

为了共同利益 (二)

——一位金融企业董事长的演讲词

WEILE
GONGTONGGLIYI

裘强、著

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

为了共同利益(二):一位金融企业董事长的演讲词/裘强著. —南昌:
江西人民出版社, 2010.5

ISBN 978-7-210-04463-5

I. ①为… II. ①裘… III. ①金融—企业管理—经验—中国
IV. ①F832.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 070776 号

为了共同利益(二):

一位金融企业董事长的演讲词

裘强 著

江西人民出版社出版发行

江西昌华印刷厂印刷 新华书店经销

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/16 印张:29.25 插页印张:1

字数:400千

ISBN:978-7-210-04463-5 定价:55.00元

江西人民出版社 地址:南昌市三经路47号附1号

邮政编码:330006 传真:6898827 电话:6898893(发行部)

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

(赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

序一

● 实干兴企

今天下午,我和省国资委李天鸥主任、省政府胡世忠副秘书长专程到江西国际信托股份有限公司,一是来看望大家,二是顺便调研了解一些情况。

江信国际大楼就在省政府斜对面,每天上下班都能看到,尤其是在办公室里,感到疲倦的时候,一走到窗前映入眼帘的就是你们这栋大楼。但是真的走进来和大家坐在一起共同探讨或商量问题,今天还是第一次。我很珍惜这次到江信国际来学习的机会,也很珍惜与在座同志的见面。尽管之前没有进来过,但江信国际每次开董事会的会议纪要,还有公司的一些报表,包括公司领导的一些批示以及你们公司里一些比较具体的问题,我都熟悉,也都了解。这种熟悉和了解是停留在文件、汇报和数字等方面,是一种理性方面的认识。今天下午听了裘强同志的情况介绍,也听了国盛证券马跃进同志谈的一些想法,特别是李天鸥主任代表省国资委做了一个很好的讲话,我对江信国际的认识又有了进一步的深化。下面,我讲三点意见:

一、江西国际信托股份有限公司是一个做出了无愧于历史、现实乃至未来优异成绩的公司。

目前,这个公司正以崭新的面貌出现在江西人民面前,正以矫健的步伐跨上全国的信托舞台。你们的目标是要建设“开放的江信、世界的江信”,雄心壮志,令人振奋。江信国际之所以越来越引起社会各界的关注和重视,我认为主要有以下几方面特点:

第一,江信国际在经营业绩年年攀高基础上,实现了国有资产极大幅度地增值。江信公司从2004年的2000多万元营业收入,到今年1—7月份实现营业收入17900万,增长了很多倍。更重要的是国有资产增值幅度更大,2004年亏损2.25亿元,目前季末账面净资产增加到了13.33亿元。何为贡献?这就是巨大贡献!这是江信国际全体干部职工用实实在在的行动为共和国的实力增添一块又一块金砖,有效壮大了国有经济实力。这一点非常不容易!

第二,江信国际在职工收入大幅增长基础上,成功锻炼和培养了一大批信托人才。职工收入究竟增长了多少,我不完全清楚,但从现在每名职工的表情和精神状态上看,包括每名职工紧张、忙碌的工作现场上看,收入肯定少不了。当然,工资可能不多,但工资后面的奖金不会少。当然,这是你们应得的收入,我不怕你们多得了,反而希望你们能得到更多。你们的多得是以给社会创造财富,给公司创造利润,为国家提供税收为前提和基础的,这个多得是光荣的,是应得的。职工收入的增长,带来了职工的安心创业,并且牢固树立了干部职工的一个信念,就是:我要进步,要多拿奖金,必须通过自己的工作,通过知识的积累,通过本领的增长来获得。江信国际的人才队伍就是这么培养、摔打出来的,没有别的途径。反之,如果没有一批日益成熟的信托经营人才,江信国际也走不到今天。

