



战略大转型

——中国华融创新发展理论与实践

赖小民 著

Great Strategic Transformation

Theory and Practice of China Huarong's
Innovation and Development

 中国金融出版社

战略大转型

——中国华融创新发展理论与实践

赖小民 著



中国金融出版社

责任编辑：王素娟

责任校对：潘 洁

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

战略大转型：中国华融创新发展理论与实践 (Zhanlue Dazhuanxing: Zhongguo Huarong Chuangxin Fazhan Lilun yu Shijian) / 赖小民编. —北京：中国金融出版社，2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6038 - 2

I. ①战… II. ①赖… III. ①金融公司—转型经济—研究—中国
IV. ①F832. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 161124 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>
(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 260 毫米

印张 28.5

字数 276 千

版次 2014 年 9 月第 1 版

印次 2014 年 9 月第 1 次印刷

定价 68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6038 - 2/F. 5598

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947



序言

近日，中国华融董事长赖小民同志来信，请我为他的新著《战略大转型——中国华融创新发展理论与实践》写几句话，我不好推托，一来，赖小民同志是中国企业联合会、中国企业家协会的副会长，多年来一直参与协会的领导工作，为协会的发展尽心尽力；二来，1999年中国华融成立之时我正在国务院工作，对中国华融等四大国有资产管理公司参与国有商业银行改革、国有企业脱困的背景和整个过程有所了解，许多事情至今仍记忆犹新。

中国华融的成立有着深刻的时代背景。20世纪90年代是我国国有企业改革史上一个十分艰难、十分关键的时期。说艰难，由于当时旧的体制机制依然存在，新的体制机制短期内尚未建立，相当多的国有企业出现了产品积压、负债累累、严重亏损的现象。比如，1994年第一季度，全国国有企业亏损面达到49.6%，平均负债率高达77.9%，形势相当严峻；说关键，当时在党中央、国务院坚强领导下，在各部门、各地方的大力配合下，全国经贸系统自上而下地打了一场深化国企改革的攻坚战，主要是：实施“三改一加强”，把企业改革、企业改组、技术改造和加强企业管理紧密结合起来整体推进；通过采取改组、联合、兼并、破产等措施，对国有经济实行战略性调整；在若干城市



进行以“增资、改造、分流、破产”为主要内容的“优化企业资本结构”试点；大力开展扭亏增盈、企业脱困等活动。这场攻坚战取得了初步成果，逐步扭转了国有企业被动的局面——企业的负债率大大降低（从70%~80%下降到50%左右），企业的亏损面和亏损额大幅度下降，企业的社会负担大为减轻，经济效益明显提高，涌现出了一大批搞得好的国有大中型企业和企业集团。这些成果，为下一步深化国有企业改革奠定了良好的基础，积累了十分丰富和宝贵的经验。在这种情况下，1997年党的十五届一中全会提出，要用三年左右的时间使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，力争大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度。中国华融等四大国有资产管理公司就是在这种背景下成立的。

1999年7月，国务院同意组建中国华融资产管理公司；10月，公司正式成立。成立之初，中国华融的主要任务有两点：一是收购管理处置中国工商银行的大量不良资产；二是实施债转股，推动国有大中型企业继续“脱困”。实事求是地说，这两项任务都十分艰巨，不下一番功夫，是不可能达标完成的。在随后几年中，中国华融先后承接了工商银行两次大规模的剥离不良资产，有力支持了工商银行的改革与发展；同时，在国家经贸委推荐的拟实施债转股的580户国有大中型企业中，中国华融对口接收了其中的505户，涉及金额1000多亿元，中国华融通过债转股、组建新公司、推荐上市、参与企业管理及资产重组等方式，使大多数债转股企业减轻了财务负担，优化了公司治理，增强了企业活力和竞争力。应该说，中国华融克难攻坚，埋头苦干，不辱使命，为实现国有企业三年脱困和国有商业银行改制作出了历史性的贡献。

