

一本守住了经济学底线的商业经典案例

局

发现中国本土企业的命运

苏小和◎著

破

中国发展出版社

F 279.2

201-C2

局

发现中国本土企业的命运

苏小和◎著

限

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

局限: 发现中国本土企业的命运 / 苏小和著. —北京: 中国发展出版社, 2007.6

ISBN 978-7-80234-005-3

I. 局… II. 苏… III. 企业经济-调查研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 049667 号

书 名: 局限: 发现中国本土企业的命运

著作责任者: 苏小和

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-005-3 / F · 614

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 21

字 数: 345 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版

印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

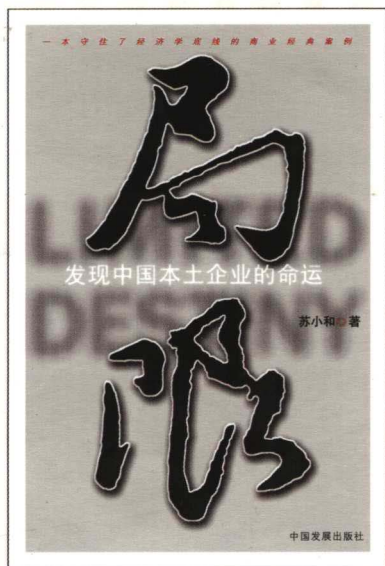
网 址: <http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

内 容 简 介

对中国而言，企业所处的环境既复杂又特殊。这种复杂性和特殊性，在世界企业史上是少见的，并对中国本土企业的战略实践行为造成一种局限。作者通过大量的专业调查，以尖锐、怀疑、批判和互动的新闻写作风格，从不同角度对嘉利来、民营石油企业、金健米业、湖南电广、德隆、顺驰、扬子江药业、万通、华通、金花、红豆、湖南有色、奥康、百度等中国本土企业的现实进行了深度剖析，揭示了今天中国本土企业的诸多现象背后的实质。



作 者 简 介



苏小和

北京和唐财经企业发展研究机构首席研究员，诗人，清华大学首届财经媒体EMBA学员。在财经人物、公司战略的专业调查与写作方面独树一帜，作品《谁可以影响张征宇》被北京大学评选为“2002年中国商业经典案例”，《谁来重组德隆》被《中国商业评论》列为“2005年中国典藏案例”。

文体风格：泛经济写作。在当前的本土企业走势和中国思想史流变之间找到某种结合点，构建一种评论性的写作风格。

已经出版的主要著作：财经类《过坎》、《逼着富人讲真话》，诗歌类《启蒙时代》、《中文形式》。

责任编辑：徐瑞芳

封面设计：耀午书装
010-64473188

前 言 用于实验的一代人

2004年，中国企业界曾经狂热地炒作迈克尔·波特，我也身处其中，并与波特有过短暂接触。当时，我如此写到：写一写这位“全球竞争力之父”，是一件危险的事情。如果赞美他，已经有太多的华丽辞藻堆在人们的面前，我们廉价的赞美将立即被淹没；如果批判他，凡是听过波特演讲、看过波特著作的人都明白，波特的宏大理论其实是在构建一套普适性的道理，在这些道理面前，我们只有遵循、模仿、学习。

时间流逝得很快，今天，我惊讶地发现，波特的这些普适性的道理，一旦来到中国，竟然面临着严重的水土不服。这似乎是中国企业的宿命，是那些试图从迈克尔·波特的著作里学到战略理论的中国企业家们无法超越的宿命。

我想说明的是，迈克尔·波特的竞争战略似乎不太适合中国的市场环境，由此导致中国为数众多的企业家一边念叨着波特的理论，一边把这些理论随手扔到了垃圾堆里。中国企业的战略模式成为全球化背景下现代企业战略的一个异数。比如，要多元化还是专业化？是走成本领先的道路还是差异化竞争？这些涉及企业发展战略的问题，标准的企业管理理论的答案肯定是专业化、差异化。这也是波特理论的要义。但是迈克尔·波特肯定没有想到，在目前的中国市场环境下，这或许不是最好的选择。中国的企业家们比波特更了解中国社会的实际，了解中国的企业所处的市场环境。即便波特在讲台上演讲得口干舌燥，即便波特怎样的苦口婆心，中国的企业家们在献给波特热烈的掌声之后，依然我行我素地走在中国的市场里，坚持把多元化、同质化进行到底。

