



我与中信



中信出版社

《我与中信》编委会

主 编 温晋平

编 委 李德宝 张时才 于志刚
杨 林 龙凌云 杭 建
张晓平 李凯宁

序

还记得 1989 年公司成立 10 周年之际，曾以诗作誌庆，有“相期勤勉再十年”之句。倏忽间，白驹过隙，又是 5 年光阴过去了，伴随着华夏大地改革开放的脚步，中信公司也走过了 15 年的历程。

在人类历史长河中，15 年的光阴只是短暂的一瞬。然而，这 15 年时间，通过改革开放，中国社会经济持续发展，生产力得到极大的解放；中外合作与交流不断扩大；社会稳定，物阜民丰。这是我们每一个人都有目共睹的。而我们为之辛勤工作、付出汗水的中信公司正是以开拓创新、艰苦创业的 15 年发展历程反映了我们国家 15 年改革开放的一个侧面。15 年前，荣毅仁副主席等中信事业的开创者们，走前人没有走过的路，白手起家，艰苦创业，在一张白纸上开始勾画中信公司发展的蓝图；今天，中信公司已在改革开放的土壤里，从 15 年前的一株幼苗，长成一棵枝繁叶茂的大树。回首走过的历程，每一个中信人有理由感到自豪。在中信公司成立 10 周年的时候，公司拥有职工 2 万余人、投资企业 300 余家、直属子公司 20 余家、总资产 200 亿元人民币。5 年后的今天，公司拥有职

工已达5万余人、投资企业800余家、子公司35家，总资产达830亿元人民币。5年中，中信公司的海内外业务不断扩大。

然而，抚今追昔，我们既为公司15年来的成绩而骄傲，又感到肩负的使命和责任更重。一代中信人经历了无数坎坷和挫折开创了今天的局面，今后我们如何把它发扬光大？中国有句古话：创业难，守业更难。事业是不能靠“守”而保持或发展下去的，唯有再接再厉，不断开拓和创新，才能使我们的事业有新天地。我们要清醒地认识到，在社会主义市场经济的条件下，我们无时无刻不面临国内国外同行的竞争。当前，人们的思想空前解放，经营环境日益透明，这对经营者的素质要求越来越高。可以说，15年前，中信人尽管是在夹缝中求生存，但毕竟得先行之利，而如今，越来越多的竞争对手与我们站在同一起跑线上。对此，只有发扬中信前辈们艰苦创业、开拓创新的好传统，并以百倍于前的努力和辛勤，才能使中信事业得到更大的发展。其实在我们面前，有无数的机会和没有人在做的事情，等待我们深入探索。我相信涓涓细流之始，就预示着将能汇成长河大海。毕竟对于智者来说，过去还不仅仅是一种荣誉，也不是一个包袱，而是有益的经验 and 向前的积累。

中信最宝贵的财富，是信誉和人才，这是我们的无价之宝，也是我们的立身和发展之本。成如容易却艰辛，中信公司的信誉是十几年来通过每一个中信人的汗水一点一滴积累起来的。过去，讲究信誉、维护信誉保证了中信事业的蓬勃发展；今天，信誉观念已成为每一个经营者奉为圭臬的经营信条，我们应更加珍惜过去的信誉，并在今后的经营活动中继续

重信践诺，以诚以信求得发展，此之谓中信人。过去，我们从实践中培养了一批敢于冲锋陷阵的队伍，拥有了一大批专业人才。今天，中信事业的未来同样系之于人才上，系之于5万余名中信员工身上。这方面，荣副主席在公司时提出的“遵纪守法，作风正派；实事求是，开拓创新；谦虚谨慎，团结互助；勤勉奋发，雷厉风行”的中信风格应该作为我们每一个中信人的行为准则。人总是要有点精神的，有一种奋发的、不畏难的、爱企业爱国家的精神，这是我们始终的追求。队伍的朝气与队伍的能力缺一不可，此之谓中信人。

前面提到，我与公司同仁“相期勤勉”的10年时间已过了 half，下一个5年是本世纪末的最后5年时间。我们正站在新世纪的门槛上。处在这样一个跨世纪的时候，每个中信人都充满紧迫感和自豪感。在公司成立15周年之际，公司直属机关党委继公司成立10周年出过一本书，再次汇编《我与中信》一书，让公司员工们拿起笔把这15年来的历程、感想记录下来，这是十分有意义的事情。同志们写的是“我”与“中信”，将这一个个与公司同甘共苦的“我”聚合起来，正体现了全体中信人的精神风貌。希望通过《我与中信》一书，能使更多的公司员工理解、珍惜中信风格的内涵和价值。

