



mindreport | 观念报告 | Vol:002

## 中国企业史札记

Notes on China Business History

从来没有一段历史，是按照人们预想中的路线一丝不苟地前行  
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  
它们让人们的智力和承受力面临极限的挑战

吴晓波/著

# mind

观念领先

m i n d i n s t i t u t e

《中国企业史札记》

作者: 吴晓波

出版日期: 2007 年 1 月

类别/Tag: 管理理念

联合机构:



《CEO 经观商业评论》

《经济观察报》

吴晓波, 财经作家, “蓝狮子”财经图书出版人, 著有《大败局》、《被夸大的使命》、《激荡三十年》等

本报告中的十二篇文章原为吴晓波 2006 年为《经济观察报》之《CEO 经观商业评论》撰写的“中国企业史札记专栏”。2007 年他将继续撰写此专栏。

吴晓波新著《激荡三十年: 中国企业 1978—2008》(上卷) 已由中信出版社, 2007 年 1 月出版

由 mindinstitute 出版

网址: [www.mindmeters.com](http://www.mindmeters.com)

版权所有 ©Copyright 2007

m i n d i n s t i t u t e

## ideas & content

《中国企业史札记》报告包括:

- 03 企业史上的“意外事件”
- 08 寻找企业史上的“快乐英雄”
- 12 外资在中国的“花样年华”
- 16 “改革从违法开始”
- 20 中国经济政策的“马其诺现象”
- 24 “国字号”企业家的宿命
- 27 乡村商业生态的败坏
- 31 企业家的“政治博弈术”
- 34 毛泽东的商业精神
- 38 产权的焦虑
- 43 中国企业家的法罪错位
- 46 “宏观吃紧 调控民企”
- 48 我对历史的本质始终迷惑不解

## 企业史上的“意外事件”

从来没有一段历史，是按照人们预想中的路线一丝不苟地前行着的。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，它们让人们的智力和承受力面临极限的挑战。

梳理近三十年的中国企业史，我们便可以发现，正有那么一些“意外事件”的发生，让中国经济和企业呈现出如此独特而缤纷的现状：

### 意外之一 6000 亿美元计划意外落空

如果我们把 1978 年视为中国企业改革的元年，那么，在当时决策者的规划中，中国企业该走一条怎样的扩张道路呢？

在当年 3 月的全国科学大会上，国务院副总理方毅提出了一个令人兴奋的科学发展规划，确定了 108 个项目作为全国科技研究的攻关重点，目的是“到本世纪末赶上或超过世界水平。”与此相关的，国务院拟定了一个企业发展规划，其主题是引进 6000 亿美元的外资在中国建设 120 个巨型工业企业。这无疑是一个雄心万丈的规划，它表明以邓小平为首的新领导层决定用国家投入的方式来迅速地提升中国的公司规模和能力。这个计划被披露后，在国际上引起了巨大震撼。在下半年，中国向美国、欧洲和日本派出庞大的代表团，与各国政府和企业家广泛接触，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副总理说，“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？”在西德，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。

但是，政客的热情一旦落到具体的商业项目上却未必能丝丝入扣。一个例子是，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。结果，丰田、奔驰表示婉拒，其他公司表示了兴趣但没有行动，通用派出以董事长墨菲为代表的谈判团，但投资动议最终被董事会否决，只有德国大众动了真格，当然它后来因此赚到盆满钵满。到 1979 年，中国的这个超级计划就偃旗息

鼓，《经济学人》的评论是，“中国全面取消了这个计划，因为中国不仅缺乏必要的基础设施，而且也缺乏现代化的管理人才和受过良好训练的工人。”而《时代》周刊则直截了当地认为，“由于中国政府缺乏付款能力，所以庞大的引资计划是不切实际的。”

“尽管我们打开了国门，资本却未必会纷涌而入。”6000亿美元的现代化计划搁浅，对当时的决策者——特别是改革派来说是一个不小的意外，中国不得不选择更切实际的经济和企业发展模式。

## 意外之二 特区试验意外成功

1979年1月，当副局级干部、建设部下属招商局常务副董事长袁庚到北京向李先念副总理汇报设立蛇口工业区的设想时，中央高层大概没有人把它当成一个很重大的事情，这个动议没有在国务会议上进行讨论，也没有被列入“试点”或改革典型，有一个细节能证明当时的试验性：当袁庚提出要给一块工业用地时，李先念顺手用笔在地图上画了七八十平方公里的地方，说：“袁庚，这个都给你。”袁庚吓了一跳，最后只敢要了2.14平方公里。蛇口工业区，一没有被纳入国家计划，二没有财政拨款，纯属试验性质，一年多后深圳特区设立，中央也只给了4000万元的贷款，其余都要广东省自己“找食”。其受重视和被扶持的程度，与后来的上海浦东开发不可同日而语。

但是，就是这个无心插下的柳树却意外地张枝发芽，深圳靠土地出让和优惠的政策，迅速形成资本“凹地效应”，袁庚等人提出的“时间就是金钱，效率就是生命”等理念更成为中国改革的风标。1984年，邓小平到深圳视察充分肯定深圳经验，自此特区模式及做法渐渐成为中国改革的主流经验。1992年，在三年治理整顿后，邓小平再次南巡深圳，在那里吹响了加快改革的动员号。

特区的意外成功，在南中国打开了一扇对外开放的窗口，在此后的二十年里它一直是中国继续开放和改革的示范生。

## 意外之三 乡镇企业异军突起

为了防止从土地中释放出来的农民大规模进城，早在1979年，中央就提出了鼓励社队企业发展的战略，标志性的文件是7月国务院公布的《关于发展社队企业若干问

题的规定（试行草案）》，在这个颇具改革气质的文件中，可以看出中央层对民营企业，特别是对萌芽于农村的乡镇企业的角色与作用的定位。在《规定》的第二章《发展方针》中明确写明，社队企业的产业方向和产品方向是“主要为农业生产服务”，而其成长的半径则被限定在农村市场，社队企业“不得与先进的大工业企业争原料和动力。”因而，当经过将近两年的发展，社队企业突然蓬勃成长，并开始在某些领域与笼子内的国营企业争夺市场和原材料的时候，规定中的这些限定条款便被启动了。

1982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“个人未经工商行政管理部门批准，不准贩卖工业品”、“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，体现出决策层当时的某种战略判断。

但是，乡镇企业的蔓延之势还是大大出乎人们的意外，到1980年代中期，长三角和珠三角的乡镇企业已经“三分天下有其一”，不但跟国营企业抢原料、抢市场，更是抢人才、抢技术，抢得不亦乐乎。尤其意外的是，这些企业诱发了饮料食品和家用电器业的发展，直接引爆了国内消费市场的繁荣，打响了民族工业的第一次振兴战。

便是在这样的背景下，1987年，邓小平在与外宾的一次谈话中说，“我们完全没有预料到的最大的收获，就是乡镇企业发展起来了，突然冒出搞多种经营、搞商品经济、搞各种小型企业，异军突起。”

中国的企业变革，常常让人有“东边放炮西边响”的感慨：列入国家级重点扶持的试点单位基本上都是超大型国营企业，但是改革成效最好往往倒是计划外的“杂牌军”；重工业一直是最受政策倾斜的领域，但是以饮料食品和家用电器为代表的轻工业却发展最为迅猛；国营企业一直是改革的重点方向，但是民营企业却是成长最快的一股力量。

## 意外之四 日韩财团模式的意外中断

1995年前后，以家电业为代表的中国新兴企业群体崛起，一个象征性的数据是，在三年前，全国百家商场的家电销售排行榜上，几乎都是跨国品牌的天下，而到1996年，国内品牌一举收复失地，海尔、科龙、TCL、长虹、联想等公司构成了一道很鲜亮的品牌长城，民族工业的信心在此时接近爆棚。于是，如何让这些公司迅速地进入世界500强，成了一个看上去迫在眉睫的话题。

在这场热烈而高调的讨论中，日韩模式成为最受追捧的方向。“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、代表中国势力的巨型公司”，这几乎在当时的经济决策界成为共识。在这个战略目标下，国家有关部门开始展开调研，决定赋予若干大公司以更大的资本权力，包括允许这些公司设立有融资功能的财务公司等等，在这些地方省份，做强做大也成了公司变革的主旋律，在广东，一些中小型的家电公司被并入科龙，在杭州，四家电器公司被强行合并成金松集团。

正当这种“归大堆”的企业模式眼看将如火如荼之际，1997年，一场突如其来的亚洲金融风暴让这场变革戛然而止。

在金融风暴中，日韩财团企业遭遇重创，在一年前还被中国乃至全球视为高速增长典范的大宇集团轰然崩塌，传奇创始人金宇中潜逃海外。对此的反思，让中国公司在财团式成长的道路上折途而返。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，今日的中国公司将呈现一派怎样的气象？

## 2006年：新的意外可能发生？

我们要去哪里，从来是一个问题。

将近三十年来，中国企业史最大的戏剧性之一，便是发生在其间的每一次意外都比预先的规划更符合发展的逻辑。在2006年之后的岁月，是否还有更大的意外在不远处等着我们？

在日趋全球化的格局中，中国公司的命运仍然让人充满好奇。在宏观层面上，人民币的持续升值将削弱中国外贸产品的价格优势，却大大增强了中国公司的收购实力，在外贸拉动和内需驱动的选择中，势将有新的变局发生。而在国内产业的重整上，国营公司、跨国公司和民营公司的利益角逐正趋白热化，后者固然有被边缘化

的可能，但是，本土企业家们对国情的现实掌握和创业韧性，有没有使他们创造出谁也没有预料到的意外结果？

1987年，80岁的费正清在《观察中国》一书中写道，“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。”

将这段耐人寻味的判断，与中国企业史上的种种意外事件结合起来思考，也许我们得出的结论会更趋真实。■

## 寻找企业史上的“快乐英雄”

一

梳理近三十年的中国企业史，竟没有发现几个快乐的人。这令人始而好奇，继而怅然。

改革开放以来，第一个知名的企业家是周冠五，1979年，国务院确定了八家国有企业为第一批改革试点单位，由此拉开国企改革的序幕，首钢名列试点企业之首，当年已近60岁的周冠五被推到镁光灯下。在试点开始后的三、四年里，以承包放权为主题的改革成效非常显著，周冠五因而成为一名十分耀眼的改革人物，然而，用他后来的话说，首钢的改革过程，就是不断地与中央政府“讨价还价”的过程。1986年，首钢的上缴利润承包基数一再上升，终于到了企业拒不执行、财政局通过银行强行扣掉首钢账上资金的地步，周冠五愤而给邓小平写信，才让事态缓和了下来。但是，首钢与北京市及国家各部委之间的矛盾台面化，为他日后的黯然下台就此埋下祸根。1995年，周冠五受其子周北方案牵连，黯然下台。周冠五是不快乐的。

在民营企业家中，海盐衬衫总厂的步鑫生是第一号典型，1983年，步鑫生的改革受中央领导激赏，举国所有省市党报同一日在头版刊发他的长篇事迹报道，成为风头一时无二的“夏伯阳式”的改革英雄，此后二十年间，再无企业家受到过如此“待遇”。步鑫生的工厂日日参观人流不断，他的头脑也日渐发热，在地方政府的耸动下，他贸然上了一条西装生产线，却无法打开销路，几年后，工厂就陷入困境，步鑫生几经挣扎，终于被迫离职。他后来境遇坎坷，一度看病无钱要人接济。步鑫生是不快乐的。

在整个八十年代，改革人物辈出，却大多显赫于先而黯然于后，试图跨地区组建造纸集团的马胜利如是，发明了“满负荷工作法”的张兴让如是，第一个在中关村开办科技公司的陈春先如是，因雇工问题而备受关注的“傻子瓜子”年广久如是。连当年以开风气之先的勇气领导特区经济的袁庚、任仲夷、项南等官员也莫不如此，广东省委书记任仲夷搞特区，数度检讨、饱受批评，到离休之日，他给好友打电话说，“我终于平安着陆了。”侥幸之态跃然而出。显然，他们是不快乐的。



