

第二大篇

提案·思路

关于创设江苏中财金涛投资 有限公司的提案

（二〇一一年二月十一日）

一、为不断构筑中财的投资群落，全面分享未来十年中国金融投资业之发展成果，真正把握市场先机和行业热点，中财必须伺机增设投资类公司，探索机制、创新理念，勇闯中财投资的发展新路。

二、发展金融投资业必须智勇为锋，定慧定力，为此有必要积极吸收年纪轻、有冲劲者加盟到中财金融投资队伍中来，从立志（向）立信（用）实现立品（牌），以二千万元资本金起步，通过诸年积累，逐步达到上亿净资产的资本实力，然后假借历史业绩和团队力量来不断建立建树中财投资之商誉，为今后开展 PE 业务和资产管理奠定基础。

三、中财化建业市场营销将官是中财内部对市场有

独特感受和体验的一群人，只要他们有志投身广角业和投资业，本着他们的市场兴趣和挑战意识，就一定能够实现个人职业梦想的跨越，开创中财投资的新未来。

四、关于创设江苏中财金涛投资有限公司的有关构想

1、名称为江苏中财金涛投资有限公司，主要从事资本市场投资和 PE 投资业务，属于中财特别经营企业。注册地为南京市。

2、注册资本金 2000 万元，其中，中财集团 1800 万元，陈涛出资 200 万元。

3、公司法定代表人为边锡明，其他董事成员为杨光华、金维爱、韩士筠、陈涛；监事成员为周爱武、谢立新、梁力展；总经理为陈涛。

4、凡所涉之规定和要求，均必须严格按浙中董局字 [III] 第 56 号《关于印发〈中财集团特别经营企业管理与控制试行办法〉的通知》执行。

论广角之经营

(二〇一一年四月十日)

一、关于广角之认识

1、广角为何物

中财金融广角是以化学建材业为资源背景和吸资平台，以抵（质）押物和第三方独立责任人为风险支点，以项目金融为经营支点，由担保之边、典当之边和拍卖之边结构而成的高息差、低风险的金三角。它更是中财倾心倾力所打造的一个以省会城市为据点，连点成线，结线成网，辐射周边的超级金融连锁平台。

2、看山非山，看水非水，山水中财， $1+1>2$

中财的发展走的是产融结合之路。实业是山，金融是水。山水中财，山高水长。我们看中财化学建材业，它不仅仅是实业是山，而是有水之山，是水山实业；我们看中财金融广角，它不仅仅是金融是水，而是有山之

水，是山水金融。所以，我们与实业的同行相比，中财是有金融中枢的实业；我们与广角的同行相较，中财是有实业背景，具有吸资功能的广角。山而非山是水山，水而非水是山水。用数理公式来表达就是： $1+1>2$ 。

3、担保而非担保，典当而非典当，拍卖而非拍卖， $1+1+1>3$

我们用担保切入金融市场，是真正意义上的经营风险，是在风险中寻找机会，因此，我们以 8020 模式覆盖风险，实现风险和收益的相对均衡。我们因担保而典当，因典当而拍卖，用环环相扣的金融服务链条来牵手我们的客户，用我们的客户资源来吸引和结识我们的银行伙伴，然后，用由之派生出来的项目金融为经营支点，最后，真正建构起我们广角可持续发展的赢利模式。所以，广角不仅仅是担保，也不仅仅是典当，更不仅仅是拍卖，广角是一个金三角。用数理公式表达就是： $1+1+1>3$ 。

4、超级金融和连锁平台

在中国的国度里，只有银行有吸收存款和派生存款的双重功能，但是，在现今的金融监管制度里，任何一个民营企业都不可能绝对控股和经营一家银行，至多做一个 20% 比例的大股东。银行的存款平均利率是 2.5% 左右，它们的贷款平均利率为 8% 以上，它们以计划利率的

形式锁定了银行业经营的超额垄断利润。

尽管国内外的经济学者对之颇有诟病，尽管中国的实体经济不能真正享有金融的普惠待遇，并因此背负着高额的财务费用，但是中国金融市场的利率市场化始终停留于口水文章，不见行动。究其原因，银行资源本质上仍然掌控在国家和政府手中，是一个垄断经营的行业，表现出超级金融之形态。

由于这样的大气候和金融生态，中国社会的流动性虽然充裕而泛滥，但与之相应的金融垄断却仍然决定中国社会资金成本的离奇高企，从而为民间超级金融的存在和发展提供了一个广泛而持续的成长空间。

如果我们的广角，用中财的实业之山去涵养水源，不断开辟市场，实现销量，用现金流换取平均利率 7% 左右的贷款资金，再在中国广袤无垠的金融大地上把资金以 43.2% 以上的价格，卖给有优良资产做准保全的资金短缺者解决特殊的调剂性困难，那么，我们就可以从容不迫地实现中财的超级金融，我们的广角也无异于一个小规模的全资的中财银行。

诚然，把平均利率 7% 的资金按 43.2% 的价格卖出去是一种典型的超级金融。但是，由于受项目金融之资金需求的超短期所限，一个广角其项目金融的资金利用率

往往存在着先天的缺陷和不足，还不可能如银行一般有长期而可靠的借贷业务实现持续而稳定的高收益。

一方面，如果有一笔项目金融其资金用周二到周五头尾4天，而前后两个周末就要浪费4天，再加周一的1天，那么，这一笔业务的资金准备差不多要损失5天，一来一去，资金的收益率便大打折扣；另一方面，项目金融的随机性往往造成一个广角虽有资金但市场无业务，市场有业务而其无资金、或不足资金等情形的大量而无序地存在，这自然也使广角经营的收益水平大为降低，从而造成一个广角的超级金融从根本难以为继，名存实亡。

现在，我们中财如果能够在各省会城市建立据点，通过广角的网络化布局来营销我们的市场，使超短期的项目金融通过空间的伸展来实现资金使用在时间上最大限度的衔接，通过统一而快捷的资金调度来不断建树靠得住可信赖的广角品牌，然后，再用广角品牌效应来不断降低中财之项目金融的随机性，不断提高广角的收益率和可持续性，那么，我们的广角必定能够成功打造成为以空间换时间，以品牌做经营的中财独有的借助连锁平台而实至名归的超级金融。

二、关于融资担保

1、政府、社会和市场

人类社会早在市场出现之先便已存在，但它们都是自然自发的产物，其历史要比政府久远得多。政府是王朝的代名词，它蹑手蹑脚，或者借着刀光剑影随后赶来，然后，道貌岸然地凌驾于社会和市场之上，而且狠如虎狼。因此，大政府，小社会，小市场或者零市场，成为集权专制国家的基本形态。但是，从现代国家制度来考察，市场注重效率问题，社会重视公平问题，政府解决服务和秩序问题，作为一种宪政民主的国家制度，其国家的基本形态往往表现为大市场，大社会，小政府，它们三位一体，共同作用，协调和推动一个国家持续而健康地向前发展。

自改革开放以来，我国的市场其力量在成长，我国的社会其功能在强化，政府对市场不得不有所敬畏，对社会时不时有所尊重，表现为国家的一种现代进步的倾向和趋势。本质上，政府只需要财政，保证其拨款；社会只需要出纳，保证其收付；市场却需要金融，保证其有效地实现有偿的资金融通。所以，金融其实与市场相伴相生，是市场的中枢。联系到我们的广角，作为一家经营风险的金融企业，要实现可持续发展，就必须与中

国发展的大趋势大方向相对接表现出一种市场性，把企业之根系深深地扎在市场这一块土地上，按市场的规律做广角，以市场的资源发展中财，真正代表市场的力量。这就是我们广角致力的未来方向。

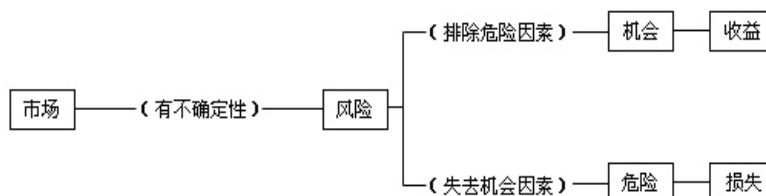
2、风险

风险，所谓经典的定义，就是不确定性的一种，但在已知不确定状态下又必须服从某种概率的分布。经济学意义上的风险，表现为损失的不确定性，说明风险产生的结果可能带来损失、获利或是无损失也无获利。

但是，我们要研究的风险是金融学意义上的风险，表现为风险可能而且能够带来机会，在规避风险的过程中，可以带来比例不等的收益，有时风险越大，机会越大，回报越高。对金融学意义上的风险，如果从文化层面加以考察，那么，它是中国传统文化中的龙，张牙舞爪，法力无边，神秘莫测，高不可攀，既令人胆颤心惊，又使人不胜艳羡，连中国古代的皇帝也要做龙的儿子曰龙子，我们中华民族都要自封为龙的传人。

所以，我们的广角作为经营风险的特殊企业，首先必须从市场的视角去全面地认识风险——市场充满着无限的不确定性，因此，市场充满着风险。因为市场有风险，所以，市场孕育着无数机会和危险。只要解开风险，

把握机会，就能化险为利，实现收益。市场是风险的两面一体，一面是危险，一面是机会。因为有机会，所以大家争先恐后地参与市场，而且踌躇满志；因为有危险，所以不是每一个人都能够把握机会，而是望“机”兴叹。这就是风险的本质。其风险的图解为：



