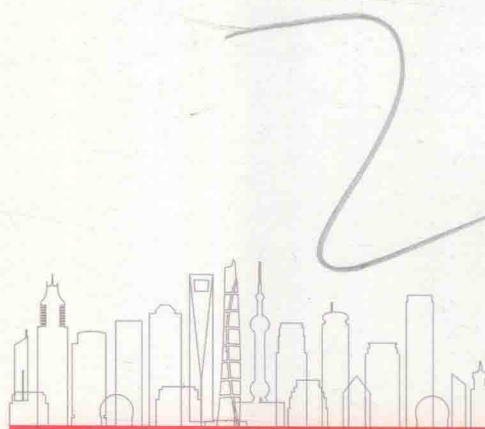




蝶变

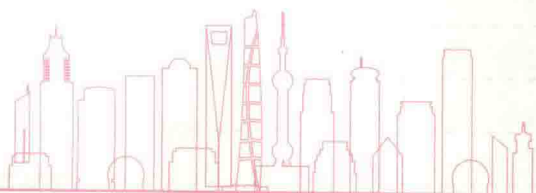
世纪之初的
上海产业革新之路

丁波 | 著

上海三联书店

蝶变

世纪之初的
上海产业革新之路



丁波 | 著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

蝶变：世纪之初的上海产业革新之路/丁波著. —上海：上海三联书店，2018. 7

ISBN 978-7-5426-6402-0

I. ①蝶… II. ①丁… III. ①产业经济—区域经济发展—上海 IV. ①F127.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 156754 号

蝶变——世纪之初的上海产业革新之路

著 者 / 丁 波

责任编辑 / 姚望星

装帧设计 / 徐 徐

监 制 / 姚 军

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

邮购电话 / 021-22895557

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

版 次 / 2018 年 7 月第 1 版

印 次 / 2018 年 7 月第 1 次印刷

开 本 / 710×1000 1/16

字 数 / 430 千字

印 张 / 23

书 号 / ISBN 978-7-5426-6402-0/F·780

定 价 / 68.00 元

敬启读者，如发现本书有印装质量问题，请与印刷厂联系 021-66510725

序

2000年，新世纪的曙光照耀下，陆家嘴天际线参差不齐。

那时，刚刚落成不久的金茂大厦设计前卫，直插云霄，让人弹眼落睛，代表着高档商业写字楼和金融机构在这片沃土上扎根。可就在不远处，上海船厂的船台依然在风雨中驻守，它们锈迹斑斑，垂垂老矣，却一直是陆家嘴100多年来的主人，受水深和水面宽度影响，能建造最大吨位船舶只有5.7万吨，再大，就驶不出黄浦江了。

一面是新建最高的顶级写字楼，一面是中国最传统的近代工业大作坊，这就是在世纪钟声敲响时，上海产业的真实缩影。

在当时的一篇报道中，自己这样落笔：新世纪初的上海，走出了工业时代，走向了美国学者贝尔笔下的“后工业时代”。经济学家华民如此描绘“后现代”：城市中心城区不再直接组织生产，而是组织知识；城市功能倾向娱乐学习和休闲，而不再是制造产品；传统工业衰落，服务业成为第一产业。哲学家赵鑫珊则觉得，这个时代的人们，注重品位文化，重温历史，追寻更高的生活。

尽管这样的文字并不完全符合现实发展，但在当时，处处涌动的产业变革前奏，鼓点急促而有力：

那一年，我们记载上海的本本族超过50万人，没车开手难

受，租车不方便，借车不放心，似乎要解决起来是那么复杂。谁都没有想到，在之后几年中，轿车如潮水般涌入家庭；

那一年，我们讨论WTO对于农业、电信和汽车的冲击。“狼来了”，是用在标题中最多的词汇，没有一个专家敢无视关税降低后进口商品的魅力，然而谁也没能预想，入世后10年上海经济和城市的发展会如此迅猛；

那一年，关于国资、外资、民资的争论越来越激烈。“用市场换技术能否换来真技术？”；“试点MBO和民企入股，是否可以上海国资重镇带来新鲜血液”，这些问题，一直在后来城市发展中讨论良久，或许谁都没有找到标准答案。

2000年的上海，GDP的比例是第一产业1.6%，第二产业46.3%，第三产业52.1%，尽管第三产业已经在1999年超过第二产业，但大块头的汽车、钢铁、船舶、装备等等，都还是最受关注的经济领域，成为报纸头版头条的常客，庞杂而细分的第三产业似乎还不足以撑门面，以大为美的重化工业情结，一直是这座以制造为荣城市的脊梁。

