心之源，大家必须把住这一根本。

第四个字“行”：最后关键一步要落实到行动上，必须手起刀落，执行到位。谨防错过该行动的时机以及行动的不完全。股市如战场，一旦考虑成熟，条件具备，必须杀伐果断，不要拖泥带水，首鼠两端，造成错失良机。

边总认为，遵循以上四字诀的原则步骤进行投资业务，那么外界轻易干扰不了你，因为你是反复洞察深思熟虑的；你也会相对正确地看待行情的起起伏伏。因此，有收益毫不意外，有亏损也并不可怕，翻身是迟早的结果。反之，违反上述四字诀的逻辑，即使有收益，那也是偶然的，最后总归要还给市场。

最后，边总强调，我们的双月投资工作会议要开成一个交流投资心得的会议，会议的宗旨就是：信任自己，尊重别人。信任自己就是要发现真我，找到真我，把自己的所思所想所悟写出来，交流给大家，因为连自己都

不相信的人又如何做成功投资呢？尊重别人就是要学会倾听，学会理解，不能因自己的经验和感受去掩盖乃至抹杀别人的思想和见解。我讲的战术四字，也仅仅是用作交流的一家之言，如果稍有助启智慧的成分，则便是上上大吉。

第二个问题，我们在打造中财事业组件第四极上要反对一种“揠苗助长”的错误思想。一个一个投资公司的成立是打造中财投资一极的必需之过程，决非应景之作，预期完全没有落空，立竿见影，一杆入洞向来不是中财的文化追寻。边总认为，我们的理念在萌生，我们的团队在成长，我们的规模在扩大，经过一段时间甚至几年的积累和培育，我们会储蓄好成功的一切条件，当大牛市来临之时，就可以驾轻就熟达到大成。所以，中财投资这一棵苗，现在开始关键是要做好灌溉、施肥、除草、用药，经过春天的生发和夏天的生长，我们一定会有果实累累的秋收季节。让我们拭目以待！

会议在热烈的掌声中结束。

浙江中财招商投资集团 董事局全体会议第六次会议 暨反省会议纪要

（二〇一二年六月二十三日）

中财集团董事局全体会议第六次会议暨反省会议于2012年6月19—20日在杭州召开。中财集团董事局主席边锡明同志出席并主持了会议。董事局全体会议成员参加会议，白洪顺、杨华清、严晓亮、王颖等12位同志列席了会议。

会议于19日上午10时整于中财总部25楼会议室正式开始。边总开宗明义，首先作了《关于设立河南河财管道有限公司等问题的原则意见》的报告，随后，会议分两组对提案内容进行重点学习和讨论。

次日上午10时整，会议易址杭州金溪山庄1220室

继续召开。会议表决通过了《原则意见》的十二个提案，对坚定奉行中财反省制度问题做出了会议表决。最后，边总做重要讲话。

会议表决通过了以下重大事项：

一、关于设立河南河财管道有限公司等问题的原则意见

（一）关于设立河南河财管道有限公司问题

会议增补第 8 条意见，即“8、凡河财类管道企业其产品商标、技术标准、专业支持、管件模具和市场纪律等问题均由集团首席执行官负责协调和管理，并一律以浙中首席字文的形式予以明确和发布。”

（二）关于完善中财期货业的经营和管理体制问题

（三）关于加强集团广角班子建设问题

（四）关于调整广角业务的相关标准和要求问题

（五）关于积极重建杭州广角问题

（六）关于全面开展问题资产保全和清收工作问题

（七）关于设立集团首席稽核官及其主要职责问题

（八）关于积极参与深圳前海投资开发问题

（九）关于做好港股之民营企业的战略布局问题

（十）关于做好资金管理工作，严格考核工作成效

问题

（十一）关于收购浙江百盛控股集团有限公司，积极布局房地产行业问题

（十二）关于其他问题

以上内容详见董事局正式发文。

二、关于人事问题

1、由集团首席执行官提名，经会议表决通过，谢立新同志出任中财集团首席稽核官；

2、由集团总裁提名，经会议表决通过，张伟良同志出任中财集团副总裁。

3、会议决定，对丁良玉、裘宏英、俞仲达、程晓恒、张伟良等现有董事局候补成员予以组织转正，并正式发文通告；同时，将在今年下半年考察增补新一批董事局候补成员人选。

三、关于反省纪律问题

会议认为，中财反省制度是中财文化的重要组成部分，必须坚守坚持，要从董事局全体会议成员开始做起，无论天涯海角，一路到底。凡是董事局全体会议成员违规不能提交书面反省材料者，每发生一次连续三个月考评评为D。会议表决通过了这一条反省纪律。

杨光华同志不能按时提交本次会议的半年反省材

料，为此，会议决定对其先行一个月考评为D。

会议认为，当前国内外整体宏观形势正孕育着一次重大的历史性的发展机遇，特别是中国正处于巨变的前夜，对基业初成的中财而言，意义非凡，难得难遇。因此，中财必须有前瞻力，有洞察力，有创造力，布局中国，图谋未来。

关于积极布局房地产行业，打造中财事业组件第五极问题。

会议认为，中财开辟房地产行业，是本次会议最大的决策事项。边总对之进行了反复的推导和认真的思考。对行业的认识和理据，主要是在于中国的土地仍然属于非卖品，不能进入交易市场，不具备吸附社会资金的功能，到最后大量的社会资金势必集结在房产品上。对房地产行业的宏观调控，虽然目前有限购、限贷、限价等三大政策，但限贷限价已是名存实亡，限购只能认为是非市场的阶段性的行政手段，所以房产行业的极端化调控时期已经过去。对房地产的行业环境，经过这几年的沉淀，这个行业也相对成熟起来，未来新一届政府也不可能把它视为仇雠，只是政策环境一定会更透明更宽泛，虽无暴利，但经营环境必定会更稳定更健康，一定的成长空间必将长期存在。边总强调，选择与黄金梁（黄县

长)合作发展中财房地产事业,一是中财有坚挺的社会信用,信誉好,筹措资金能力强;二则黄县长擅长与政府部门打交道,熟谙房地产市场的游戏规则;三是集团总裁裘高宇同志一直以来比较喜欢这一行业,经过总部大楼建造的历练,可以藉此沉下心来好好钻研,与黄县长一起经营和发展中财事业组件新的一极。根据与黄县长多年来的接触和交往,在彼此人品认同的基础上,两相合作可以充分发挥各自优势,做到相得益彰。所以,对这样一个行业,中财完全可以有所窥伺,趁机介入,聚集人才,积极布局。

关于设立河南河财,创新机制,延伸发展化建业板块问题。

边总强调,关于成立“财”字类管道公司的发展程式,上次专题纪要中已有阐明。总体上,现有中财化建业一块要做精致,做标准,像一座高山一样,但中国幅员辽阔,各地经济生态不同,市场需求层次众多,我们要以多种模式、不同机制等创新思路来提供各种产品和服务,延伸发展化建业的事业版图。以中财目前的行业地位和品牌,我们可以得到零地价的政策优惠;90%和10%的股权设置,是充分发挥“机制”的优势,撬动一批人去做梦去发展,成就个人也成就中财;尽管现在它们还是很

小的企业，三个企业加起来其投入也超不过新疆一个厂，但它们像子丑寅卯的鼠一样最灵动最活跃最富有生命力；最重要的是，他们能与企业共进退，会在当地扎下自己的根，他们对技术的渴求超过任何人，中财化建业的技术可以像水往低处流一样实现最为顺利而快速的转移，而且这一份水不是流到外面去，而是从 100% 的地方流到 90% 的地方去而已，其实 90 与 100 没有本质的区别，而且这一个 90 创造出来的东西或许大于 110、130 都不准。这就是机制的力量，中财之发展，必须有更多的机制创造出来，让更多的人参与投入其中，假以时日，大家一定会看到正果。

关于战略布局港股之民营企业，打好入港后的第一个真正的战役问题。

边总认为，港股之民营企业现在是底部的时候，价位超低，净资产折让巨大。中财已经在逐步吸纳，但碍于成交量和融资所限，如果有 10 亿融资进来，香港能否扩大几个亿规模？边总强调，关键是要有洞见，只要研究透了，赢是自己的，输也自己的，无怨无悔；再是资金，而且要有一定规模的保障和不惧暂时浮亏的准备，守望几年，攻守兼备。这是他去了香港之后的第一个真正的大战役。

关于积极参与深圳前海投资开发问题。

中财必须抓牢机会，如果说浦东发展布局中财有失手，前海布局不可再失。对中财发展而言，很重要。

对化建业，会议认为，尽管上半年销量未达预期，但原材料价格下跌产品毛利率上升，盈利能力在增强。化建业内务虽然有压力，但亮点很亮，活创新不少，贴近市场，能马上影响延伸到市场，中财化建业已是业内不可小觑的一股力量。经营化建，就像我们下围棋一样，要盯牢目标，找准对手，步步为营，厚积薄发，实现大成。玉根抓化建工作有坚定性，管理与成本是其优长，但还要不断深入抓下去，最后赢得市场主动权，才能真正变梦想为现实。

对广角业，一向看好，前途无量，是中财最活泼的东西。今年以来，不少广角像成都、西安、上海、天津、武汉等，都各自取得不俗业绩，说明了广角商业模式的生命力。很多新广角经过时间的磨砺，也可以慢慢到达这样的境界。本次会议就关于加强集团广角班子建设、调整广角业务的相关标准和要求、积极重建杭州广角和关于全面开展问题资产保全和清收工作等问题做了针对性的安排，一定能为今后健康快速发展扫清障碍。

关于杭州广角，边总认为，去年 7 月份，我们用人

失当，过早把一个新手放在重要位置上，杭州广角打了一个大败仗，不仅造成了负资产，还给中财在杭州带来了很大的负面影响。天行健，君子以自强不息。会议决定，把杭州广角作为中财集团董事局研究和实践广角事业的试点单位，重建杭州广角，重振中财雄风。对谢立新主动请缨躬身广角实践，边总表示由衷的欣慰，希望他“耐劳耐烦，自立自新”，举重若轻，步步到位，把杭州广角成功打造成为浙江省的广角。

关于资产保全和清欠工作，会议认为，金总个性鲜明，有胆有识，在面对和处理外界事务时，“横”得起来，敢于提想法，敢于与他们斗智斗勇，不会被外部势力所吓倒，这是已被过往历史所证明的事实。与梁总一道，他们是真正的黄金搭档，心领神会，长袖善舞。在资产保全和清欠的问题上，我们不仅要有交代，更要有结果。做到底，是中财一贯坚持和崇尚的理念。这样可能会得罪人，会使人难受，逼得身边的人难过，但做工作就需要这样，需要付出。中财要在这么复杂的行商环境中获得成功，保护和得到我们应该得到的权益，就要比别人付出更多的艰辛、痛苦，甚至泪水。所以，这是一个十分不简单的事情，要由金总来主抓，梁力展、白洪顺和其他人员必须无条件做好配合。

我们的专业力量要加强，团队要训练有素，好好管理，千方百计寻求突破，一条路不通再找第二条路。我与金总下棋，他总爱进攻，寻找各个方向进行进攻，这最为难能可贵。清欠就是要进攻，中财就是不怕他们。借钱还钱，天经地义。所以，我们心要硬要狠，与他们斗，要起诉就起诉，有智有勇，勇往直前。

