

李映辉
著

梦想 飞舞

情系货币市场

上海三联书店

李映辉 著

梦想



舞

情系货币市场



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

梦想飞舞:情系货币市场/李映辉著. - 上海:上海三联书店,2007.6

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2566 - 3

I. 梦… II. 李… III. ①李映辉一生平事迹②货币市场—中国—文集 IV. K825.34 F822.2 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 067931 号

梦想飞舞——情系货币市场

著 者 / 李映辉

责任编辑 / 杜 鹃

装帧设计 / 廖 虹

监 制 / 李 敏

责任校对 / 洪九来

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

http: // www. sanlian. com

E-mail: shsanlian @ yahoo. com. cn

印 刷 / 上海文艺大一印刷有限公司

版 次 / 2007 年 6 月第 1 版

印 次 / 2007 年 6 月第 1 次印刷

开 本 / 787 × 1092 1/16

字 数 / 275 千字

印 张 / 13.75

彩 页 / 16

ISBN 978 - 7 - 5426 - 2566 - 3/G · 843

定价: 30.00 元



序一

不竭的激情 平实的脚步

每个人都有自己的梦，梦中有新奇、有惊险、有欢乐、有悲伤……
每个人都有自己走过的路，路中有尘土沙石、有坦途大道、有高山峡谷、有鸟语花香……

本书作者，在那火红的年代，她背上背包、告别父母、走进了离家200公里的大别山区林场。她平时连见着蚊子都害怕，居然很快地融入知青的洪流之中，人生的彩色飘带趁势舒展飘逸。

她透过尘封的记忆，用隽秀的笔锋记述了走过的路程。她没有伤感、没有哀鸣，在激情的推动下，越过了一座座山峰，跨过了一条条沟壑，从密林深处走到了繁华的大城市，从单纯爽朗的少女成长为金融业内并不多见的专才，从普通的业务操作人员上升为创新者和管理者。

在那“摸着石头过河”的时代，市场经济的大门刚刚开启，金融开放的浪潮把她送到了风口浪头。专业银行商业化经营，对于刚刚踏入银行门槛的青年来说是一片空白，即使是对于年过半百的老业务来说也是丈二和尚摸不着头脑。她硬是凭着一股子激情，反反复复地观察着和揣摩着，摸清了国有专业银行进行商业化经营的路径，引起了管理者意外的惊喜和赞许。

在那千军万马闯市场的大潮中，她力主在中原大地办起了跨区域跨系统的融资市场。几十亿元到几百亿元的资金流，在她眼前闪闪发光地飞舞翻腾，她眼睛盯住的不是金钱的魅力和捞钱的魔术，而是资金运营带来的社会价值及中国货币市场的发展。当最高层决策者面对当时同业拆借市场的失控，毅然决然地采取关闭融资市场政策时，她悠然地了结了全部资金交易，百亿元资金在规定的期限内分文不差地完璧归赵，创造了同业拆借市场令人感叹的奇迹！

金融业的创新说起来并不难,做起来可不那么容易。不甘寂寞又深切了解企业融资艰辛的她,闯过了一道道关口,在上个世纪九十年代末,居然打开了票据融资的大门,在金融创新中挂起了票据融资专业机构的门牌,震动了大江南北,吸引了大小商户,凝聚了一批朝气蓬勃的有志人士,激活了沉寂多年的中国票据市场。她所创立的华信品牌,在金融界获得了稳健经营、诚信服务、高效运作的普遍赞誉。

.....

她在前进的道路中,有过许许多多的磨练,也有出乎意料的险情。回首往事,她更多的是对曾经朝夕共事的长辈和同仁的怀念。那些美好的记忆一直激励着她前进,纵然在逆境中也不曾忘记对誓言的承诺。在她的书里,你能看到感怀的泪水,你能听到坚实的脚步,你能嗅到人情的温暖。

她把人生走过的每一里程,不是描绘成迷茫的终点,而是作为奋发向上的新起点。可贵的不仅是对过去的沉思,还在于对未来的激励。当她在更新的领域展开探索的时候,似乎一切从零开始,一切都焕发着新的魅力。她把人生道路上的感悟一条条一项项地梳理出来,趟出了金融业人性化管理的真谛。她有更多的理由可以自信,也有更多的机遇可以施展才华!

2000多年前,孔老夫子说过:仁者无忧、智者无惑、勇者无惧。在当今的时代,在本书作者不算漫长的道路中,可以感觉到鲜活地呼应。本书不是经典的金融学教材,也不是浪漫的文学作品,但把它作为青年朋友品味人生道路和金融业管理者体验人性化管理的一杯清酒,当之无愧呀!读后有感,恕以代序!