按照最初的设想，中国华融等资产管理公司的组建是为了完成国家赋予的阶段性政策使命，但对于华融自身来说，更重要的问题在于



这些使命完成后公司该向何处去，这成为摆在中国华融面前的重大课题。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。从2006年开始，中国华融开始了商业化转型的初步探索。特别是从2009年开始，赖小民同志从银监会转岗任中国华融总裁后，面对困难复杂的市场环境，团结带领大家锐意进取，改革创新，转型发展，在夹缝中求生存，在迷茫中谋转型，在困难中促发展。艰难困苦，玉汝于成，公司转型发展取得了显著成绩。中国华融实现了从单一处置不良资产的政策性金融机构向市场化、“专业化的资产管理者和优秀的综合金融服务商”转型，各方面呈现出超常规、跨越式的发展态势，初步探索出一条具有中国特色的金融资产管理公司商业化转型发展之路，实现了国有资产保值增值，对助推我国转变经济发展方式发挥了积极作用。

《战略大转型——中国华融创新发展理论与实践》一书，就是赖小民同志对过去十几年间中国华融商业化转型发展之路进行思考的理论结晶和实践总结，读后很受启发。相信这本书对其他企业的转型发展也有一定借鉴价值。当前，我国正在以习近平为总书记的党中央带领下锐意进取，攻坚克难，推进全面深化改革，为实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗。中国华融也正在全力追求自己的“华融梦”。有理由相信，在新一轮改革开放的伟大征程中，中国华融一定能抓住新机遇，谋求新发展，取得好业绩，成长为一个具有国际影响力和竞争力的金融企业。相信中国华融的明天会更美好。

是为序。

王 书 勤

原国务委员、国务院秘书长、第十届全国政协副主席

二〇一四年八月

我与中国华融的转型人生

——写在前面的话

时间过得很快，一晃我到中国华融任职已五年半时间了。初到华融工作，企业面临转型，我自己的人生也面临转型。静心坐下来，回顾自己与中国华融五年多的转型历程，心潮澎湃，思绪万千，中国华融五年多领导关心、员工拼搏、改革创新、转型发展、顽强奋斗、积极进取、成效显著的画卷一幕幕、一桩桩、一件件闪电而过，历历在目，记忆犹新，令人难忘……我总想以自己的笔墨和亲身感受记下中国华融波澜壮阔、大刀阔斧的改革创新、转型发展历程；记下党中央、国务院、财政部、人民银行、银监会对中国华融转型发展、改革的关心、支持和悉心指导；记下各级政府、工商银行及各类客户与中国华融优势互补、真诚合作、共谋发展的路径；记下姜建清、杨凯生、丁仲篪、郑万春、柯卡生、隋运生、周伙荣等一大批新老华融人对中国华融的卓越领导和宝贵贡献；特别要记下五年多来中国华融在公司党委的正确领导和带领下，8400多名华融人开拓进取、改革创新、顽强拼搏、勇于担当、奋发有为、成效显著的战略大转型的新征程。作为中国华融的一名新员工，我从2009年1月19日担任中国华融党委副书记、总裁、党委书记、董事长、法定代表人，成为中国华融新时期的“掌门人”，在银监会党委的关心支持下，在财政部、人民银行和各

