

论中财之发展



(内部资料, 不得外传)

一九九九年三月二十八日

前 言

本集收入的是集团总裁边锡明同志从 1995 年至 1998 年底这四年间的若干重要文章。这些文章,是边锡明同志对中财发展进行深层思考的结果,凝聚着他的辛勤汗水,蕴含着深刻的思想内涵。她是边锡明同志在中财实践中不断感悟,不断总结提炼而成的;是来之于实践,又高于实践,并指导中财实践的理论依据。

本集共收入论文、建议与提案、思想反省等文章共二十二篇,按内容分为三大篇。第一大篇,共有三篇文章,主要是对中财发展的深层思考和原则意见。包括边锡明同志在中财初创时期所著的《关于中财发展基本思路的发言》,一九九七年所著的《关于中财集团进一步开拓发展的原则意见》和《关于中财集团九年(前三年、中三年、后三年)发展规划的若干思考》。她们是中财发展的纲领性文件,始终指导着中财的实践。第二大篇,共有十篇文章,主要是对中财集团实业发展的重要提案和若干建议。包括对中财塑胶发展、集团证券投资经纪业务及中财房产发展的具体提案和建议。这里有关中财塑胶之发展内容占了

相当大的篇幅,《致杨光华同志的一封信》谈的就是有关中财塑胶发展问题。这些提案和建议,除证券投资经纪业务因故停办,中财房产因策略发生调整未作全面实施外,都在实践中得到认真贯彻和实施,并取得了巨大成功。值得一提的是,《关于中财塑胶驻外营销机构撤并和人员调防的实施意见》和《关于中财塑胶营销工作中有关问题的明确规定》两篇文章充分显示了边锡明同志对市场经济规律的尊重,具有强烈的市场经济意识,从市场经济角度出发,分析问题、解决问题,是其运用市场经济手段处理具体实践问题的典范,在中财发展历史中具有里程碑的地位。第三大篇,共有九篇文章,汇集了边锡明同志自1995年以来历次的自我总结和反省材料。边锡明同志是中财反省制度的首倡者,也是严格的执行者。正是由于他的典范作用,和全体中层干部的积极参与,中财的反省制度具有了强大的生命力,并与“诚实、认真、谦让”的中财精神,共同构筑起具有鲜明特质的中财企业文化。

今年是中财集团九年发展规划“中三年”的第二年,是关键年,发挥着承上启上的重要作用。我们之所以编集推出《论中财之发展》,是希望所有中财员工,无论是先来的,还是后来的,都能通过学习,藉以对中财发展的历史和现

在有更加深入的了解和把握,并对自身以及中财的未来作出深入的思考和规划,以切实找准位置,发挥自身潜力,寻求与中财的共同发展,把中财事业进一步推向前进!

目 录

第一大篇

- 一、关于中财发展基本思路的发言
（一九九五年六月五日）……………（3）
- 二、关于中财集团进一步开拓发展的原则意见
（一九九七年七月三十一日）……………（18）
- 三、关于中财集团九年（前三年、中三年、后三年）发展规划的若干思考
（一九九七年十二月八日）……………（28）

第二大篇

- 一、致杨光华同志的一封信
（一九九六年八月二十日）……………（59）
- 二、关于狠抓中财塑胶管理、降低成本的提案
（一九九七年五月四日）……………（67）
- 三、关于中财塑胶研究开发新产品的建议
（一九九八年二月十一日）……………（71）
- 四、管理上管死，经营上搞活
——在中财塑胶第七次营销例会上的讲话

(一九九八年七月三日)	(74)
五、保卫中财财产, 捍卫中财利益, 坚决打击损害和侵犯中财利益的人和事	
——在中财塑胶第八次营销例会上的讲话	
(一九九八年八月三日)	(79)
六、关于狠抓质量问题的提案	
(一九九八年九月二十八日)	(86)
七、关于中财塑胶驻外营销机构撤并和人员调防的实施意见	
(一九九八年十二月二十八日)	(90)
八、关于中财塑胶营销工作中有关问题的明确规定	
(一九九九年一月四日)	(107)
九、关于开拓证券投资经纪业务的提案	
(一九九七年十月二十八日)	(116)
十、关于加大力度发展中财房产的思考与建议	
(一九九八年二月十二日)	(120)

第三大篇

一、坚决纠正中财内部的错误思想, 为全面发展做好准备	
——在公司整风小结会议上的讲话	
(一九九五年十月二十四日)	(129)
二、我的总结	

(一九九六年一月八日)	(137)
三、我的反省	
(一九九六年十月十日)	(144)
四、我的反省	
(一九九六年十一月二十七日)	(149)
五、我的反省	
(一九九七年四月六日)	(156)
六、我的反省	
(一九九七年七月二十四日)	(158)
七、我的反省	
(一九九八年七月二十一日)	(163)
八、我的反省和我对中财精神的新感悟、新认识	
(一九九八年十月十日)	(167)
九、我的反省	
(一九九八年十二月二十八日)	(180)

第
一
大
篇

关于中 财发展基 本思路的 发言

（一九九五年六月五日）

我们处于一个充满诱惑的变革时代。这里有创造的诱惑，也有占有的诱惑；有自由的诱惑，也有发展的诱惑；有金钱的诱惑，也有情感的诱惑。这些诱惑根源于市场经济的创造力之中，因而，从本质上讲，它是革命的、积极的、向上的。但是，市场经济又是一把双刃剑。它在激励人们去创造、去奋斗的同时，又隐藏着无限杀机，其残酷性，完全不亚于战场上的血腥厮杀；其痛苦性，也完全不亚于失却自己生命那样的铭心刻骨。在市场经济的惊涛骇浪中，既有踌躇满志者的笑声，也有危难扼喉者的呜咽；既有失败者的卧薪尝胆，也有成功者的忧思重重。因而，浙江中财招商投资有限公司，作为一个集金融、经营及开发于一体的新兴公司，意欲在汹涌无比的市场经济浪涛中，站稳脚跟，打出自己的一块天地，就必须建立起最大限度地适应市场经济内在需要的决策机制、经营机制和人才管理机制，造就出一支精良的、高素质的员工队伍；就必须具备高

效迅速的决策能力和灵活快速的应变能力，具有百折不挠，一往无前的顽强斗志和败不馁、胜不骄的坚强毅力。由于基于这样的一些想法，我特就中财发展之基本思路问题谈一些看法，旨在确立公司的发展思路，藉以最后形成公司经营管理的制度、规定及办法。

一、关于公司的发展模式问题

研究发展问题，必须首先研究发展模式。一个好的发展模式，从本质上讲，来源于实践，并经实践的反复检验与完善。研究公司发展模式，必须弄清三个问题。一是发展公司是为什么的，即发展目的是什么？二是公司发展的经营模式怎样？包括有哪些经营功能，经营方式以及可能涉及的业务范围等。三是公司发展的基本方针及确立这一方针的主要依据是什么？这三个方面的问题一经确立，公司发展模式的具体轮廓也即便形成。

（一）在公司发展的同时，充分发展员工，藉以不断提高员工的工作、生活和学习质量，寻求公司与员工之共同发展

1. 发展公司是手段，手段必须坚强有力，有措施，有办法；

2. 发展员工是目的，目的必须清晰明朗，看得见，摸得着；

3. 公司利益与员工利益发生矛盾时必须首先服从公司利益，因为皮之不存，毛将焉附。

（二）本公司以金融为后盾，以市场为导向，以实业为依托，旨在发展成为综合性、集团化、国际化的现代化企业

1. 综合性——这是回答公司功能问题，包括金融、贸易、项目开发及房地产开发等。

2. 集团化——这是回答公司之经营方式问题，公司采取集团经营形式，既可搞分公司，又可搞支公司；既可独资，也可合资；既可设置二级法人，也可设置多个独立法人。

3. 国际化——这是回答公司经营覆盖面的问题，包括业务开展的覆盖面和机构设置的覆盖面，既可在国内做生意，又可在国外做生意；既可在国内设机构，又可在国外设分部。

（三）本公司发展的基本方针是：立足本省，背靠金融，面向上海；多种经营，追逐利润，综合发展

1. 立足本省——目前公司发展必须以杭州及本省县市为根据地，因为我们本身的优势包括业务优势与人事优

势基本上在本省范围内。

2. 背靠金融——这是本公司之根本优势，也是公司一大特色。一方面我们公司的创始人属于金融人，有着十余年乃至几十年的金融经验；另一方面作为公司依托的工商银行，具有雄厚的资金实力，而信托投资又具有灵活多样的经营方式，两者结合，于本公司而言是如虎添翼。在实际操作中，公司必须双管齐下，吸贷并举。在取得金融部门大量贷款的同时，大胆开拓，形成自身独特的资金客户，吸收更多的资金。这是公司的战略突破口，我们必须将此一优势发挥得淋漓尽致。

3. 面向上海——上海与浙江毗邻，且已成为全国发展中心。我们要在国内得到充分发展，则必须把握好上海之发展节奏，把公司之发展与上海之开发结合起来。上海发展，日新月异，大有成亚洲远东中心之势，这自然为我公司的发展提供了众多的机会与广阔的空间。随着我国关贸总协定的加入，世界经济的一体化，我们只要涉足上海，就是走向了世界，这是一种全新的思路，因而也是一种新的发展机遇。我们必须牢牢地把握住这种机遇。

4. 多种经营——从本质上讲，市场经济是风险经济。因而，我公司之发展必须立足于多种经营的形式，通过不

同行业的利亏互补来减少公司发展之风险，从而确保公司之稳定持续发展。这是公司的经营策略问题，在公司基本方针中应当予以明确。

5. 追逐利润——从严格的意义上讲，作为一个公司，其本质特性是最大限度地追逐利润。因而，我公司必须树立起“利润标准”的观念，正如衡量国家之是否发展以“生产力标准”进行评价一样。我公司的出发点和基本点均应围绕利润来展开，把利润作为衡量公司发展、部门成绩、员工贡献的最基本标准。

6. 综合发展——综合发展已成现代发展的基本趋势。我公司之发展，也必须走综合发展之道路，因为它可产生互补的优势，具有综合的经济效益。

二、关于公司的经营机制问题

这是一个大题目，是公司经营的核心问题之一。公司的经营机制，从基本上讲必须从责、权、利三方面去考虑。确立我公司经营机制的基本思路，我考虑的基本形式是经营承包制。经营承包制的具体方案可以多种多样，我也曾提出过一种基本思路（老同志可转达一下），但我认为确立经营机制的基本原则必须明确。现就基本原则问题谈以

下几条：

基本原则之一：严格划分实体，将责、权、利置于单个实体之内。

——实体领导对实体享有高度的领导权，对实体经营负全部责任；

——实体领导对下属员工具有完全的支配权和奖励分配权；

——实体领导负有对下属员工提供发展，引导成长的责任。

基本原则之二：严格核定和考核利润，落实“利润标准”观念。

——实体经营工作好坏决定于利润指标完成情况；

——实体奖金总额多少决定于利润指标完成情况；

——实体员工奖金多少决定其为完成利润指标所作贡献之大小。

基本原则之三：奖罚分明，利权挂钩，利得挂钩。

——公司必须设立专门的奖惩制度，奖惩对象仅局限于实体及其领导，对下属员工不作奖惩，其权限属实体领导所有。

——凡实现利润好的实体及其领导，享有一定的资财

及福利使用权、支配权；

——凡实现利润好的实体及其领导，享有超额奖金的分配所得权。

基本原则之四：以人事和财务两权统驭实权及其领导，坚持业务思想两手抓。

——人事权由总经理独揽，对实体领导进行严格而规范的监管、考核；

——财务部对各实体进行全面的财务监督，定期或不定期进行内部稽核；

——人事部门抓好人的思想工作，并及时反馈给总经理，保证总经理时刻把握各实体领导及下属员工的思想脉搏与动态，以利人事决策。

三、关于公司的人才管理问题

大至国家，小到公司，要想真正得到发展，则离不开人才。一个国家加人才渊藪，则定然昌盛；一个公司如人才济济，则定然辉煌。人才是公司发展的大问题，我们必须寄予足够的重视，花大力气抓好人才管理工作。但在我们的国度里，无论是上面，还是下面；无论是公司，还是机关，人才管理问题至今并未真正抓好过。本人有感于我国现

行人才管理体制中的诸多弊端，有针对性地提出公司人才管理之基本思路：

（一）确立公司人才管理的指导思想

这是人才管理的方向性东西，必须首先予以明确。本公司人才管理之指导思想可确立为：

以大胆发掘、放手使用人才为手段，以锻炼人才、发展人才为目的，真正落实以人为本的经营理念，保证公司的全面发展。

（二）明确领导者管理人才应具备的自身素质

领导者素质高低，决定其发掘、使用人才的能力强弱。古人说，先有伯乐，后有千里马，即是说明领导者素质对识才、用才的重要性。作为领导者在识才、用才方面具备的素质至少应包括下列几个方面：

1. 力铸仁德之柱，知人善任

——一个领导者要做到知人善任，不为私，不为利，则必须有自己的仁德修养，铸就足以服众的仁德之柱，有爱才之心，爱才之德。

2. 勇于承担责任，敢打敢拼

——作为领导者，勇于承担责任，鼓励下属敢打敢拼是其最基本的职责，他必须具有名不自取、责不旁推之人

格修养。唯此，方可真正调动大家的积极性，发挥人才的作用。

3. 尊重爱惜人才，用人不疑

——金无足赤，人无完人。作为人才正如常人一样，或多或少有缺点。一个领导爱惜人才就是能容忍人才的短处，最大限度地发挥其长处。这是其一。其二，作为领导者必须用人不疑，不可捏捏放放，疑疑惑惑，因为这是对人才的最大伤害，是不尊重人才。

4. 大是大非清楚，能断能杀

——领导者，对大是大非必须做到了然于胸，且必须坚持原则绝不放松。凡对公司有重大贡献的人才，一律应予以重重奖擢，而不要怕奖励过分，做到该是则是。凡损害公司利益，制造矛盾、挑起事端、蛊惑人心的奸才、刁才和佞才，则必须坚决地一杀到底，决不心慈手软而姑息迁就，做到该非则非。

（三）明确作为一个人才应具备的基本素质

古今中外，对人才有着不同的素质要求。但德、才两字作为人才的最基本素质，在这一点上是统一的，故而有“德才兼备”之说。作为本公司的人才其基本素质，我认为至少应包括下列几方面：

1 事主要忠——作为人才，对待领导必须忠诚不二；要尊重领导，取得领导的支持，从而最大限度地发挥自己的作用，这是唯物主义的态度。

2. 事事要专——作为人才，对公司交办的任务不论愿意还是不愿意，一旦决定就必须全力以赴去钻、去干，钻出水平，干出成绩，这才是真人才。

3. 事友要诚——作为人才，尽管能力较强，但一个好汉尚要三个帮，因而必须注意结交朋友，朋友圈子越大，其作用发挥越大，个人具有的能量也越大。而要交友，作为人才最主要的讲一个“诚”字，精诚所至，金石为开，就是这层意思。

4. 事己要严——作为人才，必须严以律己，在诸多方面更加严格、更加苛求，使自己为群众所充分接受，从而有利于工作，更大限度地实现人生价值。

（四）本公司必须建立起人才脱颖而出的机制

1. 建立以“实绩”评判人才的制度，做到简单易行，清晰明朗；

2. 建立能上能下，能进能出的制度，使公司蓄一潭活水，充满生机与活力；

3. 建立定期考核、定期检查制度；

4 建立批评与自我批评民主生活会制度和每周自我书面反省制度。人贵在于自知之明，一个人如不能正确把握与注意自己的长处与短处，就不是一个唯物主义者，就不能成为一个有修养、有道德的人，因而，在公司人才管理机制中，必须引进共产党人的批评与自我批评制度，做到每周反省自己，扬长避短，日日新，大天进。

（五）建立“中财人”组织，形成公司坚如磐石的力量

1. 建立公司员工至高无上的荣誉——“中财人”组织。公司员工意欲成为“中财人”，必须付出艰苦的劳动，有必备之素质要求。

2. “中财人”享有一般员工所无法享受的权利，诸如福利、提拔及发展机遇等。

3. “中财人”是本公司的精神代表，是公司的楷模形象，是公司坚如磐石的力量。中财人不散，中财永不倒！

四、关于公司的企业文化问题

无数事实表明，一项伟大的事业，总是有一种崇高的精神与之联系在一起。中财作为我们共同的事业，就必须具有一种独特的精神的东西与之相匹配。因而，建立起中财的企业文化成了中财生存、发展的重要环节。根据我

的理解，建立本公司的企业文化可从下列四个层面上进行考虑：

（一）企业精神

1. 开拓、创新，敢为天下先；
2. 稳健、严谨，实事中求是。

我把这两句话作为公司的企业精神，主要从公司的特殊情况进行考虑。前一句话要求我公司全体员工充分发挥主观能动性，敢拼敢闯，敢为天下先；后一句话要求我们充分尊重客观规律，以严谨的科学态度，稳健的经营方式，保证公司之健康发展。

（二）企业形象

1. 尊重知识，尊重人才；
2. 团结活泼，民主宽松；
3. 大成若缺，有方有圆。

——现代社会的竞争，从本质上讲，是知识与人才的竞争。一个公司要想成功，则必须拥有人才，拥有知识；一个公司不尊重知识与人才，藐视成功，则必定是偶然的、暂时的。因而，我公司必须树立起尊重知识、尊重人才这一基本的企业形象。

——团结是力量的源泉，无论一个团体，一个组织，一

个公司，团结则兴，分裂则败，因而，团结是公司的生命。同样，民主的氛围，宽松的环境，可激发人们的创造力和战斗力，形成无穷无尽的物质力量。

——公司经营管理必须树立有方有圆，有规有矩，一丝不苟的企业形象。但在客观上，我们不求全，不求巧，奉行“大成若缺，大巧若拙”这一古代先哲的思想理念。本寓意集中反映于我们公司的徽标当中。

（三）企业风格

1. 严谨的科学态度；
2. 认真的负责精神；
3. 踏实的工作作风；
4. 务实的思想风格。

——企业风格一般通过公司员工的精神风格得以反映。因而，本公司员工对事物的认识必须抱着严谨的科学态度，荒草踏径，只为求真，要有一份求真的虔诚；对事物的处理，要一丝不苟，善始善终，有一种认真的精神；对工作实践，要如醉如痴，有一种踏实的作风；对思想方式，能理论联系实际，有一种务实的风格。

（四）员工修养

1. 光明的德性——自律、谦让；勤奋、踏实；真诚、慷

慨；自强、进取；顽强、拼搏。

2. 阴暗的习性——虚伪、骄奢；懒散、浮夸；自私、贪婪；懦弱、胆怯；卑劣、放纵。

——我们应该崇尚光明的德性，除去阴暗的习性。光明的德性，是人人生来俱有的，足以应付万事万物的一种积极向上的本质力量。阴暗的习性，是人欲使然，是社会污垢在人身上的沉淀。因而，一个公司要想形成自身独特的、有价值的企业文化，必须在员工修养上狠下功夫，把人人生来俱有的光明的德性发扬起来，光大起来，昭然于公司；把社会陋习在人身上沉淀下来的阴暗的习性彻底压制，坚决除去，灭迹于公司。诚若这般，则公司正气升，邪气抑，氛围才会好，环境才会净。而要达到这种境界，则必须借助于反省的功课，通过时时、事事的反省来发扬光明的德性，除去阴暗的习性，比如古人，日三省而己，使自己成为一个有修养、有道德、有文化，脱离了低级趣味，崇高而又纯粹的人。

以上是我对公司发展的基本思路的一些想法及看法。虽流之于粗浅，但不乏真诚。因为它是我们自己的东西，是我们特色的东西，因而难能可贵而又必不可少。一个全新的中财已站在我们的面前，她呼之欲出。她为我们所共

同拥有，她是我们的共同事业。热爱她，我们必须胜过热爱自己的生命。市场经济的浪潮席卷而来，汹涌澎湃，如万马奔腾。它在呼唤着我们，在激励着我们，要我们去拼搏，去创造、去奋斗、去追求。尽管我们要经历创业的艰辛，要亲历市场经济的变幻风云，要经受失败的痛苦，要遭受形形色色的困难，但是我们坚信，只要我们团结一心，顽强拼搏，善于总结经验与教训，凭着我们的聪明才智，凭着我们的超凡胆力，则定能成为市场经济的弄潮儿，有所创造，有所感悟，有所成功，有所收获，托起一个辉煌的中财！

关于中财集团进一步开拓发展的原则意见

(一九九七年七月三十一日)

一、坚定不移地发展实业的思路毫不动摇

1、中财集团的实业发展尚处于初创阶段。

这表现为各个实业在本地乃至本省的行业中尚没有确立自身的地位，无论在规模上，还是在盈利能力上，都是如此。二是各个实业的相关人才尚没有积聚起来，没有人才济济，左右逢源的感觉，还停留于原有几个人撑门面的状态。三是各个实业还不能构成整个集团的盈利主体，尚处于微利微亏状态。四是大家只吃到了搞实业的苦头，还没有尝到发展实业的甜头。这是一个过程，处于这个过程，也说明我们的实业发展仍处于初创阶段。

2、初创阶段是吃苦的阶段，是奋斗的阶段。

正如任何事物的发展都伴随着曲折和挫折一样，中财集团的各个实业也必定将会在困难与曲折中发展起来。做任何一项事业，都会面临苦痛，都有一个反反复复的过程。事之当初，往往感觉颇佳，雄心勃发，这时期干劲是大

的，冲劲也是有的，但对事物发展的艰巨性和复杂性认识不足，这是一个较为盲目的时期。事之当中，感觉发生变化，困难矛盾迎面而来，痛苦也伴随而至，心生茫然之念，意生犹豫之感。投身前后之感觉大不一样，这是第二时期。中财集团之实业发展，正处于第二时期。这两个时期构成了中财集团实业发展的初创阶段。

处于实业发展的初创阶段，特别是面临发展的第二时期，我们应该抱怎样的态度呢？是正视困难，准备吃苦，努力奋斗，把实业一步一个脚印地发展起来，还是面对困难，畏惧不前，害怕吃苦，打退堂鼓，把实业作为一个棘手的摊子抛给别人，一走了之。前者，是有意志力的人所持之观点，也是成就事业的观点；后者，是平庸的人所持之观点，是缺乏意志力，不能成就事业的观点。而作为我辈，从创办中财，投身实业的第一天起，便应该有吃大苦、耐大劳、受挫折、历曲折的思想准备。道理很简单，如果不要吃苦，不要受难便能轻易地成就事业，则很多人的事业早就成功了，这种事业得之太易失之也必定容易，也就不能称其为真正的事业。因而，我们一方面必须认清中财集团之实业发展尚处于初创阶段这一现状，但同时必须树立和具备初创阶段是吃苦阶段，是奋斗阶段这样的一种思想理念和精

神准备。因为，这是我们投入中财之初已注定的选择，也是对我们意志力的考验。

3、对中财实业之发展要有一个正确的认识。

我国经济的发展必须致力于实业的发展，发展实业在我们的国度里是有广阔的发展前景的。发展中财事业，要在这一大背景下来考察，来把握。

中财实业的发展，不是一蹴而就的事情，需要时间、耐性和意志力，中财集团两年来所取得的积累，只是为发展中财实业积累了一定基础，赢得了实业发展的时间，但并非已成功地发展了实业本身。

市场经济说到底还是风险经济，中财实业的发展要经历市场的检验、锻炼和考验。因而，中财集团意欲在实业上有所远图，必须要有一批有胆略、有意志力、有拼搏意识、有献身精神，而且真正摒弃一切私念的人；必须要最大限度符合市场经济内在本质需要的决策机制、经营机制、分配机制和人才管理制度；必须要快速的应变能力和顽强的承受能力。

