

理想丰满

冯仑◎著 聂峻◎插图

公平、传承、绿贞操……
于他人看见、看到、看清楚
看透、看破、看穿

理想是墙上的美人
现实是炕上的媳妇
墙上的美人变成炕上的媳妇
生出孩子就是把理想变成现实

好的董事长应当只做三件事
看别人看不见的地方
算别人算不清的账
做别人不做的事

现在中国的房地产问题
到底有多严重
究竟是疾病还是青春症
这两个问题的性质不一样
而对这个问题的不同看法
导致社会上
些争论

现代社会是男权社
世界上的秩序、规则
基本上都是男人在制定
民营企业也更多是男人在经营
所以有必要来讨论男人的事



文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

冯仑●著
聂峻◎插图

理想丰满

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

理想丰满/冯仑著. —北京: 文化艺术出版社, 2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5039 - 5226 - 5

I. ①理… II. ①冯… III. ①民营企业—企业管理—
研究—中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 215852 号

上架建议: 经管·励志

理想丰满

作 者 冯 仑

责任编辑 潘 艳

整体监制 一 草

策划编辑 李吉军

营销编辑 刘 迎

版式设计 张丽娜

封面摄影 杨大伟

内文插图 聂 峻

出版发行 文化艺术出版社

地 址 北京市东城区东四八条 52 号 100700

网 址 www.whyscbs.com

电子邮箱 whysbooks@263.net

电 话 (010) 84057666 (总编室) 84057667 (办公室)
(010) 84057691—84057699 (发行部)

传 真 (010) 84057660 (总编室) 84057670 (办公室)
(010) 84057690 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京嘉业印刷厂

版 次 2012 年 1 月第 1 版
2012 年 1 月第 1 次印刷

开 本 720 × 1015 毫米 1/16

印 张 25

字 数 350 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5039 - 5226 - 5

定 价 45.00 元

版权所有, 侵权必究。印装错误, 随时调换。

序言：站得高，尿得远



preface

1949年新中国成立后，毛泽东为了让中国人民迅速过上共产主义的幸福生活，在中国大力推行公有制，普天之下，皆归公有，率土之滨，莫非国企，结果却发生了三年灾害。中国经济发展缓慢，甚至停滞。1976年之后，邓小平所推行的改革开放战略的核心就是大力发展民营企业和市场经济。30多年过去了，民营企业已撑起中国经济的大半江山，贡献了70%的就业、50%的税收和50%以上的公益捐款。如今，中国人均GDP已步入中等发达国家水平。

民营企业由野蛮生长到理想丰满的内因，即自我完善的历程固然重要，但它赖以生存与发展的外部政策与体制环境也十分重要，甚至是决定性的。例如保护私人财产权利的制度，倘若一个人拼命干活、创业、创新，把企业做大做强，到头来工作成果（具体表现为个人财产或金钱）却与自己毫无关系，或关系含混不清，要么只有几十年使用和支配权，要么今天说是你的、明天有可能又被剥夺，那他立即会作出一个理性的决定：放下手头的活不干了，拔腿开溜。又比如充分自由竞争的市场经济制度，如果没有充分自由竞争的市场经济制度，不让市场在生产要素的配置方面起

决定作用；如果一个微观经济活动不是由企业和消费者决策，而是任由政府行政权力无限延伸，用闲不住的手代替市场这只看不见的手，既发结婚证，又管做爱姿势，但就是不管有无高潮和生不生孩子，那企业就只能野合（违规）或自宫（退出市场）。市场效率一方面取决于交易速度的快慢和交易成本的高低，另一方面也取决于市场对企业家创新能力的定价（即超额利润的高低）。什么叫好政府？什么是有利于完善市场经济体制的好政策、好体制？关键要看它是否能提高交易速度，降低交易费用，以及提高对企业家创新能力的市场溢价。要做到这些，最好的办法就是小政府、大服务，小管制、大市场。比如企业创造出利润完成初次分配后，再通过缴税或消费者购买以及公民个人公益捐款等方式完成财富的二次、三次甚至四次分配。分配过程必须有一整套兼顾公平与效率的良好制度，以及切实有效的自我调节机制。最后，还必须建立确保上述几项市场经济制度能够有效运行的基本制度和法律体系、政治体系（民主与法制）及社会体系。总之，这些都是民营企业持续、健康发展的空气和水分。失去这些，民营企业就是无水之鱼、无本之木，岌岌乎，危乎哉。

