

拍卖道

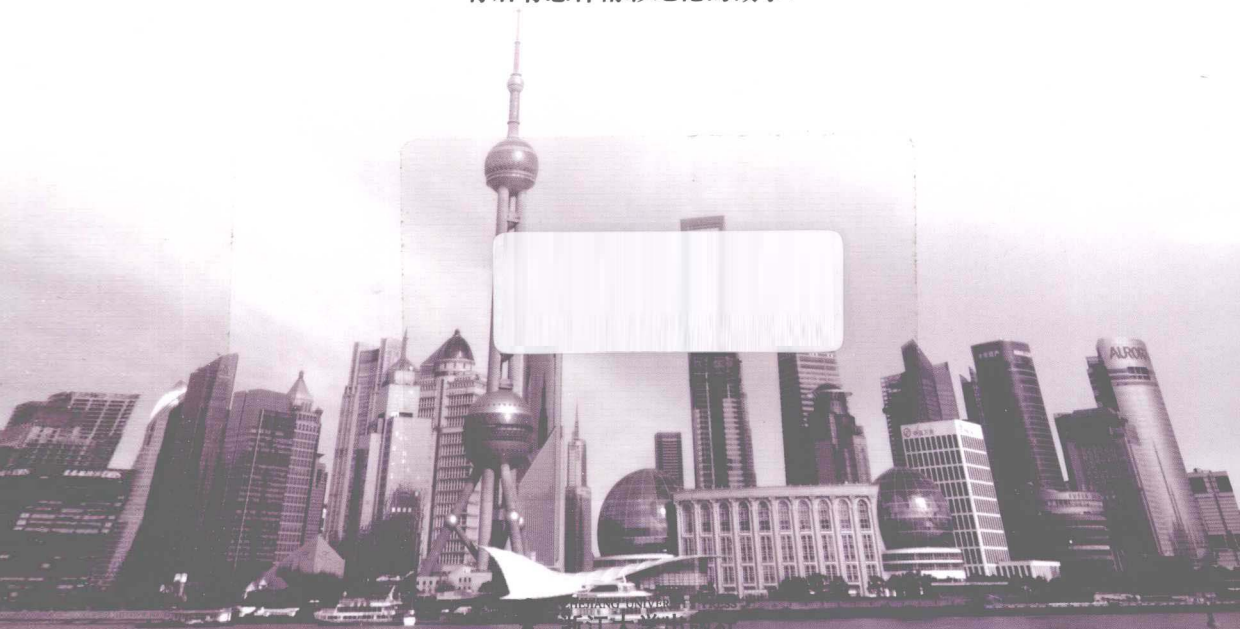
卞君君◎著

上海国拍二十五年崛起之路

这是一家几乎与新中国拍卖行业同龄的企业
其25年的成长史，同时也是新中国拍卖行业的变迁史

世界首列投入商业运营的磁浮列车冠名权拍卖、国内首场可按揭产权房拍卖、
三地视频同步进口展车拍卖、世界四大名轮“奥丽安娜”号股权拍卖、
世博会资产拍卖……

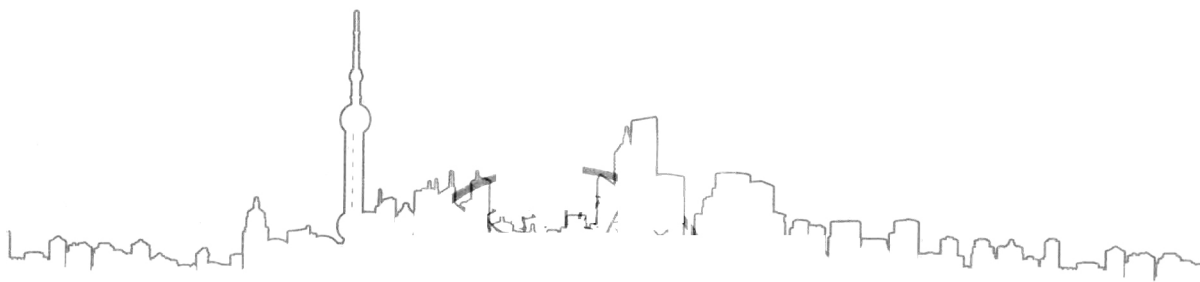
一场场中国拍卖史上堪称教案的经典案例，
背后有怎样精彩绝伦的故事？



浙江大学出版社

拍卖道

卞君君◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

拍卖道 / 卞君君著. —杭州:浙江大学出版社,
2013.3

ISBN 978-7-308-11308-3

I. ①拍… II. ①卞… III. ①拍卖—概况—中国
IV. ①F724.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 060675 号

拍卖道

卞君君 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 陈丽霞

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 14.75

字 数 174 千

版 印 次 2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11308-3

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

古老行业中的创新者

在中国的商业史上,“拍卖”可能是较为特殊的业态之一,既古老,又年轻。诞生于 19 世纪,新中国成立后中断了 30 年,自 1986 年恢复,1996 年《中华人民共和国拍卖法》出台,经过 20 多年积淀,10 余年理性规范,中国现代拍卖业在开放中成长,在竞争中壮大。其业务的触角已经涉及了社会经济生活的各个方面,拍品覆盖到房地产、机动车、物资、农副产品、文物艺术品、无形资产等多项类别。

