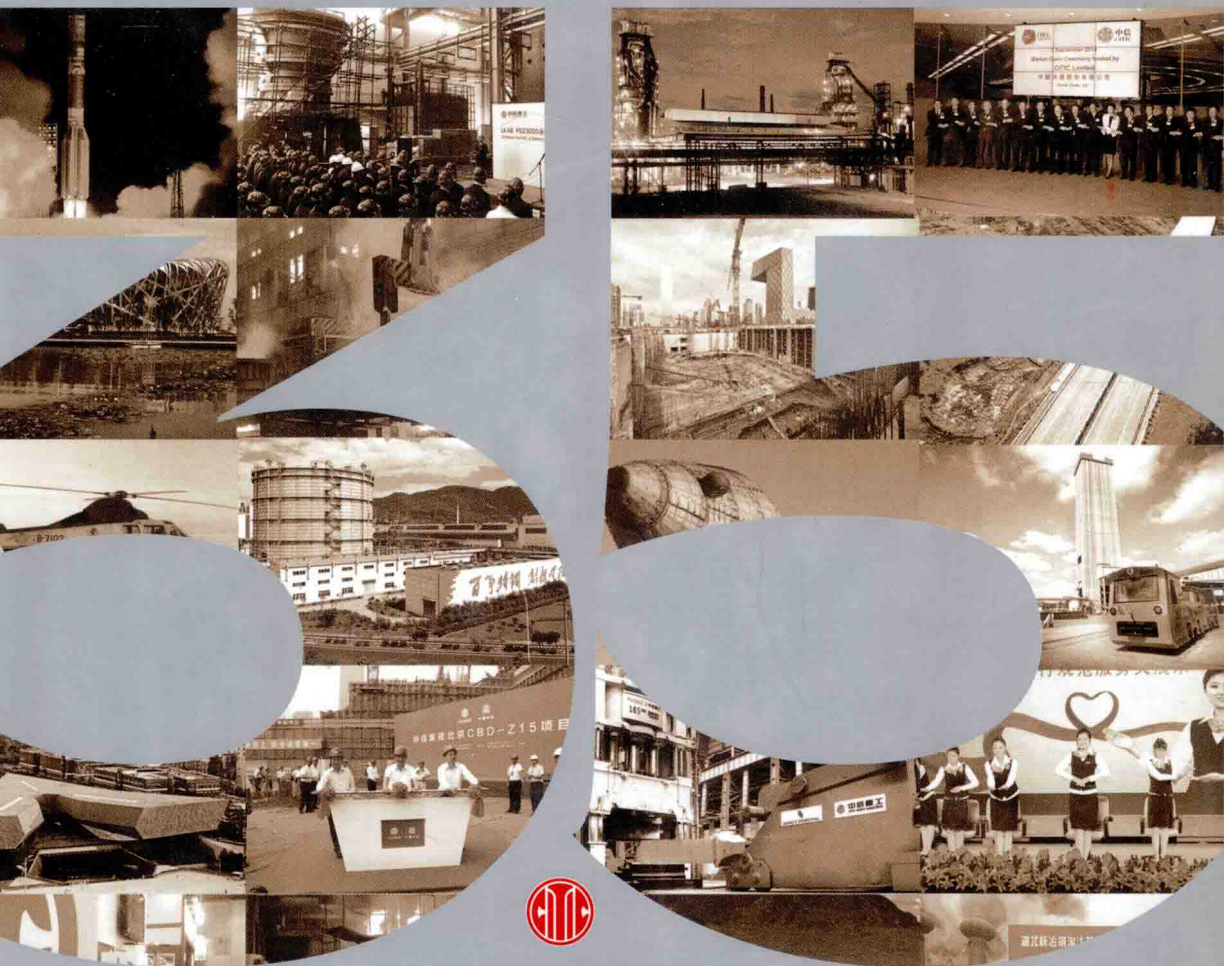


1979-2014 我与中信

把历史变为我们自己的，我们遂从历史进入永恒。在中信集团的发展中，能够清晰地感受到每位作为个体的中信人所释放出的向上的能量，也能洞见中信集团在中国改革开放的历史进程中所发挥的独特作用。



