

激荡三十年

中国企业 1978-2008 上 吴晓波 / 著

激荡三十年

97
5



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



浙江人民出版社

激荡三十年：中国企业1978-2008

吴晓波 / 著

浙江人民出版社

ISBN 7-309-06122-9

激荡三十年

中国企业
1978-2008
上

吴晓波 / 著



尽管任何一段历史都有它自己的逻辑，但在中国，历史总是充满了偶然性。在1978年之前，中国是一个封闭的、落后的国家。在1978年之后，中国开始了一个伟大的变革。这个变革不仅改变了中国，也改变了世界。在这个变革的过程中，中国的企业家们扮演了至关重要的角色。他们不仅创造了财富，也创造了奇迹。他们的故事，就是中国改革开放三十年的缩影。他们的成功，是中国改革开放成功的最好证明。他们的失败，也是中国改革开放失败的最好证明。他们的故事，值得我们每一个人去关注和思考。

在1978年之前，中国是一个封闭的、落后的国家。在1978年之后，中国开始了一个伟大的变革。这个变革不仅改变了中国，也改变了世界。在这个变革的过程中，中国的企业家们扮演了至关重要的角色。他们不仅创造了财富，也创造了奇迹。他们的故事，就是中国改革开放三十年的缩影。他们的成功，是中国改革开放成功的最好证明。他们的失败，也是中国改革开放失败的最好证明。他们的故事，值得我们每一个人去关注和思考。

在1978年之前，中国是一个封闭的、落后的国家。在1978年之后，中国开始了一个伟大的变革。这个变革不仅改变了中国，也改变了世界。在这个变革的过程中，中国的企业家们扮演了至关重要的角色。他们不仅创造了财富，也创造了奇迹。他们的故事，就是中国改革开放三十年的缩影。他们的成功，是中国改革开放成功的最好证明。他们的失败，也是中国改革开放失败的最好证明。他们的故事，值得我们每一个人去关注和思考。

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激荡三十年：中国企业1978~2008（上） / 吴晓波著. —北京：中信出版社，2007.1

ISBN 978-7-5086-0771-9

I. 激… II. 吴… III. 企业-经济史-中国-1978~2008 IV. F279.29

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第149111号

激荡三十年——中国企业1978~2008（上）

JIDANG SANSHI NIAN

著 者：吴晓波

策 划 者：中信出版社策划中心 蓝狮子财经创意中心

出 版 者：中信出版社 浙江人民出版社

经 销 者：中信联合发行有限责任公司 浙江人民出版社

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**19.75 **字 数：**310千字

版 次：2007年1月第1版 **印 次：**2007年7月第4次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-0771-9/F·1089

定 价：35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-85322521

010-85322522

题记

当这个时代到来的时候，锐不可当。万物肆意生长，尘埃与曙光升腾，江河汇聚成川，无名山丘崛起为峰，天地一时，无比开阔。

——2006年1月29日，中国春节。写于38 000英尺高空，自华盛顿返回上海。

| 前言 |

我对历史的本质始终迷惑不解

说来新鲜，我苦于没有英雄可写，
尽管当今之世，英雄是迭出不穷，
年年有，月月有，报刊上连篇累牍，
而后才又发现，他算不得真英雄。

——拜伦：《唐璜》，第一章第一节

—

1867年9月27日，列夫·托尔斯泰在给妻子的信中这样写道：“上帝赐予了我健康和宁静，我将以前人从没采用过的方式来描写博罗季诺会战。”当时他正在从事《伟大的劳动》一书的写作，这本书后来更名为传世不朽的《战争与和平》。2004年7月的某日晚上，我也是在一次与妻子邵冰冰的MSN对话中提出写作1978年到2008年中国企业史的想法的，当时我正在哈佛大学肯尼迪政府学院做短期访问学者。

那个白天的下午，我与哈佛商学院和肯尼迪政府学院的一些教授、学生在景致优雅的查尔斯河畔有一场座谈，主题是中国公司的成长之路。由于来自不同的国家和学术背景，我们的讨论以中国公司为主题，却又不时地穿梭在美国、日本乃至欧洲和印度等不同的国家和制度空间里，在对比中互为参照，在论证中相与辩驳。而在这样的沟通中，我深感中国企业研究的薄弱，我们不但缺乏完整的案例库和可采信的数据系统，而且还没有形成一个系统化的历史沿革描述，关于中国公司的所有判断与结论往往建立在一些感性的、个人观察的，甚至是灵感性的基础之上，这已经成为国际沟通最巨大的障碍。于是，如何为零碎的中国当代企业史留下一些东西，成为了一个忽然凸现出来的课题。

