

对话 思想系列

《对话》，见证中国经济风云际会，记录
中国产业巅峰舞蹈，瞭望中国未来华彩！

陈红兵◎著

中国产业经济15年

对话

舞蹈

刀锋上的

刀锋上的
对话
舞蹈

中国产业经济15年

陈红兵◎著

民主与建设出版社

图书在版编目（CIP）数据

刀锋上的舞蹈：中国产业经济15年 / 陈红兵著. —北京：
民主与建设出版社，2015.7
ISBN 978-7-5139-0691-3

I. ①刀… II. ①陈… III. ①产业经济—研究—中国
IV. ①F121.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第132473号

© 民主与建设出版社，2015

刀锋上的舞蹈：中国产业经济15年

出 版 人	许久文
著 者	陈红兵
责任编辑	王 颂
封面设计	李尘工作室
出版发行	民主与建设出版社有限责任公司
电 话	（010）59417747 59419778
社 址	北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601 室
邮 编	100102
印 刷	北京合众协力印刷有限公司
版 次	2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷
开 本	710mm × 1000mm 1/16
印 张	19
字 数	300千字
书 号	ISBN 978-7-5139-0691-3
定 价	45.00元

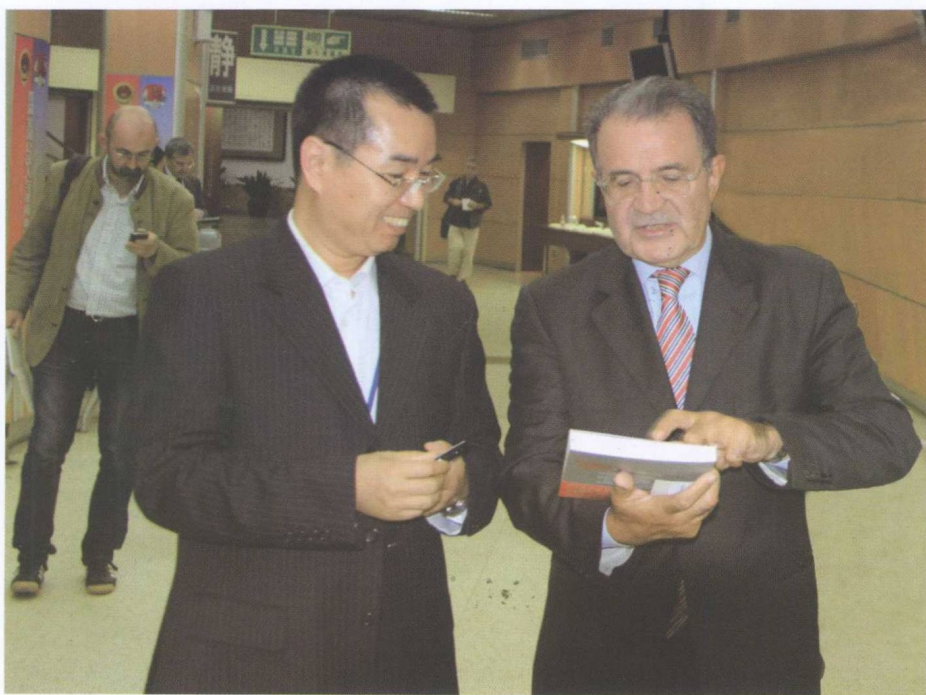
注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。



本书作者与美国前财长鲍尔森交流



希拉里来参加《对话》节目录制，本书作者（右一）陪同



欧盟前主席普罗迪与本书作者

序

对话过去，照亮未来

清华大学经济管理学院教授 李稻葵
清华大学苏世民学者项目主任

中国经济飞速发展，过去30年平均每年的增长速度是发达国家的3~4倍，也就是说，中国经济每年所发生的变化，相当于发达国家3~4年的变化总和，更简单地讲，奋斗在中国经济方方面面的人士都在不停地奔波，虽疲而不怠，但期待喘息之机。终于，这一两年，经济增速有所放缓。这种放缓是否是长期的，各说不一。我的观点是这种放缓更多的是周期性因素所致，未来还会有所加速，因此，喘息之机对中国经济许许多多的大忙人弥足珍贵，这是反思、盘点、辨析的难得机会！

