

《激荡三十年——中国企业 1978—2008（上下）》

前言 序 一

当这个时代到来的时候，锐不可当。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。

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

前言序二

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，他恳请在在一间区校办工厂上班的母亲提前退休，她把这个岗位让给了儿子，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

前言序三

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“TOSHIBATOSHIBA，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。手机用户请登陆随时随地看小说！

前言序四

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，我正在写作这篇文章的时候，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

前言序三

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“TOSHIBATOSHIBA，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。

前言 序 四

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。”

李普曼说得好多好——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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978～1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（1）

（一）一批像柳传志这样的人“春江水暖鸭先知”

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 岁的工程技术人员柳传志按时上班，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。

在中国现代史上，1978 年是一个十分微妙和关键性的年代。尽管在此前两年，执行极左政治路线的“四人帮”已经被打倒，但是党和国家最高领导层中的某些人提出“两个凡是”的政治主张，在政治和经济两大领域实行意识形态化的治理。刚刚复出的老一辈领导人邓小平则试图利用自己的影响力推进中国的命运变革。

1978 年 1 月 14 日，南京大学教师胡福明突然收到了一封信。写信人是《光明日报》编辑王强华，此前半年，胡曾经写了一篇文章投寄该报，在很久没有收到回复后，他已经对此不存幻想。王的突然来信让他非常意外。胡福明回忆说：“王强华在来信中寄来一份清样，那是《实践是检验真理的标准》的清样。信我还都保存着，大概意思是说，这篇文章的意思你要讲什么我们是清楚的，我们是要用它的，希望快点修改一下寄来。就是提了一条建议，希望把道理讲得完整一点，不要使人产生马克思主义过时了的感觉。从此以后，我们的稿子来来往往了好几个来回，我把修改了的寄给他，他隔了几天把稿子修改了再寄给我。那么后来呢，又有一封来信不同了，调子又变化了，让我要写得更鲜明一点，要更有针对性、要更有批判力，跟前面的调子又变化了。”

5 月 11 日，《光明日报》刊登题为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章。当日，新华社转发了这篇文章，第二天《人民日报》全文转载。这可以被视为当年度中国最重要的政治宣言。在文章结尾，作者勇敢地宣称：“凡是有超越于实践并自奉为绝对的‘禁区’的地方，就没有科学，就没有真正的马列主义、毛泽东思想，而只有蒙昧主义、唯心主义、文化专制主义。”文章的发表在当时沉闷窒息的中国社会引起了巨大反响，在思想较为保守的东北和上海等地，“斥其砍旗”、“违反中央精神和反对毛泽东思想”等讨伐之声隆隆四起。胡福明在看到报纸后，回家对妻子说：“我已经有思想准备了，我准备要坐牢。”妻子说：“我要么陪你一起坐牢，要么天天送饭到你出牢。”

5 月 19 日，邓小平在接见文化部核心领导小组负责人时谈及此文，认为文章是符合马克思主义列宁主义的，后来他又在全军政治工作会议上再次以此文为题，严厉批评了教条主义，号召“打破精神枷锁，使我们的思想来一个大解放”，指出关于实践是检验真理唯一标准问题的讨论，是非常有必要。

这场关于真理检验标准的大讨论影响了中国改革的整个进程。在思想基础上，它彻底摧毁了“两个凡是”的政治原则，倡导一种全新的实践主义理论。而在经济变革中，它试图建立一种全新的思想基础和商业伦理。直到 30 年后，我们仍然能够强烈地感受到这一思想对中国改革的影响。在日后的几年里，它与“以经济建设为中心”以及“稳定压倒一切”等政治格言一脉相通，分别从方法论、战略目标和成长边界三方面进行了清晰的表述，从而构成了中国的改革文化和三大思想基石。可以说，日后中国企业及其他事业的发展，折冲百回，曲线前行，都以此为最根本的起点和边界。

这一年底，也就是柳传志读报后的 20 多天，具有历史转折意义的中国共产党十一届三中全会在北京召开，在这次大会上，形成了以邓小平为核心的第二代中央领导集体。全会做出了将党的工作重点转移到社会主义建设上来的决定。而就全会召开前后，中共北京市委宣布“四·五”天安门运动^①完全是革命行动。与此同时，中共中央为彭德怀、陶铸等在“文革”中蒙受冤屈的政治家平反并召开追悼会。

此后两年中，全国 300 多万干部群众获得平反，55 万“右派”得到改正，至此，“拨乱反正的历史任务”基本完成，中国的发展主轴自此全面转变。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（1）

（一）一批像柳传志这样的人“春江水暖鸭先知”

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 岁的工程技术人员柳传志按时上班，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。

在中国现代史上，1978 年是一个十分微妙和关键性的年代。尽管在此前两年，执行极左政治路线的“四人帮”已经被打倒，但是党和国家最高领导层中的某些人提出“两个凡是”的政治主张，在政治和经济两大领域实行意识形态化的治理。刚刚复出的老一辈领导人邓小平则试图利用自己的影响力推进中国的命运变革。

1978 年 1 月 14 日，南京大学教师胡福明突然收到了一封信。写信人是《光明日报》编辑王强华，此前半年，胡曾经写了一篇文章投寄该报，在很久没有收到回复后，他已经对此不存幻想。王的突然来信让他非常意外。胡福明回忆说：“王强华在来信中寄来一份清样，那是《实践是检验真理的标准》的清样。信我还都保存着，大概意思是说，这篇文章的意思你要讲什么我们是清楚的，我们是要用它的，希望快点修改一下寄来。就是提了一条建议，希望把道理讲得完整一点，不要使人产生马克思主义过时了的感

觉。从此以后，我们的稿子来来往往了好几个来回，我把修改了的寄给他，他隔了几天把稿子修改了再寄给我。那么后来呢，又有一封来信不同了，调子又变化了，让我要写得更鲜明一点，要更有针对性、要更有批判力，跟前面的调子又变化了。”

5月11日，《光明日报》刊登题为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章。当日，新华社转发了这篇文章，第二天《人民日报》全文转载。这可以被视为当年度中国最重要的政治宣言。在文章结尾，作者勇敢地宣称：“凡是有超越于实践并自奉为绝对的‘禁区’的地方，就没有科学，就没有真正的马列主义、毛泽东思想，而只有蒙昧主义、唯心主义、文化专制主义。”文章的发表在当时沉闷窒息的中国社会引起了巨大反响，在思想较为保守的东北和上海等地，“斥其砍旗”、“违反中央精神和反对毛泽东思想”等讨伐之声隆隆四起。胡福明在看到报纸后，回家对妻子说：“我已经有思想准备了，我准备要坐牢。”妻子说：“我要么陪你一起坐牢，要么天天送饭到你出牢。”

5月19日，邓小平在接见文化部核心领导小组负责人时谈及此文，认为文章是符合马克思主义列宁主义的，后来他又在全军政治工作会议上再次以此文为题，严厉批评了教条主义，号召“打破精神枷锁，使我们的思想来一个大解放”，指出关于实践是检验真理唯一标准问题的讨论，是非常有必要。

这场关于真理检验标准的大讨论影响了中国改革的整个进程。在思想基础上，它彻底摧毁了“两个凡是”的政治原则，倡导一种全新的实践主义理论。而在经济变革中，它试图建立一种全新的思想基础和商业伦理。直到30年后，我们仍然能够强烈地感受到这一思想对中国改革的影响。在日后的几年里，它与“以经济建设为中心”以及“稳定压倒一切”等政治格言一脉相通，分别从方法论、战略目标和成长边界三方面进行了清晰的表述，从而构成了中国的改革文化和三大思想基石。可以说，日后中国企业及其他事业的发展，折冲百回，曲线前行，都以此为最根本的起点和边界。

这一年底，也就是柳传志读报后的20多天，具有历史转折意义的中国共产党十一届三中全会在北京召开，在这次大会上，形成了以邓小平为核心的第二代中央领导集体。全会做出了将党的工作重点转移到社会主义建设上来的决定。而就全会召开前后，中共北京市委宣布“四·五”天安门运动^①完全是革命行动。与此同时，中共中央为彭德怀、陶铸等在“文革”中蒙受冤屈的政治家平反并召开追悼会。此后两年中，全国300多万干部群众获得平反，55万“右派”得到改正，至此，“拨乱反正的历史任务”基本完成，中国的发展主轴自此全面转变。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（2）

（二）一位叫王石的27岁文学青年

在这一部企业史的前半段中，如果要有一个“主角”的话，那他就应该是邓小平。

客观地说，邓小平奠定了中国变革的思想基础，并在他掌控的时间里主导了整场变革的节奏。这个小个子的四川人有着惊人的坚忍和洞察一切的政治决断力。据与他亲近的人回忆，当面临重大决定时，他喜欢一个人坐在屋子里默默地抽熊猫牌香烟。当他做出某种决策后，却很少有人能够变更它。法国思想家、1927年诺贝尔文学奖获得者伯格森曾说：“说社会的进步是由于历史某个时期的社会思想条件自然而然发生的，这简直是无稽之谈。它实际只是在这个社会已经下定决心进行实验之后才一蹴而就的。这就是说，这个社会必须要自信，或无论如何要允许自己受到震撼，而这种震撼始终是由某个人来赋予的。”邓小平无疑就是伯格森所谓的“某个人”。

1978 年，是邓小平真正主导中国命运的元年。在该年 3 月召开的中国人民政治协商会议第五届全国委员会第一次会议上，他当选为政协主席。

在当上政协主席后，邓小平主持的第一个大会是随后召开的“全国科学大会”。在大会上，他出人意料地提出了“科学技术是生产力”、“知识分子是工人阶级的一部分”。

在这个大会上，国家领导人承认，中国在许多方面落后于世界水平 15 到 20 年，同时提出了一个雄心勃勃的科学发展计划，确定了 108 个项目作为全国科技研究的攻关重点，而其目的是“到本世纪末赶上或超过世界水平”。

后来的历史证明，这一并不切实的目标并没有完全实现。不过在当时它确乎让全中国为之一振，所有的人仿佛都听到了时代火车转换轨道的尖利声响。当年，共有 6000 人参加了这次科学大会，其中仅有 150 多人在 35 岁以下。在大会的后排，坐着一位名叫任正非的 33 岁的青年人，他是解放军派来的代表，他因为刚刚获得了全军技术成果一等奖而意外地得此殊荣，此刻他正在为父亲的平反以及自己能否入党而发愁，而他不会料到的是，再过十年他将漂泊到南方的深圳，以微不足道的两万元创办一家叫做华为的电子公司，然后，这家公司将以其严苛的军事化管理和犀利的底价战略迅速崛起，并让全世界的同行们深感头痛。

科学大会后，国家在科研和教育方面的改革速度明显加快了。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。

事实上，高考制度在此前的 1977 年已经部分恢复，而全国性高考的正式举行则是在 1978 年。从这年起，高校招生恢复全国统一考试，由教育部组织命题，各省、自治区、直辖市组织考试、评卷和在当地招生院校的录取工作。文科考政治、语文、数学、历史、地理和外语；理科考政治、语文、数学、物理、化学和外语。外语考试的语种为英、俄、日、法、德、西班牙、阿拉伯语，考试成绩暂不记入总分，作为录取的参考。没有学过上述语种的可以免试。报考外语院校或专业的，还须加试口语；外语笔试成绩记入总分，数学成绩作为参考。根据邓小平的批示，“在公布参加体检名单的同时，公布全体考生的各科考试成绩。公布的方法，由县（区）招生委员会通知考生所在单位分别转告本人。”公布考生成绩，是提高招生考试过程的公开、透明程度的重要举措，对于转变社会风气，杜绝“走后门”和徇私舞弊等不正之风，发挥了重大作用。

有数据显示，第一批报名高考的考生就多达 580 万，远远超过高校的招生计划。扩招成为全国上下一致的呼声。北京科技大学教育科学研究所所长毛祖桓回忆说，“扩招也是临时决定的，当时一开始就让各个学校报，每个学校能招多少人，就这样报了一下，这么定了分数线。那年考得好的学生还比较多，因为是多少届的人压在一起考大学，所以最后，我记得当时是林乎加当北京市市长，北京就率先扩招，原来比如说 330 分、340 分才过线，后来就说 300 分以上都可以上大学，一下子就增加了至少是三分之一强、二分之一弱的样子，这个比例还是很大的。后来天津、上海等大城市跟进，造成了第二次扩招的态势。”

教育部公布的数据是，1978 年全国高考 610 万人报考，录取 40.2 万人。翻阅这一年“全国高等学校统一招生语文试卷”，第一部分是给一段文字加上标点符号，而第一题就跟经济有关：

（1）实现机械化要靠人的思想革命化有了革命化才有机械化机械化不是一口气吹出来的要经过一番艰苦奋斗才能成功要把揭批四人帮的斗争进行到底要肃清他们的流毒促进人们的思想革命化一个软懒散

的领导班子是挑不起这付重担的。

这是当时最主流的价值观：思想的解放和对左倾的、僵化教条主义的余毒肃清是经济进步最首要的前提。从这里，后来的人们可以发现，在 1978 年，追求经济成长是一个多么让人战战兢兢的事业。

龙门陡开，江鲫飞跃。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。黄宏生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，并终于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。）

在内蒙古，一个叫牛根生的青年遭遇父丧。他是一个苦孩子，生下来一个月就从乡下被卖到了城里，据说仅值 50 元钱。他不知道自己姓什么，因为收养他的人是养牛的所以让他姓了牛，他的养父从抗美援朝结束后开始一共养了 28 年牛，他便是在牛群中长大的。那一年，养父去世了，牛根生抹干眼泪，接过牛鞭继续养牛。五年后，牛根生到了一家“回民奶制品厂”当刷瓶工，在那里他一干就是 16 年，然后便创办了蒙牛集团，它后来成了中国最大的奶制品公司。

在温州，13 岁的南存辉因贫穷而不得不辍学，他成了一个走街串巷的补鞋匠，对那段日子他一生记忆深刻，“补鞋稍不留神，锥子就会深深地扎入手指中，鲜血顿时涌出。只好用片破纸包上伤口，含泪继

续为客人补好鞋。那阵子，我每天赚的钱都比同行多，我就凭自己的速度快，修得用功一点，质量可靠一点。”6年后，这位修鞋匠在一个破屋子里建起了作坊式的开关厂。20年后，他创办的正泰集团成为中国最大的私营公司之一。

在南方小镇深圳，一位叫王石的27岁文学青年正枕着一本已经被翻烂的《大卫·科波菲尔》，睡在建筑工地的竹棚里。他在后来的自传中写道：

1978年4月的深圳，怒放的木棉花已经凋谢了。路轨旁抛扔着死猪，绿头苍蝇嗡嗡起舞；空气中弥漫着牲畜粪便和腐尸的混合臭气。我正在深圳笋岗北站检疫消毒库现场指导给排水工程施工。内地各省市通过铁路出口到香港的鲜活商品运到深圳，集中到笋岗北站编组检疫，再启运过罗湖桥。运输途中发病或死亡的牲畜、变质的水果蔬菜要在这里检验清除。

我之所以到深圳，是由于1977年我从兰州铁道学院毕业时，被分配到广州铁路局工程五段，担任给排水技术员，工资每月42元。工程五段主要负责北至广东与湖南交界的坪石，南至深圳罗湖桥头路段××公里的沿线土建工程项目。在这一管辖路段，经常几个工程项目同时展开，1978年我们接手了笋岗北站消毒库项目。那个时代，深圳还属边防禁区，不是随便什么人就能来的。

施工空暇去了趟沙头角：一条弯曲的石板窄街，路中间一块界碑，冷冷清清的。界碑不能越过，中方一侧仅有的两间店铺里摆放着极普通的日用杂货。

笋岗北站施工现场十分简陋。睡觉休息的临时宿舍搭建在铁路边。三十几号人挤住在竹席搭建的工棚里。双层铁架床，我选择住在上铺，挂上蚊帐，钻进去，编制工程进度表、决算表，看书，睡觉。广东蚊子专欺负外省人，被叮咬的部位红肿起疙瘩，痒疼难忍。挂蚊帐防蚊叮，还防苍蝇的困扰；晾衣裳的绳子或灯绳上随时被苍蝇占据，密密麻麻的，让你浑身起鸡皮疙瘩。

工作之余，我总会捧着一本书，在晚饭后独自一个人关在房间里做读书笔记，直至凌晨；节假日则去上英语课。一次周末，广州友谊剧院听音乐会：香港小提琴演奏家刘元生先生与广州乐团联袂演奏“梁祝”小提琴协奏曲。我太喜欢这首爱情至上的协奏曲，所以演出结束后还跑到后台向演奏者祝贺，刘先生送我一盘个人演奏的“梁祝”协奏曲录音带。当时怎么也想不到，刘先生会成为我到深圳创建万科的生意伙伴、上市之后的大股东之一。

……工程继续着。我盼望尽早结束工程，远离与香港一河之隔的深圳。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（2）

（二）一位叫王石的27岁文学青年

在这一部企业史的前半段中，如果要有一个“主角”的话，那他就应该是邓小平。

客观地说，邓小平奠定了中国变革的思想基础，并在他掌控的时间里主导了整场变革的节奏。这个小个子的四川人有着惊人的坚忍和洞察一切的政治决断力。据与他亲近的人回忆，当面临重大决定时，他喜欢一个人坐在屋子里默默地抽熊猫牌香烟。当他做出某种决策后，却很少有人能够变更它。法国思想家、1927年诺贝尔文学奖获得者伯格森曾说：“说社会的进步是由于历史某个时期的社会思想条件自然

而然发生的，这简直是无稽之谈。它实际只是在这个社会已经下定决心进行实验之后才一蹴而就的。这就是说，这个社会必须要自信，或无论如何要允许自己受到震撼，而这种震撼始终是由某个人来赋予的。”邓小平无疑就是伯格森所谓的“某个人”。

1978 年，是邓小平真正主导中国命运的元年。在该年 3 月召开的中国人民政治协商会议第五届全国委员会第一次会议上，他当选为政协主席。

在当上政协主席后，邓小平主持的第一个大会是随后召开的“全国科学大会”。在大会上，他出人意料地提出了“科学技术是生产力”、“知识分子是工人阶级的一部分”。

在这个大会上，国家领导人承认，中国在许多方面落后于世界水平 15 到 20 年，同时提出了一个雄心勃勃的科学发展计划，确定了 108 个项目作为全国科技研究的攻关重点，而其目的是“到本世纪末赶上或超过世界水平”。

后来的历史证明，这一并不切实的目标并没有完全实现。不过在当时它确乎让全中国为之一振，有的人仿佛都听到了时代火车转换轨道的尖利声响。当年，共有 6000 人参加了这次科学大会，其中仅有 150 多人在 35 岁以下。在大会的后排，坐着一位名叫任正非的 33 岁的青年人，他是解放军派来的代表，他因为刚刚获得了全军技术成果一等奖而意外地得此殊荣，此刻他正在为父亲的平反以及自己能否入党而发愁，而他不会料到的是，再过十年他将漂泊到南方的深圳，以微不足道的两万元创办一家叫做华为的电子公司，然后，这家公司将以其严苛的军事化管理和犀利的底价战略迅速崛起，并让全世界的同行们深感头痛。

科学大会后，国家在科研和教育方面的改革速度明显加快了。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。

事实上，高考制度在此前的 1977 年已经部分恢复，而全国性高考的正式举行则是在 1978 年。从这年起，高校招生恢复全国统一考试，由教育部组织命题，各省、自治区、直辖市组织考试、评卷和在当地招生院校的录取工作。文科考政治、语文、数学、历史、地理和外语；理科考政治、语文、数学、物理、化学和外语。外语考试的语种为英、俄、日、法、德、西班牙、阿拉伯语，考试成绩暂不记入总分，作为录取的参考。没有学过上述语种的可以免试。报考外语院校或专业的，还须加试口语；外语笔试成绩记入总分，数学成绩作为参考。根据邓小平的批示，“在公布参加体检名单的同时，公布全体考生的各科考试成绩。公布的方法，由县（区）招生委员会通知考生所在单位分别转告本人。”公布考生成绩，是提高招生考试过程的公开、透明程度的重要举措，对于转变社会风气，杜绝“走后门”和徇私舞弊等不正之风，发挥了重大作用。

有数据显示，第一批报名高考的考生就多达 580 万，远远超过高校的招生计划。扩招成为全国上下一致的呼声。北京科技大学教育科学研究所所长毛祖桓回忆说，“扩招也是临时决定的，当时一开始就让各个学校报，每个学校能招多少人，就这样报了一下，这么定了分数线。那年考得好的学生还比较多，因为是多少届的人压在一起考大学，所以最后，我记得当时是林乎加当北京市市长，北京就率先扩招，原来比如说 330 分、340 分才过线，后来就说 300 分以上都可以上大学，一下子就增加了至少是三分之一强、二分之一弱的样子，这个比例还是很大的。后来天津、上海等大城市跟进，造成了第二次扩招的态势。”

教育部公布的数据是，1978 年全国高考 610 万人报考，录取 40.2 万人。翻阅这一年“全国高等学校

统一招生语文试卷”，第一部分是给一段文字加上标点符号，而第一题就跟经济有关：

（1）实现机械化要靠人的思想革命化有了革命化才有机械化机械化不是一口气吹出来的要经过一番艰苦奋战才能成功要把揭批四人帮的斗争进行到底要肃清他们的流毒促进人们的思想革命化一个软懒散的领导班子是挑不起这付重担的。

这是当时最主流的价值观：思想的解放和对左倾的、僵化教条主义的余毒肃清是经济进步最首要的前提。从这里，后来的人们可以发现，在 1978 年，追求经济成长是一个多么让人战战兢兢的事业。

龙门陡开，江鲫飞跃。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。黄宏生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，并终于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。）

在内蒙古，一个叫牛根生的青年遭遇父丧。他是一个苦孩子，生下来一个月就从乡下被卖到了城里，据说仅值 50 元钱。他不知道自己姓什么，因为收养他的人是养牛的所以让他姓了牛，他的养父从抗美援朝结束后开始一共养了 28 年牛，他便是在牛群中长大的。那一年，养父去世了，牛根生抹干眼泪，接过牛鞭继续养牛。五年后，牛根生到了一家“回民奶制品厂”当刷瓶工，在那里他一干就是 16 年，然后便

创办了蒙牛集团，它后来成了中国最大的奶制品公司。

在温州，13岁的南存辉因贫穷而不得不辍学，他成了一个走街串巷的补鞋匠，对那段日子他一生记忆深刻，“补鞋稍不留神，锥子就会深深地扎入手指中，鲜血顿时涌出。只好用片破纸包上伤口，含泪继续为客人补好鞋。那阵子，我每天赚的钱都比同行多，我就凭自己的速度快，修得用功一点，质量可靠一点。”6年后，这位修鞋匠在一个破屋子里建起了作坊式的开关厂。20年后，他创办的正泰集团成为中国最大的私营公司之一。

在南方小镇深圳，一位叫王石的27岁文学青年正枕着一本已经被翻烂的《大卫·科波菲尔》，睡在建筑工地的竹棚里。他在后来的自传中写道：

1978年4月的深圳，怒放的木棉花已经凋谢了。路轨旁抛扔着死猪，绿头苍蝇嗡嗡起舞；空气中弥漫着牲畜粪便和腐尸的混合臭气。我正在深圳笋岗北站检疫消毒库现场指导给排水工程施工。内地各省市通过铁路出口到香港的鲜活商品运到深圳，集中到笋岗北站编组检疫，再启运过罗湖桥。运输途中发病或死亡的牲畜、变质的水果蔬菜要在这里检验清除。

我之所以到深圳，是由于1977年我从兰州铁道学院毕业时，被分配到广州铁路局工程五段，担任给排水技术员，工资每月42元。工程五段主要负责北至广东与湖南交界的坪石，南至深圳罗湖桥头路段××公里的沿线土建工程项目。在这一管辖路段，经常几个工程项目同时展开，1978年我们接手了笋岗北站消毒库项目。那个时代，深圳还属边防禁区，不是随便什么人就能来的。

施工空暇去了趟沙头角：一条弯曲的石板窄街，路中间一块界碑，冷冷清清的。界碑不能越过，中方一侧仅有的两间店铺里摆放着极普通的日用杂货。

笋岗北站施工现场十分简陋。睡觉休息的临时宿舍搭建在铁路边。三十几号人挤住在竹席搭建的工棚里。双层铁架床，我选择住在上铺，挂上蚊帐，钻进去，编制工程进度表、决算表，看书，睡觉。广东蚊子专欺负外省人，被叮咬的部位红肿起疙瘩，痒疼难忍。挂蚊帐防蚊叮，还防苍蝇的困扰；晾衣裳的绳子或灯绳上随时被苍蝇占据，密密麻麻的，让你浑身起鸡皮疙瘩。

工作之余，我总会捧着一本书，在晚饭后独自一个人关在房间里做读书笔记，直至凌晨；节假日则去上英语课。一次周末，广州友谊剧院听音乐会：香港小提琴演奏家刘元生先生与广州乐团联袂演奏“梁祝”小提琴协奏曲。我太喜欢这首爱情至上的协奏曲，所以演出结束后还跑到后台向演奏者祝贺，刘先生送我一盘个人演奏的“梁祝”协奏曲录音带。当时怎么也想不到，刘先生会成为我到深圳创建万科的生意伙伴、上市之后的大股东之一。

……工程继续着。我盼望尽早结束工程，远离与香港一河之隔的深圳。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（3）

（三）外国人眼中 1978 年的中国企业的景象

1978 年的中国企业是一副怎样的景象？也许我们从外国人眼中能看得更真切一点。

1978 年 7 月 28 日的《华盛顿邮报》上，刊登了记者杰伊·马修斯发表的一篇中国工厂观察记。不知道通过怎样的程序，他被破天荒地允许参观桂林的一家国营工厂。从这一年的夏天开始，中国各地似乎放宽了海外记者采访考察中国企业的审批。因而，在各国国际媒体上，人们读到了多篇充满陌生感的目击记。在这篇题为《尽管宣布要对工厂进行改革，工作仍然松松垮垮》的报道中，马修斯写道：

同中国大多数工厂的情况一样，桂林丝厂的工人看来并不是干劲十足的。就业保障、退休金保证以及其他一些好处促使中学毕业生拼命挤进工厂去工作。因此，许多人都挤进了本来就已经过多的工人行列。生产线上工人过多使工人长时间地闲着。当我走进一个车间的时候，有三名女工正在同旁边桌上的另外一名女工聊天。我一进去，她们就很快回到了自己的座位上，然后交叉着双手坐在那里，好奇地朝我张望。在我逗留的几分钟里，只有一个女工干了活，而没有一个女工说得清楚她们的生产定额是多少。

中国工人把他们的工作看成是一种权利，而不是一种机会。工厂管理人员对于工人阶级中的成员不敢压制。在这种企业里，工人的身份是可以世袭的，当一名工人退休时，他或她可以送一个子女到这家工厂工作。桂林丝厂有 2500 多名工人，从来没有解雇过一个人。

这家工厂的革委会主任谢广之（音）告诉记者，去年，全厂 85%以上的工人都增加了少量的工资，对很多人来说，是 10~20 年来第一次增加工资。由于几乎所有的工人都增加了工资，所以这次加工资没有起到明显的刺激作用。从今年开始，工厂开始对一些劳动好的工人给予少量的奖金，一季度的奖金不超过 1.75 美元。

最后，马修斯断言，“这种松松垮垮的工作态度，仍然是妨碍这个世界上人口最多的国家实现现代化的一个主要障碍”。

最具有戏剧性的企业考察出现在中国中部。一位日本记者在重庆炼钢厂发现了一台 140 多年前的机器。这家年产 30 万吨原钢的工厂，使用的机械设备全都是 20 世纪 50 年代之前的，其中，140 多年前英国制造的蒸汽式轧钢机竟然还在使用。那位记者不敢相信自己的眼睛，他指着机器上的出厂标板问厂长，“这是不是把年代搞错了？”厂长的回答是，“没有错，因为质量好，所以一直在用。”

在 1978 年 8 月 28 日的《日本经济新闻》上，该报驻北京记者冈田发表了一篇题为“中国的飞机老是停航”的观察记：

中国正在发展国内的交通事业，但是民航依然不可靠。首先是时刻表不可信，在一角钱一份的中国民航时刻表上，就混杂着“幽灵班机”。例如，在时刻表第 25 页上写着每天有去哈尔滨的班机，早晨 8 点 15 分从北京起飞。但是，实际上星期四和星期日都没有班机。我到窗口问是什么理由。回答是：“哎呀，这是什么原因呢？大概是从什么时候改了吧。”登上飞机后又怎么样呢？无法保证能按时飞到目的地。这次从北京去哈尔滨，起飞就晚了一个小时，在沈阳停留又耽搁了四小时，好不容易到长春转机，又宣布“因为哈尔滨在下雨，今天的班机取消”。只好在长春住了一夜，第二天竟还是“今天停航”。到了哈尔滨，我才知道原因，原来哈尔滨机场没有水泥地面的跑道，飞机是在草原上咕噜咕噜地滑行。难怪一下雨，就必须得停航了。

同样是在 8 月，一位名叫伊莱·布罗德的美国房屋建造商参观了北京、广州等五个城市，他对合众国际社记者谈到了对中国的观感，“我看到了一个令人印象深刻的不发达国家”。“中国人用黏土和稻草做砖，但也使用一部分预制混凝土板来建房。中国的住房是原始的，建成后的质量很粗糙，但非常讲实用。往往一个两居室的风子里要住四代人，从 80 岁的曾祖母到小孩。”同时，伊莱·布罗德也感觉到了刚刚

开始发生的变化：“我所到之处，他们都在换自来水管。一些新的工业区正开始建造，不过我没有看到什么污染控制的措施。”

《读卖新闻》驻香港记者松永二日也对中国企业的落后深为惊讶。这年 6 月，他参观了上海的一家集成电路工厂，他写道，“日本的集成电路工厂干净得一点灰尘也没有。相比之下，上海这家工厂简直像是马路工厂。工厂方面说，产品一多半不合格，卖不出去。”他还观察到，长期的政治斗争，学校停止招生，使得中国工厂的基础人才极度匮乏。他举例说，上海内燃机研究所的 31 名技师，平均年龄是 56 岁。

在上海闵行的一间机电工厂中，松永看到了一条标语，“看谁先到达目标”。这家工厂开始对超额完成指标的工人实行奖励，每月的奖金分成三元、五元和七元三个等级。松永问了一个问题，“有没有送还奖金，仍然努力于社会主义建设的工人？”工厂负责人明确地回答，“没有。”

在经历了这一些观察之后，松永预言中国即将开始一场新的经济革命。在 10 月 3 日的一篇述评中，他直截了当地宣称，“进入建国 30 年的中国今后的课题是，实行高速经济增长政策，把中国建成一个强大的经济大国”。而中国正在采取的办法则是，“在再度复职的邓小平领导下，设法加强同外国——以西方发达的工业国家为中心——的经济关系，在国内则推行讲究能力和效率的路线”。

松永试图用事实来证明他的观察，“中国的领导人已经意识到，靠上海那家老工厂是不可能迅速实现现代化的，因此必须下决心引进外国的先进技术。近来，中国加强同外国的经济关系的活动令人目瞪口呆。到今年 9 月为止，中国派出党政领导人到 31 个国家访问，并且接待了 15 个国家的政府领导人。而它们绝大多数是以前的敌人——西欧发达国家。不言而喻，这种门户开放政策的目的在于引进先进技术。”

应该说松永的观察是很精准的。1978 年，除了主要领导人频频出访之外，中国政府还做了一些动作，它们在当时似乎并没有引发联想，然而在后来的研究者眼中却绝非巧合。这一年的 7 月 3 日，中国政府停止对越南的援助，13 日又宣布停止对阿尔巴尼亚的一切技术和经济援助，10 月 23 日，《中日和平友好条约》正式生效，12 月 16 日，中美发布建交联合公报。

一疏一近，貌似毫不相干，其实却不难看出内在的某种抉择：摆脱意识形态的纠缠，以经济发展为主轴，悄悄向发达国家靠拢的发展主导型战略已经开始发酵。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（3）

（三）外国人眼中 1978 年的中国企业的景象

1978 年的中国企业是一副怎样的景象？也许我们从外国人眼中能看得更真切一点。

1978 年 7 月 28 日的《华盛顿邮报》上，刊登了记者杰伊·马修斯发表的一篇中国工厂观察记。不知道通过怎样的程序，他被破天荒地允许参观桂林的一家国营工厂。从这一年的夏天开始，中国各地似乎放宽了海外记者采访考察中国企业的审批。因而，在各国国际媒体上，人们读到了多篇充满陌生感的目击记。在这篇题为《尽管宣布要对工厂进行改革，工作仍然松松垮垮》的报道中，马修斯写道：

同中国大多数工厂的情况一样，桂林丝厂的工人看来并不是干劲十足的。就业保障、退休金保证以及其他一些好处促使中学毕业生拼命挤进工厂去工作。因此，许多人都挤进了本来就已经过多的工人行

列。生产线上工人过多使工人长时间地闲着。当我走进一个车间的时候，有三名女工正在同旁边桌上的另外三名女工聊天。我一进去，她们就很快回到了自己的座位上，然后交叉着双手坐在那里，好奇地朝我张望。在我逗留的几分钟里，只有一个女工干了活，而没有一个女工说得清楚她们的生产定额是多少。

中国工人把他们的工作看成是一种权利，而不是一种机会。工厂管理人员对于工人阶级中的成员不敢压制。在这种企业里，工人的身份是可以世袭的，当一名工人退休时，他或她可以送一个子女到这家工厂工作。桂林丝厂有 2500 多名工人，从来没有解雇过一个人。

这家工厂的革委会主任谢广之（音）告诉记者，去年，全厂 85%以上的工人都增加了少量的工资，对很多人来说，是 10~20 年来第一次增加工资。由于几乎所有的工人都增加了工资，所以这次加工资没有起到明显的刺激作用。从今年开始，工厂开始对一些劳动好的工人给予少量的奖金，一季度的奖金不超过 1.75 美元。

最后，马修斯断言，“这种松松垮垮的工作态度，仍然是妨碍这个世界上人口最多的国家实现现代化的一个主要障碍”。

最具有戏剧性的企业考察出现在中国中部。一位日本记者在重庆炼钢厂发现了一台 140 多年前的机器。这家年产 30 万吨原钢的工厂，使用的机械设备全都是 20 世纪 50 年代之前的，其中，140 多年前英国制造的蒸汽式轧钢机竟然还在使用。那位记者不敢相信自己的眼睛，他指着机器上的出厂标板问厂长，“这是不是把年代搞错了？”厂长的回答是，“没有错，因为质量好，所以一直在用。”

在 1978 年 8 月 28 日的《日本经济新闻》上，该报驻北京记者冈田发表了一篇题为“中国的飞机老是停航”的观察记：

中国正在发展国内的交通事业，但是民航依然不可靠。首先是时刻表不可信，在一角钱一份的中国民航时刻表上，就混杂着“幽灵班机”。例如，在时刻表第 25 页上写着每天有去哈尔滨的班机，早晨 8 点 15 分从北京起飞。但是，实际上星期四和星期日都没有班机。我到窗口问是什么理由。回答是：“哎呀，这是什么原因呢？大概是从什么时候改了吧。”乘上飞机后又怎么样呢？无法保证能按时飞到目的地。这次从北京去哈尔滨，起飞就晚了一个小时，在沈阳停留又耽搁了四小时，好不容易到长春转机，又宣布“因为哈尔滨在下雨，今天的班机取消”。只好在长春住了一夜，第二天竟还是“今天停航”。到了哈尔滨，我才知道原因，原来哈尔滨机场没有水泥地面的跑道，飞机是在草原上咕噜咕噜地滑行。难怪一下雨，就必须得停航了。

同样是在 8 月，一位名叫伊莱·布罗德的美国房屋建造商参观了北京、广州等五个城市，他对合众国际社记者谈到了对中国的观感，“我看到了一个令人印象深刻的不发达国家”。“中国人用黏土和稻草做砖，但也使用一部分预制混凝土板来建房。中国的住房是原始的，建成后的质量很粗糙，但非常讲实用。往往一个两居室的风子里要住四代人，从 80 岁的曾祖母到小孩。”同时，伊莱·布罗德也感觉到了刚刚开始发生的变化：“我所到之处，他们都在换自来水管。一些新的工业区正开始建造，不过我没有看到什么污染控制的措施。”

《读卖新闻》驻香港记者松永二日也对中国企业的落后深为惊讶。这年 6 月，他参观了上海的一家集成电路工厂，他写道，“日本的集成电路工厂干净得一点灰尘也没有。相比之下，上海这家工厂简直像是马路工厂。工厂方面说，产品一多半不合格，卖不出去。”他还观察到，长期的政治斗争，学校停止招生，使得中国工厂的基础人才极度空乏。他举例说，上海内燃机研究所的 31 名技师，平均年龄是 56 岁。

在上海闵行的一间机电工厂中，松永看到了一条标语，“看谁先到达目标”。这家工厂开始对超额完成指标的工人实行奖励，每月的奖金分成三元、五元和七元三个等级。松永问了一个问题，“有没有送还奖金，仍然努力于社会主义建设的工人？”工厂负责人明确地回答，“没有。”

在经历了这一些观察之后，松永预言中国即将开始一场新的经济革命。在 10 月 3 日的一篇述评中，他直截了当地宣称，“进入建国 30 年的中国今后的课题是，实行高速经济增长政策，把中国建成一个强大的经济大国”。而中国正在采取的办法则是，“在再度复职的邓小平领导下，设法加强同外国——以西方发达的工业国家为中心——的经济关系，在国内则推行讲究能力和效率的路线”。

松永试图用事实来证明他的观察，“中国的领导人已经意识到，靠上海那家老工厂是不可能迅速实现现代化的，因此必须下决心引进外国的先进技术。近来，中国加强同外国的经济关系的活动令人目瞪口呆。到今年 9 月为止，中国派出党政领导人到 31 个国家访问，并且接待了 15 个国家的政府领导人。而它们绝大多数是以前的敌人——西欧发达国家。不言而喻，这种门户开放政策的目的在于引进先进技术。”

应该说松永的观察是很精准的。1978 年，除了主要领导人频频出访之外，中国政府还做了一些动作，它们在当时似乎并没有引发联想，然而在后来的研究者眼中却绝非巧合。这一年的 7 月 3 日，中国政府停止对越南的援助，13 日又宣布停止对阿尔巴尼亚的一切技术和经济援助，10 月 23 日，《中日和平友好条约》正式生效，12 月 16 日，中美发布建交联合公报。

一疏一近，貌似毫不相干，其实却不难看出内在的某种抉择：摆脱意识形态的纠缠，以经济发展为主轴，悄悄向发达国家靠拢的发展主导型战略已经开始发酵。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（4）

（四）天安门国庆典礼上出现了一个名叫李嘉诚的香港商人

在这一年的天安门国庆典礼上，出现了一个名叫李嘉诚的香港商人。他穿着一件紧身的蓝色中山装，不无局促地站在一大堆也同样穿着中山装的中央干部身边，天安门广场是那么的广大，让这个从小岛上来的潮汕人很有点不习惯。从 11 岁离开大陆，这是他 40 年来第一次回乡，在几年前，他还是一个被大陆媒体批评的万恶的资本家，现在他已经成了被尊重的客人。他自己可能也没有想到，再过 20 年，他将在距离天安门一公里远的地方盖起一个庞大的、超现代的东方广场。他是受到邓小平的亲自邀请，来参加国庆观礼的。来之前，他给自己定了“八字戒律”——“少出风头，不谈政治。”

回到香港，李嘉诚当即决定，在家乡潮州市捐建 14 栋“群众公寓”，他在给家乡人的信中写道：“念及乡间民房缺乏之严重情况，颇为系怀。故有考虑对地方上该项计划予以适当的支持。”他要求家乡媒体不要对此做任何的宣传。有一个与此相关的细节是，两年后，“群众公寓”建成，搬进新房的人们将一副自撰的春联贴在了门上，曰：“翻身不忘共产党，幸福不忘李嘉诚。”此联很快被记者写成“内参”上报到中央，引起了一场不小的震动。李嘉诚不惹政治，却防不了政治来惹他。

在李嘉诚从香港来北京参加国庆典礼前的 4 个月，36 岁的荣智健随身携带着简单行装和单程通行证，远离家人，告别妻儿，从北京来到了香港。到码头来迎接他的，是他的两个堂兄弟，荣智谦、荣智鑫。显赫百年的荣家第四代终于在一个潮湿的夏天又聚在了一起。

无锡荣家，兴于清末民初，靠办印染工厂起家，是江浙沿海一带显赫的商贾大户，最鼎盛时，荣家几乎掌控了中国纺织产业的大半壁江山。1949年之后，荣家一直是共产党的坚定拥护者，1953年，党中央有计划地实验公私合营计划，在荣家第三代掌门人荣毅仁的积极倡导下，他所持股的广州第二纺织厂成为全国第一家递交公私合营申请书的私营工厂，起了全国性的示范和宣传作用，毛泽东因此赞许荣家为“民族资本家的首户”。三年后，全国公私合营计划临近收尾，在全国政协二届二次会议上，荣毅仁作为工商界报喜队代表，向毛泽东、刘少奇等报喜，这一天标志着“全国范围内基本上完成了对资本主义工商业的改造，进入了社会主义社会”。1957年，41岁的荣毅仁当上了上海市副市长，后来还曾兼任纺织部副部长。

“文革”期间，荣毅仁靠边站，没有少吃苦头，他的食指被红卫兵打断，好几年一直在全国工商联机关食堂的锅炉房运煤和打扫工商联机关的所有厕所。他的儿子荣智健被流放到四川凉山的一个水电站当抬土工。“四人帮”下台后，邓小平复出，荣毅仁也随即翻身，在1978年2月召开的五届政协会议上，邓小平被选为全国政协主席，荣毅仁当选为副主席。

政治上尽管重焕光芒，而荣家资产在大陆却已分文不存。此时已回到北京的荣智健无所事事，他对科研和政治均无兴趣，于是南下香港成了最好的一个抉择，在那里，一群解放前逃亡在外的荣家子弟尽管不复祖辈的荣耀，却也依然固守家业。行前，荣毅仁盘算良久，记得当年他父亲在香港开办了数家纺织厂，其中的股息和分红30多年一直未动，荣智健在父亲的授意下一一结算，竟得一笔不菲的资金，这成了他闯荡香江的资本。世家子弟毕竟不比寻常，其起点自当高人一筹。12月，他与两个堂兄弟合股的爱卡电子厂开业了，总股本100万元港币，三人各占1/3股份，一开始的业务是将香港的廉价电子表、收音机、电子钟等向大陆贩卖，在当时，获准“大陆贩卖权”几乎是一个难以想象的特权。3年后，这家背景深厚的小电子厂被美国的Fitelec公司以1200万美元高价收购。荣家财技一试即灵，果然非同凡响。荣智健日后资产曾一度攀上“中国首富”的宝座，其渊源由来当是从这个夏天开始的。

与只身闯香港的儿子相比，当上全国政协副主席的荣毅仁鏖战大陆。他提笔向邓小平建议，“从国外吸引资金，引进先进技术，似有必要设立国际信托投资公司，集中统一吸收国外投资，按照国家计划，投资人意愿，投入国家建设”。在荣毅仁的提案中，即将创办的公司名为中国国际信托投资公司，简称中信（CITIC）。此议当即得到邓的认可，其他领导人也颇为赞许。1979年，中信公司正式成立。在相当长一段时间里，它扮演了中国引进国际资本的中介角色。

在国内成功地掀起了“真理标准大讨论”的思想热浪之后，1978年10月22日，邓小平出访日本。在此次访问中，走访日本是他出行的重要事项之一。这位早年曾经留学法国，在印刷厂当过工人的中国领导人已经有半个世纪没有走进过资本主义的工厂了。这一次，他显然不仅仅是为了参观，而是在举手投足间一次次地表达出自己的深意。

他先是参观了东京的新日铁公司和日产汽车公司。在日产的一个汽车厂里，他真正领略了“现代化”的生产线在大阪考察时，他专程去了松下电器公司的茨木工厂，在那里，翘首等待他的是另一位亚洲传奇人物，松下公司创始人、被尊称为“日本经营之神”的83岁的松下幸之助。

随行的新华社记者的报道中描述道：日本朋友向邓副总理介绍了松下电器公司生产各种电视机的概况。从1952年生产第一台电视机以来，截至1978年3月，这家公司已经生产了5000台电视机。邓副总理走进生产车间，参观了电视机组装生产线、自动插件装置以及检查成品等生产工序。离开车间后，邓副总理被邀请来到一间展览室，日本朋友向邓副总理介绍了陈列在这里的双画面电视、高速传真机、汉

字编排装置、录像机、录像唱片、立体声唱机以及微波炉等产品。邓副总理在讲话中说，在中国四个现代化的发展过程中，电子工业、电子仪表和自动化等都是必需的。《中日和平友好条约》的签订和生效，使两国的友好合作可以更加广阔地在多方面进行下去。邓副总理应主人的要求，在这家工厂的纪念册上题词：“中日友好前程似锦”。

邓小平对松下的此次考察，给 83 岁高龄的松下幸之助留下深刻的印象，这促使老人开始思考松下公司的中国攻略。在第二年，松下幸之助飞访中国，成为访问新中国的第一位国际级企业家，松下公司与中国政府签订了“技术协作第一号”协议，向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备，通过国际交流基金向北京大学、复旦大学赠送价值 1.2 亿日元的设备，松下公司的北京事务所随之开设。松下公司的率先进入中国，起到了巨大的示范效应，其他日本公司纷涌而至，在其后的 10 年间，日本公司成为第一批中国市场的外来拓荒者。

前日本驻华大使中江要介在《邓小平让中国富起来》的回忆文章中，记录了邓小平访日的另一个细节：中江在陪同途中问邓小平对日本的什么感兴趣，邓小平说中国老百姓冬天使用煤球，时常发生一氧化碳中毒的事情，他想知道日本有没有不产生一氧化碳的煤球。

访日之后，邓小平旋访新加坡。李光耀在《李光耀回忆录：1965~2000》一书中回忆了这段经历。李光耀对邓小平印象深刻，以致他在书中写道：“邓小平是我所见过的领导人当中给我印象最深刻的一位。尽管他只有五英尺高，却是人中之杰。虽已年届 74 岁，在面对不愉快的现实时，他随时准备改变自己的想法。”

出乎李光耀预料的是，邓小平对新加坡的经济制度表示出浓厚的兴趣。他在回忆录中写道，“邓小平离开几个星期后，有人把北京《人民日报》刊登的有关新加坡的文章拿给我看。报道的路线改变了，纷纷把新加坡形容为一个花园城市。说这里的绿化、公共住房和旅游业都值得考察研究。我们不再是‘美帝国主义的走狗’。邓小平在第二年的一次演讲中说：‘我到新加坡去考察他们怎么利用外资。新加坡从外国人所设的工厂中获益。首先，外国企业根据净利所交的 35% 税额归国家所有；第二，劳动收入都归工人；第三，外国投资带动了服务业。这些都是国家的收入。’他在 1978 年所看到的新加坡，为中国人要争取的最基本的成就提供了一个参考标准。”

这些细节，在 1978 年的新闻报道中被淹没，人们只关注和称颂邓小平出访的种种政治意义，却没有发现他其实已经在为中国日后的经济制度改革汲取经验。邓小平是一个深思而慎行的人，当他提出某一个主张的时候，便表明他已经对此深思熟虑。在年底的一次中央工作会议上，邓小平突然提出了一个新的理论：“让一部分城市先富起来”。他当时一口气列举了十来个城市，第一个就是深圳。

当时在座做记录的经济学家于光远回忆说，邓小平提到的是“深圳”，而不是人们常说的“宝安”，还列举了为什么深圳可以先富起来的理由，可见邓小平注意深圳很久了，而且进行了深入的思考。1979 年 3 月，深圳经济特区成立。

1978 年底，美国《时代周刊》将邓小平评为“《时代》年度人物”。这家在国际上影响重大的周刊用整整 48 页的系列文章介绍了年度人物邓小平和打开大门的中国，其开篇之作的标题是：“新中国的梦想家”（Visionary of a New China）。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（4）

（四）天安门国庆典礼上出现了一个名叫李嘉诚的香港商人

在这一年的天安门国庆典礼上，出现了一个名叫李嘉诚的香港商人。他穿着一件紧身的蓝色中山装，不无局促地站在一大堆也同样穿着中山装的中央干部身边，天安门广场是那么的广大，让这个从小岛上来的潮汕人很有点不习惯。从 11 岁离开大陆，这是他 40 年来第一次回乡，在几年前，他还是一个被大陆媒体批评的万恶的资本家，现在他已经成了被尊重的客人。他自己可能也没有想到，再过 20 年，他将在距离天安门一公里远的地方盖起一个庞大的、超现代的东方广场。他是受到邓小平的亲自邀请，来参加国庆观礼的。来之前，他给自己定了“八字戒律”——“少出风头，不谈政治。”

回到香港，李嘉诚当即决定，在家乡潮州市捐建 14 栋“群众公寓”，他在给家乡人的信中写道：“念及乡间民房缺乏之严重情况，颇为系怀。故有考虑对地方上该项计划予以适当的支持。”他要求家乡媒体不要对此做任何的宣传。有一个与此相关的细节是，两年后，“群众公寓”建成，搬进新房的人们将一副自撰的春联贴在了门上，曰：“翻身不忘共产党，幸福不忘李嘉诚。”此联很快被记者写成“内参”上报到中央，引起了一场不小的震动。李嘉诚不惹政治，却防不了政治来惹他。

在李嘉诚从香港来北京参加国庆典礼前的 4 个月，36 岁的荣智健随身携带着简单行装和单程通行证，远离家人，告别妻儿，从北京来到了香港。到码头来迎接他的，是他的两个堂兄弟，荣智谦、荣智鑫。显赫百年的荣家第四代终于在一个潮湿的夏天又聚在了一起。

无锡荣家，兴于清末民初，靠办印染工厂起家，是江浙沿海一带显赫的商贾大户，最鼎盛时，荣家几乎掌控了中国纺织产业的大半壁江山。1949 年之后，荣家一直是共产党的坚定拥护者，1953 年，党中央有计划地实验公私合营计划，在荣家第三代掌门人荣毅仁的积极倡导下，他所持股的广州第二纺织厂成为全国第一家递交公私合营申请书的私营工厂，起了全国性的示范和宣传作用，毛泽东因此赞许荣家为“民族资本家的首户”。三年后，全国公私合营计划临近收尾，在全国政协二届二次会议上，荣毅仁作为工商界报喜队代表，向毛泽东、刘少奇等报喜，这一天标志着“全国范围内基本上完成了对资本主义工商业的改造，进入了社会主义社会”。1957 年，41 岁的荣毅仁当上了上海市副市长，后来还曾兼任纺织部副部长。

“文革”期间，荣毅仁靠边站，没有少吃苦头，他的食指被红卫兵打断，好几年一直在全国工商联机关食堂的锅炉房运煤和打扫工商联机关的所有厕所。他的儿子荣智健被流放到四川凉山的一个水电站当抬土工。“四人帮”下台后，邓小平复出，荣毅仁也随即翻身，在 1978 年 2 月召开的五届政协会议上，邓小平被选为全国政协主席，荣毅仁当选为副主席。

政治上尽管重焕光芒，而荣家资产在大陆却已分文不存。此时已回到北京的荣智健无所事事，他对科研和政治均无兴趣，于是南下香港成了最好的一个抉择，在那里，一群解放前逃亡在外的荣家子弟尽管不复祖辈的荣耀，却也依然固守家业。行前，荣毅仁盘算良久，记得当年他父亲在香港开办了数家纺织厂，其中的股息和分红 30 多年一直未动，荣智健在父亲的授意下一一结算，竟得一笔不菲的资金，这成了他闯荡香江的资本。世家子弟毕竟不比寻常，其起点自当高人一筹。12 月，他与两个堂兄弟合股的爱卡电子厂开业了，总股本 100 万元港币，三人各占 1/3 股份，一开始的业务是将香港的廉价电子表、收音机、电子钟等向大陆贩卖，在当时，获准“大陆贩卖权”几乎是一个难以想象的特权。3 年后，这家背景深厚的小电子厂被美国的 Fitelec 公司以 1200 万美元高价收购。荣家财技一试即灵，果然非同凡响。荣智健日后资产曾一度攀上“中国首富”的宝座，其渊源由来当是从这个夏天开始的。

与只身闯香港的儿子相比，当上全国政协副主席的荣毅仁鏖战大陆。他提笔向邓小平建议，“从国外

吸引资金，引进先进技术，似有必要设立国际信托投资公司，集中统一吸收国外投资，按照国家计划，投资人意愿，投入国家建设”。在荣毅仁的提案中，即将创办的公司名为中国国际信托投资公司，简称中信（CITIC）。此议当即得到邓的认可，其他领导人也颇为赞许。1979年，中信公司正式成立。在相当长一段时间里，它扮演了中国引进国际资本的中介角色。

在国内成功地掀起了“真理标准大讨论”的思想热浪之后，1978年10月22日，邓小平出访日本。在此次访问中，走访日本是他出行的重要事项之一。这位早年曾经留学法国，在印刷厂当过工人的中国领导人已经有半个世纪没有走进过资本主义的工厂了。这一次，他显然不仅仅是为了参观，而是在举手投足间一次次地表达出自己的深意。

他先是参观了东京的新日铁公司和日产汽车公司。在日产的一个汽车厂里，他真正领略了“现代化”的生产线在大阪考察时，他专程去了松下电器公司的茨木工厂，在那里，翘首等待他的是另一位亚洲传奇人物，松下公司创始人、被尊称为“日本经营之神”的83岁的松下幸之助。

随行的新华社记者报道中描述道：日本朋友向邓副总理介绍了松下电器公司生产各种电视机的概况。从1952年生产第一台电视机以来，截至1978年3月，这家公司已经生产了5000台电视机。邓副总理走进生产车间，参观了电视机组装生产线、自动插件装置以及检查成品等生产工序。离开车间后，邓副总理被邀请来到一间展览室，日本朋友向邓副总理介绍了陈列在这里的双画面电视、高速传真机、汉字编排装置、录像机、录像唱片、立体声唱机以及微波炉等产品。邓副总理在讲话中说，在中国四个现代化的发展过程中，电子工业、电子仪表和自动化等都是必需的。《中日和平友好条约》的签订和生效，使两国的友好合作可以更加广阔地在多方面进行下去。邓副总理应主人的要求，在这家工厂的纪念册上题词：“中日友好前程似锦”。

邓小平对松下的此次考察，给83岁高龄的松下幸之助留下深刻的印象，这促使老人开始思考松下公司的中国攻略。在第二年，松下幸之助飞访中国，成为访问新中国的第一位国际级企业家，松下公司与中国政府签订了“技术协作第一号”协议，向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备，通过国际交流基金向北京大学、复旦大学赠送价值1.2亿日元的设备，松下公司的北京事务所随之开设。松下公司的率先进入中国，起到了巨大的示范效应，其他日本公司纷涌而至，在其后的10年间，日本公司成为第一批中国市场的外来拓荒者。

前日本驻华大使中江要介在《邓小平让中国富起来》的回忆文章中，记录了邓小平访日的另一个细节：中江在陪同途中问邓小平对日本的什么感兴趣，邓小平说中国老百姓冬天使用煤球，时常发生一氧化碳中毒的事情，他想知道日本有没有不产生一氧化碳的煤球。

访日之后，邓小平旋访新加坡。李光耀在《李光耀回忆录：1965~2000》一书中回忆了这段经历。李光耀对邓小平印象深刻，以致他在书中写道：“邓小平是我所见过的领导人当中给我印象最深刻的一位。尽管他只有五英尺高，却是人中之杰。虽已年届74岁，在面对不愉快的现实时，他随时准备改变自己的想法。”

出乎李光耀预料的是，邓小平对新加坡的经济制度表示出浓厚的兴趣。他在回忆录中写道，“邓小平离开几个星期后，有人把北京《人民日报》刊登的有关新加坡的文章拿给我看。报道的路线改变了，纷纷把新加坡形容为一个花园城市。说这里的绿化、公共住房和旅游业都值得考察研究。我们不再是‘美帝国主义的走狗’。邓小平在第二年的演讲中说：‘我到新加坡去考察他们怎么利用外资。新加坡从外国人所设的工厂中获益。首先，外国企业根据净利所交的35%税额归国家所有；第二，劳动收入都归

工人；第三，外国投资带动了服务业。这些都是国家的收入。’他在 1978 年所看到的新加坡，为中国人要争取的最基本的成就提供了一个参考标准。”

这些细节，在 1978 年的新闻报道中被淹没，人们只关注和称颂邓小平出访的种种政治意义，却没有发现他其实已经在为中国日后的经济制度改革汲取经验。邓小平是一个深思而慎行的人，当他提出某一个主张的时候，便表明他已经对此深思熟虑。在年底的一次中央工作会议上，邓小平突然提出了一个新的理论：“让一部分城市先富起来”。他当时一口气列举了十来个城市，第一个就是深圳。

当时在座做记录的经济学家于光远回忆说，邓小平提到的是“深圳”，而不是人们常说的“宝安”，还列举了为什么深圳可以先富起来的理由，可见邓小平注意深圳很久了，而且进行了深入的思考。1979 年 3 月，深圳经济特区成立。

1978 年底，美国《时代周刊》将邓小平评为“《时代》年度人物”。这家在国际上影响重大的周刊用整整 48 页的系列文章介绍了年度人物邓小平和打开大门的中国，其开篇之作的标题是：“新中国的梦想家”（Visionary of a New China）。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978～1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（5）

（五）宁愿坐牢杀头，也要分田到户搞包干

1978 年，中国最重大的经济事件并不发生在城市里，而是在一个偏僻、贫穷的小乡村。这在即将开始的 30 年里一点也不奇怪，因为日后更多改变中国变革命运的事件都是没有预谋的，都是在很偏僻的地方、由一些很平凡的小人物所意外引爆的。

这年 11 月 24 日晚上，在安徽省凤阳县小岗生产队的一间破草屋里，18 个衣衫老旧、面色饥黄的农民，借助一盏昏暗的煤油灯，面对一张契约，一个个神情紧张地按下血红的指印，并人人发誓：宁愿坐牢杀头，也要分田到户搞包干。这份后来存于中国革命博物馆的大包干契约，被认为是中国农村改革的“第一枪”。

在 1978 年以前，已经实行了 20 多年的人民公社制度把全国农民牢牢地拴在土地上，“大锅饭”的弊端毕现无疑，农业效率的低下到了让农民无法生存的地步。小岗村是远近闻名的“三靠村”——“吃粮靠返销，用钱靠救济、生产靠贷款”，每年秋收后几乎家家外出讨饭。1978 年的安徽，从春季就出现了旱情，全省夏粮大减产。小岗村的农民在走投无路的情况下，被逼到了包产到户的这一条路上。包干制竟十分灵验，第二年小岗村就实现了大丰收，第一次向国家交了公粮，还了贷款。在当时的安徽省委书记万里的强力主持下，小岗村的大包干经验一夜之间在安徽全境遍地推广。此后，以“家庭联产承包责任制”命名的中国农村改革迅速蔓延全国，给中国农村带来了举世公认的变化。

包产到户的意义无疑是巨大的。它让中国农民摆脱了遏制劳动积极性的人民公社制度，从而解放了生产力，它的推广在根本上解决了中国的口粮产能问题。而在另一个方面，它让农民从土地的束缚中解放出来，在土地严重缺乏而观念较为领先的东南沿海地带，大量闲散人口开始逃离土地，他们很自然地转而进入工业制造领域寻找生存的机会，这群人的出现直接地诱发了乡镇企业的“意外崛起”。在某种意义上，中国民间公司的庞然生长，在逻辑根源上也可以从小岗村的那个冬夜开始追寻。

如果说小岗村的包干制是一场革命的话，那么，也是在 1978 年，距这里数百公里外的江苏省华西村

则发生着另一场农村变革，与小岗村不同的是，它是从人民公社的肌体中变异过来的一种集体经济，它代表了另一类、在相当长的时间内受到政府认可，并也确实发展了生产力的民间公司模式。

华西村早在 20 世纪 60 年代就是“农业学大寨”的全国典型，吴仁宝在这个村里当了创纪录的 48 年的村党委书记，他既是一个农村基层政权的领导者，同时又是一个乡村公司的企业家，这双重的角色让他在很多时候游刃有余，也在另一些时候，遭遇终极难题。这种欣悲交集的命运将贯穿他整个的变革生涯。

当年，华西村成为全国闻名的“农业学大寨”样板大队，吴仁宝还因此当过所在的江阴县的县委书记，在江浙一带，华西村的地位和风光可比大寨，吴仁宝则赫然是“陈永贵式”的好干部。在 1975 年 10 月 26 日的《人民日报》上，新华社记者还曾用充满激情的笔触描写过华西村：“华西大队认真学大寨十一年，过去粮食亩产超一吨，今年可达 2400 斤……吴仁宝同志向自己提出了五项要求……四是百分之八十的力量用于抓农业，百分之十的地方财力用于农业机械化，把各行各业纳入以农业为基础的轨道；五是继续抓好六十四个先进大队，同时帮助六个后进公社赶上去。除此之外，还要建立一万人的理论队伍，一万人的科学技术队伍。他还向全省代表讲了改土治水、作物品种布局、秋肥造田、平整土地的规划，他把自己的蓝图编成了一首诗：九十万人民心向党，七十万亩田成方，六万山地换新装，五业发展六畜旺，社员人人喜洋洋。”

这样的报道充斥了一大串看上去确凿的、闪闪发光的数据，它曾经引得 81 岁的文学家叶圣陶激动不已，这位江阴人据此写了一首很长的赞美诗，其中有“仁宝同志江阴众，英雄业绩维仔肩，更思举国数千县，孰不能如江阴焉”之句。而在事实上，吴仁宝在高调学大寨的同时，却又干着另一些“见不得人”的工作。早在 1969 年，他就抽调 20 人在村里偷偷办起了小五金厂。“当时可千万不能让外面知道，正是割资本主义尾巴的时候呢。”后来顶替吴仁宝担任华西村党委书记的他的第四个儿子吴协恩回忆说，“田里红旗飘飘、喇叭声声，检查的同志走了，我们转身也进了工厂。为什么冒险搞工业？因为种田实在挣不到钱。当时全村人拼死拼活，农业总产值 24 万元，而只用 20 个人办的小五金厂，三年后就达到了 24 万元的产值。”1978 年，吴仁宝盘点过华西村的家底，共有固定资产 100 万元，银行存款 100 万元，另外还存有三年的口粮，这在全国的数千乡村中可谓富甲一时。在当时，一包烟的价格是 0.2 元，整个江阴县的工农业总产值也仅仅数亿元而已。

就这样，吴仁宝用一种很特殊的方式改造他的家乡，1978 年 12 月 8 日，《人民日报》在头版头条的显赫位置再次报道了华西村，题目是《农民热爱这样的社会主义》，同时还配发了“本报评论员”文章《华西的经验说明了什么》，这是当年度这家“中国第一媒体”对全国乡村最高规格的报道。可是，在江苏省和江阴一带，华西被嘲讽为“吹牛大队”，还有一些人给中央写内参，告发“华西村是个假典型”。在这样的风波中，吴仁宝奇迹般地躲过了暗箭，他的“江阴县委书记”在一次举报后被摘掉了，可他在华西村搞的那些小工厂却一直在地下运转。这些不受保护、偷偷摸摸的五金作坊成为了日后燎原中国的乡镇集体企业的胚胎。

我们把视野放得辽阔一点便不难发现，在当时的中国，吴仁宝其实并不孤独。在北方天津静海县蔡公庄的大邱庄，一个叫禹作敏的村党支部书记也在村里偷偷办起了一家冷轧带钢厂。大邱庄是远近闻名的穷村，当地有“宁吃三年糠，有女不嫁大邱庄”的民谣，谁也不会料到十年后这里竟会成为富甲一时的“天下第一村”。而在素有工业传统的江浙一带，一批小工业作坊—没有人做过确凿的统计，如果我们用“上千个”这个概念应该不会太偏离事实—已经星星点点地冒了出来。在浙江，钱塘江畔的萧山县，鲁冠球创办的农机厂已经悄悄度过了它十周年的纪念日。

在这里，我们必须提醒读者一个事实：中国民营公司的成长从一开始就有两个源头，一是华西式的乡村基层政权及其集体企业组织，二是鲁冠球工厂式的自主创业型企业。在日后很长的时间里，吴仁宝和鲁冠球是中国乡镇企业最耀眼的“双子星座”，但是他们的起点却相去甚远，前者始终依托在村级政府的肌体上，而后的崛起则大半是个人创造。这种差异在一开始并不起眼，甚至在相当长的时期内，连他们自己都没有注意到这一点，“乡镇企业”一直是他们共用的一个概念，直到“企业产权”的归属成为一个问题时，他们的命运才开始向不同的方向飞奔，这自然是 1990 年之后的话题了。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（5）

（五）宁愿坐牢杀头，也要分田到户搞包干

1978 年，中国最重大的经济事件并不发生在城市里，而是在一个偏僻、贫穷的小乡村。这在即将开始的 30 年里一点也不奇怪，因为日后更多改变中国变革命运的事件都是没有预谋的，都是在很偏僻的地方、由一些很平凡的小人物所意外引爆的。

这年 11 月 24 日晚上，在安徽省凤阳县小岗生产队的一间破草屋里，18 个衣衫老旧、面色饥黄的农民，借助一盏昏暗的煤油灯，面对一张契约，一个个神情紧张地按下血红的指印，并人人发誓：宁愿坐牢杀头，也要分田到户搞包干。这份后来存于中国革命博物馆的大包干契约，被认为是中国农村改革的“第一枪”。

在 1978 年以前，已经实行了 20 多年的人民公社制度把全国农民牢牢地拴在土地上，“大锅饭”的弊端毕现无疑，农业效率的低下到了让农民无法生存的地步。小岗村是远近闻名的“三靠村”——“吃粮靠返销，用钱靠救济、生产靠贷款”，每年秋收后几乎家家外出讨饭。1978 年的安徽，从春季就出现了旱情，全省夏粮大减产。小岗村的农民在走投无路的情况下，被逼到了包产到户的这一条路上。包干制竟十分灵验，第二年小岗村就实现了大丰收，第一次向国家交了公粮，还了贷款。在当时的安徽省委书记万里的强力主持下，小岗村的大包干经验一夜之间在安徽全境遍地推广。此后，以“家庭联产承包责任制”命名的中国农村改革迅速蔓延全国，给中国农村带来了举世公认的变化。

包产到户的意义无疑是巨大的。它让中国农民摆脱了遏制劳动积极性的人民公社制度，从而解放了生产力，它的推广在根本上解决了中国的口粮产能问题。而在另一个方面，它让农民从土地的束缚中解放出来，在土地严重缺乏而观念较为领先的东南沿海地带，大量闲散人口开始逃离土地，他们很自然地转而进入工业制造领域寻找生存的机会，这群人的出现直接地诱发了乡镇企业的“意外崛起”。在某种意义上，中国民间公司的庞然生长，在逻辑根源上也可以从小岗村的那个冬夜开始追寻。

如果说小岗村的包干制是一场革命的话，那么，也是在 1978 年，距这里数百公里外的江苏省华西村则发生着另一场农村变革，与小岗村不同的是，它是从人民公社的肌体中变异过来的一种集体经济，它代表了另一类、在相当长的时间内受到政府认可，并也确实发展了生产力的民间公司模式。

华西村早在 20 世纪 60 年代就是“农业学大寨”的全国典型，吴仁宝在这个村里当了创纪录的 48 年的村党委书记，他既是一个农村基层政权的领导者，同时又是一个乡村公司的企业家，这双重的角色让他在很多时候游刃有余，也在另一些时候，遭遇终极难题。这种欣悲交集的命运将贯穿他整个的变革生涯。

当年，华西村成为全国闻名的“农业学大寨”样板大队，吴仁宝还因此当过所在的江阴县的县委书记，在江浙一带，华西村的地位和风光可比大寨，吴仁宝则赫然是“陈永贵式”的好干部。在1975年10月26日的《人民日报》上，新华社记者还曾用充满激情的笔触描写过华西村：“华西大队认真学大寨十一年，过去粮食亩产超一吨，今年可达2400斤……吴仁宝同志向自己提出了五项要求……四是百分之八十的力量用于抓农业，百分之十的地方财力用于农业机械化，把各行各业纳入以农业为基础的轨道；五是继续抓好六十四个先进大队，同时帮助六个后进公社赶上去。除此之外，还要建立一万人的理论队伍，一万人的科学技术队伍。他还向全省代表讲了改土治水、作物品种布局、秋肥造田、平整土地的规划，他把自己的蓝图编成了一首诗：九十万人民心向党，七十万亩田成方，六万山地换新装，五业发展六畜旺，社员人人喜洋洋。”

这样的报道充斥了一大串看上去确凿的、闪闪发光的数据，它曾经引得81岁的文学家叶圣陶激动不已，这位江阴人据此写了一首很长的赞美诗，其中有“仁宝同志江阴众，英雄业绩维仔肩，更思举国数千县，孰不能如江阴焉”之句。而在事实上，吴仁宝在高调学大寨的同时，却又干着另一些“见不得人”的工作。早在1969年，他就抽调20人在村里偷偷办起了小五金厂。“当时可千万不能让外面知道，正是割资本主义尾巴的时候呢。”后来顶替吴仁宝担任华西村党委书记的他的第四个儿子吴协恩回忆说，“田里红旗飘飘、喇叭声声，检查的同志走了，我们转身也进了工厂。为什么冒险搞工业？因为种田实在挣不到钱。当时全村人拼死拼活，农业总产值24万元，而只用20个人办的小五金厂，三年后就达到了24万元的产值。”1978年，吴仁宝盘点过华西村的家底，共有固定资产100万元，银行存款100万元，另外还存有三年的口粮，这在全国的数千乡村中可谓富甲一时。在当时，一包烟的价格是0.2元，整个江阴县的工农业总产值也仅仅数亿元而已。

就这样，吴仁宝用一种很特殊的方式改造他的家乡，1978年12月8日，《人民日报》在头版头条的显赫位置再次报道了华西村，题目是《农民热爱这样的社会主义》，同时还配发了“本报评论员”文章《华西的经验说明了什么》，这是当年度这家“中国第一媒体”对全国乡村最高规格的报道。可是，在江苏省和江阴一带，华西被嘲讽为“吹牛大队”，还有一些人给中央写内参，告发“华西村是个假典型”。在这样的风波中，吴仁宝奇迹般地躲过了暗箭，他的“江阴县委书记”在一次举报后被摘掉了，可他在华西村搞的那些小工厂却一直在地下运转。这些不受保护、偷偷摸摸的五金作坊成为了日后燎原中国的乡镇集体企业的胚胎。

我们把视野放得辽阔一点便不难发现，在当时的中国，吴仁宝其实并不孤独。在北方天津静海县蔡公庄的大邱庄，一个叫禹作敏的村党支部书记也在村里偷偷办起了一家冷轧带钢厂。大邱庄是远近闻名的穷村，当地有“宁吃三年糠，有女不嫁大邱庄”的民谣，谁也不会料到十年后这里竟会成为富甲一时的“天下第一村”。而在素有工业传统的江浙一带，一批小工业作坊一没有人做过确凿的统计，如果我们用“上千个”这个概念应该不会太偏离事实——已经星星点点地冒了出来。在浙江，钱塘江畔的萧山县，鲁冠球创办的农机厂已经悄悄度过了它十周年的纪念日。