方面的指导帮助下，我与我的华融团队锐意进取、改革创新、转型发展，取得了骄人的业绩，实现了中国华融战略大转型，走出了一条中国资产管理公司转型创新发展的新路子。短短五年多时间，中国华融变化巨大、发展很快，可以说是“奇迹”：总资产从2009年初的350亿元到目前的4800多亿元，增长了13倍，发展成为中国规模最大的资产管理公司；净资产从2009年初的156亿元到目前的738亿元，增长了5倍多，相当于再造了近5个中国华融，最大限度实现了国有资产的保值增值；利润总额从2009年初的4.03亿元到目前的199.85亿元，增长了47倍，今年有望实现利润总额突破200亿元；全国32个分公司（营业部）中2009年初有25个分公司连续几年亏损到目前32个分公司（营业部）全部盈利，年创100多亿元的利润总额，变化巨大；五年半时间公司累计实现利润总额518亿元，创历史新高；客户从2009年初到目前新增了3100多个，签订了288个战略合作协议，其中与全国23个省市自治区人民政府签订了全面战略合作协议，凸显了中国华融“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”的经营理念带来的巨大成效；公司金融服务体系不断完善，金融服务功能不断增强，金融服务手段不断多元化，成功实现了从“不良资产处置机构”到“专业的资产经营管理者，优秀的综合金融服务商”的战略性转型，搭建起了以总部为主体，全国32家分公司（营业部）和旗下华融湘江银行、华融证券、华融国际信托、华融金融租赁、华融期货、华融融德资产管理、华融渝富股权投资基金、华融汇通资产管理、华融置业、华融致远投资公司、华融（香港）国际、华融深圳前海财富管理等12家控股子公司为两翼的“一体两翼”战略架构；能够向企业、政府、客户、市场提供资产经营管理、银行、证券、信托、租赁、基金、期货、投资、置业等一揽子综合金融服务，打业务“组合拳”，发展成为国有大型金融控股集团；员工队伍从2009年初的平均年龄49.9岁降到目前的



平均年龄 38 岁，队伍结构不断优化、合理，员工的创新能力、干事能力、整体素质不断提高，一大批“想干事、能干事、会干事、干成事、不出事”的员工队伍正在形成，令人振奋……所有这些，我都要特别感谢国务院领导、财政部、人民银行、银监会对中国华融改革发展、创新转型的高度重视和关心支持；特别感谢中国工商银行和各级政府、各类客户和合作伙伴对中国华融市场化转型、业务发展的合作奉献和鼎力扶持；特别感谢中国信达、中国东方、中国长城等兄弟资产管理公司和国内外金融机构对中国华融转型发展的支持与帮助；特别感谢一大批新老华融人和全体华融员工对中国华融发展进步的卓越贡献和顽强拼搏。所有这些，都让我感动、让我感恩、让我兴奋、让我不断进取。思绪再次把我拉入了我在中国华融的五年半时光，很想与大家分享“中国华融的转型故事”。

2009 年 1 月 19 日，时任中国银监会主席的刘明康同志到中国华融宣布了我的总裁任命，由此我与中国华融结下不解之缘。从 1983 年走出江西财经大学校门进入中国人民银行总行工作算起，先后在计划资金、信贷管理、货币政策、银行监管等部门工作过，后来到银监会任北京银监局局长、党委书记，办公厅主任兼中国银监会首席新闻发言人，做了 26 年宏观政策与监管，从货币政策、信贷管理、金融监管、金融服务，到经营企业，“由猫变鼠”还是头一遭，特别是华融经营转型困难我也是早有耳闻的。至今还清晰记得收到刘明康同志对华融有关诉讼案件的严厉批示、第一次看到华融财务报表、商业化转型发展效果不太好的情形，当时我正在中央党校中青班学习，校园飘着雪，我的心情也颇有些沉重。说实话，我当时根本没想到自己会到华融工作，开始我也不愿意到华融工作，当时我任中国银监会办公厅主任、首席新闻发言人，原以为会一直在银监会机关干下去，没想到银监会领导找我谈话，要我去华融任总裁，我服从组织安排。2009 年全球金

融危机肆虐，但中国金融业“风景这边独好”，中国工商银行在姜建清同志的带领下已经成为全球规模和市值最大的银行，而同样脱胎源自工商银行的华融却困难重重、步履维艰：当初政策设计中的10年大限临近，信达、东方、长城各有部分政策性资产或相对较好的债转股资产支撑，而华融不良资产资源已基本处置完毕，商业化转型刚刚起步，异常艰难，总资产仅有350亿元，净资产只有156亿元，盈利能力很差，拨备严重不足，全国32家分公司（营业部）有25家连续几年严重亏损，集团总利润只有4.03亿元且主要来自租赁、信托等4家子公司，拨备仅8.6亿元，抗风险能力不足，历史遗留业务案件169个，员工平均年龄49.9岁，人员结构严重老化，“在迷茫中谋转型，在困难中促发展，在夹缝中求生存”。转型之初的华融，困难重重，一片迷茫。尽管大家非常努力，也做了大量有效工作，为商业化转型打下了重要基础，但商业化转型发展成果极不理想。我接掌华融后深感压力，喜忧参半。喜的是经过十年努力，公司已全面完成了政策性资产处置任务，在支持国有银行改制发展、支持国有企业转型脱困、防范化解金融风险方面发挥了重要的作用，起了一个“安全网”和“稳定器”的作用，功不可没；忧的是公司商业化转型刚刚起步，商业化发展基础较差，绝大部分分公司经营亏损严重，经营由“给米做饭”转为“找米下锅”，困难重重，效果不好，压力巨大。

