

ENTERPRISE
MANAGEMENT STRATEGY

我的企业管理之道

中国华融“掌舵人”的心路历程

揭秘如何使一家前途未卜、难以为继的
小公司发展成为大资管时代令国内外金
融界瞩目的金融资管航母

杨明 著



人民出版社

我的 企业管理之道

ENTERPRISE
MANAGEMENT
STRATEGY

赖小民 著



 人民出版社

责任编辑：纪希萱

排版设计：飛墨设计
1581 0133 0062

图书在版编目（CIP）数据

我的企业管理之道 / 赖小民著. —北京：人民出版社，2017

ISBN 978-7-01-018482-1

I. ①我… II. ①赖… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第 266444 号

我的企业管理之道

WO DE QIYE GUANLI ZHI DAO

赖小民 著

人民出版社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月北京第 1 次印刷

开本：880 毫米×1230 毫米 1/16 印张：35.5 彩插：2 面

字数：458 千字

ISBN 978-7-01-018482-1 定价：88.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042



中国华融资产管理股份有限公司
CHINA HUARONG ASSET MANAGEMENT CO., LTD.

企业有限之道

——写在前面

杨小民

最近我在认真学习习近平总书记关于国有企业改革发展重要战略思想的一系列重要讲话深受教育。感受很多。总书记站在新的历史变革和国际国内经济格局的角度，总结了我国国有企业改革发展取得的成就，系统的阐述了新形势下做好做优做大国有企业的重大思想，为我国国有企业改革发展指明了方向和目标，提供了根本遵循。习近平总书记关于国有企业改革发展的重大思想是新时代下推动我国国有企业不断做优做良做大纲领性文件，方向性指南和务实性操作，具有重大和深远的历史意义。学习总书记的重要讲话，

党的十八大以来，习近平总书记

（详见另篇文章P3-16）

发表了
《中国
华融资产
管理股份
有限公司
成立八
周年
讲话》



中国华融资产管理股份有限公司
CHINA HUAI RONG ASSET MANAGEMENT CO., LTD.

结合自己从事八年中国国有金融企业的历程，
感司所受，联想中国华融成立这些年特别
是2009年以来改革创新发展历程感慨
万千。八年中国华融从一个中小公司转型发展
到今天界有影响国际性上市公司，正是
是以习近平总书记关于推动国有金融不断做
好做大的生动实践，也是国有金融不断做
好做大的具体实践。中国华融改革创新发展
的短短八年半的实践表明，十八大以来，只
要我们以习近平总书记系列讲话和治国理政
的新理念新思想新战略为统领，以总行总行
武装头脑、指导实践，就一定能够取得改革发
展成效。十八大以来的五年，是中国华融改革创新发展
速度最快、规模最大、挣钱最多、危若最重、

作者手稿之二

序言

2017年9月上旬，在南昌参加“中国500强”企业高峰论坛期间，中国华融党委书记、董事长赖小民同志找到我，邀我为他的新作《我的企业管理之道》作序。此前他曾在电话中谈过，我回话婉辞。此次他当面讲了我为他的专著作序的几点理由：一是他是中国企业联合会、中国企业家协会的副会长，副会长著书请会长作序理所当然；二是在2015年全国企业管理创新大会上，我曾经提出一个要求，希望企业家们认真总结实践经验，积极探索中国企业管理之道，为更多的企业提供借鉴；三是对四大金融资产管理公司的发展情况，我一直比较关注。恭敬不如从命，盛情难却，我勉强为之。

四大金融资产管理公司成立时，我正在国务院工作，曾参与四家公司的组建。应当说，这四家公司都较好地完成了当初设立时的任务和使命，为实现国有企业脱困和国有商业银行改制做出了历史性贡献。自2006年以来，各家公司相继开始探索商业化改革转型，发展能力持续增强，经营效益显著提升，逐步发展成为我国金融体系中一支重要力量。中国华融转型发展取得的成效尤其突出。这其中发挥作用的因素固然很多，但十分