第三,江信国际在实现利税快速增长的同时,为江西经济建设大局做出

了贡献,甚至是立下了汗马功劳。今年1—7月份,在国际金融危机这么严峻的形势下,你们上缴的税收还达到了2480万,非常不容易!想当初,江信国际从一个摇摇欲坠,即将关门倒闭的公司,发展到今天这个程度,这是何等大的变化!你们在为国家提供税收的同时,还做了一件对江西来说具有重大意义的事,这就是不断地为各级政府、为企业、为大专院校融资。你们现在发行的信托产品已达200多亿。江西人脑瓜子不笨,江西这方水土也不差,但江西现在加快发展最缺的就是资金,你们能够源源不断地为地方建设增资输血,这是用最有力举措在支持、服务地方经济发展。我到过的很多地方都夸奖说江信国际服务意识强。新余的汪德和书记说,如果不是江信国际支持1.8亿元,就没有赛维LDK,也就没有江西兴盛的光伏产业。现在赛维LDK发展得很不错,带动了全省光伏产业发展,很多银行都争着贷款,企业预收货款已经收到2018年。但曾几何时,赛维LDK发展初期又有谁有那么大的胆量和气魄给他们融资。全省又有多少企业、多少级政府正处于这种嗷嗷待哺,缺乏资金支持的境地。所以你们的贡献非常大。

第四,江信国际在有效防范信托项目风险的同时,稳固了干部职工队伍,从而也为维护全省稳定大局作出了贡献。刚才李天鸥同志提到,江信国际有一段时间都快散架了,裘强同志可以说是“临危受命”。现在公司业务非常成功,信托项目无一风险。“截至今年7月,公司发起设立503个信托计划中,累计清算中止信托项目405个,金额902亿元,全部实现了保值、增值,没一个有风险。”

信托、证券、金融、贷款,有风险是绝对的,没有风险是相对的,但你们能做到这么多项目无一风险,不是靠撞大运,也不是裘强董事长和全体干部职工的运气好,是你们从制度上,从市场规律中,从你们多年运作项目的实践中,本着强烈的自律心和责任感,规避了一个又一个风险。有一次我和裘强董事长开玩笑,他说他鼻子经常过敏,我说其实是他的嗅觉非常灵敏,他在证券和信托市场上,就像沙漠之狐一样,对风险的嗅觉可以迎风上百里。这

些看起来是开玩笑,但仔细斟酌一下,假使这么多项目,没有一套严格的规章制度来保障,没有一个很有力的掌舵手来掌控的话,那就不是 500 多个项目无一风险了,二分之一的风险、三分之一的风险、四分之一的风险,恐怕是难免的,江西不是没有这个例子。所以,江信国际在过去历届班子打下的基础上,依靠全体干部职工的努力,已经做出了骄人的业绩。

现在你们还要创造回归的历史。2002 年证信分设,现在又实现了证信融合,有点像香港 1997 年回归。给我的印象就是你们把原来分出去这一部分业务又收回来了,这在江信国际历史上是值得浓墨重彩记载的一笔,也预示着江信国际的发展将由此迈上一个新台阶。所以,今天我来调研非常高兴,大家的精神状态特别好,再加上统一着装,统一佩带司徽,感觉士气非常高昂。听说下午我要来,你们中午饭都没有吃好,利用中午的时间一下子把会场都整理出来了,搞得很整齐,说明你们的爆发力和突击力很强。现在江信国际很牛气,在北京、上海、深圳、三亚等地都有分支机构,下一步还要在香港设立分支机构。全国各地、沿海省市,到处都活跃着江信人的身影,也由此打破了江西人不会搞资本运作的历史。

二、江西国际信托股份有限公司有一个优秀的领导班子。

有什么样的班子、就有什么样的队伍,有什么样的队伍、就有什么样的业绩。江信国际有忠诚拼搏、艰苦创业的干部队伍,因为首先有忠诚拼搏、艰苦创业的领导班子。这个班子已经被实践所证明,已经接受了江西信托市场的考验,也得到了江信干部职工的认同。刚才有人说:“空谈误国,实干兴邦。”这句话放在你们这里,就是“实干兴企”。江信国际的领导班子,省委、省政府是充分肯定的,苏荣书记、吴新雄省长多次就江信国际的班子、工作、发展、改革做出重要批示。苏书记为了江信国际的发展,从多个层面和多个角度为你们创造条件,甚至还从干部调整上创造适应江信国际发展的条件。吴新雄省长多次过问江信国际宏观决策方面的事情,在很多方面都亲自为你

