

当年下海

那些

陈斯文◎著

以纪实手法讲述改革开放
这几十年风雨历程

本书以编年体的体例，结合近几十年来的重要事件，以更广泛、更真实、更生动、更鲜活的方式，展示了1978年以来的风云变幻，那些我们耳熟能详却常被平生的时光名字、那些曾经轰动全国或神州的大事件、那些到后来才逐渐清晰与安顿、那些伴随一代中国人成长的流行词汇，以及那些在建设中国特色社会主义、小康社会及实现中华民族伟大复兴进程中，中国商业界所经历的阵痛、挫折、艰难和泪水。本书中对改革进程、人物命运的记录，是历史中最真实的写照，其中每一处细节、每一个瞬间，都是千千万万下海者的共同气息与痕迹，这些感怀与记忆汇在一起，构成了三十年来中国商业史的深深印记。

天津社会科学院出版社

当年下海那些人

陈斯文

天津社会科学院出版社

目 录

前言：敲响与遗忘对抗的钟声.....	4
第一部：1978～1983 冰山下的暗流	16
1978：北国之春.....	16
商业史人物：红旗不倒吴仁宝.....	38
1979：春光惹人醉	42
1980：万物生长	54
1981：急转直下	71
商业史人物：“傻子”年广久.....	88
1982：改革分水岭	90
1983：风从海上来	112
第二部：1984～1992 奔腾成势的岁月	128
1984：下海元年	128
商业史拓展：赌徒李书福.....	146
1985：跟着感觉走	149
商业史拓展：改革能吏.....	170
1986：商业进行曲	173
1987：商业时代的崛起者	187
商业史人物：华为教父任正非.....	204
1988：疯狂一九八八	207
商业史人物：沉浮何阳.....	228
1989：新与旧的更迭	232
1990：冬日逝去	255
1991：资本游戏	272

商业史人物：业余政客牟其中.....	286
1992：春天的故事	290
人物索引（按姓氏字母排列）	309
本书参考书目	314

前言：敲响与遗忘对抗的钟声

我们已经走的很远了，以至于忘记了为什么而出发。

——黎巴嫩诗人，卡里·纪伯伦

—

1978 年的一天，一个出生在湖南茶陵的青年，正在手捧陈旧的课本，从那些标注为黑体字的公式和定理中学习高中数学。因为从那一年起，全国性的高考得以恢复。一年之后，这个名叫陈志武的青年，考取了当时的中南工业大学，在三十年之后，他成为了美国耶鲁大学的金融学教授。

作为那一时代的亲历者，他在后来评论道：“1978 年以前的中国格局，可能是最糟糕的局面。”这几乎已经是所有经济学者的共识，它绝对是一件不需要来论证的事情。

透过那一时代的布局，就很看得出一些问题：在 1953 年到 1979 年期间，出于政治目标上的考虑，军工产业占据了毫无疑问的首要地位，和它伴随的自然石油、钢铁这样的重工业，而且，这些重工业产品，根本没能正常流入国民经济的扩大再循环，最后的结果只能是，轻工业产品和国民生活必需品严重短缺，人人以限制性的票据来购买粮食、日用品。

“文革时期在农村，大人出差旅行时，都要带上一袋大米，菜、以及被子、席子，唯独不必带钱。”陈志武在后来出版的《金融的逻辑》一书中写道，“而当我在几十年后，再次回到家乡的时候，却看到了一个正被市场化改变的社会，一个在方方面面都被转变的国家的缩影。”

其实，市场化只是一个模糊笼统的说法，随着无数学者对中国经济的持续观察，特别是在以历史的眼光审视中国经济的变革时，就会发现，真正起到作用的，可能未必是某个具体的制度，也绝不是政策、环境，当我们这样归纳的时候，就会在无意之间丢掉一些最关键的因素。

那些被丢掉的因素是人，而历史往往是由人来创造的。

在那个曾经草莽遍地，风生水起的时代里，总有一些人的身影或明或暗地浮现其中，他们之中的绝大多数，都亲身参与了这场转变，甚至可以说，这样的转变，是他们一手创造出来的。我们可以用很多种称谓来定义他们——民营企业家、创业者、私营业主、个体户、甚至或大或小的老板……但是，恐怕最富有时代特征，也最能够准确地描述这些人精神气质的词语，恐怕只有“下海者”才能忝充其任。

他们中间绝大多数人的名字，对于我们来说可能是陌生的。然而对一个国家来说，这些人又绝不陌生，在任何一个国家步入商业时代、在进行原始的财富积累时，都一定会出现这样一群人，它几乎是一个必然。

假如，我们将发生这些“下海者”身上的精彩故事组合起来，那么便几乎拥有了近三十年来中国商业史的全貌。这种事件与人物的交织缠绕，和任何一段历史一样，是绝对难以轻易分割开来的。更重要的意义是，它能帮助我们发现许多未曾发现，或是不便言说的东西。

那么，当尘埃落定的时候，我们这些后来者与得益者，是否有可能对这样一些曾经遭遇漠视甚至敌视，后来又成为创业青年楷模偶像的阶层，进行一次新的观察呢？

像这样的设想，其实并不是唯一的。2010 年的盛夏，我与我的出版人高原先生对坐闲谈，在讨论了过去几年内数个创业高峰之后。他突然谈到了这样一个问题：“在这些下海者当中，有的在大环境下成长为今天的企业家，有的却在大环境下衰败，那么，中国的商业环境，对这些人来说是否公平？”

这是个难于回答的问题，我无法立即给出答案。

很明显的是，问题还远不止这些。早在此前的写作当中，我就曾接触过大量的商业史实，在对这些史料以及企业案例的阅读当中，一系列的问题扑面而来——对于中国经济而言，下海者的贡献究竟有多大？它是短暂的刺激，还是有着更长效的作用？下海者那种漂移不定的性情，坚韧而勇于博取的精神，良好的商业嗅觉，不可遏制的豪赌性格，甚至在有时表现出的野蛮风格与冷酷贪婪，究竟是为下海者的特有的心态，还是在环境中形成的？

更重要的问题是，在改革开放后的三十余年里，下海者这个庞大的群体，究

竟应该定义在怎样的位置上？

因写作《激荡三十年》而闻名的企业史学者吴晓波认为：“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。”然而这并不足以回答我们上面的一系列问题，甚至，这句话本身就包含着问题——国家在这场变革运动中所扮演的角色是什么？为何会有这样的情形出现？

回答这些问题，都需要对这三十多年的时间跨度，进行全景式的解读，才有缘发现那些历史深处中的迷雾。

比这些更具意义的是，过去的三十多年里，几乎是如此的辉煌，特别是对于百年孤独的中华民族来说，它背负着太多的光荣和梦想。但是在几代人的共同记忆里，却几乎将那群居功甚伟的下海者彻底遗忘，尽管他们为我们的日常生活带来了电视机、汽车、个人电脑、互联网，扫去了粮票、布票、大锅饭以及囊括所有领域的限量供给。

可以说，这些问题和结论交织在一起，就像是一张大网，既将过去的风雨尘埃一网打尽，也疏而不漏地将未来固定住，让我们始终需要面对一些不曾变化的东西。

显然，在我们走出了三十年之后，如果对这些不公平的经历尚且不能总结，那么最初“为何下海”的原因，也就自然会被淡忘。

黎巴嫩诗人卡里·纪伯伦曾经说过一句很妙的话：“我们已经走的很远了，以至于忘记了为什么而出发。”用在这里，意境非常贴切。

于是，为了给上面的问题找到答案，我在完成了前几部书稿之后，开始重新对中国近三十年来的商业史展开思考，试图去还原一副商业史、甚至是“下海史”的原貌。然而物事变迁，许多人、许多事都已经渐行渐远而面貌不清、更有许多事件在特殊的原因下，被刻意地规避开。于是，一切都变得像戏剧一样，充满了神秘的气质，又像是风云诡秘的历史，让人不得窥视真相。

二

三十年过去了，当年的下海者，他们在哪里？

牟其中的南德集团，如今已只能从书本上找到踪迹；唐万新的德隆集团总部，现在被一把钢锁锁住了所有的故事；宋如华的“中国硅谷”西部软件园，早在

2005 年就被改造为一家休闲娱乐中心；在中原大地郑州，王遂舟和他的“亚细亚”都已经成为历史，当年“百货航母”的构想，早已被沃尔玛、家乐福所实践；在广东小城中山，五桂山下河水依稀，胡志标的爱多 VCD 却永远地定格在了 1999 年；在惠州城郊，麦科特工业园犹在，昔日的掌门人王铭利却至今不知所踪。管金生、阚治东、张国庆这三大证券教父、甚至齐刷刷身陷囹圄、失去光环、陨入茫茫凡尘之中。

年广久这个名字，似乎已经从人们的视线中消失了很久，然而正是“傻子瓜子”的出现，间接导致了中国民营企业的命运从此不同；刘桂仙的名字，绝不会引起人们太多的回忆，然而假如没有她的“悦宾餐馆”，没有这全北京第一家个体餐馆，今日北京如火如荼的餐饮业便无从开始；张树新的时代逝去，接踵而来的却是中国互联网的高潮；以及仰融，在这个声若洪钟，头发光亮的“中国车王”出走之后，吉利、奇瑞等一系列本土汽车企业诞生出来，华晨已经“泯然众人”，一无旧日霸气。

除了这些标杆一样的人物，还有为数更多的人默默无闻，他们早已随着失败，消失在茫茫人海里，或者说，他们本就在人海当中，甚至都没有机会实践一场轰轰烈烈的失败。

当然，失败与淡出绝非是下海者的唯一宿命，有另外一群人，用后来的结果来证明自己当初的选择是何等英明正确。

任正非用两万一千元创立的华为公司，在今天到达的高度不仅空前，恐怕在很长一段时间内，都很难有人企及；鲁冠球的万向集团，也早已不是当初那个卑微的“宁围万向节厂”；王石不必再倒卖外汇，因为万科早已找到了更具利润的地带，并且赚得盆满钵满；江湖虽然险恶，却也再也险恶不到史玉柱的头上，柳传志隐然幕后，联想却从未止步……

这个时代，在许多人的眼中，对与错是不重要的，有的只是成功与失败，然而我们又该怎样评价这种成功和失败？是否成功者一定智力过人，失败者则是平庸甚至愚钝？或者说，是否成功者采用了正确的方式，失败者则是一无是处，甚至是穷凶恶极的赌徒？

在这方面，事实真的很有趣味，在中国商业史上存留的那些故事，其复杂曲

折程度远比你想象的还要惊心动魄，也远比你想象的更加耐人寻味。

在 1997 年前后，三株集团的混乱已经达到了失控的状态，单单是因为“虚假广告”而引发的诉讼，就达到了十余起，而同样靠大言不惭、广告攻势起家的沈阳飞龙、广州太阳神也在同一时刻从云端落入尘埃，这些昔日的保健品明星企业，在一瞬间深受当年激进之害，从风光不二到急速萎缩，假如要将此作为 MBA 教材的经典案例，那么一切原因，似乎都应当归咎于广告的“言过其实”。

可是，事情偏偏又是那么的不可思议，同样是夸大功效的保健品，同样是任意渲染、感性促销、同样是狂轰滥炸，同样是“软文”催化，史玉柱的脑白金却逃脱了中国保健品“各领风骚二三年”的铁律。同为企业家的段永基这样评论道：“脑白金就其技术含量来说，什么都不是。但是，就这么个东西能卖得这么好，而且持续六年，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。”说这话的时候，他的北京四通已将脑白金这一品牌收入囊中，收购价格为 11.7 亿港元。

这样有关命运的故事相当多，甚至穿插在整部商业史中间，在许多时候，我们真的无法用一些约定俗成的商业标准、或是用价值规律、或是人情世故来评价这些成败，它们的出现带有偶然性，即便把它们统统归结为“天命”，也难以掩饰这些传奇身上的诡异色彩。

我想，这真是一些值得探究的历史谜团。

在过去的三十多年里，下海群体的命运起伏，乃至中国民营企业家的成败，究竟要依托哪些因素？这实在是一个深邃的命题，绝非只言片语能够说清。在这部书中，我得到了以下三个结论。

1：权力阶层和普通民众的差别，始终困扰着中国的商业社会。

在近三十年来的商业史中，始终存在着这样的问题——每个下海者的起点其实是不同的。这或高或低的起点，很可能来自身份、家庭这样一些看上去无关的因素。实际上，它在很大程度上决定了下海者究竟可以走多远。

譬如说，我们每个人都知道王石一手创立万科，却少有人知道其父曾经官居新疆生产建设兵团副司令，后来的柳州铁路局局长，至于他那位曾担任广东省委副书记的岳父，知情者就更是寥寥无几了。当然，我们并不是说王石乃至万科有恃父荫，但在那个岁月里，拥有这样的人际脉络，究竟可以为他减轻多少阻力与

障碍，实在是一件无从估量的事情。

就像我们后来将要看到的那样，王石可以在风声最紧的时候倒卖玉米，一口气赚出用来成立万科的 300 多万创业资金，而同样在“套购国家统销物资”的牢狱中，却要背负投机倒把的罪名锒铛入狱。在此之后的许多时刻，这种差别表现得更加明显，作用也更加巨大，甚至于对许多企业家、更多的民众造成伤害。

比起伤害，更令人难以释怀的则是一种对于商业规律的普遍蔑视，取而代之的则是权力崇拜，许多从体制中走出来的企业家，在商海中浸淫多年以后，仍然对“中国”、“国际”这样的字头有着本能的敬畏感、更多的人则是一种近乎于谄媚的贴近，他们往往在潜意识中认定，带中国字头的企业“级别很高”，拥有“特权”，既承担经营又指导市场，并且理所当然地是中国第一。很明显，这也是权力社会与商业社会的最大差别之一。

2：在过去的三十余年里乃至更久的时间里，商业精神始终没能浸润中国的商业阶层，或者说，它始终是以一种中国特有的赌博气质存在着的。

尽管达尔文主义并非中国特产，但是很明显的是，中国实在是一块最符合这种气质的土地，在一个延续了 2000 多年强权政治的国家里，“成功至上，生存第一”的信条始终被奉为圭臬，于是，成王败寇的逻辑，几乎已经形成了一种商业文化上的惯性。

就像我们在本书中将要看到的那样，在许多下海者的故事当中，既有倾其所有的奋力一搏，也有无视禁忌地去打破规则，更有贪婪而冷酷地去编造美丽的谎言，甚至在原始积累阶段的灰色行为。要么成就霸业，要么酿成惨烈无比的悲剧。所有的一切，与其说是个人的豪赌性情与浅薄果断使然，倒不如说是一种特立独行的赌博气质在作用。

3：在改革开放之后的中国变革史上，下海者这一群体，曾经将自己的命运，与国家的进步紧紧地结合在一起。

可以说，改革开放以来，中国在经济领域乃至意识形态领域所出现的进步，有很大一部分来自于下海者的抗争，由于这些抗争，使得经济环境得以不断改良，这种抗争很难被官方明确地记载出来，但是实际上，正是它们赋予了中国经济以今天的活力。

在过去的 30 多年里，中国的下海者，以及那些倡言变革，打破体制的知识

分子，一直在尝试将中国引向真正的市场经济。然而令人扼腕叹息的是，从 1978 年开始，中国经济每隔 3 到 5 年，这一进程就会被宏观调控所打断，每次宏观调控所整治的重点领域，都集中在那些民营资本扎堆的行业中，这不仅使许多下海者因为形势误判而马失前蹄，也使中国近三十年的商业史变得伤痕累累，悲剧无数，最重要的是，中国经济的市场化、现代化进程，因此变得跌跌撞撞。对于这一问题，许多学者专家都已经给出了解释，在我们的这本书中，仅仅从那些被书写的故事里面。我们可以看到的是三个现象：一是公共权力非法或越位参与市场，左右市场运行，二是意识形态的争论，多次波及经济领域，三是在国家经营思维下，导致国家商业主义的诞生。

直到今天为止，这三个现象都依然存在，其作用之大，影响之深，不仅仅存在于历史，甚至已经印入人们心中。从这个意义上说，三十多年来我们确有进步，但在某些方面，却始终没能前进半分。

在过去的三十多年里，我们已经证明了一个人口众多，幅员辽阔的国家通过渐进式的改革，可以获得了不起的成就；证明了个人可以通过自由的市场经济，取得经济地位和社会地位上的跃迁；那么谈到贡献，这恐怕是经济学获得的最大实例支持。未来的三十年，我们需要证明，假如给这种渐进式的改革更快的速度，它是否由可能带来更大的贡献。

这是本书的一个期望，也是本书的工作之一：用那些下海者的真实故事来做依据，证明中国商业社会的前行，的确存在着确定的阻碍与推动。

三

在很大程度上，“下海”现象的出现都像是是一种意外，或者说，这实在是一种改革的副产品。当市场的禁锢被解放开来时，无数人当即从体制内脱离出来，一头扎进商海，陆续不断、绵绵不绝，直至今天都未见衰，对于中国这样一个从来都未有重商主义存在的国家，中国人竟然如此热衷于经商，实在是一件令人惊奇的事情。

把原因简单地归结为“对物质财富的渴望”，明显是不准确的，因为那本身就是人性的一部分，而人性是无论何时都存在着的。你可以说在长期的物质匮乏中，这种人性被牢牢压抑，终于在缺口处得到了释放，但请相信，这其实只是表象，真正的原因绝不在此。

可以说，一切都是经济规律引发的变化。

当计划经济的铁幕被徐徐拉开，越来越多的光亮透入整个商业社会当中时，市场经济就成为了必然。从计划到市场，一旦这样的势头出现，作为市场中最重要组成部分，发挥着最重要作用的人，就不可能不随势进入市场。

看起来，那很像是一场将中国的经济体制恢复回去的运动，可是，实际上谁都知道，在任何一个时期的中国，自由经济都很难被承认，2000 多年的集权政治，从未允许过民间存在过真正意义上的自由经济；那么，与其说这是恢复，倒不如说这是一场创造的尝试。

这很容易让人想起欧洲的文艺复兴运动，在那场运动里，参与者们打着复兴古希腊文化的旗号，却创立了一套新的思想体系，为欧洲今日的文化奠一良基。那么，从角色和作用上来说，三十年里的下海者，便可以称之为中国商业新文明的缔造者，虽然直到今天，这种新文明的缔造还未成功，但是数以百万计的民营企业在体制外壮大，在任何方面都毫无优势的情况下生生不息，为中国经济输送繁荣，这里面的每一个下海者，不论是成功还是失败，不论他们的事业是大是小，都做出了自己的贡献，都在历史上留下梦想、挥下汗水、印下脚步、因此，也就都理所应当被我们铭记。

可是，偏偏他们中的绝大多数，都已经被人忘记。

不单如此，在三十年的岁月中，下海者总是处在灰暗的角落里，他们唯利是图，他们缺乏信仰，他们在很长的一段时间里，甚至没有一个可以拿来公开展示的身份，他们看上去可以随时被消灭，似乎应当随时被整治，随时被调查，他们几乎是一群注定要与“不规矩”联系在一起的人。

这个群体似乎很少拥有属于自己的意志，他们是那么善于妥协，在大多数的时候都显得那么温顺，只要能够保护应得的利益，以至于在许多时候表现得过于冷静，然而即便是在最无奈的时刻，他们也总是不丧热忱。在一些时候，他们会成为偶像，成为风云一时的激荡人物，然而在更多的时候，他们始终无法控制自己的命运，无法处理好“政与商”之间的关系，最终带着头上的光环陨落，宛若流星过天，转眼判若云泥。

我们不妨可以做这样的设想，假如许多事情没有发生，那么这部三十多年的

下海史，会不会变成另外一副样子？比方说，如果当年唐万新的德隆能够彻底控股那些城市商业银行，那么德隆有没有可能命运翻转，成为一家实业投资和金融紧密结合的财团型大企业？如果戴国芳的铁本公司能够如愿生产，也许中国的钢铁行业就会呈现出另一番面貌，今日的中国首富是不是会属于他？他有没有可能超越宗庆后的 800 亿身家？如果没有与辽宁省政府的交恶，没有仰融的出走，那么华晨那盘气势恢宏、势不可挡的产融整合规划，是不是会形成一个东亚地区的汽车霸主？如果宏观调控晚来半年，让孙宏斌的顺驰稍得喘息，绷紧的资金链得以松弛，消化掉全部的财务风险，那么今日中国地产格局会不会全然改变……

如果这些设想都能实现，那么，中国民营经济的成长史会不会重写、中国下海者的历史里，会不会多几分辉煌？也许，这段历史不会如此精彩纷呈，不会如此戏剧波折，不会有如此激情，但是说实话，我希望它能够出现。

在去年写作《中国经济猜想》的时候，我已经注意到，中国的下海者、中国的民营企业家，其命运的沉浮、心态的变化，实际上是和体制的变化相伴随的。做小生意也好，经营企业也罢，假如下海者不曾考虑政策的因素，不将自己置身于宏观环境内，那么，他便很难连续地实现提升。在这本书所作的观察中，大凡那些失败的下海者，几乎都没能很好地对政治环境进行思考，也没能理解政策制度的影响，反之亦然。

当这样的结论被做出时，我想，它的意义之沉重，是有理由压在我们每个人心头的。

在另一层面，下海者群体也曾经成为最失落的一群人。

一方面，中国社会对富裕者的批评与讨伐，已经拥有了悠久的传统，它几乎成为了文化中的一部分。

一旦社会中出现何种经济现象，富裕阶层总是会遭到口诛笔伐，被认定是责任在身，甚至是罪魁祸首，元凶大憨。偏偏，下海者又是富裕阶层中的主要成分之一。另外，贫富悬殊、社会不公这样的问题长久存在，当民众认知得不到正确引导、民众情绪得不到宣泄疏导时，那些富裕起来的下海者，便常常会被冠以“非法得利”、“昧心钱”之类的恶名。

另一方面，下海者自身的心态失衡，也让人感受深切。

出于对金钱观的不同，富裕起来的下海者对待财富的态度也不同，80 年代

“食利阶层”、“息爷”的广为存在，发家之后挥霍无度的则更有之，而“炫富”的话题也早已数见不鲜，类似于这样的事情，我们固然没有权利也不应该去评价是非，然而却足可以看出一种人生境界的取舍。这样看起来，下海者们在经历了太多市场给予的风雨洗礼之后，其实还有一些东西很是需要补习。

这些事实都颇为沉重，我们在经历了三十年的改革，目睹了无数下海者的故事之后，却发现对于这样一个群体，我们从来没有真正地去关注，反倒时而与其情绪对立，倘若一任其继续，伤害的恐怕不仅是情绪，更会让一个国家正在进行的市场经济失去意义。

于是，我们必须要说的是，对下海者价值的重新定位，对他们的人文关怀，以及对整个中国民营企业家的关注，这些事情的重要性之巨，几乎相当于一次思想领域的“改革开放”。

诗人纪伯伦与学者 RG·科林伍德都曾说过这样的话：“我们可能走得太远了，以至于忘了当初之所以出发的目的。”在这场改革行进到第三十二年的时候，我们真的应当回首，去探寻当初出发的目的，究竟是不是为了复兴中华民族，是不是为了摆脱贫困命运，是不是为了让每一个人享受平等、民主、富有的权利。我们甚至应当回首，看一下三十多年来所经历的路径，究竟是政治文明下法治的市场经济道路，还是权力与财富相结合的权贵资本主义道路。当一系列社会和经济问题被引发出来的时候，例如贫富差距扩大、社会有失公平、贪污腐败等等，民众的不满情绪便随之升腾，我们在对未来寄以希望的同时，更不应当忘记出发的初衷。

或许在若干年之后，当教授们在大学课堂上讲述中国经济的成长史时，都会带着一种遗憾的口吻，不无痛惜地评论道：“改革开放后的三四十年时间里，中国逐步沦落为一个世俗的社会，物质财富成为了人们追求的唯一目标，积聚千年的道德底线被一次又一次地打破，所有人都陷入了心灵的空虚之中……”

四

在写作此案之前，我一直在阅读奥地利作家卡夫卡的作品，对这样一句话印象很深：“历史是由每一个微不足道的瞬间错误，以及英雄业绩而构成的。”在写作当中，每进一日，对这句话的理解便加深一层，由衷地为错误而惋惜，为英雄拊掌，有时候，我甚至觉得接近了历史的本原。但是在一瞬间，又会觉得这些错

误与辉煌或许应当是另外一副样子，于是又会怅然若失。

从本质上来讲，历史早已成“史”，而我们这些仍在动作的人该去如何演化未来，自是难以推论，元曲道：“眼见他起高楼，眼见他宴宾客，眼见他楼塌了……”类似这样的巨变，绝不是一句“以史为鉴”能解决得了的。对于中国的下海者，中国的民营经济而言，在未来究竟还会遭遇怎样的命运，都是值得反复猜想的问题。在这种迹近揣测的思考中，我时而会喜不自胜，时而忧心忡忡，所忧所盼，都不过是独自劳神。

这场写作，堪称我的工作中最充足的一段时光，在外人看来枯燥，实则却趣味盎然，与那些熟悉、不熟悉的名字相伴，一日一日地重温三十年来的岁月，有失落，有振奋，如同增添了一段精彩之极的生活经历，这样神奇的快感，大概只有梦境才能接近。而每当从一个下海者的名字身边走开，从一段故事中脱身时，我总是会顿觉开阔，继而又怅然若失。觉得恍惚之中，有一些人正在渐行渐远，在这时，我会想起诗人舒婷的诗篇：

他们在天上
愿为一颗星
他们在地上
愿为一盏灯
不怕显得多么渺小
只要尽其可能
唯因不被承认
才格外勇敢真诚
即使像眼泪一样跌碎
敏感的大地
处处仍有持久而悠远的回声
为开拓心灵的处女地
走入禁区，也许就在那里牺牲
留下歪歪斜斜的脚印
给后来者
签署通行证

如今，后来者已经跟上，他们很有可能超越前人的商业成就，但是却绝没有可能取代他们在历史里的地位，因为，这三十年的下海史，注定是无法复制的。

我们唯一能做的，就是跟着那歪歪斜斜的脚印，敲响与遗忘对抗的钟声。

第一部：1978~1983 冰山下的暗流

1978：北国之春

木兰花开山岗上，
北国的春天，
啊，北国春天已经来临。

——井出博：《北国之春》，1978 年

1978 年 3 月 18 日，某军用飞机制造厂 33 岁的技术员任正非到达了人民大会堂，跟随着 6000 人的汹涌人潮，他在后排找到了一个属于自己的座位，然后落座，摊开面前早已摆好的会议流程，开始聆听来自主席台上的讲话。

在参加大会的 6000 人里，年龄在 35 岁以下的仅仅有 150 人，从这个角度来看，任正非能够有此资格，实在是一桩了不起的殊荣，而让他得到这份殊荣的原因，则来自于他刚刚获得的全军技术成果一等奖。

不过，此刻的任正非并没有多少心思来享受这份殊荣，文革中被打倒的父亲能否平反、以及他本人能否如愿入党的问题，都正在困扰着他，然而，这种惆怅的情绪却在突然之间被来自主席台的讲话打断了。

在他的回忆里，那是第一次听到“知识分子是工人阶级一部分”、“科学技术是第一生产力”的论断。自打文革开始，报纸广播一张嘴就全是团结、教育、改造，知识分子的地位实在是不值一提，而现在如果说科学技术第一，那知识分子也就是第一，这实在是让人吃惊不小。

从历史资料上来看，日后创办了风生云起的华为集团的任正非，在记忆上并没有出现什么差错。因为那一次的科学大会，乃是邓小平担任政协主席、真正主导中国命运之后主持的第一个大会，在会议上专门阐述了科技与发展的关系，著名的“科学技术是第一生产力”的论断，以及那篇富有革命浪漫色彩、入选了中

学课本的《科学的春天》，都是在那次大会上出现的。

除此之外，国家领导人还承认，中国在许多领域都落后世界水平至少 15 年，为此还专门提出了一个气魄雄浑的发展规划，将 108 个项目作为全国科研重点攻关项目，目的是“到本世纪末赶超世界水平”。

事实证明，这一目标实在是带有太大的浪漫色彩而显得不那么切实，因此也就没可能完全实现，不过，有没有实现似乎并不重要，重要的是，在当时它确实让所有与会者，甚至是全中国的精神都为之抖擞，更有那么一批人，感觉似乎要从那种混沌、无序、浑噩中挣脱出去，切入到另一条看上去前景广阔的新轨道中来。

对于现代中国来说，1978 年的重要性，恐怕要远远凌驾于其他年份之上。在此之前，中国的封闭自守程度，甚至超越了过去任何一个朝代。像这样一个庞大的经济体，却和世界经济体系基本“绝缘”。

不唯如此，即便就内部而言，这辆在计划轨道上运行已久的经济列车，也显示出一种暮气沉沉的疲态来——从 1958 年到 1978 年的二十年间，中国城镇居民人均收入的增长，只有区区 4 元，农民比这更少，只有 2.6 元，物资供应的状况，在许多地方已经不能用紧缺来形容，这还仅仅是一种宏观的描述，实际上，任何一个从那个时代度过的读者，都会对这种现状感触颇深。

在经历了一些观察之后，许多外国评论家都对中国的状况感到悲观，多年积贫、混乱后濒临崩溃的社会经济，打倒“四人帮”后的一年里，仍然不见变化的政治空气，以及落后而残破的工厂、矿山，这些因素与事实结合在一起，共同构成了让人灰心丧气的环境。

在日本评论家山川晓夫的观察中，他发现武汉钢铁厂在经历了文革之后，几乎已经成为了一篇沼泽地，前往参观的日本技术人员，甚至不得不穿上高腰胶靴，才能勉强在泥泞中行走，这个事实让山川感到震惊，因为在同时期的日本，钢铁厂全部实现了公园式建筑，并且已经在使用电子计算机管理。

类似的事实也被《读卖新闻》驻香港记者松永二日注意到，在 6 月份，他应邀参观了上海的一家集成电路工厂，在回来之后他写道：“日本的集成电路工厂干净整洁、一尘不染。相比之下，上海这家工厂简直是马路工厂。工厂方面声称，产品一多半不合格，卖不出去”

在山川晓夫的估计中，这一年中国的恩格尔系数，几乎只相当于日本 1877 年到 1887 年这十年的水平，从一些经济数据的对比中，他甚至得出了“中国从 1966 年到 1978 年，人民生活丝毫没有改善”的结论。而此时的中国，人均国民生产总值是日本的二十分之一，美国的三十分之一，在最后，山川晓夫评论道：“中国的经济已经处在崩溃边缘，文革开始后的十几年里，留给中国的只是一片空白。”

说起来，这种不抱希望的评论，倒未必是发达国家的评论员们故意为之，也不是受意识形态所驱，不自知地戴上了有色眼镜，在那个时代的许多国人眼中，希望的确是像黑夜中的萤火一样，有那么若隐若现的一点点，但更多的，还是漫长而无边无际的黑暗。

后来创立了麦科特集团的王铭利回忆说，“那几乎是一个空前的大泥潭，而且大家都站在里面，既前进不得，又要忍受那种沉闷，刚乱哄哄地度过十年，从心底来说，其实本来毫无希望可言，却又总是想着，未来是不是会好一些？”带着这种对未来的茫然与不可测，王铭利成为了一名援藏干部，在那里一呆 6 年，然后便回到内地，随即转身南下深圳，几年后，麦科特集团的摩托车，一度占据了我国轻型摩托车市场的半壁江山。

在同一年代的四川成都，当时正在师范专科学校读书的刘永行，在宿舍的一次“卧谈会”里和同学也谈到了未来，这个未来的标准，则被这一帮年轻人设定在了 2000 年。

在各自畅想憧憬了一番之后，有一位同学说道：“到了那个时候，我们的工资可能会涨到 200 块吧？”这个时候，一向少言寡语的刘永行却突然说了一句：“我觉得应该会到 2000 块。”此言一出，所有的同学都把它当成了一句笑谈，要知道的是，当时一个刚进工厂的学徒工，一个月只有 18 块钱的工资，即便是他们这样的大学生，毕业后的工资也只有 40 块，如果说翻五倍到 200 块尚且可以憧憬，那么把刘永行的“2000”当成笑话，实在是情理当中的事情。

事情有时候就是这么奇妙，在这些大学生们所设想的未来——2000 年，全国城镇居民人均年收入达到了 6208 元。达到了他们所希望的 2.5 倍，当然，更奇妙的是，根据 2000 年福布斯富豪排行榜的统计，这一年刘永行及其弟刘永好所拥有的个人财富，达到了 86 亿元人民币。

未来是什么样子呢？在 1978 年这个特殊的年份里，这个问题属于全体中国人，而悲观的情绪，却在更大的世界范围内传播。

在 1978 年新年前夕，路透社的一位记者在文章里这样写道：

“对于世界经济来说，这是令人焦急的一年，没有任何迹象表明，会出现人们所期盼的恢复。大部分国家的通货膨胀（率）仍然很高，这使得商店物价上涨，造成了不安全的气氛，使人对未来丧失信心。人们无不担心，世界可能会回到停滞状态中，还会有更多的人失业……”

让所有人没有想到的是，在满目灰暗、充耳悲戚的环境里，中国却开始悄悄地酝酿着一场变化，它始于这一年的元旦。

按照一般的传统，党政军几大报刊在元旦或春节时，总是会出于宣传需要，刊登一首诗词，而且一般会选择“庆春泽”、“东风第一枝”、“春风袅娜”这类不常用的词牌，原因则纯粹是因为词牌名字的贴切。但是，在 1978 年的元旦，《人民日报》、《红旗》杂志、以及《解放军报》却一改形式，共同发表了社论《光明的中国》。

在这篇题目寓意很明显的社论里，秉承着那个时代一贯的政治腔调，然而却在结尾处突然提出了一个问题：

“一九七七年，世界上各种各样的人，包括我们的一些朋友和同志，也包括我们的敌人，都密切地注视着中国，在失去了伟大的领袖和导师毛泽东主席，失去了敬爱的周恩来总理和朱德委员长之后，在粉碎了‘四人帮’之后，中国会向何处去？”

很明显，在一向被视为政治风向标的三大报刊中出现这样的社论，如非有高层授意，实在是不可能发生的事情。而对于决策层来说，“向何处去”这样的问题，既来自外部的质询，也同样来自内心的试探。

有趣的是，当这篇《光明的中国》以铺天盖地之势，向全世界发出“中国向何处去”的声音时，两个曾经发出过同样呐喊声的人，却依旧要为此在监狱里度日。

在湖南长沙，31 岁的杨曦光已经坐了整整十年监狱，从 1968 年 2 月开始，他就开始承受这场囹圄之灾，原因就是他在当年写出了一篇洋洋万言的《中国往何处去》，言辞之间不乏对国家命运的忧虑，然而却被当时的“文革”领导人康

生先后三次点名，最终获刑十年。出狱之后，改名为“杨小凯”的他考取了社科院研究生，却因为政治审查始终不能过关，迟迟无法入学，在他的四处奔走之下，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，他才得以在政治上“恢复清白”，却仍然厄运连连，甚至无法获得一份正式的工作，直至被普林斯顿大学录取为博士生，后来，此人成为了当代最富于现实批判精神的经济学家，两次被提名诺贝尔经济学奖，值得玩味的是，他终身再未踏上中国的土地。

比起杨小凯，另外一个写了《中国往何处去》的人，命运则显得更为波折，他就是来自四川万县的牟其中，一个县玻璃厂的普通烧炉工人，在 1971 年，已界而立之年的牟其中响应时代号召，在老家成立了一个“马列主义学习小组”，两年之后，他又把这一小组升级为“马列主义”研究会。

在 1974 年，因为在他的《中国往何处去》中批判“文革”，提出在中国“建立社会主义的商品生产体系”，同样获罪入狱，被冠以当时最严重的罪名“现行犯革命”，甚至被“内定”为死刑，四川省革命委员会发文进行全省范围的大批判。只是因为案子一拖再拖，才终究幸免于难。

值得玩味的是，牟其中在出狱后，并没有选择像杨小凯一样，走一条专业学术的道路，而是向人借了 300 块钱转投商海，成立了一个小小的“贸易信托服务部”，在此后的十多年里，他曾经极度辉煌，一度成为“中国首富”，也曾二次入监，被描述成“中国首骗”的形象，最终在 1999 年第三次被关进监狱。

光明究竟来自何方，在今天看来，这似乎根本不是个问题，它或许来自十年浩劫过后的喜悦，或者来自对未来的期盼，或许干脆是一种象征性的说法，但是在当时的那种环境下，决策层中能够提出如此试探性的问题，能够发出如此声音，对于亿万还生活在茫然之中的中国人来说，的确是一个非比寻常的举动。

在这一年，尽管执行极左政治路线的“四人帮”已经被打倒两年之久，但从党和国家的最高决策层向下，却依然存在着僵化强大的体制，以及刻板的理论体系，譬如“两个凡是”的政治主张，就依然在政治和经济的双重领域里，实行最具意识形态化的管制，延续着过去的统治力。

如果说《光明的中国》这篇社论的出现，仅仅代表了中共决策层一种“投石问路”的心态时，那么，接下来发生的变化，则正代表了“问路”之后所跨出的第一步。

让人没有想到的是，后来在经济领域所发生的变革，竟然是从意识形态领域首先发端的，这种“先政后经”的变化模式，在此后几乎成为一种中国式的惯例，贯穿于我们三十年来的整段商业史中。而更让人没有想到的是，这场足以载入史册、轰轰烈烈的惊天变化，其源头竟开始于一封普通的来信。

在《光明的中国》发表后的第十四天，1978年1月14日，南京大学教师胡福明收到了一封信，写信的人则是《光明日报》的编辑。在半年之前，胡福明曾经利用在医院陪床的空暇时间，趴在长椅上撰写了一篇八千字的文章，随后投寄给该报哲学版，却如同石沉大海，迟迟没有收到回复。

在胡福明后来的回忆里：当时的来信中还附上了一份清样，正是他那篇《实践是检验真理的标准》的清样，信里的大概意思，则是希望胡福明能够按照建议修改文章，把道理讲的再清楚一些、完整一些，不要让人产生马克思主义已经过时的感觉。从那之后，稿子就来来往往好几个来回，反复修改、反复推敲。到了后来，来信的要求又变化了，调子变得更高，让他写得更鲜明一点，要更有针对性、要更有批判力……

在这样你来我往了4个月后，1978年5月11日，光明日报刊登了题目为《实践是检验真理的唯一标准》的特约评论员文章，继而，《人民日报》、《解放军报》、新华社等媒体纷纷全文转载。在这片文章的结尾。作者斩钉截铁地得出结论：“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。”

文章一经发表，当即在全国范围内引起了轩然大波，在当时政治气氛最为沉闷窒息的东北和上海等地，有人甚至给它扣上了“荒谬”、“砍旗”、“违反中央精神和反对毛泽东思想”的帽子，一时之间，讨伐之声隆隆四起。

时隔三十年后，胡福明对于那段日子仍旧印象深刻：当时斥责者有之，赞其“东风第一枝”、“摧毁四人帮反动思想体系的重磅炸弹”者亦有之，众说纷纭，争论四起。在他看到报纸上批评的消息之后，回家对妻子说：“我已经有思想准备了，我准备要坐牢。”妻子回答道：“我要么陪你一起坐牢，要么天天送饭到你出牢。”

胡福明的担心并没有成为现实，不仅如此，在4年之后他便调入江苏省委工作，从此仕途一帆风顺，直至出任江苏省政协副主席。他并不清楚的事实是，在

当时的最高决策层中，有一个人正在试图用自己的影响力，推动中国人思想解放，推动中国命运变革。在这个人与这篇《实践是检验真理的唯一标准》共同作用下，中国发生变革的思想基础就此奠定。

这个奠定了中国变革思想基础的人，就是邓小平，而在我们这部下海史的前半程中，我们越来越会感受到他在关键时刻的作用，感受到他对整场变革节奏的把握，以及他赋予中国商业社会怎样的影响。

5月19日，邓小平在接见文化部核心领导小组负责人的时候，专门谈到了这篇文章，认为该文是符合马列主义的，甚至说：“文章符合马克思主义列宁主义，扳不倒嘛。”在随后的全军政治工作会议上，他再次以此文为题，对教条主义展开了批评，号召全党、全军、全国“打破精神枷锁，使我们的思想来一个大解放”，在他看来，这场关于实践是检验真理唯一标准问题的讨论，是非常有必要的。

于是，从6月到11月的数月时间里，从中央到地方各部门，绝大多数省市的负责人，都纷纷发表文章和讲话，一致认为坚持实践是检验真理的唯一标准这一马克思主义的原则，具有相当重大的现实意义。

从某种意义上说，这场有关真理标准的大讨论所产生的影响，并不只停留在意识形态领域。在经济的领域当中，这场讨论所产生的结果，就是成功地建立了一种全新的商业思想环境，以及为大家普遍接受的商业伦理。在此后三十多年的时间里，这种“一切从实际出发”的思维模式，不仅主导了中国的经济改革，还衍生出“以经济建设为中心”、“稳定压倒一切”、“时间就是金钱，效率就是生命”、“黑猫白猫，抓住老鼠是好猫”这一类政治格言，更在无数下海者的头脑中深深打下印痕，使得他们在后来的商业运营中把实际效果放在第一位，许多或悲或喜的故事，正是因此而被孕育出来。

另外值得一提的是，从此之后，中国再很少有学术文章，能够像这篇文章那样引起高层领导和理论工作者的重视、如此多次的修改，也绝少有任何一篇学术文章能够像它这样，如此深刻地影响现代中国历史的进程。因为那种特定的历史条件，几乎是不可能复制的。

从这个意义上说，在如此特殊时期出现的《实践》一文，注定要在历史的舞台上扮演一个孤独而又伟大的角色。

1978 年的中国，究竟有着怎样的商业环境，也许我们可以从一些史实中读出几分。

就在那场大讨论如火如荼进行的同时，距离北京 500 多公里，山东省的一个偏僻小村落里，一户农民被当成了“资本主义暴发户”的典型，不得不接受残酷的批斗，说起来有些匪夷所思，批斗的原因竟然是，村里除了这户农民之外，其余各家各户都背井离乡，外出讨饭。

从 1 月底到 2 月初，邓小平开始了尼泊尔的出访之行，在途经四川成都的时候作短暂停留，在听取了四川省省委的工作汇报之后，邓小平突然评论道：“农村和城市都有个政策问题，我在广东听说，有些地方养三只鸭子就是社会主义，养五只鸭子就是资本主义，怪的很！”

这些非常细微的小事件，在当时闻者甚少，更不为新闻报道所注意，人们所关心的，往往只集中于那些具有宏大政治意义的事件，然而当我们今日回头看的时候，就会发现以邓小平那种深思慎行的性格，绝不可能在未经过深思熟虑的情况下，便轻易提出主张。正因为如此，那些曾经被人遗漏的细节，才显得格外有价值，每当一个细节出现的时候，其历史意义是绝对深远的。

就在邓小平尝试着利用自己的影响力，尝试着在中国的经济领域内进行一场变革的时候，却有许多人已经在既未得到政策鼓励，又未得到舆论支持，更未见社会环境好转的情况下，悄无声息地开始了他们的商业之旅，不知不觉地或主动、或被动走上个体工商户的道路，不仅为他们日后的下海之路埋下伏笔、积累下原始资本、也初铸了中国最初的商业形态。

在山西运城川口村，一个叫做李海仓的 23 岁青年，此时正盘算着要开始自己的事业，这份机缘则来自于他在三年前的发现。

在 1975 年的时候，自幼在晋南大地上长大的李海仓，忽然感觉到了一点门道——受“文化大革命”的影响，许多生活物资都奇缺无比，就连人们常用的肥皂都难以买到，只能用味道很大的猪油胰子、皂角水代替。那么，如果能自己生产肥皂，那么起码在晋南地区销路不成问题。

于是，带上父亲给的 30 元钱，李海仓踏上了前往运城的道路，在运城火车站的候车室睡了一夜后，他找到了当地生产肥皂的粮油加工厂，却不巧正好赶上那里中秋节全厂放假。一心想要学做肥皂的李海仓，居然愣是从收发室里找到一

个退休的老技师，用两盒月饼和一顿酒学到了配料、熬制这些技术。

回到家里，拿着自己做出的肥皂，李海仓找到了川口村的大队干部，要求大队给他投资。川口村地处晋南，向来是贫瘠之所，自然没办法提供他所急需的资金，唯一能拿的出来的，就只有几百斤小麦和一口大铁锅，并且要他和队里签订协议“第一年交出 6000，第二年交 1 万”。

于是，李海仓把小麦卖掉，在场院里支起大锅，就这样办起肥皂厂来。在当时的中国，6000 块实在是一个不小的数目，李海仓能够冒如此大的风险，实在需要非凡的气魄和胆量。好在工厂把肥皂一生产出来，立刻供不应求，一年之后，李海仓便如数上交了 6000 元。小肥皂厂也如雪球一般越滚越大，最终成为了山西省最大的民营企业——海鑫集团的前身。

其实，假如我们把视野放得再广阔一些就可以发现，在当时的中国，李海仓这样的人，其实并不孤独。在广东，普宁县流沙公社，一个名叫陈凯旋的农村青年在三年前来到广州务工，最初在广州化工研究所做建筑工，随后跟着包工队去清拆旧楼，还在黄埔港挖过一段时间的排水工程，这些都是需要出力的体力活，对于那段日子他一生记忆深刻，“那些都是苦力活，而且只能求温饱，不求其他。实在是很苦，但是也受用无穷。”

几个月后，陈凯旋开始了“单干”的生涯，起初只是做一些规模很小的买卖，只要有利润，几乎无孔不入。直到有一天，正在大街上东游西逛的陈凯旋忽然想到，自己的家乡物资奇缺，而消费需求却相当旺盛。

于是，在这一年的春节里，陈凯旋拿出了 3000 元积蓄，装了满满两大箱子洗衣粉、洗发水之后踏上了回家的道路，从此，他每周都要奔波在广州与潮汕地区之间，来回倒腾日常洗化商品，几年之后，几乎跑遍了潮汕地区所有乡镇的陈凯旋，终于积累起一笔不小的财富，然后便创办了立白集团，它后来成为了中国洗涤行业里最具实力的企业之一。

在内蒙古，一个叫做牛根生的青年人，此刻正遭遇父丧。说起来，他实在是一个苦命的孩子，出生后的一个月，他就被亲生父母从乡下卖到了城里，据说只卖了 50 块钱，他不知道自己姓什么，因为他的养父从抗美援朝结束后便一直在养牛，所以让他也姓了牛，十四岁的时候，他的养母去世了，现在则是他的养父。

和陈凯旋、李海仓等人“单干”不同的是，在料理完丧事之后，牛根生成为

了呼和浩特大黑河牛奶厂的一名养牛工，从此不必挨饿受冻，而他的下海故事，以及那一连串关于“蒙牛”、“伊利”的传奇经历，则要等到二十一年后才会正式上演。

在当时的中国，有着许多像陈凯旋、李海仓这样的人，他们能够做出如此“出格”、如此“大胆”的事情，多半是受到贫穷的驱使，而之所以能够在后来被写入中国的企业史，则在于他们日后的辉煌。当大家从近乎癫狂的政治狂热中清醒过来的时候，贫穷就变得如芒在背，让人无从忍受，尽管它不是唯一的原因，但我们必须要承认，生存的确能让人动作得更快更早。

事实上，当邓小平在发表自己主张的同时，一些有着敏锐政治感觉的人，便已经开始察觉到中国经济风向的微妙变化。他们和李海仓、陈凯旋这样的人不同，这些人多为乡村、乡镇的基层干部，中国特有的官本位文化，使得他们习惯于时刻留心、时刻揣摩最高权力阶层中，核心领导人所说的每一句正式、非正式的言论，每一句话里所包含的玄机，都被他们反复玩味，从中品读、引申出更深远的意义；反过来，他们所处的基层管理者位置，又能够给予他们更多可施展抱负的权力与空间，以及相对城里更自由的环境。

在这一年的12月7日，新华社向全国播发了一篇稿件，题目是《农民热爱这样的社会主义》，第二天，人民日报在头版头条位置，几乎以整版的篇幅看出了此稿，同时在头版右上方那个显要的位置上，还配发了一篇《华西的经验说明了什么》的评论员文章，随后，全国所有的省级、直辖市级报纸，都在显著的位置刊登了这篇通讯。

可以说，这是中国新闻界当年给够给予的最高规格报道，之所以有如此待遇，原因则是因为华西村这个旧日典型的身上，再一次焕发出了新的光芒。

早在60年代，华西村就是“农业学大寨”的全国典型，它的村党委书记吴仁宝，则被描述成为一名“陈永贵式”的好干部，风光及地位一时无二，早在这次报道之前，《人民日报》就曾经用充满激情的笔调描写过华西村：“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。”

如果说这样的报道还仅仅是一种“政治样板”的话，那么新一轮的宣传，则更多地反映了另一个层面上的变化。

这一年的华西村，虽然还没有达到红遍全国，富甲天下的极盛程度，但在当时的中国，华西村确实是一种绝无仅有的存在。在这一年里，华西村总计实现产值万元，创造利税万元，固定资产 100 万元，银行存款 100 万元，另外还存有三年的口粮，人均分配水平达到 220 元；200 多户社员全部住进了村里新建的瓦房，甚至还建成了当时苏南地区大部分县城都没有的五层楼房，用来办托儿所和中小学，老人或五保户不仅供应口粮、燃料、蔬菜，每月还会发给零用钱。

类似于这样的成绩，自然不可能仅凭农业生产来完成，事实上，早在几年前，吴仁宝在高调跟随中央“农业学大寨”的同时，又在干着一些“见光死”的事情。从 1969 年的时候开始，吴仁宝就抽调了 20 个胆大心细的人，在村子的一片泽地中办起了小五金厂，周围四处是茂密的林木，他还让人在工厂的四周筑起围墙，窗户挂上厚窗帘，勒令所有人对外守口如瓶。

“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。”后来顶替了吴仁宝职务的他的第四个儿子吴协恩回忆说。当苏州地区的“大寨学习会”在华西村召开时，各地区领导、媒体记者蜂拥而至华西村，无奈的吴仁宝只好做出了“舍小利，保大利”的决定，下令工厂关门，工人放假，等会议结束之后立即开工，加班加点弥补损失。

在吴协恩的回忆里：“田里红旗飘飘，喇叭声声，检查的通知走了，我们转身也进了工厂。”之所以如此冒险搞工业，原因就是种田实在赚不到钱，当时全村人拼死拼活，农业总产值只有 24 万，而只有 20 个人的小五金厂，三年后就达到了 24 万的产值。在吴仁宝看来，既然农业本身难以积累到足够的资金来发展，那么就有必要另辟蹊径，有必要“围绕农业办工业，办好工业支农业。”

事实上，办工业是真，支持农业却未必是最终的目的，在此后的几年里，吴仁宝在华西村搞的那些地下小工厂一直在偷偷运转，而正是这些作坊式的小工厂，日后却成为了中国乡镇企业最早的雏形。

如果说吴仁宝的尝试是借助模板效应，顺势而为的话，那么，同样是在 1978 年，在距离江苏上千公里之外的吉林省四平市红嘴村，则发生着另外一种模式的变革，它是一种坚持与体制对抗的模式，在相当长的时间内都不受政府认可，红

嘴村的当家人卢志民甚至差点被关进监狱，但随着时间的推移，逐渐从地下转到地上的民营企业模式。

红嘴村地处吉林东辽河畔，虽然依山傍水，却贫瘠穷困，当地甚至编出歌谣“光棍四五十，干活没分值，牲畜没草料，家家没粮吃”。卢志民耳闻目睹，对这种贫困的体验自然格外深刻，想要脱离这种现状的愿望自然也更加强烈。他初中毕业后返乡务农，22岁那年，他当上了红嘴村生产二队的队长，从此开始带着一群社员搞副业，刚刚有了一点起色的时候，却不料恰好赶上“基本路线教育工作组”进了村。

稍微年轻一些的读者，可能会对这个所谓的“教育工作组”不甚了解，然而在当年，这个名称看似温和的工作组，却可以随时给人冠以“背离党基本路线”的罪名，要知道，这样的罪名似有似无，可大可小，严重起来足以将人置于死地。果然，经过一番所谓的走访调查后，卢志民被认定为走资本主义道路，只认钱，不认路线，被关进牛棚进行批斗，108天后才被释放出来，荒唐的是，连党员都不是的他，一夜之间竟然成为了“党内正在走资本主义道路的当权派”。

被放出来之后，卢志民在家呆了两年，思前想后还是决定要办一个翻砂厂。尽管78年的政治环境已经有所好转，但是就当时而言，人们的思想却仍然未能从“文革”的桎梏中脱离出来，更重要的是，办厂所需的条件，卢志民可以说是一样也不具备，最大的麻烦是，他的翻砂厂始终无法得到来自“上边”的支持，以至于办厂经费只有区区一百元。

卢志民办厂，可以说是从一穷二白起家，工厂没有地方买设备，他就四处寻觅游说，看见哪里有块破铁板破铁皮，哪怕是挡猪圈用的，也要说服人家让出来；没有鼓风机，就蹬着辆破自行车到四平市里，在铁锹厂的废料库里买下一台报废的；没有电动机，就搬来一台碾坊磨米用的旧电机，白天工厂生产用，晚上再还给社员磨米。一切因陋就简，拼拼凑凑，然而却在年底达到了万元产值，超额一倍多完成指标。

红嘴村翻砂厂的成就，开始引起了上级部门的反感，甚至于某个公社领导在公开场合宣布：“卢志民吃一百个豆不嫌腥，搞资本主义差点没进班房子，一解放出来，就整翻砂厂。他怎么整起来，我怎么给他平了。”此外，还有一些人给省里写匿名信，告发“红嘴村大搞资本主义复辟”。在这样的气氛中，卢志民一

边想办法维持生产，一边顶着压力躲过重重暗箭，这样的日子足足持续了一年多，直到“民营企业”不再是一种卑微的象征时，卢志民的命运才开始向不同的方向驶去，当然，这还需要数年的时间才能实现。

对于太多人来说，1978 年都是改变命运的一年，因为正是在这一年里，全国性的高校招生统一考试恢复了。

从 64 年开始，到 79 年完事，《毛主席语录》一共印了十亿九千一百万册，77 年高考出了一件事，因为报名的实在太多，结果印卷子的纸不够了。然后老邓拍板，《毛泽东选集》第五卷先不印了，拿这纸印卷子。我说这事没别的意思，主要是老胖子的书印得实在太多了，文革期间那谁的书印了十八亿七千二百四十万册，这里面大约有十亿一千万册语录，两亿五千万册文选，五亿两千三百万册选集，八千五百万册诗词。

带着积聚了十年之久的梦想，610 万考生从四面八方涌入了考场，在全世界范围内，一场有史以来规模最大的考试就此开始了。颇值得玩味的一个细节是：因为参考人数太多，加之国民经济的破坏严重，国家竟然一时调集不出足够的纸张用来印刷试卷，于是不得不做出决定，调用印刷《毛泽东选集》第五卷的纸张，在当时的政治气氛当中，这样的决定意味着什么，答案是不言而喻的。

在教育部公布的数据中，1978 年全国高考有 610 万人报考，录取了 40.2 万人。在这次高考过后，许多人的命运都发生了变化，有许多在农村插队的青年，在这一年里都如同鲤跃龙门，成为了大学校园中的一员。

在杭州出生的张征宇，考上了后来的北京理工大学，在博士毕业之后于 1987 年自创公司，开发出了中国第一代掌上电脑“商务通”，北京 176 中学的老师段永基考上了后来的北京航空航天大学，后来继万润南之后成为了四通的掌门人。更为神奇的是，有三个农村来的青年人，同时考上了广州的华南工学院无线电专业，他们的名字是黄宏生、李东生和陈伟荣，这三个穿着解放鞋走进教室的农村青年，日后分别创建了创维、TCL 和康佳三家彩电企业，不需要任何数据来帮助，我们都对这三家企业极盛之时的名声记忆犹新。

事实上，当这些青年人刚刚开始他们的学业时，已经有那么一批人，已经在大学里度过了一年的时间，早在此前的 1977 年，高考制度已经部分恢复，这批青年人抓住了这个机会，成为了最早一批的体验者。在当时，大学生是拥有干部

编制，并且可以领取相对于工人来说不菲的工资，许多大学生在外出校园时，大都会戴上校徽，以彰显自己的特殊群体身份。大概是过于珍惜这种来之不易的机会，在日后的下海大潮中，77 乃至 78 级的大学毕业生，仍然舍不得丢掉这份宝贵的待遇，这也是今日著名民营企业家中，77、78 两届大学生极少的原因。

尽管如此，我们还是在其中发现了一些令人感到熟悉的名字。

和全国所有大学一样，江苏工学院也迎来了恢复高考后的第一批学生，在动力工程系中，一位名叫顾维军的 18 岁男孩并不显眼，每天只是倔强地钻研课程，尽管这与当时的学风吻合，但更多的则来自于顾维军惯有的气质；少年时代的顾维军就酷爱读书，在那个时代，农村的娱乐活动极为稀少，每逢电影放映队下乡的时候，总是会引得全村人围观，然而即使是这样的热闹场面，顾维军也从来不参加，他总是会选择躲在家里安静读书。更有意思的是，少年时代的他对机械设备也同样感兴趣，曾经在夜深人静的时候，偷偷地把村里唯一一台柴油机拆开，再原封不动地装好。

不出意料，当 1977 年部分恢复高考的时候，18 岁的顾维军一举从所在公社的 370 多名考生中脱颖而出，在四年之后，他又考入了天津大学的研究生。在研究生阶段的科研工作里，他发明了一套热力循环理论，直接命名为“顾氏理论”，在这个时候，顾维军倔强性格中的自傲成分发挥了作用，他对师弟放言：“我搞的东西，导师能明白一半就不错了。”

当时国内最有影响力的经济类报纸、新华社旗下的《经济参考报》在头版头条刊发了他的发明消息，并且配上了一篇非常具有诱惑力的评论《快抢财神顾维军》。然而，尽管受到了媒体的一致赞誉，这项发明却不被当时蓬勃发展的电冰箱行业看好，找不到合适买家的顾维军一怒之下，找朋友东挪西借了 10 万元，下海创办了一家注册资金为 10 万元的小公司。

在 10 年之后，顾维军所创办的格林柯尔公司，最终成为制冷家电龙头企业科龙集团的第一大股东，手中握有的电冰箱年生产能力达到 800 万台，在全球行业中仅仅逊于伊莱克斯；然后又在数年之后，从创利 6 亿元到巨亏 36.93 亿元，在这里面，他那种倔强而强势的性格起了相当关键的作用，此中的跌宕起伏，以及与其相关的另外一位传奇人物的故事，将会在后面的篇幅中一一记述。

和顾维军同一年进入大学的还有黄鸣，这位皇明太阳能集团的创始人考上了

中国石油大学的机械设计系，在第一节课上，听到教授告诉他们：“世界的石油大概只够用五十年，中国的则会更短。”闻听此言的黄鸣异常激动：“难道等不到七十岁，我学的专业就毫无用处了？”此后黄鸣在能源利用领域的成就，以至于成为中国能源环境立法的推动者，实在不能不说与此大有关系。

当然，并不是所有的年轻人，都能像上面这些人一样幸运。

在江苏常州，后来成为中国英语培训教父的俞敏洪，在 1978 年的高考过后黯然失利，英语只考了 33 分的他，不得不选择回家种地喂猪；在复习了一年之后，颇具信心的俞敏洪再次参加了高考，孰料那一年的分数线水涨船高，满怀希望的俞敏洪不得不再次铩羽而归，落寞地回到村里，继续着一边务农，一边复习的生活。

对于上面这些人而言，高考给各自命运带来的变化，其重要是不言而喻的，但是对于另外一部分人来说，是否成为莘莘学子中的一员，已经没有太大的意义，他们的着眼之处更远，要求改变命运的愿望也更为强烈。

公元 1978 年 6 月的一天，一个普通而又与众不同的中年人，悄悄地踏上了香港中环码头。说他普通，是因为他只带了简单行装和一张单程通行证，和一般人别无二致；与众不同的地方则是：他叫荣智健，来自曾经显赫百年的无锡荣家。

无锡荣家，在长达半个世纪的岁月里，始终是中国首屈一指的商贾大户，荣家的印染、纺织工厂在一段时期内，甚至囊括了中国纺织工业的大半。在 1949 年之后，和共产党关系密切的荣家，自然在政治上熠熠生辉。1953 年开始的公私合营运动里，荣家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，其示范作用非比寻常，而这更是让荣家第三代掌门人荣毅仁仕途坦荡。

在 1957 年的政协二届二次会议上，作为工商界报喜队代表的荣毅仁，被赞许为“民族资本家的首户”。随后，荣毅仁参选上海副市长，曾任上海第一任市长的陈毅亲自为之助选，其中意义不言自明，荣毅仁的当选也自然不在话下，两年之后，荣毅仁又担任了纺织部副部长。自此，荣家在政治上已经达到了工商界人士中一时无二的顶峰。

然而在“文革”期间，一切却急转直下，荣毅仁被当做“资产阶级头面人物”，成为当时的专政对象，在长达几年的时间里，一直在全国工商联机关打扫厕所，

与他一起遭此噩运的还有同为民族资本家、时任工商联副主席的经叔平，此人在后来被誉为“中国民营经济的形象代言人”，我们在后面还会说到这个话题。

受到父亲的连带，荣智健的遭遇自然不会太好，他被流放到四川凉山的一个小水电站做抬土工。在六年的时间里，一直在地图上都难觅踪迹的荒山野岭中艰难度日。而在四人帮下台之后，尽管荣毅仁重新在政治上恢复光芒，但荣家在大陆的资产却早已不复存在，于是，每天无所事事，却又不安于水电部工作的荣智健将南下香港，当成了改变自身命运的最好选择。

在荣智健后来的回忆中，到达香港那天，是一个潮湿而又平淡的夏日，来迎接他的，是他的两个堂兄弟，荣智谦、荣智鑫。当他们建议荣智健先到国外深造一下，学成之后再来香港创业发展时，他的回答是“已经三十六岁，不想再虚度光阴。”于是，三兄弟决定合资办厂，股本占三分之一。

两位堂兄自解放后一直在港，筹集资金自然没有问题，唯有荣智健两手空空，不得已之下，一封求援信写到了父亲荣毅仁手中。

在中央文献研究室所著的《荣毅仁》书中这样描述：“1949年后，荣毅仁留在大陆，他的钱在工商业改造中都合营给了国家。但是，荣智健创业的钱从哪来？他们家在香港有一些股份，30年没领过股息，30年后儿子要创业，荣毅仁让他去算一算，结果算出来还有600万港币，也就是说这钱是他的，30年都没挪窝，30年后还是他的。”

就这样，荣智健在父亲的指点下分别结算，靠着这笔不菲的资金，荣智健开始了激荡香江的生涯。在这一年的12月，总股本100万元港币的爱卡电子厂开业，具体的业务则是将香港的电子表、半导体等廉价电器向大陆贩卖。

在今天看来，以爱卡这样的规模，这样的业务范围，根本算不上一家入流的企业，但是在那个特定的时代里，对于一家港资企业而言，能够获得“大陆贩卖权”，则是一笔无法估量的财富。在这个过程中，荣智健的官方背景究竟起了多大的作用，恐怕只有当事人才能说得清。

果然，三年之后，这家“荣记”小电子厂就被美国的Fitelec公司以1200万美元的高价收购，从100万港币到1200万美元，荣智健只用了三年时间，此后他一路高歌，直至荣登“中国首富”的宝座，回首历程，起点当始自那个潮热的夏天。

在儿子闯荡香港的同时，担任了全国副主席的荣毅仁，则开始了他商业人生中的第二次辉煌，在这一年，荣毅仁向邓小平提议：“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。”于是，这家即将创办的公司名为中国国际信托投资公司，即为后来为大家所熟知的中信。

比起儿子，荣毅仁对政治资源的利用更加彻底，你很难分清楚，他究竟是一个官员还是一个企业家，他是政协副主席，是国家领导人之一，是为数不多的能决定这个国家命运走向的人，在中信的成立过程中，邓小平“人由你找，事由你管，由你负全责”的托付，无疑令他几乎可以毫无限制地拥有一切权柄。与此同时，他又是一家国有公司的董事长兼总经理，中信从开始时的十几个人发展到后来集生产、技术、金融、贸易、服务五位一体的国际化超级央企，一方面可以看做是改革开放的成果之一，而在另一方面，无疑是制度与资本结合的果实——中信所拥有的开发权，拥有的资金渠道无可比拟，我们很难用普通的眼光来看待这种类型的“下海”，也无法说这是否符合“创业”的定义，在很大的程度上，它就像是一个社会改革的试验场，直到今天，这种能够集权力与资本于一身的角色，都是中国企业家在内心深处羡慕并暗自追求的对象。

对于这一年的中国而言，政治上的变化无疑是巨大的，这不仅仅体现在内部，更体现在对外关系的一系列转变上，在这一年里，以邓小平为首的主要领导人纷纷出访，并且做出了一系列政治色彩很强的举动，在7月3日，中国政府停止了对越南的援助，13日则宣布停止对阿尔巴尼亚的经济与技术援助，在10月23日，《中日和平友好条约》正式生效，北京那所著名的中日友好医院，此后不久即在日本政府的无偿援助下奠基建设，直到今天，它依然是中国设备最先进，最优秀的医院之一。12月16日，中美发布联合建交公报……

这些举动带来的政治抉择自然不言而喻，与此伴随的则更多的是经济发展的战略，在建交之前的夏天，一批来自中国大陆的科技工作者，就已经踏上了美国的土地。在这些人当中，有一位名叫陈春先的44岁教授，作为中科院的派出代表，也成为了访问者的一员。

陈春先是中科院出名的科研精英，早年留学苏联的他，曾经因为成绩优秀，受到过斯大林的特别接见。在回国之后，成为了中国托克马克核聚变装置的奠基

人。在中科院评聘第一批十名教授级研究员里，他和数学家陈景润同时上榜。

在带回美国先进的科技知识的同时，陈春先教授也带回了一些当时国人还无法理解的东西，在美国著名的硅谷，陈春先在感受高科技公司繁荣的同时，更感受到了那种独特的创业精神，而在他这代留苏人员的身上，强烈的报国心立即使他想到——中国同样应该有自己的硅谷，同样应当尝试着把实验室里的科技成果变成生产力，变成具有市场价值的商品。于是在回国之后，陈春先开始了他的呼吁，号召在中国建立一个同样的“硅谷”，地点就在他工作的中关村。

令人没有想到的是，陈春先的想象在数年后成为了现实，在没有任何国家投资的情况下，中关村赫然成为了当时中国最著名的“电子一条街”，并建立了中国第一个新技术试验区，到1993年的时候，这里的民营科技公司已经达到了5180家，许多著名的企业都脱胎于此，国家科委随之启动了著名的“火炬计划”，而这一切的开始，应当说都源于陈春先在这一年里产生的设想。

在邓小平的这一些外交访问中，新加坡之行理当在历史上占有重要的一席之地，在一些专业的研究中，人们往往关注于这些访问在政治上的意义，却忽略了邓小平在经济改革方面的新思考，如果说这种思考是他早已开始酝酿的，那么在新加坡数日里，这种思考的层次无疑更上一个台阶。

在新加坡前总理李光耀的回忆录中这样记述：“邓小平离开几个星期之后，有人把北京《人民日报》刊登的有关新加坡的文章给我看。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，外国企业根据净利润所交的35%税额归国家所有；第二，劳动收入都归工人；第三，这些都是国家的收入。’他在1978年所看到的新加坡，为中国人要争取到的最基本成就，提供了一个参考标准。”

这种思维变动的意义无疑是巨大的，它让外资有可能开始进入中国，在那些土地稀缺而劳动力充裕的地区，闲散的民众得以开始进入工业制造领域，在积累了技术与经验之后，开始转入商业来寻找新的机会，于是，在另一个层面上，这些人的出现诱发了乡镇企业的萌芽，如果说中国民营企业有一个起点，那么在根源上，这种思维变动则明显提供了一种推动的力量。

尽管一切看起来都像是个美好的开始，但并非所有人都已经做好准备，对于我们后来将要讲述的许多主角而言，1978 年还是一个很普通的年份，不仅距离他们日后的成就很远，甚至仅仅停留在梦想的阶段。

在深圳的一间破工棚里，一个名叫王石的青年，此时刚刚度过他 27 岁的生日，几个月前，他刚刚从兰州铁道学院毕业，被分配到广州铁路局工程五段，担任每个月 42 元工资的给排水技术员，随后便跟随工程五段，来到了深圳罗湖桥头参加沿线土建工程。在他后来的回忆录里写道：

“笋岗北站施工现场十分简陋。睡觉休息的临时宿舍就搭建在铁路旁，三十几号人挤住在竹席搭建的工棚里。双层铁架床，我选择睡在上铺，挂上蚊帐，钻进去，编制工程进程表、决算书，看书，睡觉。广东蚊子专门欺负外省人，被叮咬的部位红肿起疙瘩，痒疼难忍，挂蚊帐防蚊叮，还要防苍蝇的困扰；晾衣服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……工程在继续，我盼望尽早结束工程，远离与香港一河之隔的深圳 ”

从这些后来的文字中我们不难看出，在这一段岁月当中，王石正陷入一种对生活的迷惘。事实上，王石的迷惘绝非文学青年式的幻想，而是由现实引发，实实在在的困惑。

深圳当时的名字还叫做宝安，那个后来闻名于世的经济特区，此时还仅仅停留在子虚乌有的阶段，要等到第二年三月份才能成立，即便是有关于此的构想，也要等到年底的中央工作会议上，伴随邓小平“让一部分城市先富起来”的理论一起诞生。而 1978 年 4 月的深圳，正如同王石在自传里描写的那样：“路轨旁抛着死猪，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……与香港毗邻的沙头角有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。”

生活的清苦贫瘠，环境的恶劣单调，让王石这个出身于高干家庭的青年开始对现实产生些许困惑——不知道未来会怎样，既有对这个社会的未知，也包含着对个人前途的不测，他或许不会想到，在三十年后，他会以另外一种心态来看待深圳，在这三十年里，他将经历人生中最为传奇而辉煌的一段岁月。

比起王石的这种迷惘，日后同为地产界风云人物的潘石屹，此时的处境则要更为艰难。

1963 年的秋天，潘石屹出生在甘肃天水的农村，之所以会在那里出生，完全是受到了“右派”父亲的影响。我们不难想象，在那个至今仍然贫穷的地方，作为一个右派子女的潘石屹，会有着何等贫苦的童年生涯。即便是在 1978 年父亲平反，全家人从农村户口变成城镇户口之后，这种状况仍然没有多大改变。

在回城之前，潘家必须将家里所有的粮食拉到县城粮站交公，换成通用的全省粮票，于是，这个重任自然落在了潘家长子潘石屹身上，200 多斤的粮食装在一辆平板车上，当时只有一米四几的“小潘”拉着这样一车粮食，竟然要走上 20 多里土路，他后来回忆说：“当时的艰辛没法形容，有两个上坡怎么也拉不上去，只好站在路边，等人过来帮忙。”直到他在第二年考入了兰州一所名叫培黎学校的中专之后，才略微望到了人生的曙光。

尽管如此，在我们这些后来的下海者当中，潘石屹的遭遇仍然不是最苦的，在浙江的温州，只有 13 岁却身为长子的南存辉，此时则要挑起一家人生活的重担。

父亲的意外骨折，让这个家庭失去了唯一的收入来源，母亲身体则一直孱弱，于是，初二还未念完的南存辉，不得不背上一堆工具，辍学成为了一名走街串巷的小鞋匠，在他的回忆里：“补鞋稍不留神，锥子就深深地刺进手指，鲜血顿时涌出，只好找片破纸包上伤口……那阵子，我每天赚的钱都比同行多，凭的就是自己的速度快，修的用功，质量可靠一点。”在 6 年之后，这个昔日的小鞋匠办了一家名为“求精”的开关厂，在 20 年后，这家开关厂成长为正泰集团，在这个过程中，质量即市场的道理始终伴随着他，而这也可以用来解释，正泰为何在后来激烈的低压电器大战中能够杀出一条血路，并成为中国最大的私营公司之一的的原因。

尽管对绝大多数人来说，现实是那么的残酷，未来又是那么的不确定，但是假如能够将这一年的大事梳理成线，找到一条发展脉络的话，我们会发现，有关中国的商业史，是在这一年里才翻开了新的篇章。

在以邓小平为核心的领导层获得了国家的领导权后，科学大会的召开，正式确定了现代化建设的基调；3 月 5 日，第五届全国人民代表大会第一次会议通过

《中华人民共和国》宪法，在第五条里规定：“国家允许非农业的个体劳动者在城镇或者农村的基层组织统一安排和管理下，从事法律许可范围内，不剥削他人的个体劳动。”尽管这条条文还带有着明显的“革命意味”，但“允许个体劳动”的规定，却无疑等于在巍巍冰山上凿下一角，从此暗流奔涌，势无可挡。

随后，在5月份掀起的“真理标准大讨论”中，人们在思想上得到了解放，有关现代化建设与改革的思想，成为了人们的共识；在随后的一系列外事活动中，中国开始逐步向外界敞开了大门；在11月份，北京市委宣布1976年的“天安门事件”是一场革命行动，那些在“文革”中遭到迫害的人们，从此将开始逐步平反，无疑相当于卸下了他们心头的最大负担。这种逐步渐进的变化，在一点一滴改变现状的同时，也逐渐为中国未来的走向勾勒出一幅清晰的画卷。

如果将这三十余年来的中国商业史，比作一场波澜壮阔的大戏，那么作为第一幕，1978年的高潮，则应当归属于一次具有特别意义会议的召开。

在这一年的年底，从12月18日到22日，中国当代史、同时也是中国商业史上最重要的回忆之一——中国共产党十一届三中全会召开了。

值得寻味的是，这次会议的中心议题只有一个：“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。”在这个议题之下，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，也就成为一件自然而然的事情。或许对于当时来说，这种变化并没有深深地触动人们的内心，但随着时间推移，人们将会越来越清楚地发现，在中国人的生活当中，政治与“革命”将不再是最重要的价值观念，经济发展重新成为了这个民族前进的模式。从这个意义上说，尽管在两年前，执行极左路线的“四人帮”已经被打倒，但是中国真正开始摆脱桎梏，真正开始自己的新路途，却是从1978年12月18日这一天开始的。

对于中国人来说，许多变化的发生，其实是需要历史的感召的，正是在这种感召的热情下，许多原本应当兢兢业业、默默无闻一生的人，纷纷开始从各自的岗位上离开，或主动、或被动地走上个体工商户的道路，开始了他们的商业人生。

在20多年后，创办了联想集团的柳传志回忆说：

“记得在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’一来，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。”

事实上，感受到政治气氛变化的，并不仅限于柳传志这样一批敏锐的人，即便是在政府的许多高层官员中间，也都感受到了明确的方向，而在十一届三中全会之前，中央的态度何去何从，实则上是一个非常叵测的命题。

在中央电视台《改革开放二十年》的纪录片中有过这样的一段记述：在 1978 年 12 月初，当时担任国家经委主任的袁宝华，与政治理论家邓力群，经济学家马洪一起到日本访问，在记者招待会上，有记者问道：“袁先生，中国允不允许外国去投资建厂？”袁左问邓力群，闭眼不答，右盼马洪，紧嘴摇头。最后他只好硬着头皮说：“记者先生，你提的这个问题非常重要，我们要认真考虑。”

在中国的当代史上，1978 年的确是一个标志性的转折点，从许多的领域上，我们都可以发现一些细微的变化，让人感受从政治狂热中解脱出来，将视线停留在一些对于国人来说还很新颖的东西上。

在那一年的高考中，作文题目是《速度问题是一个政治问题》，比起 1977 年的《心中有话向党说》，其中的区别不言自明。在这一年的新华书店里，除了毛泽东选集、毛泽东语录之外，还破天荒地出现了少数几本外国文学名著，这在过去的十多年里，几乎是一件难以想象的事情。在一向被视为党内第二大理论报刊的《解放日报》上，居然专门用极大的篇幅来介绍当时绝大多数国人还都很陌生的超市；在《人民日报》上，第一次出现了与电视机有关的漫画；在公园里则出现了牵手的情侣，在这一年的“五一劳动节”后，北京在十年来第一次演出了西方的芭蕾舞。

美国著名的政治评论报纸《基督教科学箴言报》，在这一年报道称：“虽然单调的灰色蓝色衣服仍然是标准的服装，但是妇女们已经开始涌向百货商店，从有限的供应品种中选购衣料。在城市，新时兴卷发和电烫发型，在北京，排队最长的地方恐怕就要属理发店了。”

在此后的几年中，随着改革开放的不断进行，那些西方国家、港台、日本的流行元素，开始逐渐渗透进中国。年轻人开始穿色彩鲜艳的衣服，以蜷曲的“鸡窝头”为最时髦的标志。稍后一年，台湾歌手邓丽君的《甜蜜蜜》被创作出来，尽管被大陆的媒体舆论斥为靡靡之音，却已经有许多青年男女正在偷偷传唱。

不过，此时的中国人，可能还需要数年的时间，才会真正地习惯于追求那些

物质财富，已经拥有接近十亿人口的中国，在此刻似乎还不适应这种新气氛。人们显得那样单纯而天真，甚至有一些无知。美国华人协会的一名秘书在这一年来到中国，在一些学校里做有关美国人生活方式的报告，最后，一位青年学生呆呆地问道：“听说，在美国他们可以用铁管子把牛奶接到家里来，是真的吗？”

和这个青年一样，我们那些已经出现、或是尚未出现的主角们，在此刻也大多显得蒙昧而迟缓，他们的思维、他们的能量、他们的智慧还都处在一种尚未萌发的阶段，以至于想要从这一刻就观察到他们的全貌是那么的困难。但是随着时日推移，你会发现这些人都开始呈现出大家印象中的风格，这种风格越来越清晰，随着对这个国家、这段历史中发生过的大事小情的逐渐还原，在许多年后，他们都将拥有属于自己的形象。

很明显，这是一个令人神往的开始。在这一年将要结束的时候，西方的圣诞夜里，中国第一批 50 名赴美留学的访问学者踏上了飞机。在前一天的平安夜里，法新社驻北京记者比昂尼克发表了一篇新闻评论，由这个外国人为中华人民共和国的 1978 年划上了句号。

在这篇名为《中国人民进入正常的充满希望的时代》中，比昂尼克说，“中国人民日常生活发生变化的可能性很大”，尽管达到这个目标可能要费若干年的时间。从明年起，经济将同政治处在同等地位，将把重点放在社会主义现代化方面搞一场“广泛、深刻的革命”，“大规模的急风暴雨式的群众阶级斗争已经基本结束”。

1978 年，走好。

商业史人物：红旗不倒吴仁宝

华西村给人的印象，大概就是它的富庶了。财富的印记在村子里随处可见，你会发现，在村子里停放着许多重量级的豪车，即使是二十多岁的年轻村民，也有奥迪、别克这一档次的私家车，比豪车更多的，是村里到处遍布着宽窄不一的长廊，将每家每户的别墅以及厂区之间连接在一起，之所以这么做，是为了达成当年立下的“雨天出门不打伞”的目标。

与此形成鲜明对照的，大概是这个村子的最高决策者吴仁宝的简朴，尽管华西村的大饭店比比皆是，但吴仁宝的饮食几十年来似乎并没有什么变化，一碗清

汤面，一碟小青菜、再剥两只茶叶蛋，只吃蛋白，不吃蛋黄。在他居住的房间里，几乎没有什么像样的家具，曾经有记者细致地描写道：“吴书记房间里摆着一张老式的木床，被褥都已陈旧，外间两个单人沙发，看起来竟像是上世纪 80 年代的样式，扶手上的皮革脱落。”当被记者问到为什么不住好房子的时候，吴仁宝往往会幽默地回答：“墙上这几百张照片，就是最好的装饰。”在他背后，是从上世纪 60 年代到现在，与几乎每个时期国家领导人的合影。

吴仁宝与政府关系的融洽，早已经不是什么新鲜事了，从上个世纪 50 年代开始，吴仁宝就非常注意维持与政府的关系，同时，他也极善于运用这种良好关系来为华西村服务。为了能够把握政治风向，这个只念过几天私塾的人热衷于读报，在电视出现后，他每天无论风吹雨打，都要准时收看新闻联播。于是我们看到，在他执政华西村的 48 年时间里，那里几乎是新中国所有历史时期的农村典型，从“浮夸风”时代的高产村，到农业学大寨的“一面红旗”，从科学种田典型，到乡镇企业典型、农村支教典型、扶贫先进典型、精神文明建设典型等等。

对于这一个个政治上的荣誉，吴仁宝的态度十分淡然，他甚至还对媒体坦言：“有些典型是靠作假和唱高调换来的”。他的这种说法并不是虚构的，比如 1958 年的浮夸风，他就带头虚报过产量。而在他退休之前，正值中央提倡“三个代表”，吴仁宝立即指示华西村艺术团，专门创作三个剧本，用来歌颂“三个代表”。

吴仁宝的这种举动，按照他自己的说法，叫做“以政治优势来为经济建设服务”，在这一点上，“华西村从来没有动摇过。”

吴仁宝独创的这种“政治经济学”，在过去的几十年里屡试不爽，在 60 年代举国农村学大寨的时候，被竖为“样板大队”的华西村，其地位和风光几乎直追陈永贵的大寨，但在表面文章之下，吴仁宝这位“陈永贵式”的好干部，却悄悄地在村子里办起了小五金厂、铁匠铺和纺织作坊，在那个“割资本主义尾巴”的年代，吴仁宝的先进身份，自然是这种“见不得人”勾当的最好掩护。

7 年过后，文革结束，大寨很快被斥为“假典型”和无视科学的反面教材，那些学大寨的先进单位无不举目四望，心思茫然，折腾多年却一无所得。与此同时，华西村盘点家底，小小的五金厂却积下了固定资产 100 万元，银行存款 100 万，以及三年的口粮。

吴仁宝的这种“明修栈道暗渡陈仓”的做法，在当时一度曾被人揭发出来，

然而他靠着平时与政府积累下的良好关系，轻而易举地将事情不了了之。

一位长期研究华西村的学者评论道：“吴仁宝的高明之处，不仅在于他注意到了中国政治和经济的关系，这要归结为他的敏锐，这一点许多人都能够做到，但能够对每一条中央政策都作出正确的解读，举目全国也没有几个”。

我们回顾吴仁宝的所作所为，就会发现这样的评价并不夸张，在上世纪 80 年代初，土地联产承包责任制刚刚推行，中央大力号召“分田到户，土地承包”的改革措施。但吴仁宝却并不认为这种政策适合华西村，在他看来，华西村的 800 亩耕地，就算是一年两熟，“把田绣出花来也只能混个肚子圆”，而中央的意图无非是让农民富起来，只要不违法乱纪，怎么达到这个目标并不重要。于是，他决定把 800 亩耕地全部划给几个种田能手承包，剩下的村民则马上参与创办一个农药喷雾器厂。四年之后，这个厂又带来了 200 万的利润。

吴仁宝的这种政治解读能力，在让华西村获得了安定的发展环境的同时，也带来了许多宝贵的发展机遇，在那个政策反复无常的时代，前瞻者往往会得益颇丰，另一位同样精于此道的企业家柳传志则补充说：“跟不上趟的人只能在后面吃土。”

很明显，吴仁宝和华西村从来都不是那个“吃土者”，事实上，在改革开放的绝大多数时间里，华西村都依靠政策捷足先登，成为绝对的吸金机器，日后华西村 300 亿的产值，很大程度上都是用这样的方式积聚起来的。

华西村最著名也最令人称羡的一次原始积累，发生在邓小平 92 年南巡期间。

当时，在南巡讲话公开发表之后，从 2 月 19 日开始，《深圳特区报》就连续发表了《要搞快点》、《要敢闯》等 8 篇文章，吴仁宝据此判断，全国经济大发展的时刻即将到来。据一位村党委委员回忆，当时吴仁宝在凌晨两点将村里的全部干部和企业领导召集起来，情绪高昂地宣布：“根据最近搜集到的信息和多年的经验，邓小平出来讲话了，经济发展的浪潮马上就要到来，经济一大上，原材料就吃紧涨价，我们要赶紧筹钱先把粮草买了”。这一次，从无负债的华西村破天荒地借款 1000 万元，而吴仁宝究竟动用了怎样的关系，从银行“火速”贷来了多少钱，最后又赚了多少钱，则是一个永远不可能知道的谜。其子吴协东后来透漏说，当时买了万吨钢坯、千吨铝锭，其他材料无数，光铝锭一项，就净赚 1200 万的差价。

上世纪 70 年代曾在华西村插队，后任江阴市人大常委会副主任的姜宪回忆说：“老吴很善于‘两面讨好’，上面的政策总是弄得很明白，村子的利益常揣心头。”不过，这句话显然还不够完整，这个当了 48 年村支书，最高曾任江苏省委委员、全国人大代表的吴仁宝，绝不仅仅只会“把政策弄明白”，他用自己的智慧和苦心，让华西村所拥有的影响力异乎寻常。甚至在某些已经超越了一个企业所能拥有的最大限度。

在 1995 年前后，眼见褚时健的云南红塔集团，每年可以从香烟的生产与专营中得到超额利润，吴仁宝则开始了自己的动作。他动用多年积累下的高层关系，竟然硬是弄来了生产“华西村牌”香烟的批文，然后交由淮阴卷烟厂生产，由华西村总经销，再由江阴市烟草专卖局专卖。整条环节，华西村一分不出，每年却可以从中提取 2000 万元的纯利润。以一个村办企业，竟然能够参与国家垄断行业，吴仁宝的政治影响力究竟有多大，便可以从中知晓了。

无论是在政治运动时代，还是在改革开放之后，吴仁宝的政治能量似乎始终未见削弱，甚至还越来越强，那些与他同时代的“红人”们纷纷落马、或被人逐渐淡忘，而吴仁宝却能够保持“五十年红旗不倒”，目睹其人其景，令人不胜感慨。

在这一问题上，江阴市的一位官员透露了一点内情：“吴仁宝在官场上很少树敌，即使是镇里的领导到华西村去，吴仁宝也从不因其官小而轻慢。”在这一点上，与华西村并称“北大南华”的天津大邱庄当家人禹作敏则表现的截然相反，从一开始，禹作敏走的就是靠冲撞体制来获得利益，这在厉行改革的年代自然平安无事，但当改革思路骤变，“稳定压倒一切”的岁月到来时，它却会成为外界攻讦的借口，加之与政府关系的恶劣，使得危急时刻，高层官员再无人肯出面为之缓颊解困。相比之下，吴仁宝的每一步棋，靠得都是和政府的紧密配合来完成，在获得政治庇护的同时也获得了经济上的丰厚回报。这种关系甚至为当地政府所认可，并注意加以维护，据说，江阴市每一届领导班子在上任之初，都会和吴仁宝进行交流沟通，以方便日后“展开工作”。

和吴仁宝“五十年红旗不倒”同时令人惊讶的，是在长久以来，吴仁宝都保持着对华西村的绝对控制权，他既是华西村的最高行政决策者，同时又是集团公司的董事长，在政治和经济上同时执掌权柄，却从未遭到过村民的反对，也未遭

到过外界的质疑。在他未退休之前，四个儿子与一个女儿就已经成为了华西村新一代领导的核心人物，在他退休之后，整个华西集团的产业被传给了他的孩子们，大儿子吴协东主管建筑装潢公司，二儿子吴协德主政钢铁产业，三儿子吴协平负责旅游服务公司，女儿吴风英负责服装公司，小儿子吴协恩则接了他的班，担任华西村的党委书记、华西集团董事长，这样看来，集体性质的华西集团，似乎正在以一种家族企业的面貌呈现在世人面前。

2005 年，吴仁宝正式退休，忙碌一生的他，仍然习惯在村子里和厂区间转来转去，也仍然习惯在凌晨两点起床，去各个工厂里巡视一周，因为“那个时间往往是工人最困的时候，不去看看不放心”。不过在他看起来，自己还是有变化，也享到了福，因为他“可以到村里的宾馆，吃点自己想吃的菜了”。

1979：春光惹人醉

亲爱的朋友们，
创造这奇迹要靠谁，
要靠你，要靠我，
要靠我们八十年代的新一辈。

——张枚同：《年轻的朋友来相会》，1979 年

1979 年的大年初一，在中国重要党报《解放日报》的版面上，突然出现了商品广告。这种在今天看起来早已不新鲜的东西，却已经与中国人阔别 13 年之久。

看起来，这是一个异乎寻常的举动，然而在时任解放日报党委书记兼总编辑王维的回忆里，这件事的起因却有点过于简单：在春节前夕，报社正在开编委会，在会议正在进行的时候，同为上海重要报纸的《文汇报》突然打来电话建议——春节放假期间，两报能否出内容相同的单页联合版，好让特别辛苦的夜班编辑部过个年。

王维则对此表示不赞成：“春节放假是读者看报的好时段，不能出单页。”然而却又找不到用来填充版面的文章。这位老报人灵机一动，想起用广告填充版面的办法来。

就这样，解放日报找到全上海市唯一一家拥有国内媒体广告代理资格的上海

广告装潢公司，这让正为找不到合作媒体而发愁的公司领导喜出望外，很快，舞台刀枪、二胡三弦、佛手味精、幸福可乐与十全大补酒几种商品，一起填满了解放日报的版面，并在大年初一的清晨与全上海的读者见面。

实事求是地讲，尽管此时十一届三中全会已经召开，但沉闷的政治气氛却依然未能一扫而空，解放日报身为党报，在此时选择登载商业广告，而且是在一未请示市委、二未上报宣传部、三未得到领导首肯的情况下，不能不说是一个异常大胆的行为。时任《解放日报》编辑的庞寿龙回忆说：“第一个吃螃蟹肯定需要勇气，不是‘水到渠成’那么简单。”果然，当天便有不少读者前来质问，认为商品广告侵占了报纸版面。让人出乎意料的是，上海市委对此竟然没有对此提出批评。解放日报社众编辑所幻想的“政治运动”，就这样在争议当中不了了之了。

当第一个吃螃蟹者出现之后，就意味着将会有更多的人加入到这个队伍中来。在3月15日的《文汇报》上，刊登了瑞士的雷达表广告，这是中国第一个外国品牌的广告，而在同一天里，这个广告的电视版本也在上海电视台播出，尽管当时能看到电视的人寥寥可数，能侥幸看到的人也听不懂广告的英文解说，只能凭着配上的中文字幕了解这个品牌。然而，雷达表的广告却取得了异乎寻常的成功，3天之内，到黄浦区商场去询问这个牌子手表的市民超过了700人。在此后很长的一段时间里，“雷达表”都是中国人心目中外国名牌手表的代表，尽管它仅有几十年的历史，但却得以和那些百年品牌同时成为奢侈品的象征，在这里，先入为主的广告效应实在功不可没。

“解放日报广告事件”的不了了之，其实说明了这样一个问题：1979年的政治气氛，已经逐渐开始解冻，那些被禁锢多年的商业元素，在这一年开始复苏，在很大程度上，这是由当时的决策层所发起的。

在这一年的2月，国家工商行政管理局向党中央、国务院提交了一份报告，报告中提出：“各地可以根据当地需要，在取得有关业务主管部门同意后，批准一些有正式户口的闲散劳动力从事修理、服务和手工业等个体劳动、但是不准雇工。”很明显的是，这个报告的出现，正式为个体经济标注了一个合法的身份，或者说，在政策上撕开了一道微小的口子。批准了个体劳动，就意味着允许个体经济的存在，对于如野草般蔓延的个体劳动者来说，一旦允许，那么蔚然成势则是早晚的事情。

在这里，值得我们注意的是，尽管这个报告允许个体经济的存在，却留了一个非常不引人注目的小尾巴——不允许雇工，对于雇工者怎么处理、哪些情况算雇工则统统没有说明，这无疑是在雇工问题上划了禁区，却为日后留下了不小的麻烦。果然，在两年之后，一场因雇工而引发的争论，让当时中国整个理论界都变得沸腾起来。

