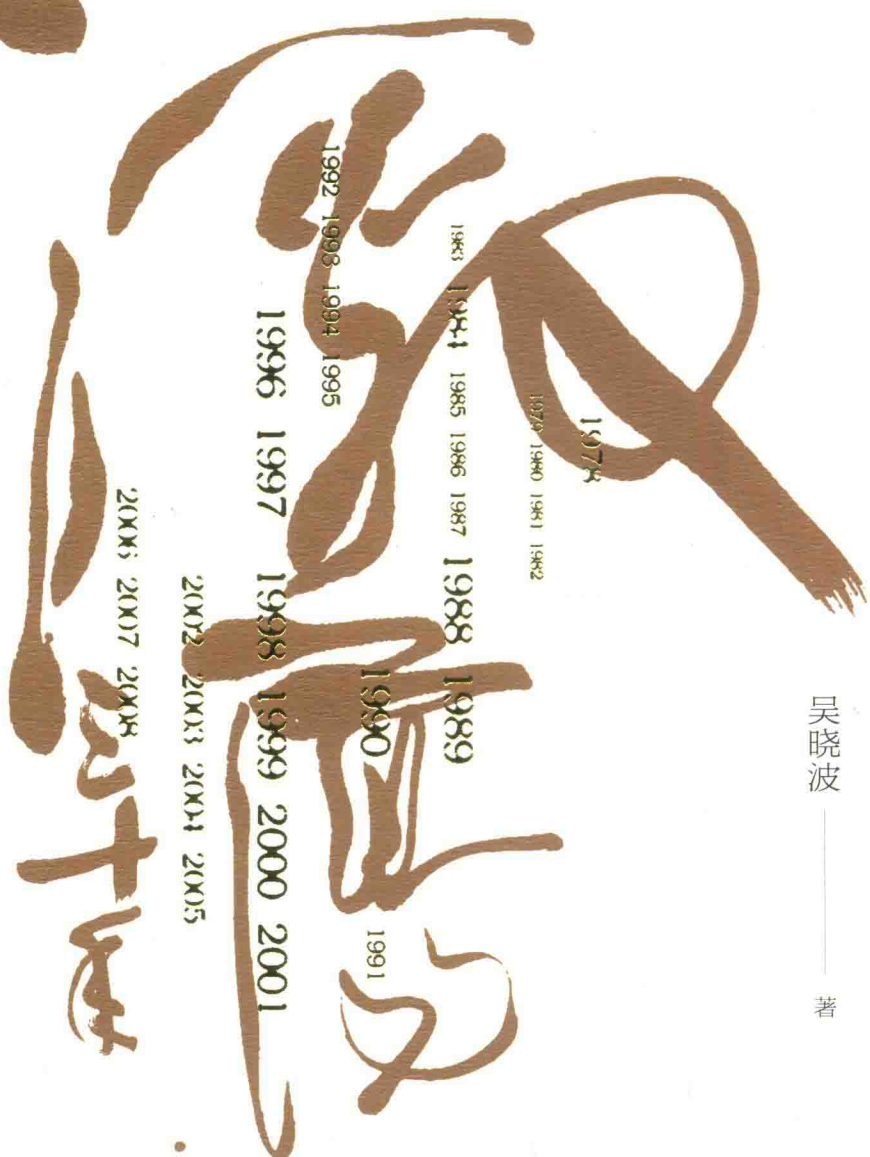


吴晓波

著

十年典藏版·下



# 激荡三十年

中国企业  
1978—2008

中信出版集团

激荡三十年



十年典藏版·下

吴晓波 著

中信出版集团·北京

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

# 目 录

## 第三部 1993—1997 民族品牌进行曲

- 1993 扭转战局 / 003  
    企业史人物 | 庄主之殇 | / 031
- 1994 青春期的躁动 / 035  
    企业史人物 | 支教公司 | / 058  
    企业史人物 | “君安教父” | / 061
- 1995 收复之役 / 064  
    企业史人物 | “刁民”王海 | / 086  
    企业史人物 | 万国大佬 | / 090
- 1996 500强梦想 / 093  
    企业史人物 | 一人三九 | / 113
- 1997 “世界不再令人着迷” / 117  
    企业史人物 | 时代标本 | / 138