们把关,向你们提出新的要求和任务,还从国有资本金的注入,包括若干政策的支持,想了许多办法,给了许多优惠政策。省国资委对江信国际的支持也是全心全意的。你们这个领导班子,概括起来主要有以下几个特点。

第一,改革创新意识强。江信国际能有今天,就是改革创新的结果。改革创新是你们这个班子多年贯彻的一条主线,没有改革创新,就没有今天的局面。刚才裘强董事长讲那番话的时候,我很欣赏他的勇气。江信国际最有生命力的就是市场意识,如果把这个丢了,那就丢了根本。你们的发展靠的就是无往不胜的勇气,规范的市场运作,强烈的进取精神和改革创新意识,这就是你们看家的本领。江信国际和国盛证券如果不在改革创新中图强的话,就会在改革创新意识淡薄中衰败。

第二,敢抓敢管。裘强同志出于公心,腰板子比较硬,大刀阔斧,敢抓敢管。现在搞企业就是要有这股子劲。我常常感叹,很多单位和企业搞不好,就是领导像佛祖一样,整天“阿弥陀佛”,一团和气,再加上几个抬轿子的,把他抬得晕晕乎乎。真正想做成一番事业,必须要有棱有角,敢抓敢管,这样才能把一个单位的工作搞上去,才能最终赢得干部职工的认同和拥戴。靠讲“你好我好”,靠庸俗的“拉拉扯扯”,是带不出好队伍的。企业干部一定要有鲜明的个性,不要用那些四处看起来都发光,浑身挑不出毛病的人。中国有句古话:“人无疵,不可与之交。”意思就是一个人如果没有缺点,你反而不要与他交往。没有缺点本身就是最大的缺点。所以要敢抓敢管,该扣的扣、该罚的罚、该奖的奖、该表扬的表扬。上次我在江信国际北京联络处看到墙上挂的“十八支持、十八反对”,这是你们的企业文化,很管用。江信国际已经家大业大了,现在走到一个关键口子上,最重要的是信誉出去了,品牌效应出来了,得到人家认同了。过去你们有雄心,想做事,但人家不给你们做,不放心交给你们来管,现在是人家争着交给你们来管。在这种情况下,你们要像过去那样,敢抓敢管。为了企业、为了公司、为了大多数职工的利益,要无私无畏。

第三,很注重塑造企业文化。我看了傅伯言同志写的关于江信国际塑造

企业文化魂魄的那篇文章,很受启发。一个国家、一个地区、一个企业,最终就是在文化上见高低。“一年企业靠运气,十年企业靠经营,百年企业靠文化。”靠文化讲起来虽然有点玄,好像感觉和搞企业搭不上什么边,有的人甚至认为企业就是搞生产、搞经营,搞文化没用。但是如果没有企业文化,企业就无法做强做大。比如说,你们哪天有笔业务要做,公司的工作人员能够在第一时间、起早贪黑赶到那里,业务谈完后,立马赶回来,甚至连衣服都不换,继续到办公室工作,这种精神无法靠任何规章制度来提振,只能靠文化来影响。你们的员工谈到企业价值,谈到企业的班子,大家都能够自觉地维护,像爱护自己眼睛一样爱护整个公司的形象,这不靠文化靠什么?有时裘强董事长开玩笑说“不干了”,职工都说不行,都怕你走,因为你已经极大地改变了这个单位的面貌,让职工得到了他们应得的部分,并让大家看到了公司下一步发展的前景。理性告诉他们,裘董事长不能走!这就是文化凝聚而来的。没有文化,凝聚不了这么一个浓厚的氛围。傅伯言同志写的那篇文章,我看了几遍,看来看去心里隐隐作痛,不忍再读。他对江信国际现象概括得非常好,那篇文章是傅老的遗作,也可以说是绝笔。这么一位资深、严谨,学有所长、言有所成的学者写的报告,给江信国际的文化戴上了一个非常靓丽的光环。