以上是我的一些想法和期望，算是《我与中信》一书的序言，并与全体中信员工共勉。

中信公司董事长

魏鸣一

一九九四年十月四日

目 录

序	魏鸣一	1
国际资本市场上的“开路先锋”	洪允成	1
一次难忘的考察	于晏	11
财务老兵谈财务	闵一民	14
最佳方案的追索	吴光汉	36
喜看年年步上新台阶	李文杰	48
中信哺育我成长	律宗宝	50
公关工作的平凡与光荣	王晓英	62
九年回首	郑群英	65
中信的首创精神	潘廉志	69
审计工作亲历谈	郑学学	72
繁茂大树又一枝	赵景文	75
投向中信	张晓平	81
中信公司与西部开放	邹蓝	85
中信与出版	王明慧	91
我与中信共辉煌	许友林	95
我对“重复交学费”现象的一点看法	窦建中	100

难忘老董事长的教诲	陈 容 103
信任的力量	苏德山 105
一身正气 两袖清风	雷平一 108
考过外国银行论短长	欧阳谦 111
以发展中信国际贸易为己任	丁建中 115
为发展我国卫星通信事业做贡献	马纪龙 121
中信,我的第二所大学	蒲明书 124
为是一个中信人而荣耀	刘兴业 137
良师与益友	刘 屹 140
创建国泰饭店的前前后后	李克民 143
中信公司与商务旅游	张耀民 149
唯有中信	卢天雄 153
艰苦创业再攀高峰	孙广经 158
申办奥运,联汽人甘作铺路石	何 凡 163
中信——市场经济的课堂	王维正 168
沿着中信之路奋进	林延山 171
在狂风巨浪的搏击中驶向彼岸	寇丕域 179

洛矿进入中信大家庭	郁明山 194
瞭望大树	周梦国 196
寻常又不寻常的一句话	高津华 204
中国租赁第一家	金子先 207
风口浪尖上的人生乐章	刘海湮 214
风风雨雨话国华	穆汉平 222
归宿	吴思齐 226
从中萃看中信	裴少军 231
建设现代化的海外大型企业集团	中信澳大利亚公司 236
中信十五年赞	温晋平 248
创业者礼赞	封明德 249
少年中信	王亚萍 251
去拥抱明天的太阳	李泊涛 255
再展宏图谱新篇	计泓赓 257
后记	264

国际资本市场上的“开路先锋”

——中信公司首次赴美发债追记

中信公司副总经理 洪允成

中信公司是以经营外汇业务为主的国际性金融机构，公司成立15年来，即以经营国际金融为主要业务之一，在国际资本市场上的筹资活动十分活跃。通过组织和参与公司的一系列筹资活动，我深深感到，作为吸引外资的窗口之一，中信公司正在国家对外开放中扮演着重要的角色。在诸多举债活动中，最使我难以忘怀的，便是被国内新闻界称为“首闯华尔街”的中信第一次赴美发行公募债券之举。

1993年7月28日，中信公司在美国纽约成功地发行了2.5亿美元的公募债。这是新中国成立后，中国在美国市场发行的第一笔公募债，也是自1911年湖广铁路债券在美发行以来，时隔82年由美国投资家认购的第一笔中国公募债券，因而受到国内外金融界和舆论界的普遍赞扬。发债活动中那些紧张而又令人激动

的场面今天依然历历在目。作为当事者，我愿将这次发债的一些感受记述下来，以飨公司同仁，也算对公司成立 15 周年的一点纪念。

—

这次发债成功并非偶然。它既取决于中信的长期努力、锲而不舍；也是中信善于抓住国际资本市场风云变幻的时机，大胆决策的结果。

到海外资本市场举债，为国内建设筹集资金的努力，中信在十多年前就已经开始了。1982 年，我们的老董事长荣毅仁同志在经过充分准备工作的基础上，决定中信在日本东京发行 100 亿日元私募债券，救活了濒于下马的国家重点建设项目——江苏仪征化纤工程，在国内外产生很大影响。此举首开新中国在海外发债的先河，成为中国金融机构正式进入国际资本市场的标志。那时，荣董事长就注意到美国资本市场的雄厚实力和重要地位。他在各种场合多次提出，海外筹资应采取多渠道，多种形式，积极慎重，争取主动；并要求公司有关部门密切关注美国资本市场及有关法律、制度的变化情况，多做工作。荣副主席的要求，无疑是中信海外筹资工作的重要指导方针。

