

附錄

榮毅仁和中信公司

陳文源



榮毅仁，1916年5月1日（農曆三月二十九日）出生於江蘇無錫一個著名的工商業家族。他從小熱愛祖國，青年時代就立志繼承父業，實業報國。全國解放前夕，榮氏家族大多數人移居海外，他陪伴父親榮德生留在大陸，擔負起管理榮氏企業集團的重任。全國解放後，他努力學習和瞭解黨的方針政策，逐漸認識到共產黨是為人民服務的，社會主義是振興中國的惟一出路，積極投身新中國的建設事業。

新中國成立初期，榮毅仁在克服國家經濟困難、恢復國民經濟，抗美援朝、保家衛國，以及對資本主義工商業的社會主義改造等偉大運動中，都起了帶頭作用，被稱為「紅色資本家」，是我國現代民族工商業者的傑出代表。

1957年初榮毅仁出任上海市副市長，1959年9月擔任紡織工業部副部長。這是他人生道路上一個新的起點。「文革」時期，榮毅仁受到衝擊，身處逆境，他靜心閱讀了許多馬列主義和毛主席的書，更加堅定了對黨、對社會主義和共產主義的信念。1985年7月1日光榮地加入中國共產黨，成為偉大的共產主義戰士。

1978年3月，榮毅仁當選第五屆全國政協副主席；之後又當選第六、第七屆全國人大常委會副委員長，1993年當選國家副主席，擔任國家領導職務20年，以他的特殊身份開

展國務活動和外交活動，起到了別人難以替代的作用，成為卓越的國家領導人。而他對我國社會主義現代化建設最突出的貢獻之一，是作為改革開放的偉大實踐家，創辦了中國國際信託投資公司。

鄧小平點將，創立中信公司

1978年底，中共十一屆三中全會作出重大戰略決策，把黨的工作重點轉移到社會主義現代化建設上來，決定實行「對內搞活，對外開放」的方針，吹響了全面改革開放的進軍號。會後不久，鄧小平、葉劍英、王震在一次談話中認為，為了順利進行社會主義現代化建設，實行對外開放，必須充分調動方方面面的積極性，人盡其才，應該請像榮毅仁那樣一批富有企業經營實際管理經驗的原工商界人士出來工作，為改革開放發揮作用。

1979年1月17日，中共十一屆三中全會開過不久，鄧小平約見榮毅仁等五位工商界代表人士，就進一步落實原工商者政策和改革開放中如何更好地發揮作用等問題，同他們交換意見。鄧小平特別希望榮毅仁「出山」來從事經濟建設，圍繞改革、創匯，能闖出一條新路來。中央的原意，是希望

他擔任旅遊部或電子部的部長。但榮毅仁不願做「官」，說：「我還是辦企業，當我的企業家吧！」他經過縝密思考，向中央提出了創立「國際投資信託公司」的建議，並很快得到中央的批准。陳雲還建議，為了便於在國內外開展工作，把公司辦成國務院直屬的國營企業。

信託投資，是資本主義國家普遍採用的一種籌資融資、發展經貿的方式，但社會主義國家沒有搞過。「文革」剛過，試驗這種帶有「濃厚資本主義色彩」的東西，難免招來非議。榮毅仁不顧別人說三道四，按照鄧小平的指示，請來了一批原工商界的老朋友和幾位學有專長的年輕人，克服重重阻力，積極進行籌建。籌建時未找到辦公地方，榮家成為臨時辦公場所。1979年10月4日，中國國際信託投資公司在北京人民大會堂宣告成立，葉劍英、王震、烏蘭夫等黨和國家領導人前來祝賀。

由榮毅仁主持起草、國務院批准的《公司章程》規定：公司堅持社會主義原則，按照經濟規律辦事，實行現代化的科學經營管理。這表明，中信公司將不再按傳統的計劃經濟模式運作，而是一家遵循國際通行的市場經濟規律辦事的社會主義新型企業。公司註冊資金為人民幣二億元，實際上國家只在最初五年每年撥給兩千萬元，總計一億元。因資金緊

缺，榮毅仁曾拿出個人存款一千萬元供公司調用。他還親自設計了象徵改革開放的「CITIC」（中信公司的英文縮寫）紅色標徽。中信公司比深圳經濟特區早辦將近一年，可以說是我國改革開放最早的視窗。