自清末以降，无论哪种民营企业（官助商办、洋人买办、海归创业或草根生长），绝大多数都没能活过20年。这其中最关键的原因，不是死于商业竞争或市场周期性波动，而是死于制度摩擦，即被一次次社会制度变革与震荡绞杀殆尽。而同一时期被我们在市场竞争中打败，甚至被逐出市场的外国公司（如英资联合利华等），100年后却挟其新技术、新产品，堂而皇之地卷土重来。洋人的民营企业之所以长命，关键在于它们赖以存在的市场经济的基本制度，如私人产权、自由竞争、合理分配及民主法制是一直存在并且不断完善的。而在中国，自改革开放以来市场经济体制虽逐步确立，但仍不完善，有时甚至还拉抽屉，往回退。在这过程中，民营企业的主要死因仍然是体制博弈而非市场竞争，这就是中国民营企业的历史悲剧和宿命。

如果说5年前我叙述民营企业的“野蛮生长”时，主要是检视民营企业在自改革开放以来的剧烈制度变迁中，所承受的从原罪到死亡的一系列痛苦经历，和从痛苦中挣扎出来的逃生之路，那这本《理想丰满》的重点，则是观察民营企业长期、持续、健康发展的外部体制和社会生

态。换句话说，理想丰满是有前提的，即必须要有完善的市场经济体制和民主法制的政治体制，以及维护公平正义的社会体制。

我幼时坐饭涂羹，和小哥们儿叫板时就嚷嚷：“你能行，就你尿得高？！”及至成年，始知要想尿得远，就必须站得高，所谓从大处着眼，从远处着力。民营企业经历改革开放30年之后，要想跳出历史的周期律，就只有更加主动地推进经济、政治与社会体制改革，这就是“大处”，也是民营企业要想尿得远的“高处”。民营企业与市场经济改革的进步程度休戚相关。对此，我们从未丧失信心，即使面对挫折也是“一直都想走，从来都是留”，因为我们深信“我喜欢你（祖国与市场经济）是因为你爱我”！

这本书的写作，仍然采取口语体，恰逢万通创立20年，公司内部先后组织过近20次讲座，听众都是从网上报名来的员工，历时5个月，总计有近400人次听讲，这是我和公司员工最广泛的面对面交流。本书书稿是在演讲记录的基础上改写而成的。万通公司品牌公关部张志喜、刘刚在组织方面用力甚勤，喻潇潇把所有录音转成文字记录稿，殊为不易，十分感谢。为了和《野蛮生长》风格保持一致，这次仍然请著名动画画家聂峻创作了近40幅插图。全书的初稿写作、结构梳理及风格确定由我完成。我要特别感谢妻子王淑琪，她对全稿完成和最终厘定文字不遗余力，贡献良多。另外，中南博集天卷文化传媒的黄隽青、王勇、一草诸君和我一起讨论重要章节，提出了许多有益的建议，在此深表谢意。

书是生命的行状，所以中国传统士大夫的四大理想“起它一个号、坐它一乘轿、刻它一部稿、讨它一个小”中就有“著书立言”一说。我未能免俗，而且还幻想站得高、尿得远，终于授人以柄，幸好大家都知道“理想很丰满，现实很骨感”。