第四,班子成员和谐和睦、互相尊重、互相信任,合作共事的氛围非常浓厚。有时看到你们公司董事会议纪要,其中有些意见也是很尖锐的,丝毫不讲情面。但是这绝不是无原则的闹意见,而是为了把江信国际做得更好。刚才,李天鸥同志也说到,班子好首先是因为有一个好班长,有一个好的掌舵手。我和裘强同志接触多年,从办公厅开始,包括从他在展览中心一直到现在,有15年。我感觉裘强同志人很实在,待人真诚,同时也是一个敢于承担责任的人。别看他有批评人很严厉,其实他的心肠是很慈善的。他能够和周边的同志很好协调共处,其基本出发点就是他常常会做一些换位思考。换位思考太重要了,我们不能总站在自己的角度上看别人、想问题,有时也需

要把自己放在别人的角度上考虑。现在班子形成了合力,班长信任大家,并且放手让大家去做,班子成员又都能自觉维护班长领导,维护企业核心,从而形成了很强的战斗力、凝聚力和号召力。我在想,假设省委、省政府当年不选裘强同志到江信国际来,江信国际现在会是什么样子?答案可能会有不同,但有一条是大家都认同的,那就是江信人不会像今天这样找回自己的尊严和自信。“千军易得,一将难求。”孟书记、黄省长看得很准。谈到对江信国际的支持,黄省长是咬着牙关给江信国际卸包袱。江信国际的领导班子是公司下一步发展最强有力的力量所在。

三、希望江信国际进一步加快改革发展步伐,为建设一个大而强的国际信托公司努力奋斗。

江信国际要在做大的基础做强,在做强的基础上不断拓展功能。你们要有这样一个信念,假如给你一根杠杆,你就能够撬动整个江西。男子汉大丈夫岂可老死蓬蒿?做企业的人,要有强烈的建功立业的冲动,要做就要做名副其实的、大而强的信托公司。下一步的工作中,我提四点希望。

第一,希望尽快实现信托与证券平稳融合。刚才李天鸥主任讲得很对,现在信托和证券并不是简单地加在一起,而应该是功能融合,应该是业务拓展,应该是江信国际更好地整合手段,从而达到服务江西的目的。现在信托和证券虽然整合在一起,但要真正做到运转自如、快速一体,还有待时日。希望江信国际包括国盛证券公司的干部职工都要有一个大局意识,这个大局意识就是要围绕这种体制的变革更好地把功能叠加、融合。在这方面,省委、省政府,包括省国资委,都会全力以赴支持你们。

第二,希望尽快实现股权多元化,加速裂变扩张。你们提出的“兼并重组和金融控股集团共进”目标很好,现在信托有了,证券有了,下一步就是金融。我已经向苏书记、吴省长都报告过了,也和省国资委商量过了,到时候让江信国际建成“金融托拉斯”,有信托、证券、保险、期货、基金等等。

第三,希望认真做好整体上市准备工作。你们已经有了丰富的资本运作经验,实力也到了火候,下一步要上市,实现资产再增值,然后通过增值的资产再来做项目。到那时,不是你们找项目建设单位,而是项目建设单位主动追着你们。希望你们努力把目标实现。至于内部改革,一是激励机制,二是薪酬问题,三是管理方面的事情。这些我都支持,具体方案另行商量。只要埋头做自己的事,任由他人去评说。只要问心无愧,对得起祖国、人民和自己就行。在其位谋其政,把企业做强一点,把实力做大一点,让机制更灵活一些。关于发展方面,你们确定的目标比较符合实际。增值不低于10%,为地方经济提供信托融资100亿,全年管理信托资产规模突破1000亿,资产收益率在上年基础上增长20%。另外还有几个硬指标,一是注册资产要达到12亿元;二是争取通过2~3年努力,使国盛证券从现在全国排名86位进入前20位。进入了前20位,才有话语权。总的来说,要定一个努力跳起来才能摘到桃子的目标。

