

我本狂人 严介和

杜博奇◎著

Wo BEN
KUANG REN YAN JIE HE |

真正的企业家需要锐气藏于胸，和气浮于面，才气行于事，义气施于人。必须做到委屈中平衡，妥协中前行，虚怀中充实，放弃中收获，谦卑中完善。一切辉煌只代表过去，未来永远是空白。从失败中走向卓越。

跌倒了再爬起来的人不多，
跌倒了爬不起来的人很多，
跌倒爬起来研究学问的大概只有严介和一个人吧！

中国铁道出版社



我本狂人 严介和

杜博奇◎著

中国铁道出版社

图书在版编目(CIP)数据

我本狂人:严介和/杜博奇著. —北京:中国铁道出版社,2011. 1

ISBN 978-7-113-12333-8

I. ①我… II. ①杜… III. ①严介和—生平事迹
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 240696 号

书 名:我本狂人:严介和

作 者:杜博奇

责任编辑:曾亚非 马真真

封面设计:大象工作室

责任校对:张玉华

责任印制:李 佳

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河市华丰印刷厂

版 次:2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:17.5 字数:245千

书 号:ISBN 978-7-113-12333-8

定 价:35.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部调换。

序

温故新 严如玉

《周易》中有一句话形容不同人的变化之法，即“大人虎变，小人革面，君子豹变”。这句古语所指的变化分别是：居上位者，变化莫测，如虎；小人靠脸色过活，变化毫无原则；君子的变化相对要慢一些，在涵养的不断培育中终于打磨成器，如同从普通的小豹子长成美丽而雄健的大豹子。

如果按照这个标准来评判，在不同人的心目中，严介和会被归于不同的类型：归于第一类“大人”的有，因为很多听过他讲课的人会尊敬地称他为著名企业家；归于第二类“小人”的有，因为很多在网上、报纸上或者口耳相传中知道他的人会认定严介和是个大骗子；归于第三类“君子”的也有，与他接触过的企业家、官员、学者，不少都被他的个人魅力所征服。

我见严先生的面，不是一两次；吃严先生的饭，算起来也有三次了。根据接触中的感觉，我宁愿将他归为第三类。他是一个在改革开放中成长起来的企业家，是一匹在三十年不断变幻的环境中越来越出彩的豹子。从跳海当国企老总，到下海当私企老板，再到上山当学校老师，有上有下，有进有退。但是对于自己的这三次变化，严介和却并不满意，他表示这是从第一个十年做一流的人，为官；变成第二个十年做二流的人，为商；最后变成第三个十年做三流的人，为学。

三个十年的变迁，三种身份的转化，蕴藏太多的玄机不可对人言，着实有些让想了解他的人难下定论。但是想一想文学界的那个著名评论语吧！“一千个人眼里，就有一千个哈姆雷特”，当然，还必须加上第一千零

一种，就是哈姆雷特自己照镜子发现的自我。如此说来，莫衷一是的舆论已不重要，无论是赞是毁，大可当做一种有趣但不严肃的参考，而严介和的自我评述也只是提供了一种解读视角而已。本书所要做的就是尽量讲出故事，讲出自己心目中的严介和。本来，故事里的事不就是，是也不是，不是也是么？生活就是雾里看花，人生就是水中望月。

常言道，“吃人嘴短，拿人手短”，吃过了几顿饭，现在想表达一些感想，最好的方式就是文字而不是语言，我手写我口：用下面的这段千字文，解释一下上面的三字经。

现在想来，这三顿饭，每次都大相径庭，可以说是一饭一换景：从喧嚣都市的上岛咖啡，到官气森严的雕花大厅，再到其乐融融的香山农院。如果提炼一下，从社会角色的角度贴一下标签的话，可以说是从商（洋商之铺），到官（高官之所），再到学（大学之地）。当然，不管移步换景也好，费心贴标签也好，都只是外在的生硬照搬，唯有还原当时的情景，才能温故、识玉。