在这里，我们必须提醒读者一个事实：中国民营公司的成长从一开始就有两个源头，一是华西式的乡村基层政权及其集体企业组织，二是鲁冠球工厂式的自主创业型企业。在日后很长的时间里，吴仁宝和鲁冠球是中国乡镇企业最耀眼的“双子星座”，但是他们的起点却相去甚远，前者始终依托在村级政府的肌体上，而后的崛起则大半是个人创造。这种差异在一开始并不起眼，甚至在相当长的时期内，连他们自己都没有注意到这一点，“乡镇企业”一直是他们共用的一个概念，直到“企业产权”的归属成为一个问题时，他们的命运才开始向不同的方向飞奔，这自然是1990年之后的话题了。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（6）

（六）鲁冠球推销一进门就被赶了出来，因没有“经销指标”

萧山虽处鱼米之乡的江南，却是江沙冲击出来的小平原，人口众多而地力贫瘠，鲁冠球生来对种地毫无兴趣，他自小流浪乡里，先学打铁，后修自行车，25岁那年，他东借西凑4000元，带着6个人办起了“宁围公社农机厂”，并自任厂长。宁围是他出生地所在，在他将近50年的职业生涯中，这位日后著名的“中国企业常青树”把公司办到了大洋彼岸，自己却从来没有离开过这块土地。

鲁冠球办厂，可以说真是从一穷二白起家。工厂没有地方买原材料，他蹬着一辆破自行车每天过江到杭州城里，走街串巷地收废旧钢材，有时候就蜷在一些国营大工厂的门外一整天，有厂里不要的废钢管、旧铁线扔出来，就宝贝一样地拣回去。生产什么，也是有上顿没下顿，一开始做了一千把犁刀，跑去向农机公司推销，一进门就被赶了出来，因为他没有“经销指标”。那是一个铁桶般的计划经济年代，生产什么，购买什么，销售什么，都要国家下达指标，指标之外的物品流通便属“非法”。精明的鲁冠球东钻西闯，好不容易找到了一条活下来的缝隙，那就是为周边公社的农具提供配套生产，如饲料机上的榔头、打板，拖拉机上的尾轮叉，柴油机上的油嘴，要什么做什么。

到1978年，雪球慢慢滚大，鲁冠球的工厂竟已有400号人，年产值300余万元，厂门口挂着“宁围农机厂”、“宁围轴承厂”、“宁围链条厂”、“宁围失蜡铸钢厂”四块牌子，到这一年的秋天，他又挂上了“宁围万向节厂”。四周的农民恐怕没有几个弄得清楚失蜡铸钢、万向节到底是个什么东西。在后来人看来，从农作耕地到初级工业化之间，鲁冠球似乎已经在费力地搭建自己的企业基石。

让人尤为惊奇的是，只有初一文化水平、从来没有接触过任何企业管理知识的鲁冠球在很早就尝试着管理工厂的方法。在1969年建厂之际，他就实行了基本工资制，工人工资额固定，按月出勤结算发放。1971年，他提出了计件（时）工资制，根据工人的劳动量来分配他们的收入。直到七八年后，少数觉醒的国营工厂才小心翼翼地开始试验这种分配制度。“做工厂不能有什么就做什么，到了一定的时候就要小而专、小而精。”鲁冠球后来说，他从1978年开始考虑一些问题。如果这是事实的话，他可能是当时8亿中国农民中仅有的几个开始思考这些问题的人。这一年，在一些企业已经开始悄悄恢复基本工资加奖金的制度，有的还开始尝试计件制。9月，吴敬琏、周叔莲和汪海波发表长篇文章《建立和改进企业基金提成制度》，他们用经济学和政治学的混杂语言十分辛苦地论证，利润考核和提成制度是符合社会主义经济特征的，不是“资本主义的利润挂帅”，在结论上，他们很自然地将那些错误的观点归咎于林彪和“四人帮”：“他们把两件不相干的事情混在一起，用心险恶地要把我们的企业都变成坐吃山空的官僚衙门。”

1978年的冬天，北京的每一个清晨都给人寒冷的感觉。新华社记者的新闻稿中写道：灰白的太阳终于费力地钻出薄雾，把它那毫无热气的光线投射到这个巨大城市的每一个角落——拥挤的楼房、狭窄的棋盘式街道和蠕动的密集人群中。

如果说，邓小平在年末的访日颇有点“招商”意味的话，那么，欧美的企业主也明显嗅到了中国变革的气息。特别是早在1972年就与中国恢复了正常外交关系的超级大国美国，它那家最著名的公司——可口可乐公司很早就把它的临时办事机构设在王府井街口的北京饭店里。当时在中国主管事务的是可口可乐亚太分部的一个叫亨达的美国中年人，接触过他的人都记得他有一头铁灰色的头发。12月17日，中美双方发表《中美建交联合公报》，宣布“中美双方商定，自1979年1月1日起，建立大使级外交关系”。第二天，亨达与中国粮油集团签署了一份合同，获准向中国出售第一批瓶装可口可乐。根据当时的协议，可口可乐公司获准以补偿贸易的方式及其他支付办法，向中国主要城市和游览区提供可口可乐制罐及罐

装设备，在中国设立专厂装罐装瓶，并在中国市场销售。在罐装厂建立之前，从1979年起，由中粮公司采用寄售的方式先行销售可口可乐饮料。合同是在外贸部大院（与北京饭店斜斜相望，仅隔着一条长安街）签订的。外贸部长李强在批复中加了一条：“仅限于在涉外饭店、旅游商店出售。”尽管合作的姿态是审慎和小心翼翼的，但是可口可乐总部显然是非常满意的，因为几乎所有人都知道，水闸一经打开，就再也关不上了。

美国和可口可乐的速度让人嫉妒，似乎没有一个资本主义国家不对打开国门的中国感兴趣。当时的国际环境是，美国刚刚从越南战争中抽身，无力再干预其他地区事务；苏联也因为要插手阿富汗而无暇他顾，冷战局势处于低潮。在经济方面，西方国家刚刚从经济萧条中走出，空闲资金较多，急需扩大海外市场。4月，国务院主管经济的副总理谷牧率中国代表团出访欧洲各国，所到之处，官员和商人都表现了愿意同中国发展经济合作的强烈意向。在和法国总统德斯坦会谈时，法国驻华大使对谷牧说，“听说你们要搞120个大项目，我们法国很愿意有所贡献，给我们10个行不行？”在联邦德国，巴符州州长说可以贷款50亿美元给中国，马上可以签字；北威州则表示100亿美元也问题不大。这些资讯都刺激着中国领导人对引进持积极态度，因而形成了加快扩大对外引进的思想。^①

6月22日，邓小平找余秋里、谷牧等人的谈话中指出同国外做生意可以做大一点，搞它500亿，形势不可错过，胆子大一点，步子也可以大一点。不要老是议论，看准了就干，从煤矿、有色、石油、电站、电子、军工、交通运输一直到饲料加工厂，都可以尽快开工。^②一个不太为人所知的事实是，根据邓小平的这段讲话，中央政府曾经策划过一个庞大的10年引资计划，计划引进600亿美元的外资，大大扩大工业、农业、科学技术和武器产品的生产，其中包括了120个大型项目，如矿山、钢铁联合企业和石油化工设备。哈佛大学的中国问题专家费正清日后评论说：“该目标不切实际，一年左右就不得不大幅度降低。许多与国外签订的合同被迫取消或推迟，因为中国缺乏付款能力。”这里隐藏着一个事实，那就是，在改革开放的初年，邓小平曾经尝试用“巨额资本密集投入”的方式来迅速地拯救中国经济，这仍然是一种强有力的国家经济运动，与毛泽东发动群众搞经济的方式不同，邓小平这一次是试图借用资本主义的钱来造“中国大厦”。不过，他的这个浪漫蓝图很快就被证明是行不通的。在发现这一计划无法实现的第一时间，邓小平就迅速地改变了战略，他开始把重点放在上万家国有企业的改造上，期望通过对它们的放权改造激发出生产的积极性，与此同时，他还在地理位置比较偏远、国有经济实力不强的南方进行特区试验，用窗口效应来吸纳国外资本和技术。

领导人的这种急迫心态，一层层地很快感染到了各级经济干部那里。中国第一次引进外资的热潮在这一年的下半年突然掀起。彭敏在他主编的《当代中国的基本建设》一书中披露，1978年，全年签订了78亿美元的外资引进协议，而其中有一半左右金额是12月20日到年底的短短10天里抢签的合同。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（6）

（六）鲁冠球推销一进门就被赶了出来，因没有“经销指标”

萧山虽处鱼米之乡的江南，却是江沙冲击出来的小平原，人口众多而地力贫瘠，鲁冠球生来对种地毫无兴趣，他自小流浪乡里，先学打铁，后修自行车，25岁那年，他东借西凑4000元，带着6个人办起了“宁围公社农机厂”，并自任厂长。宁围是他出生地所在，在他将近50年的职业生涯中，这位日后著名的“中国企业常青树”把公司办到了大洋彼岸，自己却从来没有离开过这块土地。

鲁冠球办厂，可以说真是从一穷二白起家。工厂没有地方买原材料，他蹬着一辆破自行车每天过江

到杭州城里，走街串巷地收废旧钢材，有时候就蜷在一些国营大工厂的门外一整天，有厂里不要的废钢管、旧铁线扔出来，就宝贝一样地拣回去。生产什么，也是有上顿没下顿，一开始做了一千把犁刀，跑去向农机公司推销，一进门就被赶了出来，因为他没有“经销指标”。那是一个铁桶般的计划经济年代，生产什么，购买什么，销售什么，都要国家下达指标，指标之外的物品流通便属“非法”。精明的鲁冠球东钻西闯，好不容易找到了一条活下来的缝隙，那就是为周边公社的农具提供配套生产，如饲料机上的榔头、打板，拖拉机上的尾轮叉，柴油机上的油嘴，要什么做什么。

到 1978 年，雪球慢慢滚大，鲁冠球的工厂竟已有 400 号人，年产值 300 余万元，厂门口挂着“宁围农机厂”、“宁围轴承厂”、“宁围链条厂”、“宁围失蜡铸钢厂”四块牌子，到这一年的秋天，他又挂上了“宁围万向节厂”。四周的农民恐怕没有几个弄得清楚失蜡铸钢、万向节到底是个什么东西。在后来人看来，从农作耕地到初级工业化之间，鲁冠球似乎已经在费力地搭建自己的企业基石。

让人犹为惊奇的是，只有初一文化水平、从来没有接触过任何企业管理知识的鲁冠球在很早就尝试着管理工厂的方法。在 1969 年建厂之际，他就实行了基本工资制，工人工资额固定，按月出勤结算发放。1971 年，他提出了计件（时）工资制，根据工人的劳动量来分配他们的收入。直到七八年后，少数觉醒的国营工厂才小心翼翼地开始试验这种分配制度。“做工厂不能有什么就做什么，到了一定的时候就要小而专、小而精。”鲁冠球后来说，他从 1978 年开始考虑一些问题。如果这是事实的话，他可能是当时 8 亿中国农民中仅有的几个开始思考这些问题的人。这一年，在一些企业已经开始悄悄恢复基本工资加奖金的制度，有的还开始尝试计件制。9 月，吴敬琏、周叔莲和汪海波发表长篇文章《建立和改进企业基金提成制度》，他们用经济学和政治学的混杂语言十分辛苦地论证，利润考核和提成制度是符合社会主义经济特征的，不是“资本主义的利润挂帅”，在结论上，他们很自然地将那些错误的观点归咎于林彪和“四人帮”：“他们把两件不相干的事情混在一起，用心险恶地要把我们的企业都变成坐吃山空的官僚衙门。”

1978 年的冬天，北京的每一个清晨都给人寒冷的感觉。新华社记者的新闻稿中写道：灰白的太阳终于费力地钻出薄雾，把它那毫无热气的光线投射到这个巨大城市的每一个角落——拥挤的楼房、狭窄的棋盘式街道和蠕动的密集人群中。

如果说，邓小平在年末的访日颇有点“招商”意味的话，那么，欧美的企业主也明显嗅到了中国变革的气息。特别是早在 1972 年就与中国恢复了正常外交关系的超级大国美国，它那家最著名的公司——可口可乐公司很早就把它的临时办事机构设在王府井街口的北京饭店里。当时在中国主管事务的是可口可乐亚太分部的一个叫亨达的美国中年人，接触过他的人都记得他有一头铁灰色的头发。12 月 17 日，中美双方发表《中美建交联合公报》，宣布“中美双方商定，自 1979 年 1 月 1 日起，建立大使级外交关系”。第二天，亨达与中国粮油集团签署了一份合同，获准向中国出售第一批瓶装可口可乐。根据当时的协议，可口可乐公司获准以补偿贸易的方式及其他支付办法，向中国主要城市和游览区提供可口可乐制罐及罐装设备，在中国设立专厂装罐装瓶，并在中国市场销售。在罐装厂建立之前，从 1979 年起，由中粮公司采用寄售的方式先行销售可口可乐饮料。合同是在外贸部大院（与北京饭店斜斜相望，仅隔着一条长安街）签订的。外贸部长李强在批复中加了一条：“仅限于在涉外饭店、旅游商店出售。”尽管合作的姿态是审慎和小心的，但是可口可乐总部显然是非常满意的，因为几乎所有人都知道，水闸一经打开，就再也关不上了。

美国和可口可乐的速度让人嫉妒，似乎没有一个资本主义国家不对打开国门的中国感兴趣。当时的国际环境是，美国刚刚从越南战争中抽身，无力再干预其他地区事务；苏联也因为要插手阿富汗而无暇他顾，冷战局势处于低潮。在经济方面，西方国家刚刚从经济萧条中走出，空闲资金较多，急需扩大海外市场。4 月，国务院主管经济的副总理谷牧率中国代表团出访欧洲各国，所到之处，官员和商人都表现

了愿意同中国发展经济合作的强烈意向。在和法国总统德斯坦会谈时，法国驻华大使对谷牧说，“听说你们要搞 120 个大项目，我们法国很愿意有所贡献，给我们 10 个行不行？”在联邦德国，巴符州州长说可以贷款 50 亿美元给中国，马上可以签字；北威州则表示 100 亿美元也问题不大。这些资讯都刺激着中国领导人对引进持积极态度，因而形成了加快扩大对外引进的思想。①

6 月 22 日，邓小平找余秋里、谷牧等人的谈话中指出同国外做生意可以做大一点，搞它 500 亿，形势不可错过，胆子大一点，步子也可以大一点。不要老是议论，看准了就干，从煤矿、有色、石油、电站、电子、军工、交通运输一直到饲料加工厂，都可以尽快开工。②一个不太为人所知的事实是，根据邓小平的这段讲话，中央政府曾经策划过一个庞大的 10 年引资计划，计划引进 600 亿美元的外资，大大扩大工业、农业、科学技术和武器产品的生产，其中包括了 120 个大型项目，如矿山、钢铁联合企业和石油化工设备。哈佛大学的中国问题专家费正清日后评论说：“该目标不切实际，一年左右就不得不大幅度降低。许多与国外签订的合同被迫取消或推迟，因为中国缺乏付款能力。”这里隐藏着一个事实，那就是，在改革开放的初年，邓小平曾经尝试用“巨额资本密集投入”的方式来迅速地拯救中国经济，这仍然是一种强有力的国家经济运动，与毛泽东发动群众搞经济的方式不同，邓小平这一次是试图借用资本主义的钱来造“中国大厦”。不过，他的这个浪漫蓝图很快就被证明是行不通的。在发现这一计划无法实现的第一时间，邓小平就迅速地改变了战略，他开始把重点放在上万家国有企业的改造上，期望通过对它们的放权改造激发出生产的积极性，与此同时，他还在地理位置比较偏远、国有经济实力不强的南方进行特区试验，用窗口效应来吸纳国外资本和技术。

领导人的这种急迫心态，一层层地很快感染到了各级经济干部那里。中国第一次引进外资的热潮在这一年的下半年突然掀起。彭敏在他主编的《当代中国的基本建设》一书中披露，1978 年，全年签订了 78 亿美元的外资引进协议，而其中有一半左右金额是 12 月 20 日到年底的短短 10 天里抢签的合同。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了（7）

（七）1978 年以前，中国是一个封闭自守的经济体

1978 年 8 月，主管汽车行业的第一机械部向美国的通用、福特，日本的丰田、日产，法国的雷诺、雪铁龙，德国的奔驰、大众等著名企业发出邀请电，希望它们能够来考察中国市场。很快，反馈回来了：繁忙的丰田公司以正在和台湾洽商 30 万辆汽车项目婉拒，傲慢的奔驰公司则说不可能转让技术，除此之外其他公司都表示有兴趣。

第一个来的是美国通用汽车公司。10 月 21 日，通用派出由托马斯·墨菲带队的大型访问团来洽谈轿车和重型汽车项目。后来出任副总理的李岚清接待了他们，在这次洽谈中，墨菲第一次提出了“合资”的概念。他说：“你们为什么只同我们谈技术引进，而不谈合资经营（jointventure）？”

李岚清后来对中央电视台记者回忆，尽管中方人员懂得一些英语，知道“joint”是“共同或共担”，“venture”是“风险”，连在一起似乎应当是“共担风险”，但对它的确切含义并不清楚。于是墨菲就让他手下的一位经理向中方人员详细介绍了“jointventure”的含义：就是双方共同投资，“合资经营”企业。这位经理还介绍了合资经营企业的好处，怎样搞合资经营，以及他们与南斯拉夫建立合资经营企业的经验等等。

这位经理介绍以后，墨菲还补充说：“简单地说，合资经营就是把我们的钱包放在一起，合资共同办

个企业，要赚一起赚，要赔一起赔，是一种互利的合作方式。若要再说得通俗一点，合资经营就好比‘结婚’，建立一个共同的‘家庭’。”

听了这番介绍后，李岚清感到新鲜有趣，会后，李岚清当即将谈判做成简报，上报给国务院和中央政治局，邓小平批示：合资也可以谈。①

有了邓公的批示，第一机械工业部（以下简称“一机部”）与通用的谈判进度立即加快。第二年的3月，一机部组团赴美与通用进行合资经营的谈判。但意外的是，通用的董事会最后竟否决了董事长墨菲的这个合资提议，通用进入中国的步伐戛然而止。这家全球最大的汽车公司要在将近20年后的1997年才在上海打下它的第一根桩。而彼时，德国大众已经在中国赚得盆满钵满了，大众汽车的年销量达到50万辆。

几乎就在通用汽车董事会对中国说“不”的同时，一批德国汽车专家考察上海，他们开始与上海的领导人谈大众汽车合资的项目，这个谈判一直谈了整整十年。中国方面在谈判中唯一的坚持是：大众汽车必须国产化。当时随大众公司来华的一行人中，有一位德国《明镜》周刊的记者，他在考察了手工作坊一般落后的中国厂房后，略带嘲讽地说：“大众汽车将在一个孤岛上生产，并且这里几乎没有任何配件供应商。中国车间里的葫芦吊、长板凳、橡皮榔头，都是我爷爷辈的生产方式。”当时，几乎每一个到现场考察的德国人都不相信上海汽车制造业能在短期内改变如此落后的现状。他们发现，在中国找不出一家零部件生产企业能与桑塔纳汽车配套，甚至没有一条生产线不需要改造。能用上的，只有轮胎、收音机、喇叭、车外天线和小标牌，而即使把这些零碎的东西全部加起来也只能占到零部件总量的2.7%。

尽管有抱怨和担忧，但是中国接纳世界和世界进入中国的热情却越点越热。

这一年，一切似乎都已经水到渠成：以邓小平为核心的领导层得到了管理国家的领导权；在随后的科学大会上确定了现代化建设的主旋律；在5月的“真理标准大讨论”中，启动了一场思想解放的运动，改革的思想取得了主导权；出访日本及一连串的外资谈判，让沉重的国门一点一点地打开；11月，北京市委宣布1976年的“天安门事件”是一场革命行动，“文革”期间受到迫害的革命家和群众得到承诺将很快平反。就这样，变革每天都在发生，中国的未来走向似乎日渐清晰，在年底的12月18日到22日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会召开了。

这次会议的唯一议题是，“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”。与此相关，全会决定停止使用“以阶级斗争为纲”和“在无产阶级专政下继续革命”的口号，重新确立了党的组织路线，反对突出宣传个人，审查和解决了历史上的一大批冤假错案和一些重要领导人的功过是非问题。这无疑是一次十分具有象征意义的会议，它意味着从此开始，“政治生活”已不再成为中国老百姓的主要生存方式。中国重新回到了世界和平竞争的大舞台上，这个经历了百年激荡的东方国家将以经济发展的方式走向更远的明天。因而，尽管在两年前的执行极左路线的“四人帮”已经被打倒，但是直到两年后的这一天，中国才真正进入到了“改革开放”的年代。①

在全会结束的两天后，一个具有象征意义的工程在上海开工了。12月24日，日后成为中国钢铁业支柱的宝钢公司在上海北郊的一片海滩上打下了第一块基石，国务院批准国家计委、建委等部门报告，决定从日本引进成套设备，在上海宝山新建一个年产铁650万吨、钢670万吨的大型钢铁厂，总投资214亿元，其中外汇48亿美元，国内投资70亿元人民币。媒体对宝钢的定位是——“我国第一个新型的、现代化的大型钢铁基地”，很显然，它代表了当年度中国政府经济发展和引进外资的最大举措，举国上下对之的期盼可见一斑。

1978 年实在是一个如此遥远而模糊的从前。那一年，美国颁布了《破产改革法》，在此之前，即便是这个全球最大的经济体在企业破产方面也没有形成系统性的法律阐述（中国将在五年后出现第一家破产企业）。那一年，伟大的微软公司才刚刚两岁，比尔·盖茨决定给自己发工资，他鼓足了勇气对合伙人说，“我今年的年薪绝对不能太低，它应该是 1.6 万美元”。那一年，福特汽车公司的传奇总裁艾柯卡被亨利·福特出于嫉妒而开除了，时年 54 岁的他转而受聘于濒临破产边缘的克莱斯勒公司，六年后他竟奇迹般地使其扭亏为盈，并将公司的年盈利提升至令人咋舌的 24 亿美元，他成了美国英雄，也成了中国企业家最早崇拜的偶像之一。那一年在美国芝加哥，世界上的第一个移动电话通信系统悄然开通了，很多人都不看好这个新技术，谁也没有想到这竟会是全球化信息时代的开端。

1978 年的中国与世界，彼此是那么的陌生，而它们各自面对的生活和话题又是那么的遥远。当美国家庭的电视普及率已经超过 70% 的时候，在一向不苟言笑的《人民日报》上，才第一次出现了与电视机有关的漫画。7 月份，在这家报纸上出现了第一个广告，从 10 月开始，还偶尔会刊登中央电视台的节目预报。政府呼吁人民要节俭办事，特别是看到废弃的水泥包装袋一定要把它回收利用起来。一个北京人到上海，发现当地的书店居然在“开架卖书”，他觉得十分新鲜，便给报社写信，希望在全国推广这种好办法。

“如果在 1978 年，我们就清楚地知道中国与世界的距离居然差那么远，我不知道我们是否还有追赶的勇气。”日后有人曾经这样小心翼翼地求证。

的确，你会发现，在一开始，中国与世界似乎生存在两个完全不相干的时空中，它们有完全不同的经济结构、思维方式、话语体系和发展脉络，要找出两者之间的相通点竟是那么的困难。但是渐渐地，你会发现它们开始出现奇妙的逼近，再逼近，许多年后，它们终于真正地融为一体，难分彼此。

1978 年 12 月 26 日晚上，西方的圣诞夜—中国大概要过 15 年才开始有人把这一天当作节日。第一批 50 名赴美留学的访问学者在夜幕中乘飞机离开了北京，他们年龄最小的 32 岁，最大的 49 岁，学期为两年。国务院副总理方毅特别在临行前接见了他们，全国科协主席周培源及教育部副部长李琦亲自到机场把他们送上了飞机。

这是一个开始。据英国《观察家报》披露，中国已请求在下一年度向加拿大、英国、法国、德国和日本分别派出 500 名留学生，而美国则被希望接纳 5000 人。《观察家报》说，“这些年轻人不仅将充分地接触英语，而且要接触一切民主政体下的东西，从炸鱼条到带脏字眼儿的政治评论。他们不久就会认识到，雨果和狄更斯早就死了，他们一直被灌输的那个悲惨景象的英国可能需要重新画了。而这一切，对他们，以及对刚刚打开国门的中国又意味着什么？”

很显然，这是一个真正的开始。

【链接】

“1978 年以前的中国格局可能是最糟糕的局面。”美国耶鲁大学金融学教授陈志武这样评论说，它在某种意义上是经济学界的一个共识。

1978 年之前的中国是十分纯粹的计划经济成长模型。在 1952 年前后，中国对私人资本进行了一次彻底的清理，所有的私人企业在这段时期内收归国有。此后直到 1978 年，中国境内所有的企业都为国营或

集体所有制企业。所有的物资生产和分配全由国家来调控，当时的年度计划会议要开几个月，担任过国家计划委员会经济综合司司长的朱之鑫回忆说：“那时候搞计划可以说像骡马大会，非常的厉害。你比如说一个煤矿，我采掘多少煤，坑木需要多少要报上来，坑木怎么办呢？我又要去林业部门看它有多少木材，采集这个可以分给煤炭行业多少，然后再到铁路部门跑运输，就这样做计划。”很显然，这是一整套非常严密的计划生态链，它在一个高度集中、全面封闭的体系内运行，全国的企业就像一个个车间，国务院总理相当于厂长，计划委员会则是一个调度室，计划点菜，财政拨款，银行数钱，看上去是那么的井井有条。但是，这种计划经济对效率的排斥和漠视却已经是一件不需要来论证的事情了。

整个国家的产业布局以重工业为绝对优先。在 1953~1979 年期间，重工业增长相比于轻工业增长的领先系数达到 1.47，甚至在一段时期竟高达 6.00。出于政治目标和国家生存战略的需要，军工产业被放到了最首要的地位上，钢铁、石油等重工业则与之配套，因此，重工业的产品并非像正常经济的运行体制那样流入国民经济的扩大再生产循环之中，这直接造成了轻工业及国民生活必需品生产的严重短缺。人们购买粮食、日用品等都需要凭限制性的票据供应。

此外，全国企业的布局也很不合理。为了免于在战争中处于被动地位，工业企业并没有被放置在处于经济地理优势的沿海地区，而是采取了放置内地也就是大后方的策略。由于重要的工业企业都被设置在交通成本高昂的山区，并不计经济合理性而分散在广泛的地区，从而丧失了规模优势，使得经济效率非常低下。

在金融体系上，1978 年前的中国，只有一家银行，没有保险公司及其他任何金融性企业，国营企业存款和财政存款之和为 1089.9 亿元，占银行存款总额的 83.8%。国家是储蓄主体，也是投资主体，因而不需要金融中介。国有固定资产投资主要来自财政拨款，银行贷款主要作为流动资金。

1978 年以前，中国是一个封闭自守的经济体，与世界经济体系基本“绝缘”。高度集中的经济列车在运行了 20 多年后，终于在 20 世纪 70 年代末陷入了空前的泥潭。从 1958 年到 1978 年，20 年间中国城镇居民人均收入增长不到 4 元，农民则不到 2.6 元，全社会的物资全面紧缺，企业活力荡然无存。

(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1978 中国，回来了 (7)

(七) 1978 年以前，中国是一个封闭自守的经济体

1978 年 8 月，主管汽车行业的第一机械部向美国的通用、福特，日本的丰田、日产，法国的雷诺、雪铁龙，德国的奔驰、大众等著名企业发出邀请电，希望它们能够来考察中国市场。很快，反馈回来了：繁忙的丰田公司以正在和台湾洽商 30 万辆汽车项目婉拒，傲慢的奔驰公司则说不可能转让技术，除此之外其他公司都表示了兴趣。

第一个来的是美国通用汽车公司。10 月 21 日，通用派出由汤姆斯·墨菲带队的大型访问团来洽谈轿车和重型汽车项目。后来出任副总理的李岚清接待了他们，在这次洽谈中，墨菲第一次提出了“合资”的概念。他说：“你们为什么只同我们谈技术引进，而不谈合资经营 (jointventure)？”

李岚清后来对中央电视台记者回忆，尽管中方人员懂得一些英语，知道“joint”是“共同或共担”，“venture”是“风险”，连在一起似乎应当是“共担风险”，但对它的确切含义并不清楚。于是墨菲就让

他手下的一位经理向中方人员详细介绍了“jointventure”的含义：就是双方共同投资，“合资经营”企业。这位经理还介绍了合资经营企业的好处，怎样搞合资经营，以及他们与南斯拉夫建立合资经营企业的经验等等。

这位经理介绍以后，墨菲还补充说：“简单地说，合资经营就是把我们的钱包放在一起，合资共同办个企业，要赚一起赚，要赔一起赔，是一种互利的合作方式。若要再说得通俗一点，合资经营就好比‘结婚’，建立一个共同的‘家庭’。”

听了这番介绍后，李岚清感到新鲜有趣，会后，李岚清当即将谈判做成简报，上报给国务院和中央政治局，邓小平批示：合资也可以谈。^①

有了邓公的批示，第一机械工业部（以下简称“一机部”）与通用的谈判进度立即加快。第二年的3月，一机部组团赴美与通用进行合资经营的谈判。但意外的是，通用的董事会最后竟否决了董事长墨菲的这个合资提议，通用进入中国的步伐戛然而止。这家全球最大的汽车公司要在将近20年后的1997年才在上海打下它的第一根桩。而彼时，德国大众已经在中国赚得盆满钵满了，大众汽车的年销量达到50万辆。

几乎就在通用汽车董事会对中国说“不”的同时，一批德国汽车专家考察上海，他们开始与上海的领导人谈大众汽车合资的项目，这个谈判一直谈了整整十年。中国方面在谈判中唯一的坚持是：大众汽车必须国产化。当时随大众公司来华的一行人中，有一位德国《明镜》周刊的记者，他在考察了手工作坊一般落后的中国厂房后，略带嘲讽地说：“大众汽车将在一个孤岛上生产，并且这里几乎没有任何配件供应商。中国车间里的葫芦吊、长板凳、橡皮榔头，都是我爷爷辈的生产方式。”当时，几乎每一个到现场考察的德国人都不相信上海汽车制造业能在短期内改变如此落后的现状。他们发现，在中国找不出一家零部件生产企业能与桑塔纳汽车配套，甚至没有一条生产线不需要改造。能用上的，只有轮胎、收音机、喇叭、车外天线和小标牌，而即使把这些零碎的东西全部加起来也只能占到零部件总量的2.7%。

尽管有抱怨和担忧，但是中国接纳世界和世界进入中国的热情却越点越热。

这一年，一切似乎都已经水到渠成：以邓小平为核心的领导层得到了管理国家的领导权；在随后的科学大会上确定了现代化建设的主旋律；在5月的“真理标准大讨论”中，启动了一场思想解放的运动，改革的思想取得了主导权；出访日本及一连串的外资谈判，让沉重的国门一点一点地打开；11月，北京市委宣布1976年的“天安门事件”是一场革命行动，“文革”期间受到迫害的革命家和群众得到承诺将很快平反。就这样，变革每天都在发生，中国的未来走向似乎日渐清晰，在年底的12月18日到22日，中国当代史上最重要的会议之一——中国共产党十一届三中全会召开了。

这次会议的唯一议题是，“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”。与此相关，全会决定停止使用“以阶级斗争为纲”和“在无产阶级专政下继续革命”的口号，重新确立了党的组织路线，反对突出宣传个人，审查和解决了历史上的一大批冤假错案和一些重要领导人的功过是非问题。这无疑是一次十分具有象征意义的会议，它意味着从此开始，“政治生活”已不再成为中国老百姓的主要生存方式。中国重新回到了世界和平竞争的大舞台上，这个经历了百年激荡的东方国家将以经济发展的方式走向更远的明天。因而，尽管在两年前，执行极左路线的“四人帮”已经被打倒，但是直到两年后的这一天，中国才真正进入到了“改革开放”的年代。^①

在全会结束的两天后，一个具有象征意义的工程在上海开工了。12月24日，日后成为中国钢铁业支

柱的宝钢公司在上海北郊的一片海滩上打下了第一块基石，国务院批准国家计委、建委等部门报告，决定从日本引进成套设备，在上海宝山新建一个年产铁 650 万吨、钢 670 万吨的大型钢铁厂，总投资 214 亿元，其中外汇 48 亿美元，国内投资 70 亿元人民币。媒体对宝钢的定位是——“我国第一个新型的、现代化的大型钢铁基地”，很显然，它代表了当年度中国政府经济发展和引进外资的最大举措，举国上下对之的期盼可见一斑。

1978 年实在是一个如此遥远而模糊的从前。那一年，美国颁布了《破产改革法》，在此之前，即便是这个全球最大的经济体在企业破产方面也没有形成系统性的法律阐述（中国将在五年后出现第一家破产企业）。那一年，伟大的微软公司才刚刚两岁，比尔·盖茨决定给自己发工资，他鼓足了勇气对合伙人说，“我今年的年薪绝对不能太低，它应该是 1.6 万美元”。那一年，福特汽车公司的传奇总裁艾柯卡被亨利·福特出于嫉妒而开除了，时年 54 岁的他转而受聘于濒临破产边缘的克莱斯勒公司，六年后他竟奇迹般地使其扭亏为盈，并将公司的年盈利提升至令人咋舌的 24 亿美元，他成了美国英雄，也成了中国企业家最早崇拜的偶像之一。那一年在美国芝加哥，世界上的第一个移动电话通信系统悄然开通了，很多人都不看好这个新技术，谁也没有想到这竟会是全球化信息时代的开端。

1978 年的中国与世界，彼此是那么的陌生，而它们各自面对的生活和话题又是那么的遥远。当美国家庭的电视普及率已经超过 70% 的时候，在一向不苟言笑的《人民日报》上，才第一次出现了与电视机有关的漫画。7 月份，在这家报纸上出现了第一个广告，从 10 月开始，还偶尔会刊登中央电视台的节目预报。政府呼吁人民要节俭办事，特别是看到废弃的水泥包装袋一定要把它回收利用起来。一个北京人到上海，发现当地的书店居然在“开架卖书”，他觉得十分新鲜，便给报社写信，希望在全国推广这种好办法。

“如果在 1978 年，我们就清楚地知道中国与世界的距离居然差那么远，我不知道我们是否还有追赶的勇气。”日后有人曾经这样小心翼翼地求证。

的确，你会发现，在一开始，中国与世界似乎生存在两个完全不相干的时空中，它们有完全不同的经济结构、思维方式、话语体系和发展脉络，要找出两者之间的相通点竟是那么的困难。但是渐渐地，你会发现它们开始出现奇妙的逼近，再逼近，许多年后，它们终于真正地融为一体，难分彼此。

1978 年 12 月 26 日晚上，西方的圣诞夜——中国大概要过 15 年才开始有人把这一天当作节日。第一批 50 名赴美留学的访问学者在夜幕中乘机离开了北京，他们年龄最小的 32 岁，最大的 49 岁，学期为两年。国务院副总理方毅特别在临行前接见了他们，全国科协主席周培源及教育部副部长李琦亲自到机场把他们送上了飞机。

这是一个开始。据英国《观察家报》披露，中国已请求在下一年度向加拿大、英国、法国、德国和日本分别派出 500 名留学生，而美国则被希望接纳 5000 人。《观察家报》说，“这些年轻人不仅将充分地接触英语，而且要接触一切民主政体下的东西，从炸鱼条到带脏字眼儿的政治评论。他们不久就会认识到，雨果和狄更斯早就死了，他们一直被灌输的那个悲惨景象的英国可能需要重新画了。而这一切，对他们，以及对刚刚打开国门的中国又意味着什么？”

很显然，这是一个真正的开始。

【链接】

“1978 年以前的中国格局可能是最糟糕的局面。”美国耶鲁大学金融学教授陈志武这样评论说，它在某种意义上是经济学界的一个共识。

1978 年之前的中国是十分纯粹的计划经济成长模型。在 1952 年前后，中国对私人资本进行了一次彻底的清理，所有的私人企业在这段时期内收归国有。此后直到 1978 年，中国境内所有的企业都为国营或集体所有制企业。所有的物资生产和分配全由国家来调控，当时的年度计划会议要开几个月，担任过国家计划委员会经济综合司司长的朱之鑫回忆说：“那时候搞计划可以说像骡马大会，非常的厉害。你比如说一个煤矿，我采掘多少煤，坑木需要多少要报上来，坑木怎么办呢？我又要去林业部门看它有多少木材，采集这个可以分给煤炭行业多少，然后再到铁路部门跑运输，就这样做计划。”很显然，这是一整套非常严密的计划生态链，它在一个高度集中、全面封闭的体系内运行，全国的企业就像一个个车间，国务院总理相当于厂长，计划委员会则是一个调度室，计划点菜，财政拨款，银行数钱，看上去是那么的井井有条。但是，这种计划经济对效率的排斥和漠视却已经是一件不需要来论证的事情了。

整个国家的产业布局以重工业为绝对优先。在 1953~1979 年期间，重工业增长相比于轻工业增长的领先系数达到 1.47，甚至在一段时期竟高达 6.00。出于政治目标和国家生存战略的需要，军工产业被放到了最首要的地位上，钢铁、石油等重工业则与之配套，因此，重工业的产品并非像正常经济的运行体制那样流入国民经济的扩大再生产循环之中，这直接造成了轻工业及国民生活必需品生产的严重短缺。人们购买粮食、日用品等都需要凭限制性的票据供应。

此外，全国企业的布局也很不合理。为了免于在战争中处于被动地位，工业企业并没有被放置在处于经济地理优势的沿海地区，而是采取了放置内地也就是大后方的策略。由于重要的工业企业都被设置在交通成本高昂的山区，并不计经济合理性而分散在广泛的地区，从而丧失了规模优势，使得经济效率非常低下。

在金融体系上，1978 年前的中国，只有一家银行，没有保险公司及其他任何金融性企业，国营企业存款和财政存款之和为 1089.9 亿元，占银行存款总额的 83.8%。国家是储蓄主体，也是投资主体，因而不需要金融中介。国有固定资产投资主要来自财政拨款，银行贷款主要作为流动资金。

1978 年以前，中国是一个封闭自守的经济体，与世界经济体系基本“绝缘”。高度集中的经济列车在运行了 20 多年后，终于在 20 世纪 70 年代末陷入了空前的泥潭。从 1958 年到 1978 年，20 年间中国城镇居民人均收入增长不到 4 元，农民则不到 2.6 元，全社会的物资全面紧缺，企业活力荡然无存。

(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1979 新的转机和闪闪的星斗

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”^①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，这下子捅出一个大娄子了。

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，其性质几乎不言自明。

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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1979 新的转机和闪闪的星斗

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”^①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，这下子捅出一个大娄子了。

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，其性质几乎不言自明。

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，一个叫陈英雄的农民承包了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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1980 告别浪漫的年代

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 3000 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 2020 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 4500 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。手机用户请登陆 随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1981 笼子与鸟

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（1）

（一）胡金林大祸临头

冰川纪过去了，

为什么到处都是冰凌？

—北岛：《回答》，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、2000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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫 (2)

(二) 韩庆生技术投机倒

韩庆生“技术投机倒把罪”

“八大王事件”是 1982 年经济整肃运动的冰山一角。1 月 11 日和 4 月 13 日，国务院两次下发严厉文件，“对严重破坏经济的罪犯，不管是什么人，不管他属于哪个单位，不论他的职务高低，都要铁面无私，执法如山，不允许有丝毫例外，更不允许任何人袒护、说情、包庇。如有违反，一律要追究责任。”到这一年底，全国立案各种经济犯罪 16.4 万件，结案 8.6 万件，判刑 3 万人，追缴款项 3.2 亿元。

对柳市“八大王”的高调讨伐，令全国民营企业噤若寒蝉，再也不敢公然与国营企业抢原料和“扰乱市场秩序”了。与此同时，另一个发生在武汉的案件则展现出另一个领域里的争抢，那就是民营力量已经把手伸向国营企业内部的科技人员，开始与国营企业争抢技术和人才，这当然也是不能容忍的。

1982 年的春节，武汉工程师韩庆生是在监狱中度过的，他入狱的罪名是“技术投机倒把罪”。

前一年，国营一八一厂的韩庆生和另外三个工程师为武汉的一家乡镇企业九峰农机厂设计了两套生产污水净化器的图纸，还编写了两万多字的产品技术说明，这家农机厂本来已经濒临倒闭，却因为韩庆生们的帮助而起死回生，当年就实现了五万元的利润。农机厂的厂长黄从良很感谢这些工程师，到年底发给 4 个人每人 600 元。就是这 600 元把韩庆生送进了监狱，一八一厂的有关领导知晓此事后当即向公安局告发，韩庆生被判有罪，罪名就是利用国家技术牟取私利，是为“技术投机倒把罪”，一审判决入狱 300 天，用韩庆生的话说，“相当于两块钱坐一天牢”。

在当时中国，向民营企业偷偷输送技术的绝不只有一个韩庆生，当时国内科技人员号称有 800 万名，其中 1/3 闲置无事。新兴的乡镇企业则人才短缺，急需科技人员，于是，便有很多国营企业的工程师在周末被乡镇企业主接走，偷偷地到这些工厂帮忙进行科研。当时有个专用名词来称呼这群人，叫做“星期日工程师”，也就是星期一到星期六为国营企业工作，到了星期日就被接到城外的乡镇企业，为那里的工厂提供技术帮助。韩庆生正是这个人群中不起眼的一个。因为他是全国第一个因此被判刑的技术人员而广受关注，成为当年度的一起标志性事件。

据当时报纸记载，3 月 2 日，韩庆生和他的律师杨霞第一次出庭辩护，参加旁听的就有 300 多人，大

部分是与韩庆生类似的知识分子。法庭辩护整整进行了一天，公诉人说一段，辩护人说一段，一共辩了十轮，这在当时的司法界已是罕见的透明，当杨霞发言时，因辩辞动人几次被听众鼓掌打断。当年8月，武汉市武昌区法院宣判韩庆生无罪，公诉人再向上级中院申诉，12月，中级人民法院改判韩庆生罪名成立。当日，韩庆生的家人带着申诉状坐火车去北京上访。

事件至此，韩庆生案引起举国关注。当时在知识分子和科技人员中影响很大的北京《光明日报》专门为此开展了讨论，读者信件像雪片一样飞进报社。由于当时法律的不健全，在此案的处理上基本没有是非可言，维执法者和当政者的考量为依据。韩案被报纸公开讨论，一时舆论鼎沸，全国的科技人员大多对法院判决不以为然，中央领导人亲自过问案件进展，事件在此后突然峰回路转——这样的戏剧性情节在此后的企业史中将一再发生——1983年2月3日晚上10点，武汉市市长带着判决书和退还的600元来到韩庆生家中道歉。

韩庆生事件的喜剧性落幕，并不意味着类似事件已成定论。在今后的若干年内，国营机构里的科技人员能否外出兼职依然是一个纠缠不清的话题，1985年前后，上海太平洋被单厂一个叫郑鸿坚的助理工程师还因为业余兼职而被判处徒刑、关进大牢。直到1988年1月18日，国务院专门下达了文件，称“允许科技干部兼职”，至此，这个争论才总算尘埃落定，而事实上，在那时，民营企业聘用科技人员已是一个十分普遍和自然的现象。一个十分可笑和耐人寻味的事情是，在关于科技人员能否出卖技术的讨论中，从来没有人认真地从职务专利的法律角度来讨论这个事情，尽管国家在1980年就成立了专利局，通过了《专利法》。^①

“八大王事件”和“韩庆生事件”均在当年轰动一时，以后来者的角度来解读：国家是在动用政府机器对体制外的资本力量进行遏制，这样的制度性遏制将在今后的20年时间里持续发生，这不是某一个人的决策行为，而是整个中国企业变革的逻辑使然。从中国改革的第一个年份起，从资产身份的不同来制定不同的政策便成为一个不容置疑的战略，有很多时候，它甚至成为了一种改革价值观。在1981年，当国营企业改革推进乏力，而刚刚萌芽的民营力量开始形成一股经济力量的时候，对前者的保护和对他者的遏制便成了一种本能性的政策反应。

必须指出的是，经济整肃让民营经济遭遇第一次寒流，大大地延缓了它的成长势头，特别是先发的浙南和珠江三角洲地区承受巨大的冲击和压力。很多年后，有记者问任仲夷：“主政广东工作期间有无失误？”任坦言，“人哪能没失误，1982年差点过不了关。”

“过不了关”的原因，从表面上看，是华南地区走私蔚然成风。当时广东不少县市的走私出现了“渔民不打渔、工人不做工、农民不种地、学生不上学”，一窝蜂地在公路沿线、街头巷尾兜售走私货的现象。很难有确切的数据证明这些走私到底涉及多大的商品流通量和交易金额，不过，它确实是很多人原始积累的方式。通过这种非法、不无血腥的“公众走私运动”，华南（包括福建南部的潮汕地区和浙江南部沿海的温州、台州地区）率先取得了企业发展的资金和产品流，不少后来创办了工厂的企业家在当时都有“逃港”和走私的经历。针对这一现状，1982年1月，中央发出紧急通知，要求严打走私贩私活动。2月，中央书记处召开广东、福建两省座谈会，专题研究打击走私贩私、贪污受贿问题。胡耀邦总书记主持会议，会议气氛极其严肃，对走私的研究很快转变成对开放的批判，会上有人说：“这场斗争是资产阶级又一次向我们的猖狂进攻。”有人说：“广东这样发展下去不出三个月就得垮台。”还有人说：“宁可让经济上受损失，也要把这场斗争进行到底！”

主政广东的任仲夷在压力下被迫写了平生的第一张检讨书，然而，他仍然提出“排污不排外”，已经推行的开放政策不能收回。他的一时坚持，守住了特区开放的阵地。不久后，广东出台新的地方法规，

把开放持续推进。深圳开始向香港和澳门商人发放多次出入境的证件，免除了进出关的麻烦，同时允许外资工厂拥有聘用和解雇工人的权利。特区的土地租赁也走向制度化，每平方米的工业用地年租金为10~30元人民币，商业用地的年租金为70~300元人民币，平均比香港低了10倍左右。《南华早报》在社论中说，“这是让所有香港商人梦寐以求的”。而美国的《商业周刊》则评论，“广东省的政策表明，自1949年以来，外国人第一次被允许在中国长期租用土地、自定工资和解雇工人。”似乎是为了呼应任仲夷的开放决心，这年10月，蛇口开发区主任袁庚让手下做了一块很大的标语板，树在工业区管委会的门口，上面写着：“时间就是金钱，效率就是生命”。这句标语在一开始引起了广泛的争议，但很快它成为了中国改革的一个经典。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫 (3)

(三) 围绕宝钢风波和争

围绕宝钢的种种风波和争议

新政策的出台及任、袁等地方官员的开明，使得香港商人成为第一批投资大陆的外来资本群体。《经济学人》在一篇观察稿中写道：“在深圳投资的客商十有八九是从大陆移居香港或者澳门的中国人，它们比西方投资者更容易适应中国模糊的法律。考虑到香港的前景，他们中的许多人把在这块地方投资当做赌博……然而这些华人投资者仍旧小心谨慎。深圳将近70%的外资投资都集中在办公楼、宾馆以及其他旅游设施上，仅仅只有7.3%是投资于工业项目。”

与香港商人的踊跃相比，欧美企业则要谨慎得多。《纽约时报》记者的观察是：“迄今为止，美国和欧洲的大投资商还在回避这些经济特区。工人未受过训练，不按期交货，不按期启运，管理人员和技术人员缺乏，在合法权利问题上变化无常，在中国国内市场的销路有限等等，使欧美的大投资商不敢贸然行事。”到这一年底，深圳最大的工业投资项目是百事可乐的工厂，总投资额为550万美元。

如果说南方的特区开放步履维艰的话，那么，全国范围的国有企业改革则更是乏善可陈。原本以为，只要把在农村改革中一试就灵的“承包制”拿到企业改革中来就可以了，谁知道，后者的复杂程度远远大于以个体生产为主的农村经济，中国企业变革开始陷入经济学家高尚全所总结出的“一统就死，一死就叫，一叫就放，一放就乱，一乱就统”的轮回中。1982年1月，中共中央做出《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，提出用两三年时间，对所有国营工业企业进行整顿。内容有五项：整顿和完善经济责任制；整顿和加强劳动纪律；整顿财经纪律；整顿劳动组织；整顿和建设领导班子。列入第一批整顿的企业共9150个，其中大中型骨干企业1834个。国家统计局在年终报告中承认，本年度的生产、建设和流通领域中经济效益差的状况没有明显改善，固定资产投资增加过多，战线过长，存在着计划外项目挤计划内项目的现象。在国家计划建成投产的80个大中型项目中，有33个没有建成，计划建成投产的80个单项工程中，有24个没有建成。其中，唯一的亮点是上海郊区的宝钢终于在重重争论中“飘出了第一缕淡淡的青烟”。

事实上，围绕宝钢的种种风波和争议从1980年就开始了。这一年的8月22日，新华社罕见地播发了一条新闻稿，严厉批评宝钢下属的一个“电力分指挥部”违反财经纪律，擅自动用外汇，进口属于高级消费品的小轿车和旅行车各四辆。在其后的一些评论中，宝钢被影射是“浪费与赤字经济”的典型，在“一切经济都是政治”的舆论环境中，几乎所有的人都从中嗅到了某种不寻常的意味。伦敦的《经济学人》杂志在这个月的“中国评论”中透露说，“中国钢铁工业的副总负责人在上海告诉日本钢铁公司的经理，外界的批评已经让工程很难再向前推进。许多人认为，中国拥有大量的廉价非熟练劳动力，在这

种情况下，建造只需要少量熟练工人的资本密集型工业工程是疯狂的”。9月，在第五届人大第三次会议上，一些全国人大代表就宝钢的问题向冶金工业部提出质询，问题包括“这项工程究竟要花多少投资，工厂建成后能出多少产品，建设这么一个厂在经济上是否合算，工厂的选址是否恰当，工程的质量如何”等等，冶金工业部部长唐克对此进行了一一回答，他承认宝钢建设中有几点教训，如“冶金部对量力而行的原则考虑不够；上马仓促，没有进行详细的可行性研究，没有请各方面的专家进行论证，准备工作有许多欠缺的地方；如果有比较充裕的准备时间，可再节约一些外汇。在资金使用上也存在一些浪费现象，买了一些不该买的东西。”新华社对这一质询进行了公开报道，很显然，有人希望通过让事态公开化的方式迫使这个项目流产或推延。

1981年8月，在宏观经济日趋紧缩的大背景下，中方决定中止向日本公司购买成套设备的四个合同，并为此支付了相当于合同总金额11%左右的补偿费，到第二年的3月，宝钢向德国公司购买设备的巨额协议也被要求推迟三年“交货”，这些举措在国际舆论中溅起轩然大波，它被视为中国经济“紧急刹车”的重要标志事件。在邓小平的支持下，宝钢的建设终于没有“喊停”，到1982年8月，第一批两座巨型熔炉正式宣告投产，这个时间比原定计划延迟了大约十个月。它们将年产钢铁300万吨，占当时全国钢铁产能的1/10。媒体报道：“一个现代化钢铁联合企业的雏型已经呈现在人们的眼前。首尾长达一公里的初轧厂，翠绿色的钢结构厂房已经大部完工，两台有四层楼高的初轧机，像一对孪生兄弟挺拔地站在坚实的地基上。远处发电厂两百米高的烟囱里，正飘浮着淡淡的青烟。”（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（4）

（四）保护民族工业的呼声

“保护民族工业”的呼声已经响起

紧缩的空气让所有在中国投资的外资公司也同样感受到了压力。

一马当先的日本企业继续在中国开疆拓土。三洋公司已经一口气开出了5家工厂，传奇企业家井植熏亲赴中国考察，它生产的彩电、录音机、洗衣机和冰箱将很快铺遍中国的各大商场；本田公司与中国最大的摩托车工厂——重庆的嘉陵机器制造厂签订了合作生产5万辆摩托车的合同；三菱汽车与北京卡车制造厂的谈判也在顺利进行中。不过，种种迹象表明，中国政府在大力欢迎这些电器公司的同时，也对它们即将带来的产业冲击产生了忧虑。《日本经济新闻》在5月发表了《中国以耐用消费品为中心，加强保护贸易》一文指出，由于日本耐用消费品大量涌入中国，造成了国内企业的压力，大量商品积压，工厂发展艰难，因此“保护民族工业”的呼声已经响起，中国政府将开展一系列针对性的贸易保护措施。这家报纸还列举了十种可能受到保护的耐用消费品，包括汽车、电视、手表、自行车、照相机、冰箱、洗衣机等等。

似乎是为了印证日本报纸的观点，8月17日，国务院发出《关于加强对广东、福建两省进口商品管理和制止私货内流的暂行规定》。对汽车、电视机、电冰箱等17种经批准的进口商品只准在省内销售，不准销往外市。不过，这样的规定由于其操作性的缺乏，事实上很难被严格地贯彻下去。

跟决心在中国市场上大有收获的日本企业一样，已经在中国开设工厂的可口可乐开始它漫长而愉快的征服中国消费者的旅程。似乎在起初，中国人并不喜欢那类似咳嗽糖浆的味道。此时，可口可乐公司又让人们见识了什么叫商品促销。每当周末，可口可乐的职员就举着标有可口可乐商标的彩色气球，在

北京的各大商场推销，五毛钱买一瓶可乐，送一个气球或一双带包装的筷子，一时间人潮如涌。日后搞营销研究的人认为，这是中国现代市场上第一次卖场促销活动。

这种促销活动引起了很大的震动，北京的一些报刊杂志立刻发表文章，抨击可口可乐。称这种做法“侵入中国，引进了资本主义经营方式”；一家日报还在内参上登出文章——《“可口”未必“可乐”》，文章列举了可口可乐进入中国的数条罪状。很快，上面来了指令：可口可乐被严格地限制在外国人圈子中销售，“不准卖给中国人一瓶”。

这个禁令执行了将近一年，让美国人很是沮丧，后来，经过中国合作方的再三争取，它才又获准恢复内销。不过也有让美国人暗喜不已的现象，在南方的广州，一些爱好时髦的小青年把铁罐包装上的“可口可乐”商标剪下来，贴在自行车的前把手或后轮护皮上，俨然是一辆“可口可乐牌自行车”。很显然，来自西方的文化输入比商品还要早上一步。

在其他方面，尽管紧缩的空气让人担忧，但还是有越来越多的公司来到中国。吸引它们的原因几乎都是相同的：便宜的劳动力、广袤的消费市场。

1982年3月，北美最大的运动鞋公司 Nike 急急忙忙地在福建开出第四个工厂，那时候，它被翻译成“乃基”，生产出的所有运动鞋全部出口海外，直到几年后，当它开始内销中国市场的时候，它才改名为“耐克”。

让人记忆深刻的是，乃基鞋的生产线全部是从临近的韩国和中国台湾工厂拆运过来的“二手货”，产业梯级转移的特征从一开始就非常明显。香港《大公报》的报道说：“乃基之所以转入中国大陆生产，主要的原因就是那里的劳动力比韩国和中国台湾便宜得多。”到年底，乃基开在天津和上海的3间工厂将生产150万双运动鞋，公司董事长菲尔·奈特希望，到1985年，中国区的产量能够占到乃基鞋总产量的29%，即1800万双。中国将成为一个“全球工厂”的命运似乎在很早就被定义下来了。

瑞典的 Ericsson 公司与北京电信部门的通讯设备合作谈判也有了成果，它将在北京安装7500门程控电话，在此之前，中国所有电话都是陈旧的拨号式的，这个合同价值700万港币。跟 Nike 一样，它当时被翻译成技术色彩很浓的“易利讯公司”，直到后来它开始销售手机时才改成更有亲和力的“爱立信”。当时中国的电话普及率只有0.43%，全国10亿人口，仅200万部电话——也就是说每500人有一部电话，而北京和上海就集中了40万部，另外，全国只有12座城市能够打国际长途电话。4月份访问香港的公司董事长欧廷深对记者说：“每当我一想到这些数字，就会激动得睡不着觉。”

当然，并不是一切合作都会像童话那样的美妙，在商业活动中，文化和观念上的冲突从来就没有停歇过。法国雷米·马丹公司在天津成立了中外合资的王朝葡萄酒厂。法方经理对前来访问的《华盛顿邮报》记者抱怨说：“我们不得不告诉他们的第一件事情是，请不要在酒厂里随地吐痰。”而中方则觉得法国人实在太挑剔，“他们不习惯在中国工作，一停电，就大发脾气。”在项目谈判之初，法方承诺大量收购当地葡萄，然而，当农民喜滋滋地把葡萄挑到厂门口的时候，有一半以上遭到了拒绝。愤怒的农民把葡萄全部倒在酒厂门口，中方当然也十分不满，“如果葡萄含糖量不到18%，他们就不买，我们从未听说过这种事情”。最后解决的办法是，法国人公布了收购的标准和条件，并大幅提高合格葡萄的收购价格。

除了投资与合作，日后将愈演愈烈的贸易摩擦已经初露端倪。到年底，中国的纺织品出口增幅迅猛，在北美、日本市场，中国大陆货已经超过了之前一直领先的台湾货。在当年的出口贸易中，纺织品占到出口总值的32%，中美开始就纺织品贸易展开拉锯战式的谈判。同时，关于其他商品的制裁也开始了，

11 月，美国国际贸易委员会裁定，中国的蘑菇罐头损害了美国的蘑菇业，这是从公开媒体上看到的第一例针对中国商品的反倾销案。

11 月 24 日，关税及贸易总协定部长级会议在日内瓦召开，在这次常规性年会上，来了一位特殊的客人——中国外经贸部派了一个司长前来观摩。法新社当即敏感地意识到，“中国试图成为这个国际贸易组织的一员，他此次前来的目的显然是想了解加入该组织的程序问题。”关贸总协定组织成立于第二次世界大战后的 1946 年，是布雷顿森林协定中的一部分，它与同时成立的国际货币基金组织和世界银行被认为是全球最重要的三大国际经济组织。中国要加入该组织，将获得最惠国的待遇，但首先必须承诺开放国内市场。在此后的相当时间里，能否及何时加入该组织，成为中国融入全球经济大家庭的最重要的标志性事件。(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫 (5)

(五) 满城疯魔君子兰

满城疯魔君子兰

1982 年，物质生活的改善似乎超出了人们原先那点卑微的奢望。城市商场里出现越来越多的家用电器，三年前才开始在中国制造的洗衣机到年底已经达到 200 万台的产量，电视机总量达到 1000 万台，电冰箱的需求量也呈井喷式的成长，在几年前，新婚家庭的三大件是“自行车、缝纫机、手表”，而现在已经变成了“新三大件”：电视机、洗衣机和电冰箱。对家电的需求直接引爆了其长达十多年的中国家电热，由于这些产品的技术要求并不高，使得那些先觉醒起来的企业——包括国营公司中的弱小者及民营企业——寻找到了发展的缝隙，一些日后将风云一时的家电公司都将在这两年内一一登台亮相。

不过在这一年，中国最紧俏而奇异的商品，还不是松下电视、东芝冰箱或可口可乐，而是吉林省长春市的君子兰。

已经无法考据，这种造型高挑、气味淡雅的观赏植物为什么会一夜之间身价百倍，而这股疯狂的“君子兰风”为什么又会发生在向来商品意识淡薄的东三省。

长春人向来有种栽君子兰的风俗，但从来没有人把它看得很金贵。疯狂从街巷中的小道消息先开始的，在此前的一年，一些“有人靠君子兰发财了”的传闻已经隐约弥漫在长春的大街小巷，据说，一个商贩养的君子兰被什么外商看中，出价一万美元买走；据说，一位港商要用一辆“世界上公认的超豪华高级皇冠轿车”来换一盆名叫“凤冠”的君子兰，结果被主人郭凤仪——一家花卉公司的经理给当场拒绝了；据说，一个老头养了几株珍贵的君子兰品种，死活不让人看，但是某夜被人偷走，结果气得立马断气；据说，有个人从沈阳长途开车来到长春偷花，得手后连夜返回，最后在仓皇逃窜中车翻人亡……这样的故事每天都在翻新、在制造、在发酵，每一个都有名有姓，有鼻子有眼。与此同时，长春当地的媒体也推波助澜，连篇累牍地发表文章说君子兰好，品格高雅，花中君子，放在家里能够清新家中的空气，养人容颜，有益健康等等等。就这样，原本几元钱一盆的花卉一日一日地扶摇直上，几百元，几千元，上万元，而当时，一般工人的工资仅三四十元左右，如果养出一盆君子兰，倒手卖出成百上千元，无疑是发了大财。于是，在炒卖预期的推动下，君子兰疯了。

到 1982 年，满城疯魔君子兰，这株秀气小巧的植物成为长春人生活唯一的主题。它的价格一涨再涨，倒手赚钱者大有人在。年初，市面上出现了 5 万元一盆的君子兰，很快，10 万元的也出现了，到 9 月份，

在城里最热闹的红旗街花市上，最贵的一盆叫价竟达 15 万元！这是所有长春人一辈子都没有看到过的金钱数字。就这样，一种除了观赏别无他用的植物在开放之初的东北无比诡异地诱发了一场经济泡沫。

这个泡沫还将持续两年，1983 年，长春市政府做出了《有关君子兰交易的若干规定》。为一种花草的买卖专门以政府名义做出规定，举国这是第一例。《规定》要求：“卖花要限价，一株成龄君子兰不得超过 500 元，小苗不得超过 5 元。同时还规定，除了按交易额征收 8% 的营业税之外，一次交易额超过 5000 元以上的，税率要加成，超过万元以上的，还要加倍。”这份规定不但没有起到抑制作用，反倒像是往烈火中浇了一盆油，君子兰价格再被催涨。1984 年 10 月，长春市人民代表大会正式通过决议，把君子兰定为“市花”，号召全体市民“家家户户养君子兰，至少要栽三株到五株，不种君子兰，愧为长春人！”至此，疯狂到达顶峰却也迅速转入疲态。由于投机过于剧烈，引发种种社会动荡，尤其可怕的是，很多企业单位动用公款投资君子兰，成为疯狂最强劲的动力。终于在下一年的 6 月 1 日，长春市政府迫于各方压力发布了《关于君子兰市场管理的补充规定》，明文规定，“机关、企业和事业单位不得用公款买君子兰；在职职工和共产党员，不得从事君子兰的倒买倒卖活动，对于屡教不改的要给予纪律处分，直至开除公职和党籍。”此规定一出，君子兰风戛然而止，花价一落千丈再无波澜，只留下一地捧着花盆的市民欲哭无泪。

长春君子兰事件在当年并非孤例。1982 年前后，江浙一带也曾爆发过五针松（一种观赏型松树盆景）的炒卖事件，其疯魔状况也毫不逊色。这些现象颇似 17 世纪荷兰发生的郁金香事件。^①它可以被看做贫穷日久的底层民众对财富渴求的一次妖魔式释放。“潘多拉的盒子”真的被打开了。

客观地说，1982 年宏观经济的紧缩，并没有造成意识形态上的全面回流，它所表现出的种种粗暴是一个习惯于用行政手段和思路解决经济波动问题的政府，在面对新环境时缺乏市场经济管理能力的体现。在中央决策层，改革依然是主流的力量，一些重大的变革在继续推进中。

这一年的一月，在邓小平和胡耀邦等人的力主下，国务院宣布精简机构，这是建国之后该机构规模最大的一次缩减，在国际上引起了广泛的好评。用日本《东京新闻》的评论说“官越大，减的越多”，其中，副总理减少了八成，部长级减少了七成，司局级减少了五成，其余减少了 1/3，部委从 52 个减少到 41 个。外电乐观地认为，“国务院做出了一个新典范，如果全国各省市起而仿效，中国的机构臃肿之症将可以治好一半。”在 3 月 8 日，国务院宣布增加一个经济体制改革委员会，这个机构成为中国体制改革的探索者，它的权力将日渐增大，一度握有股票上市等审批权，直到 1998 年 3 月被撤销前，它一直是最显赫和权重的经济主管机构。（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（6）

（六）梁伯强偷渡到澳门

一个叫梁伯强的青年偷渡到澳门

9 月，中国共产党第十二次代表大会开幕，会上最重要的政治议题是，确定了“建设有中国特色的社会主义”的国家战略。邓小平在中共十二大的开幕式上致辞，第一次提出“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出来的基本结论”，换句话说，中国已下决心放弃高度集中的“苏联计划经济模式”，开始以“计划经济为主、市场调节为辅”的经济体制改革^①。

与这一战略相关的是，会上被选为中共中央总书记的胡耀邦明确提出了经济发展的目标，“到本世纪末，力争使全国工农业总产值翻两番”。与 1978 年全国科学大会上提出的那个浪漫蓝图相比，这个目标明显要务实和可执行得多，它在相当长的时期里激励着这个国家里的每一个人，它让全民看到了一个依稀可见的希望。日后发展的事实是，到 1995 年，全国 GDP 提前 5 年比 1980 年翻了两番。

这一年的秋天，一个叫梁伯强的青年从香港又潜回到了老家—广东省中山县的小榄镇。两年前的一个深夜，18 岁的他和三个好朋友从中山小林农场的八一大堤跃入冰冷的海水，冒着生命危险偷渡到了对岸的澳门。这两年里，他在香港和澳门四处打工，先在码头扛大包的牛仔裤，后在家具工厂描摹山水花鸟和古代仕女，他住在满是偷渡客、娼妓和毒贩的工棚里，整日提心吊胆。听家乡来的人说，现在国内做生意机会多起来了，于是，他把辛苦攒下的三万元港币绑在腰上，又悄悄回到了小榄镇。没有一家国营单位愿意接受他，原来工作过的工厂一度同意接纳他，但条件是要他在全厂职工面前悔过自新，并要挂上“叛国投敌”的牌子，念自己的检讨书。梁伯强有点失望了，他只好选择去菜市场当菜贩子。那时候，由晓光作词、施光南作曲的《在希望的田野上》非常流行，“我们的家乡，在希望的田野上，炊烟在新建的住房上飘荡，小河在美丽的村庄旁流淌。一片冬麦，一片高粱，十里荷塘，十里果香。”梁伯强每天就哼着这首欢快的歌曲在焦急地等待自己的机遇。不久后，他将用扛大包和描家具攒下的 3 万元钱办起自己的工厂—这在三年前是根本不可能的事情，20 年后他成为中国的“指甲钳大王”，产品占据全国 60% 的份额。

在当时的中山小榄，乃至中国沿海各地，到处游荡着“梁伯强”，他们是中国田野上无数朵渴望致富的漫漫野花。尽管受到遏制，体制外力量还在上升的通道里，到 1982 年底，全国工商户已达 101 万家，与 1979 年底的 10 万户相比，整整增长了 10 倍。春天已经真的到了，尽管没有歌曲里唱的那么浪漫。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 【企业史人物】“大王”如蚁

历史中的人物，大体可以分为两类，一类是大人物，一类是小人物，大人物决定了历史的走向，小人物体现了历史的真实。温州“八大王”当然该归入小人物，他们被举国通缉的时候，没有一个人的资产超过 50 万元，在事件之后，他们也大多平凡无奇，重回芸芸众生。

原本以为要被杀头的胡金林，心惊胆战地进牢又懵懵懂懂地被放了出来。获得自由身不久，他就筹划办一个轧钢厂，“温州没有轧钢厂，乐清更没有，现在基本建设急需钢材，我要办一个轧钢厂!”说这段话的时候，他早已忘记了三年前他正是因为与国营企业争夺原材料才遭到打击的，商人从来是经济动物，要他们眼睁睁地看着商业机会从手指缝中溜走而无动于衷，似乎比杀他们的头还难。那个只有 4.5 亩地的私人轧钢厂办到 1988 年难以为继，胡金林远走上海、深圳做生意，最远的地方到过新疆的柴达木盆地，他说，“报纸上说，西部开发是 21 世纪的曙光，我马上想到可以去撞撞运气。”在撞了一鼻子灰回来后，胡金林重拾旧业，开始生产和经销“交流接触器”，这时候柳市的低压电器已赫然成势，胡金林在这里早已算不上什么“大王”了。

“线圈大王”郑祥青当年被抓进去就有点黑色幽默。某日，“打击经济犯罪工作组”车过柳市，看见一幢三层楼高的小白楼颇为醒目，组员们就在车上议论，“这户人家不搞资本主义，能有钱盖这样的楼吗？”第二天，楼主郑祥青就成重点清查对象，工作组抄家时在院子里发现一大堆废弃的电机线圈，他就被指控为“生产伪劣线圈牟取暴利”，“线圈大王”的名号由此圈定。郑祥青被关押半年后放回，将近七八年不敢出门做任何生意。后来他迷上了刚刚时兴起来的电脑，在柳市镇上开过一个小小的电脑培训班。

唯一没有被逮住的“螺丝大王”刘大源倒一直在做螺丝生意。他开在镇上最热闹的前市街的“大源螺丝店”在很多年后成了记者前来拍照的改革样板。他最自豪的事情是，“80年代，我店里的螺丝可是最全的，那时，上海标准件公司都只有两万多种，我有四万多种呢！”后来，国营的上海标准件公司真的被刘大源们冲垮了。

“目录大王”叶建华原本是个拍照个体户，某日，胡金林找到他，请他给自己的电机产品拍一个产品目录，叶受此启发，便专门给柳市镇上的企业拍目录。他很有点推销头脑，在目录册上他都会标上产品的名称和基本数据，还分别标明了“国家价”和“柳市价”，那些对电器一窍不通的经销员跑到各地，一拿出这个目录册就一目了然了。他做这个生意，竟名列“八大王”之一而被判刑关了一年半。出狱后，叶建华再不敢干这生意，于是开照相馆、开广告公司、开汽车修理厂，“目录大王”终成前尘旧事。

年纪最轻却坐牢时间最长的是“矿灯大王”程步青，他被公审判刑后，举家在柳市已无法立足，其父母兄妹被迫流离他乡。程步青出狱后，便去了上海做生意，后不知所终。“合同大王”李方平跟程的遭遇很相近，他被关了四个月放回，从此远走上海，后来侨居加拿大。“旧货大王”王迈仟，在1995年病死于肝癌，时年50岁。

“八大王”中，日后稍有成就的是“电器大王”郑元忠。他被全国通缉后亡命天涯，在1983年9月终于被公安捕获，第二年的3月无罪释放。出狱后，他重操旧业，办了一家开关厂。20世纪90年代初，不惑之年的郑元忠又到温州大学读国际贸易专业，成了温州大学年纪最大的学生。毕业后，他突然转做服装行业，创办“庄吉”服装有限公司，并请动香港明星吕良伟做品牌代言，这家公司后来成为温州服饰业中较成规模的一家。日后评选“温州改革风云人物”，郑元忠便总是以“八大王”的代表而名列其中。

“八大王事件”在1982年前后举国知名，臭不可闻，一度压得温州民营企业抬不起头。1984年，时任温州市委书记的袁芳烈深感，“八大王案不翻，温州经济搞活无望”。他组织联合调查组，对全部案卷进行复查，得出结论是，“除了一些轻微的偷漏税外，八大王的所作所为符合中央精神”。

沧海横流，历史从来浩荡向前。“八大王”身份渺小，命运如蚁，举重若轻的“符合中央精神”六字似乎已算是还了他们一个公道。(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1983 步鑫生年

1983年11月15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。

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。有一次，一个叫童宝根的新华社记者在海盐采访，他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》的内参。谁也没有想到，11月5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：“对于那些对工作松松垮垮，长期安于当外行，做一天和尚撞一天钟的企业领导干部来讲，步鑫生的经验应当是一剂治病的良药，

使他们从中受到教益。”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，将中央领导人的某些言论以“编者按”配发，是毛泽东当年留下来的传统。就这样，这个衬衫厂的厂长懵懵懂懂地成了举国学习的“活榜样”。