关键的一条，就在于小民同志高度重视企业管理，积极推动管理创新。多年来，基于丰富的金融工作实践和企业管理经验，小民同志摸索出了 220 多条“中国华融理念与信条”，形成了一整套与时俱进、科学有效的发展理念、战略战术、管理模式和经营思路。比如，他提出的“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”的经营理念，“到位的党委会、规范的股东大会、健康的董事会、负责任的经营层、有效的监事会”的公司治理架构，“想干事、能干事、会干事、干成事、不出事”的人才理念，“逆经济周期救助型金融支持、顺经济周期投融资综合金融服务”的发展模式，都极具特色。这些对于华融克服前进中的困难、持续做强做优做大奠定了坚实的基础，发挥了不可替代的作用。

改革开放以来特别是进入 21 世纪以来，我国各类企业都在快速发展，取得了非常突出的成就。2017 年，“中国企业 500 强”营业收入高达 64.0 万亿元，迈上新的台阶；在“世界企业 500 强”中，我国企业数量位居第二，不含港台企业有 105 家，这是十分可喜的。但同时也要看到，与世界先进企业相比，我国企业在核心技术、品牌形象、标准制定、可持续发展和产业链的控制力等方面尚有很大差距，需要下更大的功夫才能赶上去。产生这种状况的原因，在很大程度上是企业的管理跟不上，持续提高发展水平缺乏有力的支撑。长期以来，由于国内外市场空间较大，企业成本优势明显，不少企业都比较重视规模扩张、技术进步和体制改革，对依靠管理进步提高企业核心竞争力往往重视不够。加之管理水平的提升需要长时间积累，不像技术引进和技术改造那样能够短期见效，这些也容易带来“重技术、轻管理”的倾向。我们过去常讲，推动企业发展的两个“轮子”，一个是科技，一个是管理。只有这两个“轮子”转得好，才能推动企业更好更快发展。国内外企业的实践表明，管理创新是企业降本增效、提高发展

水平的重要手段；没有管理创新的支撑和保障，企业的技术创新也很难获得持久的成功。一种新的管理模式和管理方法一旦形成，与技术革命一样，也会对企业乃至经济社会发展产生巨大影响。美国在第二次产业革命期间兴起了长达四五十年的“管理运动”，实现了股份制、科学管理、流水线生产方式、事业部制等管理创新，催生了一批世界级企业。日本“二战”后的劳动生产效率只有美国的1/8，由于采取了“技术与管理并重”的方针，成功探索出了以终身雇佣制、年功序列制、企业内工会为主的日本管理模式，使日本企业在全球竞争中后来居上。中国企业要在持续做大的基础上做到做强做优，尤其需要高度重视企业管理和创新，发展出具有自身特色的管理思想和管理理论。当前，互联网等新一代信息技术对经济社会全面渗透，对企业管理和创新带来诸多挑战，也提供了巨大机遇，企业领导人更加需要提升对管理重要性的认识，不断以管理创新应对新的挑战。一是要充分运用现代化管理手段。将网络、大数据、物联网等新型信息技术等运用到管理的各个环节，深度挖掘客户需求，有序实施装备的智能化改造，对简单重复、安全风险高、作业环境差、劳动强度大等岗位，实施机器人替代的科学管理。二是要着力推进商业模式创新。以客户价值最大化为目标，整合企业内外资源，合理调整业务流程、组织架构和管理模式；推进跨界协同，健全企业生态，实现资源共享，建立持续盈利的经营模式。三是要探索多种形式的管理创新。持续推进精益管理，加强成本管控，强化资源集约管理和优化配置，创新内部市场化经营机制；发展大规模个性化定制、网络协同等新型生产模式；加强供应链管理，采用国际标准和行业先进标准，推进上下游企业横向联合和纵向整合。只有坚持与时俱进，始终保持管理创新与时代同步，才能推动企业经营发展取得持续的成功。