因而，发展中财实业是一个痛苦的过程，但却又是一项实实在在的事业！发展中财实业我们必须具有这样一个正确的认识观点。

4、中财集团的发展必须紧紧把握实业发展这一方向。

(1)中财集团的主要精力必须投在实业的发展上，要花三五年时间狠抓实业。从集团过去的经营状况看，1995年创利靠融资，1996年靠证券投资，如果从成长性上讲，中财集团成立两年，发展速度是相当高的，盈利能力也是十分强的。然而，我们认为，这些都是原始积累之举，仅凭这些并非长久之计，而且整体风险较大，集团也难以稳定发展。要把集团真正办成基础坚定、主业明确、稳步发展的集团公司，最根本的途径在于发展实业。因而，我们必须痛下决心，沉下心、屏住气，全心身地投身到实业中去。

(2)中财塑胶实业的成功切换和平稳启动，为中财集团整个实业的发展展示了广阔的前景。1996年10月，中财集团白云山庄会议决定集中重兵投入中财塑胶，这一切换，应该说是十分正确和及时的。如果我们到现在才真正部署重兵投入塑胶，到现在中财塑胶尚处于亏损状态，那么，中财集团之发展必定会蒙上阴影，其后果不可设想。如果我们不及时地撤离证券市场，在这半年多的剧烈震荡中时沉时浮，一着不慎，遭受重创，则中财集团之稳定发展便会烟飞云散，其根基就将动摇。可以这样说，中财塑胶

之成功切换和平稳启动，是市场经济对中财人的检验，是对中财精神的检验。中财塑胶实业之发展，再一次雄辩地证明，具有“诚实、认真、谦让”中财精神的中财人是行的，是有能力搞好实业，将实业发展起来的。我们应该看到这样的前景。

因而，发展中财实业，这是大局，也是方向，我们必须坚定不移，毫不动摇。

二、善扬自身之长，驾轻驭熟地发展中财集团

1、增强融资功能，拓展融资渠道，维护中财集团坚挺的社会信誉。

一个公司作为一个经济法人，生存于经济界，正如一个人立足于社会一样，必须以信义为基础。一个要想充分发展自己的人，就必须首先被社会的大多数人所接受，而要被人接受，则必须讲信义；一个要想充分发展起来的公司，就必须首先为经济界所接受，而这就必须讲信用，树立良好的社会形象。因而，我们一方面要充分珍惜前两年中财公司在社会上所树立起来的信誉和形象；另一方面要采取坚决的措施，一如既往地狠抓融资工作，拓展融资渠道，保证整个集团公司正常营运和信用坚挺。

2、一只脚踏在坚实的实业大地上，另一只脚必须踏入

资本市场这块风水宝地。

中国的资本市场尚处于发育期，各种政策、规定均处于逐步出台和不断完善中，伴随着政策规定的出台，各种漏洞和机遇便会产生。因而，作为中财集团，必须洞察时势，窥视情势，扬己之长，驾轻驭熟地把握这种机遇，借以发展自己。

中财集团，在资本市场上发展自己，既有成功的先例，又有人才的优势。一个人要发展自己，就要首先自问一下，自己哪方面见长，再看一看有没有机遇。一个公司要发展起来，也必须时常地分析研究一下，公司哪方面力量最强，再看一看经济环境如何。中财集团的发家之源是资本市场，因而，中财集团无论过去、现在、还是将来，仍必须发挥自己这方面的长处，将这方面的人才优势充分地运用起来。

前两年的积累，和中财实业的稳健发展，已为中财集团大胆参与资本市场创造了物质基础和前提条件。参与资本市场，是高风险高收益的举措，作为原始积累，和现行的市场机遇，不参与或置身于新兴市场之外，是不现实和不明智的。而要参与，一方面必须有人才优势，另一方面必须有坚强的后盾作基础，要输得起，承受得起。中财集

团，已基本具备这样的物质基础和前提条件，因而，必须勇敢地、有胆有识地将一只脚踏在资本市场这块肥沃的土地上。

3、利用“抓大放小，所有制突破”的经济大环境，走资本经营之道路。

随着改革的更进一步深入，中国经济的固有矛盾将愈益明显地暴露出来，抓大放小，进行所有制的突破必将是中国经济改革的最终取向和必然选择。中财集团，面临如此的经济大环境，必须在资本经营上做好文章。

资本经营，本质上讲即以有限的较小的资本去控制（主要是控股）无限的、更大的资产，然后利用国家多种政策的优惠，将控制来的资产进行重组、转让、拍卖而达到盘活的目的，这样一种新的，在特定经济环境下适用的经营方式。

资本经营，必须具有两个先决条件，一是资金之优势；二是社会关系和影响力的优势。而中财集团，作为资金的优势十分明显，这是我们的长项；但作为社会关系的优势却微乎其微。为此，必须与外界进行互补性的合作来取得这种优势。

总之，资本经营，在现行之经济大环境下，是公司快速

积累和膨胀的最佳捷径。可以这样说，国家这几年实行“抓大放小，所有制突破”的改革政策，其给予企业的发展机遇，甚至比 1992 年邓小平同志南巡讲话时还要多，还要大。这是中财集团必须认识清楚，不得不重视的大问题。

三、改革体制，完善机制，坚持以人为本的目标不改变。

1、改革体制，走民营发展之路。

“民营”，作为与“官办”相对应，已越来越受到经济界和学术界的重视。一个企业要获得良好的发展，必须首先有一个好的体制，这是必要条件。中财集团之体制，必须逐步走民营之路。究竟如何改革，其具体步骤、方案、方式可以研究选择，但作为往这一方向发展的原则，则必须坚定不移，坚持不放。

中财集团，走民营发展之路，可以选择股份合作制之形式，来逐步实现。股份合作制，由企业主要骨干力量入股企业，作为山东诸城改革经验，已得到了中央领导的首肯。而且，从诸城之实际运行情况看，其效果颇佳。我们完全可以借鉴诸城经验，从中得到启示，以实现我们的目标。

中财集团，走民营发展之路，可以用小范围试点的形

式，来得以实现。新事物的发展往往不是一帆风顺的，新观念的确立也不是一件容易的事。国家改革政策的到位，必然是一个渐进的过程。因而，中财集团之体制改革也必须走渐进之路。通过借鉴外界的做法来选择实现形式，通过自身小范围的试点来取得操作经验，从而，把中财集团之体制改革稳健地推向前进。

2、坚持和完善中财集团的根本机制，一些活的东西，要一如既往坚决地贯彻下去。

(1) 综合性、集团化的发展模式；

(2) 严格划分实体，责、权、利清晰，责任承包的经营机制；

(3) 利润标准、利权挂钩、利得挂钩的分配机制；

(4) 能上能下，能进能出，五湖四海的用人机制；

(5) “诚实、认真、谦让”的中财精神。

3、要沿着以人为本的发展目标不断前进。

中财集团，确立以人为本的发展目标，不是一时之念，更不是一块诱人的招牌。发展公司，必须归结到发展人这个根本的目标上来。这是历史经验的总结，也是中财两年发展实践所证明的东西。

中财集团的发展，必须不断地发展我们的人，造就出

一批“中财人”。对中财人，不仅要在物质上发展他们，而且必须同时从精神上充实他们；不仅要在能力上锻炼他们，而且必须同时从水平、学养上提高他们。对中财人，既可以在公司内部不断磨砺、锻炼和培养，也可以到外界招聘、邀请和吸纳。中财集团，必须以广搏的胸怀来造就和发展中财人。这既是中财的社会形象，更是中财的责任和使命。

因而，“中财人”是中财集团的精神代表。他们必须以“诚实、认真、谦让”的中财精神作为立身、处事、为人之本，在发展中财事业的实践中不断地得到锻炼和考验，成为具有鲜明特质的人才群体，从而真正形成中财集团坚如磐石的力量！

关于中财集团 九年（前三年 中三年 后三年） 发展规划的若干思考

（一九九七年十二月八日）

规划是公司发展的长远计划。一个公司存在于经济社会之中，自觉不自觉地受制于经济社会，这是公司发展的客观性。因而研究客观性，是保证公司计划制定科学化、合理化的基础。同样，一个公司要想实现大计划、大目标，必须造就一大批具有时代特质，卓越多才，忠于公司的人才群体，充分发挥主观性。因而研究主观性，是保证公司计划顺利实施的条件。基于以上认识，我特就中财集团九年（前三年、中三年、后三年）发展规划问题谈一些看法和想法，以利形成制定发展规划，指导我们的工作实践。

一、国家经济宏观把握

1. 我国经济的性质已发生深刻变化

中国经济，经过 20 年的改革，其性质已发生变化。这

种变化主要表现为这样几个方面。一是所有制结构比例量变到了一定程度，无论数量上还是在创税利能力上，非国有经济已超过了国有经济。尽管在重要行业上和资源占有上，国有经济仍占主导地位，但其推动中国经济增长的主导作用已被非国有经济所替代。二是中国经济的类型已发生改变，短缺型经济宣告结束，代之而来的是需求不足型经济。尽管在个别行业上由于国家垄断等原因仍有短缺型性质，但从国家经济整体角度考察，现时的经济已成需求不足型。三是由于中国实行渐进式改革方针，计划与市场相互矛盾与交错，致使经济的本来属性被人为地扭曲，经济环境恶劣，腐败成风，灰色经济现象蔓延，这势必将使中国的经济改革付出惨痛的代价。

由于我国经济性质的变化，试图沿袭原有套路，推动经济增长的措施办法已显得苍白无力。尽管国有经济仍会受国家计划的老一套办法左右控制，但非国有经济已不听命计划的使唤，而接受市场的检验和效益的驱动。再加上，灰色经济的存在，在社会经济中形成了游离于计划和市场之外新的盲点。

因而，一放即上，一收即死，一荣俱荣，一枯俱枯的格局将最终被打破。相反，那种枯荣互见，死活并存，快慢有

别，既有亮点，又有黑洞的多元经济格局将逐步形成。

结论：一个企业在这样性质的社会经济中生存和发展，则必须接受适应能力的检验。

2. 调整是后三年中国经济的主基调

根据中国最朴素的经济周期循环理论，如果把中国经济以 5 年为一个周期来划分的话，那么在一个周期里一般只能有近一半的时间是上升的，大半时间是横盘或者滑坡。整个中国经济就是经过这种螺旋上升的形势，向前发展着。本轮经济周期，从 1993 年 6 月实行双从紧宏观调控算起，到 1995 年年底基本达到了调控目标，1996 年开始实行适度从紧的财政货币政策，在经济和社会共同规律的作用下，实现了“软着陆”。因此，1996 年算起到目前，中国经济已经有了两年多的时间稳中求进，实现了高速平稳增长。这种势头，如能保持到本轮经济周期的 1998 年上半年，则本轮经济周期的牛市就有相当于两年半的时间，也就是说本轮经济增长，将于 1998 年 6 月之前的某个时间见顶，而后进入进一退二的调整时期。

从中国宏观经济政策的导向和中央主管经济工作的最高官员的思路来分析，中国经济步入大规模调整也呈必然趋势。

(1) 所有制结构要进行大规模的调整。中共十五大提出了公有制经济多种实现形式的主张，抓大放小的实施，表明了中国最高层的决策导向。用 3 年时间，争取使大部分大中型国有企业走出困境，发出了新一代领导集体的政治宣言。国家体改委提出投融资体制改革方案，政府将从竞争性项目和基础性项目退出的具体措施，形成了国家所有制比重进行全面调整的行动纲领。这三者已有充足的理由构成了所有制结构调整的综合信号。

(2) 经济结构的调整成为中国经济成败的关键点。经济结构调整是中国经济近 20 年来都在致力实行的一项长期政策。但每一次调整，都因国家不堪失业、经济滑坡的压力而放弃原则。然而，一次再一次地放弃调整，已使中国的经济结构失衡日益严重。重复建设，多头投资，以地域分割市场，搞诸侯式的大而全的经济，低效益低质量的竞争等等，形成了中国经济更大规模的结构失衡，已至于积习难返之地步。时至今日，中国经济结构调整已形成华山一条路之局面，调整已成了唯一选择。

(3) 中央主管经济的高层官员，对调整拿出了足够的勇气和决心。调整从国有企业开始，纺织行业即是例子；调整从资源配置上控制，对没有效益的企业坚决刹车融

资；调整从善后工作安排上配套，实行再就业工程，减轻社会压力。因而，这次调整，已是势之必然，志在必得，行在必果。

结论：经济调整，将给社会带来阵痛，这是难以忍受的，是痛苦的；但同时又给经济健康发展带来希望，是欣喜的。经济调整，对一个企业而言，既孕育着机遇，又隐藏着杀机，在这种经济局下，我们要接受把握机遇能力的检验。

3. 发展速度下降已成为必然趋势

从本轮经济增长的内在因素来分析，目前中国经济增长的动力，包括三个方面内容。一是消费；二是出口；三是投资。

导致发展速度下降的第一个原因是，没有足够的购买力来刺激生产。1997年前三个季度统计表明，47%的国有企业还处于全面亏损状态，而集体企业作为这些年推动中国经济增长的重要原动力，其运行速度也在放缓，接踵而至的就是面对庞大的失业大军。这决定了中国人近年来实际收入总体增长水平是相当慢的。因而，以数额巨大的失业人员作为市场消费对象的话，这一部分购买力只会一天比一天更低。即使考虑近两年来中国金融界的连续

三次降息，其效果也不明显。1997年头9个月里零售额只增长了10%，而1996年同期却增长了12%。一句话，需求能力极度虚弱已日益明显。

导致发展速度下降的第二个原因是，外贸出口已走到极致，出口压力剧增。从1997年前三个季度看，本年经济增长中，外贸出现了316亿美元之多的顺差，这是近年来同比之最。如果我们考虑到东南亚的金融风波，造成其出口成本大幅降低，那么中国这种出口优势必将受到严重冲击。从某种意义上讲，这种顺差是空前的，但同时又是绝后的。一旦出口需求减少，势必将使中国企业的市场进一步受到威胁。因而，内忧外患的压力将共同决定了未来一段时期内中国经济都不会有太大幅度的增长。

导致发展速度下降的第三个方面原因是，投资来源锐减，投资欲望不强。中国经济靠投资推动的成分居多，但现时投资来源和欲望相对不足，从国内讲，从紧的财政政策特别是1998年开始提出的实现财政收支平衡的政策，某种程度上决定了国家在这一时期内不可能花大资金投资项目。金融机构狠抓资产质量和取消贷款限额后也不可能象原来一样不负责任地支持地方上项目、搞投资。民间资金，由于经济环境差，赚钱难，也在一定程度上表现为

投资欲望不强，而且这部分资金其实质不过是金融机构存款的不同表现形式罢了，此落彼涨，相互制约。因而，中国经济未来几年的投资动力有限，这已是不争之事实。

诚然，从境外投资来讲，在改革开放之初，在特定的时期，外资投资确实起到过中国经济增长救世主的作用。但是目前外资对中国大陆投资的情况不容乐观，1997年上半年虽然还增长了5%以上，但1996年同期却是增长20%，显然，其加速度在明显放慢。而且，从统计情况看，对中国大陆投资亚洲国家与地区居多，而这些国家与地区出现严重的金融危机，按照攘外必先安内的法则，在一段时期内，他们很难继续对大陆追加新的投资。

结论：综上所述，中国经济发展速度减缓是大势所趋非人力可强。一个企业面对如此局势，必须收拢战线，控制规模，接受应变能力的检验。

4. 资本市场将在走熊中寻求扩容，实现发展

资本市场作为中国的新兴市场，已日益为上至最高层官员下至平民百姓们打心眼里接受。可以说，中国资本市场正因为其新兴，因而具有广阔的发展前景，充满着机会和活力。但是，作为经济事物，在其发展过程中，中国资本市场在近几年的逐步走熊也已日益清晰地呈现出来，从某

种意义讲，走熊也是发展，这是中国经济处于特定时期的本质所决定的。其基本理由是：

(1) 扩容是后几年资本市场的主流。资本市场，作为一个市场，供求关系是其最基本规律。随着国家“用三年时间使大部分大中型国有企业走出困境”的战略目标提出，一场将国有企业推向资本市场的改革已是势在必行。大量的新股发行与上市已从根本上改变了资本市场的供求关系，原有的平衡将被彻底打破。而且，在一定意义上讲，这既是化解金融风险，盘活不良金融资产的唯一途径；也是取得搞活国有大中型企业的最基本资源——资金，把国企推向社会的唯一选择。因为，从国家一头来讲，两者相与，取其重，股市毕竟事小，国企之事更大。即使国家政府部门有良好的意愿，国企改革需要资金必须圈到，股市也必须平稳发展，而且也会采取一些“捉放曹”式的措施办法，但市场仍不会以个人或政府首脑的意志而转移，仍会沿着其内在规律运行。

(2) 股市能否健康发展的关键在于，上市公司能否创造出良好的业绩。依目前股市的现状看，中国股市的价位是偏高的，投资价值明显不足，市盈率普遍较高。要想解决此一问题，将股市推高到一定高度，唯一的出路是提高

上市公司的业绩。而在现时的经济调整过程中，企业赚钱是难上再难，上市公司创造良好业绩的可能性值得怀疑。而且，一些国有企业，仅以上市圈钱为目的，其机制未能从根本转变，即使解决了一时之痛，缺钱花，但解决不了根本问题。诚如社会所言，财政吃了吃银行，吃了银行吃股市，那么中国股市将更难以设想。

(3) 技术指标的顶部背离走势，给股市形成无形的压力。从这两年股市走势上讲，无论上海股市，还是深圳股市都有形成大头肩顶之可能。1996年12月上旬中国股市走出左肩的形态，1997年5月天价天量形成头部。从1997年8月开始乃至9-12月的反弹，大有形成右肩之势。这种走势要改变，唯一途径是在这几个月中放出巨量，或政策利好，或上市公司业绩非凡。而这无论如何设想，都找不到能够使其成立的充分依据，连续几个月的上攻成交量萎缩，已明确给我们以不踏实之感。这是广大投资者必须充分注意的大问题。

结论：中国资本市场走熊已有内在的必然要求，它不以任何人的意志为转移。全面走熊不是现在，也不可能是几天几月之间，需要时日，但这是一种不可逆转的趋势。一个企业面对如此形势，必须实行投资规模的挂制，实现

投资策略的转变，接受把握股市大局能力的检验。

5. 金融危机的压力依然存在

中国经济，由于长时期实行适度从紧的货币财政政策，再加之实行严格的外汇管制原则，没有打开外汇市场，因而，成为这次东南亚金融风波中难得几个幸免的国家与地区。但这并非证明中国不存在金融风险，不会发生金融危机，相反，中国经济的金融风险是相当的大，金融危机的压力依然存在。根据130位专家点评中国经济大趋势所透露，作为中国金融危机的主要潜在因素，54.5%的专家认为是“银行不良资产”，31.8%的专家认为是“国企改革不顺利”。对中国发生金融危机的可能性上讲，30.7%的专家认为风险很大，随时有可能爆发；63.6%的专家认为有风险，但可以控制。对银行不良资产问题，金融资产中不良资产占比，44.7%的专家认为在20~30%之间，35.3%的专家认为在30%以上。这是专家们的判断，尽管不可能百分之百的准确，但至少反映了问题的严重性。

值得注意的另一个问题是，人民币贬值之压力已是越来越大。一方面是东南亚国家和地区本国货币贬值，竞争力增强问题；另一方面是欧元进入市场，美元有可能贬值问题。这两者都从一个侧面对人民币市值提出了质

疑。现时国家有关部门和高层领导强调人民币不会贬值，宣传人民币如何坚挺，一个重要的原因是香港问题和防止出现大风潮问题。如果在未来的某一天人民币真的实行贬值政策，则诱发金融危机的可能性将是相当之大。近段时期《人民日报》、《金融时报》和《上海证券报》连续刊载中央银行查处非法炒卖美元之消息是一个明显的信号。大家必须予以关注。

总之，中国的金融危机是时间问题，是迟早问题。要想以股市即股民的钱来化解金融风险，某种意义上讲是一厢情愿的事。因为这两者是跷跷板，这边下去，那边便会上来。金融风险转化为股市风险，则仅仅是金融危机转化为社会危机罢了，问题仍然没有解决，风险犹在，危机犹存。而且，如果居民储蓄存款真的大规模转移到股市上去，金融机构便会失去新的资金源泉，支付也会发生困难，庐山真面目便会显露，危机会更早地爆发。

结论：中国的金融危机压力与日俱增，它是客观存在的东西，中国的金融业将从危机中走向成熟，走向民营。一个欲加盟金融业的企业，必须在这一过程中积累力量，积聚实力，在发生大危机的过程中毅然决然地入主此一行业。我们将与时间赛跑，接受积累能力的检验。

6 新经济增长点的形成不是一朝一夕的事情

根据中国经济发展的经验，新经济增长点的形成，至少有三个方面基本条件。一是消费者迫切需要而且买得起；二是实业厂家投入有高于社会平均利润率的钱可赚；三是这一行业发展而形成的推动力与整个经济发展所需动量基本匹配。消费者购买即市场问题是新经济增长点形成的前提。因为，对应产品消费者不迫切需要，或虽迫切需要但买不起都不能形成为消费热点。实业厂家大规模参与，社会资源的汇集是形成新经济增长点的基础。实业厂家以赢利为基本目的，这是市场经济的基本法则。如果实业厂家进入这一行业无利可图，或可图之利低于社会平均利润率，则其进入这一行业的积极性不高，社会资源不能大量集结，也就不可能形成生产开发热点。具备足够的推动力是形成新经济增长点的关键。经济发展必须具有一定的动量。所需动量之大小，是由特定的经济规模和经济环境所决定的。经济规模越大，其所需动量必须越大，反之亦然；经济环境越好，其所需能量也便相对越小，反之亦然。因此，推动力与动量是相互联系的，当新经济增长点形成的推动力大于特定的社会经济增长所需动量时，表现为加速发展；小于特定的社会经济增长所需动量

时，表现为减速发展；两者基本均衡，处于相当状态时，则表现为平稳发展。这便是新经济增长点推动社会经济发展的基本规律。

然而，本轮经济周期，形成新经济增长点的条件显得相对不足。一是到目前为止中国经济的类型发生了转变，由短缺型转化为需求不足型，具体表现为整个社会需求疲软，购买力不足；二是由于国家政策和国内投资者的原因，投资动力不足，要在某一个行业形成大资源汇集显得不太可能；三是改革开放 20 年中国经济规模已达到一定水平，单凭一般的行业启动形成的推动力已不足以构成社会经济增长所需的动量。因而社会各界和政界领导所期盼的新经济增长点至今难以形成。

回顾中国 20 年改革开放的历史，八十年代初的经济启动是从衣食两个行业开始的，也就是说衣食两个行业形成了当时的新经济增长点。由于当时的中国缺衣少食，再加上国家实行了正确的政策加以引导，在农业上实行了家庭联产承包责任制，调整了农副产品价格，调动了农民的积极性，因而形成了食的行业的发展热点；同时国家鼓励乡镇企业的发展，加大了轻纺工业的投入，从而形成了衣的行业的发展热点。正是由于这两个热点的形成，启动了

一轮经济的增长，形成万马奔腾的发展之势。八十年代中后期开始，随着居民收入的增加和生活水平的提高，消费热点开始向高档家电产业转化，再加上国家产业政策的引导，有眼光的实业家和外国投资者的参与，形成了以家电行业为龙头的新经济增长点。从而，又一次成功地推动了一轮经济的增长。九十年代初，鉴于经济发展中的瓶颈问题，国家加大了基础产业和房地产业的投入，试图以此来形成新的热点，并为今后发展铺平道路。但由于投入仅仅是投入，不等于产出，瓶颈问题固然解决了但效益还没有形成，再加上国家投入以财政赤字为资金源泉，因而诱发了一轮大规模的通货膨胀，反过来又严重制约了经济的发展。接下去是宏观紧缩，治理通货膨胀，压基建，压规模，然后再寻找新经济增长点，一会儿是住房，一会儿是汽车，再一会儿是高科技，然而新经济增长点始终处于千呼万唤，琵琶半遮，难能露面的状态。