步鑫生被选中为典型后，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，共计字数三万四千字，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。

“步鑫生神话”渐渐生成，他不仅成了一个管理专家、经营大师，同时还被“包装”成抵抗计划经济体制的无畏战士。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，顶住了来自‘左’的势力的压力，成为共产党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。

把 1983 年比作“步鑫生年”，似乎不为过。自 1978 年以来的三十年中，步鑫生所“享受”的宣传待遇无出其右，其铺天盖地之势，有人将之与当年对焦裕禄和雷锋的宣传相比。不过三人最大的差别是，对焦、雷两人的学习运动都是在去世之后发动的，所以他们已不会犯错误，而步鑫生则不同。

既然是“神话”，所有的上级部门当然希望它持续放出光芒，不断地提供经验让全国人民学习。衬衫厂原本以款式和花样取胜，而这种优势很难被稳固下来。于是，在领导和专家们的谋划下，一个“步鑫生服装生产托拉斯”的创意油然而生，裁缝出身的“步典型”当然对“托拉斯”一词闻所未闻，好在有领导们的推波助澜，很快，在专家们的建议下，步鑫生提出新上一个西装厂和印染厂，使面料、衬衫、西装、领带实现“一条龙”生产。他的设想立刻得到了上级部门的热烈支持，在当时，对步鑫生的支持就是对改革的支持，没有人敢怠慢。他的项目没有经过可行性论证就得到了批准，并且从一开始的年产 8 万套增加到 30 万套的规模——应该说，耀眼的典型光环确实让步鑫生获得了一个别人根本不敢奢望的发展机遇。不过，他显然并不懂得如何掌握。在日后的一次访谈中，他对人说，“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为了典型，肯定是不会让我倒掉的，有什么事情是办不成的呢？”

这种想法让步鑫生在后来的两年多里渐行渐远。有一次，他去外地做报告，一个建筑承包商要求承建西装车间，他爽然承诺。当厂里的助手对此人资质提出疑问时，他火冒三丈：“是你说了算，还是我说了算？”谁知这个承包商真是个骗子，车间盖到第二层就出了质量问题，不得不炸掉重建。又一次，上海郊区的一家领带厂聘请步鑫生当顾问，他慷慨应允买进 13 万条领带，为这个厂解决“困难”。而这时，他的工厂里也正积压着 10 多万条领带，一年多后，他无力付款只好赖账。对方把海盐衬衫厂上告到法院，最后用一辆运货的大卡车抵债了事。

海盐衬衫总厂到 1985 年就难以为继，步伐已乱的步鑫生此时表现得毫无章法，他想出了一个奇招，宣称武原镇上的居民谁出 1000 元，就可以进厂当工人，结果还真凑起了一笔不小的钱，可是生产出来的西装却销路糟糕，只好就地削价叫卖，结果镇上的“喝茶老爹、打渔翁和杀猪郎”都穿上了步氏西装。到 1988 年初，海盐衬衫总厂资不抵债，实际上已经破产。1 月 15 日，他被免去厂长职务。

这自然再成轰动新闻。统一配发的新闻消息稿的标题很长——《粗暴专横、讳疾忌医。步鑫生被免职。债台高筑的海盐衬衫总厂正招聘经营者》，记者严厉地写到：“步鑫生在成绩、荣誉面前不能自持，

骄傲自满、粗暴专横，特别是不重视学习党的方针政策，现代化管理知识贫乏，导致企业管理紊乱，亏损严重，资不抵债……步鑫生讳病忌医，至今仍不觉悟，辜负了党和人民期望。” 免职后的步鑫生，如蔽履被弃。他出走浙江，到北京办厂三月，不成，再北漂辽宁盘锦，后来，甚至还去过俄罗斯。很快，他被人淡忘。1990 年 7 月，曾去衬衫厂参观过、后来与步颇有交情的鲁冠球得知步鑫生心力交瘁，旧病复发，正一人孤居北京，便派人北上，并写去一张便条：“事已到此，病有医治，事有人为，老天会怜惜，不必多虑。望你有时间南行一趟。” 9 月，怀揣一叠医院发票的步鑫生到萧山，他对年幼十岁的鲁威然道：“咱们是靠办厂子吃饭的，离了这一点，真的一钱不值。” 鲁冠球后来说，这句话如刀削斧凿，深深刻在了他的潜意识中。此后两年多，鲁冠球按月给步鑫生寄去 500 元的生活费，直到他四处漂泊，失去音讯。

1993 年，年过 60 岁的步鑫生被一个名叫张斌的 26 岁青年人邀到秦皇岛创办以他名字命名的步鑫生制衣公司，此时的“步鑫生”已成为一个时而唤起人们某种追忆的历史名词，步鑫生最后一次出现在公开场合上，是 1998 年 11 月，他以步鑫生集团有限公司总裁的身份去马来西亚的吉隆坡参加了亚太经济合作会议的工商界高峰会。

1999 年，步鑫生和“海盐衬衫厂的兴衰”被编成一个 1300 字的案例出现在当年度“清华大学 MBA 考前辅导班管理模拟试题”上，三年后，这个大学的一位管理学教授说，“步鑫生的那个管理案例，我们快要淘汰了。毕竟，离现在太远了。最近几年，我们的案例库更新很快。”

“最后的神话”光芒殆尽，凝成一枚虽不甘心却终被淡忘的“改革化石”。 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（1）

（一）邓小平马不停蹄遍走特区

“我们都下海吧。”

一民间词汇，1984

在科学史、艺术史和商业史上，当一个流派或国家正处于鼎盛的上升期，便会在某一年份集束式地诞生一批伟大的人物或公司。这个现象很难用十分理性的逻辑来推导，它大概就是历史内在的戏剧性吧。

在美国企业史上，这个伟大年份是 1886 年。这一年，纽约的图书推销员大卫·麦肯尼在推销莎士比亚选集时惊喜地发现，他随书赠送的香水备受顾客的青睐，于是他用莎士比亚故乡一条河流的名字“Avon”（雅芳）为名，创建了雅芳香水公司；“可口可乐”诞生于亚特兰大，它的第一瓶形状“怪异”的产品被推出市场；大名鼎鼎的乔治·伊斯曼研制出第一架自动照相机，并给它取名“柯达”；全球大宗邮购与零售业的始祖西尔斯·罗巴克也在这一年创立，直到 1992 年前，它一直身居全球零售业霸主。花旗集团在这一年诞生，它后来成为全球最大的银行机构；强生公司也在这一年成立，它一开始制造医药诊断产品，后来才生产出畅销全球的润肤露、香波和邦迪创可贴。如果再加上卡尔·奔驰在德国发明出世界公认的第一辆汽车，那么，在 1886 年出现的这些公司名字，竟可以勾勒出其后 100 年的世界公司成长线。

在中国企业史上，这个伟大的年份便是 1984 年。日后很多驰骋一时的公司均诞生在这一年，后来，人们将之称为中国现代公司的元年。

1984 年的特殊气质，在元旦刚过不久就散发了出来。除了出国一直坐镇北京的邓小平突然决定到南方看看。此刻的国内，由高密度宣传步鑫生改革而煽动起来的改革热情已日益高涨，但是，举国四望，有哪个地区的改革是过去几年里最有成效，也最值得大书特书呢？邓小平把目光放到了预先没有列入中央规划、后来也没有得到中央财政特别扶持，而此刻正饱受争议之苦的深圳特区身上。

邓小平一生有过两次著名的南下，一次是 1984 年，一次是 1992 年，它们对中国经济的风向变动都起到了决定作用，“邓小平南巡”这个词汇组合从来没有在正式的公文中出现过，但是它却在民间和媒体上被广为采用，它寄托了人们对邓公的尊重和期望。

据后来的研究者发现，邓小平的这次南下事先并没有明确的目的，也没有带着政策宣示的责任，但是它所逼发出来的改革热情却出乎所有人的预料。在此前的一年多里，对深圳的各种非议指责正沸沸扬扬，北方一家党报发表了一篇题为《历史租界的由来》的长文，影射深圳特区是新的“租界”，其后又有文章提醒，要警惕中国出现新买办和李鸿章式的人物。很多来深圳参观的老干部视特区为异端，惊呼“深圳除了五星红旗还在，社会主义已经看不见了”，“特区姓‘资’不姓‘社’了”。1 月 24 日，邓小平抵达深圳，特区的党委书记梁湘指着挂在墙上的深圳地图，介绍了特区开发建设的情况，称 1983 年的工农业总产值比上一年翻了一番，比办特区前的 1979 年增长了 10 倍。备受压力的梁湘很想得到邓小平明确的支持态度，便说：“办特区是您老人家倡议的，是党中央的决策，深圳人民早就盼望您来看看，好让您放心，希望得到您的指示和支持。”但邓小平没有发表意见。

其后数日，邓小平马不停蹄遍走特区，一路上他不讲话，不表态，参观时也很沉默，不露声色。到蛇口工业区时，袁庚汇报说，他们提出“时间就是金钱，效率就是生命”作为整个工业区的口号。机灵的袁庚用自问自答的语气说：“不知道这个口号犯不犯忌？我们冒的风险也不知道是否正确？我们不要求小平同志当场表态，只要求允许我们继续实践试验。”此言一出，全场大笑。邓小平在深圳的表现，可谓意味深长，他用行动表明了自己支持的态度，却又在言辞上留下空白。27 日，他离开深圳前往另一个特区珠海，在这里他一反在深圳的沉默态度，写下“珠海经济特区好”的题词，算是给特区经济下了结论。2 月 1 日，已经回到广州的邓小平，在广东省和深圳领导的再三暗示和恳请下，写下“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”，并在最后的落款上，特意把时间写为“1984 年 1 月 26 日”，表明还在深圳时已经有这个评价。

邓小平的南巡举措，以新闻的方式传播全国，关于特区的争论至此告一段落。在他离开广东后的第二个月，中共中央做出重大决定，宣布“向外国投资者开放 14 个沿海城市和海南岛”。中国的对外开放由点及面，最终形成了沿海全境开放的格局。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（2）

（二）王石卖玉米张瑞敏砸冰箱

欢快地倒卖玉米的王石张瑞敏把 76 台冰箱被砸成了废铁

1 月 24 日，正在欢快地倒卖玉米的王石骑着自行车途经深圳国贸大厦，突然看到很多警车、警察和聚集的人群，一打听，原来是邓小平到大厦顶层俯瞰特区全貌，公安局正在清理现场。他在后来回忆说，“我好像感到干大事情的时候到了。”

5 月，“深圳现代科教仪器展销中心”成立，这便是万科的前身，王石当上了经理。根据当时的特区

政策，进口特区的国外产品不能销售到特区外，但不限制特区外客户在特区内购买的商品运出特区。展销中心的业务与倒卖玉米没有大的区别：先收内地需货企业货款的 25%作为定金，然后向港商订货，按同样比例付款给港商，待货到深圳后，买方付清余款提货。买卖的关键是，收的是人民币，支付给港商的是港币或美元，展销中心的利润就来自获取外币的能力。要开这样的展销中心，首先要有进口许可证，其次要联系到具有外汇出口创汇份额的单位，也就是说，没有一定的政府背景和公关能力是开不成这种公司的。

王石日后举例说明公司是怎么赚钱的：这年秋天，一个叫王春堂的北京人来深圳，宣称手头有 3000 万美元的出口外汇留成，换汇率为 1 美元兑换人民币 3.7 元。所谓“外汇留成”并非现金，而是一种“配额指标”，它应该属于某个大型国营外贸公司，最终以非常灰色的方式转移到了有官家后台的“倒爷”手上。当时的市场汇价是 1 美元兑换 4.2 元人民币，王石向王春堂预定了 1000 万美元的“外汇留成”，然后他从中国银行“顺利”贷到 2000 万元人民币，凑足 3700 万元汇给王春堂。一倒手，展销中心赚到兑换差价 500 万元。

这样的换汇倒卖看来比倒卖玉米还要痛快，在当时的深圳与北京之间，早已形成了这样一条资源输送的地下通道，源源不断的国家配额和公共利益以各种形式被贩卖到南方，它们游离在法律的边缘地带，促成了某些个人和公司的暴富。王石的展销中心在这种游戏中扮演的是终端洗钱的角色，他从北京调来外汇指标，联系好进货和出货的港商与国内企业，通过货物的进口销售把汇率差价“清洗”成流通差价。

让人惊奇的是，尽管这种换汇游戏十分活跃，但是国家法律却始终视而不见，没有对此进行必要的界定与规范，甚至在行为性质上都含糊不清，留下极大的斡旋和模糊空间。根据王石的回忆，在 1984 年前后，全国各地政府掀起一个办公设施改造的热浪，大量的进口设备都是从深圳流入的，许多公司在这次进口热中赚得盆满钵满，其中一些贸易公司还租用军队货机空运北京，以运输交货速度的优势形成竞争之势。1985 年初，王石卷入到一起 4000 万美元的调汇案中，此案的业务方式与上述过程丝毫不差，只因利益分配不均，受到中央部门的关注，便成了全国几大逃汇案之一。由于涉及军方公司，中纪委和军纪委分别派出两个调查组南下调查。根据当时的法律，何谓“逃汇”几乎没有条文上的清晰解释，展销中心参与的倒汇业务均有正规手续，从银行汇款到进口批文一应俱全，最后调查组无法确定这种行为是否违法，只好把重点放在这些调汇合同过程中有无行贿受贿行为。按王石日后的回忆，“随着时间推移，案件淡化了。”

我们必须说，这时候的王石和他的公司还不是人们日后所熟知的那家房地产公司，它还在悄悄地聚集自己的原始积累，不管它是白色的还是灰色的。

在山东青岛，35 岁的张瑞敏被派到一家濒临倒闭的电器厂当厂长。他是所谓的“老三届”，中学毕业之后就进入工厂当工人，后来又调进青岛市家电公司工作。他当时对管理根本就没什么认识，在他的印象中，“所有干的事都可能是假的”，“上级假装给工人发工资，工人假装工作”。有一年，他还在工厂当工人，全国开始轰轰烈烈地搞一个“推广华罗庚的优选法”运动，工人那时对“推广”感到很新鲜，有的也想在实践中搞一些，但它并不是一个可以立竿见影的东西。由于当时上级要求“必须马上出成果”，结果贯彻没几天就开始统计“成果”了，后来还组成了一个锣鼓队到车间里去宣传有多少多少项成果。当时工人就感到像演戏、开玩笑一样。

对这种形式主义已经深恶痛绝的张瑞敏，当然不喜欢自己管理的工厂还在这条老路上继续走下去。他去的这家“青岛日用电器厂”是一个年份久远的烂摊子，它早年是一个手工业生产合作社，后来过渡成集体性质的合作工厂。在很多年里，它生产过电动机、电葫芦、民用吹风机、小台扇等等，最近几年

则开始生产一种名为“白鹤”的洗衣机，由于外观粗糙，质量低劣，一直打不开销路，工厂的资产与债务相抵还亏空 147 万元。在张瑞敏上任前，一年之内已经换了三个厂长，当时他是家电公司的副经理，如果他再不去，就没人去了。很多年后，他回忆说，“欢迎我的是 53 张请调报告，上班 8 点钟来，9 点钟就走人，10 点钟时随便在大院里扔一个手榴弹也炸不死人。到厂里就只有一条烂泥路，下雨必须要用绳子把鞋绑起来，不然就被烂泥拖走了。”

为了整治工厂，张瑞敏上任后就制定了 13 条规章制度，其中第一条是“不准在车间随地大小便”。后人读到这里，大概都会笑到喷饭，但是在当时却是一件很严肃的事情，在很多国营工厂里，随地大小便是一件不被禁止并司空见惯的行为，张瑞敏的制度贴出半年多后，随地大便的人没有了，但是小便的却还没能马上杜绝。其他制度包括“不准迟到早退”、“不准在工作时间喝酒”、“车间内不准吸烟”和“不准哄抢工厂物资”。为了执行最后一条，张瑞敏有一天把车间门窗全都大开着，布置人在周围观察有没有人再来拿东西，没料到第二天上午就有一人大摇大摆扛走一箱原料，中午张瑞敏就贴出布告开除此人。这件事情后，全厂工人才相信，这回新厂长好像是动真格的了①。

张瑞敏上任后的第一个决策就是，退出洗衣机市场转而生产电冰箱。他是 12 月初报到的，当月工厂的牌子就被更换为“青岛电冰箱总厂”。他在家电公司当副经理的时候，曾经被派到德国去考察，当地一家冰箱公司利勃海尔（Liebherr）有意愿向中国输出制造技术和设备合同，张瑞敏抓住这件事不放，向青岛市和北京的轻工部再三要求，终于被允许引进利勃海尔的技术，成为轻工部确定的最后一个定点生产厂。转产和引进技术的决定对这家资不抵债的小工厂的意义将很快呈现出来，它后来一次次更名，最后定名为“海尔”，都可以从这里找到衍变的痕迹。

张瑞敏作为伟大企业家的魅力将在下一年散发出来，某日，有个朋友到张瑞敏那里买台冰箱，但挑了很多台都存在着这样那样的毛病。朋友走后，张瑞敏把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，结果发现有 76 台冰箱都不同程度存在问题。面对这种情况，有人提议把这些冰箱以低价格处理给职工。把残次品低价格处理是很多生产厂家都采用的“好办法”，都认为这样既有益职工又有利企业。但张瑞敏不这么认为。他一声令下，76 台冰箱被砸成了废铁。当时，一台冰箱的价格是 800 多元，相当于一个职工两年的工资，很多职工砸冰箱时都心疼地留下了眼泪。“张瑞敏砸冰箱”成为这家日后中国最大的家电公司的第一个传奇，它跟几年前鲁冠球把 40 多万元的次品当废品卖掉的故事如出一辙，表明了出现于商品短缺时期的第一代企业家的自我蜕变正是从质量意识的觉醒开始的。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（3）

（三）倪光南加盟柳传志队伍

1984 年的中关村开始初显繁荣景象。在上一年，新创刊的《经济日报》对陈春先进行了连续的报道，他被塑造成一个勇敢的“弄潮儿”，他的实践证明走出实验室的科技人员将大有作为。于是，在这种声音的鼓动下，一批批的科技人员跳进了商品经济的大海。在此前的一年，科海、京海等公司已经相继出现，而到第二年，四通、信通和联想等公司又先后建立。

冬天，柳传志决定告别每天读报的清闲如水的生活。他出身书香门第，外祖父当过军阀孙传芳的财政部长，父亲是共产党最早的金融家之一。这一年，柳传志刚好 40 岁，对于这位外表文雅内心却十分躁动的上海人来说，他深深知道“四十而立”对一个中国男人意味着什么。少年柳传志的理想是当一名空军飞行员，在中学毕业后，他充满信心地报考空校却最终落选，这成为他人生中的第一次挫败。后来，

他考进西安一所军事工程学院，读的学科是雷达。毕业后，他辗转半个中国，甚至在广东一个农场种过水稻，在 1970 年，他被分配到了中国科学院计算所。

计算所是当时最权威的计算机研究专业机构，中国发射的原子弹和人造卫星所需要的计算机均由这个研究所参与研制。在这个拥有 1500 名研究人员的科研机构里，柳传志一直默默无闻，跟他的很多同事相比，他缺少科学家的天赋和沉静心。他的职务是磁记录技术工程师，事实上他对此毫无兴趣。当年进入该所，完全是为了找到一个机会携妻牵女回到父母身边。在这个计算所工作的 14 年里，他始终对科学研究提不起兴趣来，倒是对中国每天正在发生的一切充满了兴趣，他常常和几个要好的同事躲在一个空房子里讨论林彪的坠机事件、“四人帮”的猖獗、毛泽东为什么要选择华国锋当接班人等等，跟沉闷的计算机相比，这些政治话题才能让他满脸通红，激动不已。

1984 年的中国科学院正处在膨胀和转型的边缘，在过去的几年里，各种名目的研究所层出不穷，已达到 123 个之多，而所开展的各项研究却似乎离国际水平越来越远。计算所举全所之力，花了八年时间研制的大型计算机“757 工程”宣告完成了，并获得中科院“重大科技成果一等奖”，但是它拥有的每秒千万次的运算速度与国际水准相比已令人汗颜，而其以军事为目标的研究思路更是得不到市场的响应。它从诞生的第一天起就成为了“弃儿”。“757 工程”的尴尬命运让计算所走到了原有发展路径的尽头，来自军事部门的研究计划停止后，再也没有任何资金从上面拨下来了，何去何从的问号摆在这家吃惯了行政拨款的清高的科研所面前。于是在这一年，所长，也是中国第一代自己培养的计算机专家曾茂朝带头组建了一家信通计算机公司，由另外一位所领导、科技处处长王树和发起，则成立了新技术发展公司，一直郁郁不得志的柳传志被选中担任主管日常经营工作的副经理。在计算所里，他的学术才能从来没有显现出来，但是他的管理才干却得到了同事们的认可，对于经营工作，中国的科技人员从来缺乏自信和热情，柳传志却正好相反。在上任前，中科院副院长周光召找柳传志谈话，问他对公司有什么打算，他信誓旦旦地说：“将来我们要成为一家年产值 200 万元的大公司。”

柳传志的这间公司诞生在一间 20 平方米、分成里外间的小平房里，这里原来是计算所的传达室。很多年后，在中国，它常常与惠普的那个著名的斯坦福车库一起被相提并论。柳传志后来回忆说，“它的位置在计算所西大门的东边，房子是砖头砌起来的，外面是深灰色的，里面被隔成两间，水泥地面，石灰墙壁，房子里没有写字台也没有电脑。外屋有两个长条凳，沿墙角一字排开，里屋有两张三屉桌，桌子条凳都不用花钱买，是人家不要的破东西。”全公司有 11 个人，全数超过了 40 岁，唯一的技术专家是另一个副经理张祖祥。

当柳传志下海的时候，中关村已经有 40 家科技企业，并在北京城里拥有了“电子一条街”的名声。

在当时的中关村，最出名的是陈春先，而最知名的公司是“两通两海”，信通、四通、京海、科海，它们的创办人无一例外都是中科院的科研人员。在知识分子成堆的中关村，这是一群个性张扬的另类，京海的创建人王洪德是计算所的工程师，在给中科院的报告中，他毅然决然地写道：“无论什么方式，调走，聘请走，辞职走，开除走，只要能出去，都行。”而创办了四通公司的万润南，则到处张扬自己是“民办企业”和“无上级主管”。跟这些创业者相比，那时还寂寂无名的柳传志则显得要低调得多，善于借力和妥协的个性让他比其他的人都要走得远。从一开始，柳传志就没有完全割断公司与计算所之间的“母子关系”，他不但不想那么做，甚至在很多时候更希望强化这种若即若离的血缘。当时，公司的启动资金是计算所拨给的 20 万元，联想的资产性质是“国有企业”，王树和、柳传志等人的任命都要获得中国科学院的批准，公司的员工可以在计算所内继续享有在专业技术职务和工资方面晋级的权利，公司可以无偿使用计算所的研究成果，甚至可以使用所内的办公室、电话及所有资源。在将近十年的时间里，公司从银行贷款，全部以中科院计算所为“合同的申请借款单位”，又以中科院开发局为“担保单位”，这自

然解决了早期的资金来源问题。在充分享受了国有资源的同时，柳传志则在财务、人事和经营决策的权力上，享有相当的自主权。这是一种十分混杂的状态，似乎没有人想把它理清楚，只有当联想日后逐渐壮大之后，它的资产归属才变得敏感了起来。从本质上来说，这是一个脐带连着母体的新婴儿。

在公司创办的头几个月里，柳传志并没有显现出他后来那种运筹帷幄的领导才能，背靠着中国最权威的计算机研究机构，他却找不到一个可运作的项目，每天他骑着自行车在北京城里像没头苍蝇一样地乱闯。他先是在计算所的大门旁边摆摊兜售电子表和旱冰鞋，然后又批发过运动裤衩和电冰箱。如果说三年前陈春先办起中关村第一家公司时，还心怀打造“中国硅谷”的理想，那么，此时的柳传志满脑门在想的却是如何赚钱养活公司里的十几号人。有一回，他听说江西有个女人手上有大批的彩电，只要购进一倒手每台可以赚上 1000 元，便急忙派人汇款过去，谁知道那竟是一个骗局，计算所拨给他的 20 万元开办费，一下子就被骗走了 14 万元。跟 20 多年前报考空校落榜相比，柳传志这一次的挫败感更为切肤，要知道那时候，计算所的高级教授月工资不到 200 元，柳传志的工资则只有 105 元。

柳传志早期的倒爷生涯就这样黯然地落幕了。公司真正赚到的第一笔“大钱”，来自每天被柳传志们抱怨和不满的中国科学院。1985 年初，中科院购买了 500 台 IBM 计算机，其中的验收、维修和培训业务交给了公司，从而带来 70 万元的服务费。也正是通过这个业务，柳传志跟刚刚成立的 IBM 公司中国代表处搭上了线，成为后者在中国的主要代理公司，为 IBM 做销售代理成为日后联想公司最重要的利润来源，这一渊源可以一直延续到 20 年后联想以 16 亿美元收购 IBM 的 PC 事业部。

对柳传志来说，另一个最重要的成果是，他说服了中科院出名的计算机专家倪光南加盟他的公司，担任总工程师的职务，这是在 1985 年的春天。倪光南是中国汉字信息处理的开路者，跟热情外向的柳传志不同，他性情专注，不修边幅，拥有科学家的天赋，《联想为什么》的作者陈惠湘描述说，柳在和人聊天的时候总是海阔天空，而倪则喜欢用技术性很强的难题来考问对方。80 年代以来，个人计算机的市场已经日渐苏醒，IBM 的计算机如潮水一样涌了进来，一台比 286 型还要低档的“PC/XT”机型进入中国的口岸价就达两万元，而到中关村一倒手就要四万元，而这些昂贵的计算机又无法识别汉字和操作中文系统，于是，开发适合中国市场的“汉字系统”便成了当务之急的科研项目。①当时，国内已经有很多人在从事这一研发，包括后来到深圳搞得风生云起的史玉柱等人，这些“汉字系统”（它又被形象地通称为“汉卡”）的原理和运作过程大同小异，而倪光南的与众不同之处是，他发明了“联想功能”，倪氏汉卡利用中国文字中词组和同音字的特性，建立起自己的汉字识别体系，与其他汉卡技术相比，它把两字词组的重复率降低 50%，三字词组降低 98%，四字以上的词组几乎没有重复，这对于计算机的汉字输入技术来说，无疑是一个划时代的进步。②1985 年初，倪光南已经完成了这项技术的所有研究，并将之命名为“联想式汉字系统”。柳传志也正是听说了这个消息，才迫不及待地找上了倪光南。在当时，中科院的另一家名声更大的公司信通也瞄上了倪光南，不过，最终还是被柳传志捷足先登了。柳说服倪的理由只有一条：“我保证把你的一切研究成果都变成产品。”对于一位充满济世情怀的中国科学家来说，这大概是最直指内心的一个诱惑了。

倪光南的加盟彻底改变了公司的航向，他的联想 I 型汉卡当年就销售了 300 万元，“联想”最终还成为了这家公司的新的名称。需要留存的一个事实是，倪光南的研究成果从实质上来说是属于中科院的，它被柳传志以零的价格转移到了自己的公司中。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（4）

（四）李经纬目光盯向奥运会

尽管很多年后，王石的万科、张瑞敏的海尔与柳传志的联想如日中天，成为中国最著名的“标杆型企业”，不过在 1984 年，中国最值得称道的公司却不是它们，而是一家诞生于广东三水县的饮料工厂。

3 月，三水县酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了 8 月即将在美国洛杉矶举办的第 23 届奥运会。他得到讯息，国家体委将在 6 月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连包装罐和商标都没有确定下来的新饮料。

李经纬这年 45 岁，他幼年丧父，少年亡母，打小在孤儿院里长大，成年后他当上了三水县委体的副主任，1973 年，受人排挤被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟被他开发出一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐渐站住了脚跟。1983 年，李经纬去广州出差，在街边买了一瓶易拉罐装的可口可乐，这是他平生第一次喝到这个饮料，也就是在这时，他突然萌发了做饮料的念头。那时，随着可口可乐在中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号，出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐，资料显示，当时国内的各类饮料工厂已经超过 2000 家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动饮料，一个偶然的机会，他听说广东体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料水被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”，实际上，它是一种含碱电解质饮料。

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接盯向奥运会，实在是胆识过人。4 月，亚洲足联将在广州开一个会议，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么，商标是怎样的，到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时的厂里已经有一个叫“肆江”的品牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去琅琅上口，还很有“保健”的暗示。为了设计商标，参与产品开发的陈新金医生自告奋勇，请自己喜爱书法的哥哥将“健力宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与英文字母相结合的商标图形，这个新商标在 1984 年的中国商品中如石破天惊：“J”字顶头的点像个球体，是球类运动的象征，下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿态的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品中简直算得上是鹤立鸡群。

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝，在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词，那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装线，李经纬四处奔波，最后竟说动深圳的百事可乐公司同意为他生产代工。就这样，在一番手忙脚乱之后，200 箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚足联的广州会议上，引起了一阵惊叫。6 月，健力宝没有争议地成为中国奥运代表团的首选饮料，跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

8 月，洛杉矶奥运会开幕，它是有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间举办并产生了盈利的奥运会。中国代表团在此次运动会上凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，最终夺得 15 枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国代表团的首选饮料，健力宝也获得了不可想象的关注。

在 8 月 7 日的女排决赛上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘以勇不可挡之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”的鸿鹄伟业，这在当年度是一件举国沸腾的盛事。在 11 日的《东京新闻》

上，记者发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现女排运动员在比赛中一直在喝一种从没有看到过的饮料一事实上，健力宝在当时除了供给中国代表团，连在国内市场上也几乎没有任何的销量，于是便猜测“中国运动员取得了15块奥运金牌，可能是喝了具有某种神奇功效的新型运动饮品（健力宝）的缘故”。很显然，这是一篇信手写出的、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩大幅度提升在国际上引起过很多的猜测，这无非是其中还算友好和调侃的一种。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到了这篇新闻，他将之妙手改写成“中国魔水”风靡洛杉矶，当这条“出国转内销式”的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载，“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添一份充满了神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。健力宝一夜而为天下知。

李经纬就这样交上了好运。1984年，健力宝的年销售额为345万元，第二年就飞窜到1650万元，再一年达到1.3亿元，此后15年间，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条就被炒到了2万元。健力宝的崛起，意味着中国饮料市场的春天到来。同时，受其刺激，在珠江三角洲一带相继冒出无数大大小小的饮料工厂和食品、保健品工厂，“珠江水”和“广东粮”北伐中国的时代开始了。（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（5）

（五）请给我们松绑

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在国营工厂里上班，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、手钳等简陋工具、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。①②

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—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。

如果说，张瑞敏、柳传志们的困难是找不到项目和方向，而那些手拥资源的老牌国营企业却为不得自由而苦恼。这几乎是一种宿命，在体制逐渐市场化的过程中，那些老企业将被消耗得精疲力竭，他们的优势和积累日渐老化、消失，最终被时代所淘汰。年初，邓小平在南方的行动让举国上下感觉到了进一步扩大改革的决心，很快，在各个领域，突破性事件频频发生，停滞了两年多的变革列车再次快速启动。3月24日，福建国有骨干企业55位厂长的呼吁书《请给我们松绑》在《福建日报》全文刊登，这成为当年度最具轰动性的企业事件。

事情的经过是这样的：3月23日，福建省的55位厂长经理们齐聚福州，参加“福建省厂长经理研究会”的成立大会，会议期间，厂长经理们的抱怨之声不断，“现行体制的条条框框捆住了我们手脚，企业只有压力，没有动力，更谈不上活力”，于是在黄文麟等人的带头下，厂长们以“请给我们松绑”为题联名向省委书记项南、省长胡平写了一封信。

这是一份言辞恳切、表述谨慎的公开信，厂长们在信中写道：“我们认为放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业。为此，我们怀揣冒昧，大胆地向你们伸手要权。我们知道目前体制要大改还不可能，但给我们松绑，给点必要的权力是可以做到的。”55位厂长、经理具体要求“松绑”的权力被分成五点，主要有三条：一是人事权，企业干部管理除工厂正职由上级任命，副职由厂长提名、上级考核任命，其余干部通通由企业自行任免，上面不得干预。干部制度破除“终身制”和“铁交椅”，实行职务浮动，真正做到能上能下，能“干”能“工”。二是财权，企业提取的奖励基金由企业自己支配使用，有关部门不得干涉。奖金随着税利增减而浮动，不封顶，不保底。企业内部可根据自己的实际情况，实行诸如浮动工资、浮动升级、职务补贴、岗位补贴等多种形式的工资制度和奖惩办法。三是企业自营权，在完成国家计划指标的情况下，企业自己组织原材料所增产的产品，允许企业自销和开展协作，价格允许“高进高出”，“低来低去”。

日后披露的史料显示，这封“公开信”并不完全是厂长们的自发行为，信件的主要起草人黄文麟当时是福建省经济委员会的副主任，也就是主管该省企业改革的主要官员之一。在某种意义上，“公开信”其实是福建官员借厂长经理之口，唱出的一台“松绑双簧戏”。事实上，自“松绑信”后的二十余年间，中国企业家再也没有以集体的、有组织的方式开展过权益争取的行动。

黄文麟的这个异乎寻常的戏剧性行动，在当时显然得到了省委书记项南的默许和鼓励。黄将公开信在会议当日就直送到了项南的办公桌上，后者一收到信，立即批转给了《福建日报》，还提笔替报社写好了“编者按”。第二天，公开信便在日报的头版头条刊出。当日，福建省委组织部就拿着报纸组织研究，决定在企业人事任免、干部制度改革、厂长权力等三方面，给企业“松绑放权”，其他的主管部门也纷纷下文，表态“不当新‘婆婆’，坚决搞改革，支持‘松绑放权’”。一周后，北京的《人民日报》在二版头条显著位置，报道了55位厂长、经理呼吁“松绑放权”的消息，还配发了相关的“编者按”，对福建省有关部门重视呼吁大加赞赏。

至此，全国报纸纷纷转载、评论，“松绑”新闻演变成了一场全国性的事件。在企业史上，它是中国企业家第一次就经营者的自主权向资本方—政府部门提出公开的呼吁，它之所以会滚雷般地引发全国性的轰动，实在是因为这种声音已经被压抑太久太久了。尽管它的产生其实带有很强的政府操作的色彩，不过在实际的效果上确实对全国的企业改革起到了强力催化的效应。“公开信”带有强烈的时代气息，它

第一次明确提出了“实行厂长（经理）负责制”的议题，呼吁通过扩大权力调动企业经营者的积极性。这一呼声很快成为一种共识。5月10日，国务院顺势颁发《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，不久后又做出《关于城市经济体制改革的若干决定》，直到两年后，国务院发文全面推行《厂长经理责任制》，明确规定全民所有制工业企业的厂长（经理）是一厂之长，是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。

“松绑新闻”是国营企业改革史上的一个标志性事件，“公开信”发表的3月24日还一度被命名为“中国企业家活动日”。此后，国营企业家们还将为自主权的全面落实抗争十多年。2004年，在“松绑公开信”发表20年之际，有记者追访当年的55个企业，结果发现，其中1/3破产，1/3被民营或外资公司兼并，还有1/3处境艰难。公开信的参与者之一、福州阀门总厂的原厂长陈一正对来访者说：“我常常问自己，当时要的权用好了吗？”

随着宏观调控的松动，外资进入中国的热情又被点燃了。松下幸之助又一次来到了中国，这时候的他已经是一个头戴光环的传奇人物了，在整个20世纪80年代，他的管理思想一直受到顶礼膜拜。而松下来中国，并非仅仅是为了传播他的思想，更多的是为了推销他的那些刚刚从日本工厂被淘汰下来的彩电生产线设备。这一年，青岛的海信、四川的长虹和广东的康佳相继引进了松下的彩电生产线，到1985年前后，中国一共引进了105条日本的彩电生产线，日本企业成为第一批在中国赚到钱的跨国企业，而那些引进了生产线的中国企业也迅速地崛起。在一个消费日渐苏醒的国家，生产的能力和设备的先进性往往是最强大的竞争力。

在上海，第一家进入中国的跨国汽车公司结出了硕果，德国大众的桑塔纳汽车组装成功，上海大众汽车公司宣布奠基，德国总理科尔和中国总理李鹏都出席了盛大的奠基仪式。而在上一年，中国第一辆自己设计和生产的汽车品牌——“红旗牌”轿车悄悄停产了，这款轿车当时是在周恩来总理的亲自主持下研发出来的，它的出现曾经极大地激发了中国人的民族自豪感，被认为是中国走向工业现代化的“里程碑”。在1984年，我们无法从当年的报纸上找到这一条新闻，因为它实在带有太强的、意味深长的寓意性，没有人希望放大其中的任何含义。

一些新的合资公司也纷纷成立了。在北京，新创办的四通与日本三井株式会社达成协议，开发中文字处理机，这款被定名为“四通2400”的打字机在随后几年内将风靡全国；在南京，南汽与法国的依维柯签约，开始生产该品牌的汽车；在上海，邮电部门与阿尔卡特集团联合创办了上海贝尔电话设备公司，这是中国第一个研制生产程控电话交换机的中外合资企业。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1980 告别浪漫的年代

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 3000 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 2020 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 4500 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。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（6）

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在国营工厂里上班，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。

如果说，张瑞敏、柳传志们的困难是找不到项目和方向，而那些手拥资源的老牌国营企业却为不得自由而苦恼。这几乎是一种宿命，在体制逐渐市场化的过程中，那些老企业将被消耗得精疲力竭，他们的优势和积累日渐老化、消失，最终被时代所淘汰。年初，邓小平在南方的行动让举国上下感觉到了进一步扩大改革的决心，很快，在各个领域，突破性事件频频发生，停滞了两年多的变革列车再次快速启动。3月24日，福建国有骨干企业55位厂长的呼吁书《请给我们松绑》在《福建日报》全文刊登，这成为当年度最具轰动性的企业事件。

事情的经过是这样的：3月23日，福建省的55位厂长经理们齐聚福州，参加“福建省厂长经理研究会”的成立大会，会议期间，厂长经理们的抱怨之声不断，“现行体制的条条框框捆住了我们手脚，企业只有压力，没有动力，更谈不上活力”，于是在黄文麟等人的带头下，厂长们以“请给我们松绑”为题联名向省委书记项南、省长胡平写了一封信。

这是一份言辞恳切、表述谨慎的公开信，厂长们在信中写道：“我们认为放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业。为此，我们怀揣冒昧，大胆地向你们伸手要权。我们知道目前体制要大改还不可能，但给我们松绑，给点必要的权力是可以做到的。”55位厂长、经理具体要求“松绑”的权力被分成五点，主要有三条：一是人事权，企业干部管理除工厂正职由上级任命，副职由厂长提名、上级考核任命，其余干部通通由企业自行任免，上面不得干预。干部制度破除“终身制”和“铁交椅”，实行职务浮动，真正做到能上能下，能“干”能“工”。二是财权，企业提取的奖励基金由企业自己支配使用，有关部门不得干涉。奖金随着税利增减而浮动，不封顶，不保底。企业内部可根据自己的实际情况，实行诸如浮动工资、浮动升级、职务补贴、岗位补贴等多种形式的工资制度和奖惩办法。三是企业自营权，在完成国家计划指标的情况下，企业自己组织原材料所增产的产品，允许企业自销和开展协作，价格允许“高进高出”，“低来低去”。

日后披露的史料显示，这封“公开信”并不完全是厂长们的自发行为，信件的主要起草人黄文麟当时是福建省经济委员会的副主任，也就是主管该省企业改革的主要官员之一。在某种意义上，“公开信”其实是福建官员借厂长经理之口，唱出的一台“松绑双簧戏”。事实上，自“松绑信”后的二十余年间，中国企业家再也没有以集体的、有组织的方式开展过权益争取的行动。

黄文麟的这个异乎寻常的戏剧性行动，在当时显然得到了省委书记项南的默许和鼓励。黄将公开信

在会议当日就直送到了项南的办公桌上，后者一收到信，立即批转给了《福建日报》，还提笔替报社写好了“编者按”。第二天，公开信便在日报的头版头条刊出。当日，福建省委组织部就拿着报纸组织研究，决定在企业人事任免、干部制度改革、厂长权力等三方面，给企业“松绑放权”，其他的主管部门也纷纷下文，表态“不当新‘婆婆’，坚决搞改革，支持‘松绑放权’”。一周后，北京的《人民日报》在二版头条显著位置，报道了 55 位厂长、经理呼吁“松绑放权”的消息，还配发了相关的“编者按”，对福建省有关部门重视呼吁大加赞赏。

至此，全国报纸纷纷转载、评论，“松绑”新闻演变成了一场全国性的事件。在企业史上，它是中国企业家第一次就经营者的自主权向资本方—政府部门提出公开的呼吁，它之所以会滚雷般地引发全国性的轰动，实在是因为这种声音已经被压抑太久太久了。尽管它的产生其实带有很强的政府操作的色彩，不过在实际的效果上确实对全国的企业改革起到了强力催化的效应。“公开信”带有强烈的时代气息，它第一次明确提出了“实行厂长（经理）负责制”的议题，呼吁通过扩大权力调动企业经营者的积极性。这一呼声很快成为一种共识。5 月 10 日，国务院顺势颁发《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，不久后又做出《关于城市经济体制改革的若干决定》，直到两年后，国务院发文全面推行《厂长经理责任制》，明确规定全民所有制工业企业的厂长（经理）是一厂之长，是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。

“松绑新闻”是国营企业改革史上的一个标志。

着宏观调控的松动，外资进入中国的热情又被点燃了。松下幸之助又一次来到了中国，这时候的他已经是一个头带光环的传奇人物了，在整个 20 世纪 80 年代，他的管理思想一直受到顶礼膜拜。而松下来中国，并非仅仅是为了传播他的思想，更多的是为了推销他的那些刚刚从日本工厂被淘汰下来的彩电生产线设备。这一年，青岛的海信、四川的长虹和广东的康佳相继引进了松下的彩电生产线，到 1985 年前后，中国一共引进了 105 条日本的彩电生产线，日本企业成为第一批在中国赚到钱的跨国企业，而那些引进了生产线的中国企业也迅速地崛起。在一个消费日渐苏醒的国家，生产的能力和设备的先进性往往是最强大的竞争力。

在上海，第一家进入中国的跨国汽车公司结出了硕果，德国大众的桑塔纳汽车组装成功，上海大众汽车公司宣布奠基，德国总理科尔和中国总理李鹏都出席了盛大的奠基仪式。而在上一年，中国第一辆自己设计和生产的汽车品牌——“红旗牌”轿车悄悄停产了，这款轿车当时是在周恩来总理的亲自主持下研发出来的，它的出现曾经极大地激发了中国人的民族自豪感，被认为是中国走向工业现代化的“里程碑”。在 1984 年，我们无法从当年的报纸上找到这一条新闻，因为它实在带有太强的、意味深长的寓意性，没有人希望放大其中的任何含义。

一些新的合资公司也纷纷成立了。在北京，新创办的四通与日本三井株式会社达成协议，开发中文文字处理机，这款被定名为“四通 2400”的打字机在随后几年内将风靡全国；在南京，南汽与法国的依维柯签约，开始生产该品牌的汽车；在上海，邮电部门与阿尔卡特集团联合创办了上海贝尔电话设备公司，这是中国第一个研制生产程控电话交换机的中外合资企业。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1981 笼子与鸟

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”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。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（7）

（六）我们都下海吧

1984 年，是一个充满着暗示和悬念的年份。早在 1949 年，英国著名政治讽刺作家乔治·奥威尔（George Orwell）创作了一部虚幻预言小说，书名为《1984》。小说中的主人公温斯顿·史密斯在虚幻中的 1984 年生活在一个叫欧什尼亚的极权专制国家。

当 1984 年真的到来的时候，世界并没有像奥威尔描写的那么恐怖。相反，市场的力量似乎占据上风，里根—撒切尔主义大行其道。在全球商业世界里，也跟剧烈变化中的中国一样，正进入一个重新洗牌的年份。一些传统意义上的大公司或被分拆，或陷入困境，而新的产业正萌芽待放，新的公司英雄已呼之欲出。

当年度世界最轰动的企业新闻，是美国电话电报公司（AT&T）被分拆。这家由电话发明人亚历山大·贝尔创立的公司曾经是“美国的象征”，它一度是世界上最大的企业，在 20 世纪 80 年代初，公司的总资产达到 1500 亿美元，年销售收入 700 亿美元，约占美国国民生产总值的 2%，到 1984 年，公司雇员总数达到 100 万人，股东逾 300 万。长期的垄断经营，使这家伟大的公司变成泥足巨人。当时，日本生产的松下电话机售价仅 20 美元，而 AT&T 的电话机制造成本就要 20 美元，维修费用更高达 60 美元。从 1 月 1 日起，贝尔公司分布在全美各地的 22 家子公司被分拆重组为七家独立运营的公司。这是一项具有标志意义的事件，它一举打破了美国电信业的长期垄断，也为 AT&T 公司这个巨人松了绑。从长远看，它彻底激活了电子业务的成长，为互联网技术的突破提供了广阔的市场空间。我们之所以要在一部中国企业史中，以一定的篇幅来描述这段历史，是因为它对今后中国国营企业，特别是那些垄断性公司的改革提供了借鉴。在日后的篇幅中，我们也将描写这些公司的渐进式改造。当我们评估其得失时，AT&T 无疑是一个很值得参照的案例。

与 AT&T 被分拆几乎同等重大的事件是，这一年的 1 月 24 日，苹果电脑公司发布了麦金托什（Macintosh）家用电脑，这一天后来被《时代》杂志评价为个人电脑大众化普及的第一日。在此前的 1976 年，苹果就推出了首台个人电脑，而 IBM 公司并未给予重视，觉得那不过是电脑业余爱好者的玩意儿。但在 1981 年夏天 IBM 突然以 IBMPC 重拳出击，并以其备受企业信赖的品牌推动 PC 市场迅速成长。而此刻，苹果推出充满个性的麦金托什电脑，并投入了巨额广告，它真正激活了全球的家庭电脑市场。富有创意的苹果总裁史蒂夫·乔布斯用一则充满暗示的电视广告描述了这个时代的到来：一排排面无表情，机器人似的光头男子走进一个阴森森的大厅，坐在那里接受一个从巨大屏幕上映出的“大哥”模样的人的训话。这时一个手握三尺铁锤，身材健美的女子冲进了大厅，她在一片惊愕的目光中把“大哥”训话的屏幕砸得粉碎。这时云开雾散，光芒四射，一个庄严的声音伴随着屏幕上映出的文字：“1984 年 1 月 24 日，苹果电脑将推出麦金托什，你会明白为什么 1984 年不会是小说中的 1984 年。”

在得州大学奥斯汀分校，19 岁的一年级医学系学生迈克尔·戴尔看到了乔布斯的这则令人印象深刻的电脑广告，这直接刺激了他的创业欲望，在过去的一年多里，他常常逃课，躲在寝室里痴迷地组装电脑。乔布斯的广告让他确信，电脑这个工具将极大地改变人们工作的方式，而且成本将逐渐降低。他决定马上开办自己的戴尔电脑公司，他对闻讯坐飞机前来劝阻的父母说，“我想跟 IBM 竞争”。戴尔的竞争办法当然不是去另外建一个 IBM——他只有 1000 美元的创业资金，这位天才的商人将用一个简单的问题来开展事业，那就是，“如何改进购买电脑的过程？”他的答案是：把电脑直接销售到使用者手上，除去零售商的利润抽取环节，把这些省下来的钱返回给消费者。把 19 岁的戴尔与 40 岁的柳传志做一个对比，

是一件有趣的事情，他们在开创事业的第一天都遇到了 IBM，前者的思路是通过直销的方式全面颠覆已有的电脑销售模式，后者则成为了电脑巨人在中国的一个渠道代理商。

在西雅图，已经创业九年、在软件产业奠定了自己地位的微软公司年轻总裁比尔·盖茨也看到了乔布斯的广告，他兴奋地对《流行科学》的记者说，“如果乔布斯无法取得成功，市场将被 PC 占据。不过我们对苹果机非常狂热，如果它可以达到生产目标，我们预计 1984 年半数的微软零售收入将和麦金托什相关。”也就在此后不久，他为自己的公司设定了那个著名而伟大的理想：“让每一张办公桌，每一个家庭都摆上电脑。”

受到感召的不仅仅有戴尔和盖茨，在旧金山，一对名叫桑迪和伦纳德的夫妻用五美元注册了思科系统公司，他们正在研究一种叫路由器的新产品，这个白色的小盒子可以让多台电脑互相通讯和共享信息，正是这个革命性的产品让日后的互联网浪潮成为可能。

戴尔和思科的出现，基本上代表了日后新技术公司的两种成长路径：独一无二的商业渠道模式，或高度垄断的核心技术优势。由此我们可以看到，中国公司与美国公司之间的距离，并不在于创始资本的大小，而在于各自对产业成长的视野和理解的差距。

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（1）

（一）胡金林大祸临头

冰川纪过去了，

为什么到处都是冰凌？

——北岛：《回答》，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的辛苦、怎的合法、怎的受客户的欢迎。

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、2000 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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1985 无度的狂欢

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，狂潮才戛然而止。

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。行政区委常委、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。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（2）

（二）韩庆生技术投机倒

韩庆生“技术投机倒把罪”

“八大王事件”是 1982 年经济整肃运动的冰山一角。1 月 11 日和 4 月 13 日，国务院两次下发严厉文件，“对严重破坏经济的罪犯，不管是什么人，不管他属于哪个单位，不论他的职务高低，都要铁面无私，执法如山，不允许有丝毫例外，更不允许任何人袒护、说情、包庇。如有违反，一律要追究责任。”到这一年底，全国立案各种经济犯罪 16.4 万件，结案 8.6 万件，判刑 3 万人，追缴款项 3.2 亿元。

对柳市“八大王”的高调讨伐，令全国民营企业噤若寒蝉，再也不敢公然与国营企业抢原料和“扰乱市场秩序”了。与此同时，另一个发生在武汉的案件则展现出另一个领域里的争抢，那就是民营力量已经把手伸向国营企业内部的科技人员，开始与国营企业争抢技术和人才，这当然也是不能容忍的。

1982 年的春节，武汉工程师韩庆生是在监狱中度过的，他入狱的罪名是“技术投机倒把罪”。

前一年，国营一八一厂的韩庆生和另外三个工程师为武汉的一家乡镇企业九峰农机厂设计了两套生

产污水净化器的图纸，还编写了两万多字的产品技术说明，这家农机厂本来已经濒临倒闭，却因为韩庆生们的帮助而起死回生，当年就实现了五万元的利润。农机厂的厂长黄从良很感谢这些工程师，到年底发给 4 个人每人 600 元。就是这 600 元把韩庆生送进了监狱，一八一厂的有关领导知晓此事后当即向公安局告发，韩庆生被判有罪，罪名就是利用国家技术牟取私利，是为“技术投机倒把罪”，一审判决入狱 300 天，用韩庆生的话说，“相当于两块钱坐一天牢”。

在当时中国，向民营企业偷偷输送技术的绝不只有一个韩庆生，当时国内科技人员号称有 800 万名，其中 1/3 闲置无事。新兴的乡镇企业则人才短缺，急需科技人员，于是，便有很多国营企业的工程师在周末被乡镇企业主接走，偷偷地到这些工厂帮忙进行科研。当时有个专用名词来称呼这群人，叫做“星期日工程师”，也就是星期一到星期六为国营企业工作，到了星期日就被接到城外的乡镇企业，为那里的工厂提供技术帮助。韩庆生正是这个人群中不起眼的一个。因为他是全国第一个因此被判刑的技术人员而广受关注，成为当年度的一起标志性事件。

据当时报纸记载，3 月 2 日，韩庆生和他的律师杨霞第一次出庭辩护，参加旁听的就有 300 多人，大部分是与韩庆生类似的知识分子。法庭辩护整整进行了一天，公诉人说一段，辩护人说一段，一共辩了十轮，这在当时的司法界已是罕见的透明，当杨霞发言时，因辩辞动人几次被听众鼓掌打断。当年 8 月，武汉市武昌区法院宣判韩庆生无罪，公诉人再向上级中院申诉，12 月，中级人民法院改判韩庆生罪名成立。当日，韩庆生的家人带着申诉状坐火车去北京上访。

事件至此，韩庆生案引起举国关注。当时在知识分子和科技人员中影响很大的北京《光明日报》专门为此开展了讨论，读者信件像雪片一样飞进报社。由于当时法律的不健全，在此案的处理上基本没有是非可言，维执法者和当政者的考量为依据。韩案被报纸公开讨论，一时舆论鼎沸，全国的科技人员大多对法院判决不以为然，中央领导人亲自过问案件进展，事件在此后突然峰回路转——这样的戏剧性情节在此后的企业史中将一再发生——1983 年 2 月 3 日晚上 10 点，武汉市市长带着判决书和退还的 600 元来到韩庆生家中道歉。

韩庆生事件的喜剧性落幕，并不意味着类似事件已成定论。在今后的若干年内，国营机构里的科技人员能否外出兼职依然是一个纠缠不清的话题，1985 年前后，上海太平洋被单厂一个叫郑鸿坚的助理工程师还因为业余兼职而被判处徒刑、关进大牢。直到 1988 年 1 月 18 日，国务院专门下达了文件，称“允许科技干部兼职”，至此，这个争论才总算尘埃落定，而事实上，在那时，民营企业聘用科技人员已是一个十分普遍和自然的现象。一个十分可笑和耐人寻味的事情是，在关于科技人员能否出卖技术的讨论中，从来没有人认真地从职务专利的法律角度来讨论这个事情，尽管国家在 1980 年就成立了专利局，通过了《专利法》。^①

“八大王事件”和“韩庆生事件”均在当年轰动一时，以后来者的角度来解读：国家是在动用政府机器对体制外的资本力量进行遏制，这样的制度性遏制将在今后的 20 年时间里持续发生，这不是某一个人的决策行为，而是整个中国企业变革的逻辑使然。从中国改革的第一个年份起，从资产身份的不同来制定不同的政策便成为一个不容置疑的战略，有很多时候，它甚至成为了一种改革价值观。在 1981 年，当国营企业改革推进乏力，而刚刚萌芽的民营力量开始形成一股经济力量的时候，对前者的保护和对外后者的遏制便成了一种本能性的政策反应。

必须指出的是，经济整肃让民营经济遭遇第一次寒流，大大地延缓了它的成长势头，特别是先发的浙南和珠江三角洲地区承受巨大的冲击和压力。很多年后，有记者问任仲夷：“主政广东工作期间有无失误？”任坦言，“人哪能没失误，1982 年差点过不了关。”

“过不了关”的原因，从表面上看，是华南地区走私蔚然成风。当时广东不少县市的走私出现了“渔民不打渔、工人不做工、农民不种地、学生不上学”，一窝蜂地在公路沿线、街头巷尾兜售走私货的现象。很难有确切的数据证明这些走私到底涉及多大的商品流通量和交易金额，不过，它确实是很多人原始积累的方式。通过这种非法、不无血腥的“公众走私运动”，华南（包括福建南部的潮汕地区和浙江南部沿海的温州、台州地区）率先取得了企业发展的资金和产品流，不少后来创办了工厂的企业家在当时都有“逃港”和走私的经历。针对这一现状，1982年1月，中央发出紧急通知，要求严打走私贩私活动。2月，中央书记处召开广东、福建两省座谈会，专题研究打击走私贩私、贪污受贿问题。胡耀邦总书记主持会议，会议气氛极其严肃，对走私的研究很快转变成对开放的批判，会上有人说：“这场斗争是资产阶级又一次向我们的猖狂进攻。”有人说：“广东这样发展下去不出三个月就得垮台。”还有人说：“宁可让经济上受损失，也要把这场斗争进行到底！”

主政广东的任仲夷在压力下被迫写了平生的第一张检讨书，然而，他仍然提出“排污不排外”，已经推行的开放政策不能收回。他的一时坚持，守住了特区开放的阵地。不久后，广东出台新的地方法规，把开放持续推进。深圳开始向香港和澳门商人发放多次出入境的证件，免除了进出关的麻烦，同时允许外资工厂拥有聘用和解雇工人的权利。特区的土地租赁也走向制度化，每平方米的工业用地年租金为10~30元人民币，商业用地的年租金为70~300元人民币，平均比香港低了10倍左右。《南华早报》在社论中说，“这是让所有香港商人梦寐以求的”。而美国的《商业周刊》则评论，“广东省的政策表明，自1949年以来，外国人第一次被允许在中国长期租用土地、自定工资和解雇工人。”似乎是为了呼应任仲夷的开放决心，这年10月，蛇口开发区主任袁庚让手下做了一块很大的标语板，树在工业区管委会的门口，上面写着：“时间就是金钱，效率就是生命”。这句标语一开始引起了广泛的争议，但很快它成为了中国改革的一个经典。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1986：一无所有的力量

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 3848 万人。而到两年后的 1986 年底，乡镇企业的总数已经发展到 1515 万家，劳动力近 8000 万，向国家缴纳税金 170 亿元，实现总产值 3300 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，没有出现过党员违纪。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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（3）

（三）围绕宝钢风波和争

围绕宝钢的种种风波和争议

新政策的出台及任、袁等地方官员的开明，使得香港商人成为第一批投资大陆的外来资本群体。《经济学人》在一篇观察稿中写道：“在深圳投资的客商十有八九是从大陆移居香港或者澳门的中国人，它们比西方投资者更容易适应中国模糊的法律。考虑到香港的前景，他们中的许多人把在这块地方投资当做赌博……然而这些华人投资者仍旧小心谨慎。深圳将近 70% 的外资投资都集中在办公楼、宾馆以及其他旅游设施上，仅仅只有 7.3% 是投资于工业项目。”

与香港商人的踊跃相比，欧美企业则要谨慎得多。《纽约时报》记者的观察是：“迄今为止，美国和欧洲的大投资商还在回避这些经济特区。工人未受过训练，不按期交货，不按期启运，管理人员和技术人员缺乏，在合法权利问题上变化无常，在中国国内市场的销路有限等等，使欧美的大投资商不敢贸然行事。”到这一年底，深圳最大的工业投资项目是百事可乐的工厂，总投资额为 550 万美元。

如果说南方的特区开放步履维艰的话，那么，全国范围的国有企业改革则更是乏善可陈。原本以为，只要把在农村改革中一试就灵的“承包制”拿到企业改革中来就可以了，谁知道，后者的复杂程度远远大于以个体生产为主的农村经济，中国企业变革开始陷入经济学家高尚全所总结出的“一统就死，一死就叫，一叫就放，一放就乱，一乱就统”的轮回中。1982 年 1 月，中共中央做出《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，提出用两三年时间，对所有国营工业企业进行整顿。内容有五项：整顿和完善经济责任制；整顿和加强劳动纪律；整顿财经纪律；整顿劳动组织；整顿和建设领导班子。列入第一批整顿的企业共 9150 个，其中大中型骨干企业 1834 个。国家统计局在年终报告中承认，本年度的生产、建设和流通领域中经济效益差的状况没有明显改善，固定资产投资增加过多，战线过长，存在着计划外项目挤计划内项目的现象。在国家计划建成投产的 80 个大中型项目中，有 33 个没有建成，计划建成投产的 80 个单项工程中，有 24 个没有建成。其中，唯一的亮点是上海郊区的宝钢终于在重重争论中“飘出了第一缕淡淡的青烟”。

事实上，围绕宝钢的种种风波和争议从 1980 年就开始了。这一年的 8 月 22 日，新华社罕见地播发了一条新闻稿，严厉批评宝钢下属的一个“电力分指挥部”违反财经纪律，擅自动用外汇，进口属于高级消费品的小轿车和旅行车各四辆。在其后的一些评论中，宝钢被影射是“浪费与赤字经济”的典型，在“一切经济都是政治”的舆论环境中，几乎所有的人都从中嗅到了某种不寻常的意味。伦敦的《经济学人》杂志在这个月的“中国评论”中透露说，“中国钢铁工业的副总负责人在上海告诉日本钢铁公司的经理，外界的批评已经让工程很难再向前推进。许多人认为，中国拥有大量的廉价非熟练劳动力，在这种情况下，建造只需要少量熟练工人的资本密集型工业工程是疯狂的”。9 月，在第五届人大第三次会议上，一些全国人大代表就宝钢的问题向冶金工业部提出质询，问题包括“这项工程究竟要花多少投资，工厂建成后能出多少产品，建设这么一个厂在经济上是否合算，工厂的选址是否恰当，工程的质量如何”等等，冶金工业部部长唐克对此进行了一一的回答，他承认宝钢建设中有几点教训，如“冶金部对量力而行的原则考虑不够；上马仓促，没有进行详细的可行性研究，没有请各方面的专家进行论证，准备工作有许多欠缺的地方；如果有比较充裕的准备时间，可再节约一些外汇。在资金使用上也存在一些浪费现象，买了一些不该买的东西。”新华社对这一质询进行了公开的报道，很显然，有人希望通过让事态公开化的方式迫使这个项目流产或推延。

1981 年 8 月，在宏观经济日趋紧缩的大背景下，中方决定中止向日本公司购买成套设备的四个合同，并为此支付了相当于合同总金额 11% 左右的补偿费，到第二年的 3 月，宝钢向德国公司购买设备的巨额协议也被要求推迟三年“交货”，这些举措在国际舆论中溅起轩然大波，它被视为中国经济“紧急刹车”

的重要标志事件。在邓小平的支持下，宝钢的建设终于没有“喊停”，到 1982 年 8 月，第一批两座巨型熔炉正式宣告投产，这个时间比原定计划延迟了大约十个月。它们将年产钢铁 300 万吨，占当时全国钢铁产能的 1/10。媒体报道：“一个现代化钢铁联合企业的雏型已经呈现在人们的眼前。首尾长达一公里的初轧厂，翠绿色的钢结构厂房已经大部完工，两台有四层楼高的初轧机，像一对孪生兄弟挺拔地站在坚实的地基上。远处发电厂两百米高的大烟囱里，正飘浮着淡淡的青烟。”（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1987：企业家年代

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（4）

（四）保护民族工业的呼声

“保护民族工业”的呼声已经响起

紧缩的空气让所有在中国投资的外资公司也同样感受到了压力。

一马当先的日本企业继续在中国开疆拓土。三洋公司已经一口气开出了 5 家工厂，传奇企业家井植熏亲赴中国考察，它生产的彩电、录音机、洗衣机和冰箱将很快铺遍中国的各大商场；本田公司与中国最大的摩托车工厂—重庆的嘉陵机器制造厂签订了合作生产 5 万辆摩托车的合同；三菱汽车与北京卡车制造厂的谈判也在顺利进行中。不过，种种迹象表明，中国政府在大力欢迎这些电器公司的同时，也对它们即将带来的产业冲击产生了忧虑。《日本经济新闻》在 5 月发表了《中国以耐用消费品为中心，加强保护贸易》一文指出，由于日本耐用消费品大量涌入中国，造成了国内企业的压力，大量商品积压，工厂发展艰难，因此“保护民族工业”的呼声已经响起，中国政府将开展一系列针对性的贸易保护措施。这家报纸还列举了十种可能受到保护的耐用消费品，包括汽车、电视、手表、自行车、照相机、冰箱、洗衣机等等。

似乎是为了印证日本报纸的观点，8月17日，国务院发出《关于加强对广东、福建两省进口商品管理和制止私货内流的暂行规定》。对汽车、电视机、电冰箱等17种经批准的进口商品只准在省内销售，不准销往外市。不过，这样的规定由于其操作性的缺乏，事实上很难被严格地贯彻下去。

跟决心在中国市场上大有收获的日本企业一样，已经在中国开设工厂的可口可乐开始它漫长而愉快的征服中国消费者的旅程。似乎在起初，中国人并不喜欢那类似咳嗽糖浆的味道。此时，可口可乐公司又让人们见识了什么叫商品促销。每当周末，可口可乐的职员就举着标有可口可乐商标的彩色气球，在北京的各大商场推销，五毛钱买一瓶可乐，送一个气球或一双带包装的筷子，一时间人潮如涌。日后搞营销研究的人认为，这是中国现代市场上第一次卖场促销活动。

这种促销活动引起了很大的震动，北京的一些报刊杂志立刻发表文章，抨击可口可乐。称这种做法“侵入中国，引进了资本主义经营方式”；一家日报还在内参上登出文章——《“可口”未必“可乐”》，文章列举了可口可乐进入中国的数条罪状。很快，上面来了指令：可口可乐被严格地限制在外国人圈子中销售，“不准卖给中国人一瓶”。

这个禁令执行了将近一年，让美国人很是沮丧，后来，经过中国合作方的再三争取，它才又获准恢复内销。不过也有让美国人暗喜不已的现象，在南方的广州，一些爱好时髦的小青年把铁罐包装上的“可口可乐”商标剪下来，贴在自行车的前把手或后轮护皮上，俨然是一辆“可口可乐牌自行车”。很显然，来自西方的文化输入比商品还要早上一步。

在其他方面，尽管紧缩的空气让人担忧，但还是有越来越多的公司来到中国。吸引它们的原因几乎都是相同的：便宜的劳动力、广袤的消费市场。

1982年3月，北美最大的运动鞋公司Nike急急忙忙地在福建开出第四个工厂，那时候，它被翻译成“乃基”，生产出的所有运动鞋全部出口海外，直到几年后，当它开始内销中国市场的时候，它才改名为“耐克”。

让人记忆深刻的是，乃基鞋的生产线全部是从临近的韩国和中国台湾工厂拆运过来的“二手货”，产业梯级转移的特征从一开始就非常明显。香港《大公报》的报道说：“乃基之所以转入中国大陆生产，主要的原因就是那里的劳动力比韩国和中国台湾便宜得多。”到年底，乃基开在天津和上海的3间工厂将生产150万双运动鞋，公司董事长菲尔·奈特希望，到1985年，中国区的产量能够占到乃基鞋总产量的29%，即1800万双。中国将成为一个“全球工厂”的命运似乎在很早就被定义下来了。

瑞典的Ericsson公司与北京电信部门的通讯设备合作谈判也有了成果，它将在北京安装7500门程控电话，在此之前，中国所有电话都是陈旧的拨号式的，这个合同价值700万港币。跟Nike一样，它当时被翻译成技术色彩很浓的“易利讯公司”，直到后来它开始销售手机时才改成更有亲和力的“爱立信”。当时中国的电话普及率只有0.43%，全国10亿人口，仅200万部电话——也就是说每500人有一部电话，而北京和上海就集中了40万部，另外，全国只有12座城市能够打国际长途电话。4月份访问香港的公司董事长欧廷深对记者说：“每当我一想到这些数字，就会激动得睡不着觉。”

当然，并不是一切合作都会像童话那样的美妙，在商业活动中，文化和观念上的冲突从来就没有停歇过。法国雷米·马丹公司在天津成立了中外合资的王朝葡萄酒厂。法方经理对前来访问的《华盛顿邮报》记者抱怨说：“我们不得不告诉他们的第一件事情是，请不要在酒厂里随地吐痰。”而中方则觉得法

国人实在太挑剔，“他们不习惯在中国工作，一停电，就大发脾气。”在项目谈判之初，法方承诺大量收购当地葡萄，然而，当农民喜滋滋地把葡萄挑到厂门口的时候，有一半以上遭到了拒绝。愤怒的农民把葡萄全部倒在酒厂门口，中方当然也十分不满，“如果葡萄含糖量不到 18%，他们就不买，我们从未听说过这种事情”。最后解决的办法是，法国人公布了收购的标准和条件，并大幅提高合格葡萄的收购价格。

除了投资与合作，日后将愈演愈烈的贸易摩擦已经初露端倪。到年底，中国的纺织品出口增幅迅猛，在北美、日本市场，中国大陆货已经超过了之前一直领先的台湾货。在当年的出口贸易中，纺织品占到出口总值的 32%，中美开始就纺织品贸易展开拉锯战式的谈判。同时，关于其他商品的制裁也开始了，11 月，美国国际贸易委员会裁定，中国的蘑菇罐头损害了美国的蘑菇业，这是从公开媒体上看到的第一例针对中国商品的反倾销案。

11 月 24 日，关税及贸易总协定部长级会议在日内瓦召开，在这次常规性年会上，来了一位特殊的客人——中国外经贸部派了一个司长前来观摩。法新社当即敏感地意识到，“中国试图成为这个国际贸易组织的一员，他此次前来的目的显然是想了解加入该组织的程序问题。”关贸总协定组织成立于第二次世界大战后的 1946 年，是布雷顿森林协定中的一部分，它与同时成立的国际货币基金组织和世界银行被认为是全球最重要的三大国际经济组织。中国要加入该组织，将获得最惠国的待遇，但首先必须承诺开放国内市场。在此后的相当时间里，能否及何时加入该组织，成为中国融入全球经济大家庭的最重要的标志性事件。(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1988：资本的苏醒

摆个小摊，胜过县官；

喇叭一响，不做省长。

——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 2000 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，从地上一堆堆到天花板。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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫 (5)

(五) 满城疯魔君子兰

满城疯魔君子兰

1982 年，物质生活的改善似乎超出了人们原先那点卑微的奢望。城市商场里出现越来越多的家用电器，三年前才开始在中国制造的洗衣机到年底已经达到 200 万台的产量，电视机总量达到 1000 万台，电冰箱的需求量也呈井喷式的成长，在几年前，新婚家庭的三大件是“自行车、缝纫机、手表”，而现在已经变成了“新三大件”：电视机、洗衣机和电冰箱。对家电的需求直接引爆了其长达十多年的中国家电热，由于这些产品的技术要求并不高，使得那些先觉醒起来的企业——包括国营公司中的弱小者及民营企业——寻找到了发展的缝隙，一些日后将风云一时的家电公司都将在这两年内一一登台亮相。

不过在这一年，中国最紧俏而奇异的商品，还不是松下电视、东芝冰箱或可口可乐，而是吉林省长春市的君子兰。

已经无法考据，这种造型高挑、气味淡雅的观赏植物为什么会一夜之间身价百倍，而这股疯狂的“君子兰风”为什么又会发生在向来商品意识淡薄的东三省。

长春人向来有种栽君子兰的风俗，但从来没有人把它看得很金贵。疯狂从街巷中的小道消息先开始的，在此前的一年，一些“有人靠君子兰发财了”的传闻已经隐约弥漫在长春的大街小巷，据说，一个商贩养的君子兰被什么外商看中，出价一万美元买走；据说，一位港商要用一辆“世界上公认的超豪华高级皇冠轿车”来换一盆名叫“凤冠”的君子兰，结果被主人郭凤仪——一家花卉公司的经理给当场拒绝了；据说，一个老头养了几株珍贵的君子兰品种，死活不让人看，但是某夜被人偷走，结果气得立马断气；据说，有个人从沈阳长途开车来到长春偷花，得手后连夜返回，最后在仓皇逃窜中车翻人亡……这样的故事每天都在翻新、在制造、在发酵，每一个都有名有姓，有鼻子有眼。与此同时，长春当地的媒体也推波助澜，连篇累牍地发表文章说君子兰好，品格高雅，花中君子，放在家里能够清新家中的空气，养人容颜，有益健康等等等。就这样，原本几元钱一盆的花卉一日一日地扶摇直上，几百元，几千元，上万元，而当时，一般工人的工资仅三四十元左右，如果养出一盆君子兰，倒手卖出成百上千元，无疑是发了大财。于是，在炒卖预期的推动下，君子兰疯了。

到 1982 年，满城疯魔君子兰，这株秀气小巧的植物成为长春人生活唯一的主题。它的价格一涨再涨，倒手赚钱者大有人在。年初，市面上出现了 5 万元一盆的君子兰，很快，10 万元的也出现了，到 9 月份，在城里最热闹的红旗街花市上，最贵的一盆叫价竟达 15 万元！这是所有长春人一辈子都没有看到过的金钱数字。就这样，一种除了观赏别无他用的植物在开放之初的东北无比诡异地诱发了一场经济泡沫。