第四,希望下步能够开拓新的业务领域。可以搞一些多种经营,包括房地产公司、三亚银河海湾项目,还有旅游休闲项目。白马庙项目就搞得很不错,只要是有利于江信国际做大做强的事,我们都支持。

最后,希望江信国际全体干部职工,在当前形势下,进一步加强引导、加强监管,防范风险,严格落实各项规章制度,让每一名干部职工与江信国际共兴衰、共荣辱、共进退。

江西省人民政府副省长

洪礼和

2009年8月21日

序二

●是雄鹰总要搏击长空

尊敬的徐文雄书记、陆方舟主任,首先我代表吴新雄省长,感谢浦东新区区委、区政府,感谢浦东新区国资委给予天安保险重组的大力支持,也衷心感谢在座各位能给江西国际信托公司裘强董事长这样一次展示的机会和平台。

昨天晚上,裘强同志一定要我到天安保险来看一看。所以我一直在脑子里回忆,对所认识的裘强同志进行了一番检索。我与裘强同志是老同事、老朋友,相知比较深。裘强同志到底是一个什么样的人?我觉得,简而言之他是一个能创造奇迹的人。裘强同志领导江西国际信托公司创造的奇迹之一,就是使一个濒临倒闭、严重亏损、人心涣散的企业起死回生,并不断走向大而强之路。创造的奇迹之二,由于种种原因,省里把原本合在一起的信托和证券业务分拆成立了两家公司,而在裘强同志的领导下,去年顺利实现了江西国际信托与国盛证券的合二为一。创造的奇迹之三,你们不要看裘强同志长得比较魁梧、粗犷,有北方人的豪爽,但实际上他心细如丝。我曾把他在

江西国际信托公司做过的所有业务调过来查看,发现没有一笔亏损,所以大家送他一个雅号,在江西金融证券业届称之为“沙漠之狐”,那是赞赏他有超强的敏感和敏锐。此外,裘强同志胸怀比较宽广,能与人团结共事,并能把每一个员工的积极性调动到一种极致,也很重视企业文化建设,其中“忠诚拼搏,艰苦创业”、“为了共同利益”等就是江西国际信托公司的企业文化精髓。可以说,到目前为止江西国际信托公司一直是健康向上、充满生机与活力的。

是雄鹰总要搏击长空。裘强同志最近提出把公司管理总部搬到北京,为此我踟蹰了很长一段时间,因为这么好的一家企业外迁,虽然只是管理总部,我还是怕以后承担历史责任和责怪。但我又想,是人才总要寻求更能发挥才能和作用的地方,施展自己的抱负。没有想到裘强同志在把管理总部搬迁到北京的同时,最近又把事业发展到了上海,特别是到了浦东。浦东非常了不起,是中国改革开放前沿,很多新生事物都是发轫于浦东而走向全国。刚才陈剖建董事长说,正是由于浦东的改革开放,才有了天安保险的创立,才有了天安保险的不断发展和壮大。所以发展到浦东,也总算了了裘强同志一个心愿。浦东是一个更大的海洋,不仅开放,而且还有一种海纳百川之势,所有天下英才都汇集到了浦东。上海很有吸引力,处在人类聪明才智最顶端金字塔上的人才都有如过江之鲫涌入这里。裘强同志把事业做到上海这样一个沧海横流、方显英雄本色的地方,也不枉此一生。

我们知道,天安保险是一家在保险界里创造了较好业绩的企业。天安保险融财险、人寿险为一体,这在保险界是比较罕见的。天安保险不仅在国内设立了很多分支机构,也有与国外著名保险公司合作成功的经历。目前天安保险在各省市自治区设有32个分支机构,遍及全国各地。这么一家大、广、全的保险公司走过了15年历程,非常不容易。这次裘强同志担任过渡期工作领导小组组长,也是向浦东、向天安保险学习的一个重要机会。天安保险重组,不仅是一次资产增加,也不是简单的控股权问题,更重要的是会导致

