

中國 飆富時代

企業風雲全紀錄
1993-2008

1978年中國採取開放政策，
一夕之間脫貧致富成了被鼓勵的人生目標，
創業變成全民運動。
到了2008年，飆富巨輪已經不停滾動了三十年，
中國累積起想像不到的龐大財富，
無數小人物創造出各式各樣的大時代傳奇。
想了解中國未來可能往何處去，
必須先了解這三十年的演變。
《中國·崛起》一書記錄了1978到1992年的風雲激盪，
本書繼續為你一探這段百年罕見的機遇與企業奇譚。

吳曉波 著

實戰智慧館 335 李仁芳 策劃

中國・飆富時代

1993～2008 企業風雲全紀錄

吳曉波 著

實戰智慧館 335

中國・飆富時代

1993 ~ 2008 企業風雲全紀錄

作 者——吳曉波

封面設計——李 奇

特約編輯——齊若蘭

主 編——林麗雪

財經企管叢書總編輯——吳程遠

策 劃——李仁芳博士

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市 100 南昌路二段 81 號 6 樓

郵撥 / 0189456-1

電話 / 2392-6899 傳真 / 2392-6658

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

排 版——凱立國際資訊股份有限公司

2008 年 9 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 500 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

有著作權・侵害必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-957-32-6352-4

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

<http://www.ylib.com/ymba> E-mail: ymba@ylib.com

《實戰智慧館》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧館》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小的商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取

勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧館》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧館》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁仁

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧館》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧館》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧館》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的

正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年出生於台北新莊。曾任政治大學科技管理研究所所長，輔仁大學管理學研究所所長，企管系主任，現為政大科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任行政院國家發展基金創業投資審議會審議委員，交銀第一創投股份有限公司董事，經濟部工業局創意生活產業計畫共同召集人，中華民國科技管理學會理事，學學文化創意基金會董事，文化創意產業協會理事，陳茂榜工商發展基金會董事。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