中信

1979-2014

图书在版编目 (CIP) 数据

我与中信: 1979-2014 / 杨林主编. —北京: 中信出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5086-4796-8

I. ①我… II. ①我… III. ①投资信托公司-企业文化-中国-文集 IV. ①F832.48-53
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第209607号

我与中信 1979-2014

主 编: 杨 林

责任编辑: 肖新明

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 43 字 数: 591千字

版 次: 2014年9月第1版

印 次: 2014年11月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4796-8 / I · 574

定 价: 158.00元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

《我与中信》编委会

主 编 杨 林

编 委 李 茜 田 耕

吴 鹏 朱安谧

序：再奏中信改革新的强音

2014年，中信集团迎来了春秋鼎盛的35周年华诞。我投身中信已30多年，亲身参与和见证了中信事业成长发展的历程。如果说中国的改革开放像一曲雄浑的时代交响乐，中信事业便是其中的一个强音符。站在新的历史节点上回望这35年走过的路，我的内心十分感慨。

在中国改革的历史进程中，中信作为国家对外开放的窗口，勇于冲破传统观念和体制的障碍，积极引进和利用国外的资金、先进技术与设备、管理经验服务国内的经济的发展，广泛参与和推动中外经济交流与合作，践行国家“走出去”战略，增强了中国企业在国际市场上的竞争力和影响力。

在中国改革的历史进程中，中信作为国内诸多行业的先行者，大胆冲破旧观念的束缚，率先按照市场规则和国际惯例运作，在诸多业务领域进行了一系列创新，推动国内一些行业的建立和发展；在从计划经济向市场经济转型过程中，积极探索建立新的管理体制和经营方式，为国有企业改革积累了宝贵经验。

在中国改革的历史进程中，中信勇于承担国有企业的责任，自觉服务国家经济社会发展大局，根据自身条件积极参与市场竞争，在竞争中不断发展壮大，实现了国有资产保值增值；同时投入大量资源，支持援藏、扶

贫、绿化、环保和科教文化等各项社会事业，切实履行了自身的社会责任，树立起国有企业的良好形象。

中国改革发展的大势成就了中信集团。经过 35 年的发展，中信在国家改革发展中形成的独特优势已转化为生产力，拥有一批在同行业中具有领先地位的优秀企业；在国内外建立了良好信誉，具有较大的品牌影响力；聚集和培养了一批有着丰富实践经验和创新精神的专业人才；形成了以诚信、创新、凝聚、融合、奉献、卓越为核心价值观的中信企业文化。2014 年，中信集团在世界 500 强的排名从 2009 年的 415 位跃居第 160 位，这样的发展速度和规模其实已大大超出了我们之前的想象和预判。

中信集团的发展离不开广大职工的参与和奉献。在中信事业一路前行之时，每个中信人也都在经历着个人职业生涯的发展，追寻着实现自我价值的理想坐标，以个体的经历汇聚成一幅集团的鸿篇巨制。为纪念中信集团成立 35 周年，凝聚改革再出发的共识和力量，集团企业文化部在全系统开展了第六次“我与中信”征文活动，通过职工忆经历、谈感受、说变迁，反映中信集团改革发展中有意义的事件和人物，表达对于中信事业的挚爱之情，这是一件很有意义的事。

我翻阅了此次征文的部分文稿，感触颇深。作者年龄殊异，涵盖了从 40 后到 90 后各个时代的中信人，他们的经历大致可以代表中信发展的不同阶段；行业丰富，涉及了金融、房地产、工程承包、机械制造等重要业务领域，也不乏近年来的一些新兴产业；岗位多样，既有集团的各级领导，也有普通职工。这些都体现了征文活动的广泛参与性和代表性。不少征文内容饱含真情，从不同角度反映了中信集团成长发展的历史瞬间，有对重大项目开拓的追忆，也有对日常工作细节的描述；有可歌可泣的创业故事，也有近在身边的凡人小事；有相携互助的温暖场景，也有凝心聚力的激荡情怀。大家共同经历的这些珍贵见证和永久记