毫无疑问,作为拍卖行业协会,不论是拍卖成交额的快速增长,还是行业的健康发展,都是我们所期待的。尽管行业起步晚、实力弱、经验少,真正能形成规模、可与国际知名拍卖行“论剑”的拍卖企业屈指可数,但中国拍卖业经过恢复、探索和快速发展,从无到有、从小到大,正逐步走向成熟、有序,其中也摸索出了一些特有的经验和做法,得到了世界同行的认可。

与此同时,我们也应看到拍卖市场的一些问题以及国际差距,所以说中国拍卖业的责任非常大,可谓任重而道远。除了虚心学习、自强自律之外,

我们非常需要社会各界给予更多的关爱和支持。相信随着市场化、专业化、国际化和法制化的发展,拍卖行业的经营和管理,将更加符合市场的规律,符合国际的惯例,更加稳健地发展。

目前中国的拍卖界,很少有企业将自己的经营实践、发展经验、创新做法以及遇到的问题进行分析、总结,并上升到理论高度进行深入研究,这不能不说是一个遗憾。上海国际商品拍卖有限公司是我国拍卖业内负有盛名的优秀企业,不断在发展中促转变,在转变中谋发展,在行业内积累了众多经典的拍卖案例。尊重客户、尊重员工、尊重行业……这些最平凡、最细微的价值管理理念,浓缩了上海国拍对拍卖业的深刻洞见。时逢上海国拍创办 25 周年,由该企业主导推出的《拍卖道》一书,以一个拍卖企业的 25 年成长经历,反映中国市场经济以及拍卖行业的发展路径。我认为,这是一个好的尝试。

作者怀着强烈的写作欲望,带着商业观察者灵性的智慧,加之脚踏实地的考证态度,记录现场、深究幕后,将叙事的触角深入历史的情境之中,系统梳理改革开放时代下上海国拍走过的每一个脚印,让读者在一个又一个耐人寻味的拍卖案例中,触摸着历史的温度,感受到拍卖的活力。

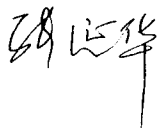
上海是中国拍卖业的主要发源地,这里既有拍卖的历史渊源,更有发展的广阔舞台,《拍卖道》真实记录了上海国拍在市场经济大潮中的发展轨迹。在书中,可以看到企业管理者对拍卖行业众多现象的独到见解和思考,他们的经营之道、管理之道、人才之道以及成功之道,对提升行业内其他企业的认识水平和管理水平或许会有所帮助。

历史是需要文字记录的。《拍卖道》脉络清晰,资料丰富、耐读耐藏,可以让更多的人了解拍卖、走进拍卖,为中国拍卖业的发展留下了印记。这是

中国拍卖行业第一本企业传记,上海国拍以企业的视角和娴熟的笔调,向读者展现了一家大型综合拍卖公司的市场选择与体制变化背后的本质东西,从而为行业、为拍卖企业的工作树立了一个良好榜样。对此,我向上海国拍的同仁们表示感谢,并对上海国拍 25 周年诞辰表示衷心祝贺。

谨以为序。

中国拍卖业协会会长

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张丽华' (Zhang Lihua), with a long vertical stroke extending downwards.

2013 年 2 月 5 日

25 年,继往开来

将 25 年拍卖经营历程,加以精心地提炼、细致地梳理、系统地描述,最终形成一本可读性较强的企业传记《拍卖道》,是上海国际商品拍卖有限公司奉献给中国拍卖行业的一份答卷、一份厚礼。

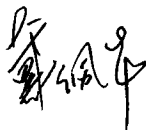
中国的改革开放造就了我国传统而又新兴的拍卖行业,现代企业制度营造了有利于上海国拍发展的内、外部良好环境。企业是否优秀,可以用这个企业经营团队的激情和创新力是否被源源不断地激发和释放来衡量。好的体制机制是焕发和释放经营团队激情和创新力的正能量,优秀的经营团队,得益于好的体制机制,给予以施展才华的舞台,在市场经济的疆场上扬鞭跃马。

