

中国第三代财经媒体人文本

中国财富重新洗牌

杰出经济观察人士现身说法

如何解读经济大势塑造企业核心竞争力

我所见的  
最重要的  
事

我所见的最重要的事

The Most Important  
Thing I Have Seen

李甬 著



中国计划出版社



中国第三代财经媒体人文本

我所见的  
最重要的事

---

The Most Important  
Thing I Have Seen

李甬 著



中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

我所见的最重要的事/李甬著.—北京:中国计划出版社,2002.4

ISBN 7-80177-070-6

I.我… II.李… III.经济—中国—文集 IV.F12-53  
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020142 号

我所见的最重要的事

李甬 著

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码:100038 电话:63906415 63906416)

新华书店北京发行所发行

北京忠信诚胶印厂印刷

---

880×1230 毫米 1/32 12.5 印张 300 千字

2002 年 5 月第一版 2002 年 5 月第一次印刷

☆

ISBN 7-80177-070-6 / F·021

定价:22.00 元

# 总 序

在过去的 20 多年里,中国的企业得到了长足的发展。这样迅速发展原因,除了企业自身不断摸索前行的规律,不断从稚嫩走向成熟以外,企业发展大环境的不断改善是重要的决定因素之一。

从联想自身的发展来看,一个企业的良性成长环境的形成,要在两个方面取得突破。一个是在政策、法律法规方面,另外一个是在舆论环境方面。

就第一个方面来说,现在企业发展所面临的政策、法律法规环境比当初联想在 80 年代中期创业时要好很多。改革开放的十几年来,由于中央政府坚持不懈地推进改革,在营造大的政策环境方面不断做出努力,这样的良好态势为中国的企业发展提供了最直接的支持。

除此以外,传媒在营造良性环境方面对于企业,尤其是民营企业发展的支持也是功不可没。早在改革开放初期,传媒就主动参与了为

企业的发展营造良好环境的工作,积极为企业改革的推进,为对企业“松绑”、放权,为企业改革的成果与进步鼓与呼。随着网络与信息化的发展与在中国的引用,伴随着新经济的到来,传媒自身的改革也不断深化,媒体针砭时弊、呼唤诚信、激浊扬清,在优化企业发展的社会环境方面做出了更大努力。应该说,没有舆论媒体的贡献,很难设想中国的社会改革及新经济发展会有如此广泛的影响。

在这样的传媒队伍中有不少杰出的代表,《南方周末》就是其中很具特色的一个。在她的队伍中涌现出来的一批出色的新闻工作者。摆在我们面前的作品的撰写者就是他们中的优秀成员——刘洲伟、李甬和陈涛。他们用自己的智慧与汗水见证了和见证着中国企业的发展史,记录下新经济浪潮中成长的中国企业的辛酸百味,跌宕与辉煌。

随着 WTO 的准入,中国的经济发展会面对全球化竞争的考量,这对于未来中国企业发展大环境的要求会更高,我们希望能看到更多优秀的新闻工作者活跃在新经济的舞台上,扮演更为主动的角色。

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '陈涛' (Chen Tao), written in a cursive style.

2002年4月15日

## 自序

### 我所见的最重要的事

我真正开始一个职业记者生涯的时候——也就是我开始为《财经》杂志工作的时候——正是 1998 年上半年，新一届政府亮相未久。无疑这是一届对改革目标有着充分的自觉意识的政府。虽然受限于多种因素，它还是在三个方面给人留下了深刻印象：对外开放，在整肃金融（以强化银行系统的约束机制为重点）的前提下实施宏观调控，以及重组行政垄断性行业。

后两个方面，也是我在相当一段时期内的报道重点。这些报道构成了本书的第二部分。应该说它们都或多或少地具有认知价值，但它们最醒目的地方，还在于既事涉重大，又保持了独立的立场。尤其是在宏观经济报道中所体现的这一质素，在此前的媒体报道中可以说是不多见的。这当然并非出自我的勇气，而完全是