党的十九大召开前夕，党中央、国务院发布了《关于营造企业家健康成长环境弘扬企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》，首次以中央专门文件明确了企业家和企业家精神的地位和作用，给企业家以极大鼓舞，进一步坚定了广大企业家创新、改革、发展的信心和决心。党的十九大作出了中国特色社会主义进入了新时代的重大政治判断，指出我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，这对我国企业实现持续健康发展提出了更高要求。创新是引领发展的第一动力，管理是提高发展质量的重要支撑，企业家是推动管理进步的核心力量。广大企业家要积极行动起来，认真学习贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，以敢为天下先的精神，坚持不懈地将企业管理创新推向深入。改革开放近四十年的企业管理实践为我们奠定了良好的基础和条件，站在新的历史起点之上，只要我们善于学习古今中外的优秀管理思想和智慧，妥善处理引进、消化与自主创新的关系，博采众长，融合提炼，积极探索，完全可以创造出具有本国特色、符合时代要求、引领企业发展的管理思想和方法，使我国企业管理和管理创新走到世界前列。这是新时代企业家应当担负的重要使命！

是为序。



原国务委员、国务院秘书长、第十届全国政协副主席

二〇一七年十月

我的企业管理之道

——写在前面的话

最近我在认真学习习近平总书记关于国有企业改革发展重要战略思想的一系列重要讲话，深受教育，感受很多。总书记站在新的历史高度和国际国内经济发展的角度，总结了我国国有企业改革发展的经验和教训，系统地阐述了新形势下做强做优做大国有企业的重要思想，为我国国有企业改革发展指明了方向和目标，提供了根本遵循。习近平总书记关于国有企业改革发展的重要思想是新形势下推动我国国有企业不断做强做优做大的纲领性文件、方向性指引和操作性指南，具有重大和深远的历史意义。党的十八大以来，习近平总书记就做强做优做大国有企业提出了一系列新理念新思想新战略，系统回答了新时期国有企业改革为什么改、改什么、怎么改等重大理论和实践问题，为国有企业做强做优做大提供了根本遵循。对此，我们要认真学习、深入领会，准确把握习近平总书记关于国有企业做强做优做大重要思想的深刻内涵和核心要义，以此武装头脑、指导实践。结合新近出台的《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，我认为，要大力弘扬企业家精神，努力提高“五点认识”。

第一，习近平总书记强调国企必须成为“六种力量”，明确了新时期下国有企业的发展定位。习近平总书记指出，国有企业要成为党和国家最可信赖的依靠力量，成为坚决贯彻执行党中央决策部署的重要力量，成为贯彻新发展理念、全面深化改革的重要力量，成为实施“走出去”战略、“一带一路”建设等重大战略的重要力量，成为壮大综合国力、促进经济社会发展、保障和改善民生的重要力量，成为我们党赢得具有许多新的历史特点的伟大斗争胜利的重要力量。总书记关于“六种力量”的重要论述，立足高端的视野、宽广的背景、现实的需要来认识国企的地位与作用，充分体现了对国有企业的高度重视，进一步增强了我们做强做优做大国有企业的信心决心。

第二，习近平总书记要求“理直气壮做强做优做大”国有企业，确立了国企改革发展的目标方向。坚定不移、理直气壮把国有企业做强做优做大，是习近平总书记关于国企改革系列重要思想中的明确要求，指明了新形势下深化国有企业改革的方向和任务，更是第一次为国企确立了改革参照系。理直气壮做强做优做大国有企业，必须要坚定不移深化国有企业改革，着力创新体制机制，推进建立现代企业制度，使国有企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体，按照创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念的要求，加大结构调整、创新发展、布局优化，在国企改革重要领域和关键环节取得新成效。习近平总书记为国有企业发展指明了方向，点了题，破题要靠企业家。什么叫强？什么叫优？什么叫大？我结合这几年中国华融成功转型的具体实践，作了一些理论思考和总结。我认为，企业强有四个指标，包括“利润、风险、品牌、责任”：利润是实力，对于国有企业来说，利润是硬任务，是第一目标，唯有做强利润，才能为社会创造更多财富，为国家缴纳更多税收。风险是保障，风险与利润相伴相生，企业的利润要规避风险。国有企业要学会经营风险、管控风险，善于从风险中捕捉机会、赚取利润、赢得发展。

