

理想丰满

冯仑◎著

聂峻◎插图



透视民营企业的发展与困局
展现商界思想家的远见与情怀

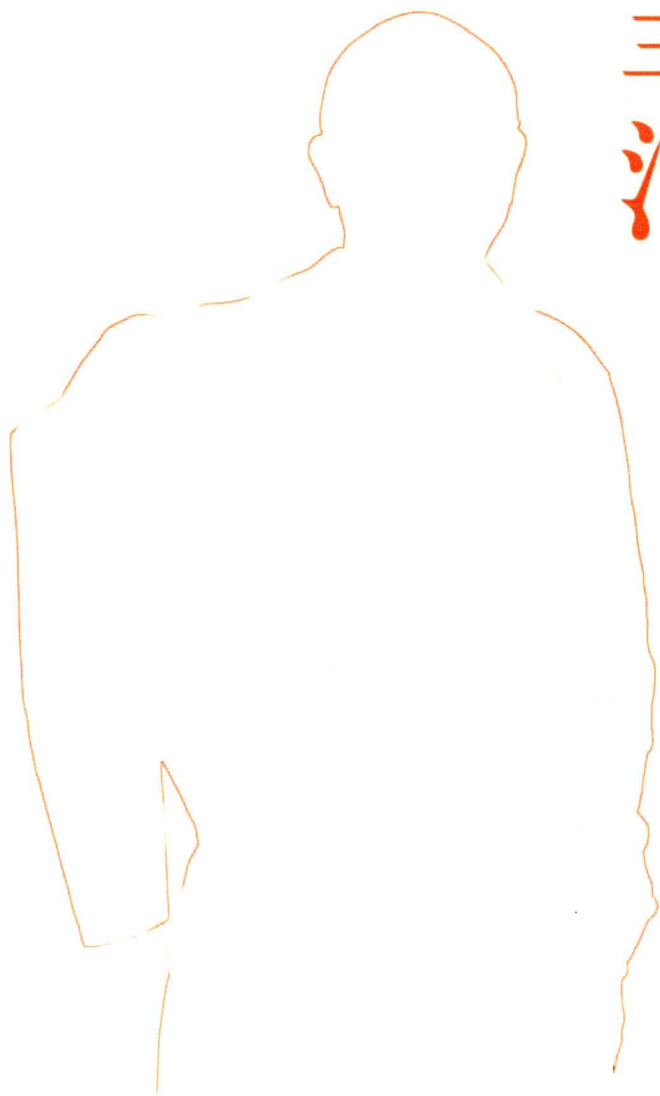
新世界出版社



冯仑◎著

聂峻◎插图

理想丰满



新世界出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

理想丰满 / 冯仑著. — 北京: 新世界出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5104-4188-2

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 (2013) 第058551号

理想丰满

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 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