在國外發行債券，為國家建設籌集資金

榮毅仁勇於創新，他借鑒發達國家在發展經濟中行之有效的的方法，在國外發行債券，為國家重點建設項目籌集資金。

中信成立不久，江蘇儀征化纖一期工程因資金不足準備下馬，紡織工業部找老領導榮毅仁幫忙。他決定以中信名義，在日本發行 100 億日元私募債券。此事遇到了不少阻力，有人說：「中國是社會主義國家，居然搞資本主義那一套！」有人說：向資本主義國家發債券借錢，丟人！也有人以這次發行債券的利率高於一般政府借款和銀行貸款為由，說中信公司「幹了傻事」。榮毅仁頂住壓力，說：「出了問題我負責。」終於在主管領導的堅決支持下，首次發行的日元債券很快全部銷完，中信將其中 80% 投資於儀征化纖。因為有了這筆資金的支援，儀征化纖一期工程於 1985 年竣工投產。至 1988 年 6 月，即實現利稅 11.06 億元，幾年間就還清了所有債務。

此後又建成二期、三期工程，為國家賺回了一個現代化大型化纖企業。

國家計委認為，這是一個「投資省、速度快、效益好的典型」。有人叫它「儀征模式」，也有人稱為「借蛋孵雞」。其實，這正是榮德生在1909年就提出的「只有欠人賺下還錢，方有發達之日」的經營理念在新條件下的創造性運用。

在日元債券發行成功後，中信在國際上信用度被評為AA級，公司又先後在香港、倫敦、法蘭克福、新加坡、紐約等國際金融市場，發行了幾十筆不同幣種的債券，籌集到數十億美元資金，主要用於電力、能源、交通等國家基礎設施建設。現在，發行債券已成為我國籌集資金的重要手段，可以說是中信首開先河。

為外國投資者當「嚮導」，開展國際租賃業務

外國投資者來到中國，需要「嚮導」；國內上項目，搞引進，與人合作合資，也需要「參謀」，過去中國沒有這類幫助雙方溝通瞭解的經濟諮詢機構。中信成立後不久，榮毅仁發起成立中國國際經濟諮詢公司，為中外雙方牽線搭橋，當紅娘，出主意，因此被人稱為「資訊庫」、「智囊團」。公司業務

是提供可行性研究、市場調查、財務會計、管理等傳統經濟諮詢和工程諮詢，方向是大項目，客戶中有不少是國際知名跨國公司。例如：該公司曾與國際四大會計事務所之一的永道、日本野村證券伊藤宗商事分別組建成了會計、諮詢、軟體等專業合資公司；亦為青島海爾、洛陽白馬集團、浙江大榭島跨海大橋等國內客戶，提供了戰略、監理等諮詢業務，取得了可觀的經濟效益。

1996年，這家公司被國家計委授予「甲級綜合工程諮詢資質證書」，當時全國僅有兩家諮詢公司獲此殊榮。

國際租賃，在「文革」中曾被誣為「洋奴哲學」；改革開放初期，也只被看作「分期付款」或「變相進口」。其實，租賃的妙用是在資金短缺時，可用這種方式及時引進國外先進設備，而不受通貨膨脹的影響，有利於企業的技術改造和設備更新。租賃期滿，企業可根據需要，或退回或續租，也可低價購進。

20世紀80年代初，北京街頭沒有幾輛像樣的計程車，運行的大都是一些破舊的「老爺車」，不但有礙營業，而且影響首都形象，社會各方面反響很大。為了改變這種局面，中信決定為「北京」、「首都」兩家汽車公司向日本租進「豐田」、「達得勝」轎車各200輛，租金由中信用外匯結算，

汽車公司給中信付人民幣。運行不到兩年，不僅賺回了全部租金，並按折扣低價購進了這批轎車，人們稱此為「北京白揀了400輛轎車」。

1982年以後，中信參資成立了中國租賃公司，又與外商合資成立了東方租賃公司。租賃業務的開展，對國家建設起到了促進作用。

開發房地產，推動首都城市建設和城市佈局的改觀

開發房地產，現在已成為擴大內需、帶動經濟增長的重要行業，20世紀80年代初卻還是個禁區。中信較早成立了房地產部，並發展為房地產公司，這也是國內最早成立的房地產公司。

1980年，中信得到建國門外一片土地，榮毅仁決定在此建造首都第一座涉外寫字樓「國際大廈」，為外商提供舒適的辦公場所。他派人去香港考察學習後，提出了「自己籌資、自己建造、自己管理」的「三自」方針。國際大廈地面29層，地下二層，建築面積五萬平方米，總投資約3000萬美元，1985年建成交付使用，是當時北京的第一高樓，葉劍英元帥

