



中信公司发展的历史，
并不只是存在于文献资料和档案记载中，
更存在于众多中信人的感受和记忆里。
这种个性化的叙述集合在一起，
不仅可以弥补文献与档案的不足，
而且使人们共同经历的这段历史显得更加鲜活和生动。

我与中信

1979-2004



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



我与中信

1979-2004

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

我与中信 / 杨林主编. —北京: 中信出版社, 2004.9

ISBN 7-80073-365-3

I. 我… II. 杨… III. 投资信托公司-企业管理-经验-北京市 IV. F832.39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第089218号

我与中信 1979-2004

WO YU ZHONGXIN 1979-2004

主 编: 杨 林

责任编辑: 蒋 蕾 蔡宪智

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21 字 数: 251千字

版 次: 2004年9月第1版 印 次: 2004年9月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80073-365-3/F · 277

定 价: 46.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

伴随着中国改革开放的历史进程，中信公司走过了1/4个世纪。当年襁褓中的婴儿，如今已是风华正茂的青年了。这1/4个世纪，在历史长河中虽然只是短暂的一瞬，但其间我们所经历的高速的经济发展和巨大的社会进步可谓一日千里、沧海桑田。作为中信事业25年的亲历者、见证者和直接参与者，我同所有中信人一样，此时的心情难以平静。

25年前，在中国改革开放总设计师邓小平同志的亲自倡导和支持下，荣毅仁老董事长创办了中信公司，使之成为中国改革开放的一个重要窗口。公司成立之初，国家拨的资本金只有2.4亿元人民币，但中信人勇于打破传统观念，坚持开拓创新，遵循市场经济的规律，采用国际上先进、科学的经营方式和管理方法，通过吸收和运用外资，在诸多业务领域中进行了卓有成效的探索，在国内外树立了良好的信誉。经过25年的发展，中信公司现已成为总资产6 000多亿元的国际化大型跨国企业集团，为国家改革开放事业作出了积极的贡献。每一个中信人都有理由为中信公司的成长和取得的成就而感到骄傲与自豪。

中信公司成立25周年之际，《我与中信》一书已经出版到第四



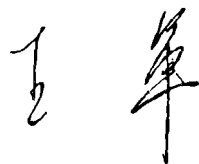
本了。每次“我与中信”的征文活动，都吸引了许多员工踊跃参与，成为这些年来与公司发展同步进行的一项“保留节目”；作品结集出版后很受大家的欢迎和喜爱，并一直被作为新员工了解中信、学习中信风格的教材使用着。《我与中信》编委会的同志告诉我，这次征文活动收到的稿件是最多的一次，其中不乏令人称道的佳作，我也翻看了其中一些篇目。大家以自己的亲身经历写身边人、说身边事，在追忆一段段难忘经历的同时，也为中信事业的发展提供了一份真实而宝贵的历史记录。这些文章以小见大，以故事见精神，从不同侧面反映了中信公司25年来走过的不平凡的道路，形象地再现了几代中信人的业绩和风貌，达到了思想性、史料性和可读性的统一。从这个意义上说，中信公司25年的发展史，并不只是存在于文献资料和档案记载中，更存在于众多中信人的感受和记忆里。这种个性化的叙述集合在一起，不仅可以弥补文献的不足，而且使我们共同经历的这段历史显得更加鲜活和生动。

征文活动的主题是“我与中信”，我认为这是一个很有意义的话题。许多同志在征文中都写到了“我”在中信的经历，写到了“我”为中信事业付出的感情和心血。将这一个个与公司同甘共苦的“我”聚合在一起，不仅反映出全体中信人的情怀，而且揭示了中信公司25年来不断向前发展的一个内在原因。许多征文所表达的那种“我与中信”的高度和谐一致，恰恰体现了中信人投身事业的一种共同的精神追求。从根本上说，中信公司是员工成长的土壤，为员工提供了施展才华、建功立业的环境和舞台；广大员工只有将自己的人生目标与企业的发展紧紧联系在一起，才能在奉献的同时，使个人理想和人生价值得以实现。我们这些年来一直在大力倡导团队精神，就是希望创造出一种公司发展与员工成长相统一、实现企业愿景与实现员工价值相统一的文化氛围，为中信公司的不断前进提供有力的人才保证和智力支持。我相信，在中信公司发展的总体目标下，员工个人的努力得到尊重，个人的聪明才智得到实现，个人的主动性、创造性得到充分发挥，我们的事业就能形成一股强大