## 二

进入 90 年代，一群起身于草莽的企业家集体亮相，他们或白手起家，或把一些濒临破产的国有、集体企业妙手回春。这是一个性格鲜明、极富创新精神的群体，他们有的极富想像力，如南德的牟其中用罐头换飞机，成为首个“中国首富”，有的是营销上的天才，如三株的吴氏父子，三年打造一个保健品帝国，如娃哈哈的宗庆后，在城镇和农村市场把跨国品牌打得满地找牙，有的精于管理，如海尔的张瑞敏，把一家小工厂做成多元化的家电大公司，有的则善于捕捉机遇，如联想的柳传志，由代理销售起家，竟成就一个庞大的计算机公司，我们可以用很多的形容词来描写这些企业家，他们是勇敢的，是睿智的，是愤怒的，是豪放的，但是，我们却不能说，他们是快乐的。

张瑞敏曾用八个字描写自己的生存之道——“战战兢兢，如履薄冰”，这既展现出他经营战略上的谨慎，却也正是他内心某种真实折射。若干年前，广东乐百氏集团创始人何伯权曾自嘲说，“企业家过的是一种非人的生活”，其所谓“非人”，有工作紧张、无生活乐趣的意思，却也颇有无以言表的难言之隐。

我们还可以发现一个现象，在上世纪 80 年代和 90 年代成名的企业家几乎没有一个“荣退”的案例，无论是长虹的倪润峰、三九的赵新先、科龙的潘宁还是红塔的褚时健等等，其命运轨迹竟大多是“起而传奇，中则辉煌，晚年落寞”。2004 年 12 月 31 日，台湾宏碁创始人施振荣宣布正式退休，台北为此组织了一场 600 人参加的“退休感恩晚会”，这一新闻在国内企业界溅起无限感慨，“江湖谁人能荣退”，中国公司三十载，成就多少英雄豪杰，但一句老话“人在江湖飘，哪有不挨刀”却宿命般地如影随形在企业家的身后，每每如期应验，次次令人唏嘘。

## 三

于是，我们开始被这样的问题缠绕：

一个焦虑躁动的、愤愤不平的、惴惴不安的企业家群体能够打造了一个繁荣而向上的商业时代吗？

中国企业家的不快乐，是与生俱来的吗？是东方式的吗？或者说，是什么让这些中国改革的最大获益群体快乐不起来？

这似乎是一个十分棘手而庞杂的问题，它体现出我们这个时代的某种商业本质。如果要稍做解读，涉及下述三个方面：

——市场法制化程度的低下，造成企业家创业的灰色特征。十余年前，我去浙江温州调研，彼时创建了中国第一座农民城龙港、后来下海经商的陈定模曾冲口对我说：“一切改革都是从违法开始的。”言辞或有偏颇，却直射出中国变革的某些特质，那就是，制度的建设和完善往往落后于经济的发展，使得那些先驱者和试验者被迫游走在法制的灰色地带，最终成为他们身后无法摆脱的“原罪”。试想，一群时刻会遭遇质疑的群体，如何快乐得起来？

——政府的“无限参与”导致市场竞争的失衡和不充分。政府部门在资源、政策上的强势表现以及亲自下场竞争，是最具特色的中国国情，过去二十多年中，几乎所有的行业都是在被垄断情形下次第开放的，在这个过程中，国有资本既是游戏规则的制订者，又是市场的竞争者，这直接造成市场环境的浑浊。与此同时，产权清晰化改革的一直在非常不确定的氛围中曲折地进行，民营企业不得不在一次又一次的政策寻租中寻找成长的缝隙，而那些在完全竞争环境中拼杀出来的国有企业当家人则为了自身及其经营团队的利益被迫“曲线自赎”，这中间的种种微妙博弈，构成了当今中国商业最生动而暧昧的风景。当寻租成为一种本能和成长的必要手段时，经营者的心态就可能被扭曲，快乐自然成为一个不现实的奢侈。

——整个社会的财富分配和积累的不均衡，造成普遍的“仇富心态”。改革的成果以多么丰富多彩的方式渐渐地聚集到了少数人的手中，这是现在及未来的人们都十分好奇、却还没有被完全揭示出来的真相，不过，几乎所有的人都不会反对这是一个不争的事实。企业家群体既是商业进步的创造者、旧体制的破坏者，也是财富积累的主要分享者之一，于是乎，在一个人人渴望致富、却又对先富者充满莫名仇视的社会中，他们最容易成为遭到攻击和质疑的一群。在此种氛围中，快乐从何而来？

上述的推理将直接演绎出这样的结论：中国企业家的“快乐缺失”，是制度性和结构性的。如果中国企业变革的现有逻辑及价值观不被检讨，“快乐英雄”仍然会寻之而不可得。事实上，惟有随着法制化程度的提升、行业竞争的充分性以及全社会财富分配的均衡，企业家的“快乐指数”才可能逐渐提升。

让人稍感欣慰的是，在当今的某些行业，如互联网产业中，由于市场的充分公开及全球化特征，使得中国企业的成长与财富的积累较为透明，公众对这一领域的致富者较少仇视，那些 IT 英雄的笑容也较为由衷和自然。

一个时代有一个时代的快乐与忧伤，不过正如两千三百年前柏拉图在爱琴海畔说过的：“让全民快乐是一切制度的根本。”此话由远而近，让人回味再三。快乐无觅，英雄何趣。一部中国企业史，我们最终期待的，无非是一个彻底灿烂、发自内心的快乐笑容。■

## 外资在中国的“花样年华”

对跨国公司的持续倾斜和迷恋，是否会影响到中国公司成长的公平性？其负面效应是否已经到需要警醒和反思的时刻了？

一

从1978年到1983年中期，中国到底吸引了多少跨国公司和国际资本？

这如果是一道智力测试题，大概不会有太多的人回答得出正确的答案。1983年6月的《经济学人》写道“自1979年以来，中国官方批准了105家合资企业，引进外资约2亿美元。去年，只有不到10项新交易签署，大多数合资企业都停留在小规模项目上，对现代化进程没有太大帮助。”

五年半时间，引进区区2亿美元的资金，这对于开放之初的中国来说，无疑是让人失望的。一个隐藏着的事实是，在改革开放的初年，邓小平曾经尝试用“巨额国际资本密集投入”的方式来迅速地拯救中国经济，他试图借用资本主义的钱来造“中国大厦”。在1978年的6月，邓小平在一次谈话中说：“同国外做生意搞大一点，搞它500亿，利用资本主义危机，形势不可错过，胆子大一点，步子大一点。不要老是议论，看准了就干，明天就开始，搞几百个项目，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，明年就开工。”在他的督促下，中国提出了庞大的10年计划，计划引进500亿美元的外资，大大扩大工业、农业、科学技术和武器产品的生产。美国学者费正清日后评论说：“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。”

在1980年代中期之前，中国对外资的渴求与跨国公司的相对冷漠形成了一个有趣的、迄今已经不太被人提及的对照。在1978年，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30万汽车项目婉拒，傲慢的奔驰公司说不可能转让技术，通用派出了访问团，不过投资方案却遭董事会否决，最后只有大众进入了实质性的谈判，它成了第一个在中国尝到甜头的汽车公司。即便是那些最早进入中国的跨国公司，从

一开始便将这里当成了产业梯级转移的下游市场，耐克公司开设在广州的第一家工厂有两条生产线，分别是从台湾和韩国拆装过来的，到1985年底，中国引进了105条彩电生产线，其中四分之三是“二手线”。

对外资的渴望，还直接催生了深圳特区的创建，在全面引进外资无望后，邓小平希望在靠近香港的地方开一个“引资窗口”。但是在1984年前后，香港亚洲研究中心陈文鸿博士却在一项研究中发现，当初袁庚等人提出的四个深圳发展目标，到1983年都已经渐渐偏离：“产品以出口为主”，进口大于出口4.84亿美元；“引进以先进技术为主”，但引进的主要是香港、日本的被淘汰不用的设备；“投资以外资为主”，实际上外资只占投资的30%，而且绝大部分是港资；“结构以工业为主”，当年深圳工业生产总值为7.2亿元，而社会零售商品总额为12.5亿元，做生意赚的钱比工业多得多。

## 二

这种外资迟疑的状况直到1985年之后，才稍稍得到了改观，那一年，中国出台了新的法规，给予中外合资公司以超国民的待遇，它主要表现为税收上的极大优惠和设立执行特别政策的开发区，到1992年前后，随着中国消费市场的全面苏醒，外资的引进才进入井喷时期，中国日渐成为全球最大的资本吸入国之一。至此我们可以得出的结论是：一、在改革的启动期，国际资本的贡献率非常有限；二、中国以超国民的政策代价才真正诱发了外资潮的到来。

第二次外资潮的出现，与国有企业的改制有关，在1992年之后，以产权清晰化为特征的国企变革在各地以各种方式开展，在这期间，外国公司成为了催化变革的外部因素，一些地方和企业不惜以极其低廉的价格出让国有资产，以期获得“合资企业”的身份，从而摆脱体制上的羁绊，这种做法被称为是“化钱披洋衣”，它“解放”了大量的国企，也让无数境外公司获得了超额的改革利益。

麻省理工大学教授黄亚生在《改革时代的外国直接投资》一书中警告说，中国患上了“外资依赖症”，他认为“中国的问题根本上不是对外开放过度，而是对内开放严重不足”。这个论断基本上是成立的，不过“依赖症”的说法似乎没有“幻想症”来得更准确，从1992年以来，外资一直被当成是改革势力冲破旧体制的一个“外来力量”。

幻想之一：用市场换技术。从家电、汽车和IT业的现状看，尽管我们以极其优惠的政策引进了大量的跨国公司，它们也极大地激活了各个专业市场，但是，中国公司

在核心技术上始终没有获得收益，中国成了全球最大的产品组装基地，这一幻想在战略思想上直接产生了两个后果：第一，政府放弃了产业技术的引导职能和责任；第二，导致了本土企业的普遍的核心技术空心化；

幻想之二：用资本换机制。这种思潮的经典之作是印尼黄氏家族的中策集团在1993年前后以极其低廉的价格大量收购优质国有资产，各地政府和国有企业家予以了热烈的配合，从日后的效果看，这些企业最终都成了国际资本市场上的“猎物”。在这一改革逻辑之下，因消费市场的扩大而积累起来的国有财富被某些利益集团以改革和开放的名义转移到了私人的名下。

幻想之三：国际资本代表成熟、民主的商业精神。这种幻想让很多商业利益的诉求平白涂上了一层玫瑰色，使得中国的商业思想丧失了自我诊断和审视的能力。

### 三

中国公司的三十年成长史，一个很独有的特征是，同样的金钱在这里是有“身份”的，它被政策性地区分成了国有资本、民间资本和国际资本三种，不同身份的金钱会遇到不同的待遇和机会。中国改革的很多隐秘和诡异处便潜藏在这样的人为区隔中。在这期间，国际资本以外来者的角色，成为了各种势力博弈和寻租的最佳合作伙伴。资本的天生的逐利性，使得很多跨国公司似乎更喜欢在一种半透明的环境内谋取利益，这也造成中国商业环境的灰色状态一直没有被认真地进行改善——在三种资本势力中，国有资本和国际资本显然没有这种需求，而如履薄冰的民间资本则身背“原罪”而几乎没有、或不敢有所话语。

跨国公司在中国的“花样年华”似乎仍在继续中。进入2000年之后，随着中国进入WTO，一些垄断性行业将次第开放，在这一大背景下，国际资本进入了一个新的、更为巨大的机遇期，它们在这些厚利行业的开放中，仍然获得了优先进入的“隐性权利”，近年来，在银行、电信服务、保险、能源、传媒等领域的开放中，国际公司比民营企业得到了明显的优待和进入机会。而此次的理由，则从“体制改革”的需要变成了“专业能力”的需要。而与此相关的一种新的观点正在成为流行，那就是：即便通过灰色和不公平的方式把改革的成果和机会转移给了跨国资本，那也是符合发展的逻辑的，因为，它们最终将成为推动中国社会秩序进步的一个由外而内的国际力量。

