

# 參閱文稿

北京華研有限公司  
(香港) 桑尼研究公司

No. 2021~2

2021年3月25日

\*\*\*\*\*

## 一部企业史和一个我们经历的时代 ——《艰难的辉煌》策划出版札记

中信集团 杨林

对于《艰难的辉煌 2》这部反映中信集团在 2009~2019 年历史的重要作品来说，我和许许多多的中信同事一样，都是有着极大热心和代入感的读者。按照集团领导的要求，我直接参与了这部书的相关具体工作，在作者采访写作过程中，负责组织筹划、联系作者、协调采访、查找文档资料，也参加了一些重要访谈，比如澳矿项目等；作品成稿后，负责核实内容、协调集团领导和部门、子公司的审查、汇总意见、落实修改，也包括协调编辑出版和参与文字审校。所以这部书我整整读过八遍。这里，我从自己的角度记录下策划出版中的一些感受，也是自己对这部书和它所记录的这段历史的理解。

## 一、对中信历史的记录和传承，是中信集团党委站在中信事业发展的高度作出的重要决定。

《艰难的辉煌 2》的创作从中信集团党委动议到全体党委成员审阅签批付印，整整 23 个月的时间，比前一本《艰难的辉煌》差不多长了五个月，可以想象，第二本比第一本的写作难度更大。这两本书中间的跨度有十年时间，经历了孔丹、常振明两位党委书记、董事长，第一本采写时，王军老董事长刚刚卸任不久，写作工作得到了中信这几任老领导一以贯之的重视和支持。记得是在 2008 年年底，集团正在筹划 30 周年司庆的相关工作，一些同事提出，“三十而立”的中信应该有一部自己的历史，而且已经到了需要提上工作日程的时候。这个意见很快就得到了集团党委的首肯并付诸推动。对于一家追求基业长青的企业来说，这样一部企业史的写作，重要性是怎么说都不过分的。

企业史的写作者不外乎两种情况，一种是企业内部的作者，还一种是外部的作者。内部的作者熟悉企业的成长过程和众多人物，可以占有大量的一手资料，但视野可能不够开阔，容易受到企业内部复杂的人际关系的影响和约束。外部的作者与企业没有利益瓜葛，对企业的观察、分析具有局外人的冷静和客观，但对于像中信这样一家历史特殊、业务领域广阔、结构复杂的企业来说，熟悉和了解需要一个比较长的过程，放在任何一个作者身上都是极大的难题。集团领导认为，中信的成立和发展，具有特殊的时代背景和历史使命，写中信的历史，并不是要搞出一部自己的“光荣史”或者“御制书”，而是要以更加开阔的历史视角，对中信的成长进行深刻的梳理和解剖，以相对客观的笔触重现中信发展过程的一个个脚印以及它所代表的那个改革开放的年代。否则，中信企业史的意义就会大打折扣。党委的态度非常明确：就是要找一位外部的

作者来做这件事。

以财经图书出版著名的中信出版集团，有过一个庞大、恢弘的企业史出版规划，它出版的优秀中外企业史多达上百部。所以董事长王斌对于出版中信企业史、包括对于作者的遴选，有着非常严格甚至可以说是十分苛刻的要求。当时列入备选名单的作者都是一些如雷贯耳的“大咖”，我记得有以下几位。

一位是凌志军，《人民日报》资深记者，当代中国时政作家的代表性人物，被誉为“中国的威廉·曼彻斯特”。他在中信出版的《联想风云》是中国企业史的一部现象级作品。吴晓波说他是中国记者研究型榜样的首选，没有看到比他更好的人了。

另一位就是说以上这番话的著名财经作家吴晓波，他在中信出版的“中国商业史三部曲”风靡全国，好评如潮，由他创立的“蓝狮子财经”是中国企业史写作的最重要的孵化器。他在中信品牌发布仪式上对中信的评价和诠释令许多同事印象深刻。

还有一位是中信人很熟悉的《人民日报》老记者计泓赓，她是荣老生前非常信任和推崇的一位作者，对中信有过很长时间的跟踪采访。她写的《荣毅仁》一书是唯一经荣老亲自审定和认可后出版的个人传记。

这几位作者各有优势，皆为翘楚，但也各有各的困难。凌志军刚刚被发现罹患肺癌，正在治疗；吴晓波由于“蓝狮子工作室”很忙，极有可能是安排其团队和助手来完成，而不是自己亲自操刀；计泓赓当时已年近八旬，精力已有所不济。

集团党委最后选定的写作者，是担任《中国青年报·冰点周刊》首席记者的王伟群。新闻专业毕业的人都知道，中青报的“冰点周刊”是一个以关注社会和时代的现实与变迁为特点的标志性的新闻平台，在中国当代新闻史上占有重要位置。提起“冰点周刊”，我们那个年龄段的人

都会记得李大同、杜涌涛这些名字，但实际上“冰点”的开山之作，是伟群的一部长篇通讯。1995年1月，她的题为〈北京最后的粪桶〉的深度报道，描述了北京普通知青回城后的生存状态，一时引发了社会的轰动性反响，由此开创了“冰点”的中国新闻界的“冰点高度”。同年5月“冰点”的长篇报道〈乔安山的故事〉也是伟群的代表作，这篇作品后来被拍成一部风靡全国的电影《离开雷锋的日子》。虽然伟群那时并没有正式出版过企业史作品，但她在2008年“冰点”上有两篇改革开放题材的长篇报告文学深深打动了我们，使我们对请她来为中信作传产生了一种期待。这两篇作品，一篇是〈改变历史的36天〉，写的是1978年中央工作会议到十一届三中全会党中央的拨乱反正；还有一篇是〈伟大的第一步——中国农村改革起点实录〉，写的是十一届三中全会前后农村改革艰难曲折的起步。这两篇作品突出体现了伟群的写作特点和风格：视野广阔，大开大合，气场强大，文笔生动，十分擅长将宏大的时代背景与典型化的细节描写融合起来，而且相当大胆，敢于言人之所未言。比如她在〈改变历史的36天〉中评价十一届三中全会时有这样一段话：华国锋同志的克制、宽容态度也是相当重要的，他的民主精神和作风在当时难能可贵，不是谁都能够做到的。这是对历史人物的一个很有意思的评价，令人印象深刻，很容易让我们想起过去回忆中信历史很少提及的华国锋作为当时党中央主席和国务院总理对于荣老创立中信曾经给予的支持。伟群的这两篇长文，我们都复印送上集团领导的案头，她作为中信企业史的写作者很快就确定下来。

对于中信企业史的采访和写作，集团领导既给予了高度重视，同时又采取了一种非常开放的态度，这种开放程度大大超出了我们一般人的想象。为了保证这部企业史的准确、权威，当时集团党委定了一条，中信成立以来的所有档案资料全部向作者开放，作者可以参加集团的一些

内部会议和活动，可以不受约束地采访任何人。除了对采访内容的陈述，集团领导几乎没有对这本书的写作主动提出过什么限制性要求，比如书的结构、人物的描写，等等。即使对于一些比较复杂、棘手的问题，领导们也是客观介绍情况，希望作者有自己的判断和把握。这种对于作者创作劳动的尊重，给我的感觉是一种对于中信历史的高度自信和包容。

《艰难的辉煌》第一本因为描写到邓小平等老一代中央领导人的高层活动，按规定必须送审。我记得中央党史研究室前前后后审过三遍，审一遍大致要过五六个人的手，有的内容需要按照口径重新修改，也有的需要我们做出解释说明，确实非常严格，所以修改的时间也比较长，书的首发活动一直拖到2010年6月底。王军、孔丹两任董事长为《艰难的辉煌》注酒首发，当时担任总经理的常振明和诺贝尔经济学奖得主威廉姆森、清华经管学院院长钱颖一教授、中国发展研究基金会秘书长卢迈一起做了一个高端对话，效果非常好。我们也请伟群为中信员工做过《艰难的辉煌》读书讲座，受到大家的欢迎。这本书出版过三个版本：一个是中信成立30周年员工教育使用的版本，一个是公开发行的版本，都是中信出版社出版的，再一个是由大风出版社在海外出版的繁体中文版，是个未删节版本，书名改为《中信30年》。

