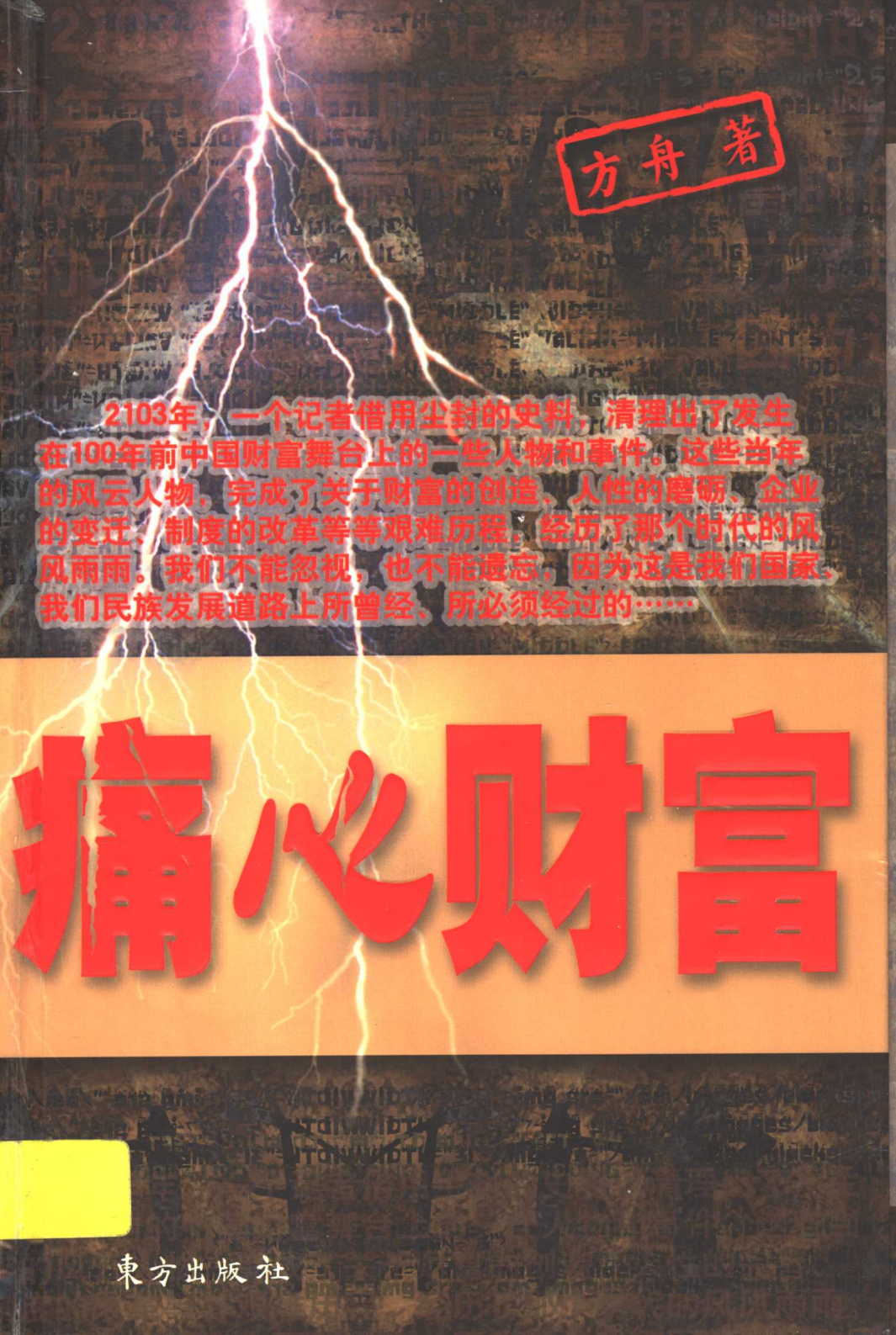




方舟 著

2103年，一个记者借用尘封的史料，清理出了发生在100年前中国财富舞台上的一些人物和事件。这些当年的风云人物，完成了关于财富的创造、人性的磨砺、企业的变迁、制度的改革等等艰难历程，经历了那个时代的风风雨雨。我们不能忽视，也不能遗忘，因为这是我们国家、我们民族发展道路上所曾经、所必须经过的……

痛心财富

东方出版社

痛心财富

方舟 著

東方出版社

责任编辑：喻 阳
特约编辑：鲁 稚
版式设计：郎 艳
责任印制：高莹莹

图书在版编目(CIP)数据

痛心财富 / 方舟著；—北京：东方出版社，2003.12
ISBN 7-5060-1758-X

I. 痛… II. 方… III. 企业家—访问记—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099662 号

痛心财富

TONGXIN CAIFU

方 舟 著

东方出版社 出版发行

(100076 北京朝阳门内大街166号)

