

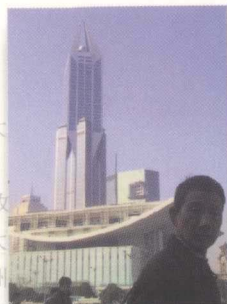
大變局

中國民間企業的崛起與變革

當舉世經濟開發國家面臨成長停滯時，後起的中國大陸一枝獨秀。大歷一場現代經濟變革，新世代的民間企業則是這場變革的核心力量。

述中國變局，並分析了WTO衝擊、國內體制改革、知識產業，並分析指出珠江三角洲是企業創業的熱地，而上海則是創業者的「最後

溫州船隻岸間「冒險的創業者」管理的探索者。本書寫就兩



Transformations

大陸企業的變局·敗局·困局·新局大解剖

- ★大陸創業代企業家的大浪淘沙
- ★「大陸王永慶」劉永行崛起的過程
- ★電腦霸主柳傳志的企管觀
- ★地產英雄的起伏

秦 朔◎著

全球視野③9

大 變 局

—中國民間企業的崛起與變革

秦 朔 ◎ 著

全球視野39

大變局：中國民間企業的崛起與變革

2002年10月初版

定價：新臺幣400元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 秦 朔
發行人 劉 國 瑞

出 版 者 聯經出版事業股份有限公司

台 北 市 忠 孝 東 路 四 段 5 5 5 號

台 北 發 行 所 地 址：台北縣汐止市大同路一段367號

電話：(02)26418661

台 北 忠 孝 門 市 地 址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓

電話：(02)27683708

台 北 新 生 門 市 地 址：台北市新生南路三段94號

電話：(02)23620308

台 中 門 市 地 址：台中市健行路321號B1

台 中 分 公 司 電 話：(04)22312023

高 雄 辦 事 處 地 址：高雄市成功一路363號B1

電話：(07)2412802

郵 政 劃 撥 帳 戶 第 0 1 0 0 5 5 9 - 3 號

郵 撥 電 話：26418662

印 刷 者 世 和 印 製 企 業 有 限 公 司

責任編輯 莊 惠 薰

校 對 崔 小 茹

封面設計 而 立 設 計

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2500-6(平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

台灣版序

不要以為自由是天經地義的事

最近，看了一些關於北韓(編者注：作者原文為「朝鮮」)的資料。這個被政府稱為「地上的人間天堂」、「全世界都羨慕」的國家，目前人民每天的口糧供應只有二兩左右玉米，還不能按時供應，很多無錢無勢的人只好吃野菜和樹皮。北韓國家電視臺宣稱，根據科學研究，少吃飯有利於長壽，野菜營養豐富，多吃有利於健康。

在北韓，衣服也像糧食一樣實行配給制，工人一年發兩套工作服，一般幹部、技術人員每三年發一套西服布料，中級幹部兩年發一套西服布料，中、小學校學生大約每隔二年，在金日成生日那天贈送一套校服。由於鞋子不免費提供，每人每年發一雙鞋的購物券，但鞋的質量太差，兩、三個月就穿破了，只好去黑市上買高價鞋。

北韓不允許有私人住宅，住房全由政府、單位提供，分五個級別。住房的最大問題之一是停電。由於能源不足，平壤每年停電次數為兩百次左右。為了節電，電熨斗、電爐等耗電較大的電器被禁止使用，違反者予以處罰。

北韓的長途旅行工具只有火車一種，其誤點程度令人驚訝。誤點一、二天算正常，誤點三、五天算正常，誤點十天也不稀

奇。所以想乘火車旅行的話，要帶足半個月的口糧。北韓人去火車站詢問火車什麼時間到站，不是問幾點幾分到，而是問幾月幾號到。

北韓家家必須懸掛金日成父子的畫像，而且要經常打掃，畫像上不能落有灰塵，否則要以不敬罪論處。在北韓，家庭出身決定一個人一生的命運。家庭出身詳細分為五十一種成分，三個大類：核心階級、動搖階級和敵對階級。敵對階級的家庭出身者，不能在大城市居住，不能上大學接受高等教育，只能從事一些低賤的工作。動搖階級的家庭出身者，雖然可以上大學，但入黨、升遷極難。

在北韓，個人沒有選擇職業的自由。由於食品和生活用品奇缺，所以與食品和生活用品相關的食品工廠、服裝工廠、生活用品工廠、百貨商店的工作最受歡迎。汽車司機、火車票售票員更是令人眼紅的職業。

北韓的單位一般上午八點上班，但七點半就要到單位，先進行向金日成表忠心的宣誓，然後再工作。晚上七點下班，下班後要進行金日成主體思想的學習，每人要自我檢討近來自己的缺點和不足，揭發批評別人的問題。

由於怕老百姓收聽外國廣播，北韓賣的收音機全部是只能收聽北韓廣播電台的無調台功能的固定收音機。有些北韓人從中國親戚那裡得到可調電台的收音機，必須去公安局進行收音機電台固定的改造，否則要按收聽敵台判罪。北韓的電視台每天只播放幾小時，基本都是歌頌金家父子的內容。新聞只有國內新聞，基本沒有關於外國的報導。

.....

