



亚布力  
企业家系列丛书  
Business Thinkers Series

亚布力中国企业家论坛策划


# 一九八四

## 企业家归来

陈海 金凌云 著

现代意义上的企业家？  
在中国如何孕育和成长？

产权与“企业家才能”是一种怎样的关系？  
企业和企业家价值观为什么重要？  
为什么要实践企业公民？

人民东方出版传媒  
 东方出版社




亚布力  
企业思想家系列丛书  
Business Thinkers Series

# 一九八四

## 企业家归来

陈海 金凌云 著

人民东方出版传媒  
 东方出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

一九八四：企业家归来 / 陈海, 金凌云 著. — 北京 : 东方出版社, 2015.11  
ISBN 978-7-5060-8792-6

I. ①—… II. ①陈…②金… III. ①企业经济—经济发展—研究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2015 ) 第269887号

一九八四：企业家归来  
( YIJIUBASI QIYEJIA GUILAI )

---

作 者：陈 海 金凌云  
责任编辑：黄晓玉 张军平  
出 版：东方出版社  
发 行：人民东方出版传媒有限公司  
地 址：北京市东城区朝阳门内大街166号  
邮政编码：100706  
印 刷：北京次渠印刷包装有限公司  
版 次：2016年1月第1版  
印 次：2016年1月第1次印刷  
印 数：1-7 000册  
开 本：880毫米×1230毫米 1/32  
印 张：12  
字 数：256千字  
书 号：ISBN 978-7-5060-8792-6  
定 价：56.00元  
发行电话：( 010 ) 64258117 64258115 64258112

---

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题，请拨打电话：( 010 ) 64258123

## 我的人生是饱满的

王石

### 万科、深圳和我的“转型”

到2014年，万科正好是成立30年，我们也正在规划第四个十年。规划第三个十年的时候，大概用了不到半年的时间。规划第四个十年花的时间长一些，从2013年8月一直到2014年12月28日，几乎难产，为什么呢？显然和现在面对的局面有关系，国家的转型、企业的转型——如何转型？第三个十年规划的时候，我们目标是1000亿元，结果到2014年，万科现金回款达到2000亿元，远远超过规划。未来十年，总得有一个数字性的描述，我们的

描述是1万亿元。这不是一个指标，这是最后分析出来的结果。万科很重要的“转型”就是：如何从过去“盖了就卖”的快速周转，逐步变成物业持有。预计未来十年之后，万科一半的经营规模是持有的物业，而不是销售。

万科在“转型”，万科所在的深圳这个城市也在“转型”。我认为，深圳的转型会对中国其他城市有示范意义，就像当年深圳作为经济特区，对市场经济的发展有借鉴意义。第一，深圳是移民城市，比较年轻，平均年龄比北京、上海、广州等一线城市和其他二线城市都年轻，年轻就有活力；第二，移民城市不安分，要往前走；第三，深圳相对而言是“小政府大社会”，千人的公务员比例在中国这么多城市里是最低的，更不用说其他条件了，比如说民营企业的著名品牌有40%在深圳。当然，深圳也发生过危机，但深圳人没有真正抛弃深圳。

如果深圳需要王石扮演一个角色，原来承担的各种社会职责我将继续承担下去，将来深圳让我当“垃圾分类形象大使”“厕所清洁形象大使”等等，我都乐意干，没有问题。

这几年我们会把万科大学办出来，当然不会是通俗意义上的“万科大学”，而是陆续从几个方面开始建设。比如，建立研究中心，工程结构、环保生态会成立一个学院；又如，面对未来的互联网和机器人，也成立一个学院，我们研究的这代机器人将来一定包含清洁、老年人的照顾；再如，21世纪的生物工程，中国的土地27%是沙漠和戈壁，地并不大物也不博，将来我们希望通过科技转化，到戈壁和沙漠上从事对人类有贡献的现代农业。

## 把“匮乏”当成优点

对于中国持续的高增长，我们突然发现按西方的那套逻辑解释不通，是不是西方文化精神之外真的有一个东亚文明？具体到东方的工商管理，如果有好的经验的话，应该非常值得去总结。西方也在困惑，我们也在困惑，当然西方已经开始到东方寻找源泉和资源，我们现在不能把自身的优势切割、断掉。

实际上在中国大陆，对传统文化资源的吸收和有效利用是当务之急。具体到我，因为对中国传统文化的深入研究不多，所以我把“匮乏”当成优点——现代企业制度是西方的，我就采取“拿来主义”。最近我先是到了哈佛，在哈佛听中国传统文化课，在这里我再怎么学习别人，也不可能成为西方人。当然，我更多的是比较，比较优点，比较缺点，后来发现，即使你不喜欢自己的文化，你也得了解它，对自己的文化都不了解，你怎么进行比较和汲取？

