

当代中国富豪之路

福建人民出版社

DANGDAI ZHONGGUO FUHAO ZHILU



当代中国富豪之路

福建人民出版社 1995 年·福州

闽新登字 01 号

DANGDAI ZHONGGUO FUHAO ZHILU

当代中国富豪之路

*

福建人民出版社出版发行

(福州得贵巷 59 号)

福建省教育出版社印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 12 印张 2 插页 267 千字

1995 年 4 月第 1 版

1995 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—10,000

ISBN 7-211-02407-0

I·23 定价:9.80 元

书中如有印装质量问题,可直接向承印厂调换

目 录

“超级大亨”牟其中的发迹史	熊能 何奚(1)
李静的创业之路	李光保(14)
10 亿富豪的成功秘诀	邵或双(21)
从养鸡专业户到集团董事长	陈小平(47)
“蛟龙”出海弄大潮	吴士工 傅彭(80)
“泥腿子”历尽艰辛创第一	殷广基 王漓江(90)
驾驭长龙的新星沈重楷	张新增 郑宏钟(95)
“中华肥王”王祥林	乐 风(103)
冲浪于市场之海	王修滋 马培国(133)
“富豪”创出了名牌效应	崔 威(142)
李宁再度辉煌	陈 颐 肖龙联(147)
“时装巨人”的生命起点	张新增(152)
运销大户李捷敏	蓝 云(159)
夏守春靠“诚”和“信”取胜	刘 航 陆 伟(164)
堂皇:创奇者的商标	傅 华(169)
创名牌,匹克走五洲	吴瑞聘(176)
填补我国女人世界的一项空白	张新增 唐锋太(183)
太阳托起的“王国”	祁 忠 曹刚强(188)
“娃哈哈”崛起之谜	高 晓 顾 呈(195)
赵章光:从发明家到“红色大亨”	张柏兴 朱国贤 李月红(204)
杨振华:从科学家到企业家	徐 慨(209)

天生我才必有用.....	邹南清 薛希惠 张宇生(219)
谭兴华:你就是能人	成新平(226)
当代中国“刀王”.....	张洪声(233)
知识无止境,财源滚滚来	张新增(237)
“蝎王大亨”赵继永.....	姜文强(241)
养生之龙姜伟.....	刘海起(245)
“后生可畏”的总裁卢俊雄.....	邓毅富(285)
刘家奎的理想风帆.....	姚广发 汤奋 刘玉书(298)
从铁饭碗到泥饭碗.....	王景山(305)
从打工仔到总经理.....	王 星(310)
黄友炳的胆识与情怀.....	魏章官 林光华(316)
独闯“地下世界”的企业家黄洪水.....	张新增(324)
西南最大的民营企业——希望集团.....	袁泉 伊诺(331)
张宗启的成功之路.....	傅之棣 陈伟 边广林(336)
残疾人眼中的富豪王命兴.....	邵或双 江素素(342)
附录一:国家科委、国家体改委关于大力发展 民营科技型企业若干问题的决定	(362)
附录二:福建省加快个体私营经济发展的暂行规定。	(372)
附录三:国家工商行政管理局关于促进个体经济 私营经济发展的若干意见	(377)
后记.....	(380)

“超级大亨”牟其中的发迹史

熊能 何奚

提要：谁能料及，眼下拥有数亿元资产的牟其中，起家的资本仅有 300 元。然而，就凭这 300 元和他经历诸多的劫难磨炼出来的意志与胆识，紧紧抓住原苏联奇缺食品、“川航”奇缺飞机的机遇，历尽周折，完成了“罐头换飞机”，获利近亿元的商界杰作。此后，他又用积累的资本，投身金融、交通、能源、通讯各个行业，赢得了累累硕果。如今，他经营的南德集团的总资本已达 8 亿元。