在座的人对金总要尊重，要多理解、支持和鼓励，一道拼打。搞清欠，其过程是很苦闷的，像一些年轻人，如果心力不足，整天忙于讨债，来来去去，很容易心理疲劳，到最后变得无可奈何。像金总的心理已经定型，就不会被外界所动，心力过人，往往能突现出他的心理优势。

对期货业，按照原先设定，增设智库类和投资类公司，这样围绕期货公司，中财期货业就厚起来了。

关于资金管理，这是关键工作，中财意欲赢得本轮发展机遇，必须融资先行。如果资金到位，粮草俱备，再加之天时和地利，我们自然会有一幕幕波澜壮阔的行情不断演绎和展开，比如项目金融业务，港股民营企业布局，房地产行业投入，以及 A 股市场上面都可以做大文章。

关于 A 股市场，为什么去年四季度我们设谋和布

局？边总认为，这有宏观上的一些考虑，即受整体经济形势影响，化建业会面临风险和冲击，中国经济也有硬着陆的风险，国家会救经济，在房地产行业资金进入路径受阻的情况下，救经济最大的受益者可能是中国的股市，所以中财要适当加大股市投入，去年布局的几个亿中国平安已取得了不俗的业绩。

边总认为，A 股越到后面越有机会，有条件的话要加大规模。中财期货真正的资本大成在中国平安，所以，凡期货经营多出来的资金就要放在中国平安上。对中国平安，边总有自己独特的理解和坚定的认识。

现在国家不断要求机构投资者入市，十八大后中国的大局就定了，在中国搞投资还是要听党的话。银行股现在情况错综复杂，跌入净资产，市盈率很低，我们一直在跟踪研究。关键是要见人所未见，看到别人看不到的亮点，想明白银行股的好处在什么地方。如果有所洞见，就可以大胆地投入，或者到 12 月份还是目前这样子，那么在银行股上布局 3—5 个亿也绝对没有问题。

所以，融资相当重要，希望韩士筠带领团队做好，做得出色。

边总认为，这十二个问题都是前后连贯，启承转合，一气呵成的一个大棋局，各个环节做好它，我们就能牢

牢抓住这次巨大的历史性的发展机遇。

上述种种，无论是前瞻性布局，还是基础性安排，中财事业健康而持续发展之根本，在于我们在座的这批人是不是坚守中财的初志本心！中财有自己的文化，追求自己的价值观，文化就是对价值观的认定，我们有了这种认定才会聚集到一起；如果缺乏这种认定，那就不会这样做企业了，它也不再叫中财。

反省让我们学会静心，关注内心，打量自我，拒绝浮躁和庸俗，时不时地把我们从偏离的航道中拉回来，最终直达目标。中财的反省制度从成立至今只有中间两年中断过，社会上有人可能说我们“傻”，但我主张中财既然“傻”了，就“傻”到底，直到天涯海角，傻下去，这样才有价值！

边总还谈到了他的这次反省，他说如果真有感受，有思想上的感悟和对自身的认知，他肯定会把这些东西端现到大家面前。还讲到现在的谢立新，也硬是要把自己端现出来。他说，对于反省不提具体要求，但希望特别是原先做得好的人不要退下来，不要因为别人的不认真而改变自己，还是要耐心端详自己的内心，尽我所能，影响别人。

在这个世界里，每一个人都有不一样的发展方式，

有的人是凭“聪明”，有的人是凭“关系”，各自做梦，各自发展。中财靠的是自己，扎根市场，平平实实，做做吃吃。其实，社会上有很多人的心灵找不到寄托，时常处于游离和飘零状态，那么，中财能不能成为更多人的一个精神寄托呢？只要肯奋斗、能努力、愿吃苦，不标榜，不自以为了不起，像中财一样“傻”的人，我们就能够给他们创造一个发展的机会？中财首先立足于自己，靠自己做大，还想进一步发展，那就要有更广大的胸怀，创造更多的机制和舞台，容纳更多的人，志同道合，越做越大。

像现在的广角机制，能推动人和发展人，看到有些人因为广角的磨砺而成熟了，除了赚钱，还把人的提升了，这个广角有多么好啊！中财不但生产利润，同时还生产中财的人和中财的文化。这也说明一棵树苗种植下去，不会马上生果子，它需要时间，像我们很多管道企业，就需要三年时间的积累，先是咬定市场，反反复去，吵来吵去，一旦到了时候，就会“哗”地上去了。要收获，先播种，这种道理，来自农村，简单，直白。

我们的华财、南财、河财等公司，正是基于中财的未来和企业的发展规律而考虑。中财化建业真正的对手是谁？我们必须心中有数。只是现在不是拼的时候，但

目标一旦确定，所有工作都要指向这一目标而推进。现在是中财化建业的低成本扩展期，今后还会出现更多的“财”字类公司，就像下围棋，一点点地把对手围起来。要他们去为中财占地盘，去为中财守望未来，不是照顾他们；所谓的“诸暨人”，选择他们，也只是因为对他们比较熟悉了解而已。还有一点声明，边总强调，他不是好名之人，始终不会为了自己的名而牺牲中财利益，反而因为中财而得罪了很多，特别是诸暨人。

边总指出，每临中财重大决策之时，他都要扪心自问：到底有没有因为自身原因（消极或者说偷懒因素）导致中财不依自身规律而成长，从而错失发展机遇？如果有的话，就是对不起中财，辜负了中财，辜负了与他一道奋斗的人。

但是，我们有很多人，年龄上来了，好像因为中财才变成 40 岁和 50 岁，其实你在别的地方也一样要变老！我们不能把不好的东西归咎于中财，甚至把岁月流逝也诿过于中财，让中财承载不起。希望我们这支团队，不要让自己的心变老，乃至结出厚厚的茧。

边总强调，我们董事局每年召开两次全体会议，时间定为 6 月 19 日和 12 月 19 日。我们的议事纪律是，凡是举手表决通过的提案或议案，必须实做真做，过程中

出现问题要抱着合作和解决问题的心态去对待，而不能动作变形，左右制肘。这不是中财的做派。希望大家好好去思考。

会议最后，边总讲了四句话。

一、巨变之时，适者生存。

1、中国面临着巨变，三十年改革开放，经济发展得很好，未来三十年怎么走向虽然尚不明朗，但是，如果政治上适当推动民主改革，有可能又能为中国赢得另一个二十年、三十年的发展机遇。现在时逢十八大换届，相信中国的政治精英会有眼光和水平，为中国开辟新的未来。中国未来可能会更好。所以，对中国要乐观看好。

2、未来的十年实现人民币国际化，可能是一件很大的金融事件。从大的视角去考察，中国这样大的幅员，13 亿人口，位居第二位的经济实力，区别于日元（日本这么小）、欧元（欧洲政治不统一），真正与美元能够抗衡而且旗鼓相当者似乎只有人民币。如果真的有实现希望的话，那么接下来的十年才是中国和中国民众真正开始过上好日子的十年。中财能不能在人民币国际化这一个历史性的机会中实现新的更大的发展？虽然目前还是想象不出来，但我们必须跟踪和研究；否则，真的这一

天到来了，中财却未能及早筹谋，那就失败了。

3、随势者去，众以为殃。资本主义国家真的在“烂”下去了，你看欧洲国家的年青人，一是炼肌肉，二是旅游，就这两件事，能发展他们的国家吗？欧元推出来之后，他们就知道借债，像希腊，借了这么多的债，是中国平台贷款的三分之一，GDP 大约只有中国的十分之一左右。中国的 10.3 万亿平台债务，被一些所谓的经济学家搞得沸沸扬扬，仿佛天塌下来一样，全不想想中国政府手上揣着多少上好的资源和资产，何况中国经济还在发展和成长。当然，中国今后要朝更有效率、精致精细化方向发展，比如房子要做得更加人性化、利用率更高等等。美国呢，创新方面是好的，受益于他们所崇尚的文化，但债务着实不少，其鼎盛时期似乎已经过去。这样想，中国可能会越来越好。

其实，当时的欧洲，1989 年齐奥赛斯库被杀，柏林墙推倒，苏联解体等一系列事件，西方发展模式似乎要借全球化而一统天下了，但是 20 多年过去，一不当心中国却上来了。当然不是说共产主义上来了，而是以五千年传统文化为基础的东方价值观上来了。现在，不管怎么样，世界也要认真打量一下中国，他们对中国的很多看法有点偏激。对中国而言，只要新一代领导人意志坚

强，治理得当，党内民主逐步推行，坚决打击腐败，这样整个势头变坏的可能性其实很小。因此，个人感觉，对中国的未来不要看得太坏，对中国的民营企业也不要看得太坏，其中可能蕴藏着很大的投资机会。现今的中国正处于巨变的节点上。

巨变之时，怎么办？要做适者，适者生存，适者发展，布局中国，布局未来。顺势介入房地产，南财华财河财还有银财都要播洒出去，开始时钱不要投入太多，这是要诀所在，要像种树一样种下小树苗，施肥浇水，培育出小生命，到他们起眼的时候，就会冒出来了。所以，希望你们这样去思考，以这样的眼光去看问题、看发展，就不会有纠结，心就会敞亮起来。

边总还鼓励在座的更多的人，敢于梦想，勇于创业，设立更多的中财“财”字公司。

二、明年今朝，桃柳依旧。

海阔无涯，潮落潮起；自由市场，盛衰循环；墨墨黑没有这么黑；置之死地而后生。边总说，我们入港随俗，看云识天气，看海读股市，读出事物发展之规律。

现在看看墨墨黑，待到明年今朝却仍是桃红柳绿，风光嫣然。万事万物时刻都在变化，但聚散得失，自有其内在规律，一番气象，所以，看问题，不要固化，要

乐观时变，积极阳光。心态不一样，眼光不一样，看到的东西就会不一样。人类都有往上向好发展的本能，暂时的困难和波折总会过去。

其次，要有研究力。包括三种力，一是前瞻力，二是洞察力，三是创造力。这很重要，有了三力，就能看得远，看得深，创造出新的有生命力的东西。我认为，中财的广角就是一种创造力的体现，因为，它的潜力特别深厚。

三、把梦想化成现实，把自负变成自信，时序之变，中财恒久。

我们在座的人，第一是要敢于梦想，梦可大可小，有自己的追求和使命，这样人生才有意义；其次要想尽办法把自己的梦想化成现实。自负者就是背着一个或很多个梦想的人，他认为自己与众不同，有点了不起，但别人却另眼相看，甚至不以为然。自信者就是把身上背着梦想化成现实而放下来的人，因为成功的现实让他得到了别人的认同，实现了自身的价值。

有梦想的人容易自负，但把梦想化成现实之后，就会变得自信。反过来，也可以说，必须把自负变成自信，才能化梦想为现实。张伟良刚开始去搞广角，我们有很多人认为他胆子大，讲义气，搞金融容易出事情，但事