2014年是中信成立35周年，我当时曾经提出过一个设想，请作者将原来的《艰难的辉煌》补写香港上市一章，做一个修订本出版。但是这个想法被否定了。集团党委副书记、监事长朱小黄对我说，补写的方式对于企业史来说不是一个系统、长久的考虑，《艰难的辉煌》作为中信的历史，应该一本一本地写下去。他后来告诉我，常总和他商量的意见是，到2019年中信成立40周年时，组织《艰难的辉煌2》的采写工作，以后每十年写一本。当时我一算，这个时间段我已经退休了，这项工作我肯定是赶不上了。

2018年5月，我刚刚退休被集团党委安排去做巡视组组长，常振明董事长在和我的一次谈话中旧话重提，谈到了中信成立40周年时继续采写和出版《艰难的辉煌》的工作。常总说，你对中信的历史和发展情况很熟，有做第一本的经验，退休后是不是可以再做一些第二本书的组织策划工作。那时我还是中信出版的董事，我觉得这是集团领导的信任，二话没说就答应了。

这次谈话没有涉及《艰难的辉煌2》的具体工作内容，但明确了这本书作为前一本的延续，写中信在2009~2019年间的发展历程。我特别询问了常总对于这本书作者人选的考虑。在常总眼中，王伟群依然是最合适的人选。的确，伟群非常会讲故事，第一本书中那种生动、形象、极有现场镜头感的叙述风格大家都认同；而且我们真的很难再找到一位像她这样对于中信的历史和纷繁复杂的业务领域如此熟悉的高水平作者。经过第一本书，作者和中信之间已经建立起高度的信任和合作默契，这是完成这项任务十分重要的前提。随后，我与伟群和中信出版董事长王斌、接替我担任集团党委宣传部部长、企业文化部主任的肖欢分别做了具体沟通，取得共识，起草了一个工作方案。我们之间也根据实际情况做了一些分工，由我担任总的协调人。这个方案经过反复推敲，在2018年6月27日的集团党委会上由肖欢做了专题汇报，得到了党委的批准，党委成员在讨论中给予了相当一致的支持。党委宣传部还专门安排刚从解放军报社转业的时政部记者罗朝文来协助我的工作。在这个过程中，小罗有许多兢兢业业的付出，给予我很大帮助。

集团党委对于这本书的重视和支持，首先表现在访谈上，包括向我们推荐了一些重要项目的访谈对象。所有集团党委成员全部集中安排时间接受了作者的采访，有的领导还反复谈了好几次，连调任中信时间不长的几位领导都很认真地做了访谈准备，包括在中信任职只有三个月就

调往内蒙古自治区担任副主席的黄志强副总经理。第一个接受采访的就是常总。他对近十年中信的发展做了提纲挈领的介绍,对一些重点项目、重要工作谈得比较具体和详细,比如香港上市、澳矿等。常总还开出了一份 18 人的首批采访名单,接下来我分别和这些同事协调好时间,大多是陪着作者登门采访。整个采访工作就是在此基础上不断扩展的,最后形成了一个相当庞大的采访名录。十年里的故事很多,哪些能写,哪些不适合写,哪些要详细写,我们希望常总作为集团的一把手,能把这些范围划出来。比如中信证券在 2015 年股灾事件中的经历、中信接收华信在捷克的业务、缅甸皎漂项目的推进等,都有一定的敏感性。我们当然不希望因为一些敏感话题给集团带来麻烦,但是常总非常开放,说十年里的事情只要不是国家保密的项目,原则上都可以写,主要是看怎么写。伟群问,中信证券应该怎么写?常总回答,中信证券经历了那样一场股灾劫难,没有倒下,继续发展,就可以写呀。所以前期采访中我们没有给作者设立太多界限,希望先把一手材料抓到手,即使最后不能写到书里,也有利于作者对集团全面情况有一个整体、清晰的把握,有利于在照应故事完整性的基础上进行材料取舍和谋篇布局。

《艰难的辉煌 2》推进过程中遇到的各种困难,伟群有着最直接、最深切的感受,有些甚至可以形容为“煎熬”。我们作为相关工作人员,因为责任所系,同样倍感压力。

在采访写作层面上,这本书和第一本有一个很大的不同。第一本写的是 30 年的过程,历史已经有了一定的积淀和一些定论,已有一些公开出版的相关著述可供使用,参考资料相对比较多。但第二本写的是最近十年,距离太近,视野难以拉开,采访量却相当大,线索比之前更加纷繁复杂,伟群拿出的约 50 万字书稿完全是靠海量的采访完成的。大家可以看到,作者在书末开出了一个长长的采访名单,一共 222 人,实

际上并不止。我们计算了一下，光整理出来的采访录音就有七百多小时，用于采访的实际时间得有一千个小时。整本书就是在这样的采访录音中抽丝剥茧般反复打磨形成的，这甚至超出了做大型口述史项目和一些重大咨询项目的访谈量。把这些浩如烟海、漫漫无际的谈话录音转变成形象生动又逻辑清晰的历史叙述，并形成具有强大说服力的全书结构框架和主线，在我看来几乎就是一件难以完成的任务。一位读者问我，你们从哪里找到这样的作者，能把中信如此广泛、复杂的专业领域写得这么清楚、精确！但这种褒扬的另一面，一定是作者难以描述的痛苦、折磨，辗转反侧。这一点，我在配合伟群一年多时间的工作中感受至深。别的不说，如此大量的口述录音落在文字上，如何保证表述的准确性，都是一项非常艰苦的工作。采访录音提供的是叙述基础，但从准确性上讲并不能过度依赖，对历史、对中信、对每位参与者负责，就必须逐一进行细致的核定。除了成稿后组织各部门、子公司的审核，我们对书中几乎是逐个人、逐个数字、逐个时间和地点以及事件过程、前因后果都要进行详细的核对校勘。这种要求形成的巨大压力几乎每天都笼罩在我们的头顶。

采访写作之外的压力同样很大。对 2009~2019 年这十年中信的工作应该如何进行权威性的评价，其实已经超出了作者对这本书的设定，但又与这本书密切相关。这十年里，以前顶在中信头上的光环已经没有了，中信与许多在竞争性领域发展的企业一样，既有巨大的市场压力和风险考验，也有极为严格的政治要求，我们用两句话来形容：“脚下如履薄冰，头顶刀剑高悬”，可能并不为过。中信近年相继出了几个不小的案子和风险性事件，正在查办和处理过程中，各种版本的传言满天飞，这些问题会不会对评价中信带来颠覆性的影响？在这种背景下，这本书是不是能够如期完成和出版？说实在话，整个过程中，从作者到我们这些



参与相关工作的人都很担心。

整个过程中，以上两方面的压力交织在一起，对于这本书的采访和撰写、出版工作带来很大困扰，我们甚至不得不做出最坏的准备。中信的几位同事一起商量，考虑要不要暂停这项工作，也设想如果书不能正常出版，是不是可以做一个内部审读本，供小范围阅读参考。我提了一个意见，得到大家的认可：这本书的写作是上了集团党委会的，是不是应该停下来，我们说了不算，需要集团党委站在更高的层面来判断和决定；时间已很紧张，但时间要服从质量；党委没有发话，我们只有按照既定的计划和安排，全力支持和配合作者抓紧时间完成好这项工作，最大程度地保证书的质量要求。说白了，这个时候想退缩也没有退路，困难再多，情况再复杂，也要硬着头皮做下去，不然没法向集团上上下下交待。

由于中信的业务领域非常广泛，书的线条非常多，所以作者采取的是边采访边写作、采一段写一段的模式，这就需要在写作过程中不断调整、补充、修改、完善。根据底稿记录，《艰难的辉煌2》前后一共写了六稿，有些章节改来改去，按伟群的话说，“改吐了”，我非常能够理解。前几稿中一些故事写得非常生动、精彩，但最后由于种种原因，不得不忍痛割爱，删去的这部分文字差不多就有五六万字。常总等几位领导分别审过六稿中后面的两到三稿。经过许多次调整和增删，梳理形成了现在的结构。如果说第一本的主题是改革创新，第二本的主题就是服务国家战略，在这个主题下铺设中信发展的三条主线：一是作为国企改革探索者，从整体上市，写到调整转型；二是作为国家使命的践行者，写“走出去”、服务“一带一路”；三是作为新时代战略的布局者，写集团近十年的新业务板块。开篇是〈中信之谜〉，尾篇是〈中信密码〉，从提出问题到回答问题，概括出中信集团这十年间的发展历程，众多精

