

# 激荡三十年

作者：吴晓波

《星光居士严肃脸》及参考文献持续更新网址

<https://github.com/xingguangjushi/xgjsysl>

# 激荡三十年

吴晓波

## 第一部 <1978——1983 年：没有规则的骚动]

1978 中国，回来了

1979 新的转机和闪闪的星斗

企业史人物 “傻子” 年广久

企业史人物 “老板” 袁庚

1980 告别浪漫的年代

企业史人物 川人春先

1981 笼子与鸟

企业史人物 难忘 “任项”

1982 春天并不浪漫

企业史人物 “大王” 如蚁

1983 步鑫生年

企业史人物 裁缝神话

## 第二部<1984——1992 年被释放的精灵]

1984：公司元年

1985：无度的狂欢

企业史人物 两面雷宇

1986：一无所有的力量

企业史人物 郑氏之死

企业史人物 仁宝当家

1987：企业家年代

企业史人物 马胜利

1988：资本的苏醒

企业史人物 廿人沉浮

1989：“倒春寒”

1990：乍热骤冷的千禧年

1991：沧海一声笑

企业史人物 牟氏幻觉

1992：春天的故事

企业史人物 黄家 “天使”

标题：题记内容：

当这个时代到来的时候，锐不可挡。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。

—— 2006 年 1 月 29 日，中国春节。写于 38000 英尺高空，自华盛顿返回上海。

标题: 序言内容:

我对历史的本质始终迷惑不解  
说来新鲜, 我苦于没有英雄可写,  
尽管当今之世, 英雄是迭出不穷,  
年年有, 月月有, 报刊上连篇累牍,  
而后才又发现, 他算不得真英雄。

—— 拜伦《唐璜》第一章第一节

—

1867 年 9 月 27 日, 列夫托尔斯泰在给妻子的信中这样写道: “上帝赐予了我健康和宁静, 我将以前人从没采用过的方式来描写博罗季诺会战。”当时他正在从事《伟大的劳动》一书的写作, 这本书后来更名为传世不朽的《战争与和平》。2004 年 7 月的某日晚上, 我也是在一次与妻子邵冰冰的 MSN 对话中提出写作 1978 年到 2008 年中国企业史的想法的, 当时我正在哈佛大学肯尼迪政府学院做短期访问学者。

那个白天的下午。我与哈佛商学院和肯尼迪政府学院的一些教授、学生在景致优雅的查尔斯河畔有一场座谈, 主题是中国公司的成长之路。由于来自不同的国家和学术背景, 我们的讨论以中国公司为主题, 却又不时地穿梭在美国、日本乃至欧洲和印度等不同的国家和制度空间里, 在对比中互为参照, 在论证中相与辩驳。而在这样的沟通中, 我深感中国企业研究的薄弱, 我们不但缺乏完整的案例库和可采信的数据系统, 而且还没有形成一个系统化的历史沿革描述, 关于中国公司的所有判断与结论往往建立在一些感性的、个人观察的, 甚至是灵感性的基础之上, 这已经成为国际沟通最巨大的障碍。于是, 如何为零碎的中国当代企业史留下一些东西, 成为了一个忽然凸现出来的课题。

当这个念头突然萌生出来的时候, 我连自己都被吓了一跳。在当时, 摆在我面前的工作选择已有很多项, 这无疑是最为艰巨而庞杂的。对于我个人的能力而言, 这其实又是一项勉为其难的工程, 我没有经受过历史学专业的训练, 也不是经济学科班出身, 虽然多年从事传媒工作的经历让我有机会接触到大量的事实, 并在某些时刻亲历现场, 虽然我也曾出版过将近 10 本财经类书著, 可是, 要完成一次跨度长达 30 年的宏大叙事毕竟是一次前所未有的挑战, 我的学术基础、掌握历史的经验、创作的技巧和方法论, 甚至是我的时间和精力等等, 都面临空前的考验。

但是, 毕竟要有人去完成这一项工作。在哈佛大学查尔斯河畔的那个阳光熙和的午后, 它如同一个巨大而沉默的使命凌空而降, 庞然无声地站立在我的面前, 俯看着我。在那场夹杂着英语与汉语的讨论中, 我知道自己已无处可逃, 未来四年的劳累似乎是命中注定。“我认为现在是开始为这项工作做准备的时候了。”我在 MSN 上热切地这样写道, 在这个时刻, 我突然能十分真切地感受到 100 多年前托尔斯泰写信时的那份舍我其谁的使命感、另辟蹊径的自信和即将开始一段充实工作的满足。

二

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978 年~2008 年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近 13 亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。在过去的 20 多年中，世景变迁的幅度之大往往让人恍若隔世。有很多事实在今天看来竟是如此的荒谬和不可思议，在 1983 年之前，政府明令不允许私人买汽车跑运输，一个今天已经消失的经济犯罪名词——“投机倒把”在当时是一个很严重的罪名。在江浙一带，你如果骑着自行车从这个村到另外一个村，而后座的筐里装了 3 只以上的鸡鸭，如被发现的话，就算是投机倒把，要被抓去批斗，甚至坐牢。在温州地区，我们还找到了一份这样的材料，一位妇人因为投机倒把而被判处死刑。到 20 世纪 80 年代末，买空卖空还是一个恶劣名词，茅盾在小说《子夜》里生动描写过的那些商人给人们留下了太过深刻的印象。到 1992 年前后，商业银行对私营企业的贷款还规定不得超过 5 万元，否则就算是“违纪”。

整个 20 世纪 80 年代，在很多城市，到民营工厂上班是一件很丢脸的事情，而自己开一个小铺子做一点小生意，就会被蔑称为“个体户”，也就是一个“没有组织的人”，一个不受保护的体制外的流浪汉。这个社会印象一直要到“万元户”这个名词出现之后，由蔑视到暗暗的羡慕，再到全社会的无度的称颂。20 年前的国营和集体企业都是一些可怕的庞然大物，很多大型国有工厂几乎具备一切的社会功能，“除了火葬场，什么都有”。一个工作岗位是很珍贵的，是可以“世袭”的，父亲在退休之后可以马上指定一个自己的子女顶替，企业对于一个家庭来说，重要得像“一个更大的家庭”。现在已经是富豪的宗庆后当年就是在乡下“插队落户”，为了回到城里，他恳请在一间区校办工厂上班的母亲提前退休，她把那个岗位让给了儿子，后者骑着三轮车到各个学校的门口卖练习簿和铅笔，筹足了一点钱后他创办了娃哈哈儿童保健品厂，现在它已是中国最大的饮料公司。

在刚才，我提到了“一群小人物”，也许没有别的称谓更适合这一群改造历史的人们。他们从来没有想到过，自己将在历史上扮演一个如此重要的角色。一位温州小官吏曾慨然地对我说，“很多时候，改革是从违规开始的。”谁都听得出他这句话中所挥散着的清醒、无奈和绝然，你可以反驳他，打击他，蔑视他，但你却无法让他停止，因为，他几乎是在代替历史一字一句地讲出上述这句话。

从一开始，我就决定不用传统的教科书或历史书的方式来写作这部著作，我不想用冰冷的数字或模型淹没了人们在历史创造中的激情、喜悦、呐喊、苦恼和悲愤。其实，历史本来就应该是对人自身的描述，司马迁的《史记》在这方面是最好的借鉴，它应该是可以触摸的，是可以被感知的，它充满了血肉、运动和偶然性。

我想多写一点人的命运。我真的找到了一些很有趣的例子。

1978 年，高考恢复，上百万青年如过江之鲫般地涌向刚刚打开大门的大学，华南理工大学的无线电专业便招进了几十个年龄相差超过 20 岁以上的学生，其中 3 位是李东生、陈伟荣、黄宏生。十多年后，他们三人分别创办了 TCL、康佳和创维，极盛之时这三家公司的彩电产量之和占全国总产量的 40%。

也是 1978 年前后，从湖南和四川的监狱里先后走出了两个当地口音很重的男人，他们一个叫杨曦光，一个叫牟其中，他们入狱是因为他们分别写了一个同题的万言书《中国往何处去》

而被打成反革命。在向来崇尚忧国论道的湖南和四川，他们是公认的“地下青年思想家”，是时刻准备用热血去唤醒迷乱中的祖国的大好男儿。这是两个如此相似的男子。杨曦光出狱后就参加了全国高考并一举登榜，3年后他成为中国社会科学院的研究生，再两年考入美国普林斯顿大学经济学博士研究生，他后来改名杨小凯，成为中国经济学界的代表人物，他用模型、数据和十分尖利的思想在理性层面上一次又一次地拷问年轻时提出过的那个问题，在2004年，皈依基督教的他离开人世。而牟其中则走上了另外一条更惊心动魄的道路，他出狱后当即借了300元，创办了一家小小的贸易公司，随后的10年里他通过“罐头换飞机”等手法迅速暴富，竟成为最早的“中国首富”之一，他的政治热情从来没有丧失过，反而在首富的光环下越来越浓烈，终而他在年过50之际再度入狱，至今还在武汉的监狱中日日读报，有时还写出一两封让人感慨万千的信件来。

这样的关于命运的故事将贯穿在整部企业史中。在我看来，企业史从根本上来讲就是企业家创造历史的过程。只有通过细节式的历史素描，才可能让时空还原到它应有的错综复杂和莫测之中，让人的智慧光芒和魅力，以及他的自私、愚昧和错误，被日后的人们认真地记录和阅读。在1978年到2008年的中国商业圈出没着这样的一个族群：他们出身草莽，不无野蛮，性情漂移，坚忍而勇于博取。他们的浅薄使得他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，他们的冷酷使得他们能够拨去一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，他们的不畏天命使得他们能够百无禁忌地去冲破一切的规则与准绳，他们的贪婪使得他们敢于采用一切的手法和编造最美丽的谎言。

他们其实并不陌生。在任何一个商业国家的财富积累初期都曾经出现过这样的人群，而且必然会出现这些人。我相信，财富会改造一个人，如同繁荣会改变一个民族一样。在书稿整理的某一个夜晚我甚至突然生出过一个很怪异的感慨：我很庆幸能生活在这个充满了变化和激情的大时代，但是说实话，我希望它快点过去。

### 三

过去20多年里，中国市场上存在着三股力量：国营公司、民营公司、外资公司。在我看来，一部中国企业历史，基本上是这三种力量此消彼长、相互博弈的过程，它们的利益切割以及所形成的产业、资本格局，最终构成了中国经济成长的所有表象。

在很大程度上，民营经济的萌芽是一场意外，或者说是预料中的意外事件。当市场的大闸被小心翼翼地打开的时候，自由的水流就开始渗透了进来，一切都变得无法逆转，那些自由的水流是那么的弱小，却又是那么的肆意，它随风而行，遇石则弯，集涓为流，轰然成势，它是善于妥协的力量，但任何妥协都必须依照它浩荡前行的规律，它是建设和破坏者的集大成者，当一切旧秩序被溃然推倒的时候，新的天地却也呈现出混乱无度的面貌。20多年来，中国公司一直是在非规范化的市场氛围中成长起来的，数以百万计的民营企业在体制外壮大，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长，这种成长特征，决定了中国企业的草莽性和灰色性。

我将用相当多的篇幅记录著名跨国公司在中国的成长轨迹，它们是一股根本不可能被绕过的势力，在某种程度上，自它们进入中国市场的那一天起，它们便已经是中国企业，在将近30年的时间里，这些外国公司在中国的起伏得失本身又是一部很有借鉴价值的教案。在20世纪80年代初，最早进入中国的是以松下、索尼、东芝为代表的日本集团，松下幸之助是

第一个访问中国的国际级企业家，而东芝在中央电视台的“TOSHIBA TOSHIBA，大家的东芝”让人至今难忘，这与当时日本公司在全球的强势是密不可分的。至今，在各项利益密集的领域，外资的力量以及其经理人群体的智慧仍然深刻地影响着中国经济及政策的走向。

与此同时，我们必须清醒地看到，中国的商业变革是一场由国家亲自下场参与的公司博弈，在规律上存在着它的必然性与先天的不公平性。也许只有进行了全景式的解读后，我们才可能透过奇迹般的光芒，发现历史深处存在着的那些迷雾，譬如，国家在这次企业崛起运动中所扮演的角色是什么？为什么伟大的经济奇迹没有催生伟大的公司？中国企业的超越模式与其他超越型国家的差异在哪里？我们才可能在为经济增长率欣喜的同时，观察到另外一些同等重要却每每被忽视的命题，如社会公平的问题，环境保护的问题，对人的普遍尊重的问题。

在这种框架性结构之外，我还尝试论证，在商业史上，并不是发生的每一件事情都是必然的。如果当年联想的倪光南和柳传志没有反目成仇，联想有没有可能就走上另一条更具技术色彩的道路？如果张瑞敏和他的团队早早地成为了海尔集团的资产控制者，也许他就不会让海尔的资本结构如此繁杂，海尔的成长轨迹或许会更透明和清晰一些？如果没有 1997 年亚洲金融风暴的突然出现，中国政府很可能着力去培育日韩式的财团型大公司，那么，中国公司的成长版图会不会全然改变？

如果你认为这些设问并没有太大的意义，你可能就无法体味到历史的内在戏剧性。

我还将在日后的写作中证明，在这个至今充满神怪气质的地方，以下描述已经被一再地证实：任何被视为奇迹的事物，往往都很难延续，因为它来自一个超越了常规的历程，处身其中的人们，因此而获得巨大利益的人们，每每不可能摆脱那些让他们终身难忘的际遇，他们相信那就是命运，他们总希望每次都能红运高照，每次都能侥幸胜出，最后，所有的光荣往往枯萎在自己的光环中。

任何貌似理所当然的神话，往往都是不可信的，越是无懈可击，往往越值得怀疑。我们从来相信，事物的发展是粗劣的，是有锋芒和缺陷的。当一个商业故事以无比圆滑和生动的姿态出现在你面前的时候，你首先必须怀疑，而所有的怀疑，最终都会被证明是正确的，或者至少是值得的。

中国企业界是一个迷信奇迹的商业圈，但是 30 年的时间已经足以让这个圈子里的人们开始重新思考超常规所带来的各种效应。真相如水底之漂，迟早会浮出水面。我甚至相信，在企业界是存在“报应”的。

#### 四

企业史写作使我开始整体地思考中国企业的成长历程。这是一个抽丝剥茧的过程，这过去的 30 年是如此的辉煌，特别对于沉默了百年的中华民族，它承载了太多人的光荣与梦想，它几乎是一代人共同成长的全部记忆。当我感觉疲惫的时候，我常常用沃尔特李普曼的一段话来勉励自己，这位美国传媒史上最伟大的记者在他的 70 岁生日宴会上说：“我们以由表及里、由近及远的探求为己任，我们去推敲、去归纳、去想象和推测内部正在发生什么事情，它的昨天意味着什么，明天又可能意味着什么。在这里，我们所做的只是每个主权公民应该做的

事情，只不过其他人没有时间和兴趣来做罢了。这就是我们的职业，一个不简单的职业。我们有权为之感到自豪，我们有权为之感到高兴，因为这是我们的工作。”

李普曼说得真好——因为这是我们的工作。

我想我是快乐的。自从 2004 年的夏天决定这次写作后，我便一直沉浸在调查、整理和创作的忙碌中，它耗去了我生命中精力最旺盛、思维最活跃的一大块时间。一个人要让自己快乐其实是一件不难的事，你只要给自己一个较长时间的目标，然后按部就班地去接近它，实现它。结果如何，在某种意义上可能是不重要的，重要的是，在这个过程中，你会非常的单纯和满足。每当月夜，我便孤身闯入历史的迷雾。我的书屋正对着京杭大运河，河水从我窗下流过，向西三公里拐过一个弯，就是运河的起点处——拱宸桥。这一线河水向北蜿蜒，在日升月落间横贯整个华北平原，最后进入北京城，到积水潭、鼓楼一带戛然而至，710 年来，世事苍茫，却从来没能阻挡过它的无言流淌。20 多年前，杭州段运河清澈可见游鱼，20 多年来，楼宇日见林立，水体终而浑浊，现在，当地的政府突然又回过头来搞运河的治理，想要把它开发成夜游江南的一个景点去处。此刻，我正在写作这篇文字的时候，窗下正有拉物品的夜航船隆隆地驶过。据说过了今年，这些水泥船因为噪声太大影响两岸居民而不能在运河里夜行了。

我的思绪便常常在这种貌似相关实则相去万千的时空中游荡，法国人罗兰巴特曾经说过一句很妙的话，“我对不太可能发生的事，以及历史的本质始终迷惑不解。”写作当代史的快感和诡异，便全部在这里了。

标题: 1978: 中国回来了内容:

我流浪儿般地赤着双脚走来，

深感到途程上顽石棱角的坚硬，

再加上那一丛丛拦路的荆棘，

使我每一步都留下一道血痕。

——食指：《热爱生命》，1978 年

1978 年 11 月 27 日，中国科学院计算所 34 岁的工程技术员柳传志按时上班，走进办公室前他先到传达室拎了一把热水瓶，跟老保安开了几句玩笑，然后从写着自己名字的信格里取出了当日的《人民日报》，一般来说他整个上午都将在读报中度过。20 多年后，他回忆说：

“记得 1978 年，我第一次在《人民日报》上看到一篇关于如何养牛的文章，让我激动不已。自打‘文化大革命’以来，报纸一登就全是革命，全是斗争，全是社论。在当时养鸡、种菜全被看成是资本主义尾巴，是要被割掉的，而《人民日报》竟然登载养牛的文章，气候真是要变了！”

从现在查阅的资料看，日后创办了赫赫有名的联想集团的柳传志可能有点记忆上的差失。因为在已经泛黄的 1978 年的《人民日报》中，并没有如何养牛的文章，而有一篇科学养猪的

新闻。在这天报纸的第三版上，有一篇长篇报道是“群众创造了加快养猪事业的经验”，上面细致地介绍了广西和北京通县如何提高养猪效益的新办法，如“交售一头可自宰一头”、“实行公有分养的新办法”等等。柳传志看到的应该是这一篇新闻稿。

不过，是养牛还是养猪似乎并不重要，重要的是，举国之内，确有一批像柳传志这样的人“春江水暖鸭先知”，他们在这个寒意料峭的早冬，感觉到了季节和时代的变迁。

.....

4月，教育部决定恢复和增设55所高等院校，其中包括著名的暨南大学等。很快，恢复全国统一高考的消息传遍大江南北。龙门陡开，江鲤飞跃。积压了十多年的人才狂潮一旦喷涌，40余万人众里怎么可能没有龙虎之士。

在辽宁，沈阳铁路局当工人的马蔚华考入吉林大学经济系国民经济管理专业，11年后他出任招商银行总行行长；杭州出生的张征宇考上了北京工业学院（后更名为北京理工大学），他一直读到博士毕业，1987年自创公司，后来做出第一代PDA掌上电脑“商务通”；北京176中学的青年老师段永基考上北京航空学院（后更多为北京航空航天大学）的研究生，6年后创办四通公司，后来成为北京中关村的风云人物。在四川，刘永行三兄弟参加了1977年的高考，都上了分数线但是因为“出身成分”不好而没有被录取，兄弟三个一怒之下办起了一个小小的养殖场，20年后他们成为当时的“中国首富”。

跟全国所有的大学一样，广州的华南工学院（1988年改名为华南理工大学）也迎来了恢复高考后的第一批学生，无线电班的教室里济济一堂，学生们都用好奇的眼光打量彼此。他们中间年纪最大的已经40岁，最小的只有18岁，其中，三个年纪相近的同学很要好，最小的陈伟荣，来自广东罗定县，还有两个比他大一岁多的黄宏生和李东生分别来自海南五指山和惠州。他们的同学后来回忆说：“黄宏生最老成，是全班的老大哥，在学校里没有少照顾他的学弟们。陈伟荣是穿着露出大脚指的解放鞋走进教室的，他是班长，在校的四年时间他几乎全部泡在了图书馆。李东生是班上的学习委员，他性格很内向，平时不太爱和其他同学玩，特别是见到女生还会脸红，因此一些女同学毕业时还不太叫得清他的名字。”这三个人，日后分别创办了康佳、创维和TCL三家彩电公司。极盛之时，这三家公司的彩电产量占到全国总产量的40%。

当然，并不是所有的知识青年，都像段永基和李东生们那么幸运。

在湖南长沙，坐了十年监狱的杨曦光回家了。他是在1968年2月，被作为重要“钦犯”而被捕入狱的，当年，21岁的他因为写了洋洋万言的《中国往何处去》，而被极左的“文革”领导人康生三次点名，判刑十年。出狱之后，杨曦光报考中国社会科学院研究生，虽有几名专家看中他的才能，但终因“政审”不合格，未能录取。直到两年后，经他四处上告奔波，时任中央书记处总书记的胡耀邦对他的冤案亲自批示中央组织部，杨曦光的问题要由法院依法处理，他才恢复了“政治的清白”。此后，他用乳名“杨小凯”再考社科院研究生，并最终成为当代中国最有人文批判精神的经济学家。（有意思的是，另一个也因为写了《中国往何处去》的四川万县人牟其中要等到1979年12月31日才能出狱。他没有去考大学，却办起了一个销售部，以后的10多年里，他由“中国首富”而成“中国首骗”。2004年，皈依基督教的杨小凯去世，牟其中则在1999年又被关进了监狱。）



标题: 1979: 新的转机和闪闪的星斗内容:  
我的时代在背后

突然敲响大鼓

—北岛:《岗位》, 1979 年

面对汹涌的就业压力, 最明智的做法莫过于“开闸放水”。中国经济民营化的必然性, 在 1979 年毕露无遗, 顺之则存, 逆之则亡。

在法律和政策意义上, 中国民营公司的合法性, 是在 1979 年被确定下来了。在两年后, 它将遇到第一个考验, 而它要构成一个完整的法律保护还要断断续续地进行 20 年。但是, 新的故事真的开始了, 尽管开始得不情不愿, 磕磕绊绊。

在安徽芜湖, 一个目不识丁、自称是“傻子”的小商贩给全中国的理论家出了一道天大的难题。

42 岁的年广久在当地是一个微不足道的小人物, 他是个文盲, 7 岁开始在街巷捡烟头挣钱, 9 岁做学徒经商, 十几岁接过父亲的水果摊开始持家。1963 年他因“投机倒把罪”<sup>①</sup> 被判处有期徒刑一年, 出狱后为了维持生活, 年广久炒起了瓜子。他不知从哪里偷学了一门手艺, 炒出来的瓜子竟非常好吃, 一磕三瓣, 清香满口, 慢慢地出了名。这一年, 他想给自己的瓜子起一个名字, 想来想去突然想到, 他的父亲被街坊称为“傻子”, 他自小也被叫成“小傻子”, 于是索性叫个“傻子瓜子”得了。

“傻子瓜子”的牌子一挂出, 没想到因为特别竟引来一片叫好声, 他的生意越来越兴旺, 一天的瓜子可以卖出两三千斤, 他便请来一些无业青年当帮手, 这些人一个个多起来, 到秋天, 别人帮他一点数, 居然有了 12 个, 这下子捅出一个大篓子了。

年广久生意好, 本来就让四周的人眼红, 现在他请的雇工居然有了 12 个, 有人马上联想到马克思在《资本论》中做出的那个著名论断: “雇工到了 8 个就不是普通的个体经济, 而是资本主义经济, 是剥削。”于是, “安徽出了一个叫年广久的资本家”、“年广久是剥削分子”的流言顿时传遍安徽。这场争论好像没有在当时的公开报纸上出现过, 但是, 在政府官员中却流传甚广, “安徽有个年广久, 炒瓜子雇用了 12 个人, 算不算剥削?” 这成了一道十分敏感的命题流转在全国各地, 争论, 辩护, 讨伐, 一场带有浓烈的意识形态特征的大辩论开始了。

很显然, 在当时正统的政治经济学话语体系中, 年广久的剥削性质是毋庸置疑的。马克思在《资本论》第一卷第三篇第九章《剩余价值率和剩余价值量》中, 曾经明确地划分了“小业主”与“资本家”的界线, 按他的计算, 在当时 (19 世纪中叶), 雇工 8 人以下, 自己也和工人一样直接参加生产过程的, 是“介于资本家和工人之间的中间人物, 成了小业主”, 而超过 8 人, 则开始“占有工人的剩余价值”, 是为资本家。在几乎所有的社会主义理论中, “七下八上”是一条铁定的界线。如今, 年广久的瓜子工厂居然雇工 12 人, 其性质几乎不言而喻。

傻子是资本家，说了谁也不信，但用理论一套却还真的是。在鲜活的现实面前，“经典”终于显出它的苍白和尴尬来。如果年广久的傻子瓜子应该被清除的话，那么，“家庭副业”怎么能够发展得起来？难道所有的工厂人数都必须控制在7个人之下？“傻子”出的这道难题，让全中国的理论家们争辩得面红耳赤。

事实上，在当时中国，年广久绝非孤例。对于刚刚开业的10万工商户来说，雇工数量是否应该限制，到底能不能超过八个，已经从一个抽象的理论问题直接衍变成了实际难题。在广东高要县，一个叫陈志雄的农民承包了105亩鱼塘，雇长工一人，临时工400个工日，当年获纯利一万多元，这在当地引起一阵激辩。在广州，一个叫高德良的个体户，下海创办“周生记太爷鸡”，做了不到半年就雇了六个帮工，被社会上指责是剥削，他很不服气，写了一封长信上书中央领导人，反映放开雇工等问题。1979年底，任仲夷到广东任省委书记，发现广东的个体户相当多，雇工十几个，二十几个，甚至几百个都有。这个问题到底怎么办？他也很苦恼，当时就要广东社科界“好好研究”。

这场大辩论要一直持续到1982年，年广久的瓜子工厂已经雇工105人，日产瓜子9000公斤，赚的钱据说也过100万元了，关于“个体户到底雇几个人算是剥削”的争论却是尘埃未定。这时候，邓小平出来讲话了。在中共中央政治局的一次讨论会上，邓小平建议对私营企业采取“看一看”的方针，他当时便举到了年广久的例子。

年广久因邓公一言而名留中国改革史。而在对待民间企业的政策上，这仅仅是第一道撕开的小口子，一道很小很小的，却决定了中国企业命运的小口子。在政策上，真正去掉对雇工数量的限制，还要等到1987年，在那一年的中央5号文件中，私营企业的雇工人数才被彻底放开。

标题: 1980: 告别浪漫的年代内容:

我无法反抗墙，  
只有反抗的愿望。  
我首先必须反抗的是：  
我对墙的妥协，  
和对这个世界的不安全感。

——舒婷：《墙》，1980年

这个日后影响了中国开放走向的计划，便是在南方设立“经济特区”。

“特区”这个经济名词是中国人的一个新发明。据《深圳的斯芬克斯之谜》一书记录，它的发明人也是邓小平。在上一年度的4月，他与广东省委第一书记、省长习仲勋商讨开放事宜，提出在深圳建立一个新的开放区域，全力引进外来资本，实行特殊的经济政策，并且建议这个开放区域就叫“特区”。

在邓小平提出“特区”这个概念的时候，袁庚已经奔赴南方去启动他的蛇口工业区了。“特区”一词既出，心领神会的习仲勋马上加快了开放的速度。很快，到7月15日，一个《中共中央、国务院批转广东省委、福建省委关于对外经济活动实行特殊政策和灵活措施的两个

报告》就形成了，报告明确提出：“在深圳、珠海和汕头试办出口特区。特区内允许华侨、港澳商人直接投资办厂，也允许某些外国厂商投资设厂，或同他们兴办合营企业和旅游事业……三个特区建设也要有步骤地进行，先重点抓好深圳市的建设。”

深圳特区的创办思路渐渐明确下来，它被明确定义为“经济特区”。国家拿出 3 000 万元贷款，专供开发深圳经济特区——这个数字的微不足道与日后开发浦东相比，真不可同日而语，由此可见，特区在当时纯属试验性质，中央政府对之并不抱战略性期望。深圳由一个县级城市一跃而升格为正地级市。这回，特区的手笔还是要比袁庚的蛇口大很多。深圳市的总面积 2 020 平方公里，划为经济特区的总面积有 327.5 平方公里，东西长 50 余公里，南北平均宽度为 6 公里多。从飞机上鸟瞰特区全貌，仿佛是条狭长的海带漂浮在山脚下、大海边。其中可规划开发的有 110 平方公里。

面积大则大矣，却还是只有 3000 万元的贷款——这点钱还不够搞 2 平方公里的三通一平。开发者百思之下唯有一计可施，那就是出租土地，用地金来换现金。这个想法，在当时国内可谓“大逆不道”。反对者的理由很简单：共产党的国土怎么可以出租给资本家？当时一位叫骆锦星的房地产局干部翻遍马列原著，终于在厚厚的《列宁全集》中查出列宁引用恩格斯的一段话来：“……住宅、工厂等等，至少是在过渡时期未必会毫无代价地交给个人或协作社使用。同样，消灭土地私有制并不要求消灭地租，而是要求把地租——虽然是用改变过的形式——转交给社会。”骆锦星查到这段话后一阵狂喜，当晚就奔去敲市委书记张勋甫的家门。据说，当时的深圳干部人人会背这段语录，有考察和质问者远道前来，他们就流利地背诵给那些人听。

深圳的第一块土地出租协议，便签订于 1980 年的 1 月 1 日。第一个吃螃蟹的香港商人名叫刘天竹，跟他谈生意的就是那个在《列宁全集》中找到了恩格斯原话的骆锦星。据骆日后回忆，当时的谈判对话是这样的，刘说：“只要划出一块合适的地皮就行。由我组织设计，出钱盖房，在香港出售，赚得的钱中方得大头，我得小头。”骆说：“东湖公园附近，可以划出一块地方来，如何？”刘说：“那好，所得利润，你拿七，我拿三。”骆摇摇头：“你拿得太多了。”刘笑道：“你拿八，我拿二，如何？”骆说：“我拿八点五，余下的是你的！”刘说：“我们初次打交道，往后要做的事还很多，这次就依你的！”这样的对话果然已经是在谈生意了。

刘天竹开发的这个楼盘叫“东湖丽苑”，第一期共有 108 套新房，他把房子的图纸设计出来后就开始在香港叫卖，仅三天，108 套还在图纸上的房子就一售而空了。

“东湖丽苑”的一炮成功，让深圳人大大开窍，他们很快拿出新方案，提出了收取土地使用费的思路，每平方米收土地使用费 4 500 港币，这个地价仅相当于河对岸的香港的 1/11。深圳用收进的数亿元钱削掉土丘、填平沟壑，开通公路，通电、通水、通邮政。从 1980 年至 1985 年的 5 年里，深圳实际利用外资 12.8 亿元，累计完成基建投资 76.3 亿元，建成了一大批新的能源、交通、通信等基础设施工程，初步形成了九个工业区，香港和国外商人纷纷涌进特区办厂、开公司。南风自此一路北上，开放之势再不可挡。

标题: 1981: 笼子与鸟内容:

中国可能选择的道路，各种事件必须流经的渠道，比我们能够轻易想象到的更窄。

—费正清：《美国与中国》，1981 年

如何力保国有企业，国内发生了争议。在国有企业试点效应递减这个问题上，当时经济界出现了两种应对的声音。以当时参与改革总体规划的经济学家薛暮桥为代表的推进派认为，放权让利改革有局限性，主张把改革的重点放到“物价管理体制改革”和“流通渠道的改革”方面去，逐步取消行政定价制度，建立商品市场和金融市场。他在 16 年后出版的回忆录中说，如果当初按他的思路推进，中国经济改革将少走很多弯路。而另一种意见则认为，国有企业的改革“必须加强集中统一”，“最后的落脚点是中央集中统一”，有人因而提出了“笼子与鸟”的理论，大意是说，企业是一只鸟，不能老是绑着它的翅膀，要让它自由地飞，但是，国有经济体系则是一个大笼子，鸟再怎么飞，也不应该飞出这个笼子。这些论述最终说服了中央决策层，“笼子与鸟”理论统治了未来整个 80 年代的企业改革思路，国有企业的改革成为一场“笼子里的变革”。

由这一理论出发，来看待 1981 年的局势，其结论便非常容易得出了：国有企业的变革必须在稳定和中央的控制下循序渐进，怎么改可以“摸着石头过河”，走一步看一步。而当务之急，是整治那些不听指挥、无法控制的“笼子外的鸟”，正是它们扰乱了整个经济局势。

中央的这一判断，是很能够得到国有企业们的呼应的。很快，在各地的媒体和内部报告上出现了大量的声音，都是控诉那些计划外的小工厂如何与规范的国营企业争夺原材料，如何扰乱市场秩序，如何让国有企业蒙受巨大损失的。总而言之，试点企业搞不好，都是笼子外的野鸟们惹的祸。

对形势的判断及由此而产生的方向性决策，直接造成改革政策上的大拐弯。

1981 年 1 月，国务院两次发出紧急文件“打击投机倒把”，先是在 7 日发文《加强市场管理、打击投机倒把和走私活动的指示》，规定“个人（包括私人合伙）未经工商行政管理部门批准，不准贩卖工业品”、“农村社队集体，可以贩运本社队和附近社队完成国家收购任务和履行议购合同后多余的、国家不收购的二、三类农副产品。不准贩卖一类农产品”、“不允许私人购买汽车、拖拉机、机动船等大型运输工具从事贩运”。继而，在 30 日，国务院又发文《关于调整农村社、队企业工商税收负担的若干规定》，明确指出“为限制同大中型先进企业争原料，将社、队企业在开办初期免征工商税和工商所得税二至三年的规定，改为根据不同情况区别对待……凡同大的先进企业争原料，盈利较多的社、队企业，不论是新办或原有企业，一律照章征收工商所得税”。这两个文件口气严厉，措施细密，并都被要求在各大媒体的头版头条进行刊登报道。一时间，“打击投机倒把”成为当年度最重要的经济运动。

“1981 年的日子很难过。”很多年后，萧山的鲁冠球回忆说，钢材提价 1.3 倍，煤提价 5 倍，成本持续上涨，而与此同时，原先签订的一些订货合同都被中止了，理由只有一个，“根据上级的规定，我们不能再进乡镇企业的产品”。鲁冠球想到大学里去要一个大学生，当时全厂数百人只有一个高中生，更不要说工程师了。大学分配办的人像见到了外星人一样地看着他：“你是不是来错地方了？”

在天津大邱庄，正把一家冷轧带钢厂办得红红火火的禹作敏也遭到了来自上面的压力，他的钢厂摆明了是在与国营企业争夺原材料，而生产出来的钢则又扰乱了钢材的计划市场，是此次运动第一个要打击的。很快，县里派下来了清查组。于是，戏剧性的一幕出现了，首先是

强悍的禹作敏对清查组十分抗拒。清查组成员对他说“你没做亏心事，不怕鬼敲门”，十分具备语言天赋的禹作敏当即反驳说：“尽管没做亏心事，但是鬼老在你门前敲，日子能好过吗？”在他的带头下，大邱庄村民对清查组的态度可想而知，每天都有老头子拎着棍子来质问清查组，“我们刚过了几天好日子，你们就来了，我们挨饿的时候你们怎么不来？”还有小伙子也来“轰炸”，“我们打光棍多年，刚找上对象，你们一来就散了，这媳妇要是找不上你们得负责！”清查组陷入了不堪其扰的“人民战争”，最后在大邱庄实在住不下去了，只好搬到乡里去。

这样的斗争与角力，在各地此起彼伏地进行着。对于像鲁冠球和禹作敏这些从乡土里冒出来的工厂，政府的态度已经十分清晰：请你们继续在当地发展，为方圆十来公里的农民提供必需的劳动农具，并解决农村闲置人口的就业问题，除此之外，千万不要到城里一或者说笼子里来抢食。为了让本来就被返城知青搞得就业压力很大的城市不受农村人口的“骚扰”，12月30日，国务院更是下达通知，“严格控制农村劳动力进城做工，控制农业人口转为非农业人口”。

这一系列的措施，在客观上造成了两个事实，一方面，它有效地控制了宏观经济的方向，避免了因过热而可能出现的种种动荡和不安定，另一方面，它也使刚刚萌芽的乡镇企业遭受到了第一次寒流，几乎所有在1980年前后创办的企业在1981年度的经济指标都是下滑或停滞的。

标题: 1982: 春天并不浪漫内容:

风太大了，风

在我身后

一片灰砂

染黄了雪白的云层

我播下了心

它会萌芽吗？

会，完全可能

——顾城 《我耕耘》，1982年

从年初开始，胡金林就预感到要大祸临头了。

乐清县“打击投机倒把工作组”是1月份进驻到柳市镇的，胡金林第一个被叫去谈话。“你大致说一下你是怎么做生意的？有没有老实交税呀？”组长是他熟人的熟人，所以讯问起来的口气好像并不太严重。胡金林说自己做生意是怎么的辛苦、怎么的合法、怎么的受客户的欢迎。

30 岁出头的他是柳市镇上第一批做电器元件生意的，先是做量具、标准件的小生意，后来开了一间“向阳五金电器门市部”，除了销售还做一些简单的加工制作。他的电器原料都是通过各种法子从国营企业流出来的，生产出来的产品也是卖给上海、宁波一带的国营企业，到 1981 年，他的营业额已有 120 万元，是远近有名的老板了。当时，柳市镇的小电器行业已渐渐成规模，大大小小的电器作坊有 300 家左右，胡金林是最出名的一个，因而被称为“电机大王”。

被约谈的第二天清早，胡金林主动找到工作组，他带去一皮袋的现钞，有六万元，算是补缴了 17 个月的税款。他以为这样总可以过关了吧。过了春节，柳市的空气好像还是很凝重，大街上开始挂横幅，“严厉打击经济领域的犯罪行为”，已经有三四年没有响过的大喇叭又轰轰地叫了起来，每天都有口吻很强硬的社论之类的在播出。胡金林看看苗头还是不对，索性把门市部的卷闸门一拉了事，不做生意了，他带上新婚不久的妻子去全国各地旅游散心。

两周后回柳市，朋友们再见到他都很吃惊，“我们还以为你不会回来了。”胡金林这才明白，事情看来不会那么快就结束了。税务部门把一张白纸红章的文件贴在他的门市部水泥柱上，通知他今后的营业税要上调，从前些年的 0.35% 连补带罚增加到 6%，如果有问题不上报，被查出后再追罚两倍。又过了一个月，镇上突然派人来找他，话只冷冷地说了一句，“你从现在开始不得外出，必须随叫随到，等候处理”。从各种渠道传来的消息都证明，工作组已经开始在整理他的材料。

胡金林的日子变得动荡不安，每天他都在四处打听上面的动静。到了 7 月，柳市镇上一些有名的工商户都被叫到工作组去过了，有几个进去就没有再出来。胡金林知道，暴风雨要来了，一日黄昏，一个镇干部骑着自行车路过他家门口，突然停下来小声地对他说：“不行啦，要下大雨啦！”然后就迅速地骑走。胡金林转身往屋里奔，从抽屉里拽出早就准备好的 500 斤粮票、2 000 元现金和各种证件，连妻子也没有告别一声就仓皇地逃出了柳市镇。

当夜 12 点，警车呼啸地停在他家门口。扑了一个空。

两个月后，胡金林遭到公安部的全国通缉，罪名是“投机倒把”、“严重扰乱经济秩序”。与他同时遭此命运的还有七个柳市工商户，分别是“线圈大王”郑祥青、“目录大王”叶建华、“螺丝大王”刘大源、“矿灯大王”程步青、“合同大王”李方平、“电器大王”郑元忠和“旧货大王”王迈仟。此七人加上胡金林，合称“八大王”，是为轰动全国的“八大王事件”。自上一年开始整治经济秩序以来，针对一地一个团伙的定点式打击，这是第一起。这八人从生意规模上看，都可谓微不足道，胡金林、郑元忠算是其中做得最大的，年营业额不过百万元而已，刘大源、程步青等人不过是开了一个螺丝和矿灯门市部，而叶建华、王迈仟、李方平等更无非是帮上述几个人做一点产品目录和二手电器倒卖。这些人之所以会被列为重大经济犯罪分子、全国重点打击对象，一是其标本性和群体性，二则是因为温州的缘故。在当年，温州的个体工商企业已超过十万，约占全国总数的 1/10，而奔波各地的经销员更多达 30 万人，已蔚然成为一支让各地国营企业头痛不已的“蝗虫部队”。正是在这样的背景下，对“八大王”的高调处理，便很有超出经济上的意味了。

在日后的两年多时间里，“八大王事件”一直如一块乌云笼罩在温州和浙江上空。温州市工业在 1980 年的增速为 31.5%，到 1982 年却下滑为 7.7%，其后三年一直徘徊不前。

而被当成全国重大典型的“八大王”的命运也各有乖舛。最早被逮住的是 22 岁的程步青，乐清专门召开公审大会，他被五花大绑押上台，接受群众的批斗和唾骂，然后宣布判刑四年。在全国公安的协力严办下，叶建华、郑祥青、李方平和王迈仟相继落网判刑。郑元忠潜逃在外，后被看守所收容，在里面关押了 186 天。胡金林从上海、北京流窜到东北，甚至在当年土匪猖獗、著名小说《林海雪原》中的座山雕老巢一夹皮沟躲了很长一段时间，直到两年后的 1985 年 1 月 15 日，他以为风头已过悄悄溜回柳市，当夜就被警察捕获。第二天，乐清县广播站报道：“全国经济要犯、八大王之首胡金林抓获归案。”胡金林在监狱里被关在重刑犯单间里，他已彻底绝望，做好了判重刑乃至被枪毙的准备，谁知道 66 天后，四个公安人员来到他的面前，宣布他被无罪释放。唯一逃脱惩罚的是“螺丝大王”刘大源，在整整三年里，他像老鼠一样地四处躲藏，有时候身无分文只好到垃圾箱里翻拣东西吃，等他再次回到柳市，人枯形瘦，相熟亲朋竟有大半不敢相认。

标题: 1983: 步鑫生年内容:

万里长城永不倒，

千里黄河水滔滔，

江山秀丽，叠彩峰岭，

问我国家哪像染病？

—香港电视剧《霍元甲》主题歌，1983 年

1989 年，国家希望让改革的步子走得更快一点。自两年前开始的治理整顿，固然起到了遏制经济过热的效果，但是也挫伤了各地改革的积极性。到 1983 年秋天之后，如何振奋全国人心，唤起改革的热情，让舆论的重心再次回到发展的主轴上成为主政者最大的课题。在这样的大背景下，浙江北部小县城里的一个裁缝出身的厂长走到了时代的镁光灯下。

11 月 16 日，浙江海盐县衬衫总厂厂长步鑫生一早去上班，他打开报纸，突然满脸通红，眼皮乱跳——在头版头条的位置上，他赫然看到了自己的名字。这篇题为《一个有独创精神的厂长——步鑫生》的长篇通讯当日登在了所有中国党报的头版。在没有任何心理准备的情况下，步鑫生成为当年度最耀眼的企业英雄。

夏天，一个叫童宝根的新华社浙江分社记者曾经前来海盐县武原镇采访，步鑫生小心翼翼地接待了他。童记者在厂里转了两天，还找了一些人座谈。在海盐县里，步鑫生是一个不太讨上级喜欢的人，他从三年前当上厂长后，就开始在厂里按自己的想法搞改革，一些不太勤快的工人被他克扣工资，甚至还开除了两个人。他在厂里搞奖金制度，打破“铁饭碗”和“大锅饭”，提出“上不封顶，下不保底”，这很是让一些老工人不满意，时不时的总是有一些告状信写到县里和省里，让他日子很不好过。不过，由于他管理抓得紧，工厂效益不错，生产出的衬衫品种和花样也比较多，所以在上海、杭州一些城市还很受欢迎。童记者离开后，再没有回音，他也没有挂在心上。

童宝根回到杭州，觉得步鑫生这个人很有趣，于是写了一篇《一个有独创精神的厂长——步鑫生》，他对这篇报道心里也没有底，就先试着发了内参——这是新华社一个很独特的新闻产品，

它不用于公开发表，而是供中央领导人“内部参考”。谁也没有想到，11月6日，总书记胡耀邦会从成堆的“内参”中挑出这篇报道，写下了一段批示，认为步鑫生的经验可以使广大企业领导干部从中受到教益。”十日后，新华社便将童宝根的通讯向全国报纸发了“通稿”，胡耀邦的批示以“编者按”的方式同时发出。

让人感兴趣的是，童宝根的通讯和“编者按”并没有让步鑫生一下子成为全国典型。也许是一些人对“编者按”的背景不了解，在12月的《浙江工人报》上发表了一篇针锋相对的新闻稿《我们需要什么样的独创精神》，指责步鑫生专断独行，开除了厂工会主席，发行量上百万的上海《报刊文摘》转载了这篇报道，就这样，步鑫生从一开始就成了一个有争议的企业家。很快，一个联合调查组进驻了海盐。调查的结果是，步鑫生是一个有缺点和弱点的改革家，他很像苏联卫国战争时期的一个红军将领夏伯，此人脾气暴烈，小错不断，但骁勇善战，以他的事迹拍成的电影《夏伯》在中国放映后一直很受中国观众的喜欢。胡耀邦又在这个调查报告上写了批示，认为应当抓住这个活榜样，推动经济建设和整党工作。步鑫生争议一锤定音，1984年2月，新华社播发了浙江省委支持步鑫生改革创新精神的报道，并且配发了“中共中央整党工作指导委员会办公室”的上千字长篇按语。

步鑫生被选中为典型，有很偶然的戏剧性因素，却也似乎有必然性。当时国内，通过强有力的行政力量，经济过热现象已被控制，治理整顿接近尾声，在邓小平等人看来，重新启动发展的列车，恢复人们的改革热情又成了当务之急，而在国有大型企业中确乎已经找不出有说服力的“学习榜样”，相对而言，受调控影响较小的中小国营或集体企业倒是有一些亮点，特别是那些与日用消费品市场比较紧密的企业，其效益并没有受到太大的影响。就这样，企业规模不大的衬衫厂及其有小缺点的经营者便“意料之外、情理之中”地脱颖而出了。在新华社两次大篇幅报道，尤其是“中央整党委员会”的按语出现后，全国各主要新闻单位“闻风而动”，“步鑫生热”平地而起，仅新华社一家在一个多月里就播发了27篇报道，共计字数3.4万字，各路参观团、考察团涌进小小的海盐县城，中央各机关、各省市纷纷邀请步鑫生去做报告，他被全国政协选为“特邀委员”，他用过的裁布剪刀被收入中国历史博物馆。

在一些新闻记者的帮助下，步鑫生很快发明了一些朗朗上口的“改革顺口溜”：分配原则是“日算月结，实超实奖，实欠实赔，奖优罚劣”，生产方针是“人无我有，人有我创，人赶我转”，管理思想是“生产上要紧，管理上要严”，经营思路是“靠牌子吃饭能传代、靠关系吃饭要垮台”、“谁砸我的牌子，我就砸谁的饭碗”、“治厂不严、不逼，办不出立足坚稳的企业。不管、不紧，到头来，工厂倒闭，大家都受害”。这些朴素而容易背诵的改革格言迅速传遍全国，成为许多企业挂在厂内的标语口号和企业精神。步鑫生的这些观念对于无数白手起步的民营企业主算得上是一堂最最生动的启蒙课，日后，很多在那个时期创业的企业家都回忆说，正是步鑫生的这些话让他们第一次接受了市场化商业文化的洗礼。

“步鑫生神话”渐渐生成，他成了一个管理专家、经营大师。美联社记者在1984年5月20日的一篇新闻中生动地描述说：“他的工人威胁要杀他，他的妻子由于过度担忧终于病倒而住进精神病院。但是，浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生先生，顶住了压力，成为中国改革浪潮中的一名佼佼者。这位52岁的裁缝的儿子，在昨天会见西方记者时，讲述了他同‘吃大锅饭’的平均主义战斗的经过。”这样的形象无疑是高大、勇敢和受人拥戴的，是那个时代所一再期待和呼唤的，至于它是不是步鑫生的真实面目则似乎是不重要的。

萧山的鲁冠球日后还清晰地记得他去海盐参观的情形：通往海盐武原镇的沙石路上车水马龙



挤满了前去“参观学习”的人们，当时的步厂长炙手可热，据称，连厅局级干部要见一下他都很难，我们的面包车还没进厂门，就被门卫拦下了：“步厂长今天很忙，下次吧。”好说歹说，最后他同意我们的车子绕厂区开一圈，这样也算是学习过了。在厂区内，我碰到两位熟悉的《浙江日报》记者，在他们的引见下，步厂长终于同意我们一面。他是一个说话很生动的人，很会做比喻。他说了 15 分钟，我们就退了出去，后面又有一拨人进来了。

“步鑫生热”在 1983 年年底到 1984 年年初的出现，让国内沉闷多时的改革氛围为之一振。中央的政策也从“调整、改革、整顿、提高”的八字方针悄然变成了“改革、开拓、创新”的新提法。在对步鑫生的学习运动中，扩大企业自主权、推行厂长负责制、打破“铁饭碗”和“大锅饭”等被搁置起来的改革理念又再次成了主旋律。

标题: 1984: 公司元年内容:

“我们都下海吧。”

一民间词汇，1984 年

不夸张地说，1984 年是属于珠江三角洲的。邓小平的南巡以及深圳等地的示范效应，在这一年终于发酵。无数胸怀野心的青年人如孔雀东南飞，纷纷奔赴此地。

浙江大学数学系毕业生史玉柱，在安徽省统计局的办公室里编写了第一个统计系统软件，他发誓要做中国的 IBM，不久后，他将南下深圳书写一段高亢而悲壮的生涯；同样也是浙江大学毕业的段永平愤然离开分配单位北京电子管厂，他发誓自己以后再也不会国营工厂里上班，因为那里“人人都觉得能干，却什么都不干”，他也将坐着火车到珠江三角洲去了；赵新先，军医大学的教授带着自己的“三九胃泰”在深圳笔架山下开始新的事业；在惠州，从华南理工大学毕业的李东生在一个简陋的农机仓库开辟自己的工厂，他与香港人合作生产录音磁带，这便是日后赫赫有名的家电公司 TCL。

在广东顺德的容桂镇，只有小学四年级学历的潘宁以零件代模具，用汽水瓶做试验品，凭借手锤、手锉等简陋工具、万能表等简单测试仪器，在十分简陋的条件下打造出了中国第一台双门电冰箱，那一天雷雨交加，他独自一人冲进大雨中号啕大哭。10 月，珠江冰箱厂成立，冰箱的品牌是“容声”，潘宁出任厂长，这便是在后来统治了中国家电业十余年的科龙公司的前身。潘宁造冰箱，在技术上靠的是北京雪花冰箱厂的支援，在资金上则是由镇政府出了 9 万元的试制费，所以，这家工厂成了“乡镇集体企业”，这一产权归属最终决定了科龙和潘宁的悲情命运。

在 1984 年诞生的这些公司，在今后将相继散发出它们的光芒，不过在那时，它们还非常的幼小，并没有引起人们的关注。它们都没有太多资源，创业者看上去与常人无异，分散在一些偏僻的地区和角落，它们所从事的产业大多与人们的日常需求相关，这也是企业能够迅速成长的前提。跟那些拥有大量设备、技术、人才和资本的老牌国营企业相比，它们在任何一个方面都微不足道，唯一有的，只是自由。

当时，这些公司在性质上也算是“国有”或“集体所有”，不过由于新创办一如联想、万科等，或濒临破产一如海尔、健力宝，所以并不在政府部门的关注对象之列，相应地便也拥有了一定的自主权。而正是这点可怜的自主权让它们显得与众不同，在一切都需要“计划”的

时代，它们是少数能够掌握自己命运的人。

1984 年，是一个骚动而热烈的年份。“我们都下海吧”，所有的年轻或不太年轻的人们都在用这样的词汇互相试探和鼓励。新中国成立后共有三次下海经商浪潮，这是第一次，其后两次将发生在 1987 年和 1993 年。经过将近六年的酝酿和鼓动，“全民经商”热终于降临，当时在北方便流传着这样的顺口溜——“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找”。根据《中国青年报》做的一份调查，当年最受欢迎的职业排序前三名依次是：出租车司机、个体户、厨师，而最后的三个选项分别是科学家、医生、教师。“修大脑的不如剃头的”、“搞导弹的不如卖茶叶蛋的”，是当时社会的流传语。