多元化是个伪命题

在中国，企业的多元化和专业化之争，是一个伪命题。

在制定战略的过程中，企业需要解决三大核心问题：第一，我们应该从事什么产业？是一种还是多种产业？第二，在特定的产业内，我们应该采取何种战略以获得竞争优势？第三，如何设计职能战略以达成这个目标，这是更为具体的执行层面的问题。

在这个问题上，比较流行的观点是专业化要优于多元化，尤其是非相关多元化。在《追求卓越》第十章“不离本行”中，作者用大量的案例来说明企业进入非相关多元化领域的困难程度；在 20 世纪 90 年代 IT 发展的黄金时期，GE 的杰克·韦尔奇认为通用的文化不适于 IT 行业的文化，因此 GE 没有从事非相关多元化，此事被很多人称赞不已。国内企业如联想收缩业务领域、TCL 在 IT 领域的不尽如人意，似乎都在提醒中国企业要认真按照国外的战略理论重新定位。

但中国的现实没有这么简单。一部分中国企业家提出自己的观点：国内外企业经营环境的差异很大，如果国内企业按照专业化的战略运作，不仅做不大，恐怕生存空间会越来越小。

与此相关的道理正在一层层展开。

第一，中国政府对企业提供相应的保护扶植政策。其中，中央政府对于国内实力较为强大、品牌价值相对较高的企业提供保护扶植，地方政府对于本地有发展前途或者实力较强的企业也有很多优惠政策。表面上看，这些政策有利于企业迅速发展壮大，但这肯定伤害了相对弱小的竞争对手。毫无疑问，一家获得政策支持的企业在进入新的竞争领域的时候，速度可能会快得多。在这种市场环境中的企业，如果完全按照那些专业化理论来经营，未免就过于书生气。

第二，各区域之间的贸易壁垒问题历来就让企业家们头疼。区域之间贸易壁垒存在的原因在于目前政府官员的选拔机制。一个不争的事实是：大部分政府官员要得到进一步的提升，首先要在自己所管辖的范围内做出业绩。业绩的高低主要取决于当地的 GDP，而 GDP 的高低由当地企业的实力所决定。政府官员为了出业绩，就会扶持当地发展较为不错的企业，为了招商引资也对外地企业给予贷款、税收等方面的优惠。

因此，单一产品的大规模营销成为中国企业的标准模式就不足为奇了。只要企业在当地做好了产品，以此为契机得到政府的扶持后就可以迅速进入其他非相关多元化领域，在当地几乎所有的领域均可以取得成功；同时，当地政府也会在能力范围内阻止外地竞争者的进入。

第三，多元化是企业与政府的双赢策略。政府给了企业那么多的保护扶持政策，企业拿什么回报政府？唯一的、也是最好的回报只能是业绩。考核政府的主要指标是该地区的GDP，GDP指在该地区所实现的产值，与利润关系不大。

这就很好地解释了为什么中国的许多企业在亏损的状况下仍然大干特干的深层次原因，也解释了为什么中国企业那么热衷地从事非相关多元化的原因，因为单一产品是不可能达到很高的销售额的。同时，这也很好地解释了为什么中国的部分企业在进军国外市场时，在没有取得利润的状况下仍然那么狂热地要进入世界500强，因为500强的衡量指标是销售额，能否取得利润就不是主要目标了，关键是企业要达到的政治目标。看来，中国企业从事多元化就是一种必须并且无论对于企业还是政府都能达到共赢的行为。