品牌是形象，在经济全球化、市场竞争日益激烈的今天，品牌已经不仅仅是产品的牌子，更是企业产品高质量、高信誉度、高市场占有率、高经济效益的形象标签，是国有企业做强的重要集中体现。责任是担当，国有企业作为国之重器、国之利器，理所应当扛起企业社会责任这面大旗，在服务国家社会大局、关注国计民生方面做好表率。企业优有四个指标，包括“结构、竞争力、质量、可持续”：结构是手段，结构调整的核心是转变企业发展模式，过去国有企业强调大规模生产、粗放型发展，在供给侧改革的新形势下，国有企业亟需优化发展结构，增加产品附加值，走集约型、内涵式发展路径；竞争力是核心，对于企业来说，人才是可流动的，资金是逐利的，资源是可分享的，唯有企业的核心竞争力才是企业安身立命、基业长青的根本；质量是生命，我国是产品和服务贸易大国，但还不是贸易强国，在推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”“三大转变”过程中，国有企业应该为全国企业做出表率，以“工匠精神”提升产品质量和发展质量；可持续是目的，做“百年老店”是企业做优的重要目标，国有企业要以可持续发展的眼光，去制定发展战略、实施发展战术。企业大有四个指标，包括“规模、影响力、市场占有率、行业排名”：规模是大小，“做大”首先是自身规模的做大，在此基础上增强对行业的控制能力和对产业链的延伸能力，从国际竞争看，国有企业规模做大，是国家实力的重要体现；影响力是强弱，当前我国国有企业绝大部分处于国民经济上游，分布在资源、能源和金融等基础性行业和部门，其产量、价格等的变动足以对国民经济产生举足轻重的影响，国企改革的目标之一，就是发挥国有企业在国民经济中的影响力，引领我国各类企业取得更大进步；市场占有率是高低，市场占有率是衡量企业经营能力的重要指标，是消费者用“脚”投票的结果，做大国有企业需要切实提升国际国内的市场占有率水平，这是衡量国有企业产品市场竞争力的

重要标志，也是做大国有企业的内在要求；行业排名是前后，国有企业特别是中央企业和国有大型金融企业首先要成为所处行业的“领头羊”和“排头兵”，才能对所在行业的发展发挥引领作用。

第三，习近平总书记提出“三个有利于”重要思想，划定了国有企业做强做优做大的价值标准。习近平总书记就国企改革提出“三个有利于”的重要论断，即“推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能”，为国企改革确立了价值判断标准，具有鲜明的改革指向性和现实针对性。“三个有利于”揭示了国企改革与国有经济发展的内在关系，对于国有企业不断增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力等等，提出了具体要求，是我们推动国有企业科学发展的行动指南，将指引国企走出一条更高质量、更有效率、更可持续的发展道路。

第四，习近平总书记提出国企要坚持两个“一以贯之”，指出了建立“中国特色”现代国有企业制度的有效路径。习近平总书记强调两个“一以贯之”，即“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之”，强调“中国特色现代国有企业制度，‘特’就特在把党的领导融入公司治理各环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中”。国有企业要实现做强做优做大、经营业绩持续稳健增长，坚持党的领导是根本保障和基本前提。特别是在完善公司治理的过程中，要始终坚持“央企姓党”“国企为国”，坚决服从党的领导，明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，自觉将党的领导融入公司法人治理各个环节，充分发挥党委的领导核心和政治核心作用。

第五，习近平总书记强调要弘扬企业家精神，以“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”为国企改革突破口，提出了做强做优做大国有企业的具体要求。在过去“激发活力、提质增效”的基础上，习近平总书记提

出了“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”16字国企改革新要求，要求国企改革在2017年“迈出实质性步伐”。推进国有企业改革涉及方方面面，必须抓住关键、突出重点，作为国企，要以16字国企改革新要求为导向，在建立健全企业治理机制、完善市场化激励机制、做强做优主业、提高国有资本运营效率和企业经营效率等方面加大力度，推进国企改革各项任务的落实，发挥企业家统帅、灵魂的企业家精神，坚持以人为本，敢为天下先，爱拼才会赢，切实增强企业内在活力、市场竞争力、发展引领力，把国有企业做强做优做大落到实处。