因而，新经济增长点的形成不是一朝一夕的事情。它并不是政府领导御批钦定可以形成的，也不是实业家们苦苦祈盼可以得来的。它由消费、投资、经济规模和经济环境以及产业政策诸方面因素所决定的，是客观的东西，不以人的主观意愿为转移的。

在这里，特别值得提出的是，住宅产业大有形成次级经济增长点的可能。说其为次级，主要是由于住宅产业无论如何说，都属于房地产业的范畴，而房地产业前几年大量投入后已造成大量的社会资金沉淀，包括金融不良资产，这部分资金急切需要盘活，即使住宅产业兴旺，但也不能带动整个产业的发展，也就不能整体上推动经济的增长。然而，说住宅产业是经济热点却是实实在在的。一方面居民的消费结构已发生变化，衣食用之后，住的问题已提到居民消费的重要位置上。这是需求。另一方面，国家政策已开始向此一产业倾斜，住房制度改革，福利分房取消，银行住房按揭贷款发放等等都从多个侧面给予支持。这是向导。再加上，在现行经济环境下，投资渠道狭窄，企业经营十分困难，行业盈利水平日益趋低，这样有限的社会资金向住宅产业转移，甚至集结已成为可能。这是可能性。既有需求，又有导向，再有可能性，自然能够构成住宅产业发展的现实性。这就是所以提出住宅产业成为次级经济增长点的基本理由。

结论：一个企业必须冷静面对经济增长缺乏热点的现状，有足够的耐性来研究分析经济走势。一方面牢牢把握现实的经济热点，如目前的住宅产业；另一方面必须登高

望远，以智慧的眼光参与寻找形成新经济增长点，以便捷足先登，好风借我力，实现腾飞。我们必须学会沉思默想接受洞察能力的检验。

以上六个方面，是我对国家经济的宏观把握，其正确与否，直接决定了我们制定发展规划科学合理与否的基础。这是解决我们制定发展规划之客观性问题。

二、中财集团发展微观

1、总框架

前三年打基础，中三年再积累，后三年求大成。

2、前三年打基础

1995年至1997年是中财集团立足社会，打下基础的时期。其主要特征是：

(1)基本建立了集团的组织机构和管理格局，确立了实业开拓和资本经营两条腿走路的发展道路和发展方针。

(2)基本形成了集团的领导核心和骨干力量，造就了一支以中层以上干部为主要代表的“中财人”队伍。

(3)基本明确了集团的主导性业务，实现了实业的成功切换，将塑胶、房产、租赁三大块构成为集团致力的重点。

(4)基本树立了集团在社会经济界的信誉，稳固的信

用基石和坚挺的信用行为，为集团的进一步发展奠定了基础。

(5) 基本建树起集团的价值取向，形成了以“诚实、认真、谦让”为主要内容的中财精神。

(6) 基本实践了集团和员工共同发展的根本宗旨，购置了集团办公大楼，为每一个辖属公司赢得了 220 万元真正意义上资本金，并将员工福利待遇和收入水平基本稳定在中等以上水平上。

3、中三年再积累

1998 年至 2000 年的中三年，是中财集团向上突破，实现高速积累的关键时期。这一时期，我们既会获得成功、积累、发展和欣喜；但同时又必须面对挫折、失败、风险和压力。有人会在这一时期脱颖而出，成为中财集团的核心力量，成为中财集团的功臣；但也有人会在挫折前止步，在失败中灰心，在风险前胆怯，在压力下倒下，成为中财集团的逃兵。然而，无论如何，对中财集团的领导人和“中财人”而言，甚至对每一位员工来说，都将在这一时期内接受检验和考验。这一时期的主要目标取向是：

(1) 进一步巩固前三年打下的基础。包括：

a、决策实施更加坚决；发展方向更加明确；发展方针

更加坚定；集团信用更加坚挺稳固。

b、领导核心更加团结；领导人决策更加科学和成熟；“中财人”队伍更加壮大。

c、中财集团的价值取向更加清晰；中财精神更加深入人心；公司与员工共同发展之根本宗旨更加坚固。

(2) 全力发展塑胶、房产与租赁三大块主业，真正确立行业地位，成为中财集团的赢利主体。

a、塑胶：必须形成万吨生产能力，年销售量必须在亿元以上，逐步达到年创利能力在 1000 万元以上的目标。

b、房产：必须具有独立开发小区的能力，打出品牌，年开发能力在 3—5 万方左右，销售实现率在 80% 以上，逐步达到年创利能力在 1000 万元以上的目标。

c、租赁：必须迅速扩大营运规模，全方位地涉足车辆营运业，成为本省车辆营运行业的龙头企业，逐步达到年创利能力在 300—500 万元的目标。

(3) 不断总结投资理念，正确把握经济走势，真诚聘纳投资管理人才，坚定不移地将总公司构筑成为专业化、高水准的投资管理公司。

a、学会总结与反省，形成具有自身特色的投资理念体系，借以指导投资管理工作；

b、组建专门研究机构，正确把握社会经济金融大势；
c、在失败和教训中，学会跌打滚爬，百折不挠，学会沉着应变，处惊不变，造就出一支技术精湛，作风过硬的投资管理专业人才队伍；

d、逐步达到年创利能力在 1500 万元以上的目标。

(4) 在资本的高速积累过程中，实现中财集团的地域上战略转移，将集团总部迁往全国乃至远东金融中心——上海浦东陆家嘴，构筑后三年求大成的发展基础。

4、后三年求大成

下世纪初三年，是中财集团求大成的三年。我们必须凭借几年高速积累形成的雄厚实力，上海之大经济环境和现代化的科学管理，实现中财集团的起飞，求得大成。

其大致方向是：

(1) 主业回归，涉足金融业。中国金融业是一个滞后发展的行业，它还没有经历真正意义上的市场竞争。就金融业发展的一般规律而言，中国金融业有一个逐步民营化的历程，必须经过竞争性发展，最后才能走上稳定发展的道路。中三年是中国金融业的危机期，到下世纪初达到顶峰，民营化也就顺理成章。在这一时期，一些有实力的大财团便可真正入主此一行业。中财集团，必须积蓄力量，

伺机入主金融业，其终极目标是，控股一个金融机构，或商业银行，或信托公司，或证券公司。

(2) 把握新经济增长点，入主大行业。本世纪最后三年，是中国经济大调整期，发展速度不可能很快，其根本原因是新经济增长点难以自发形成。如果这一时期国家调整成功，三年搞好大中型企业的目标实现，则新经济增长点将逐步形成，并在下世纪初显现。作为中财集团，必须把握住这一情势，主动而又有的放矢地入主大行业，参与新经济增长点的形成，真正实现中财集团的腾飞。

(3) 把握世界经济发展潮流，向高科技进军。到这一时期，中财集团的发展必须立足于国际范围加以考虑。下世纪初，中国经济与世界经济一体化已成必然之势，这是其一。其二是企业间的竞争已全面地转化为人才和科技力量的竞争。因而中财集团必须进军科技行业，实行产业与科技的联姻，将中财集团的发展推到一个更高的境界。

后三年求大成，就目前而言，尚是一个模糊的概念。但在日益激烈的市场竞争面前，如逆水行舟，不进则退，不发展便没有出路，发展才是硬道理。中财集团只有在发展中求生存，在生存中图发展。这个模糊概念中，控股金融业是基础，是前提；入主大行业，参与新经济增长点的形成

是主题，是目标；进军高科技是动力，是根本。因而从这一意义上讲，这一概念是不模糊的，是我们必须致力追求的现实目标。

三、我们应该具备的素质和理念

不论规划如何科学、合理都需要人去组织实施。而人是受其基本素质制约的，是受思想、观念、意识和精神等因素支配的。因而，要想实现中财集团之发展规划，必须进行素质、观念、意识和精神等主观方面的规范。具体来说，包括三大素质，三大意识，三大观念和三大精神等四个方面。

1、三大素质

(1) 吃苦耐劳的素质。中华民族素以吃苦耐劳而自称为于世。但现今社会，真正能吃大苦，耐大劳的人不多，相反，讲享受，讲玩乐之风盛行。这是中华民族的悲哀，也是民族的真正敌人。中财集团，作为一个立足伊始，正待发展的企业，必须教育广大员工，特别是主要骨干具备吃苦耐劳的素质。纵观大企业，大集团的成功史，无一例外地从吃大苦开始，在耐大劳中成长。但是在我们的集团内部，有的人到艰苦的地方去工作，总是感到吃也不行，住也不好，用也简陋，自封为千金小姐，贵族少爷。有的人外出办

事非用车不可，将公司方便业务用车的规定衍生为没有车就可不办公事的习气。有的人出差在外，住高档宾馆，吃山珍海味，上歌舞厅，大把大把地花钱，将自己扮成阔佬，为潇洒、大方两字所累。凡此种种，不一而足。它们象中财集团身上的毒瘤，侵蚀着我们肌肤与生命。病因很简单，就是缺乏吃苦耐劳的素质。

(2) 沉着应变的素质。市场经济是风云变幻，变化无常的经济。在市场经济的大海中，急浪有之，暗礁有之，这不足为怪。问题的关键在于我们如何沉着应变，避暗礁，驭急浪，将中财之舟驶向成功之岸。试想有哪一家大企业没有经历过挫折磨难而成功，有哪一家大集团没有经过险风恶浪而立足。但是在我们的集团内部，有的人一碰到困难与麻烦，便会心烦意乱，推来推去，想方设法解脱自己；有的人一遇到挫折与失败，便会怨天尤人，心灰意冷，想躺倒不干；更有的人经不得批评与处分，忿忿然，闹脾气，怨气冲天，老虎屁股摸不得。这样的人经不起事业的风浪，受不起个人的挫折，与现代竞争社会所需素质相去甚远。病因很清楚，就是缺乏沉着应变的素质。

(3) 善于学习的素质。现今社会的发展日新月异，新知识新经验层见不穷。不断学习，善于学习，是跟上时代

步伐的唯一出路。一个真正的企业家实业家，没有一个不是勤奋学习，善于学习之人。但是，我们有些中层干部，甚至是领导干部，他们不看报，不读书。看了也是一目十行，不系统；读了也是浅尝辄止，不深刻。一些人图功利，好虚名，赶时髦，趋潮流，今天学英语，明天学电脑，后天学开车，然而，对自己本职工作的基本技能和基本知识都不愿学习，敷衍了事，得过且过。这样的人怎么能够进步、发展呢？这样的人成为公司的领导又怎么能够带领员工一道前进呢？这样的人又怎么不会耽误战机，损害我们的事业呢？病因同样很清楚，就是缺乏善于学习的素质。

2、三大意识

(1) 合力意识。社会发展到现在，以合力来推动事业的发展已成为一种新意识。一个公司的发展，一项事业的成功不仅仅是某一个领导，某几个人的作用，而往往是社会外力和组织内力相互作用的结果。中财集团这三年的发展，同样是借助方方面面的社会外力和集团内部一大批人共同形成的内力推动的。作为领导，关键是要将多种内外之力进行恰当的组合和最佳的搭配，从而获取事业发展的最大推动力。因而，面对事业之发展，作为领导，没有合力意识，不能驾驭内外之力，是不称职的，是错误的。同

样，过分夸大领导者个人的作用，把某一个人，或某一个组织搞得神乎其神，是十分危险的，也是极端错误的。但是，在我们一些领导干部中，由于缺乏合力意识，他们往往对社会各界的外力视而不见，对组织内部的内力置若罔闻。长期处于个人意识之中，不能借助外界之力，不能发挥内部之力，将自己封锁起来，禁锢起来，从而，不能也不可能将自己所领导从事的事业最大限度地推向前进。

(2) 竞争意识。竞争是现今社会的基本意识，没有竞争意识的公司和个人，在现今社会中都是难以立足和发展的。可以说，竞争已渗透到社会生活、学习、工作的方方面面。因而，我们每一个人都必须树立竞争意识，以竞争的眼光来总结我们工作，制定我们的发展计划；以竞争的眼光来评价自己的能力、水平和档次，然后制定自己的发展目标；以竞争的眼光来判断社会经济、政治问题，真正把握社会发展的脉搏。

(3) 自律意识。自律是对领导干部的基本要求。作为领导，自律必须将之化成自觉理念，扎根于自己的思想和行动中。人是社会的人，一个人要想取得别人的尊重和信服，必须严格自律。古人说，身教重于言教，其本质就是自律。但是，在我们的队伍里，特别是某些中层以上干部，他

们根本没有自律的自觉理念，而是迫于压力，怕批评而约束自己。因而在他们的言行中，往往表现出自我放任和随意性。有的干部连开会不要迟到都做不到，好象天底下他最忙，日理万机；有的干部连办公桌摆放东西整洁也不愿做，认为这是小事，无所谓。殊不知群众怎么看？怎么认识？怎么又去带领教育员工？试想连最小的事都不愿做，或做不到，又怎么去做大事呢？

3、三大观念

(1) 效益观念。效益是市场经济的基本观念。一个国家的发展要讲效益，一个企业的发展要讲效益。一个人的发展也要讲效益。从某种意义上讲，效益就是国家发展的生产力，就是企业发展的主导目标，就是个人发展的意义所在。因而，作为中财的骨干力量，我们这一批人必须树立起效益观念，要以实现效益多少来评判我们的企业，要以贡献大小来评判我们的水平和能力，要以效益为中心来排定我们每个人的档次和地位。

(2) 价值观念。价值也是市场经济的基本观念。有使用价值的东西，不一定有价值，价值的根本属性是通过市场交换才能实现。作为企业，我们每从事一项实业，每做一笔业务，必须充分考虑到价值能否顺利实现问题。不能

实现价值的实业和业务，都不可能给我们带来效益，正如搞经营，进要考虑到出，进而不能出，造成积压，则对我们企业而言，就是无法实现价值，也就无法带来效益。我们这支队伍中，有一些人之所以在经营上展不开拳脚，把握不住关键点，其根本原因在于价值观念淡薄，认为反正东西在，问题不大，我也说得清楚。其实，这些人虽生存于市场经济之中，但仍没有领悟到市场经济的真谛，把握住经营的本质。

(3) 拼搏观念。拼搏存在于社会生活的各个角落，任何一项真正的成功和进步都是通过拼搏而来，只是具体实现的时间、地点等外在表现形式不同罢了。有人说，现在球星真好，收入这么高，其实，哪里知道他们付出了多少努力，拼搏了多少次；有人说，中国共产党人真伟大，二万五千里长征走了过来，其实，哪里知道他们是如何艰难困苦，或许当时也产生过彷徨、迷茫，只是最终仍坚定信念，拼搏下去而已。因而，我们这批人必须老老实实在地树立起拼搏观念，胜利和成功往往出现在再坚持一下，再拼搏下去的过程中。武打片中，男儿当自强，敢拼才会赢的豪言壮语，我们不要看过忘记。这是真的，我们现在搞企业、搞经营难道不是这样吗？

4、三大精神

(1) 中财精神。“诚实、认真、谦让”的中财精神，是我们这三年内形成的主要精神财富。中财精神的深入人心，已构成推动中财事业前进和发展的动力源泉。通过总公司和中财塑胶的实践，中财精神正照耀着我们向更高目标和更美好的未来胜利迈进。因而，作为中财人，特别是中层以上干部队伍，必须将“诚实”作为立身之本，将“认真”作为处事之本，将“谦让”作为为人之本，从感悟中认识自己，从反省中提高自己，并以此为根基，修炼内功，陶冶情操，构筑自己的人生框架，跟上中财的前进步伐，为走向更加辉煌的明天打下牢固的基础。

(2) 团队精神。团队精神，是激烈的竞争当中所必须具备的基本精神。团队，不仅仅是一支队伍，它必须是一支为一个共同的信念和目标而不息奋斗的队伍，必须是一支为一种精神时时事事感召着、笼罩着的队伍。团队之中的每一个人，已不仅仅是一个人，他（她）已全心身地融化其中，已不存在你我他的关系。昔日的中国女排是一个团体；而今日的中国男足不是一个团队，而仅仅是一支队伍。她（他）们的成功、失败，如水火一样分明。因而，作为中财集团，我们必须改造、修炼成为一个团队，将我们的各辖属

公司融化到中财集团中去，将我们的每个人融化到中财集团中去。失败了相互勉励，成功了相互鼓励，把自己所在公司和个人放在整个集团的位于上去考虑问题、处理问题。只有这样，才能增强我们的战斗力，打硬仗，打胜仗，才能使我们克服一个又一个困难，把中财事业推向更高的境界。

(3) 献身精神。献身是一种在人类情感中最为崇高的感情，它是精神的升华，无私无畏的化身。这种精神。只有在对中财事业具有经久不息、热烈荡漾的激情中才能激发出来。作为中财人，我们必须培养对中财事业的崇高感情，一种孜孜的追求，和不懈的奋斗。因为中财是我们自己的事业，我们中的每一个人，都不是中财的匆匆过客，我们的事业，我们的希望都在中财，我们对中财负有永久的使命和责任。培养这种感情，信任是一块基石，中财人之间，必须相互信任和理解，必须心心相印、亲密无间。客观上造成对中财的损害，是能力问题，水平问题，为此我们必须给予理解和帮助；主观上造成对中财的损害，是性质问题，原则问题，对此，我们必须予以反对与制止。只要本着这样的认识，去观察问题，处理问题和解决问题，为中财事业而献身的精神，定能发扬光大起来。我们应该坚信这一

点！

总之，我们赢得了把握自己的机会，我们有胆力、也有能力来创造自己更加美好的未来。我们必须以坚定的信念，踏实的步伐和旺盛的斗志，朝着更为高远的理想奋进。

中财，是一个具有自身特色，值得自豪的公司；

中财，是一个安定、公平、方向明确的公司；

中财，是一个富足、健康、讲效率的公司；

中财，是一个真正意义上的团队！

第二篇

致杨光华 同志的一封信

（一九九六年八月二十日）

杨光华：

八月十日来新昌与您一席谈，感到在新昌中财之发展问题上，您与我存在着意见分歧。为辩明真理，便于双方心平气和地争论问题，减少我在气势上优势，自现在开始，我对新昌中财发展、管理之观点均用书面形式与您交涉。同样，您若有不同意见，用书面复信形式争辩，并以此接受事实之检验，以不断提高您我之认识水平及管理水平。现就新昌中财问题谈如下观点：

一、**新昌中财是我之命根子，是您之命根子，更是整个中财之命根子。**您我走到一起搞中财实业，决非偶然，本质上讲是我们选择对自己挑战的结果。我在信托公司可安稳过日子，您在邮电局也可安稳度日，问题是我们俩人都甘寂寞，不甘平庸，从而走向了商海，走到了一起。新昌中财是我着手搞的第一个实业，也是您搞的第一个实业，能否成功是对我、您各方面素质的检验，因而从这个意义上

讲，它是我们俩的命根子，此言毫不为过！那为什么讲是整个中财的命根子呢？其实道理很简单，一是中财之最终发展肯定是走实业发展之路，只有搞成一二个实业，中财之基石才会稳固，现在所搞的几个实业，无论从规模，还是从市场前途等方面考虑，新昌中财是重中之重，它无疑是中财的命根子；二是从我个人而言，我之发展基本上已与中财绑在一起，我之巩固与发展取决于中财能否搞好，能否真正成功，而要做到这一点，则新昌中财只有一条路可走，乃就是成功，舍此我必败！

以上是我之第一个观点，请您务必认清！

二、新昌中财可以搞好，能够搞好，而且前途是相当大。原先我对新昌中财了解不多，参与不多，只是听听大家的汇报，没有真正深入地了解。这段时间，我对新昌中财有了一定的了解，我之基本结论是肯定能够搞好，而且前途很大，其基本原因为：一是此项目的方向是对路的，市场潜力巨大，在我国尚处于初期，现在我们生产电线管及排水管尚是很小一部分，有很多新产品新东西可以开发。二是经过反反复复的发展，公司发展之基础已基本齐全，厂房、设备及工人等人财物方面已得到了基本合适的配置。因而舞台已经搭好，演员已经请到，现在之问题是如

何导演出好戏文。三是在办实业及如何发展实业问题上，我们至少取得了最为可贵的认识、观点及经验。这当中，认识是理念性的，对我们决策及思考问题极为有用；观点是抽象的，但至少是我们自己总结出来的；经验是具体的，它存在于生产、销售、管理各个具体环节中，不做过是不会知道的！

正是具备以上三条东西，我个人认为新昌中财是有前途的。作为您，还是我，都毫无必要失却信心，而是相反，一往无前，坚定不移地走下去。

三、新昌中财现在处于最为困难的时刻，是关键之关键，知难而上，则成；畏难而退，则败。任何个人，任何公司，乃至任何国家之发展前进均不是一帆风顺的。一个人经过了大风浪，会变得更加聪明，更加坚毅，更有力量；一个公司，经过挫折，便会更加认识清楚，便会更加团结，便会更有的放矢，置之死地而后生。问题的关键是要善于总结，善于从失败中吸取教训，吸取明天成功的养分。因而，我在充分认识到新昌中财之前途的同时，同样认为现时是新昌中财最严峻、最困难之时刻。它要求我们在逆境面前从从容容，善于敢于总结和反省自我，把正确的东西感悟出来，发现出来，并贯彻到今天的行动中去，而且一丝不

苟，抓紧不放；它要求我们在困境中锻炼出一批骨干分子，从中认识一批人，形成新昌中财真正的中坚；它要求我们放远眼光，识难知难，然后坚定不移地，一个一个地克服困难，把我们的目标化成一个又一个具体的措施办法，化成一个又一个局部的、阶段性的成功。我十二分地相信，如果我们顶住了现时之困难，一步一步地走对了，走正了，则此项事业定可成功；相反，如一拖再拖，知难而退，不抓住这最后之机遇，则此项事业必定失败！

四、对新昌中财近期工作安排及管理方式方法问题上的意见及建议。谈了以上三个方面观点之后，我特就新昌中财近期工作问题谈些意见及建议，看您能否认同我之意见，如不认同，请用书面复信辩之。

（一）原定的逐步正常生产之方略不要变，这一点您要坚持住，即使下面或旁人有反复，您也不要变，而且要提醒大家这是不变之方略，目标很清楚，逐步实现生产正常化。具体步骤：

1. 穿线管先正常生产（已达到），待有一定库存量后，再逐步改进，争取提高质量及产量。建议：可将曹工之注意力引导到这上面去，让他拿出真水平，将我们穿线管质量提高，生产效率也提高一些（但要稳妥，不要影响正常生

产）。

2. 在现有基础上稳定东边一台排水管的生产，一方面基本保证市场所需；另一方面在生产中发现问题，拖住山东方面技术人员，使东边一台机器逐步地走向全面正常化。东边一台正常了，又何惧西边一台不正常呢？建议：要团结、关心山东来的同志，在生活上多照顾他们，不要形成一种情绪；相反要使他们感到非搞好来不可，逐步地将东边一台机器全面搞好。搞好了两台机器，生产都能正常化了，我们再坐下来与山东方谈损失问题，而且可以不折不扣地谈，他们车在这里，人又在这里，我们是主动的。

3. 调度好生产，然后调度好资金。我建议：A、在基本保证质量之前提下，将原生产出来的废料通过 65 机做管子；B、基本做到配套生产，以保证最大限度地销售，防止因品种不齐全引起积压；C、积极清理非生产性资金占用，如临海事件有关保险等事宜的从速处理，可挖出一定量资金；D、销售款抓得及时，清得及时，从现在起开始形成风尚。

4. 目标：通过如此三步努力，使生产全面正常化——穿线管生产比原来的产量均有明显提高；排水管生产二台机器均能基本正常进行，充分满足市场销售之所需；在不

大规模增加资金之前提下，资金能基本正常运行，保证生产的循环与周转。

（二）要不断摸索管理方法及管理经验。管理方法及经验是一个公司的无形资产，是一种财富。而要真正形成有价值的，符合公司情况的管理方法及经验必须经过实践、总结、提炼之功夫。作为一厂之长，或一司之总，主要任务之一便是摸索这一整套管理经验。在此，我就这个问题提几个建议：