差异化战略很难成功

按照迈克尔·波特的战略理论，企业要获得竞争优势，可以采取三种战略：成本领先战略、差异化战略和集聚化战略。逐渐意识到战略重要性的中国企业，很多已经开始按图索骥，在给自己寻找定位时往往以此作为理论依据。但是，无论从企业方面来看，还是从中国现实的客观环境进行分析，中国企业实行差异化战略很少能取得成功。

从主观方面进行分析，差异化指的是超出竞争对手的部分，这体现在质量、服务、渠道或者满足消费者需求的速度等等方面。但是这些都是可以被模仿的，追本溯源，差异化最终来源于技术实力的高低。众所周知，中国企业目前的现实状况是普遍缺乏核心技术。即使实行差异化战略，这种差异化在消费者心目中到底怎样，也很难说。换句话说，企业所实行的差异化属于“伪差异化”，这给企业带来的额外利润比竞争对手也高不出多少。

而另一个需要看清楚的局面是，中国仍然是发展中国家，这决定了中国的消费特点。以家电产品为例，国内大众型号的冰箱需要2000元左右，消费者的平均月收入尽管全国各地相差较大，但毫无疑问的一点是：按国内平均计算，

购买一款冰箱要花费消费者一个月薪水的相当大比例；在美国，人均月收入3000美元左右，购买一台冰箱占消费者月收入的比例很低。因此，发达国家家用电器类产品的价格弹性比较低，消费者倾向于购买价格较高的品牌产品；而在中国，家用电器类产品的价格弹性比较高，无疑，价格就成为消费者在各品牌之间进行选择的一项重要指标。

这就是迈克尔·波特反复提醒中国企业家要回避的价格战。而在中国，降价却往往是最能吸引消费者眼球并且最奏效的手段。同时，这一点也决定了跨国巨头们要想在中国取得很好的业绩，必须要关注中低端市场，否则业绩得不到保障。世界最大的电器制造商伊莱克斯经过短短五年的发展，在中国冰箱市场做到第二的位置，而同时伊莱克斯的品牌却由国际上的高端定位演变为中国的模糊定位：消费者区分不出伊莱克斯到底属于中国品牌还是外国品牌，因为伊莱克斯的运作太中国化了。

现代管理学的发展已经有上百年的历史，但是这些理论基本上是在西方工业化社会中总结出来的。在中国这样的市场环境中，相信很多企业的决策是理性的，是不会照搬这些管理理论的，那些看起来不太理性的企业战略决策背后往往有着更为复杂的环境。那些是这种管理理论所不能解释的东西，也许这需要中国自己的管理理论来解释。

中国企业的个体行为是否说明世界普适性的管理理论在中国失去了应有的效果呢？迈克尔·波特的战略理论一旦被中国的企业家本土化、媚俗化，我们的企业发展极有可能遇到无法越过的难题。

显然，中国企业遇到的所有问题中最根本的问题，其实是没有解决也没有能力解决的制度问题，我们还没有建立起一套规范的、稳定的发展制度，我们的企业其实有点像游击队，东一榔头，西一斧子，一直在寻找艰难生存的机会。我们的企业所处的环境与波特笔下的美国企业环境相差得太远了。

理解中国企业的战略

我的联想纷至沓来。很长一段时间，在观察中国企业战略的时候，我基本上是以迈克尔·波特的理论为基本原则的。记得2003年的秋天，我到西安的金花集团调查，近距离地感受到了吴一坚先生波澜壮阔的多元化企业局面。由于从一开始吴一坚就已经把金花带入了多元化发展的轨道，因此，金花遇到的第

一个麻烦乃是管理滞后。对一个企业而言，在一个专业方向上管理百亿规模和管理十亿规模所需要的能力完全不同，由于地域相对局限在西安，金花无法形成这样的能力，只能转而通过在多个产业进行浅层次经营来达到扩大企业规模的目的。我们看到，GE的多元化往往都能成为某个行业里的领跑者，但中国陕西的金花现有的极端非相关多元化格局却完全颠覆了市场中的“行业绩优”原则，其结果是，尽管金花四处都有项目，但没有一个项目在行业中做得最好。