是的，太多的人需要暂时放缓前行的脚步，回眸一下过去的发展，不知不觉中我们已经走过了很长的路。回顾过去才能预见未来、扎实前行。

如何回眸？可不可以与中国经济的过去来一场对话？

答案是肯定的。我们生活在媒体极其发达的时代。中央电视台财经频道《对话》节目，过去15年来一直在解析经济生活中突出的、引人注目的人物，以此来揭示中国经济最鲜活的发展。15年过去了，《对话》节目像一个舞台，展示出一大批在中国经济方方面面表现出彩的经济人物和事件，他们有吴敬琏，柳传志、李东生、王健林、马云、李彦宏、张朝阳等等。

他们曾经是那么的年轻、朝气蓬勃，他们引领了中国经济一个个行业的

发展，诠释了中国经济的风风雨雨。回顾他们在《对话》节目中的故事和观点，对照中国经济相关产业和部门的历程，我们好似在重读一个又一个经济大事件，观看一部又一部历史大片，他们帮助我们打开今天种种困惑和心结。

任何电视节目总有一两个幕后的灵魂人物，他们是思想的火花、创新的源泉，他们从不出现在电视屏幕上，但他们往往是一个电视节目成败的最重要的因素。红兵是《对话》节目的创办人之一，多年的节目制片人，他就是《对话》节目的灵魂人物。

今天红兵终于从幕后走到了前面。基于多年《对话》的积累，他在这本书中以其非常鲜活的文笔为我们展示出了一幅中国经济过去二十年成长的清明上河图。在这个画卷中，我们看到了中国经济各个行业的风风雨雨，我们看到了各种个性鲜明的人物，更看到中国经济的成长。他用生动的文笔、翔实的材料，通过精英人物的起起落落观察各个行业发展的视角，给我们提供了思考的营养。对于关心经济时事的人，这是一本可读性很强的经济文本；对于商学院的研究人员而言，是很好的案例素材；对于困惑未来发展的年轻人，这是一个通过过去发展寻求自己前途的重要指南。

红兵领着我们对话过去，明析未来，用过去的眼光看现在、用今天的眼光看未来。

这种时光的穿梭对一个智者是必修的功课。

衷心祝贺红兵的大作付梓！我同时呼吁，当今时代需要越来越多类似红兵所著的反映中国经济鲜活发展历程的、可读性极强的、通过人物讲故事的社会经济类佳作。

2015年7月

前言

让实业家们继续起舞

近年来，专注实业似乎已经是一件相当“落伍”、显得“过气”的商业行为了。当年曾被视为偶像的松下幸之助、杰克·韦尔奇等实业家不再时髦，人们更津津乐道的是巴菲特、索罗斯和李嘉诚。即使是“逆势走红”的稻盛和夫，追捧他的企业人也多是聚焦于企业文化以及人性等“务虚”的层面，少有注意到他是两家世界五百强实业公司的缔造者。金融海啸冲击波渐去，在经济结构大转型的要紧关头，“用钱生钱”显然比实业来得轻松愉快。我们经常可以听到曾经在实业界打拼的一些企业家，纷纷萌生退意，向往去做投资家，或VC，或PE，总之不愿意再干实业。这些景象似乎表明，当今是20世纪90年代以来民营企业士气最低迷的时期。

这本《刀锋上的舞蹈》，再现了八大行业十多年来的风雨兼程与波澜壮阔。事实上，中国自从1978年改革开放以来，绝大多数的行业与公司都是筚路蓝缕起家，其后的生存与发展之路，大都战战兢兢、如履薄冰。一帆风顺、春风得意的企业故事，往往只存在于事后的宣传文本之中。如今风光无限、行业利润达到1.5万亿元的银行业，在12年前，曾经全行业风声鹤唳，被认为是“技术上破产”，在这样脆弱基础上的艰苦改革最后实现自强，其过程耐人寻味。而房地产业，十多年来屡次调控、遇到各种政策限制，其中能够成长起来的公司，同样是如鱼饮水，冷暖自知。家电行业，作为正面与外资公司交锋乃至肉搏的薄利行业，也是历经多次起伏，几乎没有过上几天轻松的日子。IT行业兴起于20世纪的七八十年代，被认为是中国人的起点，与国际最接近的行业。在