中國·飆富時代

1993~2008 企業風雲全紀錄

目錄

本書上冊《中國·崛起》記錄1978~1992年企業發展史，為第一、第二部。

作者序 柳暗花明的三十年 14

第三部 1993~1997 民族品牌進行曲 18

1993 扭轉戰局 20

中國經濟萬馬奔騰，塵土飛揚，進入高速成長期，

經濟過熱的隱憂引發了改革的陣痛。另一方面，外資正狂熱夢想中國。

這一年，中國人第一次過情人節，而法拉利跑車也在中國找到第一個買主。

企業風雲人物 禹作敏——首富村的土皇帝 47

1994 青春期的躁動 52

迅速膨脹、無限延伸的大市場令企業家信心爆棚，

「擴張、再擴張」的衝動，催生了中國企業史上第一次多元化浪潮。

海爾、萬科、聯想等改革開放初期創業的公司，紛紛進入躁動的青春期，交織著莫名的自卑與自信，對世界充滿憧憬，但又面臨轉型的不安。

企業風雲人物 白芳禮——最不像企業家的企業家 73

企業風雲人物 張國慶——開啓君安時代的股市教父 76

1995 與八國聯軍拚市場 80

面對跨國品牌的空前衝擊，從茶葉到彩電，中國民族品牌絕地反攻。全球家電巨人惠而浦在中國學到五億美元的慘痛教訓。同時，中國誕生了第一批投身網路事業的先行者。

企業風雲人物 市場清道夫王海 102

企業風雲人物 管金生——股市梟雄的殞落 106

1996 五百強夢想 110

日漸活躍的中國股市給了步入寒冬的國有企業喘息和輸血的機會，也成了冒險家的新樂園。

登上「世界五百強」排行榜，成為中國企業家共同的夢想。

六名「種子選手」出列，組成中國衝刺工商奧運會的先頭部隊。

企業風雲人物 趙新先——人魔起三九旋風 129

1997 世界不再令人著迷 134

這是一個具有分水嶺意義的年份。

金融風暴襲擊亞洲，中國企業發生可怕的雪崩，無數夢想如泡沫般幻滅。

但同時，三個年輕人把中國帶進了「網路元年」，掀起陽光下的財富革命。

企業風雲人物 中國最著名的失敗者史玉柱 154

第四部 1998~2002 在暴風雨中轉折 160

1998 勇闖地雷陣 162

金融巨鱷狙擊香港，全球股市哀鴻遍野，一片低迷中，

朱鎔基決定釋放消費力，房地產「鬆開」，開啓中國長達十年的地產熱。

另一方面，產權變革形成的政商博弈，讓明星企業陷入巨大的危機旋渦中。

企業風雲人物 褚時建現象——轉型期的矛盾 180

1999 金錢名利場上的玩家 184

世紀末的中國是個瘋狂年代，股市狂飆帶來「非理性的繁榮」。

「新儒商」與「科技玩家」各領風騷，善於發現和膽大包天讓一代人迅速致富。

這一年，在網路世界裡流浪好一陣子的馬雲創辦了阿里巴巴網站。

企業風雲人物 胡潤——中國富豪又愛又恨的英國人 209

2000

曙光後的冬天

214

新世紀第一年，整個世界都在重新想像中國。

全球網路泡沫大破滅，讓中國經濟有了一枝獨秀的表演機會，

一向萎靡不振的國有企業創下十年來最高獲利水準。

但曾經無限風光的彩電業卻陷入虧損，在股市橫行一時的莊家也開始受到懲罰。

企業風雲人物

家電霸王倪潤峰的宿命

237

2001

入世與出局

242

七月，北京申奧成功；十月，男足衝進世界盃決賽圈；十二月，中國加入WTO。
一連串喜事齊齊擠到二〇〇一年，帶給中國人前所未有的滿足感。

也在這一年，原本意氣風發的IT英雄遭遇了職業生涯中第一股寒流。

2002

中國製造

268

「中國製造」的浪潮在這一年活力四射，物美價廉的中國商品向世界發威，
但企業的產權變革卻變成一場巨大的冒險，掀起一連串驚心動魄的風波。

企業風雲人物

顛覆者仰融的悲情

289

第五部

2003~2008 大國夢想成真

296

2003

由輕到重，民營企業集體衝鋒

298

「中國製造」與地產熱營造出內外俱旺的經濟景象，伴隨的是對能源空前饑渴，原料供應緊張。

從鋼鐵到鋁業，從汽車到石化，中國民營企業發動了如火如荼的「重型化運動」

企業風雲人物

孫大午集資——沒有受害人的非法吸金案

322

2004

表面的勝利

328

投資過熱拉響警鐘，中央重拳出擊，

房市冷卻，股市雪崩，二〇〇四成為中國企業第一個崩場之年。

海爾、萬科、四通、健力寶等二十年企業陷入集體徘徊，

年度最重大的商業新聞則是——聯想併購了IBM的PC部門。

企業風雲人物

「江湖企業家」陳久霖

357

2005

變革進入「深水區」

364

