

JI
DANG
REN
SHENG

YI

QI

ZOU

GUO

SAN

SHI

NIAN

激荡人生

吴晓波 / 编著

一起走过三十年

1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008

人民文学出版社



郭台铭 鲁冠球 马云 霍英东 袁庚 王石 牛根生 温元凯 步鑫生 柳传志 李书福 李书福 张贤亮 张朝阳 年广久 唐骏 吴士宏

K825.38

激荡人生

一起走过三十年

吴晓波 / 编著



史玉柱 吴士宏 唐骏 年广久 张朝阳 张贤亮 李书福 李 宁 柳传志 步鑫生 温元凯 牛根生 王 石 袁 庚 霍英东 马云 鲁冠球 郭台铭

图书在版编目(CIP)数据

激荡人生/吴晓波编著. - 北京:人民文学出版社,2008

ISBN 978-7-02-006837-1

I. 激… II. 吴… III. 企业家-列传-中国-现代
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 138513 号

责任编辑:脚印 装帧设计:刘 静

责任校对:常虹 责任印制:张文芳

激荡人生

吴晓波 编著

人民文学出版社出版

<http://www.rw-cn.com>

北京市朝内大街 166 号 邮编:100705

北京铭成印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 298 千字 开本 680×960 毫米 1/16 印张 22.75 插页 2

2008 年 11 月北京第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—30000

ISBN:978-7-02-006837-1

定价:32.00 元

如有印装质量问题,请与本社图书销售中心调换。电话:010-65233595

记录这个时代的声音

在改革开放三十年之际，人民文学出版社拟出版一套相关的纪实类图书系列，我很荣幸成为企业家卷的编著者。

过去三十年的中国山河巨变、沧海桑田，那片曾经古老而变化缓慢的土地，如今林立着现代化的楼宇与工厂，曾经杳无人迹的乡村角落，现在每天都在接待怀揣商业计划书、左顾右盼的投资者。如同任何一个崛起的国家一样，商业是这三十年巨变的主角，无数公司的兴亡，无数企业家的起落编织成了这段独特历史，他们的命运在推动中国重回大国之列的同时，也留下了一段段精彩故事。

因为职业的缘故，我经常接触到这群创造了历史的企业家，强烈的时代感透射在他们身上，如同奥地利作家斯蒂芬·茨威格所言：一个人生命中的最大幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己的人生使命。因此对于这部历史的主角而言，他们是生逢了这样的时代。

我曾跟王石有过多次交流，他的一段话我印象很深，当时万科已走过二十年历史，王石回顾往昔时感慨：若不是他在1983年时来到深圳，

至今他可能还只是一个铁道兵。而若早来几年或晚来几年,人生轨迹也将截然不同,早来几年深圳尚未开发,他可能等不及机遇到来便已激情耗尽;晚来几年则又可能错过其后汹涌而至的企业家年代,也便不会有后来的万科与王石。这样的道理也便如地球与太阳的距离一样,远近一分,人类皆亡。命运往往如此,天降大任于斯人时,偶然之中亦必然,而这样的人生感慨在我接触的年广久、冯仑、柳传志、马云等很多企业家身上同样能找到。

当然,阅读他们的故事除了能感知命运外,更重要的是找到“为什么是他们”的基因。这个大时代给了十几亿人共同的机遇,也创造了这段历史最精彩的地方:在僵化的计划经济体制日渐瓦解时,一群小人物在众目睽睽下走上了前台。但为什么是他们而不是别人呢?年广久是上世纪八十年代最具争议性的人物,但他仅仅是一个文盲,平生只会写“年广久”和“同乙”(“同意”不会写,只会写“同乙”)几个字;鲁冠球初中未毕业便为了生计而辍学,但十年后却撑起了乡镇企业的一面大旗;李书福现在是民企造车的代表,早年却依靠野照相赚钱,还有刘永行、王振滔等等,如今显赫的企业家,早年的历史都充满了狂野的草莽气息。这里的反差都指向一个疑问:是什么力量触动这样一群小人物觉醒,并最终进化为具有敏锐商业嗅觉的神奇动物?

