

艰难的辉煌

中信30年之路

首次揭开中信神秘面纱

讲述改革30年历史上独一无二的企业传奇

王伟群◎著

艰难的辉煌



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

THREE DECADES OF CITIC

A TRYING ROAD TO SUCCESS

THREE DECADES OF CITIC
A TRYING ROAD TO SUCCESS

艰难的辉煌

中信30年之路
王伟群◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

艰难的辉煌：中信 30 年之路 / 王伟群著. —北京：中信出版社，2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5086 - 2148 - 7

I. 艰… II. 王… III. 投资信托公司 - 企业管理 - 中国 IV. F832. 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 103882 号

艰难的辉煌：中信 30 年之路

JIANNAN DE HUIHUANG

著 者：王伟群

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)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 插 页：5

印 张：29 字 数：424 千字

版 次：2010 年 9 月第 1 版 印 次：2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5086 - 2148 - 7 / F · 2007

定 价：60.00 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：010-84849283

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

服务传真：010-84849000

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com



楔子 // 1

第一章

呼唤荣毅仁 // 5

第二章

邓小平点将 // 19

第三章

荣毅仁的前世今生 // 27

第四章

中信元年 // 39

第五章

第一只螃蟹 // 61

第六章

试水房地产 // 71

第七章

煤渣胡同风景 // 81

第八章

笼中鸟 // 93

第九章

大象在笼子里跳舞 // 107

第十章

大船入海 // 125

第十一章

抢滩香港 // 141

第十二章

1989 大棋局 // 159

第十三章

亚洲一号卫星 // 177

第十四章

资本过山车 // 193

第十五章

荣毅仁的谢幕之作 // 207

第十六章

知向何方 // 221

第十七章

王军布局 // 247

第十八章

钱啊钱 // 259

第十九章

“最有成就的一件事” // 269

第二十章

王军的“花旗梦” // 281

第二十一章

戴着镣铐的雁阵 // 299

第二十二章
金融大雁单飞 // 315

第二十三章
银行攻坚战 // 333

第二十四章
凤凰涅槃 // 355

第二十五章
总统一号工程 // 377

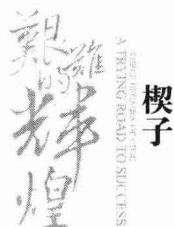
第二十六章
“鸟巢”博弈 // 395

第二十七章
最宝贵的资产 // 411

第二十八章
再出发 // 429

后记 // 445

参考资料 // 451



2009年10月4日，这本该是中信集团成立30周年的大日子。因为和60年国庆大典相重合，中信将自己的生日庆典推迟了12天。

但是，当这一天终于到来的时候，每一位有幸出席庆典的人却惊讶地发现，这只是一个无比简朴、无比低调的庆祝仪式。仪式的举行地点甚至都没有离开中信人每天办公的大楼。组织者选择了京城大厦地下一层的国际会议厅，全部挤满了也只能容纳200多人。因此，参加者必须符合相当的标准，比如在中信工作若干年（20年、30年）以上，比如必须是子公司的第一把手，等等，其余的人只能在自己的办公室通过视频信号观看同步直播。

没有中央领导题词，没有大腕明星助阵，没有音乐没有焰火没有香槟没有鲜花没有记者……

在略显逼仄的主席台上就座的，只有历任中信董事长魏鸣一、王军以及现任董事长孔丹、总经理常振明。会议由常振明主持，孔丹作了主旨发言，他的发言稿的全部字数不超过2000字。魏鸣一和王军都没有讲话。整个仪式包括播放一部电视片的时间在内，也不过1个小时左右。搜索第二天的各家报纸，没有发现任何一家大报对此作相关报道。人们甚至只能从后来国安足球队夺冠的新闻中侧面了解到这一信息——“国安队拼搏16年终于夺冠，向母公司30岁生日献上大礼”。

