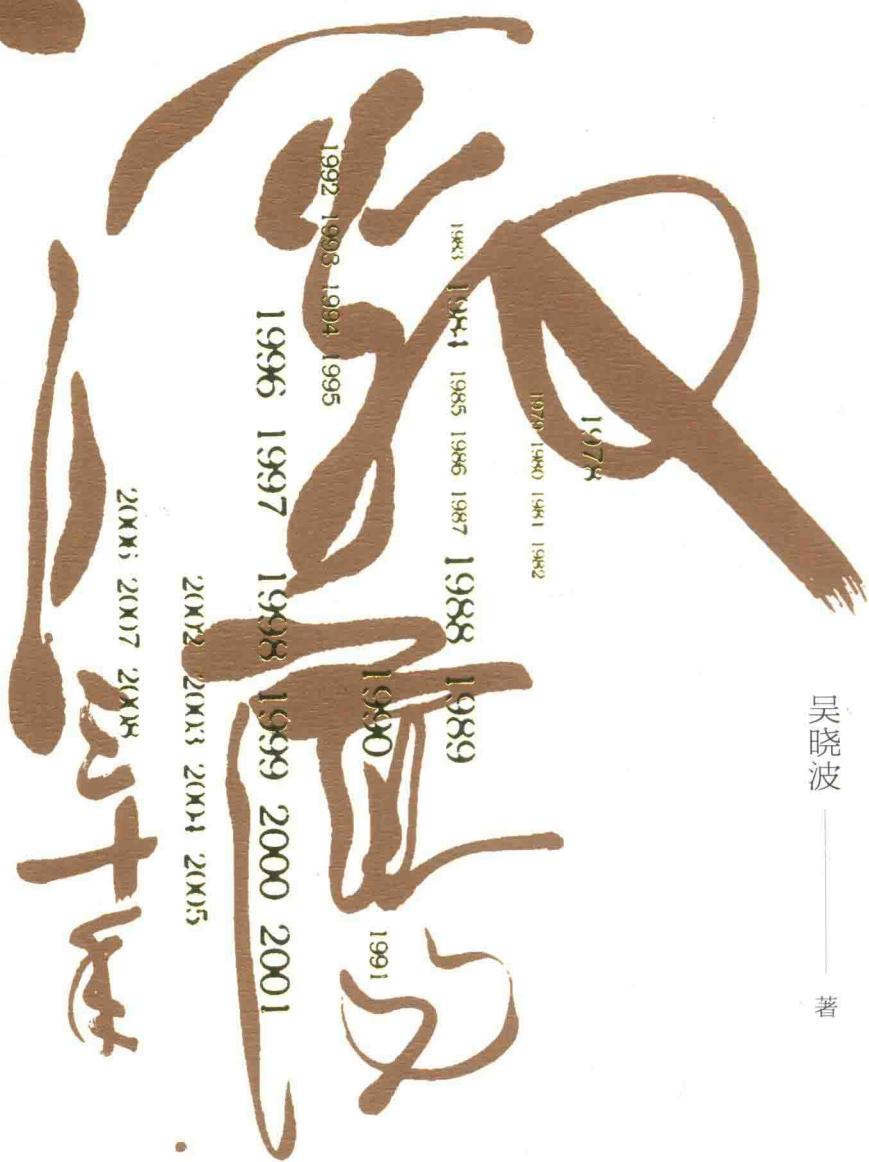


吴晓波

著

十年典藏版·上



激荡三十年

中国企业
1978—2008

中信出版集团



激荡三十年

中国企业
1978—2008

十年典藏版·上

吴晓波 著

图书在版编目 (CIP) 数据

激荡三十年. 中国企业: 1978—2008: 全 2 册 /
吴晓波著. —3 版. —北京: 中信出版社, 2017.12
ISBN 978-7-5086-8264-8