美国的资本市场规模大，成本低，且以长期稳定而著称，是世界上唯一可以筹措 20 年以上超长期商业资金的市场，因而非常适合发展中国家那些投入大、风险高、建设周期长的基础设施投资。但是，美国又是世界上法律制度要求极为严格的资本市场，外国发行体必须接受极为苛刻的调查和评估，举债者“碰壁”而回的情况屡见不鲜。针对这些特点，我们按照荣董事长的要求，把进入美国市场作为一个长期、明确的目标，着眼于了解市场、广交朋友，做了

大量艰苦细致的工作。1984年,公司就与专门负责外国发行体在美国发债事务的苏利文律师事务所进行接触,探讨进入美国市场的可能性。虽然当时由于种种条件所限,到美国举债的时机尚不成熟,但这种长期不懈的努力,为后来的成功奠定了不可或缺的基础。

90年代以后,中国湖广铁路旧债问题最终在美国得到法律上的解决,消除了中国进入美国资本市场的一个重要障碍;嗣后,美国政府也开始逐步放宽发展中国家在美国国内市场举债的限制。1993年初,美国证券交易委员会做出了同意中国企业的B股在美国上市的决定,中国企业的股票远渡重洋在美发行。这给了我们一个重要的信号:美国主管当局的政策已发生重大转变,形势正在向着有利于中信发债的方向发展。与此同时,一些美国证券公司的领导人在访华时,也相继表达了愿为中信赴美发债提供帮助的愿望。公司领导层认真分析了美国资本市场的形势后,做出了准确的判断:由于中国政治稳定,社会安定,经济蓬勃发展,而欧美、日本等发达国家一直处于经济衰退状态,所以许多美国投资家将目光投向中国。中信公司要首先打入美国资本市场,这无疑是一个大好时机。

1993年2月,在国家外汇管理局召开的对外筹资工作会议上,中国人民银行和国家外汇管理局领导提出,要把进入美国市场筹资作为对外筹资工作的一项目标。这一要求的提出,更加坚定了我们的信心。当时,美国的经济衰退使美元利率正处于20多年以来的低水平上,对发债者十分有利。于是,我们果断决策,成立以中信实业银行资金部为主体的发债工作小组,抓住这一难得的机遇,积极推进赴美发债工作,力争在较短时间内取得突破。

国际资本市场风云诡谲,变幻万端,资金运作中的这种时机往往是稍纵即逝的,一旦发现必须牢牢抓住。所以此次发债成功后,

美国《国际金融评论》杂志评价说：“发行时机被认为是最好时间，中信公司显然是中国最理想的开路先锋。”我想，中信之所以能够出色地扮演这样一个“开路先锋”的角色，既应归功于公司上下十多年来向着既定目标的不懈努力，以及通过这种努力所建立起来的卓著信誉；也离不开捕捉时机的敏锐眼光和准确决断。

二

首次赴美发债，公司上上下下雷厉风行、协调一致的工作作风，创造了很高的工作效率，为发行成功提供了重要保证，也受到了国际上的一致好评。

这次债券“发行说明书”的起草工作，是起债中的一个关键环节，共有中美双方的4家律师事务所参与。对于中国企业来说，这是一部尚无前例的经典性文件，因而反复修改达20多稿，律师们有时为了一个词就要争论半天。尽管如此，在发债工作小组的同志和律师们的共同努力下，这样一部厚厚的说明书仅用了两个月便全部完成，从而保证了公司正式提出发债登记时，能立即将这一说明书送达美国证券交易委员会。

美国证券交易委员会在组织力量阅读、研究了我们的发行说明书后，也很快给予了书面答复。电传的答复中提出了30个需要公司回答的问题。由于我们事前早已做好各种准备，因此在两天时间内便做出答复，但当我带着发债工作小组的同志到达北京国际机场正要飞往美国时，美方又传来了12个问题，需要立即答复。我们当即决定常振明同志退掉飞机票，在家组织答复问题，其余同志照飞美国，抓紧进行“投资说明会”，以免贻误时机。

我们在美国5天的工作中，不顾时差带来的困难，共在洛杉矶、旧金山、芝加哥、密尔沃基、波士顿、哈特福特、纽约这7座城市

中举办了26场“投资说明会”，平均一天就是5个会，工作效率之高可想而知。有时一天就要赶两趟飞机，常常是飞机马上就要离港了，我们这一行人一路小跑、气喘吁吁地跑上飞机。由于在美期间需要随时与国内取得联系，因此电话往来频繁，但东西半球的时差，使北京的电传发到美国，常常是当地半夜的时间，工作只好白天黑夜连轴转。