实证明，他是一个有梦想的人，现在的他是一个把梦想化成现实的人，相信他已经把自负变成了自信，未来的征程一定更加充满生机和阳光。

四、把成见化成见地，把固执变成固守，山河大地，中财流痕。

人一旦有了年纪，看人看事很容易有成见，比如“某某就是这样的人”，轻易就把人看死了。这就是成见。成见害人，比如权重位高的大官、学术精深的教授博士等等，一句话可害惨一个人，这就是权威杀人。所以要把成见化成见地，见人所未见，有了见地之后，才能把固执变成固守。

昨天与李玉根谈话时，谈到固守很重要，要固守我们的反省制度、价值观和我们的文化，把根留住，包括要充分认识我们的营销制度是中财成功的根源，我们的成功是这样的成功。当然，我们可以学习别人的东西，但千万不可照搬别人的东西，因为每个人、每个企业都不一样，日丰有日丰的东西，中财有中财的东西，在守牢自己特质的基础上获得成功，才是我们所要的成功。要固守，但千万不要固执。固执的人，就是手里拿着一根棒动辄打人的人，特别是领导，别人说了一句话，甚至还没听清楚说的是什么，话音未落，就挥动

手中的棒，马上打下来……，这样是固执，不是固守。包括公司内部之间要尊重，像黄县长来了，我今后永远称呼他黄县长；对老同志也一样，自己职位再高也要尊重他们，排名站队把他们放到前面去。中财就是要不一样，要敢于打破现今社会上的一些东西，我们要的是见地和固守，不是成见和固执。

总之，要在中国的大地上，山山水水，留下我们中财的痕迹。原先是这样的想法，现在也要坚持这样的想法。山河大地，中财流痕。

会议于 20 日中午结束。

中财招商投资集团 董事局第五届第一次会议 暨反省会议纪要

(二〇一二年十二月二十四日)

中财集团董事局第五届第一次全体会议暨反省会议于 2012 年 12 月 19—20 日在杭州金溪山庄二楼会议厅召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员参加会议，严晓亮、王颖、宣明清、白洪顺、周富友等列席了会议。杨光华因病缺席会议。

会议于 19 日上午 10 时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于设立甘肃银财管道有限公司等问题的原则意见》、《中财集团 2013 年度经营发展主要指标》、《中财集团 2013 年度化建营销工作总纲和管道零售纲要及其系

列材料》、《中财集团 2013 年度广角工作总纲》、《中财集团 2013 年度期货工作总纲》，并回顾了《中财集团董事局全体会议第六次会议暨反省会议纪要》。随后，当晚及次日上午，会议分两组对提案内容进行重点学习和讨论。

次日下午 13 时 30 分，会议首先听取分组讨论意见，接着开展思想反省与交流，随后就中财集团董事局换届选举及重大人事安排，设立甘肃银财管道有限公司等问题的原则意见、2013 年度经营发展主要指标、“三总纲”等问题做出了重大决定。最后，边总做重要讲话。

会议研究决策了下列重大事项：

一、换届选举中财集团董事局、监事局

（一）选举第五届董事局和监事局常务人员

1、第五届董事局常务人员为边锡明、金维爱、杨光华、劳惠良、韩士筠。

2、第五届监事局常务人员为周爱武、谢立新、金优炼。

（二）经会议表决通过，边锡明出任中财集团董事局主席；周爱武出任中财集团监事局主席。

二、会议表决通过了《关于设立甘肃银财管道有限公司等问题的原则意见》

- (一) 关于设立甘肃银财管道有限公司问题
- (二) 关于重启浙江中财房地产有限公司的发展问题
- (三) 关于有关重要会议制度的变更问题
- (四) 关于取消集团总裁职务设立集团行政总裁职务问题
- (五) 关于增补严晓亮等为董事局候补成员问题
- (六) 关于全面推进中财期货的创新发展，努力实现中财金融事业的新辉煌问题
- (七) 关于建立中财集团董事局主席营业部总经理奖励基金问题
- (八) 关于湖南中财化学建材有限公司体制改革问题
- (九) 关于化建业市场总部之体制创新问题
- (十) 关于江苏华财管道有限公司之市场区域的重新界定和利益补偿等问题
- (十一) 关于建立中财集团董事局主席销量增量专项奖励基金问题
- (十二) 关于充实有生力量，加强境外事业发展问题
- (十三) 关于浙江中财财务咨询有限公司增资扩股

问题

（十四）关于其他问题

（详细内容见董事局发文）

三、会议表决通过了《中财集团 2013 年度化建营销工作总纲和管道零售纲要》、《中财集团 2013 年度广角工作总纲》和《中财集团 2013 年度期货工作总纲》。

（详细内容见董事局发文）

四、任命中财集团董事局首席管治人员

1、任命裘高宇为中财集团副首席执行官，负责中财事业第五极的打造，兼浙江中财房地产有限公司总裁。

2、由中财集团副首席执行官提名，任命张伟良为浙江中财房地产有限公司执行总裁；邵余华为浙江中财房地产有限公司总裁助理。

3、任命周富友为中财集团副首席投资官（兼）。

五、关于中财集团总裁经营班子的重要人事问题

（一）由中财集团董事局主席提名，经会议表决通过，任命：

俞兴尧为中财集团行政总裁；

韩士筠为中财集团首席财务官。

（二）由中财集团行政总裁提名，经会议表决通过，任命：

李玉根为中财集团执行总裁（化建）；
张陆祥为中财集团执行总裁（广角）；
俞兴尧为中财集团执行总裁（期货）（兼）。

（三）由中财集团执行总裁（化建）提名，经会议表决通过，任命：

陈冠军为中财集团副总裁兼化建业首席市场官；
丁良玉为中财集团总裁助理兼化建业首席内务官；
俞仲达为中财集团总裁助理。

（四）由中财集团执行总裁（广角）提名，经会议表决通过，任命梁力展、严晓亮为中财集团总裁助理。

（五）由中财集团首席财务官提名，经会议表决通过，任命裘宏英为中财集团首席财务官特别助理。

此外，会议还审议确定了《中财招商投资集团简介》的官方材料，认真学习《给李玉根的复信》，并就如何规范和扶持“华南银河”等财字类公司的立足和发展问题达成了积极而明确的会议意见。

根据中财的反省纪律，杨光华未能按规定提交本次会议的个人反省材料，故其连续三个月考评为D。

最后，边总做重要讲话。

一、未来三年是中财发展的战略机遇期。

我国的国运正处于反复升腾的兴盛时期，日本、欧洲等将处于较长时期的衰退之中，这是盛衰之数，是规律使然。中国人不一样。中国人勤奋、勇敢，有忍耐力，更有智慧，每个人都想发展，把子女培养好，过上好生活，这是一股强大的发展推动力。共产党不一样。共产党在初期于极弱的情况下揭竿而起，排除万难，历经艰辛，最终成为执政党，非凡行为，确属不易；30年改革开放，经济成就，世人瞻目，其执行力之强大，组织之严密，根系之深广，在世界范围绝无仅有，不可多见。

中国新一届政府如果能够对外抗日，扬我国威，显示决心；对内反腐，党治吏治，民主民生。中国之发展一定能够导向光明之地，从此走向复苏和繁荣。

二、现在的中财好牌就手，开和在望。

现在的中财，我们好牌就手，一化建，二广角，三期货，四投资，五房地产。只要精心策划，拼打三年，开和有望。

到2015年，中财化建业年市场销量要突破100亿，成就一流企业。

中财广角业，要在20个广角经营好的基础上，到2015年成功建成30个广角。

中财期货业，智库公司持续探索实践，到2015年成

功实现挂牌上市。

中财投资业，方向明确，模式初成，要用规范、程式和职业经理制度发展中财境外事业。

中财房地产业，主题明确，主轴清楚，主线和主攻方向交替互换，中财必定成功。

一个化建弄好，是“一老庄”；广角做好，是“二老庄”；期货做好是“三老庄”；投资做成是“四老庄”；房地产大成是“五老庄”，接下来“爆头”，“杆开”，“飘财”，“对对和”.....中财之发展恰似长江黄河，百川归海。

多元化经营是馅饼还是陷阱，关键看管理。管理得好是馅饼，中财要的就是要天上掉馅饼。

三、中财的用人之要、管理之法、精神之源。

用人之要：

1、要把中财有限的权力资源，通过自然简约的方式让渡到懂管理、能管理和敢管理的人手中去，让他（她）去发挥正能量。

2、要把中财有限的资本资源，通过体制机制配置到深谙经营之道，勤奋经营、专业经营和系统经营的人身上去，让他（她）去创造正收益。

3、要用恰当的机制去构筑恰当的平台，用合适的人去做合适的事，把适当的人放在适当的位置上。

管理之法：

- 1、不卖帐，不讨好。
- 2、不哄人，不唬人。
- 3、不纵才，不妒才。

精神之源：

中财的真正根源在中国的传统文化，根植于中财论坛“时光隧道”所列的 16 位前圣先贤之伟大思想之中，孔曰取仁，孟曰取义，老子无为，孙子奇正，一种“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的士大夫精神，正所谓“士不可以不弘毅，任重而道远”的士的精神。“诚实、认真、谦让”六字正是发端于真善美的追寻。中财是雅俗共赏、剑胆琴心的中财，既剑气逼人，立马横刀，又风骨高洁，正理正义，正道直行。因为是这样的追寻，故精神之源，源远流长。

中财和西方以及国有企业不同，正如边总在反省中所说“让自己身边的人一起走得更久、走得更远，是我的心灵追求；让后来者通过正常的通道实现顺畅的升迁而不致在中财内部发生板结和分离，是中财的初志本心。”

四、中财的方向和要求

（一）制度权威，程序权威，核心权威

中财之经营和管理必须注重并建立制度权威、程序

权威和核心权威，奉行遵章治司，规范运作；团队经营，核心管理。

核心权威最重要。核心，是收敛力最强的，中财各事业组件要有核心，核心者是各自事业组件发展的领军人物，要能身体力行，会通盘宏观考虑，既要发展事业，同时把一批人发展起来，围绕在自己的周围。

（二）财产保护，权利公示

关于股权问题，再过上几年，中财还要进行股份制改革，要做到股权真实反映在持股人自己名下。边总认为，他的信誉很重要，是中财事业奋斗者的力量之源。

中财内部，我们崇尚人与人之间关系简单真诚，决不允许有些人内外勾结，蒙骗中财，否则，便是对中财、对边总本人的最大的污辱和亵渎。所以，权利公示必须坚决做到。

（三）尊重人性，维护人心

边总谈到自己做任何决策前充分考虑三方面问题：一是对中财发展是否有利；二是合不合人性，有否违犯；三是检查自己内心是否存在玩弄权术、打击报复、嫉妒刁难等阴暗品性。三者通过了，则坚决做下去，谁都阻挡不住。

其实，人不仅仅是由骨头、皮肉、血水组成，还有

更重要的心灵的東西。中財如果不能維護人心，就不會有遠大的未來。比如，中財日和反省日發放禮金制度，就是從心出發，以心為本，為中財員工創造平等的一天，區區 1000 元，對高薪者不覺得什麼，但對那些基層員工，那些年輕的大學生們卻是春風撲面，一縷溫馨。包括中財的節假日實物發放制度，亦復如此。這與生產上的成本節約，管理上的費用控制是兩碼事，注重的是對一顆心的維護。

