



寻路征途

中信集团部分子公司发展模式



 中信改革发展研究基金会 · 中国道路丛书 · 企业经营

寻路征途

中信集团部分子公司发展模式

图书在版编目(CIP)数据

寻路征途: 中信集团部分子公司发展模式/杨林主编. -- 北京: 中信出版社, 2016.12
(中国道路丛书)
ISBN 978-7-5086-7098-0

I. ①寻… II. ①杨… III. ①投资公司-发展模式-研究-中国 IV. ①F832.39

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第285328号

寻路征途: 中信集团部分子公司发展模式

主 编: 杨 林

策划编辑: 季 红

责任编辑: 肖新明

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)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 16.25 字 数: 210千字

版 次: 2016年12月第1版 印 次: 2016年12月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7098-0

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

编 委 会

主 编：杨 林

编 委：李 茜 叶 瑛 田 耕

薛华溢 武伟岸

序

在探索中前行

谈到中信集团的发展，我很自然地想到张德江委员长在纪念荣毅仁同志诞辰 100 周年座谈会上讲的一段话。他说：“荣毅仁同志认真贯彻邓小平同志的指示，积极借鉴发达国家在发展经济中行之有效的做法，与中国实际相结合，广泛开展中外经济技术合作，引进资金和技术，在国内兴办实业，开展金融、技术、贸易、房地产、经济咨询、卫星通信等业务，并在海外择机投资，发行债券，在诸多业务领域成为国内首创，将中信公司建成为一个综合性跨国企业集团，为国家的社会主义现代化建设做出了卓越的贡献。”这段话既是对荣老作为改革开放先锋人物和中信创始人的高度肯定，也对中信在那个历史阶段的发展做了精当的概括与描述，为我们认识和理解今天的中信提供了重要的依据。

的确，今天中信的业务版图就是在这样的基础上形成的。《寻路征途》一书对企业发展模式的探究，正是从中信旗下不同子公司的市场化经营实践来切入的。这些子公司涵盖了银行、证券、信托、保险等金融业务，也覆盖了资源能源、机械制造、工程承包这样的实业领域，还有文化出版、通用航空等现代服务业，可以看成中信整体业务的一个缩影。它们从小舢板开始破浪出海，有的已成为行业内的佼佼者，有的在市场上独树一帜，但都在探寻适合自己的发展道路。书中对这些公司所进行的近距离剖析是很有意义的。

从国有企业当下所承担的使命和责任来看，供给侧结构性改革的推进，使国有企业正面临减少无效和低端供给、扩大有效和中高端供给的艰巨任务。我认为，通过转变企业发展方式和商业模式达到结构性改革目标非常重要。商业模式是一个企业长期发展过程中形成的商业经济关系，可以随着环境和资源条件变化做动态调整。过去供给在数量上无法满足需求，企业就要追求大规模生产；当前供给总量过剩，但满足个性化差异化需求的有效供给并不足，这就要通过技术革新、管理创新来满足市场的需要。中信过去的经验表明，经营理念、发展方式和商业模式的转变是继往开来的有效手段。探讨商业模式的形成过程，正是希望深入思索企业未来的发展道路，实践好国家赋予的经济责任、政治责任和社会责任。

从中信人肩负的改革发展的责任来看，摆在我们面前的战略命题很多，包括如何优化存量、推进并购重组、打造行业领导者，如何布局增量、培育新的利润增长点，如何把握互联网转型机遇，通过大数据、物联网等技术的应用来发掘中信的品牌资源、业务资源、客户资源，提升协同效应，等等。解题必须依靠系统性的主动创新。中信创立初期，积极践行改革开放窗口的使命，荣毅仁老董事长为中信注入了创新的基因。

大家熟知的中信历史上许多个“第一”，说明中信人从来不缺乏自我变革的勇气，也具备战略性变革的经验和能力，长于业务整合和结构调整。这本书对不同业务的近距离审视，也是为了在当前和未来一个时期的特定环境下，找到解决问题的切入点和实现变革的路径。

从我们这样近距离剖析的期望来看，中信将其视为一个共享与凝聚的平台，期待与所有关心中信的人进行真诚的交流和沟通。中信股份在香港整体上市以后，股东方和资本市场对中信的未来寄予厚望，期待了解我们的经营情况和发展方向。这本书涵盖了中信旗下十几家子公司，既总结经验，又不回避困难和问题，是深度了解这些业务的分享平台。可以说，各家公司对于自身发展模式的总结和表达均有其独特之处，更带有中信共同的特质——开放、创新和责任。这是同一种价值追求和文化底蕴所决定的。

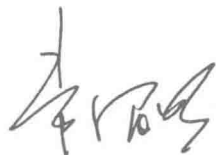
在当前复杂多变的市场环境下，如何办好这样一家庞大的多元化企业集团，没有现成的模式和经验可以参考。但荣老当年所倡导的中信核心价值观和优秀企业文化，至今依然在为我们提供精神层面的遵循。正如张德江委员长所说，荣毅仁同志亲自制定32字中信风格，并带头身体力行，他留给我们的宝贵精神财富，永远值得我们学习。具体到实践中，无外乎是走对路和用对人：确定战略发展方向，选择可持续实现价值增长的发展模式，改革管理体制和运行机制，以及人才强企。