这是一个可以期望的结果吗？我无法回答。不过从公平性的角度来说，它非常的可疑。■

## “改革从违法开始”

在很长一段时期，中国的经营者都不知道自己的行为到底是符合国家法律的还是违法的。

一

从被降职的那一天起，雷宇就成了改革的“英雄”，在很多时候，他常常与客死海南的明朝清官海瑞一起被相提并论。1984年6月，海南岛爆发汽车倒卖事件，在一年多时间里，时为广东省一个区的海南一口气引进8.9万辆轿车，并以非法的方式流进内地。由于暴利可期，全岛陷入疯魔，连幼儿园都搞起了文件的倒卖，区直属的94个行政单位，有88个卷入汽车狂潮。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，进口汽车就可以堂而皇之地装船出岛。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。

日后的事实证明，当时身为海南区党委副书记和区政府主要负责人的雷宇并非不知这样的大规模进口汽车属于明显的违法行为，所以当中央开始调查此事的时候，他在上报材料中一再地掩盖事实真相。他两次向中央上报“海南进口的所有汽车，都是在岛内销售的”。而事实上，成千辆汽车每天都在源源不断地运出海南。除了汽车之外，还进口了286万台电视机、25.2万台录像机。

汽车倒卖风波在1985年夏天被制止，雷宇被谪贬为广东花县县委副书记。在客观上，此次事件让封闭落后的海南一跃而成为开放的前沿，一向羞于商品交易的海南人如同经历了一场刻骨的金钱教育。80年代后期兴起的“海南热”与此大有关系。1996年，一位叫朱健国的财经记者在海南采访四个月，他发现：“无论到什么单位采访，一提起海南今日的巨变之由，人们首先说，这真是多亏了雷宇啊。”

从个人品德而言，雷宇是共和国难得的能吏和清官，他为人刚正不阿，敢于抗上直言，行事霹雳，思路清晰，官声之佳，有悠悠众口为证。在“汽车事件”的事后清查中发现，雷宇个人在热潮中从未倒过一辆汽车，没有受贿一分钱。

然而，从制度的角度来说，海南事件无疑是开了一个极恶劣的先例。它使得中国的经济变革逐渐滑向对制度的肆意穿越，法律形同虚设。任何行为以改革之名，都可以对现有的制度进行创造性破坏，这种做法一直得到默许和宽容。在很多时候，人们对制度的漠视与背叛甚至在道德心理上竟变得高尚起来，其后果则是整个社会环境日渐灰色化，制度和道德底线被轻易击穿。

社会舆论对雷宇的评价，最生动地体现出中国改革过程中的观念紊乱和制度悖论。

## 二

在1983年，有两个日后很出名的人在做同一性质的生意，一个坐了牢，一个发了财。

坐牢的是四川万县的牟其中。这年初，他发现一种由上海工厂生产的“555”牌座钟在市场上很好销，大凡结婚的青年都会添置一个。他当即找到重庆一家半停产的军工企业，请他们仿制1万个“555”牌座钟，每个25元。然后他赶到上海，把仿制钟以32元的价格卖给一家贸易公司。这样一倒手，他赚了足足7万元。9月，万县工商局以投机倒把罪名将牟其中收押，他在一个潮湿污浊的牢房里被足足关了一整年。

发财的是深圳的王石。一日，他在蛇口街头闲逛，望见路北一侧耸立着几个高大的白铁皮金属罐，那是刚刚进来办饲料厂的泰国正大集团的玉米储藏仓。这些玉米产自美国、泰国和中国东北，经香港再转运到深圳。王石愣愣地闯进去问一个管事的，“你们为什么不直接从东北进玉米，而要从香港转呢？”回答是，“中国的运输要指标，我们是一家外国公司，根本不知道该找谁要车皮。”王石有家人在铁路系统当领导，他就当起了玉米中间商。短短不到一年的时候，他赚了300多万。

这是一个很有寓意性的黑色幽默。在很长一段时期，中国的经营者都不知道自己的行为到底是符合国家法律的还是违法的。

在改革开放的数十年里，国家的法制建设似乎总是跟不上变革的节奏。在很多时候，甚至给人故意拖延和含糊的感觉。有一个细节很能说明问题，从1978年开始，私人企业到底能否雇佣八个以上的工人，就是一个很敏感的问题，到1983年，中央的意见还是“三不原则”：“不宜提倡，不要公开宣传，也不要急于取缔。”再过两年，此事又被争论，邓小平的意见是“再看看。”再看了两年，直到1987年的中共中央5号文件中，对雇工数量的限制才被去掉了，“三不原则”改成了十六字方



针：“允许存在，加强管理，兴利抑弊，逐步引导。”而在那时，私营业主雇佣大量劳动力的现象已经比比皆是，在舆论上也已经没有任何的争议了。

从这个往事就可以看出，在改革开放初期，决策者对某些敏感话题的现实性策略：摸着石头往前走，不争论，也不做政策上的明确界定，让最终发生的事实来定义前行的方向。在那些年，关于工程师能否向私人出售自己的技术专利、私人公司能否涉足资源性行业等等，都一直没有清晰的界定，这直接造成了企业命运的不可测性，它在昨天还是改革的典范，而第二天就会成为违法的整顿对象。1998年，国务院提出三年搞活国有企业，然而在具体执行细则上一直没有拿出一个可操作的法律文本，大量中小企业以灰色的方式完成了产权清晰化的改造，而到2001年后，此项改革突然又关上了闸门，那些动作缓慢的大企业一时不知所措，之后所发生的很多企业家落马丑闻便与此大有关系。

这种功利主义色彩浓烈的改革思维直接导致了两个结果：其一，中国变成了一个巨大的经济试验场和冒险乐园，所有的激情和野心都被无限地激发出来，从社会底层喷发出来的火浆终于让大地熊熊燃烧；其二，对现行制度和体制的叛逆与抗衡，成为变革者的普遍行动。

### 三

“改革总从违法开始的”。

说这句话的是创办了中国第一个农民城的温州基层干部陈定模。80年代中期，他怀揣一张图纸在一片海涂上开建龙港农民城。根据当时国家的政策，“国有土地不得私自进行商业性转让”，陈定模大胆突破，通过土地有偿出让的方式集资建城。1992年的某个秋天，我去龙港采访，他在熙攘的街头小店请我喝酒，耳红酒酣之际，他大声说出这句话。

这句话曾让我十分的震惊，也就是从此之后，它成为我观察中国问题的一个很隐秘的视角。

我发现，中国公司二十多年，总给人一种在雾中疾行的感觉，而很大的原因便在于法制建设的滞后，以及因此而带来的改革者对现行法律的漠视与破坏。这是一种交错在一起的状态，它充分地展现出中国改革的功利性特征。在这种氛围中成长起来的企业，往往会呈现出本能的不安全感，容易产生短期化的行为，对产业和市场缺

乏应有的责任心和长期准备。而所有这些后遗症，在日益全球化的经济环境中，越来越展现出它的不适应性。

我还发现，在相当长的一段时间里，中国社会对官员和企业家们的经济行为的法律判断一直是非常迷乱的，甚至带有很大的随意性和阶段性，最终，只好落到其本人有没有“受贿”这个具体的细节上。孰不知，一个官员的决策行为或企业家的商业活动是否违法，与其个人有否受贿，两者之间根本没有必然的关联。

一切存在自有它的合理性。在一个僵硬的计划体制内寻求突围，功利主义有它的现实必然性，“绕开红灯走”或“选择违法”，也许正是无奈而最具效率的策略。然而，一个现实的问题是，这种思维的惯性和正当性是否还应当延续？在当下及未来，它有没有可能成为某些利益集团攫取中国改革成果的理由和幌子？

任何改革或发展，都再也不能作为违法的借口——我不敢确定这是否已经成为当今中国商业界的主流思想。不过我希望是。■

## 中国经济政策的“马其诺现象”

富有东方式特点的“马其诺现象”，以牺牲公平原则和法律的严肃性为代价，使中国的公司改革一直处在一种弹性很大的氛围中。研究中国企业史，我们可以发现，很多经济政策很像第二次世界大战中那条著名的马其诺防线，看上去坚固无比，正面进攻固若金汤，然而，你如果设法绕将过去，顿时就能让它变成一道很滑稽的摆设。

### 一

国际媒体和学者研究中国公司，往往依据的是现成的政策文件与统计数据，所以便会陷入很困扰的境地，并得出一些跟事实相去甚远的结论。

在美国麻省理工学院（MIT）任教的黄亚生教授在《改革时期的外国直接投资》中说，在1991年前，中国私营公司在工业产出价值中的份额只有5.7%，他的这个数据来自国家统计局，而由此出发，他无法解释为什么在后来的三年多里，私营公司的数量和贡献率会突然爆增十多倍。如果他知道，在90年代之前，中国乡村存在着大量的“红帽子”企业，便不会有那么多的惊奇了。

这是一个很有趣的现象：任何经济数据都与当时的政策背景有关，而如果这个政策本身是可以被穿越或隐形违背的，那么，那些出现在官方文本中的数据就很可疑了。研究中国企业史，我们可以发现，很多经济政策貌似坚硬，实则颇多可以斡旋的地方。这个特点很像第二次世界大战中那条著名的马其诺防线，看上去坚固无比，正面进攻固若金汤，然而，你如果设法绕将过去，顿时就能让它变成一道很滑稽的摆设。

### 二

第一个让政策变成“马其诺防线”的，是80年代的“官倒阶层”。

从改革开放的第一天起，政策对国营资本的倾斜便非常之坚决，在相当长的时间里，私营公司无法从正常的渠道获得任何生产资料。于是，一个官倒阶层便出现了，他们想办法弄到“计划指标”，然后再转卖给计划外的企业们，1986年3月，国务院发出过一个十分严厉的禁令：重要生产资料和紧俏耐用消费品的批发业务，

只能由国营单位经营，不准套购就地转手加价倒卖，不准倒卖计划供应票证，不准任意提价，不准以任何形式索取额外收入，对投机倒把者，要坚决制止严厉打击。而就在同一月，《经济日报》报道了一个这样的实例：国营的内蒙古赤峰金属材料公司从一家铝锌矿以每吨 3714 元的计划内价格购得 500 吨铝锭，然后以每吨 6500 元的价格就地倒卖给广东公司，后者再将之倒卖三次，价格提高到每吨 7000 元，最后仍由金属材料公司买回，调拨给国营的赤峰电线厂。铝锭原地不动，从中倒腾的倒爷们赚了个大饱，国营的矿厂、金属材料公司和电线厂无一例外地都成了买单人。

明确而峻厉的禁令，事实上形同空文，它能吓着一些胆小的，却不能丝毫遏制那些背景强硬的冒险者，为保护国营企业而执行的“价格双轨制”直接滋养了“倒爷经济”的繁荣，那些有政府背景和资源的人或公司，按国家计划价格将紧俏生产资料买进，又按照市场价格将之卖出，赚取差价。据学者胡和立的研究报告显示，仅在 1988 年，全国控制商品的价差总额就超过 1500 亿元，加上银行贷款的利差和进口所用牌价外汇的汇差，三项合计价差达 3500 亿元以上，约占当年国民收入的 30%，其中 70% 左右流入私人的腰包。

正是由于倒爷们的猖獗和“法眼通天”，使得各种国家统配物资以各种形式，通过各种渠道流向市场，国家指令性计划彻底失去了严肃性。在执行“价格双轨制”的年份里，国家统配物资从来没有完成向国家供货的合同，那些规规矩矩、遵守国家调控计划的国营企业反倒成为最大的受害者。

### 三

官倒之后，一个更大规模的政策绕行是企业联营。

在 90 年代前的十多年里，中国的民间公司几乎得不到任何政策上的支持，无法从银行得到贷款，不能够直接做出口贸易，不能按公开牌价获得生产资料，在税收上受到歧视，不能从事相当多的行业，甚至，不能从大学中分配到毕业生。但那些年却是民间力量迅速崛起的时期，让各项限制性政策变成“马其诺防线”的便是企业联营。