再次是企业效益明显不好。最后是资金链捉襟见肘。

整体来看，这几乎是一个必然的程序，几个环节互为因果，构成金花这样一个苍白、虚弱的结构。在这种背景下，企业继续发展的唯一办法只有在扩大规模上做文章，而扩大规模最理想的办法则是寻找新项目。可以肯定，未来几年，金花集团还将在新项目上绞尽脑汁地扩张，金花的多元体系还将继续膨胀。

如此来看，有关多元化与专业化之争，这在西方被认为是一个企业战略选择的问题，对于中国相当多的企业来说，更像是为了寻找企业的生存空间。一旦他们没有新项目的跟进，其生存空间将迅速缩小，对于他们而言，空间的缩小将是致命的。因此，在某种意义上，中国的企业家们从一开始有意识的多元化，已经发展到现在的迫不得已的多元化。在这条充满宿命色彩、充满不确定性的道路上，他们已经收不住自己的脚步了。

为了怀疑这样的企业格局，我引用了迈克尔·波特的观点，认为企业多元化的实际成功率事实上非常之低，很多国内的经济学家也坚持同样的观点。有意思的是，几乎从一开始，这些企业家们就与经济学家的观点背道而驰，深深迷上了多元化操作。为了印证自己的正确，他们一边嘲笑学者们的迂腐，一边搬出伟大的杰克·韦尔奇，表明自己的多元化之路乃是沿着杰克·韦尔奇开辟的通途前进，而前方则是一个中国的“GE”遥遥在望。

现在看来，吴一坚问题的关键恐怕不在简单的多元化与专业化之区别，而在企业经营的语境。必须肯定的是，金花集团抓住了一个市场机会，在当地做得不错，再往大做，就意味着要走出本地，走向全国。我们看到，这个时候，金花遇到了瓶颈。中国地域经济历来具有割据的特点，一个地方性企业走向全国的壁垒非常高，导致边际投入产出很低，从而制约了企业向外扩张的积极性。如果企业只在本地发展某一个行业，发展空间必然受限。于是，吴一坚将起家产业所聚集的各种资源和能力，尤其是当地的政策和资金支持的资源进行了简单复制，从而轻松地进入到一个又一个新的产业。

我们换一个视角，从中国企业所处的环境出发，从 20 多年来中国企业的战略实践历史出发，也许能暂时理解诸多企业的行为模式。任何战略都离不开企业所处的现实环境，适应环境是战略的基本特征之一，在一个可以呈现的历史区域内，我们发现，中国的企业家们是一群多么善于适应环境的人。

20 世纪 80 年代占主导地位的经济体制是计划经济，在这种体制下，经济发展的主要方式是改革：一方面，通过国有企业的承包经营、租赁经营、转换经营机制等多种方式释放原有企业的能量；另一方面，从限制到允许私有经济的发展，刺激新企业的形成。整个宏观经济的特征是短缺经济，改革使消费者的消费需求空前扩大，但企业产品的供应却相对较少，总体市场出现供不应求的状态，同时市场中的空白处极多。因此，企业产品之间基本上处于无竞争状态，原材料供应有一定的竞争，总体而言竞争程度低。由于产品的供不应求，消费者基本上无选择余地，消费行为是盲目的，买得到的就是好的。

进入 20 世纪 90 年代，中国开始从计划经济向市场经济转型。这种转型力量的来源，一是改革，二是开放。随着国有企业能量的释放和民营企业的日益发展，宏观经济在 1997 年下半年开始进入“过剩经济”时代。从总量上而言，市场供求关系基本平衡，市场空白数量日益减少。企业之间开始进入单要素竞争阶段，即“一招鲜”成为竞争的有力武器，竞争程度日益加剧。

进入 21 世纪，中国占主导地位的经济体制是市场经济。为适应全球化发展，开放成为中国经济发展的主导方式。随着开放广度和深度的双重推进，中国过剩经济的特征更为突出。总体市场呈现出供大于求的局面，市场空白很小。企业之间的竞争日益走向全面竞争，或称整体竞争，竞争程度日益激烈。消费者行为的理性化占主导地位，个性化需求显现出来。