秦池江(中央财经大学教授)

2007年2月

我认识的作者

中国改革开放近30年了。在整个改革开放过程中,金融改革一直严重滞后,并一直制约着经济改革和民营企业发展的进程。

中国金融体制的重要特征是:一切信用集中于国家银行,资金融通主要由国家银行进行;资金融通的方式主要是存款和贷款;存款利率和贷款利率由国家统一规定;银行的各种呆账损失,最终由国家承担。在这样的金融体制下,很难成长出创新人才和经营人才,更不可能培养出真正的银行家,所培养的人才大都是照章办事的出纳。

本书作者属于这种体制内的另类,她从任河南信阳工商银行计划科长时,就一直不“安分”,总想搞点创新,总想干一番事业。由于她敏锐的市场运作能力,加上她不知从何而来的强大动力和长期坚持不懈的努力,真的干了不少其他人想都不敢想的事情。这些事情在一个开放的市场经济体制下或许算不了什么,但在中国这种高度集中的极为保守的金融体制下,却是相当不易。

她的金融创新工作分为四个阶段:一是创办华信资金市场,主要从事地市级国有商业银行之间的闲置资金融通;二是创办工行华信支行,主要从事企业与银行及银行与银行之间的票据融资工作;三是主导并参与创办工商银行票据营业部,催生了全国第一家票据专营机构;四是参与创办融投资管理咨询公司,帮助企业盘活各种闲置资金,提高资金运用效率。以上四项工作都是在“闲置”二字上做文章,即在闲置资金中扩大资金来源,在闲置资金中寻找经济效益。为此,她进行了不少的创新活动,通过创新为上述闲置资金提供融资平台、融资工具和融资路径,以达到从闲置中找资金、从闲置中找效益的目的。

她的金融创新最值得称誉并探究的有两个方面:一是她在金融创新上的零风险运营,创造了同业拆借市场和票据市场的零风险运

营；二是她带出了一支精业敬业的职业金融团队，华信人成为银行界安全、诚信、高效的象征。

多年来，她的创新活动得到了河南省工商银行乃至人民银行总行和工商银行总行相关领导的支持，没有这些独具慧眼的领导们的支持，她的创新活动也不可能进行。然而，这些创新与原有体制不可避免地存在着矛盾和冲突。一旦这种冲突超出原有体制容忍的范围，惟一的结果就是她的离开。

她不仅具有金融家的某些特质，也具有企业家的某些特质。作为企业家，必须敢闯敢干，必须直接面对市场，在广阔的中国市场中“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”。她的这种个性特征，在工商银行原有的传统体制内很难长期得以施展。因此，她最大的愿望是创办一个具有独立法人资格的金融企业，并为此进行了近十来年的探索、拼搏和努力。

可惜的是她生不逢时。如果她早出生 100 多年，她可能是第二个雷履泰。雷履泰想办票号的方案向东家汇报后，立即就可以干，不需要任何人批；由于晋商的体制是掌柜当家，雷履泰想办分号，更不需要任何人批，想办就办。这才有日长昌的辉煌，也才有山西票号的辉煌。如果她晚出生几十年，中国已经建立起了一个高度开放的市场经济，中国的金融体制将会给她这样的人提供更为广阔的空间。

令人欣慰的是，近几年来，中国的金融改革步子加大了，如：国有商业银行纷纷上市，甚至到海外上市；多层次资本市场正在建立之中；小型民间银行也允许成立；各种新型的融资渠道不断开辟；融资工具不断被创造出来。特别是中国货币市场各子市场的发展面临着新机遇、新突破和新挑战，中国的金融市场需要有兼备开拓性和管理性的专业人才。前不久闭幕的中央金融工作会议为金融改革指明了方向，金融创新将是下一步金融改革的主旋律。因此，我们期待着具有金融市场运作能力的她，能在中国金融业全面放开的今天有新的作为。

钟朋荣(经济学家)

2007 年 2 月

前言

想对你道一声谢谢

今年春节,我回到了故乡,大别山下的一座小山城。初一晚上,天下起了鹅毛大雪,我独自走向山城的小街,街上很静,静得能听到雪花飞舞的声音。它们飞舞着欢笑着,掩埋了泥泞,封冻了寒冷。我被感动了:生命的精彩不在于伟岸,而在于热烈,来年的春雨里,谁能说没有雪花的身影呢?

