

作者：冯仑

“原罪”是怎样炼成的(1)

“原罪”是怎样炼成的(2)

“原罪”是怎样炼成的(3)

征服：男人愉悦的冒险游戏(1)

征服：男人愉悦的冒险游戏(2)

了犹未了与不了了之(1)

了犹未了与不了了之(2)

历史的天空(1)

历史的天空(2)

什么是钱？

钱的是非(1)

钱的是非(2)

钱的是非(3)

人一生的三个钱包(1)

人一生的三个钱包(2)

人心与钱心(1)

人心与钱心(2)

人心与钱心(3)

人心与钱心(4)

老钱与新钱(1)

老钱与新钱(2)

花钱的艺术(1)

花钱的艺术(2)

花钱的艺术(3)

不当老板(1)

不当老板(2)

不当老板(3)

一招鲜，吃遍天(1)

一招鲜，吃遍天(2)

大公有私(1)

大公有私(2)

君子三态

永远做自己的管理者

擦肩而过(1)

擦肩而过(2)

擦肩而过(3)

擦肩而过(4)

范哈儿与张少杰(1)

范哈儿与张少杰(2)

倒飞机与放卫星(1)

倒飞机与放卫星(2)

倒飞机与放卫星(3)

钱是无限的  
一生爱错放你的手(1)  
一生爱错放你的手(2)  
你不懂什么是饥饿(1)  
你不懂什么是饥饿(2)  
内当家与合伙人(1)  
内当家与合伙人(2)  
贪官的情妇(1)  
贪官的情妇(2)  
公司的四种死法  
与死亡为友(1)  
与死亡为友(2)  
死亡的困境(1)  
死亡的困境(2)  
死亡的困境(3)  
救援机制  
生命钻石

原罪——就是那从一入了世界，又传给众人的罪，也就是那使婴儿也必须受洗的罪——虽然为数只是一个，但若把它加以分析，就可以看出许多不同的罪包括在其中。

——奥古斯丁

“原罪”是怎样炼成的(1)

万通集团公司从一创立就把自己的生日（9月13日）确定为“反省日”，以求自警自省、不断进步。记得1996年在海南开“反省会”时，我们就检讨自己，为什么从1991年开始辛辛苦苦做事，公司报表却总也拨不正？反思之后发现其实从根上就错了。于是我想到“原罪”、第一宗罪，最早的病变基因是在眼睛看不到的地方。我们在讨论时援引宗教说法，把民营企业最初逻辑上的发展悖论和体制环境中一些不妥的制度安排称为“原罪”，后来被多数人理解为最初的错误，比如道德上、财务上的。但是到2002年学者们开始讨论的时候，郎咸平等入把“原罪”定义为用不正当手段行贿赂牟取暴利，这就把“原罪”放大了，把现罪也加在了“原罪”头上。我不赞同这种说法，这和我经历的民营企业发展最初的煎熬不是一回事。我坚持认为“原罪”是最初制度安排上的困境和悖论造成的源发性疾病。

大概在1995年到1996年的时候，万通的母公司海南万通遇到了非常大的危机，而正是这个危机，触发了我们在“反省日”的讨论和自我检查，从而有了自己的“原罪”认识，并且找到了根治“原罪”的正确方法，那就是“资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化”。

我们当时的危机，主要集中在财务和内部组织，以及公司与外部环境的矛盾方面。从财务上来说，我们当时扩张得非常快，主要通过杠杆收购和连环控股的方式，投资了武汉国投，有三个信用社（天津一个，南宁一个，兰州一个）；另外还投资了华诚财务公司、天安保险、

陕西证券，还有民生银行。一时间，我们成了最招人注意的民营企业。我们接着就通过金融机构互相拆借等方式来扩张，投资在房地产、商业零售以及高科技等许多行业。在扩张过程中，我们的内部组织实际上逐渐被分割开了，深圳那一块在王启富手里，广西那一块在易小迪手里，北京这块归我和潘石屹管，另外，武汉国投、上海万通由我和刘军共管。这样一来，财务资源和公司的经营就出现了很大的错位和冲突，在扩张过程中，财务负担日益加重。当时，用于投资的资金都是以将近 20% 的年利率短期拆借来的，如果没有 60% 以上的毛利，投资肯定是亏的；越投，口袋里的钱越紧，越紧就越加摧残手中的金融机构和向更多的人与机构去高息拆借，结果雪上加霜，饮鸩止渴，公司不堪重负，走到了崩溃的边缘。

这一财务危机，实际上迫使我们去思考我们到底有多大能力，我们应当怎样获得健康的投资和扩张的能力，而不是抽风式的变态的能力。这一刹那，我们明白了绝不能用借来的高利贷投资，救治自己的唯一办法就是先卖东西还债，压缩公司成本，甩掉包袱，然后再行增资扩股，引进不需要还的资本金。于是我们就开始大踏步地向后撤，退之再退，直到卖无可卖、退无可退。武汉国投卖了，北京、天津和武汉场内证券回购的席位收回了，三个信用社归入当地城市合作银行，陕西证券卖了，天安保险抵债了，华诚财务公司破产了，东北华联也卖了。总之，这是一个有点类似于后来德隆的财务危机。我们当时把危机原因归结为“短债长投”。

在财务危机的同时，我们又陷入了组织上的危机，实际上就是几个合伙人（股东）在财务压力下面临的选择和困惑。由于谁也想不出万全之策，且又谁也说服不了谁，于是大家就提出分而治之，广西和深圳被切割出去，潘石屹也自己创办了新公司。所谓组织上的分法，实际上也就是按照谁管哪块就分哪块的做法，同时大概算了一下账，然后基本上按照比较平均的一个数目分给走的人。但是，走的人都拿到了现金，没有拿负债，所有的负债都留在了万通的老根这个地方，由我、王功权和刘军负责处理。所以，合伙人分家在那段时间是最大的组织性危机。