离开哈佛，我去了剑桥，将来还要去以色列留学。也许到2018年为止。这一圈走下来，也许越往下走越不确定，但总是不甘心，总是在探索。至少西方的方法论给了我很好的训练，让我有了更好的思维方式，至少会更清晰一些，能不能最后有一个答案，已经不重要了。

我会参加更多的公益活动，以促进深圳的转型，筹备万科大学，一步一步往前推进，到70岁之前应该是很饱满的。谁知道70岁时还在不在呢？如果在的话，我此前在一些公开场合也表示过，会去做农业。离开剑桥去以色列学习，实际上有一个预期，我不仅仅要学习研究犹太宗教和希伯来文化，还有一项重要的学习任务是：看

看他们是怎么在戈壁滩和沙漠上搞高科技农业的？比如现在我们在阿拉善搞的滴灌技术，虽然不是种庄稼，但已经给下一步的农业埋下了伏笔。

## 参与公共事务是一种能力表示

一谈到公共事务，就很容易去讲企业家的责任、态度，太容易唱高调。从社会心理学这个层面来讲，人是利己的。利他，或者对自己有好处，或者对自己的家庭有好处，或者对自己的集团有好处，甚至可能对自己的种群有好处，这是前提。企业家天经地义就要盈利，利他是一种能力表示，参与公共事务也是一种能力表示。打个比方，首富是比尔·盖茨，他捐款了，“二富”一看，我也捐，这就是能力的表示。

阿拉伯半岛上有一种鸟，叫阿拉伯眉。鸟也有社会阶层，第一把手命名为阿尔法，第二把手是贝塔。阿尔法找到一条幼虫，它可以自己吃，但是它没有这么做。它走到贝塔那儿，把虫子给了贝塔，贝塔已经是一鸟之下万鸟之上了，但是做出嗷嗷待哺、卑躬屈膝的样子，把虫子吃了。之后，阿尔法就趾高气扬地拍着翅膀飞走了，你可以看到什么行为表示，是不是利他？我有这种能力，我不但能养活自己，我还能照顾你。这和人类的行为是一样的，利他是表示自己的能力，没有那么高尚，这是一种能力的较量，在这个社会，怎么表示你的能力？你不但要让自己生活得很好，能养活自己，你还要有余力帮助社会上的其他人。

我没有隐忧，都是公开的，雾霾都成这个样子了，还用隐？食

品安全、水污染、土壤污染，都是非常大的问题。我也没有什么觉得不满的地方，我若不满，人家怎么活？我现在感激还感激不过来呢。为什么我要做奉献呢？我不是被逼迫的，我可以不这样做，因为我选择了这样一种生活方式，说了不吸烟就是不吸烟，说了不喝酒就是不喝酒，而且不但自己不喝酒，也希望万科的人少喝酒。所以万科提倡的长跑运动，一下子在全国蔚然成风，很多人把功劳归功于我，其实我不长跑，要归功于应该归在郁亮身上。郁亮不但登上了珠峰，而且一个月之后就跑马拉松，这已经超过我了，青出于蓝胜于蓝。我还有什么不满的？我没有。

## “原罪”与“匠人精神”

我不认同企业家原罪的问题。现在非常大的一个问题，就是工商界的社会地位。要说有原罪，按基督教文化，每个人都有原罪。为什么单说企业家有原罪？

“原罪”是什么？如果说企业家的野蛮生长就是原罪，我不认同。我不认为我有原罪，而且我认为自己不是孤案。我觉得我们赚钱，是天经地义的，我们赚钱就像军队保卫国家，就像农民让庄稼丰收，工人让产品质量合格，是一样的，没有什么区别。为什么我们赚钱就是不法的，就是唯利是图的，就是奸商？这是我们传统文化的问题。如果在这样的语境下谈原罪，中国企业家怎么健康成长？

士农工商这个“商”，它到底有没有原罪？它的原罪是什么？如果说官商勾结是原罪的话，至少我没有勾结。中国传统的官商勾



结，最典型的如山东的袁紫兰，这个家族富裕了200多年，从明末到整个清朝年间，家里出了一百多个政府官员，20多人是考的，其余是捐官，这是官商勾结最典型的例子，也是中国文化的传统局限性，商人向来要仰仗当官的。