与其他央企周年庆典的场所——人民大会堂、“鸟巢”、水立方、中国大饭店等等金碧辉煌的殿堂相比，中信集团的安排不免太简陋了，太不相称了，甚至可以说是……太寒酸了，不是吗？

与这种寒酸形成鲜明反差的，是中信集团董事长孔丹的一段讲话：

经过30年的发展，中信公司已经成为国家授权投资机构和在国内外具有重要影响力与优良信誉的国有大型综合性跨国企业集团。

截至2008年，中信公司总资产16316亿元，比成立初期增长6274倍；

净资产1094亿元，比成立初期增长728倍；

2008年实现收入1545亿元，比成立初期增长11035倍；

利润总额258亿元，比成立初期增长8599倍；

净利润142亿元，比成立初期增长4732倍。

中信公司成立以来总资产和净资产的年复合增长率均大大高于我国同期国内生产总值的年复合增长率。中信公司入选美国《财富》杂志2008年度“世界500强”公司排行榜。

同样，与“寒酸”的仪式并不相称的是那天上午11点过后一阵长时间的热烈掌声。掌声中，现任董事长孔丹为前任董事长王军颁发了“中信公司成立30周年纪念铜章”、“服务中信特制金质纪念章”和“服务中信30年金质纪念章”。在那一刻，掌声骤然响起，而且持续良久。

在中信30年的历史上，这样的掌声有两次，哦，不，应该说有三次。

1993年4月，当荣毅仁先生在第八届全国人民代表大会上当选为国家副主席、不得不告别中信公司时，在这座会议厅，中信员工为他们德高望重的老董事长送上了依依不舍的泪水和雷鸣般的掌声。

2006年7月，当王军功德圆满，离开他执掌13年的中信大船之舵时，在这座会议厅，中信人怀着极其难舍难分的心情，向他们崇敬而钦佩的董事长致以长时间的热烈掌声。

三年后，掌声再次响起。这“表达了广大职工对这位呕心沥血奉献中信长达30年的老领导的敬意和感谢”。

回首30年，中信的历史绝对称得上可圈可点可歌可颂可赞可佩，但为什么在今天如此设计这样一个隆重的大日子呢？

中信人答曰，中信一向如此，这与我们领导的性格有关。

哲学家说，性格即命运。中信公司四代领导人务实而低调的性格，为中信

30 年的历史烙下了极为特殊、极富个性的印记。

2008 年 3 月，中信公司总经理常振明以“30 年中国的改革开放与中信集团发展”为题，在中国银监会纪念改革开放 30 周年座谈会上发表长篇演讲。在演讲报告中，他用数十个“第一”简要概括了中信 30 年所走过的路，并说“这只是其中的一部分而已”。

这“其中的一部分”如下：

- 1979 年成立时设立房地产部，是中国第一家发展商业房地产业务的企业；

- 1980 年 2 月，成立中国第一家开展国际经济咨询业务的子公司——中国国际经济咨询公司；

- 1980 年 11 月，成立中国第一家开展租赁业务的子公司——中国东方租赁公司；

- 1982 年 1 月，在日本发行企业债券，成为中国第一家在海外发行债券的企业；

- 1985 年 12 月，与美铝签约投资澳大利亚波特兰铝厂，是第一家进行海外直接投资的中国企业；

- 1986 年，组建中信嘉华银行，成为中国第一家在海外收购商业银行的企业；

- 1986 年，中信泰富在香港联交所上市，是中国第一家在香港上市的红筹股公司；

- 1987 年 2 月，成立中信实业银行，成为中国第一家拥有商业银行业务的企业；

- 1990 年 4 月，亚洲卫星公司发射亚洲第一颗商用通信卫星，成为亚洲地区第一家涉足国际商用卫星通信和商用卫星运营的公司；

- 1993 年 8 月，中信在美国发行扬基债券，这是新中国成立后在美国市场发行的第一笔债券；

- 2003 年 1 月，中信证券在上海证券交易所成功上市，成为国内第一家公开上市的证券公司；

……

拥有如此众多的“第一”，并不代表中信 30 年成长之全貌。它是一家国有企业，却并非国有垄断企业，也不是行政单位所属的国有企业，而只是循市场经济原则在国际国内市场的激烈竞争中胜出的一员；它是最高当局钦点的改革