親筆題寫了「中國國際信託投資公司大廈」樓名。四層以下為中信公司辦公室，五層以上租給了 98 家外國商社、銀行的駐京辦事處和各類公司，被人戲稱為「小聯合國」。

1986 年，中信又在北京亮馬河邊興建京城大廈，1992 年竣工。當時這裡還是比較冷落的地區，所以在大廈落成後，要把公司總部遷到這裡辦公，不少員工都有顧慮，在榮毅仁堅持下，辦公室才得以順利搬遷。之後，外國的一些銀行、公司都跟隨遷移，京城大廈一帶很快成為北京最繁華的地區之一。這座大廈地面 52 層，地下 4 層，建築面積 13.5 萬平方米，總投資 1.2 億美元。京城大廈的設施和管理更加先進，服務也更周到，出租率最高時達 100%，1997 年被國家建設部授予「全國城市物業管理優秀示範大廈」稱號。

這兩座大廈的興建，有力地推動了首都城市建設和城市佈局的改觀。至 90 年代後期，中信房地產公司每年施工面積都在百萬平方米左右，竣工面積超過 30 萬平方米，在內地開設的十幾家賓館飯店，也經營良好。

把企業辦到外國去，為國內需要服務

把企業辦到外國去，是榮德生的夙願，但沒有來得及實

現。榮毅仁和中信公司不僅敢於借外國人的錢在國內辦企業，發展國家經濟；而且敢於借外國人的錢，在外國辦企業，賺外國人的錢，支持國家建設。他們的指導原則是：開發和利用國外資源，為國內需要服務；依靠自身信譽，選準項目，籌集無追索貸款。即在國外融資，既不要公司擔保，更不要國家擔保；項目必須具備一定規模，與國外第一流大公司合作，按照當地法律法規，利用當地高級科技人才和管理人才經營運作。

中信在國外投資的第一個企業，就是與美國和澳大利亞合資，在澳大利亞開辦的波特蘭鋁廠。這是一個具有世界先進水準的超大型企業，中信投資1億美元，佔股10%，合資期限30年，所需資金全部由外國銀行提供。當時一家香港報紙評論道：「充分利用先進的金融手段，基本上不動用任何資金，均用融資籌集，開創了中國進行海外投資的先例。」鋁廠建成後，連年獲利，而且每年還可為國內提供3萬噸鋁材。

我國林業資源不足，中信便在美國、加拿大、新西蘭等國投資搞林業項目。1996年，中信與新西蘭兩家公司合作，投資5.5億美元，在新西蘭東北部經營19萬公頃林場，年產木材300多萬立方米，除供應國內需要外，還出口日本、韓國。全國政協主席李瑞環參觀這個林場時，高度讚揚了中信到國

外投資是「善於從全球角度來觀察問題」，「把中國市場和世界市場聯結起來，路子就寬多了。」

中信還在美國收購了鳳凰鋼鐵廠，在澳大利亞購置了辦公大樓，稱「澳大利亞中信大廈」，這是中信在國外第一座以自己公司名字命名的大廈。

組建中信香港集團

中信香港公司成立於 1985 年 5 月，1987 年更名為中信香港集團，總部撥給了 2.4 億港元。經過 12 年奮鬥，到 1997 年淨資產已有 170 億港元，時值可達 300 至 400 億港元。總部撥給的 2.4 億，兩年後就交回了 2.6 億。

香港中信總經理榮智健，是榮毅仁的兒子，1942 年出生於上海，1965 年畢業於天津大學，曾在四川、北京等地電力部門工作。1978 年去香港，經營愛卡電子公司；80 年代初去美國，與人合作創辦軟體設計公司；1986 年加盟香港中信。他起用了一批高水準的專家，組織起一支高素質的管理隊伍，從 1988 至 1990 年，先後巧妙地收購國泰航空公司 12.5% 股份，收購香港電信公司 20% 股份；收購泰富上市公司，並注資改名中信泰富，隨後又與人聯合收購大昌貿易行。1997 年，

中信泰富又收購香港中華電力 20% 股份。

香港中信幾次以上百億港元收購大公司，都沒有用國家的錢，完全依靠自身資信在當地融資解決。香港中信投資側重於航空、交通、能源、電力、通信等社會公用事業和市政基礎設施，項目過硬，既有利於自身發展，又可促進香港的繁榮與穩定。中信泰富還在上海、江蘇、重慶、河南、河北等地投資於基礎設施和基礎工業。總投資 50 億港元的香港中信大廈，也在 1997 年交付使用。香港中信已成為香港中資企業の後起之秀，受到國際金融界的矚目。