谁也难以想象之后的产业变化，这其中交集着太多复杂因素：

——三次产业的比例变化是最为明显的。第二产业的比重从2000年的46%到2015年已经下降到34%左右，第三产业的比重则从52%增长到了64%，仅仅数字的变化，并不能足以反映这一过程中的曲折。特别是在2008—2009年全球金融危机冲击下，对于城市产业的空心化问题的担忧加剧，普遍认为没有制造业的城市如同空中楼阁终究是没有底气的，在全国4万亿投资的刺激下，上海制造业比重曾在2009、2010年比例反弹，之后，再度将风头让位于势不可挡的第三产业。当然，制造业占比徘徊下行的同时，如何让制造业迈向高端，产生更大的效益，是这座城市决策者最关心的。

——对于上海品牌关注从来没有中断过。这种关注，是担忧、也是期许。在上世纪80、90年代，全国各地都有青睐上海货的传统。每一位出差来上海的外地

人，总会被亲朋托付代购一块上海牌手表，或者自己带回几包大白兔奶糖给小朋友。这种挥之不去的上海老品牌情结，成为后来上海产业发展中最常被谈起的话题，也是最沉重的托付。上海重工业从 90 年代获得大发展，成为 GDP 增长的重要推动者，而轻工品牌则在与广东货、浙江货和洋品牌的比拼中逐渐在处于劣势，从老百姓来讲，重工业生产资料品牌是难以深入人心的，这也自然造成了许多人心中上海品牌无奈衰退的整体印象。曾经的“上海货”到哪里去了？这样的发问常常在各类产业研讨会和论坛上出现。其实，细细回看，10 多年来，不同老品牌走出的是不一样的路，有的依然在细分领域一骑绝尘，比如六神花露水、中华铅笔；有的力求在创新口味和形式，赢得新生代，包括大白兔和回力鞋；有的通过合资和股权的探索，力求试水于新机制对于老品牌的促进，有海鸥相机，还有英雄钢笔。很多时候，老品牌的努力是看得到的，只是结果并非都能如愿，毕竟如今的市场，已经远非 30 年前的简单。

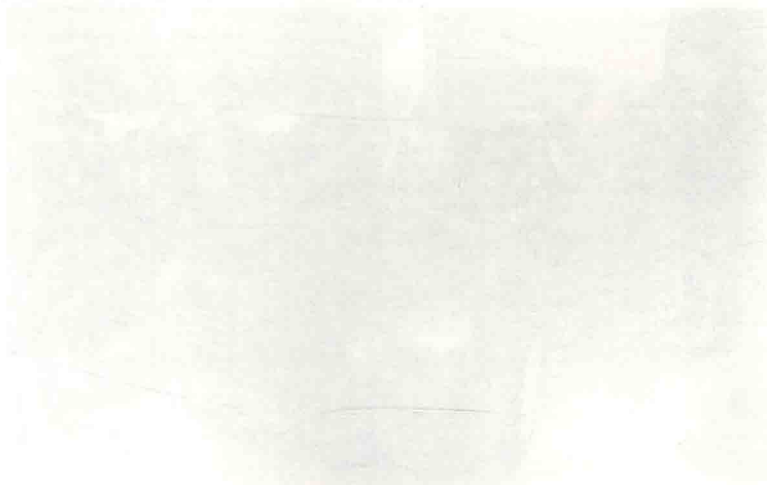
——走出上海与走出国门，是 10 多年来上海企业发展的骄人业绩。这得益于上海企业的逐步壮大，也被迫于大都市商务成本的自然提升。宝钢、上汽等等龙头公司纷纷在外地建立生产基地，通过在中西部地区建厂和直接收购，成为壮大企业规模、扩大生产能力的必然选择。与国内壮大相对一帆风顺不同，国外的布局异常曲折。毕竟，走出国门所面临的不是简单的经济算数题，而是涉及政策、法律、文化、管理、语言、生活习惯等等中外融合的各方面，更何况，当年中国经济模式尚未被广泛认可，走出去的中国人常被人用“有色眼镜”看待，使得入世前 5 年里大多数的国外并购和投资项目都曾遭遇过诸多的麻烦、冲突，夭折的项目很多。尽管如此，前车之覆后车之鉴，上海企业迈向全球的步伐不可阻挡，在 2008 年全球金融危机之后，因为国外资本收购价格低廉，上海企业如潮涌般成为诸多全球重大资产项目的买家。2015 年，上海企业对外投资总额达到 573 亿美元，规模之大让人瞠目。