的合力，就会真正迎来一种生机勃勃、长盛不衰的局面。

当今世界，知识经济迅速发展，科技革命突飞猛进，市场竞争也越来越激烈，这个竞争的核心就是人的竞争。谁拥有一支优秀的人才队伍，谁就能抢占发展的制高点，掌握发展的主动权，谁就拥有了立于不败之地的根基。企业兴盛，人才为本。我们必须从全局和战略的高度，深刻认识人才在企业发展中的基础性、战略性、决定性作用，牢固树立人才资源是第一资源的观念，把促进人才健康成长和充分发挥人才作用放在十分重要的位置，努力营造鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的环境。我想强调的是，中信公司的人才存在于最广大的员工之中。只要具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为公司的发展作出积极贡献，都是中信公司所需要的人才。在中信这个大家庭里，人人都可以成才。谁勤于学习和创造，勇于投身火热的实践，谁就能够获得发挥聪明才智的机遇，谁就能够成为国家建设的有用之才。我真诚地希望广大员工特别是青年员工进一步增强使命感和责任感，立志在实践中完善自己，在竞争中提高自己，在奋斗中充实自己，努力成长为中信事业的骨干力量。我想，这既是我在公司成立25周年时的一种期待，也是“我与中信”征文活动所应彰显和弘扬的内容。

走过25年，中信公司将继续与中国改革开放和社会主义现代化建设大业阔步同行，对于中信员工来说，“我与中信”便是一个永不过时、常说常新的话题。相信在今后的5年、10年、25年乃至更长的征程中，中信人将以自己的才智和胆识去创造比之前25年毫不逊色的业绩，“我与中信”的故事也会越来越精彩，让越来越多的人为之感动。



二〇〇四年八月十七日

Contents

目录

序	王 军
1 温故可以知新	窦建中
6 走出“三年怪圈”	王东明
12 回忆亚洲卫星的诞生	马纪龙
31 文字工作摭忆	张明成
38 百亿债券成功发行的背后	孙小兵
42 人力资源管理要为企业服好务	徐 翔
48 感受中信人的理念与作风	杨恒辉
55 一起贷款纠纷案是怎样解决的	孙 鹏
62 信息化的足迹	王卫乡
66 对金融控股的追寻	凌晓东
72 纽约代表处的故事	车 耳
76 公司战略研究记事	舒志军
81 心中的期待	林 森
84 我所亲历的中信证券和中信控股	杨明辉
94 千淘万漉始见金	任东旭
99 事业如树 岁月流金	孙建林
103 清收一线记事	王 凯
108 走过达标之路	光文兰
114 春雨润物细无声	李凌波
119 中信使我生命更灿烂	周燕燕
123 银行法律工作片忆	吕旭光
126 成长的喜悦	王利亚
135 做中信人最荣耀	王 哲
139 再续中信情缘	鲁 明
144 在中信，爱与我同在	张 岚
148 我属于中信的大家庭	王 佳



- 152 我希望自己是一棵绿树 ⊙ 王安红
- 156 步入新的人生境界 ⊙ 徐学敏
- 165 成就事业 成就人生 ⊙ 赵 薇
- 169 我在中信“跑龙套” ⊙ 蒲明书
- 186 我与中信的不解之缘 ⊙ 德地立人
- 194 体验挑战 ⊙ 李 军
- 197 我祈祷 ⊙ 张任杰
- 202 创业上海滩 ⊙ 刘 屹
- 210 与信诚一起享受年轻 ⊙ 郭敏坚
- 214 前进在中信的方阵中 ⊙ 夏桂兰
- 219 国安, 在压力中闪光 ⊙ 张 路
- 224 在中信启蒙 ⊙ 田英文
- 229 共筑网上生命线 ⊙ 陈 健
- 232 大树十二载 铺就辉煌路 ⊙ 潘朝阳
- 237 两封信的故事 ⊙ 刘万林
- 241 成功来源于对事业的追求 ⊙ 阎忠生
- 244 “万斤钉”精神是我们的传家宝 ⊙ 曲绍惠
- 248 在筹备“中信会”的日子里 ⊙ 方 炜
- 251 不曾止步 ⊙ 王云锋
- 254 中信本身就是新闻 ⊙ 王高翔
- 258 随帕拉丁远征达喀尔 ⊙ 胡学军
- 266 戴卡, 连接着追求与快乐 ⊙ 吴明明
- 272 实践是催生新学科的温床 ⊙ 丁建忠
- 276 中信精神孕育“鸟巢” ⊙ 洪 波
- 285 青春献给德黑兰地铁 ⊙ 徐 飞
- 290 亲历国家体育场投标与设计优化 ⊙ 李 治
- 294 中信, 我们为你感动 ⊙ 陈伟生
- 297 中信让我有家的感觉 ⊙ 曲江红
- 302 学做第一个“吃螃蟹”的人 ⊙ 高筱苏
- 306 中信出版: 意义创造价值 ⊙ 潘 岳
- 317 快乐的加盟 ⊙ 郑友翔
- 后记 这是中信人心中的一个结 ⊙ 杨 林

