

真相

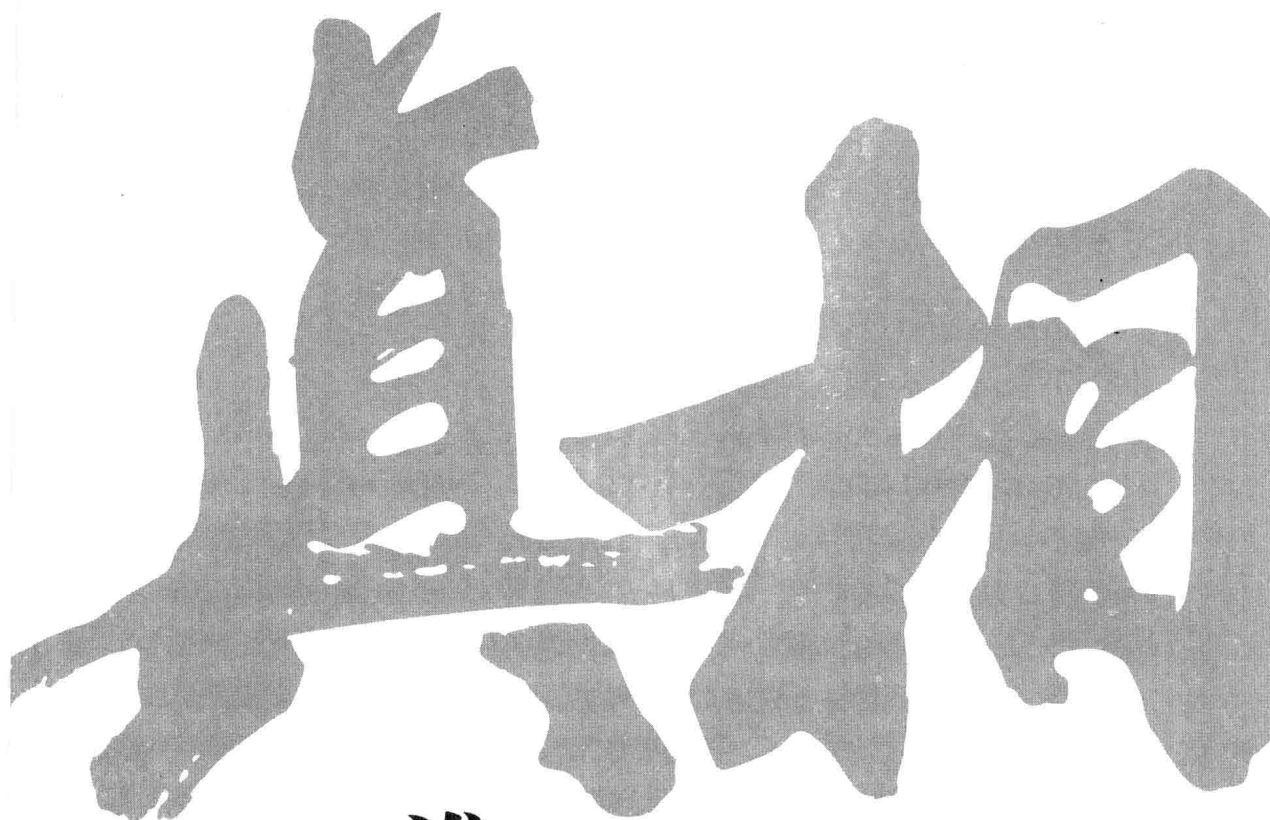
李肃 著

谁推动了
中国改革



中国发展出版社





谁推动了中国改革

李肃 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

真相——谁推动了中国改革/李肃著. —北京: 中国
发展出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-80234-306-1

I. 真… II. 李… III. 企业管理—经济体制改革—
研究—中国 IV. F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 199735 号

书 名: 真相——谁推动了中国改革

著作责任者: 李 肃

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标 准 书 号: ISBN 978-7-80234-306-1/F · 797

经 销 者: 各地新华书店

版 式 设 计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 700 × 1000mm 1/16

印 张: 30.75

字 数: 362 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 50.00 元

联 系 电 话: (010) 68990630 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

写在前面

似乎转眼之间，一场涉及世界五分之一人类的改革开放，便倏然走过了漫长而又短瞬的30年。

自1986年起，几乎每时每刻，我都生活在与形形色色的企业家合作交往、朝夕相处的岁月之中，呼吸着他们丰富多彩的生命气息，分担着他们酸甜苦辣的生活况味，分享着他们叱咤风云的人生豪情。