三十年已逝,记忆散落一地。在我写的《激荡三十年》序言中,我引用了法国人罗兰·巴特的一句话:“我对历史的本质始终迷惑不解。”尽管任何一次整理改革开放这段丰富而不可复制的历史时总让人疑惑,但我想当事人在历史中走过的足迹却是清晰的。便像我在三十年众多企业家的故事中始终记得关于吴仁宝的那个故事:当邓小平1992年南巡讲话时,吴仁宝看到了“新闻联播”的播报,当晚他连夜叫醒了华西村的干部,第二天开始大量囤积钢材,由此为华西村狠赚了一桶金,历史的契机与企业家的魅力在此中彰显无疑。而我一直认为,记录历史便是要记录下这些迷人又令人深思的细节。

出于上面所言的记录历史和阅读历史的目的,编著此书时我便将

目光放在了企业家成长中跟时代最相关的一段历程,从上世纪八十年代起,到二十一世纪三个不同阶段的三十位企业家成了这本书的主体,他们的故事便是历史。而从一定意义上来说,正是那些个人历程中重要的转折时刻,汇聚成了我们这个国家前进的方向,而对我来说,我亦有幸生于这个时代。

吴晓波于杭州运河边

2008年8月

目 录

记录这个时代的声音	吴晓波	1
-----------------	-----	---

八十年代记忆

年广久:我就是个改革的“傻子”		3
刘永行:靠饲料起家的第一个“首富”		12
步鑫生:第一个“砸”工人饭碗的厂长		23
冯根生:我的“青春”基因		31
温元凯:亲历八十年代商业启蒙		45
王振滔:两烧温州鞋		53
张贤亮:我用文化经营荒凉		60
马丁·波斯特:中国第一辆“桑塔纳”		69
霍英东:“白天鹅”飞翔		86
袁 庚:蛇口拓荒人		96
马胜利:我是怎么成为“马承包”的		107
吴仁宝:每天看“新闻联播”的“企业家”		117
鲁冠球:向领导人“讨大学生”		126

九十年代记忆

王 石:我的道路与梦想		139
-------------------	--	-----

冯 仑：“92派”的野蛮成长	156
史玉柱：我是一个著名的失败者	171
柳传志：不在改革中犯错误	184
王佳芬：爱恨合资路	196
王峻涛：多情应笑我	207
李 宁：“体操王子”的新旅程	219
郭台铭：“我的领域没有竞争对手！”	231

新世纪记忆

唐 骏：我是盛大与华尔街之间的桥梁	249
吴士宏：自学步入 IBM 大门	261
马 云：梦想的起飞	277
牛根生：创造“蒙牛速度”	287
任正非：中国最神秘的企业家	296
张朝阳：互联网最初的模样	309
叶 莺：一个人的战争	320
李书福：“疯子”企业家	334
金志国：一百年的啤酒梦	345

后记：致谢	吴晓波 357
-------------	---------

八十年代记忆



年广久：

我就是个改革的“傻子”

[年广久小传]

年广久是改革开放三十年第一个有争议的改革人物。

1979年，四十二岁的年广久在芜湖乃至全国成了一个争议人物。他是一个文盲，七岁开始在街巷捡烟头挣钱，九岁做学徒经商，十几岁接过父亲的水果摊开始持家。1963年他因“投机倒把罪”被判处有期徒刑一年，出狱后为了维持生活，年广久炒起了瓜子。他不知从哪里偷学了一门手艺，炒出来的瓜子竟非常好吃，一嗑三瓣，清香满口，慢慢地出了名。这一年，他想给自己的瓜子起一个名字，想来想去突然想到，他的父亲被街坊称为“傻子”，他自小也被叫成“小傻子”，于是索性叫个“傻子瓜子”，没想到因为特别竟引来一片叫好声，他的生意越来越兴旺，一天的瓜子可以卖出两三千斤，他便请来一些无业青年当帮手，这些人一个个多起来，到1979年秋天，别人帮他一点数，居然有了十二个，这下子捅出了一个大娄子。

