

野亦虫

欲望本身在冲破旧的规范的同时必然
会创造新的规范。

民营企业冯仑著的《发展》

过程是一种非常痛苦的情感占

中信出版集团

伦理之间的冲

衡的复杂过程

而仅仅

不可能有任何

和

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。

德责

金钱的欲

生长

任和法律规范来加以约束

社会的道

如果只有追逐财富和金钱的欲
望，没有社会的道德、责任和法
律规范来加以约束，金钱的欲望
也会成为社会的一大灾难。

望也会成为社会的



野
蛮

冯 仑 著

生
长

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

野蛮生长 / 冯仑著. --2 版. --北京: 中信出版社, 2017.2

ISBN 978-7-5086-7021-8

I. ①野… 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 (2016) 第 279964 号

野蛮生长

著 者: 冯 仑

媒体支持: 冯仑风马牛 (ID: fengluntalk)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 11.75 字 数: 236 千字

版 次: 2017 年 2 月第 2 版 印 次: 2017 年 2 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7021-8

定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



野蛮生长

自

最近，潘金莲突然成了“网红”，一方面是因为最新的电影《我不是潘金莲》，另一方面，大导演冯小刚和万达集团的少东家在網上“开撕”，也引起了大家对于这部电影和潘金莲的关注。

潘金莲这样一个人物再次回到我们的视线里，的确会让很多人充满好奇，大家都想知道“究竟谁是潘金莲”“潘金莲到底是什么样子”等这些问题的答案。作为一个“好事者”，我也不断地在搜寻一些关于潘金莲的故事，突然发现，对于潘金莲，我们根本无法拼凑出来一个完整的形象，我们有的只是一个小说中的潘金莲，是施耐庵给我们的一个形象，这也成了大家的共识，对于其他说法，人们并不了解也不重视，哪怕是更为真实的。所以我就好奇，一个历史上的人物或者说是形象，最后究竟是如何被后人界定和认识的？也许人物真实与否已经不再重要，也许被认识只是因为偶然中的一句诗词、一幅图画、一个故事，通过这些就把一个人给界定了。那么历史上的潘金莲究竟是什么样子的呢？

话分两头说，关于历史上的潘金莲其实有两个版本，它们都源自江苏人施耐庵，一个版本偏向于现实故事，一个版本偏向于艺术加工。第一个现实故事要从河北清河县说起，历史上这个县城真实地存在过一个武大郎，身長八尺，仪表堂堂，虽出身贫苦但考取功名，成为一个县令。武大郎的太太出自当地的大户人家，贤良淑德，经人介绍嫁给了武大郎，之后养育了四个子女，一家人过着幸福的生活。在武大郎生活的这条街上有一个“无良少年”，的确也叫西门庆，也正是个买卖人。但是，当时这三个人之间并没有什么故事。而当时正逢施耐庵落魄之时，他在陈友谅的军中当幕僚，之后军队被打乱，他又混迹于河北附近，认识了清河县的人，就听说了武大郎和西门庆的一些故事。因为当时的武大郎是一个县令，相当于国

序

家中高级的公务员，成为别人的谈资也在情理之中。之后施耐庵写《水浒传》的时候，就把这三个人物形象加了进去。之所以把他们写进书里，是因为施耐庵还听说了一些关于这三个人的“传说”。

据说，武大郎有一个朋友，在落魄的时候来找大郎借钱，而大郎话语不多，也没有立马答应，当时只是安排这个朋友在家里先住下。这个朋友就很恼火，没住几天就走了，在回家的路上，这个朋友憋着一肚子的火，于是就想着法子诅咒武大郎，说他身短五尺，说他老婆出轨，而且还和“坏人”西门庆勾搭在一起，最后又恨不得他一脚被西门庆踹死……就这样一边走一边编故事，还一边给别人讲，专门诋毁武大郎。当时的交通和通信也不便利，回家的路一走就是好几天，“县领导的故事”也“传扬”得差不多了。当他回到家的时候，他发现自己的房子竟然已经被修葺一新，邻居告诉他这都是武大郎安排人给他修的，他顿时心生惭愧，感到无地自容。但这一切都为时已晚，“县领导”武大郎的故事，就这样在社会上广为流传。