中国市场上，互联网公司屡次打败国际领先的同行，创造了一系列蚂蚁雄兵击倒大象的商业神话。不过，同样是这个行业，也出现了流氓横行，一再突破商业底线的奇怪现象……

概而言之，只要我们坐下来冷静地观察中国的各大行业，几乎都能看到它们长足的进步与突出的弱点。不过，我们还是更愿意怀着同情和理解去与各个行业的顶尖企业家对话。中国的公司们由无到有、由小到大的种种曲折，如同在刀锋上起舞那样不易。起步的时候，缺技术、缺人才、缺资源；稍有成绩，又缺管理经验、缺现代企业制度；等到公司初具规模，既要面对外资巨头的围追堵截，又要抗衡各种价格战、广告战、关系战、地方保护战……而当一家公司千辛万苦修成正果，成为行业的第一第二之际，往往又无可避免地要遭遇来自四面八方的竞争：“超限战……实业家曾经豪情万丈的浪漫激情，往往虚耗在这一切不让人愉快的商业劫难之中……”

2015年的夏天，虽然经济处于大转折时期，但是混合所有制改革逐步实现，中国制造被迫向内需化转型，工业4.0革命已经破题，国内消费市场也出现了见底向好的预期，股市顽强走高，注册制即将推出，融资条件比较以往前所未有地改善，这其实正是实业家可以大展身手的又一个关键时点。同时，中国的产业经济面临升级转型的重大时刻，更需要实业家全力以赴，加大投入。而当其时，中国的公司，最需要的是正本清源、总结经验、探索未来，全社会一起创造条件，给予他们掌声与喝彩、理解与关注，让这些实业家能够持续起舞，舞动全球。

在未来相当长的时间里，中国经济要在全球竞争中有所作为，必须依赖实业经济的勃兴。因此，我们希望通过本书讲述的这一系列生动又坚韧的行业成长历程，鼓舞那些富有使命感的企业家，温暖众多埋头苦干实干的中小企业的经营者，在可见的将来，见证经济的可持续发展以及产业结构调整成为可能。

2015年7月

目 contents

第一章 银行金融业之芭蕾舞

第一节 见证中国金融保险业的全面成长 / 004

第二节 改革与“改而不革” / 013

第三节 银行为何表现“低能” / 019

第二章 IT之探戈舞

第一节 跟上节奏和步伐 / 034

第二节 巨头们的利益和道德纠结 / 052

第三节 使命和本领的错位 / 060

第四节 IT产业之互联网英雄谱 / 071

第三章 资本证券之现代舞

第一节 舞步凌乱，野马狂飙 / 093

第二节 疯狂的玩家和冷峻的旁观者 / 107

第三节 跌撞舞步中的反省 / 119

第四章 汽车产业之交谊舞

第一节 养大了洋姑娘——以市场换技术 / 134

第二节 迎娶洋媳妇——西方不亮东方亮 / 143

第三节 自主生养——自家有女初长成 / 150

第五章 家电之弗拉明戈舞

第一节 长虹的武林风 / 166

第二节 渠道江湖，谁主沉浮 / 174

第三节 走出去·国际化 / 185

第六章 能源悬空之舞

第一节 石油的全球赌局 / 206

第二节 新能源，我们上了多大一个“当” / 226

第七章 房地产之多幕舞

第一节 投奔市场 / 244

第二节 房价伪命题 / 253

第三节 摸了十年始见石头 / 263

第八章 乳业之东方舞

第一节 崩塌在奥运会后的大厦 / 272

第二节 中国乳业的“三国演义” / 282

第一章

银行金融业之芭蕾舞

题记

中国经济的巨舰开始行驶之时，有经济血液之称的银行金融业突然间成为一个巨大的舞场。我们其实一直都亟须这样一个巨大的舞场，金钱的融通在中国成为一个炙手可热的行当。这里玩的全是大手笔，这里上演着最惨烈、最隐蔽的斗争，还有那让人痛心的股市黑幕。要知道在人傻钱多、制度不健全的中国玩金融需要有超级水平，我们有120多万亿的M2，有世界上最赚钱的号称宇宙银行，却又有拿不到贷款苦苦挣扎的巨量中小企业；有最严格的行政监管，却有着不为人道的市场混乱；有巨量的资产，却总是为资本充足率奔忙担心；有最大额的投资，资金回报率却少得可怜……操作这样一个舞场，累坏了每一个掌舵人和操作者。有幸的是，这些操作者在《对话》现场留下了他们当年最焦灼状态下的所思所想和心路历程。