从 80 年代中后期开始，在沿海很多地方出现了“经济联合体”，在市场竞争中乏力无策的国营企业把一些业务以承包或联营的方式转包给乡镇企业，以此形成联盟的格局，这种在过去属于禁止的行为突然受到鼓励，它被认为是一种双赢的策略，通

过联营，国营企业得以降低成本，甚至通过品牌的有偿使用直接获得利益。对乡镇企业来说，则得到了市场的准入，以及人才、品牌、技术等方面的援助。尤其重要的是，联营的方式还绕开了国家政策上的很多管制，联营厂可以得到国家的战略物资，进入原先被禁止的行业，甚至以国营企业的身份对外开展各种业务。

联营被看成是国营企业获得活力的一个新药方，在那几年，政府对联营的热衷让人吃惊。很多省份的省长、书记在报纸上提出“破思想阻力，促横向联合”，他们批评某些国营企业“热衷于自成体系，在联营中存戒心，留后手；缺乏战略眼光，把联合当成权宜之计；争当龙头，不甘做配角；怕自己的权和利联小了。”这种声音对联营的大规模尝试起到了强劲的推进作用。

事后表明，这种支援和联营，是沿海一带乡镇企业获得迅猛发展的重要原因之一，国营企业在联营中所获得的效应最终被证明是暂时和有效的，而灵活的民间企业则从这个体量庞大而体制僵硬的“大笨象”身上汲取了无尽的“血液”。数年之后，联营的乡镇企业迅速壮大，而被掏得资源一空的国营企业则更加羸弱不堪，于是，很快出现“儿子吃掉老子”的现象，国营企业在联营中由主动而变被动，步步后退，渐落下风，最终让出整个市场。

#### 四

不夸张的说，政策的“马其诺现象”，一直贯穿了过去将近三十年的中国企业史，这样的事例不胜枚举。

——90年代中后期，中国股市趋热，根据国资优先、中央企业优先的原则，所谓的上市指标被“分配”到各部委，由于很多部委内没有符合上市资质的公司，于是，这些部委指标顿时又变成了民间公司以及地方国营企业寻租的对象，很多企业通过挂靠乃至变相购买的方式，获得上市的资格，若干年后，这些企业数度洗牌，才逐渐露出其本来的面目。

——1998年后，国营企业的产权变革更是一场商业智慧与中央政策进行博弈的精彩过程。根据政策，经营层对国有资产的MBO从来没有被明文允许过，然而各地的企业却花样百出，通过母子公司、合资公司等各种方式，相继完成了产权的清晰化，那些傻傻地坐等政策明确后才敢行动的公司却成了“马其诺防线”前的落后者。

——近年以来，中国的很多垄断行业，如银行、保险、电信和传媒业等等相继开放，人们发现，其实早已有一些聪明的、有运作能力的跨国资本及民间资本早早地在政策明朗前完成了产业布局，那些痴等政策出台后才行动的公司却早已没有了任何的机会。

## 五

我们在考察中国企业史时，常常会迷惑于政策面与现实面的错位与落差。而如果透过“马其诺现象”这个角度，便可能有很多有趣而独特的结论。

富有东方式特点的“马其诺现象”，以牺牲公平原则和法律的严肃性为代价，使中国的公司改革一直处在一种弹性很大的氛围中，这也渐渐成了中国渐进式改革的主要特征之一。那些因绕行“马其诺”而获益的公司或个人——无论是国内还是国外的，形成了一个灰色的既得利益阶层，因为群体的庞大，它们成为了这场改革的天然支持派，在某种意义上，这竟在某些时刻成为改革得以持续和延伸的动力。■

## “国字号”企业家的宿命

在中国企业史上，国营企业的经营者们是非常独特而值得研究的群体，他们身陷僵化的体制，肩负一个几乎“不可能的任务”，却在用毕生的精力和智慧试图将自己管理的企业带入市场化的轨道。

1988年4月，首届“全国优秀企业家”评选出炉，入选者清一色是国营企业的当家人。当时，中国社会对企业家这个称谓还十分的陌生。此前一年，彼得·德鲁克发表《创新与企业家精神》，他对企业家的定义是，“企业家是那些愿意把变革视为机遇，并努力开拓的人。”从这个定义出发，这20位入选者都当之无愧。他们是当时承包制改革中涌现出来的杰出者，他们领导的企业在之前都死气沉沉，而在改革后则焕然一新。

2003年11月，在评选后的第15年，幸存者在杭州聚会。人们发现，这二十人到此时是“病的病，死的死，逃的逃，抓的抓，退的退”，仍在企业家岗位上工作的，只有杭州青春宝的冯根生、青岛双星的汪海以及烟台港务局的朱毅三位。

年过70的冯根生仍然在岗，是因为他在1993年才  
控股权卖给了泰国正大集团，当时媒体的报道是  
大对冯的承诺是，“可以干到不愿意干了为止”

20人中最年轻的朱毅则还没有到退休的年龄。烟  
2003年，拥有8000员工、20多个子公司的港务局  
媒体的采访，他的部下说：“已经过去十多年，  
局长现在不想再说什么。”

汪海则是一个“异数”。志愿军出身的他个性张  
他的经略下，双星成为全国最大的旅游鞋制造商  
定，国营企业和所有政府机构一样，请客只能四

盆里有四个菜碟，纪委为此前来叱问，他说：“你们也没有规定盛菜的时候不准用盆盛。”汪海还在双星给自己封了一个职务——“终身总裁”，这当然不符合国资委的管理条例，但是他要这么干，也没有人敢改变。2005年，汪海请北京一家资产评估所评估双星和他个人的无形资产价值，结果，企业评到了492亿元，他个人评

在中国商业界，国营企业的经营者应该是个人素质最为优异、责任心也相当强的一群，然而在过去的二十多年里，除了垄断性产业之外，鲜有真正的成功者

到 321 亿元。不过，他对此不太满意，在他看来，个人的无形资产应该比企业的还要高，他对电视专访节目《财富中国》的主持人说：“我觉得这个有点不太符合现实。为什么说呢？应该是有企业家才有了这个企业的发展，也就是说，双星有了汪海才有了双星。”

二十人中，有三位后来成了官员，当得最大的是第二汽车制造厂的厂长陈清泰，他任过国家经贸委副主任、国务院发展研究中心副主任，属副部级官员。山西潞安矿务局局长尚海涛在 1995 年被调任煤炭部总工程师，之前，他尝试在企业实行股份制，并试图在香港上市，但都一一地搁浅落空，对他来说，升迁是一种无奈，他对记者抱怨说：“我不愿做官。做官受约束更多，不如做企业实在。那时候，两种因素促使我同意上来。其一，我在企业，什么事也干不了。我想干事不能干。我感到在企业再没有用处，在那儿呆也没太大意思。第二，当时他非要提拔，你去这儿吧，你去那儿吧，非要我去不行。不去也得去，说到这一步了。我并不想出来当官，想当官我早出来了。”

这一群人里，最臭名昭著的是武汉的于志安，他于 1995 年出走菲律宾，曾经轰动一时。于志安 12 岁从军，16 岁入党，先后就读中南政法学院法律系和武汉大学哲学系。1981 年，他出任亏损大户——武汉汽轮发电机厂厂长，当年使企业扭亏，在他的领导下，长江动力集团迅速壮大成为辐射全国 20 多个省、市，横跨 10 大行业、拥有国内外 200 多家单位的大型跨国集团，1991 年，企业跻身“中国 500 强企业”。于志安是国内最早提出国营企业产权改造的企业家之一，也被认为是二十人中最有战略观的一个，早在 1988 年，他就提出企业产权这一敏感问题，认为企业可以不属于国家，而当时，几乎所有的国营企业厂长们还在小心翼翼地讨论所有权该如何与经营权分离。1993 年，即将到退休年龄的于志安在菲律宾以个人名义注册 50 万美元，成立长动集团菲律宾公司，并承接了一座水电站的修复营运工作，两年后，他赴菲不返。在之后的大量报道中可以发现，在后期，于志安与当地政府主管部门的关系已经非常紧张，他以敢于顶撞“婆婆”和省市领导而闻名湖北企业界，长江动力集团归口武汉市机械局行业管理，但于志安“根本不买账，连一份财务报表都不送给机械局，长动也就由此变成了一家“无上级主管”的企业”，每年当武汉市有关职能部门派人前往长动作例行检查时，于志安经常派厂保卫人员将他们拒之门外。1995 年前后，在中国知名企业家中，有红塔集团的储时健和于志安同时在 59 岁退休年龄前出事落马，被捕判刑的储时健倍受同情，而出走菲律宾的于志安则被列入“外逃贪



官名录”，举国无人为之喊冤。据报道，“后经中方努力，流失出去的65万美元的国有资产被追回。”

入选全国首届优秀企业家的二十人，没有一个最后完成了企业产权的清晰化改造，到2006年，一半企业陷入困境或已经消失。其中不少人的晚景让人唏嘘。

当年知名度最高的是河北石家庄造纸厂的马胜利，他是承包制改革的全国典范。在中南海怀仁堂举行的评选颁奖仪式上，他被安排在最显眼的位置上。据《人民日报》的报道，在集体照相的时候，中央领导问身边的马胜利：“马承包，你包了多少？”答：“36个。”问：“包字是不是那么灵？”答：“包和不包大不一样，包了就是有效果。”问：“你不是还有36计吗？”笑答：“是。”中央领导最后诙谐地连声说，“包为上策，包为上策。”可是，就在这阵欢笑过后的一个月，从浙江传出承包失利的新闻，半年后，马胜利的承包托拉斯全面塌陷。1995年他被免职后，每月只能领到130元的退休金，不得不去开包子铺以维持家用。湖南的邹凤楼是另一个失落者，他在退休后一度面临生活危机，每月只领500元，还不能解决医药费，当地媒体曾公开讨论“邹凤楼现象”，他的退休金因此被特批涨到900元。

这批以承包改革获得关注的国营企业家很快就成为了历史的过客。在此后，另一些靠市场拓展而崛起的企业家成为了主角。在90年代变得名声显赫的企业，无论是海尔、联想还是长虹，在1984年之前的中国国营企业序列中，都是寂寂无名之辈，然而它们都因为有一位杰出的领导者，在各自的行业中率先完成了技术改造和管理提升，并在市场竞争中站住了脚跟，因而得以迅速地脱颖而出，相继成为新一代国营企业的翘楚。然而，这些新型国营企业家所面临的困扰，似乎一点也不少于他们的前辈们，体制、产权、决策监督、企业成就与个人利益，这些话题如一个个庞大而难解的乱线团至今让这些国字号的当家人们日日苦恼。在未来的公司变革中，它们仍然是需要直面化解的难题，仍然会有无数的企业家成为变革的牺牲者和试验品。

在中国商业界，国营企业的经营者应该是个人素质最为优异、责任心也相当强的一群，然而客观地说，在过去的二十多年里，除了垄断性产业之外，我们鲜有看到真正的成功者，而且也无法总结出带有普遍性的成功定律。这或许真是一个无法摆脱的“宿命”？ ■

## 乡村商业生态的败坏

数以百万计的乡村工厂如雨后春笋，极大地改变了中国农村的面貌，并成为瓦解计划体制的最重要力量。在经济巨变的同时，我们还看到了乡村生态的败坏，这一方面有自然生态环境的肆意破坏，更有组织形态解体后的人文商业生态的败坏。

发生在中国乡村的工业化运动，是当代企业史最让人惊奇的一幕。在几乎没有任何工业基础的农村，数以百万计的乡村工厂如雨后春笋，极大地改变了中国农村的面貌，并成为瓦解计划体制的最重要的力量。在经济巨变的同时，我们还看到了乡村生态的败坏，这一方面有自然生态环境的肆意破坏，同时更有组织形态解体后的人文商业生态的败坏。对这一现状的观察，将有助于对未来的思考。

### 一

1982年，渡海到海南岛任职的海南行政公署主任雷宇曾描述那时的海南乡村：“当时海南根本没有任何商品意识，海南人拿鸡蛋、拿水果到村头巷尾、榕树底下来卖，人是躲在别的地方，不敢去收钱，等你拿了钞票压在他的筐底下，人走了他才敢收起来，他觉得要人家的钱不好意思，但没有钱又不行。”