3、风险覆盖

我们是按市场的规律做广角，以市场的资源来发展中财，那么，我们开展担保业务，就不能指望以国家财政等部门的承诺为依据，更不能要求以政府领导或市长的条子为依托，而必须用市场的手段和方法来化解风险，规避风险。风险覆盖就是中财的每一笔债权，除对主债务人有直接追偿权外，还必须对负有连带责任的抵（质）押物和第三方独立责任人具有追索债务的权利。这就是中财8020风险覆盖模式。

中财担保是我们的广角切入中国金融业的榫头，而风险覆盖是确保榫头有效的楔子，如果没有楔子，那么

接榫的可靠性安全性便大为降低，所以，要成功发展我们的广角，既要有榫子，更要有楔子，两者缺一不可。

如果我们把抵（质）押物的价值大幅度打折来厘定风险覆盖，那么，客户不用再找中财，直接找银行便万事大吉。如果我们按抵（质）押物的价值作为最高限额来厘定风险覆盖，那么，中财所提供的融资优势和客户所付的成本不相匹配，存在一个市场空间问题。

中财之楔子，设计一个80%的抵（质）押物，与有产者挂上钩，有恒产者有恒心；一个20%的第三方独立责任人，与有信用的人接上头，有社会资源作保证；然后，再与一个有胆魄放大信用、有志向开拓事业的社会精英式人物相牵手，构成为我们的风险覆盖模式。

4、抵（质）押物

所谓抵押，就是债务人或第三人不转移法律规定的可做抵押的财产的占有，将该财产作为债权的担保，当债务人不履行债务时，债权人有权依法就抵押物卖得价金优先受偿。

所谓质押，就是债务人或第三人将其动产移交债权人占有，将该动产作为债权的担保，当债务人不履行债务时，债权人有权依法就该动产卖得价金优先受偿。

两者区别：（1）抵押的标的物通常为不动产、特别

动产（车、船等）；质押则以动产为主。（2）抵押要登记才生效，质押则只需占有就可以。（3）抵押只有单纯的担保效力，而质押中质权人既支配质物，又能体现留置效力。（4）抵押权的实现主要通过向法院申请拍卖，而质押则多直接变卖。

抵押物是指债务人（抵押人）为担保某项义务的履行而移转给债权人（抵押权人）的担保物。根据我国《民法通则》的规定，凡提供财产作担保的，不论为不动产、动产或有价证券，也不论是否转移占有，该财产均称为抵押物。

所以，抵押或质押是最为可靠的担保行为，比第一还款来源牢靠得多。我们的担保业务，本身是一项纯粹的风险业务，而且与收益相比难以做到对等与平衡，8020模式中的80是确保中财担保业务不至于沦落成为无本之木，无源之水，宛若浮萍的最重要最基础的保障和保全。无论何时何地，中财担保都必须无条件守牢这一条风险底线。

5、第三方独立责任人

关于一般保证责任。当事人在保证合同中约定，在债务人不能履行债务时，由保证人承担保证责任的，为一般保证。一般保证的保证人在主合同纠纷未经审判或

者仲裁，并就债务人财产依法强制执行仍不能履行债务前，对债权人可以拒绝承担担保责任。

关于连带责任保证。当事人在保证合同中约定保证人与债务人对债务承担连带责任的，为连带责任保证。在债务人未履行到期债务时，债权人可以要求债务人履行债务，也可以要求保证人在其保证责任范围内承担责任。

中财担保之第三方独立责任人担保必须是连带责任的保证行为。之所以设计这一制度，一方面为中财担保赢得市场空间；另一方面引进债务人的社会资源，把债务人放到社会人的角度进行一次信用评估，提高广角的信用鉴别力，实现担保业务风险的全面覆盖。

6、两个市场和经营原理

我们以做市场自居，中财担保的两端便是两个市场，一曰客户市场，一曰银行行长市场。两个不同的市场，形态各异，内容有别，各有特征。因此，我们广角必须用适当的人员，在适当的时候，以适当的手段和方式去积极营销，全力突破。

我们说担保是纯粹的风险业务，是一条恐龙，但是，在排除各种风险因素的过程中，这一条恐龙又为中财担保创造了生存和发展的无数市场机会。我们一手牵着客

户，一手拉着银行，把中财的两个市场建立起来了；我们在担保业务的一年一度转贷中，派生出广角的内部项目金融和一部分典当业务；我们在银行行长市场的营销和往来中，生发了来自银行的大量的项目金融，通过风险覆盖模式的创新和整合，通过业务的衍生和连结，实现风险和收益的相对均衡，最终使中财担保真正成为可持续经营的特殊企业。这就是中财担保的经营原理。

三、关于典当拍卖

1、典当之本质

所谓典当，是指当户将其动产、财产权利作为当物质押或者将其房地产作为当物抵押给典当行，交付一定比例费用，取得当金，并在约定期限内支付当金利息、偿还当金、赎回当物的行为。这是 2005 年 4 月 1 日由国家商务部颁发的《典当管理办法》所给出的官方定义。

以物换钱是典当的本质特征，它属于质押借贷的范畴。质押借贷主要依据不在于当户的信用程度如何，而在于当物的价值大小如何。

如果当物类型从动产、财产权利向不动产延伸，那么，典当具有质押借贷和抵押借贷的双重性质。中国现行的《典当管理办法》所定义的典当属于此类。

当金和利息没有归还支付前，不得以任何理由归还当物或释放不动产之抵押手续，否则不是真正意义上的典当业务。

绝当处置不必通过诉讼法院判决或仲裁，由典当机构凭当票直接拍卖变现。

2、短期周转

对个人或企业的资金调度而言，典当具有鲜明的短期周转和快速应变的融通功能，强调一个“快”字，以“快”服人。把“快”字作为一项最为主打的服务，就能使我们的典当熠熠生辉。

3、高成本的费率

因为典当资金一般速度要求高，说要就要，应在急难，故而典当的收费有一个“高”字，速度依你，收费听我，给你提供“快”的服务，就应当获得“高”的收费。这是金融市场的服务之道，理所当然，天经地义。

4、非企业经营性资金 更不是投资性资金

典当资金，从本质上讲，它是非企业经营性资金，更不是投资性资金。典当业务，主要面对的是个人客户。企业客户凭不动产办理抵押借贷，必须事先做好以当物的快速处置为前提来落实还款来源问题的综合性考量，要求尽量压低折扣率，拉高费率，使我们的典当资金最

大限度地满足其短期周转之所需，而不要被动转化成为企业的经营性资金或投资性资金。

四、关于项目金融

1、中国信贷市场之研究

(1) 流动资金贷款和固定资产贷款以及其他用途的贷款，发端于计划经济按资金用途分类的信贷管理制度。

(2) 抵（质）押类贷款、保证贷款和信用贷款，发端于市场经济按资产质量分类的信贷管理制度。

2、项目金融市场的存在

计划经济的指标管理必须对全社会的信贷资金使用去向如同一个企业的财务核算一样进行严密的微观管理，特别是国有国营企业之信贷资金使用性质必须严格划分和分类管理。流动资金贷款和固定资产贷款，作为信贷资金占有量最大的两类信贷资金，无论其授信、评审还是还款计息方式上都存在着明显而本质的差异。企业流动资金贷款，必须年年归还，方能再借不难，于是一年一度的上京赶考式收放转贷成为中国信贷市场的一个重要特征。

3、项目金融市场的细分

(1) 抵（质）押类贷款的转贷或换行市场

(2) 保证类贷款的转贷或换行市场

(3) 信用类贷款的转贷或换行市场

4、中财从有所不为到有所为

(1) 中财首先不是中国信贷市场的直接创造者，中财之广角不直接向企业提供经营性或投资性资金。

(2) 中财不参与保证类贷款的转贷或换行市场

(3) 中财更不从事信用类贷款的转贷或换行市场

以上三个方面构成中财清晰而鲜明的有所不为。

5、中财的方向和前途

(1) 中财的“为”，必须建立在确认“不为”的基础上，把“不为”的东西认识之后，留下我们的“为”，一个利益和风险平衡的“为”。

(2) 中国之银行借贷客户是社会上信用最好的客户，而抵（质）押类贷款客户是银行所有借贷客户中最优质最可靠的客户。我们的“为”是冲着这样的一群最优质最可靠的客户而去，因此，其金融服务的安全性无可厚非，其商业价值自然不言而喻。

(3) 抵（质）押类贷款的转贷或换行，其还款来源必须建立在银行新贷款的基础上，抵（质）押类贷款因为有超值的抵（质）押物，又有企业报表等材料合乎银行程序要式之前例，因此，就借贷业务的本身而言，这

一类的企业贷款往往有借有还，再借不难，理论上不存在被银行信贷规模无故挤出之疑虑。

(4) 抵(质)押类贷款的转贷或换行市场是中财唯一专注和倾情的项目金融市场，是我们各广角致力的大方向。换言之，凡是抵(质)押类贷款，因种种原因发生转贷或换行业务，我们广角都要不遗余力地参与操作，并尽我所能，调度资源，全面彻底地满足客户的需求，在完成其转贷或换行业务的过程中，顺利实现中财应得的超额利润。

(5) 中国特色的信贷制度和广阔的市场规模，为我们广角赢得了无与伦比的成长空间和发展前途。

算一本中国信贷资产结构和我们广角项目金融市场的大账。

截止 2010 年 12 月 31 日，中国银行业人民币信贷资产为 47.9 万亿，如果按照中国光大银行去年上市报告书上发布的信贷资产保全情况而透露的数据，其抵(质)押类贷款占总贷款的比例是 45.2% (其中抵押占 31.7%，质押占 13.5%)，保证类贷款占 24.4%，信用类贷款占 30.4%，考虑到中国光大银行作为有历史渊源的政策性银行，其抵(质)押贷款占比低于中国银行业行业平均水平之事实，我们完全可以将中国银行业抵(质)押贷款