1. 领导就是要为下属指明方向，使大家心里踏实。“领导”两字顾名思义就是领与导，给大家弄清楚了方向，下属工作便有目标，心里也放心；否则如果没有方向，或领导内心虽有方向，但未能及时地交流给大家，使大家知道，则好象让人在黑暗中走夜路，闷得慌！建议：定时地召开部经理会议，落实本周工作重点，主要目标及有关措施。作为自己，事前要准备，要从全公司角度作一安排和考虑。这就是韬和略。

2. 领导要指挥下属，先必须要了解下属，了解的目的是为了指挥，是为了更好地发挥大家之积极性。从历史还是从现实看，一个成功的企业家往往能够为下属所接受，往往能够充分地了解下属的心态、思想及困难，往往能够

最大限度地发挥大家的积极性与创造性。而要做到这一点，则必须时常接触、谈心，而且真正做到：诚心实意，设身处地。

3. 领导必须要有容德。古人说，有容德乃大。这是很有道理的。作为领导尤其是如此，而且必须做到。一个公司，不可能靠自己一个人，也不可能靠身边几个人。而要靠大家，发挥大家的工作积极性。因而，作为领导要容得下人，这是第一步，是基本的。第二步，作为领导还必须容得下大家之缺点与短处，您可以想方设法地去改变、改造他们，但千万不可因此而歧视、疏远他们。因为每个人都有长有短，有大有小，有奇有正，正如人面不同一样，优点与缺点都是不同的。领导的痛苦，或许也正在于此。他要容得下绝大部分人的错误及缺点，而真正赋予他的权力，仅仅是用自己的言行、制度去改变和改造，但绝对不可以放弃。放弃，便是放任自流，就会造成混乱，就不可能成为一个好领导，因而，在此一问题上，领导就要学孟子：鱼我所欲也，熊掌亦我所欲也，做到得兼并蓄！

4. 领导必须做到经常督促和检查工作，学会使用表扬与批评的武器，而且必须及时。从本质上讲，领导就是做决策，定方向；就是调动大家的积极性；就是督促检查下属

工作，保证整个工作正常进行。因而，方向定了，内部思想解决了，关键便是落实工作，而且做到彻底落实，不留尾巴，使目标一步一步地达到，而这便需要进行经常性的检查与督促，并用表扬与批评的武器，不断地激励与鞭策大家。建议：定期召开部门经理会议形成书面材料，周三由总经理进行一次检查，召开一次碰头会听听情况，该指出的指出一下，该表扬的表扬一下，然后到下次开部门经理会议时再对照一下，从而保证工作及时到位、及时落实。

以上是我近阶段对新昌中财，对您本人的一些想法及看法。由于比较匆忙，因而不一定对，有些是错误不堪的，但我还是写出来作一交流，目的是清楚的。在新昌中财问题上，我犯了一次大错误，乃就是操之过急，这是方向性问题，是十分严重的，我已深刻感悟到。我再一次地申明，我写的东西不是命令，是交流方式方法用的，是参考性的，正如您所说 写文章容易，做工作难，或许我犯的便是此一错误。

余不多赘。致
礼

边锡明

一九九六年八月二十日

关于狠抓 中财塑胶 管理降低成本的 提案

（一九九七年五月四日）

从目前几个月的财务情况分析看，本公司产品销售毛利率较低，特别是排水管销售，按目前之毛利率，再剔除运费和营销提成数，对公司而言，已至于无利可图的境地。穿线管和管件为抢占市场，压价竞争，其毛利率也趋于下降状态。总体毛利率的下降，已严重影响公司之经济效益，困扰公司的正常经营。为迅速扭转这种局面，增强产品的竞争力，提高公司管理水平，特提出以下议案。

一、关于物的方面

1.原（辅）材料必须严格控制到厂价格，每个月都必须制定严格的控制指标，要与管理人员收入挂钩。从现在开始要考虑到大沽、巨化厂家直接进货。

2.各种配件、低值易耗品的购置必须严格审批制度，配件和易损件必须按规定的手续领用，要制定奖罚办法来激励节约者，处罚浪费者。

3.货车使用要讲究效率，要在充分利用公司货车的基

基础上，再雇用外叫车辆。这里特别要注意的是，必须严格控制车辆维修保养等费用，每辆车辆，每个月的有关费用必须列出详尽的清单报总经理室。车辆的使用可否实行承包租赁等形式，凡是有利于提高公司效益的方案都可以大胆采纳。

4. 必须严格控制二等品、废料，控制运输、拌料、加料等环节的损耗。可否实行定额制度，作为生产部领导要作深长计议，要牢牢地控制生产过程的物耗，争创同行最优水平，提高管理能力。

二、关于财的方面

1. 控制原材料和成品库存，加强各种品种规格的配套，总结和形成公司经营的合理库存，压缩资金占用，提高资金使用效益。

2. 大力加强应收帐款的管理。每个片组必须严格按照新中财字（97）第 19 号文件《关于下发销售提成承包方案的通知》要求精神执行，公司对应收款增加特别多者，要停止发货，限期压缩。

3. 财务要加强资金调度和管理，对各个项目的占用资金变动情况进行及时分析，对严重影响公司财务状况的特殊情况，要及时报告公司总经理，以期引起重视，及时处

理。

4. 加强各种费用审批。差旅费、押运费及办公用品购置费用要按规定办法逐项核对审批，对原订不合理的规定标准要进行一次修订，以彻底杜绝乱开支和不合理开支之现象。

5. 坚决控制各种形式的请客活动。请客方面费用坚决实行边总一支笔审批，其他任何人都不得签批。对公司总经理层实在需要请客送礼的，由其个人垫支，待边总审核后先行审批报销。

三、关于人的方面

1. 精简管理机构，压缩管理人员。对公司现有管理机构要进行一次精简，能合并的合并，能撤销的撤销；对公司管理人员要进行一次清理压缩，鼓励实行一人多职，一职多岗，以提高工作效率。

2. 严格控制生产部用工量。生产部用工人数必须与开机多少相匹配，该用多少人，方用多少人，不得用人情工。公司可以考虑实行定员制度来控制用工。

3. 严格入库工、搬运工管理。对入库数量、搬运数量要严格计算，防止流弊。公司可以考虑招用外地民工，以压缩费用。

4 严格控制加班。对生产工人、机修人员、入库人员和拌料工的加班问题要严格审批，特别是非日常加班，更要控制，公司原则上不鼓励加班，本职工作要求在日常工作时间内完成。

四、关于技术创新方面

1. 配方创新。具体由技术人员负责进行。要作为重要工作来抓，进行技术攻关，务求见到成效。

2. 采用新型原（辅）材料，以降低成本。

3. 提高单机单位时间生产能力，以提高效率，降低成本。

以上四个方面，只是思路性的。我提出来，与大家讨论商量，目的很清楚，就是寻求中财塑胶的效益，因为这是问题的核心。

关于中财塑胶研究开发新产品的建议

（一九九八年二月十一日）

一、本建议之经济环境依据。中国经济发展到现在，已被失业、增长速度连续回落和结构失衡、金融不良资产严重等诸多问题所困扰。正是基于这一现实形势，在去年年底的中央经济工作会议上，中央主管经济的高级领导似乎对国家经济发展思路作了一定的调整，将基础设施建设、住宅产业和电子信息产业一并列为 1998 年乃至今后几年的新经济增长点。而大规模的住宅业和基础设施建设的开展，必定会给建筑、建材业带来发展机遇。中财塑胶，作为建材生产中的一员，应该而且必须寻求这种机遇，进行产品开发和技术创新。

二、本建议的集团内部必要性。中财集团涉足建材业，进行穿线管、排水管管材和管件的开发生产不是权宜之计，是建立中财集团支柱产业的需要，是巩固中财集团发展基础的需要，因而，管材管件开发生产只是涉足这一行业的第一步，作为集团必须以此一思路来把握中财塑胶

之发展问题。这是一方面。另一方面，逐步形成的营销网络和专业人才队伍，为中财塑胶的进一步发展奠定了基础。因而进行新产品的开发和技术创新是充分发挥人才资源和营销网络资源的需要。此外，本建议的必要性还在于，如何将中财塑胶之发展导入良性滚动发展的需要。中财塑胶管材件生产，1998年开始将步入成熟收获期，在二至三年的收获过程中，必须有新的拳头产品开发才能保证其发展势头，才会产生滚动效益。一个企业，必须具有永远的新目标、新产品，才能真正推动其较长时期的稳定发展。相反，如果到收获期结束，才来考虑选择新产品，研究新技术，则为时晚矣，付出的代价将是相当巨大，或许会得不偿失。这也是提出本建议的根本理由。

三、本建议实施的原则意见。

1、必须基本形成一支具有较高水平和一定规模的技术研究开发队伍；

2、必须围绕塑胶建材进行新产品的开发和新技术的创新；

3、必须对市场环境进行深入的调查研究，围绕国家经济工作重点即基础设施建设和住宅产业来研究开发新产品、新工艺，将市场问题放在优先地位；

4、必须密切注意同行业的发展动态，增强敏锐性，把握好切入口和投资时机。

四、本建议实施的时间表。

1、在1998年内基本完成积聚一批研究开发人才，到年底形成班子，成立研究所；

2、视中财塑胶今年之发展实绩，最迟于1999年上半年前完成市场调研分析工作，确立新产品开发目标；

3、至2000年底前形成成熟的新产品新工艺，寻求较好之效益。

以上建议，仅是初浅的东西。之所以提出来，是希望中财塑胶领导班子加以重视，并进行有意识地思考。我们一方面必须抓好目前管材管件的生产、营销，这是基础；另一方面必须眼睛紧盯市场，进行新产品新工艺的开发和创新，这是未来，是前途。

管理上管死 经营上搞活

——在中财塑胶第七次营销例会上的讲话

（一九九八年七月三日）

本次营销工作例会准备工作充分。集团公司三个检查小组工作十分仔细，材料也写得很好，反映了很多具体情况。前一天，集团公司领导班子扩大会议对中财塑胶下一阶段工作作了专题研究，定下了“管理上管死，经营上搞活”的指导思想。现在，我着重讲三个方面问题。

一、中财塑胶进一步发展必须贯彻“管理上管死，经营上搞活”的指导思想。

1、管理出效益是古今中外成功企业的共同经验，中财塑胶要进一步发展，必须加强管理。一个不善于管理的人，或一个不加强管理的企业，可以成功一时一事，但不可能成功一生一世，只能是昙花一现。海尔的成功，邯钢的经验，他们都是从管理开始，以管理为核心，从现在开始，中财塑胶要走严格管理之路，营销管理必须狠抓，抓细、抓

实、抓到位，抓到底。这就是“管理上管死”。

2、灵活的经营是应对不断变化市场的需要。现在市场竞争十分激烈，市场变化很大、很快，这就给企业经营带来困难。但市场就是市场，市场是不相信眼泪和理由的，市场是客观的。只有企业去适应市场，把握市场，而不能相反。因此，中财塑胶发展到今天的规模，必须走搞活经营之路，要不怕繁，不怕苦，不怕工作难度大，要围绕市场制定不同的对策，围绕市场确定价格，围绕市场确定服务手段和经营方式，真正做好市场这篇文章。这就是“经营上搞活”。

3、要求：

(1) 作为经营者必须首先是一个好的管理者。管什么？就是要把中财委托你们经营的财产管住、管牢，不造成损失。

(2) 要面对市场经济的大潮，学会善于经营，成为一个真正的经营者。经营什么？就是要使中财委托你们经营的财产最大限度地增值，为中财塑胶的积累多尽一份力。

(3) 不但要使自己成为一个管理者和经营者，而且不断培养和造就身边的人成为管理者和经营者。这也是中财赋予你们的使命和责任。

二、中财塑胶进一步发展必须依赖于中财精神。

1、什么是中财精神，我们将“诚实、认真、谦让”奉行为中财精神，是有深刻的道理的。诚实是立身之本，一个人做人不诚实是难以交到真正的朋友的，是形成不了气候的。一个言行不实的人是难以成功的。认真是立事之本，一个不讲认真的人，只能碰运气做人。一个讲认真的人，才能获取真正的成功。谦让是为人之本，一个人横蛮无理，骄横跋扈，不能形成一个有利于发展的软环境，也就不可能成就事业。

2、中财精神贵在身体力行，忌在清谈空谈。中财集团发展到今天，都是与中财精神的发扬光大，中财人身体力行地信奉中财精神息息相关，与清谈精神，空谈思想格格不入。如果中财有什么经验，有什么财富，唯一可以告慰的是，我们有了自己的精神，有了一批具有中财精神的人。从我们创业时的几个人，发展到现在几百人，从一个公司发展到现在集团，中财精神象一根精神的纽带一样牵引着我们。作为在座的每一位，都是中财塑胶的骨干力量，中财精神的身体力行，你们就责无旁贷。

3、一个好的企业，其经营管理的内核，往往是最简单、最普通的东西。“诚实、认真、谦让”的中财精神，对中财而

言，就是看似很普通、很简单的内核。海尔管理模式，邯钢管理经验，如果去读一读其文字，看一看其做法，是何等的简单而普通，但要真正做到，真正做到底，却又是何等的艰难。很多企业曾经学过海尔和邯钢成功的模式和经验，但往往坚持了三个月就完结了，结果仍是老样子，学不到真东西。中财精神就是中财的灵魂，我们不能坚持三个月或三年就完结了，必须坚持下去，贯穿于中财事业发展的始终。

三、中财塑胶的最后成功，必须要求具有中财精神的中财人不断奋斗，勇于拼搏和甘于吃苦。

1、什么是中财塑胶最后成功的标志？

(1) 真正确立中财塑胶的行业地位，形成了不断向上发展的势头，实现了自身的高速积累。

(2) 真正造就一批中财人，而且他们懂经营、懂管理，会经营、会管理，与中财塑胶共命运，心连心。

2、中财塑胶要到成功的彼岸，必须有一大批为中财精神感召着而不断努力的人，这就是奋斗精神。必须有一大批遇到困难和挫折而不屈不挠的人。这就是拼搏精神。大家可以自问一下，你们有没有为中财塑胶奋斗到底的精神和志向？是否一遇到挫折和困难，或者个人利益得不到

满足的时候，就会胆怯、灰心和退缩？是否一干出点成绩，作出了一点贡献，就自认为了不起，有中财亏待了你的感觉？我认为，这就是衡量是否具有奋斗拼搏精神的基本标准。

3、中财人要在吃苦中成长，中财塑胶要在中财人的吃苦中走向成功。一个人或一个企业，要想不吃苦便可成功，要想没有一批吃苦人的共同努力而成功，这只能是妄想。历史上是如此，现在更是如此，将来还是如此。作为在座的每一位，都在吃苦，这是十分正常的，是中财塑胶一步一步走向成功所必须的。一个人吃了点苦，怨天尤人是不可取的；一个人仅为一种压力逼迫着吃苦也是不可取的。历史已充分证明这一点，要成就事业就必须吃苦。吃苦是成功者工作、学习和生活的自觉习惯。我们必须一同吃苦，为中财塑胶的最后成功而吃苦。

最后，我对由裘高字副总裁和杨光华总经理主持起草的《关于加强对营销工作整顿、控制的工作方案》表示全力支持。我表示相信，只要我们大讲中财精神，狠抓营销管理，坚决制止和打击损害和侵犯中财利益的事和人，三管齐下，则中财塑胶的发展一定会愈走愈强，迈向成功的明天。

保卫中财财产 捍卫中财利益 坚决打击损害和侵犯中财利益的人和事

——在中财塑胶第八次营销例会上的讲话

（一九九八年八月三日）

今天会议开得很成功。我们既研究了市场问题，又研究了管理问题。对市场问题，我们形成了对大势的几个判断；对管理问题，我们原则通过了八项制度。本月的目标任务也定得很好。一方面我们坚决要把应收款压下来；另一方面，从本月开始我们又要把销量坚决地拉上去，突破700万元。下面，我想着重谈一谈对李岳林案件的看法与意见。

一、李岳林落得如此下场，完全是咎由自取，是违背中财精神，缺乏自律意识的结果

作为中财人，必须坚持和信奉“诚实、认真、谦让”的中财精神。我一再讲过，诚实是一个人的立身之本，我们做经济工作，诚实十分重要。作为营销员，公司把产品交给

你，委托你经手销售出去，经手的是钱财，这是中财的钱财。从中财赋予你职权，签订协议之日起，你就负有管住中财财产，经营好中财财产之责。这是最为基本的道理。但是李岳林经不起社会上“拜金主义”的诱惑，不但不管理好经营好中财财产，相反，肆意地侵占中财财产；置国家法律和中财精神于不顾，最终走上了犯罪道路，走向了深渊。

现今社会的发展，不论是谁，自律是十分重要的。市场经济是充满诱惑的经济，每一个人，特别是我们营销人员，必须经得起种种不良诱惑的考验。这就需要自律自制的功夫，就需要中财的反省功夫。老子说：“自制者胜”，就是说一个人要自己制约自己。人的思想是很复杂的，对一个事物往往有正确的想法，也有错误的想法，经过思想斗争正确想法占了上风，错误想法被克制，使自己不犯错误，不走入歧途。这就是自律。李岳林的犯罪，从主观上讲，缺乏自律自制功夫是主要的。《史记》上有几句名言：“欲而不知止，失其所以欲”，“有而不知止，失其所以有”。这就是说贪得无厌，所有欲望都会失去，连你已经有的财富也会失去。李岳林从一个无知无识的农村小青年到营销部经理助理，中财培养他花费了大量心血，而且他还得到了中财的信任，赋予了权力。他完全可以凭借中财为他营

造的舞台，展开拳脚，施展才华，实现个人的发展。但他欲无止境，不能按中财精神修炼自己，忘记了“君子爱财，取之有道”的古训，结果落得如此下场，导致身败名裂，追悔莫及。李岳林案件是一个很好的反面教材，大家必须引以为戒。

二、坚决打击损害和侵犯中财利益的人和事是中财事业健康发展的根本保证

1. 要保证中财塑胶健康发展必须打击犯罪。中财塑胶公司有许多营销点，遍布全国各地，可以这样说，所有产品都在营销员手里，这要占公司资产极大部分。我们营销人员不是努力将产品销售出去，把应收款降下来，则公司资金如何循环与周转，如何再去买原材料进行再生产。如果有人把货款回笼的钱侵占作为己有，那么公司再生产的资金从哪里来，何以为继，岂不危及公司的生存。因而，对中财而言，坐支货款，侵占公款就是犯罪。这是关系到公司生死存亡的大问题，非坚决打击不可。

2. 不坚决打击犯罪，就是不负责任，就会有愧于真正为中财事业奋斗的人。公司的财产不是天上掉下来的，是靠全体员工拼死拼活一点一滴积累起来的，所以侵占公司财产，也就是侵占全体中财员工的利益。我们不妨回顾一

下中财塑胶的发展历程，从创建至今走过多少艰难曲折的道路，特别是创建初的一年多时间里，经营亏损，日子很不好过，大家都担心惊怕，后来经过大力整顿，从各方面着手加强管理，在市场的急风恶浪中挣扎和拼搏，好不容易才有今天的局面。那个时候为了打开营销局面，我们求了多少人，跑了多少路；为了生产正常，我们花了多少心血，度过了多少个紧张而兴奋的日日夜夜。可以这样说，我们的每一分钱都是全体员工用血汗挣来的。这样的积累，难道我们能容忍被人侵吞吗？不严厉打击行吗？

3. 寻求与中财事业共同发展，是中财人自身发展的根本途径。作为现代经济社会的一员想要富裕起来，过上好生活，这是十分正常的。对中财而言，我们支持通过辛勤劳动而富裕起来的人，通过艰苦努力而发展起来的人。这是中财一贯致力的发展目标。我们所做的全部都是围绕这个目标而展开的。但是，任何人的发展都是有条件的，都是一个渐进的过程，中财人必须在中财事业的发展中寻求发展，离开了中财的发展而寻求自身发展，是与中财的宗旨格格不入的，是与中财的发展目标背道而驰的。因此，我们坚决反对以损害中财利益为代价来满足自己的私欲。这是一条基本原则。过去很多国营企业实行承包机

制，结果是“富了和尚穷了庙”，这样的庙迟早是要倒塌的。我们中财决不能如此。这是个方向问题。我们的营销队伍基本上好的和比较好的，出现问题是个别的。但就是这些个别的人败坏了营销队伍的声誉，也败坏了中财声誉。这样害群之马，我们决不能姑息，必须坚决予以打击。只能这样，才能伸张正义，真正实现中财与员工共同发展的目标。因此，我认为如何处理李岳林案件是关系到如何办中财的大问题，我们必须明确这个态度。

三、旗帜鲜明，立场坚定，保卫中财财产，捍卫中财利益

（一）要求

1. 在座的营销片组的负责人包括下面小片负责人，作为中财人必须严格自律，以身作则，不能丝毫损害中财利益，坚决地无条件地把中财委托你们管理和经营的资产管住管牢，经营好。

2. 作为每一个中财人，对损害和侵犯中财利益的人和事，必须坚决抵制，齐力反击，出现苗头要及时报告，发现类似言行要坚决抵制。对已损害和侵犯中财利益的事和人，要坚决予以打击，要不怕做难人，不怕做恶人，不怕被暗算。

3. 中财人必须接受保卫中财财产，捍卫中财利益坚定性的考验。作为中财人，必须是中财利益的坚定捍卫者，保卫中财财产，捍卫中财利益，我们决不能退后一步。整个中财集团是中财利益捍卫者的坚强后盾。

（二）措施

1. 加强人事管理工作。各营销片组要与公司一道对营销人员加强管理，不仅进人要对其经历进行审查，而且在使用过程中要加大考察力度，对其工作态度、工作表现和生活作风勤加考察，发现问题及时处理。

今年下半年，集团总部人事部，将组织专门力量，对各营销片组负责人（包括小片组负责人）进行一次专项考察，对不符合要求的，要坚决撤换，以确保这支骨干力量的纯洁性。

2. 加强审计稽核力度。由于中财塑胶没有相应专职部门，此项工作将由集团总部稽核部承担。到今年三季度末，集团总部稽核部将再次组织检查组进行一次严格检查，并将之定期化、制度化。

集团总部财务清查小组，要继续对有疑问、有苗头的营销片组进行检查，查出问题一是一，二是二，决不能姑息，决不能手软，坚决予以打击。

3. 实行营销片组会计由公司委派制度，建立中财塑胶营销管理部，由李玉根总助总负责，并赋予绝对的权威。

(1) 建立严密的管理制度。包括会计人员职责、出纳人员职责、会计管理制度、仓库管理制度、差价款领用制度、货款管理制度、信息反馈制度、报表报送制度等；

(2) 必须进一步严肃纪律。A、收支两条线必须严格实行，货款不得坐支（包括差价款）；B、欠款单制度必须不折不扣地执行，并由会计保管；C、必须无条件地执行各项已制定的制度，不得讨价还价。

最后，我想特别强调的是，中财是一个舞台，是一个为真正的中财人营造的得以施展才华，实现抱负的舞台，而决不是个人谋求私利，物欲横流的舞台。在座的每一位，中财给你们营造了一个舞台，或大或小。我诚挚地希望大家珍惜她，爱惜她，并以自己心血与汗水，进一步地营造她，壮大她。这既是中财赋予大家的使命与责任，也是我对大家的要求与祝愿！

关于狠抓质量问题的提案

(一九九八年九月二十八日)

质量是企业的生命。UPVC 产品的低质低价竞争势必将迎来一次大规模的质量整顿和市场规范。这种整顿和规范，对讲究质量的厂家来说是一次大发展的机遇；而对不注重质量，为销售而销售的厂家来说，则是一次毁灭性的灾难。中财塑胶，无论从各种角度而言，都面临着这样的机遇和危机。这是我们必须清醒的，也是我在这次调研中最强烈的感受。为全面提高中财产品之质量，取得市场的主动权和竞争优势，寻求中财塑胶的长期发展，我们必须将产品质量作为系统性工程来抓，分阶段、分步骤地实施质量计划。