三年多后，当雷宇因汽车走私案被撤职召回的时候，海南已经变成了一块商海浩荡的热土，经商谈钱不再是一个让人害羞的话题，相反，那些有办法让自己富裕起来的人成为羡慕和模仿的偶像。

“铜钱滚至，纯朴尽失。”海南之变几乎是所有中国乡村的缩影。我们发现，在90年代之前，投身乡村工业的农民绝大多数不是农田耕作者，而是复员回乡的军人、裁缝、修车匠、补鞋匠及教师和会计等，他们有一技之长，不乐意农事，而善于交际运营，因而成了第一批洗脚离田的先行者。这些人的致富，对中国乡村原有的“耕作为本、以农为先”的观念是极大的冲击。

### 二

尊农观念瓦解的同时，则是集体主义理想的破灭。

在两千多年的大一统治理构架中，中国乡村的稳定和发展是建立在宗族管理和乡绅自治的基础上的。建国之后，以集体主义为要旨的人民公社成了新的治理模式。改革开放后，改革开放后，乡村工业的崛起则全面颠覆现有的秩序。

耐人寻味的是，早期的乡镇企业家都是“共同富裕的典型”。政府希望这些人富裕起来后，可以带动周围农民的脱贫，并承担有关的乡村公共建设责任。著名的农民企业家鲁冠球便是这样的一个例子。1986年，他把自己应得的25万元承包收入全部“捐”给了企业这后来成为万向集团产权改革的最大伏笔。在接受法新社记者采访时，鲁说：“如果我的收入与工人的收入悬殊太大，就会出现紧张关系，而我希望工人努力工作，如果他们看到我比他们拿的多得多，他们就会失去自己是工厂主人翁的感情，而这对于事业是不利的。”

据报道，当时的鲁冠球除了办起一个成功的工厂之外，还参与建设了乡里的中学教学大楼、农贸市场和饲料加工厂，他把乡里尚未安排的108名复员军人都招进厂里，全乡每10个人就有一个在他的工厂里工作，因为企业的发达，所在乡还修起了四条贯穿全乡的大马路、有一半的家庭住上了“小洋楼”。

很显然，这样的描述是极其蛊惑人的，它传达出的信息和展示的景象是——政府鼓励有能力的人创办企业，同时希望他们除了自己富裕之外，还应当承担起让周围的人都富裕起来的责任与义务。在某种意义上，政府甚至天真地认为，当年他们交付给国营企业的那些社会责任这次可以由乡镇企业来承担了，乡镇企业兴起之后，他们理应承担起相关乡村的所有社会功能，包括就业、社会设施配套、社会公共服务等等。基于这样的认识，地方政府把大量的资源以低成本甚至无偿地输送给了那些乡镇企业。这是很多乡镇企业家们的“致富潜规则”，他们充分利用了各级政府的急切和天真心理，以创造公共财富和承担社会职能为理由和承诺，获得了低成本的政策扶持，与城市里的国营企业相比，他们有着体制上的宽松性，同时土地成本和劳动力成本的低廉让他们具备更强的竞争力。

日后的事实是，这些乡镇企业活跃了一方经济、提供了大量的就业机会、带动当地民众走上了工业化的道路，然而，它们并没有、也不可能承担有关的社会公共职能。伴随乡镇企业的发达，是集体经济的日渐萎缩，那些企业家在后来相继完成了产权的私人化改造，成为当地的超级富裕者。政府原先所期望的“共同富裕”和“由乡镇企业承担农村社会服务体系”的目标却不可避免地落空。

很少有人注意到的是，正是这种承诺和预期的落空，造成了乡村巨大的信念危机。农民们最终发现，自己被孤独地抛甩在了商业经济的大海中，集体经济的“舢板”已经分崩肢解，而就业保障、医疗保险等社会服务体系的“救生圈”又与自己无关，于是，空前的生存恐慌成为商业生态堕落的某种前提。

### 三

当个人致富成为一个时代和区域惟一的道德指标的时候，社会道德基础的败坏便很难避免，特别是在公共教育本来就非常滞后的广大农村地区，其不择手段的致富方式渐渐衍变成一场“法不责众”的低劣游戏。

我调研过的、最匪夷所思的农村经济案件，发生在温州最贫穷的一个县。90年代初，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。

如果说，这个案例带有太强的黑色幽默的话，那么，发生在全国各地的伪劣产品制造则到了令人发指的地步。在过去的几年里，几乎所有的日常食品都曾经遭遇“毒事件”，从阜阳奶粉杀人事件到福建蟹喂食避孕药，再到“毒大米”、“有毒龙口粉丝”、“有毒四川泡菜”、“有毒广州白酒”，以及伪劣月饼、火腿、瓜子、盐、黄酒、酱油、方便面和蘑菇，不一而足。你几乎找不到一种没有被恶性染指过的“干净的食品”。

我收集到过这些让人冷汗频出的造假知识：给陈大米抛光涂上工业油，能卖个新米的好价钱；荔枝保持看上去新鲜可以用硫酸泡一泡；往油条里掺入洗衣粉，可以少用面粉而使油条炸得肥大好看又好卖；猪饲料里掺上瘦肉精，猪可以长得快而且瘦肉多；在质次的沔黄米米粉中掺入有毒的甲醛次硫酸钠，可以做成洁白晶亮的“上等”米粉；用工业酒精兑上水，当白酒卖，简便又赚钱。在面粉里掺上廉价的滑石粉或大白粉，既增加了分量又使面粉雪白好看又好卖；给猕猴桃施“膨大剂”使其增大，价格翻番；用硫磺把白木耳熏得更白；用化学添加剂把劣质茶叶炒出顶级毛峰的效果来，经济效益陡增十几倍；从阴沟里提炼食用油，成本极低而赚头很大；撒泡尿把桃、杏泡上，个沉又漂亮，价钱自然就上去……

尤其可怕的是，这些伪劣事件，一个共同的特征是区域性作案，也就是某一个乡村的农民集体参与到制假造劣的活动中，所有的人都清楚地知道，他们的做法将产生怎样的后果，将对社会和消费者带来怎样的伤害，但是，出于利益，每个人都将最起码的道德制约抛之脑后。某些基层政府甚至成为这种集团犯案的保护伞和牟利共犯。

在某种意义上，中国乡村的商业伦理底线便是在这种集体制假活动中被轻易地击穿了。

#### 四

在中国农民的传统伦理思维中，对粮食的珍视是所有道德的起源。但是，当一些农民为了卖出高一点的价格，开始麻木地把有毒元素倒进自己耕作出来的大米的时候，我们已经无法回避“乡村商业生态败坏”这个事实了。也许，在史学家的眼中，这是一个前所未有的可怕事实。

一个区域的自然生态环境遭到破坏，还有可能通过科技和保护的手段使之得到恢复，而人文生态的败坏则可能需要一代乃至两代人的更替才会修复。这些年，我行走在广袤的中国乡村，目睹一块块稻田的消失，一个个工厂的林立，一条条河流的浑浊，一栋栋新房的建起，一道道目光的日趋冷淡，我常常会迷失在关于中国乡村未来的思考中。这真的已经不再是唐诗宋词中的那个乡村了，也不是费孝通笔下的那个乡村了，更不是毛泽东理想中的那个乡村，它日日激变，非常的陌生，而且充满了种种的不确定性。■

## 企业家的“政治博弈术”

一

1993年4月，中国企业界接连发生了两起企业家落马事件，大邱庄的禹作敏和长城公司的沈太福相继被捕。他们都是在与政府激烈的对立抗衡后失利的。

那时的禹作敏如日中天，他领导的大邱庄由一个华北盐碱地上的讨饭村变成成为全国最富有的村庄，他俨然成为中国“第一号农民企业家”。上年冬天，他的部属打死了一个人，“老爷子”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。当检察部门派人员来取证时，他将之非法扣留13小时。前来执行公务的公安干警又被大邱庄设卡拒之门外。后来，天津市动用400名全副武装的武警封锁了通往大邱庄的所有通道，禹作敏竟命令全村一百多个工厂的工人全部罢工，上万本村及外乡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。就这样，禹作敏不由自主地陷入了法律的雷区。禹作敏被捕，大邱庄很快也随之走向没落。

沈太福是当时最知名的高科技企业家，他创办的长城机电公司发明了一种新型节能电动机，他以此项目向社会集资，并给出了年息24%的高利息，在短短半年多时间里，长城公司在全国17个城市募集10亿元，投资民众多达10万人。他的“长城模式”得到很多媒体、专家和官员的称赞，然而中央政府则担心这种高息集资将扰乱中央的金融管制制度，于是，由中国人民银行下发通报，认定长城公司“实际上是变相发行债券，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”。这时候的沈太福自恃有高层人士、上百位老干部以及10万集资民众的“撑腰”，便想跟国家机器进行一次博弈。然而，中央政府毫无退让迹象，沈太福随之被捕。

禹、沈两人的下场都非常悲惨，64岁的禹被判刑20年，最后老死狱中。沈太福则在次年以贪污罪和行贿罪被判处极刑。他们都是在事业的巅峰时刻陡然堕落的，而造成其命运的最敏感因素，便是政治博弈的失败。

## 二

中国的公司成长，与宏观的经济变革密切相关，这也使得企业家必须具备一定的政治素养。尤其是在改革的中前期，企业家的“政治博弈术”往往决定了企业的命运轨迹。除了禹、沈的“对抗型”之外——近三年间，华晨仰融算是另一位“对抗型”代表。我们还可以总结出其他的一些类型。

“依赖型”——早期改革往往有典型先行的特征，那些被选中为改革典型的企业家有时候便会产生一种错觉，以为自己既然是典型了，那么政府一定不会让我倒掉。其最典型的便是步鑫生。1983年，海盐衬衫总厂的步鑫生因严格管理而成为举国学习的“活榜样”。政治的光环使得步鑫生放松了经营而日日忙碌于演讲和开报告会。日后他曾对人说，“当时我有一个错觉，既然是党中央把我树为了典型，肯定是不容让我倒掉的，有什么事情是办不成的呢？”而事实却是，几年后，企业难以继，谁也保不了他，最后以黯然下台而中止了企业家生涯。

“滥用型”——因改革而成名，却将这种辛苦形成的信用率性滥用。1991年前后，南德集团的牟其中在既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够的现金的情形下，用几车皮的四川罐头换回了前苏联的飞机，他也因此成为“资本经营”的先驱。当时，举国舆论及各地政府均对他充满敬意。然而，牟其中却从此再没有认真地做过一笔生意，他到处演讲许诺，常常信口开河，几年下来，他连续不断的、让人瞠目结舌的、恶作剧式的承诺最终使他在政界、经济界、传媒界和社会公众层面多重失信。

“借用型”——中国的改革带有很强的周期性，每到一个阶段就会形成一种新的思潮，而善于借用者便自然成了最可能的利益获得者。在这一方面，很多老资格的民营企业企业家都是其中高手。曾担任了48年村支书的知名农民企业家、江苏华西村的吴仁宝便曾直言不讳：“政治优势要为经济建设服务，这一点华西村从来没有动摇过。”据称，他每天晚上准时收看新闻联播，从中揣测政治风标。1992年，邓小平南巡讲话甫一公开，他当夜召集开会，预测中国经济将再度高速增长，于是决定囤积钢材，狠狠地赚了一笔。在外来商人中，黄鸿年最具典型性。小平南巡后，加快开放顿时成为共识，便在这时，印尼巨贾之子黄鸿年第一时间来到中国，他先是在香港组建了一个中策公司，自称是“配合中国改革开放策略”之意，然后便在国内开展大规模的收购活动。他的购并基本上都是“市长工程”：与政府一把手直接沟通，利用他们急于创造改革业绩的心情，借南巡东风，用好政治牌，高举高打，以气

造势。在短短一年多时间里，中策斥资 4.52 亿美元购入了将近 300 家国营企业。黄鸿年之后将优质资源包装，出售于其他跨国公司或在海外上市，成为当时获利最为丰厚的外来资本者。