占比平均水平上调4.8个百分点而按50%作为计算依据，那么，中国银行业人民币信贷资产中，抵（质）押类贷款为47.9（万亿） $\times 50\% = 23.95$ （万亿）。

如果我们用企业还贷的经验假设，在23.95万亿抵（质）押类贷款中有20%要求外界力量帮助转贷或换行，那么，我们广角所面对的项目金融市场规模为23.95万亿 $\times 20\% = 4.79$ （万亿）。

如果我们再用中财的市场营销进行假设，中财在全国范围向这些资产保全最为优质的客户提供10%的有效服务，那么，我们广角一年内可以做的项目金融规模为4.79（万亿） $\times 10\% = 4790$ （亿）。

如果中财按12个月平均来完成这一块项目金融市场，那么，我们全部广角每个月项目金融的发生额为4790（亿） $\div 12 = 399$ （亿）。

如果中财按30个广角计，则每个广角每一个月项目金融的发生额为399 $\div 30 = 13.3$ （亿）。

这一个13.3（亿）的市场空间的大小，可以从成都广角2011年3月项目金融业务的操作规模的对比上可见一斑。

成都广角2011年3月全月共完成项目金融22笔，累计发生额为4.5568（亿），实现项目金融业务收入为

689.72 万元，其中有一笔 3500 万元属于准典当业务，有关业务收入未计入 3 月份，其他都是合乎项目金融标准要求的转贷、换行和银票业务。简言之，按目前开展项目金融最好的广角和最火爆的月度相比，其业务总量只达到理论市场容量的 31.63% $[(4.5568 - 0.3500) / 13.3 \times 100\%]$ 。

这就是我们广角的成长空间和发展前途。

6、做好项目金融，必须坚持的四项基本原则

(1) 艺高胆大，着着到家。艺是指排除各类风险因素的技术和手艺，如果技术很娴熟，手艺很高超，那么，这一个广角或人的胆略会比一般的广角或人要大得多。所以，要做好项目金融，我们必须从修炼自己的技艺开始，包括标准、制度和程序三大方面，存在于总纲、指引和规定之中。所谓着着到家，是指排除风险因素的每一个环节必须程式化地走过，并且留下法律意义上的痕迹。A、与谁签订借款合同，并由向银行借款的公司做担保和原银行抵（质）押物的反担保；B、双人面签制度的落实，且不留死角；C、广角所出借的资金如何确保专款专用，确认其直接归还原来之银行贷款，因为惟有如此，才能把抵（质）押物顶替出来，使中财资金处于安全状态；D、项目金融之转贷或换行业务其还款来源在于银行

的新贷款，故而了解和掌握银行的授权状态成为排除风险的重要环节；E、新贷款之资金回流的设计和安排，主要是防止客户占用挪用新贷款，带来项目金融的或有风险。

总之，艺高胆大，着着到家，是我们广角做好项目金融的第一项基本原则。因为建立在艺高基础上的胆大才有生命力，才有现实意义。严格地说，只有艺高了才会在内心深处生发出胆大的力量，或曰底气。因为只有着着到家，才能使项目金融的风险因素逐项逐条地加以排除。如果把风险因素一一排除了，那么，风险事件偶发的概率便会大大减少，风险损失也就不见踪影。

所以，我们的广角首席执行官，在对待项目金融问题上，既不必过度忧虑，也不要夜不成寐，相反，要扭转心理颓势，把无谓的担忧转化成为做实做细的动力，有效地集中时间和精力认真排除各类风险因素，包括每一个环节和每一项细节，着着到家，步步为营，然后，真正达到艺高而胆大，高枕而无忧的工作境界。

（2）叶公好龙，缚住苍龙。汉·刘向《新序·杂事五》叶公子高好龙，钩以写龙，凿以写龙，屋室雕文以写龙，于是天龙闻而下之，窥头于牖，施尾于堂。叶公见之，弃而还走，失其魂魄，五色无主。仔细推敲这一

个典故，窃以为，叶公喜欢龙并没有什么不对，要真正发展我们的广角乃至中财金融事业，对项目金融，我们确实应该口上说之，纸上写之，日夜思之。客户有抵（质）押类贷款不能按期归还，它本身表达出来的是一种风险因素，就是我们的一条龙，我们做项目金融的人，就是要喜欢这样的龙。所以，对龙的态度上，我们还是主张做叶公，大张旗鼓地喜欢龙，而且多多益善，来者不“惧”。真龙来临之时，我们却不能学子高，“弃而还走，失其魂魄，五色无主”，相反，应该“艺高胆大，着着到家，缚住苍龙”，从风险中找出市场机会，化解风险，化险为利。这应当成为我们广角做好项目金融的第二条基本原则。

（3）闻“风”而动，闻“机”起舞，然后长袖善舞。闻“风”而动，这一个“风”是风险之“风”，就是说，由于我们广角专注于抵（质）押类贷款的转贷或换行，所以，一旦听闻到这一类贷款出现不能按期归还的风险情况，广角首席执行官必须做出相应的策动和安排，五虎上将必须闻“风”而至，主动积极地跟进和跟踪，相反，千万不能闻“风”丧胆，甚至闻“风”而逃。

闻“机”起舞，这一个“机”是机会之“机”，就是说，我们必须树立起一个基本的市场理念，凡是抵（质）押类贷款不能按期归还的银行贷款客户，他们都是为我们的

广角提供了一个开展项目金融的最佳的市场机会。对于此类客户，我们必须接触源头，把握先“机”，守定锁定，真正做到闻鸡起舞，及时奋发，刻苦自励。

长袖善舞，主要是对广角首席执行官的高境界之要求。古人说，长袖善舞，多钱善贾。衣服的袖子长了，跳舞就容易跳得好看。集团总部可调度的资金多而且充分，或曰叫得应，那么各广角的项目金融就容易做得成功。

但是，中财到异地发展广角事业，应该说，我们的袖子并不是很长。如何接长我们的袖子是摆在广大广角首席执行官面前的一个大问题。一方面要大力启用重用本地员工，不要分你们我们，而要平等待之，把他们作为接长袖子的第一截；另一方面要揪住项目金融的两端，对每一笔项目金融业务，都要把它视作是接长我们袖子的上好机会。与客户（董事长或总经理）喝茶沟通，与银行行长宴会交流，数十笔项目金融做下来，本首席执行官在本地商界至少认识了几十个企业老总，在本地金融界至少结交了一二十个行长或者业内精英，再凭着“诚实、认真、谦让”的中财精神，与人为善，细水长流，我们的人脉关系就会有效地建立起来，社会影响力就会日积月累，与日俱增。到了那时，我们的袖子何患不长？

广角业务何患不能发展？这就是我们广角做好项目金融的第三项基本原则。

(4)小利“乐”做，中利“实”做，大利“大”做。小利“乐”做，就是在做业务上不能有弃小嫌小的心理，要充分认识积少成多，聚沙成塔的道理。江河不择细流，故成其大。这是自然之理，更是经营之道。所以，小业务，我们要“乐”着做，做出人气和规范，做出欢乐和习惯。

中利“实”做，不大不小的业务，是成就广角利润的主导力量，对之要见一个做一个，做一个成一个，形成广角的“实”地，所谓金角银边也。

大利“大”做，意在取势上下功夫，对特别大的业务，一旦见之要有“大”鱼上钩之念，一方面影响大，效应好，可能会派生中财“大”实力的业内形象，好像置业立信一般；另一方面因为数额大，同行不易接手，竞争性弱，故而在费率开价上可以张开“狮子口”，不必受内部收费最高标准限制，谈得多高就多高，不是委屈客户，而是物有所值，责权对等。

毋庸置疑，如果我们能够小利乐之，中利取实，大利造势，那么，广角的项目金融便会在当地市场如火如荼般地发展起来。这就是我们广角做好项目金融的第四项基本原则。

五、关于广角经营 ABC

我们知道，中财的广角以担保、典当和拍卖而三位一体，以项目金融而画龙点“金”。龙是风险，金是利润，关键如何“画”解风险，“画”出我们想要的机会；如何“点”化顽石，“点”出我们需要的利润。所以，研究广角之经营，本质上就是八个字：三位一体，画龙点“金”。

如果把广角比喻成一座大厦，那么担保既是地基墙脚，又是碧瓦重檐。地基墙脚，下连于地，地气生机；碧瓦重檐，上接于天，日月雨露，它们分别构建了两个市场，造就我们专业的人才。典当则是画栋雕梁，把广角支撑起来，犹如大厦之栋梁，在合理合法的框架内向客户赚取高费率的钱，攫取高额利润。拍卖则是大厦的一方天井，化瘀解结，通风透光，把广角的资产盘活转动，因流而活，直至循环周转，周而复始。这就是广角的三位一体。

项目金融则是大厦的一个偌大的后花园，既曲径通幽，花好月圆，又草木葱茏，欣欣向荣。它是广角成长的自然自我空间，是实现广角超级金融的好地方好平台，有画龙点“金”之功效。

A、先立担保公司，把两个市场营造起来

市场部有若干个科，以地支记之，落地而生，东南西北；内务部设若干个科，以天干记之，应时而长，春夏秋冬。担保规模的控制，适中适当，一般注册资本的5倍为限。初始阶段，不在于赚多少钱，而是做出人气，切入市场，造就人才。