北京纪元彩艺印刷厂印刷 新华书店经销

2004年1月第1版 2004年1月北京第1次印刷

开本：889毫米×1194毫米 1/32 印张：10.125

字数：235 千字 印数：1-20000 册

ISBN 7-5060-1758-X 定价：22.00 元

邮购地址 100076 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

作者寄语

从写作这本书的开始，我就有一个祝愿，祝愿所有痛过、困惑过的企业家们，从此不再痛不再困惑，然而，一旦面对变幻莫测的夏空，我想，这根本不可能。许多东西是命定的东西。痛的还会痛，困惑的还会困惑。对于企业家而言，他们希望随时随地能够倾听属于自己的语言。

但忙碌的商业生活，使他们无暇顾及这一切。

在结束记者生涯的前夕，我想到了作为一位普通记者的使命。

不管承不承认，自从1999年，一个名叫胡润的英国小伙子，在中国内地搞了一个福布斯中国内地富豪榜以后，财富炫目的光芒便浓烈地刺激着那些身在其中与身在其外的人。

从综合记者到专职财经记者，我接触过许多大大小小形形色色的老板（企业家），虽然大多数的采访已变成长短短短的文字见诸于报刊，但随着与一些被采访者渐渐成为朋友后更真实的交流和一些人成为公众性人物，我越来越感到在财富的炫目光芒下，有一种东西被忽略了。

这是一种不该也不能忽略的感觉，这是财富的痛。

想把这种感觉表达出来的愿望是那样强烈。我想，记录下这一切，可能是告别记者职业最好的方式。

我不是一个引经据典的经济学家，也不想对我职业中遇上的

那么多的人和事发表什么评判，只是以一个普通记者的眼光记下观察思考感悟到的一切。经过较长时间的思考与整理，加上同一些好朋友的交流，这本书的写作，终于成为了我写作生涯中一件不可忽视的劳作。

关于财富，可以畅所欲言的东西，许多电视节目、媒体已经反复说过，不能畅所欲言的东西，刚好又成为了我写这本书的主题。十多年的职业记者生涯告诉我，后者的真实性比前者更能引人关注。因为书中所想表达的主题对于企业家而言大都难以诉说，所以这里更强调感悟。而记者职业刚好又为我带来了许多优势。痛，不能任人畅所欲言，比如有的话语被采访者并没有或不愿意直接或完整地说出来，有的仅是作者分析感悟出来的，更多、更深刻的东西，作者还在随企业家们一道思考。但我相信，本书想表达的主题，应当是他们心灵深处想说的语言。

现在回过头去看，十几年来，我采访过的那些置身于财富漩涡中的人们，有的已发展壮大成为福布斯富豪榜上的风云人物，有的却已从经济舞台上消失，更多的人仍在摸索着前进。

完成了此书，也完成了一份一个普通记者的职业使命。面对万里无云的夏空，我依然想延伸我的祝愿：当通达财富的路上没有那么多哭声，当那道门槛不再成为中国企业家的命定，当中国内地富豪榜上的笑脸更持久更灿烂，许多东西才成为可能。

命定的门槛（代序）

太平洋曾以蓝色的文明和更加蓝色的商业文化，将中国推挡在岸的那边很久。

太平洋成为了中西文明遥望的门槛，也成为了中西商业文化遥望的门槛。

跨越了那道门槛之后，政治化的中国才从狂热之中猛回首，但很快又进入了另一种狂热：对企业家与财富的膜拜。

这种膜拜强烈地渗透着中国财富匮乏与缺少商业规则的土壤。

在千军万马追寻财富梦想的人群中，在所有披挂光荣与梦想的企业家面前，一道命定的门槛像高山一样耸立，谁也逃避不了这道屏障。

这是一道靠文化、财富、理想与综合资源垒筑的门槛。

作为企业家，你过了这道门槛，你可能走得很远很有前景；如果没有过这道门槛，你或许是位悲情英雄，或许穷途末路，或许永远消逝在梦想财富的门槛之外。

在从来没有过纯粹商业文化及财富文化和企业家精神的中国历史中，将对政治的狂热膜拜转移到对财富的狂热膜拜，一方面说明中国社会已知生存理性的可贵与生存价值的重要性，另一方面又说明这种文化和精神一旦开始激励个人的财智与才智，可以多么轻易地激动人心。