#### 4 我所见的最重要的事

《财经》杂志以及后来《南方周末·新经济》的雄心所致。我个人则从中体会了学习的愉悦,以及独立评述的愉悦。

也正是在这个过程中,我与日俱增地意识到微观机制的决定性作用。在一个现代市场经济体里,宏观调控的常识一旦被认识——当然这本身也是激动人心的——其可供发挥的余地,也就是所谓“运用之妙”终究是有限的。1998年下半年“通货紧缩”被官方认定之后,相应的货币政策与财政政策同时出台,但货币政策没有产生应有的效应。直接的原因就在于银行的微观机制。在巨额坏账的背景下,当时(包括此前)政府一直在致力于强化银行系统的约束机制(比如“贷款责任终身制”、“行长责任制”)——这是必须的——但是因为国有大银行没有建立以产权明晰为基础的现代公司制度,政府殊难在强化约束机制的同时解决激励机制的问题,也就是说,银行于是就倾向于惜贷。你还会发现银行的行为选择还有另一个因素,那就是贷款企业的机制问题以及主要由此导致的信用问题。大家都看到了,后来的故事就是越来越依赖“积极财政政策”。

对行政垄断性行业重组的观感也大致如此。当变化失去了加速度的时候,当大家都不得不技术性地比较各种其实并无根本性区别的重组路径的时候,我常常忍不住想起:假如这些公司都是现代公司,假如市场足够开放,又何须此等重组呢?

这就是我后来,尤其是加入《南方周末·新经济》后越来越多地投入到企业报道的原因。这也是我在企业报道领域,一开始又将产权改革当作重点的原因。这些年里这个领域也出现了一些振奋人心的变化。最重要的事件当然是联想员工受让公司35%的国有股。但是总的来说,这个领域里只有个案的胜利——一些个案

的胜利而已。

联想方案实施之后,我曾经期望国家财政部门出台一个普适性的方案,或者政策。这的确非常非常的困难。因为各个企业的情况千差万别,任何一个普适性的方案都可能造成难以承受的社会不公。惟一的可能是在全社会的范围内,用相对平均主义的办法来改革产权。但这涉及到更大的命题——也就是说,难以指望。

这一预期促使我开始关注企业的市场层面的运营(可以粗放地称之为“纯粹的商业报道”)。并不是我认为宏观经济与政策、企业的产权改革(很大程度上也属于政策范畴)不再重要,这么说可能准确一点:在我们的这些领域,最具认知价值(或者说坐标价值)的往往还是市场经济的一些常识,所以这些领域的报道就往往不免重复——你知道常识也就是那么一些。这些常识我说过很多遍后,就不想再说。当然更重要的原因无关性格,而是再说并没有太大的用处。

我的新算盘是,纯粹的商业报道如果做得足够专业而有趣的话,或能对企业 and 企业家产生一点点实实在在的影响。在此前关于企业产权改革的报道过程中,我看到了一些企业家的智慧和努力,并为之打动。如果在产权领域他们所做的还是有限的话,那么在市场运营方面,他们真的有可能创造奇迹。

关于企业的主要报道构成了本书的第一部分和第三部分。其中第三部分主要是关于互联网的,它们主要写于1999年下半年至2000年上半年之间。它们无疑是本书中最幼稚的部分,之所以也收录在此,一方面是希望作为业界的一种记忆,另一方面也希望以此自警。在那个集体狂欢的时期,绝大多数有意于商业报道的媒体人都未能表现出足够的专业素养,我也是其中一员。事实上我



们对其他行业的报道同样处于低水平,互联网的玩笑不过是最充分地暴露了这一点而已。

我想我可以证明,对一个商业报道的记者的要求,即使不比对一个政策报道的记者更高的话,至少也一样高。这个领域同样可以寄托一个年轻人全部的才学、意志、责任感和梦想。正是基于这一信念,2001年初我离开《南方周末》而来到《环球企业家》,希望专心于商业报道而能够稍快提高。