1996 年之后，资产负债还在继续压缩和变卖过程中，但组织切割已经完成。这时，我和功权面临着一个现实的选择，就是公司怎么样往下走？这是一个很沉重的压力。在这种压力下，我去了一趟美国，跟功权在美国又反复商量了一下，最后我们决定“收缩”：把所有的业务集中，压缩费用，压缩人员；国内业务只做房地产，美国万通只做创业投资。做出这一决定以后，就到了 9 月 13 日，也就是万通的“反省日”，我们照例集中，闭门反省、认真思过。这年的反省是在海南做的，我们在反省的时候，很疑惑万通为什么会走到今天这一步，财务上出现那么大的漏洞，欠那么多的钱（在 1996 年的时候，我们欠的钱有六七十个亿）？合伙人分开之后资产状况更加糟糕，这到底是为什么？为什么我们几个人不能够继续合作走下去呢？经过认真讨论分析，我们发现，其实有很多问题并不是 1995 年和 1996 年才出现的，我们的确背负着与生俱来的悖论和困境；最初的时候一些事情的安排、一些制度、一些做事的方法都存在很大的欠缺和缺陷，有一部分欠缺是自己的局限性，还有一部分缺陷属体制环境所致。

“原罪”是怎样炼成的(2)

为了讨论方便，我们就把这个问题称做“原罪”。从那时候起，我们就不断地来检讨自己所谓的“原罪”问题。

我们发现的第一个悖论是，在中国，人们没有钱才办公司、没有资本才投资。这在西方是完全不可能的，那里是有钱人才投资、才创业，起码开办费可以通过正常途径借贷到。我们的起点要惨得多，两手空空，也只有三种途径可能拿来初始资本：一，自己家里人的积蓄；二，“欺骗”和“抢劫”——“骗”可以重复三五次，而“抢”也就一两次，不可重复，创业过程就会中断；三，借钱，债主给出时间，借债的付利息，以后想办法把资产负债表做正，让创业过程不因为资本的问题而中断。

我们家里都没钱、没能力，甚至也不支持我们自己办“皮包公司”，唯一靠谱的就是不断借债。所以我们的资本构成中自有资本金从一开始就是负数，是从借的高利贷转成的资本金，一开始回报的压力就是“必须暴利”的压力。没有暴利，怎么可能还了本、付了利息（我们当时借钱的利息都在25%以上），还得能给自己剩下点再继续折腾？比如，我借100块，从第一天起就亏损，负债率是100%以上；那时一般是20%以上的利息，本金加利息要还120块；一年必须赚到280块，还掉120块，吃饭花20块，营运费用花掉40块，还能剩下100块做资本。100块本金赚280块，这不是暴利吗？必须完成第一个暴利过程，才能维持初始的规模。一般情况下，很少有人会老老实实把钱还了，还按上一年规模去发展；多数都恨不能把暴利所得的280块都再投进去扩大规模。这样就造成赚280块以后只偿还了借款中的一部分，之后继续一边扩大规模、一边借更多的钱、一边追逐更大更多的暴利。但这个人不可能每次投100块都能赚到280块，时间长了肯定会赔一次。就这样，赚了以后脑子开始膨胀，再借钱再扩大，但第二轮可能出问题了，100块钱亏掉一半还剩50块，一般会再借100块，按50块本钱加100块的高利贷（总资产负债率为150%）去做，这次必须用高杠杆负债赚到毛利290块以上，即580%的回报率，才能把遗留问题全解决掉，同时还维持上一年的规模。显然这是一场巨大的赌博，需要找一个能赌的地方和能赌的项目。

自有资本金来源于高利贷，会造成暴利倾向，加上男人的冒险心理驱使、环境的不确定，造成赌得赢的概率不大，所以越赌越大。这就是民营企业为什么冒险性大的原因所在。顺着这个逻辑走到极端的是德隆。我们和很多企业没赌死，就是因为中间认输，退出不赌了。1997年公司反省，充分意识到“原罪”问题以后就开始着手整合资产。当时控制的资产规模是70亿，但我们认输了，开始卖东西还钱，剩多少是多少；把所有和北京没关系的、跟房地产没关系的项目都砍掉，合伙人之间的变化也是“缩”的一部分，最后资产缩到16亿，终于让疯狂奔跑的列车停了下来。

我和德隆的唐万新讨论过，德隆倒下之前也控制着一大堆金融资产项目，但他停不下来，在恶赌的路上越走越远。现在披露出他们当时资产规模600亿。我们在70亿资产规模的时候就往回走，下狠心收缩才慢慢活过来了。德隆则按照那个时代的民营企业的资本（原罪）——暴利逻辑继续豪赌，除了场内证券回购，买空卖空国债，德隆还发明了和上市公司合作、代客理财的方法，借了很多钱炒股票。早期是庄股时代，赚了几单，给人家的回报是10%~15%；但也有失败和亏损，赚的就要补亏损，进入恶性循环。后来场内证券回购不能做，代客理财也不行了，于是就开始组建、收购金融机构，违规操作，非法吸收公共存款150亿，最终在

媒体舆论、政府清查和市场波动的多重力量挤压下彻底崩塌。

德隆的原始积累源于洗照片，从新疆收集胶卷到广州洗出来再带回去，相当于洗照片的皮包公司。那时正时兴彩色洗印，两个星期洗出来还供不应求，他们靠这个生意发了家。在当时他已经是百万元户，但要做大生意还是嫌钱少（唐万新说那时他还研究了我們呢），于是自 1996 年从场内回购起开始大折腾。

### “原罪”是怎样炼成的(3)

后来我理解了他收不住的原因。一是赌到上百亿以后，公司像狂奔的野马一样控制不住了；二是方向错了，法制环境、市场环境变了。1996 年以前市场监管还不是很严，我们还有改正错误的机会，那时收手还来得及，只要我们内心真的想“学好”，外部环境还是会给我们机会。这就像小偷偷了东西，自己意识到危险，老老实实改了就好；可赶上“严打”，赃物交了也不行，都要判刑。德隆属于后者。