2008年4月初，中国企业家协会研究部主任于武找到我，请我参与一项重大评选——对30年来为改革产业做出突出贡献的企业家颁发“企业改革纪念章”。于武想把这次评选策划成一次对30年企业改革的历史回顾、成败总结以及未来展望的重大活动。第一次策划会，我们讨论的焦点集中于三个时代的企业家特征与评价标准，我在会上谈及了自己的一线体会，进而由此萌发了写一本“一线改革真相”的冲动。

80年代的企业改革像一场充满矛盾性与戏剧性冲突的政治变法，在这场“变法”中涌现出了无数勇于改革、勇于创新的先行者，然而，今天回首望去，我们却发现大多数勇者早已难觅踪影。评价他们，应当从当时的重大改革事件入手——承包制、股份制、横向经济联合、治理整顿调控，等等等等。在这里，我们碰到的难题，不是如何剖析那个时代的成功者，而是如何认识那个时代的牺牲者。

苏乃熙——福州二化厂长，他就是那个时代牺牲者的代表人物之一。

2008年7月，就在我们“企业改革纪念章”评选活动刚刚结束之时，我收到一封文如泣血的申冤信：

福建省企联并中企联维权部领导：

我叫苏乃熙,从1984年到1989年期间,任福州二化厂长。福州二化是当年联名上书要求松绑的55家企业之一,在当年的企业改革中做出过突出的贡献。我作为福州二化的厂长,也是当年福建省企业家协会的常务副会长,一直处于改革的最前沿。1984~1989年,我在任内不仅积极推进承包制改革,使“二化”迅速成为全国500强企业(排名153),而且深入制定了股份制改革的方案,希望通过融资扩产向全国性大公司迈进。但是,“六四”风波之后,我突然被捕入狱,先查我资助“六四学潮”(完全无中生有),又说我在香港参加支持“学运”的游行(更是莫名其妙),最后,找了一个让人笑话的罪名判我二年半徒刑,使我成了80年代体制改革的政治牺牲品。

最近,中企联评选“改革三十年纪念奖”,55家企业被评为集体奖,让我备感亲切、备受鼓舞。由此,我很想把我积压在内心二十年的痛苦向各位领导申诉,希望省企联与中企联领导帮助我解脱沉冤。

我的罪名非常荒唐:判决书认定本人受林维志送的组合沙发、液化气炉、厨架等物品(价值人民币二千八百零六元)。高学平送的乐声NV-G30录像机一台(价值人民币一千四百四十三元二角),乐声NR-C25电冰箱(价值人民币二千二百七十元四角)。以上合计六千五百一十九元六角,作为“受贿”来认定是错误的,因为上述东西有的是代买,有的是朋友之间的互赠。但是,由于把我关了两年多之久,又查不出我有参与“六四”的事实,所以只好将朋友的互赠和代买的物品,荒唐地以“受贿”来认定,判我二年半的有期徒刑,缓刑二年半。关了二年又一月,加上缓刑二年半,加起来就是四年七个月。在当时的政治形势下,办案人员反改革之功是立了,而我的职业生涯就彻底被断送了。

中企联和企业家协会是我们企业家的维权机构,我特向省企联与中企联维权部的领导反映我的冤案,希望各位领导帮助我解决问题,还我失去二十年的清白。

我已经是一个70岁的退休之人,生命中留下的最美好的记忆都是80年代的激情改革,但沉冤二十年却让我内心始终满腹哀怨。我别无所求,只希望各位领导帮我伸冤,让我找回二十年前的内心平衡,也让我的后人能从这件事

来的巨大政治阴影中走出。

原“福州二化”厂长 苏乃熙

2008.6.20

这就是诡谲的 80 年代。苏乃熙的经历隐含着 80 年代中国改革变迁的某些核心信息,反映了这一时代企业改革的进退、成败的快速轮回。

因此,中国改革在起步环境上有极强的“政治破冰”色彩,由此决定了我国企业改革的第一个十年,是政治型企业家的天下。一代先行的探索者在意识形态的争论之中摸着石头过河,并因其中必然的政治化特征,走过了一个从进到退、从热到冷的改革轮回。这一轮回前后分为四个阶段——反行政控制起步的承包制改革、深化制度变革的股份制改革、回避意识形态冲突的横向经济联合、反改革思潮主导的治理整顿。