## 第四部 1998—2002 在暴风雨中转折

- 1998 闯地雷阵 / 145  
    企业史人物 | “烟王”是非 | / 163

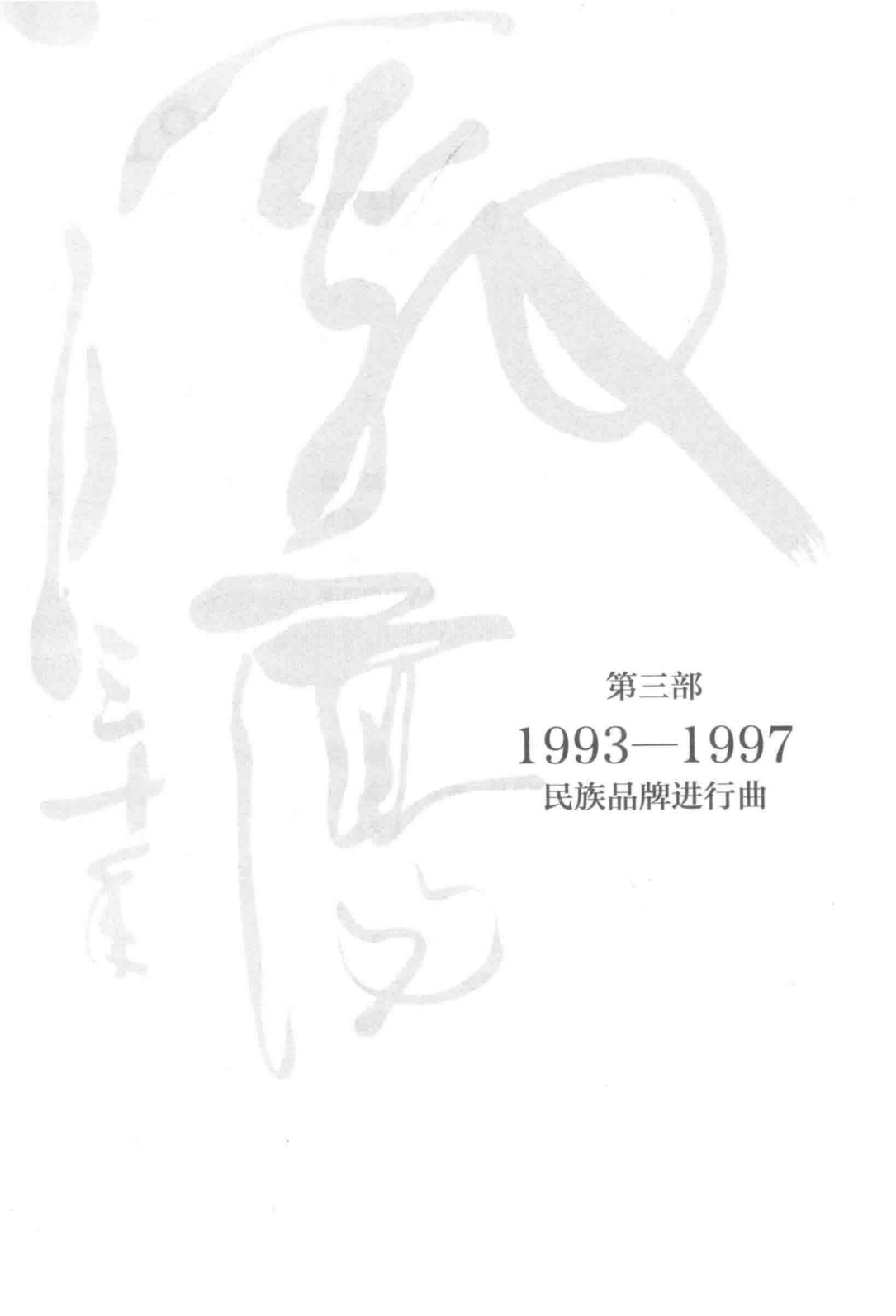
- 1999 庄家“恶之花” / 167  
    企业史人物 | 胡润造榜 | / 194  
2000 曙光后的冬天 / 198  
    企业史人物 | 霸王宿命 | / 222  
2001 入世与出局 / 227  
2002 中国制造 / 252  
    企业史人物 | 仰融悲情 | / 274