学习习近平总书记的重要讲话，结合自己担任国有企业负责人八年多的历程，我感同身受，激发了自己写一本《我的企业管理之道》的想法。企业的发展离不开全球经济的复苏和国内经济的发展。2008年美国次贷危机重创了全球经济发展，中国经济也受到深度影响。联想到中国华融成立十八年来特别是2009年以来改革创新转型发展的历程，正是在危机重创的时期，困难重重，我感慨万千。八年前中国华融从一个小公司转型发展到今天在业界有重要影响的国际性上市公司和国内规模最大、盈利能力最强、品牌响亮的大型国有金融资产管理公司，正是贯彻落实习近平总书记关于推动国有企业不断做强做优做大要求的具体实践，也是我们积极应对全球金融危机和国内经济下行压力增大，促进企业创新转型成功的具体实践。从2009年开始，我带领中国华融在过去八年间实现从小到大、从弱到强、从政策性不良资产处置机构向大型国有金融控股集团的华丽转型，得到了社会各界越来越多的关注。中国华融改革创新转型发展短短八年半的实践特别是党的十八大以来的实践表明，只要我们以习近平总书记系列重要讲话和治国理政新理念新思想新战略为统领，以此统一思想，武装头脑，指导实践，就一定能取得改革发展成效。党的十八大以来的五年，全球经济金融发展增长缓慢，国内经济下行压力增长，是很不平凡的五年。

面对这些形势，以习近平同志为核心的党中央坚强领导、沉着应对、统领适应新常态，取得了经济增长 6.9% 的全球增长最高最好水平，远超欧美、日本、韩国及金砖国家印度、巴西、俄罗斯、南非等经济体的经济增长水平，对世界经济的复苏与发展做出了最大的“中国贡献”。十八大以来的五年，也是中国华融改革创新转型发展速度最快、规模最大、赚钱最多、质量最高、品牌最响、发展最好的五年，实属不易。

“却顾所来径，苍苍横翠微。”作为中国华融的党委书记、董事长，2009 年以来我将公司发展作为自身最大使命和责任，牢固树立“听党的话，跟政府走，按市场规律办事”经营理念，始终坚持以“创新+稳健”为引领，努力推动中国华融经营业绩持续稳健增长，不断做强做优做大，使华融率先进入“中国企业 500 强”和“中国服务行业企业 500 强”。截至 2017 年 6 月末，集团总资产达人民币 1.65 万亿元，比 2008 年年末的 356 亿元增长近 50 倍，发展成为中国最大的资产管理公司；净资产突破 1700 亿元，比 2008 年年末的 156 亿元增长近 11 倍，相当于再造了 11 个中国华融，实现国有资产最大限度保值增值；2017 年上半年实现净利润 164 亿元，同比增长 27.7%，年化平均股权回报率 22.6%；2016 年年底实现净利润 231.1 亿元，比 2008 年的 3 亿元增长近 68 倍；2016 年全年缴税 139.5 亿元，比 2008 年增长 139.5 倍（过去十年政策性机构不交税）；2017 年上半年缴税 102 亿元，2009 年以来累计缴纳税费超过 530 亿元，成为北京市西城区利税大户和中国纳税 500 强企业；作为一家金融机构，2016 年年底拨备覆盖率高达 444.35%，远高于银监会规定金融机构拨备覆盖率 150% 的要求和同业 200% 左右的水平，成为一家高拨备率、抗风险能力强的企业。公司始终牢牢把控住风险，发展不但高速、强势，而且安全、稳健。圆满完成“改制—引战—上市”三部曲。中国华融（2799.HK）股票入选恒生综合大中型股指数成份股，富时中国 50 指数、恒生中国 H 股金融行业指

数、MSCI 中国指数等重要指数。公司已经发展成为中国“资产规模最大、盈利能力最强、实现利润最多、股权回报最好、总市值最高、金融牌照齐全、品牌价值响亮”的国有大型金融资产管理公司和金融控股集团，呈现出“国有经济充满活力、国有资本功能放大、国有资产大幅保值增值”的良好态势，为服务国家供给侧改革、支持实体经济发展、防范化解金融风险发挥了积极作用。