温故可以知新

中信公司副总经理 ⊙ 窦建中

2004年是中信公司25周年华诞，我参加工作也25年了，其中24年是在中信这个大家庭度过的。虽然我没有参加公司成立时的创办工作，但从1980年1月以来的24年多的历史，让我永生难忘，是我个人最值得回味和珍惜的一段人生之旅。

24年在中信的工作经历，有17年是在中信实业银行，恰恰2004年也是中信实业银行建行17周年。在生活中，每当我们谈到父母就自然地会谈到儿女，反之亦然，因为父母与儿女有着不可分离的血脉关系。我们纪念中信公司25周年必然要讲子公司，而作为子公司的中信实业银行每前进一步，每取得一定成绩都是中信公司的光彩，这光彩正来源于中信公司的呵护与关怀。

从“写字楼银行”到“知识领先型现代商业银行”

1987年，中信实业银行初创之时，注册资本只有8亿元人民币，资产规模只有88亿元，当年利润总额为5 000万元，在银行界是名副其实的小字辈。开创之初，总行设在国际大厦，即被称为“巧克力大厦”的中信公司总部。国际大厦当时是北京市最高的建筑，几十家外资银行驻京



办事机构也在此办公，由于这里是当时京城第一家标准的对外出租的写字楼，因此外界把中信实业银行称为“写字楼银行”。

如果把实业银行的发展历程划分时间段，1987~1992年的5年是创业阶段，我们走得很慢也很累，经历了许多不幸事件：成立不到一年，第一任行长宋子明同志就不幸病逝，紧接着就是1989年的“六四”风波的冲击，接着又是震惊全国的深圳分行行长高森祥贪污受贿案，真可以说是创业难、难创业。到了1992年年底，全行资产规模也只有335亿元。

伴随着新一轮改革开放的号角，1993~1997年，中信实业银行进入了一个快速发展阶段，分支机构已发展到179家。以存款立行为宗旨，全行负债和资产业务快速增长，到1997年年底全行资产规模达到1 258亿元，形成了公司业务为核心、国际业务具有比较优势的业务特点。但是，在欢庆建行10周年的同时，我们也发现了自身的弱点和不足，比较突出的问题是管理薄弱，过度追求规模，质量隐患很大。于是，提出了全行朝什么模式和方向继续前进的深层次问题。

带着高速发展所产生的风险失控问题和由此悟出的发展思路，我们步入了1998~1999年的整合巩固阶段。以强化风险控制为核心，中信实业银行确定了规模与质量并举的指导思想，对管理体制进行了整合、优化，实施全方位风险控制、综合授信制、信贷双签制等管理制度；与麦肯锡公司合作，建立新的授权授信管理体系和清收系统，在全行推广实施；按照毕马威会计师事务所的咨询意见，开始构建内控体系；按管理、经营两大体系重新整合了全行的组织结构，明确了总行、分行和支行三个层次；提出并实施了“四个统一”；以公司业务、零售业务和国际业务为三条业务主线，优化了全行的组织结构和劳动组合；实施审贷分离、催贷分离和新老贷款分离，进一步强化了风险管理；推广实施了支行行长责任制、客户经理制。与此同时，我们克服了因亚洲金融危机造成的宏观经济调整而带来的诸多困难，通过一系列卓有成效的工作，使内部控制得到加强，为以后的发展奠定了基础。