当这个念头突然萌生出来的时候，我连自己都被吓了一跳。在当时，摆在我面前的工作选择已有很多项，这无疑是最为艰巨而庞杂的。对于我个人的能力而言，这其实又是一项勉为其难的工程，我没有经受过历史学专业的训练，也不是经济学科班出身，虽然多年从事传媒工作的经历让我有机会接触到大量的事实，并在某些时刻亲历现场，虽然我也曾出版过将近10本财经类书著，可是，要完成一次跨度长达30年的宏大叙事毕竟是一次前所未有的挑战，我的学术基础、掌握历史的经验、创作的技巧和方法论，甚至是我的时间和精力等等，都面临空前的考验。

但是，毕竟要有人去完成这一项工作。在哈佛大学查尔斯河畔的那个阳光熙和的午后，它如同一个巨大而沉默的使命凌空而降，庞然无声地站立在我的面前，俯看着我。在那场夹杂着英语与汉语的讨论中，我知道自己已无处可逃，未来四年的劳累似乎是命中注定。“我认为现在是开始为这项工作做准备的时候了。”我在MSN上热切地这样写道，在这个时刻，我突然能十分真切地感受到100多年前托尔斯泰写信时的那份舍我其谁的使命感、另辟蹊径的自信和即将开始一段充实工作的满足。

二

尽管任何一段历史都有它不可替代的独特性，可是，1978~2008年的中国，却是最不可能重复的。在一个拥有近13亿人口的大国里，僵化的计划经济体制日渐瓦解了，一群小人物把中国变成了一个巨大的试验场，它在众目睽睽之下，以不可逆转的姿态向商业社会转轨。

在过去的20多年中，世景变迁的幅度之大往往让人恍若隔世。有很多事实在今天看来竟是如此的荒谬和不可思议，在1983年之前，政府明令不允许私人买汽车跑运输，一个今天已经消失的经济犯罪名词——“投机倒把”在当时是一个很严重的罪名。在江浙一带，你如果骑着自行车从这个村到另外一个村，而后座的筐里装了三只以上的鸡鸭，如被发现的话，就算是投机倒把，要被抓去批斗，甚至坐牢。在温州地区，我们还找到了一份这样的材料，一位妇人因为投机倒把而被判处死刑。到20世纪80年代末，买空卖空还是一个恶劣名词，茅盾在小说《子夜》里生动描写过的那些商人给人们留下了太过深刻的印象。到1992年前后，商业银行对私营企业的贷款还规定不得超过5万元，否则就算是“违纪”。

整个20世纪80年代，在很多城市，到民营工厂上班是一件很丢脸的事情，

而自己开一个小铺子做一点小生意，就会被蔑称为“个体户”，也就是一个“没有组织的人”，一个不受保护的体制外的流浪汉。这个社会印象一直要到“万元户”这个名词出现之后，由蔑视到暗暗的羡慕，再到全社会的无度的称颂。20年前的国营和集体企业都是一些可怕的庞然大物，很多大型国有工厂几乎具备一切的社会功能，“除了火葬场，什么都有”。一个工作岗位是很珍贵的，是可以“世袭”的，父亲在退休之后可以马上指定一个自己的子女顶替，企业对于一个家庭来说，重要得像“一个更大的家庭”。现在已经是富豪的宗庆后当年就是在乡下“插队落户”，为了回到城里，他恳请在一间区校办工厂上班的母亲提前退休，她把那个岗位让给了儿子，后者骑着三轮车到各个学校的门口卖练习簿和铅笔，筹足了一点钱后他创办了娃哈哈儿童保健品厂，现在它已是中国最大的饮料公司。

在刚才，我提到了“一群小人物”，也许没有别的称谓更适合这一群改造历史的人们。他们从来没有想到过，自己将在历史上扮演一个如此重要的角色。一位温州小官吏曾慨然地对我说，“很多时候，改革是从违规开始的。”谁都听得出他这句话中所挥散着的清醒、无奈和决然，你可以反驳他，打击他，蔑视他，但你却无法让他停止，因为，他几乎是在代替历史一字一句地讲出上述这句话。

