

造就中国企业家的环境与机制

The Environment and Mechanism to Build
and Cultivate Chinese Entrepreneurs

白勤虎 著

Written by Bai Qinhu

合肥工业大学出版社

Hefei University of Technology Publishing House

前 言

企业家是生产经营过程中诸多要素的核心，是市场经济舞台上的主角。企业家的数量和质量是衡量一个国家的市场经济发达程度的重要指标。企业家队伍的形成与发展不仅直接关系到企业的命运，还关系到国家的竞争能力。在中国加入 WTO 后的今天，我国企业原本依赖的各种保护都将逐渐消失，将直接面对国际市场日益激烈的竞争。如何尽快地造就一支既懂社会主义市场经济，又具有国际视野的职业化的企业家队伍，是中国当前亟待解决的重要问题。

任何事物的成长都离不开其所处的环境条件，同样，企业家的健康成长，也依赖于良好的成长环境。研究企业家成长所需要具备的环境与机制问题是一个巨大的系统工程。1999 年 5 月全国哲学社会科学规划领导小组批准了合肥工业大学管理学院白勤虎教授申报的国家社会科学基金项目《造就中国企业家的环境与机制问题研究》（批准号 99BJL022），本书是该项目的主要研究成果。

全书分为两大部分。第一部分是上篇，主要分析研究四个问题：一是阐述了中国企业家的特点和素质，提出了在电子商务环境下对企业家素质的要求，研究了基于此环境的企业家评价。二是对我国企业家成长过程中的机制问题进行了研究。本书运用系统论和管理学等知识，构建了企业家市场机制、激励机制、约束机制的三维空间模型，分析了三维机制对企业家成长的作用。在企业家市场机制中，研究了企业家市场的服务机制、市场信息网络和运作规范及模式；在企业家激励机制中研究了企业家的评价指标体系、年薪制度和使用制度；在企业家约束机制中，研究了企业家的资格认定制度、风险抵押制度和股票期权约束机制。三是提出了我国企业家三维机制的运作模式，即：自我推动模式、环境激发模式和自我推动与环境激发相结合模式。四是对我国经济转轨时期保护企业和企业家合法权益的现状进行了分析，并结合安徽省实际提出了相应的立法建议。第二部分是下篇，围绕企业家成长过程选择了十二个有代表性的企业家进行调查研

究，这既是本项目理论研究的基础，又是本项目研究的实证。

该项目的研究是由合肥工业大学管理学院部分中青年教师和研究组成。全书由白勤虎教授总体设计并负责总纂工作。上篇共九章，作者分别为白勤虎（第一、二章及第四章第一、二节），郭志勇（第三章），文理（第四章第三节及第八章第一节），傅为忠（第四章第四节及第八章第二、三节），吴子稳（第五章），姚禄仕（第六章第一节及第七章），李一（第六章第二、三节），王汇川、白勤虎（第九章）。

下篇共十二章，调研执笔人为白勤虎（第四章），吴子稳（第一章），文理（第五、六章），傅为忠（第三章），郭志勇（第七章），陈国平（第二、八、十章），王庆军（第九、十一章），刘翠、汪灶标（第十二章）。

硕士研究生王维苍、丁建敏、阎泽涛、陈剑云、郑任、曹丽、侯若兰、王世忠、陆震、项永昌在本项目的调研和研究工作中做了大量有益的工作。

中国企业家的队伍目前正处于成长阶段，要研究的问题还有很多，由于本项目的研究经费和时间有限，还有许多工作未及进行，欢迎读者来和我们一起探讨。书中的疏漏与不足之处，诚请读者指正。

本项目自始至终都得到了各界朋友的真诚支持，他们有海尔、春兰、联想、海信、双星、万向、江淮汽车、华茂、国风、安庆蒂伯格茨、华光、安科等企业，安徽省经贸委企业处、安庆市经贸委、安徽省企业联合会、安徽企业家联合会、青岛市政府企业处、青岛市企业管理协会等单位有关的负责人，安徽工商管理学院 AH—MBA 金友华等学员、合肥工业大学科研处及出版社的同志们。没有他们的支持，本项目是不可能顺利完成的。在此，我们向他们表示最衷心的感谢！