今天生活在大陸的年輕人，已經無法想像在一個全球化世界中還有「北韓式生活」這樣一種存在。但當我在飯桌上跟年逾六十的父母談起匪夷所思的北韓生活方式時，他們卻毫不奇怪地說：「那樣的日子，我們也經歷過。」1960年代因饑荒餓死的大陸民衆在數千萬以上，而手拿紅寶書、「早請示、晚彙報」也成為整整一個時代的奇特風景。

我問父母，難道你們就不懷疑嗎？

他們回答：「確實是不懷疑，也不敢懷疑。」

不懷疑，是由於封閉，看不到外部世界，持久的愚民宣傳；不敢懷疑，則是由於國家專政機器的極其強大和個人以及社會力量的極其渺小，個人離開了國家「分配」的工作，就再沒有養家糊口的可能！

今天在大陸，經濟自由已經是相當普遍的認知和實踐。但只要回觀一下我們的歷史，看看我們的近鄰，就不難明白，自由並不是天經地義的事。爲了自由在每個人心裡生根，爲了自由落實爲每個人的行爲，我們支付過慘痛的代價，而在有些地方，依然在支付這種代價。

歷史的夢魘

自由經濟、市場經濟的法則並不深奧，而毋寧說只是一種常識，一種對人性的體察，對人的自由選擇能力的信任。2001年底，當我決計寫一本大陸民間企業20多年發展歷程的著作時，我的目標其實很單純——「寫下這幾十萬字的目的，也許只是爲了再說一次——自由人的理念，自由企業的信念，在21世紀的中國，終將不言自明。」

自由兩個字，在漫漫中國歷史上，走得好辛苦。

在封建王朝，官方秉承的理念是「王有」，是「皇帝所有制」（朕即天下），而屬於私人的東西，無論是信仰還是財產，都得不到充分的承認與保護。由於「政治全能主義」的影響，社會的發育十分有限。而所謂「社會」，在我來看，就是人們可以自由結社，自由集會。自由結社的形式之一，就是辦企業（「企業乃是一種合作秩序」）。也正是出於對「自由結社，自由集會」的恐懼，歷代官方對於私人企業都非常警惕。在經濟上，政府向來是利用政治壟斷特權追求私利，比如利用鹽業官營、官窯、皇家織造與民爭利；利用任意侵犯私人企業財產的特權，從與官府勾結的商人處索取利益。「整個經濟主要是為官府和特權階級生產，因而市場狹小，分工不可能加深，生產力不可能提高。」（楊小凱）

例如，衆多學者對洋務運動的研究就表明，洋務運動之所以失敗，乃是由於它是以官辦工業和軍火工業為主，官辦或官督商辦企業把種種「官僚病」帶進經濟過程，喪失了自我發展的活力。雖然魏源、郭嵩燾、鄭觀應等人早就提出官府應該扶植而不是干擾私營經濟的發展，官有資產也應交給商人去經營；雖然李鴻章後來也察覺到，「事可歸民辦者深忌改歸官辦」，「多一分官費，少一分民利」，但直至清朝末年，政府仍然壟斷了一切大規模有組織的活動，包括政治、軍事、企業、大型工商業、技術發明，鹽、鐵、火柴等大型生產活動，任何大型生產活動不可能在沒有與官府的特殊關係及批准監護下發展起來（費正清）。

回眸中國歷史的夢魘，我們更加明白自由企業理念的珍貴。

期待更有效的制度

在 20 世紀的最後幾十年裡，大陸的悲劇命運得到了根本性的轉向。對這一轉向起到決定性作用的激勵因素，不是空洞的說教，而是樸素的常識、制度的變遷以及由此引發的億萬人民的積極性。制度變遷的方向是，在「摸著石頭過河」的試錯性演化過程中，在與外部世界相融合的開放條件下，逐步建立一套可信賴、可持久的規則，鼓勵財富的創造，讓創造性的知識自由流動，尊重和保護創造者的權利，推動企業家才能的發揮，吸引更多的人才去生產他人所需要的商品和服務。這種在制度方面逐漸呈現出來的變化，是「中國的奇蹟」的根源。