从一开始，我就决定不用传统的教科书或历史书的方式来写作这部著作，我不想用冰冷的数字或模型湮没了人们在历史创造中的激情、喜悦、呐喊、苦恼和悲愤。其实，历史本来就应该是对人自身的描述，司马迁的《史记》在这方面是最好的借鉴，它应该是可以触摸的，是可以被感知的，它充满了血肉、运动和偶然性。

我想多写一点人的命运。我真的找到了一些很有趣的例子。

1978年，高考恢复，上百万青年如过江之鲫般地涌向刚刚打开大门的大学，华南理工大学的无线电专业便招进了几十个年龄相差超过20岁以上的学生，其中三位是李东生、陈伟荣、黄宏生。十多年后，他们三人分别创办了TCL、康佳和创维，极盛之时这三家公司的彩电产量之和占全国总产量的40%。

也是1978年前后，从湖南和四川的监狱里先后走出了两个当地口音很重的男人，他们一个叫杨曦光，一个叫牟其中，他们入狱是因为他们分别写了一个题目的万言书《中国往何处去》而被打成反革命。在向来崇尚忧国论道的湖南和四川，他们是公认的“地下青年思想家”，是时刻准备用热血去唤醒迷乱中的祖国的大好男儿。这是两个如此相似的男子。杨曦光出狱后就参加了全国高考并一举登榜，三年后他成为中国社会科学院的研究生，再两年考入美国普林斯

顿大学经济学博士研究生，他后来改名杨小凯，成为中国经济学界的代表人物，他用模型、数据和十分尖利的思想在理性层面上一次又一次地拷问年轻时提出过的那个问题，在2004年，皈依基督教的他离开人世。而牟其中则走上了另外一条更为惊心动魄的道路，他出狱后当即借了300元，创办了一家小小的贸易公司，随后的10年里他通过“罐头换飞机”等手法迅速暴富，竟成为最早的“中国首富”之一，他的政治热情从来没有丧失过，反而在首富的光环下越来越浓烈，终而他在年过50之际再度入狱，至今还在武汉的监狱中日日读报，有时还写出一两封让人感慨万千的信件来。

这样的关于命运的故事将贯穿在整个企业史中。在我看来，企业史从根本上来讲就是企业家创造历史的过程。只有通过细节式的历史素描，才可能让时空还原到它应有的错综复杂和莫测之中，让人的智慧光芒和魅力，以及他的自私、愚昧和错误，被日后的人们认真地记录和阅读。在1978年到2008年的中国商业圈出没着这样的一个族群：他们出身草莽，不无野蛮，性情漂移，坚忍而勇于搏取。他们的浅薄使得他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，他们的冷酷使得他们能够拨去一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，他们的不畏天命使得他们能够百无禁忌地去冲破一切的规则与准绳，他们的贪婪使得他们敢于采用一切的手法和编造最美丽的谎言。

他们其实并不陌生。在任何一个商业国家的财富积累初期都曾经出现过这样的人群，而且必然会出现这些人。我相信，财富会改造一个人，如同繁荣会改变一个民族一样。在书稿整理的某一个夜晚我甚至突然生出过一个很怪异的感慨：我很庆幸能生活在这个充满了变化和激情的大时代，但是说实话，我希望它快点过去。

三

过去二十多年里，中国市场上存在着三股力量：国营公司、民营公司、外资公司。在我看来，一部中国企业历史，基本上是这三种力量此消彼长、相互博弈的过程，它们的利益切割以及所形成的产业、资本格局，最终构成了中国经济成长的所有表象。

在很大程度上，民营经济的萌芽是一场意外，或者说是预料中的意外事件。当市场的大闸被小心翼翼地打开的时候，自由的水流就开始渗透了进来，一切都变得无法逆转，那些自由的水流是那么的弱小，却又是那么的肆意，它随风而行，遇石则弯，集涓为流，轰然成势，它是善于妥协的力量，但任何妥协都

必须依照它浩荡前行的规律，它是建设和破坏的集大成者，当一切旧秩序被溃然推倒的时候，新的天地却也呈现出混乱无度的面貌。二十多年来，中国公司一直是在非规范化的市场氛围中成长起来的，数以百万计的民营企业在体制外壮大，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长，这种成长特征，决定了中国企业的草莽性和灰色性。