我是个不服输的人。既来之，则安之，要干之。作为一名在金融战线工作了26年的老兵，这家顶着国字头帽子金融央企的尴尬处境，彻底激起了我的使命感和事业心。我下定决心，无论是出自一名老党员的“党性、良心与责任”和自身的价值，还是基于华融与业界快速发展极不相称的现状，必须改变华融的使命，我必须迎难而上。能不能干得好，已远超出我个人荣辱得失，关系的是华融数百亿国有资产能否保值增值，是数千名华融员工的职业尊严和价值福祉。作为企业



的掌门人、带头人，唯有尽心尽力、努力工作、开拓创新、敢于进取、勇于担当，方能不负银监会党委重托和全系统干部职工祈盼，才对得起自己的“党性、良心和责任”。

经过一个多月的深入调研，期间多次向当时兼任华融党委书记的姜建清同志沟通汇报，建清书记非常支持我的工作，鼓励我放手干。我与班子其他成员统一思想，与各级员工广泛座谈、充分听取意见，我提出，开门一件事是先把“中国华融”的名字叫起来，社会上华融公司很多，而国字头“中国华融”仅此一家，要先提振一下“精气神”和责任心。同时，中国华融转型没有国际成功经验，回归工商银行已不可能，也不现实，靠天靠地不如靠自己，我们必须横下一条心，破釜沉舟、背水一战，蹚出一条市场化创新转型的新路子来。第一次感觉到搞企业沉甸甸的压力。

2009年2月26日，公司召开全系统年初工作会议，我提出要“远学工行、近学信达”。榜样就在身边，要虚心学习同业先进经验、走现代金融企业发展道路，同时又不断实现自我革新、自我超越。会上，我们确定了中国华融当时转型发展的总目标、任务书、路线图和时间表。“总目标”就是通过改革创新、转型发展实现企业新的定位：“专业的资产经营管理者，优秀的综合金融服务商”。我们有资产管理的专业牌照、专业技术、专业队伍，还有旗下金融牌照子公司，可以搞金融控股集团，发展综合金融业务，打业务“组合拳”。“任务书”就是“做强主业，做大利润，做响品牌，不断增强可持续发展能力”，完成“四大战略性转型发展目标”：由政策性机构向市场化企业转型，由传统单一的不良资产处置业务向现代综合金融服务业务转型，由非上市公司向公众上市公司转型，由以国内业务为主向国内国际业务并重的国际化转型。“路线图”和“时间表”就是实现中国华融“五年三步走”创新转型发展战略：一是大力推进大客户战略，彻底走市场化路

子；二是改制、引战，适时引进优秀的境内外战略投资者，走市场化、多元化、综合化、国际化的现代金融企业发展路子；三是择机上市，实现公司跨越式发展，走可持续发展之路。简单说，就是实现“改制——引战——上市”三步曲。通过“创新+稳健”，实施“12345”的具体工作思路，即树立一个理念：坚持依法合规科学发展；明确两大目标：不断增强公司可持续发展的盈利能力，走市场化、多元化、综合化、国际化的现代金融企业发展道路；强化三大平台：总部的管控服务能力，分公司做稳做实做新，子公司做强做好做大；处理好四个关系：处理好眼前利益和长远利益的关系，处理好业务发展与风险防范的关系，处理好局部利益与整体利益的关系，处理好公司发展与员工发展的关系；拓展五个方面的业务：资产的经营管理与处置业务，证券业务，租赁业务，信托业务，创新业务。要求大家勤政廉政，并与大家共勉：坚持做到“讲话把握一个‘准’，做事把握一个‘度’，用权把握一个‘廉’，行为把握一个‘正’”。中国华融成立15年，要走好六步路：处置、转型、改制、引战、上市、可持续发展。目前，我们已走完了四大步，后两步将会更艰难更完美。