“若即若离型”——与政治始终保持一步之遥，这是另一位民营企业家浙江万向集团鲁冠球的名言，他也因此成为企业界的“常青树”。鲁成名甚早，在 80 年代中期就成了乡镇企业的代表人物之一。中国乡镇企业协会成立的时候，会长由农业部部长兼任，两个副会长，一为禹作敏，另一为鲁冠球。我在企业史的创作中，收集到一个十分有意思的细节，1993 年，禹作敏与天津政府公开对抗，矛盾激化，与禹关系颇佳的鲁冠球曾去信慰问，其中有“投鼠忌器”一词，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。然而，日后的事态发展竟大大地出乎他的预料。这一事件后，鲁冠球开始重新思考企业家与政府的博弈关系。十多年后的今天，他身上的政治色彩已非常淡化，呈现出一位老练的家族企业家的本色。

### 三

在中国，企业家应当与政治保持怎样的距离，这是一个已经被谈论了将近三十年的课题。我以上所列举之人都是 90 年代中期之前的案例，不过，其内在的逻辑性却至今仍然有效。

中国的经济成长越来越呈现出国家商业主义的特征。在未来的数年内，财富积累的重点将主要在两大领域展开；其一是以互联网和移动信息技术为中心，将诞生大量的新产业和成长机会，很多传统行业将在这种变革中急剧洗牌，利益将在新的交易平台上被重新分配；其二是以垄断性资源为中心，将发生一系列的资本重组活动，拥有这些资源的政府将把大量的垄断机会进行市场化出售，而在这一过程中，跨国公司以及民间资本者的政治博弈技巧便显得非常的重要。往往，巧妙腾挪与弄巧成拙只有一线之隔，一朝得手与稳健拥有不可同日而语。这里所论及的种种类型，或真可以成为后来者的前车之鉴。■



## 毛泽东的商业精神

### 一

麦肯锡顾问公司的改造者马尔·波文曾经如此描述：一般的商业领导不需要政治领导那样的天才，他只需要鼓动人们去养家糊口而非包围德国飞机轰炸下的伦敦。

“一定程度的想象力，主动性和韧性，强烈的成就感与理解他人的观点和历程的能力”的人，他只要再学习一些管理的技能，就可能成为一位成功的商业领导。

用这条“定义”去衡量毛泽东，将得出一个有趣的答案。

如果真的去做一个企业家，毛泽东一定不是一个安分的职业经理人。他个性飘逸、志向远大，绝非套驾之马。他只要稍有机会，肯定会拉支人马，独闯天下。毛泽东的一生中，最迷人的是他那股“和尚打伞，无法无天”的精神气质，他那“与天斗，其乐无穷，与人斗，其乐无穷”的永无穷尽的叛逆精神，几乎与格式化的、商学院流派的商业思想无关，它似乎能够非常轻易地唤起人们内心那股莫名的创业亢奋和青春骚动。

毛泽东没有上过大学，就好像企业家没有读过商学院一样，但这一点也不让他感到棘手，去重庆的时候，他以一阕《沁园春·雪》就让所有满腹经纶的白胡子们倾倒。在宏观谋划上，他是一个天才的战略家，这又是卓越企业家的必备能力之一。如果去经营一家企业，不知要少走多少弯路，获得多少先机。

毛泽东还是一个天生的反对派，一个从来不肯停歇的革命者。他似乎从来不能完全地信任一个人。所以，他的企业中无法实现真正的授权式管理。

### 二

毛泽东这些复合型的独特魅力，即使把他放到现代商业中来，也依然会熠熠生辉，也因此故，毛泽东一直是中国企业家心中的偶像，他的治军、治国、治党理念，即所谓“治军以严，治党以忠，治国以强”的思想精髓，经常能在中国商业史上的某些时刻闪现。

在知名的企业家中，柳传志和任正非大概是最出名的“学毛标兵”。大学时代，柳传志当过造反派的领袖，他对《联想局》的作者迟宇宙说，“我们都以政治敏感

自豪，谁跟随毛主席谁就政治敏感。”在创办联想前，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，他常常和几个要好到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。柳传志治理联想，颇多权谋之术，其中与倪光南之争、制衡郭为、杨元庆关系以及收购 IBM 等等，不乏看到毛式风格。

当兵时的任正非也是“毛泽东思想学习积极分子”，他很喜欢读《毛泽东选集》。1992 年，华为自主研发出交换机及设备，当时阿尔卡特、朗讯、北电等洋巨头把持着国内市场，任正非以“农村包围城市”的战略迅速攻城掠地，通讯设备价格也直线下降。1996 年，华为开始在全球依法炮制，蚕食欧美电信商的市场。任正非还仿效《鞍钢宪法》搞出一部《华为基本法》，他在公司内部开民主会，搞“批评与自我批评”，所有行迹具有强烈毛式痕迹。

在我接触过的企业家中，如今身陷大狱的牟其中可能是最虔诚的崇拜者。我亲眼见过他谈到毛泽东时，两眼湿润的景象。这位中国企业史上的第一个“首富”，从来就是政治情结十分深重的人，少年时，他曾经因写作一篇《中国往何处去》的万言文而入狱。经商后，他无时不以思想者自诩，颇有替天行道、经略中国的气概，到后期，他甚至梳起了一个毛式大背头、还学毛的作为，故意去长江游泳，拍了一张“到中流击水”的照片。那种不切实际的治国幻觉，最终让他在商业上一败涂地。他大概是最劣拙的模仿者。

在中国保健品市场创造过三株奇迹的吴炳新是第一个将“农村包围城市”的战略淋漓尽致地施展于市场上的企业家，他自称每天晚上睡觉前都要读一段毛主席语录。1996 年前后，他用刷标语的方式将三株的广告做进了全中国所有的乡村，他还用赤脚医生的方式，“送药下乡”。

读书不多的娃哈哈创办人宗庆后是“农村包围城市”的另一个忠诚实践者，在强手林立的饮料市场，他以联销体的模式在城镇市场取得绝对优势，90 年代末，他又推出“非常可乐”，硬是从可口可乐那里抢走一块市场。他在公司内部实行强权的一人领导制，据称，“也是向毛主席学的”。

如果说，那些年过 50、经历过文化大革命的企业家们怀有深厚的“毛氏情结”还可理解，那么，年轻的企业家们也对之痴迷则让人颇为好奇。

几起几伏的史玉柱对毛泽东军事思想很是痴迷，1994年推广脑黄金时，他仿效毛泽东在解放战争时采用的军事体制，在深圳设总指挥部，各地设“军区”，发动“总攻令”，试图以排山倒海的广告来启动市场，其广告词便是“请人民作证”。这种“人海战略”和人民战争模式一度竟非常有效。

年轻而没有经历文化大革命的陈天桥据称对毛泽东也十分崇拜，他曾经模仿毛式语言专门写了一篇《论“新文化运动”》，在盛大公司内部开展文化整顿。据称，他聘用唐骏为盛大CEO，也与这份喜爱有关，他们两人都是毛的崇拜者。唐骏在微软中国公司时，曾经包了一个专列，带领员工浩浩荡荡上井冈山。

### 三

在中国企业家中，还有几个很奇异的“学毛标兵”。

河南南街村的王宏彬，因为坚持用毛泽东思想建设共产主义小社区而名闻遐迩。在他的带领下，南街村将承包的责任田，又收归了集体所有。直到今天，南街村仍然过着人民公社般的生活。每天早上6:30，全村的广播喇叭就响起了嘹亮的《东方红》乐曲，到处是毛主席的巨幅雕像和马恩列斯毛的巨幅画像。道路两旁的街灯，都是模仿北京长安街上的设计，并悬挂着耳熟能详的毛主席语录。年轻的村民们排成整齐的队伍，在领队的指挥下，正在进行操练。南街村的村民必须定期集体学习毛主席著作，就如同文革时期的毛泽东思想学习班一样。

孙大午的大午集团是一个“人民公社”式的公司，他用18年的时间建设起了一个“乌托邦”。这里有工厂、公园、学校、医院，承载着1600名职工的全部生活。他将这种模式称为“互为劳动”：饲料可以养鸡，鸡粪、猪粪又可以制造沼气，沼气可以用来孵化；工人可以带动商店、饭店等第三产业的发展，医院、学校不但满足了工人和附近村民的需求，同时还创造了新的劳动空间。从他的实践中，可以非常生动看到毛泽东对现代生活的某种描述。

在某种意义上，任正非、史玉柱所学习的毛泽东，无非是他的术而已。与这些权谋痴迷者相比，王宏彬、孙大午们倒是近乎于他心目中的道了。那是一个无私的大同社会，人人自食其力，家家丰衣足食，无穷无富，无贵无贱。这种理想能否在一个商业时代中可持续地存在，迄今是一个让人狐疑的大谜。■

## 产权的焦虑

在中国,最为刚性和严格的公司产权变革往往是在一种充满了偶然、变通和侥幸的氛围中寸寸前行。

一

中国公司的变革如果按主题来界分的话,可以从1998年一刀切为二,此前的主题是经营机制的转变,此后则是产权的重组与清晰化,有区别的是,前者的政策设计是非常清晰的,而后者的改革则始终混沌不清。

在改革之初,所有的企业都是从一片公有制的土壤上长出来的,创业者均无财产,而在很长的时期内,政策的规定也非常不利于私人公司的创建,一直到1990年前后,北京市尚不允许私人注册成立高科技公司,上海市不允许私人商家进入南京路,全国银行拒绝对私人公司开展贷款,各种工业原材料则实行双轨制。这使得很多公司在创业初期都选择国营或者集体性质,当企业日渐壮大之后,产权的清晰便成了一个十分棘手而复杂的事情,便是在这个关口上,往往功败垂成,英雄与盗寇一体两面。在某种意义上,在产权处置上所表现出来的腾挪功夫,往往体现出一个中国企业家的最大智慧。

联想柳传志的故事很有意思。联想公司由中科院计算所出资20万元创办,是纯血的国营企业,创办时,联想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”,甚至它赖以崛起的联想汉卡也是倪光南在中科院任职时的发明。

自1984年创业后不久,柳传志就一直在为联想的股份清晰做努力,它有时候在暗流中潜行,有时候则浮出水面,柳是一个极其富有谋略的人,他深知在当前的国情下,股份到人是一块“熔化中的黄金”,既诱人又毁人,他不甘心无所作为,但又决不铤而走险,1992年,他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%归于员工。

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，院长周光召对联想情有独钟，很快同意了方案。柳进而又将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，全球计算机市场陷入低迷，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，都没有把它当作一回事。2000年，正是在这个方案基础上，35%的分红权又在柳传志的努力下变成了股权，联想的资产清晰终于百折千回，水到渠成。2004年，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，已经形成了一张很大的饼，再来讨论方案就会困难一百倍了。”言辞之中，分明是百般的侥幸。

柳传志的侥幸取决于三点：一，当时联想的公司规模不大；二，公司业务陷入困境，非经营层努力不得其解；三，宏观政策环境鼓励产权创新，又凑巧碰到一个开明东家。

以上三点在客观上促成了联想的产权变革，但是它创新的前提，如果形象比喻的话，这倒很像一场没

二

产权变革上，珠江三角洲企业的命运很让人唏嘘不

作为中国改革开放的领先之地，广东一带的地方政府一向来对企业的扶植不遗余力，这也最终形成了“广东粮”和“珠江水”风靡全国的繁荣局面。90年代中期，我去顺德采访，曾听到这样一个故事：当时已是全国最大冰箱企业的容声公司要扩建厂区，但是容桂镇上已无地可征，镇领导摊开地图，仔细盘算，最后决定炸掉镇内的一座小山，将之夷为平地，让容声建车间。当时同行的记者们都对此感慨不

某种意义上，在产权处置上所表现出来的腾挪功夫，往往体现出一个中国企业家的最大智慧

已，称，“若其他地方政府都这样替企业着想，哪有经济发展不起来的道理？”后来便有记者用《可怕的顺德人》为标题进行报道。

由于地方政府的开明与倾力支持，当时的顺德的确非常“可怕”，全国家电产量的三分之一在广东，而顺德就占去了半壁江山，它是全国最大的冰箱、空调、热水器和消毒碗柜的生产基地，还是全球最大的电风扇、微波炉和电饭煲的制造中心，容声、美的、万家乐和格兰仕并称中国家电四朵金花，有一年评选全国十大乡镇企业，顺德竟赫然占去五席。