——产业发展中的资本博弈，无疑显得更加复杂和多变。上海一直是国资重镇，地方国企和央企所创造的 GDP 占了半壁江山，外资大约占据 1/4，民营资本所占 GDP 比重从 2000 年的 11% 左右，增长到 2015 年的 26%。可总的来说，民资比重与浙江、广东等经济大省而言依然不高。10 多年发展中，在上海，国资与民资的联姻合作与相互渗透一直还是在谨慎探索之中。这其中，有国资改革中的国企股权向民企的转让、但大动作大项目屈指而数，民资在诸多投资和关键项目领域的玻璃门仍然存在，有时叫苦不迭。尽管如此，申城国资的资本腾挪与机制创新也没有止步，从 2003 年到 2007 年，上海国资大规模战略重组，奠定了企业做强做大的基础；从 2008 年到 2017 年，上海以企业市场化改革为核心，推动资产资本化，资本证券化。“整体上市或核心业务资产上市”、“开放性市场化联合重组”、“实施股权激励和员工持股”等关键词成为这一路径的集中体现。上海国资国企中整体上市和核心资产上市的竞争类企业已占竞争类企业总数的 2/3，走出一条有着特色又不同于兄弟身份的发展之路，国资的效率和开放度早已今非昔比。

——自主创新依然是征途中最艰辛的任务。对于区域产业和地方企业而言，自己的产品和技术到底是否有核心竞争力，最重要的技术革新能否依靠自身力量来完成，是决定企业生命力的关键。在过去的 10 多年中，上海企业力求从多个渠道来获取自主创新的力量，包括自建中央研究院和技术中心，维持每年销售额的一定比例投入技术开发，包括收购国外技术巨头，形成自身的创新能力、平台；包括在合资和技术合作过程中逐步学习，掌握对方的技术要义，这些，都成为以上海国企为代表的自主创新的道路。平心而论，与产业外扩和资本上市相比，自主创新和核心竞争力的形成更为艰难。要持续多年的拼搏、要团队、要运气、更需要企业家敢闯敢试向死而生的精神，需要尊重科学与创新更良好的环境。10 多年来，上海企业的自主创新能力有所提升，但与这座国际大都市的地位依然有着明显的差距。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！

产业升级、品牌兴衰、区域突破、资本博弈、创新征途，这些都是从2000年以来，上海产业经济发展之中所无法避开的话题，她们在速度和曲调上面往往不尽一致，促使上海的产业变阵既波澜壮阔，又诡秘难测，有时，它大步流星，有时，它徘徊迂回，有时，它孤注一掷，有时，它静默良久，等待更好的时机。它，如同一个青春期的少年，朝气蓬勃，肆意生长，又常常显出“青春期”式的敏感和易变，容易受到外界的刺激和影响。它，更像一直即将破茧重生的蝴蝶，经历痛苦，褪去旧壳，为了遇见更美的自己。

21世纪初，必然与偶然，资本与情感，升级与回归相互交错，无不一一映衬着这座东方大都市逐步迈向成熟的坚定步伐。



世纪之初的 目录 上海产业革新之路

序

第一章：车市雄心

车市启蒙	001
关注 50 万本本族	001
新世纪该买什么样的车	006
桑塔纳一种文化现象	011
氢动发轫	017
中国能否站立电动汽车潮头？	017
打造中国的“氢动一号”	021
内外首秀	028
上汽入股通用大宇	028
赛欧北迁，谁成赢家	032
双龙之变	036
从罢工到“相生相容”	037
无奈搁浅	046
上南合作	066
上汽北汽：演绎长三角新故事？	067



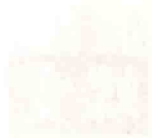
冰消雪融合则两利 - - - - -	078
长袖善舞：上南合作成功整合 - - - - -	082
跨地区重组三年回眸 - - - - -	086
绿牌启动 - - - - -	091
首批新能源车车主的甜酸苦辣 - - - - -	092
E50 量产上市力求突破现有瓶颈问题 - - - - -	096

第二章：钢铁力量

宝钢基因 - - - - -	101
30 年回眸头号工程的争议 - - - - -	101
宝钢用心缝制汽车“中装” - - - - -	110
如何让发明人“吃肉” - - - - -	115
跨出钢铁业重组关键一步 - - - - -	120
铁矿石之争 - - - - -	124
三问铁矿石谈判 - - - - -	124
思索，那 19% 带来的阵痛 - - - - -	128
↑ 9.5%：中国价格树起世界标杆 - - - - -	133
“疯狂的石头”？——铁矿石价格大涨的背后 - - - - -	136