### 征服：男人愉悦的冒险游戏(1)

关于圈钱、暴利这些做法，实际上包括一大批卷进走私、房地产、股票的漩涡的地方民营企业，像福建的厦门远华（赖昌星），新疆的德隆（唐万新），天津的南德集团（牟其中）等。那么，为什么明知不可为，甚至已明显感觉到了危险的情况下，这些企业还会铤而走险、不断去赌呢？就近观察，我还发现一些很有趣的心理过程，其中也包括一些纯属男人的人性张扬过程。那时候，许多民营企业更具有江湖时期的一些特点。

在民营江湖时代，民营企业仿佛为匪为盗，或者像游侠，因为我们在过去的旧体制内长期被限制，一旦突然离开以后，实际上有一种特别轻松和自由的快乐。江湖可以看做非正规组织，属于朝廷和民间之间的边缘性的一种结构；民营企业的人处于边缘性的结构当中是自由的，这种自由的状态下，人会选择快意恩仇，并感受到很大的幸福，精神上会很愉悦，像侠客一样。

在民营企业初期，虽然背负“原罪”的重压，为什么还会有这么多人前仆后继地折腾呢？一个是逃出原有的体制能获得一种自由感，可以满足人的征服欲望；同时也有—种成就感，因为在江湖当中，我们都具有一种英雄气，容易滋生英雄的审美，也获得自己成为英雄的满

足感；再者，企业（公司）在江湖中也能获得一种相当于行帮的认同感。这是我觉得很有意思的一种心理状态。

荷尔蒙决定了男人都存有征服的欲望，特别是经商的男人，在做生意的过程中最感满足的便是征服欲，这征服的对象当然有女人，但其实最大的乐趣是去征服外面的世界。1994年初，万通在西安要建一个“二十一世纪广场”。一天清晨，我和潘石屹在西安溜达到马上就要拆迁的地方，蹲在一家小餐馆前吃面，心想，吃完这碗面条，你们的命运就改变了；我们俩小屁孩儿拿张支票一交，这一片所有人的命运就从此改变了。而这里是西安最繁华的地方，是我心中很向往的地方。就是那次，潘石屹跟我说，他原来最大的理想就是到西安。现在忽然间，我们俩以花钱拆迁的方式都成了这片土地的主宰，内心能不得意和狂喜吗？我们想要收购北影厂那段日子，每次从厂门口经过时也心想：“这么牛×的地方我们今天就给办了！”虽然最终没收成，但回想起我们那段时间去北影厂，开会听坐了一屋子的老老少少向我们汇报，很有感觉。

中纪委通报的贵州的严剑虹是贵州省委书记的夫人，当时兼着贵州国际信托董事长。我们去收购贵州国际信托时，她派一个老总，不跟我们在酒店谈，把功权拉到郊区，黑灯瞎火的，说：“给香港账户打200万。”回来以后我们思来想去觉得危险，就没做。后来老太太被枪毙了，她那做省委书记的老公被双规、撤职然后被抓，她儿子用赃款流亡海外。我去费城时了解到，她儿子用钱供养一个小演员，演员上完学找到工作，跟别人好了，离婚的时候还分走他一部分钱。赃款就这样流失了，傻儿子完全衰了。

哈尔滨的防空地洞非常大，防空系统很好，我们曾想将它改建成地铁。我去见副市长索常有，他是黑龙江大学的，当地人戏称“黑帮”。我们公司有一个黑龙江大学的，通过“黑帮”找到索常有，等了好久才在他办公室见面。结果没做成，后来索常有也被抓起来了。

男人很享受东奔西突的感觉，很像半夜急行军时被前呼后拥着，感觉最好。

2007年元月我去了神六基地，我特别体会到没有时间，没有是非，没有空间的侠的意境。我们在戈壁滩上，坐在牛尸骨架子上，手里拿着刀片着牛心，旁边熬着汤，热气泛起向天空散漫开去，我突然就感觉到自己和身边的人很像金庸小说中的侠，好享受。侠一定是自由的，没有身份，没有时间，一切皆随心性。心到人到，侠想杀一人，想救一人，全凭心性。侠一定是“胡作非为”的。

我们那时走了13个城市，到哪儿都不带钱，哪儿都有兄弟，打个电话就有人送钱来，虽然钱都是借来的，但那种感觉很好。

征服：男人愉悦的冒险游戏(2)

这个过程符合男人的征服欲和创造性，社会也满足他的虚荣心。多数人欲罢不能。

反差特大的是，我们做到10个亿的时候，兄弟都散了，没人来叫大哥了。现在我到外地都打的，习惯了，公司有车我都不坐。自由，没有前呼后拥反而自由了。

可是，当我们从1996年开始卖资产还债，卖掉一个便失落一次。记得东北华联的项目，1994年买的时候，7000万谈好了，一个官员非要我们多给800万额外的钱，帮助他指定的一个小兄弟。功权过去和他谈，官员把批文就压在酒桌下，说你钱打来我给你。功权打电话回来说，“真他妈恶心。7000万已经付了，怎么办，这800万答应不答应？”我说，“你告诉他，我明天带支票过去。”他就把批文给了我们。第二天我带了一半，400万，想着能省就省。那人火了，说我还能再发个文把它废了。我和功权也火了，告诉拿到钱的那个人：“你告诉他狗日的，社会风气不好，你知道我也知道……”

第二天我就跟功权去他老家了。三九的大雪天里看到他小时候生活的环境，还有一个半傻的姐姐和他老舅，老舅和牲口住在一起。晚上，我们对着残垣断壁喝了很多酒。心里有一股悲凉感，一种委屈和义愤，感觉到命运太残忍了。凌晨，天快亮回到酒店时，那人派的人坐在酒店等我们，说这事就不说了，过去了。

