

中国旗舰企业管理丛书
主编 熊金福 匡仲满

张野 编著

中信布局



**ZHONGXIN
BUJU**

F279.23/233

2008

中国旗舰企业管理丛书

中信布局

张野 编著

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 候焱文
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中信布局/张野编著. —深圳: 海天出版社, 2008. 5

(中国旗舰企业管理丛书)

ISBN 978-7-80747-174-5

I 中… II. 张… III. 投资信托公司—企业管理—经验—
中国 IV. F832.39

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第006330号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341

责任技编: 蔡梅琴

封面设计: 黄 华

装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

出版发行: 海天出版社

地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033

网 址: <http://www.htph.com.cn>

邮购电话: 0755-83460397

印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂

经 销: 海天出版社

版 次: 2008年5月第1版

印 次: 2008年5月第1次印刷

开 本: 778mm×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 250千

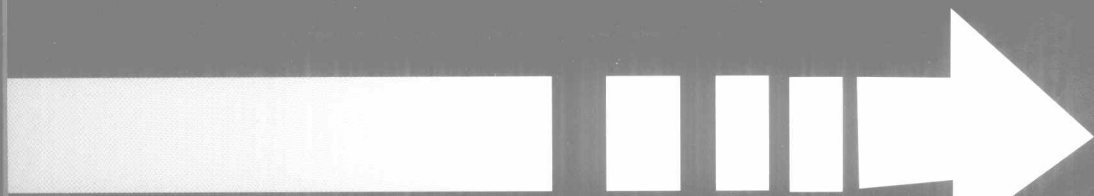
印 数: 6000册

总 定 价: 248.00元 (共8册, 本册31.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

ZHONGXIN BUJU



“度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也。”《孟子》云：“度然后知长短。”《管子兵法》上说：“和合故能谐”，有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”，我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好，假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展，否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，它们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但它们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

中信布局

——中信：让中国人更自信

中信集团，坐镇京城，布局全国，走向海外，广涉各业，
名闻天下。

中信，一个让中国人感到自信的名字。



深圳中信广场

名企风度榜

中国中信集团公司是中国改革开放的总设计师邓小平亲自倡导和批准，由前国家副主席荣毅仁于1979年10月4日创办的。

中国中信集团公司是国内首家经国务院特批成立金融控股公司的综合性金融集团，在中国香港、美国、加拿大和澳大利亚均有业务经营，拥有26家境内全资子公司、7家香港地区和境外全资子公司以及8家境内控股子公司、3家香港地区和境外全资子公司，重点投资于金融服务、信息技术、能源和重工业等行业。

中信公司是中国实行对外开放的一个窗口。现已成为具有较大规模的国际化大型跨国企业集团。中信公司的业务主要集中在金融、实业和其它服务业领域。中信公司自成立以来，按照国家的法律法规和方针政策，坚持开拓创新，通过吸收和运用外资，引进先进技术，采用国际上先进、科学的经营方式和管理方法，遵循市场经济规律，在诸多业务领域中进行了卓有成效的探索，取得了较好的经济效益，在国内外树立了良好的信誉，为国家的改革开放事业作出了重大贡献。

中信自成立以来，一直得到党和国家领导人的亲切关怀与大力支持。1984年公司成立5周年之际，邓小平同志为公司题词：“勇于创新，多作贡献。”1989年公司成立10周年时，邓小平、江泽民、李鹏、陈云等中央领导同志分别题字、题词或致信祝贺。1999年9月公司成立20周年之际，江泽民同志为公司题词：“开拓创新，勤勉奋发，办好中信。”

目 录

第一章 中信成长

1.1 开创新路	2
1.2 快速成长	6
1.3 混业布局	8
1.4 亲切关怀	10
附1 中国国际信托投资公司章程	11
附2 中信集团变迁, 改革开放中的“荣毅仁痕迹”	15
链接 集团化管理解读	19

第二章 中信变身

2.1 再造中信	24
2.2 重组中信	29
2.3 南国中信	31
2.4 银行更名	33
2.5 变身石油	35
附1 王军中信的“花旗之路”	36
附2 中信集团及部分子公司介绍	46

