

野蛮生长

冯仑◎著

聂峻◎插图

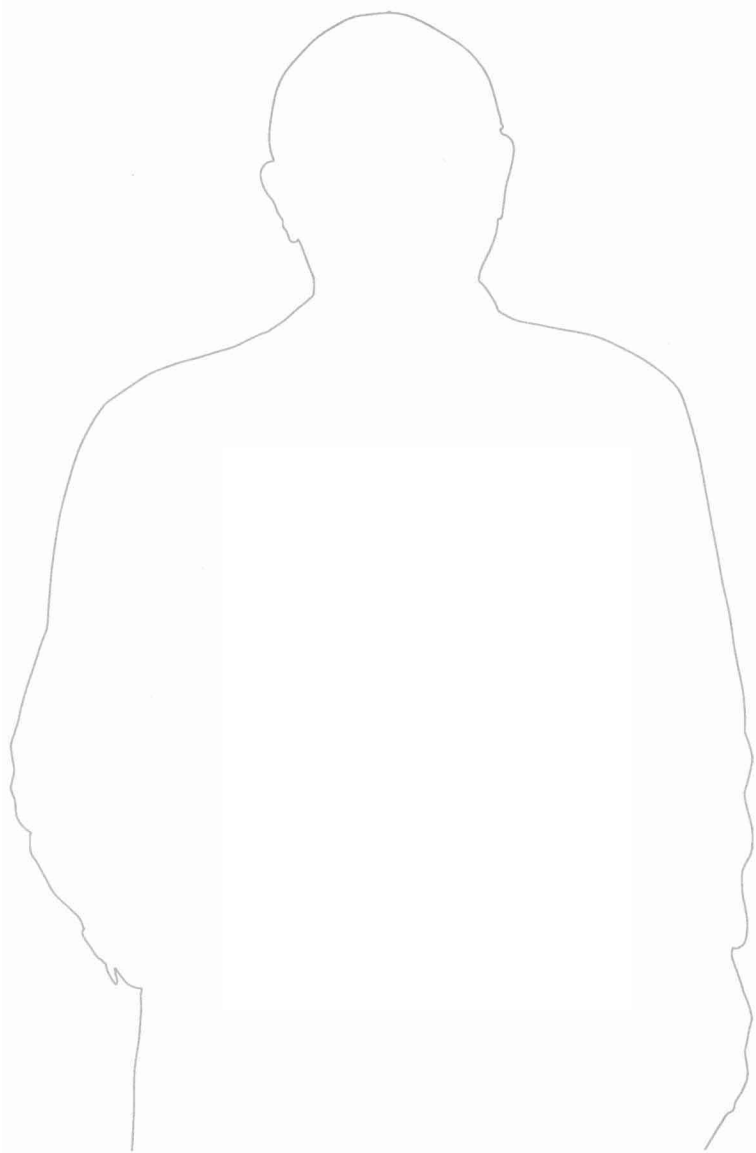
一部民营企业的心灵史
一位商界哲人的人生感悟



冯仑◎著

聂峻◎插图

野蛮生长



新世界出版社
印

图书在版编目 (CIP) 数据

野蛮生长 / 冯仑著. — 北京: 新世界出版社, 2013.4
ISBN 978-7-5104-4187-5

I. ①野… II. ①冯… III. ①民营企业 - 企业发展 -
研究 - 中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第058553号

野蛮生长

作 者 冯 仑

责任编辑 秦彦杰

责任印制 黄厚清 李一鸣

出版发行 新世界出版社

社 址 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部 (010) 68995968 (010) 68998733 (传真)

总 编 室 (010) 68995424 (010) 68326679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld.press.com>

版权部电话 +8610 68996306

版权部电子信箱 frank@nwp.com.cn

印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销 新华书店

开 本 700mm × 1000mm 1/16

字 数 266千字 印张: 20

版 次 2013年5月第1版第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5104-4187-5

定 价 65.00元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印刷错误, 可随时退换。

清清爽爽的汤唯干干净净 地脱（自序）

preface

最近一段时期无论在大陆、香港还是台湾，很多人都在热议一部电影——《色·戒》，大陆的不少朋友为了看到原版还专程跑到香港，前不久去台湾考察，一些朋友甚至放弃其他活动，半夜到电影院去看原版。之所以在大陆看了不过瘾还要跑到台湾看，不仅因为新人汤唯，更是为了一个举动叫“脱”。媒体都在议论这部戏的这个角色是不是应该脱，汤唯脱得怎么样，梁朝伟脱得怎么样，如此等等。