是为序。



2011年11月2日于台北

目录



contents

序言：站得高，尿得远_001

001

目 录

第一章

001

理想

愿景和价值观加起来叫理想_002

理想让你看见别人看不见的地方_011

做好人就是买单，做坏人就是抢劫_016

墙上的美人与炕上的媳妇_020

理想不能改变，过程可以妥协_024

第二章

029

公平

起点公平就是机会均等_030

结果公平等于普遍的平均加极端的特权_033

官二代，富二代_037

社会公平比经济公平更重要_042

程序正义比实质正义更重要_044

独立言论可让社会容忍度增大_045

制度做好，结果一定是道德上公平_046

相对公平与绝对公平_048

第三章

053

公益与慈善

巴比晚宴_054

道德与理性_057

从1到180_061

公益组织的治理：独立、透明与专业_066

貌离神合：公司做公益的理想境界_069

第四章

071

董事会

万通故事_072

雄起的秘密_077

中军的错愕_081

橡皮图章与名人俱乐部_085

规则内的规则_090

第五章

097

董事长

从虚到实再到半虚半实_098

经验、逻辑和直觉_102

嫁给不同的人，命运绝对不同_108

做别人不做事_113

继任的法宝：从科级干部到大国总统_115

第六章

119

房地产（上）

规律I：发展三阶段_120

规律II：三种模式的演进_127

空间价值的创造比地段更重要_134
如何让钱对我们低头_139
眼观六路，耳听四方_143

第七章
149

房地产（下）

住宅问题：青春痘还是疾病？_150
不爱那么多，只爱一点点_157
住宅公司的黄金率_162
商用不动产的美国模式_166

第八章
175

立体城市

遥远的故事_176
没有边界的城市_178
摊大饼，还是擦小饼_183
买得起、住得惯的城市_188

第九章
193

中国中心

虽死犹生_194
梦想首先得说出来，才能最终做出来_197
主流、双向、高端_201
近朱者赤_209

第十章
215

商会

商人会馆与行会_216
工商联与官办商会_222
民间商会_224
浙江商会与陕西商会_228

第十一章

235

绿贞操

绿贞操_236

要贞操，就得忍受不舒服_241

标配与顶配_246

价值观与组织_249

第十二章

251

旅行

没有恐怖的恐怖主义_253

人果真是禽兽不如_261

大胆说话，越说胆子越大_264

没有方向是最大的恐惧_266

第十三章

275

男人

动物性与社会性_276

纸做的爱情_278

精子与财富传承_281

泡女明星的“死亡定律”_284

第十四章

287

90后

家庭与环境_288

中国梦_296

价值观_300

生活态度_307

第十五章

313

台湾（上）：人民幸福

权利保障_315

价值观相同_318
经济富裕_323
公权力被关进笼子_325

第十六章

329

台湾（下）：社会万象

两岸抗日电影的“大不同”_330
匹夫兴亡，天下有责_332
是非去了，留下的是人性_333
大叙事与小话题_334
在宪政框架内卸下历史包袱_338
“军中乐园”与国军的性问题_338
领袖和政策“市场化”_341
选举让“人民最大”_347
选举就是一场热闹有序的运动会_350
民主是一个慢撒气的过程_357
哪个效率更高_362

第十七章

369

传承

富人的财富早晚是大家的，不必仇富_371
时代环境变化导致永远不可能复制自己_378
制度传承与系统有效_383
终结者还是开启者_386

005

目录

成为墓地里埋葬的最有钱的人对我没什么吸引力。夜半上床时，对自己说：“你做了些了不起的事情。”这对我很重要。

——史蒂夫·乔布斯

1

第一章 理想





理想是件大事。我们从进幼儿园那天开始就频繁地碰到这两个字，人生每一阶段都有好人跟我们讲这个词，比如幼儿园阿姨、学校老师等。你会发现好人都是来跟你说理想，坏人都是跟你谈钱。有一些成功人士和贴了很多道德标签的人，也爱讲理想，我们的领导人更爱讲。所以理想这件事，在我们生活中似乎就像空气一样哪儿都有。其实对理想最大的考验，不在于是不是贴在墙上，也不在于怎么说，而在于每天你做决策、过日子时，怎么对这件事情进行不断的剪裁、度量，以及最后取得了什么样的结果。

愿景和价值观加起来叫理想

什么是理想？我想它包括两方面。

第一，理想是心中的愿景，也叫梦想、规划、憧憬，总之是对美好未来的描述。现在MBA课堂上把这叫愿景，而之前我们叫它梦想，或者用最朴素的表达方式：长大以后干什么。我在读商学院时，老师总让我们把愿景和规划、理想分清楚。在我看来其实分不清楚。老师讲愿景是没有时间概念的，也没有具体的行动目标和计划，此时的愿景就是一个梦，很虚。对于理想，你还可以稍微画张蓝图，而关于计划、规划，



理想丰满

则可以有更具体的路线图。做学术的人喜欢用“愿景”这个词，但我更喜欢用“理想”。几十年的生活经历让我深刻体会到，理想是梦想，是方向，实际上就是未来的某一件事，比如小朋友说长大了要当工程师、当警察、当明星，很具体。谈理想的人最重要的就是要有梦，要能用这个梦每天激励自己，然后自己挺高兴，开始有干劲。我记得法国有一位思想家傅立叶，他的梦想是要创造一个未来新社会。他怕自己睡懒觉，就让仆人每天在他该起床的时候说“该起床了，伟大的理想正在召唤你”。他每天用这件事激励自己，所以每天他都特兴奋。这个故事给我的印象太深了，所以我每天一睁眼也老想这句话。有朋友问：你20多年来每天睡那么晚、起那么早，还这么兴奋，你怎么有那么大的干劲呢？其实，这就是理想在发力，它会让你觉得生命有意义。

虽然理想可以让你兴奋，但它说起来比较抽象。2011年5月份，我中学时的班主任苏老师去世，我给她写了副挽联，上联是“一日可为师，况曾苦雨凄风下，孤灯残喘，诉说兴亡，托孤大义，七尺男儿要报国”，下联是“三生难唤回，只求劫波渡尽时，拾家重聚，教鞭再握，含饴弄孙，六旬慈颜又重生”。这位苏老师，是在我十几岁形成理想最关键时带的我，对我影响很大。我当时说要改造中国，实际上就跟这位老师有关，我跟她的关系基本上是“苦雨凄风下”，昏黄的灯光，下着雨，她心脏有问题，躺在床上，气息微弱地给我讲家国，讲她家族的历史，对我触动很大，从那以后我决定要折腾。