回望过往30年，政府主导、试图全局规划是金融改革战略的主旋律。这一乐章的旋律和中国改革30年的其他乐章未必完全契合，却共同涌动构成了一首波澜壮阔、多元纷呈的改革交响曲。如果说联产承包责任制、地方分权等改革及民间经济的兴起，其基本特征是自下而上，基层和地方先试验，政府（主要是中央政府）“事后追认”，那么金融改革从一开始就是自上而下的。这也就是说，在计划经济体制向市场经济体制转型的过程中，中央政府最先开始的改革其实是从金融领域开始的，包括商业银行从中央银行中裂变；保险、证券等行业从银行业中分离出来等。

政府主导、试图全局规划是初衷，是主流，但不是金融改革的全部。但中国的金融改变并不仅仅是自上而下的改革，同时也带有浓厚的渐进式特征和伺机而动的特征，例如汇率双轨制；有时表现为先易后难，例如人民币利率市场化改革的次序；有时是直到不得不改时才启动改革，例如在“技术破产”危局下的银行重组股改上市三部曲；有时甚至是在遭遇低潮的困难局面下，为了推

进改革“出其不意”的超前一招，例如1990年上海证券交易所的建立。以上特征为中国金融改革框定了基本格局，也直接推演导出了时下我们面对的局面，整个局面像极了芭蕾舞，难度与平衡是其最重要的关键词。

金融如芭蕾主要在于那个支点和杠杆，芭蕾的支点在脚尖上，金融的杠杆支点在其风险控制上。2008年爆发于美国的金融危机，使五大投行之一的雷曼兄弟应声倒地，关键是风险控制上出了问题，系统性风险让中国银行业心有余悸，核心资本充足率成了众多银行的心病。

金融似水，水上芭蕾更为难跳，况且中国的金融业回归市场还是个不识水性的旱鸭子，支撑中国经济运行的重担在肩，而实力又不如人，还要在全球舞台炫技，四处露怯在所难免。

第一节 见证中国金融保险业的全面成长

背景

1993年12月，国务院颁布《关于金融体制改革的决定》，明确了中国人民银行制定并实施货币政策和实施金融监管的两大职能，并明确提出要把我国的专业银行办成真正的商业银行。至此，专业银行的发展正式定位为商业银行。最关键的一条是之前中国金融业缺乏监管的混业经营模式被叫停，保险、银行和投资只能干一件事。这个模式一直到2002年才有所突破，因为国际金融潮流就是混业经营综合金融，当年叫停是因为1992年金融业过于混乱。2002年，国务院批准中信集团、光大集团、平安集团三家为综合金融控股集团试点，它们其实是混业经营的试点。平安明确了“集团控股、分业经营、分业监管、整体上市”的金控架构。

与光大和中信相比，平安是草根，它1988年诞生于蛇口，选择它做试点是因为它在业界有代表性，做过混业经营，又是合资企业，还很有市场范儿，而且在混业监管中保险是最难监管的。

只有三个半精算师的中国保险业

2015年3月的最新信息显示，2014年中国平安全年实现净利润达479.30亿元，同比增长33.1%，归属于母公司股东的净利润为392.79亿元，同比增长39.5%。总资产达4万亿元。

根据保监会统计的数据，平安寿险的保费收入约占中国寿险公司保费收入总额的13.7%，市场份额稳居第二；平安产险保费收入约占中国产险公司保费收入总额的18.9%，为中国第二大财产保险公司。

2014年10月，平安金融旗舰店正式上线，举办媒体发布会；2015年1月完成与平安证券资金账户整合，基金频道上线。2月平安金融旗舰店官网微信服务号上线。

在此之前的2013年，中国平安继续发扬“引进人才”的传统，共引进180多

名高级人才出任高层管理岗位，2013年因此成为公司史上从外部引进创新型人才最多、最快的一年。这些主要来自国际顶尖咨询公司和投资银行、互联网等创新行业的人才，进入平安旗下陆金所、平安付、平安银行、平安不动产等业务公司或部门，为之后的各种金融大行动铺设道路。