一、稳定和现有品牌产品的质量。

1、在保持现有配方成本基本不变的情况下，最大限度地提高产品的质量。

2、解决排水管、串线管和管件中相比较最差规格产品的质量。如排水管 $\phi 50$ ，串线管中型 $\phi 25$ 、 $\phi 32$ 以及

管件中各种质量不稳定产品。

3、坚决恢复生产过程质检，对各类产品必须进行跟踪检查，发现问题及时处理。

4、解决现有串线管配方生产稳定性问题，要在生产过程质检中寻找不稳定的原因，并予以彻底解决。

5、除配方控制和工艺控制外，必须对管件的装箱进行检查，坚决不允许不合格产品出厂，坚决杜绝破损管件入箱，或缺量少个的情况发生。

二、狠抓管件产品的配套，在“全”字上做文章。

1、全面搜集各地营销机构反馈要求增加的管件规格，真正做到“人有我必有，人无我也有”的要求。

(1) 指定专人负责搜集信息和落实这方面的工作，包括信息、样品、制图、刻制模具、组织生产、情况反馈等工作环节。

(2) 工作要细，动作要快，反馈一个落实一个，投入市场必须迅速。

(3) 从现在开始，要将此项工作作为每一次例会的一项重要内容，做到明确本月应落实哪几种管件规格，什么时候完成？上月已落实哪几种管件规格，没有按时落实的原因如何，在什么时候可以保证完成？

2、按照现有管件质量的中档定位，对已生产管件，质量实在不行的规格要进行改进，该修改模具的，则修改模具；该调换的，必须调换，并限定时间内完成。

3、寻求串线管管件配套，走自我完善之路

(1) 串线管管件的质量定位；

(2) 总投资安排；

(3) 场地和设备安排；

(4) 模具刻制安排；

(5) 实施时间安排。

以上两大项工作，要求组织专门班子在明年春节前全面完成。届时现有中财品牌产品必须以新的面目出现在市场上和营销员手中。

三、以前瞻性的眼光，创立“中财（王）”新品牌，为中财塑胶的稳定持久发展奠宝基础。

1、质量定位。不是绝品，而是全面合格品。

2、产品范围。排水管、串线管和排水管件。

3、营销对象。凡全国各大城市的标志性建筑，必须打入使用“中财王”塑胶产品。为达此目标，公司可以另给予政策优惠，应收款可以不计入考核指标之内，价格可报公司，作特例处理。

4、制作样板房宣传册。凡已使用“中财王”产品的大楼，由公司组织拍成宣传照，达到一定覆盖率后，组织编印“中财王”塑胶产品营销彩图册，作为中财产品营销的主要资料。

5、组织发起全国性塑胶产品质量问题研讨会。待以上工作基本完成，拟发起并举办由全国各大城市和地区质管部门和建管部门的领导和技术骨干参加的质量问题研讨会，并邀请各大新闻媒体参与，广泛开展塑胶产品质量宣传活动，真正扩大中财品牌的知名度。

本项工作要求于 1999 年上半年前完成。对待这项工作必须要有紧迫感和危机感。1999 年等待我们的除一场异常艰苦的价格战外，或许更有一场可置厂家于死地的质量战在等待着我们。我们必须及早应对。

以上提案，请畅所欲言，经讨论通过后全面落实。至于 1999 年整个战役如何开局、布局，如何出击、应对等诸多问题，待调查完成后再行形成系统性专题报告。

关于中 财塑胶

驻外营 销机构撤 并和人员 调防的实 施意见

（一九九八年十二月二十八日）

1998 年，经过广大营销人员和公司上下的一致努力，中财塑胶迈上了一个新台阶，已基本确立了区域性行业地位。为认真贯彻集团总部提出的“实业——以发展塑胶为主，投资——以资本经营为主”的总方针，实现中财塑胶由区域性向全国性发展，全面落实“稳定巩固上海、浙江，开辟江苏，守住重庆，全力突破华北”的战略思想。经集团总部反复研究决定，对中财塑胶各驻外销售中心、办事处进行一次撤并，对有关承包人进行一次调防。为明确任务，落实责任，理顺关系，特就这次机构撤并和人员调防中有关问题明确如下，请严格遵守执行。

一、原则

集约地域管辖，明确权利责任，老将坐镇以求稳固，新将挑梁以求冲杀。

1、集约地域管辖。这次调整原则上实行地域管理制，以地域划分为主，其主要目的是改变承包人各自为战，四面开花，管理低效率的状况，以降低管理成本，提高工作效率。

2、明确权利责任。凡被派驻某一防地的承包人，必须对辖区营销工作负起完全的责任，必须在辖区同业产品的营销中确立基础地位，树立起中财塑胶品牌，争夺到中财应得的市场占有率。

3、老将坐镇以求稳固，新将挑梁以求冲杀。中财塑胶要远图天下，实现区域性向全国性发展，必须攻守兼备，进退有致。上海、浙江是我们中财塑胶营销的成熟地盘，必须大力稳定巩固。作为老将必须在稳定巩固中财塑胶基业中发挥主要作用，要充分发挥自身的经验和水平优势稳定大局，为新将的冲杀打下基础。华北、江苏是我们中财塑胶营销的重点突破冲杀地盘，必须集中力量进行冲杀扫荡。作为新将必须在市场冲杀中成为中坚力量，要激起自己的豪情和斗志，与对手拼杀，撕开市场，打开缺口，为中财塑胶抢占地盘。

二、纪律

1、在相互协商的基础上，无条件接受公司的撤并和调

防命令，做到一切行动听指挥。

2、不得搞糊涂帐撤并，不得搞拍屁股调防、做到责任有人担，调防有记录，处理有结果。

3、对撤并和调防中发生和发现的问题，必须做到相互协调，相互配合，要求以中财的“谦让”精神来统帅这次撤并和调防的全过程。不得相互推诿，闹情绪、闹矛盾，不负责任。

三、机构设置和人员布防

1、设上海销售中心：承包人为陈寅康，统辖上海战区之营销，下辖一个仓库。

2、设浙江销售中心：承包人为何永祥，统辖浙江战区之营销，下辖温州、杭州二个仓库。

3、设江苏办事处：承包人为王国永，负责江苏省之营销，现辖南京、南通二个仓库，允许另增一个仓库。

4、设山东办事处：承包人为刘竹胜，负责山东省之营销，下辖青岛、济南二个仓库。

5、设武汉办事处：承包人为刘旭江，负责武汉及周边地区之营销。

6、设襄樊办事处：承包人为徐国洪，负责襄樊及周边地区之营销。

7、设宜昌办事处：承包人为吴柏中，负责宜昌及周边地区之营销。

8、设广东办事处：承包人为吴财灿，负责广东省及广西南宁之营销，下辖广州、湛江、南宁四个仓库。

9、设石家庄办事处：承包人为蔡华东，负责北京、天津以南河北省地区之营销。

10、设太原办事处：承包人宋强荣，负责山西省之营销。

11、设天津办事处：承包人为张槐良，负责天津地区、天津以北河北省地区营销，下辖天津、秦皇岛二个仓库。

12、设安徽办事处：承包人为程飞，负责安徽省之营销，下辖合肥、蚌埠二个仓库。

13、设河南办事处：承包人为陈小军，杨宇超协助其管理，负责河南省之营销，下辖郑州、信阳二个仓库。

14、设西安办事处：承包人为安烽，负责西安及周边地区之营销，下辖西安一个仓库。

15、设重庆办事处：承包人为王狄明，负责重庆、成都之营销，下辖重庆、成都二个仓库。

16、设北京第一办事处：承包人为梁寅森，负责北京市及周边地区、包头及周边地区之营销，下辖北京、包头二

仓库。

17、设北京第二办事处：承包人为张焕成，负责北京市及周边地区之营销。具体方案另定。

18、设北京第三办事处：承包人张春雷，负责北京地区营销。

以上机构设置和人员布防，为年初现定方案。在年度之中，如条件成熟可组织新军，派驻重要地区。

四、关于有关问题的处理

这次机构撤并和人员调防，涉及面广，工作量大，是对大家的一次检验。各销售中心和办事处主任必须站在保卫中财财产、捍卫中财利益的高度来认识这一问题，来处理各种困难与矛盾，来落实各项具体而繁重的交接工作。

(一) 全面盘核资产盈亏，如实登记报表清单

1、全面盘核中财的全部资产（包括库存、应收款、现金和存款）。

(1) 以盘核为准。登记“××办事处中财资产盘核表”（见附件一），由原承包人和现承包人双方签字确认。

(2) 应收帐款以欠款单为准抄列。“××办事处应收帐款清单”（见附件二），由原承包人和现承包人双方签字确认。

(3) 经原承包人和现承包人协商，对时间较长或收取有困难应收帐款，抄列“××办事处有问题应收帐款清单”（见附件三），由双方签字确认。

(4) 由原承包人和现承包人双方见证抽对核查有应收帐款的客户，已核查者在“××办事处应收帐款清单”备注栏注明。

(5) 核对银行存款帐户和库存现金，登记“××办事处现金或银行存款核查清单”（见附件四），并由原承包人和现承包人签字确认。

2、全面盘核各销售中心和办事处所置自有资产（包括传真机、电话、手机及车辆和生活设施等）。

(1) 以盘核日为准，登记“××办事处自有资产盘核表”（见附件五），由原承包人和现承包人双方签字确认。

(2) 以“××办事处自有资产盘核表”为准，按原价加计其总金额（附原始发票），并统一以 80% 结计出原承包人和现承包人实际结算金额，登记“××办事处自有资产实际结算清单”（见附件六），并由原承包人和现承包人签字确认。

3、以盘核日为准，结出各销售中心和办事处盈亏额，登记“××办事处盈亏表”（见附件七），并由原承包人和现

承包人签字确认。

（二）对盘核结果的处理

1、现承包人接收原承包人自有资产后，必须按已打80%折扣的总金额填制“借款借据”向公司借支现金冲抵原承包人亏损。

2、根据“××办事处有问题应收帐款清单”按30%的比例，由原承包人向公司填制“借款借据”，以借支的现金冲减原承包人的盈利。

3、根据1998年度承包方案兑现的奖金和安慰奖数额，由公司填制凭证冲抵原承包人亏损。

4、根据“××办事处盈亏表”，经冲抵以上款项后，其亏损数由原承包人负全责处理，并承担全部责任。

(1) 如下属已被提拔为承包人的，而且其自愿承担部分亏损的，则由该下属（已是承包人）填制“借款借据”，向公司借支现金冲抵原承包人亏损。

(2) 如下属未被提拔为承包人的，即使其自愿承担部分亏损的，也不能向公司借支现金以冲抵原承包人亏损。

(3) 对原承包人亏损的处理。如原承包人仍作为承包人的，必须由其按规定筹措资金弥补亏损，实在有困难的一小部分，经报请集团总裁批准后，同意其重新填制“借款

借据”，向公司借支现金冲抵老亏损。如原承包人已不再做承包人的，必须由其筹措资金弥补全部亏损，对实在有困难的一小部分亏损，由原承包人打书面报告给公司（报告必须随附“还款计划表”），经报请集团总裁批准后，才可作挂帐处理，挂帐部分亏损由原承包人在每月工资中逐项扣除。“还款计划表”必须由当事人签字确认，报集团总裁同意后才能生效。

5、对原二级小片负责人，但没有提拔为承包人的，其应收帐款未清收完毕前不得进行各销售中心、办事处间和对外工作调动。

凡现承包人同意调动的，由其出具书面证明列明应收帐款清单报公司备案，有关应收帐款由现承包人负责。

凡现承包人不同意调动的，而原二级小片负责人擅自走人的，有关应收帐款由原承包人负责。

6、对这次盘核中确认的有问题应收帐款，原承包人和现承包人必须通力合作，全力解决遗留问题。在1999年度有问题应收帐款专项稽核前未能清收完毕的部分，经剔除已由原承包人承担的30%后，由原承包人和现承包人再按3:4比例分成承担，分别填制“借款借据”，向公司借支现金冲抵应收帐款；在1999年有问题应收帐款专项稽

核前已清理完毕的，由公司拿出总额的 30—40%资金对原承包人和现承包人按 2:5 的比例进行重奖，并全额退还原承包人已承担的 30%部分。

五、时间要求

本次机构撤并和人员调防，从 1999 年元月 5 日开始，于 1999 年元月底前全部完成。

六、实施工作领导小组组成

本次机构撤并和人员调防，实施工作领导小组由边锡明总裁亲自挂帅，任组长，程尚瑞同志任顾问，周爱武、杨光华、谢立新任副组长，其成员为陈冠军、李玉根、徐运鹏、张陆祥、梁力展、金双喜、郑文兵、郑凤麟等 13 人组成，要求做到，行动迅速，工作到位，不折不扣，全面落实。

总之，中财塑胶已发展到历史性转折关头，作为新产品开发基地——杭州下沙国家级经济技术开发区 120 亩建设用地的购置，华北分厂的延伸和开设，都以全新的角度展示了中财塑胶的未来。我们必须以更加开阔的视野来审视已投身其中的中财塑胶事业；我们必须以更加坚实的步伐来验证已反复证明的中财企业精神。我们将注视更为高远的目标，而且不息奋斗！

新昌中财塑胶有限公司

办事处中财资产盘核表

盘核日期： 年 月 日

附件一：

单元：元

项 目	金 额
现 金	
银 行 存 款	
库 存 商 品	
应 收 帐 款	
合 计	

原承包人：

现承包人：

新昌中财塑胶有限公司

办事处自有资产实际结算清单

盘核日期： 年 月 日

附件六：

品 名	单 位	数 量	原 价	实际结算价 80%

原承包人：

现承包人：

新昌中财塑胶有限公司

办事处盈亏表

盘核日期： 年 月 日

附件七：

资 产		负 债	
项 目	金 额	项 目	金 额
现 金		应付新昌 中财货款	
银行存款		其他应付款	
应收帐款			
库存商品			
		盈 余 或 亏损(一)	
合 计		合 计	

原承包人：

现承包人：

(1) 逐笔抄列并仔细核对应收帐款清单。

(2) 凡发生应收帐款的人，仍在公司工作的，由该人一次性承担应收帐款总额的 30%，并逐月从其工资中扣除；凡发生工贸公司应收帐款的人，现已不在中财集团工作的，由公司承担 30%冲帐。

(3)在 1999 年应收帐款专项稽核之前，这部分应收帐款全额收回的，公司按总额的 50%，对现承包人进行奖励；不能全额收回的，现承包人承担总额的 50%，余下部分由公司继续承担。

3、仓库租赁费问题

(1)凡 1998 年仓库租赁费一律由公司承担。

(2) 凡现在已设置的仓库，从 1999 年开始，仓库租赁费用由公司与办事处或销售中心（以下简称办事处）按6:4比例各自承担。

(3)凡 1999 年新增仓库，须报公司总经理核准，实行严格控制。

(4) 仓库租赁费用的报销一律以合同（赁发票或收据）为准，凡发生弄虚作假，多报销费用者，将按虚报部分费用的6 倍重罚。

4、工商、税务及技术监督部门的罚款问题

凡业务发生过程中所遇到的有关工商、税务及技术监督部门的罚款，由公司与办事处分别以 7:3 比例承担，罚款金额以罚款单为准。

5、李岳林应收帐款及费用的处理问题

(1) 造成李岳林案件遗留问题，公司领导负有很大责任，主要表现在：一是执行不坚决；二是处理不及时，给公司带来了不利的影响。为此，对新昌中财总经理杨光华、副总经理梁力展、总助李玉根和集团总裁边锡明进行严肃处理，扣罚浮动工资，通报全集团。

(2) 列出李岳林全部应收帐款，并逐笔核对。

(3) 对已造成的费用损失，全部由公司负责冲销，对未收回的应收帐款参照原工贸公司遗留的应收帐款处理办法处理。

6、办理营销专用证件费用处理问题

(1) 本规定仅适用于准用证（推广证）和消防证两种。

(2) 办证：凡省会城市、直辖市、计划单列城市、每办理一份证件，均按 5000 元，凭发票报销；凡地一级城市，每办理一份证件，均按 3000 元，凭发票报销。

(3) 换证：凡已办妥证件，在本年度中仅是调换证件的，每调换一份证件、均按以上额度的一半凭发票予以报

销。

二、关于专职营销人员编制问题

1、各销售中心和办事处对专职营销人员的使用具有高度的自主权。包括使用多少，使用谁，如何使用，如何管理和如何分配等方面。兼职营销人员不在此列。公司不聘兼职营销人员。各办事处是否搞兼职营销人员由其自定。但人员不可划入专职营销人员之列。

2、专职营销人员的招收，必须报备公司，由公司人事部门建立个人档案，加强管理。

3、凡发生吃空额的情况，公司将作严肃处理。

(1) 凡发生虚报专职营销人员空额 1 人，罚款 1 万元。

(2) 凡专职营销员已走人，在一个月内未书面报知公司人事部门的，视同虚报空额处理。

三、关于交叉地域的营销管理问题

1. 凡有业务交叉的地域，由公司落实专人，实行统一管理、统一指挥、统一协调。

2. 湖北地区协调人为陈冠军。

3. 华北地区协调人为潘永铭。

4. 四川、重庆地区协调管理人为何永祥。

四、关于特殊地区或机构实行特殊政策的问题

1、重庆地区特殊政策

(1) 凡发往重庆办的排水管材，一律用编织袋包装，包装袋尽量要二次使用，对这部分包装费，公司实行独立核算，由公司和重庆办事处以 7:3 比例分别承担。

(2) 鉴于重庆地区路途遥远，公司发展必须将它作为桥头堡守住，经研究决定，适度放松重庆办仓库库存 新昌中财厂部对重庆办年应收帐款控制比例确定为 11%。

(3) 对重庆办建立客户实际应收帐款控制指标，年底客户实际应收帐款控制指标确定为 3%。

2、北京第三办事处特殊政策

公司决定为北京第三办事处配备专车一辆，即日到位，车辆使用参照其它办事处同样处理。

五、关于厂部后勤工作落实问题

1、包装问题。

除重庆办用编织袋外，其它地方不变。华北地区包装问题待公司商量后再行确定。

2、运输问题。

公司本部必须着手制定运输问题专项管理方法，办法必须明确以下要素：

(1) 必须限定运输时间。

(2) 发生运输拖延情况，每发生一例，则扣罚供应部经理及助理半个月浮动工资，并要求按 8 折支付运输费。

(3) 每次运输，必须要有详尽的记录，包括发车时间，到站时间，运输责任人，车辆牌号。

(4) 如半年之内没有发生运输拖延的情况，则对供应部经理及助理进行奖励。

以上办法必须在元月底拿出成熟稿，提交下次例会讨论通过并执行。

3、关于装卸问题。由公司制定落实更为严格的装卸管理办法。

(1) 修改完善制定新管理方法，必须更加严格，要求更加高。

(2) 严格执行装卸管理办法，要求于 1999 年 3 月底全部得到解决，坚决杜绝野蛮装卸。

(3) 如有必要，对装卸人员进行一次彻底的调换，以规范装卸。

4、信息反馈

(1) 由公司制定信息反馈制度，此制度在本月拿出成熟稿，在二月份例会上讨论通过并执行。

(2) 由公司落实专人负责此项工作。

(3) 实行信息反馈登记制度，信息反馈要有记录，处理要有结果。

六、关于有问题应收帐款的确认问题

1、凡超过 6 个月以上的应收帐款，作为有问题应收帐款处理。

2、经核查发现客户已经走人或没有着落的，作为有问题应收帐款处理。

六、关于完善机构设置问题

1、同意石家庄和太原分别设立办事处，石家庄办事处年目标任务为 500 万元，承包人为蔡华东；太原办事处年目标任务为 300 万元，承包人为宋强荣。

2、同意江苏办事处改名为江苏销售中心；

3、同意石家庄办事处在定兴设立营业网点；

4、关于设置门市部问题

(1) 公司不支持各销售中心或办事处设立门市部。

(2) 由集团公司牵头，取得省工商局和省税务局有关的书面证明来缓解这些矛盾。此项工作由集团公司总助周爱武负责落实。

(3) 凡因不设立门市部发生工商、税务矛盾处理得很好的，或一年中未发生罚款的办事处，公司将作适当的奖

励。

八、关于进一步派驻公司会计问题

- 1、公司原则上一个办事处只派一个会计。
- 2、各办事处下辖仓库必须配备兼职会计，并按公司的规范要求做帐。兼职会计由办事处自行配备。
- 3、兼职会计的名单必须在春节前报到公司，公司营销管理部要把兼职会计的名单建档。
- 4、公司在适当时候，原则上每半年对兼职会计负责进行培训。

九、关于这次撤并调防中有关善后工作的处理问题

- 1、原温州办事处 1998 年工作完成得较好，但因公司整体布局的需要，未提拔该办负责人而将该办划入浙江销售中心，希浙江销售中心总经理何永祥处理好关系并转达公司对他的关心。
- 2、原承包人或原二级片组负责人这次未确认为新承包人的，要求公司给予机会承包的，目前暂不考虑。但条件成熟时，公司会给予一定的机会，组成新军。

十、关于华北分厂定位问题

华北分厂是新昌中财的生产基地、生产车间，必须走集约之路。为此，特制定以下四条原则：

- 1、华北分厂只生产管材；
- 2、华北分厂不单独搞营销；
- 3、结算通过新昌中财进行；
- 4、新昌中财在华北分厂建立管件仓库，由华北分厂代管代发。

十一、关于人事考察问题

为了挖掘和培养人才，经集团总部和公司研究决定，对以下人员进行全面的专项人事考察：何永祥、潘永铭、俞兴尧、王国永、张春雷、刘竹胜、宣明清、裘宏英、王春莲、丁良玉、徐宣东、赵伟江、赵军良、赵军明等。

关于开拓证券投资经纪业务的提案

(一九九七年十月二十八日)

一、本提案的几点理由

1、中国的资本市场将步入大发展期，随着资本市场的发展，各种中介业务由此而派生出来，证券经纪公司作为一个行业的存在将是必然之势。

2、中财招商投资公司涉足此一新兴行业，既有人才的优势，又有几年实践的经验，是扬己之长之举，是驾轻驭熟之所在。

3、中财招商投资公司可以在这一新兴行业中确立自身的主营方向。

4、可以将一只脚踏在资本市场这块风水宝地上的“原则意见”更进一步具体化。

5、为证券投资专业化探索道路，形成专业投资者，改变全民炒股的状况。

二、本提案的基本思路

1、中财招商投资公司作为经纪人，接受客户规范、法

定的委托，代理股民进行股票、国债等业务的投资操作活动。

2、客户委托资金，代买证券均在股民帐户中反映，不涉及中财公司帐户。

3、中财公司为客户保本投资，发生亏损由中财公司承担。

4、如出现投资利润，则实行公司与客户之间三七分成。

5、委托期限定为一年，主要考虑到证券行业周期问题，在此期限内，客户只有了解建议权，没有指令强迫操作权。

6、建立一系列严密的规章制度，如公司无权对客户资金、股票进行动用，每一次操作均必须通知客户，客户在委托期内不得提现，抽走资金，不得挂失，也不得干预公司代理业务的操作等等。

三、本提案中中财公司的定位和财务分析

(一) 定位：中财招商投资公司，是接受客户规范法定委托，代理客户开展证券投资业务，参与投资收益分成的非现场经纪人。

(二) 公司财务分析：

1、收入分三大类：(1) 客户投资收益的分成；(2)与现场经纪人（证券商）的业务佣金分成；(3) 与现场经纪人（证券商）约定的一部分存款利息。

2、支出分三大类：(1) 发生投资亏损补亏；(2)各种业务管理费用；(3) 固定资产投资折旧费用。

四、本提案的实施框架和步骤

（一）实施框架：从全方位考虑此一业务 其中最主要者为代理证券投资业务，具体包括：

- 1、投资咨询业务；
- 2、代理投资业务；
- 3、投资培训业务。

（二）实施步骤：先在公司证券投资部下分设五大小组：

1、基础工作组（包括资料、培训、电脑）；2、投资咨询组；3、代理投资组；4、自营投资组；5、营业服务组；在不断地培养物色人才，并接受国家规范培训和考试，形成一批具有一定资格的经纪人员的基础上，再将相应各组化成中财招商投资公司的各个部室：1、培训服务部；2、投资咨询部；3、代理投资部；4、自营投资部；5、电脑管理部；最终实现明确中财公司主业的目标，成为一个新兴的二元经纪公司。

