

# 野 蛮 生 长

一部民营企业的心灵史  
一位商界哲人的人生感悟

权威未删节版  
首次独家发布

冯仑 ● 著  
聂峻 ● 插图



广东人民出版社  
广东出版集团

◎插图  
匕●著

野  
／  
蛮  
／  
生  
／  
长

野  
蛮  
生  
长

廣東省出版集團  
廣東人民出版社  
·廣州·

图书在版编目 (CIP) 数据

野蛮生长 / 冯仑著. — 广州: 广东人民出版社, 2013.10  
ISBN 978-7-218-08647-7

I. ①野… II. ①冯… III. ①民营企业—企业发展—研究—中国  
IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第079237号

Yeman shengzhang

野蛮生长

冯 仑 著

版权所有 翻印必究

出版人: 曾 莹

责任编辑: 肖风华 钱飞遥 梁 茵

监 制: 陈 江 毛闽峰

特约编辑: 包陈斌

装帧设计: 张丽娜

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路10号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

书 号: ISBN 978-7-218-08647-7

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20 插 页: 8 字 数: 280千

版 次: 2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

定 价: 45.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83791487 83790604 邮购: (020) 83781421

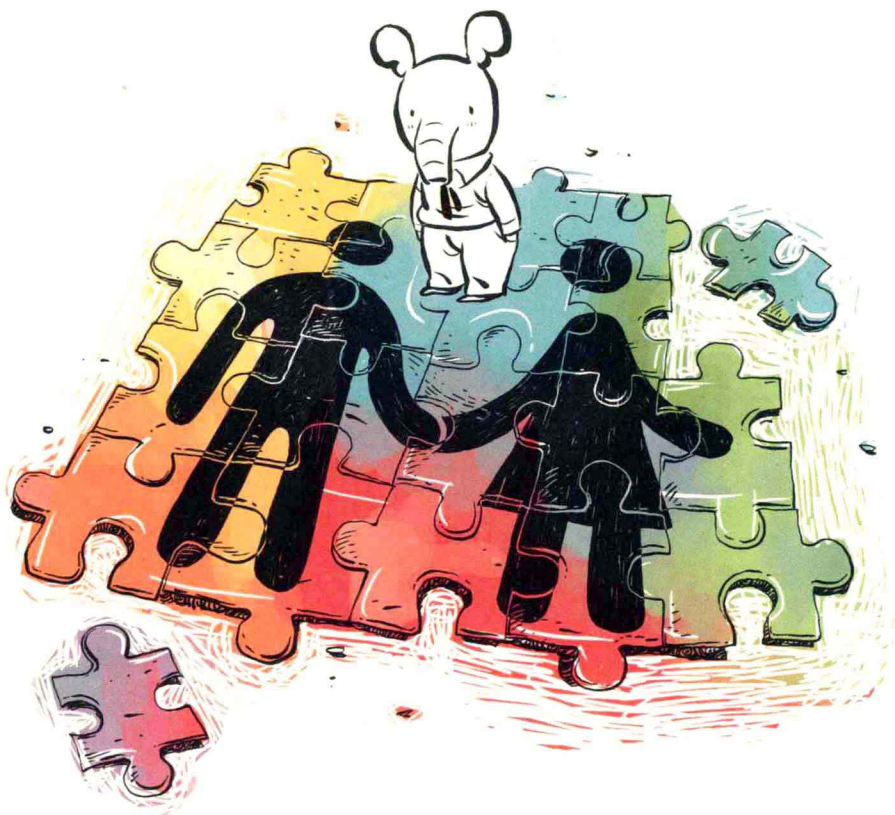
偉大是熬出來的



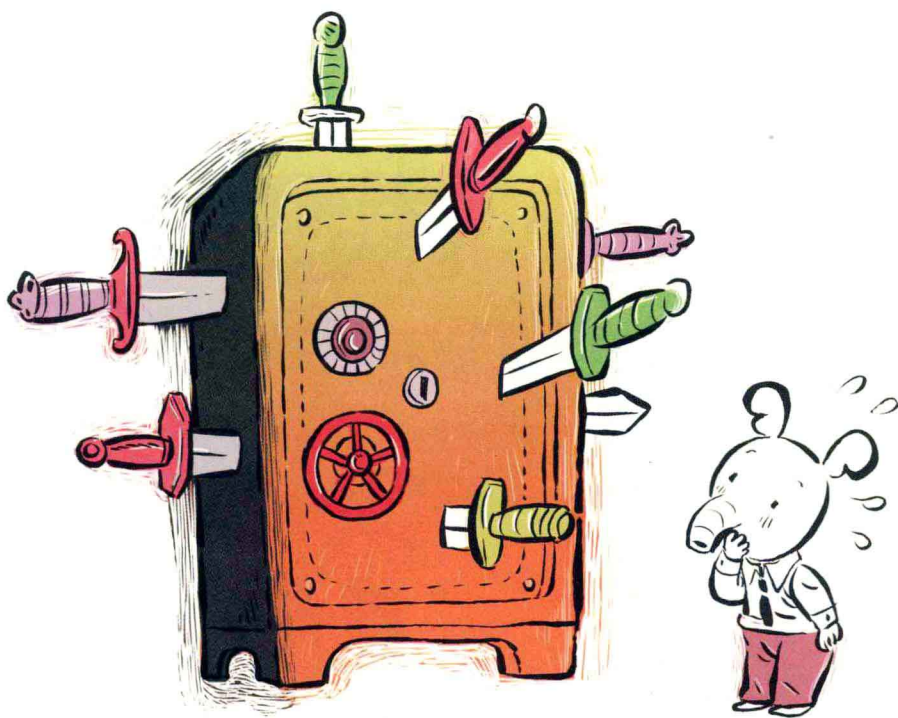
君子三变：望之俨然，即之也温，听其言也厉。

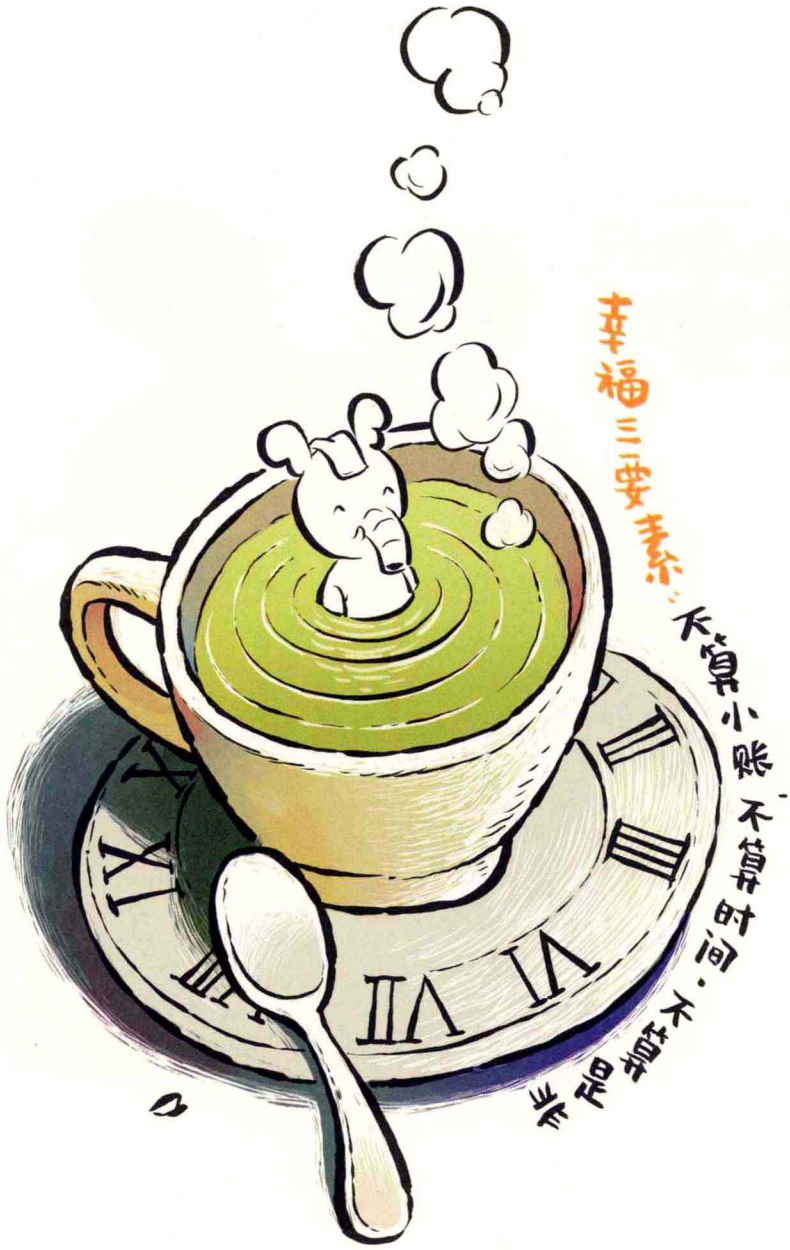


管理和爱情一样，  
都清楚又都不清楚，  
都有道理又都没道理



钱是非地、是非人玩的是非物。