和那些会议精神相比，一些容易捕捉的现象带来的冲击力似乎要更大一些。在这一年的除夕夜，人民大会堂举办了一个联欢会，第一次出现了消失多年的交谊舞，在此之前，跳交谊舞是不被允许的，自从 1957 年反右以来，交谊舞在大陆的土地上基本消失不见，只有中南海、政协俱乐部里一些中央领导才有权利偶尔一跳。

作为一种精神领域的变化，交谊舞在民间掀起了巨大的冲击波，它被普遍解读为舞禁初开的征兆，与此同时，经历了多年政治运动锤炼的中国人，早就被培养得善于揣摩每一个信号背后的含义，当人们的业余生活从“八个样板戏”转移到交谊舞时，便有许多人“春江水暖鸭先知”，猜测着是否会有更多的变化出现。

率先体会到这些变化的，是那些有着强烈经商冲动的人们，他们一般为生活所迫，很难用传统的方式养活自己，在不得已的情况下“铤而走险”，却在无意当中成为了中国改革开放后的第一批商人。

这一年的江苏淮安，一个名叫严介和的中学语文教师，经过一番激烈的思想斗争之后，决定开办一个小小的家庭作坊。

在当时，严介和只是一个没有编制的民办教师，每个月只能拿到十几块钱的工资，生活的艰难自不必言，想要把民办教师的身份转正，在短时间内又不大可能实现。

许多年后，严介和回忆说，在当时自己实在是矛盾不已，一方面，那种惯性思维实在不容易摆脱，假如丢掉教师饭碗去做生意，前途如何姑且不论，几乎就是离经叛道；反过来，目睹社会上方方面面发生着的巨大变化，教一辈子书似乎又有点不甘心，对于这个只有 18 岁的年轻人来说，更好的生活、更宽敞的住房以及“干一番事业”的渴望，无疑有着更大的诱惑。

就在严介和犹豫不已的时候，他忽然听到了一个消息：老家附近那些烧砖的窑厂需要大量柴帘子搭盖砖坯挡雨，在他看来，这似乎是一个赚钱的好机会，于

是他顾不上再思考这个问题，而是急急忙忙地办起了一家私人编织作坊。

一开始，严介和每天骑着自行车到周边的窑厂联系业务，回来后则组织同村的青年收购芦苇编草帘子，一个月下来抛去成本，竟然能赚上几十块。这一年，他开始尝试着把小作坊的经营范围扩大，开始编一些草帽、斗笠、蓑衣、簸箕、竹筐等物在集市上贩卖，等积累下一些资本之后，他又陆续组织一些家庭妇女进行编织，自己收购之后再拿到临近的几个县去贩卖。

就在严介和四处贩卖草编制品的同时，一个名叫梁庆德的中年人也做着类似的小生意，比起严介和的草帘子，他的产品更加微不足道，但“做一番事业”的愿望，却是同样巨大的。

这一年，在广东顺德的桂洲镇，一家名叫“桂洲羽绒工艺厂”的工厂开工了，开工那天来了一大批镇领导，梁庆德在其中是最不起眼的一个人。

梁庆德是桂洲镇工交办公室的副主任，在 1979 年年初，这个贫穷的南方农业小镇提出了一个在当时看起来很不切实际的构想：要用 10 年的时间，在镇里建起来一个亿元规模的工业区。而 42 岁的梁庆德，则受命来负责这个工业区。这一年的 9 月，“桂洲羽绒工艺厂”挂牌投产，梁庆德辞去公职，出任厂长。

企业初创时期的艰辛可以想见，在那个时候，乡镇企业还处在一个非常卑微的位置上，尽管有着镇政府的支持，但仍然会遭遇到身份的歧视和制度性的打压。所谓的“工艺厂”，其实真正的产品只有两样——鸡毛掸子、鹅毛扇子。遇到资金周转不开的时候，梁庆德和他的同事们，还要挨家挨户地到农家赊购鸡鸭鹅毛。

这样坚持了几个月之后，不安分的梁庆德终于发现了一丝商机。从报纸上他看到，目前国外羽绒需求量大增，如果能够在此时获得资金，再拿到外贸指标，那么必定能够获利匪浅。就这样，梁庆德找到了镇里，努力说服了几个镇领导，通过政府的关系从银行贷到了 30 万元，又和有外贸指标的出口公司搭上了线，开始涉足羽绒出口的生意，结果一如其所料，丰厚的利润让这家小工厂，在几年的时间里就积累下不菲的原始资本，成为了后来那个著名的“格兰仕”集团的前身。

梁庆德在辞去工交办副主任的那一刻，大概没有设想到，这个卖鸡毛掸子的小厂子，会在十几年后把“格兰仕”的商标贴满全球，让全世界每两台微波炉里，就有一台是格兰仕的产品。

和那些令人欢欣鼓舞的现状相比，是中国令人触目惊心的经济现状，尽管各种现代经济的元素开始一一复苏，但是在经过了三十年政治色彩极浓的岁月后，中国所展现出来的各类统计数字。

哈佛大学的中国问题专家费正清日后在《观察中国》中记述道：“中国是世界第四大能源生产国，但它的人均现代能源消费量在世界 175 个国家中接近第 100 位。而中国其他东西的比例却极大：有 350 万人的军队；世界上第三大空军，第三大非军事援助计划，每年向第三世界派 2.4 万中国技术员，还有世界上最大的机械制造业。所有这些都使它成为一个大国。但由于人口众多，中国人的生活水平仍比我们想象的要低。大中华在统计数字上很庞大，但中国人必须紧巴巴地过日子。”

在上一年的年底，广州市将原广州河鲜货栈恢复，从附近公社、水库引入鱼货进城，随行就市，议价成交，正式迈开了农副产品价格的第一步。很明显，这是符合市场规律的，而它也让广州市民们可以在过年时买到鲜活的塘鱼。然而，改革者却为此付出了沉重的代价，放开价格收购河鲜、鱼货的收购部经理叶经绪被冠以违反现金管理办法的罪名，判处徒刑四年。

就在个体劳动者刚刚验明正身，得到那么一点点生存空间的同时，另外一个庞大的群体，则为他们的生存权利而开始了斗争，一场更让人震惊的运动，在这一年的早春二月到来了。

在十年前，由毛泽东亲手发动的知青下乡运动风起云涌，有超过 1700 万的知识青年加入此行列，许多稚气未脱的中学生走出校门，打起背包到农村去接受贫下中农再教育。然而，政治口号并不能代替一切。在经历了十年的苦难磨砺之后，这些青年开始面临着生活的种种现实问题，他们需要吃饭、已经结婚甚至育有子女，他们需要基本的医疗、教育等社会基础服务。于是，在 2 月份，有 760 万上山下乡的知青大军，如同潮水一样返回到他们各自的老家城市。

这些人的贸然到来，对当时铁板一块的计划经济体制来说，很是带来了一点考验，那些国营单位自然无法安置数量如此庞大汹涌的人流。于是，一些小规模的骚乱开始在城市中爆发开来，让社会治安瞬间变得异常混乱。

深居南海的邓小平，显然也对此有所察觉，他很快安排通过了两个农业文件，宣布解禁农村工商业。家庭副业与农村集贸市场在沉寂了十多年后，终于得

到了重新认可。而在这一年的7月份，经过反复的推敲与商定，国务院最终公布了《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》，在这份文件中，中国万千萌芽于农村的乡镇企业，终于被允许拥有了一个属于自己的角色和定位。

在这份草案中，对创办和发展私营企业的社队，总体给予了鼓励态度，更重要的是，这种鼓励并不仅仅停留在精神层面之上，甚至还提出了很具体的指导方向。比如在第二章“发展方针”中，草案明确规定：社队企业必须坚持社会主义方向，积极生产社会所需要的产品，主要为农业生产服务，为人民生活服务，也要为大工业、为出口服务。发展社队企业必须因地制宜，根据当地资源条件和社会需要，由小到大，由低级到高级。不搞“无米之炊”，不搞生产能力过剩的加工业，不与先进的大工业企业争夺原料和动力，不破坏国家资源。

我们可以看到，在这个草案里面，“主要为农业服务”的条款，为社队企业指明了产业发展方向与产品方向，而“不与先进的大工业企业争夺原料和动力”的条款，则在大的规划范围内为社队企业规定了发展的空间。可以说，当这份草案在全国范围内发布的同时，全中国数以万计的乡镇企业，终于在这一刻取得了一份合法的身份。

然而，当我们从另外一个角度审视这份草案时，就会发现它仍然有着相当浓重的计划经济特色，比这更糟的是，它其实暗含着对乡镇企业与私营经济的歧视。比如说“主要为农业服务”的条款，从另一个角度来看，它其实是指定了社队企业的产业方向和产品方向，而“不与先进的大工业企业争夺原料和动力”则限定了社队企业的成长空间。因此，这份草案的潜台词其实是——如果私营经济的发展，干扰到了国营经济、国有企业的时候，那么这些限定条款就将启动，那些“不守规矩”的乡镇企业，就理所应当被整治、被清理，乃至失去继续存在的可能。

不幸的是，在两年之后，当这些如野草般蔓延的乡镇企业、私营企业当真开始同国有企业争夺市场和原材料的时候，规定中的这些限制，就成为了现实中的枷锁。

其实，早在这份文件发布之前，就有一些人已经在偷偷地从事着乡村工业，甚至已经历时不短了。

在浙江萧山宁围的冲积平原上，一个名叫鲁冠球的人，在这一年开始了一项新的事业，大概连他自己也没有想到的是，这桩事业，他一干就是三十年。

鲁冠球出生在农家，初中毕业后就在铁匠铺学徒。三年铁业社学徒生活使鲁冠球对机械农具非常熟悉，也使他对机械设备产生了一种特殊的情感。于是，他便勒紧裤腰带凑了 3000 元，买了一台磨面机、一台碾米机，办起了一个没敢挂牌子的米面加工厂。然而糟糕的是，那样一个年代是禁止私人经营的，鲁冠球的米面加工厂开了没几天，便被迫关门了，鲁冠球也只好继续打铁。不过，他的能力与魄力，却从那个时候就开始被人注意到了。

1969 年的时候，当时的省革委会发布了一个文件，规定每个人民公社，可以搞一个农机修配厂。就这样，宁围公社的领导找到了鲁冠球，要他带着他的伙伴，去接管“宁围公社农机修配厂”。这个所谓的农机修配厂其实只是一个只有 84 平方米破厂房的烂摊子。鲁冠球变卖了全部家当和自己准备盖房的材料，把所有资金投到了厂里，把自己的命运押在了这个工厂的命运上。

在此后的 10 年里，他一直在为周边公社的农具提供配套生产，基本上有什么业务就做什么业务，他的厂门口也因此挂上了宁围农机厂、宁围轴承厂、宁围链条厂、石蜡铸铁厂等多块牌子。鲁冠球看到《人民日报》的一篇社论《国民经济要发展，交通运输是关键》。他据此判断中国将大力发展汽车业，决定砍掉其他项目，专攻万向节。万向节是汽车传动轴和驱动轴的连接器，像一个十字架，大的长度近一尺，小的长不过一手指，4 个头的横断面平光如镜子，磨掉一根头发的 $\frac{1}{6}$ 就得换新的。日后他回忆说：“你要去深入研究报纸内容，有时候机密都有。发言的人不是故意泄密，是没有经济头脑，关键看你用不用心。把东西连起来一想，就会发现万向节才是最有市场的产品。”

就这样，这个只有初中文化的中年人，在这一年开始搭建自己的企业基石，此时的他，还是钱塘江边一家员工不到 400 人的汽车零配件厂的厂长；许多年后，他会成为一家总资产 300 亿元的跨国集团的董事局主席，并且是从 1998 年开始至今的全国人大代表。

就在鲁冠球在萧山乡下为自己的商业梦想而努力时，在中国华北平原上，天津静海县一个名叫大邱庄的地方，也正在酝酿着自己的动作，它的主导者，是日后名动中国的禹作敏。

大邱庄是一个远近闻名的穷村子，当地民谣唱道：“春季白茫茫，秋季水汪汪，春种秋不收，糠菜半年粮，宁吃三年糠，有女不嫁大邱庄”。据说，禹作敏

对此十分痛苦，在 1976 年揭批文革错误时，他连续三晚在村里的水洼边转悠。第四天，他敲钟集合大邱庄群众，对大家诚挚坦言：

“这些年大家跟我受苦了，现在，我既不埋怨上，也不埋怨下，一切责任由我承担！大伙要是还能信得过我，我就再干上三年。我承诺两点：第一，要让大邱庄变个样，让大家过上富裕的日子；第二，要让村里 250 多个光棍娶上媳妇。如果大家信不过我，那我现在就下台。”

禹作敏的过人胆识与人格魅力，在此时发挥了作用。大邱庄的村民们拿出当年“学大寨”的精神，靠打苇子筹来资金，在一年之后建起了一家冷轧带钢厂。令人想不到的是，这个当年的著名穷村，竟然会在数年之后，成为富甲一方的“天下第一庄”，当家人禹作敏也成为与华西村吴仁宝齐名的农民企业家。

在 11 月的一个早晨，浙江温州的一条弯弯曲曲的小街上，一个名叫章华妹的小姑娘早早起床，用扫帚和清水将自家门前的地面打扫得干干净净，然后摆上一张小桌子，把一些纽扣、纪念章、手表表带、头绳、发油、别针之类的小东西放在上面，摆出了自己的小摊。过了几天，她又开始自己加工一些小商品，也一起摆到了小桌子上叫卖，一个月下来，收入竟然比那些在工厂上班的小姐妹还多一点，这让只有 18 岁的章华妹感到很满意。

差不多在同一时间，温州鼓楼工商所成立了，这里距离章华妹的小摊子并不远，于是，所里的人找到了她，告诉她现在国家允许个体工商户经营，凡是有正式户口的闲散劳动力，只要去领一个营业执照回来，就可以从事个体劳动，可以大大方方地在这里摆摊了。

小章对此有一点奇怪：“为什么在自己家门口摆个小摊，还要执照？”在收了摊之后，她把这件事告诉了父亲。经历过旧社会、人生经验相当丰富的父亲告诉她，这张小纸片应该是有用的，两人商议来商议去，最后决定马上去领一份。第二天，小章去问工商员要了一份申请表格，填好后送到了鼓楼工商所。她不知道的是，父女二人那一晚的决定，会被写入中国的民营经济史，并且是绝无仅有的一篇。

章华妹得以在门口摆摊，而不用被“打办”抄没处罚，在很大程度上要归功于当时温州的政治空气，那是一种独特的改革风格，你可以说它来自当地领导的思维意识，也可以说那是浙商风气的一脉相承，无论怎样，那里都有着当时全国

最宽松的经济氛围。

1979年2月1日，温州地委为了传达贯彻党的十一届三中全会精神，解放思想、统一认识，特意召开了一次常委扩大会议。这在十一届三中全会之后并不鲜见，然而和其他地区不同的是，温州地委经过讨论，得出了这样的结论：温州经济差，国家投资少，所以想要发展经济，只有靠发动群众的致富热情和艰苦创业。

这样别致的结论，无疑为温州当地的民营经济提供了滋生的土壤，如同会议结论所描述的那样，温州人“白天当老板，晚上睡地板”，当裁缝、做皮鞋、搞运输、卖服装，在很短的时间内，温州就诞生了第一批工商个体户、第一批专业市场、第一批私人公司、形成了“家家办工厂、人人摆地摊，谁也不靠谁，自己当老板”的局面。当然，这里也因为此种局面的存在，而蒙受了巨大的压力，对这里的清理、整顿频繁发生，几乎每一轮对经济领域的打击，都率先从温州发端，让这里的空气时而火热，时而又充满阴霾。

在这一年，中共中央、国务院批准了广东省和交通部的联合报告，决定在蛇口创办中国大陆第一个出口加工区。一个名叫袁庚的局级干部，被派到那里，像经营一个公司那样经营着蛇口方圆 2.14 平方公里的土地。日后，中国数个大企业均诞生于那里，而那块土地的出现，也让当时中国这个“沉闷的大暗室”里，破天荒地吹进了一丝清凉的海风。

1979年实在是一个有着太多变化的年份，当商品经济的闸门被打开是，涌入的便不仅仅只是经济领域的新鲜因素，人们在许多方面，都开始朝着和过去完全相悖的方向走去。

在此前的整整十年，年轻人在公开场所约会，是被公认为可耻和堕落的象征，青年男女们只好用谈工作作为理由，偷偷摸摸地进行地下活动。不仅如此，在情书的开头，还要以某某同志相称，结尾的地方还要致以革命的敬礼。然而在这一年，爱情与阶级感情真正地脱离开来，情侣手拉手压马路、逛公园的现象开始变得普遍起来。

在上海，受到电影的影响，交谊舞取代了文革时代的“集体舞”、“忠字舞”，重新成为人们生活娱乐的一部分，许多思维活跃的女青年开始涌入涉外餐厅，操

着并不熟练的步伐，尝试着学习“慢四步”、“伦巴”，与当时还很少见的外国人相拥而舞，自解放以来，第一代涉外婚姻就此埋下了伏笔。而更多的人则选择在公园、体育场翩翩起舞，这其中甚至包括年逾花甲的老年人。

很明显，人们正在从数十年的革命狂热中逐渐苏醒过来，日后创办了中国第一家电子商务网站的王峻涛，彼时刚刚考入哈尔滨工业大学，即使在那所以严谨和纪律著称的前军工院校中，自由的气氛也开始弥漫开来，大家纷纷跑到图书馆里，去搜寻一些在文革中被禁止阅读的书籍，用来充实单调的生活，王峻涛后来回忆说：“当时想看卢梭的忏悔录，于是上大学第一天就跑到图书馆登记，可是直到大学毕业前夕，这本书才轮到我”。

在武汉，9月份的一天，一个名叫郑举选的人来到了汉正街，在那里摆起了卖扣子的竹床摊。他是一个面貌受损，又严重弱视的人，在此之前，一直在偷偷摸摸地做一些鱼钩、针线的小买卖，据他后来说：“尽管只是一些小件，但自己生活无忧，赚的钱比做工的健全人还多。”

不过，这种走街串巷的小买卖，在当时却被称之为“挖社会主义墙角”，因此只能在地下进行，郑举选想了个办法，他办了张卖冰棒的执照，然后将小百货放在冰棒箱子里，偷偷地干着老本行。不过仅仅过了几个月，他就因此被抓进了看守所。直到这一年的6月30号才被放出来，据说，在看守所里面，这个外号“麻瞎”的小贩子，硬是没有供出和他往来的“客户”名字，而他日后的好名声与好人缘，就此被奠定下来。

出狱两个多月后，在家休养的郑举选忽然听说，经武汉市政府批准，汉正街的小商品市场即将恢复并重新开放，这让他大感欣喜，早在解放之前，那里就是武汉有名的小商品集散地，只是因为后来国营企业的影响，才在后来逐渐冷落，在文革期间彻底关闭。现在政府将那里重新开放，“不是正好给了自己这样的人机会吗？”

在当时来说，敢于去摆小摊的人仍是少数，市场开放后的一年时间里，仅有100多个待业青年、社会闲散人员和残疾人去那里摆摊设点，到1982年的时候，那里也才只有458户个体商贩，不过这些并不重要，因为只要这个市场重新开放，那么无论它多小，都意味着打破了“国营商店”一统天下的局面。

这一年的9月份，一个叫王文京的孩子考上了江西财经大学，这比起身边的

同学们，王文京看上去明显要小上一大截，因为这一年他刚刚 15 岁，只上了两年不到的高中。

王文京原本的第一志愿是西南政法学院，可惜的是，上天似乎并没有安排他成为一名法官或是律师，而是让他进入了一所财经院校，让他在成为一名职业商人之前铺垫好必要的基础。时隔多年之后，据说王文京当时经常庆幸自己没有被西南政法学院录取，因为他很快就适应了那里，并且开始思考一些不同的东西。

在江西财经大学，王文京经常会钻进图书馆里，最令他感兴趣的不是当时刚刚开始流行的金庸或琼瑶小说，而是各种各样与经营有关的商业故事书籍，在这些书中，最使他感兴趣的则是一套企业家传记，里面介绍了十位美国企业家和十位日本企业家，受这套书的影响，王文京开始梦想着能够在某一个领域开创属于自己的事业，后来他回忆说：“如果这个事业对社会有所价值，那么就能够在这个基础上发展出一个企业，而且这个企业要变得有生命力。”

2001 年，已经是国内最大财务软件企业的用友被批准上市，这家软件公司正是王文京在 1988 年的时候，和他的伙伴苏启强共同下海创办的，属于王文京名下的资产一度超过了 50 亿元。在这个过程中，王文京还经历了许多事情，但是直到今天，他都一直保存着那套企业家的故事书。

在这一年，一个名叫许荣茂的青年人来到了香港，盼望着在那里寻找到人生的转机。

这个来自福建石狮的 29 岁青年，家里世代都是中医，他从小耳濡目染，也颇通几分医术，到香港之后，许荣茂很自然地进了一家药店当伙计，想不到只过了几天便干不下去，日后他回忆说：“我当时只会讲闽南语和普通话，所以从事中医没有先决条件，病人说什么我都听不清楚。”

不适应粤语的许荣茂，不得不跑进工厂打工。1979 年前后的香港，正是股市蒸蒸日上的时候，一个偶然的机会，他帮人买了一次股票，赚了一点小钱。这段偶然的经历，让他放弃了工厂的工作，当上了一名职业证券经纪人。折腾了两年之后，竟然小有斩获。于是，他在 1981 年挂牌成立了一家金融公司，两年之后，32 岁的许荣茂已经身价千万。

据他的老员工讲，许荣茂虽然学医出身，却对数字有着天生的敏感，只要随口报出股价，许荣茂总能在两三秒钟之内算出总价。而许荣茂对此的解释则是：

“在金融市场我比较顺利，很多人第一桶金可能要经过长期的拼搏，我的运气稍微好一些而已。”

在资本市场完成了原始积累的许荣茂，却对其并不留恋，他身上有着东方人特有的赌性，善于在机会到来的时候放手一搏，却又同时有着善于等候的保守特征，他不相信资本市场的永久繁荣。很快，他便选择撤回内地，将资金投向纺织和成衣，在兰州等地开设工厂，利用当时大陆的优惠政策壮大了企业的资本，并在日后成功进军房地产界，他的传奇商业生涯也由此开始。

让人惊讶的是，这个沉睡多年的中国，对于改革的作用是如此敏感，根据《经济学人》的年终统计报道称：“在经历了 20 年的匮乏之后，北京的各项指数开始疯长。1979 年，中国制造了 3.34 亿条麻布口袋，8.5 亿个白炽灯泡，18.6 万辆摩托车，130 万台的电视机产量更是比 1978 年增长了 157%。”

美籍华裔作家董鼎山在这一年来到了中国，日后他记述道：“中国快餐既便宜又有营养，而美国快餐却只不过是乱七八糟的东西。”这里面的原因很简单，董鼎山在广州华侨饭店买了一份快餐，据他描述有以下这些东西：茶、汤、鱼、鸭、炒蛋这些拼盘，加上不限量的米饭和馒头，总共才花了 3 块钱，而现炒的热菜也不贵，回锅肉、糖醋鱼加上砂锅豆腐，也只要 4 元 6 角钱。不过，他所不知道的是，像这样的供应，并不是每一个中国人都能够享受得到的。

这一年的 2 月份，作曲家谷建芬在家中奋笔疾书，为《年轻的朋友来相会》谱曲时，她大概没有想到，这首还带着一些进行曲风格的青年励志歌曲，最终会影响整整一代人的生活。歌中“天也新，地也新，春光更明媚，城市乡村处处添光辉，亲爱的朋友们，创造这奇迹要靠谁，要靠你，要靠我，要靠我们八十年代的新一辈。”的歌词，无疑成为了那一时代青年心态的最佳注解，许多人每天哼着这首欢快而跳跃的歌曲，在积极工作的同时等待着机会的出现。

当改革开放打开了一些门窗，让当时的年轻人开始看到外面的世界时，对精彩人生的追求就变得无比热烈。他们正是歌中的描述的“奇迹创造者”。尽管在未来的十多年里，道路曲曲折折甚至荆棘密布，但这种对事业，对美好人生的追求，却未尝有一刻停止下来。人们似乎集体感觉到：是该从蒙昧中走出，干一场自己的事业的时候了，尽管没有人知道确切的路究竟在何方。

1980：万物生长

春天还可以找到，
但已不那么天真。
花朵被任意放逐，
果实还没有形成。
草木都竭力地扩张，
维护着自己的生存。

——顾城：《平原》，1980年

如果以每十年为一个阶段，那么 1980 年无疑是个令人心情愉悦的开始，中国人上一次获得这样的体验，大概还要退到 1950 年。那种卷起袖子大干一场的冲动，以及一种成为国家主人的振奋感，都让人们对未来的生活充满希望，尽管这些感受注定是无法持久的。

在这一年的第一天，中央办公厅举办了例行的茶话会，在这个并不正式的会议上，邓小平却突然谈到：“为了把经济建设搞上去，80 年代我们需要做好四件事，第一，一定要坚持党的政治路线；第二，必须要有一个安定团结的政治局面；第三，要有艰苦奋斗的创业精神；第四，要建立一支坚持社会主义、有专业知识的干部队伍。”

日后人们在研究改革开放的时候，往往会因为这次谈话的场合过于随意，而忽视了它的作用，实际上，向来善作惊人之言的邓小平，寥寥几语便勾勒出中国日后十多年的发展方针。在他看来，政治上的因素是要为经济建设而服务的，这也正是今日政治体制改革的思想根源。不过，经济建设究竟能搞成什么样子，会把中国引向何处，却还是一个不确定的问题。

尽管没人知道路向何方，但邓小平的这些谈话，还是明显地起到了作用。在 1 月份的人民日报上，破天荒地发表了一篇评论员文章《从农民怕露富说起》，言辞激烈地批评道：“担负领导的同志一旦有了怕农民富的思想，眼前生财的道路纵有万千条，也是不敢迈出一步的，这怎么能带领群众尽快地致富起来呢？”此文一出，全国各大媒体都开始纷纷效仿，鼓励致富的文章，对“自谋出路”者的表扬随处可见，《人民日报》甚至史无前例地放下身段，为长途贩运这样的小

生意辩护道：“这不是投机倒把，允许长途贩运是完全必要的”。

这种规模盛大的舆论浪潮，在政治运动频发的年代里并不少见，和过去每一次舆论浪潮一样，它似乎在预告着，一场新的潮流即将涌现出来。从长远来看，这一次舆论浪潮竟然成为了中国私营经济复苏的号角。那些诸如“资本主义尾巴”、“挖社会主义墙角”一类的贬义词汇，开始与私营经济渐行渐远，最终被打入厚厚的历史尘埃之中。当然，媒体实现如此大幅度的舆论转向，一来是集体“揣摩圣意”的结果，二来则是为了应付一个既现实又严峻的问题：返城知青待业。

由千万知青回城所引起的就业压力，已经成为了当时中国城市最严峻的挑战：铁板一块的计划经济体制，根本没有能力承受如此汹涌的潮水。于是，在这一年里，“待业青年”这个词被创造了出来。据统计，在黑龙江齐齐哈尔市的 11 万返城知青中，只有两万多人找到了工作，这些所谓的工作，也只不过是在工厂、街道、商店里当临时工，每天领八角钱的工资。

这些青年人在过去的十年里饱受屈辱，吃尽苦难，被国家所亏负，恰好国家此时又无法对他们做出补偿，他们需要生存，有着妻儿老小等最迫切的问题需要解决；他们又精力充沛，十年的乡村生活让他们敢于铤而走险，一年前发生的云南返城请愿事件，就已经证明了这一点。

比这更令政府焦躁难安的，则是每天连续不断的负面消息。根据《中国知青史》披露，北京市在 1979 年调查了 10 个区县 7 万多名待业青年，发现竟然有 7000 多人的家庭月平均生活费在 15 元以下。在知青回城第一年的前五个月，仅北京一地就有 80 名知青自杀，在当年的犯罪分子中，返城待业青年占三分之二。

确定的是，假如不能妥善为之解决，那么大规模群体性事件的爆发，并不是一件不可能发生的事情。如何为这些一无技能，二无知识的青年人谋一条生路，成为当时社会各界都头疼的问题。

显然，邓小平也在思考这件事情，在他看来，如果想要在不变动社会主义制度的情况下解决这个问题，便只有用“开闸放水”的法子，通过经济民营化，让这些知识青年去自谋生路。

于是，在这一年的夏初，一群经济学家被召集起来，召开了一个“我国生产资料所有制结构问题座谈会”。在经历了一番讨论之后，学者们得出了这样的结论：“在保证社会主义公有制占绝对优势的条件下，允许城镇个体经济在一定范

围内存在和一定程度的发展，对活跃市场，满足人民生活需要，扩大就业，都有好处。”在结论中，学者们还特别强调：“不能把个体经济和资本主义等同起来，或者认为它必然产生资本主义。”

从这些僵硬的语句中不难看出，由政府主动来承认私营经济，是一件多么不情愿的事情，但除了这样，似乎也没有更好的方法。正是在这种强压之下，中国民营经济的合法地位才被确定下来，虽然有些姗姗来迟，有些违心，但总是好过迟迟不来。

在北京，曾经在黑龙江生产建设兵团当过八年知青的李晓华，突然辞掉了工作，下海当了一名推销员。

在回城之后，自幼要强的李晓华自然不肯在家待业，在给科研所烧过一段时间锅炉之后，他终于在外经贸部下属的食堂当上了一名炊事员。一次，他正在和工友一起揉馒头，突然莫名其妙地说了一句：“我这人长于谈判，适合经商。”这自然引得身边的人哄堂大笑。日后，李晓华每当谈起这段往事的时候，总是唏嘘不已，因为直到今天，那些嘲笑他的工友们仍然在揉馒头。

在干了一段时间炊事员后，不甘心的李晓华终于辞掉了工作，跑到河北涿县的一家玻璃仪器厂去当推销员。他的精明头脑从那个时候便显现了出来，有一次，他去一家科研企业推销，看到那里铺着地毯，便灵机一动，假装摔了一跤，将身上带的烧瓶产品摔在地上。捧着没有破损的烧瓶，李晓华开始半开玩笑半认真地吹嘘产品的性能，他的这套把戏居然真的吸引住了对方，一下子和他签了一笔大合同。

在李晓华看来，商人是需要天分的职业，所谓“十亿人民九亿商”的说法，只不过是媒体一时凑热闹而已，在这方面，他格外推崇美国大亨洛克菲勒的一句话：“你把我剥光扔进沙漠，如果有一支骆驼队经过，我还能成为百万富翁。”

在日后的几年里，这个曾经的炊事员不断地用实际行动证明自己的商业才能。十五年后，他成为“全国十佳优秀民营企业”，连续五年登上福布斯排行榜。

比起早早下海创业的李晓华，同为知青的宗庆后，命运则显得要坎坷许多。他的父亲曾经在解放前曾任职于国民党政府，每逢政治运动，宗庆后一家就不得不为此感受到巨大的压力，今天的年轻人或许无法理解，但如果是经历过那个时

代的人，则一听便会明白，仅仅是父辈的成分，就可能决定一个人一生的命运。

从 1963 年开始，还没到下乡年龄的宗庆后就不得不到舟山盐场劳动，像挖盐、挑盐、筑海塘、挖渠这些重活，他几乎样样都干过，解乏的唯一办法，就是四处去找书来读，后来他回忆说，生活虽然苦，但脑袋里却总是有各种各样的幻想，“总想着出人头地，总想做点事情”。

可惜，宗庆后并没有什么好运气，在舟山盐场、绍兴茶场呆了整整 15 年后，他才得以回到杭州，在一个校办纸箱厂里当推销员，在随后的 10 年里，他辗转多家校办企业，在 1987 年的时候，他已经 42 岁了，对于那个时代的大多数中年男人而言，这是一个可以把人生愿望寄托到下一代的岁数了。然而在被苦难折磨了大半生之后，宗庆后最终选择再尝试一次，希望能够用超人的付出，弥补大半生的消磨，以及往日所有的遗憾。

就这样，宗庆后承包了一家校办企业的经销部，然后骑着三轮车，在杭州的大街小巷里叫卖冰棍和日记本。虽然辛苦，宗庆后却感到很有归属感，不久后，他就将用一点积蓄办起一家“娃哈哈食品厂”，然后，再用几年时间把这家厂子变成中国最大的饮料生产企业，他本人也在 2010 年，以 800 亿的身家成为这一年里的中国首富。

李晓华与宗庆后的故事，只是那个时代里返城知青创业的一个缩影，自从上一年中央发布文件，规定闲散劳动力可以从事个体劳动后，仅仅一年时间，去工商局申请开业的个体工商户就达到了十万户，而像李晓华、宗庆后这样由推销员、采购员入手，慢慢步入商业界的人则要更多一些。这一年的七月，在沈阳的一家从事机械制造的大型国企中，竟然同时有 12 名工人要求调离岗位，去当一名销售员，甚至可以不拿任何工资，为的是“出去跑跑、见见世面，为日后自己做生意铺路”。日后，这些人果然成为了中国最早的一批下海者，而在那些著名的民营企业家中，有相当一部分当年都有过当推销员的经历。

李晓华与宗庆后的故事，似乎暂时可以告一段落，然而更值得我们注意的是：由千万回城知青所引发的就业压力汇集在一起，最终竟然成为了推动这个国家经济改革的动力之一。这似乎可以证明，尽管体制有着一种刚性的束缚，但在人们的求生本能面前，任何阻碍都将变得十分脆弱。

和城市相比，这一年的中国农村反而表现得更加奇特，由于其肌体相对简单，

又远离城市的中心，改革在那里所遭遇的阻力，反而要小的多，因此，私营经济在农村的发展，居然展现出空前繁盛的面貌。

在这些农村当中，最有活力的地区，大概非江南、华南地区莫属，在广东珠江三角洲、浙南、福建潮汕等地，那些乡镇企业，家庭作坊、小商品贸易不知何时悄然生发出来，形成了一幅与城市完全不同的活力场景。一位美国《新闻周刊》的记者，在这一年来到了福建石狮和广东南海，在采访之后，他写下了这样的报道：“石狮的小商品贸易和南海民间的小五金、小化工、小塑料、小纺织、小冶炼、小加工，像野草一样满世界疯长。”

这位记者所描述的景象，与当时的实际情况颇为相符，事实上，这里的确是中国私营经济的萌芽所在，而浙江温州则更是以其盛名，被誉为中国私营经济的圣地。如同前面所说的那样，当地领导的开明作风，让温州的个体户们在一开始便获得了滋生的土壤，而后的宽松管理，又让他们有最大的空间可以肆意生长。

根据资料显示，到 1980 年前后，温州的个体工商户已经超过了 3000 户。其中一些头脑灵活、敢闯敢干的个体户，很快便崭露头角，成为其所在行业的“大王”。

在温州乐清县柳市镇，一个名叫胡金林的男人刚刚度过他的三十岁生日，从 1974 年他从柳市初中毕业开始，不安分于种田或上班的他，就开始做起了小电器元件生意，先是做一些量具、标准件的小生意，在十一届三中全会之后，胡金林的生意得到了迅速发展，于是，他在 1980 年开了一间“向阳五金电器门市部”，除了销售电器之外，也顺带着做一些初级加工、组装之类的制作。由于服务周到，价格优惠，生意好的令人羡慕，到了这一年的年底，营业额已经有 120 万元，据说在当时的温州，这已经可以称作首富了，而“要电机，找金林”也成为了当年温州地区的流行语。作为温州小电器行业的佼佼者，“电机大王”的名头就这样流传开来了。

就在胡金林成为“大王”的时候，一系列各种名号的“大王”也在同一时间崛起，有心的人点数了一下，能够相提并论的柳市工商户还有七位，于是便把他们和胡金林并列在一起，合称为“八大王”。事实上，柳市的私人工商户远远不止这八位，早在数年之前，那里的个体工商业便已经风起云涌了。

柳市镇位于耕地稀少的浙南地区，历来是有外出经商的传统，在解放后这种

行为遭到打击，于是当地人的生活便开始日渐贫穷，常有人家把十多岁的女儿“送”到附近山民家里，换得 100 斤地瓜丝。

这种贫穷的生活状况，自然令人很难忍受。既然不准外出经商，也无法通过种地致富，于是，“脑筋活络”的当地人，便开始动起了手工制造低压电器的主意。许多人白天被责令到“打击资本主义学习班”接受“洗脑”，晚上则迅速钻进“地下工厂”，偷偷摸摸地造一些插头、插座、开关、台灯、风扇之类的小电器、小配件。几年下来，竟然在全国都有了一点名气，改革开放之后，柳市镇的低压电器产业正式浮上地面，这时人们才发现，它几乎已经是全国最大的制造中心了。

在这一年的 12 月 11 日，那个名叫章华妹的 19 岁小姑娘，从温州鼓楼工商所领到了一份“个体工商户营业执照”，她的编号是工商证字第 10101 号。执照上的字是用毛笔填写的，清楚地写着：姓名：章华妹；地址：解放北路 83 号；生产经营范围：小百货。在拿到了这份执照后，小章姑娘想了一想，把开业日期改成了 1979 年 11 月 30 日，因为是那一天的早晨，她第一次把小桌子摆到家门口的。

全国第一张个体户营业执照就这样诞生了，根据后来的统计，这一批一共发出了 1844 张个体营业执照，靠这样的速度，到这一年的年底，全国从事个体经济的人数，迅速地增长到了 81 万人。在这一年 6 月召开的全国劳动就业会议上，中共中央提出“鼓励和扶持个体经济适当发展，不同经济形式可以同台竞争，一切守法的个体劳动者，都应该受到社会尊重。”

这一年里，个体户这个名词，开始作为一种身份的代称在城市里流行开来，并在很短的时间内通行大江南北，直到今天仍然被广为使用。不过，在当时，它却并非是一个简单的身份词汇，由于解放后长达三十年的计划经济，让许多人如同机器上冰冷的螺帽与螺钉，习惯于组织、纪律、被安排以及保障，当一个人主动将自己排除在体制外的時候，需要的不仅是决心与勇气，他甚至还需要面对来自身边人的劝告、怀疑、嘲笑甚至谩骂与鄙视。这也正是那些改革开放初期的下海者，为什么都是待业青年、返程知青、刑满释放者、农民和文盲，只有这些处于体制“关怀”边缘的人，才能下决心与其脱离，也只有他们，才能够直面冷漠

的目光，用自己的勤劳或智慧，在一步步改善处境的同时，编织着未来的美好生活。

在北京，一家名叫悦宾餐馆的小饭店在国庆之后开业了，地址在东城区的翠花胡同一间只有 31 平米的民房里，然而它却拥有全北京城第一张个体餐馆执照。

餐馆的老板叫刘桂仙，她在十几年前就离开了河北老家到京谋生，此时已经是五个孩子的母亲，因为炒得一手好菜，她得到了在一位中央首长家里做厨师的机会，一干就是 17 年，而她的丈夫郭培基在“文革”前，也曾经是中南海和北京饭店的厨师。

一个很偶然的机会，刘桂仙从收音机里听到，在浙江有人开了夫妻饭馆，这让生活困难的她很是心动，于是，她便找到一个机会，向首长请示开饭馆的可能性，想不到首长对此表示支持，并且透露给她一个消息，国家正在打算放开个体工商业，这个时候去工商局办执照，说不准可以方便很多。

于是，刘桂仙让念书的儿子写了份申请书，亲自送到东城区工商局。一开始，工商局的干部用“上面没指示”的理由回绝了她，经过一个月的软磨硬泡，忽然有一天，当时的东城区工商局副局长靳云平告诉她：“刘大姐，你的事情经过讨论已经批准了，你先回去开吧。”

带着 500 块的积蓄和丈夫借来的 100 元，刘桂仙在自己家里装上了上下水，用一个大汽油桶改成灶台，从别人手里买来三张旧桌子铺上塑料布，却突然发现——她没有钱买当时还很稀罕的电冰箱，但是饭馆总不能没有冰箱。于是，她又请工商局的同志帮她担保，在信用社贷来了 500 块钱，买来一台降价处理的雪花电冰箱。

在刘桂仙的记忆里，开业第一天来了很多人，有市里的领导、区里的领导、还有不少拿着相机的外宾。区工商局局长把她拉到角落，悄悄告诉她：“这可是上面批的第一家个体饭馆，你要好好开，千万别给政府抹了黑！”而刘桂仙却正在为菜品担心——当时所有的食品都是凭票供应的，她手里仅剩的一点钱，只能买来四只鸭子，所以，无论客人想吃什么，却只能做几道鸭子菜。更有趣的一个细节是，当菜卖光之后，客人们还迟迟不愿散去，有一个挎着相机的日本记者表示，不论吃什么，一定要在这家饭馆里吃上一顿饭。无奈之下，刘桂仙只好从邻居家借来几勺白面，做了一碗打卤面，他才心满意足地离去。

在当时，刘桂仙显然不能明白那个日本记者的用意，在 50 年代初公私合营之后，北京的所有个体餐馆便消失了，取而代之的都是国营饭馆。现在有这样一個历史性的机会，对于一个外国人来说，自然具有非比寻常的纪念意义。

事实上，从申办执照到开业，政府对于这个北京第一家个体餐馆，的确给予了不小的支持。一个非常典型的例子就是：一个记者冒充炊事员，从郭培基的嘴里套出他们“开店没油没粮没政策”的苦衷。在这条新闻被播出之后，原本以为要受到批评的刘桂仙，却出乎意料地拿到了粮本。原来，在看到新闻之后，东城区工商局找到了粮食局，给他们专门批了一个粮本。而那些专门凭票供应的油、蛋、肉、菜、禽、鱼，几乎都是区政府动员各个部门，为悦宾餐馆专门开小灶弄来的。而刘桂仙本人更是每天早上提着两个大口袋，专门到附近的河北农村去找原料。值得注意的是，为了鼓励她的积极性，区长甚至专门拿着盆去帮他们找豆腐。

尽管这个举动带有很浓厚的示范成分，但是却毫无疑问地表明了政府的态度——国家号召发展的个体经济，并不仅仅是口头允诺，在许多方面，国家是愿意给予扶持的。

在 9 月份召开的省市区第一书记座谈会上，中央向在座的三十四个省、市、自治区的党委书记们，提出允许“要求从事个体经营的农村手工业者、小商贩在与生产队签订合同后，持证外出劳动和经营”。10 月份，国务院又发布了《关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定》，提出“允许和提倡各种经济形式之间、各个企业之间发挥所长，开展竞争。”

看的出来，随着改革的深入，政策的方向越来越朝鼓励个体经济的路上推进，而就在这种渐变发生的同时，在南方的一个地方，一场巨大的变革正拉开序幕。

这场伟大的变革，在开始的时候并不惹眼。

不过，似乎所有伟大的进步都开始于一个微小的起点，往往当初似乎是极其不起眼的一个地方，最终却改变了一个国家的命运，深圳大概就符合这样的含义。

在人们的印象中，深圳似乎是绝对的改革开放桥头堡，事实上，最早的开放地区，还要算袁庚在上一年搞起来的“蛇口工业区”，只不过“特区”这个名字实在太过响亮，才让人们长久地记住了它。

上一年的 4 月，邓小平授命当时的广东省委第一书记、省长习仲勋，可以和

蛇口一起，在深圳再建立一个新的开放区域，面积更大一些，管理更宽松一些，力求引进外来资本，实行和其他地区完全不同的经济政策。三个月后，一份《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》被送到了邓小平的案头：在这份报告中明确提出：“在深圳、珠海和汕头试办出口特区。特区内允许华侨、港澳商人直接办厂投资，也允许某些外国厂商投资设厂，或同他们兴办合资企业和旅游事业……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。”

据许多老人的回忆，在当时敲定特区城市的时候，本来也将上海的崇明岛列了进去，后来却不知为何撤出了。这一设一撤，让上海的发展一下子慢了十年，日后，在上海浦东经济技术开发区设立时，邓小平因此坦言：“我的一个大失误，就是搞四个经济特区时没有加上上海。”

很快，深圳便从县级市到地级市，而后又由地级市升格为副省级，从这种行政级别上的跃升上，不难看出尽管带有试验性质，但中央仍然对那里的改革投入了不小的气力，唯一美中不足的是资金匮乏，在当时，深圳市的总面积是 2020 平方公里，划为经济特区的面积则有 327.5 平方公里。面积虽大，中央却只划给 3000 万元的贷款，邓小平对此的解释是：“中央没有钱，可以给些政策，你们自己去搞，杀出一条血路来！”

有地却无钱深圳特区，难免陷入大而无当的困窘中，事实上，当时那里不仅邮政、水电这些工业基础设施和生活设施，甚至连道路和大块的平整空地都找不出来。尽管特区“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建厂”，但很明显的是，一块连基本的投资环境都不具备的土地，即使那里的政策再优惠，也实在难以拉来“下蛋的金凤凰”。

这块日后万人瞩目的特区，在一开始却并没有什么像样的工业，只好和一些香港的小商人做点小生意。日后成为金威啤酒集团董事局主席的叶旭全，当时是深圳供水局的团委书记，他后来回忆说：“最早引进的行业是‘养红虫’，因为土地荒了，当地的农民就把土地租出去，用鸡粪养金鱼吃的红虫，鸡粪一发酵，整个地方都是臭的，特别是下午一晒，几公里内都闻得到！”看到这些，他实在是纳闷，难道这就是改革开放？就是替香港人养虫子？

这种疑惑不仅叶旭全一个人有，甚至连当时的市委书记张勋甫也没搞清楚，

这块地方究竟可以发展成什么样子。不过，尽管懵懵懂懂，他还是用上了中央所给的政策，并且冒着极大的风险，自作主张地为深圳掘来了原始积累的第一桶金。

在 1978 年，深圳农民分配收入，平均每年每人只有 134 元，而就在一水之隔的香港新界，那里的农民却可以收入 13000 港币，如此大的收入差距，让深圳偷渡外逃的人越来越多。据统计，从 1970 年到 1980 年十年时间里，当地竟然出逃七万多人。“外逃风”带来最直接的结果就是，耕地丢荒 9 万多亩。张勋甫当时的深圳开发者们思来想去，便开始在这些地皮上打起了主意。

为了找到理论上的依据，当时一位名叫骆锦星的干部翻遍了马列著作，终于在《列宁全集》里找到了一段恩格斯的话：“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。”这个发现让开发者们大感振奋，因为，有了恩格斯这位祖师爷当挡箭牌，他们至少不用担心被扣上“资本主义”的帽子了。

就这样，在这一年的 1 月 1 日，深圳签署了全国第一份土地出租协议。一个名叫刘天竹的香港商人，拿到了当时东湖公园附近的一小块土地，随后在此基础上开发出一个商品楼盘“东湖丽苑”，108 套期房还未施工，就在三天里迅速被抢购一空了。当然，购买它们的都是买不起香港房子的香港居民，大陆地区的土地所有制度改革，则要等到七年后才能出现，当然，那也是发生在深圳的。

有了“东湖丽苑”的成功，开发者们的信心开始变得坚定起来，他们很快熟练了这种“生财之道”，在此后的几年里，深圳特区依靠收取土地使用费，完成了基础的工业设施建设，随后招兵买马，引资入驻，五年时间里利用外资 12.8 亿，累计完成基建投资 76.3 亿。当四年之后，邓小平来到这里的时候，这块个原来的小渔村已经面貌一新，风气领全国之先了。

在这里，我们或许可以做一个有趣的设想：假如我们将中国的各个地区看成一个个鲜活的人，那么深圳和蛇口这样的地区，便像极了那些从体制中跳出的下海者，他们懵懂而大胆，对未来一无所知，仅凭着一腔热血和希望前行，时常不循规蹈矩，却不乏新鲜的元素，在世人的眼中，他们就像是另类的存在。然而，正是这种勇往直前的尝试，才让中国近三十年来的商业史变得异常精彩。

如果说，当年那些下海创业的人们，用他们个人的努力，让这个从半封闭状

态下的中国逐渐和商业社会接轨，那么作为一块率先从体制中走出的土地，则充当了传播清新空气的“窗子”，在我们追溯新中国融入世界的历史时，这扇开启于 1980 年的窗，则必须被我们永远铭记。

就在张勋甫一手卖地，一手抓建设，热热闹闹地开始深圳特区的宏基伟业的同时，远在北京的邓小平明显也感受到了这种方式的可行型，4 月初，邓小平在和其他领导人谈话时，提到了这样一个话题：要改变一个观念，就是认为建筑业是赔钱的，应该看到，建筑业是可以赚钱的，不但新房子可以出售，老房子也可以出售。可以一次性付款，也可以分期付款，10 年，15 年付清。

这大概是能找到的，最早的国家领导人关于住房问题的谈话。在邓公生前，他就看到了自己的话成为事实，房地产和建筑业不仅没有“赔钱”，而且它还成为了中国最赚钱、最饱受非议的一个行业之一。

这样的谈话，从表面上看起来似乎没有任何意义，它甚至有点像是一种来自于个人的见解。然而在中国的政治氛围里，威权人物的开明与否，最终决定了这个威权体制的进步程度。很显然，邓小平在经济问题上所展现出来的各种态度，基本决定了后来中国商业社会发展的走向。日后我们将会看到，来自最高决策层的声音，才是书写近三十年来体制更迭的唯一笔墨。

在这一年里，一个名叫阿尔文·托夫勒的美国学者，成为了人们所追捧的对象。他原来是《幸福》杂志的副主编，在记者生涯的磨砺当中，磨练出优美纯熟的文笔，更重要的是，他开始对社会问题，特别是人类向何处去的问题发生了浓厚的兴趣，在苦心钻研下，他对未来价值体系以及社会走向的研究颇有进展。这一年，他的《第三次浪潮》出版，引发了雪崩般的评论，被业界称为是“本世纪最有影响力的杰作之一”，这本书在三年之后正式被翻译到了中国，但是在此之前，英文原版已经传播过来，有许多习惯于“雪夜读禁书”的人，得以抢先分享书中的思想。

书中所提到的人类社会发展三阶段（农业阶段、工业阶段、信息化阶段），在今天看起来早已是老生常谈，但对于习惯了以阶级与主义进行社会观察的中国人而言，无疑是异常新鲜的理论，而在这本气势恢宏的作品中，托夫勒深入而精辟地阐述了知识经济的作用，宣告了知识力量在未来的崛起，不能不说它几乎相当于知识经济时代到来的宣言。透过他的视角，许多孤立的事件都被联系起来，

被解读成一次次令人心动的机会，这些串联起来的事件在他的手里，被勾勒出一条隐约可见的未来之路，对于那些想要投身于充满不确定性的竞争世界，对未来或多或少有些盲目的人而言，这无疑意味着燃起了他们心中的激情与希望。无论是已经在商海中沉浮的，还是尚未开始商业之路的人，都毫无例外地希望在这本书里找到一些启示，正因为如此，在 1983 年它的中文版正式进入中国之后，便迅速地得到了年轻人的追捧。

后来创办了中国最大的新闻门户网站搜狐的张朝阳，当时还在清华大学物理系读书，他在那时接触到了《第三次浪潮》，书中的思想或多或少持续指引着他去创造未来。在他从麻省理工学院博士毕业后，代表美国互联网信息公司，提着两个箱子回到中国，开始了他的创业生涯。

尽管张朝阳在日后的互联网时代里名声鹊起，但他却并不算中国最早的 IT 中人，而在这个领域真正充当领跑者的人物，则早已在如火如荼的改革风云中淡出，形同沧海一粟。虽然他是那样值得我们铭记。

这个领跑者正是陈春先，他在这一年的 10 月份回到国内，在过去的两年里，他三次造访美国，除了为那里高度繁盛的物质文化所感慨之外，最令他感到惊讶的，是硅谷和波士顿 128 号公路，前者由一大群技术精英建立了“新技术扩散区”，后者则由一大群科学家在公路两旁创办了几百家工厂。

在陈春先看来，北京的人才密度和素质，其实并不逊色于美国的这两处地区，“只是潜力没有挖出来”。他发现，位于北京西北部的中关村地区尤为突出，那里几乎是中国最大、也是世界少有的智力密集区。从 1952 年中国科学院定址之后，燕京大学、北京大学又先后在那里建起教研院区。随着中科院数个研究所和配套设施的入驻，到 1980 年，那里竟俨然一副高科技园区的面貌，陈春先评论说：“不夸张地讲，在 1980 年的中关村转一圈，遇到博士不稀奇，遇不到博士才是怪事。”在高等教育还很匮乏的年代，中关村的科研人员密集度由此可见一斑。

在这里，每年有数以千计的科研成果被推出，然而令人遗憾的是，由于缺乏资金和渠道，这些成果却往往被束之高阁。身为中科院物理所研究员的陈春先心里很清楚，对于一个真正的科学工作者来说，奖励其实并不重要，他最希望看到的是自己的发明成果能够被投入实际生产。这一点在美国尤为突出，在陈春先的心目中，“美国高速度发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家和工程师

有一种强烈的创业精神，总是急于把自己的发明、专有技术和知识变成产品，自己去借钱，合股开工厂。”

想通了这一点之后，陈春先很是激动。于是，在回国两个月后，他决定自己来实践“美国模式”，他开始四处狂热地奔波呼吁，要求催生出“中国的硅谷”，然而上级领导和政府官员们却并不能理解他要干什么。不过，一些搞科研的同事们却对他的想法表示支持，因为“老陈的想法实在太贴近他们的心了”。

终于，北京市科协被陈春先说动，借给了他 200 块钱，还开了一张证明，帮助他去银行开设了一个公司账户。就这样，在这一年即将过去的时候，在中关村中国科学院的一个仓库里，中国第一家民营科技实体——北京等离子体学会现金技术发展服务部宣布成立。

老实说，陈春先的这个“服务部”还算不上一家真正的公司，你从它怪模怪样的名字上就可以发现这一点，连同陈春先在内，15 个从中科院物理所、电子所和力学所走出来的科研人员，成为了“服务部”的职工，他们没有一个人不是技术上的高手，也没有一个人有任何商业经营的才干，这种情形在日后将愈发明显地表现出来。

不过，此时的陈春先和他的伙伴们，还沉浸在创业的快乐之中。他们为自己能走出研究所，干一点“大事情”而欢欣不已。令他们想不到的是，所订下的“科研人员走出研究院所，遵循科技转化规律、市场经济规律，不要国家拨款，不占国家编制，自筹资金、自负盈亏、自主经营、依法自主决策”的方针，日后竟成为建设中关村电子一条街、中关村科技园区、乃至所有中国民营高科技企业的核心思想。

从这一刻开始，陈春先这个出身书香门第、啃过洋面包的四川人，便放弃了自己的学术研究，开始了前途未卜的企业家生涯。虽然几乎所有人都在耻笑、怀疑、甚至辱骂他，尽管从领导到学生都一致认定他不务正业，但这个倔强的知识分子显然对这些并不敏感，他开始乐颠颠地去跑生意，一趟趟地奔波谈判、签订合同。服务部的第一单生意，是给一个街道小厂的机器安装电源。一年之后，服务部结余财务，竟然有了两万多元的收入。

在这一年里，有许多人的身上似乎都在发生着某种变化，那就是追逐自己的梦想，无论是想要将科研成果转化成产品的陈春先，还是想要改善家人生活的刘

桂仙，以及不甘沉沦一生的宗庆后、李晓华，他们都开始尝试着去寻找一种全新的方式，以便让自己离梦想中的生活更近一些，假如要解释下海者的动机，那么，对梦想的追逐，应当是值得关注的的原因。尽管，有些人的方式在当时看起来是那樣的疯狂。

在秋天，广东省中山市的小榄镇，一个名叫梁伯强的 18 岁青年，和他的三个好朋友一起从中山小林农场的八一大堤纵身跃入大海当中，而后义无反顾地向对面泅去，之所以要冒生命危险做这样的事情，是因为海的对面是澳门，那里可能会有他梦想中的生活。

到达了澳门之后，梁伯强和他的同伴开始了打工生涯，先是在码头给牛仔裤生产商扛大包，然后又在家具工厂里描摹山水花鸟和古代仕女，在他夜晚暂栖的大工棚里，住满了和他一样的偷渡客、年老色衰的妓女以及危险的毒贩，像这样的日子，梁伯强整整过了两年。大概连他自己也不会想到，在二十多年之后，他会成为全世界的“指甲钳大王”，并会一次次地在大群硕士、大学生面前传道授业。

对于当年的“激情一跃”，梁伯强的解释是：“实在是太穷了，种地吃不饱，做小买卖又没钱，而且可能被判刑，不如出去闯闯。”事实上，他所描述的生存状况，正广泛地存在于绝大多数中国人的生活当中。

在上一年里，80 多名来自全国各地的税务官员、财税专家聚集在大连，用半年的时间制定出中国第一部《个人所得税法》草案。在这一年的 9 月，人大正式通过了《个人所得税法》，将个人所得税起征点定为月收入 800 元，这一标准在此后的二十多年里一直被沿用。有趣的是，当时全国民众中，能够达到这个标准的只有 15 人，甚至连邓小平本人，都还够不上征税标准。

很明显的是，当时以工资收入为最主要甚至是唯一财富来源的中国人，所得实在是大为有限，这一现象在计划经济的年代，由于供给制的全面实行而显得不那么严重，现在，当这道闸门被稍稍打开，人们可以用钱到自由市场买到副食品、去商场购置电视机、洗衣机的时候，由收入微薄而引发的物质贫瘠，就变得严峻起来。

那个“豪言”要每月赚到 2000 元的刘永行，在这一年正是因为实在太贫穷，才不得已开始替人修收音机。

春节的时候，刘永行回到家里，全身上下只剩下了两块钱，这时 4 岁的儿子问他要肉吃，买不起猪肉的他只好买了一只鹅，却不想被高兴的儿子不小心放跑了。面对哭哭啼啼的儿子，被逼无奈的刘永行只好利用特长给人修收音机，短短一个假期过去，竟然挣了 300 多块，不仅儿子有肉吃了，他下一学期的学费也有了着落。这个结果是他想不到的，也让家里另外三个兄弟大感惊诧，他后来回忆说，正是从那个时候起，他们开始看到了创业的曙光。

刘家四兄弟的集体下海创业，还要再等两年的时间，而那个日后叱咤中国商界的“希望集团”，则更是子虚乌有的事情，他们将从饲养鹌鹑开始，和大多数下海者一样，经历许多挫折与考验，最终百炼成金。

在温州，当了 17 年工人的郑秀康在这一年选择了辞职，目的是为了改善生活，让家人“过得更体面些”，在此之前，他在工厂里苦打苦熬，为的就是有朝一日能够成为“坐办公室的干部”，可以拿上每月 72 元的工资。在上一年里，眼看提升无望的郑秀康，只好找了一位老师傅开始学习造皮具，为日后的生活做一些打算。

最终，难耐清贫的郑秀康向单位提交了申请，离开温州通用机械厂之后，创办了一家小小的皮鞋作坊，他后来回忆说：“我打定主意做消费品，要么做沙发，要么做鞋，最终选择制鞋业的原因，是因为家里的房子太小，一家老小只能挤在 8 平方米的小屋里，做出来沙发也放不下。”

尽管制鞋需要的场地并不大，资金也不多，但这还是让没有任何积蓄的郑秀康头疼不已，最后，他被迫把妻子的陪嫁都拿出去卖掉，才凑够了买制鞋工具和皮料的钱。有如此来之不易的机会，自然令他格外珍惜，他每天蹲在不足 3 平方的空间里，从下午 5 点开始缝皮鞋，一直缝到第二天早上，连续多年双手疲劳，最后竟落下了十指震颤的毛病。不过，凭借着每天三双鞋的速度，郑秀康一个月的收入猛增到几百块，在改善家里生活的同时，事业也慢慢地有了起色。日后，当他成为康奈集团董事长的时候，还保留着当初的几件制鞋工具。

1980 年的中国，还仍然保留着许多计划经济时代的烙印，不过值得欣慰的是，它们正变得越来越淡。

这一年里，全国每人平均消费粮食 428 斤，这个数字比 1952 年增长了 8.2%，猪肉 22.3 斤，同比增长了 88.6%，有这样的进步，很大程度要归功于当时中央所

执行的经济政策，它的主要目标被设定为改善生活水平。然而尽管如此，人们还是感到物质匮乏。和食物相对应的，则是全国人均居住面积为 3.9 平方米，比 1952 年减少了 0.6 平方米。这则要归功为文革十年里，毛泽东恶作剧式的生育号召。为了控制住这种增长势头，国务院不得不重拾马寅初的人口理论，成立了计划生育领导小组，明确提出“一对夫妻最好只生一个孩子”，很快，它就变成了强制性的基本国策，将生育这一基本权力，也纳入到国家的计划轨道中来。

计划的风格在许多领域中都依稀可见，从这一年的 10 月 1 日开始，全国第十次广播会议决定：“全国各级广播电台、电视台、县广播站，必须转播央视《新闻联播》”。从此，这个时长 30 分钟的节目，开始准时出现在中国人的生活当中，成为了许多人最主要也最权威的消息来源。有趣的是，或许是为了让人们能够及时地“领会国家精神”，从这年的 11 月 1 日起，电视机被允许敞开供应。

这一年里，那些日后将彻底改变中国私营经济的变化，开始在体制内外同时进行。在北京的许多地方，原本只允许外宾和华侨进入的商店，在这一年也开始向普通市民开放。尽管只能看不能买，但更多的商品花样还是让当时的老百姓感受到了某种程度的冲击。正在拉萨担任自治区交通厅干部的王铭利，在这一年经北京回老家，在一家旅游饭店里，他第一次见到了瓶装的可口可乐，这种黑褐色的液体让他兴趣盎然，却被服务员告知“按规定只能卖给外宾”。这一经历给王铭利留下了很深的印象，他后来回忆说：“直到我当了经理、总经理、董事长，都还下意识地认为，那是世界上最好喝的饮料。”

学者费正清在观察到上述一系列事实后，不无忧虑地写道：“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。”

日后的事实证明，这位中国观察家所言极是，中国的改革道路非但紧窄，而且曲折，在许多时候还会出现回流。不过，这些并不重要，当大势确定的时候，即使再多曲折，也无法阻挡水流奔腾入海。而我们的众多主人公，也终究会像水流一样，虽历千折而不回。

在这一年里，那个两次落榜的俞敏洪，又参加了人生中的第三次高考，在过去的两次高考中，他都因为英语成绩不理想而失利，然而谁也没有料到的是，在这次高考中，长达两个小时英语考试，俞敏洪却只用了 40 分钟就交了卷。如此举动自然是相当特立独行的，他回忆说：“听到这个消息的英语老师勃然大怒，

迎面抽了我一耳光，说今年就只有你一个人有希望考上北大，结果自己给毁了。他认为我这么快就交卷，肯定没有做好，但是我是一个典型的直觉型思维的人，如果做完题一检查，可能就改错了。”

从这个细节里我们不难看出，在俞敏洪的身上，浮现着一种非常感性，甚至可以称之为冲动的性格因素，在他日后的经历中，这种因素始终在发挥着作用，从他离职创办民办教育，到后来新东方的出现，以及他频繁地以一种演讲者的面目出现在公众面前，都受到了这种因素的左右。事实上，在许多企业家的身上，这种冲动、乐于引人注目、习惯集聚目光的特征都有所出现，在一定的程度上，它或许可以解释许多问题。

在这次高考中，俞敏洪的英语考了 95 分，这是一个相当高的分数，而 500 分的总分，俞敏洪考了 387 分，超过了北大 380 分的录取分数线。为此，这个来自江苏农村的孩子终于考上了中国的第一学府。在离开的那天，村里还特意从城里调来了一辆卡车，把他从江阴一路送到了常州，在站了 36 个小时之后，他进入了北京大学，然后在那里一呆就是 11 年，而后一跃入海，成为中国最大民营教育集团的创始人。

不过，俞敏洪并不是这一行业的前行者，在这一年的湖南宁远，新中国成立之后第一所民办大学已经在世人的质疑声中草草成立了。

它的创办人叫作乐天宇，已经 80 岁的他是新中国的教育家之一，曾经担任中国农业大学的第一任校长。在得到了一些中央首长的支持后，他拿出 5 万元私人积蓄，在一所破庙里办起了“九嶷山学院”。在下一年的秋天，全校分成三个专业，开始正式上课。

尽管只有四十多个学生，房屋也破旧不堪，遇到雨天，学生甚至不得不集体动手，停课补屋。但是从乐天宇到全体教师，心中却激荡着热切的情愫，他们相信，随着改革开放的进行，中国必然会越来越好，他们的九嶷山学院也会变得好起来，甚至，像美国的耶鲁、哈佛一样世界闻名。

1981：急转直下

春天没有来，
树枝是黑色的。
我们只有分别。
为了结束寂寞，
在最后的回顾中，
我看到一点绿色，
是你的衣领，
在湿风中微微摇着

——顾城：《春天没有来》，1981 年

1981 年，一位名叫奥威尔·谢尔的美国青年记者，第三次来到中国游历。

谢尔是一个对中国抱有浓厚兴趣的人。早在 1975 年的时候，谢尔就和一小批激进的美国学生一起，在当时全国性的集体农业先进单位大寨大队种过地。在 1976 年以来，他曾经三次回到北京和上海，每一次都惊讶地发现这里的世界大有不同，那个地处山西黄土高原的地方，早就被批判为假典型。

谢尔在这一次的游历中，接触了一些普通的中国人，和 5 年前相比，他们的言论越来越自由，以至于让这个美国人感到无所适从，在与许多人交谈、相处之后，他写下了自己的印象：“大寨农民的孩子突然被一架宝利莱照相机诱上了消费主义的道路；北京一家咖啡厅里的迪斯科生活和最可行的消费主义——卖淫；自以为美国化了的骑摩托的上海青年；一位官员的漂亮女儿在蒙古种了 6 年地，当了 4 年工人，最后又上了大学；大连新开放的自由市场等等。”

这位青年记者在最后惊讶不已，尽管他慢慢见证了一系列的变化，他也亲眼看到中国正在实现现代化，也正变得开始缺乏约束，亲美情绪甚至在中国开始蔓延，经过三年的改革，让中国的社会开始变得越来越物质化，商业的气息也越来越浓地弥漫在人们的生活当中，中国开始变得不再像过去那么充满神秘感。但对毛时代中国的固有印象，还是令他感到了诧异：“革命到底出了什么事。”

事实上，谢尔的疑问不仅仅是他个人的看法，在那些党内的保守派看来，所谓“四个现代化”的务实主义政策，不过是资本主义对社会主义事业的侵蚀，一

些中央领导在去深圳参观回来，甚至悲痛地说：“深圳除了罗湖桥、文锦渡海关前还挂着五星红旗，已经变成了资本主义。”由邓小平所发起的这场改革，在行进到第四个年份的时候，除了得到累累硕果之外，也招致了激烈的批评和攻击。

在过去的三年里，新旧两种思维始终在意识形态领域不断缠斗，然而这仅仅是一种表现形式而已，内在的斗争则要归结为改革派与保守派的角力。在日后的几年里，双方互有攻守，不时交替占据上风，让商海中的人们感到风雨飘摇。

如果仅仅是从表面来看，那么 1981 年的中国，仍然笼罩在十一届三中全会的大好春光之下，坚定地进行着改革。而事实却是，寒流在不知不觉中已经酝酿成势，一场规模巨大，持续日久的倒春寒，正悄悄地降临在民营经济的头上。

让人没有想到的是，这场倒春寒，竟然是从财政领域发端的。

路透社在 2 月 18 日发出的电文中这样判断：“1981 年的状况是这样的，（中国）政府正在试行比较放宽的经济政策，这些政策的目的在于提高人民的生活水平，同时也必然带来像通货膨胀和严重的预算赤字这样一些过去所不熟悉的问题”

事实上，路透社的判断已经不是预言，而是基于事实而发出的评论——在 1979、1980 这两年里，中央财政连续出现巨额赤字，根据《中国经济年鉴（1981 年）》所披露的数据显示：1979 年财政赤字 170 余亿元，1980 年为 120 余亿元。

时任财政部国债司司长的张加伦回忆说：“以前国家财政的基本原则是‘收支平衡，不打赤字’，而这两年连续出现巨额赤字，中央也恼火了，让研究怎么办”

张加伦和他的同事们还没来得及研究，更头疼的状况又出现了。

在 1980 年一年里，物价出现了明显上涨，商品价格直线上涨了 6%，这样的情况，即便是在 1980 年的年鉴里也有反映：“本年度，国民经济稳步发展，较好地完成了国家计划，但是由于基本建设规模过大，物价有所上涨，一部分人民的生活受到影响。”

其实，路透社的评论基本准确，这场严峻的财政危机，在很大程度上和外因没关系，而是经济改革过程中所带来的。

在过去的三年里，为了改善居民生活水平，中央出台了一系列宏观调控的政策，集中在职工提薪，试行奖金发放，政策退赔、扶持农业、安置知青、安置转

业军人以及加大物资供应、扩大地方财权等领域，毫无疑问的是，这些政策都需要财力支持，也就不可避免地让财政支出大为增加。

另一方面，根据中央办公厅对地方企业的调查发现，在城乡之间，地区之间，争夺原料、重复建设、盲目生产、以小挤大、以落后挤先进的混乱现象有所发展。而与此同时，国有企业的改革也在此时正行进到艰难时刻，根据中央办公厅的调查报告称：“在企业留利、原材料供应、劳动管理体制、工资制度、计划外生产等领域，国有企业的权力还很小，对搞活企业的作用有限。另外一方面，集中管理的价格体制，让各工业部门利润水平相差悬殊，最为典型的是，成本利润率石油行业比煤炭行业高出 100 倍，造成苦乐不均，不公平竞争和相互攀比。”

很明显的是，造成财政困难的原因，第一在于财政支出加大；第二在于由国有企业改制而引发的利税下滑。第三则是因为基建规模过大。

基建规模太大，这是没人敢于批评的，特别是在 1 月 4 日，葛洲坝水利枢纽大江截流工程胜利合龙后，举国沉浸在欢欣的气氛当中。无论明眼人的意见有多么大，在这个时候对基础建设表现出质疑的情绪，都是不合时宜又容易惹火上身的。这样一来，“研究”的焦点就只能在国企改革上反复打转转。在当时的中央干部和智囊团中，围绕着两种观点分成了两派，以参与改革总体规划的经济学家薛暮桥为首的“推进派”，坚持认为应该是逐步取消行政定价制度，建立商品市场和金融市场，让国有企业尽快加入到流通渠道中来。

“整治派”的意见认为，国有企业之所以改革不畅，主要原因是没能在稳定和中央的控制之下循序渐进，在当前这个物资短缺的时代，新兴的私营经济，正在以一种无处不在、无孔不入的姿态，与国有企业争夺有限的资源 and 市场，因此，当务之急并非是对体制作出怎样的改革，而是要整顿私营经济，整治那些不听指挥，毫无计划，无法控制的“个体经济”，因为有它们的存在，才让本来“稳定向前”的经济局势变得一团糟。

那些正被精灵一般的乡镇企业搞得焦头烂额的国企领导，自然对这一意见无比拥护，一来他们正好可以借此摆脱改革不力的过失，二来则可以借机扳回竞争中的劣势。很快，在全国各地的媒体、以及送达中央领导人的“内参”当中，集中地出现了这样的声音：“私营个体的小工厂与国企争夺原料，恶意扰乱市场秩序，损害国家财产”，将一切罪责与恶名，统统推到了个体经济的头上。

不幸的是，这些声音对于急于改善财政状况的决策层，的确起到了一定的作用，由此，中国改革开放之后的第一次宏观调控在这一年开始了，而决策层在思路上的偏差，让这种原本出于维护经济秩序的行动，最终演变成了对私营经济的打击。

可以说，这种决策上的失误，让原本春光明媚的私营经济，转瞬之间变得春寒料峭。

1981年1月，国务院两次发布紧急文件“打击投机倒把”，先是在1月7日发文《加强市场管理、打击投机倒把和走私活动的指示》，明确规定了“个人（包括私人合伙）未经工商管理部门批准，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。”

还未待全中国百万个体户从惊恐中摆脱出来，1月30日，国务院再次发文《关于调整农村社、队企业工商税收负担的若干规定》，明确支出“为了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”。

从这两个文件的严厉口气当中，我们不难看出，此刻的决策层对于个体经济的态度，而措施之严密，更显示出这一次的宏观调控、或者说是“对投机倒把的打击”有着细致的规划，在当时，这两个文件都被要求在全国各大媒体的头版头条上进行刊登报道。就这样，“打击投机倒把”这一短语在决策层的授意之下，成为了这一年中国商业界最重要的事情，并且从此贯穿于整个80年代。

在这样的局面下，许多私营业主乃至私营企业的日子开始变得艰难，严重者甚至危及生存。

在江苏淮安，经过几年的经营，那个名叫严介和的草编作坊主，此时已经成为当地小有名气的人物，刚过弱冠之年的他，是淮安县城里著名的万元户、有钱人，在一些人的眼中，严介和的日子，过的“要比省长儿子还阔气”。这自然招致了许多人的嫉妒。

很快，在村民的举报之下，严介和就成为了当地工商部门乃至当地政府眼中

的反面典型，是走资本主义道路的投机倒把分子，于是，有关部门找上门来，取缔了他的家庭草编作坊，着实风光了一阵的严介和经此打击后，很是消沉了一些日子。

在当时，全国范围内都存在着这种对私营经济的打击，本来就对个体户是否合法“吃不准”的基层政府，在得到了新文件的指示后，便很自然地转到了私营经济的对立面上。

在北京丰台，市容和卫生部门联合发布禁令，以影响市容和卫生为由，不允许个体户上街经营，丰台服装公司则对从事个体经营的退休人员停发退休金，在东城区，政府甚至下发规定，要求 38 条主要街道不允许发展个体户。

在长沙，一个摆茶点摊的个体户被国营饭店的营业员砸掉了摊子，原因是他热情待客，服务周到，饭菜便宜，结果抢了对面国营饭店的生意。当地政府调查后却得出结论：事件与国营饭店无关，全是个体户的责任。在浙江台州，几个干部路过一个小五金作坊，立即认定那里是“资本主义冒尖户”，径直闯入，在抄走了生产设备后，又用铁锤砸开衣柜、写字台，把找到的现金和电器悉数带走。随后又闯入其子家中，继续抄没财物。

在上海，第一家私人饭店“味美馆”因为生意火爆，惹来房管所、工商局、税务局多个部门上门增加税费，最后竟然将店主抓入监狱，饭店的执照也被吊销。最恶劣的事件则发生在黑龙江齐齐哈尔，那些“打击投机倒把办公室”的执法者，干脆手执棍棒，沿街追打任何摆小摊的个体户、以及那些走街串巷的小贩们，当地的老人们对此的评价是：“比‘满洲国’那时候的伪警察还凶，还不讲理。”

很显然，在经历了几年的改革后，中国人沉睡多年的商品意识已经被唤醒，当人们刚刚开始追寻财富，刚刚看到改善生活的一缕曙光时，这种对私营经济的无情打压，自然会引起民众的强烈反感。

在天津大邱庄，禹作敏也遭遇了上面给予的压力，这让他感觉到很不满意。

在两年前，大邱庄办起来的冷轧带钢厂，现在已经成为一家年利润 1000 万的工厂，大邱庄村民的收入，要远远高出临近村庄农民十几倍。高频制管厂、印刷厂相继成立。这块昔日的盐碱地，竟俨然有了一点小工业区的面貌。

然而，在上级政府机关看来，大邱庄这笔财发的实在有些不正当，因为这个村属企业，居然和国营工厂公然争夺原材料，同时又把产品低价销售，在市场上

兴风作浪，严重“扰乱”了国家的统销统筹，于是，大邱庄里很快来了上级清查组，准备着手处理这家“胆大妄为”的“野厂”。

性格强悍的禹作敏自然不肯屈服，他马上组织村民公开对抗，那些村里的老头子每天都拎着棍子去质问清查组：“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？”小伙子们也前来声讨：“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！”清查组不堪其扰，找到禹作敏说：“你没做亏心事，不怕鬼敲门”，想不到禹作敏当场顶了回去：“尽管没做亏心事，但是鬼老在你门前敲，日子能好过吗？”

在当时，像禹作敏这种“明抗”的私营企业并不是很多，但几乎绝大多数人都会选择用一些隐蔽的方法来规避来自上级的重压。而一部分基层政府的官员们，也在暗中起到了保护作用。在他们看来，执行中央文件固然重要，但一旦把下面的私营企业整垮，县里或乡里的日子肯定会更难过。于是，对下辖王牌企业的照顾、庇护甚至纵容，就成为了基层政府领导之中一个秘而不宣的共识，在中国商业界，这种特殊的政商关系，直到此后许多年都依然存在。

在当时的县，乡镇两级政府的清理工作中，广泛存在着“只打苍蝇，不打老虎”的策略，那些县委书记、乡委书记们清楚地知道，上面需要的是抓几个典型，因此在许多时候并不必痛下杀手，因此在执法过程中也往往“雷声大，雨点小”，只抓一些走街串巷的个体工商户，对那些真正有厂房、有设备，能给当地带来较大收益的私人工厂，以及那些集体性质的街道厂、乡镇厂，不仅睁一只眼，闭一只眼，甚至在许多时候直接给予庇护。

中央政府也注意到了这个事实，为了能够将清理整治行动进行到底，选择一部分典型“开刀”，就成为了当时保守派们的最好选择。这个被“开刀”的典型，就落在了温州乐清县政府的头上，“开刀”的理由则是当地小有名气的登山鞋厂。

乐清登山鞋厂的前身，是当地的皮革厂。在文革之后，急于恢复生产的县领导把当地的专业户组织起来，到外贸单位找来原材料，又组织一批供销员，到全国去寻找生产任务。很快，这家工厂起死回生。然而在浙江省委看来，这种行为无异于将国家财产窃为私有，于是，当中央决定打击经济领域犯罪活动的时候，浙江省便径直将温州乐清划为工作中心，焦点便是当地的登山鞋厂。

第二年的4月，浙江省委派出十多人的调查工作组进驻乐清，所谓的调查，

其实只不过是走走过场，因为“从省委到工作组，在思维上已经先入为主”，此行的目的是证明乐清走了资本主义道路，而乐清县委干部则认定乐清的做法符合改革精神，是按照中央政策鼓励个体经济发展的，争论由此展开。

在省委工作组、县委和登山鞋厂三方碰头会上，争论一开始就火药味十足。双方拍着桌子互相斥责，省委指责县委“走资本主义道路，搞复辟”。县委则反唇相讥省委“教条主义”。最后，省委工作组拂袖而去，硬邦邦地扔下一句话：“乐清主要领导方向错了，路线没把握好！”

回到省里，憋了一肚子火的工作组向省委汇报结论：“乐清的领导班子，对工作不清醒，对工作组不支持，不合作，对一些案件处理优柔寡断，县委内部不团结。”按照这样的意见，省委最终下发文件，免去乐清县委书记、县长、副县长的职务，并对另外一部分干部处以行政记过的处分。

浙江省对乐清县的高调处理，其实还仅仅拉开帷幕，我们很快就会看到，当地繁盛的私营工业、家庭作坊遭到了无情的打击，著名的“八大王”自然无法幸免。事实上，在改革行进到第四个年头的时候，一场旨在打击私营经济的宏观调控，如同乌云一样笼罩在每一个中国人的头顶，几乎空前绝后。

坦白地说，政府所能够运用的宏观调控手段，无外乎货币政策与财政政策两种，现在，政府公然以行政权力介入市场，无疑是越位甚至非法的行为，然而，由于计划经济的痕迹太过浓重，国家经营的思维始终对决策层产生影响，这种由公共权力左右市场运行的现象，不仅在 1981 年前后大行其道，即使在市场经济与自由资本主义已成共识的今天，也依然广为存在。

其实，早在这一年的年初，激进的改革派们就隐隐感觉到大事不妙。在 1 月份，中央召开工作会议，全国各省市区的书记、省长必须全部到场，会议的中心议题是调整国民经济。在会议上，一位中央领导向与会者公布了一封信，是由所谓的四个青年人书写、关于经济调整的，这封信提出了“缓改革，抑需求，重调整，舍发展”的 12 字方针，句句如刀，直指当时改革风气最浓厚的广东，当时刚刚上任的广东省委第一书记任仲夷无法忍受，当场据理力争。在回粤之后，他也拒绝传达中央政策，日后他回忆说：“中央领导的发言很重要，但回去传达时不可能讲这么多，有些话不宜往下传达”。

那些本来就对宽松的改革政策有所不满的保守势力，自然不能坐视任仲夷

“如此猖狂”，当时著名的理论家胡乔木就在多个场合公开表示，要“在理论上和资本主义的反攻作斗争”。于是，一场理论领域的大辩论，就在肃杀的空气中开始了。

不幸的是，任仲夷主政的广东，再次成为了备受攻击的目标，而一位名叫陈志雄的农民，则充当了这次大辩论的导火索。

陈志雄是广东高要县人，在 1979 年的时候，他在高要县里承包了 8 亩鱼塘，经过一年的辛苦，收获颇为丰厚。于是第二年，尝到甜头的陈志雄决定扩大再生产，在承包了 141 亩鱼塘之后，忙不过来的夫妻俩决定雇佣固定工 1 人，临时工 400 个工日。当年即获利一万多元，第三年，陈志雄的鱼塘承包更进一步，面积扩大到了 497 亩，固定工和临时工日也随之增加到 5 个和 1000 工日。

陈志雄的雇工行为，很快就引起了人们的广泛议论，附近的乡亲们在艳羡之余，也不免背地私语：“陈志雄比地主老财还阔气”，这种议论很快地扩大到了理论界，在 1981 年 5 月 29 日的《人民日报》上，就发表了一篇名为《关于一场承包鱼塘的争论》的文章，并专门开辟了“怎样看待陈志雄承包鱼塘问题”的专栏，专门供理论界研究者进行讨论。

其实，陈志雄在当时的中国并非孤例，在广州，有一个叫做高德良的个体户，他有一手烹制鸡的绝活，靠着这套本事，他下海开办了一家专卖“周生记太爷鸡”不到半年的时间里，他就雇了六个人一起帮工，很快社会上就有人指责他是剥削，很不服气的高德良，干脆写了一封长信到中央，向中央领导人请求放开雇工。

事实上，即使是当时级别相当高的领导干部，对这个问题也充满了困惑，1979 年底，任仲夷由辽宁奉调前往广东主政，担任广东省委第一书记。一到任他就发现，广东个体户的数量要远远多过辽宁，而且雇工十几个、二十几个、乃至上百人的都有。像这样的问题究竟应当怎样处理，即便身为省部级高官，任仲夷也并不清楚，只能向社科院、省委党校这些理论机构提出命令，要求他们好好“研究研究”。

在这场大讨论当中，另外一个小人物将其彻底推向了高潮，可以说，这个安徽芜湖的小人物的出现，最终让当时整个理论界争论得热火朝天。

出生于 1937 年的年广久，有着一个非常贫苦的童年，从七岁开始，就在芜湖的街头上靠捡烟头挣钱，9 岁的时候则开始做学徒，在十几岁的时候父亲去世，

擦干眼泪的年广久接过父亲的水果摊，无师自通地学会了街头叫卖，开始维持一家人的生活。

到了 1963 年，正在摆小摊的年广久因为卖板栗，居然突然受到了“打击投机倒把办公室”的清查，在被逮捕之后很快便以“投机倒把罪”被判刑一年。出狱之后的他，自然不能再卖板栗。于是，注定无法安分的年广久开始学者炒瓜子，让人意想不到的，年广久在这方面居然有着过人的手艺，即便是在芜湖这个瓜子作坊遍地开花的城市，他的瓜子口味也得到了认可。

于是，年广久每天晚上七八点钟开始炒瓜子，一口气到第二天早上五点炒好几百斤之后，稍微休息一会，七点钟左右又爬起来把炒好的瓜子分包包好，中午 12 点的时候，人们下班的时间到了，就出去在大街小巷上偷偷地卖。下午再包上满满一车，到 6 点钟人们下班时间再卖。

在年广久的回忆里，那段时间是颇为令人自豪的：“我扳着手指算过，扣除工人的工资及炒瓜子的成本之外，每斤瓜子能赚九分到一毛钱。你们别看不起眼，可那时候一天能卖十几板车，那还了得。”

越来越出名的年广久，决定给自己的瓜子起一个名字，这个没有多少文化的小贩想来想去，他在卖瓜子的时候总是会另抓一把送给人家，一来二去，他就被叫成了“傻子”，于是索性把自己的瓜子起了个“傻子瓜子”。

这个牌子一挂出，却因为特别而引起了市民的关注，于是，年广久的生意也越来越红火，一天竟然可以卖出两三千斤，渐渐忙不过来的年广久，便请来一些待业青年当帮手，人慢慢多了起来，在 1979 年就已经达到 12 个，到了 1984 年，“傻子瓜子”已经日产 9000 公斤，最高雇工达 103 人。

年广久没想到的是，这下子他惹了一个大麻烦。

生意如此之好，本来就让周围的人嫉妒不已，现在他居然请了这么多雇工，于是马上有人打了他的报告，很快，“安徽出了个资本家年广久”、“年广久是剥削分子”的流言传遍安徽，又迅速到达了北京、上海，在当时的政府官员和理论界当中，有关“安徽有个年广久，炒瓜子雇了 12 个人，这算不算剥削”这个命题开始变热，无数人围绕它开始了讨论、争辩、乃至谩骂讨伐，就这样，这场旷日持久的大争论由陈志雄发端，由高德良等人推波助澜、最终由年广久推至巅峰。一场带有浓烈政治色彩与意识形态特征的大辩论，就这么开始了。

很明显的是，在当时占据了正统学术地位的政治经济学体系里，年广久的行为属于绝对的剥削。在这场讨论中，经济学家林子力引述了马克思在《资本论》第一卷第三篇第九章中的论断，“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”。按照这样的计算方式，雇工 8 人以下，自己也和工人一起参加生产劳动过程的，是“介于资本家和工人之间的小业主”，而超过 8 人的，则开始“占有工人的剩余价值”，堕落成为资本家。

按照这种“七上八下”的标准，雇佣了 12 个雇工的年广久，自然也就成了资本家，以此为依据，经济学家林子力认为：雇工 7 个人还是雇工 8 个人，就是标准的分水岭，现在年广久居然雇到了 12 个人，那这就算是标准的资本主义。

麻烦就从这里开始了，说这么一个走街串巷的“年傻子”是资本家，大概没有谁会相信，但是在马克思的理论面前，他还真属于占有工人剩余价值的“剥削者”，属于应当被横扫、打倒的一类人，但是如果真的对年广久的傻子瓜子做如此处理，那么刚刚冒头的“私营经济”岂不是要就此夭折？是不是除了国有企业，全国所有的工厂人数，都必须控制在 7 个人以下？想要打倒一个“年傻子”简单，如何处理接踵而来的麻烦却相当困难，正是因为这个，才让所有人都陷入了一种“上不去、下不来”的窘迫处境当中。

这场大辩论，甚至一直持续到 1984 年，此时的年广久、高德良、陈志雄等人早已雇工上百，而关于“个体户究竟雇几个人才算剥削”的争论，此时却仍然在持续。为此，安徽省委农委特意派干部去芜湖调查。不久之后，一份基本肯定雇工做法的调查报告被送到了中央农村工作会议的桌子上。当时的中央农村政策研究室主任杜润生看到了这份材料，认为很好，很有典型意义，便将其送给邓小平阅览。

看过材料的邓小平表示，可以对此事“放一放”、“看一看”。不久之后，在中央顾问委员会第三次全体会议上，邓小平明确提出了对私营经济的处理方针：“有的事情用不着急于解决，前些时候那个雇工问题，相当震动呀，大家担心得不得了。我的意见是放两年再看。那个能影响到我们的大局吗？如果你一动，群众就说政策变了，人心就不安了。你解决了一个‘傻子瓜子’，会牵动人心不安，没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段，怕什么？伤害了社会主义吗？”

将年广久作为例子提出，无疑把“傻子瓜子”上升到发展整个私营经济的高

度。年广久也因此而得以平安过渡，并因此而在中国当代商业史上留下一笔，然而对于他来说，命运的道路并没有因此而变得一马平川，相反，我们这位“傻子”在后来仍然又多次成为这部商业史的主角。同样，尽管邓公一言确定了对雇工问题的处理方针，但在实际政策上却并没有出现多大的改变，真正去掉对雇工人数的限制，已经是 1987 年的事情了，那时，中国的私营经济早已赫然成势，再在此方面限制既不现实，也不合理，于是，私营企业的雇工人数才被彻底放开。

在这样一片“万物肃杀”的气氛当中，不要说那些公然“与社会主义体制对抗”、“公然扰乱市场秩序”的私营业主，即便是一些想要在体制外获得一线生机的人们，也都遭到了严厉的打击。同民营企业一样，国营企业中的不安定因素，同样也是不能容忍的。

1981 年 9 月，武汉高级工程师韩庆生戴上了手铐，在千余名职工的注视下被带离了厂区，关进了武汉市公安局看守所。

这一年，武汉一家名叫九峰农机厂的乡镇企业，因为濒临倒闭而找到了韩庆生，希望他能给设计一点新产品，韩庆生考虑再三，答应每个周的周日下乡指导，又利用空闲之间，给农机厂设计了两套生产污水净化器的图纸，顺带着还编写了两万多字的产品技术说明。就这样，这家本来要关门大吉的乡镇企业，却在韩庆生的帮助下扭亏为盈，到年底一算账，竟然有五万块钱的盈余。

九峰农机厂的厂长黄从良从心底感激韩庆生，于是便拿出 600 元，当做是给韩庆生的报酬。让黄厂长想不到的是，正是这 600 块钱，给自己和韩庆生惹出一场不小的麻烦。

韩庆生所在的 181 厂是个隶属于国防科工委的军工厂，到这一年为之，老韩已经在那里工作了整整 19 年，他所研制的污水净化设备，每年都占到工厂 300 多万总产值的一半，而韩庆生却并没有因此而得到任何报酬，无论是涨工资还是分房晋升，这位木讷的“韩工”都沾不上边。比这更令人丧气心寒的是，几年前的全国科学技术大会，厂里竟然派韩庆生的车间领导去顶替他参会，而恰恰是这个领导，因为“发明”了我国第一台电解法污水净化设备，获得了全国范围内的表彰。失意的“韩工”找到厂领导，想要调走，恰好武汉市环保局也希望他能到局里工作，而党委书记给他的回答却是：“想走，除非你坐牢或者死了。”

韩庆生大概真的想不到，几年前书记的话，竟然变成了真的，他当真被关进

了监狱。

闻听韩庆生帮助九峰农机厂搞科研，并且收了 600 块钱的酬谢，181 厂的领导当即让厂里的民兵，赶去乡下封了九峰厂的大门。随后找来韩庆生谈话，老韩坚持自己是利用节假日设计，并且没有拿厂里的东西，所谓的 600 块是“自己用脑袋想的，是劳动获得合法报酬”。厂书记则回答他说：“你是厂里的人，脑袋也是厂里的，你想的东西也是厂里的东西，你为别人做这些东西，等于偷了厂里的东西。”

于是，有关领导下令厂保卫处拘留了老韩五天，并向公安局发出案情报告，罗列出“盗卖图纸，泄露军事机密，剽窃他人科研成果，收受贿赂”等四项罪名，最后，老韩被判有罪，一审判决入狱 300 天。

在当时，有许多像韩庆生一样的工程师，在国营单位上班的同时，也偷偷地向民营企业输送技术，用来改善生活状况。而那些正在草创阶段的民营企业，则因为人才短缺，也乐意接受这些有技术、有经验的工程师的帮助。于是，在每个周的周末，一些乡镇企业主便会借来汽车、拖拉机，偷偷地把这些工程师接到工厂，为它们的生产提供技术帮助。因为平时要上班，只有周末可以搞这些名堂，所以当时又有个专门名词用来称呼他们“星期日工程师”。

第二年的 3 月 2 日，韩庆生案开庭，公诉方武汉市武昌区检察院以韩庆生“利用职务之便，收受贿赂”提起公诉，参加旁听的足足有三百多人，把小小的审判庭内挤得水泄不通，这里面大部分都是与韩庆生一样的“星期日工程师”。在整整一天的庭辩中，每逢韩庆生的辩护律师发言完毕，听众便给予长久不息的热烈掌声，给人留下的印象深刻之极。