这个泡沫还将持续两年，1983 年，长春市政府做出了《有关君子兰交易的若干规定》。为一种花草的买卖专门以政府名义做出规定，举国这是第一例。《规定》要求：“卖花要限价，一株成龄君子兰不得超过 500 元，小苗不得超过 5 元。同时还规定，除了按交易额征收 8% 的营业税之外，一次交易额超过 5000 元以上的，税率要加成，超过万元以上的，还要加倍。”这份规定不但没有起到抑制作用，反倒像是往烈火中浇了一盆油，君子兰价格再被催涨。1984 年 10 月，长春市人民代表大会正式通过决议，把君子兰定为“市花”，号召全体市民“家家户户养君子兰，至少要栽三株到五株，不种君子兰，愧为长春人！”至此，疯狂到达顶峰却也迅速转入疲态。由于投机过于剧烈，引发种种社会动荡，尤其可怕的是，很多企业单位动用公款投资君子兰，成为疯狂最强劲的动力。终于在下一年的 6 月 1 日，长春市政府迫于各方压力发布了《关于君子兰市场管理的补充规定》，明文规定，“机关、企业和事业单位不得用公款买君子兰；在职职工和共产党员，不得从事君子兰的倒买倒卖活动，对于屡教不改的要给予纪律处分，直至开除公职和党籍。”此规定一出，君子兰风戛然而止，花价一落千丈再无波澜，只留下一地捧着花盆的市民欲哭无泪。

长春君子兰事件在当年并非孤例。1982 年前后，江浙一带也曾爆发过五针松（一种观赏型松树盆景）的炒卖事件，其疯魔状况也毫不逊色。这些现象颇似 17 世纪荷兰发生的郁金香事件。^①它可以被看做贫穷日久的底层民众对财富渴求的一次妖魔式释放。“潘多拉的盒子”真的被打开了。

客观地说，1982 年宏观经济的紧缩，并没有造成意识形态上的全面回流，它所表现出的种种粗暴是一个习惯于用行政手段和思路解决经济波动问题的政府，在面对新环境时缺乏市场经济管理能力的体现。在中央决策层，改革依然是主流的力量，一些重大的变革在继续推进中。

这一年的一月，在邓小平和胡耀邦等人的力主下，国务院宣布精简机构，这是建国之后该机构规模最大的一次缩减，在国际上引起了广泛的好评。用日本《东京新闻》的评论说“官越大，减的越多”，其中，副总理减少了八成，部长级减少了七成，司局级减少了五成，其余减少了 1/3，部委从 52 个减少到 41 个。外电乐观地认为，“国务院做出了一个新典范，如果全国各省市起而仿效，中国的机构臃肿之症将可以治好一半。”在 3 月 8 日，国务院宣布增加一个经济体制改革委员会，这个机构成为中国体制改革的探索者，它的权力将日渐增大，一度握有股票上市等审批权，直到 1998 年 3 月被撤销前，它一直是最显赫和权重的经济主管机构。（待续） 手机用户请登陆 随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1989：倒春寒

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2000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。在捐献财产的两个多月后，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6000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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1982 春天并不浪漫（6）

（六）梁伯强偷渡到澳门

一个叫梁伯强的青年偷渡到澳门

9月，中国共产党第十二次代表大会开幕，会上最重要的政治议题是，确定了“建设有中国特色的社会主义”的国家战略。邓小平在中共十二大的开幕式上致辞，第一次提出“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出来的基本结论”，换句话说，中国已下决心放弃高度集中的“苏联计划经济模式”，开始以“计划经

济为主、市场调节为辅”的经济体制改革①。

与这一战略相关的是，会上被选为中共中央总书记的胡耀邦明确提出了经济发展的目标，“到本世纪末，力争使全国工农业总产值翻两番”。与 1978 年全国科学大会上提出的那个浪漫蓝图相比，这个目标明显要务实和可执行得多，它在相当长的时期里激励着这个国家里的每一个人，它让全民看到了一个依稀可见的希望。日后发展的事实是，到 1995 年，全国 GDP 提前 5 年比 1980 年翻了两番。

这一年的秋天，一个叫梁伯强的青年从香港又潜回到了老家—广东省中山县的小榄镇。两年前的一个深夜，18 岁的他和三个好朋友从中山小林农场的八一大堤跃入冰冷的海水，冒着生命危险偷渡到了对岸的澳门。这两年里，他在香港和澳门四处打工，先在码头扛大包的牛仔裤，后在家具工厂描摹山水花鸟和古代仕女，他住在满是偷渡客、娼妓和毒贩的工棚里，整日提心吊胆。听家乡来的人说，现在国内做生意机会多起来了，于是，他把辛苦攒下的三万元港币绑在腰上，又悄悄回到了小榄镇。没有一家国营单位愿意接受他，原来工作过的工厂一度同意接纳他，但条件是要他在全厂职工面前悔过自新，并要挂上“叛国投敌”的牌子，念自己的检讨书。梁伯强有点失望了，他只好选择去菜市场当菜贩子。那时候，由晓光作词、施光南作曲的《在希望的田野上》非常流行，“我们的家乡，在希望的田野上，炊烟在新建的住房上飘荡，小河在美丽的村庄旁流淌。一片冬麦，一片高粱，十里荷塘，十里果香。”梁伯强每天就哼着这首欢快的歌曲在焦急地等待自己的机遇。不久后，他将用扛大包和描家具攒下的 3 万元钱办起自己的工厂—这在三年前是根本不可能的事情，20 年后他成为中国的“指甲钳大王”，产品占据全国 60% 的份额。

在当时的中山小榄，乃至中国沿海各地，到处游荡着“梁伯强”，他们是中国田野上无数朵渴望致富的漫漫野花。尽管受到遏制，体制外力量还在上升的通道里，到 1982 年底，全国工商户已达 101 万家，与 1979 年底的 10 万户相比，整整增长了 10 倍。春天已经真的到了，尽管没有歌曲里唱的那么浪漫。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（1）

轰隆隆的雷雨声在我的窗前，

怎么也难忘记你离去的转变，

孤单单的身影后寂寥的心情，

永远无怨的是我的双眼。

—罗大佑：《恋曲 1990》，1990 年

（一）先富起来的温州人

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 【企业史人物】“大王”如蚁

历史中的人物，大体可以分为两类，一类是大人物，一类是小人物，大人物决定了历史的走向，小人物体现了历史的真实。温州“八大王”当然该归入小人物，他们被举国通缉的时候，没有一个人的资

产超过 50 万元，在事件之后，他们也大多平凡无奇，重回芸芸众生。

原本以为要被杀头的胡金林，心惊胆战地进牢又懵懵懂懂地被放了出来。获得自由身不久，他就筹划办一个轧钢厂，“温州没有轧钢厂，乐清更没有，现在基本建设急需钢材，我要办一个轧钢厂！”说这段话的时候，他早已忘记了三年前他正是因为与国营企业争夺原材料才遭到打击的，商人从来是经济动物，要他们眼睁睁地看着商业机会从手指缝中溜走而无动于衷，似乎比杀他们的头还难。那个只有 4.5 亩地的私人轧钢厂办到 1988 年难以为继，胡金林远走上海、深圳做生意，最远的地方到过新疆的柴达木盆地，他说，“报纸上说，西部开发是 21 世纪的曙光，我马上想到可以去撞撞运气。”在撞了一鼻子灰回来后，胡金林重拾旧业，开始生产和经销“交流接触器”，这时候柳市的低压电器已赫然成势，胡金林在这里早已算不上什么“大王”了。

“线圈大王”郑祥青当年被抓进去就有点黑色幽默。某日，“打击经济犯罪工作组”车过柳市，看见一幢三层楼高的小白楼颇为醒目，组员们就在车上议论，“这户人家不搞资本主义，能有钱盖这样的楼吗？”第二天，楼主郑祥青就成重点清查对象，工作组抄家时在院子里发现一大堆废弃的电机线圈，他就被指控为“生产伪劣线圈牟取暴利”，“线圈大王”的名号由此圈定。郑祥青被关押半年后放回，将近七八年不敢出门做任何生意。后来他迷上了刚刚时兴起来的电脑，在柳市镇上开过一个小小的电脑培训班。

唯一没有被逮住的“螺丝大王”刘大源倒一直在做螺丝生意。他开在镇上最热闹的前市街的“大源螺丝店”在很多年后成了记者前来拍照的改革样板。他最自豪的事情是，“80 年代，我店里的螺丝可是最全的，那时，上海标准件公司都只有两万多种，我有四万多种呢！”后来，国营的上海标准件公司真的被刘大源们冲垮了。

“目录大王”叶建华原本是个拍照个体户，某日，胡金林找到他，请他给自己的电机产品拍一个产品目录，叶受此启发，便专门给柳市镇上的企业拍目录。他很有点推销头脑，在目录册上他都会标上产品的名称和基本数据，还分别标明了“国家价”和“柳市价”，那些对电器一窍不通的经销员跑到各地，一拿出这个目录册就一目了然了。他做这个生意，竟名列“八大王”之一而被判刑关了一年半。出狱后，叶建华再不敢干这生意，于是开照相馆、开广告公司、开汽车修理厂，“目录大王”终成前尘旧事。

年纪最轻却坐牢时间最长的是“矿灯大王”程步青，他被公审判刑后，举家在柳市已无法立足，其父母兄妹被迫流离他乡。程步青出狱后，便去了上海做生意，后不知所终。“合同大王”李方平跟程的遭遇很相近，他被关了四个月放回，从此远走上海，后来侨居加拿大。“旧货大王”王迈仟，在 1995 年病死于肝癌，时年 50 岁。

“八大王”中，日后稍有成就的是“电器大王”郑元忠。他被全国通缉后亡命天涯，在 1983 年 9 月终于被公安捕获，第二年的 3 月无罪释放。出狱后，他重操旧业，办了一家开关厂。20 世纪 90 年代初，不惑之年的郑元忠又到温州大学读国际贸易专业，成了温州大学年纪最大的学生。毕业后，他突然转做服装行业，创办“庄吉”服装有限公司，并请动香港明星吕良伟做品牌代言，这家公司后来成为温州服饰业中较成规模的一家。日后评选“温州改革风云人物”，郑元忠便总是以“八大王”的代表而名列其中。

“八大王事件”在 1982 年前后举国知名，臭不可闻，一度压得温州民营企业抬不起头。1984 年，时任温州市委书记的袁芳烈深感，“八大王案不翻，温州经济搞活无望”。他组织联合调查组，对全部案卷进行复查，得出结论是，“除了一些轻微的偷漏税外，八大王的所作所为符合中央精神”。

沧海横流，历史从来浩荡向前。“八大王”身份渺小，命运如蚁，举重若轻的“符合中央精神”六字似乎已算是还了他们一个公道。(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990: 乍热骤冷(2)

假冒伪劣成民怨沸腾的话题

温州商品的质量低劣，在很早的时候就被人所诟病。此地与福建晋江、广东石狮被并列为全国“三大制假中心”(还有人将充斥了低劣电脑产品的中关村也列入其中，并称“四大假”)，其中尤以温州名声最大。早在1985年前后，温州出产的皮鞋、皮带便以质量低劣而闻名。1987年8月8日，不堪其扰的杭州人在闹市中心的武林门广场上点起一把大火，将5000多双温州的假冒伪劣鞋一起烧掉，构成一桩轰动全国的新闻。

1990年前后，假冒伪劣产品对中国市场的冲击已经成为一个民怨沸腾的话题，国家有关部门下定决心将打击假冒伪劣作为治理整顿的一个重点，它一方面可以净化市场，提高消费信心，另一方面则可以对体制外的中小企业进行整肃。早在年初，一些重点区域就已经被圈定，一向颇受批评的温州再度成为焦点。这次被选中拿来当“典型”的，又是那个当年发生过“八大王事件”的温州乐清县柳市镇。

经过几年的发展，此时的柳市镇已经成为全国低压电器的产销聚集地，小小柳市居然有上千家电器作坊，其质量上的良莠不齐现象非常严重。新华社记者胡宏伟在那里采访时看到：刚刚放下锄头把的庄稼汉们正在一台台斑驳陆离的机床边，把从全国各地国有企业收购来的废旧交流接触器肢解，用砂纸和鞋油将之擦得锃亮。河边的埠头上，挤满了一群群村妇，她们清洗着一筐筐电器，然后在河滩空地上晒地瓜干似地晾开成片的电器零件。炉火彤红的锅灶旁，老眼昏花的太婆们一面煮饭，一面慢悠悠地摇着漆包线……

为了赚钱，那些电器作坊中的温州商人们无所不用其极，他们用稻糠换下熔断器的石英砂，以铁片代替白银充当继电器触头。国家规定低压电器必须凭许可证生产，而柳市大批企业中，有证企业不到1%，有证产品不到0.1%，经多次检测，无证的产品全部不合格。为了销售，柳市商人花钱买下一一些国营企业的标牌，将电器出厂地全数标明为北京、上海。1989年，国家技术监督局对低压电器市场展开调查，在《总结报告》中，调查人愤怒地写道：“这次全国共检查了近7000个经销单位，查出的伪劣低压电器产品超过170万件(台)，价值3000多万元。各地在检查中发现，大多数伪劣低压电器，来源于浙江温州地区，特别是温州乐清县的柳市镇。”与此同时，来自全国各地的事故也频频把柳市的劣迹曝光天下：黑龙江鸡西煤矿由于柳市劣质电器漏电，引发严重的瓦斯爆炸，多人死伤；河南一家钢铁公司建成剪彩，一包钢水正要倾倒却突然卡壳，上百万元的产品全部报废，一查，还是柳市低压电器惹的祸。

5月，国务院办公厅史无前例地为柳市一个镇“单独发文”——《关于温州乐清县生产和销售无证伪劣产品的调查情况及处理建议的通知》。6月，国家七部局成立了联合督查组到乐清督查处理，浙江省、温州市相继派出工作组进驻乐清，乐清也抽调了154名县直机关工作人员进驻14个乡镇，按照“打击、堵截、疏导、扶持”的八字方针，查处整肃柳市电器。此次整顿前后持续五个月，根据公开报道披露，全镇1267家低压电器门市部全数关闭，1544家家庭生产工业户歇业，359个旧货经营执照被吊销。公安部门立案17起，涉及18人，检察院立案26起，涉及34人，工商部门立案144起。

如此大规模的整顿，让柳市乃至温州全境噤若寒蝉，仿佛“八大王事件”重演。然而，从结果上看，却并没有让柳市走上毁灭之路。就是在这过程中，一些有实力的企业脱颖而出，经过一年的整治，25

家规模稍大的企业最终获得了补办的生产许可证。就在年底，一家名叫求精开关厂的企业一分为二，修鞋匠出身的南存辉和裁缝出身的胡成中各自成立了正泰和德力西，他们引进外国设备和技术，相继以合作制的方式整合了上千家小型加工工厂，日后发展成中国最大的低压电器企业。到 2000 年前后，柳市的低压电器产量占到全国市场份额的 60%，已俨然成为一个现代化的产业集群地。

对柳市的整顿是 1990 年治理整顿的一个缩影。当时，在广东、浙江等沿海各地，以打击假冒伪劣为主题的整顿活动此起彼伏。9 月，新华社播发了一篇题为《商业部长买鞋上当记》的新闻稿，将这次打击涂上了一次戏剧化的色彩。新闻称，7 月 12 日下午，商业部长胡平到湖北调查研究，逛了武汉百货商场。在皮鞋柜台前，胡平看中了一双带网眼的棕色牛皮鞋，于是付款 49.5 元，买下了这双鞋，并当场穿上这双新鞋，继续参观。13 日下午回到北京，谁知到家一脱鞋，就发现右脚一只鞋的后跟已掉了一块。17 日，在 11 城市商业局长会上，胡平讲了这件事，又深有感触地说，“劣质产品泛滥，太可恶了。这个问题，生产者有责任，商业企业进货把关不严，也有责任。”21 日，轻工部长曾宪林约见胡平，说：“鞋的质量问题是当前消费者反映最强烈的问题，轻工部已打算专门举办一个假冒伪劣鞋的展览会。”胡平当即表示：“我支持，如果你搞这个展览会，我希望我买的那双鞋也能作为一件展品，曝曝光。”

这个新闻用最生动的方式，让全国读者都看到了假冒伪劣产品对日常生活的侵扰，也因此可以团聚起全民的讨伐气焰。不过，另一个正在发生的事实是，对假冒伪劣的整治，在有些时间，也会成为各级政府保护国营企业既得利益的某种手段和理由。

辽宁省丹东市是我国射线仪器的工业基地，当地的仪表元件厂、丹东射线仪器厂是国家重点企业，它们分别在 20 世纪 60 年代初生产出中国的第一只 X 光管、第一台 X 射线探伤机。从 80 年代中期开始，一些人离开国营工厂，就在附近开办起了十多家生产同样设备的私人企业。据报道，这些私人小厂“没有经过行业主管部门审查批准或立项，没有完备的质量检测手段，没有完善的防射线污染设施，没有完整的技术文件、产品图纸、工艺要求”。就在这种赤手空拳的情况下，它们开始与大厂抢食：小厂到大厂挖人才，工人兼职每月 300 元，技术员 800 元，调试一台设备外加 500 元，大厂里的设备、零部件老是失踪，然后在小厂里出现；大厂研制出新的产品，过不了多久，图纸就出现在小厂厂长的办公桌上；大厂用美元与外商结算，小厂们则可用人民币，而且价格还便宜很多；小厂到处挖大厂的客户，拉交情，给回扣，弄得客源日日流失；最后连大厂的营销员也被小厂拉拢去了，小厂给出更高的提成，甚至“卖出十台，可以给一套房子”。《经济日报》对此评论说，对许多国家骨干企业的厂长来说，本身既受到种种体制上的束缚，动弹不得，外部又受到那些精灵般的、不按牌理出牌的私人工厂的骚扰，唯一能做的就只有苦笑了。在此次治理整顿中，这些小厂受到了严厉的整治，其理由是“盲目发展、重复布点、重复建设，严重影响国家行业规划”。此类整顿在几乎所有私人工厂日渐活跃的行业内都在发生。

这种专门指向体制外企业的针对性整顿，在客观上，让一些行业秩序得到了恢复，也的确打击了日渐蔓延的假冒伪劣之风，但不可否认的是，同时造成了民营公司很大的困扰。1 月 5 日的英国《金融时报》在观察这一现象时说，“在北京重新调整中央计划和加强政府控制的时期，私营企业正在受到严格的控制，虽然它们得到允许可以与较大的国营企业并存，但是，国营企业被放在优先位置上，绝不允许被取消。”新华社主办的《中国记者》杂志在 1990 年 5 月发表《光彩的新概念》一文也认为：“近来报纸和刊物上，有关个体户的报道少了。原因呢？不少编辑感到‘拿不准’。至于社会上，则更有甚者。在有的人眼中，个体经济已成了背时之物，最好是‘从重从快’惩罚打击。有的人误以为‘中央已经收了，取缔是早晚的事’。新闻界在一段时间内的沉默，无形中增加了这种不安的情绪。前几个月全国个体户锐减 360 万人，不能说和这种氛围没有关系。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第一部 1978~1983 没有规则的骚动 1983 步鑫生年

1983年11月15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。

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。有一次，一个叫童宝根的新华社记者在海盐采访，他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》的内参。谁也没有想到，11月5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：“对于那些对工作松松垮垮，长期安于当外行，做一天和尚撞一天钟的企业领导干部来讲，步鑫生的经验应当是一剂治病的良药，使他们从中受到教益。”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，将中央领导人的某些言论以“编者按”配发，是毛泽东当年留下来的传统。就这样，这个衬衫厂的厂长懵懵懂懂地成了举国学习的“活榜样”。

步鑫生被选中为典型后，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，共计字数三万四千字，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。

“步鑫生神话”渐渐生成，他不仅成了一个管理专家、经营大师，同时还被“包装”成抵抗计划经济体制的无畏战士。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，顶住了来自‘左’的势力的压力，成为共产党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。

把1983年比作“步鑫生年”，似乎不为过。自1978年以来的三十年中，步鑫生所“享受”的宣传待遇无出其右，其铺天盖地之势，有人将之与当年对焦裕禄和雷锋的宣传相比。不过三人最大的差别是，对焦、雷两人的学习运动都是在去世之后发动的，所以他们已不会犯错误，而步鑫生则不同。

既然是“神话”，所有的上级部门当然希望它持续放出光芒，不断地提供经验让全国人民学习。衬衫厂原本以款式和花样取胜，而这种优势很难被稳固下来。于是，在领导和专家们的谋划下，一个“步鑫生服装生产托拉斯”的创意油然而生，裁缝出身的“步典型”当然对“托拉斯”一词闻所未闻，好在有领导们的推波助澜，很快，在专家们的建议下，步鑫生提出新上一个西装厂和印染厂，使面料、衬衫、西装、领带实现“一条龙”生产。他的设想立刻得到了上级部门的热烈支持，在当时，对步鑫生的支持就是对改革的支持，没有人敢怠慢。他的项目没有经过可行性论证就得到了批准，并且从一开始的年产8万套增加到30万套的规模——应该说，耀眼的典型光环确实让步鑫生获得了一个别人根本不敢奢望的发展机遇。不过，他显然并不懂得如何掌握。在日后的一次访谈中，他对人说，“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为了典型，肯定是不会让我倒掉的，有什么事情是办不成的呢？”

这种想法让步鑫生在后来的两年多里渐行渐远。有一次，他去外地做报告，一个建筑承包商要求承

建西装车间，他爽然承诺。当厂里的助手对此人资质提出疑问时，他火冒三丈：“是你说了算，还是我说了算？”谁知这个承包商真是个骗子，车间盖到第二层就出了质量问题，不得不炸掉重建。又一次，上海郊区的一家领带厂聘请步鑫生当顾问，他慷慨应允买进 13 万条领带，为这个厂解决“困难”。而这时，他的工厂里也正积压着 10 多万条领带，一年多后，他无力付款只好赖账。对方把海盐衬衫厂上告到法院，最后用一辆运货的大卡车抵债了事。

海盐衬衫总厂到 1985 年就难以为继，步伐已乱的步鑫生此时表现得毫无章法，他想出了一个奇招，宣称武原镇上的居民谁出 1000 元，就可以进厂当工人，结果还真凑起了一笔不小的钱，可是生产出来的西装却销路糟糕，只好就地削价叫卖，结果镇上的“喝茶老爹、打渔翁和杀猪郎”都穿上了步氏西装。到 1988 年初，海盐衬衫总厂资不抵债，实际上已经破产。1 月 15 日，他被免去厂长职务。

这自然再成轰动新闻。统一配发的新闻消息稿的标题很长——《粗暴专横、讳疾忌医。步鑫生被免职。债台高筑的海盐衬衫总厂正招聘经营者》，记者严厉地写到：“步鑫生在成绩、荣誉面前不能自持，骄傲自满、粗暴专横，特别是不重视学习党的方针政策，现代化管理知识贫乏，导致企业管理紊乱，亏损严重，资不抵债……步鑫生讳病忌医，至今仍不觉悟，辜负了党和人民期望。”免职后的步鑫生，如蔽履被弃。他出走浙江，到北京办厂三月，不成，再北漂辽宁盘锦，后来，甚至还去过俄罗斯。很快，他被人淡忘。1990 年 7 月，曾去衬衫厂参观过、后来与步颇有交情的鲁冠球得知步鑫生心力交瘁，旧病复发，正一人孤居北京，便派人北上，并写去一张便条：“事已到此，病有医治，事有人为，老天会怜惜，不必多虑。望你有时间南行一趟。”9 月，怀揣一叠医院发票的步鑫生到萧山，他对年幼十岁的鲁威然道：“咱们是靠办厂子吃饭的，离了这一点，真的一钱不值。”鲁冠球后来说，这句话如刀削斧凿，深深刻在了他的潜意识中。此后两年多，鲁冠球按月给步鑫生寄去 500 元的生活费，直到他四处漂泊，失去音讯。

1993 年，年过 60 岁的步鑫生被一个名叫张斌的 26 岁青年人邀到秦皇岛创办以他名字命名的步鑫生制衣公司，此时的“步鑫生”已成为一个时而唤起人们某种追忆的历史名词，步鑫生最后一次出现在公开场合上，是 1998 年 11 月，他以步鑫生集团有限公司总裁的身份去马来西亚的吉隆坡参加了亚太经济合作会议的工商界高峰论坛。

1999 年，步鑫生和“海盐衬衫厂的兴衰”被编成一个 1300 字的案例出现在当年度“清华大学 MBA 考前辅导班管理模拟试题”上，三年后，这个大学的一位管理学教授说，“步鑫生的那个管理案例，我们快要淘汰了。毕竟，离现在太远了。最近几年，我们的案例库更新很快。”

“最后的神话”光芒殆尽，凝成一枚虽不甘心却终被淡忘的“改革化石”。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（3）

私营业主“挂靠”乡镇集体

在那个时期，乡镇企业被戏称为“气候经济”，也就是随着政策的松与紧而波动性成长。与此相关的另一个事实是，民间公司的崛起实在已经成为了一个很难被忽视的现状。在广东以及江浙一带，乡镇企业已经在很多行业（尤其是电器零配件行业）获得了领先的市场地位。萧山鲁冠球的万向节厂生产的万向节占到全国 50% 的市场份额，张家港电子计算机厂生产的计算机存储器、常熟电视机元件厂生产的偏转圈、上海联合灯泡厂生产的铁路信号灯等等，都成为全国行业冠军。这些企业将从一个专业性很强的行业出发，逐渐成长为一家现代大公司。也是从这一年起，国家统计局在统计全国工业增长的时候，把

乡镇所办的工业企业包括了进去，采用了“乡及乡以上工业总产值”的概念，统计专家承认，乡镇工业约占全国工业的 1/3，而在此之前，这些企业在国家统计数据中是“不存在”的。很多欧美的经济学家在研究中国公司时，都会被 90 年代初的那些戏剧性的数据所迷惑，其实那些年前后的乡镇企业数量及产值的“猛增”，是统计所造成的。1990 年，全国工业增长为 6%，乡镇企业的列入至少提高了三个百分点。

在 10 月份的一次座谈会上，农业部副部长陈耀邦承认，“行业不正之风使乡镇企业受到损失。如一些部门借治理整顿之际，向企业乱收费、乱摊派、乱罚款。有的部门借行业管理、发放生产许可证、产品评优或供应平价物资等为由，划走、平调乡镇企业或改变乡镇企业的隶属关系。”

陈耀邦的这段讲话，还只是陈述出了事实的一部分。在过去的很长时间里，一直存在着一个现象：一些私营业主为了保护自我及得到政策上的支持，便将自己的企业“挂靠”在乡镇集体上，每年缴纳一定的管理费用，其余的资产处置则一切自主。它们被称为是“挂户经营企业”、“红帽子企业”或“假集体企业”。其挂靠原因主要有三：政治原因—避免受到政治歧视和间歇性的整顿打击；经济原因—可以享受集体企业的一些优惠政策，合法获得原材料等；运营原因—在初期，私营企业不受消费者和经济交往单位的信任。在相当长的时期里，这一部分企业的存在给统计和调查部门造成了困惑，以致人们无法准确地计算出私营企业的真实状况。

1989 年之后，随着宏观形势的紧张和政府对私营企业的严厉整治，这股“挂靠风”突然升温。像山东的王廷江和江苏的蒋锡培那样，把自己的企业捐给集体的案例毕竟不是普遍现象，更多的私营企业主选择了折中的“红帽子”方式，数以十万计的私营企业主纷纷挂靠或归属到国营、集体企业的旗下，据统计，在广东汕头地区，此类企业就有 1.5 万家之多，占到集体企业注册数的六成左右。1990 年中期后，政府及媒体突然关注到了这一现象，并对之进行了深入的调查，《经济日报》记者马立群在一篇调查中认为，“假集体现象是私营企业的趋利避害的行为，不足为怪，但是由于这种现象损害了国家的利益便不能不引起我们的关注。这种企业的大量存在，从表面上看似乎是壮大了集体经济，其实大谬不然。这些企业享受的税收、信贷政策优惠，使国家财政受到了损害。有的地方假集体企业占到注册登记集体企业的 80%，如果对其进行清理，国家税收无疑可以有可观的增加。”马立群的这种观点代表了当时相当一批观察家和政府官员的立场。很快，在国务院有关部门的督导下，各地开始了对“红帽子企业”——也就是假集体企业的清理工作。

这个清理工作前后持续了四年，其间，在治理执行过程中出现了错综复杂的情况。对政府部门来说，自然是希望对“公皮私骨”的假集体企业进行清理，不让自己所提供的优惠政策放错了“篮子”，给错了对象。而对某些此前挂靠了集体的私人业主，则心情十分复杂，一方面他们还想戴着“红帽子”继续享受优惠政策，另一方面，则也希望通过身份的清晰化，让产权恢复到原来的面目，以免后患无穷。特别是那些已经稍具规模的“红帽子企业”，“摘帽”对它们来说其实更有利于今后的发展。一个更为隐秘的现象是，在清理过程中，有的“真集体企业”也悄悄地挤了进来，其经营者以各种方式“证明”这家企业属于“红帽子”，然后顺理成章地将之归为自己。没有数据显示，在前后四年的清理中，到底有多少真假“红帽子企业”最终完成了产权的清晰，不过，在 1992 年之后，各地的私营企业数目猛增，其中既有“南巡效应”，也是大批私营企业“摘帽”的结果。

与“红帽子企业”同时出现的另外一个企业事件，则是在浙南和珠三角地区开始流行一种全新的企业模式：股份合作制企业。

股份合作制企业又是精于变通、擅长“绕着红灯走”的温州人发明出来的。据记载，第一家股份合作制企业是温州市城郊的瓯海登山鞋厂，它是 1985 年 5 月由 26 个农民集股 7.2 万元创办的，这些农民既

是工厂的股东，又是员工，所以被称为“股份合作”，是一种“新型的集体经济”。不过，这种合作制一旦规模大起来，就经不起推敲了，因为不可能让后来招用的工人都一一地成为股东。到 1988 年，聪明的温州干部又找到了一种更有说服力的产权模式。这年 8 月，苍南县在一家名叫桥墩门啤酒厂的小企业搞试点，设计出“股份合作企业章程”，此章程的微妙之处在于，它规定“企业财产中有 15%是企业全体劳动者集体所有的不可分割的公共积累资金”，“它的独立存在，是股份合作制企业区别于合伙私营企业和为集体经济组成部分的重要标志之一”。正是有了一部分公共积累，股份合作制企业被理所当然地归入了集体经济的范畴。这一企业股权的设计举世皆无，可说是中国基层改革派面对所有制禁区的一次大胆创新，它被认为是一种“非驴非马经济”，却在理论上能够自圆其说。一家私营企业要“改造”成股份合作制企业也可谓非常之便捷：只要宣布本企业的 15%资产为“全体劳动者的公共积累”即可。

温州的这种新型企业模式很受改革派理论人士的青睐，当私营企业备受一些思潮侵扰之际，股份合作制成了一个理想的过渡模式和“避风港”。1990 年 2 月，农业部发出第十四号令，颁布《农民股份合作企业暂行规定》，并附《农民股份合作企业示范章程》，其蓝本便是桥墩门啤酒厂的那个章程。在农业部的主导下，沿海各地纷纷推广股份合作制，很多集体企业也乘机进行了产权改造，由于各地情况不同，那条 15%的“公有制的尾巴”也有粗有细，有些只有 10%，有的则高达 50%，不过无论如何，这种模式的尝试削减了一些人对私营企业的无休止的清算，也让企业部分地完成了资产所有权的清晰化。

这便是发生在 1990 年前后的一个事实：政府出于宏观整顿和维护集体经济的目的，发动了对“假集体企业”的清理，间接催生出新的一种股份合作制企业模式，最终意外地演变成为中国改革开放以来第一次大规模的企业产权清晰运动。江浙及珠三角一带的很多私营公司，以股份合作制的面目发展了相当长的时间，在政策日渐宽松后，它们又以各种手段剪掉了那条仅仅在名义上存在的“尾巴”，恢复其本来的产权性质。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（1）

（一）邓小平马不停蹄遍走特区

“我们都下海吧。”

—民间词汇，1984

在科学史、艺术史和商业史上，当一个流派或国家正处于鼎盛的上升期，便会在某一年份集束式地诞生一批伟大的人物或公司。这个现象很难用十分理性的逻辑来推导，它大概就是历史内在的戏剧性吧。

在美国企业史上，这个伟大年份是 1886 年。这一年，纽约的图书推销员大卫·麦肯尼在推销莎士比亚选集时惊喜地发现，他随书赠送的香水备受顾客的青睐，于是他用莎士比亚故乡一条河流的名字“Avon”（雅芳）为名，创建了雅芳香水公司；“可口可乐”诞生于亚特兰大，它的第一瓶形状“怪异”的产品被推出市场；大名鼎鼎的乔治·伊斯曼研制出第一架自动照相机，并给它取名“柯达”；全球大宗邮购与零售业的始祖西尔斯·罗巴克也在这一年创立，直到 1992 年前，它一直身居全球零售业霸主。花旗集团在这一年诞生，它后来成为全球最大的银行机构；强生公司也在这一年成立，它一开始制造医药诊断产品，后来才生产出畅销全球的润肤露、香波和邦迪创可贴。如果再加上卡尔·奔驰在德国发明出世界公认的第一辆汽车，那么，在 1886 年出现的这些公司名字，竟可以勾勒出其后 100 年的世界公司成长线。

在中国企业史上，这个伟大的年份便是 1984 年。日后很多驰骋一时的公司均诞生在这一年，后来，

人们将之称为中国现代公司的元年。

1984 年的特殊气质，在元旦刚过不久就散发了出来。除了出国一直坐镇北京的邓小平突然决定到南方看看。此刻的国内，由高密度宣传步鑫生改革而煽动起来的改革热情已日益高涨，但是，举国四望，有哪个地区的改革是过去几年里最有成效，也最值得大书特书呢？邓小平把目光放到了预先没有列入中央规划、后来也没有得到中央财政特别扶持，而此刻正饱受争议之苦的深圳特区身上。

邓小平一生有过两次著名的南下，一次是 1984 年，一次是 1992 年，它们对中国经济的风向变动都起到了决定作用，“邓小平南巡”这个词汇组合从来没有在正式的公文中出现过，但是它却在民间和媒体上被广为采用，它寄托了人们对邓公的尊重和期望。

据后来的研究者发现，邓小平的这次南下事先并没有明确的目的，也没有带着政策宣示的责任，但是它所逼发出来的改革热情却出乎所有人的预料。在此前的一年多里，对深圳的各种非议指责正沸沸扬扬，北方一家党报发表了一篇题为《历史租界的由来》的长文，影射深圳特区是新的“租界”，其后又有文章提醒，要警惕中国出现新买办和李鸿章式的人物。很多来深圳参观的老干部视特区为异端，惊呼“深圳除了五星红旗还在，社会主义已经看不见了”，“特区姓‘资’不姓‘社’了”。1 月 24 日，邓小平抵达深圳，特区的党委书记梁湘指着挂在墙上的深圳地图，介绍了特区开发建设的情况，称 1983 年的工农业总产值比上一年翻了一番，比办特区前的 1979 年增长了 10 倍。备受压力的梁湘很想得到邓小平明确的支持态度，便说：“办特区是您老人家倡议的，是党中央的决策，深圳人民早就盼望您来看看，好让您放心，希望得到您的指示和支持。”但邓小平没有发表意见。

其后数日，邓小平马不停蹄遍走特区，一路上他不讲话，不表态，参观时也很沉默，不露声色。到蛇口工业区时，袁庚汇报说，他们提出“时间就是金钱，效率就是生命”作为整个工业区的口号。机灵的袁庚用自问自答的语气说：“不知道这个口号犯不犯忌？我们冒的风险也不知道是否正确？我们不要求小平同志当场表态，只要求允许我们继续实践试验。”此言一出，全场大笑。邓小平在深圳的表现，可谓意味深长，他用行动表明了自己支持的态度，却又在言辞上留下空白。27 日，他离开深圳前往另一个特区珠海，在这里他一反在深圳的沉默态度，写下“珠海经济特区好”的题词，算是给特区经济下了结论。2 月 1 日，已经回到广州的邓小平，在广东省和深圳领导的再三暗示和恳请下，写下“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”，并在最后的落款上，特意把时间写为“1984 年 1 月 26 日”，表明还在深圳时已经有这个评价。

邓小平的南巡举措，以新闻的方式传播全国，关于特区的争论至此告一段落。在他离开广东后的第二个月，中共中央做出重大决定，宣布“向外国投资者开放 14 个沿海城市和海南岛”。中国的对外开放由点及面，最终形成了沿海全境开放的格局。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（4）

不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫

1990 年的中国，以 9 月份的亚洲运动会为界，泾渭分明。前面的大半年全力搞整顿，经济从过热迅速转入平稳，之后则重新启动开放与发展的主题。

1988 年的物价闯关失利以及发生在 1989 年的社会动荡和经济低迷，让中国的决策者对未来的改革模式有了新的思考。激进的思路渐渐退潮，一种渐变式的改革理念成为新的主流。1989 年，邓小平曾提出，

中国的问题，压倒一切的是需要稳定。此后，“稳定”成为一个频繁出现的名词，《人民日报》在新年元旦社论中写道，“只要保持稳定，即使是平平稳稳地发展几十年，中国也会发生根本性的变化。”

“稳定压倒一切”与“摸着石头过河”，以及“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，都是邓小平的改革名言，细细咀嚼，其中意蕴一以贯之。

从 1989 年下半年开始的治理整顿，让全世界对中国政府强有力的调控能力留下了深刻的印象。出乎很多国际观察家的预料，中国经济并没有在通货膨胀中继续失控地滑行，而是迅速地从过热中冷却了下来。在 1989 年，全国物价总水平上升了 17.8%，下半年更是高达 40%，用《纽约时报》的话说，“物价狂涨几乎可以跟共产党接管这个国家时的 1949 年相提并论”。然而，到 1990 年 6 月，物价指数就已经降到远低于危险界线的 3.2%，抢购风潮退去，社会恐慌心理随之就平静了下来。

在通货膨胀被强行控制住之后，消费的持续低迷立即成为一个新的全国性苦恼。老百姓开始持币惜购，银行存款猛增，所有消费品和物资市场一片萧条。从 7 月开始，一个新名词开始被频频讨论——“市场疲软”。到八九月间，全国的工业成品库存积压比去年同期增加了 21%，达到 1067 亿元，而国家预算内国营工厂的库存更是增加了 45.9%，实现利润下降 56%，平均每 100 家工厂里就有 33 家出现亏损。

很显然，这种日趋冷却的经济态势，同样是可怕的。于是，“启动市场从何入手”又成为全国媒体热议的主题，《经济日报》甚至开辟专栏讨论“煤炭多了，煤炭行业怎么办”，这个设问放在一年多前几乎就是天方夜谭。各地政府开始筹划如何让经济升热的措施。总书记江泽民视察了海南，重申中央政府全力支持海南的特区开放政策，在媒体上引发出新一轮的“海南热”。

9 月，第十一届亚洲运动会在北京隆重举办，这自然成为政府凝聚人心、提升全民热情的大舞台。为了这个运动会，北京市投入 25 亿元，建造了 20 多个大型的体育设施，一些原先被卡住的基础建设项目投资悄悄开始恢复。全球的媒体瞩目，以及数十万人的参与，也让沉闷了两年多的企业界得到了很多商业机会。新华社热切地评论说：“亚运会主要带来的是机遇，是可能性。”美联社也认为：“亚运会对北京政府是一个福音，体育再次展现出它推动经济繁荣的能力。”在这一届的运动会上，年轻的计算机产业展示了自己的成果，长城、联想等公司自主开发了运动会所需的软件系统，90%的计算机采用了国产货。不过，为了防止出现意外，组委会还是请 IBM 公司来承担信息备份的工作。

到下半年，所有关注中国经济的人都把目光对准了上海和深圳，在那两个城市，因为社会经济动荡而中断的资本市场试验，终于修成正果。

在 1988 年底的中南海汇报会后，高西庆和王波明们就搞起了一次“证券交易所研究设计联合办公室”，着手证券交易所的筹办事宜，但是，工作很快就被突如其来的动乱打断了。在将近大半年的时间里，他们一直无所事事。王波明后来说过一个很有趣的细节：他和另一个叫章知方的同事每天在办公室里面面相觑，某日，章实在坐不住了，说，“我有点事儿，先走啦。”不久，王波明也实在待不下去了，就跑到附近的电影院看电影，待摸黑走进影院，突然发现前排座位上的那个人好是眼熟，定睛一看，果然就是“有事先走”的章知方。

王波明讲的笑话很有戏剧性，不过要记录的是，尽管实际工作被停滞了下来，然而在当时清醒而务实的高层人士中，对证券交易所的谋划一直没有停息过。1989 年 12 月 2 日，上海市委在康平路小礼堂开会筹划开发浦东，身兼上海市委书记和市长的朱基明确要求加快上海证券交易所的筹备，当场有一些干部对此颇有迟疑，银行官员担心交易所起来，会分流银行信贷资金，政策人士担心证券买卖有点赌博，

不利于精神文明建设，国营企业向个人发行股票，会不会搞成变相的私有化？主管意识形态的干部则担心，开交易所会不会在上海滩上又培育出一代资产阶级？朱基的表态才使这些干部的思想稳定下来。

上海对资本市场的热情有着特殊的情结。中国的第一张股权证便是于 1859 年在这里出现的，当时美国公司琼记洋行花 10 万银洋订造火箭号轮船，中国商人入股 1 万元。1877 年，李鸿章创办轮船招商局，共招商人入股 37 万两白银，是近代中国史的第一个股份制企业。在 1949 年之前，上海一直是远东地区最大的金融城市，很多史家认为，正是因为它的衰落才成就了香港的辉煌。此刻，作为国家最大的工业城市，上海每年上缴财政占全国的 1/6，而在改革开放的各个领域却都已经落后于广东，若没有特别的手段，上海振兴将无从谈起。1990 年 2 月，专程南下到上海过春节的邓小平提出要开发浦东，并反思如果搞四个经济特区时就加上上海，现在长江三角洲，整个长江流域，乃至全国改革开放的局面，都会不一样。”4 月 18 日，国务院总理李鹏宣布：中共中央、国务院同意上海市加快浦东地区的开发，在浦东实行经济技术开发区和某些经济特区的政策。浦东开发政策的确立，让上海再度成为中国经济成长的龙头，其长远效应十分巨大。从 1990 年到 2004 年，浦东的 GDP 从区区 60 亿元增加到 1790 亿元，浦东以上海 1/8 的人口、1/10 的土地面积，创造了上海 1/4 的 GDP 和工业总产值、1/2 的外贸进出口总额和 1/3 的利用外资总额，等于在 15 年里再造了一个上海。这里成为中国金融的核心区，以及跨国公司总部最密集的区域。按 1990 年的中央规划，浦东的优惠政策将享受 15 年，到 2005 年，就在这个期限到来之时，国务院又批准浦东新区进行综合配套改革试点，将其试点效应继续延伸和扩展。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（2）

（二）王石卖玉米张瑞敏砸冰箱

欢快地倒卖玉米的王石张瑞敏把 76 台冰箱被砸成了废铁

1 月 24 日，正在欢快地倒卖玉米的王石骑着自行车途经深圳国贸大厦，突然看到很多警车、警察和聚集的人群，一打听，原来是邓小平到大厦顶层俯瞰特区全貌，公安局正在清理现场。他在后来回忆说，“我好像感到干大事情的时候到了。”

5 月，“深圳现代科教仪器展销中心”成立，这便是万科的前身，王石当上了经理。根据当时的特区政策，进口特区的国外产品不能销售到特区外，但不限制特区外客户在特区内购买的商品运出特区。展销中心的业务与倒卖玉米没有大的区别：先收内地需货企业货款的 25%作为定金，然后向港商订货，按同样比例付款给港商，待货到深圳后，买方付清余款提货。买卖的关键是，收的是人民币，支付给港商的是港币或美元，展销中心的利润就来自获取外币的能力。要开这样的展销中心，首先要有进口许可证，其次要联系到具有外汇出口创汇份额的单位，也就是说，没有一定的政府背景和公关能力是开不成这种公司的。

王石日后举例说明公司是怎么赚钱的：这年秋天，一个叫王春堂的北京人来深圳，宣称手头有 3000 万美元的出口外汇留成，换汇率为 1 美元兑换人民币 3.7 元。所谓“外汇留成”并非现金，而是一种“配额指标”，它应该属于某个大型国营外贸公司，最终以非常灰色的方式转移到了有官家后台的“倒爷”手上。当时的市场汇价是 1 美元兑换 4.2 元人民币，王石向王春堂预定了 1000 万美元的“外汇留成”，然后他从中国银行“顺利”贷到 2000 万元人民币，凑足 3700 万元汇给王春堂。一倒手，展销中心赚到兑换差价 500 万元。

这样的换汇倒卖看来比倒卖玉米还要痛快，在当时的深圳与北京之间，早已形成了这样一条资源输送的地下通道，源源不断的国家配额和公共利益以各种形式被贩卖到南方，它们游离在法律的边缘地带，促成了某些个人和公司的暴富。王石的展销中心在这种游戏中扮演的是终端洗钱的角色，他从北京调来外汇指标，联系好进货和出货的港商与国内企业，通过货物的进口销售把汇率差价“清洗”成流通差价。

让人惊奇的是，尽管这种换汇游戏十分活跃，但是国家法律却始终视而不见，没有对此进行必要的界定与规范，甚至在行为性质上都含糊不清，留下极大的斡旋和模糊空间。根据王石的回忆，在 1984 年前后，全国各地政府掀起一个办公设施改造的热浪，大量的进口设备都是从深圳流入的，许多公司在这次进口热中赚得盆满钵满，其中一些贸易公司还租用军队货机空运北京，以运输交货速度的优势形成竞争之势。1985 年初，王石卷入到一起 4000 万美元的调汇案中，此案的业务方式与上述过程丝毫不差，只因利益分配不均，受到中央部门的关注，便成了全国几大逃汇案之一。由于涉及军方公司，中纪委和军纪委分别派出两个调查组南下调查。根据当时的法律，何谓“逃汇”几乎没有条文上的清晰解释，展销中心参与的倒汇业务均有正规手续，从银行汇款到进口批文一应俱全，最后调查组无法确定这种行为是否违法，只好把重点放在这些调汇合同过程中有无行贿受贿行为。按王石日后的回忆，“随着时间推移，案件淡化了。”

我们必须说，这时候的王石和他的公司还不是人们日后所熟知的那家房地产公司，它还在悄悄地聚集自己的原始积累，不管它是白色的还是灰色的。

在山东青岛，35 岁的张瑞敏被派到一家濒临倒闭的电器厂当厂长。他是所谓的“老三届”，中学毕业之后就进入工厂当工人，后来又调进青岛市家电公司工作。他当时对管理根本就没什么认识，在他的印象中，“所有干的事都可能是假的”，“上级假装给工人发工资，工人假装工作”。有一年，他还在工厂当工人，全国开始轰轰烈烈地搞一个“推广华罗庚的优选法”运动，工人那时对“推广”感到很新鲜，有的也想在实践中搞一些，但它并不是一个可以立竿见影的东西。由于当时上级要求“必须马上出成果”，结果贯彻没几天就开始统计“成果”了，后来还组成了一个锣鼓队到车间里去宣传有多少多少项成果。当时工人就感到像演戏、开玩笑一样。

对这种形式主义已经深恶痛绝的张瑞敏，当然不喜欢自己管理的工厂还在这条老路上继续走下去。他去的这家“青岛日用电器厂”是一个年份久远的烂摊子，它早年是一个手工业生产合作社，后来过渡成集体性质的合作工厂。在很多年里，它生产过电动机、电葫芦、民用吹风机、小台扇等等，最近几年则开始生产一种名为“白鹤”的洗衣机，由于外观粗糙，质量低劣，一直打不开销路，工厂的资产与债务相抵还亏空 147 万元。在张瑞敏上任前，一年之内已经换了三个厂长，当时他是家电公司的副经理，如果他再不去，就没人去了。很多年后，他回忆说，“欢迎我的是 53 张请调报告，上班 8 点钟来，9 点钟就走人，10 点钟时随便在大院里扔一个手榴弹也炸不死人。到厂里就只有一条烂泥路，下雨必须要用绳子把鞋绑起来，不然就被烂泥拖走了。”

为了整治工厂，张瑞敏上任后就制定了 13 条规章制度，其中第一条是“不准在车间随地大小便”。后人读到这里，大概都会笑到喷饭，但是在当时却是一件很严肃的事情，在很多国营工厂里，随地大小便是一件不被禁止并司空见惯的行为，张瑞敏的制度贴出半年多后，随地大便的人没有了，但是小便的却还没能马上杜绝。其他制度包括“不准迟到早退”、“不准在工作时间喝酒”、“车间内不准吸烟”和“不准哄抢工厂物资”。为了执行最后一条，张瑞敏有一天把车间门窗全都大开着，布置人在周围观察有没有人再来拿东西，没料到第二天上午就有一人大摇大摆扛走一箱原料，中午张瑞敏就贴出布告开除此人。这件事情后，全厂工人才相信，这回新厂长好像是动真格的了①。

张瑞敏上任后的第一个决策就是，退出洗衣机市场转而生产电冰箱。他是 12 月初报到的，当月工厂的牌子就被更换为“青岛电冰箱总厂”。他在家电公司当副经理的时候，曾经被派到德国去考察，当地一家冰箱公司利勃海尔（Liebherr）有意愿向中国输出制造技术和设备合同，张瑞敏抓住这件事不放，向青岛市和北京的轻工部再三要求，终于被允许引进利勃海尔的技术，成为轻工部确定的最后一个定点生产厂。转产和引进技术的决定对这家资不抵债的小工厂的意义将很快呈现出来，它后来一次次更名，最后定名为“海尔”，都可以从这里找到衍变的痕迹。

张瑞敏作为伟大企业家的魅力将在下一年散发出来，某日，有个朋友到张瑞敏那里买台冰箱，但挑了很多台都存在着这样那样的毛病。朋友走后，张瑞敏把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，结果发现有 76 台冰箱都不同程度存在问题。面对这种情况，有人提议把这些冰箱以低价格处理给职工。把残次品低价格处理是很多生产厂家都采用的“好办法”，都认为这样既有益职工又有利企业。但张瑞敏不这么认为。他一声令下，76 台冰箱被砸成了废铁。当时，一台冰箱的价格是 800 多元，相当于一个职工两年的工资，很多职工砸冰箱时都心疼地留下了眼泪。“张瑞敏砸冰箱”成为这家日后中国最大的家电公司的第一个传奇，它跟几年前鲁冠球把 40 多万元的次品当废品卖掉的故事如出一辙，表明了出现于商品短缺时期的第一代企业家的自我蜕变正是从质量意识的觉醒开始的。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（5）

（五）上海证券交易所成立

如果说，浦东开发是上海起飞的战略一翼，那么，证券交易所的建立则无疑是另外一翼。早在 3 月，朱基出访美国、新加坡等国，在抵达最后一站香港时，他在记者招待会上不动声色地说，上海证券交易所将在年内成立。此时，上海的金融官员对这个时间表闻所未闻。6 月，35 岁的中国人民银行上海分行金融管理处副处长尉文渊受命筹建证交所。

尉文渊空手上任，十年后他对友人说，“当时年轻，如果知道以后的沟沟坎坎，就不接这个总经理了。”他受命后的第一个电话打给了正在不亦乐乎地炒卖国库券的万国证券总经理管金生，管在电话那头笑道：“我知道迟早会接到这个电话，无非不知道会是哪个人打来。”尉文渊当时面临的状况是，全上海可作为会员的证券公司只有 3 家：万国、申银和海通，比较成型的股份制企业也只有 11 家，够上市资格的则只有 6 家。就这么“三把蔬菜”、“六块肉”，尉文渊硬是把它炒成一桌菜。

12 月 19 日，上海举行上海证券交易所开业典礼，朱基致开业辞，尉文渊敲锣开市。有目击者称，尉敲完锣后，激动得当场晕倒，被人搀扶着离开了热闹现场^①。

当日，有 30 种证券上市，国债 5 种，企业债券 8 种，金融债券 9 种，公司股票 8 种。毕竟有 40 年没有搞资本游戏了，所有人都手忙脚乱，第一笔交易对象是电真空股票，由海通证券抛出，未达三秒便被万国证券抢去，于是宣布无效。再次竞价，申银证券吃进，成交价 365.70 元。如此，三大券商在共和国证券史上的第一笔交易中都亮相了。

上海即将开市的消息，在南方的深圳引起了连锁反应。在过去的一年多里，深圳一直在向中央申请开办证券交易所，然而迟迟未得回复。尉文渊在上海一阵紧锣密鼓，让深圳人不再坐等。11 月 22 日，深圳市委书记李灏约见深交所筹备组负责人禹国刚，问：“什么时候可以开市？”禹答，“如果你们今天拍板，我们明天就开业”。

12月1日，深圳证券交易所抢在上海之前“试开市”。由于当时还没有得到中央政府的正式批文，深圳就没有像上海那样大张旗鼓，直接催生者李灏没有出现在开市仪式上，而是委派了深圳市资本市场领导小组的副组长董国良出席。由于仓促抢跑，深市在交易工具上也没法跟拥有电脑交易系统的沪市相比，股市第一天成交安达股票8000股，采用的是最原始的口头唱报和白板竞价的手工方式。深交所的正式批文要到1991年7月才下达，当月3日，全国人大常委会副委员长陈慕华、李灏等人都热热闹闹地出席了“开业仪式”，用禹国刚日后的话说，“孩子生出来了，还能再按回娘肚子不成？”

不过，无论创市的过程是怎样的幼稚忙乱，中国的资本市场却在1990年底形成了自己的“双市格局”。以这两个交易所为中心，中国公司将演出一轮又一轮的商业大戏。

正如运动员赛跑，最容易在拐弯处比出高下，中国众多公司的此起彼伏，也每每是在周期性的宏观调控中变幻着各自的命运。开始于1989年初的治理整顿，让无数企业备感压力，也让那些有远见和能力的企业获得了快速成长、超越同类的机会。

在经历了早期求大于供、粗放经营的阶段后，一些国营企业家开始把注意力放到质量的提升和新技术的开发上。在青岛，靠率先引进日本生产线、在“冰箱热”中赚到钱的张瑞敏比他的同行们更有市场眼光。他在福建跑市场时发现一个怪现象，到了夏天，人们洗衣服洗得特别勤，洗衣机反而卖不动。很快他找到了原因，当时市场上只有4公斤、5公斤的大洗衣机，夏季每天要洗的衬衣、袜子，用大洗衣机洗又费水又费电，不如用手洗方便。其实并不是夏天人们不需要洗衣机，而是没有适合的小洗衣机。于是，海尔的工程师们马上研制出了“小小神童”洗衣机，洗衣容量为1.5公斤，3个水位，最低水位可以洗两双袜子。这种洗衣机投入市场后立刻就供不应求。秋天，张瑞敏从北京领回了“国家质量管理奖”，他还送了四台冰箱到德国参加样品展示会，并提出“三个1/3”的企业发展战略目标，即今后海尔冰箱将在“国内生产国内销售1/3，国内生产海外销售1/3，海外生产海外销售1/3”，在这个稍显粗糙的规划中，人们已经可以看到中国成为“全球性制造基地”的雏形。

北京联想的柳传志获得了第二届全国科技实业家创业奖金奖，联想成为继四通（这家公司的创始人万润南在上一年出逃国外）之后最大的电脑销售商，开始自主生产、销售微机板卡。公司办公室主任郭为想出了一句牛气十足的广告词：“如果没有联想，世界将会怎样？”这则广告从下一年起投放，立即风靡全国。

在偏远的四川绵阳，一家名叫长虹机器厂的军工企业突然跃升为全国最大的彩电制造企业。它在1980年率先转型，与日本松下合作，成为国内首批引进生产线批量投产彩电的企业，就在彩电炙手可热的1988年，厂长倪润峰又研制出第一台立式遥控机型，他还组织了200多名销售员“上山下乡找市场”，一番拳打脚踢之后，长虹成为全国首批45家国家一级企业之一，而且是西部唯一的一家。

无论是海尔、联想还是长虹，1988年之前的国营企业序列中都是寂寂无名之辈，也没有得到国家政策等特殊倾斜，然而它们都因为有一位杰出的领导者，并且在各自的行业中率先完成了技术改造和管理提升，因而在市场竞争中站住了脚跟，得以迅速地脱颖而出，相继成为新一代国营企业的翘楚。而那些试图寻找政策保护，甚至期望通过治理整顿“净化”行业秩序的老牌大型公司则不可避免地持续沉沦，最终成为时代的落伍者。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（3）

（三）倪光南加盟柳传志队伍

1984 年的中关村开始初显繁荣景象。在上一年，新创刊的《经济日报》对陈春先进行了连续的报道，他被塑造成一个勇敢的“弄潮儿”，他的实践证明走出实验室的科技人员将大有作为。于是，在这种声音的鼓动下，一批批的科技人员跳进了商品经济的大海。在此前的一年，科海、京海等公司已经相继出现，而到第二年，四通、信通和联想等公司又先后建立。

冬天，柳传志决定告别每天读报的清闲如水的生活。他出身书香门第，外祖父当过军阀孙传芳的财政部长，父亲是共产党最早的金融家之一。这一年，柳传志刚好 40 岁，对于这位外表文雅内心却十分躁动的上海人来说，他深深知道“四十而立”对一个中国男人意味着什么。少年柳传志的理想是当一名空军飞行员，在中学毕业后，他充满信心地报考空校却最终落选，这成为他人生中的第一次挫败。后来，他考进西安一所军事电子工程学院，读的学科是雷达。毕业后，他辗转半个中国，甚至在广东一个农场种过水稻，在 1970 年，他被分配到了中国科学院计算所。

计算所是当时最权威的计算机研究专业机构，中国发射的原子弹和人造卫星所需要的计算机均由这个研究所参与研制。在这个拥有 1500 名研究人员的科研机构里，柳传志一直默默无闻，跟他的很多同事相比，他缺少科学家的天赋和沉静心。他的职务是磁记录技术工程师，事实上他对此毫无兴趣。当年进入该所，完全是为了找到一个机会携妻牵女回到父母身边。在这个计算所工作的 14 年里，他始终对科学研究提不起兴趣来，倒是对中国每天正在发生的一切充满了兴趣，他常常和几个要好的同事躲在一个空房子里讨论林彪的坠机事件、“四人帮”的猖獗、毛泽东为什么要选择华国锋当接班人等等，跟沉闷的计算机相比，这些政治话题才能让他满脸通红，激动不已。

1984 年的中国科学院正处在膨胀和转型的边缘，在过去的几年里，各种名目的研究所层出不穷，已达到 123 个之多，而所开展的各项研究却似乎离国际水平越来越远。计算所举全所之力，花了八年时间研制的大型计算机“757 工程”宣告完成了，并获得中科院“重大科技成果一等奖”，但是它拥有的每秒千万次的运算速度与国际水准相比已令人汗颜，而其以军事为目标的研究思路更是得不到市场的响应。它从诞生的第一天起就成为了“弃儿”。“757 工程”的尴尬命运让计算所走到了原有发展路径的尽头，来自军事部门的研究计划停止后，再也没有任何资金从上面拨下来了，何去何从的问号摆在这家吃惯了行政拨款的清高的科研所面前。于是在这一年，所长，也是中国第一代自己培养的计算机专家曾茂朝带头组建了一家信通计算机公司，由另外一位所领导、科技处处长王树和发起，则成立了新技术发展公司，一直郁郁不得志的柳传志被选中担任主管日常经营工作的副经理。在计算所里，他的学术才能从来没有显现出来，但是他的管理才干却得到了同事们的认可，对于经营工作，中国的科技人员从来缺乏自信和热情，柳传志却正好相反。在上任前，中科院副院长周光召找柳传志谈话，问他对公司有什么打算，他信誓旦旦地说：“将来我们要成为一家年产值 200 万元的大公司。”

柳传志的这间公司诞生在一间 20 平方米、分成里外间的小平房里，这里原来是计算所的传达室。很多年后，在中国，它常常与惠普的那个著名的斯坦福车库一起被相提并论。柳传志后来回忆说，“它的位置在计算所西大门的东边，房子是砖头砌起来的，外面是深灰色的，里面被隔成两间，水泥地面，石灰墙壁，房子里没有写字台也没有电脑。外屋有两个长条凳，沿墙角一字排开，里屋有两张三屉桌，桌子条凳都不用花钱买，是人家不要的破东西。”全公司有 11 个人，全数超过了 40 岁，唯一的技术专家是另一个副经理张祖祥。

当柳传志下海的时候，中关村已经有 40 家科技企业，并在北京城里拥有了“电子一条街”的名声。

在当时的中关村，最出名的是陈春先，而最知名的公司是“四通两海”，信通、四通、京海、科海，它们的创办人无一例外都是中科院的科研人员。在知识分子成堆的中关村，这是一群个性张扬的另类，京海的创建人王洪德是计算所的工程师，在给中科院的报告中，他毅然决然地写道：“无论什么方式，调走，聘请走，辞职走，开除走，只要能出去，都行。”而创办了四通公司的万润南，则到处张扬自己是“民办企业”和“无上级主管”。跟这些创业者相比，那时还寂寂无名的柳传志则显得要低调得多，善于借力和妥协的个性让他比其他的人都要走得远。从一开始，柳传志就没有完全割断公司与计算所之间的“母子关系”，他不但不想那么做，甚至在很多时候更希望强化这种若即若离的血缘。当时，公司的启动资金是计算所拨给的 20 万元，联想的资产性质是“国有企业”，王树和、柳传志等人的任命都要获得中国科学院的批准，公司的员工可以在计算所内继续享有在专业技术职务和工资方面晋级的权利，公司可以无偿使用计算所的研究成果，甚至可以使用所内的办公室、电话及所有资源。在将近十年的时间里，公司从银行贷款，全部以中科院计算所为“合同的申请借款单位”，又以中科院开发局为“担保单位”，这自然解决了早期的资金来源问题。在充分享受了国有资源的同时，柳传志则在财务、人事和经营决策的权力上，享有相当的自主权。这是一种十分混杂的状态，似乎没有人想把它理清楚，只有当联想日后逐渐壮大之后，它的资产归属才变得敏感了起来。从本质上来说，这是一个脐带连着母体的新婴儿。

在公司创办的头几个月里，柳传志并没有显现出他后来那种运筹帷幄的领导才能，背靠着中国最权威的计算机研究机构，他却找不到一个可运作的项目，每天他骑着自行车在北京城里像没头苍蝇一样地乱闯。他先是在计算所的大门旁边摆摊兜售电子表和旱冰鞋，然后又批发过运动裤衩和电冰箱。如果说三年前陈春先办起中关村第一家公司时，还心怀打造“中国硅谷”的理想，那么，此时的柳传志满脑门在想的却是如何赚钱养活公司里的十几号人。有一回，他听说江西有个女人手上有大批的彩电，只要购进一倒手每台可以赚上 1000 元，便急忙派人汇款过去，谁知道那竟是一个骗局，计算所拨给他的 20 万元开办费，一下子就被骗走了 14 万元。跟 20 多年前报考空校落榜相比，柳传志这一次的挫败感更为切肤，要知道那时候，计算所的高级教授月工资不到 200 元，柳传志的工资则只有 105 元。

柳传志早期的倒爷生涯就这样黯然地落幕了。公司真正赚到的第一笔“大钱”，来自每天被柳传志们抱怨和不满的中国科学院。1985 年初，中科院购买了 500 台 IBM 计算机，其中的验收、维修和培训业务交给了公司，从而带来 70 万元的服务费。也正是通过这个业务，柳传志跟刚刚成立的 IBM 公司中国代表处搭上了线，成为后者在中国的主要代理公司，为 IBM 做销售代理成为日后联想公司最重要的利润来源，这一渊源可以一直延续到 20 年后联想以 16 亿美元收购 IBM 的 PC 事业部。

对柳传志来说，另一个最重要的成果是，他说服了中科院出名的计算机专家倪光南加盟他的公司，担任总工程师的职务，这是在 1985 年的春天。倪光南是中国汉字信息处理的开路者，跟热情外向的柳传志不同，他性情专注，不修边幅，拥有科学家的天赋，《联想为什么》的作者陈惠湘描述说，柳在和人聊天的时候总是海阔天空，而倪则喜欢用技术性很强的难题来考问对方。80 年代以来，个人计算机的市场已经日渐苏醒，IBM 的计算机如潮水一样涌了进来，一台比 286 型还要低档的“PC/XT”机型进入中国的口岸价就达两万元，而到中关村一倒手就要四万元，而这些昂贵的计算机又无法识别汉字和操作中文系统，于是，开发适合中国市场的“汉字系统”便成了当务之急的科研项目。①当时，国内已经有很多人在从事这一研发，包括后来到深圳搞得风生云起的史玉柱等人，这些“汉字系统”（它又被形象地通称为“汉卡”）的原理和运作过程大同小异，而倪光南的与众不同之处是，他发明了“联想功能”，倪氏汉卡利用中国文字中词组和同音字的特性，建立起自己的汉字识别体系，与其他汉卡技术相比，它把两字词组的重叠率降低 50%，三字词组降低 98%，四字以上的词组几乎没有重复，这对于计算机的汉字输入技术来说，无疑是一个划时代的进步。②1985 年初，倪光南已经完成了这项技术的所有研究，并将之命名为“联想式汉字系统”。柳传志也正是听说了这个消息，才迫不及待地找上了倪光南。在当时，中科院的另一家名声更大的公司信通也瞄上了倪光南，不过，最终还是被柳传志捷足先登了。柳说服倪的理由

只有一条：“我保证把你的一切研究成果都变成产品。”对于一位充满济世情怀的中国科学家来说，这大概是最直指内心的一个诱惑了。

倪光南的加盟彻底改变了公司的航向，他的联想 I 型汉卡当年就销售了 300 万元，“联想”最终还成为了这家公司的新的名称。需要留存的一个事实是，倪光南的研究成果从实质上来说是属于中科院的，它被柳传志以零的价格转移到了自己的公司中。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（6）

（六）麦当劳开进中国

麦当劳急匆匆地在深圳开出它在中国大陆的第一家快餐店，这已经是 1990 年的 10 月 8 日。

刚刚参加完高考的深圳女孩邱洁云是第一批参加面试的服务员，她说：“我本来以为应聘服务员，顶多是擦擦桌子，没有想到第一天就被分配去洗厕所。我当时觉得很委屈，一边洗厕所一边掉眼泪。”她后来当上了这家深圳店的经理。麦当劳匆忙开店，是因为它实在无法忍受一个事实：比它早进来 3 年的肯德基早已赚得钵满盆满了。《纽约时报》在报道中羡慕地说，“每天一到吃午饭的时候，北京 3 家肯德基炸鸡店就门庭若市，排队的人里三层外三层，两块炸鸡、一点土豆泥、一点卷心菜沙拉和一块面包就要 8.5 元。天安门附近的分店创下肯德基单店最高销售纪录，它是世界上规模最大、盈利最好的连锁店”。

那些早早来到中国的外国品牌都尝到了甜头。最早来到中国的法国服装品牌皮尔·卡丹开在北京的一家专卖店每天都有 2.3 万元的销售额，一件不起眼的服装标价就高达 1500 元，9 月，皮尔·卡丹本人又来了一次北京，他被特许在以前的皇宫紫禁城里举办了一场热闹的时装秀，在过去的几百年里，这是破天荒的第一次。这位很有商业头脑的时装大师还同时代理了迪奥、瓦伦蒂诺等意大利品牌在中国的销售权。香港《文汇报》撰文《洋货狂袭中国》，它从吃穿住用等方面分析洋货对国货以及消费者观念的冲击，作者惊呼：“任凭洋货长驱直入，充斥市场，其严重后果令人不寒而栗。”在这样的言论背后，似乎已经看到在不久的将来，必定会有一次国货振兴的运动。

那一年，几乎所有向往时尚生活的中国消费者都知道在深圳有一条“中英街”，那里可以买到最便宜的洋货。这是一条长约 250 米，宽不足 4 米的小街，位于深圳与香港交界的沙头角，从 1979 年开始，这里就成为一条特许的免税街，内地的游客参加指定旅游公司组成的旅游团，办理完“特许证”就可以进入购物。每天，在入关处排队的游客宛如长龙，人们领到“特许证”后就立刻挤进小街，先是站在标有“中英地界·光绪二十四年”字样的石质界碑前拍照留影，好奇地眺望一眼近在咫尺却无比神秘的香港岛，然后就冲进 300 多家小店铺里疯狂抢购各种时髦的小商品。一位叫刘福来的店主后来回忆说：“那时候早上从开门一直到落闸，生意都很好，大陆的观光客对这边的东西不论什么都感兴趣，录像机、照相机、金首饰、衣服，甚至连力士香皂都抢着买，基本上不说价。”一直到 1997 年香港回归前后，“去中英街购物”是无数内地消费者最向往的购物行动之一，这里每天有超过 1 万人次的游客，节假日和高峰期游客数量超过 10 万人次，一年游人量达 1500 万以上，成为全国知名度极高，也最奇特的购物观光地。

在中国，曾经让人们无限憧憬的 1990 年，就这样出乎预料地展露出全民商业化的面貌，它跟 1978 年刚刚开始改革时的向往实在有太大的出入。人们变得越来越实际，如何尽快地改变自己的生活状态，如何发财致富享受生活，成为一个公开而荣耀的话题。几年前还被视为靡靡之音而遭到禁止的台湾歌手邓丽君现在成了最受欢迎的流行偶像，台湾女作家琼瑶的言情小说和香港作家金庸的武侠小说，成为大中学生们最喜欢的文学作品，他们的盗版图书摆满了全国所有城市的大小书摊。还有一个叫汪国真的青

年诗人以一本轻佻而快乐的《年轻的风》狂销 100 万册，创下有新诗以来的出版纪录，他最出名的诗歌是《我微笑着走向生活》。也许，他真的说到了人们的心坎里。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1991：沧海一声笑

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 2000 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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（4）

（四）李经纬目光盯向奥运会

尽管很多年后，王石的万科、张瑞敏的海尔与柳传志的联想如日中天，成为中国最著名的“标杆型企业”，不过在 1984 年，中国最值得称道的公司却不是它们，而是一家诞生于广东三水县的饮料工厂。

3 月，三水县酒厂厂长李经纬突然把眼光瞄准了 8 月即将在美国洛杉矶举办的第 23 届奥运会。他得到讯息，国家体委将在 6 月份开会决定中国代表团的指定饮料是什么。而此刻，他手上有一种还没有投放市场，甚至连包装罐和商标都没有确定下来的新饮料。

李经纬这年 45 岁，他幼年丧父，少年亡母，打小在孤儿院里长大，成年后他当上了三水县委的副主任，1973 年，受人排挤被发配到县里的酒厂当厂长。那是一个只有几口米酒缸的作坊工厂，李经纬去后苦心经营，竟被他开发出一条啤酒生产线，生产出的强力啤酒在当地渐渐站住了脚跟。1983 年，李经纬去广州出差，在街边买了一瓶易拉罐装的可口可乐，这是他平生第一次喝到这个饮料，也就是在这时，他突然萌发了做饮料的念头。那时，随着可口可乐在中心城市的日渐风靡，一些小型的饮料工厂已经在各地冒了出来，有些甚至直接冠上了“可乐”的名号，出现在四川成都的天府可乐是第一个国产可乐饮料，随后河南出现了少林可乐，杭州出现了西湖可乐，资料显示，当时国内的各类饮料工厂已经超过 2000 家。体委干部出身的李经纬很“天才”地想到了运动饮料，一个偶然的机会，他听说广东体育科学研究所的研究员欧阳孝研发出一种“能让运动员迅速恢复体力，而普通人也能喝”的饮料，便找上门去要求合作。在欧阳孝的主持下，一种橙黄色的饮料水被开发了出来，它有一个很拗口的名称——“促超量恢复合剂运动饮料”，实际上，它是一种含碱电解质饮料。

