

创始人1984

中国商业教父的时代命运与崛起重生

1984，中国现代公司元年
读懂时代风口下的人物命运

陈润◎著

创始人



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

创始人 1984：中国商业教父 的时代命运与崛起重生

陈 润 著

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

创始人 1984: 中国商业教父的时代命运与崛起重生/陈润著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5680-0924-9

I. ①创… II. ①陈… III. ①商业史-中国-1984~ IV. ①F729.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 120714 号

创始人 1984: 中国商业教父的时代命运与崛起重生

陈 润 著

策划编辑: 亢博剑

责任编辑: 梁志高

封面设计: 周 琼

责任校对: 范 舟

责任监印: 张贵君

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)81321913

录 排: 华中科技大学惠友文印中心

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 252 千字

版 次: 2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序言

中国 1984

1948年,英国作家乔治·奥威尔开始写作此生最重要的一部小说,他将1948最后两个数字调换位置,以《1984》为小说命名。这位穿着破烂衫,像流浪乞丐一样寄身贫民窟的中年人,以辛辣生猛的笔法,预言一个他从未到过的社会主义世界,在令人窒息、恐怖的极权主义统治之下,“无知即力量,战争即和平,自由即奴役”。一年后,小说出版,大西洋两岸反响强烈。又一年,奥威尔因肺结核恶化导致肺部大出血而去世,年仅47岁。他终于从不如意的潦倒生活中永远解脱。

没有史料表明邓小平是否读过《1984》,但可以确定的是,在1984年之前的很长一段时间内,包括他在内的所有中国人,都曾饱受极权主义的折磨和煎熬,“文革”的“十年浩劫”将这个国家摧残得千疮百孔、伤痕累累。经过1978年以来的7年耕耘,改革开放事业一直在“姓资姓社”的争论和政策摇摆中艰难推进。当1984年刚刚到来时,这位“改革开放的总设计师”担当起“扳道工”的角色,悄然南下,倾尽80岁余力将中国这列缓慢摇摆的火车扳上正轨。回到北京,他又坐回“驾驶员”的位置,吹响号

角，宣布改革开放全面提速。

1984年初，邓小平南行如一石激起千层浪，春潮涌动，万象更新。

1984年1月22日至2月17日期间，邓小平视察深圳、珠海、厦门经济特区和上海。在珠海写下“珠海经济特区好”的题词，在广州补写“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的”的评语。邓小平对特区发展和改革开放的态度明确而坚定，低调南行被新闻媒体在全国高调传播，此后，围绕“是否办特区”的争论悄无声息。

值得重点提及的是，2月9日邓小平在厦门视察时指出：“改革开放后，侨务工作很重要。”尽管他早已提出“改革”和“开放”，并将其作为国家经济政策，但这是他第一次公开提出和使用“改革开放”一词，也是党和国家领导人最早把“改革”和“开放”两个词组合起来，此后报刊上开始出现“改革开放”这个词汇。1987年之后，“改革开放”一词先后写入党的基本路线、党章和宪法，至今仍然是重大国策和国人共识，历史意义不言而喻。从这个意义上说，1984年是“改革开放”的开端。

跨越不只体现在词语表达上的改变。1984年有一次会见外宾时，邓小平说：6年前召开的十一届三中全会的重点是在农村进行改革，这次的十二届三中全会则要转移到城市进行改革，这将是一场全面的改革。全面改革的序幕在秋天拉开，10月20日，中共十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》，“社会主义经济是有计划的商品经济”，“允许和鼓励一部分地区、一部分企业和一部分人依靠勤奋劳动先富起来”等石破天惊的表述振奋人心，此时距离年初“邓小平南行”已过去9个月，春风正吹遍大江南北。

中国的改革重点由此从农村转向城市，开始全面改革。国际舆论高度评价，美国合众社将“中国宣布经济改革”排在年度十大国际新闻的第五名，日本的《国际贸易》则声称“中国进入真正的商品经济时代”。