## 第五部 2003—2008     大国梦想成真

- 2003 重型化运动 / 281  
    企业史人物 | 大午集资 | / 305  
2004 表面的胜利 / 309  
    企业史人物 | “江湖”总裁 | / 338  
2005 深水区 / 343  
2006 资本的盛宴 / 368  
    企业史人物 | 首富部落 | / 389  
2007 大国崛起 / 391  
2008 正在展开的未来 / 418

致 谢 / 429

人物索引 / 432



第三部

1993—1997

民族品牌进行曲



# 1993

## 扭转战局

他们是我的希望，  
让我有继续的力量；  
他们是未来的希望，  
所有的孩子都一样。

——李宗盛：《希望》，1993年

64岁的“天下第一庄”庄主禹作敏盘腿坐在他那张硕大的暖炕上，神情孤傲而不安。这是1993年3月的某个傍晚。这些日子，他身不由己地卷入了一个惊天大漩涡之中。

在过去的两年里，禹作敏一直春风得意。他领导的大邱庄由一个华北盐碱地上的讨饭村变成全国最富有的村庄。《纽约时报》报道说：“大邱庄实际上就是一家大公司。这个村有4400人，却有16辆奔驰轿车和100多辆进口的豪华小轿车，1990年人均收入3400美元，是全国人均收入的10倍，1992年，大邱庄的工业产值据称达到了40亿元人民币。”



大邱庄成为中国民间经济迅猛成长的一个标志，所有来这里参观的人们都会惊叹于它的整洁与富有。小小的村庄由一排排红砖灰瓦的平房构成，柏油马路交织其间。路修得极好，路边立着只有大城市里才有的那种华灯。村子中心还有16栋造型别致的别墅，其外形模样跟北京的钓鱼台国宾馆很相似。

禹作敏就住在别墅群中最显眼的那一栋，他每天盘腿坐在大炕上，等待来自四面八方的人们的“朝拜”。他不仅是一个精明的商人，更是一个百年一出的农民语言大师，所有与他接触过的人都会为他的如珠妙语倾倒。作为大邱庄奇迹的缔造者，他的声望达到了顶点。1992年邓小平南方谈话发表之后，大邱庄抓住经济复苏的机遇，在钢材上狠狠赚了一大笔。全国媒体掀起了一股报道大邱庄的热潮，禹作敏已俨然成为“中国第一农民企业家”。这年的3月1日，禹作敏在《经济日报》上撰文《春节寄语》，他写道：“大邱庄最大的贡献，是给中国农民长了脸。”

然而，就在声望达到顶峰的时候，这位极有智慧的“人精”突然变得狂狷起来。他自恃为“中国农民的代表”，而且与某些中央领导交情不浅，便渐渐地忘乎所以。他对一群前来考察的官员说：“局长算个球，我要当就当副总理。”有一次，6位部长级别的官员到大邱庄开会，禹作敏既不迎接又不陪坐。当会议结束，一群大大小小的官员聚集在院子里准备离去的时候，他却坐在自己的办公室里与相熟的记者闲谈，对门外的喧哗置若罔闻。当记者提醒他是否要出去表示告别之意时，他一甩手说：“不理他们。”

1992年5月，天津市推选出席党的十四大的党代表，禹作敏意外地名落孙山。6月20日，“中共大邱庄委员会”开始向新闻界散发一份《公开信》，其中列有十条：“……第五条，我们声明观点，从今以后凡是选举党代表、人大代表我们均不介入，否则会影响其他人选；第六条，天津市主要部委来人，我们一要热情，二要尊敬，但一定要有身份证，防止坏人钻空子；……第八条，我们的干部职工要顶住‘三乱’，不准乱查；……第

十条，我们要明白，更要糊涂，明白加糊涂，才能办大事。”孤愤、怨恨、对立的情绪跃然纸上。

致命的危机是由一个偶然事件诱发的。1992年12月，大邱庄万全公司经理病故，查账时发现可能有贪污行为，于是大邱庄派4人审查该公司业务员危福和。危福和被非法拘禁，并于12月13日被人暴力殴打致死。事发之后，“老爷子”禹作敏决定包庇犯事者，他让相关疑犯或连夜离开大邱庄，或躲藏起来，一切事宜都由他出面抵挡。1993年1月，检察部门派出6名人员到大邱庄取证，不想却被非法拘留13个小时，其间还不给任何饮食。当检察院对4名疑犯发出拘传令时，前来执行公务的公安干警又被大邱庄设卡拒于门外。