但他后来散布谣言说我们没信誉。我很生气，打了个比方，我说就像良家妇女走在黑胡同里，碰上一个拦路强奸的，我无奈地认了。可他正要“办”的时候，胡同口闪过一个身影，我喊了一嗓子，那人被抓起来了，是我没信用还是他是坏人？很多人听完这个比喻就明白了。

他知道后很不高兴，隔了两年我们卖华联的时候他就设法阻挠。我们找好了一个上海企业，合同都签好了，还能赚些钱。但他组织了一个考察团到上海考察，回来说和上海人做生意没底，不能卖给上海人，要卖给本地人。结果冒出来一个人，江湖上的，有几个兄弟，是卖药的，他要买，却只出到上海人一半的钱。我们实在没招，也烦了，就卖了。

卖的那天又是一个冬天，零下二十度，我们在餐馆里和那个老大喝酒。我们问他，对这么难“伺候”的官儿，你怎么办批文啊？他说，“简单啊，不办，派两人跟着他媳妇儿；还不办，再派两人跟他女儿。”后来果真办得很快。我们却损失了4000万。

所以说卖的过程也很痛苦，花了我们几年时间。一个男人从征服到承认失败，虚荣心彻底扫地，每卖一次都是失败，挖的坑都得后来找土（钱）填啊。

2000年前后德隆为了把自己的故事说圆，也为了证明道德的合理性、赌博的合理性，编了很多故事，即所谓“产业整合”。结果这个故事把他们自己骗了。

对男人来说，承认失败、主动收缩的决心是很难下的。我们是比较理性的人，自我反省后主动做出了收缩的决定，不是被动的。我们概括自己是短贷长投；无独有偶，德隆后来把这叫做短融长投。

“原罪”引发的财务危机就是高负债、高暴利、高风险，结果只能是“以老板为市场，以银行为客户，以笼络为管理，以调账为经营”。所以，民营企业成功概率很小。德隆和我们的历史相比，差了这么一个自觉革命的坎儿。

我们也思考，为什么当时能收，而很多人不收，不承认失败？其实是男人张狂、征服的本性和想要成为一世英雄的虚荣心把事业的方向给误导了。1997 年我们开始说：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”追求自由是人的本性，之所以吸取老庄的思想是适应环境的需要，男人的妥协也要有个台阶。伟大的人说要征服世界，但还有伟大的人说不争即争。其实，解决危机的唯一秘密就是牺牲。每次危机都有利益权衡，不敢牺牲就没有胜利；中年男人要保持这种牺牲精神，坚持理想是唯一的心理支撑。

非常感谢的是 2005 年去世的王鲁光，他告诉我要“守正出奇”，现在我办公室墙上还挂着这几个字。在最难熬的日子里，这四个字提醒我不要老想着弄热闹事，要控制住基本面。古法说奇正之术交相为用，一个人老是出奇，奇多了就成了邪，要以正合以奇胜。我以这样的心境看老庄，不看表面强悍的书（如《四书》、《五经》），看终极强悍的书（如《老子》、《庄子》）。老庄其实是很强悍的，比如欲擒故纵、为而不有。儒家大都是注重形式，没有老庄强悍。

了犹未了与不了了之(1)

大约从 1999 年以后，陆陆续续有人开始谈“原罪”的问题。一些言论最是从民间和学术界发出的。民间和学术界之所以有人喋喋不休，主要是因为中国经济正迅速成长，财富迅速膨胀，一些在社会发展当中相对失落的人、没有在变革当中找到位置的人，以及弱势群体，对于财富的正当性提出了意见。学术界的争执无非是对这种民间生命、民间情绪的一种学术化的表达。这种表达有这么几个比较有代表性的观点：

第一个是郎咸平的观点，他认为民营企业都是靠侵吞国有资产发展起来的，这是一种“原罪”；郎咸平进而把一切不规范，包括在国外市场经济成熟条件下可能出现的问题和政策失误导致的问题都统统加在民营企业头上，把“原罪”的概念无限扩大，引起社会上非常多的混乱。比如权钱交易，比如暴利、乱集资，这些东西学者研究得不多，但是从唐万新、张海、牟其中、顾维军这些人不断出事以后，就有很多学者认为民营企业的“原罪”表现为暴利和不断地圈钱，在资本市场圈钱、在银行圈钱、乱集资。

随着反腐败斗争的深入，更多的人把行贿受贿跟“原罪”挂上钩。有人发现，每倒下去一个贪官，后面就能找到一个民营企业，甚至也倒下一个民营企业。从胡长清开始，到成克杰，一直到现在的陈良宇、刘志华，全都有这样一个问题。于是，有很多人开始提到民营企业事实上扮演了一个不光彩的角色，并把它归结为“原罪”。

针对这种观点，也有提出不同主张的，就是用历史与法律的观点为民营企业的发展提出一个解释，最典型的，一个是张维迎，还有一个是杨鹏。张维迎认为对民营企业的所谓“原罪”问题应当历史地看待，也要站在改革开放的进程中来。他主张应该给予赦免，也就是



说不应该继续追究民营企业以前的这些事情，应自然地将它赦免，让这个事情过去，然后大家就开始从某一个时段起，认真地开始发展经济。他没有更多理论上的解释，只是提出一个方法，就是赦免论。

很有趣的是在 2006 年，杨鹏参加一个叫做“乌有之乡”的沙龙，他针对“原罪”讲了几个小时，开头就从我们万通讲起。他说民营企业自己认识到自己有“原罪”，是从万通开始的。他说：“私有企业有‘原罪’的说法，是万通房地产公司的董事长冯仑最早提出的。后来这个提法被好事者宣传开来，似乎给私有企业一个形象定位，这个定位就是，从事私有企业那帮人的发家史，就是‘原罪’发家史，更广泛地说，有钱人，就是有‘原罪’的。这是一些人关于中国私有企业的‘罪恶出生论’……”