而现阶段，我的理想就是要创造有价值的空间，我每天多工作一点，让我们的写字楼做得更好一点、租金更高一点，这就有价值。决定做立体城市时，我觉得我在地球上矗起这样的城市，让住在里面的人更便捷、更环保、更幸福，我这生命就挺有意义。虽然立体城市还不能马上矗立在我眼前，每天我走它也走，我一直都没有接近它，可它老在前边吸引我，于是我就特有干劲；偶尔回头看，发现已经在寻梦的路上走出了相当远的距离。

要想寻梦，心中就要有理想，在每个人心中，理想的形态是不同

的。比如当年万通六君子之一的王功权，理想对于他实际上有两个维度，一个是个人生活维度，旷达、真实、善良；另一个是社会维度，民主、法制、人权。他在微博里讲得非常多，我了解他是出于真心。商业上的理想，他已厌倦放弃，他现在追求的是个人生活和社会的维度，这是表达得比较清晰的理想追求。退出商场，有利于他更好地思考和践行理想。当年我们一起做事时，在操作过程中经常为过程或目标争执，就像我们要做某件事，他认为我们不能因商业利益放弃或失去人生的理想。我有时跟他开玩笑，说吃喝泡妞不影响理想，你不能因坚持理想就什么事都不干了。

同时，你会发现生活中每个有干劲的人，其实他心里都特别有梦想。为什么呢？这缘于理想一个很大的功用，就是自我激励。我在听马云的演讲时常常想：这个才100斤的肉身，哪儿来这么大的能量呢？他说，他的梦想是让天下没有难做的生意，他按照这个目标每天向前冲，每天都有使不完的劲。

尽管理想可以激励人，可实现理想的过程通常比较苦。很多人问过我这个问题，对此我有两个看法。第一，我不太把压力和辛苦当回事。每个世界冠军都说自己训练辛苦，这有什么意义？本来就是该做的事情，这相当于我老开的那个玩笑，说人是带着生殖器乱跑，为什么？因为出门就得带，这是必然的，老跟别人说苦有什么用，哪个人不苦？另外，苦这事没法借鉴，你是这么苦的，他是那么苦的，都很个体化。所以明知道别人的苦，当自己遇到时还得再苦一遍。有件事给我的印象特别深刻，我和功权在精神、理想和发展方面交流得比较多，有天他特别苦恼，半夜两点多给我打电话，当时我在北京，他在海口。我俩一直说到早上七八点，你想想说了多少话？

这事发生在1994年初。能够不停地打电话，不停地说，这是种在现实、理想焦灼中的状态，所以我说伟大是熬出来的，熬这件事没选择，咕嘟咕嘟地炖着，愣是炖烂了，最后精华的东西留了下来，这是诸如忍耐、坚守、痛苦、无助、兴奋等感觉交织在一起的状态。

比如，遇到债权人突然上门要债时自己真想发狂，为什么？委屈。首先，我们真觉得我们是在认真做事，我们没骗钱。其次，我们没挥霍，也完全没有拿钱去造掉，我们生活上也很节俭，但怎么就变成了这样？有次有个租赁公司的老总，也是我们的朋友，找我们要债，我们一见他就头大，但一直很耐心地跟他解释，后来我突然一下就火了，说你爱怎么着就怎么着，我感到特委屈。结果把他吓着了，他说你别生气，我知道你是好人。功权说，我们这不是动机问题，是能力问题，一定会还你的。我们不像有些人欠了钱就躲，第一我们从来不躲，第二会很好地接待，第三跟他们讲道理。后来，我们用这种正气赢得了债权人的理解，甚至是尊重，从而把事情摆平。

还有一次，有人举报说我们以商养政，组织反革命集团。那时我们刚做生意，那人在经济上跟我们有纠纷，后来扯皮时就这么告我们。有个朋友就代表政府来处理我们，当时我们和他还不认识。他看完我们的材料、了解了我们之后，认定我们是好人，有理想，懂自律，一定能成大事，便打算放我们一马，说你们自己去处理，如果处理好了我就不来找你们，处理不好、实在没办法了，我还得来办你们。我们紧急地把事情处理掉了，之后才结交上那个朋友。后来他一直很支持我们，但他永远都说：我决不拿你们一分钱，因为你们是有理想的，你们一定能成功，我看好你们。

最后这个朋友因为别的事情身陷囹圄。有一次下着雨，我在路边车里摇下玻璃车窗，他在司法医院一扇带铁栏杆的窗前站着，我们对看了好一会儿。过了段时间，这个朋友又出来了，我见到了他，他说当年一点都没看错人。有时候，精神上的力量到哪儿都会形成一个气场，感染周围的人。

第二，因为它是梦想，离实现总还有距离，所以会推动你学习。其实理想这件事挺实在也挺实用的，就像我把立体城市当成理想后，发现自己什么都不懂，便买了一堆书回来看，又不断召集团队开会研究，但还觉得不够，便到国外去看。为了实现既定的理想，你会不停地想方设