



改革开放 40 年·亲历者说

“没有改革开放，就没有我们的今天”



采访对象：孔丹，1947年出生。1969年2月，到陕北延长县插队。1981年，毕业于中国社会科学院研究生院，获得经济学硕士学位。曾任光大集团有限公司常务董事兼副总经理、副董事长兼总经理。中信集团有限公司非执行董事、董事长、党委书记。

采访组：邱 然 陈 思

采访日期：2018年1月

学习时报：您曾长期在中信集团担任重要职务，作为改革开放的先锋，中信的诞生是与中国改革开放紧密相连的。请您谈谈中信创立阶段的情况。

孔丹：我曾查阅中信的历史档案，其中记载了很多重要的信息。有些是我亲历的，有些是我考证的。

追溯起中信创立的“史前史”阶段，应该是荣毅仁作为“红色资本家”被国家领导人纳入视野的过程。1978年2月，经历了“三起三落”的邓小平重新回到了政治舞台，他在五届政协一次会议上当选为全国政协主席，荣毅仁当选为全国政协副主席。邓小平与荣毅仁有了更多接触和了解的机会。

在改革开放的起始阶段，我们面临着很多困难，首先就是对外开放所遇到的巨大阻力。有观念障碍，也有制度障碍。实行了几十年的计划经济体制，在体制内部是很难改变现状、取得突破的。

这种情况下，邓小平需要组织推动力量，荣毅仁是合适的人选。他既了解计划经济也懂得市场经济，知道如何同资本主义打交道，由他出面，就可以培植出一股重要的力量，推动由外自内的变革。

学习时报：您能追溯一下“邓小平点将”的过程和如何推动创立中信的吗？

孔丹：这应源于邓小平组织的一次火锅宴。党的十一届三中全会提出要把工作重点转移到社会主义经济建设上来，中国要实行改革开放。会议刚闭幕20天，1979年1月17日，邓小平邀请荣毅仁和胡厥文、胡子昂、周叔强、古耕虞在人民大会堂座谈。邓小平开门见山说：“中国要开放，要吸引外资，想听听你们的开诚布公的看法和意见。”

邓小平这么说是希望这些“文革”中靠边站的工商业者站出来办企业，并提出希望荣毅仁出来从事对外开放工作。荣毅仁坦诚表态愿意干，并提出成立公司的设想，邓小平让其放手去干。中午，邓小平请他们吃涮羊肉，边涮边聊如何发挥工商界人士的作用，搞好招商引资工作。邓小平说，我们在这方面缺乏经验，可以先试点，由点到面，在实践中找出经验。据说，在邓小平的政治生涯中，很少设宴请客吃饭，而这场“五老火锅宴”是这位中国改革开放的总设计师亲自导演的，从而推动了创办中信的这台大戏。

邓小平提出由荣毅仁组织一个公司的提议，10天后，荣毅仁向中央提出关于设立国际投资信托公司的初步建议。不久，经国务院批准成立由荣毅仁任董事长兼总经理的中国国际信托投资公司（中信）。

1979年7月8日，有两个重要的消息公之于众。一是当天的《人民日报》头版头条刊登的消息：全国人大常委会委员长叶剑英的《中华人民共和国中外合资经营企业法》签署令。二是新华社发布消息：中国国务院批准中国国际信托投资公司成立。这两条消息在同一天发布，表明了国家推进改革开放这一国策坚定不移的决心。同时表明中信公司成为中国对外开放的窗口。

中信公司的注册资金为2亿元人民币，当时国家的财政比较困难，实际只拨给了1亿元，这就1亿元都还迟迟没有到账，真是名副其实白手起家。荣毅仁拿出自己的1000万元给公司开张，这笔钱成为第一笔启动资金。后来国家总算给拨来了2000万元，再加上荣毅仁拿出的1000万元，中信有了3000万资金开展业务。

学习时报：改革开放初期，中信所具有的开创性，与当时的体制必然产生一些碰撞，中信当时是如何开辟出一条新路。

孔丹：1979年我国还处于计划经济年代，中信是属于体制外运行的，是对计划经济进行“拾遗补缺”的，当时就是在夹缝中求生。作为“第一个吃螃蟹的人”，中信当时很多主张可能在今天看来算是常态思维，但在当时的体制下却很另类，遇到很多挑战，常常是变换一种方式，采用变通的办法，但很多时候还是需要国家有特殊政策支持。谷牧同志曾描述过