《拍卖道》以翔实的案例、纪实的笔调、平实的叙述,向大家展现了上海国拍 25 年来其体制机制的演变过程,历数了经营团队奋发有为的经营业绩,浓缩了上海国拍的经营之道、管理之道、人才之道以及成功之道,读来让人感叹、深思。

无需多言,改革开放让中国的拍卖行业获得新生,这是时代赋予了上海国拍宝贵的历史机遇。市场经济大潮汹涌澎湃,上海国拍有幸经受住了市场经济大浪淘沙般的洗礼,由一个不显眼的企业班组,蜕变、成长为一家综合实力超群、独树一帜的拍卖公司。上海国拍成立 25 年来,每次成功的拍卖,都充满了经营者灵性的智慧;每次前进的脚步,都透露出投资者深邃的眼光;每次竞争的挫折,都更多聚集起创业者担当的勇气;每次创新的探索,都让人感受到了经营团队的独特魅力。

在《拍卖道》一书发行之际,我要衷心地感谢广大客户长期对上海国拍的信任与合作,衷心地感谢政府有关部门及领导长期对上海国拍的关心与支持,衷心地感谢徐勉之总裁为代表的经营团队长期为上海国拍成长而倾注的心血与汗水,衷心希望上海国拍再接再厉,取得新的成功。

上海国际商品拍卖有限公司董事长

A handwritten signature in black ink, appearing to be '徐勉之' (Xu Mianzhi), the Chairman of Shanghai International Commodity Auction Co., Ltd.

2013 年 1 月 18 日

心怀感恩,我们将走得更远

1874年,一家英国公司来到上海滩,开设了鲁意斯摩拍卖公司,成为中国近代拍卖业的发端。新中国成立后,国家实行计划经济体制,物资计划分配,产品统购包销,带有较强商品经济特色的拍卖行业,随着新中国成立初期的社会主义三大改造的完成而销声匿迹,直到改革开放才让沉寂多年的拍卖业在上海重新起航。

1988年4月14日,上海物资拍卖行在政策夹缝中“破土而出”,成为改革开放后,最早施行“拍卖”这种经济交易方式行为的企业。1995年9月,上海再开先河,领先一步对物资拍卖行进行公司制改造,上海国际商品拍卖有限公司(简称上海国拍)也随之问世。从此上海国拍不断自我超越,寻找新的市场蛋糕,开始了一段不可遏制的“野蛮生长”。

从一知半解试水拍卖行,到意气风发成立公司,再到义无反顾地驶向改革深水区,奋斗之中,上海国拍走过了25年,仿若从一个“咿呀学语”的孩童,成长为一个英俊潇洒的青年。其25岁的成长史既是一部企业发展史,同时

也是中国拍卖行业的变迁史。

25 年来,公司先后策划并组织了一系列在海内外享有盛誉的拍卖活动:世界首列投入商业运营的磁浮列车冠名权拍卖、国内首场可按揭产权房拍卖、三地视频同步拍卖进口展车拍卖、世界四大名轮“奥丽安娜”号股权拍卖、世博会资产拍卖……或首开国内先河,或成行业经典的案例,使上海国拍成为中国拍卖行业中当之无愧的龙头企业。

作为一个行业,拍卖业不是支柱产业,但市场经济潮流下,拍卖业有着不可替代的市场作用。面对瞬息万变的市场,在充满着探索和尝试的艰辛中,企业面临的始终是挑战,无论是逆流险滩还是顺风顺水,我们从未丧失过斗志。从战略创新到战术突破,每次市场化、多元化的决策选择,上海国拍一步一个脚印,不断地挑战自我,刷新并提升着企业未来的目标。

“古老”的行业,“年轻”的企业,从个人角度而言,人生有多少个 25 年可以重复?回首一路走来的 25 年,快乐、纠结、欣喜、痛苦……酸甜苦辣咸历历在目,在时代变革的夹缝中,感受着理想和现实、开放和禁锢、荣誉和金钱、快乐和困惑的碰撞,在收获着成就感的同时,也体会着属于这个行业的各种裂变。

一个优秀的企业仅有激情和创新是不够的,还需要很好的体系、制度、团队。我感谢上海物资拍卖行经理高巧林先生在企业开创期间所做的贡献;我非常感谢公司前任总裁陈宝叶先生,他引领了我们在公司起步阶段的前进方向;我更感谢公司历任董事长王寿芝、黄雨德和现任董事长戴佩华,他们开明、超前的意识,为公司创造了宽松的经营环境,推行的各项激励机制,为公司引进人才、留住人才、用好人才提供了条件。我很幸运,拥有一个为共同的目标组成的企业团队:范干平是我从贵州高原“请”回来的;唐加岱