近年来，许多影响或大或小的企业生死存亡的故事，已沸沸扬扬地映照了中国人的财富激情。在对游戏规则等诸多方面的认知上，我们仍旧强烈地意识到我们还没有从道义上和理性上完全理解商业文化及财富文化的更深层含义，加上诸多社会因素与法律因素的影响，从文化到精神，我们企业家很难走得很远，很难走得很有前景。

现实的发展常常展现出难以思议的局面。

在仍旧未能从各方面认识自己和主宰自己之前，我们却拥有了潮一般被我们崇拜的企业英雄，对他们跌宕起伏的人生轨迹的理解，许多人显得惶恐与盲目。

于是，在我们认定的那块财富文化的土壤上，那道命定的门槛显得格外的冷漠与威严，它毫无人性地耸立在那里，检阅着向这里走过来的每一位财富创造者与梦想者。

财富是人性的，也是非人性的。人性中有多少优良品德，它就有多少；人性中有多少丑恶，它也就有多少。

人性与财富的互存，构成了一幅光怪陆离的生存画面：

这是一个充满诱惑的时代，

也是一个充满陷阱的时代，

这是一个令人激情四射的时代，

也是一个令人痛苦万分的时代。

这个时代的可贵之处，是财富的表现形式比任何东西更真诚、更直接、更有可塑性。

2003年春于北京

目 录

命定门槛前的第一位不速之客	1
第一章 冷血资本	14
抗拒不了的痛	15
冷血资本	20
剑客无剑	25
联想难逃血腥味	29
财富之祸	32
雄性太阳为何没有升起来	38
科利华的脆弱	43
殉道者的原罪	45
第二章 教父的隐痛	48
权力的箴言	48
柳传志的道	49
王之未了的惆怅	55
疲倦的守候者	58
段永基的殚精竭虑	61
“负债”的王选	63
潘宁管不了那么多	64

周厚健将自己挂起来	67
幸存者汪海的不幸	69
王石的另一种隐痛	71
谁能承诺海尔百年	74
不同的谢幕者	75
第三章 产权的暗流险礁	80
长虹想拐弯	80
四通产权革命孤独的启示	84
昂贵的交易	88
美的买自己的天下	92
中国的MBO不是MBO	94
华侨城的“死结”	97
产权的虚置与模糊	101
掐在企业脖子上的手	105
财富再分配的平台	111
制度缺失的地带	113
原创者的祈祷	116
第四章 被迁徙的魔杖	119
理性的痛	120
华帝猎获的激情	122
何伯权在勇退中诊治硬伤	125
席殊的怯弱	128
叶龙的灾难	131
倪润峰豪赌未来	135

黄宏生的复活	141
仰融被颠覆的帝国	146
第五章 顶在CEO胸口上的枪口	151
美国挽歌	152
“巨人”的再生	159
国家信用被怀疑	163
信用缺失的社会基因	166
门庭冷落的产业	171
谁为信任危机“埋单”	174
顶在CEO胸口上的枪口	179
第六章 风声鹤唳的断臂者	183
褚时健们的伤	183
李经纬的潜规则	187
断臂者的档案	195
陈春先的屏障	195
说不清的孙寅贵	197
黑白史玉柱	198
何伯权要大舍大得	200
三条命的邓智仁失去了两条命	201
胡志标的痛	203
乔赢玩了不该玩的游戏	204
姜伟自我批判晚了点	205
吴炳新的泣血之路	207
看翻船也有一种悟道的快感	209

第七章 制度是一盘没有棋盘的棋子	212
三位平凡的女性唤醒人类美好的诚信制度	213
危机催生新制度	215
王志东们的野心	219
制度之外的东西	226
被宠坏的中关村	229
成功的失败者	240
各自的杀手锏	243
被锁定的规则	247
第八章 智者的盛世危言	252
华为的冬天可能更冷	253
智者的危机	264
张瑞敏的禅	270
自由的财富法则与远去的背影	276
张宏伟坚信自己救自己	284
总裁前面有道墙	300
第九章 哀鸿遍野的景况从未离我们远去	304
后记	313

命定门槛前的第一位不速之客

○ 曾被财富光芒照耀了许多年的阿sir，仿佛是在一夜间，突然感受到了财富冰冷的注视。

○ 金钱同企业一样，是需要管理的。

○ 不会说不，对于一个无任何商业目标的人来讲，可算是种夏好品德与精神，可对于一个承载崇高财富理想和责任的企业决策者来讲，就意味着丧失原则性和失误，也就意味着很难把事情做好。