（四）器小易溢，有容乃大

器有多大，量有多大，不是賺了錢就天下第一，中財和中財人永遠要謹遵古訓，海納百川，大象無形。

最後，邊總希望，中財的高級管理團隊，必須堅守中華民族的文明底線，要愛惜人，珍惜物，痛惜錢；不要糟蹋人，糟蹋物，糟蹋錢，真正做到人盡其才，物盡其用，錢盡其流。

會議於 20 日下午閉幕。

中财招商投资集团 董事局全体会议第五届第二次会议 暨反省会议纪要

(二〇一三年六月二十五日)

中财集团董事局全体会议第五届第二次会议暨反省会议于 2013 年 6 月 19—20 日在香港文华东方酒店会议室召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员参加会议，白洪顺、周富友、楼裕苗等列席了会议。杨光华缺席会议。

会议于 19 日上午 10 时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于设立江西元财管道有限公司、云南亨财管道有限公司、重庆利财管道有限公司、黑龙江贞财管道有限公司等问题的原则意见》、《关于化建业上半年整体发展情况报告》、《关于广角业上半年整体发展情况报

告》、《关于期货业上半年整体发展情况报告》、《关于境外事业上半年整体发展情况报告》等报告，并回顾了《中财集团董事局全体会议第五届第一次会议暨反省会议纪要》。随后，于下午及当晚和次日上午，会议分两组对提案内容进行重点学习和讨论。

次日下午 14 时整，会议首先通报分组讨论情况，接着开展思想反省与交流，随后就设立江西元财管道有限公司等问题的原则意见、以及相关重要人事安排等问题做出了重大决定。最后，边总做重要讲话。

会议研究决策了下列重大事项：

一、会议表决通过了《关于设立江西元财管道有限公司、云南亨财管道有限公司、重庆利财管道有限公司、黑龙江贞财管道有限公司等问题的原则意见》

（一）关于设立江西元财管道有限公司、云南亨财管道有限公司、重庆利财管道有限公司、黑龙江贞财管道有限公司问题

（二）关于建立中财集团工业监督管理委员会问题

（三）关于中财集团董事局主席广角管理事务和有关业务审批职权的指定授权问题

（四）关于建立一把手年度集体休假制度问题

（五）关于明确中财地产控股业务逻辑和体制机制问题

（六）关于各特别经营企业银行授信负债水平的控制和管理问题

（七）关于严明纪律、严格管理，分解分担集团首席执行官的相关职责问题

（八）关于厘清董（监）事局常务人员，各常设机构和各特别经营企业工资费用制度问题

（九）关于其他问题

（以上详细内容见董事局发文）

（十）关于中财招商投资集团有限公司分红问题

二、关于中财集团董事局及常设机构人事任免问题

（一）免去

1、金优炼中财集团上市工作办公室主任职务；

2、白洪顺中财集团资产管理委员会主任职务，作为董事局秘书，另有任用。

（二）任命

1、金维爱为中财集团资产管理委员会主任（兼），主管浙江拙诚律师事务所；

2、裘高宇为中财集团工业监督管理委员会主任（兼）；

3、张伟良为中财集团董事局秘书长（兼）。

此外，边总还就讨论中与会人员比较关注的问题，即化建业生产基地为工厂、“华南银河，元亨利贞”八个财字类公司为企业之本质，和中财集团工业监督管理委员会定位等问题做了阐述，厘清了思路，达成了共识。

边总强调，现有集团化建业下辖生产基地就是一个工厂，是生产制造和成本控制中心，其整体运作围绕一个核心，即执行总裁（化建）经营班子，呈现出系统、有序、可控性，其实质是一个大的化建企业。每个财字类公司都是独立的个体，是体量很小的一个个小的化建企业，产销融合，一体运营，充分适应当地市场、政府，以及每位总经理个性特色和管理特长，来量体裁衣，度身打造。产品怎么搞，队伍怎么拉，机制怎么建，都要由他们自身去慢慢探索和实践。

如果说集团化建业现有体系是航空母舰，重在做优中财化建业；那么财字类公司就是体系之外的小船，遵行“零地价、缓投入、听市场、少用工”战略，具有灵活性、个性化、自主性特色，身轻如燕地适应市场发展的小企业，重在做厚中财化建业。所以，财字类公司是企业，不是工厂，不能搞统一运作，认识上也不能有先入为主的观念，以集团化建业现有标准来要求他们。这才

是我们应取的正确认识态度。

设立工监委，作为他们的娘家和婆家，主要是负责监督和检查其生产和经营活动状况，做到数据透明；其次是传承中财文化，监督和检查其贯彻落实中财集团董事局各项制度和规定的执行情况，做到管理严明。既要数据透明，又要管理严明，但绝对不是对他们进行统一的、具体的系统化运作。这是一方面。第二方面，凡财字类公司技术管理、工艺管理、品牌管理、生产管理和质量管理等基础性管理，都由中财集团刚月实业工作会议平台予以指导与引导。第三方面，凡财字类公司与政府接触洽谈土地事宜，均由集团首席资政金总负责接洽和把关。当前关键是零地价问题。

以上三个方面构成为中财集团对“华南银河，元亨利贞”八大特别经营工业企业的管理框架。

最后，边总做重要讲话。

边总深入阐发了“中财之发展必将分三个层次不断推进”之战略思想[边总《我的反省（2013.5.26）》之感悟认识部分]。

一个是做好化建，它能使中财成为厚实的公司；一个是做成广角，它能使中财成为优秀的公司；三是做活

投资，它能使中财成为卓越的公司。从严格意义上讲，期货一极、地产一极和境外事业及各投资村落均属于投资的范畴。

在化建上，要施“做优做厚”之策。做优：赢利强、创新强；产品好，服务好。做厚：以一发八，从东展西；个个成活，家家长大。

在广角上，自成“做稳做绝”一家。做稳：揪住两端，扭住中间；资源倾斜，经营倾斜。做绝：精致、雅致、极致，做成绝活。

在投资上，宜取“做活做大”一途。做活：找金角，寻银边，左右有源；进可攻，退可守，进退有据。做大：以钱养钱，以钱聚钱，以钱生钱；配置、交易，对冲、转轮。

会议最后，与会人员每人发表了一句感言，抒发心声。

会议于 20 日下午圆满闭幕。

广西南财管道有限公司

2013 年上半年财务分析会议纪要

（二〇一三年八月四日）

广西南财管道有限公司 2013 年上半年财务分析会议于 2013 年 8 月 1 日在杭州广角八楼会议室召开。中财集团董事局主席边锡明亲自主持了本次会议，裘高宇、周爱武、谢立新、裘宏英、何永祥参加会议。

会议于上午 10 时整开始。首先，会议听取了谢立新和裘宏英分别就广西南财管道有限公司所作的财务分析报告，接着，按照规范的账务处理规则和要求，对广西南财的相关财务数据进行全面而详尽的修正和还原，然后，对公司的实际经营状况做出了准确而客观的评估，并提出了化解广西南财经营困局之对策与措施。最后，边总着重阐述了中财特别经营工业企业所应具有的经营

理念，分析了它们在生存和发展过程中所拥有的独特的四低之竞争优势，并对与会人员就经营与管理等方面问题提出了明确的工作要求。

一、财务分析

会议听取了集团首席稽核官一线提交的《广西南财实际经营状况分析》和集团首席财务官特别助理一线提交的《广西南财上半年经营情况简析》；查阅了广西南财营销总纲、经销商合同、产品报价表等一系列材料。

二、经营评估

经过与会人员的条分缕析和前后核对，会议按照权责发生制原则，在广西南财提供的财务报表的基础上，对账务处理规则及相关财务数据做出了规范和修正，并对其实际经营状况形成了初步结论。即截至 2013 年 6 月 30 日，广西南财自 2012 年建厂以来累计亏损 534 余万元，2013 年上半年亏损为 488 余万元。具体如下：

（一）实际经营状况（本年截止 6 月 30 日）

1、上半年毛利额：-120.97 万元（680.24 万元-801.21 万元）

（1）主营业务收入：680.24 万元（③）

① $(983.40 - 150) \times (4.5 + 18) \% = 187.52$ 万元

(上半年累计销量－上半年特批、不计提成及费用销量)×(预提营销人员费用 3%及年终奖励提成点 1.5%之和+预提 PVC、PE 产品经销商返利提成点)

② $983.40 - ① = 795.88$ 万元 (上半年含税收入)

③ $② \div 1.17 = 680.24$ 万元 (不含税收入)

(2) 主营业务成本: 801.21 万元 (568.09 万元+①+②)

① 调增成本项一、90 万元 (厂房、机器设备折旧)

② 调增成本项二、143.12 万元 (上半年冲量收入 192.82 万元按原报表同口径计提提成再折算为不含税收入后相配比的成本)

$192.82 \times (1 - 8\%) \div 1.17 = 151.62$ 万元 (不含税收入)

$151.62 \times (568.09 \div 601.82) = 143.12$ 万元 (与之相匹配的成本)

2、上半年管理费用: 237.50 万元

3、上半年财务费用: 82.64 万元 (①－②+③－④)

① 应收集团利息: 47.32 万元

② 应付集团列支贴息利息: 128.00 万元

③ 应收银行利息: 53.00 万元

④ 已付银行利息: 54.96 万元

4、上半年销售费用: 61.28 万元

现报表所列销售费用 327.20 万元，根据营销总纲营销费用限额控制原则应调减已列支的营销费用 265.92 万元，还原后为 61.28 万元。具体如下：

- ① 工资及福利：152.97 万元
- ② 社保：13.12 万元
- ③ 办公费：13.68 万元
- ④ 差旅费：21.88 万元
- ⑤ 业务招待费：11.26 万元
- ⑥ 汽车费用：2.59 万元
- ⑦ 租赁费：27.49 万元
- ⑧ 其他：3.33 万元
- ⑨ 广告费：19.6 万元（由以后的受益期摊销）

5、其他费用（调增项）：无形资产摊销（土地）14.5 万元

总计：上半年实际经营状况 = $-120.97 - (237.5 + 82.64 + 61.28) + 14.5$ （毛利 - 三项费用 + 其他费用） = -488 万元

（二）实际经营状况（自建厂截止本年 6 月 30 日）

按以上同口径还原调整为 -534 万元。

以上为广西南财实际经营状况的初步结论。最终之结论将在“工监会”工作组赴南财实地核查后再行确认。

三、对策与措施

（一）关于财务处理

经认真审议广西南财的财务状况后，边总认为，财字类的工业企业会计财务制度必须统一制定并发文明确，要求由集团首席稽核官负责主抓此一项工作。为此，会议根据工业会计的基本准则，强调明确了以下线条性的财务处理原则：

