

胡继之的职场人生

证券时报记者 游芸芸

12年前,我在这里跟大家见面,12年后,还是在这里,我即将离开国信。物是人变,感慨良多。”5月19日,面对近百位中层以上管理人员以及员工代表,胡继之最后一次以国信证券总裁身份作感言交流时如是说道。

最近一段时间,在我的脑海中,始终有两种情景:第一种情景是我在1974年前后看的一部黑白片《上甘岭》,我对其中的“阵地交接”场景印象深刻,一个指导员在上甘岭激战中眼睛负伤包扎纱布,可能是瞎了,他一边摸着阵地边缘,一边对前来接班的连长说,这块阵地长多少、宽多少,我现在都交给你了。’我现在就有一种阵地交接的感觉。”

第二种情景是施瓦辛格主演的《未来战士》,针对人类面临的状况,未来战士将带领大家战胜困难、拯救世界。我即将离开国信,我衷心祝福国信未来阵地更大、版图更宽……”

临别感言以“阵地交接”开场,胡继之的职业精神和对国信的责任、珍爱和祝福溢于言表。

胡继之即将离开国信的传言在业内早已不胫而走,如今终于尘埃落定。这些年来,很多接触过胡继之的人对他都有同一印象——大气、爽朗、率真,让人感到清澈见底、一目了然。

胡继之前年起兼任前海股权交易中心董事长一职,目前正值国信证券发展高峰期,他却毅然选择前海这个前景尚不清晰、未来还没太大把握的新战场,多少让人感到意外。

透过这些年的交流,证券时报记者的感知是,胡继之这次职场人生的意外选择,似乎又在情理之中。

国信10年版图扩张

谈起国信,人们自然会想到国信突出的行业地位和不俗的业绩排名。但多年以前,国信并不如今日这般风光。记者曾从多个国信员工和行业人士了解过胡继之当年为国信创业的艰辛,胡继之为守住国信阵地、扩张版图所实施的战略和战术,令很多人印象深刻。

2002年底,胡继之从深交所副总经理职位走进国信,那时国信员工不足1000人,营业网点22家,且正值整个行业危机的开端。当时整个市场日均交易量刚刚超过120亿元,投行通道资源极其有限,资产管理和自营业务亏损严重。

更为致命的是,证券公司的人才危机、信用危机普遍存在,已经危及整个行业。市场和监管的双重调整之下,不少证券公司的生存状况岌岌可危。而这一切,便是胡继之走进国信证券大厦那一刻所面对的。

胡继之谈起在农村老家担任生产队长的经历时,不忘自嘲一番:我是从农业跨行到金融业的,生产队长是我职业生涯的真正开端。”

他说自己是理想主义者,我始终相信,对于个体而言,只要有坚定地追求卓越的信念、高标准的行动,定会有所收获。机会再好,不努力照样会丢失,事情再难,坚持努力总会有所成就。”

事实上,胡继之很多时候更像是“行动主义者”。进入国信经过近两年时间的观察、思考、探索,从2004年5月开始,胡继之明确了国信未来的前进路径,正式实施“T234战略”即“一个中心,两个转变,三大基业,四大核心竞争力”,并按此思路进行了系列战略布局,包括大刀阔斧清理不规范的资产管理业务,通过国债回购等方式填补了资金漏洞,同时全面压缩规模过大、风险过高的自营业务。

事实证明,正是这颇具前瞻性的举措让国信减负前行、轻装上阵,并顺利走过行业低谷生存了下来。与此同时,胡继之及时把握行业未来的发展趋势,重点布局战略性新业务,推出了后来享誉行业的若干创新型制度——经纪业务准企业家制度,投行业务准合伙人制度,研究业务首席分析师制度。

这些战略布局和制度设计让员工看到了未来出路,点燃了创业激情,随后开启了国信一次次的版图扩张。

胡继之任职12年间,国信模式展现了证券公司跨越式发展的多种可能路径,引来业内不少公司的仿效复制。国信证券综合实力跃居行业前列,并被外界视为南方券商的典型代表。国

“

作为资本市场的一员老将,胡继之经历了职业生涯的多次转型与磨砺。

如今,这位资本市场的“逐梦人”和“行动家”即将开启他职场人生新10年征程,也是他职业生涯的第4次创业。”

”

信“泰九模式”、红岭模式”至今仍被行业人士津津乐道。

国信员工高峰期的过万人规模,“五类分子”(业务部总经理、行业分析师、保荐代表人、投资经理、IT工程师)、“雏鹰计划”等极具国信特色的词汇,连同国信开创的“准企业家”、“多星点联邦”、“准合伙人”、“首席分析师”等制度设计,共同阐释了国信团队狼性战斗力的秘密。

国信的创新发展一直以来主要依靠内力,内聚而有效。国信一份内部报告显示,2012年国信获得14项创新业务资格,经纪业务创新收入占比达到31%。2013年又获得17项创新业务资格,经纪业务创新收入占比提升至40%,公司业绩增长50%以上来自创新业务带动。