90 年代的改革像一辆大起大落的过山车,正当人们被经济发展的大起——“海南发财潮”撩拨得近乎于疯狂之际,一夜之间却又堕入了经济紧缩的冰窖;国退民进的热浪刚刚席卷各行各业,社会仇富的烈焰又开始弥漫在举国上空……

唐万新——德隆集团总裁,一位贯穿于整个 90 年代的商界精英。1992 年至 2004 年,他从边贸起家完成了财富的原始积累,在经济紧缩之后投身于股市运作,从国企脱困时期的收购兼并,到超前进入国际产业重组的尝试。十几年间的两次大起与两次大落,德隆集团都活跃在时代的风口浪尖。唐万新是一位游走于这一时代的悲剧式大侠。说他是大侠,乃是因为他纵横于 90 年代的所有类型企业之间——衰退与强盛的国企、投机与实业的民企、金融与地产的大亨、跨国公司与国际投行……。但他最终仍然成为了一个时代的悲剧人物。中国特定的政治经济与社会环境,掣肘了他走出发展的瓶颈。2008 年初,我与唐家大哥唐万里相遇,他刚从武汉探望唐万新归来,说武汉关了一批金融罪犯,他们常在一起集体切磋,人人捶胸顿足,哀叹股市大潮晚来了一年半载,抱憾自己没能赶上这次市场的盛宴狂欢。

真可谓:若教眼底无遗恨,不信人间有白头!

90 年代的中国有着浓郁的“体制转型”色彩,由此决定了我国企业改革转

入第二个时期,这一时期必定是“机会型企业家”的天下——一代奋不顾身的淘金者在各种机会的大起大落之间抢占商机,并因经济发展的大起大落与企业改革的大起大落,经历了两次冰火九重天的“改革过山车”。其中,第一次是1991年起步的经济过热和1994年以后的骤冷,第二次则是1997年开始升温的“国退民进”与2005年达到顶点的“仇富浪潮”。由此构成了中国企业发展与中国企业家命运在这一时期百传千折的大历史背景,并必然而意外地推动中国经济的整体结构发生着根本性的沧桑巨变。

世纪之交的十年是承前启后的十年,这一时期的企业改革仿若一列在飞驰中忽然转轨的列车,对准了经济全球化的方向在高速间接轨。从2000年到2008年,四幕大戏一幕紧跟着一幕:2001年前后的入市压力与中国制造业的全球崛起、2004年前后的国外基金涌入与国内外资本的产融结合、2006年前后的宏观调控与中央政策的不断调整、2008年前后的奥运波澜与中国企业的跨国竞争。

在此期间,能够高屋建瓴,看透历史大势的企业家,可能当推柳传志一人。这是一位历经三朝、在每一时代都能勇立潮头的元老级企业家。1987年,我是他请的第一个咨询顾问。在中国30年改革最后的这个十年里,联想既经受了入世的重重压力,又参与了国际基金的风云际会;既投资了一大批快速成长的明星企业,又完成了接轨国际的收购兼并,联想正在成为令全球瞩目的中国跨国公司。

自此,世纪之交的中国开始迅速“国际接轨”,我国企业改革进入第三个时期,这一时期是战略型企业家的天下。一代思索者在全球经济格局中尝试国际接轨,并从加入世贸—市场国际接轨、基金投资—资本国际接轨、宏观调控—政策国际接轨、跨国竞争—企业国际接轨四个方面入手,全面转型,形成了中国企业跳跃式发展与中国企业家挑战世界的新趋势,为今后30年的中国经济崛起与民族产业振兴积累经验和预示方向。

30年中国企业改革的历程,实在是太丰富太波折了。自1986年走上企业咨询之路20多年以来,我先后与数以千计的企业家打过数不胜数的交道,经历了彼此间不胜枚举的深度合作,他们早已成为我心目中关注最多、亦敬佩最深的社会群体。因此,当中国企业联合会的领导们要求我在2008年5月24

日的“中国企业家活动日”上主持一场企业家们的现场论坛时,我立刻欣然受命,而且主持得有声有色。

在这场备受中国企业界瞩目的大会上,共有 109 名企业家获得了“企业改革 30 年优秀奖(即获得‘改革纪念章’)”。我仔细浏览了名单并进行详细的观察,发现其中竟然有近半数的企业家是我作为企业顾问曾为之服务过的,另外还有很多企业家常打交道以至彼此熟稔。能为他们的授奖活动出一把力,我打心底有着亲切之感与激动之情。看着这些熟悉的名字,一个 30 年来“企业家大历史”的宏大概念,以及相关的图景脉络在我的脑海中次第浮现。虽然较之黄仁宇先生首创的“中国大历史”概念在时间尺度上远为袖珍,在历史的时点段落上也更为晚近,似乎难称之其“大”,甚至难论为“史”。但我深知,在提出它、书写它、乃至澄清其间与其后暗流翻涌着的各种历史迷雾的重要性上,是如何估计也不过分的。