外挂式的快速扩张

2001年平安海外军团七个大佬走进《对话》时，给我印象最深的是这句话——中国保险业只有三个半精算师。精算师考试极其严格，即使每一次考试都能顺利通过，获得精算师的资格也要45岁了。而在保险业，没有精算师就不能出产品，就像一个工厂没有画图纸的工程师。而那时，中国保险业开放和发展势头都非常旺盛。那些缺少精算师测算的保险产品能保险吗？

2001年，《资本》杂志在进行“中国最优质服务及最佳品牌大奖”的评选时，将“最佳保险服务”奖颁发给了平安保险，实在出人意料。而更加引人注目的是，平安保险拥有全国独此一家的海外军团。

中国市场需求强劲，但保险是西方的舶来品，保险公司陷入高速增长与管理滞后的巨大矛盾中。于是，平安保险的决策者下大决心，重金聘请海外军团全面掌管保险公司，从人力资源到财务大权，再到对保险产品一锤定音的精算师，更有培训总教头，几乎重要部门的大权全部拱手相让。就是希望通过高层嫁接的手段，先把公司运营起来，至于文化差异等障碍，是以后再考虑的事情了。

技不如人，是不是要交出大权？有没有宽容的心态？……这对于当时的中国人来说是一个疑问接着一个疑问，但在生意场上平安公司却做了一个智慧的选择，今天平安的寿险和财险都取得了行业第二的成绩，资产达3万亿元，与那时的坚决选择，便捷地分享了国际化的红利不无关系。

平安外籍军团的成员来源很复杂，比如人力资源的一把手是生于台湾长期在外资公司工作的顾敏慎；精算师是来自英国的斯蒂芬；首席财务官则是香港人张子欣……其团队中有明显的国际性与显著的个性差异。那么，他们在合作共事的过程中，是如何做到求同存异的呢？

也许，我们从斯蒂芬的一番话中能有一些了解：“中国人解决问题的渠道

和西方的渠道有所不同，思维的过程有所不同。在西方，他们采取的做法是从A点要到B点去，然后直接去就行了，而在中国，很多人在那儿绕了好几圈，最后才把问题找出来，但是他们确实能找到答案，只是途径不同。”

这是西方向东方妥协的例子，当然也有东方向西方妥协的例子。

在现场，顾敏慎被问到：如果今天来一个马总推荐的人，是上级领导的子女，让人力资源部门考察考察，您会怎么样做呢？

顾敏慎说：“这种事情经常发生，但是中国人讲内举不避亲，这个人如果真的有才的话，没什么不能用的。作为一个国际性的大公司，它需要什么样的员工，我们会定义下来，有比较清楚的标准来衡量应聘者。如果是我们需要的就录用，如果不是我们需要的就不录用。在这个过程中，如果真有人强迫我录用这个人的话，我要看情况去处理。如果说是事务性的工作，对公司的影响不大，也许我会录用，但如果不符合原则，我是不会录用的，哪怕我因此被炒鱿鱼，我可能还是不会用。”

这些都是相互之间的妥协，除此之外一定也会有冲突，那么，出现冲突时他们是如何解决的呢？

平安保险的常务副总经理孙建一是这样回答的：“我们这个海外兵团进入了工作以后，原则性的冲突没有，非原则性的冲突是有的。但我们有一个特点，就是这些人不是什么顾问之类的虚职，他们有实职有实权，一些非原则性的矛盾，他们完全可以自己去解决。”

经过多年的沉淀，拥有海外军团的平安至今保持着行业的优势地位。

互联网时代，金融产业如何与时代保持统一步伐，平安早已开始布局。2013年起，平安保险与百度在数据研究、消费者洞察、品牌建设、产品创新、营销模式等领域进行深入合作。其中，金融行业互联网营销、金融业务网上操作平台是合作探索的重要内容。中国平安保险称已与百度签署“联合发展计划”，将在数据研究、互联网营销等领域深度合作。中国平安已将阿里巴巴、腾讯和百度三大国内互联网巨头纳为合作伙伴，平安互联网布局初步完成。

2014年12月阿里巴巴和腾讯同时入股平安保险集团，造就香港股市最大规模股票融资交易。此举被认为是用科技掀起金融革命的前奏。为此，平安已与上药集团等多家拥有B2C牌照的网上销售平台合作，开展网上售药业务。平安未来的利润中心是通过健康管理服务，为其健康险的销售提供更大的客户基