

# 激荡十年，水大鱼大

中国企业  
2008—2018



吴晓波

著



# 激荡十年，水大鱼大

中国企业  
2008—2018

吴晓波 著

图书在版编目 ( CIP ) 数据

激荡十年, 水大鱼大 / 吴晓波著. -- 北京: 中信出版社, 2017.12  
ISBN 978-7-5086-8262-4

I. ①激… II. ①吴… III. ①企业史-中国-2008-2017 IV. ①F279.297.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 255583 号

激荡十年, 水大鱼大

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

版 次: 2017 年 12 月第 1 版

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8262-4

定 价: 58.00 元

印 张: 11 字 数: 310 千字

印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

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

谨以此书献给正在改变自己命运的中国人

## 除非经由记忆之路， 人不能抵达纵深<sup>①</sup>

历史的目的是把时间收集到一起，从而所有的人都在对时间的同一探求和征服中成为兄弟和伙伴。

——奥西普·曼德尔施塔姆

一

“对于过往的十年，如果用一个词来形容，您的答案是什么？”

2017年4月，在杭州举办的一场“互联网+”峰会上，我与北京大学国家发展研究院教授周其仁

---

<sup>①</sup> 序言标题出自汉娜·阿伦特。这位德国女政治学家认为，“我们处在忘记过去的危险中，而且这样一种遗忘，更别谈忘却内容本身，意味着我们丧失了自身的一个向度，一个在人类存在方面纵深的向度，因为记忆和纵深是同一的，或者说，除非经由记忆之路，人不能抵达纵深”。（《过去与未来之间》，[德]汉娜·阿伦特著，1961年）

同席，向他请教了这个问题。此时，我已经开始着手这部作品的调研写作，与十年前的《激荡三十年》不同的是，我一直找不到一个准确的词来定义刚刚逝去的这段历史，它变得更加的多元、复杂和令人难以言表。

周其仁，这位曾在东北长白山当过八年狩猎人的学者是中国经济最杰出的观察家之一，他总是能用简洁的表述把深刻的真相揭示出来，好像用一粒铅弹击穿遮蔽森林的迷雾。

他略沉思了一下，然后回答我。果然，他只用了四个字——“水大鱼大”。

的确是水大鱼大。

在这十年里，中国的经济总量增长了2.5倍，一跃超过日本，居于世界第二，人民币的规模总量增长了3.26倍，外汇储备增加了1.5倍，汽车销量增长了3倍，电子商务在社会零售总额中的占比增长了13倍，网民数量增长了2.5倍，高铁里程数增长了183倍，城市化率提高了12个百分点，中国的摩天大楼数量占到了全球总数的七成，中产阶级人口数量达到2.25亿，每年出境旅游人口数量增加了2.7倍，中国的消费者每年买走全球70%的奢侈品，而他们的平均年龄只有39岁。

急速扩容的经济规模和不断升级的消费能力，如同恣意泛滥的大水，它在焦虑地寻找疆域的边界，而被猛烈冲击的部分，则同样焦虑地承受着衍变的压力和不适。它既体现在国内各社会阶层之间的冲突、各利益集团之间的矛盾与妥协上，也体现在中国与美国、日本、欧盟，以及周遭邻国之间的政治及经济关系上。

如同塞缪尔·亨廷顿所揭示的那样，一个大国的崛起，意味着新的利益调整周期的开始。<sup>①</sup>这是一个漫长而充满着不确定性的调适周期，迄今，身处其间的各方仍未找到最合适的相处之道。

---

<sup>①</sup> 《文明的冲突与世界秩序的重建》，[美]塞缪尔·亨廷顿著，新华出版社，2010年。

大水之中，必有大鱼。

在这十年里，中国公司的体量也发生了巨大的变化，在《财富》世界500强（2017）的名单中，中国公司的数量从35家增加到了115家，其中有4家进入了前十大的行列。在互联网及电子消费类公司中，腾讯和阿里巴巴的市值分别增加了15倍和70倍，闯进全球前十大市值公司之列；在智能手机领域，有4家中国公司进入前六强；而在传统的冰箱、空调和电视机市场上，中国公司的产能均为全球第一；在排名前十大的全球房地产公司中，中国公司占到了7家。全球资产规模最大的前四大银行都是中国的。