国信引领创新的能力一直处在行业前列,更被监管层评价为“国信一小步,行业一大步”。

“生产队长”的一线情结

近10年不知有多少同行探寻过国信崛起的基因。胡继之的总结是:国信不是靠背景优势,也不是靠资本优势,完全是以自己独特方式干起来的,这一切离不开国信员工的努力。

4年的“生产队长”经历中,胡继之打过锄头、干过农活,讲究真抓实干,使得他对于不着边际的夸夸其谈十分反感,“务实”是外界和员工对他的一致评价。

他特别喜欢深入一线,常常把总裁办公室“搬到”营业部现场。国信一线员工不少人都参加过总裁办公会,他们从最初的谨小慎微到最后的畅所欲言,无不被其“捋起裤脚下地”的态度所感染。

胡继之对一线员工从来不曾赞美之词,他不止一次说过:“一线员工直接面对客户,最清楚客户的真实需求。很多员工不是只想着自己,而是主动站在更高层面去思考问题,不畏艰苦、拼命前进,常常让我非常感慨。”

多位国信员工回忆,每年的总裁年度工作报告里,总有一个段落专门对员工表示感谢。2013年的年度总结中,胡继之写道:国信一线员工顽强拼搏的精神和‘累并快乐着’的情怀一直感染着客户。国信人相聚,只谈业务,不扯八卦,只见工作过程中的和而不同,不见个人交往中的是是非非。”

忠于职守、责任担当、合作共赢、务实精进,是胡继之概括的国信员工四种精神,他认为一线员工所体现的这四种精神是国信活力长久不衰的源泉和内在能量。

他对待一线员工的态度非常宽容,即使他们犯过错,也绝少向他们发脾气。难怪国信一些总部员工会有抱怨:胡总对总部员工很严厉,但见到前线的员工却异常亲切。”

与他人不同的是,胡继之认为,员工不仅仅是公司人,更是社会人。公司的使命就是要尊重员工的人格和创造性,同时帮助员工转化成职业人、专业人;企业的成功与员工的情绪唤醒、智慧调动、能量发挥关系极大。

胡继之始终强调管理者的“催化剂”作用:得到充分信任和授权的员工,才能不同于一般意义上赚钱糊口的员工。作为管理者,应该让员工拥有创业激情,并且不假思索地认为拥有管理者的绝对信任。正因如此,他希望员工能够很清楚地了解公司战略,与公司同呼吸、共命运。

国信证券在管理上追求最大限度的透明、公开、平等,胡继之在不同场合的讲话都要求办公室第一时间印发

给全体员工,只有让一线员工知道公司的整个战略,才能打好每一场战役。

一线员工参与公司决策的例子不胜枚举。国信渠道发展部一名员工向记者说起:“公司很注重员工内心的成长,会给员工很多发展机会。金太阳手机证券用户数目前超过500万,而‘金太阳’品牌的命名出自一位一线的小姑娘,大家融入公司的感觉非常强烈。”

胡继之认为,当一个人渴望成功、被尊重、被信任的时候,你去满足他,往往就能开发出他的潜能。这些年,胡继之对员工特别是一线员工始终给予充分的信任,在制度设计上划清管理底线,严格界定权责和边界。这套制度的清晰度达到了极致,每个员工甚至可以精确计算出自己当天的业绩和所得。正是这种制度所体现的价值观,使得国信员工爆发出惊人的战斗力。

他喜欢与人分享国信员工的成长故事和感人事迹。亲历国信员工的成长、进步,收入提高和生活改善是他最快乐的事。国信每逢春节都会给员工父母寄送慰问信和医疗金,感谢这些父母们对儿女和国信的支持。

谈起国信员工的家庭生活,胡继之眼神变得非常柔和:每个人努力工作,无非是为了自己和生活过得更好,员工依靠自身的努力改善生活条件,家庭和睦,这是我最希望看到的。估计在国信的家庭当中,离婚率可能远低于社会平均水平。”说完后他像个顽童般哈哈大笑。

亲密无间的团队

2009年,胡继之到法国考察,接待方的一位法国企业家问道,国信证券究竟是一家什么样的企业?胡继之简短回答道,国信实行“阿米巴经营”和“多星点联邦制”,100多位营业部总经理和部门负责人按照职责带领团队作战。话音未落,这位法国企业家便接话道,按照这种管理制度执行的公司竞争力一定很强。

国信模式曾在业界引致了不少争议。但“阿米巴经营”以及在此基础上形成的一整套制度设计,被胡继之在证券行业烙下了鲜明的国信印记。

其中,“准企业家制度”带给营业部总经理的积极性空前,人人都是“企业家”成了国信最具号召力的招聘广告之一。胡继之在不同场合反复说过:“通过这种制度安排,国信提供给营业部总经理的条件、资源,比他自己单枪匹马出去办企业更好、更优。员工需要大展拳脚的空间,公司要做的只是划出管理底线,其他的决策都交给员工。这样他才会对自己的行为负责。”

这种管理氛围促使越来越多总部员工走向一线。一位总部员工曾因对一线业务了解不够深入,受到胡继之严厉批评,后来他主动要求奔赴一线历练,并在随后两年时间里将一家新营业部做到当地第一。