以今天的视角来看，“商品经济”四个字已然充满保守气息，但在当时

已是不敢想象的理论大突破。1980年代，中国还处在经济有所放松、政治高度紧张的时期，意识形态领域不允许被“市场”之类带有资本主义色彩的字眼占领。对于当时的中国经济改革者来说，“商品经济”实质是“市场经济”的代名词，以前者之名行后者之实，此后经过8年的争论、反复，直到1992年“中共十四大”才正式将改革目标确定为“建立社会主义市场经济体制”。

如果将1978年定为中国改革开放的肇始之年，那么1984年就是全面达成共识的破局之年。当改革事业遭遇停滞摇摆，“商品经济”、“姓资姓社”等意识形态层面的突破和共识就很有必要，而制度创新更为关键，承包制和双轨制就是在1984年前后建立的两大基石。

改革的本质是利益重新分配。改革旧体制就意味着切割、剥离背后的利益集团，用更市场化的办法取而代之，其风险可想而知。承包制和双轨制的指导思想，是将存量改革转向增量改革、以增量改革带动存量改革的保守过渡方案。以市场经济的新体制将计划经济体制的内容冻结、封存，让它逐步衰落、消亡、更替，实现平稳过渡，将风险降到最低。毕竟中国的改革开放史无前例，没有成功先例可供参考借鉴，也无理论知识支撑，只有实事求是，从实际出发，坚持务实主义——这是改革开放的唯一理论，才能让改革过程变成一场可控的巨大试验。

承包制发端于农村，1978年小岗村18户村民在饥寒交迫中签下“大包干”的“生死文书”，家庭联产承包责任制将中国农民压抑已久的能量彻底释放。1984年，农村改革经验被复制到城市，“包字进城”让承包制的威力在城市改革中得以显现，在“放权让利”中没有被激活的国有企业重新焕发活力，四通、联想、万科、三九等公司横空出世。

价格双轨制1982年由物资部提出，这场物价改革最终演变成全面经济改革。双轨制试图通过对原材料和终端商品的价格调控以牵住改革的“牛鼻子”，岂料各种权力寻租、倒买倒卖滋长蔓延，权贵资本兴起的同时，体制外的商业活动也因此获取资源而蓬勃兴盛，万向、美的、希望等民营

企业乘虚而入。在供不应求的计划经济时代，国有企业因为资源短缺而危机深重，市场机制倒逼国企深化改革。

承包制和双轨制是 1984 年创业者风起云涌的时代背景，阳光雨露下，百花齐放的春天生机勃勃，群星闪耀的时刻璀璨辉煌。

二

斯蒂芬·茨威格在《人类群星闪耀时》中满怀深情地描述：“一个真正的具有世界历史意义的时刻——一个人类的群星闪耀时刻出现以前，必然会有漫长的岁月无谓地流逝而去，在这种关键的时刻，那些平时慢慢悠悠顺序发生和并列发生的事，都压缩在这样一个决定一切的短暂时刻表现出来。这一时刻对世代作出不可改变的決定，它决定着一个人的生死、一个民族的存亡甚至整个人类的命运。”在中国商业史上，1984 年就是这样的关键时刻，也是值得纪念的伟大年份。

这一年柳传志 40 岁，在北京的寒风中“脚踏两只船”，以中科院计算所的名义和资金，在不到 20 平方米的传达室内创办联想，每天带着同事像无头苍蝇一样倒卖冰箱、电子表、旱冰鞋甚至运动裤衩。后来还因为倒卖彩电被骗走 20 万元资本金中的 14 万元，这简直就是灭顶之灾。

在青岛，市二轻局科级干部张瑞敏被排挤，下放到荒芜安静如坟场的破落工厂，“8 点钟来上班，9 点钟就走人，10 点钟时随便在大院里扔一个手榴弹也炸不死人”。一年后的“大锤砸冰箱”事件，更像是与旧体制、老思想决裂宣言的愤怒表达。

这一年，33 岁的王石还是个天不怕地不怕的愣头青，依托着深圳经济特区发展公司下属的现代科教仪器展销中心，经营摄像机、录像机、投影机、复印机及部分办公文具，说白了就是倒卖外汇留提成。

.....