中信在建立初期遇到的体制困境，他生动地说：长安街不让中信走，“煤渣胡同”总要让它走吧？其实，谷牧同志所说的“煤渣胡同”是和长安街平行的一个小胡同，虽然很窄小，但是也会通到同样的目的地。

但无论走胡同还是走大街，都绕不开管我们的单位。那时候，中信是一个正部级单位，但出去谈事情都是非常艰难的。当然，我们还是做成了很多事，在一定程度上促成了体制的突破，开辟了一条新路。

中信从诞生之时，就始终遵循市场经济原则，按照经济规律办事，创造出在当时中国最有效的商业经验。长期以来，中信担当了国家对外开放的窗口，担当了制度变革和创新的开路先锋。

学习时报：在40年的发展历程当中，中信有哪些开创性的成果？

孔丹：开创性的领域可以举很多例子：1979年，中信设立了房地产部，是中国第一家商业房地产企业，在北京建造了第一个商业办公大厦——国际大厦。1980年，成立中国第一家开展租赁业务的中日合资的中国东方租赁公司。1981年，成立中国国际经济咨询公司，是第一家从事国际经济咨询业务的公司。1982年，在日本发行企业债券，是中国第一家在海外发行债券的企业。1985年，投资澳大利亚波特兰铝厂，是第一家到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；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份公司。1987年，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，亚洲卫星公司发射亚洲第一颗商用通信卫星，是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，中信在美国发行扬基债券，是新中国成立后在美国市场发行的第一笔债券。2003年，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。

在中信40年的历史上这种首创数不胜数。我选取两个比较重大的项目来谈一谈吧。

第一个，“亚洲一号”卫星的发射。“亚洲一号”卫星前身是美国的一颗卫星，1984年2月首次发射。但是，卫星在脱离了航天飞机之后，未能进入预先设定的轨道，从此漂流在太空中，成了“流浪儿”。

那个时候，中信集团刚刚成立了旗下的亚洲卫星公司，成功购买了这颗卫星，给它起了一个响亮的名字——“亚洲一号”。

1990年4月7日，“亚洲一号”卫星由“长征三号”运载火箭从西昌卫星发射基地发射成功。后来，亚洲卫星公司成为亚洲实力最强大的卫星运营公司，相继发射了“亚洲二号”“亚洲35”“亚洲四号”“亚洲五号”“亚洲七号”等卫星。目前，公司连接了超过50个亚洲及太平洋地区的国家和地区，接通了超过40亿人的网络通讯，为全球超过100家电视台台广播机构提供了300多套电视和广播频道，为亚太地区提供了包括通信网络、宽带、多媒体等多种电信服务。

第二个，建设鸟巢工程。北京奥运会成功举办已经过去10年了，但是直到现在恐怕都没有多少人知道，中信集团是鸟巢的建设者。2002年的秋天，当时中信集团的董事长王军决定参与建设国家体育场的竞标，他说：“建设鸟巢对我们的国家是一件大事，能够参与这个工程对中信是一个巨大的荣誉，很难用商人的标准来考量。”他说：“即使赔本，也要中标。”

建设鸟巢所担负的风险是非常大的。其超高的标准和要求，导致成本上升在建设当中不可控制，中标者难以盈利。这样重大的工程，聚集着全球的目光，施工的各方面都不能有丝毫的差错，一旦建筑质量出现问题，承建单位和政府都是难以承受的。在这样巨大的责任、风险与寥寥无几的利润面前，很多商人落荒而逃，有些已经中标的单位也悄然离去。然而中信没有动摇，反而主动迎了上去，这里面饱含着中信对国家的责任感和使命感。

当国家和民族需要中信站出来做事情的时候，中信绝不退缩。从荣毅仁创建中信的那个时刻起，国家和民族的大义对中信人来说，就是融入血液的价值观。

学习时报：您到中信以后有没有遇到过特别棘手的事情？请您回忆一下。

孔丹：2006年6月，我刚从光大调到中信，从2000年到2006年，我担任中信的总经理，配合王军董事长开展工作。在王军任董事长期间，中信的总资产从800亿猛增到了8000亿。

