

道路和方向

——《2017 年报》总裁报告

一、道路和理想

过去的十几年，我们走出了一条与众不同的生存和发展的道路；在这条路上，我们慢慢走出了对这条道路的信心。

我们的道路，不同于证券市场上众多投资基金的商业模式，也不同于实业领域提供产品和服务的主流公司的模式。

我们在证券市场上向前辈大师学习，在不断的学习、实践和领悟的过程中，我们为前辈大师的智慧和态度所折服，我们用前辈大师们的安全投资理论体系为我们赋能。我们用巨大的信心和勇气，结合大师们的思考体系和我们在这个时代的具体投资实践，脚踏实地，落地生根，逐步建立起我们自己的简和证券投资理论体系。我们长期用心于运用和不断调整、改进和完善我们的简和证券理论体系，用来评估、投资和持有优秀的公司。我们专注于我们能看得懂的有绩效的生意——用心于看得懂的风控，用心于看得懂的生意的规模、生意的成长和生意的业绩和效率；我们在意但并不过渡关心证券价格的涨跌，尽量少理会短期的涨跌，同时管控好自己的情绪，将情绪纳入纪律之中。

年复一年，我们历经艰难，慢慢在挫折中学习、修正，在波动中成长。很多年前，我们期许我们种下的是一颗乔木的种子，走过春夏秋冬，历经风霜雨雪，去成长成那棵树，而不是一棵草；渐渐的，我们知道，我们成为了那棵树；现在，我们更期许我们有大型乔木的基因，去继续我们的成长。这就是我们的道路。

在 1994--2004 的十余年的激情燃烧的岁月里，我们在实业上创造并累积了在当时来看不菲的资源，包括了长期的实业的实践和道路的探索，包括通过实业盈利累积的资金但不仅是资金，还包括了碰到问题后的各种反思和反省、各种认错和总结。

从 2005 年开始，我们不再左顾右盼，逐步选择了今天的投资道路。十几年来，我们运用这些资源，不断学习，在中国内地、香港地区和美国的证券市场上踏踏实实地投资，并在 17 年做到了相当于百亿级别有效销售额的公司的股权规模。18 年将仍会有一些的增长。从 93 年叶先生投资开始，从 9 万美元起步，在过去的 24 年里，我们的净资产规模，在市场有了巨大的增长，对应的生意，从 94 年的 1 千万，到现在的超过一百亿，大约增长了一千倍。24 年期间，国民经济的复合增长大约是 12%，我们生意的复合增长大约是 30%。期间历经了 94 年和 08 的两次经济的重大波动；负债的角度，我们自身的负债很少，从被投资公司使用债务杠杆的角度看来，被投资公司的债务杠杆很高，但这些公司的风险控制能力，就是在对的时候加对的杠杆的能力，我们能看得懂。

一百亿的生意规模，这是一个里程碑，也只是一个里程碑，因为未来还有新的更远的里程。一百亿的生意规模，也是一个新的台阶。只有对的团队，长期在对的方向上做

对的事，才能站上这个台阶。

总裁核心团队过去十几年的投资业务中，所取得的年化复合增长在行业中处于较高的那一层，这样有一定规模的长期绩效水平在国内不会多，相信在世界其他地方也很难找到；这得益于我们坚定的信心和长期的耐心，分享到了中国宏观经济和所投资的优秀企业的长期高速发展，利用到了中美港证券市场之间的估值的阶段性不平衡；虽然我们犯了很多这样那样的错误，但在一个宏观的大视野上看，这些错误也帮助我们反思和反省，错误是我们的一部分，帮助我们变成更好的自己；我们不断修正我们的思想，不断调整我们的行为，进行相对安全的投资，并且在实践中不断地学习和管控风险，不断反思反省和总结，不断的改进我们的工作，在对的方向上做对的事。

未来十几年，如果我们还能做得相对不错，比方说从现在 2018 年到 2030 年能做到年化 15%左右的复合增长率，并且管控好风险，那么将来到了 2030 年的某一天，当我们回首往事，我们总裁团队的成就将是值得自豪的。就是说，我们十年的实业生涯，二十五年的职业投资生涯，会和我们在教科书上读到的优秀前辈一样，同样波澜壮阔，同样会取得很好的长期绩效。那时候，我们才可以说，我们就是大型乔木。这就是我们的理想。

基于我们的宏观判断，我们对在大周期中我们所处的位置有信心，未来十年、十五年，我们也还将继续努力成长。

二、关于核心业务和布局

布局是总裁、也是公司投资的核心业务，作为总裁，最主要的精力应该放在投资布局上，就是思考如何将我们的资源放在对的方向上，使得从较长的时间来看，我们收获稳定和相对较高的效率。合理的布局会使我们的工作从大局看变得从容，长期持有就能够获得较好的回报。如果判断错了，我们有时候会有一些瞎折腾。