上 篇

牟其中大难不死。一次死刑，两次自杀，摊上回“空难”又死里逃生。

大难不死的牟其中揣 300 元借款从大巴山起步。12 年后，牟老板腰缠亿万，富甲天下！

牟其中的成名作是“罐头换飞机”。他用 500 节火车的中国滞销商品，换来俄罗斯 4 架大型客机，转手获利近亿元。

这是中俄两国间最大的一笔单项易货贸易，举世瞩目。可是，端坐在北京西郊南德集团总裁交椅上的牟其中，好像还不

以为然。

他说，换飞机不过小事一桩。

他说，他的战略重点是金融、交通、能源、通讯。

他说，他将在巴山间筑公路、蜀水上建电站；他要到俄罗斯筹办私营银行、赴美利坚承揽飞机机组；他的通讯卫星将在西半球点火升空……

按说，这些轮不上牟其中来唱主角。

就讲“罐头换飞机”。事情本来明摆着：蜀道难难于上青天的四川省客机奇缺，偌大的“川航”没有一架属于它的干线飞机。中国造不出，要从外面进。原苏联航空工业发达，干线飞机绰绰有余，且价格只及西方同类机种的四分之一。他们也缺东西。日用消费品严重匮乏。这事就巧了，我们因一度经济过热，此类商品大量积压，正愁得一塌糊涂。用我们积压的“罐头”，换他们廉价的飞机，此乃天作之合，妙不可言！

那就快去办呀。

牟其中跃跃欲试。然而，进口飞机那是国家绝对垄断的“禁域”，牟其中排老几？连张口的资格都没有！

张口本身是一种权力，航空公司才有权张口申请飞机。然后逐级上报。然后由国家统筹安排配盘子。然后由专业外贸机构谈判签约。如此“计划”中的运作，可谓天衣无缝。

可牟其中偏要插一脚，不但插进去，还要唱主角。

这算咋回事？不是“川航”不想要飞机，想呵，朝思暮想。可它有权没钱。国家外贸专业公司有权进飞机、出“罐头”，得天独厚。可它没有换飞机的“罐头”，非航空器材与它风马牛不相及。叫它一揽子兜下来也真够难为了：产“罐头”的厂子在哪里？收“罐头”的钞票向谁贷？运“罐头”的车皮怎么办？还有市场风险，还有汇率风险，还有关山万千……

计划经济的一大特征是条块分明，或者说是“井水不犯河水”。碰上了这种跨条跨块的事，就很有些难度了。当然，世上无难事，只怕有心人；当然，分工不分家，一心为国家。所有的经济活动要是都能在如此美好的理想态中完成，那么，我们曾引以为豪的“计划经济”，早就该将我们的国家引到经济发达的富国之列了。这些不便细说，点到为止。总之，牟其中出场了。

假如，我们的时代一成不变，这位在1975年喊出“建立社会主义商品经济体系”的反革命死囚犯，早就身首异处了。

倘若，我们的改革裹足不前，这位在1980年元旦破土的中国第一位私营企业主，恐怕至今还只能在山旮旯里猫着。

尽管如此，1989年牟其中的出场，还是使那方“禁域”里相当肃穆的氛围，变得很尴尬了——私营业主企图参与国家飞机进口，闻所未闻！

牟其中明白。他摆出的方案同样闻所未闻：换回的飞机归“川航”，“川航”先用飞机后付钱。钱由牟其中的南德集团投入，盈亏自负。同时负责完成从论证、立项、送批、谈判、调动资金、组货交货的全部过程。简言之，承担全部风险包括担惊受累。

牟其中也明白，“罐头换飞机”，从四川盆地到西伯利亚高原，其间有几数座权力的山峰，他无法绕过却必须一座座通过。牟其中的长征历时3年。

事后他说，“当时我只想把事办成，盈亏不计”。不计盈亏计啥？其实，牟先生也是商界中人，何尝不想发大财。不过需要注明的是，1979年岁末，当中央调查组将巴县死牢中的他解救出来的那一刻，牟其中是噙着泪表示：“下半生别无他求，愿做改革试验田。”