第三章 中信银行

3.1 中信旗舰	60
3.2 挂牌上市	62
3.3 零售战略	63
3.4 白金品牌	67
3.5 网银出世	68
3.6 理财规模	70
3.7 贡献突出	72
附 中信金融帝国的资本腾挪	76
链接 中华人民共和国银行管理暂行条例	82

第四章 中信地产

4.1 区域性开发模式	94
4.2 全国性整体扩张	97
4.3 综合性开发思路	99
4.4 商业性开发名片	100
附1 中信泰富奇迹解密	103
附2 房地产公司组织机构和管理手册	110
链接 2006中国房地产100强企业	154

第五章 中信旅游

5.1 竞得明思克航母	160
-------------------	-----

5.2 明思克航母大事	163
附1 落户在中国的三艘航母	164
附2 王军服役中信廿七载	167

第六章 中信报国

6.1 投资公益	174
6.2 定点扶贫	176
6.3 绿化环境	177
6.4 资助生产	178
6.5 建校助学	179
附 中信绿色工程大事记	180
链接 中信大史记	186

附 录

附录1: 荣氏家族的创业秘史	196
附录2: 中信集团与荣氏家族	205
主要参考文献	223

第一章

中信成长

【章记】

中信一直得到党和国家领导人的亲切关怀与大力支持，现已发展成为一个以金融为主业、涉及诸多领域的国有大型跨国企业集团，成为中国对外开放的一个窗口。

1.1 开创新路

中信集团是我国改革开放的“窗口”企业，为我国改革开放建设提供了许多有益的经验。经过近30年的发展，中信集团已成为一个以金融业为主的国有大型跨国企业集团。中信集团成立于1979年，是一家国有大型企业，总资产达900多亿元，主要从事金融、实业和服务业等领域。今天，当人们在中信银行存款、通过中信证券买股票、购买中信基金或者是到上海中信泰富广场购物，很难想像1979年成立时的中信公司是什么样子。当时的中信公司，就和设立特区之前的渔村深圳一样，经历20多年的历练，得到了巨大的发展。而深圳和中信正



荣毅仁

是1979年两个不同领域的“特区”。

1979年，中国刚结束了长达十年的文革不久，百废待兴，改革开放刚刚起步。1月份，邓小平约见工商界和民主党派人士，当时许多人向邓小平提出要摘除“资产阶级”的帽子时荣毅仁却提出了引资兴办实业的建议，获得了邓小平的首肯，他希望荣毅仁等能围绕改革开放做一些

实际工作，发挥自己的作用。这次会见成为中信成立的一个契机。

荣毅仁，这位20世纪30年代即投身民族工业的企业家，被誉为“红色资本家”，在约见仅仅一个月后，就向中央提出了《建议设立国际投资信托公司的一些初步意见》。当年6月，国务院正式批准成立中国国际信托投资公司（简称CITIC或中信公司）。

1979年10月4日，在邓小平的支持下，中国国际信托投资公司，即现在的中信集团的前身，在北京诞生了。曾在上世纪50年代公私合营时名噪一时的“红色资本家”荣毅仁，再度发挥专长，直接踏入改革开放第一线。

1979年10月12日国务院批准的《中国国际信托投资公司章程》中规定，公司的任务是按照《中华人民共和国中外合资经营企业法》及国家其他有关法令、条例，引导、吸收和运用外国的资金，引进先进技术，进口先进设

备，对我国进行建设投资，加速我国社会主义现代化建设。

中信公司成立伊始，荣毅仁就开始实行大刀阔斧的改革，凭借荣氏家族多年创办实业的丰富经验，中信公司在改革开放初期作出了许多惊人之举，为以后的发展打下了坚实的基础。

当时，荣氏家族有400多位亲属分布在世界各地，其中许多都是工商界及科技界知名人士。在海外亲友的帮助下，荣毅仁通过自身的影响力和妥善运筹，使得中信公司在为中国利用外资、引进先进技术和设备领域中取得了显著的成效。中信公司成立第一年，就接待了40个国家和地区的客人达4000多人次，国内前来洽谈业务的也有3000多人次，在引进外资、技术和设备等方面闯出一条新路来。

