

回顾和展望

——《2014 年报》总裁报告

2014 年，是创业的第二十一年了。1993 年十月，在香港的叶炳生先生和叶围洲先生的帮助下，我创办了长江置业。在此之前的 1992 年初，我离开了工作四年多的政府机关，在那里我学到了很多，向领导同事学到了很多，向工作实践学到了很多，向机关管理体系学到了很多。那是一个小平南巡之后的风云激荡的年代，选择这条道路和在这条道路上每一阶段的前行都并不容易。在不同的阶段，包括创业初始阶段、中等资产规模阶段、较大资产规模阶段，都需要不断的学习和反省，来探寻下一个阶段适当的业务平台和业务原则，才能摸索着走到今天。

1、过去的两个十年

1994 年到 2013 年，有两个十年，1994 年到 2003 年和 2004 年到 2013 年。这两个十年，基本上也是我们发展的两个不同的阶段。第一个十年，我们主要是进入了房地产行业并在张家港做了七年的房地产。在这个七年中，我们建立了自己的原则和方法，较快的达到了这个城市的行业领先地位。这个阶段的后期，我们也较多的介入了证券市场，在理论学习和证券投资实践上做了很多业务尝试。净资产也做到了接近亿元的规模。之后的三年，我们试图在苏州这个更大的城市打开我们的行业发展空间，但我没有能够做到，这个阶段累积了我很多与过去七年相比不同的人生体会，学会了在不同环境下，不同角度考虑问题，尝试站在对方的角度看问题，学会了妥协。这个阶段的经历，帮助我确立了简单、平和的处事原则，也一定程度上改变着我的人生观。第二个十年，是我们业务转型的十年，我们努力向一个投资机构转型。利用我们在第一个十年积累的资源，我们通过不断的努力，艰难的生存下来并努力的发展着。在第二个十年，我们的总结和反思，我们的实践和理论，我们的坚持和忍耐，都比第一个十年有了进步。第二个十年，带来更多的理论思考和理论成果，基本形成了简和基本法体系和管理纲目体系，这些理论将反过来指导我们今后十年的工作，帮助我们成就一个可持续发展的十年。

2.1、2014 年是第三个十年的第一年

2014 年，是第三个十年的第一年。我们做了很多事情。在过去多年的大量数据积累的基础上，我用了数年的时间，写了《证券管理基本办法》。它有三个版本，六个附件，这些附件分别是《证券管理基本办法导读》、《证券综合管理平台》、《A1、A2 工作簿平台》、《B 工作平台：B1、B2、B3、B4、B5》、《C 平台：C1、C2、C3》和《归去来兮》。写下这些附件的体系和内容，并完善它们，前后历时大约十年的时间。这些文章大多在这一年基本定型并编辑成册。这一年，我推动了《管理文件纲目》的完善。在基本办法系列的

文件中，除了原来定稿的《简和自述》、《简和管理基本办法》和《证券管理基本办法》之外，完成了《财务管理基本办法》和《投资管理基本办法》。同时，全面推动升级了行政、业务的核心文件及规范，包括《业务职级与薪资管控制度》、《管理综合整改方案》、《合同管理规定》、《财务制度》、《内控管理实施细则》等。推动建立了各种业务管理平台，推动完善管理单据体系、报表体系和会议体系。并为管理、业务和项目的可执行，可考核做了很多直接具体的工作，亲自写下了很多罚单，来推动工作作风的改善，责任的落实，心态的调整。今天的《管理文件纲目》已经较为全面的反映了我们二十年来对管理和实践的认识，反映了我们对团队、业务、项、平台、行政、管控、内控、执行等等的实践和认识，反映了我们对投资、对发展、对安全的认识和自省，反映了我们对人性，对管理的理解。

2.2 历史上业务的绩效评价

在理论建设方面取得成果的同时，我们的证券投资业务也逐渐成型。过去十年，放眼世界，我们的证券投资业务的复合成长是业内相对不错的。我相信我的十年绩效，在专业机构中是属于较为优秀的 10%，也就是最好的 10% 的那个群体中。我们当初七年的房地产业务，即使考虑后面发展遇到问题的三年，一共十年来看，无论复合成长还是管理都是业内相对不错的。我相信在专业的开发商中，也是在较为优秀的 10% 的群体中。在漫长的转型阶段，在一系列的决策错误带来的困难和挫折之后，我逐步意识到，我们会犯错误，会犯这样那样的错误，大的小的错误，我们在某一个阶段会遇到重大的困难和调整；我们今后还会犯错误，但只要我们善于学习和总结，坚持原则，修正错误，我们终会迎来稳健和发展。并且，稳健和发展将成为我们的主旋律。熊市是投资者投资的天堂，而牛市仅仅是投资者逐步兑现的机会和平台。在牛市建立安全基金和战略安全基金，在熊市使用安全基金和战略安全基金。

3、努力成就一个有思想和原则的公司

我们要用自己的角度阅读世界，用自己的原则来管控公司的行为。用正直的人，建设敬业和能干的团队。

4、努力成就学习和自省的公司

过去二十年的不断学习和自省成就了我们的今天。我们今天站立的位置，是一个很重要的位置。未来不是需要我们单一个人有学习和自省的能力，而是需要我们团队整体具有学习和自省的能力，我们团队中的核心员工也具有不断学习和自省的能力。一个不断学习和自省的公司，是一个可以与时俱进的公司，是一个可持续的稳健发展的公司。

5、在简和的安全原则下

在简和自述中，我们给自己的定义是，简和是一家专注于安全投资的投资机构。今天，我们在本年度报告中再次引述这个定义，用于提醒自己，我们对自己的定位没有也

不会改变。

6、逐步建立完善的事体系和管理体系

在目前的管理架构基础上，除了已经建立的证券中心以外，我们将努力建立更有内容的投管科，争取将这个业务发展成投资管理中心；同时，建立独立运营的财务科或财务中心，能独立运营的行政和内控体系。

7、努力做一个企业公民

在力所能及的范围内，做一些对教育、环保有意义的事情，努力做好一个企业公民。

8、对未来五年的展望

未来五年，我们乐观的相信，公司在组织上，将有几个能够独立运作的事业部门。如证券中心，投管中心，财务中心等等；但总部的人数不会突破 20 人。

未来五年，我们乐观的相信，公司的核心利润的复合增长率，将会和过去十年的复合增长率相当。一方面，公司运营规模的增长，将使得高速的增长较为难以取得；另一方面，我们犯下重大错误的概率也在变小。所以，过去十年中高速增长的高增长率，我们难以取得，但在我们确立的安全的原则下，犯下 2003 年、2007-2008 年和 2010-2011 年的重大错误的可能也会变小。

未来五年，我相信，爱岗敬业、正直主动、心在这里、不断学习的员工，会和公司一起发展，会有一个更加健康丰盛的人生。

丁宏

2015 年 6 月 25 日