在上述环境之中，中国企业的战略实践行为呈现出如下特点。

20 世纪 80 年代，中国国有企业的总体战略行为是“专业化”的。这种专业化并非西方教科书上所讲的专业化，而是中国特有的专业化。其特征是：企业仅生产某类行业中的产品，但企业生产过程是“大而全”和“小而全”，即生产过程和技术的专业化程度很低。不仅如此，企业还拥有许多非经营性资产，包括医院、学校等，被称为“小社会”。民营企业的总体战略行为比较专业化，但这种专业化并不一定是企业所有者刻意为之的，而是市场机遇造成的。与国有企业相比较，民营企业较少具有“小而全”等特征。

进入 20 世纪 90 年代，中国企业的总体战略行为发生了巨大变化，多元化

经营成为 90 年代的主导战略行为。在 80 年代中后期，一批军工企业开始生产民用产品，是中国企业多元化的先行者。1992 年后，多元化经营成为上市公司、民营企业的主要战略行为。这些企业涉足的新行业主要是房地产、生物工程、金融、IT 等。到 90 年代末期，多元化经营形成高潮。市场机遇驱动是 90 年代多元化经营的主要特征。尽管当时市场在总体上供求平衡，但中国作为后发展国家，仍然存在许多新的行业和市场。这些新的行业和市场，是原来根本不存在的。一旦有先行者进入，由于进入门槛较低，后来者就会蜂拥而至，战略趋同自然产生。不过，与此同时，某些企业也开始在多元化经营基础上实施“归核化”战略，以降低多元化程度，集中资源于某几项核心业务，甚至单一核心业务。

进入 21 世纪之后，中国企业的总体战略行为开始出现差异：一是专业化企业在 20 世纪 90 年代的发展过程中，逐渐从计划经济体制下的“专业化”走向市场经济下的“专业化”，还有一批 90 年代诞生的企业，坚持利基战略并取得成效；二是多元化经营尽管受到许多严厉批评，但仍然是中国企业重要的战略选择和企业成长方式；三是较多的多元化企业主动采取归核化战略，日益取得成效。

在竞争战略层面，“一招鲜”的力量日益削弱，单纯依靠某个卖点的产品很难在市场上较长时间地生存。低成本成为中国企业的唯一竞争武器，尤其是与跨国公司竞争。差别化战略被少数优秀企业采用，但其战略绩效一般。

在这种状况下，中国企业的生产战略重点转向低成本与高质量，营销战略的重要性并未降低，变化的是营销战略日益走向战略性营销。技术研发战略日益受到中国企业的重视，但战略绩效并不明显。

了解这样的发展历史之后，我们看到，当前对中国企业战略实践的诸多批评，均以美国战略管理理论和实践为标准。问题就在这里，运用美国战略理论来理解中国企业 20 世纪 80~90 年代的战略实践行为显然高估了中国企业的战略素质，中国企业的战略行为并不符合美国的主流战略理论，但它的确是中国现实环境的产物，并适应了当时的企业发展需要。

这就是流传在中国内地的一种新理论：企业的战略要与社会环境相匹配。事实上，找出相应的事实作为考据，并不困难。比如，从 19 世纪中期起，美国国内市场就成长为全世界最大、成长速度最快、同质性最高的市场，同时，美国企业在技术创新和组织创新上成为世界领先者，因此到 20 世纪 20~30 年代，

美国企业主要以专业化战略为主导。随后，美国经济高速增长停止，出现了多次经济危机，而世界市场日益扩大，同时企业内部的研究与开发能力增强，再加上美国于1950年制定的《反垄断法》等，导致美国企业从二战后到70年代主要采取多元化战略。自80年代开始，美国企业首次面临日韩企业的挑战，第一次感受到全球竞争的压力和冲击，又再度引发美国企业回归专业化。