在这一年的最后，还是让我们用那个即将成为中国第一个“首富”的四川人来结尾。

8 月，牟其中第二次出狱了，这次他被关了 11 个月，罪名仍然是“莫须有”。他是 8 月 31 日被放出来的，9 月 18 日，他就匆匆召开了中德复业恳谈会，10 月 5 日，将中德商店升格为中德贸易公司，很快又升级为中德实业开发总公司。数年后，他的公司再度更名为南德，而他将 1984 年作为公司的创始年。

在自己的新办公室里，他挂了一幅《好猫图》，三只活泼、灵巧的小猫姿态各异地汇聚一起，它暗喻着“不管白猫黑猫，能抓住老鼠就是好猫”，上端横幅写着“走自己的路，建设中国式的社会主义”。这很像一个政治理想，而不是商业上的理念。在这一年的最后一个季度里，他一直在忙不停地注册公司，他办了一个“中德企业管理夜校”，想把它办成一个培养商海巨子、企业家的摇篮；他组建“小三峡旅游开发股份有限公司”，想要成立董事会，并发行股票；他还注册了中德服装工业公司、中德竹编工艺厂、中德造船厂、中德霓虹灯装潢美术公司、商品房建筑公司。座钟倒卖的成功让他自视为商业上的天才，仿佛天下生意均靠他神指一点便会金山成堆，善于天马行空而惰于落实执行的商业性格在这个时候已经毕现无疑了。

到年底，他的每一个项目都半途夭折，不了了之，不过这并没有让他产生挫折感，他只是觉得万县这个弹丸之地实在太小了。第二年的开春，他将要去重庆，去北京，去一个更辽阔的天地，那里才能为打造他的商业帝国，舒展梦想的翅膀。

标题: 1985: 无度的狂欢内容:

跟着感觉走，

紧抓住梦的手，

脚步越来越轻越来越快活。

——苏芮：《跟着感觉走》，1985 年

从 1984 年 6 月起，孤悬海外、百年寂寥的海南岛突然成了一块骚动的热土，全中国嗅觉敏感的商人都夹着钱包往那里赶，一场百年一遇的金钱狂欢正在那里上演，大戏将持续半年，最终以悲剧落幕。

海南岛那时还隶属于广东省，1984年1月，邓小平南巡之后，中央即决定开放沿海14城市，比邻香港和深圳的海南理所当然地成为开放的重点区域。当时的海南行政区党委书记、公署主任雷宇“激动得夜不能寐”。他后来回忆说，当时他算过一个细账，“海南岛要发展，必须要有原始积累，靠什么呢？靠中央？很重要，但不够。靠外援？不可能。有一快捷的办法是自己‘草船借箭’。”

雷宇的“借箭计”，便是把中央给的特殊政策转化成真金白银。早在1983年4月，中共中央国务院曾经批转过一个文件，《加快海南岛开发建设问题讨论纪要》，其中指出：“海南行政区可以根据需要，批准进口工农业生产资料，用于生产建设；可以使用地方留成外汇，进口若干海南市场短缺的消费品（包括国家控制进出口的商品）。”不过，这个《纪要》又明文规定“上列进出口物资和商品只限于海南行政区内使用和销售，不得向行政区外转销。”雷宇的“借箭计”则把后面的这段文字给轻描淡写地“忽略”了。事实上，在当时的深圳，靠进口国家控制商品来赚钱的公司比比皆是。

为了又快又多地利用政策，完成原始积累，雷宇和他的部属们很自然地想到了汽车，跟进口一些小家电、办公设备等相比，它无疑是利润最丰厚、也是内陆市场最受欢迎的一个重量级商品。当时雷宇的算盘是，“进口1.3万辆转卖到内地，赚两个亿就行了”。

出乎他预料的是，闸门一开，事态迅速地变得不可收拾。这年夏天，海南岛几乎人人都在谈论汽车。随便到哪间茶楼、饭馆、旅馆、商店、机关、工厂、学校、报社，直至幼儿园、托儿所，听得人头昏脑胀的一个词汇，就是“汽车”。

那是一个酷热难当的夏天，汽车像潮水般涌进海南岛，全部停在海口市内外，密密层层，一望无际，在阳光下五彩缤纷，闪闪发亮，形成了一个蔚为壮观的场景。工商局积极为来自全国各地的买家办理“罚款放行”手续，只消罚款四五千元，盖上一枚公章，这辆汽车就可以堂而皇之地装船出岛了。在这中间，贪污、行贿、受贿、套汇，所有作奸犯科的活动均在阳光下公然进行。事后清查，在短短半年里，海南一共签了8.9万辆汽车进口的放行批文，对外订货7万多辆，已经开出信用证5万多辆。进口用汇总额，高达3亿美元。

9月，海南大量进口汽车引起中央关注，国务院派人前来调查，海南行政区政府的上报材料与实际情况大有出入：“第一，海南进口的所有汽车，都是在岛内销售的（所有汽车发票上都盖着‘只限岛内使用’和‘不许出岛’的字样，这是事实）。第二，目前已经到货的车，不足1.5万辆（这也是事实，但上报材料没有提及已经发货，正朝着海南破浪而来的那几万辆汽车）。第三，海南对进口物资的管理，十分严格，一律不准出岛，违者要受处分。”就在行政区政府上报这份材料的同时，成千上万的日本汽车，正在海口市的港口源源不断地卸下。从9月25日至10月10日，海南至少又批准了8900多辆汽车进口。11月25日，雷宇在一份致国务院特区办的电报中仍称，“到目前为止，海南岛进口的汽车全部都是在岛内销售的。”

汽车并不是钻石，成千上万地进口、出岛，却让全天下的人都视若无物，这未免太过猖狂，到年底，国务院特区办已经不再相信海南的报告。12月，雷宇被召到广州，省政府明确命令他停止汽车进口。至此，狂潮才戛然消歇。

不久后公布的调查数据显示，在一年时间里，海南非法高价从全国21个省市及中央15个单位炒买外汇5.7亿美元，各公司用于进口的贷款累计42.1亿元，比1984年海南工农业总产

值还多 10 亿元。除了汽车之外，还进口了 286 万台电视机、25.2 万台录像机。

雷宇被撤职，后转任广东一个农业县的副书记。行政区常委、组织部长林桃森于一年后以“投机倒把”罪判处无期徒刑。一直过了很多年，人们仍然可以在大江南北的道路上看到一些挂着“粤字”牌照的高档走私车，它们都是当年海南案的遗物。

在中国改革史和企业史上，“海南汽车倒卖事件”带有很强的“寓言性”，一个地区为了发展经济，令制度的许多欠缺渐渐跟不上经济发展的需求，中国改革的渐进特征日益明显，开始进入漫长的灰色地带。

标题: 1986: 一无所有的力量内容:

可你却总是笑我，一无所有。

—崔健:《一无所有》，1986 年

乡镇企业厂长、农民企业家——他们的名称中总带着点泥土的味道，事实上，他们看上去也是土巴拉几的，整个儿好像刚刚从耕地里插完秧出来。他们无论穿什么牌子的西装总是不合身，很少有人会正确地打领带，他们最喜欢的服饰品牌是法国的皮尔·卡丹和香港的金利来，它们的标识都做得很大，老远就能清晰地看出来。他们的普通话都糟糕透了，还特喜欢把自己的照片登在企业介绍册和广告上，而形象都是一律的可笑：坐在偌大的办公桌前，右手在打电话，左手还按在另一台电话上，眼睛呆板地望着前方。德国《明镜周刊》在这一年的报道中说，“在中国，农民胆大而鲁莽……从而给企业带来活力。”《亚洲华尔街日报》的评论则说，“很多农民企业家几乎没有任何商业方面的经验”，在 7 月 9 日的一篇新闻中，记者说他们“不知道如何管理一家工厂，不知道如何做财务报表，也不知道怎样才能生产出质量合格的产品”。但是，这家报纸惊诧的是，他们的事业正欣欣向荣地成长起来，就好像作家余华在很多年后的一部小说《兄弟》中写到的，“他们像野草一样被脚步踩了又踩，被车轮辗了又辗，可是仍然生机勃勃地成长起来了。”

1986 年前后，乡镇企业的崛起已经成为一个不争的事实。

在两年前的 3 月 2 日，国务院正式发出通知，将社队企业改称为“乡镇企业”。作为一个新的、独立的企业形态，乡镇企业第一次浮出了水面，据有关资料显示，当年中国的乡镇企业实际已发展到 165 万家，拥有劳动力 3 848 万人。而到两年后的 1986 年底，乡镇企业的总数已经发展到 1 515 万家，劳动力近 8 000 万，向国家缴纳税金 170 亿元，实现总产值 3 300 亿元，占全国总值的 20%， “五分天下有其一”的格局悄然出现。

这一年的《人民日报》在 3 月和 4 月连续刊登两篇长篇报道，《史来贺风赋》和《乡土奇葩》。

史来贺是共产党一直倡导的那种吃苦在前、享乐在后，全心全意为人民服务的圣徒式的乡村干部。1985 年，史来贺和村党支部其他成员经过反复考察，决定引进一项高科技生物工程，建设一座全国最大的生产肌苷的制药厂——华星药厂。“这高、精、尖项目，咱‘泥腿子’能搞成？”有人担心“打不到狐狸惹一身骚”。史来贺的回答是：“事在人为，路在人走，业在人创。人家能干成的东西，咱们为啥干不成？”

1986年5月20日，刘庄人自己设计、安装的华星药厂正式投产。自此后，刘庄的经济迅速成长，很快成为“中原首富村”。

据报道，几十年来，刘庄没有发生过刑事案件，没有出现党员违纪。从计划生育、婚丧嫁娶到养老抚幼，刘庄的干部、群众自觉遵守社会主义道德风尚。村里14个姓氏、300多户、1600多口人，没有宗族矛盾及派别之争，没有封建迷信、赌博、打架斗殴、婚丧事大操大办等不良现象。

2004年春天，史来贺在平静中去世。国内媒体的标准报道用词是：“共产党员的楷模。”

刘庄和史来贺的存在，证明在中国的某些乡村，如果有一个无私而威权的领导者，他同时具备两种能力：其一是极其善于利用一些优势和概念，为自己营造一个宽松而受扶持的执政氛围；其二，他有相当的市场敏感性，往往就能办起一家乃至若干家非常赚钱的工厂。

这位强人是以一种建立在人格魅力基础上的威权风格，在统治或者说管理着他的这个村庄。

所有的村民在他的统治下，获得了生活上的根本改善（有意思的是，这些村庄在过去往往是一个非常穷困的讨饭村），而在人格上彻底地依附于这位强人。

这个村庄，你很难说它是一个什么组织，在行政概念上它是国家最基础的行政单位，而在经济概念上它则是一个严密的营利组织，有些乡村甚至拥有一家上市公司，那些强人通常既是乡村的行政长官，同时又是公司的董事长，这种两权合一的模式似乎没有遭到任何人的质疑，而且看上去是唯一可行的方式。更耐人寻味的是，强人的家族在这个乡村往往是最有权势的一族，他们的子女在强人在世的时候便已经是乡村管理的核心人物，而当这些强人老去或死去的时候，他们往往把自己的权柄传给了自己的子女。

在过去的30年中，这种著名的中国村庄有河南的刘庄和南街村，天津的大邱庄，江苏的华西村，浙江的横店。它们作为一种很独特的人文标本和社区企业形态，很多年来一直散发出一种神秘而难解的魅力。

标题: 1987: 企业家年代内容:

你就像那冬天里的一把火，

熊熊火焰温暖了我。

——费翔:《冬天里的一把火》，1987年

河北石家庄造纸厂厂长马胜利在工厂的门口挂出了一块铜制的标牌，上面铭刻了五个大字：“厂长马胜利”，这在那时的国营企业是一件不可思议的事情，不过因为他是“马胜利”，所以没有人觉得有什么不适当的。马胜利是当时中国最著名的厂长。

马胜利在两年前因承包而出名。1984年，石家庄造纸厂跟当地的很多老牌国营企业一样难以为继，800多人的工厂已经连续三年亏损，年初上级下达了实现17万元的利润指标，上任不久的厂长却迟迟不敢承诺下来。马胜利是厂里的业务科长，3月28日，他在厂门口贴

出了一张“大字报”《向新领导班子表决心》，提出由他来承包造纸厂，年底上缴利润 70 万元，工人工资翻番，“达不到目标，甘愿受法律制裁”。这个戏剧性的大胆举动轰动石家庄，半个月后，市长王葆华组织了 160 人的“答辩会”，在听了马胜利的承包演讲后，王当场做主让他承包造纸厂。

业务科长出身的马胜利主要在产品结构和销售激励上下了工夫。造纸厂生产的是家庭用的卫生纸，马胜利根据市场需求，把原来的一种“大卷子”规格变成了六种不同的规格，颜色也由一种变成三种，还研制出“带香味儿的香水纸巾”。为了鼓励业务员开拓市场，马胜利设立了“开辟新客户有奖”，规定，开辟一个大客户，奖励十元，招揽一个小客户，奖励五元。这些措施让死水一潭的工厂顿时有了活力。承包第一个月，造纸厂就实现利润 21 万元，比最初整年的指标 17 万元还多，第一年承包期满，马胜利完成了 140 万元的利润。经新闻报道宣传，“马承包”立即闻名全国。在当时，四年前曾被树为“改革典型”的步鑫生已日薄西山，步履艰难的国营企业改革太需要出现一个新的“一包就灵”的传奇，马胜利的适时出现无疑弥补了这个需求，他的试验让人们看到了企业承包的魅力，一时间，“学习马胜利”成为全国性的热潮。他的改革思路被总结成“三十六计”和“七十二变”，承包制成为国营企业摆脱困境的灵丹妙药。

1985 年 7 月 26 日，全国的报纸都刊登了新华社的长篇通讯，题目是《时刻想着国家和人民利益的好厂长马胜利》。跟步鑫生一样，马胜利很快成为炙手可热的新闻人物，他四处演讲，出版图书，获得各种荣誉，河北、山东等一些省份还由政府发起了“向马胜利同志学习”的运动。与步相比，马胜利无疑更具备现代企业家的素质，他的工厂连续几年盈利增长，1985 年实现利润 280 万元，1986 年为 320 万元。1987 年，如日中天的马胜利向社会宣布了一个让人兴奋的决定：他将创办“中国马胜利造纸企业集团”，从现在开始，在全国 20 个省市陆续承包 100 家造纸企业。

他的这个动议成为当年度最具爆炸性的公司新闻。这实在是一个让人振奋的庞大构想，它极大地展现出新一代改革者的宏伟气魄，以及承包制即将散发出的魔力，而且对于很多苟延残喘的地方造纸厂来说，能够通归到马胜利的旗帜之下，无疑是起死回生的最佳生机。马胜利的动议传出后，来自全国各地的要求马去承包、投标的电报如雪片般飞来。第一个前来报名的企业是山东的菏泽造纸厂，马胜利的承包组到那里的时候，菏泽地区 10 个县市的上千名市长、书记和骨干企业厂长济济一堂，聆听马胜利布道式的承包报告。马宣布，承包基数为 37 万元，增盈 10 万元以内，马胜利与菏泽厂以二八分成，增盈 10 万元以上，双方以三七分成，承包三年，使利润翻三番。马胜利的演讲被一阵又一阵热烈的掌声淹没、打断，在人们充满敬意的仰望的目光中，站在光环中的马胜利仿佛是一位能够点石成金的神仙，记者戈红在报道《“马承包”新传》中描述说：“马胜利做报告从来不拿稿子，不照本宣科，他谈笑风生，话语幽默而又风趣，会场内外鸦雀无声，听得人们如痴如醉，长达三个小时的报告，竟无一人走动，有人憋着尿也不去厕所。”

这样的景象在以后的半年里一再地重现。从 1987 年 11 月到第二年 1 月，马胜利“晓行夜不宿”（他在自传《风雨马胜利》中的用词），在不到两个月的时间里对 27 家造纸厂进行了承包。1988 年 1 月 19 日，“中国马胜利造纸企业集团”在锣鼓喧天中成立，北京的轻工部部长和河北省省长一起参加了成立大会。此前四天，《人民日报》刊登了海盐衬衫总厂厂长步鑫生被免职的新闻，“典型人物”的新旧更代让人眩目。

然而，令人始料未及的是，马氏神话的破灭竟比前人的衰落还要快速。仅四个月后，浙江媒体报道他承包浙江浦江造纸厂“失利”；7月，贵州报道“马胜利承包后的贵阳造纸厂处境困难”；8月，烟台蓬莱造纸厂因亏损与马胜利中止合同；9月，《人民日报》发表评论《由马胜利失利想到的》，首次将“马胜利失利”与“步鑫生沉浮”相提并论。可怕的多米诺骨牌效应发生了，到年底，马胜利宣布停止吸收新企业，今后不再跨省经营，此时，已有16家造纸厂先后退出了集团。

在企业史上，马胜利被称为“企业承包第一人”，他不是第一个尝试承包制的厂长，却是最早因承包受到举国瞩目的人。

标题: 1988: 资本的苏醒内容:

摆个小摊，胜过县官；

喇叭一响，不做省长。

一北方民谚，1988年

1988年年中，上海先后组建了三家证券公司，分别是中国人民银行上海分行（后来转给工商银行上海分行）的申银、交通银行的海通和股份制的万国。前两者受体制内管束较多，而股份制的万国则天然地显出它的优势，其总经理名叫管金生，他后来有“证券教父”的名号。

管金生出生在江西一个小山村的贫寒之家，1983年在比利时布鲁塞尔大学获商业管理和法学两个硕士学位。毕业归国后，在很长时间里他无所事事，被派到上海党校的一个“振兴上海研究班”里去“深造”。等到万国证券创办之际，41岁的管金生总算被挖掘了出来，出任这家拥有3500万元股本金的证券公司总经理。

万国创办，管金生第一眼瞄上的是国库券。中国从1981年开始发行国债，按国际惯例称为国库券，在相当一段时期里，由于缺乏流通性，所以很不受欢迎，不少地方政府以党性为号召，要求所有党员和公务员必须购买，有的政府和企业索性在工资中强行摊派发放。到后来，很自然地出现了国库券地下交易，一些人以五折六折的低价收购国库券，还有的企业用国库券变相降价，来推销积压产品。由于各地的收购价格不同，便形成了一个有利可图的“黑市”。这些行为虽属违法，但却日渐蔓延，已成无法遏制之势。到1988年3月，财政部被迫作出《开放国库券转让市场试点实施方案》，允许国库券上市流通交易。4月，上海、深圳、武汉等七城市率先试点开放，6月又开放了54个城市。

管金生是第一个从国库券流通中嗅出商机的机构券商。当时，全国银行并无联网，所以各地的国库券价格相差很大，万国只有十多个人，管金生率众倾巢而出，跑遍了全国250个大中小城市和偏远乡村，到处收购国库券。有一次，他亲自到福州去采购，一出手就吃进200万元的国库券，这些从无数散户手中收来的券额都是5元、10元的，足足塞满了几个大麻袋，他租了一辆汽车直送上海，装不下的两个大旅行袋，他一手拎一个坐飞机回去。在机场安检入口，他好说歹说硬是没有让安检人员打开旅行袋检查，到上海的时候，袋子的底部已经撑破了，他连拉带抱地总算出了机场。到1989年，万国的营业额做到了三亿元，成为当时国内最大的证券公司，其中绝大部分的业务来自国库券的倒卖套利。

如果说，双硕士出身的管金生是一个商业高手的话，那么，上海城里一个姓杨的仓库管理员则算得上是“天才”了。

1988 年 4 月，上海铁合金厂的仓库管理员杨怀定一气之下辞职了。春节前后，厂里仓库丢了一吨多铜材，因为杨怀定的妻子承包的电线厂所用原料是铜材，所以他成了重点怀疑对象。很快案子破了，跟杨怀定没有关系，不过，受了一肚子气的他却决定不干了。

杨怀定订了 26 份报纸，那时还没有互联网，所有的信息都悄悄地藏在一行行枯燥的官样文字里。他在报纸上看到，从 4 月开始，中央相继开放了七个城市的国库券转让业务。他的眼皮狠狠地跳了一下。

第二天，他就凑了 10 万元直奔安徽合肥。他的算盘是，当时各地的国库券价格都不同，只要有价差就能赚到钱。果然，他在合肥银行的门口吃进 10 万元国库券，然后倒给上海的银行，前后三天获利 2 000 元。杨怀定收进的国库券上有合肥银行的标志封条，他怕上海银行看破其中的诀窍，进行银行间互相调剂，便很有心机地撕掉封条，把编号弄乱，让迟钝的银行摸不到他赚钱的法门。

在随后的一个月里，杨怀定日夜兼程，把上海之外的其他六个开放城市跑了一个遍，当时上海银行国库券日成交额约 70 万元，他一人就占去 1/7。就这样，一条匆匆出台的中央政策成全了一个仓库管理员的致富梦。杨怀定是中国第一个靠资本市场发财的普通人，他后来以“杨百万”闻名早年的中国股市。

早在 1988 年的秋天，杨怀定就已经结识了年长三岁的管金生，对国库券异地套利的共同嗅觉让他们成为上海滩上的“亲密知己”。他在 2002 年写的自述《做个百万富翁》中，讲到过当年的一个细节：

1989 年元旦刚过，管金生告诉杨怀定，他去中国人民银行上海分行金管处串门，看到处长张宁桌子上压着一份文件，内容是 1988 年国库券准备在不久后上市。如果谁知道这个消息，黑市价 75 元买进，一上市可能就是 100 元，暴利 25 元，这是个发大财的机会。于是，杨百万成了万国证券的授权代表，拿了一台万国的点钞机，在海宁路 1028 号自己的办公室内大张旗鼓地收购，短短时间内竟买走了上海市面上一半 1988 年国库券。管、杨的狂收行动引起了金管处的注意，张宁在某日赶到万国突击检查，管金生想出了个绝招，把所有的国库券从地下室的金库转移到自己的办公室里，从地上一直堆到天花板。张宁来检查，一无所获而归，万国证券躲过一劫。数月后，1988 年国库券上市，价格为 104 元，作为当时国内最大的两只“国库券鼯鼠”，管金生的万国证券和杨怀定完成了惊险而丰厚的原始积累。

标题: 1989: 倒春寒内容:  
我有一所房子，

面朝大海，春暖花开

—海子：《面朝大海，春暖花开》，1989 年

从元旦开始，全国上下就弥漫着阴郁的紧张空气，1 月 1 日，一向严谨而慎言的《人民日报》



在《元旦献词》里非同寻常地写道：“我们遇到了前所未有的严重问题。最突出的就是经济生活中明显的通货膨胀、物价上涨幅度过大，党政机关和社会上的某些消极腐败现象也使人触目惊心。”尽管中央政府开始采取强硬的宏观紧缩政策，过热的经济开始降温，然而因通货膨胀和闯关失利而造成的社会心态失衡并没有很快地消退。

经济局势发生了动荡，针对改革政策的质疑也从四面八方射来。便是在这种思潮的影响下，自 1981 年以来规模和力度最大的、针对私营企业的整顿运动开始了。

9 月 25 日，“傻子”年广久终没能逃脱第二次牢狱之灾，这个大字不识、账本都看不明白的文盲，因贪污、挪用公款罪被捕入狱，“傻子瓜子”公司关门歇业。两年前，这个全国闻名的“傻子”跟芜湖郊区政府联营办了一个瓜子厂，他看不懂按会计制度制作的规范账目，于是企业里的财务自然是一本糊涂账，他抗辩说：“我知道进来多少钱，出去多少钱就行了。”

他的案子拖了两年，最终认定他虽然账目不清，却并不构成贪污和挪用，不过，法院最终还是以流氓罪判处他有期徒刑两年。有意思的是，到了 1992 年，邓小平在南巡的一次谈话中，突然又说起了这个“傻子”，一个多月后，年广久就被无罪释放回家。

作为早期改革的标本人物，年广久在 1989 年的遭遇并非偶然事件。这一年，中国的企业改革陷入了“倒春寒”。

来自政治和经济上的双重压力，使很多私营老板产生极大的恐慌心，当时距离“文革”还不太远，人们仍然对十多年前的极左年代记忆深刻。10 月 16 日的《经济日报》在头版头条承认，“近一段时期，一些地方的个体工商户申请停业或自行歇业，成了社会的一个热点话题”。新津刘家兄弟之一的刘永行回忆说，那一年大环境很紧张，没有人愿意来私营企业工作，希望集团几乎招不到一个人。浙江省萧山县那个花 2 000 元买回一勺盐的化工厂厂长徐传化则想把自己的工厂关掉了，镇长怕失去这个纳税大户，便在年底给他申报了一个县劳模，这才最终让他安下心来。

为了避免遭到更大的冲击，一些人主动地把工厂交给了“集体”。王廷江是山东临沂市沈泉庄的一个私人白瓷厂厂长，9 月，他突然宣布把千辛万苦积攒下来的家业——价值 420 万元的白瓷厂和 180 万元的资金无偿捐献给村集体，同时，他递交了一份入党申请书。在捐献财产的两个个月后，他当上了村委会主任，接着又当选全国劳动模范和十届全国人大代表。跟王廷江很相似的还有江苏宜兴一位 27 岁的电缆厂厂长蒋锡培，他也把自己投资 180 万元的工厂所有权送给了集体，由此获得了“集体所有制”企业的“红帽子”。在这一年，把工厂捐掉的还有后来靠造汽车出名的李书福，他当时在台州建了一家名叫“北极花”的冰箱厂，它当然是一个没有出生证的非定点厂，就在杭州对非定点冰箱厂一片喊打声中，他慌忙把工厂捐给当地乡政府，然后带上一笔钱去深圳一所大学读书去了。

王廷江后来的经历是：他无私捐产后，立即成为全国知名人物，山东省政府还展开了一个“向王廷江同志学习”的活动，他创办的企业也由此获得了当地政府更大力度的贷款和政策支持。到了 1996 年底，沈泉庄的村办企业发展到 20 家，村民人均收入达到 6 000 元，一跃成为沂蒙山区的首富村。2005 年，王廷江领导的华盛江泉集团总资产将近 70 亿元，他拥有对这家企业的绝对调配权。王廷江的一些亲属们开始成为亿万富翁。在当年度《新财富》杂志推出的 500 富人榜排名中，王廷江最小的弟弟王廷宝名列 233 位，拥有 6.6 亿元财富。他的侄子

王文光据估算也拥有 3.3 亿元家产。另据《21 世纪经济报道》披露，“王廷江的一子一女也早已家财万贯”。蒋锡培在捐产后也同样当选为全国劳模和全国人大代表，他在 2002 年通过回购股权，又成为企业的资产所有者，据估算当时他的资产已超过 10 亿元。

王廷江与蒋锡培的经历带有一定的普遍性。日后，那些在 1989 年“私产归公”的企业绝大多数又都通过各种形式回复到了原来的产权性质，而在当时这确乎是人们恐慌心理的某种体现。在民间经济最为发达的广东省，则出现了一次企业家外逃的小高潮，除了最知名的万宝邓韶深之外，还有深圳金海有机玻璃公司的胡春保、佛山中宝德有色金属公司的余振国等。根据新华社记者顾万明的报道，到 1990 年 3 月为止，广东全省共有 222 名厂长经理外逃，携款额为 1.8 亿元。

标题: 1990: 乍热骤冷内容:  
轰隆隆的雷雨声在我的窗前，

怎么也难忘记你离去的转变，

孤单单的身后寂寥的心情，

永远无怨的是我的双眼。

——罗大佑：《恋曲 1990》，1990 年

1990 年的中国，是在一片打击假冒伪劣的讨伐声中开始的。浙南的温州再次首当其冲。

在中国的改革史上，温州是一个很容易让人产生“误读”的地方。这里是中国私营企业最早萌芽的地方。在一些人士的眼中，它是“资本主义的温床”，是一颗必须被割除的毒瘤。而在另一些人的心目中，它却是好像市场经济的“麦加”，是民间力量突破旧体制的急先锋。在很长一段时间里，对温州的评价，成为了改革立场的“选边战”和温度表。每当政策走向出现变动的时候，往往在这里可以嗅出最初的迹象。

温州商人被称为是“中国的犹太人”，他们从很小的时候就背井离乡，外出闯荡，他们是中国最早具备了市场意识的那群人，也是第一批在商业活动中赚到钱的人。在温州，出现了中国最早的贸易商人、第一批专业市场、第一个民间银行、最初的股份制企业，在很多年里，他们像一条条搏命的鲶鱼，出现在每一个有盈利机会的领域里，他们贩运小商品、炒卖各地房产、去山西承包小煤矿、在陕西打地下油田、到新疆倒卖棉花，他们是最早的商业活动实践家、新观念传播人、新产品推广者，也是最早的走私商、偷渡客、伪劣产品制造者，他们总是游走在法律的边缘，总是能够奋不顾身地在第一时间捕捉住刚刚萌生出来的商业机遇。

一个关于温州商人精明的故事流传颇广：一位东北的国营企业厂长来温州洽谈生意，双方在价格上卡壳了，温州人当即将之拉进最好的海鲜餐厅，一顿大吃大喝后，东北人的肠胃不出预料地抵挡不住，于是深夜急送住院，温州老板马上派出自己的老婆，在床前日夜端盆伺候，东北人自然被感动得无以复加，两人立刻称兄道弟，价格上的“小小”分歧当然就不在话下了。

温州某贫困县还出过一个匪夷所思的、颇有黑色幽默意味的经济案件：当地农民向全国各地的国营企业投递信函，订购各种各样的二手机械设备，这些设备到了泰顺后，当即被就地倒卖。然后，那些农民就去报纸上用假名刊登死亡讣告，等那些外地企业追上门来讨债的时候，就有人哭丧着脸把讣告拿给他们看：人也死了，向谁催债？就这样，一个村庄的农民全部参与了这场很诡异的诈骗游戏，当地还因此形成了浙南最大的二手机械设备交易市场。

80 年代末，凡是去温州的人都对当地餐饮文化叹为观止，在那里，有派头的人请客，必上两道汤，一道汤是海鲜大盆中飘浮一只百元美钞折成的小船，是为“一帆风顺”，另一道汤是海鲜大盆中再浮一小盆，上面有规则地摆了十只进口手表，在座各位一人一表，是为“表表心意”。

在当时，另一个让全国民众很难接受的现象是，先富起来的温州人掀起了一个让人瞠目结舌的“造坟运动”，《中国青年报》记者麦天枢曾用惊讶的笔触描写 1990 年前后的温州：“船行瓯江，迎面扑来的是成百上千的坟墓。满山遍野白花花的，便是闻名天下的温州椅子坟，这些堂而皇之、居高临下、傲视天地的椅子坟包藏着的，不只是温州人祖先们的骨血，这是来自传统的精神的流向，这也是来自市场的新财富的流向。一个地方的富裕程度往往可以从观察椅子坟轻易地得出结论：哪个村镇最富有，哪里的坟墓就最辉煌气派。”

早期温州商人在商业上所表现出来的智慧和狡黠，与硬骗强取截然不同，却将原始积累过程中的那种没有道德底线的狡黠与血腥，展现得淋漓尽致。伴随着市场繁荣和民众富裕的是，原有商业秩序的破坏、淳朴的公共观念的淡漠和生态环境的破坏。确切地说，温州现象并非孤例，它同样存在于所有商业活动率先活跃起来的地区，如广东的珠三角及潮汕地区、福建的晋江地区、江苏的南部地区等等。我们只能说，那是一个缺乏善恶感的时代，在“摆脱贫困”这个时代主题面前，一切的道德价值评判都显得苍白无力。

标题: 1991：沧海一声笑内容:

沧海笑，滔滔两岸潮，浮沉随浪记今朝。

苍天笑，纷纷世上潮，谁负谁胜天知晓。

—黄沾：《沧海一声笑》，1991 年

关于国营企业的“生死讨论”，事实上意味着一场即将绵延十多年的资本盛宴已经悄然开始了。对陷入困境或处于市场边缘的国营资产的分割、重组与出售，将成为财富积累和改革成果分配的重要方式。如果说，在 1988 年，“资本”这个曾经被视为洪水猛兽的万恶名词已经重新归来，那么在今年，它已经散发出越来越迷人的金色光彩，那些最早认识到它的人们将一一成为新的财富宠儿。而让人感到意外的是，这些人中的相当一部分正是从庞大无比却又貌似僵化的国营资本这座“大金山”上挖取到了各自的“第一桶金”。

今年，一直对自己的商业天才深信不疑的四川万县人牟其中，终于证明了自己的“天才”。

在离开家乡之后，他一直在深圳、北京和海南等地寻猎，他的南德公司做过各种各样的贸易，从贩卖钢材到批发毛线。向来喜欢天马行空的他，从不放过任何一个可以露面的“大场面”，1989 年，他受到邀请去瑞士达沃斯参加世界经济论坛，这是中国企业家第一次参加这个知

名的非官方论坛。达沃斯的物价奇贵，牟其中不敢吃饭店里的食物，便天天跑到小巷里找最便宜的馅饼。会期半个月，他住了四天就受不了要回国，临结账时才被告知，作为受邀嘉宾，他的食宿都是由论坛方面全包了的。

达沃斯归来不久，他在从万县到北京的火车上认识了一个河南人，从后者口中，牟其中得知正面临解体的前苏联准备出售一批图-154 飞机，但找不到买主。于是，异想天开的他觉得这是一个值得冒险的生意。南德既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够的现金，要做成飞机贸易简直是天方夜谭。但是，牟其中却决意一试。他打听到一年前刚开航的四川航空准备购买飞机的消息，便七拐八弯地前往洽谈，川航同意购进苏联飞机，然后，牟其中又从四川当地的国营企业中组织了罐头、皮衣等大批积压商品，准备用以货易货的方式达成这笔生意。牟很能抓住人的心思，他接待苏联航空工业部官员的地点选在北京钓鱼台国宾馆，在开始谈判之前，他“很荣幸地”告诉客人，这里便是不久前戈尔巴乔夫同中国领导人会谈的地方，一向唯上的苏联同志当然立刻肃然起敬。就在牟其中的空手倒腾之下，这笔“不可能的生意”居然变成了现实。1991 年中期，南德、川航与苏联方面达成协议，中方用价值 4 亿元人民币的 500 车皮日用小商品换购四架苏制图-154 飞机。这笔贸易经媒体报道后，牟其中顿时成为全国热点人物，他自称从中赚了 8000 万到 1 个亿。牟的运作其实一直游走在政策的边缘，2000 年 7 月，川航对外拍卖当年购进的一架图-154 飞机，其名义是“走私飞机”。

“罐头换飞机”令牟其中一夜成名，更让他对自己的“空手道理论”深信不疑，他对来访的记者说：“过去的经济规律已经变得十分的可笑了，工业文明的一套在西方落后了，在中国更行不通，我们需要建立智慧文明经济的新游戏规则。有人说我是空手道，我认为，空手道是对无形资产尤其是智慧的高度运用，而这正是我对中国经济界的一个世纪性的贡献。”在今后的十年里，牟其中将他的这套理论一再地付诸行动，他策划了一大堆听上去就吓死人的“宏大计划”，其中包括将喜马拉雅山炸开一个宽 50 公里、深 2 000 多米的口子，把印度洋的暖湿气流引入中国干旱的西北地区，使之变成降雨区。在整个 90 年代，牟其中一直是媒体的焦点，他获得了“中国十大民营企业家”、“中国改革风云人物”、“中国十大实业家”等众多称号；南德集团被称为“中国改革开放的试验田”、“中国真正的民营企业”；在 1994 年，美国《福布斯》杂志将牟其中列入当年度的全球富豪龙虎榜，位居大陆富豪第四位；同年，中国的一本名为《财富》的民间杂志把他定为“中国第一民间企业家”和“大陆超级富豪之首”，这位充满商业想象力和改革空想热情的四川人也因此成为第一个被冠以“中国首富”的企业家。

牟其中在 1991 年前后的冒险成功，不是一个偶然的事件。在经历了 13 年的改革之后，计划体制已经在内外交困中面临逐渐瓦解的边缘，缺乏市场开拓能力而造成货物积压仍然是困扰很多国营企业的最大难题，这无疑给很多像牟其中这样的大小倒爷提供了巨大的运营空间。通过创新的方式在流通环节中获取利益，成为这些冒险家屡试不爽的致富手段。不过，由于缺乏规范的资本工具和游戏规则，这些经营活动便往往非常的传奇和诡异，也充满了种种的不确定性。

标题: 1992：春天的故事内容:

1992 年，又是一个春天。

有一位老人在中国的南海边写下诗篇，

天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆……

—蒋开儒：《春天的故事》，1992 年

1992 年的春天，给喜好“大历史阐述”的中国人留下了太深的印象，以至于在后来的很多记忆中，这一年整个儿都是春天。

邓小平异乎寻常的南巡旋风，不但在政治上造成了空前的震动，同样在经济上形成了强烈的号召力。那些谙熟中国国情的人，都从中嗅出了巨大的商机，很显然，一个超速发展的机遇已经出现了。这时候，需要的就是行动、行动、再行动。在江苏的华西村，每天准时收看新闻联播的吴仁宝一看到邓小平南巡的新闻，当晚就把村里的干部召集起来，会议开到凌晨两点，他下令动员一切资金，囤积原材料。为此，他整日奔波，一方面四处高息借贷，另一方面到处要指标、跑铝锭。他的大儿子吴协东后来透露，“村里当时购进的铝锭每吨 6 000 多元，三个月后就涨到了每吨 1.8 万多元”。

吴仁宝显然不是唯一一个行动起来的人，南巡之后，全国立即出现了一股前所未有的办公热。从 2 月开始，北京市的新增公司以每个月 2 000 家的速度递增，比过去增长了 2~3 倍。到 8 月 22 日，全市库存的公司执照已全数发光，市工商局不得不紧急从天津调运一万个执照以解燃眉之急。在中关村，1991 年的科技企业数目是 2 600 家，到 1992 年底冲到了 5 180 家。四川、浙江、江苏等省的新增公司均比去年倍增，在深圳，当时中国最高的国际贸易中心大厦里挤进了 300 家公司，“一层 25 个房间，最多的拥挤着 20 多家公司，有的一张写字台就是一家公司”。

3 月 9 日，珠海市宣布重奖科技人员。珠海生化制药厂厂长、高级工程师迟斌元从市长梁广大手中接过价值 29 万元的奥迪轿车钥匙、三房一厅的产权证书和 26.7184 万元的奖金，上百家海内外媒体拍下了他热泪盈眶的情景。珠海重奖新闻很快诱发连锁效应，辽宁锦州市政府拿出 76.7 万元奖励 5 个科技人员，四川用 80 万元奖励一位农学家和他的助理们，山东、安徽和江苏等省纷纷用现金、轿车、住房或家电等奖励当地的科学家。几年前还偷偷摸摸的“星期六工程师”现在被允许公开承包项目，江西省规定，科技人员搞技术承包，可与所在企业分成，承包者所得不低于 50%。

除了科技人员，那些有商业创意的人也成为了新的明星。7 月 29 日，《中国青年报》在头版头条别出心裁地刊出一条独家新闻：《何阳卖主意，赚钱 40 万》，消息称，“思想、策划、主意也能卖钱。北京一位名叫何阳的发明家光靠给企业出谋划策，赚了 40 万元。他创办的和洋民用新技术研究所，目前已获中国专利 20 多项，技术转让总收入 100 多万元。”

何阳大学毕业后被分配到北京一家化工厂，1988 年，32 岁的他辞职下海，成为了一个“知识个体户”。他想去《北京晚报》登招聘人的广告，报社让他先去人才交流中心开证明，中心的答复是个体户不能登招聘广告，他情急之下就满大街去贴广告，结果下午果然来了四个人，定睛一看，是四个市容检查队的，让他一张招贴罚款一块钱。就这样，何阳的“研究所”几年下来只有他一个职员，而他却靠给企业出点子创了一条路出来。一家塑料厂的一次性塑料杯大量积压，何阳出点子说，把京广铁路沿线站名印在茶杯上，再印个小地图，在铁路沿线的火车上卖。塑料厂一试，果然大灵。一家灯具工厂的台灯卖不出去，何阳想起海湾战争

中大显神威的爱国者导弹，便建议工厂设计一种爱国者导弹形台灯，样品拿到香港的博览会上居然脱销，何阳收到 6 万元酬金。浙江的金华火腿已有 800 年历史，但近年销路不畅，何阳出点子说，何不把火腿开发成罐头食品呢？就这一句话，何阳收到 10 万元的点子费。

在任何时代，像何阳这样的聪明人都是一个“宝”，而在 20 世纪 90 年代初期的中国，产品积压和缺乏创意是所有大小公司共同的困扰，何阳似乎总是能够一语点破天机，通过一些聪明的主意让滞销商品顿时变活。在《中国青年报》的报道之后，何阳迅速成为全国知名的新闻人物，他被誉为“点子大王”，各地找上门来求教的企业络绎不绝，他四处演讲，成为最受欢迎的“商业智多星”，他的演讲会常常成为现场的咨询大会，台下的人报出一个滞销商品，何阳一眨眼就能说出一条“救活的点子”。一年多后，他顺势出版了一本名为《何阳的点子》的小书，它的发行量超过 50 万册，其中例举了数十个新奇的产品创意，包括“刻着星期的筷子”、“避孕泡泡糖”、“魔术酒瓶”等等。何阳热直接催生出了一个“咨询策划产业”，在他的身后出现了很多类似的聪明文化人，他们以善于策划和出点子闻名，成为中国商业界一群活跃的身影。

何阳的出名，让每一个对商业没有恶感的人都感受到了“知识就是金钱”，在一定程度上激励了青年人投身到商业活动中去。

### **第三部 1993~1997 民族品牌进行曲**

#### 扭转战局

##### 企业史人物 庄主之殇

##### 1994 青春期的躁动

##### 企业史人物 支教公司

##### 企业史人物 “君安教父”

##### 1995 收复之役

##### 企业史人物 刁民王海

##### 企业史人物 万国大佬

##### 1996 500 强梦想

##### 企业史人物 一人三九

##### 1997 “世界不再令人着迷”

##### 企业史人物 时代标本

#### 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折

##### 1998 闯地雷阵

##### 企业史人物 “烟王”是非

##### 1999 庄家“恶之花”

##### 企业史人物 胡润造榜

##### 2000 曙光后的冬天

##### 企业史人物 霸王宿命

##### 2001 入世与出局

##### 2002 中国制造

##### 企业史人物 仰融悲情

## 第五部 2003 年～2008 年大国梦想成真

2003 重型化运动

企业史人物 大午集资

2004 表面的胜利

企业史人物 “江湖” 总裁

2005 深水区

2006 资本的盛宴

企业史人物 “首富部落”

2007 大国崛起

2008 正在展开的未来

标题: 1993: 扭转战局内容:

他们是我的希望, 让我有继续的力量;

他们是未来的希望, 所有的孩子都一样。

——李宗盛:《希望》, 1993 年

64 岁的“天下第一庄”庄主禹作敏盘腿坐在他那张硕大的暖炕上, 神情孤傲而不安。这是 1993 年 3 月的某个傍晚。这些日子, 他身不由己地卷入了一个惊天大旋涡之中。

在过去的两年里, 禹作敏一直春风得意。他领导的大邱庄由一个华北盐碱地上的讨饭村变成全国最富有的村庄,《纽约时报》报道说:“大邱庄实际上就是一家大公司。这个村有 4 400 人, 却有 16 辆奔驰轿车和一百多辆进口的豪华小轿车, 1990 年人均收入 3 400 美元, 是全国平均收入的 10 倍, 1992 年, 大邱庄的工业产值据称达到了 40 亿元人民币。”大邱庄成为中国民间经济迅猛成长的一个标志, 所有来这里参观的人们都会惊叹于它的整洁与富有。小小的村庄由一排排红砖灰瓦的平房构成, 柏油马路交织其间。路修得极好, 路边立着只有大城市里才有的那种华灯。村子中心还有 16 栋造型别致的别墅群, 其外形模样跟北京的钓鱼台国宾馆很相似。

禹作敏就住在别墅群中最显眼的那一栋, 他每天盘腿坐在大炕上, 等待来自四面八方的人们“朝拜”。他不仅是一个精明的商人, 更是一个百年一出的农民语言大师, 所有与他接触过的人都会被他的如珠妙语倾倒。作为大邱庄奇迹的缔造者, 他的声望达到了顶点。1992 年邓小平南方谈话发表之后, 大邱庄抓住经济复苏的机遇, 在钢材上狠狠赚了一大笔钱。全国媒体掀起了一个报道大邱庄的热潮, 禹作敏已俨然成为“中国第一农民企业家”。这年的 3 月 1 日, 禹作敏在《经济日报》上撰文《春节寄语》, 他写道“大邱庄最大的贡献, 是给中国农民长了脸。”

然而, 就在声望达到顶峰的时候, 这位极有智慧的“人精”突然变得狂狷起来。他自恃为“中国农民的代表”, 而且与某些中央领导交情不浅, 便渐渐地忘乎所以。他对一群前来考察的官员说,“局长算个球, 我要当就当副总理。”有一次, 6 位部长级别的官员到大邱庄开会, 禹作敏既不迎接又不陪坐。当会议结束一群大大小小的官员聚集在院子里准备离去的时候, 他却坐在自己的办公室里与相熟的记者闲谈, 对门外的喧哗置若罔闻。当记者提醒他是

否要出去表示告别之意时，他一甩手说，“不理他们。”

1992年5月，天津市推选出席十四大的党代表，禹作敏意外地名落孙山。6月20日，“中共大邱庄委员会”开始向新闻界散发一份《公开信》，其中列有十条：“……第五条，我们声明观点，从今后凡是选举党代表、人大代表我们均不介入，否则会影响其他人选；第六条，天津市主要部委来人，我们一要热情，二要尊敬。但一定要身份证，防止坏人钻空子；……第八条，我们的干部职工要顶住三乱，不准乱查；……第十条，我们要明白，更要糊涂，明白加糊涂，才能办大事。”孤愤、怨恨、对立情绪，跃然纸上。

致命的危机是由一个偶然事件诱发的。1992年12月，大邱庄万全公司经理病故，查账时发现可能有贪污行为，于是大邱庄派4人审查该公司业务员危福和。危福和被非法拘禁，并于12月13日被人暴力殴打致死。事发之后，“老爷子”禹作敏决定包庇犯事者，他让相关疑犯或连夜离开大邱庄，或躲藏起来，一切事宜都由他出面抵挡。1993年1月，检察部门派出6名人员到大邱庄取证，不想却被非法拘留13小时，其间还不给任何饮食。当检察院对四名疑犯发出拘传令时，前来执行公务的公安干警又被大邱庄设卡拒于门外。

事态由此恶化。2月18日凌晨，天津有关方面动用400名全副武装的武警封锁了通往大邱庄的所有通道。禹作敏命令全村一百多个工厂的工人全部罢工，上万本村及外村的农民手持棍棒和钢管把守小村的各个路口，与武警全面对峙，并声称“一旦警察进村，就要全力拼搏”。禹本人则以退为进，向外界宣布暂时辞职。如此一触即发的紧张局势整整相持了三天三夜，禹作敏已经身陷法律的雷区而不能自拔。后经再三交涉，禹作敏才勉强同意武警进入这个“禹氏庄园”。警察对大邱庄进行了搜查，禹作敏作伪证说，疑犯已经全数外逃，而事实上，其中几人一直藏在村里。

3月上旬，天津市委、市政府向大邱庄派驻工作组，收缴该村的所有武器装备。禹作敏因有窝藏、妨害公务等嫌疑而被拘留。尽管风波陡起，但表面似乎还是一片风平浪静。春节期间，禹作敏出现在中央电视台春节联欢晚会上，面带笑容。即使到了3月16日，他仍以全国政协委员的身份参加了全国政协会议。

所有人都隐隐感觉到，事态正朝恶化的方向发展，不过很多人还是心怀侥幸。禹作敏的手上便有一封从南方刚刚寄到的信件，来信人是另一位乡镇企业的代表人物，浙江万向集团的鲁冠球。1990年1月，中国乡镇企业家协会成立，农业部部长何康任会长，两位副会长一个是禹作敏，另一个就是鲁冠球，这是农民企业家所能得到的、最高的、带有“官方色彩”的职务。禹作敏与鲁冠球交情一向不浅，每年江南新茶上市，鲁冠球都会让人捎上几大包给禹作敏，而后者更曾是大方地送给对方一辆天津牌照的日本尼桑轿车。鲁冠球与禹作敏是完全不同个性的两个企业家，禹作敏对鲁冠球的评价是：“你们老鲁太圆滑。”而鲁作敏对禹冠球的印象是：“这个老头太任性。”年初，打死人事件发生后，鲁冠球便一直非常关心他的这位“禹大哥”，他在一张便条中写道：“目前社会各界对你及大邱庄颇为关注。大家普遍认为，事至此，以妥协平息解决为上策。因为‘投鼠忌器’，所以我认为只有发展生产增强经济实力才是基础。希望您心胸开阔，保重身体是本也。”鲁冠球“投鼠忌器”一词的言下之意，是安慰禹作敏，政府应该会考虑到他的改革影响力，不至于给予严厉的惩戒。这让由自恃而变得惊恐的“老爷子”得到一丝宽慰。

但是，事情的衍变出乎禹作敏以及鲁冠球等人的预料。4月，禹作敏被捕，8月27日，天津



法院以窝藏、妨碍公务、行贿、非法拘禁和非法管制五项罪名，判处禹作敏 20 年有期徒刑，其子、大邱庄的二号人物禹绍政被同时判刑入狱 10 年。关于禹作敏的判刑，新华社只向全国统发了一条不到两百字的新闻稿，然而其引起的反响却如平地惊雷。在《人民日报》任职的凌志军记得，“那几天家里的电话铃声一直响个不停，很多人想打听他的情况。这些人都是中国改革潮流中的风云人物，他们把禹作敏视为同类，自然也把他作为改革的象征。他们都在问同一个问题：对禹作敏的打击，是不是冲着改革来的？”

很显然，此案的发生让禹作敏及所有的改革派——包括处理他的天津市政府，都陷入了难辩的困境。禹作敏被捕后，天津有关人士在接受外国媒体采访时称：“禹作敏被拘捕，再次表明中国政治和法制的进步与成熟。”日后看来，禹作敏案并不带有很强的政治色彩，它是一个视法律为无物又跟地方政府关系交恶的农民企业家自酿自饮的一杯苦酒。禹作敏被判刑后，南方的鲁冠球三日不出，他写了一篇题为《乡镇企业家急需提高自身素质》的文章。他写道：“我们面临经营者的自身素质障碍。这是一道更困难的障碍。这种障碍的病因是部分农民能人没有充分意识到自己所负载的历史使命，仅仅陶醉在眼前的成功光环中，这样的马失前蹄是非常让人痛惜的。而这一障碍的真正根源，其实是传统的小农意识与现代精神的冲突，显然，我们今天需要一次彻底的决裂。”

4 月，中国企业界发生了两起强烈地震。一起是大邱庄的禹作敏落马，另一起则是当时国内如日中天的高科技企业家沈太福被捕。有意思的是，他们都是在与政府激烈的对立抗衡后陡然陨落的。

沈太福的故事是又一则颇具荒诞色彩的商业传奇。身高不到一米六的沈太福是吉林省四平市人。他自小爱好科技发明，是一个十分聪慧好学的青年。1984 年，30 岁的他从四平水库的工程局辞职，与两个兄弟办起了吉林省第一家个体科技开发咨询公司。他们相继研发出很多新颖的产品，如吸塑包装机、双色水位计及一种特别的读卡机。他的企业在地以善于创新而小有名气。1986 年，沈太福进京，以 30 万元注册了集体性质的长城机电技术开发公司——一直到 1988 年，北京市工商局仍然不受理私人性质的高新科技企业注册。长城公司的产权性质最后成为沈太福案最致命的一环。1992 年前后，沈太福和他的科技人员研发出一种高效节能电机，据称比同类产品性能高出很多。可是，沈太福并没有足够的资金来投入生产，银行也对这个有风险的项目没有兴趣，这时候，沈太福想到了民间融资。邓小平同志视察南方之后的 1992 年和 1993 年是投资热情极其高涨的年份，人们对各种有新意的建设项目充满了热情。由于中央金融管制，发生在民间的各种集资行为便一直非常活跃，利息也是水涨船高。在沿海很多地方，民间拆借资金的年利息基本在 16%~20% 之间。一位资深的证券公司总经理曾回忆说，“在那年，证券公司不知道自己真正该做什么，几亿的资金，拆借出去就起码有 20% 的收益，还用自己费什么心？”<sup>①</sup>（沈太福的行为实质上是“地下私募”，当时由于宏观经济复苏，金融管控严厉，所以，游走在灰色地带的民间融资活动非常活跃，沈太福显然不是开出融资利息最高的人。一个可以参照的集资案例是：在 1993 年，深圳华为的任正非要开发万门数字程控系统而无法从银行贷到资金，他便游说全国 17 个省市的电信局合资 3 900 万元成立合资公司，他承诺每年的定额投资回报是 33%。相关情节见 1997 年章。）便是在这样的火热背景下，沈太福的集资游戏出台了。