忆，丰富和充实着一季又一季的中信故事，值得每位职工在阅读中用心体味。

西方管理学者将仪式列为企业文化的五大要素之一；人类学家在研究文明发展史时，也会通过观察不断重复的活动来寻找群体精神延续的线索。“我与中信”征文活动从1989年出版第一本文集以来，已成为中信集团发展中一种不可或缺的文化仪式。通过大家所熟悉的这种精神追忆的方式，我们传承着中信这面旗帜，在这面大旗的召唤下，17万职工携手奋进，一路上走得更加坚定和自信。我们传承着中信企业文化的精髓，荣毅仁老董事长大力倡导的中信风格，经过岁月的洗礼，不断沉淀、升华，发扬光大。我们传承着中信人的精彩人生，中信事业不断吸引着众多优秀人才投身于此，在实现企业发展目标的同时，也激发出职工的价值追求和个人的才能。

回顾过去是为了更好地开创未来。事实证明，国家要发展壮大，实现民族复兴的中国梦，除了改革别无他途，中信人对此有着深切的体会。党的十八届三中全会再次发出全面深化改革的号召，当中国的改革又站上新的起点，中信人的逐梦之旅也将翻开新的篇章。

从中信集团35年的发展中，我们能够深切地体会到，改革创新是中信事业不断发展壮大的重要法宝。在新的历史阶段，中央围绕全面深化改革的布局，为中信提供了中盘发力的最好契机。因此，我们要进一步明确中信集团在践行中国梦中的角色和使命，加强顶层设计和整体谋划，用革新思路破解经营管理的各种难题。改革越趋深入，难度和风险越大，也越离不开凝聚广大职工的共识与合力。尤其当集团境外整体上市后，经营管理等各项工作将面临一系列新的挑战。这就需要我们进一步坚定改革的信心和决心，破除狭隘、短视和功利思想，以实际行动支持和参与改革；也需要我们更加尊重人才，充分调动所有职工的智慧 and 力量，扫除改革中的障碍，为中国国有企业探索出一条更为宽广的发展之路。

百尺阑干横海立，一生襟抱与山开。35岁的中信集团历练出了沉稳，但依然保留着锐气。面对新一轮改革，中信人将以自身特有的胆识和魄力，勇于探索，先行先试，在新的起点上开启中信集团二次创业新征程，再奏改革新的强音。

李振明

二〇一四年八月十四日

目 录

序：再奏中信改革新的强音·····	常振明	1
e 中信的昨天、今天和明天·····	窦建中	1
怀念战友杨奎烈·····	任沁新	12
彼时梦想此时花开·····	洪波	22
怀念荣毅仁老董事长·····	姚进荣	34
走进赞比亚踢皮球·····	蒲明书	62
中信人与“神奇铌”的情缘·····	付俊岩	84
从中信到申扎·····	王兆奎	101
春天的故事·····	白驹	108
为了这棵大树枝繁叶茂·····	陈尧坤	114
百战归来再读书·····	陈方潞	123
一次难忘的开发经历·····	刘大力	132
“CITIC”与“CITI”的较量·····	白谦	138
有这样一些审计人·····	陈素婷	145
我所经历的信息化发展阶段·····	王卓	151
我的中信情缘·····	李晓玲	159
忆荣老·····	刘文军	168