经 销 新华书店

开 本 700mm × 1000mm 1/16

字 数 350千字 印张: 23.5

版 次 2013年5月第1版第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5104-4188-2

定 价 68.00元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有

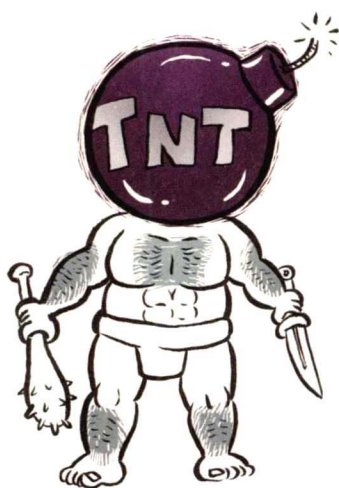
吴, 可随时退换。



外面软
里面也软



外面软
里面硬



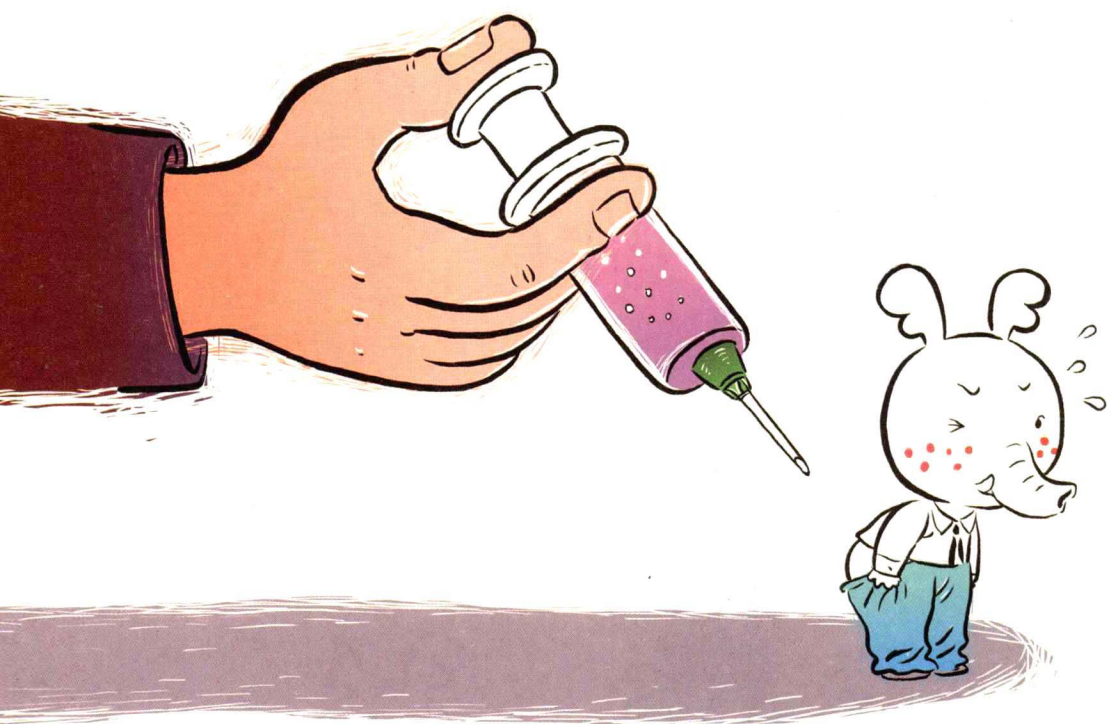
外面硬
里面更硬



外面硬
里面软



男人的分类



住宅问题：是青春痘还是疾病？

官=代, 富=代





富人的财富早晚是大家的
不必仇富



给别人面子。

就是尊重别人、降低自己、委屈自己



泡女明星的“死亡定律”



追求理想，顺便赚钱



理想丰满

站得高，尿得远（自序）



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。三十多年过去了，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二十年。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），一百年后却挟其新技术、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。

如果说五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。

我幼时尘饭涂羹，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，就必须得站得高，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（政府与市场经济）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



站得高，尿得远（自序）_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_015
- 墙上的美人与炕上的媳妇_019
- 理想不能改变，过程可以妥协_023

第二章 027

公平

- 起点公平就是机会均等_028
- 结果公平等于普遍的平均加极端的特权_031
- 官二代，富二代_034
- 社会公平比经济公平更重要_039
- 程序正义比实质正义更重要_041
- 独立言论可让社会容忍度增大_042

制度做好，结果一定是道德上公平_043

相对公平与绝对公平_044

第三章

049

公益与慈善

巴比晚宴_050

道德与理性_053

从1到180_056

公益组织的治理：独立、透明与专业_061

貌离神合：公司做公益的理想境界_064

第四章

067

董事会

万通故事_068

雄起的秘密_073

中军的错愕_076

橡皮图章与名人俱乐部_080

规则内的规则_084

第五章

091

董事长

从虚到实再到半虚半实_092

经验、逻辑和直觉_096

嫁给不同的人，命运绝对不同_102

做别人不做的事_106

继任的法宝：从科级干部到大国总统_108

第六章

113

房地产（上）

规律I：发展三阶段_114

规律II：三种模式的演进_120

空间价值的创造比地段更重要_128
如何让钱对我们低头_132
眼观六路，耳听四方_136

第七章
141

房地产（下）

住宅问题：青春痘还是疾病？_142
不爱那么多，只爱一点点_149
住宅公司的黄金率_153
商用不动产的美国模式_157

第八章
165

立体城市

遥远的故事_166
没有边界的城市_168
摊大饼，还是擦小饼_172
买得起、住得惯的城市_177

第九章
183

中国中心

虽死犹生_184
梦想首先得说出来，才能最终做出来_187
主流、双向、高端_191
近朱者赤_198

第十章
203

商会

商人会馆与行会_204
工商联与官办商会_210
民间商会_211
浙江商会与陕西商会_215