牟其中跌跌撞撞摸着石头过河。没路。就连换飞机的“申报”线路图都要靠他设计绘制。从下面到上面，再从上面到各大部委。他记不清经历了多少次短路、梗阻、撞墙，也记不清听到过多少次劝告、忠告和警告。砸锅了再重砌炉灶，走绝了再改道易辙。终于感动了上帝，因为改革大势所趋，利国利民的好事，政府不会不理解。所有的红印一应俱全了，绿灯全线开通。

可是，当年“计划经济”的老大哥苏联非常看不懂。历来是政府间的谈判，怎么突兀冒出一位“个体户”？为了能找个对应的苏方伙伴，牟其中寻寻觅觅竟一年。

然后他要面对国内 300 多家厂子。换飞机需要他们的罐头、衣服、鞋子、暖瓶、收录机……谈判复谈判，300 多家团团转，天昏地暗。

有些事，牟其中讳莫如深。商场就是战场，一个私营业主要办这等大事，创业艰难百战多。只是从他只言片语中，隐约还能看到那些曾几使他陷于死地的暗器：造谣中伤、偷梁换柱、背信弃义。

500 节火车皮的“罐头”，换 4 架图—154 大型客机。牟其中经手签约的合同书摞起来有半米之高；他先后接待过的前苏联（后俄罗斯）谈判团组有百批之多。前期费用 1500 万元。

回首往事，牟其中坚持“宜粗不宜细”，可写报道“宜细不宜粗”。请老牟举几件如何艰难的生动实例。他摇头：“我能讲三百例甚至五百例。事事都如履薄冰，心惊肉跳。”半晌，他说有件事倒是可以写，蛮生动也有趣。

那日，有位曾经主管苏联、东欧商务的高级官员，在我驻 A 国使馆里见到了牟其中手下的办事人员。他语重心长地说：“你们南德是私营企业，做飞机生意根本不可能。听我一句

劝，别再瞎折腾。”

这位老资格官员不相信，因为他不知道——就在他说这话的时候，第一架图—154 正从西伯利亚起飞，数小时之后，在成都机场交割完毕。

牟其中完成了主演的角色，尽管启幕时有些荒诞，但全剧的结局是皆大欢喜：“川航”获得飞机，而且是用机后付钱，而且是价格优惠；代理进口飞机和出口罐头的两家外贸专业公司，“空手道”获利甚丰；300 多家厂子的滞销产品找到了买主，厂长经理乐不可支；无以数计的四川旅客，不再会有钱无票而望天兴叹；连俄罗斯都激动不已，500 节车皮的中国“罐头”解了他们燃眉之急。获利近亿元的牟其中功德无量。

奇怪的是，这位中国“超大型”私营业主，居然说他最关注的不是利润而是理论。

信不信由你。牟其中曾经两遍通读马列全集。那是在“文化大革命”期间，政治低气压逼得一位血气青年几乎窒息。难道这就是美好的社会主义？寻根索源，他躲进小楼，决心亲自请教马克思。于是就有了那篇批判文革、笔伐颂神、喊出“建立社会主义商品经济体系”的《中国向何处去？》，也就有了他 5 年的死囚生涯。当十一届三中全会的声音传进高墙之内，牟其中兴奋不已，他写道：历史已经宣告我无罪！所以，出狱时他立誓“愿做改革试验田”；所以，诞生了中国第一家私营股份制企业。

早春时节，乍暖还冷。“试验田”才下种，他锒铛入狱。罪名是：不但有资本主义理论，而且树资本主义样板。牟其中若无其事，就在收容所等候办理关押手续的短短十几分钟里，他竟靠在长凳上睡着了。

请所有今天的读者留意，以下这段文字是写在 1983 年，

写在狱中，写在一位囚徒的入党申请书里——

“我们一些不懂马列的同志却偏偏要把商品经济这一高速发展的形式，拱手送给资本主义，认为计划经济=社会主义，商品经济=资本主义”。

这种话，当我们耳熟能详的时候，那是10年之后。

牟其中的再次入狱再次引起中央关注，尽管他只是四川小小的巴县里一位小小的私营业主。《经济日报》刊登记者专访：《牟其中办企业竟被关押》；《人民日报》也说话了，评论的标题是《医治“左”的顽症》。因此，牟其中的第二次出狱犹同英雄凯旋。