长城公司发明的新型电机属于节能项目，当时国内能源紧张一直是瓶颈，因此凡是有节能概念的新技术都颇受青睐。而沈太福更是一个善于包装和炒作概念的高手。1992 年 5 月 28 日，他的电机技术在钓鱼台国宾馆通过了国家级科技成果鉴定。据报道，国家计委的一位副主

任在他的项目鉴定书上批示：“属节能的重要项目，应尽可能给予指导和支持。”沈太福更是对外宣称，长城公司几年来先后投入近 5 000 万元，研制成功了这种高效节能电机，据能源部门测算，仅在运行的风机中如果仅有 1/3 换上这种节能电机，一年就可以节电 400 亿千瓦，其前途的宏大让人充满想象空间。

沈太福的集资规则是这样的：投资者与公司直接签订“技术开发合同”，集资金额的起点为 3000 元，高者不限。投资者可随时提取所投资金，按季支付“补偿费”，年“补偿率”达 24 %当时，银行的储蓄利率为 12 %左右，沈太福开出的利率高出一倍。他的第一轮集资活动是 6 月份在海南展开的，广告前一天刊出，第二天公司的门口就排了长龙，仅 20 天，就集资 2 000 万元。初战即告大捷的沈太福当即加快集资步伐，他先后在全国 17 个城市开展了类似的活动，长城公司的集资风暴迅猛席卷全国，它很快成为当年最炙手可热的高科技企业。

在此次集资活动中，各地的媒体记者起到了推波助澜的作用，其中最活跃的是《科技日报》记者孙树兴。当沈太福在海南开始集资时，孙树兴在报纸的头版头条发表长篇通讯《20 天集资 2000 万》，对长城公司的集资业绩大加鼓吹。在随后的几个月里，孙树兴又相继发表了《用高科技和我们百年不懈的改革开放筑起新的长城》以及《为了千百万父老兄弟》等长篇报道，对长城公司的集资给予高调的追踪报道。正是在数百家媒体的催热下，沈太福跑马圈地，战无不胜。在这期间，沈太福先后给了孙树兴两万多元辛苦费以及密码手提箱、“皮尔卡丹”西服和日本产“美能达”全自动照相机等物品。孙树兴后来因此被判处有期徒刑 7 年。

在孙树兴的牵线下，沈太福又幸运地结识了曾经担任过《科技日报》总编辑、时任国家科委副主任的李效时。在沈太福案中，李效时扮演了一个很关键的角色。当《科技日报》对长城公司大加报道的时候，他便对这个节能项目深信不疑，为了表示支持，他专门到长城公司去考察，还留下了“愿长城目标早日实现”的题词，被沈太福用在所有宣传文本上。李效时还借出差的机会到各地为长城做宣传。在海南，他对媒体记者说，“我从深圳到广州到海南，宣传了一路的‘长城’。我觉得‘长城’所办的科技实业，是一个充满希望的科技实业！”由于他的官方身份实在特殊，因而成了长城公司最具说服力的宣传员。为了报答李效时，沈太福以李效时三儿子的名字签订了一份 4 万元的北京长城公司“技术开发合同书”。第一次，李效时拒绝了，第二次，沈太福派人把它从李效时办公室的门缝里塞进去，这次，李效时没有退回，他心领神会地将之锁进办公室的一个铁皮柜里。就为了这份合同，李效时一年后被认为犯有受贿罪、贪污罪，判处有期徒刑 20 年。

如果说孙树兴和李效时为长城公司效劳夹有私利因素的话，那么，在当时确实有一些专家和学者对沈太福的集资模式表示由衷的赞赏，其中便包括老资格的社会学家、全国人大副委员长费孝通。在 1993 年 1 月，费老撰文《从“长城”发展看“五老”嫁接》，对长城模式进行“理论”上的论证。他所谓的“五老”是老大（国有企业）、老乡（乡镇企业）、老九（知识分子）、老外（外资企业）、老干（政府官员）。费孝通认为，长城公司在高新技术成果的委托加工、成果转让、搞活民间金融、对外合作以及发挥老干部余热等方面都做出了值得称道的成绩。

到 1993 年初，沈太福先后在全国设立了 20 多个分公司和 100 多个分支机构，雇用职员 3 000 多人，主要的业务就是登广告、炒新闻、集资。<sup>①</sup>【据王安在《25 年》一书中披露，长城公司在媒体和官员公关上不遗余力，“据传，沈太福的红包攻势花费了 3 000 万。”】到 2 月

份，长城公司在不到半年的时间里共集资 10 亿多元人民币，投资者达 10 万人，其中个人集资款占集资总额的 93%。集资款逾 5 000 万元的城市有 9 个，北京的集资额最多，达 2 亿多元。随着集资泡沫越吹越大，沈太福讲的故事也越来越离谱，他宣称拥有 300 多项专利技术，“其主导产品高效节能电机已在各生产领域应用，已握有 15 亿元的订货量”，同时，“在全国数万家民办科技企业中，长城还是唯一一家纳入国家行业管理的”。事实上，在这段时间里，长城公司只售出电机 50 多台，价值仅 600 多万元。为了制造经营业绩良好的假象，沈太福把 3.2 亿元集资款变成公司的营业销售收入，然后向税务部门缴纳了 1 100 多万元的税款。与此同时，沈太福在人际公关上大下工夫，他先后聘请了 160 多名曾经担任过司局长的老同志担任公司的高级顾问，由此构筑起了一个强大的官商关系网。

事态演进至此，商业骗局的气息已经越来越浓烈，沈太福铺天盖地的集资风暴引起了国务院副总理朱基的高度关注，这位对金融风险怀有本能警觉的中央决策人意识到，如果“长城模式”被广泛效仿，一个体制外的、缺乏制度控制的金融流通圈将庞大而可怕地出现，中央的金融管制政策将全面失效，于是，他亲自下令中止长城公司的活动。

1993 年 3 月 6 日晚间，正当沈太福为集资超过 10 亿元举办大型庆祝酒会的时候，他收到了中国人民银行发出的《关于北京长城机电产业集团公司及其子公司乱集资问题的通报》。《通报》指出，长城公司“实际上是变相发行债券，且发行额大大超过其自有资产净值，担保形同虚设，所筹集资金用途不明，投资风险大，投资者利益难以保障”，要求“限期清退所筹集资金”。

沈太福遭遇当头棒喝。此时的他已经在狂热和膨胀中失去了对局势的清醒认识，自以为有高层人士、上百位老干部以及 10 万集资民众的“撑腰”，他已经具备了与国家机器博弈的能力。他的应对之策竟与大邱庄的禹作敏如出一辙。在接到人民银行的通报后，他当即宣布状告人民银行行长李贵鲜，索赔 1 亿元，国内外舆论顿时哗然。这是中国第一位民间企业家敢于直接对抗中央政府。3 月 29 日，沈太福在北京举行中外记者招待会，声称“国家科委、人民银行总行步调不一致，婆家、娘家有矛盾”，却让他这个民办企业“小媳妇”吃亏，现因政府干涉，公司难以经营，要向国外拍卖。他还宣布，将投资者的年利息由 24% 提高至 48%。

随后两日，局势朝沈太福预想的反向发展，政府没有任何退让的迹象，各地的挤兑事件则层出不穷，他试图倚重的媒体和老干部似乎也帮不上忙。3 月 31 日上午，沈太福再次召开中外记者会，下午，他在北京首都机场被截获，当时他带着三张身份证和一皮箱的钱打算出逃国外。4 月 18 日他被宣布逮捕。从这个月起，在国务院的直接参与下，各地组成二十多个清查组。历经半年时间的清查清退，长城集资案的投资者都领回了 70% 的本金，全国清退款总比例达 90% 以上。另外，根据香港《文汇报》的报道，有 120 名官员因此案受到牵连。

尽管天下人都知道沈太福是因为高息集资、扰乱中央金融政策而被捕的，然而他最后却是以贪污和行贿罪名被起诉。北京中级人民法院的诉状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，构成了贪污罪。他还先后向国家科委副主任李效时等 21 名国家工作人员行贿钱、物等合计人民币 25 万余元，这构成了行贿罪，法院于 1994 年 3 月 4 日判决，被告人沈太福犯贪污罪，判处死刑；犯行贿罪，判处有期徒刑 4 年；两罪并罚，决定执行死刑，剥夺政治权利终身，并处没收个人全部财产。

沈太福对判决不服，他的上诉理由是：北京长城公司是戴着集体帽子的私营企业——在 1988

年之前，北京市工商部门不接受私人申请创办“高科技公司”，被告人不能成为贪污罪的主体，也没有贪污的动机和行为，因而不构成贪污罪。他对律师说，“怎么判我都行，但是，如果我是因为‘贪污’自己家里的钱而被枪毙，我不服。”一些法律人士也认为，对沈太福案的二审首先应当对长城公司的经济性质重新确认。法院最终没有采信这些意见。4月8日，沈太福被执行枪决。

在1993年的春夏之交，禹作敏和沈太福两案让很多人心神不宁。如果说禹作敏案带有一定的突发偶然性的话，那么，对沈太福案的严厉处理则透露出当年经济发展的某些特质。在邓小平南方谈话之后，中国经济再度进入高速增长周期，万马奔腾，尘土飞扬，景象让人喜忧参半。

喜则在于，经济呈现出全面复苏的态势。根据国家统计局的数据，1991年全国在建工程约9000亿元，到1992年扩大到2.2万亿元，而到1993年前5个月，全国固定资产投资又在上年基础上增长了69%，这是一个前所未有的数字。中央银行多发了500亿元，而各地仍然叫嚷缺钱。到年底，全国国内生产总值首次突破3万亿元。各省的民间公司增长非常喜人，广东、贵州和湖南是乡镇企业产值增长速度最快的三个省份，分别达到了55%、57%和89%。

忧则在于，投资的超速增长正在诱发一系列的相关效应。英国的《经济学人》在1992年底的年终稿中便警告说，“1993年的某一个时候，蓬勃发展的中国经济将会出现危险的过热势头，上一次在1988年，中国几乎着了火。”上半年，全国生产资料价格总指数上涨44.7%，像华西村吴仁宝狠狠地赚了一笔“南巡财”。与此同时，在供求失衡的情形下，金融秩序也变得有点紊乱，地下钱庄格外活跃，民间的资金拆借利率越来越高，官方利率形同虚设，那些有门道的人如果能以9%的利率从银行贷到钱，转手就能以20%甚至30%的利率倒手出去。面对这一局势，6月份，朱基亲自兼任中国人民银行行长，央行下文严令“各企业单位必须把钱存进银行，要走正路，不许搞体外循环”。也正是在这种背景下，中央政府决心严肃处理沈太福“长城事件”——在领导者看来，如果纵容沈式融资的存在，那么金融管制根本无从谈起。

朱基在经济治理上的强势风格，在对金融秩序的维护以及对禹作敏和沈太福两案的处理中得到了充分的展现。朱基开始用一种更专业、更具体而微的方式来管理中国经济。

朱基于1991年从上海市委书记任上调入北京，出任主管经济的副总理，此前他曾经长期工作于国家经济委员会。在上海主政期间，他以亲民和对官员的严厉管理而闻名，上海的某些厅局长向他当面汇报工作，小腿肚子会发抖。在他北上之际，一些国际媒体都不太看好他的“前途”，认为他那种管理风格在中南海一定吃不开，有人甚至预言他最多能在中南海待上六个月。出乎这些人意料的是，朱基将在此后的十年内主导中国的经济，并成为继邓小平之后，对中国经济改革影响最大的政治家之一。

朱基到京后的“第一战”是清理三角债。当时，各企业之间拖欠的“三角债”已累计达3000多亿元，其中80%是全国800多家大型国有企业拖欠的。几年以来，年年清欠，却越清越多。朱基面对的是一个积重难返、几成无解乱局的债务连锁现象。

到京赴任之后，凳子还没有坐热，朱基就赶赴“三角债”纠缠最深的东三省，亲自坐阵，现

场清欠。他提出注入资金、压货挂钩、结构调整、扼住源头、连环清欠等一整套铁拳式的解决措施，只用了 26 天，清理拖欠款 125 亿元，东北问题基本解决。

带着一片赞誉声，朱基回到北京。第二天他就召开全国清理“三角债”电话会议，他用长途电话、传真、电报向全国各地政府下达了一道口气强硬的“军令”：“各地务必在 1999 年 9 月 20 日 21 时以前，将你省（区、市）固定资产投资拖欠注入资金情况（银行贷款、自筹资金和清理项目数），报至国务院清欠办公室，如果做不到，请省长、自治区政府主席、市长直接向朱基副总理汇报，说明原因。”朱容基还明令新华社、《人民日报》、中央电视台、中央人民广播电台，要求媒体给予监督，详细披露各地清欠的进展情况。在此后的半年多里，朱基限时清欠，令出必行，让各地官员无从躲避。到 1992 年 5 月，全国总计共清理固定资产项目 4283 个，收到了注入 1 元资金清理 3.5 元欠款的效果。困扰了中央和各地政府、企业数年的“三角债铁链”终于被解开。经此一役，朱基以前所未有的务实和强硬风格确立了自己的治理权威。

清理“三角债”首战告捷之后，朱基在金融领域开打“第二战”，他在金融政策的调控上再显铁腕手段。

首先，他亲自兼任央行行长，下定决心清理金融领域的体制外活动，对于任何有可能扰乱现有金融秩序的行为都严惩不怠。在这种背景下，沈太福的集资案便被视为顶风作案而受到了最严厉的惩处。

其次，他顶着巨大压力，提出分税制，重新梳理中央与地方政府的财政关系。多年来，地方经济的发展和国营企业的发展，靠的都是中央财政的投入，用经济学家马洪的话说，是“一个老子，养了成千上百个儿子”，因此便陷入一放就乱，一收就死的局面。到 90 年代初期，中央财政已非常拮据，不得不靠大量发行货币来解困，因此带来的通货膨胀危机则让人不寒而栗。1992 年，全国财政收入 3 500 亿元，其中，中央收入 1 000 亿元，地方收入 2 500 亿元，中央财政支出 2 000 亿元，赤字 1 000 亿元。当时出任财政部长的刘仲藜回忆说，他曾经三次找朱基副总理，希望他批条子向银行借钱，朱容基不允许。当时连某些中央机关都已经到了不借钱，工资发不出去的境地。财政体制的弊病，从上海和北京可窥见一斑。上海实行的是定额上解加递增分成的模式。定下每年财政收入 165 亿元，100 亿元归中央财政，65 亿元归地方财政，每增加一亿元，中央与地方五五分成。结果，上海实行财政包干 5 年，年年财政收入是 163 亿元~165 亿元之间，一点没增长。对北京采取的是收入递增包干分成模式，约定的年增长率是 4%。5 年之中，北京每年财政增长从没有超过 4%。中央在这种财政分配体制中表现得非常被动。鉴于这种现状，朱基采纳经济学家董辅等人的提议，决定“分灶吃饭”，中央与每一个省份磋商分税种类和比例，实行分税制。1993 年 7 月 23 日，朱基在全国财政会议上首次正式提出分税制的想法，一个多月后，分税制改革的第一个方案出台。为了说服各省，朱基在随后的两个多月里，奔波于全国，一一说服，其间颇多拉锯、妥协，但是，实行全国统一分税制改革的大原则，始终没有动摇。<sup>①</sup>刘仲藜在回忆录中说，为了说服各省，朱基最后勉强同意 1994 年之后的中央财政返还以 1993 年地方财政收入为基数。而这一协议达成的时候，1993 年后 4 个月的财政数据尚未统计出，从而给了地方政府有意识增加后 4 个月财政收入，以便 1994 年后多从中央财政获得财政返还的空间。事实正是如此，最终地方政府上报中央的财政收入比 1992 年猛增将近 50%。为了抬高基数，地方有许多高招。比如，一个企业原来承包了，税补交已经减免，现在叫他交税，把基数抬高，交了以后再私下返还。再比如，把死欠、积欠当基数。所谓死欠，就是哪个企业已经倒闭了，

从来没有交过税，现在通过转账或者从银行借款缴税，这样把基数抬高。还有就是“寅吃卯粮”，收过头税，把明年的税在今年收了，把基数抬得很高。

分税制的实行，使中国的财政秩序为之大改，中央财政重获活力。1994年~2002年，我国财政收入年均增长17.5%，财政收入占国内生产总值的比重由1993年的12.6%提高到2002年的18.5%；中央财政收入占全国财政收入的比重为55%，比改革前的1993年提高了33个百分点；2002年，除税收返还和体制性补助外，中央向地方转移支付高达4019亿元，是1995年的8.6倍，年均增长36%。中国社科院的金融学家刘煜辉认为，分税制改革后，一方面中央把财权高度集中，在税收上削弱地方政府所占的比重，而留给地方的几乎都是收入来源不稳定、税源分散、征管难度大、征收成本高的中小税种。另一方面，中央又把更多的事权层层下放给地方政府，甚至经常以牺牲地方税权为代价来完成中央的某些政策，“中央请客地方买单”的现象大量存在。以经济发达、税源最为充沛的浙江省为例，在1993年，浙江的财政自给率是133.27%，1994年以后这一比率大幅下降到60%左右，而其他中西部地区的财政状况更可想而知。

除了靠分税制拯救危机中的中央财政之外，朱基另一个具有深远意义的金融决策是，力排众议实行汇率改革，让人民币大幅贬值。在此之前，中国实行的是官方汇率与调剂市场汇率并存的汇率制度，它是计划经济的一条“金融尾巴”，既保护了国有公司的利益，同时也催生了一个庞大的外汇交易黑市。从1994年1月1日起，两种汇率实行并轨，实行“以市场供求为基础单一的有管理浮动汇率”，人民币兑美元的汇率定为8.72元兑1美元，比之前的官方汇率5.7元贬值33%——兑换1美元需要的人民币，在1978年是1.7元，1991年为4元，1992年初是5.7元。人民币的大幅贬值，使得中国商品一下子在世界市场上价格变得便宜了，而且更重要的是中国成为一个更加吸引外部投资商的地方。德国的《商报》在评论中认为，人民币的大幅贬值，首先意味着亚洲四小龙低廉的劳动力优势从此丧失，中国必将成为全球制造业的中心。

这是一个十分具有标志性的政策变化。从此之后，中国公司开始集体远征，中国经济走上了外贸拉动型的道路，它将在2005年达到顶峰，并诱发中国与欧美乃至周边国家的贸易大战。

朱基主政的“第三战”，也是贯穿十余年的治理主题，是搞活国营企业。对此，他的思路也与之之前有微妙的转变。

从20世纪80年代以来，国营企业改革的成效一直无法让人满意，凡是有民营企业涉足的行业，它们都表现得不堪一击。这年的局面是，经营机制转换抓了多年但收效甚微，国营企业家们仍在嚷嚷权力太小。在这年的北京两会上，国内最大的钢铁公司总经理李华忠在分组会上大喊：“自主权万岁！”他还羡慕地对身旁的辽宁省海城市东房身村党支部书记王国珍说，“我的权力还不如你的权力大。”而另一方面，权力放了下去，到底能不能用好，却是另一个没有答案的问题。由于效益不佳和老企业萎缩，失业人口的增加已成为一个严重的社会问题。

在朱基看来，中国当今的企业问题已非改革之初可比，当时只有国营企业一支力量，不把它们搞活国家当然振兴无望，而如今，乡镇企业已经异军突起，占到了半壁江山，外资企业也蜂拥而入，自是另一股可以借助的商业力量。同时，随着民间资本的日渐充沛，两大股市又可代替国家财政成为向国企输血的工具。在这种新的局势下，国营企业的改革就不应该关起门来，老是在经营体制的转变上绕圈圈，而应当将它们放到市场中去，中央政府则要在整个

经济体制的重新构造上多下力气。朱基对陈光在山东诸城搞的企业改革十分感兴趣，专门派国家体改委副主任洪虎前往调查。也是在这一年前后，“抓住少数、放活多数”的思路开始渐渐萌芽。

这年7月13日，中国社会科学院工业经济研究所所长周叔莲在《光明日报》撰文《关于国有企业产权的两个问题》，论述“所有制是发展生产力的手段，而不仅仅是意识形态意义上的目的。”由这个判断出发，周叔莲以及其他学者提出，不能把所有的企业都抱在怀里，这样做既不必要，也不可能。国家只要抓住关键少数，搞好500~1000家大公司、大集团，就会为众多的中小企业提供广阔的生存空间。那些没有竞争力，也无关国计民生的中小企业将被“放掉”，政府将主抓那些有成长潜力、具备资源优势的大型企业及盈利能力强的产业。周叔莲的观点得到决策层的赞赏。很显然，这是一种与以往完全不同的改革思想，它意味着国营企业的改革从放权式的体制转换阶段进入了“重点扶持、其余放活”的结构调整阶段，同时深刻地影响了中国公司的成长路径。

在1993年，这种战略思想刚刚萌生，还远远没有展现出成型的格局和娴熟的掌控艺术。只是在一些经济较为活跃的地区，那些没有优势的国营企业开始被“放掉”，过去被禁止的改革现在得到了默许和尝试。在广东第一次出现了“下岗”这个新名词，在经历了几年艰难的“思想解放”后，当了数十年“主人翁”的工人们开始接受自己不再与企业“共存亡”的现实。在年底，濒临破产的国营广州无线电厂裁掉了1000名职工，其中330名选择与工厂彻底分手，工厂根据他们工作的时间给予每年1300元的“工龄补偿”，从此这些职工将走出厂门自谋出路。这种“工龄买断”的做法很快被广泛采用，各地的买断价各有不同，从数百元到上万元都有，它成为中小型国营企业破产或被私人收购时“安置”下岗工人的最主要方式。在南方的沿海地区，工人普遍能够接受这种方式，因为在这些地方，人们早已有了“第二职业”，那笔微薄的安置费成为他们做小生意或自主创业的启动资本。而在北方，尤其是老工业基地，人们已经习惯于把自己的人生“捆绑”在企业上，以厂为家、世代传承的工作与生活模式使他们几乎丧失了独立的勇气和能力。尤其要命的是，那些地方也没有经商和创业的氛围，因而买断工龄往往便意味着低水准安定生活的消失以及“坐吃山空”。随着国营企业体系的日渐瓦解，巨大的生存压力在这些地方无比恐惧地弥漫开来，在改革的阵痛中，城市贫民阶层慢慢地出现了。

在民营经济最为活跃的浙江地区，悄然发生了一场集体企业的量化改革运动，这是企业史上第一次大规模的产权变革。所谓“量化改革”指的是某些乡镇集体企业的资产通过“土法”评估后，将集体资本全数或部分退出，经营者以赎买的方式获得企业的主要股权。这项改革最早是在浙江台州的玉环和温岭两县出现的，它很快蔓延到附近的温州地区，继而在浙江全境的集体企业中被广泛试验。

这是一场没有严格规范的产权改革运动，在具体的资产评估上，由于缺乏量化的标准和评估体系，各县市的量化手法千奇百怪。大多数企业采取的是“毛估估”的做法，有些县硬性规定，集体资产一律按账面数增值40%计算，而事实上，相当多的企业经过多年发展，其资产早已增值了几倍、几十倍。温州地区的一家二轻物资公司将其属下二十多家企业全部量化改造，而资产评估值以1990年的不变价为准。绍兴一家纺织企业的量化方案是：将企业的资产量化出10%，折算成50万元作为集体股，全厂200多名职工每人出资5000元，经营者出资100多万元，组成一个资本额为250万元的股份制企业。其后，新企业无偿使用着原有企业的机器设备，一切开支则由老企业承担，经过近一年的运行，新企业产生惊人的利润，

而原来的集体企业则毫无悬念地陷入了亏损境地。又一年，新企业以十分低廉的价格将老企业“并购”。到 1996 年前后，浙江省 80% 的中小集体企业都完成了产权量化的改造，成批量地出现了千万富翁和亿万富翁。这样的量化改革很难保证公平、公开、公正，因此在过程中也发生了很多纠纷。据新华社记者的报道，到 1993 年底，浙江省已经有超过 2000 家企业进行量化改制。

发生在浙江的这种产权改革在随后的几年里一直处在“地下运作”的阶段，全国性的集体企业产权改革从 1998 年才全面开始。它从来没有得到政府的公开肯定，而且在理论界也引起了激烈的争论，有人指责这是变相的“私分集体财产”，是“走私有化道路”。当时的浙江省领导对此进行了有技巧的支持，时任浙江省省委书记李泽民在一份对量化改革提出异议的报告上批复曰，“对于这样的改革要回头看，不过，不能走回头路。”

到 1993 年初，全国的股民总数增长到了 200 万。

在上一年爆发了深圳抽签表舞弊事件和原野事件之后，中央决定加强对证券市场的掌控。当年 10 月，证监会匆匆成立，1993 年 4 月颁布《股票发行与交易管理暂行条例》，9 月宣布对国内法人开放 A 股交易。紧接着，就发生了轰动一时的宝延风波，这是中国股市第一次大规模的收购战。

延中实业是上海股市最早的上市公司之一，它是上海静安区的一个街道公司，其上市纯粹是一个偶然，在大型国有企业都不愿意吃螃蟹的情况下，这家只有 50 万元注册资本的小企业意外地成为最早的股份制企业，并成为第一批上市的公众企业。它之所以成为第一个被热切关注的企业，实在是因为股本结构上的特殊：由于延中的资本实力弱小，所以在公开募股中，社会公众股占到了 91% 的高比例，①中国股市在股权设计上采用了“身份划分”的制度，这成为一个很独特的现象。1992 年 5 月 15 日，国家体改委发布《股份有限公司规范意见》及 13 个配套文件，明确规定国家股、法人股、公众股、外资股四种股权形式并存，由此形成了资本市场的“股权多元结构”特征。这一制度在 2005 年之后才被改变。使它在众多股票中显得非常独特，也成为那些资本玩家们最乐意染指的企业。

这年春夏，与全国投资大热形成鲜明对照的是，上海股市却要萧条得多。在邓小平南方谈话利好的推动下，沪市股指曾冲到过 1 558 点，可是接下来就掉头朝下走，到 5 月底，央行为了整顿金融秩序，决定提高人民币存贷款利率，股指更是应声大挫，跌破了 1 000 点。证交所总裁尉文渊内心大急。8 月，深圳第一家上市公司宝安集团的证券部主任厉伟（著名经济学家厉以宁之子）北上拜访，他告诉尉文渊，上海股市之所以不温不火，是缺少“鲇鱼”的缘故。他举例说，日本渔民捕捞沙丁鱼，远洋归来往往会死掉一大半，后来他们就在捞上来的鱼里放一条鲇鱼，为了生存，沙丁鱼就会不停地游动以躲避鲇鱼，结果存活率就大大提高。尉文渊听懂了，他笑着说，“你们愿意来上海当鲇鱼吗？”

一个月后，这条名叫宝安的“鲇鱼”果然就来了。宝安开始攻击延中，沪市果然被搅得骚动不已，延中股价连日拉阳线，股价从 9 月涨到了 12 元。9 月 30 日，宝安发表声明，宣称已拥有延中实业 5% 的股份。公告一出，延中一路狂涨，8 日后竟达到 42.2 元，沪市随之大热。

宝安此次狙击，颇有技巧，按证监会的规定，一旦持有 5% 的公司股份就必须公告，宝安在 9 月 29 日持有 4.56% 的股份，而在 30 日一开盘，就大口咬进 342 万股，持股比例一下子



达到 16%，其时间刚好拿捏在公告发表的同时。延中认为，宝安的做法是一种恶意收购，是对市场的隐瞒和欺骗。它还掌握了另一个很有利的事实，出手收购的宝安上海分公司注册资本只有 1 000 万元，而用在收购上的资金前后多达 8 000 万元以上。政策规定，信贷资金和违章拆借资金不得用来买卖股票。延中当即召开新闻发布会，宣称将通过法律程序维护公司利益，风波由此而起。

从公开的事实看，有利的天平似乎偏向延中，对这场风波颇为关注的各大媒体也大多持同情的态度。而证监会最终的裁决结果却让所有人都大吃一惊，它认定宝安的收购是一种“违规行为”，需要缴纳 100 万元罚款，但同时宣布其收购有效。宝安的人员顺利当选为延中实业董事长。

中国股市的第一场收购战便在这种暧昧的硝烟中尘埃落定。尉文渊以延中为诱饵，引进了一条宝安“鲇鱼”，最终达到了吸引全国目光、把上海股市激活的目的。日后有股评家评论说，“宝延风波的裁决，奠定了中国股市的灰色基调。几乎所有人都领悟到了，这是一个强者第一、规则第二的竞技场。”

如果说宝延风波还是一场堂堂正正的正面决斗的话，那么两个月后的苏三山案则更像一个黑色幽默。湖南省株洲县一个姓李的股民，花 100 万元购进 15 万股苏三山，然后私刻一枚“正大置业”公司的印章，写信给《深圳特区报》和《海南特区报》，宣称本公司已收购苏三山 5.006% 的公司流通股。两报不知就里“来函照登”，第二天，苏三山大涨 40%。等到深交所发现异动，提出警告，李先生分批抛售，已获利 15 万元，而全国股民损失 2 000 万元，套牢 1.2 亿元。李先生飘然离场，不知所终。①1993 年 6 月，中国证监会与香港证监会签订《监管合作备忘录》，允许内地公司在香港联合交易所上市，是为 H 股。当年有青岛啤酒、上海石化总厂、广州造船厂、北京人民机器厂、马鞍山钢铁公司和昆明机床厂上市。这是社会主义中国的企业第一次成规模地在另一个经济体融资上市。

在 1993 年，一些日后风云一时的企业家还在成长的路上。后来创办全国最大家电连锁公司的国美集团创办人黄光裕，这时还是一位 24 岁的“北漂商人”。他是潮汕客家人，喜欢说自己是“李嘉诚的老乡”，他连初中都没有毕业，就早早地离乡四处做生意。他在北京开了一个家电市场，1993 年的销售额居然做到了 2.3 亿元。在接受《经济日报》记者采访时，他透露自己的秘诀说，“别人在进价和税钱的基础上，加价 5% 出售，我就只加 2%，这样消费者就都跑到我这里来了。”

这一年，一位名叫马俊仁的中学体育教师成了国家英雄。他以严苛培训女子长跑运动员而闻名。从 1988 年起，他带领的“马家军”就在一系列的国际赛事中夺得好成绩，1993 年 8 月，在德国斯图加特举行的第四届世界田径锦标赛上，马家军一举席卷女子 1 500 米金牌，3 000 米金、银、铜牌和 10 000 米金牌，并打破两项世锦赛纪录，一时间，举世震惊。他的首席女弟子王军霞在 1996 年亚特兰大奥运会上夺得金牌后身披国旗绕场飞奔的镜头，成为中国体育史上最经典的一个镜头。

马家军的辉煌成功，让国民大呼痛快，仿佛一夜之间扫去了“东亚病夫”的耻辱。人们对马家军的每一个细节都充满了好奇，同时，嗅觉敏锐的商人也在第一时间嗅出了其中的价值。就在世锦赛后一个月，一则广告便在全国的电视台上播出：马俊仁坐在一张报告台前，好像是在开一个事迹报告会，讲到如何取得了好成绩时，他突然举起一盒保健品，用带有浓厚辽

宁口音的普通话大声说，“我们喝的是中华鳖精。”

“中华鳖精”由浙江省台州地区温岭县的一家保健公司出品，在此之前它籍籍无名，可就靠了这则制作粗糙却播出十分及时的电视广告，它竟迅速成为全国知名度最高的保健品牌之一。马家军的神奇崛起，让人们们对马俊仁的训练方式十分好奇，而向来对“秘方”怀有先天好奇的中国消费者尤其如此——在这一点上，前几年的健力宝已经用“东方魔水”的故事充分证明过了。而马俊仁也在很多场合暗示，他有一个能够让人迅速恢复体力的神秘药方。到10月，全中国的商人都想找马俊仁谈生意，都想得到这个令人兴奋的“药方”。这位性情耿直却不太有商业细胞的体育教练显得有点不知所措，他躲进辽宁体育学院里不肯见人。

12月25日，马俊仁终于再次出现在公众媒体前，此次，与他欢笑地站在一起是一位名叫何伯权的广东企业家。后者宣称，他领导的乐百氏以1000万元的高价买下了马家军的营养秘方。

标题: 1994: 青春期的躁动内容:

海尔应像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。

——张瑞敏：《海尔是海》，1994年。

何伯权是很偶然地闯进抢夺“马家军秘方”这场游戏中的。在一次出差途中，他顺手翻到一本《八小时之外》的通俗杂志，上面有一篇文章介绍说，马家军的姑娘们之所以能够创造奇迹，是因为教练马俊仁手中有一个十分神奇的祖传秘方，能够让人在短时间内提高血色素，增强体能。何伯权的眼睛为之一亮。

32岁的何伯权是一位营销奇才，他的广州乐百氏饮料公司创办于1989年，生产调配型儿童果奶，经过几年经营，乐百氏已经是当时国内同行的龙头企业。不久前，他去北京大学招聘大学毕业生，这是国内民营企业第一次在名牌高校中举办招聘活动。此刻的他，正像猎人一样四处寻找更刺激的商业机会，杂志上的那篇文章顿时令他灵感迸发。他当即决定北上，寻找马俊仁。

这几乎是一场没有悬念的商业谈判。马俊仁在交谈中顺口说，“我的药方，有人说出1000万元我也不一定卖。”何伯权接口问，“那我出1000万元，你卖不卖？”

马俊仁当然卖，这笔钱在当时足够修建一个非常像样的运动场了。而1000万元也相当于乐百氏当时一半的年利润。据报道，这是国内民间最大的一起知识产权交易，消息一经发布，当即引起轰动。何伯权将药方的交付设计成了一场宏大的、非常具有仪式感的活动：药方交接和新闻发布会在广州的五星级饭店中国大酒店举行，马俊仁和他的神秘配方由警车护送，呼啸而至，何伯权接过用红绸盖着一纸配方后，当即将之送进中国人民银行的保险库。他随之宣布，由此配方研制而成的“生命核能”口服液将在两个月后正式投放市场。很多年后，何伯权说，那也是他第一次看到配方，记得有鹿尾，人参、黄芪、阿胶、红枣等，“没有我们想象不到的东西”。

尽管如此，在数百家媒体的持续报道下，市场的胃口却已经被这个神秘配方吊得老高了，各省经销商纷纷要求代理“生命核能”，何伯权顺势提出“省级代理的独家经销权拍卖”。第一

场在湖南，拍出 50 万元，第二场在西安，拍到 200 万元，第三场在江苏就涨到 240 万元了，一路水涨船高，几个省市拍下来，乐百氏收进 1 700 万元，已经超过了支付给马俊仁的配方费。“生命核能”一役，让何伯权和乐百氏名声大振，乐百氏成为国内品牌知名度最高的公司之一。此次炒作充分展现出中国市场的非理性疯狂，疆域的广袤，消费者层次的参差不齐，以及媒体对新闻事件的冲动，使得某些产品可以依靠一个灵感或一套策划而一夜崛起。

整个春天，人们都沉浸在“生命核能”所引发的热情之中。如果说，野心迸发的地方，是一个时代的火山口，那么，1994 年前后，中国商业的火山口，就在保健品和饮料食品领域，全中国最有野心的企业家们都亢奋地拥挤在那里。在过去的 4 年里，全国保健品生产企业从近百家增至 3 000 余家，平添 30 多倍，品种多达 2.8 万种，年销售额高达惊人的 300 亿元，增长 12 倍。保健品产业成为全国发展最快、最引人注目的“黄金之地”。

就在上一年，国内最大的保健品公司广东太阳神的营业额达到了创纪录的 13 亿元，利润高达 3 亿元，太阳神以一种前卫、先锋的姿态远远地跑在所有中国企业的前面。1994 年 7 月，美国世界杯足球赛期间，太阳神在中央电视台的直播节目中播出了一条长达 45 秒、名为《睡狮惊醒》的形象广告：黄河千年冰破，长城万里鼓鸣，一头东方雄狮昂然而起，仰天长啸，“只要努力，梦想总能成真——当太阳升起的时候，我们的爱天长地久”，宣言体般的广告词和精致壮美的画面，构成了一股撼人心魄的激情冲击力。太阳神第一次把理想主义的光芒照射到了平庸的商业广告之中，令人回味无穷。

如果说，南方的太阳神走的是品牌形象至上的路线，那么，一些来自北方的企业则实施了狂轰滥炸的广告策略。率先取得成功的是沈阳飞龙保健品公司。这家公司推销的是据称对男女肾虚有治疗效果的飞龙延生护宝液，它不像太阳神那样讲究营销技巧和品牌形象，而是一味地以广告轰炸为唯一手段。延生护宝液的广告不投则已，一投便是整版套红，并且连续数日，同时跟进电视、电台广告，密集度之高，前所未有。这种毫无投放技巧和艺术效果可言的广告轰炸，能够营造出一个让人窒息的炙热氛围，在感性的市场上居然非常奏效。这家企业的当家人姜伟不盖厂房、不置资产，连办公大楼也不改建，坚持“广告——市场——效益”的营销循环战略。从 1991 年起，飞龙投入 120 万元广告费，实现 400 万元利润；第二年，投入 1 000 万元广告费，利润飚升到 6 000 万元；到 1994 年，广告投入过亿元，利润已超过 2 亿元，俨然成为全国保健品产业的龙头老大，发展速度居全国医药行业之首。

姜伟式的成功，在中国企业界引起了巨大的关注，很多在中国市场上经略多年的外资品牌和港台营销高手对此百思不得其解，而另外那些出身草莽的民营企业企业家们却饱受启发。另一对营销天才便是在此刻横空出世，8 月，吴炳新和吴思伟父子以 30 万元在济南注册成立了三株实业有限公司。他们生产的三株口服液号称是高科技的生物制剂，主要成分为双歧杆菌，长期服用对肠胃有保健作用。在此前的几年，上海有一家叫昂立的保健品公司已经推出了类似的“昂立一号”，吴氏父子曾经是昂立的地区代理商，三株口服液与昂立一号在配方和功能上基本无异。然而，自立门户的三株却展现出特别强大的营销攻势。

三株学飞龙，以“地毯式的广告轰炸”为打开市场的主要手段。当时，电视广告还不是非常发达，每天早间以及晚间 10 点之后的广告价格非常便宜，而且很少有商家愿意投放。三株却在各地电视台大量收购这些“非黄金时间”，用以播出长达 10 分钟、拍得并不精美却充满了语言诱惑的三株系列形象片，其中最突出的主题是，“三株争当中国第一纳税人”和“振兴民族工业”，尤其是前面那个口号很是响亮而吸引人，看到的人都以为这是一家多么庞大

的公司，其实它只有 30 万元的注册资本。

另一方面，吴氏父子则以“农村包围城市”的思想为战略依据，向农村和城镇市场强力渗透。中国大地辽阔，东西纵横上万里，南北温差 50 摄氏度，各地习俗和消费特性都非常不同。特别是在农村城镇市场，由于销售渠道的不完善，商业信用度低下，所以在此之前，几乎所有在中国销售商品的企业都将中心城市视为销售的重点，对于农村市场则束手无策，只能浅尝辄止。而吴炳新则闯出了一片新天地，他精心设计了农村市场的四级营销体系，即地级子公司、县级办事处、乡镇级宣传站、村级宣传员，采用层层渗透的方式保证三株口服液得以广泛铺货。同时，他利用低廉的人力成本优势，开展人海战略，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。尤其让人吃惊的是，他还发明了无广告成本的“刷墙包柱战略”，发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕上，以至于在后来的很多年里，所有来到中国乡村的人都会十分吃惊地发现，在每一个有人烟的角落，几乎都可以看到三株的墙体广告。

在广告传达上，三株极为大胆和富有创造性地走出一条“让专家说话，请患者见证”的道路，首创了“专家义诊”的营销模式。在中心城市，每到周末，三株就会聘用一些医院的医生走上街头开展“义诊活动”，其主旨则是推销三株口服液。到后期，它更把这股义诊风刮到乡镇、农村，那些地方自文化大革命时期的“赤脚医生”后，已经有二十多年没有医疗机构下乡了。三株的“白大褂”们热情洋溢地赶到那里，老少乡亲自然排着队来看医生，而就诊后的结果往往是，全村老少都有肠胃疾病，而治疗的唯一方法，就是掏钱买三株口服液喝。据不完全统计，三株每年在各地起码要举办上万场类似的义诊咨询活动。这些让人匪夷所思的营销活动，在当年的中国市场上屡试不爽，到年底，三株的销售额就超过了 1 亿元，第二年竟冲到了 20 亿元，赶上了当时国内如日中天的第一饮料品牌健力宝的销量。

飞龙、三株的迅速崛起，彻底激活了中国的快速消费品市场，它们所秉持的轰炸式广告营销理念以及对产品功能的任意扩大，也长远而具有腐蚀性地影响了中国商业界。也就是从此之后，肆无忌惮、极端蔑视消费者智商的广告理念大行其道对于很多商人来说，只要是能够带动销售的做法都是可以尝试的，最基本的诚信底线被轻易地抛弃。以下这些广告和营销创意在当年都曾风靡一时：

奖牌法。一开始，几乎所有的产品都披上了“省优、部优、国优”的光环，后来最时髦的是“国际金奖”或“最畅销产品”。1993 年底，浙江省啤酒业有 8 家企业宣称自己获得了各种国际性博览会的金奖。一开始，媒体热情报道，视之为无上的荣光，后来竟荣誉泛滥，变成了一则笑谈。黑龙江讷河县啤酒厂是一个只有百余人的小工厂，厂长接到来自马来西亚的“喜报”，被告知获得了“国际饮料博览会金奖”，其条件是：领奖人境外费用 2 万元，获奖费用 1 万元，终身大奖 2 万元，代理费 8 000 元。明码标价的品牌评选成为公开的秘密。

明星法。花几万或几十万元请歌星、影星、体育明星操一口带港味的国语信誓旦旦地说：“我只用……”“我只喝……”“我只穿……”如果出不起那一笔明星出场费，也有想出更绝妙的办法的。广东一家运动鞋制造商推出一则广告：一瘦猴青年，穿紧身太空衫，走太空步，在大雾中呼啸，远远看去仿佛迈克尔·杰克逊在代言广告。

非广告法。在当时的广告界有一个秘诀，“把广告拍得越不像广告，效果越是好”。让普通的

消费者来“教育”消费者，成了一种非常流行而有效的“实证广告”。比如在北京找一个“王大力”，在上海找一个“张美丽”，在广州找一个“马小小”，然后用不同的方言，一起替你的产品叫好。一家奶粉企业还曾播出一则广告：一位大牌主持人坐在演播台前，一本正经地宣读，“据新华社、《人民日报》报道，某某婴儿奶粉时下正成为风靡全国的新生代产品”——10亿人中有8亿把这则广告当成了新闻联播。

借牌扬名法。马俊仁的“马家军”很火爆的时候，杭州一家保健品公司当即将“马家军”商标给注册了，然后大打其广告。后来，马俊仁向法院起诉，企业总经理的理由是：我们公司的几位领导不是姓马就是属马，要么长得像匹马，为什么不能叫“马家军”？

假洋鬼子法。1994年，北京一家调查公司发现，给产品起一个洋品名，将使广告有效率提高4倍。因此它提议，“如果是乡镇企业，更要把厂名也改成中外合资什么的”。这种方法在服装业十分流行，温州、晋江等地的很多企业都把自己的品牌改成拗口的“欧美名字”。更有聪明的人，去欧洲找到一些濒临破产的家族小企业，以低廉的价格购买其品牌，然后回国大力炫耀其“百年传承，正宗血统”。

天方夜谭法。对产品功能的任意夸大成为所有广告灵感所在。喝了某种果奶，考试就得100分；送出某种品牌的礼盒，就得到一个大项目；系上某品牌的领带，变了心的女友立马回心转意——反正广告本来就是“说不说由我，信不信由你”。

快速示范法。要在30秒的电视时间里打动消费者，最好的办法之一就是做示范。比如腹泻者在厕所与卧室之间来回跑，一吃某药片立即见效；比如室内蟑螂成灾，一喷某杀虫剂当即“害虫死光光”——至于药效是否真的如此神速，那就另当别论了。

夸张法。把手表从飞机上扔下来，用压路机去压席梦思，穿着皮鞋跑马拉松，给木乃伊吃救心丸，拿剃须刀去刮大猩猩的脸……

稀有原料法。市场上充斥着千奇百怪的商品，比如千年老龟做成的胶囊、天山雪莲制成的冲剂、海底神草酿成的美酒，反正听说过没见过的稀罕物，这回全让大家尝到了。再不济，还可以到化学元素周期表中找一两种偏门的元素，说不定真的出奇制胜了。

当这些广告以铺天盖地之势投放到市场上的时候，对商业促销还缺乏免疫力和判断力的人们一次次地被它们诱惑，市场以一种超出预期的热情投入到这些“天才企业家”们导演的一出出营销大戏中。不过人们没有料想到的是，在后来的若干年里，它也将以几乎同等能量的冷酷，对所有的泡沫和不诚实进行报复。

然而，在当时，这些企业所取得的市场业绩实在太炫目了，以至于让前些年获得成功的企业家们又眼热又不安。广东三水的“中国饮料大王”李经纬就是被搅得最心烦意乱的一位。此刻的李经纬把健力宝带入了第十个年头，发展一直非常稳健，无风无浪。早在1991年，李经纬异想天开地策划出一个“拉环有奖”的促销创意，凡是购买健力宝的消费者只要拉到印有特别图案的拉环就可以得到5万元的奖金。李经纬宣称每年投入数百万元的奖金——从一开始的200万元，递增到后来的800万元。这个活动在中国城乡竟获得了意外的成功，尤其让人惊奇的是，“健力宝拉环”竟成为很多乡村骗子的道具。他们坐在长途汽车上，然后惊呼自己拉到了一罐有5万元巨奖的健力宝，然后将之转卖给那些贪小的无辜乘客。这个诈骗

游戏一直到 2000 年前后还在各地的城乡里无比愚蠢却又惊险地上演着。

就靠着拉环有奖的促销刺激以及品牌的持续影响力，健力宝的销量水涨船高。踌躇满志的李经纬去纽约开设了自己的办事处，他花 500 万美元在纽约的帝国大厦买下一层办公楼。他对美国记者宣称，健力宝在中国的销量是可口可乐与百事可乐的总和，现在，他要用这罐“东方魔水”来征服美国的消费者。而事实上，在国内市场，健力宝正四面受敌：在主要城市，跨国公司和品牌形象甚好的乐百氏掠去大块市场，在城镇市场；由儿童营养液转入饮料业的杭州娃哈哈公司凭借强大渠道能力让它在竞争中颇感吃力；就连它一向赖以自恃的保健概念也被更为大胆的飞龙和三株抢去风头。

在三株和飞龙咄咄逼人的广告攻势下，甚至一向十分自信的健力宝也有点乱了方寸。它的市场人员开始杜撰三株式的广告文案，它宣称收到了消费者的“感谢信”，一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝后，居然“神奇”地痊愈了。它还将饮料送到广东省人民医院进行临床观察，得出的结论是，“服用健力宝之后可改善体内环境，恢复精神，消除疲劳，改善胃口，促进体内电解质平衡，对增强精力、体力、消化力、宫缩力有明显的好处”。就这样，以体育营销而取胜的“东方魔水”变成了一罐包治百病的“江湖药水”。幸好李经纬及时发现了这类广告的危险性，尽管他的部属们抱怨说，“如果我们不这么干，就没有经销商愿意卖健力宝”，但是他还是中止了这类危险的广告行为。也正因为这个清醒的坚持，让健力宝在三年后保健品市场信用崩溃的时候，得以幸免于难。在当时的市场上，像李经纬这样敢于坚持的企业家实属凤毛麟角，很显然，在无所不用其极的广告轰炸下，市场正在变得浑浊起来。

如果说保健品市场的尘土飞扬让李经纬感到有点手足无措的话，那么它却让行业之外的史玉柱非常激动。他的人生在此前如一条顺畅欢快的河流，现在却突然撞上了一道莫测的悬崖。

在过去的两年里，史玉柱一直是媒体和政府的宠儿。在一家媒体对北京、上海等十大城市的万名青年的问卷调查中，当被问及“你最崇拜的青年人物”时，第一名，是微软的比尔盖茨，第二名，便是史玉柱。他研制出的巨人 6403 汉卡在市场上卖得十分火爆，1993 年的销量比上年增长了 300%，给巨人公司带来 3 000 万元的利润回报。然而，就在这段时间，随着西方 16 国集团组成的巴黎统筹委员会的解散，西方国家向中国出口计算机的禁令失效，康柏、惠普、IBM 等国际著名电脑公司大举入境，被称为中国硅谷的北京中关村一时风声鹤唳。刚刚起步的电脑行业面临重新洗牌的局面。在强敌环伺的情形下，史玉柱看到了危机的出现。在一次会议上，他提出了“二次创业”的总体目标：跳出电脑产业，走多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。

很多年后，人们将史玉柱的这个决策视为巨人崩塌的根源。而商业历史实在很难以常规的逻辑来进行复盘重演，以巨人集团当时的技术储备和制造能力，能否在惨烈的电脑价格战中立足，仍是一个巨测的命题，史玉柱敢于抛弃已有的产业成就，实施产业战略转移，也需要极大的勇气和决断力。这是一个看上去文弱寡言，而内心却仿佛堆着一座枯柴山的男人，只要有一点星火，就可以燃起冲天的激情。在他看来，迅猛成长中的国内市场，有太多比电脑业更有商业价值的暴利行业在诱惑着他。

首先，他已经在房地产上尝到了甜头。自两年前提出要建“全国第一高楼”巨人大厦之后，珠海市政府对此非常支持，大厦征用的地价从每平方米 1 600 元，降到了 350 元，几乎成了一个“象征价格”。史玉柱的智囊们还想出了一个看上去比贷款更好的融资办法，去香港卖

楼花。此时的巨人集团是国内最知名的高科技企业，并“计划于 1995 年上市”，公司还向民众提供了一份“零风险、高回报”的无风险保证：“中国人民保险公司提供本金保险及 100 % 的回报保险，珠海市对外经济律师事务所进行常年法律见证”。就是顶着这样的满头光环，巨人大厦的楼花在香港卖得十分火，每平方米居然被炒卖到了 1 万多港币，史玉柱因此一下子圈进了 1.2 亿元。在他看来，这钱来得实在比卖汉卡要省力和快捷得多。

也是在这时，史玉柱瞄上了无比火爆的保健品市场。这位天生对商业机遇有超人敏感度的年轻企业家无疑嗅出了其中浓烈的暴利气息，这是一块正在膨胀中的蛋糕，而在他看来，目前正驰骋其中的都是一群草莽汉子，其竞争强度要比跨国公司林立的电脑行业低很多。正是基于这样的判断，史玉柱在夏天做出重大决策：将巨人集团的“二次创业”目标锁定在保健品和药品产业，宣布将斥资 5 亿元，在一年内推出上百个新产品。

史玉柱走上了一条多线开战、俱荣俱损的大冒进之路。他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部——他想通过三次重大的产品推广活动，确立巨人在保健品业的霸主地位——下设华东、华中、华南、华北、东北、西南、西北和海外八大方面军，其中三十多家独立分公司改为军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。在一则煽情的动员令中，他写道：“三大战役将投入数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿元为单位。组建 1 万人的营销队伍，长远的目标则是用战役锤炼出一支干部队伍，使年轻人在两三月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。”

读到这样的动员令，谁都闻得出其中的狂热和火药味。这是一场让人热血沸腾的商业运动，它由一位 32 岁的青年人点燃。在这场空前的漫天大火中，要么筑就不朽，要么玉石俱焚。