为了这个神圣的称呼·····	樊智强	181
亲历保障房中心营销之战·····	张伟博	187
厚积薄发的公司电子金融业务·····	曹 丞	193
印迹·印记·····	王景峰	200
为了那个中信梦·····	陈征宇	206
中信人：特殊材料铸就·····	朱建龙	213
中信银行收购中信国金记事·····	罗 焱	221
我的小微金融路·····	智博毅	226
纤路悠悠青春无悔·····	倪卫芳	231
在红色血脉上书写中信故事·····	宁 静	238
追梦天堂草原·····	哈 斯	244
风雨历练 共见彩虹·····	刘培圳	251
中信证券H股上市亲历记·····	程博明	257
我和中信的平凡故事·····	庄丁余	264
田间地头上的中信信托·····	吴超杰 李 钊	269
成长的体悟·····	刘美燕	275
京城大厦里的博士后·····	车 耳	280
和谐共振的“蝴蝶文化”·····	王 璇 孟 佳	290
中信是一所大学·····	张云亭	295
中信的灵魂·····	刘志强	305
回忆中信富通的组建·····	刘 玲	312
梦起·梦落·梦飞扬·····	赵强华	320
高炉岁月·····	王 琳	327
能源之路 新力阔步·····	李亚军	335
感悟中信的卓越与奉献·····	蔡志元	343

中信白银扬帆海外·····	孙 莼	350
国安足球的两起国际诉讼案·····	张 路	358
驰骋绿茵的幸福·····	徐云龙	365
在中信寻觅精彩人生·····	李洋洋	373
中信，不仅仅筑一座城·····	谢 锐	378
用心筑就我们的路·····	钟 宁	384
留在重庆沿江项目里的记忆·····	洪 流	390
愿风吹得远，家家尽是春·····	李 凌	398
我与乌兹别克斯坦的不解之缘·····	武秋燕	403
心随中信去远征·····	赵晓峰	410
纳米贝激情燃烧的岁月·····	梁 斌 曹陈诚	416
感恩之旅·····	张晗嘉	423
设计广厦千万间·····	李 治	428
中信大锰海外红筹上市历程·····	田玉川	435
收购秘鲁邦巴斯铜矿·····	马满福	444
吹尽狂沙始见金·····	赵 德	463
五载艰辛上市路·····	梁 慧	471
打响西班牙维哥“登陆战”·····	骆自星	482
长缨在手缚苍龙·····	梁 真	490
MADE IN CITIC 的国际化之路·····	张 宝	509
打造“争气机”·····	薛伟堂 齐 钊	521
历史如此年轻·····	胡 磊	535
“逐日”手记·····	李凤周	543
中信，无尽的正能量·····	徐 佐	551
中信是我成长的沃土·····	文艳芬	570

我的中信机电情·····	张志伟	577
“星”光璀璨 再续辉煌·····	张燕	582
解密安哥拉凯兰巴·凯亚西项目·····	杭建	591
传奇项目：《史蒂夫·乔布斯传》·····	钟谷婷	602
风雨兼程发展路·····	李桦	612
飞越北极的翅膀·····	马德池	621
七盘沟上空的生死时刻·····	闫增军	627
在中信旅游的号角中前进·····	张永娟	633
中信湘雅明天更美好·····	卢光琇	639
代表中信 学做董事·····	谢捷华	647
筑梦“中国尊”·····	王伍仁	654
援藏，一生的骄傲·····	孟晓明	662
后记：触摸中信梦想的温度·····	杨林	669

e 中信的昨天、今天和明天

中信集团执行董事、中信股份副总经理 窦建中

2014年3月，北京春意盎然，京城大厦西区员工餐厅门口人头攒动。午餐时分，人们边就餐边议论边询问，“你回家商量了吗？选宝马还是奥迪？降幅最大的那款比市场价便宜30%左右呢”！e中信精心安排的内部团购活动搅动了大厦的一池春水，荡起阵阵涟漪。让人兴奋的是，这么方便就能选购到很优惠的高端汽车；让人犹豫的是，买宝马还是买奥迪……