B、重在营销典当市场，创造高额利润，使广角立于不败之地。

如果广角之担保有3000万元，典当有1000万元，共有4000万元自有资金，那么，广角经营之当务之急是要赶紧把广角可以直接支配的75%以上的自有资金——3000万元通过典当卖向市场，保证每月实现100万元的典当收入。由于典当是标准的传统业务，而且当物处置有先天的优势，大力发展典当市场，既是合法经营，又有高额利润，因此，它理应成为广角立足的重点进攻方向。

与此同时，广角要把余下的1000万元自有资金积极用于担保市场的开辟，谈成一家银行是一家，做成一笔担保是一笔，以时间换空间，不断开辟广角的生存和发展空间。在这个过程中，我们还必须特别重视突破典当公司贷款业务，因为依据《典当管理办法》的规定，典当公司可以按所有者权益的多少，向当地银行申请获取

等额的平价贷款。一个广角，如果成功突破了典当公司贷款的融资关，那么，它与银行的合作水平已经迈上一个新台阶，它的担保业务必定是星星之火势成燎原，它的基础性经营就一定能够步入健康而持续的良性轨道，前程似锦。

C、依托五虎上将强悍的作战能力，凭借中财集团的资金优势，大力开展项目金融业务，全面构建广角的超级金融格局

广角之成败重在首席执行官，首席执行官必须以德为先，用人为先，市场为先；必须丢掉小聪明、小算盘，寻求大智慧、大人生。广角之发展关键在于五虎上将，五虎上将，必须坚持德才兼备，胆识兼备，知行兼备。一个首席执行官，身边围聚了怎么样的五虎上将决定了他所能达到什么样的事业高度。一个五虎上将，有多少德才，多少胆识，多少知行，就决定了他在中财所能达到什么样的职业高度。这里特别要强调的是，首席执行官必须具有一腔襟抱，古道热肠，充分发挥广角机制的作用，不要害怕五虎上将赚钱发财，不要染指项目金融的提成分配，而要坚决谢绝他们主动让渡与你的那一份礼金，谦让有节，守身如玉，立其信，立其品；对五虎上将而言，强悍的作战能力是最重要的个人素质，选拔

时，应当将之作为第一要义。

中财集团的资金优势要借助广角得到淋漓尽致的发挥和利用。在这一方面，有心人，有准备的人，往往得天独厚，得益多多。他们把自己的市场维护好，客户梳理好，团队调教好，别人不要资金时，他就趁势多做一些，早还款早转贷，放缓单笔业务之操作节奏，多用上几天；别人业务紧急资金紧张时，他尽力缓冲之，单笔业务转动得快一些，让客户受点益，让调度减点压。一来一去，一紧一慢，他们的广角就不会被集团总部的资金所调度，而是主动调度了集团总部之资金。

做项目金融，是通过向集团总部借钱来生钱的业务，对广角的经营具有杠杆的功能，意义非凡。把广角自有资金 4000 万元安顿停当，把广角经营的基本盘守住了，然后，借助中财集团内部杠杆的原理，大力度大范围地开展项目金融应当成为首席执行官经营广角的重要课题和主要目标。在课题方面，什么人在什么时候推动他（她）做项目金融，因人而异，因时而动；如何促成每一个五虎上将做成功第一笔项目金融，道生一，一生二，二生三，三生万物；如何样在某一个银行推开项目金融，让更多的银行接受中财，取得轰动效应；怎么样在某一区域打开项目金融，实现空间的延伸和网络的辐射，如此

等等，不一而足，都是首席执行官日常运筹的题中之义。在奋斗目标上，什么时候，项目金融业务收入的月度目标要突破 100 万元；什么时候要稳守 150 万元以上，并伺机突破 200 万元；什么时候能够守住 200 万元，并成功突破 300 万元，不达目标，誓不罢休，所有这一切，都无疑是首席执行官月度经营的重要指标。

此外，我们广角还必须有一个正确的服务观。从本质上讲，服务是态度、速度和创新能力的综合反映。服务不是降低作业标准，不是违反制度规定，不是简化必备程序，更不是减少收费，放水让利。对每一笔项目金融业务，我们首先要尊重客户，但不迁就客户，有十分坚定的议价能力，而且数天数算头又算尾，把它作为一项制度来执行，坚持按市场的状况和实际的可能尽量收高费率，做到精打细算，颗粒归仓，千万不能随随便便，浪打浪收，糟蹋可贵的市场资源。

总之，作为广角的首席执行官，必须通过自己的基础性经营，高举担保旗帜，用活典当机制，领略拍卖风光，真正构筑起稳固可靠、进退自如的金三角；通过自己的运筹和创新，全力开辟项目金融市场，通过揪住两端，一端是客户，一端是银行；通过标准、制度和程序

的严格执行，牢牢扭住中间环节，把项目金融成功转化为高息差、低风险的中财特色业务，从而真正构建广角的超级金融格局。这就是广角经营的重要方向和主要秘诀。

关于成立中财实业（集团）有限公司的 提案

（二〇一一年四月十二日）

一、为全面开拓中财境外事业，完善投融资渠道和商贸体制，弥补香港中财金融投资有限公司的先天缺陷，决定成立中财实业（集团）有限公司。

二、中财实业（集团）有限公司，Zhongcai (Holdings) Limited, 注册资本为 200 万美元，由浙江中财招商投资集团有限公司一家独资设立。

三、香港中财金融投资有限公司其董事人员为边锡明、周爱武、韩士筠、梁力展四人。考虑到香港中财金融投资有限公司高管人员办理驻港工作签证之可能，决定中财实业（集团）有限公司之董事成员为：边锡明、韩士筠、韩士国和周富友；监事人员为：周爱武、梁力展。

以上提案，请予审议。

关于严明项目金融业务纪律的 紧急通知

(二〇一二年一月三日)

随着双年关的来临和市场资金紧绌状况的恶化，自去年十一月份以来，一些企业单位伙同银行内部人员欺诈搭桥资金的案件时有发生，给我们广角的经营带来了莫大的困难，直接危及广角之生命，为确保“标准、制度、程序”的严格执行，进一步做好风险防范工作，保障中财金融资产的安全，特就广角项目金融问题严明业务纪律如下：

一、对九大老广角，凡是发生项目金融之回款资金被企业挪用案件的五虎将，一律无条件停止其新项目金融的操作权，直至案件处理完毕，回款资金全额追回后，方可由集团广角经营班子发文重启其操作权。

二、对十一个新广角，一旦发生项目金融之回款资

金被企业挪用案件，一律无条件停止该新广角的项目金融操作权，直至案件处理完毕，回款资金全额追回后，方可由中财集团董事局重新发文开启项目金融业务。从现在开始，无限期禁止杭州广角开展对外项目金融业务。

三、凡是发生项目金融之回款资金被企业挪用的案件，必须第一时间上报集团广角经营班子，由广角经营班子速报集团总裁，对金额 1000 万元（含）以上的必须直接呈报中财集团董事局主席。

四、对项目金融之回款资金被企业挪用的案件，集团广角领导必须第一时间奔赴出事广角现场督察有关追查工作，力量不足时可申请董事局力量增援现场督察，集团后经营中心一旦接到案件报告，必须立即无条件启动起诉、查封、判决和拍卖程序，不能有丝毫的侥幸心理，既然企业或银行不讲信义，欺诈挪用回款资金，那么中财必须坚决查封企业所有资产，不得延宕侥幸，不得心慈手软。

五、在项目金融业务的办理过程中，如果发现企业有诉讼或被查封的紧急情况，中财也必须立即无条件启动查封程序，第一时间查封企业资产，以保全中财之债权。

六、在 2012 年 1 月 23 日之前，凡所有二十个广角，

其 3000 万元（含）以上的项目金融业务继续停办，对已经特批的五笔业务必须从严把关，专人跟踪，随时报告。

以上六条，作为各广角开展项目金融的业务纪律，必须认真组织学习，深刻领会精神实质，切实贯彻执行于项目金融之工作实践中，任何人任何时候都不得变通和拖延。

关于设立广西南财管道有限公司 和上海中财纺织智库有限公司 等问题的提案

(二〇一二年二月二十五日)

一、关于广西南财管道问题

1、根据国家宏观调控之财政金融方面的政策预期和新一届地方政府换届工作业已完成的政治事实，本着逆势扩张的中财化建实业的发展战略，为加强加厚中财发展的实业基础，决定设立广西南财管道有限公司。

2、广西南财管道有限公司，是中财集团的特别经营企业，与江苏华财管道有限公司为兄弟公司，其注册资本确定为 3000 万元，其中，集团公司出资 2400 万元，何永祥出资 330 万元，何常林出资 270 万元。选址广西省南宁市附近，要求零地价或接近零地价建厂，化中财品牌为实实在在的土地，为南财管道打开稳健可靠的发

展之门。

3、广西南财管道有限公司的法定代表人为边锡明，董事成员为：边锡明、杨光华、韩士筠、何永祥、何常林；监事成员为：周爱武、谢立新、金优炼。

4、广西南财管道有限公司，其市场营销严格区分于中财化建业，所有产品不得进入现有化建业的销售渠道，也不再建立自己庞大的直销队伍，市场区域为广西省、广东省、海南省、云南省和贵州省等五大行省，在战略上挺进两广。要求积极实践商业信用的市场经营理念，以市场为先，以大客户为中心，努力探索市场化、社会化——大经销商的市场发展之路。

5、广西南财管道有限公司，其经营成果——利润总额的控制标准为，所有产品的市场销量之和 / 1.17 再乘以 10%；其近五年的市场目标为，2012 年不设目标，作为公司的筹建和准备阶段，2013 年突破 5000 万元，2014 年突破 10000 万元，2015 年突破 30000 万元，2016 年突破 60000 万元。