正當中國商品在海外遭遇反傾銷煩惱時，跨國品牌在中國接連出現公開危機。股市在跌至冰點時，迎來了霹靂改革的最佳啓動時刻。

由新浪、網易、搜狐把持的「入口網站時代」宣告終結，網路新勢力崛起。

2006 資本的盛宴 390

在中國經濟不可遏制的發展衝動中，

全亞洲最賺錢的企業、全球最大電信業、世界第一大銀行，

黃金桂冠一一落到中國企業頭上。但在這場大規模的商業崛起運動中，

「最大」，就代表「最偉大」嗎？

企業風雲人物 誰才是當今中國真正的首富？ 411

2007 大國崛起 414

崛起中的大國開始面對高成長，高污染的難題，

房地產的放縱和暴富現象暴露了社會的病態，「中國製造」則面臨信任危機，經歷了二十多年成長的中國企業家，則走在「缺氧的高原區」。

2008 正在展開的未來 444

中國已經走出改革初期的淺灘，

正站在大河中央，選擇彼岸的到岸位置。

致謝 456

附錄一 人物索引 460

附錄二 兩岸用語對照表 463

作者序 寫給台灣的讀者

柳暗花明的三十年

你正在讀到的這本書，是關於中國大陸三十年改革開放的編年體圖書，它的主題如果要用一個詞來形容的話，就是「變化」。

即使對於生活在大陸的人來說，回望過去的三十年，往往也會有「恍若隔世」之感，更何況一水之隔的、生活在完全不同體制下的台灣讀者。這不是那個蕩漾在唐詩宋詞裡的中國，當然也不是被炮火和「革命口號」掩蓋的中國，這是一個正在向商業社會艱難轉型的國家，它的演變路徑是獨一無二的，它的每一次進步或動盪常常出乎人們的預料，然而卻又在事後讓所有的人都覺得「也許勢必如此」。

正在經歷中的二〇〇八年正是這樣的一個年份。

在一開始，它一直沉浸在大國崛起的興奮之中，八月八日舉行的奧運會被期待為見證中國復興的一次偉大儀式。不過，從新年開始，一個接一個的事件就讓人應接不暇，先是南方百年

一遇的大雪災，接著是山東的火車出軌事件，然後是藏獨、疆獨團體對奧運會火炬傳遞活動的干擾，到五月份，一場特大的四川大地震更是讓整個中國陷入集體的悲傷。

在經濟方面，困難也變得難以應對，年初的新《勞動法》讓勞動密集型工廠的用人成本增加了三成，數以萬計的企業遷往南亞其他國家。持續上漲的石油、鐵礦石價格推動了生產成本的上漲，東南沿海的中小企業面臨十年來最困難的時期。同時，通貨膨脹的壓力越來越大，消費者物價指數的居高不下逼迫中央政府採取了信貸緊縮的政策，這進一步造成企業經營環境的惡化。

自二〇〇六年以來一路凱歌的股市也陷入了空前的低迷，從六千多點跌至三千點以下，股民損失慘重。而全球經濟的景氣也相當低迷，石油危機和美國的次貸危機如兩大桶熱水，懸掛在各國的頭上。美國是中國最大的進出口貿易國，中國政府還購買了超過一兆美元的美國國債，美國經濟的任何一次微妙起伏都會影響到中國經濟的走向。

當然，這並非意味著中國經濟已經陷入難以自拔的絕境。相反，這仍是高速成長中的一個「彎道」。正如我在本書中已經描述過的，中國經濟每隔三到五年就會出現一次經濟危機，三十年來，從未例外，上一次危機發生在二〇〇四年，再上一次則是亞洲金融風暴後的一九九八年。中國是一個具有強大政策癒合能力的經濟體——儘管它總是讓民間資本為此付出巨大的代價。所有關注中國大陸，特別是試圖在那裡獲得商業機會的人不能不瞭解這種周期規律。

在可以預見的五到十年內，中國經濟仍將是世界上最具活力的地區，它主要基於以下原因：中國有全世界最大的人口基數，隨著內需啟動政策的生效，人口「紅利」將讓中國的高速成長持續下去；中國的城市化還在很初級的階段，在未來十年內，還將有二·五億到三億人口進入城市，這將為投資型拉動提供巨大的可能性；再就是網際網路應用性技術的成熟，以電子商務為特徵的經濟模式將讓中國企業獲得前所未有的解放。

也是在二〇〇八年，台灣實現了第二次政黨輪替，七月，第一批大陸觀光客被允許到台灣旅遊。海峽兩岸的交流掀開了新的一頁。事實上，在過去的三十年裡，大陸與台灣的文化 and 經濟交流一直沒有停止過。

早在七〇年代末期，台灣歌手鄧麗君小姐的歌聲就風靡了大江南北，一開始她被批判為「靡靡之音」。

八〇年代的初期，台灣的鞋革類企業就是最早進入珠江三角洲的外來工廠，當地的第一條耐吉運動鞋生產線就是從台灣運過來的二手生產線。同樣是在一九八四年，北京一些科學家開始籌劃建設「中國的矽谷」，那個地方就是後來很出名的中關村，現在聚集了中國最出名的電腦公司和網路公司，幾乎同時，台灣開始建設新竹工業園區。

在上世紀九〇年代，大量的台商來到上海，目前那裡活躍著超過三十萬個台灣人。江蘇的