涉足航太事業，進入國際空間商務領域

1990 年 4 月 7 日，西昌衛星發射中心用我國「長征三號」運載火箭，成功地把美國製造的「亞洲一號」衛星送上了天。中國航空航太事業從此進入國際空間商務領域，打破了美、法兩國對國際商用衛星發射市場的壟斷。榮毅仁和中信為此奮鬥了八年。

1982 年，由中信與香港英國大東電報局、和記黃埔公司三家出資，購買一顆美國衛星，組建「亞洲衛星公司」，總部設在香港。開始幾年，工作進展順利，但在 1989 年那場

政治風波之後，美國從中作梗，某些西方國家也跟著搞所謂「經濟制裁」，企圖扼煞這顆衛星的發射計劃。由於榮毅仁堅持不渝的努力和中國政府的大力支持，才迫使美國改變態度，將衛星安全運抵中國。鄧小平稱讚說：「中信和別人一起買了外國衛星，衛星已經放上了天，很成功，是『六四』以後很振奮人心的事。」「亞洲一號」成功昇空，不僅為中國人民銀行、郵電、廣播、電視、等部門和行業提供收轉傳送服務，而且為巴基斯坦、緬甸、泰國、馬來西亞等亞洲國家提供服務。

1995年11月28日，西昌衛星發射中心又成功發射了「亞洲二號」衛星。這顆衛星的覆蓋範圍包括亞、歐、大洋洲53個國家。當時英國有一篇評論稱，這顆衛星「為亞洲的通訊事業和中國發展中的航空航太事業開闢了一個新紀元」。

1998年底，亞洲衛星公司改組；翌年5月，「亞洲三號」衛星投入使用，取代了服役期滿的「亞洲一號」。

溝通中外關係，促進中外合作

中國海洋石油總公司與一家美國公司合作開發南海「崖城13-1」天然氣田，是我國第一個同外國合作開發的大型海

洋石油天然氣項目，談判從 1983 年起，拖了幾年，沒有進展，美方很有意見。榮毅仁得知後，請基辛格幫忙。基辛格是榮毅仁的老朋友，他多次來華訪問，榮毅仁曾設家宴招待；榮毅仁訪問美國，基辛格也奉為上賓。經基辛格從中斡旋，由中信牽線，1987 年重開談判，終於談成，1995 年 10 月竣工。翌年元旦向香港供氣，年供氣量 29 億立方米，另有 5 億立方米供應海南特區，可穩定供氣 20 年。

中信在 1984、1989 年公司成立五週年、十週年之際，都召開了「中外經濟合作問題討論會」，榮毅仁親自主持，邀請外國企業界、金融界知名人士前來交流考察，請黨和國家領導人同他們見面，介紹我國內外政策，對溝通中外關係，促進中外雙方的理解和合作，加快中國的經濟建設，都起到了很好的作用。特別是 1989 年 10 月那次討論會，由於榮毅仁的多方溝通和協調，美、英、法、德、日本、泰國和香港等十幾個國家和地區的 170 多位工商界、金融界的著名人士前來出席，同我國領導人直接接觸交流，使當時因「六四」引起的某些西方國家對我國的種種猜疑、誤解和指責，得到很大的緩和。

開發寧波大榭島

1992年4月，榮毅仁到寧波考察，瞭解到與北侖港隔海相望的大榭島是一個天然深水良港，尚未開發。寧波市領導向他介紹發展規劃時，談到大榭島的優勢和準備開發的設想，榮毅仁便意識到了開發大榭島的價值。他詳細瞭解有關情況後，當即表示中信可以幫助開發的意向。之後，他多次派人進行實地考察；11月7日，又親自踏上大榭島。當時，榮毅仁已76歲高齡，在這個荒蕪的小島上，沿著海邊的崎嶇小路，仔細地進行考察。他帶著兩副眼鏡：近視鏡和老花鏡，還有一架望遠鏡，交替著使用，邊看邊問，細緻入微。陪同人員對他認真負責的工作作風欽佩不已，深為感動，幾次勸返，他都不允，執意走遍了島上每一個港灣和村落。當天下午，即與寧波市政府簽署了成片開發建設大榭島的協議書。中信計劃用15年時間，把這個面積僅30平方公里的小島，開發建設成世界一流水準的國際港口和外向型經濟開發區。1993年3月，國務院批准中信公司成片開發大榭島，並實行經濟技術開發區的政策。