我们公司的核心业务比较特别，一方面，做大的相对正确的布局和判断，比较难；一是因为机会难得，十年一遇，二是因为我们身在其中，难免很多时候难以穿透全局，会犯错误，所以需要不断对判断再判断，必要时作适当的调整甚至重新再布局；另一方面，一旦决定，决策的可执行性比较强，执行的链条相对比较短；很多行业是难在执行，我们这个行业是难在大布局和大判断的方向，难在之后尽量少折腾，而执行相对简单；我们各个团队之间的产品关联性较小，在利润链上没有关联性，布局之后，影响公司核心业务的是我们投资的公司的生意和团队的绩效，我们的其他团队对公司的核心业务没有影响。决定我们未来的是布局的质量，布局做对，方向也就对了，其它也就不太担心了。布局也是风控，而且是最大的风控。目前来看，我们的布局还没有全面完成，有待完善。

三、关于护城河和竞争优势

所谓护城河，就是在长期的实践中逐步建立起来包括理论、经历在内的独特的竞争能力和竞争优势，即使告诉他人，他人也很难简单仿效、很难轻易学会的能力。

我们已经逐步建立了自己的护城河。我们的理论，我们的长期实践，我们的资源、

布局、规划判断体系是我们的竞争优势，我们的学习能力，反思能力，认错态度和总结能力也是我们的竞争优势，我们的自我更新，自我调整的能力也是我们的竞争优势，这些，都构成了我们的护城河的基础。即使将我们的理论和实践体系告诉他人，他人也难以简单模仿，因为光是理解并在市场大周期中具体体会到这些体系的内容和实质，也需花很多年时间；更不要说在对的时候有能力有勇气投入巨大资源用好这些体系。这些竞争优势，一旦深入了我们的血脉，浸入了我们的骨髓里，它就会慢慢改善我们思考的基因，它就是我们的综合能力的一部分，就是我们自己的护城河。

我们对未来有信心，现在我们的规模还不大，未来十五年我们还将拥有一定的发展空间。如果我们坚守原则，基于我们的综合能力和态度，我们以后犯错的概率不会增加，而把握机会的能力不会减弱。未来也许五年、也许是十年，从投资股权所对应的业务规模来讲，我们将会成长为业内既有一定体量、也有一定增长的中型公司，而我们的生意规模也将有所增长。这是我们投资生涯的长期目标。

在我们公司的网站上，我们写下了广而告之的态度趋向、商业原则、判断逻辑和行为架构：1) 秉持长期乐观的投资态度 2) 恪守安全和稳健的投资原则 3) 长期持有现金和优秀公司 4) 不断判断市场 5) 以合理价格买入优秀公司 6) 规避市场的重大风险 7) 做能力范围内的事 8) 将情绪纳入纪律之中 9) 感恩时代的包容和国家的开放

四、关于团队、团队产品和团队收入

1、团队

公司现有团队包括总裁核心团队、证券中心团队、财务行政中心团队及服务团队。

总裁团队的核心业务是布局 and 风控，其团队综合水平和长期绩效处于业内较高的那个层面。丁总团队的业务水平主要取决于丁总及其主要助手，其他人的加入不能短期内明显改善我们的护城河。我们自我学习、自我成长、反思和调整，长期以来我们就是这么做的。

田锐的证券中心团队、孙永泉的财务行政中心团队以及徐雅悝的服务团队，其业务水平与我们赋予中心团队的定位和职责相比，还有待提高。这些团队，执行上还是可以的，但自我学习、自我成长、反思和调整的能力还不够。中心是相对独立的部门，要有自我成长发展，自我修复和调整完善的能力。这是我们对中心的定位。

目前来看，团队现有人员总体不错，维持和执行现状的能力尚可，但就进一步实现各中心的定位和目标来讲，目前的团队的综合水平在管理上，在相对不确定性上，在自我调整提高上，难以达到相关专业的较好水平，也难以匹配公司未来五年、十年的发展。各中心要完善团队，使得团队内部能够有较高水平讨论沟通，有好的主管和助手，提升团队的底蕴，有相对优秀的产品和服务、提升其效率，并且长期积极宣传我们的核心价值观，在工作和生活体会和理解它的内涵和外延，用我们的核心价值观为各个团队的赋能，帮助我们在对的方向上思考。