随着经济形势的变化，我遇到了一个很严峻的挑战，就是中信银行的改制上市。

在我国改革开放的历史进程中，一些银行积累了相当多的问题和不良资产，很多银行的呆坏账已经达到很大规模。中信银行和其他大型国有银行一样，也出现了类似的问题。

通过调查了解，我发现中信银行的不良资产超过了300亿。而当时，中信只有几十亿的资本金，按照会计准则处理，早就可以破产几次了。这件事情如果处理不好将会给整个集团带来严重危机。

银监会给我们3年的时间解决问题，要求我们在限期内把所有不良资产都处置好，把资本金补充好。究竟用什么办法才能化解这个危机？办法主要有两个：一是向国家寻求帮助。这可以借鉴当年剥离工、农、中、建四大国有银行不良资产的办法。二是靠集团进行自救。以发债等方式来融资，再对银行进行大规模注资，严格地处理呆坏账，足额拨备、核销，并夯实资产，直至达到监管标准，最终改成股份制银行，择机上市。

经过反复权衡，我们决定自救。我们请发改委批准中信发债。当时发改委只为项目批准发债。我就说：“中信集团解决中信银行资本金的问题也是一个项目，发改委批准我们发债，是一种改革，一项创新。”就这样，2003年发改委报国务院批准，让我们发了100亿的债，其中有60亿专项用于补充银行的资本金。2005年，我们以同样的程序发了90亿的债，其中有87亿用于补充银行资本金。发债融资，以及集团的一部分利润留存，全部拨到中信银行，把银行300多亿的不良资产拨备、核销了200多亿。我们的资本充足率问题得到解决，为健康发展创造了有利条件。

在我接任董事长后，我提出中信人的使命：既要稳定、连续，又要开拓、创新，一定要把荣毅仁董事长开创的、全体员工共同奋斗发展到了一个新的历史起点的中信，继续推向新的发展高度。

2007年4月27日，中信银行在上海和香港A+H股同时上市，彻底解决了不良资产处置和资本金不足的问题。

后来，我概括了这个过程：自费改革，自费留学。H股是面向世界金融市场发的，就是“留学”。当时，我们分别去美国、欧洲做推介路演。中信银行上市的融资总量约为60亿美元，认购倍数达到了90倍，这是一个非常令人振奋的数字，直到现在可能还是中国银行业在海外认购倍数最高的。

中信银行的上市，一举化解了危机，我们实现了“转危为机”。危机这个词，包括danger，也包括了opportunity，危机中既有危险，也有机会。我们把危险转化成为一个高速成长的机会。

中信集团的业务架构很好，但盈利能力在较长时期一直在十几、二十个亿左右，我就着力推进加强企业竞争力的战略。国际上的商界大亨对盈利货币单位一般都用美元或欧元来计，最小的计数单位一般都是用Billion，也就是十亿美元是一个单位，否则就没有分量。

2007年，中信银行问题解决了，集团其他的一些业务增长速度也走上了快车道。这一年，我们第一次硬气地宣布：中信集团2007年的净利润达到160亿元，在国际上也有了点说话的权力，有人把这种发展速度称为跨越，我们实际上是“弯道超车”。

学习时报：2008年，全球金融危机对中信有哪些影响？请您回忆一下当时的情况。

孔丹：是的。2007年是我担任中信董事长的第二个年头，也是中信的翻身年，我们已经形成了金融和非金融协同发展的局面。“上百亿”曾是我们仰望的目标，但我们一步就跨过了它。在中国的大型国有企业里，除了工、农、中、建等大型国企以外，我们是为数不多的盈利超过百亿的企业。好日子还没过几天，全球金融危机就来了。

2008年年初，我和高盛的首席执行官劳尔德·贝兰克梵在北京有一次聚餐。据他透露，当时华尔街经营衍生产品的一些投资银行已经损失惨重了，严重的问题逐渐暴露出来。

我问：“你们高盛怎么样？”他说：“高盛还是保持盈利的。”

我问他：“别人都在亏，你为什么还能赚钱？”

他说：“我始终保持高度警惕的状态，当我们预见到这些产品的盈利空间快触顶时，就果断出手，落袋为安。”