我宁可称其为“大”,也宁可视其为“史”。因为我在中国改革一线把握的历史真相,隐含着中国改革的大脉真义,亦可能带给后人更多的思想启示。

据此主线,我特意将过往 30 年中企业家形成与发展的大体脉络进行了初步的梳理。我觉得,在这 30 年大变革的时代中,企业家成长的初始社会生态及其巨大的快速变迁,与企业家人对这一快速变迁本身的推动、应对、反馈和互动非常值得注意,据此我把中国改革的一线真相,按其特征分为三大阶段,并给予粗略的概括描述。

目录

第一篇

写在前面

进退轮回的探索性改革

引言 2

第一章 >> 承包制：从起步到没落 4

1. 政治悲剧：福州二化的承包制改革与苏乃熙冤情 6

2. 二汽改革：陈清泰现代企业制度的思想精华 11

3. 坐失良机：北京汽车工业的行政性改造与
改革思路纷争 19

4. 借助钟馗：周冠五为何如此钟情承包制 29

小结：承包制的历史功绩与致命局限 36

第二章 >> 股份制：艰难的探寻之路 37

5. 北旅王金权：东风难与周郎便 43

6. 鸿雁断翅：孙超为何不越雷池半步 49

7. 上海飞乐：中国股市首次增发股票 55

8. 嘉陵摩托：条块分割，孙寿彭梦断 59

小结：股份制改革的五个关键阶段 65

第三章 >> 权宜之计：横向经济联合	66
9. 丽源之殇：条块分割勒住了重组的咽喉	69
10. 长城计算机：十字路口的国企重组	75
11. 北齿和北内：文化冲突的解决之道	80
12. 中化集团：战略 + 人才 = 领袖	85
小结：中国特色十足的横向经济联合	90
第四章 >> 在治理整顿的寒流下颤抖	92
13. 华青公司：心比天高，命比纸薄	95
14. 上海电缆厂：紧缩中的无奈与遗憾	101
15. 天府可乐：在腹背受敌中陨落	105
16. 化蛹为蝶：温州民营企业的活力与动力	110
本篇结束语：蓦然回首，那人却在灯火阑珊处	118

第二篇

两起两落的转型性改革

引言	122
第五章 >> 南巡讲话与二次开放	125
17. 展望计划与火炬计划：中国的风险投资初探	127
18. 海南机场公司：投机大潮下的产业杰作	136
19. 灵山大佛奇迹：只有想不到，没有做不到	145
20. 华能集团：五世同堂的企业谁生谁死	153
小结：海南大潮会冲向哪里	158
第六章 >> 紧缩之后的霜降	159
21. 蒙妮莎：猝死于紧缩后的肃杀	161

22. 重钢试点:传统国企到底能改变什么	167
23. 玻璃产业整合:洛玻与耀华失之交臂	173
24. 太平洋机电:黄关从为何弃商从政	177
小结:慎用“紧缩”这柄利剑	185
 第七章 >> 国退民进,改革大潮再起	187
25. 西安国旅:经营者持股的初步尝试	190
26. 苏州格雷(宝时得):电动工具行业的三驾马车之一	195
27. 天歌科技:跌宕起伏的重组大戏	201
28. 收购徐工:群雄逐鹿的精彩博弈	211
小结:民营经济任重道远	220
 第八章 >> 仇富潮起 改革延搁	221
29. 金杯公司:民营体制的二次败落	227
30. 惜乎唐万新:德隆大手笔的成与败	235
31. 功败垂成:产业巨子顾维军为何落难	249
32. 龚家龙:能说服穆沙拉夫,惹不起地方政府	257
33. 苏威孚:MBO 完美改制归于流产	265
34. 华源之死:国企转型有一道过不去的坎	267
本篇结束语:在大起大落中顿悟	281