观念更新、机制创新。同时,也为江西提供了学习浦东精神,学习天安保险创业精神的一个重要平台。

我相信,天安保险虽然目前碰到一些困难,但这只是暂时的。随着整体经济向好,天安保险的这些暂时困难一定会得到克服。我也相信并期待,裘强同志能再创造一个奇迹,那就是在天安保险过渡期内,做到你所讲的“三个确保、三个不动、三个不变、三个依靠、做好三项工作”,让天安保险能平稳渡过改制期,更好地发展、壮大,为浦东服务,为江西服务。我们也相信,浦东有什么好的政策一定会给你们,因为浦东对任何新生、有创业精神的事物总是满腔热情支持的。尤其像裘强同志你这样的企业家,到了浦东会如鱼得水,你就甩开膀子,与天安保险全体员工团结合作,为江西增增光,也为曾经支持过你的徐书记、浦东新区国资委以及信任你、接纳你的天安保险长长脸!

江西省人民政府副省长

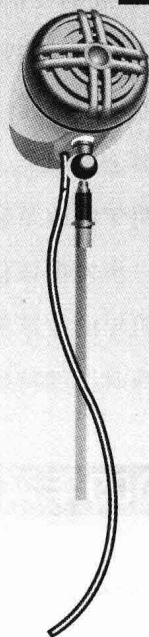


2010年1月10日

目录

为了共同利益(二)

——一位金融企业董事长的演讲词



为了共同利益(二)

——一位金融企业董事长的演讲词

2008年演讲词

2008NIAN YANJIANGCI

- 在“开放的江信、世界的江信”的道路上稳步前进 · 002
- 抓住机遇,乘势而上,为江西崛起新跨越提供更多更好的金融服务 · 014
- 发挥金融职能,在我省经济建设融资服务中做大做强江信国际 · 027
- 把明年的改革和发展提高到一个新的水平 · 037
- 进一步发挥江信国际核心竞争力,以顺利度过全球经济调整期 · 045
- 为明年的改革和发展做好充分准备 · 055
- 特殊时期的特殊使命和特殊要求 · 065

2009年演讲词

2009NIAN YANJIANGCI

- 把“开放的江信、世界的江信”提高到一个崭新阶段 · 076
- 同甘共苦,同心协力,为共同的利益而努力奋斗 · 083

紧跟形势变化,调整战略战术,实现持续发展	· 091
乘学习实践科学发展观的东风,促进江信国际发展进入一个更高境界	· 104
争先恐后,永不止步,为实现和超额实现“时间过六月、完成任务过六十”的目标而奋斗	· 118
忠诚拼搏,乘胜而上,为夺取 2009 年全胜奋勇前进	· 127
以绝对的忠诚,以更优异的成绩,回报省委、省政府领导的信任和期望	· 137
全方位提升我们的管理和经营,为顺利跨越新阶段做好充分准备	· 144
解放思想,转变观念,推进改革,加快发展	· 155
坚定不移地把改革向纵深推进	· 165
着眼于明年的改革和发展,为顺利实现大发展大跨越早做准备	· 171
乘改革东风,为实现全年目标而努力奋斗	· 182
奋战两个月,力争尽早尽快完成或超额完成全年目标任务	· 188
巩固改革成果,加快完成全年目标任务	· 202
鼓足干劲,理清思路,为明年的大发展大开放大跨越大金融大项目做好充分准备	· 208
为即将来临的大发展时代贡献智慧、青春和热血	· 222
昂首阔步迈向大发展时代	· 231
深化改革,忠诚拼搏,开创公司大发展的新纪元	· 241
做到“五个全面正确看待”	· 249

2010年演讲词

2010NIAN YANJIANGCI

全面认清形势,积极投身改革	· 260
解放思想、转变观念、推进改革、加快发展	· 273
忠诚拼搏,增收节支,为公司大发展而努力	· 287

为我们的大发展事业培养接班人	• 297
将改革进行到底	• 301
将人事制度改革进行到底	• 320
让人才脱颖而出	• 325
无愧于大发展时代的伟大事业	• 327
让我们站在新的起跑线上,书写天安保险的崭新篇章	• 338

附 录:	• 347
浴火重生,凤凰涅槃	• 348
勿忘峥嵘岁月,共创江信大业	• 413

跋	• 429
后 记	• 449