这些教父级企业家和世界级企业的诞生，无疑为“1984 年——中国

现代商业元年”的论断提供了最有力的论据。这些人虽然拥有鲜亮的身份和地位，甚至红色后代的背景，却无法否认自己城市边缘角色的尴尬事实。对个人前途命运的焦虑与迷茫，演化成对体制内机会的失望与绝望，他们本该拥有与能力和野心相匹配的舞台，既然组织给不了，只能另起炉灶，从头搭建。

不过，他们还不是中国最早的一批创业者。1968年前后，比改革开放还要早十年，鲁冠球、何享健、吴仁宝、年广久等农村能人就已经冒着“杀头”的危险偷偷创业。1965年，鲁冠球借3000元钱办起米面加工厂，四年后又办农机厂生产农具。1968年，何享健集资5000元创办“北涇街办塑料生产组”，生产塑料小瓶盖。1969年，吴仁宝抽调20个村民办起小五金厂，白天当农民，晚上当工人。年广久在1960年代开始贩鱼、卖水果、炒板栗，后来因“傻子瓜子”名震天下。

在那个商业活动被禁止、被打击的年代，他们的企业即便戴上“红帽子”依然难以存活，只能在地下悄然生长，唯一的个体户年广久因“投机倒把”、被打成“牛鬼蛇神”两度被抓，失去自由。到1984年，这些野蛮生长的公司已初成气候，吴仁宝领导的华西村总产值突破一亿元，何享健的美的已进军空调行业，鲁冠球的万向做起外国人的汽车零配件生意。

1984年是充满意外与惊喜的年份，农村呈现出比城市更开放、更活跃的蓬勃景象，邓小平曾把乡镇企业称作农村改革中“完全没有预料到的最大收获”，是如此“异军突起”，激动人心。与1968年的“乡镇一代”不同，1984年的“乡镇二代”的农民身份有所淡化，退伍军人、“下海”干部、返城知青、高中毕业生等城镇边缘人成为主力。

在四川新津，刘永言、刘永行、刘永美（陈育新）、刘永好四兄弟“脱公服”回农村养鸡的消息在小县城炸了天，1984年差点因为货款拖欠血本无归。32岁的朱新礼承包村里的解放牌汽车，不到两年积累几十万财富，1984年他却“放着大汽车不开”，回到穷山沟当村主任，带着村里人种葡萄，一年后村里涌现400多个“万元户”。在浙江台州，李书福因皮鞋漏

水临时去一户家庭鞋厂订做，却意外发现做冰箱元器件异型铁片很赚钱，兴奋得连订做鞋子都忘了，回家就开始捣鼓。福建的曹德旺去武夷山游玩，被司机责骂之后了解到汽车玻璃大有可为，如拿到藏宝图一般喜出望外。李经纬的健力宝在8月的洛杉矶奥运会上大放异彩，这种橙黄色饮料的味道几乎成为一代人的集体记忆。潘宁用手锤、锉刀、万能表等简陋工具手工打造出容声冰箱，成功后悲喜交加地独自冲进雷雨中号啕大哭。无论是做官还是辞官，侥幸还是偶然，草根创业者发家致富的消息到处流传。1984年，乡镇企业无疑是这个国家创业浪潮中的一朵奇葩。

无论柳传志、王石还是鲁冠球、何享健，或者刘永好、李经纬，在1984年，这些体制外的创业者都还不是中国最耀眼的企业家。浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生打破“大锅饭”，实行“联产计酬制”，成为家喻户晓的“具有独创精神”的厂长；在河北，石家庄造纸厂的业务科长马胜利毛遂自荐当厂长，推行“层层承包，责任到人”的管理机制，“马承包”举国闻名，“一包就灵”的奇迹吸引成百上千家国有造纸厂前来请求被承包。除“南步北马”两大明星之外，云南的褚时健在当地声名鹊起，这一年，他豪赌2300万美元引进国外先进卷烟设备，而玉溪卷烟厂的固定资产当时只有7000万元，这次搏命的冒险成为褚时健和玉溪卷烟厂的命运转折，“红塔山”从此风靡大江南北。