第三篇

全球竞争的接轨性改革

引言	284
 第九章 >> 应对入世与市场国际接轨	287
35. 京棉集团:面对棉纺业产业转移的大趋势	289
36. 新中基:把西红柿酱卖到全世界	295

37. 未雨绸缪:中外运成功实现战略转型	301
38. 横空出世:国美的战略升级与市场竞争力	309
小结:入世催熟中国企业	317

第十章 >> 基金涌动与资本国际接轨

39. 华宇易主:荷兰人甩出 13 亿人民币	321
40. 东方奇迹:新东方的价值分析与老虎基金的 惊人定价	329
41. 旭阳化工:文化提升与国际资本的进入	340
42. 伽玛星:国际融资与灵顿科技的国内风投	345
小结:资本国际接轨的意义	352

第十一章 >> 宏观调控与政策国际接轨

43. 浴火重生:浙商的危机与转型	358
44. 突破紧缩:隆基泰和的三大战略	365
45. 铁本悲情:河北钢铁业的重组整合	371
46. 奋起还击:牵手果汁与天府可乐的危机公关	382
小结:政府的责任,企业的责任	407

第十二章 >> 中国崛起与企业国际接轨

47. 中远修船:“顺势而行”的产业提升与资本运作	415
48. 北汽福田:“借势而为”的宏大战略构思	426
49. 娃哈哈:“造势对抗”,搅动国际竞争	433
50. 联想集团:“强势融合”的跨国发展	452

结束语

中国的崛起之梦与复兴之路	462
--------------------	-----

真相

——谁推动了中国改革

第一篇

进退轮回的探索性改革



INTRODUCTION

引言

中国改革在起步环境上有极强的“政治破冰”色彩，由此决定了我国企业改革的第一个十年，是政治型企业家的天下。一代探索者在意识形态争论之中摸着石头过河，并因其中必然的政治化特征，走过了一个从进到退、由热至冷的改革轮回，这前后分为四个阶段——反行政控制起步的承包制改革、深化制度变革的股份制改革、回避意识形态冲突的横向经济联合、反改革思潮主导的治理整顿。

凡是经历过的人都决难忘记，80年代是一个让人欢欣鼓舞、心情舒畅的年代。经受了漫长而严酷的思想禁锢，人们一下子迎来了打碎锁链的春天，突破了一个又一个极左教条的禁区，中国大地上演着一幕又一幕令人激动不已的“思想解放”和“理性启蒙”的人间活剧。被奴役已久的思想的权利终于挺起了腰杆，在突如其来的自由天地间旋舞，向着个性解放的大路上欢歌。一切都曾经无比美好，一切都曾经无比灿烂。

这十年中的前五年当可视为中国改革开放早期的“黄金时代”。如同希腊时代对整个人类文化长河之比形成文明时代的“童年期”，1979~1986年可称之为中国改革开放的“童年期”，甚至是“童话期”。唯有在那个时期中，改革进程受到了除顽固左派之外几乎所有社会阶层的一致欢呼。后来一系列的“改革共识破裂”的痛苦争论，还为当时的人们所不能预知。一代先行的探索者在意识形态的争论之中摸着石头过河，在起步点上肆意燃烧着改革的青春期激情。

关于中国改革的起点，一直有着不同的说法与界定。但准确地说，我国

城市的企业改革应当是发端于1984年的“福州55家厂长经理松绑呼吁书”事件。1984年3月24日，福建省55位国有骨干企业的厂长经理在《福建日报》上联合发表了《请给我们松绑》的呼吁文章，文章中提出：“计算机图形功能不能只限于上层部门之间的权力转移，更重要的是要把权力落实在基层企业”。《人民日报》全文转发了这份呼吁书。仅仅两个月之后的1984年5月10日，国务院就发布了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》（即著名的“扩权十条”），明确规定企业拥有更大的生产经营自主权。这是对原有计划经济旧体制的一次重大突破，是我国企业改革吹响的第一声号角，更是企业家作用的首度集体展现。

然而，中国企业改革的第一个十年，毕竟是有厚厚的政治坚冰亟需打破、有重重的体制碉堡有待冲决的特殊年代。从步履蹒跚的农村改革延伸到进退维谷的城市改革，从联产承包的星火燎原到城市企改的围城突破，随时随地都可能会触及到大量传统“左”派的意识形态壁垒，引发“姓社姓资”、“姓公姓私”等等上纲上线的殊死之争。那时的人们不得不与那些现在看起来极其陈腐可笑，但在当时却是绝对不容触犯、不许置疑的思想观念斗智、斗勇、斗力，耗费掉现在看来简直是太过无谓的大量时间精力。不断爆发的意识形态冲突与争议的一个个焦点事件，构成了前十年改革图景中的第一个鲜明特征。