也是在这十年里，中国公司展开了激进的跨国并购，它们买下了欧洲最大的机器人公司、曼哈顿最豪华的五星级酒店、好莱坞的连锁影院、比利时的保险公司和日本的电器企业，还在世界各个重要的枢纽地带拥有了起码30个港口和集装箱码头。

在刚刚过去的十年里，世界乃至中国的商业投资界发生了基础设施级别的巨变，如巴菲特所言，“今天的投资者不是从昨天的增长中获利的”，几乎所有的产业迭代都非“旧土重建”，而是“新地迁移”。以互联网为基础性平台的生态被视为新的世界，它以更高的效率和新的消费者互动关系，重构了商业的基本逻辑。

在十年时间里，中国人的信息获取、社交、购物、日常服务以及金融支付等方式都发生了令人难以置信的改变。甚至在文化趣味上，中国式的自信也正在复苏，国学和“中国风”重新复活，人们回顾更值得赞美的过去，并呼唤它的内在精神回归。很多人觉得“天”变得比想象的快，旧有的人文环境和商业运营模式正在迅速式微，人们所依赖的旧世界在塌陷，而新的世界露出了它锋利的牙齿，我们要么被它吞噬，要么骑到它的背上。

大鱼的出现，造成了大水的激荡，并在鱼群之间形成了新的竞争格局，它同样是让人不安的。

有人在警告新的垄断出现，有人提出了新的“中国威胁论”，也有人

在惊羨大鱼肥美的同时，小心翼翼地预测它的虚胖和死亡。甚至连大鱼自己，也对陡然发育的体量无法适应。巨型央企的出现引发了新的争议，大型互联网公司以及与之携行的万亿级风险投资集团对产业经济和公共社会的渗透和控制，造成了新的惊恐和反弹。

这就是我们在过去十年看到的景象，它既波澜壮阔又混沌失控，充满了希望又令人疑惑。大水对速度的渴望以及恐惧，大水与其他大水之间的博弈，大水与大鱼之间的适应，以及大鱼与其他大鱼、小鱼之间的冲撞，构成了一幅难以理性静察的壮观景象。

## 二

在2008年到来之前，全球化的浪潮已经高涨了整整六十年，人类学习着用和平竞争的方式推动物质文明的进步。1946年才发明的计算机用一代人的时间完成了信息世界的建设，互联网不但改变了资讯流动的方式，更推动了新的公司范式和财富积累运动。

但是，在2008年之后的十年间，全球经济出现了两个新的特征。

其一，互联网经济的技术变革周期结束，阿尔文·托夫勒所定义的“第三次浪潮”谢幕，“杀龙青年”长出龙鳞，成为新的巨龙统治者，信息化革命的推动力日渐式微，而新的产业变革仍在黎明前的暗黑通道之中，全球经济出现了以通货紧缩为共同特点的产业“空窗期”。

其二，由美国次贷危机转化而成的全球金融危机改变了潮汐的走向，“反全球化”成为新的趋势，国际贸易的增长在这一阶段几乎陷于停滞，各国相继通过货币竞赛和贸易保护主义来维持自己的利益，由此，“黑天鹅”频飞，民粹主义再度流行，2016年的英国脱欧和特朗普当选更是让新保守主义甚嚣尘上。

世界发生新的动荡和对峙，在这一时期，作为全球化的最大获益国，中国的处境不无尴尬。



开始于 2008 年的外贸下滑，在溅起一片惊呼的同时，也被动地推进了国内的基建投资和产业转型，宏观经济的增速从 9% 陡降到 6%~7% 的“新常态”。与此同时，人民币与美元之间的币值竞赛充满了火药味，中央政府提出的“一带一路”倡议引发了种种新猜想。对中国的依赖与遏制，构成了一种充满矛盾的共生现象。

随着特朗普的当选，华盛顿宣布“回到美国”，中国似乎成了唯一一个仍然在全力推动全球化的超级大国。无论是 2008 年的北京奥运会、2010 年的上海世界博览会，还是 2014 年提出的“一带一路”倡议以及 2016 年在杭州举办的 G20 峰会，都是一些标志性的重大事件，它们代表了中国的一贯立场和姿态。不过，有一些时刻，中国是孤独的。