年广久生意好，本来就让四周的人眼红，现在他请的雇工居然有了

十二个,有人马上联想到马克思在《资本论》中做出的那个著名论断:“雇工到了八个就不是普通的个体经济,而是资本主义经济,是剥削。”于是,“安徽出了一个叫年广久的资本家”、“年广久是剥削分子”的流言顿时传遍安徽。这场争论好像没有在当时的公开报纸上出现过,但是,在政府官员中却流传甚广,“安徽有个年广久,炒瓜子雇用了十二个人,算不算剥削?”这成了一道十分敏感的命题流转在全国各地,争论,辩护,讨伐,一场带有浓烈的意识形态特征的大辩论开始了。也正是这场争论,让年广久与邓小平联系到了一起。

邓小平一共三次提到过这个安徽“傻子”。第一次是1982年,他让年广久一夜成名。第二次是1987年。到1992年南巡期间,邓小平第三次提及年广久,可见这个“傻子”在邓公心目中的象征意义之大。

在被邓小平点名后,年广久的命运发生了戏剧性的变化,这个只会写五个字(分别是“年广久”和“同乙”)的小贩被誉为“中国第一商販”。在随后的十多年里,每逢改革风云变幻,他的际遇便会随之跌宕摇摆。

1986年春节前,傻子瓜子公司在全国率先搞起有奖销售,并以一辆上海牌轿车作为头等奖,三个月实现利润一百万元,但好景不长,中央下文停止一切有奖销售活动,年广久阵脚大乱,公司血本无归。1989年底,私营经济再度成为灰色名词,芜湖市突然对年广久的经济问题立案侦查,罪状是他在与芜湖郊区政府联营期间“贪污、挪用公款”。年广久是一个文盲,看不懂按会计制度制作的规范的账本,于是企业里的财务自是一本糊涂账。他说:我只要知道进腰包多少钱,出腰包多少钱就行了。这个案件一直拖了两年,1991年5月,芜湖市中院判决,年广久的经济问题不成立,却因犯有流氓罪,被判处有期徒刑三年,缓期三年。据年广久自己说,在法庭调查中,法官问他:你是否以解决工作为名,奸污过十名女工?他回答:不是十个,是十二个。他后来对记者说:你给我凑足大满贯,我不如给你凑一打。1992年,邓小平在南方一点他的名,一个月后他就被宣布无罪释放。

这便是一个“傻子”的传奇历程。发生在他身上的戏剧性,浓缩了

三十年的种种偶然与必然。

□ “傻子”+瓜子

一提起我来,人们首先想到的是“傻子”。从上个世纪八十年代开始,社会上对我的“傻子”称号猜测很多,考证出处也不少。有的说我做生意公道,不会缺斤少两,傻乎乎的,故此叫“傻子”。有的人说我是淮北人,南方人称淮北人为“侉子”,“侉子”和“傻子”读音相近,所以叫“傻子”。其实这都不对。

我家沿袭三代的绰号都叫“傻子”。1936年,我父亲到芜湖来,为了生计卖水果,他神态木讷,衣衫褴褛,不知道扣斤扣两,不会当奸商,人们都叫他“傻子”,时间长了人们就不知道他的姓名,只知道他叫“傻子”或“老傻子”。我跟着他做生意,人们就叫我“小傻子”。我是父母所生的第九个孩子,也是惟一幸存的孩子,父母叫我“小九子”。父亲去世时我已经二十多岁了,人们就叫我“傻子”。现在我年纪大了,人们就叫我“老傻子”。我的几个儿子,人们都叫他们“小傻子”,就这样“傻子”名称传了三代。

1972年,我改行炒瓜子,要为瓜子起一个商标名称,许多朋友对我说,就起“傻子”招牌吧,不要起“昌隆”和“兴旺”等吉祥的招牌,吉祥的招牌太多了,起一个似乎有贬义的招牌,反而会给顾客留下很深的印象。这样的例子很多,在外国有“米老鼠”和“唐老鸭”,在中国有“狗不理包子”和“王麻子剪刀”。我一听有道理,于是我就打出了“傻子瓜子”的招牌。事实证明,我打出的这个不好听的招牌,效果十分理想,“傻子瓜子”畅销全国,还多次卖到国外。如果当时采用一个好听的商标,未必有这么好的业绩和这么高的知名度。1982年底,我的“傻子瓜子”获得了国家注册的商标权。