目前我们公司许多主要的东西，从规划、判断到平台体系的改进、完善等，还大都来自于丁总。未来要逐步改变这种情况，使得各个中心自己来完成自我的更新、发展和

提高；逐步匹配我们中心的定位。各中心团队要有自己的规划、自己的想法、自己的判断，并主动沟通、有效沟通。田锐团队和孙永泉团队未来要落实中心的定位和职能，逐步获得在中心内独立解决好各种问题的能力。中心领导要拥有相当的相关行政和业务能力，不断提高管理水平：如果水平不够，没有进步，将来肯定会受到业务发展的挑战。

未来三年、五年、十年，我们还将较快地发展，并将成为一家有一定规模的公司。能在这里拥有一个岗位，也是员工很好的选择之一。当然，选择是双向的，公司会努力培养员工，也会选择员工。公司会充分照顾员工的利益，而员工的个人绩效也需要与公司的要求、以及公司的付出相匹配。

2、团队产品和服务

总裁团队的产品是布局、风控、判断；总裁要有胸怀，并努力看得更远。

证券中心团队产品除现有平台体系外，还包括对风控的判断、执行，以及估值报告等；证券中心要冒出几个业务水平较高的人员。

财务行政中心团队产品除现有管理体系外，还包括内控报告、财务分析报告、人事团队等；财务、人事、行政等业务也应该出人才。

内控组：内控是一个大的概念。有证券中心内部的内控，财务对证券中心之间的内控，财务扎口的内控，有财务本身的内控，有公司角度审计的内控。要点是账实相符，按部就班，提高效率。

行政组：执行和沟通，帮助各个部门落实规划，开展日常工作，及时沟通，应对各种具体的情况。

服务团队产品除现有工作和管理体系外，还包括如何帮助我们实现美好生活，我们的生活的大部分时间是在工作，工作中吃的好，休息的好，锻炼的好，环境好，茶好，空气好，服务好，也是我们美好生活的一部分，如何做好和提供好服务；服务团队也应该出人才。

每个团队都应该做好自己的工作，只有好好干活，才能促进自己成长以及自身能力的提升。而如何好好干活，是每个员工，每个科室、每个中心需要不断思考并不断落实的事情。不要靠领导，领导也帮不上什么忙。

2018 年定位为科室业务年，各科室要切实提升自己的能力，努力做到“出手不是低水平”。

3、团队收入

公司不同的团队对应不同的收入，我们未来几年的规划是：总裁核心团队 100 万元/人 年左右（秘书室人员按证券中心规划）；证券中心团队 30 万元/人 年左右，财务中心团队 25 万元/人 年左右，服务中心团队 15 万元/人 年。和社会水平相比，以上收入水平总体来讲是非常不错的，我们每个团队都要落实在如何在自己的岗位上，自己的业务上干好活。在这个问题上，没有人能帮你思考和代替你思考。

五、关于人事、考核、行政和内控

1、人事招聘

过去几年，特别是2017年，员工收入有了大幅提高，几年来白领蓝领收入翻倍，但团队整体的能力变化不大。目前团队很难做到出手就是高水平，而一个团队如果业绩水平不高、效率不高、而收入较高，久而久之，这个团队一定会出问题。

在我们团队成员能力普遍不高、部分工作开展受到制约的现实下，有条件地招聘有潜力的新人成为我们必须要考虑的问题。新招的人员态度要积极主动、教育背景一流、自身素质包括道德素质相对良好。

新招的人员要有不同的眼界、潜力和资源等，他们能帮助各中心改进现有业务和团队水平，比如在证券、行政、财务、秘书、服务等方面。通过招收天下之才，为我们的团队逐步带来改变。我们现在的综合收入水平和发展潜力应该能吸引到、寻找到适合我们的未来的员工。

新人员的加入将使我们的的人力资源更充裕，人力上有更充分的选择余地，将使现有员工感受到有可能被淘汰、被替换的压力，从而敦促他们更积极努力地干好活。

我们为员工提供了非常优厚的待遇和极为优秀的平台，理应可以找到充分的备选人员，而目前行政在招聘上并未见成效。

2、员工考核和业务考核和中心考核

2018年要加强沟通、加强考核，让对的人冒出来，让优秀的劳动者以及潜在的优秀管理者冒出来。同时，通过宣传我们的文化和价值观，对我们的员工进行赋能，让普通的人成为合格的劳动者、合格的管理者。

沟通和考核只能帮助到有上进心的人，促进他们的自我提高。而对于无上进心的人、不能改变的人，我们只能选择淘汰他们。

考核：不但对员工，也要对科室，对中心进行考核。所以，我们对干部的要求比员工高，对主任的要求比科长要高。行政要找到考核的对的机制和导向，找到不用扬鞭自奋蹄的机制和导向，找到自我成长的机制和导线。