再如韩国企业。日本占领韩国期间，殖民政府严格限制韩国人的商业活动，当时只有少量人士可以从事商业经营。这种限制导致韩国的企业家资源严重缺乏，韩国政府为实现振兴经济的目标，只能采取大力扶持少数企业家控制和经营大企业的模式。再加上韩国本国市场狭小，韩国企业必须走向国际市场，而当时走向国际市场的资格就是规模。因此，韩国大企业以多元化战略为主导也是环境所致。亚洲金融危机之后，韩国大企业陷于困境之中，中国许多经济学家将其根源归结为多元化战略的错误。其实并不尽然，韩国企业多元化战略使韩国成长出若干个大型跨国公司，而这些跨国公司成为韩国企业在国际竞争中的重要力量。因此，多元化战略不仅适应韩国当时的环境，而且具有其历史性作用和贡献。但韩国企业的根本问题是：当20世纪80年代初全球环境发生变化，尤其是到了90年代全球化浪潮日益高涨之时，韩国企业没有能够洞察先机，随环境变化而调整战略，最终在亚洲金融危机的冲击下，被动无奈地适应变化，开始采取以归核化为主的企业战略。

对中国而言，企业所处的环境既复杂又特殊。这种复杂性和特殊性，在世界企业史上是罕见的，因此中国企业的战略实践行为也显现出复杂性和特殊性。对此，我们不能以一种简单的甚至不合适的理论工具对其批评了事，而应该从多个视角、运用不同方法进行理解和归纳、总结。

一切都还在探索之中，一切判断都为时过早。

用于实验的一代人

我很能理解众多在多元化道路上狂奔的中国企业家，在当下中国的社会结构和经济形态之下，他们可能是最善于生存的一群人。所谓“物竞天择，适者生存”，他们太相信进化论了，认为自己只不过是为了生存，才显得如饥似渴而已。但理解归理解，我却要说，中国目前的企业家群体只是“用于实验的一代人”，他们之中极少有人能最终成为大器，他们所管理的企业绝大多数将成为过

眼云烟，他们只不过是这个复杂又多难的国家在通向自由经济的过程中必需的实验品。

道理很简单：当我们有意识地违背一些普适性真理时，我们就应该做好失败的准备。或者，当我们在一个落后的整体环境中，有意识地忽视常识，而用更多的力量寻求局部利益，那么等待我们的很有可能是全局性的失败。

一个现象摆在这里：在我们强调环境与战略要相匹配的时候，我们过多地是在思考战略，却有意识地忽略了环境。在一个模仿的时代，我们模仿了别人的技术，却有意识地忽略了别人的制度。这其实是一个更高层次的问题，甚至已经超过了关于企业战略的思考，但同时与企业的战略思考息息相关。

经济学家沃森提出了“后发劣势”(Curse to the Late Comer)的概念，即“对后来者的诅咒”。沃森认为，落后国家由于发展比较迟，有很多东西可以模仿发达国家。模仿有两种形式，一种是模仿制度，另一种是模仿技术和工业化的模式。由于是后发国家，所以可以在没有基础制度的情况下通过技术模仿实现快速发展。沃森的意识是，落后国家由于模仿的空间很大，所以可以在没有好的制度的条件下，通过对发达国家技术和管理模式的模仿，取得发达国家必须在一定制度下才能取得的成就。特别是落后国家模仿技术比较容易，模仿制度比较困难，因为要改革制度会触犯一些既得利益，因此落后国家会倾向于技术模仿。但是，落后国家虽然可以在短期内取得非常好的发展，但是会给长期的发展留下许多隐患，甚至使其长期发展可能失败。

我非常尊敬的经济学家杨小凯先生，2002年曾经在天则经济研究所做过这方面的演讲，并成为当时著名的学术事件。由于非学术的原因，这样有价值的演讲并没有被更多的普罗大众知道。杨先生曾经援引诺斯和温格爾的观点，指出英国工业革命的成功不是一个纯粹的经济现象，而是1688年光荣革命建立了上面说的这样一套宪政游戏规则。比如说专利制度，它没有公私之分，政府是完全中立的；还有普通法中规定了自动注册的制度，也就是保护私人企业剩余权的制度。这些使得技术发明可以赚钱，从而大大推动了技术商业化发展和技术进步。有了这些，才会有工业革命。而当时的法国则明显不同，老是强调政府的科技奖励制度，就是由政府来判断奖励谁不奖励谁，这必然阻碍其技术的商业化。