这部电影我分别看过全本和洁本（大陆版），确实拍得非常好，张爱玲用二十年心血写成了小说，李安把这个作品搬上银幕。故事中色和戒、欲望和理想、行动和感情、理性和本能等等矛盾交织在一起。大陆干净的删节本看到的只是“戒”，没有“色”。我以为，如果没有“色”或本能的冲动，而只有“戒”，“戒”本身就没有什么意义，只是一个空洞的教条；若只有“色”没有“戒”，“色”就变成了洪水猛兽，变成了一个欲望横流的灾难。《色·戒》将这两件事情放在一个特定的环境下，由一个热血青年用生命和情感来演绎，想尽办法要

杀掉所爱的人，但关键时刻又因情感使行动失败。这样复杂的人性在正义与伦理之间交错着，成为这部电影最好的看点。

这不得不让我想起这本《野蛮生长》里所讲到的民营企业这二十多年来的心路历程。民营企业在创业和发展中遇到的问题，包括原罪问题、政商关系，也包括企业公民责任，以及组织内部一系列的管理等等，简单说来实际上也是一个“色”和“戒”的问题，即追求金钱的欲望这个“色”和社会伦理及政策法规这个“戒”的冲突。在民营企业这二十多年的发展过程中，如果没有欲望，而仅仅只有伦理道德和规范，我们的经济就不可能有任何活力；反之，如果只有追逐财富和金钱的欲望，没有“戒”，没有社会的道德、责任和法律法规来加以约束，金钱的欲望也会成为社会的一大灾难。所以这二十多年的民营企业发展史，实际上也充满了欲望和体制、欲望和伦理、欲望和法律法规的冲突与调适。欲望本身在冲破旧的规范的同时必然会创造一个新的“戒”——新的规范，而新的规范又要保证和约束追逐金钱的行为，使欲望能有一个合理的发展方向。这就是民营经济和社会进步的历史逻辑。

事实上，民营企业的发展过程，是一个非常痛苦的情感与伦理之间的冲突过程，更是正义和财富之间平衡的复杂过程。我希望《野蛮生长》能对这个过程有所交代，对这个复杂过程中的思考有所说明，对这一复杂过程中的人物有所描绘，对整个欲望和伦理规范的冲突有所揭示；也希望让所有的读者看到真实的人性，看到人的“色”，更体会到“戒”的重要，在追逐财富的过程中能够在符合法律法规和道德伦理的轨道上健康发展。这也是这本书最值得跟大家一起体会、剖析和反省的一个话题。作为作者，我特别希望像汤唯一样很好地把人性、人的本能，以及矛盾、困惑、误解、踌躇、摇摆、张皇、沮丧甚至亢奋，淋漓尽致地展露出来，即使露点也义无反顾。心地清白，所以脱得干净。

这本书实际上是断断续续写成的，在这两年中特别要感谢甘琦女士最

初对我写这本书的鼓励。甘琦是国内很专业的图书策划人，现在虽然没有在大陆，但是她的鼓励和提点对我来说至关重要。

另外，还有一些朋友在初期对这本书的形成有很大的帮助，比如李彦华女士。这本书写作的方式也很独特，为了让读者好读，我尽量保持了口语化。实际操作方式是这样的：我事先做好准备，然后邀请我的朋友和下属过来，以讲座的方式进行口述，整理出录音文本后再动笔改，如是反复几次，这本书便形成现在的格局和口语化的风格。我要特别提到我的妻子王淑琪。在整本书的写作过程中，几乎每一个字她都看过，不仅给予了很重要的意见，而且还花了很多个通宵帮助改稿，没有她的全力配合与努力，这本书不可能呈现在读者的面前。

最后还要特别感谢聂峻，他是一位十分有才华的漫画创作者，他为《野蛮生长》创作了三十七幅插图，为本书增色不少。

周其仁是我最推崇的经济学家，他的一些想法和建议一直给我和万通以帮助，尽管他自己常常浑然不知。这也许正是学者和公共知识分子的可贵和伟大之处。当书成稿后我请他看过，他提出了至关重要的修改意见，所以我一如既往发自内心地感谢他。