3、行政及内控

虽然我们一直在努力建设一个能自我发展自我成长的行政科，但我们在行政的思考，执行和积累从来没有停下脚步。

基于我们的核心价值观，基于的我们拥有的管理能力和资源，我们相信我们能找到对的行政机制和导向，包括了对岗位的定位和调整，对员工、团队的判断、使用和选择，对利益、名誉、权力的赋予和调整，对绩效的考核和对部门、岗位对价的调控。对的机制和导向，会使得我们的员工和团队，主动把产品和服务做好，并且有效的主动展示给我们。我们只要保持清醒的头脑做判断，不断完善评估、考核的机制和导向。

继11年、12年的基本法体系，特别是《简和证券管理基本办法》开始，我们一发而不可收，13年的《简和管理平台系列》，《简和管理文件纲目》汇编和各种管理平台体系的推广，14年的《2014关系词系列》、《2014总裁报告》，15年的《2015的教益》和《什么是我们的生意》，16年的关于劳动，奋斗和耗散结构的概念的推广，17年的干好活，考核的机制和导向的概念的推广；不确定性和确定性，判断、调整和反思等概念的推广；

17年总结管理要素架构：【1（团队）+（of）1（产品和服务）+（of）1（执行力）】【用（through, by）四拖（for）（2+1）（with）N有】的推广，以及团队要成为自我成长的团队的思考方法的推广，对团队和业务的要有内控和考核的思考方法的推广。这些概念、思考、思想方法、摸索和积累都是我们这些年行政探索的阶段成果。但要取得真正的成果，还有很长的道路要走，如果有一百里要走，我们已经走了九十里，但行百里者半九十。

行政的一个很重要的工作是宣导我们的文化价值观；推动员工在对的方向上有效做事，鼓励优秀员工，批评没有效率和错误的现象，调整机制，调整导向。这些东西，是我们想了很久，才逐步想明白的。只有从内心真诚的接受了这些看似简单的东西，我们的沟通才有基础。

内控不仅是财务上的内控，更是各个主要业务全面的内控；内控本身要提高效率。我们的大内控是拉通几个中心的，内控对我们很重要，这个也是我们公司的特点。

六、关于沟通和导向

1、沟通

我们以前常说的听说读写述，其实都是沟通的一部分。当你听到议论的时候，其实是有人在跟你沟通；当你读到文章的时候，其实是有人在和你沟通。你不但要被动沟通，还要主动沟通。

但是沟通还远远不止这些，对我们来说，大多数产品、报告等都是沟通，我们要提高沟通的广度、深度和效率。

如果你想做个好的管理者，你必须要有卓有成效的沟通，才能通向优秀的业务。

以前总裁跟中心主任间的主动沟通量很大，而今后会减小。中心和中心之间、科室和科室之间、员工和员工之间，作为管理者，都需要把沟通这件事学会，并提高沟通的效率，使我们工作得比较顺畅：通过沟通，发现好的管理者；并且，通过沟通，帮助我们发现好的、潜在的业务和行政的管理者。

2、导向

导向，就是我们要制定出让员工和团队自觉主动把工作做好的制度和动态应对机制。做的好要激励，做的不好要批评和处罚。最大的导向是文化价值观，其次是用对的人，然后是清晰的可考核的目标管理和绩效管理。不能停留在制度上，文件里，纲目里，口号上，而要落实考核，定期调整完善。如果我们感到管理吃力，管人吃力，导向一定有问题。

七、核心价值观

核心和文化 and 价值观，我们已经在公司网站上整理出来了。

【主动性，责任心，使命感】：这里我们讲的是干活的态度。

【天道酬勤，厚德载物】：这里，我们讲的是因果观。

【简单、平和、阳光】：这里，讲的是如何面对纠结，走出困难，找到对的方向。

【忠诚、信仰、信心】：这里，我们讲的是理想。

【用心干好活，同心谋发展】：这里，我们讲的事业。

口号不仅是用来喊的，更是用来潜移默化我们的思想的。想通了这些，就会变成不一样的自己，有理想，有态度，有事业，有方向，还不敢懈怠。

要用心思考如何把我们的倡导的文化价值观和自己的工作结合起来，给我们的思考带来方向性。这个潜移默化的过程，也是重新找到我们各个团队的相对竞争优势的过程，也是我们在我们的道路上逐步认识到的文化自信。

丁宏

最后修改：2018年1月24日