彩的故事和生动的人物，都被精心地串联在这样的轨迹和脉络中。

《艰难的辉煌》的成书，我们应该特别感谢和致敬王伟群。没有她对中信的深刻认识和高度信任，没有她面对各种困难时的执念和坚守，中信便很难留下这样一部属于我们自己的传世之作。

我想伟群一定会同意我的看法，如果今天对这本书说点褒扬的话，首先是集团党委的作用。常总作为集团的党委书记、董事长，他是站在中信事业发展和对历史负责的高度来看待这本书的。他会非常耐心地向作者解释中信的发展，既有大势又有细节。对常总长时间的采访就有四次。对于一线同志的贡献，常总讲得很周全，但对自己却总是云淡风轻、一句带过，一些材料作者不得不找子公司和在他身边工作的同志来挖掘与求证。我记得他对作者提醒最多的一句话就是：“可不要把我写得太好了。”谈一些重大项目时，他会把了解其中细节的同事请到办公室一起回忆；听说有的子公司领导介绍情况过于简单，他会亲自打电话说服和督促。我们想请全国工商联副主席、清华大学的钱颖一教授为这本书作序，但钱教授正要出国，没有答应我们的请求，我请常总出面，他立即掏出手机拨通了钱教授，一番劝说解释，既诚恳又通达，结果钱教授在出国旅途中看完书稿，为我们写出一篇非常精彩的序言，用微信传回国内。从头到尾，常总没有给作者任何压力，连时间的要求都没提，我想他是充分理解伟群在写作过程中的种种不易的。

《艰难的辉煌》这部书是和中信出版的名字连在一起的。据说《艰难的辉煌2》在通过集团集中采购审核时被问及这样一个问题：这部书为什么选择在中信出版集团出版？我想，不仅因为中信出版是中国的企业史出版的煌煌重镇，而且对中信企业史来说，中信出版能够提供超出所有社会上出版机构所能提供的专业支持和服务。王斌作为董事长给予我们的不止是出版组织及流程上的精心和周到，更是对企业史项目十分

犀利的独到眼光。中信出版副总编方希作为这部书的策划编辑，也是我们这个项目团队中最富于专业能力的核心成员，论编辑出版工作，我从她身上学到的东西最多。中信出版“无界”工作室负责人曹雪萍是王斌特意为这本书安排的责任编辑，她来中信出版之前在《人民文学》杂志担任文学编辑。我一直认为，《人民文学》代表当代中国纯文学最高水平，是我几十年中一直仰视的国家级文学标杆。小曹为这部书编辑工作的默默付出最令我难忘。责任编辑还有郭悦、李佼佼、桂思平，这是一支年轻的“娘子军”，战斗力很强，从2019年岁末到2020年开春数十个日日夜夜，我们是在线上几乎夜以继日共同走过的。

2019年11月，我们将《艰难的辉煌2》第六稿制作成审读本，呈报集团党委成员审核，八位党委成员都按照我们提出的时间要求做了认真的审阅，也提出了非常具体的修改意见和一些补充采访的要求。中央纪委派驻中信纪检监察组的崔军组长针对澳矿项目的章节说，我是当法官出身的人，我的原则是听了原告还要听听被告怎么说，目前采访的都是甲方的人，这恐怕还不够，最好也要采访一下乙方，也就是中冶集团的人，听听他们对这个项目的说法。为此，我陪着伟群和中信矿业国际的张极井董事长一起，专门走访了中冶国际的董事长樊金田和中冶集团总经理张兆祥。其实他们对于在澳矿项目上的失误和带来的损失，同样做了深刻的反思并进行了严厉的内部处分。

集团党委审核的程序完成后，为了避免大量的口述采访很容易带来的误差，我提议补充增加一个程序：将书稿按章节分拆，请部门、子公司领导对相关内容一一核对，以保证故事过程和细节的准确。增加这个环节虽然占去了出版过程的宝贵时间，但非常值得，一共42位领导赶在2020年元旦前非常负责地完成了这项任务，整个汇总修改一直延续到春节长假的全过程。

由于新冠肺炎疫情暴发，2020年第一季度北京周边的印刷厂都处于停工状态。为了《艰难的辉煌2》的如期出版，中信出版费了很大气力联系印刷厂局部复产复工。2020年3月13日，我带着由美编龚臣一晚上盯在通州印刷厂打印出来的两本样书，送到中信大厦100层常总的办公室进行汇报。常总签字后，我和党委宣传部新任部长梁丹一起商量，现场起草了给集团党委的报批请示，当天就进入了电子公文审批程序。3月17日，八位集团党委成员全部在请示件上签了字。我立即通报王斌和伟群，大家一直悬着的心终于最后落了地。策划编辑方希用四个字来概括这种特殊情势下的出版过程：“书命本贵”，我觉得特别准确。书出版后，常总特意约见了作者和参与相关工作的几位同志，对伟群的创作劳动和大家的付出给予充分肯定。接下来，我又对十年前出版的第一本《艰难的辉煌》做了一次再版修订，中信出版特意推出了两册合订的套装，形成了一部完整的中信40年发展史。

就在2020年3~5月，中信集团常振明董事长和王炯总经理分别到龄退休，朱鹤新董事长等领导相继到任，中信的发展掀开了新的一页。我们非常高兴地看到，新的领导对于中信40年的历史和文化遗产给予了充分的肯定。

2020年7月28日，朱鹤新董事长在集团年中工作会议上谈到习近平总书记在企业座谈会上提及荣毅仁老董事长的一段讲话时指出，中信集团是一家有着光荣传统的优秀企业，培育了以勇于创新、追求卓越为主要内容的企业文化体系，吸引、凝聚和激励了几代中信人接力探索、接续奋斗。

11月19日，朱鹤新董事长、奚国华总经理在参观无锡荣毅仁纪念馆时强调，要把荣毅仁纪念馆作为集团的党建教育基地，教育广大员工继承和发扬好荣毅仁老董事长的崇高品格和精神风范，把中信事业一代

代传承下去。

11月27日，任生俊监事长在集团企业文化建设成果交流会上也指出，中信集团历来重视企业文化建设，以勇于创新、追求卓越等为主要内容的企业文化体系是集团改革发展的重要优势。

2021年1月23日，朱鹤新董事长在集团工作会议上的讲话中再次谈到一代代中信人形成的优良传统。他强调，中信企业文化内容丰富，集中体现在以荣毅仁同志倡导的32字中信风格为基础形成的企业文化和价值观体系，是中信事业壮大发展的力量之源。被习近平总书记赞誉为“爱国企业家典范”的中信创始人荣毅仁老董事长所具有的爱国情怀、创新精神、崇高品格、非凡胆略和远见卓识，永远是中信事业的一座精神丰碑。广大中信员工在基层实践中形成的一系列精神特质，进一步丰富了中信企业文化体系。这些激励中信人创新创业、顽强拼搏的文化和精神力量任何时候都不能丢，而且要在新形势下不断发扬光大。

这些观点和论述，不仅为在新的历史时期继承中信历届领导所倡导的优良传统和价值理念，打造百年民族品牌，确保中信事业基业长青，提出了新的要求，也为我们今天加深对中信历史发展的理解，增强对于中信历史和文化的自信提供了重要依据。

## **二、中信企业史的书写，就是在鲜活灵动的中信故事 中把握时代脉动，发掘企业成长秘笈。**

在长达十年以上的时间跨度中，中信集团党委和领导对于《艰难的辉煌》给予了高度重视和有力支持。从企业史创作的角度讲，这两本《艰难的辉煌》就是中信集团的正史，而且是唯一得到中信集团官方授权的企业正史。

我们所说的企业史，一般是指一个企业的发展史，当然也有写一个国家或一定地域范围内企业发展的企业史。每家企业都有自己独特的发展历程，我们也可以把它看作企业管理团队对于企业发展理念逐步探索与完善的过程。企业发展具有明显的阶段化特点，所以研究者常常会将企业的生命周期划分为不同阶段。企业史，即是围绕企业的创立、扩张、成熟、整合和蜕变等不同阶段的发展状况，真实、准确、完整地记录下来的企业发展历程。它很自然地包含且不止于表现以下内容：企业建制、企业发展阶段性特征、经营管理、重点业务或重大项目、团队代表人物、企业改制、重大经营机制转换、企业战略、企业文化体系、企业大事记等等。