当《野蛮生长》全部改好送到印刷厂后，我看到了一篇对汤唯的采访。她在接受《亚洲周刊》访问时坦率地说：“我好不容易走到这一步，我不想停。未来谁知道呢？能做多少就做多少吧。”作为一个民营企业的创业者，这也正是我此刻的心态。我感谢李安导演和汤唯在电影里塑造的角色，他们使我对民营企业自身的反省又有了一个新的视角和新的感动。

目录



contents

清清爽爽的汤唯干干净净地脱（自序）_001

001
目录

第一章

001

原罪

“原罪”是怎样炼成的_002

征服：男人愉悦的冒险游戏_007

了犹未了与不了了之_012

历史的天空_017

第二章

021

合伙人

江湖聚义_022

常务董事会_025

打死不做“太平天国”_028

江湖方式进入，商人方式退出_033

第三章

037

流变

小倒爷与大企业家_038

“傻子”年广久_040

商贩、工匠与流寇_046

汇流与融合_050

筑梦踏实_057

第四章

061

投资

玩时间于股掌之中_063

当人成为投资品的时候_070

站在未来投资今天_079

第五章

083

管理

和尚与庙_085

五大悖论_087

人的管理与管理的人_091

特种部队与基层组织_093

第六章

099

金钱

什么是钱?_100

钱的是非_102

人一生的三个钱包_110

人心与钱心_114

钱心跟着人心走_117

老钱与新钱_121

花钱的艺术_124

第七章
131

政商关系

- “离不开，靠不住”_133
- 纽约世贸重建的美国故事_136
- 虞洽卿与辜振甫_141
- “混搭”是王_145
- 认养“立法委员”_149

第八章
151

关系

- 什么是面子?_152
- “成本”与“收入”_157
- 熟人的成本_160
- 忠诚的成本_163
- 关系网的规模经济_167

第九章
171

伟大

- 志大才必高_172
- 伟大的状态_176
- 伟大的基因_181
- 伟大是管理自己_183
- 伟大的力量_185
- 伟大的魅力_188

第十章
191

企业公民

- 责任边界_192
- 企业公民与公司治理_195
- 阿拉善的故事_199

第十一章

205

企业家（上）：王石

- 不当老板_206
- 一招鲜，吃遍天_212
- 大公有私_214
- 君子三变_218
- 永远做自己的管理者_221

第十二章

225

企业家（下）：牟其中

- 擦肩而过_226
- 范哈儿与张少杰_232
- 倒飞机与放卫星_235
- “钱是无限的”_241
- “一生爱错放你的手”_243
- 你不懂什么是饥饿_246

第十三章

249

历史

- 伟大的阴面_250
- 历史现场_251
- 镌刻人生_255
- 历史的基因和密码_259

第十四章

263

幸福

- 幸福与欲望_264
- 幸福与自由_268
- 幸福与道德_274
- 幸福与信仰_276

第十五章

281

女人

内当家与合伙人_282

贪官的泡妞模式_287

第十六章

291

死亡

公司的四种死法_292

与死亡为友_295

死亡的困境_298

救援机制_302

生命钻石_304

005

目录

原罪——就是那从一入了世界，又传给众人的罪，也就是那使婴儿也必须受洗的罪——虽然为数只是一个，但若把它加以分析，就可以看出许多不同的罪包括在其中。

——奥古斯丁

1

第一章 原罪



万通集团公司从一创立就把自己的生日（9月13日）确定为“反省日”，以求自警自省、不断进步。记得1996年在海南开“反省会”时，我们就检讨自己，为什么从1991年开始辛辛苦苦做事，公司报表却总也拨不正？反思之后发现其实从根上就错了。于是我想到“原罪”、第一宗罪，最早的病变基因是在眼睛看不到的地方。我们在讨论时援引宗教说法，把民营企业最初逻辑上的发展悖论和体制环境中一些不妥的制度安排称为“原罪”，后来被多数人理解为最初的错误，比如道德上、财务上的。但是到2002年学者们开始讨论的时候，郎咸平等把“原罪”定义为用不正当手段行贿牟取暴利，这就把“原罪”放大了，把现罪也加在了“原罪”头上。我不赞同这种说法，这和我经历的民营企业发展最初的煎熬不是一回事。我坚持认为“原罪”是最初制度安排上的困境和悖论造成的源发性疾病。