很明显的是，这掌声来自那些偷偷跑来旁听的工程师们，他们用这样的方式，既表示了对韩庆生的支持，同时也在宣泄着胸中的愤懑。值得注意的是，在后来《光明日报》组织的大讨论中，全国的科技人员、知识分子都对法院的判决不以为然，在他们的脑海中，已经深深地认定知识、经验、智慧这些技术性的财富是属于个人所有的，即便不能用来盈利，它也绝不当被体制所束缚。

8 月 24 日，武汉市武昌区法院宣判韩庆生无罪，公诉人随即向上级中院申诉，12 月，中院改判韩庆生“技术投机倒把”罪名成立。当天，韩庆生的妻子就带上申诉状，登上了前往北京的火车去上访。

很快，一场大讨论由《光明日报》发起，在全国范围内展开，在全国科技人员的纷纷声援之下，被惊动的中央领导亲自过问案情，很快，由劳动人事部副部长带队的工作组到了武汉，在工作组中还跟随着几位中央级媒体的记者，于是事情很快便出现了神奇的反转，在工作组到达武汉的第四天——1983年2月3日，省高院在没有开庭的情况下，宣布韩庆生无罪，判工厂返还上缴的全部报酬。当天晚上，武汉市市长带着判决书、领着181厂的厂长、书记以及返还的600块钱，来到韩庆生家道歉。

这是一个非常戏剧化的结局，在当时国务院副总理、国家科委主任方毅的亲自干涉下，韩庆生终于从囹圄之灾中解脱出来。巧合的是，开“星期日工程师”之先的是拥有同样姓氏的韩琨，这位上海橡胶制品研究所的助理研究院，在1980年担任了一家社队企业的顾问，为表彰他的贡献，公社和工厂奖励了他1200元，在这一年的打击经济犯罪高潮中，韩琨以“受贿罪”被公诉，成为罪人，同样，他也是在中央高层领导的干涉、以及《光明日报》大讨论的影响下才被释放。

值得玩味的是，原国务院副总理方毅在1984年春天接见《光明日报》的新闻工作者们时说：“你们光明日报做了一些大好事，让像韩琨、韩庆生那样的一批知识分子免除了牢狱之苦。”当民众的基本权利仅仅依靠新闻媒体来维护的时候，对于一个国家的制度来说，无疑是很具有讽刺意义的。

关于国营机构里的科技人员，是否可以外出兼职的问题，在此后几年里始终渺无音讯，因此也就一直处在模棱两可的状态中，这个问题真正得到答案，要等到6年之后。在1988年1月18日，国务院专门颁布了一个文件，规定“允许科技干部兼职”，不过，那时民营企业早已如火如荼，许多科技人员选择的不是兼职，而是更加彻底的辞职，用技术与经验作为跳板，纵身跃入商海，拨弄大潮。

在那些因为“技术犯罪”、“职务犯罪”、“经济犯罪”而遭牢狱之灾的人当中，有很多像韩庆生这样的知识分子，更多的则是那些个体户和私企小老板们。当制度上对他们形成歧视的时候，来自社会主流阶层的欺辱与蔑视自然也就随之产生了。

在相当长的一段时间里，那些国有大公司、大工厂的经理和厂长们都嘲笑乡镇企业家是“流氓企业家”、“泥腿子企业家”，这自然也引起了乡镇企业家们的反唇相讥，在他们看来，那些国有大企业的当家人一不懂技术，二不知市场，好

听一点叫做养尊处优，难听些则干脆是尸位素餐。双方的敌对与仇视因此而急剧升级，在一些计划经济色彩浓重的地方，如东北、华北等省市，某些国营大厂的厂长们，甚至派出厂里的保卫干部和民兵，上门抓捕、捆打私营企业主，这种景象将在日后的两三年内持续存在，直到那些“泥腿子”们已经无法忽视为止。

把账算在私营经济的头上，显然对捉襟见肘的财政于事无补，实际上，面对1979年与1980年两年合计298.1亿元的财政赤字，无论是人民银行、财政部，还是素有“小国务院”之称的计委，都很难拿出一套切实可行的解决方案。

麻烦的是，赤字事小，国库空虚带来的资金紧张事大，靠银行多发票子搞建设，明显是饮鸩止渴，想要治疗“投资饥渴症”，就必须想办法开辟财源。这时候，财政部的干部们就想起来，新中国成立初期曾经发行过一批公债，效果很好，那么是不是可以把这种方式再来用一次。

经过研究之后，中央同意了这一方案，于是在这一年年初，国务院会议通过了《中华人民共和国国库券条例》，规定从这一年开始，重新发行中华人民共和国国库券。

后来担任申银证券总经理，成为新中国第一代证券人的阚治东在其回忆录《荣辱二十年》中，对这个问题是这样解释的：“说起国库券，今天可能有些人不清楚，为什么要把国债说成国库券。‘文革’的时候，中国对外宣传‘既无外债，又无内债’。‘文革’结束后，中国开始把一切工作的重心放在经济建设上。可是，搞经济建设没有钱不行，由此开始每年发行国债，但又怕人说：‘你们不是标榜既无外债又无内债，怎么也举起内债了？’因此把国债叫成国库券，意思是这是有别于国债的。”

就这样，这种名叫国库券的东西开始在国内出现，它似钱非钱，似票非票，不能充当货币流通，却明白地印上与人民币等价数值。根据资料显示，在这一年里，政府一共发行了价值40亿元的国库券，想不到这种10年还本付息，年息4厘的债券，竟然销量出奇地好。实际销售量比计划足足多出8个亿。

国库券的顺利销售，只不过是一种暂时现象，习惯于政治高调的人们，在能力许可的范围内，自然能够响应这样的“爱国号召”。我们很快就会看到，当人们开始为生活而担忧的时候，这种爱国热情便会自然消退下去。

在1981年，尽管中央政府一直在不间断地执行改善民众生活的政策，也起

到了一定的效果，但现状仍旧不容乐观。

由于长时间实行副食品定量配给体制，使得肉、蛋、奶等副食品的生产受到很大限制，在当时属于按级别享受的“高档食品”。而在 1978 年以后，尽管副食品市场逐渐放开，但这种供销短缺局面却始终没能得到有效改善。

根据资料记录，这一年的北京市，每家每月只有 2 斤的鸡蛋供应量，猪肉和牛奶则更稀少。每年的 11 月份，北京的大街上都会排起长龙，为的是购买冬储大白菜和萝卜，如果没能及时买到足够数量的冬菜，那么对于一个家庭的生活，无疑会造成巨大的影响。

这种匮乏不仅表现在种类和数量上，在质量上也让人很难恭维。在当时，买来的肉、蛋里经常会有变质现象。那时许多家庭吃一次鸡蛋，要准备好两只碗，先把一个鸡蛋打在一个碗里，再把第二只鸡蛋打在另一个碗里，如果都是好的，再倒在一起，这是为了避免变质鸡蛋污染好蛋的办法。

客观地说，这种副食品的匮乏，和体制上的弊病有很大关系，它所表现出来这种短缺经济，是一个习惯于用计划和指令来解决经济问题的政府必然会遭遇的事实，也是政府开始尝试商品经济时，缺乏市场意识的表现。在当时，土地承包责任制的实行，让农民种田的积极性得到了很大的提高，但这种积极性却和市场需求处在完全脱节的状态，农民不知道生产农副产品，无论种多少粮食，收入却迟迟不见提高。

在当时，一些有着较好工业基础的城市，会由商业局和副食公司出面，组织一些电器、原材料到县乡一级换购副食品。在上海，主管食品供应的副市长，甚至多次率领采购团前往产地，用“上海牌轿车”来交换副食品，却仍然没办法完成市政府下达的副食品采购指标。

透过这些事实，我们似乎可以感受到 1981 年中国的紧张气息，全世界都注视着这个人口众多的东方大国。生怕它的改革半途而废，美国汉学家费正清用它独特的笔触写道：“邓小平的改革开放取得了巨大成就，然而 4000 万党员里有一半是文化大革命中入的党，他们中具有毛思想的党员，可能会设法改变路线。”他继而建议道：“乡镇企业现在为当地农村提供水泥、化工产品、铁、电力、机械和消费品。拿美国或苏联的标准衡量，这些小企业的质量很差，而且是一种浪费。但是，农村必须办工业，尽管中心城市的大生产很经济，中国还是要摒弃这

种做法，因为它缺少能把商品送到 8 亿消费者手里的运输系统。村镇必须在原地搞工业化。”

费正清的评论，基本说出了这一年里中国的现实状况，这种既需要私营经济来作为补充甚至是主要动力，同时又若即若离，甚至嫌恶它的态度，将在此后几年里一直存在。

当然，在这一年里，我们的主人公们并非只与令人沮丧的故事相伴，那个穿着解放鞋、走进华南工学院教师的李东生，此时已经是大四的学生了，在这一年，他在深圳创办了一家 TTK 磁带公司。

带着借贷来的 5000 块“创业资金”，李东生和几个惠州老乡一起租下了一家旧的农机仓库，用来充当厂房，雇佣了 40 多个小工之后，却再也没钱添置设备。无奈之下，另外一位合伙人张济时找到一个外商，对他说：“我们有厂房，有人工，就是没有设备，你来出设备，由我们出人出厂房，做录音磁带，一起赚钱。”这位外商想了一想，同意了张济时的合作要求，就这样，外商掏了 100 万港币，双方确定了五五分的股份比例，合作就这样开始了。

虽然这家有着奇怪名字公司的初始规模小的可怜，几乎只相当于一个家庭小作坊，但很明显的是，他们的合作是成功的，因为在接下来的三年时间里，这家小作坊靠生产录音磁带，很是赚了一笔钱，到了 1983 年年底，这位投资的外商又追加了 50 万美元的投资。靠着这笔钱，TTK 磁带公司站稳了脚跟，很快便更名为 TCL 通讯设备公司，在两年之后，李东生出任总经理。在此后，他用十多年的时间，证明了自己的商业才干，也为中国的商业史增添了许多个不同类型的故事。

在上海，一个叫王正华的人，也迈开了他脱离体制的第一步，虽然步子不大，也并非主动，但对于他个人而言，在那样的政治气氛中，做出这种努力无疑需要更大的勇气。

王正华的身份，是上海遵义街道办事处的党委副书记，他曾经被认为是上海市相当有前途的政界新星。早在 1975 年的时候，当时的中央组织部部长就曾经亲自赴沪，对他考察并想要将他调入北京。不过，最后这位部长却发现，王正华在政治觉悟上并不能“紧跟形势”，因此提拔也就不了了之了。

多年之后，王正华颇为风趣地评价道：“当初假如我‘进步’一点，今天的

春秋集团就没有了，中央倒是可能多出一个姓王的部长。”

失去了仕途前景的王正华，决定做一点实实在在的事情。在 1981 年，返城知青如同潮水一样涌回上海，解决这些人的就业问题，就成了王正华最紧迫的工作。开始的时候，他接连办了几家街道工厂，资金花去不少，吸纳效果却并不理想。被人评价为“头脑灵活”的王正华，冥思苦想之后决定办一家成本小，吸纳能力强，效益灵活的企业。

那时的知青，为了找到一份工作，十分热衷于参加各种培训，于是王正华找来上海的旅游专家，向每个知青收 1 元钱的报名费，40 元的培训费，凑成春秋旅行社的家底，就这样，春秋旅行社诞生了。日后，王正华接连实现跳跃，由春秋旅行社而春秋国旅，在成为国内最大民营旅行集团后涉足航空业，与日后开辟国内第一条包机航线的王均瑶，并称为中国民营航空业的双雄。

这一年里，中国的困境似乎到达了顶点，中央财政吃紧，思想交锋激烈，7 月份的四川洪水与河南干旱，似乎在把这个国家再度拖向崩溃的边缘。尽管在城市里，物质和技术方面取得了不少进展，但在绝大多数地区，贫困却依然在持续。更值得忧虑的是，无论四个现代化能否实现，中国的人口都已经逼近了 10 亿，可以预知的是，人口的压力在经济、政府和道德方面带来不少复杂的问题。一位名叫张五常的学者观察到这些现象，在他的论文《中国会走向资本主义吗》中论述道：“中国最后必然会走上近乎私有企业制度的道路，邓小平显然是为了现代化的所需而坚持打开中国的门户——引进科技知识，资金和外汇……今日在中国掌权的务实派显然相信，只要有足够的资金及技术，在共产主义下的一切经济失误都是可以克服过来的。”

在这篇令他名声鹊起的文章中，张五常推论道：“我推测中国假以时日，将会采纳一种近似私有产权的产权结构……我可以推断，在未来、劳工、生产工具、机器、建筑物，甚至土地，将会有若干程度的私有使用权和转让权。而即使将来中国允许资源的转让及私有使用权，中国可能也永远不会以‘资本主义’、或‘私有产权’等名词来形容其经济制度”。

就在张五常于大洋彼岸抛出这些观点的同时，大陆的著名经济学家薛暮桥，却在年底的一次会议上小心翼翼地提议道：“不妨考虑把庙会搬到故宫来办，一年搞它三次，有人说摆小摊外国人看了不好，其实论小摊，外国人比我们多，天

安门观礼台要是在资本主义国家，早就被利用起来了。”

在今天，一个经济学家说这样的话，大概会被耻笑，但在当时，这却是相当大胆的声音，所需要的勇气要比张五常大得多。更有趣的是：政府甚至将这一建议，当成了一个改革课题来进行认真讨论。许多年后，当“星巴克”这样的外国咖啡店入驻故宫的时候，几乎没有人能想起薛暮桥的这个建议，因为在那时，无论是外国人的企业，还是个人所有的企业，它们的生存权，都不再是一件需要被质疑的事情了。

商业史人物：“傻子”年广久

年广久的一辈子，总共蹲了三次监狱，罪名分别是“投机倒把”、“牛鬼蛇神”和“流氓罪”；他也三次被邓小平点了名，分别是1982年、1984年和1992年，这三年恰好被史家公认为改革开放的三个转折点，于是，在这个小商贩的身上，竟然隐约折射出中国私营经济的命运起伏来。

在第三次出狱后，年广久给邓小平写了一封信，在信里，这个“中国第一商贩”称自己时刻铭记着邓小平的恩情，并且随信寄上了由他亲自炒、亲自拣、亲自包的瓜子，想要“通过非常微薄的礼物”，“代表自己的深深敬意”。虽然信是请安徽师大的一位教授代写的，不过，这个只会写“年广久”和“同乙”的小人物，还是用一种朴实而又不失温情的方式，表达了自己的感情与谢意。

他的确是需要感谢邓小平的，在这个文盲商人的眼里，邓公所扮演的角色，大概与旧时代戏文里的圣明天子没什么区别，而他自己，则自然是那个蒙冤草民。有趣的是，我们的另一位主人公牟其中，也怀着同样的心态，只不过他把自己定位的更像“蒙冤官员”。

1991年5月，被以经济问题立案侦查了两年之久的“傻子”，最后被发现在经济上没什么问题，却侦查出他犯有流氓罪，曾经“以解决工作为名，奸污过10名女工”，大大咧咧的傻子告诉法官：不是10个，是12个。于是他被判处有期徒刑三年，缓刑三年。第二年，邓小平在深圳南巡点了他的名，一个月后他就被无罪释放。

年广久的三次入狱，与其说是个案，倒不如说是有着重大社会背景的一种思潮冲突，甚至是两种经济体制的交锋结果。

在今天这个时代，瓜子早已没什么特殊之处，但在三十多年前，瓜子却属于国家二类农副产品，属于统购统销物资，个人经营是违法行为，由此可想而知，年广久当街向路人兜售瓜子，需要承受多大的风险。

年广久曾经给《安徽商报》的记者讲过一个故事，一位姓熊的炒瓜子师傅，因为政府不允许卖瓜子，就在衣服里缝了许多小口袋，把瓜子放进去，再在外面罩个大罩子，偷偷跑到街上卖。结果遇到了“打办”的人，别人抓他，他就跑，口袋里还装着十几斤瓜子，熊师傅上了岁数，一口气跑出去老远，结果往下一瘫，就再也没有起来。

类似于这样的经历，年广久也有过多次，不过和熊师傅不同的是，无论是抓还是放，“傻子”都表现得异常淡然，他自己回忆说：“曾经天天被抓，抓了再炒，几毛钱的瓜子，又不是几百块的东西，我拿不出来。”言辞之间，那种小商贩的精明淋漓尽致。

胆子越来越大的年广久，很快便成了富甲一方的人物，据说，1980年的时候，他就已经赚了100万。他本人对此也并不否认，甚至颇为自豪地对记者炫耀：“那时候的钱最大（面值）就是5块10块，一袋袋都是大麻袋装着，天下大雨，我的钱都发霉了，就拿出来摆在院子里晒，市委的人路过看见了，对我说，你不要命了，赶紧收起来。”

年广久的名声，让他成为了当时个体工商户的标志性人物，以至于许多芜湖的个体户后来都回忆说：“当时就怕风向变，于是我们就看傻子，傻子没事，我们就平安，傻子要是挨打，我们就赶快缩头。”

1984年，年广久当地劳服公司联合经营，他以技术和品牌入股担任总经理。本以为这样可以减少麻烦。想不到派来上班的干部无不官僚习气浓重，始终和傻子难于和睦相处，直到今天，傻子回忆起来，都还愤愤不平：“他们过去给公家上班，一个月40多块，我这里工资500块，我给高工资，但是得遵守我的制度，他们上班就是看报纸，我规定上班看报要罚款100，上班就是上班，办公室不能看报纸。他们都讲我太厉害了，后来钱拿走了，却给我来个斗争，上告，给我合伙戴帽子，最后公司就这么倒了。”不过，在年广久看来，吃亏的并不是自己，而是那些来自公家的干部们，因为“我倒了他们也倒了”。

坦白地讲，傻子并不是一个很好的企业经营者，直到50多岁，他都习惯于

自己赤膊上阵，抡着铁锹在大锅前炒瓜子。这样的生产方式小打小闹尚可，一旦市场需求变大，他就忙不过来，不得不到其他瓜子厂收购。在 94 年前后，他就把芜湖市其他作坊的瓜子都收购过来，统一用“傻子瓜子”的品牌销售，结果在消费者当中影响极坏。

与此同时，年广久又是一个个性非常强烈的人，在 1980 年，芜湖市果品公司因为运输紧张，没能按时供应原料。这让傻子误认为是有意卡他，于是他带了一帮人把果品公司货栈的牌子摘下，倒挂在市委机关门口，放言“谁不支持傻子，谁就是反对三中全会”。在意识到错误之后，他又用绳子绑着自己到政府机关请罪，随后又放着鞭炮到货栈赔礼道歉。很明显，他这样的个性，自然得罪了许多人，无形之中，也对品牌造成了伤害。

如今，这个曾经名动一时的人物，已经渐渐归于平淡，除了一些纪念改革的活动，几乎没人想得起来，记者们前去采访，见到的只有一位老者，曾经瘦削的脸庞早已开始发福，却挡不住那种市井生意人的精光外泄，蓬乱的头发也开始梳得油光水滑，只有手上那枚硕大的金戒指依然未变，即使洗澡、睡觉也不肯摘下，那上面刻着“年广久印”，据他自己介绍，那是他独有的印章。而在傻子瓜子的店堂里，则摆着一副超大的相片。照片上是一次企业家的聚会，背景是一排排衣冠齐整的严肃的官方表情，年广久则兴奋地笑着，面对镜头展开双臂。

据年广久说，他一辈子只感谢一个人，那就是邓小平。

不过，他很快又对此解释说：“如果我没有做出贡献，邓小平也不会提到我，替我说话，但他不是针对我，他是为全国许许多多的‘傻子’说话。”

很显然，他说的都是实情。

1982：改革分水岭

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。

我们世代代在这田野上生活，

为她富裕为她兴旺。

——陈晓光：《在希望的田野上》，1982 年

在这一年的浙江义乌，一个名叫冯爱晴的妇女，突然在某一天闯进了县委书记谢高华的办公室，向他愤怒地诘问：“县里为什么总是要四处赶我们！”接下来，她又把一连串的问题愤怒地抛向这位父母官：“我没工作，但我要吃饭！不摆摊我吃什么？”“你们共产党难道不是为人民服务的？”

原来，冯爱晴是个 41 岁的个体小商贩，一直靠走街穿巷卖针头线脑为生，在前几天，她的小货篮刚刚被工商管理人员收走，于是，生计无着又怒火中烧的她，决定跑到县委办公室去闹上一闹，“蹲监狱也豁出去”。让她没有想到的是，她的这一闹，竟然给义乌日后的辉煌传奇拉开了序幕。

在冯爱晴走后，谢高华陷入了沉思。对于脚下这块土地的情况，身为县委书记的他再熟悉不过。义乌位于浙江中部盆地，三面皆是山区，土地贫瘠，工业落后。在浙江诸地中，算的上是最贫穷的地区。为了提高地力，当地农民从清末开始，便集体挑担外出，用一些糖块、草纸、针头线脑的小物件换回鸡毛，沤烂在地里用来肥田。多年流传，繁盛时竟形成“糖帮”，其众可达万人。

1978 年前后，这些挑着担子“鸡毛换糖”的人，在义乌县城里摆下了小摊子，随后逐渐引来新加入者，两三年下来，竟然蔚然成势，多到两百多摊，形成了一个小小的市场。当时的政府不知如何处理，便让工商局颁给了“小百货敲糖换取鸡毛什肥临时许可证”，从此，当地的劳动力一到空闲，便倾巢而出，附近村镇十室九空，盛况空前。

到这一年年初，全县的小摊位竟然已经达到 7000 多个，商品交易也绝不仅限于“鸡毛换糖”，于是这便引起了省委的注意，在当时那个“打击投机倒把”的大环境中，县委和县政府也不堪重压，只好让工商局、“打办”的执法人员上街，清理了一部分小商贩，结果便引来了冯爱晴的大闹。

在谢高华看来：义乌人多地少，环境恶劣，即便是把当时最流行的“土地联产承包责任制”推行到底，全县人民一起种地，所得所入大概都不够糊口，因此当地才会形成经商传统。现在，要对此进行打击，不仅有悖传统，也和中央号召的改革开放政策并不相符。以他的政治经验判断，这股“打击经济犯罪”的风潮应该只会持续一时，中央仍然在号召改革开放和四个现代化建设，因此只要顶住一段时间的压力，总会等到拨云见日的时候。

就这样，这个只有 1 米 65，90 多斤的中年人，做出了他一生中最大胆的一次政治选择。他宣布正式开放“稠城镇小商品市场”，并宣布“四个允许”：允许农民经商，允许从事长途贩运，允许开放城乡市场，允许多渠道竞争。在当时的政治氛围中，这种大尺度的政策，无疑是冒天下之大不韪。而谢高华却顶住上面的压力，坚持开放市场，并且从并不宽裕的县财政里拿出 58 万元，建造起一个占地 220 亩的摊棚式市场。值得一提的是，那个“大闹县政府”的冯爱晴，不但没受到任何处罚，还获得了小商品市场的第一张营业执照。

胆大妄为的谢高华没有想到，他的这个决定，竟然成就了义乌日后的辉煌。到 1983 年年底，小商品市场的日均交易人数竟达到 6000 人，上市商品多达 3000 多种。其中大部分都来自省内乡镇企业和其他华南地区。一个跨越省界，辐射全国的商品网络中心，就这样在义乌这块交通闭塞的土地落地生根。而当地的商贩也开始在摆摊的同时，在家里生产自己的产品。日后，在成熟的销售网络支持下，那里的家庭工业发展迅速，很快便成为了全国的小商品生产基地。

据说，富起来的义乌人十分尊敬这位领导他们富起来的“谢书记”，在他们看来，这个面相清苦的男人几乎是现代的财神爷，因此曾提出在市中心给他集资塑一尊铜像。在他退休回到老家衢州之后，逢年过节，从义乌赶来看他的人仍然络绎不绝。

现在倒回来看，谢高华在那时作出的分析无疑是正确的，邓小平在不久之后便看出，对私营经济的打击其实并不能解决财政紧张的问题，其效果可能还恰恰相反；与此同时，那些因为“经济犯罪”而被抓进监狱的人们，也根本不是什么十恶不赦之徒，他们之中的绝大多数，都只不过是怀着改善生活的希望，去从事一些卑微而辛苦的工作。于是，让政策再度回归宽松，就成为了必然的趋势。

不过，在 1982 年的前大半年里，这种肃杀的气氛仍然得不到缓解，民营经济所遭受的整肃，仍然比比皆是。

在西安，这一年大约有将近 300 名个体户的营业执照被吊销、被撕毁、被扣押，在内蒙古呼和浩特，个体户高文喜的营业执照被卫生局没收，原因仅是因为高文喜是个跛子。在广西，当地政府规定，个体户除了要照章纳税之外，还要额外向街道服务公司缴纳 2%~5%的管理费，个别地方甚至达到 10%。

在甘肃，一个分管经济的副县长公开表示，中央的意思就是要对个体户“重

税重费，限制资源，逐步取缔”。在济南，当地政府划出 17 条“一级马路”，规定个体户不准在这样的道路上经营，在二级马路上，不准在白天经营。而哈尔滨则把个体户集中到偏僻的街道，统一进行管理，在湖南临澧县，当地工商局更为彻底，直接发了一份文件，把县里全部个体工商户的营业执照收回注销……种种形式花样百出，不一而足，而在这些整肃行动中，最著名的，也最严酷的，便要属对温州乐清柳市镇“八大王”的严肃处理了。

在这一年的春节过后，那个“电机大王”胡金林就接到了警告。

警告他的人是镇上的熟人，虽然话不多，但气氛却让人感到异常压抑：“你从现在开始，不得外出，必须随叫随到，等候处理。”与此同时，镇里的朋友偷偷告诉他，乐清县的“打击经济犯罪工作组”已经进驻柳市镇，并且开始着手整理他的材料了。

看到街上随处可见的横幅：“严厉打击经济领域的犯罪行为”，再听一听广播站里播放的同样内容的社论，胡金林隐约感到苗头不对，他索性把“向阳五金电器门市部”的卷帘门一拉，关起门来消灾避祸。

这样的日子直到 7 月份，每天都有不好的消息传来，据说，镇上相熟的“线圈大王”郑祥青已经被抓了起来，原因是“打击经济犯罪工作组”在乘车进镇的时候，恰好看见了郑祥青家的三层小楼，第二天，他就被抄了家，人也被扣了起来，而另外几个大王也都被找去谈了话，和他一起被列为了“重点清查对象”，有些干脆就没有再出来。几个月的时间里，胡金林心里始终忐忑难安，不知道自己会遭到怎样的处罚，与此同时，他也暗下决心，做好了逃出柳市的准备。

一天傍晚，一个与他相熟的镇干部骑着自行车来到他家门口，突然小声说：“不行啦，要下大雨啦！”胡金林扭头奔回屋里，拿出准备好的 500 斤粮票，2000 元现金和各种证件，头也不回地逃离了柳市镇。当天晚上，县公安局的警车就呼啸而至。

两个月后，公审大会在柳市镇召开，除个别在逃者之外，昔日的柳市镇“八大王”被悉数拉到现场，以“投机倒把”、“严重扰乱经济秩序”的罪名分别判处有期徒刑。这即是当年轰动一时的“八大王事件”，它和第二年发生的“东北二王凶杀”案一起，成为当时人们谈论的主要话题。

就当时而言，这种对私营经济的打击，甚至已经超脱于经济之外，在社会上

形成了一种反潮流的风气。极左思维的狂信者，借此机会反对一切宽松的改革政策，随着经济领域里冷空气的到来，人们的生活中，似乎又一度寻找到了“阶级斗争”时代的影子，作为那个时代最著名象征符号之一的军装，在这一年里又得到了复苏，或者说是新一轮的流行，在北京、天津、哈尔滨这样的大城市街头，又重新出现了草绿色的四兜旧军装、以及穿着解放布鞋、背着军用挎包的年轻人，和当时无处不在的“严厉打击经济犯罪”的口号结合在一起，似乎只差一个“红卫兵”的袖标，一切就可以退回到十多年前。

在这一次的经济整肃运动中，为了让运动的调子变得更高，国务院于 1 月 11 日下发口气严厉的文件：“对严重破坏经济的罪犯，不管是是什么人，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。”到这截止到这一年年底，全国共立案各种经济犯罪案件 16.4 万件，结案 8.6 万件，判刑 3 万人，追缴“犯罪”款项共计 3.2 亿元。

随后，在 4 月 13 日，中共中央、国务院又向全国公布了《关于打击经济领域中的严重犯罪活动的决定》。这份《决定》指出：经济领域的各种犯罪活动，远比 1952 年“三反”时严重，已经和腐蚀我们的干部队伍，损害我们党、政府、军队的肌体和国家的信誉。打击经济领域的严重犯罪活动，进行反对腐化变质的斗争，系到我国社会主义现代化建设的成败，关系到我们党和国家的盛衰兴亡，这场斗争必然是长期的、持久的。

尽管日后的故事证明，这场斗争并没有像《决定》中所说那样持久，但对于一部分人来说，它在心理上所造成的伤害却是相当久远的。

“八大王”里的“线圈大王”郑祥青，被当地看守所关押半年，和那些刑事犯关在一起，吃尽苦头，半年之后被放出，七八年里不敢做任何生意。而“目录大王”叶建华，则被判处徒刑一年半，出狱后不敢再做产品目录，只好开一家照相馆谋生。胡金林则从上海逃到北京、再从北京逃到东北，颠沛流离，苦不堪言；“螺丝大王”刘大源更为凄惨，整整三年时间里，他形同乞丐四处躲藏，甚至到垃圾箱里翻捡东西吃。

两年多之后的 1985 年 1 月 15 日，远走黑龙江的胡金林听说风头已过，之前被抓获的另外几名“大王”都被放了出来，便悄悄地溜回了柳市。不料当天晚上，

公安人员闻风而至。第二天，乐清县广播站向全县高声宣布这一消息：“全国经济要犯，八大王之首胡金林抓获归案。”当时的胡金林被关进了监狱的重刑犯单间中，彻底绝望的他，甚至已经做好了判重刑乃至枪毙的准备，让他没有想到的是，在 66 天的煎熬之后，四个公安人员来到他的面前，宣布他被无罪释放。

回忆起这段岁月，胡金林这样说：“从牢房里出来后，我曾经发誓，这辈子再也不会相信共产党了。”在经营了一段时间的私人轧钢厂之后，胡金林又到深圳，上海乃至新疆柴达木盆地四处寻找商机，最后，他选择了离开中国。

于是，距他被迫离开柳市镇二十年后，胡金林再一次离开了柳市镇，在 2001 年，既不懂英语，又不懂高棉语的他来到了柬埔寨，在首都金边，他成立了一家三林国际电器公司，专门销售柳市镇生产的各种电器。站稳了脚跟之后，胡金林将柬埔寨第三大发电站——马得望省发电站买了下来，随后，他又将国内的电器生产技术引进柬埔寨，在那里直接开办工厂，几年之后，这个曾经的“电机大王”在异国他乡又获得了新的称号——柬埔寨水电大王。

由此大王换成彼大王，胡金林用了整整三十年。然而，当年这种心灵上的创伤却极难弥补。比这更重要的，政府出尔反尔，政治风向摇摆不定的印象，长久以来存留在人们心中，使得日后中国的私营企业家们，许多都养成了紧盯政策的习惯。

尽管气氛紧张，举国之中，倒也并非全无亮点。在这一年的重庆，一个叫左宗申的男人，就开起了一家摩托车修理铺，说起来，这已经是他第二次下海创业了。

两年之前，左宗申在重庆一家瓷厂当烧窑工，工作环境虽然艰苦了一些，但毕竟算是有一个风雨不愁、旱涝保收的“铁饭碗”。不过在心思活跃的左宗申看来，这样的铁饭碗越是牢靠，也就把人束缚的越紧。于是，带着借来的两万块钱，左宗申和妻子下海了。

在从 1980 年开始的两年时间里，他和妻子去过河北、到过山东，卖过当时正在火热流行的港台武侠小说，倒过服装，贩过水果。可惜的是，初次下海的夫妻二人，并不知道这里面水有多深。水果生意需要把握时令，并不熟知于此的左宗申初次贩运就遇到坏天气，水果都烂在了半路上；倒卖服装却又遇到骗子，甚至连回家的路费都被骗走。两年下来，两万块钱本钱被折腾的十去八九，只剩下

最后的两千块。

接连的失败让左宗申倍感痛苦，在二十多年后，已是宗申产业集团董事长的左宗申回忆说：“消沉的情绪使我一度想放弃理想，我已经快入而立之年，妻子劝说我学技术，我想‘人过三十不学艺’，本想平平淡淡地度过一生算了，却没想到后来与摩托车结了缘。”

在妻子的反复劝说下，左宗申跟他的大舅子开始学摩托车检修。让人想不到的是，左宗申在这方面居然显示出了惊人的天赋，很短的时间内，他就练就了一手摩托车维修的高超技艺。只要听一听发动机的声音，就能知道这车究竟哪里出了毛病。很快，老左的手艺就超过了他大舅子，这一年，妻子把娘家一间临街的住房收拾了出来，在门口又搭上了一个遮阳的小棚子，东挪西借了五千元买来一些修车用的工具，左宗申就这样开始了他的摩托车修理工生涯，一修就是八年之久。

在这一年的秋天，那个在两年前跳入大海的梁伯强回来了。

在香港和澳门打工的整整两年，虽然钱挣得要比大陆这边多一些，生存的环境却充满了凶险，这让这个刚及弱冠之年的年轻人整天心惊胆战。听后过来的偷渡客说，现在国内也允许私人做生意，机会也多起来了。于是，一心眷恋家乡的他把辛苦打工攒下的三万块港币绑在腰上，搭上渔船偷偷地回到了家乡小榄镇。

在那个政治意识仍然很浓厚的年代，类似梁伯强这样的人，自然不会被社会接纳。果然，回家之后的梁伯强。竟然找不到一家愿意接受他的国营单位。而原来曾经工作过的工厂虽然一度同意他继续上班，但却开了一个条件：要他在全厂职工面前悔过自新，并且要在脖子上挂上一块“叛国投敌”的牌子，念一份言辞恳切的检讨书。

对一个血气方刚的年轻人来说，这样有辱自尊的条件自然令梁伯强难于接受，一时之间，他甚至有点后悔当初回到家乡的决定。无奈之下，他只好选择去菜市场当一个菜贩子。不过，有些失望的梁伯强并不知道，不久之后他便会用扛大包和描家具攒下的三万元港币开始自己的事业，成为那个今天为人熟知的“指甲钳大王。”

出逃香港的梁伯强虽然回来了，在这一年里，却更多的人逃港而去，比这更为普遍的，则是华南沿海地区的海上走私活动，沿着大大小小的梁伯强们逃亡

的线路，无数的走私货被贩进大陆。

在当时，广东省东部县市、福建沿海以及浙南温州、台州等地的走私最为严重，以至于许多市县甚至出现了“干部不上班、渔民不打渔、工人不做工，农民不种地、学生不上学”，他们每天从海上的趸船中取下诸如电子表、收音机、录音机、电视机、摩托车发动机等货物，用低价买进，再沿着公路沿线向过往的司机兜售，后来则干脆发展为相当成熟的灰色产业链，在一些县市乃至乡镇的街头巷尾，随处都可以遇到贩卖走私货的小贩子，他们之中的许多人并不是职业的走私者，都有着公开的职业与身份，然而正是这样，才让政府的稽查人员很难搞得清，究竟谁是走私犯，谁是安分守法的良民。

新华社记者魏运亨的描述中，福建沿海的走私景象是这样的：当时每天停泊和游弋在东沙岛海域的港台走私船多达几十艘，前往交换私货的大陆走私船则多达上百艘。电子表、尼龙布料涨潮般地涌进内地，黄金和银元则退潮般地滚滚外流，成千上万的群众如痴如狂，沿海城乡形成了好几个远近闻名的私货集散市场。

比这更混乱的，则是那些走私物的流通数量，以及具体的交易金额。由于这种走私行径来自于地下，既不会有统计部门进行统计，也没法按关税或营业税来计算总额，所以自然很难得到确切的数据。然而我们必须要说的是，类似于这样的走私行为，广泛地存在于那个时代华南地区，因此，有不少后来蜚声海内外的著名企业家，都曾经参与过这样的走私活动，他们从中获得了企业发展所亟需的资金，以及种种零配件、产品、生产设备等等。依靠走私来完成灰色的原始积累，是改革开放早期经济的一大特色，也是商品经济起步的重要推动力。

很显然，假如要清算原罪的话，那么这些走私贩私活动。是明显应当包含在内的。事实上，当时的一些政府部门与工作人员也参与其中，或是对此睁一只眼闭一只眼，或是直接为这种活动大开绿灯，甚至给予种种方便。这种“活跃一方经济”的调子在南方沿海一带久唱不衰，这无疑反映出中国改革过程中观念的紊乱，在日后相当长的一段时间里，对于这种行为的道德是非判断一直相当迷乱。直到四年之后，在海南岛上爆发了由政府参与的汽车进口狂潮，所有人才算统一认识这一问题，但在那时，由于流传千年的纯朴商业道德早已被泛滥的物质文明冲刷殆尽，种种更富暴利的灰色手段与行径被发明出来，走私早已算不上什么“不道德”了。

从另一个角度来看，走私活动的泛滥正反映了一个很严重的问题：那就是控制在国家手中的流通渠道效率低下而僵化，从而导致了許多原本顺理成章的事情，在很多时候变得异常棘手。所谓的“进口许可证制度”，正是这方面最好的例子之一。

在那个时代里，即使某人拥有足够的外汇、并且按照规定足额缴纳关税，不从事任何违法乱纪的犯罪活动，也不能随意从境外进口商品、原料或者是生产设备，因为必须要拥有一个来自于政府方面的“许可”。更糟糕的是，这个“许可证制度”覆盖范围之广，几乎包括了当时绝大多数的消费品和生产原料，大到汽车钢材机床，小到手表首饰照相机。在最初设立这一制度的时候，其初衷无非是依据西方的贸易保护理论，让它与关税一起成为国产工业的屏障。但在一个从计划经济向市场经济跨越的过程中，许可证制度的存在，逐渐变成了一种异常灰色的经济寄生物，因为发放许可的权力是由政府中少数人掌握的，真正有进口需要的企业很可能不被批准，而得到“进口许可证”的，往往又是那些善于利用政府关系的人。

在日后的几年时间内，倒卖“许可证”以及政府批文、指标的趋势将会越来越热，直到 90 年代仍未见衰，它几乎是那个时代最赚钱的行当，由此酿成的行贿受贿、舞弊营私等腐败事件层出不穷。然而在某些时候，譬如在国家宏观调控期内，这些来自流通体制外的运作能力与物流网络，却又以一种介乎合法与非法之间的方式，帮助那些民营企业度过了最艰难的时光。

就在私营经济持续遭受到打击的同时，曾经被寄予厚望的国库券，仅在上一年发行最初稍有成绩，在这一年里竟然铩羽而归，而让专营此事的财政部国债司司长、国债设计者张加伦无论如何也想不到的是，国库券竟然在今后的几年时间里“越卖越难”。

按照原先设计的方案，财政部在推销国债的时候，对下面讲究“自愿量力，不要强行摊派”的原则，但是在实际的推销过程中，由于每个单位都分配有任务，这种推销就开始逐渐变了味道。而国库券 10 年的偿付期，也让一些被迫购买者产生了抱怨情绪，张加伦回忆说，当时许多人都反映“不知道能不能在活着的时候拿到本息”，加上当时规定国库券不得当做货币流通，不得自由买卖，使得推销变得越来越困难。

为了把国债发行顺利进行下去，国务院决定，由财政部发起成立国库券推销委员会，包括人民银行、计委、中宣部、军委总后勤部、全国总工会、妇联、共青团中央等单位，即便这些部门同时发力，但仍然效果不佳，为此，各级为不得不发出通知，号召职工自行认购国库券，“认购的越多，说明越有党性，越爱国，思想也就越先进”。有些单位则干脆采取摊派的方式，在工资中强行扣除发放。在 80 年代前几年的时间里，许多单位每个月在发工资前，都会在通告栏里发布通知，告知当月单位发行国库券的总量、每个职工会发到的国库券数量，通常来说，越是收入高、级别高的职工，被分配到的国库券数量就越多。

一位名叫王嘉锡的江西铜矿职工回忆，他当年的月工资只有 43.5 元，每年却要摊上 100 元左右的国库券，这些东西是当做工资“摊派”下来的，但是按照规定，它们在到期之前无法兑现。最后，因为家里有急用，王嘉锡把家里的国库券以每百元 70 元人民币的价格，兑给了上门收购的小贩。

张加伦大概不会想到，在六年之后，那些上门收购国库券的小贩里，竟然会出现数位叱咤中国早期资本市场的风云人物，像“证券教父”管金生、“第一散户杨怀定”，以及“最大民营企业创始人”唐万新，都曾经有过倒卖国库券的经历，他们分别用这种奇特而又灰色的方式，积累其下海创业所需的第一桶金。

在这一年里，财政紧张的局面仍然在持续，对私营经济的严厉打击，在使私营经济遭受了相当严重的挫折的同时，也顺带着打击了人们下海创业的积极性，北京市在这一年里仅增加了 1600 多户个体工商户，而在前一年，这个数字是 3200 户。在大连，个体工商户的停业、歇业情况异常严重，在 1981 年，共有 779 户工商户关门，在 1982 年上半年，又停业了 379 户，据财经作家俞雷的《追寻商业中国》披露，在 1982 年初，全国个体工商户的人数，甚至还没能恢复到 1963 年的八成。

比这更可怕的，是从政府到社会群众，几乎都对个体经济丧失了信心，而沈阳的一位街道办领导，则干脆向待业青年的家长宣传“别让孩子干个体，个体户长不了。”在限点摆摊的哈尔滨，一位年轻的个体户对《人民日报》的记者抱怨说：“成天蹲在这儿，人蹲懒了，货晒旧了，生意难做，我真想退业不干了。”

在这一年的报纸上，仍然随处可以看到“要搞活经济”的话语，然而与眼睛里看到的景象相互印证，却让人们很难相信。中国的商业气氛在这一年的夏天，

几乎降到了改革开放后的最低点。

1982 年的中国，尽管私营经济遭遇到了一次前所未有的寒流，国家财政也丝毫未见好转，大大延缓了经济建设的成长势头，然而旨在提高人民生活水平、改善生活状况的政策，却无疑真的起到了作用。

在广西贵港的一个农村，一个名叫徐强的七岁孩子瞪大了眼睛，兴奋地注视着眼前的年夜饭，这是他在记事之后第一次见到如此丰盛的饭菜。在他长大成为一名记者之后，仍然对此念念不忘，专门属文以纪：“我兴奋地发现餐桌上居然有四道肉菜。它们真实地摆在桌子上，一块一块地，向我发出诱惑的光芒。我只要一伸手，就能摸到那些热气腾腾、油水横溢的‘柔韧的物质’。直到现在，我仍然找不出恰当的词语来形容当年大块吃肉的那一种畅快淋漓、奇妙无比的感觉”

餐桌上的四道肉菜，要归功于供应越来越充足的肉、蛋等副食品，而在这一年里，许多人惊喜地看到，即使是那些二三线城市的商场里，也开始有越来越多的家用电器出现。三年前中国才刚刚能够制造的洗衣机，到 1982 年年底已经达到了 200 万台的产量，而电视机的总产量更是突破了 1000 万台，要知道，后来令人窒息的彩电价格大战在这个时候并不会出现，这些电视机是不愁卖不出去的，同样，电冰箱、录音机电饭锅、这些家电的需求也开始节节攀升。许多新婚家庭都渴望着拥有著名的“三大件”：金星电视机、威力洗衣机和雪花电冰箱，在此之前，老三大件则是：“凤凰、飞鸽或永久自行车、燕牌缝纫机、梅花或上海牌手表”。

我们很快将看到，这些对家电的需求，直接引发了此后中国家电企业群雄并起的局面，这些产品的技术瓶颈并不高——在两年之后，广东顺德的潘宁凭借手锤、手锉、万能表这些简陋的工具和仪器，竟然打造出中国第一台双门电冰箱。正是因为这一点，才有许多看准了时机的企业家纷纷加入，在这里面，除掉极少数弱小的国有企业之外，几乎全部是刚刚完成资本积累的民营企业，稍后我们就将看到，他们在此后的几年中一一登场，将中国的家电行业搅得战火连天。

在大街上，以“人造革”为面料的服饰开始悄然流行，那是一种以织物为底基，涂覆了合成树脂的塑料制品，这种东西的使用，出自于人们对于皮衣的迷恋，但昂贵的皮料却是一般人消费不起的，于是，外观、手感都酷似皮革的“人造革”

便流行起来，在整个八十年代里，这种“皮衣”、“皮包”一度充斥街头，满足着人们的消费欲望。

除了人造革，风靡一时的服饰还有假领子。那是一种只有上半截的衬衣，因为时髦的男女青年想要追求体面，却又因为有限的布票而无法购买整件衬衣，因此便想出这个办法。在八十年代的大街上，十件衬衣里面，恐怕就有四五件这种缺料短袖的“假领子”夹杂其中。但是人们仍然自得其乐，因为这是时髦的象征，无论是“人造革”皮衣还是“假领子”，引来的只有羡慕的目光，再也不会被视为腐朽堕落的标志。

在这一年里，政府甚至开始允许黄金首饰的销售，8月份，中国人民银行发出《关于在国内恢复销售黄金饰品的通知》，将这一中断了十多年的市场再度恢复。事实上，自从1964年央行停止为金银加工业供应黄金之后，老百姓购买金饰品的渠道就被断绝了。这一方面是为了保证国内的黄金储备不至于被稀释，另一方面则是收入微薄的中国人，在努力免于饥寒的同时，实在没有什么余力来购买金银首饰。即便在恢复了销售之后，人民银行有关部门的负责人还不忘小心翼翼地提醒到道：“黄金饰品价格比较昂贵，消费者应当根据个人的爱好和自己的经济状况自由选购”。

当然，这种生活水平上的提高，是仅仅相对于过去而言的，事实上，当时即使是城镇居民、甚至一些一线大城市的居民，都还生存得相当艰苦，由于物质供给的贫乏，甚至于连最基本的供应都无从保障。在机器制造蜂窝煤还没有普及的时候，城镇居民自制蜂窝煤，乃是许多家庭的必须工作之一。人们从煤店买回散煤，再向里面添加少量的黄泥，加水和开，用专用的模具压一下，摆在阳光下晒干，就得到了一块成型的蜂窝煤。这其实并不是一件容易的事，由于消耗量大，通常一家老小会齐上阵，一天下来，浑身上下都沾满煤灰。

另外一个典型的生活片段则是弹棉花，在短缺经济的大背景下，绝大多数家庭都不可能每年缝制新棉被，这样一来，把旧棉花重新加工就成了唯一的解决办法，于是常常可以看到：在丝絮、灰尘四处飞舞的屋子或街道上，棉花匠或家庭主妇手执木弓，有节奏地弹制硬邦邦的破旧棉絮，直到将它们重新变得蓬松。

这些带有标志性的情景，其实无不折射出一个问题，那就是在经历了长时期的计划经济后，国民经济的扩大再生产循环已经无法再持续下去。这直接造成了

轻工业产品以及生活必需品的严重匮乏，尽管改革卓有成效，尽管那一星半点的商品经济元素，已经开始让计划经济的效率变得略为高了一些。但是这些刚刚被释放出来的元素，在中国社会这个庞大的机体面前，还是显得过于渺小。只是因为新与旧的反差太强烈，才让人们萌生了一种“生活大为改善”的想法。

到这一年为止，温州当地的个体工商企业超过 10 万户，全国每十个个体工商户里，就有一个是温州人，共有 30 万名经销员奔波于全国各地，有市场的地方就有温州人的身影，没有市场的地方，则由温州人开拓出市场。以至于后来有人用“六千精神”来形容这批转战全国的购销大军：“来自千家万户、走了千山万水、讲了千言万语、用了千方百计、经历千辛万苦、挣了千金万银”。到 1983 年的时候，全市已经正式形成了十大商品产销和专业市场。

这些购销人员居中斡旋、左右逢源，当地各家各户的生产者依靠他们，同千千万万零售商店与摊子，甚至同无数消费者个人之间建立起了一个生动活泼，却又似乎无形的流通网络，这使得温州很难出现产品积压的情况，那些并不雄厚的商业资本几乎 20 天就周转一次，慢慢像滚雪球一样越变越大。

严格来说，浙南地区能够有如此的成就，与它独特的地理环境有相当大的关系。那里虽然地处鱼米之乡，却因为多山多滩而耕地匮乏，每人只能摊上两分左右，用当地人的话说，“即使全种红薯也不够吃”。由于地处浙南与闽北的山区夹缝处，此地多年不通火车，没有机场，交通极其不便。因此既没有从事农业生产的习惯，也没有建立工业体系的基础，因此，当地人自古以来，便和福建潮汕人一样，有着外出经商获利的习俗，而当地靠海近台的地理特征，又为海上走私提供了便利。从文革结束之后，来自台湾、日本等地的各种小商品就潮水般涌入温州地区，甚至于在集镇和码头上公然形成交易市场。于是，这些以走私货为主要商品的交易市场，就成为了日后那些专业市场的雏形，而那些走私者、消费者和温州弃农经商的本地居民，则成为了中国最早的下海者。

在当年的浙江，因为地处偏远而大力发展工商业的地区不仅仅是温州一处，同处浙南的台州、金华等地，由于交通不便、地力贫瘠，加之没有任何工业基础，那里的居民想要谋生，除了外出做工或经商之外，再没有更好的选择，然而正是这种“先天式”的糟糕环境，却让台州诞生了一大批民营企业家，其中不乏在某一行行业中的佼佼者，不过在最初的时候，他们却要为了生计而奔波不已，甚至略

显卑微，琐碎。

日后创办了吉利汽车集团的李书福，正是这些“讨生活”的小商人中的一个，在这一年，李书福高考落榜了，贫穷的家庭自然不可能支撑他复读再考，于是拿着父亲给的 120 元钱，开始做起了照相生意。

当时商店里的照相机，几乎都要几百块一台，李书福自然买不起，他后来回忆说，他跑去器材商店买了一个镜头和胶卷框，找了一些旧齿轮，然后再请铁皮铺帮忙造出闪光灯和反光罩，就这样，花了几十块钱自己动手装了台照相机。然后拎着这台“土相机”，“骑着自行车满大街给人照相”，在积累了一点钱之后，他又开了一个照相馆，有了固定的门脸和业务，同时开始帮一些客户组装照相机，从中间赚一点零件的差价。生活要比过去富裕了许多，不过，让他真正积累起第一桶金的，却来自他偶然的一次发现。

在洗照片的时候李书福发现，只要用一种药水浸泡，就可以把废弃物里的金银提取出来，于是，李书福开始做起了这个生意，带着他分离出来的金银跑到杭州去卖掉。再后来，他干脆关掉了照相馆，专心致志地沉浸在这个独创的发财之道里。直到许多年后，李书福在和记者谈起这件往事的时候，还不无得意地说：“这个业务到现在，别人还做不了”。

在当时的台州、金华等地，有许多李书福这样的年轻人，他们往往是高考落榜生、或是返城知识青年，他们差不多是中国的第一批“工商个体户”，前者是被阻断了社会阶层跃升的道路，又不甘心一辈子当农民或工人；后者则是纯粹为生计奔忙。根据估计，当时在浙南一带，从事个体工商业的劳动者，起码在 60 万人以上，温州市的工业产值，在连续几年的时间里都保持 30% 的增速。

由地理环境而导致私营经济蓬勃发展，是当年东南沿海地区的一大特色，在这一点上，要得益于当地较弱的计划经济环境。浙江工商大学教授张仁寿是区域经济学的专家，他后来曾经发明了“边区效应”，专门用来解释这一现象：“温州十大专业市场大多坐落在水陆交通都不是很便利的地方，唯一合理的解释只能是，在那些地方，左的思潮相对薄弱，计划经济的束缚相对比较小，否则，这些市场很可能在兴旺之前就遭取缔。中国改革的经验表明，对旧体制的最初突破，往往发生在旧体制最疏于防范的地方。”

对照日后所发生的种种事实，我们会发现这种说法非常符合实际，例如在工

业基础十分雄厚的东北地区，由于那里计划经济色彩浓厚，政府对民众的管理井然有序，民众对体制的依赖程度也相当高，使得人们习惯于按部就班地生活，自然也就很难脱离国营企业或事业单位，于是直到 90 年代，那里都很难看到几家像样的民营企业，究其原因，实在要归结为观念的保守。

在今后的几年时间里，我们将会越来越清楚地见识到这种由观念而引发的反差：当浙南、福建潮汕、广东沿海以及苏南地区的民营经济越来越蓬勃的时候，华北、东北和上海等地的国营企业，却无一例外地陷入了空前的困顿，例如在沈阳大东区，有一条著名的“东北大马路”，蜿蜒长达 6 公里，在上世纪五六十年代，那里连续创办了多家钢厂、轧金厂、起重机厂、建筑机械厂、汽车厂等重型工业，然而随着国有企业的逐渐衰落，这些企业在 90 年代初逐家陷入困境，随后成为了国企破产，工人下岗的重灾区，遗憾的是，由于对体制过于依赖，使得许多工人在下岗后竟然不知道该如何继续生活，再就业情况在各大城市中几乎垫底，沈阳也因此成为了社会问题最严重的城市之一。

当然，在这一年里，国有企业的问题还不十分明显，由于这一时期中央所规定的经济体制，仍然是“计划经济为主，市场调节为辅”，因此那些从属于各个系统的国营企业，面临的问题还只是财政紧张。

坦白地说，财政紧张的根本原因，在于生产成本增加，产品却严重滞销，也就是说属于流通环节的问题，这其实是国家计划经济下，统销统购的商业模式所造成的，然而在那些国企领导们看来，问题不是在于他们拥有的权力太小，就是内部管理制度的缺陷，因此，几乎每一个国有企业的当家人，在 1982 年前后都会大抓人事，搞一些“大评比”、“大考核”、“大比武”之类的高调文章，将那些考核不合格的干部与职工，统一安排到基建或运输部门。

有趣的是，当这些“不合格”的职工被安排到新的工作岗位上时，却带来了意想不到的效果。在黑龙江省齐齐哈尔市的红光糖厂，新成立的运输队在完成了厂子的工作任务之后，还到社会上接来一些零活，年底的时候一结算，竟然赚了六万多元。这种情形在当时的许多国有企业中都有存在，于是许多国企领导在目睹了这一切之后，忽然“茅塞顿开”，他们似乎一下子找到了振兴企业的灵感，就这样，“第三产业”这个名词，就成为了 1982 年前后异常流行的一个商业词汇。

在厂长们的设计中，既然企业的主营业务受到阻碍，就可以开展一些其他副

业，既然大路不通，何妨换到小路上来。只要企业的困窘能够得到缓解，那么哪个是主业，哪个是副业，似乎暂时显得不那么重要了。

在这种思想的指导下，许多企业都开展了自救式的商业行动，譬如将闲散人员组织起来，利用厂里的资源搞一些小加工；或是将闲置的卡车组织起来，办一个运输公司；或是用多余的空地改成蔬菜大棚、小食品加工厂等等；或是干脆利用自己所在系统的资源，搞一些原材料、生产批文或是进口许可证，倒卖给那些有钱有意愿却没有能力的民营企业或倒爷。

一时之间，“第三产业”被当做一个非常有魄力、有头脑的发明创造，以至于这一年的许多报纸都对其大肆宣传。然而它却并不是国营企业最需要的东西，因为“第三产业”的存在，固然能够暂时解决一下财政困难，解决一部分人员的分流问题，但对于国营企业劳动效率低下、产品市场竞争力差、销售渠道堵塞等现状一无所助，然而国企的领导们却似乎齐刷刷地在这一年里迷失了方向，无限沉迷在“第三产业”带来的短暂幻觉中，我们甚至可以将其称之为玩物丧志，因为在这种大氛围中，许多企业原本就不佳的核心竞争力进一步丧失，被那些在一帮窥伺的民营企业趁虚而入，先抢走了技术，再抢走人才，最终一步步抢占市场。

“第三产业”在这一年里的流行，很大程度上反映了国有企业改革的战略性偏差，不过这个问题并不在我们所关注的范围内，真正值得我们注意的，是日后一些著名的民营企业，以及那些成功的民营企业家们，正是在这个时候以“第三产业”为跳板，最终完成了他们向商海的倾情一跃。

一马当先的特区，在这一年里尽管饱攻讦，却仍然在继续充当它领跑者的角色。作为一扇开放的窗，特区带给内陆省份乃至全国的影响，绝不仅仅限于进口汽车、电器，其意义也要远大于引进了多少外资，它带给人们的是一种观念上的更迭。

在这一年的元宵节，深圳蛇口的工业区里，忽然多出了一群陌生的身影，她们提着印有“毛泽东语录”的军绿色旅行包或编织袋，神情局促不安，淳朴的脸上在羞涩之余，还带着几分好奇与期盼。

这些人是凯达玩具厂招聘的第一批大陆工人，这家由香港凯达实业有限公司经营的企业，是当时深圳蛇口工业区里最大的外资企业，也是改革开放后内地的第一家港商独资企业。为了解决劳动力问题，凯达玩具厂在广东、福建等地组织

了招工考试，在通过文化考试、身体检查后，86 位来自广东韶关的女孩子，就这样成为了中国第一批外商独资企业里的工人。

条件的艰苦，生活的单调，令这些还处在花季的女孩子们很不适应，于是便有人纷纷离去，但是那些留下来的女孩子们，却很快感受到了一种完全不同的生活，它并非来自工作、学习、思想等老内容，而是一堂财富与物质的新课程。

在这一年的《深圳商报》里，曾经报道了这样的场景：“女工李惠莲忐忑不安地走进工厂的写字楼，询问会计是否发错了工资，上班的第一个月，她的工资就比别人多了一百块钱。结果会计告诉她没有错，因为发给她很大一笔超产奖励。这时小李才知道，原来做的多就可以拿的多，这叫做多劳多得。”

很显然，当时这些特区外商企业里的“外来打工妹”，是商品经济分配制度的最早接触者，她们经历着从未经历过的新生活，同时领悟到了一些全新的经济观念。

根据当年一位叫郑艳萍的女工回忆：“当时的蛇口工业区内为了方便工人，特意开了一个小卖部，里面有很多来自香港的免税商品，每位员工可以凭购物卡购买方便面、力士香皂、果汁、午餐肉、进口香烟等国内见不到的‘港货’。而且工作满一年的人，还可以购买一样免税的大件商品。”当大多数中国人还不知电视机为何物的时候，这里的许多工人，就已经将纯正日本进口的 22 寸彩电搬回老家了。这种来自物质上的变化，很大程度上改变了人们的价值观，那时的特区“打工妹”们，无不有着由衷的优越感，她们“谈朋友”甚至连深圳的海关人员都看不上，因为挣得最多的公务员，“工资也赶不上她们的三分之一”。

我们可以想象，当一台台电视机、凤凰自行车、缝纫机、收录机等“大件”被从特区带回老家的时候，将会带给那里的民众以何等程度的心理冲击。“去外面赚大钱，见识大场面”，这是无数人目睹打工妹们归来后发出的感慨，它曾经那么直接地影响着中国基层农村的价值观念，让过去那些既淳朴又落后的认知一下子崩溃，乡村青年们在参军、考学与当干部之外，忽然看见了一条全新的金光大道，整整一代人改变自己命运的激情，就这样被几样家用电器点燃了起来。

此时的蛇口，其发展速度之快，是完全可以日新月异来形容的。

一位当时的女工在后来回忆说，她们当时下班回宿舍，经常会连路都找不到，因为原先的耕地和杂草一下子全没了，另一条新路出现了，在新路旁边，有时一

天之内就会打下地基，一个月之内就会平地起高楼。

这种可称之为神奇的变化，在很大程度上要归功于袁庚。在这一年，他让人做了一块很大的标语板，树在蛇口工业区管理委员会的门口，上面赫然写着：“时间就是金钱，效率就是生命。”这句后来曾经风靡全国，成为最经典改革语录的话，看起来似乎有口号的嫌疑，但在很大程度上却是袁庚内心理想的真实体现。在他的控制之下，蛇口工业区管委会在当时的中国而言，绝对是最有效率的政府办事机构，从下一年开始，这里实行了群众直接选举干部制度，而从蛇口工业区创立到袁庚退休，那里始终保持着精干的管理团队，用袁庚的话说：“工业区自己的管理干部满打满算还没有超过一桌人”。

两年之后，53层，高160米的深圳国贸大厦竣工，成为当时国内的第一高楼，然而从施工到建成仅仅用了37个月，创造了“三天一层楼”的奇迹，由此成为了“深圳速度”的象征，以至于后来在许多领域，这个词都成为高效率的代称。

很显然，高效率的商业行为，是资本主义的最好体现，特区在引入资本与技术的同时，也将资本主义社会中讲求效率的观念引入进来，最终使整个华南地区成为日后民营经济最活跃、发展最迅速的地区之一。

在1982年前后，“奉命下海”的荣毅仁，一开始就手笔非凡，在备受争议的同时，也让当时的国人唏嘘不已。

在上一年，荣毅仁忽然想到，可以借用地方上的大型项目，向外发行债券来集资，而当过纺织部副部长的他很容易地想起，江苏扬州附近的仪征市，有一个化纤工程，原来是国家22个重点工程之一，总投资约10亿元人民币，如果能够建成，每年可以提供50万吨的化纤产量，现在，由于资金缺乏，这个项目不得不暂时下马，于是他便向国务院建议，可以通过在国外发行债券，来救活这个项目。

在当时，这个想法实在是有些过于大胆，本来发行国库券的行为，就已经打破了新中国的内债纪录，现在，荣毅仁又要向外国人借钱，无疑给了许多人在政治上攻击的借口。根据《荣氏父子》的记载：听说这个消息后，许多人给国务院写信告状：“社会主义向资本主义借钱，这搞的是哪门子的经济？中信到底想要干什么？”

在这个时候，荣毅仁的政治身份又一次帮助了他，在整个政策面收紧的时候，他竟然能够谋求到邓小平等人的支持，国务院破天荒地做出决定：同意中信公司在日本发行 100 亿元的私募债券。在此后的半年里，荣毅仁一直在为此奔忙，他的独特政治身份与商界人脉，让这一次融资变得顺风顺水。在日本，有三十家金融机构参与了这个项目的认购，三年之后，仪征化纤项目第一期工程建成投产。荣毅仁日后对此评价道：“资本回来了”。

显然，荣毅仁只陈述了一半的事实，在仪征化纤的项目运作中，中信的做法展示出了权力寻租的巨大威力，日后，数以百计的央企群起效仿，以国家信用与商业资本相结合的方式，直至今日，仍然在不停滴攫取超额利润。

在荣毅仁的努力下，中信公司连续完成了一系列资本大动作，其中给中国人带来深刻影响的，是北京机电公司和日本一家公司共同组建了租赁公司，为北京市的“北京”和“首都”两家出租汽车公司从日本租来了汽车 400 辆。大大解决了当时出租汽车的紧缺现象。由此带来的一个效应是——由于出租司机收入高，工作环境好，这个在今天看起来平淡无奇的职业，竟然在当时成为了全社会羡慕的对象，其程度远迈今日之民航飞行员。

物理学家牛顿曾经说过一句这样的话：“我可以计算天体运行的轨道，却无法计算人性的疯狂。”在 1982 年的中国，牛顿的这句话再一次得到了印证。

从这一年的年初开始，在吉林省长春市，君子兰忽然成为了最紧俏的商品，它的价值之高，市场需求之旺盛，甚至远远超过了进口电器、汽车这些当时公认的商品。

在 20 世纪 30 年代，君子兰由日本人引进中国，日后逐渐在民间普及，不过，由于较为珍稀，直到 60 年代，君子兰在民间依然很稀少。现任吉林省君子兰协会副会长的郭凤仪，当年是长春一家花卉公司的经理，他回忆说，1979 年的时候，他用 180 元买了一盆君子兰，代价是卖掉了瑞士手表和自行车，目的只有一个：盼着君子兰有一天能挣钱。

郭凤仪似乎等来了这个机会，在这一年的年初，一些“君子兰在香港价格奇高”的传闻开始流传，这个消息让热爱养君子兰的长春人大感振奋。随后，一场“抢救国宝大熊猫君子兰义展”在长春举行，当时，“赶来赏花的观众队伍排起了长队，原定 5 毛钱一张的票也随着被炒到 1 元。”于是，看到了市民对君子兰

的热情，长春市领导开始号召市民养君子兰，媒体也随之响应，发表多篇文章宣传养君子兰的好处。就这样，原本只有几块钱一盆的君子兰，在多方联合炒作下，身价一路扶摇直上。

据一位早期的花农回忆：“当时的红旗大街，是早期的君子兰马路市场，端着一盆君子兰，不用走完整条街，价格就能翻上三番。”这样的激情，自然令君子兰成为了当时各界一直看好的商品。到这一年夏天，君子兰似乎成为了长春市民生活中的最重要主题。许多人靠倒卖此物发财，在年初，5万元一盆的君子兰，到9月份居然被炒到了15万元的天价！在当时，一个工人的月工资只有三四十元，这样一个天文数字竟然和小小一盆君子兰划上了等号，人们怎能不欣喜若狂。

当年郭凤仪花180元买下的那盆君子兰，在这一年价值飙升，据说，一位港商找到他，希望用一辆豪华皇冠交换，结果却被郭凤仪当场拒绝，理由是：“那辆皇冠车当时值9万元，可皇冠每天还在生产，我可以用钱买到，而花却是我多年精心培育的结果。”

至此，全民都陷入了疯狂，长春机械厂号召职工走君子兰致富道路，全厂1700多名职工家家开养，长春洗衣机厂则投资十多万元，在办公楼顶上盖起了600平米的空中温室。这种疯狂甚至波及到了毗邻省份，辽宁鞍山检察院一位干警带着三个人，配备枪支与越野吉普，径直杀向长春强抢君子兰，得手后连夜返回，在仓皇逃窜中车毁人亡。当时最好的歌唱家王洁实、谢莉斯为君子兰一展歌喉，名画家范曾受邀为君子兰作画，书法家启功为君子兰题字。据长春市工商局当年的统计，每天出入长春各君子兰市场的人，竟然高达40万人次，而当时的长春市人口也只不过200万。

有趣的是，君子兰的火爆之时，也正是全国“严厉打击经济犯罪”运动最紧张的时候，长春市自然也处理了许多个体经营者，却惟独对花商花贩花农放任自流，君子兰的全民疯狂，由此可见一斑。

坦白地讲，人人都知道一盆花并不值那么多钱，然而在改革初期，刚刚得尝金钱滋味的人们，却因为各自心怀致富梦想，竟然无人愿意点破这件“皇帝的新装”，在今天看来，这无疑是贫困日久的普通民众，对财富渴望的一次妖魔化释放。

在1982年，这场闹剧大概还不会破灭，直到1984年，长春市人民代表大会

还通过决议，把君子兰定为长春“市花”，号召全体市民“家家户户养君子兰，至少要栽三到五株，不种君子兰，妄为长春人！”

这股狂潮所引发的社会动荡，直到 1985 年才开始消弭，在 6 月 10 日，《人民日报》专门发布评论文章《“君子兰”为什么要风靡长春？》，在这篇文章中，作者将君子兰交易称之为“虚业”，并提出“四化建设要多干实事”。此文一出，无异于将位于巅峰的君子兰打落深渊，长春市政府领导在见到这种类似“行政指令”的舆论后才恍然大悟，高压政策也如期而至。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卖活动，对于屡教不改者要给予纪律处分，直至开除公职和党籍。”

在此之后，君子兰交易立即陷入冰点，随处可以见到愤怒的市民，以及被扔进垃圾箱的君子兰。然而在这场风波过后，却有人惊讶地发现，尽管绝大多数人的发财梦就此破灭，却还是有人凭此挖到第一桶金，从此走上发家之路。

在这一年里，一本名叫《玫瑰梦》的小说，开始流行于大街小巷，能够流行的原因，则在于这本由美国作家欧文·华莱士所著的小说中，带有一些所谓的“淫秽色情描写”。

以今日的审美眼光来看待，《玫瑰梦》的露骨程度显然算不了什么，但在这样一个刚刚从沉闷中解脱出来的群体而言，这一类描写无疑具有相当强的吸引力。然而很快，这本由吉林省延边人民出版社出版的小说就遭到了查禁，这在中国现代出版史上，成为了一个焦点事件。

值得一提的是，和现在的“黄书”多为地下印刷、暗中销售不同的是，那时的“黄书”很多都是正规出版社出版的，因此在这一年的查肃中，正式出版社被查禁的淫秽图书有 30 多种，共有 6 家出版社停业整顿，此外还有 130 多种期刊，因为内有“淫秽色情描写”，或封面低级下流而被查处。至于民营出版业，在此时大概还仅仅是极少数人不切实际的幻想，直到 90 年代中期，被称为“书商”的民营出版企业才开始多了起来，而它的繁盛，大概要等到 25 年后才能实现。

坦白地说，在中国近三十年来的商业史上，1982 年实在是一个奇特的年份，以 9 月份为界限，这个国家在上下半年竟然展现出完全不同的经济政策。上半年所表现出来的种种粗暴与不公，几乎令人对私营经济的发展信心顿丧，而下半年中央的一系列决议和行动，又让灰心丧气的人们在灰暗中看到了一缕曙光。

9 月份。中国共产党第十二次代表大会开幕，在这次大会的开幕式上邓小平致辞，第一次提出了“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”。在这大会上，中央正式决定放弃高度集中的计划经济模式，转而开始“以计划经济为主，市场调节为辅”的经济体制改革。

与此同时，国务院也宣布增加了一个经济体制改革委员会，这个机构肩负着中国体改研究者、探索者与决策者的重任，一度和计委并列，成为了国务院里最重要也最具权力的部级机构。

在这一年，一个名叫胡耀邦的人当选了中共中央总书记，他是改革派的代表人物，在当选之后，他明确提出了“到本世纪末，力争使全国工农业总产值翻两番”的目标。这在日后很长一段时间里，都是全国最响亮的口号之一，各级政府也因此而制定了每一年需要达到的具体目标，GDP 这一名词，正是在此时诞生于中国，并在日后长久不衰，成为能够左右中国经济发展的主要因素。

这一年的秋天，一个名叫王均瑶的孩子离开了温州老家，在此前不久，他才刚刚度过了 15 岁的生日，跟着他的师父，身材瘦小的王均瑶提起装满小商品的蛇皮袋，走遍大江南北，尝遍生活百味。让人吃惊的是，这个孩子除了勤奋、机灵之外，身上还展现出一种别人所不具备的商人气质。别人出个价格，他只要眼珠一眨就知道这笔生意是赚是亏。很快，他便可以自己出门单飞跑生意，最远甚至到过内蒙古和黑龙江。

大概没有人想的到，仅仅过了数年，他的均瑶集团一度成为中国乳业顶级企业，这个孩子就将用走南闯北赚来的钱，成为了中国第一个承包飞机航线的人。

在当时的温州，乃至中国各地，到处都有着像王均瑶一样的年轻人，他们就像一颗颗刚刚经历了严冬的种子，一到阳光普照，立刻破土而出，然后活力十足地成长在希望的田野上，来自海上的风逐渐吹拂，这些私营经济之花将纷纷光彩无比地怒放。

1983：风从海上来

海上的气息，
被阻隔在群山那边
但山峰绝非有意
继续掠夺我们的青春
他们的拖延毕竟有限

——舒婷：小窗之歌，1983 年

从年初开始，李晓华就觉得必须要做一点大生意了。

在销售员的岗位上折腾了一两年之后，李晓华见识了不少世面，于是，拿着攒下的一小笔钱，他来到当时商业气息最为浓厚的广州，花了 3000 元买回一台冰激凌机，在这一年的夏天，当众多的个体户还沉迷于港台磁带、喇叭裤、蛤蟆镜、牛仔服这些热门商品的时候，李晓华却悄悄地把冰激凌机搬到了北戴河，在这块避暑胜地卖起了冷饮，一个夏天过后，竟然狂赚 10 万元。对于 1983 年的中国人来说，这几乎是一笔不可想象的财富。

头脑清楚的李晓华判断出，在他之后会有无数人跟风卖冷饮，于是夏天一过，他便将冰激凌机高价卖出，去附近的秦皇岛市区做起了录像厅的声音。在当时那个精神生活还很匮乏的年代，来自港台的武打片和所谓的“艳情片”，对于眼界尚未开阔的中国人无疑相当具有吸引力。录像厅每天座无虚席，连过道里都站满了人，1 块钱的门票最后竟然被炒到了 10 块钱。一年下来，李晓华又赚得盆满钵满。而那些晚他一年卖冷饮的人，则在百余人的激烈竞争中相互碾压，苦苦挣扎。

李晓华的商业故事，在今天听起来似乎有些不可思议，今天的年轻人一定无法理解其中玄妙，但是对于经历过旧时代的人而言，一听就会明白，只要敢想敢干，富裕起来并不是一件多么困难的事情。当然，它还需要一点好运气，否则等不到富起来，人就可能已经被抓了进去。

改革开放五年以来，尽管一切都在朝着更好的方向上发展。承包制在农村取得了前所未有的成功，粮食逐渐变得多了起来，那些在计划管理体制中运行多年的国有企业，也开始学着去适应市场方式；外国资本开始逐渐进入中国，在沿海

地区开工办厂，热闹非凡。但这些好消息加在一起，却还是达不到让邓小平喜悦的程度——粮食虽然多，流通性却很差；国有企业的种种尝试也显得那样笨拙，外资虽然来了，数额却实在小得可怜。

更让邓小平感到烦恼的是，关于意识形态上的争论，在几年里一直都没停止过。

在过去的两年多里，主政福建的项南在厉行改革的同时，和保守派的争论一直没有停止过，这些阻力不仅来自地方，种种居高临下的训斥与敲击，才是他许多改革设想搁浅的原因，他要搞的厦门特区招商引资，被保守派批驳成“旧中国的租界”；和日本企业合作生产“福日”牌电视机，被批成“殖民地性质的企业”；支持为企业家“松绑放权”，便有人质问其“要不要党的领导”；支持发展乡镇企业，便有人主张追究“资本主义复辟”，种种指责，百口莫辩，让人听也不是，不听也不是，可谓刀丛行走，动辄得咎。

对于改革的种种争论，与其说来自于意识形态领域，倒不如说是来自现实领域，因为存在着否定与创新，因此就必然要突破某些固有的秩序和落后的体制，也就自然会得罪旧秩序的维护者和既得利益者。这些实质性的冲突，在现实中难于解决平衡，谁也不方便明说出来，于是便一律变成了理论领域里的争辩。难能可贵的是，邓小平显然也注意到了这些问题，在双方争论不休的时候，他透过一系列的意见，明确地表达出了自己对于改革的战略思路——摸着石头过河，既不争论，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。

毫无疑问的是，这种政策是有利于改革的，因为一旦把精力花在争论上，必然什么事情也做不成，“不争论”则给了项南、袁庚等改革派放手去干的空间，让消沉已久的经济一瞬间重新焕发了活力。

不过，既然是摸石头过河，就难免会遭遇磕磕绊绊，这种带有尝试性质的战略思维，在未来几年里让中国成为了一个商业试验场，数不清的人在这块土地上实践自己的梦想或野心，中国人被积聚了多年的商业渴望，似乎一下子被释放了出来，上至各级政府，下至普通百姓，每个人都开始憧憬有关财富的美梦，只要能够完成资本的积累，只要有利于地方经济的发展，一切都可以被抛之脑后，建国后所建立的价值观被重新书写，这种由社会变革带来的思潮，直指每一个人的心底，然后如同岩浆一样在喷发出来，让每个人的血液中都平添了几分躁动的成

分。

在这一年的1月12日，邓小平在谈话中指出，要允许一部分人先富裕起来。比起他“摸着石头过河”、“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫”等名言，这句话的指向要更加直接，它似乎在预示着，一个追求财富的时代将要到来，同时，也为这些财富的追求者们提供了最好的庇护。

多年之后，一位党史学者不无感慨地说：“当时邓公一言，许多领导干部都不以为然，然而令他们大跌眼镜的是，富起来的人是如此之多！”更让这些领导们吃惊的是，那些先富起来的人，几乎都是逃出体制的卑微人物，也是他们最为轻视的那部分人。

在上一年度的8月份，刘永行和他的哥哥弟弟们坐到了一起，用开会的方式来讨论自家四兄弟的未来命运。一番激烈争论后，春节一过，刘家四兄弟便齐刷刷地脱去公服，甩掉令人羡慕的“铁饭碗”，集体回到农村老家去当起了“专业户”。

在四川新津这个小县城里，刘家四兄弟的做法实在让人想不通，四个大学毕业生都有不错的单位，却突然要辞职去当农民，此事甚至连当时的县委书记都惊动了，无论怎么规劝也挡不住，无奈之下，只好语重心长地告诫老三刘永美：“去了农村，广阔天地，要好好发挥你学到的知识，起码带富十个农户。”

刘家四兄弟集体辞职的原因，很大程度在于他们不愿意再在事业机关里浪费生命，三年前，刘永行用寒假时间修收音机的经历，给四兄弟留下了很深的印象，在他们看来，这样零打碎敲尚且可以收入不菲，那么直接办一个电子工厂，肯定要赚得多的多，说不准还可以像广播中说的那样，成为先富起来的那部分人。

四兄弟在一起捣鼓了几天，造出来一台双声道音响，然后给工厂起名“新异电子厂”，最后决定由老三拿着产品、和村里同意开办电子厂的报告到公社去，想要和公社合作，由刘家四兄弟出技术、出管理，公社出资金，利润双方各一半。想不到的是，公社书记竟然一句话把他顶了回去：“集体企业怎么能和私人企业合作？那是走资本主义道路！而且你们没有自己资金，没有工程师，瞎胡闹什么！”

20多年后，在向记者谈到这件事时，老二刘永好的惋惜之情溢于言表：“我们失去了一次机会，我们的音响只能成为了我所在学校校办工厂的一个产品。后来，这个产品为学校创造了不少价值，居然还被评为省级科研成果。如果我们当时做音响的话，现在我们有可能成为中国的电器大王，说不准的。”

就这样，老三刘永美回到家里，大病一场。四兄弟无奈之下，只好再合计去寻找别的创业途径。他们发现，许多农民在种田之余还颇有闲暇，会在家里搞一些养殖副业，这让他们感觉到，搞一个良种场似乎大有前途。于是，刘家兄弟在遭遇了挫败之后，创办了他们人生的第一个企业：育新良种场。为了把这个良种场办起来，刘家几乎倾其所有，大哥刘永言卖掉了手表，老二刘永行则卖掉了自行车，凑了 1000 多块钱却没钱盖房，只好把老三家里的房子改成了孵化室，于是，兄弟四人的创业故事开始了。

一年后，资阳县的一个专业户找到他们，一下子就下了 10 万只小鸡的订单，兴奋不已的刘永行四兄弟立刻四处借钱，买来 10 万枚种蛋。然而他们万没想到，刚交给这个人 2 万只小鸡不久，就有人传说这个专业户跑了。四兄弟赶紧跑去追款，却发现交给这个专业户的 2 万只小鸡，一半在运输途中被闷死了，另一半则被大火烧死了，对方完全是倾家荡产。

刘家四兄弟差不多快要绝望了，刘永好回忆说：“剩下几万只小鸡马上就要孵出来，我们又没有饲料，这时候又是农忙时节，农民不会要，借来的钱又要马上还，当时真的是绝望了”。幸好在这时，大哥刘永言想到一个主意，到城里的农贸市场去买。

于是，在成都街头，便可以看见四兄弟身背竹筐，叫卖鸡仔的身影，四个人每天凌晨四点起床，蹬上 3 个小时的自行车，再用土喇叭大声叫卖。连续十几天后，竟然奇迹般地把剩下的 8 万只小鸡都卖完了。良种场的生意也开始慢慢好了起来，到年底，四兄弟还清欠款，竟然还有闲钱买回一台 14 寸的彩电，着实令邻里乡亲羡慕不已。

同为四川人的牟其中，在这一年也响应号召，为发家致富做起了生意，钱最后赚到了手，人也却因此进了监狱。离他上一次“进去”，才过了不到三年时间。不过，和上一次“现行反革命”不同的是，这一次他的罪名听起来没有那么可怕，正是当时非常流行的“投机倒把”。

事情要从他出狱那一年说起，在创办了一个“中德江北贸易服务部”之后，牟其中似乎与好运气断绝了往来，几年来，他这个小小的贸易部的生意一直不太好，除了向四周的县市倒卖一些藤椅竹编之外，一直找不到什么好的经营项目。

这一年年初，牟其中开始把眼光放到更远的地方来寻找利润增长点，他忽然

发现，上海钟表厂生产队生产的“三五”牌老座钟，在市场上非常畅销，而且市场已经形成——许多新婚夫妇在添置家当的时候，都会买上一台。于是，牟其中开始了他的操作。

他找到了重庆一家半死不活的军工企业，这家老军工企业有相当不错的机械制造能力，却因为没有业务而陷入瘫痪，急于筹钱来发工资的工厂，自然不会对送上门来的买卖有过多的挑剔，而这也正是牟其中找上它的原因。他请这家工厂仿制 1 万台“三五”牌座钟，每个 25 块钱。然后，他捏着合同赶往上海，靠着这张带有“军方背景”的合同，再把这批仿制的座钟以每个 32 元的价格卖个一家贸易公司。这样里外一倒手，牟其中净赚 7 万块，却不必付出任何本钱。

之所以说这桩生意耐人寻味，是因为从这桩生意的形式上，我们找到了后来牟其中的典型风格——跨区域物资流动，重市场而轻管理，重流通而轻生产，这样的气质从 1983 年开始，一直伴随着他，甚至包括了他一生中最辉煌的那一次表演。

不过，此时的牟其中却并没有为 7 万元的利润高兴多久，很快，他这次“空手套白狼”的倒卖案例，就变成了万县老百姓的街头巷议。然后传到了工商局领导的耳朵里。于是在 9 月份，万县工商局宣布，牟其中“投机倒把，买空卖空，与社会主义较量，引起民愤极大”，以“投机倒把”的罪名将牟其中和中德的七名员工收押。当时的《万县日报》的报道口径是这样的：万县市个体经营户“中德江北贸易部”，打着百货、五金零售的招牌，采取各种非法手段，内外勾结，大量套购国家统购统销物资，买空卖空，投机倒把，牟取暴利。

就这样，牟其中被关进了监狱，出乎意料的是，“二进宫”的牟其中不仅没有消沉，反而又焕发了久违的政治热情，在入狱 11 天后，他写下了一份言辞恳切的入党申请书，并请狱方帮忙转送给当时的中共中央总书记胡耀邦；之后，他又写下了《论中国特色的社会主义和我们的历史使命》、《从中德商店的取缔看万县市改革的阻力》等文，据说，这些信函居然奇迹般地被送到了中央决策层的手中，不过不论这种传闻是真是假，到第二年的 8 月，被关了几乎一年的牟其中总算被放了出来，对他的问题依然没给出什么解释，牟其中也以一贯的“不追究”态度不了了之。

与牟其中的遭遇形成鲜明对比的是王石，做着同样事情的他，不但没有被抓

紧监狱，反而因此成功地积累起了人生的第一桶金。

从笋岗北站的施工工地离开之后，王石先后在广州铁路局当了一段时间工人，随后又到省外经贸委担任公务员，负责招商引资工作。然而，注定不安分的王石并没有像许多人那样选择固定的人生道路，高干家庭背景注定让他的关注点要来得更长远一些。于是在这一年，他又回到了深圳，决定在那里实现自己的梦想。

经过一次招聘考试之后，王石成为了深圳特区发展公司贸易部的一名员工，但是那里实在没有太多的事情好做，据他后来回忆，贸易部其实并没有现成的业务，全凭个人的关系或送上门的机会做进出口生意。在医药系统有关系的就专门跑进口医疗器械，在电子工业部有关系的就专门进口 CPU，王石思前想后，决定先从了解和熟悉情况开始，找到市场中属于自己那块天地。

于是，他便每天在街头闲逛。4 月份的一天，他蛇口的大街上突然望见了几个高大的铁皮罐子，一打听才知道，那是刚刚在中国创办饲料厂的泰国正大集团的玉米储藏仓。这些玉米一般产自美国、中国东北以及泰北地区，经香港再转运到深圳。于是，王石直接闯进了正大集团的饲料厂，找到负责人问：“你们为什么不直接从东北进玉米，而是要从香港转运呢？”他得到的答案是：“我们也想。但是，在大陆运输货物是需要指标的，我们这种外国公司，根本找不到人要车皮，就算是找到了也要不到，我们没能力解决呀。”

得到了这种解释的王石，不假思索地就向对方提出了自己的想法：由他负责解决运输工具，但是正大必须购买他运来的玉米。没想到对方竟然一口答应下来，并主动提出可以马上签合同。

于是，王石动用他在铁路系统的关系，找到了广东省海运局，谈妥了合作的事项。就这样，王石当上了玉米中间商，可以每个月为正大组织 1.7 万吨的玉米。他的好运气由此开始了。

有趣的是，尽管“一入手就是大生意”，但事实证明，初入商海的王石还是很有很多东西需要学习。

在一次交易里，王石组织了一个车皮的玉米，卖给了深圳养鸡公司。做成了生意的王石兴致勃勃地跑到对方那里去结账，对方向他索要发票的时候，王石却并不知道发票是什么东西，就跑回去问单位会计，这位会计也不清楚，于是俩人

就凭着想象，开了一份“卖了 30 吨玉米给深圳养鸡公司，每吨人民币 1300 元，共计 3.9 万元，特此证明”。当王石把这份自造的“发票”交给对方的时候，自然引得哄堂大笑。

这自然让王石感到很没面子，不过他没想到，更丢脸的事还在后面等着他——当他拿到深圳养鸡公司给他的银行转账单时，竟然不认识这是何物，以为是对方打来的欠条。于是拿着单子找到对方的经理，询问为什么不给钱，只“给了两张这样的东西？”这举动自然又令对方大笑不已。在这件事情发生之后，王石才意识到自己尽管参加过军、施过工、上过大学，但在商业领域中，却还是一个不折不扣的新人。

尽管在商业知识上还很贫乏，但王石却实在有发财的好运气，从这一年的 4 月份到年底，半年多一点的时间里，王石就靠着倒卖玉米一口气赚了 300 多万，这在当时着实是一笔相当不菲的财富。

第二年，王石创办了一个以进口专业视频器材的“现代科教仪器展销中心”，从行政编制上来看，它隶属于深圳特区发展公司，但是无论在财务、业务还是人事上，王石都没有表现出一丝服从：公司的骨干成员，都是他倒玉米的老部下，深特发自然也指挥不动，这种现象在后来的日子里越来越严重，以至于最后双方反目成仇、分道扬镳。

公司的业务范围主要经营从日本进口的电器、仪器产品。至于中心的经营手法，王石是这样回忆的：

“展销中心的经营手法同做玉米的空手道没有大的区别，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，收到款再付给供货商。关键是收取买家人民币，而付给香港的则通常是美金或者港币。展销中心的业务之一就是把人民币兑换为外汇，其开展业务量的大小完全取决于换取外币的能力，开张的头两个月，平均每个月换取港币 500 万元。”

与此同时，王石的展销中心还顺带着经营服装厂、手表厂、饮料厂、印刷厂的产品销售等等，业务面之广，俨然有几分大集团的气象，用王石自己的话来说就是“除了黄、赌、毒、军火不做之外，基本都涉及到了。”在当时的深圳，想要经营视频器材零售的人，大多数都会找王石进货，“想进口找王石，千万别同

他较劲”的顺口溜，竟然成为了一个流行的说法。而这个无所不为，兼容并包的“科教仪器展销中心”，便是日后中国最大的房地产公司万科的前身。

尽管业务范围广泛，但假如仔细探究起来就会发现，展销中心的经营方式，基本上以中介、倒卖、联营为主，却很少有真正实体性的生产项目，一方面，王石拥有来自家庭的得天独厚的便利条件，让他可以在物流领域顺风顺水；另一方面，则不排除刻意为之的成分，因为在1983年前后，当一名职业“倒爷”，已经成为当时最时髦、最轻松也最赚钱的工作。

就当时而言，商品经济的元素已经越来越丰富，被计划经济禁锢了几十年的人们，在乍一接触那些消费品时，所产生出来的购买冲动是难于估量的。恰恰控制在国家手中的流通渠道，却依然十分僵化。形成了“要钱不要票，有钱买不到”的尴尬局面。这就使得那些有能力搞来紧俏物资（包括消费品和生产原料）的人，可以游走在国家的流通体制外，用更高的价格谋取利差；而后，这种情形愈演愈烈，包括一些政治资源在内的东西，悉数成为了倒爷们攫取利益的媒介。

在1983年前后，像牟其中那样的倒爷并不多见，因为绝大多数人都聚居在北京和深圳，前者是权钱交易的中心，可以为需要政策资源的人们提供服务；而后者则纯粹得益于那里领先于全国的商品经济气氛。这个原本被设定为“对外开放之窗”的特区，在引入了先进观念、技术与资金的同时，也把全国的倒爷们也引了过来，当时，深圳像王石这样的大小贸易公司足有几千家，其中不乏各地政府的“办事处”，他们纷纷借此“窗口”，从事着货物的倒卖流通。于是当时便有人形容，深圳特区像窗不假，吹进的却并非都是清新之风，味道咸腥的“歪风”，恐怕也夹杂其中。

倒爷们在商品流通环节中起到的作用，在今天看来是实在算不得什么。但在那个年代，他们则需要应用社会关系，洞察商品行情，冒着破坏流通秩序的罪名，必要时还帮助滋生腐败。在许多人看来，他们不需要付出资本，却能够一夜暴富，又有着极尽轻松的生活环境。《人民日报》的一篇报道，就曾经这样描写道：“他们通常躺在大皮沙发中，左边是茶几、电话，右边则是整箱的易拉罐饮料。他们的基本功能就是在沙发中抱着脉冲电话按键钮，能把化肥、薄膜、建材、汽车等名词搞清楚就行……”

很明显，这种描写并不准确，然而却符合倒爷那种脱离体制，优哉游哉，目

空一切的特征。引得时人颇为羡慕，在几年之后，红极一时的歌星李小文，甚至专门写了一首名叫《国际大倒爷》的歌曲来描述这一类人。歌词由许多世界地名组成，却能够很好地描述“倒爷”们的生存状态，在那些与中国接壤的国家里，基本都可以见到他们的身影，无论是前苏联的望远镜、军大衣，还是日本的家用电器、越南的手表、阿富汗的挂毯、美国的万宝路香烟，都能够从地下渠道悄悄地流入市场当中。

当然，这些还只是“层次很低”的倒爷，真正有能力、“有背景”的倒爷绝不会有意于此，他们的目标是利润更丰厚，过程更简单的东西，例如批文、生产指标、出口配额、购销合同以及外汇配额等等，在一个计划经济尚未退去的年代，这些东西对生产经营的影响，无疑具有决定性的作用，它们的价值自然也十分宝贵。接下来，我们很快将见识到，一股倒卖批文的旋风，就将在中国最南端的海南岛上刮起，在这里面，那些有着“官方背景”的倒爷们疯狂动作，在一片狂热的气氛中大发其财，成为了千万下海者中最奇特的一道景观。

就在形形色色的倒爷们掀起物资倒卖的热潮时，这一年的中国还爆发了另一股热度空前的潮流，不过，它与物质无关，是纯粹的精神象征。

在两年之前，中国女子排球队以亚洲冠军的身份，参加了 11 月在日本举行的第三届世界杯排球赛，经过 7 轮 28 场比赛之后，中国队以 7 战全胜的成绩，首次夺得世界杯赛冠军。在第二年的 9 月，再次夺得世界女子排球锦标赛的冠军。这种体育上的荣誉，很大程度地激发了整个社会的诗人情怀，一夜之间，似乎每个中国人都变成了诗人。