司。

五、本提案的政策疑点和法律疑点

（一）政策疑点：作为二元经纪人，代理客户进行证券投资业务是否属于经纪业务范畴，开展这种业务是否需要接受央行的审批。本提案避嫌之策是，客户的委托资金不入中财帐户，仍入客户资金帐户，所购证券也列入其证券帐户，因而非法集资之嫌可避。

（二）法律疑点：作为二元经纪人，工商局对中财招商投资公司的业务范围要增加“证券经纪业务”一栏，此为一。其二与客户签订的所谓规范的法定的委托证券投资协议，其法律效力问题当具体考察；三是同一本金，不同的经纪人其收益不同；同一经纪人，不同的委托帐户其收益也不同，此一问题对客户如何交待、处置；四是如何建立起一套具体的管理制度，来保障此一业务合法规范进行，可参照国外和解放前的一些规章。

关于加大力度发展中财房产的思考与建议

(一九九八年二月十二日)

一、发展中财房产之可能性

1、国家政策已开始向住宅产业倾斜，将发展住宅业作为实现经济软启动的支点之一。这一点在去年年底的中央经济工作会议上已成定论，中央主管经济的高级领导已向世人宣布。

2、今年年初召开的全国金融工作会议上，确定了1998年货币投放规模，总计是11000亿，这是一个庞大的数据，表明了中央启动经济的愿望和决心。这里特别要指出的是，在这11000亿总盘子中有1000个亿专门用于启动住宅产业，这是已正式公布并见诸报端的信息。

3、个人购房按揭贷款已不受规模额度的控制，已作为各商业银行的一项主导性业务来发展（原指定在1—2家专业银行内试办，不在指定之列而办理者属违规处理，现已全面放开），银行资金将大规模地流向住宅产业，从源头上解决住宅业发展的资金问题。

4、据官方可靠消息，央行将在最近对按揭贷款手续及期限作出适合大众办理此一业务的新规定，其主旨，一是延长期限，可达到20—30年；二是简化办理手续，缩短办理时间。

5、房地产二级市场在大中城市次第建立起来，其根本目的，一是增强房地产的流动性；二是解决办证难，手续繁，时间长的问题。这项工作可能在今年下半年会明显地反映出来。

6、住房制度改革已作为今年工作重点来抓。福利分房取消已成定局；货币分房形式在逐步走红；住宅正逐步走向居民消费领域。

以上六个方面是发展中财房产的利多。中财房产从1995年成立到现在迟迟未动，我们等盼的就是这种大好机遇。在此一市场背景下发展中财住宅业，其可能性已大大增强。我们必须珍惜、把握这一难得机遇。

建议：中财房产将以上六个方面的政策规定全面罗列出来，教育员工，以利统一思想认识。

二、发展中财房产的必要性

1、加大投入，形成规模，是发展中财房产本身的需要。一个公司的发展正如一个人的发展一样，一靠本领，二靠

机遇。本领，对一个公司而言，就是人才，就是管理；机遇，对一个公司而言，就是行业大势，就是国家政策。中财房产要真正兴旺发展起来，必须借助国家在房产行业发展中的一个或几个机遇，通过投入，通过管理，中财房产借助国家在此一行业的发展之力上去了，便会上档次、上水平，回头一看，我们已真正确定了行业地位，成为一个有血有肉的房产公司。

2、加大投入，形成规模，是形成中财集团支柱产业的需要。中财集团经过三年的奋斗，已有一定的基础，但这种基础是脆弱的，其根本原因是还没有形成属于自己的主导性产业。这一点我们无论过去、现在，还是将来都必须时刻清楚。可以这样讲，在未来的日子里，整个集团仍面临着再积累和形成主导性产业的艰巨任务。住宅业发展有如此之行业优势和国家大势，我们为何不能在房地产业上有所远图，以期形成中财集团的主导性产业呢？

3、加大投入，形成规模，是实现中财集团再积累的需要。今年是中财集团“中三年再积累”的第一年。这一年能否实现加大投入，形成规模，将直接影响“中三年再积累”目标的实现。从住宅产业的特点来分析，房地产行业投入较大，周期较长，但收益也相对较高。事实已表明，只

要我们谨慎操作，认真管理，有胆有识地开展工作，房地产行业是可以获得较好收成的。因而，我们必须努力把握住这一情势。别无选择。

建议：对这几条好好讨论一下，思想统一起来，工作力度加大起来，拿出干事业闯天下的杀气来。

三、困难与对策

困难之一：专业人才匮乏。从目前情况看，中财房产真正懂行的专家里手，扎扎实实干工作的人不多，相反，得过且过，过日子的人相对较多。这已构成为中财房产大发展的严重障碍。不看到这一点，是不客观的，也是不负责任的。对此，必须引起高度重视。

困难之二：自身融资能力缺乏。房地产业是一个大资金、大实力角逐的行业。大资金、大实力要么来自于自有资金，要么来自于坚挺的信用、多渠道的融资能力。对于前者，我们没有，因而必须也只得依赖于后者。但是中财房产现时的融资能力与其本身的发展需要大大不能适应，这一方面是中财房产自身没有确定大项目、大开发所致；另一方面也是最重要的方面，就是我们没有将融资工作放到至关重要的位置上，没有从大开发、大项目的格局上去组织，去开展融资工作。

困难之三：社会关系网络尚未建立起来。中财房产成立尽管已有三年。但时至今日，我们对有关房产发展上的社会关系网络尚未真正建立起来，其根本原因在于我们的领导干部缺乏善于与人交往，善于与人沟通的基本素质。这是与现今经济环境不相适应的。由于前几年没有抓好这一方面的工作，现已构成中财房产发展的另一大障碍。我们必须看到这一点。

对策之一：1、大力整顿、操练现有员工，争取在现有人员中培养和造就中财房产之骨干力量；2、大胆引进人才，再辅之以中财精神、理念的感化和教育，以期达到快速积聚人才的目的；3、抓素质提高，唯一的途径是加强学习，而且善于学习。这必须从总经理层开始，要钻研房产专业知识，要密切注意行业的各种政策走向和同行的发展方式和思路。

对策之二：1、动员全公司的力量投入融资工作，形成上上下下齐抓共管的局面；2、采取坚决手段引进能吸纳较多资金的人才，充实财务力量 3、在较短的时期内，形成中财房产的融资网络，至少有三、四家银行成为中财房产的融资主体，与行长、科长及信贷员关系必须在合理合法的前提下搞深搞铁；4、建立激励机制，从制度上促使全体员

工为公司多融一分资而奋力拼搏。

对策之三：1、通过成本控制，推迟推缓各种付款和加速售房资金回笼等手段压低古荡开发项目的综合成本；通过抓工程质量和加强建筑单位管理来压缩工程期，努力做到提前二个月交房给客户，以期形成中财房产良好的社会信用。2、在最短的时间里，制定和整理出按一般常规开发房产所必须涉及到单位和部门，建立起涉足单位部门网络图。3、采取集中攻关的原则，以中财精神为武器，在每一关系单位和每一个部门内寻找一代理人，与其建立起稳固而正常的人际关系。4、建立中财房产的社会关系网络是一项复杂而长期的工作，必须做到眼光和手腕两家俱到，不是一味地花钱，不是搞违法乱纪，必须立足于中财精神，抱着对己对人对公司负责的基本态度。

四、因应大势，更新观念，正确处理“稳”与“进”的关系

中财房产面对如此大势，必须有因应策略，一方面要头脑清醒，冷静应变；另一方面要牢牢地抓住机会，国家每一个政策和每一项措施办法的出台，都要逐一分析对照中财房产可以而且必须得到哪些实惠和利益，并要坚定不移不达目的决不罢休地去做、去干、去拼。

中财房产要寻求大发展，必须破除一些旧观念。要破除

等靠的观念；破除为中财打工的观念；破除只要不出乱子，我便对得起中财或领导的观念；破除过日子，自我安慰 自我欣赏的观念。同时，必须树立起新观念，这就是，只有拼搏才能确立地位的观念；不进则退的观念；放弃机遇，就是对中财犯罪的观念；市场不相信眼泪，不讲理由的观念等等。

中财房产要正确处理“稳”与“进”的关系。“进”是目的，是前途，是未来，这是基本的；“稳”是条件，是过程，是立足，这是从属的。离开了“进”谈“稳”，则其“稳”毫无意义，毫无价值。“进”与“不进”看大势，看条件；“稳”与“不稳”看实力，看管理。我们所寻求的是“进”中求“稳”。在“进”的过程中，如果我们有十分强的融资能力，而将这种能力用到七分八分，这就是“稳”；如果我们有稳固的社会关系网络，这给我们带来地块选择和办理手续上的方便与优势，这就是“稳”；如果我们有操作房地产业务的行家里手，既谨慎规范，又大胆拼杀，这就是“稳”。这就是中财房产所必须寻求的“稳”与“进”的关系格局。

以上诸条，是我对发展中财房产的一些思考与认识。对与不对尚待大家讨论研究。目的很清楚，想藉此推动中财房产之发展，形成中财房产之规模，上档次；形成中财集团之支柱产业，实现中财集团“中三年再积累”之目标。

第三大篇

坚决纠正中财内 部的错误 思想

为全面 发展做好 准备

——公司整风小结会议上的讲话

（一九九五年十月二十四日）

公司发展半年多，已是家大业大，这是十分可喜的。但是，在发展的同时，我们也深刻感悟到，在公司内，特别是公司领导队伍里尚存在十分明显的错误思想。这些错误思想，若不彻底纠正，对公司的进一步开拓和发展妨碍极大。因而，坚决纠正公司内的错误思想已成了我们面对的唯一选择，也成了我们面临的当务之急。这次整顿思想作风活动正是围绕这一目标开展的。从九月下旬开始到十月二十四日，历时一个多月，从部室经理到全体员工大家都作了深刻的回顾和反省。这是公司发展的第二时期，是为公司的全面发展做好准备。

一、为什么要整风？

1、我们公司的领导干部多数从信托公司过来，职务变了，环境变了，地位变了，但思想作风没有转变，素质也没有多大转变，因而，需要反省自己，总结经验，从而提高自己。

2、中财公司成立半年多了，在工作上、思想作风上反映和暴露出了一些问题，这是正常的，但是必须引起重视。

3、中财公司应该有自己的特色，树立中财的新风尚、新风格，有必要不断地整顿思想作风，这是中财公司发展所必需，也是全体员工提高自身素质的要求。

二、存在的主要问题

1、闹小团体。只重视自己部门利益，貌似为公，实则私，缺乏全局观念，这种状况长此以往离心作用很大。

2、雇佣思想。没有把自己放在主人翁地位，员工守则规定的热爱公司、关心公司发展的要求未能落到实处。

3、享受主义。认为自己对公司有点贡献，便开始沾沾自喜，讲排场，讲派头的思想作风开始抬头。

4、怠工思想。做工作要看自己的意愿，符合自己心意的就做，不合心意的就消极怠慢，贯彻不力。

5、朝秦暮楚思想。处事稍不顺利就打退堂鼓，不安心本职工作，甚至想另找门路，缺少扎实的事业心。

6、老好人思想。遇事怕事，做老好人。明知不对，少说为佳，有意见不摆到桌面上来，不争论，不反对，表面上一团和气，背地里意见不少。

7、局外人思想。看到问题，少管闲事，似乎与己无关，把自己置身于中财之外。

8、个人第一思想。对公司规定的规章制度抱无所谓态度，不认真贯彻执行，忘记自己是集体的一员，别人应该遵守而我可以不遵守，批评了还闹情绪。

9、不负责任思想。做事无计划，不瞻前顾后，考虑问题不周全，做到哪里算到哪里，缺少一种认真负责的态度。

当然，我这样讲并不是把公司看成一团漆黑。这是高标准，严要求，把一些错误思想消灭于萌芽状态，求得公司更好地发展。从公司总体来看，好人好事不少，这是主流，是本质。这次是整风，重点是克服缺点，改正错误，所以成绩这里就不讲了。

三、错误思想之根源

1、不能正确地认识自己，不能正确地认识他人，更不能正确地认识事物和社会。没有自知之明，自己什么都好，别人不如我，自我标榜。自以为是，既影响团结，又妨碍自己进步。自知之明，是一种可贵的思想方法和思想品

质。老子云“知人者智，自知者明。”自知之明是要全面地正确地认识自己，尤其是对自己的弱点、缺点要有清醒的认识。“金无足赤，人无完人”，就人的素质而言，长处与短处，优势与劣势总是并存的。我们不能明于知己之长，暗于知己之短，这是走向骄傲——失败的道路，是迟早问题，是必然的。

2、缺乏把工作做好的决心和毅力。工作顺利时干劲很足，工作不顺利时情绪低落。不从主观努力上去考虑，强调客观因素，缺乏研究矛盾和解决矛盾的能力。我房间里挂一幅字“明强成贤”，就是要明辩事理，意志坚强，决定要办的事，有信心，有毅力，千方百计去完成，而且要争取时间，时间就是效益。我们说的“中财速度”包含质与量两层意思，就是要保质保量地完成任务。

3、缺少一颗忠心，一份诚意。作为一个职工，忠诚于公司事业是必备和起码的条件。如果不做老实人说假话，表里不一，不以诚待人，那么就不会有朋友，也不会有事业。我在中财公司发展方向和经营策略的发言中十分强调“忠诚”两字。我们提倡什么，反对什么，讲得很清楚。我们的员工，如果缺乏“忠诚”两字，他就没有资格作为公司的成员，因为他不可能一丝不苟，脚踏实地地工作，而是

文过饰非，欺人欺己。这样的人到哪里也站不住脚，结果终将被社会所抛弃。

四、反对什么，树立什么？

我们要反对 7 种错误思想：

- 1、反对做老好人，不辩是非；
- 2、反对做局外人，得过且过；
- 3、反对雇佣观点，缺乏主人翁意识；
- 4、反对办事拖拉，不讲效率；
- 5、反对当面无意见，背后有意见；
- 6、反对自以为是，听不得别人意见；
- 7、反对强调客观，推卸责任。

我们要树立 3 种精神：

- 1、诚实的精神。这是立身之本，立身之基，万万不可动摇。
- 2、认真的精神，要一丝不苟，志在必得。只要认真，天下无难事。
- 3、谦让的精神。谦虚是美德，“谦受益，满招损”，要以别人之长比己之短，要有团结协作，齐心协力为公司发展而共同奋斗的精神。

五、我的几点感受

1、这次整风非常及时，非常必要，而且今后要经常抓。因为人的思想随着形势变化。一个问题解决了，另一个问题又产生。事物总是在不断克服矛盾中发展，一劳永逸的事情是不存在的。思想是指导行动的，思想错了会误导行动，所以不抓思想会出大乱子。公司成立人事部就是为了加强这方面工作，也是以人为本思想理念的真正体现。整风工作领导要抓，人事部门更要作为主要职责来抓。

2、在整风中要做到两个结合。一是要与发展公司相结合；二是发展公司与发展人相结合。这就是说做整风工作不是无的放矢，而是围绕发展公司去抓这一工作。许多思想认识问题都是在完成工作任务的过程中产生的，如果不解决就会影响工作任务的完成，不利于公司发展。换句话说，整风工作要围绕公司发展这个中心，紧扣这个中心。那么，为什么又说发展公司要与发展人相结合呢？我们的思路是，随着公司的发展，逐步造就一支精良的高素质的员工队伍，真正做到公司与员工风雨同舟，荣辱与共。公司发展了，员工在工作中经受了锻炼，业务能力大大提高，自我价值也体现了，精神生活和物质生活都提高了。这样，整风工作才不是空幻的事情，而是一项实实在在的重要工作。

3、在整风中要坚决反对两种倾向。整风的目的是治病救人，共同进步。要反对抵触情绪，错误地认为这是小题大做，无事生非，似乎是故意找岔子。有了这种抵触情绪，就不可能认真解剖自己，反省自己，这叫做讳疾忌医。另一种要反对的倾向是，不能把握大方向，在一些具体细节上纠缠不休，谨小慎微，弄得人人自危。这两种倾向都会妨碍整风活动的顺利开展，甚至会引向邪路。

4、工作要放手，但也要有制度约束。作为公司领导，工作要放手，不然的话领导事必躬亲，大事小事一手抓，什么事也抓不好，所以适度地下放权力是必要的。但权力下放没有制度约束不行。下放权力不是放任自流，而是要有制度管理，不能开“无轨电车”。在制度面前人人平等，任何人都要执行，毫不例外。下放权力，并不是领导什么也不管了。必要时，领导过问提出意见作为下级应该乐意接受，不能认为这是领导改变主意，收权了。作为领导要对全公司负责，下放权力是赋予下属一定的职权，是下属代表领导行使这个职权。因而，领导过问和干预完全是正常的事情，决不能有权就独断独行，大事也不请示、不汇报。在这方面，我们已有深刻的教训。这是公司的组织管理原则，必须遵守。

最后，关于公司发展的方向问题。公司正在走集团化道路，雏型已经形成。我们已筹办了新昌塑胶公司、物资租赁公司、房地产开发公司，还打算办一个工贸公司（已在筹建）。办实业要办一个象一个，不能四面开花。既要开拓，又要稳健。随着实业的创办，总公司将转变为管理型。公司内部机构要作调整，人事也相应作些变动，我们全体员工的思想观念要适应这个变化。这次人事调整，体现了能上能下的精神。我们对人才始终坚持能者上、五湖四海的原则，看本质，看主流，看贡献，不以个人恩怨论人才，不以小处论短长，竞争的机会是人人平等的。

这次整风活动告一段落了。我衷心祝愿公司全体员工通过这次整风活动，更准确地认识自己，了解自己，把握自己，发扬成绩，克服缺点，振奋精神，加倍努力，全身心地投入到下一时期工作中去，为中财的兴旺发达而奋斗。

谢谢大家！

我的总结

（一九九六年一月八日）

我的总结，想围绕自己提出的“领导者管理人才应具备的自身素质”这四方面来进行。我作为中财总经理，作为领导，面临的核心，自然是识人、用人问题。如果眼光、手腕，两俱到家，才智之士，乐于为中财所用，则中财必然辉煌。这是很简单的道理，但却是真理！

一、关于“力铸仁德之往，知人善任”问题

从修身角度讲，仁德两字是一种很高的境界，一个人要铸造自己的仁德之柱，非一日之功，是永无止境的孜孜追求和苦苦历练。古人说，“天有时、地有财，能与人共之者，仁也。”“免人之死，解人之难，救人之患，济人之急者，德也。”因而，我认为，在公司“知人善任”问题上，最主要把握的是两句话，一是不自私；二是讲诚实。不自私，我认为，自己识人、用人是从公司发展角度出发的，为私利识人、用人是不存在的。这里要特别提出的是，用杨光华此人，收购新昌日升公司，原因有两条，一是当时中财实在迫

切需要有一个经济实体，最好能出产品；二是杨光华我了解较深，人既踏实，且又吃苦耐劳。此事经过反复研究定下来，我是经过一次又一次思想斗争的。时至今日，我们仍时时感到新昌中财袭来的压力，对杨光华也因而责之尤严。张明利、张伟良两同志作为朋友来中财，我也经过反复考虑，对他们的要求也是特别严格，有时有点不通人情。对于这种事情，我只有在总结时说一声：对不起！我对他们确是指责多，体贴少；严厉有余，关心不足！这实在是没有办法的，谁让我们是朋友，是亲戚！

讲诚实，我想在识人、用人问题上，关键是要爱惜人才，不刁难人，不中伤人。爱惜人才，不能仅仅停留于口头上，而要落实在行动上。对于严晓亮，他与我共事时间不短，可以说，他一走上工作岗位交往的就是我，到中财一道来打天下，这份感情是珍贵的。公司当时决定免他职务也是经过反复考虑，我之思想斗争是激烈的。但从有利于他本人成长和公司发展角度出发，此一决定还是实行了。10月12日部经理整风会上，我直言了三点看法，两个原因，一点希望。事后，我也专门找他谈了话，谈了我的耿忧，他也真心实意地表示接受，提出了免职请求。因而，尽管对严晓亮是免职，但公司的出发点，仍是从爱护出发的，

不存在刁难人和中伤人问题。但是，作为我个人，有一件憾事，那就是12·6事件，严晓亮与应永泉闹矛盾，事发当晚，严晓亮第一感觉，应永泉是受我指使去冲陈红家的。在12月7日中午听取双方汇报中，严晓亮说出当时感受，令我震惊不已。当时，我十分难受，胸闷至极。事后，我经反复思考，深切感到，我之仁德之柱尚未真正树立起来，连“诚实”两字，与我相交较深之人尚是不信，何谓“仁德”两字呢？这份感悟，我十分深切！

二、关于“勇于承担责任，敢打敢拼”问题

作为一个领导，要真正做到名不自取、责不旁推，勇于承担责任，鼓励下属去打去拼，实在是件很难的事。中财成立之初，我提出这样的思想与要求，回头总结起来，实在令我汗颜。公司证券投资很不成功，总结起来，我负有不可推卸的责任。8月14日中午，我在信托公司与张明利通电询问股市情况，张言形势很好，北京北旅出特大利好，当时，我随口讲了两句，一曰这样北旅要不得了了，二曰君安另一特大户要大发了（上周我们亲眼见其吃进了不少北旅）。当时，张立场坚定，不为所动，正在下围棋。但下午复盘后，张为涨势所诱，特别是受我言谈影响杀入股市，高价买进了大批北旅。是日傍晚，我了解到事情原委后，大

惊失色。同时，邀程老、裘高字与张明利一道商量对策，在碰头讨论中，我未体现责不旁推的风格，相反，指摘张明利较多，而且这种情绪持续了一段时间。事后反省，我有两点感悟：一是作为领导，有时一句戏言、或一份情绪，很可能会影下属思路和主意，感染下属的情绪与状态，言辞切忌随便；二是勇于承担责任之风格，说说容易，做起来难，如当时，我能承担此一责任，不去指责张明利，则他的压力会更力少，竞技状态会更加好，这是必然之事。

在这个问题上，我还必须反省的是，公司股市投资受挫，我还有另一个重要责任。10月19日，北京北旅又出重大消息，我当时未能抓住主要问题，反与张明利一道邀请杭州市控购办领导用中餐，落实租赁公司添置汽车问题。由于我未作适时提醒，致使张明利不能及时到达君安处理北旅，殆误战机，失去了一个大好机会。痛定思痛，教训何其深刻！

三、关于“尊重爱惜人才，用人不疑”问题

我认为，尊重爱惜人才，关键是两个方面，一是最大限度地容忍、理解人才的短处，发挥其长处；二是用人不疑，不捏捏放放，疑疑惑惑。对照自己原来提出的观点，检查自己的所作所为，我以为尚有一定距离，具体表现：

1、指责太多，严厉有余，理解不足。作为一个领导，必须具有知己之明和知人之明的素质。知己之明，是为了认识自己，把握自己；知人之明，是为了帮助他人，引导他人，发挥他人的长处。但我做得恰恰相反，对他人的缺点，我容忍不够，或指摘，或批评，或讽刺，或挖苦，缺乏一种领导的雅量与气度，关心体贴不够。

2、变化太多，弄得他们无所适从。作为一个领导，必须谨言慎行，言而有信。言必信，行必果。在这方面上，我做得很不够，同样一个问题有时有两种截然不同的态度，弄得大家心情不愉快，执行任务也无所适从。比如一事，办公会议专门研究决定办公室和财务部可以实行加班调休制度，但事后实行起来，被我发觉，我竟严厉批评陈宇怀说，“您权力真大，在办公室内随便发调休单。”后经核实，找查依据，弄得很尴尬，也使陈宇怀无所适从。又比如，与程老、裘高字有关的华诚财务公司及诸暨建行融资事宜，我出尔反尔，也弄得他们左右为难。