本书还参考、引用了有关企业家及专家学者的文献资料，也请他们接受作者最诚挚的谢意！

白勤虎

2002 年 12 月于合肥工业大学管理学院

图书在版编目(CIP)数据

造就中国企业家的环境与机制/白勤虎著. —合肥:合肥工业大学出版社,2003.1

国家社科基金项目

ISBN 7-81093-027-3

I. 造… II. 白… III. 企业管理-研究-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 001668 号

出 版 合肥工业大学出版社
地 址 合肥市屯溪路 193 号 邮编:230009
电 话 总编室:0551-2903038 发行部:0551-2903198
发 行 全国新华书店
印 刷 合肥市星光印务有限责任公司
照 排 合肥飞天图文艺术设计中心
开 本 880×1230 1/32
印 张 20
字 数 530 千字
版 次 2003 年 3 月第 1 版
印 次 2004 年 4 月第 2 次印刷
网 址 www.hfutpress.com.cn E-mail:press@hfutpress.com.cn

ISBN 7-81093-027-3/F·2

定价:42.00 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

目 录

上篇 理论篇

第一章 绪论	(3)
第一节 企业家的内涵	(3)
第二节 企业家的形象演变	(9)
第二章 中国企业家的产生与特点	(18)
第一节 中国企业家的产生	(18)
第二节 中国企业家的特点	(21)
第三章 中国企业家的素质	(29)
第一节 企业家素质的概述	(29)
第二节 国内外企业家素质的分析	(33)
第三节 电子商务环境对企业家素质的要求	(43)
第四节 基于电子商务环境的企业家素质评价	(59)
第四章 企业家的三维成长空间	(71)
第一节 中国企业家成长的问题分析	(71)
第二节 企业家三维成长空间的构建	(88)
第三节 三维成长空间中三维机制间的相互关系	(104)
第四节 三维成长空间机制的设计	(108)
第五章 企业家市场机制	(117)
第一节 概述	(117)
第二节 企业家市场的服务机制	(129)
第三节 企业家市场信息网络	(150)
第四节 企业家市场监管	(166)
第六章 企业家的激励机制	(170)
第一节 企业家评价指标体系	(170)
第二节 企业家年薪制度	(187)

第三节	企业家的使用制度·····	(223)
第七章	企业家的约束机制·····	(244)
第一节	建立健全企业家约束机制的理论 假设及其内容·····	(244)
第二节	企业家资格认定制度·····	(252)
第三节	企业家风险抵押制度·····	(259)
第四节	企业家的股票期权约束制度·····	(268)
第八章	企业家三维机制的运作模式·····	(282)
第一节	自我推动模式·····	(282)
第二节	环境激发模式·····	(294)
第三节	自我推动与环境激发相结合模式·····	(305)
第九章	对企业和企业家的保护·····	(313)
第一节	我国对企业和企业家保护的历史沿革·····	(313)
第二节	转轨时期需要保护企业和企业家合法权益·····	(325)

下篇 实践篇

第一章	海尔与张瑞敏同步成长 ——记海尔集团首席执行官张瑞敏·····	(343)
第二章	制造奇迹的经营大师 ——春兰集团首席执行官陶建幸·····	(358)
第三章	海纳百川 信诚无限 ——记海信集团董事长周厚健·····	(387)
第四章	敢为天下先的人 ——双星集团总裁汪海·····	(412)
第五章	产业报国,扛起中国民族工业大旗 ——记联想控股有限公司总裁柳传志·····	(438)
第六章	一个普通农民成长为企业家 ——记万向集团董事局主席鲁冠球·····	(462)

第七章	走创新之路	
	——记安徽江淮汽车集团有限公司	
	董事长左延安·····	(485)
第八章	经天纬地铸辉煌	
	——记安徽华茂集团有限公司董事长华冠雄·····	(498)
第九章	大国之风	
	——记国风集团董事长郑忠勋·····	(522)
第十章	激流勇进 争创天下先	
	——记安庆帝伯格茨活塞环有限公司党委书记、	
	董事长潘一新·····	(556)
第十一章	行成于思 业展于创	
	——记华光玻璃集团总裁孙东兴·····	(578)
第十二章	欲上九天揽明月	
	——记安徽安科生物工程股份有限公司	
	总裁宋礼华·····	(602)
参考文献	·····	(626)

