

# 代序言<sup>①</sup>

王軍

今天當我們紀念中信公司成立 30 年的時候，有這樣一本記錄中信發展史的書出版，人們可以從中瞭解到，中信的歷史是與中國改革開放的歷史交織、命運相連的，中信如何在艱難曲折中走到了今天。我認為這是很有意義的。

30 年前，中國剛剛從「文革」浩劫中走出來，經濟面臨崩潰的邊緣，老一輩革命家凝聚共識，在黨的十一屆三中全會上做出了以經濟建設為中心、實行改革開放的重要決定。在這一背景下，鄧小平等老一輩中央領導同志請榮毅仁出山，為改革開放發揮作用，排除行政干擾，吸收世界上的先進技術和資金，用人類一切先進經驗包括資本主義的先進管理經驗辦企業，探索一條與過去不同的道路。根據小平同志的指示精神，榮老闆採取市場方式創辦中信，按市場經濟規律辦事，在夾縫中求生存，靠一系列獨有的創新舉措，把中信公司發展起來。

中信公司創辦初期，國家實際撥給的資金只有 200 萬元。公司該怎麼辦？中信到底要走什麼樣的路？是中信曾經面對的重大考驗。榮毅仁同志為中信公司選擇的發展道路是公司化運營、自負盈虧的市場經濟模式，與當時的計劃經濟體制格格不入，創業的艱辛是今天所難以想像的。曾有人預言中信必定會失敗，即便是公司內部，也有些人反對。但榮毅仁同志頂住各方的壓力，堅持開拓創新之路。在這裡我還要提到熊向暉同

---

① 2010 年 6 月 30 日，王軍在中信出版社出版的《艱難的輝煌：中信 30 年之路》新書發佈會上致辭。特代為序。—— 編者註

志，他創造性地起草了《中信公司黨組的職責、權限》，也就是中信人熟知的「黨組六條」，支持榮毅仁同志行使職權，開創了黨組織在企業中發揮保證監督作用的成功先例。

許多年來，我在多個場合都反復強調，榮毅仁確立了中信走什麼路的問題——這就是按市場經濟規律，將中信辦成真正的公司。可以說，創新是中信的生命力所在。在「既無外債又無內債」的傳統思維框框下，中信是新中國第一次到海外發行債券的企業；中信是第一個到西方市場直接投資的企業；中信是第一家辦銀行的企業，也是第一家在海外收購上市商業銀行的企業；中信創辦了第一家在香港上市的紅籌股公司，並且也是當時中資企業中唯一的藍籌股公司；中信是中國第一家進入國際商用衛星市場的企業，等等。在那樣的時代，中信所走的每一步，都有許多障礙要克服，既有體制上的，也有觀念上的，我們今天可以驕傲地說有多少個「第一」，這些正是衝破計劃經濟體制的障礙和舊觀念的束縛才取得的。需要特別強調的是，中信所涉及的領域沒有一個是國家壟斷領域，中信的成功靠的是在市場競爭中勇於拼搏、積極創新所獲得的。

在1989年的危機中，中信主動承擔了許多超乎一家企業應有的使命，積極打破西方制裁的堅冰，向全世界傳遞了中國的改革開放路線不會動搖的訊息，那是多麼有創舉的行動。中信知道，自己的命運是與整個國家的命運休戚相關的。正是在這樣的歷史關鍵時刻，中信真正展示了中國改革開放的旗幟與窗口的價值和作用。

1992年9月黨的十四大確立了中國建立社會主義市場經濟體制的目標，在經濟轉軌的過程中，中信自身發展中在戰略、管理等方面存在的一些問題也逐漸暴露出來，中信的發展模式必須隨之發生變化。1993年起，我委託溫晉平同志組織中信公司戰略研討會，通過動員員工、統一思想、輿論先行，推動中信的戰略轉型。在此基礎上，我們提出了「整合、優化、發展」的方針，確立總部對於資源配置的權威性，全面實行經

營計劃管理，以取代原來的目標責任制管理，下大力清理小公司，不允許子公司盲目進入不熟悉的業務領域。1994年12月12日，榮毅仁同志給我題寫了「實事求是，發展中信」八個大字。這是對我們隨著國內外形勢調整公司方針的最大支持和肯定。

2001年，中央提出了深化國有企業改革的新思路，中信實行了「改革、創新、調整、發展」的工作方針。考慮到有關部門分業經營、分業監管的新要求，同時為了適應市場發展的需要，中信積極探索建立新的具有競爭力的業務組合和組織架構，經國務院批准，公司實施了經營體制改革方案，使用了多年的中國國際信託投資公司的名字改為中國中信集團公司，金融業被放在了更加突出的位置，於2002年底成立了國內第一家金融性的控股公司。這是公司成立以來力度最大、最深刻的改革之一。此後，中信的戰略定位、組織結構、業務發展佈局都更加清晰，在外部市場環境十分嚴峻的情況下，經受住了經濟變革和轉軌的極其複雜困難局面的考驗，戰勝了各種風險，走上了一條新的成功的道路，為下一步發展奠定了堅實的基礎。

以上是對中信發展的簡要回顧。我想，大家可以在這本書中，瞭解更多更詳細的關於中信發展的故事。

最後，我還想講幾點感想。

首先，中信走到今天，有驕人的成績，有龐大的家業，不過，我們要清楚，是什麼才使得中信有了今天？中信的「魂」究竟是什麼？我要再次強調，這就是市場道路，是創新精神。只要認真溫習回顧中信30年的歷史，我們就可以從中找出一條主線，這就是鄧小平題詞所說的「勇於創新，多作貢獻」和江澤民同志題詞所說的「開拓創新、勤勉奮發、辦好中信」，就是以胡錦濤同志為總書記的黨中央所倡導的求實創新精神。它們賦予了中信一種敢於改變和推進歷史進程的勇氣，一種對於改革開放的使命感和責任感。

其次，就是當前的中信該如何做得更好？改革開放30年，中國經濟創造了連續20多年高速增長的奇蹟。特別是本世紀的這十年，隨著國家經濟增長的增速，中信集團內的眾多公司也呈現了加速增長的勢頭，甚至一些過去看上去不那麼強的企業，也都有了不錯的盈利，數字上很好看。但怎麼把事業一項一項做大，才是最重要的。我在中信艱難的時候曾提出「居危思危」的觀點，現在希望大家「居安思危」，依然有危機感和緊迫感。

30年中，中信始終在驚濤駭浪的大海中航行，只要保持堅定的信念和開拓創新的精神，我們就一定能夠克服一切艱難險阻，永遠高揚改革的風帆，駛向成功的彼岸。我祝願大家保持不斷進取的勇氣，發揚中信文化中的開拓創新精神，為國家做出更大的貢獻。