1、凡未正式生产之前公司发生的一切费用都列入“开办费”，按规定予以摊销；

2、凡土地返还款、政府奖励款和财政拨款等款项，原则上要求纳入公司资本公积金项下，不能列入时一律反映到“其他应付款”项下，不得反映到“营业外收入”；

3、凡已收到货款，不论有否全部或部分发货一律纳入本期“销售收入”；

4、凡是有明确期限而且确为长期受益的广告投入，可以作为摊销费用予以摊销；

5、凡是销售合同载明的经销商返利以及营销机构提成和奖励等都必须预先综合提取，至少按最高标准的90%提取，以确保财务数据的真实性。

根据以上财务处理原则，会议对广西南财财务规范问题提出了三项具体要求：

1、凡广西南财经经销商提成，必须根据所签订的经销商合同载明的标准（17—20%），按最低 18%的比例进行预提；

2、凡广西南财营销机构费用及奖励标准，必须按最低 4.5%（营销费用 3%+年度奖励合计为 1.5%）的比例进行预提；

3、一律按上述计提 4.5%的控制标准列支公司“销售费用”，其余部分一律以借支款形式反映到“应收账款”，并要求做到按人列账，账据相符。

会议要求，广西南财全面落实上述债权，截止目前已发生的营销机构此类借支款，要求当事人填写借条签字确认，做到数字准确，责任清楚，手续齐全。

对广西南财按上述财务规则督导调整账务等工作，边总要求由裘宏英牵头狠抓落实。

（二）关于应对措施

会议听取了广西南财总经理何永祥就如何走出经营困局的想法汇报，与会人员纷纷献计献策，各抒己见，畅所欲言，边总听完大家意见后，集思广益，综合提出了以下六大应对措施。

1、全面核实“生产成本”。由裘高宇、裘宏英带队赴广西南财进行深度核查，特别是查明直接人工、间接人

工、动力费用等高企原因，进一步查核是否因有 100 万元以上生产废料未计入成本核算而虚高生产成本问题。

2、从现在开始，广西南财要降低配方成本，在适应市场的同时，凡新生产的产品必须有一定量的毛利，在确保毛利的前提下方可组织生产。会议明确，拟生产的 PVC、PE、PPR 等品类产品毛利率分别不得低于 20%、12%、30%，明显低于毛利率底线的，我们坚决不做。

3、精简机构，精减人员，努力把“生产成本”和“管理费用”降下来，无论是一线工人、二线管理人员，都必须重新筛选一次，存优汰劣，竞争用工，坚决贯彻董事局“零地价、缓投入、听市场、少用工”的扩张战略。

4、大力压缩存货，盘活资产，把该收的钱收回来，把 650 万元土地退款、200 余万元的补贴资金尽快退收到位，同时，稳定上存集团资金，尽最大努力实现零“财务费用”的目标。

5、说到做到，言出必行，全面突破 5000 万元的全年销量目标，撕开口子，拿下市场。

6、扎扎实实做好基础管理工作，确保财务数据、生产数据的正确和完整，做到有根有据，有条有理，好分析，利决策。

对上述 2-6 项工作措施，边总要求广西南财必须明确落实到具体责任人，逐项贯彻落实，切实组织实施。他强调，先知己，再谋彼，方可布局市场，一战定天下。

最后，边总就财字类公司经营格局的认识、几大经营理念和几方面工作要求等内容做了会议总结。

一、关于财字类企业经营格局的认识问题

（一）低折旧的轻资产格局。中财八个财，占地千余亩，大多为零地价，个别也是极低成本，接近零地价，然后，用每一个公司的资本金去建成厂房，去购置设备，形成了财字类企业的轻资产格局。作为一个企业，它们在市场上驰骋，其身手显得轻便灵动，折旧也特别低，生产成本就会特别低。

（二）低财务费用的财务格局。财字类企业的流动资金自然而然来自于银行，银行信贷的成本大多在年 8% 左右，依托中财集团的信用担保，财字类企业凭借自身作为制造企业之方便，完全可以争取到足够多的银行授信，由于中财集团向财字类企业同时提供了稳定而可靠的年 12% 的资金理财渠道，因此，它们只要达到了存二用一的状态，就完全有可能实现白用流动资金的目标，达到“零财务费用”的财务格局。所以，加大财字类企业的银行融资，是为了“零财务费用”开辟道路，是一种经

营和运筹，但千万不可把融来的资金当作自己的钱，认为反正账户上有钱，多投一点，多用一点都没关系，甚至走向亏本销售，所谓先抢市场，后取效益的邪路死路。希望财字类企业的总经理及其高管们想清楚、想明白。

（三）低成本投入的技术开发格局。依托集团化建业的技术和工艺输出，专业而成熟的技术骨干输出，财字类企业大大缩短或避开了非常态生产的试产试验时间，一经投产马上成功，从而既减少物料损耗，又节约了大量的技术开发费用，具有明显而现实的低成本投入的技术开发优势。

（四）低营销费用的市场开发格局。我们的财字类企业，作为中财集团旗下的化建企业，不论其身处何地，凡是在神州大地上，只要是化学建材行业以及与行业相关的产业链和客户链，都无不知悉和认识中财和中财产品，本着中财的行业地位和品牌优势，中财自然而然成为财字类企业进入行业和市场的敲门金砖，成为其开发市场的最大优势之一，财字类企业完全有可能不用组建庞大的营销团队，不用大规模的市场开发投入，通过发展和借助成熟的大中经销商，低成本、低投入地进入潜力巨大的中国管道市场。

以上是财字类企业四低的竞争优势，是我们处于绝对有利地势和形势的经营格局。我们必须有所认识，有所感悟，有所应用，有所发挥，努力达成“个个成活，家家长大”的目标。

二、关于财字类企业的几大经营理念问题

（一）以市场为先，以效益为重

论先后，市场为先；论轻重，效益为重。这是中财集团始终不渝的经营信守。以市场为先，是从事物的空间顺序来界定市场在企业经营中的地位；以效益为重，是从企业的生存和发展过程中来认识效益在企业经营中的重要性。这二者不是矛盾和对立关系，而是统一和依存的关系。市场是效益的前提，效益是市场的依归。离开了市场谈效益不是市场经济的企业要义；没有效益的市场，对企业的生存和发展而言显得毫无意义。所以，我们绝对不能以牺牲效益的高昂代价来换取所谓的市场，把市场和效益完全对立起来，没有效益，市场何用？没有效益拿市场，简直就是自己把自己的血放光！效益是我们企业生存和发展的基础，是企业经营活动的核心和归宿，所有财字类企业对之都不能有丝毫的怠慢和偏废，必须信守始终。

（二）点点滴滴、角角落落

经营之道在于点点滴滴，角角落落，利润来自于点点滴滴，角角落落。每一个环节，每一个点滴，每一个角落，都要有照应，有安顿，有节度，有明确，不能放过，更不能错放。比如原材料方面要时刻关注价格起落，生产过程要注意米重、根长和废料率；产生正常废料怎么处理，是二次使用还是卖掉，如果卖掉，怎样才能卖得好价钱；直接人工能用 10 个绝对不用 11 个，1 个经理配置 2 个副经理就是一种浪费；厂房不要多造，造多了折旧就要添加成本；营销费用要控制在总费率之内，运输费要有控制方案，广告费千万不可乱花费；秘书不能配，自己动手，尽量少用人，多用人，就是多一份管理费用；使用资金要精打细算，存货要适度，要想方设法多上存资金到集团，做到零财务费用……经营就是这么具体，这么细致，链条很长，环节很多，端点很多，端点连端点，环节扣环节，从纷繁复杂中找出有条有理，从产供销人财物中找出按部就班，经营就会走上正轨，利润随之而生。

现在的集团化建业是规模化、系统化运作，财字类企业有些方面学不来，但集团化建业的新昌基地最初也是从注重“点点滴滴、角角落落”开始发展起来的。初创期的新昌基地其车间里就都有“老三件”——一口钟，一

把尺子，一杆秤。干什么用呢？钟是计时器，每到准点敲钟，每一条生产线的操作员都要手动切割一小段产品，要求粘上标签，并注明时间和生产工艺、生产速度，用以控制产品质量；尺子是用来度量管材切割长度的，要求4米的不要变成4米03了；秤是控制米重的，规定350克不要变成355克，超过了，都是成本，就是浪费！这些东西，分散到一根根管子、一个个管件上很不起眼，但如果乘以时间累积起来就厉害了，不用一班的时间，能生产401根管子的材料说不定只生产了400根，1根管材按60-70元计，就白白浪费了。所以，质量管理、生产管理都很重要，就是点点滴滴、角角落落，要心静气静神静才能做到管理静。对工人而言，这样去做也不见得很难、很难做，更重要的是形成了良好的质量意识、成本意识和工作习惯，在生产产品的过程中生产出了我们最宝贵的东西。

（三）要算着做，不能做了算，甚至做了也不算

我们对每笔业务，每份订单，每个产品都要算过了后再做，而不是做了再算，或做了也不算。业务来了，我们要怎么做？原辅材料价格高了，怎么办？工艺、配方、设备方面有没有潜力可挖？要把市场、竞争的压力有效地传导到你的班子、你的团队。技术总工要根据材

料性能、价格高低、季节变化、产品质量等综合因素做出备选配方。质检经理要跟踪试制配方，要认真检测各配方样品的性能和质量，实事求是反映产品的质量状况，在对产品质量有深度把握的情况下，同意把产品推向市场。生产经理要把生产工艺，生产速度控制到位，在提升生产速度的同时尽最大努力减小废品率和废料率，并用制度和考核来确保生产目标的实现。

新昌基地原来就是这样反复试，反复研究。CPE 价格高了，能否减少一份，增加其他稳定剂什么？主料价格飞涨，能否在其他填充料上下功夫？夏季多增加几份碳酸钙试用新配方，冬季则改用老配方，以确保产品质量。总经理与技术总工、生产经理、质检经理一道攻关，同喜同乐，把技术开发引向深一个层次，把团队也真正凝聚起来，市场和竞争的压力，都转化成为团队的动力。这就是“算着做”所生发出来的力量和威力，是一种真正的生产力。总之，财字类企业在很长时期都必须算着做，不能做了算，甚至做了也不算。

（四）降价不是降利润

任何企业在一定经营情形下都存在一个降价问题。积极的降价往往存之于技术工艺的重大突破，或原材料趋势大幅下降之时，因其属于积极的降价，故有抢市场

挤兑对手的性质，但一般而言，其利润不会下降反而有可能因市场业绩的提升而增效。消极的降价，则往往存之于市场竞争的加剧，来自于对手的挤兑和进攻，在这种情形下，极容易出现被迫降价而降去利润的不良选择。正确的应对策略，是先要研究市场的现状和出现市场竞争加剧的主要原因，接着确定自己应当降价的最大幅度，然后对生产过程进行挖潜，包括原材料采购途径和方式，配方成本调整，直接和间接人工成本控制，单位动力耗费成本控制等确定可以挖潜的最大幅度，再对三项费用，包括管理费用、营销费用和财务费用进行逐项逐条的筛选排查以确定最大可节减的费用，最后做出降价幅度的理性选择，尽量做到降价不降利润，守牢自己的利润底线。所以，降价不是降利润，不是放弃发展权，更不是失去生存权！降价的前提是必须通过“算、挖、管”的工夫牢牢把握住企业合理利润的基础上，通过其他方面的途径和方式实现利润空间转换和腾挪之后的一种作为。提出降价，就要问自己，让出的利润从哪里得到回补？无论如何，降价要慢，提价要快，这是一条基本原则。现在的集团化建业，降价权限仍掌控在我的手里。我们的财字类企业总经理却手握降价之权，请你们务必慎重行使，千万不可妄动乱动。