第一次吃饭是在喧嚣闹市的上岛咖啡，地处三环。初次吃饭，作为小辈的我们当然是诚惶诚恐，面对严先生不知道该从何谈起。眼前的严先生看似平和，但想起他在媒体面前的犀利言辞，似乎又是严厉无比。果然，一开场就是轰炸，“在改革中的中国，还有什么比高等教育更落后的呢？自然科学应该在学校学，但社会科学怎么能在学校闭门造车呢？”接下来，从文学到社会学再到心理学，严先生一路扫射，听得我们瞠目结舌，心里佩服不已。是啊，正如他所说，如果没有坎坷生活的磨难，李白、杜甫不可能创作出壮丽的诗篇，学校中的文学终究是苍白的；外国的社会学理论成吨地贩到中国，充其量是自娱自乐的理论，学校中的社会学终究是苍白的。

于是，就在学校一步一步远离社会的时候，社会也甩开步子离开了学校，孩子们只是暂时寄养在学校，长大些还要被社会抱回去重新教。教该怎样教？学该怎样学？教学相长这个古老的话题，在不知不觉中再次成为现代社会的问题。“应该班门弄斧，不能对牛弹琴”是严先生的答案。学习建筑者要踊跃面对鲁班，听他说这把斧头该怎样耍，原先要的某一个

角度不对，某一个角度的力度不够……这时候，多年的困惑不就豁然开朗了么？学习，只有班门弄斧，才能天天进步。而教授知识者，如果对牛弹琴，就不是牛的悲哀，是弹琴人的悲哀了。说到底，教与学都应该在实践中结合，唯有生活才是永恒的老师。

边听边问，边聊边吃，一顿饭的时间很快过去，我们只感觉到洁白的象牙塔，变成了苍白的象牙塔。

第二次吃饭是在官气森严的雕花大厅，地处二环。再次吃饭，想起上次的耳提面命，更是血液加快循环，吃下去的小小东西也没办法消化。这次的话题还是接着上次的一席谈话，教与学应该在实践中结合，那么在实践中一个人到底是先做事还是先做人。我们几个人有的说应该先做人，后做事，有的说做人与做事不可分。严先生说：“先做人后做事是过去官场上的话，千万不能学。因为以前的官只做裁判员，不做运动员，所以他們要先做人，后做事。包括孔夫子的《论语》也是为官场服务的，这一点要清楚。而现代社会每个人都是从运动员做起，怎么能先做人后做事呢？”

所以不论是对做企业的人，还是对刚刚踏上社会的年轻人而言，都要先做事后做人，然后才能走到边做事边做人的阶段，最后就到了只做人不做事的阶段。大学第一步，毕业到了北京，是没有资格做人的，想要做人，但没人给你做人的机会。年轻人只有老老实实、踏踏实实地把活儿干好了，干得非常好，才会被关键的人物发现了、表扬了、提拔了。这时候，去各地做经验交流，才算入流，才活得像个人。第一步走好了，才能向第二步走，做事做得美轮美奂，做人做得非常得体，边做事边做人，少做事多做人，这时候这个人的境界就又提升了。此时，向人生的最高境界冲刺，只做裁判员，不做运动员。此时，就是成功人士了。

席上先生一如既往地言辞泉涌，不过现在脑子里剩下的只有剔透的红酒，还有那个大堂。

第三次吃饭是在北京之肺的香山脚下，地处宜居靶心。这一次，冬去春来，虽然春的讯息还没完全展露出来，但已经暖人的春风逐渐释放出温度来，一行人是浩浩荡荡，有五六人，或者七八人。听说今晚的饭设定在对面的农家院里，心想真不知道在这个小小的饭馆内有什么奥秘。及

至饭菜上来，才晓得了好处，虽然是川人手艺，但经过先生的调教，完全变成了淮扬美味。自己在城内一直苦于川菜的火烧火燎，今夜意外地在这里体会到了温润如玉的清淡风格，真是菜如其人，味如其人。

想起严先生在江苏红招待领导时，用平桥豆腐的百年历史引申出江苏人做人一清二白，用筷子摆成“田”字的典故得出要与时俱进、有所创新的结论，真是小饭桌、大学问。当然，这些学问摆在桌面上，不是为了炫耀，是与中国特色的商务宴请密切相关：与领导吃饭时，传言饭桌、酒桌上只要有严先生在，肯定是掌声不断、笑声不断；与新人吃饭时，是要“醉之以酒而观其性”。