发债工作涉及到公司的评级，这便要求公司上上下下有关同志都要有高度的集团意识。美国高盛证券公司和苏利文律师事务所就发债一事联合组团对中信进行调查时，公司有关部门密切配合，许多同志牺牲休息时间，加班加点准备材料。一些职能部门和子公司负责同志在紧张的业务活动中抽出时间，轮番向美方介绍情况。在我们安排的会谈时间内，这些同志几乎都是提前到场，并按照对方要求做了相当细致周密的应对准备。公司领导也为这次发债工作打开了一路“绿灯”，凡是有关发债的文件，都是随报随批。具体负责发债工作的同志，经常一大早就拿着文件堵在王军总经理的办公室门口。王军总经理的工作是很忙的，但只要是发债的事，他那里随时都可以推门而入。美国律师在慨叹发债工作小组“Most effective(效率真高)”时，或许并不知道，在他们的身后，有着一支团结、高效的中信人的队伍。他们是发债工作小组的强大后盾。

高效率带来了高效益。由于大家的不懈努力，发债工作进展顺利。美方宣布中信发债登记有效后，我们与担任主干事的高盛证券公司协商确定了此次发行的条件：期限10年，票面利率为6.875%(固定利率)；发行价格为99.706；投资家收益率为6.916%；承购手续费为0.675%。当时，美国市场上对中信债券发行条件的普遍预测是其10年期国债收益率加1.3%；但由于我们在美国的“投资说明会”开得成功，投资家承购踊跃，使最终取得

的发行条件是美国 10 年期国债收益率加 1%。虽然仅仅相差 0.3%，其绝对值却是一个不小的数字，它意味着我们可以少付 750 万美元的利息。后来美方人士向我们介绍说，原定 7 月底在美国发债的意大利政府债券，已经登记了两个多月，尚未获得批准；但中信此次发债从登记到批准仅用了不到 20 个工作日，而且抓住了美国 10 年国债收益率降低的机会。他们认为，举债的成功，是和发行方全力以赴的工作分不开的。

这次债券的发行，在国际金融界同行中树立了中信人办事高效的良好形象。我认为，这是与老董事长荣毅仁同志亲自倡导 32 字“中信风格”，对职工思想教育常抓不懈分不开的。举债的过程，既是对我们开拓市场能力的检验，也反映出“中信风格”在员工中形成了深厚的思想基础，并已化作许多同志的自觉行动。

三

这次去美国发债，我常常有一种强烈的使命感：我们不仅仅是为这 2.5 亿美元去的；为了更好地吸引外资，促进国家的现代化建设，我们还承担着在美国投资家中树立中信信誉，光大国家形象，宣传改革开放政策的使命。债券，在这里的确并非单纯的债权与债务的象征，而是与国家的形象紧紧连在一起。

中信此次发行的是公募债，与私募债相比，它可以直接进入二级市场，挂牌买卖，优越性显而易见，但其难度也比私募债大得多。加之“六四”以后，国际上评级公司将中国主权风险等级定为 BBB，对我们这样的发行体来说相当不利。因而国内一些同行听说我们在这种情况下寻机打入美国市场，都持一种怀疑的态度。

外国企业在美国登记发债，一般有两种方式：一种是完全以企业的方式，一种是以国家为后盾的方式。由于法律、制度上的种种

原因，前一种方式我们无法做到，中信只能选择后一种方式，即由国家作为公司举债的背景，但又不对公司的债务提供任何担保。这种情况比较特殊，所以我们在起草“发行说明书”上下了很大的功夫。参与发债工作的许多同志都有这样的体会：如果没有国家形象的支持，中信公司即使有天大的本事，要不断筹集那样大量的资金，真是谈何容易；反过来说，中信在国际资本市场上的良好信誉，也是国家的宝贵财富。因此，我们必须始终把国家的形象放在首位，宣传国家的信誉，维护国家的信誉，提高国家的信誉。

“发行说明书”送达美国后，美国证券交易委员会向我们提出的问题，大多是有关国家形势和政策的问题。比如：中国改革开放政策能否继续？中国经济是否“过热”？金融紧缩对经济发展有无影响？中国政府有无能力避免经济“过热”和“泡沫”现象？邓小平之后的中国将会怎样？有的同志开玩笑说，这都是些国务院总理才能回答的问题。这些问题反映了美国投资家对中国投资环境的关心，也反映出他们对中国的情况还缺乏了解。所以，我向筹资小组的同志强调，我们是新中国成立后第一家进入美国资本市场的企业，美国之行既是为了筹措一笔资金，更是我们对美国投资界的一次宣传。