在全国 40 多家报纸上，赞美女排的诗歌比比皆是，其中不乏胡乔木、臧克家、艾青、赵朴初、关山月这样的名字。这些诗都很具时代特色：

“排球/在亿万双眼睛中飞旋/在亿万万个心房中跳动/谁能说/排球的分量很轻/不！它的分量和祖国一样/很重，很重……”

“她们那重磅劈杀/势如董存瑞舍身炸碉堡/她们那网上搏斗/好似黄继光挺身堵枪眼/她们那抢险扑球/活像王杰猛扑炸药包。”

这些是当时在中国文化界处于泰山北斗地位的人所写的诗，假如我们用文学标准来评判，它们便很难称得上是诗，然而在那个时候，这种小学生作文一样的口号诗，却无疑反映了中国人的一种感受和心情。

那是一种热切的渴望，一种呼唤未来，遑论未来是沉沦还是解放的激情，所有被压制住的激情，似乎在一夜之间怒放出来，很快，女排在体育世界里所取得的荣耀，就被放大成为一种“要赢不要命”的“女排精神”。

大概是为了配合宣传的需要，一部排球题材的日本电视剧《排球女将》被允许在中国播出，剧中女主角小鹿纯子的努力与勤奋，队友尤佳与血癌做斗争的毅力，无疑相当于“女排精神”在艺术上的写照，不出意料的是，这部电视剧取得了巨大的成功。收视率自然不在话下，电视剧中的出现招数名称，更是为孩子们所熟记。

比这些更重要的是，那种“要赢不要命”的精神，确确实实地影响到了当时的中国人，一个人的斗志，能够激起千百人的斗志，并且迅速地扩展到社会的各个领域，这样的事情在别的国家是极难遇到的。

在杭州，一个叫马云的孩子正是在“女排精神”的感召之下，鼓起勇气参加了他人生中的第三次高考。

这个在今日大名鼎鼎、经常会以睿智的话语充当励志导师角色的企业家，阿里巴巴的创始人马云，在小的时候却是一个并不聪明的孩子，对于这一点，即便是他自己也并不否认：“我实在是笨的很，脑子这么小，只能一个一个地想问题，你连提三个问题，我就很难消化。”早在初中升高中的时候，马云就曾经复读过一次，因为他的数学只考了 31 分。

在高中阶段的马云并没有变得聪明，第一次参加高考，他的数学成绩是 1 分，垂头丧气的他大概没有想到，像自己这么一个数学不灵光的人，居然会在 20 年后领导一大批优秀的工程师，他们当中随便任何一位，自幼都是数学方面的高材生。

在落榜之后，马云先是让表弟陪着一起到宾馆应聘临时工，结果表弟被留下，又瘦又小的马云却被拒之门外；随后他又干过苦力，在杂志社蹬过三轮，每天要驮着一车杂志，骑上十公里到火车站，再把 25 本一包的书逐包搬到仓库。在吃了不少苦之后，马云觉得只有高考才能摆脱如此命运，带着这样的想法，他又参加了第二次高考，可惜糟糕的数学再次拖累了他，这一次略有提高：19 分。

这样的成绩让包括父母在内的许多人认定马云不是读书的料，于是，想要参加第三次高考的愿望，自然遭到了来自家人的极力反对。无奈之下，马云只好白

天上班，晚上念补习班，每周周末再早早爬起，骑着自行车赶一小时的路到图书馆学习。正是在这段时间里，《排球女将》开始在国内流行，小鹿纯子的执着与“女排精神”，以及对改变生活状况的强烈愿望，让马云最终坚持了下来。

第三次高考，考数学的早上，马云一直在背诵十个最基本的数学公式，在做题的时候，他就用这些公式一个一个地套。从考场出来和同学对完答案之后，马云终于松了口气，结果，这一次他的数学考了 79 分，几个月后，马云被杭州师范学院录取，专业是和计算机毫不相干的外语。

值得一提的是，就在“女排精神”成为中国人价值观中又一追求的同时，在广东三水，一个名叫李经纬的聪明人巧妙地抓住了这个机会，让他的企业获得了一次绝佳的发展机会，在下一年的商业故事里，我们会谈到这个曾经在中国当代商业史上，留下了重要一笔的人物。

现在，让我们把视线投放到广东，当改革进行到第五个年头的时候，那里的商业气息已经相当浓厚、事实上，在广东的私营经济崛起之前，沿海地区的一些国营企业，就已经开始尝试着接触那些新颖的制度和观念了。

曾经主演改革影片《代理市长》的演员杨在葆，在这一年去戏里写到的广州白云山制药厂体验生活，那里的景象却让他大吃一惊：厂里的普通工人一个月都能拿七八百元的工资，效益好的能到一千块钱。当时他的工资只有八十八块五，而且已经算是高水平。

杨在葆马上意识到，他们已经开始按劳分配了，而这在当时来说，绝对是违规甚至违法的，然而一个堂堂国有大厂居然公开这么干，如果没有当地政府的默许甚至支持，是很难想象的。

在到达“改革桥头堡”深圳之后，那里的景象更让他感到吃惊。有一天，杨在葆吃过晚饭，随便去一个工人家串门，见到一个青年工人在屋里弹吉他，家里有电视机、电冰箱、电饭煲、录音机甚至空调。这让杨在葆大感诧异，便问这个小伙子是做什么工作的，小伙子回答说是司机。杨在葆百思不得其解，因为当时即使连市长、书记和高级知识分子家里都没有这些电器。小伙子最后告诉他——因为厂里效益好。

和温州、苏南这些地区相比，珠三角的地理环境要更加偏远，那里没有像样的工业基础，计划经济的色彩也要相对淡薄一些，民众对于体制的依赖性也相对

薄弱，然而这种偏远与落后，在改革开放之后却成为了民营经济发展的有利条件。

这一年的深圳，工业生产总值达到了 7.2 亿元，而社会零售商品总额却达到了 12.5 亿。在当时的广东，尽管对工业投资者有着相当优惠的政策，却还是不能阻挡人们靠贸易致富的热情。《深圳的斯芬克斯之谜》一书中就写道：“贷款发财的热情高得惊人，贷了款挂出招牌成立这公司成立那公司，深圳街头每天爆竹响个不停，得不到控制的贷款如同脱缰野马，已经超出深圳存款余额 20 多亿元，弄得只好到中央和其他省市、自治区去借资金……”

很显然，无论是那些“按劳分配”的国营工厂，还是这些到深圳借钱做生意的外乡人，他们似乎都意识到了一个问题，那就是如果想要在商品经济中站稳脚跟，就必须学着去适应那种新的游戏规则。对于个人和企业来说都是一样。

在这一年，政府也同样意识到了这样的问题，最直接的便是：由于“倒爷”们的大泛滥，让本已艰难运转的商品流通体系变得更加困顿，想要像过去那样维系铁板一块的计划经济体制，既不现实，也无可能。因此便选择在流通领域中采取抓大放小的方针，希望能够审时应变，从困局中解脱出来。

从上一年的 9 月开始，国务院就先后两次放开 510 种小商品的价格，同时还允许同类商品中，存在 5%到 15%的“质量差价”，凡是被授予“部优”、“省优”、“国优”以及行业内部金银奖项的商品，还可以获得另外的自由定价空间。其中，金质奖产品加价不超过 15%，银质奖加价不超过 10%，优质产品不超过 5%。

政府此举的初衷，无疑是为自己缓颊解困，尽管“质量差价”的手段并不与市场规律完全相符，但对于那些民营企业而言，这种微小的“差价”，则为他们带来了一线宝贵的生机，它们由此入手，慢慢把市场从国营企业中接管过来，最终把僵硬的计划流通体系侵蚀得遍体鳞伤。

在这一年，一些大城市里开始出现了这样的一类人，他们整日无所事事，生活却过的悠闲而富足：家里摆着全套的进口家用电器，出门则骑着很是风光的摩托车，衣着光鲜，动辄下馆子消费，在当时，他们有一个很是特别的名字：“息爷”。

“息爷”们主要是靠留洋打工致富的、当然，还有一些人继承了海外遗产、或是倒腾紧缺商品，也抢先富裕了起来，甚至有一些是企业遭到查禁，索性关厂

搬入城里的乡镇企业家。他们一般在银行里有十几万到二十几万的存款，在那个时代，这些存款所得的利息无疑是一笔不菲的收入，而这些靠利息生活的人，也就被称为“息爷”。和“倒爷”一样，在这种民间称谓的背后，显示出了一种既羡慕，又带有几分嫉妒的社会心态，当然，这里更多地包含了对财富的渴求，当越来越多的人开始自己的下海生涯，并且赚到更大的财富量级之后，这些当初的“息爷”们，便开始感受到了空前的危机。

在那个时代，比起在国内苦拼苦熬，留洋打工无疑是一条相当具有诱惑的道路，那些传说中的外国，不仅收入要比国内高的多，甚至还有一夜暴富的可能，比这更有诱惑的是，当那些近在港澳，远在日韩东南亚打工归来的人们归来的时候，总是会肩挑手提放像机、录音机、电视机一类电器，比起传说中的高收入，这些在国内还很稀罕的电器，更能够牵动国人的心。于是，越来越多的人加入到了留洋的行列中，即便是风险极高的偷渡。

在这些留洋打工的人当中，一个叫周正毅的人，无疑是相当特别的一位，几年之后，他从日本回到了中国，却并没有悠哉游哉地当一名“息爷”，而是在妻子的帮助下开始了新的创业历程。这个曾经靠夹带私货、摆小馄饨摊、倒卖外币、叫卖文化衫为生的上海人，在几年的时间里卖过服装、开过点心店、饭店、在数年之后，中国的股票市场开始了它的造富故事，周正毅抓住机会，在通往“上海首富”的道路上迈出一大步。关于这个人的传奇经历，我们在后面还要说到他。

1983 年的中国，举国上下都有着一种繁荣而又混乱的气氛。人们似乎都已经弄懂了改革是怎么一回事，知道它绝不同于过去的政治运动。但习惯了政治生活的人们，又不知道该以怎样的心态来面对身边那些与自己休戚相关的变化。

在这一年，北京第一家五星级宾馆——北京长城饭店正式挂牌营业，自然，对于绝大多数还不了解“五星级宾馆”为何物的中国人来说，这并不是为他们提供服务的场所，饭店的地址被选在东三环的使馆区，也很好地说明了这一点。

不过，所有人都不会想到的是，仅仅过了三十年，五星级的饭店就在中国遍地开花，甚至还专门有人写了一部《五星大饭店》的小说，在改编成同名电视剧之后，取得了相当不错的收视率，而这部小说的作者侣海岩，在这一年正谋划着脱掉警服，成为一名商人。

在 1969 年，侣海岩并没有像绝大多数青年一样，响应“伟大领袖”的号召

而去上山下乡，而是到当时的海军航空兵二十八团当了一名歼击机电器兵，能够如此幸运，很难说与他曾担任北京市委宣传部部长的继父有多少关系。退伍之后，侣海岩被安置到北京当警察，几年之后，已经担任公安部一局外联办主任的他，是当时北京公安系统里，最年轻的处级干部，就在人人以为他将在这条道路上继续走下去的时候，他却选择了辞去职务，到公安部下辖的竹苑宾馆去做总经理。这种由政到商的身份转变，在侣海岩那里却显得异常轻松——很快适应了角色的他，又被调到亏损的昆仑饭店担任副总。

两年之后，他的第一部长篇小说《便衣警察》在人民文学出版社出版，首印即达三十万册，在此后的二十多年里，侣海岩的一部部小说陆续走红，也让大众得知了这个名字，然而却绝少有人关注他的重心——二十多年之后，那个昔日的公安干部，已经成为了著名的昆仑饭店的董事长，同时身为锦江集团北方公司董事长、总经理，麾下拥有 34 家宾馆、酒店，员工一万多名。

同时拥有商业天赋与写作天赋、并且同为公安干警的人，似乎并不止侣海岩一个，在湖南常德，一个叫做吴志剑的退伍兵，在这一年里完成了两部电视剧的剧本，一时之间，成为了当地小有名气的人物。

在广东梅州军分区复员之后，吴志剑因为在入伍期间有作品发表，被分配到常德市公安局宣传科，《黑影》、《白金杯》这两部电视剧，正是在此期间写作完成。在旁人看来，吴志剑一个初中毕业的退伍兵，能够在公安局这样的单位谋上一份公差，从此穿警服，“吃皇粮”，已经够让人羡慕了，但是在吴志剑的心里，这些显然是不够的。

果然，两年之后的 2 月份，吴志剑在单位领导的桌子上放了一份辞职报告，揣着 2000 块的积蓄，头也不回地踏上了下海的道路。不过，在最初的岁月中，这个只有初中文化的退伍兵，显然对商海的风波险恶估计不足。

他先是和几个返城知青朋友联合办起了养鸡场，然而一场突如其来的鸡瘟，顿时让他们血本无归，随后，他又和临澧县的广播局合作开办广播开发公司，却不料对方中途退出，合作也不得不胎死腹中；看到各地都在大搞土木建设，他马上又与人合伙开办水泥预制板厂，结果因为质量问题而迟迟无法打开销路；只有集资开办的歌舞厅还算生意兴隆，可惜很快便引来流氓地痞捣乱，不得不关门大吉。

这一连串的失败，并没有让吴志剑变得消沉，与此相反，他还找出一大堆经济学管理学的书籍，试着从中找到自己失败的缘由。不过，当他准备东山再起的时候，却遭遇到了一个更大的问题——所有人都被他借钱借怕了，因此像躲瘟神一样唯恐避之不及。无奈之下，他只好南出韶关，到当时经济氛围已经热得发烫的深圳去碰运气。

在那里，身上只带了 800 块钱的吴志剑捡过易拉罐，睡过公共厕所，应聘过工人、公司保安，被人一次次地拒之门外，终于，在一次与人闲谈中，吴志剑得知深圳市物资公司下属的一个商场濒临倒闭，准备向外承包。一直在蓄势待发的吴志剑敏锐地意识到，他的机会来了。

在反复恳请甚至是哀求之后，吴志剑被允许承包这个商场，并且不必交纳经营保证金，条件是他必须每个月上交 4000 元利润，一年之后还清 8 万元银行贷款。

商场的现金流是非常不错的，这家华东商场此时积压了相当多的服装，只要能够将它们倾巢甩出，一下子就可以获得相当不菲的销售额，即使抛掉需要上交的那部分，仍然还有巨大的现金进账。所以，就财务而言，吴志剑不费吹灰之力就可以把 4000 元的首付款给“消化”掉。果然，在挂出了降价牌子之后，购买者如潮水涌来。

随后，吴志剑将所有的资金集中起来，开始面向全市销售家电，并率先作出承诺：“所有不合格的家电可以无偿退换”。在尚无“三包”意识的 1985 年，这样的承诺无疑相当于一种另类的促销手段，生意之好自不待言。3 个月后，吴志剑还清了华东商场的 8 万元贷款，半年之后，他净赚 17 万元，从此开始在他的商业生涯上一路狂飙，直到戴上“湖南首富”的桂冠，才开始迎来人生的下坡路。

在这一年的大洋彼岸，一家拥有百年历史的美国名校——德州奥斯丁大学举办了一届大学生创业大赛，麻省理工学院紧跟其后，而后，例如哈佛、斯坦福等十多所美国一流名校都举办了自己的创业比赛，这种鼓励学生自主创业、激发青年才智的比赛，很快便在全世界范围内流行起来，越来越多的青年受到这种风潮的影响，开始投入创业大军。

不幸的是，这股风潮并没有对中国的大学生造成多大影响，除掉民间对个体户的歧视性心理之外，大学生本身的优越感，也令这些青年人对经商与自主创业

不屑一顾，那个时候，大学毕业生最理想的单位自然是政府各个部门，差一些的也要进入国有企业。万向集团的鲁冠球曾经提供过这样一个细节：他想要到大学里去要一个大学生，因为当时万向厂里的最高学历仅是高中生，初中毕业的鲁冠球就算是知识分子了，一个几百人的厂子里，愣是连一个工程师都没有。等他到了大学，分配办的人像见到外星人一样看着他这个乡镇企业的老板：“你是不是来错地方了。”

那个喜欢泡图书馆的江西小青年王文京，在这一年也毕业了。那个时候的大学生相当宝贵，根本不用担心工作的问题。王文京也如愿被分配到北京，在国务院机关事务管理局财务司工作，从小村庄到省城，再从省城到首都，这种跃迁式的人生令 19 岁的王文京很感满足，后来他回忆说：“这对我来说是一件不可思议的事情。”带着这种兴奋与满足感，王文京开始满怀热情地投入工作当中。

日后创办了著名的嘉德拍卖公司、泰康人寿保险公司，在两个行业都取得了巨大成功的陈东升，在这一年也恰好大学毕业。在分配的时候，有老师建议他去当时的中国粮油总公司上班，这个今天无数人想进入的赫赫央企，在陈东升看来却并不入眼，甚至觉得这简直是对自己的亵渎。于是，这个武汉大学经济系的毕业生当场拒绝：“我是要做研究的，怎么可能去经商呢？”带着“做研究”的理想，陈东升到了国务院发展研究中心，一直在那呆了 9 年。

不过，不久之后，这一切就发生了变化，那些原本高高在上的年轻人，很快便在商品大潮的冲击下，迅速地投入到创业大军里来，他们的态度和当初选择事业单位一样坚决，在他们中间，我们将会看到许多熟悉的面孔。

第二部：1984~1992 奔腾成势的 岁月

1984：下海元年

“让我们下海吧！”

——民间词汇，1984 年

在中国，尽管许多人习惯于用“必然性”和“历史规律”来解释一切，拒绝承认历史过程中的偶然和巧合，但那些偶然和巧合仍然存在，甚至令人怀疑，是否真的有一个神明在暗中，操纵着一切。

对于当代中国商业史而言，1984 年正是一个批量制造巧合的年份，放在年度观察的角度来看，紧张的空气在这一年里终于有了好转，而人们在多年之后才知道，中国商业界今日叱咤风云的大公司，竟然齐刷刷地拥有一个相同的起始年份：1984 年。

在这一年的早春，邓小平做出了一个特别的决定——到南方看看。这个决定当然不是毫无道理。在过去的两年里，中国的改革似乎已经到了一个节骨眼上，人们在意识形态上争论不休，到底是姓“资”还是姓“社”，究竟是“计划经济好”还是“市场经济好”，在当时都是让人头疼不已的问题。

保守派和改革派们的这种争论，不单单存在于党内，也存在于各级官员和老百姓当中，大家似乎都被争论搞的手足无措而踌躇不前。就连那些往日里号令全国，一直充当政治风向标的党报也在这个时候变得无所适从，等待着来自最高决策层的指示。在这种时候，想要让改革继续进行下去，就必须找到一个足以说服反对派的依据。于是，远在南海之滨，名声却传遍全国的深圳特区，就理所当然成了最合适不过的选择。

这是邓小平在重执权柄后的第一次南下，现在回忆起来，它很像是一次随心所欲的度假，因为事先中共办公厅并没有明确宣布邓小平的南下目的，也没有大

张旗鼓地在媒体上宣传。但是出乎意料的是，邓的这一次南方之行对中国的经济风向起到了决定性的作用，首先感受于此的，自然是深圳特区的那些官员们。

自从4年前深圳特区成立，尽管基础建设和招商引资都热火朝天，但国内外的舆论环境却云谲波诡，对深圳的各种非议与指责数不胜数，左派的保守势力更是以“走资派”帽子相赠，受其控制的一家报纸甚至发表了一篇题为《历史租界的由来》的长文，文中虽未点名，却影射批评深圳特区是“新租界”，甚至有人专门撰文攻击，提醒“要警惕中国出现新买办和李鸿章式的人物”，锋芒直指特区党委书记梁湘和招商局的袁庚。

如此压力之下，特区的官员们自然翘首期盼邓小平的到来，当时负责接待工作，担任深圳市委常委会的刘波就回忆说：“对我们来说，这是天大的一件事情。特区是小平同志提议建立的，我们当然相信他是支持特区的，所以都希望他到深圳后给我们打打气，也帮我们撑撑腰。”

有趣的是，邓小平在抵达深圳后，却让等待他的那些官员们小小地着了一急。1月24日中午，在介绍了特区开发建设情况之后，梁湘开始提到深圳面临的阻力，随即话锋一转：“办特区是您老人家倡议的，是党中央的决策，深圳人民早就盼着您来看看，好让您放心，希望得到您的指示和支持。”很明显，备受压力的梁湘是希望得到邓小平明确的支持，但根据当时的记录，他却只开口说：“特区很重要，问题和矛盾也很多，你们讲的这些情况我都装在脑子里，不过我这次来，只看不说，要讲呢，我回北京再讲。”

其后数日，邓小平遍游特区，对任何事物都不置可否，不予评价。在他到蛇口工业区后，袁庚也很想摸一摸底，便把工业区那句“时间就是金钱，效率就是生命”的口号公开提出来，却不料邓小平仍然不露声色。这种态度直到他离开深圳，前往另一个特区珠海时才有所改变，在那里，他一反常态挥笔写下“珠海经济特区好”的题词，算是给特区模式下了结论。然而这样的方式却让深圳的领导们惴惴不安，在2月1日，已经回到广州的邓小平，终于在粤深两地领导的暗示甚至“追讨”下，写下了“深圳的发展的经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”。

刘波后来回忆说：“知道这个消息后，常委们都高兴死了，全都跳了起来”。这副意味深长的题字，无疑相当于给大家吃下了一颗定心丸。

在邓小平离开南方之后，他的这一次南行开始被各大新闻媒体广为传播，他在深圳、珠海、厦门特区的视察，成了这个国家最重要也最轰动的事件。有趣的是，在民间和一些非官方媒体上，人们往往将它称为“邓小平南巡”，从这个带有威仪色彩的词汇中，看得出人们对于邓公的尊重，以及对由他主导的改革开放的欢迎。

在邓小平离开广东之后，有关特区的争论很快便烟消云散，在日后很长一段时期内，深圳都将获得一个宽松的发展环境。更重要的是，由于邓小平的支持态度，特区的经验被推广到更大的范围。3月底，中共中央作出重大决定，宣布向“外国投资者开放 14 个沿海开放城市”，并将海南岛同时定为特区，由此，在中国的海岸线上，出现了连续的经济开放区，它们很自然地成为了中国经济最发达的地带，也正是从此刻开始，它们不断地对中国商业的现代进程施加影响，直到今天仍未停止。

早在这一年的年初，一些自命“消息灵通人士”的人，就在纷纷谈论着一个“听上去很美”的消息，它是有关经济体制改革的，在当时的社会上传的很热，于是有人就猜测，中央将会出台一个惊天动地的新政策，比如鼓励大家办公司、办工厂。特别是在邓小平南巡归来之后，这种风闻物议就更加热切，甚至连机关扫地分报纸的阿伯，都在兴致勃勃地和人谈论这一类的消息。

很自然，当这种消息在社会上反复传播的时候，对人们所造成的影响是毋庸置疑的，比如那个倒卖玉米的王石，就在邓小平南巡的感召下，萌生了一种“干大事情”的冲动。在 5 月份，他向上级单位深圳特区发展总公司申请，成立了由他统辖的“深圳现代科教仪器展销中心”。而在这一年的春天，中共中央下发了《关于 1984 年农村工作的通知》，在《通知》中明确指出：要允许农民的资金地或有组织地流动，不受地区限制，鼓励农民向各种企业投资入股，鼓励集体和农民本着自利自愿的原则，将资金集中起来，联合兴办各种企业。

毫无疑问的是，中国人在过去的数十年里，饱受政治生活的锤炼，已经习惯响应由政府发起的各项运动，于是，当政府号召创业的时候，也就让 1984 年的空气变得热烈而骚动起来。

在江苏常州，一个名叫戴国芳的农民，也被这种沸腾的气氛所感染，他在自家老院子的旁边清理出一块空地，挂上了一块牌子——三友轧辊厂，那是一个炼

钢作坊。

戴国芳是一个农民。可惜的是，尽管常州地处鱼米之乡，却并没有多少地可以种，戴家的生活也自然相当贫寒，从 12 岁开始，他就不得不辍学讨生活，一无技术，二无力气的“小戴”，不得不去捡废铜烂铁。就这样捡了几年之后，竟然积攒起了一笔不小的钱，拿着这笔钱，他去买了一台手扶拖拉机，可以在更远的范围内收破烂；不久之后，他又买回了一台碾压机，可以把碎铁压成铁块，按照铁锭的价格卖出去。

大概是从小和这些废铜烂铁打交道，戴国芳似乎对钢铁产生了特殊的感情，于是，在从上海钢铁三厂购买了几台被淘汰下来的二手转炉和化铁炉后，三友轧辊厂就诞生了，在学会了如何炼钢之后，戴国芳的商业天赋似乎得到了激发，他跑遍苏锡常一带的国有钢厂，挑选出一些经营不善的承包下。说来奇怪的是，那些看上去死气沉沉的炼钢车间，一到了戴国芳的手里，就立刻变得生龙活虎，不仅产量质量销路都解决了，甚至连工人的积极性都大为提高。在这样折腾了一段时间之后，戴国芳的资本一点点变大，到了 2003 年的时候，他已经是一家年产百万吨钢铁企业的老板了。

谁也不会想到的是，就这个出身贫寒的人，在十多年后想要在长江边上建一个中国最大的钢铁厂，如果他能成功的话，今天中国首富的帽子，便很有可能轮不到宗庆后来戴，可惜的是，他在最后一刻与成功失之交臂，随后万劫不复，关于戴国芳的故事，我们在后面还要说到。

就在戴国芳热火朝天地开始自己的事业时，同处苏南地区的周耀庭，却面临着一个从未有过的挑战。

上一年年底，无锡港下生产大队的大队长周耀庭，突然接到了乡政府的命令，将他调到“港下针织厂”担任厂长，这个突如其来的命令，让这个向来沉稳的中年人也不禁为之一慌。

所谓的港下针织厂，说起来不过是一家规模很小的乡镇企业，而且由于经营不善，导致产品严重堆积，信誉不佳，基本上处于停产状态，濒临倒闭。在周耀庭上任前，已经换过好几个厂长，上级领导没有办法，只好把他这个行政干部调去。很多年后，他回忆说：“那真是块烫手山芋，好在已经是死马，也就任由我整治，一不留神竟然让我救活了，而且还占了大便宜。”

周耀庭所说的大便宜，指的是他为了筹措资金而想到的办法。在当时，厂里的账面上只能找出几百块，连恢复生产的原料都买不起。于是周耀庭在请示上级许可之后，便动员全厂职工集资。已经多月未发工资的职工们自然不愿意，周耀庭又向大家许诺，可以在赚钱之后按比例发给利息，把职工集资转成职工福利股。靠着这个办法，他成功地募集到了一笔启动资金，令他想不到的是，这种集资的方案，一下子让港下针织厂的产权性质变成了“集体所有”，从而为日后摆脱政府控制，实现股份制改造埋下了伏笔。

解决了资金的问题，周耀庭买来棉纱，纺成布后，由于欠钱态度，染色厂已经不再愿意为其染色，周耀庭好说歹说，终于把布染好装船，想不到对方的财务追出来，硬是把布扣下当成染色费，只开回一艘空船。

一片绝望之中，周耀庭只好亲自带着职工到各乡镇摆地摊，把库存积压的内衣取出来，每人挑上百余斤走街串巷，一件件卖出去筹集资金，再到上海的国营工厂中请来“星期日工程师”帮忙指导生产……让人想不到的是，四个月之后，针织厂竟然起死回生。年底，他把经济系毕业，正在大学教书的儿子召了回来，然后用了五年时间，把这家小针织厂发展成了今日的红豆制衣集团。

1984 年的举国繁荣，很容易地也感染到了温州。此时的温州，尽管刚刚从“八大王”的阴霾中解脱出来，但在改革声音的鼓动下，这里很快便恢复了繁荣的面貌，一批批的家庭工厂如雨后春笋般冒了出来，日后很多名噪一时的民营企业，都是在这些家庭工厂的基础上发展起来的。

当商品经济的势力在温州的乡间田头重新崛起的时候，这同时预示着当地的商业资本将面临着一场新的考验。那些新出现的乡镇企业与家庭工厂，无不有着旺盛的资金需求。当年，温州 13 万个乡镇企业，大约需要 7 亿元的资金，但是银行和信用社能提供的贷款只有 2~3 亿，而且条件苛刻，根本没法满足这些企业的要求。

于是，为了解决这种资金的渴求，民间信贷便悄然而生，根据估计，在 1984 年温州的资金市场中，靠互助方式流通的民间信贷，大约占到了 36% 的比例，集体和个体的自有资金占 30%，银行和信用社的贷款只占到 34%。在这些民间融资活动中，有这样一个案例格外值得我们关注。

这一年的 9 月 30 日，温州苍南钱库镇的大街上，中国第一家私人银行“方

兴钱庄”诞生了。

“方兴”老板方培林原本是一家国营医院的杂工，每天的事情就是喝喝茶、处理一下杂务、聊聊天，如果不是后来下海，他可能会是医院的总务科长，或者后勤主任一类的角色。可是在那个变动的时代里，32岁的方培林注定无法安分度日。

那个时候，温州的个体经济已经热得一塌糊涂了，方培林有许多朋友都辞职做生意，钱很是赚了一些，每天晚上回家，却要为白天收来的钱藏在何处而发愁，银行早早下班，放在家里又怕小偷光顾；有时早上去进货，手头缺上一笔资金，去银行提却又没开门。方培林正是从这里嗅到了一丝商机：开办私人银行。

在他看来，用比银行高的利率吸收资金，再以更高的利率借出，不仅可以赚取利差，还弥补银行制约而引起的不便。然而，私人钱庄这种“不劳而获”的行当，在解放之后就销声匿迹了。于是，方培林为了寻找政策上的依据，便开始四处翻寻中央文件，结果在我们前面说过的《关于1984年农村工作的通知》中发现了一句话：“鼓励农民向各种企业投资入股，鼓励集体和农民本着自利自愿的原则，将资金集中起来，联合兴办各种企业……”在方培林看来，如果国家鼓励集资办企业，那么集资办钱庄至少也不会被禁止了。

捏着这条“旨意”，方培林拿着材料到镇里申请“试办”一个金融服务社，镇里为此特地召开了一个党委扩大会议来讨论。两天之后，镇委书记跑来告诉他：“你一个人去办吧，也不要叫金融服务社，干脆就叫钱庄好了。”

就这样，新中国第一个私营钱庄在1984年成立了，开业当天，方培林把几沓手写的借贷利率表贴满了镇上的大街小巷。当人们发现这里的服务比银行更灵活，利息也比银行更高时，便纷纷涌入店面。不料第二天，当地农行就找上门来，以违反国家金融规定的名义将其查封。

那个时候的国有银行具有相当的权威，许多银行门口甚至还挂着牌子：“国家金融重地，行人莫入。”本来就提心吊胆的方培林自然不敢违拗，只好把牌子摘了下来，于是，新中国的第一家私营钱庄，在名义上只存在了一天。

钱庄就这样被查封了，但是业务却并没有停止，方培林将它转移到了地下，以一种半公开的形式营业，由于镇领导的默许与暗保，方培林可以不必承受来自银行方面的压力，而另一方面，银行睁一只眼闭一只眼的态度，使得方兴钱庄只

能以一种非法的形态存在着。于是，方培林夫妻两人辞掉了工作，每天住在钱庄里，收进零钱贷出贷款，开业不到一年时间，存贷就达到 2400 人次，资金周转总额达到 500 多万元。日后他不无自豪地回忆说：“到 1985 年，钱庄每月利差收入就有五六千元，零头都超过我在国营医院的工资了。”

方培林对此自是津津乐道，他的钱庄从 1984 年开业，到 1989 年关闭，不到 5 年时间里共产生了 100 万的利润，吸纳存款 1000 万元之多。其间，为了取得合法身份，方培林向政府多次发出请求。无论是市委还是当地人民银行，都给上级打报告，为他申请“金融许可证”，最终，当时的人民银行总行行长刘鸿儒批示：对于私人钱庄，请按国务院银行管理暂行条例办理，不能发给《经营金融业务许可证》。

很明显，这是一种奇怪的存在，一方面，国有银行不能满足民营经济的资金需求，不得不将部分市场份额、部分业务让渡给民间金融，另一方面，在政策上却始终不作出改变。于是，便有许多冒险、甚至是违背法律的行为成为了改革者不得不做的选择。根据当时的金融政策，国内银行均不得对私人企业发放任何性质的贷款，因此，私人业主就无法从合法的渠道获得资金支持。

想要做大，就不能没有资金，从国内银行拿不到，就只能选择一些民间的地下渠道，在这样的情况下，即便是一些成本很高的资金也不能不要，甚至一些违法、违规的资金也必须要有。否则设备就没法更新，产品就没法换代，尤其是当宏观经济变热的时候，资金需求就很容易助长一些畸形的民间金融行为。

“抬会”这种组织，就是在这样的情况下出现的，它是一种私人间的信贷交易活动，最初只在温州的各乡村中悄然进行，由参与者各拿出一笔钱，组织一个共济互助的小团体，需要用钱的人随时取用，按期归还比银行高的利息。根据资料显示，在 1984 年左右的温州，大大小小的“抬会”，一共帮个体企业解决了三亿元左右的资金，几乎当地所有的企业家，无论规模是大是小，都曾经获益于此，在很大程度上，抬会的出现解决了资金供求失衡的问题。但是在经济过热情况下，它却会演变成一种毫无节制的金钱游戏，不久之后我们就会看到，温州的土地上，上演了改革开放以来疯狂的一幕，“抬会”则成为了它的罪魁祸首。

这年 8 月份的最后一天，牟其中从监狱里被放了出来，当然，和上一次一样，他的罪行仍然“不明不白”，不过他显然无意在这上面过多纠缠，在十多天后，

他就匆匆地召开了中德复业恳谈会，并很快将当初的中德商店升级为中德实业开发总公司，这一次，他办理了工商税务登记注册，领取了营业执照，在一个名叫“东方红”的旅社里，公司开始营运了。

很有意思的是，尽管他的南德集团是在数年后才出现的，但牟其中却坚持认为，1984 年才是公司的创始年。非常值得我们探究的一个细节是：在公司营运之后，牟其中从万县市农行里贷出了 250 万元作为创业资金，在那样一个年代，农行如何敢贷这样一笔巨款给他，实在是个难解的命题。我们唯一能够想到的，只能是来自政治方面的因素。

就这样，牟其中开始了他在商业领域的游猎，许多个企业被他创造出来，他办了一个“中德智力开发公司”，在牟其中看来，它应当像毛泽东当年在广州开办的农民运动讲习所一样发挥作用，成为培养商界人才的摇篮；不久之后，他又对当地的风光发生了兴趣，组建了“小三峡旅游开发股份有限公司”，相当超前地准备发行股票；他先后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，可以说，他拥有相当的战略眼光，这些公司中的绝大多数如果能踏踏实实地做下去，都有可能在未来大放异彩，可惜的是，牟其中并不具备那样的性情，他不是鲁冠球、也不是戴国芳，他是一个拥有惊人商业嗅觉的猎手，却不是一个好的执行者。

精于游猎而疏于实干的牟其中，还需要几年的时间，才有机会来证明自己的商业天才，与此同时，另外一个中年人则在这一年里大有所为，我们甚至可以说，1984 年是属于他的幸运年。

这个人名叫李经纬，时任广东三水县酒厂的厂长。他有着相当贫苦的童年，一生下来就被放在了孤儿院里，稍大之后便被推向社会自谋生路，他给人擦过皮鞋，印过报纸，在戏院里给人扇过扇子。在 70 年代，他成为了三水县委体的副主任，两年后因为不善逢迎，被排挤到县里的酒厂当厂长。想不到这个没有念过一天书的孤儿，竟然在经营管理上显示出了过人的天赋，那个只能生产一点劣质米酒的小厂子，在他的手里顿时变成了赚钱的机器，最高产值竟然达到 130 万元。

在上一年，李经纬为联系业务去广州出差，在街边买了一罐易拉罐的可口可乐，据他后来的回忆，那是他平生第一次喝易拉罐。这种口感清爽的饮料让他很感新鲜，他忽然想到，为什么不让酒厂也生产饮料呢？

在回到三水之后，他把几个厂领导聚在一起，商量着转产生易拉罐饮料。让他想不到的是，当时厂里几乎没有一个人支持他的想法。负责技术的厂长第一个跳出来反对：“我是搞酒的，不懂饮料。搞得不好，工人奖金工资都没了，谁负责？”想不到李经纬把牙一咬，硬生生地顶了回去：“我负责，有问题我承担，饮料一定要搞。”

巧的是，恰好在此时，在省体委工作的表弟告诉他一个消息，广东省体育科学研究所正在研究能够消除运动性疲劳的电解质饮料，据主持这个项目的欧阳孝研究员说，这种饮料能让运动员迅速恢复体力，普通人也能喝，但是由于没有研究经费，也没有厂家愿意生产，研究就快要中断了。

得到这个消息之后，李经纬立刻找上门去要求合作，并将酒厂里仅有的一点利润拿出来作为研发资金。经过 128 次试验后，一种橙黄色的含碱电解质饮料被开发了出来，并由李经纬等人首先品尝。在《健力宝风云》中，记述了一段当年的情景：

“抱着一种忐忑不安的心情，谁也没有说话，然后端着缸子你喝一口我喝一口，喝完后，还是谁也没有说话……最后，李经纬几个人的脸色由阴转晴，由晴又转为光华灿烂”。

李经纬的担心并不是无来由的，事实上他已经无路可退，为了保证欧阳孝的研究，他自作主张把打算购买啤酒生产设备的 28 万元资金悉数挪用，一旦欧阳孝研究失败，这件事情就很难说的清楚了。在这样的关口，我们见识了一名企业家的魄力，在改革开放的商业史上，这种魄力在许多时候都让企业一飞冲天，然而它却是浑身浸润着赌博精神，日后我们将会看到，许多著名的企业正是因为一招不慎，最终失陷于此。

饮料虽然有了，但是却还没有一个牌子，也没有一个像样的包装，倘若就这样开始生产，那么就跟广东大街上随处叫卖的糖水毫无区别。这是，李经纬的商业天赋再一次被发挥出来，他给自己的新饮料取名“健力宝”，日后证明，这个名称既响亮又上口，隐隐还包含了一点“保健”的意思，和饮料的特性很是相符。在此之后，他又找到县里的广告公司设计出一个相当具有体育风格的商标，请自己擅长书法的哥哥讲“健力宝”三个大字写出来，直到今天，这个商标都被视为广告设计的典范，在 20 多年的时间里，一直被健力宝所采用。

解决了商标和名称之后，李经纬开始为他的饮料寻觅称心的包装，在他看来，当时最洋气、最有档次的包装，莫过于他在广州喝过的易拉罐了。但是那时整个中国，只有生产可口可乐的中粮集团和深圳的百事可乐公司可以生产易拉罐，成功心切的李经纬径直找上门去，竟然说动了百事可乐公司为他代工生产罐装饮料。随后，在4月份的广州，一罐罐包装精美、色泽漂亮、口感上佳的健力宝，被摆在了亚洲足联会议的桌子上，引起了国内外与会人士的一致好评。通过这个机会，李经纬与国家体委的负责人牵上了线，借用这层关系，在6月份的奥运代表团饮料参选会上，健力宝如愿以偿地成为了中国奥运代表团的首选饮料。

1984年8月，第23届奥运会在美国洛杉矶市举办，在奥运历史上，它是第一届由民间举办并且盈利的奥运会，尽管苏联、民主德国等国家借故没有参加，让这一次奥运会蒙上了一层政治色彩，但由于中国代表团的参加，使得它仍然伟大而铭刻史册。在这一次奥运会上，中国代表团最终勇夺15枚金牌，仅次于美国、罗马尼亚和联邦德国，一时间大放异彩，极大地鼓舞了民众的爱国情操与民族自豪感。

享受光荣与关注的不仅仅只有中国奥运代表团，在8月7日的女排决赛上，在前两年里已经得到两项世界冠军的中国女排，再次以三比零的总比分击败美国队，成就了“三连冠”的光荣，这自然又被媒体大加宣传。不过，比起前两年的独角戏来，这一次的主角将健力宝也添了进去。

事情是这样的，一位名叫有贺的日本记者好奇地发现，中国女排运动员在比赛间歇，一直在喝一种从未见过的易拉罐饮料，难忍好奇的他主动向中国代表团要了一罐。于是，在中国女排夺冠后第四天，《东京新闻》上出现了一篇由这位记者采写的新闻稿——《靠魔水快速进击？》，文中猜测，中国运动员在这次奥运会上创造的好成绩，很有可能是喝了一种具有神奇功效的新型运动饮料的缘故。这位记者甚至自作聪明地评论道：“这是一种新型的饮料，今后世界各国将努力分析这种‘妙药’的成分，并很可能在运动饮料方面引起一场革命……”

想不到的是，这篇没经过核实，甚至有些不负责任的新闻稿，竟然成了健力宝最好的广告。很快，一位随团采访的《羊城晚报》记者就看到了这篇新闻，他将之改写成《“中国魔水”风靡洛杉矶》，这篇文章迅速被国内各大媒体转载，一时之间，健力宝无人不知。

有趣的是，在这篇新闻稿发布之前，李经纬一直在三水县酒厂的办公室里坐立不安，心神不宁，自从健力宝饮料随团出征之后，流言便没有停止过，先是说运动员嫌健力宝难喝，后来又变成健力宝导致运动员中毒，200箱饮料都被扔进了海里。这些流言传来传去，最后，连一直支持李经纬的三水县委书记都坐不住了，跑过来悄悄问他到底有没有这些事。憋了一肚子火又无处发泄的李经纬愤愤地说：“出了问题，我辞职，摆酒席，谢罪！”

无论怎样，李经纬终究是交上了好运。在剩下的4个月里，健力宝的销售额就达到了345万元，第二年急速上升为1650万元，到第三年，这个数字已经增长到1.3亿。当我们这本书中绝大多数的下海者还在为第一桶金发愁，甚至为生存苦苦打拼的时候，李经纬就已经成为了一家亿元规模企业的掌门人。更令他得意不已的是，在此后的任何一年里，他都不必为健力宝的销路发愁，最紧俏的时候，甚至要由他来亲自批条决定卖给谁，一张一车皮健力宝的批条，可以卖出两万元的价钱。

事实上，李经纬的好运气绝不是意外，在很大程度上，他有意无意地切准了中国人的脉门。

就当时而言，中国正处在邓小平南巡之后的热烈气氛中，改革热情变得前所未有的高涨，一种大干一场的激情在亿万民众心中回荡不已，由于对未来希望无限，前景看上去又是那样的美好，使得中国人开始产生出一种浓厚的民族自豪感与上进心，通过自己的双手实现四化、追求富裕生活，让中国屹立于世界之林的多重梦想恰好叠合在一起，在这个时候，中国奥运代表团在洛杉矶所取得的好成绩，无疑最大程度地让人们的迫切心情得到了满足，自然，为中国女排乃至代表团带来好成绩的健力宝饮料，也就成为了当仁不让的民族第一品牌。

在广东的另外一块土地上，顺德容桂镇的工交办副主任潘宁，也在这一年脱掉了官服，开始了自己的创业历程。

根据他的判断，随着老百姓生活水平的逐步提高，在未来的几年里，电冰箱将会成为人们最热衷拥有的电器之一，于是在向镇政府申请了9万元费用，又向北京雪花电冰箱厂请来一位工程师后，珠江电冰箱厂就此成立起来。在当时，条件十分简陋，潘宁和几名技术人员一起，以零件代模具，用汽水瓶当实验品，居然硬是靠手锤、手锉和万能表等简单工具仪器，打造出了中国第一台双门电冰箱。

在成功的那一天，恰好大雨滂沱，潘宁独自一人冲入雨幕，嚎啕大哭。日后，这家最初只有几个人的小工厂，只用了短短几年时间，就成长为中国家电产业里最具备现代企业气质，资产规模最大的公司。

在即将进入深秋的时候，那个从年初就被热传的消息终于变成了现实，在1984年10月20日，中南海的领导人们批准了一个文件，这就是《关于经济体制改革的决定》。在这个决定中，国家的决策层将改革重新定性为“迫切需要”，这是前所未有的事情，对于那些时时心惊胆寒的人来说，从“勇于尝试”到“迫切需要”，这种性质上的变化无疑给他们吃下了一颗定心丸。对于那些还没有踏入商海、没有顺势而动的人来说，文件中“允许和鼓励一部分地区、一部分企业和一部分人依靠勤奋劳动先富起来”的说法，无疑他们心动不已。

从后来的事实来看，文件里面许多话，都不过是再简单不过的道理，但在当时而言，它却真的能触动许多人的心弦，在一扫过去几年中阴霾的同时，把无数普通人被压抑多年的本能激发了出来。

在邓小平南巡和《体改决定》的双重鼓舞下，1984年的秋天似乎变得格外阳光明媚，同1976、1978这样具有里程碑意义的年份一样，新时代的气息在全国弥漫开来，几乎绝大多数的报纸、杂志和领导们，都开始说着热情洋溢、高瞻远瞩的调调，这种景象的象征意义自然要比实际价值大的多，但无论如何，人们都不用再像过去两年一样偷偷摸摸地谈论改革与致富的话题，面对新生活的召唤，人们开始纷纷以自己的方式，去实现从前那些只能偷着憧憬一下的梦想。

这一年的中关村，早已被创业的热潮鼓动得沸反盈天，对于那些骨子里带着反叛色彩，或是在单位不如意的科技人员来说，像陈春先那样做一个勇敢的“弄潮儿”，到商品经济的大海中学游泳，无疑是他们摆脱庸碌生活的最好选择。于是，从邓小平南巡归来之后，就有越来越多的人离开单位，选择到中关村来一试身手。

在这批人里，最著名也最成功的，莫过于中科院计算所的技术工程师柳传志，自从78年以来，这个对政治局势很是敏感的中年人，就开始为自己的未来谋划新的道路，现在，他终于等来了一个机会。

这个机会来自于柳传志的单位中科院计算所，那是当时中国最权威的计算机研究专业机构，不过，它似乎也只能在国内充当权威。从70年代中期开始，计

算所就开始了研制大型计算机的“757 工程”，八年之后工程完成了，造出来的计算机运算速度却只和美国六十年代末的水平相仿。于是，来自军方的研究经费被停止了，这种装满整个房间的大型机也不可能拿到市场上去销售，计算所一下子被晾在台上，捧着得来的“重大科技成果一等奖”，一时间尴尬无比。

为了把计算所从泥坑里拉出来，计算所的领导曾茂朝带头创办了信通计算机公司，并打算由另外一位所领导王树和发起，筹建另一家公司。这个时候，自信、开放、充满阳光和目光四射的柳传志，就被王树和注意到，力邀加入到新公司的筹建中来。

这个邀请让一直郁郁不得志的柳传志很是兴奋，他终于有一个平台来展示自己的管理才干，以及埋藏了很久的创业抱负。在他的热情邀请下，11 个来自科学院计算所的同事成为了新公司的第一批职工，这一年柳传志已经四十岁了，和他一样，所有创业者们都不再年轻，就像当年那部流行电影“人到中年”一样。然而值得赞叹的是，这些人竟然都有着高涨的热情。一个有趣的细节就很能说明这个问题：一个名叫庞大伟的计算所职工，在上班途中路过新公司的办公室时，看到里面忙里忙外，笑语一片，便跑进来帮忙，忙完了坐下来听他们说些什么，结果大家都以为他是其他人请来的，所以谁也没有拒绝，最后，庞大伟就成了公司创始的第十一位元老。

另外一个有趣的细节，是关于柳传志本人的。在批准公司成立之后，时任中科院副院长的周光召找柳传志谈话，柳在那天信誓旦旦地说：“将来我们要成为一家年产值 200 万元的大公司。”

柳传志的雄心壮志固然令人击节赞赏，但对于这十一位工程师和科技干部来说，现实却有些凄凉，他们只有所里许诺的 20 万元开办费，以及可以免费使用的传达室小平房。创业元老贾绪福后来回忆说：“它的位置就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，朝南有个门，北墙有个窗户。没有沙发，没有老板椅，没有写字台，当然也没有电脑。外屋有两个长条凳，沿墙一字排开。里屋有两张三屉桌。桌子板凳都不用花钱买，是人家不要的破东西，我们把它修理好，弄干净，搬进来。”

就这样，柳传志带着他的创业伙伴们，从宽敞明亮的科学院大楼里搬了出来，走进了那间小平房。谁也不会想到的是，这间只有 20 多平米的小传达室，竟会

成为一家伟大企业的发祥地，以至于常常有人将它与惠普那个著名的斯坦福车库相提并论，而在十多年之后，联想的元老们一致认为，小平房就像中国共产党的南湖、红军的井冈山、革命青年的延安一样，都有着几分革命圣地的意味。

值得一提的是，大名鼎鼎的“联想”，此时还子虚乌有，直到几年之后才会诞生，而为了给公司取一个好名字，柳传志和他的创业伙伴们颇费了一番心思，在一次长会过后，一群人抽光了半条“八达岭”香烟，共同给公司取了一个有点拗口的名字：中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。

在第二年元旦过后，公司任命了7个人为经理和主任。然后在2月16日第一次打出了一份路牌广告，没有任何色彩斑斓的图片，只有16个字的广告主题词：“技术先进，质量可靠，价格合理，信守合同。”很显然，这些来自办公室和实验室的知识分子们，还延续着过去的木讷与淳朴，没学会在商海中应当掌握的机变与矫饰。

尽管此时的柳传志，还在学习着成为一名合格的企业家；尽管公司还找不准未来的发展方向。但老实说，比起这一年里的其他下海者，柳传志的背景还是要丰厚得多。尽管公司的宗旨是脱离科学院的体系另辟蹊径，但是一直到很久以后，公司最重要的资源都还在计算所的传统体制下。在当时，公司的员工可以在科学院内继续享受工资与福利待遇，出去贷款还可以打着科学院的金字招牌，公司甚至可以无偿使用计算所的科研成果（这一点最终成为了联想起家的关键），可以使用科学院的办公室、电话以及其他所有资源。一年之后，科学院甚至将20万美元的“外汇额度”批给柳传志使用，惹得许多人羡慕不已。

毫无疑问的是，这种“一脚门里，一脚门外”的方式实在是便宜占尽，在财务、人事和经营上自己说了算，却又充分享受了国有资源。以至于在很长一段时间内，柳传志都不同意割断这种与上级单位的血缘关系。只有当公司后来逐渐壮大之后，独立的问题才被提上正式日程。

柳传志的公司就这样草草开业了，那是一个没有任何鲜花与仪式，连一块招牌都没有的日子，在许多年之后，当联想跻身世界三大计算机制造企业，人们想要整理档案、创作公司史的时候，才发现，大家甚至都忘记了成立究竟是在哪一天。然而这些先驱者的努力与坚持，却开辟了中国的个人计算机时代。

事实上，在当时的中关村，像柳传志他们这样的小公司、小服务部早已不新

鲜了，自从四年前陈春先带着 7 个科技人员下海创业以来，这里挂牌开业的鞭炮声就一直没有断过。海华、海通、北方、时代、信通、科理、中生、京海、科海、四通这一长串名字，正是那段岁月的最好证明。在日后的岁月中，这些企业和他们的创办者们命运不一，一些人名声鹊起，另一些人则折戟沉沙。然而值得注意的是，在从 1980 年开始的四年时间里，这些在中关村陆续出现的技术小公司，几乎都是由知识分子和科研人员下海创办的。

老实说，他们中的一些人并不具备企业家的素质，既不是技术上的巨擘，也没有任何资产可以拿来使用，如同陈春先在后来感慨的那样：“思想活跃也罢，能悟出潜在的增值地方也罢，都不等于能够办好公司，相反，办好公司的企业家大都是搞销售、搞金融，有很强管理能力的人，而不是真正的科学家。”在一个计划经济社会向商业社会转型的节点上，这些木讷的知识分子们，甚至不懂得牺牲道德上的优越感，用来换取物质与利益的丰饶。

于是，在日后的发展中，他们之中的大多数，并没有能够像柳传志那样，最终创造一个基业长青的神话，甚至于“中关村之父”陈春先本人的公司也始终萎靡不振。然而，在无形之中，这些知识分子们的实践，却引起了上层的关注，在相关领导做出了批示之后，海淀区放宽了中关村公司注册的条件，日后，更多有志有胆的知识分子纷纷加入到这股创业大潮中来，为后来科技企业群的出现打下了基础。

和许多企业家一样，台州李书福的企业经营史，也正是从这一年开始的。

在做了几年“提炼金银”的生意之后，李书福攒了一笔不小的钱，但是却一直不满意，在他看来，这种生意虽然赚钱，却“一点就透”，而且也无法做大。于是，这个农村长大的少年便怀着一颗致富的心，到处寻找可行的项目。

一日，李书福闲逛到当地一家小皮鞋厂，发现那里的四个工人不做皮鞋，却都在做一种形状奇特的铁片，过去一问才知道，那是电冰箱所需的一种配件，工人还告诉他，这种元件销路好，来钱快。就这样，李书福终于打定了主意，把手里的钱都拿了出来，和家里几个兄弟一起开起了冰箱配件厂。

在当时，电冰箱行业还处在上升区间，这种供不应求的状况，在很大程度上带动了制冷元件产业的发展，李书福的冰箱配件厂第一批产品一拿到冰箱厂，立刻就被厂方直接用现金收购。这让李书福大感兴奋。很快，他的配件厂就迎来了

更多的生产订单。

据一位一直跟随李书福的老员工讲，当时厂子的效益非常之好，光靠为国内几家大型电冰箱厂代工零件，一年的营业额就能达到四五千万，不过李书福却并不满意，因为他观察到，这个行业最大的利润在整机销售上，配件厂的生意做得再大，只不过是为人打下手，因此他毅然决定准备生产自己的电冰箱。

电冰箱最关键的部件是压缩机与蒸发器，李书福的工厂还不具备此类技术。在当时，电冰箱还是国家统销商品，民营企业不可能获得有关部门批准生产，自然也就无法光明正大地获得技术。于是李书福跑到上海，高薪挖来一位专家，又找来自己在化工厂当工程师的朋友，捣鼓了一段时间之后，居然生产出了自己的蒸发器，又通过地下渠道成批购进压缩机。就这样，在 1986 年，李书福把配件厂正式升格为台州黄岩县北极花电冰箱厂，然后在几年的时间里发展壮大，成为台州地区首屈一指的电冰箱生产企业。

就 1984 年而言，当时家电业在国内成为了最火爆也最有前景的行业，随着民众收入的逐步提高，家庭消费开始一步步复苏，电视机、电冰箱成为了最紧俏也最需要的家用电器，当时，一台冰箱的价格是 800 多元，相当于一个普通职工两年的工资，但人们即便节衣缩食也愿意买上一台，正是这种热切的市场需求，才让日后今年内的电冰箱行业迅速膨胀起来。

在当时的浙江地区，由于民营经济发展得最快，那些早早地积累起原始资本的商人们，齐刷刷地把目光集中在了这一领域。这些人如同李书福一样，通过各种渠道从国外进口最难生产的压缩机，然后雇佣一些工人组装成整机，拿到市面销售。这种装配型生产技术含量不高，只需要一定的资源和资金既可。因此在短短几年的时间里，浙江地区的此类工厂已经达到鳞次栉比的程度。在浙江省省会杭州市，竟然成立了 66 家这一类组装工厂，它们有的是纯粹的私人企业，有的则是街道创办的集体企业，还有一些则是国企的“第三产业”或是干脆由国企转产而来，其中规模大者，甚至已经达到了年产 10 万台的规模，要比一些国营大厂都庞大。

9 月 28 日，中国第一家自选商场在北京开业，它位于西城区三里河地区，之所以选在那里，是因为那里集中了多个国家部委，负责筹建的副食公司认为那里“居民层次较高，素质较好，能消费得起。”它主要经营副食品和烟酒日杂，

价钱则要比其他地方贵得多。尽管如此，它还是吸引了大批顾客慕名前来，每天可实现 15 万元营业额。

之所以会有如此结果，很大程度上是人们开始追求更高层次的服务。在过去的计划经济年代里，商场的三尺柜台将顾客和商品、售货员分隔开来，顾客只能隔着柜台观看商品，想要挑选、查看几乎是奢望，更要随时看售货员的脸色。而自选商场的模式，恰好解决了这一问题，顾客可以在商品区任意穿行，琳琅满目的商品近在咫尺，可以随心所欲地自由挑选，如果改变主意，可以把商品放回原处而不用被售货员抱怨。

京华自选商场的火爆，看似是一件不太大的新鲜事，却暗含着一种民众思维的变迁，它似乎预示着某一种开始，某一种新观念的出现，某一个新时代的到来。在此后的许多年里，人们越来越感觉到，随着改革开放的进行，财富可以用来换取越来越多的东西，而只要有这种商品关系存在，那么就必须遵循全新的商业规则，恶劣的服务是当然不被允许的。

在《人民日报》上，曾经登载过一篇名为《兰考大爷买表记》的报道，这本文是一篇反映豫东农民生活的文章，然而配合我们上面的思路，却可以品读出完全不同的意味。

故事说的是，有一位老汉在县城百货商店的门口转了又转，引起了营业员的注意，这位老汉进屋后看了半天，张口就要最好的进口手表，营业员看他穿的不整齐，就告诉他那表很贵，老汉却让他只管拿最好的。

营业员没办法，只好拿给老汉一块，老汉看了一眼，又让营业员去拿另外一块，营业员告诉他‘这块没毛病’。老汉却告诉她自己要买两块。说完了便从怀里掏出一大叠十元钞票，大声地向营业员宣布：“同志，过去俺是穷要饭的，人家看不起。现在党中央让咱富裕起来，你怎么还对俺斜眼瞧呢？”

这显然是一篇艺术加工痕迹很重的报道，它与时政紧紧相扣，又带着很强的歌颂意味。但是，它确实确实地反映出一个问题，经过几年的改革之后，人们已经开始从政治生活的束缚中解脱出来，开始将财富、物质享受这些更实际的东西作为生活中的主旋律。“当干部，读大学”这样的目标，逐渐被“当老板，赚外快”替代，这既来自于人们对贫瘠生活的厌倦、对政治生活的麻木，也来自于对财富的渴望。

不过，在 1984 年前后，商业服务还远远不能达到令人满意的水平，有一些国营服务业的从业者，甚至还对那些西方现代化的经营管理抱有偏见，一概斥之为资本主义，拒绝接纳。这种情形几乎贯穿于整个八十年代，两年之后的《人民日报》上还曾经报道：一位华侨在北京某高级饭店等了四十分钟吃不上饭时，曾对服务台的负责人说：“你们的管理，不可以像建国饭店那样改进一下吗？”得到的回答却是：“我们办的是社会主义企业，不能像建国饭店那样唯利是图。”

这种现象在当年非常普遍，事实上，因为商业服务的低质量，许多在今天看上去很平常的服务措施，在当时竟会被当成革新甚至发明来看待。而我们稍后就会看到，大凡那些能够做出改变的从业者，莫不获益于这样简单的改变。

在民众思想意识的变化中，官方舆论的推波助澜，起到了不小的作用。在报纸和杂志上，随处可见号召消费的文章，在过去的几十年里，被提倡的只有“勤俭节约”。有趣的是，几家中共系统的报纸还专门撰文批评“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”的观点，当时的副总理田纪云也对此表态：“如果每个人都是一件衣服穿九年，我们还怎么发展纺织工业呢？”

在中国，作为无数知名企业起点的 1984 年，无疑是一个社会商业化的最好诠释，当然，变化还不仅仅限于这些，它甚至是实实在在看得见、摸得着的。人们开始一面反思甚至嫌恶过去的政治化生活，一面为自己设计更符合潮流的人生，如何改善自己的生活状况，如何尽快发财致富，享受更有品质的生活，成为了人们最主要的追求。香港武侠小说作家金庸和台湾女作家三毛的作品，成为了男女青年的必备读物，许多女孩甚至刻意模仿三毛“肩披长发，毛衣松垮”的打扮，因为那样“很有个性”。人们除了热衷于购买家用电器之外，还重新将精心保存的金银首饰拿出来佩戴。

在 1984 年，中国这个面积广大而又人声嘈杂的国家，终于展现出了更快的变化节奏。到这一年年底，52789 个农村人民公社全部解体，联产承包责任制被全面铺开，让人担忧的减产现实不仅没有发生，粮食产量却从未有过地猛增了 20%，“卖粮难”的情况第一次在这个国家出现，“打白条”这种行为也因此而生。

在商业领域里，两位国有企业的改革者成为了全民学习的偶像，他们分别是河北省马胜利与浙江省的步鑫生，他们同样对企业的管理进行了大手笔的投入，尽管这些大胆的行为，最终并没能能够拯救他们因为产销脱节而濒危的企业，但却

像是一阵清风，吹拂过沉痾遍体的陈旧机制。也正因为如此，两本以他们为原型的小小说，《沉重的翅膀》和《燕赵悲歌》在这一年风靡一时，人们在膜拜偶像的同时，也从书中汲取到魄力和勇气。

尽管下海经商、创办企业已经成为了一种很有胆略和可资炫耀的事情，尽管人们已经开始热爱彩色电视机与外汇券，尽管万元户的名声在国内越来越响亮，但是 1984 年仍然是一个属于精神领域的年份，人们仍然不肯放弃对政治领域的热情，以及一些在今天看起来有些滑稽的民族自豪感。

在洛杉矶奥运会结束两个月后，中国迎来了它三十五周年国庆庆典，50 万人参加了这次热烈的游行，北京大学的学生们，别出心裁地将一张写着“小平您好”的床单加进了游行队伍。一个月后，中国第一支南极科学考察队起航远征南极大陆。这个消息自然又让老百姓再一次欢欣鼓舞。

1984 年就这样在人们的欢快心态中匆忙走过，人们在送走它的同时，也在期盼着第二年春天的来临，那时，天地将变得更加广阔，人们才更有激情也更有空间实现自己的梦想，打造全新的生活。

在这一年的春节晚会上，香港歌手张明敏以一首《我的中国心》红遍大江南北，他也是第一个在春节晚会上亮相的港台演员。在晚会唱完《难忘今宵》，演员们集体跨出演播室的时候，发现北京市的天空火红一片，全城一下子响起了雷鸣般的鞭炮声。

商业史拓展：赌徒李书福

将李书福称为一个“赌徒”，似乎不为过。自从他出外“讨生活”以来，李书福的大胆和莽撞无出其右，而他本人似乎也对此并不否认。有记者和他谈到这一点的时候，他笑着给记者讲小时候的事情：“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，他赢的钱明显就比我少，但是我这种玩法，可能最后一次全没有了，一份都不剩。”

李书福对自己的评论，是相当准确而实在的，和善打诨语的冯仑、善讲语录的牟其中不同，这个人老实的程度似乎不像是一个商人。他长相憨厚，塌鼻细眼，看上去实在是太像是刚刚放下锄把的农民。有一年，他参加一个电视台直播的颁奖

晚会，轮到他上台领奖的时候，他走路的动作明显放慢，很有点八字方步的意味。好奇的主持人便问他为何如此，李书福一脸茫然地回答说：“是他们（导演）让我走慢一点的。”此言一出，哄堂大笑。然而在笑声中却少有人知道，这个木讷憨厚的老实人，从下海第一天开始，展现出来的便是不顾一切、杀气冲天以及肆无忌惮的豪赌性情。

在拍照片赚了钱后，李书福把赚来的钱都投进了照相馆；赚了一些钱后，他又开始干起了提炼金银的买卖；又赚了一些钱后，他又倾其所有地开起了冰箱配件厂；再在一无技术、二无专家、三无许可证的条件下，硬是把配件厂升级成了冰箱厂，几次把赚来的钱“全放下”的结果，是他在 88 年就成为了当地有名的千万富翁。

李书福的著名的失败，发生在 1992 年前后的海南，当时那里炒房成风，李书福看到这种机会心痒难耐，便携巨资杀入海南楼市，却不想恰好只抓住了尾巴，崩盘之后自然血本无归。他本人一直拒绝吐露在海南亏了多少钱，只是语焉不详地对来访的记者说：“差一点连人都回不来了。”

帮助李书福赚到亿元级别的豪赌，发生在 1993 年。当时，他去一家大型国有摩托车企业参观考察，看见摩托车产销两旺的好势头，就向该企业的总经理提出，要为人家生产车轮钢圈。这位老总笑了，“这种高技术含量的配件，岂是你们民营厂能完成的，该做什么还做什么去！”

憋了一肚子火的李书福回到台州，思前想后，竟然提出自己要制造整车。周围立即一片反对，连一向支持他的几个亲兄弟都笑他不自量力：“车祸死了人，有你好看的。搞不好‘千年砍柴一夜烧’。”

李书福的豪赌性情再一次展示出来，他没有技术，就选择去国有厂家挖人，没有图纸，就直接拆整车照葫芦画瓢。最要紧的是没有生产许可证，在“跑部进京”的努力失败后，他竟然直接找到临海当地一家濒临倒闭的邮政摩托车厂，然后用上千万元的价格买下一张“许可证”，硬是靠仿照、合作、联营等方式，造出了中国第一辆踏板式摩托车，仅此一项，便让李书福把“放下去”的钱又赚了回来，而且是数倍于前的回报。1999 年，吉利摩托车产销达到 43 万辆，实现产值 15 亿元。

吉利的成功，让李书福一下子成为了真正意义上的企业家。然而，他却并没

有选择见好就收，他一生中最著名、手笔也最大的一次豪赌，发生在 1997 年的夏天。当时正值亚洲金融风暴过后，中央政府启动内需市场，汽车成为了社会上最新的消费热点。于是，李书福悍然决定，进军家用汽车制造业。

自然，他的这一决定又遭到了所有人的反对。据说，当时他只拥有 1 亿元的可投入资金，大着胆子向外界宣布“投入了 5 亿元。”然而即便是吹牛吹出来的数字，也遭到了人们的广泛质疑。当时，同在浙江的鲁冠球也想有自己的造车梦想，却一直只能在配件领域打转。当听说李书福以一个摩托车厂的实力竟然要造汽车时，鲁冠球大吃一惊，然后说：“造车一定要政府许可支持，二要上百亿元的资金，我们万向还没有准备好。”

完全没有经验的李书福更没有准备好，不过，他却觉得造汽车并不是一件困难的事情。在一次和记者的交谈中，他用一种很洒脱的语调说：“汽车不就是摩托车再加两个轮子吗？”于是，他跑到省里相关部门要求生产汽车，被问到的官员自然给出否定的答案。李书福又问：“如果不让搞汽车，那么让不让搞汽车实验？”这位官员想了很久才答道：“汽车实验还是可以的嘛。”

就这样，李书福在没有许可证的情况下，又一次倾囊豪赌，他从台州临海市政府手中批地 850 亩，打着造摩托车的幌子，建起了“吉利豪情汽车工业园区”。其豪赌性情，光从这个名字上便可见一斑。他的哥哥评价他：“完全是在赌命”。因为如果拿不到最关键的生产许可证，那么即使汽车造出来，也没法上市销售，所有的投资都将会付之东流，甚至还要背负上亿元的银行债务。

幸运的是，李书福再一次赌赢了，让人难以置信的是，他的汽车生产许可证，竟然来自于四川德阳的一家监狱，这家监狱下属有一家汽车厂，李书福注资 1400 万元取得了 70% 的股权，然后又仿照美国波音公司，取了一个完全类似的厂名：四川波音汽车制造有限公司。

1998 年 8 月 8 日，李书福造出的第一辆汽车“吉利豪情”正式下线，此车全盘仿照当时国内销售最好的低档轿车天津夏利，却要比夏利的价格低的多，在双方的竞价大战中，李书福甚至打出过 2.99 万元的超级价格。“吉利豪情”也成为当时中国最便宜的“电喷车”。其优越的性价比，在征服了市场的同时，也让李书福“扔下去”的钱得到了超额回报。

2000 年，李书福再度豪赌，在宁波斥资 7 亿多元，征地 1000 多亩，建立了

吉利美日工业园。形成了双工业基地的雏形。随后，他又在路桥、上海、兰州、济南、湘潭等地先后投资，建起 6 个整车制造基地。每一次的投入，都让身边人觉得这个人疯了，马上就要完蛋了，李书福“汽车疯子”的外号，也正是在这期间被传开的。然而事实证明，他一次又一次地赌赢了。你可以将其视为好运气，也可以将其看成是眼光卓然。无论如何，李书福的另类成功却是无可否认的。

2009 年年底，李书福再度出手，这一次，他“放下去”的钱有 18 亿，把宝押在了瑞典汽车企业沃尔沃公司身上，和每一次的豪赌一样，李书福依然不被看好，“放下去”的钱究竟是会亏得精光，还是捞回一网更大的鱼，一切都还拭目以待。

1985：跟着感觉走

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

6 月份的一天，67 岁的福建省省委书记项南，正在省委大院中困坐愁城，从 6 月 16 日开始，他就身不由己地卷入到了一场风暴当中。

在过去主政福建的四年里，项南一直有着相当好的口碑与官声。他领导下的福建，在这四年大行改革，在给一批冤假错案平反的同时狠抓经济，先是将“包产到户”责任田彻底推广，还力主扩大厦门特区范围，引进外资技术、今日的厦门国际机场，正是由他拍板向科威特借来低息贷款建成的。为了支持乡镇企业的发展，他甚至公开宣称：“要把乡镇企业看得比亲儿子还要亲！”在这四年里，福建成为了中国经济迅猛增长的一个标志，以至于许多人都不得不承认，在项南任职期间，是中华人民共和国成立以来福建省发展最好的时期之一。

和大多数官员不同的是，这位出身革命世家的项书记并不严肃刻板，相反，他是一个学识超群，见解不凡、谈吐风趣同时又雷厉风行的人。因为这种魅力，项南折服了许多人，在生前就被尊称为“项公”。一个来福建参观采访的美国记者团，在听完了项南一次精妙绝伦的演讲后，不无钦佩地说：“如果您是美国公民，我们一定选你当总统。”

很显然，在当时党内改革派和外国观察家们看来，项南的确是暮气沉沉的官僚队伍中不多见的奇葩，以至于美国的政治评论报纸《基督教科学箴言报》发文评论说：“中国福建出了一个清新的官员”。

项南的霹雳行事与改革意识，无疑给萎靡了多年的福建带来了活力，从到任那一天起，他就坚定地发展福建当地的私营经济，对此他曾经这样说：“福建 2500 万人究竟怎么才能很快富起来？农业，工业都不能很快见效，那么出路何在呢？出路就在发展社队企业上，大搞多种经营。社队企业是我们希望之所在。”而当中央政府进行宏观调控，对私营企业进行整治清理的时候，项南又多次在各种场合表态：“社队企业究竟是上还是下？我说是上，要坚决地上，勇敢地上，要排除一切阻力往前冲！”

对于福建来说，项南的开明无疑是莫大的幸事，但是这种开明在搞活了福建当地经济的同时，也给一些灰色甚至违法的经营行为留下了生存的空间，着眼全局的项南不大清楚的是，就在他亲手扶植、集中了福建大半民营制药企业的陈埭镇里，竟然会成为制造假药的源头。

这场风暴是由一篇报道引起的，在这一年的 6 月 16 日，人民日报发表了一篇新闻报道《触目惊心的福建晋江假药案》，报道中称：福建晋江地区假药工厂生产 100 多种假药，总数 10 万多箱，销售额 3500 多万元，参与制售假药者 1000 多人，此外还伪造了卫生行政部门的药品审批文号 105 个，除此之外，当地私自印刷税务发票，私自制刻公章、许可证、执照等行为异常泛滥。

从 1980 年开始，这里在改革开放的影响下，出现了一些由当地农民创办的食品工厂，在经营了一段时间之后，便慢慢转向了利润更大的药品领域，这些工厂主找到各地的医药公司，开始的时候以馈赠电子表、自动伞等物品来敲开大门，后来则发展到现金行贿，目的是打入“公费医疗”这个特殊的渠道，享受唾手可得的丰厚收益。

根据新华社记者后来的报道：“它们用低劣的银耳加上白糖，制成‘降压冲剂’、‘理肺冲剂’、‘益肝灵冲剂’等假药，假药厂大部分是农民集资合办的，它们没有制药技术人员，没有质量监测机构，也没有任何现代意义上的制药设备，使用的全部是简陋的炉灶、铁锅、竹器等原始工具，厂房则多为农村的旧民居，苍蝇乱飞，垃圾成堆，包装桌上积满灰尘。这类药厂是怎么取得合法地位的呢？

手续倒是很简单，只要到村、镇挂个户头，村镇抽取产品销售额的 1%~2%，就可以得到银行账号和公章了。”

所有人都清楚制假贩假的不道德，充当执法者角色的政府就更是清楚这一点，但是架不住制药工业利润丰厚，像这样的“假药工业”则更是一本万利，于是为了发展地方经济，当地各级政府都采取了听之任之的态度，早在 1983 年的时候，假药案就曾被披露出来，而福建省卫生行政部门却只发了一纸公文了事，这样的态度无疑更加纵容了制假者。于是，到这一年为止，晋江陈埭镇的 45 家制药企业中的大部分均开始大肆制假，为了能够获得一个堂皇的身份，晋江人甚至还远赴外地，找到那些濒临破产的国有药厂合作，以联营的方式获得药品批号，疯狂生产伪劣药品。

在《人民日报》发布了这则消息之后，事态才真正被激化。中纪委甚至专门为此发布公开信。难能可贵的是，项南面对沉重压力仍能指挥若定，嘱咐晋江地委书记“沉住气，大胆领导”，以免地方经济蒙受更大损失。出人意料的是，这样的态度却被当时的保守派认定为“态度不好”、“对抗上级”、在当时全国媒体铺天盖地的报道下，这一事件已经被渲染变形。后来的事实证明，尽管刊发在第一媒体上，但这篇报道却并非完全符实，所谓的“晋江假药”，并非涵盖了晋江所有地区，仅仅是当地陈埭镇涵口村的数家企业。而项南却因此背上了“治闽不严”的罪名，不得不黯然离任。

客观地说，1985 年的中国经济，仍然在很大程度上受意识形态的左右，那种保守的思维甚至在许多时候还有所回流，因此在面对新环境、新事物、新制度、新思维、新策略的时候，总是习惯于用包含政治的眼光分析问题，并且习惯于用行政手段来解决问题。这使得政府的一些决策和声音有时是那樣的粗暴和可笑。

在这一年的 1 月，在中央改革派力量的力主之下，大亚湾核电站的营运合同终于签订。确定向法国引进核设备，向英国引进常规设备，并由两国的银行向中国贷款 40 亿美元的方案。在早些时候，这个“向外国人借钱”的方案一度被斥之为“卖国”，因为 40 亿美元的贷款额，几乎相当于总投资金额的 90%。

大亚湾核电站的例子，其实只是 1985 年里中央政策的一个缩影，尽管改革已经进行到了第七个年头，但在真正能够左右这个国家命运的决策层当中，保守的声音仍然时常占据上风，于是像项南那样的一省封疆大吏，便往往会在一些经

济事件爆发的时候，成为保守派攻讦的对象。

这一年的年初，河南洛阳市的 407 厂新买了两辆汽车。这让工程师王铭利很感兴趣。

两年前，他结束了援藏工作，被安排到这家只有编号没有名称的兵工厂里，担任工程师的职务，由于拿不到产品订单，407 厂的生产线只能开动一部分，王铭利整天闲得无聊，就到处找人聊天。现在厂子里居然买来了新车，他自然兴致勃勃地跑去看热闹。

直到很久之后，王铭利还清楚的记得，那两辆车一辆是丰田“子弹头”，另外一辆则是 3 升的皇冠，两辆车总计花了 10 万不到。后来他回忆说，尽管走南闯北，却还没有见过那么高级的轿车，让他最想不到的是——“这车里居然还装了空调”。唯一想不明白的事情是，在当时，想要弄一张进口汽车批文是非常难的，即便是 407 厂这样有一定行政级别的军工企业，也不是一件容易的事情。

于是，他向趾高气昂的采购员讨好地问道：“这么高级的车是从哪里搞来的？”很快，他得到了一个简短的回答——海南。

在一年之前，隶属于广东省的海南成为了开放特区，这要得益于邓小平在 1984 年南巡后所做出的决定，然而，尽管已经“对外开放”，但贫穷而落后的海南却实在不具备招商引资的条件。在 1984 年，海南岛的财政收入只有 2.85 亿人民币，用当时行政区党委书记、公署主任雷宇的话说，“这些钱连开工资都不够，连征兵写标语买宣传纸的钱都没有。”财政紧张到这种情形，自然也就没钱来修公路、没钱通电通水、通邮政、通电话，投资环境一穷二白，自然也就没法吸引投资商。

一心想让海南发展起来的雷宇苦思冥想，终于被他翻出一份文件，那是拿出多少财政拨款的中央在去年 4 月份，给予海南的政策补偿。在这份名为《加快海南岛开发建设问题讨论纪要》的 11 号文件中，有这样的字样：“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；可以使用地方外汇留成，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）。”尽管这些进出口物资和商品只能在海南境内使用和销售，不允许向区外转销，但雷宇还是感到狂喜不止，只要有政策，就不愁找不到赚钱的门路。

雷宇的狂喜并不是没有道理的。在当时的深圳、蛇口特区里，靠进口国家控

制商品来赚钱的公司，早已经不是什么特例了，比如在上一年里成立了“现代科教仪器展销中心”的王石，在这一年里就靠着进口批量设备大发其财，而一些贸易公司甚至还租用空军运输机来形成速度优势。那么，在雷宇看来，只要能够尽快让海南发展起来，多多少少做一点不那么“循规蹈矩”的事情，也不算是太过分。

当时，雷宇在心里盘算过，既然要冒“违规违纪”的风险，那么就要选择那些能够尽快完成原始积累的项目，当时深圳等地的“倒爷”们最普遍的选择是家电和办公设备，而最赚钱、销路最好的则是进口汽车，相比之下，它的批文难度也是最大的，那些能弄来汽车批文的倒爷，无不被视为最有能力，有“背景”的人物，在商业圈里会得到格外的尊敬。不过，对于一个有享有特殊政策的政府来说，这种事情只要动动手指就可以了。

雷宇后来回忆说：“当时的打算是进口两万辆，每辆加价一万，赚上两个亿就行了。”有了这笔钱，海南就可以把生活设施和工业基础设施都建设起来，“后面的事情就好办得多了”。让他没想到的是，他能够选择是否把这道口子打开，却无法选择究竟它究竟有多宽。

从1984年6月份开始，海南便挤满了来自全国各地的商人、供销员、倒爷，他们来到偏远贫穷的土地上，为的只是一件东西——汽车批文。在当时，一张进口汽车的批文足可以买上万元，无疑最受人追捧，但是却必须由国务院直接审批，现在海南居然敞开发放，这种白白发财的好事，“连傻瓜也想得明白”，这也自然让整个海南都陷入到一种狂乱疯魔的气氛中。所有的企业、事业单位都在谈论汽车，同时再派出人到政府跑批文、要批文。据统计，行政区直属的94个单位里，竟然有88个卷入其中，里面甚至有幼儿园，因为“拿到了批文就等于拿到了钱，只要拿到外省一卖，就有100%甚至200%的利润”。

在这场全岛盛宴中，我们甚至还可以隐约发现军方与武警的身影，据说，当时的南海舰队专门动用军舰，以调防的名义，把汽车换上军用牌照装上船，运到福州、广州、湛江、北海等开放港口，卸船后把军牌拆掉，再赶回海南继续运下一批。很明显，像动用军舰这样的“大动作”，如果没有高层参与其中，是很难完成的。

于是，在海南党政军各界的努力下，1984年6月份一个月里，海南就进口

了 1.3 万辆汽车，而此前半年才进口了 2000 辆。这些进入海南的汽车如同潮水一样，由于数量实在太多，它们之中的绝大多数都找不到仓库，只能到处寻找空旷的地带，据说当时甚至连学生的广播体操都不得不中断，因为操场上也停满了汽车。

在民间甚至流传着这样一个故事：在 1984 年的一天，美国的一颗军事卫星发现中国情况异常，海南岛上突然变得白花花一片，于是拉近一看，竟然是汽车的金属反光，停得漫山遍野，足足有上万辆，这个结果让情报专家们很是费解，这样一个孤悬海外的小岛，要这么多汽车究竟有什么用处。而同样犯糊涂的还有日本人，根据非官方的数据显示，因为这一年里丰田经过各种途径“进入”到中国的轿车高达 10 万辆，远远超过了改革开放后历年总和。

雷宇最初“进口一万三”的计划，显然赶不上事情变化的速度，事后清查，在短短半年的时间里，海南就一共签发了 8.9 万辆汽车进口的批文，实际到货的也有 7.9 万辆。他后来回忆说，他做梦都没想到进了那么多汽车，因为“思想完全麻痹”了，而思想麻痹的原因则是“实在没有钱，穷得要死。”

到 9 月份，海南地区的汽车进口已经闻名天下，连远在北京的国务院都不得不派员调查，而尝到甜头的海南行政区却并没有如实汇报，声称所有的进口汽车，都是在岛内销售的，数量也远没有传闻那么多，并且会对已进口物资进行严格管理。然而到这一年年底，海南的疯魔景象已经无法再掩盖下去了。在 12 月份，雷宇被召到广州，省政府明令他停止再进口汽车。随后，中纪委、中央军委、最高人民法院、最高人民检察院、国家审计总署、海关总署、国务院特区办以及广东省委省政府联合组成调查组进驻海南。

在经过调查之后，1985 年 7 月 31 日，新华社播发通电《严肃处理海南岛大量进口和倒卖汽车等物资的严重违法乱纪》，称：

“中共海南区党委、海南区政府的一些主要领导干部在 1984 年 1 月 1 日至 1985 年 3 月 5 日的一年多时间里，采取炒卖外汇和滥借贷款等错误做法，先后批准进口 8.9 万多辆汽车，已经到货 7.9 万辆，还有电视机、录像机、摩托车等大量物资，并进行倒卖。这是我国实行对外开放以来的一个重大事件。海南行政区党委和某些负责人违背中央关于开发海南的方针，从局部利益出发，钻政策的空子，滥用中央给予的自主权，这一严重违法乱纪行为，冲击了国家计划，干扰

了市场秩序，破坏了外汇管理条例和信贷政策，败坏了党风和社会风气，不仅给国家造成了很大的损失，也给海南的开发建设增加了困难，延缓了海南岛开发建设的进程。”

通电里所说的“从局部利益出发”、“滥用自主权”的确不假，但“给国家造成损失、给海南开发建设增加困难”则未必准确。根据资料记载，当年，海南通过进口汽车，上交关税 19.6 亿，在禁止进口汽车之后，又上交了 58400 辆汽车给国务院，国家物资总局将其售出，净赚 20 亿元。雷宇后来透露说：“1985 年全国每人加一级工资，钱基本是从这里出的。”

坦白地说，在当时，一个地区为了发展经济，与制度发生冲撞是常有的事，各级政府都或多或少地打一些擦边球而中央之所以会高调处理海南的“汽车倒卖事件”，主要原因除了保守派的强烈要求，还要归结为雷宇的失控，当时来处理此案的最高检察院检察长杨易臣是雷宇的老上级，他偷偷地对雷宇说：“你太贪心，你想一口吃成个胖子，你进那么多汽车，你进个两三万辆不就没事了。”

在这份通电发布后不久，雷宇就被撤职，发配到广东一个农业县任副书记。然而在中国的商业史上，“海南汽车倒卖事件”却留下了很深的印记，在这一年里，中国的进口汽车数史无前例地激增，几乎相当于 1950 年到 1979 年汽车进口的总数，在此后长达十年的时间里，甚至在黑龙江和新疆，人们还能够看到一些挂着“粤字”牌照的皇冠或丰田汽车，它们十有八九都是那一次的产物。比这更令人寻味的是，尽管雷宇是第一个因为违纪而下台的省级高官，但进口甚至走私汽车的现象却一直未能停止，日后爆发的“赖昌星远华案”，便是这方面的最好例子。

在雷宇被撤职后不久，王铭利终于得到了一次享受皇冠轿车的机会，他借着出差公干，向领导申请批示用车，美美地享受了一把坐轿车的瘾。许多年之后，已经贵为麦科特集团董事长、“阅名车无数”的他，仍然对那次的享受难以忘怀：“皇冠绝对是那时候轿车里最高级的代表了。”

有了这一次的经历，王铭利开始思考一些全新的东西，他从十九岁开始当工人，念大学、援过藏、当过循规蹈矩的工程师，在目睹了改革开放带给身边有些人的变化后，他越来越觉得自己一直在顺应着时代潮流，现在“既然下海成为潮流，那么自己也就没有理由去拒绝”。果然，在三年之后，王铭利辞掉了军工厂

的工作，然后带着几万块钱的积蓄南下深圳，在那里开了一家贸易公司，“顺应潮流”地和许多下海者一样，用倒买倒卖的方式开始了自己的原始积累。

在这一年的5月12日，一名叫桑晋泉的记者在《解放日报》上发表了一篇文章，名字叫《乡镇工业看苏南，家庭工业看浙南——温州三十三万人从事家庭工业》，在这篇文章里，作者把温州家庭工业发展的特点概括为：“以生产小商品为主，靠农民供销员和农村集市购销搞活流通渠道，靠一大批能工巧匠和贸易能手开辟致富道路。此论可谓相当精准的概括，而在同一版上，《温州的启示》一文中写道：”地处浙南的温州广大乡镇，这几年走出了一条发展经济、治穷致富的新路子，它就是乡村家庭工业的蓬勃发展和各种专业市场的兴起。同乡镇工业发达的珠江三角洲地区相比，具有鲜明的不同特色，被一些经济学家称为‘温州模式’。

家庭工业与专业市场的如火如荼，从一个侧面反映出温州地区正在流通领域尝试着某些变革。事实上，温州的变革绝不只此，在服务业里，头脑灵活的温州人也比其他地区走得更快一些。

温州是出租车最早复兴的城市之一，在这一年里，一些到过北京、上海，见识过大世面的温州商人，开始动起了涉足出租车行业的主意，他们通过地下渠道，把一批菲亚特牌小汽车引入温州，开始进行出租营运。精明的温州人很快便发现，这种意大利产的小汽车个头小、容易掉头、又很省油，很适合在温州这个弄堂极多的城市跑出租。于是一时之间，温州的大街小巷上跑满了这种甲壳虫似的小汽车，这种汽车在成为温州的标志性名片的同时，也给温州许多人带来了不菲的收入，当时在温州流行这样的话，其主要情绪是对那些靠跑出租先富裕起来的人们的羡慕和憧憬，“最有钱的是华侨，其次就是四个轮子的”。这里所说的“四个轮子”，指的正是那些开出租车的个体户们。

很显然，在这样一个转型的时代，人们的价值观开始被重新塑造，在消费欲望增强的同时，也开始关注那些有关致富发财的途径。不过幸运的是，此时的人们，似乎还对勤劳致富保有朴素的幻想，那种全民性的心态失衡还没有出现，尽管对自己的生活和工作存在着不满情绪，但在那种时冷时热、民营经济还未能奔腾成势的年月里，民众对于发财致富的热情，也还仅限于打听致富的门道和机会而已。绝大多数的人们都还恪守本分，有着计划经济时代的木讷与淳朴。

在这一年里，中国的宏观经济再度变得火热，与上一次不同的是，这种热度更多地来自货币政策而非大规模基建，在 1984 年 10 月计划第二年信贷规模时，国务院公布以当年年底数字为下一年的借款基数。于是，各银行开始为了争夺信贷基数开始突击放款，这样做的结果是国家信贷基金开始暴增，人民银行只能以加印钞票来弥补不足。根据研究者在后来得到的结论，那一年总共多印了 80 亿元，而 1983 年的货币投放总量，也只有区区 90.66 亿元。

信贷放宽的一个结果是，许多乡镇企业甚至个人，都获得了过去根本不可能得到的贷款，这在一定程度上，使得许多私营企业被创建起来；而货币投放量的增加，加上几年以来，改善居民生活水平政策的持续实施，让民众购买能力开始复苏。当这两方面的效应叠加在一起，消费品和生产资料的双重短缺现象，就变得愈发严重起来。

国营企业受体制所限，争夺生产资料的主动性和能力都要比民营企业弱得多，现在当生产资料出现全面短缺的时候，国营企业就变得更加步履维艰，于是，国务院的智囊们聚集在一起，颇为“天才”地创造出一个“价格双轨制”的方案。在这一年年初，国家宣布取消对企业计划外自销产品价格的限制，宣告价格双轨制正式形成。

所谓的价格双轨制，指的是同一种生产资料，存在着两种完全不同的价格，一种是国家掌控的“计划内价格”，另外一种则是市场化的“计划外价格”后者的成本要远高于前者。之所以设定这样一个奇怪的价格体系，为的就是给国营企业在原材料采购上更具有竞争优势。与此同时，政府还宣布，将根据市场的需求量来不断调节计划内商品和计划外商品的销售比重。

在 3 月份，为了把价格双轨制执行到底，保护那些连年亏损、在与民营企业的竞争中奄奄一息的国营企业，国务院再次发布禁令：要求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，对于投机倒把者，要坚决制止严厉打击。

价格双轨制的出现，让许多民营企业一下子饱受困扰，他们开始买不到原料，在华西村，吴仁宝为此四处奔波，希望能用老关系“讨来”工厂亟需的原料，为了能多跑几个地方，他甚至不去饭店，随身带着一袋鸡蛋充饥。与他情形类似的，

还有大邱庄的禹作敏，经过几年的发展，此时的大邱庄已经拥有了冷轧带钢厂、电器厂、印刷厂、高频制管厂四大总厂，每个厂又以滚雪球的方式，建起了若干个分厂，正在蒸蒸日上之时，却突然被断了“粮食”，这让一向有魄力的禹作敏也坐不住了。

在当时，坐不住的民营企业绝不只禹作敏一个，几乎全国绝大多数的民营企业都受到了原料短缺的困扰。在江苏无锡，港下针织厂厂长周耀庭也成为了那些深受困扰的私营企业家之一。

只有初中文化的周耀庭，在 1983 年出任这家小针织厂的厂长，在他的苦心经营之下，这乡镇企业开始呈现出兴旺的面貌，然而在 1985 年的原料危机中，港下针织厂也同样遭遇到了危机。周耀庭后来回忆说：“国家从没给过我们一公斤的柴油，一公斤的棉纱，从来没有任何计划内的原料。在 1985 年、1986 年前后，纺织企业原料极其紧张，不少工厂都断餐了，我们企业有外贸单子却没有棉纱，想要到市里的主管部门争取一些。回答当然是没有，因为我们是乡镇企业，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，小弟弟向老大哥学习，能不能让纺织公司让给我们一点棉纱？那个干部回答我说：你乡镇企业是小弟弟吗？称不上的。”

二十多年年后，小小的港下纺织厂已经成长为著名的红豆集团，然而周耀庭每想起这段话，心中便由衷感慨，在接受中央电视台《改革开放二十年》专题片的采访时，周耀庭激动之情溢于言表：“国营企业是老大哥，乡镇企业不是小弟弟，乡镇企业是私生子，在那个时候，我们乡镇企业得到的是私生子的待遇。”

事实上，这种区别对待并不鲜见，为了保护国有企业，价格双轨制始终被严格执行，在政策的其他方面，那些下海创业的企业家也要承受别样的对待，尽管在当时的党内、政府内都有改革的激进派势力表示反对，例如后来的机电部副部长胡启立就表示，能够消除机械电子行业中的国营与民营，“不分亲儿子和干儿子。”然而，这种“冰火两重天”的待遇仍然持续到了九十年代，甚至在今天仍然不能消除。

一个非常具有代表性的例子是，在 1992 年，中央政府宣布取消计算机进口调节税，取消微机的“进口许可证”。为了“保护中国计算机产业”，国家同时又宣布，将给予“国产名牌微机”以若干保护政策，还将“集中较大投资支持微机

生产基地”。于是，联想的柳传志兴冲冲地跑去询问，“名牌”和“基地”里是否有联想，得到的回答是“具体名单未确定”。

一周之后，柳传志等到了消息，国有的长城、长江、浪潮三家公司才是“名牌”和“基地”。所谓的保护，是只针对国有计算机企业的。

类似于这样的故事，在那个年代里一再发生，几乎全部的民营企业家，私营企业者都遭受过这样的对待，无论是像柳传志这样的科技企业，还是普通的个体经营者，哪怕只是一个炸油条的小贩，莫不对这种区别对待有所感慨。