凯旋的英雄容易发昏。他轻而易举获得1千万元贷款，急切切6月工厂一起上马。可没等产出，上面突然来个“一刀切”。切得惨，“试验田”颗粒无收。牟其中举债160万！

陷入绝境的牟其中也陷入了两年之久的长考。考题是：我从哪里来，我到哪里去？中国私营企业存在的价值和它的使命。

长考的结束是一种全新经营哲学的诞生。也就有了以后广为流传的牟其中公式：99度+1。

“中国真的穷么？”牟先生发问。几十年辛辛苦苦，我们积累了大量的“劳动”，但由于“计划经济”长期一统天下，我们没有形成真正的“市场”，大量的“劳动”被沉淀了——在国营资产存量中，在技术人员的头脑中，在条块分割的禁域中，在“婆婆”、“妈妈”的锁链中……这如同99度的水，仅仅由于缺乏最后1度而不能沸腾。

这“最后1度”便是市场。

加1度，仅仅只需加最后的1度，被沉淀的“劳动”就能激活，就能实现价值变为财富。加上1度，事半功倍。

牟其中发现欧亚大陆上这一对前世界计划经济的“超级大国”好似阿里巴巴宝库。刚探头，看到金银无数。

中俄两国的国营企业已经把水烧到了 99 度，造好了飞机，也造好“罐头”，万事俱备，只欠“市场”。南德集团以私营企业特有的动力、活力和魅力，捷足先登。

他发财了，而且不再担心被人追问姓“社”还是姓“资”。他说他的“加 1 度”利国利民利人利己，他赚的每一分钱都是“阳光下的利润”。

牟其中一发不可收拾。他要再换 6 架图—154，还要发人造卫星、办南德大学、开期货公司、修高速公路、造大型电站……

惊世骇俗！

南德集团 300 名员工胸卡上，写着总裁牟其中的名言：“只有想不到的事，没有做不到的事。”在经济大格局转轨变型的过渡时期，机遇太多太多，只要去想、去敢为天下先。

牟其中又是特别的能想，凌空御虚、恣肆汪洋，总想把“最后 1 度”加在旁人不能企及的高度，加在无竞争领域。

比如造电站。一个私营企业，怎么会去造投资 24 亿元的大水电站？简直匪夷所思。

然而，这却是一个绝好的机遇：四川缺电，C 城缺水，岷江不时暴虐……若予收拾，变害为利，岷江白花花的水，便是白花花银，黄灿灿的金。对此，科技人员早已成竹在胸：在四川岷江上游，有一处可建 70 万千瓦大型水电站的上佳选址。川西缺电，电站建成可发电 35 亿度；C 城缺水，可引清流入城；岷江暴虐，高坝可以蓄洪，同时新增灌溉 300 万亩……多棒的项目呀，功垂千秋。可是，建大型水电站，工期长、投资大，回收慢，人见人怕。地方上却不想放手，因为一旦建成发电，每年利

润数以亿计。然而没钱,24个亿等于天文数字。国家就难办了,下面不肯放手,上面也爱莫能助。专家们论证了10年,呼吁了10年,滔滔江水白白流。1992年11月12日,牟其中听到这个消息,突然眼睛一亮:一个绝好的机遇又来了!他辗转反侧一夜,第二天便敲定揽下这个大工程,并且亲自带人飞抵成都。

这么巨大的工程,这么巨额的投资,牟其中凭什么绝招?“有!”他的绝招多着呢!但万变不离其宗,还是“99度+1”。建电站,设计归设计院,施工归工程局,资金在银行里,岷江是天然的。这诸种要素如何组装?关键是钱。牟其中的方案精彩纷呈,简捷的表述是8个字:“流域开发,以小促大”。小电站投资少,见效快,向社会集资招股具有相当的号召力,以几个小电站的收益补一个大电站的投资,招股与借贷双管齐下,打个漂亮的“时间差”。思路对头了,一顺百顺。