“原罪”是怎样炼成的

大概在1995年到1996年的时候，万通的母公司海南万通遇到了非常

大的危机，而正是这个危机，触发了我们在“反省日”的讨论和自我检查，从而使我们有了自己的“原罪”认识，并且找到了根治“原罪”的正确方法，那就是“资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化”。

我们当时的危机，主要集中在财务和内部组织，以及公司与外部环境的矛盾方面。从财务上来说，我们当时扩张得非常快，主要通过杠杆收购和连环控股的方式，投资了武汉国投，有三个信用社（天津一个，南宁一个，兰州一个）；另外还投资了华诚财务公司、天安保险、陕西证券，还有民生银行。一时间，我们成了最招人注意的民营企业。我们接着就通过金融机构互相拆借等方式来扩张，投资房地产、商业零售以及高科技等许多行业。在扩张过程中，我们的内部组织实际上逐渐被分割开了，深圳那一块在王启富手里，广西那一块在易小迪手里，北京这块归我和潘石屹管，另外，武汉国投、上海万通由我和刘军共管。这样一来，财务资源和公司的经营就出现了很大的错位和冲突，在扩张过程中，财务负担日益加重。当时，用于投资的资金都是以将近20%的年利率短期拆借来的，如果没有60%以上的毛利，投资肯定是亏的；越投，口袋里的钱越紧，越紧就越加摧残手中的金融机构和向更多的人与机构去高息拆借，结果雪上加霜，饮鸩止渴，公司不堪重负，走到了崩溃的边缘。

这一财务危机，实际上迫使我们去思考我们到底有多大能力，我们应当怎样获得健康的投资和扩张的能力，而不是抽风式的变态的能力。这一刹那，我们明白了绝不能用借来的高利贷投资，救治自己的唯一办法就是先卖东西还债，压缩公司成本，甩掉包袱，然后再行增资扩股，引进不需要还的资本金。于是我们就开始大踏步地向后撤，退之再退，直到卖无可卖、退无可退。武汉国投卖了，北京、天津和武汉场内证券回购的席位收回了，三个信用社归入当地城市合作银行，陕西证券卖了，天安保险抵债了，华诚财务公司破产了，东北华联也卖了。总之，这是一个有点儿类似于后来德隆的财务危机。我们当时把危机原因归结为“短债长投”。

在财务危机的同时，我们又陷入了组织上的危机，实际上就是几个合伙人（股东）在财务压力下面临的选择和困惑。由于谁也想不出万全之策，且谁也说服不了谁，于是大家就提出分而治之，广西和深圳被切割出去，潘石屹也自己创办了新公司。所谓组织上的分法，实际上也就是按照谁管哪块就分哪块的做法，同时大概算了一下账，然后基本上按照比较平均的一个数目分给走的人。但是，走的人都拿到了现金，没有拿负债，所有的负债都留在了万通的老根这个地方，由我、王功权和刘军负责处理。所以，合伙人分家在那段时间是最大的组织性危机。

1996年之后，资产负债还在继续压缩和变卖过程中，但组织切割已经完成。这时，我和功权面临着一个现实的选择，就是公司怎么样往下走？这是一个很沉重的压力。在这种压力下，我去了一趟美国，跟功权在美国又反复商量了一下，最后我们决定“收缩”：把所有的业务集中，压缩费用，压缩人员；国内业务只做房地产，美国万通只做创业投资。做出这一决定以后，就到了9月13日，也就是万通的“反省日”，我们照例集中，闭门反省、认真思过。这年的反省是在海南做的，我们在反省的时候，很疑惑万通为什么会走到今天这一步，财务上出现那么大的漏洞，欠那么多的钱（在1996年的时候，我们欠的钱有六七个亿）？合伙人分开之后资产状况更加糟糕，这到底是为什么？为什么我们几个人不能够继续合作走下去呢？经过认真讨论分析，我们发现，其实有很多问题并不是1995年和1996年才出现的，我们的确背负着与生俱来的悖论和困境；最初的时候一些事情的安排、一些制度、一些做事的方法都存在很大的欠缺和缺陷，有一部分欠缺是自己的局限性，还有一部分缺陷属体制环境所致。