开放窗口，却历经艰难曲折，频频遭遇行政干预和传统计划思维的打压；它常常担当体制创新的旗手，对一些行业的创建和发展、对制度改革和创新起到了重要的开路先锋作用，却并不为同时期的人们所理解，甚至屡遭误解，被视为旁门左道。

但是，今天的中信，已经处于中国企业前 12 名的位置，2009 年更首次入选美国《财富》杂志 2008 年度“世界 500 强”企业排行榜。中信公司已经走过 30 年艰难而辉煌的历程。

中信公司总经理常振明总结说：“中信 30 年与中国改革开放 30 年的脉络是紧紧相连的，中国的改革开放走过了什么样的路，中信就走过了什么样的路。”

* * *

回溯中信的历史，首先回到中国改革开放的原点——1978 年。

親的 難的 光榮 奉 煌

第一章 呼唤荣毅仁

THREE DECADES OF CITIC A TRYING ROAD TO SUCCESS

1978年，中国对外开放国策确立。

中央制定了新中国成立以来第三次大规模引进成套设备的方针。但是，国力所限，这一方针的执行急速刹车。

22个重点引进项目中，一大批重化工项目停止引进，仪征化纤等项目暂缓引进。

中国领导人试图急速拥抱现代化的热情遭遇寒流的撞击。邓小平很快意识到，这股寒流显然不仅仅来自我们国家财政的窘迫，更来自体制的缺陷和弊端。而上述两块短板的改造，在当时严密和封闭的计划经济体制内部是无法破题的。

邓小平急于找到破题之策和破解之人，他急需一个急先锋，开出一片新战场，得以用资本主义的方式与资本主义打交道。而所有资本主义的方式，是革命了半个多世纪的中国共产党人所不熟悉的。他深知，这个急先锋一定不在体制内部。他必须在体制边缘，倚仗最活跃的边缘力量和边缘资源，培植一股全新的力量，并最终撬动体制变革。

1978年2月17日，62岁的荣毅仁当选为第五届全国政协副主席。是夜，他感慨万端，心情颇为复杂。一个曾经的大资本家、上海市人民政府副市长、中国纺织工业部副部长，一个机关大院的看门打杂人、清洁工，今天成了国家领导人，如此人生曲线，世所罕见。

当晚，荣毅仁赋诗一首：

鹊报春回残雪融，百花齐放趁东风。
高山难阻愚公志，激浪全凭舵手功。
往日风云过眼底，今朝人物数英雄。
不甘伏枥添砖瓦，万里江山代代红。

这首诗发表在第二天的《光明日报》上。

从诗中不难窥见荣毅仁此时的心态，他不甘于只做一匹“伏枥”之老马，渴望着“趁东风”，破“激浪”，发扬“愚公志”，争做时代“英雄”。

荣毅仁的“东风”之说，正是当时中国的真实写照。

20世纪70年代的最后几年，是中国历史上极为特殊的时期。10年如噩梦般的“文化大革命”终于结束，梦醒之后，中国人最强烈的感觉就是：我们落后了，中国已经被世界现代化的车轮远远抛在了后面。

1948年，中国人均GDP排世界第40位，到了1978年，中国人均GDP排倒数第2位，仅是印度人均GDP的2/3，人均GDP水平按当时官方高估的汇率计算，也只有224.9美元。

1977年，全国有1.4亿人平均口粮在300斤以下，处于半饥饿状态；1978年，全国有2.5亿绝对贫困人口。

1978年，全国失业的城镇青年约2000万人，实际城镇失业率高达19%左右。

整个国家发展和人民生活水平的大多数指标排在世界 170 位以外，处于联合国和世界银行划定的贫困线之下。

新中国成立后的 30 年，除了军事工业技术某些方面有些进展外，其他各方面的自主科技进步明显滞缓，与世界发达国家，包括一些新兴发展中国家科技水平的差距越来越大，落后于发达国家 40 年左右，落后于韩国、巴西等发展中国家 20 年左右。