事态由此恶化。2月18日凌晨，天津有关方面动用400名全副武装的武警封锁了通往大邱庄的所有通道。禹作敏命令全村100多个工厂的工人全部罢工，上万名本村及外村的农民手持棍棒和钢管把守小村的各个路口，与武警全面对峙，并声称“一旦警察进村，就要全力拼搏”。禹作敏本人则以退为进，向外界宣布暂时辞职。如此一触即发的紧张局势整整僵持了三天三夜，禹作敏已经身陷法律的雷区而不能自拔。后经再三交涉，禹作敏才勉强同意武警进入这个“禹氏庄园”。警察对大邱庄进行了搜查，禹作敏做伪证说，疑犯已经全数外逃，而事实上，其中几人一直藏在村里。

3月上旬，天津市委、市政府向大邱庄派驻工作组，收缴该村的所有武器装备。禹作敏因有窝藏、妨碍公务等嫌疑而被拘留。尽管风波陡起，但表面似乎还是一片风平浪静。春节期间，禹作敏出现在中央电视台春节联欢晚会上，面带笑容。即使到了3月16日，他仍以全国政协委员的身份参加了全国政协会议。

所有人都隐隐感觉到，事态正在恶化，不过很多人还是心存侥幸。禹作敏的手上便有一封从南方刚刚寄到的信件，来信人是另一位乡镇企业的代表人物——浙江万向集团的鲁冠球。1990年1月，中国乡镇企业家协会

成立，农业部部长何康任会长，两位副会长一个是禹作敏，另一个就是鲁冠球，这是农民企业家所能得到的带有“官方色彩”的最高职务。禹作敏与鲁冠球交情一向不浅，每年江南新茶上市，鲁冠球都会让人捎上几大包给禹作敏，而后者更曾大方地送给对方一辆天津牌照的日本尼桑轿车。鲁冠球与禹作敏是两个个性完全不同的企业家，禹作敏对鲁冠球的评价是：“你们老鲁太圆滑。”而鲁冠球对禹作敏的印象是：“这个老头太任性。”年初，打死人事件发生后，鲁冠球便一直非常关心他的这位“禹大哥”，他在一张便条中写道：“目前社会各界对你及大邱庄颇为关注。大家普遍认为，事已至此，以妥协平息解决为上策。因为‘投鼠忌器’，所以我认为只有发展生产增强经济实力才是基础。希望您心胸开阔，保重身体是本职。”鲁冠球“投鼠忌器”一词的言下之意，是安慰禹作敏，政府应该会考虑到他的改革影响力，不至于给予严厉的惩戒。这让由自恃而变得惊恐的“老爷子”得到一丝宽慰。

但是，事情的演变出乎禹作敏以及鲁冠球等人的预料。4月，禹作敏被捕，8月27日，天津市中级人民法院以窝藏、妨碍公务、行贿、非法拘禁和非法管制5项罪名，判处禹作敏20年有期徒刑，其子——大邱庄的二号人物禹绍政被同时判刑入狱10年。关于禹作敏的判刑，新华社只向全国统发了一条不到200字的新闻稿，然而其引起的反响却如平地惊雷。在《人民日报》任职的凌志军记得：“那几天家里的电话铃声一直响个不停，很多人想打听他的情况。这些人大多是中国改革潮流中的风云人物，他们把禹作敏视为同类，自然也把他作为改革的象征。他们都在问同一个问题：对禹作敏的打击，是不是冲着改革来的？”

很显然，此案的发生让禹作敏及所有的改革派，包括处理他的天津市政府，都陷入了难辩的困境。禹作敏被捕后，天津有关人士在接受外国媒体采访时称：“禹作敏被拘捕，再次表明中国政治和法制的进步与成熟。”日后看来，禹作敏一案并不带有很强的政治色彩，它是一个视法律为无物又跟地方政府关系交恶的农民企业家自酿自饮的一杯苦酒。禹作敏被判刑