造就中国企业家的环境与机制

上 篇

理 论 篇

绪 论



第一节 企业家的内涵

一、早期的企业家论述

企业家一词原文是法文，现在英文也通用此词：Entrepreneur。西方国家的辞典都有这个条目。

Entrepreneur 一词，在法文中，首先见之于 16 世纪初，原来的含义带有冒险家的意思，指当时领导军事远征的人，这种人需要承担风险。直到今天，这个词始终与承担风险连在一起。1700 年以后，这个词在法国通常指替政府修造道路、桥梁、要塞等的承包人。后来，又用于修筑业的承包人。

给 Entrepreneur 首先下定义的是 18 世纪中叶的法国作家贝利多尔（Belliard），他定义为：“按不固定的价格购买劳动力和物资，而按合同出售产品的人。”可见仍与承包人有关。坎特龙（Cantanon）把每个从事经济行为的人都叫做企业家，而且认为企业家的职能是承担风险。

18 世纪后期，重农学派的经济学家把从事农业栽培的人叫做企业家。重农学派认为只有土地是社会产品的来源，所以把企业家放在重要的地位，并认为企业家具有承担风险和创新的两个主要特点。这两点在后来的学者给企业家所下的定义中都提到。杜尔



歌 (Doumergue) 认为, 在制造业中的企业家为承担风险资本的人。在 19 世纪, 很多法国经济学家给企业家下的定义不一样, 没有一致的定义, 主要要看他所关注的是哪一个经济部门。例如, 对政府感兴趣的经济学家把企业家看做承包人; 对农民感兴趣的经济学家把企业家看做农民; 重视工业的, 把企业家看做承担风险的资本家。由此可见, 企业家的出现几乎与工业无关, 沿用至今, 乃是因为其具有承担风险和创新的本质。

最早给企业家下了较严格定义的是法国经济学家萨伊 (Say), 他在 1800 年前后说: “把经济资源从生产率较低、产量较小的领域转到生产率较高、产量更大的领域的人, 便是企业家。”企业家的劳动不同于一般人的劳动, 企业家劳动的特殊性在于“是预见特定产品需求以及生产手段, 克服许多困难, 将一切生产要素组合的经济行为者”, 并把企业家看做一个经理人, 经理人“把创收所有的生产结合在一起, 取得产品的价值……不断重新建立起来他们全部资本, 他所得的工资、利息和地租, 以及属于他自己的利润”。

二、马歇尔的“组织者论”

马歇尔 (Marshall) 首先系统地论述了企业家的作用。他认为:

首先, 在一般的市场交易中, 由于买卖双方都无法预测未来的供求关系状况, 通常存在不可靠性, 因而在市场参加者之间形成短暂的、表面的均衡背后, 孕育和残存着潜在的不均衡的可能性。企业家则对消除这种不均衡起着特殊的作用。他们在使多样的生产要素适应市场需要的过程中, 挺身解决了由此而产生的各种摩擦和难题。因此, 企业家是“产业这一车轮的轴心”, 这个轴心承担着市场结构活动的全部负荷。

其次, 人们不能创造物质性的事物, 即使是从事物质性事物的生产, 实际上也只是创造效用。企业家通过努力和牺牲改变了物质的形态和结构, 使之变得更能满足人民的需要, 因而, 企业



家又是创造效用的主体。

第三，社会的进步，在科学理论方面是依靠研究人员和实业家，但实际工作应该说是靠这样的企业家来完成的：在创造革新和探索其应用的途径上，冒着遭受损失的危险，大力推广产业化，并不断谋求改革等。他们在实现进步的所有阶段，在不断考虑相互关联的、错综复杂的原因，评价其重要程度以后，大胆地向前迈进。他们之所以这样做，是因为他们自己要承担所遇到的一切风险。因此，企业家的活动是承担风险的活动。

第四，企业家与一般职业阶层不同，他们有如下特征：“敢于冒险”和“承担”风险。他们把事业所需的资本和劳动力结合起来，做出完整的计划，也对事业的细枝末节部分进行监督。因此，企业家属于具有高度技能的职业阶层，因而是一种特殊的生产要素，理应得到其特殊的与其才能相适应的报酬——利润。