写作是我尘封很久的夙愿。刚参加工作的时候,当作家的心未泯,曾寄出去过几篇文章,结果都石沉大海。20年后的今天,我又拿起了笔。写作的日子里,让我总处在温馨的感动中。人真是一个太美妙的精灵了,只要凡心不死,生命之树便永远常青,阳光和雨露总是那般慷慨地滋润着你。

30年前,高中毕业的我去了农村;25年前,银校毕业的我进了银行,一千就是20年。从山城信阳到省会郑州,到北京,从北京到上海,在这也长也短的历程中,生命的梦想在这里飞舞。

这里没有哀愁,有的只是亲切的怀念,为感怀我认识和认识我的每一个人。

想对你道声谢谢,

窗外的天已泛白。

太阳缓缓地跃出地平线,

我感受的依旧是你宽厚的胸怀。

想对你道声谢谢,

谢谢人间这珍贵的情怀。

李映辉

2007年3月

目 录

序一 不竭的激情 平实的脚步 / 秦池江	1
序二 我认识的作者 / 钟朋荣	1
前言 想对你道一声谢谢	1

上部 结 缘

第一章 广阔天地	2
一、不是艳阳天	2
二、林场知青	5
三、当了炊事员	8
四、红旗猎猎	11
五、走出“广阔天地”	13
第二章 初识金融	16
一、与学堂说再见	16
二、走出分理处	18
三、一丝不苟的老科长	21
第三章 为了信任	24
一、当了芝麻官	24
二、第一支团队	28
三、资金头寸哪里去了	32

四、恋上资金买卖	35
第四章 华信启程	39
一、风雪中的诞生	39
二、山药红枣粥	47
三、雏鸟起飞	51
四、老行长	55
五、经济家与快速推进	60
六、忧患中的飞跃	64
七、一刀切下	67
八、第二支团队	72
第五章 步入民企	76
一、大转折	76
二、欣欣向荣	79
三、困于融资	82
四、客户是上帝吗?	85
五、流程化作业	87
六、重组	90
七、第三支团队	93
第六章 回归金融	96
一、承诺的兑现	96
二、让票据活起来	101
三、向传统营销模式说不	113
四、“试点行”的文件来了	116
五、银行与企业	119
六、长大的华信要嫁人	122
七、第四支团队	125

第七章 再别金融	130
一、朴素的情感	130
二、跑批,感受总行	134
三、筹建,艰难的磨合	137
四、50天260亿,红了票营	142
五、快进的计划	145
第八章 走向咨询	150
一、圣地普兰	150
二、漫行中的感悟	155
三、情结的延续	159

下部 感 悟

一、一种信仰,一种精神	166
二、核心团队是企业的心脏	168
三、不要放过任何一个流程	171
四、没有不可防控的风险	173
五、绩效管理的基础是指标设定	176
六、首脑营销成败系于文案	178
七、让你失败的只有你自己	180
八、跑单的老板做不大	182
九、二八法则不能泛用	184
十、隐匿于企业的三大陷阱	186
十一、让企业拥有艺术的灵魂	189
附录一: 说华信	192
附录二: 组图	199

梦想  情系货币市场
舞

上部

结缘



第一章

广阔天地

一、不是艳阳天



憧憬艳阳天

1

1975年7月，
我高中毕业，
赶上了开往

广阔天地的末班车。那年我不满16岁，母亲念我小，托人办了留城证。但我的心早已被“艳阳天”钩了去，坚持报了名，成了我们那一届首批下放农村的知青。

8月下旬的一天，我启程了。带着青春的浪漫幻想，带着简单的行囊来到了距家200公里的豫南小山

城——新店林场。这里依山傍水，一条沙土公路直穿林场而过，左边是低矮的场房，右边是茂密的林园。骄阳染红了路边的场房，绿荫遮住了火辣的阳光，徐徐的凉风迎面拂来，好一个艳阳天。

母亲和三表姐一起来送我。三表姐的同学早已在公路边等候我们，他来林场已有一年了。他带我们先转林园，说他就是冲着林园来的，这里不仅一年四季有水果，而且山清水秀，农活也不累，尤其是不需要下水田——知青最怕下田了，及膝深的水田里藏匿的蚂蟥总让人犯憊。那林园好大好大，到处都是梨树，有好几个品种。有一种叫一面红的梨，个儿很大，一个就重七八两，脆甜脆甜的，果树间还栽种着农作物。穿过林场边缘几十米宽的沙土地，便是一条清澈的沙河——淮河的一条支流。河对岸是一座深褐色的石山。三表姐的同学说，傍晚的这里是知青嬉戏、欢唱和谈情说爱的地方，抒情的俄罗斯歌曲和凄婉的知青流浪曲，伴着袅袅升起的农家炊烟，萦绕在林场的上空，美极了。