（五）管理出效益，毛利率最重要

对企业而言，所有效益都是从管理而得来，技术创新离开了管理，只会瞎折腾，最后连哪个配方对应哪一堆试制样品都找不到；成本控制离不开管理，没有一整套的成本计算单，没有一系列有序规范的领用、计量和登记制度，成本管理注定是一句空话而已；质量控制离不开管理，产品质量是生产过程控制的结果，有好的过程才会有好的质量，质量是生产出来的，更是管理和检测出来的，质量管理是企业的生命线。对工业企业而言，毛利率最重要。先有毛利率，才会有毛利；先有毛利，才会有利润。离开了毛利率谈经营，就好比画饼充饥，无济于事。所以，“毛利率”这三个字要牢牢镌刻在我们财字类企业总经理的心中，这个产品毛利率多少，那个产品毛利率怎么样，必须写在纸上，挂在嘴上，留驻心中！广西南财你们要小心了，你们上半年的销售没有毛利，已经步入了经营歧途，严重违反了企业经营规律，你们不要用多长时间，就会把好不容易争取来的零地价优势给彻底消灭殆尽！

（六）集约、简约、节约

我们的财字类企业总经理对“集约、简约、节约”要悟透悟深悟出经营管理的真谛，贯彻到自己的工作实践

中。增设任何一个组织和机构都要反躬自问一下“集约”两字；建立和创设一个制度和机制，都要来回评估一下“简约”两字；任何一笔大额支出和开支，都要检察检查一下“节约”两字。这六个字要时刻在总经理头脑里盘旋和萦绕，一件事的进退，一笔钱收付，一个人用离都要用这六个字去对照、去检讨，直来直去，简简单单，明明白白，能持续、经得起时间考验的东西，才是有生命力的东西。大道至简，所指的也不过就这些罢了。

以上六大经营理念，是我的心得和见地，把它写出来，希望财字类企业总经理和高管们，有所激发，有所发现，有所收获，有所提升，把经营作为一门学问来研究，作为一种手艺来学习，而且学以致用，把财字类企业经营得生机勃勃，红红火火。

三、关于财字类企业的经营和管理的几点工作要求

（一）对何永祥的工作要求

1、要善于学习，由偏到全。不固执己见，不自以为是，不做偏才，要做全才，是总经理，就要是真正的经营之才。

2、要学习财务，由精明而高明。不懂财务，就不能真正知家底，不知家底而能胜彼，这样的事情，在我看去，未之有也。

3、要虚怀若谷，写工作日记。凡是傲慢的人，心多高举，不见他人的好，也不知反观自己，器小易盈，不会进步。有智慧的人，谁会不谦虚、谁会不珍惜呢？

（二）对集团首席稽核官的工作要求

要求集团首席稽核官于今年九月底前完成制定《中财集团特别经营工业企业会计财务制度》，在征得集团副首席执行官、首席财务官及其特别助理和工监会的反复论证确认后，报中财集团董事局予以正式发布，然后，按统一的标准和要求，对财字类企业进行严格而深入的定期稽查和专项检查。

（三）对集团副首席执行官和工监会的工作要求

1、从现在开始，每个财字类公司要开半年财务分析会，参加人员明确为：裘高宇、裘宏英、方利平、杨盛，以及某一财字类企业总经理、财务经理。工监委其他人员可以列席会议。会议由集团副首席执行官裘高宇主持，裘宏英和方利平要分两条线做出各自的分析报告，做到会前有准备，会后有纪要。

2、每一周常规通报中各财字类公司的“应收账款”要区分列明，一是与集团内部贸易应收款，二是外部实际应收款，其中经销商保证金也要列明其中。

今后，凡财字类企业，其技术管理、工艺管理、品牌管理、质量管理和生产管理均由刚月会议平台负责完成；“工监会”负责日常管理、纪律管理和财务管理。这八大管理，统一结构成为中财集团董事局对特别经营工业企业的管理框架。

会议结束前，边总再一次对中财集团特别经营工业企业表达了美好憧憬和深切期待。古人说，善战者，先胜而后战；不善战者，先战而后求胜。为此，他希望广西南财，以及其他财字类企业总经理和高管们，都必须深刻领悟财字类企业的经营格局，悟出经营真谛；倍加珍惜财字类企业的竞争优势，惜之如金，化势为利，“为胜之道，胜易胜”，用自己的经营格局去克敌制胜，用自己的竞争优势去掠地千里，把握这一难得的历史机遇，遵循董事局“清廉精勤、克俭克强，白纸黑字、透明严明”十六字总要求，全力做好“华南银河，元亨利贞”这篇大好文章！

会议于下午五点半结束。

中财招商投资集团 董事局全体会议第五届第三次会议 暨反省会议纪要

(二〇一三年十二月二十一日)

中财集团董事局全体会议第五届第三次会议暨反省会议于 2013 年 12 月 19—20 日在杭州金溪山庄会议厅召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员参加会议，周富友、白洪顺，杨陈、高茂林、楼裕苗、刘芳兴、胡文苑等列席了会议。杨光华缺席会议。

会议于 19 日上午 10 时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于正式推出中财境外事业组件等问题的原则意见》、《关于中财集团 2014 年度经营发展主要指标》、《中财招商投资集团官方简介》，《中财集团 2014 年度化建营

销工作总纲》、《中财集团 2014 年度化建管道零售纲要》、《2013 年度广角业整体发展情况报告》、《中财集团 2014 年度广角工作总纲》、《中财集团 2014 年度期货工作总纲》、《中财集团 2014 年度境外工作方案》、《关于中财集团 2013 年度投资系列情况专题报告》、《中财地产 2013 年工作总结和 2014 年工作计划》、《关于浙江中财农业有限公司的构想》、《中财财务 2013 年工作总结和 2014 年工作计划》、《中财小贷 2013 年工作总结和 2014 年工作总纲》等报告，并回顾了《中财集团董事局全体会议第五届第二次会议暨反省会议纪要》。随后，于当晚和次日上午，会议分两组对提案内容进行重点学习和讨论。

次日下午 14 时整，会议首先通报分组讨论情况，接着开展思想反省与交流，随后就正式推出中财境外事业组件等问题的原则意见、2014 年度经营发展主要指标以及相关重要人事安排等问题做出了重大决定。最后，边总做重要讲话。

会议研究决策了下列重大事项：

一、会议表决通过了《关于正式推出中财境外事业组件等问题的原则意见》

（一）关于正式推出中财境外事业组件问题

- (二) 关于改革特别经营工业企业管理体制问题
 - (三) 关于成立浙江中财旅业控股有限公司问题
 - (四) 关于创设中财投资系列的激励机制问题
 - (五) 关于增补杨陈等同志为董事局候补成员问题
 - (六) 关于成立浙江红天桃金融顾问有限公司问题
 - (七) 关于明确有关中财特别经营企业的定级问题
 - (八) 关于明确天津中财小额贷款有限公司的管治模式和人事变更问题
 - (九) 关于成立安徽中财管道科技有限公司等问题
 - (十) 关于集团广角成立客户开发中心问题
 - (十一) 关于明确中财集团董事局主席特别奖和各项奖励基金问题
 - (十二) 关于建立中财集团资金池、票据池和授信池问题
 - (十三) 关于其他问题
 - (以上详细内容见董事局发文)
 - (十四) 关于浙江中财财务咨询有限公司分红问题
 - (十五) 关于中财招商投资集团有限公司分红问题
- 二、会议表决通过了《中财集团 2014 年度经营发展主要指标》**
- (详细内容见董事局发文)

三、关于中财集团董事局及特别经营企业重要人事任免问题

（一）免去

- 1、边锡明天津中财小额贷款有限公司董事长职务；
- 2、裘高宇中财集团工业监督管理委员会主任职务；
- 3、张伟良浙江中财地产控股有限公司执行总裁职务；
- 4、陈江喜天津中财小额贷款有限公司总经理职务；
- 5、徐思博天津中财小额贷款有限公司常务副总经理职务。

（二）任命

- 1、张伟良为浙江中财旅业控股有限公司总裁；
- 2、陈江喜为天津中财小额贷款有限公司董事长；
- 3、徐思博为天津中财小额贷款有限公司总经理；
- 4、胡文苑为浙江红天桃金融顾问有限公司总经理。

四、其他事宜

- 1、鉴于杨总身体状况，会议决定按 2013 年标准准许他再静养休息一至两年；
- 2、为开辟信阳农业项目的需要，中财集团董事局主席特别批准郑州金融广角首席执行官王昆的儿子李政加盟中财发展农业事业；

3、今后，凡中财特别经营企业的稽核审计工作，一律划归中财集团稽核审计处统管。

此外，边总还就讨论中与会人员比较关注的问题，即成立中财旅业控股布局进入中国旅游度假市场，成立红天桃金融顾问公司探索闯入互联网金融领域，以及坚决发展中财地产控股等问题，做了阐述，达成了共识。

边总强调，中财谋求行业发展，不论中财化学建材业、中财金融广角、中财期货证券业还是中财境外事业，无不遵循“耐心、坚持、循序渐进”之原则，稳打稳扎，步步推进。未来的中财旅业控股、红天桃金融顾问、中财地产控股等也是如此。我们必须经得起等待，经得起反复，经得起付学费。

中财之经营发展注定要走多元化的道路，这既是中财宽厚的发展理念所内生决定的，也是中国十三亿人的大市场所赋予中财的重要使命，更是一个伟大的时代给中财创造了历史性的的大机遇。所以，我们的经营对象一定要围绕十三亿人的市场需求来展开和延伸，一定要紧紧跟上十三亿人的消费需求之升级而随之升级。旅游度假业如此，医院医药业也是如此，银行保险业更复如此。

在中华大地上，互联网金融风生水起，热潮涌动，中财有志于金融回归，在开辟传统草根金融的同时，必

须大胆而坚定地闯入充满无限遐想的互联网金融领域，可以想见，有中财金融广角之厚实深广发展为背景，中财必定能够在互联网金融领域再造一道红天桃的绚丽风光。

边总始终认为，中国仍然是最有前途的国度。因为她是一个伟大的国家，其伟大性在慢慢地展现出来。一是五千年文明延续不绝，海纳百川；二是中国新一届领导班子胆识兼备，智勇权威，中华民族之崛起势不可挡。

所以，生在这样一个伟大的时代，中财人更要意志坚定，勇于担当，深扎根本，大开大合，把中财事业推向更新更高的发展境界。

最后，边总感悟畅怀，做重要讲话。

关于安安心心。安安心心才能做好本职工作。从人生修为上讲，安安心心是一种真功夫，它能使人宁静致远，独有见地，天地开阔。

边总认为，安安心心，在诱惑面前，就不会东张西望，左顾右盼；在成功的时候，就不会狂妄自大，忘乎所以；在遇有挫折时，就不会过虑焦虑，逃避躲避；在面对强者时，就不会战战兢兢，不知所措；在弱者面前，也不会不屑一顾，自我膨胀。

关于脚踏实地。脚踏实地才能做实本职工作。如果我们主事一局的核心者，真正具备脚踏实地的真能力，对事事时时的实地，都能够做到心中有数，洞若观火，并且又能够用我们的脚去踩踏这样的实地，那么，中财事业必定鲜活生动、畅旺发达。