至于出现此种情况的原因，我也认真反省过，主要仍在言辞随便这个问题上，有时我参加大家讨论，在自己是随便一句，在大家是一种意向，甚至是一种指令，但到正式问我意见时，或许我又变化了。这种倾向很危险，是领导

大忌，我已注意到，并正在努力改正。

四、关于“大是大非清楚，能杀能断”问题

作为领导，我认为大是大非必须清楚，是非不分，黑白不明，大凡世道也就乱了。在大是大非问题上，我是比较清醒，也是比较清楚的。但在该是则是问题上，我尚有差距。比如，原定对吸资引资金额前两名与笔数前两名各奖励2万、1万问题，后实际兑现均减半，尽管有种种原因，但从一个侧面反映了该是不敢是，不能取信于群众，回想起来，这是不应该的。

在断力问题上，我自以为是比较坚强的，也敢于拿主意，做决定。10月份我适时提出压缩融资业务转移工作重点到实业上来的经营策略，9月份提出抓思想作风整顿的思路。回首总结，都是必要的，正确的。但在这里，仍有一个问题值得检讨，也是在股市上，当时，我与张明利、程老相商，决定全面撤离股市，此决断由我提出并经三人讨论定夺，但及至第三天执行，我听说当日走势甚好，因而指令不力，该断而未断，结果拖延至今，造成被动局面。这个教训也是深刻的！

以上是我对照“四个方面的素质”的总结。有句古话，仁之所在，天下归之；德之所在，天下赴之。作为领导，我

以为文韬是最重要的，武略还在其次。《孙子兵法》第一章即讲文韬，这是有道理的，文师第一嘛！给自己不留个情面讲，我是一个粗人，也比较浅薄与丑陋。现在有点感悟，有点长进，应归功于中财。中财九个月，胜似别处九年，这是事实。因而，我衷心希望大家多提批评意见，以促使我更全面地发展，不愧做一个领导，力争做一个好领导！

我的反省

(一九九六年十月十日)

我就以下三方面作一反省：

一、决策上——患有随意性的毛病

1、人事决策。此项决策失误之处，一是请张伟良同志兼任工贸公司总经理职务，这是错误的。现今商海沉浮，危机四伏，拐骗成风，信用极差。而张伟良作为我友人，我应该了解其讲情面、好交往的性情，但当时我“随意性”决策，也未与大家多商量便作定夺，回顾看是一大失误。二是在不充分了解巴本阳为人的情况下，贸然同意工贸公司提请任命巴为工贸公司副总之方案，匆匆忙忙，草率任命。这是违反中财用人原则的，是极端错误的。三是人事变动频繁，前后大变动数次，给人以不稳定之感。这一方面表明我这副人事牌尚未搓好；另一方面也表明我用人“随意性”大，头痛医头，脚痛医脚，缺乏大家风范。

2、业务决策。此项决策失误的主要表现：

(1)3月 27 日，我与程老、张伟良、陈宇怀等同志同

巴本阳在上海百乐门大酒店初次会面，当时，我听了他一番慷慨激昂的言辞之后，颇觉好感，认为此人是一块创事业的料，到中财来，或与中财合作，是想创一番事业，争一口气。由于定下了这一基调，张伟良同志便大胆地与巴合作做煤炭生意，结果造成了公司一系列的被动，至今未了。究其原因，这也是我决策“随意性”所致。

(2)8月 21 日，获悉第二次降息的消息，我情绪冲动，携巨款杀入股市，盲目追高，重创股市，造成较大损失。这违反了中财公司的决策原则，既未认真分析考虑，也未商量研究，贸然行动，仓促筹款，仓促杀人，仓促而败，教训颇深。

(3)8 月底，公司意欲筹办典当行，我与对方初次晤谈，当即表态确定送干股比例。后派人到北京落实具体工作，始知申办典当行主要关系在省人行一级，优势在我方。这里，关键是我工作未做到家，想当然做决策，未到省人行有关人员处咨询一下。此事虽未损失，但仍有教训。

二、作风上——患有简单化的毛病

1、严肃不足，严厉有余。严肃与严厉是两种完全不同的工作作风。严肃是领导者必备之素质。就我个人而言，我之严肃是不够的，反映在有些原则性问题上不够严肃，

有损形象。但我之严厉是十分过份的，有时声色俱厉，弄得大家无所适从，丢了面子，伤了感情。尽管我为自己开脱说，我的心是好的，是为了工作，但作为一个总经理，就工作作风上讲，则是太过于简单化了，是不能成为一个合格的领导者的。

2、自以为是，以势压人。自以为是，是我的禀性之一，由来已久。从外在看，表现为性格耿直，好争斗，但其实是一种狭隘心理，听不得人家意见，凡事总是自己最正确，最能干，了不得，或不得了。此种性格，无论在省分行，信托公司，还是中财公司，我始终未改，相反，却有愈演愈烈之势。现今回顾反省，豁然感悟，令人心惊！

以势压人，这里的“势”是到中财公司后才日甚一日地旺盛起来的。原在省分行时只不过是省行科级管理人员之“势”而已，在信托公司也仅是一个部门经理的“势”罢了。现在不同了，环境变了，地位变了，说话口气也大了，其“势”不可挡，不可一世，与大家争论问题，首先在气势上压倒对方，压得大家喘不过气来，不敢讲真话，直至不敢讲话。

这种工作作风，不仅仅是“简单化”的问题，而且还包含着某种霸道和恶劣的成分。如果一味放任下去，则将毁

坏我本人，也会毁坏整个中财。因而，这次反省，我毫无遮掩地揭露出来，意在痛改！

三、学习上——患有不求甚解的毛病

1、不能正视挑战，重新学习。我作为金融人，创办中财公司其目的是向实业转移，这是很明确的。但是，到目前为止，我仍停留于金融领域，不敢也不愿真正潜心实业，扎扎实实地干。究其原因，主要是自己面临挑战，不能重新学习。新昌中财，我没有潜心搞过；中财租赁，我也未参与实践。天天叫搞实业，我自己却不能沉下心来，一步一个脚印地搞成一、二个实业。这充分证明，我之意志力不够强，我之吃苦精神不够足，我之学习作风不够实。这方面，我远不如张明利同志，他也从金融界出来，但他一旦“下海”，便毅然决然地投身到实业中去，这是需要勇气和意志力的。与他相比。我感到惭愧！

2、新金融知识学习不抓紧，吃老本过日子。去年，尽管工作较忙，但我仍能坚持读《金融时报》，坚持学习金融方面的新法规，新办法，坚持做点学习笔记。今年以来，我一反常态，连金融知识的学习也一味放松，有时即使学习，也懒得做笔记，不求甚解，学到哪里算到哪里，如《票据法》，原是我的专业，在这一方面，我是下过一番功夫的。

但新《票据法》实施后，我没有认真地钻研一番，只囫囵吞枣地粗读一遍，因而到现在还没有把握其本质，连对汇票方面的规定都开始模糊起来，不甚了了。这是我学风不正，缺乏学习热情、钻劲的必然结果，是十分可悲的！在这方面，我远不及程老，扪心自问，无地自容！

以上是我的反省，虽然丑陋，但却真诚。因为它是我的灵魂独白，是一种忏悔，是一份检讨。决策上的问题，反映了我的素质与历练，因为决策是最高层次的运筹，是综合素质的较量。作风上的问题，反映了我的修养与内涵，因为它不是一朝一夕形成的，是历史的积聚和沉淀。学习上的问题，反映了我的意志和毅力，因为它是一种进取性与战斗精神的体现，是一种自我完善、自我提高、自我发展的手段。不论任何人，揭露自己总是痛苦的，暴露自己总是艰难的，这是人之本性。但是，作为中财人，要想有所突破，有所成就，则必须做这种痛苦的事，走这条艰难的路，别无他择。中财事业正在蓬勃发展，她在带给我喜悦之外，同时带给我以危机、挑战与压力。作为引路人，我只有通过反省来认识自己，通过学习来提升自己，通过实践来改造自己。这便是中财赋予我的使命和责任。

我的反省

（一九九六年十一月二十七日）

10月17日，我带一批人到新昌中财开始工作，凡一月有余。回顾总结，主要失误有下列这些。

一、11月3日试成功排水管新配方，感觉太好，思虑不周，没有深入考虑在不同温度下管子之强度问题，在当时自然温度（18℃左右）下，贸然定论，排水管质量过关。此种情绪，影响了一大批人，放松了大家的质量管理意识，是一大错。

二、任意放松排水管质检标准，是我的又一错误。正是由于有上一条的思想基础，因而造成了这种随意决策错误。新配方投入生产后，在满怀希望中伴随生产了一些内壁不甚光洁的D110管子，当时质检员丁良玉同志认真负责将之打上红B检。作为领导，本应支持质检员严格把关，按标准行事，但因受错误的质检思想支配，因而任意决定要求丁良玉同志改打兰A检，而且还美其名曰，这是质检的灵活性一面，这些管子比老管子好多了，打红B检可

惜。由此留下隐患，至 11 月 17 日客户发现质量问题，销往富阳管子掷地有对中断裂情形发生，令我震惊不已。后经厂区测检发现，凡内壁不光洁者确实存在断裂问题。至此方如梦初醒，险酿大祸，幸及早发现。

三、对下属批评、指责太多、太重，这是我的老毛病，在新昌中财是老病新患。这一错误，主要表现于对中层干部的批评，何永祥、杜文信、陈冠军、郭强等同志处都有表现，尤其是何永祥同志处更多，实在有点不留情面，伤人感情。这是工作作风问题，真正高水平的领导，用不着嘶声力竭、厉声厉气，照样能将工作意图不折不扣地落实下去。这种差距是明显的，我自当不断努力！

对于人才的认识问题，我感悟颇多，教训也颇深。我的主要问题是，对人才认识的客观性不够多，相反主观性太重。大凡人才也是人，其身上既有优点，也有缺点；既有长处，但同样也有短处，这就是对人才认识的客观性。对人才有了客观的认识，然后才能做到善用其人。用人既是一个实践的过程，但同时也是一个认识的过程，实践认识相辅相成，互为作用，才能树立正确的人才观，形成正确用人的方式方法。因而，用人不可苛求责备，不可要求人才成为圣贤，求圣贤是一种心境，一种愿望，但不是一种用人

的现实方针。作为领导，这一点必须把握住。

四、作为一个领导，特别是作为一个集团的首脑，要准确地驾驭整个集团的发展方向，我自认为学养不足，这是修身问题。学养是一种历史的积聚与沉淀，非一日之功。我之不足，主要表现为，一是见事见人，深度不够。高级领导必须要有入木三寸的独特见解，比如对奕，一步不足，三步有余，方可致胜，方可高人一筹。古人曰，人无远虑，必有近忧。同样，公司领导无远虑，则公司必有近忧。

二是处事历事，力度不够。大凡成大事者，必须要有坚韧的意志力，先苦其筋骨，再砺其斗志，然后方可成事。有个童话，小白兔挖泉水。在一块土地上，小白兔东挖一个洞，西掘一个坑，却总是挖不到泉水，小白兔便泄气了。小白兔妈妈见状，顺手拿起铲子，在小白兔刚挖的一个洞上再挖了几下，仅仅是几下，泉水便相涌而出。一个意志力不足之人，他（她）便是小白兔。因为能否成事，关键是一个“力”的问题，这是指意志力的“力”。我给女儿讲童话，天真的童心误以为她自己是“小白兔”，我便是“小白兔妈妈”。与童稚问答，寥寥数语，心有所悟，在成事历事上，我原来还是一只“小白兔”。

三是对事业的追求和执著，热度不够。一个成大事业

的人，必须要有广博的胸怀，奔放的性情，火一样的热情。这比如爱情，有爱方能生情，有情方能生欲，有欲方能生念，有念方能体贴入微，心心相印，生生不息，达到心有灵犀一点即通的境界。这便是一种追求，一种执著。作为我而言，对事业的执著不够，主要是热度不够，情绪时有波动，热情不够持久不息、激情荡漾。遇顺境便飘飘欲仙，这是我的最大短处；受挫折便气馁低沉，这是我的次级缺点。这无疑是我必须力修苦修的地方，我辈自当含辛茹苦，不得懈怠！

在这里，我想借自我反省之机，谈一点中财塑胶的发展问题。

中财集团自去年 7 月末涉足塑胶行业，历时一年有余。作为我本人，从冷眼观塑胶，到热眼观塑胶；从热眼观塑胶，再到亲自投身塑胶，这是一个认识不断深化的过程。中国有广阔的市场，其经济规模按现行的发展进度，再化三、四十年时间，势将成为世界重量级的经济大国（从总量上考察），这已成为国内外经济学家不爭之共识。中财塑胶的发展，必须置身于此一经济大背景下来考察、来把握。那么，何种类型的公司或企业，方能成为中国经济腾飞的最大受惠者呢？国营企业，因其机制不活，效率低下而不

在此列；私营企业，因其受国家政策所限，不能取得低成本的资源（包括资金和原材料等），因而实力单薄，竞争力弱，也不在此列。恰恰相反，中财塑胶既有高度灵活的经营机制和管理机制，又有雄厚的实力，取得低成本的资金，这恰似给中财添上了双翼。如果我们能真正造就一批脚踏实地，勤勤恳恳的“中财人”，则在广阔的经济舞台上，定可纵横驰骋，铸就辉煌。这是大势。

就塑胶行业来看，应该说，它是一个新兴的行业。在我们国家里，塑胶行业之发展尚处于起步阶段，现行市场上的混乱是一种序曲，真正的竞争和角逐尚在后面。一个塑胶公司要想在行业中确立自身的地位，要想占有一定的市场份额，则必须经过综合实力——资金、技术和管理等全方位的较量，必须经过市场规律优胜劣汰的洗炼。这正从事物的反面证明，塑胶行业大有可为，属于朝阳行业，尚有很多新产品、新工艺、新技术可以开发和应用。因而中财完全可据此而远图。这是行业之优势。

第三、我国经济经过 1993、1994、1995 年连续几年调整和控制，正开始走出低谷，一轮新的经济增长势头正在逐步形成。住宅建筑业，今年夏季，中央北戴河工作会议已将之列为本轮经济启动的新增长点。而塑胶行业与建

筑行业密切联系，相互促进，这自然又为本行业的发展提供了现实的契机。这是时势。

诚然，我们既有国家经济的大势，又有行业发展的优势，更有现实的时势，那么，我们中财又应如何借势以图发展呢？

发展中财塑胶事业，我的思路分几步走。第一阶段搞好管材和管件的生产，在现行生产厂房、设备上动脑筋，以期在省内占有一定的市场份额，形成自身的技术优势和管理营销经验，基本站稳脚根；第二阶段是扩大再生产，包括厂房扩建和设备添置，以期形成规模效益，在管材、管件生产上力求上档次、上规模；第三阶段是积极开发新塑胶产品，向高新技术和多品种、多门类之方向发展；第四阶段，参与行业兼并和收购，抓住国营化工企业经营不善，亏损倒闭，破产歇业的有利时机，以灵活的方式购买、租赁一部分企业和设备，把中财塑胶事业推向更高的发展阶段，以远图天下。第一、二两个阶段，争取在两年内完成，从现在算起到 1998 年底；第三、四两个阶段将同步进行，争取花三年时间形成雏形，从而真正形成一个名实相符的中财塑胶集团。

以上是我的反省和我对发展中财塑胶事业的形势分

析及想法。我坚信，只要我们胸怀建功立业的雄心壮志，敢为天下先，上下求索；只要我们心存惕惕之念，敬天畏地，尊重规律，脚踏实地，则中财塑胶事业一定能够发展起来，一定能够走向成功的彼岸。

同时，我也坚信，我的反省将伴随中财之发展而不断进行，我的人生也将伴随中财之发展而不断增添异彩。君子有妻乎？君子亦饭欤？我辈作为凡人，自然有这样或那样的缺点和错误，但我决不会妄自菲薄，相反，会脚踏实地的大地奋然而前行。我想成为一把火，即使它能照亮千里，但也仅仅是熊熊燃烧的中财事业中的一把火；我想成为一块砖，即使它何等坚挺和精美，但也仅仅是巍巍耸立的中财大厦中的一块砖。因为这是中财赋予我的使命和责任，也是我的忠实意愿！

我的反省

（一九九七年四月六日）

这段时间，我的思想很多，感悟也很多。但因工作繁忙，杂务缠身，抽不出时间冷静思考和精炼概括，因而只得条目性地反省一下，以求检讨。

一、讲话太随便，许愿大多，有失做领导的信用。办事顺遂，兴致勃发，口若悬河，是我之弊病。作为一个通常人，或作为友人之间，这无可厚非，但作为领导，则大不然。我的一言一行，在下属看来均是指令或暗示，至少是一种意向，因而这很容易引起误导，造成目标模糊和方向不明。比如往事，曾言买住房，结果未行；曾言到香港过节，结果也未办。这是失信于大家，不管客观原因如何，但均无法遮掩我之弊病。弊病是客观存在的，只是反映的形式不同罢了。

二、批人太严、太凶，容易伤人感情而影响工作，有失做领导的风范。这是我之流习，隐患很大，造成此一问题，大凡有这样的原因：一是对下属任务压得太重、太多，定目标任务过分武断，使大家缺乏整体的时间和心理准备；二

是天性浪漫，办事过分理想化，主观与客观不相符，因而稍有失误，则严厉指责，不留情面，而且不注意场合，伤人很重；三是表扬和批评人太随意，受自己的心境影响，主观性太重，因而往往造成表扬人是我最多，批评人也是我最多的局面。我以为，这是性格所致。古人曰，江山易改，本性难移。此话不假。我虽屡次感悟、反省，但一旦涉及到具体人具体事，仍是老方一帖，难以自抑。因而，我只得向大家说声对不起，祈人谅解，理解万岁！

三、挫折面前镇定性不够，混乱面前稳定性不够，有失做领导的刚毅。作为一个公司的领导，面对的关系方方面面，面临的矛盾林林种种。但作为我本人，顺境时便会飘飘欲仙，逆境时便会悲哀消沉。因而在处事决事上，镇定性和稳定性显得相对不足，有时疑疑惑惑，坐失良机；有时暴躁贸然，酿成失误。这是领导者个人素质影响决策质量的反映，其根由是自己的意志力不够强，缺乏男儿刚性。

以上三条，是大的方面。我辈作为凡人，小错误、小问题，不一而足，难以尽列。大凡做人，但求贤者，不求圣者。圣者，是盖棺论定之人，是古人，是前人；贤者，是正在奋斗追求之人，是活人，是今人。因而，我敬请将以上文字作为本次反省，望能首肯。

我的反省

（一九九七年七月二十四日）

本次反省，我想围绕“诚实、认真、谦让”的中财精神来进行。对照中财精神来反省自己，这是十分严格的。因为“诚实”两字涉及人品问题；“认真”两字涉及作风问题；“谦让”两字涉及学养问题。我所以提倡这六个字作为中财精神，是针对自己的反省而确定的。因为无论过去还是现在，我在这三个方面都存在着明显的不足和差距，这是我不能不承认的事实！

一、诚实

诚实，是一种美德，是一个要想发展自己的人最基本的品质。对照“诚实”两字，我深感到自己是十分不足的。一是缺乏诚实之态度。作为我本人，一点点微薄的智慧过于外露，憨厚不足，精明有余，不论是向领导汇报也好，还是听下属的汇报，都使人感到自己是一个深谋于心的人，有时给人的感觉甚至是“狡黠”两字。就我个人而言，这是可悲的，对我之发展甚为不利。

二是缺乏诚实之根基。我出身于地地道道的农民家庭，中国农民素以厚道著称，但我这个农民的儿子，好象先天有不守规矩，投机取巧之心，不愿做脚踏实地的努力，往往寻求捷径，寻求巧力。比如对奕，不是依托自己精密的筹划，而寄托于对手的失误，或偶然事件的影响。这种事，我做得很多，因而失败也不少；这种话，我说得不少，因而痛苦也很多。对于这一点，我认为，这是自己的劣根性，危害极大。

三是缺乏诚实之理念。口若悬河是我之禀性，上次反省我已深刻感悟，但造成此一问题之根由，我未作剖析。这次对照诚实之中财精神，我感到乃是缺乏诚实之理念所致。大凡做人，特别是做为一个领导，诚实之念要时时、事事存之于心，切不可需要时便诚实一番；不需要时便又虚情假意，不负责任。由于我诚实之理念不够深厚，因而极易受情绪影响，兴致一来，便会滔滔不绝，胡话、玩笑，真真假假便会一古脑儿抛向大家，弄得大家信也不好，不信也不好，无言以对。作为一个领导，这是十分缺德的，极易损害形象，也为我自己所深恶痛绝。

二、认真

认真，是一种做人的风格，是一个意欲发展自我的人

最基本的作风。对照“认真”两字，我以为，最明显的不足是两条，一是对己认真，不若对人认真；二是虽有一时一事之认真，而无一世一贯之认真。对于第一条，反映在我身上，无论在工作、学习上，还是在生活上，都表现为责怪别人多一些，体谅别人少一些。诲言谆谆多一些，以身垂范少一些。对于第二条，反映在我身上，视兴趣处事，碰到有兴趣之事，我或许会十二分认真加以对待，而且也会一抓到底；但若不在我兴趣范围之内，则我便会轻描淡写，有时甚至漫不经心，对事对物的态度，判若两人。事实也多次证明，我的失败也往往以这种态度出现后开始。这是一方面。另一方面，我这人讲认真不够一贯，一时一天认真我是不缺乏的，缺乏的是养成习惯，认真一世。对我而言，今天讲认真习以为常，明天不讲认真也司空见惯。究其根源，讲认真没有扎根于我身还没有深入骨子里，浮于外表，内功不深，因而也难以形成讲认真的个人风格。

三、谦让

谦让，是一种高尚的品德，是构建自我发展良好环境的基石。谦让的人，往往会造就一个好的宽松的环境，也因而会取得群体的信任，获取事业的成功。对我而言，“谦让”两字是大大缺乏的，具体表现在三个方面：

1、自是心太重，讲理上不谦让。我这人主观性重，性格倔强，因而与人理论，往往自以为是，听不进不同意见。这其实是不讲谦让的表现，得理不饶人，不得理也不饶人。这是十分可怕的，也是十分可悲的。作为公司的领导，此习不改，令人惊悸。

2、指责人太凶，与人上不谦让。严肃不足，严厉有余，我是出了名的；态度不好，批人太凶，我也是出了名的。对这个问题，我经常扪心自问，这是不是自己心胸狭窄所致，根子是不是在气脉上。其实，我也时常提醒自己痛改陋习，改造自己，但事后往往是难以奏效，一旦碰到具体的事和人，我又会重现旧习，狂风暴雨，声色俱厉地指责人、批评人。现在想想自己提倡的“谦让”两字，再对照自身此一陋习，实在是令人汗颜，难以自容。

3、好出风头，办事上不谦让。办事处事自以为精明能干，是我不谦让的又一大表现。喜自我表现，好出风头，是我的习气，反映在办事处事上，我就不会谦让，一种表现是越级擅权办事，因为自我感觉好，比别人能干；另一种表现是办成事，便会沾沾自喜，功劳是自己的；办砸事，便会怨人尤天，错误是别人的。仅凭这一点，作为一个领导，是十分地不合格的。

以上是我的反省。我是一个十分平常之人，坦露出来是何等丑陋。但是，只有正视自己的丑陋，才有可能造就自身的不丑陋。这就是我揭露自己的一大原因。另一方面，我之所以敞开胸怀坦露自己，既是对大家的信任，但同时也希望大家坦露自己，藉以形成中财独特的自我反省之风格，最大限度地将中财事业推向前进。