面向未来，中信集团的发展愿景是，成为战略引领发展、创新驱动发展、价值提升发展的国际一流综合性企业集团。当前的战略路线主要有两条：一是优化存量、主动减量；二是引导增量，培育新的利润增长点。我们希望通过创新商业模式和盈利模式，在动态调整中实现金融与实业并驾齐驱、传统产业与新兴产业共生共存、强周期产业与弱周期产业优势互补、境内业务与境外业务相互促进的局面，在整体上构建可持

续发展格局。

关于管理体系，我认为要区分“管总、主建、主战”三个角色。对中信来讲，总部“管总”，就是要管总的战略方向，强化以资本管理为核心的资源配置，由经营企业全生命周期转向经营股权，由看重对企业的控制转向关注资本投资收益和创造价值。各子公司负责“主战”，就是得赚钱并值钱，跑赢大市，并运用上市、引入战投等方式推进国有资产证券化，实现要素的充分流动。那么，如何“主建”？我们在考虑“互联网+”转型方案，用互联网把子公司连接起来，直接面对市场和客户，这还需要在实践中去探索。

探索创新之路任重道远。改革开放初期，小平同志倡导创办中信的初衷是，开辟对外开放的窗口，在计划经济体制的夹缝中探索市场经济的道路。之后中信始终在探索一条适合自己的路径，几经战略调整，逐渐发展成为一家金融服务与实业投资并举的综合性企业集团，其间的困难和曲折难以尽数。我想，中信未来会继续去尝试、去探索、去实践。我们希望这些探索和实践能够为有中国特色的国有企业发展模式提供有益的借鉴，为深化国有企业改革、丰富和发展社会主义市场经济做出新的贡献。



2016年6月6日

目 录

序 在探索中前行 | V

努力建设最佳综合融资服务银行 | 1

——中信银行发展模式

无边界服务，无障碍运行 | 17

——中信信托发展模式

从大项目大平台到国际化的战略布局 | 35

——中信证券发展模式

坚持变革与创新，努力打造一流寿险公司 | 53

——信诚人寿发展模式

坚持不懈地探索创新，构建特色类金融模式 | 73

——中信资产管理发展模式

不求最大，但求最实 | 91

——中信兴业投资发展模式

坚持高端战略，领跑重型装备制造业 | 111

——中信重工发展模式

秉持差异化竞争理念，组建“联合舰队”走出去 | 129

——中信建设发展模式

坚持贸易与投资并举，探索特色发展之路 | 147

——中信金属发展模式

精品·规模·服务 | 165

——中信泰富特钢发展模式

探索集团化联营模式，打造国际大型汽车零部件企业集团 | 181

——中信戴卡发展模式

提供知识和技能，应对变化的世界 | 195

——中信出版发展模式

夯实基础，拓展多元，领飞通航 | 211

——中信海直发展模式

注重规模与效益统一，建设能源领域的专业化公司 | 229

——新力公司发展模式



努力建设最佳综合融资服务银行
——中信银行发展模式

一、发展历程回顾

中信银行成立于1987年，是中国改革开放后最早成立的新兴商业银行之一。截至2015年末，总资产达到5.1万亿元，营业收入1451亿元，净利润411.6亿元，在境内拥有机构网点1353个，员工5万余名。在2015年7月英国《银行家》“世界1000家银行排名”中，中信银行一级资本排名第33位，总资产排名第46位；在2015年《福布斯》“全球企业2000强排名”中，中信银行位居第94名。

中信银行发展历程可以分为四个阶段：

（一）初创成长阶段（1987年4月—2005年11月）

1978年，党的十一届三中全会开启了中国改革开放的大门。为了适应经济体制改革和经济发展的需要，我国金融体系开始恢复和重建，邓小平同志要求“金融改革的步子要迈大一些，要把银行真正办成银行”。1987年，中国人民银行提出要建立以中央银行领导，各类银行为主体、多种金融机构并存和分工协作的社会主义金融体系。同年4月20日，经



1987年4月，中信实业银行召开第一届董事会

国务院和中国人民银行批准，中信实业银行于北京正式成立，总行设在北京国际大厦。按照前国家副主席、中信银行名誉董事长荣毅仁先生确立的“面向全国，面向国际金融市场的新型商业银行”发展目标，中信银行从成立伊始，便以先锋者的姿态，紧抓中国改革开放机遇，书写了中国金融发展史上的多个第一。例如，1987年12月，与美国惠誉证券合作开展民航租赁，成为国内第一家与国外公司合作从事飞机租赁的商业银行。1993年6月，代理中信集团在美国发行2.5亿美元扬基债券，成为新中国成立后首家在美国代理中国企业发行公募债券的商业银行。1998年，成为国内独家开展代收美国非移民签证申请费业务的商业银行。2003年，与俄罗斯外贸银行签署合作协议。创立初期，随着改革开放的不断深化，中信银行秉承中信公司开拓创新的精神，实现了资产规模和经营业绩的较快提升，逐步形成了以大型国企、外向型企业等大客户为主要对象的发展特色，在外汇交易和国际结算业务方面积累了丰富经验。