杨先生认为，在20世纪前，靠国有企业、专制制度和中央计划绝不可能实现成功的工业化。但是苏联20世纪30年代却用专制制度、国有企业和中央计

划，通过模仿资本主义成功的工业化模式和技术实现了工业化。这种短期的成功，曾经使哈耶克和米塞斯等人受到很大的批评，但是今天我们看到，它同时也使俄国的宪政和法治的制度基础设施至今没稳固建立起来。俄国人民为此付出极高代价，不但长期经济发展受损，很多人更因此被迫害至死。苏联的失败是一个后发劣势的典型例子。

而对于我们而言，最醒目的案例应该是清朝的洋务运动。

历史证明，洋务运动中，中国曾经涌现了一批大型企业，但历史也同样记载了这些企业的烟消云散。原因似乎很简单，由于当时的清朝政府坚持国营企业的主导地位，垄断资源，导致这些所谓的企业一窝蜂地模仿西方企业技术，却狭隘地拒绝西方企业赖以生存的制度环境。有意思的是，我们的历史课有意过滤了一些本质的史实，相当多的中国人对这样的历史似乎并不了解。20世纪80年代和90年代的中国，用国有制（官办）、合资企业（官商合办）、承包制（官督商办），通过模仿香港和台湾地区的劳力密集产品出口导向新工业化模式及大量模仿西方新技术来实现工业化，并取得了一定程度的成功。这几乎成为当时政府最骄傲的政绩之一，很多乡镇企业相当于洋务运动中的官商合办和官督商办。这种极落后的仅仅盯住技术、不着眼于制度建设的企业形式，被很多人赞美成伟大的“制度创新”。

感谢市场规律，那些曾经风光的乡镇企业，如今已经所存无几了，一批企业死亡，另一批企业被改组为民营企业，中国的企业制度建设总算有了一点微小的进步。

当下，最醒目的环境约束企业发展的例子是中国的资本市场。中国股市的硬件已经赶上甚至超过了香港，但其股权分置的落后模式让大量的企业困难重重，大量的中小投资者血本无归，并最终导致资本市场本身连续多年的凋敝，几近关门。

西方市场非常重要的期货市场，在中国一直没有建设起来，原因无他，国有公司垄断的条件下，期货市场买卖就是坑蒙拐骗，不可能成功。

陈述这些醒目的事实，其实是为了表达一个浅显的道理，企业必须在一个常态的环境下，才有可能取得可持续的发展。我们必须承认，当下中国的经济体制并不是完全的市场经济，这是一种更大范围的非制度。我跟很多企业家聊天，都一直在反复陈述，或者是善意地提醒他们，中国企业尤其是中国的民营企业，发展速度不要太快，尽可能地不要与强势政府进行资源互换，适度地保

持企业的独立经营。在国家体制和社会道德对私人财产的尊重还没有达到西方社会标准的条件下，在没有形成完全市场经济体系的条件下，中国民营企业只能依赖于企业家的谨慎经营。谨慎地经营，耐心地等待一个完全规范的宪政社会的来临，否则，极有可能死在路上。

苦难的中国企业家

现在看来，无论是历史，还是现在，也许还包括可以预见的将来，中国企业家个体命运的苦难，还将持续演绎下去。

2005年，有关中国企业家的悲剧纷纷上演，唐万新的全面溃败、黄宏生的身陷囹圄、陈久霖惊人的亏损、倪润峰莫名其妙的被骗，以及顾雏军的正式批捕，他们都因为制度的滞后付出了沉重的代价。有意思的是，很少有人总结这些企业家败走麦城的深层次原因，大众的怒火被这些悲剧的浅表性要素点燃，他们把愤怒的口水吐在这些具体的企业家身上，道德的审判完全掩盖了对体制的思索，对公平的渴求变成了对效率的践踏。民众的愤怒经过长时间发酵，直指任何一个已经或将被置放在聚光灯下的企业家。