在1984年，还有一群不能被遗忘的青年人——大学生。虽然他们身处校园，只是创业的见证者与旁观者，但当时的经商氛围和市场环境足以影响他们的人生选择。这年6月，潘石屹被分配到河北廊坊的石油部管道局，月薪46元。冯仑从中央党校研究生毕业，主动要求下放到武汉锻炼。史玉柱离开浙大回到故乡，进入安徽省统计局农村抽样调查队工作。张近东告别南京师大，到国企豪威集团当文员。尽管他们因分配进入体制，但创业之火始终未灭，在1992年的下海潮到来时，他们奋不顾身，傲立潮头。

毕业生豪情满怀，新同学满眼期待，无论归去来，每个人脸上都洋溢

着青春气息，那真是个激情燃烧的年代。1984年9月，马云经过三次高考终于走进杭州师范学院，每天激情澎湃地东奔西跑。东莞的王志东考入北大无线电电子学系，第一次接触到计算机。熊晓鸽从湖南大学考上中国社科院研究生，梦想成为新华社知名新闻记者。等互联网时代到来，这些人将成为新的商界领袖。

属于老中青三代企业家的荣耀，从1984年开始缓缓绽放光芒。

三

改革开放30多年来，中国最大的进步就是企业家阶层的崛起。而1984年，正是从无到有的“元年”。

据《中国1978—2008》一书统计显示，1984年个体工商户达到590万户，比上年增长126%；从业人数达到746万人，比上年增加133.4%。关于社会消费品零售总额的数据表明，1984年之前该指标长期维持在10%左右，到1984年增长19.4%，一年后增长达31.1%。“下海”潮不仅让1984年成为中国现代公司元年，还引发全民创业之风，重商主义和市场经济得以复苏，整个社会的商业活动空前活跃。

值得说明的是，1984年之前诞生的企业，包括许多后来名噪一时的民营企业在内，创业之初几乎全都是集体或国有身份。1949年新中国成立之后，“公私合营”成为建国初期经济体制改革的重要内容，从1957年三大改造基本完成到1978年改革开放大幕初启，甚至到1984年，27年间私营经济几乎绝种，公有制经济一统天下。

政策动荡起伏时，创业者戴上“红帽子”无疑是最稳妥、安全的选择，尽管由此获得的便利和支持今天看来轻如鸿毛，但在当年却重如泰山，有些人还从政府手中拿到原始资金、厂房设备、销售渠道等，昔时恩惠在将来的产权改制中却成为负累和羁绊，许多知名企业因此衰落、消亡。赵新先、李经纬、潘宁等人皆受创于此，能躲过牢狱之苦、全身而退者算是万

幸。难得的是，更多人依靠这点可怜的自主权和自由度，在计划经济的夹缝中迅速成长，并利用市场机制、政策机遇、资本运作逐步明晰产权，最终成为命运的掌控者。

1984年，从年初发布的《中共中央关于一九八四年农村工作的通知》、南行讲话到下半年十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》，邓小平一直在给政策松绑，鼓励创业者大胆探索，经商热潮席卷全国，“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找”。据《中国青年报》调查表明，这一年最受欢迎的职业排名前三位是出租车司机、个体户、厨师，最后三位是科学家、医生、教师，正如当年流传的顺口溜所说：“拿手术刀的不如拿剃头刀的，搞导弹的不如卖茶叶蛋的。”与6年前相比，1984年的改革开放局面和市场经济形势，无论从广度、深度、力度还是活跃度来看，都显得更加名副其实。

从商业史的角度看，1984年也是最重要的年份，企业家群体的形成由此分野：鲁冠球、何享健、吴仁宝等“史前创业家”完成从农民向企业家的转型；以刘永好、曹德旺、李书福为代表的乡镇企业家开始野蛮生长；柳传志、张瑞敏、王石、赵新先等体制内边缘人下海创业；马云、史玉柱、俞敏洪等第二代企业家在大学校园待时而飞。舞台边缘，大幕之后，未来的主角令人期待，他们将在互联网时代各领风骚；李彦宏、雷军、马化腾、刘强东等1970年前后出生的第三代企业家正在成长；李想（1981年）、戴志康（1981年）、茅侃侃（1983年）、陈欧（1983年）等“80后”刚刚出生。时势造英雄，这些人注定为了激情的变革年代而生。