1994 年的中国商业界，到处弥漫着三株、飞龙式的疯狂和史玉柱式的激情。随着经济的持续成长，民众的消费能力日渐提高，几乎所有的消费行业都呈现出兴旺蓬勃的景象。企业的高速成长使得企业家们信心爆棚，展现在他们眼前的是一个正在迅速膨胀和无限延伸中的大市场，“扩张、再扩张”的冲动催生出企业史上的第一次多元化浪潮。

7 月 1 日，酝酿已久的《公司法》正式颁布，中国的企业终于步入与国际惯例接轨的规范化管理时期，一种叫做“现代企业制度”的改革新模式在国有企业中开始推行。它的核心内容就是要求厂长、经理们按照《公司法》来管理企业和建立新的管理制度，国务院发展研究中心的一份报告显示，国有企业亏损面超过 40%。与此相对照的，是民营企业的膨胀发展，《经济日报》称“乡镇企业已成为中国经济最大的增长板块”，当年农村社会总产值的 75%，全国社会总产值的 38%，全国工业总产值的 50%，国家税收的 1/4，外贸出口交货值的一半，均来自乡镇企业。

那些在改革开放初期创业的企业已经由草创期迈入了成长的青春期，尤其是那批在 1984 年创办的公司，已经到了具有标志意义的第十个年份。青春期是这样的一个阶段，企业像一个躁动不安的年轻人，对世界充满了憧憬，对自己能力的认知则交织着莫名的自卑与自信，它每天渴望再生，决策与行事则缺乏连续性。青春期的企业家意识到，自己必须向职业化转型。在此之前，他们往往是那些天生敢冒风险同时又注重实际结果的人，富有创造力而无所顾忌，而此时，他们面临改变。随着企业规模的壮大，制度和管理成为了新的瓶颈。在这方面，海尔的张瑞敏是最为突出的一位。这位好学而勤于思考的企业家对松下幸之助的管理哲

学痴迷不已，他深谙制造业的利润秘诀，“我们必须从过去的以量取胜转变为以质取胜，在管理上下工夫是海尔获得成功的出路”。他在一篇管理随笔中这样写道。在过去的几年里，他一直致力于海尔生产的规范化，他从日本松下和丰田公司引进了很多管理模式。在 1994 年，他首次提出了“日清日高”这个新奇的管理名词，日清指完成当日目标，但日清之后还有更高的目标，这就是日高。它的内涵是要求每一个工人和管理者学会管理自己的时间和目标。海尔的研究者们称之为“OEC 管理法”（Overall Every Control and Clear），意为全方位地对每天、每人、每事进行清理控制。在人才管理上，张瑞敏提出“人人是人才，赛马不相马”。正是在这种不懈的努力下，海尔成为当时国内管理水平最高的制造工厂之一。2 月，为了纪念创业 10 周年，张瑞敏在激情中写了一篇题为《海尔是海》的散文，它后来广为流传，并被铭刻成石。

“海尔应像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来。汇成碧波浩渺、万世不竭、无与伦比的壮观！”

“海尔是海。”

这是中国企业家第一次用清晰而富有战略气质的语言勾勒出了企业的管理哲学、公司使命与精神。他提出的“敬业报国，追求卓越”的企业精神在相当长的时期内成为诸多中国公司共持的理念。也是透过这些文字，人们看到，一代具有自主意识和强大生命力的企业家群体已然崛起。他们跟传统意义上的国有企业厂长有很大的区别：更独立，更自信，更有国际化的眼光。他们还将经受时间的磨砺，在无数的挫折中走向成熟。

一直拖到 12 月 8 日，中关村的联想公司才匆匆举办了创业 10 周年的庆典会，副总裁李勤对柳传志说，“如果再不办，就没有时间了。”此时的柳传志其实一点也没有办庆典的心思，一些棘手的事情正让他日日烦躁不安。在创业的第十个年头，已经 50 岁的他陷入了职业生涯最黑暗的低谷，他的企业成长乏力，前途莫测，并肩合作多年的亲密战友反目成仇，而他的身体也令人担忧，三年前处理香港危机时落下的美尼尔氏综合症时常发作，让他痛苦不堪。

这时候的联想用内外交困来形容一点也不为过。跟巨人集团的史玉柱面临的情形一样，联想正陷入电脑业的寒冬之中。国际电脑品牌商猛烈地冲击市场，而受宏观调控的影响，国内机关事业单位的采购能力却不见起色。在过去的几年里，联想一直是各大部委和大型国有企业的主要电脑供应商，这一块的滞销让公司很受打击，此外，人民币的持续贬值也让联想的进口零部件成本大大提高。数据显示，在 1989 年前后，国产电脑的全国市场占有率为 67%，而到 1993 年猛降到了 22%，几乎溃不成军。作为国内品牌的龙头，联想受到的冲击可想而知。

沧海横流，方显英雄本色。在联想史上，1994 年被定义为“转折年”，因为，一些决定性的事件都是在这种危难时刻发生的。

先说一件让柳传志终生得意的事情。就是在这种举步维艰的情形中，他灵活斡旋，完成了一件日后看来无比重大的工作，那就是联想股权的清晰化。

其实从几年前开始，柳传志就一直在为联想的股权清晰而努力。是一个极其富有谋略的人，



他深知在当前的国情下，股权清晰到人是一块“熔化中的黄金”，既诱人又毁人，他不甘心无所作为，但又绝不铤而走险。1988年，他对香港公司的股份设计便很耐人寻味。1992年，他又申请将公司脱离计算所的管辖，而直接纳入中国科学院的名下。1994年2月，联想在香港联交所挂牌上市，柳传志乘机提出了一个“股份制改造的方案”。按此方案的设想，联想资产的55%归国家所有，45%归员工。对于这个方案，中国科学院没有异议，但是却立即被财政部和国有资产管理局打回，毕竟在当时，如此大胆的股权清晰尚无先例，谁也不敢担当“国有资产流失”的罪名。

柳传志当即退而求其次，他提出了红利分配的方案：65%归中科院，35%归员工。在这一部分，中科院有完全的决定权，开明的院长周光召对联想情有独钟，很快同意了这个方案。柳传志进而又将35%的分红权进行了明确的分割：1984年的开创者占35%，1986年之前加入公司的占25%，1986年之后的占40%。

在当时，联想身陷重围，未来混沌而黯淡。这些数字都是“纸上财富”，并无现成利益，因此，从中科院的领导到企业的员工，都没有把它当做一回事。10年后，柳传志说，“今天看来，我们做了一件非常重要而又聪明的事。因为当时大家分的是一张空饼，谁也不会计较，如果在今天，已经形成了一张其实的饼，再来讨论方案就会困难100倍了。”言辞之中，分明是百般的侥幸。2000年，正是在这个方案的基础上，35%的分红权又在柳传志的努力下变成了股权，联想的资产清晰百转千回终于，水到渠成。

股权的清晰事关长远发展，而眼下另一个要命的事情是，联想到底该往何处去。

当时中关村几乎所有的知名电脑公司都放弃了最艰难的自主品牌经营，退而做跨国品牌的代理——长城做的是IBM，方正做DEC，四通做康柏，而业界风头最劲的史玉柱则已经宣布转战保健品，这些对联想高层的决策都有不少的影响。就是在这一点上，公司的两大灵魂人物，柳传志和倪光南发生了致命的分歧。退缩或转行，都不是他们的选择，分歧发生在突围的方向上。

倪光南是联想汉卡的发明人，他一直被视为联想高科技的象征。然而，在1994年前后，由于软件系统的升级，汉卡产品在市场上江河日下，对公司的贡献率已经微不足道。倪光南决心为联想创造新的技术制高点，他选中的方向是“芯片”。当时国际上，芯片技术日新月异，英特尔等公司把持着技术的方向。如果联想能够在这领域获得突破，将一举确立其在全球电脑产业中的地位。倪光南对自己的发现激动不已，他奔波于上海、香港等地，广揽人才，成立“联海微电子设计中心”，试图毕其功于一役。他的这个设想被称为“中国芯”工程，因其无限的想象空间而得到中科院和电子工业部的热情支持，中科院和电子工业部甚至承诺由联想牵头，组织有实力的计算机企业一起参与，制订一个国家投资计划。

然而，倪光南的方案却出人意料地遭到了柳传志的反对。在柳看来，芯片项目风险巨大，非联想现有实力可支撑，中国公司在技术背景、工业基础、资本实力及管理能力等方面，都还无法改变世界电脑行业的格局。倪光南“真的就是技术至上，并不清楚整个市场是怎么回事”，因此，柳传志在给倪光南的一封信中明确表明，“我本人不同意仓促上马”。按他的想法，联想应该加大自主品牌的打造，发挥成本上的优势，实施产业突围。因此，他任命杨元庆担任新组建的微机事业部总经理，把微机的整个流程都交给了这位30出头的年轻人。在他看来，“有了高科技产品，不一定就能卖得出去，只有卖出去，才能有钱。”

就这样，十年联想走到了一个动荡的岔路口。柳倪关系迅速恶化，倪光南无法克制自己的失望和对柳传志的不理解，很快，联想的每一次工作会议都成了两人的争吵会。这两个都对自己的判断十分自信的领导者根本无法说服对方，柳传志认为倪光南在“胡搅蛮缠”，而倪则说，“我永远和你没完。”他开始向上级控告柳传志作风霸道，进而控告其有严重的经济问题。

标题: 1995: 收复之役内容:

与外国兵团较量，TCL集团公司要做产业报国的“敢死队”，我李东生就是“敢死队长”。

——李东生：1995 年

柳倪风波平息，“市场派”占了上风，“贸工技模式”最终成为联想战略，接下来的柳传志再次展现出他长袖善舞的经营能力。

柳传志决心在自主品牌的打造上放手一搏。他对出任联想微机事业部总经理的杨元庆说，“不管我们愿不愿意，实际上已充当了民族计算机工业的旗手。至少也要拼命赌上一把，就算牺牲了，也要慷慨就义。”当有记者问他，“如果中国完全没有自己的民族工业，说到底又会怎么样呢？”他瞪着眼睛回答说，“没有什么怎么样，任人宰割罢了。”《中华工商时报》在一篇报道中用了这样的标题——《联想与“八国联军”拼市场》，俨然是一场生死攸关的民族保卫战。

话说得如此激奋，实际工作却很务实，柳传志的第一个举措是谋求政府的支持。他游说电子工业部，提出两个要求，一是“关注我们，当我们做得好时为我们叫好”，二是“希望制定有利于民族工业发展的行业采购政策，在性能价格比相同的前提下，优先购买国产商品”。电子工业部接受了柳传志的提议。在有关政策的扶持下，联想在很多政策采购招标中，屡屡挫败跨国公司。

在公众舆论上，柳传志更是大张旗鼓，营造振兴民族品牌的浓厚氛围。1995 年 4 月 1 日，当第 10 万台联想电脑下生产线的时候，他宣称这是民族电脑业的一个里程碑，并策划了一个“把第 10 万台电脑献给谁”的公益活动。最后，他把这台电脑送给了因研究“哥德巴赫猜想”而在 20 世纪 70 年代末成为中国知识分子榜样的著名数学家陈景润。此外，他还和地方政府联手，发起“联想电脑快车”活动，在全国三百多个城市推广家用电脑和联想产品。

在产品制造上，他则强令杨元庆“必须把成本降下一半”。杨元庆团队居然做到了，他们推出的“中国第一款经济型电脑”在保证同等性能的前提下，比跨国品牌便宜 40%~50%。杨元庆在一份报告中称，“我们把每台机器的组装成本由 150 元降到了 38 元。”《慧聪计算机商情》在评论中说，“新机箱的钢板很薄，工艺粗糙，但是造价只有 200 元，是进口机箱的 1/8。”

就是凭借着惊人的廉价优势及民族品牌热浪的助推，联想经济型电脑席卷全国，市场份额节节攀升。面对联想潮水般的进击，跨国公司们似乎没有反应过来，它们的价格仍然高高在上，对联想的价格战策略无动于衷。这种局面连杨元庆也有些奇怪，他第一次发现，“原来外国品牌的决策机制也不灵活，反应很慢。当然也有可能他们太轻敌了。”到 7 月，调查数据显示，在个人电脑销售的前十大公司排名中，联想名列第五，是唯一入榜的民族品牌。正是在联想的示范效应下，中关村那些国产品牌公司如梦初醒，纷纷改弦更张，重树品牌大旗。到

1995 年底，战果已经非常显赫地展现出来。在一份“最受消费者喜爱的品牌”调查中，排名前两位的是联想、长城，第三名才是 IBM，前十位中国产品品牌占到了六个。杨元庆不无得意地说，“不仅是联想，还有其他大公司，都在联手降价，这是民族工业的胜利。”

纵观 1995 年的中国，在电脑产业发生的这幕民族品牌大戏，并非独此一出。

从 1992 年之后，随着大批国际资本的潮水般涌入，以及越来越多的跨国公司在中国市场发力，各个行业的本土公司都面临空前的冲击，市场格局一日三变。与此同时，经过十多年的发展，中国本土公司已经具备了相当的实力。消费者对国产商品也开始有了一定的信心。在这样的背景下，振兴民族工业既成为一个中国产业成长的战略构想，也形成了一种浓厚的公众心理氛围。

1994 年 4 月，一则新闻稿曾让很多人欷歔不已：一度被摆上人民大会堂国宴席的重庆天府可乐被百事可乐正式收编。有观察者统计了一下，至此，中国八家生产碳酸饮料的饮料公司，除了上海正广和之外——还记得这家公司吗？20 世纪 70 年代末，可口可乐进入中国市场的时候，曾提出与它合资建造第一条生产线，结果遭到拒绝——其他七家均被“两乐”收入囊中。媒体在报道中用了一个十分耸动而煽情的标题：《两乐水淹七军》。这个现象使得人们对本土品牌的命运产生担忧，同时也激发出很大的民族热情。一些聪明的企业家在市场营销中便充分地借用了这股热情。在这一年的企业广告中，有很多都采用了“振兴民族工业”这个主题诉求，前面所述的太阳神广告及三株广告莫不如此。在几乎所有风起云涌的产业中，民族品牌的振兴都是一个最为炫目而高昂的主题。便是在这面战旗的召唤下，本土企业以价格战的方式发动了前所未有的商战。在冰箱和洗衣机两大行业，海尔公司两线作战。张瑞敏深知海尔产品在技术和质量上未必能胜过松下、三洋等日本公司，于是在发起价格战的同时还别出心裁地推出“星级服务”，宣称“用户永远是对的”，并在大中城市聘用大量售后服务人员。张瑞敏对记者说，“和跨国资本较量，就算死，海尔也要死到最后一个。”<sup>①</sup>海尔是第一个系统性地推出“星级服务管理”的中国企业，它建立了一整套高标准、精细化的服务管理模式，其中包括售前、售中提供详尽热情的咨询服务，产品出现问题，4 小时内答复，24 小时内维修，免材料费、送货费、安装费，等等。它还总结了“一、二、三、四”模式。“一个结果：服务圆满”；二即“二条理念：带走用户的烦恼，留下海尔的真诚”；三即“三个控制：服务投诉率小于十万分之一，服务遗漏率小于十万分之一，服务不满意率小于十万分之一”；四即“四个不漏：一个不漏地记录用户的问题；一个不漏地处理用户反映的问题；一个不漏地复查处理结果；一个不漏地将结果反映到设计、生产、经营部门”。海尔建立起遍布全国的庞大的服务网络，这成为海尔电器多年称霸中国家电业的最核心的竞争力。

在彩电行业，战事同样激烈。TCL 的李东生以大屏幕彩电抢滩北京市场，当时北京大商场的黄金展台都被日本品牌占领着，李东生与一家家商场签订“保底协议”，承诺每平方米柜台每月销售不低于 5 万元，然后以低于日本彩电 2/3 的价格开战。他跟张瑞敏一样用十分悲壮、慷慨激昂的口吻对京城媒体说，“我们平常喜欢说要走向国际市场，而如今，外国兵团已经冲到我们院里来了，国际市场就在家门口，此时不战，更待何时？再说，不战行吗？总不能眼睁睁地看着民族工业就这样败下阵来。与外国兵团较量，TCL 集团公司要做产业报国的‘敢死队’，我李东生就是‘敢死队长’。”数月后，TCL 彩电在北京销售量压倒所有国际名牌而坐上头把交椅。

如果说李东生以“敢死队长”自居，那么，偏居四川盆地的倪润峰则是把彩电业彻底颠覆了

的“价格屠夫”。

由军工厂转型的长虹是国内最早从日本松下引进彩电生产线的企业。1985年，军人气质十足的倪润峰执掌长虹，他作风强悍，霸气十足。1989年，国家征收彩电特别消费税，导致市场一片萧条，他率先做出彩电降价300元的决定，打破了沉闷的销售僵局，“价格杀手”一出手就大有斩获。此后，每到春节、国庆销售旺季，倪润峰就使出降价撒手锏，竟屡试不爽，无一例外。在品牌形象和产品质量等方面均无优势可言的长虹靠着这“天下第一招”，打打杀杀冲到了国产彩电企业中的销量前三甲。

到了1995年，倪润峰提出长虹的使命是“以产业报国、民族昌盛为己任”，高喊“用我们品牌筑起我们新的长城”，长虹彩电的广告词也由很普通的“天上彩虹，人间长虹”改成豪气万丈的“长虹以民族昌盛为己任，献给你——长虹红太阳。”这些宣传口号与联想、海尔以及保健品市场上的三株、巨人等遥相呼应，一时间煽起了浓烈的民族热情。也就在这时，本土彩电企业正陷入最艰难的苦战时刻。经过十几年的发展，长虹、TCL及康佳等各大企业都已经具备了相当的制造能力，但是，由于核心技术的缺乏及品牌力不足，在与国际品牌的竞争中始终处于下风，而整个彩电市场又深受走私风潮的影响而动荡不安。根据国家商业部门的统计，这一年通过外贸正常渠道进来的洋彩电只有54.9万台，可是，市场上实际的销售量为500万台。到了秋季，政府宣布将在1996年4月1日把彩电的进口关税从35.9%降低到23%。跨国公司因此兴奋不已，日本松下放言，“不惜30亿美元也要占据中国彩电市场的绝对份额”，并定下“打败一个企业，挤占一个行业”的目标。受这些政策预期和舆论的影响，国产彩电销售持续低迷。作为国产彩电的老大，长虹的库存彩电已经高达100万台，总值超过20亿元，到了“每个月建仓库都来不及堆放的地步”。

在无路可退的情形下，倪润峰再度彰显价格杀手的本色。他在一次公司会议上称，“急症必须用急药来治，只有一个办法，就是用自己的价格优势去拼掉对方的品牌优势。”当时，长虹与国际品牌的价格差并不太大，一台29英寸的进口彩电价格为1万元左右，长虹为8000多元，25英寸的进口彩电价格为6000多元，长虹为5000多元。倪润峰认为，要“拼掉”对手的品牌优势，国产彩电起码应该便宜30%，“这是一条决战线”。

长虹彩电当时的商业毛利大概在25%左右，大幅降价30%明显就无利可图。倪润峰日后回忆说，“我思索了整整一个冬天，直到春节还在算账，考虑来，考虑去，算过来，算过去，得出的结论只有一个：不降价不行！”于是，他一方面严令公司内部靠管理挖潜，另一方面巧妙地进行了降价组合，降价幅度最大的那些彩电都是占库最多、多年滞销的产品。

长虹的这次“降价大战”谋划于1995年秋冬之际，而发动于1996年3月26日。长虹宣布，所有品种彩电在全国61个大中城市的150家大型商场中一律大幅度让利销售，让利幅度从18%~30%。为了吸引媒体眼球，倪润峰冲到销售第一线。他披着一条红绸带，站到成都商场的柜台前大声吆喝，亲自当起了营业员。长虹彩电的宣传册上赫然宣称：“凡是国外产品有的功能，我们都有；凡是国外产品具备的品种，我们都具备；凡是国外产品提供的服务，我们都提供；但是，在同等功能和同等质量下，我们的价格比国外产品低30%。”长虹的这股降价风暴顿时在彩电市场上掀起暴雨腥风，国产彩电品牌随风跟进。康佳在6月6日宣布大降价，TCL则推出“拥抱春天”的大让利活动，沉寂多时的消费被彻底激活。就在3月宣布降价后的一个月里，长虹的全国销量就翻了一番，到年底，市场占有率从22%猛增到35%，超过所有国际品牌，史无前例地成为中国彩电市场的销售冠军。到1996年底，在全

国彩电市场上，长虹、康佳、TCL、熊猫等国产品牌已占到 71.1% 的市场份额，“洋强国弱”的格局被全面打破。与此同时，摧枯拉朽式的价格大战也是一次残酷的行业大洗牌。在此战之前，国内各省尚有六十多个地方性的彩电品牌，它们割据一方，小富即安。然而在长虹的降价冲击下，大多数品牌迅速凋零，在以后的几年内销声匿迹。彩电业步入由五六家大公司瓜分市场的时代。1997 年，长虹的销售收入攀升到 188 亿元，处于事业巅峰的倪润峰当选中共中央候补委员，这是绝大多数中国企业家很难企及的角色。<sup>①</sup>到 2007 年底为止，当选过中共中央候补委员的企业家有四川长虹的倪润峰和江苏春兰的陶建幸两人。

1995 年，有两块广告牌在日后常常被人提及。

5 月 1 日，在美国纽约曼哈顿最繁华、也最具有商业标志意义的时代广场，竖起了第一块中国公司的广告牌，在可口可乐、索尼、丰田等国际品牌的旁边，“999 三九药业”的霓虹灯广告十分醒目。三九集团总经理赵新先站在广告牌下接受数十家中国以及美国媒体的采访，他侃侃而谈，信心十足，这应该是他的企业家生涯中最值得骄傲的时刻。第二天的《纽约时报》报道说，“这是中国企业第一次在世界上广告密度最大、最有影响力的商业区做的中文广告，时代广场由此出现了一种新的广告语言——中文。”在后来的几年里，很多人出国到曼哈顿，必去参观这块三九的广告牌，它成为中国公司进入全球化的一道风景线。为了这块广告牌，三九集团每月需支付 12 万美元，一直到 2003 年 5 月，三九集团因扩张紊乱而爆发财务危机，它才被悄然拆除。

第二块著名的广告牌则出现在喧闹的北京中关村。深冬，在白颐路南端的街角处，每天匆匆穿行的人们突然看到了一块巨大的招牌：“中国人离信息高速公路有多远——向北 1 500 米”。它被很多人当成了路标，忙碌的交通警察们更是气不打一处来：天大地大的皇城根儿，哪来的什么“信息高速公路”？这块广告牌被认为是中国互联网产业的一个纪念性事件。那个竖广告牌的女人和她默默无闻的小公司因此进入了历史。

在创办北京瀛海威信息通信公司前，33 岁的张树新是一个从中科院辞职下海的女商人，她在中关村做传呼台的生意。1994 年底，她跟丈夫一起去美国游历。在一位同学的家里，她看到了一份印有 E-mail 地址的通讯录，也就在这一刻，“互联网”这只长着翅膀的精灵飞进了张树新的视野。

当时在美国，网络经济正到了破茧而出的关键时刻，马克安德森刚刚发明了马赛克网络浏览器。比张树新小四岁的斯坦福大学华裔学生杨致远在写博士论文期间，发明了最早的网站搜索软件，他放弃即将完成的博士学位，在一个拖车里建立了雅虎公司，将网络搜索引擎商业化。由于当时能够提供免费信息检索服务的公司寥寥无几，雅虎因此得到市场广泛认可，很快成为全球最大的门户型网站。1996 年 4 月 12 日，雅虎股票公开上市，当日市值即高达 8.48 亿美元，杨致远成为继王安之后另一个全球级的华裔商业英雄。1994 年 9 月，美国麻省理工学院的新媒体研究教授尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）写出了《数字化生存》。在这本让他名闻天下的著作中，他大胆地提出“整个社会构建的基本要素将发生变化”。他认为，随着互联网技术的成熟，物质性的世界突然向虚拟性转向，通过电子流的方式，知识、信息及商品制造和销售将可能实现与以往完全不同的生存方式。这本书一出版就成为全美畅销书，它标志着人们对互联网的认识已经达到了空前的高度。根据美国《商业周刊》的统计，到 1995 年初，互联网已经连接全世界 4 万多个网络、380 万台计算机，154 个国家和地区通过互联网互通电子邮件。未来学家阿尔文托夫勒三年前在《第三次浪潮》中所描写的景象似

乎正在变成现实：这是一个无限开放的信息世界，打开网络令人头晕目眩的丰富信息纷至沓来。对于入网的用户，世界从来没有如此开阔而又如此亲近。

就当尼葛洛庞帝用“互联网时代”来定义未来世界的时候，中国与世界的距离终于近到了呼吸相闻的地步了。1994年5月15日，中国科学院高能物理研究所设立了国内第一个 Web 服务器，推出中国第一套网页，内容除介绍中国高科技发展外，还有一个栏目叫“Tourin China”。9月，邮电部电信总局与美国商务部签订中美双方关于国际互联网的协议，协议中规定电信总局将通过美国 Sprint 公司开通两条 64K 专线（一条在北京，另一条在上海）。中国公用计算机互联网 CHINANET 的建设开始启动，中国最早的网民出现了，其中包括后来创办了电子商务网站阿里巴巴公司的马云、创办了新浪的王志东、创办了第一家 B2C 网站的 8848 公司的王峻涛等人。就在《数字化生存》一书出版半年后，北京的青年学者胡泳在台湾一家图书代理公司的北京办事处发现了它，他在 20 天的时间里便完成了全部的翻译，也因此，世界顶级学者关于互联网的 latest 思想在第一时间被引入了中国。它的出版引发了人们对于未来信息世界的狂热想象，这几乎被视为中国互联网的启蒙运动的开始。

就这样，在 1995 年的中国，出现了第一批投身互联网事业的先行者。

3 月，美国得克萨斯理工大学博士田溯宁把他在美国创办的亚信公司搬到了中国。他与国家科委合作在国内介绍 Internet。田溯宁认为，互联网技术的兴起对中国与世界的交流是一个巨大的商业机遇，他争取到了包括道琼斯在内的两千多个美国的信息服务商作为用户，同时也想在中国发展数千乃至上万个商业用户。<sup>①</sup>一个很少被人关注的事实是，那些最早在中国从事互联网事业的人在一开始都把赌注压在电子商务上。他们认为，第一批有能力使用和“消费”互联网的应该是中国的企业家们。这显然是一条歧路。除了田溯宁、马云和张树新之外，1996 年，归国创业的张朝阳做的第一个网站也是“中国商务网”，后来他发现此路不通，很快转向做“雅虎的中国版”。——搜狐但很快，他发现做不下去，第一个原因是中国消费者对 Internet 毫无认知，第二个原因是技术根本无法实现。亚信购买了第一套网络设备，制定了在 Internet 上传输中文的 IETF 标准，当时在北京、上海使用的网络路由器总共加起来只有 32 个拨号端口，一个端口大约能支持 10~20 个用户，这意味着亚信建成的网络最多能够支持 500 个用户。

4 月，在杭州，一个叫马云的 31 岁大学外语教师创办了“中国黄页”网站，它自称是第一家网上中文商业信息站点。跟田溯宁的想法几乎一样，马云也想要创造一个面向企业服务的互联网商业模式，他当时想到的赚钱模式是鼓动企业把自己的商业信息挂到网上。比留洋归来的田博士要本土一点的是，他把 Internet 直接翻译成了一个中文名字——因特乃特网。在一次外出游说时，有人问他，“你说的因特乃特，跟《国际歌》里的英特纳雄耐尔有什么关系吗？”为了鼓动别人参与他的事业，马云拿大家熟知的比尔盖茨来说事儿，他说，“比尔盖茨说了，因特乃特网将改变人类的方方面面。”很多年后，他承认，“这其实不是他说的，是我说的。1995 年全国刚刚知道 Internet，但是我说马云说的话没有人相信。其实，1995 年的时候比尔盖茨是反对 Internet 的。”<sup>①</sup>到 1995 年，微软已发展成一家拥有员工 1.78 万人，年收入高达 130 亿美元的巨型公司。面对新出现的互联网和浏览器技术，比尔盖茨认为，决定未来计算机世界命运的，仍是微软的“视窗”技术而不会是浏览器技术。也正是他的这个判断，让硅谷的一间名叫网景的小公司应声崛起，它开发出一套基于互联网而首次与微软无关的软硬件体系。盖茨为了挽回被动，付出了数十亿美元的竞争代价，并因强行的捆绑营销而受到反垄断调查。

后来创办网易的丁磊也是在这一年开始他的创业生涯的。过去两年里，他一直在浙江宁波的电信局上班。4月，他决心辞职。这一想法遭到家人的强烈反对，但他去意已决，“这是我第一次开除自己。但有没有勇气迈出这一步，将是人生成败的一个分水岭。”他独身一人跑到热浪滚滚的广州，进了一家美国数据库软件公司赛贝斯（Sybase）做技术支持工程师。在那里，他第一次接触到互联网，并成为第一批用户。一年后，他又辞职，与他人合办了一家与互联网技术有关的小公司。

5月，张树新与丈夫姜作贤创立瀛海威公司，她的“瀛海威时空”宣称是国内唯一立足大众信息服务、面向普通家庭开放的网络，“进入瀛海威时空，你可以阅读电子报纸，到网络咖啡屋同不见面的朋友交谈，到网络论坛中畅所欲言，还可以随时到国际互联网上走一遭……”登录瀛海威的用户必须登记注册，并缴纳一笔入网费。曾经做过记者、策划人的张树新很快让瀛海威获得了惊人的知名度。她在北京魏公村开办了中国第一家民营科教馆，所有人可以到这里免费使用瀛海威网络，免费学习网络知识。她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区，同北京图书馆合作，在瀛海威上提供北京图书馆图书目录查询。亚特兰大奥运会期间，她还为新闻单位开通亚特兰大到北京的新闻信息通道。张树新还在各大新闻媒体开设专栏，一遍遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。

在中国互联网的发展初期，瀛海威扮演了一个启蒙者和领跑者的角色。它是第一个形成公众品牌效应的网络公司，在第一届“最受用户欢迎的中文信息网站”评选中，瀛海威无可争议地名列第一。让人遗憾的是，张树新与当时的田溯宁、马云一样，都没有找到盈利的模式。她想做城市网站，推出过“网络中国”的项目，想做网上图书馆，还曾经投资开发网络游戏，可是都相继失败。在瀛海威员工中流传最广的一句话是，“我们知道2000年以后我们会挣钱，可我们不知道现在应该做什么。”

在张树新成为商业明星的时候，人们除了对她的互联网事业充满了神秘的敬畏和仰视之外，还津津乐道于她的财富暴涨。瀛海威是一家产权清晰的私人公司，张树新夫妻为此投资了100万元。在企业创办16个月后，国家经贸委属下的中国兴发集团决定参股瀛海威，总股本扩充为8000万股，张树新以无形资产加其他股权获得2120万元的公司股值，赫然成了十分罕见的“阳光下的女千万富豪”，这当然引起年人轻无穷的遐想。美国《新闻周刊》在一则报道中称，“人们在谈论金钱时，不再像过去那样羞羞答答，谁拥有更多的金钱，成了一个最值得炫耀的事情。在中国，百万富翁正以每分钟一个的速度在诞生。”

1995年2月，美国《福布斯》首次发表中国内地亿万富豪榜，这一富豪榜先是香港出版的中文杂志《资本家》刊出的。列入富豪榜的共有19人，首富是四川的刘永好兄弟。这兄弟四人靠养鹌鹑起家，进而在饲料行业潜心经营，做成了当时中国最大的私营企业。在他们被评为首富之后，《经济学人》专门采访了刘家兄弟，文章描述说，“在过去，四川穷乡僻壤的宣传板上可能写着‘向中国人民解放军致敬’这样的话。而现在几乎每块砖墙上都刷着一家名为‘希望’的饲料公司的广告语：‘要致富，养牲畜，希望帮你忙’，或者‘猪吃一斤希望饲料长两斤肉’。同时，地方上的小学也用希望公司的广告语来编写他们的童谣。希望公司现在声称有10亿的销售额，拥有60家工厂，1万名全职雇员和9万名市场代理。”文章还写道，“在采访中，刘永好先生避开了关于他是否是一个资本家的问题，他说，‘这些问题关乎理论；我对理论还没有进行过深入学习’，他还特别强调了希望公司的博爱之处，包括一些扶贫的计划，以此证明他的“社会主义市场经济”性质。希望公司的总部在四川省会成都

的郊区，两排低矮的房子，刘先生的车很普通，中国产的大众桑塔纳汽车，招待客人也如普通农家一样，白米饭、蔬菜和一些牛肉，这很难让人想到刘是一个有钱的人。刘的十多岁的女儿则不同，穿迷你裙，喜欢比萨、煎鸡和汉堡，西方消费文化已经深深影响了近年来在美国就学的她。”

在《福布斯》的这份富豪榜上，第二名到第十名分别是张宏伟、洗笃信、牟其中、张果喜、罗中福、罗西峻、李晓华、热比娅、宗庆后，这十人的财富从6亿元到2亿元不等。对很多中国人来说，除了四川的刘家兄弟和善于炒作新闻的牟其中之外，其他都是一些陌生的人名。在此之前，人们所熟知和崇拜的商业明星要么是国有企业里的改革型企业家，要么是知名的乡镇企业家，而《福布斯》的富豪榜却从另外一个价值评估标准给出了一个新的答案。也就是从此开始，一个人拥有财富的多少渐渐成为是否成功的最重要的价值标杆。在一个物质化的商业时代，人们也许真的需要一个更为直接而易于计算的评价方式。

当《福布斯》的富豪榜还被全国媒体津津乐道的时候，到年底，一个更加耸动和刺激的“商业桂冠”又在北京诞生了，它的背后因为有中国最重要的电视媒体在全力推动和炒作，所以也更为轰动和富有戏剧性。

标题: 1996: 500 强梦想内容:

社会上有这么多资产闲置，是三九下山摘桃子的大好机会，千万不能错过，过了这个村，就没了这个店。

——赵新先，1996年

“标王”秦池所表现出的无比冲动，甚至带有梦幻色彩的激进气质，一直弥漫在1995~1997年春季之间的中国商业界。它符合当时人们对商业的所有想象：奇迹是可以瞬间诞生的，罗马是可以一日建成的，胆大可以包天，想到就能做到。秦池在其后的表演似乎也印证了这些“中国式道理”，在夺得“标王”后，秦池知名度一夜暴涨，迅速成为中国最畅销的白酒，1996年实现销售收入9.8亿元，利税2.2亿元，比中标前增长了5倍以上。

1996年11月8日，名扬天下的姬长孔再次出现在梅地亚，他被安排在最醒目的主桌主位上，并作为企业家代表发言。他说，“1995年，我们每天向中央电视台开进一辆桑塔纳，开出的是一辆豪华奥迪，今年，我们每天要开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯。”这番话如酵母一样在梅地亚会议中心传播，让每个人都嗅到了一丝兴奋而可怕的血腥。招标会开场，秦池酒厂以令人瞠目的3.212118亿元蝉联“标王”。

有记者问，“秦池的这个投标数字是怎么计算出来的？”姬长孔豪爽地回答，“我也没怎么算，这就是我的手机号码。”

这是一些让人难忘的“创世纪”式的场景。过去三年来，消费品市场的迅猛膨胀和十分感性化的公众心态，给了中国企业家们尽情挥洒的巨大而肆无忌惮的想象空间。所有的人竭尽全力地飞奔，蓝图被一次次地放大。这年开春，一部描写平凡人奋斗的好莱坞励志电影《阿甘正传》正在中国的各大影院火爆上演，人们都记住了汤姆汉克斯扮演的主人公说过的那句名言：“生活就像一盒巧克力，你永远不知道你会得到什么。”好吧，既然不知道，那就尽情地想象吧。



在保健品领域，创办刚刚两年的山东三株公司靠无所不用其极的营销战略实现了 20 亿元的销售额，总裁吴炳新为三株做“五年规划”：“1995 年达到 16 亿~20 亿元，发展速度为 1 600 %~2 000 %，1996 年增长速度回落到 400 %，达到 100 亿元，1997 年速度回落到 200 %，达到 300 亿元，1998 年速度回落到 100 %，达到 600 亿元，1999 年以 50 %的速度增长，争取 900 亿元的销售额。”这一连串的“增长”和“回落”以广告和新闻报道的方式刊登在中国最著名的新闻报纸上，令人炫目和惊诧。到去年底，三株真的实现了 80 亿元的销售额，成为当之无愧的保健品大王。

在百货业，河南郑州一家叫亚细亚的商场是当时最炙手可热的标杆企业，它是全国第一家搞“微笑服务”和尝试连锁发展的商业公司。总经理王遂舟制订发展规划：“2000 年前，在全国开设 1 000 家连锁商场，达到年销售额 500 亿元，排名全国商界第一，综合实力进入全国最大企业前十名，成为对中国经济有重大影响国际托拉斯。还要在北京或上海建造亚细亚摩天大厦，至少高 120 层，象征亚细亚这样一个历史丰碑。”这些发展规划经过专家的论证，被无比庄严地公布于众，没有人对这样的目标表示怀疑，这似乎是一个靠狂想就能实现理想的年代。

当我们在消费品市场上的激情故事津津乐道之后，接着就应该对 1996 年前后的中国企业形势有一个更全景式的俯瞰。事实上，当时的格局算得上是冰火两重天。

“冰”的一面，是一直无法从低效率和旧体制中自拔的国有企业集群。1996 年，预算内国有企业的净销售利润率降低到历史最低点，亏损总数是 1985 年的 28.6 倍。相对比，全国乡镇企业的产值增长 22 %，中外合资企业的所得税增长 40 %。这一年还是《破产法》颁布的第十个年头。从 1986 年到 1990 年，全国破产的国有企业只有 121 家。到 1996 年，企业破产达到高潮，总计 6 232 家，超过了过去 9 年的总和。

自 1992 年 7 月国务院发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，宣布全面落实 14 项自主权之后，在决策层看来，该给的自主权已经全部放下了，接下来就应该是企业八仙过海，到市场上去各显神通了。但事实却让人非常沮丧，绝大多数国有企业在竞争中一触即溃。国家经贸委向全国国有企业推出的改革典型是邯郸钢铁公司。“邯钢经验”归纳起来有两条：一是“模拟市场”，采用最终产品的市场价格来“模拟”确定内部转移价格，形成一个以保障全厂目标利润为中心、由十几个指标组成的成本控制体系；二是“成本否决”，就是将成本作为影响、诱导和矫正员工行为的杠杆，无论其他指标完成得多好，只要突破了分配给分厂、班组或个人的目标成本，工资和奖金就要受到影响。“邯钢经验”被认为是国有企业提高效率的最佳模式，国务院专门转发了经贸委和冶金部的报告，号召全国国有企业“向邯钢学习”，这么高的规格在“工业学大庆”之后还是第一次。不过，邯钢也是 30 年企业史上最后一个全国性的“改革典型”，邯钢的做法从根本上说就是美国百年前的“泰罗制”翻版，其“成本否决”也就是“泰罗制”的标准成本制度，它们主要用于提高生产或作业效率，但是并不能解决那些产品的市场销路问题，更不触及企业产权制度的创新。

由于效益不彰，国有企业的亏损面在这些年有增无减。国家统计局对天津、哈尔滨、沈阳、成都等 15 个大中城市的 2 600 家国有工业企业的调查显示，到 1994 年末，这些企业的资产总额为 2 544 亿元，负债却达 2 007 亿元，企业负债率平均高达 78.9 %，与 10 年前相比，资产增长了 4.1 倍，债务则增长了 8.6 倍。很多企业每天还在生产，但是制造出来的产品往往

从生产线上搬下来，就直接拉进了仓库。到 1996 年底，全国乡以上工业企业的库存产品总值已经达到 1.32 万亿元，而在 1991 年，这个数字是 0.13 万亿元。发生在最大工业城市上海的景象是一个缩影。从 1990 年到 1999 年，上海一直在进行“退二进三”（退出第二产业，进入第三产业）的城市战略转型，大量的工业企业被解体或迁出中心市区，这是一个十分痛苦和艰难的过程。近 10 年间，创造过无数辉煌的上海纺织业先后破产终结 41 家，销号 200 多家老企业，棉纺锭从原来的 250 万锭压缩到 70 万锭，60 万纺织职工（主要是女性工人）下岗分流。这期间，上海失业人口的年均增长速度高达 9.53%，其中 1990~1995 年间的年均增长率更是高达 13.17%——而这仅是登记失业人数。上海的景象在国内其他老工业基地大量存在，必须记录的是，数以千万计的老国营企业职工们为城市经济的改革付出了巨大的代价。

1995 年 9 月，《人民日报》刊登了长篇经济分析文章《来自“八五”（1991~1995）的报告》，用极大的篇幅谈论了国有企业面临的三大困境。一是亏损居高不下，国有企业的亏损数每年以 14.2% 的速度增加，年均亏损超过 500 亿元，在全部亏损企业中，国有企业占 70% 以上。二是企业资金的使用效率低下，库存产品每年以 30% 的速度增长，超过生产增长速度至少 10 个百分点。三是国有工业综合经济效率指数比“七五”时期（1986~1990）下降 5.4%，资金利税率和成本利润率都低于非国有企业。这年 7 月份，国家体改委宣布，开始于 1994 年的百家现代企业试点工作将延期一年，也即从原定的 1996 年底延至 1997 年底。公开宣布一项重大改革“延期”，这还是改革开放后的头一遭，从中人们都体味出了试点改革的百般艰辛。

在 1996 年，所有的危机都远如天边一朵若有若无的乌云。人们目力所及的是一幅玫瑰色的前景，消费市场空前活跃与繁荣，本土公司充满活力和激情。在全球范围内，中国的渐进式改革看上去也是最成功的。北方的俄罗斯经济正陷入困境，自 1992 年推行“休克疗法”和大规模私有化经济改革以来，俄罗斯出现严重的通货膨胀，宏观经济持续下滑，居民实际生活水平下降 30%~40%，甚至连人均寿命都减少了 3.6 年，婴儿死亡率高达 15.9%，成为世界上婴儿死亡率最高的国家。为了支持叶利钦政府，西方提出了 102 亿美元的紧急援助计划。《新闻周刊》在今年的一篇报道中写道：“中国正在每一个领域制造令人惊奇的巨大影响，从台湾海峡到美国商店的地板，这都是 1979 年邓小平实行改革开放的时候所没有被预见到的。一个强大的中国开始出现。作为一股经济力量，中国正进入和改变着全球市场，有些时候甚至制定了他们自己的游戏规则。”未来学家约翰奈斯比特在新出版的《亚洲大趋势》中预言亚洲将会成为世界经济的中心，而中国无疑将成为亚洲的中心。这段文字被人一再地引用，其实，这位大胡子的美国人在那本书里还说过一句更有寓意的话却被人们忽视了。他说，“中国经济发展的目标不是去赶超美国，而是应该造福于中国人。”在这一年，更让人们满怀憧憬的是，来年将是香港的回归之年，百年耻辱将一日洗去。在很多人看来，“中国世纪”的脚步声真的已经倾耳可闻了。受乐观景气的影响，上海的股市从年初的 537 点上涨到了 11 月的 1200 点。

这种高昂的民族自豪情绪还十分生动地体现在两本畅销书上。

5 月，一本《中国可以说不——冷战后时代的政治与情感抉择》的政治评论著作一面市就引发热浪，首版发行 5 万册，只用了二十多天就一售而空。这本书的 5 位作者都是大学毕业不久、30 岁上下的文化青年。书名明显受到 6 年前那本著名的《日本可以说不》的影响，而其民族自豪的色彩也同样浓烈。90 年代中期，中美之间自 1989 年以来的紧张关系仍在持续。

美国政府游说各国抵制北京承办 2000 年奥运会，并对中国加入世界贸易组织多方阻拦。1994 年，赖斯特布朗发表研究报告《谁来养活中国》。根据他的计算，中国未来 30 年的粮食产量将呈下降趋势，不但中国养活不了中国人，就是全世界也养活不了。“布朗报告”引发了很大的国际震撼和中国民众的愤怒。《中国可以说不》一书最重要的观点，是对美国的超级大国地位提出质疑，并猛烈批判中国国内的崇美、亲美思潮，进而大胆地为中国的崛起呐喊。在“前言”中作者写道，“美国谁也领导不了，它只能领导它自己；日本谁也领导不了，它有时连自己都无法领导；中国谁也不想领导，中国只想领导自己。”这本书被迅速翻译到美国和日本，美国驻华使馆还专门约请作者交谈，这被视为中国民族主义思潮高涨的一个象征性事件。<sup>①</sup>《中国可以说不》的作者是张藏藏、宋强、乔边、古清生、汤正宇。1996 年，中国出现了多本以反击美国霸权主义为主题的政论类图书，影响较大的还有李希光的《妖魔化中国的背后》。

到了年底，一本商业图书引起了同样的轰动。曾经担任过联想公司公共关系部总经理的陈惠湘写出了《联想为什么》。作者以亲身经历叙述了联想公司的成长历程，以及其间形成的管理思想和经营模式。这应该算是第一本以中国现代公司为研究标本的商业书籍。联想被认为是中国崛起中的一个榜样，作者写道：“学完美国学日本，到头来能不能解决中国企业的问题？中国需要研究自己，中国需要集体英雄主义。”在书的封底，编辑者更是用黑体字醒目地提示说：“在这本书面前，我们只需深思一个问题：我们该怎样爱自己的祖国？”

这种貌似深邃的题背后，无疑激荡着一股倔犟的、舍我其谁的浩然之气。

但是，世界真的如此令人着迷吗？

标题: 1997: 世界不再令人着迷内容:  
垮了……垮了……垮了……垮了……

——泰国司机，1997 年

元旦那天，北京小雪。住在北京三〇一医院的邓小平让人打开电视机，他看到中央台正在播放一部纪录片，就凝神看起来，可是看不清楚电视屏幕上那个远远走过来的人是谁。那边，走过来的那个，是谁啊？他问医生黄琳。黄琳说：“那个是您啊。您看清楚了。”屏幕上的那个人走近了，他终于看清了自己，动动嘴角，笑一笑。黄琳告诉他，这部电视片名叫《邓小平》，是刚刚拍摄的，有 12 集。他什么也不说，只一集一集地看下去。黄琳知道他耳背，听不见，就俯身靠在他的耳边把台词一一复述。每当电视里有一些颂扬他的话时，黄琳看到老人的脸上总会绽出一丝异样的羞涩。

50 天后的 2 月 19 日，这个 93 岁的政治家走到了生命的终点。

对中国人来说，这是一个巨大的悲恸。在过去的 20 年里，这个心胸宽广、意志刚毅的老人一直是中国经济体制改革最重要的捍卫者和推动者，他在这段复兴的中国历史深深地烙上了自己的印记。当他去世的时候，中国这艘东方巨轮已经驶过“历史的三峡”中最惊险的一段。路透社在他去世后第二天的评论中说，邓小平敢于撇开僵硬的计划体制而赞成自由市场力量，并让中国的大门向世界开放，他真正改变了中国。

邓小平的去世让整个上半年的中国一直无法从悲伤中完全摆脱出来。7月1日香港回归，这原本是一个举国欢腾的日子，却也因此平白染上了一重莫名的遗憾。在邓小平生命的最后时光中，让香港平稳回归一直是他最关心的事情，他也承诺将在回归之日亲赴港岛见证，可惜他最终没有等到那一天。回归当夜，那满天烟花中，应有一朵专为他开放。

悲伤的云雾一直笼罩着 1997 年，自始至终。

这年，全球最热映的电影是美国好莱坞拍摄的《泰坦尼克号》，一艘 20 世纪初世界上最大的、号称“永不沉没的”的豪华客轮，在优雅的音乐伴奏和此起彼伏的惊恐尖叫声中沉入北大西洋海底，一起沉下去的，还有年轻的流浪画家杰克道森与贵族小姐罗丝的爱情。当中国观众百感交集地走出影院的时候，在商业世界，悲剧即将上演，哀伤如出一辙。

这是一个具有分水岭意义的年份。在此之前的三年里，联想、海尔、长虹等本土公司依靠价格战和高举民族品牌旗帜，在家电、饮料等消费品领域中节节取胜。企业家们沉浸在“500 强梦想”中，政府及企业的信心已近爆棚。然而，接下来发生在亚洲及中国企业界的一连串突如其来事件，让无数的梦想如泡沫般幻灭。

最重大的恶性事件是席卷亚洲各国的金融风暴。一个叫乔治索罗斯的美国投资家在未来的很多年里一直被亚洲政治家们视为一个带有神秘邪恶色彩的金融巨鳄。从 2 月开始，索罗斯领导的量子基金瞄准经济过热、出现赤字危机的泰国，开始大肆抛售泰铢，使泰铢对美元汇率剧烈波动，泰国政府动用 50 亿美元外汇储备和 200 亿美元借款来干预汇市，但是仍不能阻止泰铢的一路下滑。到 7 月 2 日，泰国政府被迫宣布让汇率自由浮动，一天之内，泰铢大跌 20%。在狙击了泰铢之后，索罗斯转而攻击马来西亚、菲律宾、印尼、韩国以及中国香港，所受攻击的国家和地区均蒙受巨大的金融伤害。这场亚洲金融风暴从 1997 年夏季开始，历时 4 个多月，它对亚洲各国和所有的产业都造成了重大的影响。菲律宾、马来西亚和印尼的中产阶级财产分别缩水 50%、61% 和 37%，中国香港、新加坡和泰国的居民资产则跌去了 44%、43% 和 41%。当风暴席卷泰国的时候，《纽约时报》专栏作家托马斯弗里德曼正好在泰国。8 年后，他在畅销一时的《世界是平的》一书里心有余悸地描述了当时的景象：泰国政府宣布关闭 58 家主要金融机构，一夜之间，那些私人银行家倾家荡产。我驱车前往曼谷的阿素街参加一个聚会，此处是泰国的华尔街，倒闭的金融机构多数在此。当我的轿车慢慢经过这些破产的银行时，每过一家，司机就喃喃自语道，“垮了……垮了……垮了……垮了……”这些泰国银行成了新的全球化时代的第一次全球金融危机中的第一块多米诺骨牌。

即便是亚洲最发达的国家，也不能幸免于难。在韩国，受到攻击的韩元在两个多月里疯狂贬值 50%，国家经济几乎到了崩溃的边缘。韩国政府不得不向美日以及国际货币基金组织等要求紧急援助，借贷金额为创全球纪录的 550 亿美元，并被迫承诺实施严厉的稳定经济计划及降低经济增长率，经济自主权一度丧失。韩国政府向所有公务员发布了一项“勒紧裤腰带”方针，要求公务员至少将薪水的 10% 存入银行。而民众则自发把家中的金银首饰捐献出来。在风暴中，韩国失业率高达 11%，韩国企业蒙受了至少 3 万亿韩元的兑换差额损失，外债本息的偿还额增加了 4 亿韩元。多家大公司宣告破产或陷入绝境，其中就有前些年无限风光、被中国企业视为标杆的大宇集团。当风暴席卷时，一直处在快速扩张中的大宇其实已债台高筑，公司借贷资金达到了 200 亿美元的规模。面对危机，金宇中采取了一系列收缩计划，但同时却在汽车业务上加倍下注，靠大量发行高息债券和商业票据的方法融到 135 亿美元的短期债务资金，相继接管了双龙汽车和三星汽车，并继续推进其国际汽车巨头的战略。到年底，

大字的主贷款银行拒绝进一步对其追加贷款。1999年10月，负债800亿美元的大宇终于宣告破产，金宇中出走美国，韩国舆论发出“财阀亡国论”的怒吼。

在日本，虽然日元没有受到直接的攻击，但是动荡的紧缩效应也迅速扩散到所有的产业。9月18日，日本零售业的明星企业八佰伴公司向静冈县地方法院申请破产。这是一家中国消费者十分熟悉的传奇企业，它的创始人和田加津是一个10岁就开始做童工的日本传统妇人，靠经营一家蔬菜水果的小铺子起家，历经40年发展成一家年销售50亿美元、在世界各地拥有400家百货店和超市的大型跨国公司。以她为生活原型拍摄的日本电视连续剧《阿信》曾经在中国创造出最高的收视率纪录。1995年底，“上海第一八佰伴”开业，当天一共涌进了107万名顾客，创造了吉尼斯世界纪录。在过去的几年里，八佰伴是日本最具扩张野心的百货公司，它在日本拥有26家大型百货店，在东南亚、欧美和中国开有40余家商场。当金融风暴来袭的时候，它在东南亚的多家商场被迫关闭，公司资金链的危机很快暴露出来。而此时的日本银行已自顾不暇，破产时八佰伴的总负债高达13亿美元。