中国新民主主义革命半个多世纪，新中国社会主义建设近 30 年，得到的竟是这样一个结果，这极大地刺激了刚刚从“文革”中解放出来的老一辈中国共产党人。在国务院会议上，邓小平说：“什么叫社会主义，社会主义总是要表现它的优越性嘛。它比资本主义好在哪里？每个人平均六百几十斤粮食，好多人饭都不够吃，二十八年只搞了二千三百万吨钢，能叫社会主义优越性吗？”

1977 年国庆节前夕，邓小平在人民大会堂会见了英籍作家韩素音。甫一坐定，没有寒暄客套，邓小平直截了当地说：“一九七五年我曾讲过，同日本相比我国落后了五十年……中国人是聪明的，再加上不搞关门主义，不搞闭关自守，把世界上最先进的科研成果作为我们的起点……那末，我们就是有希望的。”

邓小平是在这一年 7 月正式复出的。7 月 17 日，中共十届三中全会通过《关于恢复邓小平同志职务的决议》，决定恢复他的中央委员、政治局委员及常委、中央副主席、中央军委副主席、国务院副总理及中国人民解放军总参谋长的职务。几天后，他出现在北京工人体育场国际足球邀请赛的观众席上，观看香港足球队同中国青年足球队的比赛。当小平出现在众人面前时，全场群情激昂，几乎所有人都起身，向着他的那个方向欢呼鼓掌。

《人民日报》第二天发布了这条消息。

这一幕被许多人印入脑海，因为这几乎成了一个新时代的序幕。此时，居住在北京北太平庄的荣毅仁也注意到了这条消息，和当时工人体育场看台上的观众一样，他感到了一丝惊喜和兴奋。此前，中国颇具声望的政治家叶剑英数次找到荣毅仁，对他说，“四人帮”被粉碎了，你要做好准备，出来做一些事情。

中国终于开始了一个可以“做一些事情”的时代。已经有十几年不做什么事情的荣毅仁百感交集，尽管此时他还并不太清楚究竟可以做一些什么样的事情。

* * *

“大干快上”，“把失去的时间夺回来”，这几乎成了当时中国各个领域、各个阶层共同的口号和目标。这般努力的结果也非常明显，1977年，中国国民经济形势大为好转，各项主要经济指标都在回升，国民生产总值增长了7.6%，80种主要工业产品中，完成和超额完成产量计划的有65种，超过历史最高水平的就有52种。财政收入大幅增长，收支相抵，结余31亿元，彻底扭转了连续三年收入完不成计划、支大于收的状况。

1977年7月，国务院向各地方转发了《关于1977年上半年工业生产情况的报告》。报告写道：上半年经济的恢复，标志着“国民经济新的跃进局面正在出现”。

一切都看似圆满。

在这种思想指导下，当年9月，国务院提出了高速发展国民经济的要求。由李先念、余秋里负责重新修订《十年规划》，制定《八年引进新技术和进口设备的规划》及《二十三年设想》。

12月，时任国务院总理的华国锋批准并下达了《国家计委关于1976~1985年国民经济发展十年规划纲要（修订草案）》。

1978年2月9日，中央政治局讨论即将召开的五届人大一次会议报告，邓小平发言：“引进先进技术，我们要注重提高，这是一项大的建设。关键是钢铁，钢铁上不去，要搞大工业是不行的。引进技术的谈判，要抢时间，要加快速度。对共同市场，也要迅速派人去进行技术考察……对于日本、美国，要专门成立一个班子，不干别的事，集中力量，专门研究。要注意国际动态，现在是对我们最有利的时机。总之，要抓紧时间，多争取一年时间都合算。”

叶剑英说：“进口问题，中央要抓，抓紧一点，抓快一点，否则三年八年很快过去了。”