当年的三水酒厂，一年利润不过几万元，李经纬敢于把目光直接盯向奥运会，实在是胆识过人。4 月，亚洲足联将在广州开一个会议，李经纬想把饮料带到这个会上去，这样就有机会接触到国家体委的人。而这时，连饮料的品牌叫什么，商标是怎样的，到底采用何种包装，都还没有一个影子。那时的厂里已经有一个叫“肆江”的品牌，但是李经纬却不满意，他苦思冥想出了一个新的名字——“健力宝”，听上去琅琅上口，还很有“保健”的暗示。为了设计商标，参与产品开发的陈新金医生自告奋勇，请自己喜爱书法的哥哥将“健力宝”三个字写在一张宣纸上，李经纬又请县里的广告公司设计出一个由中国书法与

英文字母相结合的商标图形，这个新商标在 1984 年的中国商品中如石破天惊：“J”字顶头的点像个球体，是球类运动的象征，下半部由三条曲线并列组成，像三条跑道，是田径运动的象征。从整体来看，那个字的形状又如一个做着屈体收腹姿态的体操或跳水运动员。整个商标体现了健力宝与体育运动的血脉关系。它在当时陈旧、雷同的中国商品中简直算得上是鹤立鸡群。

李经纬另一个大胆的举措是提出用易拉罐包装健力宝，在当时的消费者眼中，易拉罐无疑是高档饮料的代名词，那时国内尚无一家易拉罐生产企业，三水酒厂更不可能有这样的罐装线，李经纬四处奔波，最后竟说动深圳的百事可乐公司同意为他生产代工。就这样，在一番手忙脚乱之后，200 箱光鲜亮丽的健力宝准时出现在了亚足联的广州会议上，引起了一阵惊叫。6 月，健力宝没有争议地成为中国奥运代表团的首选饮料，跟所有的参评饮料相比，它是唯一的罐装品，品牌形象与体育运动天然有关，而且口感、色泽和质量均无可挑剔。

8 月，洛杉矶奥运会开幕，它是有史以来规模最大的奥运会，也是第一次由民间举办并产生了盈利的奥运会。中国代表团在此次运动会上凭借许海峰的射击实现了金牌“零的突破”，最终夺得 15 枚金牌，金牌数仅次于美国、罗马尼亚、联邦德国，位居第四。奥运会上的成功，极大地激发了全民的热情和民族自豪感，而作为中国代表团的首选饮料，健力宝也获得了不可想象的关注。

在 8 月 7 日的女排决赛上，已经成为民族英雄的中国女排姑娘以勇不可挡之势，直落三局，击败东道主美国队，实现了“三连冠”的鸿鹄伟业，这在当年度是一件举国沸腾的盛事。在 11 日的《东京新闻》上，记者发表了一篇花边新闻稿《靠“魔水”快速进击？》，他好奇地发现女排运动员在比赛中一直在喝一种从没有看到过的饮料一事实上，健力宝在当时除了供给中国代表团，连在国内市场上也几乎没有任何的销量，于是便猜测“中国运动员取得了 15 块奥运金牌，可能是喝了具有某种神奇功效的新型运动饮品（健力宝）的缘故”。很显然，这是一篇信手写出的、没有经过任何采访与核实的新闻稿。中国运动员成绩大幅度提升在国际上引起过很多的猜测，这无非是其中还算友好和调侃的一种。没有想到，一位随团采访的《羊城晚报》记者看到了这篇新闻，他将之妙手改写成“中国魔水”风靡洛杉矶，当这条“出国转内销式”的新闻在晚报上刊出后，居然被迅速广泛转载，“中国魔水”与“东方魔女”（对中国女排的昵称）交相辉映，在早已沸腾的奥运热上再添一份充满了神秘气息的骄傲，它实在非常吻合一个刚刚回到国际舞台的东方民族的心理满足。健力宝一夜而为天下知。

李经纬就这样交上了好运。1984 年，健力宝的年销售额为 345 万元，第二年就飞窜到 1650 万元，再一年达到 1.3 亿元，此后 15 年间，它一直是“民族饮料第一品牌”。在最紧俏的时候，三水县到处是全国各地前来拉货的大卡车，一车皮健力宝的批条就被炒到了 2 万元。健力宝的崛起，意味着中国饮料市场的春天到来。同时，受其刺激，在珠江三角洲一带相继冒出无数大大小小的饮料工厂和食品、保健品工厂，“珠江水”和“广东粮”北伐中国的时代开始了。（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（5）

（五）请给我们松绑

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在国营工厂里上班，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。①②

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。

如果说，张瑞敏、柳传志们的困难是找不到项目和方向，而那些手拥资源的老牌国营企业却为不得自由而苦恼。这几乎是一种宿命，在体制逐渐市场化的过程中，那些老企业将被消耗得精疲力竭，他们的优势和积累日渐老化、消失，最终被时代所淘汰。年初，邓小平在南方的行动让举国上下感觉到了进一步扩大改革的决心，很快，在各个领域，突破性事件频频发生，停滞了两年多的变革列车再次快速启动。3月24日，福建国有骨干企业55位厂长的呼吁书《请给我们松绑》在《福建日报》全文刊登，这成为当年度最具轰动性的企业事件。

事情的经过是这样的：3月23日，福建省的55位厂长经理们齐聚福州，参加“福建省厂长经理研究会”的成立大会，会议期间，厂长经理们的抱怨之声不断，“现行体制的条条框框捆住了我们手脚，企业只有压力，没有动力，更谈不上活力”，于是在黄文麟等人的带头下，厂长们以“请给我们松绑”为题联名向省委书记项南、省长胡平写了一封信。

这是一份言辞恳切、表述谨慎的公开信，厂长们在信中写道：“我们认为放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业。为此，我们怀揣冒昧，大胆地向你们伸手要权。我们知道目前体制要大改还不可能，但给我们松绑，给点必要的权力是可以做到的。”55位厂长、经理具体要求“松绑”的权力被分成五点，主要有三条：一是人事权，企业干部管理除工厂正职由上级任命，副职由厂长提名、上级考核任命，其余干部通通由企业自行任免，上面不得干预。干部制度破除“终身制”和“铁交椅”，实行职务浮动，真正做到能上能下，能“干”能“工”。二是财权，企业提取的奖励基金由企业自己支配使用，有关部门不得干涉。奖金随着税利增减而浮动，不封顶，不保底。企业内部可根据自己的实际情况，实行诸如浮动工资、浮动升级、职务补贴、岗位补贴等多种形式的工资制度和奖惩办法。三是企业自营权，在完成国家计划指标的情况下，企业自己组织原材料所增产的产品，允许

企业自销和开展协作，价格允许“高进高出”，“低来低去”。

日后披露的史料显示，这封“公开信”并不完全是厂长们的自发行为，信件的主要起草人黄文麟当时是福建省经济委员会的副主任，也就是主管该省企业改革的主要官员之一。在某种意义上，“公开信”其实是福建官员借厂长经理之口，唱出的一台“松绑双簧戏”。事实上，自“松绑信”后的二十余年间，中国企业家再也没有以集体的、有组织的方式开展过权益争取的行动。

黄文麟的这个异乎寻常的戏剧性行动，在当时显然得到了省委书记项南的默许和鼓励。黄将公开信在会议当日就直送到了项南的办公桌上，后者一收到信，立即批转给了《福建日报》，还提笔替报社写好了“编者按”。第二天，公开信便在日报的头版头条刊出。当日，福建省委组织部就拿着报纸组织研究，决定在企业人事任免、干部制度改革、厂长权力等三方面，给企业“松绑放权”，其他的主管部门也纷纷下文，表态“不当新‘婆婆’，坚决搞改革，支持‘松绑放权’”。一周后，北京的《人民日报》在二版头条显著位置，报道了 55 位厂长、经理呼吁“松绑放权”的消息，还配发了相关的“编者按”，对福建省有关部门重视呼吁大加赞赏。

至此，全国报纸纷纷转载、评论，“松绑”新闻演变成了一场全国性的事件。在企业史上，它是中国企业家第一次就经营者的自主权向资本方—政府部门提出公开的呼吁，它之所以会滚雷般地引发全国性的轰动，实在是因为这种声音已经被压抑太久太久了。尽管它的产生其实带有很强的政府操作的色彩，不过在实际的效果上确实对全国的企业改革起到了强力催化的效应。“公开信”带有强烈的时代气息，它第一次明确提出了“实行厂长（经理）负责制”的议题，呼吁通过扩大权力调动企业经营者的积极性。这一呼声很快成为一种共识。5 月 10 日，国务院顺势颁发《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，不久后又做出《关于城市经济体制改革的若干决定》，直到两年后，国务院发文全面推行《厂长经理责任制》，明确规定全民所有制工业企业的厂长（经理）是一厂之长，是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。

“松绑新闻”是国营企业改革史上的一个标志性事件，“公开信”发表的 3 月 24 日还一度被命名为“中国企业家活动日”。此后，国营企业家们还将为自主权的全面落实抗争十多年。2004 年，在“松绑公开信”发表 20 年之际，有记者追访当年的 55 个企业，结果发现，其中 1/3 破产，1/3 被民营或外资公司兼并，还有 1/3 处境艰难。公开信的参与者之一、福州阀门总厂的原厂长陈一正对来访者说：“我常常问自己，当时要的权用好了吗？”

随着宏观调控的松动，外资进入中国的热情又被点燃了。松下幸之助又一次来到了中国，这时候的他已经是一个头带光环的传奇人物了，在整个 20 世纪 80 年代，他的管理思想一直受到顶礼膜拜。而松下来中国，并非仅仅是为了传播他的思想，更多的是为了推销他的那些刚刚从日本工厂被淘汰下来的彩电生产线设备。这一年，青岛的海信、四川的长虹和广东的康佳相继引进了松下的彩电生产线，到 1985 年前后，中国一共引进了 105 条日本的彩电生产线，日本企业成为第一批在中国赚到钱的跨国企业，而那些引进了生产线的中国企业也迅速地崛起。在一个消费日渐苏醒的国家，生产的能力和设备的先进性往往是最强大的竞争力。

在上海，第一家进入中国的跨国汽车公司结出了硕果，德国大众的桑塔纳汽车组装成功，上海大众汽车公司宣布奠基，德国总理科尔和中国总理李鹏都出席了盛大的奠基仪式。而在上一年，中国第一辆自己设计和生产的汽车品牌——“红旗牌”轿车悄悄停产了，这款轿车当时是在周恩来总理的亲自主持下研发出来的，它的出现曾经极大地激发了中国人的民族自豪感，被认为是中国走向工业现代化的“里程碑”。在 1984 年，我们无法从当年的报纸上找到这一条新闻，因为它实在带有太强的、意味深长的寓意

性，没有人希望放大其中的任何含义。

一些新的合资公司也纷纷成立了。在北京，新创办的四通与日本三井株式会社达成协议，开发中文文字处理机，这款被定名为“四通 2400”的打字机在随后几年内将风靡全国；在南京，南汽与法国的依维柯签约，开始生产该品牌的汽车；在上海，邮电部门与阿尔卡特集团联合创办了上海贝尔电话设备公司，这是中国第一个研制生产程控电话交换机的中外合资企业。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（1）

（一）发展才是硬道理

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

从年初开始，人们就在揣测 87 岁的邓小平在南方到底讲了一些什么话。从 1 月 18 日到 2 月 21 日，邓小平视察武昌、深圳、珠海、上海等地，其间他断断续续地讲了不少话。他的此次南下显得非常神秘，连惯例应当随行的新华社记者也没有带上，媒体没有做任何相关的报道。当时负责接待工作、后担任广州市政协主席的陈新枝那时正在南海度假，他回忆说，广东省委书记谢非突然打来电话，说了一句只有他们才听得懂的话：“我们盼望已久的老人家要来了，请你马上回来。”陈对南海的官员说：“有很急的事情要回去，也许很快可以告诉你们，也许永远不能告诉你们。”

邓小平在视察期间的讲话后来都被整理成文——“基本路线要管一百年，动摇不得。”“判断各方面工作的是非标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。”“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。”“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。”“改革开放胆子要大一些，抓住时机，发展自己，关键是发展经济。发展才是硬道理。”“中国要警惕右，但主要是防止‘左’。”“要坚持两手抓，两手都要硬。两个文明建设都搞上去，这才是有中国特色的社会主义。”

这些讲话的核心其实便是，对无所不在的意识形态争论给予了断然的“终结”，他似乎已经没有耐心继续在“理论”的层面上对那些纠缠不清的问题进行讨论了。事实上，早在 1 月 1 日《人民日报》发表的《元旦献词》中，中共中央总书记江泽民已经把主要阐述集中于经济方面，涉于意识形态的话题只轻轻掠过。邓小平在南方的讲话则把这一思想推到了极致。根据凌志军的记录，“邓小平的这些讲话先由小道上传来，但官方不予证实，国内人们到处打探消息，境外报界纷纷扬扬，北京的新闻界则遵守新闻的纪律不让此事见报，静待上级指示。”

3 月 26 日，一篇 1.1 万字的长篇通讯《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》在《深圳特区报》刊发，第二天，全国各报均在头版头条转发。以往，此类重大报道均由《人民日报》或新华社统一首发，

这篇通讯的非同寻常实在耐人寻味。而通讯的发表之日，正值北京召开两会期间，它所诱发的轰动和新闻效应可以想见，一时间，解放思想、加快改革步伐，成为舆论之共声。

在中国的改革史上，“邓小平南巡”是一个重大事件。在有些时候，它甚至被认为是一个历史性的转折点。从 1978 年改革开放以来，中国的发展主轴已经向经济成长转移，然而围绕经济领域中出现的种种新现象，仍然有不少人以意识形态的标尺去丈量和批评。每当宏观经济出现波动的时候，便立刻会有批评和指责的思潮出现。这已经成为阻碍中国经济持续成长的最大的思想屏障。从上一年开始，《解放日报》发表皇甫平系列社论，对一些思想进行系统化的批评，当时引起某些人士的猛烈反扑，然而，加快改革与开放，毕竟已成为全民的共识，此次邓小平的南巡讲话，是对僵硬思潮的致命一击。从此之后，在公开的舆论中，姓“资”姓“社”之类的讨论日渐平息。

邓小平的南巡讲话很快成为中央的决策主轴。6 月 9 日，江泽民在中央党校向省部级学员发表讲话时，提出了“社会主义市场经济”^①这个概念，他的论述将之前围绕着商品经济与计划经济而展开的种种争论给予了澄清。10 月，中国共产党第十四次代表大会召开，大会报告明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标，同时将有中国特色社会主义理论和党的基本路线写入党章。邓小平出现在大会的闭幕式上，这是他最后一次出现在党的代表大会上。

历史在此刻完成了一个周期。1978 年 12 月，在邓小平的主持下，中共十一届三中全会提出“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”。15 年后，又是在他的一力主导下，十四大确立了市场经济体制的目标。^①之后的中国经济进入一个加速发展的阶段，各项投资明显加大，在主要的经济指标上竟与宏观过热的 1988 年有得一比，国民生产总值增长 12%，工业增长 20%，全社会固定资产投资增长 36%，1988 年的这三个指标分别是 11.2%、17.7%和 25.2%。^②（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（2）

（二）何阳卖点子

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 6000 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司热。从 2 月开始，北京市的新增公司以每个月 2000 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 2600 家，到 1992 年底冲到了 5180 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。①(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年(6)

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在国营工厂里上班，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、手钳等简陋工具、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。

如果说，张瑞敏、柳传志们的困难是找不到项目和方向，而那些手拥资源的老牌国营企业却为不得自由而苦恼。这几乎是一种宿命，在体制逐渐市场化的过程中，那些老企业将被消耗得精疲力竭，他们的优势和积累日渐老化、消失，最终被时代所淘汰。年初，邓小平在南方的行动让举国上下感觉到了进一步扩大改革的决心，很快，在各个领域，突破性事件频频发生，停滞了两年多的变革列车再次快速启动。3月24日，福建国有骨干企业55位厂长的呼吁书《请给我们松绑》在《福建日报》全文刊登，这成为当年度最具轰动性的企业事件。

事情的经过是这样的：3月23日，福建省的55位厂长经理们齐聚福州，参加“福建省厂长经理研究会”的成立大会，会议期间，厂长经理们的抱怨之声不断，“现行体制的条条框框捆住了我们手脚，企业只有压力，没有动力，更谈不上活力”，于是在黄文麟等人的带头下，厂长们以“请给我们松绑”为题联名向省委书记项南、省长胡平写了一封信。

这是一份言辞恳切、表述谨慎的公开信，厂长们在信中写道：“我们认为放权不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实到基层企业。为此，我们怀揣冒昧，大胆地向你们伸手要权。我们知道目前体制要大改还不可能，但给我们松绑，给点必要的权力是可以做到的。”55位厂长、经理具体要求“松绑”的权力被分成五点，主要有三条：一是人事权，企业干部管理除工厂正职由上级任命，副职由厂长提名、上级考核任命，其余干部通通由企业自行任免，上面不得干预。干部制度破除“终身制”和“铁交椅”，实行职务浮动，真正做到能上能下，能“干”能“工”。二是财权，企业提取的奖励基金由企业自己支配使用，有关部门不得干涉。奖金随着税利增减而浮动，不封顶，不保底。企业内部可根据自己的实际情况，实行诸如浮动工资、浮动升级、职务补贴、岗位补贴等多种形式的工资制度和奖惩办法。三是企业自营权，在完成国家计划指标的情况下，企业自己组织原材料所增产的产品，允许企业自销和开展协作，价格允许“高进高出”，“低来低去”。

日后披露的史料显示，这封“公开信”并不完全是厂长们的自发行为，信件的主要起草人黄文麟当时是福建省经济委员会的副主任，也就是主管该省企业改革的主要官员之一。在某种意义上，“公开信”其实是福建官员借厂长经理之口，唱出的一台“松绑双簧戏”。事实上，自“松绑信”后的二十余年，中国企业家再也没有以集体的、有组织的方式开展过权益争取的行动。

黄文麟的这个异乎寻常的戏剧性行动，在当时显然得到了省委书记项南的默许和鼓励。黄将公开信在会议当日就直送到了项南的办公桌上，后者一收到信，立即批转给了《福建日报》，还提笔替报社写好了“编者按”。第二天，公开信便在日报的头版头条刊出。当日，福建省委组织部就拿着报纸组织研究，决定在企业人事任免、干部制度改革、厂长权力等三方面，给企业“松绑放权”，其他的主管部门也纷纷下文，表态“不当新‘婆婆’，坚决搞改革，支持‘松绑放权’”。一周后，北京的《人民日报》在二版头条显著位置，报道了 55 位厂长、经理呼吁“松绑放权”的消息，还配发了相关的“编者按”，对福建省有关部门重视呼吁大加赞赏。

至此，全国报纸纷纷转载、评论，“松绑”新闻演变成了一场全国性的事件。在企业史上，它是中国企业家第一次就经营者的自主权向资本方—政府部门提出公开的呼吁，它之所以会滚雷般地引发全国性的轰动，实在是因为这种声音已经被压抑太久太久了。尽管它的产生其实带有很强的政府操作的色彩，不过在实际的效果上确实对全国的企业改革起到了强力催化的效应。“公开信”带有强烈的时代气息，它第一次明确提出了“实行厂长（经理）负责制”的议题，呼吁通过扩大权力调动企业经营者的积极性。这一呼声很快成为一种共识。5 月 10 日，国务院顺势颁发《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，不久后又做出《关于城市经济体制改革的若干决定》，直到两年后，国务院发文全面推行《厂长经理责任制》，明确规定全民所有制工业企业的厂长（经理）是一厂之长，是企业法人代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。

“松绑新闻”是国营企业改革史上的一个标志。

着宏观调控的松动，外资进入中国的热情又被点燃了。松下幸之助又一次来到了中国，这时候的他已经是一个头戴光环的传奇人物了，在整个 20 世纪 80 年代，他的管理思想一直受到顶礼膜拜。而松下来中国，并非仅仅是为了传播他的思想，更多的是为了推销他的那些刚刚从日本工厂被淘汰下来的彩电生产线设备。这一年，青岛的海信、四川的长虹和广东的康佳相继引进了松下的彩电生产线，到 1985 年前后，中国一共引进了 105 条日本的彩电生产线，日本企业成为第一批在中国赚到钱的跨国企业，而那些引进了生产线的中国企业也迅速地崛起。在一个消费日渐苏醒的国家，生产的能力和设备的先进性往往是最强大的竞争力。

在上海，第一家进入中国的跨国汽车公司结出了硕果，德国大众的桑塔纳汽车组装成功，上海大众汽车公司宣布奠基，德国总理科尔和中国总理李鹏都出席了盛大的奠基仪式。而在上一年，中国第一辆自己设计和生产的汽车品牌—“红旗牌”轿车悄悄停产了，这款轿车当时是在周恩来总理的亲自主持下研发出来的，它的出现曾经极大地激发了中国人的民族自豪感，被认为是中国走向工业现代化的“里程碑”。在 1984 年，我们无法从当年的报纸上找到这一条新闻，因为它实在带有太强的、意味深长的寓意性，没有人希望放大其中的任何含义。

一些新的合资公司也纷纷成立了。在北京，新创办的四通与日本三井株式会社达成协议，开发中文文字处理机，这款被定名为“四通 2400”的打字机在随后几年内将风靡全国；在南京，南汽与法国的依维柯签约，开始生产该品牌的汽车；在上海，邮电部门与阿尔卡特集团联合创办了上海贝尔电话设备公司，这是中国第一个研制生产程控电话交换机的中外合资企业。手机用户请登陆随时随地

看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事 (3)

(三)“92 派”下海经商热

同样是受南巡讲话的影响，在政府的中低层官员中出现了一个下海经商热，后来他们管自己叫“92 派”。香港《亚洲周刊》引用辽宁省委组织部的数据说，该省在 1992 年前后有 3.5 万名官员辞职下海，另有 700 名官员“停薪留职”去创办企业。据《中华工商时报》的统计，当年度全国至少有 10 万党政干部下海经商，其中最为知名者，是中共元老薄一波之子、时任北京市旅游局局长的薄熙成，他于 7 月辞职下海，创办了一家酒店管理公司。

陈东升是“92 派”这个名词的发明者。1992 年，他在国务院发展研究中心做宏观经济研究，同时还担任了一本管理类杂志《管理世界》的常务副总编。有很长一段时间，他一直在兴致勃勃地策划一个评价体系，想仿照美国《财富》杂志的模型，搞一个中国 500 家大企业的排行榜。就在这时，国家体改委出台了《股份公司暂行条例》、《有限责任公司暂行条例》，陈东升认为这两个条例“是中国企业发生真正变革的转折点”，他后来说，“当时想创立企业，可是不知道资本从哪儿来，有了这两个文件后，就可以去募集资金，可以去依据一种商业模式寻找投资人来投资”。5 月，陈东升辞职下海了，选择当时在国内一片空白的拍卖业，成立了嘉德拍卖公司，“那个时候就是满腔热血，当时都没有拍卖的概念，除了在电视上看过，什么都不懂。今天请教这个，明天请教那个，还去香港把拍卖过程录下来，回来大家一起看”。很有学术素养的陈东升相信“创新就是率先模仿”，“要做拍卖，就得像索斯比（全球最大的拍卖公司），对一流企业就要跟踪它、学习它、追随它”，到了 1996 年，嘉德已经成长为国内首屈一指的大型拍卖公司。就在这一年，陈东升又募资创办了泰康人寿保险公司。

毛振华是陈东升在武汉大学经济系读书时的同班同学，他在中南海的国务院政策研究室上班，到了周末经常晃悠悠地骑着自行车到崇文门陈东升的家瞎聊，夜深了便抵足而眠。就在陈东升办嘉德的半年后，他下海创办了中国第一家评估公司——中国诚信证券评估有限公司，他的目标是要做中国的标准普尔和穆迪。

在物资部对外合作司工作的田源是陈和毛高三届的校友，他在 12 月创办了中国第一家期货经纪公司——中国国际期货经纪公司。此前，田源是政府系统中对期货最有研究的专家，他在两年前受国务院发展研究中心选派，到美国科罗拉多大学和芝加哥期货交易所进行访问研究，他还是中国期货市场工作小组组长，正是在他的主导下，设计出了第一套期货管理条例，而就在这个条例颁布之后，田源创办了自己的公司。期货是一个高风险行业，成败往往转瞬达成，为了提醒自己和员工们注意控制风险，田源在公司的门口设计了一块“风险台地”，由凹凸不平的石头铺成，每日进出都磕磕绊绊的。

跟上述三人相比，国家体改委干部郭凡生的下海经历则要曲折得多。极善言谈、近乎于“侃爷”水准的郭凡生少年得志，1982 年他从中国人民大学工业经济系毕业后，自愿回家乡内蒙古工作，自治区党委政策研究室专门成立了一个战略组，由郭凡生等八个大学毕业生组成，他们对内蒙古的发展提出了一系列让人耳目一新的战略研究报告，发行量超过 100 万册的《中国青年》杂志专门发表了《20 多岁的“战略家”们》，对他们褒赏不已。郭凡生后来调进国家体改委，1990 年，对宦途升迁意兴阑珊的他已经身在曹营心在汉，去一家科技贸易公司当兼职副总经理。南巡讲话后，郭凡生决意脱下“官服”下海创业。在北京官场，他几无任何人脉和资源可以利用，于是只好白手起家。善于观察的他发现，在喧闹嘈杂的中关村，每天都在进行着各种电脑用品的交易，但却没有人对这些信息整理。于是，他办起了一家

慧聪公关信息咨询公司，其主要业务就是每周油印一本《慧聪商情广告》的小册子，每天，郭凡生就带领 20 多人骑自行车穿梭在中关村的各家商户之间。慧聪的业务竟非常的好，几年后，他成为中关村最大的商情信息提供商。“战略家”出身的郭凡生在管理企业时，仍然不改制度创新的本色，他制定了一些很古怪的规定，比如新员工入职都要去爬十三陵水库的一座山，不能在规定时间内爬上去就坚决辞退。他还设计出一套“全员劳动股份制”的制度，规定“任何人的分红不得超过总额的 10%，股东分红不超过总额的 30%，每年分红的 70%给不持股的职工”。这个制度一直执行到 1999 年。在互联网兴起的 2000 年前后，慧聪转型成一家电子商务公司，后来发展成仅次于阿里巴巴的第二大 B2B 公司。

5 月，郭凡生的同事、中央党校法学硕士、在国家体改委任过职的冯仑决定到海南去碰碰运气。他一年多前就辞职下海了，此前曾经给南德的牟其中当过一段时间的幕僚，每月领 250 元的顾问费。今年，他通过关系，用数万元“换”来了一家信托公司 500 万元的投资，然后扛着“万通实业股份有限公司”的招牌兴冲冲地南下到了海南。

此时的海南，用冯仑的话说，“已经热得一塌糊涂了”。由于受特区开发政策的影响，海南一直颇受投资商的关注，据称从 1990 年开始，每年都有 10 万大学青年渡海淘金，到了南巡之后，热浪终于席卷全岛，而首先遭到爆炒的就是房地产。在 1991 年 6 月之前，海口的公寓房售价是每平方米 1200 元左右，而到 1992 年 6 月，售价已上涨到每平方米 3500 元。炒卖地皮成为最快的暴富手段，冯仑回忆说，一些从北京南下的人，靠政府背景拿到一块地，仅凭一纸批文就可以获利上千万元，看得让人心惊胆战。很多楼盘一拿到报建批文就登广告，连地基还没有开始打，价格已经驴打滚一样地翻了几倍，海南重现当年倒车时的疯狂景象。据经济观察家阎卡林的统计，海南省这一年共出让 2884 公顷的土地，而实际在建和竣工的竟不到 20%，大量土地闲置，被用来囤积炒卖。

冯仑在海南碰到了五个志同道合者——王功权、潘石屹、易小迪、王启富和刘军，这伙人合称“万通六兄弟”，后来均成了中国商业界的风云人物。他们都是从政府部门辞职出来的，受过良好的高等教育，在汹涌迷乱的海南，他们倒卖批文、炒作土地，很快掘到了第一桶金，“那个时候很好玩，很快活，像是大姑娘初婚，很幸福，幸福又糊涂。”冯仑后来说，“几乎是游侠般的生活，江湖日子。江湖和游侠在中国实际上就是脱离体制边缘的一种自由状态。都是生人，谁也不欠谁，不管你过去是怎么样的，海南不相信眼泪，不承认过去，大家都这样，然后该求人的就求人，没钱了就去蒙，这吃一口，那吃一口，人没有身份感了。”有意思的是，就是这样的过程中，他们清醒地看到，“海南的好景长不了”。一年后，六人就撤离海南，冯仑和潘石屹再回北京，后者离开万通创办了红石房地产公司，他从开发 SOHO 现代城开始，成为中国地产业的标志人物。

财经作家、《中国企业家》主编牛文文评论“92 派”说，他们是中国现代企业制度的试水者，和之前的中国企业家相比，他们应该是中国最早具有清晰、明确的股东意识的企业家的代表，这些人往往在政府部门待过，有深厚的政府关系，同时又有一定的知识基础，具有前瞻性的预测能力，创立一个行业并成为行业的领头羊。这些从体制里出来的人，对“中国”、“国际”等字头仍有相当的好感，这或许能契合他们未了的一种情怀。在他们看来，带中国字头的企业是“局级单位”，可以在全国范围内开展经营，而且天然地就好像是中国第一。（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1984 公司元年（7）

（六）我们都下海吧

1984 年，是一个充满着暗示和悬念的年份。早在 1949 年，英国著名政治讽刺作家乔治·奥威尔

（GeorgeOrwell）创作了一部虚幻预言小说，书名为《1984》。小说中的主人公温斯顿·史密斯在虚幻中的 1984 年生活在一个叫欧什尼亚的极权专制国家。

当 1984 年真的到来的时候，世界并没有像奥威尔描写的那么恐怖。相反，市场的力量似乎占据上风，里根—撒切尔主义大行其道。在全球商业世界里，也跟剧烈变化中的中国一样，正进入一个重新洗牌的年份。一些传统意义上的大公司或被分拆，或陷入困境，而新的产业正萌芽待放，新的公司英雄已呼之欲出。

当年度世界最轰动的企业新闻，是美国电话电报公司（AT&T）被分拆。这家由电话发明人亚历山大·贝尔创立的公司曾经是“美国的象征”，它一度是世界上最大的企业，在 20 世纪 80 年代初，公司的总资产达到 1500 亿美元，年销售收入 700 亿美元，约占美国国民生产总值的 2%，到 1984 年，公司员工总数达到 100 万人，股东逾 300 万。长期的垄断经营，使这家伟大的公司变成泥足巨人。当时，日本生产的松下电话机售价仅 20 美元，而 AT&T 的电话机制造成本就要 20 美元，维修费用更高达 60 美元。从 1 月 1 日起，贝尔公司分布在全美各地的 22 家子公司被分拆重组为七家独立运营的公司。这是一项具有标志意义的事件，它一举打破了美国电信业的长期垄断，也为 AT&T 公司这个巨人松了绑。从长远看，它彻底激活了电子业务的成长，为互联网技术的突破提供了广阔的市场空间。我们之所以要在一部中国企业史中，以一定的篇幅来描述这段历史，是因为它对今后中国国营企业，特别是那些垄断性公司的改革提供了借鉴。在日后的篇幅中，我们也将描写这些公司的渐进式改造。当我们评估其得失时，AT&T 无疑是一个很值得参照的案例。

与 AT&T 被分拆几乎同等重大的事件是，这一年的 1 月 24 日，苹果电脑公司发布了麦金托什（Macintosh）家用电脑，这一天后来被《时代》杂志评价为个人电脑大众化普及的第一日。在此前的 1976 年，苹果就推出了首台个人电脑，而 IBM 公司并未给予重视，觉得那不过是电脑业余爱好者的玩意儿。但在 1981 年夏天 IBM 突然以 IBMPc 重拳出击，并以其备受企业信赖的品牌推动 PC 市场迅速成长。而此刻，苹果推出充满个性的麦金托什电脑，并投入了巨额广告，它真正激活了全球的家庭电脑市场。富有创意的苹果总裁史蒂夫·乔布斯用一则充满暗示的电视广告描述了这个时代的到来：一排排面无表情，机器人似的光头男子走进一个阴森森的大厅，坐在那里接受一个从巨大屏幕上映出的“大哥”模样的人的训话。这时一个手握三尺铁锤，身材健美的女子冲进了大厅，她在一片惊愕的目光中把“大哥”训话的屏幕砸得粉碎。这时云开雾散，光芒四射，一个庄严的声音伴随着屏幕上映出的文字：“1984 年 1 月 24 日，苹果电脑将推出麦金托什，你会明白为什么 1984 年不会是小说中的 1984 年。”

在得州大学奥斯汀分校，19 岁的一年级医学系学生迈克尔·戴尔看到了乔布斯的这则令人印象深刻的电脑广告，这直接刺激了他的创业欲望，在过去的一年多里，他常常逃课，躲在寝室里痴迷地组装电脑。乔布斯的广告让他确信，电脑这个工具将极大地改变人们工作的方式，而且成本将逐渐降低。他决定马上开办自己的戴尔电脑公司，他对闻讯坐飞机前来劝阻的父母说，“我想跟 IBM 竞争”。戴尔的竞争办法当然不是去另外建一个 IBM——他只有 1000 美元的创业资金，这位天才的商人将用一个简单的问题来开展事业，那就是，“如何改进购买电脑的过程？”他的答案是：把电脑直接销售到使用者手上，除去零售商的利润抽取环节，把这些省下来的钱返回给消费者。把 19 岁的戴尔与 40 岁的柳传志做一个对比，是一件有趣的事情，他们在开创事业的第一天都遇到了 IBM，前者的思路是通过直销的方式全面颠覆已有的电脑销售模式，后者则成为了电脑巨人在中国的一个渠道代理商。

在西雅图，已经创业九年、在软件产业奠定了自己地位的微软公司年轻总裁比尔·盖茨也看到了乔布斯的广告，他兴奋地对《流行科学》的记者说，“如果乔布斯无法取得成功，市场将被 PC 占据。不过我们对苹果机非常狂热，如果它可以达到生产目标，我们预计 1984 年半数的微软零售收入将和麦金托什

相关。”也就在此后不久，他为自己的公司设定了那个著名而伟大的理想：“让每一张办公桌，每一个家庭都摆上电脑。”

受到感召的不仅仅有戴尔和盖茨，在旧金山，一对名叫桑迪和伦纳德的夫妻用五美元注册了思科系统公司，他们正在研究一种叫路由器的新产品，这个白色的小盒子可以让多台电脑互相通讯和共享信息，正是这个革命性的产品让日后的互联网浪潮成为可能。

戴尔和思科的出现，基本上代表了日后新技术公司的两种成长路径：独一无二的商业渠道模式，或高度垄断的核心技术优势。由此我们可以看到，中国公司与美国公司之间的距离，并不在于创始资本的大小，而在于各自对产业成长的视野和理解的差距。

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。

手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（4）

（四）黄鸿年各地大肆收购

4月，一个身材高大、脸庞饱满的44岁印尼华裔商人来到了中国。他可能是最早从南巡讲话中读出商机的外籍企业家。这个名叫黄鸿年的中年人有一个显赫的家族，他是印尼第二大财团、金光集团董事长黄奕聪的次子，黄家当年靠贩卖椰干和食用油起家，成就10亿美元的家产。印尼华裔的崛起，大多与

政府主政者有丝缕关系，所以也特别注重维系与官方的互动。或许正因为如此，60年代初，黄奕聪把他的第二个儿子黄鸿年送到了高干子弟云集的北京26中就读中学，黄鸿年参加过红卫兵，还短暂地到山西农村下乡插队。30年后，当他转战中国的时候，那些已经当上了领导职务的学兄学弟们自然为他提供了大量的方便。

在离开中国后，黄鸿年一直没有介入金光的家族业务，而是独辟蹊径，在新加坡和香港等地的股市从事资本活动，他嗅觉灵敏，多次狙击获利，竟有“金手指”的雅号。为了实施他的进军中国策略，黄鸿年收购了香港股市一家名叫红宝石的日资亏损公司，将之易名为中策，自称“配合中国改革开放策略”之意。中策除了黄鸿年以30.5%控股之外，李嘉诚的和黄公司、金光集团及美国摩根士丹利等大证券商也是重要股东，此外，他还与日本的伊藤忠财团等也有很密切的关系，其资本背景十分复杂。很显然，那些隐身在背后的资本大鳄们都想靠黄鸿年的突击，获取利益。

黄鸿年试水的第一家企业是在他当年插过队的山西省。黄回忆说：“我去山西，有一天吃完晚饭的时候，当时的省委书记王茂林同志问我，‘明天有事吗？’他要去考察一个他蹲点的工厂，当时叫做太原橡胶厂，我可以跟他一起去。看了工厂以后，当时的厂长谢功庆做了一个汇报。这个企业的设备、厂房都是典型的老国营企业，王书记问我有没有兴趣合资，我就当场答应了。从我们讨论合资到签约，到新公司开业，到我们资金到位，前后也就一个来月的时间。”

在山西得手后，黄鸿年转赴杭州，在市长王永明的一力促成下，黄收购了两家效益很好的企业，西湖啤酒厂和杭州橡胶厂，同时还“搭购”了一家亏损的电缆厂。黄自嘲说，在中国计划经济体制下，80%的农民决定了小农经济，小农经济决定了意识形态，讲究配套，配了一个亏损的电缆厂，我也莫名其妙地答应了。

黄鸿年在杭州的购并引起了媒体的关注，“中策现象”由此而生。南巡讲话后，发展意识复苏，举国期盼开放而不得其法，黄鸿年高举“为改造国企服务”的大旗，自然一呼百应。通过前两年的改革，各地对于通过引进外资来改造国营企业已渐成共识，黄鸿年凌空而降，自然让各地官员大喜过望，国内媒体也对黄的到来寄予厚望，以为靠黄鸿年的资本和机制双注入，将可能是改造积重难返的国营企业的一剂良药。

杭州之后，黄鸿年来到祖籍所在地福建泉州。黄说：“市委书记和市长跟我谈了很久，希望我能在泉州搞个项目，我就问市长，你们泉州市总共有多少个厂？市长说总共有41个企业，我说一起合了行不行？市委书记当场给省里的陈光毅书记和贾庆林省长打电话，这个事情就这么定下来了。两天两夜内，我们喝了一两瓶茅台酒，把这个项目签了意向书。很快，在7月1日党的生日前夕，我们在香港签下正式合约，向党的71岁生日献礼。”

从以上三地情节来看，中策购并基本上都是“市长工程”，黄鸿年的做法如出一辙：与政府一把手直接沟通，借南巡东风，用好政治牌，高举高打，以气造势。泉州之后，“中策现象”已经非常轰动，黄鸿年趁热打铁又在大连一揽子收购了101家国营企业。从1992年4月到1993年6月间，中策集团斥资4.52亿美元购入了196家国营企业，随后又陆续收购了100多家，后虽因中国政府的干预中止了部分合同，但中策仍在短短的时间内组建了庞大的企业帝国。

马不停蹄的黄鸿年像割稻子一样地四处收购企业，看上去跟几年前的马胜利非常相似，但是，其实质却有很多的差异，马的收购对象大多为陷入困境的中小企业，而黄专选资本质量好、有盈利前景的国家骨干企业，马收进企业后，没有将之改造的能力，而黄从一开始就做好了打包出售的计划。

在收购之初，黄鸿年把重点放在了橡胶轮胎和啤酒两大行业。他将太原和杭州的两家橡胶厂纳入在百慕大群岛注册的“中国轮胎控股公司”名下，而后增发新股并在纽约证券交易所上市。然后，他又用募资所得的一亿美元先后收购了重庆、大连、银川等地的三个轮胎橡胶厂，中策所得的五家工厂中有三家是我国轮胎行业的定点生产厂。在啤酒行业中，中策收购了北京、杭州以及烟台等地多家啤酒厂，组建了在百慕大注册的“中国啤酒控股公司”，在加拿大多伦多招股上市成功。数年后，黄鸿年又将手中所持股份整体出售给日本伊藤忠，伊藤忠再售予朝日啤酒。黄鸿年还策划进入医药行业，后因国家有关部门干涉，未能成功。

中策一揽子收购某地全部国营企业的做法，则显得十分大胆和图谋深远。在泉州一案中，中策与泉州国有资产投资经营公司合资成立泉州中侨集团股份有限公司，中方以全部 41 家国有企业的厂房设备等固定资产作价投入，占股 40%，中策出资 2.4 亿元占股 60%。中侨公司拥有大量土地储备，其后续的地产经营前景十分可观。

就当黄鸿年在各地大肆收购的同时，尾随其后的是由理论界和传媒界人士组成的庞大的“拉拉队”，他的出现让改革派理论家们似乎看到了让国营企业摆脱旧体制的曙光，于是，对之的称颂便有点“上纲上线”，有些竟带有幻想的玫瑰色。很多经济学家认为，“中策现象是国有企业重组的有效模式”，“是中国经济体制改革深化的时代产物”，黄鸿年的购并终于让国有企业实现了多年未有突破的产权多元化，这将使得国营企业改革彻底地走出笼子里改革的老路子。中国社会科学院副院长、经济学家刘国光更评论说，可以利用中策熟悉国外企业上市的原则和渠道把一些国营企业经过重整后，转换成为具国际性的企业，陆续在国外上市，更多地吸引国外资金来投入国内企业发展。

这些热烈的言论给予了中策现象以无比崇高的改革定位，使之收购行为“超越”了商业利益的自身逻辑。在众多媒体的轰拥下，黄鸿年和中策意外地成为了中国企业改革的新风标。黄鸿年后来回忆说，中策进中国，一开始是来试水的，没有想到会受到如此大的欢迎，其收购成本又能如此优惠和低廉，其后便一起热昏了头，很多项目是糊里糊涂地定下来的，泉州和大连的两起“一揽子计划”更是在热浪中匆忙实施的“不可能任务”。

黄鸿年在 1992 年的热走，彻底炒热了“资本经营”这个名词，后来不少经营者在谈及中策时，均印象深刻，认为其启迪“超过 100 本教科书”。外来的中策现象，加上国内的牟其中“罐头换飞机”，让人们生动地看到了资源流通所带来的神奇效益。

黄鸿年的新闻出现在各大报刊的财经版头条，自然让各地的国企厂长们暗慕不已，他好像是一个“天使”：背着钱袋从天而降，用一堆真金白银换走一张股权证，然后人不换，事不管，却可以让企业从此摆脱“婆婆们”的束缚，换来一个全新的“老板机制”。泉州的 41 家企业被收购后，泉州轻工局、商业局便被撤销了，厂长们只需对黄鸿年一人负责。中策提供的模式似乎可以绕开所有发生在国企改革中的难题。

中策的突然成功自然引发了其他国际公司的效仿。就在他收购了杭州啤酒厂之后，与他背景十分相似的泰国华裔首富正大家族的四公子谢国民则来到了杭州青春宝药业公司。^①这家公司的总经理赫赫有名，是清末红顶商人胡雪岩创办的胡庆余堂的关门弟子冯根生，他于 1972 年白手创办这家企业，研制开发出畅销一时的保健药品青春宝，1988 年，全国第一届优秀企业家评选，冯根生是浙江企业家中入选的第一人。青春宝当时是华东地区最赚钱，也是品牌度最高的药厂，冯善于经营，性情刚直敢言，某年，正当他为了市场销售忙得不可开交的时候，上级主管部门通知他去参加一场经营管理考试，他愤而罢考，

闹了一出不大不小的风波。到 1992 年，冯根生已经 59 岁，按照惯例他将在一年后退休。便在这时，在他的极力主导下，正大集团于第二年以净资产核算的低廉价格获得了青春宝的控股权。谢国民对冯根生做出承诺，他可以做到不再想做的那一天。一直到 2007 年前后，冯根生一直是正大青春宝的总裁。他也因此成为近 30 年来最“长寿”的企业家。

青春宝被正大控股，引发了一场“靓女该不该先嫁”的争论。在之前人们的观念中，拿出来与国外合资的都应该是一些濒临倒闭、实在经营不下去的“丑女”，像青春宝这种盈利能力很强的“靓女”与外商合资，很有国有资产流失的嫌疑。日后来，这个争论基本上是一个“伪命题”，因为那些国际资本并非慈善组织，如果没有升值的潜质，则根本不具备被收购的可能。冯根生在评说青春宝合资一事时，自称是“被迫披洋衣，欣然换机制”，言下之意，是通过出售控股权的方式摆脱原有的体制。而客观上，他也因“披上洋衣”而得以继续掌控这家由他创办，却在资产上跟他没有关系的企业。(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1985 无度的狂欢

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。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（5）

Warning: file_get_contents(E:/5tbook/files/article/txt/26/26579/2028912.txt) [

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1986：一无所有的力量

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3848万人。而到两年后的1986年底，乡镇企业的总数已经发展到1515万家，劳动力近8000万，向国家缴纳税金170亿元，实现总产值3300亿元，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，没有出现过党员违纪。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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（6）

（六）股票成万人争抢的宝贝

邓小平在南巡期间，专门就证券业说过，认为证券和股市要坚决放开试，错了可以纠正。

或许就是受这段话的刺激，这一年的股市从春天开始就呈现亢奋的态势。5月21日，尉文渊宣布上海证券交易所全面放开股价——此前一直执行涨跌停板制度，上证指数从20日的616点连日上蹿，到25日已高达1420点，豫园商城的股价升到10009元，空前绝后。当时，全上海只有证交所这么一个交易点，股民每天把这里挤得水泄不通，尉文渊突发奇想，包下上海一家有半个足球场那么大的文化广场，作为临时的交易场所。媒体记载：文化广场是一个露天大棚，股民席地而坐，广场每隔5分钟播报一次股票行情，委托点接受单子后，马上通过电话传入上交所处置。这个交易大棚风雨无阻，一直开了一年半才关闭。在办了文化广场之后，尉文渊又发明出“大户室”制度，那些有钱的人可以交一笔钱进入一些封闭的、有专线电话、能坐能睡能喝茶的“大户室”，这里的股票行情是即时通报的，买卖更是有优先权，比文化广场几分钟才报一次行情当然要优越得多。中国股市从一开始就把股民在制度上分成了散户和大户——后来又有了“庄家”，成为富者越富、穷者越穷的游戏场。②

在深圳，股市之热有过之而无不及。前几年无人问津的股票现在已成了万人争抢的宝贝，发行新股只好实行抽签的办法。8月7日，深交所发布1992年度《新股认购抽签表发售公告》，宣布发行国内公众股5亿股，发售抽签表500万张，中签率为10%，每张抽签表可认购1000股。认购者凭身份证办理有关事宜，一证可花100元买一张抽签表，每个认购者最多可持有10张身份证买抽签表。发售工作将在两天后开始。

公告一出，深圳邮局当即被雪片般飞来的身份证淹没，其中最大的一个特快专递包裹有17.5公斤，里面是2500张身份证。当时深圳有60万常住人口，两日内一下子涌进150万人，广州到深圳的软座火车票30多元，黑市竟炒卖到200元。许多人没有边防证进不了特区，当地农民自告奋勇带路钻铁丝网，每位40元。从7日下午开始，全市300个发售点就排成了长龙，有人拿来长长的绳子，男男女女紧紧抓住绳子甚至把绳子绕在手腕上，在最紧张的时候，人们紧紧抱住前面人的腰，不敢松手，深圳市内到处弥漫着难以分辨的恶臭味。

9日上午，抽签表准时出售，仅两个小时就宣布发售完毕，各发售点的窗口全数拉下。上百万人兴冲冲而来，两天两夜苦候，却没有几人买到了抽签表。怒火迅速地在深圳遍地蔓延，无法控制情绪的人们潮水般地涌向市政府，市中心各大马路全部瘫痪，商店被砸，警车被烧，政府出动大批防暴警察并拉来了高压水炮。中国股市上的第一个恶性事件在猝不及防中爆发。11日凌晨，深圳市政府紧急宣布，增发50万张认购申请表，当晚市长郑良玉发表电视讲话，事态才渐渐平息下去。

事后的调查表明，抽签表的发售工作出现了集体舞弊的事件，涉及金融系统4180人，各发售点平均私分私购达44.6%——很多知情者认为，事实应该远远高于这个比例。舞弊事件对股民信心造成沉重打击，在之后的四天内，两地股市大跌，上证指数的跌幅更高达45%，几乎跌去一半。深圳事件生动地展现出中国早期股市灰色、暧昧和野蛮的一面，它直接促成了证券管理机构的诞生。10月12日，国务院证券委员会成立，朱基副总理兼任主任，其办事机构是中国证券监督管理委员会，简称证监会，它成为中国股市的最高直接管理当局。证监会首任主席为刘鸿儒。

百万股民的空前热情、股市的暴涨狂跌，乃至发生在深圳的舞弊事件，让决策层以最直观的方式看到股票市场这个金融工具的可利用性。当时，全国民众的银行储蓄已经超过1.3万亿元，成为一只随时可能诱发通货膨胀的可怕的“笼中虎”，而中央政府的财政则十分拮据，几无可能对国营企业的资金需求提

供帮助，而股市的火暴让决策者们突然发现，这可能是拯救已经陷入泥潭，而政府无计可施、无血可输的国营企业们的最佳手段。一些经济学家纷纷献策论证，认为，“通过股票市场融资，是搞活和增强国营企业实力的战略选择”。在此之前，“冒险上市”的企业几乎清一色是沪深两地的中小企业，各大型骨干企业避之唯恐不及，而现在，事实让人们一夜之间转变了观念。证监会成立后的第一项重大决策是，把两市的上市指标权“上缴”中央，证交所再无决定权，从此后，上市指标变成了“资本输入”的代名词，证监会成为最有权势的机构之一。① 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1987：企业家年代

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旌旗之下，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1988：资本的苏醒

摆个小摊，胜过县官；

喇叭一响，不做省长。

—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 2000 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，看到处长张宁桌子下压着一份文件，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（7）

（七）唐万新迷上来钱最快的股市

深圳舞弊事件爆发期间，一位名叫吕新建的自由撰稿人目睹了惊心动魄的整个过程，他以“吕梁”为笔名写了一篇很生动的新闻通讯《百万股民“炒”深圳》，被包括《北京青年报》在内的不少媒体采用，很是让他赚了一笔稿费。也是从此开始，吕新建成了深交所里的常客。谁也没有想到，十年后，以“吕梁”行名的这个人将成为中国股市最凶猛和神秘的“庄家”。

另一个在此次认购大戏中获益的，还有远在乌鲁木齐、靠开彩印店起家的唐万新。从 1986 年起，他搞过服装批发，办过挂面厂、化肥厂等，都有亏无盈，直到 1990 年开始做联想电脑和四通打印机的代理生意，才赚到了钱，这年初，他注册成立了新疆德隆实业公司。深圳的发售公告一登报，他就嗅出了金钱的气味，于是，他花钱一下请了 5000 人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表，这些人一排就是三天，领到的抽签表很是让德隆公司赚到了一笔钱。从此，唐万新迷上了“来钱最快”的股市。十多年后，他叱咤风云，构建起一个总资本高达 1200 亿元的“沙地上的帝国”。

在中国股市雏形初成的时候，丑闻就已经如一道无法摆脱的影子随身而至了。4 月，深圳最早上市的“老五股”之一原野公司爆出大股东彭建东恶意操纵股价事件。

彭建东的起家极富传奇。1982 年，32 岁的彭建东还在深圳的贫民窟里向往着好日子，他后来对《亚洲华尔街日报》记者说：“我经常带着妻子出去，把一个月的工资花在一顿好饭上。”1987 年，善于钻营的彭建东组建深圳市原野纺织股份有限公司，注册资金 150 万元，其中两家国有企业占股 60%，港资 20%，他和另外一个人各出 15 万元，分占 10%，而他的钱则是向香港的一位舅舅拆借来的。在不到两年的时间里，原野完成六次股权转让，最后一家国营企业占股 5%，彭建东控制的香港润涛公司占 95%，他此时已摇身变成一位“知名的外商”。1990 年 2 月，原野成为深交所最早上市的五家公司之一，在上市招股说明书上，董事长及主要股东一栏中居然都找不到彭建东的名字。在此后的两年里，原野公司 11 次变更股权，屡屡发布诱人的投资预期，导致股价节节上升，彭建东则多次乘机抛股套现，在 1990 年 6 月到 9 月间，就向社会转售法人股 1843 万股。彭建东成为南粤的资本明星，他用 560 万美元在香港购置了一幢华贵的滨海住宅，还出 4400 万港元在半山买下一栋日式花园别墅，在他的边上住着全球华人首富李嘉诚。这个贫民窟里出来的穷小子用不到十年的时间实现了他“过好日子”的梦想。

1991 年年底，管理层发现了原野的操纵股价问题，调查结论认为，“原野问题的基本线索是：注入资本（或他人代垫）成立公司—获取贷款搞基建—转换股权转走资金—评估资产将升值收益分配汇出境外，并扩大账面投资额—转让法人股获利，增大年度经营实绩。这是一个投机取巧钻管理上、政策上空子的案例。”1992 年 4 月，人民银行深圳分行发出公告，向公众披露原野问题。

遭到质疑的彭建东铤而走险，他分别起诉人民银行和工商银行，并频频在香港媒体上质疑管理当局的做法。矛盾由此变得公开化。人民银行宣布原野的大股东香港润涛公司将原野的 1 亿元外汇资金转移境外，还有 2 亿元的贷款逾期未还。7 月 7 日，原野成为中国证券史上第一只被停牌的股票。

原野被停牌后，彭建东便失踪了。8 月，他辞去公司的一切职务，据《证券市场周刊》披露，“在中央有关部门的安排下，香港的一家中资机构接管了原野”。1995 年 9 月，深圳市中级人民法院以挪用公司资金罪和侵占罪，判处澳大利亚籍的彭建东有期徒刑 16 年，附加驱逐出境。

事实上，当法院判决书下来的时候，穿着一身休闲服的彭建东正在悉尼市郊一幢价值 200 万美元的别墅里悠闲地浇水养花。他是第一个在诡异扭曲的中国股市上浑水获利的商人，但肯定不是最大的一个。
(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1989：倒春寒

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 2000 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。在捐献财产的两个多月后，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6000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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（1）

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

（一）先富起来的温州人

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（2）

假冒伪劣成民怨沸腾的话题

温州商品的质量低劣，在很早的时候就被人所诟病。此地与福建晋江、广东石狮被并列为全国“三大制假中心”（还有人将充斥了低劣电脑产品的中关村也列入其中，并称“四大假”），其中尤以温州名声最大。早在1985年前后，温州出产的皮鞋、皮带便以质量低劣而闻名。1987年8月8日，不堪其扰的杭州人在闹市中心的武林门广场上点起一把大火，将5000多双温州的假冒劣质鞋一起烧掉，构成一桩轰动全国的新闻。

1990年前后，假冒伪劣产品对中国市场的冲击已经成为一个民怨沸腾的话题，国家有关部门下定决心将打击假冒伪劣作为治理整顿的一个重点，它一方面可以净化市场，提高消费信心，另一方面则可以对体制外的中小企业进行整肃。早在年初，一些重点区域就已经被圈定，一向颇受批评的温州再度成为焦点。这次被选中拿来当“典型”的，又是那个当年发生过“八大王事件”的温州乐清县柳市镇。

经过几年的发展，此时的柳市镇已经成为全国低压电器的产销聚集地，小小柳市居然有上千家电器作坊，其质量上的良莠不齐现象非常严重。新华社记者胡宏伟在那里采访时看到：刚刚放下锄头把的庄稼汉们正在一台台斑驳陆离的机床边，把从全国各地国有企业收购来的废旧交流接触器肢解，用砂纸和鞋油将之擦得锃亮。河边的埠头上，挤满了一群群村妇，她们清洗着一筐筐电器，然后在河滩空地上晒地瓜干似地晾开成片的电器零件。炉火彤红的锅灶旁，老眼昏花的太婆们一面煮饭，一面慢悠悠地摇着漆包线……

为了赚钱，那些电器作坊中的温州商人们无所不用其极，他们用稻糠换下熔断器的石英砂，以铁片代替白银充当继电器触头。国家规定低压电器必须凭许可证生产，而柳市大批企业中，有证企业不到1%，有证产品不到0.1%，经多次检测，无证的产品全部不合格。为了销售，柳市商人花钱买下一一些国营企业的标牌，将电器出厂地全数标明为北京、上海。1989年，国家技术监督局对低压电器市场展开调查，在《总结报告》中，调查人愤怒地写道：“这次全国共检查了近7000个经销单位，查出的伪劣低压电器产品超过170万件（台），价值3000多万元。各地在检查中发现，大多数伪劣低压电器，来源于浙江温州地区，特别是温州乐清县的柳市镇。”与此同时，来自全国各地的事故也频频把柳市的劣迹曝光天下：黑龙江鸡西煤矿由于柳市劣质电器漏电，引发严重的瓦斯爆炸，多人死伤；河南一家钢铁公司建成剪彩，一包钢水正要倾倒却突然卡壳，上百万元的产品全部报废，一查，还是柳市低压电器惹的祸。

5月，国务院办公厅史无前例地为柳市一个镇“单独发文”——《关于温州乐清县生产和销售无证伪劣产品的调查情况及处理建议的通知》。6月，国家七部局成立了联合督查组到乐清督查处理，浙江省、温州市相继派出工作组进驻乐清，乐清也抽调了154名县直机关工作人员进驻14个乡镇，按照“打击、堵截、疏导、扶持”的八字方针，查处整肃柳市电器。此次整顿前后持续五个月，根据公开报道披露，全镇1267家低压电器门市部全数关闭，1544家家庭生产工业户歇业，359个旧货经营执照被吊销。公安部门立案17起，涉及18人，检察院立案26起，涉及34人，工商部门立案144起。

如此大规模的整顿，让柳市乃至温州全境噤若寒蝉，仿佛“八大王事件”重演。然而，从结果上看，却并没有让柳市走上毁灭之路。就是在这一过程中，一些有实力的企业脱颖而出，经过一年的整治，25家规模稍大的企业最终获得了补办的生产许可证。就在年底，一家名叫求精开关厂的企业一分为二，修鞋匠出身的南存辉和裁缝出身的胡成中各自成立了正泰和德力西，他们引进外国设备和技术，相继以合作制的方式整合了上千家小型加工工厂，日后发展成中国最大的低压电器企业。到2000年前后，柳市的低压电器产量占到全国市场份额的60%，已俨然成为一个现代化的产业集群地。

对柳市的整顿是1990年治理整顿的一个缩影。当时，在广东、浙江等沿海各地，以打击假冒伪劣为主题的整顿活动此起彼伏。9月，新华社播发了一篇题为《商业部长买鞋上当记》的新闻稿，将这次打击

涂上了一层戏剧化的色彩。新闻称，7月12日下午，商业部长胡平到湖北调查研究，逛了武汉百货商场。在皮鞋柜台前，胡平看中了一双带网眼的棕色牛皮鞋，于是付款49.5元，买下了这双鞋，并当场穿上这双新鞋，继续参观。13日下午回到北京，谁知到家一脱鞋，就发现右脚一只鞋的后跟已掉了一块。17日，在11城市商业局长会上，胡平讲了这件事，又深有感触地说，“劣质产品泛滥，太可恶了。这个问题，生产者有责任，商业企业进货把关不严，也有责任。”21日，轻工部长曾宪林约见胡平，说：“鞋的质量问题是当前消费者反映最强烈的问题，轻工部已打算专门举办一个假冒伪劣鞋的展览会。”胡平当即表示：“我支持，如果你搞这个展览会，我希望我买的那双鞋也能作为一件展品，曝曝光。”

这个新闻用最生动的方式，让全国读者都看到了假冒伪劣产品对日常生活的侵扰，也因此可以团聚起全民的讨伐气焰。不过，另一个正在发生的事实是，对假冒伪劣的整治，在有些时间，也会成为各级政府保护国营企业既得利益的某种手段和理由。

辽宁省丹东市是我国射线仪器的工业基地，当地的仪表元件厂、丹东射线仪器厂是国家重点企业，它们分别在20世纪60年代初生产出中国的第一只X光管、第一台X射线探伤机。从80年代中期开始，一些人离开国营工厂，就在附近开办起了十多家生产同样设备的私人企业。据报道，这些私人小厂“没有经过行业主管部门审查批准或立项，没有完备的质量检测手段，没有完善的防射线污染设施，没有完整的技术文件、产品图纸、工艺要求”。就在这种赤手空拳的情况下，它们开始与大厂抢食：小厂到大厂挖人才，工人兼职每月300元，技术员800元，调试一台设备外加500元，大厂里的设备、零部件老是失踪，然后在小厂里出现；大厂研制出新的产品，过不了多久，图纸就出现在小厂厂长的办公桌上；大厂用美元与外商结算，小厂们则可用人民币，而且价格还便宜很多；小厂到处挖大厂的客户，拉交情，给回扣，弄得客源日日流失；最后连大厂的营销员也被小厂拉拢去了，小厂给出更高的提成，甚至“卖出十台，可以给一套房子”。《经济日报》对此评论说，对许多国家骨干企业的厂长来说，本身既受到种种体制上的束缚，动弹不得，外部又受到那些精灵般的、不按牌理出牌的私人工厂的骚扰，唯一能做的就只有苦笑了。在此次治理整顿中，这些小厂受到了严厉的整治，其理由是“盲目发展、重复布点、重复建设，严重影响国家行业规划”。此类整顿在几乎所有私人工厂日渐活跃的行业内都在发生。

这种专门指向体制外企业的针对性整顿，在客观上，让一些行业秩序得到了恢复，也的确打击了日渐蔓延的假冒伪劣之风，但不可否认的是，同时造成了民营企业很大的困扰。1月5日的英国《金融时报》在观察这一现象时说，“在北京重新调整中央计划和加强政府控制的时期，私营企业正在受到严格的控制，虽然它们得到允许可以与较大的国营企业并存，但是，国营企业被放在优先位置上，绝不允许被取消。”新华社主办的《中国记者》杂志在1990年5月发表《光彩的新概念》一文也认为：“近来报纸和刊物上，有关个体户的报道少了。原因呢？不少编辑感到‘拿不准’。至于社会上，则更有甚者。在有的人眼中，个体经济已成了背时之物，最好是‘从重从快’惩罚打击。有的人误以为‘中央已经收了，取缔是早晚的事’。新闻界在一段时间内的沉默，无形中增加了这种不安的情绪。前几个月全国个体户锐减360万人，不能说和这种氛围没有关系。”手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（3）

私营业主“挂靠”乡镇集体

在那个时期，乡镇企业被戏称为“气候经济”，也就是随着政策的松与紧而波动性成长。与此相关的另一个事实是，民间公司的崛起实在已经成为了一个很难被忽视的现状。在广东以及江浙一带，乡镇企业已经在很多行业（尤其是电器零配件行业）获得了领先的市场地位。萧山鲁冠球的万向节厂生产的万向节占到全国50%的市场份额，张家港电子计算机厂生产的计算机存储器、常熟电视机元件厂生产的偏

转圈、上海联合灯泡厂生产的铁路信号灯等等，都成为全国行业冠军。这些企业将从一个专业性很强的行业出发，逐渐成长为一家现代大公司。也是从这一年起，国家统计局在统计全国工业增长的时候，把乡镇所办的工业企业包括了进去，采用了“乡及乡以上工业总产值”的概念，统计专家承认，乡镇工业约占全国工业的 1/3，而在此之前，这些企业在国家统计数据中是“不存在”的。很多欧美的经济学家在研究中国公司时，都会被 90 年代初的那些戏剧性的数据所迷惑，其实那些年前后的乡镇企业数量及产值的“猛增”，是统计所造成的。1990 年，全国工业增长为 6%，乡镇企业的列入至少提高了三个百分点。

在 10 月份的一次座谈会上，农业部副部长陈耀邦承认，“行业不正之风使乡镇企业受到损失。如一些部门借治理整顿之际，向企业乱收费、乱摊派、乱罚款。有的部门借行业管理、发放生产许可证、产品评优或供应平价物资等为由，划走、平调乡镇企业或改变乡镇企业的隶属关系。”

陈耀邦的这段讲话，还只是陈述出了事实的一部分。在过去的很长时间内，一直存在着一个现象：一些私营业主为了保护及得到政策上的支持，便将自己的企业“挂靠”在乡镇集体上，每年缴纳一定的管理费用，其余的资产处置则一切自主。它们被称为是“挂户经营企业”、“红帽子企业”或“假集体企业”。其挂靠原因主要有三：政治原因—避免受到政治歧视和间歇性的整顿打击；经济原因—可以享受集体企业的一些优惠政策，合法获得原材料等；运营原因—在初期，私营企业不受消费者和经济交往单位的信任。在相当长的时期里，这一部分企业的存在给统计和调查部门造成了困惑，以致人们无法准确地计算出私营企业的真实状况。

1989 年之后，随着宏观形势的紧张和政府对于私营企业的严厉整治，这股“挂靠风”突然升温。像山东的王廷江和江苏的蒋锡培那样，把自己的企业捐给集体的案例毕竟不是普遍现象，更多的私营企业主选择了折中的“红帽子”方式，数以十万计的私营企业主纷纷挂靠或归属到国营、集体企业的旗下，据统计，在广东汕头地区，此类企业就有 1.5 万家之多，占到集体企业注册数的六成左右。1990 年中期后，政府及媒体突然关注到了这一现象，并对之进行了深入的调查，《经济日报》记者马立群在一篇调查中认为，“假集体现象是私营企业的趋利避害的行为，不足为怪，但是由于这种现象损害了国家的利益便不能不引起我们的关注。这种企业的大量存在，从表面上看似乎是壮大了集体经济，其实大谬不然。这些企业享受的税收、信贷政策优惠，使国家财政受到了损害。有的地方假集体企业占到注册登记集体企业的 80%，如果对其进行清理，国家税收无疑可以有可观的增加。”马立群的这种观点代表了当时相当一批观察家和政府官员的立场。很快，在国务院有关部门的督导下，各地开始了对“红帽子企业”——也就是假集体企业的清理工作。

这个清理工作前后持续了四年，其间，在治理执行过程中出现了错综复杂的情况。对政府部门来说，自然是希望对“公皮私骨”的假集体企业进行清理，不让自己所提供的优惠政策放错了“篮子”，给错了对象。而对某些此前挂靠了集体的私人业主，则心情十分复杂，一方面他们还想着戴着“红帽子”继续享受优惠政策，另一方面，则也希望通过身份的清晰化，让产权恢复到原来的面目，以免后患无穷。特别是那些已经稍具规模的“红帽子企业”，“摘帽”对它们来说其实更有利于今后的发展。一个更为隐秘的现象是，在清理过程中，有的“真集体企业”也悄悄地挤了进来，其经营者以各种方式“证明”这家企业属于“红帽子”，然后顺理成章地将之归为自己。没有数据显示，在前后四年的清理中，到底有多少真假“红帽子企业”最终完成了产权的清晰，不过，在 1992 年之后，各地的私营企业数目猛增，其中既有“南巡效应”，也是大批私营企业“摘帽”的结果。

与“红帽子企业”同时出现的另外一个企业事件，则是在浙南和珠三角地区开始流行一种全新的企业模式：股份合作制企业。

股份合作制企业又是精于变通、擅长“绕着红灯走”的温州人发明出来的。据记载，第一家股份合作制企业是温州市城郊的瓯海登山鞋厂，它是1985年5月由26个农民集股7.2万元创办的，这些农民既是工厂的股东，又是员工，所以被称为“股份合作”，是一种“新型的集体经济”。不过，这种合作制一旦规模大起来，就经不起推敲了，因为不可能让后来招用的工人都一一地成为股东。到1988年，聪明的温州干部又找到了一种更有说服力的产权模式。这年8月，苍南县在一家名叫桥墩门啤酒厂的小企业搞试点，设计出“股份合作企业章程”，此章程的微妙之处在于，它规定“企业财产中有15%是企业全体劳动者集体所有的不可分割的公共积累资金”，“它的独立存在，是股份合作制企业区别于合伙私营企业和为集体经济组成部分的重要标志之一”。正是有了一部分公共积累，股份合作制企业被理所当然地归入了集体经济的范畴。这一企业股权的设计举世皆无，可说是中国基层改革派面对所有制禁区的一次大胆创新，它被认为是一种“非驴非马经济”，却在理论上能够自圆其说。一家私营企业要“改造”成股份合作制企业也可谓非常之便捷：只要宣布本企业的15%资产为“全体劳动者的公共积累”即可。

温州的这种新型企业模式很受改革派理论人士的青睐，当私营企业备受一些思潮侵扰之际，股份合作制成了一个理想的过渡模式和“避风港”。1990年2月，农业部发出第十四号令，颁布《农民股份合作企业暂行规定》，并附《农民股份合作企业示范章程》，其蓝本便是桥墩门啤酒厂的那个章程。在农业部的主导下，沿海各地纷纷推广股份合作制，很多集体企业也乘机进行了产权改造，由于各地情况不同，那条15%的“公有制的尾巴”也有粗有细，有些只有10%，有的则高达50%，不过无论如何，这种模式的尝试削减了一些人对私营企业的无休止的清算，也让企业部分地完成了资产所有权的清晰化。

这便是发生在1990年前后的一个事实：政府出于宏观整顿和维护集体经济的目的，发动了对“假集体企业”的清理，间接催生出一种新的股份合作制企业模式，最终意外地演变成为中国改革开放以来第一次大规模的企业产权清晰运动。江浙及珠三角一带的很多私营公司，以股份合作制的面目发展了相当长的时间，在政策日渐宽松后，它们又以各种手段剪掉了那条仅仅在名义上存在的“尾巴”，恢复其本来的产权性质。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（4）

不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫

1990年的中国，以9月份的亚洲运动会为界，泾渭分明。前面的大半年全力搞整顿，经济从过热迅速转入平稳，之后则重新启动开放与发展的主题。

1988年的物价闯关失利以及发生在1989年的社会动荡和经济低迷，让中国的决策者对未来的改革模式有了新的思考。激进的思路渐渐退潮，一种渐变式的改革理念成为新的主流。1989年，邓小平曾提出，中国的问题，压倒一切的是需要稳定。此后，“稳定”成为一个频繁出现的名词，《人民日报》在新年元旦社论中写道，“只要保持稳定，即使是平平稳稳地发展几十年，中国也会发生根本性的变化。”

“稳定压倒一切”与“摸着石头过河”，以及“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，都是邓小平的改革名言，细细咀嚼，其中意蕴一以贯之。

从1989年下半年开始的治理整顿，让全世界对中国政府强有力的调控能力留下了深刻的印象。出乎很多国际观察家的预料，中国经济并没有在通货膨胀中继续失控地滑行，而是迅速地从过热中冷却了下来。在1989年，全国物价总水平上升了17.8%，下半年更是高达40%，用《纽约时报》的话说，“物价狂涨几乎可以跟共产党接管这个国家时的1949年相提并论”。然而，到1990年6月，物价指数就已经降到