我将用相当多的篇幅记录著名跨国公司在中国的成长轨迹，它们是一股根本不可能被绕过的势力，在某种程度上，自它们进入中国市场的那一天起，它们便已经是中国企业，在将近30年的时间里，这些外国公司在中国的起伏得失本身又是一部很有借鉴价值的教案。在20世纪80年代初，最早进入中国的是以松下、索尼、东芝为代表的日本集团，松下幸之助是第一个访问中国的国际级企业家，而东芝在中央电视台的广告语“TOSHIBA, TOSHIBA, 大家的东芝”让人至今难忘，这与当时日本公司在全球的强势是密不可分的。至今，在各项利益密集的领域，外资的力量及其经理人群体的智慧仍然深刻地影响着中国经济及政策的走向。

与此同时，我们必须清醒地看到，中国的商业变革是一场由国家亲自下场参与的公司博弈，在规律上存在着它的必然性与先天的不公平性。也许只有进行了全景式的解读后，我们才可能透过奇迹般的光芒，发现历史深处存在着的那些迷雾，譬如，国家在这次企业崛起运动中所扮演的角色是什么？为什么伟大的经济奇迹没有催生伟大的公司？中国企业的超越模式与其他超越型国家的差异在哪里？我们才可能在为经济增长率欣喜的同时，观察到另外一些同等重要却每每被忽视的命题，如社会公平的问题、环境保护的问题、对人的普遍尊重的问题。

在这种框架性结构之外，我还尝试论证，在商业史上，并不是发生的每一件事情都是必然的。如果当年联想的倪光南和柳传志没有反目成仇，联想有没有可能就走上另一条更具技术色彩的道路？如果张瑞敏和他的团队早早地成为了海尔集团的资产控制者，也许他就不会让海尔的资本结构如此繁杂，海尔的成长轨迹或许会更透明和清晰一些？如果没有1997年亚洲金融风暴的突然出现，中国政府很可能着力去培育日韩式的财团型大公司，那么，中国公司的成长版图会不会全然改变？

如果你认为这些设问并没有太大的意义，你可能就无法体味到历史的内在戏剧性。

我还将在日后的写作中证明，在这个至今充满神怪气质的地方，以下描述已经被一再地证实：任何被视为奇迹的事物，往往都很难延续，因为它来自一

个超越了常规的历程，身处其中的人们，因此而获得巨大利益的人们，每每不可能摆脱那些让他们终身难忘的际遇，他们相信那就是命运，他们总希望每次都能红运高照，每次都能侥幸胜出，最后，所有的光荣往往枯萎在自己的光环中。

任何貌似理所当然的神话，往往都是不可信的，越是无懈可击，往往越值得怀疑。我们从来相信，事物的发展是粗劣的，是有锋芒和缺陷的。当一个商业故事以无比圆滑和生动的姿态出现在你面前的时候，你首先必须怀疑，而所有的怀疑，最终都会被证明是正确的，或者至少是值得的。

中国企业界是一个迷信奇迹的商业圈，但是30年的时间已经足以让这个圈子里的人们开始重新思考超常规所带来的各种效应。真相如水底之瓢，迟早会浮出水面。我甚至相信，在企业界是存在“报应”的。

四

企业史写作使我开始整体地思考中国企业的成长历程。这是一个抽丝剥茧的过程，这过去的30年是如此的辉煌，特别对于沉默了百年的中华民族，它承载了太多人的光荣与梦想，它几乎是一代人共同成长的全部记忆。当我感觉疲惫的时候，我常常用沃尔特·李普曼的一段话来勉励自己，这位美国传媒史上最伟大的记者在他的70岁生日宴会上说：“我们以由表及里、由近及远的探求为己任，我们去推敲、去归纳、去想象和推测内部正在发生什么事情，它的昨天意味着什么，明天又可能意味着什么。在这里，我们所做的只是每个主权公民应该做的事情，只不过其他人没有时间和兴趣来做罢了。这就是我们的职业，一个不简单的职业。我们有权为之感到自豪，我们有权为之感到高兴，因为这是我们的工作。”

李普曼说得多好——因为这是我们的工作。

我想我是快乐的。自从2004年的夏天决定这次写作后，我便一直沉浸在调查、整理和创作的忙碌中，它耗去了我生命中精力最旺盛、思维最活跃的一大块时间。一个人要让自己快乐其实是一件不难的事，你只要给自己一个较长时间的目标，然后按部就班地去接近它，实现它。结果如何，在某种意义上可能是不重要的，重要的是，在这个过程中，你会非常的单纯和满足。

每当月夜，我便孤身闯入历史的迷雾。我的书屋正对着京杭大运河，河水从我窗下流过，向西三公里拐过一个弯，就是运河的起点处——拱宸桥。这一线河水向北蜿蜒，在日月升降间横贯整个华北平原，最后进入北京城，到积水