施耐庵大抵是因为听到了这段故事，就把它写进了《水浒传》。

另外还有一个故事是说施耐庵的。施耐庵年轻的时候读书很好，但是官运并不好，这样一个郁郁不得志的文艺青年在感情上更是屡遭挫折。他第一个暗恋对象是他的一个邻居，叫金莲莲，但是金莲莲的父母比较贪图钱财，强行把女儿嫁给了一个财主家的公子，这让施耐庵非常恼火和伤心，这就是他的第一段暗恋。之后，施耐庵又遇到了一个自己爱慕的女孩，叫潘巧巧，是一个同样美丽的女文艺青年。当施耐庵每天对这个女孩激情涌动、顾目流盼、急切地准备向人家表白的时候，发现这个女孩“劈腿”了，她已经开始与别人眉目传情了，真是落花有意而流水无情，这段感情让施耐庵更加不堪。自此之后，施耐庵彻底无奈了，最终他给自己找了一个能踏实过日子的大姐。这个大姐除了踏实之外，还非常凶悍，经常拧着他的耳朵又是骂又是捶，让他一直很难堪和憋屈。当他开始写书的时候，就把他心里的两个坏女人和一个凶媳妇儿都作为原型写了进去，一个是潘

金莲，一个是扬雄的媳妇儿潘巧云，还有一个就是女强人顾大嫂。这样来看，潘金莲最终的形象，主要还是施耐庵为了泄愤而塑造的他心里最坏的女人的形象，并且还为此形象安排了最坏的结局。至于西门庆的形象，那就是前两次抢走他暗恋女人的那两个公子的合体，既有钱又纨绔的下贱买卖人的形象。最后，为了故事的完整和通顺，武大郎和武二郎这两个相差 100 多年的人物形象也被他糅到了一个故事里。自此之后，恐怕施耐庵本人也没有想到，由于自己的情绪和不爽，潘金莲就和无耻、下流、放荡等这些词永久地绑在了一起，也永久地被绑在了历史的耻辱柱上。

现在回过头来看，无论哪个说法都是与施耐庵有关的，而历史上真实的潘金莲应该是不存在的。但没曾想，这个虚构的人物形象比某些真实的历史人物更有力量、更为长久，也更被后人所津津乐道。

再回头看中国的民营企业，人们对它的评说，似乎和潘金莲也有几分相似，不管你曾经是什么状态，最后被后人传诵的故事，往往与曾经的事实是一个“约等于”的关系，而不是一个“等于”的关系。回溯历史，总会有一些记忆性的误差，加上过去没有影像的记录，我们在回顾和讲述历史的时候，总是受到当下是非观念和个人角色等因素的影响。真正的历史研究方法，人们总会说到一个词：原罪。在“野蛮生长”时代的民营企业，人们总会把它等同于潘金莲这样一个角色，说它的不好，而这个所谓的“不好”也是被人们捏造组合出来的。在我看来，民营企业其实等同于河北清河县的那个潘金莲，是一个真实而美好的存在。民营企业在艰辛中开始，无论处于什么样的原因，它们都在努力地通过商业的力量去改变社会，哪怕只是很小的一部分，也是给予了社会很正面的一种力量，所以我们应该去尊重它们，尊重这样一个历史过程。

到目前为止，民营企业已经有近 40 年的历史，在这个过程中主要完成了三件事情。第一件事情就是通过民营企业的早期发展，推动社会制度的变革，这件事证明了民营企业可以更为敏捷地响应市场的需求，也可以更为有效地进行市场

资源的配置，进而创造出一种更高效也更有效的经济制度，这说明民营经济可以成为社会经济中的一种主流形态。之后，到党的“十六大”时，中央就认定民营经济是社会主义经济的重要组成部分，也就是说，民营企业用了前面将近 20 年的时间来证明这样一件事情。

第二件事情，民营企业又用了近 10 年的时间，证明民营企业不仅可以建立起有效的商业竞争组织，可以在经济上发挥作用，当它们逐渐发展起来的时候，它们还会履行社会责任并不断地回馈社会，通过基金会等其他形式更好地帮助弱势群体和支持有益的事业。目前中国已经有近 8 000 家公益组织，其中 2/3 是由民营企业建立的，民营企业家已成为捐款的主体。中国 2016 年 1 000 亿元人民币的公益捐款，2/3 来自民营经济和民营企业家，无论是救灾、救病，还是济困，都发挥了重要的作用。