一部优秀的企业史，我觉得以下三个要素不可或缺：一是真实的记录。企业史对于企业发展过程的记载，必须真实可靠，符合企业发展史实。企业史的写作，应坚持实事求是的科学态度，据事“直书”，一是一，二是二，不虚构夸大，不文过饰非，做到人真、事真、言真、形象真，以真取信。既然是史书，只有做到“事信而不诞”“情真而不诡”，才能传之久远。二是生动的故事。说通俗点儿，写历史就是讲故事，而且是讲好听的故事，不能只有简化的脉络和结论，缺乏吸引力和感染力。企业史在描写企业和人物时要以事实为依据，但同时可以有精彩的情节叙述和文学形象的刻画，力求文笔生动，富于文采，有感染力。当然这种文学性故事性不能使历史的真实性受到损害。三是准确的评论。总结企业发展的经验教训，离不开对于事迹、人物的评价，可以夹叙夹议，也可以先议论后记事，或者先叙述后议论。即使是就事论事，也是“寓褒贬于论述之中”，从中不难看出评价的依据。这三条，大家可以在《艰难的辉煌》中印证一下。

业内有一个说法，这些年是企业史写作最好的时代。改革开放走过

浩浩荡荡的 40 多年。这 40 多年里，中国就像一座巨大的商业活火山，喷涌出一个又一个走近世界中心、中国中心的企业，以及一代又一代创业者，这些企业的成长和奋斗，推动着中国实现大国崛起与经济腾飞，也给人们的日常生活带来了翻天覆地的变化。企业史的兴起适应了这种需求：在波澜壮阔的中国改革开放史上见证和记录这个时代不畏困难、勇于探索的企业英雄，发掘一个个企业取得成功的原因以及背后的商业前行的奥秘。我们在改革开放中经历了这样的过程：先是学习西方管理理论，接下来是中国企业的实践，再到中国经验的总结。从西方管理理论的引进到中国企业实践的总结，中信出版做了许多具有代表性的工作，这是社会的公认，其中很大一块就是中外企业史的出版。人们对成功的渴望，对企业成功之道的求解欲望，形成了企业案例的广泛阅读群体。成功的企业在创造大量财富的同时，也因自身的不平凡经历而成为公众心目中的“神话”，很自然地成为企业史的关注点。我们可以在网上搜索一下，写苹果和乔布斯的书有多少？包括授权的和未授权的超过三千本。写阿里巴巴的书有多少？当当上就超过了五百本。在中国乃至全世界，企业史的意义和价值永恒存在。以史明道，鉴往知今，正如美国浪漫主义作家霍桑所说：“一本好书可以流传百世，你不知道哪一位后人看了你的故事会茅塞顿开，命运从此被改变。”

我们回过头来看中信集团在企业史中的位置。从世界 500 强到中国 500 强，从中央企业到地方企业，从国有企业到民营企业，从区域领导企业到行业领军企业，几乎所有大公司都有公开出版的企业史作品。它们或是对企业成长历程的记录，或是对企业家个人创业过程的梳理，或是企业管理智慧、管理理论的总结。在企业史这个庞大的舞台上，中信作为国内最大的综合性企业集团，当然不能缺席。吴晓波提出过一个观点，对中国企业的描述有两个很重要的元素：一个是企业必须要有足够

的影响力，企业史的价值是由企业的价值决定的。与一流的企业站在一起，才能以一流的经验成就一流的事业。对企业价值的判断当然不是以个人的好恶来判断，而是要站在社会的判断上。第二，这个企业要有足够的创新性，无论是哪个方面的创新。这样的企业史才有很强的可读性。我们高兴地看到，这两个元素中信都足够具备。写中信的企业传记，就是要将中信的价值和创新表现出来，这两个方面不仅是读者所需要的，也是这两本《艰难的辉煌》所必须贡献的。这两本书选择在中信成立30周年和40周年时推出，原因也很好理解，结合企业发展的重大历史节点策划图书是出书比较好的时机，一是纪念意义重大，二是拥有足够的话题性。

如何理解和评判《艰难的辉煌》？有一位年轻同事的看法很有代表性。2019年11月，《艰难的辉煌2》责编曹雪萍在通读全书第五稿后发给我一段微信。当时作者和我们都正处在这本书能否完成和出版的担心与迷茫中，这段微信给了我们极大的鼓舞，使我仿佛看到黎明的曙光，我马上转给伟群，她看了也非常高兴。这段微信我在手机里转成收藏，希望能够永久保存下去。小曹的微信是这样说的：

这是企业史，亦是当代史，出场人物纷繁，时间跨度大，信源丰富，采访扎实、理性。时代、国家、个人的命运交汇融合，纵横捭阖，那些命运在滚滚洪流中鲜活而有个性；那些被仰望和遗忘的人们被公平地书写与记录。作者写出了中信的基因，甚至是一些突变也毫不隐晦。这是我第一次这么“近距离”地去感受一个企业十年的沉浮坎坷，虽然只是文字，但作者的语言天生有一种镜头感，推拉摇移，还原现场，令人觉得仿佛就在你们身边跟你们一起工作。尽管这本书并没有刻意地、形象地去歌颂谁，只是真实、细致地描写，却能让读者感受到那份深沉、真挚的赞美。很长时间以来，我们这代人拒绝宏大叙事，



但这部著作帮我们重新找回了家国天下的担当。

这本书会让每一位中信人深知中信的痛苦与荣耀，让看过的每一位读者对中信心生敬意，让每一个企业找到雄心与抱负，让每一个年轻人遇见未来的自己。

每一个中信人都会因读了这本书，认识到中信的创新基因和实干精神，以成为中信员工为荣；每一个读过这本书的人，也会因中信的基本逻辑、方法论、前瞻性打开人生新的格局，迎来一个闪亮的人生。

这些文字出自中信出版的责编之手，让我对于这本书的价值有了更深切的体会和认知。

作为中信这段历史的亲历者、见证者，我在阅读《艰难的辉煌》时，对这部书有以下三点感受颇深，我觉得是伟群在写作上非常成功的地方。

### **第一，历史大势与生动细节的有机融合。**

由于成长在一个国家经济高速发展和社会大转折的背景之下，中信的历程也是经济社会发展的缩影。作者在写作中没有采用从文件到概念的模式来表现这段历史，而是在大的时代背景下以鲜活灵动的细节去叙述中信的故事，还原了一家身份独特的国有企业与改革开放伟大决策的同频脉动，使作品深度、广度、细节并存，焕发出一种史诗般的力量。伟群认为，描述中信应该有两个线条，一是大历史的线条，二是企业发展的线条。在《艰难的辉煌》中，这两个线条交织在一起，结合得非常完美。作者笔下的大历史并非高高在上，而是用一种可以触摸、可以被感知的故事细节表达出来，充满了血肉、变化和偶然性，阅读时常常让人会心一笑。这让我想起了美国著名历史学家钱德勒对企业史写作的观点，他的“企业史三部曲”之所以被誉为经典中的经典，就是先借用望远镜勾勒出历史大背景，再借用显微镜描绘出企业小环境。钱德勒在这

里使用了一对在照相机说明书上经常使用的词组：“zoom in, zoom out”（近景拍摄，远景拍摄）。

我们身边的故事被放在一个国际和国内的宏观形势、中央最高层的战略选择的大背景中，以整体和个别相结合的描述手法去表现，将中信艰难曲折的发展历程清晰地呈现出来。这些丰富多彩的故事细节像是一种有趣的拼图游戏，在拼贴过程中一点一点地显露出全景真貌。《经济导刊》杂志转载《艰难的辉煌2》的部分内容，由我来做摘编，每期杂志由于篇幅限制，需要删节的文字比较多，但我一直希望最大程度地保留那些十分典型化的细节描写，因为这些细节与大的历史趋势密切相关，对于了解中信的发展是不可或缺的。