道路决定命运，思路决定出路。发展战略、转型目标、公司定位、工作步骤、工作方法确定以后，关键是狠抓落实。我提出，搞企业就是要“以市场为导向、为客户为中心、以盈利为目标”。一个企业没有利润谈不上发展，生存都困难；一个企业利润太少没有核心竞争力、没有话语权，终究会被市场淘汰出局。当时，2009年初，我们做的第一件事就是下达年度利润计划。大家觉得压力很大，过去华融搞政策性经营从来没下过利润计划，干多少算多少，搞商业化经营“两眼一抹黑”，迷茫无从下手。我说，同志们要统一思想、坚定信心、迎难而上，在下达年度利润计划这个问题上分公司、子公司都不许有杂音，不能等靠要，不要有幻想，必须下利润计划，而且必须完成利润计划。



当时我态度异常坚定，毫无退路。记得在中国职工之家饭店开了三天会，晚上我和党委成员一起，分工负责，每人包片3~5个省，一个一个谈，公司领导和大家捆在一起干，一人带3~5个分公司，要求大家把任务背回去。2009年当年全系统一共只下了5.3亿元的利润计划，没太多大道理，财政部给我们100亿元资本金，按经济学常识，资本回报起码要10%到13%，我们基础差，几年发展都是大部分分公司亏损，达不到最低资本回报状态，当时全系统员工发工资一年要5.2亿元，我们先下5.3亿元利润计划，首先“自己养活自己”，再说其他的。华融这支队伍还是好样的，党委一声令下，不管有多大压力、多大困难都把任务背了回去。上半年，果然出现了好的结果，完成5.6亿元利润，只半年却把全年的任务完成了，同志们很振奋，队伍打出了信心。到年底，全年完成利润8.21亿元，比2008年的4.03亿元利润增长了104%。旗开得胜，效果很好，到华融工作第一年就初战告捷，马到成功，取得了较好的经营业绩，实践证明，我和党委的决策完全正确。

2009年年中工作会议，我把大家拉上井冈山开会，用井冈山的艰苦奋斗精神开创华融转型。在井冈山会议上，我下了第二道令，全部分公司用两年时间扭亏为盈。“哪个分公司如果到2010年还不能扭亏为盈，对不起，一把手向党委、总裁自动辞职”。我说：“同志们，中国农民都自己养活自己了，我们江西瑞金老家一个目不识丁的老太太在家门口摆摊卖茶叶蛋，一年下来还能赚个千把块钱养活自己和家人。同志们都是工商银行来的，姜建清同志把工商银行都做到极致了，一年2000多亿元利润，而我们很多分公司，养着几十号人马，整个华融占用着国家100亿元的资本金，如果还年年亏损，实在是说不过去。都说国有企业干部能上不能下，我偏就不信这个邪，如果到2010年底还有哪个分公司亏损的话就别干了，我会找不会亏损的人来干，‘不换思想就换人’”。同时，设立总裁奖励基金，同志们干活流汗奋斗，作出

业绩来一定要鼓励，重点奖励三种人：有重大创新、有重大贡献、能解决实际问题的先进集体和先进个人，年底统一兑现。先立规矩后办事，立了规矩办好事。我提出，各单位一把手要想实招、干实事、见实效，要集中做好“抓利润、防风险、带队伍、促发展”四件大事。在报酬方面我允许大家收入比我高，中国华融不是总裁、董事长收入最高，经营单位业绩好的话收入可以更高，中国华融一定要树立“以业绩论英雄，以风险论成败，以质量论高低，以贡献论报酬”的风气。事实也是如此，这些年很多经营单位创造良好业绩的一把手收入都高过总裁、董事长，我们要感恩，充分体现“辛苦理应得到回报，贡献理应获得表彰，成绩理应充分肯定”。