既然立意源于“1984年”，那么对那些这一年中重大事件的亲历者或见证者，我都力图无一遗漏地作记述。

1984年1月1日中央一号文件发布，明确提出：“不可把政策允许的经济活动同不正之风混同起来，不可把农民一般性偏离经济政策的行为同经济犯罪混同起来。”受惠于此，以胡金林为首的“温州八大王”陆续被释放回家。1月24日，邓小平在深圳登顶罗湖国际商业大厦时，王石停

下自行车驻足围观，得知小平同志视察深圳后“噢”了一声继续赶路。4月6日，大连、秦皇岛、天津等14个沿海港口城市开放，海南岛开发建设提速，冼笃信跳入倒卖汽车的热潮之中，并在后来的地产热中成为最早的海南首富。8月洛杉矶奥运会中，李宁一战成名，“体操王子”享誉全球，他后来的恩师、伯乐李经纬凭健力宝如日中天。10月国庆阅兵，北大游行学生高举“小平您好”横幅的画面成为时代记忆。策划、书写和举横幅者都是陈九霖的同学，他对这段往事记忆犹新。当月20日，十二届三中全会通过《关于经济体制改革的决定》，两天后邓小平点名提及年广久，市委来人告诉他：“‘傻子’你不得了啦，看来以后没人敢动你了！”11月1日，邓小平号令“百万大裁军”，王健林因此脱去军装，转业到大连西岗区政府担任办公室主任。12月19日，中英两国关于香港问题《联合声明》的签字仪式在人民大会堂举行，作为香港观礼团嘉宾，李嘉诚亲眼见证这一历史时刻。

当然，我并没有把视野仅局限于1984年，而是拉长到前后各30年的跨度，这既是全面交代创业者生平的客观需要，更是准确评判1984年历史意义的严谨方法。通过这些商业主角的枯荣起落、喜乐悲欢，可以清晰看到新中国成立之后中国人的经济生活状态，这些故事充分证明：改革开放的历史其实就是一部思想解放史，也是一部草根创业史。所有的沉浮与激荡，光荣与梦想，无不证明市场化改革才是中国前进的方向。2014年，改革开放的号角重新吹响，1984年的故事依然具有现实意义。

成功者固然值得学习，失败者更值得铭记。在这本书中，你会读到孙大午、褚时健、黄光裕、牟其中、陈九霖、年广久等商界大佬身陷囹圄的前因后果；了解史玉柱、吴炳新、冼笃信、王志东、赵新先、陈春先等企业家大败局的来龙去脉。在1984年，他们几乎都意气风发，踌躇满志，除牟其中和年广久在监牢几进几出外，其他人根本不会想到此生会有如此惨痛的经历，甚至苍凉的结局。包括李海仓被枪杀事件在内，这些人入狱、失败时对商业界、司法界乃至整个国家造成的影响，无不轰动一时，引人深思。

他们是中国商业史写作无法绕过的活标本。

在呼唤改革重启的同时，我也呼吁这个国家给予企业家、创业者更多的宽容和尊敬。正是数以千万计的创业者奋勇争先，经过几代人拼搏进取，才成就中国全球第二大经济体的辉煌成就，让大国崛起的理想变成现实。当我们回望波澜壮阔的中国改革开放史，追忆 1984 年的那个春天，一定会被思想解放与创业精神的浪潮所感动，30 年弹指一挥间，历史浩然远去，却又如在眼前。

30 年并不漫长，如今又到改革重启的时刻，尽管出发的口号与仪式似曾相识，可局面已千差万别，深化改革的难度和风险并未减少，争论与博弈仍未平息。历史虽远去，1984 年依然镜鉴当今，检验改革真伪的标准，在于市场是否起决定作用，是否解放人的思想。而 1984 年的英雄主义和理想情怀，对今天的改革者依然是巨大激励。