我听得连连点头，当然，并不是每个金融机构都有贝兰克梵这样的眼光和应对策略，就在他跟我讲这些话时，美国的其他一些金融机构却还在大口地吃着衍生品。

当时，贝爾斯登、雷曼兄弟这两个老牌的华尔街投资银行，都有跟中信合作的意向。他们问我，有没有什么想法？我回应说：“现在的情况比较复杂，我们要做出一个比较直观的应对：Money is King（现金为王），目前我们要储备现金，将来我们要是有能力来处理危机的冲击，我们就很可能被各种资金的连锁反应给拖垮，甚至崩溃。我们一定要留有相当规模的现金储备，来应对潜在的、即将到来的危机。”

2008年秋天，金融危机还没来敲中信的门，中信的状态还不错。我到北美出访，9月22日到了美国纽约。那时，我得到消息，9月15日，雷曼兄弟公司宣布破产了，美国银行宣布收购美林。本来我出访的行程里有和雷曼兄弟的CEO富尔德见面安排。结果还没碰面，雷曼兄弟就已经破产了。我当时还有点儿隔岸观火看别人热闹的心情，却没有意识到一场重大的危机正在逼近中信。

9月24日，我还在美国出访，接到总部的紧急电话，说中信泰富做的一个金融衍生产品出问题了。我连忙赶回北京，飞机还没落地的时候，危机已经正式爆发了。中信泰富为了做欧洲的铁矿石项目，做了一个叫KODA的金融衍生产品，这款产品开始有甜头，先让客户打折买股票，赚钱时上封顶，一共有十几单，每一单上封顶可以有300万亿美元的盈利；巨大的风险在于，它下不保底，也无法止损，一旦出现了股票价格一路暴跌，客户必须要一路买下去，而且要翻番地买下去。这款产品最好的结果不过赚30%左右，但最坏的结果却是近乎无限的损失。从本质上来说，这是一个金融陷阱。所以，后来人们用谐音称呼这个Accumulator为“I'll Kill You Later”——“待会儿就宰了你”。

到10月份，中信已经亏了将近90亿港元，深深陷入了这个陷阱之中，在技术层面是没有办法止损的，到2008年底的时候，我们的损失已达154亿港元，接近30亿美元的直接损失是在极短的时间内形成的。那时中信集团一年才挣多少钱？怎么赔得起？

王军到我办公室去了解情况，我就问他：“您看这事儿在中信的历史上是不是最大的一次危机啊？”他面色凝重地说：“当然是最大的一次危机。”

这次危机带来的首要问题就是直接损失，这个损失是按Billion计算的。荣毅仁在艰难困苦中创建了中信，几代中信人奋斗了20多年，才有了两个Billion，才有了在国际商界跟人谈利润的底气，可是三个Billion在两个月的时间就蒸发了，这将给中信带来何等严重的后果，实在是难以想象。虽然这一交易的决策和操作都是中信泰富管理层进行的，但是，我是中信集团的董事长啊，难辞其咎。

更严重的问题是中信的信用受损。中信泰富如果因为这次损失而无法支付对银行的偿付，形成交叉违约，所有银行都有可能止贷，原来的信用额度也会停掉，中信泰富600亿左右的负债将全部由中信集团来承接，这样超级巨量的资金规模，中信集团一旦承接不住，就将直接灭顶。

中信凭借自己的力量是否还能解决这个危机？我不知道，回想起不久前我还在纽约幸灾乐祸开玩笑地挖苦美国金融家，没想到这么快，祸事就到自己这里来了，真是“五十步笑百步”。

我知道，那会儿好多人在背后议论我：“中信这回要垮台了，孔丹要玩儿完了，他就是中国的‘雷曼兄弟第二’。”

过了几日，我给主管中信的副总理汇报，我说：“你摘我的马纱帽吧！”他说：“你别跟我来这套，赶快解决问题！”

当时，担任副董事长的常振明说自己每天都睡不着觉，严重失眠。我也好不到哪里去，这件事情实在太大了，一到晚上，大脑就一片

空白，像断片儿了一样。那时候，我心力交瘁，我在想明年这个时候，我们中信集团还在吗？是不是已经像雷曼兄弟那样灰飞烟灭了？我越这样想，越觉得无法承受后果。

2008年11月1日，我们召开了常委会和高管层会议。我发言说：“在中信全体员工的努力下，冲上了盈利100亿这个台阶，这也是一个重大的心理关口，所有中信人都非常振奋。中信好容易走到了这个地步，决不能说垮下来就垮下来了。”