寒冬过后便是春，我们在新千年迎来了春天。2000年以来，实业银行进入了新一轮快速发展阶段：规模、质量、效益均表现出良好发展态

势。经过前一阶段的调整，管理成效逐步显现，经营状况全面趋好；业务呈快速发展趋势；资产规模从1999年的1 573亿元增长到2003年的4 207亿元，实现了大幅度的跨越；2003年一般拨备后实现利润达到33.08亿元，创历史最好水平；不良贷款比率开始下降，按五级分类标准，2003年不良贷款率已下降到7.85%。2003年年末，中信公司又一次性为中信实业银行补充了60亿元资本金，使长期困扰实业银行的资本充足率问题有了很大程度的改善，为中信实业银行继续快速发展打下了良好的基础。面对中国入世后的新形势，面对知识经济时代的到来，我们在建行15周年战略研讨会上明确提出了创建知识领先型现代商业银行的目标。任重而道远，这无疑是一个需要几代人不懈努力才能真正实现的目标。

从一台小PC机到中信金融大平台

回想1987年中信实业银行刚成立时，全行只有一台PC机，只能做到把手工传票总账录入到电脑里，起一个汇总作用。而且那时没有专门的技术部门，到1991年我们才决定把香港中信嘉华银行淘汰的IBM 4361小型机迁到北京总行，其最大的作用仍是二次输入，进行总行的业务核算汇总，由于技术条件所限，全行只能在年终最后一天并表汇总。

到了1994年，中信实业银行的分行已经很多了，解决电脑系统对业务支持的呼声十分强烈。针对各分行在系统开发和应用上各自为战的实际情况，经过全行电子化研讨会上的大讨论，确定了全行实现统一机型、统一业务平台、统一业务应用的目标，并于1995年8月成立总行电子化应用决策小组，拉开了第二代电脑应用系统开发的序幕，全行的电脑技术人员集思广益，经过前期调研和提出技术需求，决定以IBM AS400小型机为主机，最终形成了对私业务、对公业务、信贷会计、清算业务、客户信息管理、综合核算等系统，逐步完善全行电子化建设，设备上从小型机起步，突出“清”和“通”的要求，即全国清算和全国通兑。1997年4月，第二代电脑应用系统开发调试完毕，并于1998年在全行推广，这就是我们常说的二代系统。虽然现在看这个系统仍有许多不尽人



意之处，但它为加快中信实业银行电子化建设步伐、系统更新换代和解决“千年虫”问题起到了重要作用。

近年来银行业务的快速发展和市场环境的新变化，对银行电子信息化建设提出了新的要求，开发能支持新产品、促进银行管理水平提高的新一代信息系统，成了中信实业银行迫在眉睫的任务。也是在此时，中信公司积极酝酿成立中信控股公司，王军董事长思考的是更深更远的发展战略，并带领公司领导班子全体成员花了3天时间进行封闭式研讨，请IBM的专家论证如何开发适应中信实际条件的信息系统。

2002年11月28日是一个值得记住的日子，在中信公司领导正确决策下，经过充分论证，中信实业银行第三代信息系统与中信控股金融信息平台建设正式启动。中信控股公司、中信实业银行与IBM等公司正式签署合作协议，王军董事长、孔丹总经理等领导出席了签字仪式。该系统提出了在现有IT框架基础上实现渠道整合、业务产品聚合、信息共享、中间业务及交叉产品整合、灾难备份资源共享等多项整合，确定了数据集中和前置平台的先进模式。2004年，这个系统历经一年多的开发将进入收尾阶段，系统建成后将使中信实业银行成为国内首家整体引进国际先进核心业务系统，实现真正意义上的数据大集中的银行。

从一台PC机起步到建设中信金融大平台，我们用17年的时间使实业银行在信息技术应用上走在了国内商业银行的前列，实现了历史性的跨越。

以客户为中心得以实现

经过17年的发展，虽然中信实业银行的规模不断扩大，效益不断提高，管理不断完善，经营理念也在不断深化，但离真正形成以客户为中心的经营管理体制还有很大的距离。我个人体会，以客户为中心不是一个简单的服务口号，更不是空喊就能做到的。除观念上首先要更新转变外，物质条件方面也必须有扎实的基础。实事求是地讲，经过近几年的努力，我们在经营理念方面对以客户为中心的认识在不断加深，在硬件方面也初步具备了条件。让我体会最深的有以下几个方面：