根据资料记载，在海滨城市秦皇岛，个体户需要交纳许多额外的费用，其中绝大多数都属于国家规定以外的，例如：卫生费、街道副业管理站提成费、计量费、屠宰费、交通占路管理费、市容管理费、地皮费、盖章审批费、治安管理费、打扫清洁费等等，最荒唐的是，对于那些没能即使参加各种会议的个体户，还有一项“不按时开会罚款费”。而在河北沧州，个体户干脆要向所在街道上交纯收入的 40%，即便是那些生计无着的返城知青摆摊，每月也必须上交 10 到 15 元不等。在许多时候，即便是这样的待遇都是那样的宝贵，因为等待个体户的不仅仅是来自政府执法部门的驱赶与罚款，在河南某地，一位农民进城售卖花卉，工商行政部门见其获利颇丰，便处以 1300 元的罚款；在河北丰南县，一个名叫段永芬的女裁缝，每天起早贪黑加工成衣销售，在缴纳了各项费用之后年获利 1855 元，然而这却给她惹来了灾祸，丰南县纪委向法院提起诉讼，随后将其逮捕，最后以投机倒把的罪名判刑一年，并没收了全部利润，以及段永芬家中的一台 12 寸黑白电视机、一块手表和 77 件还没卖出的成衣。

这样的例子比比皆是，在那个计划经济的年代里，公共权力非法或越位参与市场，左右市场运行的事情实在算不上什么新闻，那些胼手胝足的个体户们，在每天起早贪黑的创业或谋生过程中，似乎并不要求拥有与国营公司、国营工厂同样的待遇，他们似乎从不祈求公平，只要让他们能够按照自己的方式去经营。

令人悲悯的是，在整个改革的前半期，即便是这样的要求也是相当奢侈的。为活跃经济、丰富市场出力甚巨的个体经济，随时都有可能夭折，那些本来就对宽松政策不以为然的保守派，随时都在暗中窥伺，寻找每一个可以成为攻击目标的错误和争论点，经济政策也因此随着争论的胜负而时紧时松，“气候经济”的叫法，正是从那个时候开始的。

这种对私营经济的歧视性待遇，几乎是无处不在的。在这一年，一本名叫《中国企业家》的杂志正式创刊，这本由经济日报社主办的杂志，是中国第一本以“企业家”命名的杂志，尽管它自称为一个记录中国企业家阶层成长史的媒体，尽管日后有许多民营企业纷纷成为它的采访对象，然而在那个时代，第一期的封面人物，却只能是时任首钢集团总经理的周冠五，因为他是国营企业的领导者。

就在周冠五风风光光地登上封面的同时，联想的柳传志却小心翼翼，甚至有点灰头土脸，因为从公司开张到现在，他还没干成过什么事，而且看起来朝不保夕，随时都有关门大吉的危险。

在上一年，柳传志和他的创业伙伴们决定集体戒烟，戒烟的理由很简单：这些人买不起好烟，又不能把低档香烟递给客户。在那一年，柳传志的月薪是 105 元，虽然比一般的人多一些，而且那个时候的物价也很低，但对于一个经常要东奔西走、四处交际的人来说，似乎还是少得可怜。

缺钱的不仅是柳传志他们，联想也同样继续着上一年的困窘。客户如果想要给公司打电话，还要加拨一个分机号“479”，因为装一条电话专线要 5000 块，买一台新电话机要 200 块，所以大家“把牙咬了又咬”，每天守着旧电话，希望能够有生意找上门来。

可惜的是，从成立到今年春天的几个月里，公司根本没有什么业务，日后极富盛名的企业家柳传志在这个时候，一点看不出有什么才干。事实上，不仅仅是柳传志，整个公司都说不清楚自己该干什么。但是现实的问题是，怎么才能养活公司的十几号人。于是这帮工程师们开始像倒爷一样乱打乱撞，先是在计算所大门口摆摊卖电子表、运动鞋，随后则是运动裤衩和电冰箱。发现这些东西都不怎么赚钱，柳传志又打主意要倒卖电视机，那时候彩电是紧俏商品，人人都想要，所以，当柳传志听说江西妇联的一个女人手里有大批彩电的时候，便相信发财的机会已经到来，于是立即派人去汇款，结果钱汇过去了，彩电和人都无影无踪。仅有的 20 万创业费，一下子就被骗走了 14 万。据说这件事发生之后，柳传志和另外一位创业元老王树和，推着自行车在街上走来走去，直到天黑也不愿回家。日后人们揶揄他们是在效仿梁祝，玩“十八相送”的把戏，只有知道内情的人才会明白，这两个人真的是慌张无措，相互慰藉。

学者凌志军曾经这样评说：“企业的第一桶金，如同飞机起飞需要跑道，轮

船出航需要码头，想要实现经济起飞，第一件事就是拿了足够的资本作为铺垫”。可惜的是，那个时候既没有贷款，也没有风投，企业想要完成原始积累，就必须要通过一些灰色的途径，因此“企业的原始积累背后大都存在道德的甚至法律的问题”。有些企业建立“血汗工厂”，靠克扣工资、增加劳动强度和时间来获取超额利润，有些企业则走私贩私，也有的企业偷税漏税，有背景的则倚靠政府行政中的某些环节，例如“审批制度”和“许可证制度”来牟利，资源丰富、消息灵通者则利用价格双轨制发财，这些不能说也说不清的事情，正构成了中国民营企业乃至企业家的原罪。

很明显的是，柳传志他们既没有铤而走险的胆子，也没有什么像样的资源可利用，甚至连一点好运气都没有，因此在很长一段时期里，他们只能指望用正经的经营来发家致富。

幸运的是，柳传志的霉运并没有持续多久，他很快就赚到了几笔大钱，很具讽刺意味的是，这些生意竟然来自他千方百计想脱离的计算所。1985年初，中科院购买了500台IBM计算机，把其中验收、维护和培训的环节交给公司，公司得以收取服务费70万元。随后又把独自承担的KT8920大型计算机业务的存储器、软件部分转包给公司，从而又让柳传志赚到60万。重要的是，倚靠着计算所的名头，柳传志和IBM中国代表处走到了一起，并开始为其代理若干项目，在很长的一段时间里，IBM的销售代理都是联想公司的重要利润来源。

柳传志的好运气还远未结束，这一年，他得知中科院著名计算机专家，副研究员倪光南手里有一个神奇的东西，当即做出决定——力邀倪光南加盟。

这个神奇的东西叫做“联想汉卡”，它是一种汉字识别系统，包括三块若干集成电路芯片组成的电路板，以及一套软件系统，三块电路板之间以电缆相连，字库中则储存所有标准汉字。它的作用是，当你在键盘上键入一个汉字的时候，控制系统便将你要的汉字翻译为计算机可以接受的数码，最后送到显示器或者打印机上，变成一个由点阵组成的汉字。倪光南的与众不同之处，在于包含了一个新的“联想功能”，那就是可以较好地克服重码，它利用了中国文字中词组和同音字的特性，建立起自己的汉字体系，将汉字录入的速度提高了至少两倍。很显然的是，这个发明一旦投产，带来的效应绝不仅仅是经济上的。

在这一年的年初，这位性情专注，内敛执着的科学家倪光南，已经万事俱备，

唯一缺少的是一位开发商，将他的发明当做模本，进行批量生产和销售，为了这个目标，他甚至不计得失地和多家公司联系，在他看来，只要能够把发明卖出去，“谁卖得多，就和谁结盟”。

我们在今天回顾历史的时候，往往会惊叹于它的戏剧性与个人因素，在这一次的会面中，柳传志的个人魅力明显地起到了作用，他用自己的热情与口才感染了倪光南，让他相信自己可以“把你的一切研究成果都变成产品。”这种保证，无疑是对一位科学家最好的激励和诱惑。

在这一年的夏天，倪光南的加盟以及他带来的产品，在让大家振奋的同时，也为迷惘的公司指明了方向，更重要的是，这个“联想 I 型汉卡”在当年就实现了 300 万元的销售额，日后公司的名称也得于此。最令柳传志心花怒放的地方是，他是免费拿到这个研究成果的，因为倪光南是中科院的编内人员，兄弟单位，内部转让，自然不用花一分钱。

在日后相当长的一段时间里，柳传志都坚持公司的集体所有制性质，他坚守在科学院的名号下，并且很好地利用了科学院这块金字招牌，不仅仅是对外，必要的时候还在体制内部施展手腕。当然，这种利用并不是一直持续下去的，当柳传志最终发觉自己的企业开始被体制所限，他和他的创业伙伴们，开始需要享受创业成功果实的时候，便会很自然地乘势脱离，如同《联想风云》所叙述的那样：“全世界的优秀企业家都会为自己的公司精打细算，但是，只有中国企业家拥有利用国家局势为公司谋利的特殊技术。”

善于利用国家局势，甚至国情的下海者，绝对不止柳传志一个，事实上，在这一年里创办了自己的企业，或是成功地从体制中脱离开来、完成了一系列闪转腾挪商业行为的人们，都很符合这样的定义。事实上，成功的关键还远远不止于此，当我们对那些在改革开放初期取得成功的企业家逐一点数时，就会惊讶地发现，他们之中的绝大多数，要么有着过人的商业敏感，要么有着卓越的组织才能，会串通、会利用各种资源，善于在合法和非法的中间地带穿梭耕耘。

下面我们将要谈到的这个主人公，正是这一类人中的典范，从下海伊始，他就没有一刻不在利用这些关系，其熟稔程度比一些职业政客都毫不逊色，最终，他凭借这种良好的政商关系达到了事业的巅峰，然后又在关系破碎之后，一路跌向深渊。

在这一年的8月份，一个名叫赵新先的中年人每天都会睡在深圳郊外的笔架山上，彼时的笔架山还不是今日游人如织的笔架山公园，一眼望去，那里野草过膝，四处荒凉。赵新先就在这样的环境里，以锹做枕合衣而眠，在一个草草搭起的铁皮棚子里，他整整睡了一个月。

赵新先是广州第一军医大学下属南方医院的药局主任。彼时的中国，商业潮流已经蔚然成势，在军费不足弥补财务的时候，即使是军方单位也会很自然地想到做生意、搞副业来“贴补家用”，赵新先就是在这样的背景下，受命到笔架山上去创办南方药厂，跟着他的还有6个医院员工、8个临时工。令人吃惊的是，即使是在陌生的商品经济面前，这个小团队也表现出了军人惯有的高效。仅仅用了7天时间，他们就安装了需要一个半月才能装上去的粉碎机，在20天里打出了一口日抽水量1200吨的机井，在3个月里铲平了15万土方的山坡，将两个标准化车间建造成功。

和那个年代所有的下海创业者一样，赵新先有着一个非常卑微的开始。年近不惑、竞争激烈、资金短缺，不同的地方是，他拥有强大的政治资源与官方背景，作为军方在商业领域中的代表人，他的任何举动都代表了国家的利益，因为他是官商，或者说是代官下海，他可以在任何时候都享受到方方面面的关照和优惠，他的许多逾规行为，换做民间身份的下海者来做，无疑会产生严重的后果，而在赵新先这里，那就会变成创新、果断、锐意进取的改革家。

为了建一条国内最好的生产线，把中药生产中的提取、浓缩、干燥三道工序合并到一条流水线上，赵新先向上级申请了500万元，不幸的是，这500万元里只有十分之一是设备添置费，倒有十之六七是用来盖职工住房的，于是，赵新先自作主张，把这部分钱全部挪了过去，用来添置新设备。

毫无疑问，这是一次相当大胆的冒险，至少它违反了财务纪律，换做是那些乡镇企业家，结果可能会相当悲惨，但是在代表了国家利益的老赵这里，便可以解释为有魄力有胆识，而中国第一条中药自动化生产线，就这样诞生了。

我们很快就会看到，在一年之后，官方背景再次成为他可以凭借的资源。靠着一份来自粤北乡间的胃药秘方，以及来自政府方面的无条件支持，笔架山上的赵新先仅仅用了3年的时间，就把南方药厂变成了当时国内知名度最高、盈利最好的中药企业，随后将它变成鼎鼎大名的三九集团，然后用了17年，把自己送

进监狱。

就在赵新先爬上笔架山的同时，一个来自广东潮汕的 16 岁少年，正跟在他哥哥后面，一脸茫然地来到北京，在他看来，那里是全国最大的城市，机会也一定最多。

黄光裕是个土生土长的潮汕人，小的时候家里穷，最困难的时候他甚至捡过垃圾、卖过废品，初中都没能念完，就跟着大他 4 岁的哥哥离家做买卖。在当时，潮汕地区虽然贫穷，但由于濒海又靠近特区，因此走私货物泛滥，兄弟二人用低廉的价格收购了一大堆电子表、录音机之类的商品，然后一路北上内蒙古，在闭塞的内地自然一泄而空，赚了足足 4000 元。

尽管销路不错，兄弟俩却不免担心，尽管个体经济已经有了一定的生存空间，但却仅限于那些按时交税的“坐商”，像他们这样走南闯北、倒买倒卖的“行商”，则是很容易被扣上一顶“投机倒把”的帽子，以“扰乱市场秩序”的罪名被依法处理，前思后想之后，俩人索性离开内蒙，直奔他们心目中最大的城市——北京。

根据黄光裕的回忆，兄弟俩人走出北京站后，为了找一家五毛钱一夜的地下旅馆，特意花了一块钱雇了辆三轮车，想不到三轮车绕了一大圈路，又把他们送到车站边上的旅馆，这件事给他的印象颇深，以至于他在后来的一次会议上公开说：“我做事的规律是，你对我信任，我就给你越大的信任。”言中之意，不难看出他其实在内心深处，首先是不愿过分信任他人的。

在北京转悠了几天之后，黄光裕找到了一家位于前门珠市口东大街的店面，那是一个服装厂的门市部，名为二层小楼，实则上下不足一百平方米。经过商量，兄弟俩盘下了这家名叫“国美”的门市部，然后从老家运来一批衣服，开始了服装生意。

在黄光裕的回忆里，那段时间兄弟俩人起早贪黑，生意却并不见好。于是两人就商量着改行，他后来说：“那个时候我也琢磨过做食品生意，但当时人们的消费水平没达到那个程度；做服装生意有面料、季节性的讲究，我也不太懂，而家电相对比较定型，我觉得自己做起来比较合适。当时家电还是有货不愁卖，就看你能不能进货。”

就这样，两个月后兄弟两人放弃了服装店的生意，却把招牌“国美”留了下来，共同创办了国美电器，只求“生意好起来”的黄光裕大概没有想到，在 15

年之后，国美会成长为中国最大的家电零售连锁企业，而他这个局促的潮汕少年，竟然会成为中国最有钱的人之一。

经过七年的改革后，人们对于下海的认识，已经上升到了一个新的层面，赚钱固然是最重要的，但“干一点事”，以及“谋划前程”的诱惑，也成为了促使人们抛弃铁饭碗，或是在择业时选择经商的一大原因，在一些思维较为先进的地方，它甚至形成了推动人们下海经商的潮流。

在这一年的重庆，文质彬彬的尹明善正是在这股潮流的鼓舞下，也投入到商海之中。他是重庆出版社的编辑，在1958年的时候，因为有“资本主义倾向”，尹明善被关进了监狱，直到1978年才被平反放出来，这一年他已经46岁了。

如果在出版社一直这样干下去，尹明善最可能的前途是在几年后退休回家，然而为了把在劳改农场里虚度的20年补回来，这一年秋天他还是辞了职，利用他在出版社积下的一点资源，成立了一家“重庆职业教育书社”，当上了一名当时还没有一个准确称谓的民营出版商。

想不到的是，尹明善在这方面竟然眼光独到，他编辑发行的《中学生一角钱丛书》，销量竟然突破千万，一下子给他挣来了一笔不菲的收入。短短的几年时间内，尹明善竟然成为了当时重庆最大的出版商，放眼全国，当时几乎没有任何私人在从事出版行业，尹明善在这一行里，着实捞到了一大桶金。

尽管如此，在深思熟虑之后，尹明善还是选择了退出图书行业，他后来回忆说：“尽管这个行业活跃异常，但是却可以一眼见底，视形势而言，这注定是一个做不大的行业。”于是在1992年，尹明善不顾亲朋好友的反对，一头扎进一个全新的领域——摩托车制造。

站在今天看来，尹明善的判断有一定的道理，尽管今日民营出版业早已如火如荼，但在当时，类似于尹明善这样的人并没有一个合法的身份，他们随时会被“打办”找上门来，被冠上一个不确定的罪名。不过这些并不重要，重要的是在新的领域里，这个戴着一副黑边眼镜的男人，居然真的在数年之后一飞冲天，其麾下的“力帆摩托”，甚至在2009被评选为“国家名片”，这是摩托车行业中唯一入选的品牌。

和尹明善一样，著名的“华谊兄弟”之一的王中军，也是在这一年选择辞去公职从事民营出版行业的，不同的是，王中军并没有选择图书，而是相对更简单

也更商业的杂志。

在王中军的身上，有着 60 年生人的一切缩影，他在农村呆过、当过兵、经历过“打砸抢”的纷乱岁月，在恢复高考的时候，他选择转业回京，复习考上了一所夜大。在家里的帮助下，他和许多人一样，未能免俗地进入了国家物资总局，在文书处当上了一名文书。

在机关里，文书的地位自然是最低的，甚至比不上善于察言观色的门房老头，尽管如此，毕竟是许多人梦寐以求的铁饭碗，以王中军的聪明与能力，熬上十几年未必不能提拔。然而注定要干一番事业的王中军，自然是不满足只当一名科长或者处长的。

在上班的第二年，这个小文书就开辟了自己的第二职业，和几个志同道合的朋友一起办了份名叫《购物指南》的杂志，反响居然很好，可杂志办到第二期就难以为继，因为七八个成员都是兼职抽时间来办杂志。于是大家聚在一起开会，讨论出来的结果是“应该有个专职者，才能做成中国最优秀的产品类杂志”。结果有了，讨论由谁来当这个专职者的时候，大家却犯了难。辞职就意味着抛弃公职、抛弃未来能享受的种种待遇。这样的事自然大家都不乐意，最后僵持了半天，王中军站起来告诉大家：“我辞职吧。”众人一愣，随后一起安慰这个才上了一年班的小文书。

就这样，王中军从物资总局辞职了，根据他的回忆，事先他并没有和女朋友商量，因此从单位出来第一件事就是找到女朋友解释，想不到却得到了“辞就辞，最多上街卖菜”。受到鼓舞的王中军随即登门向未来的岳父解释，想不到时任大兴县县长的老先生思想竟然更加开放：“搞个体，这是年轻人的发展方向，我支持你。”在鼓舞了王中军一番之后，未来的岳父提出了一个条件：“要先和我女儿结婚。”

兴高采烈的王中军办好了手续，刚准备卷起袖子大干一场，一盆凉水却直接浇了下来——出版部门出了份红头文件，《购物指南》被判定为非法出版物。于是，没了工作又没了事业的王中军，只好每天呆在家里。据他后来回忆，那大概是人生中最灰暗的一段日子，那些一起办杂志的朋友觉得对不住他，知道他会画画，就到处替他揽些零活，好让他多少有点收入。于是这个未来的影业大亨就在家每天画画：一副封面赚 20 元，一副插图 15 到 20 元钱。据他自己说，当时最

赚钱的买卖是画小人书，每本能赚 1000 块，一个月就能画出一本多。这样的日子整整持续了四年，期间他还跟着拍过“恶俗的美人挂历”，直到四年后他出国留学为止。

在这里，我们格外需要提到一个人，他同为这段历史中众多的下海者之一，却不曾真正拥有过一家像样的企业，然而，他曾经掌控的权力，却丝毫不下于任何我们提到过的企业家。他无法为我们提供一个传统的创业故事，然而他的创业历程却注定会影响一代人。

这个人的名字叫唐骏，在 1985 年里，他的人生同样出现了戏剧性的变化。

1962 年，唐骏出生在江苏常州一个工人家庭，在 1980 年，因为语文的一分之差，唐骏没能如愿进入复旦，而是被“第五志愿”北京邮电学院录取，在苦读了四年之后，唐骏以总分第一的成绩考上了学校的研究生，当时每个重点院校有两个名额可以保送出国，但是北邮的出国名额却给了有关系的人。于是，不甘心的唐骏开始四处打听，打听到北京广播学院还有一个空名额，于是唐骏就跑到北广，拿出考研的成绩单，要求转入北广读研。

广院的老师非常奇怪，就问他为什么，唐骏很机灵地回答说：“中国的传播事业太落后了，我想尽自己的一份力量。”于是，这位老师帮助唐骏把档案转到了广院。谁知道这个时候申报名额已经交到了国家教育部，时间已经耽误了。

于是，不愿放弃的唐骏想了个简单又笨拙的办法：他打听到教育部主管此事的是对外交流司司长，就开始每天去教育部门口“上班”。早上 7 点不到，他就从海淀的北邮学院跑到西单的教育部门口，见到司长早上来上班，唐骏就去说“司长好，来上班了？”。中午司长出来吃饭，唐骏说“司长吃饭啦？吃早点。”司长吃完饭，唐骏又说“司长吃完了，还有点时间，你可以午睡一会”。再到下班的时候，唐骏再说“您下班了？”一天两天之后，司长就开始奇怪这个男青年到底是干吗的，到了第五天的时候，唐骏中午照样说“司长可以午睡一下。”司长忍不住好奇，就把他领到了办公室，问他有什么事。唐骏如实说了之后，在第七天拿到了一张纸，就是他想要的出国留学批准证。

就这样，唐骏在 1985 年来到了日本，在名古屋大学读了五年书之后，他又去了美国，在此期间，卡拉 OK 开始在美国流行，于是很有计算机天赋的唐骏设计了风靡一时的卡拉 OK 计分器，被三星公司看中，用 8 万美元买断了专利，唐

骏也因此获得了人生中的第一桶金，而这个软件在短短几年时间内，被用在了 1 亿多台 VCD 和 DVD 机上。

唐骏后来回忆说：“如果我当初采用微软的使用权方式收费，一台机器收取 2 到 3 美元，我就可以有 2 到 3 亿美元的收入。”可惜的是，此时的唐骏还完全没有这样的意识，拿着这笔钱，唐骏又发明了“街头婚姻配对机”和鼎鼎大名的“大头贴”。随后，他在洛杉矶接连创办了“双鹰软件公司”、“好莱坞影业娱乐公司”和“美国第一移民事务所”三家公司。

实事求是地说，除掉为日本某游戏公司提供外包软件服务的“双鹰”之外，唐骏的其余两家公司实在不值一提，主要业务范围是经营“中国艺术家访美演出”，以及协助赴美华人办理签证，其实质和国内的“皮包公司”并无二致。因此，尽管此时的唐骏早已衣食无忧，却因为无从进入主流商业社会，导致事业上始终看不到多大起色。

2008 年，先后担任微软中国区总裁、盛大公司总裁，新华都集团总裁的唐骏，推出了自己的自传《我的成功可以复制》，此时的他大概不会为当初的决定后悔。因为在 1994 年，唐骏做出了一个大胆的决定——将他麾下的三家公司或送或卖，然后以一名普通程序员的身份加入微软，正是这个决定，才令他的事业峰回路转，从此一发不可收拾。

其实，在 1985 年，出国留学早已不再被视为新鲜事，无论是精通还是粗通外语的青年，只要能够找到一个机会，就拼命挤出国门。而留学北美必备的托福考试，更是成为许多人苦苦追求的目标，他们和当年下乡青年考大学一样，以十倍的热情刻苦攻读外语，再辗转多人，托关系兑换一些美元来交考试报名费，一时间，在许多大城市中都能够看见那样的身影，他们或是手拿《许国璋英语》边走边看，或是一手拿着烧饼或馒头，一手把半导体托在耳侧，边吃边听英文广播……

截止这一年的年底，大约有 3.8 万名留学生奔赴世界各地，其中大约有 7000 人是自费留学的。在他们中间，颇有藏龙卧虎之辈，在十多年后的中国商业界，这些人将一一登场，扮演着不可忽视的角色。在这一年，浙江农家子弟吴鹰考入了美国新泽西州理工学院，在归国之后，他创办了一家叫 UT 斯达康的公司，并以一种名叫“小灵通”的落后通信工具横扫大江南北。出身在书香门第的上海青

年吴征，放弃了免试进入复旦的机会，远赴法国萨伏大学攻读法语，在游历诸国之后回国，与其妻子——著名主持人杨澜一起创办阳光传媒。那个在清华大学里为《第三次浪潮》激动不已的陕西青年张朝阳，在这一年背起背包远赴大洋彼岸的美国，在那里他又接触到一本令他神魂颠倒的书籍《数字化生存》，并在这本书的作者、他的老师尼葛洛庞帝的资助下回国，创办了中国最大门户网站之一的搜狐。

这样的例子，在今天看起来一点都不新鲜，在国家间壁垒愈发模糊的时代，出国留学也显得愈发平常，不过在 1985 年前后，这些急急忙忙走出去的人，还是让世界观察到了一个封闭良久、拥有独特社会制度的国家，开放了与世界交流的大门，比这更重要的则是人们头脑中的观念变化，当留学成为一种时髦的选择时，也就意味着国人普遍承认了国外的先进，从另一个侧面，它印证了改革开放是顺乎公众心理的，它在日后的几年中，将会越来越成为全民支持并参与其中的事业。

当然，对于基层民众而言，这种意识形态层面的东西并不在他们的考虑之中，当改革进行到第七年的时候，越来越多的人开始趋向于现实，他们关心自己口袋里的钱是不是可以变得多一些，日子是否有改善的可能，这些看似鸡毛蒜皮的小事，却恰恰构成了一股潮流——让生活变得富起来。

很明显的是，被此股潮流推得最远的，便是拥有数个开放特区的广东。想要理解这一点其实很简单，只要看看舞台上，暴发户的形象总是被设定为秃顶矮胖，操广东普通话的中年男子就能明白，从这个现象不难看出，珠三角地区的经济发展速度之快，名声之大，绝不仅仅只对经济学者造成影响，全华南乃至全中国人民，无不对此感同身受。

在北京的中关村里，创富的热潮同样一浪盖过一浪，许多刚刚毕业的大学生，开始不再将国企与事业单位视为自己就业的首选，拥有更广阔发展前景或更好待遇的私营企业、外资企业开始被他们青睐。日后创办了中国最大的门户网站新浪的王志东，在这一年还没有毕业，却已经是中关村的一名“老战士”了，他后来回忆说，自己的 IT 生涯其实要从 1985 年开始算起，只不过那时候搞的不是互联网，而是盗版软件和二手电脑罢了。

另一位日后风云一时的 IT 人物杨元庆，在此时虽然也还没有毕业，但远在

上海的他，却被中关村的创业氛围魂牵梦萦，在下一年一毕业，他没等学校分配单位，就径直跑到中关村，加入了柳传志的推销大军，从一名业务员做起，开始书写自己的通往成功企业家的创业历史。人们如同台湾女歌手苏芮在《跟着感觉走》中唱的一模一样，很显然，假如一个人真的能够“紧紧抓住梦的手”，那么，他的脚步也自然会变得轻快起来。

商业史拓展：改革能吏

雷宇的仕途转折点，发生在 1992 年，当时他的职务是广西壮族自治区副主席。他能够重新被起复，很大原因是因为在“汽车案”后不久，时任中顾委常委的中共元老陆定一给国务院总理写了一封信。

信里称：“原来海南行政区党委的书记雷宇，我不认识其人，我去过海南一段时间，接触到相当部分干部、群众，对雷宇众口一词，评价非常高，雷宇在海南毫无私心，在汽车事件中，他没侵吞一分钱，海南汽车事件非常复杂，他主动承担责任，在海南改革开放中，他做了很多有益的探索。干部、群众非常怀念他，要为他建‘六公祠’。”

陆定一对雷宇的评价并非虚妄，事实上，雷宇本人的手中并没有批出一辆汽车，悉数是他的副手孟庆平所为，他本人在热潮中也没有倒过一辆汽车、没有受贿一分钱。后者则在 1998 年因贪污而受到司法处理。

坦白地讲，在这一次汽车事件里，海南省进口的汽车，都是正式文件批准的，因为海南当时确实有这个权力，而且，进口的汽车 100%都缴了税。在雷宇看来，政府得益并不多，都流散到社会上去了，实际上是方便了老百姓，因为当时政府实在过于让利于民。“得到的唯一好处，是等于给全海南岛的干部群众上了一堂最实际生动的商品经济教育课，把他们的脑袋洗了一下，不然干部群众怎么知道对外谈判，怎么知道签订合同，怎么知道汇率差。”数年之后，海南兴起的“海南热”，实在不能不说与此大有关系。

从雷宇卸任的那一天起，他就成为了海南人最敬重和最尊敬的人物和之一，这既来自他在“汽车案”中所表现出来的清白，也来自他在过去几年里的政绩与官声，在任职期间，雷宇将岛上所有“右派”悉数平反，三年里亲手批复了 5000 多封写给他的人们来信。在 1984 年，中央决定不给予海南在天然气矿藏利用上

的照顾，雷宇在会议上公开顶撞道：“我不是海南人，不怕被打成地方主义。海南资源严重缺乏，如果在天然气利用上不对海南适当照顾，海南群众的感情都很难通得过。大家听说过吗？海南群众流传一句话：‘宝岛宝岛，拿走的是宝，留下的是草。’”

雷宇在海南的官声之好，直到今日仍然有人怀念，记者朱健国就曾发现：“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。”

雷宇的所作所为，在中国的改革开放史上留下了一个能吏与清官的背影，而他的上级，时任广东省委第一书记的任仲夷，则在历史上留下了更重的分量，很少有人能够像他那样，在历史的转折点到来的时候，预见到未来的方向，并引领着一个地区乃至整个中国前进。

在 66 岁的时候，任仲夷由辽宁奉调入粤，不久之后，他就获得了一个绰号“任你胡来”。原因是他率先在广东放开物价，使得国内流通领域里原本十分匮乏的商品物资纷纷流向广东，周边几个省份都惊呼“广东是特区，我们变灾区。”这种对全国铁板一块计划经济的冲击，让当时中央高层里的保守势力震怒不已，胡乔木甚至严厉斥责：“任仲夷还算是共产党员吗？”

在任仲夷看来，很多政策其实都是陈规腐制，想要迈出改革开放的步伐，就必须善于变通，他对此有自己独到的解释，“变通”好比“变压”，执行上级政策要根据情况把电流进行变压，使之适合需要。在当时，一位名叫郑炎潮的研究生写了一份论文《社会主义初级阶段的私营经济》，任仲夷看到之后兴奋地批示道：“个体经济蓬勃发展是不可阻挡的趋势，只能扶持不能压制，得为他正名，就叫私营经济，让它发展壮大。”

任仲夷对私营经济的保护和支持，并不仅仅体现在口头上，他给广东治下的蛇口、深圳两处特区以很大的权限，让袁庚、梁湘这两位改革力将得以放开手脚。在空气最紧张的 81、82 两年，他坚决不让广东就改革开放问题展开大讨论，从北京开会回来始终缄口不言，后来他回忆说：“中央领导的发言很重要，但回去传达时不可能讲这么多，有些话不宜往下传达”。

1982 年，广东地区走私泛滥，中央保守派趁机借此发难，任仲夷不得不写下了生平第一份检讨书，即便如此，他仍然对下属干部讲：“只要没往自己腰包

里装钱，而是按省委部署抓工作，出问题主要由我负责！”

在 1985 年后，饱受攻讦的任仲夷退居二线，到“中顾委”当了一名顾问委员。据说，他在接到通知的时候曾放声大笑：“我终于安全着陆了！”的确，比起老部下雷宇，以及“治闽不严”的项南，他实在要幸运许多。

学者余英时在《戊戌政变今读》中说：“80 年代出现了两股改革力量，一股是执行个挨个开放政策的党政干部，他们的处境和思路，很像清末自强派，是所谓‘体制内’的代表者；另一股则来自知识分子，特别是青年学生”。按照这样的思路推断，任仲夷、雷宇等人，都是前一类人的典型代表。

毫无疑问的是，在中国的商业史上，这些人的名字是无法绕过去的，华南地区、珠三角流域的私营经济，在日后所展现出来的发达繁盛，皆离不开这样一批具有改革精神的官员。刚刚打开大门的中国，对新事物、新思维总是表现得异常警惕而敏感，而像任仲夷、项南、雷宇、梁湘、袁庚这样一批官员，则运用自己的智慧和勇气，在重重教条中寻找依据，在成规中探求突破，他们就像是一个个园丁，在不断的质疑甚至责骂声中精心呵护着改革的成果。

可以说，这些在改革开放初期所出现的官员们，既能够保持旧岁月中的朴素面目，同时又拥有相当超前的改革意识，是无愧于“清官”与“能吏”这类称号的。

在担任了四年广西壮族自治区副主席后，雷宇在 1996 年主动辞职，他自己的说法是：“我是副主席，那个成克杰是主席，我跟他搞不到一起。”实际上，雷宇在上任的第二周，就有人判断他“在广西干不长”。因为他的讲话是“他们没有讲过的，也是讲不出来的”。

退下来之后，他说：“我太累了，不需要给我另行安排任何工作，我将好好读书，研究问题，并照顾我 96 岁的老母的起居，尽一点为儿之责。”

1997 年，项南去世，有人为他立传，书名为《敬畏人民》。

2005 年 11 月，任仲夷去世，在生命最后的几年里，任仲夷最大的心愿，是希望中国尽早启动政治改革，早日实现民主政治。

1986：商业进行曲

世界已经改变，社会的传奇是另外一些人

——张朝阳，1986 年

在这一年里，一项并不算新颖的运动突然开始在中国流行起来——台球。不过，它既不是代表了绅士运动的英式斯诺克，也不是代表美国酒吧文化的美式 9 球，而是一种打法相对简单的中式“16 彩球”。在许多城市乃至乡镇当中，几乎是一夜之间，就冒出了许多台球厅，连路边小吃店、小修车厂都会放上一个台球案子，用砖头垫平供顾客娱乐，于是随处可见的场景是：夏日夜晚的街头上，两个赤膊的人手执球杆绕着球案奋战不休，另一群赤膊者则在一旁饶有兴味地围观，并且跃跃欲试。相当有趣的是，在某种意义上，此时的中国经济也与这种场景有很大的相似之处：有相当数量的人在商海中流击水、浪遏飞舟，更多的人则眼红耳热、摩拳擦掌，随时准备捕捉机会一展拳脚。

两年前，来自中南海的声音已经宣布，改革重心将由农村转向城市，这个声音还一并宣布，要“为城市乡镇集体经济和个体经济的发展扫除障碍”。正是在这个声音的号召下，两亿城镇居民的内心深处波涛涌动，他们就像经历了一次心理革命，或是一场思想启蒙运动，在他们的眼中，贫穷和压抑再也无法容忍，于是，人们开始名正言顺地追求富裕，追求新生活。

浙江台州的邱继宝，无疑是这些人其中的一个。和许多当年的下海创业者一样，他有着非常卑微的少年时代。由于家境贫寒，15 岁的时候，他就不得不弄了辆自行车在大街上四处载人拉客，那时文革刚刚结束，这样的行为还不能被容忍，于是小邱很自然地被人连人带车抓了起来，送到所属公社关了三天。

出来之后，走投无路的邱继宝跟着几个老乡一起闯了关东，在冰天雪地的东三省给人修鞋为生，一呆就是三年。在 1984 年的春节，回到浙江的邱继宝从朋友那里得知，有一家上海的街道工厂需要缝纫机零件，于是小邱暗自认定这是个机会，便租来一台车床，用了五天六夜的工夫做出十几套缝纫机零件，拿给街道厂居然符合要求，这让邱继宝一下子看到了一丝成功的希望。

拿着积攒下来的钱，邱继宝把生产队的会计室租了下来，又请了几个人，淘腾来车床等生产设备，竟然不声不响地办起了一家缝纫机厂，取名“飞跃”。凭

着一些机床、手锤、电钻等简陋工具，居然真的造出了缝纫机。谁知道有了产品，却没有商店愿意替他销售，为了把东西卖出去，邱继宝背着一台缝纫机机头，找到上海第一百货商场的经理，要求只有一个，就是允许他的飞跃缝纫机在上一百的柜台内展示。

在那时候的上海，私营企业的产品是无法进入国有大商场的，最多可以在供销社一级的小商店售卖，直到 1991 年的时候，上海市仍然下发 287 号文件，明确规定私营企业的产品“一律不得进入南京路、淮海路的大店名店”。因此，邱继宝这个请求实在是有些异想天开。然而出乎意料的是，软磨硬泡了三个小时之后，商场经理竟然同意了。商品上柜那天，邱继宝早早赶去，还郑重其事地为飞跃缝纫机设计了一段广告词——飞跃是农民生产的缝纫机，性能和质量都是农民品质的体现。

在当时，邱继宝的认真是很有道理的，作为社会主义产销体系中的重要环节，当时的商场无一不属于国企，对于消费者和供货商的态度都难以想象地恶劣。在那时，无论是外国资本还是私人资本，都还没有涉入到这个现金流很强的行业中来，此前在这个领域中取得成功的，只有那个承包了“华东商场”的吴志剑，而他的所谓成功，也只不过是做出了几次成功的销售，距离真正的零售业企业经营，还有相当大的差距。这种情况将在今后的几年内仍然存在，直到一个名叫王遂舟的转业军人在河南郑州开创了“亚细亚”后，中国的百货零售业才算进入了一个全新的时代。

在这一年里，一件值得记录的事情是，中国首次宣布允许私人拥有汽车，在 11 月，中国第一辆“Z”字私人自备车牌照代码 0001 号在上海诞生，从此之后，中国的私家车一发不可收拾。

第一批拥有私家车的人里，大部分仍然是为了跑出租，极少有自用者。因此，价廉物美的“菲亚特”、“天津大发”等低档车最受人们的追捧。自 1984 年，天津汽车制造厂从日本引进技术生产出第一辆大发微型面包车之后，短短几年时间内，这种结构简单，既能拉人、又能拉货的小面包车，迅速地成为了中国北方诸多城市的一道风景，在 80 年代末到 90 年代初的京津等城市公路上，这种黄色的“蝗虫”四处皆是。而“要发家、买大发，发发发！”这样的广告语，更是无比贴近国人的内心，仅从字面上看，大发车席卷全国的火爆态势就已经注定了。

据时任天津汽车制造厂厂长的赵家良回忆：“在当时，毗邻车厂的南市旅馆街住满了要买‘大发车’的外地人，市场是完全供不应求。”在那个时候，大发车的出厂价是 2.8 万元，然而被车贩子三炒两炒，最后竟然可以卖到 5.2 万的“天价”。

对于一个尚未从贫穷中彻底脱离出来的国家而言，较高的性价比，的确是当时中国人选择私家车的唯一要求。当然，也有那么一些早早富裕起来的人们，在成为了这个国家的财富阶层后，开始追求更高的物质水平。

在这一年里，李晓华已经拥有了属于自己的奔驰轿车，他大概是中国改革开放后最早拥有豪华轿车的人之一，不过，他很快又把自己的奔驰车送了出去。

接受这位贵重礼物的人叫做赵章光，他来自温州乐清，是一个仅有中学文化的赤脚医生，然而他却有一样神奇的发明——章光 101 毛发再生精，这种东西可以让秃顶患者再长出头发，因此在国内风靡一时，让赵章光很是赚了一些钱。

李晓华出手如此大方，并不是无来由的。一年前，已经成为百万富翁的他自费到日本留学，并且在那里寻找新的商机。此时的日本，正处在经济扩张的巅峰时期。精明的李晓华很快发现，由于经济发达，日本人的生活水平普遍较高，这个注重礼仪的民族很在意个人形象，因此，赵章光的“101 毛发再生精”在那里很受欢迎，只是都是由中国人少量携带贩卖，并没有建立起销售网点，也无法拿到来自厂家的批量供货。

看准了这个时机的李晓华，用自己的奔驰车和重金换来了日本市场的销售代理权，和那些夹带入境者不同，他从一开始就能够获得来自厂家源源不断的货品。因此也就可以获得源源不断的利润。有人因此评价道，李晓华在“101 毛发再生精”上赚的钱，甚至要比赵章光还多，日后连他自己也承认，自己最大的一笔原始积累，的确是从这里挖到的。

从这一桩生意上，颇可看出李晓华日后善于抢占市场空白点的经营风格。更重要的是，在此之前，他的商业行为大部分都是片段式的即兴想法，而“101 生发精”的运作，却显示出了极强的目的性、在实施的手段上也颇有章法、讲究系统，在很大程度上，李晓华的这一变化，能够代表当时的一个共同现象，即：经历了几年商业社会的磨砺之后，那些有天赋、有智慧、有运气或者有毅力的下海者，开始领悟到商业的基本规律与游戏规则，并且不再满足于只为发家致富的小

打小闹，在完成了早期灰色的原始积累后，他们开始尝试着正规的商业经营手段，完成了从个体小商贩到企业家、实业家的转变，所经营的领域也发生了相应的战略性转移。

在随后的几年里，李晓华开始涉足那些利润更丰厚的领域，1988 年，由他出任董事局主席的华达国际投资集团公司在香港成立，此时正值香港房地产业低迷时期，楼价大跌，李晓华看出日后潜力，趁机大量收购楼花。果然不到半年，形势突变，买入的楼价一路攀升，李晓华趁机将其卖出，一进一出之间，已然跻身亿万富豪之列。

就在李晓华热火朝天地代理生发剂的同时，在浙江萧山，却有一对父子在这一年里悲戚莫名，连连遭遇厄运的他们，被迫选择走上经商创业的道路。

1986 年夏天，在鲁冠球的万向节厂里当会计的徐冠巨，忽然被检查出来患有溶血性贫血，在当时，那是一种难以治愈的血液疾病，医生因此判断他最多还可以再活 10 年。于是，为了给徐冠巨治病，徐家在两个月里花光所有积蓄，还负债三万多元。雪上加霜的是，由于供应过剩，徐家一直从事的苗木栽培副业，在这一年里也出现了价格暴跌，徐家的苗圃因此倒闭，彻底断绝了经济来源。

为了还债，也为了给儿子治病，徐冠巨的父亲徐传化不得已出马，拉着儿子搞起了一个手工作坊，产品则选择了当时还很少见的液体皂。徐传化后来回忆说：“之所以干这个，完全是因为资金少，只凑了 2000 元，生产设备就是一口水缸，一口铁锅。”

于是，父子俩每晚熬夜生产，白天再用自行车运着液体皂到附近的村镇上叫卖，一桶液体皂成本 8 元，售价 14 元，每天走街串巷大概能卖掉 20 桶，两人用收回来的钱购置原料，再投入生产，如此循环往复了一段时间之后，到年底竟然把欠款还上大半。第二年，徐冠巨用他在万向节厂当会计时积累下来的关系，和萧山当地 600 多个供销社合作销售。生活慢慢变得景气起来，而徐冠巨的病也居然神奇地不治而愈了。

在这一年的 1 月 9 日，始终对中国的改革开放报以关注态度的《基督教科学箴言报》，发表了一份言辞中肯的评论，它以《中国悄悄的革命》为题目，对中国正在进行的改革进行了全方位的描述。

它写道：“毛泽东去世才 10 年，邓小平已经使中国重新恢复活力并改变了面

貌。邓小平先生似乎是施政方面的最大务实派，他采取行之有效的方法，摒弃毫无成效的方法，根据这种观念，他正耐心一步一步地悄悄改造中国”。继而，报纸以局外人的视角描述道：“改革始于农业，但允许波及非农业领域，农民们被允许用新的财富去开办一些小型地方企业，一个买得起拖拉机的人可以用它为邻里代为耕地。别人则可以去开办一家小饭馆。改革从农村自然地扩散开去，用农业所得创办轻工业，从乡村扩大到市镇及城市。在邓上台之后，工业产量急剧增加。重工业仍由国家经营。但是私人开办轻工业受到鼓励。”

根据这些景象，《基督教科学箴言报》最后给出结论：“这是历史上最悄然的革命演变之一，革命已经发生了，它使中国得到了新的活力，它正在为共产主义重新下定义。”

抛开这个结论不谈，从基督教科学箴言报所描述的变化，我们倒可以在一定程度上看清楚改革的轨迹。事实上，由于城市里的情况要复杂得多，私营工厂是不可能在那里繁衍出来的，我们看到，在改革的前 10 年时间里，城市与农村分别扮演了不同的角色，前者挟物流、技术以及信息上的便利，孕育了诸多贸易公司与技术企业，而农村则因为体制的束缚相对宽松，拥有了相当程度的工业基础。

直到今天为止，这两股民营经济的力量，都没有能够真正地融合在一起。然而在中国近三十年来的商业史上，它们又曾经无数次地接近，互相提供扶持。在国家几次大的宏观调控中，正是那些城里的“倒爷”和“技术服务部”，用自己的渠道为濒临断血的乡镇企业输送技术与原材料，而后者则为前者提供了维持生存所亟需的资金，这两股看似平行的力量，正是用这种奇特的方式，共同将计划经济的铁幕冲刷得支离破碎。

在《基督教科学箴言报》发表这篇报道后不久，在美国另外一份重要媒体《时代周刊》上，邓小平当选了封面人物，这也是他继 1978 年重掌权柄之后，再次被这本极具标志性的杂志评为“年度人物”。为了完成这一期的内容，在去年 10 月份，《时代周刊》甚至专门派出了一个采访小组，在中国进行了为期五天的采访，并获准与邓小平进行一个多小时的交谈。

在回到美国后，采访小组立即开始着手组织稿件，最后，一篇以“中国的第二次革命”为题的报道，以几乎占据半本杂志的篇幅，对中国已经进行八年的改革，做出了一次全景式的扫描。周刊高级专栏撰稿人乔治丘奇在报道中写道：“仅

仅隔几年重访中国的外国人，简直不敢相信他们访问的是同一个国家，丰富多彩的食品自由市场，农村如雨后春笋般盖起来的整洁小屋和充满生机的乡村工业，这些都是他们以及他们的东道主所没有见到过的。”

乔治丘奇的评论很有见地，他在报道中所提到的乡村工业，在这一年里的确表现出生机勃勃的面貌来，如果说在此之前，这种生机还处在一种萌芽状态的话，那么现在它所表现出来的，则是势如迅雷的茁壮成长。

在两年之前，国务院发布通知，在今后的文件中统一将“社队企业”规范为“乡镇企业”，这种改变所包含的意义，绝不仅仅停留在字面上，它标志着，乡镇企业获得了合法的地位，在体制之内拥有一席之地，拥有了基本的权利和尊严，尽管这种地位和权利仍然显得那么卑微，甚至与它的规模和成就不相匹配。

根据全国工商联所编写的《中国民营经济史》中显示：在两年之前，中国的乡镇企业总数实际上已经发展到 165 万家，拥有劳动力 3848 万人。而到这一年的年底，乡镇企业的总数已经发展到 1515 万家，共有劳动力将近 8000 万，向国家缴税达 170 亿元，实现总产值 3300 亿元，占全国总产值的 20% 强。

当这些乡镇企业活跃了一方经济，提供了大量就业机会，带动当地民众走上工业化、城镇化道路的同时，那些原本雄踞一方，占用了大量公共资源与政策的国有企业，却似乎在不知不觉之间陷入萎靡之中。

在这一年的 8 月 3 日，沈阳市防爆器械厂成为了新中国第一家破产的企业，被吊销了营业执照和企业银行账户，第二天，已经上了封条的厂门口两边，各挂了一个小小的花圈。工人们有的在哭，有的则在咒骂，有的呆呆地看着天。事实上，早在一年之前，防爆器械厂就和沈阳第三农机厂，五金铸造厂一同被选为试点企业，收到了市政府的《破产警告通知》，然而一年过去，这家有 20 年厂龄的国有企业，却始终没能从长期亏损，资不抵债的局面中扭转过来。在负债达到 48 万元的时候，它的生命终于被宣告终止。

实际上，沈阳防爆器械厂只是许多亏损国企中的一个，在四个月后，中国的《企业破产法》草案，在北京人大会议上正式通过试行，在一些城市内，甚至专门设置了企业兼并破产服务中心这样的部门。当改革行进到第八个年头时，国有企业不但没能如愿地发展壮大，它们的生存倒似乎已经成为了一个不容忽视的问题。

在许多政府官员和国企领导看来，国有企业的问题，很大程度上是因为私营企业和它们争夺市场与人才，而在原材料、技术、资本等方面，它们是绝对没有能力来和国企抗衡的。那么，如果能够把这些企业变成自己麾下的分厂，那么不仅能够在市场上一统江湖，还可以通过品牌的有偿使用直接获得收益。

在这样的思维下，许多地区的国营企业开始尝试一种被称为“联营”的策略，它的方式是由国企出面，将自己的一些业务转包给乡镇企业，或是出让品牌的使用权，有些国企则为乡镇企业提供科研人员以及技术服务。双方结成所谓的联盟，在市场上同进同退。它并不是一项新鲜的发明，早在项南主政福建期间，晋江那里许多乡镇制药厂就已经采用这样的方案了。

不过，在 1986 年前后，这种策略却被广泛认为是有效的，那些国有企业并没有动用国家一分钱，每年还可以从乡镇企业那里赚取不菲的销售提成或品牌使用费，而乡镇企业则同样受益，它们不费吹灰之力，就从国营企业那里拿到了想要的全部生产要素，更重要的是，它们可以就此获得公开的身份，在上海，上海市自行车厂发起的联营，其伙伴横跨江苏、安徽、山东、陕西、湖北，这五省一市的 14 家自行车厂与轴承厂，组成了中国第一个自行车生产集团——永久自行车集团。而上海自行车厂的三分厂，则将“凤凰”这个著名品牌的生产权转让出去，与广西玉林县、浙江绍兴县等地的乡镇企业联营，共同生产“凤凰”牌自行车。

根据学者吴晓波的研究，当时的各级地方政府，无不对联营表现出令人吃惊的热衷，在许多地方，联营企业的多少，甚至成为了当地企业改革是否有进展的一个政治性指标。

一位学者后来评论说：“这是一种非常有趣的思维，像极了水浒传里的朝廷招安，只可惜，国有企业不是朝廷，那些乡镇企业也不是梁山好汉宋江，它们在招安后并不会老老实实地去征讨方腊，它们只会装备一新，然后继续分庭抗礼。”事实证明，这样的评论相当准确，那些被联营的乡镇企业，在得到了品牌、技术、人才、物资和市场准入许可证之后，很快便选择离开，留下的则是更为僵硬、没落的庞大国企躯壳。

那个在浙江玉环农机厂打零工的苏增福，正是这种联营策略的最大获益者。

在折腾了几年之后，敢想敢干的苏增福在上一年被大家推选为厂长，当时这

家农机厂的产值，每年大概保持在 20 到 30 万的水平，独具慧眼的苏增福看出，随着生活水平的不断提高，厨具行业势必大有可为，于是他决定涉足压力锅行业，并找到县里，将农机厂改名为“玉环县压力锅配件厂”。

不过，此时工厂想要生产压力锅，实在是一无技术，二无设备，苏增福纵然胆大，却也无计可施。就在此时，“联营”开始风靡全国，苏增福当即决定，也去联营一家国营企业，为自己的厂子找一个技术上的靠山。

苏增福盯上了辽宁沈阳的双喜压力锅厂，那是一家成立于 60 年代的国有老厂，在 1964 年造出了中国第一台压力锅，在此后的二十多年里，它一直是国内最大最优秀的压力器皿制造企业。在颇费了一番口舌之后，苏增福终于把自己的小厂变成了双喜的联营企业，承担为其生产配件的任务。在回忆起那段岁月的时候，苏增福感慨道：“当时很难，但正是双喜厂给了我们机遇，做配件挣了点钱，几年之后，我们开始做压力锅。”

在苏增福看来，压力锅的核心技术都在减压阀、安全阀这些零配件上，既然能生产零件，那么造整锅也无非就是多几个生产环节而已。于是在手里有了一点钱之后，他又集资 300 万元，引进了一条压力锅生产线。不料，锅虽然生产出来了，却不允许到各大商场销售，更要命的是，双喜厂买铝材，可以享受 2700 元一吨的官价，而他的“玉环厂”买铝材则是 1 万多元每吨，仅此一项，“双喜锅”只要买五块钱一个就能赚钱，而“玉环锅”则要卖到二十多元才开始产生利润。

无奈之下，苏增福只好又找到双喜厂二次联营，根据协议，玉环厂的压力锅将统一贴上“双喜”的标签销售，可以以双喜厂的名义购买铝材。就这样，苏增福开始了“长工生涯”，不过值得欣慰的是，这一次的联营，让玉环厂可以一手做配件，一手做贴牌，前者供应母厂，不用担心市场，后者上市销售，不用担心技术和原材料。

经过几年的积淀，到 1992 年前后，玉环厂已经成为“双喜”最大的配件生产商和贴牌生产商，每年的销售额达到两亿元之多，而母厂每年则要从苏增福手中赚走 500 万元的 brand 使用费，甚至超过了它自身的销售利润。这种“子比母大”的局面，让苏增福开始对企业未来有了新的思考，在市场给予的机遇面前，自己的企业却只能充当配角，这自然令苏增福感到相当不满意。于是，苏增福开始不动声色地作出了改变：在生产双喜厂产品的同时，创造出一个自有品牌“苏泊尔”，

再用积累下来的渠道，销售自己的新产品。

新产品上市还不到两个月，苏增福这个“挂羊头卖狗肉”的秘密就被大东家双喜知道了，双喜厂的领导们悉数登门拜访，要求苏增福放弃“苏泊尔”，这个条件自然不能被苏增福接受，于是双方由此交恶，玉环厂正式更名为“苏泊尔”，不再生产双喜的产品，而双喜厂则停止所有合作，撤出技术人员，并在它控制的商贸渠道中全力封杀苏泊尔。

幸运的是，苏增福的选择没有出现错误，苏泊尔不仅活了下来，还抢走了双喜的大部分市场份额，到 1999 年，其市场占有率达到 48.65%，2001 年则升至 53.11%。如今，苏泊尔在中国已经家喻户晓，根据统计，全世界至少已有 3500 万个家庭在使用它的产品。对此，苏增福笑称：“我这跑龙套的，一不小心跑出了个名角儿。”

从苏增福与“苏泊尔”的经历中，我们不难发现这样的问题，那就是在这种合作或联营中，本来计划周密的国营厂，反而处处失算，在拿到了一些暂时的利益后如同敝履般被抛弃。而那些乡镇企业则变被动为主动，从打下手、做服务到承包经营、品牌共享，再到最后的反噬母体，占据国企的全部市场。这种策略与其说是招安，倒更像是一种“开门揖盗”的愚蠢行为。

乡镇企业与国营企业的利益纠葛大戏，在此后许多年里仍会不断上演，坦白地说，他们之中只有明显的优势劣势，却并没有最终的输家赢家，在乡镇企业的不断进攻下，国营企业阵地全失，而由于政策的偏倚，让这些乡镇企业在未来的成长道路上仍然坎坷不断。

现在，让我们来看一些熟识的老面孔，在这一年里，他们身上所发生的故事，不仅仅是其个人的创业历程，同时也为 1986 年的商业史提供了许多鲜活的案例。

“傻子”年广久在这一年里折腾出的动静着实不小，在春节前，他忽然琢磨出来一个主意，在瓜子的包装袋里装上现金等物，进行全国范围内的有奖销售，最高的一等奖奖品是一辆上海牌小轿车，这种新鲜的销售手段果然奏效，短短的三个月里，傻子的公司就实现纯利润 100 万元。

又过了 20 多天，几位工商局的领导来到了年广久的公司，随身带着文件通知他：“国务院专门发布文件，规定全国有奖销售活动，因为有趁机提价、推销残次商品、欺骗顾客、扰乱市场等行为，而且在食品包装袋里装人民币也不卫生，

因此一律废止，你的有奖销售也不能例外。这个突如其来的消息无疑于晴天霹雳，一下子打乱了年广久的销售计划，令他方寸大乱，那些装好的产品销售不掉，调来的原料堆积在家里，银行的贷款、私人的借款债台高筑，各地的渠道商纷纷退货，让年广久的公司一下子陷入困境，把前一段赚来的利润又悉数填了回去。”

这份“废止有奖销售”的文件是的确存在的，然而在“傻子”看来，这却不过是某些人故意“整他”的招数，在此次活动中血本无归的他，刚刚因为联营的问题，与芜湖市政府搞的很不愉快，联系到几年前自己的遭遇，产生这样的想法也就不足为奇了。

另一个这一年中的失意者，我们将说到吴志剑。在深圳承包华东商场成功之后，这个日后的湖南首富、政华集团总裁格外受到当地政府的青睐，而他家乡常德的市政府，也对这个颇具诚信与经营才能的前政府公务员颇为赏识。

此时的吴志剑已经非当日可比，在得到政府的支持后，1986 年，吴志剑把华东商场的老底子清理出来，在常德物资公司和深圳物资公司双方扶助下，成了政华贸易公司。谁知公司刚刚开业，一位业务员就卷款逃跑，随后又因为涉嫌走私，被罚款 100 万，政华因此负债 50 多万元，随即陷入财务危机。

这个时候，或许是吴志剑积累下的诚信发挥了作用，或许是政府官员急于通过吴志剑来取得成绩，或者干脆是他运用了什么不可言说的手段。总之无论是深圳政府，还是常德政府都没有过分追究此事，相反还以异常积极的态度支持吴志剑卷土重来。

在 1988 年的时候，吴志剑终于等来了他的机会，这一年的 7 月份，深圳市首次把出租车运营牌照当做商品拍卖，政华公司在政府的支持下，当即拍下 28 张，日后又陆续从他人手中买到一部分营运牌照，随后组建了“国润”、“奥润”、“运华”以及“安润”等数家出租车公司，最多的时候，政华拥有 478 张出租车车牌，几乎垄断了深圳市的出租车行业，也正是凭借着手中这笔资产，吴志剑才在后来的金融市场上呼风唤雨，编制着一个貌似神话的谎话。

在这一年里，下海的人数之多，势头之猛，似乎已经超越了人们最初的估量，有越来越多的人放弃了过去固定的生活模式，怀揣梦想投入到更广阔的天地中来。

在这一年的元旦，湖南人梁稳根得到消息，听说市场上倒卖一只羊竟然可以

赚 30 元，几乎相当于他这个大学毕业生一个星期的工资。于是，这位兵工厂里的副处长立刻和几个要好的朋友一起，冒冒失失地辞掉了公职，直奔湘西、常德甚至贵州这些山羊产地。等他们倾其所有，买回一大批羊后才知道，羊的市场行情看涨，完全是因为当地外贸部门取消了一个大合同，过了元旦之后，羊价果然急剧下跌。梁稳根和他的伙伴们赶紧把羊卖掉，亏了一大笔钱。

初次创业的失败，并没能让梁稳根灰心丧气，他随后又倒卖白酒、玻璃纤维、化肥等物资，却又先后败走麦城。直到这一年夏天，他从多种渠道了解到，当时的焊接材料供不应求，而这正好是他大学所学专业。于是，梁稳根拉上贩山羊的老伙伴，东挪西凑了 6 万块钱，办起了一家焊接材料厂，并从大学请来老师作为顾问。

经过两个多月的实验，材料厂的第一个产品问世，各项指标都达到国家质量要求，并且还填补了湖南省的一项技术空白。靠着这个产品，材料厂拿到了第一笔订单和银行贷款，那一天，梁稳根和他的创业伙伴们欣喜若狂，相拥大哭。日后，他选择进军重机械制造领域，用了十年的时间，把这家只有四个人的小厂，发展成为今日拥有两家上市公司，年销售额 60 亿元的三一重工集团。在 2010 年的福布斯排行榜上，这个木讷的湖南人，已是坐拥 370 亿身家的第四富人了。

同样在这一年下海创业的，还有今日“红星美凯龙”品牌的拥有者车建新。自幼四处打工的他，在 17 岁开始学习木工，靠着勤快和聪明，很快他便出师，可以自己出外揽活了。

在西安，车建新参加了一个大工程，为了得到认可，他每天工作十多个小时，累了便在地上铺块炕席睡上一觉。高强度的劳动，让这个正在长身体的少年倍感疲劳，最深刻的感受是“总是吃不饱”，偏偏工地上的饭食又粗糙不已。一次，他在街上买了一个肉夹馍，吃完后想要再吃一个，口袋里却空空如也。在给人打了一年工之后，车建新悟出了一个道理：“给别人打工永远没有出头之日。”于是他返回家乡，把姨夫用来盖房的 600 元钱借来，创办了一家“青龙木器厂”。硬是靠为人做当时最流行的“组合家具”，一点一点地积攒起 100 多万的财富。在四年之后，他选择创办了苏南地区第一家大型家具专营商场。从此走上了自己的创业之路。

22 岁的求伯君，在两年前从国防科技大学毕业，被分配到河北徐水一个仪

器厂上班，在这一年里，他也选择了辞职下海，不过和其他人相比，这位年轻人的下海动机却显得略微有些浪漫。

在这一年的年初，求伯君的单位来了一位深圳大学的实习生，和这位女同学谈上恋爱的他，在 10 月份去了一趟深圳。在那里一个星期，尽管在爱情上铩羽而归，求伯君却发现了另外一番天地，本来就厌倦国营单位呆板生活的他，突然发现深圳的世界是那样的美好，什么事物都显得新鲜。他后来回忆说：“当时我第一次听到‘时间就是金钱，效率就是生命’，这让我爱上了那种快节奏。”

于是，在回到徐水之后，他决定离开这个封闭的小县城，许多年后，已经是金山公司董事长的他回忆说：“当时满心想的就是出去，单位不让辞职，我不管那么多了。为了尽快出去，户口、档案都不要，先出去再说。”就这样，他揣着几张自己编写的软件程序盘，头也不回地离开了徐水，不过，他并没有南下深圳，而是在中关村的鼎鼎大名号召下来到北京，从程序员开始做起，成为了中国 IT 界最早一批大佬级别的人物。

很显然，经过将近十年的曲折发展，中国的商业氛围已经日趋热烈，从民间崛起的力量。与国家所进行的基础建设一起，共同开始展现他们的能力，这也为更多的人步入商海，创造了最有利的外部环境，而邓小平在 84 年南巡中所表现出来的态度，更是进一步推动了下海大潮的出现。

在 84 年之后的下海大潮中，甚至还夹杂着许多政府官员的身影，不过，他们之中绝大多数的下海，还都处于半遮半掩的状态，我们姑且可称之为“半下海”。因为许多都更像是体制内的一种流动，比如一些政府部门机构改革后编制缩减，于是一些官员不得不被“平级调动”，到国有企业中去担任领导职务，在当时，有一个专门的名词来形容这种调动：“充实基层力量”，实际上，这只不过是原有编制待遇的一种平移罢了。

真正敢于吃螃蟹、做到“弃官”下海的第一人，出现在这一年的浙江温州，在 1 月，叶康松辞去了温州永嘉县城关镇党委书记职务，随后承包了一片山林，搞起了一个瓯北水果试验场，多年之后，几经周折的叶康松，已经拥有亿万身家，到 1997 年，其麾下的康龙集团，已经成为了中国大陆地区最大的花旗参进口商。

叶康松的行为，被当时的媒体大加宣传，他本人被称为“弃官下海第一人”，被宣传为“改革的急先锋”，很是风光了一段时间。比起这种“标杆人物”来，

原深圳市副市长叶澄海的下海则多少显得有些无奈。

39岁就担任广东省委常委，深圳副市长的叶澄海，是当时全国最年轻的副省级高官，此人为人直率，性格张扬，观念意识在当时的中共官员中均属超前，很显然，这样的个性并不符合中国为官之道。于是在1984年9月份，他忽然遭遇到了自己的“官场滑铁卢”，从副省级被连降三级变成了副处级干部，从广东调任湖南，担任郴州地区经委副主任的职务。

一位密友对叶澄海的评价是：“一个希望能不断证明自己的人”，这位朋友至今仍记得，叶澄海家的客厅里悬挂着一副国画，画上画着两头驴子，两边是一副对联：“历经世间坎坷路，不向人前数不平”。从这种描述中不难看出，当个性强硬的叶澄海仕途不顺的时候，选择下海经商的道路来证明自己，自然也是情理之中的事情了。

1984年的5月份，叶澄海自动离职，先后经营了一段时间丝绸服装厂、验钞机厂，中间还去美国、南美地区寻找过商机，又在香港经营果品销售。颇费一番周折却始终无大起色，关于那段日子，叶澄海后来回忆说：“压力实在太太，经常彻夜难眠，借来的钱怎么还？只好想着尽力去做，只要奋斗过了，就行了。”

值得品味的是，就当时而言，正是“官倒”风气最盛之时，那些在官场中拥有人脉和资源的人，无不加以充分利用，凭借于此一夜暴富，而出人意料的人，拥有强大官方资源的叶澄海，却没有任何记录表明他在这方面打过主意，始终老老实实地经营，在几年之后，苍天终不负苦心，叶澄海在美国靠经营果园致富。在1998年，叶澄海携其麾下的香港信立泰药业公司杀回深圳，在深圳开办信立泰制药厂，后来成功上市，成为制药产业中的佼佼者。

不过，在84年之后出现的官员下海热，其实多半来自于媒体的渲染，那些职位较低，没有很好升迁机会的官员，以及像梁稳根那种一时冲动者，在到一些下属企业中担任领导后，往往会被好事者冠以“下海”的名义。其实，这种形式的“下海”，未必来自于一种创业或牟利的激情，它更多地与行政机构改革有关，类似于叶澄海与叶康汉这样的人，实在是少之又少。而真正的官员下海创业大潮，则要等到1992年的时候才会出现。

这一年里，一种叫做“名片”的小纸片，开始在社会上流行起来。除了制造工艺略显粗糙，它和今天的名片并没有任何区别。不过在刚刚出现的时候，却着

实风靡了一阵。在那个还需要“单位介绍信”的时代，这块标注了身份的小纸片，在表明了持有者身份的同时，无形中还顺带说明了持有者“有身份”。

有趣的是，在这种东西出现后，随之而来的则是它的泛滥，许多人几乎将自己得过的所有头衔和荣誉都印上去，无论这些东西是真是假。都能够说明人们心态上的一种变化。可以说，在经历了两年的高速发展之后，中国经济又一次地走到了一个十字路口。

如同苏联领导人戈尔巴乔夫在下一年所发表的《改革与新思维》一书所说的那样，“拖延改革就会在最近时期造成国内局势的加剧，直截了当地说，这种局势包藏着发生严重的社会经济和政治危机的威胁。”此时的中国，商品经济的发展已经势不可挡，绝不可能再停下来。而在商品经济涌动的热潮中，人们所表现出来的种种非理性行为，却又是政府所无法容忍的。

在这样的形势面前，《人民日报》的三位记者，于一年之后联合发表了长篇政治观察文章《人民改革的历史方位》，根据他们的观察。中国的社会将会很快进入由温饱型向小康型转轨的时期，在那时，人均 GDP 将会进入到 400 到 1000 美元的区间，这个时期和区间，将会是一个社会的不稳定期。

后来成为政府高级智囊团一员，时为复旦大学副教授的王沪宁，独到地将这一时期称为“发展中国家的政治不稳定”。在他看来，凡是出现这一时期的国家，往往会伴生出许多不稳定的社会现象，例如民众的改革期望上升，消费欲望膨胀，社会体制和经济体制却相对落后，国家对于经济的宏观治理能力，远远跟不上迅速衍变的产业形势。

事实很快便会证明，这位 32 岁副教授的分析相当准确，在越来越快的改革进程中，每个人都会对自己的生活状况产生更多的期望，对物质有更高一层的要求。很明显，在这样一个转型的时代，人们的价值观也发生了改变。当财富成为了人生中最重要追求时，社会财富分配不公就很容易导致人们对政治体制的不满，而这种情绪则极容易被引导成为大规模的思潮。事实上，此时的东欧诸国，也正经历着同样的经济改革，正是不同利益群体的摩擦和碰撞，最终导致了政治制度的全面改革。

对于中国来说，这种政治性的变革几乎未曾发生，但由经济变革对中国社会造成的制度冲剂与阶级分化，却是每一日都在发生着的。在政府的政策扶持或直

接帮助下，一批民营企业家早早崛起，成为了这个国家最早的一批财富阶层。

1987：商业时代的崛起者

在很久很久以前，
你离开我，
去远方翱翔。
外面的世界很精彩，
外面的世界很无奈。

——齐秦：《外面的世界》，1987 年

三年前，那个拉车换粮的少年潘石屹，从中国石油管道学院毕业了，尽管他只有大学专科学历，但在那个大学生还很稀缺的年代，“小潘”还是不必为自己的工作担忧的。由于同在石油系统，他被分配到河北廊坊石油部管道局经济改革研究室。潘石屹去后，竟然很得单位领导赏识，还被确定为重点培养使用的对象，成为了“第三梯队”的一份子。那时，对于从小吃苦的潘石屹来说，终于获得了吃皇粮、当公差的干部身份，曙光似乎已经出现在眼前。

可惜的是，命运之神在这里向他示意，召唤着潘石屹向另外一条截然不同的道路飞奔而去。

有一天，单位里分配来一位女大学生，潘石屹则被领导指派，去领着这个女大学生领办公桌，谁知道这个女大学生挑来挑去，一个小时都没有选出来合意的，等的不耐烦的小潘便劝她凑合找一张用，想不到对方却非常认真地说：“小潘，你知道吗？这套桌椅可能我要用一辈子的。”

这句话对潘石屹的触动颇深，在一张办公桌后面坐一辈子，这样的人生自是无趣，然而丢掉令人羡慕的公务员“铁饭碗”，去当一个个体工商户，这对刚脱离困苦的小潘来说，似乎又有点不舍得。前思后想的潘石屹不甘心，他给在深圳下海的朋友打电话，朋友告诉他那里机会很多，赚钱的机会也很多。潘石屹问道：“要那么多钱干什么？”朋友告诉他：“如果你有钱，你就能买很多衣服穿。如果你没钱，衣服脏了就得换”。

这堂财富课的结果，让小潘正式决定辞职下海，这一年的春节一过，他就直接南下，到达南头关的时候，身上只剩下了 80 多块钱。更让他没有想到的是，

那个时候的深圳虽然不再是边防禁区，但出入深圳却仍然需要“边境通行证”。于是，无奈之下，他只好拿出 50 块钱，请当地人带路，从铁丝网下面的一个洞里，偷偷爬进了深圳特区。

潘石屹当时不太清楚的是，就当他爬进深圳这块土地的同时，他脚下所踩的土地正在发生一场制度上的巨变，而他本人在不远的未来，竟会成为这种制度变更的受益者，甚至可以说，他今日的事业，几乎完全建立于这种变革之上。

这一年的 11 月 26 日，深圳市政府划出了一块面积为 8588 平方米的土地，进行 50 年使用年限的有偿出让拍卖，政治局委员、体改委主任李铁映，到中国人民银行行长刘鸿儒，以及来自全国 17 个城市的市长，和近千人一起观看了整个拍卖过程。

这是新中国第一次将土地作为商品来进行交易，在此之前，宪法明确规定“任何组织或者个人不得侵占、买卖、出租或者以任何形式非法转让土地”。根据资料显示，参加竞拍的一共有 44 家企业，拍卖从 200 万元起叫，在 17 分钟之后，深圳经济特区房地产公司以 525 万元中标，将这块紧靠深圳水库、风景秀丽的土地揽入怀中。不久之后，一座名叫东晓花园的商业小区在此建成，154 套住宅在一个小时内即告售罄，作为开发商的特区房地产公司从中净赚 400 万。

毫无疑问的是，这是一个充满了前途的全新行业，就在这次拍卖一个月后，广东省人大通过了《深圳经济特区土地管理条例》，规定土地使用权可以有偿出让、转让。第二年的 5 月份，宪法修正草案被全国人大通过，禁止出租的条款被删去，从此，土地的使用权可以“按照法律规定转让”。

在绝大多数人还没有对此产生关注时，有那么一些嗅觉敏锐的下海者，却意识到了它的重大意义。因为早在这一年的元旦，山东省烟台市的住房改革制度就已经开始运行了，次日，国家计委、建设部、国家统计局则联合发出《关于加强商品房屋建设计划管理的暂行规定》，决定从 1987 年起，各地区的商品房屋建设纳入国家计划。

那个正在从批文倒卖、兑换外汇中大发其财的王石，正是那一小撮先知先觉者中的一个，他意识到，如果全国的土地、房屋制度都有所松动，那么这无疑意味着旧的住房福利性分配体系要逐步废止，房子很快就要像人们的鞋袜一样，由厂商生产，在市面上公开销售。谁进入这个行业越早，谁就能抢占先机，大概正

是在这一年，还是家贸易公司的万科，确定了未来的战略方向，并在后来的几年里脚步坚定地向目标移动。

王石并没有看错，房地产业的确是曙光初现，日后的繁荣也证明了他的判断——房地产业造就了太多的富豪故事，在住房商品化和房屋刚性需求的前提下，楼市自然变得不可遏制地火热，而土地所有权与使用权的分离，又给了那些有实力、有意向在这个行业中施展拳脚的英雄巨大的运营空间，他们既可以按部就班地盖房买楼，做一个利润丰厚的生产商，也可以以另外的创新方式，在土地流通环节中获取利益，囤地居奇也因此成为地产行业屡试不爽的致富手段。不过，由于缺乏对民众感受的体谅，以及游戏规则的不确定，这样的经营活动便往往显得那样唯利是图，成为了日后地产商被诟骂的主要原因。

当然，在这一年，以上情形还根本没有出现，在那些未来的地产风云人物中，有相当一部分还在为生存打拼，传奇碧桂园的前掌门人杨国强，此时还只是一个小小的泥水工，在他 17 岁之前，甚至从来没有穿过鞋；那位地产界哲学家，万通董事局主席冯仑，在明年则要为资本大鳄牟其中充当一段时间的幕僚，每月领取 250 元的顾问费，和他在一起共事的，还有那个爬进深圳的潘石屹；日后领导顺驰，成为地产界黑马人物的孙宏斌，此时还仅仅是个木讷口吃的研究生，在清华园里埋头苦读。

在这一年，如果要为这时的风云人物排一排座次，那么不夸张地说，这第一把交椅，则注定属于健力宝的李经纬。

两年之前的洛杉矶奥运会，“中国魔水”健力宝大出风头。在此尝到甜头的李经纬，面对 11 月即将在广州举办的全国六运会，自然不肯放过这个扩大企业影响力的好机会。不过，和上一次不同的是，彼时默默无闻的健力宝小卒，此时已经成为全国最大的饮料企业，更大的不同是，这一次李经纬拥有了一个强劲的对手。

为了得到“六运会指定饮料”的名号，几年前进入中国市场的可口可乐公司表示，愿意出资 100 万，志在必得的李经纬自然不肯妥协，随即抬高加码，经过一番激烈的争夺，李经纬一口气把加码抬高到 250 万元，并且赠送价值 10 万元的饮料。就这样，李经纬如愿以偿地成为了这场国内外企业商业竞争的胜者。抛开这种胜利在商业上的意义不谈，李经纬的这种行为，在相当大的程度上迎合了

国人的虚荣心态与日渐高涨的民族自豪感，也正因为如此，这场商业上的胜利被好事的记者们当做一种“扬我国威”的光荣典型，在各种媒体上宣传了很久，无疑，这又是一种对健力宝、乃至对李经纬本人的正面宣传。在六运会结束之后，健力宝在许多消费者心目中，几乎成为了民族品牌的象征。毫无疑问的是，李经纬在品牌形象公关领域表现出了超一流的水准。在 10 年之后，健力宝因为与地方政府关系破裂而难以续产，可是全国经销商却依然对其怀有深厚感情，甚至史无前例地提出，愿意自筹 2 亿元来解决健力宝的资金短缺问题。这种奇特的品牌魅力，正是在此时打下的基础。

根据资料记载，在六运会的比赛期间，主赛场广州天河体育中心的墙壁、洗手池、垃圾桶、广告牌、门板……几乎所有的空白处都被打上了健力宝的广告。而在 12 月 5 日举办的闭幕式上，200 多名工作人员统一穿上了印有健力宝标志的服装，向入场的 8 万名观众赠送健力宝饮料，在人手一听健力宝饮料的映衬下，现场俨然成为了健力宝的产品宣传会。

毫无疑问的是，在这场中国企业与国外跨国企业的营销大战中，李经纬最终成功地把优势变成了胜利，在六运会结束后不久，健力宝的全国经销商订货会召开，两个小时之内，订货额就超过了 2 亿元，即使在今天，这同样是一个令人惊讶的数字。

从李经纬的商业故事中，我们感受到了相当浓郁的商业气息，他在营销、宣传上展现出来的手段，已经具有相当的现代意识，符合为国际所公认商业规律。这也是健力宝日后能在中国消费品企业中排名第一的原因。当然，我们绝对无法忽略的是，在李经纬的这一系列运作中，政府所发挥的积极推动作用，我们很难想象，假如缺少了来自广东当地政府的支持，在全运会这种政治意味很强的赛事中，健力宝还能否获得“六运会指定饮料”的名号，实在是个叵测的命题。

我们必须注意到一点，除了李经纬之外，此时许多民营企业家都开始得到了当地政府的支持与信赖，这些当地政府几乎用它们所能提供的一切条件，帮助它们治下的企业发展。譬如健力宝在创业的前 10 年，各级政府总是不遗余力地给予支持，在企业用地划拨、各项优惠政策上都予以倾斜，健力宝的人去行政机关审批手续，总是会获得一路绿灯。

这样的现象在乡镇企业中尤为明显，这些乡镇企业不仅可以获得低成本的政

策扶持，它们的领导者甚至还会一并取得堂皇的官方身份——类似于当地政协委员、人大代表、工商联副主席这样的荣誉职务。根据许多记者的回忆：“在三水县许多政府大型会议、活动的仪式现场，县委书记、县长坐在中间，紧挨着便是李经纬，接下去才轮的着其他的政府官员。”事实上，这样的景象在许多地方都并不鲜见，这种对民营企业家的另类尊崇、厚爱，构成了中国商业史中一道奇特的风景线。

在得以利用和占有政府资源的条件下，一些企业开始迅速发展壮大，迅速地成长为一方霸主，从这个意义上说，我们无论如何都要感谢这些“开明”的地方政府，倘若没有这些有力的庇佑，私营经济的幼苗便极有可能在历次宏观调控的打击中夭折，绝无希望成长为今日的参天大树。

遗憾的是，这种政策上的支持，并非来自体制上的宽松，也绝非官员们的改革意识，它们要么是因为企业家与当地官员的私人交情，要么则来自企业对政府的承诺——在私营企业兴起之后，会承担起一些社会功能，包括就业、社会设施配套、社会公共服务等。当前者那种由历史渊源而形成的蜜月期结束时，或是企业不愿意或不能满足政府的期望时，政商关系的破裂，便在所难免了。

于是我们会看到：当 1999 年的三水市政府发生大换届，那些与李经纬有交情的老官员“下市”之后，他所要承受的险恶处境；以及我们后面的另一位主角仰融，在他将“中华汽车”的项目迁往宁波，使得辽宁政府打造“东方底特律”的计划顿成画饼后，他为此付出的惨重代价。这样的例子在日后多次上演，为中国民营企业的成长路径，埋下了一连串的悲情墓碑。

纬了。

1987 年可以被看成是这样一个年份：在此之前，中国的私营企业普遍处于一种无序的，如同野草般生长蔓延的状态，它们的经营管理很多都随心所欲，盈利领域灵活多变，产权归属也模糊不清，很多企业家甚至根本不知道自己的企业该向哪里发展，最后的定位又是什么。在此之后，它们之中的一部分开始迈向通往现代企业的道路。事实证明，尽管这一过程未必顺畅，但努力绝不是毫无效果的。那些早早建立起现代企业制度，确定了战略方向，不再东做西做、明晰了产权归属的企业，在日后的发展中莫不大大获益于此。

联想的柳传志，正是在此时及时作出判断，才把联想引入日后的轨道，保证

了联想成就今天的伟大。

从这一年的春天开始，柳传志就一直在和一些创业伙伴们争执联想未来的发展方向，绝大多数科学家都认为，联想有科学院计算所的科研实力，制造大型计算机的技术和经验在中国独一无二，因此公司应该走到大型机的道路上。但是柳传志却并不这样看。

就当时而言，中国人已经普遍意识到了计算机的时代将要来临，从业者们满心憧憬希望干一番大事业，却又有一点狗咬刺猬，不知何处下嘴的意味。当时中关村最大的公司“四通”，就将宝押在了中文电子打字机上，其掌门人万润南在这一年5月16日公司成立三周年庆典上，很是得意地向前来的客人们展示这种新产品——MS-2401型打字机，并且隆重宣布：“我们不能再丧失电脑时代”。从今天来看，这是一个既精明又糊涂的选择，精明的是，这种迎合潮流的产品自然也迎合了市场，那些大型企业和事业单位、政府的确购买了大批该产品，让四通很是赚了一大笔钱；糊涂的是，后来的事态证明这种产品并非是中国计算机产品的主流选择，四通也因此失去了最好的发展时机，最终逐渐变得没落。

柳传志的战略目光，正是在此时展现出来的。对于一个企业而言，企业家的这种直觉或者预判力天生带着赌性，却无疑是相当宝贵的。在他看来，一个公司未来的方向，“不是你自己能做什么，而是人家需要什么。”根据这一点，他判断“未来中国的计算机市场一定是个人计算机的天下，公司早晚会走上这条路”。

为了说服反对者同意自己，柳传志如同连珠炮一样抛出质问：“你们只想着能不能做出来，你们想过没有，做出来以后怎么办？你能卖出去吗？这种大型机的所有配套软件从哪里来？咱们做的‘757’，光是操作系统就有多少人写？还有所有的应用软件，所有的语言，要多少投资？国家可以花很多年来做，你一个公司做得起吗？你缺一样也卖不出去，对于用户来说，你缺了一样，它有什么用？”

就当时而言，联想如要放弃固有的经营范围，转而进军个人计算机，实在是有那么一点点冒险。此时的联想，每年能够销售6000多套汉卡，此外还为IBM做微机代理，每年也能销出1000多套，仅凭这两项业务，每年就有7000多万的营业收入，更重要的是，联想已在全国范围内培养起自己的销售网络，拥有1000多位经销商。而国内的汉卡行业已经今非昔比，前来挑战的竞争者越来越多，假如现在骤然转型，方向一旦选择不当，那么手中保有的市场便很可能被瓜分殆尽，

在这个关键的时刻，柳传志做出任何一项抉择，其所要承受的压力可想而知。

幸运的是，日后的事实证明，柳传志的确眼光过人，由市场需求决定公司发展导向的策略也是正确的，在选择了进入个人计算机领域之后，联想在 80 年代末期的混乱中杀出一条血路，并安然度过了 90 年代初期的大萧条，并在众多企业相继死去的同时，存活并蓬勃成长起来，当新世纪开始的时候，它已经成为了中国最大的计算机制造商，在中国和亚洲太平洋的微机市场上占据第一的位置，假如联想需要感谢一个人，那么这个人绝对非柳传志莫属。

就在李经纬挟“健力宝”之威风，再一次轰动“六运会”的时候，在距离三水县不远的广东东莞，一个名叫怀汉新的男人，正在筹划创办自己的“太阳神保健品厂”。

在今天看起来，怀汉新的创业历程，几乎复制了李经纬的全部路径，在健力宝名声鹊起的时候，刚过 30 岁的怀汉新正在广州市体委上班。当时，他的岳父是广东省体育医院的医生，手里有一个神秘配方，据说是用鸡和蛇的提取液进行混合，可以治疗厌食和失眠。于是，怀汉新就带着这个配方，又筹措了 5 万块钱，在东莞黄江镇办起了一个小工厂。

在产品尚未批量生产的时候，怀汉新就按照李经纬当年的招数，开始把他的“滋补口服液”四处推销。在 1988 年 1 月份，国家体委在广州召开汉城奥运会中国代表团专用运动饮料营养补剂评选会议，怀汉新用足力气，终于把他的“滋补口服液”推上前台，成为了汉城奥运会专用运动补剂，还一并获得了中国运动营养金奖。凭借着这些荣誉，怀汉新开始把产品推向市场。他将自己的厂名、产品名和商标都统一为“太阳神”，据说，当时他拿着一听健力宝的易拉罐，对设计人员说：“这是中国最好的饮料，你就按它的样子来设计。”

怀汉新在当时不清楚的是，仅仅几年之后，他和他的太阳神，将会当真如同冉冉升起的太阳，让整个中国商业界都感受到了耀眼的光辉。

在这一年里，我们的许多主人公都开始面临命运的转折点，他们当中的许多人，未必会如今天一样睿智而成熟，甚至看起来还略显迷茫，然而，他们在那时所作的选择，却往往带有几分决定性的意味。

当年那个为了“中国石油接近匮乏”而激动的黄鸣，现在已经是石油钻井研究所里赫赫有名的“石油专家”了。他负责的科研项目多次获得石油部的表彰奖

励。和我们这部商业史中大多数主人公一样，他是注定无法安分下来的人。

这一年春天的一个星期日，阳光温暖而和煦，放假休息的黄鸣坐在图书馆里，看着一本名叫《太阳能热力过程》的书，从这本美国学者贝克曼所著的书里，黄鸣意识到，太阳能其实是真正取之不尽、用之不竭的能源，比起石油来既环保又高效；九年来，“石油日渐枯竭”的想法一直在他的脑海里萦绕不去，望着窗外的阳光，这个年轻的工程师突然决定，按照书中介绍的方法，制造一台太阳能热水器。

在度过了一个夏天之后，黄鸣决定把制造成功的热水器当做结婚贺礼送给朋友，在婚礼现场，这台样子奇特的机器自然引起了嘉宾们的好奇，于是纷纷要求现场试验，结果加热出来的水居然热得烫手。虚荣心得到极大满足的黄鸣，开始找到了自己的业余爱好：造太阳能热水器。

不过，此时的黄鸣还没有想到要将自己这个小发明变成商业产品，他所造的十多台热水器也都陆续成为了亲友家里的用具，直到有一天，一家国有企业的厂长找到了他，想要买一台热水器，装在车间浴室里供职工洗澡。这时候黄鸣才意识到，自己的这个业余爱好是可以创收的。就这样，黄鸣花了一个月时间，造了一台可供上百人洗澡的太阳能热水系统，一次赚了5万元。

黄鸣后来回忆道：“我那时已经三十多岁了，你想想我多么单纯，懵懂书生，对社会和商业毫无概念。”然而，正是这个一无所知的书生，竟然会在日后成为中国最大的太阳能热水器企业的老板。

如果说，一身书生气的黄鸣下海，是懵懵懂懂、误打误撞的话，那么赳赳武夫任正非的下海，则多少带着那么一点不得已的苦涩味道。

在全国科学大会归来之后，任正非继续在部队搞科研，在此后的几年时间里，他又搞出了一些成果，但是因为家里面的历史问题，直到他成为团级干部，都始终没办法入党。没有在部队中实现这一心愿，大概是任正非这辈子最大的遗憾之一。

1982年，随着中越边境的战事渐息，国内外在可以预见的未来没有大规模战争的可能，而此时规模过大，机构臃肿的军队就形成了资源浪费，于是一场轰轰烈烈的百万大裁军开始了，成批的工程兵、铁道兵部队被整建制取消，任正非所在的部队也在其中。就这样，他以副团职干部的身份转业到当时的改革试验田

深圳，开始了一段全新的人生。

到深圳之后，任正非被安排到南油集团下属的一家电子公司，担任副经理的职务，不过，习惯了军旅科研生活的任正非，似乎并不适应花团锦簇的深圳，更不适应商海中的风波诡谲。在一次生意中，他不小心被骗走了一笔钱，于是被解除了职务，丢掉了饭碗。先他而来的妻子却早已是南油集团的高管，这样的情势下，两人的婚姻自然很难再维持下去。

于是，为了养家糊口，任正非准备找一点其他事情做。一个很偶然的机会，一个做电话程控交换机的朋友找到任正非，让他帮忙卖设备，就这样，他和五个朋友一起合股创业，以 2.4 万元的资本注册了深圳华为公司，成为香港康力公司模拟交换机的代理商。这一年，任正非恰好 43 岁，对于那个时代的中国人来说，那几乎是一个可以退居二线，着手准备退休的年龄了。

创办了华为之后的任正非，运气似乎并没有好起来，在今后的四年里，他带着一帮业务员，每天靠从香港进口产品到内地来赚一点差价，用来维持公司的正常运转，其实，无论是倒卖玉米还是倒腾通讯设备，从本质上来说都没有什么区别。这只是凭借着深圳背靠香港，有一些信息优势，除此之外毫无技术含量可言。遇到手头紧张的时候，任正非还要厚着脸皮去四处借钱。

假如华为一直如此，那么今日的商业史便会改写。在这种艰难的日子里，任正非开始思考企业的未来，他后来说：“很多年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感，也许是这样才存活了下来。”在这种倒买倒卖的过程中，任正非清醒地看到，“深圳的特权不会太久”。而在这个时候，他突然表现出了一种商业上的天赋，在倒卖设备的过程中，任正非发现中国电信行业正处在蓬勃发展的阶段，对电话程控交换机有着极度的渴求，而整个市场几乎被外国公司瓜分。在这一年广州举行的全国运动会上，第一次出现的磁卡电话业务，从终端机到交换机，几乎都是外国公司的产品。

于是，在为香港公司做代理的同时，他决定要自己做研发，悄悄把自己的数字交换机搞出来。

1991 年 9 月，任正非在深圳工业大厦租下了整个三楼，带着 50 多个员工开始研制程控交换机，那里既是生产车间、库房，同时又充当了厨房、卫生间和卧室，无论是任正非还是普通员工，吃住都在一起，累了就睡一会，醒过来接着干。

后来华为著名的“床垫文化”，大概正是在这个时候起源的。

在很多时候，企业家在经营中所展现出来的天赋与毅力，会对企业产生决定性的作用，就好像任正非在倒卖设备中看到了华为未来的方向那样。到 1992 年的时候，华为的大型数字程控交换机面世，当年的产值就达到了 1.2 亿元，利润超过千万。命运终于开始垂青任正非，华为也由此开始了突飞猛进的增长，在电信设备制造业中展示出一种横扫无敌的姿态。截止 1998 年，华为的销售收入已经达到 89 亿元。

没人知道的是，在华为首批交换机包装发货时，公司已经没有现金，负债累累，倘若再不出货，等待任正非的便只有破产一条路。

和他遭遇相类似的，还有同为团职干部的王健林，在转业之后，他被安排到大连市西岗区，担任了一个负责“接来送往”的办公室主任。老实说，这是一个“既有油水，又有前途”的职位，然而 15 岁就参军入伍，当了整整十三年兵的王健林显然志不在此。果然在一年之后，他就选择了另外一条道路。

这一年，西岗区下属的“西岗房地产住宅开发公司”濒临破产，区政府为了挽救这个烂摊子，不得不面向全区干部公开招聘能人。看准时机的王健林果断接手，担任这个企业的总经理。然而，一个让王健林十分沮丧的事情是，当他到任后才发现，原来这个公司已经完全瘫痪，内部账面上没有一分钱，却亏下了不少外债。

无奈之下，王健林只好凭着自己的老关系，硬是借来了 100 万元，扣掉 20 万元的利息和 50% 的担保，实际到手的只有 30 万，以及一辆上级拨下来的破车。在这个时候，他已经无路可退，几个月前，他还是一个仕途顺利、踌躇满志的区办公室主任，现在他已经成了一家国营企业的老总，身背债务的同时，还要让公司起死回生。形势所迫，他必须采用新办法放手一搏。

王健林的办法是，修改新住宅小区的设计图纸，主动迎合当时富裕起来的人的心态，推出 130 平米的大户型住宅，又在北方首次采用明窗大厅，以及当时还很先进的铝合金窗。最后果断标价——1600 元/平方，在 1987 年的东北，这无疑是一个天文数字，然而让所有人都想不到的是，购房者偏偏趋之若鹜，800 多套房子，一个多月内便一甩而空，刨去欠款，竟然还有千万盈余。