我的反省

（一九九八年七月二十一日）

一、对中财集团的战略性投资缺乏大智慧。

作为一个集团的首脑，必须要有战略性的眼光和胆略。在纷繁复杂的市场经济大潮中，能否伺机而动，这是眼光问题，能否无机不动，这是耐性问题。“动”固然重要，但有时“不动”比“动”更重要。大智慧来源于实践，来源于历练，来源于孜孜不倦的追求和求索。回顾反省，在证券经营中，深发展和 896 国债投资，之所以未能取得战略性的成功，关键问题出在我个人的耐性上，主要是定力和耐力不足，这是十分深刻的；对陆家嘴的投资，之所以会走入麦城，造成损失，关键问题出在我个人的眼光上，主要是缺乏力度和深度，这是十分惨痛的。正是基于以上反省，因而，自今年开始，我之主要精力逐步放在战略问题的研究和思考上，旨在通过几年的努力，藉以形成战略性大智慧，将中财集团导于大成。

二、对培养和造就中财人的艰巨性和长期性缺乏正确

的认识。

我们中财的立司之基是以人为根本、为核心的。中财精神的六个字也是从人的修炼上着眼的。因而，培养和造就中财人成了中财的根本出发点和归宿点。大凡在我看来，只要有一大批真正的中财人，中财就不患不成功，不患不发展，不患不壮大。但是，无论中财如何有特色，她毕竟存在于社会之中，这是其普遍性。中财员工只能来源于社会，现今社会的特性不可能不在他们身上打上烙印。大千世界，芸芸众生，善者有之，恶者也不乏其人；真者有之，伪者也充斥其中，正如中财员工绝大多数是优秀的一样，但仍然不可能个个都是十全十美、全善全真。这是唯物而客观的态度，是现实的东西。这是一方面。另一方面培养和造就中财人绝不是一朝一夕的事情。这需要一个漫长的过程，是一项十分痛苦而又艰巨的工作。古人曰：“江山易改，本性难移”，这里就包含有这份哲理。然而，就我个人而言，几年来，对培养和造就中财人问题缺乏正确的认识，主要表现，一是操之过急，采取严厉批评，严肃处理的高温催熟策略，结果是造就得了一时一事，而造就不了一生一世，今天看看是中财人，明天却不是了；这件事上看看是中财人，那件事上却又不象了。二是盲目乐观，极易为表象

所迷惑，尽往好处想，缺乏一分为二的眼光。在这个问题上，大喜是我，大哀也是我，究其原因，主要是把培养和造就中财人仅仅停留于形式上，而没有把握其本质，重内容；没有把此项工作作为一项长期而艰巨，贯串于中财事业发展始终的角度来观察、来思考、来落实。

三、对中财事业发展过程中所要承受的压力，面临的矛盾与困难缺乏良好的心态。

中财正如一艘船，已驶入市场经济的大海之中。对外而言，既然是大海，便会有险滩暗礁，恶浪狂风；对内而言，既然是一个集体，自然会有矛盾、分歧与意见。这是十分正常的，是无法回避的。但是，作为中财引路人的我而言，对这些问题缺乏一个良好的应对心态。主要表现，遇到压力，便会心烦意乱，不够镇定与自若；遇到矛盾，就会心灰意冷，放弃责任和使命；遇到困难，便会心存侥幸，等待彷徨，缺乏豪情与斗志。这种心态，在今年春节前后表现尤甚，而且露之于自己的言行中，影响了一批人的心境。这是我必须反省的。

最后，我想打一个形象的比喻来阐明中财的现状。中财是一条在大海中航行的船，船上有我们在座的每一位。这里有风风雨雨、颠颠簸簸；但这里同样有蓝天碧海，风和

日丽。我们既要寻找中财可以撒网的去处，但又要面对现实打点擦边球。我们既要有敢于撒网的勇气和胆略，但又要把握住最佳的撒网时机，以求获得好收成。我们既要使船上的每一位最大限度地吃饱穿暖，寻求洒脱一些的活法，但又要有所积累，来壮大这艘船，并将之化成一支庞大的船队。大海航行靠谁？既要靠舵手，也要靠水手。我们必须有一个好舵手。但同时必须有一批好水手。好舵手必须团结好水手，好水手必须拥护好舵手，风雨同舟、荣辱与共。江河九曲而九死不悔，漩涡百转而百折不回。这才是我们的中财船，才是我们共同拥有的希望之船！

我的反省和我对 中财精神 的新感悟新认识

（一九九八年十月十日）

大凡做人，如逆水而行之舟，退是平常事，而进却又是至难之事。今年以来，我之学识修养不但毫无长进，相反却有退步之虞。这次参加千岛湖活动，坐了两回滑翔机，大有顿悟之感。看来，作为人，特别是一个要想做一点事情的人，反省是十分重要的。如果不是反省和感悟，我还真的弄不明白自己到底想干些什么呢！

一、立志不够坚定。中财创立伊始，我便郑重其事地立下一个志向。这就是：要把中财事业从无到有，从小到大地发展起来，要把跟随自己为中财事业不息奋斗的人造就出来，形成中财人队伍。正因为如此，我在中财创立不久的《关于中财发展思路的发言》中定下了中财如何发展的原则框架。然而，令人遗憾的是，随着中财的逐步发展，特别是在发展过程中一系列矛盾与困难的出现，使我早期立下的志向变得模糊和动摇起来，不平衡，不满足，不值得的想法逐步有所抬头。主要表现，一是产生鄙陋之见，着

眼不高，检点小事，不能容忍小的不满，甚至一点点小的不快，便可以踌躇一个晚上；二是一遇不顺心之事，或闷闷不乐，忧心忡忡，或厉声厉气，大发雷霆；三是产生一种小家子气，斤斤计较，心浮气躁，不能求得心灵的安定和平稳。回顾反省，这种情态今年以来在我身上暴露得尤为明显。一个月的病假，其实是产生了撒手中财的念头；一些不恰当的言辞、其结果是扰乱了一些人的思想，使大家产生不安定感；颓废的生活习气，其实质是放弃志向，使自己变得庸俗与世故。千岛湖之旅，使我看到了问题的症结之所在，找到了病根，那就是立志不够坚定，志向不够高远。因为一个有高远之志的人、一个立志坚定的人，他就有大动力、大毅力，大气势，大气脉；就会容纳得下大大小小的矛盾，各式各样的困难，形形色色的委屈；就会义无反顾，不计得失，不顾安危。

二、学养不够深厚。学养是一个人成就事业的基础；有多大的学养，便可成就多大的事业。这次千岛湖之行，我深深感悟到，自己仅仅是一个坐在游船上观赏风光的普通游客，而决非是一个如登上滑翔机一样高屋建瓴，深谙山水之妙，通达人间万象的非常之人。究其根源，这是学养不够深厚所致。在学识方面，我因年轻时不思进取，放

荡不羁，浪掷光阴，因而学无所成，不通英语，不懂电脑，连普通话都是南腔北调；我因学无所恒，行无常势，时至今日，仍处于得过且过的状态中，与现时社会经济之要求格格不入，相去甚远，更无论跟上知识经济发展之步伐。过去不努力，这是不明不肖；现在不努力，这是无志无识。如果昨往今来，如此评说，我之学识深度便可见一般。这是不能讳言的。再论修养。我生长于文革时代，深受缺乏修养的社会风气所熏陶，再加之自身的不努力历练，我的修养根基不够厚实。这份缺憾反映在我的言行中，表现为轻率成分居多，稳重之气不足；刚性有余，柔字不足；立不能自强，达不能圆润。因而，缺乏作为一个领导影响人、感化人的内在力量。扪心自问，为什么我的言不能令人相信，我的行不能令人理解，为什么我所竭力倡导的“诚实、认真、谦让”的中财精神不能大行其道，我所期盼的中财人队伍不能日益壮大，除客观上的原因外，一个重要的原因在于我自己的修养根基不够厚实，还没有铸就令人敬服感服信服的仁德之柱。这是十分痛苦和悲哀的事，却又是实实在在的事。然而，修养两字，貌易而实难，非一朝一夕之功，是历史的沉淀与延续。十年文革，使我们整个中华民族的修养根基变得十分单薄和脆弱。文明之邦，礼仪之

邦，早已是盛名之下，其实难符。因而，我辈若要真正成就中财事业，造就真正的中财人，实现自己的志向，则必须自感悟之日起从头做起，从己做起，诚心实意，孜孜以求，舍此而别无异途。

三、决事不够果断。中财发展到现在，已是说大不大，说小不小。作为行政首脑，决事不够果断，变化大多，必定将遗害无穷。回顾反省，我在这方面是十分欠缺的，所犯错误和问题历历可数。对事上，说行理由千万条，论止千条理由归一条；对人上，说好什么都是好，说坏死罪判得了。究其原因，病根还是在学养和作风上，因为看不清，理不明，便会说变就变，朝令暮改；因为言行轻率，就会结论多，变化多，忽左忽右；因为意志力薄弱，便会被困难所吓倒，被矛盾所困扰，摇摆不定。这些主观上的毛病，造成了客观上多变的结果。它使得大家不但要花精力去做工作，而且还要花精力来琢磨我的最终意图；使得大家不敢将事情做到底，做到位，而是留一手，看一看；使得中财行政管理体系发生混乱，造成低效率，失去了动力，迷失了方向。

对决事不够果断的问题，在我身上是由来已久，并非新鲜事物。为什么师长、朋友、同志屡次指责，自己总是不思悔改呢？一个重要原因是思想认识上有一个根深蒂固

的观点，认为事物在不断变化，认识在不断加深，观点和结论的变化是客观的和必须的。但究其实质，观点和结论的正常修正与反复无常，变化多端完全是风马牛不相及的两码事。这是自己的不谦虚，爱面子、好虚荣的陋习在作怪，是在为自己的浅薄寻找生存空间，是在为自己的随意性找到下楼台阶。正因为如此，不论自己如何反省，不论什么人给我指正，“星星还是那颗星星”，我也还是那个我。这是在这个问题上我必须进一步揭露的深层次的原因。

以上是我的反省。人手一份印发给大家，希望大家监督我，促进我，从而改造我，造就一个新的我。这既是我的决心，也是我的志愿！

下面，我想着重谈谈自己所一贯倡导的“诚实、认真、谦让”的中财精神问题。这是我在此次感悟和反省中对中财精神的新感悟和新认识，愿与大家共勉。

一、诚实。诚实是立身之本。一个人不诚实，是难以交到真正的朋友的，是形成不了气候的，是难以成功的。拷问自己的灵魂，反省自己的过失，可从以下三个方面内容来对照。

1、对人讲诚实，就是要忠心。对人忠不忠心，反映在一个人的诚实程度。一个不诚实的人，是不可能对人忠心

的，有的只能是利用和诡计，有的只能是“身在曹营心在汉”，有的只能是提防和猜疑，缺乏安全感。相反，一个诚实的人，正因为他（她）对人忠心，因而给人以安全感，给人以力量。一方面使自己堂堂正正，大大翘翘；另一方面使对方坦白大度，精神振奋。

2、对事讲诚实，就是要执著。对自己从事的工作执著与否，也反映一个人的诚实程度。一个不诚实之人，是难以做到对工作、对事业的执著和始终如一的。他（她）往往是朝三暮四，这山望那山高，稍有不快，便会忿忿然；稍有不顺，便怨天尤人；稍有失落或委屈，便会难以忍受，灰心丧气；稍有引诱，便会摇摆不定，甚至改换门庭。相反，一个诚实的人，往往表现为对工作对事业的全身心投入和义无反顾。他（她）能语言坚定，行动坚定，意志坚定，一步一个脚印地走下去，不思回头，或者即使他（她）不善辞令，不闻不问，没有动听和美丽的话语，却能踏实地做，认真地干，而且坚持到底。只有这样的人，才是工作和事业的骨干与中坚，才是中财事业的真正脊梁和基石。

3、做学问讲诚实，就是要有恒心。做学问能否有恒，也反映一个人的诚实程度。一个不诚实之人，三天打鱼，两天晒网是其习性。因其对学问不忠心，故而在学问上往

往表现为缺乏恒心。今天学这样，明天学那样。说说什么都懂，其实不是一知半解，就是装腔作势。这种人，到头来往往是学无所成，缺少真学问，真功夫。相反，那些具有诚实品质的人，因其对学问具有矢志不渝的忠诚和忠心，因此，一旦他（她）专注了某一学问，就会静下心、沉下去，一遍一遍地读，一次又一次地悟，不取巧，不投机，从而真正开启知识和学问的大门，感悟出真学问，学习到真本领。

二、认真。认真是立事之本。一个不讲认真之人，对什么都是无所谓，不愿争取，不愿努力，只能碰运气做人。衡量自己认真与否，可以下列几个方面作为尺度。

1、对己讲认真，就是要严以律己。自律是每一个人求得进步，少犯错误的最主要手段之一。古人说，“自律者律人，自制者约人”，一个连自己都控制和管理不住的人，又怎么去引导和管理别人呢！因而，自律对领导来说尤为重要。古往今来，不知有多少人栽跟斗在缺乏自制自律的功夫上；不知有多少组织、团队、政党的事业失败于缺乏自制自律的问题上。讲认真，最根本的就是要自律。社会是很复杂的，是很诱惑人的。对自己不讲认真，就不会自律，就会失弃防身的武器。这是很危险的事。洞察和感悟人生，在这个问题上大凡有三种基本的态度。一种是对己不讲

认真，不讲自律，但对人很讲认真，很讲自律。这是最可恶的。一种是对己不讲认真，不讲自律，对人也不讲认真，不讲自律，以求得心理的安慰，认为人嘛总是这样的，大家差不多！再一种是对己讲认真求自律，对人讲认真求促进，这样的人往往抱有坚定的人生信念，心胸阔广，眼光远大。这是最为可敬的。因此，作为中财人，自然只能取第三种态度。

2、对人讲认真，就是要诲人不倦。对人讲认真，不是一味地指责人，批评人，更不是吹毛求疵，钩扳人，坑害人，而是教导人，引导人，求得对方的理解、感悟和清醒，从而推动人、促进人。这种境界的达至，对每一个人而言，都是十分困难和艰辛的。任何一个人，由于受性格、脾气和习惯所限，往往很容易表现为指摘人，批评人居多；相反，设身处地，不轻言放弃，一而再，再而三地诲人悟人者居少。正因为如此，对人讲认真，做到诲人不倦的人最可贵，最令人敬仰的。这是人生的大品德、大境界。它存在于人生的不断感悟和追求之中，表现为一种永无止境的过程，正如古人所日夜祈盼的圣人一样。因此，作为中财人，必须努力将自己纳入这种“过程”的轨道，不断地感悟和追求下去。

3、对事讲认真，就是要兢兢业业。立事成事是人类共同欲望，而认真是其立事成事的第一要务。世界上至今还没有一个不想立事成事的人，至少在“人之初”即是如此。但是为什么有的人实现了这种欲望，而有的人却至死难以实现这种欲望呢，除天时、地利、人和等诸多因素外，一个重要的原因在于他（她）对事缺乏一种认真的功夫，缺乏一种兢兢业业精神。可以这样说，做任何事，怕就怕“认真”两字。大凡真正的成功者，都是对事讲认真的，都是兢兢业业的；大凡不成功者，都是对事不认真的，不兢兢业业的。除此之外，只能是一时一事的大红大紫，而决非是一种真正意义上的成功。对事讲认真，不是说要认真便会认真起来，这是一种习惯和修炼，一时一事讲认真并不难，难的是将认真化作一种习惯，一种本能。作为中财人，欲要真正成就中财事业，就必须在“认真”两字上痛下功夫。如果我们真正造就了一批具备“认真”精神的中财人，中财事业何患不成功，何患不发展？

三、谦让。谦让是为人之本。谦让是一种美德，一种能使周围的环境变得美丽起来的美德。一个利欲熏心、横蛮无理、骄横跋扈的人，是决然不能形成一个有利于自身发展软的环境的，也是注定成就不了事业的。

1、名利上讲谦让，就是要淡泊明志。在人类社会的发展过程中，或许“名利”两字害人最多、最重。古今中外，不知有多少人都是为“名利”两字所害所累，弄得死去活来；不知有多少智者哲者，他们均难逃“名利”两字的束缚；不知有多少人他们的目光始终在“名利”两字之间绕来绕去、遮断双眼，弄得坎坎坷坷，痛不欲生。现今社会，其名利气是越来越重了，见名忘情者有之，见利忘义者有之，他们已将“名利”两字推崇到无以复加的地步。这是我们这个社会的悲哀。人活在世上，不可能没有“名利”欲，不可能没有占有、获取名利的要求和欲望。这是人之常情，事之常理。但问题的关键是，看我们如何获取、占有名利，走怎么样实现自己的要求和欲望之路。如果我们不惜牺牲别人的名而来获取自己的名，不惜牺牲别人的利而来得到自己的利，这是可耻和可憎的。我们必须坚决反对。如果我们在实现自己的志向中实现自己的名，从实现自身的价值中实现自己的利，真正达到实现志向、价值与实现名利的统一，这才是令人敬佩和信服的。我们必须坚决遵循。因此，作为中财人，必须在名利上讲谦让，淡泊名利以明志，把志向、价值放在第一位，把名利放在实现自身志向和价值的过程中。

2、对人上讲谦让，就是要与人为善。对人讲谦让，在家就会相敬相爱，和睦安平；在外就会彬彬有礼，如沐春风，从而使自己置身于一个好的软环境中，不断发展，不断实现人生价值。对人讲谦让，与人为善是其核心。善以待人，人自善待；善以待物，物自尽利。古人曰：“君子常善善人，故无弃人；常善善物，故无弃物”。与人为善，就是尊重人。对中财而言。客户是我们的衣食父母；员工是我们的动力源泉。不尊重人，我们虽可以花钱买到员工的一双手和一个臂膀，但买不到他（她）的那颗充满智慧光芒的头脑。我们虽可以花钱买到员工的身躯，但买不到他（她）的那颗火一样热的心。这是我们中财必须认真记取的。不仅如此，与人为善，还必须有自己的修养和德性。帮人一把不能时常挂在嘴上，炫耀于众，否则有邀功之嫌。如果只是想得到别人的赞扬，或图谋回报而助人，那并不是与人为善；如果只是想显示自己的有能而暴露别人的无能，贬人而褒己，那也不是与人为善；如果只是想争强好胜，显露自己的才华和知识，而不是诲人不倦，推动和促进别人，那也不是与人为善。因而，与人为善是一种不可道破，不可宣扬，不可逞能逞强的品德，存在于当事人的回味默念之中。古人讲“善欲见人，不是真善”即是此意。

3、做事上讲谦让，就是要能立能达。做事要谦让，看似奥妙，其实是最为简单的道理。这几年来，我在此一问题上感悟认识最多最深。做事上讲谦让，就是要能立能达。能立，就是要自强，关键是讲认真，努力将自己所做之事做得最好最佳。这是必须的，是一切问题的基础。能达，就是要圆润，要给对方以生存空间，不因你做好，而影响别人做好；不因你做好，而使别人无法生存；不因你成功，而使别人注定失败。因为你“能立”，将事做得最佳，这就取得了主动和优势。因而，大可不必做得太绝，别人充其量只能居其次。因为你“能达”，不追求对他人的绝对征服，绝对超越，你就不会威胁和伤害对方，不会存在对自身造成持久反抗的困难和矛盾，你也就可以不断地吸收营养，不断地发展与壮大。本世纪八十年代，美国面对日本汽车等基础行业的竞争，没有采取贸易保护的政策，而是在不断巩固本国相关行业基础的前提下，集中力量，充分发挥自身的人才和资本优势，走高新技术发展之路，就是一个很好的例证。这里面就蕴含着能立能达的泱泱大国之气。在中财塑胶市场营销中，我们时常暴露出来的找到一家对手，与之拼杀到底的做法和意念，就是缺乏一种能立能达的气势。如果我们能认清市场形势，知己知彼，扎

实做去，把工作做深做细做好，达到真正意义上的自立，则中财塑胶自有其成功的明天。因此，作为中财人，我们做任何事，不可不自强，不认真，不用心，但万万不可逞能逞强逞霸，否则必然自取灭亡。

以上是我最近一段时间以来对中财精神的新感悟、新认识。中财精神是不断发展的。这需要中财人不断地感悟认识，不断地实践体验。中财精神的生命力在于中财人的身体力行，而切忌清谈空谈。因而，我把对中财精神的新感悟、新认识印发给大家，旨在相互学习，相互促进，以利加深理解，推动实践。同时，我写出了这些感悟和认识，并不证明我已做好了、做到了，相反，整个中财精神的实践才刚刚开始。我们必须加倍努力！

我的反省

（一九九八年十二月二十八日）

1998 年是中财集团的管理年。这一年，就我个人而言，几多反复，几多交锋，因而感悟颇多。这一年，我走过了心理障碍的沼泽地，攀越了阻挡我前进的一座又一座山峰，重新回到实现既定目标和方向的轨道上。这一年，我十分自负地冲入由自己编织起来的中财历史之网，但却十分自缚地在网内束手束脚试图寻求完美，然而，最终我又十分自信地冲破了这张“柔”网，走入了阳光地带。这一年，我痛苦彷徨，无可奈何，反反复复，热泪纵横，再到稳住阵脚，调理情绪，坚定信念，直至毅然决然，痛下决心，经历了一次自我心理的大历练。这一年，最庆幸的两件事，一是尽管我心理障碍重重，但仍没有放弃做好“1998 年是中财集团的管理年”这篇大文章；二是尽管我心理负荷超常，但终究没有改变自己的人生轨迹。1998 年已成过去。我必须写上以上几句话来聊以自慰，来告慰大家。因为如果离开大家的支持和理解，实现如此心历的转变，那实在是

无法想象的。让我深深地感谢你们，并热烈地拥抱你们。这是我的真诚！

1999 年是中财集团的规范年。实现中财集团的规范发展，对我们而言意义重大。中财必须成为一棵常青树，要能不断地吸收阳光和雨露，进行光合作用；要能不断地长出新枝和新叶，进行新陈代谢；要能自觉自发地调节能量的积聚和分配，使其茁壮成长；要通过企业体制，经营机制，行政机制和人事机制等诸多方面的革命性构造来永葆其内在生命力，使其生生不息。因而，1999 年规范发展的任务相当的重。既要寻找到这些革命性的机制，又要扎扎实实全面贯彻落实；既要态度坚决，严格规范，又要统一思想，成为大家的自觉行动。为此，我希望大家能给予一如既往的支持和理解。到 1999 年的总结之际，让我再一次深深地感谢你们，并热烈地拥抱你们，献上我的再一份真诚！

关于反省问题。这次我向大家反省的内容，主要是三句话。一是器小不能盛大量。“器”是由自己的德才作为材料作成的。德才多高，“器”便有多大。同样的德才不同的工艺和水平，其做成“器”的大小也不一样。这是“器”的问题。“量”就是得失之“量”，利害之“量”，荣辱之“量”，沉

浮之“量”。这是“量”的问题。一个人在成长过程中，一个事物在发展过程中，“量”的存在是客观的，是迟早要你面对的，关键看您的德才所作成的“器”能否盛得下这些“量”。二是求全无法成大势。人才是人，不是神。祈求圣人，就是漠视人才，是一种唯心的态度。对一个企业来说，先有人气，然后才有财气。对人才问题是否具有一个客观而公正的态度决定一个企业的成败兴衰。三是多变不能定人心。变是事物普遍法则，但变有一个度和量的把握问题。无为不是“不为”，是对变的准确理解和恰如其分的把握。多变是一种对人和事不能正确认识和把握的外在反映，是由一个人的眼光，素质和水平所决定的。多变的另一种根由是玩弄权术所致，这是心术不正之人所热衷的，作为中财人，以“诚实、认真、谦让”的中财精神武装自己，对之必须深恶痛绝，坚决杜绝。

以上反省内容，不是来源于某一本书或某一个人的言论，而是实实在在来源于我深切的感悟。既然我感悟到，作为本人也一定会努力去做。1999年这三方面的反省将始终围绕我的一切言行之中。这便是我的决心和志愿！