——按王军董事长提出的要求和理念，我们在技术层面上为真正实现以客户为中心创造了条件。一是中信控股下的金融子公司的客户按统一编制的客户代码（客户ID）建立全部的客户信息（CIF）；二是在真正意义上的客户账户下建立各种不同交易的交易子户。只要提取客户账户（ID），其各种交易的信息就可以按事先的分类提取出来。

——在中信大金融平台概念下，通过前端渠道整合，后台处理整合，各子公司自身经营管理模式、业务处理系统发生了脱胎换骨式的转变，为更深层的产品核算、绩效考核创造了条件。

——通过系统的自动程度的提高，使风险控制和风险管理得到了强化，在不断完善业务流程的基础上，可以用有效的手段解决“有章不循”的顽症。

——可以依托中信金融平台进行产品创新，提供满足客户的综合性金融需求。

随着三代系统的完成和推进，我可以这样说，当仍有许多人空喊“以客户为中心”的口号的时候，中信人把“以客户为中心”真正落到了实处。

温故可以知新，回忆也给了我信心。在17年的发展历程中，我们既有过成功的喜悦，也经历过艰难的时刻，风雨过后，我们更加坚定了发展的信心。只要我们坚决贯彻落实中信公司的要求，充分发挥全体员工的积极性，坚持开拓创新、求实奋进，就可以迎来中信实业银行更加美好的明天。

走出“三年怪圈”

中信公司总经理助理 ⊙ 王东明

“三年怪圈”是一种通俗化的比喻。记得在1999年年初召开的中信证券公司工作会议上，工作报告在分析证券公司遇到的挑战时曾有这样一段话：“并不太长的中国证券发展史，屡次向我们展现了一个可悲的现象，即‘三年怪圈’，一家证券公司的鼎盛期不超过三年，到达顶点后开始滑落。1994年万国证券的市场份额和利润居同业首位，1995年出现‘3·27’事件后被迫合并；1997年君安证券利润居首位，1998年整顿，1999年被迫合并等，都成昙花一现。”

直到今天，“三年怪圈”还在重演。

国内1999年利润前10位的证券公司，到2003年仅有3家得以留在利润前10位的排名榜上；1999年利润位居第八的南方证券被行政监管，位居第六的国泰君安跌落到第十五位，位居第四的广发证券和位居第九的国通证券竟跌出百名之外。

古人语“富不过三代”，我国许多证券公司的鼎盛期不过三年。

我于1995年6月到正在筹建中的中信证券公司工作，当时正是证券市场因万国证券“3·27”事件风波迭起的时期。之后的9年时间里，我在中信证券公司里经历了证券市场的牛市和熊市，见多了“三年怪圈”现象，由此生发出一些思考。

谁是最终负责人

现代企业制度设计了股东大会、董事会、经理层的结构，通过委托、代理的机制实现公司的治理。在现实中，公司治理的有效性往往需要追溯公司健康发展的初始前提，一是有明确的最终负责人，二是最终负责人具有经营好公司的意愿和能力。观察卷入“三年怪圈”证券公司的最终负责人行为时，可以发现有两类现象，一类是“不为”，即股东不作为，没有督导公司的意愿和能力，董事会虚设，形成内部人控制；另一类是“胡为”，股东以挪用、挤占公司资源为目的，破坏公司法人财产的独立性。

中信证券公司成立至今，中信公司始终是控股股东，即最终负责人。中信公司提供了证券公司赖以成立和发展的资源、文化、品牌，督导证券公司形成了规范、稳健、开拓创新的风格。我有在国内其他证券公司任职的经历，与其他证券公司相比，中信证券的最终负责人明确，且有督导规范、发展的意愿和能力，这是一大特点，也是一大优势。

中信证券在1999年增资扩股时，监管部门曾要求分散股权，我们则坚持大股东控持。我们举证，股权高度分散的国内证券公司，股东往往会丧失督导的意愿，同时也会缺失行使督导责任的能力基础。在中国现实环境下，控股股东的存在是必要的。