如果说军人出身的任正非和王健林有着格外坚强的意志、以及善于抓住时

机、放手一搏的豪爽性格，那么，在边陲城市乌鲁木齐，一个姓唐的小青年所展示出来的精神，则可以算是百折不挠的典范了。

1985年2月底，新疆石油学院的二年级学生唐万新索性退学了，在此之前，他承包了学校在吉木萨尔县的一个农场，结果因为经营不善，本来就严重亏损的农场彻底一败涂地。回到家里的唐万新并没有因此变得消沉，而是开始寻找新的事业，他似乎对学业毫无眷恋，唯一能让他产生兴趣的，就只有做一名成功的商人了。

在1986年12月，唐万新拉来了一帮同学，凑了400块钱，合伙在乌鲁木齐市团结路人民公园的边门开了一家“朋友”彩印店。有趣的是，唐万新的这家店并没有彩色洗印设备，他的办法是收集足够多的底片，然后坐飞机飞到广州冲洗，赚取每张照片3毛钱的差价。积累了一些信誉后，他的生意一下子变得好了起来。几乎每三天就要跑一次广州，小小的彩印业务让他很是赚了一些钱。而从这种借鸡下蛋的经营风格上，唐万新后来在资本市场上纵横捭阖的手腕便可见一斑了。

在拥有了20家连锁彩印社，唐万新开始寻找新的业务，然而赚了钱的唐万新，却似乎一下子失掉了灵气，他创办了一系列实业：他资助一位同学完成自行车锁产品的开发，厂子开了起来，却因为技术不成熟而被吊销了许可证；他承包了一个科委的研发部，去研制能接受苏联电视节目的卫星接收器，但是研究人员却被挖了墙角；他开了一家饲料厂，同样经营不善潦草收场；他甚至还跑到边境小城塔什库尔干县承包了一家宾馆，最后还是一塌糊涂。在短短的几年时间里，唐万新做过人造毛业务、电脑打字、魔芋挂面厂、中学生辅导中心、玉石加工厂、小化工厂、服装自选店、广告代理公司、出国留学咨询中心、名片打印、航空俱乐部、油田贸易等一系列生意，几乎每一次都以失败告终，不仅把做彩印挣来的钱赔得精光，还搭上了180万的债务。

财经作家吴晓波在《大败局》中对这一阶段的唐万新评价说：“唐万新擅长猎取、疏于精耕的游猎个性在此时已经暴露无遗。他对商业抱有浓厚兴趣，但兴奋点却非常容易转移，天生有以小博大的赌性，还有一股屡败屡战的韧性。”

对于唐万新来说，这样的评论不可谓不精准，在日后的岁月中，他的每一步似乎都可以与评价互为佐证，他可能是中国商业界最富于想象力的企业家，并凭此打造出德隆——一个曾经是中国资本规模最大的民营企业集团。然而，他也同

样失陷于这种神奇的想象力，成为一个充满传奇色彩的商业故事。

从王健林、任正非以及唐万新的经历中，我们不难发现这样的现象，在改革开放期间所出现的企业家里，有许多人都拥有一种特殊的赌博气质。他们或是像任正非、王健林那样倾其所有奋力一搏、或是像王石那样无视禁忌地去打破规则，或是如同唐万新、牟其中等人一样，携带资本游猎于利润最丰厚的领域。在日后，更有许多人贪婪而冷酷地去编造美丽的谎言，以及在灰色地带完成原始积累。在许多时候，这种赌博式的行为让企业家们得以一飞冲天，却也让许多人遭遇灭顶之灾。

在这一年的10月，中国共产党第十三次全国代表大会召开，在这一次的会议报告上，第一次出现了“私营经济”这个概念，并且在理论上概括了它的性质和作用：“私营经济是存在雇佣劳动关系的经济成分，但在社会主义条件下，它必然同占优势的公有制经济相联系，并受公有制经济的巨大影响”。

听上去，这样的用语似乎没有一丝对私营经济的肯定，但实际上，能够把私营经济的性质拿到党代会上来宣布，并且主动将它与公有制经济联系在一起，无疑是承认了它的合法地位。由此，这一次党代会特别提出：“对于城乡合作经济、个体经济和私营经济，都要鼓励它们发展。在不同的经济领域，不同的地区，各种所有制经济所占的比重应当有所不同。”

很显然，这种晦涩不明的理论性语言所起的作用，是改革派抢占理论制高点的一种尝试，真正能令基层领导和普通群众领会的文件，是这一年中共中央的《把农村改革引向深入》通知，在这份文件中提出：“农村改革已取得了重要成果，农村经济新体制的框架已经初步显现出来，现在正处于新旧体制交替时期，改革必须进行下去”。

这是一份非常耐人寻味的文件，它实在太有邓小平“摸着石头过河”的一贯务实风格，所谓的农村改革，明眼人都看出来，除了土地承包责任制之外，最紧要也最关键的就是那些乡镇企业的情况，坦白地讲，重要成果是大家都看得见的，而偷税漏税、假冒伪劣、分配不公、劳动条件恶劣等问题却也同样显著，更重要的是，在乡镇企业与国营企业的竞争中，那些国营、集体企业纷纷败下阵来。国有经济在一定程度上受到不小的冲击，这让那些国有企业的领导和一些趋于保守的干部十分不满。

这种动荡的经济形势，加之苏联、东欧等国家的不稳定政局，使得意识形态的争论再度开始。有人开始借此攻击乡镇企业，攻击私营经济，认为它们的快速发展，最终将会造成社会主义制度的崩溃，针对改革政策的批评如雪片一般。在许多报纸上，“密集的连接炮似的批评文章满天飞”，《人民日报》评论员马立诚记录说：“这是‘文化大革命’之后十分罕见的现象。”

时隔多年之后，我们才得以揣摩出这份通知蕴含的深刻含义，它将许多问题都归结为“新旧体制交替”的正常现象，当然，“摸着石头过河”就难免会磕磕绊绊，甚至有可能会滑倒，而当这种“不争论，走着瞧”的态度贯穿始终的时候，就保证了改革不会因为跌跌撞撞而被叫停。

在这一年里，中国商业界除了有数量空前的民营企业已经形成规模外，另外一个值得我们注意的便是，在一些民营经济的发达地区，早先被订立下来，并被人们默默遵守的商业规则，在不知不觉中已经遭到了破坏。在浙江温州，这种现象最为明显，首当其冲者，则要属温州皮鞋莫属。

在此前的几年里，温州皮鞋一直以样式新，价格低著称，在市场上倍受消费者欢迎，于是，经过几年的发展，此时的温州已经成为全国皮鞋的产销聚集地，一时间有数百家工厂、上千家作坊聚集于此，质量上自然良莠不齐，以次充好、假冒伪劣、粗制滥造等现象比比皆是，那些小商贩为了赚钱，将一张皮革分层褰剥开，制成几双皮鞋，或是干脆用人造革、塑料甚至是马粪纸冒充皮革，断底、开帮、掉跟等质量事故频繁发生。

财经作家俞雷曾经描述过这样的一个细节——温州市市长收到了一份礼物，是一对东北新人寄来的一双破鞋，信中怒气冲冲地直斥道：“温州人拿这种伪劣皮鞋坑人，当市长的脸红不红？”原来这位新郎在婚宴之上，所穿的新皮鞋开了帮，里面塞的竟然全是马粪纸。

这无疑是一个极具代表意义的信号，它要求温州人能够及时自省，遗憾的是，事态的迅速扩大，使得温州人并没有能够获得这样一个“自检自查”的机会，而是很快地成为全国人民口诛笔伐的对象，温州鞋也随之变成过街老鼠，人人喊打。

这一年的8月8日，在杭州著名的武林广场上，一场大火熊熊燃起，一次就烧掉了5000多双从各地查抄来的劣质温州鞋。有趣的是，那个时代的人们，似乎习惯使用这样带有强烈泄愤意味的方式来处理劣质商品，这一方面说明了当时

公众对于假冒伪劣商品的痛恨，另一方面也反衬出一种非理性的极端情绪，在那个民智未萌的时代，这种“虎门销烟”式的方式很容易得到响应和赞许，事实上，这样的方式一直延续到 2005 年左右才逐渐在中国消弭。

这场“火烧温州鞋”事件迅速被多家媒体报道，所造成的影响也波及全国，许多地区的工商执法部门都开始对温州鞋进行查缴。许多温州制鞋厂在产品大量被扣、被没收、被退货的情况下倒闭，剩下的也都岌岌可危，不幸的是，这种信誉危机甚至波及到了一些认真经营的正规企业，甚至连别的行业也被祸及，令扬名已久的温州商人全体蒙羞蒙损。

日后创办了奥康集团的王振滔，正是这些被祸及的温州商人中的一个。“火烧温州鞋”的时候，他正在湖北武汉一家国营商场里承包了一节柜台，专门代理销售温州皮鞋。在“火烧事件”发生之后，民众的愤怒情绪也迅速波及到了武汉，很快，武汉电视台就播发了一则倾向性很强的报道《武汉市民脚踏 30 万温州纸皮鞋》，这样的标题自然令武汉市民萌生了一种被欺骗的感觉，对温州皮鞋乃至温州商人无不怒火中烧。不过，王振滔却不认为他会有什么危险，因为在来到武汉的一年里，他一直认真经营，耐心提供服务，甚至非常细心地记下顾客对皮鞋款式、尺码、颜色、质量的意见，深受武汉市民欢迎，他半个柜台的销售额，要比商场 10 个柜台的销售额都高。

可惜的是，王振滔还没能躲过这场信誉危机，在一天傍晚，武汉市工商局执法队的人突然冲进商场，在没有任何解释的情况下，将王振滔柜台以及仓库里储存的 20 多万元货物悉数查抄。然后在长江边以 5 元一双的价格，限量每人一双向市民处理这些皮鞋。王振滔后来回忆说：“前来抢购鞋的队伍，从码头一直排到市区的公路上”。拥挤的人群几乎失去控制。

很明显，如果王振滔的皮鞋是假冒伪劣产品，那么大可以像杭州那样集中销毁，但工商部门却偏偏选择了公开销售，这反过来说明自己的鞋子根本没有质量问题。自然也就不应该遭到这样的不公正对待。于是，气愤难当的王振滔决定申请行政复议，这场“民告官”的官司足足打了半年，处理结果是工商局承认处置不当，王振滔获得了 2000 元售鞋所得，而他的损失却要几十倍于此。

中国商业界，在这一年还有一个值得记取的事件是：在这一年的广东，当地政府为了与港澳实现移动通信接轨，率先建立了 900MHZ 模拟移动电话基站。很

快，移动电话开始在大陆流行起来，这种早期的移动电话厚实笨重，形如砖头，重量通常逾斤，除了打电话之外再无其他功能，而且通信质量奇差无比，常常需要大喊大叫，它的电池巨大，却仅能维持 30 分钟的通话时间，然而尽管如此，拥有一部这样的移动电话，仍然是有钱难求的事情——它的公开价格就已达到 20000 元，却必须要托关系求人才能买到，最后的售价往往达到四五万元。由于它的庞大身躯，加之使用它的人大多数是那些极富财力的企业家，因此这种笨重的移动电话获得了一个非常具有炫耀意味的名字——“大哥大”。

除了“大哥大”之外，中国人还在这一年见识了另外一种通讯工具，这是一种基于无线电技术的寻呼机，专门用来接受无线电寻呼系统发来的消息。和移动电话不同的是，它只能接收无线电信号，不能发送信号，因此是单方向的移动通信工具。这种机器外形小巧，大不过一包香烟，可以方便地放在口袋，当然，和拎在手中时时炫耀的大哥大一样，最流行的方式是把它挂在腰间。上海早在 1983 年，就开通了第一个模拟寻呼系统。在几年之后，这种会发出“噼噼”声的小机器，成为了中国人最时髦的通讯设备。而日后以手机制造而知名的摩托罗拉，在进入中国市场的时候，正是以这种产品为契机的，凭借着寻呼机，摩托罗拉在十年时间内，成长为世界最大的无线电通讯产品制造商之一。

就在“大哥大”和 BP 机风靡中国的同时，这一年的 11 月 12 日，肯德基在北京前门开出了它在中国的第一家餐厅，它那时的名字叫做“肯德基家乡鸡”，在开业当天，排队前来购买一块原味吮指鸡的顾客、看热闹的闲人，以及维持秩序的公安人员把现场围得水泄不通。在很长一段时间里，这家肯德基都会维持这样的火爆场面，有趣的是，甚至在礼拜天的时候，这家拥有三层小楼的餐厅还会包场举办婚礼，这在今天听上去有些荒唐，但在那个时候却是一件相当有面子的事情。

这一年的中国家庭，忽然开始流行在墙上粘贴壁画，内容一般有热带岛屿、沙滩、椰树、太阳伞或是西欧田园一类的风景，然后用两指宽的金色塑料条粘在墙上；在另外一些稍微富裕的人家，则开始把住宅重新装修，一般会在棚顶装上各色彩灯、塑料葡萄藤，在四周遍贴壁纸，让自家客厅看上去形似舞厅或宾馆大堂，这些举动在今天看起来很可笑，但在当时却是时髦的象征。它很好地说明了一点：通过这种对“豪华”环境的模仿，中国民众越来越不避讳自己对财富的追

求，这些似曾相识的场景，至今仍然值得我们反复品味，因为它们的出现，曾经把中国人的生活引向一个全新的境界。

1987 年的中国，便是这样一副样子：政治气味在人们生活中变得越来越淡，人们开始不再对政治热心，取而代之的是对致富的渴望，以及享受更多、更丰厚物质条件的期盼，几乎所有人都清楚地弄懂了改革的思路，唯独缺少的是发财致富的方法和门路。

7 月份，北京旅游局向市委市政府写报告，要求能够向普通公众开放天安门城楼，为了能够让 1988 年的“北京国际旅游年”一炮打响，中共元老薄一波之子，时任北京市旅游局局长的薄熙成发起了这一次申请，从报告递交上去到获得批准，只有三个多月的时间。他日后在接受《北京日报》采访时说：“从中央到北京市，对天安门城楼开放的态度都很统一，也很坚决。各个环节都非常顺，基本没有遇到什么阻力。”

几个月后，一位 75 岁的退休老职工成为了第一个普通的登楼人。一年之内，天安门就接待了 60 万人次的游客。今天我们或许无法感受这种变化所带来的心理冲击力。但在那个时代里，这座城楼却是被作为权力符号的核心而存在的，它高高在上，就像是一扇大门，将公众与权力阶层隔开，让绝大多数人只能从远处眺望这个权力中心的符号，而当一个权力中心一步步脱茧为一个普通的旅游景点，将政治象征与商业联系在一起时，人们才可能真正地体味到改革开放的意义所在。

即使在被认为是计划经济“最坚固组成部分”的医疗系统，也有许多人脱离体制而去。在哈尔滨，一个名叫郭立文的 47 岁中年人，在这一年选择辞去了国营公职，靠两万元人民币创立了一个“哈尔滨磁化器厂”，在 1992 年，它成功地被重组为哈慈集团公司，日后风靡大江南北的“哈慈五行针”，正是哈慈集团最重要的产品之一。

在四川，成都武都路上出现了新中国第一家典当行，这家名叫“华茂典当服务商行”的典当行，被新华社的报道定位为“新中国第一家为企业生产和人民生活提供典当服务，帮助顾客取得资金以解燃眉之急的新型当铺”，而在此之前，无论是在舆论宣传还是文学作品的描述中，都将典当业定格为阴森的盘剥者形象，在建国之后的岁月中，它都是旧时代里民众贫苦生活的象征性隐喻。

事实上，当一年之内，成都又有三家典当行挂牌注册挂牌后，有关典当业“姓资姓社”的讨论就又成为了喧闹一时的话题。不过有趣的是，在经营了一段时间之后，反对的声音自动地闭上了嘴巴，因为人们发现，这实际上是一个“当富不当穷”的行业，以旧衣服、旧家具换两吊钱买米的场景，注定只能封存在小说和电影里，典当行只接受汽车、家电、首饰、名烟名酒，当然，炙手可热的批文在这里也是大受欢迎的，而数年之后，房产证与土地许可证又成为了典当业里新的宠儿。

这一年的9月18日，那个以“一把抓”而闻名的全国劳动模范，北京百货大楼售货员张秉贵在北京逝世，他以优秀的服务质量，良好的服务态度，在相当长的一段时间里，都被当成中国服务行业的典范。他在去世之前多次被授予“优秀共产党员”、“劳动模范”这样的称号，并且多次当选全国人大代表，在他病重期间，甚至享受了被国家领导人探病的“殊荣”。在生命的最后几年中，他始终与荣誉和回忆相伴。一年之后，北京市政府在王府井百货大楼门前，竖起了一座张秉贵铜像，永远站立在闹市之中的张秉贵，就像是一段岌岌可危的记忆，随时可能被人遗忘。

张秉贵的逝世，很大程度上竟像是一个时代的终结，在过去的几年里，那些国营的商场、商店，表现得越来越无所适从。最重要的原因倒并非来自于商品匮乏、环境陈旧，而是这些国营企业内部的人心涣散，多年以来“吃大锅饭”的环境，让越来越多的服务业从业人员，早已丧失了积极性，类似于张秉贵那样的优秀服务员，几乎只存在于人们的回忆之中；没有人愿意在再老老实实在地专注于自己的本职工作，几乎所有国营商场的营业员，在规定的八小时上班时间里懒散度日，用恶劣的态度面对顾客，争吵、辱骂甚至殴打消费者的事件也屡有发生。迟到、早退、旷工更是家常便饭，许多商场在下午五点就准时关门，中午则同样要关门两三个小时，因为“营业员们要吃饭，要睡午觉”。

如果说，在改革开放的最初几年，这样的情形还能够被人们容忍，那么当改革进行到第九个年头的时候，特别是当许多中国人开始有了一点钱，见识了一些世面之后，国营商场、商店，乃至澡堂子、理发馆的恶劣服务质量。便如鲠在喉，不吐不快，日后几年里，国营商场的纷纷破产，以及后来横空出世的亚细亚的成功，都说明了一个问题：私营经济带给这个社会的绝不仅仅是财富的多寡，它同

时也成为了一种传播新观念的渠道。

在这一年的社会上，广为流传这样的民谣，主要内容都是指向发家致富的，例如“摆个小摊，胜过县官，喇叭一响，不做省长”，“手术刀不如剃头刀，造导弹不如卖茶叶蛋”、“老大（工人）靠了边，老二（农民）分了田，老九（知识分子）上了天，不三不四赚了钱”。

很显然，当私营经济发展到一个前所未有的高度时，所有的价值观都将被重新建立起来。当然，对于当时的人们来说，绝少有人能够意识到这一点，因为每个人都在急于寻找发财的门路。在当时的广东，搞第二职业的“炒更大军”已经成为一种潮流，据资料显示，在当地的政府公务员和事业单位职员中，从事“炒更”的比例已达 27%。在那一年，当春节即将到来的时候，人们真正愿意关注的，是自己究竟在这一年里赚到了多少钱，除此之外，大概也只有春节晚会的节目，才能打动人们日益躁动的内心了。

商业史人物：华为教父任正非

曾经有人这样描述华为：“如果你想要打电话，就得用程控交换机；如果你想发短信，就得用基站和电话预付卡；如果你想上网，就得用路由器……而这一切，都离不开任正非的华为，而华为则离不开任正非。”

这样的话很准确，在华为，任正非不像是一个老板，而似乎是引导这个企业命运的教父。

在很多接触过任正非的记者、企业家乃至政府官员看来，任正非绝对是一个严父式的企业家。最重要的表现是，他用异常严酷的手腕来管理这个企业。华为员工的过劳死早已不是什么新闻。而任正非本人的脾气也公认的坏，据说，他骂人骂得兴起，能在办公室把鞋脱下来，光着脚边走边骂。他绝对支持工作大鱼一切的立场。曾经跟他打天下，担任华为合资工程主要操盘手的副总裁李玉琢一次想要辞职，便对任正非编了个借口，说夫妻异地分居，妻子不愿意在深圳。任正非立刻说：“这样的老婆你要她干什么！”

在商业运作上，任正非充分利用了政府的一些心态。他选择游说各地电信局，由华为和电信职工集资，共同成立合资企业。然后再“通过建立利益共同体，巩固市场、拓展市场占领市场。利用排他性阻击竞争对手进入。”很显然，任正非

创造的这种商业模式是非常可疑的，它很像是一种“买通官府衙门”的黑社会手段，任正非的教父风格，在铁腕治内的同时，还表现为强势对外。不出意料的是，这种合资模式在取得巨大成功的同时，也遭到了同行的猛烈攻击，华为“不正当竞争”的说法，在 1997、1998 两年随处可见。

任正非是军人出身，在那个年代里，他经历了太多的军事化教育，因此在思维中，也有着军人一样的固执、偏执、坚持以及独大的英雄主义情怀，当战争年代转为和平时代，枪战转为商战的时候，这种军人的性格就化成为一种黑帮教父式的风格。他管理这个企业，借鉴的是一种军事化的严密体系，在这一点上，他从 1994 年开始，就聘用中国政法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》，被命名为《华为基本法》。任正非向吴春波等学者提出了三个问题：华为是谁？华为从哪里来？华为要到哪里去？

很显然，这似乎不大像是一个企业应当考虑的范畴，它更像是一支军队或一个政党在规划自己的战略方向。然而，这份八易其稿，共有 103 条的《华为基本法》，竟然当真成为了让华为崛起的关键。

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，任正非专门设定了专业化的发展战略：“为了让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。”除此之外，作为企业的创始人，任正非所拥有的股份少的惊人，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。”然而尽管如此，任正非却从来没有丧失过对华为的控制力，这一点是许多民营企业都难以做到的，李经纬之于健力宝，就是这方面的典型例子。

任正非的教父特质，绝不仅仅停留于此，在许多时候，他就像是那个停留在上空的神祇，总是能够预知未来。而这种预判能力，在许多时候来的甚至有些异乎寻常。

在 2001 年 1 月，任正非在公司的《华为报》上发表了一篇亲笔撰写的 6000 字长文《华为的冬天》。写下这篇文章的时候，华为的年销售额已经达到了 220 亿元之巨，在全国电子行业中，它是最大、最强、盈利最好的企业。然而，他却在文章开篇便质问他的员工：“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。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

他继而用一种带有煽动性的笔调写道：“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。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。”

日后的事实证明，任正非的警告收到了回报。在 2001 年，全球电信产业受网络经济泡沫破灭的影响，果然被一同拖入泥淖。华为的最大对手美国思科公司，在这一年股票暴跌，裁员 8500 人，董事长钱伯斯甚至将自己底薪降到 1 美元。而提前做好的华为，却安然度过“寒冬”，并且完成了 255 亿元的销售额，实现利润 27 亿元。

《中国经营报》曾经评论道：“华为之所以成为中国民营企业的杠杆，不仅因为它用 10 年左右的时间将资产扩张了 1000 倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进直到领先，更因为华为独特的企业文化和管理方式。享誉全球的不朽影响力”

很明显，这个评论只说对了一半，因为无论是企业文化，还是管理方式，它们都来自任正非，如同马龙白兰度在电影中所演绎的那样，这个引领团队前进的教父，本身就足够影响一批人。

1988：疯狂一九八八

在中央领导下，海南这颗南海明珠，一定会放射出更加璀璨夺目的光彩！

——梁湘，时任海南省省长，1988年

这一年，一个叫做孙宏斌的年轻人从清华大学研究生毕业，不久之后便加入了联想。他是一个踏实肯干的人，有一种特殊的狠劲儿，在几个月后，就因为业绩卓越而受到了破格提拔。

在联想，孙宏斌很快便练就了一身纵横捭阖的本领，以及对行业行情的洞察力，靠着这身本领，他在仅仅 25 岁的时候就成了联想的企业部经理，一手编织起联想纵横全国的销售大网，仅用了两个月时间就建起了 13 家独立分公司，迅速销售掉价值 1000 多万几乎无法卖掉的积压商品。

这几乎是一个天才式的营销专家，他的毅力与眼光都堪称绝顶，而在那个时候，后来扛起联想大旗的杨元庆只是个刚进公司一年的工程师，人称“少帅”的郭为刚被任命为办公室主任，负责一些鸡毛蒜皮的事情。而孙宏斌的手中却总管集团的所有销售业务，权柄几乎仅次于柳传志本人，假如没有后来发生的事情，他几乎是板上钉钉的联想接班人。可惜的是，仅仅在几个月之后，他又会被最赏识他的人送进监狱。

当然，这并不是孙宏斌商业人生的终结，在出狱数年之后，他再次东山再起，驾驭着一家名叫“顺驰”的公司，将整个中国房地产界搅和得天昏地暗。

对于孙宏斌来说，1988 年可以视作其商业人生的起始点，而在距离北京千里之外的广东，那个曾经风餐露宿的赵新先，在这一年忽然时运陡转，一下子变得春风得意起来。1988 年也因此成为了他的幸运年份。

说赵新先幸运，其实只是一种不大恰当的比喻，因为事实证明，赵新先在这一年里所取得的成功，绝不是仅靠幸运所能达到的，透过他在这一年的种种表现，人们发现，这个中年人不仅是科研精英、有魄力的领导者，他同时也是不可多得的营销天才，当然，在这方面，他的官方背景也同样不可或缺。

在三年前，成功开发出“三九胃泰”这种产品后，南方药厂面临的下一个任务，就是如何让产品能够被公众广泛接受。这一次，赵新先并没有像一般的厂家那样，由推销员带上产品四处奔走推销；他穿上了刚刚换装的“85 式军服”、戴

上大檐帽到全国各大城市去开“学术报告会”：在科普一些胃病常识之后，再宣传产品功效。这样的方法换做一般厂家，自然很难产生什么特别的效果，然而在那个时代，部队与军医的形象，在公众心目里却无疑是权威的象征。赵新先再动用组织关系，将各地的卫生局、药品公司、大型医院、妇幼保健院和报社、电台都请来，一同替他站脚助威，一个月后他回到深圳，药厂里的订单早已纷至沓来，在第一年里，药厂就实现了 1100 万元的销售收入。

1988 年，在观看一部美国电影的时候，他忽然发现电影里有一辆车顶上背着广告灯箱的出租车。在第二天，他就找到了当时的广州市出租车公司，经过一番洽谈之后，400 多辆出租车顶部都出现了“胃药之王，三九胃泰”的灯箱广告，不费吹灰之力，南方药厂就获得了 400 多辆宣传车。

在这个过程当中，探究赵新先究竟动用了怎样的政治资源，以及他与政府、部队有着怎样的良好关系并不重要，至少我们知道，换做那些灰头土脸的民营企业，是绝对没有可能说动市出租车公司，在车顶打上“XX 之王”的广告的。

到这一年年底，南方药厂的产值已经达到了 18 亿元，实现利税 4 亿元，这样的成绩在全国 500 强工业企业中排名 82 位，无论是知名度还是盈利水平，都已经在国内名列前茅，而在此时，那些与其同时创建的海尔、联想、甚至更早的万向、万科，没有一家企业能够将销售额冲到 10 亿元。在一年之后，赵新先把皮炎平、正天丸这些中药产品投向市场，直到今天它们依然耳熟能详。

赵新先在商业领域的成功，让他不出意外地获得了来自官方的奖赏与荣誉，在 1989 年 4 月，解放军总后勤部为南方药厂记集体二等功，赵新先本人则获得“优秀军队企业家”的称号、二级英雄模范奖章一枚，国务院紧跟其后，授予他“全国模范劳动称号”，解放军总政治部则向全军发出《关于向赵新先同志学习的决定》，一时之间，这个带着黑边眼镜的中年男人风光无二，成为这一年里最为耀眼的国有企业家。

赵新先的巅峰在此刻并没有到来，1991 年 10 月，解放军总后勤部出资 1 亿元，从第一军医大学手里买下南方药厂，随后将其更名为三九集团，到那个时候，他才真正在经营策略、权力体制、个人荣誉上抵达更高的层次。

赵新先这样的资源，看上去自然让人心生艳羡。老实说，这是许多民营企业想都不敢想的，但是我们要说的是，尽管他以官方身份下海，却不能算是真正

的“官商”，其对资源的利用，也仅限于实际的经营范围，这自然与其深厚的实业情结有关，而那些真正的官商，则丝毫无意于此，他们游走在法律的边缘地带，将国家配额与公共利益以各种形式四处贩卖，形成一条条资源输送的地下通道。

学者吴晓波在《激荡三十年》里这样写道：“让人惊奇的是……国家法律始终（对此）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混不清，留下极大的斡旋与模糊空间。”

其实，并非是政府故意避而不谈、充耳不闻，也并非国家法律视而不见，在那些倒汇、进口、贩卖批文、赚退税、承包国家工程的把戏中，有许多所谓的“贸易公司”参与其中，他们要么拥有雄厚的政治裙带背景、要么具有超强的商品嗅觉与运作能力、要么干脆本身就是政府机构的一部分，担负着为政府谋利的责任，比起胼手胝足创办企业的赵新先来，这些利用自己的职权，将体制内的资源源源不断地输送到体制外的人，才称得上是真正的“官方下海者”。

从 84 年开始，“倒买倒卖”就成为那个时代中最鲜明的特色之一，然而这种活动的真正沸腾，则是在这一年开始的。

在 1988 年的头五个月，北京新增公司 700 家，上海则猛增 3000 家，比这更有趣的是，这些公司当中有很大一部分，竟然是由国家机关系统开办的，公司的总经理、经理都是辖下干部，公司也被赋予了“正局”、“副处”这样的级别。然而，这种公司的经营范围却很少涉及实业，绝大多数都是专门从事物资倒卖的“皮包公司”。在这样的情景下，民谚开始流传开来：“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找。”在这种尘土飞扬的喧嚣气浪中，一场全民“涉倒”，全国贩卖的物资流通开始了。

这种倒卖的形式是怎样的呢？不妨来看一下当年《经济日报》为我们提供的一个例子：

内蒙古赤峰市金属材料公司是一家国营企业，拥有原材料的调拨权力，它从一家铝锌矿以每吨 3714 元的计划内价格买下 500 吨铝锭，然后再用每吨 6500 元的价格就地倒卖给一家广东公司，后者再将其倒卖三次，价格提高到每吨 7000 元，最后再由赤峰金属材料公司买回，调拨给同为国营企业的赤峰电线厂。在这个过程中，铝锭没离开仓库半步，却让那些倒爷赚得盆满钵满，这其中的差价，自然要由铝矿、金属公司和电线厂共同承担了。

在深圳，一个不到 30 岁的年轻人拿到了进口 20 辆尼桑轿车的批文，随后以每辆一万元的价格将其倒手卖给某贸易公司，令他想不到的是，这家公司迅速给每辆加价 3 万元转手卖掉，从中狂赚 60 万。在广西，防城港港口进口 5 万吨尿素，六个月内竟然未离港口半步，被反复炒卖了十多次，涉及其中的单位竟然有 60 多个，其中一半以上的单位与农业物资毫无关联。在 1988 年的前五个月里，北京新增公司 700 家，上海猛增 3000 家，在深圳国贸大厦里，竟然挤进了 300 家形形色色的新公司，许多公司甚至只有一个账号、一张执照、一个经理，连一张办公桌都不具备。

事实上，国外媒体也同样感受到了这种热烈的倒卖风潮，这一年的《日本经济新闻》就报道了一个类似的案例，在江苏省南京市，1000 吨钢材被原地不动地炒卖了 129 次，价格上涨将近三倍，江苏、广东、安徽、湖北等地的 83 个部门参与到了这次事件当中，而围绕的核心则是拥有物资统销统购专营权的南京物资交易中心这样的政府部门。

正如我们所说的那样，从中大赚特赚的倒爷，其实正是这些国有企业中的干部，否则在严厉的价格管制政策下，普通人是很难与这些国有企业发生关系的。然而这种形式的倒卖，只不过是万千倒卖案例中毫不起眼的一例，无论是数量还是规模，以及倒卖的手段都难称高明，真正猖獗的倒爷、真正“手眼通天”的皮包公司，其力度要远过于此。王石曾经在一次采访中，对人讲述过他的过去，或许通过他的回忆，我们可以窥得一点“官倒”赚钱的机密。

在 1984 年的秋天，一个名叫王春堂的北京人找到了王石，这个人是个人脉深广的“倒爷”，一见面他就告诉王石，自己手里有 3000 万美金的出口外汇留成，换汇比例是 1 美元兑换 3.7 元人民币。而当时的公开汇价是 1 美元兑换 4.2 元人民币，王石搬指一算，最后向王春堂预定了 1000 万美元的“配额”，然后利用自己的关系，从中国银行贷款 2000 万元人民币，凑足 3700 万后汇给王春堂，一进一出，王石分文未花净赚 500 万元，那个王春堂也同样大发一笔。

比起一些更具背景的“贸易公司”，“展销中心”还不能算是最凶悍的“官倒”。它们之中的最大者，要等到一年之后，才能在公众纷纷议论与政治气氛的双重影响下束手收山。

在当时，市面上最赚钱，也最受倒爷们欢迎的商品，主要是各类批文和许可

证，还有各类建材、工业原材料；汽车和进口家电之类也很有市场。然而，并非所有人都把目光盯在这些紧俏货上，因为那既需要很强的运作能力，也要有一定的政府资源。不是谁都干得了的。

在旧中国的金融之都上海，就有那么几个自命天才的人物，在一个谁也未曾注意的领域，卷着袖子大干特干起来。他们倒卖的东西，正是已经发行七年的国库券。

在中国的商业史上，管金生是一个不得不提的人物，他身上的故事之多，戏剧性之强，以至于后来有人专门以他的故事为素材，创作了许多部小说。单单从这一点上来看，他就与我们的其他主角迥然有别。

在一部小说中，管金生被描写成为一个举止粗野，毫无教养的资本掮客，其实这并不符合事实。出生在江西清江一个贫农家庭的管金生，在 1965 年成为了文革前最后一批“老大学生”，考入了当时的上海外国语学院的法语专业。在毕业工作了几年后出国留学，于比利时布鲁塞尔大学获得了管理学与法学两个硕士学位。就当时来说，管金生是绝对的高学历人才，也正因为如此，回国之后他被委派到上海党校的“振兴上海研究班”去深造。

在 41 岁那年，管金生受命筹建万国证券公司，成为了中国首批证券公司之一，在日后中国股市的风雨跌宕中，这三家公司在很长一段时期内扮演了主要的角色，我们在后面会一一说到。

有趣的是，这三家证券公司成立之时，上海的证券交易所却还在讨论筹建之中。身为一家证券公司，却并无真正的证券市场可供操作交易，于是，管金生便把目光盯在了国库券上。

从 1981 年首批国债发行后，这种似钱非钱，似票非票，当时人称“国库券”的东西便一直处于相当尴尬的地位，由于缺乏流通性又采用摊派销售的方式，使得当时的公众认定这是一种“劣质货币”，是一种“不能用的钱”，是政府乱摊派的结果。于是，国库券的票面价值开始变低，起初是每 100 元兑换九十几元，后来干脆变成六折、五折甚至四折。时任中国证券市场研究设计中心常务干事的李青原回忆说：“当时国库券这个东西，在许多农村竟然被当成一张不会兑现的借条，有许多人不相信政府有朝一日会把本金归还，还跟你算利息，当时好多票贩子用 10 块 20 块，甚至一只鸡就把面值 100 元的国库券换走了。”

在这种情况下，国库券的地下交易市场自然就出现了，许多人开始偷偷收购国库券，由于各地收购价格不同，这里面就形成了一个利差，管金生正是看准了这一商机，在人民银行被迫放开国库券转让之后，他命令万国的所有员工倾囊而发，跑遍全国 250 个大中小城市以及乡村，从任何一个有国库券的人手中疯狂收购。

万国原副总经理卫哲，对那段岁月记忆尤深：“当时，我们都是拿着现金，到河南，安徽的农村去收购国库券，回来的时候，一人一屁股坐个麻袋，一麻袋就有上百万的国库券，坐火车再运回来。”

卫哲的回忆没有错误，事实上就当时而言，万国的确称得上是国库券的超级大买家。根据财经学者吴晓波的记载：一次管金生亲自去福州采购，一下子就吃进 200 万元的国库券，由于是从无数人手里收来的，所以券额有大有小，足足塞满了几个大麻袋，他租了一辆汽车直送上海万国公司，装不下的两个大旅行袋，他一手拎一个坐飞机回去。到了 1989 年的时候，万国的营业额已经达到了三亿元，成为当时国内最大、成长性最好的证券公司，而其中奥妙，大概只有管金生自己才知道。

在当时，管金生并非是唯一的国库券倒卖者，许多商业嗅觉异常灵敏的人看到了这个机会，便开始纷纷下海行动。在当时，他们有一个不甚雅观的称号：打桩模子。

在幽默大师周立波的海派清口中，我们时常可以见到他对“打桩模子”的模仿，事实上，在那个年代的上海，这绝非是演员的笑谈，在每一条商业街、每一条弄堂口、甚至机关、医院、邮局、银行的门口，都会有这些人的出现，他们在路口倒扣一个箩筐，箩筐上贴着外烟烟盒，再贴上一张纸，上书“兑换国库券、外汇券、汽油票”。在箩筐不远处，站的便是“打桩模子”，只要见到有意者，便会前去接洽，见到工商人员，则会扭头便跑。

之所以会“扭头就跑”，原因是这种生意尽管在黑市中广为存在，在政策管制上却仍然是违法的，在 1987 年 9 月 9 日的人民日报第五版，还专门刊登了一篇名为《国库券倒卖者的自白》的文章，在这篇报道中，那位接受采访的河南焦作矿务局工人徐留全欣喜地宣布：“昨天我收了至少五六百，今年我已经收了八九千元了，光靠收购国库券，我就可以成为万元户了。”

在文章的结尾，这位署名“文松”的作者义正词严地评论道：“国家规定，国库券不得自由买卖，然而，有些人仍然明目张胆地倒卖国库券，希望有关部门对他们依法处理。”国家不仅在舆论上给予批判，更组织多次实际的“联合执法”，以“投机倒把”的罪名打击那些国库券倒卖者。

不过，在这一年的3月份，国库券便开始被允许上市流通交易，但是让人感到麻烦的是，举目全上海，合法经营国库券买卖的网点也只有5个，因此许多人为了少倒几班电车，宁肯把国库券卖给“打桩模子”。根据当时的报纸记载，这些人每倒卖100元的国库券，基本可以赚10元钱，一天即使只成交100元，一个月下来也有300元的收入，这在当时实在是相当不菲的水平。因此，许多人都都在上班的同时偷偷做上一做，更有一些人干脆从单位辞职，下海加入到“打桩模子”的行列中来。

我们无从知道，在当时的上海乃至全国，究竟有多少人在做这样的“生意”，然而在这支特殊的下海队伍中，有一个人却是不能不说的。

面庞饱满，总是带着一副眼镜的杨怀定，原本是上海铁合金厂的仓库保管员，为了贴补家用，他的妻子悄悄地承包了浙江上虞一家乡镇企业的电线厂，杨怀定也跟着干点私活，一来二去竟然积攒下将近3万元的存款。性情豪爽的杨怀定便时常买上几条外国烟请同事抽。恰好这个时候，厂子仓库里丢了一吨多钢材，工厂保卫科见他出手大方，便把他请去谈话。6天之后案子侦破了，跟杨怀定没有关系，不过，这事却深深地刺伤了他的自尊心，索性辞职不干了。

在辞职之后，杨怀定开始给自己寻找出路，和其他下海者不同的是，杨怀定既不练摊，也不开公司，更不投亲靠友，而是每天钻进图书馆、阅览室，并且一口气订了26份报纸，在字里行间搜寻致富信息。在这一年的4月份，一则消息突然映入他的眼帘：“中国人民银行行长李贵鲜发表讲话，公民可以自由买卖国库券，上海、深圳、武汉等七个城市率先试点开放。”这个时候，杨怀定意识到，他的机会似乎来了。

杨怀定后来回忆说：“我看过电影《子夜》，只要有证券交易，就有高低价，虽然我们是社会主义经济，但证券交易是市场经济的产物，只要存在，就一定会有高有低……”

于是，打定主意的杨怀定取出两万块积蓄，连夜杀到合肥，在那里买回国库

券倒给上海的银行，一个来回下来，两万块的本钱一下子多了两千块。就这样跑了几次，杨怀定决定借钱，东挪西凑了 14 万现金之后，他日夜兼程地奔波在上海和另外六个开放城市之间，随着投入的钱越来越多，杨怀定每次赚的钱也越来越多，每次回家第一件事，就是和妻子头对头地数钱。

在他的回忆里，那个时候只有 10 元面值的人民币，而且也没有点钞机，于是两个人常常一点就是几个小时，“数钱数到手抽筋，神经也高度刺激，当时吃四颗安眠药，只能睡两个小时，钱的力量实在太大了”。在当时，上海银行国库券日成交额约 70 万元，杨怀定一个人就占去了 1/7。很快，杨怀定积累起了一笔丰厚的财富，日后尽管他在早年中国股市以“杨百万”扬名，但追及人生中的第一桶金，却是来自于国库券市场的。

对于管金生和杨怀定而言，他们的资本故事才刚刚开始，在今后几年的风潮涌动中，这两个人一个以券商身份，被称为“中国证券教父”，另外一个则以普通散户的身份，获得了“中国第一股民”的美誉。他们在日后的新型利益游戏中，有着异常精彩甚至惊险的表现，但是对于 1988 年来说，他们不是全部，因为在这一年，人们的目光更多地集中在海南，那里才是下海者的主战场。

继 1985 年的无度狂欢之后，海南这块孤悬海外的土地着实消沉了一段时间，然而经历了“汽车倒卖事件”后，封闭落后的海南却一下子变得开放起来，那些原本羞涩而木讷的海南人，在这场真实的金钱教育之下，瞬间变得活跃起来。

事实上，在邓小平的战略构想之中，海南本来就需要成为一个改革开放的桥头堡，早在 1984 年南巡之后，他在一次谈话中说到：“如果能把海南岛的经济发展起来，那就是很大的胜利”。“可以用 20 年的时间，把海南的经济发展到台湾的水平”。为了贯彻这样的思路，在 1986 年，国务院开始讨论海南建省问题。两年之后的 4 月，全国人大通过表决，将海南岛以及所辖诸岛从广东划出，中国最年轻的省份就此诞生；数天之后，海南经济特区正式挂牌。

事实上，直到今天为止，海南的经济仍然无法与台湾同日而语，在今天看来，邓公这一浪漫的蓝图实在有些急迫，过快的发展对于海南而言，也未必是一件好事，后来的事实证明，刚刚建立的海南特区一无资金储备，二无工业基础，想要实现跨越式发展，实在难度不小；更重要的是，在改革开放十年之后，人们的心态发生了很大的变化，深圳那种“垦荒式”的经济建设很难重演，取而代之的，

则是期冀着从海南掘金的幻想。在这样骚动的气息中，海南的悲剧命运被早早注定，直到今日为止，那里仍然是一块投机、狂欢、闯荡与混乱交杂的土地。

我们今天很难说清，这样的决策对于海南来说究竟是好是坏，但就当时而言，全中国最有胆识的下海者，无论是已经富起来的还是一文不名者，几乎都有前往海南一试身手的经历，即便没有去过，也无不跃跃欲试，心向往之。

于是，成千上万梦想发财的人陷入了一种“淘金式”的疯狂，他们罔顾身份、公职、劳保、家庭，蜂拥到这个尚未开化的小岛上。在短短的两个月内，海南省组织部的劳动服务中心就收到了一万多封求职信，亲自赶到海口人才交流服务中心填表格的则有五六千人，其中最远的甚至来自新疆伊犁、黑龙江呼玛、西藏林芝这些地区。

在前往海南的大军中，一个名叫冯仑的人也夹杂其中，这位今天的万通董事局主席，在 1988 年的海南，还没有获得类似“地产界哲学家”这样的头衔，他唯一需要做的，是在下海之后如何养活自己。

毕业于中央党校法学专业，有着硕士头衔的冯仑，这在草莽遍地的下海大军中，无疑是相当特别的一位，这既来自他的学历，也来自于他的下海身份——在国家体改委任职的他并没有辞职，而是选择主动请缨，向上级要求带两个人去海南，筹建海南体制改革研究所。临行前，没有什么钱的冯仑向上级申请经费，身为清水衙门、同样没有什么钱的体改委自然无法满足这一要求，只好帮他搞了一张 1 万台彩电的进口批文，当做下拨给海南体改所的开办费。

捏着这张批文，29 岁的冯仑就这样来到了刚刚从行署升级到省的海南，在海口，他找到了一位外贸公司的老总，把手里那张批文换成了 30 万元经费。海南省属第一家研究经济体制改革的单位，竟然是用这样的方式建立起来的，这实在是太具有黑色幽默的意味了。

此时的海南，由于有特区开发政策而变得分外活跃，完全摆脱了三年前“汽车倒卖案”的阴霾，整个岛上熙来攘往，随处可见南下淘金的下海者，各种跑合拉纤的掮客、投机商人甚至骗子，几乎随时可以听到“某某发大财”的消息，随声觅去，又会发现那其实只是一则传闻，然而这样的故事每天都在翻新，每一个都指名道姓，每一个听上去都那么容易，那么好运。与此同时，许多媒体也在推波助澜，接连发表文章鼓吹海南的改革力度，丰厚商机，宽松环境，吸引着无数

人前往那里一试水深水浅，越来越多的公司被创办起来，以至于海口市库存的公司执照全数发光，市工商局不得不从广东、广西两地调运执照以解燃眉之急。截止这一年的五月份，在海南登记注册的公司已有 15000 多家，这其中还不包括冯仑这样的“另类下海者”。

有趣的是，体改所是一个理论研究机构，身为创办人的冯仑却没搞过一天理论研究，那段日子里，他每天开着海南省委借给体改所的破面包车，开遍了海南的每一个市县，在这种漫无边际的游逛中，冯仑结交了许多人，每天与数不清的各色人等打交道，他今天时常展现的优秀口才正是在那段时间练就，他学会了怎样讨人欢心，知道到哪里才能找到需要的进口批文，躲避法律的红线，知道如何在三教九流之中安身立命，知道如何拉拢权势人物来打掩护。

正是因为有了这段特殊的经历，今日我们所观察到的冯仑，身上才会兼备学者的温厚与睿智，同时也有一种江湖小人物的狡黠与夸夸其谈，对于一个曾经有过闯荡海南经历的人来说，这几种品质并不矛盾。

按照流行的说法，在当时的海南，只要有手段便可能一夜暴富，许多夹着钱包，嗅到金钱气息的商人因此而至，然而实际的情况却并不像想象中那样乐观；在当时的海南有许多人折戟沉沙，要么很快花光了带来的钱，要么则在失败中赔得精光。尽管如此，他们还是逗留在海南迟迟不愿离去，试图寻找着新的机会。据说，当时海口市海滨大道的沙滩上，每天夜晚都睡满了那些身无分文的“南下支队”，尽管海南天气炎热，他们睡觉时却还是不敢脱衣服，实在热得受不了了，就只穿一条裤衩，然后把衣服埋到身下的沙子里，生怕被人偷走。第二天早晨起来，再把自己的衣服刨出来穿上。

一个名叫郭广昌的人，在此时还是复旦大学的大三学生，尽管如此，他也在这一年赶到了海南，和其他人不同的是，他选择的交通方式有些特别——骑自行车。

很明显，大学生郭广昌还暂时不能适应那里的躁动气息，他总共在那里呆了六天就离开了，当他再次回到海南的时候，其麾下的复星集团已经是一家年销售收入超过 10 亿美元的大公司了。根据他后来的回忆，当时给他留下最深印象的是，当时南下海南的十万大学生中，有相当一部分根本找不到工作，只好在街上卖馄饨摆地摊——要知道，那是大学生异常宝贵的时代。

此时的海南，真实的环境要比郭广昌的感受喧嚣得多，混乱得多。越来越多的人奔赴海南，海口市的人口在几个月内从 30 万激增到 40 多万。由此带来的是物价飞涨，根据这一年《海南日报》的报道：“从 2 月份开始，海南的汽油价格逐渐上涨，在 8 月份涨幅已达 200%，比大陆足足贵出三倍……米面油的状况也很令人担心，在盛产水产的海南，买一条鲜鱼竟然需要花掉一天的工资。”

比起物价，更令人担心的则是海南的社会秩序。那个从铁丝网钻进深圳的潘石屹，在这一年也来到了海南，在那里，潘石屹几无任何人脉和资源可供利用，于是只好做一些杂活。他在海南的第一份工作，是在那位老板的砖厂当守夜人，而海南的混乱治安，着实令潘石屹头疼了一段时间。

海南那时的工业配套设施还很不完善，潘石屹所在的砖厂里，电要靠发电机发。而发电机在一个月里就被偷走了三次，每被偷一次，小潘就被罚一次钱。被逼急了的小潘发了狠，等到小偷第四次光顾的时候，刚刚躺下的潘石屹见灯一灭，立刻从铺位上跳起来，抄起准备好的钢筋狂追，直到小偷抬不动，弃机而逃。

在此时的海南，潘石屹这样的遭遇实在是再平常不过，那里摩托车、自行车甚至汽车、拖拉机被盗，都是司空见惯的事情。在晚上八点钟之后人们就必须结伴上街，如果是女人的话，则还需要叫上男人。根据一位记者的回忆：一次泥石流使得当地一座桥梁崩坏，车子不得不从边上的农田绕行，于是当地的妇女和儿童便组成人墙，向每一辆经过农田的汽车收取 15 元“过路费”。此举启发了一些胆大妄为者，他们索性在公路上挖沟堵截汽车，以此向司机索要帮助垫沟的费用。仅仅几年的时间里，海南淳朴的民风已经不复存在，取而代之的是一块冒险乐园所有的狡诈与冷酷。

在新中国消失了三四十年的色情行业，此时重新在海南死灰复燃，夜莺徘徊于海口的街头，在机场大楼正对面，海口饭店竖起一块写有“上海姑娘伴舞”的广告牌用来招揽顾客，许多小旅馆则冠以相当露骨的名字，深夜总会有女人来敲旅客的门，敲诈勒索屡见不鲜。

在共同感受了一段海南的疯狂之后，潘石屹与冯仑走到了一起，大概是有着从体制中脱离的共同经历，这两个人迅速成为了志同道合的朋友，前者也因此进入到冯仑的体改所，担任了一个听上去相当具有江湖气息的职务：海南省佛学会秘书长。

海南在这一年里所发生的激变，甚至令外国也感受到了它的气息，美国最严肃报纸之一的《基督教科学箴言报》报道：“大批人口涌入中国海南，可能会造成社会动荡”。而加拿大《环球邮报》用词更为大胆——情况已经达到无政府状态的边缘。面对这样的情形，国务院办公厅甚至破天荒地发布通知，拿出当年对付“红卫兵大串联”的态度，要求各地政府、街道办、各单位做好劝阻工作，以减少涌入海南的人潮。

在这一年，所有关注中国经济的人，都把目光对准了海南，在这个动荡而迷茫的城市，骚动的热浪还会继续，无论海南发展的过程是怎样的幼稚忙乱，它还是在未来的数年里迅速发展了起来，以那里为中心，中国的新一轮地产热拉开战幕，那些闯荡海南的下海者，将会在那里演出一轮又一轮精彩的商业大戏。

1988年，民营经济的发展似乎超出了人们原先的期望。在各种领域，因为“下海”而致富的传说越来越多，两年前才开始在中国被允许私人拥有的汽车，到这一年已经不太新鲜，属于私人的“伏尔加”、“拉达”、“波罗乃兹”汽车开始奔跑在主要城市的大街上，4年之后，那个曾经在食堂蒸馒头、在北戴河边摆冷饮摊、开录像厅的小老板李晓华，甚至买了一辆法拉利。万元户的传说已经不那么动人，因为很快，人们就会去追求更高级别的财富。

在这样热火朝天的气息中，那些稍迟一步的下海者，已经不再满足于老实地经营，不屑于那些本小利微的生意，他们耻于像鲁冠球那样胼手胝足地创业，也没有王石那些可以依靠的资源，更不具备黄鸣、年广久等人的一技之长，甚至连牟其中的“空手道”都玩不转，他们甫一下海，结果无外乎两种，沦为骗子，或者不文一名，后者彻底销声匿迹，连浪花都不曾留下一朵，前者却因为他们的行径，让我们今天还有迹可循。

在这一年，中国最另类的一群下海者，恐怕不是扛着“体制改革研究所”牌子，到处东游西逛的冯仑，也不是那些从体制内向外输送资源的“官倒”、更不是牟其中一样“空手套白狼”，在政治资源和经济领域的灰色地带攫取利益的寻租者。他们甚至无法被冠以企业家、商人这样的名号。

他们很像是一群行走于江湖之间的游方郎中，或者说，他们是商海之中的弄潮儿，善于顺势而上，扶摇击水，或者干脆可以说，他们是一群职业行骗者，以鼓动唇舌为能，在那个汹涌而迷乱的时代，散发出一股独特的气质，以及神秘诡

异的光芒。

我们已经无法考据，在那段时间内，中国究竟出现了多少打着各种名义的职业行骗者，他们各显其能，有的在商业领域左右互套、有的则办起皮包公司到处招摇、有的则干脆刻上几刻假公章，租上一套房子当做办事处，冒充各种国家单位人员，受骗上当者大有人在，就连联想的柳传志都在一次交易中，险些被人骗去 300 万元，从此落下美尼尔症的病根。正如学者凌志军所说的那样：“自从 20 世纪 80 年代以来，违背承诺，损人利己，甚至蓄意欺骗，已经成了一种常见的社会现象。如果一个在商海沉浮的人说他从来没有遇到过骗子，那一定会让人觉得他在吹牛。”

在这些职业骗子当中，最有趣也最荒唐的一类，是一些借用宗教名义，鼓吹自己拥有某种神功的人，他们在 1988 年这个汹涌迷乱的年份，获得了前所未有的成功。

中国人向来有修习气功、强身健体的传统，但是却从来没有人，像严新那样把它吹嘘到如此神奇的高度。在文革后期的一段时间，一些“气功能够强身治病”的传闻，已经开始在街头巷尾广泛流传，恰逢文革结束，社会上开始出现又一次群众性学气功的高潮，在 80 年代，一些类似《体育爱好者》、《武林》、《气功与科学》之类的杂志，接连发表文章宣传气功的功效，严新正是在那个时候开始，开始到处宣称自己能够发放外气给人治病。

据严新自己说，他自幼开始修习气功，可以从广州发放“外气”，改变北京清华大学实验室内水的分子结构；可以改变导弹的运行方向；还可以让一些人的身上产生奇特的生理反应——例如某种超能力，当然，他最拿手的还是通过“发功”来治疗疾病……类似于这样的大话他每天都在说，几乎每一次都有更神奇，更不可思议的事情发生，在他手里得到医治的病人越来越多，这些被治好的人每一个都有名有姓，听上去是那么的可信。与此同时，包括《光明日报》在内的各地媒体也开始为他推波助澜，吹嘘他善于汲取传统文化，是一位“集西医、中医、气功、武术与特异功能”于一身的气功师。就这样，这个原本只念过几天卫校的四川人，就被包装成了一代大师。他的每场“带功报告”都一票难求，所办的各类“气功班”更是门庭若市。“给两弹元勋邓稼先治病”的资历，以及“发功扑灭大兴安岭大火”的新故事，更是让严新的声望达到顶峰。

到 1988 年，全国一片气功热，这种原本用来培养性情的手段成为中国人生活中的一大主题。它的热度一升再升，靠此赢利甚至诈骗的人也大有人在，许多人甚至辞掉工作、放弃学业，投身到练习、传播气功的行业里来，其热衷程度，丝毫不亚于当年的君子兰热。

一个名叫张海的少年，正是在此时杀入商海，开始了他传奇式的商业道路。

如果要在近三十年来的中国商业史内，评选一位最神秘人物，那么这个人一定非张海莫属。出生在河南开封一个小学教师家庭的他，自幼便显示出过人的聪明，无论是记忆力还是语言表达能力，都要超过同龄的孩子一大截。不过，他的老师却对他评价不佳，认为他：“仗着小聪明，喜欢撒谎，而且撒谎从不脸红。”

透过张海后来的种种作为，我们不难发现，这位老师的评价其实相当中肯，只是张海拥有的不仅仅是“小聪明”这么简单，他运作数亿元规模资本的能力，丝毫不下于那些摸爬滚打多年的老企业家，他几乎就是一个天生的资本玩家。

早在初中时代，张海就突然号称自己开了“天眼”，成为了一个拥有特异功能的人，据说有人亲眼看到，他可以把一片冬青树叶子含在嘴里，等到变小后取出来，轮廓竟然保持不变。他的另外一个表演项目，则是用意念拨动手表，让钟表的指针倒着走。这些貌似“神奇”的功能，让 14 岁的张海成为了远近闻名的神童。

在结识了一些藏密气功信徒后，张海便开始以“夏日东活佛弟子”的身份，在全国各地广开藏密健身中心，传授所谓的“气功密法”，招揽学徒，很是赚了一些钱。四年之后，刚满 18 岁的张海，又结识了河南社科院的一位领导，在他的帮助下，该院设立了一个藏密瑜伽文化研究所，由张海出任所长，从此，这个行走江湖开封少年拥有了官方身份，声名也日渐昌隆。

在张海成立了藏密瑜伽文化研究所之后，开始以藏密大师的身份制作录象带，再由一家音像出版社大批量生产，向所有信众销售。在这盘录象带里，张海称自己深得藏密真传，拥有无边法力。根据他的说法，“很多癌症、肝硬化、肿瘤等病人，在我们讲课发功，并且教他们练功之后彻底痊愈了。有毒瘾的人喝了藏密瑜伽发了功的信息水后，可以减轻他戒毒的副作用，藏密瑜伽对艾滋病的一些科研项目也取得了一定的效应。”

原河南社科院哲学所的所长在回忆起张海时，讲到过这样的细节：当时找张

海的电话，基本都是全国各地请他做带功报告的，而请张海做藏密功报告是要按人头收费，高级班每人 100 元，低级班每人 40 元。

据说，当时在五台山听报告的大约有三四万人，如此一算，一趟五台山之行张海就收到了三四百万。直到 1997 年藏密文化研究所被撤销，5 年时间里，张海以“藏密大师”的身份做过多少场报告、收过多少钱，已经没法查证。按照他自己的说法，两年时间里就有三十万人接受过他的传授，按这个数字算，张海至少也从各种“报告”中收入上千万。

除了赚钱之外，在几年的时间里，张海硬是将自己包装成了一个拥有神秘背景、受过红、白、花教上师真传的神童，在他的身边开始围绕起一些在资本界拥有人脉的人物，凭借着他们的帮助，张海在日后得以由江湖骗子般的“藏密大师”，成功转型成为一名资本玩家。鼎盛之时，成为中国资本市场上威名赫赫的“凯地系”掌门人，随后在 2002 年和健力宝结下渊源，以“浙江国际信托投资公司”的名义将其闪电买下，然后用了两年的时间，一手葬送了李经纬 20 年的心血。当然，那已经属于另外一个故事，我们在后面还会说到它。

这种愚蠢而疯狂的群众性狂潮，在政府完全未意识到的情况下进行了几乎十年之久，除了上面我们提到的，著名的“大师”、“神医”还有“中功”创始人张宏堡，佛子张小平、神医胡万林等等，和严新、张海等人一样，他们肆无忌惮，口若悬河，用近乎荒唐的言语迎合着当时社会的热点。到了九十年代中期，这种疯狂甚至延伸到一些党政机关，广大干部职工在工会、妇联的组织下观摩、学习各式各样的“功法”。1993 年到 1995 年，许多地区陷入空前的亢奋，成千上万的群众疯魔一般地练习各式神功。黑龙江农垦系统的一所小学，所有老师们在操场上排队，练习一种能激发人体异香的“香功”；北京某局机关大院里，广播体操时间一律统一练习“望海功”；许多公园、街头、广场放眼望去，皆是一群群气功练习者。在几年时间里，各种“神功”竞相登场，传功、授功大会俯拾皆是，严重干扰了正常的工作与生活。政府在这个时候才恍然醒悟，开始对那些知名的大师进行打击和揭露，用学术揭发和司法取缔的手段来进行整治，严新、张宏堡等人出逃美国、张小平与胡万林锒铛入狱。张海也从此消失在人们的视线当中。

气功热潮以一种相当具有中国特色的方式暂时告一段落，然而它却成为了中国当代商业史中最诡异的片段之一。它表明，当一个人能够迎合社会热点，迎合

欠缺理性的群体时，那么他就会成为群体的领袖与英雄，甚至被奉若神明。“大师”们的出现，恰好印证了这一点。事实上，在此后的十多年时间里，这种骗局一直没能停止，就在本案写作的同时，一个叫李一的重庆人，自称太乙昆仑宗传人，他用全新的口号来宣传自己所布设的骗局——以道家精神倡导人类新文明。在任何时候，这一类特殊的下海者都不鲜见，不过，由于民众意识的苏醒，他们始终无法长期地维持下去，注定只是沧海中的过客。

除了这一类打着下海旗号的骗子之外，一些自命拥有商业创意的人，在媒体“知识经济”、“软科学”等词汇的号召下，也纷纷加入了下海的大军之中，在他们的中间，何阳恐怕是最著名的一位。

1988年，大学毕业的何阳在一家化工厂搞科研，自幼家庭条件优越的他，在工作之后也有着稳定的收入。然而，在一天早上醒来之后，何阳突然觉得一切都显得那样的单调乏味，他已经32岁了，如果就这样无忧无虑地过下去，那么一生都将注定乏味而平淡无奇。

就这样，何阳交上了一份辞职报告，然后拉起“知识经济”的大旗，成立了一家和洋民营新技术研究所，实际的经营范畴在当时却是独一无二的——咨询销售。

有一家塑料厂专门生产一次性塑料杯，产品长期大量积压，知道了这个消息的何阳，就跑过去给厂方出主意：把京广铁路的沿线各站站名印在茶杯上，再印上一个小地图，拿到铁路沿线的火车上去卖。塑料厂死马当活马医，试了一下竟然相当灵光。于是，何阳开始在这条道路义无反顾地狂奔下去。一家灯具市厂的台灯滞销，其时恰逢1990年的海湾战争，苏制的“飞毛腿导弹”与美制的“爱国者”拦截导弹对抗正激，让全世界印象为之深刻，于是何阳便建议工厂，设计一种爱国者导弹形台灯，结果拿到香港博览会上的一箱样品，很快便被一抢而空，事后何阳也从中收到6万块钱的酬金。

在1992年的9月份，中国第一官方报纸《人民日报》在头版刊发了这样一则新闻《何阳卖点子，赚了四十万——好点子也是紧俏商品》，旋即在全国范围内引起巨大反响，从此开始，何阳开始了他在全国范围内的演讲与报告生涯。在相当长的一段时间内，他几乎是全国最出名的人物，是商业智慧的象征，“点子大王”、“策划大师”的称号纷纷被加在他的身上，他那些带有咨询性质的演讲会，

往往会引起当地的轰动。每到一地，当地主要领导都会亲自接机，省级报纸头版提前预告，那种类似于“点子大王莅临我省，为经济建设出谋划策”的标题，在很长一段时间内，代表了社会主流观念对于何阳的定位。

在何阳的演讲会上，常常会出现这样的情景，台下云集的企业家们，争相喊出自己厂里滞销的商品，何阳一拍脑袋便给予一条点子，为那些商品重新包装定位。用今天的眼光来看，何阳的许多点子都不算高明，比如“刻着星期的筷子”，“酒瓶内藏金币”、“避孕泡泡糖”等等。然而在那个商业创意匮乏的年代，何阳这些并不成熟却新鲜大胆的点子，无疑给人耳目一新的感觉。

事实上，直到何阳入狱之前，他都一直是最受企业家欢迎的人，不仅演讲会座无虚席，找上门来求教的企业也是络绎不绝，何阳本人也俨然以“商业智多星”自居。据说，那个时代的何阳，出场费至少两万块，每次演讲会的门票价格，甚至力压香港“四大天王”。

何阳的出名，实际上暴露出一个很隐蔽的问题，那就是那个时代里企业家们的特殊心态。可以说，在十年改革过后，无论是逐渐从计划经济中走出的国有企业领导们，还是那些一直在第一线摸爬滚打的民营企业企业家们，都不可避免地要面临一个共同的问题：由于企业缺乏市场开拓能力而产生的产品积压。这在当时是个司空见惯的现象，正常的做法是从企业自身入手，逐步建立渠道，主动迎合市场。而这样做无疑需要更大的时间、金钱成本。于是，何阳的“拍脑袋决策”便成为了既经济又实惠的选择。不过，由于何阳并不可能对每一个行业都有足够多的了解，更不可能每一次都恰好符合市场规律，这种对“一剑封喉”的沉迷便显得十分功利和幼稚，一种既期冀效益又对现状局促不安的心态，便在此时的企业家身上集体浮现出来。

从这些“另类下海者”的事迹，我们不难发现这样一个问题。那就是在经历了十年的改革之后。中国的商业环境已经到达了一个全新的阶段，由于物质化的时代全面到来，在人们的价值观中，财富已经开始成为了下海者的首要动力，这让许多聪明人不约而同地发现了计划经济衰微过程中的机遇，并且试图用各自的聪明才智来攫取财富，满足这种欲望。而由于缺乏明确的游戏规则和确定的财富工具，这种对财富的追求，便很容易演变成一种负面的商业行为，甚至是骗子行径。

跟嘈杂纷乱的商业环境同时的发生是，一些企业却正在朝着良性发展的方向快步前行。在这一年，许多在之前如同野草般蔓延生长的民营企业，齐刷刷地开始了一种新层面上的追求。这种追求有的来自资本，有的则来自经营理念，有的来自企业的发展方向，有的则来自对品牌的维护意识……无论如何，这些追求都代表了一种更远的战略眼光。

日后的事实证明，这种追求绝不是毫无意义的，不管它是否成功，都代表着一种创业者们的觉醒，经过几年的磨砺，许多下海创业者们已经成长为极具现代意识的企业家，他们在顺从中国的政治制度和商业环境的同时，也开始拥有自己的独立思维与人格，当这种转变发生的时候，就意味着中国的私营经济实际上进入了一个更为成熟的阶段。

如果说，许多下海创业者在当初为了存活、为了免于饥饿而公然与大环境对抗，甚至发生冲突，那么，为了自己的企业能够走得更远，这些成熟了的企业家们甚至不惜冒险，做出种种在当时看来惊世骇俗的决定。

在 1987 年奠定了产品方向之后，柳传志就一直在思索一些新的内容：联想究竟算谁的。

过去的几年里，公司的发展相当迅速，但无论在政府还是社会看来，联想都不能算作柳传志的联想，它是中科院计算所的全资国有企业，绝对不隶属于任何人，这一点早在公司创立之时就已经确定了下来，此时的柳传志纵使胆大包天，也绝对不敢去变动公司的资本性质。在那段时间，柳传志甚至从来没有在公开场合对此表示不满，与他构成鲜明对比的则是另一位中关村大佬，四通公司的万润南，在当时有人对四通的资本性质发表看法，万润南则在《经济日报》上高调回应：“四通在没有国家投资、没要人员编制、没要特殊政策的前提下发展起来，四通的财产既不是国家所有，也不是任何个人所有，它属于四通企业所有，任何个人无权分割。因此，四通是一种真正的公有制！”

万润南在那个年代发表如此言论，自然把自己逼向了政府与公众对立面，这在相当程度上也决定了他后来的悲情命运，比起万润南的激烈，柳传志要显得隐晦低调的多，这固然与其性格有关，而来自其父柳谷书的指点，恐怕也是极其重要的一个原因。

尽管表现得谦逊低调，柳传志却未有一刻放弃操作自己的梦想，这中间其实有复杂的原因，一方面，它来自企业家的天性，经营者在企业规模急剧增长的时候，总是会下意识地思考自己和企业的关系；另一方面则包含了人性——尽管柳传志统率着一家亿元规模的公司，但已经 44 岁的他在中共行政体系里却仅仅是个“副处”，即便不为自己做打算，他也要对他麾下的创业团队和员工们负责，否则无论公司如何壮大，柳传志乃至全体联想员工，都无法摆脱“为政府打工”的命运。而他实现梦想的第一步，就是引入一个私人合资者，组建起一家产权明晰的分公司，再用这个新的资本平台，逐步实现对母体的改造甚至反噬。

带着这样的思路，柳传志在这一年的 1 月份来到了香港，同时和一个名叫吕谭平的商人发生接触，后者是香港一家并不出名的电脑代理公司的老板，在过去的三年时间里，一直为联想做一些代理业务。在经过一番洽谈之后，他选择了吕的工作来作为合作伙伴，同时成为合作伙伴的还有中国技术转让公司，这家企业的董事长是柳传志的父亲柳谷书。根据协议，新的香港联想公司由三方各出资 30 万元港币构成固定资本，均分股份，由伦敦大学毕业、熟稔市场的吕谭平担任总经理，柳传志任董事长，公司所需要的流动资金和贷款，则由中国技术转让公司负责解决。公司的经营范围被设为，代理北京联想的所有进口业务。

这家国有的中国技术转让公司的确不负厚望，柳谷书在利用自己的身份帮儿子获得大批难度很大的贷款的同时，还把儿子介绍给香港商界，让他能够获得来自新环境的支持。一年之后，香港联想公司代理的销售额就达到了 2 亿元，实现利润 2000 万元之巨。让所有投资者都很是发了一笔大财，超出他们最初的投资 20 倍以上，而在后来几次漂亮的资本运作中，香港联想的财富雪球越滚越大，那个名不见经传的小商人吕谭平也因此家资亿万，其名下的联想股票，后来一度达到 35 亿元之多。

后人在描述联想的企业史时，往往会把这一事件看作是联想发展的重要里程碑之一，在此后的一年里，柳传志一行人在香港开创新事业的日子，大致上就是 1984 年“小平房时代”的复刻版，在大家的回忆里，那时候节衣缩食，大家出门都选择步行，为了保持富有的形象，公司约人谈生意的时候就临时租个宾馆房间，谈判结束后再退掉。一位叫甘鸿的团队成員，甚至还要装成秘书的样子给柳传志拎包。因此，许多联想员工将这个事件视为公司又一次伟大的开端，拥有着

光辉的意义，但在这光辉背后，却同时夹杂着许多灰色的印记，对于联想而言，这还仅仅是个开始，对于柳传志，还有更多的挑战在等待他。

和曲线迂回，灰色资本操作的柳传志不同，王石在产权问题的争斗上，其火药味和摩擦则要明显浓重得多。从一开始，他走的就是分庭抗礼的路子。

在做了四年所谓的“贸易”之后，王石创办的“深圳现代科教仪器中心”着实赚了不少钱，在这一年正式更名为“万科”。但是王石的日子却并不好过。因为他的公司还有一个主管上级——深圳特区发展总公司，拿王石的话说，这个总公司就是凌驾在万科头上的婆婆。更糟糕的是，这个婆婆和儿媳的关系并不好，深特发看王石不顺眼，觉得这个人“不听话”；而王石也觉得婆婆处处颐指气使。于是从万科组建之后，两边就一直摩擦不断、明争暗斗。

根据王石的回忆，1984年夏天，深特发打算兴建一座高达165.3米的特区发展大厦，投资贷款来自日本一家银行。一年之后还款到期了，而那时深特发总部的账面上并没有多少外汇，于是特发公司的领导层就找到王石，希望他能够把展销中心账上800万美元的外汇额度调过来，并许诺给王石一个总公司副总的职位。

假如当真按照如此方案操作，那么王石的心血便只剩下一个空壳子，于是他回复说：“只要我一天是法人代表，就一天不同意调拨外汇”。这样的答复自然令上级大为不快，于是他很快就同时接到了深圳党校入学和撤销职务两份通知，脾气暴躁的王石立即硬顶了回去，“我没有去党校学习，而是继续主持工作，新任命的老总最终也没有露头。”而那800万美元的额度虽然仍属于展销中心，但特发公司却利用关系“通知”中国银行：不经过特发公司的同意，展销中心不得动用这800万额度。两方交恶，从此开始。

让王石倍感庆幸的是，他终于等来了一个彻底摆脱控制的机会。在1988年，深圳市政府计划在国营企业系统中推行股份制试点，为同时正在筹备之中的深圳股市做准备。对当时的大多数人而言，股份制还是一个相当陌生的概念，但是王石却从中看到了让公司摆脱上级公司制约，独立经营的希望。于是在这一年，万科主动申请成为国有企业改制的试点单位。

对于王石的这番举动，深特发则表示出强烈的不满，他前脚刚把申请股改的报告交到市政府，深特发的一位副总就带着人马赶去请愿，强烈要求办公厅撤回

股改文件，理由是“政府越权干涉企业内部的正常管理，是无视基层领导的越级行为。”政府只好暂停同意万科股改申请，要求王石与上级公司协调好再说。

于是，王石只好硬着头皮去特发集团总部，对特发的管理层作出解释，根据王石的回忆，当时深特发的袁姓董事长对他愤然道：“你王石一贯天马行空，独往独来，现在感觉到了吧，你跳十万八千里也跳不出我如来佛的掌心。”一心想要实现愿望的王石，此时才真正地感受到了阻力。

性格暴烈而倔强的王石，自然不肯轻易屈服，这时他的家庭背景和人脉资源在一次发挥了作用，通过一些朋友的介绍，王石得以结识了市委书记兼市长李灏的几位秘书，并在他们的穿针引线之下开始与市领导直接交流，王石后来回忆说：“这种安排完全避开上级主管公司、政府有关部门，属于市委书记的秘密渠道，有点地下工作的味道。”

在见到了李灏之后，王石把自己的一肚子委屈统统倒了出来，根据王石的自传记载：市委书记的办公室很小，李灏坐在办公桌后面，手握一支毛笔，边听汇报边练习书法。听完之后，李灏鼓励他说：“年轻人，要沉住气。改革肯定有阻力，要不怎么叫改革？你们的股改方向是正确的，困难越大，就越是要注意方法和策略。”

在李灏和另外一位市委副书记的暗中支持下，深特发不得不顺水推舟，于是万科的股改方案在这一年的 11 月终获通过。公司的净资产 1324 万元被折合成 1324 万股，其中国家持 60%，万科员工占 40%，再公开向社会发行 2800 万股，每股 1 元。

根据协议，深圳特区发展公司持股 30%，从过去的上级主管单位，变成了公司的第一大股东，从这时开始，王石才算初步地摆脱了羁绊，得以放手干一场轰轰烈烈的大事。

根据统计，从 1984 年开始，到这一年为止，全国各地像万科这种发行股票或债券的企业，已经超过了 6000 家。不过，这些所谓的“股份制”企业，却和今日的上市公司没有太大联系。因为没有那个股票市场的存在，因此这些企业，只不过是向社会大众借到了一笔钱，完成了一次私募而已。那个日后让中国人如醉如狂的股市，在此时还仅仅是一群年轻人心中的构想，既拿不出一个详尽的方案，也没有得到上级的委托。如同井中月、水中花一样飘渺虚幻。

在这一年的 8 月份，全球最大的日化公司美国宝洁与广州肥皂厂、香港李嘉诚的和记黄埔公司合资成立广州宝洁有限公司。在此前的几年里，它一直希望能够自己独自办厂，却始终得不到批准，一度想要与陈凯旋的立白集团合作，却又被后者拒绝，因为已经拥有不菲财富的陈凯旋，并不希望因为合资而“失去对企业的控制力”。

事实上，在那些早早下海的人里，有相当一部分在 1988 年已经成为了这个国家的财富阶层。目睹这些人的生活状态，一种热浪开始在民众中间传播，类似于“富了摆摊的，苦了上班的”这样的民谣，开始被人们反复叨念。“读书无用论”的腔调，也在这一年里再度流行开来，在北京地区，89 级研究生的招生计划为 8600 人，最后的报名人数却不足 6000 人。

在吴比所著的《奔腾入海》一书中曾这样描述：“北京前门一位老大娘靠卖红薯，年收入过百万元；广州初中毕业女青年，找不到工作，摆服装摊，几年下来腰缠万贯。更夸张的是，温州乐清一个倒卖电缆的个体户，一年能赚数百万。”与此形成鲜明对比的，则是社科院研究院每月一百多元的工资水平。两者相比，脑体倒挂的现象也就不足为奇了。

商品经济的浪潮，如同疾风暴雨一般，以不可阻挡的气势席卷中国的每一个角落，那些商业元素在这一年的集体爆发，使得 1988 年展示出了一种混乱而光怪陆离的面貌。经过了 10 年的发展，一切秩序都被颠覆，一切价值观都已经遭到改写。于是，稍后我们即将看到，中国的下海者们，开始对制度性的约束越来越蔑视而厌倦，更多的财富故事被演绎出来，因此，政府、民间以及国营企业三者之间，将展开更为波澜壮阔的历史画卷。

商业史人物：沉浮何阳

何阳在当年到底有多红，没有经历过的人是很难想象的。据说，在他的鼎盛时期，刘晓庆的出场费是雷打不动的每场四万，何阳也同样可以拿到这个水平。那些求经若渴的企业家想要与何阳吃顿饭，都要事先预约排号，再交上三万块钱的“交流费”。至于何阳的报告会门票，在 1988 年就已经达到数百元，不仅超过了一线歌星，甚至连香港“四大天王”都要甘拜下风。

在“生意”兴隆的背后，何阳也取得了相当不菲的收入，《南都周刊》的记

者罗小敷在采访了何阳之后，对此有过描述：“十年前，建国门外大街一栋建于上世纪末的高层商品楼，张国立等好几个明星都住在这里，何阳也住在这里，只不过这里只是何阳在北京的多处房产之一，而且，何阳自己说：‘那时候我开宝马，住别墅，两万块的皮鞋眼睛都不眨就买下来了，张国立连车都没有’。”

那是一个任由何阳呼风唤雨的岁月，何阳在鲜花与掌声的包围之下，甚至可以获得外国首脑的待遇，每到一地，当地领导均亲自接待，报纸电台则预先宣传，报告会上人潮涌动，一票难求。在何阳最炙手可热的时候，一个新入行的记者问道：“你被哪些报纸报道过？”

何阳不太高兴地答道：“你应该问，哪些报纸还没登过我！”

可惜的是，这种日子在 1999 年底戛然而止。1999 年 12 月 7 日，他乘坐的 2124 次航班从北京一到西安，刚下舷梯的何阳就被早已布控等候的银川警员快速簇拥起来，随后将其抓获。逮捕证上的拘捕理由是：因涉嫌诈骗、偷税，由宁夏警方带回银川刑事拘留，并将移交检察机关进一步审理。

在中国近三十年以来的商业史上，何阳是一个相当奇特的种类，他的活跃思维，使他注定不会从属于某个固定的单位，即便在，那也会是一个精英云集的场所，事实上，他的和洋民营新技术研究所在极盛之时，虽然仅仅有三名员工，却当真做到了这一点。因为这三个人里，一个是后来创办了用友软件的王文京，另一个则是前大中电器的董事长张大中。在那个时代，何阳的追随者众多，他的“点子”为人津津乐道，许多人甚至为此着迷，启迪了许多青年模仿他的创富方式。然而，何阳却从未有过实体经营的记录，他只对脑力激荡的策划咨询感兴趣。

自从成名之后，何阳就一直在全国范围内做巡回报告，走遍了全国 29 个省市地区。许多老板纷纷追逐他，希望能从他那里得到点拨来发展自己的企业。在他的家里，有许多当年与著名企业家的合影，在其中的一张里，西装革履的何阳身旁站着一脸憨笑的牛根生，后者的手里捧着一面锦旗，上书“优秀学员”。

就这样，何阳乐此不疲地为一个又一个企业做所谓的策划，完成一次又一次所谓的“一语点破天机”，同时收取价格不菲的咨询费、策划费。譬如说，浙江的金华火腿品牌已经有 800 年的历史，但近年销路不畅，于是何阳出点子说，何不把火腿开发成罐头食品呢？这一个点子，在解决了问题的同时，也让他立时收到 10 万块的点子费。

盛名之下，每到一地，何阳总是会被聚焦在耀眼的闪光灯下，让他和他的民营研究所极尽风头，实事求是地说，何阳是一个程度极高的演讲天才，他的临场应变能力、场面控制能力以及对节奏的把握，都帮助他一次又一次地获得了掌声与鲜花。作为一个策划咨询业的创始人，他在这一领域所达到的成就与荣誉，确实很难有人能够企及。

何阳是最早看到知识经济时代到来以及随之而来的商机的人，他在许多场合都曾经说过类似于“知识就是金钱”、“二十一世纪属于知本年代”的话，而他也确实是这一思维的实践者。在 1992 年之后，何阳敏感地认识到，社会上将掀起一波企业转型、企业创立的高潮，在这个过程中，作为企业利润来源的产品，无论是新的也好，旧的也罢，都实在太需要一些好的创意作为产品创新的标志，需要好的策划来作为营销手段。他提出的产品创新理论，从今天的营销学来看，就是对产品资源的重新整合、重新包装。在他看来，很多产品所产生的积压问题，都是因为缺乏明确的消费者指向，而他和他的和洋研究所就是帮助企业明晰这一问题的。在很多场合，何阳都公开宣称，“策划人的创意加上老总的执行力，等于产品的成功”，并以此作为和洋研究所日后经营的战略目标。

我们在今天看到何阳的种种言论，大概会认为这些话实在是老生常谈，毫无新鲜可言，然而，这却是在上个世纪 90 年代初提出来的，在那个绝大多数人还不了解何谓营销、何谓策划的年代，何阳这些观点无疑显得相当鲜活，然而许多企业家、包括一些经济学家和媒体，却误读了“点子”的作用，从本质上来讲，点子代表了创意能力与解决问题的思路。可惜的是，在集体浮躁的功利心态下，企业家们实在是过于迷信那种“一剑封喉”、“一试就灵”的传说，忽视了实际执行以及执行过程中的不可测因素。而何阳恰恰是一个只提供创意，却疏于执行的角色，或者说，他只负责策划与咨询，既不擅长也绝不负责具体的营销业务。

其实，在上世纪 90 年代，许多企业都用产品创新的方式获得了爆发式增长，其中最著名的例子要数乐百氏，由广东人何伯权在 1989 年创办的这家企业，专门生产调配型儿童果奶，却将这种饮料包装成为儿童保健品的形象，同样在此方面获得成功的还有杭州的娃哈哈，无数个人凭借着一个有噱头却无实际内容的产品一夜暴富。何阳本人的失误之处则在于，他的确成功预计了这场商业盛宴的到来，但是受性格因素左右，他无限沉迷于表达欲和被荣誉、财富的包围的感觉中，

既不可能沉下心来专注于某几类产品，也不可能参与到某个企业实际的运营中去，连续不断的“急智式策划”，让他本人的公信力在企业家、媒体乃至全国民众面前都连续受挫。

何阳的身败名裂发生在 1999 年，在此之前，他曾经帮宁夏银川酸妞野生饮品公司策划发展，在收了十万块策划费后，何阳的两个点子是：让酸妞公司生产 0.5 公斤重的矿泉水，买菜时可以减少缺斤短两；在酒瓶里放进小金币，100 个可兑换金戒指，200 个可兑换金项链。这两个不切实际的点子自然令公司领导大为不快，双方遂生嫌隙。这年 11 月，银川市公安局接到这家公司的报案，称何阳以帮其公司产品制作广告并在中央电视台播出为名，诈骗人民币 100 万元。随后，他被宁夏警方拘捕。2001 年 3 月，在被拘捕一年多后，银川中级人民法院以“诈骗罪”判处 44 岁的何阳有期徒刑 12 年，处罚金五万元。

在监狱里，何阳始终坚持自己是冤枉的，同时又对慕名而来的来访者说他不憎恨任何人。他每天看书，研究法制，起居生活都有人帮忙打理，甚至连洗脚水都有人接好给他。同狱的人都叫他何老师，他也常常为这些犯人讲述人生道理和文化课，狱警们也经常让何阳辅导犯人，因为他“很会说，能把犯人说哭，服服帖帖。”他有很多外面的朋友来探访，有笔记本电脑，有杂志和报纸看。唯一的遗憾是“不能和外界接触”。

在完成刑期后，何阳于 2009 年 6 月份被释放，随后回到北京。新华社用“点子归来，大王不再”的标题，报道了何阳的出狱。在几个月后，《南都周刊》对他进行了一次采访。

记者罗小敷这样描述何阳的状况：“11 月下旬，北京已是寒冬，建国门外大街一幢建于上个世纪末的高层商品楼的一层，因为主人入狱十年，这里还处处遗留着十年前的陈旧气息。当年花费好几万元的高档电视机与音箱套装，如今成了留着无用、弃之不舍的摆设；铁制小茶几是何阳当年自己的发明，今天他仍然会给来客演示抽屉的多种功能。这幢在北京黄金地段的房子，周边却是一片残破景象，被垃圾与断壁残垣包围着。大街上车水马龙，人来人往，这位蜗居在此的 53 岁中年男子的往昔荣耀早已湮没其中。但是，何阳仍以自己的方式在这间老房子里延续着自己的骄傲。他在家中墙上的地图用照片拼出当年去全国各地演讲的盛况，现在他常常在此接受媒体采访拍照，他常常与来访者聊上三五个小时，

回顾他的往昔光荣岁月。他期盼‘翻案正名’，也意图重出江湖。只是十年已过，世间已是另一种繁华，江湖还会是他的那个江湖吗？”

1989：新与旧的更迭

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

1 月份，北大诗人海子，用他充满热情、浪漫气息的笔，写下了这样一篇诗歌《面朝大海，春暖花开》，在日后的 21 年之间里，这首洋溢着春光气息的诗，一直被认为是现代诗歌的巅峰：

“从明天起，做一个幸福的人/喂马，劈柴，周游世界/从明天起，关心粮食和蔬菜/我有一所房子，面朝大海，春暖花开/从明天起，和每一个亲人通信/告诉他们我的幸福/那幸福的闪电告诉我的/我将告诉每一个人/给每一条河每一座山取一个温暖的名字/陌生人，我也为你祝福/愿你有一个灿烂的前程/愿你有情人终成眷属/愿你在尘世获得幸福/我只愿面朝大海，春暖花开。”

谁也不会想到，拥有此种笔触的人，竟然会在写下此诗两个月后自杀。其实，在这个世界上，变化时时刻刻都在发生，除了人心之外，还有许多东西亦如此。

继上一年的火热经济氛围，许多人都预感，在 80 年代的最后一个年份，将会迎来一次空前的飞跃。然而从这一年的元旦开始，一些有着敏锐政治嗅觉的人却感到，空气明显开始变得紧张起来了。

1 月 1 日，当时中国最具影响力的官方报纸《人民日报》在《元旦献词》中发出了这样的评论：“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。”一般来说，《新年献词》的作用，在很大程度上可以确定这一年的大方针与基调，现在，一向作为喉舌的《人民日报》作如是说，其意义自然非比寻常，熟悉政界的人，甚至可以从中感受到一丝别样的味道。

果然，一次规模宏大的清理整治，再度拉开帷幕。在民营经济最发达的江苏、浙江、福建、广东四省，纷纷开始了对私营企业的调查和清理。在江苏，从 5 月份开始，当地税务部门便开始普查税收，对象当然是那些私营企业。最后得出

的结论是：“当前个体户偷税漏税的情况非常严重，占到企业总数的 80%”。在浙江，省委则出台文件，要求清理那些在体制外游走的私营企业。在广东、福建等地，工商、税务等部门纷纷出动，在传达《整顿城乡个体户税收秩序的通告》的同时，勒令所有个体工商企业必须限期自查，违者要吊销执照与生产许可。

比这些实际行动更可怕的，则是一轮关于私营经济是否应当加以限制的辩论，再度在各地理论界展开。中央党校、各地社会科学院纷纷重启研究，报纸上的争锋与辩论日日可见，针对改革的质疑与批评，在一段时间内甚至成为舆论的主流，压倒了对改革开放政策的歌颂和提倡。

在这样的寒潮倒袭下，一些风头人物的命运如何，便是不用想也知道的事情了。

那个炒瓜子的年傻子，这一年又进了监狱，他的罪名是贪污、挪用公款，但在拖了两年之后，宣判时却变成了流氓罪。

事情是这样的，在 1985 年，芜湖市新芜区劳服公司出资 30 万元，芜湖市另外一家公司出资 20 万元，年广久以“傻子牌”商标和技术入股，三家合办起“傻子瓜子公司”。公司归新芜区政府领导，企业的性质被定为“集体联营”。公司只开了三个多月，争端就产生了。

年广久在经营和管理上有他自己的一套办法，比起合作单位的人来，自是高明许多。比方说，他规定了三十六条厂规，比如一旦工人把瓜子炒苦，就要罚款一百元；如果偷瓜子出去，抓一把警告，装进口袋罚款一百；偷一袋罚款三千，直接开除。他会随机问工人一些问题，例如“什么火候炒的瓜子味道最好，好在哪里，为何如此”。只要工人能够回答上来，立刻就是五十块钱的奖金。

在现代企业管理理论上，年广久这套奖惩制度，显然算不上是什么了不起的高招，然而对比一下当时那些积弊重重的国有企业，这样的管理措施无疑是极具效力与效率的。只是在执行过程中，年广久又一次给自己惹了祸——他根本不愿意让合伙单位的外行们来插手管理。

合伙单位代表了公家，年广久如何经营倒是无妨，唯独将公方排除在外的做法，却是“公家人”万难忍受的。于是，合伙单位很快便提出抗议，称年广久工作方法粗暴简单，动不动就打骂职工，不尊重协作者，提出要么退股散伙，要么年广久退出管理。在区政府出面调解后，其他两方各退股 10 万元，1985 年 10

月，公司由年广久出资承包。

很明显，在这件事情上，年广久犯了不小的错误，从后来人的角度来看，在那个无风三尺浪的年代，一个浑身是“小辫子”的民营企业家得罪了国有企业乃至政府，其后果自然相当严重。于是，定时炸弹就这么埋了下来，只等有人去触动它。

不幸的是，这一刻最终还是到来了。1987 年底，接到傻子瓜子公司一位副经理的举报，检察院开始对年广久立案侦查，第二年年底将其收容审查，又经过将近一年的时间。当 1989 年私营经济的寒潮到来时，以涉嫌贪污、挪用公款的罪名将其逮捕起诉，自然也就成为了顺理成章的事情了。

年广久大字不识，自然不会看也不需要看会计账目，于是企业里的财务自然说不清道不明。谁也没法认定傻子究竟是有罪还是没罪，案子一拖就是两年，最后实在没有办法，只好在生活作风方面找了一些问题，匆匆忙忙以流氓罪判处年广久有期徒刑三年，缓刑三年。

这大概是我们这部商业史中，第一次出现的“法罪错位”案例，明明犯事于东，最后却获罪于西，这是一个很怪异，却极少有人关注的现实问题，它并不是孤例，相反，它在当代中国商业历程中反复出现，几乎成为落马企业家的标志，在后面的篇幅，我们还要说到这样的案例。

而更具黑色幽默成分的是，在被正式关押了一段时间后，邓小平开始了他人生中的第二次南巡，在和随行人员的谈话中，他再次谈到了“年傻子”，于是在一个多月之后，“流氓犯”年广久被放回了家，足足失去自由三年有余。

在这一年的春夏之交，一位姓吴的“温州老百姓”给北京写了一封信，认为“温州模式”实际上就是资本主义模式，有些方面比资本主义还要无法无天，在他的描述中，温州“赌博到处有，妓女满街走，流氓打警察，共产党员信菩萨”。信的最后说，“温州市委领导是好的，多数同志廉洁奉公，工作辛苦，只因潮流如此，无力回天，请中央领导同志派得力要员，把温州重新引导到正常的轨道上来”

这封信由信访局转给政治局常委李瑞环同志，这封信使得国务院派出一个小组在 10 月份抵达浙江进行核实调研，刚刚从“经济严打”与政治风波中恢复过来的温州，再次变得黑云压城。好在调查组颇具改革精神，在广泛听取当地领导、

企业家、居民、单位代表的意见之后，得出结论：“温州经济在总体上符合社会主义原则和发展目标”，说‘温州模式’是资本主义模式是不成立的。当地官员乃至私营企业主们这才松了一口气。