杨鹏的确明白我当时提出“原罪”的自省和进步的意义。他分析道：“当年冯仑提出‘原罪’说，着眼的目标是清楚的，他希望自己和其他私有企业家强化道德伦理，提高商业道德意识，追求阳光下的利润，创建一个健康公正的中国经济。”

但他也忧心忡忡地看到，“冯仑也许没有料想到他的‘原罪’说引发了另外一种声音，刺激了一种潜在的政治取向。有人开始强调要对私有企业家进行追查和清算。”

杨鹏还强调说：“绝大多数企业家忙于做生意，忙于做事，没时间来关心理论争论和舆论风向后面‘原罪’概念的酵母作用，甚至有人觉得这些概念争论很无聊。但是，民意与国家政策越来越受舆论风向的影响，企业家的事业环境在企业家群体逐渐被理论界和舆论界一些人妖魔化的过程中悄然开始恶化，成为不少企业家倒霉的背景因素，这一定与冯仑提出‘原罪’说的初衷偏离了。”

杨鹏接着从法律、道德、经济文化和哲学层面系统讲解了对“原罪”的看法，其核心内容是对张维迎的结论即赦免说的系统论证与注解。有趣的是杨鹏的文章在网上贴出后，招来另一方面的议论，其中一位以“秋石客”为笔名的人更是搬出“文革”大批判的看家本领，几近谩骂，好一番热闹景象。

了犹未了与不了了之(2)

学术界的争论，最终不可避免地反映到政府和政治层面。2003 年“孙大午事件”后，河北政府出了一个文件，明确说对民营企业的“原罪”要给予赦免。然而这个文件出台以后，事实上也没有办法执行，因为赦免不赦免不是政府文件的事，它牵扯到很多法律，包括《刑法》、《合同法》等等。到 2006 年，关于“原罪”的问题，不断又有人掀起争论的声浪，这实际上牵扯到对改革开放的评价。改革开放究竟是对是错，其中一件事情就牵扯到“原罪”。如果说大家都认为民营企业的“原罪”是存在的，而且它是一切的罪恶如暴利、圈钱、侵占国有资产、腐蚀干部等等的源泉，如果真这么严重，那么我们今天改革开放是不是错了？如果

不是这么一个问题，那就应历史地看，改革之初我们国家市场经济的制度本身还不健全，甚至根本就没有。由于当时的制度本身的缺陷（而这正是改革的必要性所在），带来了当时的一些做法。比如说当时没有《公司法》，做生意本身就会被当成“投机倒把”抓起来，所谓投机倒把就是做买卖，华远的任志强就曾因为“投机倒把”被关了一年。“投机倒把”，今天的人都不知道是什么了，可当时就是个罪，后来新《刑法》就没这个罪了。再比如，当初没有民营企业，也没有《公司法》，怎么判他出资不实？本来那个时候也没有国有资产管理的那些政策和法规，怎么能说侵不侵占啊！如果不尊重民营企业这个发展历史，就这个问题揪住不放，怎能促进改革开放呢？

这一争论到 2006 年末达到了白热化。2006 年 11 月 17 日，中央统战部副部长、全国工商联党组书记胡德平在接受《南方周末》记者采访时说，民营经济的诞生，非但没有“原罪”，而且应该早生十年、二十年；现在要来清算“原罪”和“第一桶金”，就等于是对改革开放巨大成绩的否定。之后，中共中央统战部部长刘延东出面说，政府不主动扩大“原罪”的争论。所以目前“原罪”问题就不讨论了，这个事情就变成了不了了之。

暂时是不了了之了，但总体来看，或者从民营企业发展的过程来看，随着每一个阶段的不同，尤其是在中国这样一个急剧转型的社会，随着财富积累的进度越来越快，我们的传统文化、习惯，包括我们意识形态领域里沿袭下来的一些说法，会不断地挑起对“原罪”问题的讨论和对“原罪”的再追究。所以在中国，财富的创造和积累，始终潜伏着一些威胁。

那么，究竟什么才是求生之道和解决之道呢？我认为解决这个问题可以从两个方面着手。一个方面是企业自己，在面对这个问题时，要坚持我们曾经提过的“四化”，就是“资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化”。用这个“四化”使你的自有资本金得到充实，同时让公司在一个专业领域形成自己的竞争能力，再培养一个好的团队，然后认真地经营企业，坚持在本土市场成为强者。我坚信，只要按照这“四化”走，“原罪”的绳结就可以解开。

另一方面，我觉得从国家的角度来看，不了了之实际上是最明智的一个方法。所有的所谓“原罪”，如果是原始积累那一段，特别是在《合同法》、《公司法》、《破产法》、《银行法》等很多法律出来以前的那些事情，到现在法律上追溯期都过了，也就是说当时就算是有罪，现在追溯期也过了。今天即使想给他定罪，从法律上讲也不太可能，因为 1993 年以前连《公司法》都没有，说他抽逃资本金，他抽逃什么？按照现在的《公司法》，抽逃资本金最多判 5 年，追溯时效也就 5 年，所以今年还要说 1993 年以前他有“原罪”，抽逃资本金，当时顶多也就判他 5 年，何况此事早就过去了。所以不了了之最好，因为不了了之就是依法办事嘛！

另外，凡是追溯期没有过的，那么按照今天的法律，谁撞到了，那就逮谁，也不用赦免，就当“现罪”而不是“原罪”去惩办好了。比如有人有合同欺诈的嫌疑，按照今天的办法，只要有人起诉就得办，没人起诉国家也犯不着搞运动、强行清理、将哪一年以前的涉案企业全部抓起来。有人起诉，那说明你不是惹的国家，你是欠了别人，有人追你一直追到今天，法院该受理的就受理，按程序依法追究。总之，没过追溯期的，和其他任何犯罪一样，有人起诉法院才受理。这个对国家来说就叫做依法办事。