在中国华融改革创新、转型发展、实现扭亏为盈的艰难历程中，我必须提到一个人，广东分公司党委书记、总经理周伙荣同志。他是公司引进来的在中国华融全系统业绩最突出的一个，带领广东分公司从全系统倒数第一一跃成为转型发展的“领头羊”，近年来连续保持全系统业绩第一且至今没出现一单业务逾期不良风险。他自己多次获得“全国五一劳动奖章”“金融系统劳动模范”“优秀共产党员”“感动中国华融十大人物”等荣誉。2006 - 2008 年广东分公司连续三年亏损，2008 年亏损了 1 800 多万元，排名倒数第一。2009 年初我第一次到广东调研，对分公司党委提出了批评，指出“四个极不相称”：当时的业绩状况与广东改革开放所在的地位相比极不相称，与所有金融机构在广东的业绩相比极不相称，与公司党委、总裁的要求期待相比极不相称，与员工求新、求变、求发展的美好愿景相比极不相称。想来想去，我决定拿广东做文章。原因很简单，广东分公司地处中国改革开放前沿，理应发扬敢为人先的拓荒牛精神，带头闯出一条适合中国华融转型发展的新路子。我选了个好的带头人周伙荣同志来完成这个带头任务。



给钱给物，不如给个好干部。当年4月，我和公司党委着手调整广东分公司领导班子。在深圳市领导的推荐下，我们引进了优秀金融人才“老金融”周伙荣同志。当时的周伙荣在广东金融界是一个较有名气的人物，深耕广东市场几十年，先后在广发银行、深圳市商业银行和平安银行工作过。凭借过硬本领，周伙荣一步一个脚印从基层干到了平安银行副行级领导职位。谈话中，我说“中国华融是国企，不能给你高薪，但可以给你一个国有金融机构干事的平台”。中国华融的国企平台、我的影响感召力打动了，他毅然决定放弃几百万的年薪，义无反顾来到中国华融。周伙荣同志貌不惊人、行事低调，但勤奋务实、精明能干、业务熟、勇于开拓进取、敢于担当，来到广东分公司后先任党委副书记、副总经理，当年就提出要“摘掉亏损帽子，实现2000万元收入”，大家都说“赖总裁引进来个疯子”。然而，就是这个“疯子”，2009年底报到总部的商业化收入是3600万元！事实上，2009年广东一举完成了5600万元收入，轧去上年亏损实现盈利700万元，刷新了广东分公司业绩新纪录，甩掉了广东分公司多年亏损的帽子。实践证明，周伙荣的确是一名难得的金融干将，他凭借自己丰富的金融工作经验和精通业务的本领，依托自己多年精心培育的客户群，发扬“五加二”“白加黑”“狼性管理”等精神，大胆创新开拓出一条以资产管理为平台，以投资银行及金融服务为手段，以提升资产价值为核心的发展模式，创造了一个又一个奇迹，成就了一个又一个“变不可能为可能”。

2010年，他主持分公司工作后更一发不可收拾，全国分公司当年全系统一共下了1亿元利润计划，很多省仅下了5万元、10万元任务，而广东一家就担了2000万元任务。第一季度广东分公司就实现了利润2400多万元，完成了全年任务！核实利润数据后，我主持召开总裁办公会议，会议作出“五点决定”：（1）给广东分公司荣记“集体一等功”；