6、广西南财管道有限公司，作为特别经营企业，必须严格执行浙中董局字 [III] 第56号《关于印发〈中财集团特别经营企业管理与控制试行办法〉的通知》的规定精神积极开展经营和管理工作，但鉴于广西南财管道

之实业公司性质，且其股权设置中有关个人持股比例已提升为20%的实际，为此，该企业不再设立分红期权之相关机制。

二、关于上海中财纺织智库问题

1、2012年是中财期货的蓄势待发和转轨鼎新年。这一年，我们要完成期货团队的打造，把有缘中财者留下来；市场模式的转轨，以客户为中心，把保证金作为考核的主要标准；营业部经营机制的重建，真正实现营业部的公司化经营。同时，我们还必须更加注重常规武器、战略武器和核武器的建设，并以此为依托，一方面发展投资投机类机构客户；一方面积极开发产业类大客户，最终形成中财期货的厚积薄发之势。

2、作为中财期货三大武器的关键性武器，战略武器的建设尤为迫切，除成立中财立志、中财立信、中财立品之专业投资公司外，还必须建立中财期货的产业智库公司，把中财期货之未来发展建构在产业研究之上。为此，决定成立上海中财纺织智库有限公司，作为一种探索和创新，先试啼声，争取有所建树和突破。

3、上海中财纺织智库有限公司，不是中财集团的特别经营企业，在经营划块上归属于上海中财期货有限公司之下，其注册资本为500万元，其中，集团公司出资400

万元，上海中财实业出资100万元。有关经营思路、行政管理、人事安排，均由中财期货经营班子决定，并接受中财集团执行总裁（期货）的直接领导。

4、上海中财纺织智库有限公司的法定代表人为边锡明，董事成员为：边锡明、金维爱、杨光华、劳惠良、韩士筠；监事成员为：周爱武、谢立新、金优炼。

三、关于特别经营企业财务管理的原则意见

随着中财之特别经营企业的蓬勃发展，财务管理的迫切性已在眉睫，为确保特别经营企业的健康规范发展，特提出严格财务管理的几条原则意见。

1、凡所有特别经营企业的财务管理，统一纳入中财集团董事局之首席稽核官领导，首席稽核官未正式设置之前，由中财集团监督委员会及其主任代理相关工作。

2、对特别经营企业之财务总监、财务经理、或财务负责人，均必须报经首席稽核官面试确认，尔后方可由董事局正式任命。

3、凡特别经营企业，均必须严格按照浙中董局字[III]第56号《关于印发〈中财集团特别经营企业管理与控制试行办法〉的通知》的规定要求，每月向首席稽核官报送资产负债表和损益表等财务报表。

4、凡特别经营企业，必须每月编制包括与集团总部

之资金往来，与银行之贷款往来，向外单位按规定利率标准引进资金等内容的资金运营表，上报首席稽核官；首席稽核官必须按每一个企业与集团总部之会计财务处核对，无误后方可与财务报表一并存档保管。

5、凡特别经营企业，一律不得向外出借资金，不得对外担保，任何人任何情况下都不得触碰这一条高压线。

6、首席稽核官必须组织力量对每一个特别经营企业进行一年一度的年度审计，审计报表必须规范详实，签字确认，存档待查，审计确认后实施年度分红。对拥有个人股权的特别经营企业，其年度审计报告还必须通过中财公示网予以正式公示，严格接受中财干部队伍的监督，以增强透明性。

7、首席稽核官必须按半年和全年召开特别经营企业财务负责人工作会议，增强财务意识，严格财务管理，不断提高特别经营企业的财务工作水平。

四、关于其他政策问题

1、根据中财集团薪酬制度之员工评议工资、行政级别工资和人才协议工资的管理体系，为确保中财期货之经营和管理团队之全面打造，实现人才评估的行业接轨和市场接轨，决定授权中财集团执行总裁（期货），在报经集团总裁经营班子并征得董事局主席同意的前提下，

优先以人才协议工资的方式向行业和市场汲取各类专业人员。

2、为积极因应期货市场之特殊客户，决定在中财期货总部设立——高频客户部，由公司直接营销和管理从事高频交易的全国性特别是交易所所在地的特殊客户，统一实行交易所结算金返还之分成制度。

3、鉴于期货公司和集团公司之企业所得税税负相同的状况，为减轻期货公司费用报销方面的规范成本，凡高频客户结算金返还之分成部分，均向集团公司办理票据报销手续。按照交易所每月一返的结算原则，由期货公司会计财务部按月抄列高频客户分成清单向集团总部之会计财务处统一办理。有关报销额度在期货公司的年度利润总额考核中予以扣除。

给何永祥和何常林的复信

永祥并常林：

南财纲要稿已审阅，里面的主要内容我不去改了，只改技术性的两个问题，一是南财是特别经营企业，与集团总裁无管理关系，所以由集团总裁把握和审核的内容改为董事局主席或其授权人；二是员工随存随取业务由集团财福在线办理，南财不用再起炉灶了。为充分尊重你和常林，我把此材料附在我的提案后面，正式提交董事局全体会议人员。

南财真的要起步了，这是一件大事情，要走的路很长，困难辛苦铺天盖地，你们一定要有思想准备。大凡做事情，做一件成一件是基础，几件做成了再把之联结起来为上佳。所以，你们开始不必想得太多，想是没有用的，关键要去做成一点一滴，比如现今的重中之重是选址，拿到零地价的土地，毗邻城关镇，且把土地证做

到南财名下，这样开局之初就让南财立于不败之地。中财集团是有底蕴和实力的企业，品牌效应已有所体现，拿到零地价土地完全可能，这就是品牌经营，化品牌为实实在在的土地。如果土地不要钱，做到南财名下，南财的净资产增加了，再加上实到的 3000 万元资本，南财的实力大幅提升，融资空间便会很大，从财务看，就是成功打开了南财的发展空间。

说上述话，是要你们不要急，想清楚后，把局开好，把应当做的事情坚决做到位，让南财庙算而胜，旗开得胜。不要手忙脚乱，不要主意一个接着一个，把自己弄得很累很苦。不在于主意多，而在于有一个主意成一个主意。所谓不轻易亮剑，一旦出鞘则必定见红。请思之。顺问近好。

边锡明

二〇一二年二月二十六日

关于张明利离开中财自谋发展问题的 提案

(二〇一二年三月十日)

一、根据张明利的本人意愿和工作意向，决定批准其离开中财，自谋发展。

二、张明利在中财明利公司的个人股权内部让渡后，本主席决定授予其原来用于置换中财明利公司股权的集团公司之对应认股权（50万×1.5），每股价格为五元人民币，重回原来的持股层级，实现往事轮回，但认不认购，由其自主选择。

三、对中财明利公司的股票代客理财和期货代客理财业务，要求在三月底前与客户清理了结；按规定利率标准引进的存款资金，要求逐户归还结清；所持中财明利公司的个人股权按公司账面净资产的价格转让与中财指定的接收人。

四、作为中财集团董事局全体会议成员，依例出席每年的六月和十二月召开的两次全体成员会议，但不再参加中财的日常性工作事务，也不设专用办公室。

五、作为中财集团董事局全体会议成员，每月按 8000 元的标准发放书报费，期限三年。

关于加强项目金融违约管理 和明确处理原则的通知

(二〇一二年三月二十五日)

2012年是中财金融广角的资产质量年。为全面落实中财集团董事局“精致、雅致、极致”的广角发展方针，根据严格执行“标准、制度、程序”，做到抵(质)押物“干净”，法律关系“清爽”，把项目金融做成“绝活”的总要求，除发生项目金融之回款资金被企业挪用案件，一律严格按照浙中董局字〔IV〕第160号《关于严明项目金融业务纪律的紧急通知》(见附件)的规定要求执行外，现就项目金融的违约管理和处理原则问题明确如下，请认真组织学习，切实遵照执行。

一、何为项目金融的违约业务？不论是同行转贷、换行转贷，还是银行承兑汇票业务，一旦超过事前所签的借款合同的规定期限，或者超过客户初始所缴的费用

天数，而本笔业务不能按时结清确保全部资金（含费用，下同）回款中财的，都属于项目金融的违约业务。

二、项目金融违约业务的主要形式：

1、第一种形式，客户按约定标准续费，延宕一段时间后，本笔业务顺利结清，全部资金回款中财；

2、第二种形式，客户不能按约续费，但经过双方多种努力，最后结清本笔业务，全部资金回款中财；

3、第三种形式，本笔业务不能全部资金回款中财，或费用不能收全，或本金不能收全，或费用和本金均不能收全，只能转入后经营环节，通过法律手段加以处置。

三、关于上海、成都、西安、杭州、天津、武汉、长沙、深圳、北京等九大老广角发生项目金融违约业务的处理原则：

1、凡是发生项目金融违约业务的，一律中止（中间停止）该项目金融之项目负责人（五虎将）的新项目金融业务；

2、如果违约业务是第一、二种形式，则一旦全部资金回款中财，则该五虎将的新项目金融的操作权自动复活；

3、如果违约业务是第三种形式，则必须首先办妥本笔项目金融业务的全部债权保全工作，接着由广角首席

执行官填具《浙江中财招商投资集团广角项目金融违约业务责任认定书》（简称：责任认定书）（由集团广角经营班子会同项目金融处设计并启用）上报集团项目金融处，然后由项目金融处对该笔业务进行技术性复盘，与广角首席执行官核实结论，最后由执行总裁（广角）根据复盘结论认定五虎将之相关责任和处理结果，并在《责任认定书》上签名确认后，该五虎将的新项目金融的操作权方可再次复活。