远低于危险界线的 3.2%，抢购风潮退去，社会恐慌心理随之就平静了下来。

在通货膨胀被强行控制住之后，消费的持续低迷立即成为一个新的全国性苦恼。老百姓开始持币惜购，银行存款猛增，所有消费品和物资市场一片萧条。从 7 月开始，一个新名词开始被频频讨论——“市场疲软”。到八九月间，全国的工业成品库存积压比去年同期增加了 21%，达到 1067 亿元，而国家预算内国营工厂的库存更是增加了 45.9%，实现利润下降 56%，平均每 100 家工厂里就有 33 家出现亏损。

很显然，这种日趋冷却的经济态势，同样是可怕的。于是，“启动市场从何入手”又成为全国媒体热议的主题，《经济日报》甚至开辟专栏讨论“煤炭多了，煤炭行业怎么办”，这个设问放在一年多前几乎就是天方夜谭。各地政府开始筹划如何让经济升热的措施。总书记江泽民视察了海南，重申中央政府全力支持海南的特区开放政策，在媒体上引发出新一轮的“海南热”。

9 月，第十一届亚洲运动会在北京隆重举办，这自然成为政府凝聚人心、提升全民热情的大舞台。为了这个运动会，北京市投入 25 亿元，建造了 20 多个大型的体育设施，一些原先被卡住的基础建设项目投资悄悄开始恢复。全球的媒体瞩目，以及数十万人的参与，也让沉闷了两年多的企业界得到了很多商业机会。新华社热切地评论说：“亚运会主要带来的是机遇，是可能性。”美联社也认为：“亚运会对北京政府是一个福音，体育再次展现出它推动经济繁荣的能力。”在这一届的运动会上，年轻的计算机产业展示了自己的成果，长城、联想等公司自主开发了运动会所需的软件系统，90%的计算机采用了国产货。不过，为了防止出现意外，组委会还是请 IBM 公司来承担信息备份的工作。

到下半年，所有关注中国经济的人都把目光对准了上海和深圳，在那两个城市，因为社会经济动荡而中断的资本市场试验，终于修成正果。

在 1988 年底的中南海汇报会后，高西庆和王波明们就搞起了一次“证券交易所研究设计联合办公室”，着手证券交易所的筹办事宜，但是，工作很快就被突如其来的动乱打断了。在将近大半年的时间里，他们一直无所事事。王波明后来说过一个很有趣的细节：他和另一个叫章知方的同事每天在办公室里面面相觑，某日，章实在坐不住了，说，“我有点事儿，先走啦。”不久，王波明也实在待不下去了，就跑到附近的电影院看电影，待摸黑走进影院，突然发现前排座位上的那个人好是眼熟，定睛一看，果然就是“有事先走”的章知方。

王波明讲的笑话很有戏剧性，不过要记录的是，尽管实际工作被停滞了下来，然而在当时清醒而务实的高层人士中，对证券交易所的谋划一直没有停息过。1989 年 12 月 2 日，上海市委在康平路小礼堂开会筹划开发浦东，身兼上海市委书记和市长的朱基明确要求加快上海证券交易所的筹备，当场有一些干部对此颇有迟疑，银行官员担心交易所起来，会分流银行信贷资金，政策人士担心证券买卖有点赌博，不利于精神文明建设，国营企业向个人发行股票，会不会搞成变相的私有化？主管意识形态的干部则担心，开交易所会不会在上海滩上又培育出一代资产阶级？朱基的表态才使这些干部的思想稳定下来。

上海对资本市场的热情有着特殊的情结。中国的第一张股权证便是于 1859 年在这里出现的，当时美国公司琼记洋行花 10 万银洋订造火箭号轮船，中国商人入股 1 万元。1877 年，李鸿章创办轮船招商局，共招商人入股 37 万两白银，是近代中国史的第一个股份制企业。在 1949 年之前，上海一直是远东地区最大的金融城市，很多史家认为，正是因为它的衰落才成就了香港的辉煌。此刻，作为国家最大的工业城市，上海每年上缴财政占全国的 1/6，而在改革开放的各个领域却都已经落后于广东，若没有特别的手段，上海振兴将无从谈起。1990 年 2 月，专程南下到上海过春节的邓小平提出要开发浦东，并反思如果搞四个经济特区时就加上上海，现在长江三角洲，整个长江流域，乃至全国改革开放的局面，都会不一

样。”4月18日，国务院总理李鹏宣布：中共中央、国务院同意上海市加快浦东地区的开发，在浦东实行经济技术开发区和某些经济特区的政策。浦东开发政策的确立，让上海再度成为中国经济成长的龙头，其长远效应十分巨大。从1990年到2004年，浦东的GDP从区区60亿元增加到1790亿元，浦东以上海1/8的人口、1/10的土地面积，创造了上海1/4的GDP和工业总产值、1/2的外贸进出口总额和1/3的利用外资总额，等于在15年里再造了一个上海。这里成为中国金融的核心区，以及跨国公司总部最密集的区域。按1990年的中央规划，浦东的优惠政策将享受15年，到2005年，就在这个期限到来之时，国务院又批准浦东新区进行综合配套改革试点，将其试点效应继续延伸和扩展。手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（5）

（五）上海证券交易所成立

如果说，浦东开发是上海起飞的战略一翼，那么，证券交易所的建立则无疑是另外一翼。早在3月，朱基出访美国、新加坡等国，在抵达最后一站香港时，他在记者招待会上不动声色地说，上海证券交易所将在年内成立。此时，上海的金融官员对这个时间表闻所未闻。6月，35岁的中国人民银行上海分行金融管理处副处长尉文渊受命筹建证交所。

尉文渊空手上任，十年后他对友人说，“当时年轻，如果知道以后的沟沟坎坎，就不接这个总经理了。”他受命后的第一个电话打给了正在不亦乐乎地炒卖国库券的万国证券总经理管金生，管在电话那头笑道：“我知道迟早会接到这个电话，无非不知道会是哪个人打来。”尉文渊当时面临的状况是，全上海可作为会员的证券公司只有3家：万国、申银和海通，比较成型的股份制企业也只有11家，够上市资格的则只有6家。就这么“三把蔬菜”、“六块肉”，尉文渊硬是把它炒成一桌菜。

12月19日，上海举行上海证券交易所开业典礼，朱基致开业辞，尉文渊敲锣开市。有目击者称，尉敲完锣后，激动得当场晕倒，被人搀扶着离开了热闹现场^①。

当日，有30种证券上市，国债5种，企业债券8种，金融债券9种，公司股票8种。毕竟有40年没有搞资本游戏了，所有人都手忙脚乱，第一笔交易对象是电真空股票，由海通证券抛出，未达三秒便被万国证券抢去，于是宣布无效。再次竞价，申银证券吃进，成交价365.70元。如此，三大券商在共和国证券史上的第一笔交易中都亮相了。

上海即将开市的消息，在南方的深圳引起了连锁反应。在过去的一年多里，深圳一直在向中央申请开办证券交易所，然而迟迟未得回复。尉文渊在上海一阵紧锣密鼓，让深圳人不再坐等。11月22日，深圳市委书记李灏约见深交所筹备组负责人禹国刚，问：“什么时候可以开市？”禹答，“如果你们今天拍板，我们明天就开业”。

12月1日，深圳证券交易所抢在上海之前“试开市”。由于当时还没有得到中央政府的正式批文，深圳就没有像上海那样大张旗鼓，直接催生者李灏没有出现在开市仪式上，而是委派了深圳市资本市场领导小组的副组长董国良出席。由于仓促抢跑，深市在交易工具上也没法跟拥有电脑交易系统的沪市相比，股市第一天成交安达股票8000股，采用的是最原始的口头唱报和白板竞价的手工方式。深交所的正式批文要到1991年7月才下达，当月3日，全国人大常委会副委员长陈慕华、李灏等人都热热闹闹地出席了“开业仪式”，用禹国刚日后的话说，“孩子生出来了，还能再按回娘肚子不成？”

不过，无论创市的过程是怎样的幼稚忙乱，中国的资本市场却在 1990 年底形成了自己的“双市格局”。以这两个交易所为中心，中国公司将演出一轮又一轮的商业大戏。

正如运动员赛跑，最容易在拐弯处比出高下，中国众多公司的此起彼伏，也每每是在周期性的宏观调控中变幻着各自的命运。开始于 1989 年初的治理整顿，让无数企业备感压力，也让那些有远见和能力的企业获得了快速成长、超越同类的机会。

在经历了早期求大于供、粗放经营的阶段后，一些国营企业家开始把注意力放到质量的提升和新技术的开发上。在青岛，靠率先引进日本生产线、在“冰箱热”中赚到钱的张瑞敏比他的同行们更有市场眼光。他在福建跑市场时发现一个怪现象，到了夏天，人们洗衣服洗得特别勤，洗衣机反而卖不动。很快他找到了原因，当时市场上只有 4 公斤、5 公斤的大洗衣机，夏季每天要洗的衬衣、袜子，用大洗衣机洗又费水又费电，不如用手洗方便。其实并不是夏天人们不需要洗衣机，而是没有适合的小洗衣机。于是，海尔的工程师们马上研制出了“小小神童”洗衣机，洗衣容量为 1.5 公斤，3 个水位，最低水位可以洗两双袜子。这种洗衣机投入市场后立刻就供不应求。秋天，张瑞敏从北京领回了“国家质量管理奖”，他还送了四台冰箱到德国参加样品展示会，并提出“三个 1/3”的企业发展战略目标，即今后海尔冰箱将在“国内生产国内销售 1/3，国内生产海外销售 1/3，海外生产海外销售 1/3”，在这个稍显粗糙的规划中，人们已经可以看到中国成为“全球性制造基地”的雏形。

北京联想的柳传志获得了第二届全国科技实业家创业奖金奖，联想成为继四通（这家公司的创始人万润南在上一年出逃国外）之后最大的电脑销售商，开始自主生产、销售微机板卡。公司办公室主任郭为想出了一句牛气十足的广告词：“如果没有联想，世界将会怎样？”这则广告从下一年起投放，立即风靡全国。

在偏远的四川绵阳，一家名叫长虹机器厂的军工企业突然跃升为全国最大的彩电制造企业。它在 1980 年率先转型，与日本松下合作，成为国内首批引进生产线批量投产彩电的企业，就在彩电炙手可热的 1988 年，厂长倪润峰又研制出第一台立式遥控机型，他还组织了 200 多名销售员“上山下乡找市场”，一番拳打脚踢之后，长虹成为全国首批 45 家国家一级企业之一，而且是西部唯一的一家。

无论是海尔、联想还是长虹，1988 年之前的国营企业序列中都是寂寂无名之辈，也没有得到国家政策等特殊倾斜，然而它们都因为有一位杰出的领导者，并且在各自的行业中率先完成了技术改造和管理提升，因而在市场竞争中站住了脚跟，得以迅速地脱颖而出，相继成为新一代国营企业的翘楚。而那些试图寻找政策保护，甚至期望通过治理整顿“净化”行业秩序的老牌大型公司则不可避免地持续沉沦，最终成为时代的落伍者。手机用户请登陆 随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1990：乍热骤冷（6）

（六）麦当劳开进中国

麦当劳急匆匆地在深圳开出它在中国大陆的第一家快餐店，这已经是 1990 年的 10 月 8 日。

刚刚参加完高考的深圳女孩邱洁云是第一批参加面试的服务员，她说：“我本来以为应聘服务员，顶多是擦擦桌子，没有想到第一天就被分配去洗厕所。我当时觉得很委屈，一边洗厕所一边掉眼泪。”她后来当上了这家深圳店的经理。麦当劳匆忙开店，是因为它实在无法忍受一个事实：比它早进来 3 年的肯德基早已赚得钵满盆满了。《纽约时报》在报道中羡慕地说，“每天一到吃午饭的时候，北京 3 家肯德基

炸鸡店就门庭若市，排队的人里三层外三层，两块炸鸡、一点土豆泥、一点卷心菜沙拉和一块面包就要 8.5 元。天安门附近的分店创下肯德基单店最高销售纪录，它是世界上规模最大、盈利最好的连锁店”。

那些早早来到中国的外国品牌都尝到了甜头。最早来到中国的法国服装品牌皮尔·卡丹开在北京的一家专卖店每天就有 2.3 万元的销售额，一件不起眼的服装标价就高达 1500 元，9 月，皮尔·卡丹本人又来了一次北京，他被特许在以前的皇宫紫禁城里举办了一场热闹的时装秀，在过去的几百年里，这是破天荒的第一次。这位很有商业头脑的时装大师还同时代理了迪奥、瓦伦蒂诺等意大利品牌在中国的销售权。香港《文汇报》撰文《洋货狂袭中国》，它从吃穿住用等方面分析洋货对国货以及消费者观念的冲击，作者惊呼：“任凭洋货长驱直入，充斥市场，其严重后果令人不寒而栗。”在这样的言论背后，似乎已经看到在不久的将来，必定会有一次国货振兴的运动。

那一年，几乎所有向往时尚生活的中国消费者都知道在深圳有一条“中英街”，那里可以买到最便宜的洋货。这是一条长约 250 米，宽不足 4 米的小街，位于深圳与香港交界的沙头角，从 1979 年开始，这里就成为一条特许的免税街，内地的游客参加指定旅游公司组成的旅游团，办理完“特许证”就可以进入购物。每天，在入关处排队的游客宛如长龙，人们领到“特许证”后就立刻挤进小街，先是站在标有“中英地界·光绪二十四年”字样的石质界碑前拍照留影，好奇地眺望一眼近在咫尺却无比神秘的香港岛，然后就冲进 300 多家小店铺里疯狂抢购各种时髦的小商品。一位叫刘福来的店主后来回忆说：“那时候早上从开门一直到落闸，生意都很好，大陆的观光客对这边的东西不论什么都感兴趣，录像机、照相机、金首饰、衣服，甚至连力士香皂都抢着买，基本上不说价。”一直到 1997 年香港回归前后，“去中英街购物”是无数内地消费者最向往的购物行动之一，这里每天有超过 1 万人次的游客，节假日和高峰期游客数量超过 10 万人次，一年游人量达 1500 万以上，成为全国知名度极高，也最奇特的购物观光地。

在中国，曾经让人们无限憧憬的 1990 年，就这样出乎预料地展露出全民商业化的面貌，它跟 1978 年刚刚开始改革时的向往实在有太大的出入。人们变得越来越实际，如何尽快地改变自己的生活状态，如何发财致富享受生活，成为一个公开而荣耀的话题。几年前还被视为靡靡之音而遭到禁止的台湾歌手邓丽君现在成了最受欢迎的流行偶像，台湾女作家琼瑶的言情小说和香港作家金庸的武侠小说，成为大中学生们最喜欢的文学作品，他们的盗版图书摆满了全国所有城市的大小书摊。还有一个叫汪国真的青年诗人以一本轻佻而快乐的《年轻的风》狂销 100 万册，创下有新诗以来的出版纪录，他最出名的诗歌是《我微笑着走向生活》。也许，他真的说到了人们的心坎里。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1991：沧海一声笑

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2000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长”、“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。手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（1）

（一）发展才是硬道理

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

从年初开始，人们就在揣测 87 岁的邓小平在南方到底讲了一些什么话。从 1 月 18 日到 2 月 21 日，邓小平视察武昌、深圳、珠海、上海等地，其间他断断续续地讲了不少话。他的此次南下显得非常神秘，连惯例应当随行的新华社记者也没有带上，媒体没有做任何相关的报道。当时负责接待工作、后担任广州市政协主席的陈新枝那时正在南海度假，他回忆说，广东省委书记谢非突然打来电话，说了一句只有他们才听得懂的话：“我们盼望已久的老人家要来了，请你马上回来。”陈对南海的官员说：“有很急的事情要回去，也许很快可以告诉你们，也许永远不能告诉你们。”

邓小平在视察期间的讲话后来都被整理成文——“基本路线要管一百年，动摇不得。”“判断各方面工作的是非标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。”“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。”“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。”“改革开放胆子要大一些，抓住时机，发展自己，关键是发展经济。发展才是硬道理。”“中国要警惕右，但主要是防止‘左’。”“要坚持两手抓，两手都要硬。两个文明建设都搞上去，这才是有中国特色的社会主义。”

这些讲话的核心其实便是，对无所不在的意识形态争论给予了断然的“终结”，他似乎已经没有耐心继续在“理论”的层面上对那些纠缠不清的问题进行讨论了。事实上，早在 1 月 1 日《人民日报》发表的《元旦献词》中，中共中央总书记江泽民已经把主要阐述集中于经济方面，涉于意识形态的话题只轻轻掠过。邓小平在南方的讲话则把这一思想推到了极致。根据凌志军的记录，“邓小平的这些讲话先由小道上传来，但官方不予证实，国内人们到处打探消息，境外报界纷纷扬扬，北京的新闻界则遵守新闻的纪律不让此事见报，静待上级指示。”

3 月 26 日，一篇 1.1 万字的长篇通讯《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》在《深圳特区报》刊发，第二天，全国各报均在头版头条转发。以往，此类重大报道均由《人民日报》或新华社统一首发，这篇通讯的非同寻常实在耐人寻味。而通讯的发表之日，正值北京召开两会期间，它所诱发的轰动和新闻效应可以想见，一时间，解放思想、加快改革步伐，成为舆论之共声。

在中国的改革史上，“邓小平南巡”是一个重大事件。在有些时候，它甚至被认为是一个历史性的转折点。从 1978 年改革开放以来，中国的发展主轴已经向经济成长转移，然而围绕经济领域中出现的种种新现象，仍然有不少人以意识形态的标尺去丈量和批评。每当宏观经济出现波动的时候，便立刻会有批评和指责的思潮出现。这已经成为阻碍中国经济持续成长的最大的思想屏障。从上一年开始，《解放日报》发表皇甫平系列社论，对一些思想进行系统化的批评，当时引起某些人士的猛烈反扑，然而，加快改革与开放，毕竟已成为全民的共识，此次邓小平的南巡讲话，是对僵硬思潮的致命一击。从此之后，在公开的舆论中，姓“资”姓“社”之类的讨论日渐平息。

邓小平的南巡讲话很快成为中央的决策主轴。6月9日，江泽民在中央党校向省部级学员发表讲话时，提出了“社会主义市场经济”^①这个概念，他的论述将之前围绕着商品经济与计划经济而展开的种种争论给予了澄清。10月，中国共产党第十四次代表大会召开，大会报告明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标，同时将有中国特色社会主义理论和党的基本路线写入党章。邓小平出现在大会的闭幕式上，这是他最后一次出现在党的代表大会上。

历史在此刻完成了一个周期。1978年12月，在邓小平的主持下，中共十一届三中全会提出“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”。15年后，又是在他的一力主导下，十四大确立了市场经济体制的目标。^①之后的中国经济进入一个加速发展的阶段，各项投资明显加大，在主要的经济指标上竟与宏观过热的1988年有得一比，国民生产总值增长12%，工业增长20%，全社会固定资产投资增长36%，1988年的这三个指标分别是11.2%、17.7%和25.2%。^②（待续）手机用户请登陆随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（2）

（二）何阳卖点子

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6000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司热。从2月开始，北京市的新增公司以每个月2000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2600家，到1992年底冲到了5180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。①(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事(3)

(三)“92 派”下海经商热

同样是受南巡讲话的影响，在政府的中低层官员中出现了一个下海经商热，后来他们管自己叫“92 派”。香港《亚洲周刊》引用辽宁省委组织部的数据说，该省在 1992 年前后有 3.5 万名官员辞职下海，另有 700 名官员“停薪留职”去创办企业。据《中华工商时报》的统计，当年度全国至少有 10 万党政干部下海经商，其中最为知名者，是中共元老薄一波之子、时任北京市旅游局局长的薄熙成，他于 7 月辞职下海，创办了一家酒店管理公司。

陈东升是“92 派”这个名词的发明者。1992 年，他在国务院发展研究中心做宏观经济研究，同时还担任了一本管理类杂志《管理世界》的常务副总编。有很长一段时间，他一直在兴致勃勃地策划一个评价体系，想仿照美国《财富》杂志的模型，搞一个中国 500 家大企业的排行榜。就在这时，国家体改委出台了《股份公司暂行条例》、《有限责任公司暂行条例》，陈东升认为这两个条例“是中国企业发生真正变革的转折点”，他后来说，“当时想创立企业，可是不知道资本从哪儿来，有了这两个文件后，就可以去募集资金，可以去依据一种商业模式寻找投资人来投资”。5 月，陈东升辞职下海了，选择当时在国内一片空白的拍卖业，成立了嘉德拍卖公司，“那个时候就是满腔热血，当时都没有拍卖的概念，除了在电视上看过，什么都不懂。今天请教这个，明天请教那个，还去香港把拍卖过程录下来，回来大家一起看”。

很有学术素养的陈东升相信“创新就是率先模仿”，“要做拍卖，就得像索斯比（全球最大的拍卖公司），对一流企业就要跟踪它、学习它、追随它”，到了 1996 年，嘉德已经成长为国内首屈一指的大型拍卖公司。就在这一年，陈东升又募资创办了泰康人寿保险公司。

毛振华是陈东升在武汉大学经济系读书时的同班同学，他在中南海的国务院政策研究室上班，到了周末经常晃悠悠地骑着自行车到崇文门陈东升的家瞎聊，夜深了便抵足而眠。就在陈东升办嘉德的半年后，他下海创办了中国第一家评估公司——中国诚信证券评估有限公司，他的目标是要做中国的标准普尔和穆迪。

在物资部对外合作司工作的田源是陈和毛高三届的校友，他在 12 月创办了中国第一家期货经纪公司——中国国际期货经纪公司。此前，田源是政府系统中对期货最有研究的专家，他在两年前受国务院发展研究中心选派，到美国科罗拉多大学和芝加哥期货交易所进行访问研究，他还是中国期货市场工作小组组长，正是在他的主导下，设计出了第一套期货管理条例，而就在这个条例颁布之后，田源创办了自己的公司。期货是一个高风险行业，成败往往转瞬达成，为了提醒自己和员工们注意控制风险，田源在公司的门口设计了一块“风险台地”，由凹凸不平的石头铺成，每日进出都磕磕绊绊的。

跟上述三人相比，国家体改委干部郭凡生的下海经历则要曲折得多。极善言谈、近乎于“侃爷”水准的郭凡生少年得志，1982 年他从中国人民大学工业经济系毕业后，自愿回家乡内蒙古工作，自治区党委政策研究室专门成立了一个战略组，由郭凡生等八个大学毕业生组成，他们对内蒙古的发展提出了一系列让人耳目一新的战略研究报告，发行量超过 100 万册的《中国青年》杂志专门发表了《20 多岁的“战略家”们》，对他们褒赏不已。郭凡生后来调进国家体改委，1990 年，对宦途升迁意兴阑珊的他已经身在曹营心在汉，去一家科技贸易公司当兼职副总经理。南巡讲话后，郭凡生决意脱下“官服”下海创业。在北京官场，他几无任何人脉和资源可以利用，于是只好白手起家。善于观察的他发现，在喧闹嘈杂的中关村，每天都在进行着各种电脑用品的交易，但却没有人对这些信息整理。于是，他办起了一家慧聪公关信息咨询公司，其主要业务就是每周油印一本《慧聪商情广告》的小册子，每天，郭凡生就带领 20 多人骑自行车穿梭在中关村的各家商户之间。慧聪的业务竟非常的好，几年后，他成为中关村最大的商情信息提供商。“战略家”出身的郭凡生在管理企业时，仍然不改制度创新的本色，他制定了一些很古怪的规定，比如新员工入职都要去爬十三陵水库的一座山，不能在规定时间内爬上去就坚决辞退。他还设计出一套“全员劳动股份制”的制度，规定“任何人的分红不得超过总额的 10%，股东分红不超过总额的 30%，每年分红的 70%给不持股的职工”。这个制度一直执行到 1999 年。在互联网兴起的 2000 年前后，慧聪转型成一家电子商务公司，后来发展成仅次于阿里巴巴的第二大 B2B 公司。

5 月，郭凡生的同事、中央党校法学硕士、在国家体改委任过职的冯仑决定到海南去碰碰运气。他一年多前就辞职下海了，此前曾经给南德的牟其中当过一段时间的幕僚，每月领 250 元的顾问费。今年，他通过关系，用数万元“换”来了一家信托公司 500 万元的投资，然后扛着“万通实业股份有限公司”的招牌兴冲冲地南下到了海南。

此时的海南，用冯仑的话说，“已经热得一塌糊涂了”。由于受特区开发政策的影响，海南一直颇受投资商的关注，据称从 1990 年开始，每年都有 10 万大学青年渡海淘金，到了南巡之后，热浪终于席卷全岛，而首先遭到爆炒的就是房地产。在 1991 年 6 月之前，海口的公寓房售价是每平方米 1200 元左右，而到 1992 年 6 月，售价已上涨到每平方米 3500 元。炒卖地皮成为最快的暴富手段，冯仑回忆说，一些从北京南下的人，靠政府背景拿到一块地，仅凭一纸批文就可以获利上千万元，看得让人心惊胆战。很多楼盘一拿到报建批文就登广告，连地基还没有开始打，价格已经驴打滚一样地翻了几倍，海南重现当年倒车时的疯狂景象。据经济观察家阎卡林的统计，海南省这一年共出让 2884 公顷的土地，而实际在建

和竣工的竟不到 20%，大量土地闲置，被用来囤积炒卖。

冯仑在海南碰到了五个志同道合者—王功权、潘石屹、易小迪、王启富和刘军，这伙人合称“万通六兄弟”，后来均成了中国商业界的风云人物。他们都是从政府部门辞职出来的，受过良好的高等教育，在汹涌迷乱的海南，他们倒卖批文、炒作土地，很快掘到了第一桶金，“那个时候很好玩，很快活，像是大姑娘初婚，很幸福，幸福又糊涂。”冯仑后来说，“几乎是游侠般的生活，江湖日子。江湖和游侠在中国实际上就是脱离体制边缘的一种自由状态。都是生人，谁也不欠谁，不管你过去是怎么样的，海南不相信眼泪，不承认过去，大家都这样，然后该求人的就求人，没钱了就去蒙，这吃一口，那吃一口，人都没有身份感了。”有意思的是，就是这样的过程中，他们清醒地看到，“海南的好景长不了”。一年后，六人就撤离海南，冯仑和潘石屹再回北京，后者离开万通创办了红石房地产公司，他从开发 SOHO 现代城开始，成为中国地产业的标志人物。

财经作家、《中国企业家》主编牛文文评论“92 派”说，他们是中国现代企业制度的试水者，和之前的中国企业家相比，他们应该是中国最早具有清晰、明确的股东意识的企业家的代表，这些人往往在政府部门待过，有深厚的政府关系，同时又有一定的知识基础，具有前瞻性的预测能力，创立一个行业并成为行业的领头羊。这些从体制里出来的人，对“中国”、“国际”等字头仍有相当的好感，这或许能契合他们未了的一种情怀。在他们看来，带中国字头的企业是“局级单位”，可以在全国范围内开展经营，而且天然地就好像是中国第一。（待续） 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（4）

（四）黄鸿年各地大肆收购

4 月，一个身材高大、脸庞饱满的 44 岁印尼华裔商人来到了中国。他可能是最早从南巡讲话中读出商机的外籍企业家。这个名叫黄鸿年的中年人有一个显赫的家族，他是印尼第二大财团、金光集团董事长黄奕聪的次子，黄家当年靠贩卖椰干和食用油起家，成就 10 亿美元的家产。印尼华裔的崛起，大多与政府主政者有丝缕关系，所以也特别注重维系与官方的互动。或许正因为如此，60 年代初，黄奕聪把他的第二个儿子黄鸿年送到了高干子弟云集的北京 26 中就读中学，黄鸿年参加过红卫兵，还短暂地到山西农村下乡插队。30 年后，当他转战中国的时候，那些已经当上了领导职务的师兄学员们自然为他提供了大量的方便。

在离开中国后，黄鸿年一直没有介入金光的家族业务，而是独辟蹊径，在新加坡和香港等地的股市从事资本活动，他嗅觉灵敏，多次狙击获利，竟有“金手指”的雅号。为了实施他的进军中国策略，黄鸿年收购了香港股市一家名叫红宝石的日资亏损公司，将之易名为中策，自称“配合中国改革开放策略”之意。中策除了黄鸿年以 30.5% 控股之外，李嘉诚的和黄公司、金光集团及美国摩根士丹利等大证券商也是重要股东，此外，他还与日本的伊藤忠财团等也有很密切的关系，其资本背景十分复杂。很显然，那些隐身在背后的资本大鳄们都想靠黄鸿年的突击，获取利益。

黄鸿年试水的第一家企业是在他当年插过队的山西省。黄回忆说：“我去山西，有一天吃完晚饭的时候，当时的省委书记王茂林同志问我，‘明天有事吗？’他要去考察一个他蹲点的工厂，当时叫做太原橡胶厂，我可以跟他一起去。看了工厂以后，当时的厂长谢功庆做了一个汇报。这个企业的设备、厂房都是典型的老国营企业，王书记问我有没有兴趣合资，我就当场答应了。从我们讨论合资到签约，到新公司开业，到我们资金到位，前后也就一个来月的时间。”

在山西得手后，黄鸿年转赴杭州，在市长王永明的一力促成下，黄收购了两家效益很好的企业，西湖啤酒厂和杭州橡胶厂，同时还“搭购”了一家亏损的电缆厂。黄自嘲说，在中国计划经济体制下，80%的农民决定了小农经济，小农经济决定了意识形态，讲究配套，配了一个亏损的电缆厂，我也莫名其妙地答应了。

黄鸿年在杭州的购并引起了媒体的关注，“中策现象”由此而生。南巡讲话后，发展意识复苏，举国期盼开放而不得其法，黄鸿年高举“为改造国企服务”的大旗，自然一呼百应。通过前两年的改革，各地对于通过引进外资来改造国营企业已渐成共识，黄鸿年凌空而降，自然让各地官员大喜过望，国内媒体也对黄的到来寄予厚望，以为靠黄鸿年的资本和机制双注入，将可能是改造积重难返的国营企业的一剂良药。

杭州之后，黄鸿年来到祖籍所在地福建泉州。黄说：“市委书记和市长跟我谈了很久，希望我能在泉州搞个项目，我就问市长，你们泉州市总共有多少个厂？市长说总共有41个企业，我说一起合了行不行？市委书记当场给省里的陈光毅书记和贾庆林省长打电话，这个事情就这么定下来了。两天两夜内，我们喝了一两瓶茅台酒，把这个项目签了意向书。很快，在7月1日党的生日前夕，我们在香港签下正式合约，向党的71岁生日献礼。”

从以上三地情节来看，中策购并基本上都是“市长工程”，黄鸿年的做法如出一辙：与政府一把手直接沟通，借南巡东风，用好政治牌，高举高打，以气造势。泉州之后，“中策现象”已经非常轰动，黄鸿年趁热打铁又在大连一揽子收购了101家国营企业。从1992年4月到1993年6月间，中策集团斥资4.52亿美元购入了196家国营企业，随后又陆续收购了100多家，后虽因中国政府的干预中止了部分合同，但中策仍在短短的时间内组建了庞大的企业帝国。

马不停蹄的黄鸿年像割稻子一样地四处收购企业，看上去跟几年前的马胜利非常相似，但是，其实质却有很多的差异，马的收购对象大多为陷入困境的中小企业，而黄专选资本质量好、有盈利前景的国家骨干企业，马收进企业后，没有将之改造的能力，而黄从一开始就做好了打包出售的计划。

在收购之初，黄鸿年把重点放在了橡胶轮胎和啤酒两大行业。他将太原和杭州的两家橡胶厂纳入在百慕大群岛注册的“中国轮胎控股公司”名下，而后增发新股并在纽约证券交易所上市。然后，他又用募资所得的一亿美元先后收购了重庆、大连、银川等地的三个轮胎橡胶厂，中策所得的五家工厂中有三家是我国轮胎行业的定点生产厂。在啤酒行业中，中策收购了北京、杭州以及烟台等地多家啤酒厂，组建了在百慕大注册的“中国啤酒控股公司”，在加拿大多伦多招股上市成功。数年后，黄鸿年又将手中所持股份整体出售给日本伊藤忠，伊藤忠再售予朝日啤酒。黄鸿年还策划进入医药行业，后因国家有关部门干涉，未能成功。

中策一揽子收购某地全部国营企业的做法，则显得十分大胆和图谋深远。在泉州一案中，中策与泉州国有资产投资经营公司合资成立泉州中侨集团股份有限公司，中方以全部41家国有企业的厂房设备等固定资产作价投入，占股40%，中策出资2.4亿元占股60%。中侨公司拥有大量土地储备，其后续的地产经营前景十分可观。

就当黄鸿年在各地大肆收购的同时，尾随其后的是由理论界和传媒界人士组成的庞大的“拉拉队”，他的出现让改革派理论家们似乎看到了让国营企业摆脱旧体制的曙光，于是，对之的称颂便有点“上纲上线”，有些竟带有幻想的玫瑰色。很多经济学家认为，“中策现象是国有企业重组的有效模式”，“是中国经济体制改革深化的时代产物”，黄鸿年的购并终于让国有企业实现了多年未有突破的产权多元化，这

将使得国营企业改革彻底地走出笼子里改革的老路子。中国社会科学院副院长、经济学家刘国光更评论说，可以利用中策熟悉国外企业上市的原则和渠道把一些国营企业经过重整后，转换成为具国际性的企业，陆续在国外上市，更多地吸引国外资金来投入国内企业发展。

这些热烈的言论给予了中策现象以无比崇高的改革定位，使之收购行为“超越”了商业利益的自身逻辑。在众多媒体的轰拥下，黄鸿年和中策意外地成为了中国企业改革的新风标。黄鸿年后来回忆说，中策进中国，一开始是来试水的，没有想到会受到如此大的欢迎，其收购成本又能如此优惠和低廉，其后便一起热昏了头，很多项目是糊里糊涂地定下来的，泉州和大连的两起“一揽子计划”更是在热浪中匆忙实施的“不可能任务”。

黄鸿年在 1992 年的热走，彻底炒热了“资本经营”这个名词，后来不少经营者在谈及中策时，均印象深刻，认为其启迪“超过 100 本教科书”。外来的中策现象，加上国内的牟其中“罐头换飞机”，让人们生动地看到了资源流通所带来的神奇效益。

黄鸿年的新闻出现在各大报刊的财经版头条，自然让各地的国企厂长们暗慕不已，他好像是一个“天使”：背着钱袋从天而降，用一堆真金白银换走一张股权证，然后人不换，事不管，却可以让企业从此摆脱“婆婆们”的束缚，换来一个全新的“老板机制”。泉州的 41 家企业被收购后，泉州轻工局、商业局便被撤销了，厂长们只需对黄鸿年一人负责。中策提供的模式似乎可以绕开所有发生在国企改革中的难题。

中策的突然成功自然引发了其他国际公司的效仿。就在他收购了杭州啤酒厂之后，与他背景十分相似的泰国华裔首富正大家族的四公子谢国民则来到了杭州青春宝药业公司。①这家公司的总经理赫赫有名，是清末红顶商人胡雪岩创办的胡庆余堂的关门弟子冯根生，他于 1972 年白手创办这家企业，研制开发出畅销一时的保健药品青春宝，1988 年，全国第一届优秀企业家评选，冯根生是浙江企业家中入选的第一人。青春宝当时是华东地区最赚钱，也是品牌度最高的药厂，冯善于经营，性情刚直敢言，某年，正当他为了市场销售忙得不可开交的时候，上级主管部门通知他去参加一场经营管理考试，他愤而罢考，闹了一出不大不小的风波。到 1992 年，冯根生已经 59 岁，按照惯例他将在一年后退休。便在这时，在他的极力主导下，正大集团于第二年以净资产核算的低廉价格获得了青春宝的控股权。谢国民对冯根生做出承诺，他可以做到不再想做的那一天。一直到 2007 年前后，冯根生一直是正大青春宝的总裁。他也因此成为近 30 年来最“长寿”的企业家。

青春宝被正大控股，引发了一场“靓女该不该先嫁”的争论。在之前人们的观念中，拿出来与国外合资的都应该是一些濒临倒闭、实在经营不下去的“丑女”，像青春宝这种盈利能力很强的“靓女”与外商合资，很有国有资产流失的嫌疑。日后来看，这个争论基本上是一个“伪命题”，因为那些国际资本并非慈善组织，如果没有升值的潜质，则根本不具备被收购的可能。冯根生在评说青春宝合资一事时，自称是“被迫披洋衣，欣然换机制”，言下之意，是通过出售控股权的方式摆脱原有的体制。而客观上，他也因“披上洋衣”而得以继续掌控这家由他创办，却在资产上跟他没有关系的企业。(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事 (5)

(五) 国企打破铁饭碗

如果说，突然间冒出来的黄鸿年提供了一种搞活国营企业的“另类办法”，那么，除此之外，确乎是

看不到有什么新的奇特招数。国务院颁布的各项通知，仍然是“继续转换企业经营机制”，“继续限产压库”、“继续抓好品种质量效益”、“继续清理三角债”。在这期间，还发生了一起半途中止的“破三铁”改革运动。

由于效益不彰，搞活无策，庞大的冗员越来越成为国营企业不堪其重的负担，一些调查显示，在绝大多数国营企业中，在岗而没有工作可做的工人占到了一半以上的比例。从2月份开始，因讨论国营企业“生死”而声名大噪的《经济日报》刊发一组《破三铁，看徐州》的稿件，继去年报道“四川企业安乐死”之后又掀起了一股“破三铁”的热潮，这一改革措施得到了中央的首肯，并迅速在国营企业中广泛实施。

“三铁”，分别为铁饭碗、铁交椅和铁工资，实指国营企业的劳动用工、分配和人事制度改革，它们被认为是国营企业的传统优越性所在，也是其内部机制僵化累赘的症结。所谓“破三铁”，就意味着企业可以辞退工人，工作岗位将不再“世袭”，企业管理人员一之前称为“干部”——不再终身制，员工的工作也不再是铁板一块，而将根据效益和绩效浮动。根据报道，江苏省徐州市在过去的一年多里，针对“企业办不好，厂长照样当；工厂亏损了，职工钱照拿；生产任务少，谁也减不了”的现状，通过“破三铁”让企业恢复了活力。《经济日报》在不到一个月的时间里发稿36篇，它坚决地认为，破三铁是国营企业改革的一次“攻坚战”。新华社也发表述评，称“破除三铁，是今年企业改革的主旋律。”到3月底，全国“破三铁”试点企业已逾千家。

“破三铁”，是企业改革15年来，第一次把改革的矛头对准了企业中的一般职工，在此前，所有的改革理念和措施都是针对经营层与国有资产管理层的。“破三铁”，其实也就是解除了企业与工人的“终身劳动契约”。在某种意义上，大张旗鼓的“破三铁”是一次无可奈何的观念运动，它让人们意识到，他们一直以此为家的国营企业不再是永远的保姆和不沉的大船。在媒体的热烈鼓噪和“徐州经验”的启发下，本溪钢铁厂宣布10.6万名职工全部实行全员合同制，它被认为是中国大型企业第一次打破“铁饭碗”，上海、四川和北京等地的老牌国营企业也纷纷以深化改革为名义大幅度裁员，大批工人下岗回家。有些地方官员更直接提出，以三铁精神（铁面孔、铁手腕、铁心肠）来破三铁。

三铁既破，然而社会保障体制却没有健全，成千上万的工人下岗，一下子变成了无依无靠的社会弃儿，严重的失业迅速演变成一场社会危机，一些地方相继发生被裁员工人跳楼自杀和行凶报复的事件。4月，地处京畿的天津市盛传天津手表厂搞“破三铁”出了乱子，工人罢工、女工自杀、厂长免职，此类传言迅速散飞整个华北地区，后经媒体调查，手表厂事件有点出入，然而，满城风云并非空穴而来，“破三铁”因缺乏相关社会福利制度保障而可能诱发的社会动荡却引起了决策层的警惕。在5月召开的中国经济体制改革研究会上，有人明确提出，转换企业经营体制不能简单地归结为“破三铁”。新华社旗下的《半月谈》刊发权威人士言论，称“破三铁，要谨慎”。一位叫贺中天的经济学家批评说，“徐州搞破三铁，市委规定亏损企业工人扣多少，厂长扣多少，政府职能不转变，光扣厂长工人的工资，企业转换不了机制”。北京大学校长吴树青更论证说：“试图用皮鞭加饥饿的办法搞活国营企业是行不通的，每个公民都有宪法赋予的劳动权利，砸铁饭碗是违法的。”

于是，到年中，这场轰轰烈烈的运动就突然戛然而止了。

7月，改革策略重新回到原来的放权主题上，国务院发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，宣布赋予企业14项经营自主权，其中包括产品销售权、物资采购权、资金支配权等。^①从《条例》的文字表述看，企业经营者的所有权利都已经被全面地下放，因此，它被认为是政府自1978年放权试点、1984年颁布《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》之后，第三次大规模的放权行动。从实际的

执行情况看，这些权限中，有的早已下放，如销售和采购权等，有的定义模糊，如资金支配和投资决策，有的缺乏政策配套，如进出口权始终被国家外贸系统所垄断，其他企业根本不可能染指，还有的则根本不可能落实，如拒绝摊派。在新华社开展的对百家国营企业厂长调查中，90%的厂长承认“即使有拒绝权也不敢用”。作为国有资产所有者的国家，到底该如何管理和控制国营企业，始终在“收与放”的悖论间徘徊，进退维艰。（待续） 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（6）

（六）股票成万人争抢的宝贝

邓小平在南巡期间，专门就证券业说过，认为证券和股市要坚决放开试，错了可以纠正。

或许就是受这段话的刺激，这一年的股市从春天开始就呈现亢奋的态势。5月21日，尉文渊宣布上海证券交易所全面放开股价——此前一直执行涨跌停板制度，上证指数从20日的616点连日上蹿，到25日已高达1420点，豫园商城的股价升到10009元，空前绝后。当时，全上海只有证交所这么一个交易点，股民每天把这里挤得水泄不通，尉文渊突发奇想，包下上海一家有半个足球场那么大的文化广场，作为临时的交易场所。媒体记载：文化广场是一个露天大棚，股民席地而坐，广场每隔5分钟播报一次股票行情，委托点接受单子后，马上通过电话传入上交所处置。这个交易大棚风雨无阻，一直开了一年半才关闭。在办了文化广场之后，尉文渊又发明出“大户室”制度，那些有钱的人可以交一笔钱进入一些封闭的、有专线电话、能坐能睡能喝茶的“大户室”，这里的股票行情是即时通报的，买卖更是有优先权，比文化广场几分钟才报一次行情当然要优越得多。中国股市从一开始就把股民在制度上分成了散户和大户——后来又有了“庄家”，成为富者越富、穷者越穷的游戏场。②

在深圳，股市之热有过之而无不及。前几年无人问津的股票现在已成了万人争抢的宝贝，发行新股只好实行抽签的办法。8月7日，深交所发布1992年度《新股认购抽签表发售公告》，宣布发行国内公众股5亿股，发售抽签表500万张，中签率为10%，每张抽签表可认购1000股。认购者凭身份证办理有关事宜，一证可花100元买一张抽签表，每个认购者最多可持有10张身份证买抽签表。发售工作将在两天后开始。

公告一出，深圳邮局当即被雪片般飞来的身份证淹没，其中最大的一个特快专递包裹有17.5公斤，里面是2500张身份证。当时深圳有60万常住人口，两日内一下子涌进150万人，广州到深圳的软座火车票30多元，黑市竟炒卖到200元。许多人没有边防证进不了特区，当地农民自告奋勇带路钻铁丝网，每位40元。从7日下午开始，全市300个发售点就排成了长龙，有人拿来长长的绳子，男男女女紧紧抓住绳子甚至把绳子绕在手腕上，在最紧张的时候，人们紧紧抱住前面人的腰，不敢松手，深圳市内到处弥漫着难以分辨的恶臭味。

9日上午，抽签表准时出售，仅两个小时就宣布发售完毕，各发售点的窗口全数拉下。上百万人兴冲冲而来，两天两夜苦候，却没有几人买到了抽签表。怒火迅速地在深圳遍地蔓延，无法控制情绪的人们潮水般地涌向市政府，市中心各大马路全部瘫痪，商店被砸，警车被烧，政府出动大批防暴警察并拉来了高压水炮。中国股市上的第一个恶性事件在猝不及防中爆发。11日凌晨，深圳市政府紧急宣布，增发50万张认购申请表，当晚市长郑良玉发表电视讲话，事态才渐渐平息下去。

事后的调查表明，抽签表的发售工作出现了集体舞弊的事件，涉及金融系统4180人，各发售点平均私分私购达44.6%——很多知情者认为，事实应该远远高于这个比例。舞弊事件对股民信心造成沉重打击，

在之后的四天内，两地股市大跌，上证指数的跌幅更高达 45%，几乎跌去一半。深圳事件生动地展现出中国早期股市灰色、暧昧和野蛮的一面，它直接促成了证券管理机构的诞生。10 月 12 日，国务院证券委员会成立，朱基副总理兼任主任，其办事机构是中国证券监督管理委员会，简称证监会，它成为中国股市的最高直接管理当局。证监会首任主席为刘鸿儒。

百万股民的空前热情、股市的暴涨狂跌，乃至发生在深圳的舞弊事件，让决策层以最直观的方式看到股票市场这个金融工具的可利用性。当时，全国民众的银行储蓄已经超过 1.3 万亿元，成为一只随时可能诱发通货膨胀的可怕的“笼中虎”，而中央政府的财政则十分拮据，几无可能对国营企业的资金需求提供帮助，而股市的火暴让决策者们突然发现，这可能是拯救已经陷入泥潭，而政府无计可施、无血可输的国营企业们的最佳手段。一些经济学家纷纷献策论证，认为，“通过股票市场融资，是搞活和增强国营企业实力的战略选择”。在此之前，“冒险上市”的企业几乎清一色是沪深两地的中小企业，各大型骨干企业避之唯恐不及，而现在，事实让人们一夜之间转变了观念。证监会成立后的第一项重大决策是，把两市的上市指标权“上缴”中央，证交所再无决定权，从此后，上市指标变成了“资本输入”的代名词，证监会成为最有权势的机构之一。① 手机用户请登录随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（7）

（七）唐万新迷上来钱最快的股市

深圳舞弊事件爆发期间，一位名叫吕新建的自由撰稿人目睹了惊心动魄的整个过程，他以“吕梁”为笔名写了一篇很生动的新闻通讯《百万股民“炒”深圳》，被包括《北京青年报》在内的不少媒体采用，很是让他赚了一笔稿费。也是从此开始，吕新建成了深交所里的常客。谁也没有想到，十年后，以“吕梁”行名的这个人将成为中国股市最凶猛和神秘的“庄家”。

另一个在此次认购大戏中获益的，还有远在乌鲁木齐、靠开彩印店起家的唐万新。从 1986 年起，他搞过服装批发，办过挂面厂、化肥厂等，都有亏无盈，直到 1990 年开始做联想电脑和四通打印机的代理生意，才赚到了钱，这年初，他注册成立了新疆德隆实业公司。深圳的发售公告一登报，他就嗅出了金钱的气味，于是，他花钱一下请了 5000 人以出去玩一圈的名义到深圳排队领取认购抽签表，这些人一排就是三天，领到的抽签表很是让德隆公司赚到了一笔钱。从此，唐万新迷上了“来钱最快”的股市。十多年后，他叱咤风云，构建起一个总资本高达 1200 亿元的“沙地上的帝国”。

在中国股市雏形初成的时候，丑闻就已经如一道无法摆脱的影子随身而至了。4 月，深圳最早上市的“老五股”之一原野公司爆出大股东彭建东恶意操纵股价事件。

彭建东的起家极富传奇。1982 年，32 岁的彭建东还在深圳的贫民窟里向往着好日子，他后来对《亚洲华尔街日报》记者说：“我经常带着妻子出去，把一个月的工资花在一顿好饭上。”1987 年，善于钻营的彭建东组建深圳市原野纺织股份有限公司，注册资金 150 万元，其中两家国有企业占股 60%，港资 20%，他和另外一个人各出 15 万元，分占 10%，而他的钱则是向香港的一位舅舅拆借来的。在不到两年的时间里，原野完成六次股权转换，最后一家国营企业占股 5%，彭建东控制的香港润涛公司占 95%，他此时已摇身变成一位“知名的外商”。1990 年 2 月，原野成为深交所最早上市的五家公司之一，在上市招股说明书上，董事长及主要股东一栏中居然都找不到彭建东的名字。在此后的两年里，原野公司 11 次变更股权，屡屡发布诱人的投资预期，导致股价节节上升，彭建东则多次乘机抛股套现，在 1990 年 6 月到 9 月间，就向社会转售法人股 1843 万股。彭建东成为南粤的资本明星，他用 560 万美元在香港购置了一幢华贵的滨海住宅，还出 4400 万港元在半山买下一栋日式花园别墅，在他的边上住着全球华人首富李嘉诚。这个

贫民窟里出来的穷小子用不到十年的时间实现了他“过好日子”的梦想。

1991年年底，管理层发现了原野的操纵股价问题，调查结论认为，“原野问题的基本线索是：注入资本（或他人代垫）成立公司—获取贷款搞基建—转换股权转让走资金—评估资产将升值收益分配汇出境外，并扩大账面投资额—转让法人股获利，增大年度经营实绩。这是一个投机取巧钻管理上、政策上空子的案例。”1992年4月，人民银行深圳分行发出公告，向公众披露原野问题。

遭到质疑的彭建东铤而走险，他分别起诉人民银行和工商银行，并频频在香港媒体上质疑管理当局的做法。矛盾由此变得公开化。人民银行宣布原野的大股东香港润涛公司将原野的1亿元外汇资金转移境外，还有2亿元的贷款逾期未还。7月7日，原野成为中国证券史上第一只被停牌的股票。

原野被停牌后，彭建东便失踪了。8月，他辞去公司的一切职务，据《证券市场周刊》披露，“在中央有关部门的安排下，香港的一家中资机构接管了原野”。1995年9月，深圳市中级人民法院以挪用公司资金罪和侵占罪，判处澳大利亚籍的彭建东有期徒刑16年，附加驱逐出境。

事实上，当法院判决书下来的时候，穿着一身休闲服的彭建东正在悉尼市郊一幢价值200万美元的别墅里悠闲地浇水养花。他是第一个在诡异扭曲的中国股市上浑水获利的商人，但肯定不是最大的一个。
(待续) 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事(8)

(八) 跨国公司纷纷加大对中国投入

中国在加快改革和开放上的姿态，让美国人和欧洲人大大地松了一口气。自1989年以来，弥漫在中国与西方世界之间的不信任的迷雾逐渐散去。

跨国公司迫不及待地纷纷加大对中国的投入，一度搁浅的通用汽车、摩托罗拉、杜邦等公司的投资已全数恢复，克莱斯勒公司正在商讨扩大北京吉普的运营，波音、惠普和通用电气等制造商正在四面八方展开大规模的销售，在比尔·盖茨亲自督导下，微软在北京开设了办事处。雅芳一位的产品经理说：“我们对市场非常乐观，自1990年11月开张以来，我们已经签下了8000名销售小姐。”而宝洁说他们在中国的业务正在以50%的速度往上涨。

夏天，美国通用电气公司(GE)的GEO杰克·韦尔奇来到中国，他此时在美国商界已经是一个传奇人物了，自从十年前接掌那个庞大而笨重的企业之后，他大刀阔斧地裁撤了350余个部门，管理层级由12层锐减至5层，副总裁由130名缩减至仅仅13名，他也因此落下一个“中子弹杰克”的绰号。此外，他还通过一系列的购并让GE的资本迅速膨胀，日渐构筑成全美最大的产业集群。韦尔奇是邓小平南巡讲话后第一个赶到中国来的重量级跨国公司CEO，让人不解的是，当时的国内和海外媒体竟均对此没有任何的报道。在上一年，GE已经在南京办起了第一个企业—嘉宝照明工程有限公司，投资生产民用灯泡，韦尔奇出任CEO之前一直在照明集团工作，这可能也是他亲自来中国鼓劲的原因之一。他在北京看到的景象令他非常兴奋，他对属下们说，中国是目前世界上最激动人心的市场，GE将在80多年后重返中国。

①

从1月份开始，中美贸易谈判者在华盛顿就保护美国公司在中国的版权和专利问题，进行激烈的商讨，双方几乎已经走到了贸易战的边缘。几个月以来，关于中国的纺织品问题引发了激烈的争论。假如

谈判失败，华盛顿威胁要对即将到岸的价值 15 亿美元的中国出口产品征收 100% 的惩罚性关税。同样，北京也威胁对美国公司采取同样的报复手段。

但僵局在触到美国底线之前被打破。根据协定，中国答应查办盗版软件并保护农业化学产品和药品的专利。而华盛顿则承诺不把中国从贸易最惠国名单上去除。6 月，恢复中国的贸易最惠国待遇几乎已成定局，这一消息令所有在中国大陆和香港经商的美国公司松了一口气。麦当劳的副总裁托马斯·库里克对《商业周刊》说：“我们咬着手指等了很久，谢天谢地，他们终于都同意了。”此外，一个更让人期待的事实是，中国一直在努力争取恢复关贸总协定缔约国地位，所有的人都知道，唯有这样才算是真正地加入到了全球自由贸易的大循环中，而这将是一条没有退路的全球化旅程。

《福布斯》用一种戏剧化的口吻写道，“在这个世界上，任何意外都可能发生，而像中国总有一天会崛起成为经济强国这样确定的事情已经很少了。”时任世界银行首席经济学家、后来出任过美国政府财政部长的劳伦斯·萨默斯预言，根据对中国 GNP 的购买力平价估计，中国到 2014 年时可以在总产出上超过美国。这自然引起不小的震动。这一年，在西方的主流媒体上，还出现了一个新的经济名词——大中华区（GreaterChina）。《财富》高级编辑路易斯·克拉拉在一篇题为《没有疆界的崭新中国》中指出，来自中国台湾和香港的金钱和管理经验正在把中国大陆的南方变成整个亚洲的产业发动机。他写道：这是亚洲南部的某条街，商店里出售着日本相机、锐步鞋、法国白兰地、摩托罗拉手机和 M&M 糖果，夜里人们涌进卡拉 OK 厅、有大屏幕的咖啡吧，昏暗的舞厅挤满了身穿紧身衣的年轻人……这里是香港吗？不，这里是广东的东莞。这个离香港 50 英里的地方，有港台商人投资的近 6000 家工厂，出口的玩具、塑料和服装源源不断从这里出来。

路易斯·克拉拉继而分析说，随着香港、台湾和滚滚向前的南中国之间的经济界限越来越模糊，这里正成为世界经济增长最快的地区。“大中华区”既不是一个政治实体，也不是一个组织有序的贸易区，但它却在同一种文化和共同对发展渴望的驱动下，连成一体。它整合了中国台湾的技术和财力、中国香港的国际市场经验和中国大陆巨大的土地、劳动力资源，还有野心。大中华区是一股非常有潜力的经济力量，亚洲唯一有可能抗衡日本的力量。（待续） 手机用户请登陆 随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（8）

（八）跨国公司纷纷加大对中国投入

中国在加快改革和开放上的姿态，让美国人和欧洲人大大地松了一口气。自 1989 年以来，弥漫在中国与西方世界之间的不信任的迷雾逐渐散去。

跨国公司迫不及待地纷纷加大对中国的投入，一度搁浅的通用汽车、摩托罗拉、杜邦等公司的投资已全数恢复，克莱斯勒公司正在商讨扩大北京吉普的运营，波音、惠普和通用电气等制造商正在四面八方展开大规模的销售，在比尔·盖茨亲自督导下，微软在北京开设了办事处。雅芳一位的产品经理说：“我们对市场非常乐观，自 1990 年 11 月开张以来，我们已经签下了 8000 名销售小姐。”而宝洁说他们在中国的业务正在以 50% 的速度往上涨。

夏天，美国通用电气公司（GE）的 GEO 杰克·韦尔奇来到中国，他此时在美国商界已经是一个传奇人物了，自从十年前接掌那个庞大而笨重的企业之后，他大刀阔斧地裁撤了 350 余个部门，管理层级由 12 层锐减至 5 层，副总裁由 130 名缩减至仅仅 13 名，他也因此落下一个“中子弹杰克”的绰号。此外，他还通过一系列的购并让 GE 的资本迅速膨胀，日渐构筑成全美最大的产业集群。韦尔奇是邓小平南巡讲

话后第一个赶到中国来的重量级跨国公司 CEO，让人不解的是，当时的国内和海外媒体竟均对此没有任何的报道。在上一年，GE 已经在南京办起了第一个企业—嘉宝照明工程有限公司，投资生产民用灯泡，韦尔奇出任 CEO 之前一直在照明集团工作，这可能也是他亲自来中国鼓劲的原因之一。他在北京看到的景象令他非常兴奋，他对属下们说，中国是目前世界上最激动人心的市场，GE 将在 80 多年后重返中国。

①

从 1 月份开始，中美贸易谈判者在华盛顿就保护美国公司在中国的版权和专利问题，进行激烈的商讨，双方几乎已经走到了贸易战的边缘。几个月以来，关于中国的纺织品问题引发了激烈的争论。假如谈判失败，华盛顿威胁要对即将到岸的价值 15 亿美元的中国出口产品征收 100% 的惩罚性关税。同样，北京也威胁对美国公司采取同样的报复手段。

但僵局在触到美国底线之前被打破。根据协定，中国答应查办盗版软件并保护农业化学产品和药品的专利。而华盛顿则承诺不把中国从贸易最惠国名单上去除。6 月，恢复中国的贸易最惠国待遇几乎已成定局，这一消息令所有在中国大陆和香港经商的美国公司松了一口气。麦当劳的副总裁托马斯·库里肯对《商业周刊》说：“我们咬着手指等了很久，谢天谢地，他们终于都同意了。”此外，一个更让人期待的事实是，中国一直在努力争取恢复关贸总协定缔约国地位，所有的人都知道，唯有这样才算是真正地加入到了全球自由贸易的大循环中，而这将是一条没有退路的全球化旅程。

《福布斯》用一种戏剧化的口吻写道，“在这个世界上，任何意外都可能发生，而像中国总有一天会崛起成为经济强国这样确定的事情已经很少了。”时任世界银行首席经济学家、后来出任过美国政府财政部长的劳伦斯·萨默斯预言，根据对中国 GNP 的购买力平价估计，中国到 2014 年时可以在总产出上超过美国。这自然引起不小的震动。这一年，在西方的主流媒体上，还出现了一个新的经济名词—大中华区（Greater China）。《财富》高级编辑路易斯·克拉拉在一篇题为《没有疆界的崭新中国》中指出，来自中国台湾和香港的金钱和管理经验正在把中国大陆的南方变成整个亚洲的产业发动机。他写道：这是亚洲南部的某条街，商店里出售着日本相机、锐步鞋、法国白兰地、摩托罗拉手机和 M&M 糖果，夜里人们涌进卡拉 OK 厅、有大屏幕的咖啡吧，昏暗的舞厅挤满了身穿紧身衣的年轻人……这里是香港吗？不，这里是广东的东莞。这个离香港 50 英里的地方，有港台商人投资的近 6000 家工厂，出口的玩具、塑料和服装源源不断从这里出来。

路易斯·克拉拉继而分析说，随着香港、台湾和滚滚向前的南中国之间的经济界限越来越模糊，这里正成为世界经济增长最快的地区。“大中华区”既不是一个政治实体，也不是一个组织有序的贸易区，但它却在同一种文化和共同对发展渴望的驱动下，连成一体。它整合了中国台湾的技术和财力、中国香港的国际市场经验和中国大陆巨大的土地、劳动力资源，还有野心。大中华区是一股非常有潜力的经济力量，亚洲唯一有可能抗衡日本的力量。（待续） 手机用户请登陆 随时随地看小说！

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（9）

（九）史玉柱决定建造巨人大厦

与日渐开放的中国相比，全球政治和经济也进入了一个新的时期。

11 月 3 日，46 岁的民主党候选人威廉·杰弗逊·克林顿以压倒多数票获胜，成为第 42 届美国总统，他终结了共和党人长达 12 年的统治。在这段时间里，罗纳德·里根让低迷的美国经济重新回到了强劲成长的轨道上，这位前好莱坞明星与英国首相撒切尔夫人崇尚的自由经济主义被称为是“里根—撒切尔经

济学”，他一手策划了“星球大战”计划，让苏联没有办法集中精力于经济发展，在他的任期内，苏联解体，柏林墙倒塌，持续了将近半个世纪的东西方冷战结束了。而他的继任者乔治·布什则发动了海湾战争，使得美国在国际事务中独霸天下。正是在这种一国独大的格局中，世界以前所未见的速度进入了全球化的商业世纪。

一个更伟大的技术事件也是在这一年发生的。9月的某日，蒂姆·伯纳斯·李打电话给同事格纳罗，要他帮忙将一些“CERN 女郎”的照片扫描并放进他刚刚发明的万维网（WWW）上。虽然格纳罗当时实在不太清楚这个所谓的“万维网”是什么，但是他还是用 Mac 电脑扫描并用 FTP 上传到 CERN 的官方网站 info.cern.ch——全球首个 WWW 网站。这幅图片是 LHC 歌唱组合的合照，也是互联网上首张可通过浏览器点击查看的图片。出身于伦敦的伯纳斯·李后来被尊称为“互联网之父”，正是他在一年前写出了世界上第一个超级文本浏览程序，它使得人们能够将各种知识在超级文本网上结合起来。

这几乎是一个创世纪式的时刻。在中国进行了15年的变革之后，世界把它的左脚踏进了互联网的河流之中，在这个意义上，中国是幸运的。

尽管上苍令中国这头巨狮沉睡了很久，但它还是怜悯的。它让这个国家在 1949 年结束了漫长而残酷的战乱，然后举全民之力开始了一场颇有点军事色彩的农业和重工业建设，在 1978 年以后，它又让国家的成长主题从主义之争重新回到经济发展的轨道上。于是，在十多年之后，当互联网这个幽灵从美国东海岸的实验室里蹿将出来，搅乱整个商业世界的游戏规则时，已经初步完成了体制和观念转轨、特别是形成了一定的民间资本力量的中国正好踩在了这个转型点上。很难想象，如果中国的经济改革再迟十年，或互联网的浪潮提前十年到来，中国的今天和未来将会是一番怎样的格局。

就当伯纳斯·李发明了万维网的时候，中国的网络英雄们正奔波在各自的命运之路上。三年后即将创办中国第一个网络公司瀛海威的张树新正在中关村与新婚不久的丈夫忙碌地做着传呼机的生意；同样在中关村混日子的软件设计员王志东创建了新天地电子信息技术研究，他在家研发出“中文之星”中文软件平台，后来创办著名的新闻门户网站新浪；全球最大的 B2B 电子商务公司阿里巴巴的创建人马云那年是一个 28 岁的英语教师，他在杭州办了一家小小的海博翻译社；创办了中文搜索引擎公司百度的李彦宏时年 24 岁，正在美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位，比他小三岁、创办了网易的丁磊则在成都一所大学里读三年级；看上去跟互联网走得最近的，是刚刚从美国麻省理工学院拿到物理学博士学位的张朝阳，他结识了学院里一位失意的新媒体研究教授尼葛洛庞帝，后者在两年后出版了著名的《数字化生存》，也是在尼葛洛庞帝的鼓动和投资下，张朝阳下决心回国创办了搜狐。

1992 年，就是这样一个充满了起点感的年份，中国公司的成长故事正在路上。

在青岛，张瑞敏的海尔已经晋升为国家一级企业，他先后兼并了青岛的电镀厂、空调器厂、冷柜厂和冷凝器厂，构筑起了多元化的家电制造格局。企业效益很好，因而成了远近知名的明星企业，每天有络绎不绝的人从全国各地赶来参观学习，张瑞敏整天陪看陪陪吃，一天往往要接待十多批人，实在不堪其扰。于是，青岛市政府专门下了个文件，要求市内企业减少去公司参观的次数，也恳请各地考察团尽量不要在旺季“骚扰”企业。

柳传志的联想公司正试图从上一年黑色风暴中缓过气来，当时全国一年的电脑销量只有 20 万台，主要销售对象是政府和企业用户。柳传志敏锐地感觉到，电脑家庭化的时代好像已经到来了，他委派年轻的杨元庆担任新成立的微机部总经理，推出了中国第一个家用电脑品牌“联想 1+1”，“人类失去联想，世界将会怎样”的广告词风靡大江南北。

靠贩卖科技器械起家的万科，现在已经变成了一家以房地产为主业，同时又无所不做的“集团公司”，王石先后办起了连锁超市、建材工厂、影视文化公司和酒店经营公司等，旗下公司超过 50 家。很多年后，他打趣地说：“这样说吧，就是除了黄赌毒、军火不做之外，基本万科都涉及了。”

在深圳的任正非，迎来了人生的一个转机，华为自主研发的大型交换机终于在这年研制成功，当时国内的城市通讯设备市场已经被阿尔卡特、朗讯和西门子等跨国公司把持，很喜欢读《毛泽东选集》的任正非想起了“农村包围城市”的战略，以低价和城镇市场为突破点，到年底，华为的销售额超过了 1 亿元。

那些崛起于乡土的乡镇企业家们也走到了事业的一个转折点。它们已经占有了中国经济的半壁江山。

1 月底，邓小平在南巡期间到潘宁的珠江冰箱厂视察，这家国内最大的冰箱制造工厂装备了全世界最先进的生产线，站在宽敞而现代化的车间里，邓小平显得非常的惊奇，感慨乡镇企业竟能有如此的规模和装备。

萧山的鲁冠球击败国内所有的万向节专业制造工厂，他的产品拥有全国 60% 的市场份额，这一年，他让自己 21 岁的儿子鲁伟鼎出任万向集团的副总裁，而他自己则忙着飞北京跑公司上市事宜，在证监会，连门卫都不给他好脸色，到了中午只能坐在台阶上吃盒饭，一年后的 11 月，“万向钱潮”股票在深圳证券交易所上市。天津的大邱庄成了全国第一个亿元村，禹作敏靠创办钢铁企业硬是把这个当年的团泊洼公社变成了中国首富村，然而，没有人料到的是，岁末的 12 月 13 日，大邱庄一个名叫危福合的公司职员因涉嫌贪污，被严刑逼供，殴打致死，禹作敏包庇下属，引发一场惊天大地震。

一个时年 37 岁的吉林人沈太福办起北京长城机电科技产业（集团）公司，他声称自己发明了一种交流无级调速电机，可以节能 30%。他在北京和各大城市的报纸上猛打广告，想通过社会集资的方式来投资开发他的新技术，为此他开出了 24% 的惊人年息。他的设想听上去确实非常吸引人，连老资格的社会学家费孝通都为之心动，他专门写了一篇文章《从“长城”发展看“五老”嫁接》予以热情的推介。

也是在深圳，已经成为全国青年楷模的史玉柱决定建造巨人大厦。当时的巨人资产规模已经超过一亿元。最初的计划是盖 38 层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。这年下半年，一位领导来巨人视察，当他被引到巨人大厦工地参观的时候，四周一盼顾，便兴致十分高昂地对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不盖得更高一点？就是这句话，彻底改变了史玉柱此后的人生。他当即把大厦的设计从 38 层升到了 54 层，再后来，又有消息传说广州正计划盖一幢 63 层的全国最高楼，在众人的怂恿下，史玉柱一口气把楼层定在了 70 层。就这样，危机潜伏其后，导火线已滋滋地冒出青烟。(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事 (9)

(九) 史玉柱决定建造巨人大厦

与日渐开放的中国相比，全球政治和经济也进入了一个新的时期。

11 月 3 日，46 岁的民主党候选人威廉·杰弗逊·克林顿以压倒多数票获胜，成为第 42 届美国总统，他终结了共和党人长达 12 年的统治。在这段时间里，罗纳德·里根让低迷的美国经济重新回到了强劲成

长的轨道上，这位前好莱坞明星与英国首相撒切尔夫人崇尚的自由经济主义被称为是“里根—撒切尔经济学”，他一手策划了“星球大战”计划，让苏联没有办法集中精力于经济发展，在他的任期内，苏联解体，柏林墙倒塌，持续了将近半个世纪的东西方冷战结束了。而他的继任者乔治·布什则发动了海湾战争，使得美国在国际事务中独霸天下。正是在这种一国独大的格局中，世界以前所未见的速度进入了全球化的商业世纪。

一个更伟大的技术事件也是在这一年发生的。9月的某日，蒂姆·伯纳斯·李打电话给同事格纳罗，要他帮忙将一些“CERN 女郎”的照片扫描并放进他刚刚发明的万维网（WWW）上。虽然格纳罗当时实在不太清楚这个所谓的“万维网”是什么，但是他还是用 Mac 电脑扫描并用 FTP 上传到 CERN 的官方网站 info.cern.ch——全球首个 WWW 网站。这幅图片是 LHC 歌唱组合的合照，也是互联网上首张可通过浏览器点击查看的图片。出身于伦敦的伯纳斯·李后来被尊称为“互联网之父”，正是他在一年前写出了世界上第一个超级文本浏览程序，它使得人们能够将各种知识在超级文本网上结合起来。

这几乎是一个创世纪式的时刻。在中国进行了 15 年的变革之后，世界把它的左脚踏进了互联网的河流之中，在这个意义上，中国是幸运的。

尽管上苍令中国这头巨狮沉睡了很久，但它还是怜悯的。它让这个国家在 1949 年结束了漫长而残酷的战乱，然后举全民之力开始了一场颇有军事色彩的农业和重工业建设，在 1978 年以后，它又让国家的成长主题从主义之争重新回到经济发展的轨道上。于是，在十多年之后，当互联网这个幽灵从美国东海岸的实验室里蹿将出来，搅乱整个商业世界的游戏规则时，已经初步完成了体制和观念转轨、特别是形成了一定的民间资本力量的中国正好踩在了这个转型点上。很难想象，如果中国的经济改革再迟十年，或互联网的浪潮提前十年到来，中国的今天和未来将会是一番怎样的格局。

就当伯纳斯·李发明了万维网的时候，中国的网络英雄们正奔波在各自的命运之路上。三年后即将创办中国第一个网络公司瀛海威的张树新正在中关村与新婚不久的丈夫忙碌地做着传呼机的生意；同样在中关村混日子的软件设计员王志东创建了新天地电子信息技术研究，他在家研发出“中文之星”中文软件平台，后来创办著名的新闻门户网站新浪；全球最大的 B2B 电子商务公司阿里巴巴的创始人马云那年是一个 28 岁的英语教师，他在杭州办了一家小小的海博翻译社；创办了中文搜索引擎公司百度的李彦宏时年 24 岁，正在美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位，比他小三岁、创办了网易的丁磊则在成都一所大学里读三年级；看上去跟互联网走得最近的，是刚刚从美国麻省理工学院拿到物理学博士学位的张朝阳，他结识了学院里一位失意的新媒体研究教授尼葛洛庞帝，后者在两年后出版了著名的《数字化生存》，也是在尼葛洛庞帝的鼓动和投资下，张朝阳下决心回国创办了搜狐。

1992 年，就是这样一个充满了起点感的年份，中国公司的成长故事正在路上。

在青岛，张瑞敏的海尔已经晋升为国家一级企业，他先后兼并了青岛的电镀厂、空调器厂、冷柜厂和冷凝器厂，构筑起了多元化的家电制造格局。企业效益很好，因而成了远近知名的明星企业，每天有络绎不绝的人从全国各地赶来参观学习，张瑞敏整天陪看陪讲陪吃，一天往往要接待十多批人，实在不堪其扰。于是，青岛市政府专门下了个文件，要求市内企业减少去公司参观的次数，也恳请各地考察团尽量不要在旺季“骚扰”企业。

柳传志的联想公司正试图从上一年黑色风暴中缓过气来，当时全国一年的电脑销量只有 20 万台，主要销售对象是政府和企业用户。柳传志敏锐地感觉到，电脑家庭化的时代好像已经到来了，他委派年轻的杨元庆担任新成立的微机部总经理，推出了中国第一个家用电脑品牌“联想 1+1”，“人类失去联想，