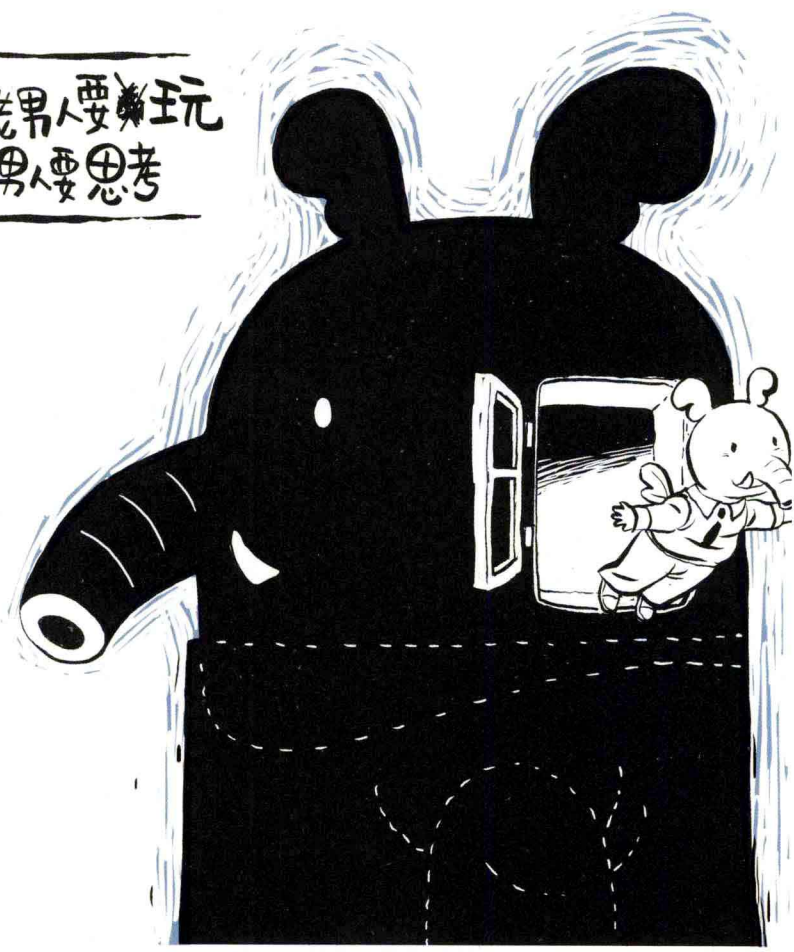
幸福三要素

小账不算时间

幸福不在于



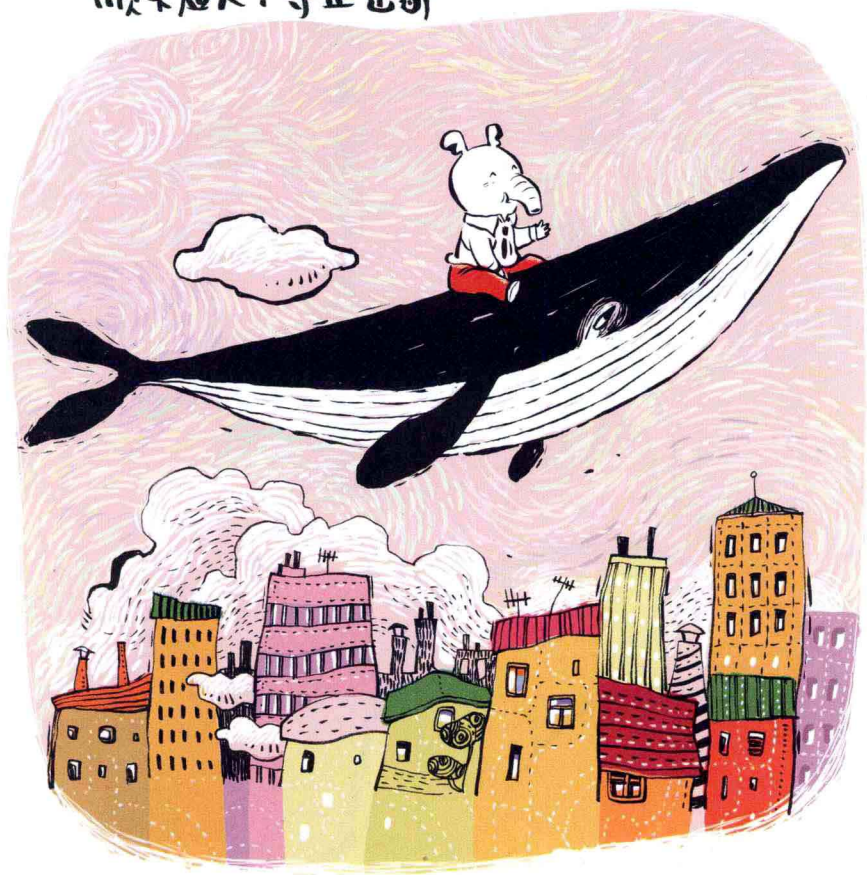
老男人要玩  
小男人要思考



女人永远是男人的老师



顺天应人，守正出奇



# 清清爽爽的汤唯干干净净 地脱（自序）

preface

001  
自序

最近一段时期无论在大陆、香港还是台湾，很多人都在热议一部电影——《色·戒》，大陆的不少朋友为了看到原版还专程跑到香港。前不久去台湾考察，一些朋友甚至放弃其他活动，半夜到电影院去看原版。之所以在大陆看了不过瘾还要跑到台湾看，不仅因为新人汤唯，更是为了一个举动叫“脱”。媒体都在议论这部戏的这个角色是不是应该脱，汤唯脱得怎么样，梁朝伟脱得怎么样，如此等等。

这部电影我分别看过全本和洁本（大陆版），确实拍得非常好，张爱玲用二十年心血写成了小说，李安把这个作品搬上银幕。故事中色和戒、欲望和理想、行动和感情、理性和本能等等矛盾交织在一起。大陆干净的删节本看到的只是“戒”，没有“色”。我以为，如果没有“色”或本能的冲动，而只有“戒”，“戒”本身就没有什么意义，只是一个空洞的教条；若只有“色”没有“戒”，“色”就变成了洪水猛兽，变成了一个欲望横流的灾难。《色·戒》将这两件事情放在一个特定的环境下，由一个热血青年用生命和情感来演绎，她想尽办法要杀掉所爱的人，但关键时刻又因情感使行动失败。这样复杂的人性在正义与伦理之间交错着，成

为这部电影最好的看点。

这不得不让我想起这本《野蛮生长》里所讲到的民营企业这二十多年来的心路历程。民营企业在创业和发展中遇到的问题，包括原罪问题、政商关系，也包括企业公民责任以及组织内部一系列的管理等等，简单说来实际上也是一个“色”和“戒”的问题，即追求金钱的欲望这个“色”和社会伦理及政策法规这个“戒”的冲突。在民营企业这二十多年的发展过程中，如果没有欲望，而仅仅只有伦理道德和规范，我们的经济就不可能有任何活力；反之，如果只有追逐财富和金钱的欲望，没有“戒”，没有社会的道德、责任和法律法规来加以约束，金钱的欲望也会成为社会的一大灾难。所以这二十多年的民营企业发展史，实际上也充满了欲望和体制、欲望和伦理、欲望和法律法规之间的冲突与调适。欲望本身在冲破旧的规范的同时必然会创造一个新的“戒”——新的规范，而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。这就是民营经济和社会进步的历史逻辑。