□ “傻子瓜子”的起步

我五岁那年随父亲从家乡安徽怀远县逃荒到芜湖，四年之后就开
始跟着父亲做水果生意，一干就是二十年。期间，每逢水果淡季我就贩
鱼。很多人好奇的是，我为什么退出了干了二十年的水果生意，转而去
炒瓜子了呢？

水果生意有一个特点，因为水果容易腐烂，我每次都不敢进太
多，贩一点卖一点，这样让我感觉很累。因此二十年下来我对这种生
意厌烦了。1971年和1972年连续两年因为气候原因，各地水果歉
收，立秋以后贩不到水果，全家人生活无着。我感到不改行不行了，
但是干什么心里没底。情急之下，我就去请教已经六十多岁的父亲
生前好友熊仁寿大伯。他拍拍我的肩膀说：“小九子，你可以试着去
炒瓜子啊，瓜子又不像水果那么容易坏，可以保鲜好几个月。你回家
买口大锅，请瓦工砌一个炉子，再到供销社买些瓜子、桂皮、香料和食
盐等原料，明天我教你怎么炒。”我立刻回家按照熊大伯的指点做了。
第二天一早，熊大伯就来我家教我炒瓜子。当天，把炒的瓜子包成二
百七十五小包，带到电影院门口去卖，每包五分钱，不到两个小时就
卖完了，净赚了8.85元。

炒了一段时间，有人提出我炒的瓜子没有上海和苏州的好吃。于
是我就专门跑到上海、苏州和北方的城市买瓜子，买回来品尝比较，在
配方上做了改进，同时增加了花色品种，炒了奶油瓜子、酱油瓜子、椒盐
瓜子和五香瓜子等五大类，共二十多个品种，既有适合南方人口味的瓜
子，也有适合北方人口味的瓜子。每个品种都能做到香味纯正，壳仁分
离，一嗑就开。我的瓜子开始在芜湖小有名气，人们都慕名来我家买瓜
子，我的生意越做越大。

□ “中国第一商贩”

真正做大还是靠引起市长的关注和新闻的宣传。

1981年9月4日,我正在家中炒瓜子,突然来了四个人,为首的是分管财贸的副市长赵文波,还有《芜湖日报》社总编辑、工商局副局长和公安局副局长。我一见这些人,心里就忐忑不安。前几年,我因“投机倒把”被关过两次。这次他们是干什么来呢?是罚单子、逮捕我还是抄我家呢?我炒瓜子谋生,难道也犯法了?我正在揣测之时,赵副市长笑嘻嘻地伸出手来同我握手,问我生意为什么在老百姓中评价这么好。听了这番话,我心里的石头才落了地,知道不是来找我麻烦的。赵副市长在品尝了我给他的瓜子之后说:“口味很好。要放开干,把瓜子牌子创出来,打到各地去,为芜湖增光!”第二天,《芜湖日报》头版发表了题为《货真价实的“傻子瓜子”》的报道。就这样,我的“傻子瓜子”在全市传开了。

与此同时,国营的、集体的和个体的瓜子经营者共有五六家纷纷上市,我家瓜子的销量也因此受到影响。于是我想出了两条妙计:一条是薄利多销,立刻宣布每斤由全市统一价2.4元下降到1.76元;二是足斤足两,童叟无欺,少一罚十。这一招果然灵,两三天内,我家瓜子的销量猛增。每天销售三千斤左右,而且逐日增长。这时《光明日报》在头版做了报道,来自全国各地的人纷纷上门前来订货,可是我做不出来。怎么办呢?我迅速在市郊办了三个瓜子加工厂,雇工三十多人,日加工量七千斤到一万斤。不久,我顺势而上,在合肥、蚌埠、淮南、马鞍山、铜陵和安庆等城市设立十六个代销点,由原来单一的零售发展到代销、促销和批发等多种经营形式。

紧接着,我又把瓜子卖到了上海,在上海南京路和淮海路两家食品店开设了销售点。上海《文汇报》、《解放日报》和《新民晚报》陆续做了报道,上海话剧团也演出了《傻子进行曲》的话剧。这些立刻引起了不