第三件事情，就是我们在展望未来的时候“理想丰满”，其中最重大的理想就是我们的民营企业还将在全球化的进程中去推动新型商业文明的建立。这种商业文明既包括商业组织、商业模式，也包括价值观的改造和对社会细微组织的改造。同时，在未来新商业文明建立的过程中，民营经济必将会扮演一个更加重要的角色。

如果这三件事情都能做完，如果我们还能有幸看到，那么我们要给民营企业画一个像，这个像将不会是潘金莲的形象，而是一个正面的、完整的、端庄秀美且奋发有为的劳动妇女的形象。我相信，随着现代社会记录手段越来越进步，民营企业真实的形象也会越来越完整地呈现在世人面前，而不会被人们误解为潘金莲这样一个形象。

《野蛮生长》出版已有 10 年，今天拿出来再版，除了内容上的增减之外，我又回看了书中对民营企业的描摹，希望做这样一份工作的我属于当下的一个记录者，而不属于施耐庵这样一个历史小说的写手；同时我希望中国民营企业在全球新商业文明进程中续写自己的光荣与梦想，在历史上绽放属于自己的光芒。这就是我在新版《野蛮生长》之前想要和大家说的话。

目

目录

01

原罪

“原罪”是怎样炼成的 _ 12

征服：男人愉悦的冒险游戏 _ 18

了犹未了与不了了之 _ 24

历史的天空 _ 30

录

02

合伙人

- 江湖聚义 _ 36
- 常务董事会 _ 39
- 打死不做“太平天国” _ 44
- 江湖方式进入，商人方式退出 _ 50

03

流变

- 小倒爷与大企业家 _ 56
- 商贩、工匠与流寇 _ 65
- 汇流与融合 _ 69
- 筑梦踏实 _ 79

04

投资

- 玩时间于股掌之中 _ 87
- 当人成为投资品的时候 _ 94
- 站在未来，投资今天 _ 104

05

管理

- 和尚与庙 _ 113
- 管理的五大悖论 _ 115
- 人的管理与管理的人 _ 119
- 特种部队与基层组织 _ 122

06

金钱

- 什么是钱? _ 130
- 钱的是非 _ 132
- 人一生的三个钱包 _ 141
- 人心与钱心 _ 145
- 钱心跟着人心走 _ 148
- 老钱与新钱 _ 153
- 花钱的艺术 _ 157

07

政商关系

- “离不开，靠不住” _ 169
- 纽约世贸重建的美国故事 _ 173
- 虞洽卿与辜振甫 _ 179
- “混搭”为王 _ 183
- 认养“立法委员” _ 187

目

08

关系

- 什么是面子? _ 192
- “成本”与“收入” _ 198
- 熟人的成本 _ 201
- 忠诚的成本 _ 205
- 关系网的规模经济 _ 209

09

伟大

- 志大才必高 _ 216
- 伟大的状态 _ 220
- 伟大的基因 _ 224
- 伟大是管理自己 _ 227
- 伟大的力量 _ 231
- 伟大的魅力 _ 233

录

10

企业公民

- 责任边界 _ 238
- 企业公民与公司治理 _ 241
- 阿拉善的故事 _ 246

11

企业家（上）：王石

- 不当老板 _ 252
- 一招鲜，吃遍天 _ 258
- 大公“有”私 _ 262
- 君子三变 _ 266
- 永远做自己的管理者 _ 269

12

企业家（下）：牟其中

- 擦肩而过 _ 274
- 范哈儿与张少杰 _ 282
- 倒飞机与放卫星 _ 286
- “钱是无限的” _ 292
- “一生爱错放你的手” _ 295
- 你不懂什么是饥饿 _ 300

13

历史

- 伟大的阴面 _ 306
- 历史现场 _ 308
- 镌刻人生 _ 312
- 历史的基因和密码 _ 315

14

幸福

- 幸福与欲望 _ 322
- 幸福与自由 _ 328
- 幸福与道德 _ 333
- 幸福与信仰 _ 336

15

女人

- 内当家与合伙人 _ 342
- 夜总会机制 _ 347
- 贪官的泡妞模式 _ 351

16

死亡

- 公司的四种死法 _ 358
- 与死亡为友 _ 361
- 死亡的困境 _ 364
- 救援机制 _ 370
- 生命钻石 _ 373



野蛮生长

最近，潘金莲突然成了“网红”，一方面是因为最新的电影《我不是潘金莲》，另一方面，大导演冯小刚和万达集团的少东家在網上“开撕”，也引起了大家对于这部电影和潘金莲的关注。