中国商人有其局限性，但是，中国的商业一直是很发达的。中国商人的优点是什么？这两年我和褚时健接触比较多，他犯了错误，甚至触犯了刑法，被关进了监狱，出来后75岁再创业，创造了奇迹。他的作为、他的能力、他的表现，俨然国际级企业家，我看不出他有原罪，我觉得他身上显现的是中国优良文化传统的“匠人精神”。这就是中国儒家、佛家、道家综合的传统：对得起自己，对得住别人。

奥威尔的《1984》描绘了极权主义的恐怖，而真实中国的1984，却呈现了商业力量的初兴，一切看上去生机勃勃。

## 序起

# 1984年的制度基因

回到一个甲子前。

1954年夏天，气候异常，长江全流域发生了百年难见的特大洪泛，湖北、湖南、江西等中国南方地区受灾惨重。

这一年，与工商界关系最密切的事件有：9月2日，政务院通过《公私合营工业企业暂行条例》。条例规定，对资本主义企业实行公私合营；合营企业中，社会主义成分居领导地位；合营企业应当遵守国家计划。9月20日，第一届全国人民代表大会第一次会议颁布了新中国第一部宪法，明确规定国营经济是国民经济中的领导力量和国家实现社会主义改造的物

质基础，提出国家对资本主义工商业采取“利用、限制和改造”政策。自此至1956年底，中国政府用“和平赎买”政策，逐步将私营企业改造成社会主义公有制企业，“将所有制改造与人的改造相结合，努力使剥削者成为自食其力的劳动者”。就在这一年，“资本家”荣毅仁把自己的产业帝国无偿交给国家。经过这一轮“洗礼”，产权改造完成，私营企业在 中国不复存在。八十多万原私营企业主失去了产权，成为定期领取定息的被赎买者。全国城镇个体劳动者（后称个体户）由640万人锐减至16万人——这十几万人较多散居南方，特别是交通不便的城乡犄角旮旯，从事一些修鞋修车之类拾遗补缺的小生意以养家糊口。个体经济从此不振，企业家作为一个阶层整体消失，中国“跑步进入了社会主义”。

六十年后的2014年，被官方媒体解读为“中国改革的新起点”，还被视作“中国全面深化改革元年”。此前的一年里，中国共产党召开了十八届三中全会，“沿着35年前改革开放启程的足迹，这次‘关键性会议’突破性地为中国改革‘升级’，提出了‘全面深化改革’的全新主张”。不久后，全会审议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》得以公布。在这份两万余字的纲领性文件中，共计137次提到“改革”一词。

在《九二派》（陈海，中信出版社，2012年）里曾经提及，自改革开放始，中国三十多年的高增长故事里，有两位互相依存又互相掣肘的主人公，一为政府，二为企业家。简单而言，“中国秘密”或“中国奇迹”实际上是一道选择题：到底谁才是中国35年增长故事里真正的主人公？政府还是企业家？答案是，缺一不可。

从企业家作为一个阶层被消灭，到作为一个阶层成为最宝贵的

社会财富，中间是1984年。

1984年，亦是一个充满着各种隐喻的年份。早在1948年，英国作家乔治·奥威尔（George Orwell）创作了一部政治预言小说，书名就是《1984》。书中描绘，1984年的世界被三个超级大国所瓜分——大洋国、欧亚国和东亚国，三个国家之间的战争不断，国家内部社会结构被彻底打破，全都实行高度极权统治，以改变历史、改变语言（如“新话”，Newspeak）、打破家庭等极端手段钳制人们的思想和本能，以具有监视功能的“电幕”（telescreen）控制人们的行为，以对领袖的个人崇拜和对国内外敌人的仇恨维持社会的运转。在《1984》里，奥威尔刻画了一个令人感到窒息和恐怖的，以追逐权力为最终目标的假想的极权主义社会，通过对这个社会中的一个普通人温斯顿·史密斯（Winston Smith）生活的细致描写，揭示了任何形式下的极权主义必将导致人民的灾难和整个国家的悲剧。

当1984年真的到来的时候，世界并没有像奥威尔描写的那么恐怖。相反，市场的力量占据上风，“里根经济学”（Reaganomics）和“撒切尔主义”（Thatcherism）大行其道，其精髓在于厘清政府和市场的关系，一方面管住“看得见的手”，另一方面放开“看不见的手”。全球商业世界也跟剧烈变化中的中国一样，正进入一个重新“洗牌”的年份。西方一些传统意义上的大公司或被分拆，或陷入困境，而新的产业（如IT、通信）正萌芽待放，新的公司英雄呼之欲出。

《1984》描绘了极权主义的恐怖，而真实中国的1984却呈现了商业力量的初兴，一切看上去生机勃勃。这一年的年初，邓小平第一次“南方视察”；年末，中共十二届三中全会讨论通过《中共中