我们比较分析了美国、日本、韩国及我国台湾地区的公司法人治理结构，认为美国的股权高度分散，是以高度发达的资本市场和收购与兼并市场为前提的，形成了“用脚投票”为特征的治理结构；日本和韩国尽管法律上要求高度分散，但却通过互相持股达到大股东的实际控股，形成了“用手投票”为主、“用脚投票”为辅的治理结构；台湾地区则基于实际情况，允许大股东控股，形成了“用手投票”为特征的治理结构。从发生的金融危机及其后果来看，在资本市场不发达的经济体系中，台湾地区模式比日韩模式更有利于控制风险，消除泡沫。

作为经营层的一员，我深切感受到，有了最终负责人，约束了盲目的冲动和不规范行为，同时也保护了经营层。

能想多长时间的事

1998年6月初，我参加了中信公司金融工作务虚会。王军董事长在会上提出，1996年在日本参加亚行会议时形成了金融控股的概念，需要明确公司金融业务的方向是成为国际化的金融集团，如中信金融控股公司。经过多年的准备和努力，国务院终于在2002年8月批准成立了中信控股公司。

从概念到现实，历经了6年的时间。

大概凡是战略性的行动，都需要很长时间才能完成。

证券公司上市在1997年提到议事日程上来，到2002年1月上市，历经4年多时间；投资银行业务的重点转向大项目是在2001年提出的，到2003年年底实现突破，从点到面的收获可能在2004年和2005年；金融产品开发的投入始于1998年，到2003年才形成中信标普股票指数，成为标准普尔统一向全球发布的股票指数。

志存高远，方能成其事。我国证券公司频发“三年怪圈”现象，原因之一是搞短期行为，试图“毕其功于一役”。这种短期行为，与领导者的任期长短关联度似乎很高。

在我国改革开放初期成立、当年与中信公司并驾齐驱的几大公司，至今健在者不多，可比较的是主要负责人的任期。中信公司成立25年来，王军董事长是第三任董事长，而且是1979年筹备组成员，司龄25年。中信证券公司成立9年，第一任董事长常振明同志司龄9年；我是第二任董事长，司龄也是9年。

可以举出反证，如一些公司由于主要负责人长期不变，导致“内部人控制”，掏空了公司；或者由于主要负责人的调整，使公司走上健康发展之路。但从我国证券公司兴衰中可以得出的结论是，主要负责人的长期任职不能保证公司一定是健康的，但频繁更换则一定是不利的。

警钟为何长鸣

证券公司第一任董事长常振明同志曾将投资银行业务比喻为“打

猎”，猎物的捕获是不确定的，即风险是证券业的内在属性。

既然是猎人，就要遵循打猎的规则。即便是打到大的猎物，也不能放松警觉，指望明天还有好运气。

每年的证券公司年度工作报告的一大内容，就是对存在问题的分析、对未来风险的评估。

1997年的工作报告，将中信证券界定为位居30位左右的小证券公司，竞争策略是拼争市场；1998年的工作报告指出，在我国的证券公司中，尽管我们利润排名第三，但综合实力仅在10~15位之间；1999年的工作报告提出“三年怪圈”的警示；2000年的工作报告分析了监管机构评价与市场评价的差异，认为公司目前获得的地位更多地来自竞争对手的失误，而不是具备了核心竞争力；2001年的工作报告提出风险积累在加剧，风险爆发临界点将至；2002年的工作报告认为公司几年来“享有”的“奶酪”，有的部分在变小、有的在变质；2003年的工作报告指出由于公司单项业务的支撑，掩盖了公司业务效率的低下和开拓能力的不足；2004年的工作报告则提出超越过去，实现转型。

每年工作会议的一个内容，就是根据市场同业横向比较的“证券公司竞争力评价”，基调是指出问题、警示风险。

时时刻刻的危机意识，大概可以算是中信证券比较有特点的企业文化。

蛋糕为何做大

1993~1995年，万国证券、申银证券、南方证券、华夏证券、君安证券、国泰证券曾荣列年度利润榜前三位；到2003年，其中两家被迫合并、一家被行政接管，更没有一家能够继续保持前三位。

市场竞争的规则是优胜劣汰，我国证券公司地位的更替，“劣汰”影响似乎大于“优胜”，市场的洗牌方式较多是萎缩式的，前面的倒下，没倒下的递补。

2004年5月，我摘录了美国几家投资银行2003年度的财务数据，与公司同事们讨论：摩根士丹利年末股东权益是249亿美元，实现年度营