为期一个月的e中信宝马、奥迪优惠购车活动很快就落幕了，虽然时间不长，但消息传得快，购车活动受到了中信广大员工的热烈追捧。让人没想到的是，短短一个月的时间e中信网上售车总量达140辆，整体销售额近5000万元。怪不得社会上有人说风凉话“还是中信人有钱啊”。人们哪儿知道，e中信在2013年11月初次尝试内部销售时，一个月只卖了45辆奥迪汽车（当时只有一个品牌），这次内部团购活动得到了集团工会、办公厅等部门的大力支持协助，e中信工作团队充分分析员工需求、把握市场机会，不仅继续安排了奥迪车，又增添了宝马车。功夫不负有心人，这次e中信宝马汽车销量相当于其2013年全国销售冠军4S店三个月的销售额。不用争辩中信人有钱还是没钱，这次令人鼓舞的成绩说明了e中信的工作团队从客户需求出发，找到了比较好的切入点。

回 顾

提起e中信，也许她还未被人们所熟知，简单地说，可以把她先解读为中信金融网的升级版。话行于此，需先回顾一下十几年来中信金融业务的网上超市——中信金融网的发展情况。

上世纪90年代，国际上金融业多样经营盛行，国际金融大佬均以为客户提供多元化服务、一站式服务为标榜，这也就是中国人所形容的混业经营。当时，对中国的金融业如何发展则有两种不同的意见。一种是分业经营、分业监管，也就是今天大家看到的“一行三会”模式。另一种是向混业经营发展，一切向为客户提供优质综合服务看齐，并以此为发展目标。持后一种意见的人是想创新、想大步向前走的人，其中包括当时中信的当家人王军老董事长，是他构想出设立中信金融控股公司的蓝图。为此，中信用了较长时间与国家有关部门、国务院领导同志反复沟通汇报。经过不懈努力和艰辛争取，最后给国务院上报了成立中信金融控股公司的方案请示。但让人失望的是，2001年10月拿到的正式批复名称中“金融”两字被划掉了，“中信金融控股公司”变成了“中信控股公司”。

在分业经营、分业监管大政策环境下，中信控股成立后被迫放弃了原经营计划方案中的目标，由经营主体的方案转变成了监督管理下属金融子公司的业务管理机构，中信金融信息系统统一平台成了其唯一的管理平台。该平台包括统一客户信息文件（CIF）系统、中信金融客户服务中心（95558）、中信金融网、统一移动服务平台、统一灾难备份中心等5个子系统，构建了一个中信集团内两个层面的具有集中化、多样化和网络化特征，实现对中信金融客户提供多渠道、全方位金融服务的综合技术平台。该平台投入运营12年来，进行过3次较大的改扩建工作，其中包括呼叫中心的升级改造、各种灾备的升级改造、云技术推广使用等。

在满足分业经营、分业监管要求的前提下，中信金融网是国内首家集

银行、证券、保险、基金、信托、港股交易于一体的一站式综合金融服务平台。斗转星移，当我们的金融统一平台经过建立、改造、再改造升级等过程并平稳运行 10 年以后，外面的监管发生了翻天覆地的变化，互联网催生了电子商务，金融互联网转变成了互联网金融。虽然我们所期盼的传统的混业经营还没有到来，但是互联网已经让混业金融在某种程度上发生了。

探 索

2012 年 7 月，面对电子商务时代、网络金融时代的新机遇，中信控股酝酿对中信金融网再次进行升级改造。当时邵正强常务副总经理、李阔南副总经理等同志做了很多调研，并就外部发展、我们的差距等情况向我做了较详细的汇报。在我的记忆里，那次的调研工作比较扎实，汇报是虚实结合。说其“实”，是指对硬件、软件如何升级、如何改造有较具体的建议。说其“虚”，是指在中信金融网改造范围之外，对外部比较领先的、好的网站，如建行的“善融商务”、交行的“交博汇”等进行分析，结合各家的高招儿，提出我们是否也应该往这方面去引申、考虑的一些问题。我听了之后受到很大启发，甚至有些兴奋。