## 历史的天空 (1)

面对“原罪”的纷扰，实际上需要一种历史的大智慧，要从一个更长远和更宽广的视野来看。比如，把改革开放的历史放到 100 年的背景下来看，我们现在这个改革所要解决的根本变革，就是要把经济运行模式从单一的公有、国有，转化为私有、民营为主的市场经济。这么大一个转变，实际上就牵扯到一个财产的腾挪问题。人类历史告诉我们，这种财产的腾挪或财产关系的根本变革，只有三种形式。一种就是战争和暴力，比如共产党从 1921 年成立起与国民党打到 1949 年，28 年的斗争，中间还有抗战，死了几千万人，才把私人财产从国民党官僚统治集团即四大家族手里，转移到共产党领导的国家来，从私有变成了公有和国有。这是一种财产转移的方式。

第二种方法，是意外的馈赠。比如欧洲的小公国的国王互相赠送，乞力马扎罗就是德国人和奥地利人送给法国人做生日礼物的。但这种馈赠，在历史上很少见。

第三种财产转移方式，就是通过市场和交易，通过民间千百个分散的行为，合理却不合法的，合法却不合理的，或者合理又合法的，慢慢这么倒腾。

用第一种方法，共产党和国民党打了 28 年仗，使得官僚资本转移到党和国家手中。我们现在又是个 28 年，改革开放，做买卖，通过市场和交易的方法把一部分财产倒腾到民间的无数多的私人手里，而在这过程中，国有资产和公共利益也大大增值，国有资产最近几年增长的速度不比民间的资产增长得慢。显然，这是一种最成功的双赢的办法，也许我们应该从这样一个角度来理解所谓“原罪”。如果我们从改革开放最初十年开始，连这个所谓的“原罪”都不能容忍，那我们永远不可能完成这种财产的历史性的转移过程，也建立不了市场经济，更不可能出现私人产权制度带来的竞争和市场。

我们经过 28 年，靠一代人的时间，实际上已逐渐建立了以私有财产为核心的市场经济。那怎么建立的私有财产呢？一定是第一代入相对来说有一部分“原罪”，第二、第三代人就没有了。第一代入叫“原始积累”，第二代入叫“资本积累”，以后就完善了。所以我们要历史的大智慧，那就是宽容，这实际上不仅是宽容某些民营资本，更是在宽容改革开放中所付出的代价，也是宽容过去管理经济的旧政策与僵化的体制。因为只有允许民营资本经过五到十年这样的原始积累，我们才能够稳定地过渡到现在的市场经济。如果连这个智慧都没有，我们就等于自己把社会进步的路子堵住了。

从另一个角度看，为什么说国家保持宽容也是宽容自己呢？因为国家当时的法律不完善，是国家的责任，你现在不追究，等于承认自己当时制定的法规有漏洞、不健全，这就行了。你如果现在追究，就说明当时那个法律是对的，这岂不是说没改革的必要、自己否定自己吗？比如说没有《公司法》，国家当时就没制定，法律上有空缺，怎么反倒怪别人呢？所以宽容民营企业的一部分“原罪”，实际上是使市场经济在初期得到一个发展的空间、解决自己的一个救赎问题，也就是说，任何一个财产转移的过程当中都会出现这个问题。我们发展市场经济，如果当时不让民间的资本“摸着石头过河”，经历这么一个过程，那么也就不可能取得今天改革开放的巨大成果了。

所以，我觉得用宽容和历史的智慧、以不了了之的方法逐步淡化“原罪”问题是最明智的选择。今天人们可以看到，凡是新创办的企业已经没有这些所谓“原罪”问题了，市场规范了。现在所有新办的企业都得有资本金，而且如果你违反法律，就会被起诉，依法治企，现罪现办。所以，如果今天还继续谈“原罪”问题，实际上是在谈一个历史上的问题，而不是一个现实性问题了。

如果今天还把“原罪”作为一个现实问题来讨论，那我们这个社会就很麻烦了，天天都吵架，永远不是斗地主，就是铲农民，斗来斗去，越斗越穷。如果是历史问题，那我们大家都用历史的态度和时间来解决历史上的问题吧。就像万通，万通的“原罪”问题也就是靠时间和历史的智慧解决的。到今天为止，我们已经把所有的历史欠账还掉了，跟别人的法律纠纷也没有了，资本壮大了，公司业务也正常了。解决了历史上的“原罪”，就变成一个正常企业了，这个事花了我们多少年呢？我们花了十五年，用十五年把公司愣给做正了，自然也就没有那个“原罪”了。

## 历史的天空(2)

总之，我觉得面对民营企业的早期历史，需要我们用大智慧来化解历史矛盾，千万不要立足一个简单的道德标准评说是非。今天，随着我国市场经济的日渐规范和完善，民营企业的“原罪”实际上已经不存在了，既有的问题也就成了一个旧话题，我希望它成为一个过时的话题，而不再是个新的是非。

## 挣钱是“本事”，花钱是“艺术”——冯仑

人们为什么会有钱？什么是钱？因为做生意，我们花很多时间跟钱打交道，“钱”这个词汇使用的概率现在是最高的，也是最容易让人做梦的，但也容易让人陷入极度痛苦之中不能自拔。关于钱的评价有很多，过往历史上有很多书籍也专门说钱的事，从中可以体会到什么人认为钱对自己好，什么人认为钱对自己不好。