“是世界更需要中国，还是中国更需要世界？”这是一个无解却又时常被提及的问题，在这一纠结的背后，体现出了西方世界及周遭各国对中国崛起的复杂心态。

在这十年里，中国经济总量超越了日本，制造业规模超过了美国，汽车产销量在 2009 年的赶超更是在底特律引起了巨大的心理震撼。中国成了互联网普及度最高的国家，每一个到中国旅游的欧洲人都对 4G 网速羡慕不已。几乎把巴黎老佛爷店挤爆的中国游客让法国人又爱又恨，甚至连中国大妈们对黄金的热爱，都构成了期货市场的一个非常规性指标。

### 三

在历时四十年的中国改革史上，我们发现，所有的重大变革主要是由两个因素造成的。

其一是制度的创新与勇气，如 20 世纪 70 年代末的农村改革、90 年代末的外向型经济 and 城市化运动，以及数十年间一直处于徘徊探索中的国有企业改革和金融改革，都展现出中国式制度创新的独特性和复杂性。其二是技术带来的破壁效应，它绕过了既有的政策和管制壁垒，从而在一个

貌似固化的产业里别开生面，譬如微博、微信对公共舆论和思想市场的促进，以及电子商务对制造、流通和金融业的再造。

这两种因素中，前者是可逆的，后者则绝不可逆。在某些领域，它们同时发挥作用，例如在金融领域中，既发生了互联网金融、移动支付和大数据革命对传统银行及证券产业的颠覆，同时，政府也打开了民资进入银行业的准入门槛，出现了共和国历史上的第一批民营银行。速度可以掩盖很多的矛盾，其中有一部分，可以通过发展的方式冲决过去，可是也有相当的一部分——尤其是制度建构层面的，却始终无法绕将过去，你不得不勇敢直面。

在这一渐进式的中国变革之路上，我们看到了一系列的战略性问题，它们有的从改革开放第一天起便已存在，有的则是近十年来出现的新景象。

**经济增长方式的彷徨：**在2008年的全球经济危机中，中国快速推出四万亿元振兴计划，在各国经济体中率先冲出衰退的低谷，而同时也固化了靠投资来振兴经济的路径依赖，它在日后引起极大的争议。在这十年里，产业转型升级的压力一直难以纾解。<sup>①</sup>

**政府之手与市场之手的博弈：**中央集权制的治理模式是最富中国特色的制度架构，几乎所有关于市场化的争论均与此有关。清华大学钱颖一教授曾经一言以蔽之曰，四十年中国改革无非两个主题：开放与开放。在2013年召开的中共十八届三中全会上，新一届领导人提出“发挥市场在资源配置中的决定性作用”，不过，其进程及成效却比想象中的要艰难得多。在2017年10月的中共十九大上，决策者再次表达了市场化改革的决心。

**制造能力与消费升级之间的冲突：**中国的制造产业长期依赖于成本优

---

<sup>①</sup> 路径依赖：指经济、社会和技术系统一旦进入某一路径，由于惯性的力量而不断自我强化，使得该系统锁定于这一特定路径。道格拉斯·诺斯由于用“路径依赖”理论成功地阐释了经济制度的演进，于1993年获得诺贝尔经济学奖。

势，并形成了“价廉物美”的固有模式。近十年间，中产阶层的消费能力井喷是一个让人措手不及的景象，它对供给侧造成了巨大的错配性压迫，转型升级的效率和代价决定了中国产业变革的未来。

**中国崛起与世界经济新秩序的调适：**在过去的十年里，中国改变了坚持三十年的“韬光养晦”战略，表现出参与国际事务的极大热情。特别是“一带一路”倡议的提出，向世界展示了中国在经济能力输出上的雄心。而与此同时出现的是，反全球化的趋势以及列国对中国资本的羡慕与恐惧。

## 四

一个国家的成长高度，当然不是由摩天大楼决定的，它取决于全体国民的现代性。与高楼、高铁和奢侈品相比，中国近十年的变化，更多地体现在阶层丰富化和价值观的衍变上。

出生于20世纪50年代到70年代的中国人，无疑是过往四十年改革开放最大的获益族群，他们经历了野蛮生长的财富大爆炸，当今中国的几乎所有商业场景和价值观模型，都来自他们的创造。相映成趣的是，他们的子弟是另外一类“中国人”。