整理这本书也就是整理自己这一段的成长。我想起了一些人。首先当然是《财经》杂志主编胡舒立女士。她是我在这个行当里的领路人。于我的职业生涯而言,以前没有,我想以后也很难有人会比她的帮助更大。而她对经济报道的贡献人所共知,已经毋庸我多言。其次是《21世纪经济报道》副主编刘洲伟,在此前主要由他创办的《南方周末·新经济》,我们度过了一段愉快的战斗时光。他对经济新闻操作的所有环节都有着令人惊讶的直觉力。而他对新闻作品品质的敏感,更是我职业自豪感的重要来源。我还要冒昧地提到我的父亲,他一生多舛,在我刚刚有能力略尽孝道的时候却身患重疾,我希望他看到这里的时候心有宽慰。

李 甬

2002年4月8日

# 目 录

总 序 1

我所见的最重要的事(自序) 3

## 第一编 什么妨碍了中国企业进步

### 产权原罪

本部分以四通、联想等企业为例讲解决产权问题的难度。产权之结是中国企业的原罪。代理链的延长,信用体系的建立,激励与监督机制的真正形成,无不有赖于清晰的产权制度。而在所有者缺席的企业中,“政治斗争”就成为无所不在的痼疾。

四通产权变局 3

四通改制原地转? 15

联想:零成本的产权革命 22

“华侨城宪章”发动内部产权革命 31

报业第一股 38

## 2 我所见的最重要的事

### 破茧之道

本部分讲中国企业做大做强的根本问题。三株与伟哥“是药不是药”的故事最好地说明了中国企业与国外企业的差距。做明星企业易,做长寿企业难。

- 卖掉万科 47
- 史玉柱隐姓埋名干什么 59
- 史玉柱凭什么 68
- 是药不是药——两个完全不同的故事 81
- 联想与计算所细说分居始末 96
- 逼上拳台的乐凯 104
- 沃尔玛抢滩中国 120
- 稻盛和夫和他的“命运共同体”王国 127
- 什么妨碍中国企业进步 140

## 第二编 中国增长故事

### 宏观中国

本部分充分展示了经济观察家们如何对于经济全局进行分析和把握。评估大环境并预测走向,是所有行动者的第一步。

- 反通缩:1998 - 1999 的战争 153
- 景气低迷会结束吗? 173
- 中国经济如何改写增长故事 177
- 中国要打一场“债转股”战役 184
- 政府要征利息税、遗产税? 190
- 税制调整时机到啦 196

海发行:创纪录沉没 199  
贵州房改 率先撞线 205  
入世访谈:粮食便宜了 215

### 焦点观察:分拆中国电信

国有垄断经济部门的改革与重组,是企业制度改革和机制改革的制高点,具有重要的观照价值。

切开“中国电信” 220  
中国电信:还是“竖切” 241  
第二网挑战中国电信 244  
谁影响了电信改革方案 255  
入世访谈:电信“劫”后 260

## 第三编 互联网记忆

### 互联网上比残酷

本部分体现出经济观察家所需要的最优秀品质:独立判断。当狂热蔓延之时,谨慎地观察着游戏的性质、走向,并评估最后的命运。距离产生真理。

互联网上比残酷 265  
三网站玩拍卖 274  
8848 攀登赤字高峰 282  
证券之星不做 ICP 290  
讲故事引不来投资公司 297  
中国企业的机会在哪? 304