四、关于南京、重庆、沈阳、广州、南昌、郑州、石家庄、太原、合肥、济南、福州等十一个新广角发生项目金融违约业务的处理原则：

1、凡是发生项目金融违约业务的，一律中止（中间停止）该广角的新项目金融业务；

2、如果违约业务是第一、二种形式，则一旦全部资金回款中财，则该广角的新项目金融的操作权自动复活；

3、如果违约业务是第三种形式，则必须首先办妥本笔项目金融业务的全部债权保全工作，接着由广角首席执行官填具《责任认定书》上报集团项目金融处，然后由项目金融处对该笔业务进行技术性复盘，与广角首席执行官核实结论，最后由执行总裁（广角）根据复盘结论认定广角首席执行官及当事人相关责任和处理结果，

并在《责任认定书》上签名确认后，该广角的新项目金融的操作权方可再次复活。

五、集团项目金融处，必须根据新老广角的不同，做好全部广角的项目金融违约管理工作，对老广角其违约管理档案必须建立到五虎将，对新广角暂时建立到广角首席执行官为止，对各广角上报的项目金融业务，除按作业标准进行专业审核外，还必须对其进行违约管理审查，一旦发现该五虎将或广角首席执行官，其新项目金融的操作权没有复活，则必须无条件中止其新项目金融业务。

最后，必须重申，中财不是中国信贷市场的直接创造者，中财之广角不直接向客户提供经营性或投资性资金。广角的项目金融业务是“冲”着中国信贷市场上的最优质最可靠的抵（质）押类贷款客户和银行承兑汇票客户而去，提供的是短期的、搭桥式、临时调剂性且具有严格作业标准的有限度的流动性。因此，中财坚决反对一再续费的长时间的项目金融业务，坚决不容许中财有限度的流动性转化而成客户的经营性或投资性资金。这既是中财的初志本心，更是广角的方向和前途。

给梁力展的复信

梁力展：

纪要及检查材料均悉，工作抓得很好，只要一步步推下去，成效必见。问题资产确是问题，但这一个问题，是我们发展广角开始就已经有所准备的问题，哪里有只有高收益，没有风险的业务？现在的问题是对整个广角来说，一是8亿的数字有些偏大；二是分布上有毛病：杭广3亿，北广近2亿，深广近1亿，南广0.5亿。所以，对问题资产，既不要缩小，也不要扩大。广角之发展，总体上仍处于良性当中，我有专门的数理分析，且除杭广早前的一亿外，其余资产都有认物原则做保障；另一方面，总体数据偏大，分布失衡，需要加大力度，改变格局。对杭广新增的2亿问题资产，你也不要背着太大的心理包袱，项目金融之失手在于胡文苑，担保业务上，杭广是按公司标准去做的，有问题，但认物原则是守牢

的，故不必过虑，只要持续不断全力清理必能扭转颓势。杭广之担保业务，我也有一份责任，主要对担保行业的认识太过乐观，对遇到宏观收缩，银行不讲原则，对担保业形成致命打击上认识不够充分。

广角事业是一项大事业，我一向看好，到现在为止，没有一丝一毫的动摇。我们的一切手段都是充分而有效的，这样一支身经百战的团队，这样一套严密而周全的体系，这样一种积极而市场化的经营机制，这样独特的一份中财企业文化，有什么企业可以与中财一比高低？我好像还没有发现和找到这样的对手呢！祝好。请你转给陆祥和伟良。

边锡明

二〇一二年五月十日

给裘高宇的复信

高宇：

协议书收阅，粗扫了一遍。总体看，这次谈判比较吃力，反复多变，令人纠结。现今中财有两大时机存在，一是挺进房地产行业；一是布局好股市。与黄县长的合作，从价值评估上讲，五折不是最低价，股市里有净资产四折的内房股，但中财去吃一般吃不到足以控制公司的量，况且一旦动手价格也要推上去，大股东绝对控制着公司，不可能把控制权让渡给中财。所以，五折计价且有绝对之控制权，对中财而言可能会赢得房产一局之未来发展。有人可能有不同说法，你不要受人影响，这一件事一定要做，必须做到位，它具有良好的性价比和战略意义。布局股市上，方向肯定是对的，问题是时机的掌握和规模的拿捏，时机上，早了，有资金成本和市场浮亏，迟了，机会很快会在我们的手中跑掉；规模上，小了，没

有大的意义，大了，要严防中财的整体风险，进退上要留有足够的腾挪空间，对之，我在进行反复的权衡和比较性的研究，三四季度是关键时期，要求我坚定去捕捉它。因此，对房产之发展问题，我目前不可能再化大力气去研究，需要你从现在开始专注专心于房产之研究，对中财房产一局要有系统的思考，要耐劳耐烦，把之写出来，或多或少，分段分批上报给我，写过了，谈过了，思路才会清晰起来，研究才会有成果，希望你坚决去做到，要求收阅此件后，用邮件复我。

边锡明

二〇一二年七月十日于长岛

关于五折作价入股的主要理据

(二〇一二年八月七日)

一、关于市场依据。

绿城中国的股票代码为 HK3900，其 2011 年年报反映每股净资产为 $7.174 \times 1.2 = 8.6088$ 元港币(下同)，去年年底之收市价为每股 3.27 元，与九龙仓入股谈判前下跌击破每股 3 元，后来消息传出，再加之绿城处理地块变现和央行降息，到 6 月 7 日九龙仓入股消息正常公布前恢复至每股 5.35 元，现在基本稳定在每股 8 元左右。

按 8 月 7 日的市场行情，我们再来评判一下其他内房股的市场估值：

1、众安房产 HK0672，作为杭州仅有二家在港上市的内房股，主要特征负债率低，比之绿城经营保守，其现在的每股净资产为 $2.13 \times 1.2 = 2.556$ 元，到 8 月 7 日的收市价为 0.87 元。

2、深圳控股 HK0604，作为深圳市国资委控股的内房股，经营十分稳健，处于保守之列，其现在的每股净资产为 $4.29 \times 1.2 = 5.148$ 元，到 8 月 7 日的收市价为 1.76 元。

3、中渝置地 HK1224，作为内房股四川名企，其现在的每股净资产为 $5.10 \times 1.2 = 6.12$ 元，到 8 月 7 日的收市价为 1.68 元。

以上几家内房股为中财于 2009 年投资操作的香港上市公司，是我们始终密切跟踪的重要对象，对之具有深刻的市场认识。

考虑到中财能够主导中财房产未来发展的实际，所以安排了相当程度的溢价进行报价。这是我之所以主张五折作价入股的市场依据。

二、关于五折作价入股与五折收购的区别。

所谓五折收购，是指把对方的净资产按五折折让买断成交，是按五折之价格买受对方的净资产，具有一次性和不可复归的特征；所谓五折作价入股，是指把合作者的净资产按五折之标准换算成新公司股份的一种股权互换方式，是新老公司净资产的相互折算和确认。如果按照 6：4 的比例来确认中财房产（新）的股权结构，中财占 60%，合作者占 40%，那么，通常所指的五折作价

入股其实是对合作者的净资产打了七折而已，有 40% 是为合作者自身打折，受惠者仍为合作者。

三、关于千铢没有八百现。

这是中国古老的商业智慧，是我深信不疑的民间道理。鉴于社会诚信的瑕疵成本和资产流动性的种种局限，一千万资产和经营债权有八百万可以瞬间变现已是一种上佳的经营格局。如果双方不缺诚意，同心同行，再能够在事业的广度和深度上打开新的发展时空，那么，这必定是真正意义上的共赢共荣。这是我之所以主张五折作价入股的主要事理。

关于中财收购百盛问题的处理意见

(二〇一二年九月七日)

一、中财与百盛签订框架协议,并按约付款百盛 7500 余万元后,因百盛中途变化而出现反复,现在百盛同意签订各项目公司的股权转让协议,表明双方已经回归到处理这一问题的正常轨道。

二、从反复和交涉的实际情况表明,对方有一个强烈的愿望就是自己的百盛能够生存和发展下去;另一方面作为收购方的中财,到目前为止,收购百盛的意义已然全部失去,因为中财之意不在于收购资产而在于收购深谙政府行政程序的所谓人才而已。

三、待百盛签订各项目公司的股权转让协议后,由中财正式提议放弃收购百盛公司,把中财给付百盛的 7500 余万元资金转化成项目金融业务。

四、本笔项目金融业务的主要原则:

1、总金额为 7500 万元，出借人为中财（张伟良），借款人为黄颖，连带责任担保人为黄金梁、百盛集团公司和各项目公司，用一亿以上的实物资产做抵押。

2、3500 万元要求在 2—3 个月内归还，4000 万元最长期限为一到二年。

3、借款利率为月 3%，按月缴付。

五、本笔项目金融业务办妥后，有关框架协议和股权转让协议全部作废。

关于成立中财（美国）投资有限公司的 提案

（二〇一二年九月二十二日）

一、中财是一个具有内生动力而蓬勃成长的企业组织。中财因市场而生而长，与中国境内之市场经济发展密切相关。中财的成功，是中国三十年改革开放的微观缩影，中财应运而生，因时而长，顺势发展，水到渠成。

二、驻守香港是中财寻找境外事业发展的一个新的开端。香港有三大市场，一是金融市场；一是物业市场；一是航运市场。从2010年8月开始，我们对香港市场进行了近距离的观察和深层次的思考，基本形成了中财之香港一局的发展路向和经营策略。从今年六月的中财集团董事局全体成员会议，到七八九三个月的运筹实施，现在为止，香港市场的布局工作业已基本成形。