不过，掌声、醉酒与今夜无关，今夜的饭菜只是摆在农家院的一桌土菜、土鸡，清清淡淡、平平静静。吃着这样味美而平凡的饭菜，我一直在怀疑面前之人到底是不是胡润富豪榜上的黑马富豪，到底是不是媒体风暴中侵吞国资的大鳄？那一切都太辉煌、太巨大，与现在的情景恍若隔世。

春夜、农院、农饭，一席融融，此情此景在心头勾起了两句古诗“夜雨剪春韭，新炊间黄粱”。还想写些什么，只是行文到此，更愿意把省略号后的笔触留给下一顿饭……

严介和简介

1960年生人,研究生学历。江苏省政协委员、江苏省特约检察员、民革党员、江苏省私营企业协会副会长、太平洋建设集团创办人。2005年,以个人资产125亿,获选胡润中国富豪榜第二名。严介和出生于江苏淮安,是家里兄妹9个中最小的1个,6岁时因文化大革命的浪潮,随父母来到农村,其间饱尝生活的艰辛和困苦,一直到20岁才回到城里。1979年国家恢复高考,他考上了当地的师范大学,毕业后成为中学的语文老师。自1987起,开始从商。

个人履历

1981年9月至1987年12月,淮安市中学高中部任教;

1987年1月至1992年10月,淮安市乡镇企业任厂长、经理等;

1992年,参与南京绕城公路建设;

1992年10月至1995年6月,淮安引江建筑工程有限公司,任董事长;

1993年,参与沪宁高速公路建设,此后又参加京沪高速、南京新机场高速、江阴长江大桥、南京长江二桥和南京地铁等工程建设;

1995年6月至1996年6月,江苏太平洋工程有限公司,任董事长;

1996年6月至2002年12月,江苏太平洋工程集团有限公司,任董事局主席兼总裁;

2002年12月至2004年6月,集团名称变更为中国太平洋建设集团

有限公司,任董事局主席兼总裁;

2004 年 7 月至 2006 年 5 月,中国太平洋建设集团有限公司,任董事局主席;

2007 年 10 月,中国华洋建设集团董事局主席;

2007 年 12 月,严介和在北京香山高调宣布成立“华佗论箭”智慧集团,为首席专家;

2010 年 4 月,中国郑和舰队资本国际集团有限公司在南京成立,严介和任董事局主席。

所获荣誉

1992 年 10 月,被国家农业部授予“全国优秀乡镇企业家”称号;

1995 年 5 月,被江苏省委宣传部、省团委、省青联授予首届“江苏省十大杰出青年”、“江苏新长征突击手标兵”;

1995 年 12 月,被中华全国工商联授予“中国十佳优秀民营企业家”称号;

1996 年 5 月,被淮海经济地区城乡发展协作会授予首届“淮海经济区十大优秀企业家”称号;

1997 年 1 月,被中国光彩事业促进会授予“全国光彩事业奖”;

1998 年 12 月,被国家工商行政管理局、中国个体劳动者协会授予“光彩之星”称号;

2001 年 5 月,被授予“江苏省劳动模范”光荣称号;

2004 年 3 月,被授予“社会主义建设贡献奖章”;

2005 年,以个人资产 125 亿,名列胡润中国富豪榜第二位。

序 温故新 严如玉

第一章 | 风口浪尖：财富黑马严介和

无限风光之处，正是险象环生之处。千钧一发之际，生死存亡尽在寸心间。巨额财富同时引得媒体蜂拥而至，各种追问、猜测不断：第一桶金来源哪里？天价订单是否属实？深陷“债务门”的严介和是否已经穷途末路？

第一节 | 虚虚实实誉满大国 2

第二节 | 是是非非谤满天下 10

第二章 | 我无原罪，“太平洋”无原罪

严介和说：“我无原罪，‘太平洋’无原罪。”他坦坦荡荡地面对媒体质疑、爆料。从教师生涯，到临时工生涯，再到包工头生涯，是一条清晰的人生轨迹；从亏5万不如亏8万，到有福连续打硬骨头仗，“太平洋”有自己的发展轨迹。

第一节 | 艰难时世：严介和的教师生涯 20

第二节 一鸣惊人:严介和的临时工生涯	27
第三节 吃亏是福:严介和的包工头生涯	36

第三章 | 树大不怕招风,关键是根深叶茂

无论个人,还是企业、国家,以时代发展为引擎,必能扶摇直上九万里。顺势而生,应潮流而动,这对“太平洋”所从事的基础设施建设来说尤为关键。所以与时俱进不仅是严介和的职责,更是“太平洋”的命运。