地方政府的全力支持成就了顺德企业群，而与此相关联的则是，政府也在企业的经营决策中扮演了十分重要而强势的角色。因此，当90年代后期，当企业家们提出产权清晰化的时候，视企业为己出的政府便表现得非常的不平衡。再以容声为例，企业日渐壮大，以潘宁为首的经营团队则无任何股权，潘宁多次或明或暗地提出，希望镇政府能够在这方面给予考虑，可是得到的答复都含糊其词。另一个让他头痛的事情是，容声冰箱畅销国内后，由于这个品牌的所有权归镇政府所有，一些镇属企业便也乘机用这个牌子生产其他的小家电，严重地干扰和影响了珠江冰箱厂的声誉。于是在1994年，潘宁决定另辟蹊径，他将企业变身为科龙集团，宣布新创科龙品牌，进军空调行业。在他的谋划中，科龙品牌归企业所有，由此可逐渐摆脱政府的强控。他的这种“独立倾向”当然引起镇政府的注意。接下来的故事便天下皆知，潘宁在60岁到来之际“准时退休”，主管工业的镇长徐铁峰亲自入主科龙，在数年经营不善之后，政府又将企业低价出售给顾雏军，后者则将之变成了资本经营的玩具。

到2006年前后，顺德家电集群已不复当年景象，除了美的集团完成了产权的清晰化改造并成为全国最大的小家电制造商之外，其余企业均出现不同程度的衰落，其中，产权改造的滞后是很重要的因素之一。

### 三

在过去的五年里，中国企业频频出轨，各类丑闻事件时有耳闻，其中很多都是地方政府与企业家在产权博弈上协商不力，最终导致的悲剧。在未来几年内，人们在产权变革上仍然将无比的焦虑。

在我接触的企业家中，在产权设计上表现得最有智慧的有两位。

一是乐百氏的创办人何伯权。1988年，何伯权自筹资金创办企业，当年就实现了盈利，第二年春天，他将40%的股权赠送给了小榄镇政府，其余股权则全部清晰到人，日后，乐百氏在土地、用工、公用配套以及税收等方面，受到政府全力的倾斜和保护，而另一方面，创业者的权益也得到了清晰的保证。2001年，何伯权将手中股权全数售于法国达能，顺利抽身。

二是用友软件的王文京。1988年12月，24岁的国务院机关事务管理局财务司副科长王文京到中关村所在的北京海淀区工商局，他是来领公司执照的。在企业登记处，办事员热情地问他，“你想注册成国有性质的还是集体性质的？”王文京说，“我想办自己的企业。”办事员说，“那你走错门了。”在当时要注册高新技术企业，除了国有和集体，没有别的选择，有不少人为了图便利，便顺便挂靠一些国营或集体企业，日后引发的很多产权纠纷便因此而生。被拒绝的王文京不甘心，他转身走进了旁边的个体科。两个小时后，他领到了一本个体工商户的执照。2001年，已经是国内最大财务软件企业的用友被核准上市，因间接持有总股本55.2%，王文京名下的资产一度高达50亿元。他没有跟很多同一代企业家那样受到产权归属的困扰，其原因便在于12年前的那次企业登记，他去领了一本“身份低贱”的执照。■

## 中国企业家的法罪错位

三十年企业史，企业家落马无数，而喊冤申屈之声不绝于耳。细细品读这些案例，将发现一个很奇异而很少为人关注到的事实：一些被定罪的企业家往往犯事于东，却获罪于西，竟生生有一个“法罪错位”的现象。

### 一

管金生一案，很让人印象深刻。

1995年，中国最大的证券公司万国证券的总经理管金生一手导演了一场大灾难。当时，国债期货市场最大的一个悬念是1992年发行的三年期国债会不会加息。这期代号为327的国债规模有240亿元，将在6月份到期，它的9.5%的票面利息加保值补贴率，每百元债券到期应兑付132元，而此时在市场上的流通价为148元上下。当时，银行的储蓄利率为12.24%，市场普遍认为327的回报太低了，因此有消息称，财政部可能要提高327的利率。

但是管金生不这么看。他认为目前的宏观局面是投资过热，中央不可能从国库中拿出额外的钱来补贴。于是，他下令万国做空327。

然而，这次他竟赌错了。2月23日，财政部宣布提高利率，327国债将以148.5%元兑付。

消息一经得到核实，327国债的市价就开始一路上涨。管金生手中握有大笔327期货合同，每上涨1元，就意味着他将赔进10多亿元。被逼到死角的管金生急红了眼，他下令，不惜一切代价必须把价格打回去，万国在市场上不断放单，与多空双方发生惨烈的绞杀战，市场上一派血雨腥风。到收盘前的最后7分钟，已经失去理智的管金生孤注一掷，共砸出2112亿元的卖单，硬是把价位打落到147.4元。

管金生的疯狂举动，终于让管理当局无法容忍。在这一天的攻防中，万国放出上千亿元的卖单，这至少需要100亿元的保证金，它显然不可能有那么多的资本保证，毫无顾忌地违规操作几乎是铁板钉钉的事。当晚，上交所受命宣布，16点22分13秒之后——也就是管金生用天单压盘的那一刻前的交易是正常的，此后的所有327交易均无效。试图虎口夺食的管金生终于被老虎咬住了，当时的局势是，如果按



147.4 元的收盘价计算，万国在 327 国债期货交易中盈利 10 多亿元，而按上交所后来的决定，万国则巨亏 60 亿元。

5 月 19 日，管金生被逮捕，他被判处有期徒刑 17 年。有意思的是，全世界的人都知道他是因为 327 国债事件而被捕的，但是对他的指控罪名则是受贿和挪用公款。

## 二

跟管金生案很类似的，还有另一位“股市教父”的断罪。

1997 年前后，正处在事业巅峰的深圳君安证券公司总裁张国庆开始考虑用 MBO 的方式完成君安的股权改造，他既是公司的总裁，又是董事会主席，身兼经理人和资本代表的双重角色，自然有制订规则、双手互套的便利，经过巧妙安排，以张国庆等若干高管持有大部分股权的职工持股会变成君安证券的控股股东，持股比例达 77%。君安此举，在金融界引发大震荡，管理当局对此颇为不满。经有关部门审计认定，张国庆涉嫌“侵吞国有资产，将国有资产变相转入私人名下”。然而，耐人寻味的是，在法庭最终的审判中，张国庆的罪名变成了“虚假注资”和“非法逃汇”，他因此获刑四年。

在我收集到的企业史资料中，有不少非常著名的“法罪错位”案例：

### 年广久案——

这位因雇工争论而出名的“傻子”，每到宏观紧缩就会大难临头，1989 年底，私营经济再成灰色名词，芜湖市突然对年广久立案侦查，罪状是他“贪污、挪用公款”。这个案件一直拖了两年，1991 年 5 月，年广久的经济问题不成立，却因犯有流氓罪，被判处有期徒刑 3 年。而更具黑色幽默意味的是，第二年初，邓小平南巡第三次提及年广久，一个月后他就被宣布无罪释放。

### 牟其中案——

这位当代企业史上的“唐吉珂德”曾经“忽悠”过无数个让人热血沸腾，最终却没有任何着落的大项目，1997 年 9 月，一本非法出版的杂志增刊突然从地下冒了出来，其书名骇人听闻：《大陆首骗牟其中》，据称是由“三个曾经投奔南德的高级打工仔冒着被追杀的生命危险”写作而成的，它把牟其中描述成一位“上骗中央、下骗地方”的中国第一大骗子，在书的封面上，它以牟其中前任律师的话高呼：牟其中不亡，天理不容。2000 年 5 月，武汉中级人民法院以“信用证诈骗”判处牟其

中无期徒刑。至今仍有不少法律专家认为，牟其中的言行颇有可议之处，然而对于骗开信用证的认定则大有可商榷的地方。

#### 沈太福案——

1992年，长城机电技术开发公司的沈太福以一种高效节能电动机向全社会集资，其年利息高达24%，沈在全国设立了20多个分公司和100多个分支机构，雇佣职员3000多人，其中主要的业务就是登广告、炒新闻、集资，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。长城公司的集资风暴引起中央政府严重关注，中国人民银行下发“通报”予以制止，然而沈太福却状告人行，索赔一亿元，并召开国内外记者招待会，造成舆论一片哗然。不久，沈太福被宣布逮捕。尽管所有人都知道他是因为高息集资、扰乱了中央金融政策而被捕的，然而最后却是以贪污和行贿罪名被起诉。

#### 铁本事件——

近年来，最典型的“法罪错位”案件应该是轰动一时的铁本事件。

2004年，中央对一些民营资本日渐活跃的投资过热领域进行严厉整顿，江苏铁本钢铁有限公司首当其冲。根据国家发改委等九部委的联合调查，认定“铁本公司未取得环保部门批复环境影响报告书擅自开工建设；违反土地管理法，未取得合法土地征地批准文件即开工建设，违法占用土地6541亩。涉嫌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”，国家税务总局还宣布，“认定江苏铁本公司等3家企业偷税2.94亿元”。因以上指控，铁本投资人戴国芳被捕。在被羁押两年后，法庭对戴国芳提起公诉，出乎人们预料的是，当初认定的“违法占用土地、提供虚假财务报表骗贷、挪用贷款”等严重指控均无体现，而罪名成为“虚开发票，抵扣税款1.6亿元”。

#### 三

在对铁本案的评论中，北京大学教授周其仁的观点最值得关注，他直笔写道：我认为最可议之处，是人们——尤其是地方官员和民营企业家们——都知道这次铁本绝不是因为抵扣税收才“犯事”的，但是轮到“办”的时候，却以涉税案为罪名。这里，最大的代价是人们不但不因此更尊重法律和法制，反而强化了本来对法制一般性的根深蒂固的怀疑。政府真要抓税案吗？普遍抓就是了。为什么差不多家家钢厂

都有的“开税票”行为，平时没有事，别人也没有事，偏偏到了在2004年4月被发现上了一个大规模钢铁联合企业的铁本头上，而且一上就是关于身家性命的大事？

周教授的议论点中了“法罪错位”现象的要穴。

任何一场改革都无先例可循，因而，在一个变革的年代，很多改革的行为在一开始都是对现有体制的突破，因而“先天”地带有违法、违规的特质。这使得改革者必须冒有极大的风险。而当其变革行动受到质疑的时候，当政者往往不愿意对其行为进行直面的辩证——很显然，这将对现有体制构成更大的挑战，于是假借一些另外的罪名达到处置的实效，便成了最便捷和保险的选择。

事实上，在人类历史上所有的大变革时期，“法罪错位”几乎是一个普遍的现象。在这个意义上，中国企业家的“原罪”亦是这个改革时代的“原罪”。■

## “宏观吃紧 调控民企”

日前，接待一位海外经济学者，问及，“在将近三十年的中国经济变革中，到底哪个经济学理论占到了主流的地位，是凯恩斯主义还是新制度经济学？”我觉得这几乎是一个没有办法回答的问题，中国经济变革最明显的特征是“非理论性”的，国家作为经济环境中最大的资本主体，它与其他资本主体——主要是民营资本和跨国资本之间的竞争与博弈，构成了所有经济管理思想的起点。在这三种资本形态中，民营资本是最为弱视的一个。

这个特点，在历次宏观调控中体现得最为明显。

一

改革开放后的第一次宏观调控出现在 1981 年。当时，中央财政出现严重困难，物价持续高涨，经济出现失控的态势。中央政府采取的措施主要有两项，一保中央财政，全面压缩计划外投资，二则是力保国有企业。

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。”、“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。

---

每一次的宏观调控都让中国经济以“强行着陆”的方式获得了平稳的调整，不过，民营企业所被迫付出的代价却是非常的沉重

“1981 年的日子很难过”，很多年后，万向集团的鲁冠球回忆说，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？”