我的思考略有不同。2005年4月，我曾经洋洋洒洒几万余言，为监狱中的唐万新说话。当顾雏军被关押，我也撰写文章，为他辩说。这并非出于对弱者的同情，而是基于对历史和现实的理解与尊重，以及在一个更加开阔的层面，看到了中国企业家们面临的窘境。

显然，民众的愤怒主要来源于转轨期利益分配的不公正，一条模糊的分界线将社会隔绝成为两个营垒——弱势与强势阶层。强势阶层的标志之一，就是有能力调配资源为己所用，用各种合法、不合法、合法不合理、不合法不合理的手段，将社会资源纳入囊中。唐万新、顾雏军这样的企业家调动资源的能量有目共睹，在其一系列的经济行动中，他们得到了从政府、经济学家、主流媒体、地方政府到资本市场各方的支持，这使他们似乎成为官僚资本的代表人物。但很少有人冷静地想想，不管是唐万新，还是顾雏军，他们的身份背景并非官方，这正是他们的脆弱之处。他们要持续成功，取决于以下两个因素，一是能否得到政府和社会制度始终如一的保护，二是是否具有成为优秀企业家的素质，两者缺一不可。现在看来，他们的商业帝国的倒塌，只不过证明了这些人一度拥有的保护其实非常脆弱，他们表面上所有的一切不过是借用。稍微有点产权

经济学常识的人都知道，这些风光的企业家，对其名下的财产并不拥有真正的产权。在这样的意义上，唐万新、顾维军这样的企业家，与那些满腔愤怒的人们一样，都是这个社会中的弱势群体。

从清末算起来，中国经济一直在寻求转轨，100多年了，但中国的企业家总是自觉不自觉地成为权力的附庸。盛宣怀具有企业家的天才，但他本身又是大官僚，以两者结合的身份，他成为中国近代企业家中的翘楚。今天唐万新、顾维军所遭遇的一切责骂，盛宣怀几乎一一尝遍，他也曾经堂而皇之地将朝廷与股民投入轮船招商局的资金挪作他用，也曾经在掌控的所有企业中任用私人，也曾经私自涂改账册，分别在朝廷和公司内部用两本账。事实上，他主管的企业一再遭到户部核查，如果不是李鸿章、张之洞等维新派官员大力扶持，早就销声匿迹，盛宣怀根本进不了中国企业悲剧史。

中国企业家为什么要依附权贵，甚至成为权贵阶层？答案很明显，明显到只需要我们有一种说出来的勇气。看看盛宣怀，他的悲剧并没有因为生命的结束就停止，所谓命运沉浮，几起几落，身后的盛宣怀用一种历史的方式再次诠释了中国企业家的悲剧命运。进入民国以后，盛家家产被抄没了两次：一次在民元时期，罪名是“第一名的卖国贼”，因为盛宣怀是引起清末大乱的铁路收归国有与西方公司合作政策的主导者；第二次是民国十六年，国民革命军初到江苏，又没收了一次盛氏家产，那次的罪名大概是“土豪劣绅”。对盛宣怀冷静的重新认识，起于20世纪80年代，距离盛宣怀辞世70余年。

历史会记下今天，唐万新、顾维军，还有倪润峰，他们有着与盛宣怀相同的困境，这就是无法克服的体制性障碍，无法得到保护的产权，大众原始性的平均主义暴力，以及舆论的普遍不同情。

一枚硬币的两面

另一个弱势群体，是被大众嫉妒的经济学家。相比那些非理性的民众和那些捉襟见肘的企业家，我们的经济学家们弱势的局面更加让人难过。

“郎张之争”开始之后，我以为，郎咸平身在香港，对于中国内地的企业建设，毕竟是门外之人，而郎自己乃财务专家，可能对制度经济学缺乏整体把握。而著名的教授张维迎，也许正如社会上的传言，他已经是一个既得利益者。因为局面非常清晰，只要跳出争论之外，人们很容易就能看清楚，双方都是在说