截至 2017 年上半年中国华融的经营业绩呈现出“十大亮点”：

亮点一：经营业绩稳中有进，再创历史新高，盈利能力持续领先，继续保持中国资产规模最大金融管理公司地位。公司总资产突破 1.65 万亿元，较年初增长 17.4%，净资产突破 1700 亿元，较年初增长 13.3%。上半年实现净利润 164 亿元，同比增长 27.7%，年化股权回报率 22.6%，缴税 102 亿元；获财政部综合业绩评价 AA 类企业，再次入选《财富》（中文版）中国 500 强，企业净利润排名第 24 位。截至 2017 年 6 月末，中国华融集团总资产达 16581.5 亿元，较年初增长 17.4%，比 2008 年末增长近 50 倍，保持中国资产规模最大金融资产管理公司地位；净资产达 1700.6 亿元，较年初增长 13.3%，比 2008 年年末增长 10 倍，最大限度实现了国有资产保值增值。公司净利润保持高速增长，上半年实现净利润 164.0 亿元，同比增长 27.7%，年化股权回报率 22.6%，股东回报良好，盈利能力持续领先，缴税 102 亿元，各项核心指标优良稳定。中国华融以 2016 年 952 亿元收入再次入选《财富》（中文版）中国 500 强，位列第 73 位，较上年排名前进 4 位；以 2016 年 196 亿元归属于公司股东净利润位列利润榜第 24 位，较上年排名前进 14 位，成为“最赚钱的前 30 家中国企业”之一。

亮点二：服务实体经济能力增强，不良资产经营主业突出，保持领先地位，2017 上半年不良资产包市场占比超过 50%，主业收益大幅增长，“不良资产经营、金融服务、资产管理与投资”三大业务板块均衡发展，

有力支持化解金融风险，服务国家供给侧结构性改革和实体经济转型升级。2017 上半年，在中国华融的牵头推动下，金融资产管理公司不动产抵押登记政策出台，彻底扫清开展资产收购重组业务的政策障碍。借政策东风，公司坚持本源导向，做强主业实现重大新突破，不良资产包市场占比超过 50%，保持领先地位，占据市场主导。公司收购处置类资产余额 826.5 亿元，较年初增长 38.7%，处置类业务收益 22.5 亿元，同比增长 63.3%。收购重组类业务继续保持领先地位，新增收购成本 1479.6 亿元，同比增长 50%，收购重组类资产余额 3113.1 亿元，较年初增长 15.9%；债转股业务处置收益大幅增长，实现处置收益 11.8 亿元，同比增幅高达 279.2%；市场化债转股经营平台华融瑞通开业并实现项目落地；金融服务业务稳健发展，资产总额达 5547.0 亿元，较年初增长 7.7%，实现收入 146.8 亿元，同比增长 29.7%；资产管理与投资业务资产总额达 3466.1 亿元，实现利润 53.3 亿元，同比增长 55.6%。

亮点三：坚守风险底线，把防控金融风险放到更加重要的位置，坚持“创新 + 稳健”“合规 + 执行”，践行“五五”风险管控方法论，风险防范工作取得积极成效，拨备覆盖率 381.5%，拨备比 7.1%，远高于监管要求，抗风险能力持续增强。“化解风险就是创造利润”的理念在华融深入人心，内部控制和合规管理水平显著提升，各项指标符合监管要求，保持合理可控，不发一案，不倒一人，不出大风险。全系统深入学习贯彻习近平总书记金融安全观重要讲话要求，认真贯彻落实监管机构“强监管、治乱象、防风险、保安全”要求，有效践行“五早、五防、五治、五用、五讲”“五五”风险管控方法论，优化全面风险管理体系，加强内控管理和合规管理，既防“黑天鹅”，也防“灰犀牛”，构建起坚实有效的风险管控“防火墙”“安全网”和“隔离带”，坚决打赢风险防范“阻击战”、风险化解“歼灭战”“两大战役”，集团风险管理水平进一步提升，内部管控规范有效。截至 2017