大家在汇报会上提出的问题和思路，不禁让我再次回想起王军老董事长推动设立中信控股公司的历程。忆往昔，中信可谓是勇于创新，志存高远，敢于下大决心、花大力气，搞大系统、搭大架构，走国际化、综合经营之路。万事俱备，但只可惜欠了两股东风，一是政策，二是技术。弹指一挥间，时代变了，环境变了，如今的条件比 10 年前更好了，使金融业务在网上更容易融合了，网络世界已经虚拟出了光彩夺目的“混业经营”。

为此，我在当时中信控股的汇报会上有感而发，阐述了我的想法和观点并提出可以在已有网上综合金融超市的基础上，着手设想中信金融网 2.0 升级版，向更为广阔的电子商务领域进军。

群众的智慧是无限的。随后经过一个多月的认真研究，中信控股于8月21日向我提交了中信金融网2.0版实施构想。由于做了比较深入的思考和分析，这次会上大家的思想更活跃了，灵感不断涌现，最终聚焦在了“e中信”的概念上。

在提出e中信的概念后，我们又进行了更深层的论证，丰富内容、完善概念，先后分别向集团股权董事和总经理办公会进行了专题汇报，得到了常振明董事长和时任总经理田国立同志等集团领导的关心和具体指导。

“没有调查研究，就没有发言权”。在初步确定搭建e中信平台后，我们随即继续深化细化调查研究，对集团内外与行业内外的现状、经验和需求进行更深入的摸底。我组织中信控股成立了电子商务专项调研小组，对建设银行、交通银行等同业，中信银行、中信证券、中信信托、信诚人寿等集团金融类子公司，以及中信地产、中信医疗、中信出版、中信旅游、中信戴卡、中信重工、中信国际商贸、大昌行公司等集团实业类子公司进行专题调研，通过现场走访、电话会议和调研问卷相结合的方式，全面了解各方电商发展现状。2012年10月底在国安第一城组织召开了由集团28家子公司、70多位人员参加的电商研讨会，这也是中信集团首次电子商务专题研讨会。会上，大家发言热烈，积极探讨中信电商业务的发展方向，深入交流了有关搭建e中信平台的看法，那种热烈讨论、创意迭出的场面令我记忆犹新。

通过调研讨论，我们基本摸清了中信系统内子公司开展电商的家底。总的来说，相对业内标杆，我们的电商业务起步较晚、起点较低、投入较少，绝大部分子公司有电商需求，但很多子公司仍缺乏明确的电商战略，近半数子公司尚无电商平台。此外，还存在一些普遍性问题：一是基本各自为战，依靠自身力量和资源自建小型电商平台或加入外部大众平台，应用面较窄、客户认知度不高、影响力较弱。二是普遍投入不足。事实上，开展电商不是仅仅建一个网站，它是典型的“小前台、大后台”模式，除



必要的IT（信息技术）投入外，还需在渠道建设、营销策划、运营管理、客户服务等方面加强人力物力投入。三是电商领域发展日新月异，新产品和新技术不断涌现，而大家普遍缺乏专业化运营，产品创新和技术更新较慢，难以很好适应互联网“快反应”的特点和要求。

不断的思想交流和碰撞使大家进一步认识到，随着电子商务时代的迎面而来，传统行业电商化已是大势所趋。具有30多年历史的中信集团业务涉及金融、房地产、资源、能源、制造、服务业等很多行业，拥有丰富的产品和广泛的客户基础，建设集团层面的电商平台恰逢其时，这将更好地发挥集团综合优势和协同效应，提高集团及各子公司在互联网和电商领域的影响力，为业务发展带来积极影响。

简而言之，e中信是这么一点点先从内部、从主观上迸发创意，然后又一步步探索出来的。我们期望利用互联网时代的信息技术优势，以创新的勇气和创业的精神，在一片新的蓝海中探索和培育具有中信特色的电子商务平台——e中信（eCITIC）。

实 践

2013年3月19日，集团总经理办公会听取中信控股专题汇报，同意整合中信金融网和集团电商平台的项目组织实施，e中信的建设正式启动。

常振明董事长等集团领导在听取e中信的工作汇报