后，南方的鲁冠球三日不出，他写了一篇题为《乡镇企业家急需提高自身素质》的文章。他写道：“我们面临经营者的自身素质障碍。这是一道更困难的障碍。这种障碍的病因是部分农民能人没有充分意识到自己所负载的历史使命，仅仅陶醉在眼前的成功光环中，这样的马失前蹄是非常让人痛惜的。而这一障碍的真正根源，其实是传统的小农意识与现代精神的冲突，显然，我们今天需要一次彻底的决裂。”<sup>①</sup>

4月，中国企业界发生了两起强烈地震。一起是大邱庄的禹作敏落马，另一起则是当时国内如日中天的高科技企业家沈太福被捕。有意思的是，他们都是在与政府激烈的对立抗衡后陡然陨落的。

沈太福的故事是又一则颇具荒诞色彩的商业传奇。身高不到一米六的沈太福是吉林省四平市人。他自小爱好科技发明，是一个十分聪慧好学的青年。1984年，30岁的他从四平水库的工程局辞职，与两个兄弟办起了吉林省第一家个体科技开发咨询公司。他们相继研发出很多新颖的产品，如吸塑包装机、双色水位计及一种特别的读卡机。他的企业在当地以善于创新而小有名气。1986年，沈太福进京，以30万元注册了集体性质的长城机电技术开发公司（以下简称“长城公司”）——直到1988年，北京市工商局仍然不受理私人性质的高新科技企业注册。长城公司的产权性质最后成为沈太福案最致命的一环。1992年前后，沈太福和他的科技人员研发出一种高效节能电机，据称比同类产品性能高出很多。可是，沈太福并没有足够的资金来投入生产，银行也对这个有风险的项目没有兴趣，这时候，沈太福想到了民间融资。邓小平同志视察南方之后的1992年和1993年是投资热情极其高涨的年份，人们对各种有新意的建设项目充满了热情。由于中央金融管制，发生在民间的各种集资行为便一直非常活跃，利息也是水涨船高。在沿海很多地方，民间拆借资金的年利息基本在

---

<sup>①</sup> 鲁冠球，《乡镇企业家急需提高自身素质》，《企业管理》杂志，1994年第4期。

16%~20%之间。一位资深的证券公司总经理曾回忆说：“在那年，证券公司不知道自己真正该做什么，几亿的资金，拆借出去就起码有20%的收益，还用自己费什么心？”<sup>①</sup>便是在这样的火热背景下，沈太福的集资游戏出台了。

长城公司发明的新型电机属于节能项目，当时国内能源紧张一直是瓶颈，因此凡是有节能概念的新技术都颇受青睐。而沈太福又是一个善于包装和炒作概念的高手。1992年5月28日，他的电机技术在钓鱼台国宾馆通过了国家级科技成果鉴定。根据报道，国家计委的一位副主任在他的项目鉴定书上批示：“属节能的重要项目，应尽可能给予指导和支持。”沈太福更是对外宣称，长城公司几年来先后投入近5000万元，研制成功了这种高效节能电机，据能源部门测算，在运行的风机中如果仅有1/3换上这种节能电机，一年就可以节电400亿千瓦，其前途的光明让人充满想象。

沈太福的集资规则是这样的：投资者与公司直接签订技术开发合同，集资金额的起点为3000元，高者不限。投资者可随时提取所投资金，按季支付“补偿费”，年“补偿率”达24%——当时，银行的储蓄利率为12%左右，沈太福开出的利率高出一倍。他的第一轮集资活动是6月份在海南展开的，广告前一天刊出，第二天公司的门口就排起了长龙，仅20天，就集资2000万元。初战即告大捷的沈太福当即加快集资步伐，他先后在全国17个城市开展了类似的活动，长城公司的集资风暴迅猛席卷全国，它很快成为当年炙手可热的高科技企业。

在此次集资活动中，各地的媒体记者起到了推波助澜的作用，其中最

---

<sup>①</sup> 沈太福的行为实质上是“地下私募”，当时由于宏观经济复苏，金融管控严厉，所以，游走在灰色地带的民间融资活动非常活跃，沈太福显然不是开出融资利息最高的人。一个可以参照的集资案例是：在1993年，深圳华为的任正非要开发万门数字程控系统而无法从银行贷到资金，他便游说全国17个省市的电信局合资3900万元成立合资公司，他承诺每年的定额投资回报是33%。相关情节见“1997年”章。