马歇尔之后的三位经济学家继承和发展了他的理论。

卡斯那（Castanet）认为：把企业家认为推动市场结构的主体，探索了作为中间商人的企业家的本质机能。他把经济行为上的决策分为两种类型：罗宾逊（Robinson）式的决策和米赛斯（Mesias）式的决策。前者是一种被迫的、机械式的，后者则是主动的、非机械式的。而企业家的决策就属于后一种类型。企业家不仅要求具有单纯的计算能力，还要求具有能够发现他人未曾注意到的、潜在的、更有价值的某种目的（生产）；具有发现一直不被人们所知的手段和机敏。企业家行为的本质，就是及时发现投入和产出的相对关系中潜在的尚未被利用的机会，并灵活地充分利用这一机会。因此，卡斯那认为企业家的作用就在于：从确认现实经济中不能完全掌握所有情报这一事实出发，迅速发现对买卖双方都有利的交易机会，并作为中间商参与其间，来促成市场交易机会的实现。

对于企业家在消除经济过程中不可靠性的作用，赖特（Wright）有专门的论述。他认为，现实的经济过程本身，是由预见未来的行动所构成的。在这一过程中，存在着双重的不可靠



性：生产者必须事先判断人们需要何种产品及应该怎样开展生产活动。这就需要通过具有自信心、大胆勇为的人，向没有自信心的人作保证，以此来形成具有发挥管理权限特征体系的基础，克服不可靠性。而具有这种与众不同的素质的人就是企业家。在自由体制条件下，企业家——这个特殊的首脑部，一方面对市场活动下达指标，另一方面按照合同中的规定，保证给予生产服务的提供者以固定的报酬。他们对将来形式的“推测”（处理不可靠性的能力）直接左右着企业获利的大小。

彭罗斯（Penrose）则在其《企业发展理论》一书中明确地提出了把领导企业组织的内在的企业家形象与使生产活动适合市场环境的外在企业家形象结合在一起的观念。他把发现企业活动场所（生产机会）的能力叫做“企业家的服务”。他认为，企业家的服务，是为企业的利益而引进和接受新观念，尤其是在有关产品、企业地位和技术上的主要变化等方面。“企业家”一词，始终是以富于机能型的意义使用的，与企业内特定的地位、职务毫不相干。企业家的资质，可以说是创见的多面性、取得信任的说服能力、野心和冷静的判断力等能力的综合。这几项机能的根本重要性在于预见未来和发现市场机会的能力。所谓对企业而言的环境，只不过是放映在企业家心里的“心像”。环境，绝不是能够发现的客观事实，成为企业扩大发展机会的，只是企业家对企业能生产何种产品的一种构想。因此，在这个意义上讲，企业家的事业心才是担负企业命运的最根本的要素。

三、熊彼特的“创新者论”

熊彼特（Schonpeter）是公认的企业家理论，特别是企业家创新理论的先驱人物。他认为经济学的最终课题在于阐述经济社会中内在的进货规律，而传统的理论只是在所赋予的条件下，仅具有论述经济体系所达到的均衡状态是何种情况的静结构。即使论及变动现象，也仅限于抓住经济体系对外界条件的连续性适应过程而已。均衡理论最大的弱点在于，本来认为是外部发生的情



况变化，而实际上却是经济体系内部力量必然引起的变化。就是说，经济行动本身具有使外在情况急剧变化的可能性。在这种情况下，从来只提倡去适应变化的均衡理论，也就会不起任何作用。按照熊彼特的见解，所谓资本主义的固有发展，正是从这种经济体系内部改变自身情况的过程，而推动这一富有活力的程序进行运动的，正是企业家的革新行为。熊彼特指出，重要的是，如果把经济过程只作为客观必然性的作用进行阐述的话，就不可能从经济过程本身去说明它的进步，而只能借助于偶然情况的一定变化去加以说明。其结果就会得出在国民经济中，不存在任何创造性作用这一结论。熊彼特认为，发展是资本主义体系固有的自发性现象，它是以破坏经济循环惯性轨道的形式表现出来的。最先突破这一轨道的不是最终的需求者（消费者），而是生产者。“经济上的革新与其说是由于首先在消费者中间自发地出现了新欲望，并根据这种压力去改变生产结构的方向……莫如说是生产者把这种新欲望交给了消费者。所以，革新的主动权通常是掌握在生产者手中。”如果企业以为依靠过去的组合（生产方法），那么竞争者介入的结果，总有一天利润会完全消失。在均衡状态下，企业只能收回相当于包括各种生产要素在内的最大生产力所付出的成本。但是，资本主义制度下的企业，是以追求自己的单位利润为原则的。企业的领导者为获得这项利润，必须使自己的企业摆脱旧的组合方式，重新组织并实现更有利的生产方式，即“完成新的组合”。具体说有以下五种情况：（1）开发新产品（包括开发新质商品）；（2）引进新的生产方法（不仅包括科学技术上的新发明创造，而且也包括经营组织上的调整，以及引进新的运输方法和改变过去单纯依靠商业性处理商品的方法）；（3）开辟新销路；（4）寻找原材料及能源的新来源；（5）重建产业组织（形成自己的垄断地位）。