所有与会的中共领导人都意识到了一种强烈的紧迫感。

1978年2月，五届人大一次会议召开，华国锋在会上作了《团结起来，为建设社会主义的现代化强国而奋斗》的报告，他说：“要高速度发展国民经济，必须打破常规，尽量采用先进技术……”

在同时召开的五届政协一次会议上，邓小平当选为全国政协主席，荣毅仁

等当选为全国政协副主席。这使得邓小平能够近距离了解这位昔日的红色资本家。

中国改革开放的大戏即将拉开帷幕，但新当选的政协副主席荣毅仁还未正式登场。在共产党内部，还有大量模糊的或被视为雷区的禁区。冰冻三尺，非一日之寒，各种积重难返的禁区绝非一朝一夕可以冲破。对此，党外人士荣毅仁还只能远远观望。

在这一年的“两会”上，邓小平说：我们刚刚批准了一个庄严的计划。

全国人大讨论并原则批准了由国家计委汇总并向国务院提交的《十年规划》，该规划提出：今后8年要引进68~69个大型成套设备项目，其中第一批1978年成交45个项目，用汇60亿美元；第二批1979年、1980年成交23~24个项目，用汇80亿美元。两批大型成套设备项目，连同材料、单机和技术专利，共需用汇180亿美元，再加上国内配套资金，总投资需要1300亿元人民币。

具体负责引进工作的是中国技术进出口总公司。事实上，在1978年当年，该公司完成引进成套设备45个，使用外汇85.59亿美元，比国家计委原定用汇60亿美元的计划高出了25.59亿美元。其中，当年签约的22个大型成套设备项目占用了80%的外汇，后来这些项目统称“22项”。

在新中国最初的30年历史中，曾经有过两次大的技术设备引进高潮，分别是第一个“五年计划”时期引进苏联援助的“156项”重点工程和20世纪70年代初期向西方国家引进成套技术设备的“四三方案”。这些项目的引进，初步建立了新中国工业化的基础，并极大地提高了中国基础工业的水平。

“156项”时，中国主要依靠向苏联借贷，年息1%，低于当时苏联给东欧国家的贷款年息2%和中国国内银行给工业的贷款年息3.24%。作为贷款的附加条件，苏联要求中国用钨、锑、铅、锡、橡胶等物资作为偿还。这几乎属于社会主义阵营之间的易货支援，不符合国际贸易的规范。

执行“四三方案”时，中国囿于“既无内债，又无外债”的原则，用技术换市场几乎是一种奢侈品，在意识形态上是绝对站不住脚的。所以，大量技术设备必须直接引进，现汇交易。支付外汇完全依靠挖掘国内出口创汇潜力，主要采取延期、分期付款和补偿贸易手段，不敢借贷，因而极大地限制了引进规模。

与以往两次技术设备引进不同，“22项”执行时中国面对的国际环境，已经发生了很大变化。

纵观当时的全球市场，1973年，长达28年的以美元为中心的布雷顿森林货币体系崩溃，而两次石油危机更是给西方经济带来了致命重创。石油价格从1973年的3美元/桶骤升至1978年的34美元/桶。石油危机造成20世纪70年代末西方经济全面衰退，有效需求严重萎缩，西欧各国的经济处于停滞和萧条状态。生产过剩的矛盾逼着它们的资本、产品、设备、技术都急于寻找出路，急需扩大海外市场。

而与此同时，1971年中国重返联合国，1972年美国总统尼克松访华打开了中美交往的大门，中国陆续与多个西方国家建立外交关系，使中国外交逐渐走出了“文革”以来极端孤立的局面。一个有着8亿多人口的东方大国，刚刚摆脱了“以阶级斗争为纲”的桎梏，正艰难地开启国门，迎接现代化的第一缕阳光，如此巨大的诱惑怎能不引起西方世界的格外关注？1978年2月，中国五届人大一次会议公布了《十年规划》和《二十三年设想》，这在西方各国引起强烈反响。