第一节 “太平洋”的创世纪	44
第二节 “太平洋”引擎解密	50
第三节 “太平洋”核心武器	57

第四章 | 聪明,能干,更听话

“蒙牛神话”缔造者牛根生说“小成在智,大成在德”;太平洋建设集团董事局主席严介和说“聪明,能干,更听话”。

第一节 起跑:秉持道德	64
第二节 狂奔:借力政策东风	68
第三节 冲刺:拥抱市场	74

第五章 | 国企改革:山雨欲来风满楼

许多企业不是在最困难的时候走向穷途末路,而是在形势一片大好的情况下折戟沉沙。这背后的秘密是,机遇提供加速度,困境提供减速度,快车难把握,慢车好开。

第一节 民进国退的前与后	82
第二节 纵横国际的红与黑	86

第三节 国资重组的冷与热	93
--------------------	----

第六章 | 于无声处动惊雷

在效益和速度天壤之别的背后,是格局的差异。格局,不仅是一个企业整体规划的效果图,更是一个企业整体规划的导引图,在它的导引下企业效益和速度的线路图才能有章可循,井然有序。

第一节 出牌!变动就是机遇	100
第二节 暂停!南北双双遇阻	107
第三节 反思:“太平洋”水深几许?	115

第七章 | 繁华过后是落寞

人生本有高低起伏,一路走来,多少高处风光、泥潭困境都是过眼云烟。从登上胡润富豪榜,荣获十大管理英才、华商领袖,到深陷媒体风暴、债务门,再到退隐太平洋。可谓冰火两重天,高峰与低谷,落差之大,非常人所能体会,非超然心态不能承受。

第一节 风云记录:城头变幻大王旗	124
第二节 苦涩岁月:小成需要苦难,大成需要灾难	136
第三节 退隐江湖:留下传闻满天	144

第八章 | 命运之回马一枪

执教商学院是他退隐江湖前的预言,也是退隐后的归宿。在某种程度上,这是二十年命运杀了个回马枪,惊喜大于诧异。人生没有彩排,在与机遇的碰撞中,学会创造机遇,从此人生都是现场直播。

第一节 凤凰涅槃:双面严介和	156
第二节 华佗出手:醉里挑灯看剑	162

第三节 华洋展翅:雏凤清于老风声	167
第四节 香山论剑:浪花淘尽英雄	173

第九章 | 去年西北风,今年东南风

人世就这么炎凉,岁月就这么沧桑。在坚持、自救中走过的严介和,以及中国其他著名的民营企业,笑到最后都会说:“去年西北风,今年东南风。”

第一节 人生品牌:发自己的劫难财	192
第二节 企业品牌:文脉生出商脉	195

第十章 | 当局者清,旁观者迷

身处商业漩涡中,多少事情难以为外人道。保持一个清醒的头脑和了解真相的双眼,是当局者清,旁观者迷的信心来源。建构企业文化时,多少心思只有自己才能揣摩。保持一颗敏感的心和乘风破浪的气度,是当局者清,旁观者迷的信心来源。

第一节 企业家:角度至上,进退裕如	202
第二节 百年基业:文化是企业之魂	210
第三节 苦难法则:优秀归于道德	216

第十一章 | “企”无“人”乃“止”

选人是一门艺术,没有科学定律可依,没有万能公式可用。严介和多情,独创吃饭喝酒算面试,用人情百态树立选人标准;严介和无情,亲情、友情、爱情都不能算人力资源,地缘、血缘、情缘全部绝缘。

第一节 老总也是生产力	224
第二节 抉择 CEO	229

第三节 “三零”造团队	235
第四节 360 度管理	241
 第十二章 年轻不气盛,理直不气壮	
在更多的场合,严介和是在显示他至刚、巧言、千金的一面,但是透过他的私生活细节,又体现他柔顺的一面。种种凸显的矛盾,都可以落在他对自己这两句矛盾性的评语上“年轻不气盛,理直不气壮”。	
第一节 刚柔相济好男儿	248
第二节 巧舌如簧的商人	254
 后记:思考严介和	 265