第三章：装备爬坡

大块头故事 - - - - -	142
全球最难造的船，上海来造 - - - - -	142
迈向百万级超超临界巅峰 - - - - -	144



“花甲”大厂再摘“皇冠明珠”	147
船坞搬家	151
上海造船基地“大搬家”	151
上海将崛起世界最大造船基地	153
东进序曲	154
江南造船厂在修旧如旧中脱胎换骨	160
振华之气	165
振华之气——振华港机“软实力”报告	165
“无人码头”效率提升 50%	171
“港口巨人”胜似“闲庭信步”	173
一代传奇掌门人解甲归田	175

第四章：民机涅槃

ARJ21 之路	183
ARJ21：八年磨一剑	184
大飞机圆梦	204
大飞机：不干则已，干就干好，干就干成	204
奋斗 20 年，打造大客机“中国心”	210
C919 客机模型亮相亚洲航展，项目全面进入预发展	213

第五章：轻工之变

回归与重生	216
放虎归山	216



“回力”重生	220
“英雄进退”留下怎样的思考	225
折翅“海鸥”而今“数字”起飞	229
绕不开的难题	235
酒香也怕巷子深	235
口碑不错，为何进不了一线商圈	239
能不能抓住年轻人的心	243

第六章：海外征途

“上海企业并购德国工厂”现象探究	247
最大一次海外并购“开花结果”	258
4 亿欧元买来的是核心技术	263

第七章：国资整合

资本腾挪	268
上海国资改革拉开大幕	269
淡马锡，能带来什么？	274
上海 24 家国有大集团明确主业	279
外部董事积极“管事”渐入佳境	280
“实训转岗”提升国企领导力	283
上海，国资改革再上新征途	286
进退之道	296
关掉小国企 带来大效益	296

上海国资退出之道 ----- 298

国企“靓女先嫁”难在哪里？ ----- 302

上海探索国资透明有序流动 ----- 306

股权激励 ----- 310

申城知名国企当家人叩开持股门 ----- 310

央企谨慎试水股权激励 ----- 314

“虚拟持股”激发老总们干劲 ----- 318

股权激励：上海“第一单”试验 ----- 321

第八章：民企创新

民营企业 ----- 328

玉米“聚”变 ----- 328

玉米“巨”变 ----- 333

上海机器人产业迎黄金期 ----- 340

梦想：超导材料用在智能电网上 ----- 342

互联网企业另辟蹊径谋突破 ----- 345

沪平台企业雨后春笋般崛起 ----- 347

第一章：车市雄心

车市启蒙

2000年时的上海汽车市场，还是如此稚嫩。上海50万人拥有驾照却没有车开，桑塔纳风靡多年可没有丝毫要退位的影子，从市场还是用户，似乎还没有做好车市飙升的准备。然而，换一个角度来看，50万人没车开说明市场潜力巨大，桑塔纳风靡多年说明当时车型太少，这何尝又不是市场即将启动的信号呢？



图为 2001 上海国际汽车展览会揭幕，POLO 轿车首次亮相。张春海摄

关注 50 万本本族

车，对于现代都市人而言，总有一种割舍不去的情结。而申城 50 万揣着驾照的“本本族”，就更多了一份对车的向往，对梦想的执着。

把开车的技巧“存”起来

盛夏，烈日。莘庄的某驾校训练场，偌大的水泥地面热气炙人，几位年轻人在驾驶指导员的辅助下缓慢地开车行驶着。恒星广告有限公司的王喃小姐在这里已经学了一个月，每到周末的规定时间，就顶着炎炎烈日，搭公交车、转地铁赶到训练基地，一天学下来，腰杆子都快直不起来了，手上也磨起了茧。她对笔者说，虽然现在要买车还缺乏财力，但花上一些钱，把驾照拿到手，也算掌握了一门技能，等过几年入关后车价掉下来，买车也方便多了。

上海大学三年级本科生李正今年5月拿了驾照，花费4000元学费和十几个周末时间学车，他没有丝毫的怨言。他笑着说，英语、电脑、驾照，大学生“三件宝”，而现在英语证书太普遍了，TOEFL，GRE，GMAT，一个赛一个；玩电脑也不再是新鲜事，大家都能弄两手。如今有个驾驶本本，毕业分配找工作也就多了一份底气，更能显出自己的本事。市交警总队道路安全宣传处徐伟副科长透露，他们最近在复旦大学三年级本科生中作了调查，竟有5%—7%的学生正利用这个暑假的时间学开车，目的多为明年的毕业分配加一份筹码。虽说小范围的调查不能概括上海市高校学生的全貌，但毫无疑问，高校大学生已成为“本本族”中的一支生力军。