亚洲金融风暴在中国的周边国家一一发作，景象之惨烈让人胆战心惊。金融资本主义和全球化展现出了它凶狠和强大的破坏性的一面。这自然会影响到中国的产业经济和民众心态。在全球股市的大跌风潮中，在过去颇为活跃的中国股市也陷入低迷，消费市场更是一派萧条。经过几年的宏观调控，通货膨胀的压力日渐释放，通胀率几乎下降为零，但是，消费过冷的景象却同时出现了。根据国家统计局的报告，到1997年中期，全国的工业库存产品总值超过了3万亿元，出现了“结构性过剩”的现象，95%的工业品都是供大于求。6月份，国家经贸委、内贸部、对外贸易经济合作部等不得不联合成立了全国库存商品调剂中心，以求加速企业商品流通，这种积压景象只在1990年时出现过一次。

就是在如此恶劣的大环境下，那些超速发展而对风险毫无预警的著名企业都因各种不同的原因发生了可怕的雪崩，使得该年度成了企业史上的一个“崩塌之年”。<sup>①</sup>在这部30年的企业史上，出现过两个崩塌之年，第一个是1997年，第二个是2004年。

1月，因“标王”而显赫一时的山东秦池酒厂被曝光“白酒勾兑”丑闻。在此之前，秦池的销售一直很旺盛，白酒罐装线从两年前的5条增加到了47条，它还被评为了“中国企业形象最佳单位”。就当姬长孔兴冲冲地赴北京领奖的时候，《经济参考报》刊出一条爆炸性新闻，该报记者经调查发现，秦池在山东的基地每年只能生产3000吨原酒，无法满足市场的翻番增加，因此，该厂从四川的一些酒厂大量收购原酒，运回山东后进行勾兑。记者找到了向秦池供酒的四川企业，他们还细致地描述了他们看到的被吹嘘是中国最先进白酒罐装线的实际现状，“秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有十多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的。”这篇报道如滚雷般地传播到了全国各地，几乎在很短的时间里，它被无数报刊转载。一直被媒体高高吹捧着的姬长孔根本不知道如何应付这样的局面，他唯一想到的办法是派人到报社做公关，表示愿意出数百万元“收购”这组报道。“标王”就此“陨落”，年底秦池销售额从9.5亿元跌到6亿元，再一年跌到3亿元。2000年7月，秦池还不出300万元的货款，法院裁定拍卖“秦池”商标，公告贴出，全国无一人应拍。

也是1月，在南方的珠海，激情四射的史玉柱走到了悬崖边。巨人集团被曝光出现了财务危机，它发动的保健品大战耗费了所有的资金，同期在建的巨人大厦在完成地下工程之后就因为资金短缺而停了下来。1月12日，数十位债权人和一群闻讯赶来的媒体记者到巨人集团总部上门讨债。危机迅速被放大，种种关于巨人集团资产被查封、员工工资被拖欠、高层经

理携款潜逃等负面新闻连篇累牍地出现在报刊上。那段日子，被媒体捧为“时代偶像”、一向缺乏公众沟通能力的史玉柱把自己关在一间 300 平方米的总裁办公室里，拉下所有帷幕，拒绝与外界任何接触，数十日在不见一丝阳光的大房子里孤寂地坐着。根据当时的情况，只需要有 1000 万元左右的资金，巨人大厦就可重新开建，诸多冲突就会被缓解，可是史玉柱就是没有办法找到这 1 000 万元。他整天在大办公室里来回踱步，把地毯都踩得坑坑洼洼了，却还是束手无策。日后他哀叹说，“我终于知道什么叫一分钱难倒英雄汉了。”火力凶猛的报道终于把巨人集团彻底摧毁，品牌受到重大伤害，销售商拖欠货款不付，各地分公司纷纷瓦解。仅半年，巨人集团就宣告解体，史玉柱身无分文，惶惶然离开珠海这块伤心地。他游荡大江南北，最后辗转到南京蛰伏了下来。史玉柱的败走在当年引起了巨大的震动，在后来的三年里，一直有青年人给他写信，询问他的现状，希望看到他重新站起来。他的一位浙江大学学弟在给他的信中写道，“你必须站起来，你知道吗，你的倒下伤害了我们这代人的感情。”三年之后，舔净伤口的史玉柱果然以一种十分怪异的方式站了起来。

保健品行业的另一家明星企业三株集团的状况一点也不比巨人集团好。在去年实现了让人咋舌的 80 亿元销售额之后，公司管理上的混乱已经到了失控的边缘。为了追求高速度，三株广招人马，它在地区一级的子公司就多达 300 多家，县级办事处 2 210 个，乡镇一级的工作站则膨胀到 1 3500 个，直接吸纳的就业人员为 15 万以上。这支十多万人的销售大军如蝗虫一样在各地乱窜，种种夸大功效、诋毁对手的事件频频上演，单是 1997 年上半年，三株因“虚假广告”就遭到了起诉十多起。吴炳新在内部总结会上气愤地说，“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟他汇报的根本是两回事。”年底，三株销量出现大幅度滑坡，比上年锐减 10 个亿。吴炳新在年终大会上痛陈“十五大失误”，其中包括市场管理体制出现严重不适应、大企业的“恐龙病”严重以及财务管理出现严重失控等，三株危机震惊全国。作为 90 年代中期最高调的企业，三株集团的全面崩塌源于一个偶发事件。湖南省常德汉寿县一个退休老船工陈伯顺花 428 元买了 10 瓶三株口服液，服用后出现遍体红肿、全身瘙痒症状，不久后病发死亡，陈伯顺家属状告三株。1997 年底，常德法院认定三株口服液为不合格制品，并一审判决三株败诉。此案见报后，给风雨飘摇中的三株以致命一击。到 1998 年的 5 月，三株全面停产。让人欷歔的是，1999 年 4 月，湖南省高级人民法院二审判决陈伯顺之死与三株无必然因果，三株集团胜诉。而此时，三株的销售体系已土崩瓦解，它留给中国商业界的只是一道耐人寻味的思考题：一个年销售额达 80 亿元的保健品帝国为何如此脆弱？

保健品市场的信用崩盘和急速萎缩，祸及业内所有的激进企业。那家跟三株一样靠大言不惭的广告轰炸起家的沈阳飞龙此时也奄奄一息，总裁姜伟向媒体发表了一篇长达万字的《我的错误》一文，公开承认犯下 20 个失误，其中包括决策的浪漫化、模糊性、急躁化等。姜伟用一种不无“浪漫”的笔调对自己痛加指斥：“总裁经常处于一种急躁、惊恐和不平衡的心态当中，导致全体干部也处在一种惊弓之鸟般的心态当中。在这种自上而下的心态中，片面决策有之，错误决策有之，危险决策有之。”在那个无比激越的青春年代，企业家们显得非常直率，他们并不惮于向公众坦陈自己的错误，而没有考虑到这种“公开的检讨”将对企业经营造成怎样的伤害。

年底，在风声鹤唳中，广州太阳神公司的创始人怀汉新也黯然宣布辞职。太阳神是最早因为多元化战略而付出代价的著名企业之一。就在销售额创纪录地达到 13 亿元之后，怀汉新吹响了多元化的号角，他将坚持多年的“以纵向发展为主，以横向发展为辅”的公司战略改为

“纵向发展与横向发展齐头并进”，一年之内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的 20 个项目，在新疆、云南、广东和山东相继组建了“经济发展总公司”，进行大规模的收购和投资活动。怀汉新对这些项目寄予厚望，甚至提出了近乎“人有多大胆，地有多大产”的豪言壮语。在此后的两年内，太阳神先后在这些项目中投入 3.4 亿元，而非常不幸的是，这些项目竟无一成功，却耗尽了太阳神的资金和精力。怀汉新日后痛言：“在追求高速发展时，没有进行专业化体制的建立，没有注重建立规范的投资审核和操作以及跟踪、评价、监控体系，导致了混乱及一些不必要的资源损耗。”1996 年公司出现 1100 万元的亏损，1997 年亏损扩大到 1.59 亿元，在香港上市的股票股价跌到惨不忍睹的 9 分港币。12 月，怀汉新辞去总裁职务，从此深居简出，太阳神江河日下。

在连锁商业领域风光无二的郑州亚细亚公司同样陷入了绝境。那个一心以日本八佰伴为榜样、想要成为中国商业第一人的王遂舟看上去是一个雄心过于膨胀的企业家，他开在各地的亚细亚商场无一盈利。从 1996 年底起，一连串的恶性事件频频发生，上海分公司的总经理被厂家软禁并拖到黄浦江边暴打了一顿。天津等地的商场甚至出现了商品被哄抢一空的局面，各地供应商集体到郑州找王遂舟讨钱，他们在一堵挂满了奖状和铜牌的“荣誉墙”上拉起了“亚细亚为何欠账不还？”的横幅。1997 年 3 月 15 日，凄风苦雨中的王遂舟向他的部属们宣布了辞职的决定，亚细亚集团负债 6.15 亿元，资产负债率为 168%。他说，“我得到了很多很多教训，我们每个人都得到了经验和教训。如果亚细亚垮台了，恐怕我的耻辱柱大些，而你们的就在我旁边。”这一天，是他 40 岁的生日。

在刚刚兴起的互联网领域，第一个败局也即将出现。瀛海威始终没有找到成长的方向，它的全能型、收费式运营模式显然没有得到网民的认同。到 9 月，网站月收入下跌到 30 万元，尽管开展了大规模的巡回推广活动，全国的注册网民数只有 6 万人。张树新感受到了来自市场的寒冷，在这一年圣诞节的日记上，曾经当过大学诗社社长的张树新十分感性描述了—一个真实的场景：“深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速慢行。前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向，偶遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面。视野里一片迷茫，我们全神贯注小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队……我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗？”<sup>①</sup>1998 年 6 月，由于持续亏损，张树新被迫辞职。她说，“1994 年底到 1995 年初，我们进入 IT 行业是一种不幸。我们是这个行业中犯错误最多的人。”4 个月后，15 名高管集体离职。在 2000 年的“中国互联网影响力调查”中，昔日排名第一的瀛海威跌至 131 位。自此，这家网站淡出人们视野。瀛海威以及太阳神、三株、飞龙、亚细亚、巨人、秦池的详细案例见《大败局》（浙江人民出版社，2007 年修订版）。

当我们回望 1997 年的时候，总是会想起德国思想家马克斯韦伯的那句名言：“世界不再令人着迷。”（the disenchantment of the world）。在过去的十多年里，中国最出色和成长最快的企业大多数出现在日用消费品和家用电器领域。1997 年发生的这些崩塌，意味着这两大明星产业的“狂飙时代”已经基本结束。

中国的经济变革常常让人生发峰回路转、否极泰来的感慨。这一段历史，从来不是按照人们预想中的路线一丝不苟地前行的。更多的情况是，一条又一条的岔路总是在最意外的时刻出现，它让人们的智力和承受力面临极限的挑战。正如发生在 1997 年的景象那样，谁也没有料到的是，亚洲金融风暴的陡然爆发以及国内市场的空前萧条，却“意外”地让中国国有企业的市场化改造进程突然加速。

事实上，由“诸城经验”而来的中小国有企业产权改造试验，从一开始进行得并不顺利，它受到了意识形态方面的攻击。一些人士撰写“万言书”对产权改革提出质疑，认为这势必造成国有资产的大面积流失。<sup>①</sup>国有企业是否应该退出，以及选择怎样的退出路径，在今后的几年里仍将争论不断，另一次大规模的辩论将发生在 2004 年的宏观调控期间。他们认为“放小”改革就是“以改造社会主义生产资料公有制为名，行否定公有制之实”，“作为社会主义经济补充的私营经济、外资经济发展势头异常迅猛，已经威胁到公有制经济的主体地位”。这些言论出现在某些理论刊物和新闻媒体上，形成了一股很浓烈的批判氛围。而支持改革的学者们也开展了针锋相对的辩驳，吴敬琏撰文说，“改革已经推进到传统体制的核心部分，而在这个领域内传统思想的影响又表现得特别强烈和有害。”在这场大辩论中，那些反对者提不出对现实状况有改进效果的经济方案，而全国的国有和集体企业确乎已到了非改不可、不改就死的局面。这年 1 月，第三次全国工业普查结果出炉，各项数据表明，局势已到了十分危险的底部，国有企业的资本收益率只有 3.29%，大大低于一年期以上的存款利率。在 39 个大的行业中，有 18 个是全行业亏损，国有工业的负债总额已占到所有制权益的 1.92 倍，企业自有资产不足以抵偿其债务，换言之，就是整个国有企业集团已处在资不抵债的境地。有关部门在一份提交给国务院的报告中以一系列数据证明，在其他一切条件（包括劳动时间、税收等）都相同的情况下，国企的劳动成本要比私企高许多，这就是国企无法同私企竞争的一个主要原因。《远东经济评论》把新一轮的国有企业改革称为一条“不归路”，它说，“这已不是秘密，中国需要对更多的国有企业进行结构改革，不管这个过程可能有多么痛苦。不进行结构改革，中国只会是越想捞回损失却损失得越多，最后连老本都赔上。”

这场火药味很浓的争论在 9 月 12 日得到了终结，中国共产党第十五次全国代表大会在北京召开，江泽民总书记在报告中对传统的公有制理论做出重大修正，提出了“混合所有制”的概念，认为非公有制经济已经不仅仅是“补充”，而且是“重要的组成部分”，国有经济的比重减少一些，不会影响社会主义性质。《人民日报》评论员马立诚和凌志军在畅销一时的《交锋——当代中国三次思想解放实录》（1998 年出版）一书中，将此次关于姓“公”姓“私”的争论视为 1978 年（关于真理标准的讨论）、1992 年（关于姓“社”姓“资”的讨论）之后第三次重大的思想交锋，而十五大的召开则表明中国开始了第三次“思想解放”。

一家企业把自己的战略规划命名为“基本法”，听上去是一件很奇怪的事情。做这件事的人就是后来被视为“企业家偶像”的任正非。

这一年，尽管任正非的华为已经是一家规模不小的企业，但是在企业界，它几乎没有什么知名度。1996 年，中关村四通公司的一位名叫李玉琢的副总裁打算跳槽到华为，四通总裁段永基问，“你准备到哪里去呢？”李玉琢说，“是去华为。”段永基惊诧地说，“华为？没听说过，没什么名气吧？”

没有名气的华为在此时的电信行业却已经露出它锋利的钢爪。从 90 年代初开始，中国的电信市场复苏，随着程控技术的推广，全国电信网络面临一次全面的更新改造，这无疑是一个巨大的商业机遇。对于拥有自主程控交换技术的华为来说，这是千载一遇的机会。在这个行业里，诺基亚、爱立信等跨国公司具备绝对的竞争优势。任正非在起步之初，依靠“农村包围城市”的策略，从一些偏远的城镇电信局突破，迅速抢去了一块大公司们还没有来得及顾及的“蛋糕”。随之，华为与跨国公司们的正面战争便爆发了。由“农村”而进入“城市”，华为遭遇了强大的竞争，很多中心城市和发达省份的电信部门不信任华为的产品。便是在这



时，任正非想出了一个外国同行做梦也不会想到的方法：他游说各地电信局，由华为与电信职工集资成立合资企业。<sup>①</sup>任正非与电信局成立合资公司的尝试最早开始于 1993 年。当时华为资金紧张，银行又不给予民营科技企业贷款，任正非便说服 17 个省市级电信局合资成立了一家名叫莫贝克的公司，后者出资 3 900 万元，任正非承诺每年给予 33% 的高额回报。这个细节与沈太福案相比照，又是一则“有人免费、有人死去”的案例。在华为的一份内部文件中，任正非如此阐述他的策略：“通过建立利益共同体，达到巩固市场、拓展市场和占领市场之目的。利益关系代替买卖关系；以企业经营方式代替办事处直销方式；利用排他性，阻击竞争对手进入；以长远市场目标代替近期目标”<sup>①</sup>与政府部门建立利益共同体的做法在当时很盛行，另一个著名的实践者是三株集团。1995 年，吴炳新要求“各分公司在所在的省与卫生厅、工商局、医药管理局建立经济共同体关系”，其具体做法是，“跟他们搞合作搞联营，药政部门每个月都要搞宣传，你宣传我出经费。与工商，每年《广告法》的宣传我都出钱，由他们去操办，劳务费等打进去，让基层卫生局做我们的代理商……”

华为的合资模式率先在四川取得成功。1997 年，四川电信管理局由工会出资，与华为公司组建四川华为公司。到年底，华为在该省的业务合同就从上一年的 4 000 万元猛增到 5 亿元，一下子涨了 12 倍。作为合资方，四川电信分到了 25% 的丰厚利润。四川模式当即产生了连锁效应，在一多年的时间里，华为先后与天津、上海、山东、浙江等省市组建了 9 家合资公司，其主要业务就是把华为的设备卖给合资的电信公司，这一模式让华为转眼之间成了各地电信局的“自家人”，自家人采购自家人的设备便俨然成了最合理的事情。电信局的设备采购费用是由国家财政出的，而产生的利润则可以分一部分给内部的职工，这实在是让各地局长难以拒绝的好想法。对于华为来说，合资模式让它成为电信市场的垄断型供应商。在河北省，华为的业务从零一下子做到 10 亿元，在山东省，则从原来的 2 亿元销售额猛增到惊人的 20 亿元。从四通跳槽到华为的李玉琢出任过合资合作部的部长，是华为合资工程的主要操盘手。他回忆说，当时有的电信局甚至拆了其他公司的设备，改装华为的机器。在短短的一年多时间里，华为陡然坐大，成为国内增长最快、毛利率最高的电信企业。1997 年，华为的销售额实现 41 亿元，同比增长 60。

为了组建这些合资公司，任正非日夜奔波于全国。他个性内向，脾气暴烈，不喜与人交流，但是与电信部门的谈判却无往不利，其原因只有一个，那就是他开出的合作条件实在让人难以拒绝。在后来的很多年里，他一直拒绝接受任何采访，屏蔽了自己与传媒界的任何关系。而在电信行业，无论是省部级官员还是一个小县城里的局长，只要是能够给华为带来业务的，他都来者不拒，亲自接待。他说，“我只见给我市场的人，因为他们是我的衣食父母。”对于竞争，他则说得更为直接，“华为的核心竞争力，就是客户肯选择我们的产品而不是别人的。”

从一开始，华为的合资模式就受到同行的攻击，它被质疑是“不正当竞争”。任正非曾经试图在每一个省都组建合资公司。但是由于告状的国内外企业实在太多，到 1999 年之后，任正非被迫整编这些合资公司，但事实上，华为的市场目标已经实现，合资公司的使命已然完成。它成为全国电子企业中成长最快的黑马企业。

如果仅仅靠这种颇为可疑的商业模式，任正非和华为很可能并不会走得太远。在一个转型的时代，法制的滞后以及对灰色行为的宽容让无数企业家获得了超越式的成长和惊人的利益。而这中间隐藏着的种种毒素也同样让这些人无法从这种非正常的商业逻辑中挣脱出来。任正非跟同时代的企业家相比，他的超人之处是，在从事不无争议的原始积累的同时，他也正在进行一场坚决的自我救赎。从三年前开始，他聘用中国人民大学教授吴春波等人为华为起草

一个企业战略规划。它参照当时的《香港基本法》，很有想象力地被命名为《华为基本法》。任正非要求吴春波等学者弄清楚三个问题：华为是谁？华为从哪里来？华为要到哪里去？1997年3月27日，八易其稿、103条的《华为基本法》通过最后一次审稿。日后，它被认为是改革开放以来，中国企业制定的第一部企业管理大纲。

在《华为基本法》中的第一条，任正非就明确提出，“华为的追求是在电子信息领域成为世界级领先企业。”为了实现这个目标，任正非十分严苛地设定了专业化的发展战略，“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。”此外，《华为基本法》还确定了两条十分惊世骇俗的原则，一是实行员工持股制度，“普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。”作为企业的创始人，任正非大量稀释自己所拥有的股份。据他自己透露，“我在公司中占的股份微乎其微，只有1%左右。华为70%的管理层和员工拥有华为的股份。”二是在技术开发上近乎偏执地持续投入，任正非坚持将每年销售收入的10%用于科研开发，这在中国著名企业中是一个无人可及、无人敢及的高比例。

正是这些原则使得默默无闻的华为蜕变成一家前程远大的中国公司。

标题: 1998: 闯地雷阵内容:

不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。

—— 朱镕基，1998年

1998年3月19日，北京两会。清晨7点，香港凤凰卫视的主播吴小莉就早早地来到人民大会堂找位置，希望得到举手提问的机会。上午10时30分，新任国务院总理朱镕基率新政府成员走进记者招待会现场。主持人话音刚落，记者们的手臂就争先恐后地举起来。吴小莉多次举手，都未被会议主持人注意到。在这时，一个令人意想不到的事情发生了。朱总理在回答完几名记者的提问后，突然说，“请你们照顾一下香港凤凰卫视的吴小莉小姐好吗？我非常喜欢她主持的节目。”朱容基亲民、幽默的表现，让人耳目一新。香港股市当天上涨了三百多个点。

吴小莉的问题是：“外界称你是经济沙皇，你喜欢这个称呼吗？”朱容基答：“我不喜欢这个称呼。”紧接着，他讲了一番慷慨激昂、日后常常被人品味的話。他说，“这次九届全国人大一次会议对我委以重任，我感到任务艰巨，怕辜负人民对我的期望。但是，不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”<sup>①</sup>据凌志军的记录，在过去的两年里，针对国有企业改革的争论一直余音不绝，北京曾经出现过几封反对产权改革的《万言书》。朱容基对改革前途的慷慨情怀第一次表露在公众面前，是1996年12月。他在北京观看话剧《商鞅》，商鞅以惊人的勇气掀起秦国的改革，终为顽固派羁绊，车裂而死。据报纸描写，朱容基为剧情所动，潸然泪下。

“闯地雷阵”和“万丈深渊”的形容，将中国改革推向深入的艰巨性表露无遗。朱容基将任满一届总理，他承诺在这四年内完成三件事情，一是力保人民币不贬值，二是激活经济，启动内需，三是用三年时间让国有企业摆脱困境。

力保人民币不贬值是当务之急。自上一年起，金融大鳄索罗斯袭遍东南亚，全无对手，接着

他把目光瞄准了中国，中国作为亚洲地区最重要的经济大国，人民币如果“失陷”，将让已经陷入绝境的各国雪上加霜。1997年10月底，世界银行在香港举办年会，索罗斯、马来西亚总理马哈蒂尔、俄罗斯总理丘拜斯等都受邀与会，人民币是否贬值成为年会最敏感而重大的话题。世界银行专门为朱容基举办了一个专场演讲会。在22日的演讲中，朱容基郑重表示，“中国将坚持人民币不贬值的立场，承担稳定亚洲金融环境的历史责任。”此言一出，在场的亚洲各国领袖大松了一口气。《远东经济评论》说，“中国第一次在全球性的经济危机中展现了经济大国的风范。”

战意正酣的索罗斯怎肯罢手。由于中国对国际资本实施了金融管制，所以他决定袭击与人民币关联度最高的港币。①事实上，在过去的几年里，主流的欧美媒体都对香港回归的前途忧心忡忡。早在1995年6月26日，一向对中国颇为友好的美国《财富》杂志甚至出人意料地刊出一篇题为《香港已死》的报道。老资格的亚洲问题报道专家路易预言，“回归后，英文重要性减弱；外国人纷纷离港；自由进一步受威胁；香港国际商业及金融中心的地位消失，外资撤走……”这篇报道引发了强烈反响，一个“意外”的效果是，它引起了香港执政团队的长期警觉，财务司司长曾荫权把这篇报道装裱在一个镜框内，挂在自己的办公室里。十多年后，当选特首的他又把这个镜框带进入了特首官邸。他对记者说，“这是鞭策我不断前进的动力。”

1998年1月，香港爆发禽流感，有18人感染，其中6人死亡，全港陷入一片恐慌，特区政府扑杀130万只鸡，疫情前后持续半年。就是在这样的动荡背景下，索罗斯对港币的狙击战在8月5日打响，国际炒家们一天之内抛售200多亿港元。香港金融管理局运用财政储备如数吸纳，将汇市强行稳定在1美元兑换7.75港元的水平上。第二天，炒家又抛售200亿港元，金融管理局再次咬紧牙关照单全收。其后6天，炒家继续疯狂出货，多空激战空前惨烈，恒生指数一路狂泄到6600点，比一年前几乎下跌了10000点，总市值蒸发2万亿港元。8月13日，香港政府在朱镕基总理的支持下，携巨额外汇基金进入股票市场和期货市场，与炒家直接对抗，并十分强悍地宣布将“不惜一切成本，一定要将8月的股指抬高600点”。量子基金也不示弱，索罗斯在《华尔街日报》上公然叫嚣：“港府必败”。当时的全球局势对索罗斯似乎更为有利，各地股市哀鸿一片，美国道琼斯股指连连重幅下挫，欧洲、拉美股市受连累，都相继跌下3%~8%。香港一役举世瞩目，如果恒生指数失守，港府的数百亿元将付之东流，反之，炒家们将损失20亿美元以上。时任香港特区财务司司长、后来当选第二任特首的曾荫权回忆说，“在决定政府入市干预的前一晚，我把同事们都遣散了，独自坐在办公室里，默默流下了眼泪。政府参与市场是个两难的决定。我既做了这决定，便要坚守原则，接受批评。我们的日子是十分艰难的。但我不相信我们香港市民会输。”

8月28日，多空双方到了决战之日。这一天是香港恒生指数期货8月合约的结算日，国际炒家们手里有大批期货单子到期必须出手。当日，炒家抛盘疯狂，港府照单全收，港市动荡如骇浪中的一叶扁舟，成交额创下日成交量的历史最高纪录。下午4点整，收市钟声响起，恒生指数和期货指数分别稳坐7829点和7851点，索罗斯集团一败涂地。曾荫权当晚宣布：在打击国际炒家、保卫香港股市和港币的战斗中，香港政府已经获胜。在两星期的托市行动中，中方投入资金1637亿港元。张五常教授用他惯有的语气评论说：“做衍生工具交易的，没有一家背后有无穷资本支持。假如是那样，你就肯定赢，但也没人敢和你做对家。中国政府在金融大鳄阻击港币汇率时放话力挺，最后那些投机的炒家被吓跑了。”

为了捍卫人民币不贬值，朱镕基其实承担了空前的风险和压力。受金融风暴影响，一向形势

不错的出口增长率出现下降，国内商品库存猛增，消费需求严重不振。6月份，长江流域又遭受百年一遇的大洪水，29个省市受灾，[HYPERLINK “http://articles.gourt.com/zh/死亡”](http://articles.gourt.com/zh/死亡)死亡4150人。直接损失2551亿元。当时，全球舆论几乎异口同声地宣称：人民币如果不贬值，中国经济将举步维艰。然而，朱镕基用自己的方式证明了中国经济的独立性和独特性。

在当时的局势下，欲扭转经济的下行趋势和消费过冷现状，唯一的出路是目光向内，启动内需。当时全国居民储蓄已高达5万亿元，只要把这部分消费能力释放出来，经济复苏或可迎刃而解。于是，朱容基做出了一个重大的决策——催热房地产。在过去的几年里，为了防止通货膨胀，他一直对房地产市场有可能出现的投机行为颇为警惕，采取了抑制发展的政策，而如今在他看来，能够让老百姓大把大把地掏出钱来购买的商品，唯有房子了。1998年1月，地产业的标志性人物王石突然接到通知，让他从深圳速赴北京，有中央领导人想要接见他。当他赶到北京的时候，才知道那个人居然是朱镕基总理。王石后来回忆说，“朱总理向我询问了对房地产的市场走势和看法。”日后看，这是一个很有意味的细节。

早从上年开始，国务院已经开始对房地产“松闸”。开春，国家计委和财政部取消建筑行业的48项“不合理收费”。4月28日，中国人民银行以“特急件”的方式将《个人住房担保贷款管理试行办法》发往各商业银行，宣布即日起执行：贷款期限最长可达20年，贷款额度最高可达房价的70%。7月份，又将原来的6%契税、3%典契税和6%赠与契税，合并为3%~5%的契税。这些措施已经逐渐在回暖市场。到1998年7月，国务院做出重大决定，党政机关一律停止实行了四十多年的实物分配福利房的做法，推行住房分配货币化。福利分房政策的取缔，让住房市场化的空间大大拓宽。几乎就在同时，国务院出台关于进一步深化城镇住房制度改革“加快住房建设的通知，明确要求“加快建立和完善以经济适用住房为主的住房供应体系”。中国人民银行则颁布了《个人住房贷款管理办法》，规定了住房贷款有等额本息和等额本金两种还款方法，允许商业银行开展住房按揭贷款的服务。为了表示鼓励，央行还特意安排了规模为1000亿元的住房贷款指导性计划。这一系列配套政策的出台，特别是允许按揭贷款和取消福利分房两大措施，直接刺激了房地产业的复苏，中国开始了长达十余年的地产热，无数财富故事在这个领域中演绎。由于房地产业有广泛的关联度，特别对钢铁、水泥等资源性行业有很大的带动性，因而也确实起到了复苏经济的作用。复旦大学教授张军日后评论说，“这个政策是亚洲金融危机之后改善市场需求的转折点，其效应持续10年。消费信贷刺激了家庭的住房需求，而大规模的基础设施建设则释放着持续的投资品需求。大量的企业也就是在这之后开始进入投资扩张时期的。由于投资旺盛，整个经济对于上游基础部门的能源和原材料的需求保持了持续的增长，这为大量地处上游的国有企业提供了有利的市场环境。”

在1998年，政策的大拐弯对房地产消费的启动效应竟是那么明显。

上一年，“万通六兄弟”之一的潘石屹搞“单飞”，他买下位于北京东三环口的红星二锅头厂老厂址，想要开发一个名叫现代城的商住楼盘。他很有创意地想出了一个SOHO的新地产概念，意思是“小型办公，居家办公”，楼盘设计得也很时尚，是当时京城少有的简约风格。为了贷款，他想尽办法找到一家大型国有银行的当地支行行长，酒酣耳热间，行长对他说：“我们有政策，规定不能与私人企业家见面。我们支行在1954年时给私人农户借钱去买驴，结果你知道怎样吗？他们没有还钱。”潘石屹听到这里也明白行长的态度了，一时头大如斗。楼市清淡，SOHO现代城推出后一直销售萎靡，潘石屹特意请来曾经创办过香港最大房地产代理公司利达行，并已转战北京楼市多年的邓智仁出任项目的总策划。邓智仁使尽了百般手

段，SOHO 现代城的广告和新闻日日见报，但是消费者的心就是热不起来。到 1998 年 11 月，邓智仁终于失去了耐心，跟潘石屹大吵一场后，心灰意冷地弃“城”而去。这个月，正是北京房地产销售的淡季，潘石屹在公司内部除了天天喊口号，也实在想不出什么新招来。就在这时，“风水”突然变了。从 11 月 20 日开始，现代城的销售嗖嗖地上去了，最高的一天，卖了 17 套，成交额一下子就是 3000 万元。这离邓智仁弃现代城而去还不到 20 天。潘石屹们的好日子就这样凭空而降了。

在朱镕基提出的施政承诺中，“用三年时间让国有企业摆脱困境”是最让人觉得不可能完成的任务。这年，财政部的新闻发言人曾在一次情况通报中公布了一个让人不无绝望的现实：国有企业不得不通过财务报表作假的方式来掩盖现实的窘境。该部对 100 家重点国有企业 1997 年~1998 年的年度会计报表进行了抽查，结果 81% 的企业存在资产不实和虚列利润的情况。发言人没有解释为什么会这样，不过，所有的人都知道为什么会这样。然而，出乎所有观察者意料的是，朱镕基竟如期总现了他的承诺，他动用的办法就是“改革、改组、改造和加强管理”，而实施的战略就是坚决地“国退民进”。

最能体现朱镕基“国退”决心的事例发生在中国的胶卷产业。

就在发表了“地雷阵”演讲的 5 天后，朱镕基签署了一个看上去很疯狂的计划，中国政府同意全球胶卷业的老大美国柯达公司对中国胶卷工业实施全行业收购。根据协议，中国胶卷业的 7 个企业将全部与柯达建立合资企业，柯达承诺投入 10 亿美元，并把世界一流的感光技术带到中国，这个轰动了国际商业界的协议被称为“98 协议”。

柯达的计划萌生于 1994 年。当年秋天，新上任的柯达总裁裴学德在杭州求见朱镕基，第一次提出这个动议。当时的柯达正陷入空前的灾难之中，这家因发明了感光乳剂而百年不衰的老牌公司受到了日本富士的强力冲击。在欧美市场，柯达节节败退，背负了超过 100 亿美元的巨额债务。当裴学德上任的时候，他的新同事讲了一个正在柯达流传的黑色幽默：柯达与泰坦尼克号有何区别？答案是：泰坦尼克沉船的过程中有交响乐相伴。在中国市场上，柯达同样是一个落后者，富士占据着 70% 以上的市场份额，如果通过常规的市场竞争，柯达几无胜出的概率。

因此，当裴学德在风景秀丽的西子湖畔，突然对中方提出“全行业收购中国胶卷企业”的时候，在场的所有人都觉得荒诞不经，这是预先没有讨论过的话题，甚至连裴学德的高级随员们都是第一次听说。然而，只有朱镕基不觉得异想天开，因为、在他的心里，正盘算着另外一局棋。

如果说柯达的现状是焦头烂额的话，那么，中国胶卷业则算得上是走投无路了。与家电、饮料等行业一样，1978 年之后的中国胶卷业改造也是从成套设备引进开始。从 80 年代初开始，各地政府争相立项，相继从柯达、富士和德国的爱克发引进了成套的彩色胶卷生产线，其中，厦门福达与柯达的引进项目投资 15 亿元，汕头公元与富士的项目费用更高达 40 亿元。在短短 10 年内，中国建成了 7 家胶卷工厂，成为世界上拥有胶卷企业最多的国家。国营企业的所有痼疾都在胶卷业集中地暴露出来：巨额的重复投资，缺乏技术消化能力，市场竞争乏术，机制僵化而管理混乱。到 1993 年前后，国内胶卷企业全数亏损，行业总负债超过 100 亿元。面对这样的局面，连治乱高手朱镕基都有点束手无策了。便是在这样的时刻，同样身处困境的裴学德指出了一条光明的道路。

裴学德的方案是诱人的：“在中国政府改革国有企业的过程中，柯达将带来三样东西，一个是技术，一个是世界级的管理，一个是至少 10 亿美元的投资。”同时，裴学德的要求是排他性的：“我们请求不要允许任何国外的竞争对手进入中国，因为我们要重组现有的老企业，而他们却可以从头开始建造新的工厂。”

柯达的构想无比巧妙地契合了中国政府对国有企业改造乏术的现实，这让朱镕基在第一时间就下决心冒险一试。他当即同意了裴学德的动议，并承诺亲自督办此事。

柯达方案从一开始就面临两大障碍：一是国内胶卷企业的反弹，二是日本富士的抵制。

将一个重要的产业全数转托于一家跨国企业，这在中国企业史上是一个闻所未闻的做法，且不说各企业早已有不同的合作伙伴，在利益上犬牙交错，在市场上矛盾重重，其实这一动议本身，就意味着民族胶卷产业的全军覆没。1996 年前后，国内本土企业勃然兴起，振兴民族工业的呼声不绝于耳，柯达方案一时间面临搁浅。1997 年 3 月，中方提出新方案，只将负债最大的福达和公元两厂拿出与柯达合资，并决心“集中精力支持河北乐凯的发展，使其具有竞争力。”

在这个过程中，朱镕基始终是全行业购并的支持者，他甚至因此被人骂成是“卖国贼”。在一个视察场合，他说，“有人说，国有比重下降，私营比重上升，会不会把社会主义变了……关键在于经济命脉，至于那些汉堡包、几个胶卷、头发夹子，你搞几个外资，有什么关系呢？”他所谓的“几个胶卷”，自然是针对柯达收购案而言的。

来自市场占领者日本富士的抵制则更是可想而知了，柯达动议明显带有行业垄断的意味，一旦定案，便毋庸置疑地意味着富士从中国市场的出局。然而，让人感到意外的是，它在中国竟找不到同情者。究其原因，则是因为多年的骄横。当年，汕头公元厂以 40 亿元的巨资从富士引进设备，1993 年前后，公元发生经营危机，时任广东省省长朱森林带着公元厂的管理层飞赴日本，希望获得帮助。但是他们要会面富士领导层的要求竟然遭到拒绝，日本人认为，公元危机是中国人的事，跟他们没有关系，朱森林一行在东京干等数日，结果是双手空空，悻悻而回。这个“拒见事件”很快在中国政界和企业界流传开来，让不少人咬牙切齿。因此，当富士试图抵制柯达案的时候，竟很难找到愿意为之出面的有力人士。<sup>①</sup>富士之后在中国的表现可以用一泻千里来形容，它在中国的市场份额被逐年蚕食。2002 年，《中国经营报》披露，富士涉嫌大规模胶卷走私，有相当部分甚至与厦门“远华特大走私案”主犯赖昌星有关。富士对此沉默应对。同年 11 月，国家经贸委下发文件，认定由富士参股的珠海真科感光材料制作有限公司“未经审批和备案”，被勒令停产。至此，富士在中国的产销渠道均遭遏制。

1998 年 3 月 23 日，裴学德在罗切斯特柯达总部宣布，柯达以 10 亿美元收购中国胶卷全行业的协议定局，华尔街的柯达股票应声大涨。在朱镕基的全力支持下，北京专门成立中央协调小组，由“两委三部”——国家计委、国家经贸委、化工部、轻工部和外经贸部组成，吴邦国副总理任协调小组组长，国家经贸委副主任李荣融具体协调。

在后来的 5 年里，柯达对收入囊中的企业进行了大手术。它对公元、福达和无锡阿尔梅三厂相继投入上亿美元进行改造，使之成为柯达的全球制造基地，对挽救无望的上海感光、天津

感光 and 辽源胶片三厂则进行经济补偿，将之关停并转，三厂员工都按工龄长短获得了相应的安置费用——按工龄长短计算职工的遣散补偿，是当时流行的做法，一般是每年工龄获得的补偿为 500 元~2 000 元不等，据《跨越——柯达在中国》一书作者袁卫东的调查，被遣散的一千多名上海感光厂职工获得的最高安置费为 7 万元。

在朱镕基看来，柯达的表现是让他满意的，因为它解决了国有企业改造的两大难题，即“钱从哪里来，人往哪里去”。尤其是后者。1999 年 4 月 13 日，朱镕基访美期间，在纽约美中贸易委员会的晚宴上说到，“我可以告诉大家一个故事，就是当年我会见柯达公司的裴学德，请他的柯达公司到中国来合作的时候，我曾经被人称为卖国贼。但是，经过这两年柯达进入中国大量投资，促进了中国胶片工业发展，因此，那位叫我卖国贼的人已经在最近对我讲，他以前错了……我认为这种让步，对于中美两国都是有利的。”2002 年，时任国家经贸委主任李荣融在接受美国《商业周刊》采访时称，“我有两个成功的案例。一是柯达公司重组我们的影像行业，这是一个双赢的案例，第二个例子是尼桑与东风汽车的全面合作。重组给我们最大的启示，就是下决心推进这样的重组。”

中国政府与柯达的“98 协议”，在 2003 年完成收官之笔。10 月，柯达与一直以来对购并最为抵制的河北乐凯公司签约，以总值 1 亿美元的现金、设备和技术，换取乐凯 20% 的股份。至此，中国胶卷工业的 7 家企业全数与柯达合资。在全球市场上，被富士打得晕头转向的“黄色巨人”终于在中国找回了尊严。到 2005 年前后，柯达每年 60 亿美元的全球采购，有 1/6 来自中国，95% 以上的柯达数码相机在中国生产。柯达还把全国 9 200 多家彩冲店中的 2 000 家改造成为数码影像店，打造了一张无比庞大的数码彩扩网络，把中国市场变成了柯达的全球第二大市场。

在 30 年的中国企业史中，由一家跨国公司对一个重要产业进行全行业性的购并，仅此一例。在 1998 年，面对局势萎靡的国有企业改造，朱镕基签下与柯达公司的合作协议，无疑是一个铤而走险的大手笔。

标题: 1999: 庄家恶之花内容:  
国有企业的烂账

以及邻国经济的萧瑟

还有小姐们趋时的妆容

这些不稳定的收据

包围了我的浅水塘

——翟永明，《潜水艇的悲伤》，1999 年

1999 年，一个令人百感交集的百年世纪终于走到了它的“末点”。人们记起四百多年前，一个叫诺查丹玛斯的法国医生的那个预言，“1999 年 7 月，天空中太阳、月亮和九大行星将组成“十字架”形状，这时候，恐怖魔王从天而降，蒙古大王重新出现，战神以幸福的名义主宰世界……”这个不无恐怖的景象显然并不会出现。

这年是新中国成立 50 周年的大庆之年。美国《财富》杂志十分机敏地宣布，将把一年一度的《财富》年会放在中国上海举办。时间是国庆大典前的 9 月底，这是国际知名传媒机构第一次把全球性年会选在中国举办，它的主题非常符合人们的想象——“让世界认识中国，让中国认识世界”。江泽民总书记已确定届时与会。

从宏观经济来看，中国的表现也让人充满期待。东南亚各国还没有从金融风暴的眩晕中清醒过来，俄罗斯经济再度爆发危机，南美的巴西也出现了严重的财务危机。在所有的发展中国家里，中国可谓“一枝独秀”。上年推出的各项刺激经济的措施逐渐见效，消费市场重新活跃，房地产市场的复苏对各个产业的拉动效应渐渐呈现出来，新一轮的经济高速增长周期到来了。

谁也没有想到，景气的喷发是从股市开始的。

5 月 19 日，星期三。一个看上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续萎靡了七百多天。而在 11 天前，美国导弹还“误炸”中国驻南联盟大使馆，引发了一场惊人的外交事件，中美关系再度跌至冰点。<sup>①</sup>就是在这一天，沪深两市分别悄然上涨 51 点和 129 点，收于 1109 点和 2662 点。领涨的是带有网络概念的股票，如东方明珠、广电股份、深桑达等。这根平地升起的阳线起势突然，继而凌厉，一拉就是 32 天。这期间，央行宣布降息，《证券法》开始实施，一向谨慎的《人民日报》发表特约评论员文章，要求大家“坚定信心，规范发展，珍惜股市的大好局面”。向阳锣鼓声声敲，在不到两个月的时间里，上证综指一举冲到 1700 点，涨幅超过 50%。“519 行情”自此形成。<sup>②</sup>

资本市场向来是宏观景气的“晴雨表”，而在中国，这个“晴雨表”却常常投影在扭曲、诡异的哈哈镜里。在“519”行情中，涌现了几个令人难忘的大庄家。

吕梁似乎是第一个“预言”到了大行情的庄家。

有些人应该还记得这个名字曾经出现在 1992 年的“深圳认购证事件”。当时他叫吕建新，是一个好奇而勤奋的文学青年，在那个事件中他写了一个长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》，是当时国内对深圳事件最生动的描述。也是在那次股民骚乱中，吕梁经受了股市的洗礼。他成了深交所里的常客，注意力便再也没有离开过。在深圳混的日子让吕梁天天都很亢奋，但是他却没有赚到多少钱，不久后他又回到了北京，跟在几个大散户后面炒股票，此外还不断地写股市评论文章。他的赚钱运气似乎不太好，一开始赚了上百万元，他又转去做期货，结果就砸进去了，玩了两年下来，竟欠下了上千万的债务。不过，在股评方面他却表现出超人的天赋，早年的文学创作帮了他大忙，在文字粗劣、理念肤浅的股市评论中，他总能以充满激情和思辨的文字吸引人的注意力。他很早就看透了中国股市的灰暗，他曾写道，“由于上市公司质量的普遍低劣，使得股民根本无法选择到真正有价值的股票，这就给市场运作带来了极大的空间，中国股市在某种意义上是一个‘故事会’。”他的很多观点深受证券投资界不少人的认同，他渐渐地在这个圈子里赢得了不小的名声。1996 年起，吕梁索性搞起了一个 K 先生工作室，一边以 K 先生为笔名写股评，一边还指导人炒股票。至于为什么起这么一个怪名字，他的解释有两个：其一，股票的行情图又称 K 线图；其二，K 是“KING”的第一个字母，暗示他是“股评之王”。在这个“故事会”里浸淫多年，他一直在等待一次大显身手的机会。



1998 年的秋天，K 先生吕梁终于等来了他“命中注定”要遇到的那个人。一个叫朱焕良的股市大散户来找吕梁求救。这是一个早年在建筑工地上开大装卸车的“粗人”，前些年靠倒腾股票赚了不少钱，竟成了上海和深圳股市上最早的亿万富翁之一。1996 年前后，他看中了深圳一只叫康达尔（股票代码 0048）的股票。它原本是深圳宝安区的养鸡公司，香港的活鸡市场大半是靠它供应的，业务稳定而效益尚可，1994 年上市后不温不火。朱大户在二级市场上悄悄购进康达尔的股票，小半年下来居然囤积了数千万股，占到康达尔流通盘 90%，朱大户为此花了 2 个亿，其中一大半是他全部的家当，还有一小半是高息拆借来的。正当朱大户想卷起袖子大炒康达尔的时候，1997 年，香港突遭“禽流感”袭击，全岛杀鸡禁鸡，康达尔业务全线瘫痪。它的股价自然也坐上了滑滑梯，从最高的 15.40 元一股猛跌到 7 元多，跌幅超过 50%。朱大户的两亿元全部深陷在里面动弹不得。他沮丧地跟人说，“在 1997 年，除了那些被杀的鸡，我大概是全深圳最不幸的了。”

两个负债累累的人和一只“瘟鸡股票”，就这样走到了一起。吕梁同意与朱焕良联手坐庄，他靠自己在股市中的名气和 15% 的融资中介费，在三个月内融进了 4 个亿。接着就开始自倒自炒康达尔，一位名叫庞博的操盘手日后描述说，“吕梁的指令下达得很细，细到从早晨的开盘价到多少钱中盘倒仓，在哪几家营业部倒仓多少。为了操作隐蔽，倒仓不能太快，也不能慢，拉升时要注意日涨幅不超过 7%~8%，要维持图形好看，生怕别人发现，把股票做上去。”与此同时，吕梁在报刊上频频发表文章，为股市的回暖大声唱好，顺带着拼命推销已经完成“重大重组”的康达尔。正在这样的时刻，两年来如懒熊瘫地的股市真的突然雄起了。“519”行情，让吕梁的“中国第一股评家”声誉达到了顶峰。在一切都那么羸弱和灰色的资本市场上，人们太需要一个让多方取胜的预言家，并乐于相信这样的预言家。有了飙升的大势做掩护，吕梁拉抬康达尔股价的行动变得肆无忌惮，股价一路上扬，从接手时的 7 元多，到 7 月份已经跃至 40 元。到年底，康达尔在深市涨幅最大的前 20 只股票中名列 17，全年涨幅 111%，全然一只高科技大牛股的形象。12 月，经深圳市工商局批准，康达尔更名为中科创业。

为了操纵股价和玩更大的游戏，吕梁先后与国内二十多个省市的 120 家证券营业部达成了融资关系，后者为了抢夺让人眼馋的交易量和中介代理费用，疯狂地为中科四处找钱，先后融资超过了惊人的 54 亿元。就这样，围绕着中科创业形成了一条罪恶的庞大利益链。日后吕梁承认，“那些融资协议如果拿出来，连见证并签了字的律师都是要坐监狱的。”可是，几乎所有参与其中的人都决意铤而走险，视法律为无物。这些人都学识渊博，精通法律条文，个个看上去道貌岸然，堪称这个商业社会中的精英，可是在巨大利益的诱惑下，所有人都放弃了自己的职业道德底线。吕梁们玩弄股价到了多么随心所欲的地步。在这个意义上，吕梁之得逞，是中国金融界的一个耻辱。①

如果说，吕梁是这年冒出来的“庄家新贵”的话，那么，从新疆走出来的唐万新则是一个更显赫的“标本”。有趣的是，唐万新的发家也是在 7 年前的那次“认购证事件”。当时，28 岁的他花钱一下请了 5000 人从乌鲁木齐坐火车到深圳排队领取认购抽签表，这些人每人一条小木凳，排队一天领 50 元劳务费，一排就是 3 天，领到的抽签表换成原始股，让唐万新大赚了一笔。从此，唐万新迷上了“来钱最快”的股市。他和大哥唐万里等人注册成立了新疆德隆实业公司，专门从事资本市场的股票运作。他们在新疆、陕西等西北诸省大量收购国有企业的原始股和内部职工股，要么将之倒卖给新疆的金融机构，要么等到上市后甩卖套现。有一次，他们以 1000 万元的价格受让“西北轴承”的 1000 万法人股，数月后出手净赚 3000

万元。如果说，股票倒卖让唐万新初窥资本市场殿堂的话，那么，他在国债市场的试水则让德隆完成了真正意义上的原始积累。从 20 世纪 90 年代初开始，财政部出台了国债承购包销政策，在相当多的年份里，大部分国债都是由数十家证券中介机构包销的。数年累积，渐渐地便形成了一个非官方的国债流通市场，而武汉的国债场外交易所是当时规模最大、交易最活跃的一个平台。1994 年，唐万新通过国债回购业务，先后违规融资 3 亿元。那是一个疯狂的年代，善于发现和胆大包天让一代人迅速地暴富。

跟那些鼯鼠般的庄家们不同的是，年轻的唐万新有自己的商业理想。在他看来，全球的结构正在发生一次巨大的衍变，中国无疑是其中最重要的一环，很多传统产业都存在迅猛放大的机遇，但是由于体制及观念的落后，绝大多数中国企业的。模偏小，投资分散，没有竞争力。因此，通过资本经营的方式，将之进行优化整合，盘活存量，将是中国式经济腾飞的希望所在。唐万新的理念与比他年长 24 岁的南德集团牟其中非常相似，在当时颇得很多经济学家的青睐，认为是资本经营的“最高境界”。跟只善于夸夸其谈的牟前辈不同的是，唐万新真的进行了大胆的尝试。<sup>①</sup>

唐万新的第一步是收购企业。被张维迎和梁定邦等人诟病过的股权分置制度为庄家们的灰色运作提供了肥沃的“土壤”。由于所有的国有上市公司都握有一部分没有流通的法人股，对其猎获的成本远远低于从二级市场的股民手中一点一点地吸取。所以，无数庄家便瞄准了各地上市公司的国有资产主管机构，从他们的手中收购法人股，这样的交易成本自然较低，而且不会受到任何的监管。在某种意义上，正是中国股市这种独一无二的股权架构给了投机客们以空间。唐万新便是通过购买法人股的方式，先后成为新疆屯河、沈阳合金和湘火炬三家上市公司的第一大股东，组成了德隆系所谓的“三驾马车”。

唐万新的第二步便是按自己的商业理念对这三家老牌的国有企业实施战略重组。在外界看来，这种重组似乎非常宏大而迷人。以湘火炬为例，这家企业原本只是一家生产“火花塞”的老企业，唐万新提出“大汽配”战略，先是收购了美国最大刹车系统进口商 MAT 公司及其 9 家在华合资企业 75% 的股权，从而获得了美国汽车零部件进口市场的一定份额，然后控股陕西一家汽车齿轮企业，成为该行专业的国内龙头企业。紧接着湘火炬接连发布公告，与东风汽车、陕汽集团、重汽集团等发生各种重组、合资行为。到 2004 年，湘火炬拥有五十多家子公司，成为中国齿轮、火花塞、军用越野车三个行业的最大规模企业，同时还是空调压缩机第二大生产厂家、汽车刹车系统的最大出口商等。新疆屯河原本是新疆建设兵团旗下的水泥工厂，唐万新将之向“红色产业”转型，先后收购和新建了 9 家番茄酱加工厂，一度成为全球第二大番茄酱生产商之一。沈阳合金原本是一家镍合金专业制造企业，每年只有四千多万的销售收入，德隆入主后，连续收购了苏州、上海、陕西等地的多家电动工具制造企业，使之成为全国最大的专业生产商和出口商。唐万新对自己的整合理念自视极高，认为是“天下第一”的企业战略。一些经济学家也颇为赞赏，与唐家兄弟有过密切交往的经济学家钟朋荣便认为，“到目前为止，中国的民营企业还很少有人能做到他们这样的高度”。