这种新方式，正是由于企业以追求利润为目的而产生的。利润是推动资本主义的发动机，并使其持续运转的基本动力。而熊彼特所说的企业家，正是完成以追求利润为目的的新组合的主



体。所以，企业家就成为支持、创造资本主义经济发展的主体。他在“产业要不断破除旧的生产方式、创造新的生产方式，经济结构不断地从内部进行革命突变”的过程中，发现了资本主义的发展实质。他认为，企业家这一“创造性的破坏”过程，正是资本主义的本质。熊彼特在强调企业家在经济发展中的主体和中心地位的同时，还提出私营银行所起的作用。银行家通过制造信用，向企业家贷款，正好就把资源输入到企业家手中供其自由运用，这就是银行家所起的桥梁和杠杆作用。熊彼特指出：“所谓资本，不外是企业家把所需的具体的物质资料置于自己支配之下的杠杆，是为达到新的目的而处理物质资料或给生产指出新方向的手段而已。”资本是企业家随时都可以自由使用的货币及用于其他支付手段的款项。他从企业精神上发现了超越市场均衡化作用的进步的原动力，把企业家当作革新陈旧的生产方式的主体，指出资本主义经济运行最初的主动权在于供给方面，并指出了为了打破旧的惯性轨道，就必须具有坚强意志的领导能力。随着企业组织的大规模化和新技术的引进，原来属于个人的机能确实在向组织性方面转变，使得领导机能出现某种程度的分工，但它不仅不会使企业家机能失去作用，相反会促进企业家机能的单纯化。

然而，熊彼特也指出，一旦经济进步使一切都“非人格化”和“自动化”，无需“人的作用”，创新活动本身降为例行事务，企业家就会因创新职能减弱，投资机会日渐消失而用不着了，资本主义就将活不下去，并将自动地、和平地进入社会主义（他所指的“社会主义”就是“生产资料和生产本身的控制权属于一个中央当局”的一种制度形式）。

四、德鲁克的“革新者论”

无论马歇尔所说的“创造需求者剩余和生产剩余”，还是熊彼特的“创造性的破坏”，都体现企业家的一种创新精神。把企业家这一精神明确地界定为社会创新精神，并把这种精神系统地



提高到社会进步的杠杆作用的地位，应当归功于德鲁克（Drucker）的倡导。

德鲁克站在历史发展的立场上提出了下列结论：1873 年的世界性经济恐慌结束了自 1776 年亚当·斯密的《国富论》问世以来的自由放任世纪；1873 年的经济恐慌中诞生了现代福利国家，100 年后，他已走完了自己的历程；继之而起的将是富有企业家精神的社会。

他特别指出一般意义上的企业家精神所开创的社会创新活动，并不都是企业家们事先设计好了的，一旦不能产生预期和需要的成果，便会销声匿迹，因此创新和企业家精神注重实效而非教条，能使任何社会、经济、行业、公共服务式企业既灵活又能自我更新。

第二节 企业家的形象演变

与企业制度的发展和演变相适应，企业家的形象演变也有一个历史演变过程，见图 1-1。按照经济学家纳克斯·罗斯特和加尔布雷斯等人的分析，企业家在历史上可以划分为三代，考虑到历史的连续性，把萌芽状态的企业家也加以论述。

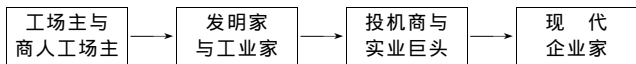


图 1-1

一、工场主与商人工场主

16 世纪初，甚至 15 世纪和 14 世纪，在西欧和地中海沿岸一些城市，就已有资本主义生产方式的萌芽，尤其在毛纺工业方面，具体表现为手工业工场的出现。这种手工工场一部分是由家庭工业演化而来的。不过，这种演化实际上是觉察不到的，因而