牟其中险些进入“1992年世界十大新闻人物”的行列。美国的时代周刊记者盯着他整材料,折腾了3天,后来,不知是国际上的政治原因,还是牟其中本人不愿意,这“十大新闻人物”的名字被香港的彭先生顶了。

看得出他对此类功名不太上心。他说太忙,日行千里,夜走八百。很忙很忙的总裁先生说到底还是一块“试验田”,不同的是试验的品种在升级换代。

前不久,他在上海财大向学生演说时有这样一段话:“70年代中我讲了真话,不但被捕还要杀头。80年代初我又坐牢,但不会杀头了。这是进步。”他当然不忘记,私营企业刚破土时他面临的窘境:不准起名号、不准开帐户、不准有印章。后来总算同意可以刻个业务章,又规定,只能刻方型章,不准刻圆型的,方区别于圆,以示孳生庶出……

今天他又在关注中国向何处去。

“人人主张只有回到资本主义，中国经济才能真正找到出路。”牟其中说，“这是傻瓜。最起码应当承认，中国早在50年代就通过国家政权完成了资本主义用了几百年才完成的财富集中和兼并过程，形成了现代化要求的大工业的基础。就好比已经把水烧到了99度，是把水倒掉，破坏基础和积累，从0度重新烧起呢，还是添一把柴，再加1度，完成从计划经济向市场经济的平稳过渡，尽快让水沸腾。理性选择后者。”

牟其中“试验田”上亮出一面旗帜，上书：愿竭诚为国营大中型企业提供市场服务。

53岁的牟其中心雄天下。他说改革已经穿过了瓶颈，一泻千里。中国极有可能就在我们这一代，将重新以汉唐那种泱泱大国的风度面对世界。躬逢其盛的他，时时刻刻都在想着干些更大的事。不是吗？就在前不久，牟其中一口气任命了10位总经理。10位总经理去办10件大事情：办卫星、办航空、办银行、办电站、办大学……

他的前面依然没有路，因为从来没人走过，所以没有路。

终局也难以测度。因为他超前得太远太远；因为“大事”尚在襁褓之内；因为必然中总是挤着无数个偶然。

下 篇

不久前，南德集团以年薪数万元的条件，在北京的报刊上大登广告，招聘高级职员，扰得不少国家机关的工作人员、高等院校的教授、讲师及学生心旌摇荡，纷纷前往应聘，南德的名声一时传遍京城。四通集团公司的一名经理说，南德集团的工资比我们高得多，如果我们不想对策，我们的人都要跑到南

德去了。

南德集团的注册资金为 1 亿元,是我国大陆最大的民营企业,以从事对俄罗斯及东欧国家易货贸易为主,业务遍及空运、交通、通讯、金融、房地产等领域。该集团的总资产已增至 8 亿元,其中自有资产 5 亿元。据了解,牟其中及其夫人夏宗琼持股超过 50%。

南德集团现有 20 余家直属公司,还拥有一批与核心企业密切协作的外围成员企业。牟其中以“国有民营”方式,兼并一批经营不善的国有企业,如已加盟南德的湖北随州市商业集团总公司,原为兼有商业营业职能的国营企业,下附 13 个分公司,共有职工 4500 人。固定资产 4000 万元,全年营业收入逾 2 亿元。

牟其中 1992 年完成了“飞天计划”后,一直在雄心勃勃筹划更大的发展。1992 年以来南德全力投下的新“赌注”,就是开发中俄边境经济要塞满洲里。

1993 年 4 月以来,牟其中在 50 天中三次率团考察满洲里市,在那里他看到了南德再发展的新机遇,并视之为打进俄罗斯市场、获取超额利润的桥头堡。满洲里是中俄两国之间最大的陆路口岸,囊括了 60% 以上的陆路交换的货运。中俄两地经济虽有很强的互补性,却由于该口岸基础设施较差,货物吞吐能力有限,无法适应日益发展的中俄易货贸易的需求。每年口岸过货量只能完成协议的一半左右。我国有关领导人对满洲里市的开发十分重视,批准该市公路铁路分流,建设新国门和新建中俄互市区(类似深圳和香港接壤的沙头角中英街)、贸易区等项计划。