## **第二，用丰富多彩的人物群像铺陈中信发展历程。**

人物是历史的主角，我们读企业史，如果没有生动、形象的人物刻画，肯定会感到干涩枯燥，索然无味。中信人是一个多棱面的群体，中信人的活动构成了中信历史演进的主线，作者在书中非常成功地完成了上至企业领袖下至一线员工的人物群体的塑造。从这些人物群像中，最终可以看到中信发展的轨迹，引起我们对自身历史的关注。这些书中的人物生活、工作在我们身边，有很强的亲近感，很自然地会调动我们的阅读兴趣，阅读中既有印证，也有新的发现。

实事求是地说，企业史中典型人物的刻画，往往会难于对企业发展过程的描述，所以常常被企业史写作者所省略，或者见事不见人，或者一笔带过。如果我们感叹中信历史的丰富多彩，这种丰富多彩恰恰集中反映在中信人的群体形象上。《艰难的辉煌》所作的采访相当丰厚和扎实，书中所涉及企业人物群体之多，在各种企业史文本中都极为少见。在作者的笔下，常振明的举重若轻、淡然超脱，王炯的直率和不加掩饰的爱憎，以及许许多多的中信人物的表现，不仅具有很强的代表性，而

且显得那么栩栩如生。伟群甚至认为，中信领导人截然不同的性格特征，可能也是中信纷繁多彩的一个原因。书中的尾篇有一节“时代与基因”，专门写了中信历史上不同时期的一系列代表人物在大时代下基因和血脉中的家国情怀，以及他们之间奇妙的关系和殊途同归的际遇。这个时间跨度从20世纪30年代一直到2019年，有将近90年的时间，让人感叹历史老人的奇妙安排，写得非常有趣。

### 第三，精彩的故事背后的真知灼见。

不少同事在看了《艰难的辉煌2》以后对我说，这本书很好看，故事性很强，我觉得企业故事吸引人，仅仅是企业史的1.0版，现在是企业史写作的2.0时代了，所以我一般都建议他们认真读一下这本书的尾篇〈中信密码〉。记得蔡华相监事长在接受采访时曾表示，要通过总结中信40年发展的路径，从理论上做一些梳理和归纳。这实际上体现了对企业史写作的更高追求。作者在这一点上下了不少工夫。中信的故事是需要解读的，在跌宕起伏的中信故事背后，隐藏着对于中信历史的一些规律性认识。读懂中信的意义不在于复制和模仿，而在于从故事中获得那些被历史高度浓缩的真知灼见。我看到中信出版集团在《艰难的辉煌2》出版流程单上有这样两段看似平实却高度概括的文字，写得非常准确：

中信有一种独特的气质：商业上务实精进，精神上，国家使命和社会担当的意识深入骨髓，响应国家需要，超脱利益考量，由衷地、自豪地履行国家战略。这并不完全是付出，高站位也为中信精神带来了高能量。

中信的文化血脉决定了自己的商业哲学，创新不停留于号召，而是一种应变的本能。也唯有如此，才每每在难行处开山架桥，另辟蹊径。

这两段文字出自策划编辑方希之手，后来被印在书的前勒口上，作

为出版者对于读者阅读的一种提示。

我想，40 年的历史不仅是中信自身的财富，也是社会的财富。正如我们学习韦尔奇的六西格玛管理、松下幸之助的商业精英理念一样，中信这样的企业也应该从历史足迹中贡献出自己的商业智慧。作者在尾篇〈中信密码〉中有一节“抵御熵增”，尝试运用美国物理学家杰弗里·韦斯特提出的“熵增定理”，来论证中信这样的多元化企业必须持久地开放和创新，才能具有不断新生的能力。这便是基于中信 40 年发展实践上的一种理论探讨，读来令人耳目一新。

作为中信集团的一项历史文化工程，《艰难的辉煌》的功能、意义会随着中信事业的发展不断呈现出来，时间越长，人们的感受会越深。如果我们今天尝试进行归纳，至少有以下四点相当明确。

**一是存史。**《艰难的辉煌》保存了中信这样一个在改革开放之初应运而生的企业 40 年中比较完整系统的历史资料。改革开放史在新中国史中处于极端重要的位置，但这一段历史在过去很长时间中并未列入中国当代史的国家社科研究课题，现在在网上检索，改革开放研究能够真正称之为“史”的论著其实并不多。作为小平同志高度肯定的中国改革开放的窗口，中信能够留存如此翔实的史料，确实难能可贵。从史料学的角度讲，一手史料的价值之所以远远大于二手史料，在于“当时人讲当时事”，《艰难的辉煌》使用的恰恰主要都是一手史料。我前些年在整理编辑《荣毅仁文稿》的过程中有非常深切的体会，对许多宝贵的一手史料必须以抢救的方式进行收集，趁着当事人还在、还有人能够说清楚时来做这件事；否则用不了多长时间，大量宝贵的史料便泯然不存，给后人留下巨大的历史遗憾。所以，我们需要以企业史的方式总结改革开放的历史经验，总结商业文明的进程，总结中国企业成长的规律。从这个意义上讲，《艰难的辉煌》所提供的丰富内容，便具有了“补史之

缺、参史之误、详史之略、续史之无”的价值。我们讲对历史负责，就要用准确的史实纠正可能出现的误差。有个比较特殊的例子。2019 年建国 70 周年大庆时，国家发改委、中宣部等单位举办了一个题为“伟大历程 光辉成就”的大型展览，中央政治局常委领导都去参观了。这个展览三个月里现场参观三百多万人，线上展馆参观人数达到 1.4 亿人。但就是这样一个极端重要的展览，在记述中信的内容时竟然出现了非常不应该发生的错误，在邓小平与荣毅仁谈话的图片下，写了小平与荣老等五位工商界人士谈话的内容，但后面居然有这样一段说明文字：“经国务院批准，由荣毅仁任董事长兼总经理的中国国际信托投资公司、由王光英任董事长兼总经理的光大实业公司、由胡子昂任董事长兼总经理的中国工商经济开发公司三大民营公司先后成立。”这样一个记载无论出自哪个权威部门之手，都是太低级的错误了，不知多少人看了这段话，会把中信、光大当成民营企业。后来在集团党委宣传部一再要求下，这个错误才在展览临结束前得到纠正。这个例子说明了存史、学史的重要性，学术界呼吁反对历史虚无主义，意义也在这里。

**二是传播。**《艰难的辉煌》对于中信的诸多正向作用，最直接的就是品牌传播。品牌传播一般讲究知名度、美誉度、忠诚度，中信推出这样一部定制的企业史，可以让客户更深入地了解企业发展的来龙去脉、使命价值观等，消除对于企业品牌认知及信任方面的疑虑。这样，中信便不是一个局限于所属圈子、所属行业的企业，而是一个具备公众认知度的企业，甚至拥有更高的价值溢价。我问过一些外部的朋友，对于中信的了解主要通过什么渠道获得，大部分人的回答是来自网上信息。我建议那些有深度了解中信愿望的朋友们读读《艰难的辉煌》。网上的信息是碎片化的、非系统的，而且不少真假难辨。企业史则不同，它是全方位的、系统的、符合企业发展史实的。听集团协同部的领导说，中信

与各省、市政府和一系列大型企业集团建立战略合作关系，《艰难的辉煌》是必送之书。这说明，企业史实际上已经成为企业与政府、社会和合作伙伴之间成本最低、效益最高的沟通方式。对企业内部而言，《艰难的辉煌》则能够让中信员工树立对中信事业的认同感和归属感，使我们的企业文化和价值理念成为有根之木、有源之水。所以我们听到很多同事说，看了这本书，提升了自豪感和凝聚力。

**三是资治。**《艰难的辉煌》对中信集团 40 年来的发展历程、经验教训和历任主要领导的管理思想进行了全方位的梳理和总结，而这些管理思想、经验总结是一种可以共享的财富，对内能为企业提供反思、盘点经营战略的契机，为后来的治理提供借鉴。毫不夸张地说，《艰难的辉煌》作为中信集团的一部百科全书，是一座巨大而珍贵的企业案例和信息宝库，对今天和后来的各级领导者认识、了解中信，在 40 年发展的基础上再创新的辉煌，具有很好的参考价值。这本书对外也能为其他企业提供先进的、成功的商业思想、管理哲学和企业文化，为中国企业家、创业者提供借鉴和学习的参照。《艰难的辉煌 2》出版后，我把它推荐给保利集团董事长徐念沙。他看了以后要求保利领导班子成员都要读一读这本书，部门以上领导人手一套，还请伟群和我参加了保利集团领导和相关部门人员的专题座谈会。保利集团作为在世界 500 强中排名第 191 位的央企集团，与中信有着相近的发展经历和特殊的关系，相信他们能从中信的这段历史中有所思考、有所收获。