但此时的中国显然还没有做好准备。

1978年5月30日，邓小平在同胡乔木谈话时说：“现在的国际条件对我们很有利。西方资本主义国家从它们自身的利益出发，很希望我们强大一些。这些发达国家有很多困难，它们的资金没有出路，愿意把钱借给我们，我们却不干，非常蠢。现在东方有四个‘小老虎’：一个是南朝鲜、一个是台湾、一个是香港、一个是新加坡。它们的经济发展很快，对外贸易增长很快。它们都能把经济发展得那么快，我们难道就不能吗？我们的脑子里还都是些老东西，不会研究现在的问题，不从现在的实际出发来提出问题、解决问题。这样天天讲四个现代化，讲来讲去都会是空的。”

邓小平所说的“我们却不干”，确有其出处。按照当时的逻辑，中国是社会主义国家，社会主义从制度上来说是对资本主义的否定或消灭，消灭了资本主义，却还要引进资本主义的资金，这从理论上说不通。

1978年5月某研究所编写的《“四人帮”对马克思主义政治经济学的篡改》一书中写道：“我们既不允许外国资本家同我们办合资企业，更不允许把领土领海主权租让给外国。”

1978年4月，国务院的一位部长提出：以下几种做法在“四人帮”干扰时我们不能做，现在可以做：补偿贸易；来料加工，来样加工；用外商商标牌号定牌；协作生产；寄售；分期付款，延期付款。但是以下两种做法，我们是坚决不干的：一是借款，二是合资。

可见，政府之间的贷款和中外合资在当时依然是禁区。

邓小平虽然对这些条条框框颇为不满，但他并没有急于下达任何行政命令。他首先积极推进并身体力行地参与了党中央、国务院领导人的“走出去”行动。这一年10月，他在会见来访的联邦德国新闻代表团时说：“中国在历史上对世界有过贡献，但是长期停滞，发展很慢。现在是我们向世界各国学习的时候了……我们派了不少人出去看看，使更多的人知道世界是什么面貌。关起门来，固步自封，夜郎自大，是发达不起来的。”

1978年，有12位副总理和副委员长以上的领导人，先后20次访问了51个国家，亲身感受了世界经济发展的脉动。这为后来一系列禁区的突破，酝酿了直接动力。

在此，不能不特别提及的是1978年5月由国务院副总理谷牧率领的赴西欧五国考察团。这是新中国成立后中央向西方国家派出的第一个政府经济代表团。团员有钱正英（时任水电部部长）、彭敏（时任国家建委副主任）、张根生（时任农林部副部长）、杨波（时任山东省革委会副主任）等。代表团从5月2日踏上欧洲大陆到6月6日返回北京，先后访问了法国、联邦德国、瑞士、丹麦、比利时的25个城市，参观了80多个企业和政府项目。

代表团临行前，邓小平曾专门约谷牧谈话。邓小平说：“访问中，要广泛接触，详细调查，深入研究一些问题。好的也看，坏的也看，看看人家的现代工业发展到什么水平了，也看看他们的经济工作是怎么管的，资本主义国家的先进的经验、好的经验，我们应当把它学回来。”

谷牧一行刚到联邦德国，中国使馆为考察团播放了一部介绍联邦德国战后重建的纪录片。杨波回忆说，战后的联邦德国一片废墟，到处是饥寒交迫的平民百姓，给他们留下了深刻的印象。但战后联邦德国大力发展新兴工业，积极开展国际贸易，短短十几年，就实现了快速恢复和现代化。在考察中，代表团看到30年后的联邦德国，是如此先进和繁荣，普遍实现了电气化和自动化，成员们都震惊了。

一路高规格的接待和向中国示好的迫切心情，给谷牧留下了极为深刻的印象。

2009年1月中央文献出版社出版的《谷牧回忆录》一书中写道：

我本来以为，按照国际交往对等原则，我遇到的会谈对象可能也是副总理一级的人物。可是所到国家，同我会谈的都是总统或总理级的人物。