在不少人的印象中,胡继之是性情中人,爱憎分明,喜怒挂在脸上。经过胡继之开会的会议室,多半听到他时而底气十足的哈哈大笑,时而声色俱厉的大发雷霆。

谈起管理团队,胡继之感触良多:“多年来大家逐步尊重、理解、融合,在保持每个人个性的前提下,找到彼此共事的最佳方式。有些被我严厉批评过的人,后来不但没有怨言,而且还很感激我,这是我最引以为傲的事情,也是在国信最重要的收获之一。”

尽管胡继之脾气不小,但很多员工却喜欢和胡继之交心。一位营业部负责人说过:“工作以外的家庭琐事、生活苦恼,甚至一些不大能对家人说



资料图

的话,我都愿意跟胡总分享。”

使命召唤与职业追求

每次走进胡继之的办公室,迎面就能看见一幅字:“圣人无梦”。关于这幅字的深意,胡继之对外很少解释。在记者再三追问下,他才浅笑一笑,然后狡黠地轻声说,“其实家里还有一幅‘大象无形’。”

在胡继之看来,“无梦”就是心无杂念,不存非分之想,踏踏实实干好分内事,一心朝着自己追寻的目标进发。“无形”则要做到不受既定格局、固有思维的限制,因时而变,顺势而起。

谋事可能比较容易,但真正重要的应该是谋势。”胡继之对变化有着高度的敏感,人类已进入历史上变革最剧烈的转型时期,以互联网为核心的新文明正在改变整个社会的方方面面。未来10年,资本市场肯定也会发生翻天覆地的变化。虽然前景还看不清楚,但怀抱使命的奋斗总让人感到非常踏实。”

离开国信,胡继之内心并不平静。在担任国信总裁的最后一年里,他又多了一重身份——前海股权交易中心董事长。作为国信参股的区域股权交易市场,他一边为中心的筹建倾注大量心血,一边积极谋划国信发展的转型升级,实施“第三次崛起”战略布局。

这一年里,胡继之的工作量增加了一倍,工作时间变成“白+黑”,在外人看来超出了普通企业家的承受能力,他对国信的牵挂可见一斑。

读书学习是胡继之最大的爱好,他在公司内刊上向员工推荐书单多达几十本。在去年的年度总结中,胡继之引用了戴维·霍尔《大转折时代》的论述指出:“大转折时代是一个开创新局面的伟大时代,同时也是一个充满不确定性的转型时代,我们要有一种‘归

胡氏语录

●我始终相信,对于个体而言,只要有坚定地执着地追求卓越的信念、高标准的行动,一定会有所收获。

●国信崛起的基因不是靠背景优势,也不是靠资本优势,完全是以自己的独特方式做大,这一切离不开国信员工的努力。

●员工不仅仅是公司人,更是社会人。公司的使命就是要尊重员工的人格和创造性,同时帮助员工转化成职业人、专业人;企业的成功,与充分调动员工的激情,发挥其智慧和能量关系极大。

●得到充分信任和授权的员工,才能不同于一般意义上赚钱糊口的员工。作为管理者,应该让员工拥有创业的追求,并且不假思索地认为你是绝对信任他的。

●资本市场发展速度很快,但相对于中国经济体而言,规模其实很小,运作模式、理念还很传统。现在的市场过分重视资本推动,忽视了创新推动;过分重视利益刺激,忽视了机制形成。

零’心态和‘再出发’的创业精神,牢牢把握大转折时代的新机遇。”

近日在2014年APEC前海金融改革对话会上演讲时他再次提到这本书,指出互联网文明催生了“微经济”的崛起和“微权力”的形成。在金融领域,未来可能出现一种新型资本市场,取代20世纪兴起的交易所市场。

作为一种创新的经营模式,胡继之坦言管理前海股权交易中心是更具考验的探索,没有太多经验可供借鉴。

近一年的探索,如履薄冰,颤颤而行,困难重重。”他在“对话会”上毫不掩饰自己面临的困难,“我正在寻找不怕失败、敢于颠覆现有游戏规则的人。”胡继之平静地说道。

作为资本市场的一员老将,胡继之经历了职业生涯的多次转型与磨砺,每次转型都不容易:人民银行工作10年,亲历金融系统最前沿、最高层次的理论探讨;深交所工作10年,目睹中小企业翻天覆地的变化。虽然前景还看不清楚,但怀抱使命的奋斗总让人感到非常踏实。”

在他看来,资本市场发展速度很快,但相对于整个经济体而言,规模其实很小,运作模式、理念还很传统。现在的市场过分重视资本推动,忽视创新推动;过分重视利益刺激,忽视了机制形成。

在见证了“中国资本市场从无到有、从小到大后,会体会到一种真切存在的历史感和使命感,虽然个人的力量总是很渺小,但我有责任让这个市场发展得更好,努力就有希望,行动就有出路。”从更大的层面而言,胡继之的梦想正走向更广阔的资本市场。

如今,这位资本市场的“逐梦人”和“行动家”即将开启他职场人生新10年征程,也是他职业生涯的第4次创业。对此,胡继之说:“场外市场前景不明、成败未卜,但我会全力以赴。我对10年以后前海股权交易中心前景满怀期待。”