**四是教化。**《艰难的辉煌》不仅是“官书”，也是很好的企业历史和企业文化教材，当然也是非常生动的改革开放史、中国企业史教材。对中信 20 万员工来说，我们每一个人都是中信历史的参与者，这部书写的是我们亲身经历的故事，叙述翔实，意蕴悠长，不空洞、不疏远、不枯燥、不艰深，为中信人所喜闻乐见，最能够起到教化育人的作用。

写史的这种作用，中国自古以来的史家都极为看重，正像清代学者章学诚所说：“有裨风教者，原因传述忠孝节义，凛凛烈烈，有声有色，传百世而下，怯者勇生，贪者廉立。”中信企业史上所体现的那些可歌可泣的精神何尝不是如此。我相信，中信事业的未来在于一批坚信价值创造的管理者和成千上万的优秀员工，他们需要中信企业文化的精神滋养。所以我很希望《艰难的辉煌》这部书能够更多地走进中信各个层级员工教育培训的课堂。

### **三、中信 40 年的发展，体现了中国改革开放道路选择的历史逻辑，是中国特色社会主义的生动实践。**

今天的中信正处在一个新的发展时期，集团上下为“十四五”发展积极谋篇布局，努力发挥央企服务国家新发展格局的主力军作用。我们只有知道中信从哪里来，才能对中信向哪里去有更为清晰和准确的把握。这是我们今天学习和了解中信历史的现实意义，也是落实中央开展以中共党史为重点的“四史”教育要求的题中应有之义。

我在中信工作 30 多年的时间，有机会参与中信企业史的相关工作，包括配合伟群做《艰难的辉煌》这个项目，直接查阅了大量尘封多年的历史资料、文件，看到中信领导人上报中央的许多请示、报告、书信和中央最高领导层的大量批示、批复、信函，也包括题词、谈话记录、电话记录，包括中信许多老领导的讲话、回忆、访谈等等，我有一个非常深切的体会和认识，就是中信发展史与中国特色社会主义事业的关系，与中国特色社会主义理论、道路、制度的关系。我认为，这是今天的中信人在读《艰难的辉煌》这本书、回顾中信历史的时候，应该准确了解和掌握的关键点。否则，我们讲学习、实践中国特色社会主义，就可能

成为一句脱离实际的空话。

中国特色社会主义这个概念，是邓小平 1982 年在党的十二大上正式提出的。但是在中共党史对历史阶段的划分上，中国特色社会主义的开创起于 1978 年年底的十一届三中全会。“文化大革命”结束后，由于长时间左倾错误的影响，国家经济处在濒临崩溃的边缘，中外科技差距进一步拉大，思想上政治上的混乱积重难返，中国的社会主义事业向何处去，是当时摆在全党全国人民面前亟待回答的问题。党的十一届三中全会否定了“文革”中“以阶级斗争为纲”和“无产阶级专政条件下继续革命”的错误理论，决定把全党工作的重点转移到经济建设上来，实行改革开放，显示了党顺应时代潮流和人民愿望、勇敢开辟中国特色社会主义道路的坚强决心，孕育了中国特色社会主义从理论到实践的伟大创造。正如后来江泽民总书记在十五大上所评价的：“党在思想、政治、组织等领域的全面拨乱反正，是从这次全会开始的。伟大的社会主义改革开放，是由这次全会揭开序幕的。建设有中国特色社会主义的新道路，是以这次全会为起点开辟的。”

作为改革开放的产物，中信诞生于中国特色社会主义的起步和奠基中。党的十一届三中全会闭幕仅 26 天，邓小平在与五位工商界人士座谈中请荣老出山，围绕对外开放和经济工作发挥重要作用。荣老当时也有个谈话，我们根据记录稿，把这个谈话整理为〈对做好经济工作和引进外资的建议〉一文，收录在《荣毅仁文稿选编》中，放在全书的第一篇。在小平的倡议和中央领导集体的大力支持下，荣老创办了中信公司。这不是简单的时间上的对应，而是历史演进中因果关系上的高度契合。

在党的十一届三中全会以后三年多拨乱反正和改革开放的基础上，1982 年 9 月 1 日，邓小平在党的十二大开幕式上明确提出了“建设有中国特色社会主义”的重大命题。他指出：“我们的现代化建设，必须



从中国的实际出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验、别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”从此，建设有中国特色的社会主义，就成为中国共产党和中国人民高高举起的伟大旗帜，成为历届党中央始终不渝坚持的执政兴国的主题。

1987年10月召开的党的十三大有一个重大的理论贡献，就是对小平同志提出的中国特色社会主义的理论面貌和主要观点作了系统、全面的归纳，提出了党在社会主义初级阶段建设有中国特色社会主义的基本路线，即以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放。这是中国特色社会主义道路最核心的内容，被概括为“一个中心、两个基本点”，写入了党章，一直沿用到今天。党的十四大正式确立了邓小平建设有中国特色社会主义理论对于全党的指导地位，十五大将这一理论命名为邓小平理论。这段历史具有鲜明的传承关系：党的十三大报告的题目是《沿着有中国特色的社会主义道路前进》，从文字检索中便可以看出，此后党的十四大、十五大一直到十八大、十九大，历次党的代表大会报告的题目虽然不同，但标题中“中国特色社会主义”这个命题一以贯之。习近平总书记在纪念小平诞辰110周年的讲话中强调：“邓小平同志留给我们的最重要的思想和政治遗产，就是他带领党和人民开创的中国特色社会主义，就是他创立的邓小平理论。”总书记在党的十九大报告中又指出，中国特色社会主义进入新时代，开启了全面建设社会主义现代化国家的新征程。这说明，在改革开放的历史进程中，中国共产党和中国人民走中国特色社会主义道路从来没有停止，信念和意志从来没有改变。

中国特色社会主义事业从 40 多年前起步一直走到今天，这个历史过程为中信提供了成长的一片热土。站在这个历史时空中去看中信，我们说中信的发展是中国特色社会主义的生动实践，具有充分的现实依据。

由于承载着改革开放的特殊使命，中信在中国特色社会主义事业中发挥了积极的作用。那时的中央主要领导为中信所做的一系列重要题词，是中信人所熟知的。但今天的人可能很难想象，中信历史上有五届董事会，都是中央领导出席并讲话的；我看到在一份中信董事会工作报告上，中央领导几乎在每一页上都写满了肯定、激赏和指导性的批语，划满了密密麻麻的下划线；听取部委汇报时明确提出“要支持荣毅仁的工作”，支持中信进行试点，“组成一个社会主义的企业集团”。通过这些细节，便不难理解，为什么《邓小平文选》中竟然有五篇重要文章与中信有直接关系，是根据小平参加与中信有关的会议和会见活动的讲话整理而成的。而这些文章的内容，集中体现了小平关于中国特色社会主义理论的一些重要观点和理念。

1979 年 1 月 17 日，邓小平与荣毅仁等五位工商界人士的谈话，被整理成〈搞建设要利用外资和发挥原工商业者的作用〉一文，收入《邓小平文选》第二卷；1984 年 10 月 6 日，邓小平会见中信公司中外经济合作问题讨论会代表时的讲话，被整理为〈我们的宏伟目标和根本政策〉一文；1985 年 3 月 4 日，中信邀请日本商工会议所代表团来访，邓小平在会见时的谈话，被整理为〈和平和发展是当代世界的两大问题〉一文；1985 年 10 月 28 日，中信邀请美国时代公司组织美国高级企业家代表团访华，邓小平在会见时的谈话，被整理为〈社会主义和市场经济不存在根本矛盾〉一文；1986 年 6 月 18 日，邓小平在接见荣氏海外亲属回国观光团时，发表了题为〈争取整个中华民族的大团结〉的讲话。这些讲话都收录在《邓小平文选》第三卷中。