边总要求，我们在座的每一位，都要分得清楚“危地、死地和绝地”，我们更要独有慧眼，慧眼识珠，看准和找到事业发展的各块“实地”。实地往往坑坑洼洼，需要你去修路补桥；实地往往坎坎坷坷，需要你去跋山涉水；实地往往荆棘满途，需要你去披荆斩棘；实地往往无限风光在险峰，需要你能够登高而望远。

关于精益求精。精益求精才能做精本职工作。依循“由外到内，由浅入深，由表及里”之事理，做到第一层“精”；再从“方向和角度”、“过程和途径”、“速度和程度”上去寻得第二层“精”，然后，精益求精，真知在手，真知真行，则必定超越凡庸，克敌制胜。

最后，边总强调，安安心心是一种真功夫。脚踏实地是一项真能力。精益求精是一门真学问。一个人，如果心安了，脚踏地了，手艺精了，那么，借以时日，他（她）终究可以成为大器之人。如果我们中财形成了这样一大批大器之团队，并且每一个团队成员把本职工作

做好、做实、做精了，那么，中财之大器晚成的目标必定能够早日实现！

会议最后，与会人员每人发表了一句感言，抒发心声。

会议于 20 日晚圆满闭幕。

中财招商投资集团 董事局全体会议第五届第四次会议 暨反省会议纪要

(二〇一四年六月二十一日)

中财集团董事局全体会议第五届第四次会议暨反省会议于2014年6月19—20日在香港国际金融中心（IFC）四季酒店会议室召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员及其候补成员参加会议，周富友、白洪顺、李凌、金双喜列席会议。

会议于19日上午10时整正式开始。与会人员认真审阅了《关于全面组建昆明、贵阳、南宁、海口等十大广角等问题的原则意见》、《关于金花子问题的意见》等提案；仔细听取了《关于化建业上半年整体发展情况报

告》、《关于广角业上半年整体发展情况报告》、《关于期货业上半年整体发展情况报告》、《关于境外事业上半年整体发展情况报告》及相关附件；以及《关于华南银河、元亨利贞八大工业企业上半年发展情况综述》、《浙江中财财务2014年上半年工作报告》、《天津中财小贷2014年上半年工作报告》、《红天桃金融服务2014年上半年工作报告》、《中财地产控股2014年上半年工作报告》、《中财旅业控股2014年上半年工作报告》及相关项目考察报告等报告；并回顾了《中财集团董事局全体会议第五届第三次会议暨反省会议纪要》。随后，于当晚和次日上午，会议分两组对重要提案进行学习和讨论。

次日下午14時整，会议首先通报分组讨论情况，接着开展思想反省和交流，随后就关于全面组建昆明、贵阳、南宁、海口等十大广角等问题的原则意见、关于金花子问题的意见及相关重要人事安排做出重大决策。最后，边总做重要讲话。

会议表决通过了以下重大事项：

一、关于全面组建昆明、贵阳、南宁、海口等十大广角等问题的原则意见

（一）关于全面组建昆明、贵阳、南宁、海口等十大广角问题

（二）关于加大力度发展中财境外事业的若干思考问题

（三）关于红天桃金融服务发展思路的再思考问题

（四）关于全力打造放心安心、可靠可口的中财食堂问题

（五）关于明确中财之投资村落分红政策及财务处理问题

（六）关于正式设置中财集团总会计师职位问题

（七）其他问题

（以上内容详见董事局发文）

（八）关于中财招商投资集团有限公司分红问题

二、关于抵债收购深圳金花子问题

（一）由中财集团控股成立广东得君行酒店有限公司，正式抵债收购深圳金花子酒店，把金花子资产全数装入该公司进行运营。

（二）由劳惠良兼任广东得君行酒店有限公司（筹）总裁。

（三）边总要求劳总：“化繁为简、化虚为实，以理断事、以道经营”，探索和开辟中财酒店经营的特色道路。

三、关于中财集团重要人事问题

由中财集团首席财务官提名，会议表决通过，由梁力展兼任中财集团总会计师，作为集团广角经营班子成员，仍然担任中财集团总裁助理职务。

做好化建，它能使中财成为厚实的公司；做成广角，它能使中财成为优秀的公司；做活投资，它能使中财成为卓越的公司。这是中财既定之发展战略。

今年以来，无论是化建业、广角业，还是中财境外事业等事业组件，均朝着董事局制定的这一战略目标与方向全力、稳步地推进，延续了先前良好的发展势头，取得了不俗的经营成果。它为实施当前中财之逆势扩展战略奠定了坚实的基础。这在当前的经济大环境下，尤显可贵，确属来之不易。

与此同时，华南银河、元亨利贞八大工业企业，以及中财地产控股、中财旅业控股、浙江中财财务、红天桃金融服务、天津中财小贷等也都有着不同程度的发展和展开。它为实施未来中财之多元化经营发展战略打开了广阔的生发空间。

为此，边总要求与会人员要深刻认识，静心感悟。恒时以“诚实、认真、谦让”的六字精神滋养自己，一心

不乱，坚定守定，做好一个厚实的中财，再是做成一个优秀的中财，继而做活一个卓越的中财。

最后，边总做重要讲话。

一个真实的中财，一群正直的人，中财一定会一路胜出，一直胜出，脱颖而出，修成正果，成为最伟大的公司之一。

一个真实的中财，从我们全体会议成员之间一律用“你”开始，消灭我们之间用“您”，直至消灭我们及中财全体员工之间用“您”。中财与员工关系寻求真实，人与人之间关系寻求真实，经营和管理的业绩寻求真实，精神和物质的发展寻求真实。这就是中财的真实观。

一群正直的人，首先要求我们全体会议成员是一群正直的人，然后再来选拔和汇聚更广更多的一群正直的人，接着让这一群人，进化为一群有智慧的人，最后激发他们成为一群有活力的人。永远的直来直去，永远的简简单单，永远的实在实用，永远的正道直行。这就是中财的正直观。

会议于20日晚圆满闭幕。

中财招商投资集团 董事局全体会议第五届第五次会议 暨反省会议纪要

(二〇一四年十二月二十一日)

中财集团董事局全体会议第五届第五次会议暨反省会议于2014年12月19—20日在杭州金溪山庄会议厅召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员及其候补人员参加了会议，白洪顺、周富友、李凌、金双喜等四人列席会议。

会议于19日上午10时整正式开始。

会议高度重视反省工作，首先开展思想交流。反省是我们中财人的精神互动。反省是我们的谦逊，更是我们的豪迈。接着，与会人员认真审阅了《关于继续组建新的投资村落等问题的原则意见》、《关于中财集团2015

年度主要发展指标》、《关于中财集团2015年度化建工作总纲和零售总纲及其系列材料》、《关于中财集团2015年度广角工作总纲及其系列材料》、《关于中财集团2015年度期货工作总纲及其系列材料》、《关于中财集团2015年度境外事业工作方案及其系列材料》、《关于中财集团基础建设和综合保障2014年情况综述》、《关于中财集团2014年度投资系列情况专题报告》、《关于华南银河、元亨利贞八大工业企业2014年情况综述和2015年发展计划》、《关于中财地产2014年度工作总结和2015年工作计划》、《关于中财旅业2014年度工作总结和2015年工作计划》及项目材料、《关于得君行酒店2014年度工作总结和2015年工作计划》、《关于中财财务2014年度工作总结和2015年工作计划》、《关于中财小贷2014年度工作总结和2015年工作总结》、《关于红天桃金融2014年度工作总结和2015年工作计划》等报告，并学习回顾了《2012年度中财双月投资会议第二次会议纪要》（浙中董局字〔IV〕第185号）、《关于成立新服务公司暨北京百奥圣元、联合嘉恒两公司增资等问题的通知》（中财董局字〔V〕第110号）、《中财集团董事局全体会议第五届第四次会议暨反省会议纪要》等材料。随后，于当晚和次日上午，会议分两组对提案内容进行重点学

习和讨论。

次日下午 13:30，会议首先通报分组讨论情况，随后就继续组建新的投资村落等问题的原则意见、2015 年度经营发展主要指标以及相关重大事项、重要人事安排等问题做出了重大决定。最后，边总做重要讲话。

会议表决通过了以下重大事项：

一、关于继续组建新的投资村落等问题的原则意见

（一）关于组建浙江中财国立投资有限公司等投资村落问题

（二）关于期货业投资公司和智库公司的改制问题

（三）关于建立香港中财金融投资公司研究主任制度问题

（四）关于成立浙江中财管道衍生有限公司问题

（五）关于拨给“华南银河、元亨利贞”工业企业扶持促进资金问题

（六）其他问题

（以上内容详见董事局发文）

（七）关于浙江中财财务咨询有限公司分红问题

（八）关于中财招商投资集团有限公司分红问题

二、关于授权中财旅业控股进行项目收购问题

（一）授权中财旅业控股在1.3-1.44亿元额度内收购诸暨七彩国际大酒店；

（二）授权中财旅业控股在3000-3300万元额度内收购千岛湖恩琦项目；

（三）要求中财旅业控股全力推进年度目标实施，到2015年底前，要求有一个项目全面进入正常经营状态，初步组建一支旅业经营的管理团队，并接受实战的锻炼、检验和考验。

三、关于浙江中财管道衍生有限公司项目推进问题

由金总、俞兴尧、俞仲达组成工作小组，全力推进浙江中财管道衍生有限公司项目，项目地址优先考虑浙江衢州，确保零地价拿到项目土地。

四、关于陈冠军兼任黄河总部首席执行官问题

中财集团副总裁兼首席市场官陈冠军受中财集团董事局主席和李玉根执行总裁之重托，三渡黄河兼任黄河总部首席执行官。俞仲达要全力配合陈冠军做好交接工作，化建经营班子要为陈冠军配好助手。

五、关于中财集团重要人事问题

经会议决定，免去俞兴尧中财集团执行总裁（期货）（兼）职务和金优炼中财集团副总裁职务；

由中财集团行政总裁提名，经会议表决通过，任命

金优炼为中财集团执行总裁（期货）。

最后，边总做重要讲话。

一、我心放正，则中财正道直行。我心放平，则中财顺风顺水。我心放下，则中财温暖祥和。

二、我心圆满，故我不弃人，也不弃物，王道天道，内圣外王，和而为一。

三、我心有爱，故我用完美的眼光看待不完美的人，能下能上，能出能进，五湖四海。

四、我心如山，故中财有胸怀，有形势，有棱角，有风格，有萦绕，有清泉，有生态，有风光，青山不老，明月常圆。

五、我心如水，故中财百折不还，聚气聚财，包容接受，至柔随形，至大至小，五洲四洋，气象万千。

六、我丰富，则中财丰富。我安祥，则中财安祥。我厚重，则中财厚重。我不喧哗、不招摇，则中财静水深流，载物载人。我心无尘，则中财大成若缺，自然绝美。我心无敌，则中财无远勿届，无敌于天下。

七、中财经营之正路：看得懂，盘得通，做得成。数据，理据，根据。耐心，坚持，循序渐进。

八、中财经营之邪路：毛估估，毛判判，想当然。

吹嘘，哄抬，骄纵。轻心，松垮，急躁冒进。

九、中财经营之领导观：领导者，贵在会领会导，做出格局，做出生趣，做出成绩，结出正果。领导者，忌在当官当爷，显摆聪明，显摆威风，显摆伪术，结出恶果。

十、做好自己，一切美好。做好中财，共同美好！
会议于20日下午4时圆满闭幕。

中财招商投资集团 董事局全体会议第五届第六次会议 暨反省会议纪要

(二〇一五年六月二十一日)