世界将会怎样”的广告词风靡大江南北。

靠贩卖科技器械起家的万科，现在已经变成了一家以房地产为主业，同时又无所不做的“集团公司”，王石先后办起了连锁超市、建材工厂、影视文化公司和酒店经营公司等，旗下公司超过 50 家。很多年后，他打趣地说：“这样说吧，就是除了黄赌毒、军火不做之外，基本万科都涉及了。”

在深圳的任正非，迎来了人生的一个转机，华为自主研发的大型交换机终于在这年研制成功，当时国内的城市通讯设备市场已经被阿尔卡特、朗讯和西门子等跨国公司把持，很喜欢读《毛泽东选集》的任正非想起了“农村包围城市”的战略，以低价和城镇市场为突破点，到年底，华为的销售额超过了 1 亿元。

那些崛起于乡土的乡镇企业家们也走到了事业的一个转折点。它们已经占有了中国经济的半壁江山。

1 月底，邓小平在南巡期间到潘宁的珠江冰箱厂视察，这家国内最大的冰箱制造工厂装备了全世界最先进的生产线，站在宽敞而现代化的车间里，邓小平显得非常的惊奇，感慨乡镇企业竟能有如此的规模和装备。

萧山的鲁冠球击败国内所有的万向节专业制造工厂，他的产品拥有全国 60% 的市场份额，这一年，他让自己 21 岁的儿子鲁伟鼎出任万向集团的副总裁，而他自己则忙着飞北京跑公司上市事宜，在证监会，连门卫都不给他好脸色，到了中午只能坐在台阶上吃盒饭，一年后的 11 月，“万向钱潮”股票在深圳证券交易所上市。天津的大邱庄成了全国第一个亿元村，禹作敏靠创办钢铁企业硬是把这个当年的团泊洼公社变成了中国首富村，然而，没有人料到的是，岁末的 12 月 13 日，大邱庄一个名叫危福合的公司职员因涉嫌贪污，被严刑逼供，殴打致死，禹作敏包庇下属，引发一场惊天大地震。

一个时年 37 岁的吉林人沈太福办起北京长城机电科技产业（集团）公司，他声称自己发明了一种交流无级调速电机，可以节能 30%。他在北京和各大城市的报纸上猛打广告，想通过社会集资的方式来投资开发他的新技术，为此他开出了 24% 的惊人年息。他的设想听上去确实非常吸引人，连老资格的社会学家费孝通都为之心动，他专门写了一篇文章《从“长城”发展看“五老”嫁接》予以热情的推介。

也是在深圳，已经成为全国青年楷模的史玉柱决定建造巨人大厦。当时的巨人资产规模已经超过一亿元。最初的计划是盖 38 层，大部分自用，并没有搞房地产的设想。这年下半年，一位领导来巨人视察，当他被引到巨人大厦工地参观的时候，四周一盼顾，便兴致十分高昂地对史玉柱说，这座楼的位置很好，为什么不盖得更高一点？就是这句话，彻底改变了史玉柱此后的人生。他当即把大厦的设计从 38 层升到了 54 层，再后来，又有消息传说广州正计划盖一幢 63 层的全国最高楼，在众人的怂恿下，史玉柱一口气把楼层定在了 70 层。就这样，危机潜伏其后，导火线已滋滋地冒出青烟。(待续) 手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事 (10)

(十) 张艺谋导演了《秋菊打官司》

4 月，广州举办了一场盛况空前的赛马邀请赛，然而由于实在太火爆了，政府担心滋生出地下赌博业，便没有再举办第二场。

在上海，各家银行门口每天围聚着很多身份不明的人，见到一个路人，他们就低声问道：“有外汇哇，要外汇哇。”他们被称为“打桩模子”，都是炒卖黑市外汇的下岗工人，总数大概有五万人。在上海，已经形成了外汇倒卖的产业链，有在街上四处兜售的“打桩模子”，还有中间周转的下家，最后是一些资本稍大的倒卖公司。

20 世纪 70 年代初，为了对付“随时可能发生”的世界大战，北京和上海等大中城市都修建了众多的防空洞，多年来它们一直阴冷地空置着，现在，善动脑筋的人们突然发现这里是做生意和娱乐的最佳场所。路透社的记者看到，北京市有 14 万人在这些地下军事工事里工作，他们开出了数以百计的乒乓球馆、卡拉 OK 中心、电影院和地下旅舍，单是旅舍床位就多达 4 万个。每当夜幕降临，穿着牛仔裤的长发青年们就涌进那里，空气潮湿而浑浊，彩灯在昏暗中旋转。人们在这里消耗过剩的精力、倒卖外汇、尝试新的生活方式。

棉纺工人出身、早已名声遐迩的张艺谋导演了一部名叫《秋菊打官司》的电影，它获得了第 49 届威尼斯国际电影节最佳影片大奖——金狮奖。这部电影讲的故事是，一个叫王庆来的农民为了自家的承包地与村长发生争执，被村长一怒之下踢中了要害，王整日躺在床上干不了活，他的妻子秋菊挺着怀孕的大肚子一次又一次地外出告状。放在 15 年前，这是一个很让人难以理解的故事，而在这一年，它却引起了广泛的共鸣。在一个传统意义上的道德是非观念日渐模糊的商业社会，人们突然怀念起秋菊那种认死理的性格，“讨个说法”成为当代社会的一个流行词汇。

这真是一个矛盾重重的年代。人们常常困顿于眼前，而对未来充满期望。

正如发现了“创新”奥秘的美国经济学家熊彼特所言，“发展是一个突出的现象，它在流动的渠道中自发的、非连续的变化，是均衡的扰动，它永远地改变和取代着先前存在的均衡状态。”中国社会的发展也正如此，它一直在“自发地变化”，它来自一个单纯而僵硬的均衡状态，经过 15 年的发展，一切秩序都被颠覆，一切价值观都遭到质疑，一切坚硬的都已经烟消云散。

在过去的 15 年里，观念的突破一直是改革最主要的动力，哪些地方的民众率先摆脱了计划经济的束缚，那里就将迅速地崛起，财富向观念开放的区域源源不断地流动。而很多的改革又都是从“违法”开始的，那些与旧体制有着千丝万缕关联的规定成为改革的束缚，对之的突破往往意味着进步，这直接导致了一代人对常规的蔑视，人们开始对制度性约束变得漫不经心起来，他们现在只关心发展的效率与速度。查尔斯·达尔文在《物种起源》中那段有关“丛林法则”的经典论述，正成为中国企业史的一条公理：“存活下来的物种，不是那些最强壮的种群，也不是那些智力最高的种群，而是那些对变化做出最积极反应的物种。”

1992 年是一个新阶段的起点。当市场经济的概念终于得以确立之后，面目不清的当代中国改革运动终于确立了未来前行的航标，改革的动力将从观念的突破转向制度的创新。在之前，人们认为，中国之落后主要在于科技，只要大量地引进生产线和新技术，就能够很快地迎头赶上。而现在，很多人已经意识到，观念突破和技术引进所释放出来的生产力并不能够让中国变成一个成熟的现代国家，经济学家吴敬琏因此提出“制度大于技术”。

在此之后，我们即将看到，中国开始从观念驱动向利益驱动的时代转型，政府将表现出热烈的参与欲望和强悍的行政调控力，国营、民间和国际三大商业资本将展开更为壮观和激烈的竞争、博弈与交融。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 1992 春天的故事（10）

（十）张艺谋导演了《秋菊打官司》

4月，广州举办了一场盛况空前的赛马邀请赛，然而由于实在太火爆了，政府担心滋生出地下赌博业，便没有再举办第二场。

在上海，各家银行门口每天围聚着很多身份不明的人，见到一个路人，他们就低声问道：“有外汇哇，要外汇哇。”他们被称为“打桩模子”，都是炒卖黑市外汇的下岗工人，总数大概有五万人。在上海，已经形成了外汇倒卖的产业链，有在街上四处兜售的“打桩模子”，还有中间周转的下家，最后是一些资本稍大的倒卖公司。

20世纪70年代初，为了对付“随时可能发生”的世界大战，北京和上海等大中城市都修建了众多的防空洞，多年来它们一直阴冷地空置着，现在，善动脑筋的人们突然发现这里是做生意和娱乐的最佳场所。路透社的记者看到，北京市有14万人在这些地下军事工事里工作，他们开出了数以百计的乒乓球馆、卡拉OK中心、电影院和地下旅舍，单是旅舍床位就多达4万个。每当夜幕降临，穿着牛仔裤的长发青年们就涌进那里，空气潮湿而浑浊，彩灯在昏暗中旋转。人们在这里消耗过剩的精力、倒卖外汇、尝试新的生活方式。

棉纺工人出身、早已名声遐迩的张艺谋导演了一部名叫《秋菊打官司》的电影，它获得了第49届威尼斯国际电影节最佳影片大奖—金狮奖。这部电影讲的故事是，一个叫王庆来的农民为了自家的承包地与村长发生争执，被村长一怒之下踢中了要害，王整日躺在床上干不了活，他的妻子秋菊挺着怀孕的大肚子一次又一次地外出告状。放在15年前，这是一个很让人难以理解的故事，而在这一年，它却引起了广泛的共鸣。在一个传统意义上的道德是非观念日渐模糊的商业社会，人们突然怀念起秋菊那种认死理的性格，“讨个说法”成为当代社会的一个流行词汇。

这真是一个矛盾重重的年代。人们常常困顿于眼前，而对未来充满期望。

正如发现了“创新”奥秘的美国经济学家熊彼特所言，“发展是一个突出的现象，它在流动的渠道中自发的、非连续的变化，是均衡的扰动，它永远地改变和取代着先前存在的均衡状态。”中国社会的发展也正如此，它一直在“自发地变化”，它来自一个单纯而僵硬的均衡状态，经过15年的发展，一切秩序都被颠覆，一切价值观都遭到质疑，一切坚硬的都已经烟消云散。

在过去的15年里，观念的突破一直是改革最主要的动力，哪些地方的民众率先摆脱了计划经济的束缚，那里就将迅速地崛起，财富向观念开放的区域源源不断地流动。而很多的改革又都是从“违法”开始的，那些与旧体制有着千丝万缕关联的规定成为改革的束缚，对之的突破往往意味着进步，这直接导致了一代人对常规的蔑视，人们开始对制度性约束变得漫不经心起来，他们现在只关心发展的效率与速度。查尔斯·达尔文在《物种起源》中那段有关“丛林法则”的经典论述，正成为中国企业史的一条公理：“存活下来的物种，不是那些最强壮的种群，也不是那些智力最高的种群，而是那些对变化做出最积极反应的物种。”

1992年是一个新阶段的起点。当市场经济的概念终于得以确立之后，面目不清的当代中国改革运动终于确立了未来前行的航标，改革的动力将从观念的突破转向制度的创新。在之前，人们认为，中国之落后主要在于科技，只要大量地引进生产线和新技术，就能够很快地迎头赶上。而现在，很多人已经意

识到，观念突破和技术引进所释放出来的生产力并不能够让中国变成一个成熟的现代国家，经济学家吴敬琏因此提出“制度大于技术”。

在此之后，我们即将看到，中国开始从观念驱动向利益驱动的时代转型，政府将表现出热烈的参与欲望和强悍的行政调控力，国营、民间和国际三大商业资本将展开更为壮观和激烈的竞争、博弈与交融。
手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 【企业史人物】 黄家“天使”

印尼巨贾之子黄鸿年很懂中国的政治。在一次演讲中，他半开玩笑地说，“我是成长在 60 年代动荡的中国，如果我还是留在中国大陆的话，现在大概最多可以当个人民公社副社长吧。但后来我走了，25 年后，我这个流失的‘人才’，却为中国带来了数以十亿计的投资和开创了国营老企业的嫁接改造，为解放生产力和发展生产力的一场中国特色的工业革命而努力奋斗。”

这样的讲话让听者非常的入耳。他一点也不像一个外商，而似乎是流放归来返哺母亲的游子。

在很多接触过黄鸿年的国营企业经营者心目中，黄鸿年绝对是一个“人物”，最重要的表现是，“他能经常与中央领导人聊天”。他有不少张照片，一些中央领导人抱着他的女儿与他全家快乐地合影。每到年底，各地的中策公司总经理前来北京汇报工作，他必包下中央领导接见外宾的钓鱼台国宾馆某号楼，总经理们进来都要验证登记，每个人汇报时间不超过 15 分钟，其气氛既轻松又肃穆，很让来者肃然起敬而终生难忘。

在商业运作上，黄鸿年充分利用了中国现行法规的某些漏洞。原中外合资法规中允许外资分期到位，中策的收购往往预付 15%~20% 的投入就控制了国营企业，将头批企业在海外上市后所获资金再投入滚动式收购。又，中国法律规定外资合资方不得转让其合资股权，中策却转让了持有这些股权的海外控股公司股份。同时，中策利用中国对合资企业的各种税收优惠、汇价双轨制等获利匪浅。他收购红宝石改组为中策时，公司尚亏损 1476 万港元，而仅一年后，该公司净利润竟高达 3.12 亿港元，成为香港股市上的一只“奇迹股”。

黄鸿年本人从无实业经验，也对此毫无兴趣，他收购上百家企业，从来没有派驻一个人，全靠原来的厂长们继续经营，总部仅有两三位财务人员全年巡回审计。收购之初，由于体制解放自然可激发生产力，出现了反弹式的效益增长，然而随着大陆经济氛围的日趋市场化，体制优势日渐消失，原有的产业形态落后、设备老化、新产品开发不力、人才结构不合理等国企老问题一一凸现。黄鸿年收购有余，整合无力，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭。中策旗下企业，除了橡胶和啤酒两个行业群整合出售获利颇丰外，其余都成尾大不掉之势，泉州的一揽子方案后遗症无穷无尽，手笔大到让人吃惊的大连“101 计划”更是半途而废。这时候对中策现象的批评之声也频频出现，有人指责黄鸿年的“空手套利”是“既无技术又无管理经验商业投机”，“炒卖企业使国企肥水外流现象严重”。

到 1997 年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年损失惨重，他遂将大部分股份分次出让，套现约 7 亿港元，彻底脱离与中策的关系。据香港媒体报道，黄鸿年经过一系列收购和售股行动，获利超过 26 亿港元。1999 年，与黄鸿年已经无关的中策“中国轮胎”及其他在中国的合资公司共亏损 2.32 亿港元。

在结束了“中策游戏”之后，黄鸿年宣布将公司转型至咨询科技和电子商贸相关业务，公司亦易名为“ChinaInternetGlobalAllianceLimited”。他曾试图控股中国第一家互联网公司瀛海威，最后不了了之。

2000 年 11 月，黄与国务院下属的中国兴发集团签约合组一间公司，名为中兴策略有限公司，中策希望藉此“以‘中中外’方式，参与仍未开放的电讯、金融等敏感业务”。中兴策略的注册资本为 1 亿美元，由中策占 45% 股权。这一计划在公布之际颇为轰动，然而后来也再无下文。

黄鸿年是第一位把“资本经营”这个概念带到中国来的国际商人，那时，中国和他都没有做好准备，所以他只赚走了一些有争议的钱，而并没有能够把产业的“根”扎在这片留下过他的青葱记忆的土地上。
eagle 手机用户请登陆随时随地看小说!

上卷 第二部 1984~1992 被释放的精灵 【企业史人物】 黄家“天使”

印尼巨贾之子黄鸿年很懂中国的政治。在一次演讲中，他半开玩笑地说，“我是成长在 60 年代动荡的中国，如果我还是留在中国大陆的话，现在大概最多可以当个人民公社副社长吧。但后来我走了，25 年后，我这个流失的‘人才’，却为中国带来了数以十亿计的投资和开创了国营老企业的嫁接改造，为解放生产力和发展生产力的一场中国特色的工业革命而努力奋斗。”

这样的讲话让听者非常的入耳。他一点也不像一个外商，而似乎是流放归来返哺母亲的游子。

在很多接触过黄鸿年的国营企业经营者心目中，黄鸿年绝对是一个“人物”，最重要的表现是，“他能经常与中央领导人聊天”。他有不少张照片，一些中央领导人抱着他的女儿与他全家快乐地合影。每到年底，各地的中策公司总经理前来北京汇报工作，他必包下中央领导接见外宾的钓鱼台国宾馆某号楼，总经理们进来都要验证登记，每个人汇报时间不超过 15 分钟，其气氛既轻松又肃穆，很让来者肃然起敬而终生难忘。

在商业运作上，黄鸿年充分利用了中国现行法规的某些漏洞。原中外合资法规中允许外资分期到位，中策的收购往往预付 15%~20% 的投入就控制了国营企业，将头批企业在海外上市后所获资金再投入滚动式收购。又，中国法律规定外资合资方不得转让其合资股权，中策却转让了持有这些股权的海外控股公司股份。同时，中策利用中国对合资企业的各种税收优惠、汇价双轨制等获利匪浅。他收购红宝石改组成中策时，公司尚亏损 1476 万港元，而仅一年后，该公司净利润竟高达 3.12 亿港元，成为香港股市上的一只“奇迹股”。

黄鸿年本人从无实业经验，也对此毫无兴趣，他收购上百家企业，从来没有派驻一个人，全靠原来的厂长们继续经营，总部仅有两三位财务人员全年巡回审计。收购之初，由于体制解放自然可激发生产力，出现了反弹式的效益增长，然而随着大陆经济氛围的日趋市场化，体制优势日渐消失，原有的产业形态落后、设备老化、新产品开发不力、人才结构不合理等国企老问题一一凸现。黄鸿年收购有余，整合无力，进入迅速，退出犹豫，以致最后陷入具体的经营泥潭。中策旗下企业，除了橡胶和啤酒两个行业群整合出售获利颇丰外，其余都成尾大不掉之势，泉州的一揽子方案后遗症无穷无尽，手笔大到让人吃惊的大连“101 计划”更是半途而废。这时候对中策现象的批评之声也频频出现，有人指责黄鸿年的“空手套利”是“既无技术又无管理经验的商业投机”，“炒卖企业使国企肥水外流现象严重”。

到 1997 年，东南亚爆发金融危机，黄鸿年损失惨重，他遂将大部分股份分次出让，套现约 7 亿港元，彻底脱离与中策的关系。据香港媒体报道，黄鸿年经过一系列收购和售股行动，获利超过 26 亿港元。1999 年，与黄鸿年已经无关的中策“中国轮胎”及其他在中国的合资公司共亏损 2.32 亿港元。

在结束了“中策游戏”之后，黄鸿年宣布将公司转型至咨询科技和电子商贸相关业务，公司亦易名

为“ChinaInternetGlobalAllianceLimited”。他曾试图控股中国第一家互联网公司瀛海威，最后不了了之。2000年11月，黄与国务院下属的中国兴发集团签约合组一间公司，名为中兴策略有限公司，中策希望藉此“以‘中中外’方式，参与仍未开放的电讯、金融等敏感业务”。中兴策略的注册资本为1亿美元，由中策占45%股权。这一计划在公布之际颇为轰动，然而后来也再无下文。

黄鸿年是第一位把“资本经营”这个概念带到中国来的国际商人，那时，中国和他都没有做好准备，所以他只赚走了一些有争议的钱，而并没有能够把产业的“根”扎在这片留下过他的青葱记忆的土地上。
eagle 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（1）

他们是我的希望，让我有继续的力量；

他们是未来的希望，枷 械暮(19)佣家谎 ？

——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漩涡之中。

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4400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3400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的“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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（1）

他们是我的希望，让我有继续的力量；

他们是未来的希望，辍 械暮⑨佣家谎 ？

——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漩涡之中。

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4400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3400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的“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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（2）

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。这些人大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——直到1988年，北京市工商局仍然不受理私人性质的的高新技术企业注册。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？”^①（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3900万元成立合资公司，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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（2）

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。这些人大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——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？”^①（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 3900 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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（3）

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 5000 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 2000 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，李效时一年后被认定犯有受贿罪、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3000多人，主要的业务就是登广告、炒新闻、集资。①【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3000万。”】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5000万元的城市有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1100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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（3）

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5000万元，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2000万元。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，李效时一年后被认定犯有受贿罪、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3000多人，主要的业务就是登广告、炒新闻、集资。①【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3000万。”】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5000万元的城市有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1100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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（4）

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。从今月起，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。

①1994 年，无锡爆发邓斌集资案。1938 年出生的邓斌人称“邓老太”，原为无锡无线电变压器厂工人，退休后创办无锡新兴实业总公司。在两年多里，她以合作经营丝素膏、一次性注射器及乳胶手套为由，开出 60% 的利息进行集资，集资总额达 32.17 亿元，涉案官员 270 多人，其中包括北京市副市长王宝森、首钢总经理周冠五之子周北方等。1995 年 11 月，邓斌以受贿、贪污、投机倒把、挪用公款、行贿等罪名被判处死刑。

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成长周期，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%。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（4）

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笔钱打算出逃国外。4月18日他被宣布逮捕。从这月起，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。

①1994年，无锡爆发邓斌集资案。1938年出生的邓斌人称“邓老太”，原为无锡无线电变压器厂工人，退休后创办无锡新兴实业总公司。在两年多里，她以合作经营丝素膏、一次性注射器及乳胶手套为由，开出60%的利息进行集资，集资总额达32.17亿元，涉案官员270多人，其中包括北京市副市长王宝森、首钢总经理周冠五之子周北方等。1995年11月，邓斌以受贿、贪污、投机倒把、挪用公款、行贿等罪名被判处死刑。

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成长周期，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%。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（5）

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”纠结最深的东三省，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 3500 亿元，其中，中央收入 1000 亿元，地方收入 2500 亿元，中央财政支出 2000 亿元，赤字 1000 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，实行全国统一定税制改革的大原则，始终没有动摇。①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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（6）

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。^①在1997年的亚洲金融风暴中，日本、韩国和东南亚诸国金融体制的脆弱性暴露无遗。1997年6月，国际金融狙击手终于在泰国撕开突破口，灾难发生。

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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（5）

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，小腿肚子会打抖。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。困扰了中央和各级政府、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“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 3500 亿元，其中，中央收入 1000 亿元，地方收入 2500 亿元，中央财政支出 2000 亿元，赤字 1000 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缴加递增分成的模式。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 %。中央政府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。①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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（7）

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 家企业进行了量化改制。

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。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（6）

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。①在 1997 年的亚洲金融风暴中，日本、韩国和东南亚诸国金融体制的脆弱性暴露无遗。1997 年 6 月，国际金融狙击手终于在泰国撕开突破口，灾难发生。

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支书王国珍说，“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，也无关系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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1993 扭转战局（7）

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 家企业进行了量化改制。

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。” 手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（1）

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。根据报道，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 1700 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 3000 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 1000 万元广告费，利润飚升到 6000 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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（2）

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。中国市场地缘广阔，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 8000 元。明码标价的品牌评选成为公开的秘密。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（1）

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 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 1700 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 3000 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1000万元广告费，利润飚升到6000万元；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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（2）

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。中国市场地缘广阔，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8000元。明码标价的品牌评选成为公开的秘密。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（3）

- 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，然后回国内大力炫耀其“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的灵感所在。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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（3）

- 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，然后回国内大力炫耀其“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的灵感所在。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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（4）

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 3000 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，仍是一个叵测的命题，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 1600 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。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动 (5)

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”（OverallEveryControlandClear），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！

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海，因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干、不你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

“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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（4）

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 3000 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，仍是一个叵测的命题，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 1600 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。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（6）

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。

手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（5）

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！”

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”，不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海，因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀。不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人的素质都得到提高和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干、不你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

“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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（7）

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。①相关内容参见上卷 1988 年。

这对亲密无间的“双子星座”走到了你死我活的决裂悬崖上，柳伤感地对友人说，“不把我打入监狱，他绝不罢手。”在关系亲密的时期，“柳倪配”曾被媒体津津乐道，柳传志曾说，“有的人像一颗珍珠，有的人不是珍珠，不能像珍珠一样闪闪发光，但他是一条线，能把那些珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。我想，我就是那条线。”这个比喻听上去非常的生动，但是却存在着“形象上的悖论”：当珍珠串成一条光彩夺目的项链时，那条线就会不见了，而事实上，“柳线”比任何一颗珍珠都要光彩夺目。“线与珍珠”的互动与冲突，在柳倪事件上得到了逼真而残酷的演绎。

媒体也观察到了这场平地而起的柳倪风波，它被认为是“市场派”与“技术派”的一次决斗。这场让所有人都很难堪和痛苦的争吵一直持续了整个下半年，中科院派出工作组进行调查，联想内部几乎所有的高层都站到现实的柳传志一边，工作组的报告称，“没有发现材料证明柳传志同志存在个人经济问题”，而为了避嫌，香港商人吕谭平也被劝退所持股份。到 1995 年初，胜负渐渐清晰起来，6 月 30 日，联想董事会同意“免去倪光南同志联想集团公司总工程师职务”。

对于任何企业战略决策的评估，都让人陷入两难，“结果”往往是唯一可以参考的依据。日后证明，柳传志把联想带到了一个新的成长高峰，然而在后来的很多年里，一直有很多人在固执地争论：如果沿着倪光南的方向走下去，联想乃至中国电脑产业又将是一番怎样的景象？

在相当长的时间里，中国电脑以及家电产业一直在“贸易”、“制造”与“技术”的发展优先次序上摇摆徘徊。联想跟中关村的所有公司一样，都是靠贸易起家，逐渐形成工业制造能力，进而在技术上寻求进步，而家电业的海尔、长虹及科龙等公司都是从引进生产线起家，然后在市场营销上获得了成功。因此，“贸工技”和“工贸技”是两大成长模式，其中。无一例外的是，技术都是核心能力中最薄弱和滞后的一环。而当这些企业逐渐壮大，与跨国公司在中国市场上展开正面竞争的时候，技术落后的现状便非常清晰地显现出来。在此刻，何去何从，敏感而无比关键。在中国企业史上，柳倪之争带有很强的寓意。它展现了中国企业家在面临国际化竞争和技术发展瓶颈的时候，做出了怎样的思考和选择。

一个无法回避的事实是，在 20 世纪 90 年代中后期，几乎所有知名的企业家都选择了柳式道路。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（6）

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，中科院有完全的决策权，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。如果联想能够在这一领域获得突破，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1994 青春期的躁动（7）

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。①相关内容参见上卷 1988 年。

这对亲密无间的“双子星座”走到了你死我活的决裂悬崖上，柳伤感地对友人说，“不把我打入监狱，他绝不罢手。”在关系亲密的时期，“柳倪配”曾被媒体津津乐道，柳传志曾说，“有的人像一颗珍珠，有的人不是珍珠，不能像珍珠一样闪闪发光，但他是一条线，能把那些珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。我想，我就是那条线。”这个比喻听上去非常的生动，但是却存在着“形象上的悖论”：当珍珠串成一条光彩夺目的项链时，那条线就会不见了，而事实上，“柳线”比任何一颗珍珠都要光彩夺目。“线

与珍珠”的互动与冲突，在柳倪事件上得到了逼真而残酷的演绎。

媒体也观察到了这场平地而起的柳倪风波，它被认为是“市场派”与“技术派”的一次决斗。这场让所有人都很难堪和痛苦的争吵一直持续了整个下半年，中科院派出工作组进行调查，联想内部几乎所有的高层都站到现实的柳传志一边，工作组的报告称，“没有发现材料证明柳传志同志存在个人经济问题”，而为了避嫌，香港商人吕谭平也被劝退所持股份。到 1995 年初，胜负渐渐清晰起来，6 月 30 日，联想董事会同意“免去倪光南同志联想集团公司总工程师职务”。

对于任何企业战略决策的评估，都让人陷入两难，“结果”往往是唯一可以参考的依据。日后证明，柳传志把联想带到了一个新的成长高峰，然而在后来的很多年里，一直有很多人在固执地争论：如果沿着倪光南的方向走下去，联想乃至中国电脑产业又将是一番怎样的景象？

在相当长的时间里，中国电脑以及家电产业一直在“贸易”、“制造”与“技术”的发展优先次序上摇摆徘徊。联想跟中关村的所有公司一样，都是靠贸易起家，逐渐形成工业制造能力，进而在技术上寻求进步，而家电业的海尔、长虹及科龙等公司都是从引进生产线起家，然后在市场营销上获得了成功。因此，“贸工技”和“工贸技”是两大成长模式，其中。无一例外的是，技术都是核心能力中最薄弱和滞后的一环。而当这些企业逐渐壮大，与跨国公司在市场上展开正面竞争的时候，技术落后的现状便非常清晰地显现出来。在此刻，何去何从，敏感而无比关键。在中国企业史上，柳倪之争带有很强的寓意。它展现了中国企业家在面临国际化竞争和技术发展瓶颈的时候，做出了怎样的思考和选择。

一个无法回避的事实是，在 20 世纪 90 年代中后期，几乎所有知名的企业家都选择了柳式道路。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（1）

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。”^①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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（1）

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。”^①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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（2）

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，国际市场就在我们家门口，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血雨腥风，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。^①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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（2）

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，国际市场就在我们家门口，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血雨腥风，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。^①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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（3）

一直到很多年后，中国企业史的研究者们仍然对 1995 年前后的这场大商战津津乐道，它们被认为是民族工业“收复失地”的诺曼底战役。在这一年的公司新闻中，我们到处可以读到民族品牌绝地反攻的报道。其中有喜有悲，百味掺杂。

4 月 15 日，一个名叫乔赢的退伍军人在河南郑州市最繁华的二七广场开出一家面积不到 100 平方米的“红高粱快餐店”，宣称将全面挑战全球快餐霸主麦当劳，他选的这个日子正是 40 年前麦当劳的创办日。乔赢用来挑战麦当劳汉堡的是河南传统名点羊肉烩面，他的广告口号是“哪里有麦当劳，哪里就有红高粱”，并夸下海口“2000 年要在全世界开连锁店 2 万家，70% 在国内，30% 在国外”。这种十分高调的行动顿时引起国内外数百家媒体的热烈报道，美国三大有线电视网均对之进行了采访。乔赢的事业起步十分顺利，当年就在郑州开了 7 个分店。第二年，他跑到有“中国商业第一街”之称的北京王府井，在距离麦当劳开在中国的第一家分店只有一步之遥的地方开设了他的北京分店，这自然又是激起一番轰天响的叫好声。^①因扩张步伐太快，红高粱的资金链在 1998 年 5 月断裂，各地分店纷纷倒闭，公司总负债达三千多万元，乔赢“失踪”。2000 年前后，乔赢再次出现，宣称“麦当劳将在 2015 年消亡，人类将进入用鼠标吃饭的数字餐饮时代”。2002 年 9 月，乔赢涉嫌非法吸收公众存款 3153 万元，被判刑入狱 4 年。】

跟乔赢叫板麦当劳相似的是，在南方，上海新亚集团推出“荣华鸡”与肯德基抗衡，它的口号也是“肯德基开到哪，我就开到哪！”在那几年的上海和北京城里，凡是有肯德基的街道附近，必定有荣华鸡的踪迹，它的生意一度也非常红火，上海的黄浦店据称每年有 300 万元的利润。这样的竞争一直到 2000 年才偃旗息鼓，荣华鸡在北京安定门的最后一家分店关闭，而肯德基宣布它在中国的连锁店达到 400 家。

在浙江杭州市发生了一场“国茶保卫战”。一家名叫“立亨”的英国红茶公司计划出资 20 万元，在位于龙井茶产地的中国茶叶博物馆门口做一个品牌广告。媒体哗然，视之为挑衅。在舆论压力下，博物馆宣布拒绝广告，国内的茶叶专家则集体发表了一篇情绪激扬的《国茶宣言》。

在北京，消费者投书报社，指称日本一个知名家电公司的空调质量不好，制冷效果非常差。这家公司的日籍总工程师在回答记者提问的时候说，“空调之所以运转不正常，是因为北京的空气太脏。”这种也许是很技术性的答复当即引来愤怒的舆论炮轰，一位读者在给报社的信中说，“既然嫌北京的空气脏，那么，他们就滚回东京去吧。”在整个 20 世纪 80 年代统治中国家电市场的日本品牌此刻面临集体的危机。

这中间的原因十分复杂：一方面，从 1991 年起，日本经济在房地产和股市泡沫破裂之后陷入了长期的低迷，原来在全球各地四处投资的大公司元气大伤；另一方面，它们一直将中国市场视为本国、欧美市场之外的“第三世界”，拒绝将最先进的技术和产品投放中国市场，这给了其他国家的跨国公司以切入的机会；此外，中国本土公司的崛起以及民族情绪的高涨则更是推波助澜。到 90 年代后期，日本家电已经失去了当年的领先优势和品牌号召力。

秋天，在跨国公司已经取得决定性优势的日化领域，还发生了一则戏剧性的事件，曾经风靡一时却因合资而消失的美加净品牌死而复活。

诞生于 1962 年的“美加净”是 20 世纪 80 年代中国最知名的国产化妆品品牌，它创造过很多个第一：中国的第一瓶定型摩丝、第一支防晒霜、第一支护手霜，美加净牙膏的出口量曾占到全国牙膏出口总量的 70%。1990 年，中国化妆品行业最大的国有企业上海家化与美国庄臣合资，后者以品牌租赁的方式将美加净归入旗下，然后迅速将之弃用。两年后，美加净的销量就从 3 亿元陡降到 600 万元，很快丧失了第一国产品牌的地位。1995 年，在振兴民族品牌的大氛围中，心有不甘的上海家化董事长葛文耀断然决定，花巨资“赎回”美加净，并发誓：“坚持美加净发展 15~20 年不动摇！”①在中外合资的过程中，国产品牌的弃用现象非常普遍，这被视为国际公司消灭本土竞争对手的策略之一。1994 年，出品知名洗衣粉品牌“熊猫”的北京日化二厂与宝洁合资，宝洁支付 1.4 亿元买断“熊猫”50 年品牌使用权，随后将之雪藏。1995 年，中国十大冰箱品牌之一的江苏香雪海与韩国三星合资，中方放弃对当时在江苏市场上占有率非常高的香雪海品牌做价值评估，此外还同意在合资三年后，弃用香雪海。上海家化重启美加净时，宝洁、联合利华及庄臣等跨国品牌已在过去的几年里陡然坐大，这个当年的国产第一品牌终不复当年风光。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（3）

一直到很多年后，中国企业史的研究者们仍然对 1995 年前后的这场大商战津津乐道，它们被认为是民族工业“收复失地”的诺曼底战役。在这一年的公司新闻中，我们到处可以读到民族品牌绝地反攻的报道。其中有喜有悲，百味掺杂。

4 月 15 日，一个名叫乔赢的退伍军人在河南郑州市最繁华的二七广场开出一家面积不到 100 平方米的“红高粱快餐店”，宣称将全面挑战全球快餐霸主麦当劳，他选的这个日子正是 40 年前麦当劳的创办日。乔赢用来挑战麦当劳汉堡的是河南传统名点羊肉烩面，他的广告口号是“哪里有麦当劳，哪里就有红高粱”，并夸下海口“2000 年要在全世界开连锁店 2 万家，70%在国内，30%在国外”。这种十分高调的行动顿时引起国内外数百家媒体的热烈报道，美国三大有线电视网均对之进行了采访。乔赢的事业起步十分顺利，当年就在郑州开了 7 个分店。第二年，他跑到有“中国商业第一街”之称的北京王府井，在距离麦当劳开在中国的第一家分店只有一步之遥的地方开设了他的北京分店，这自然又是激起一番轰天响的叫好声。①因扩张步伐太快，红高粱的资金链在 1998 年 5 月断裂，各地分店纷纷倒闭，公司总负债达三千多万元，乔赢“失踪”。2000 年前后，乔赢再次出现，宣称“麦当劳将在 2015 年消亡，人类将进入用鼠标吃饭的数字餐饮时代”。2002 年 9 月，乔赢涉嫌非法吸收公众存款 3153 万元，被判刑入狱 4 年。】

跟乔赢叫板麦当劳相似的是，在南方，上海新亚集团推出“荣华鸡”与肯德基抗衡，它的口号也是“肯德基开到哪，我就开到哪！”在那几年的上海和北京城里，凡是有肯德基的街道附近，必定有荣华鸡的踪迹，它的生意一度也非常红火，上海的黄浦店据称每年有 300 万元的利润。这样的竞争一直到 2000 年才偃旗息鼓，荣华鸡在北京安定门的最后一家分店关闭，而肯德基宣布它在中国的连锁店达到 400 家。

在浙江杭州市发生了一场“国茶保卫战”。一家名叫“立亨”的英国红茶公司计划出资 20 万元，在位于龙井茶产地的中国茶叶博物馆门口做一个品牌广告。媒体哗然，视之为挑衅。在舆论压力下，博物馆宣布拒绝广告，国内的茶叶专家则集体发表了一篇情绪激扬的《国茶宣言》。

在北京，消费者投书报社，指称日本一个知名家电公司的空调质量不好，制冷效果非常差。这家公司的日籍总工程师在回答记者提问的时候说，“空调之所以运转不正常，是因为北京的空气太脏。”这种也许是很技术性的答复当即引来愤怒的舆论炮轰，一位读者在给报社的信中说，“既然嫌北京的空气脏，那么，他们就滚回东京去吧。”在整个 20 世纪 80 年代统治中国家电市场的日本品牌此刻面临集体的危机。这中间的原因十分复杂：一方面，从 1991 年起，日本经济在房地产和股市泡沫破裂之后陷入了长期的低迷，原来在全球各地四处投资的大公司元气大伤；另一方面，它们一直将中国市场视为本国、欧美市场之外的“第三世界”，拒绝将最先进的技术和产品投放中国市场，这给了其他国家的跨国公司切入的机会；此外，中国本土公司的崛起以及民族情绪的高涨则更是推波助澜。到 90 年代后期，日本家电已经失去了当年的领先优势和品牌号召力。

秋天，在跨国公司已经取得决定性优势的日化领域，还发生了一则戏剧性的事件，曾经风靡一时却因合资而消失的美加净品牌死而复活。

诞生于 1962 年的“美加净”是 20 世纪 80 年代中国最知名的国产化妆品品牌，它创造过很多个第一：中国的第一瓶定型摩丝、第一支防晒霜、第一支护手霜，美加净牙膏的出口量曾占到全国牙膏出口总量的 70%。1990 年，中国化妆品行业最大的国有企业上海家化与美国庄臣合资，后者以品牌租赁的方式将美加净归入旗下，然后迅速将之弃用。两年后，美加净的销量就从 3 亿元陡降到 600 万元，很快丧失了第一国产品牌的地位。1995 年，在振兴民族品牌的大氛围中，心有不甘的上海家化董事长葛文耀断然决定，花巨资“赎回”美加净，并发誓：“坚持美加净发展 15~20 年不动摇！”^①在中外合资的过程中，国产品牌的弃用现象非常普遍，这被视为国际公司消灭本土竞争对手的策略之一。1994 年，出品知名洗衣粉品牌“熊猫”的北京日化二厂与宝洁合资，宝洁支付 1.4 亿元买断“熊猫”50 年品牌使用权，随后将之雪藏。1995 年，中国十大冰箱品牌之一的江苏香雪海与韩国三星合资，中方放弃对当时在江苏市场上占有率非常高的香雪海品牌做价值评估，此外还同意在合资三年后，弃用香雪海。上海家化重启美加净时，宝洁、联合利华及庄臣等跨国品牌已在过去的几年里陡然坐大，这个当年的国产第一品牌终不复当年风光。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（4）

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 1500 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间的地步了。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“TourinChina”。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最新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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（4）

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 1500 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“TourinChina”。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最新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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（5）

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。①一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。”①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。”手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（6）

Warning: file_get_contents(E:/5tbook/files/article/txt/26/26579/2028979.txt) [

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（5）

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。①一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。”①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。”手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1995 收复之役（6）

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。在今天的中国，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，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、冼笃信、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。

11月8日，北京的梅地亚会议中心，全国最重要的保健品、饮料食品及家电企业的当家人都冒着风沙聚集到一起。在这里即将上演一出当场厮杀、无比刺激和血腥的成名大战。

这个竞斗场的搭建者是一个叫谭希松的女策划人，她当时担任中央电视台的广告部主任。20世纪90年代中期，随着全国性消费市场的成型，中央电视台的传播价值已然被发现，不过，当时每年的广告收入还不足10亿元。谭希松想出了一个绝招，她把电视台黄金时段位拿出来，进行全国招标，她还给投标金额最高的企业准备了一项虚无而金光四射的桂冠：“标王”。招标会就被定在每年的11月8日，谐音为“要要发”。

1995年举办的招标会已经是第二届了。1994年办的那场并不热闹，谭希松广发英雄贴，还北上南下四处遍访，结果来了数十家企业，最出名的是广州太阳神和山东的孔府家酒。标底打开，令人大跌眼镜的是，中标者竟是此前毫无知名度、与孔府家酒同在泗水河畔的孔府宴酒，其加冕封王的代价是3079万元。在中央电视台不遗余力的热炒下，孔府宴酒一夜之间名扬天下，竟然成了该年度销量最好的白酒之一。新闻和促销效应之大，出乎所有人的预料。于是，到第二届的时候，各地豪杰闻风而动，通往京城的大道上，一时间马蹄声疾、尘土飞扬。谭希松实在是一个十分了解国民性的人，她辟出一块硕大的斗牛场，在旁边的旗杆上高高挂起一项桂冠，然后放进所有雄心勃勃的企业家为之一搏。称王夺标，历来是中国男人一生最辉煌的梦想，何况是在众目睽睽之下，以一掷千金的豪气博取一份举国瞩目的喝彩。

在众豪杰中，有一位个头中等、一脸憨厚的中年人姬长孔，他来自山东省临朐县一家叫秦池的酒厂。这是一个正营级退伍军官，4年前奉命到全县最大的亏损企业秦池酒厂做厂长。他靠着一股子军人气魄，大胆投广告硬是让企业有了起色，到1995年时销售额达到了1亿元，在北方市场有了点小名气。在朋友的怂恿下，他也赶到梅地亚来凑热闹。那时与会的企业已有太阳神、娃哈哈、乐百氏、沈阳飞龙及山东三株等品牌大佬，当然还包括志在卫冕的孔府宴酒以及发誓雪耻的孔府家酒这对“欢喜冤家”。跟这些成名英雄比邻而坐，秦池只是个不起眼的小角色。姬长孔问朋友，“今年夺标大概需要多少钱？”答，“起码6000万元。”姬长孔咬着嘴唇不吭声。6000万元——3万吨白酒，秦池大半年的销售额，中国首富刘家兄弟1/10的资产。

8日上午10点整，招标会准时开始。134个企业家整装肃然，鱼贯而入。会场四周横幅高悬，摄影机和照相机伺机而立。夺标热点果然在“两孔”之间展开。孔府家酒卷土重来，开出的标底是上届标王的两倍，达6298万元。孔府宴酒又岂甘人后，标底恰好高出100万元，眼看大势已定，半路突然杀出一匹同省黑马。唱标唱到山东秦池时，主持人展开标纸猛地停住了，全场寂静，以为出了什么意外，数秒之后，一个声嘶力竭的高音把会场推向了无比亢奋的高潮：“秦池，6666万元！”

“谁是秦池？”“临朐县在哪里？”从当时的一张照片可以看出，在场的姬长孔还很不习惯镁光灯的聚焦及众多记者的簇拥。在拥挤的人群中，在火一样蹿升的热情中，他还笑得不太自然。但他显然知道，

此刻，他已冲上了华山之巅。 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想(1)

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 1600%~2000%，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。到这年底，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 1000 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的国际托拉斯。还要在北京或上海建造亚细亚摩天大厦，至少高 120 层，像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。

当我们对发生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 6232 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下放，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钢钢铁公司。“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、由十几万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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想（2）

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 2600 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 2544 亿元，负债却达 2007 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。

连年亏损，效率低下，产品难卖，资金紧张，那么，国有企业是如何熬过这个寒冬期的呢？事实的真相是，从 20 世纪 90 年代初期开始，日渐活跃起来的中国资本市场给了这些企业输血和喘息的机会。

自 1992 年夏季的“深圳认购证事件”之后，决策层突然发现，股市可能是拯救国有企业的最佳手段。经济学家纷纷献策指出“通过股票市场融资，是搞活和增强国有企业实力的战略选择”，北京新组建证监会，将股票发行的权力从上海和深圳两个交易所“上缴”到了中央手中。从此实行一种全面扶持国有企业的“指标配额制”的上市机制，即由中央政府确定上市额度，然后按系统分配到各部委，按地域分配到各省、市、自治区。而各省、市、自治区及各部门拿到上市指标后，还要按自身系统进行分配。这些指标绝大多数被分配给了各地的国有企业。①只有少数著名的乡镇企业因“改革效应”和象征意义的需要而侥幸成了首批民营上市公司，其中包括浙江鲁冠球的万向集团、江苏吴仁宝的华西村等。

就这样，“上市指标”成为政府救活国有企业的“最后一把米”。在上市的过程中，国家财政及银行对企业的拨款或贷款，先变成了债权，接着又变成了股权，然后通过股票发行都一股脑地卖给了股民。它一方面让已经陷入绝境的国有企业再次得到了喘息的机会，另一方面还“意外”地解决了居民储蓄增长过快的“笼中虎难题”。①1987 年之后，迅猛增长的居民储蓄一直被视为一旦出笼就可能诱发通货膨胀和物价上涨的“笼中虎”。然而，事后来看，这种制度安排使得中国股市从一开始就是一个畸形的产物，它至少在四个方面存在先天的弊病。一是缺乏公平性，那些符合上市条件、经营效益好的民营企业很难得到上市的机会。二是上市公司的素质明显不好，很多指标被分配给了各地最大也是最困难的国有企业。三是存在大量的虚假报表现象，那些拿到配额的国有企业其实并不具备上市的条件，因此不得不进行大面积的、公开的财务作假，通过“资产剥离”、“产业重组”以及直接的做虚假报表等手段来达到上市的目的。由于通过行政手段审核上市条件，不仅资格审核机构不可能对自己的审批后果负责，而且在行政审核部门的默许下，就连负责资产评估及承担股票销售的各类中介机构，也会因其极强的行政性背景及行政手段，对自己的行为往往不负责。四是因缺乏必要的监督，存在大量的权钱交易。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想（3）

在当时，就有不少观察家和学者对这种以所有制为上市前提的制度提出了异议。《人民日报》记者凌志军在他的观察手记中写道，“看起来，国有企业是永远要人家来扶持的，过去是政府的财政，接着是银行，现在是股市，扶持的办法就是不停地把钱送到国有企业里面去。”北京大学教授张维迎则撰文认为：“我们现在把股票市场看做是解决国有企业困难的一种办法，而不是当做使有限的资源流向最有效率的企业、最有能力的企业家的融资渠道。这种为了扶贫而发展股票市场的思路是不健康的。政府的指导思想应该是保证保护公平交易，保护投资者的利益，而不是保护少数人的特殊利益。”张维迎还为此提出了自己的建议，“我建议中央，应该对国有企业进行间接解困，让那些好的、有潜力的私营企业、非国有企业上市，然后用筹集的资金收购国有企业，这种间接不仅解决了资金问题，而且解决了机制问题。”他的这个建议因缺乏操作性而没有得到重视。①提出过与张维迎类似观点的人士还有很多。1998 年，香港证券及期货事务监察委员会主席梁定邦大律师被中国证监会聘为首席顾问，这被解读为证监会试图规范中国股市的标志性行动之一。梁定邦到任不久后就对股市频频开炮，其中第一条便是指标配额制。他认为，“指标配额上市的办法，其计划有很大的随意性，绝大多数上市指标都是为当地解困脱贫的，捆绑上市很普遍。上市之后，企业的机制和财务问题很快就暴露出来，相当一部分公司成为空壳。”除了配额制外，梁定邦对另一个“中国特色”的“股份分置”制度也提出了批评，所有上市的国有公司都存在非流通股与流通股两类股份，前者为国有股份。两类股份的权利相同，但持股的成本则有巨大差异，这造成了两

类股东之间的严重不公，同时也为日后的“庄家经济”提供了天然的操作空间。2005 年之后，通过国有股减持的改革，才结束了这一制度。

作假的现象除了出现在上市审核的环节之外，还毫无悬念地延伸到配股圈钱的资格上。根据 1995 年证监会的规定，上市公司须连续三年净资产收益率达 10% 以上，方可享有配股权。于是，大量公司每年的收益率都“坚守”在 10% 这条生命线上。北京大学教授宋国青对 723 家上市公司的净资产收益率进行统计，结果发现处在 10%~11% 的公司竟多达 205 家。知名证券记者贺宛男对几家上市公司的作假手法进行过披露：一家公司先是虚增出 1000 多万元的利润，然后按 33% 税率交了所得税，这样就实现了净资产率 10.18%；另一家公司把自己的产品加价卖给自己，以提高收益率；还有一家公司亏损 2000 多万元，就把一块负资产“剥离”给上一级的集团公司托管，然后又把另一块资产“注入”，收益率自然就上了 10%。这种“财务游戏”日日上演，成为公开的秘密。

正是在这样的土壤上，中国资本市场变成了一个灰色和投机的冒险家乐园。那些上市的国有企业好像捡到了一个天上掉下来的大馅饼，其机制并没有因此而得到任何的改善。于是“一年绩优、二年绩平、三年亏损”的景象比比皆是，不少企业，特别是各省市靠解困政策拿到指标的地方国有企业，迅速就把轻易融到的数千万元乃至数亿元资金都挥霍一空，然后便又沦落到了亏损的境地。便是在这样的時候，它们变成了一个又一个的“壳资源”，一些有能力的资本玩家乘机进入，上下其手，兴风作浪，中国股市很快便将进入一个庄家狂舞的年代。

通过股票上市为国有企业输血解困，毕竟只能解决少数大中型企业的难题，量大面广、数以三十万计的中小国有企业仍然是一团乱麻。就这样，颇有争议的“诸城经验”进入了决策层的视野中。

1996 年 3 月，中国社科院的经济学家吴敬琏突然接到通知，要他参加一个视察组前往山东诸城，带队人是朱基副总理，同行的还有国家经贸委副主任陈清泰以及此前已到诸城搞过调研的国家体改委副主任洪虎。视察组 20 日到诸城。山东的官员对朱基的态度忐忑不安，因为就在这几天的《经济日报》上刊登了一组调查报告，有人对一些地方的股份制试验提出了批评，认为会造成国有资产的流失，如果这是中央的态度，那么诸城无疑是一个最大的反面典型了。诸城经验的“始作俑者”陈光日后回忆说，“那时候我的人生就好像一枚半空中的硬币，连自己也不知道会翻到哪一面。”视察组原定调研三天，三天后，朱基临时决定推迟行程，再看半天。24 日，朱基在济南召集山东省、地、市、局四级干部开会交流，充分肯定了诸城的小企业改制做得好。多日来一直把心悬到半空中的山东干部们这才长出一口气。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想（4）

对“诸城经验”的肯定是决策层对国有企业改革思路的一次战略性大调整，在某种意义上，这标志着开始于 1978 年、以机制改革为主题的国有企业改革运动的终结。一些经济学家据此提出了“抓大放小”的新改革方针，那些没有竞争力也无关系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。事实上，吴敬琏之所以被点名同行，正是因为他在 1995 年的最后一期《改革》杂志上发表了《放开放活国有小企业》一文，明确提出“放小”很有可能成为深化国有企业改革的一条新路，这一思路与他的老同事周叔莲在三年前提出的“重点扶持、其余放活”主张一脉相承。根据有关部门的统计，当时全国有 32 万家国有企业，列为大中型国有企业的有 1.4 万家，其余都是中小企业。在“抓大放小”的战略被确立后，从 1993 年起在东南沿海一带暗潮涌动的地方国营及集体企业的产权清晰化试验开始浮出水面。企业变革进入一个全新的、以所有权改革为主题的时期，各种悲喜大戏即将一一上演。

“抓大放小”的战略，看上去很容易理解，执行起来却绝不容易。譬如“抓大”，抓哪些大，如何抓，都是难题。在 1996 年，当这个战略刚刚被提出来的时候，“抓大”是跟火热蓬勃的民族企业振兴运动结合起来的，它的背后有一个光芒万丈的“500 强梦想”。

正如我们在之前已经描述过的，国内市场的繁荣及新兴企业的集体胜利，让中国的企业家们第一次信心爆棚。他们突然发现，原来世界并非原来想象中的那么遥远，那些不可一世的跨国公司似乎并非不可追赶。于是，进入“世界 500 强”在这一年成了企业家共同的梦想。

“世界 500 强”是美国《财富》杂志的一个排行榜，它以销售额和资本总量为依据对全球企业进行排行，每年 10 月准时公布。1989 年，中国银行成为第一个出现在“世界 500 强”排行榜的中国公司。但是在当时，并没有多少人知道这个评选，企业家们也并不在意，每年数百亿美元的销售额对他们来说遥不可及。1995 年，《财富》杂志首次将所有产业领域的公司纳入评选范围，也正是在此刻，中国的新兴公司第一次将进入“世界 500 强”作为自己的目标。1995 年底，张瑞敏第一次明确提出，海尔要在 2006 年进入“世界 500 强”排名，当年海尔的销售额是“世界 500 强”入围标准的 1 / 18。随着海尔的高调宣示，在随后的半年内至少有近 30 家左右的公司提出了自己进入“世界 500 强”的时间表。曾有人这样评论：进入 20 世纪 90 年代中期，每年一度的“世界 500 强”排行榜像工商界的奥运会，吸引着来自东方的炽热目光。渐渐地，“世界 500 强”变成了一种图腾，深深地植入中国企业家的“集体无意识”之中。

被“世界 500 强”的梦想所吸引的不光是企业家，与这股高昂气势相呼应，中央政府和学术界也同时形成了一个乐观的共识，那就是，“抓大”就应该全力扶持那些从市场中冲杀出来的企业，把它们尽快地送进“世界 500 强”。进入“世界 500 强”成了一项国家经济目标。①张维迎曾评论说，“中国是唯一一把进入 500 强作为政府方针的国家。”2005 年，经济学家钟朋荣在评论德隆事件时也反思道，“很多企业界的骨子里就是要让自己的企业早早地进入“世界 500 强”，看来，500 强情结已经给许多企业带来了灾难性的后果。”秋天，国家经贸委宣布，未来几年将重点扶植宝钢、海尔、江南造船、华北制药、北大方正、长虹等 6 家公司，力争使它们在 2010 年进入“世界 500 强”。这 6 名“种子选手”成为冲刺“世界 500 强”的国家级先头部队。其中，江南造船厂是一家百年老厂，创办于洋务运动期间，是中国最大的造船企业。华北制药厂是建国后新建的最大制药企业，其他的四家企业则都是改革开放后新兴起来的企业，它们的共同特点是，具有国有资本的背景，在市场竞争中证明了企业的竞争能力，还有一个杰出的企业家。在中央政府确定了“国家队”之后，各省应声而动，纷纷开出自己的扶持名单，宣布将在若干年内将它们送进“中国 500 强企业”，而各地市则相应地提出了打造“省级百强企业”的构想。①在这种设想下，各地出现了由政府出面将若干家企业归并在一起“造大船，出远洋”的热浪，其中最轰动的联合重组新闻发生在浙江省杭州市。该市将当地生产洗衣机的金鱼公司、生产冰箱的东宝公司、生产电风扇的乘风公司和生产冰柜的华美公司四合为一，重组后资产规模达 28 亿元、销售额跃居全国家电六强的金松集团。这起重组筹划于 1996 年，成型于 1997 年 8 月，2000 年 6 月，因整合乏力，金松集团解体。国家各部委也纷纷提出了所在领域里的扶持名单，例如，国家轻工总局就公布了全国 68 家“争创国际名牌优势企业”名单，其战略目标也是“10 年内力争扶持中国轻工企业进入‘世界 500 强’”。就这样，围绕着 500 强的目标，一个由上而下的“抓大战略”渐渐成型了。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想（5）

国家对 6 个种子选手的扶持政策，包括每年向每个公司投入不少于 2000 万元的技术创新基金，允许企业筹建具有公众融资功能的财务公司，其仿效的目标是日韩财团模式，而具体的榜样就是当时全亚洲

成长速度最快的韩国大宇集团。大宇由金大中于 1967 年创办，起先是一家注册资金只有 1 万美元的小贸易公司。1976 年，曾经在金大中父亲门下学习的韩国总统朴正熙决定支持大宇，他把一家亏损已 37 年的国有重型机械制造厂划拨给大宇公司。金大中仅用一年时间就将之扭亏为盈，韩国政府随即把一些经营不善的国有企业，如造船厂、汽车制造厂等都交给金大中打理，同时特许大宇从事金融服务业。很快，大宇靠制造业与金融业的“混业经营”模式后来居上，快速成长为一家规模惊人的综合企业。1993 年，金大中提出了“世界经营”的口号，全面涉足汽车、造船、电视、航空配件、光缆通信等多个重大领域，在波兰、乌克兰、伊朗、越南、印度等国家建立了多家工厂。1995 年，大宇被美国《商业周刊》评选为亚洲成长最快的企业，全盛时期的大宇在 110 个国家雇用了 32 万人。金大中撰写的自传《旷世伟业》，被译成 21 种文字畅销全球，仅在韩国就发行了 200 万册。大宇的神话让中国商业界无比羡慕，它让人们看到了一个在政府全力扶持下、通过实业与金融“混业经营”的模式快速壮大的路径。在很多人看来，它是东方式的，是完全可以被“移植”到中国来的。在当时国内的经济学界和决策层，培植若干家能够进入“世界 500 强”的超大型企业集团几乎是一个共识。人们认为，这种规模庞大、无所不包的航空母舰式的财团式企业是抗击国际竞争风险的最好模式，也是中国经济崛起的象征。

进入“世界 500 强”的美好憧憬以及对“大宇模式”的仿效，把方兴未艾的多元化热浪推到了一个新的高潮。1996 年，是 30 年企业史上最激情四射的年份之一。每一个行业都充满了无数的商机，所有的人都变得迫不及待，扩张、再扩张，企业家们还远远没有学会控制自己的欲望。日后的事实将证明，在多元化的浪潮中，那些失去理智和控制力的企业家都将自食其果。

三九集团的赵新先是最早嗅出“抓大放小”所蕴涵的商机的企业家之一。夏天，他对部下们说，“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。”三九是当时中国效益最好的中成药企业。1985 年，广州第一军医大学下属南方医院的药局主任赵新先受命到深圳近郊的笔架山上创办了这家企业。他建成了中国第一条中药自动化生产线，研制出对慢性胃炎治疗效果颇好的“三九胃泰”，企业效益连年翻番，到 1988 年底就实现产值 18 亿元，上缴利税 4 亿元，居全国 500 家最大工业企业第 82 位。解放军总后勤部授予赵新先“优秀军队企业家”称号，颁发二级英雄模范奖章一枚，还向全军做出了《关于向赵新先同志学习的决定》。1996 年，当赵新先从各种渠道得知中央将实施“抓大放小”战略的时候，十分敏锐地意识到这是企业快速扩张的千载难逢的大机遇。

三九第一次“下山摘桃子”就非常成功。四川的雅安制药厂是国内生产中药针剂最早的厂家之一，到 1995 年底，这家老牌国营企业已经到了山穷水尽的地步，全年产值只有 1000 多万元，利润仅 2 万元。赵新先在一次出差中发现了这家企业，当即拍板投资 1700 万元予以收购，并委派最得力的干将入川经营。三九人进入后，第一件事情就是给每个职工一本赵新先主编的《论三九机制》，班组学习讨论两个星期，然后在企业内推行“干部能上能下、职工能进能出、工资能高能低”的市场化管理。雅安厂的针剂贴上三九的品牌，通过三九的营销网走向全国市场，一年后产值就达到了 1 亿元，实现利税 2000 多万元。购并效应之显著，出乎所有人的预料。①关于靠体制优势兼并企业，最著名的比喻是海尔张瑞敏的“休克鱼理论”。“休克鱼”指的是鱼的肌体没有腐烂，企业的硬件很好，但是企业的体制、管理及观念有问题，导致经营停滞不前，处于休克状态。所以，这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能被激活。靠“休克鱼理论”，海尔从 1988 年到 1996 年，兼并了 19 家亏损企业。

雅安经验的成功顿时让赵新先雄心万丈。他认为，国营老企业的所有痼疾都是体制造成的，只要将三九的机制和品牌注入，再加上适度的启动资本，完全可以让它们一夜之间铁树开花。1996 年底，三九召开雅安经验学习会，会后，赵新先宣布成立三九投资管理公司，委派六十多名干部，奔赴全国各地，专事收购兼并工作。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1996 500 强梦想（6）

笔架山上号令一响，一拨人马浩荡冲下山去。在当时，三九品牌响彻国内，举目四顾，像它这样既有国有企业的正宗血统，又有资金、品牌和销售网络者，几乎没有几家。把企业交给三九，不但能够救活企业，而且没有贱卖国有资产的嫌疑。因此，赵新先每到一省，书记、省长必出面接待，到了市里，更是惊动五大班子集体迎送，各地媒体也是追踪报道，热烈捧场。一些偏僻地方的企业听说三九开始大购并，便千里迢迢地跑到深圳三九总部，排着队要求兼并。河南兰考县一下子就把 7 家企业都送给了三九，在西部某省，一个酒厂的厂长当场下跪，恳请赵新先“吃掉”他的工厂。从 1996 年到 2001 年，三九出手购并了一百四十多家地方企业，平均每个月购并两家。在这种跑马圈地式的疯狂购并中，三九集团迅速扩张成全国最大的中医药企业，总资产猛增到 186 亿元，所属企业遍及除了西藏之外的所有省、市、自治区，形成了医药、汽车、食品、制酒、旅游饭店、商业、农业和房地产八大行业，其旗下甚至包括一家华南地区最大的夜总会。扩张之初，企业的负债率为 19%，到 1998 年时，负债率已经高达 80%。为了展示购并的赫赫战果，赵新先还在三九的厂史陈列室入门处，放置了一艘航空母舰的模型，军舰的甲板上放了数十架飞机，它们分别代表集团直属的二级子公司，在它们的旗下则还有上百家三级、四级公司。赵新先对这个创意十分满意，每有贵客来，他必在军舰前一介绍。他说，“这就是中国中药产业的航空母舰，我们要让飞机达到 100 架。”到他退休之前，飞机最多的时候为 98 架。

赵新先式的激情，在 1996 年一点也不显得突兀。美国经济学家、1982 年诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒说过的一段话被企业家们每天挂在嘴上：“一个企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业是现代经济史上一个突出现象。没有一个西方大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”事实上在当时，只有极少数企业家看到了狂热中潜伏的凶险。刚刚下定决心走专业化道路的王石在自己创办的《万科周刊》上写文章说：“新兴企业千万不要认为这是扩张的时机，现在对‘无产者’来说是一个机会，有 10%~15% 的人会因此成为‘有产者’，他们干不好无非还是一个‘无产者’，他们可以去搏。但是对那些 80 年代末 90 年代初创立的企业来说，现在不是扩张的时候，要控制住自己。天下没有白吃的午餐，国家都管不了，你怎么管？”

《万科周刊》是一本没有公开刊号的企业内部刊物，所以并没有太多人听到王石的声音，即便听到了也未必有人会放到心里。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”（1）

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的事件，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健经济计划及降低经济增长率，经济主权一度丧失。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，大宇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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”(2)

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”。①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“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1000万元。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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”（3）

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2210个，乡镇一级的工作站则膨胀到13500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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”（4）

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地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？”①1998 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思·韦伯的那句名言：“世界不再令人着迷。”（*thedisenchantmentoftheworld*）。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。^①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性改革，不管这个过程可能有多么痛苦。不进行结构性改革，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”。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993～1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”（5）

亚洲金融风暴的袭来，给中国企业变革带来的另一个意义深远的影响是，它彻底击碎了人们对日韩财团企业模式的膜拜，^①在金融风暴中倒下的韩国著名大财团还有全韩第14大企业、第二大钢铁公司韩宝，第19大企业、最大酿酒商真露，第8大企业财团起亚，第12大企业汉拿集团，第24大企业三美集团，以及第34大企业代龙集团等。尤其是被视为仿效标杆的大宇集团的窘境让决策层重新思考大企业的培植思路。^②在1996年刚刚形成的“抓大”战略“意外”地改弦易辙了。

当时的“抓大”思路是，“由国家主导，重点扶持若干家优势企业向财团模式发展，使之成为有国际竞争能力、代表中国实力的巨型公司”。可是日韩财团在金融风暴中暴露出的脆弱，让中央政府对这条路径彻底失去了信心。连大宇这样的企业都无法抵抗国际金融资本的袭击，那么中国的“类大宇”企业们能够逃脱出这种命运吗？于是，一种新的“国退民进”的新战略出现了，它的基本思路是，国有资本从完全竞争领域中大面积退出。在一份报告中，专家们建议国营企业应该从164个竞争性行业中“坚决撤出”，同时在上游能源性行业中强势地形成垄断格局，这些行业包括——钢铁、能源、汽车、航空、电信、电力、银行、保险、媒体、大型机械、军工等。在这些领域，政府将竭力排斥民间及国际资本的竞争，通过强化垄断来保证国营企业的既得利益，作为国营资本的所有者，其角色不是减弱而是更为增强。

这个中国式转轨在1997年十分微妙地出现了。很显然，这是一种与上一年完全不同的“抓大”战略，

在随后的十多年里它一直被坚定地执行着，并最终把中国带进了一个国家商业主义的时代。一个留在 1997 年的悬念是，如果金融风暴没有爆发或迟两年爆发，后来的中国公司将呈现一派怎样的气象？

历史没有假设。中国公司在财团式成长的道路上折途而返。它造成的最直接的后果是，那些先前被列入 500 强培植名单的“种子企业”陷入了十分尴尬的境地，因为根据新的国资退出原则，从事家电业的海尔和长虹、计算机业的北大方正、制药业的华北医药以及造船业的江南造船厂等都不处在被政策保护的垄断性行业，而这也正是当初它们被选中的原因，因此对它们的倾斜扶持便一一落空了。我们即将看到的事实是，到 2007 年底，中国已有 22 家企业出现在《财富》“世界 500 强”名单中，它们无一例外都是垄断型国有控股企业，而 10 年前确定的 6 家“种子公司”，除了宝钢之外，其余 5 家企业都没有按照“既定时间表”进入“世界 500 强”。

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。①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 3900 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”①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……”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第三部 1993~1997 民族品牌进行曲 1997 “世界不再令人着迷”（6）

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 4000 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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（1）

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。”①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。” 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵 (2)

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"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，朱基用自己的方式证明了中国经济的独立性和独特性。](http://articles.gourt.com/zh/)

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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（3）

在朱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从们都是第一次听说。然而，只有朱基不觉得异想天开，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（4）

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。①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~2000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9200多家彩冲店中的2000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。

1999 庄家“恶之花”

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（5）

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。①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%。“5·19 行情”自此形成。②

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“5·19”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，占到康达尔流通股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。”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（6）

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。“5·19”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，全球产业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。^①

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”。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（7）

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“5·19 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”。手机用户请登陆 随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（8）

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 手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵（9）

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。

尽管智商颇高的刘、宋两人的空手游戏已经玩得很是漂亮，不过，跟年纪与他们相近的绍兴农家子弟宋如华相比，他们还算不上 1999 年最大的“高科技玩家”。

宋如华 1962 年出生在浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7 岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：“一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园”。就凭着一股苦读劲，他以优异成绩毕业后留校任教，因教学认真，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。1992 年，受邓小平南方谈话的热浪感召，宋如华下海创办托普电子科技发展公司，托普的英文是 TOP，是“顶峰、顶尖、卓越”的意思。宋如华对同伴说，“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

刚开始经商的时候，宋如华曾经骑着三轮车在成都城里四处倒卖电脑，所以他后来自豪地说，“我是全中国唯一踩过三轮车的大学教授。”4 年后，他靠出售税务软件赚了不少钱。1996 年秋天，他参加了科技部组织的印度考察团。在“南亚硅谷”班加罗尔，他看到了大批软件公司的集群和崛起。回国后，他对同事们说，“我们要搞一个西部软件园。”

他先是跑到成都附近的郫县红光镇，此地“大跃进”时闻名全国，是四川省第一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”，1958 年 3 月 16 日毛泽东曾亲自视察，一时成为全国学习的典型。1997 年 3 月，宋如华在这里选中了一片 100 亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。就这样，在将近 40 年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出一颗“大卫星”。恐怕连宋如华自己也没有想到，他的这颗“卫星”居然有如此的耀眼光芒。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省市正掀起一个信息化建设的高潮。年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”刚一宣布，顿时就让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念？地方

政府一下子就嗅出了其中的“政绩气息”，不支持托普简直就是跟自己过不去。而中央的部委也表现出前所未有的热情，在经济发展整体滞后、一向不被重视的西部地区突然冒出一个“信息产业集聚发展的典型”，哪有不扶持的道理。就在宋如华把木牌竖在菜花田里的两个月后，西部软件园就被列入全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1998 闯地雷阵 (10)

几乎是在一夜之间，托普成为中国西部最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠政策和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华茅塞顿开，他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时不及时伸手，将遗憾终生。他对同伴们引用美国管理学家汤姆·彼得斯的全球畅销书《追求卓越》中的一句话说，“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴。”^①为了支持托普，四川省省长亲自牵线，把一家上市不久便陷入困境的上市公司——四川自贡市长征机床股份有限公司当做“壳资源”送给了宋如华。跟当时很多国有上市公司一样，川长征在 1995 年上市后，仅一年多后就报亏损，每股权益从上市时的 0.26 元降为 0.01 元。宋如华把收购川长征演绎成了一出高潮迭起、充满血腥气息的资本大戏。它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分之百的炒作题材。宋如华更不断抛出新概念，一会儿是“托普将进入国家 100 强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时披上一件金光闪闪的“高科技外衣”，让人不可小视。与此同时，宋如华适时地组建了证券部，它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。就在他的翻云覆雨之下，股价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的 1997 年 12 月，川长征的股价为每股 6 元上下，到第二年的 4 月 13 日，股价已创下 24.58 元的历史新高，涨幅达 400%，市盈率近 1900 倍。宋如华在高层会上得意地宣布，“我们今年赚了俩个亿”。这个早年纯朴好学的青年教授也自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

也就是在 1999 年，宋如华决定借着西部软件园的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。他的方式极其强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入 1 亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。8 月，托普宣布投资 1 亿元，在鞍山修建东北软件园。仅一个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子。以后，江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等，一个接一个的托普软件园相继开建。每在一地，当地政府最高领导必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。到 2002 年前后，托普在全国数十个省市开建了 27 个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过 1.2 万亩。宋如华靠一个“软件园概念”，竟成为企业界最大的“IT 地主”。

此刻的宋如华已沉迷在资本游戏中而不能自拔。在他看来，商业其实是一个供人任意玩弄的“金钱木偶剧”。还是在 1999 年，向来对新事物颇为好奇的宋如华发现互联网热浪正席卷而来，他自然不该旁观。年初，他以 12 万美元的代价买到了 www.chinese.com 的域名。很显然，这是一个 TOP 级的域名，谁都能掂量出其中蕴藏的商业可能性。很快，托普宣布投资 6 亿元建设面向全球华人的“炎黄在线”。宋如华狠砸广告，一时间，全国的各类报纸上都刊出了炎黄在线的“红色风暴”，广告词只有很醒目的一句：“让我们一起搞大。”

其实，宋如华始终没有搞明白，炎黄在线到底该“搞大”什么，网站一开始被定位为“横跨全世界五大洲的华人聚集社区”，接着转型为“全球华人商业网站”，然后又宣告将成为“零售行业的解决方案