三、美国市场是自由市场经济的高级形态。从香港

市场展望美国市场，让我们观察到了美国市场的新生机和新机遇；从香港市场回望中国市场，让我们洞察到中国的新差距和新空间。中财于2009年置业美国长岛，是落地生根之举，中财注定要发展到大洋彼岸的美国土地上去。

四、金依丹女士，1955年出生，曾在中国工商银行浙江省分行和浙江省工商信托投资公司任职，现为中财集团兼职外事代表，1996年到美国生活，有近二十年的旅美历史。她一直以来，对中财之发展寄予相当的关注，数次萌生投身中财事业的心念，但因为身在海外，屡屡鞭长莫及。

五、中财（美国）投资有限公司，是中财集团的特别经营企业，其注册资本确定为300万美元，其中，香港中财金融投资有限公司出资285万美元，金依丹出资10.5万美元，章立出资4.5万美元。选址美国宾夕法尼亚州之费拉德尔菲亚（简称：费城），作为中财入美发展的桥头堡，开辟中财境外事业新的发展空间。

六、中财（美国）投资有限公司的法定代表人为边锡明，董事成员为：边锡明、金维爱、劳惠良、韩士筠、金依丹；监事成员为：周爱武、谢立新、金优炼。

七、中财（美国）投资有限公司，拟选用金依丹女

士出任公司总经理，招用一二名得力的助手，每天到办公室上班，研究并实践中财在美之发展问题，其目前的经营切入点还是在买房出租，或买房整修而后出售上，要有三四个房源来形成现金流，积累操作经验，探求经营方式，创造赢利模式，建立融资渠道，用好财务杠杆等等。

八、中财（美国）投资有限公司，作为中财集团特别经营企业，必须严格执行浙中董局字[III]第56号《关于印发〈中财集团特别经营企业管理与控制试行办法〉的通知》的规定要求开展公司经营工作，其日常行政管理一律归属于负责开拓开辟境外事业的香港中财金融投资有限公司。

给李玉根的复信

玉根：

材料收阅，反复思之。现将我的意见答复如下：

一、你写的思路很好，有守有攻，收放自如，我表示赞成和支持。

二、对酬宾方案，我总体赞同，只是幅度上可否少一点，客户垫资按二个月计，则有8%的收益已经十分诱人，何况这是调价后的酬宾，比之去年优厚有加。

三、利润测算方案基本清晰，运输费和营销费用前提数据颇大，请与裘宏英深入分析之。

关于调价方案。1、型材方案适当；2、管道调价有变动（见附件），主要考虑到品牌保护、窜货以及与财字类公司之关系问题。玉根，我们的管道是一个品牌产品，至少品牌初成，因此，必须全力保护她，维护她，爱护她！如果在全国其他地方价格乱杀，那么对这一个品牌

必定会造成莫大的伤害。这一条路，我们过去走过，但中财现在不可以重复着走。要增加销量怎么办？我们要走各生产基地所在省份和毗邻省市深度开发、厚积薄发之发展道路。中财有八大基地，再加上财字类四个公司，我们优先把基地所在地省份拿下来就有十二个省的市场，如果厚积几年各个基地渗透一个省市，那么，我们就有二十四省的市场了。这是我们在港夜谈时商定的思路，也是2008年要想从湖南首先试行的想法。所以，我不赞成用大幅度的降价去冲杀其他未成形的市场，否则伤人一千，必定自伤中财品牌八百也。做人做事是相通的道理。一流企业往往尽力维护品牌地位，做好产品，强化服务、增殖品牌，希望老客户赚钱并一直帮衬自己，同时口碑相传，新顾客源源不绝。这是我感悟出来的做企业的黄金道理，我们必须始终守定。希望你和你们化建班子深刻领会，并付诸工作实践之中。2013年的市场压力大，我给你们的销量任务重，我们要通过管理、创新和服务等多种手段争取最大的市场，但千万不可用杀价来换取有限而无效的销量，这是现今中国做企业的通病，中财不可效仿。你是一个懂得企业经营之道的人，相信完全可以理解我的深意。

关于财字类公司。玉根，四个财字类公司，是为我

们去充分适应中国广袤的市场环境，去占据中财应得的市场地盘的新的有生力量，是确立中财管道全国品牌地位的重要补充，他们是自己人，是中财的小兄弟，是中财的亲姐妹，所以，我们要用自己人的视角去看待他们，协调好，相处好，给以宽厚，施以援手，从你开始，再到化建班子，传递到内务，传递到市场，真正贯注一种对外讲竞争，对内讲竞和的中财理念。我们要与财字类公司一起一致枪口对外，中国幅员辽阔，市场广大，容得下这么多的竞争对手，又怎么会容不下中财的兄弟姐妹呢？当然，我始终不讳言、不回避财字类公司与中财在体制机制和人才地盘等诸多方面存在着大量的磨擦和冲撞，但这种东西的存在是发展的，进步的，是一种生机和活力，是生成中财广阔未来的必须经历的阵痛和过程。问题的关键是，我们能不能够在错综复杂的关系中找寻到一条好的道路、一种好的方式，形成一个好的模式、取得一个好的机制，用以调整、界定和协调中财与财字类公司在管理和市场等方面的关系，把负能量控减到最小，把正能量发挥得最大，最终实现中财的高效高速发展，达成我们心中最为壮丽的目标。要找到这一条大路，要真正做好这一项工作，有四个人要发挥至关重要的作用，一个是我，一个是杨总，另外就是你与兴尧。

我们四人的思路清晰了，我们认定一条好的道路肯定存在并努力找寻，那么，中财与财字类公司的发展必定会相辅相成、相得益彰。

以上想法，本欲请你们来港晤谈，但为免去你们的旅途往返之累，故把之写成文字与你及你们交流，望你深思之。附件是调价方案的改稿，请你再改定调价幅度后报我审阅。祝好！

边锡明

二〇一二年十二月一日

关于金优炼职务确认和纪律处分的 提案

（二〇一三年一月四日）

一、由中财集团执行总裁（期货）提名，经中财集团董事局临时网络会议表决通过，金优炼为中财集团副总裁。

二、鉴于金优炼由化建而期货，从期货到湖南，征南战北，辗转数载的工作实际，更兼有其身心疲惫，急需调节的现实状况，凡期货组件，其经营和管理的责任承担，坚持以俞兴尧为主，金优炼为次的问责原则。

三、金优炼作为中财集团副总裁兼上市工作办公室主任，主要配合和协助中财集团执行总裁（期货）俞兴尧做好有关期货上市准备、期货组件的组织和管理、外联协调等一系列工作，为此，决定金优炼列席总裁经营班子月度述职会议，并作书面述职。

四、金优炼作为中财集团高级管理团队成员，违犯组织原则和行政纪律，在中财集团董事局年度会议结束后的 12 月 21 日，签发湖南中财化学建材有限公司人事任命文件，其行为严重失当，现予通报批评，并决定对其连续二个月考评为 D。

给张淑燕的复信

张淑燕：

反省及附件收阅，具悉一切。关于深圳案件问题，我与你理论一二，请你深思之。

一、做广角之首席，关键是看你能否把握团队，了解市场，认识客户，而后决定是否好做首席，可否开通项目金融。我告诉你，做首席必须以你为主，把你自己放在主体地位，好做不好做全在你自己。如果你还不认识团队成员之特点，你对市场还是一片茫然，你对客户也缺乏了解的手段和方法，为了所谓的开支盈亏，所谓的员工收入，所谓的广角发展而做业务，操作项目金融，那么，你无异于害广角，害你自己，害你身边的五虎将，成为罪人。

二、如果对团队、对市场、对客户，你都有一定的心得和见地了，再加之，你清楚自己应该做什么，怎么

做，如何做到位，那么你或者可以成为一个合格的首席，可以大胆地带团队、发展广角了。可惜，你前期的修为是既无心得，又无见地，又不知道自己应当做什么，哪一些必须做到位，连无缝对接都不做，跑一趟广州就回深圳了，相反，用似是而非的所谓业务多、工作忙、老客户、五虎将人牢靠等理由来掩饰自己的不清楚、不明白、不到位，那怎么可能成为一个成功的首席呢？

三、前面失败了，我们认了，只要沉下心，肯学练，我相信你会成长成熟。为什么我们认了，因为我们确实没做到位，也不知道怎么做到位，有案件、有损失是必然的结果。现在，面对苦果，我们必须无怨无悔地把它吞下去。如果我们心抱侥幸，企图把苦果丢给别人，或者有一种软弱的心理，最好田某发了慈悲把钱归还我们，那么，我们会错上加错，陷入万劫不复的境地。我们应有的态度是，既然田某用如此恶劣的手段来欺诈中财，挑战我们，那么，中财必须先抱必死之心，然后再有必胜之心，以直报怨，宁为玉碎，不为任何借口所动，坚决地查封，拍卖，走到底，奉陪到最后。

以上三点，本质上是做人做事的道理，做人重在先做好自己该做的，弄清楚怎么做，如何做到位，然后再谈其他；做事，重在守牢底线，守住原则。田某来欺骗

我们，来欺负中财，我们还与他谋划来谋划去如何把公司成活下去，如何到外边、到银行弄到资金，这无异于与虎谋皮，与狼讲义，是中财决然不可取的态度。祝好。

边锡明

二〇一三年五月三十一日

关于浙江中财农业有限公司的构想

(二〇一三年八月四日)