潘金莲这样一个人物再次回到我们的视线里，的确会让很多人充满好奇，大家都想知道“究竟谁是潘金莲”“潘金莲到底是什么样子”等这些问题的答案。作为一个“好事者”，我也不断地在搜寻一些关于潘金莲的故事，突然发现，对于潘金莲，我们根本无法拼凑出来一个完整的形象，我们有的只是一个小说中的潘金莲，是施耐庵给我们的一个形象，这也成了大家的共识，对于其他说法，人们并不了解也不重视，哪怕是更为真实的。所以我就好奇，一个历史上的人物或者说是形象，最后究竟是如何被后人界定和认识的？也许人物真实与否已经不再重要，也许被认识只是因为偶然中的一句诗词、一幅图画、一个故事，通过这些就把一个人给界定了。那么历史上的潘金莲究竟是什么样子的呢？

话分两头说，关于历史上的潘金莲其实有两个版本，它们都源自江苏人施耐庵，一个版本偏向于现实故事，一个版本偏向于艺术加工。第一个现实故事要从河北清河县说起，历史上这个县城真实地存在过一个武大郎，身長八尺，仪表堂堂，虽出身贫苦但考取功名，成为一个县令。武大郎的太太出自当地的大户人家，贤良淑德，经人介绍嫁给了武大郎，之后养育了四个子女，一家人过着幸福的生活。在武大郎生活的这条街上有一个“无良少年”，的确也叫西门庆，也正是个买卖人。但是，当时这三个人之间并没有什么故事。而当时正逢施耐庵落魄之时，他在陈友谅的军中当幕僚，之后军队被打乱，他又混迹于河北附近，认识了清河县的人，就听说了武大郎和西门庆的一些故事。因为当时的武大郎是一个县令，相当于国

家中高级的公务员，成为别人的谈资也在情理之中。之后施耐庵写《水浒传》的时候，就把这三个人物形象加了进去。之所以把他们写进书里，是因为施耐庵还听说了一些关于这三个人的“传说”。

据说，武大郎有一个朋友，在落魄的时候来找大郎借钱，而大郎话语不多，也没有立马答应，当时只是安排这个朋友在家里先住下。这个朋友就很恼火，没住几天就走了，在回家的路上，这个朋友憋着一肚子的火，于是就想着法子诅咒武大郎，说他身短五尺，说他老婆出轨，而且还和“坏人”西门庆勾搭在一起，最后又恨不得他一脚被西门庆踹死……就这样一边走一边编故事，还一边给别人讲，专门诋毁武大郎。当时的交通和通信也不便利，回家的路一走就是好几天，“县领导的故事”也“传扬”得差不多了。当他回到家的时候，他发现自己的房子竟然已经被修葺一新，邻居告诉他这都是武大郎安排人给他修的，他顿时心生惭愧，感到无地自容。但这一切都为时已晚，“县领导”武大郎的故事，就这样在社会上广为流传。

施耐庵大抵是因为听到了这段故事，就把它写进了《水浒传》。

另外还有一个故事是说施耐庵的。施耐庵年轻的时候读书很好，但是官运并不好，这样一个郁郁不得志的文艺青年在感情上更是屡遭挫折。他第一个暗恋对象是他的一个邻居，叫金莲莲，但是金莲莲的父母比较贪图钱财，强行把女儿嫁给了一个财主家的公子，这让施耐庵非常恼火和伤心，这就是他的第一段暗恋。之后，施耐庵又遇到了一个自己爱慕的女孩，叫潘巧巧，是一个同样美丽的文艺青年。当施耐庵每天对这个女孩激情涌动、顾目流盼、急切地准备向人家表白的时候，发现这个女孩“劈腿”了，她已经开始与别人眉目传情了，真是落花有意而流水无情，这段感情让施耐庵更加不堪。自此之后，施耐庵彻底无奈了，最终他给自己找了一个能踏实过日子的大姐。这个大姐除了踏实之外，还非常凶悍，经常拧着他的耳朵又是骂又是捶，让他一直很难堪和憋屈。当他开始写书的时候，就把他心里的两个坏女人和一个凶媳妇儿都作为原型写了进去，一个是潘