## 什么是钱？

实际上，史前社会人们以狩猎为生，那时候人们打来猎物后一般都会马上就吃掉，吃不掉也没有保存的方法，只好任其腐烂。所以那个时候需要和物质之间保持着一种平衡，人们实际上没有财产的概念，也没有钱的概念。当猎获了太多的野生动物，没有吃完，同时又找到了保存的方法，就出现了剩余，加上后来人们又学会了农耕，学会了种植，生存方式就起了变化。比如说捕获了 10 头野猪没有办法吃完，人就会把剩余的驯养起来，谁来驯养？主要由一些妇女来驯养，所有的野生动物变成家畜是妇女的功劳。妇女把野猪养成家猪的同时，就创造了第一个剩余财产。

然而这些东西怎么来支配就成了问题，于是就出现了私有财产。谁支配它？不可能每个人平均地分配，而是有一个人或者两个人来支配它，支配的人就变成了拥有者，这样就出现了私有财产。随后也就出现了一个过渡的问题，就是将财产从自己的手里让渡给子女，或者从自己手里让渡给别人，于是出现了财产的交换问题。

随着财富越来越多，交换关系变得越来越复杂。开始的时候只有麦子和猪，有麦子的人和有猪的人交换；然后又养了羊、种子玉米，有羊的人跟有玉米的人交换，有玉米的人要跟有麦子的人交换，于是这个交换过程越来越复杂，复杂到最后拿东西来交换（以物易物）已经不可能了。如果有 100 种东西，彼此之间交换的组合就很难计算了。当物质丰富到一定程度的时候，这种满足每个人意愿的物物交换已经完全没有可能实现了。这个时候就有人提出一个中间的东西，我们大家都换这个东西，然后用这个东西换所有东西。这样就使交易、交换变得非常简单，从而发现了充当中间交换的媒介概念，这个媒介在不同的民族和社会先后有过很多形态，有贝壳、有金、有铜，也有布，还有动物的皮，比如牛皮、羊皮，都充当过交换媒介，最后这个媒介慢慢被固定为金或者是银，因为金和银比较不容易变色，另外它又不容易腐蚀，同时又容易切割成不同的等分，容易计量，使它变成了一个标准化的交换媒介。不同的民族和国家都逐渐把制造这样一个形态标准化的交换媒介的权力赋予了政府，这时这个东西就变成了“钱”。

所以钱产生的次序很有意思，先有私有财产，后有民间的交换，再有类似于钱这样交换媒介的产生，然后再由政府赋予这个钱以法律的形式。最初应该是先有钱，后有政府，但是后来变成只有政府才能印钱，钱又从黄金逐步变成现在的纸币，纸币下一步的衍化是电子货币，最后大家看到的是一个数字，一个代码。但是不管怎么样，数字也好，代码也好，金钱本身还是有两个传统的功能，一个功能就是我们讲的交换的手段或交易的媒介，另一个功能就是一个价值尺度，衡量每件物品到底是五块还是两块，哪个比哪个更值钱。

了解这样一个过程，对于我们了解财富非常有帮助。我们今天打交道，做生意，每天遇到的这些钱本质上就是起一个推动交易的作用，并且在交易过程中被用来衡量财富的多少。

钱的是非(1)

通常我们对“钱”的认知比较简单，其实“钱”本身有很多很多的特性，它跟人是一样的，有性格、有年龄、有气味、有性别，另外有是非、有短长。我们做生意的人特别要知道钱的是非。很多人因为钱坐牢，很多人因为钱光荣，所以懂得钱的是非是作为一个企业领导人，甚至作为一个公民都特别要小心的一件事情。

我做生意以来实际上每天都要碰到钱的是非。在电视上看《新上海滩》时，我想起公司创办初期功权也组织大家看《上海滩》，那时候看许文强，看丁力这帮人。后来在海南的时候，有一个很好的朋友炒房子，他想到把一幢房子卖给我们，我们再把它炒给别人，中间有一系列谈判。这时，他希望跟我们做一个交易，就是他可以压低一些价格卖给我们，同时他要一些回扣。我们面临一个选择，对方老板和派来谈事的手下都是朋友，但手下要回扣，你给是不给？如果你给，可以花便宜大概 5%~10% 的钱买到这幢楼，但同时你等于欺骗了你那个老板朋友。那时候，如果这个来谈事的人不是这个老板的手下，也就是说你跟他老板不是哥儿们，你通常会毫不犹豫地给回扣。但眼下，却碰到一个问题，一个道德问题，一个是非的考验，你要接受了这个交易你就坑了那个老板朋友，可是坑了他你的利益是增加的。那单生意，我记得我们当时讨论了好多次，后来也没做，我们找了一个理由，说我们不想买，觉得这个不合适，这样我们谁也没得罪，放弃了占这个便宜的机会。

从万通最早的时候我第一次碰到钱，就碰到道德是非的考验。我们第一单房地产业务就是买卖别墅，成交后，我去拿说好的回扣，全是现金。当时为了把这个价钱谈下来，我跟那个老板讲你一定要给我好处。然后我回来就跟我们的合伙人商量，就说我以回扣的形式再拿回 20 万来，这样等于我们又把价钱往下压了 20 万。就好比已经谈好是 100 块钱，我再跟对方说给我 5 块钱回扣，就这样成交，对方会有积极性。给了回扣以后，我把这 5 块钱如数交回给我们最初的合伙人，那么这件事情就等于我们用 95 块钱买进，如果不交回就是 100 块钱。当时我拿一张报纸到对方的办公室包好 20 万现金，那是我第一次拿到这么多钱。可我拿回去以后没有任何犹豫，交给了我们几个合伙人，当时杨雪峰（王功权妻子）管账，我就告诉她这是拿回来的钱，充公用了。第一次手捧那么多现金，没心动，没产生贪念，而是想到这是你为公司集体争得的利益，并且第一时间交回公司，于是就没有是非。如果你没有交给大家，你拿走了，麻烦就开始出现了。所以懂得钱的是非是非常重要的。我们做了 16 年的生意，而且从海南出来，主要是对钱的是非把握得比较好，整体来讲我们比较平顺，没有出事。