德隆要完成这系列的购并，需要大量的资金，钱从哪里来？那就要靠坐庄炒作。德隆的坐庄技巧其实非常简捷，唐万新通过不断地释放利好消息和整合重组概念，将股价一步一步地抬高，然后从中倒手牟利。从 1996 年起，德隆旗下的“三驾马车”就撒开双蹄，股价日日上涨，到“519 行情”来临，德隆系更是“好风凭借力。送我上青云”，在中国股市上一路狂奔，创下让千万股民瞠目的飙涨纪录。到 2001 年 3 月，人们看到的事实是：湘火炬经过三次转配股，1 股变成 4.7 股，经复权后计算，每股股价从 7.6 元涨到 85 元，涨幅 1100%；合

金股份经过 4 次转配股，复权后的股价从每股 12 元涨到 186 元，涨幅 1500%；新疆屯河也经数次送配股，复权后的股价为每股 127 元，涨幅 1100%。一个庄家控制的 3 只股票，5 年之内全数狂涨 10 倍以上，举国顾盼，再无一人，德隆因此创下“天下第一庄”的显赫名号。在相当长的时间里，“股不在优，有德则名，价不畏高，有隆就灵”，几乎成了中国股民想要赚钱的不二法门。根据精通财务分析的香港教授郎咸平的计算，到 2001 年 3 月，德隆庄家从这种坐庄活动中总计获利 52 亿元。

唐氏战略在商业逻辑上最大的漏洞是，传统产业的盈利能力并不可能在短期内爆发，其对金融板块的反哺能力十分弱小，在效益最好的年份，“三驾马车”的净利润之和也不过 2.4 亿元，远远算不上是“效益奇迹”。因此，实业整合出现的绩效并不能够支持金融扩张所需要的资本流量。而为了让德隆系的股价维持在一个高位上，唐万新不得不另外去构筑一个昂贵而隐秘的融资平台。

一方面，他不断在资本市场上发布让人眼花缭乱的购并公告、夸大实业整合的绩效，以此为稳定和抬高股价的炒作手段，另一方面，德隆创办和控制了多家信托金融机构，同时在银行、证券、金融租赁、保险、基金等多个领域，通过种种合法或非法的方式开展委托理财业务。日后的调查表明，德隆通过这些手段共融资 250 亿元。这种灰色及不规范的运作模式，让德隆渐渐衍变成了一头规模惊人而无比危险的金融怪兽。根据计算，德隆每年用于维持高股价的费用需 10 亿元，用于融资支付的利息需 30 亿元，也就是说，起码有 40 亿元的资金才能保证德隆系的年度正常运作。这是一个让人不寒而栗的数字，其融资成本之高，让这个游戏从一开始就注定了惨败的命运。

为了找资金，德隆几乎已经到了竭尽全力的地步。在唐万新的部署下，德隆将全国年销售收入在 5000 万元以上的 1872 家企业作为重点客户，按地域分配给旗下众多的证券金融机构，以地毯搜索的方式进行开发。当某企业需要一种综合金融服务时，与德隆有业务代理或股权纽带关系的银行、信托公司、证券公司、租赁公司、保险公司就会分别找上门去，以不同金融机构的名义却又是协作的方式展开服务。它们以委托理财的名义跟企业签订合同，这种合同都有两份，一份是供监管部门检查时用的，一份“补充合同”则注明德隆承诺的保底收益，是保密的。一般而言，德隆提供的保底收益为 3%~12%，后来随着资金链的紧张，最高时上涨到了 18%。为了“工作便利”，德隆还专门设计了一本《金融产品手册》，它是活页式的，“需要用到哪家金融公司出面，对方需要哪种金融服务，我们都可以随时替换”。

就这样，唐万新走上了一条无比凶险的不归路。这是一个勇猛的赌徒，孔子所谓的“暴虎冯河，死而无悔者”就是指这样的人。他有一句自创的格言是：“但凡拿我们的生命去赌的，一定是最精彩的。”他别无爱好，只喜打猎，经常开着一辆丰田越野车，游猎新疆各地，据说越是凶猛的猎物当前，他越是莫名兴奋，他在新疆裕民县有一个农庄，会议室里挂了一块大匾，上书四字曰：“唯我独尊”。

德隆的那些“真实的谎言”要到 5 年后才会被揭穿，在 1999 年的股市狂热中，它显得是那么的光芒照人。8 月，德隆宣布以 1000 万美元购进前苏联太平洋舰队的旗舰、不久前退役的明斯克号航空母舰，把它拉到广州进行封闭式大规模修整与改造。它被停泊在深圳大鹏湾的沙头角，成为了世界上第一座以航母为主体的主题公园。这条新闻轰动一时，也是从此以后，德隆以中国民营企业的“航空母舰”自居，它宣布将在 5 年内“成为一家世界性的大公司，进入全球 500 强”。

在中国资本市场上，庄家这朵“恶之花”是一个制度性的产物。

首先，那些素质羸弱、因“解困”而上市的国有企业是庄家得以存活的第一要素。这些企业上市不久便再度陷入困境，因此沦为“壳资源”——“砧板上的肉”。其次，非流通股的存在让庄家们能够以非常低廉和灰色的手段轻易控制那些企。再者，监管机制的不成熟更是让所有无法无天的炒作手法满天飞。在相当长的时间里，中国股市最流行的名词是“题材”，你只要敢于想象、胆大妄为，就可能成就一番“事业”。在这样一个放纵的年代，金钱的诱惑以及资本的放大效应，让无数人心甘情愿地放弃所有的准则，中国股市因此成为最没有道德底线的野蛮地带。根据斯坦福大学刘遵义教授的研究，1999年和2000年前后，中国股市的股票年换手率达到400%平均持股时间仅为3个月左右，而同期，美国纽约证券交易所的股票换手率为86%，平均持股时间1.2年，新加坡证券交易所的股票年换手率为30.2%，平均持股时间达3年。资本市场投机色彩的浓重直接造成上市公司行为的扭曲，使中国股市的融资功能极度萎缩，基本上丧失了实业型公司借此壮大的可能性。

在1999年的股市，还活跃着几个知识分子出身的、天性无比聪慧的青年庄家，他们所表现出来的“动物凶猛”让人难忘。

在这年的股市上，号称“中国第一文化概念股”的诚成文化的股价扶摇直上，它的当家人是有“神童”之誉的刘波。1964年出生的刘波早慧，14岁就考入武汉大学中文系。4年后，进入湖南中医研究院拿到了硕士文凭，后又成为北大哲学系的博士生，师从著名文化大师季羡林学习东方哲学。之后，他便开始了自己的儒商生涯。刘波平日好穿对襟青布衫，“能穿布鞋的时候绝不穿皮鞋”，他的总裁办公室满架皆书，一室斯文。他还在北京长期包租了一幢据说是东北军阀张作霖旧宅的四合院，在这里，常常夜宴宾客，大有名士风范。在很多报章上，他都被视为“新儒商”的典范人物。

刘波的第一桶金就与文化有关——他策划和出版了123册的《传世藏书》。这套书由他的导师、国学大师季羡林主编，据称该书共3万多卷，计2.76亿字，累计厚度为十余米，“它汇集了国内外上千名资深专家学者，历时6年才完成”。刘波开办诚成文化公司，据说一共印了1万套，市场售价高达每套6.8万元，这一下子为诚成公司增出了数亿元的“资产评估值”。刘波还把《传世藏书》的“发行代售费”转给了建设银行，由订书者到建行交款，并由平安保险、太平洋保险做担保。由此一转，即便该书没有卖出一套，都由银行替他买了单，因而诚成文化的账面利润十分可观。就这样，靠《传世藏书》这个“镇山之宝”，诚成文化在股市上自我炒作，十分风光。1999年12月，在股市行情大好的背景下，它发出了三个“重大的投资重组”公告：一是画了一个金光四射的“大饼”，诚成与湖南大学共同组建“岳麓书院文化教育产业（集团）有限公司”，投资建设“千年学府论坛”、“出版发行中心”、“学生公寓城”、“湖南大学实验学校”等项目。据称，这些项目建成后，诚成文化将成为中国最大的教育投资公司；二是玩弄了一把电子商务的新概念，它宣布成立北京人文时空网络公司，由传统的图书出版社转入新兴的网络产业，宣布要建成“全球最大的华人网上书店”，成为中国的亚马逊；①

跟刘波惊人相似的是，比他大三岁的宋朝弟也是靠一本书打天下的。宋朝弟同样是一个苦读出身的高材生，他本科读的是中国科技大学现代物理系，研究生考进了著名的清华大学激光物理专业。1991年，宋朝弟创办科利华电脑有限公司，在清华大学西门外的一隅专做教育

软件。同年推出“CSC 校长办公系统”。宋朝弟天资聪慧，专业能力强，他是第一个用卖保健品的方式来卖软件的人。1994 年科利华在北京军事博物馆举行万人测试活动轰动一时，宋朝弟因此被评为 1994 年“中国计算机产业十大风云人物”。1997 年 1 月，科利华被美国《商业周刊》誉为中国软件市场的“决定性力量”之一。学物理出身的宋朝弟自诩是“科技知识分子出身的新儒商”，他提出了“量子理论”和“大跃进理论”。这两个理论认为，任何市场都不是一步一步开拓的，而是可以跳跃的。“信息时代，不能再局限于牛顿力学的思维模式——因为 A，所以 B，应当学会用量子思维去创造奇迹。”

1999 年 1 月，宋朝弟用他的量子思维好好地“跳跃”了一回。他突然开始叫卖一本《学习的革命》的外版书，他宣布：“学习的时代到了！我们下决心要让全中国有 1000 万人去读《学习的革命》，让 1000 万人认识到自己在观念和方法上有问题！”科利华宣布将在 100 天里滚动式投入 1 个亿大做广告。为此他还请出著名导演谢晋在中央台当代言人，请复旦大学校长、科学家谢希德作序推介。这种近乎疯狂的卖书大运动在当时几乎没有人看得懂，一股澎湃的舆论热潮不由分说地把科利华和宋朝弟推到了新闻的聚光灯下。事后证明，在举国皆狂的同时，发动者宋朝弟可能是最清醒的一个，因为在卖书的同时，他完成了两大商业任务。

其一是顺着“学习”的热浪，他把科利华的学习软件和校长办公系统卖到了全中国的小学、中学和大学。其二则更为隐秘，在推广《学习的革命》之前，科利华已对上海股市上一个“垃圾股”阿城钢铁不断吸筹（股票代码 600799）。随着《学习的革命》的狂炒以及中央台广告的投放，有关科利华即将收购阿城钢铁的消息则在股市上喧嚣尘上，该股票连拉涨停，股价在 40 日内足足涨了 3 倍。宋朝弟在投机性极强的中国股市上一击得手。他日后得意地向媒体承认，“卖《学习的革命》就是收购战略中的关键一步棋。”2000 年，在《福布斯》中国内地 50 名富豪中，宋朝弟名列第十，IT 界第一。

标题: 2000: 曙光后的冬天内容:

总有一种力量它让我们泪流满面

——沈灏《南方周末》新年发刊词 2000 年

2000 年 1 月 1 日，在中国大地上，新世纪的第一缕曙光照射在浙江省温岭市一个叫石塘的临海小镇上。新华社记者用抒情而充满寓意的笔调描写道，“渔灯点点，在海港洒下粼粼波光，渔民敲响大鼓，鼓声震撼黎明前的黑暗。海天之间，由浅黄而橘黄，转眼腾起万道光芒，映红长空，彩霞满天。”记者接着又很现实地计算说，第一缕曙光为无名小镇石塘带来了 1.2 亿元的商机。

这种不无浪漫而无比务实的笔调体现了那个时期的公众价值观。相对的，全国发行量最大的周刊《南方周末》则在新年发刊词中用一种更为坚定而煽情的笔调说：这是新年的第一天……阳光打在你的脸上，温暖留在我们心里。有一种力量，正从你的指尖悄悄袭来，有一种关怀，正从你的眼中轻轻放出。在这个时刻，我们无言以对，唯有祝福：让无力者有力，让悲观者前行，让往前走的继续走，让幸福的人儿更幸福；而我们，则不停为你加油。

我们不停为你加油。因为你的希望就是我们的希望，因为你的苦难就是我们的苦难。我们看着你举起锄头，我们看着你舞动镰刀，我们看着你挥汗如雨，我们看着你谷满粮仓。我们看着你流离失所，我们看着你痛哭流涕，我们看着你中流击水，我们看着你重建家园。我们看

看着你无奈下岗，我们看着你咬紧牙关，我们看着你风雨度过，我们看着你笑逐颜开……我们看着你，我们不停为你加油，因为我们就是你们的一部分。

总有一种力量它让我们泪流满面，总有一种力量它让我们抖擞精神，总有一种力量它驱使我们不断寻求正义、爱心、良知。这种力量来自于你，来自于你们中间的每一个人。

由 30 岁的传媒人沈灏执笔的这篇发刊词在中国知识分子和大学生中传诵一时。人们联想起整整 100 年前的一个暗夜，27 岁的维新派领袖梁启超在赴日本流亡的海船上写下的那篇《少年中国说》，“造成今日之老大中国者，则中国老朽之冤业也；制出将来之少年中国者，则中国少年之责任也……纵有千古，横有八荒，前途似海，来日方长。美哉，我少年中国，与天不老！壮哉，我中国少年，与国无疆！”梁氏研墨为文之际，正是诸国列强瓜分中国的绝望时刻，而百年以降的今日，中华民族的伟大复兴终于成了一个令人血脉贲张的事实。

一种巨大的百年感慨让无数中国人心旌荡漾，情不能禁。

这是新世纪的第一年，整个世界都在重新想象中国。

亚洲最资深的政治家、77 岁的李光耀出版了自传《李光耀回忆录》。他深情地回忆了 22 年前与已经去世的邓小平的那段交往，他继而预言，“中国有可能实现其到 2050 年成为现代化经济大国的目标，它将以一个平等和负责任的伙伴姿态参与世界贸易和金融活动，以及成为世界重要成员中的一员。如果它不转移教育和经济两大发展中心，中国很有可能成为世界第二大贸易国。这就是中国 50 年的一个构想——现代化、自信和负责任的大国。”

从年轻的沈灏到年迈的李光耀，谁也不能否认，中国以短短二十多年的时间让世界重新认识了自己，发生在这里的每一个变化都让人惊奇。不过，也许只有生活在这里的人们才真正能够体会到，在这场伟大的经济运动中所伴生的失落、痛苦与彷徨。

这年 6 月 1 日，新一届世界博览会在德国汉诺威举办。著名人文作家余秋雨为凤凰电视台做一档《欧洲之旅》的节目，刚刚途经此城，他专程去了中国馆参观。他看到很多人在场馆门口排队，由于中国经济的崛起，中国馆成为博览会最受欢迎的场馆之一。但是，“中国馆找不到主题，更没有一个构思，门外照例是长城照片和京剧脸谱，里面除了有一个简单的三峡工程模型外，稍有印象的只有两点，一是幻想中的中国人登上月球的模型，二是以一个针灸穴位人体模型为中心的中医介绍。这实在是草率得太离谱了，不知在骄阳下排着长队的各国观众，看了作何感想。”

这样的景象让余秋雨感到很郁闷，他十分警觉地写道，“各国都以异样的真诚争先恐后地向世人承诺，自己将在新世纪投入革新创造，相比之下，中国馆的差距是整体上的。展览做成这样有点偶然，而这种偶然背后却隐伏着一种文化精神生态上的必然。”

余秋雨的忧虑如一团纷乱了的中国蚕丝，千头万绪，不知从何解起。

这年 4 月，一直高傲地一路上飙的美国纳斯达克股市在毫无预兆的情形下突然调头下挫，综合指数在半年内从最高的 5132 点跌去四成，8.5 万亿美元的公司市值蒸发，这个数值超过了除美国之外世界上任何国家的年收入。仅美国在线—时代华纳一家公司就损失了 1000 亿美

元的账面资产，在 10 年前，世界上还没有任何一家公司的市值能够超过这个数目。几乎所有知名的互联网公司都遭遇重挫，思科的市值从 5792 亿美元下降到 1642 亿美元，雅虎从 937 亿美元下跌到 97 亿美元，亚马逊则从 228 亿美元下跌到 42 亿美元。经济学家斯蒂格利茨用不无黯淡的语调写道，“泡沫破裂了，经济陷入了衰退，这种结果的发生是无法避免的一建立在虚假根基之上的喧嚣的 90 年代，最终将走向终结。”

随着全球互联网泡沫的大破裂，在美国上市的几家中国公司也不能幸免，新浪的股价跌到 1.06 美元的低点，搜狐跌至 60 美分，网易则更惨，它的股价一度只有 53 美分。稚嫩的中国互联网经济早早地进入了“幻灭的低谷”。日后来，这也许是一段必经的苦痛，初冒的嫩芽唯有经历一番寒霜的考验方能成熟。

纵观天下局势，纳斯达克的崩塌对中国经济的现实影响并不大，反倒让我们有了水落石出、一枝独秀的表演机会。<sup>①</sup>

这年，对中国经济来说是一个好年景。在即将加入 WTO 的利好推动下，从年初开始，宏观经济景气就明显上扬，国内生产总值超过 8.9 万亿元，比上年增长 8%，企业经济效益有所改善。最让人意外和振奋的景象是，一向萎靡不振的国有企业居然表现最为抢眼，它们的数量大为减少，效益却飞速提高，全年共实现两千多亿元的利润，同比增长 140%，创下 90 年代以来盈利水平的最高纪录。这一切，当然是“国退民进”的战略调整所带来的。

从两年多前开始的这项改革一直在坚定而不无忙乱中进行着。正如我们在之前已经描述过的，由于中央政府一直没有出台产权清晰化改革的具体方案，所以各地的民营化试验呈现出各显神通的状态。而在那些国资垄断的领域，变革也同样在进行中，不过表现出来的方式却不太一样。9 月的《中国企业家》上描述了三种变化，一是大规模整体海外上市，中国电信、中国联通、中国石油等先后在纽约或香港成功上市，一向保守的国有公司集体“闯海”，绝不仅是普通境外融资问题，这其中包含了主动变革的巨大决心和痛苦抉择。二是基于打破垄断、增强竞争的大跨度拆分重组，在世人对电信等行业的一片指责声中，“寡头”们不动声色地对自己举起了手术刀。中国电信一分为五，中国石油、石化重新分家，中国民航酝酿重组，中国有色金属集团就地解散，中国五大军工集团五分为十，几乎所有的老牌国有公司都在“分家”。三是国有公司的企业家群体浮出水面，初显企业家本色。作为上市和重组的两大变革的直接操作者，这个一贯低调求稳的群体被推上浪尖，他们身上的企业家潜质得到前所未有的激发和展现。国际媒体也同样观察到了这种变化，《亚洲华尔街日报》在一篇述评中认为，这些垄断企业的新行动，表明中国的经济模式正在发生重大的改变。

石油石化行业的变局，是对上述判断的最好例证。2000 年，全中国最紧俏的商品是加油站，在一些地方，它的价格一年内狂涨了三四倍。加油站抢手，不是因为它特别赚钱，而是因为有人在哄抢。

石油行业是国民经济的支柱行业，根据 WTO 的规则，中国一旦加入该组织后，将在一两年内将成品油进口关税降至 6%，3 年内放开零售，5 年内放开批发。为了应对这种势必出现的竞争态势，1998 年，一直处于独家垄断的中国石油石化行业进行了一次大重组，组建了中国石油、中国石化两大集团公司。按当时的规划，两大企业切分了全国的油田资源和炼油企业资产，在业务上则实行以长江为界的“划江而治”，这种方案看上去既形成了上下游一体化的企业格局，又避免了面对面的业务竞争。

两大石油集团组建后，立即展开了对加油站的争夺。在它们的决策人看来，只要能够在跨国石油巨头闯进中国之前，将所有的加油站收入囊中，那自然就可形成一道“马其诺防线”，至少有了谈条件的空间。2000年，中石化率先宣布在5年内斥资251亿元用于收购加油站（实际上，到2003年末这笔费用就超过了400亿），中石油随即提出了完全相似的收购计划。根据“划江而治”的原则，两大企业应当在各自的地盘上收购，可是，这条约定很快就被突破，全国各地的加油站顿时成了哄抢的对象。在当时，经济发达的沿海城市兴建一个加油站的成本约为60万元到100万元不等，在收购大战中，因两大巨头竞买导致出售价格水涨船高，一些热门的站点一年之内涨了3~4倍。据《南方周末》的报道，两家不计成本的抢夺抬高了价格成本。在四川，收购一家加油站的费用大约在200万~800万元不等，而在深圳、广州，一般都在1000万~1500万元左右。在福建省石狮市，为一间位居要津的中型加油站，中石化和中石油争夺了十几个回合。到2000年底，中石化宣布在全国范围内新增加了9000多座加油站，也就是说每天收购将近30家，使整个集团加油站的总数达到25000多座。中石油则新增加加油站4530多座，加油站总数达到11350多座。之后3年，全国8万家加油站大多被两大公司猎获，民营资本几乎全数退出。<sup>①</sup>

除了把现有的加油站收入囊中之外，中石油和中石化还以国家利益的名义实施了两大垄断性战略。

一是获得了新建站点的垄断资格。2001年6月，国家经贸委等三部委下发《关于严格控制新建加油站问题的通知》，明确规定今后各地新建加油站将统一由中石化和中石油两大集团负责。这个严控政策曾经引起了地方政府的不满，就在通知下发20天后，浙江省嘉兴市就发出了一个政府批文，批准在当地新建24座加油站，其中18座是由两大集团以外的投资商建设，此文当即引起石油主管部门的反弹，引发出一场不大不小的争吵。媒体的分析一针见血：在经贸委的通知之前，各地都有建设加油站的权限，而“严控”之后，税收主要归了中央，地方少了一块财源，自然会有反弹。

二是对民营油田进行大规模、强制性的收编和排斥。90年代中后期，民营资本已经渗透到石油开采领域，在陕西、新疆以及吉林等地，民营业主通过“联合经营、承包开发”的方式从事采油业。这些油田都是开采成本较高、规模甚小的小型油井，有的甚至是国营油田弃而不采的“废弃油井”。这些私营业主的存在被认为是扰乱石油市场秩序和制造环境污染的源头。于是，收编和整顿成为一个战略性的措施。《中国企业家》披露过一个很能说明实际情况的事例。位于新疆库车县的依奇克里克油田是中国首片废弃的整装油田，从1958年起，经过近30年的开采，共打井286口，累计生产原油90余万吨。由于油田原油产量逐渐减少，近于枯竭，被中石油塔里木油田分公司认定不具备工业开采价值，归为“废油井”。1998年，中石油撤出依奇克里克油田，很快，一家叫金禾的民营企业进入油田，它与地方政府达成合作意向，在近300口废弃油井采油，每年竟可出油4万吨左右。金禾在“废油井”采出油来，让中石油颇为不悦，塔里木油田分公司多次向自治区政府反映，状告库车县政府与金禾公司的合作是越权经营油气资源开发行为，违背了《中华人民共和国矿产资源法》，侵犯了中石油的探矿权。跟发生在嘉兴的加油站事件一样，石油公司对油田的垄断同样引起了地方利益的反弹。2002年7月，中石油向国家经贸委递交报告，反对陕西省政府提出的将陕北私营油田进行省内重组的方案。报告称陕北地区的私营以及县级钻采公司乱开滥采，伙同私营的油老板抢占中石油下属的开采面积达9000多平方公里的油田，双方10年间多次发生纠纷，引发150多起群体冲突事件，导致多人伤亡。而陕西省经贸委也向国家经贸委递交了报



告，辩称当地的石油开发已经走上了科学、规范、有序的轨道，以当地的石油公司、现代中国的第一个油田——延长油田为主体的地方石油企业有能力合理开发油田。陕西省的报告还称，中石油利用国家资源管理机制和自身便利条件，抢先登记了陕北地区的绝大部分石油资源，甚至将延长油田的地块又登记到自己名下，造成资源闲置，没有进行实质性开发。报告说，离开了石油，陕北的地方财政将重新陷入困境。

在实现了对油田资源和销售渠道的双重控制之后，中国的两大石油公司则加快了海外上市的步伐以及与全球寡头石油公司的合作。

2000年4月，中石油在香港H股上市。10月18日，中石化在香港、纽约和伦敦三地证券交易所上市，2001年7月继而在国内A股市场成功发行28亿A股，成为中国股市上最大的蓝筹股。据透露，在股票发行前，中石化高层曾三次拜会香港的华人首富、和黄集团主席李嘉诚，后者“受诚意感动”当即决定购买1亿美元的中石化H股股票。中石化股票的发行价在当时引起过一场争议，该公司发行167亿股H股的时候，价格为1.6港元，而发行A股的时候则定价为4.22元，A股是H股的2.48倍，这种内外有别的做法引起股民很大的争议。在上市过程中，中石油和中石化的海外战略投资者都是以定向募集的方式进行的，除了香港的李嘉诚家族、美国“股神”巴菲特以及高盛投资之外，还有全球最重要的石油巨头，其中，埃克森美孚、壳牌以及英国石油公司（BP）集团一起成为中石化的战略投资者。三家购买中石化全球发售股票的一半，BP还以战略伙伴身份斥资6.2亿美元购买约35亿股中石油股票，占当时流通股的近20%。据财经观察家叶檀的计算，到2007年3月，中石化H股的价格为6.3港元，相当于为海外投资人创造了100亿美元的财富。在某种意义上，这些海外投资人成为分享中国改革成果的最大获利者之一。<sup>①</sup>

在资本上形成血缘关系后，那些跨国石油公司相继取得了进入中国成品油市场的资格。BP集团获准分别与中石油和中石化在广东省和浙江省合资各建立500座加油站，埃克森美孚和壳牌获准分别与中石化在广东省和江苏省各合资建500座加油站。此后，BP与中国石油签订了在福建建立800座合资加油站的协议，而中石化也与埃克森美孚签订了在福建建立600座加油站的协议。

正是经过这一系列十分强势、有计划而高效率的战略调整，两大国营石油公司焕然一新，日后随着全球能源价格的持续上扬，它们相继成为“中国最赚钱的企业”。发生在石化领域的这场令人炫目的大变局十分生动地体现了垄断领域发生的两个变革逻辑：第一个是“以国家的名义垄断，以市场的身份盈利”，在资源性行业内形成国企之间的“内竞争格局”，民营资本被全部排斥在游戏之外；第二个是在垄断前提下加快资本化运作以及与寡头式跨国资本的结合。这样的“中国故事”发生在所有国有资本控制的垄断行业，它将在2003年受到挑战，然后又在2004年得到坚实的巩固。

10月，《财经》杂志刊登封面调查《基金黑幕》，将中国股市中一个刚刚诞生的光鲜神话一下子刺破了。

自上年以来的牛市行情还在持续中，庄家们的表现仍然无比凶猛和肆无忌惮。就在人们开始对此颇为厌恶的时候，公众舆论开始传播这样一个理念：有一股健康而稳定的力量存在，那就是刚刚兴起的基金公司。跟那些贪婪的私人庄家不同，基金公司正以科学、负责及可持续的专业精神成为资本市场上值得信赖的势力。1998年以来，每一批基金来到市场，无不承

载着监管层的厚爱和舆论的褒扬，更被视为引入西方成熟市场经验、培育机构投资者的重要举措。与这部企业史上所有令人炫目的神话一样，它很快被证明是一个新的谎言。

刺破神话的是一个叫赵瑜纲的无名小卒。他是上海证券交易所监察部的研究人员，为了对基金管理的现状做一个例行的调研，他以 1999 年 8 月 9 日到 2000 年 4 月 28 日为区间，对国内 10 家基金管理公司旗下的 22 个证券投资基金进行了追踪，将它们在上海市证券市场上大宗股票交易的汇总记录细致分析，写出了《基金行为分析》和《基金风格及其评价》两份报告。就是在这两份报告中，赵瑜纲披露了投资基金大量的违规、违法操作事实。报告是在 5 月份形成的，很快就以非正式的方式流传到了社会上。当《财经》记者找到赵瑜纲的时候，他正垂头丧气，甚至有点后悔自己搞的这件事。就在 6 月 27 日，交易所监察部给了他一个严重警告处分，理由是“未经批准，擅自将工作中知悉的内部信息外泄他人”，违反了《上海证券交易所保密工作条例》。

在主编胡舒立的坚持下，《财经》以选编的方式刊发了赵瑜纲的报告，这篇题为《基金黑幕》的长篇文章对中国基金市场提出了 6 个方面的重大疑问。第一是稳定市场的作用未被证明。定量分析显示，基金在大盘处于下跌期中，一般借高位反弹减仓；而上升期中，则一直处于显著的减仓过程中。因此，“发展证券投资基金，究竟为谁服务的问题，可能目前还不十分明确”。第二是基金“对倒”制造虚假成交量，所谓“对倒”是指某股票处于弱势时，即使割肉出售也未必有人买，做鬼的办法就是自己做托，这是庄家建仓和炒作题材时惯用的伎俩，基金坐庄也“按例操作”。根据赵瑜纲的调查，大部分基金都有过“对倒”行为。第三是利用“倒仓”操纵市场。“倒仓”是指甲、乙双方通过事先约定的价格、数量和时间，在市场上进行交易。基金公司利用旗下拥有多只基金的条件，常常互相倒仓，既解决了先上市基金的流动问题，又不影响甚至可以提高净值。第四是质疑基金的独立性。报告认为，“从基金双向倒仓时的肆无忌惮看，人们很难相信在机制上并未独立运作的基金与其股东和发起人之间没有更严重的违法联手坐庄行为。”《财经》记者还描写了一个在市场口口相传的景象：“在热气腾腾的桑拿浴房中，谈判的双方‘坦诚相见’，没有录音或者泄密的可能，希望基金接盘的机构开出价码，‘每接我一股，我给你个人一块钱’。第五是肆意玩弄“净值游戏”。报告破解了之前人们的一个误解，以为股价在高位下跌且无量，就把庄家也给套住了。其实，在很多情况下并非如此。因为如果庄家在上升的阶段反复洗盘，即经常高抛低吸，做阶段性的盈利，而且时间足够长，到了最后，它的成本已经极低。此时，即使股价暴跌，它仍有一倍甚至几倍的利润。”第六则是“投资组合公告”的信息误导愈演愈烈。<sup>①</sup>

此文一出，顿时平地掀起千重巨浪。先是财大气粗的基金公司勃然大怒。10 月 16 日，被点名的 10 家基金管理公司联合发表声明，指斥《基金黑幕》一文以耸人听闻的形式刊发颇多不实之词和偏颇之论，它们说，“中国的基金公司已经是国内监管最严格、制度最完善、透明度最高的投资机构之一。《基金黑幕》依据的资料数据采样不准确，研究方法不科学，对基金的交易行为的判断与事实严重不符。该报告的作者和《财经》严重违背了新闻客观、公正的职业操守，对中国基金业两年来的试点成果给予全盘否定，是可忍孰不可忍。”10 大基金公司因此强烈表示要追究作者和媒体的诽谤责任。被质疑职业操守的胡舒立毫不退缩，她当即在三家证券报上发表声明，称《基金黑幕》资料具有正当来源和可靠依据，符合客观、公正的事业原则。被夹在中间最难受的人是高西庆，这位 12 年前满怀激情地回国筹建中国资本市场的华尔街律师此时已经身居高位，时任中国证监会主席。他公开表态说：“证券市场经过一定阶段的发展形成的特定市场文化，不是一夜之间就可以改变的。其实这一现象（指基金灰色操作现象）与市场发育水平有关，可能不全是基金管理公司本身的问题，不可能一

蹴而就，必须在发展中解决。”而在私下里，他对基金公司说，“人家要是报道错了，你去告她。如果没错，就没什么说的了……”

如果这场“口水官司”仅仅局限在对基金的学术批判上，它可能只是一个“茶杯里的风波”，谁也没有想到的是，一位重量级的经济学家突然卷了进来，而他的矛头直指中国股市。

这个主动出击的学者是时年 70 高龄的吴敬琏。在 10 家基金管理公司发表联合声明的半个月后，吴敬琏挺身而出。在接受中央电视台《经济半小时》和《南方周末》的采访时，他对基金事件发表了自己的看法，而在此前，经济学界全部噤声。外表谦和温润的吴教授此次语出惊人，他直接将股市比喻成了“赌场”。他说，“有的外国人说，中国的股市很像一个赌场，而且很不规范。赌场里面也有规矩，比如你不能看别人的牌。而我们的股市里，有些人可以看见别人的牌，可以作弊，可以搞诈骗。坐庄炒作、操纵股价可说是登峰造极。现在中国市场上操纵股价的一类是中介机构；一类是上市公司的某些知情人，即有内幕消息的人；还有一类就是资金的供给者，可以是银行，也可以是其他的资金供给者。他们共同密谋以后就低价吸纳。炒作的办法大概有两种：一种是关联机构互相炒作、互相买卖，买卖非常频繁，把价格炒上去。另外一种就是由有关的上市公司放出利好消息，然后把股价拉升上去。当他们发现有中小投资者或局外的大投资人跟进的时候，就偷偷地跑掉，把后来跟进的人套住，这时股价就不断地往下跌。”在对庄家 and 基金进行猛烈的抨击后，吴敬琏的矛头进而直指中国资本市场的定位。他批评道，“不要把股市变成寻租场，由于管理层把股票市场定位为为国有企业融资服务和向国有企业倾斜的融资工具，使获得上市特权的公司得以靠高溢价发行从流通股持有者手中圈钱，从而使股市变成了一个巨大的‘寻租场’，因此必须否定‘股市为国企融资服务’的方针和‘政府托市、企业圈钱’的做法。”

吴敬琏的勇敢和率直让他的声望达到了顶峰。12 月，中央电视台第一次评选“CCTV 中国经济年度人物”。在 10 位当选人中吴敬琏以唯一学者的身份入选，在网络票选中他遥遥领先，排在“人气排行榜”首位。在获奖者专访中，主持人问白发苍苍的吴敬琏，“我们曾经把冰心老人称做是中国文坛的良心，那么现在也有人把您称做是中国经济界的良心。在今天的中国社会中，‘经济’这两个字无处不在。大家都在讲钱，都在讲创造财富和盈利，良心这两个字有什么用处？”后者答道，“中国老话就有：君子爱财，取之有道。市场经济它需要一个人和人之间的信任关系，没有这样一种信任关系，如果靠尔虞我诈是发展不到现在的市场经济的。”在专访的最后，主持人颇有感慨地说：“旧的一年过去，好在我们把良心留下了。我们也许不需要诺贝尔经济学奖，但我们需要敢讲真话、讲实话的经济学家。”与吴敬琏相似，在本次基金揭黑中表现坚定的《财经》主编胡舒立也声名大噪。2001 年 7 月，她入选美国《商业周刊》评选出的 50 位“亚洲之星”之一，对她的评语是：“这是中国证券界最危险的女人”。

由“基金黑幕”到“股市赌场”，好比一张桌子失火殃及了整幢房子。吴敬琏的出击鼓励了与他一样有良知的经济学者，那些在股市上横行一时的庄家开始受到惩罚。10 月底，中央财经大学的女研究员刘姝威撰写《应立即停止对蓝田股份发放贷款》一文，明确指出大热门股蓝田股份已经成为一个空壳，建议银行尽快收回所有贷款。这篇仅有 600 字的呼吁书，顿时掀起轩然大波。如果说吴敬琏的批评是宏观式的，那么外表柔弱而毫无知名度的刘姝威则直接把矛头对准了一个具体而强悍的敌人。来自湖北省的蓝田股份是股市上一只老牌的、以“生态农业”为题材的绩优股，自 1996 年发行上市以后，它在财务数字上一直保持着神奇的增长速度，总资产规模在 4 年里连着翻番增长了 10 倍，历年年报的业绩都在每股 0.60 元

以上，最高达到 1.15 元，即使遭遇了 1998 年特大洪灾以后，每股收益也达到了不可思议的 0.81 元，创造了中国农业企业罕见的“蓝田神话”，被称做“中国农业第一股”。根据刘姝威的研究，蓝田股份的所谓辉煌业绩都是谎言，全是靠虚假会计报表伪造出来的。

刘姝威的呼吁书一出，理所当然地引来蓝田股份的强烈反击，公司当即将她告上法庭，湖北省洪湖市中级人民法院以“侵害蓝田公司名誉”为名通知她马上到庭听审，她的家中隔几天就会冲进一批不同身份的人，要求她“公开道歉、消除影响、否则后果自负”。连刊登刘姝威短文的一张杂志也赶紧发表声明撇清干系，宣称“文章纯属个人观点，不代表本编辑部。”刘姝威向有关机构报告，亦得不到任何的回音。后来她不无悲情地回忆说，“此时我已经变成了一个强大势力集团的对立面，只有以死相拼了。”所幸的是，有良知的财经媒体站到了她的一边，中央电视台《经济半小时》、《财经》等媒体记者纷赴蓝田股份所在的洪湖市瞿家湾镇，他们拍摄和记录了看到的现场：“蓝田工业园里杂草丛生，大部分车间都是铁将军把门。很难想象这就是蓝田公司生产野莲汁、野藕汁的部分设备，水管已经生锈，阀门、压力表也是锈迹斑斑，装化学原料的玻璃瓶不知道已经放了多长时间，流出来的汁液已经泛黄。”他们得到的财务报表显示，“蓝田的巨额收入从会计角度无法最终确认，蓝田的业绩真假无从辨别。”事实呈现在阳光下，撒谎者却肆无忌惮地横行天下，这便是资本游戏台面下的黑暗。随着新闻舆论的参与，相关银行相继停止了对蓝田股份的贷款，2002 年 1 月，蓝田董事长保田因“涉嫌提供虚假财务信息”被拘传接受调查。在几个月里日夜失眠的刘姝威“侥幸”胜出。在 2002 年度的“CCTV 中国经济年度人物”评选中，她成为继吴敬琏之后当选的第二位学者。在发表获奖感言时，她说了一句话：“集体失语是一个民族的悲哀。”

除了蓝田股份，另一个遭到报应的是上年最活跃的大庄家——中科创业的吕梁。

吕梁之败完全是信心崩盘所导致的。在他的肆意炒作下，中科创业已经创下连续 22 个月股价持续上涨的奇迹。便在这样的時候，那个与他联手坐庄的朱焕良沉不住气了，他开始暗地里出货套现，然后雇了几条小快艇把数十箱现金偷运出国境，其数目应该在 11 亿元人民币左右。到年底风声日紧，那些跟着吕梁做“老鼠仓”的人也有点慌了，于是不断抛出股票，这些蛛丝马迹很快被外界察觉，普通股民本来就对高位的股价颇为敏感，稍有风吹草动立即就会诱发大规模的出逃，于是，建在一片谎言之上的中科神话陡然倒塌。中科创业的股价崩盘是从 12 月 25 日开始的，在度过了一个吉祥无比的平安夜之后，高傲了将近两年的股价在圣诞节这天突然高空栽葱，一头摔在了跌停板上。更可怕的是，这一跌停就是一连 9 个，股价从 33.59 元一路下跌到 11.71 元，50 亿元市值旦夕之间烟消云散。中科创业的崩塌迅速波及中科系的其他成员，中西药业、岁宝热电等均上演跳水惨剧，股价数日之内腰斩一半。

这是一场预言中的失败。吕梁故事的尾声是这样的：2000 年的最后一个夜晚，他打电话约见媒体记者，声称自己正写作自述，将把真相全部大白于天下。据他说，参与中科炒作的机构多达四百多家，都“非常的有名”。全中国的媒体都屏声息气地期待他揭开那只神秘的“黑暗之盒”，吕梁会是一个说出真相的“伟大的叛徒”吗？开年后的 2 月 3 日，吕梁被北京警方在家中抓获，9 日，被监视居住的他突然神秘失踪，从此再无音讯。据称，“那天他披着军大衣潜离，消失在初春亚运村川流不息的人流中。”他的结局大概有三种：至今潜藏在国内的某个地方；出逃到国外的某个地方；被人谋杀在地球的某个地方。无论死活，那个文学青年吕新建、股评家吕梁和庄家 K 先生都不会，或者没有机会说出所有的秘密了。

标题: 2001：入世与出局内容:

我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，

不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。

磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。

——任正非，《华为的冬天》，2001 年

发生在中国股市的激烈辩论以及蓝田、中科创业式的丑闻，在今后的几年里还将此起彼伏地上演，一直到 2004 年的夏天才会有一个阶段性的了结。<sup>①</sup>现在，让我们再次回到宏大的时代叙述中。天才的英国女小说家弗吉尼亚伍尔夫（1882～1941）曾经讲过一句很神秘的话，她说：“1910 年的 12 月，或在此前后，人性发生了变化。”西方文学史家据此将这一年份视为现代主义文学时代的开端。在当代史上，2001 年便是一个发生了“本质变化”的年份。

在后来的很多年里，当历史学家开始叙述 21 世纪的时候，他们往往会以 2001 年 9 月 11 日作为起点。这几乎是一个没有预兆的日子。美国时间上午 8 点 45 分，一架波音 767 在飞离波士顿洛根国际机场不久后就被劫持，撞纽约曼哈顿的标志性建筑——世贸中心的北楼，18 分钟后，第二架飞机撞南楼，曾经是“世界第一高楼”的世贸中心在浓雾中轰然倒塌。9 点 45 分，接着又有飞机被劫持后撞向五角大楼一角，此次连环袭击造成 3646 人死亡。“911 事件”让美国陷入了极度恐慌，同时也引起了全世界的空前震惊。来自阿富汗的恐怖主义组织“基地组织”和它的领导人本拉登宣布对这一事件负责。一个月后，美国随即发动了阿富汗战争，到 2005 年，美国再次以反对恐怖主义为由发动了伊拉克战争。

“911”彻底改变了人们，特别是美国人对世界的基本判断。《新闻周刊》把“911”看做是一个纯真年代结束的标志。在过去的 10 年里，随着苏联的解体和东欧诸国的变色，人们已经从“冷战”铁幕中走出，一个新的以全球商业主义为核心、以经济发展为主旋律的国际秩序开始形成。每个国家都在适应这个新的现实，一些过去为自身古代文明而骄傲的国家现在在争当“新兴市场”，过去超级大国的峰会甚至联合国大会的风光都让位给每年在瑞士举办的达沃斯世界经济论坛。推动历史的力量似乎不再是战争、意识形态和权力政治，而是经济、资本和技术。然而，“911”的发生突然打断了这一切，本拉登以极端的方式宣告了一种新战争形式的诞生——恐怖战，恐怖组织成为一支非国家却对国际安全产生重大影响的力量。全球的政治格局重陷混乱，至今混沌未解。世界银行在该年度《世界发展报告》中说，“当意识形态的战争刚刚告一段落之后，东西方再次以宗教见解的分歧展开了对峙，这对于全球经济的影响将是更为深远的。”

如果说，“911”改变了美国对世界的态度的话，那么，也是在 2001 年发生的安然事件和世界通信公司丑闻则让人们对美国公司的监管制度产生了质疑。安然是全球最大的能源公司，在《财富》杂志公布的 2000 年“世界 500 强”排名中名列第七，全年销售额超过 1000 亿美元。这家公司一直是华尔街竞相追捧的宠儿，它连续 4 年当选为“美国最具创新精神的公司”，安然股票是所有的证券评级机构都强力推荐的绩优股，股价高达七十多美元并且仍然呈上升之势。可是，就在这年初，它被发现存在财务报告作假的嫌疑。它的高管层一直在悄悄地抛出手中的股票套现，而全球五大会计师事务所之一的安达信公司也深度参与到作假事件之中。到 8 月份，猜测被证实，安然股价大跌，到 12 月 2 日，安然不得不申请破产保护，安达信受牵累被迫放弃在美国的全部审计业务，并最终被肢解。与安然事件几乎同时发作的还

有美国世通公司 MCI 的财务丑闻，这家全美第二大长途电信公司被发现在过去的两年里通过虚构营业收入、夸大利润等手法欺骗投资人。到 2002 年 7 月，深陷造假账风波的世通公司以不堪负债 300 亿美元而申请破产保护，成为美国有史以来最大的一宗公司破产案。

这就是 2001 年的美国。“911”事件、安然和世通丑闻以及余波荡漾的纳斯达克股灾，让这个全球第一大国的外交政治及国内经济突然变得动荡不已。也就在同时，在遥远的中国却呈现出截然不同的一番景象。①这里也正发生着几件重大的、影响深远的事情，不过却要喜庆和光亮得多。

这年 7 月 13 日，北京时间 22 点整，万众瞩目的 2008 年奥运会举办城市终于在莫斯科国际奥委会第 112 次全会中揭晓。中国的北京、加拿大的多伦多、法国的巴黎和土耳其的伊斯坦布尔进入了最后的角逐。在一片寂静之中，奥委会主席萨马兰奇宣布最终的当选城市，他只用雄浑的声音说了一个词：BEIJING！千里之外的华夏大地顿时一片沸腾、烟花满天。北京宣布计划投入 2800 亿元用于基础设施和场馆建设。中国社科院预测，在今后几年内奥运经济将使中国的国内生产总值增加 0.5%，一直到 2008 年，奥运会一直是中国宏观景气持续上扬的重要投资拉动和心理期盼因素之一。

10 月 7 日，中国男子足球队在沈阳五里河球场以 1：0 战胜阿曼队，历史性地冲进了世界杯决赛圈。那又是一个无比欢腾的不眠之夜，足球是“中国第一体育运动”，男足出线实现了国人呐喊多年的“冲出亚洲，走向世界”的梦想，被认为是中国崛起的象征性事件之一。

11 月 10 日，又是一个历史性的时刻。这天下午，在卡塔尔首都多哈举办的世界贸易组织第四届部长级会议上，与会国家以全体协商一致的方式，审议并通过了中国加入世贸组织（WTO）的决定。中国外经贸部部长石广生代表中国政府在议定书上签字。12 月 11 日，中国正式成为世界贸易组织成员，世贸组织总干事穆尔对新华社记者说：“中国入世，是我一生最荣耀的时刻。”

申奥成功、男足出线、加入世贸，这一连串的大喜事齐齐挤到了 2001 年，令中国人在新世纪的伊始就赫然有一种“大起”的感觉，一种前所未有的兴奋、幸福和满足感。也正因为如此，“2001 是中国年”的说法不胫而走。

就在中国加入 WTO 的前后，预言中国的未来与走向成为全球经济圈最热门的话题。日本通产省在一份白皮书中首次提到，中国已成为“世界的工厂”，在彩电、洗衣机、冰箱、空调、微波炉、摩托车等产品中，“中国制造”均已在世界市场份额中名列第一。经济学家进而认为，中国公司将像 20 世纪 80 年代的日本一样，开始征服全球的旅程。与此相关，“中国威胁论”也悄然兴起。

当然，跟上述观点完全不同的声音也出现了。一些学者预测，随着市场的日渐开放和跨国资本的蜂拥而来，早已摇摇欲坠的国有经济体制将不堪一击，那些老迈和缺乏活力的国有企业将很快被逐出市场，这将影响中国经济的宏观稳定和持续发展。一个名叫章家敦的美国华裔律师还出版了《中国即将崩溃》一书，声称中国经济繁荣是虚假的，在加入 WTO 后的强劲冲击下，中国的现行政治和经济制度最多只能坚持 5 年。投资银行所罗门美邦则预言，中国加入 WTO 的前 5 年将会出现 4000 万人失业，严重的就业压力将迟早把这个国家压垮。与此近似的论点还认为，中国以高投入、低产出为特征的经济增长模式和建立在廉价劳动力和

巨大的能源消耗基础上的发展模式，正在步入死胡同，中国保持了近 20 年的高速增长将难以为继。

若干年后的事实将证明，上述的所有预言都没有“自我实现”，中国的经济和企业成长，仍在按自己的逻辑曲折前行，而与那些过于乐观或悲观的猜想无关。自 1991 年费正清去世之后，西方主流世界再没有出现第二个客观而清醒地了解中国的观察家。英国《金融时报》中文网主编张力奋写道：“20 世纪 90 年代后，中国经济活力的一个标志是，几乎每隔几年，中外经济学家们就不得不换一套思路，采用新的语言或概念，来描述分析中国新的经济现象。中国经济的命运，正是在这些框架与概念的转换中，慢慢脱胎换骨，与国际游戏规则的共同语言日益投机，渐而接轨上路。”秋季，《纽约时报》采访《不确定的年代》作者、曾担任美国经济学会会长的约翰加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith），请他谈谈未来的中美关系。94 岁的加氏刚刚从另一个正在崛起的东方国家印度归来，他用敬畏的口吻说，“在那里，我一半的知识是错的，另一半是没有用的。”对于中国，他说，“我们对中国的很多预言都仅仅是一己的猜想。”

WTO 对中国的影响是一个持续而漫长的过程，在渐进式变革的中国，从来没有一种变化是旦夕生成的。事实上，开始于 1998 年的“国退民进”便是应对这一变局的重大战略决策，国有资本集团的进退及重组无一不是根据 WTO 的市场开放时间表来制定的。对于另外一个利益集团——跨国公司而言，中国加入 WTO 也同样意味着战略的重大调整。它在三个层面上发生的变化是显著的。

一是跨国公司的行业选择出现了微妙的转变，它们开始从竞争性领域进入垄断或准垄断领域。美国麻省理工学院黄亚生教授曾经发现了一个很独特的“中国特例”。一般而言，跨国公司进入发展中国家，往往会选择资源性的、与政府关联紧密、资本投入较大的领域，如能源、金融、电信等，然而它们在中国的战略却全然不同。在改革开放的前、中期，进入中国的跨国企业绝大多数是在完全竞争市场领域，获得最大成功的是生产饮料的可口可乐和生产洗发水的宝洁，以及家电业的日本公司。很多欧美经济学家对此颇为不解。黄亚生的解释是：跨国公司在一开始都从人口的数量上来想象中国市场，而国内企业又都不堪一击；其次，这些外国人还不知道如何跟计划体制中的政府官员建立关系，也不知道如何通过影响中央政策来博取利益。十多年之后，情形发生了根本性的变化，特别是 2002 年之后，黄亚生发现的这个“规律”便失效了。在消费品领域跟中国新兴公司杀得难分难解的跨国企业——譬如在家电领域，如果不是本土企业犯下致命的错误，跨国品牌很可能全军覆没——开始转入资源性行业，它们获得了优先的投资合作权。最有说服力的案例是通用电气的战略转变，这家在 1992 年就进入中国的大公司一直发展很不顺利，它生产的灯泡无法跟乡镇企业竞争，即便是“全球第一 CEO”韦尔奇也对此徒呼奈何。2001 年，在临退休前，当有记者问及他对中国市场的看法时，韦尔奇说，“我 10 年来一直往那儿跑，而我每次到那儿，都会笑话自己上次来时知道的那么少。那个地方这么大，这么复杂。我搞不懂，真的搞不懂。这也许是我退休的原因——该由别人把它搞懂。”通用电气在中国的转机发生在他的继任者伊梅尔特手上，他将投资重点从民用产品转移到了技术含量更高的基础工程上，通用电气的工业照明、医疗设备、燃气轮机、风机、水电发电设备、飞机发动机、工业性集团的电力输送等项目投资都在中国获得很好的回报，这些领域绝大多数是民营资本的禁入地带。

二是跨国公司的金融性投资大大增加。2001 年之前，在中国获得成功并广为人知的全是实业投资型企业。随着中国经济的持续增长，被称为“门口野蛮人”的国际金融资本开始跃跃