会议从稳定大局的角度出发，制定了解决此次危机的一揽子方案。

第一，中信集团负责承接这个合约。按1澳元换0.7美元的价格，把澳元期货交易按三分之二的数量承接过来。把剩下的三分之一留给中信泰富，最后亏损到什么程度，由泰富自己承担。

第二，中信集团入股中信泰富，帮助其补充大量的资本金。当时需要大额外汇资金，我们的缺口很大，打算从农业银行借款入资，我们从农行借到了15亿美元。中信集团当时持有中信泰富29%的股份，管理层则持有约20%的股份，我们提出建议：以增发股票来安排，中信集团以8元港币一股来入资。中信泰富按照净资产来计算，当时大约每股16元，当时市场低迷，交易价最低时达到4元。但是，大多数中小股东都认为中信集团给的价格很厚道了，比市场价格高了一倍，可以接受。

2008年12月19日，中信集团的方案获得了股东大会99%的票数支持。那天，为了应对难以预料的情况出现，我们几个负责人都聚集在香港，从中信承接Accumulator时开始，1澳元兑美元汇率1分钱的浮动，就有2亿多港币的增加或减少。

2008年底，中信泰富恢复了正常的运行；2009年，实现净利润59.5亿港元；2010年，实现净利润89亿港元。在帮助中信泰富安然渡过危机的同时，也实现了中信集团的投资收益，同时为香港金融市场稳定贡献了力量。

经过2008年的拼搏，中信集团的净盈利达到142亿，保持了百亿以上的水平；2009年，我们达到了190亿，进入了世界五百强；2010年，我们税后利润达到了332亿。

2010年我退职时，时任中央政治局常委、国家副主席的习近平同志与我有一次谈话。12月24日，我应约到他的办公室，在谈到我的工作和退出一线岗位时，他说：“孔丹同志，你从事工作四十余年，在中国改革开放的两个窗口——中信、光大工作多年，卓有成效。”他的这个概括让我非常感动。有了这句话，我觉得我的前半生算是不虚此行了，我和大家一样，也为我国改革开放的伟大事业贡献了自己的一份力量。

我退居二线后，常振明任董事长，在他的带领下，中信的各项业务都在蓬勃发展。我们的金融业务，以及其他非金融业务都纳入“互联网+”的转型过程中，中信在未来是有很大的前景的，但中信最宝贵的是从创业时期聚集起来的那种精神。

现在常振明董事长带领着中信沿着改革开放的道路进一步探索，现在的形势大不一样了。过去，我们中信被称为“窗口公司”，现在在国家对外开放进一步深化，从前那些阻碍发展的“墙”和“门”都拆了，已经无所谓“窗口”，所有的机构都纳入了市场化主体。中信正在承担新的历史使命。

常振明董事长提出要求：“我们要重拾创立之初的锐气，重塑中信的企业气质。”对这个话，我深以为然。我们的锐气、我们的气质，就是我们创新的源泉，也是我们克服一切困难的内在力量。

学习时报：您如何评价改革开放这40年？
孔丹：改革开放是我们党用以往30多年的经验教训换来的，是社会付出了巨大的代价转变过来的，十分宝贵，来之不易。

没有改革开放，就没有我们的今天，没有今天也就没有明天的民族复兴，这不是理论的推导，而是一个生动的历史逻辑。改革开放，是我们通过40年的努力，为我们自己创造了一个民族复兴的牢固基础。

但是，我们前进的道路，从来不是笔直的，在任何时候都会有坎坷、有风险。我们今天所走的每一步都影响到下一步，我们的时代越发展，新的问题会越来越多。

党的十八大以来，习近平总书记有一段讲话论述了这个道理。他说，世界上没有放之四海而皆准的发展道路和发展模式，也没有一成不变的发展道路和发展模式。我们过去取得的实践和理论成果，能够帮助我们更好面对和解决前进中的问题，但不能成为我们骄傲自满的理由，更不能成为我们继续前进的包袱。我们的事业越前进、越发展，新情况新问题就会越多，面临的风险和挑战就会越多，面对的不可预料的事情就会越多。我们必须增强忧患意识，做到居安思危。

特别是“增强忧患意识，做到居安思危”这句话，在我的工作历程当中，体会非常深刻。