有资料显示，沪上百姓学车热是有传统的，前后经历了三次高潮：第一次高潮始于1983年至1986年间，缘于私车的首度开放，申城的首批个体户成了学车的主力军；1991年至1994年乃第二拨高潮，因大量出租车的涌现，众多市民对学车趋之若鹜，学驾驶成为谋生的手段；去年申城学车热再度兴起，1999年全年学车人数近10万，今年人数比去年同时期还增加了40%。业内人士介绍，当下学车的人群结构呈年轻化趋势，文化程度呈上升态势，非职业化学车更是占了学车潮中的主流。而他们中的相当部分人是地道的“本本族”。



据了解，申城本本族已接近 50 万人，以城市中新兴的“中产”、“小康”群体为主体，在校大学生也占有相当比例。他们学车，有的是为过几年买车作准备，等着低价家用车的入市；有的是为赶时尚，把驾车看成现代人的“必修课”；有的则把驾驶本当作找好工作的筹码，体现自身的素质和能力的凭证。但有一点是共同的，他们普遍认为，开车的本领即使现在派不上多大用场，把它给“存”起来，总归是有点好处的。

找个练车的机会，太难！

没有驾照的时候，看到别人开车，还没什么感觉，后来拿到了本本，每次坐在汽车司机旁，两只手就发痒，巴不得自己来把把方向盘。——大多数“本本族”时常有这种强烈的开车欲望，但要经常找到练车的机会，可着实不容易。

复旦大学新闻系研究生徐寿松去年 8 月拿了驾照后，就再没有摸过方向盘。他说，最难熬的日子是刚考驾照不久，总想找辆车到马路上遛遛，可公家的车管得严，亲戚朋友有私车的不多，即使有，也多不愿意外借。如今一年过去了，驾驶的技术到底还剩下多少，连自己也不知道。

在某机关单位上班的陈先生，最喜欢的差事便是坐单位的公车外出。一上车，陈先生就要求和司机换个位，自己露一手。可这样练车的机会很难得。陈先生说，大多数时候出门都有急事，要赶时间，自己也就不好意思再瞎搅和了。

领了驾照后没有实际操练的机会，是目前上海 50 万“本本族”的普遍心病。据市交警总队有关人士介绍，目前国内各大城市都没有可供“本本族”专门练车的地方。驾驶学校只管新驾驶员的培训，至于你拿了驾照后要练车，他们不管；而各种花花绿绿的汽车俱乐部，基本上都是为“有车族”提供定期保

养、维修服务的，为数众多的“本本族”难以到俱乐部去过上一把开车瘾。

应该说，最通行的练车机会，就是到汽车租赁公司去租辆车。笔者在安吉、大众等大型汽车租赁公司看到，一般私人租车者多为“本本族”，但将每年租车的人次与上海“本本族”的总数一比，只是“九牛一毛”，仅是“本本族”中少数敢于“吃螃蟹”的人才去光顾。究其原因，是租车的价格不菲，手续太多。汽车租赁公司在向个人出租车辆时，除要户口簿、身份证、驾照外，有的公司还需以担保人户口簿、身份证作抵押。租一天的车，拿证件、办手续就要花上老半天，对于那些风风火火的“本本族”来说，看到这样繁杂的手续，只能对租车“敬而远之”了。

车技生疏，“出手”便出事

每逢节假日，按理说日常交通运输减少，交通事故应随之下降。但笔者从上海市交警总队获悉，今年“五一”期间，在上海通往外省市的几条主干道上，交通事故频频，日均交通事故死亡人数比平日净增一成，其中一个重要原因就是不少驾驶员就是车技生疏的“本本族”。

平时没有机会开车，到了“五一”、“国庆”，不少“本本族”便从租赁公司租辆车，或从亲戚朋友那里把车借过来，带上一家老小，到周边苏、杭等地旅游，也能以此显示一下自己的本事。然而一上路遛遛，问题接踵而来。

5月7日，家住奉贤南桥镇的吴某从朋友处借来一辆外地牌照的小客车，在沿莘奉公路由北向南高速行驶时，见前方大型机动车道上突然窜出一骑车人，吴某顿时慌了手脚，刹车不及，将骑车人撞出十几米远当场死亡，吴某自己也受了轻伤。

象吴某这样车技生疏的“本本族”出事的情况十分普遍。前不久，陈某借来一辆桑塔纳，在松花江路上行驶时，在没有注意过往车辆情况下紧急掉头，