欲试。然而，由于中国汇率制度的独立性，它们很难找到切入的机会。1998 年，索罗斯的量子基金对香港的狙击被证明是一次失败的试验。中国加入 WTO 之后，金融市场的开放被排上了时间表，各大跨国金融机构明显加快了对中国的业务布局。就在 2001 年前后，汇丰、花旗、友邦、渣打等银行相继把地区总部从新加坡或香港迁到了上海。之前已经暗中布局的金融投资公司也开始浮出水面。这年 10 月，创刊不久的《经济观察报》披露一条新闻：早在 6 年前，摩根士丹利就与中国建设银行等组建了“迄今为止本土唯一和最优秀的一家合资投资银行——中国国际金融公司（中金公司）”，并持有 35% 的股份。<sup>①</sup>过去几年里，几乎所有的大型国有垄断企业的资本重组都与中金有关，它分别为中国电信、中国石油以及中国联通、中国移动在国际资本市场共融资 190.8 亿美元，协助中国电信以 93 亿美元收购江苏、福建、河南及海南四省移动通信资产，作为联席主承销商，为中国电信增发股票募集资金 20 亿美元，还为国家电力公司和中国长江三峡工程开发总公司发行 50 亿元人民币的企业债券。这些业务为中金赢得 2000 年亚太地区新股发行业务方面排名第一的荣誉。2001 年 10 月，中国首次允许外资介入不良资产处置，在第一次招标会上，摩根士丹利独家获得价值 108 亿元人民币的资产包，这些不良资产分布在全国 18 个省市，涉及地产、纺织、冶金、医药等行业的 254 个公司和工厂，其中绝大多数为国有企业。很显然，这些不良资产是“国退民进”战略产生的剩余价值。《经济观察报》记者写道：“摩根士丹利分享中国企业海内外融资的巨大利润的同时，也遭到无数同行的羡慕和嫉妒……为什么是摩根士丹利？为什么是 35%？据见证过当年合资全过程的人回忆，中国资本市场的准入并没有法律的硬性限制性规定，实质性的门槛在于政策审批“红线”。像当年大多数合资企业一样，只不过资本市场的开放更敏感更谨慎一些。也许是合资方更努力更积极一些吧。过来人也并不能说出个子丑寅卯来。”

三是跨国企业的独资化趋势越来越明显。在过去的很多年里，外资办厂都要在国内有一个合资的伙伴，譬如可口可乐、百事可乐在各地的罐装厂都必须与国营粮油公司合资，宝洁的合作对象则被规定为地方国营的日化工厂。如今这个限制逐渐取消，一些已经合资的跨国企业自以为立足已稳，于是便通过各种手法逼退中方的投资人。这年冬天，日本松下向媒体证实，“在中国设立的 50 家松下合资企业都将谋求独资。”生产手机的美国摩托罗拉公司也做出了这样的决策。9 月，摩托罗拉第一次把全球董事会选在北京举行，它在中国的投资占其总投资额的 9%，而获得的回报却达到总利润的 17%。董事会决定在未来 5 年内对中国的投资增加到 100 亿美元，同时，董事们认定“独资是中国入世后合资公司的一个自然选择。”当时该公司在中国的最大合资企业是浙江的东方通信，美方向中方董事长施继兴提出，要么中方出让股份，要么美方退出合资。施继兴选择了第二方案，摩托罗拉随即退出并停止了一切技术支持。独资行动更为坚决并不惜与中方“兵戎相见”的还有百事可乐。百事当时在中国已经设立了 15 家合资罐装厂，这年 9 月，百事（中国）投资有限公司在山东成立独资公司，宣布将青岛划为自己的势力范围，而此前百事已经在山东成立了合资工厂，两家百事公司针对青岛市场展开了价格战，一时间让外界看得一头雾水。百事还试图逼退四川成都的中方合作者，在谈判不合的情况下，美方宣布大幅提高浓缩液价格，并不批准四川百事生产更多牌子的饮料。美方的强蛮引起了中方合资罐装厂的集体反抗和抵制。2002 年 3 月，美方宣布解聘“抵制联盟”的领头人、上海百事中方总经理陈秋芳。7 月，15 家罐装厂中的 14 家在成都召开新闻发布会，联合指责百事公司。一个月后，美国百事可乐公司以审计不成为由，向瑞典斯德哥尔摩商会仲裁法院提出与成都的中方合作者解除合作的请求，此案被称为“中国加入 WTO 第一仲裁案”。瑞典法庭最终以不构成根本违约的“不配合检查”和“跨区销售”，裁决终止商标许可合同和浓缩液供应协议，百事完胜。我国《合同法》主起草人梁慧星教授认为，“百事仲裁风波”实质是跨国资本趁中国加入 WTO 之际，利用中国法律和管



理出现真空，加速进行掠夺性扩张。这一风波还有一个值得记录的后续细节是，时隔 5 年后的 2006 年 4 月，曾经参与本案并力主向瑞典法庭仲裁的中国国际贸易仲裁委员会委员王生长因涉嫌经济问题被捕。新华社在报道中认定，“王生长私分国有财产并涉嫌受贿，其在百事仲裁风波中所发挥的作用遭受质疑。”百事中国公司对此“不予评论”。①

在跨国资本不断渗透、国有资本强势重组的同时，“第三力量”民营资本看上去像一个棋局之外的旁观者。在这 30 年的中国企业史上，不同性质的资本之间的博弈一直是困扰和推进中国经济起伏的主要因素。随着中国加入 WTO，三大资本集团的博弈格局发生了根本性的衍变，两大强势资本在利益分配和重组上达成了新的共识，在众多的竞争性市场获得极大成功的民营资本则越来越被边缘化了。只有极少数的人获得了象征性的成功。这一年，至少有三个人在一向不对民营资本开放的领域取得了突破。

吴鹰成立的 UT 斯达康公司成了 PHS 项目的设备供应商，他为这款手机起名叫“小灵通”。1997 年 12 月，第一个“小灵通”无线市话试点在浙江省余杭市开通。当地消费者被告知，小灵通的通话费是 3 分钟 0.2 元，而中国移动或中国联通的 GSM 手机是 1 分钟 0.5 元，价差 7.5 倍，再加上小灵通接来电不收费，同样一通电话，小灵通和 GSM 之间价差在 10 倍左右。仅仅 3 个月，余杭的小灵通用户数就赶上了移动和联通用户的总和。小灵通很快在浙江全境普及，并迅速被中国电信视为分抢移动业务的“唯一法宝”。

就这样，一项边缘技术意外地在中国引爆了一场垄断企业之间的电信大战。中国电信在全国上百个城市同时推广小灵通，而各地的移动服务商则一面狙击小灵通的进入，一面不断紧急上告信息产业部。后者左右为难，一会儿宣布“小灵通是落后的技术，在全国范围内要限制发展”，一会儿又宣称“经过调查，小灵通是固定电话的补充和延伸，有条件地允许中国电信从事该业务”。最轰动一时的新闻发生在 2000 年甘肃省兰州市，兰州电信给小灵通放了一个“6”字头的局号，而兰州的中国移动公司不承认这个“没有经过信息产业部批准的号码”，拒绝让它进入移动网。而一向牛气的兰州电信一气之下干脆断了整个移动网与电信固定网的联系，使几十万用户在数十小时内手机与固定电话无法联系，因此酿成了一起让人啼笑皆非的重大事故。到 2001 年，除了北京、上海等极少数大城市外，小灵通业务全线开通，用户超过 6000 万。

中国电信对小灵通的强势推广，自然让设备供应商 UT 斯达康获得惊人的成长。2000 年 3 月 3 日，UT 斯达康公司在美国上市。在此后的连续 17 个季度里，公司绘出了一道完美的成长曲线，其业绩表现超过了华尔街的预期，即便是在纳斯达克股灾期间，它的股价也从来没有低于 20 美元，是表现最为优异的中国股。2002 年，UT 斯达康市值高达 260 亿元。一脸切格瓦拉式络腮胡子的吴鹰被视为传奇式的 CEO，他被评为“中国十大新锐人物”和“2001 年中国十大最聚人气企业家”，美国《商业周刊》还将他选为拯救亚洲金融危机的“亚洲 50 位明星”之一。①

第三个值得记录的人是李书福，这个草根型的企业家意外地拿到了第一张民营企业造车许可证。

这年 11 月 9 日，国家经贸委发布了第六批《车辆生产企业及产品公告》，一款名为“吉利 JL6360”的陌生车型榜上有名。在汽车史上，这是一件“破天荒”的事件，因为吉利的出现意味着民营资本造汽车第一次得到了政府的正式首肯。它被解读成中国加入 WTO 后的重大

产业开放新闻。不过，这一天距离跨国资本被允许进入中国汽车业已经过去了整整 23 年。

吉利汽车的主人是 38 岁的浙江台州人李书福，他造汽车有三个“先天不足”：只有 1 亿元左右的自有资金；没有任何汽车业的经验和积累；没有得到任何的政府支持。但就是这么一个门外莽汉最终撬开了死死关闭着的铁门。

1982 年，高中毕业的李书福向父亲要了 120 元买了一架照相机，在台州街头巷尾为路人拍照赚钱。这是一个血液里流淌着豪赌基因的人。他曾回忆说，“小时候我赌过钱，比方说赢了 1 块钱，全放下，变 4 块了，全放下，变 8 块了，再全放下，变 16 块。有些人赢了 1 块钱，就收回 5 毛，他赢的钱明显比我少得多。但我这种弄法，可能最后一次全没有了，一分也不剩。”就如同他描述的，后来的二十多年里，李书福每次都把他赚的钱“全放下”，赌到一个行业里。他拍照赚了点钱，一年后就去开了一家照相馆，再多赚了点钱，一年后就办了一个冰箱配件厂，又赚到钱了，两年后他索性办起了一家名叫北极花的冰箱厂。冰箱厂还是很赚钱，他很快成了当地有名的千万富翁。可就在这时，发生了 1989 年的宏观调控，政治气氛空前紧张，私营经济遭遇寒流，一些业主纷纷把工厂上缴给了“集体”。李书福一紧张，也把车间、库存、土地连同工厂的存折都交了出去，他带了上千万元的现金跑到深圳大学去“进修”了。

躲过了一阵风头后，李书福又回到台州继续“放下”。1993 年，他决心要造摩托车。当时沿海农村已经富裕起来，摩托车不仅成为年轻人追逐时髦的标志，还是货物短途运输最好的工具。李书福一点也没有做摩托车的经验，不过，他天生就是绕开红灯走的天才。没有技术，就四处挖人，没有图纸，就拆了别人的车子依葫芦画瓢。最要紧的是没有许可证，他跑到北京机械部的摩托车管理处，愣头愣脑地问，“我们想生产摩托车，是不是你这里批的？”被问的官员反问他，“你知道国家产业政策不？”李书福答，“报纸上登过。”官员笑了，“看见了不就行了嘛，你还来干什么呢？”李书福摸摸头皮不知道怎么回答了。第一次“跑部”①就碰壁，不过还是没有难住李书福，他很快找到一家濒临倒闭的国有摩托车厂，花钱“买”了一张许可证。李书福在摩托车上的成功源于他的“仿制才能”。当时台湾的光阳公司刚刚生产出一款踏板式摩托车，很受女性骑士的欢迎，李书福当即把它引进了来，成了大陆第一家生产该款摩托车的厂家。

吉利摩托车的成功，让李书福成了一个真正意义上的企业家。1997 年，这个不安分的台州人突发奇想，宣布要造汽车。当时中国的汽车产业可用八个字来形容，“暴利可期，布局已成”。宏观来看，亚洲金融风暴后，中央政府试图启动内需市场，汽车与房地产成了新的消费热点。从这一年起，家用轿车的拥有量连年翻番。众多专家纷纷预言，中国的家用轿车时代已经到来了。与此相关的是，汽车行业的暴利现象已昭然若揭。有人将中国与美国的轿车价格进行比较，同等性能的大众甲壳虫，中国的售价是美国的 3.36 倍，别克的售价比是 2.36 倍，丰田花冠的售价比是 2.80 倍。让人吃惊的暴利，无疑意味着汽车行业有着巨大的成长空间。就产业现状来看，却是一派让人莫名感慨的景象，在 1978 年国门洞开之时，跨国汽车公司就被获准涉足中国汽车制造业，德国大众，美国通用，法国标致，日本丰田、三菱及日产等纷纷选点设厂，中国民族汽车产业原有的红旗牌及上海牌相继被巧妙地消灭。新华社记者、知名汽车观察家李安定曾用“百病缠身”来形容国内的汽车工业：投资分散，开发能力差，生产成本低，销售服务体系近乎原始。他断言，如果汽车业不能通过巨额资金的筹集来完成结构调整和重组，全军覆没绝非危言耸听。在这种大环境中，李书福贸然闯入，自是无人喝彩。

李书福当时拥有的资金是1亿元左右，他大胆对外宣称“投入5亿元”，可是，即便是5亿元这个“大数字”，在汽车业界听来也是很可笑的。与李书福同省的另一个著名民营企业万向集团的鲁冠球当时也有造车梦想，他在汽车配件业已浸淫30年，一直渴望打通产业环节，造出中国轿车。在萧山家中，他常年把一张汽车风景画挂在醒目的墙壁上，日日视之，夜夜思之。当听说名不见经传的台州李书福要造汽车时，他大吃一惊，然后很老实地说，“造车一要政府许可支持，二要上百亿元的资金，万向还没有准备好。”李书福也没有准备好，不过，他觉得造汽车很容易。在一次采访中，他轻描淡写地说，“汽车不就是摩托车再加两个轮子吗？”事实上，他也正是用造摩托车的方式来造汽车。跟以往一样，他先选中了一个仿制的对象，那就是当时国内销售最好的低价轿车天津夏利，设计师是厂里几个手艺高超的钣金工，第一批轿车是用手工一榔头一榔头地敲打出来的，它的正式图纸在投入批量生产的几年后才被专业人员补齐。

民营企业造车最大的障碍还是政府许可，李书福依然寻求“变通”。让人难以置信的是，他的汽车许可证来自四川德阳的一家监狱。该监狱下属有一家汽车厂，李书福注资取得了70%的股权，然后取了一个跟全球最大飞机制造商美国波音完全类似的厂名“四川波音汽车制造有限公司”。

厂名叫波音，车型像夏利，车价仅如一辆高档丰田摩托车，1998年8月8日，李书福造出的第一款汽车“吉利豪情”正式下线。他摆宴100桌，向全国官员及经销商发出700张请柬，结果只来了一个浙江省的副省长，90多桌菜肴受到冷落。

李书福长相敦厚，塌鼻细眼，十足的草根气质。在一开始，他就被媒体渲染成了一个“符号”，一个堂吉柯德似的、随时有可能被强大体制吞没的悲情英雄，而李书福本人似乎也十分“配合”这样的形象塑造，他是一个天生的本色演员。有一年，他参加一个颁奖晚会，电视台直播，轮到获奖人李书福上台了，他走路动作明显放慢，好像是电影里的慢动作。主持人很好奇，问他为什么会这样，他一脸茫然地说，是他们（导演）让我走得慢一点的。此言一出，满场莞尔。李书福的草根与看似木讷为他赢得了国内传媒的同情与好感。然而，在汽车界他却展现出赌性十足与杀气冲天的性情。吉利豪情一面市，就以超低的价格掀起了一场血风腥雨。当时中国的轿车定价大多在10万元以上，最便宜的天津夏利售价近9万元，而“豪情”的价格为5.8万元。有媒体设问，“消费者都在问，5.8万元的轿车能开吗？”李书福听到这个问题很高兴，他反问记者，“那就是说，如果能开，消费者就都肯买吗？”吉利的入局让汽车业界头痛不已。在之前，各厂家的日子非常红火，轿车价格坚挺而上扬。“豪情”一出现，像一只土制的秤砣把上扬的涨价箭头一把拉下。李书福的竞争战略就很简单的一条：“做中国最便宜的轿车”。为了应战，天津夏利被迫降价，它每降一次，吉利必应声下降，杀到最后，夏利开出3.18万元的“跳水价”，李书福马上挂牌2.99万元。此价一出，舆论顿时哗然，业界一片寂静。

李书福在市场上如蛟龙翻江，在政府面前却战战兢兢。他的那张从监狱工厂转来的许可证不但来路可疑，而且按严格规定只能生产卡车和两厢汽车。吉利要做大，一定要一个合法正式的“准生证”，这成为李书福必须解决的头等大事。根据国家的汽车产业政策，所有的资源及政策都将向一汽、二汽及上汽三大国有汽车集团集中，吉利获合法准生的概率非常渺茫。1999年，主管工业的国务院副总理曾培炎到台州调研，专程去吉利视察。李书福当面请命：“请允许民营企业大胆尝试，允许民营企业家做轿车梦。”讲到激越处，李书福说，“如果失

败的话，请给我一次失败的机会吧。”斯言慷慨，闻者无不动容。

一直到2001年的春夏之交，李书福的“求败呼声”还是没有得到回应。7月份，国家经贸委公布最新一期《车辆生产企业及产品公告》，吉利上报的两款新车还是被刷了下来。根据中国与WTO达成的入世协议，汽车制造业将有6年的保护期，在这期间，进口关税逐级下降，进口配额将彻底取消，最后到2006年7月1日，进口关税将降到整车为25%，零部件为10%的目标税率。6年中，所有国有及跨国汽车公司必将完成重大的投资及重组战略，如果吉利连“准生证”都拿不到，就更谈不上参与竞争了。《中国企业家》在一篇题为《生死李书福》的封面报道中描写道，“对那次《公告》，李书福寄托了太多太多的期望。但是，当别人在《公告》刊出当天告诉他，吉利被排除在目录之外时，他甚至没有勇气自己拿起那张刊登《公告》的报纸，找寻吉利的踪影……9月，一个宁静的夜晚，走在北京亚运村的街道上，李书福仰望只有半钩残月的夜空，吁叹一声。”

就在这篇报道刊登的一个多月后，11月9日，有关部门突然增发一批汽车许可公告，“吉利JL6360”竟赫然在榜。第二天，中国在多哈会议上被正式批准加入世界贸易组织。这两条新闻几乎同时出现在各大媒体上，“中国入世”与“李书福入局”的巧合，自然引起国内外舆论的一番热烈解读。每个人都喜欢这样的联想，从政府、传媒、专家、普通公众到李书福。

刘永好、吴鹰及李书福的“另类式成功”各有因缘际会，也生动展现出在利益重新调整的混沌格局中，市场与垄断之间犬齿交错的渗透、妥协与博弈。那些意外闯进垄断或半垄断领域的企业家们从此开始了一段获利颇丰却前途莫测的商业旅途，他们的成功带有很多机会主义的色彩，因而也充满了不确定性。

总体而言，2001年是令人亢奋的。对于绝大多数中国人来说，WTO似乎是一道漂亮的彩虹门，当那一天到来的时候，举国上下竟有大松了一口气的意味。事实上，并不是所有的人都确切地知道WTO到底是怎么一回事，即便是最优秀的企业家们也没有看清那些正在发生的剧烈衍变。其中最让人大跌眼镜的是，已经成为全国房地产业领军人物的万科集团王石信誓旦旦地预言，加入WTO之后，房价将下跌15%。后来发生的事实让他的这个预言成了一个笑谈。

在这个剑舞笙歌的年份，仍然有低迷的行业存在，那就是受纳斯达克股灾和美国经济影响的互联网产业。那些意气风发的IT英雄们正遭遇他们职业生涯中的第一道大寒流。

看上去麻烦最大的是网易的丁磊。8月31日，网易宣布对上年的财务报表进行修正，净亏损从之前公布的1730万美元上升到2040万美元。4天后，纳斯达克以财务报表存在疑点为理由宣布网易股票被停止交易，网易也随即宣布丁磊辞去公司董事长和CEO的职务，改任谁也没有听说过的“首席架构设计师（CTO）”。与此同时，有传言认为网易很可能因为这个“丑闻”被摘牌，而一家香港网络公司则在接受道琼斯新闻专线采访时表示，它将收购陷入困境的网易。丁磊后来回忆说，“其实那段时间很迷茫，连卖掉网易的心都有过。不卖的原因也不是说我不卖，而是我们财务审计出了问题，人家不肯买了。”他向好朋友、广东步步高集团的段永平请教出售网易的问题，段永平反问他，“你卖了公司干吗？”丁磊说，“我卖了公司有钱再开一家公司。”段永平笑了，“你现在不就在做一家公司，为什么不做好呢？”听了这话以后，丁磊如大梦初醒。决心重新来过的丁磊尝试让网易转型，他宣布投资开发网络游戏《大话西游》，同时与移动通信商大力开发短信业务。丁磊的冒险证明他是中国互联

网产业中直觉最好的企业家之一，这种人能够在第一时间发现一个行业的钱到底“藏”在哪里。网易在 2001 年又亏掉了 2 亿元，不过，能快速带来现金流的网络游戏和短信业务最终还是拯救了这个 30 岁的年轻人。

阿里巴巴的马云没有像丁磊那样风光过，所以他的焦虑会少一点，不过，阿里巴巴在那一年也是焦头烂额。在此前，美国著名投行高盛和由传奇的日本投资人孙正义领导的软银公司已经先后对阿里巴巴投资 2500 万美元，腰缠万金的马云把总部迁到了上海，还同时在美国、英国、日本和香港分设子公司，他提出要设立一个遍及全球的公司架构，把“红旗插遍全世界”。他还在 2000 年 9 月在杭州举办了中国互联网产业的第一次行业峰会“西湖论剑”。当时的互联网界英豪辈出，谁也不服气谁，从来没有人能够把他们招在一起开个会。马云知道靠自己的声望遍发英雄帖没有几个人会来，于是，他巧妙地请来武侠小说大师金庸亲自坐坛。王峻涛、王志东和丁磊都是十足痴迷的金庸“粉丝”，竟纷纷应允与会，这很是让东道主马云过了一把“盟主”瘾。

可是，随着互联网寒流的袭来，马云的全球化布局显得大而不当，电子商务的盈利模式没有找到，烧掉的钱却越来越多。在这样的时刻，马云好像突然醒了过来，他迅速做出回归中国和回归浙江的战略，相继关闭境外公司，遣散外籍员工，把总部又迁回了家乡杭州。当时，很多人劝他像丁磊一样转型。当时阿里巴巴的网商用户已经超过 400 万家，无论是做短信和网络游戏都很有条件。可是，马云还是铁了心要在电子商务里一条道走到黑，日后，走出危机的马云用一贯的戏虐口吻说，“2001 年以前，我们能生存下来的首要原因是我对于技术一无所知。”其实他的成功证明了一条商业铁律，那就是“所有的成功都是抵抗诱惑的结果”。那年冬天，他飞赴日本东京向孙正义汇报公司情况。那些日子，孙正义正处在一生中最黑暗的时刻，他是世界上最大的互联网投资家，在过去几年里投资了全球 150 家互联网公司，软银公司所持上市互联网公司股份曾经占全球股市市值的 8%。孙正义一度超过比尔盖茨成为全球首富，而此刻他的资产已经缩水 95%，投资的上百家互联网公司乱成一团，大家都不知道未来的出路在哪里。那天，前来汇报的各国 CEO 愁眉苦脸地一个接一个地进去出来。轮到马云了，当他简短地讲完阿里巴巴的境况后，孙正义幽幽地说，“今天前来汇报的 CEO，所说的话都与我当年投资他们时说的不一样了，只有你还在说当年说过的话。”回到杭州后，马云对外界宣布，明年阿里巴巴将赚钱，媒体问，盈利目标是多少？他爽快地答，1 块钱。

网易的转型与阿里巴巴的坚持，显示了中国第一代互联网企业家在重大危机面前的应对智慧。相对而言，发生在中国第一门户网站新浪公司的风波，则让人们看到了另外一种残酷。

6 月 1 日，王志东在位于北京万泉庄小学的办公区接受《南方周末》记者信海光的采访。那些日子他的心情很好，因为妻子兼创业伙伴刘冰怀孕了，据查还是一对龙凤胎。他兴致勃勃地谈论新浪在产业低谷中的抗风险能力，还不无得意地透露说，他在创业之初就把这个便宜地段租了 10 年之久，可以比其他网络公司节省很多开支。接受完采访，他随即飞赴美国参加董事会。两天后，刘冰挺着大肚子去机场接他，随口问：“董事会开得怎么样？”王志东答：“我不干了。”6 月 4 日，一条新闻出现在新浪网主页的显著位置：“首席执行官王志东已经因个人原因辞职，同时，他还辞去了新浪网总裁与董事会董事的职务。新浪网董事会指派现任运营官茅道林接任执行官。”正在写稿的信海光急忙给新浪网总编辑陈彤打电话求证，陈彤说，“我也是昨夜才知道。”再给王志东的妻子打电话，刘冰说，“你随便猜吧。”

在全国媒体乱纷纷地“猜”了 20 天之后，一个戏剧性的场面出现了。6 月 25 日早上 9 时，

王志东身着带有新浪标志的蓝色衬衫，挂着新浪员工胸卡，笑容满面地走下红色的马自达私车，走进万泉庄小学的办公室“上班”。他的身后，是一群闻讯蜂拥而至的记者。王志东在随后举行的新闻发布会上宣称，“我没主动辞职，我没有签过有关的文件，他们是突然袭击，他们没给我解释的机会。我不知道理由。我现在在法律意义上依然是新浪的法人代表，对新浪负法律责任。我很负责任地说，我决不会以所谓的个人兴趣为名，逃离一线的战友。”王志东的这个行动把新浪董事会的内部矛盾全数暴露出来。

几乎所有的舆论都倒向王志东，这位 33 岁的年轻人是新浪网的缔造者，董事会里的每一个董事都是他亲手开门迎进来的，现在，这些人却联起手来以“个人原因”将他扫地出门，在情谊为重的东方商业伦理中，这简直是“天理难容”了。不过，在“资本”看来，却有另外一种事实。新浪自 2000 年 4 月上市以来，股价已经从最高的 55 美元一股跌到了 1.60 美元一股。打开新浪股价走势图，看到的是一幅令人惨不忍睹的情景。新浪的股东们先后投入了 1.6 亿美元，投资的成本均价为每股 4 美元，如果不能遏制持续的下跌，所有人都将血本无归。在股东们看来，身为 CEO 的王志东在这种跌势面前无所作为，甚至并未表现得打算有所作为。因此换掉他，是一个顺理成章的决策。《财经》杂志在评论中说，“无论对新浪还是对王志东，创业人的去职都是一件感情痛苦的事情……它将证明，在互联网浪潮中引进中国的，不仅有外国的资金与技术，还有与之相伴的成熟市场规则；它将毫无疑问地成为一个经典案例，证明资本的权利，亦证明企业家的理性。”

《财经》的评论符合日后事件发展的走向。资本没有因为王志东的反抗而妥协，王志东也很快从过激的情绪宣泄中回过神来。在时隔戏剧性的“上班风波”一个月后，他宣布创办新的公司。几年后，他在参加东方卫视的谈话节目《头脑风暴》时说，“一个人摔倒了，就要马上爬起来，否则，不摔死也会被人踩死。”

在 2001 年的互联网寒冬期，出局和落寞的不止王志东一人。8 月，创办中国第一家 B2C 公司 MY8848 的著名网络人、因写作第一篇网络帖子《金州不相信眼泪》而闻名的“老榕”王峻涛辞去董事长职务。他对媒体说，“辞职就是一种业务重启，需要换一种方式做事业。王志东就重启了，现在我也需要重新启动一下。”他很快也创办了新的公司。10 月，中国最大的网络文学网站“榕树下”以很低廉的价格出售给德国传媒巨头贝塔斯曼公司。一开始，贝塔斯曼的开价是 1000 万元人民币。谈判中场休息时，贝塔斯曼的代表偶然碰到“榕树下”所租办公楼的物管人员，得悉这家公司已拖欠好几个月的水电费未交。回到谈判桌上，开价一下子降到了 100 万元人民币，创办人朱威廉被迫接受。

12 月，因开发出中文 Linux 软件而颇受市场追捧的深圳蓝点公司被低价出售，1999 年，4 位 25 岁的年轻人在一家咖啡屋里创办了这家公司，它的中文 Linux 软件一度占到全国市场 80% 的份额，在美国三板 OTCBB 市场上市的蓝点股票市值曾高达 4 亿美元。由一文不名到市值 4 亿美元，4 个年轻人只用了 6 个月的时间，然而仅一年后，竟又奇迹般地回到了起点，蓝点的股价从 22 美元陡缩到 0.035 美元，深圳一家汽车配件公司以 100 万人民币的出价成了它的新主人。

这是一段狼狈不堪的青春岁月。互联网经济曾经无比痛快淋漓地颠覆了过去的公司发展和财富积累模式，而在它降临人世 10 年之后，永恒的商业规律却以十分残忍和直白的方式告诉所有渴望成功的人们，跟以往的每一个故事一样，所有的成长都必须经历煎熬和历练，日后的辉煌将证明，危机是最好的老师，所有的苦难都是值得的。

标题: 2002: 中国制造内容:

在飞临中国第 50 次以后, 我现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。

——大前研一, 2002 年

《经济学人》在 1979 年做出的那个预言终于在 23 年后变成了现实。①2002 年初, 美国零售业巨子沃尔玛决定把它的亚洲采购中心从香港搬到深圳的罗湖区, 中国区总裁张嘉声对记者说, “我们找到了最大的卖家。”在不久前《财富》公布的“全球 500 强”企业中, 沃尔玛以 2198 亿美元营业收入名列第一, 这也是历史上服务业公司第一次成为 500 强的老大。沃尔玛本年度在中国的采购商品总额为 120 亿美元, 相当于中国与俄罗斯之间的贸易总额。根据《纽约时报》专栏作家托马斯弗里德曼的计算, “沃尔玛若是一个国家, 将成为中国第六大商品输出国和第八大贸易伙伴。”

始于 1998 年前后的“中国制造”浪潮在这年活力四射, 价廉物美的中国商品终于向全世界发威。在 5 月份举办的韩日世界杯足球赛上, 中国足球队颗粒无收, 中国商品却出尽风头。江苏扬州的玩具工厂制造了 30 万只世界杯吉祥物, 浙江义乌的服饰公司生产了 225 万面球迷呐喊旗和数十万件“球迷假发”, 福建的工厂则提供了上百万件球迷服、护腕及足球袜等。中国国家统计局在 8 月 16 日的一次新闻发布会上宣称, 中国经济的比较优势仍然在制造业, 过去 20 年的经济增长主要依靠制造业的成长, 制造业增加值占国内生产总值比重基本维持在 40% 左右。

北京长城企业战略研究所在一份题为《中国科技发展报告》的综合报告中勾勒了“中国制造”的轮廓: 初步估计, 我国已有上百种制造产品的产量在世界上位居首位。自 1990 年起, 中国大陆吸收投资 2300 亿美元, 占亚洲总额的 45%, 其中制造业是最重要的投资领域, 中国已成为世界第四大生产国, “中国制造”正在世界范围内崛起。在区域结构上, “中国制造”形成了环渤海湾、长江三角洲、珠江三角洲三大世界级的制造中心。三大区域的人口总数占全国总人口的 35.45%, 国土面积不到全国的 10%, 却创造了 57% 的国内生产总值和 66% 的工业总产值; 而在对外贸易方面更是占据全国 85% 以上的份额, 外资的利用也接近全国利用外资的八成。在出口企业群体中, 小型企业在数量上占据绝对优势, 产值方面, 大型企业和小型企业则相差无几。报告分析认为, “国有大型企业能够更好体现制造业规模化生产的优势, 但上升空间有限; 而小型企业中, 新兴的民营制造企业代表制造业新生力量, 近年发展迅速, 是“中国制造”崛起的主要推动力量, 也是今后发展的主要动力。”

也是从这年开始, 一个真实的笑话开始以各种版本流传起来: 很多人出国旅游买回一大堆纪念品和时髦的商品, 回到家里后扒开商标一看, 都是“Made in China”。这种让人哭笑不得的笑话背后, 却洋溢着一种特别的自豪。《中国经营报》在一篇述评中写道, “中国制造是 2002 年的某一夜冒出来的新名词, 或者说它是一个老词, 但在 2002 年被一下子激活, 并赋予了新意: 在世界经济发展萎靡不振的前提下, 中国经济欣欣向荣, 由于全球经济一体化和比较优势等多种原因, 使世界越来越感到了中国的存在和力量。”该报继而用十分骄傲的口吻说, “正如大国的兴衰印证的是制造业的兴衰一样, 从曾经的日不落帝国大不列颠到当今全球唯一的超级大国美国, 从挑起两次世界大战的德国到创造东亚奇迹的日本, 无一例外。即使是后来的东亚‘四小龙’, 也莫不以制造业为发展的开路先锋。如今, 世界经济一体化的浪潮, 把制造业这个机会涌到了中国的门前。”

这样的评论铿锵有力，不过却只观察到了事实的一半，中国公众及舆论对“中国制造”的深度认识还有待时日。事实上，从一开始，“中国制造”的全部优势就在于价格的低廉。广东格兰仕是全球最大的生产微波炉的专业工厂，它的厂区绵延3公里。到2002年，格兰仕的产量突破1200万台，占到全球市场份额的1/3。主管营销的副总裁俞尧昌在媒体上撰文说，“我们的唯一秘诀就是将劳动力低廉的优势发挥到极致。”他讲述了一个打败国外企业的故事：微波炉重要的上游零部件是变压器，日本产品的价格是二十多美元，欧美的企业是三十多美元，在日货冲击面前，欧美企业痛苦不已。格兰仕就和美国企业谈判：把机器拿给我做，按美方现在的产量我一台给你8美元。美国人很痛快地就把生产线搬过来了。由于格兰仕员工工资很低，而且工人可以24小时“三班倒”，因此一周里，只有一至两天为美国人生产，其余时间几乎在享用免费的晚餐，所以，格兰仕横扫国内市场。在国际上，它的低价战略很快把变压器也逼成了日本人的鸡肋。格兰仕又去找日本人谈判：我每台给你5美元，你把生产线也租赁给我吧。就这样，多国的生产线汇集顺德，格兰仕因此奠定了“微波炉世界工厂”的龙头地位。

如果说格兰仕的故事很生动地说明了“中国制造”在成本上的优势来源，那么芭比娃娃的故事则能显示中国商品在价值链上的地位。“芭比”是迪斯尼公司最热销的儿童品牌玩具，每年在全球120个国家销售，其最主要的制造基地在中国。一个在北美市场零售价为20美元的芭比娃娃，中国工厂的离岸价为1美元，这1美元里包括了制造商和渠道商的成本、利润以及各项税收。

中国在外贸和内需两大市场的“双引擎”启动，让宏观经济展现出多年未见的繁荣景象，亚洲金融风暴的阴霾已经散去，加入WTO后的“中国产业崩溃论”也不攻自破，连一向对中国经济不甚看好的人士也不得不改变观点。日本管理学家大前研一曾经是“中国崩盘论”的提出者之一，在这年新出版的《中国冲击》（China Impact）一书中，他承认：“在飞临中国第50次以后，我现在成了中国经济繁荣论的最积极的鼓吹者。未来10年，世界最重要的课题就是如何与一个强大的中国相处。”日本前首相桥本龙太郎在这年访问中国时，对中央电视台记者说，“说实话，我特别羡慕你们，日本迟迟不能解决通货膨胀的经济问题，而中国经济却能够几年保持8%以上的增长，我除了羡慕，还是羡慕。”

任何人读了下面的数据都会像桥本龙太郎一样羡慕中国：2002年，3万家外商投资企业在华落户，吸引外资500亿美元，比上年增长14%；全年的国内民间投资增长幅度达到18%，是上年增速的两倍，在浙江、广东等省份，民间投资占到全省社会投资总额的60%；外贸出口的增长超过20%。根据世界银行的统计，中国的人均国民生产总值已达到960美元，逼近1000美元，这标志着“中国社会已经走过温饱阶段，初步实现了小康”。在今年，中国被越来越多的溢美之词包围，诺贝尔经济学奖得主斯蒂格利茨说，“中国可以被称为整个世界经济发展的一个模式或者范例。”《华尔街日报》的评论是，“中国正在成为亚洲最重要的政治力量。”《经济学人》杂志则用数据说话：“在1995~2002年的全球增长中，美国只贡献了20%，而中国的比例是25%。”

这年1月，一个叫顾维军的人突然成为科龙的新主人。

自从1998年底，创办人潘宁以“莫须有”的理由突然“辞职”之后，这家中国家电业最具高科技特质、效益最好的企业从此陷入了神秘的动荡之中。潘宁离去后，接替他的是多年助



手王国端。王国端就任一年半后又宣布“辞职”，容桂镇镇长徐铁峰拍马上阵，亲自出任科龙总裁。在开放之风颇盛的华南地区，由镇政府正职官员转任辖内最大企业总裁。此前并无先例。此人事更迭激起一片惊呼，或许也是从这种非同寻常的举动中，媒体嗅出了科龙事件的戏剧性。2000年，科龙报亏6.78亿元。对于这家已经8年稳居中国冰箱行业老大的明星公司而言，巨额亏损无疑是向市场投掷了一颗大炸弹，市场对此的反应几乎可以用“骇人听闻”来形容。

根据公开的解释，科龙亏损是经营不善所造成的。可是，从1997年开始，科龙的盈利能力每年都保持在6亿元以上。1999年，净利润为6.3亿元，冰箱产量达到创纪录的265万台，实现销售总额58亿元。但是，这样的科龙怎么会在来年掉头亏掉将近7亿元，一来一去将近14亿元的反差如何说得清楚？从财务的角度分析，科龙亏损有三种可能性：

第一种可能是，市场突发重大恶性事件，销售急剧萎缩，因运营成本过大，造成巨额亏空。事实上，这种状况在当时并没有发生。第二种可能是，应收款过大，巨大的呆坏账，形成财务黑洞。曾全面主管科龙营销的屈云波披露说，“2000年我上任时，科龙拖欠广告费2亿多元。我来之前，科龙的最高应收账款是12个亿，我刚上任时是七八个亿。而到我2001年底离去时，广告费只剩下几千万了，账面上还有2个亿的应收账款，应在正常范围之内。”如果是这样，也就是说，尽管在2000年前后公司的应收款项惊人，最终却并没有形成坏账。

最后一种可能就是，大股东有转移资产的嫌疑。在潘宁创建科龙品牌之后，其上级一直存在着一个“容声集团”，它是科龙电器的大股东，受政府委托管理集体资产。尽管科龙先后在香港和深圳上市，成为一家公众公司，但是真正握有资产权的“容声集团”始终隐身其后。科龙与大股东之间的资产状况究竟如何，外界尽管存在种种猜测，但是从来没有得到过清晰的交代。有专家大胆地推测：国有股东在否决了潘宁的改制方案后，采取了“转移资产”的方式从科龙电器退出，在短短三年的时间里，科龙电器被彻底“掏空”和“消耗而空”。①

2001年10月31日，全国各大媒体的财经记者在毫无预兆的情形下得到一条消息：一家名不见经传的格林柯尔公司成为制冷家电龙头企业科龙的第一大股东。格林柯尔以5.6亿元收购科龙电器20.6%的股权（后来这个金额降至3.48亿元）。

顾维军是一个经历很可疑的企业家。他30岁时曾经“发明”了一套以自己名字命名的“顾氏”热力循环理论，号称能够生产节能型空调，潘宁还曾专门派人探询此技术的可行性。1991年，他在惠州办了一家空调工厂，广告自称是“目前世界上耗电最省的家用空调器”，后来被技术监督局认定质量不合格，硬是把厂子给查封了。然后他接着在天津新建了一家无氟制冷剂工厂，名字是“格林柯尔”。2000年，格林柯尔在香港创业板上市。上市第一年，格林柯尔就宣布实现利润2.69亿元，营业收入在过去三年里增长了3300倍，名列香港创业板盈利第一。在2001年的年报中，公司宣布实现营业收入5.16亿元，毛利4.1亿元，净利润3.4亿元，以严谨的财务分析著称的《财经》杂志直称，“其收入简直是一个无法达到的数字。”《21世纪经济报道》则爆料，格林柯尔的所谓业绩来自大量的虚假合同，“它的故事的核心就是到处签虚假订单，假订单多得可以用麻袋装。”就是这么一个环绕着众多灰色光环的企业家走进了大雾中的科龙。据《顾维军调查》作者陈磊引用一位曾任科龙电器董事会秘书的知情人的话，顾维军与政府谈判的重要筹码，正是科龙电器与母公司容声集团之间藏于账面之下的大量关联交易，“顾维军向政府表示，如果让他收购，容声集团欠科龙的钱，就可以不用还了。”

顾维军后来也详细地回忆了收购科龙前后的情形：“2001年9月27日签约的时候，我们只知道可能亏损1个亿，到11月底，告诉我们亏损可能超过6亿元。当时我们大吃一惊，而签的协议已经公告，这种情况下，我们回去开了一个会，最后得出的结论，科龙的成本控制是有大问题的，如果做得很严格，盈利是有可能的。我2002年1月进入科龙，3月份的时候审计报告出来，科龙竟亏损15亿元，开始报告是18亿元，我们担心那么大的亏损会让债权银行失去信心，就决定通过购并收回了3个亿。大概有半年到8个月的时间，银行对科龙都是只收不贷。”

在顾维军接手后的2002年4月，科龙电器按惯例公布年报，尽管市场对其业绩表现不抱幻想，可是听到的数据还是让人从凳子上跳了起来：在上年度亏损6亿多元的基础上，公司年度继续报亏15.55亿元，两年连续亏掉22亿元，创下中国家电上市公司之最。由这些数据和回忆，可以得出一个结论：顾维军得到的科龙是一具已经被掏空的虚弱躯体。在顾维军入主之后，科龙出现过短暂的复兴，但很快，随着顾维军展开疯狂的购并风暴，科龙资金再度被大量挪用，2005年，科龙出现36.93亿元的巨额亏损，一举刷新了当年度内地上市公司亏损纪录；牵涉93宗诉讼官司，数目之多也创下近年来内地上市公司涉案之最，公司的净资产则为-10.90亿元。一家曾经最被看好的家电企业在隐晦的产权游戏中成了牺牲品。与潘宁有过交往的北京大学周其仁教授发表评论认为，“不是科龙改制才给了格林柯尔机会，而恰恰是因为它没有及时改制。科龙的主要教训就是潘宁时代没有及时发起并完成产权改革，否则顾维军就没有入主的机会。”他在一篇题为《可惜了，科龙》的专栏文章中写道：“读科龙的报道，被一个问题折磨：要是还由创业老总潘宁那一代人领导，科龙至于落到今天这步田地吗？知道历史不容假设，可忍不住就要那样想……科龙的结局似乎是时也，运也，命也。欲哭无泪。”

这些产权丑闻在各地此起彼伏地引爆，在当时让人看得眼花缭乱。一个值得记取的事实是，在大面积的产权改制过程中，出现了“小企业易改，大企业难改，无名企业易改，知名企业难改，亏损企业易改，盈利企业难改”的景象，于是，一些盈利能力强的知名大企业的产权变革便成了难中之难。年初，一度高调操作的“春兰改制”正式宣告搁浅。

春兰改制有很强的标本意义。春兰的前身是江苏泰州一家濒临破产的县办集体企业——泰州冷气设备厂，1985年，其资产为280万元，负债550万元，净资产值为负。在陶建幸的经营下，春兰在空调市场上异军突起，到1994年，春兰成为中国最大空调生产基地、世界空调七强之一。2000年，春兰的资产规模达到120亿元，净资产80亿元，成为国家家电业的翘楚。陶建幸因此与四川长虹的倪润峰一起当选中共十五届中央候补委员，他同时还入职党政机关，出任中共泰州市常委。

2000年10月，在产权改革声浪渐起、“苏南模式”开始大规模转型的背景下，春兰董事会发出公告，宣布在不涉及国有资产的前提下，春兰集团公司从近50亿元的集体资产中切割25%，用现金按1:1的比例向经营层和万余名员工进行量化配股。陶建幸认为，春兰改制符合中央政策，因此高调推行，引来舆论广泛而热烈的关注。他看上去已经考虑到了种种可能存在的隐患，比如，改制方案明确规定，公司不得以包括担保、资助、借款等在内的任何形式帮助任何人购买公司股份。为了解决技术性问题，工商银行、建设银行江苏省分行和春兰方面达成协议，两家银行以股票质押方式向春兰全体员工提供90%的贷款。为了“避嫌”，陶建幸还拒绝接受其他人提出的管理层控大股的建议，而是实行“普惠制”，这也意味着他

主动放弃了超过价值数亿元的股份。他对《三联生活周刊》的记者说，“有关部门考虑过给我春兰集团的 10%股份，但我拒绝了。在春兰拼死拼活干，真的不是为多赚钱。给我 7 个亿，我干什么花呀？在我心里，春兰似乎是自己的。金钱对我的驱动力为零。”

陶建幸的自信和高调，意外地让自己成了舆论讨论的焦点。有人计算说，春兰改制将一夜之间造就上千个百万富翁、上百个千万富翁以及数个亿万富翁，陶建幸本人的财富自然成了最大的聚焦。改制前，他的月薪为 3500 元，而根据改制方案，他估算可得 5000 万元（股）左右。于是，种种质疑追踪而来，第一个质疑是，“春兰到底姓啥？”有人设问道，“春兰的国有股份所占比重为 75%，按照春兰的方案，在员工购买股份时还将以 1:1 的比例配给职工分红权（干股），那么这部分分红权从何而来？是否意味着国有股东放弃其分红权利而让出了一块？这是不是存在着国有资产流失的问题？”第二个质疑是，“陶建幸凭什么？”一个大型国有企业的经营者、一个享受显赫政治地位的改革人物，一夜之间“摇身”变成亿万富翁，跟传统的价值判断实在存在很大的认知落差。最后一个更大的质疑是，“春兰效应将带来什么？”有人评论说，“当前中国贫富差距正在拉大，其中最主要的表现之一，是一些经营者在国有企业的产权改制过程中，实现了财富的迅速膨胀。如果转制成功，陶建幸便可能成为中国国有企业改革的先锋和财富的标兵。春兰集团的举动向世人显示：干国有企业照样可以成为富翁。春兰改制完成之后，中国可能出现一波国有企业大规模的产权制度改革。像青岛海尔的张瑞敏、青岛海信的周厚健、四川长虹的倪润峰都可能成为中国 21 世纪历史上的第一批资本家。”

这都是一些很难正面回答的质疑，在某种意义上，它几乎触及了企业改革中一直被隐晦回避的制度和道德底线。陶建幸的高调让春兰改制意外地陷入了一场十分敏感的大争论中。有的人把春兰改制视为“国内大型国有企业中，数量级最高的一次突破性变革”，《21 世纪经济报道》的记者写道：“春兰改制，全中国都凝神屏气地关注着这件事。”而另外的意见则直指“陶建幸用几十天时间就把春兰给‘分’了”。有媒体采访江苏省主管工业的副省长陈必亭，陈必亭很有技巧地回答称：“我个人对此表示支持。”而中央有关部门官员则称，国家并未制定可以这样做的相应政策。一个叫张涌的经济观察者评论说，“春兰改制尽管从经济理论上讲，似乎并无不妥之处，但所影响到的人数之多、钱数之多前所未见，这样的量化，实在吓人一跳。”

“吓人一跳”的结果是，春兰改制“见光而夭”。事实上，在春兰改制新闻公之于世的时候，其员工持股计划已基本完成。但是，在巨大的舆论压力下，改制嘎然而止，春兰方案被递交到中央政府讨论，要对其进行否决几乎不需要太多理由。2001 年初，陶建幸被告知“这个方案还存在着法律上的障碍，需要进行更科学、更严密、更合理的论证和计算，需要经济学家和法学家的集体会诊”。到 2002 年，此方案无疾而终。自以为好局抵定的陶建幸用力过度，棋落盘碎，空余一地叹息。

春兰改制的叫停，在产权清晰化运动中是一个标志性的事件。此后，那些与它情况非常类似的大型企业，如海尔、长虹及海信等的改制方案都被一一搁置。

在这场产权运动中，由于没有制度上的保障和规范，几乎所有企业的产权变革都变成了一场巨大的冒险，是与非、合法与非法往往没有清晰的界线，企业家的命运突然变得无比的凶险和莫测起来。就在这年，中国乳业的两个传奇人物都在自己创办的企业中展开了产权上的探索，而其命运的差异让人在多年后仍然唏嘘不已。

10月8日的《人民日报》刊登了一篇改革人物特写《郑俊怀：造民族品牌》。文章评价这位刚刚当选中共十六大代表的企业家说，“从郑俊怀初到伊利至今，近20年过去了，现已52岁的郑俊怀把最好的年华贡献给了一个企业，用心血和胆识打造出了‘伊利’这一中国乳业的品牌。”1983年，伊利只是呼和浩特市政府属下一个年利税仅4.7万元的回民食品厂。在郑俊怀的经营下，伊利抓住了中国纯奶市场的发展机遇，建成了当时国内最大的乳制品企业，1996年，伊利成为内蒙古最早上市的企业之一，2002年，销售收入达到了40亿元。早在1999年，郑俊怀就试图进行产权改革，在直接谋求产权清晰化不可能的前提下，他跟当时的很多人一样选择了曲线MBO的道路。他和伊利的二十多名主管出资成立了一家“华世商贸公司”，相继收购了一些国有企业所持的伊利法人股。由于郑俊怀团队并没有太多的现金，因此在收购中便采取了灰色的做法，有一次，郑俊怀将伊利公司的150万元资金辗转至华世公司，用这笔钱去购买伊利法人股，不久后，又将这笔钱悄悄归还。还有一次，为了一笔1500万元的伊利股份，他授意一家与伊利有密切业务往来的牛奶场向银行贷款，供华世购买伊利的股票，然后，华世又以所购法人股做质押，从银行获得贷款归还给牛奶场，随后牛奶场将此款归还银行。这种“空手套白狼”的做法几乎在当年是一种被普遍使用的“MBO方式”。郑俊怀的做法看上去非常顺利，并似乎得到了地方政府的默许。到这时，呼和浩特市国有资产管理局将所持有的国家股全部划拨到市财政局名下，并将其中的500万股有偿转让给郑俊怀团队投资的公司——此时，华世商贸已经改名为启元投资，后者一跃成为伊利股份的第二大股东。

就当郑俊怀试图曲线获取伊利的同时，他的一个老部下牛根生则选择了另外一种方式。比郑俊怀小4岁的牛根生曾跟郑俊怀一起打拼天下，他是一个苦孩子，出生一个月就被贫困之极的父母以50元的价钱卖给了别人，他从小随养父在大草原上放牛，后来进回民食品厂当了一名洗瓶工，靠苦干升到车间主任，1992年得到郑俊怀赏识，担任主管经营的副总经理。牛根生做市场有特别的狠劲，而且很会体恤人心。此人读书不多，却天生懂得“财散人聚，财聚人散”的道理。有一年，郑俊怀发奖金让他购买一辆高档轿车，他一转身就把这笔钱分拆成几辆低档车分给了部下。由于他分管伊利的市场营销与广告宣传，因此在媒体上表现得十分活跃，外界一度“只知老牛不识郑”。1998年，郑、牛关系急速恶化，后者突然被免职，理由是“莫须有”。第二年，牛根生就带着几个旧部筹集1000万元资金创办蒙牛，他后来回忆说，“当时在呼和浩特的一个居民区里租了一间小平房作为办公室，一共只有53平方米，月租金二百多元。蒙牛成立的时候，没有奶源，没有厂房，没有市场，可以说是一无所有。在全国乳制品企业中的排名是第1116位。”牛根生有的是多年来在市场经营中积累下来的人脉和经验。当时，全球最大的软包装供应商利乐公司在中国推广“利乐枕”（那时候，国内牛奶包装主要采用“利乐砖”和“巴氏奶”），并愿意免费向牛奶工厂提供生产设备，伊利等大企业都不愿冒险，唯有没钱买生产线的牛根生敢于一试，不料想竟大获成功。到2001年底，蒙牛销售收入已突破7.24亿元，成为国内第四大乳制品企业。

2002年，几乎跟郑俊怀搞曲线MBO同一时间，牛根生也进行了股权上的创新。6月，摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资三家国际机构宣布投资6000万美元入股蒙牛。三家投资商在投资的同时，还提出一个苛刻的“对赌协议”：未来三年，如果蒙牛每年每股盈利复合增长率低于50%，以牛根生为首的管理层要向三家外资股东赔上7830万股股票，或者以等值现金代价支付；如果管理层可以完成上述指标，三家外资股东会将7800万股股票赠予牛根生团队。牛根生“求钱若渴”，再度冒险签字。<sup>①</sup>

郑、牛两人的命运在此处走上了不同方向。2004年6月，郑俊怀被举报“侵吞国有资产”，曲线MBO的做法原本就游走在法律的灰色地带，郑有口难辩。在法庭之上，郑俊怀称，“所为一切均是为了解决管理层持股的来源问题，至今不明白我的行为已经犯法。”而审判此案的包头市中级人民法院副院长对媒体说，“其实，华世商贸公司的股东如果是伊利整个管理层，如果他们挪用的资金，经过了伊利董事会集体研究同意批准就没有问题。”记者问，“多大的范围是整个管理层？如果董事会集体通过，就能挪用资金了吗？”法院人士莫衷一是。最终，郑俊怀以挪用公款罪被判有期徒刑6年。