潭、鼓楼一带戛然而止，710年来，世事苍茫，却从来没能阻挡过它的无言流淌。20多年前，杭州段运河清澈可见游鱼，20多年来，楼宇日见林立，水体终而浑浊，现在，当地的政府突然又回过头来搞运河的治理，想要把它开发成夜游江南的一个景点去处。此刻，我正在写作这篇文字的时候，窗下正有运送物品的夜航船隆隆地驶过。据说过了今年，这些水泥船因为噪声太大影响两岸居民而不能在运河里夜行了。

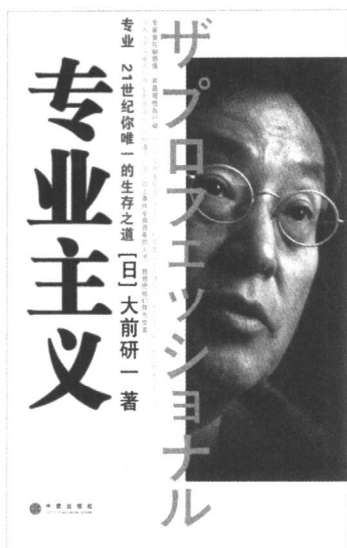
我的思绪便常常在这种貌似相关实则相去万千的时空中游荡，法国人罗兰·巴特曾经说过一句很妙的话，“我对不太可能发生的事，以及历史的本质始终迷惑不解。”写作当代史的快感和诡异，便全部在这里了。

| 声明 |

由于本书内所用图片涉及范围广，并且年代久远，部分图片的版权所有者无法一一取得联系，请相关版权所有者看到后，与蓝狮子财经创意中心联系，以便敬付稿酬。

来信请邮寄到：杭州市德胜巷13号清水公寓影香居5幢4单元501室
邮编：310014
电话：0571-28923085

中信出版社
浙江人民出版社
蓝狮子财经创意中心
2007年1月



“全球管理大师” “日本战略之父”

大前研一最新专著：

《专业主义》

专业，21世纪你唯一的生存之道

日文版上市两周，销量突破15万册！

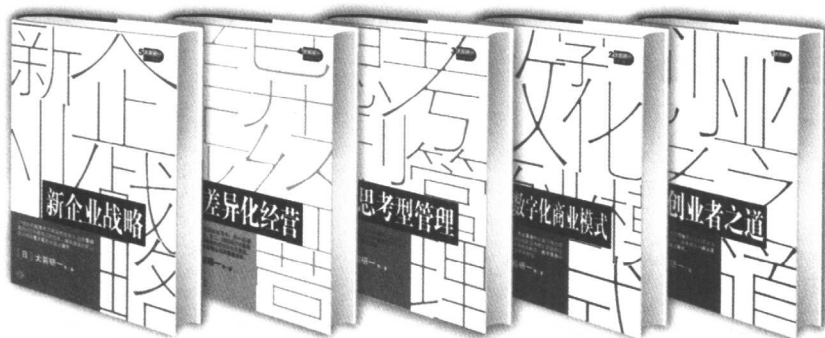
日本亚马逊、丸善、三省堂等书店商业畅销书
排行榜第一名！

周其仁、姜汝祥、秦朔强力推荐！

定价：28.00元

大前研一首次系统公开创业者商学院核心课程

大前研一管理实践系列



《新企业战略》
定价：38.00元

《差异化经营》
定价：34.00元

《思考型管理》
定价：35.00元

《数字化商业模式》
定价：32.00元

《创业者之道》
定价：36.00元

《分众的蓝海：江南春的创意神话》

一个追求纯美爱情的33岁单身男人，却坐拥近6.9亿美元的身价；一个商界呼风唤雨的成功CEO，最大的兴趣却是编写浪漫唯美的诗歌。这不是一个小说虚构的人物，而是真实的现实人生。

作者：刘世英

ISBN：7-5086-0663-9/F.1037

定价：36.00元



《谁认识马云》

当他在国内最早到处宣讲他的“黄页”时，别人说他是骗子；当他喊出“要做全中国最好的企业”时，别人说他是疯子；当他执意要创办全世界最大公司时，别人说他是狂人；然而，他是中国第一位登上《福布斯》杂志封面的企业家，他的阿里巴巴被评为全球电子商务第一品牌，他还是比尔·盖茨、克林顿和布莱尔的朋友。