两者的区分只能是模糊的。这类手工业工场主远没有形成一个独立的阶级，事实上，他们也并不把自己看成是与工人不同的另一阶级。他们是组织与管理生产的工场老板，同时又是从事商品交换的商人，往往还是土地拥有者。但这个时代并没有什么工业家，有的只是双手参加劳动的工匠。手工工场不是企业，只是家庭工业的延伸；工场主不是企业家，只是家庭式小业主的进化。然而，企业家的历史却是从他们开始的。

还有一部分手工工场是因为商业资本的介入而产生的。一方面，家庭工业的发展需要专门联系生产与市场的中间商人；另一方面，在乡村小生产者与城市市场之间也需要专门的中间商。于是商人就逐渐渗入到工业生产领域，并逐步产生了另一类型的手工业工场，即商人手工业工场，这些商人因此也称为商人工场主。商人一旦介入工业，几乎立刻就控制了工业的命运。历史表明，商业资本转化为工业资本对资本主义的发展有着至关重要的意义，它使资本主义生产方式一下子明晰起来，并按自己的规律迅速发展下去。由于这些商人工场主原本就是一个独立的阶级，有着与手工业出身的工场主不同的文化出身背景和精神风貌，资本主义精神在他们身上得到了最初的体现和发展，他们的出现使商品生产得到极大发展，并逐渐成为人类物质生产的主体形式。这迅速改变着资本主义世界的面貌。不过，“那些为自己的利益而实行生产资料逐渐集中的资本家，几乎不配享有工业界的头衔。他们甘愿把制造方面的一切事物留给那些渐渐失去自理的小生产者。他们对于制造并未着手改进，甚至也未加以指导。他们是商人，工业对于他们来说，不过是一种形式而已。他们只考虑一个问题，也就是整个商业的问题，即：买卖的差价对他们的好处。正是为了增加这种差价，为了在买进价格上实现节省，他们才掌握原料，继而掌握设备，乃至工业厂房。他们是以商人的资格来掌握这个生产的。”虽然如此，工业家（或企业家）毕竟是从这些胚胎中慢慢成长的。事实上，他们也正在为成为下一阶段的大工业家做准备。



二、发明家与工业家

这是第一代企业家，他们是指那些自由资本主义时代富于创业精神、敢冒风险的企业创始者。他们集企业所有权与经营权于一身，是作为资本家身份的企业家。

确实，新工业是从商业和贸易精神中产生的，商业决定着工业的命运。地理大发现和新航路的开辟使海上贸易有了大发展，资本主义商业迅速扩张，这为近代工业准备了大量的资本积累，造就大商人、大金融家的同时也造就了商人们敢于冒险的品质。随着商业资本对发明和机器的利用，工厂制开始兴起，这类工业家（或企业家）也就出现了。最初的机器发明始于纺织业。早在1598年，就有人发明了织袜机，但并没有也不可能被广泛采用，因为当时机器有剥夺大批工人的生计及其惯常工作的危险，因而被认为是一种有害的革新，发明人往往也因此成为不受欢迎的人。然而，机器最终逐步代替了手工劳动，相应地，工厂制度开始兴起，工业家逐渐成长为一个独立的阶级。显然，从手工业工场到近代工厂，从工场主到工业家，其中的继承性是不言而喻的，但绝不是一一对应的。

近代大工业的真正兴起是从理查德·阿克赖特（Richard Ackerwright）开始的。1732年出生于英国普雷斯顿一个贫寒家庭的阿克赖特，没有从事过与纺织机械有关的任何技术性工作。然而，1768年他却出人意料地以发明家的面目出现，并制造了一台水力纺纱机，获得了为期14年的专利。他利用专利作为资本，与两个商人工场主合伙，在手工工场生产制度上嫁接了工厂生产制度，很快取得了成功。他于1775年又获得了一个专利。他与多个商人工场主合办了好几个工厂，由于他巧妙地一个一个地摆脱了他们，或限制他们的权利，因此他实际上控制了所有的企业。他的成功引起了众多小工场主们的恐慌。围绕他的专利产生了英国工业史上最具有广泛影响的、为期数年的法律诉讼，官司直打到议会和最高法院。虽然这期间他竭尽全力，几次摆脱困