（二）高速发展阶段（2005年11月—2012年8月）

2002年中国加入世贸组织后，国家大力推进商业银行体制改革，向建立现代金融企业的方向迈进。为了适应金融改革和对外开放的新形势，中信实业银行于2005年正式启动了改制上市的步伐。同年8月2日，正式更名为中信银行，定位于发展成为一家综合性商业银行，形成公司和零售协调发展的业务格局。2006年12月31日，中信银行股份有限公司正式成立，中信集团持有总股本的84.8%。2007年3月1日，中信集团向BBVA（西班牙毕尔鄂比斯开银行，亦称西班牙对外银行）转让15亿股的中信银行股份，成功引进了战略投资者。同年4月27日，中信银行在沪、港两地同时挂牌上市，共融资约448.36亿元人民币。2009年5月10日，中信银行以135.63亿港元收购中信国金70.32%的股权。经过



2007年4月，中信银行在上海和香港成功上市

一系列的改革和发展，中信银行资本实力快速提升，实现了股权多元化、经营国际化和治理现代化，为下一步的发展打下了坚实的基础。在这一时期，中信银行逐步确立了“坚持效益、质量、规模协调发展，追求滤掉风险的真实效益，追求稳定增长的市值，走在中外银行竞争前列”的理念，经营发展取得了可喜的成绩。2012年末，中信银行资产规模达到2.96万亿元，是2005年末的近5倍；净利润从31亿元增长至310亿元，是2005年的10倍，整体经营业绩迈入了股份制商业银行的竞争前列。

（三）调整优化阶段（2012年8月—2014年5月）

2008年全球金融危机爆发后，主要发达国家经济深陷泥沼，大量国际金融机构遭受重创，对我国的经济和金融发展也产生了深远影响，国内监管机构实行更加严格的监管措施，各项金融改革也快速推进。为了进一步提升核心竞争力，中信银行于2012年12月制订了《关于中信银行发展战略若干问题的意见》，提出了“建设具有独特市场价值的一流商业银行”的发展愿景，明确了对公以中型企业客户为主、零售以中高端客户为主的“橄榄型”客户定位，制定了全面进军现代服务业、加快机构网点建设、再造一个“网上中信银行”的发展战略。2014年末，中信银行资产规模达到4.14万亿元，较2012年末增加1.18万亿元；境内机构网点数量达到1230家，较2012年末增加345家。同时，中信银行的业务特色进一步确立，在现代服务业布局取得良好开端，在互联网金融、保理、代理业务、理财等业务领域培育竞争力。特别是在互联网金融领域取得了重大突破，推出了二维码支付、NFC（近距离无线通信技术）手机近场支付和跨行全网收单等产品，与中国银联开展移动支付合作，与阿里巴巴、腾讯和百度等互联网巨头开展跨界合作，成为余额宝的唯一托管行，上线了POS（销售终端）商户网络贷款。业内领先的“触网”创

新得到了社会各界好评，提升了中信银行品牌影响力和市场价值。

（四）战略转型阶段（2014年5月至今）

2014年，中国经济进入新常态，经济增速下行、利率市场化、金融脱媒和跨界竞争对商业银行影响深远，给中信银行发展带来了严峻挑战。在这样的背景下，中信银行审时度势制定了《中信银行2015—2017年战略规划》，确立并清晰了发展战略，在转型发展上取得了一系列重大突破：国际化经营拓展新空间，成立了伦敦代表处，建立了与信银国际的跨境业务联动机制，在全球授信、IT系统对接等方面取得实质性进展；互联网金融开创新局面，2015年11月与百度公司联合发起设立百信银行，开发了公积金网络贷款、信E付、跨境宝、云闪付等跨界产品；综合化经营取得新进展，收购BBVA持有的中信国金股权，成立了中信金融租赁公司，成功将信银投资打造为境外投行平台；区域发展打造新引擎，联合集团下属公司推出了投融资近7000亿元的“一带一路”重点项目，加大了对京津冀协同发展的战略支持，自贸区“1+3”平台建设取得了阶段性成果；大单品树立市场新形象，推出了“交易+”品牌，全面升级“出国金融”产品和服务体系，政府综合金融、资产托管、房抵贷、信用卡、即期外汇交易做市、跨境人民币收付汇、银行间市场信用类债券发行等多项业务居股份制银行前列；IT系统建设迈上新台阶，新核心系统成功切换投产，全面提高了中信银行客户服务、产品管理、账户系统、运营管理的IT支持，改变了中信银行信息技术的落后面貌。

二、主要发展经验

中信银行之所以能取得以上成绩，主要得益于深化体制改革，大力