作者：刘世英 彭征

ISBN：7-5086-0752-X/F.1074

定价：35.00元

《盛大传奇：陈天桥和他的“蓝海”之路》

他成功地开辟出网络游戏的巨大“蓝海”而成为中国首富；当激烈竞争的网游界陷入一片“红海”时，他又试图开辟新的“蓝海”，全力推行以“盛大盒子”为核心的家庭娱乐战略。

昨日的青春年少，今日的血气方刚，明日，他又将如何在未知的“新蓝海”里闯荡？

作者：张路 吴比

ISBN：978-7-5086-0776-4/F·1090

定价：32.00元



《105亿传奇：黄光裕和他的国美帝国》

35岁的中国首富如何写就创业传奇，攀上财富巅峰

作者：吴阿仑

ISBN：7-5086-0375-3/F·851

定价：29.80

《王石这个人》

一个财经以外的王石 一个作为普通人的王石

一个有趣的王石 一个真实的王石

作者：周桦

ISBN：7-5086-0677-9/F·1045

定价：35.00



《道路与梦想：我与万科20年》

一位中国企业家中领袖人物的人生心路 一部企业成长的真实记录

作者：王石 缪川

ISBN：7-5086-0542-X/F·965

定价：36.00

《对冲基金风云录》

“美国第一投资师”巴顿·比格斯
讲述华尔街投资世界幕后的奇闻逸事

[美]巴顿·比格斯
ISBN: 978-7-5086-0761-0/F·1081
定价: 42.00元
2007年1月版



《华尔街的恶魔天才》

攫财大亨中的攫财大亨、一位集商业
天才与金融恶魔于一身的巨头

[美]小爱德华·J·勒内汉
ISBN: 978-7-5086-0765-8/F·1084
定价: 50.00元
2007年1月版

《沸腾的岁月》

美国金融史上一个关键时代的故事
《财富》推荐的商务人士必读的75本商业
图书之一

[美]约翰·布鲁克斯
ISBN 7-5086-0728-7/F·1061
定价: 35.00元
2006年10月版



《说谎者的扑克牌——华尔街的投资游戏》

《福布斯》评选的20世纪最具影响力的20部商业书籍之一
《财富》推荐的75本商务人士必读的75本图书之一
美国《商业周刊》年度最佳商业图书

【美】迈克尔·刘易斯
ISBN 978-7-5086-0755-9/F·1091
定价: 35.00元
2007年1月出版

《随机致富的傻瓜》

《财富》推荐的商务人士必读的75本图书之一
股票投资的经典著作

[美]纳西姆·塔勒布
ISBN 978-7-5086-0780-1/F·1094
定价: 32.00元
2007年1月出版





《追求卓越》

《福布斯》20世纪20本最佳商业书
“20世纪顶尖的三大商业畅销书之一。”
美国狂销300万册的管理经典。

定价：39.80元

ISBN 978-7-5086-0804-4/F · 1103

《重启思维》

彼得斯累积长达5年的思想精华，重新定义和检视了“创新”的含义。围绕“创新”这一最高指导原则，提出了15个创新的概念：距离已死、破坏有理、遗忘的艺术、人人都是米开朗基罗等等。

定价：32.00元

ISBN 978-7-5086-0767-2/F · 1086



全球高级主管必读书！
颠覆传统的管理学力作！
已经翻译成几十种语言，全球发行！

《解放型管理（上）——无结构时代的企业》

定价：35.00元

ISBN7-5086-0684-1/F · 1047



《解放型管理（下）——企业流行于市场的创新》

定价：28.00元

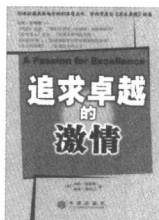
ISBN7-5086-0729-5/F · 1062

《追求卓越的激情》

颠覆了传统的“基于数字”的管理教条，得出实现卓越领导的最新原则和方法。

定价：45.00元

ISBN7-80073-664-4/F · 470



《追求卓越·个人成长版》

彼得斯总结归纳出210条简单易行的“卓越”理念，帮助你轻松经营你的人生和事业！

定价：35.00元

ISBN7-5086-0719-8/F · 1056

《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》

彼得斯认为，当今企业管理最大的问题是：缺少疯狂。他最常挂在嘴边的一句话是：“疯狂的时代需要疯狂的组织。”

定价：36.00元

ISBN7-5086-0736-8/F · 1064