按照美国市场的惯例，外国发行体在当地举办的投资说明会上，要向投资家介绍发行体所在国及自身的情况，现场解答他们提出的各种问题。而这正是我们宣传中国改革开放政策的好场所。对美国投资家可能提出的问题，我们事先做了充分的估计和精心的准备，在国内准备的一大摞材料在那里都派上了用场。我们带去的一部录像片和一部幻灯片，对中国经济情况和中信公司的业务做了十分形象、生动的介绍，放映后很受欢迎。在美国各地的投资说明会上，我以大量材料对美国投资机构提出的问题进行了详尽的说明和解释，消除了对方的许多顾虑。

由于是初次进入美国市场，最初公司为稳妥起见，把债券发行额定为1.5亿美元。但是一次次投资说明会的效果大大超出我们的预料，美国市场反应强烈，表现出了相当旺盛的需求，仅美国西部基金投资管理公司一家就提出认购7500万美元，代理发行机构收到的买单实际上超过4.5亿美元，是我们计划发行的3倍。经向国内主管部门请示，我们最后把发行金额提高到2.5亿美元，虽然已属超额发行，但仍远远不能满足美国市场的需要。用《华尔街邮报》的话说，中信债券成了“每个人争先恐后抢购的对象”——这和当时美国新闻媒介在人权、贸易顺差等问题上对中国连篇累牍的攻击形成了鲜明的反差。专程赴美签字的王军总经理在债券发行后会见了不少美国工商界知名人士，他们普遍对这次发行给予了高度评价。洛克菲勒集团董事长小戴维·洛克菲勒说，中信此举为中国其它机构进入美国市场开辟了道路。美国国际保险集团董事长格林伯克也表示，这是为加强美中两国经济联系做了一件具有历史意义的事。

“首闯华尔街”之举，不仅是一次令人满意的举债行动，也是我们在国际上宣传中国、宣传中信的成功范例。有人问，美国从投资家、证券商到政府主管当局对第一次进入美国市场的中国债券何以热情如此之高？我想，高盛证券公司负责信誉评级的副总裁凯洛尔·维特女士在投资说明会上列举的一些理由便很能代表美国人的看法：

——在世界发达国家经济处于严重衰退的情况下，中国成为全球经济增长速度最快的国家。

——中国领导人务实、谨慎，对改革路线具有共识，在保证中长期发展战略不变的前提下，积极提高经济运行效率，向市场经济过渡的实惠深入人心。

——中国显示了自己的承诺，开放国内市场，寻求与国际经济

接轨。进出口贸易大幅度增长。

——主权风险评级优于中国的发达国家可以同中国进行数据的比较：政府赤字占国内生产总值的比例前者平均为2.8%，后者只有1%；政府国债占国内生产总值的比例前者平均为50.5%，后者仅为9%。

——中国所走的改革道路是一条最有可能成功的道路。农业改革创造的积累投入乡镇企业，带动了轻工业的蓬勃发展；改革自上而下得到广泛支持，为整个经济的发展提供了坚实的基础。

不能不承认美国人的精明。经过我们一系列令人信服的宣传，他们认为中国经济形势看好，投资安全，而中信公司又是中国改革开放的重要窗口，在国际上信誉卓著，所以他们愿意把钱交给中信。这些理由由美国人口中说出，就是对上述疑问的最好回答。

看来，这2.5亿美元的公募债同11年前中信首次到海外市场发债一样，完全有资格以浓墨重彩写入中国改革开放的史册。正如国家外汇管理局外债司一位负责同志所说，“此次举债的意义，不在于中信拿到了2.5亿美元的资金，而在于中国时隔82年重新打入美国的资本市场。它宣传了中国改革开放政策的成功，进一步提高了国外投资家对中国经济前景的信心。从融资渠道上说，它改变了过去中国对外商业性中长期资金筹措主要依赖日本和亚洲市场的局面，开拓了一个全新的投资家层次，为国家赢得了在国际融资市场上的主动权。”

1994年10月，中信受中国海洋石油总公司的委托，又在美国成功地发行了—笔金额为2亿美元，期限为12年的公募债，我为此再次率团前往美国。这是中信在美国发行的第二笔债券，也是我们第一次受国内大型企业委托，到国外发行公募债。对于公司的国际融资业务来说，这又是一个新的开拓。十多年来，中信已相