牛根生则成了一个幸运儿。又是一个时间上的巧合，2004年6月10日，就在郑俊怀被举报的同一个月，蒙牛在香港联交所挂牌上市，共募集资金13.74亿港元，牛根生以1.35亿美元的身价进入当年度《福布斯》的“中国富豪榜”。

在未来相当长时期内，对于企业产权改革的讨论将成为中国公众社会及政商学界观点分歧最严重的经济话题。其中有两个重要的争议焦点，一是如何看待“国有和集体资产的严重流失”，二是如何看待国有或集体企业的经营者“赎买”。这场关于流失的争论从1998年就隐约开始了，将在2004年出现十分火爆的激辩场面。

以香港教授郎咸平为代表的观点认为，“国退民进”是一场分食国有资产的盛宴，其间出现了“掌勺者私分大锅饭”的现象，改革的策略出现了严重的过失与扭曲。而北京大学的张维迎教授和同样来自香港的张五常教授则不以为然，他们认为，尽管改制中存在种种灰色行为，但是改革总体的方向和积极效应是不容怀疑的。张五常的观点更为直接，他辩论道：“不可能完全没有这种事情，可是总是要慢慢改良的。你想把那么多人全部杀掉，你杀不了那么多人的。改革过程中，有些事情是无可避免的，是需要改进，但你不要因为有这种事情就说这个国家不行。怎么可以避免呢？这个国企我把它买过来，我拿过来的手段未必很正确，但是我把赔钱的国企变成赚钱的企业，这对中国的经济整体来说不是一件坏事。”比张教授更为激进的观点是所谓的“冰棒理论”。一些专家认为国有资产就像太阳下的冰棒，如果不把它“吃掉”，那么它也会完全融化掉、浪费掉。这样的论调显然很难拿到阳光下来讨论，郑俊怀是做冰棒起家的，他就栽倒在“冰棒理论”上。

这年，在中国人的政治生活中，最重要的新闻是中国共产党第十六次代表大会的召开。在11月15日举行的一中全会上，胡锦涛当选为中央委员会总书记。很多外电评论说，十六大清除了经济改革中最后的意识形态障碍。昔日的争论，如今都变成了常识，国内的主要问题已经变得越来越细微和复杂，这些问题无关乎哲学和意识形态的基本冲突，却关系到实现共同目标的途径和手段。

12月3日，在摩纳哥蒙特卡洛举行的国际展览局第132次代表大会上，中国上海在与其他4个申办城市的激烈角逐中一路领先，最终以54票的大比数赢得了2010年世博会的主办权。这是中国继北京成功申办奥运会之后，另一个重大的国际性胜利。世博会将在上海举办半年，预计吸引6000万人观展。无疑，这成为继北京奥运会之后，中国经济将在未来数年内持续成长的又一个醒目的指标。

这一年，中国出口国外的最大“单宗商品”，是一个叫姚明的篮球运动员。这位身高2.26米的亚洲小巨人以选秀冠军的身份到美国职业篮球联盟（NBA）打球。有人替他算账，如果他在NBA打球打到38岁，可以有2.7~2.9亿美元的收入，这还不包括他获得的场外赞助、

广告等巨额收入。仅这一价值按当时的国际商品价值来换算，就相当于中国出口了 102 万吨大米或 46 万吨钢材，或 239 万台电视机，或 630 万辆自行车，或 98 万吨原油，或 6489 万米丝绸。

在上海，最时尚而热闹的地方是“新天地”。它位于闹市中心的淮海中路附近。过去的几年里，一个叫罗康瑞的香港商人将两千多户老居民迁走，却把他们的老宅留下来，改造成形形色色的西餐馆、咖啡馆、酒吧、时装店和画廊。这是一个被掏空了的、半世笙箫的老上海。最具时尚气质的画家陈逸飞在这里开出了他的“逸飞之家”，将他刚刚完成的雕塑作品《上海少女》摆在了这里。这是一件两米多高的青铜雕塑，一个身材细高、扭身顾盼的盘发少女，穿着无袖旗袍，坡跟尖头拖鞋，右手执扇，左手手指钩着一个鸟笼。少女的眼神中有上海少女特有的娇嗔、时尚和空虚。夜幕降临，各种肤色的青年男女沿着灰砖路面行走在狭窄的弄堂，两边是百年斑驳的石库门旧屋，举目全是英文招牌的弄堂、民国时代的美人月历牌和缠绵悱恻的周璇歌声，擦肩而过的半是碧眼金发的西洋男女。在新天地的东南角有一幢两层老宅，在五光十色的夜景中它显得无比沉静和庄重。80 年前，13 个年轻人在这里集会，宣布了中国共产党的成立。“中老年人感到它很怀旧，年轻人感到它很时尚，外国人感到它很‘中国’，中国人感到它很洋气。”媒体用这种充满了错觉感的文字介绍此地。

就在罗康瑞的“新天地”一夜喧腾的同时，在北京，一个叫洪晃的女文化人看中了京城东北角一片灰暗的大厂房。那是一家创办于 20 世纪 50 年代初的老国营工厂“华北无线电器材联合厂”，因为是军工厂，所以还有一个神秘的番号：798。<sup>①</sup>当年在这里工作的工人都十分自豪，“谁要是问我在哪儿工作，我都说是军工厂，其他一概保密。”从 90 年代初开始，798 跟所有的国营企业一样日薄西山，这个红极一时的大院企业陷于半停产状态，工厂一半以上的工人下岗分流，大多数生产车间停止运行，在职人员从近两万人递减到不足 4000 人，工厂实在没活干，只好靠出租闲置厂房和卖地皮来赚钱。

2002 年，洪晃突然瞄上了它。洪晃是民国政治家章士钊的外孙女、共和国前外交部长乔冠华的女儿，一向有“红门痞女”之称。她看中 798 独特的国营工厂气息——衰败、僵硬、与商业气质格格不入，于是在这里以极便宜的价格租了一个车间，当做自己的艺术工作室。跟她一起看中 798 的，还有做艺术网站的美国人罗伯特，他租下了 120 平方米的回民食堂，改造成前店后公司的模样。在洪晃和罗伯特的鼓吹和示范下，一些前卫艺术家也先后喜欢上了这里宽敞的空间和低廉的租金，纷纷租下一些厂房作为工作室或展示空间，798 艺术家群体的“雪球”就这样滚了起来。美国《时代周刊》将这里评为最有文化标志性的 22 个城市艺术中心之一，《纽约时报》甚至将之与纽约当代艺术家聚集区 SOHO 并论，就这样，一个濒临死亡的国营工厂突然摇身变成了北京城最具时尚气质的地方。798 厂区内的所有车间、厂房甚至斑驳的机床、生产线等都被保留了下来，它们像一堆被摘去灵魂的躯体，艺术家们用各自的表现手法将之彻底地“波普化”。曾经萦绕在此四十多年的劳动热情、革命纪律和政治崇拜突然被凝固，并呈现出一种很夸张和怪异的神情。到 2004 年，这里已经聚集了二百多家、来自十几个国家的文化机构和个人工作室，北京市政府决定将这里列为“优秀近现代建筑”进行保留。很多年后，当全中国的老牌国营工厂都已经被拆迁一空之后，798 作为仅有的幸存者被留存下来。当然，这是一种谁也没有预料到的方式。

这年，国内最火的电影是冯小刚导演的《大腕》，这是一部尽情嘲笑新兴暴富阶层的贺岁喜剧片。男主角葛优一本正经地说：“什么叫成功人士你知道吗？我晒 0 竿烤褪锹勘裁炊 鞠悸蜃罟蟾模 宦蜃罟攻摹 K 裕 颐亲龢康天 目诤啪褪牵 磺答罟茫 答罟蟆！泵康毖

蔬桔饬铮 疤 铤厝换岂 3.稣笱蠓(12)故降男1 ？月23日的美国《时代周刊》刊登了一篇题为《可怜的过剩》的中国特稿，作者哈尔比屈（Hannah Beech）指名道姓地描述了几位中国富豪的生活，其文字之戏虐竟跟《大腕》有异曲同工之妙：“这些人建造奢华俗气的仿白宫办公室、仿洛可可式别墅；在郊区建造别墅却不敢打开豪华吊灯（因为害怕导致穷困的邻居家里跳闸）；他们的妻子忍受着丈夫的无数情人，备感孤独，只能以养昂贵的宠物、上庙烧香和多生孩子打发生命；他们往最昂贵的葡萄酒里倒雪碧，像喝水一样地咕嘟嘟往下灌，吃的是煎鳗鱼、焖海藻和炖蚝……充分享受着穷奢极欲的每一分钟。”这幅栩栩如生的、可怜的中国暴发户的素描迅速在网上传播，给被采访者带来了无尽的烦恼。它似乎印证了美国商业作家康尼尔在《大狗：富人的物种起源》中写过的那句话：“超乎想象的财富是任何人都难以适应的。财富是违反自然的，有钱人的行为往往表现出彻底的适应不良。”很显然，日渐扩大的贫富差距正在诱发一个很危险的社会病，中国人民大学的一次民意调查显示，60%的被调查者认为，富人是通过不合法手段发财的。评论家们由此提及法国作家巴尔扎克的那句格言，“每一笔巨大财富的背后都存在犯罪。”还有人将《福布斯》评选出的中国前50个富豪与国家税务总局公布的“私营企业纳税50强”名单进行了一个比较，结果发现重合的名字只有4个。于是，关于“富人逃税”的话题被讨论了很长一段时间。

富有戏剧性的是，被当做“过街老鼠”抓出来的不是《福布斯》富豪榜上的衮衮诸公，而是娱乐界的一个“大姐大”。这年夏天，自称“亿万富姐”的著名影星刘晓庆因涉嫌偷漏税而被拘捕。刘晓庆是20世纪80年代中国知名度最高的女演员，她以个性泼辣和敢为敢言而闻名，流传最广的刘氏名言是“做人难，做女人更难，做名女人难上加难”。在一本题为《我的自白录》的书中，刘晓庆说，“其实，我已拥有26家甚至还要多的企业，这些企业投资总需求量已超过50个亿。我通过各种方法融资，从海外引入资金，与国内外有经验、有实力的集团合作，在银行借，同时，投入自己拥有的钱。”如此招摇显富，自然引来很大的关注。当“富人逃税”的舆论日渐汹涌之际，她便成了最“适当”的靶子。据税务机构调查，她创办的晓庆文化艺术有限责任公司自1996年以来采取不列或少列收入、多列支出、虚假申报等多种手段，偷漏税款1458.3万元。“刘晓庆税案”成为2002年度兼具娱乐和商业丑闻两大特性的爆炸性新闻。年底，由国家税务总局办公厅、《中国税务报》和搜狐网联手评选出的“2002年十大税务新闻”中，此案名列第一。不过，后来发生的事实则比电影的情节还幽默。2004年4月，北京市朝阳区人民法院对此案做出判决，刘晓庆的妹夫靖军以偷税罪被判刑三年，而刘晓庆本人未被起诉，她已在半年前被取保候审，并拍摄了一部很爆笑的古装电视连续剧《永乐英雄儿女》。

标题: 2004: 表面的胜利内容:

做得好，一步登天；做不好，打入地狱！

柳传志，2004年

宏观调控的警笛是在2003年12月鸣响的，大闸则在第二年的4月正式拉下。

从20世纪80年代初期以来，中国历次宏观调控都有相同的“规律”，那就是：经济过热造成能源的紧缺，引发激烈的争夺，于是中央政府通过行政手段对不同所有制企业进行调控和再分配。而在这种调控和再分配中，国有企业、跨国企业以及民营企业获得的政策待遇“等级”不同。这种现象几乎每隔三到五年就会出现一次，形成了30年来的经济周期。2004年的宏观调控显然也没有偏离这样的政策逻辑。中央政府进行宏观调控的依据是，宏观经济出

现了令人担忧的过热景象，特别是在重化工业领域，投资增长速度到了非控制不可的地步。资料显示，2002年，全国钢铁行业的投资总额为710亿元，比上年增长45.9%，2003年，这个数字达到了1329亿元，投资增长96%。与钢铁行业类似，电解铝的投资增长了92.9%，水泥投资增长了121.9%。宏观投资过热，渐成决策层的共识。2003年底，警笛终于鸣响。12月23日，国务院办公厅下发[2003]103号文，即《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于制止钢铁电解铝水泥行业盲目投资若干意见的通知》，要求各地运用多种手段，迅速遏制盲目投资、低水平重复建设的势头。第二年的1月，国办再发文件，《国务院办公厅关于开展贯彻落实中央经济工作会议精神情况专项检查的通知》。2月4日，国务院专门举行关于严格控制部分行业过度投资的电视电话会议，明确要求对钢铁、电解铝、水泥三大行业进行清理检查。国务院随即组织来自审计署、发改委、财政部、国土资源部、建设部、农业部、商务部、人民银行等部门的人员，组成8个督查组分赴各地清查。清查重点便是那些进入三大行业、盲目投资的民营企业。

首先受到冲击的是刘永行的电解铝项目。在2003年11月底，就传出消息称，东方集团的包头项目和三门峡项目都已被勒令中止。国家发改委工业司冶金处的官员对记者说，“他们很多审批手续不齐全，违反了国家有关法律，国家相关部门已叫停了东方希望在包头的电解铝项目，三门峡氧化铝工程是为包头提供上游产品的项目，目前也已停工接受审查。”

跟历次宏观调控一样，总有一些人会成为倒霉的“祭旗者”，我们已经记录过“傻子瓜子”年广久、“温州八大王”、郑乐芬等，现在这份名单上又要增加一个名字，他就是正在长江边大干快上的戴国芳。富有戏剧性的是，戴国芳进入“暴风眼”是一起意外事件。

这年2月初，几个新华社记者江苏搞调研。他们的调研题目是各地兴建高尔夫球场和大学城的占地问题。在南京的采访中，一位专家无意中说了一句，“常州有个企业在长江边建钢厂”。言者无心，听者有意，记者们直觉地认为，建钢厂肯定需要大量土地，或许也有非法占地的问题。他们电询国土资源部，得到的回复是该部并不清楚这个项目。于是，记者们转头到了常州，一路沿江寻找到了钢厂工地。2月9日，一篇题为《三千亩土地未征先用，环保评审未批先行》的内参材料递到了中央高层。不久后，国家发改委、国土资源部和环保总局派出调查组赶赴常州。

在宏观调控的背景下，铁本的问题很快从毁田占地变成了违规建设。处在事件旋涡中的戴国芳开始变得焦躁不安，他自己也不清楚，事情怎么会变得越来越糟糕。那些日子他整天在工地上奔波，根据他的预算，到5月底，钢厂的第一座高炉就可建成，马上可以投入生产，到那时“生米就煮成熟饭”。他对手下人说，“这么大的项目，建成就建成了，最多是罚款，不可能拆掉。”然而，事态远比他想象中的要严重得多。自上年12月的国务院通知下发后，各地的重化工业项目投资并没有降温的趋势。根据国家统计局的数据，全国第一季度的固定资产投资仍然同比增长了43%，创下20世纪90年代中期以来的最高增长率，其中钢铁行业的投资增幅更是高达骇人的107%。此时，有非法占地、违规建设等多项重大嫌疑的铁本项目浮出水面，成了一个最合适，也是最典型的惩戒对象。

面对声势浩大的调查，从来没有应付过大场面的戴国芳方寸大乱。他和他的谋士们“天真”地认为，铁本的问题也许花钱能够摆平。于是，他向上级呈递了一份“自查报告”，内称，“我公司在接受国家有关部门调查违规投资、违规用地事项时，进行了自我财务检查，发现了经营过程中的违法问题——自2000年公司设立开始，我公司从常州物资回收公司及武进



物资再生有限公司收购废旧钢铁价值十几亿元，其中有虚开发票近 2 亿元，抵扣税额近 2000 万元……法定代表人戴国芳疏于管理应承担相关的责任。”这份为了“花钱消灾”的自查报告，是戴国芳为挽救铁本而做的最后努力，他将抵扣税款迅速补交至当地的国税局。出乎他预料的是，正是这份自查报告在两年后成了检察院最有力的指控证据。

3 月 20 日，遭到巨大压力的常州市组成了铁本项目清理工作领导小组，紧急下达了停工令。月底，国务院领导抵达苏州，常州市委书记、市长被召去汇报铁本项目及其所引发的问题。4 月初，一个由 9 部委组成的专项检查组赶赴常州，对铁本项目进行全面检查。这是自 1991 年的温州“柳市事件”后，中央部委第二次针对一个地方项目进行空前的联手行动。19 日，戴国芳和他的妻子、岳父等 10 人被警方带走，原因是“涉嫌偷税漏税，且数目可能很巨大”。

4 月 28 日，9 部委在国务院常务会议上汇报查处情况，将其定性为：“这是一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件。”第二天，新华社向全国播发通稿，列举了联合调查组认定的铁本五大问题：当地政府及有关部门严重违反国家有关法律法规，越权分 22 次将投资高达 105.9 亿元的项目分拆审批；违规审批征用土地 6541 亩，违规组织实施征地拆迁；铁本公司通过提供虚假财务报表骗取银行信用和贷款，挪用银行流动资金贷款二十多亿元用于固定资产投资；有关金融机构严重违反国家固定资产贷款审贷和现金管理规定；铁本公司大量偷税漏税。

针对铁本事件的行政处理亦史无前例，8 名政府领导和银行官员受到严厉的惩处。其中，常州市委书记范燕青被处以党内严重警告；常州市人大副主任顾黑郎被罢免，并给予留党察看处分；扬中市委书记宦祥保被撤职；江苏省国土资源厅副厅长王明详、省发改委副主任秦雁江、中国银行常州分行行长王建国等被撤职或责令辞职。戴国芳的家产 8 万元被查封。

铁本公司被高调处理，是 2004 年度宏观调控的一个标志性事件。《人民日报》在题为《坚决维护宏观调控政令畅通》的社论中，以强硬的口吻写道，“国务院责成江苏省和有关部门对这一案件涉及的有关责任人做出严肃处理，是严格依法行政，维护宏观调控政令畅通的重要举措。”社论同时要求，“各地方各部门不折不扣地贯彻落实中央确定的宏观调控措施，当前特别要把住信贷投放和土地供给两个闸门，有效控制投资规模。认真清理在建项目，严格控制新上项目，坚决克服相互攀比、盲目追求速度的倾向。”这个社论，将铁本在此次宏观调控中的角色表露无遗。铁本事件被认为是本轮调控的分水岭，此后，众多民营企业在钢铁、电解铝及水泥等行业的投资项目纷纷搁浅。<sup>①</sup>2006 年 3 月 28 日，在戴国芳被羁押两年之后，铁本案在常州市中级法院开庭。戴国芳被控罪名为“虚开抵扣税款发票罪”，检察院的指控证据均来自那份自查报告，当初板上钉钉的“五宗罪”无一被指控。

雷霆万钧的宏观调控，同时还向房地产开刀。地产热直接拉动生产资料价格的大幅上扬，而不断上涨的房价，已造成大量普通居民买不起房，民怨已渐成沸腾之势。3 月到 5 月之间，国务院推出了一系列严厉的调控措施，包括：控制货币发行量和贷款规模；严格土地管理，坚决制止乱占耕地；认真清理和整顿在建和新建的项目；在全国范围内开展节约资源的活动。其一系列文件和举措如一道道“金牌”接踵而出：3 月 25 日，推出再贷款浮息制度；4 月 25 日，央行提高银行存款准备金率 0.5 个百分点；4 月 27 日，央行以十分罕见的电话通知的方式要求各商业银行暂停“突击放款”；4 月 29 日，国务院办公厅颁发“严格土地管理”通知；4 月 30 日，温家宝总理发表“推进银行改革是整个金融改革的当务之急”的讲话；5 月 1 日，银监会宣布“进一步加强贷款风险管理”的 7 项措施。与此同时，国内各大报刊纷

纷发表言论，对房地产的过热进行反思甚至情绪性的猛烈声讨.....

这一连串紧缩政策的组合拳出击和强大的舆论营造，不仅改变了投资者的收益预期和消费者购房的价格预期，而且改变了政府对房地产发展的支持理念和支持方式，从而直接导致了购买力的迅速下降和楼市成交量的急速萎缩。房地产的冬天突然降临。

随着宏观经济的骤然趋冷，一个几乎没有悬念的伴生事实就是股票市场的雪崩。4月3日，就在风雨飘摇之中，号称“中国最大民营企业”的德隆集团召开最后一次高管会议，总裁唐万新感到“末日”真的要降临了。这一天正是他40岁的生日。

在过去的几年里，德隆一直是中国商业界里最高调，也是最神秘的民营企业。为了维持德隆系的高价股形象，唐万新选择了冒险而激进的扩张策略。他提出了一个又一个规模惊人的投资项目，其中包括投资100亿元的农村超市集团、投资60亿~100亿元的中国最大重型汽车集团、投资55亿元的畜牧业和旅游项目，这些重量级的项目如一颗颗能量惊人的照明弹，让人们眼前大亮，不敢逼视。2002年11月，唐家兄弟的老大唐万里当选中华全国工商业联合会副主席。他对媒体宣布，“德隆将在三年内，进入‘世界500强’。此时的德隆看上去处在辉煌的巅峰，它宣称控制了1200亿元的资产，拥有500多家企业和30万名员工，涉足二十多个领域，俨然中国民营企业中的“航空母舰”。外界对德隆的实际状况一直不甚了解，一直到2004年1月，在胡润公布的“2003年资本控制50强”中，德隆唐氏仍以控制217亿元的上市公司市值赫然位列诸强之首。

而事实上，德隆早已病入膏肓。后来，唐万新承认，早在“2001年之后，我每天的工作就是在处理危机”。为了不让德隆系的股价高台跳水，他陷入苦战。资金的调度成为德隆生存的头等大事，公司形成了一个“头寸会”制度，每天下午3点准时召开，风雨无阻。唐万新是“头寸会”的总调度人，他每天亲自主持会议，旗下各金融机构把当天的危机程度和数据以及“头寸”写在黑板上，然后唐万新根据风险程度逐笔拍板，决定哪一笔头寸解决哪一笔危机，精确至每1元钱。唐万新拍板的过程一般10分钟就结束，然后把当天“头寸会”的统计报表用碎纸机碎掉，防止流失到外面及留下记录。

唐万新做的最后一次挣扎是试图直接进入地方城市的商业银行。德隆从大型商业银行中获得贷款的可能性已经越来越小，而国内城市商业银行则有百余家之多，资产总额5500亿元，存款4500亿元。如果能够进入，德隆将真正形成实业投资与金融紧密结合的财团模式，并有可能彻底地将自己洗白。2002年6月，德隆通过6家影子公司控股昆明市商业银行，成为总计持股近30%的大股东。9月，它又通过湘火炬出资，购得株洲市商业银行增扩后总股本的11.73%，同时，它还染指长沙市商业银行和南昌市商业银行。在不到一年的时间里，德隆先后与至少6个城市的商业银行达成了控股或参股的协议。在民营企业高歌猛进的2003年，德隆对金融业的渗透被认为是民营资本进入垄断领域的尝试。对唐万新来说，他的目的其实就三个。其一，进入银行董事会后，可以用各种项目及关联公司之名，从中获取资金。后来的事实也是如此，德隆从山东一个城市商业银行获得的贷款量就达到了40亿元之巨。其二，在股市上炒作参股金融的概念，支撑及刺激已显疲态的德隆系股票。其三，如果参股成功，甚至城市商业银行获准上市，那么，德隆的“产融结合”战略将毕其功于一役。

然而到2004年初，德隆的资金困境仍然没有得到改善，唐万新将德隆系内几块质量较好的资产都相继质押给了银行却仍旧无法缓解积重难返的断血之虞。正是在这样的时刻，宏观调

控大闸陡然落下，与此同时，德隆试图进入城市商业银行的报告被银监会驳回。局势终于恶化到无法自控的地步。4月2日，德隆史上最后一次全体高层会议在沉闷的气氛中召开，会议决定了最后的一次“自救行动”，发动德隆机构的所有员工都去购买“老三股”，部门经理1万股，普通员工1千股。站在“不惑之年”门槛上的唐万新伤感地说，“这道坎过去了，德隆还会有更美好的未来，若过不去，大家再也没有机会坐在一起开会了。”

真正意义上的灾难从10天后正式开始了。先是合金投资率先跌停，接着“老三股”全线下挫，数周之内，股市就将德隆过去5年所创造的奇迹和纸上财富全数抹去，流通市值从最高峰时的206.8亿元下降到2004年5月25日的50.06亿元，旦夕间蒸发将近160亿元之巨。①这年7月，中央政府决定由华融资产管理公司全权托管德隆的所有债权债务事宜，德隆被肢解出售。12月，武汉市检察院以“涉嫌非法吸收公众存款”为由逮捕唐万新。2006年4月，唐万新因“非法吸收公众存款罪”及“操纵证券交易价格罪”两项罪名，被判处有期徒刑8年和40万元罚款。

德隆系如同一只跛脚的巨兽，它的可怕崩塌，很快连累噤若寒蝉的股市。年初，沪深两市曾经开出过一个小阳春，沪市股指从2003年11月的1307点升到这年4月7日的1783点，然而，随着宏观调控的来临，股市应声下挫，在德隆系的狂跌效应下，市场哀鸿遍野，股指屡屡破位下行，轻破1300点等历史关口和心理关口，到年末，上证综合指数和深证综合指数分别收于1266.5点和315.81点，比年初分别下降15.4%和16.6%。创下2000年以来的新低点。

在30年企业史上，2004年是继1997年之后的第二个“崩溃之年”，昂然进军上游垄断行业的民营企业几乎全军覆没，而那些对宏观风险缺乏防范经验的企业也付出了惨重的学费。除了铁本和德隆之外，相继爆发重大危机的大型民营企业还有IT业的托普、房地产业的顺驰，以及顾维军接手的科龙和张海收购的健力宝等。①相关案例见《大败局2》，浙江人民出版社2007年版。

经济政策的莫测变幻，同样反射在商业思潮的波动与反复上。

在1月份，由河北的一份文件引发出一场关于民营企业“原罪豁免”的大争论。这份由中共河北省委以“一号文件”批转的河北省政法委《关于政法机关为完善社会主义市场经济体制创造良好环境的决定》称，对民营企业经营者创业初期的犯罪行为，已超过追诉时效的，不得启动刑事追诉程序；在追诉期内的，要综合考虑犯罪性质、情节、后果、悔罪表现和所在企业当前的经营状况及其趋势，依法减轻、免除处罚或判处缓刑。这一“豁免文件”跟改革史上的很多事件与宣告一样，尽管在法律操作上尚有空白和可商榷处，却是一个很强的政策信号弹。然而，随着宏观调控的开始，“豁免话题”很快被抛弃，舆论180度地大回身，转而开始对产权改革中的种种现象进行“绝不宽恕”的“原罪清算”。

在这次清算运动中，担当主角的是一位来自香港的金融学教授。1956年出生于台湾桃园的郎咸平毕业于美国沃顿商学院，该院以金融和财务教学闻名世界。郎咸平长着一张老成的明星脸，一头刚硬的灰发，能言善辩，自称“是一个喜欢生活在闪光灯下的学者”。2000年之后，受聘为香港中文大学和北京长江商学院教授的他常年在中国内地游学演讲。在这期间，他运用金融学工具对中国公司的财务治理进行了系统的研究。就在2004年夏天，他连续发布论文和演讲，对一些著名企业的产权改革方案提出了强烈的质疑。

6月17日，他公开质疑TCL，认定其股改方案实际是国有股权被稀释的过程，是“以股权激励为招牌，以证券市场为渠道，使国有资产逐步流向个人的过程”。根据他的计算，李东生持有5.59的TCL股权，按最高市值达12亿元，因此他“成为TCL改革的最大受益者”。

8月2日，他发表《海尔变形记——一次曲折而巧妙的MBO》，矛头直指中国知名度最高的家电企业海尔。他分析张瑞敏对海尔的产权进行了三次“变形”。“第一次变形”是在1997年。这一年正是大规模产权改革的肇始之年，海尔成立内部职工持股会，2000年，由持股会为主体成立海尔投资，后者拥有海尔零部件采购和商标所有权，这两项内部交易获利高达34个亿。郎咸平认为，海尔商标不归海尔集团，反而归海尔投资所有，这是典型的“股东、保姆、职工”角色不分。“第二次变形”是在2001年。假借汉6迷蹴20技式莺筒糠肿杂凶式鹁布？0亿元，向海尔投资溢价收购青岛海尔空调器有限公司74.45%股份，产生的股权投资差额20亿元一次性转让给海尔投资。海尔投资手中有了运作的“第一桶金”。此后，海尔的金融资产扩张几乎都是以海尔投资的名义来进行，如控股长江证券、设立海尔纽约人寿。加上非金融资产扩张，海尔投资旗下的公司可查证的就已经达到12家，总资产（包括海尔品牌）已经超过650亿元。

就在《海尔变形记》发表的一周后，郎咸平掷出第三颗“震撼弹”。他在上海复旦大学发表题为《格林柯尔：在“国退民进”盛宴中狂欢》的演讲，直指顾维军使用多种伎俩，“利用一些地方政府急于加快国企退出的思路，将收购与改制打包在一起，玩了一把双方互惠互利的双赢游戏”。①顾维军得手科龙后，又用同样手法入主另一家冰箱企业安徽美菱。后来的事实表明，当时的美菱电器与其母公司美菱集团有大量的债务关联，其现状十分类似科龙电器与容声集团，顾维军承诺进入后将一切都“既往不咎”。为了让这起交易显得更有说服力，顾维军宣称投资24.9亿元在合肥建设格林柯尔——美菱工业园，它成为当年度安徽省最大的招商引资项目。】

郎咸平的三次讨伐在企业界、舆论界和经济理论界平地掀起了一场轩然大波。在整个秋天，它甚至转移了人们对宏观调控的关注。某种意义上，这位来自香港的、敢于放言的金融学教授对开始于1998年的产权清晰化运动进行了一次“总清算”。他的结论是，“我不反对国企改革，但是目前有些国企通过‘国退民进’，将国有资产以贱卖的方式（包括MBO）转成私人资产以提高效率的做法是我所反对的。当前这种利用法制不健全的空当，合法地侵吞国有财产的现象，和当初俄罗斯私有化运动极为类似。”语锋犀利的郎教授还打了一个很生动的“保姆”比喻——“我的家又脏又乱又差，找来一个保姆，帮我把家收拾干净了，她算是有功劳，可是这个家突然就变成保姆的了。这是一件很荒谬的事情。”据此，郎咸平提出三个观点，必须暂停产权交易、必须禁止MBO、民营企业与国有企业争利问题不是当前经济改革的重点。

在郎咸平的炮轰中，三大企业表现各异。海尔仅仅发表了一个简短的声明称，“郎先生发表的文章是以海尔是国有企业为前提的，众所周知，海尔不是国有企业，海尔没有任何违规、违法行为，不予评价。”TCL也如出一辙地“不予评价”，李东生甚至在一次媒体追问下反问说，“郎咸平是谁？”中国企业在产权改革中的法制空缺尴尬终于暴露无遗。在过去的几年里，几乎所有的产权改制方案都是“见光死”，没有几家企业经得起、法律及财务意义上的公开审查。郎咸平显然不是第一个提出质疑的人。如果所有被质疑的企业都顾左右而言他，三颗“震撼弹”将有去无回。富有戏剧性的是，其中一个中弹的人居然起而反击。

反击的是性情自负而暴烈的顾维军。在郎咸平复旦演讲后的第四天，顾维军发出严厉的律师函，声称其演讲造成了诽谤，要求郎咸平发表更正并道歉，否则将“采取一切必要的手段以保护他的名声”。正愁没有对手的郎咸平当然不会示弱，三天后，他在北京长江商学院的办公室里召开媒体见面会，公布了顾维军的律师函，声明“决不会更改或道歉”，并控诉“强权不能践踏学术”。第二天，顾维军当即向香港高等法院递交了起诉状，以涉嫌诽谤罪起诉郎咸平。

郎顾之争很快升温、升级。郎咸平提出的质疑，涉中及国企改革的路径抉择与道德倾向性，所以让一大批经济学家都卷入其中，一时间观点针锋相对，护顾卫郎之争，十分热闹。一些学者认为郎论偏颇，对中国企业变革的大方向有误读，不够宽容。复旦大学张军教授认为郎咸平的案例研究“攻其一点，不及其余，有失偏颇”。北京大学张维迎教授还发表演讲，呼吁舆论环境要“善待企业家，不要把他们妖魔化”。同时，也有一些以“新左派”自居的学者为郎咸平大声叫好，中国社科院研究员左大培等十多人联名发表声明“声援郎咸平”。这场大论战顿时掀起惊天骇浪，中国经济界几乎所有重量级的学者都发表了自己的观点，立场鲜明对立，构成近 20 年来经济理论界规模最大、火药味最浓的一次大论战。

在学者们的隔空交战中，贸然出头的顾维军成了唯一的“炮灰”。格林柯尔在产权并购上的手段原本就游走在法律边缘地带，“只能做，不能说，一说全是错”，怎么经得起放在舆论的“显微镜”下考验。顾维军为了证明“清白”，还十分高调地邀请国务院发展研究中心企业经济研究所协办，举办了“科龙 20 年发展与中国企业改革路径”的研讨会，会上，企业经济研究所罕见地为科龙出具了一份验明正身、全面肯定改革经验的报告书。第二天，这份报告书的摘要以广告的方式被刊登在各大财经媒体的版面上，顾维军颇为得意地说，“外面很多评论让我恍若隔世，仿佛回到文革年代……现在又是一夜之间，许多经济学家认为我没有问题。”从事后的效果看，这次研讨会、报告书及软文广告起到了负面的效应，顾维军好像越描越黑，在公众印象中，他已经显然成了侵吞国有资产的符号化人物。在新浪网进行的网民调查中，超过 90% 的网民认为“顾维军肯定有问题”。就在研讨会召开的同时，国家审计署悄然进驻科龙电器，展开调查。11 月，深交所与香港联交所一起进驻科龙总部，对其财务问题进行集中核查。2005 年 1 月，香港联交所以关联交易为名对顾维军进行公开谴责。科龙股价应声下挫。顾维军为自己和科龙引来烧身大火。①2005 年 7 月 29 日，顾维军被佛山市公安人员拘捕。9 月，他在看守所里将科龙股份转让给青岛海信集团。美菱、亚星等股权相继被收购或转让。2006 年 8 月，科龙电器公布前一年的年报，宣布巨额亏损 36.93 亿元，刷新内地上市公司亏损纪录，涉及 93 宗诉讼官司，公司的净资产为-10.90 亿元。】

郎咸平发动的这场“讨伐”，让他如愿以偿地成了一个明星级经济学家。不过，郎顾之争最后的结局其实已超出了这位公司财务专家的初衷。他本人也在这样的论战中走向极端，提出了“大政府主义和威权政府”的概念，还以中国电信等垄断公司的经营业绩来证明“中国国有企业从来不比民企差”。在很多人看来，郎咸平好像是安徒生童话《皇帝的新装》里的那个小男孩，他大胆地喊出了真相，不过却说错了真相背后的答案。美国《洛杉矶时报》在评论中认为，“郎咸平对中国经济改革的某些批评并不是孤单的声音，他代表着一个被称为‘新左派’的日益有着影响力的团体，他们对国有企业民营化和中国经济的试验进行抨击。”北京大学教授周其仁在一篇《我为什么要回应郎咸平》的文章中说，“我是想破脑袋也想不出来，到底怎样郎咸平才觉得对。”周其仁的观点是：“产权改革不是什么好事之徒策划出来的。就是把主张产权改革的经济学家全部枪毙，只要走市场经济之路，公有制企业还是要搞产权

改革。问题是公有制企业的改革实在前无古人，困难自成一家。当初没有清楚的约定，倒回去厘清产权份额谈何容易！正是在这个意义上，我一直认为实践具有第一位重要的品格。”

从宏观调控到“郎咸平风暴”，2004 年的中国企业界可谓大戏不断、惊心动魄。一直到秋天，人们才突然记起，2004 年是很多著名公司创业 20 周年的“庆典之年”。

1984 年被称为“中国现代公司的元年”，海尔、联想、万科、四通、科龙、健力宝均创建于 1984 年。对于商业研究者来说，20 年是一个具有指标意义的年份。1982 年，年轻的麦肯锡顾问汤姆彼得斯与罗伯特沃特曼出版了改变当代管理潮流的《追求卓越》，其研究方法便是以 20 年间成长性最好的 43 家美国企业作为基本分析样本，从而归结出了卓越公司的八大属性。不过，当人们把目光投注到这些名声显赫的“中国 20 年公司”的时候，看到的事实却是，它们都无一例外地身陷于成长的突围期，成长路径的惯性让这些一度十分成功而自负的公司开始陷入集体徘徊。

四通曾是中关村高科技企业的一面旗帜，而此时的却已经找不到“主营业务”。过去几年里，它最成功的一件事情是“碰巧”拥有一个叫王志东的天才员工，并投资创建了新浪网。在 2003 年 2 月至 2004 年 2 月的一年时间里，作为新浪大股东的四通电子先后 15 次在纳斯达克套现，共获得 1.47 亿美元，这成为四通最重要的盈利点。2003 年 12 月，总裁段永基出人意料地宣布四通出资 11.7 亿港元收购史玉柱的“脑白金”业务，今后四通发展的两大产业是网络文化和保健品。一个有趣的细节是，段永基在发布收购新闻的时候，竟直言“脑白金什么都不是”。他说，“脑白金就其技术含量来说，什么都不是。但是，就这么个东西他能卖得这么好，而且持续 6 年，现在还在持续增长。真的白金卖出白金价，不是本事；而把不是白金的东西卖出了白金价，那才是真功夫。”当大学教授出身的段永基与曾经被视为“中国青年楷模”的史先生为了一个“什么都不是”的商品举杯相庆的时候，全中国的消费者咬有远远地默视无言。

广东的科龙和健力宝，无疑是过去 20 年里中国最优秀的家电和饮料公司，可是现在它们正身陷乱世。创业者潘宁和李经纬都已经先后离职，前者出洋做了寓公，后者躺在广州医院里待罪“双规”。通过暧昧手段得手这两家企业的顾维军和张海显然无法掌控这两艘大船，就在这年，顾维军突然遭遇“郎顾之争”，身陷其中不能自拔。年轻的张海则一改李经纬主攻城镇市场的策略，转而主打北京、上海等中心城市。健力宝陷入无比凶险的营销困境。在今后的一年里，顾、张将相继黯然出局，科龙、健力宝最终落得被廉价出售的悲惨下场。

在 20 年公司中，青岛的海尔与北京的联想无疑是最令人瞩目的两家，张瑞敏和柳传志是过去年里成就最大、公众知名度最高的两位企业领袖。在很多时候，这两家企业的前途被视为中国公司成长的风向标。让人吃惊的是，在创业 20 年的光荣时刻到来的时候，它们好像都处在一个艰难的抉择关口。

海尔的现状不容乐观。这家企业的命运转折其实是在 1997 年前后，在此前的民族企业振兴浪潮中，海尔被寄予厚望。它被国家有关部门列为冲刺“世界 500 强”的 6 名“国家级种子选手”之一，张瑞敏也颇以此自许。然而，随着亚洲金融风暴的爆发，原定的扶强战略突然转向，家电产业不再成为国家政策倾斜的重点领域，海尔的财团化扩张道路中断，“500 强梦想”陡然变得艰难起来——事实上，联想、长虹等公司日后的成长路径的衍变均与此相似。一向激情四射的张瑞敏变得沉默起来。在过去的六七年里，他一直在坚定地做着两大工作，

一是海尔产权的清晰化改造，二是海尔的国际化战略，前一项只做不说，后一项鸣鼓而进。张瑞敏认为，“在加入 WTO 以后，对中国企业来讲，走出去，实现国际化是一个必然的选择。”从海尔公布的数据看，它确实是最为积极地实施海外投资的中国家电企业。到 2002 年底，海尔在菲律宾、伊朗和美国等地建立了 13 个工厂，海外营业额达 10 亿美元。在国际信息公司欧睿（Euromonitor）发布的全球家电排行榜上，海尔在白色家电制造商中跃居全球第五，海尔冰箱的市场占有率跃居全球第一。不过，它的国际化战略及实际成效，还是受到了舆论的质疑。2002 年 3 月，美国《商业周刊》刊文《质疑海尔》。该文称，“海尔的一些海外投资并不明智，得不偿失，并且因为公司广泛进入如金融、个人电脑等产业而分散了主业注意力。此外，据说海尔因为大肆扩张而负债累累。但由于其董事会守口如瓶，从不谈及债务问题，所以具体负债情况如何，不得而知。那么赢利情况如何呢？公司说所有的部门（分公司）都是赢利的，但没有透露细节。北京的一位美国零售顾问说：海尔是个谜。”这篇报道被发行量很大的《南方周末》转载。7 月，国内另一份很有影响力的政经杂志《南风窗》刊长篇报道《六问海尔》，对海尔全球营业额的真实性、公司治理结构的合法性、产能扩张战略的风险以及海尔的企业文化等都提出了尖锐的质疑，这是光环绕体的海尔自创建以来所受到的最严厉的舆论攻击。此后，几乎国内重要的财经媒体都刊发了对海尔颇为不利的报道，甚至还出现了以曝光海尔为主题的财经图书。对这些迎面袭来的批评风暴，出人预料的是，善思敏辩的张瑞敏无一进行辩护，保持了难堪的沉默，惟有与他相熟的《中国企业家》杂志社社长刘东华在一篇随笔中为他缓颊，刘东华用一种不无解嘲的口吻说，“难道张瑞敏会比我们傻？”2004 年，刚刚从质疑迷雾中走出来的张瑞敏再遭负面新闻包围，一直以来低调运作的海尔产权改革又被郎咸平劈头盖脸地一阵痛批。张瑞敏再一次视而不见，表现出强大的隐忍力。

12 月 26 日，是海尔创业 20 周年的纪念日，公司文化部门原本拟定的构想恢宏的庆典盛会悄然取消，取而代之的是一个规模不大的研讨会。在发言中，张瑞敏第一次对几年来的质疑给出了回应。他说，“如果没有来自方方面面对海尔的质疑甚至个别的恶意中伤，就没有今天思考更加冷静、思维更加缜密、心理承受能力更强、可以更加有能力驾驭复杂局面的海尔，我认为这是好事。这些质疑不管对错，对海尔都是一种提醒，我们会更好地思索这些问题。‘生于忧患，死于安乐’，一片赞扬声中企业不可能很好地生存。”

会后，心潮难平的张瑞敏决定送给自己一个礼物。自 1998 年起，他的办公室里一直悬挂着一幅书法，那是他讲过的那句流传甚广的名言：“战战兢兢，如履薄冰”。他日日端视，如同面壁。今天，他又让人买来一艘泰坦尼克号的沉船模型，摆放在办公桌的正前方。他说，“我要一抬头就看到它。”<sup>①</sup>这一年前后的张瑞敏一直表现出深重的危机感。2005 年 11 月，他接受《经济观察报》记者采访，在评价未来的家电动向时，他脱口而出说，“看结果就行了，真正能够在中国站住脚的是外国企业。中国所有的企业连小学都没有毕业。”他还叹息说，“随着海尔的国际化发展，我们现在在国外有了三十多个生产基地，但我的感觉是越来越不会做企业了，原来很多成功的发展模式现在都不好用了。”

“做得好，一步登天；做不好，打入地狱！”就在海尔召开研讨会的半个多月前，12 月 8 日凌晨，在位于北京海淀区创业路上的联想大厦三楼圆形会议室里，整夜未眠的柳传志忧心忡忡地进出这句话。几个小时后，联想集团在五洲大酒店发布新闻：用 12.5 亿美元收购 IBM 的 PC 业务。全球 IT 业震惊。<sup>①</sup>联想与 IBM 的此次购并交易价格最终确定为 17.5 亿美元。PC：personal computer 的缩写，泛指个人电脑。

在过去的几年里，联想经历了分拆交棒、进军互联网以及回归 PC 的曲折历程。比海尔、科龙等“同期生”幸运的是，柳传志很有远见地早早解决了联想的产权问题，所以，他不必像张瑞敏那样两线作战。更幸运的是，柳传志还找到了自己的接班人。2000 年 5 月，在联想的新财年誓师大会上，柳传志亲手将绣有“联想电脑公司”和“联想神州数码公司”的两面大旗交到了杨元庆和郭为手中。这两人是他培育了十多年的爱将。杨元庆是销售奇才，联想电脑在中国市场击败众多国内外同业的战役均由他发动指挥，这是一位敏捷而又内敛，有时候还略带腼腆的年轻人。郭为则一直是联想集团的行政长才，那句著名的广告词“人类没有联想，世界将会怎样”便出自他的创意。在柳传志的主导下，联想一分为二，杨元庆分得联想的名号和最重要的 PC 业务，其中包括 90% 的财产、80% 的员工和业务收入，郭为的神州数码则分走 IT 服务业务。2001 年 4 月 20 日，在又一次的誓师大会上，杨元庆从柳传志手中接过了一块刻着四个镏金大字“联想未来”的牌匾，正式就任联想集团总裁一职。

少帅登台，自然万象更新。在上任的第一天，杨元庆就在胸前别了一个小牌子“请叫我元庆”，清新之风吹拂联想。他迅速确定了未来三年的发展目标，提出“高科技的联想，服务的联想，国际化的联想”三大战略转型。联想将实现营业额 50% 的递增，到 2003 年达到 600 亿元人民币，10 年后，20%~30% 的收入将来自国际市场。杨元庆宣布全面进军互联网产业，相继以 3 亿元收购财经网站赢时通 40% 的股份，出资 5000 万元创办新东方教育在线，创建大型门户网站 FM365，此外还与美国在线、时代华纳成立合资公司，与有“小超人”之称的香港李嘉诚之子李泽楷的盈科数码动力合作开发宽带电脑。杨元庆豪气千云地宣告，“联想将全面转型为一家互联网公司”。然而，这个看上去前途远大的战略很快陷入泥潭。就在 FM365 创办的时候，纳斯达克指数开始狂跌，杨元庆赶上了一个凄冷的寒冬。其后几年，网络泡沫破灭，联想在互联网产业的数亿元投入全数打了水漂。投资上亿元的 FM365 和新东方教育在线都被迫关闭，花 3 亿元买回的赢时通股值缩水 90%，与美国在线一时时代华纳和李泽楷合作的项目均不了了之。2004 年 3 月，联想互联网部门实施大面积裁员，一篇由联想员工根据自己亲身经历写成的日记体网文《联想不是我的家》被广泛传播。这篇日记写道：“今天就是面谈日。在 B 座一层的两个小会议室。进去的人，领导首先肯定他过去的成绩，然后解释战略裁员的意思，然后告知支付的补偿金数额，然后递上所有已经办好的材料，然后让他在解除劳动关系合同上签字。平均每个人 20 分钟。被裁的员工事先都完全不知情。在面谈之前，他们的一切手续公司都已经办完，等他们被叫到会议室的同时，邮箱、人力地图、IC 卡全部被注销，当他们知道消息以后，两个小时之内必须离开公司。”“裁员风波”几乎把柳传志苦心经营多年的联想神话一击而碎，8 月，杨元庆自降薪金一半以示自责。

从未尝过败绩的少帅一掌大印就蒙羞惨败，这让联想的发展战略和接班人计划广受诟病，有的人甚至又将冷却多年的“柳倪之争”拿出来再做评点。在敏感的动荡时刻，柳传志顶住压力，力挺爱将，认为“杨元庆的失败是可以接受的”。杨元庆亦表现得十分坚强，他对记者说：“一个冬天的洗礼，让自己除掉这样的浮躁，使自己的心态更加健康。我觉得，这是一个很好的收获。”柳、杨反思，决定“痛做减法，全面淡出 IT 服务、网络、软件领域，重新聚集力量于 PC。”此刻，联想 PC 业务也处在滑坡的危地，其国内市场占有率从 2001 年的 30% 下滑到 24%。重回 PC，联想必须寻找到新的出击点。这时候，IBM 突然找到联想，声称愿意出售它的 PC 业务。过去几年，在传奇 CEO 郭士纳的领导下，IBM 从生产硬件转为提供服务，以制造为盈利来源的 PC 业务成了“鸡肋”。① IBM 公司长期以来被视为美国科技实力的象征和国家竞争力的堡垒，《经济学人》杂志甚至认为，“IBM 的失败总是被视为美国的失败”。1993 年，IBM 亏损高达 160 亿美元，面临被拆分的危险，非 IT 业出身的郭士纳空降出任 CEO。他保持了 IBM 这头企业巨象的完整，同时成功地让 IBM 实现向服务商



的转型。9年间这家公司持续盈利，股价上涨了10倍，一跃成为全球最赚钱的公司之一。郭士纳成为继韦尔奇之后全美最成功的职业经理人。2003年，他写作的《谁说大象不能跳舞》被引入中国，成为该年度最畅销的商业书之一（该书中文版由中信出版社出版）。2003年，PC事业部亏损2.5亿美元。而对联想来说，购并可以一下子从全球第九大PC厂商跃升到第三名，仅次于戴尔和惠普，年收入规模由30亿美元膨胀到120亿美元，从而进入‘世界500强’企业。

不过，购并的风险无疑是巨大的。此时的联想握有4亿美元的现金，用柳传志的话说，“稍有不慎就都打干净了，而且还欠了投资人的债，这是不堪设想的。”就当他为“登天”还是“下地狱”无尽踌躇的时候，杨元庆一直坚定地跟在左右。这是两个年龄刚好相差20岁、性格迥异的企业家。20年前，40岁的柳传志一无所有，刚刚开始激情创业，而此刻，40岁的杨元庆坐拥数十亿元资产，却面临人生和事业最严峻的挑战。

尽管遭到所有股东的全票反对——这是柳传志在2007年9月才对外透露的，柳、杨最终决定不放过这次机会。联想与IBM达成的购并协议是这样的：IBM出售全球范围的笔记本、台式机业务和Think系列品牌，联想支付的交易价格为17.5亿美元，其中含6.5亿美元现金、6亿股票以及5亿美元的债务。在新闻发布会上，柳传志说，“不冒险怎么办，不冒险在中国窝在这个地方也是不行的，不突破慢慢就只有萎缩。”

联想的购并成为本年度最后一条，也是最重大的公司新闻。国内外舆论一时沸腾，表现得十分两面。一方面，很多人振奋于联想的国际化雄心，IT观察家姜奇平评论，“联想做了一件人们期待已久的正确的事情。以市场换品牌，成为联想走向世界的中国道路。”《华尔街日报》亦认为，“收购案将使IBM成为联想的忠实客户。”另一方面，忧虑之声也不绝于耳。购并新闻公布当日，在香港联交所上市的联想股票先涨后跌。香港《信报》的分析认为，“主要因为券商普遍看淡联想收购IBM全球PC业务的消息。”国内媒体的报道也很谨慎，《财经》杂志的标题是《联想豪赌》，《财经时报》的标题是《联想大跃进：游走于成功和成仁之间》。

站在创业20周年门槛上的柳传志此时内心也同样忐忑不安。有一次，他去北京大学的MBA总裁班授课。他做课堂测试，问：“有多少人看好这次购并？”全班93个总裁同学只有3人举手，其中两位还是来自联想集团的经理人。两年后，柳传志回想说，“我当时心里真是一凉。”不过，对于这位经历过无数风浪的企业家来说，他也许更愿意用历史的眼光来直面今日的风险。在购并新闻公布一周后的12月15日，联想举办20周年纪念大会。柳传志在登台演讲的一开始就把历史拉在了一起：“1985年初，我第一次参加IBM的PC代理商会议，端坐在最后一排，怀着科技人员刚刚下海的心情，紧张而兴奋，这是一个新事业的开始。20年后，2004年底，我代表联想集团，在收购IBM全球PC业务的文件上签字，感受到全中国乃至世界目光的注视，同样让我感到紧张和兴奋。这是联想两代人梦想的实现，同时又是一个新的事业的开始。”

在很多人听来，还有什么语言比这段表述更能证明中国公司的进步和力量？

--完