这是从一个不大不小的世界中折现出来的财富魔力。

曾被财富光芒照耀了许多年的阿sir，仿佛是在一夜间，突然感受到了财富冰冷的注视。

原本朝气蓬勃的他在此刻明显感到心力交瘁。

在2002年一个阳光明媚的日子，刚从海外风尘仆仆返回北京的他，口袋信用卡中只剩下非常少的一点钱。这样，阳光虽然温暖万物，但他依旧感到一阵从未有过的寒冷与巨大的压力冲击着他。

这位生来就有一付自信与诚实面孔的40岁男人，在自己还没有来得及收拾好的凌乱的斗室里，思想却陷入了另一种凌乱。

作为一个已享誉东南亚地区及海外一些地区的一种行业特殊产品的开创者、执行者与一个正在雄心勃勃开辟国内外市场的公司老总，从放弃一个国家部级机构干部身份而下海的第一天起，赚钱的机会太多了，也太容易了。

他生命的四周到处都是财富的光芒，他的朋友大部分都是大、小老板。他一直自信地认为：自己不会缺少钱。平时，在他随手携带的公文包里，总是塞满他掏不完的现金和刷不完的金卡。

目前，他已为他的产品开发和研究及市场开发和宣传，哗啦啦地投掷了几千万元的资金，用的全部是自己的钱。他原来是做贸易与海外产品代理的，没有固定资产做担保，加上又是民营企业，项目再好，银行也不会给一分钱贷款。他从来也没有计划从银行贷款。有钱的时候，他自信凭自己的能力与实力，会排除万难扛到大功告成的那一天。

现在，他感到自己有些扛不住了。

仅仅两年多的时间，已演变成为他实现人生价值与财富梦想的产品，已悄悄地，不仅汲走了他账上的资金，而且也汲走了他丢在家中保险柜中的几百万现金和所有卡上的资金。

发现这一切时，他发现自己也正处在一个“坎”上。

他的产品原本是高投入、高风险、高回报的行业，高投入、高风险，他已领受与承载，高回报，却要遵循发展规律，回报的路程还是有一段距离。

从各方面回馈的情况中他知道，如今，他离自己辉煌的目标只有一步之遥。资本的危机却猝然地降临于他的经营中。

再有几百万，再有不到几个月的时间，他想他的那个辉煌的梦想就会变为现实了：他的产品就将在海外上市了。

马来西亚与韩国两位客户刚赶到北京，争着要同他合作，做地区总代理。他们现在就住在中国大饭店，分别约好下午在饭店咖啡厅见面。

他有些不知如何去面对那两位客户。他怕身上为数不多的钱，连请他们喝咖啡都不够。

资本也有一张血盆大口啊！他想到，感到一阵少许的窒息带来的眩晕使眼睛冒花。

他根本也没有想到自己会有这一天。

为了保全老板的自尊与面子，他想燃眉之急就是想办法解决好暂时的资金短缺事宜。

可如何解决资金问题？他已从两位挚友那儿借了一些钱，借钱未还不可能再借，别的朋友，谁会相信腰缠万贯的他手上没钱？何况，自尊和面子使他开不了口。一切迫在眉睫，该如何办？

从2001年底开始，他同这种危机已抗拒了许多时间，甚至为了保证这个产品的畅通无阻，顺利上市，他铤而走险地在外围投放了一些资金，进行了两项他在平时嗤之以鼻的项目，准确地说，是急功近利的项目。结果，不仅没赚上钱，反而血本无归。这使原本危机重重的资本困难更是雪上加霜。

面对窗外三环路上来往的汽车，他陷入了思考。

平时，他天涯海角地飞来飞去，除了忙，还是忙，几乎没有给自己留下反思的时间，而在此刻，在财富的危机令他走投无路的时候，一些平时没有时间想到的事情，慢慢地涌上心头。

不会理财，使用金钱的随意性，可能是他天生的一大弱点。对金钱的轻视，是他的优点，也是他的缺点。

像许多中国的企业家一样，他为金钱赋予了仗义和感性的色

彩，对之缺乏科学和理性的计划，更没有将之纳入管理范围。

现在他在想：金钱同企业一样，是需要管理的。可他恰恰一直忽视了这一点。

面对窘境，更加证实了对金钱加以管理的重要性。

为什么没有为自己留一份“救命”钱？曾在部队当过指挥官的他在想，打仗都会留有救护小队的。

他有很多机会可以留有这笔“救命”钱，可每次，他视赚钱太容易了，总觉得花出了这笔钱，另外一笔钱马上就可以到账。

他想到了曾经看过的英国人塞缪尔·斯迈尔斯《自己拯救自己》书中的一句话：人性中一些最优秀的品质是与正确使用金钱密切相关的。浪费财富的人自己是自己最大的敌人。

此刻，陷入困境中的他真正感到自己是自己的敌人了。不仅在财富方面，还有别的方面，可以想像，他现在的处境变成了不是被自己的敌人打倒，就是自己这个敌人要打败自己。无论如何，他是不能被打败的。