活跃的是《科技日报》记者孙树兴。当沈太福在海南开始集资时，孙树兴在报纸的头版头条发表长篇通讯《20天集资2000万》，对长城公司的集资业绩大加鼓吹。在随后的几个月里，孙树兴又相继发表了《用高科技和我们百年不懈的改革开放筑起新的长城》《为了千百万父老兄弟》等长篇报道，对长城公司的集资给予高调的追踪报道。正是在数百家媒体的热捧下，沈太福跑马圈地，战无不胜。在这期间，沈太福先后给了孙树兴两万多元辛苦费以及密码手提箱、皮尔·卡丹西服和日本产美能达全自动照相机等物品。孙树兴后来因此被判处有期徒刑7年。

在孙树兴的牵线下，沈太福又幸运地结识了曾经担任过《科技日报》总编辑、时任国家科委副主任的李效时。在沈太福案中，李效时扮演了一个很关键的角色。当《科技日报》对长城公司大加报道的时候，他便对这个节能项目深信不疑。为了表示支持，他专门到长城公司去考察，还留下了“愿长城目标早日实现”的题词，被沈太福用在所有宣传文本上。李效时还借出差的机会到各地为长城公司做宣传。在海南，他对媒体记者说：“我从深圳到广州、到海南，宣传了一路的‘长城’。我觉得‘长城’所办的科技实业，是一个充满希望的科技实业！”由于李效时的官方身份实在特殊，因而成了长城公司最具说服力的宣传员。为了报答李效时，沈太福以李效时三儿子的名字签订了一份4万元的北京长城公司技术开发合同书。第一次，李效时拒绝了，第二次，沈太福派人把它从李效时办公室的门缝里塞进去，这次，李效时没有退回，他心领神会地将之锁进办公室的一个铁皮柜里。就为了这份合同，李效时一年后被认定犯有受贿罪、贪污罪，判处有期徒刑20年。

如果说孙树兴和李效时为长城公司效劳夹有私利因素的话，那么，在当时确实有一些专家和学者对沈太福的集资模式表示由衷的赞赏，其中便包括老资格的社会学家、全国人大常委会副委员长费孝通。在1993年1月，费老撰文《从“长城”发展看“五老”嫁接》，对长城模式进行“理论”上的论证。他所谓的“五老”是老大（国有企业）、老乡（乡镇企

业)、老九(知识分子)、老外(外资企业)、老干(政府官员)。费孝通认为,长城公司在高新技术成果的委托加工、成果转让、搞活民间金融、对外合作以及发挥老干部余热等方面都做出了值得称道的成绩。

到1993年年初,沈太福先后在全国设立了20多个分公司和100多个分支机构,雇用职员3000多人,主要的业务就是登广告、炒新闻、集资<sup>①</sup>。到2月,长城公司在不到半年的时间里共集资10亿多元人民币,投资者达10万人,其中个人集资款占集资总额的93%。集资款逾5000万元的城市有9个,北京的集资额最多,达2亿多元。随着集资泡沫越吹越大,沈太福讲的故事也越来越离谱,他宣称拥有300多项专利技术,“其主导产品高效节能电机已在各生产领域应用,已握有15亿元的订货量”,同时,“在全国数万家民办科技企业中,长城还是唯一一家纳入国家行业管理的”。事实上,在这段时间里,长城公司只售出电机50多台,价值仅600多万元。为了制造经营业绩良好的假象,沈太福把3.2亿元集资款变成公司的营业销售收入,然后向税务部门缴纳了1100多万元的税款。与此同时,沈太福在人际公关上大下功夫,先后聘请了160多名曾经担任过司局长的老同志担任公司的高级顾问,由此构筑起了一个强大的官商关系网。

事态演进至此,商业骗局的气息已经越来越浓烈,沈太福铺天盖地的集资风暴引起了国务院副总理朱镕基的高度关注,这位对金融风险怀有本能警觉的中央决策人意识到,如果“长城模式”被广泛效仿,一个体制外的、缺乏制度控制的庞大而可怕的金融流通圈将出现,中央的金融管制政策将全面失效。于是,他下令终止长城公司的活动。