荣老曾经写道：“在这几篇讲话中，小平同志以他特有的质朴语言和真诚谈吐，阐述了党的中心工作转移、中国的基本国情和改革开放政策、社会主义的本质特征、新时期的外交政策和统一战线方针等一系列重大问题，几乎可以说是邓小平建设有中国特色社会主义理论的一个缩影。”这段话出自荣老 1998 年 1 月在国家副主席任上写的一篇怀念小平的文章〈勇于创新 多作贡献〉，实际上从一个角度反映了小平提出的中国特色社会主义理论与中信的关系和历史渊源。我们曾经把这篇文章编入《荣毅仁文稿》，但审稿时荣老卸任中信董事长后的文章都被去掉了，殊为可惜，现在原文只能在《党的文献》1998 年第一期上才能查到。

我们今天从史料上看，小平与中信有关的讲话其实还远不止这五篇。所以我一直有一个观点，研究中信历史有很多史料，但最核心的史料是什么？我认为就是《邓小平文选》和《邓小平年谱》及相关材料。伟群写《艰难的辉煌》，这两套书是作为基本工具书放在案头的。前段时间，我曾听到有个别党员干部在公开场合说了一些对小平大不敬的话，我认为，这不仅有悖于党章党规，也是有悖于中信人的情感和认知的。

正是由于中央几代领导集体给予的极大关注和有力支持，中信勇于攻坚克难，开拓创新，沿着中国特色社会主义道路走过了 40 多年不平凡的发展历程。在党的基本路线的指引下，中信始终服务于国家经济建设这个中心不曾动摇，坚持党的领导和企业的社会主义方向不曾动摇，全力推进改革开放大业不曾动摇，成为中国特色社会主义理论、道路、制度的积极探索者和践行者。《艰难的辉煌》中具有大量浓墨重彩、力透纸背的呈现。

**第一，中信根据国家经济建设的需要开展多元业务，服务国民经济**

发展，为建设中国特色社会主义添砖加瓦、贡献力量。走中国特色社会主义道路，必须紧紧围绕经济建设这个中心，排除各种干扰，一心一意解放和发展社会生产力，按照国家中长期经济社会发展战略和规划的蓝图，保证经济的持续健康发展，不断提升国家的经济实力、综合国力和国际竞争力，努力实现全面建成小康社会的宏伟目标。为此，中信紧扣国家战略，在经济领域进行多方位的探索和开拓，发展门类齐全的金融业务，支持实体经济发展；开展实业投资业务，服务改革开放和经济建设。响应和支持国家对外开放战略，率先“引进来”和“走出去”，参与“一带一路”建设，服务国家区域经济发展战略，在长三角、珠三角、长江经济带、京津冀等地区布局业务。在港澳地区开展业务，为香港和澳门回归并保持繁荣稳定发挥积极作用。

**第二，中信首创负债经营等发展模式，促进观念更新和思想解放，为建设中国特色社会主义破除认识上的束缚和障碍。**走中国特色社会主义道路，必须坚持解放思想、实事求是，改变一切不适应生产力发展的管理方式、活动方式和思维方式。改革开放之初，由于长期左的思想影响，经济领域存在许多否定市场作用、违背经济规律、忽视企业管理等种种旧观念，对于社会主义现代化建设造成极大阻碍。在中国从僵化半僵化走向全面改革、从封闭半封闭走向对外开放的历史转型中，中信在中央的有力支持下，勇于打破坚冰，率先力排众议，在经济发展和企业经营管理理念上形成了一系列重大突破，根据自身特点走出了一条依靠负债经营实现企业发展的成功道路。面对国内资金短缺带来的严重困难，中信通过在海外借款、发债募集资金支持国内经济建设，是改革开放后第一个在境外资本市场融资的发行体。中信成立后前十年累计在海外募集资金约 30 亿美元。其后，中国企业相继开始在境外开展融资活动，扭转了国内长期以来以“既无内债又无外债”为荣的旧观念，推动

了改革开放的进程。

第三，中信发挥改革试点作用，在诸多业务领域创造了一系列国内首创，为建设中国特色社会主义探索企业市场化发展的路径。走中国特色社会主义道路有一条重要经验，就是在系统谋划的基础上鼓励大胆试验，敢于“摸着石头过河”，倡导“吃第一只螃蟹”的勇气和精神。作为一项前无古人的崭新事业，中国的改革必须坚持正确的方法论，在不断探索中推进。习近平总书记强调，“摸着石头过河，是富有中国特色、符合中国国情的改革方法”，说的就是要通过改革的试点来摸索规律，形成共识，全面铺开。按照中央的部署和要求，中信唱响了发展社会主义市场经济的先声，对国家深化改革的重大举措先行先试，对符合市场规则和国际惯例的机制设计先行先试，对行业具有重大示范带动作用的制度创新先行先试，对符合企业未来发展需要探索的重要业务先行先试。比如，早在1984年12月，经过中央批准，中信实行了董事长负责制，这是当时对国有企业传统管理体制的一个重大突破，中信比起后来国企改革建立现代企业制度，整整提前了15年时间。由于能够以前瞻性布局，通过创新推动发展，中信一些业务成为国内行业的创建者和市场引领者，创下了一系列新中国的首创和“第一”：第一批中外合资企业，第一家涉足房地产业务，第一座涉外商务写字楼，第一家经济咨询公司，第一家律师事务所，第一家会计师事务所，第一家租赁公司，第一家企业办银行，第一家在境外发行债券，第一颗商业卫星，第一家在香港上市的红筹公司，第一家在海外大规模投资，等等。在发展过程中，虽然中信的一些业务拓展、商业模式和操作手法受到当时计划经济体制、垄断思维和落后习惯的阻碍，但随着改革开放的不断深入和市场经济体制的建立和完善，都已逐步得到国家和市场的认可，在行业发展中起到重要的引领作用。

**第四，中信发挥对外开放窗口作用，推动中外经济合作和交流，为建设中国特色社会主义创造良好的国际环境。**走中国特色社会主义道路，离不开在独立自主、自力更生的基础上，学习外国的一切先进经验和先进技术，争取有利于中国现代化建设的外部条件。在经济全球化、新技术革命浪潮兴起的形势下，实行对外开放，符合新的时代特征和世界经济发展的趋势，是加快中国特色社会主义建设的必然选择。在中央的积极推动下，对外开放已由有限范围、地域、领域内的开放转变为全方位、多层次、宽领域的开放，由以试点为特征的政策性开放转变为在法律框架下的制度性开放，由被动接受国际规则的开放转变为主动参与制定国际规则的开放。中信自成立之日起，带头践行党和国家的对外开放政策，积极开展“三个引进”，即引进国外的资金、引进国外的先进技术、引进国外的先进管理方式，聚焦国民经济急需而又薄弱的资源能源、交通、原材料等领域，与外国投资者合作成立了国内最早的一批合资企业，并率先开展海外投资，在对外经济技术交流与合作中扮演了重要角色，成为外商了解和进入中国市场的好渠道和开展合作的好伙伴、好向导。近年来，中信与亚、非、拉美很多国家建立了密切的合作关系，通过业务合作带动资本、技术、产品、标准和管理输出，坚持正确的义利观，帮助项目所在国发展经济、改善民生，发挥了连接中外的桥梁纽带作用，促进了国际范围内越来越广泛的互利共赢。

**第五，中信切实履行国有企业的经济责任，实现国有资产的大幅保值和持续增值，为建设中国特色社会主义积累更多的物质财富。**走中国特色社会主义道路，必须坚持做强做优做大国有企业，筑牢国民经济的支柱，夯实社会主义经济基础。国有企业作为我国经济的重要组成部分，在国民经济的关键领域处于至关重要的位置，而国有资产的保值增值对保证国有经济持续稳定发展发挥着主导作用。在相当长的一段时间内，

许多国有企业由于历史和体制的原因，缺乏活力、效率低下、亏损严重，如何实现盈利性使命成为国企改革和发展必须解决的重要问题。在国家投入较少的情况下，中信虽然并未占有国家垄断性资源，但勇于面向市场，在市场竞争中逐步发展壮大，成为具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨国经营的大型综合性企业集团。中信成立之初，国家给予的初始投入资金名义上是 2.4 亿元，成立十年后总资产和净资产分别为 267 亿元、27 亿元，成立 20 年后分别为 2682 亿元、367 亿元，成立 30 年后分别为 21517 亿元、1374 亿元，成立 40 年后分别为 74876 亿元、3634 亿元，年复合增长率均大大高于国家同期国内生产总值（GDP）的年复合增长率，每十年为一个台阶，实现了跨越式增长。40 年中累计为国家创造税收 4450 亿元。2009 年首次进入《财富》世界 500 强企业，2020 年排名第 126 位。