央关于经济体制改革的决定》，阐明了加快以城市为重点的整个经济体制改革的必要性、紧迫性，强调增强企业活力、发展社会主义商品经济、政企分开等重大问题。企业，自此逐渐获得了作为市场经济主体的基本权力——比如，配置各种生产要素、人事任免、内部管理、奖金分配、利润安排等，这些权力在今天看来微不足道、习以为常，但在当年，却如同打开市场之门的金钥匙。

“捧铁饭碗、拿死工资”，这是当时中国人普遍的思想观念。然而，一部分有着强烈自我意识的人却不安于现状，开始把“铁饭碗”扔到了一边，一头扎进“商海”。城镇、乡村，一些知识分子、精明农民为了改善生活困境，或自立门户创业，或果断承包集体性质的社队企业（1984年改称乡镇企业），带领乡邻创富。前后几年，一批“身份不明”的企业在全国各地涌现出来，这批“带头人”中，包括后来赫赫有名的企业家柳传志、张瑞敏、王石、刘永行、刘永好、南存辉、郑元忠、马胜利、潘宁、李东生、李经纬，等等。1984真是个神奇的密码，自这一年起，“下海”“创业”一度成为风潮，并在八年后蔚为大观。

不言而喻，1984年是骚动而热烈的一年，这一年的中国，下至草野，上至庙堂，到底发生了什么，才会给今天活跃的商业氛围、巨额的民间财富种下灵动的基因？

## 1984年发生了什么

叶小绿是一名营销企划从业人员，深圳白领。出于职业习惯，看到有意思的广告，总要琢磨玩味一番。2011年冬天里的一天，

她在公交车站看见了电商凡客诚品的路牌广告，李宇春双手指向路人，神色张扬，背景是蓝底白字：生于1984。

同样生于1984的叶小绿，心脏像被触碰了一下，瞬间涌起一股暖流，莫名感动。在博客里，叶小绿写道：“生于1984的我们，被推到了成家立业的关口。无论是否‘不想长大’，都再也无法逃避地成长为一个真正的成年人，即将迎来属于我们的三十而立。三十而立，立的是人生方向，是责任感和使命，是作为一个独立的人‘立’在这个世界上的安身之准则，同时挑起了自己世界里的那根梁。”

2014年9月号的GQ中文版，编辑们做了一组题为《生于1984的诅咒与悬念》。按语说，《1984》这本书写于1948年，预测的是1984年人类将陷入的可悲的政治结构和社会气氛。但等1984年到来时，人类并未陷入那种境地。这一年前后出生的人，带着一个旧日诅咒破灭的乐观气氛，也带着新的悬念开始人生历程。这个悬念就是：《1984》隐喻的危险是否已经完全消除？我们发现，希望与问题依然存在。在每个人的工作、生活状态里都能发现两种力量，一方面，人类有越来越多的“新技术、新观念、新哲学”帮助我们通往更好的生活，另一方面，问题从未消失，故事还未结束。

在精神气质上，1984年到底是一个怎样的年份？

1984年1月22日，苹果电脑公司在美国收视率最高的“超级碗”比赛（SuperBowl）电视转播中投放60秒广告片《1984》，一个女孩子挥着大锤砸烂了象征着IBM的大屏幕。作为挑战者，广告片末尾预告，1月24日苹果将发布“Macintosh”家用电脑。广告片充满暗示地宣告，“Macintosh将使人们明白，1984年为何不会

是小说中的 1984”。后一个“1984”显然是指乔治·奥威尔的同名小说《1984》，喻指黑暗统治。两天之后的1月24日，乔布斯本人亲自揭开了 Macintosh 的神秘面纱——全球第一台图形界面（GUI）电脑。Macintosh 打破了“老大哥”IBM 的 DOS 指令操作系统的“黑暗统治”，带领个人电脑这个产品正式进入更具革命性的消费电子时代。而 Macintosh 所搭载的图形界面操作系统，领先微软整整十年，到 1995 年微软发布 Windows95 才真正赶超苹果 GUI 系统。“1984”对于苹果的寓意是“革命”，对企图霸占新兴个人电脑市场的 IBM 这位“老大哥”的革命。

在得克萨斯大学奥斯汀分校，乔布斯令人印象深刻的广告片直接刺激了 19 岁的一年级医学系学生迈克尔·戴尔。怀揣着 1000 美元资金，1984 年，他创办了戴尔电脑公司。财经作家吴晓波曾经把 1984 年 19 岁的戴尔和 40 岁的柳传志作了一个有趣的对比：他们在开创事业的第一天都遇到了 IBM，前者的思路是通过直销的方式颠覆已有的电脑销售模式，后者则成为电脑巨人 IBM 在中国的一个渠道代理商。