陈润

2015 年 3 月于北京

目 录

第一章 南国之春	1
朱新礼:一个人富起来不算什么本事	1
孙大午:“爱的感召”	6
王石:“空手道”生意	11
任正非:栽过跟头,被人骗过	16
第二章 我的中国心	23
张朝阳:清华园里的“苦行僧”	23
李海仓:“拼命三郎”,什么赚钱卖什么	28
牛根生:从刷奶瓶干起	34
步鑫生:“是时代选择了我”	39
第三章 松绑与放权	45
曹德旺:一副拐杖撞开财富之门	45
鲁冠球:“这辈子我跟定共产党了!”	51
马胜利:“一包就灵”的“马承包”	56
褚时健:一小时决策 2300 万美元的项目	61
第四章 寒流与逆流	67
“温州八大王”平反	67
宗庆后:销售代表兼任小学体育老师	74
吴炳新:身患绝症却浑然不知	79
刘永好:差点从岷江桥头跳下去,人死账清、一了百了	83
第五章 盛宴中的孤独者	89
洗笃信:倒卖汽车半年赚 100 万元	89

段永基：带着研究所和四通合作	95
倪润峰：立志要做“中国的松下”	100
李东生：27 岁的车间副主任	105
第六章 不肯被“分配”的人生	111
潘石屹：我的一辈子就这样度过吗？	111
冯仑：中央党校有史以来最年轻的研究生	117
张近东：区属国有企业文员	122
史玉柱：安徽省统计局里的程序员	126
第七章 理想与激情	133
雷军：根红苗正，长在红旗下	133
俞敏洪：北大患病休学	139
黄光裕：最后的凤壶村	144
李书福：修鞋不成，瞄准冰箱配件生意	148
第八章 蜕变与重生	153
李宁：奥运赛场一战成名	153
李经纬：“东方魔水”名扬四海	159
郭台铭：创业十年，模具立业	164
牟其中：第二次出狱	168
第九章 崭露头角	175
马云：第三次高考	175
郭广昌：如果有机会，一定要把这种苦难终结	181
熊晓鸽：为做一名新华社知名新闻记者而奋斗	186
王志东：第一次触摸计算机	191
第十章 小平您好	197
陈九霖：真理往往掌握在少数人手里	197
何享健：“风扇大王”进军空调市场	203
潘宁：用手锤、手铨打造出中国第一台双门电冰箱	208

年广久:我哪里是贪污呢?	212
第十一章 野心与边界	219
王健林:团级干部即将转业	219
柳传志:在小平房创办联想	225
陈春先:“中国硅谷”第一人	230
阚治东:32 岁负责整个宝山区的工商信贷业务	234
第十二章 冬天里的一把火	239
李嘉诚:第一次受到邓小平接见	239
赵新先:笔架山拓荒“三九”	246
张瑞敏:新厂长上任	251
吴仁宝:华西村一年净赚 200 万元	255
参考文献	261
致谢	263

第一章 南国之春

朱新礼：一个人富起来不算什么本事

1984年1月1日，新年第一天，冰河尚未解冻，春风乍暖还寒。

在山东沂源县东里镇东里东村，32岁的农民朱新礼像平常一样，驾驶满载苹果的解放牌汽车一路往南，运往南京、上海销售，每车能赚几百元运费。1982年承包村里汽车的当年，他缴纳承包费之后净赚5万多元，而那年头“万元户”还是凤毛麟角。第二年他又添置两辆解放牌汽车，带着四名徒弟轮流开三辆车拉货、跑运输，年底一盘算赚了20多万元，成为沂蒙老区第一个在家里装电话的富豪。眼看着运输生意越跑越红火，村里人却动员朱新礼回去当村主任，带着大家共同富裕。

东里东村位于沂蒙山腹地，离县城约有几十公里，偏僻落后，是中国典型的革命老区贫困山村。全村800多户、3000多人只有1000亩地，人均不足四分地，靠天吃饭，自新中国成立后每年靠领国家救济粮度日。朱新礼出生于1952年5月，在父母六个儿子中排行老二，因为人口多，家境窘困清贫。朱家老屋至今尚存——沿着羊肠小道上山，一排石块和黄泥垒砌、屋顶铺满红瓦的六间房，歪斜的门框由木条镶成。

朱新礼曾诗情画意地将家乡描述为“背靠大山，面朝沂河，是个山清