受计划生育政策的影响，中国的“80后”一代比“70后”少了500万人，“90后”比“80后”少了3100万人，“00后”又比“90后”少了4100万。<sup>①</sup>作为特殊时代的出生者，“80后”和“90后”既是独生子女的一代，更是第一批中产阶级家庭的子弟和在少年时期就上网的互联网原住民。在本书所描述的十年中，正是“80后”和“90后”进入职场和开始创业，并试图主导公共社会的微妙时期，代际冲突比人们想象的更富戏剧

---

<sup>①</sup> 2010年中国人口普查数据显示，“70后”的人口总数是2.24亿，“80后”是2.19亿，“90后”是1.88亿，“00后”是1.47亿。

性和突变性。

不过，与此同时，那些上半场的英雄并不甘心退出舞台。在很多人看来，柳传志、张瑞敏们都已是旧世界里的经典物种，甚至正是过往的巨大成功和声望，让他们的形象被彻底“石化”，他们变得不再“性感”，进而成为被革命的对象。但你即将看到的事实是，他们成了勇气可嘉的“自我革命者”。在变革的中国，年轻态一直是一个与年龄无关的概念。

在过去的十年里，深圳市的平均房价从1.3万元/平方米暴涨到6万元/平方米，北京金融街的写字楼租金超过了曼哈顿。在整个大中华地区，10亿美元富豪人数为749人，<sup>①</sup>超过美国的552人。站在上海黄浦江的外滩边，眺望两岸的摩天大楼和璀璨灯光，你会发现，这里是当今世界最繁华和喧嚣的流动盛宴。

同时，这个国家也正在被“折叠”。

一部名为《北京折叠》的科幻小说获得2016年度雨果奖，在三个不同的空间里，分门别类住着不同的人，第三空间是底层蓝领，第二空间是中产白领，第一空间则是掌握权力和财富的金领阶层。这是典型的反乌托邦设定，在可以折叠的空间里，阶层的鸿沟越来越宽，最终人们在物理的意义上完全隔离。

对财富的焦虑和阶层固化的恐惧，使得物质追求成为当代最显赫的“道德指数”。中国每天有一万家新的创业公司诞生，它们中的90%会在18个月里失败。在淘宝平台上，活跃着600万名大大小小的卖家，他们不分昼夜地叫卖着自己的商品。在政府的鼓励之下，全国各地出现了8000多家创业孵化器。在每一个星巴克咖啡店里，每天都有人开着电脑，热烈地讨论一个又一个稚嫩却野心勃勃的计划书。

这一近乎疯狂的创富运动，在人类近现代史上并非仅见。早在一百

---

<sup>①</sup> 根据胡润研究院发布的《36计·胡润百富榜2017》，2017年10月12日。

多年前，美国诗人沃尔特·惠特曼曾用矛盾重重的心态写道：“我明确意识到，美国普遍存在的极端商业活力，近乎疯狂的求富欲望，正是美国社会改善和进步的组成部分。”<sup>①</sup>而在1975年，哈维尔在一封写给总统胡萨克的信中说：“在人们高涨的、从未有过的消费热情背后，是精神和道德上的屈从和冷漠，越来越多的人变得什么都不相信，除了已经到手和即将到手的个人利益。”<sup>②</sup>

这个时代的两面性，惠特曼和哈维尔各自说对了一半。

也许你读过《激荡三十年》，在那部完成于十年前的作品中，我用颇为激越的文字描述了一段野蛮生长史。在那些岁月，一切秩序都是进步的枷锁，对现状的背叛充满了乐观主义的自信，即便是失败者也仍然那么迷人。那是一段从0到1的创世纪，你若参与，即是荣幸。

然而，在这一部即将展开的新十年里，你会看到一段迥然不同的历史。

希腊神话般的“诸神诞生”不再出现，遍地英雄皆凡人，商业回归到世俗的本意，体制突破的戏剧性下降，模式创新、资本驱动和法治规范成为商业运营的主轴。在某种意义上，感性突变的“艺术时代”结束了，诸神黄昏，理性的“科学时代”降临。