I. ①激… II. ①吴… III. ①企业史—中国—1978-
2008 IV. ①F279.297.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 255585 号

激荡三十年: 中国企业 1978—2008

著 者: 吴晓波

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 26.25 字 数: 680 千字

版 次: 2017 年 12 月第 3 版 印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8264-8

定 价: 116.00 元 (全 2 册)

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

“历史没有什么可以反对的”

1958年秋，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去的十多年里，我将生命中最好的时间都

投注于中国企业历史的梳理与创作。在 2004 年到 2008 年，我创作并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在 2009 年出版《跌宕一百年》上、下卷，在 2011 年年底出版《浩荡两千年》，在 2013 年 8 月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前 7 世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

2017 年年底，我完成《激荡十年，水大鱼大》，又对刚刚过去的十年企业史进行了记录和不无偏见的解读，在这期间，中国成为全球第二大经济体，它的强大引起了普遍的惊叹和恐惧。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家一直处在重要的变革时刻，四十年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的方式全面建成？

我的所有写作都是为了一一回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。费正清曾告诫他的学生说，“在中国的黄河上逆流行舟，你往往看到的是曲弯前行的船，而没有注意到那些在岸边拉纤的人们”。我记住了他的这句话，因此在我的

著作中，有血肉、有悲喜的商业人物成了叙事的主角，在传统的中国史书上，他们从来都是被忽视和妖魔化的一群人。

即便走得再远，我对历史的所有好奇，也全部来自现今中国的困顿。因为我发现，中国的经济制度变革，若因循守旧，当然不行，而如果全盘照搬欧美，恐怕也难以成全，中国改革的全部难处和迷人之处，即在于此。所以，与历史修好，在过往的经验中寻找脉络，或许是解读和展望今日及未来中国的一条路径。能否在传统国情与普世规律之中探寻出一条中国式的现代化之路，实在是我们这代人的使命。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意。20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题的解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。

是为总序。

吴晓波

2017年12月，杭州，大运河畔

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。

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》^①，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

^① [英] 拜伦著，查良铮译，《唐璜》，北京：人民文学出版社，1998年版。

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的巨大障碍。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，连我自己都被吓了一跳。在当时，摆在我面前的工作选择已有很多项，而这无疑是最为艰巨且庞杂的。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，虽然我也曾出版过近 10 部财经类著作，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，甚至我的时间和体力等，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和煦的午后，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，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”在当时是一项很严重的罪名。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，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，才由蔑视变成暗暗地羡慕，再变成全社会的无度地称颂。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，他恳请在一家区校办工厂上班的母亲提前退休，把这个岗位让给了自己。宗庆后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。

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。他们从来没有想到，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淹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同题的万言书《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^①。

这样的关于命运的故事将贯穿在整部企业史中。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，坚忍而勇于博取。他们的浅薄使得他们处理任何商业问题都能够用最简洁的办法直指核心，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发了一个很怪异的感慨：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。

^① 2016年9月27日，牟其中出狱。——编者注

三

过去 20 多年里，中国市场上存在着三股力量：国营企业、民营企业、外资企业。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。20 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情况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、东芝为代表的日本公司，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生难忘的际遇，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，所有的光荣往往都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，往往就越值得怀疑。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。真相如水底之漂，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，在日升月落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，我正在写作这篇文章的时候，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。

目 录

前 言 我对历史的本质始终迷惑不解 / IX

第一部 1978—1983 没有规则的骚动

1978 中国，回来了 / 003

1979 新的转机和闪闪的星斗 / 036

 企业史人物 | “傻子”年广久 | / 060

 企业史人物 | “老板”袁庚 | / 062

1980 告别浪漫的年代 / 066

 企业史人物 | 川人春先 | / 084

1981 笼子与鸟 / 087

 企业史人物 | 难忘“任项” | / 104

1982 春天并不浪漫 / 106

 企业史人物 | “大王”如蚁 | / 124

1983 步鑫生年 / 127

 企业史人物 | 裁缝神话 | / 151