对企业内部管理时的细致入微;王坚将电子商务用于公司实践的建议;冯明强对于产权股权破产企业财产拍卖的运作;蒋斌对机动车拍卖市场及技巧的娴熟把握;周斌对小客车额度拍卖实施所做的大量工作;财务总监张文倩对于公司每一笔账务的谨慎计较;还有叶肇咸、詹伟进、徐玄旋、杨宏……这些能征善战的拍卖师,以及每一位上海国拍的员工,你们在企业发展中都居功至伟。我很荣幸有这样一个富有激情,又有为拍卖事业奋斗的团队,是我们的努力成就了今天的上海国拍。一路走来,每一张笑脸都深深印刻在我的脑海里。

很多人赞赏上海国拍拥有的成就,事实上上海国拍每一次活动的成功举办,都要感谢这个时代给予的机会,使得公司成为目前国内功能最全、规模最大、实力最强、最有影响的拍卖公司之一。我在此对政府有关部门及领导长期以来对拍卖行业、对公司的关心和重视深表感谢,感谢广大客户的长期的信任。任何一场拍卖、任何一个故事,没有你们,上海国拍不可能交出今天这样的成绩。

除了感恩之外就是敬畏,我们对行业充满着敬畏,对规则、对纪律、对一切市场力量充满着敬畏,只有这样我们才能越做越坚定,越做越踏实。无论是何时,企业生存永远是硬道理,当最初的创业激情过去,支持我们走下去的动力就是“信仰”,“信”就是感恩,“仰”就是敬畏,这也是我们的历史使命。

本书的作者多次来到上海国拍,与公司员工亲密接触,无论是公司的管理层、拍卖师还是退休老员工,双方为本书所涉及的所有内容进行了坦诚的交流,共同努力最终完成了这部公司史,并兼顾了行业的发展脉络。这项工作的完成,也使得公司所有人能更好地理解当下的形势,能够从现在追溯过去,获益良多。与此同时,我们也希望通过这本书,让社会公众能很好地了

解中国的拍卖史和拍卖业的主要发展过程。

25岁,正是一个风华正茂的年纪,豆蔻渐远而魅力渐至,而我们未来要走的路还很长,面对市场开放的经济大潮,拍卖行业的发展终将迎来一次新的大发展。在这样一个时间节点上,回顾历史,是一次总结,也是一个全新的开端。

值此上海国拍创立25周年之际,仅以此书献给每一位曾经、现在和未来从事拍卖行业的同仁,献给关心我们、关心拍卖行业的社会各界朋友。

让我们共同努力!

上海国际商品拍卖有限公司总裁



2012年12月18日

目 录 | Contents

01

一声锣响 | 1988—1994 年 |

重生在上海滩 003

“倒春寒”的时机 016

摸着石头过河 029

02

新的征途 | 1995—1998 年 |

化蝶嬗变起舞 047

顺“市”而为领军 061

自我体制改造 076

03

野蛮成长 | 1999—2004 年 |

敢立潮前的领头羊 093

“创”字当头 无形变有形 107

年增 10 亿元的秘密 121

04

拥抱市场|2005—2009 年|

定目标、寻突破、谋跨越 139

坚持自我 携手“美瀚” 152

义拍担责 危机寻机 166

05

厚积薄发|2010—2012 年|

“铁皮”风波 鏖战“世博” 183

走出上海 跨进“蓝海” 196

凤凰涅槃 砥砺前行 208

后 记 219

第一章 一声锣响



| 1988—1994 年 |

重生在上海滩

1986年初夏,晨曦的阳光射向江雾渺渺的黄浦江,江中熙攘往来的轮船不时发出轰鸣的汽笛声。上海,这个被誉为“远东第一大都市”的城市,又开始了忙碌的一天。

在上海物资局直属的上海机电设备总公司,总经理陈宝叶心不在焉地翻看着报纸。最近,公司正在处理6辆上海市出租汽车公司的退役车,这件如今看来再普通不过的事情,却让陈宝叶伤透了脑筋。当时,上海刚刚开放了私家车市场,在计划调配物资的年代,汽车属于紧俏物资,因此出租汽车公司的退役车就成了香饽饽。一时间,各种“关系户”蜂拥而至,他们通过朋友、亲戚、同学等各种渠道打探售卖消息。最要命的是,一些神通广大的人还递来了相关领导的批条。

供需失衡,僧多粥少,怎么办?陈宝叶在办公室里待了一整天,苦苦思索着能让各方都满意的办法,但依然不得其解。就在无奈之际,他忽然想起刚参加工作在公司仓库当学徒时,他的师傅杨瓚君提到的一种公平竞争、价高者得的方法——拍卖。

新中国成立以后,高度集中的计划经济体制排斥了市场机制,但改革开放扭转了这一现象,逐步从“计划经济为主、市场调节为辅”,过渡到了1985