#### 4 我所见的最重要的事

会不会出现网络公司倒闭潮? 307

后来者挑起第二轮门户大战 310

网站插上草标卖自己 315

### 联想的网变之旅

本部分显示一个优秀的企业,如何根据形势调整战略,并始终保持不败。他们利用大势而不是相反,敢为天下后,善于学习和应变,并巧妙地寻找平衡点。这是成功者的游戏。

不死的 PC 322

一个是互联网,另一个也是互联网 328

神州数码红杏出墙 336

## 第四编 资本车轮

愿意的,历史领着走;不愿意的,历史推着走。

十年股市演绎暴富神话 上海超级大户今日是谁 347

谁为担保担保 357

谁为金鉴培付赌资 363

彩电同盟:熬过淡季各奔东西 369

资本车轮 374

向合法致富的人致敬 381

信任民营部门 383

温州商会有点面子 385

第一编

# 什么妨碍了中国 企业进步

经济观察人士  
眼中的无声惊雷

## 产权原罪

什么是最好的产权改革？答案是成本最小。哈佛大学著名经济学家杰弗里·萨克斯对此早有论述：所谓转型经济的产权改革，就是原来牌在政府一家手里，没法玩，要发牌。不管如何发牌，打来打去，最后总会集中到最聪明、最有资格握牌的人手里。所以如何发牌本身并不重要，做到成本小就最好。

——《联想：零成本的产权革命》

# 四通产权变局\*

中国第一例以 MBO(经理层融资收购)方式进行的公有制企业重组案例

35 岁的杨宏儒出任“新四通”总裁

外部股权投资人带来“为头脑定价”机制

中国最著名的民营集体高科技企业试解产权之结

## 一个我永远说不清楚,你永远听不明白的问题

关于中关村第一家民营高科技企业四通集团的产权问题,总裁段永基有一句名言:这是一个我永远说不清楚、你永远听不明白的问题。

段第一次说这句话是在 1993 年。当时世界银行的成员公司国际金融公司(IFC)刚刚进入中国,在财政部的推荐下,这些对中国非公经济寄望殷殷的老外先后 9 次来到北京海淀路 2 号,商谈对四通投资或贷款的问题。最后,不可避免地,问到四通的产权结构。段打起精神跟他们讲了老半天四通如何是一家民营的集体制企业——不幸的是,他看到的仍然是一大片空洞的眼神。于是,他吐出了开篇这句话。

合作告吹。

对于一个把自己定位于“与巨人同行”的企业,这以后类似的

---

\* 原载《财经》1999 年 7 月号。



#### 4 我所见的最重要的事

波折，多得段都不愿再提了。

如果产权虚置之弊仅限于此，段永基就该谢天谢地了——这些年中关村多少有些日新月异的气象，创始者四通却给人淡出之感，段本人自然也挨了外界好些骂。而其中火力最为集中的两点，其实均与四通产权问题有关。

一是投资项目广种薄收。四通集团现有 42 亿元总资产、58 家公司。但利润仅以千万计不说，也看不到什么有后劲的潜在亮点。在中关村大街上拉个人问问：“您知道四通是做什么的？”多半回答：“高科技吧？”再往下呢？“好像跟电脑有点什么关系？”——其实四通现在跟电脑已经没什么大关系了。

四通成了一个谁都知道但谁都不知道在做什么的公司。

二是人才流失。1994 年某一个月之内，计算机软件部 3 名技术骨干转赴外企，营销系统的骨干们更是纷纷另起炉灶当起小老板。这一年的 7 月 7 日傍晚，北京突降暴雨，颐和园昆明湖偌大的湖面空空荡荡，四通高层与员工代表在一艘孤零零的龙舟上讨论“人才危机”。有员工尖锐地指出，四通再不长进，只能留住三流人才，沦为三流企业。

此前则有震惊全国的四通“6·11 事件”。1992 年 6 月 11 日，四通几位董事和副总裁在董事会上“倒段”未果后，在丰台科技园成立一个“新四通”——NEW STONE，被当时的舆论炒作为“中关村大裂变”。

四通成了中关村的“黄埔军校”。

把所有这些都归咎于产权虚置是好强的段永基所不愿意的。正如有的文献所指出的，在产权虚置，也就是“委托人无效”的背景下，“公有制企业”的经理层实际上控制着企业。当这种控制权集中在少数杰出的、富有魅力的企业家个人手中时，“公有制企业”的效率看起来甚至比起经典的私人企业也毫不逊色。

但这种缺少有效的委托人制衡的经理控制企业模式，通常会