金莲，一个是扬雄的媳妇儿潘巧云，还有一个就是女强人顾大嫂。这样来看，潘金莲最终的形象，主要还是施耐庵为了泄愤而塑造的他心里最坏的女人的形象，并且还为此形象安排了最坏的结局。至于西门庆的形象，那就是前两次抢走他暗恋女人的那两个公子的合体，既有钱又纨绔的下贱买卖人的形象。最后，为了故事的完整和通顺，武大郎和武二郎这两个相差 100 多年的人物形象也被他糅到了一个故事里。自此之后，恐怕施耐庵本人也没有想到，由于自己的情绪和不爽，潘金莲就和无耻、下流、放荡等这些词永久地绑在了一起，也永久地被绑在了历史的耻辱柱上。

现在回过头来看，无论哪个说法都是与施耐庵有关的，而历史上真实的潘金莲应该是不存在的。但没曾想，这个虚构的人物形象比某些真实的历史人物更有力量、更为长久，也更被后人津津乐道。

再回头看中国的民营企业，人们对它的评说，似乎和潘金莲也有几分相似，不管你曾经是什么状态，最后被后人传诵的故事，往往与曾经的事实是一个“约等于”的关系，而不是一个“等于”的关系。回溯历史，总会有一些记忆性的误差，加上过去没有影像的记录，我们在回顾和讲述历史的时候，总是受到当下是非观念和个人角色等因素的影响。真正的历史研究方法，人们总会说到一个词：原罪。在“野蛮生长”时代的民营企业，人们总会把它等同于潘金莲这样一个角色，说它的不好，而这个所谓的“不好”也是被人们捏造组合出来的。在我看来，民营企业其实等同于河北清河县的那个潘金莲，是一个真实而美好的存在。民营企业在艰辛中开始，无论处于什么样的原因，它们都在努力地通过商业的力量去改变社会，哪怕只是很小的一部分，也是给予了社会很正面的一种力量，所以我们应该去尊重它们，尊重这样一个历史过程。

到目前为止，民营企业已经有近 40 年的历史，在这个过程中主要完成了三件事情。第一件事情就是通过民营企业的早期发展，推动社会制度的变革，这件事证明了民营企业可以更为敏捷地响应市场的需求，也可以更为有效地进行市场

资源的配置，进而创造出一种更高效也更有效的经济制度，这说明民营经济可以成为社会经济中的一种主流形态。之后，到党的“十六大”时，中央就认定民营经济是社会主义经济的重要组成部分，也就是说，民营企业用了前面将近 20 年的时间来证明这样一件事情。

第二件事情，民营企业又用了近 10 年的时间，证明民营企业不仅可以建立起有效的商业竞争组织，可以在经济上发挥作用，当它们逐渐发展起来的时候，它们还会履行社会责任并不断地回馈社会，通过基金会等其他形式更好地帮助弱势群体和支持有益的事业。目前中国已经有近 8 000 家公益组织，其中 2/3 是由民营企业建立的，民营企业家已成为捐款的主体。中国 2016 年 1 000 亿元人民币的公益捐款，2/3 来自民营经济和民营企业家，无论是救灾、救病，还是济困，都发挥了重要的作用。

第三件事情，就是我们在展望未来的时候“理想丰满”，其中最重大的理想就是我们的民营企业还将在全球化的进程中去推动新型商业文明的建立。这种商业文明既包括商业组织、商业模式，也包括价值观的改造和对社会细微组织的改造。同时，在未来新商业文明建立的过程中，民营经济必将会扮演一个更加重要的角色。

如果这三件事情都能做完，如果我们还能有幸看到，那么我们要给民营企业画一个像，这个像将不会是潘金莲的形象，而是一个正面的、完整的、端庄秀美且奋发有为的劳动妇女的形象。我相信，随着现代社会记录手段越来越进步，民营企业真实的形象也会越来越完整地呈现在世人面前，而不会被人们误解为潘金莲这样一个形象。

《野蛮生长》出版已有 10 年，今天拿出来再版，除了内容上的增减之外，我又回看了书中对民营企业的描摹，希望做这样一份工作的我属于当下的一个记录者，而不属于施耐庵这样一个历史小说的写手；同时我希望中国民营企业在全球新商业文明进程中续写自己的光荣与梦想，在历史上绽放属于自己的光芒。这就是我在新版《野蛮生长》之前想要和大家说的话。