中信公司的另一个重大举措就是发行海外债券。20世纪80年代初期，中国22项重点工程之一的大项目江苏仪征化纤工程，因投资不足准备下马。而当时中国又急需化纤制品，这个项目的下马将会产生难以预料的损失，纺织部找到中信公司寻求帮助，中信公司经慎重研究，提出了向海外发行债券。1981年2月中信公司成功地在日本发行了100亿日元的债券，解决了江苏仪征化纤工程的燃眉之急，这次集资创举被称为“仪征模式”。虽然现在人们对各种企业债券、国库券上市已经习以为常，而当时中信的这一举动，却引起了很大的争议。因为当时人们习惯于“既无外债，又无内债”的封闭思维，对于发行海外债券难以理解。一些思想保守的人，也不赞同债券利率高于一般政府贷款和进出口贷款，说中信干了一件赔钱买卖。但事实胜于雄辩，如今的江苏仪征化纤厂以中国最优秀的企业之一的突出效益，证明了中信的选择是正确的。

随着仪征模式的成功，许多企业纷纷效仿，在海外发行债券。中信公司在以后数年间先后在日本、德国、新加坡等国家和中国香港等地发行了

多次不同币种的债券。仅1984年一年就在海外成功地发行四次债券：1月份在日本发行300亿日元公募债券，8月份在中国香港发行3亿港币公募债券，9月份在联邦德国发行1.5亿西德马克公募债券，12月份又在日本发行了1亿美元债券。发行时机和发行条件都很好。1990年12月，中国第一个证券交易所在上海成立，被视为“资本主义”特产的股票引进了中国，作为现代社会朝阳产业的证券业在中国蓬勃展开。现在看来，当时中信发行海外债券，开风气之先，是改革开放中的一次创举，为我国社会主义市场经济的发展作了一次伟大的尝试。

在对外发行债券的同时，中信公司大胆地开拓租赁业务。1981年，中信与北京机电公司、日本一家公司共同筹建租赁公司，为北京市的“北京”和“首都”两家出租汽车公司从日本租赁汽车各二百辆，中信公司帮助出租车公司解决外汇问题，汽车公司则支付人民币。这一计划提出时被人指责为变相进口，但在不到两年时间，两家出租汽车公司所租赁来的汽车就赚回了所付的全部资金。自此以后，中信公司的租赁业务获得了很大的发展，迅速壮大，成为中信公司的一大独立系统，该系统包括：中国租赁有限公司，与外资合作经营的中国东方租赁有限公司，中信实业银行的租赁部等。由于荣毅仁主持的中信公司勇于创新，建立了广泛的海外联系，业务发展十分迅速，至1986年底，在中国香港、日本、美国、西欧等地设立了分支机构，同60多个国家和地区有了业务往来，与国内29个省、市、自治区进行了多种形式的经济合作，公司还先后投资兴建了140多个企业，其中40个是中外合资企业。此外，中信公司在经营外汇银行、国内外租赁、房地产业、咨询服务等方面，也都取得了较大的进展。

中信公司冲破当时计划体制的束缚，率先向国外发行债券，开展国际经济咨询、国际租赁、房地产商品化，在与人合资购买外国卫星并争取到

中国发射，收购香港银行和公用事业的股权等方面也都敢为人先，在当时的确是很不容易的。

在我国实行改革开放政策之初成立的中信公司，成为中国对外开放的一个窗口。它在著名企业家荣毅仁的带领下，发展十分迅猛，在国内外市场建立了广泛的联系，为今后的长足发展打下了坚实的基础。在企业获得发展的同时，也为我国改革开放的探索提供了有益的借鉴，为我国民族工业的发展作出了巨大的贡献。

1.2 快速成长

中信成立近30年以来，快速成长为一家跨国企业集团，在许多领域都取得了很大的成就，中信的成长主要经历了以下几个时期：

创业时期(1979年~1984年)

中信成立初期，主要通过吸引和利用外资，服务于国内经济建设，发挥对国民经济“拾遗补缺”的作用。中信是我国企业改革开放的“窗口”，在发展中不断在管理体制、经营方式和业务领域进行探索和创新，实践中产生了许多创举，创造了许多个第一。率先在海外发行债券，开辟了多种融资方式，最早开展了融资租赁、海外投资、国际经济咨询等业务，积极开展中外经济技术交流与合作，在许多方面起到了示范作用。