一、本构想以田园风光和农副产品经营为两大支撑点，一方面建立一个田园式的中财村落；另一方面从单个农副产品入手打造一个中财农业的新品牌。

二、本构想实施的两大前提条件，一是湮浦镇某村必须把五百亩土地的经营权让渡与中财三十年或以上；二是湮浦镇政府同意中财在五百亩土地上做出合理规划，并建造一定量的现代农舍。

三、由浙江中财地产控股有限公司出资 90%或以上，在诸暨市湮浦镇正式成立浙江中财农业有限公司，选聘一名有专业知识，有志于现代农业事业，与中财有一定渊源，良善加勤劳的人员出任总经理，以自愿入股为激励，让他长期驻守扎根于诸暨市陈蔡镇中财村落，开展专业而成熟的现代农业之产业化经营。

四、本构想的立论点是从做成功一个农副产品——猪肉为切入点，以持续经营为基本手段，根据市场的需求和公司经营的可能，不断扩大和拓展养殖规模和养殖品类，铸就中财农业新品牌。

五、关于中财村落的大致布局。本构想原则上把五百亩地块划分为生活区、种植区和养殖区三个大区，靠北区块为生活区，东边区块为养殖区，西南两区块为种植区。地块北面边界种植高密度的乔木，如水杉、银杏等，并构筑一座一定规模和土量的北山，东果园，西竹园，亭榭玉石，自然成趣。北山南面建造一座总面积 5000 平方米左右的二进式四合院落，院落正前方为广场和晒场，再往南是 3—5 亩面积的池塘，桃柳相间，春风拂岸，内蓄一池活水，与西边的小河相通连。地块的东面要建构 10000 平方米的生产养殖用房，包括一定规模的优质粮仓，配食饲料房，冬暖夏凉的高品质猪舍，沼气控制房，地下污水处理系统控制房，防疫卫生室，屠宰场和冷藏室等。生活区重在建构田园风光，山上有树，水中有鱼，夏有荷花，冬有雪梅。西南两区作为种植区，重在建构自动灌溉和自动喷淋两大系统。

六、关于浙江中财农业有限公司的财务预测：

1、固定资产总投入为 1500 万元，15000 平方米农舍

和生产用房基建为 300 万元，其他基本建设和各类设备设施为 1200 万元，并统一按 20 年进行折旧。

2、五百亩土地 30 年经营权按每年 35 万计，如一次付费为 1050 万元，如分段付费，则成本更低，经营压力更小。

3、一千头猪仔购买为每只 500 元，合计 50 万元。

4、雇佣员工 50 名，按每人每年 4 万元计付工资及缴费，合共支出 200 万元。

5、其他费用 50 万元，用于种植四百亩土地，全年两季作物总收成按 2000 斤/亩计算，合共主粮为 80 万斤。

6、按照目前生猪养殖业 1: 6 的猪粮保本标准，大约 4 斤主粮生产 1 斤猪肉，为确保中财农业——猪肉的纯绿色本质，我们按 8 斤主粮生产 1 斤猪肉为测算标准，而且一头猪的饲养期统一假定为一年，每一头猪的出栏毛重为 200 斤，出肉率按 65% 计算。

7、按上述标准，养一头 200 斤毛重的猪需要主粮为 $200 \times 65\% \times 8 = 1040$ 斤，一千头猪需要主粮为 $1040 \times 1000 = 104$ 万斤。

8、中财需要购进主粮 $104 - 80 = 24$ 万斤，按每斤 1.5 元计需要支出 36 万元。本测算以主粮为标准，实际购进为玉米、大麦、蕃薯和土豆等杂粮。

9、中财猪肉作为纯绿色产品，按每斤 50 元投放市场，其总收入为 $200 \times 65\% \times 50 \times 1000 = 650$ 万元。

10、中财农业的年度经营盈利为： $650 - 1500/20 - 35 - 50 - 200 - 50 - 36 = 204$ 万元。

以上测算，未计税费，也未考虑农业补贴。

七、关于市场渠道，原则上不进行任何形式的广告宣传，仅做中财农业和产品说明书一份，把我们对农业的理解和理念，生产农副产品的过程和途径，一五一十载明其中。同时，实行严格的销售渠道管理，不得内部销售，也不得搞特需特供，一律按规范渠道限量投放市场，先期选择诸暨市区最高端超市设置一个卖售点，杭州城区选择数一数二的高端超市设置两个卖售点，仅此而已，别无分店。

八、本构想之中财农业，起意于自然天成，远离功利，所以，我们不会摆出旅游农业的很多噱头，去吸引社会人员的参观和观光，相反，我们心静气静神静，安安心心，彻彻底底做好自己的农副产品，做一个成一个，做一个响一个，使中财农业的品牌日臻成形和完善，达到一种返璞归真，大道至简的天然境界。

九、其他事项：猪舍会否很臭，上风头和下风头在哪里，会否破坏农舍的田园风光，要求事前筹谋。四合

院落的装饰必须人性、现代、高雅和舒适，空调系统和热水系统要求完善、稳定。

新昌项目的几点想法

高宇：

新昌项目的材料收阅，具悉一切。总体来看，你们的调查比较深入，特别是你的几点想法基本弄清楚了我上次提出的问题。因此，对新昌项目，我的内心似乎更有底气了，我们一定要咬住这一个项目，把中财地产控股首个开发项目真正树立起来。

一、在南方县城的城关镇，30—60万每亩的土地价格，又可以建造排屋或别墅，而且房产证土地证可以分割到户，居住人家可以上户口，天然气可以接入到户，水电气价格也可以按居民住宅计算，即使是使用年限四十年的商业用地，中财一定要不顾一切地投入和开发，除此之外，中财不会再有什么更好的项目了。所以，对新昌项目，我们必须全力拿下，绝对拿下，不能犹豫和手软。

二、对新昌项目的开发，我们的经营必须立足于市场，我们的风险承担必须立足于中财自身，不能再用集资建房的方法去转化经营风险，新昌中财管道和广大员工为我们赢得了获取低价格商业土地的机会，这已经足够有利，已经让中财的开发和经营立于不败之地。所以，我们的一切规划、设计、策划和建设、施工、绿化、园艺都要围绕当地的市场来展开，我们可以给中财的员工和骨干以购房上的价格优惠和优先，但不会依赖他们和把他们作为项目开发的支撑。这里的利弊和道理，我在电话中已与你讲过，故这里不再重复了。

三、现在开始，我们要着手深入细化的几项工作：1、土地价格要想方设法压到最低，如果新昌上市企业按30万每亩拿地，则中财也必须达到或接近这样的水平，新昌中财本质上与当地上市企业无异，各方面贡献有目共睹，你们要与丁良玉他们一起全力以赴，得中财之应得，把好的价格争取到手。楼书记处有必要时，我也会直接与之沟通。2、凡房产证土地证分割、上户籍、天然气接口等一系列手续一定事先确认到位，并以最可靠的方式将之固定下来，与什么人打交道，什么部门办理，如何做到万无一失等等，都必须心中有数，心中有底。3、如何做成一个出类拔萃的规划与设计，无论是环境、结

构、景观、风水、采光、通气等都要匠心独运，独有风格和意境，让人赏心悦目、流连忘返。比如，排屋和别墅可以作为主力来布局，因为土地便宜，造低容积率的房产品其市场优势越发明显，小高层可以规划成一、二、三共三组首尾联结的实施方案，先建一组用以投石问路，如市场好可建二组，如市场再好可建三组，而且不破坏小区景观，以此来主动调节市场之需求。4、如何保障工程质量，说到做到，不做花架子，做出实打实的质量，无论是石头、石材、树木、砖头、钢筋、水泥、门窗、电梯和各种配件，样样可靠，件件到位，把中财地产控股的品牌从这个项目开始一点点地建树起来。5、严格控制成本，实行比价采购和过程管理，把管理优势转化成我们所提供之房产品的价格优势，转化成中财地产经营的利润优势，同时提高管理效率，拓展管理空间，向更深更细更广的空间不断延伸和展开。

以上是我的一些原则意见，请你深思之，并落实于新昌项目的工作实践之中。

边锡明

二〇一四年四月七日

关于金花子问题的意见

（二〇一四年五月五日）

深圳金花子房产，我们已经派了多批次人员前去考察，中财旅业控股受我之托又去了一次（有报告），我与韩士筠顺便去了一次，然后，我再派香港中财有关人员，由韩士筠带队（3人）又专程考查了一次（有报告）。我把上述考察材料总起来看，有下列理由支持我及早做出决策。一、金花子房子，八千万二万多方房子，名下六亩多土地，且精装修完成，一拍一亿三，二拍一亿一，三拍八千万，其价值已明显低估。二、金花子房产，地理位置独特，与深圳如此之近，是镶嵌在深圳市区内的东莞地块，深圳北扩有一定的必然性，一旦成真，该房产之价值必定大幅重估。三、扫黄是一时之举，一年半载之后，酒店行业自然复苏，或者现在正是中财做准备进入行业的重要之时。四、深圳在中国有独特的经济地

位，有活力，有创新，有数量众多的特大型企业，又与香港相毗邻，故放眼望去，深圳仍然前途无量，此时此地正是中财成事之机。为此，要求由金总牵头，组织资产管理委员会精兵强将，以最快的速度，最低的成本，最佳的方案，落实金花子房产的抵债收购事宜。金花子房产做在中财集团公司名下为最佳，费用太贵做在邵余华名下可为次之的选择。至于，金花子房产收来之后，如何定位，怎样经营，由谁经营等事项，经我进一步研究和思考后，于中财集团董事局六月会议上予以明确。