能够得出这样的结论，在很大程度上是和当地的建设分不开的。因为各种数字无论再鲜活，也比不上那些看得见，摸得着的东西。在经历的十年改革开放之后，温州经济已经在一定程度上蔚然成势，由专业市场、家庭作坊带动起来的“温州模式”，在令一些普通劳动者富裕起来的同时，也使当地的物资流通变得更加顺畅，反过来又促进了工业的发展，带动了乡村的城镇化建设。

据有关资料显示：到 1993 年，温州全市的建制镇已经从 1978 年的 18 个发展到了 137 个，总人口 405 万，占全市人口总数的 60%，在这些因为专业市场而发展起来的小镇里，龙港镇是最突出的例子，它在最初只是 5 个相连的小渔村，7 平方公里的土地上，全部人口加在一起也不过 7812 人，而到 1993 年的时候，龙港镇已经发展成为 58 平方公里，纵横街道 59 条，每天客商流达 3.8 万人的中心城镇，被许多媒体称为“中国第一农民城”，而这些城镇建设的资金，却并非来自政府，而是龙港镇专业市场和加工行业的农民自筹资金。

温州模式的成功，在促进当地经济发展、活跃市场、解决就业、建设城镇等方面起了积极作用，更重要的是，当政府对这种模式给予肯定的时候，无疑意味着为温州模式的争论画上了一个句号，对于中国千千万万的乡镇企业而言，反对与斥责的声音将会越来越少，直到彻底消失不见。

温州的“平安过关”，在这一年的肃杀气氛中，实在是一件太侥幸的事情。当时，国内保守风气之严重，对私营企业、个体户与改革的攻击之尖锐，让许多人读之闻风丧胆，他们纷纷选择辞退员工，拒绝扩大规模，把利润转移到物质享受的领域上，甚至干脆将工厂关门明哲保身。

我们在前面说到的李书福，在此时已经是个千万富翁了。尽管如此，他距离自己的造车计划还是很遥远，而且在这种气氛中，一向大胆而莽撞的他也变得噤若寒蝉，似乎连企业家的名号也想丢掉不要，只愿意做一个平安的富翁。

因为害怕遭受到来自“上面”的打击，李书福把自己在浙江台州的“北极花”电冰箱厂捐给了当地乡政府，一并捐出的甚至还有土地、库存、甚至还包括了工厂的存折。从此以后，这家无证无照的“私生子”就变成了国有企业，而李书福

则在一浪高过一浪的清理整顿当中安然过关，带着一笔上千万的积蓄，先后前往深圳、哈尔滨、上海三地，到那里的大学进修学习去了。

现在看起来，我们实在无法评说李书福的做法是对是错，因为后来在冰箱行业中问鼎称雄的科龙、美的两家企业，也都没有能够取得国家定点目录，但它们仍然坚持生产，最终熬过了最困难的这段时日。假如李书福在这个时候能挺上一挺，那么未来中国电冰箱制造业中，未必不能有他一份天空；当然也有另一种可能，那就是彻底被勒令关门停业，甚至要面临来自一些其他方面的危险。

来自政治氛围和经济政策上的双重压力，让许多私营企业家在心理上倍感恐慌，因为害怕又一次运动的到来而纷纷停业、歇业，以至于这一年 10 月 16 日的《经济日报》在头版头条报道：“近来一段时期，一些地方的个体工商户申请停业或自行歇业，成为了社会的一个热点话题。”除了这些消极避祸和直接赠与的企业家之外，还有那么一些人选择了另外一种方式。

蒋锡培是江苏宜兴范道电工塑料厂的厂长，他在 1986 年筹措了 180 万元资金，带着 28 个亲朋好友创办了这家电缆制造企业，在几年之后，这家厂子已经扩大了数倍，总资产增长到 500 万元。然而他却在这时选择将工厂所有权交给乡政府，从而把企业变成了集体所有制，这种方式在当时有种贴切的叫法——“戴红帽子。”

这种方式其实并非蒋锡培独有，山东省临沂市的王廷江，也在这一年 9 月份把自己名下价值 420 万元的白瓷厂和 180 万元资金无偿捐给了村集体，并且向村委会要求入党。其实，最早的“红帽子”企业要追溯到 1984 年，在温州有一个叫张朝荣的人以几百元起家，成立了一个安装队，一年赚了几十万元。在 1985 年的时候，张朝荣一次买了十辆大客车，准备从事客运，申请开往杭州、金华和长沙等地的线路，赚了一些钱后，又买来 35 辆中巴准备投入市内交通，但是根据规定，市内公交只能由国营或者集体企业运营。因此，想要进入公交运营，就必须通过挂靠成为国营或集体企业，张朝荣想来想去，最终决定将自己的“鹿城运输总公司”挂靠在当地一个街道办事处下面，公司注册性质被定义成“集体企业”

根据统计，这种以“私产归公”换取自保的企业，在当年带有一定的普遍性，除了私营企业家们的心态之外，另外一个主要原因则是各级地方政府的怂恿。例

如宜兴市范道乡的党委书记，就主动找到蒋锡培说：“你把企业变成镇办的集体企业，我们来帮你落实优惠政策。”正是这种态度，才让蒋锡培毫无保留地把 500 万元资产送给国家。

政府的这种行为，其实并不难理解，许多地方政府既想搞活一方经济，又害怕被扣上“搞资本主义”那样的大帽子，便发文号召下属街道为民营企业创造条件。这样一来，对于被挂靠单位来说，私营企业带来的税收产值可以纳入自己的统计，每年还能坐收“管理费”，而那些私营企业主则可以通过这种方式，换来政治上的安全和经济上的优惠，还能合法获得原材料，自然也乐于为之。

带上了红帽子的蒋锡培，和政府的关系顿时变得异常融洽，他当即被任命为乡长助理，后来又当选全国劳模和人大代表，一直困扰他的税收和银行贷款问题也随之化解了。而王廷江在捐出白瓷厂后，立刻被当成先进人物大树典型，山东省政府当即开展了“向王廷江同志学习”的活动，王廷江后来创立的华盛江泉集团在当地政府的大力支持下，总资产发展到 70 亿元。这种趋利避害的方式，无疑吸引着越来越多的民营企业加入到“戴红帽”的行列中来。根据统计，在广东汕头地区，1990 年的时候只有 1700 多家私营企业，却有大约 15000 家“假集体”企业，占到集体企业注册总数的 60% 左右。

中央政府对于这种现象，则有着自己的一番态度，如同《经济日报》记者马立群评价的那样：“假集体现象是私营企业趋利避害的行为，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。”可以预见的是，当这种观点在中央政府官员中占据上风时，对“红帽子”、“假集体”企业的清理，也就自然是情理之中的事情了。

除了这一类“红帽子企业”之外，在温州地区以及广东一带，还出现了一种新型的企业模式，和“红帽子企业”一样，它同样是私营企业家们为了趋利避害而搞出来的发明创造。

这种企业被叫做“股份合作制企业”，最初的创造者是温州人，在 1985 年 5 月份，一个名叫张庆勇的上海人来到温州，找到当地农民李岩寿，由后者牵头，

召集了 19 位当地农民，共同筹资 7.8 万元，开办了一家以制造登山鞋为主要产品的瓯海鞋厂，由于这些农民既是工厂的股东，又是工厂的员工，所以张庆勇和李岩寿到工商局注册执照的时候，声称自己的企业是“股份合作”，绝非私营个体，而是一种“新型的集体经济”。

这种制度上的新发明，很快就得到了温州下海者们的追捧，这些精于变通的温州人为了能够获得政治避风港的待遇，设计了这样一套奇特的制度：企业的产权对外非常清晰，对内却异常模糊，没人说的清这企业究竟是谁的，它不从属于国企或政府，却也不归某个私人所有，能够享受“集体企业”的一些待遇，规避掉国家对私营企业的清理。浙江萧山的鲁冠球，正是用了这种方法，才从根本上解决掉产权界定的。

根据统计，1995 年的温州只有 3989 家私营企业，却有大约 47000 家股份合作企业，而在这些股份合作企业中至少有三分之二实际上是私企。这种让当局摸不清头脑的“股份合作企业”，以及“公皮私骨”的“红帽子企业”，在 1989 年的整顿清查浪潮中成批出现，成为中国商业史上颇值得记述的事件之一。

大规模的清理整顿，自然给经济泼上了大量冷水。给经济带来了相当大的负面影响。在 1989 年，经济发展的速度是改革开放 11 年以来的最低点。民营经济尤其损失惨重，根据《中华人民共和国经济史》的记载，1989 年下半年，全国个体工商户注册数减少了 300 万户，私营企业的注册数由 20 万家，直线下降到 9.06 万家，比例竟达 55%。

在这样的形势下，经济的全面滑坡，也就不足为奇了。

在这一年的 9 月，计委、财政部等单位的调查报告出炉，结果显示：上半年的工业总产值，比上一年同期仅增长了 0.9%，成为了改革开放以来的最低记录。在过去的几年时间里，民营企业家们一直被原料不足的问题所困扰，但是在这一年里，这种情形却突然消失不见了。连原材料市场都开始出现滞销——在这一年的秋天，全国生产原料交易会在山西太原召开，场面冷冷清清，登记在册的可供原料总价值为 60 亿美元，实际的成交额却只有 4 亿美元，这无疑说明，大部分的民营企业已经偃旗息鼓。

企业停工停产的一个主要原因，是消费的持续低迷。和过去几年里倾囊购置“新老三大件”不同的是，老百姓忽然集体变得吝啬起来，与之相伴的是银行存

款猛增，消费品和物资流通市场则变得一片萧条，这种由民众持币惜购所引发的现象，在当时有一个专门的形容词——市场疲软。

所谓的市场疲软，用今天的眼光看来，其实就是常说的内需不足，是经济转冷的必然结果。根据资料记载，在上半年过去之后，全国的工业成品库存积压，比去年同期增长了 21%，达到了惊人的 1067 亿元，那些本来就有严重产品积压的国营工厂更是雪上加霜，其库存同比增加了 45.9%，利润相应地下降了 56%，大批工厂相继出现亏损，日子难以为继。

国有企业的产品积压，其原因一方面来自于所谓的“市场疲软”，在另一方面，则依旧要归结到它们薄弱的市场开拓能力上，归根结底，这是由长期死板一块的计划经济所造成的，这种销售不畅的局面，一方面在拖垮那些老国有企业的同时，一方面则滋养了许多头脑灵活、思路宽广的所谓“能人”，他们大多来自国企的销售部门，在长期的四处奔波中，他们开始学会利用信息不对等、以及国企领导的昏聩无能，在中间上下其手，大发其财。

一个典型的例子，发生在黑龙江省嫩江地区的九三糖厂，这是一家建于 1976 年、拥有职工 2000 多人的大型重点国有企业，其产品质优价廉，多次获得省级、部级名优产品称号，深受市场欢迎。然而在这一时期也陷入了被动之中。连年亏损之下，退休职工的工资也很难保证，上访、告状者络绎不绝，庞大工厂的生产虽然在继续，却处处都显现出一种暮气沉沉的没落感。

和这种困顿景象形成鲜明对照的，则是厂子派驻到外地的那些销售员们，他们在各自负责销售的城市，成功地构筑起一个利润巨大的私人王国，用赊销、差价、回扣等方式，从中获得丰厚收益。例如在哈尔滨的销售点，销售员就利用工厂急需资金的心态，连续不断地将数以吨计的绵白糖、白砂糖以低廉的价格卖给自己的亲属，再将白糖按照市场价格转手卖掉，运费和仓储费用却要由工厂来承担，几年之后，当工厂终于破产倒闭的时候，这位销售员却成为哈尔滨南极副食批发市场上屈指可数的实力商家。在长春，销售员们则更加肆无忌惮，他们报给工厂的市场价格，永远要比实际的低上二到三成，甚至直接将白糖赊销出去，但是却没人对此表示反对，因为“该摆平的人都摆平了”。

这样的事情，在当时的许多国有企业中都有存在，从表面上看，这样的事情是因为管理不善造成的。而其内在的问题无一不与体制大有关系，那些常年在一

线市场摸爬滚打的人们，早已变得见多识广，他们挟信息灵通之便，带着对发财致富的渴望，处处利用体制的僵化与漏洞中饱私囊。

如果说，这种窜行于体制内外的行为是一种另类的下海，那么，这些头脑灵活，胆大妄为的“能人”们，无疑是最欢腾的一群弄潮儿。

在这一年里，我们的大部分主人公，似乎都遇到了一些麻烦。在一年之前，王石成功地从上级主管单位的控制下逃脱，不过这并不意味着他的日子好过了起来，在实行了股份制后，如何把自己的股票卖出去，成为困扰他的最大难题。

在那个年代，人们对于股票的认识接近于零，手里的钱尚且不够花，还要负担“国库券”的摊派，哪里会乐意拿为数不多的积蓄投资股票呢？王石后来无奈地承认道：“即使万科是通过公募的形式，有特区党报帮忙摇旗呐喊，企业市民还是不买账。”

为了把万科的股票卖出去，王石甚至组织了一支队伍，亲自带队上街推销股票，甚至还把摊子摆到菜市场里，因为那人最多。他还动用了工商局的关系，把个体户们都请到公司来开会，向他们反复宣传股票的投资价值，个体户横竖听不懂也不耐烦，最后干脆说：“不用讲那么多了，该捐多少我们就捐多少吧。”

在对企业的销售上，情形也不容乐观，当时主动要求购买万科股票的，只有区区两家企业，一家是中创集团，另外一家就是任正非的华为，他不仅一下子认购了 30 万股，还请上门销售的万科员工吃了顿烤乳鸽。

值得庆幸的是，虽然困难重重，但王石总算是把 2800 万股万科股票悉数卖掉了，在第二年的 3 月 28 日，万科企业股份有限公司第一届股东例会召开，其间一位股站起来，手握话筒向王石提问：“请问王石先生，您个人自己买了多少股票？”早有准备的王石从西装内侧掏出一张认购权证说：“我个人存款一共有 25000 块钱，取出 2 万块买了万科股票。”话音刚落，台下就响起了雷鸣般的掌声和叫好声。

一年之后，深圳证交所开张，万科以 0002 号正式上市。万科与深发展、金田、安达、原野共同构成了中国证券市场的雏形，被人称为深圳早期股市的“老五股”，王石可能没有想到，自己当初只是为了摆脱上级公司控制的想法，居然启动了中国国有企业一次深刻而久远的改革。从此开始，王石不仅获得了自主经营企业的权力，同时更走到了中国企业家革新求变与国际化的最前列。

对于万科而言，这一次改变同样意义非凡，因为很快之后，它就要摆脱过去“贸易公司”的身份，转身投入到房地产这一新领域当中，万科的股份制与上市，保证了它以后在发展过程中，能够拥有一条宝贵的独立资金渠道。对于从属于资金密集型，高度强调现金流的房地产企业来说，其重要性不言而喻。

可喜的是，王石同时实现了以上两个目标，从此一马平川地狂奔而去。

在这一年的夏天到来后，冯仑那个有些荒唐的体改所被解散了。他的编制虽然还挂在海南省委，但却整日无事可做。一年多来，他除了东游西逛了整个海南之外一事无成。在思考了一段之间之后，他决定杀回北京，去找牟其中，到已经小有名气的南德集团去碰一碰运气。

这是冯仑试水的第一家企业，在和牟其中对谈一番之后，他获得了牟其中的重用，每个月领 250 元钱的“顾问费”，有趣的是，他还很快拿到了一盒属于自己的名片，只是名片上的职衔让人感觉有些诡异——政务秘书，比这更有趣的是，在南德，重用的标志是挪位子，北京的冬天非常冷，南德集团也租不起什么像样的场地办公，一间办公室里坐了一群人，新来的要坐在最冷的外面一排，获得“重用”之后就可以坐到里面去了。冯仑后来对此回忆说：“几乎和‘号子’里一样，这种做法大概跟老牟坐牢的经验有关。”

其实，同时到达南德的还有一个人，那就是“前海南省佛学会秘书长”潘石屹，体改所的解散让他顿时没了着落，无奈之下，他只好跟随着冯仑一起来到南德，这两位今日中国地产界的风云人物，在牟其中手下当了一段时间幕僚之后，于几年后再次杀回海南，开始了另外一段传奇故事。

令人惊讶的是，举国之中，也有那么一些下海者并没有遭受到困扰，相反，他们还在这一年里还获得相当程度的发展。在广东三水，李经纬的健力宝却继续着属于它的荣光，仅仅是广告投放值就达到了 1000 万元，产值接近 5 亿元，两项均在当年中国的消费品企业中排名第一。

商业史学者吴晓波在著作《大败局 2》中这样评论道：“在它（健力宝）创业的前 10 年，健力宝的竞争对手始终是它自己，几乎看不到任何危机存在的迹象”

不过，在这一章的叙述中，李经纬却并不是我们的主角，我们要说的是另外一位下海者，他同样与健力宝有着千丝万缕的联系，甚至可以说，他后来的成功

与腾飞，几乎统统要拜健力宝和李经纬所赐，他是健力宝门下的旁系子弟，然而却在最终自立门户，开山立派，终成一代宗师。

这个名字叫做李宁，他几乎代表了整整一代中国人对于光荣的回忆。

在 20 世纪 80 年代，李宁几乎是中国最为著名的运动员，在 1982 年第 6 届体操世界杯上，这位相貌帅气的广西小伙子在男子 7 个个人项目中，一人独得六块金牌、一枚铜牌，这使得他成为世界体操史上至今唯一取得如此成绩的运动员，由于难度之高，使得他的成绩不仅空前，也几乎后无来者。在 1984 年的洛杉矶奥运会上，李宁再次获得 3 金 2 银 1 铜，接近中国奥运代表团奖牌总数的 1/5，在他 18 年的运动生涯里，一共获得了国内外重大体操比赛金牌 106 枚。

骄人的成绩加上清秀的外貌，使得李宁在那个刚刚苏醒的年代，成为了绝对偶像级别的明星人物，其家喻户晓的程度甚至远迈今日的姚明和刘翔，被媒体封以“体操王子”的美名。

李经纬和李宁的相识，始自于洛杉矶奥运会，起初因为李宁身上“体操王子”的熠熠光环，李经纬有意靠拢李宁，希望借助于此宣传健力宝的产品。在接触之后，李经纬发现这个小伙子性格纯朴，脑子却非常聪明。而李宁则非常朴实地认为：“能为国家队送饮料的人，一定是个实在人。”于是，这两个年龄相差 24 岁的男人，很快便成为了忘年之交。

可惜的是，无论何等天才的运动员，都不得不面对一个问题——黄金期过后的状态下滑，到 1988 年，李宁已经 26 岁了，对于一个体操运动员而言，这实在是一个该退役的年龄。在这一年的汉城奥运会上，李宁的发挥大失水准，在关键的吊环比赛中，他甚至失手摔下，一屁股坐在地上，导致金牌花落旁家。从汉城回到北京，李宁自然失去了媒体的追逐，独自灰溜溜地从机场通道通关。一位海关工作人员甚至还挖苦他道：“李宁，你哪儿不好坐，跑到汉城去坐”。

在这条孤独而又耻辱的通道上，等待他的是手捧鲜花的李经纬，李宁不知道的是，除了鲜花和微笑之外，他这位可亲的大朋友还将引领他走上另一条道路，送给他一个更宽广的舞台。

在举办了一场宏大的退役晚会后，1989 年 4 月 21 日下午，在广东健力宝集团总部举行了一场特殊的受聘仪式，李经纬站在台上，对着台下数百名健力宝的员工宣布：“让我们欢迎李宁的加入！”就这样，李宁微笑着走上台，从李经纬手

中接过“总经理助理”的聘书，从此，李宁 20 年的体操生涯正式画上句号，一条完全不同的新道路在他面前展开。在这里，他开始学着面对一些从未面对过的东西，他的老师自然是精于谋略的李经纬。

在这一年里，四川的刘永行四兄弟已经扎稳了脚跟，在饲料领域，当时整个成都地区只有一家国营工厂。自然，体制僵化又缺乏进取精神的国营厂，根本难敌刘家兄弟的饲料厂。很快便在竞争中败下阵来。很快，希望就由小小的鹌鹑饲料进军市场需求更广大的猪饲料，庞大的需求加上高利润率，让希望集团在稳扎稳打的同时，悄然积累起数目可观的财富。而在与老牌饲料商，泰国正大集团的较量中，希望集团最终获胜，这自然引发了国民的强烈自豪感，以及来自官方的关注，日后，国家科委主任宋健来到希望集团，欣然题写“中国的希望在于新型企业家”，这也正是希望集团名字的由来。

与此同时，在刘永行的头脑中，还酝酿着一个更宏大的计划：他将立足成都，走出四川，在外省建立子公司，面向全国寻求发展。后来的事实证明，他们多次复制了成功经验，用低成本扩张的发展模式，将希望集团拓展为一家全国性的大型民营企业。

日后，刘永行在自传《希望永行》中对作者郑作时做如是说：“如果我们一直呆在机关里，到今天最多是科级干部，如果我们一直做鹌鹑，到今天可能是衣食无忧的小老板。如果我们后来不做猪饲料，也可能是几个中等工厂的中老板”。

当刘永行四兄弟在饲料行业成功“做大”的时候，另外一位农民出身的企业家，则完成了更高层面上的跃升，他就是浙江萧山的鲁冠球。

论及成功，早在 1985 年的时候，鲁冠球就已经取得了令人难以企及的高度，那一年的美国《商业周刊》杂志，就以一篇《中国新时代的英雄》，报道了鲁冠球和他的萧山万向节厂。随后，他又在国内著名杂志《半月谈》中，被评选为当年的“全国十大新闻人物”。在两年之前，鲁冠球当选为中共十三大代表，在中国，当一个民营企业家获得这样的待遇时，无疑意味着他已经获得了来自体制内的承认与支持。

不过，企业与个人的双重成功，都没有能够对鲁冠球的思维造成干扰，从上一年的年初开始，他就开始思考企业的资产性质。让他忧虑的是，尽管他在企业中拥有绝对的统治权，但是在资产关系上，万向却是属于萧山县宁围乡政府的。

他只不过是一个承包商，是一个合同上的管理者。这在一定意义上表明：只要有一天和政府关系不睦，那么仅仅一个乡长就有可能把他扫地出门。

于是，在上一年度的 10 月 8 日，一向低调寡言的老鲁，在北京的一次会议上突然发言：“承包应该是全权承包，应该将自主全充分地交给企业，如果没有人事权、投资权，企业就无法到市场上去竞争，无法打入国际市场”。很明显，这既是一位有二十年企业经营史的企业家发出的经验之谈，也是他谋求明晰企业产权的第一步。在打出“企业利益共同体”这个概念之后，鲁冠球找来专业人士，将万向节厂的净资产评估为 1500 万，然后正式向当地政府提出一个方案：将其中的 750 万归乡政府，剩下一半归“厂集体”共同所有。

凭借着自己当时的政治影响力与高层关系，鲁冠球“连逼带哄”地完成了企业的产权明晰，日后，当地政府所有的一家客车厂濒临倒闭，宁围政府以股权换的万向的援手，鲁冠球也得以将“厂集体”的股份扩大到 66%。

从日后中国商业史所发生的种种事实来看，鲁冠球的这一次“逼宫”实在是英明果断，尽管实在冒险，但它有效地避免了日后政商关系破裂后，创业企业家被解除对企业控制权的悲剧。而比起前一年柳传志“金蝉脱壳”的把戏，鲁冠球的这一设计则要更加巧妙。从表面上看，鲁冠球并没拿到多少个人股份，也没有彻底从乡政府的领导下解放出来；但实际上却为日后的产权明晰留下了空间，他高明地避开了“化公为私”的攻讦，用“厂集体所有”的方式保持了集体企业的性质，却获得了对企业的绝对控制权。正如他日后所说：万向的产权架构有自己的特点，越往上越模糊，我们的产权是企业所有，是企业的员工“全员”所有，这样我们就能享受一些优惠政策。什么都明晰了，水至清则无鱼；每个人都有隐私，企业也该有自己的隐私。

值得一提的是，万向这种产权结构的设计，甚至影响到了它的企业文化，那些创业的老员工，和最高领导者鲁冠球之间，并没有许多大企业的那种明显的等级差别。一位记者在采访鲁冠球时惊讶地发现，那些员工们居然可以时不时地打断他们鲁总的话，修正他的回答。他们甚至还讲述着鲁冠球的轶事：一次鲁冠球去坐飞机，他一个人进了安检，得知飞机晚点后，从不揣钱的他连打电话通知家里的钱都没有，还是找陌生人借的钱。

说这话的时候，鲁冠球在一旁憨厚地笑着，好像闹这个笑话的不是他，然后

补充说：“在北京机场”。

这一年里，获得成功的还有那位红色豪门子弟荣智健，将手里的电子厂卖掉之后，已是亿万富翁的他开始为父亲打工，进入中信集团香港公司任总经理，随后背靠国家资源，进行了一连串收购，到 1989 年底，中信已经拥有国泰航空、港龙航空、嘉华银行、澳门电讯、亚洲卫星公司等一系列大牌企业，不过，他显然还是意在独立创业，经过一番设计，荣智健收购了一家叫做“泰富发展”的香港上市公司，日后他麾下叱咤港澳台中四地，帮助他荣登“中国首富”的中信泰富集团，正是在此基础上发展起来的。

在夏初政治风波过后，民间对利用职权，将体制内资源输送到体制外，同时聚敛财富的“官倒”阶层痛恨不已。值得欣慰的是，为了平息这种来自于民间的负面情绪，政府开始正视来自其内部的“官倒”现象，从这一年的 6 月底开始，一些口碑较差、甚至于名声昭彰的公司被迫接受了整顿，在它们中间，有相当一部分是全国各级党政机关开办的，它们是不折不扣的“官倒”。

在这一次清理整顿当中，中国康华发展总公司、中国国际信托投资公司、光大实业公司、中国工商经济开发公司和中国农村信托投资公司均被国家审计署点名，随之在 8 月 16 日公布了对它们的处罚意见，认定它们存在着违反行政规定、甚至违反法律的行为，共被处以罚款和补税 5133 万元。

在审计署公布的违规行为里，几乎涵盖了所有当时最赚钱、最炙手可热的“项目”，例如炒卖外汇、倒卖批文、倒卖进口汽车、煤炭、钢材、擅自发放贷款，扰乱金融秩序等等。在这些被处理的公司当中，来头最大、名声最坏的当属康华发展总公司，这家隶属于残疾人福利基金会、由邓朴方担任董事长的公司，在 1987 年成立之后的两年时间里，迅速成长为国内最大的进口设备商和出国旅行代理商，因为背靠残联，这家公司能够享受特别的减免税待遇，到它被迫关闭之前，“康华”已经拥有二级公司 58 个，三级子公司 113 个，几乎这些子公司中的大部分，都在从事流通领域经营。

在湖北，武汉市政府一口气查处了 75 家所谓的“贸易公司”，这些公司有的仅仅注册了一张执照，有的甚至连独立的法人资格都不具备，只是挂靠在其他单位名下的“贸易部”，尽管如此，在过去几年的时间里，它们所倒卖的农资、建材、汽车、电子设备等物资，甚至超过了当地物资部门所调拨的数量。

很明显，这样的处理在很大的程度上能够平息物议，对于人们的失衡心态与社会的不良风气颇能起到教化作用，也算的上是对流通环节的一种良性管理，纠正了因为“价格双轨制”而导致的不良后果。不过，尽管这种整顿雷厉风行，实际上却仍然不免雷声大雨点小，颇有“棍子高高举起，轻轻落下”的嫌疑，在武汉，关于那些查处的贸易公司，处理办法只有没收非法收入一条，而康华公司的主要干部，则在大发其财之后各自回到原来的单位上班，或是干脆辞职在家悠闲度日。

1989 年的中国，由于改革气候发生了很大的变故，因此，那种在过去 12 年里所表现出来的变革锐气瞬间遭受挫折，人们在这一年里，开始表现出止步不前的状态。当然，也有一些有野心的年轻人，并没有受到多少宏观调控的影响，继续实践着他们的商业梦想。

在经过了几年的经营之后，潮汕少年黄光裕的“国美电器店”，此时已经有了很大的改善。而这在相当程度上，靠的是黄光裕所展现出来的经营天才。

在 1987 年 1 月 1 日国美电器店正式挂牌营业后，黄光裕就被资金短缺弄得头疼不已，各种注册手续与店面装修就已经耗尽了几万块钱本金，实在拿不出多少钱进货。货品不齐，让柜台里显得空空荡荡，实在撑不起一家上下两层的店面。最后，黄光裕竟然非常机灵地想出一个主意——他找来许多大大小小的家电纸箱，摆在店铺的货架子上，同时把为数不多的货物当成样品，摆在柜台的显眼处。这一招瞒天过海竟然奏效，来来往往的顾客看到纸箱，都以为国美货源丰富却又供不应求。黄光裕借机推出预定业务，在短短一个春节假期便成功地销售大批家电，很大程度上解决了资金问题。

黄光裕的另一招天才手段，是坚持走薄利多销的零售道路，在当时那个时代里，人们对家电的需求极大，几乎是完全的卖方市场，只要有货就不必发愁销路，因此许多商场都尽量抬高售价，获得丰厚的利润比例，由于这些商场大部分都是国有企业，有属于自己的销售网络和渠道，因此完全不顾忌未来可能出现的营销风险——家电需求降低。而后来的事实证明，黄光裕的低价策略为小小的国美电器店带来了许多回头客，而那些不肯让利的国有商场则在无形之中损失了许多客源，在日后家电产业整体走下坡路的时候，这些国有商场无一例外地损失惨重。

在货源这一问题上，黄光裕其实也下了不小的功夫。他后来回忆说：“当时

洗衣机、彩电、冰箱等都是凭票供应的，要从非正规渠道得到这些货，就要去想办法。有的时候，别人有好多好多产品，却没有人来买，我就想办法从他手里把货拿过来。”黄光裕究竟用了什么办法，他本人一直不愿意透露，但在当时，大凡是那些价廉物美的“好商品”，基本都是从广东福建一带，通过走私船和倒爷们流入大陆的。

将一家小小的家电售卖店做大，并且能够成为中国最大的家电销售连锁企业，只有初中生学历的黄光裕的营销天才实在令人佩服。他本人以及国美日后在这个行业里留下的痕迹，几乎已经成为了一种行业的通用模式。在两年之后，黄光裕拿出一大笔钱，找到当时的《北京晚报》，利用报纸中缝打出“买电器，到国美”的广告语，同时坚持每周刊登电器的最新价格。当时国内对于广告的认识，还停留在“买不掉的货才要打广告”的阶段，当许多人幡然醒悟试图效仿的时候，却发现精明的黄光裕早就趁着便宜，用每次 800 元的价格包下了中缝，合同直接签了 10 年。

那个在家画小人书的王中军，折腾了几年之后，多多少少也赚了一些钱，有了属于自己的汽车，不过对他这样一个雄心勃勃的军人子弟来说，仅仅“赚点钱，买上车”肯定是不够的。因此，在这一年的秋天，29 岁的他和妻子选择了出国留学，临行之前，王中军给自己定下了两个目标：一是拿到一个学位，二是攒上 10 万美金。

王中军的两个目标，在日后都成为了现实，五年之后，已是美国纽约州立大学大众传媒硕士的他归来，靠着攒下的 10 万美金，和小他 10 岁的弟弟王中磊一起创立了一家影业公司。15 年后，这家大名鼎鼎的“华谊兄弟”在创业板上市成功，当初那个备受煎熬的小文书，终于证明了自己当初的选择是正确的。

比起漂洋过海、前途未卜的王中军来，那个王文京已经将自己的公司打理得初具气象了，而在此之前，他的下海生涯则相当曲折有趣。

在国务院机关事务管理局，王文京的工作热情和积极态度收到了回报，在五年的公务员生涯里，他是全单位最年轻的先进工作者、最年轻的新长征突击手，在全局的干部大会上做先进事迹报告，还当上了财政司的团委书记，他还是单位里的业务骨干，中央国家机关的行政会计制度便出自他手，更负责实施了中央国家机关行政会计电算化工作。一时之间，他几乎是单位里最耀眼的新星。

按理说，像他这种从山村里走出来的孩子，同时拥有领导的青睐和光明的前途，又有国家大机关这样的工作环境，理应感到心满意足，但是随着日子一天天过去，他开始觉得有一点困惑。后来他回忆说：“也许有一天我会成为政府高官，可走出校门做公务员一直到老，黑发到白发，将是人生经历的缺憾。”

在报考社科院经济研究生失败后，王文京正式决定：从机关的琐碎事务中脱离出来，开拓一条由自己主宰的人生道路，在给点子大王何阳当了一段时间的助手后，王文京结识了他的创业伙伴苏启强。经过一番讨论之后，两个人从王文京原来的工作中得到灵感：会计电算化势必成为一种趋势，而与此同时，各个单位都在用自己编制的程序软件，如果能够把这些零散的商机整合起来，那么一定能够好好干一番事业。

在确定了创业方向之后，王文京来到北京海淀区工商局，在那里注册了一家“用友财务软件服务社”，东挪西借了五万元后，俩人花了一半的钱买来一台长城电脑，在居民楼里租了一间仅有 9 个平方的小屋子，白天出去给用户提供服务，晚上则回到小办公室里写程序，累了就在办公室里和衣而眠。

从后来发生的事情看来，王文京和苏启强的判断准确无误，在那个刚刚开放起来的羞涩年代，无论是政府还是社会，都对办公电子化、自动化有着巨大的渴求，同时因为认识的不足，这个领域还带有一丝科技上的神秘气味，从而营造出一个难于想象的利润空间——到 1997 年，用友的软件销售额已经突破亿元。有趣的是，我们的另一主角，那位日后创办了著名“托普”的宋如华，也正是从这个领域入手，从而完成原始积累的。

有趣的是，就在政治风云的纷乱变幻中，我们的主角之一，那位长于权谋又大胆果断的柳传志，在这一年竟然也遭遇到了一次“类政治”式的麻烦。给他惹出麻烦的不是别人，正是那个能干的孙宏斌。

在成为了企业部经理之后，在孙宏斌的身上似乎出现了一些变化，他和过去那个木讷口吃的青年有了很大的区别，在他的身边，总是围绕着一群干劲冲天的年轻人，联想全国 13 家分公司的经理，都是他从这群年轻人中亲自挑选任命的。比这更有意思的是，孙宏斌开始在企业部里树立自己的权威，要求所有的企业部员工，必须只对他一个人负责，必须团结实干等等。

这些仍然不是最严重的，根据长期研究联想的学者凌志军描述，一次，孙宏

斌和四个得力部下在酒馆集会。他们认为，联想现在掌握在一群没有用的老人手里，年轻人想要做点事总被打压，需要由孙总“振臂一呼”，拯救联想。在这些人的煽动下，孙宏斌自命为一个领袖型的人物，不仅绝顶聪明，而且绝对英明。

这样看起来，他像是一个野心勃勃的阴谋家，每一步都像在处心积虑地“搞政变”，然而老实说，他的一些举动，却又是出自于对联想发展的考虑而设定的。事实上，联想发展到第五个年头之后，已经出现了许多不可忽视的问题：元老们居功自傲、创业精神的丧失、企业暮气沉沉、政令不行，竟然颇具当时那些国企的风格。从这个角度上说，孙宏斌不满的地方，也正是柳传志的头疼之处。柳最初大胆使用孙宏斌的原因，在很大程度上就是为了利用他的朝气来影响公司，利用他的业绩来打击那些创业元老，柳传志驭人之术的高明，在此可见一斑。

事实上，柳传志也确实达到了这一目的，在他因为融资和进出口业务不得不长期逗留香港期间，国内的市场基本是由孙宏斌的团队负责的，这给了孙施展才华的极大空间。在年终的集团总结大会上，柳传志以高调的口吻表扬说：“企业部能够克服困难，自己解决，而不是坐等，他们部里的气氛给人一种蓬勃向上的感觉，有一种嗷嗷叫的工作的感觉，这一点我自己亲眼看到了。”

如果事态能够这样发展下去，那么无论对于联想还是柳传志，或者是出身贫苦的孙宏斌来说都是一件好事，可惜的是，孙宏斌最终还是走上了一条分裂的道路，比起企业的暮气，显然分裂带来的危害更大，而这自然无法被柳传志所容忍，于是悲剧就在第二年的春天不可避免地发生了。

现在，我们该谈到另外一个人物，他的企业家生涯充满了传奇色彩，在今后的十多年时间里，他几乎是中国商业史上最有争议的人物，同时也是最疯狂、最富有激情的企业家之一。他以一个县城少年的身份来到大城市，在几年之内成为了全国青年创业的偶像。他曾经在几个月的时间里重新变得不名一文，然后又东山再起。他曾经在三个行业中，都取得了巨大的成功。

他是一个了不起的人，却在被视为英雄的同时，也被当做异端，被称为劣质资本主义的制造者，甚至有人说，他就像是美国那些臭名昭著的大亨，用恶俗、血腥、冷酷和欠缺道德的手段来掠夺财富。不过在他自己看来，这些评论根本无所谓，因为在他看来：“最多不出门就是了，反正也不怎么见人。”

这个人的名字叫作史玉柱，这一年的时候，他正好 27 岁，浑身还散发着那

个时代的气质——狂热、充满幻想、以及对成功的渴望。在七年前，这个出身公安家庭的少年考入了浙大数学系，那几年正是陈景润成为偶像的时代，史玉柱也动过这样的念头，不过在一年之后他就放弃了，关于这段岁月，史玉柱后来用调侃的口吻评价道：“知道 1+1 不可能实现后，我的数学理想就破灭了。”

毕业之后，史玉柱被分配到了安徽省统计局，原因听起来有些荒唐：“因为听说我是学数学的，统计局就是搞数字加减的，所以就把我分到了统计局。”在那儿，史玉柱开始初步展示出他的才华——他说服领导买回来一台计算机，然后用这台机器编了一个软件，可以帮助做农民经济状况调查。凭借这个发明，单位给他发了一个进步奖和 20 元奖金，比起他每月 54 块的工资来，这笔奖金很是让他欣慰了一段时间。

如果不是后来的一次机会，史玉柱可能会成为单位里的业务骨干，在一个“正处”或者“副局”的头衔下度过半生。然而因为得到了安徽省副省长的赏识，24 岁的史玉柱被招为深圳大学的研究生，于是他的命运，在这里悄悄地转了一个弯。

此时已是 1986 年，整个深圳都沉浸在狂热的创业氛围当中，对于习惯了内地机关单位的史玉柱来说，这里的一切无疑都显得那样新鲜，他开始学着做一些小生意，同时也看了很多国外和港台的经济书籍，从那时起，他开始相信中国未来必然走市场经济的道路。

真正让史玉柱萌生下海念头的，是 1988 年的一次讲座，那个时候深圳大学刚刚成立，又地处特区，学风一时领全国之先，时常会有一些企业家前往演讲。那一次的主讲者不是别人，正是当时中关村最知名电子企业“四通”的总经理万润南，在万的演讲中，他回忆了四通创办时的艰难岁月，随后大谈下海，题目大意是“泥饭碗比铁饭碗更保险”，在讲座的最后，万润南表示“四通的泥饭碗，可以变成金饭碗。”

史玉柱后来回忆说：“正是那一次的演讲，才让我有了创办企业的理想。”于是，他毕业一回到安徽，就递交了辞职报告，然后向朋友借了一台 IBM 的电脑，花了足足九个月的时间，拿出来一套 M-6401 桌面排版印刷系统软件。

揣着这套软件和 4000 块钱，史玉柱重新杀回了深圳，如何才能把他的软件卖出去，成为最困扰史玉柱的问题。此时，他的身上忽然闪现出一种小说人物才会出现的豪赌性情。他转身杀回北京，闯进了《计算机世界》的广告部，在演示

完自己的软件后，他向广告部主任提出——登一个 8400 元的 1/4 版广告，但是“必须要先发广告后付钱”，想不到的是，《计算机世界》竟然答应了这个听起来很无理的要求。

史玉柱的好运气就这样来了，这则标题为“M-6401：历史性的突破”广告刊登之后，只过了 13 天，史玉柱的银行账号里就多出了三笔共计 15820 元的汇款。在整个 8 月份里，他的收入达到 4 万元，9 月份则翻升到 16 万，史玉柱把这些钱悉数又投入了广告。在这一年的秋天，他变成了一个 27 岁的百万富翁，从 4000 块到 400 万，他仅用了 4 个多月。

此时，另一位计算机天才求伯君，凭借着方正电脑的既成渠道和品牌效应，把一种更成熟的产品 WPS 推向市场，为了和 WPS 一较高下，史玉柱带着一名助手一头钻进深圳大学的学生公寓，封闭开发 M-6402 文字处理软件。在五个月的天昏地暗后，史玉柱带着新产品从学生公寓里走了出来。借着新产品，他成立了一家名叫“巨人”的公司，从这时开始，他将 M-6402 改名为巨人汉卡，在 1990 年的前三个月，一口气挣了 3000 万。

史玉柱的故事似乎可以暂时告一段落，但就当时来说，青年人的创业激情，似乎已经被史无前例地激发出来，中国人带着惯有的热情，似乎把改革开放当成了一场全新的政治运动来进行。尽管银根紧缩，消费降温，尽管许多工厂都半死不活，无法正常开工，许多在过去几年里建立起来，已经发展到一定规模的乡镇企业，在这一年地成批成批地倒闭，尽管失业人员陡增，社会资金流动不畅。但人们似乎并不介意于此，在此前的 11 年里，政治化的生活逐渐远去，经济建设成为了生活中唯一的主题，这种从旧到新的变化一旦出现，一切就都变得无法逆转，人们虽然对混乱嘈杂的新天地表现出无所适从、茫然甚至担忧，却再也不愿意退回到过去的生活中。12 年的改革所积累出来的变革形象，以及成长的锐气绝不会轻易挫折。

在郑州，一个更富戏剧性的人物出现了，他叫王遂舟，在上一年的春天，32 岁的他从空军转业，被安置在郑州二马路家电商场担任副经理。如果不出意外，他会在这个岗位上按部就班地工作，然后被提拔当上商业系统的一个基层领导。但是另一个人的出现，彻底改变了他的人生轨迹。

这个人叫晋野，是郑州有名的地产大亨，他出身农民，并没有多少文化，头

脑却十分灵活。早年通过关系向供销社借来 5 万块钱，然后又把这 5 万块存进当地银行贷来 40 万，再将这 40 万存进另一家银行贷得 200 万。靠着这笔钱，他买了一块地皮开发房地产，渐渐竟赚了很多钱，后来同时开工十几块土地，成了郑州地产界最早的显赫大亨之一。在 1988 年前后，商业地产开发之风渐渐兴起，有人靠开发地皮，租赁商铺发了大财，晋野便也动了这种念头。他看中了郑州市中心德化街口、二七广场南侧的一块地，在把商场建起来之后，原本计划出租的商铺，实际的招商效果却并不理想，这块位于黄金地段的土地，吸引了他不少的资金，在情急之时，他找到了在郑州商贸系统中初露头角的王遂舟，全力鼓动他下海，替他收拾这个烂摊子，当一把救火队员。而王遂舟被席卷全国的经商大潮所鼓动，壮志满胸，自然也愿意冒险一试。

不过，心气极高的王遂舟显然不愿意只当一名救火队员，在他看来，这块位于黄金地段的“烂尾商场”，如果开发出来，能够带来很可观的效益。更重要的是，他把这里看成了他实现创业梦想的起点和机会。无论是成是败，他都决定倾身一试。

王遂舟和晋野达成了一个协议，他将接手这座大型商场，负责其日常经营、管理，并且只要求投资 40 万元作为启动资金，晋野则承诺绝不干涉商场内政，无论发生什么事情，“总公司只管王遂舟一人，事情全由王做主。”

就这样，王遂舟在取得了晋野的承诺，毅然从原来的单位辞职下海，走马上任新商场的总经理。带着五个得力助手，王遂舟只用了 198 天，就完成了新商场的筹备工作，创造了当时河南商场的历史记录，这样高的效率，完全要归功于王遂舟的团队，在这半年时间里，他几乎没睡过几个囫囵觉，从装修、采买、进货到培训员工，几乎都由他一手操持，在现在看来，王遂舟从一开始就雄心勃勃，他早已打定主意，一定要做一份打上自己深刻烙印的宏大事业。

在 1989 年 5 月 6 日，营业面积达 1.2 万平方米的商场开业，商场起名“亚细亚”，从开业第一天起，这座新商场就表现出一种决然不同的面貌，也正因为如此，它才在后来被业内外广泛认为是中国百货零售业的一座变革里程碑。

在当时，人们尚未从计划时代短缺经济的阴影中走出，许多国有大型商场还延续着过去的牛气，营业员面无表情，态度恶劣，谈不上有丝毫像样的服务，许多柜台上还贴着“非买勿动”、“货离柜台，概不退换”等生硬字眼，走进商场，

似乎就像是走进了文物馆，将人生硬地拒之门外。而亚细亚从成立那一天开始，就给人完全不一样的感觉。

在亚细亚的经营和管理上，王遂舟采取了一系列手段，这些策略被后来的研究者们总结为“三板斧”。

三板斧的第一招，是在硬件设施上下足功夫，据说王遂舟当时不惜血本，将晋野给的启动资金和银行贷款大部分投了进去，一切都按照星级宾馆的标准布置，商场里处处可见鲜花绿草，甚至还在大厅中引入了人工瀑布，让人一进门就顿感耳目一新。

三板斧的第二招，则是在服务上寻求突破，他要求商场营业员衣着统一，以普通话提供服务。更前所未有地设置了迎宾小姐、公关小姐和歌舞表演。在商场大厅中还特别设置了琴台，每隔半小时就有乐手登台演出。除此之外，王遂舟按照空乘人员的标准，招聘了郑州最漂亮的年轻姑娘，经过三个月严格军训后组建国旗班类型的仪仗队，每天清晨在商场门口升国旗奏国歌，为来往行人表演队列仪式，一度成为郑州市区内有名的景点之一。

三板斧的第三招，来自于亚细亚的营销，在开张前夕，王遂舟就大张旗鼓地有奖征集商场标志，让郑州市民一下子就知道了亚细亚的名字。随后则洒出几十万元，在报纸、电视、广播上大打广告，组织数百人上街散发传单，其费用相当于当时所有郑州商场一年广告费的总和。亚细亚的广告也第一次出现在中央电视台上，王遂舟亲自拟定的广告词非常好记且伤口：“星期天哪里去？亚细亚！”

在今年看来，这三板斧大概算不上出奇，但比起那些死气沉沉的国营商场来，却无疑是石破天惊的举动。在开业当天，整个郑州市二七广场都成为了喧闹的海洋，大到热气球、充气拱门、广告牌，小到宣传单、垃圾桶，无不被亚细亚的商标所覆盖。最夸张的景象则出现在剪彩过后，闻讯前来的顾客如同潮水一般涌入商场，以至于保安人员不得不排成人墙，将顾客分成十几批向内放入，商场到下午6点即提前关门，因为90%柜台的存货，都被顾客一抢而空。

亚细亚无疑通过这些新颖的策略尝到了甜头，这在很大程度上都要归结于当时的落后，事实上，当时无论是提供服务的商家，还是享受服务的消费者，都刚刚从短缺经济中走出来，想法和要求都简单而纯朴。当他们第一次面对这些新颖的策略时，所表现出来的惊异与新奇便可想而知了。即使是它们的发明者王遂舟，

也是在创业的历程中现学现用。

一个很有意思的细节是：在亚细亚商场的筹备阶段，晋野要在广州著名的白天鹅酒店召开一个小型会议，会议时间早已过去多时，却迟迟不见王遂舟出现。一问才知道，王遂舟其实早到了酒店，只是因为他在旧皮鞋跟上钉了块铁掌，而白天鹅酒店恰恰不允许衣冠不整者入内。这件事让“东家”晋野很是感慨，他当场命令王遂舟：“身为亚细亚商场的总经理，自己的服装都跟不上时代，怎么领导商场的新时代？”随后他决定上午的会不开了，由另一位老板“带王遂舟到广州最好的商场，按万元以上的标准把他包装一下。”同时命令亚细亚全体骨干到广州最好的商场参观、学习。

王遂舟在 1989 年前后的成功，其实并非是一个偶然的事件，在改革多年之后，人们对于商品经济的认识已经达到了一个新的高度，渴望着更高层次的物质享受，而商家对自身的高定位和狭隘视野，无疑限制了它们所能提供的服务层次。这无疑就给很多像王遂舟这样的先行者提供了抢占市场的宝贵时机。他们往往通过改变观念的方式，在销售环节中获取利益，这在 80 年代末到 90 年代初的时间里，成为了许多服务性行业成功的关键，同时也和那些墨守成规，不愿变化的国营商场、国营浴池、国营饭店、国营理发馆形成了鲜明的对比。例如黑龙江齐齐哈尔市著名的国营餐馆“北汇宾”，尽管饭菜可口，别具风味，却因为恶劣服务而导致客源不断流失，最终在不断没落中陷入困顿。

在 11 月 22 日，当时世界上最大的微缩景区在深圳开幕，这个被命名为“锦绣中华”的主题公园，将中国 74 个代表性按比例缩小复制，然后被冠以“一步迈进历史，一日畅游中国”的噱头，在当时很是兴旺了一段时间。

在这一年，那个自认为愚笨的马云，在上一年从杭州师范学院英语系毕业，被分配到杭州电子科技大学教外语，此时他距离企业家的生活还很遥远，直到 1992 年才第一次试水商业，不过那却是一家小小的“海博翻译社”，和后来的电子商务毫无联系。和他的轨迹保持一致的，还有那位考上北大的高材生俞敏洪，自从 1985 年毕业之后，他就一直在母校任教，此时距离著名的“新东方学校”诞生，还有好几年的时间。

广东中山小榄镇 28 岁的团委书记何伯权，辞掉了这份曾经让他觉得很有面子，同时也很有前途的工作，然后和四个青年人一起，拿着镇政府给的 95 万元

投资，高高兴兴地下海创业去了。

日后，他的乐百氏饮料公司，凭借儿童果奶这种当时还很新鲜的产品，竟然成长为国内同行业首屈一指的龙头企业，这个年轻人在企业的经营中，被证明是一个了不起的销售与策划天才，他破天荒地去北京大学开招聘会，成为了国内第一家在名牌高校中举办招聘活动的民营企业；他用 1000 万元从当时正名声大噪的“马家军”教练马俊仁手中，买来一个所谓的秘方，然后将其包装成保健产品“生命核能”，在国内“最大知识产权交易”的光环笼罩下杀入保健品市场；他破天荒地发明了经销代理权专卖，仅仅凭这一项，就将花在秘方上的钱赚了回来。在下海创业 10 年之后，这个当年的团委书记，已经成为了一家年销售额 20 亿元企业的老板。

1990：冬日逝去

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

站在今天再回头看 1990 年，依然会感到有种不协调的气息迎面扑来。

进入这一年之后，人类生活的这个世界似乎显得格外动荡起来，在 3 月份，非洲最后一个殖民国家纳米比亚独立；7 月份，叶利钦宣布退出苏联共产党，这个超级大国正在酝酿着一场惊天动地巨变。在 8 月，在萨达姆统治下的伊拉克突然入侵科威特，在迅速占领全境后宣布吞并科威特，美军随即开赴海湾地区，战争一触即发；10 月份，民主德国与联邦德国宣布合并，“东西德”从此成为历史。在这一年即将结束的时候，匈牙利、波兰、捷克斯洛伐克等东欧社会主义国家相继发生剧变，那些执政了四十多年的共产主义党派纷纷下台，与美国长期对抗的华沙条约组织，在不久之后也永久地成为历史。

在这种前所未有的大动荡中，中国的政治氛围却异乎寻常地显得过于平静，上一年的政治风波平息之后，北京又回归到安宁的气氛当中。在很大程度上，这种气氛来自于邓小平的新改革理念——他在 89 年的冬天提出，中国的问题，压

倒一切的是需要稳定。于是，渐变式的改良主义，开始代替激进思路，成为中国改革的新主流。《人民日报》很快配合发表社论：“只要保持稳定，即使是平平稳稳地发展几十年，中国也会发生变化。”

从“摸着石头过河”到“稳定压倒一切”，改革模式的变化，很自然地反应到了经济领域当中。如同对着烧热的铁锅骤然浇下冷水，由此导致的雾气升腾，让人们很自然地对政策产生了迷惘，而那口刚被烧热的锅，往往也会瞬间炸裂开来。

在这一年里，又一颗通讯卫星的升空，让中国人在很大程度上振奋了一回；与此同时，一部叫做《渴望》的爱情电视剧，在悄然之间走红于大江南北，继《红楼梦》和《西游记》后，又一次在每天晚上将全中国的老百姓准时哄到电视机前，这个故事凄美而委婉，有着劝人向善的积极格调，可惜的是，当时国内经济给人的感觉，和这个故事的主题却并不相符。

根据后来的统计，这一年的国家信访部门一共收到了 5 万封告状信，这还不包括其他部委、党委在内。而环境污染、刑事犯罪、财政吃紧、企业三角债、农民工进城、银行坏账这些问题也越来越紧迫。当然，比起它们来，最令人担忧的，恐怕还是经济态势的冷却。

这种冷却的表现，仍然表现为经济发展速度过慢，私营经济严重倒退，改革成果被宏观调控所销蚀，在很大程度上，它是上一年悲观情形的延续。然而当寒潮渐散，各种商业元素又得以复发生机的时候，中国又重新恢复嘈杂，并且显得十分混乱。

此时的中国，就像是一个进入了青春期的孩子，有着源源不断的生机，却又显得躁动不安，同时还会长出鲜明的青春痘，让人烦恼不已。在 1990 年，困扰中国民众与政府最深的问题，恐怕要数无处不在的假冒伪劣商品。

一位记者在这一年里写道：“在几乎全部的乡镇企业中，广泛地存在着商品质量问题，它们就像是毒虫一样，疯狂地撕咬着我国经济的健康肌体！国家如果不对此加以控制，势必会对我国的社会主义建设与改革大业造成损害！”

这是一段太有时代特色的语言，不过它却只说对了一半——质量问题绝不仅仅存在于那些乡镇小企业当中，即便是联想这样的大企业，也存在着依靠手工、工艺简陋，缺乏标准化的问题。在匆忙建立起来的联想香港基地里，仅有的两台

机器旁围着的几十个工人，都是些文化程度很低的家庭妇女，在经过简单的训练便上岗工作。在《联想风云》中，是这样描述她们的生产工艺的：“她们把配件一个一个插在板卡上，第一个人插电阻，第二个人插电容，第三个人插芯片。等到把几百个零件全都插好之后，就拿到另外一台机器上去过锡。凭感觉调节焊锡温度，控制松香多寡。有个技术高超的工人拿把电烙铁，把中央处理器的 160 个‘腿’一一焊牢，然后用水洗去松香，烘干。依靠眼睛观察和用手摇晃配件的办法，来查看它们是否焊接牢固。”

作者在最后评论道——这是小作坊，不是大生产。

小作坊和大生产，它们之间的差距未必是厂房规模、人数、资金投入、生产设备这些摆在明面上的生产要素，看起来貌似很大的差距其实只有一样，那就是技术。

那些从一无所有中创业的人们，有许多甚至地处偏远农村，那里没有任何工业化的基础，自然也就没有图纸、没有工程师、没有熟练工人。当然也就很难获得技术上的援助。浙江传化集团的创始人徐传化，就曾经讲述过一个颇为有趣的细节，至今读来仍然催人三思。

在 3 年前，徐传化下海创办了一家液体皂厂，为了得到技术支持，他从杭州国营厂聘来了一位技术员，这个人每次在液体皂加工的最后一道工序时让外人离开，然后独自从口袋里拿出一包白色粉末倒进去。在支付了几年费用之后，难忍好奇的徐传化花了 2000 块钱，买下了那个神秘配方。结果发现，那包让他魂牵梦绕的白色粉末，其实就是一包盐而已。

“花 2000 元只买回一包盐”，很快便在当地流传开来，成为人们谈论的一个笑话。有此教训的徐家父子从此开始走上科技之路，首先在工厂里建起实验室。同时，徐冠巨的哥哥辞职回家，通过自学化工，成为企业里第一个工程师。在一千多次实验之后，徐家父子拿出了一个独特的配方“901 特效去油灵”，打破了国内强去污印染洗涤助剂完全由外企垄断的格局。据说，这个产品当时的价格是 6400 元一吨，而徐家父子拿到的第一笔订单就是 10 万吨。

徐家父子的“传化”集团，自此走上规模经营的道路，而那个拥有自主产权的配方，直到今天为止，都没有能够与其匹敌的同类产品。

徐传化的问题，在 1990 年前后的民营企业中并不鲜见，它们从国营企业

请来工程师、挖来图纸，聘请熟练工人，用各种方式来挖掘技术，弥补自己与国营大厂之间的差距。在许多时候，这种努力的确起到了效果，让这些民营企业得以在同样的起跑线上与国营厂展开追逐。然而，也有那么一些民营企业，它们或是找不到这种“挖墙脚”的门路，或是干脆没打算在这上面找门路，而是用粗制滥造的手法对正规工厂的产品进行仿制，利用低成本的优势来进行恶性竞争。许多私营企业从创办的第一天起，走的就是制假造假的路子。浙江温州那些“前店后厂”的家庭作坊，在这条路上滑落得尤其之远。

那个曾因“八大王事件”而出名的温州乐清县柳市镇，此时已经成为了中国低压电器最大的产销集散地，因此也得到了“中国电气之都”的称誉，然而低压电器行业在这里的发展状况，却远没有人们传颂的那么美好。

带着求富的欲望，成千上万的农民连手上的泥尚未洗净，就急匆匆地从田间地头奔入家庭作坊，据统计，这个仅有 13.5 万人的小镇，竟然有 8 万人在从事低压电器生产。新华社记者胡宏伟记述道：“庄稼汉们放下锄把，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，用砂纸和鞋油把它擦得锃亮。在河边的埠头上，村妇们清洗着一筐筐电器，然后像晒地瓜干一样，在河滩上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……”

很显然，在这种单纯而热烈的致富冲动中，不可避免地夹杂着唯利是图、道德缺失、技术低下和无序竞争，在这些法律意识淡薄的农民看来，让自己尽快脱贫致富才是最重要的事情。就这样，在数以千计的家庭工厂中，无数无证、假冒、伪劣的劣质产品被制造出来。

为了压缩成本，这些家庭作坊工厂无不偷工减料，本应用矽钢片、铜线圈、铝线圈制造的减压器，他们竟用瓦楞纸、水泥代替，熔断器里该有的石英砂，被他们替换成稻糠、黄泥，用铜铁触头代替白银触头，明明是柳市家庭作坊的产品，却冒充国有军工大厂的牌子；国家规定生产低压电器必须有许可证，而根据统计，柳市的有证企业不过 1%，有证产品不过 0.1%。在 1989 年国家技术监督局发布的《总结报告》中，柳市镇被认定为全国 170 万件假冒伪劣电器的总来源。与此同时，低劣的产品也造成了许多事故：新疆一名电工因为低劣空气开关被严重烧伤致残、河南某钢厂建成剪彩，一包钢水正要倾倒却突然断电而卡壳，黑龙江的

一个煤矿因为劣质电器漏电，引发严重的瓦斯爆炸，多人因此死伤。

这种事故频发的现象，让柳市电器一度成为“假冒伪劣”的代名词，全国几个省份公开禁止购买、销售柳市的低压电器。北京机电公司则规定，凡是温州来的商品，必须先要送到北京电器检查站做试验，合格了才能买卖。而造假源头柳市镇也因此感到了前所未有的危机，退货、撕毁合同的事情到处都有发生，业务量急剧下滑。更糟糕的是，柳市人外出谈生意，往往只说自己是浙江人、上海人，而不敢提“温州柳市”四字。这种恶劣的影响甚至祸及温州其他行业，一位当年的销售员对此深有感触：“那时包里有七八个单位的假证件，一会打上海的牌子，一会打杭州的牌子，因为说是温州来的，人家连门都不让进。”

这种来自民间的激烈反应，连中央政府也有所耳闻，不得不做出反应。而与此同时，那些被搞得焦头烂额的老牌国有电器企业领导，则趁此机会大发牢骚，强烈要求“清理市场环境”，以借此摆脱经营不力的责任。

于是，继 1982 年那次打击后，温州柳市镇又一次“飞来横祸”。不过和上一次不同的是，这一次的清理整顿目标并非是私营经济和个体户，而是那些败坏了商业规则的“害群之马”。

1990 年 5 月，国务院办公厅发布通知，矛头直指柳市镇——《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》。紧随其后的便是七部委派员组成的联合检查组，以及浙江省、温州市、乐清县三级政府的工作组，这些来自上级机关的工作人员迅速进驻 14 个乡镇，按照事先确定的“打击、堵截、疏导、扶持”八字方针，对柳市镇的低压电器全面查处整肃。在长达的五个月的整肃中，全镇共有 1267 家低压电器门市部被关闭，占总数的 100%，1544 家家庭电器作坊被勒令歇业，共有 359 个旧货经营执照被吊销。公安、检查及工商部门共立案 187 起，涉案数百人。

很明显的是，这种规模与力度的整顿，几乎掐断了柳市低压电器工业的命脉，柳市的工业基础似乎被连根拔起，再也不可能恢复过去的繁盛。许多人因此哀叹：这下柳市彻底完了。

不过，这仅仅是一种错觉而已，实际上，这样的清理行动倒颇具自然界中天敌的作用，帮助柳市的电器工业完成一次“自然选择，优胜劣汰”的自我清理。那些粗制滥造，缺乏商业道德的小作坊、小工厂被消灭，存留下来的都是具备实

力的正规企业。果然在一年之后，25家规模较大的企业重新获得了生产许可证，得以继续发展壮大，他们之中的一部分，甚至还获得了从前不敢想象的待遇——由专家组成的“科技智囊团”，深入企业为他们进行技术改造，开发新产品。

在这25家工厂中间，就有当年那位小鞋匠南存辉办起来的求精开关厂。在1990年年底，南存辉和他的合作伙伴胡成中将开关厂分开，在各自的基础上开始了自己的商业历程，他们吸取了被整肃的教训，开始尝试着正规的经营与管理，在从国外引进设备与技术的同时，也开始关注国际通行的质量体系，在正规的经营下，他们二人的企业很快成长起来。

日后，南存辉的企业成长为大名鼎鼎的正泰集团，而“求精开关厂”的另一半，则成为了同样知名的德力西集团。柳市镇的电器工业并未因为整肃而毁灭，相反的是，在2000年，这里已经占据了全国60%的市场份额，更成为了中国对外贸易的主要生产商。以至於一批十年前代表国务院下乡打假的官员再到这里，纷纷发出感慨：打假竟然打出来一个新柳市。

这种专门针对假冒伪劣之风的集中性整顿，并不仅仅局限在低压电器领域，当时，在广东、浙江等地区，以打击假冒伪劣为主题的整顿活动几乎遍布所有行业，当然，这种整顿是专门指向体制外企业的，那些较大的国营企业则拥有无限的豁免权，这自然对一些民营企业造成了极大的困扰，新华社主办的《中国记者》杂志，就曾经在1990年5月发文指出：“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。在有些人眼中，个体经济早已成了背时之物，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，前几个月里全国个体户锐减360万人，不能说和这种氛围没有关系。”

当私营企业被当成制假贩假的万恶之源时，一些负面的现象也开始出现，那些主管单位借此机会大发横财，向私营企业乱收费、乱摊派、乱罚款。甚至有一些政府部门借行业管理、发放生产许可证、产品评优或供应平价物资为由，划走、平调乡镇企业或干脆改变乡镇企业的隶属关系。

在1990年前后两年的时间里，这种严厉的整治都一直存在，许多企业家为了保身避祸，干脆关门大吉，而另外一些人则选择把自己的企业捐出去，我们前

面说到的蒋锡培、王廷江、李书福等人都在此列，更多的私营业主则选择了两全其美的“红帽子”。当然，也有那么一些人，并没有被这种猛然吹来的疾风恶浪所扑倒，在保证正常经营和产权自由的同时，竟然将企业顽强地发展了起来。

在两年前的“皮鞋打假”行动中，那个摆柜台卖皮鞋的王振滔损失惨重。不过，在气愤与痛心之后，王振滔开始对制鞋业进行思索，在他看来，温州皮鞋从原来的交口称赞到今天的人人喊打，最主要的原因就出在对质量的掌控上，如果能够自建鞋厂，严格把握质量关，那么开头虽难，却有可能让“温州皮鞋”这个整体品牌重焕荣光。

就这样，王振滔卷土重来，凑了3万元资金，又买来一台制鞋机，把自己家的房子改成厂房，聘请了几位手艺不错的制鞋师傅，将自己的商标注册为“奥康”，在这一年重新杀回武汉，临走之前他发誓，在哪里跌倒，一定要在哪里爬起。为了重拾温州皮鞋的信誉，他极富挑战性地将所有皮鞋的产地都标明——温州。

王振滔的这一举动，无疑给自己带来了不小的麻烦，在当时，温州已经和福建晋江、广东石狮、北京中关村并列为全国四大制假中心。偌大的皮鞋市场，已经没有温州鞋的立锥之地，因此王振滔租下柜台之后，竟然一连半个月都没有人前来购买，一双都没能卖掉。于是被逼急了的王振滔想出奇招：在柜台前贴出一份告示，称如果奥康皮鞋在六个月的保质期内出现任何质量问题，可以坏一赔二。

就这样，在一位男顾客试探着买了一双之后，奥康皮鞋的优异质量开始传播开来。10天之内，4000双皮鞋就被闻讯前来的市民抢购一空，就在举国上下打假的声音中，王振滔和奥康却成为了温州皮鞋质量的保证。十年之后，奥康已经发展成为一家全国性的大型集团公司，年产值达到了4亿元。

在重庆，那个修摩托车的左宗申，在这一年里忽然有了一点好运气。

此时重庆的摩托车生产，在全国已经赫赫有名，不仅许多从事机械制造的国有工厂、军工企业都因为不景气而纷纷转产，甚至一些校办工厂、街道工厂、修车铺都开始拼装摩托车。俨然有几分“中国摩托之都”的气象。正因为如此，受一位远在贵阳的朋友所托，本地人左宗申才要到重庆南岸五中的校办工厂，去帮人买一辆三轮摩托车。

尽管也算是摩托车行业的从业者，但等到了五中的工厂，这里的火爆景象还是让左宗申大吃一惊，不仅厂子已经毫无库存，甚至工厂周围的旅馆也住满了来

自全国的采购员，许多人为了能提到车，甚至不惜请客送礼却仍然无法如愿。这情景让左宗申很是费解，按理说组装一台摩托车并不麻烦，即便是他的小修理铺，一天之内也能装出好几台，何以会弄到如此紧张。找到工厂的人一问才知道——发动机的货源相当紧俏。

左宗申想了一想，觉得自己修理摩托车发动机手到擒来，那组装几台肯定也没有问题。于是他找到工厂厂长，把自己的想法和盘托出。几天之后，这家工厂的厂长亲自带着合同上门，向他订下了一百台摩托车发动机。

在重庆的市场成熟之后，左宗申并不甘心只在巴蜀之地做一个发动机供应商，1992年，他和徒弟背着一台自己组装的两冲程的发动机，在两个月里转遍了全国59个发动机生产厂，在他的回忆里，每去一个新的城市，他和徒弟为了省钱，总是会买火车硬座，有一次赶上票源紧张，两个人“整整站了三天三夜”，最后脚浮肿得实在站不住，就在座位下面铺上一张报纸倒头便睡。肚子饥饿就买上一只烧鸡，三十几个小时下来，“每个骨头缝都啃得干干净净。”

尽管条件艰苦，但得到的结果却让左宗申倍感欣慰，因为尽管重庆的市场已趋饱和，但在全国看来，摩托车的发动机仍然供不应求。回到重庆之后，左宗申把这些年修车积攒下的20万元从银行里取了出来，又四处筹措了30万，拿着这50万元，重庆宗申摩托车科技开发有限公司成立了。那个昔日的修车匠，就这样成为了一个民营企业的当家人，并且在15年之后，把这个企业做成重庆最大，年销售额达到了110亿。

在这一年的上海，发生了一件大事。和其他经济事件不同的是，它的影响之深远，对社会、经济、金融以及文化作用之大，几乎可以与改革开放相提并论。

经过两年的准备，在这一年的12月9日，上海证券交易所终于开业。时任国务院副总理的朱镕基致开业辞，第一任证交所总裁尉文渊亲自敲锣开市。据说，被筹备工作折磨了两年之久的尉文渊，在敲锣之后激动得当场晕倒，被人搀扶着离开了现场。

不过，如果看一下当时这个资本市场的状况，就会立刻感到有些许失望，在当时，全上海可以作为会员的证券公司只有3家，分别是申银、海通，以及那位管金生的万国，够上市资格的股份制企业则只有6家。不过，这个结果也很令管金生等人兴奋了，不管怎么说，他们终究有了一块用武之地。

和上海相比，深圳的资本市场则要迟行一步，从 1989 年开始，深圳就向中央申请开办证券交易所，却迟迟没有得到回复。于是，讲究“深圳速度”的深圳人决定，绕开红灯，直接开市。

在 11 月 22 日，深圳市委书记李灏约见深圳证交所筹备组负责人禹国刚，问：“什么时候可以开市？”禹国刚回答说：“如果你们今天拍板，我们明天就能开业。”就这样，尽管慢走一步，深圳却抢在了上海前面，在 12 月 1 日便试行开市，日后，禹国刚回忆说：“孩子生出来了，还能给按回娘肚子里不成？”

谁也想不到的是，这两个草草上马的资本市场，竟然在日后的二十年时间里，成为中国经济的另一块重要舞台，许多波澜壮阔的大戏，都是从哪里展开了。

如同人们在 80 年代所预料的那样，90 年代必然会是物质逐渐丰饶的 10 年，于是，随着工资的逐步上调，奖金制度的广泛实行，以及单位福利制度的变更，一个物质化的年代就这样到来了。

在当时，许多单位都会在年节大批购买实物发给职工，包括鸡鸭鱼肉、锅碗瓢盆、牙膏、肥皂，甚至手纸，那时候有个很流行的名词叫做“大院经济”，意思是每逢过年过节前的几天，每个“大院子里”都要分发各种东西。于是，人们的注意力，在这一年开始部分转到如何享受已经被创造出来的物质财富上。

著名小说作家王朔在作品中曾经描写过一个很有意思的场景：“菜场里那些白瓷砖的水产品赤字和水泥肉案已经撤去鱼、肉，摆上饮料在卖。乐队坐在蔬菜柜台后面演奏。菜场上空拉了五彩纸带，悬了一些灯泡，倒也喜兴。成对的男女穿梭鱼池子之间翩翩起舞，表情幸福，旁边的熟食罐头柜台外水泄不通地挤着一大圈或站或坐观舞的人。”

在这一年的郑州，那家叫做“亚细亚”的大型商场已经度过了成立一周年纪念日，在 1989 年的萧条当中，这家商场却十分光鲜，其营业额竟达到 1.86 亿元，一举名列全国大型商场第 35 位，而在此后的三年时间里，亚细亚的营业额以年均 30% 以上的速度递增，稳居河南第一。

亚细亚能够拥有如此业绩，和王遂舟的管理有着莫大的关系。就当时而言，亚细亚是国内唯一一家拥有现代营销观念的零售企业，作为职业经理人的王遂舟，对于广告、炒作、公关、服务的敏感和运作能力，远迈任何零售企业的领导者，他的许多创举都开创了中国百货零售业的纪录。他要求营业员必须微笑服务；

胆敢和顾客争吵的营业员会被处以 300 元罚款甚至开除；他会让家人化装成来体验服务质量；亚细亚是国内第一家单设化妆品部、童装部、玩具部的商场，此外，他还在商场中实行开柜售货，顾客可以自己挑选货品；可以到柜台登记缺货；还成立专门的服务车队免费为顾客送货。为了让带孩子的顾客专心购物，商场甚至还专门开设了一个儿童乐园。

在现代营销理论上，王遂舟的这些发明，显然没有什么值得赞赏的地方，不过在当时暮气沉沉的中国零售企业中，亚细亚无疑像是一缕清风，让那片短缺经济年代沿袭下来的景象焕然一新。然而王遂舟的一些做法，在行业内引发出骚动的同时，也给他带来了不小的麻烦。

原来，股份制的亚细亚虽然机制灵活，却因为没有“上级主管单位”，始终无法进入正规的商贸系统，自然也就没有正常的供货渠道。平时尚可通过乡镇企业和沿海地区的走私渠道供货，但当物价飞涨，经济萧条的时候，这些乡镇企业纷纷倒闭，走私渠道层层加价，那些处于“国营主渠道”的商场仍可保证货源，亚细亚的货源则出现了价高货少的现象，不仅很难拿到货品，甚至连柜台陈列品都摆不满。

无奈之下，王遂舟只好找到一些关系较好的国营商场，向他们的经理求援。在拿到货品之后，亚细亚继续采用惯有的“薄利多销”策略，这使得本就销售困难的国有商场，积压情况立即变得更为严重。这种“背信弃义”的行为，自然令那些商场经理们怒不可遏，很快，郑州市五大商场总经理联名签署《郑州市大型国营商业零售企业总经理联谊会致各友好单位信函》，明确向供应商发出训令，禁止向“个别单位”再供货。

明眼人一望便知，这“个别单位”正是“无视商业规则”的亚细亚，这封信函无异于一封公开的战术，王遂舟如果置若罔闻，那么便将置亚细亚于被动，如果应战，那么他所面对的便是当时郑州的整个零售界。

军人出身的王遂舟自然不肯屈服，他立即将员工召集起来，高调地向他们宣布了三条很具有煽动性的口号：“为股份制争气！为年轻人争气！为河南人争气！”言语之间，俨然将自己定位为“反传统斗士”的角色。

为了击败竞争对手，王遂舟别出心裁地设计了“桑塔纳巨奖销售”，“商业文化小品”等招数，除了这些常规手段，他甚至让亚细亚的员工，用 100 元面值的

人民币去竞争对手处购买一角一支的铅笔或橡皮，此举造成郑州华联商场，郑州商城大厦等处零钱短缺，场面一度瘫痪。

有趣的是，这种恶性竞争的行为，以及王遂舟所创造出来的拙劣宣传方案，在当时却被视为中国商业改革的先锋行为，在两年之后，中央电视台甚至以亚细亚为主要线索，播出了一条长达六集的电视系列纪录片《商战》，亚细亚被塑造成光辉典型。节目一经播出，顿时轰动全国。据说，当时每个月有 100 家企业到亚细亚学习观摩；许多中央、省市领导、乃至外国首脑都被安排来到此参观，让王遂舟很是春风得意了一段时间。

现在，让我们把视线拉回广东三水县的健力宝，看一看那里有怎样的变化发生。

在这一年里，李经纬遇到了一次不大不小的考验。在 1990 年春天，健力宝集团在生产时，将一批易拉罐印刷的生产日期提前了，恰好被山西省质监局查获，在系统内部报纸《中国技术监督报》上予以披露，于是，根据这则报道，某北京通讯社记者采写了一则新闻：《健力宝违反国家食品标签通用标准受罚》。

健力宝在过去几年的时间里，一直维系着良好的社会公众形象，与媒体关系也十分融洽，在获知此事之后，李经纬立刻吩咐分管宣传领域的李宁，要他立即去解决这一问题，务必不能让新闻见报。于是，李宁在深夜紧急出马，着手解决这一问题。在 1990 年第 11 期的《南风窗》杂志上，曾经专门记录了这件事情，根据作者屹立的描写：“1990 年 4 月 20 日深夜，北京的春夜仍有几分寒意，李宁手提大哥大，行色匆匆地走进了一家新闻机构的大门，直奔总编室。”

在总编室，一位值班领导接待了李宁，尽管从前未曾谋面，但是还是一下子认出了这位曾经在电视上无数次露面的体操王子。李宁在讲明了来意之后，便直接向这位领导提出希望能够撤销这份批评健力宝的新闻，理由则有二：一是健力宝公司是有知名度的大公司，此稿见报会损害企业声誉，影响日后经营；二来健力宝正在开拓国际市场，稿子会影响健力宝的出口，对国家不利。

很明显，李宁的名人效应与这些理由起到了作用，这位值班领导说了句下不为例，大笔一挥撤下稿件，并通知全国主要报纸和广播电台、电视台，就这样，这篇颇有力度的批评稿，并没有出现在媒体上。

这大概是中国企业最早的危机公关案例，在中国绝大多数企业还不清楚品

牌、公关等词汇的含义时，健力宝就能以如此认真的态度面对问题，这实在不能不说是李经纬的聪明之处，事实上，在九十年代中期的保健品营销乱战中，李经纬也很注意健力宝的形象保护，并没有像三株口服液、飞龙集团一样，肆意夸大功能、欺骗消费者，所以直到健力宝分崩离析，其产品形象都几乎没有受到什么损害。

在这件事情中，李经纬选派李宁去进行公关，实在不能不说是相当成功的一笔。而初涉商海的李宁，能够得到如此良好的锻炼机会，也实在大有裨益。事实证明，李宁在投身商海的最初阶段，的确经历了基本的商业磨练，在李经纬的帮扶与呵护下，他开始学会用自己的聪明才智和耐心，学习做一名成功的商人，而在这个过程中，李宁逐渐建立起一种对企业利益的敏感，以及对商业规则、社会规则的熟稔运用，毫无疑问，这让他在今后独当一面的商业生涯中着实获益不浅。

在经历了最初的磨砺之后，李宁开始在健力宝集团赢得了更多员工的尊敬，在这个时候，他向李经纬提出想要自己带一个团队，愿意到下面的分公司去任职，或者干脆自己创办一家新的分公司。李经纬则对这个后辈朋友的想法十分支持，唯独在项目选择上迟迟无法做决定。

按照李宁的想法，体育将会日趋职业化，而自己又有多年的运动生涯，因此想要开办一所体操学校，而在李经纬看来，想要做一个体育企业，莫不如从最基本的方面做起。他对李宁反复说：“现在运动员开始喝中国的饮料，那为什么我们中国人不穿自己生产的衣服？”

正是在李经纬的强烈建议下，李宁搁下了开办体操学校的想法，决定办一家体育服装厂，而产品名称就用李宁的名字。在当时，用人名为企业命名，无疑是个异常大胆的想法。需要相当程度的勇气。事实证明，经过多年商海浸淫的李经纬，的确有着过人的判断力，在人口众多的中国，的确需要一种优质的体育用品，而且这种体育用品最好是中国人自己的品牌，而李宁的名字拥有相当高的知名度与人气，本身就是一笔不可估量的财富。

后来的发展证明，李经纬在最初的判断相当准确，在体育用品这个陌生的发展领域，“李宁”这个牌子几乎是李宁集团唯一可以利用的资产，作为一个善于整合商业资源的企业家，李经纬的这一次判断，不仅意味着将小李顺顺当当地“扶上马”，还将他送出相当远的一程。

1990 年，由新加坡康基实业公司、健力宝双方投资的健力宝运动服装公司挂牌成立，其中健力宝出资 1600 万元，主要从事体育服装的生产，由李宁出任总经理，产品则被命名为李宁牌，从此，李宁牌诞生了。

在这一年的 9 月，第十一届亚洲运动会在北京举办，当时从中央到北京市政府，为了消除人们因通货膨胀、打击个体经济以及政治动荡所产生的社会恐慌心理，无不在此次运动会倍加重视。原北京市副市长张百发后来回忆说：“为了搞好这个亚运会，北京市财政掏了 25 个亿，光大型体育设施就建了 20 多个。”在政府的高度关注下，此次亚运会盛况空前，政府事先期盼的凝聚人心、提升民众热情的目标自然也就不在话下了。

当然，由此得益的不仅仅是政府，在让人们记住了熊猫“盼盼”、日后被传唱甚久的《亚洲雄风》、来自雪域高原的圣火、以及开幕式规模宏大团体操的同时，也让人们第一次对“李宁牌”产生了印象。当李宁作为运动员代表，身穿雪白的“李宁牌”运动服，从藏族姑娘达娃央宗手里接过亚运圣火火炬时，却少有人清楚，为了实现这一场景，李宁以 250 万元巨资拿下亚运会接力传递活动的承办权，而这一次公关宣传的手段，正是对当年李经纬洛杉矶传奇创业经历的致敬与复制。

令人欣慰的是，李宁同样获得了成功。数年之后，李宁成功地从健力宝的母体上脱离，在 2004 年 6 月份 28 日，已是国内最知名、规模最大的国产体育用品公司的李宁集团，在香港联合证交所上市。这个昔日的毛头小伙子，在学习了和社会交往和组织企业之后，终于从一个明星偶像开始，找到了自己全新的定位——成功的资深企业家。

在同属珠三角的另一块土地上，那个用锤子和手铰制造电冰箱的潘宁，此时已经今非昔比，他那家小小的珠江电冰箱厂，在此时已毫不逊色于同年创业的健力宝，并且仍然保持着令人敬畏的增长势头。

与许多乡镇企业不同的是，潘宁的电冰箱厂从一开始，就得到了当地政府的全力支持，根据报道记载，潘宁曾经要扩建厂区建造车间，但是在容桂镇上，几乎已经找不到闲置的土地，于是镇领导绞尽脑汁，最后竟然决定炸掉镇内的一座小山，将其夷为平地。那位报道此事的记者有感而发道：“如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？”

之所以会取得如此支持，与其说是潘宁半官半商的身份帮助了它，倒不如说是企业的产权性质发挥了作用。尽管这家厂子由潘宁创办，但是在产权上却归镇政府所有。由于珠江电冰箱厂的繁荣，直接带动了地方经济，使得顺德政府在其扶持上自然不惜代价，而这种扶持也着实令地方财政收获颇丰。在当时的华南地区，顺德、中山、东莞、南海因为经济活跃，被时人称为“广东四小虎”，顺德更是以其产值雄踞四小虎之首。

截止这一年年初，潘宁已经把他的厂子变成了一家超级大厂，其规模丝毫不逊于任何国有企业。根据《经济日报》当年的报道，此时的珠江厂已经拥有了固定资产 8000 万元，进口设备占 45%，许多大中型企业都不具备这样好的条件。整条生产线长达 6 公里，全由欧美、日本最好的设备配套组成。其产品不仅在珠江三角洲一带畅销，更在全国市场上与青岛海尔并驾齐驱。

两年之后，邓小平南巡至粤，被当地领导专门引到珠江电冰箱厂视察，此时的珠江厂已经成为了国内最大的电冰箱制造工厂，装备着全世界最先进的生产线。那里的厂区、车间、设备都令邓小平感到惊奇不已，许多方面甚至比他在海外参观到的还要先进。于是他问随行人员：“这是什么类型的企业？”得到的答案是：“如果按行政级别算，只是个股级；如果按经济效益和规模算，恐怕也是个兵团级了。”这样的答案让邓小平感慨万分，他连续多次发问：“这是乡镇企业吗？”在离开珠江厂之后，他说出了那句至今仍然被官方文件反复提及的名言——发展才是硬道理。

可以说，潘宁用自己的智慧结合当地政府的支持，在为珠江厂赢得声誉、为顺德官员赢得政绩口碑的同时，也为万千中国乡镇企业的生存，在制度与政策上稳固下了永久的空间，至此为之，乡镇企业生存的合理性已经不再有人质疑，其未来是否会一帆风顺虽然是个未知的命题，但至少在 90 年代初，似乎不再有什么力量，能够阻挡它们前行。

在亚运会结束之后，许多原先被迫停建的基础建设项目、被迫下马的工业项目及投资都悄悄地恢复了，这自然拉了许多行业一把，得以让沉闷了两年之久的商业界重新焕发了生机。消费者似乎重新焕发了购买欲，而新上任的党中央总书记江泽民在视察海南，重申政府将全力支持特区政策，这位由邓小平钦点的“中共新一代领导核心”的态度，令许多人半悬着的心放了下来。于是，以亚运会为

分界线，一场新一轮的经济建设热潮再次拉开了序幕。

当这股热潮来临的时候，许多在去年偃旗息鼓的企业和工商户们，如同蛰伏的虫豸般重现，并且破茧成蝶，在阳光下翩翩起舞，一时风光无限。

这一年的深圳，那个匆忙把企业捐出去的李书福，忽然又动起了办企业的念头。

事情是这样的：李书福在深圳一所大学里进修充电，却恰好赶上了宿舍装修，李书福闲来无事，就每天跟施工人员闲聊，一来二去则发现，一种被称为“美铝曲板”的装修材料是需要进口的，在市场上很受欢迎却数量奇缺。商人的敏锐嗅觉告诉他，这应该是一个机会。料理了一下手上的事情，他当即买了车票，匆匆赶回台州市。

在联系了几个兄弟之后，李书福拥有了他人生中的第四家企业——台州吉利装潢材料厂，这正是今日吉利集团的前身，几个月后，中国第一张美铝曲板在他的厂子里被制造出来，这种装潢材料不出意外地带来了巨大的成功，李书福的家族也因此一跃成为当地首屈一指的企业家族，直到今天，这个厂子仍然在经营，每年还能够带来上亿元的利润。

在这一年的年初，许荣茂悄悄地回到了福建老家，开始谋划着干一件大事情。

几年之前，凭借着敏锐的判断能力和过人的投资天分，许荣茂在香港股市获利颇丰，有人曾推算过，早在 1987 年之前，许荣茂就至少从香港股市里赚走 5 亿。然而在 1985 年，他却决定将这些钱固化下来，转而投资大陆。

事实很快证明，许荣茂的判断是正确的。1987 年，香港股市受华尔街股市大跌影响，也跟着一个跟头栽了下去，连续关市四天。等到再开市的时候，总市值竟然跌去三分之二，许多香港股民因此破产，有的千万富翁竟然沦为街边小贩。而许荣茂却因早早脱身，避开了这一场覆顶之灾。

在大陆投资的几年里，许荣茂在深圳、兰州等地开了数家制衣工厂，由于可以享受“港商优惠政策”，靠为欧美企业做贴牌制造的他赚了不少钱，然而随着投资者的增多，竞争也越来越激烈，许荣茂越来越感觉到，这个领域的前途实在暗淡，而在两年前，大陆刚刚进行了土地转让制度改革，他敏锐地感觉到，这可能是一轮新造富神话的开始。

多年之后，已是世茂房地产集团董事长、坐拥 320 亿资产的许荣茂回忆说：

“1989 年我转行做房地产，因为以前做服装特别累，员工多，业务量大，但利润微薄。帮美国人做加工，等于为他人做嫁衣，成衣后贴上他们的标签，没有自己的品牌，虽然这也是实业，却缺少满足感。”

事实证明，长袖善舞的许荣茂在房地产业里的确找到了他想要的满足感，在这一年，他卖掉了几家工厂，在家乡福建进行了一系列的项目开发，他利用当地政府招商引资的急切心态，用较低的价格拿到了数量可观的土地，日后自然获利颇丰。很显然，在众多下海创业者当中，许荣茂对政府心态的精准解读，是帮助他日后连连获利的最主要原因之一。

比起许荣茂，同为地产界大亨的王健林，在这一年里的遭遇却让人有些哭笑不得。

经过几年的经营，王健林的“西岗住宅开发公司”在这一年里已经今非昔比，事实证明，他似乎天生就是从事这一行的天才。在当时，由于拆迁问题复杂，成本高昂，几乎没人愿意从事旧城改造，开发商们往往会把精力投放在闲置地块上，而王健林却偏偏乐于为之。他后来回忆说：“万达从一开始，选择的的就是别人不要的市场，人弃我取，让万达赚到了许多别人不愿意赚的钱。”

这样的回忆显然是准确的，正是靠一个个大规模的旧城改造，王健林才在两三年之内，就让公司跻身于国内一流房地产企业的水准，他本人也成为中国第一批当之无愧的房地产大亨。

让王健林苦笑不得的事情，其实主要在于公司的产权不明。尽管赚钱不少，却都是“为政府打工”，比这更让他困扰的，是体制带给他的束缚：想要辞退两个散漫霸道的司机，却因为“组织关系不在公司”而无法实现，怒火冲天的王健林，最后甚至跑到领导面前，以辞职相要挟才最终如愿。

在这一年的“五一劳动节”，王健林想要带公司员工出去旅游，于是便包了两辆大巴。还没等大家回到公司，举报王健林“以权谋私”的电话就打到了市纪委。多亏王健林和上级领导关系一向和睦，才最终平安过关，员工们却不得不把每人 200 元的旅游花销补回来，这件事给王健林的打击颇大，多年之后，他还深有感触地说：“假如后来万达没脱离出来，可能我早就和红塔的褚时健一样，被送进监狱了。”

从这个细节不难看出，王健林对于在体制下生存有着何等的苦恼，像他这样

的创业者，尽管已经置身商海，却要被一只无形的手在背后捏住脖子，自然无法尽情畅游。大概正因为有过这样的体验，两年之后，当国家体改委和大连体改委在大连市选择东北地区股份制试点企业时，王健林第一个成为企业改制的申请者，事实证明，他的这步棋再一次正确，实行股份制后的西岗住宅开发公司，正式改名为大连万达集团股份有限公司，日后，王健林与万达的传奇故事，以及这位地产大佬与中国足球的不解之缘，实际上是被一步步逼出来的。

当王健林正为体制的束缚头疼不已的时候，我们的主人公之一，那位善于依靠体制为企业谋利的柳传志，却在这一年里遇到了相当头疼的事情。

这一年的3月份，在香港督战进出口业务柳传志，忽然发现了一件诡异的事情，他创办的集团机关报《联想报》似乎多了两个字，变成了面目全非的《联想企业报》，仔细一看才发现，那是一张由孙宏斌捣鼓出来的企业部报纸。在这张报纸的头版，居然赫然上书“企业部的利益高于一切”，经历过共和国多次政治运动的柳传志，在这方面嗅觉格外敏锐，他很快意识到，孙宏斌正在搞“阴谋诡计”，于是他当即不动声色，悄然返京展开调查。

真实的事态，要远比柳传志想象的严重，孙宏斌不仅公开散发了许多分裂言论，甚至已经有了实际的行动：他绕开了集团人力部门的人事管辖，私自从外地营销网中调进一些业务骨干，来充当自己的心腹。他还为此专门制定了干部培训计划，召开了新人培训会议，会议的精神却只有一条——忠于孙宏斌。

一手创立联想的柳传志，自然无法容忍这样的分裂行为，而私调外地员工进京的举动，已经暴露出孙“挟天子以令诸侯”的企图。于是，在3月19号，柳传志召开了高管会议，公开谴责孙宏斌的“帮会行为”，在会场上，孙宏斌抱胸而坐，不以为然。随后，柳传志将孙宏斌调出企业部，“以低姿态进入新部门，不许成立新单位或带人进去。”

令柳传志想不到的是，孙宏斌在公司的势力竟然如此深厚，有许多企业部的员工会公然跳出来，为他们的孙总充当打手的角色。给企业部员工开会的柳传志，竟然遭到了一群年轻人的集体炮轰：“你说我们有帮会行为，能不能具体说一下？”“我们直接归孙宏斌领导，孙宏斌的骂我们爱听，与总裁何干？”种种言辞之激烈，令柳传志实难容忍，最终愤而离席，留下了一句撕破脸皮的话：“你们要知道，联想的老板是谁。”

很明显，这些员工炮轰柳传志的举动，是孙宏斌一手指使的，他希望凭借“群众呼声”这样的武器对柳传志施加影响。然而和柳传志低估了他的能量一样，孙宏斌也看轻了柳传志的权术手腕。被激怒的柳传志很容易地找到了解决办法。

在会议结束当晚，柳传志就接到了“一份报告”，报告称孙宏斌等人聚会商议，决定把一家分公司的账款转移出来，于是，柳传志派出人员先将孙宏斌控制起来，在至少两个人的监视下失去自由，随后向公安局和检察院报案。又动用一些非常关系，将孙宏斌几个气焰最为嚣张的手下一一制服。

5月28日，孙宏斌被北京警方正式羁押，1年之后，北京市海淀区人民法院判处孙宏斌“挪用公款”罪，刑期5年。

值得玩味的是，这本是一次正常的企业权力斗争，然而却最终演变成了孙宏斌一个人的刑事案件，对于孙宏斌而言，这无疑是一次误判，因为在2003年，孙宏斌再次功成名就、成为顺驰集团董事长之后，北京市海淀区人民法院改判其无罪。而当日对于孙宏斌的“控制”，即便是柳传志本人，也承认这种行为在法律上并非无懈可击。