中财集团董事局全体会议第五届第六次会议暨反省会议于2015年6月19—20日在上海兴国宾馆会议室召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持了会议。中财集团董事局全体会议成员及其候补成员参加会议，白洪顺、周富友列席会议。

会议于19日上午10时整正式开始。

会议循例开展反省交流。接着，与会人员认真学习了《关于成立浙江中财生生资本有限公司暨全面组建中财资本事业组件等问题的原则意见》等报告；仔细审阅了《关于华南银河、元亨利贞八大工业企业上半年发展

情况综述》、《化建业上半年工作报告》、《广角业上半年工作报告》、《期货业上半年工作报告》、《境外事业上半年工作报告》；以及《中财地产上半年工作报告》、《中财旅业上半年工作报告》、《得君行酒店上半年工作报告》、《中财财务上半年工作报告》、《红天桃金融上半年工作报告》及《中财小贷上半年工作报告》；并回顾了《中财集团董事局全体会议第五届第五次会议暨反省会议纪要》。随后，于当晚和次日上午，会议分两组对各报告材料进行重点学习和讨论。

次日下午15时整，会议首先通报分组讨论情况，接着就关于成立浙江中财生生资本有限公司暨全面组建中财资本事业组件等问题的原则意见、关于做实做厚中财化建业问题、中财集团重要人事安排等问题做出重大决策。最后，边总作重要讲话。

会议研究决策了下列重大事项：

一、会议表决通过了《关于成立浙江中财生生资本有限公司暨全面组建中财资本事业组件等问题的原则意见》

（一）关于成立浙江中财生生资本有限公司暨全面组建中财资本事业组件问题

- （二）关于成立浙江中财置业控股有限公司问题
- （三）关于成立中财集团第三十一广角问题
- （四）关于改革上海中财期货有限公司的管理体制，加速中财期货业发展问题
- （五）关于成立上海中财星光投资有限公司等新的投资村落问题
- （六）关于成立浙江中财化建电子商务有限公司问题
- （七）关于中财投资系列激励机制的重大修订问题
- （八）关于其他问题
- （以上内容详见董事局发文）
- （九）关于中财招商投资集团有限公司分红问题
- （十）关于中财招商投资集团有限公司特别分红问题

二、关于做实做厚中财化建业问题

（一）关于方针

保增长，夺存量；剑出鞘，取天下。

第一阶段，从 2015 年下半年开始到 2017 年底，用两年半的时间，保增长，夺存量。在市场分化和行业洗牌的过程中，勇夺市场存量，由量变到质变，日益壮大和提升中财的体量和实力，进一步拉近与行业巨头的差

距。致胜之道胜易胜。

第二阶段，从 2018 年开始，剑出鞘，取天下，全面确立中财化建的商业尊极地位。随机而动如潮涌。

（二）关于内容

1、信用：建立中财化建业营销机构内部授信最高限额制度。

至 2015 年底，最高授信额度 1 个亿；2016 年底，最高授信额度 2 个亿；2017 年底，最高授信额度 3 个亿。

由集团化建经营班子制定实施方案，要求做到：公正，透明，安全。守住两条底线：保证本金不受损失；保证 6%的年收益率。

2、质量：货真价实，物超所值；精美精巧，巧夺天工。

3、服务：体验好，时间准，反应快；态度，速度，深度。贴肉服务。

4、成本：节约，简约，集约；不糟蹋人，不糟蹋钱，不糟蹋物。

5、慎用价格：热爱行业，引导行业，提升行业。

（三）关于目标

2015 年到 2017 年，中财化建业销量必须实现递速增长；2015 年销量必须实现 7%以上的增长。

三、关于中财集团总裁经营班子重要人事问题

由中财集团行政总裁提名，经会议表决通过，任命严晓亮为中财集团执行总裁（资本）。

最后，边总做重要讲话。

一、中财犹如旭日东升，蒸蒸日上，其道大光。

二、中财恰似壮硕青年，纯厚浑朴，其光必远。

三、中财的今天，她正行进在厚实、优秀和卓越的康庄大道上。

四、中财的未来，她必将以真知灼见者为师，以真才实学者为友，以真刀真枪者为伍，与真结盟，与善结盟，与美结盟。

五、《中财颂》（二〇一五年三月二十二日） 志凌
苍穹，绿遍沃土，化建广角擎天柱。不因风霜老我心，
文化铺展中财路。 放眼寰宇，隐身香江，东西同方舞
长袖。谁言月亮外国圆？星空点点棋和谱。

会议于 20 日晚圆满闭幕。

中财招商投资集团 董事局全体会议第六届第一次会议 暨反省会议纪要

(二〇一五年十二月二十一日)

中财集团董事局全体会议第六届第一次会议暨反省会议于2015年12月19—20日在珠海怡景湾大酒店主会议室召开。中财集团董事局主席边锡明出席并主持会议。中财集团董事局全体会议成员及其候补成员参加会议，白洪顺、周富友列席会议。

会议于19日上午10时整正式开始。

会议首先开展思想反省和交流。接着，与会人员认真审阅了《关于全面构建中财集团内银事业组件等问题的原则意见》、《中财招商投资集团2016年度经营发展主要指标》、《关于中财集团2016年度化建工作总纲和

零售总纲及其系列材料》、《关于中财集团2016年度广角工作总纲及其系列材料》、《关于中财集团2016年度期货工作总纲及其系列材料》、《关于中财集团2016年度境外事业工作方案及其系列材料》、《关于中财集团2016年度资本事业工作方案及其系列材料》、《关于中财集团基础建设和综合保障2015年情况综述》、《关于中财集团2015年度投资系列情况专题报告》、《关于华南银河、元亨利贞八大工业企业2015年情况综述和2016年发展计划》、《关于中财地产2015年度工作总结和2016年工作计划》、《关于中财旅业2015年度工作总结和2016年工作计划》、《关于中财财务2015年度工作总结和2016年工作计划》、《关于得君行酒店2015年度工作总结和2016年工作计划》、《关于中财置业2015年度工作总结和2016年工作总纲》、《关于红天桃金融2015年度工作总结和2016年工作计划》等报告，并学习回顾了《中财集团董事局全体会议第五届第六次会议暨反省会议纪要》等材料。随后，于当晚和次日上午，会议分两组对提案内容进行重点学习和讨论。

次日下午，会议首先通报分组讨论情况，随后就中财集团董事局换届选举及重大人事安排，关于全面构建中财集团内银事业组件等问题的原则意见、中财招商投

资集团 2016 年度经营发展主要指标、各事业组件年度工作总纲以及相关重大事项等问题做出了重大决定。最后，边主席做重要讲话。

会议研究决策了下列重大事项：

一、换届选举中财集团董事局、监事局

（一）选举第六届董事局和监事局常务人员

1、第六届董事局常务人员为边锡明、金维爱、杨光华、劳惠良、韩士筠。

2、第六届监事局常务人员为周爱武、裘高宇、张伟良。

（二）经会议表决通过，边锡明出任中财集团董事局主席；周爱武出任中财集团监事局主席。

二、会议表决通过了《关于全面构建中财集团内银事业组件等问题的原则意见》

（一）关于全面组建中财集团内银事业组件问题

（二）关于全面落实中财二十周年大庆问题

（三）关于中财高级管理团队的重大激励问题

（四）关于中财集团董事局主席的控股行权问题

（五）关于增补杨华清为中财集团董事局候补成员问题

（六）关于全面推进中财化建业持续发展的大政方针问题

（七）关于“华南银河、元亨利贞”工业企业之扶持和激励问题

（八）关于明确广角管理相关规定和杭州广角发展等问题

（九）关于成立成都中财蓉英投资有限公司等新投资村落问题

（十）关于浙江中财财务咨询有限公司继续开展增资扩股问题

（十一）其他问题

（以上内容详见董事局发文）

（十二）关于浙江中财财务咨询有限公司分红问题

（十三）关于中财招商投资集团有限公司分红问题

三、会议表决通过了《中财招商投资集团 2016 年度经营发展主要指标》。

四、会议表决通过了《中财集团 2016 年度化建工作总纲和零售总纲》、《中财集团 2016 年度广角工作总纲》、《中财集团 2016 年度期货工作总纲》、《中财集团 2016 年度境外事业工作方案》及《中财集团 2016 年度资本事业工作方案》。

五、关于中财集团总裁经营班子的重要人事问题

（一）由中财集团董事局主席提名，经会议表决通过，任命：

俞兴尧为中财集团行政总裁；

韩士筠为中财集团首席财务官。

（二）由中财集团行政总裁提名，经会议表决通过，任命：

李玉根为中财集团执行总裁（化建）；

张陆祥为中财集团执行总裁（广角）；

金优炼为中财集团执行总裁（期货）；

韩士筠为中财集团境外事业首席执行官（兼）；

严晓亮为中财集团执行总裁（资本）；

谢立新为中财集团执行总裁（内银）。

（三）由中财集团执行总裁（化建）提名，经会议表决通过，任命：

陈冠军为中财集团副总裁兼化建业首席市场官；

丁良玉为中财集团总裁助理兼化建业首席内务官。

（四）由中财集团执行总裁（广角）提名，经会议表决通过，任命：

梁力展为中财集团总裁助理；

楼裕苗为中财集团总裁助理。

（五）由中财集团首席财务官提名，经会议表决通过，任命：

裘宏英为中财集团首席财务官特别助理。

最后，边主席做重要讲话。

一、中财的发展道路。坚定实业发展，致力金融回归。我们想通透，我们讲清楚，我们落笔成字，我们一路向前。

二、中财是一棵立地顶天的大树。她根脚发达，躯体壮硕，枝柯交错，华冠如云，不管你来还是走，她立在这里；不管你感恩还是忘恩，她站在这里。

三、中财永远是一个扎实做事的公司，中财人永远是一批扎实做事的人。中财人最宝贵的品质就是不生一颗是非之心，不成一个是非之人，而且始终捍卫中财不是一块是非之地。这就是中财的自然属性。

四、中财是一个生动丰富的大舞台。中财集团是建功立业者实现人生价值的舞台，创业家的乐园。这一句话，我们不改不变做了二十年。我们尊重有志者和奋斗者加盟中财，给你平台，给你机会，给你扶持，不怨不悔，尽我所能。我们让你学会珍爱平台，做优平台，做强平台，做大平台，然后发展自己，发展中财，由众平

台成就大舞台。

五、中财是讲人性的文化。经营企业的本质，就是经营人财物。财物之经营，其工具理性专业而成熟，广泛而深刻。人之经营，则天大地大，无边无涯。中财只经营人性中的真善美。人性从个性开始，真实从平实开始，为人从为己开始。中财的星空，每一次成功，星星闪亮，旨意天降；每一次挫失，山顶观海，月下冥想；每一次轮回，月缺凄美，月圆吉祥。星月交辉，大美天象。这就是中财追寻的文化方向。

会议于20日下午3时许圆满闭幕。