由于极“左”思潮意识形态大山般的顽固阻挡，改革又必须为自己赢得自我证明的机会，因而邓小平所倡导的“摸着石头过河”就成为当年包括企业改革在内的一切改革的必然选择。“实践检验真理”，先干、先试、先不定论，只做不说，摸一步走一步，由此形成当年的企业改革第二个特征，即有很大程度非理性的“试错”特征。“试错”的结果，一定不可能是从正确到正确，而必然显现出“之”字型曲折的改革道路。从江山一统的计划体制逐步走向百花齐放的市场体制，本来就前无古人，缺少成熟经验、缺少前车之鉴和缺少明确的理论引导，因此“改革副作用”自然也就在所难免。加之旧体制与旧思想无所不在的惯性拖累，更是导致大量负面因素的形成与积累，由此引发出比人们的乐观预期要早得多的“发展轮回”。

改革进行了仅仅十年，就出现了巨大的动荡，并以“六四风波”作为

其标志性事件，引起全世界的震惊。中国改革史上第一次宏观紧缩自此登台，改革热浪一度全面回冷，反改革的思潮一度甚嚣尘上，大规模的治理整顿与改革倒退的强大寒流就此骤然袭来。

这就是企业改革前十年的写照。正是在此背景下，第一个十年的改革走过了一个从进到退、由热至冷的改革轮回，前后分为四个阶段——从反行政控制起步的承包制改革，到深化制度变革的股份制改革；从回避意识形态的横向经济联合，到反改革思潮主导的治理整顿。

CHAPTER

|| 第一章 ||

承包制：从起步到没落

对于现在的人们来说，承包制已是一个恍同隔世的名词了。而我们这一代亲身参与的人现在来总结这场改革，也常常会面临着各种困惑与迟疑，难以精确地概括出准确的定义。

在改革初期，承包制是企业家反行政权控制的一柄利刃。他们从放权让利入手，掀起了一场自下而上的撤销行政性公司的改革浪潮。可是，随着改革的不断深入，承包制本身的弊病开始暴露，最终形成了一场制度层面的意识形态之争。在本书中，我选择了四个案例，让人们对这一现象能够有一个相对清晰的把握。

福州二化的承包制以反行政控制为起点，这是一场体制革命；二汽集团的承包制是用放权让利的方法管理企业，这是一次管理转型；北京汽车工业公司的承包制是资源分配的途径，这是一种短缺经济时代的运营方式；首钢

的承包制则被上升为一种社会主义制度理论，成为意识形态的争论焦点。总之，这四个承包制企业咨询案例，可以从不同侧面反映承包制的改革全貌。

第一，承包制首先是一场体制革命，是对计划经济时代行政管控企业的否定与冲击。

承包制改革的启动初衷是挑战政府的行政控制，是企业家的松绑解放运动。因此那时的企业家是把改革当做权利结构变化的政治操作来推动的。福建 55 家厂长的领军企业——福州二化是我们的服务客户，那儿的企业家回忆起当年的上书事件，就像在描述一场波澜壮阔的政治变法。这场由当时的福建省省委书记项南发动的企业家群体行动，完全可以贴上“激情燃烧的改革岁月”的标签。当时的企业家心态充满了这种政治变革的冲动，使承包制改革很快从企业放权让利，波及到撤销行政性公司和政府职能转变，计划经济的管理模式最先受到了来自企业家的挑战。

第二，承包制又是一次管理转型，是用放权让利的简单方式进行的企业管理方式转型。

承包制不仅极具政治体制的改革色彩，也被人们当做一种企业管理方式运用，并为中国企业带来过巨大的经营活力。1986 年，我在二汽集团亲历过各分厂承包喷发出的火山岩浆，一批行政控制下的工厂厂长，冲进市场经济大潮，释放出巨大的商业能量。但是，这种能量一旦代替大公司的协同管理，也会出现严重的市场冲突。黄正夏与陈清泰之争，正是推行承包制企业管理所遇难题的一个缩影。

第三，承包制还是一种运营方式，是短缺经济时代争夺资源的主要手段。

在北京，承包制之初造就出的企业家郑焕明，推进了中国改革开放以来的第一家合资企业——北京吉普有限公司的问世，并进行二次创业，完成了北京汽车厂与北京摩托车厂的合并。这时，他开始梦想一统北京汽车工业，创造中国的第三大汽车工业集团。但是，放权让利带来的思维方式与行为惯性，使得北京汽车工业公司此后的深层次改革步履维艰，直到 20 年后的徐和宜任内才得以走上坦途。

第四，承包制最后成为一种意识形态，是公有制条件下的企业制度安排。