從「國企經濟」作為國民經濟的代名詞，到「民間經濟」成為國民經濟的重要組成部分，乃是大陸經濟自 1970 年代末以來的最大變局。本書展示了大陸民間企業令人驚歎的成就，也記錄了他們超常的艱辛。「無商不奸」的說法在中國文化裡家喻戶曉，但在研究 20 年來民間企業家的生長歷程時，當會發現，無商不艱（艱苦、煎熬、堅韌）才更是實情。

展望未來，正如諾貝爾經濟學獎得主諾斯所說，「中國經濟當前比較關鍵的問題在於如何找到人與人之間交易關係更有效的演進途徑」。中世紀的歐洲之所以能發展出世界貿易和非人格化的交易規則，與他們發展起來的政治制度有很大的關係，即「保護個人產權、公正的司法和有效的執行這三樣東西」，這樣一個有效的政治制度可以讓個人之間的交換的代價大大降低。在中世紀的歐洲，個人之間在更大範圍內的交易就是通過政治制度來保證的。對於轉型中的大陸經濟來說，如何使政治體制的變革能以

較低的成本來保證個人契約的有效實施，已經是當下的要務。

大陸經濟正在經歷著巨大的變革，也取得了非凡的成就，但只有在「真正解決好個人之間更有效的交易此一問題」之後，我們才可以說，大陸的經濟走向了長治久安。在這個意義上，我們既有著美麗的機會，也有嚴峻的挑戰。

秦朔 2002. 8

目次

台灣版序 /1

序章 大幕拉開

輪迴 /1

歷史 /3

小平年代 /8

三大變局 /15

一、入世引發市場競爭環境大變局 /17

二、國內改革深化，規範經濟秩序，引發企業命運變遷大變局 /23

三、全球經濟轉型，引發企業成長方式大變局 /32

大浪淘沙 /45

一、敗局 /46

二、困局 /49

三、變局 /51

四、新局 /52

相信未來 /55

非常鏈接 1 中美企業發展基礎比較 /58

非常鏈接 2 中國入世承諾表 /62

非常鏈接 3 國企「脫困」的代價 /67

- 經典案例 1 衛留成領導的「中海油」 /70
經典案例 2 劉永行：「大陸王永慶」 /76
經典案例 3 仰融：改寫中國汽車業格局的那個人 /83
經典案例 4 蘇志剛：想像力之美 /90

上篇 創業與崛起

第一章 創業代 /97

第一步 /97

創業代異同 /106

無商不艱 /119

三大創業寶地 /123

新主流 /131

非常鏈接 1 2001 年度富比士大陸 100 首富數據分析
/133

非常鏈接 2 民企呼喚國民待遇 /135

第二章 企業家柳傳志 /143

不同尋常的「人情練達」 /143

假如推舉「20 年企業家」 /148

企業政治觀與柳傳志 /151

柳傳志的企業管理觀 /159

人貴有自知之明 /163

非常鏈接 1 柳傳志說「難」 /165

非常鏈接 2 何為聯想文化 /167

第三章 世界工廠 /171

「中國的專業」 /171

「寡頭」格蘭仕	／174
段永平	／178
華工部落	／181
雙良與遠大	／186
「好孩子」	／190
「扎堆」扎出的產業	／193
下一步	／198
非常鏈接 1 阿段的觀念	／202
非常鏈接 2 遠大城秩序管理規定（節選）	／204
第四章 地產英雄	／207
萬科與中海	／207
「微縮中國」與「夢想世界」	／212
歷史的弧線	／213
辜學海那個年代	／216
領跑者群像	／222
一種使命	／248
非常鏈接 1 富比士 2001 年中國大陸百富中的房地產富豪	／250
非常鏈接 2 彭磷基如是說	／251
非常鏈接 3 王志綱的房地產策劃觀	／252
經典案例 「廣州世貿」：大陸房地產里程碑	／257
第五章 知識造就華爲	／265
最寶貴的那個夢想	／265
勾勒華爲的面貌	／269
最傳奇的那個人	／275