(2) 广东由 B 类升为 A 类分公司；(3) 从总裁奖励基金中拿出 80 万元重奖广东的班子成员；(4) 奖励公务用车一台；(5) 我本人亲自带队去广州，召开“广东分公司一季度特别贡献表彰现场大会”。在广州的现场会上，我即席脱稿作了一个半小时的讲话，总结了广东分公司创新发展的十大经验，号召全系统学习广东分公司为华融添光彩，并提出了中国华融有名的感恩文化：“辛苦理应得到回报，贡献理应获得表彰，成绩理应充分肯定”。很多职工都感动的流泪了，人心都是肉长的，发展赢得了尊严。周伙荣是好样的！在周伙荣同志带领下，2010 年继第一季度完成全年任务后，上半年实现利润 5 000 多万元，第三季度实现利润 8 000 多万元，我深深感到震撼，我为有周伙荣同志及其团队这样的好部下而感动。2009 年 10 月初我再次南下广东分公司，视察广东周伙荣团队，并召开座谈会。会后，我说我要请同志们吃餐饭，感谢大家为公司、为国家作了贡献。“总裁请基层员工吃饭”，这在华融还是开天辟地头一回。我说这就是中国华融的感恩文化，同志们流泪流汗努力干事，为国家为企业创造了八千多万元的利润，我花点小钱请大家吃顿工作餐是应该的。晚饭后，我把广东的班子成员叫到住地，说：“同志们再加把劲，年底完成 1 个亿怎么样？”1 个亿当时什么概念？那是华融全国 32 家分公司 2010 年全年的利润任务啊！“沉舟侧畔千帆过，病树枝头万木春”。不是我鞭打快牛，是沉疴待起、转型困难、亏损不挣钱的华融太需要利润了，太需要这样的典型了！大部分分公司已经连续亏损几年了，不能再亏下去了。而且，我心里隐约也有预感，这任务，周伙荣扛得起。伙荣低头想了想，说：总裁，我们回去商量一下，明天答复您。第二天早餐，伙荣见了我第一句话：总裁，我背！年底实现 1 个亿利润。我说，伙荣，你想好了，军中无戏言啊！他说，我签军令状！我感动我有个好部下，我深知：作为企业一把手，手下没有几个有事业心、责任心的干将、猛将是干不成大事的。



为了这个郑重的承诺，广东分公司努力拼搏，功夫不负有心人，果不其然，在周伙荣带领下，2010年底广东实现了创纪录的1.33亿元利润，大大超过了当年的利润计划；一年后的2011年，实现利润2.74亿元；两年后的2012年，实现利润5.6亿元；三年后的2013年，实现利润8.8亿元；今年2014年实现利润有望突破10亿元大关。了不起的成绩呀！在周伙荣带领下，广东一马当先，成为全系统名副其实的“领头羊”。一石激起千层浪，广东犹如我投下的一点星火，引燃了中国华融“聚是一团火，散是满天星，星火燎原，照亮华融”的精气神。全国32家分公司“比较看差距、落后求奋进”，干事创业的激情被调动起来了，创先争优的紧迫感被逼出来了，我把整个华融激活了，上下搅动起来了，比学赶超、你追我赶，利润连续高速增长，分公司在2009年实现利润4.12亿元的基础上，2010年实现利润8.94亿元，所有分公司全部盈利，兑现了我和大家“两年时间实现扭亏增盈”的目标；2011年实现利润28.43亿元，一举超过子公司，彻底扭转了靠子公司养活的尴尬局面；2012年实现利润62.53亿元，2013年实现利润103.4亿元，破百亿大关。分公司中的“亿元俱乐部”、“五亿俱乐部”成员不断增加，广东分公司在2014年有望成为首名“十亿俱乐部”成员。加上子公司的利润，2013年整个中国华融实现拨备前总利润199.85亿元，比2008年4.03亿元增长了47倍。2013年，以党的群众路线教育实践活动为契机，我提出并经党委会议一致通过号召全系统学习“周伙荣工作法”，其核心是“新时代的老黄牛精神”，要义是“创新、激情、勤奋、坚毅、执着、效益”，用“伙荣精神”点亮华融，用创新驱动引领华融。

基层首创有典型，顶层设计更要绘好蓝图。中国华融市场化转型，做什么业务，往哪儿转？一直是我来华融后时时要面对的现实问题。政策性时期华融是“坏账银行”，国家把工商银行6800亿元不良资产