中信对于中国特色社会主义的实践是多方位的，并不止以上这几个方面，比如在文化建设、生态建设、扶贫领域，包括党的建设、人才培养等许多方面，都有大量生动而丰富的实践案例，值得我们下大力气去总结、去挖掘，使之不断发扬光大。

中国共产党建党百年，中央决定在全党集中开展党史学习教育。习近平总书记在学习教育动员大会上的讲话中指出，要在全社会广泛开展党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史宣传教育，注重方式方法创新，开展特色鲜明、形式多样的学习教育。我认为，在中信进行“四史”教育，一定要结合学习中信 40 年的发展史。这不仅因为中信 40 年在百年党史和 72 年新中国史的历史跨度中有一个不算小的时间比例，更因为中信是党的十一届三中全会路线和中央改革开放决策的产物，中信人 40 多年来冲破各种困难和障碍的跋涉、奋斗，是与我们党领导的这个国家的历史变革和全民选择紧紧缠绕在一起、完全无法分割

的。这是中信所独有的“红色资源”。为纪念建党百年，中宣部在2021年年初启动了一项覆盖全国的“奋斗百年路 启航新征程”大型主题采访活动。活动的主旨是记录历史伟业，展现百年风采，讲好中国共产党的故事。我看到央视在这个栏目中把1990年沪深交易所开市的13只股票上市定义为中国共产党开启资本市场的重要探索。从这个意义上讲，中信的创立和发展当然更有资格、也更有理由被列入我们党探索创新的历史擘画之中。

习近平总书记在庆祝建党95周年大会上指出：“今天，我们回顾历史，不是为了从成功中寻求慰藉，更不是为了躺在功劳簿上、为回避今天面临的困难和问题寻找借口，而是为了总结历史经验，把握历史规律，增强开拓前进的勇气和力量。”所以，总书记一再强调“历史是最好的老师”。对中信人来说，中信的历史就是最好的教科书。用好中信企业史这部教科书，可以帮助我们进一步加强对中国特色社会主义历史逻辑、理论逻辑、实践逻辑的认识，加深对其时代意义、理论意义、实践意义的理解，真正体会到，中国特色社会主义来之不易，中国的改革开放来之不易，中信的今天来之不易。如何学习中信的历史，可以包括以下三个方面：

### **1. 以深化历史认知领悟时代使命**

在2021年中信集团工作会议上，集团党委把中信的使命高度概括为两句话：“践行国家战略，助力民族复兴”，这说明中信的使命与国家、民族的命运息息相关。这个使命萌生于风云激荡的改革开放之初，居于国家道义的制高点，彰显于中国特色社会主义艰辛奋斗的历程。我们认识中信的使命，必须回到历史之中。

中信历史的内容相当丰富，从不同角度以大量生动的故事形成对于中信使命的叙述，呈现出中信人树立这种使命的时代根源与实践价值。



形成对中信历史的正确认知，是理解中信使命的重要前提。因此，学习中信的历史重在理解和掌握中信成长和发展的基本史实，知晓中信历史进程中的重大事件、重要标志、重要人物，进而厘清企业发展的基本脉络。在此基础上，坚持唯物史观和科学指导，透过纷繁复杂的历史现象，把握中信发展的主题、主线、主流和本质，形成对企业内外环境、历史阶段、经验教训的正确判断。

这样的历史认知，包含对“只有中国特色社会主义才能发展中国”等结论的认同，有利于中信人对遵循历史发展规律，坚守初心、践行使命加深领悟，从而将这一使命转化为深刻的理性认识；有利于中信人知史爱国，把对使命的理解转化为坚持中国特色社会主义的正确立场和科学态度。

## **2. 以汲取精神力量塑造企业风貌**

伟大的历史进程能够产生宝贵的精神财富。在中国特色社会主义的发展进程中，中信从无到有、从小到大、从弱到强，这段历史既是实践探索累积的历史，也是崇高精神积淀的历史。中信人一段段砥砺奋斗、荡气回肠的故事，就是一座座依托于伟大实践的精神丰碑，蕴含着坚定的理想信念、忠贞的家国情怀和高尚的道德品质，构成了几代中信人的精神谱系，高扬着社会主义、爱国主义、集体主义的价值追求，并成为企业重要的软实力，是年轻一代中信人补足“精神之钙”的营养剂。

由此可见，学习中信历史对中信人来说，就是经受思想洗礼、实现精神升华。从企业自身历史中汲取精神力量，将促进今天的中信人对照老一辈创业者自我检省、自我教育，自觉提升思想境界、陶冶道德情操、规范品格行为，增强使命感、责任感，以永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态，为践行中国特色社会主义做出新的更大贡献。

## **3. 以把握历史经验坚定前进信心**

在中国特色社会主义的条件下，中信的历史为国有企业的成长和发展积累了宝贵的经验。其中包括：必须始终如一地坚持党对国有企业的领导，贯彻党的路线方针政策；必须积极践行国家使命，切实履行国有企业肩负的各项责任；必须立足于对于社会主义市场经济的深刻理解与实践，不断保持和提高企业的市场竞争力；必须勇于改革创新、先行先试，大胆突破不符合实际的旧观念旧习惯；必须坚持遵纪守法、诚信经营，维护企业的品牌；必须善于学习和引进，在对外开放中统筹好国内国际两个市场、两种资源；必须坚持以人为本，打造一支符合企业发展要求的专业化人才队伍，等等。这些经验凝结着对于社会主义建设规律和国有企业发展规律的深刻认识。

中信对于中国特色社会主义的实践，正是以上重要经验的集中体现。这些经验是中国特色社会主义理论与中信具体实际相结合的产物，既符合社会主义制度下国有企业发展的普遍性，也体现了中信这样一家在改革开放中应运而生的多元化综合性企业集团的独特性；中信在党的领导下克难攻坚、不懈奋斗取得的令人瞩目的发展，体现了规律性和目的性的有机统一；中国特色社会主义引领中信取得的成就，说明这种被实践检验过的发展模式，具有站得住、行得远的实践基础。

由此看来，中信的历史不仅以丰富的经验，增进人们对社会主义企业成长规律的认识，而且将其建立在充分的历史事实的逻辑之上，为我们坚定办好中国特色社会主义国有企业的信念，努力实现“打造卓越企业集团、铸就百年民族品牌”的发展愿景提供了重要的历史依据。这有利于今天的中信人在把握历史经验中坚定“四个自信”，形成坚持和发展中国特色社会主义的政治自觉、思想自觉和行动自觉。

为了加深对中信历史的理解，看《艰难的辉煌》时可以做一些延伸阅读。中央党校曹普教授的《当代中国改革开放史》，是目前市面上比

较好的改革开放史著作，它的特点是挖掘和使用了一些新史料，对改革开放的高层酝酿和决策过程作了详细梳理，全面反映了中国改革开放的启动、展开、深化、经受困难和风险考验并战而胜之的艰辛过程，上下两册中的上册写得更生动。这套书和《艰难的辉煌》一起看，对于了解中信成长和发展的宏观背景和历史脉络会有所帮助。

马克思的《路易·波拿巴的雾月十八日》有这样一段话：

人们自己创造自己的历史，但是他们并不是随心所欲地创造，并不是在他们自己选定的条件下创造，而是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件下创造。

这段话用在承前启后的中信人身上也是很恰当的。学习、了解中信的历史，一方面要“以史为鉴”修炼“小我”，深刻认识到践行使命的本质就是爱企业和爱国家、爱社会主义的高度统一，不断增强对中国特色社会主义的思想认同、情感认同、理念认同，为中信的发展练就过硬本领、锤炼品德修为；另一方面要继往开来融入“大我”，不断把自己的价值追求同企业的未来紧密联系在一起，把自己的人生际遇同国家的命运紧密联系在一起，主动投身中国特色社会主义的强国伟业，为中信书写更加辉煌的历史篇章。

中信的历史是由许多前辈书写的，但与此同时，他们也给后来者留下了历史蓝本，等待着今天的中信人去续写。在这个意义上，我们每一个人，都是历史的书写者。