同许多民营企业的决策者一样，尽管他身上具有存身市场不可替代的实战经验和项目把握的信息敏感与综合利用资源的能力，但有时却会出现决策的随意性与管理的不连贯性，包括对所需所求人才认识和把握的不准确性。这一切造成的最后结果，总会使他自己本身与企业在不同程度上伤伤元气。

不做实业，伤伤元气，总会很快找到资本平衡的方式；做实业，伤一次元气，对企业、包括企业家本身被伤害的硬伤就会凸示出来。

一切一切的失误，都是自己平时把自己的时间安排得太紧张。

同许多企业家犯下的失误不一样的是，他的失误是无法用专

业术语“决策失误”或“管理失误”来归结的。

在经营中，他常常会有非常令人心服口服的决策行动与营销战略，对自己指挥的一些战斗，往往前期会大获全胜，后期却会因为用人和管理的失误而全盘皆输或陷入被动。

在他自己看来，导致这种失误发生的原因，可能源自于他的善良和对朋友永远难以说“不”。事实上，这种缺乏原则性的做法，对于一个无任何商业目标的人来讲，可能是种良好品德与精神，可对于一个承载崇高财富理想和责任的企业决策者来讲，不会说不，也就意味着丧失原则性和失误，也就意味着很难把事情做好。

特殊的市场环境和良好的经营思路及运气，曾经使他真正成为拥有财富的人。也许，一切来得太容易了，与许多企业家经历的那种用苦苦拼搏才得来的结果不同，这样，也应了一句俗语：得到太容易了，得到的东西也就不那么珍贵了。

但是此时此刻，因缺少金钱，他也就强烈地感受到金钱的可贵和因自己的失误而生的愧疚。

这种愧疚是击打心灵的。

多年的正统教育，培养了他坚忍不拔的毅力与善良正直的秉性。他绝对是那种至死不渝都会维护自己生存价值的男人，工作创业的目的就是为了首先实现人生意义，其次才是赢利。因为有一种理想主义的东西在充实他，所以，他绝对也是那一类赢得起输得起的男人。

面对输赢，个人可以采取笑傲江湖的姿态，可企业行吗？答案是否定的。而这次的输赢，也决定了一个产品的存亡问题。

倾家荡产他都想让这个产品顺利完成上市、成长起来并发展壮大。

他身上的价值观和属于男人的英雄气概，同严格意义上的企业文化和企业家精神有很大区别。

严格意义上的企业文化和企业家精神是个性化的，也可以被模仿与成为模式化的。

他的一切，是绝对个性化的，是别人无可模仿的。

作为企业的决策者，个性化无所谓好坏，但如果太个性化了，就会在自己的世界里，用属于只有自己领略到的思想与激情无形中拒绝许多东西，也会无形中漠视许多宝贵的东西的存在。

一年四季，他大部分时间在忙碌，忙得几乎没有时间呼吸别人在呼吸的新鲜空气，忙得没有时间制定一套完整的资本管理、人力资源管理规则，忙得没有时间规范和计划自己。

从从事经营的第一天起，他就知道许多东西该整理、该完善、该有程序化、该做得更好。可他永远在忙，永远在为许多承载他的光荣与梦想的项目奔波，时光就在无意间无情地推动着公司向前进。

最后，该避免的没有全部避免，该发生的都会发生。

身上只有很少的钱的阿sir，在斗室里领略着资本危机的煎熬与困顿，也领略着由于自己失误而带来的反省与困顿。

4年前，作为亚洲地区一项国外著名产品的总代理商，从产品引进的第一天起，国内众多同类产品顿失光芒。他以敏锐的市场捕捉力与富于经验的谋略，很快在国内红红火火地摆开战场，消费者们纷纷谈论这个品牌，媒体疯一样自发和不自发地炒着这个品牌。不到半年时间，这个产品就占据了中国大半个市场。头几个月的销售额每月高达两三千万元，如果顺利，一年下来，几个亿的销售额不成问题。这个产品的利润空间大，照此下来，阿sir和业内人士估算，一年上亿元纯利根本不是问题。