1984 年，旧金山，桑迪和伦纳德夫妇用 5 美元注册了思科系统公司，他们研究了一种叫路由器的产品，这个白色的小盒子可以让多台电脑互相通信和共享信息，正是这个革命性的产品让日后的互联网浪潮成为可能。

1984 年，中国工商银行成立；1984 年，北大学生在国庆游行中喊出“小平您好”；1984 年，新中国首次亮相奥运，许海峰一枪“零的突破”……

1984 年，CCTV 春节联欢晚会导演黄一鹤在筹备节目的时候，

在深圳的公交车上听到歌曲《我的中国心》，一下子被吸引住了。他问司机哪儿能买到这首歌的磁带，师傅说中英街有。买回磁带，知道歌手叫张明敏，黄一鹤立刻动员所有社会关系联系这位香港歌星，同时向上级打报告，并着手排演节目。然而，就在节目快要成形之际，他接到电话：“不许用港台演员，否则撤了你的春晚导演。”黄一鹤有些沮丧，却没有放弃，节目继续准备，报告继续往上打。腊月二十七这天，央视台长洪民生决定作最后努力，每半小时打一次电话和上面的领导沟通。电话打到中午，台长脸色一次比一次难看，大家几无信心了。午后，台长突然找到黄一鹤，狠狠拍了他的肩：“同意了！”除夕夜，张明敏唱完《我的中国心》，一位中央领导看了非常喜欢，电话打到台里，索要录像带。

1984年，《中国妇女》杂志在第5期首辟“征婚启事”栏目，登了两条征婚广告，其中一条写道：“我是一个煤矿工人，27岁，河南商丘娄店公社汪庄大队人，父母已故，兄弟四人，房八间，现在焦作矿务局冯营矿当合同工，每月工资80元，我热爱煤矿工作，文化程度高小，无疾病，身高1.64米。如哪位未婚女子不嫌俺是煤矿工人的话，如谁家只有女儿又有心招婿的话，我愿到女方家落户，尽养老之责；如哪位丧夫之妇有心另寻伴侣的话，均可来信或见面。”一个月内，这位矿工收到了来自全国各地百十来封应征信。后来，一位东北姑娘南下，成为他的妻子。

1984年8月，中共陕西省委召开全省党员干部会议，300人与会，会议采取分步骤无记名投票的办法选举省委主要负责人。经过四轮投票，白纪年得票最多，经中央确认，当选省委书记。11月13日，《人民日报》头版报道了陕西民主推选出省委主要负责人的



消息，并配发评论员文章《改革干部制度的大胆尝试》，盛赞陕西省委采取民主推选的办法荐举省委书记，“值得重视和推广”。美联社、法新社也相继报道，称这是中共执政以来，“第一个民主推选的省委书记”。

1984年6月21日，《羊城晚报》报道：“他把麻包口袋打开，里面竟全是‘大团结’！投资公司一了解更吓了一跳，这名大汉竟是千里迢迢从新疆背钱来佛山的。”新疆汉子千里背钱，缘起佛山信托投资公司“发行股票”。严格来说，这不是股票，而是债券。佛山信托定下的利息是12厘，而当时银行贷款利息才8厘。除西藏、台湾以外，全国各地都有人提现金来广东佛山购买，少则一两百元，多则七八万元。不到半年，公司便筹集到2600万元，全部用于佛山大桥建设。

1984年11月，上海诞生了新中国第一支股票“飞乐音响”。股票发行时，中国还没有证券营业部，由工商银行上海市分行信托投资公司代理发行。该公司在飞乐电声厂大门上贴了一张海报，公司副经理胡瑞荃背上钱箱，在厂门口的收发室里，像卖电影票一样，一手交钱一手交股。不到六小时，32.5万元飞乐音响股票售罄。1986年初，“飞乐音响”第一次分红扩股，税务局稽查大队派人上门：“你们这是私分国有财产！”企业负责人秦其斌据理力争：“我们不是国营的。”税务局的人说：“集体的也是国家的！”处理办法是，秦其斌写检讨，企业罚款。当年11月，邓小平把一张“飞乐音响”的股票送给了来访的纽约证券交易所主席约翰·凡尔霖。

1984年3月24日，《福建日报》头版刊发福建国有骨干企业55位厂长经理的公开信：《请给我们松绑》——这成为当年度最具