1993年3月6日晚间,正当沈太福为集资超过10亿元举办大型庆祝酒会的时候,他收到了中国人民银行发出的《关于北京长城机电产业集团

---

<sup>①</sup> 据王安在《25年》一书中披露,长城公司在媒体和官员公关上不遗余力,“据传,沈太福的红包攻势花费了3000万元”。

公司及其子公司乱集资问题的通报》(以下简称《通报》)。《通报》指出,长城公司“实际上是变相发行债券,且发行额大大超过其自有资产净值,担保形同虚设,所筹集资金用途不明,投资风险大,投资者利益难以保障”,要求“限期清退所筹集资金”。

沈太福遭遇当头棒喝。此时的他已经在狂热和膨胀中失去了对局势的清醒认识,自以为有高层人士、上百位老干部以及10万集资民众“撑腰”,他已经具备了与国家机器博弈的能力。他的应对之策竟与大邱庄的禹作敏如出一辙。在接到中国人民银行的《通报》后,他当即宣布状告人民银行行长李贵鲜,索赔1亿元,国内外舆论顿时哗然。这是中国第一位民间企业家敢于直接对抗中央政府。3月29日,沈太福在北京举行中外记者招待会,声称“国家科委、人民银行总行步调不一致,婆家、娘家有矛盾”,却让他这个民营企业“小媳妇”吃亏,现因政府干涉,公司难以经营,要向国外拍卖。他还宣布,将投资者的年利息由24%提高至48%。

随后两日,局势朝沈太福预想的反向发展,政府没有任何退让的迹象,各地的挤兑事件则层出不穷,他试图倚重的媒体和老干部似乎也帮不上忙。3月31日上午,沈太福再次召开中外记者会,下午,他在北京首都机场被截获,当时他带着三张身份证和一皮箱的钱打算出逃国外。4月18日,他被宣布逮捕。从这个月起,在国务院的直接参与下,各地组成20多个清查组。历经半年时间的清查清退,长城集资案的投资者都领回了70%的本金,全国清退款总比例达90%以上。另外,根据香港《文汇报》<sup>①</sup>的报道,有120名官员因此案受到牵连。

尽管天下人都知道沈太福是因为高息集资、扰乱中央金融政策而被捕的,然而他最后却是以贪污和行贿罪名被起诉。北京市中级人民法院的诉

---

<sup>①</sup> 香港《文汇报》是一份面向香港全社会的综合性大报,也是一份以社会精英为读者定位的香港主流报纸,除在中国香港特别行政区发行外,还即日运销中国内地各省、自治区和直辖市。





▲海南长城公司违法集资清退点

状称，沈太福多次以借款的名义，从自己公司的集资部提取社会集资款，构成了贪污罪。他还先后向国家科委副主任李效时等21名国家工作人员行贿钱、物等合计人民币25万余元，构成了行贿罪。法院于

1994年3月4日判决，被告人沈太福犯贪污罪，判处死刑；犯行贿罪，判处有期徒刑4年；两罪并罚，决定执行死刑，剥夺政治权利终身，并处没收个人全部财产。

沈太福对判决不服，他的上诉理由是：北京长城公司是戴着集体帽子的私营企业——在1988年之前，北京市工商部门不接受私人申请创办“高科技公司”，被告人不能成为贪污罪的主体，也没有贪污的动机和行为，因而不构成贪污罪。他对律师说：“怎么判我都行，但是，如果我是因为‘贪污’自己家里的钱而被枪毙，我不服。”一些法律人士也认为，对沈太福案的二审首先应当对长城公司的经济性质重新确认。法院最终没有采信这些意见。4月8日，沈太福被执行枪决。<sup>①</sup>

在1993年的春夏之交，禹作敏和沈太福两案让很多人心神不宁。如

<sup>①</sup> 1994年，无锡爆发邓斌集资案。1938年出生的邓斌，人称“邓老太”，原为无锡无线电变压器厂工人，退休后创办无锡新兴实业总公司。两年多的时间里，她以合作经营丝素膏、一次性注射器及乳胶手套为由，开出60%的利息进行集资，集资总额达32.17亿元，涉案官员270多人，其中包括北京市副市长王宝森、首钢总经理周冠五之子周北方等。1995年11月，邓斌以受贿、贪污、投机倒把、挪用公款、行贿等罪名被判处死刑。