专家”。就在热闹的概念炒作下，宋如华又悄然找到了一个“壳资源”。它是江苏省常州市一家叫金狮股份的自行车制造工厂，企业上市两年后效益急剧滑坡。购并之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说，“今后的金狮股份会有两高，一是股价高，一是茅草高。”果如其言，2000年9月，托普集团成为金狮股份的第一大股东，股票随之更名为“炎黄在线”，成为中国股市上第一家以网站名称命名的上市公司，股价由此持续攀升，从最初的不到10元一直涨至33.18元的高位。在互联网领域中失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢了回来。①

以上三人均以高学历青年才俊的身份亮相商界，其清新风采自然与先前草莽出身的乡镇企业家们颇有不同。而且，他们都以“儒商”自居，风流倜傥，让人寄托无限期盼。然而，在一个放纵的资本游戏中他们相继沉沦了。他们遵奉的信仰似乎来自早年美国华尔街的那句名言——“把自己变成野兽，也就摆脱了做人的痛苦”；他们三人各自的行径或误于“乌托邦”或迹近欺世，在商业伎俩上则表现得鲜廉寡耻和毫无商业道德。及其劣迹败露，在公众舆论层面造成了不小的混乱，有人甚至用“企业家=知识分子+流氓”这样的公式来为这些企业家“定型”。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”(1)

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。①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%。“5-19行情”自此形成。②

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“5-19”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。“5-19”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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”（2）

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，全球产业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。①

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“5-19 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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”(3)

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。

尽管智商颇高的刘、宋两人的空手游戏已经玩得很是漂亮，不过，跟年纪与他们相近的绍兴农家子弟宋如华相比，他们还算不上1999年最大的“高科技玩家”。

宋如华1962年出生在浙江绍兴县的一个小山村，家境贫寒，7岁丧母，考上大学之前还没有看到过飞机的模样。在大学读书的时候，他给自己定过一个“八不原则”：“一不出国，二不经商，三不抽烟，四不喝酒，五不唱歌，六不跳舞，七不看电影，八不逛公园”。就凭着一股苦读劲，他以优异成绩毕业后留校任教，因教学认真，他被破格晋升为副教授，并被授予全校唯一的“机电部青年教书育人特等奖”。1992年，受邓小平南方谈话的热浪感召，宋如华下海创办托普电子科技发展公司，托普的英文是TOP，是“顶峰，顶尖、卓越”的意思。宋如华对同伴说，“我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

刚开始经商的时候，宋如华曾经骑着三轮车在成都城里四处倒卖电脑，所以他后来自豪地说，“我是全中国唯一踩过三轮车的大学教授。”4年后，他靠出售税务软件赚了不少钱。1996年秋天，他参加了科技部组织的印度考察团。在“南亚硅谷”班加罗尔，他看到了大批软件公司的集群和崛起。回国后，他对同事们说，“我们要搞一个西部软件园。”

他先是跑到成都附近的郫县红光镇，此地“大跃进”时闻名全国，是四川省第一个“亩产超千斤”的“放卫星公社”，1958年3月16日毛泽东曾亲自视察，一时成为全国学习的典型。1997年3月，宋如华在这里选中了一片100亩大小的菜花田，竖起一块“西部软件园”的大木牌子。就这样，在将近40年后，“绍兴师爷”宋如华在红光镇又放出一颗“大卫星”。恐怕连宋如华自己也没有想到，他的这颗“卫星”居然有如此的耀眼光芒。就在托普开了一个小型的新闻发布会后，热烈的掌声就从四面八方汹涌而来。当时，全国各省市正掀起一个信息化建设的高潮。年初，四川省将信息产业列为重点发展的“第一产业”，然而各市县却罕有拿得出手的项目。宋如华的“西部软件园”刚一宣布，顿时就让人眼睛一亮——软件公司的集群、产业化的发展理念、“西部”概念的提升——哪里去找一个更让人兴奋的宏伟概念？地方政府一下子就嗅出了其中的“政绩气息”，不支持托普简直就是跟自己过不去。而中央的部委也表现出前所未有的热情，在经济发展整体滞后、一向不被重视的西部地区突然冒出一个“信息产业集聚发展的典型”，哪有不扶持的道理。就在宋如华把木牌竖在菜花田里的两个月后，西部软件园就被列入全国四大“首批国家级火炬计划软件产业基地”之一。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”（4）

几乎是在一夜之间，托普成为中国西部最响亮的高科技企业，各项扶持政策、税收优惠政策和社会荣誉接踵而至。一个尚在空中的“西部软件园”让宋如华茅塞顿开，他突然发现，中国商业的游戏规则实在是非常神奇，有时候，你辛辛苦苦做好一个产品，不如在某个夜晚喊出一个新概念，财富的聚与散往往随着大势的摇摆而动。他意识到，财富钟摆已经摇到了自己的面前，此时不及时伸手，将遗憾终生。他对同伴们引用美国管理学家汤姆·彼得斯的全球畅销书《追求卓越》中的一句话说，“如果你不相信我们正在开启大时代，你一定是个白痴。”^①为了支持托普，四川省省长亲自牵线，把一家上市不久便陷入困境的上市公司——四川自贡市长征机床股份有限公司当做“壳资源”送给了宋如华。跟当时很多国有上市公司一样，川长征在1995年上市后，仅一年多后就报亏损，每股权益从上市时的0.26元降为0.01元。宋如华把收购川长征演绎成了一出高潮迭起、充满血腥气息的资本大戏。它被认定为中国民营科技企业“借壳上市”第一例，赫然是一个足金百分之百的炒作题材。宋如华更不断抛出新概念，一会儿是“托普将进入国家100强企业之列、成为中国三大软件研发基地之一”，一会儿又宣布将把川长征做成“中国信息产业第一股”。于是，在股市庄家和传媒的推波助澜下，一家奄奄一息的机床工厂顿时披上一件金光闪闪的“高科技外衣”，让人不可小视。与此同时，宋如华适时地组建了证券部，它被设在托普公司总部的顶楼，一般员工均不得进入。就在他的翻云覆雨之下，股价一日三涨，扶摇直上。在宣布收购的1997年12月，川长征的股价为每股6元上下，到第二年的4月13日，股价已创下24.58元的历史新高，涨幅达400%，市盈率近1900倍。宋如华在高层会上得意地宣布，“我们今年赚了俩个亿”。这个早年纯朴好学的青年教授也自此彻底转型，从实业家变成了资本大玩家。

也就是在1999年，宋如华决定借着西部软件园的轰动性效应，把软件园模式“复制”到全中国去。他的方式极其强势而让人难以拒绝：与地方政府洽谈，宣称将投入1亿元以上的资金，在当地建设一个宏大的软件园，承诺在若干年内引进上百家软件公司，使之成为该省或该地区最大的高科技园区。8月，托普宣布投资1亿元，在鞍山修建东北软件园。仅一个月后，宋如华在自己的家乡浙江省绍兴市落下第二枚棋子。以后，江苏常州、南京、无锡，浙江嘉兴、金华、台州，山东威海以及上海南汇等，一个接

一个的托普软件园相继开建。每在一地，当地政府最高领导必莅临开园仪式，众多媒体热烈报道，托普俨然成为点燃各地高科技产业热情的“火神”。到 2002 年前后，托普在全国数十个省市开建了 27 个软件园，平均不到两个月新建一个，占用土地超过 1.2 万亩。宋如华靠一个“软件园概念”，竟成为企业界最大的“IT 地主”。

此刻的宋如华已沉迷在资本游戏中而不能自拔。在他看来，商业其实是一个供人任意玩弄的“金钱木偶剧”。还是在 1999 年，向来对新事物颇为好奇的宋如华发现互联网热浪正席卷而来，他自然不该旁观。年初，他以 12 万美元的代价买到了 www.chinese.com 的域名。很显然，这是一个 TOP 级的域名，谁都能掂量出其中蕴藏的商业可能性。很快，托普宣布投资 6 亿元建设面向全球华人的“炎黄在线”。宋如华狠砸广告，一时间，全国的各类报纸上都刊出了炎黄在线的“红色风暴”，广告词只有很醒目的一句：“让我们一起搞大。”

其实，宋如华始终没有搞明白，炎黄在线到底该“搞大”什么，网站一开始被定位为“横跨全世界五大洲的华人聚集社区”，接着转型为“全球华人商业网站”，然后又宣告将成为“零售行业的解决方案专家”。就在热闹的概念炒作下，宋如华又悄然找到了一个“壳资源”。它是江苏省常州市一家叫金狮股份的自行车制造工厂，企业上市两年后效益急剧滑坡。购并之前，宋如华一行到工厂考察，看到的是齐腰高的荒草，一派破败景象。随行人员开玩笑地说，“今后的金狮股份会有两高，一是股价高，一是茅草高。”果如其言，2000 年 9 月，托普集团成为金狮股份的第一大股东，股票随之更名为“炎黄在线”，成为中国股市上第一家以网站名称命名的上市公司，股价由此持续攀升，从最初的不到 10 元一直涨至 33.18 元的高位。在互联网领域中失去的巨额广告费和商业自尊，宋如华从资本市场上一把抢了回来。^①

以上三人均以高学历青年才俊的身份亮相商界，其清新风采自然与先前草莽出身的乡镇企业家们颇有不同。而且，他们都以“儒商”自居，风流倜傥，让人寄托无限期盼。然而，在一个放纵的资本游戏中他们相继沉沦了。他们遵奉的信仰似乎来自早年美国华尔街的那句名言——“把自己变成野兽，也就摆脱了做人的痛苦”；他们三人各自的行径或误于“乌托邦”或迹近欺世，在商业伎俩上则表现得鲜廉寡耻和毫无商业道德。及其劣迹败露，在公众舆论层面造成了不小的混乱，有人甚至用“企业家=知识分子+流氓”这样的公式来为这些企业家“定型”。^①

诺贝尔经济学奖得主约瑟夫-斯蒂格利茨在《喧嚣的 90 年代》一书中曾经讲过一句意味深长的话，他说，“毁灭的种子是什么？第一个就是繁荣自身。”此言几乎应验于所有的商业领域。发生在 1999 年中国股市的所有“非理性繁荣”，都将在日后经受考验，然而在当时，人们对此毫无察觉。在那一年，与股市狂飙互为呼应的是另一个同样具有泡沫特征的互联网经济的兴起。

互联网的龙卷风是从大洋彼岸的美国无比强劲地刮过来的。主要以互联网公司股票构成的纳斯达克综合指数从 1991 年 4 月的 500 点一路上涨，到 1998 年 7 月跨越了 2000 点大关，之后猛然走出一波痛快淋漓的跨年大行情，在 1999 年 12 月逼近 5000 点，市场的繁荣把人们对互联网的热情推到了沸腾的高度。美国战略家加里-哈梅尔像先知一样地宣称，“当下正是改写游戏规则千载良机。”他在 5 年前出版的《竞争未来》一书中描述过的景象正在成为现实：随着互联网时代的到来，放松管制、全球化、私有化以及新技术正在使产业边界变得毫无意义，国与国竞争、企业之间竞争的假设边界已经变得模糊不清，任何商业体的生存疆域显得动荡而不可测。

所有人都宁愿相信哈梅尔是对的。在互联网诞生之前的所有产业中，后发的中国公司都已经没有了“创造未知”的可能性，在每一个制造业领域，我们都处在产业的末端，以能源消耗、环境破坏、劳动力盘剥为特征的“世界工厂”的命运从一开始就冰冷地设定在中国发展的道路前方。只有在互联网的世

界里，中国公司找到了打破疆域和重建游戏规则的可能性，这种可能性尽管极其微小，但是它确乎存在。
手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”(5)

1999 年 1 月 13 日的《中华工商时报》公布了当时国内的十大商业网站，分别是新浪、163 电子邮箱、搜狐、网易、国中网、人民日报网站、上海热线、ChinaByte、首都在线和雅虎中国。从当选网站的类型可见，它们都是新闻和资讯类的门户网站，几乎都没有盈利模式，评选机构的标准是，“访问量是最重要的，其次是内容，然后是美观”。

排名第一的新浪网当然最受关注。当时，互联网在新闻报道中的快速反应已经让传统媒体望尘莫及。网站总编辑陈彤回忆说，“很长一段时间里，我们都是孤独的，因为没有第二家能赶上我们。新浪网的新闻编辑每时每刻都处在一级战备状态，24 小时值班成了固定制度。”这在突发新闻时效性上占绝对优势。5 月，当中国驻南联盟大使馆被炸事件发生时，新浪在事发半小时后就发布了这条惊人的新闻。这对于报纸或电视媒体来说，简直是一项不可能完成的任务。

作为新浪的创始人，王志东当时最迫切的愿望是谋求上市。他选中知名的跨国投资集团摩根士丹利为合作伙伴。事实上，即便像摩根士丹利这样的大投行也对互联网了解甚少，更别说是中国的互联网公司了，他们唯一知道的是，这肯定是一笔能赚大钱的生意。凤凰卫视的主持人曾子墨小姐当时正就职于摩根士丹利，她回忆说，在跟新浪接触之前，很多高层对这些新生事物都一知半解，浏览过新浪网站的更是极少数。但是，为了表现出公司上上下下都对高科技和互联网无比精通，领导们特意在会前 10 分钟找来该项目的负责人，好好恶补了一番。他们不仅记住了像“点击率”和“ICP”这样拗口的专业词汇，还终于搞清楚了新浪并非销售玩具的公司。在谈判中，当新浪团队提到未来的战略方向是建设“门户网站”时，摩根士丹利的一位高层低下头，掩住嘴，悄悄地问坐在身边的项目负责人：“我一直认为新浪是家网络公司，他们要个门干吗？”

尽管没有搞清楚门户与门的区别，但他们对新浪的热情却好像与日俱增。为了提高新浪在美国资本市场的知名度，摩根士丹利还特意邀请了华尔街最传奇的科技股分析师、有“女魔法师”之称的玛丽-米克（Mary Meeker）造访新浪，没有想到的是“女魔法师”在听王志东激情演讲的时候居然也起了瞌睡。2000 年 4 月 13 日，新浪在纳斯达克股票市场正式挂牌交易，融资 6000 万美元。7 月 5 日，网易登陆纳斯达克，7 天后，搜狐快速跟进。至此，中国三大门户网站均在纳斯达克挂牌上市。①

在 1999 年的中国互联网世界，有两个成长的方向。其一就是以新浪、网易和搜狐为代表的、炙手可热的“门户”一族，它们的潜在价值已经被明显放大。另外就是电子商务一族，这些人的努力在当时显得非常另类和可笑，不过，他们将在六七年后成为另一条主流。在这群人中，除了刘波、宋如华等庄家想靠网上书店和电子商务概念在股市上大圈其钱之外，另一些默默无闻的人已经脚踏实地干了起来。

今年开春，已经在互联网世界里“流浪”了好一阵子的马云终于找到了正确的道路。他从北京回到家乡杭州，在城郊的湖畔花园的家里创办了一家名叫阿里巴巴的电子商务网站。公司成立的那一天，家里的墙壁突然渗水了，他对大家说，我出去找点材料。过一会儿，他抱了一大卷旧报纸回来，然后大家一起把它们贴在墙上，就这样开始了公司的第一天。

阿里巴巴的注册资本是 50 万元，当时总共 18 个人，包括马云和他的太太，每人的月薪是 500 元。马云对全体员工发表开业演讲，“我们要办的是一家 B2B 的电子商务公司，我们的目标有三个。”马云的

演讲很能煽动人，“第一，我们要建立一家生存 80 年的公司。”

大家一边鼓掌，一边想，“反正能不能生存 80 年，我们可能谁也看不到。”

“第二，我们要建设一家为中国中小企业服务的电子商务公司。”大家鼓掌，在这一点上谁也没有疑问。

“第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”大家你看我，我看你，每个人的心里都在犯嘀咕，“这个目标太具体化了，就凭我们这几杆枪？”手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”（6）

马云后来回忆说，他搞电子商务，从那一天起就铁了心。他做对的事情是，阿里巴巴网站设在了民营企业最为活跃的浙江省，这里以及沿海的江苏、广东一带有数以十万计的、以外贸为生的中小型制造工厂，阿里巴巴为它们提供了一个免费的信息发布平台。而当时，“中国制造”刚刚发力，没有外贸经验和客户资源的众多中小工厂根本找不到合适的营销渠道，阿里巴巴几乎成了它们唯一的选择。连马云自己也没有料到的是，阿里巴巴上线不到半年，就被美国《福布斯》杂志瞄上了。根据在线监测显示，这家不知名的中国网站竟是当时全球最活跃的电子商务网站。《福布斯》派出记者来到杭州，终于在那个叫湖畔花园的住宅小区里找到了这家小公司。2000 年 7 月，这家权威的财经杂志第一次选用中国企业家做为封面人物，个头瘦削的马云穿着一件超大的蓝花格子衬衫，卷着袖子握着拳，一脸阳光地朝世界欢笑——他的这件不合身的衬衫也是拍照当天向人借来的，阿里巴巴被评为全球最佳 B2B 站点，名列综合类第一名。《福布斯》介绍说，“阿里巴巴自 1999 年 3 月 10 日成立以来，已汇聚了全球 25 万商人会员。每天新增会员数达到 1400 人，新增供求信息超过 2000 条，是全球领先的网上交易市场和商人社区。”

几乎就在马云回到杭州创业的同时，4 个来自不同行业的好朋友聚在上海的鹭鹭餐厅也打算投身电子商务。沈南鹏是德意志银行亚太区的总裁，梁建章是甲骨文中国区的咨询总监，季琦创办过上海协成科技公司，范敏是上海旅行社总经理和新亚酒店管理公司副总经理。他们当时提出了三个创业方向：网上书店、建材超市和网上机票及酒店服务。经过一番面红耳赤的争吵后，都是旅游迷的他们选中了第三方案。6 月，瞄准旅游业的携程网诞生了，它后来成为中国最大的在线旅游服务商。

11 月，当过多年个体书商的李国庆和他的海归妻子俞渝联手创办了从事网络图书销售的当当网，夫妻俩的职务是“联合总裁”。李国庆在国内出版界历练多年，俞渝则在美国有丰富的企业兼并和金融领域的经验，当当网的模式完全是照着亚马逊复制的，同时，它还建成了全国唯一的动态、时时更新的书目数据库。

也是在 11 月，1973 年出生的陈天桥向人借了 50 万元创办上海盛大网络发展有限公司。出生于浙江省新昌县的陈天桥从小是个乖孩子，大学读的是复旦大学经济系，18 岁就入了党，获得过“上海市学生干部标兵”称号，毕业后分配到国营大企业陆家嘴集团，三年时间当上了董事长的秘书。牯 韶ù侵按勿 档氛焙颖 ノ恒崭找 址孔櫻 磬椿區渌担 白咧 坝腥肆耙遥 敌)拢 颐钦饬锬煲 址孔惠要 愕饶味朔孔釉僮摺 5 笔蔽冶弦挡湃 哪辘 陀蟹孔臙指 遥 Ω盟凳呛芊以说牧恕 5 蚁毫 训牢艺獬 沧櫻 约夯拐醪涣艘欢胺孔櫻俊倍 案惶追孔拥某绿炸畔敷愕氛堑笔被乖评镂砒铜耐 纛蜗貳K 墓 局挥?个人，其中还包括新婚两个月的妻子和他的胞弟，他们在浦东一间三室一厅的办公房开发出了“中国第一个图形化网络虚拟社区游戏”，可是它并不受欢迎，陈天桥的前途似乎有点黯淡。他不会想到的是，

两年后他将代理韩国大型网络游戏《传奇》，这个游戏让盛大成为中国最赚钱的游戏公司，再过三年，也就是 2004 年 5 月，盛大网络将在纳斯达克上市，高峰市值曾达 35 亿美元，创业 5 年的他将以 90 亿元人民币的身价成为中国的新首富。

9 月 27 日，美国《财富》杂志的财富年会在上海举办，年会的主题是“中国：未来 50 年”，它既有展望未来的意味，又应和了新中国成立 50 周年的喜庆气氛。300 多名跨国公司领导人赶来参与，其中有六十多位“世界 500 强企业”的总裁，包括有“全球第一 CEO”之称的美国通用电气的杰克-韦尔奇。浦东国际机场一天之间降落了四十多架最先进的私人飞机，其中有理光公司董事长罗伯特-里奇的“FAL900”，还有通用汽车总裁理查德德-瓦格纳的“湾流 5 号”，这是前所未见的豪华景象。美联社记者在报道中写道，“一切都是那么令人兴奋，时间、地点和议题都是。那感觉就好像是超级杯(美国职业橄榄球总决赛，全美收视率最高的体育节目)现场，人们正在见证一场经典比赛。”在过去的两年里，中国经济不但经受住了索罗斯和亚洲金融风暴的冲击，而且保持了稳健的增长，这实在让世界非常惊奇，CEO 们都想到中国来眼见为实，美国前国务卿、二十多年前与周恩来一起破冰中美关系的基辛格则从历史的角度为中国喝彩，他说，“美国历史只有 200 年，而中国有 5000 年，中国人相信他们的历史至少有 4800 年不需要美国参与。”这样风趣的语言当然引来所有人的抚掌欢笑。

江泽民总书记亲自与会，并在开幕式的晚宴上演讲。他说，“今晚我们所在的上海浦东陆家嘴地区，6 年前还是一些简陋的住宅和农田，如今已是高楼林立、生机盎然的金融贸易区。五十多年前，我到上海读大学，对旧中国的贫困落后和国势衰败有着深刻感受。正是在那个时候，我立志献身于建立独立、自由、民主、统一和富强的新中国的伟业，并一直奋斗到今天。”江泽民的演讲无疑感染了所有的与会者。财富年会是上海承办的最高规格的国际会议。从 1990 年确定浦东开发战略以来，这座当年远东第一大都市的面貌日新月异，到 1999 年，内环和外环高架，杨浦、南浦和卢浦大桥，地铁二号线，浦东机场，世纪大道，浦东大道和中国第一高楼金茂大厦等一系列大工程都已经或者接近完工。此次年会的举办，意味着上海又重新回到了全球重要金融中心的行列。后来的数据显示，在年会之后的一年多时间里，跨国公司落户上海的速度骤然加快，有超过 70 家名列“世界 500 强”的公司在这里投资、设立地区总部或者研发机构。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 1999 庄家“恶之花”(7)

跟好奇、务实的跨国公司领导人相比，与会的二百多位中国企业家则表现得更加亢奋。毕竟这是第一次国际性的商业盛宴，对很多人来说，一张入场券便似乎意味着一张全球化的门票。

就在 8 月期的《财富》杂志上，一年一度的“世界 500 强”企业评选公布，中国有 5 家企业上榜，它们是中石化、中国工商银行、中国银行、中化公司和中粮集团，均是清一色的国字号垄断型企业。于是，是否有更多的中国企业能够在最短的时间里进入 500 强榜单，成了本土企业家们最津津乐道的话题。海尔集团的张瑞敏作为唯一中国公司的代表在大会上发言，雄心勃勃地阐述了他的国际化思路。三九集团的赵新先等则在接受采访时都提出了振兴民族产业和进入 500 强的时间表，他们把年会看成了一个宣誓的舞台。韦尔奇在回到美国后对记者说，“我看到的中国企业家大都像是在演戏。”北京的《中国企业家》杂志则评论说，“到上海出席论坛的 500 大巨头，很难理解中国企业家对跻身 500 强的那种宗教般的情怀。在美国，能否进入 500 强可能影响公司股票走向及经理薪金，而对中国企业来说，500 强情结包含了企业家的人生价值与民族责任。”

这样的评论尽管中肯却得不到太多的回应，因为世纪末的中国实在激荡着太多的憧憬。11 月 15 日，一张真正的全球化“门票”终于预售成功了，这一天，中国与美国正式达成协议，后者表示支持中国进

入 WTO（世界贸易组织）。

从 1982 年起，以特邀观察员身份参加关贸总协定组织（WTO 的前身）的部长级会议，到 1986 年 7 月，正式提出复关申请，在长达十多年的时间里，中国一直努力申请加入这个国际性的经济合作组织。而维护本国利益的美国一直是最大的障碍。早在 1997 年，中国已经完成了除美国之外的所有重要的多边谈判，中美谈判却几经波折。1999 年 4 月 8 日，美国提出一份苛刻的、中国加入 WTO 后的市场开放清单，遭到朱基总理的拒绝。他对香港记者说，“我只能说尽快，愈快愈好，但我也不着急。”

谈判在 5 月份似乎陷入了绝境。这个月的 8 日，美国导弹轰炸中国驻南联盟大使馆，三名媒体记者死亡。北京的大学生走上街头，在美国驻华大使馆前点起蜡烛，为死难者守夜，转而冲向他们心中能代表美国的跨国公司，麦当劳被迫关门歇业一天，IBM 大楼的玻璃被石头击中了，微软大中华区总裁罗迈克紧张地在公司向员工发出安慰邮件，称“如果有必要，公司可以关门，职员可以回家避难”。学生的情绪很微妙，北京大学计算机系在学校贴出标语——“抵制美国货，计算机除外”，而更多的学生在白天游行结束后，晚上又到灯下复习“托福”。反美的情绪还十分快捷地投射在商业上，已经是全国最大饮料企业的杭州娃哈哈不久前刚刚推出碳酸饮料非常可乐，“误炸事件”发生后，宗庆后当即制作了一条粗糙而及时的爱国广告片，三枚美制导弹呼啸袭来，由非常可乐化身的中国导弹升空迎战，配音是铿锵有力的男高音：“非常可乐，中国人自己的可乐”，据称它很是起到了促销的作用。互联网观察家方兴东则在这年夏天出版了《起来—挑战微软霸权》一书。他指责微软“破坏了市场的公正性”，是“披着神圣的知识产权外衣”的侵略者，这位清华大学的博士写道，“正如北约的三枚导弹从不同角度袭向中国驻南使馆一样，微软在中国全方位的行动也让我们措手不及。”就在反美情绪如此高涨的同时，美国又与日本公布了以亚洲周边国家为假想敌的新《日美防卫合作指针》。

种种迹象表明，中美关系再度如走上钢丝绳。就在很多国际舆论已经对中美 WTO 谈判十分失望的时候，协议却戏剧性地达成了。也许所有伟大的时刻都充满了戏剧性。一百多年来，中国人一直试图以积极、平等的角色融入全球经济的大家庭，在 20 世纪的最后一个年份，我们终于握到了这张“入场券”。

①1999 年 3 月 24 日，以美国为首的北约在未经联合国安理会授权的情况下，对南斯拉夫联盟实施了长达 78 天的轰炸，出动 2.6 万多架次的飞机。5 月 8 日凌晨（贝尔格莱德时间 7 日晚 11 时 45 分，北京时间 8 日凌晨 5 时 45 分），5 枚战斧式巡航导弹袭击了中国驻南联盟大使馆，造成三名新闻记者死亡，二十多名外交人员受伤。

②这波行情将一直持续两年，到 2001 年 6 月 14 日达到最高点 2245.44 点，随后调头大挫，进入了长达 4 年的熊市之旅。

①2000 年的 2 月 18 日，吕梁新婚大喜。前一天，他对手下一个最得力的操盘手开玩笑地说，“你能送我一份特别点儿的礼物吗？”那人心领神会地嘻嘻一笑。18 日当天，中科创业的收盘价恰好停在了 72.88 元。神奇的操盘手神奇的操盘手用自己的方式给老板送上一份别人看来不可洗衣的礼物。

①唐万新是这部企业史上继牟其中之后最著名的“资本经营大师”。两人不但在战略理念上颇为神似，甚至在其他方面也有几点惊人的相似：他们的祖籍都是重庆万县人；他们都属“龙”，相差整整 24 岁；他们后来都在武汉受审定罪，并被关在当地的监狱里。

①从事网络图书业务的亚马逊公司是当时美国最受资本追捧的网站，35 岁的贝佐斯被选为 1999 年《时代》周刊的年度风云人物，为史上第四年轻的当选人。三是“自倒自买”，凭空造出数千万元利润，诚成

文化宣布以旗下一家全资子公司“长印文化娱乐公司”的股权与第一大股东海南诚成企业集团有限公司的《传世藏书》进行资产置换，由此形成 5600 万元的“投资收益”。刘波这种“画饼造利润”的做法实在太过露骨，引起业界的嘲讽和抨击，但是这并不妨碍诚成文化的股价一再涨停。

①《追求卓越》一书的中文版已由中信出版社出版——编者注。

①刘波、宋朝弟和宋如华三人均以流亡海外结束了他们在中国的商业传奇。2003 年 9 月，因实业巨亏和涉嫌金融诈骗，刘波逃亡日本，身后留下 40 亿元的贷款包袱和漫天的谩骂追讨声。宋朝弟收购阿城钢铁后，无力拯救而陷入泥潭。2003 年 8 月，科利华爆出公司拖欠员工工资的丑闻，公司总部员工散尽，宋朝弟不知所终，2005 年 12 月，科利华退市，主营业务为零。宋如华的托普集团曾膨胀到 150 家子公司，集团总资产号称 100 亿元，2002 年，媒体曝光托普的软件园均为空壳，有的培训中心被承包成了旅馆，园里的小河段做了鱼塘。2004 年 3 月，宋如华以 2 元的价格出让所持托普股份，仓皇出走美国。

①在过去 30 年的中国企业家群体中，有三个很独特而耐人寻味的人文情结，一个是“毛泽东情结”，一个是“红顶商人”情结，还有一个便是“儒商情结”。这些情结的弥漫，一方面诱发了公众对企业家群体不切实际的期望，另一方面也让企业家自身陷入了自恋式的道德迷圈之中。一个很突出的现象是，凡是“儒商”涌现最多的地方，往往是那些最热门灰色、最有暴利倾向的行业。《中国经营报》的记者曾发现了一个秘密：中国的地产巨头几乎都自诩为儒商，而京城地产界更是“理念人人有，儒商遍地走”。

①第一家在纳斯达克上市的中国网络概念股不是新浪，而是由香港人叶克勇创办的中华网。叶于 1995 年抢注www.china.com。1999 年 7 月 14 日，中华网抢先上市，融资 9600 万美元。中华网除了收购过几家国内网络公司之外，并无重大作为，然而它却靠“中国概念”在美国股市大受追捧。1999 年 11 月，中美达成 WTO 准入协议，中华网股价一天之内飙涨 75%，其股价一度被推高到令人咋舌的每股 300 美元，公司市值 50 多亿美元，相当于电信制造业巨头爱立信当时的市值。2007 年，中华网股价徘徊在 5 到 10 美元之间。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2000 曙光后的冬天（1）

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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2000 曙光后的冬天（2）

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。仅美国在线一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”。日后来看，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。①

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产业，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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 2000 曙光后的冬天（3）

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2000 曙光后的冬天（4）

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设立 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设立 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。

专制带来效率，垄断产生效益。其实从一开始，人们就对垄断行业的暴利现象提出了质疑。最早成为靶子的是跟每户家庭有关的电信公司。

1999 年，中国电信实现收入 2295 亿元，年度增长 25%。有专家对电信的收费制度提出了疑问。根据当时电信收费的规定，消费者拨打电话，不足 3 分钟的都要按 3 分钟来交费，有人计算了一下，电信公司每年因此多收的费用高达 266 亿元。在舆论的压力下，电信部门召开了一次资费听证会，中央电视台专门进行了拍摄播出。在媒体记者咄咄逼人的提问下，电信官员不耐烦地回答说，“实在没有精力向大家解释调整详情。”

这年 3 月，浙江大学 107 位教授联名致信政府和媒体，对电信公司的另一个收费制度——“计时收费

从对方接听电话开始”提出投诉。联名信的发起人郑强教授说，我们有很多打通但没人接听的电话，都是自己挂断的，却被电信局收了费。他们提供了厚厚一叠话费清单，在一张共有 50 次长途通话记录的清单上，短于 30 秒的通话情况共出现 5 次。还有一页明细单，23 个电话中“超短时长话”出现了 10 次。细心的教授们还专门做了一个测试，他们拨打了多次“振铃”但其实并未接通的长途电话，结果在电信局打印的长话明细单上都被收了费。郑教授简单算了一笔账，杭州有 200 多万电话用户，按每月打一次这种没有接听的长话计，被收取的振铃费便达 120 万元，一年就是 1000 多万元。教授们希望，对那些不明不白多付的钱要给个“说法”。

杭州电信局跟 12 名教授代表进行了对话。面对自己当年的老师，电信局人士给出的解释是：“造成超短时收费，有可能是对方线路上有传真机、录音电话、服务器等，也可能对方手滑，电话刚拿起来就掉了，杭州电信肯定没有问题。”对话不欢而散，一位教授戏嘲说，“我们这些人中有计算机专家、自动控制专家，也有通信系统专家，为什么学生给出的答案不是我们教给他们的呢？”

资费调整和“振铃新闻”都热闹一时，最后还是不了了之。电信公司的价格松动最后还是靠市场竞争来推动的。

2000 年 12 月，为了扶持日渐衰落的铁路交通部门，国务院批准铁道部成立中国铁道通信信息有限责任公司，特许它开展固定电话通信业务。铁通一成立，开门第一招就是宣布电话的初装费为 600 元。在过去的几年里，电话初装费一直是电信公司利润最稳定和丰厚的一块，在消费者的多年呼吁下，这笔费用从 5500 元降到了 1250 元，却再不肯往下降。这次铁通冲了进来，战略自然要调整，中国电信迅速做出反应，宣布取消初装费。铁通想从“垄断之碗”中大抢一把的算盘落了空，反倒意外给了全中国的消费者实惠。

如果说对垄断行业的战略重组颇见成效的话，那么如何对国营企业进行有效管理仍然是一件让人头痛的事情。于是，一些很有点“黑色幽默”的新闻层出不穷。①

这年 6 月，国家工商局突然出台了一个政策，宣布国有企业如果要做广告，其投放金额必须控制在企业销售收入税前比例的 2%。这条“禁令”据称是为了防止国有企业乱投广告，浪费国家财产。这两年，中国消费品市场的广告巨星是东北一家叫哈药集团的国有药厂。在 1999 年之前它还是一家名不见经传的中型药厂，其总资产不过 1 亿元，每年的科研开发费用也从没有超过 250 万元。可是从这年开始，它突然实施广告轰炸战略，1999 年砸下 7 亿元，2000 年的头 5 个月接着砸下 5.7 亿元，一举成为中国第一广告大户。哈药的知名度和销售额也急剧上升，在它的示范效应下，各地的国有药厂、电器厂纷纷打起了广告战。“广告限额令”一下，企业顿时乱作一团，仅仅半年多，工商局只好再做补充条款，宣布制药、食品、日化 and 家电企业这些最有广告投放冲动的行业可以把广告投放比例提高到 8%。很快，这条“限额令”再也没有人提及了。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2000 曙光后的冬天（5）

比广告限额更荒唐的政策当然还有。为了防止国有药店互相竞争抢生意，一些地方的药监部门专门出台了一项政策，规定“500 米范围内不准开设第二家零售药店”，北京大学教授周其仁有点哭笑不得地提问说，“政府怎么保证得了 500 米以上就是合理布局？它就是 50 米内开 5 家店，是赚是赔自有药店经营者担受后果，何须要政府劳神呢？”周教授的设问很有力，不过还是有人提出反诘，“如果那些国有药店亏损了，还不是要政府来给它们擦屁股？”两个问题，又把延续了二十多年的矛盾扯到了体制上。

药监部门的这种监管思路看上去很可笑，然而，其内在的逻辑却十分清晰，那就是要防止垄断或半垄断行业内，国有企业之间的互相“砍杀”，对管制者来说，手心手背都是肉，竞争的结果就是国有资产的流失，最优的状态当然是“友谊第一，比赛第二”。发生在航空业的故事就很有典型性。

自 90 年代以来，各地建航空公司的热情大涨，先后冒出来大大小小 34 家国有航空公司，成为全球航空公司数目最多的国家。这些公司为了抢夺客源，纷纷开展打折竞销。据称在 1998 年一年，各大航空公司共让利了 50 亿元，到 1999 年初，全行业陷入亏损，民航总局终于忍无可忍，它以“竞相打折的做法导致巨额国有资产流失，必须要制止”为理由，于这一年的 2 月下达“禁折令”，严令各公司一律不得再打折此令一出舆论哗然，纷纷指责民航总局置行业利益于消费者之上，靠行政手腕干扰市场竞争。不过，“禁折令”的成效却立竿见影，仅半年后，民航总局就宣布全行业 6 个月实现扭亏，累计实现盈利 2.6 亿元，同比减亏 4.7 亿元，也就是说，靠不打折挽回了 7 亿元的国有资产。可是，“禁折令”无法改变航空业已然出现的竞争格局。没过多久，各航空公司为了抢生意把明折变成暗折，渐渐又回到了原来的状态，民航总局三令五申却挡不住商业规律的步伐，到 2001 年上半年，全行业又报出 20 亿元的亏损。就在国有航空公司内战不止的同时，一些民营业主已经悄悄进来了。上海的春秋国旅是一家从事旅游业务的私人公司，从 1994 年起它就成了这个行业的全国老大，飞行员出身的董事长王正华从 1997 年开始进入航空包机业务，他依仗自己有旅行团的业务资源，大胆包下一些中小航空公司的飞机，其票价当然大大低于同航线的国有公司。为了规避禁折政策，王正华有意模糊价格，他把旅客的导游费、住宿费和飞机票等费用都打包在一起。主管当局尽管非常的气恼，却对他无计可施。后来他承认说，“其实我们的内部定价是非常低的，比如上海到厦门的机票价就比火车硬卧票价还要低。”①②

除了发生在垄断行业的重组事件之外，这年，中国企业界最具爆炸性的新闻有三条，一是厦门远华走私案告破，二是彩电业初次出现全行业亏损，三是基金业黑幕被曝光。

远华大案被认为是新中国成立以来最大的一起经济犯罪案件。11 月 8 日，中纪委、监察部向社会通报了这起特大走私案的查处情况。

主犯赖昌星，1958 年出生于晋江市青阳镇。晋江是改革开放早期商品流通最活跃、走私最为猖獗的地区之一。跟当地的很多商人一样，赖昌星小学没有毕业就下海经商。他靠办纺织配件厂起家，后来又办了服装厂、雨伞厂和印刷厂等。从 1994 年起，他在厦门构建了一个规模庞大、组织严密的“走私王国”。经查明，1996~1999 年上半年，赖昌星在厦门关区走私进口成品油 450 万多吨、植物油 45 万多吨、香烟 300 多万箱、汽车 3588 辆，以及大量西药原料、化工原料、纺织原料、电子机械等货物，价值高达人民币 530 亿元，偷逃税款人民币 300 亿元。

如此巨额的走私活动若无官员协助断无可能，远华案发之后，赖昌星拉拢官员的种种手法都被曝光。为讨好公安部副部长、全国打击走私工作领导小组副组长李纪周，赖昌星向他在美国的女儿一次性汇款 50 万美元，还为李纪周妻子的公司送去 100 万元人民币。他出资 160 多万元为厦门市副市长蓝甫在澳大利亚上学的儿子购买别墅，还出 1000 多万元替厦门海关关长杨前线包养情妇，并在香港、厦门购买别墅供其姘居。远华在厦门市湖里区华光路有一座外表平常的 7 层砖红色小楼，当地人称为“红楼”。赖昌星将之装潢豪华，内设包房、桑拿、KTV 等娱乐设施，专门用来招待各路官员，厦门多名市委副书记、副市长及银行行长是红楼的常客。

在赖昌星的拉拢下，厦门市的很多政府部门相继“沦陷”。厦门海关几乎就是为赖家所开，远华有专门的中转点“海鑫堆场”，货物从港口直接拉到堆场后，海关人员先是圈定要查验的集装箱箱号，走私分子则立即根据集装箱号单，将装有香烟、汽车等高税率的走私货物集装箱掏空，再填进事先准备好的木

浆、聚丙烯等低率、且与报关品名相符的货物，办妥手续交付海关查验。经过如此一番“倒柜”，走私物品就顺利入关。厦门商检局为远华提供虚假的“鉴定证明”，使走私货物“合法化”。福建一些地方公安机关为走私汽车非法办理汽车罚没证明，使几千辆走私汽车流入国内市场。一些金融机构向远华提供大量贷款，仅交通银行厦门市分行就先后违规开出 25 笔信用证，总金额达 3841 万美元。

远华案被中央通报的时候，赖昌星已于上年 8 月潜逃加拿大。2001 年，远华案公审，三百多人被起诉定罪，其中厦门海关关长杨前线被判处死刑，公安部副部长李纪周、厦门市委副书记刘丰、张宗绪、副市长蓝甫等均被判死缓或无期徒刑。①远华案震惊国内外，它展现了中国政府全力打击走私的决心和行动，而在民间，人们则从一个侧面目睹了官商勾结的阴暗一面。2001 年 8 月，为了警示全民，有关部门在赖昌星的“红楼”举办《查处厦门特大走私案展览》。在短短 50 多天时间里，近 20 万人、1300 多个团体参观了“红楼展”，它成为厦门最热门的“景点”。人们在这里看到赖昌星腐蚀官员的桑拿按摩房、歌舞厅以及礼品储存室等，以及他训练打手的“搏击厅”，在一层还摆放着 4 辆赖昌星从香港花巨资拍卖得来的国家领导人乘坐过的防弹轿车及赖家子弟买给一位当红女歌星的红色保时捷跑车。这个展览进行了将近两个月，“红楼”宣布被“永久关闭”。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（1）

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。①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。“9-11 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。

“9-11”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“9-11”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，“9-11”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，“9-11”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。“9-11”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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（2）

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-加尔布雷思（JohnKennethGalbraith），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。^①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。” 手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（3）

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。

第一个是著名的四川刘家兄弟的老三刘永好。

5 月，刘永好宣布持有民生银行 7.98% 的股份，成为第一大股东。因为在金融领域的丰厚斩获，刘家兄弟在年底的《福布斯》中国富豪榜上重返“首富”宝座。民生银行创建于改革气氛空前浓烈的 1996 年。在当时的全国工商联主席、老资格的金融专家经叔平的倡议下，国务院批准成立了第一家全国性股份制商业银行——民生银行。经叔平出任董事长，发起的股东中包括几个加入全国工商联的知名民营企业家，其中，出任副主席的刘永好出资 865 万元成为第一批股东单位。就这样，在国有银行全面垄断的金融领域，民生银行背靠半官方色彩的全国工商联得以出世，它固然弱小，却是唯一试验性质的、产权清晰的商业银行。在后来几年里，宏观形势动荡，民生银行效益起伏颇大，股东几进几出。眼光远大的刘永好却坚持不懈地收购着民生银行的股份，其持股比例悄然上升。2000 年 11 月，民生银行获准在上海证交所挂牌上市，其独特身份引来资本市场的追捧，申购新股冻结资金超过 4000 亿元，创下当时的全国纪录。刘家兄弟当年靠养鹌鹑起家，靠生产饲料致富，如今又因特殊机缘曲折进入金融领域，自然引来人们无穷的羡慕与猜想。与刘永好一样，同为全国工商联副主席（或常委）、靠民生银行的改革效应而进入金融领域的民营企业家还有东方集团的张宏伟和泛海集团的卢志强等人。在 2001 年的《福布斯》中国富豪榜上，刘永好和他的家族赫然排名榜首，张、卢则分列第 24 和第 36 位。

如果说刘永好等人是因“改革示范”而巧入垄断之局的话，那么，吴鹰和他的小灵通则得益于国有垄断企业之间的内战。同样是在这年的《福布斯》富豪榜上，吴鹰名列第 19 位。

20 世纪 90 年代中期之后，随着手机的普及，移动通信产业空前兴旺，而控制这个市场的是两大移动服务商——中国移动和中国联通，它们赚得盆满钵满，相对而言，过去的行业老大中国电信则因为只能从事固定电话业务而无法分到一杯羹。就在这样的時候，曾经在著名的美国贝尔实验室工作过的中国留学生吴鹰看到了切入的商机。他把一项由日本人发明的 PHS（流动市话）无线技术引入了中国。这种技术可利用已有的固定电话网、以无线接入的方式提供无线通信服务。它最大的弱点是信号很差，有时候在房屋内甚至收听不畅，因此在发明地日本，这是一个被放弃的边缘性技术。可是在中国，它却成了中国电信的“救命稻草”，因为有了这个技术，就可以曲线进入移动通信市场，而两大移动服务商高昂的通话服务费用，无疑为中国电信的进入提供了巨大的利益空间。

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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（4）

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。但我这种玩法，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。冰箱厂竟还是很赚钱，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，李书福当即把它引了进来，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？，他大了胆子对外宣称“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”。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（5）

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只有很简单的一条：“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，他甚至连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，这很像是让东道主马云过了一把“盟主”瘾。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2001 入世与出局（6）

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”。这年冬天，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?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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998年~2002 在暴风雨中转折 2001入世与出局(7)

这年7月的美国《连线》杂志刊登了一个数据，“在1984年的全美十大个人计算机软件公司中，微软排名第二，到2001年，微软跃升第一，而当年的其他9家公司在排名中都消失了。”报道人颇为感慨地写道，“也许我们应该对什么是好公司进行重新定义。”同样的公司沉浮也发生在中国的新经济企业中。有数据显示，北京中关村科技园从1995年到2001年的6年间，规模最大的前20%企业中只有1/3生存下来，活下来的企业中，只有1/5仍然居于前20%之列。

成长的烦恼弥漫在整个商业界。这年，全美最畅销的商业图书是吉姆·柯林斯出版的《从优秀到卓越》^①，其讨论的主题便与此有关。7年前，柯林斯因写出了《基业长青》^②而成为当代最重要的商业思想家之一。在新著中，他对1965年以来《财富》杂志历年500强排名中的每一家公司（共1400多家）逐一分析，从而得出了一些让人意外的结论。柯林斯发现，公司实现从优秀到卓越的转变，跟从事的行业是否在潮流之中没有关系，事实上，即使是一个从事传统行业的企业，即使它最初默默无闻，它也可能变得卓越。他得出的其他结论还包括：“技术以及技术推动的变革，实际上并不能激发从优秀到卓越的跨越”；“合并和收购在推动公司跨越过程中并没有起到任何作用”；“革命性的跨越，不一定需要革命性的过程”；“-卓越并非环境的产物，在很大程度上，它是一种慎重决策的结果”。这些观念对于曾经狂飙突进、如今深陷互联网泡沫的企业家来说，无疑是令人震惊的，它让人们重新思考成长的路径和真实意义。柯林斯还描述了创造卓越型企业的“第五级领导”：“他们往往不会站在前台锋芒毕露，成为媒体的宠儿、谈论自己的理念或成为社会名流。他们大多像外星人，沉默内敛、不爱出风头，甚至有点害羞，谦逊为怀的个人特质和不屈不挠的专业精神齐集于一身。他们深藏在团队后面，协调着团队的交响乐。”这样的形象描述让性喜张扬的互联网新贵们相形见绌。

在中国，人们也开始认真地咀嚼柯林斯的思想，有一位企业家的表现让人似乎看到了“第五级领导”的影子。

这年1月，华为的任正非在《华为报》上发表了一篇6000多字的长文《华为的冬天》。在过去的2000年，华为的销售额飙升到220亿元，盈利高居全国电子百强之首。不过他已经清楚地预感到了网络经济泡沫破裂后对电信市场的连累，这位一向忧虑而极度低调的企业家在开篇就问他的员工：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。”任正非继而不无耸动而尖利的笔调写道，“现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华

为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。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。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。”

在企业史上，任正非不是第一个写检讨和自省文字的企业家，沈阳飞龙的姜伟、山东三株的吴炳新等人都曾在企业危机爆发的时候有过同样的举措，不过，任正非却是第一个在企业还处在高速成长时期就发出“红色警报”的人。他的警告见到了成效，2001 年的全球电信产业果然出现惊天大滑坡，华为的全球对手美国思科业务严重下滑，全年仅报废的库存就高达 22 亿美元，思科股票大跌，被迫裁员 8500 人，董事长钱伯斯把自己的底薪降到 1 美元。在这样的逆境中，及时调整、“穿上了过冬棉衣”的华为却完成了 255 亿元的销售额，实现利润 27 亿元。

正是在 2001 年的惊涛骇浪中，23 年前的那个忐忑不安的解放军代表、14 年前的那个潦倒的创业者任正非完成了从优秀到卓越的跨越。

①事实上，从 2001 年开始，以吕梁崩盘为标志，资本市场上的庄家们已经陷入苦战。三年后倒塌的中国“最大民营企业”德隆集团董事长唐万新后来承认，“2001 年之后，我每天的工作就是在处理危机。”企业界对流行多年的“资本经营”也开始提出质疑，因一连串成功购并而当选 2001 年 CCTV 中国经济年度人物的华润集团总裁宁高宁在获奖演说中出人意料地说道，“中国企业界在过去制造了很多很有害的词，‘资本运营’这个词是其中之最。你在所有的成功企业特别是西方的成功企业词典里，找不到‘资本运营’这个词。”

①在这年的美国商业界，唯一值得骄傲的事件是苹果公司的乔布斯推出了举世惊艳的 iPod 网络音乐播放器，它很快成为继日本索尼的 Walkman 之后最受媒体垂青的新产品之一，在之后的 6 年时间里为公司股东增加了 900 亿美元财富。

①成立于 1995 年的中金公司，是中国第一家提供投资银行服务的国际金融机构，注册资本 1 亿美元。其股东及所持股份的比例分别为：中国建设银行（占 42.5%）；摩根士丹利公司（占 35%）；中国经济技术投资担保公司（占 7.5%）；新加坡政府投资公司（占 7.5%）；名力集团（占 7.5%）。

①可口可乐与百事可乐在中国的合资模式很值得研究。自可口可乐率先进入中国之后，碳酸饮料的外商投资是由中央政府直接审批，从建立多少家灌装厂、在什么地方设厂到浓缩液供应价格等都由政府决定。1993 年前后，轻工总会还分别与可口可乐、百事可乐签订了共同发展饮料备忘录，要求“两乐”在建立灌装厂的同时，必须改造国内原有名牌饮料生产企业。“两乐”建立的合资企业，必须生产至少 30% 的国产品牌饮料。这种合资模式导致中外双方矛盾重重。2001 年之后，碳酸饮料市场被放开，“两乐”相继实施坚决的独资行动

①UT 斯达康的衰落同样源于垄断行业的变局。2005 年，中国电信决定减少在小灵通上的投资，储备资金准备未来的 3G 网络建设，UT 斯达康的收入当年锐减 30%。吴鹰做出向 IPTV（互动电视）业务转型的决策，IPTV 又关联到两大垄断利益集团——电信与广电的利益分割，吴鹰显然想靠游走其间再次“复制”小灵通的奇迹，可惜他这次没能成功。2005 年，UT 斯达康报亏，市值缩水 9 成，并被纳斯达克警告“摘牌”。2007 年 6 月 1 日，吴鹰黯然离职。

①“跑部前进”：中国商业界的一个特用名词，指企业到北京各部委去争取批文，“前进”一词语带双关。

①②《从优秀道卓越》与《基业长青》两书地中文版已由中信出版社出版。——编者注 手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2002 中国制造 (1)

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。”

开始于 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利坚，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》（ChinaImpact）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中国落户，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，“中国可以被作为整个世界经济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%。”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年~2002 在暴风雨中转折 2002 中国制造（2）

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。”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2002 中国制造（3）

春兰改制“见光而夭”，陶建棋落盘碎

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，成为中国家电业的翘楚。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，出任中共泰州市委常委。

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？这是否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、四川长虹的倪润锋都可能成为中国 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。(本文来源：网易商业频道)ee321 手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2002 中国制造（4）

(四)两个乳业传奇人物命运差异

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。就在今年，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济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。^①

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。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 2002 中国制造（5）

（五）这一年，花花世界的变迁

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个年轻人在这里会集，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。①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 耸烤褪锹蚰裁炊 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！泵康毖莠秸沃铮 疤 锉厝换岂 3.稣筋螺(12)故降男！ ？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(HannahBeech)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爾在《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出狱，并拍摄了一部很爆笑的古装电视连续剧《永乐英雄儿女》。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第四部 1998 年～2002 在暴风雨中转折 企业史人物 仰融悲情

仰融悲情（上）

他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。这一时刻的仰融，俨然一个民族汽车拯救者的形象

也许过了很多年后，当教授们在课堂上讲述中国汽车的成长史时，都会不可避免地用一种复杂难辨的口吻，幽幽地说：“从前，有一个人，叫仰融……”

1991 年夏天，中国商业界最轰动一时的新闻是“罐头换飞机”。南德集团的牟其中用价值 4 亿元人民币的 500 车皮日用小商品换回来 4 架苏制图-154 飞机，他自称从中赚了 8000 万到 1 个亿。当人们正热烈地议论着这件事的时候，35 岁的仰融坐在大皮椅上，一脸的不屑。当时，他潜心策划的一个资本运作项目已近尾声，而日后看来，它的确比以物易物的“罐头换飞机”要高超和精妙得多。

人们一直对仰融的身世知之不多，他原名叫仰勇，江苏省江阴市北国镇人，初中毕业后，先是做了一阵子厨师，后来承包过家乡的一个小商店，再后来到江阴市外贸公司上班，后来到上海搞股票买卖。当年的上海东湖宾馆是早期炒家们的根据地，沪上颇著名的杨百万、刘太、朱焕良等人都在此扎营做庄，仰融日日跟这群人厮混在一起，兴风作浪，很是赚到了一点钱，同时也历练出一番纵横开阖的运作本领。在某一月，他索性把自己的名字也改成了仰融，大抵有“仰仗金融”的寓意。1989 年，受知名金融教育家、中国金融学院党委书记许文通的赏识，仰融赴香港创办华博财务公司，其初始出资方为许担任董事长的海南华银。

人在香港，心系内地，仰融深知国营企业的资本变革将带来巨大的利益空间。沈阳金杯汽车是东北第一家尝试股份制改造的大型国营企业，1988 年它向国内外发行 1 亿元股票，历时一年有余却响应寥寥，公司甚至曾在国家体改委的大院里贴布告卖股票，整整一天也只卖出了 2.7 万元。便在此时，仰融上门洽谈，1991 年 7 月 22 日，仰融以 1200 万美元买下金杯汽车 40% 的股份，之后他又安排了一次关键性的换股，将控股比例扩大到 51%，成为该公司的绝对控股方。仰融为此专门在太平洋小岛百慕大设立了一个项目公司——华晨中国汽车控股有限公司，此公司由华博 100% 控股。这时候，仰融还悄悄完成了对华博的资本改造，其股权结构改为仰融占 70%、另一自然人占 30%，法定代表人仍是仰融。据 2003 年的媒体

披露，有档案显示，仰融一手策划华晨收购沈阳金杯，其所有投入的现金则均来自许文通掌控的海南华银。

在完成了这一系列长袖善舞的资本组合之后，仰融开始筹划在美国的纽约证交所上市。当时，中国还没有成立证监会，仰融的一切运作均无先例可循。为了让上市公司有一个更为合法、合理的身份，仰融筹划成立了非盈利性的“中国金融教育基金会”，发起人是中国人民银行教育司、华晨控股、中国金融学院和海南华银四家，就这样，仰融戴上了一顶有众多垄断性国营资本背景的显赫的“红帽子”，它让这位资本枭雄得益于先而倾轍于后。1992年10月，“华晨中国汽车”在纽约成功上市，融资7200万美元。这是中国企业海外上市第一例。对纽约证交所来说，这也是来自社会主义国家的第一只正式挂牌的股票。它在当年的美国股市轰动一时。

华晨上市让仰融一战成名，他很快意识到，无意中踏入的汽车行业也许是中国最具成长性的领域。从1995年起，仰融以大股东的身份接管了金杯客车的管理权，把精力逐渐转移到经营工作上。当时的汽车行业因多年的垄断经营，各大汽车厂家均裹足而行，无太多的战斗心，业内“行规”重重，暮气十足。当仰融真正进入之后，这位大局观十分清晰和敏锐的战略家很快成了一个让人头痛的“颠覆者”。

金杯公司的主打产品是海狮牌小客车，在这个市场中，长春一汽的解放牌面包车是当之无愧的“小霸王”，风头正劲。仰融把全公司最精良的研发人员全部调集起来，专门针对“小解放”开发出一款低成本的海狮新车型。在这期间发生过一段很见仰融性情的轶事：仰融曾去长春拜访一汽董事长耿昭杰，耿以傲慢待之，仰不忿。海狮新车型设计出来后，仰融卷着图纸再找耿昭杰，说：“我这个车一卖，你的小解放肯定就不行了。但是我开发这个车呢，也肯定要亏本。我一个月生产五百台，一年打个折就是五千台，你每台车给我一万元，总共五千万，我把这个型号的许可证卖给你。这个情况，我是通报给你了，如果你不同意，我就按我的方式干了。”

耿昭杰从来没有见过这种人，一定以为他疯了。新海狮推出市场之后，因其造型新颖、价格低廉、营销手段灵活而深受中小城镇用户的欢迎，仅一年后，一汽的小解放就由盈利转入亏损，又两年，被迫退出了竞争。

从1997年底起，仰融就开始筹划引进德国技术和设备，打造一条年产10万辆的国产轿车生产线，他提出，“要制造拥有百分百知识产权的中国轿车。”此言既出，业内领袖一派摇头景象。

仰融造轿车，并不像别的企业家那样，按部就班，沿台阶而上。他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。他在自主品牌的打造上实行的是双轨并行的战略，一方面，通过委托设计、自身滚动积累的方式培育核心研发能力。华晨出资1亿元，与清华大学联合成立了清华大学汽车工程开发研究院，仰融出任理事长；另一方面，打破常规的合作模式，在中国加入WTO的大氛围中，和世界级别的汽车公司寻求不同形式和合作内容的合作。他先后与宝马、通用、丰田等五家国际大汽车公司开展了广泛的合作，仰融得意地称之为“五朵金花”。

在“金花”们的拥围下，自主产权的轿车研发便不再是闭门造车。除了围绕汽车构筑产业和资本平台之外，仰融还频频出手，涉足其他领域，在他的强势运作下，华晨如大章鱼般地展现出众多的支脉，到2001年前后，仰融打造出一个市值高达246亿元之巨的华晨系，旗下有5家上市公司，系内各种关联公司158家，其中控股138家。华晨拥有8条汽车生产线，10多家汽车整车和部件工厂，在中国汽车行业形成了一个前所未有的、“金融-实业”交融结合的体系。在仰融的规划中，未来的华晨将在一家金融控股公司之下，形成汽车、金融和基础建设等三大板块，其中汽车占总产值的80%，到2010年实现150万

辆的产销，2000 亿元的营业收入，200 亿元的利润。无疑，如果这个目标得以实现，华晨就将成为中国最大的汽车公司。

2000 年 12 月，第一代中华轿车在沈阳下线。在隆重的下线仪式上，仰融兴奋地手举一幅“中华第一车”的书法向到场的嘉宾和记者展示自己的梦想，他宣称：“到 2006 年，中国汽车业滩头阵地上惟一敢和外国企业叫板的，是我华晨。”这一刻的仰融，俨然一个民族汽车拯救者的形象。

一直到 2001 年初，仰融的事业毫无败局的迹象。

1 月份，为了表彰第一辆中华轿车下线，沈阳市政府举办了一个很隆重的仪式，授予仰融“荣誉市民”的称号。仰融公布 2000 年公司业绩，华晨的税后利润为创记录的 18 亿元，在汽车行业里仅次于上海大众、一汽大众。3 月份，沈阳政界发生大地震，市长慕绥新、常务副市长马向东因贪腐而被拘，案情涉及广泛，全市的重要涉案官员达 122 名，是为“慕马大案”。作为沈阳市最知名的大企业，华晨与政府有十分密切的互动，现任首脑的落马自然会影响到仰融的战略思考。正是在这个敏感时刻，他开始与英国著名汽车公司罗孚商谈，规划南下新建汽车基地。

罗孚是一家拥有 100 多年历史的老厂，由于成长缓慢，近年来亏损累累，正急切地在全球范围内寻找卖家。仰融与罗孚的谈判很快上升到全面合资，仰融提出的合作方式包括：合资后罗孚的所有产品都搬到中国生产；保持罗孚英国研发中心和欧洲销售体系的存在，每年在中国生产的产品中，出口欧洲的用罗孚品牌，在中国和亚太区销售的打中华品牌；罗孚帮助华晨完成发动机的升级换代，并在发动机上打上“中华”商标。

这是一个让人憧憬的大型合资项目，它是中国企业家第一次以整合者和拯救者的角色出现在国际主流商业舞台上。进入 21 世纪之后，崛起的中国开始在全球经济竞争中展现更为强势的力量，一些快速成长中的大公司都在试图通过购并与合作的方式进行跨国发展和实现产业升级，华晨与罗孚的合资应该是最早和最让人期待的项目之一，与日后的联想购并 IBM 的 PC 事业部、TCL 收购汤姆逊彩电等相比，仰融所表现出的主动心和企图心似乎更大。如果此次合资成功，中国汽车行业的版图将全部改写，甚至连成长航线都可能赫然改道。其意义之大，绝不亚于十年前的华晨美国上市。在相关协议都签署抵定之后，仰融做了一个让他懊悔终生的决定。在这位优秀的战略构架师的算计中，招招精准，环环紧扣，所有的要素都已完美齐备。可惜，他偏偏漏算了一个似乎很不重要的一点：东北方面的心态。

在辽宁省和沈阳市政府看来，仰融这次是想“乘乱溜走”了。一位投资银行的分析师认为，“站在辽宁省、沈阳市的角度看，仰融的做法如同掏空金杯汽车，让金杯汽车为他在外省的项目输血。”

政府与仰融的谈判细节从来没有公开，不过其沟通的结果众所周知。政府方面希望仰融把罗孚项目放在辽宁，年初由大连市委书记升任辽宁省省长的薄熙来还具体地提出了一个“大连方案”。仰融则坚持在宁波建厂，不过他承诺沈阳仍然将是华晨的客车基地。显然，这是无法让政府满意的答复，就这样，矛盾突然在 2001 年的秋天激化了。

拉锯式的谈判在 2002 年春节后破裂。3 月 11 日，财政部企业司下发公函，将华晨及其派生的所有公司，一次性划转辽宁省人民政府，所有债务也一并划转，公函要求“抓紧时间审计，以防国有资产流失”。接收小组当即向仰融宣读了这封公函。

仰融继续以不妥协的姿态行事。3 月 21 日，华晨汽车在英国宣布与罗孚合资的新闻，并出资 1 亿元

买下宁波的建设用地，一次性向罗孚支付 1500 万英镑的技术转让费用。一周后，工作小组进驻沈阳华晨，开始全面清查、核查、接收华晨资产。双方撕破脸皮，决裂无可挽回。

5 月，仰融飞到山西五台山求祈拜佛。随后住进了上海瑞金医院。月底，以旅游护照悄然赴美不归。

6 月 18 日，华晨汽车董事会解除了仰融的公司主席、总裁等职务，理由是“不恰当地作出与基金会的业务方针相违背的业务决策，并因而不能顾及本公司股东的集体利益”。第二天，华晨与宝马的合作项目建议书在国务院办公厅会上获得通过。而在半个月前，中华轿车也登上了最新的车辆生产目录，正式获准量产面市。6 月 25 日，身在美国的仰融将持有的华晨中国股票在香港股市全数抛售，套现 8968 万元。至此，仰融出局的猜测得到了公开的证实。

仰融出走后，宛若迷宫的华晨系实非外人可以掌控，因此，辽宁方面最重要的工作就是挽留团队骨干。最终，仰融的 4 位助手、被外界称为华晨的“四大金刚”均同意留任，这 4 个人的留任使仰融的孤身出逃更像是一场众叛亲离的闹剧。

8 月 20 日，中华轿车的市场投放仪式在北京隆重举行，最先上市的中华标准型产品市场售价为 16.98 万元，它成为中国市场上惟一与国际品牌抗衡的中档国产轿车。华晨宣布将通过 5-10 年的时间，发展为国内的一个重要的汽车集团，5 年内目标销售量达到 18-20 万台，到 2010 年，实现销售收入 1300 亿元，占据中国汽车市场 10% 的份额。在热烈喜庆、气象辉煌、群贤毕至的景象中，独缺那个身材中等、声如洪钟、总是梳着一个光亮大背头的主角，本应该出现在镁光灯的中央接受人们的簇拥和祝贺，而此刻却在大洋的彼岸独自黯然神伤。

造成决裂的导火线，是位于宁波的罗孚项目被理所当然地终止。当时，土地拆迁已经完成，办公大楼也开始启用，四辆被罗孚改良过的样车已基本完成，新车型正在日内瓦展出，发动机的改良正在进行中，严格按协议办事的罗孚已经把所有生产设备清单移交中方。当苏强以“立项有误”为理由，告知罗孚和宁波方面的时候，他面对惊诧无比的眼光，回答不出一个解释的理由。为了终止合同，华晨赔付 2 亿多人民币。

仰融与政府的恩怨纠缠还有几缕余音。

10 月 14 日，仰融通过香港华博财务公司以侵占资产和行政侵权为由，向北京市高级人民法院起诉中国金融教育发展基金会和财政部，其直接诉讼争议标的达 20 亿元，成为新中国成立以来涉案金额最大的产权纠纷案。仰融是那种总是在创造记录的人。为了表明自己之“合法无私”，他甚至签署委托书，宣布将法律确认之应得的华晨资产，全部捐献给非盈利性社会团体或慈善机构。4 天后，辽宁省检察院以涉嫌经济犯罪发出通缉令，正式批捕仰融。11 月，北京法院认定仰融的起诉“无可诉性”，暂不受理。仰融转而在百慕大起诉华晨中国汽车，在美国联邦哥伦比亚地区法院起诉辽宁省政府，最后均因“不在管辖权内”而告失败。至此，“拯救者”仰融完败谢幕。10 月 23 日，新任华晨主席吴小安对记者说：“仰融先生在本集团的管理、运作和业务的参与是微不足道的……”

仰融离去后，华晨日渐衰落。而仰融本人也对当年的那段公案有新的反思。2005 年 8 月，仰融接受媒体越洋采访时说：“我真没有想到，把项目放在宁波会惹出这么多事……要是放在大连，可能什么事都没有。” 手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第五部 2003 年～2008 年 大国梦想成真 2003 年：重型化运动

“中国真牛”

——北京王府井百货大楼店员标语 2003 年

2003 年的中国民营企业出现了一场如火如荼的“重型化运动”。

一次，41 岁的戴国芳站在长江南岸的长堤上，用带着浓厚苏南口音的普通话对前来采访的记者说：“铁本要在三年内超过宝钢，五年内追上浦项。”他说这话的时候，兴奋得像一个已经把奖杯抢到怀里了的大孩子。宝钢、浦项分别是中国和韩国最大的两家钢铁厂，分列全球第五、第三。只有小学文化水平的戴国芳计划在长江边上建造一个年产 840 万吨的大钢铁厂。

这是一个从蒿草丛里长出来的苦孩子，12 岁那年，因家里实在太贫穷，只好辍学去谋生活，第一份工作就是捡废铜烂铁。他在商业上似乎有特别的天赋，1996 年，戴国芳注册成立江苏铁本铸钢有限公司，注册资本 200 万元，“铁本”之意，以铁起家，不离本业。到 2000 年前后，铁本的厂区面积扩大到了 18 公顷，拥有 1000 多名工人，在当年度的《新财富》“中国 400 富人榜”上，他名列第 376 位，估算身家为 2.2 亿元。

近年来，随着宏观经济的持续高速增长，钢铁价格普遍持续上涨。铁本厂的门口，来自全国各地的大卡车每天排成长龙，等候提货，这样的景象天天出现。按戴国芳的估算，中国的这股钢铁热起码还可以延续 5 到 6 年，他决定新建一个更大的钢铁厂。铁本的新建计划得到了常州市政府的大力支持。在常州的很多官员看来，戴国芳是一个值得信托的人。他平日生活十分俭朴，家中所有积蓄都投到了工厂里，父亲和继母一直在乡下以种菜为生。

在一开始，戴国芳的设想并没有如后来那样的宏大。然而，在官方人士的热情推动下，铁本项目在短短的六个月里，规模从一开始的 200 多万吨级，最后被定在 840 万吨，规模占地从 2000 亩攀升到 9379 亩，工程概算为天文数字般的 106 亿元。在那个时候，铁本的固定资产为 12 亿元，净资产 6.7 亿元。以这样的资本规模要启动一个超百亿元的项目，无疑是“小马拉大车”。戴国芳对属下说，“地方上这么支持，上哪儿找这么好的机遇？”也正是确认了政府支持的讯息后，当地银行对铁本大胆放贷，它一下子获得了 43.99 亿元的银行授信。

一家民营企业要启动一个投资上百亿元、占地近万亩的钢铁项目，是很难得到中央有关部门的批准的。中国经济改革，向来有“闯关”的传统，常州人在铁本项目上，也尝试了“闯关”手段，铁本的 840 万吨项目被拆分成七个子项目和一个码头项目分别上报，铁本相应成立了 7 家徒有其名的“中外合资公司”，在建设用地的权证审批上，用地被“化整为零”，切分成 14 个土地报批申请。项目所在的常州高新区经济发展局在一天内，就火速批准了所有的基建项目。戴国芳日后在看守所里对前来采访的记者说：“当时的所有手续都是政府去搞的，我们也没有去过问这些事。当政府说可以动了，我们就开工了。”

在 2003 年，戴国芳显然不是惟一个进入钢铁业的民营企业家。同年，上海复星的郭广昌也正谋划在浙江宁波建一个钢铁厂。其他领域，同年 7 月，两度当选“中国首富”的四川刘氏家族的刘永行在包头宣布，东方希望集团将在这里投资 100 亿元建设百万吨级的铝电一体化项目。这场“重型化运动”，在很多年后仍然让人津津乐道，市场的车轮似乎正在碾向坚硬的垄断地带。在过去的三十年里，中国民营资本力量在 1987 年和 1996 年先后有过两次突破所有制樊篱的努力而未能成功，那么，2003 年的这次“重型化运动”则是第三次、也是实力最为强大的集体冲锋。针对这一活跃景象，《中国企业家》杂志在年底

的一篇评论中不无激越地写道：“当人们看到，民企的升级和中国的新型工业化正在适时对接，民营‘企业家精神’和民营资本一并注入中国的重工业中的同时，人们不再怀疑，耕耘在重工业领域的民营企业未来数年内将刷新中国民营企业的最强阵营；这轮以市场化力量为主要发动机的新工业运动将托生出中国第一批不是官员出身、不被政府任免、只以市场论功过的重工巨头。”这段评论在日后读来，恍若前世梦语。手机用户请登陆随时随地看小说!

下卷 第五部 2003 年~2008 年 大国梦想成真 2004：表面的胜利（1）

（一）铁本：最典型的惩戒对象

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。①2006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。(本文来源：网易商业频道)ee321 手机用户请登陆 随时随地看小说!

下卷 第五部 2003年~2008年 大国梦想成真 2004：表面的胜利（2）

（二）德隆每天都在处理危机

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，他的目的其实就是三个。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。后来的事实也正是如此，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。手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第五部 2003 年～2008 年 大国梦想成真 2004：表面的胜利（3）

（三）郎咸平的三次思潮讨伐

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 迷趾 20.技 式鸢筒糠肿杂凶式鹈布 20 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询下反问说，“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者都卷入其中，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。”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第五部 2003 年～2008 年 大国梦想成真 2004：表面的胜利（4）

（四）20 周年，海尔是个谜

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 亿港币收购史玉柱的“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，前一项只说不说，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被悄然取消，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。”^①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，在评价未来的家电业动向时，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。”手机用户请登陆随时随地看小说！

下卷 第五部 2003 年～2008 年 大国梦想成真 2004：表面的胜利（5）

(五)20 周年，联想大跃进

“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。①联想与IBM的此次购并交易价格最终确定为17.5亿美元。PC：personalcomputer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—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”。①IBM 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？ 虫虫书吧
<http://www.ccs8.cn>