1985 年，宏观经济再趋过热。随着民营企业的不断创建与消费需求的增多，使得生产资料的短缺现象越来越严重。跟那些无缝不钻的民营公司相比，国营企业在争夺生产资料的主动性和能力显然要弱得多，于是，有人便创造性地想出了一个“价格双轨制”的办法来。1985 年初，国家宣布取消对企业计划外自销产品价格的限制，宣告生产资料的“价格双轨制”正式形成。

双轨制的意思是，一种生产资料存在两种价格，一种是国家掌控的“计划内价格”，一种是市场化的“计划外价格”，后者的成本要远远大于前者。这种扭曲的价格体制，其目的便是为了保护国营企业在原材料采购上的优势。

江苏著名的乡镇企业无锡红豆集团的周耀庭曾回忆道，“红豆发展起来，国家从来没有给过一公斤的柴油，一公斤的棉纱，从来没有任何计划的原料。

1985、1986 年前后，纺织企业原料极其紧张，不少工厂都断餐了，我们企业做外贸没有棉纱，想到无锡市的部门去争取一些。回答当然是没有，因为你们是乡镇企业，不可能给一公斤棉纱。我讲，国营企业是老大哥，我们乡镇企业是小弟弟，部门的干部回答我说：“你乡镇企业是小弟弟吗？称不上。”

## 二

最近一次的宏观调控出现在 2004 年前后，特征仍然是投资全面过热，通货膨胀压力陡增，与以前的区别是，民营企业出现重型化现象，一直由国营企业掌控的上游产业面临众多民企的冲击。于是，针对钢铁、电解铝等能源型产业的控制便成了调控的重点。在此次调控中，众多民营企业在上述领域的投资都被勒令停步，其中，江苏铁本成为最著名的牺牲者，已经投入 26 亿元的钢铁项目被严令停产。

然而其后两年，发生在钢铁行业中的景象则让人深思，就当民营资本被严令喊停的时候，国有及国际资本则纷纷大踏步挺进。

就在铁本事件发生的同时，宝钢与当时世界最大的钢铁公司阿塞勒、第二大公司新日本制铁三方合资，开建 1800 毫米冷轧工程，此外，还与澳大利亚哈默斯利公司签

署了每年购买 700 万吨铁矿石的长期订购协议，总裁兼董事长谢企华宣布，宝钢打算在 2010 年前斥资 500 亿元到 600 亿元，将产量从 2000 万吨扩大到 3000 万吨，增加 50% 的产能。这一新闻，震惊全球钢铁界。

随即，中国第四大钢铁企业武汉钢铁集团表示，武钢的几个大规模项目，已经通过国家发改委审批，总投资将超过 200 亿元。其他的国营大型钢铁企业也纷纷启动新项目，本溪钢铁集团与浦项合作，启动了冷轧板项目，鞍山钢铁集团与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森克虏伯共同投资 1.8 亿美元，建设年产 40 万吨的热镀锌板项目。唐山钢铁集团、马鞍山钢铁集团则与世界最大的矿产资源企业必和必拓公司分别签署了 300 万吨铁矿石的订购协议。

跨国钢铁公司在中国的投资步伐似乎也没有停滞。就在铁本投资人戴国芳被拘押的三天后，在距常州仅 105 公里的苏州工业园区，澳大利亚博思格钢铁公司投资 2.8 亿澳元的钢铁项目举办了热热闹闹的奠基仪式。公司总裁毛思民说，“一切顺利出乎意料，不到一个月我们就拿到了营业执照。”苏州工业园区则透露，博思格的项目从递交申请材料到颁发营业执照，前后只用了 7 个工作日。一个 17 亿元的项目，7 天之内就搞定营业执照，这对于国内绝大多数地区的投资者来说简直是天方夜谭。因为按照国家现行规定，投资在 5000 万元到 2 亿元的项目须由国家发改委审批，2 亿元以上的项目报国务院审批，整个程序繁琐，没有一年半载不可能批得下来。况且，钢铁投资正是整顿调控的重中之重，铁本事件又近在眼前，博思格项目的神速实在让人惊叹。

从全年度的行业数据来说，也能够让人们看到真实的一面。在铁本被严处之后的几个月里，全国的钢铁产量似乎得到了短暂的控制，可是从 6 月份起就逐月加速回升，7 月份开始日产水平连创历史记录，至 10 月份更是突破日产 80 万吨，达到 80.44 万吨。前 10 个月，全国累计生产钢材 2.72 亿吨，比去年同期增产 24.12%。

2005 年，产量继续在高速增长的前行，全国生产钢材 3.71 亿吨，同比增长又达到 24.1%。更有意味的是，在 2004 年，全国只有两家钢铁厂的钢材产量超过 1000 万吨，而到 2005 年则一下子猛增到了 8 家，其中除了沙钢，均为国有大型企业。

### 三

在中国企业将近三十的成长史上，大抵经历过六次比较大的宏观调控，分别是 1981 年、1985 年、1989 年、1995 年、1998 年和最近的 2004 年，而每一次都非常显著地

展现出这样“宏观吃紧，调控民企”的特征。其调控手段则呈现出十分鲜明的行政特质。主要方式有：打击“投机倒把”——对竞争最为充分的流通环节进行清理整顿；实行价格双轨——提高体制外企业的原材料采购成本；整治偷漏税收；打击假冒伪劣；实行行业定点生产制度，抬高行业准入门槛；对特定行业进行专项整治；从客观的效果看，每一次的宏观调控都让中国经济以“强行着陆”的方式获得了平稳的调整，对很多行业的整体提升都有良性的效应，不过，在这些过程中，民营企业所被迫付出的代价也是非常的沉重。对这一现象的评价似乎还远远没有到定论的时候，也许它将成为中国企业研究者最艰难的工作。■

# 我对历史的本质始终迷惑不解<sup>1</sup>

—

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

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

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

---

<sup>1</sup> 本文为《激荡三十年：中国企业1978—2008》（上卷）前言（吴晓波/著，中信出版社，2007年1月出版）



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

## 二

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978年~2008年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。

在过去的20多年中，世景变迁的幅度之大往往让人恍若隔世。有很多事实在今天看来竟是如此的荒谬和不可思议，在1983年之前，政府明令不允许私人买汽车跑运输，一个今天已经消失的经济犯罪名词——“投机倒把”在当时是一个很严重的罪名。在江浙一带，你如果骑着自行车从这个村到另外一个村，而后座的筐里装了3只以上的鸡鸭，如被发现的话，就算是投机倒把，要被抓去批斗，甚至坐牢。在温州地区，我们还找到了一份这样的材料，一位妇人因为投机倒把而被判处死刑。到20世纪80年代末，买空卖空还是一个恶劣名词，茅盾在小说《子夜》里生动描写过的那些商人给人们留下了太过深刻的印象。到1992年前后，商业银行对私营企业的贷款还规定不得超过5万元，否则就算是“违纪”。



整个 20 世纪 80 年代，在很多城市，到民营工厂上班是一件很丢脸的事情，而自己开一个小铺子做一点小生意，就会被蔑称为“个体户”，也就是一个“没有组织的人”，一个不受保护的体制外的流浪汉。这个社会印象一直要到“万元户”这个名词出现之后，由蔑视到暗暗的羡慕，再到全社会的无度的称颂。20 年前的国营和集体企业都是一些可怕的庞然大物，很多大型国有工厂几乎具备一切的社会功能，

“除了火葬场，什么都有”。一个工作岗位是很珍贵的，是可以“世袭”的，父亲在退休之后可以马上指定一个自己的子女顶替，企业对于一个家庭来说，重要得像“一个更大的家庭”。现在已经是富豪的宗庆后当年就是在乡下“插队落户”，为了回到城里，他恳请在一间区校办工厂上班的母亲提前退休，她把這個岗位让给了儿子，后者骑着三轮车到各个学校的门口卖练习簿和铅笔，筹足了一点钱后他创办了娃哈哈儿童保健品厂，现在它已是中国最大的饮料公司。

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

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

我想多写一点人的命运。我真的找到了一些很有趣的例子。

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

也是 1978 年前后，从湖南和四川的监狱里先后走出了两个当地口音很重的男人，他们一个叫杨曦光，一个叫牟其中，他们入狱是因为他们分别写了一个同题的万言书《中国往何处去》而被打成反革命。在向来崇尚忧国论道的湖南和四川，他们是公认的“地下青年思想家”，是时刻准备用热血去唤醒迷乱中的祖国的大好男儿。这是两个如此相似的男子。杨曦光出狱后就参加了全国高考并一举登榜，3 年后他成

为中国社会科学院的研究生，再两年考入美国普林斯顿大学经济学博士研究生，他后来改名杨小凯，成为中国经济学界的代表人物，他用模型、数据和十分尖利的思想在理性层面上一次又一次地拷问年轻时提出过的那个问题，在2004年，皈依基督教的他离开人世。而牟其中则走上了另外一条更惊心动魄的道路，他出狱后当即借了300元，创办了一家小小的贸易公司，随后的10年里他通过“罐头换飞机”等手法迅速暴富，竟成为最早的“中国首富”之一，他的政治热情从来没有丧失过，反而在首富的光环下越来越浓烈，终而他在年过50之际再度入狱，至今还在武汉的监狱中日日读报，有时还写出一两封让人感慨万千的信件来。

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

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

### 三

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

在很大程度上，民营经济的萌芽是一场意外，或者说是预料中的意外事件。当市场的大闸被小心翼翼地打开的时候，自由的水流就开始渗透了进来，一切都变得无法

逆转，那些自由的水流是那么的弱小，却又是那么的肆意，它随风而行，遇石则弯，集涓为流，轰然成势，它是善于妥协的力量，但任何妥协都必须依照它浩荡前行的规律，它是建设和破坏者的集大成者，当一切旧秩序被溃然推倒的时候，新的天地却也呈现出混乱无度的面貌。20多年来，中国公司一直是在非规范化的市场氛围中成长起来的，数以百万计的民营企业在体制外壮大，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长，这种成长特征，决定了中国企业的草莽性和灰色性。

我将用相当多的篇幅记录著名跨国公司在中国的成长轨迹，它们是一股根本不可能被绕过的势力，在某种程度上，自它们进入中国市场的那一天起，它们便已经是中国企业，在将近30年的时间里，这些外国公司在中国的起伏得失本身又是一部很有借鉴价值的教案。在20世纪80年代初，最早进入中国的是以松下、索尼、东芝为代表的日本集团，松下幸之助是第一个访问中国的国际级企业家，而东芝在中央电视台的“TOSHIBA TOSHIBA，大家的东芝”让人至今难忘，这与当时日本公司在全球的强势是密不可分的。至今，在各项利益密集的领域，外资的力量以及其经理人群体的智慧仍然深刻地影响着中国经济及政策的走向。

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

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

如果你认为这些设问并没有太大的意义，你可能就无法体味到历史的内在戏剧性。

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

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

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

#### 四

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

李普曼说得真好——因为这是我们的工作。

我想我是快乐的。自从 2004 年的夏天决定这次写作后，我便一直沉浸在调查、整理和创作的忙碌中，它耗去了我生命中精力最旺盛、思维最活跃的一大块时间。一个人要让自己快乐其实是一件不难的事，你只要给自己一个较长时间的目标，然后按部就班地去接近它，实现它。结果如何，在某种意义上可能是不重要的，重要的是，在这个过程中，你会非常的单纯和满足。

每当月夜，我便孤身闯入历史的迷雾。我的书屋正对着京杭大运河，河水从我窗下流过，向西三公里拐过一个弯，就是运河的起点处——拱宸桥。这一线河水向北蜿蜒，在日升月落间横贯整个华北平原，最后进入北京城，到积水潭、鼓楼一带戛然而至，710年来，世事苍茫，却从来没能阻挡过它的无言流淌。20多年前，杭州段运河清澈可见游鱼，20多年来，楼宇日见林立，水体终而浑浊，现在，当地的政府突然又回过头来搞运河的治理，想要把它开发成夜游江南的一个景点去处。此刻，我正在写作这篇文字的时候，窗下正有拉物品的夜航船隆隆地驶过。据说过了今年，这些水泥船因为噪声太大影响两岸居民而不能在运河里夜行了。

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