少的轰动,来这两家店买我瓜子的人都得排着长长的队。接踵而来的是全国十多个省份五十多个城市的富商到芜湖,要与我合作,让我招架不住。我是欲罢不能了。1982年下半年,我就在城郊租地建房办起了第四个瓜子加工厂,这个厂子有十口炒锅,日产一万多斤。无奈之中我又在南京、无锡、苏州和昆山办起了加工厂。单是芜湖这边厂子的雇工就有一百零三人之多,因此我成为当时中国最大的个体户。人们称我为“中国第一商贩”。

□ 雇工风波

由于一百零三这个数字大大超过了国家工商局有关个体户雇工最高八个的规定,舆论哗然。这场争论,我作为小老百姓是不知道的,后来才陆续有所耳闻。“年广九是暴发户”,“年广九是新型资本家”,“年广九搞资本主义”。“姓资还是姓社”的争论,从党政机关传到理论界,从芜湖传到省里,从省里传到中央。

一代伟人邓小平第一次接触到“傻子瓜子问题”,是在1982年底,他是看到时任中央农村政策研究室主任杜润生的一份关于“傻子瓜子雇工问题的调查报告”。看完之后,邓小平明确地对杜润生说,对“傻子瓜子”问题要“放一放,看一看”。尽管如此,省市两级领导有关部门还是组成两个调查组,写成了两份调查报告,前者送给了当时的省委书记周子健,后者上报到国家工商总局。

1983年12月6日,国家工商总局负责人到国务院,向万里和姚依林两位副总理汇报我的问题,说我偷税,有一部分同志对我经营规模这么大,雇工这么多表示担心,提出要加以限制。姚依林听了报告说:“‘傻子瓜子’偷税不对,财政部的税收要跟上。但他把瓜子炒起来了,以前有不少人炒,‘文革’把炒瓜子的抄家了。‘傻子瓜子’不是坏的,是拾遗补缺,再等一等。现在全国个体户六百万,不到一千万,比1949年少多了,我们是不该限制的。”

国家工商总局负责人又说：“还有些同志建议用国营和集体的形式逐步代替个体。”万里听了这话后摆摆手说：“不必慌张地去代替。共产党为什么不出‘傻子’？出了‘傻子’为什么不用起来？‘傻子瓜子’为什么不能成为商品？芜湖为什么不研究社会需求？”

邓小平的指示和两位副总理的讲话，我并不知道。不过，我感到我的生意好做了，外在的干扰少了。我下定决心大干一场，把瓜子卖到全国。于是我又到十多个省市陆续办起了二十三个加工厂，规模不断扩大，销售触角延伸到一百五十多个城市，几乎占领了大半个国内市场。

民间有关我的风波并未消失。为了减少麻烦，我主动向工商部门提出联合经营的建议，1984年7月1日“芜湖市傻子瓜子公司”正式挂牌，新芜区劳动服务公司和芜湖县清水镇工业公司两家与我签订了联营协议，他们出资三十万，我以商标权和技术入股，并担任总经理。同时规定，向他们交纳十八万元的利润之后，其余部分归我所有。与公家单位的联营，我感觉找到了“保护伞”，可以摘掉“资本家”的帽子了，自己也成了“公家人”。于是我拼命抓生产抓经营。

□ 有奖销售的失败

1985年，中国商界兴起了一股有奖销售的旋风。我就想着自己也要参加，要弄成全国最大的有奖销售，借此再次扩大“傻子瓜子”的知名度，压倒竞争对手。在与几位副经理商量过后，我们决定印刷奖券一百五十万张，设计十等奖。一等奖为价值两万六千元的菲亚特小轿车一辆，二等奖为价值两千六百元的幸福牌摩托车一辆，其他等级的奖项奖品包括彩电和冰箱等。

我从1月5日开始筹备，并设法取得银行的信用担保。我们同时在全国三十多个城市设立有奖销售点，投入十多万元的广告费在全国三十多家媒体做广告。消费者每买一斤瓜子，得奖券一张，提价一角。