今日中国变得更加壮观，却也更加扑朔迷离。“让一部分人先富起来”——每一个人都在问，这部分人中包括我在内吗？“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”——因“抓老鼠”而造成的环境破坏和伦理沦丧已经伤害了很多人的利益和身体，发展的代价成为新的社会命题，人们必须在个人自由与公共秩序之间做出选择。“摸着石头过河”——改革早已进入深水區，底不可及，无石可摸。

换言之，我们进入了一个失去共识的年代，或者说，旧的共识已经瓦解，而新的共识未曾达成。

---

① 《民主的前景》(Democratic Vistas), [美] 沃尔特·惠特曼著，发表于1871年。

② 瓦茨拉夫·哈维尔致当时捷克斯洛伐克总统胡萨克的公开信，1975年。

## 五

作为第一位出访新中国的美国外交官，基辛格（他曾经 52 次到访这个东方国家）对中国有一种类似百年前的赫德式的态度。曾担任晚清海关总税务司近 50 年之久的英国人赫德，在去世前的信函中写道：“中国人是很善良的，心胸宽大，能很好地一起共事，不要催促他们，但是要一步一步地来，你就会觉得很容易，目标最终可以达到。”<sup>①</sup>在 2011 年出版的《论中国》里，基辛格引用了唐代诗人李白的诗句：“却顾所来径，苍苍横翠微。”

这也正是我创作本书时的心境写照。

在过去的十年里，我三迁居所，由一个人车混杂的小区搬进了有中央园林庭院的“高档住宅区”。我的工作也发生了诸多戏剧性的改变，从一个纯粹意义上的财经作家，成了自媒体创业者，甚至是一些人口中的“知识网红”。不过，我一直在写作，我的窗下一直流淌着那条京杭大运河，两岸风景日新月异，那床河水却由隋唐缓缓而来，千年不动声色。

我有时候在想，当一代人在用自己的方式创造和记录历史的时候，历史本身也许有它的思考和评价逻辑。就如同这条大运河，它的历史性和当代性在不同的空间和语境中，一定会呈现出不一样的解读。

“任何一个当代人欲写作 20 世纪历史，都与他处理历史上其他任何时期不同，不为别的，单单就因为我们身处其中……我以一个当代人的身份，而非学者角色，聚积了个人对世事的观感和偏见。”<sup>②</sup>当霍布斯鲍姆以 77 岁的高龄创作《极端的年代：1914—1991》时，他的笔端充满了迟疑，过于近距离的观察和判断，无疑让他心生畏惧。

---

① 参见《跌宕一百年：中国企业 1870—1977》，吴晓波著，中信出版社，2017 年版。

② 《极端的年代：1914—1991》，[英] 艾瑞克·霍布斯鲍姆著，中信出版社，2014 年。

你即将展开阅读的本书，也许正是一次鲁莽的冒险。它的价值在于你我的亲身参与和对之的全部好奇。“文字有一个极大的好处，它是水平 and 无限的，它永远不会到达某个地方，但是有时候，会经过朋友们的心灵。”<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 语出马尔克斯。

# 目 录

序 除非经由记忆之路，人不能抵达纵深 / III

2008 不确定的开始 / 001

企业史人物 | 首善光标 | / 029

2009 V形反弹的代价 / 033

企业史人物 | 哈儿建馆 | / 057

2010 超越日本 / 060

企业史人物 | “大炮”开博 | / 084

2011 “中国要歇菜了吗？” / 088

企业史人物 | 凡客陈年 | / 111

2012 落幕上半场 / 114

企业史人物 | 赛道投手 | / 143

2013 金钱永不眠 / 146

企业史人物 | 锤子老罗 | / 175



- 2014 卷土重来的泡沫 / 179  
企业史人物 | 褚健困境 | / 206
- 2015 极端的一年 / 210  
企业史人物 | 女工邬霞 | / 240
- 2016 黑天鹅在飞翔 / 244  
企业史人物 | 莆田医生 | / 271
- 2017 新中产时代到来 / 276  
企业史人物 | 向死而生 | / 303
- 2018 改革的“不惑之年” / 307
- 中国企业家谱系 (1978—2018) / 321