为了讨论方便，我们就把这个问题称作“原罪”。从那时候起，我们就不断地来检讨自己所谓的“原罪”问题。

我们发现的第一个悖论是，在中国，人们没有钱才办公司、没有资本才投资。这在西方是完全不可能的，那里是有钱人才投资、才创业，起码

开办费可以通过正常途径借贷到。我们的起点要惨得多，两手空空，也只有三种途径可能拿来初始资本：一，自己家里人的积蓄；二，“欺骗”和“抢劫”——“骗”可以重复三五次，而“抢”也就一两次，不可重复，创业过程就会中断；三，借钱，债主给出时间，借债的付利息，以后想办法把资产负债表做正，让创业过程不因为资本的问题而中断。

我们家里都没钱、没能力，甚至也不支持我们自己办“皮包公司”，唯一靠谱儿的就是不断借债。所以我们的资本构成中自有资本金从一开始就是负数，是从借的高利贷转成的资本金，一开始回报的压力就是“必须暴利”的压力。没有暴利，怎么可能还了本、付了利息（我们当时借钱的利息都在25%以上），还得能给自己剩下点儿再继续折腾？比如，我借100块，从第一天起就亏损，负债率是100%以上；那时一般是20%以上的利息，本金加利息要还120块；一年必须赚到280块，还掉120块，吃饭花20块，营运用花掉40块，还能剩下100块做资本。100块本金赚280块，这不是暴利吗？必须完成第一个暴利过程，才能维持初始的规模。一般情况下，很少有人会老老实实把钱还了，还按上一年规模去发展；多数都恨不能把暴利所得的280块都再投进去扩大规模。这样就造成赚280块以后只偿还了借款中的一部分，之后继续一边扩大规模、一边借更多的钱、一边追逐更大更多的暴利。但这个人不可能每次投100块都能赚到280块，时间长了肯定会赔一次。就这样，赚了以后脑子开始膨胀，再借钱再扩大，但第二轮可能出问题了，100块钱亏掉一半还剩50块，一般会再借100块，按50块本钱加100块的高利贷（总资产负债率为150%）去做，这次必须用高杠杆负债赚到毛利290块以上，即580%的回报率，才能把遗留问题全解决掉，同时还维持上一年的规模。显然这是一场巨大的赌博，需要找一个能赌的地方和能赌的项目。

自有资本金来源于高利贷，会造成暴利倾向，加上男人的冒险心理驱使、环境的不确定，造成赌得赢的概率不大，所以越赌越大。这就是民

营企业冒险性大的原因所在。顺着这个逻辑走到极端的是德隆。我们和很多企业没赌死，就是因为中间认输，退出不赌了。1997年公司反省，充分意识到“原罪”问题以后就开始着手整合资产。当时控制的资产规模是70亿，但我们认输了，开始卖东西还钱，剩多少是多少；把所有和北京没关系的、跟房地产没关系的项目都砍掉，合伙人之间的变化也是“缩”的一部分，最后资产缩到16亿，终于让疯狂奔跑的列车停了下来。

我和德隆的唐万新讨论过，德隆倒下之前也控制着一大堆金融资产项目，但他停不下来，在恶赌的路上越走越远。现在披露出他们当时资产规模是600亿。我们在70亿资产规模的时候就往回走，下狠心收缩才慢慢活过来了。德隆则按照那个时代的民营企业的“资本（原罪）—暴利”逻辑继续豪赌，除了场内证券回购，买空卖空国债，德隆还发明了和上市公司合作、代客理财的方法，借了很多钱炒股票。早期是庄股时代，赚了几单，给人家的回报是10%~15%。但也有失败和亏损，赚的就要补亏损，进入恶性循环。后来场内证券回购不能做，代客理财也不行了，于是就开始组建、收购金融机构，违规操作，非法吸收公共存款150亿，最终在媒体舆论、政府清查和市场波动的多重力量挤压下彻底崩塌。

德隆的原始积累源于洗照片，从新疆收集胶卷到广州洗出来再带回去，相当于洗照片的皮包公司。那时正时兴彩色洗印，两个星期洗出来还供不应求，他们靠这个生意发了家。在当时他已经是百万元户，但要做大生意还是赚钱少（唐万新说那时他还研究了我們呢），于是自1996年从场内回购起开始大折腾。

后来我理解了他收不住的原因。一是赌到上百亿以后，公司像狂奔的野马一样控制不住了；二是方向错了，法制环境、市场环境变了。1996年以前市场监管还不是很严，我们还有改正错误的机会，那时收手还来得及，只要我们内心真的想“学好”，外部环境还是会给我们机会。这就像小偷偷了东西，自己意识到危险，老老实实改了就好；可赶上“严