这种围绕权力以及公司战略方向的争夺与分歧，对于柳传志来说并不是第一次，也绝不是最后一次，在数年之后，当联想的另一位元老，同样有奠定之功的总工程师倪光南与其反目时，他既无法将其调离，也不能像对付孙宏斌一样将其送进监狱，此时他才算遇到真正的麻烦。当然，比起身陷图圈的孙宏斌，大家还都算是幸运者。

1991：资本游戏

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。

——黄霑：《沧海一声笑》，1991年

那个欠了一屁股债的唐万新，在这一年里忽然时来运转。

他先前创办的一家电脑器材公司，由于经营不善一直处在半死不活的状态，让人想不到的是这一年居然靠代理四通打印机，在新疆一些大油田的项目上一下子赚了150万。让人更想不到的是，缓过一口气的唐万新做的第一件事，居然是一一上门把欠债还清，而且连本带利。这让他在新疆当地获得了相当好的口碑。

另外一个非常有趣的细节是，在他多次往返广州的航班上，他居然也能大有收获：要知道，当时能乘坐飞机的人，绝大多数都是新疆地区经济领域的实力人物，出手阔绰、谈吐不俗的唐万新就此在金融圈内结交了广泛的人脉。日后他在资本市场上频频动作，所依靠的信誉和资源，很大程度是这时候积累下来的。

当然，唐万新的眼光绝不止此，在前几年一次次的南方之行里，他收获了一些相当新鲜的观念，也潜移默化地领悟了一些新手段，很快，他就将在一个全新的平台上展示自己的商业智慧，由此开始了自己轰轰烈烈的事业。

像唐万新这样的人，在当时并不算什么了不起的人物，一来则是因为，在这一年，所有人都在急急忙忙地寻找发财致富的门道，没什么精力来关注别人。二来则是因为，他实在没有弄出什么太大的动静。在这一年里，有着大动作的民营企业实在是数不胜数，那些几年前还卑微无比的下海者们，经过几年的蛰伏，已经今非昔比，让全国乃至全世界的注意力，都集中到他们的身上。

三年前，宗庆后所创办的娃哈哈儿童食品厂，在这一年已经规模空前，不过，此时的娃哈哈，其为人熟知的产品却并非是后来的调配型果味酸奶饮料，而是一种未见得有多大效果的儿童营养口服液。宗庆后日后回忆说，他推出的“娃哈哈儿童营养液，广告词‘喝了娃哈哈，吃饭就是香’，灵感整个是从健力宝的‘您想身体好，请喝健力宝’里偷去的。”

不过，尽管宗庆后的食品厂，已经成长为国内最大的儿童营养液企业，但作为一家校办工厂，宗庆后和他的员工们，却一直面临着厂房紧张，缺乏扩张空间的困扰。在这一年的11月份，在杭州市政府的安排下，娃哈哈兼并了已经濒临破产倒闭的全国第四大罐头生产企业——杭州罐头厂，然后趁势利用新厂房，购进整套生产线，将日后娃哈哈的拳头产品——娃哈哈果奶推上市场。

很显然，这是一场私营企业和政府之间的合作，它体现了资本与权力结合后所产生的强大威力：仅仅100天后，罐头厂就恢复了正常生产，并且在年底便扭亏为盈。在这次“小鱼吃大鱼”的并购中，宗庆后与政府的密切关系，成为了他完成兼并式收购的关键点。

在这一年的春天，联想也同样获得了来自政府的格外青睐，说起来，这倒不是政策态度有了多大的变化，而是联想的业绩实在是太过耀眼，销售收入连续五年急速增长，到1990年的时候已经达到了3.3亿元。赚的多了，给政府缴的税

自然也多了，1988 年 287 万，1989 年 428 万，到 1990 年达到了 940 万。那个时候还没实行分税制，无论对国家还是对北京市，联想都像是一棵金光闪闪的摇钱树，特别值得宝贵。另外一个很重要的原因，是此时恰逢北京高新技术开发区成立三周年，按照《联想风云》作者凌志军的说法：“无论官员们有着怎样的政治倾向，全都纷纷跑到这里露一下脸。”他们之中有国家科委主任、开发区主任、国务院研究室主任、甚至还有军委副主席，从这些人的身份不难看出，联想已经得到了包括政府、军方在内的各方面认可，用他的话来说，则是“政府承认了这种一半官方、一半充满神秘的经济组织”。

无论采用怎么样的说法，联想能够有这样的待遇，都应该感谢柳传志，正是他高屋建瓴的政治眼光，才促使他用团结的信念来发展自己的公司，和许多公司只重视技术人员、销售人员、公关人员和代理商不同的是，联想同样珍视与官员、记者、乃至退休老干部的关系。尽管在上一年里，柳传志获得了“优秀企业家”的称号，从这个角度上看，他倒更像是一名懂得整合各方面资源的政客，或者说，柳传志表现自己智慧、挥洒激情的舞台并不只是一家企业，它甚至还把这个国家和这个时代囊括了进来。

从 1991 年春天的迹象来看，柳传志无疑是春风得意的，他似乎正沿着一条金光闪闪的康庄大道，欢快地一路奔去。不过，事实很快就将证明，他和他麾下的联想，正面临着一次前所未有的生死考验，在不远的夏天，一场黑色风暴正在等候着他。

在这一年，那个因为贫穷而被迫下海的郑秀康，俨然已经是当地一名了不起的老板了，和我们曾经说到的王振滔一样，由于前几年温州皮鞋的声誉不佳，郑秀康的生意也受到了不小的影响。不过，始终坚持质量的他，并没有在那次打假风暴中关门大吉。1990 年，郑秀康一次性投资 120 万元，对他的“鸿盛皮鞋厂”搞了一次技术改革。

尽管所费甚巨，但郑秀康的这个决定，让他的厂子拥有了全温州第一条机械化制鞋流水线，一跃成为当地颇具实力的制鞋企业。在此基础上，郑秀康在这一年的 4 月份，决定把“鸿盛皮鞋厂”升格为康奈集团，并将商标注册为人头。后来他回忆说：“当时选择这个商标，一是为了学习著名的‘老人头’皮鞋，二是为了让尝到失败滋味的温州人抬起头来。”在随后的十年中，这个昔日的皮鞋匠，

竟替温州鞋业背回全浙江第一块“中国驰名商标”的金牌。

从 1985 年开始，牟其中的中德公司变成了南德集团。然而这一次的改名，却并没有给他带来多少的好运气，在此后的几年时间里，他一直在北京、上海、深圳、海南等地寻找商机，大大小小的生意做了许多，却极少有涉及到实业与生产的，多半都与贸易有关，可惜的是，在他自命最擅长的贸易领域，牟其中似乎并没有展现出多少商业天才。

他先是和一家美国公司合作，进口了两万吨白砂糖，最后却以亏本的价格卖给了一家广西企业；随后又组建公司在沿海收购海蜇，在付了大量订金的情况下忽遭外商违约，订金自然也就打了水漂；不甘失败的牟其中很快又审时度势，认定国内的电冰箱市场大有可为，于是从韩国进口了 3000 台冰箱“代理销售”，却没想到市场突变，那些拉回来的冰箱堆在仓库里，迟迟无法打开销路……

和过去一样，牟其中并不是一个易于被失败打倒的人，两次监狱生涯早就让他的神经变得异常坚强，即便是在最恶劣的条件下，他也能保持一种相当旺盛的信心与斗志。

根据曾经担任过牟其中幕僚，现任万通集团董事局主席的冯仑的回忆：有一年冬天，他和牟其中一起开了辆四面漏风的破车去陕北，路上粮水不继，最后不得不在山西的一个小村子里停了下来，敲开一家农民的门之后，恳求主人做了些刀削面，面端上来之后，看着屋子里的环境，其他的人都嫌脏，感到难以下咽，只有牟其中吃得特别香。事后牟其中对大家说，人一定要懂得忍耐。

带着这种极富忍耐性的斗志，牟其中不断地向公众展示自己，绝不肯放过任何一个抛头露脸的重要场合，在 1989 年，牟其中受到了瑞士达沃斯经济论坛的邀请，这是中国企业家第一次参加这个著名的世界经济论坛。然而到了达沃斯，牟其中才发现那里的物价奇贵无比，刚刚在倒卖毛线生意里赚了一点钱的牟其中不敢吃饭店里的食物，只好每天跑到街上买饼干吃。会议为期半个月，他忍了四天之后就要坚决回国，临结账的时候才恍然大悟，作为受邀嘉宾，他的食宿都是由主办方全包的。

从瑞士回来之后，牟其中继续到处天马行空般地寻找商机，过了不久，他从万县坐火车到北京推销竹器，在车上认识了一个河南人，从跟这个人的闲聊中，牟其中得知面临解体的前苏联着急出售一批图-154 飞机，但是却找不到合适的买

家。听到这个消息之后，牟其中忽然意识到：这绝对是一个值得尝试的好机会。

机会虽然听起来不错，可是困难也同样不少。首先，南德是家民营企业，根本没有外贸权，牟其中以往那些小打小闹也就罢了，像飞机这样的大手笔是不可能走地下渠道的；其次，南德也没有航空经营权，私人航空公司在此时还是个遥不可及的梦想，即便是第一家包机公司，也要等那个王均瑶在两年后创办；最棘手的是，南德虽然有些流动资金，但想要买下飞机却无疑是天方夜谭。

然而，打定了主意的牟其中，却决定试上一试，他找到了在一年前刚刚开航的四川航空，因为那里正准备购买新飞机换掉已经过时的国产机型，反复洽谈之后，川航居然同意购买苏联飞机，因为当时买一架图 154 飞机只需要人民币五六千万元，与之性能相仿的波音客机则需要二三个亿。随后，牟其中组织了一批亏损的国有企业，从这些企业中获得了大批积压的罐头、鞋袜、服装等日用商品，准备拿这些货物去换飞机。

值得注意的一个细节是，牟其中对政治的长期观察在这里发挥了作用，他把苏联航空工业部的官员请到了钓鱼台国宾馆，然后以一种官方的口吻通知对方，这里是苏联总统戈尔巴乔夫与邓小平会谈的地方，一瞬间让自己似乎获得了某种神秘的“官方背景”。

在牟其中的长袖善舞下，这笔看似荒诞不经的生意竟然成功了。1991 年，南德、川航与苏联航空工业部三方达成协议，中方用价值 4 亿元人民币的 500 车皮小商品，换购四架图 154 客机。当这四架飞机一一降落在成都双流机场的时候，一个天方夜谭的故事顿时成真，散发出耀眼的光辉，据说这一次牟其中从中赚取了 8000 万到 1 个亿。

在一战成名之后，牟其中似乎成为了一个商业理论家、政治评论员、经济观察家，唯独不像是一名商人，他开始频繁地发表一些理论，在《中国企业家》杂志对他的采访中，牟其中说：“过去的经济规律已经变得十分可笑了，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，这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。”

在此后的十年时间里，这个梳着毛式大背头，声音洪亮的中年人，不断用惊人的言论来“实践”着自己的理论，许多巨大的投资计划被公布于众，你甚至很

难说得清它们究竟是脑子里的蓝图还是实际的战略目标，其中包括以 100 亿投资开发满洲里，100 亿投资建设“邓小平广场”，他甚至打算将喜马拉雅山炸开口子，将干旱的中国西北地区变成温暖湿润的降雨区，以及采用同样的法子，把横断山脉炸出一座拦截大坝，可以引长江入黄河，增加 2017 亿立方米的水量，投资为 570 亿元。这些计划听上去是那么的不可思议，以至于导演冯小刚甚至直接把它拿过来，写进了自己那部喜剧电影《大撒把》的剧本。

可惜的是，在那个崇拜偶像而又渴求偶像的年代里，本来就创造了神话的牟其中很快便迷失了自己，他像是一个信口开河的革命者，又像是一个福音传道士，浑身上下都散发着一股挥斥方遒的伟人气魄。于是在整个 90 年代，牟其中一直被当做思想家和战略家的典范，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；而作家袁光厚所著《商海巨子——牟其中》一书的出版，则彻底点亮了牟其中头上的光环，同年，美国《福布斯》杂志将他列为大陆富豪第四位，中国的《财富》杂志紧随其后，把他定为“大陆富豪之首”，这位热情万丈，雄心勃勃而又有些不切实际的企业家，成为了第一个获得“中国首富”称号的人。

就全国的媒体都在大肆渲染这桩“罐头换飞机”的交易，所有人都惊叹于牟其中的商业天才时，在上海东湖宾馆的一个房间里，一群男人却仅仅对此置之一笑，在他们看来，这种资本运营的手腕不过是小儿科，是沾了国有企业市场信息闭塞的光，既称不上精妙，也称不上高超，而且缺乏“资本工具”，充其量只是“国际大倒爷”而已。

无论这些人是否有资格嘲笑牟其中，他们的评述却是相当准确的，在改革进行到第十三年的时候，纯粹的计划经济几乎已经濒临崩溃，由于缺乏市场开拓能力，国有企业不得不依靠大大小小的“倒爷”们来帮助运营，根据冯仑的回忆，牟其中当初为了让苏联人相信南德有大量的罐头和食品，在三天之内组织全公司的找商品、办展览，最有趣的是，王石竟然也派人送来了两车皮罐头，因为身为“贸易公司”的万科集团，那时候正在从事倒买倒卖的业务。

这么看起来，牟其中只不过玩了一个连环局——银行得到四川航空公司（川航）担保后，贷款给牟其中，由他付款给生产厂家，拿到大量轻工产品后出口到俄罗斯，俄罗斯方收货后直接将飞机飞到四川交给川航，牟其中拿到川航付款后

再去还银行贷款。

另一方面，从日后的作为来看，这些人的确有资格嘲笑牟其中，那所东湖宾馆，乃是上海早期股票炒家们扎堆聚会的根据地，在他们中间，有我们前面提到的“中国证券教父”管金生、“天下第一散户”杨百万、日后参与组建了中科系的“朱大户”朱焕良，当然，这里面还有日后创办了华晨汽车的仰融，在这些人当中，最对牟其中感到不屑的，恐怕就属他了，因为就在此刻，他手中正在运作一个复杂的资本项目，一旦成功，前途不可限量。

比起我们其他的主人公，仰融的身世是最传奇也最模糊的，这都来自于他信口开河的随手包装。他自称来自于徽商故里安徽徽州，是毕业于西南财经大学的经济学博士，他甚至说自己在越南打过仗，负过伤，有着英雄一般的过去。而据熟悉他的人说，仰融的真名叫仰勇，出生在江苏江阴市，既没有读过任何大学，也没有过当兵打仗的经历。在他初中毕业后，先做厨师，后承包商店，1989年9月，他从单位里拿了400万现金，开始了在上海的炒股生涯，很快便聚敛起颇为不菲的财富。

据仰融的一位儿时伙伴说：“仰融从小人很聪明，胆子也很大，但是却很不安分。”对于当时的股票市场来说，这样的性格显然再合适不过了，在东湖宾馆的经历，让仰融在赚钱的同时，也学会了一身资本运作的高超本领。他从仰勇改名为仰融，也正是这段时间里发生的事情，为的是取一个“仰仗金融”的好彩头。

有趣的是，这个彩头在1990年的时候居然变成了现实，仰融果真结识了一个金融界的大人物，正是在这个人的帮助下，仰融开始了他的传奇经历。

这个大人物是中国金融学院党委书记、老资格的金融教育家许文通，在中国的金融系统里，许多官员与学者都出自他门下，虽然仰融并非他的学生，但这个思维活跃，动作果敢的年轻人却依然得到了老先生的赏识。在上海呆了一段时间之后，许文通帮助仰融结识了一些高层的政商人士。这为他后来从事实业操作奠定了雄厚的基础。

在这一年，身在香港的仰融得悉一个消息，在沈阳有一家金杯客车厂，此时正陷入困局，此时正在靠发行股票来筹集资金。不过，这个东北第一家被允许公开发行股票的股份制企业招募却并不在行，计划募集的1亿股，折腾了一年多，仍然有一半还窝在自己手上。仰融看出其中大有可为，便主动上门洽谈。

这一年的7月22日，仰融用1200万美元买下了金杯客车4600万股记账式股票，然后又安排一次换股。将控股比例扩大到51%。日后，他通过在实业与资本市场上的双重动作，成功地将这家濒临倒闭的汽车厂，改造成为一家拥有相当背景与规模的超级企业——华晨汽车集团，并且在一年之后成功地在纽约上市。

在今天看来，仰融的翻江倒海，很大程度上要依仗金杯客车这块宝贵的国有资产，而他能够入股金杯，则是吃准了金杯客车厂正处于困局之中，据说，当时金杯客车厂的厂长为了卖掉股票，甚至跑到北京，在国家体改委大院里贴布告，摆了一天的摊，最后也只卖掉2.7万股，悲凉之景，令人唏嘘。然而倘若不采用这样的办法，这家一无是处的企业便只有破产关门一条路。

仰融的这一次成功，在当年其实是一个通行全国的做法——用少量资金控股资本质量良好，却暂时无法从困境中解脱出来的国营企业。这个做法有一个特有的名词，叫做“并购”。而它的主要发起者，则是一名外来者。

44岁的印尼商人黄鸿年，在这一年来到了中国。在看到许多国营企业陷入困境后，政界人脉深厚的黄当即决定动手手工，用较少的钱来摘取那些大桃子，而地方官员们则认为，靠黄的资本和先进机制，可以让那些亏损或势微的国营企业重现生机。

在个人意愿与官方支持的双重推动下，黄鸿年所创办的“中策”公司顺风顺水，完成了一系列“市长工程”，在福建泉州，他把该市41家企业一并收购，在大连，有101家企业归入他的囊中，根据统计，从1992年开始到1993年6月，中策集团斥巨资4.52亿美元，共购入了196家各类企业，随后又陆续收购了100多家，在这些企业当中，绝大多数都是资本质量好，有发展前景、盈利空间的大型国有企业，而收购如此多的企业，黄鸿年的目的却并非和仰融一样，打算认真地去经营管理，他下的第二步棋，就是像用砂纸擦铜器一样，把它们打扮的面貌一新，然后成捆打包出售。

很明显，这是一种典型的资本投机，在国外，这类资本游戏早已不是什么新鲜事，和牟其中等人的“空手套利”一样，这种方式既没有技术注入，也没有优秀的管理经验。

然而出乎意料的是，在这样的并购面前，许多改革派的理论学者纷纷击节赞赏，认为这是中国改革时代内最伟大的经济动作，这种并购、贱卖甚至被认为是

国有企业重组的有效模式，更是“中国经济体制改革深化的时代产物”，这样的说法是否正确，我们不予品评，不过，那位善于抛出精彩理论的牟其中，倒是对此类现象有一段相当准确的论述：“哲学上讲究对称，我们身边的许多事物都具有对称性，历史上有一个时刻——我说的是 50 年代公私合营，国家剥夺资本家，很短时间里资产发生由‘荣毅仁的口袋’向国家口袋的运动；那么，就有可能存在着一个反向运动，发生资产迅速由国家口袋向‘荣毅仁口袋’的运动——我认为现在就是这样一个时刻。”

就在仰融放手一搏，将整个沈阳金杯汽车厂一口吞下的时候，他已经将自己置身于一条行将沉没的船上。

坦白地讲，在当时的中国，整个汽车制造业都几乎陷入困境。在此前的 1987 年，著名的“红旗牌”轿车被迫停产，而就在仰融买下金杯股权的 4 个月后，上海牌轿车也宣告停产，在 1991 年 11 月 25 日这一天，中华人民共和国成立后的两大轿车品牌均告消亡。

在计划经济时代，“红旗”与“上海”是国家专控商品，只有够级别的干部才允许乘坐，普通人则无权购买。在 1983 年之后，财务出现困难的：上海汽车制造厂开始向社会偷偷售车，售价定为 2.5 万元一辆，“傻子”年广久就曾买回一辆，当做瓜子有奖销售的一等奖。显然，如果能够让这种向市场靠拢的尝试进行下去，那么凭借积累多年的品牌效应，“上海”乃至“红旗”都还可能保留一丝生机，然而它却遭到了上级主管部门的警告，认定“汽车自销违反国家有关规定，必须被坚决制止。”

就这样，战战兢兢的上海厂停止了这种尝试，却没有想到一个潜在的外来者正在试图慢慢吞下整个市场。

这个外来者就是在 6 年前进入中国的大众汽车，在这几年里，它以每辆车 17.8 万的高价，向中国一口气卖出了近 30 万辆“桑塔纳”轿车，并且将上海汽车厂 1600 名业务骨干和技术工人悉数招至自己门下，这也最终导致了“上海牌轿车”的生产被迫停止。在这一年的 5 月份，国家计委、汽车工业部等部门下发文件，决定在未来四年的时间里报废 170 万辆产于 1974 年前的老汽车。

对于中国的汽车产业而言，这无疑是一个好消息。可惜的是，那些奄奄一息的国有老汽车厂，再也没有能力来恢复元气，不得不眼睁睁地看着那些外资汽车

制造企业趁此机会大发其财，将国内市场彻底瓜分殆尽的同时，再利用得到的资金垄断了汽车的技术话语权和品牌号召力。

在此后的几年里，中国本土汽车行业多次险些全军覆灭，而我们的主人公仰融，则在不断试图重振国有汽车工业，在某些时刻，已经聚气成势的仰融甚至逼近了这个目标，却又失陷于另外一系列激荡起伏的故事当中。

汽车行业的沉沦，其实只是中国国有企业现状的一个缩影而已。在进入了20世纪90年代之后，那些根深叶茂的国有企业，在日趋激烈的市场竞争中开始逐渐陷入困境，在这一年年初，农业部提供了一份数据报告，表明在已经过去的1990年里，乡村集体企业实现利润265.3亿元，首次超过了国营企业的246亿元，前者实现了5.6%的销售利润率，比后者的2.6%高出两倍多。在这份数据，显示出来一个极其严峻的问题，那就是经过十三年的改革之后，民营企业已经全面侵占了国有企业的生存空间。

那位刚刚完成了产权明晰的鲁冠球，此时已经高枕无忧，他的企业在上一年晋升为“国家一级企业”，在下一年则被列为全国大型企业。目睹这样的现状，他在北京参加两会期间预言道：“到2000年，乡镇企业无论在产值上，还是利润上，都将会超过国营企业，在国民经济中扮演‘老大哥’的角色。”

鲁冠球的话，无疑是对1991年民营经济势头最好的概括。当时，在南方诸省，民营经济的热潮一浪盖过一浪，3月份，人民日报刊登了一篇题为《身体棒才能逛汉正街》的报道，用一种略带喜庆的笔触描写了汉正街小商品市场的繁盛。新闻称：3.5公里长的武汉汉正街，有4000多个摊位，记者挤了一个小时，被人撞了几十次。于是便感触道：“身体不棒，挤不过汉正街。”随后又得出结论：汉正街的挤，挤就挤在“农村”。因为在日均上市的15万人次中，几乎有80%来自农村，80%的商品产自农村的乡镇企业，80%的商品又销往农村市场。

在重新开放了十一年之后，这里已经成长为拥有4105家个体户，年销售额高达7.3亿元，年提供税收1600多万元的小商品集散中心，当年那个身背冰棍箱子四处贩卖小百货的郑举选，如今已经是汉正街是上小有名字的百万富翁，更成为了当地政府的座上嘉宾。

在这样的气氛当中，更多的人开始正视下海经商所能带来的双重效益——在发财致富的同时，成为鲁冠球那种拥有政治身份的企业家。于是，人们开始各显

其能，纷纷投入创业的浪潮中，当辞职下海成为一种流行趋势的时候，那些保守者们便知道，有些变化是无论如何也不可能阻挡得了的了。

在这一年里，家用电器的消费市场开始突然变得火热，人们在继 1988 年的抢购潮后，又一次开始疯狂地进行消费，不过，这一次的抢购并非是为了保值防通胀，而是被真实的消费需求所驱动。

在这一年里，李东生把他麾下的 TCL 公司，发展成为全国电话机产销量第一的企业。不过，他显然志不在此，在这一年的夏天，他路经香港，和大学时的老班长黄宏生碰面，这位当年“全班的老大哥”，此时正在香港创办了一家生产遥控器的企业，取名创维。两人谈旧论今，说到各自的企业。李东生诡秘地说：“我现在看中了一个新的行业。”黄宏生则回答道：“是不是搞彩电？”两人随即相视大笑。随后，两人各自领导自己的企业，转战彩电制造业，并在数年之后成为中国彩电制造的领军企业。

那个搞出了“顾氏理论”的顾维军，在这一年也加入了火热的家电市场。他筹措了一笔资金，然后在广东惠州办了一家空调工厂，生产“小康牌”空调。

顾维军的经营才华，在那时就已经初步显露，他吃准了国人追求享受又图经济的心态，在广告中自称是“目前世界上耗电最省的家用空调器”随后又通过技术手段压缩成本，降低售价，一时间销路大开，成为颇受欢迎的名牌产品。

通过这一系列策略，顾维军的小康空调在第二年就实现了 6 万台的销量，按照平均每台 1000 元的利润，三年下来顾维军竟然实现了 1 亿元的利润。这笔钱即使放在现在，也要令人惊叹顾维军经营有术。可惜，这种快活日子没过多久，不善于和当地政府打交道的顾维军就惹祸上门，惠州市技术监督局找到厂里，认定小康空调“产品质量不合格”，居然将他的工厂查封，愤怒至极的顾维军一纸诉状，将惠州市技术监督局告上法庭，结果自然在意料之中。

遭此横祸的顾维军选择远走国外，并在数年之后归来，当然，那时的他已非昔日可比，无论是操纵资本的财技还是操控舆论的公关能力，都远在当年之上，不出意料地将中国商业界搅得天昏地暗。

对于全世界的电脑行业来说，1991 年无疑是最悲惨的一年：从这一年年初开始，AMD 和英特尔这两家电脑制造商，就在芯片产品领域展开了价格大战，从而在电脑市场上掀起了一场风暴，把全球整个计算机行业都卷了进来。

于是，有几百家电脑组装厂商同时陷入了倒闭和亏损，即便是业界泰斗 IBM，也把它 30 万人的员工裁减了 4 万人，才勉强维持住不到 1% 的利润率，康柏电脑的总裁也在年底因为股票暴跌而辞职，在香港的电脑厂商中，一下子就有 40 家像春日积雪一样消失不见。

联想在这一年里也踏入了亏损的行列，到夏天的时候，公司的财务已经周转不过来，在银行贷不到款，在大公司集体降价的压迫下，联想仓库里的芯片存货，价格竟然跌掉 70%，这让一向乐观豁达的柳传志也不免手慌脚乱，认定“电脑市场天下大乱，形势非常严重”。

在夏天来临的时候，柳传志和全体董事会成员聚在一起开会，这时他们才发现，联想竟然已经到了“生死存亡”的关头，公司账面上的亏损达到 1700 万港币，而当时联想整个香港公司的资产也不过 3000 万元。眼见公司元气大伤的柳传志心中慌乱，甚至专门跑到曼谷去拜佛。

就当时的情况来看，联想的确已经被逼到了墙角，后来高层们回忆说，依照当时公司的财务状况，两个月内如果还不能扭转状况，那就只剩下关门一条路。

事实证明，联想最终的拯救者，依然要由柳传志来扮演。他飞到香港亲自督战，在为人们加油鼓气的同时，断然做出决定：大幅度削减公司开支，同时重拾代理业务，为那些国际品牌在大陆地区做电脑附属设备的销售。当然，最终帮助联想渡过危机的，还要数他的战略转移措施，他下令将整条组装生产线从香港搬回深圳，把香港联想的 100 名蓝领工人全部裁减，仅此一项，联想每个月就能省下 120 万港元的费用。

值得欣慰的是，联想最终挺过了这场席卷全球计算机业的“黑色风暴”。在这一年年底，联想重新恢复了每月 10 万块板卡的销售业绩，12 月份的营业额达到了 1.32 亿港币，居然还创造了历史最高纪录。把前面 1700 万的亏损填平之后，还剩下 1000 万的利润。柳传志凭借一己之力，竟然愣是将联想拉出了泥潭。

在年底的圣诞联欢晚会上，柳传志登上讲台，用他一贯的精彩口才，声情并茂地向在座的官员、商人们发表演讲，题目是“什么力量使我们冲过 91 黑色风暴”。这样一次痛苦的经历，竟然硬生生地被这个 47 岁的中年男人变成了新业绩的陪衬。

尽管在这一次的黑色风暴之中，柳传志再一次展现出他的效率与胆略，尽管

他同时具备将坏事变成好事的能力，然而这却并不能证明柳传志作为企业家的失误——那批在仓库里亏本的芯片，正是柳传志做主买进，准备待价而沽的。从这件事情上不难看出，作为一家本土企业，联想实在还不具备冲击国际市场的能力，这也正是联想日后很长一段时间内，都将大陆地区当成主要市场来经营的原因。同时，这也从旁证明，以柳传志的性格和商业素养，他足以成为一位很好的战略家和统帅，却需要一位市场感觉更好的年轻人来替他分担，于是，杨元庆和郭为在此时进入他的眼界，日后，这两人果然如愿成材，扛起了联想国际化经营的大旗。

尽管联想在这一年里遭遇了不小的麻烦，但老实讲，它的发展却是人人都看在眼里的。这一点甚至从柳传志的谈吐气派上就能看得出来。在过去的几年里，联想已经有了北京、香港两个研究中心，在北京、深圳和香港有三个生产基地，还有银行提供的贷款——仅在香港一地，柳传志就筹措了 1.2 亿港币。此时的联想，每个月已经可以把 8000 块主机板销往北美和欧洲。1990 年的一次计算机交易会，联想就拿到了 1240 万的订单。

得到了发展的不仅仅是联想一家，从 1987 年到 1991 年底，尽管存在着全国范围内的经济调整和市场疲软等因素，但中关村却依然保持了超常规的增长。试验区里的企业由 148 家激增到 1300 家，年总收入由 7 亿元增长到 37 亿元，上缴税金从 0.25 亿元增加到 1.5 亿元。这种令人瞩目的发展速度，在形成自身产业规模的同时，也带动了地方经济的发展。这一年的 10 月 18 日，中国首个信息产业基地即在此基础上建成。

从这个意义上说，当年那一批不安分的知识分子，在选择了“反出体制”之后，不但实现了自己的创业梦想，也在无形中成为了新体制的奠基人，对于这个国家的进步而言，他们无疑是值得尊敬和纪念的。

假如我们此时选择跳出中关村的方寸之地，将眼光投射到全国范围内，我们将会看见一个怎样的中国呢？

在 12 月 15 日，中国自行设计建造的第一座核电站——秦山核电站并网发电。在北京，几乎所有世界级的大公司，都在那里设下了自己的办事处或分公司。在天津，当地政府宣布开设“保税区”，对外国投资者实行优惠的税收政策。

在北京、上海、广州和深圳，私家车开始变得不再稀奇，尽管有相当一部分

的私人汽车还是被用来营运，但数量已经大大超出了政府最初的预计，在北京的街道上，甚至出现了从未有过的堵车现象；一些旅行社也开始批量运营香港、澳门甚至东南亚等地的旅游业务，并且推出类似“三日游”这样的套餐服务。

于是，那些在改革开放中最早富裕起来的人们，纷纷开始向往更高层次的生活，在那一年前后，最时尚的事情莫过于到位于深圳与香港交界的中英街上，买上一台日产的录像机或放像机，然后站在标有“中英地界”字样的石碑前拍照留念。去深圳的茶餐厅吃一份价格昂贵却并不正宗的早茶，最后在导游的带领下轮流用望远镜眺望对面的香港岛。一直到 1997 年香港回归前，这种独特的旅游方式一直长盛不衰。

在这一年里，一种叫做“手掌游戏机”的电子玩具进入中国，最早在广东沿海一代出现，很快便在全国流行开来。

这种玩具其实是日本任天堂公司将电脑程序和黑白液晶技术搭配的产物，并没有多大的技术含量。游戏内容也是极其简单的“坦克过桥”、“救降落伞兵”以及著名的“俄罗斯方块”等等，任天堂公司的这一举动，是它们走上儿童策略的第一步，然而令日本人感到吃惊的是，中国的成年人对这一产品表现出惊人的兴趣，随处可见手握盒状机身，玩得废寝忘食的人，很是兴盛了一段时间。于是《朝日新闻》对此发表评论：“中国尽管在经济建设上取得了较大进步，但普通民众的生活却依然单调、贫瘠。”

值得注意的是，尽管大多数普通家庭还在为“一年两年求温饱，三年五年奔小康”的口号而奔波忙碌，但富裕起来的人也越来越多。在一些城市居民的家中，家用电器早已不再是人们追求的目标，这些用种种办法先富起来的人们，在满足了基本的物质需求之后，已经开始向往更高的层面。跑步机、减肥仪这些健身器具正是在此时进入中国的；“傻瓜”相机甚至录像机也开始悄然在富人之间流行；在一些家庭中，家长有意让吃饱穿暖的孩子们学习绘画、器乐等技能，也正是在这个时候，电子琴这种颇为时尚的乐器开始进入了中国人的生活，许多城市孩子都会在周末和假期，去接受专门的培训，并且熟记“雅马哈”、“卡西欧”这样的品牌。

在这一年，成功地打入中国市场的外国品牌还有轩尼诗，这种产自法国的白兰地，在进入中国之后被简称为“XO”，其精美的包装、昂贵的价格，迅速地在

富人之中流行开来。在此后相当长的一段时间里，它都是奢侈与身份的象征。

1991 年的中国，在展示出它全民商业化的面貌同时，也开始向世界尝试着展示出一些新的东西，人们在享受物质生活的同时，也开始对精神层面有所追求，在上一年，山东威海成为了中国首个“国家卫生城市”，人们在“扫净家园好招商”的诱惑下，也感受到了美好环境所带来的精神愉悦。中国人在越来越实际、越来越物质化的同时，开始追求一切可以拿的到手的東西。在这一年，台湾歌星罗大佑的专辑，终于得以在大陆地区公开发行，青年们在同一唱了七八年“野百合也有春天”之后，终于得以正大光明地聆听这个声音低沉又富有感染力的男人。很快，在歌唱春天的声音中冬去春来，人们将会真正见证春天的来临。

商业史人物：业余政客牟其中

资本大鳄牟其中的信用危机，早在 1997 年的时候便开始了，一本《大陆首骗牟其中》，在风靡大小书摊的同时，也将他的形象定格为“上骗中央，下骗地方”的中国第一骗。两年后，59 岁的牟其中在上班途中被布控的北京、武汉两地警察抓获。随后被判处 18 年有期徒刑，剥夺政治权力终身，罪名是信用证诈骗。

牟其中一直认为，他的落马来自于政治风向的变革。是因为“上边有人要动他”。所谓南德资不抵债的传闻，其实是“阴谋消灭南德的势力制造的一个弥天大谎”。这种猜测大概来自于他前两次坐牢的经历，因此他在入狱之后，一直保持着相当积极的生活态度。每天坚持围着监狱里的小篮球场跑步锻炼，上下十几层楼，相当于爬上了纽约帝国大厦的高度；坚持冷水洗澡，忍住不吃每周两顿的肉食。据说，他在狱中的最初几年，曾经有机会保外就医，但是被他拒绝了，因为他坚称自己无罪，要“清清白白”地走出去。

在几次通过律师申诉未果之后，牟其中开始重新面对自己的狱中生活，他前两次入狱，都写下了饱含政治情怀的文字，在这一次，他的秉性仍然丝毫未改，2000 年春节的时候，他在写给南德职工和朋友的公开信中说：“每天陪伴我缓步徐行的，是对昨天的光荣的反省和对明天的梦想的憧憬，豪情万丈之余，往往也夹杂着丝丝苦涩。”后来，他开始思考一个名为“智慧文明时代的生产方式”的课题，并且给中央写信，要求派人到南德进行“后续的实验”，由南德自费创办

“南德世界大学”，在世界范围内为中国吸引管理智慧，推进经济增长方式的转变。又给人大和党中央办公厅写信，要求由南德牵头建立三个“国际特区”，一个在中国、一个在俄罗斯，还有一个在美国……

当我们看到这些带有典型“牟式标签”的行为和文字时，大概都会觉得这个老头实在有些滑稽可笑。他的所作所为实在不像是一个曾经的企业家，与他形成鲜明对照的，则是那位德隆集团的掌门人，同为资本大鳄的唐万新，据说，唐在监狱里无所事事，在狱方支持下，顺手将监狱的一个被服厂扭亏为盈，盈利 200 多万元。

有趣的是，尽管同为显赫的资本大鳄，牟其中却并看不上唐万新的所作所为，他私下对自己的狱友说，他不喜欢唐万新，因为唐当年的做法是“劫贫济富”，是对老百姓的剥夺，同时他又补充道：“我出去之后，会兴办一所最现代化的南德医院，对富人提供最高贵的服务，对穷人收取最廉价的费用。”

在同监狱犯人的眼中，这位身材高大，梳着毛式大背头的老先生，实在是太过“神奇”他可以独居一室，时常会有衣着光鲜的著名企业家前来探访，而他并未因此孤高自赏，相反还常会主动向境遇不佳的狱友嘘寒问暖。因此，他们都尊称牟其中为“牟老”，并且有人预言，牟其中刑满释放的时候，将会有上百家媒体和三十多位大名鼎鼎的企业家前来接他。而另一方面，他们又觉得这个老头难于接近，大多数的时间，他都很少与人交流，只是一个人在思考、读书、写作，每天的写作时间超过 12 小时，撰写的基本都是政治、经济一类的文章。

《南方周末》的记者张华，记述过这样一个颇具意味的场景：在监狱餐厅前的广场上，牟其中聚精会神地看着报纸，读完之后，颇为感慨地对一位犯人说：“当一个大国的领导人，真是太累太累。”边上两位犯人听了，不禁哑然失笑，而他却一脸严肃。

牟其中在狱中这种特立独行的姿态，其实和入狱前并无二致。与牟其中有过紧密接触的《中国企业家》杂志社长刘东华，曾经这样评论道：“这个人与一般企业家最大的不同是思维超前，实际上他是在生产思想而非生产别的东西。”，对照牟其中的所作所为，可以说，他是位失败的企业家，同时又是成功的思想家。

牟其中在政治领域表现出来的热情和兴趣，和他在商业经营上的游移手段一样著名。和许多企业家关心国家税收、财政等经济政策不同的是，牟其中最感兴

趣的话题，是关于中美关系、中俄关系、美苏对抗等等。这样的企业家并不是绝无仅有，联想的柳传志就曾被人称为“政治企业家”，然而柳的权术手段，目的都是为了企业发展。但牟其中却并非如此，他的公司设置根本不是一个企业的结构，一切都是按照政府部门的模式来设定的。比如：南德集团的“办公室”叫做“办公厅”，“法律服务部”叫“监察部”，他还设置了数名“政务秘书”的职位，而且不断请来许多官员和学者，开一些关于国计民生的研讨会。

对于牟其中这样一个出生在 40 年代，经历了中国现代史所有风云变幻的人来说，其政治情结自然会格外深厚，无法实现的政治梦想，便促生了他那些政治意味极强的举动。

一次，一位叫王青的公司顾问和他同乘火车去包头，当谈到中西部交通不便时，牟其中回答说：“这个问题解决了——我们有一个小组正在俄罗斯谈判购买飞艇，这两天就要签约。飞艇特别适合中西部落后地区，时速 200 公里，一次运送 2000 人，它只需要足球场大的起降场地，一般中小学操场就够了！”当谈到东南地区时，牟其中又说：“我正在做一个项目，修海上高速公路，修成后上海到宁波用不了两小时，节省 300 公里路程。”王青大惊道：“那需要多少钱？”牟回答说：“不多，2300 亿足够了，专家算过，换成美元不到 300 亿，没太大问题！”

吴晓波在著作《大败局》中评论道：“牟其中认为自己的思想和实践均对中国改革做出巨大的贡献，但在他的内心中，是十分寂寞和不满的，他渴望获得政治上的认同，渴望成为政治主流视野中的典型。”

这种评价无疑是准确的。当中央政府宣布将进行“南水北调”工程时，牟其中也同时宣布将会介入，他的计划是炸开喜马拉雅山，引雅鲁藏布江的水入黄河。此外，在南德集团的大厅里，牟其中让人竖起一块金字标语“为搞活国有大中型企业服务，振兴社会主义经济”，并把它作为南德发展的战略目标，一位经济学家对此评论说：“它实在是应该立在国家某部委的大厅里。”他还提出了一个搞活 3000 家国有大中型企业的“765 工程”，即为每家国有企业注入 7.65 万美元的启动资金，来达到迅速完成企业体制转型，资产转活的目标，在牟看来：第一年“搞它 300 家”，计划引资 18 亿美元，四年完成整个中国的工业化。

牟其中让人最哭笑不得的表演，是他在 97 年之前，每年都要为邓小平举办祝寿活动，这种政治意味很强的活动，向来是属于中央办公厅的权责范围，然而

却由牟这样一个民营企业来操持。牟对政治的热情和兴趣，仅此一例便可全知了。

坦白地讲，牟其中其实是一个来自于社会底层的角色，为了实现他的政治梦，他选择了“用冲撞体制的办法不断证明自己的强大”，他的方式就是用一个个庞大的投资计划来为自己造势，然而这却需要让他不断地付出失信的代价，他实在是无法实现这些承诺，因为以一个企业来越位政府，那并不是一件容易做到的事情。

如同牟的生活秘书夏宗伟所说的那样，牟其中像是一只无脚的鸟，他只能飞翔，却没有好的空气——他必须要在南德的路上走到底，但资金不够，环境不畅，力量不济。于是他只能不断造势，不断许下诺言，夸下海口，以期吸引眼球，得到支持，并弄来钞票。因为在他看来，他若停下来，就只能是死路一条，而继续往前走，也许可能柳暗花明。

一直朝前走的牟其中，并没有等到柳暗花明的那一天，这个“集思想启蒙的先知者与商业运作的蒙昧自大者于一身”的企业家或业余政客，很快便陷入了财务危机，而从 97 年开始，司法部门也开始秘密侦查牟其中，结果发现他在中国银行湖北省分行有骗开信用证行为，涉嫌诈骗金额达 7507 万美元。于是，便有了本文开头的那一幕。

牟其中的故事就这样结束，其实无论他是首富也好，首骗也罢，究竟是政客也好，企业家也罢，他都是一个中国企业史上必须被记住的名字，虽然真正的企业家并不乐于与他为伍，心高气傲的牟其中也不会同意。在他看来，“历史要将他推向高峰，所以必然要将他打入深渊”。

在 2009 年，《南方周末》对入狱十年的牟其中做了一个专题，采访了当年和他一同蹲监狱的狱友郑毅，在结束了和记者的谈话后，牟其中的这位前狱友看了一下时间，然后用手指了一下洪山监狱的方向说：“牟其中现在又开始大爬楼梯了。”然后，他顿了一下又说：“每层楼梯，都会有监狱人员对他照看、照料，毕竟，牟其中就快七十岁了。”

1992：春天的故事

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

这一年，在蛇口折腾了四年的王铭利，在得到惠州政府的支持态度后，决定在惠州办一家摩托车厂。在那个时候，受深圳的影响，珠三角地区的创业氛围已经非常好，在邓小平南巡之后，只要你有资金、有创业愿望，一切便利条件都不在话下，政府会给予税收、用地、招工、原材料等一系列优惠政策，每天都有新公司、工厂开工。

在当时，国内的摩托车制造业已经群雄并起，像前面说到的左宗申、尹明善等人的摩托车企业，此时都已经初具规模，然而，他们走的却是“采购零件——组装成车”的“贸工技”路线，因此尽管利润可观，却还谈不上称雄一方。机械工程师出身的王铭利，眼界自与旁人不同，从一开始，他的打算就放在引进国外生产线，走大工业经营路上面。

在深圳从事转口贸易的四年里，他积累了一笔不菲的财富，在资金上并无后顾之忧。惠州政府许诺的各项优惠条件也均到位，唯一让他头疼不已的，是那条摩托车生产线，因为他需要一张进口批文，才能把它从国外买回来。于是，王铭利硬着头皮来到了北京，在有审批权力的计委门口转来转去，门卫却连门都不让他进，一连几天过去，惠州政府的催促越来越紧，批文却没有丝毫进展。就在他一筹莫展的时候，事情却忽然峰回路转。

这一天，王铭利又像往常一样在计委大门外晃悠，忽然被一个中年人叫住，他定睛一看，发现原来是自己在黑龙江农垦当工人时的一位老相识。这个中年人问他为什么会在这里。王铭利便将事情一五一十地讲出来。让他大感惊喜的是，这位老相识只说了一句话：“你怎么不早点来找我，我现在在这当处长，管的就是这个。”

就这样，十五分钟之后，王铭利拿到了一张摩托车生产线的进口批文，拿着这张偶然得来的批文，他连旅店都顾不上回就直接跑去买机票。数月之后，麦科

特摩托车厂正式开工。由于有生产线作为保证，它的起点一开始便遥遥领先，日后一度成为国内第二大的摩托车制造企业。

王铭利不知道的是，当他在北京为一张批文苦苦熬煎的时候，他身后的广东同时发生了一件震动全国的大事，然而在当时来说，不仅王铭利这个商人对此一无所知，甚至连绝大多数的省委书记、省长们都不清楚。

在这一年的1月份，广州市委干部陈新枝刚刚到广东南海度假，却突然接到了省委书记谢非的电话，在电话的另一端，谢非用很隐晦的方式讲了一句话，让陈新枝至今难以忘记。

这句话的内容是：“我们盼望已久的老人家要来了，请你马上回来。”

谢非嘴里的这位老人家，正是已经辞去正式职务的邓小平，从这一年的1月18日开始，邓小平就开始了他在南方诸省的视察。和上一次不同的是，此次南巡，他表现得异常低调，不仅没有带随行的新华社记者，也没有大张旗鼓地通知地方政府，甚至没有一份媒体对此进行跟踪报道。

然而和1984年南巡不同的是，在抵达深圳之后，邓小平却并没有像上一次一样保持缄默，他先后发表了数次石破天惊的讲话，日后许多人们耳熟能详的邓氏改革语录，都是在这一次南巡后流传开来的——“基本路线要管100年，动摇不得。”“中国要警惕右，但是主要是防止‘左’。”“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。”“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。”“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。”“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。”“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。”

在今天看来，这些带有明显邓式风格的格言，都像是与改革形势遥相呼应的，然而在更深一层里，它还有终结意识形态争论的作用。对于已经行进到第十五年年头的改革，再在意识形态上纠缠不休，除了扰乱视听与牵扯精力，再也没有其他作用了。邓小平用他在南方的实际行动，对当时还残存的僵硬思潮给予了致命一击，至此，在中国的报刊媒体中，再无“资本主义”与“社会主义”的声音出现了。

南巡讲话带给理论界的影响，除了充当争论的终结者之外，也成为了日后中央政府改革思路的主线，在这一年的6月9日，新一代的领导核心江泽民，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”这个概念，很明显，它是延续着邓小平的讲话精神，澄清“商品经济”与“计划经济”的争论迷雾的。

一个值得注意的现象是，在邓小平的深圳之行中，却并没有选择将讲话公开，直到3月26日，一篇一万一千字的长篇通讯《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，随后被全国各大报纸转发。人们才得以知悉内情。在此之前，邓小平似乎有意让那些敏感的人们来猜测，究竟会有怎样的大事发生。

学者凌志军记录道：“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，境外报纸纷纷扬扬，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。”

如同凌志军描述的那样，在当时的中国商业界，确实有许多人在打探着这方面的消息，这些早已对中国的“气候经济”习以为常的企业家们，在获知这个消息之后，纷纷行动开来，把这一次南巡当成企业扩大发展的最佳时机。

在江苏省的华西村，那位睿智的老村委书记吴仁宝，显然也感受到了这股由南巡带来的商机，每天晚上都坚持收看新闻联播的他，一看到邓小平的南巡讲话新闻，当晚2点便召开紧急会议，将村属企业的经理们与村干部都聚在一起，在7个小时的会议里，吴仁宝以异乎寻常的专断拍板做出决定：将华西村能筹集到的所有资金集中起来，尽最大可能囤积原材料。

根据吴仁宝的判断，中国即将出现一股建设与企业扩张的狂潮，因此这些建设生产所需要的原材料必然会大涨特涨，华西村的工业不仅需要这些材料，拿出去卖掉也可以获利颇丰。因此64岁的他四处奔波，甚至不惜高息借贷筹措资金，同时则动用多年积累下的老关系，到处弄指标、跑批文、联系购买原材料。

很显然，事实印证了吴仁宝的判断，在南巡之后，国内建设风潮立现，许多大工程、大项目正是在此时上马立项的。与此同时，一股前所未有的办公司热，正在中国大地上掀起，许多省份的新增公司均比上一年倍增。一时之间，原材料再度紧张，价格也随之水涨船高。吴仁宝的长子，现任华西集团副董事长的吴协

东后来回忆说：“村里当时所有的仓库都堆满了东西，买回来的铝锭每吨 6000 多元，三个月后就涨到了每吨 18000 元。”

同样行动起来的，还有“北大南华”之一的大邱庄禹作敏，嗅觉同样敏锐的他，也开始了筹措原材料的努力。大邱庄下属的四大集团，纷纷放下主业经营，拿出全部的流动资金来囤积钢材、水泥、铝条、预制板等建筑材料，禹作敏甚至找到天津港，派人直接提着现金和支票本，购买每一批可能到手的原材料。

禹作敏的判断也同样得到了回报，大邱庄在此之后迅速成为中国北方最富有的村庄之一。《纽约时报》在这一年报道说：“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，1992 年，大邱庄的工业产值据称达到了 40 亿元人民币。”

事实证明，当一个社会在制度方面有所创新的时候，人们总是会产生与之相联系的冲动。当全中国的报纸都在无比兴奋地报道邓小平南方谈话的新闻时，政府的中低层官员中，再次出现了一股下海经商热。

在香港《亚洲周刊》的一个调查中，辽宁省委组织部承认该省在 1992 年前后，有 3.5 万名公务员辞职下海，还有另外一些人选择了“停薪留职”的方式，这种“刀切豆腐两面光”的做法，在当年很是流行了一阵。另外根据《中华工商时报》的报道，当年度的中国，至少有 10 万名党政干部下海经商，这其中还不包括那些急急忙忙脱下军服，从部队中转业归来的军人们。

在北京，国务院政策研究室的经济分析师毛振华选择了辞职，创办了一家证券评估公司，然后把它做成了中国最大的信用评级公司。那位曾经一手促成天安门对公众开放的北京市旅游局局长薄熙成，在这一年的 7 月份也辞去公职下海，利用他在旅游与餐饮行业内的资源，创办了一家酒店管理公司。毕业于人大经济系的国家体改委干部郭凡生，则早在两年之前开始在中关村打拼，他创办的慧聪公关信息咨询公司，在鼎盛时期是北京最出色的商情信息提供商。在互联网经济兴起之后，拥有海量信息与数据的慧聪，又成功地转型成一家电子商务公司，一度成为仅次于阿里巴巴的 B2B 平台。

跟上述几人相比，毛振华在武汉大学读书时的校友田源，是最具专业水准的一个，他在辞职时已经是国家物资部对外经济合作司司长，同时也是政府官员中最专业的期货专家，在两年前，田源受国务院发展研究中心的委派，到美国科罗

拉多大学和芝加哥、纽约等地的期货交易所进行参观访问。在纽约商业交易所里，一位女总裁演讲道：“没有石油期货时，石油价格是由垄断组织决定的；后来有了石油期货，相关企业就能够在石油价格上涨和下跌过程中保护自己。”

这一席话让田源受到了巨大的震动，他当时就在想——期货既然能够转移价格波动风险，那么是不是也能够用来作为赢利手段。对仕途已经意兴阑珊的他，在制定完成了中国的期货管理条例后，毅然辞去了中国期货市场工作小组组长的职务，创办了中国国际期货经纪公司。在 2001 年，已经功成名就的他，被选为中国企业家论坛主席。

后来，这一大批下海经商的党政干部，获得了一个共同的名字“92 派”。它指的正是 1992 年邓小平南巡之后，那些受南巡讲话影响，纷纷从政府机构、科研院所中走出来创业的企业家们。这个词的发明者不是别人，正是我们前面说到的那个“要搞理论研究”的陈东升，有趣的是，曾经相当鄙视经商的他，居然也成为了“92 派”中的一员。

这一年，陈东升正在国务院发展研究中心做宏观经济研究，还担任了一本管理类杂志《管理世界》的常务副总编，然而正是这个不大起眼的兼职，却在很大程度上改变了他的价值观。因为要把杂志办好，陈东升接触并阅读了许多西方经济类书籍和杂志，并对美国《财富》杂志的 500 强排行榜产生了无比浓厚的兴趣，他坚信，中国未来必然会诞生世界级的大企业，而这也是中华民族屹立于世界之林的希望。此时，他的心头开始萦绕着创业的梦想，却不知道刚从何处募集资金，恰好就在这时，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》，让他一下子看到了“可以依据一种商业模式来寻找投资”的可能，多年之后，已经是泰康人寿保险公司董事长兼 CEO 的他回忆说，当初如果正是因为有了这两个文件，有了一种制度上的解放，他才敢于毅然决然地下海创业。

值得注意的是，“92 派”这一下海群体，无论是动机还是形式，都和 80 年代中期那一拨下海官员截然不同，如果说“80 一代”是因为机构精简、仕途无望等原因被迫下海，那么“92 派”则代表了一种主动接触现代企业的尝试。如同《中国企业家》主编牛文文评价的那样，他们是中国现代企业制度的试水者。

这种由被动下海到主动下海的变化，很大程度上来自于人们观念的进步，郭凡生在回忆其自己的下海初衷时，曾经对“92 派”这批下海者有过这样的评价：

“我们下海的目的并不仅仅是为了赚钱，更是想在某个领域里成就一番事业，事实上也是如此，十几年后，我们都成为各自行业中的领先企业，”。

郭凡生的评价基本符合当时的情况，“92派”这一下海群体中的许多人，本就是政府机关或者科研机构中非常有见地、非常富有想法的人。他们在体制内一直跃跃欲试，本身也具有相当强的资源整合能力，在企业运作上具有现代观念，但是长时期以来，却一直被体制所束缚，既难于实现自己的想法，也很难在仕途上有更大的发展。因此，当机会一旦来临的时候，他们便毫不犹豫地投入到创业的大潮中来。

在另一方面，这种变化也和当时豁然宽松的政策环境有莫大的关系。根据《变化》一书中的记载：“当时几乎所有的禁令都被取消了，政府可以办公司，学校可以去赢利，教师可以兼职，官员可以做买卖，倒卖紧俏物资的人可以合法地从中谋利。一个省的检查机关公开声明，对回扣、提成和兼职收入，将不追究法律责任。另一省的工商部门跟着宣布，谁要是想办公司，可以不必申请营业执照，也不必缴纳管理费……”

如果说，在80年代，“下海”这个词汇，曾经被视为大胆甚至叛逆的象征，那么在1992年，它已经散发出一种时代气息，是社会发展的必然趋势，那些早日顺应趋势的人将一一开创属于自己的事业，并藉此实现财富的积累，比这更重要的是，当人们开始重视财富的时候，也就意味着那些财富宠儿同时实现了社会阶级的跃迁，发财致富的人越来越得到人们的尊敬，有许多曾经被鄙夷的企业家或者商人，开始成为青年人的偶像，中年人的羡慕对象，以及愤世嫉俗者口诛笔伐的焦点。

同样是受南巡讲话的影响，在成都电子科技大学的校园里，三十岁的应用物理系副教授宋如华，选择辞去了教师公职，一头扎入了下海经商的大军当中。

宋如华是个苦孩子，出生在浙江绍兴县一个小山村的他，不仅家境贫寒，而且7岁就失去了母亲，凭着一股苦读苦学的劲头，在大学毕业之后，他得以留校任教，而事实证明，他不但是一个优秀的学子，同时也是一个优秀的老师，在成都电子科技大学教书的那些年，宋如华的课极受学生欢迎，后来创办了网易的丁磊就曾经旁听过他的公开课。在1991年，还不满30岁的他就破格晋升为副教授。后来的事实又证明，除了学子和老师，宋如华还可以胜任一名出色的商人、乃至

资本家。而命运的转折点，则始于 92 年元旦他在火车上的遭遇。

在宋如华后来的回忆中，让他决定下海经商的一个原因是，在他回家探亲的火车上，一个暴发户模样的人，手里捏着“大哥大”一个人占据了两个座位，宋如华很客气地请他让出一个，那个人瞪了他一眼，露出满脸不屑的表情。

宋如华是一个性格相当倔强的人，自然无法容忍这种来自人格上的被轻视，在回到学校之后，他向同事愤愤然地说：“我们当老师的什么都好，但是就是犯了一个最大的错误：等着别人来加工资。”他的这种异常感性的性格，在很大程度上决定了他的人生轨迹。在后面对他的描述中，我们将会越来越清晰地看到这一点。

在和一个好友凑了 5000 块钱后，他去成都工商局注册了一家名叫“托普电子科技发展公司”的企业，对于这个奇怪的名字，宋如华的解释是：“托普就是 TOP，就是顶尖，我们要做就做最顶尖的，我们的目标是比尔·盖茨。”

稍后我们将会看到，宋如华在某些时刻，的确已经逼近、甚至达到了这个目标，甚至在中国当代商业史相当长的篇幅内，他都将延续着“中国比尔盖茨”的荣耀光环。可惜的是，他最终还是差了一步。

不过，这些都是后来才会发生的事情，1992 年的宋如华，正面临着下海者将要面对的第一个问题，那就是该如何寻找第一桶金。他原来是学应用物理的，知识体系和经商有着很大的差距。于是，这个往日的副教授就蹬着一辆三轮车，靠在成都城里倒卖电脑为生。在他后来的回忆里，那段时间他总是一边蹬一边给自己打气：“蹬一下一毛钱，蹬两下两毛钱，100 下就是 10 块钱。”在众人惊诧与不解的眼光中，宋如华愣是一天天坚持了下来。

宋如华真正的好运气，开始于一个偶然的機會。有一天，一位朋友托他去买三台电脑。于是宋如华就蹬上三轮车，到实达电脑的成都办事处去进货，恰好赶上对方搬家，宋如华立刻把袖子一卷，跟着跑来跑去地帮忙，让办事处负责人很是感动，结果三台电脑连预付款都没付就让他搬走了。凭着这种好感，宋如华轻而易举地拿下了实达电脑西南地区的独家代理权。

不久之后，更大的好运到来了。四川建设信托投资公司下属的一个证券营业部想装一个电子显示屏，却不知道找谁安装，就打电话打到了“听起来很高科技”的电子科技大学，接电话的人恰好是宋如华的老同事，于是他放下电话立即把这

个信息传递给了宋如华。这让四处为业务奔忙的宋如华喜出望外，一口应承下来。其实，宋如华根本不懂电子技术，而且信托公司那边只给了 15 天的时间。为了可以拿到 34 万合同报酬，他带着几个下属远赴内蒙古、深圳等地买材料，连续 10 天加班，他自己每天只睡 2 个小时，愣是把加工、安装、调试这些工作在 12 天内完成。

拿着这笔钱，宋如华的托普开始步入了正轨，在两年之后的一次闲谈中，他再次一头撞上好运，从而完成了宝贵的原始积累，为日后成为中国西部地区名头最响亮的高科技企业打下了深厚基础。

南方讲话的影响，除了掀起了下海的高潮之外，还连带着造成了许多意料之外的结果，比如那个本已迷乱不堪的海南，就在南巡之后变得更加热浪灼人。和从前无序的杂乱不同的是，海南的再度升温，主要集中在房地产领域。

今天，已经没人能够说的清，为何会有如此多的资金，在一夜之间如同约好了一般，齐刷刷地飞向海南。然而它却实实在在地发生了。根据统计，当时几乎有上千亿的房地产资金如同飞蛾扑火般投向南方的几个地区，其中广西北海为 300 亿，广东惠州则有 150 亿，海南独占鳌头，竟然达到了惊人的 800 亿。

在如此规模的海量资金热炒下，海南的房地产开始一日三变地扶摇直上，据说，在 1991 年 6 月份以前，海口市区的商品房售价是每平方米 1200 元左右，而到了 1992 年 6 月，售价却已经上涨为每平方米 3500 元。这自然引得无数人涉足其中。

在当时的海南，到处都在开工，许多楼还没有盖起来，甚至仅仅有一张图纸就开始转让，一个项目往往被转让多次，直到六手、七手仍然有接盘者，因为开发的人甚至还没有炒卖的人赚钱。根据当事人的回忆：“假如认真开发，可能会有每平米 500 元的利润，而炒作的人轻轻一搞，一两天内就可以赚 1000 到 2000 元/平米”。正是在这种气氛的熏陶下，无数人开始了海南的炒房生涯，冯仑回忆说：“那时候甚至连国内各省市的政府部门，都筹集资金到海南来捞一笔，因为一个人可能在一夜之间就变成百万富翁！”

说这话的冯仑，此时也正在热烈地从事着炒卖活动。在海南沉浸多年的他，早就品读出这种趋势，在这一年年初，手里只有 3 万元人民币的他，找到北京一家信托投资公司的老总，用这三万块从对方手中“换”来了 500 万元的投资，然

后以“万通实业股份有限公司”的招牌，在海南买下 8 栋别墅，狂赚 300 万元，他后来回忆说：“有了钱的感觉，就像是大姑娘初婚，很幸福。”

正在靠生产铝塑板大发其财的李书福，此时也被那种癫狂的气氛所感染，加入到了浩浩荡荡的南下大军中。可惜的是，他却晚到了一步。

此时的海南楼市，可以说已经冲到了巅峰，只要再前进一步即是悬崖，那些曾经被出让的土地，实际在建和已经竣工的寥寥可数。根据经济观察家阎卡林的计算，在 1992 年出让的 2884 公顷土地中，在建与竣工的比例竟然不到 20%，这也就是说，几乎全部的土地都处在闲置状态，是专门用来囤积炒卖的。

泡沫被吹到最大的时候，自然也就离破碎不远了。

有趣的是，同样的情景先后数次在海南上演，炒地炒楼的热潮一浪盖过一浪，这座孤悬海外、拥有中国最好自然环境的岛屿，似乎注定不会被用来居住，仅仅是一个投机客与冒险家的乐园。

李书福在海南前后呆了不到两年，在这期间究竟做了什么项目，他绝少对外人提起，在一些介绍他的书籍中，对这一段经历也往往语焉不详，唯一可以知道的，是他自己对那段岁月的回忆：“海南地产热那一段，几千万全赔了，人都可能回不来了。”唯一值得宝贵的是，就在这种赔钱的过程中，李书福清醒地看到：“自己只能做实业”。不久之后，他就离开了海南，再回浙江台州，从收购临海市一家国有摩托车厂开始，逐渐迈入车辆制造领域，成为中国汽车产业界的标志人物。

到这一年为止，中国已经有私营企业 14 万户，投资者 30 万人，注册资金 221 亿元，从业人员 232 万人；个体工商户 1543 万户，注册资金 601 亿元，从业人员 2468 万人。

从 1978 年 12 月的十一届三中全会开始，到这一年的十四大为止，市场经济体制已经得到了全面确立，在经历了十五年改革之后，中国经济似乎完成了一个轮回，同时也开始走出新一轮凌厉的增长。根据资料记录，这一年，国民生产总值增长了 12%，工业增长 20%，全社会固定资产投资增长 36%。这些冷冰冰的数字似乎在预示着，一个经济的春天似乎正在到来。

现在，让我们来看一下那些激荡于商海中的人，他们的成长故事很曲折，但他们中的大多数，在这一年里都渐趋成熟，甚至开始展示出属于他们的辉煌。

在北京海淀，尽管刚刚从上一年“黑色风暴”中缓过气来，尽管当时全国电脑的年销量只有 20 万台，尽管这些销售都集中在政府和企业当中，尽管在这 20 万台的大蛋糕里，联想公司连 1% 的微小份额都占不上，尽管身患严重的神经系统疾病，柳传志还是表现出了一如既往的热情，他成立了一个微机部，专事家用电脑的开发与营销，并将极富才华的杨元庆派去担任总经理，很快，中国第一个家用电脑品牌“联想 1+1”面世，伴随着那句著名的“人类失去联想，世界将会怎样”的广告词，联想开始势如滚雷，席卷中国大江南北。

在广东顺德，潘宁的珠江厂在接受了邓小平的视察后，无论是在政治影响力还是消费者心目中都跃上新一层，在邓小平离开珠江厂后不久。北京相关的统计机构公布了一份全国家用电器产销排行榜，在这份榜单中，珠江厂理所当然地成为了“电冰箱产销量第一”，直到 2000 年，这一宝座才被伊莱克斯夺走。

沈阳的仰融，在这一年完成了他在两个资本市场上的壮举，7 月，金杯汽车 A 股在上海证券交易所上市，10 月份，华晨公司凭借金杯汽车这块资产，在纽约证券交易所上市，作为“社会主义国家第一股”，仰融在的得到了 7200 万美元融资的同时，也得到了超乎想象的声誉，《华尔街日报》甚至将这种意义升格：“这是一个象征性的事件，也许从今天开始，社会主义中国真正融入到了资本主义的游戏中。”

那个包工头严介和，在这一年里交起了好运，他的建筑公司参加了南京绕城公路的建设，承包了一个多重转包的工程，到他手里怎么算都至少要亏 5 万元。然而他让自己的手下们认真施工。等到转过年来春天，工程指挥部在验收的时候，发现严介和的三个涵洞竟然各项指标全优。凭借着这样的信誉，他又拿到了 3000 万元的项目指标，等到完工的时候，严介和净赚 800 万元，为后来的“太平洋建设集团”赚到了第一桶金。

带领万科完成了股份制的王石，到现在已经成为了一家以房地产为主业，兼容许多副业的“财团型公司”，在多元化经营的道路上，王石始终抱有极大的热情，在他看起来，万科未来的战略，就是“搞一个无所不包”的综合商社。在这一年前后，他的麾下已经汇集了 55 家附属公司和联营公司，业务范围遍布全国 12 个城市，甚至被允许在香港发行 B 股。不过，他将很快尝到这种“贪大求洋”所酿成的恶果。

和王石一样，有那么一些人，因为这样那样的缘故，开始为自己埋下危机，在改革行进到第十五年的时候，一些人开始选择用自己的方式，书写一些略为悲情的故事，当然，这是历史的一部分，而且同样具有宝贵的价值，比起成功与辉煌，失败与挫折更能说明一个问题：这些突破了体制束缚的下海者们，在保障了生存，取得了成功之后，究竟应当怎样将这种成功的辉煌延续下去。在此后的多年里，将会有许多企业家与改革风云人物折戟沉沙，失陷于各式各样的败局当中，其中政商交恶、扩张过速、失信于公众、失陷于金融游戏，将会是最主要，也最具伤害力的四个原因。

现在，让我们来看一下那个文学青年吴志剑，到 1992 年的时候，他已经买下当时深圳最具代表意义的国贸大厦的整个三层，随后又在上海和深圳分别盖起 28 层与 22 层的高楼，随后大张旗鼓地向各个产业进军，先是创办食品厂，又先后成立皮制品公司、高档酒楼、以及中国最大的敷铜板厂，投资湘南酒厂、在家乡常德开发政华广场、银座大酒店，在长沙成立政华计程车公司……一时之间热闹非凡，然而这些商业行为真实目的却只有一个——骗贷。

从出租车行业做起，政华开始踏上了一条颇为有趣的发展道路，在将政华公司扩编为政华集团之后，吴志剑就将集团定位为多元化的企业，从成立之日起，它就开始遵循所谓的“多元化发展”原则，涉足的领域从高科技到金融、从工贸到交通、食品、服装，几乎无所不作。而另一方面，这些所谓的实业却并没有多少来自政华的资金，而是来自银行源源不断的贷款。

从 1988 年开始，吴志剑就几乎没正经做过一桩生意，他的全部经营才华与眼光似乎完全被隐藏了起来，世人能看见的只是他在各地穿梭，签下一个又一个的项目，然后拿着这些项目去银行申请贷款。然而，他的绝大多数企业和项目，还都仅仅停留在一个概念的阶段，不仅没有盈利，甚至连实际的操作都没有，很多企业仅仅是注册一个空名，从来都没有经营记录。据一位前政华集团高管回忆：“当时 4 家出租车公司和最多时拥有的 478 张出租车车牌，才是政华集团最实际的资产，所涉足的大部分产业基本没有实际产出。”

不过，仅有的这一点点资产，却在吴志剑的手中得到了最充分的利用，根据不完全统计，从 1992 年开始的五年的时间里，他用 4 家出租车公司的名义贷款 11 笔，总计人民币 4025 万元，美元 320 万、港币 400 万。而从 1988 年开始，这 4

家公司还分别为政华等 9 家关联企业的贷款提供了信用担保和实物抵押，总金额超过亿元。4 家公司前后用于抵押的车牌总数达到了 785 张，这也就是说，政华在把手里的 400 多张车牌抵押干净后，又进行了重复抵押。

吴志剑把这些资金用在了何处，到今天都是一个谜。我们唯一能看到的是，在 2000 年的时候，吴志剑以 1.15 亿美元的个人资产，位居《福布斯》中国大陆富豪排行榜的第 26 位，在上海《新财经》杂志评选的“中国十大富豪”中，吴被排在第九位，人称“湖南首富”。他的这种风光一直持续到 2003 年，那时，他才因为无法弥补自己编造的谎话而陷入危机。

在这一年的珠海，那个曾经吃了小半年方便面的史玉柱，忽然决定要盖一座巨人大厦。

自从开发汉卡成功之后，史玉柱的人生便出现了惊人的转折，他几乎以一种脚踏巅峰的姿态来俯瞰整个商场。“做中国 IBM，东方巨人”口号的提出，使得他甫一进入市场，便展示出了区别于其他公司的大手笔，而这主要体现在史玉柱那些相当具有豪情的战略上，他的好赌天性以及营销上的绝佳天赋，在这一刻已经初露端倪，这让实在没有多少企业经营经验的他，从一开始就表现得如同一个手腕老辣的企业家。

在巨人成立不久，史玉柱就做出决定：只要订购 10 块巨人汉卡，那么就可以免费来珠海参加巨人的销售会。在这样的超级噱头下，200 多家经销商自然趋之若鹜，史玉柱舍小利，却轻而易举地换来了一张密布全国的销售网络，更耀眼的是，仅仅现场订货，就让他当场拿下 3500 万的现金支票。日后，这一招被他多次复制，屡屡取得绝佳的效果。

在这一次展销会后，巨人的汉卡销量迅速超越了联想、四通和北大方正等业内知名企业，一举跃居魁首，公司仅从这一项产品里就获利千万之巨。随后，史玉柱连续开发出一系列产品，如中文手写电脑、笔记本电脑、传真卡、财务软件、防病毒卡等等，这些东西在技术上或许并不成熟，但比起那些只知道引进外来技术，专事组装倒卖的公司来，巨人这条研发之路的前景明显要美好得多。

在企业获得巨大成功的同时，史玉柱本人也获得了许多个人荣誉，其中很大一部分是来自政府的，他被评为“中国十大改革风云人物”，“广东省十大优秀科技企业企业家”，然而，正是这种与政府的过密交往，使得他在后来的日子里骑虎难

下，几乎一文不名。

在巨人的资产规模过亿之后，史玉柱正式决定在珠海盖一栋属于自己的大厦，最初的计划仅仅是 18 层，用来当做巨人的总部。然而，在政府官员们一次次“莅临指导”之后，大厦先是被加高到 20 层，随后是 38 层，终于，在和总理的一次握手后，受到“大楼位置很好”启发的史玉柱，下定决心将大楼升高到 54 层，而后，又有消息称广州正在计划建设一座 63 层全国最高楼，意气风发的史玉柱在众人怂恿下，头脑发昏地将楼层定为 72 层。

事实上，为了扶助这个先进典型，珠海市政府对于巨人大厦的优惠可谓不遗余力，在筹建的时候，市政府就已经批给巨人 1 万多平方米的土地，而为了实现那个不切实际的“中国第一高楼”，市政府再次批给巨人 3 万多平米土地，价格仅仅为 125 元每平米。

在当时，一切看上去都是那样的美好，几乎没有人想到，在不远的将来，这座期望中雄伟而堂皇的巨人大厦，竟然会成为引爆巨人集团危机的导火索，数年之后，正是这座大厦迟迟未能完工，才引发了巨人集团的财务危机，使得这家当时中国第二大民营高科技企业瞬间名存实亡。这个被柳传志评价为“浮躁，迟早要惹篓子”的安徽青年，在经历了一番磨难之后东山再起，书写了另外一段传奇故事。

就在史玉柱的大楼热热闹闹地打下第一根桩子的同时，深圳的股票市场也热热闹闹地开始了新股发行，让人想不到的是，股民们的热情之高，最终几乎把一场简单的商业活动，变成了一场骚乱。

经过几年的培养，中国的股民开始热衷于股票这种投资方式。它似乎已经成为了一种能够急速致富、一本万利的手段。传说中，一位农村阿婆的房子拆迁，开发商因为资金短缺就补偿了一些股票，阿婆顺手把这些股票扔在了床下，几年过后再拿出来，由于股价飙升，阿婆顿成百万富翁。

类似于这样的故事每天都在传播，某某因为炒股发了大财，某某靠炒股买了洋房汽车，以至于几年前还无人问津的股票，在这一年已经“一票难求”，当年挨家串户推销、甚至把股票摆到菜市场里的王石，在此时早已稳坐钓鱼台，享受着股民热捧带来的海量资金。在这样的情况下，深交所发行新股，不得不实行抽签的制度。

在8月7日，深圳交易所发布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%，每张中签的抽签表可以认购1000股，认购者需要凭身份证来办理相关事宜，一证可花100元卖一张抽签表，每个认购者最多可以持有10张身份证买抽签表。发售工作将在8月9日开始。

可以看出，从深圳市领导到证交所方面，都对可能出现的骚动有足够的心理准备，实行抽签表制度，正是为了预防骚乱的发生，然而，事态的意外发展，以及股民们在这一次认购中所表现出来的无比热情，还是令他们措手不及。

公告一出，那个曾经在南方各地辗转试水的唐万新，立即认定这是一个发财的好机会，他拿出一大笔钱，雇佣了5000人的大部队，以广东游的名义到深圳排队领取认购抽签表。这5000人人手一条小板凳，领取每天50元的劳务费，开始了他们独特的深圳三日游。

就在唐万新的“认购部队”兵临深圳的同时，几乎有150万人同时杀入深圳，而深圳当时的常住人口，仅仅有60万人，无形之中压力顿增。从7号下午开始，全市300多个发售点就人满为患，人们紧紧抱住前面人的腰，不敢松手，因为很容易被挤出行列。

根据当时国信证券营业员张涛的回忆，她当时刚刚毕业，前一天才在国信证券填了求职表，第二天就打来电话通知她上班，因为“人手不够了”。等到她去上班的时候，发现离单位大楼还有100米，队伍的长龙就已经出现了。信托大厦前面凡是可以站人的地方全部被股民所占据。在维持秩序的警察的帮助下，她才得以从热气腾腾的人群中穿过。

而在《深圳特区报》记者金涌后来的回忆中：“全国各地的人都在这几天涌入深圳，北京人、上海人、哈尔滨人、广州人……他们直接就在发售点前把行李一放开始排队。当时，由广州到深圳的软座火车票30多元，黑市价格竟炒卖到200元，许多人没有特区边防证进不了深圳，当地的农民自告奋勇带路钻铁丝网，每个人收40块钱。”

在7号、8号两天里，百万股民整整排了两天两夜，排队的人将所有证券公司的大门都堵得水泄不通，正常的交割、下单业务都被迫停止，因为来办业务的人悉数被挡在了外面。有趣的是，在这些人龙的外面，还聚集了一大批各种小贩，

鸡蛋被炒到了 2 块钱一个，仍然供不应求，因为“只要去吃饭，位置就一定没有了。”在周围的绿化带里，则扔满了人们丢弃的垃圾和粪便，整个深圳市区都弥漫着恶臭的气息。

9 号上午，抽签表准时发售，这些从四面八方赶来的人开始了冲锋陷阵。“当时的情况就是挤，看谁能先挤到柜台那里。”钱一麻袋一麻袋地被扔进柜台，由于天气闷热汗水太多，递进来的钱竟然全都湿透了，以至于点钞机完全失灵，发售点的职工们不得不把纸币一张张摊在桌子上，然后用卫生纸擦干收好。然而让人想不到的是，仅仅两个小时之后，发售点就宣布发售完毕，所有发售点窗口全数拉下。这让未能买到抽签表的人暴怒不已，许多发售点门口的队伍开始混乱，许多人在捣毁了发售点之后，开始潮水般涌向市政府和人民银行，打出了反腐败和要求公正的标语。

这场数万人的大骚乱，令深圳市的交通立时瘫痪，许多人趁乱打砸商店，烧毁汽车，除了普通公安之外，政府几乎调动了全部的武警、海关、特警、消防，并且拉来了高压水炮。这使得两边开始发生冲突，据目击者回忆“武警和特警挥舞着手中的电击枪、警棍冲向人群，啪啪的电击声和棍棒碰触皮肉声响彻街道，许多人不得不像被捕的犯人一样，按命令双手抱头下蹲。然而这并没有让事件得以平息，小规模骚乱此起彼伏。11 日凌晨，深圳市政府紧急宣布，增发 50 万张认购申请表，当天晚上，深圳市长郑良玉发表电视讲话，事态才逐渐得到平息。”

这是中国第一次发生由股市引发的恶性事件，它直接导致了主要责任人——深圳市长郑良玉的去职。经过事后的调查，在抽签表的发售工作中存在着严重的舞弊行为：总共有 4000 多人参与其中，各发售点私分私购的比例，竟然达到了 44.6%，而这甚至还只是一个被低估的数据。在这种欠缺透明的非公开市场面前，刚刚与股市接触不久的中国股民，第一次遭到了严重的信心打击，以至于在此后的四天之内集体抛售清仓，导致沪深两地股市暴跌，“无辜”的上证指数受此影响，几乎拦腰跌去一半，这让尉文渊的努力几乎付之东流。随后，国务院证券委员会成立，由时任副总理的朱镕基兼任主任，其办事机构是中国证券监督管理委员会，简称证监会，由人民银行行长刘鸿儒担任首任主席。而其成立后的第一条决策，就是把沪深两市的上市指标权收归中央，证交所再无权决定。

老实说，证监会的该项决定，对于中国股市早期的蒙昧并无太大作用，不过

这并不重要，透过这场风潮，中国股市的野蛮风格被显露了出来，由于缺乏有力的监管，日后类似的风波与丑闻频频出现，几乎成为了中国股市的一大特色。

由于人数众多，唐万新的“认购部队”在这次风波中大抢风头，在把领到的抽签表换成原始股之后，唐万新一本万利，很是赚了一大笔钱，于是，这位极富想象力的 28 岁青年放弃了实业家的梦想，开始无限沉迷于造富速度最快的资本市场。在回到了乌鲁木齐之后，唐万新开始收拢资金，注册成立了新疆德隆实业公司。有趣的是，这家公司名为实业，实际上却专门从事资本市场上的股票运作。其基本操作手法是：利用民众对股票缺乏了解，在新疆、陕西、宁夏、青海等省份疯狂收购国有企业的原始股、内部职工股，然后随手倒卖给金融机构，或者干脆等到上市之后甩卖套现。在一次操作中，唐万新以每股 1 元钱的价格，受让了 1000 万股“西北轴承”的法人股，在几个月之后成功出手套现 3000 万。

在这种乐此不疲的炒卖中，唐万新凭借着自己的大胆，逐渐积累起来一笔相当雄厚的资金，而他转而在国债市场上的试水，更是让他拥有了更高层面的资本运作经历。事实上在当时，像杨怀定、仰融、朱焕良这些早期的股票炒家，无一不采用同样的手段，迅速地暴富起来，像大学毕业就追随仰融，后来成为华晨汽车“四大金刚”之一的苏强就曾经回忆说，在他 1991 年 3 月到东湖宾馆投奔仰融的时候，“他手下只有三五个人，没有什么职务，每天拎个包，里面装好多身份证和图章飞来飞去，和企业管理绝不沾边。什么是合法的，什么是违规的，说不清楚”。

由于在早期股市的盛宴中，赚钱实在是太容易，只需要胆大包天与提早发现，这使得他们中的绝大多数，都始终沉迷于在二级市场上做一名土财主式的炒家，因此要么默默无闻，要么灰飞烟灭，只有这个富有想象力的唐万新，凭借着高人一筹的战略眼光，竟然在十年时间里打造了一个总资本高达 1200 亿元的产业帝国。

在这场风波中，除了一批像唐万新这样有实力的炒家之外，还有一个非常特别的人于此得益，不过，他并不像唐万新那样运来数千自带铺盖的老乡，也不像朱焕良那样和发售点人员内外勾结，而是充当了一个好奇的旁观者。

这个旁观者的名字叫吕新建，当然，他在成名之后也叫做吕梁，或是 K 先生。这个人本是一个文学男青年，平时喜欢写写小说、诗歌，据说还有作品在老牌文

学杂志《收获》上发表。在这场风波到来的时候，他恰好在深圳东游西逛。于是，这个颇具文学气质的男青年便冒着被踩死的危险，从一个认购点跑到另外一个，采访了一大堆各色股民，然后以笔名“吕梁”，写出一篇长篇纪实报道《百万股民“炒”深圳》，这在当时的铺天盖地的报道中，差不多是最具有影响力的一篇，因此被包括《中国青年报》在内的几十家媒体采用，这让他开始在股市评论界崭露头角，他凭借充满思辨又富有文采的股评文章，吸引了许多证券界人士的认同与关注，和那些早期的大户一样，他也每天泡在深圳证交所里，不过却并没有赚到多少钱。让人想不到的是，正是这个写股评赚稿费的文学青年，竟然会在十年后杀入中国股市，以一名“庄家”的身份，掀起了一场前所未有的疾风恶浪。

日后以《大连金州没有眼泪》一帖爆红网络，最终创办了中国最早的电子商务网站 8848.net 的王峻涛，在这场风波中也积累下自己的第一桶金。

在从哈工大计算机系毕业之后，他跑到国外呆了几年，在 1989 年回国后，他被安排到深圳一家中外合资企业担任技术主管，仅仅过了一年多，王峻涛就失去了兴趣，在他看来，这种企业“既不像国营、又不像民营”，还不如独立创业。恰好在这时，他的老家福州发布了新的优惠政策，鼓励有高级职称的人回去创办企业，打定主意的王峻涛辞掉了工作，准备回去大干一场，唯一让他发愁的就是资金问题。

这时，他想到自己刚到深圳的时候，恰好赶上开始发行股票，在美国呆过的他知道“这东西不坏”，就把一万块钱的积蓄通通买了股票，然后随手丢在箱子里。于是便赶紧拿到交易所去卖掉。到了交易所，那里的工作人员看着他直发愣，说：“你现在还有这个？都已经配送了无数次了！”随后数出 20 多万 10 元一张的现金，堆了满满一桌子。王峻涛这才醒过神来，赶紧打电话找人帮忙一起取走，他后来回忆说：“那种感觉和犯罪没两样”。

王峻涛所讲的经历很有戏剧性，不过我们却要看到，尽管股市的热度在逐渐飙升，并且在邓小平“证券和股市要坚决放开试，错了可以纠正”的讲话刺激下，呈现出后劲十足的亢奋态势。但这种股市亢奋却并不会永远持续下去，不久之后，中国股市便将会出现一次历史性的大跌，届时，热情高涨的中国股民，才会首次见识到资本市场的这把双刃剑的威力。

1992 年，商业的气息席卷全国，在北京，甚至连一张小小的地铁票上，都

被印上了商业广告。而那里被废弃了多年的地下防空洞，也突然集体焕发了生机，先知先觉的商业敏感者，把它们以极低的价格租赁下来，开出一间间旅店、饭店、卡拉 OK 中心以及舞厅，这些阴冷、潮湿的地方，生意却异常火爆，穿着蝙蝠衫、牛仔裤的青年人，嘴里叼着进口的万宝路香烟，腰上别着收录机与寻呼机，在一片浑浊的空气中倒卖外汇、邮票、进口商品，或是成双入对地翩翩起舞，发泄着使用不完的精力，几年前流行一时的朦胧诗，此时已经成为了青年们的弃物。在他们的眼中，一个名叫迈克尔·杰克逊的美国人，才是最值得崇拜的偶像，当然，还有在大洋彼岸的 NBA 赛场上大放异彩的迈克尔·乔丹。

如同《财富》杂志的高级编辑路易斯·克拉拉所说的那样——“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着紧身衣的年轻人……这里是香港吗？不，这里是广东的东莞。这个离香港只有 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地从这里出来。”

这实在是一个最好的年代，在许多人的印象里，这一年都充斥着喜乐祥和的气息，给人一种“放眼神州满目春”的愉快感觉。然而，这又同时是一个最坏的年代，日后所有危机、困扰、悲剧都在这时埋下伏笔，人们往往为眼前景色所迷，却忽略了路途上可能出现的陷阱与荆棘。

在过去的十五年里，冲撞体制的方法，一直被下海者们当成最有效的获利手段，它在许多时候也被政府认可为“富有改革精神”的象征。那些不循规蹈矩的人，在率先摆脱计划经济束缚的情况下，迅速地成为了这个国家的财富阶层。那些最早突破陈旧观念，和僵化思维大做斗争的地区，迅速地成为了这个国家改革开放的标志地域。在很长一段时间里，这种现象被人们一再目睹，深刻心间，进而萌生出对常规的蔑视，以及对冲撞体制者的敬佩。

因此，在此后的十多年时间里，人们开始不断地寻求各式各样的突破口，它们有些体现在制度上，有些则体现在商业规则上，有些则体现在思维方式，人们越来越热衷于用“走捷径”、“捞偏门”、“搞创意”的方法，来获取更高的发展效率与财富聚集速度。在这段创世纪般的大历史中，最该被坚守的东西被人们轻易放弃，从而让岁月成为了一个巨大的滑坡，日后，许多下海者的悲情命运，正是

在此时就已经被书写了下来。

1992 年的中国，实在是一个气势恢宏的年份，市场经济制度的确立，让中国的改革开放在行进到第十五年的时候，终于可以有一件值得称道的丰功伟绩。从这个意义上说，这是一部没有主人公的“草根历史”，每一个人的辛勤、汗水与智慧，甚至是它们的狡黠、野蛮与残酷，都成为这段历史的细微毫末，不值得一提。然而，又正是这些激荡风云的各色人物，将中国的商业史集体书写得异样精彩。

在日后的道路上，这些当年的下海者开始展现出各自不同的轨迹，在此之前，无论他们的动机如何，又用了怎样的方式，从始到终都是朝着自由资本主义社会下，自由企业的目标迈进，而现在，他们当中的很多人已经意识到，在 90 年代的中国，势必要走一条资本与权力相结合的权贵资本主义道路，才能够让企业获得最大最快的发展。新华社高级记者杨继绳因此提出，要“警惕权贵资本主义，权力市场经济”。

在 1992 年这个转型节点到来之前，商业法制的之后，以及政府对于灰色行为的宽容，让无数下海者获得了超越式的增长，他们靠各种擦边球或干脆违法的行为攫取了超额利益。在此之后，我们即将看到，这些改革开放前半期的下海者们，将沿着不同的道路飞驰而去，与政府表现出或近或远的态势，其中一部分因此获得了空前的发展，而另一部分则因此失陷，政府则一改从前补充、扶持、监管的面目，表现出前所未有的参与热情，在实现身份转换的同时，与下海者们共同中流击水，在中国经济这块老舞台上，上演一场规模空前的新戏。

人物索引（按姓氏字母排列）

B

薄熙成 1987

步鑫生 1984

C

陈凯旋 1978

陈春先 1980

陈志雄 1981

陈东升 1992

陈伟荣 1978

车建新 1986

D

戴国芳 1984

段永基 1978

邓小平 1978 至 1992

F

冯仑 1988 1992

方培林 1984

G

顾维军 1978 1991

管金生 1988 1990

郭广昌 1988

H

韩庆生 1981

黄光裕 1985

胡金林 1980 1982

黄鸣 1978 1987

黄宏生 1978 1991

何阳 1988

何伯权 1989

黄鸿年 1992

怀汉新 1987

胡福明 1978

J

蒋锡培 1989

L

刘永行 1978 1980 1983 1989

李海仓 1978

卢志民 1978

李宁 1989 1990

李书福 1984 1989 1990

李经纬 1984 至 1990

李东生 1978 1981 1991

刘桂仙 1980

梁伯强 1980 1982

柳传志 1984 至 1992

梁庆德 1979

鲁冠球 1979 至 1992

雷宇 1985

李晓华 1980 1983 1986

刘大源 1983

梁稳根 1986

M

牟其中 1978 1983 1984 1991

马云 1983

毛振华 1992

马胜利 1984

N

牛根生 1978

年广久 1981

南存辉 1978 1990

倪光南 1985

P

潘宁 1984 1990 1992

潘石屹 1987 1988

Q

求伯君 1986

邱继宝 1986

R

任正非 1978 1987

荣智健 1978 1989

荣毅仁 1978

任仲夷 1981

S

侣海岩 1983

史玉柱 1984 1989

孙宏斌 1988 1989 1990

苏增福 1986

宋如华 1992

T

唐骏 1985

唐万新 1987 1991

田源 1992

W

王铭利 1978 1985 1992
 王石 1978 1983 1984 1987 1992
 吴仁宝 1978 1985 1992
 万润南
 吴征 1985
 王文京 1979 1983 1989
 吴志剑 1986
 吴鹰 1985
 王廷江 1989
 王志东 1985
 王中军 1985 1989
 王健林 1987 1990
 王正华 1981
 王均瑶 1982
 王遂舟 1989 1990
 王振滔 1987 1990
 X
 许荣茂 1979 1990
 项南 1983
 谢高华 1982
 徐冠巨 1986 1990
 Y
 尹明善 1985
 杨怀定 1988
 俞敏洪 1980
 严介和 1979 1981
 严新 1988
 仰融 1991
 禹作敏 1979 1981

杨小凯 1978

杨元庆 1985

袁庚 1979

叶康松 1986

叶澄海 1986

禹国刚 1990

Z

张征宇 1978

赵新先 1985

张朝阳 1985

章华妹 1979 1980

张海 1988

左宗申 1982 1990

周耀庭 1984 1985

郑祥青 1983

宗庆后 1980 1991

郑秀康 1980 1991

周正毅 1983

张朝荣 1989

郑举选 1978 1991

本书参考书目

- 《中国民营经济史·纪事本末》黄孟复
- 《苏商领袖》钱鹏飞
- 《草根创业的群体血泪史·温州样本》：周德文、吴比
- 《中国富豪这十年》胡润（英）
- 《奔腾入海——30 年民企人物风云史》吴比
- 《大败局》吴晓波
- 《激荡三十年》吴晓波
- 《解码牟其中》李慰谕
- 《荣智健谢幕》华峰
- 《联想风云》凌志军
- 《联想为什么》陈惠湘
- 《野蛮生长》冯仑
- 《三十年河东》杨继绳
- 《105 亿传奇：黄光裕和他的国美帝国》吴阿仑
- 《道路与梦想：我与万科 20 年》王石 缪川
- 《阿里巴巴·天下没有难做的生意》郑作时
- 《汽车疯子李书福》郑作时
- 《希望永行：刘永行传》郑作时
- 《健力宝风云》金山客 北人 伊人
- 《红黑科龙》何志毛
- 《解构德隆》唐立久
- 《顾维军调查》陈磊
- 《托普检讨》何忠平 杨志宏
- 《铁本调查》徐寿松
- 《1978，历史不再徘徊》凌志军

《变化》凌志军

《交锋——当代中国三次思想解放实录》马立诚

《华为教父任正非》刘世英 彭征明

《希望的火花——中关村电子一条街调查》于维栋

《新中国金融 50 年》刘仲藜

《日志中国 1978~2008——回望改革开放 30 年》新京报社编著

《30 人谈 30 年——纪念改革开放 30 年名人访谈录》徐根初