知青们住在林场左边一排低矮的土坯房里。房子有5间，我住的那间很小，不足九个平方，两张单床、一张桌子几乎占满了整个空间。母亲和三表姐帮我收拾行李——一个小樟木箱、两床被褥和一个“时尚”的军用挎包。樟木箱里除了几件衣服外，全都是书。书多是鲁迅文集，有十来本，当时能买到也愿意买的也只有鲁迅的书了。三表姐从打谷场上搬了几块砖头，放在床下垫箱子，母亲则为我支起自带的蚊帐。我从小就惧怕蚊子，没有蚊帐，简直就不能入睡。

收拾完行李，我们三人面对面的坐着，母亲一边喝水一边嘱咐着日后要注意的事情。三表姐明白母亲的担忧，笑着说，现在和从前不一样了，知青在农村很悠闲，没人管，不苦也不累，以后她会常来这里看我，反正离得不远。太阳快落山时，我和三表姐在公路边送母亲上了一辆去城里的客车。母亲从车窗探出身子向我招手，她脸上已满是泪水。我想喊些什么，但喉咙像被什么堵塞住了，一句话也喊不出来。



20年后重返林场，树一棵也没有了，只有荒凉的野草

客车渐渐在我的视线中消失了，母亲走了，家远了，泪水哗然地涌了出来。

三表姐说：“哭吧，知青的第一天，都是要哭一场的。”

下工的铃声响了，知青三三两两的哼着小调回到房间，小屋挤满了人，有几个只能站在门口。他们中有几个与三表姐很熟，说：“放心吧，你的小妹交给我们了。”

三表姐天生丽质，又特别聪明，也很有人缘，在校时，一直是宣传队队长，说起话来好像在唱歌。饭后，知青们来到林场中心纳凉，三表姐便成了中心人物，大家围成一个圈，中间放着一包花生米和一盘林场自产的水果。那晚，是我第一次和男生坐在一起，他们招手让我坐的位子，两旁都是男生，我不知道男女怎么样会出事，不敢坐下，一直站着。

三表姐知道我的担心后，小声说：“傻！什么都不懂，不会出事的，”这件事儿日后成了笑谈。在那个时代，性是禁区，父母从来不与子女谈及性方面的话题，高中毕业对性仍然一无所知，谈性色变，有多少人曾因对性的无知而茫然走上了不归的绝路。

那晚，知青们谈笑风生，没有一丝睡意，谁也不想走。大家有说不完的话，更何况有天生丽质三表姐相伴。那一晚，我经历了人生中的许多第一次：第一次和男生坐在一起而没有了畏惧感，第一次知道知青的生活并不总是艳阳天，第一次知道农民朋友也不大欢迎知青，第一次开始怀疑青春的理想。有一个姓王的男知青没有参加我们的闲聊，他是林场最老的知青，插队有5年了。为了回城，他两次自杀，一次跳河，一次喝安眠药。两年后，当我走的时候他还没有离开。1978年大返城时，他终于回县城当了一名工人，那年他已28岁。

按母亲的嘱咐，第二天下午3时，三表姐和我去见林场所在大队的支书。大队距我们林场有3公里路程。一进大队部，就闻到一股冲人的酒气。门敞开着，一位中年男子躺在木椅上，光脚放在桌上，

大口大口地吐着浓浓的酒气，像是睡着了。他穿着一件白色的开襟衫，没有扣扣子，敞着胸，不像田里的农民，肤色不黑，还有点白。酒精不仅烧红了他的脸，还烧红了他的胸。

“支书，来新知青了。”同去的知青叫醒了他。

他睁开了眼，眼里布满了血丝。“哦，好，好。”他支起身子，没站稳，歪了一下倒在木椅里。

三表姐倒了一杯水，递上去说：“支书，您喝水，以后请您关照了。”

“哦…知…知道了。我请你们喝…喝酒。”支书说完又睡了，大口地吐着气。三表姐望着我，耸耸肩说：“走吧，他醉了。”

第三天一早，三表姐走了。我不愿让她走，但又不得不看着她走，她走了，我难受了数日。三表姐比我大两岁，我总觉得她了不起，能微笑着应对许多事，而我却天生不会说话，总是傻傻的样子。

她走时对我说：“傻妹子，农村没有艳阳天，艳阳天在书里。别想太多了，两年，一晃也就过了。”

二、林场知青

林

场有14个知青。知青中，县知青10人，地市知青2人，省知青2人；男知青8人，女知青6人。我一直很庆幸能下放到这个由不同城市不同经历背景组成的知青点。来林场不久，我慢慢琢磨着将林场知青划分为三类：理想派、现实派和浪漫派。

理想派是省市高知子弟和县领导子弟，他们最大的特征是藏书