第一章 风口浪尖：财富黑马严介和

尖峰时刻迎面而来，总是风光无限，尽收眼底，但又风浪滔天，险象环生。

驶向人生的深海，每个人都有自己的尖峰时刻。严介和在二〇〇五年底登上胡润富豪榜的榜眼位置，瞬间将自己推向尖峰时刻。巨额财富引来无数眼球，各种荣誉纷至沓来，颁奖会、演讲会上鲜花和掌声不断。

但无限风光之处，正是险象环生之处。巨额财富同时引得媒体蜂拥而至，各种追问、猜测不断：第一桶金来源哪里？天价订单是否属实？深陷『债务门』的严介和是否已经穷途末路？

面对尖峰时刻，优秀的舵手必能率领船员上下齐心，有惊无险驶向更加宽广、平静的太平洋。

第一节 虚虚实实誉满大国

一颗原子弹威力巨大,震慑世人,但它的能量来源竟是小小的原子;一则信息能够传播千里,大江南北无处不在,也是因为它拨动了每个人细细的心弦。

小即是大,虚实相见,像极了东方智慧的变通与玄妙。在诞生这种智慧的土地上,必定是如此的事情经常发生,用事实滋养智慧的萌芽。如今一道财富榜公示天下,犹如击中众人心脏的利箭蓄势待发,给了多少英雄以身试榜的豪情,给了多少智者冷眼旁观的心绪。

虚虚实实,大大小小,故事从迷雾中起航。

身价暴涨:荣登百富榜“榜眼”

当胡润中国富豪排行榜和“严介和”这三个字联系到一起时,便注定2004年对于严介和的人生而言意义非凡,从这一刻开始,他注定要亦步亦趋地从财富话题逐步进入到公共领域,从富逐步走向贵。

2004年,严介和在胡润中国富豪排行榜上排名第66位。一年之后,他的排名飙升到第2位,个人财富更是从15亿暴涨到125亿。严介和从幕后被推到了前台,种种传闻不胫而走。一时之间,“严介和”这三个字在众人口中成了黑马和奇迹的代名词。

“怎么可能?太夸张了。”这是严介和在2005年出榜后面对媒体记者

的第一反应，也是很多人面对新闻报道的第一反应。

在接受《第一财经日报》记者采访的时候，严介和的态度有点激动，说自己拥有的资本绝对值并没有榜单上的那么多。不过，如果谈到公司的含金量，则是问心无愧。太平洋建设集团从成立到2005年已经有10年了，发展确实比较快。严介和说，无论是太平洋建设集团还是他个人财富的增长，都要归功于自己生在“大中国好大的一个家”。没有市场经济，就没有“太平洋”的今天。

据严介和本人讲，最初他被胡润内定为首富，后来经过一再解释和婉拒，最终排到第二位。不过，人们纷纷往相反的方向猜测，或许高居榜首才是这位奇迹富豪的心仪之选。现在之所以躲避第一，主要还在于太平洋建设集团从事的是基础设施建设，每天都跟政府打交道，学明星走秀的那套东西，和太平洋建设集团的企业体量相去甚远。

个人当面的叙述和大众背后的猜测，一开始就走在两个极端上，这是每个故事开始的必然前奏。正因为如此，财富与财富背后的故事才丰裕而充满诱惑，成功的结果与成功者的开始，才具有弹性与不可复制性。

有时候，踏上一条悖于常理的路却会有意外的收获，只要相信自己的抉择，坚持自己的判断，就能在一片无人之境开拓出众人喝彩的惊奇。严介和至今坚信自己“先天有做企业的天分”，当年还是毛头小伙子的他，到一家国营水泥厂当临时工都能信心百倍。所以，半年之后这家工厂公开竞聘厂长，26岁的他以临时工的身份，竟然走上高端的PK台，其个性中的自信、张扬甚至狂傲，在20年后的今天，都强烈地冲击着普通人的神经。

大丈夫成家容易，士君子立志何难？尽管年龄最小，资历最差，社会认可度最低，人脉最疏，但如果一个人上了年纪才显得老成，那么他实际上白活了那些年纪。

严介和自认为运筹帷幄，必能决胜千里。尽管他自称的带有些许夸张色彩的天资聪颖令人有些不安，这次竞选的结果还是令众人大跌眼镜——临时工一路过五关斩六将，不断击败拥有丰富工作经验的职业选