牟其中曾经夸下海口,要“把满洲里建成东北亚经济中心城市”。南德集团参与建设的重大工程共有四项。第一是新国

门公路口岸的建设,总投资约 15 亿元。已动工的新公路口岸总体结构,包括海关大楼、车道、广场、大桥及游乐园、花园、饭店和商场等;1995 年 10 月竣工后,规模将超过新疆塔城、霍尔果斯,珠海拱北,深圳文锦渡、罗湖等,成为我国最大的陆路交通口岸。其次是修建 14 条放射型公路,大大增加口岸的吞吐能力。第三是修建从满洲里沿达赉湖,经新巴尔虎旗,到伊尔施的长约 400 公里的铁路,接通伊尔施到通辽的铁路,成为内蒙古经济发展的又一条大动脉,解决满洲里交通的“瓶颈制约”问题。修建这条铁路的资金由南德集团自筹,与俄罗斯合作修建。这也是我国第一条由民营企业投资修建的铁路。第四项工程则是兴建大型仓储货场。

满洲里市政府还将国门附近面积 10 平方公里土地的使用权以优惠价格出让给南德,期限为 50 年。据了解,这是我国目前出让给民营企业的最大一片土地。该计划由原国家建设部副部长、中国建筑设计院前院长蒋利郎主持,他现为南德集团房地产经营部部长。

南德集团发言人说,该集团已取得了湖南省张家界 7000 平方公里旅游区的独家发展权。这个旅游区被联合国教科文组织评为保留古人类文化最完整的地方。该集团计划投资 4 亿美元开发这个旅游区。第一期预算投资 1.5 亿美元,把所有旅游基本设施搞好。

南德正在经营的其他项目规模也相当大。如首次以民营企业的身份参与大陆航空业务。南德现是郑州中原航空公司的大股东之一,并准备用从对俄贸易中赚取的卢布来购买飞机,投入短线航运。南德还与俄罗斯宇航局合作发射卫星,虽然 1993 年 5 月 28 日发射了“南德——地平线”卫星由于第三级火箭的故障,未能进入预定轨道,但这项前所未有的中俄

航天合作项目还将继续进行。今年1月20日,南德集团又在拜拜努尔将取名“航向”的卫星发射升空,进入预定的轨道后向东经71度作定点飘移。经过近半年时间的大量测试,现已将卫星的转发器租给台湾助东国际实业股份有限公司作有线电视转播使用。

此外,去年南德还与上海联合创办了我国第一所由民营企业资助的高等学府——南德国际经济管理学院,牟其中任该校董事长。南德每年出资200万元,高薪聘请全国一流教师任课,学员亦将享受远高于其他院校的奖学金。牟其中说要把南德学院办成我国最好的经济学府。

当然牟其中不是理论家,而是一个商人,但他的确不是商界的寻常之辈。俗话说“在商言商”,但与牟其中接触过的人说,此公无论与人洽谈,还是在会场发言,常常是谈古论今,出语惊人,俨然有学者之风;谈及某个项目时,仿佛不是一个追求利润的投资者,倒像是一位联合国开发计划署的官员,纵谈如何帮助人们摆脱贫困。有人称他是商界中难得的理想主义者,有人赞之为“一代儒商”。而有人对他那些“过分大胆”的计划表示怀疑,亦不足怪。

牟其中今天的成功是来得不容易的,在婚姻生活上也曾有一番苦涩的经历。牟其中70年代和80年代初两度蒙冤入狱,导致他与结发妻离异。他的第二个妻子夏宗琼则是第二次入狱时的铁窗“难友”。后来两人相继平反出狱,共偕连理。容貌出众的夏宗琼,亦是南德人敬服的“女强人”,牟其中曾在公众场合情不自禁地夸赞:“我的夫人可以调动几亿元的资金。”

虽然人们可以承认牟其中是罕见的“大手笔”商家,但在许多人心目中,“大款”的形象总是不甚光彩。多少暴发户一旦手里有了几个钱,便大过纸醉金迷、挥霍无度的日子,甚至成