由國內一家大公司單獨成片開發一個海島，是新中國歷史的一個創舉，也是中信創業史上一個新的里程碑。這也

是榮毅仁主持中信作出的最後一個重大決策。

制訂「中信風格」，作為辦好中信的行為準則

為了把中信辦好，榮毅仁親自制訂了 32 字的「中信風格」：遵紀守法，作風正派；實事求是，開拓創新；謙虛謹慎，團結互助；勤勉奮發，雷厲風行。他自己首先帶頭執行，同時要求所有工作人員必須嚴格遵守。他在新員工培訓班上，語重心長地說：在中信工作，「一是要維護國家的主權和榮譽，一是要維護公司的信譽，一是要維護個人的人格。」中信的同志說，榮毅仁「已和公司融為一體，公司已成為他生命的重要組成部分」；「他是公司中最忙的一個人」，稱他是「工作癡」。榮毅仁說：「我就是愛好工作。」榮德生曾說自己是「事業家」、「事業迷」，榮毅仁正是憑著榮氏家族這種代代相傳的創業、敬業精神，主持中信工作 14 年，使公司從最初十幾個人發展到三萬多人，在國內創辦了 13 家直屬子公司、七家直屬地區子公司、六家下屬子公司以及 7 家海外子公司、二家香港上市公司，還在日本、美國、法國、韓國等地設立了辦事處，公司總資產超過 800 億元人民幣，成為中國第一家跨國集團。1993 年以後，中信的事業才有了新

發展。2004 年中信成立 25 週年的時候，公司總資產已超過 7000 億元人民幣，雖然這時榮毅仁已不再主持中信的工作，但中信的新發展離不開他打下的老基礎。

榮毅仁為中國改革開放作出的貢獻，為世界所公認。日本大企業家五島昇說：「在中國問題上，給我以力量的是中國國際信託投資公司董事長榮毅仁先生。他能力超群，是開放政策的實踐者。」美國大型經濟刊物《幸福》雜誌，於 1986 年將榮毅仁評選為世界 50 位知名企業家之一，並指出：因為他「是中國開放政策的重要執行人，而且成效顯著」。1989 年「六四」以後，國際上對我國的改革開放是否會改變，猜測紛紛，一些日本人分析指出：「只要榮毅仁先生還在工作，中信公司仍在運轉，中國的對外開放改革就不會變。」

臨別寄語，為社會主義貢獻全部力量

1993 年 3 月 27 日，榮毅仁在八屆人大第一次會議上當選為國家副主席。消息傳出，海內外為之震動，認為這不僅是榮毅仁個人登上了「人生巔峰」，而且是中國進一步改革開放和走社會主義市場經濟道路的象徵。3 月 30 日，中信公司舉行第 11 屆董事會，榮毅仁最後一次以董事長身份主持

會議，老同事們衷心祝賀他榮任國家副主席，並希望他今後繼續關心和支持中信的發展。榮毅仁語重心長地對大家說：中信公司成立14年來，走過了一段不平凡的歷程，成績鉅大，已成為我國對外開放的一個視窗。這是黨中央、各有關部門支持的結果，也是在座各位關心、努力、監督的結果。榮毅仁說：我們辦中信是為了發展社會主義經濟，為了國家興旺發達。「儘管我們海外業務的發展比國內好，但思想上仍要堅持這一條：為國家經濟建設作出自己的努力。」他特別關照，一定「要把大榭島開發作為重點工作」，「要用最少的風險取得最大的效益。」

榮毅仁說：中信公司按市場經濟規律辦事，這條路走對了，但我們和資本主義市場經濟有很大不同。「資本主義市場經濟只講惟利是圖，社會主義市場經濟要講有利可圖，但不能不擇手段。因此在今後的發展中，要始終牢牢掌握社會主義原則：一要有利可圖，講究經濟效益；二要講社會效益，為國家為人民作出貢獻。」他說：「從資本主義走過來的人，走了四十多年社會主義道路，我體會到一個真理，就是只有社會主義才能救中國，只有社會主義才能發展中國。現在國家和人民要我擔任政府工作，我要為社會主義貢獻全部力量。」

榮毅仁發自肺腑的臨別寄語，既是他對中信同仁的囑託，也是他內心真情的坦露。從中國最大的民族資本家轉變成為偉大的共產主義戰士，擔任共產黨領導的社會主義中國的國家副主席，榮毅仁走過的這條人生道路，是一條順應歷史潮流的光明大道。這是中國共產黨統一戰線政策的成功範例，也是中國特色社會主義的一個顯著標誌。

本文原載中央文史研究館、上海市文史研究館主辦的《世紀》雜誌 2006 年第 2 期。該刊編者按說：「今年 5 月是榮毅仁先生誕辰 90 週年紀念，本刊特約榮氏家族史研究專家陳文源教授撰寫此文。」收入本書時，作者對個別段落作了修訂。