戰略競爭的贏家 /282

最深遠的啓示：管理定成敗 /291

任正非還要沉默多久 /296

非常鏈接 任正非的管理觀 /298

第六章 做市場 /303

市場愛我，我愛市場 /303

公關先鋒健力寶 自建網路「白雲山」 /306

太陽神導入 CI 樂百氏品牌之爭 /310

娃哈哈終成大器 保健品速生速滅 /320

「亞細亞」策劃成名 三株掀全民營銷 /331

衆標王烟消雲散 傳銷天使變魔鬼 /341

楊元慶爲聯想定江山 TCL 以網路行天下 /350

渠道服務成爲焦點 轉型市場土洋大戰 /362

經典案例 1 國美和它背後的掌舵人 /367

經典案例 2 慧聰：賣資訊賣出的市場 /372

經典案例 3 寶供：「第三方物流」的導航者 /377

經典案例 4 義烏：打造網路電子市場 /382

第七章 資本魔方 /389

「李嘉誠崇拜」背後 /389

變企業經營爲經營企業 /397

資產、資本與價值 /401

資本運營的贏家 /405

爭上游 做整合 /417

警惕資本經營的誤區 /424

終結「西瓜命運」 /426

第八章 海歸派 /429

海歸潮湧 /429

雙重洗禮 /432

爲什麼創業? /438

海歸派 未來派 /444

下篇 變革與管理

第九章 冬天來了 /449

什麼是冬天 /450

怎樣才能活下去 /453

冬天的反思 /456

準備過冬 /464

非常鏈接 1 田溯寧談成長的好處與問題 /465

非常鏈接 2 「P4 少帥」的反思 /470

第十章 回到根本 /475

無法逃離的問題 /475

回到根本之一：理念 /477

回到根本之二：戰略 /482

回到根本之三：科學管理 /486

回到根本之四：健康心態 /490

鏡子實驗 /492

非常鏈接 修復你的童貞 /493

經典案例 韓穎在亞信 /496

第十一章 競爭力 /501

核心競爭力解密 /501

中國企業核心競爭力探源 / 509

一、「過程創新」：生產流程方面的核心競爭力 / 509

二、創新顧客價值：服務流程方面的核心競爭力 / 512

三、減少一切浪費：管理方面的核心競爭力 / 515

四、從某個環節突破：價值鏈方面的核心競爭力 / 518

一個問號：關於文化競爭力 / 522

第十二章 惟變革者能生存 / 527

隨着奶酪的變化而變化 / 527

變革之勇：恆安與和光 / 528

變革之策：美的與科龍 / 534

私有產權的「神聖叛逆者」 / 539

關於變革的 7 條規律 / 547

非常鏈接 科龍為什麼 / 556

尾聲 大展望 / 561

後記 / 575

附錄：名詞對照表 / 582

序章 大幕拉開

在這個時代，自由最初的氣息在空中流動，人心隨着希望不斷加快的節奏跳動；在這個時代，在漫長的沉寂中積聚起來的精神力量噴薄而出。

——隆納德·雷根(1980 年)

輪 迴

這是 2002 年的元旦，這是又一次時空輪迴。無論你準備好沒有，無論你是不知不覺還是大吃一驚，無論過去的 365 天你是歡天喜地還是憂心忡忡，是天寬海闊還是壓抑深重，它都會準時穿越寒風而來。

我的心因它的到來而溫暖。「不要總是生活在記憶的殘骸裡，生活在過去的僵死的手中。」於是，我給自己放飛新的希冀，讓夢想和勇氣把前方照亮。

在這本書裡，我試圖探討當代中國——更準確地說，是大陸的——一個群體、一個階層、一種組織形式的崛起與變革。有人叫它「新興企業」(王石，1998)，更多的人叫它「民辦企業」、「民營企業」，最新的叫法也許更貼近它的本來面目，「民有企業」。不過，再過若干年，它的名字也許就是「中國企業」。當

「政府不應該辦自己的企業」成為我們社會的共識與選擇，當除卻極少數國家壟斷行業之外的最後一批國有企業——無論是中央的還是地方的、鄉鎮的——通過改制或重組完成它們的歷史性變遷，你會發現，到那個時候，人們再談起中國的企業，他們所使用的「企業」概念是完全一致的——企業的每一份所有權，都能找到清晰的、不會被虛置的所有者。企業，正是這種明晰的產權基礎上的合作秩序。

正如 20 多年前，個體戶、私人企業是令人感到突兀的名詞，也許在不久的未來，「國企」、「公有企業」將是讓人陌生的存在。

這是一個輪迴。一個漫長而痛苦的替代。但與其說歷史開了我們一個玩笑，不如說，它終於給了我們酬勞。在巨大的彎路上，這個民族在一群不屈不撓的領路者的探索和示範下，承受千辛萬苦，越過無盡的困難和阻礙，最終找到了那個人性中最真實的支點——保有和實現經濟自由、享受自由成果的權利。

Everyone is a king. All created are equal. (人皆為王。生而平等。)

Whatever I can imagine, I can accomplish. (我想像，我實現。)

在這個支點面前，一切說教蕩然無存。一切陳規枷鎖無不動搖。

在世界經濟史和企業發展史上，從 1970 年代末開始的中國民間企業的誕生與崛起，是自由權利的又一次勝利。自由不再是「按政府所期待的那樣不折不扣地去做」，不再是「只做國家權威認為『正確』的而不做它們認為『錯誤』的東西，至於什麼是