事实上，民营企业的发展是一个非常痛苦的情感与伦理之间的冲突过程，正义和财富之间的平衡贯穿始终。我希望《野蛮生长》能对这个过程有所交代，对这个复杂过程中的思考有所说明，对这一复杂过程中的人物有所描绘，对整个欲望和伦理规范的冲突有所揭示；也希望让所有的读者看到真实的人性，看到人的“色”，更体会到“戒”的重要，在追逐财富的过程中能够在符合法律法规和道德伦理的轨道上健康发展。这也是这本书最值得跟大家一起体会、剖析和反省的一个话题。作为作者，我特别希望像汤唯一样很好地把人性、人的本能，以及矛盾、困惑、误解、踌躇、摇摆、张皇、沮丧甚至亢奋，淋漓尽致地展露出来，即使露点也义无反顾。心地清白，所以脱得干净。

这本书实际上是断断续续写成的，在这两年中特别要感谢甘琦女士最初对我写这本书的鼓励。甘琦是国内很专业的图书策划人，现在虽然没有在大陆，但是她的鼓励和提点对我来说至关重要。

另外，还有一些朋友在初期对这本书的形成有很大的帮助，比如李彦华女士。这本书写作的方式也很独特，为了让读者好读，我尽量保持了口语化。实际操作方式是这样的：我事先做好准备，然后邀请我的朋

友和下属过来，以讲座的方式进行口述，整理出录音文本后再动笔改，如是反复几次，这本书便形成现在的格局和口语化的风格。我要特别提到我的妻子王淑琪。在整本书的写作过程中，几乎每一个字她都看过，不仅给予了很重要的意见，而且还花了很多个通宵帮助改稿，没有她的全力配合与努力，这本书不可能呈现在读者的面前。

最后还要特别感谢聂峻，他是一位十分有才华的漫画创作者，他为《野蛮生长》创作了三十七幅插图，为本书增色不少。

周其仁是我最推崇的经济学家，他的一些想法和建议一直给我和万通以帮助，尽管他自己常常浑然不知。这也许正是学者和公共知识分子的可爱和伟大之处。当书成稿后我请他看过，他提出了至关重要的修改意见，所以我一如既往发自内心地感谢他。

《野蛮生长》全部改好送到印刷厂后，我看到了一篇对汤唯的采访。她在接受《亚洲周刊》访问时坦率地说：“我好不容易走到这一步，我不想停。未来谁知道呢？能做多少就做多少吧。”作为一个民营企业的创业者，这也正是我此刻的心态。我感谢李安导演和汤唯在电影里塑造的角色，他们使我对民营企业自身的反省又有了一个新的视角和新的感动。

# 目录



contents

001

目录

清清爽爽的汤唯干干净净地脱（自序）\_001

第一章

001

## 原罪

“原罪”是怎样炼成的\_002

征服：男人愉悦的冒险游戏\_007

了犹未了与不了了之\_012

历史的天空\_017

第二章

021

## 合伙人

江湖聚义\_022

常务董事会\_025

打死不做“太平天国”\_028

江湖方式进入，商人方式退出\_032

第三章  
037

## 流变

- 小倒爷与大企业家\_038
- “傻子”年广久\_040
- 商贩、工匠与流寇\_046
- 汇流与融合\_049
- 筑梦踏实\_056

第四章  
061

## 投资

- 玩时间于股掌之中\_063
- 当人成为投资品的时候\_070
- 站在未来投资今天\_078

第五章  
083

## 管理

- 和尚与庙\_085
- 五大悖论\_087
- 人的管理与管理的人\_090
- 特种部队与基层组织\_093

第六章  
099

## 金钱

- 什么是钱?\_100
- 钱的是非\_102
- 人一生的三个钱包\_109
- 人心与钱心\_114
- 钱心跟着人心走\_116
- 老钱与新钱\_120
- 花钱的艺术\_123



第七章  
131

## 政商关系

- “离不开，靠不住”\_133
- 纽约世贸重建的美国故事\_136
- 虞洽卿与辜振甫\_140
- “混搭”是王\_145
- 认养“立法委员”\_149

第八章  
151

## 关系

- 什么是面子?\_152
- “成本”与“收入”\_157
- 熟人的成本\_159
- 忠诚的成本\_162
- 关系网的规模经济\_166

第九章  
171

## 伟大

- 志大才必高\_172
- 伟大的状态\_176
- 伟大的基因\_180
- 伟大是管理自己\_183
- 伟大的力量\_185
- 伟大的魅力\_188

第十章  
191

## 企业公民

- 责任边界\_192
- 企业公民与公司治理\_195
- 阿拉善的故事\_198