现在来看钱的是和非区别在哪儿？在国外非常清楚，合法的钱就是“是”，非法的钱就是“非”。合法的钱就是我们说依法交易劳动所得或资本所得，利息、馈赠、遗产，这都是合法的钱，这些钱都是“是”；那么非的钱就是贪污、逃税、洗钱、贩毒、绑票、诈骗所得，是非法的钱，这个是非很清楚。我们现在也说黑钱、白钱，像贩毒这类的钱都是黑钱；我们的工资所得、投资所得这算是白钱，算干净的钱。在中国的改革时期要区分钱的是非难就难在制度在不断变化当中，昨是今非，今是昨非，此是彼非，彼是此非，有些钱有时候你不知道该不该拿，拿了它可能对，也可能不对。例如前两天公司给了我一个股票的凭据，就是当时潘石屹说以股票形式给大家发的奖金，实际上也给了我。我想起这个钱当时我就没拿，我把它放在信封里让董事会秘书处保管，我说别搁我手里，我不敢要。为什么不敢拿？因为照理说你公司的钱通过股票送给员工，得董事会提议，股东大会通过，可是那笔钱是因为当时（1993 年）募股很成功，应该给员工些奖金，那时也没概念，潘石屹就办了，他跟我说过，我也没有太明确地说行或不行，反正他就办了。我想这个钱我要拿了就面临一个问题，我可能会涉嫌侵占或贪污；但我一个人不拿，员工们怎么办？所以我就想了个折中的办法，把股票凭据交到董事会秘书处，我嘱咐王连翔（董事会秘书）一定管好。后来我们处理遗留员工股份的

时候，股东会做了一个决定，就把这些钱给大家算了；那次股东大会做了决定之后，我才可以从秘书处领回股票的凭据。这事其实一开始是“非”，但是这个非又不是很明确的非，也可以说成“是”，算发奖金。潘石屹当时就说发奖金，但是你要以股票形式发奖金这件事情应该是通过股东大会，可是当时连《公司法》都不清楚，所得税也没有那么清楚，所以属于是非的边缘状态。但是大家就这么做了。后来《公司法》，关于《所得税法》，包括怎么激励这些东西都清楚了，清楚以后如果你不做一个股东大会决定，不按这个程序做完，对于员工来说是没有错，但对于你这个领导来说这就叫渎职，你把股东财产随便就发掉了，而且发掉了以后没有经过必要的程序，将来员工手里拿的这个东西有可能还会发生争议，最后也许不得不再拿回来。所以作为管理者来说就面临是非的一个调整，后来我们就经过股东大会走了正常程序，经过了差不多12年，这个钱才拿到手里。可见这个是非过程是变化的，在中国难的就是在这段时间，是非拿捏不好就可能栽进去了，所以处理这种状态下的钱，亦即在是非中处理钱的是非，难上加难。我们正处在是和非之中，商场是是非地，商人是是非人，钱是是非物，所以得格外谨慎。

## 钱的是非(2)

今天，管理者必须面对很多是非很含混的钱，比如说企业之间拆借的钱，借了500万，按照法律可以不给利息，但是我不给利息他就不借给我。我同意给他这个利息，他又提出来最好给他现金，500万的借款，一年按10%付利息，给50万现金。我明知道他是逃税，对于我来说这件事就面临一个是非问题，我借钱没有什么不对，是“是”，但是利息被他拿到了。我给时是假定他要交税的；至于交没交，那是他的事。大量的问题是介于是和非之间的问题，特别是昨是今非，今是昨非的问题。在十多年以前我们没有税收概念，在海南炒房炒地赚点钱，当时绝大部分人都不交税，我们交了一部分，但是按照今天的标准来说肯定没交够，可是在那时就算是好人了。今天来看，没交够就不是百分之百的好人；但是从法律上来看，过了追诉时效了，也不够刑事责任；可是从道德上来看，你不能严格要求自己，还是有些瑕疵的。但反过来如果都严格要求自己，心理就多少会有些不平衡，那时候别人都不交我还交了呢！总之，领导者要非常清醒，必须要懂法律，一定要知道钱的是非。

我前两天碰到一个曾经帮助过我们的人，坐了5年牢出来了，岁数很大，70多岁了。见到以后他就一直感谢，说当时离开北京的时候我曾经给他送过一次钱。的确有这个事，但是我送钱的时候做了法律上的咨询，所以没有问题。为什么呢？他曾经是我们的董事，我们董事是每年要发工作经费的，我当时给他的钱，就是预借的董事经费，因为那个时候法律上没有说他有问题，既没有通缉，也没有撤职，只是他感觉不安了要走。在这种情况下，他相当于把前几年没领的，加上当年的董事经费一块儿都领了，我是中间人，替他领了后写了个收条，专门飞到他在的地方，给他钱以后我告诉他怎么签收，然后把他的收条交回给董事会，所以这件事从程序上讲没有问题。

类似问题我还碰到过很多次，陈希同案子出来之后有一个人要逃跑，跑之前给我们打电

话，要 30 万美金，给是不给？我们看了一下，他在这儿有股份，有股份我们就应该给他分红，所以就批了这笔钱，作为分红给他，我们也没问他具体干什么。最后他跑到洛杉矶，前年又回来了，事儿也没了。但就为这事，有一天我在车上的时候，接到一个电话，让我过去协助调查，要我必须马上到。我想了一下，给公司和律师打电话，我说好像我跟这个案子没什么牵扯，你们律师去吧。后来田宇去了，去了以后对方就问这笔钱，说这个人跑的时候拿的钱是你们汇的，为什么给他钱？我们说他是股东，给他分红，不是单给他分，别人也分，我也不知道他要跑。而且关键是那个时候谁也没说他是罪犯、他要跑，那你该分红的就得分红。律师说了这个道理，这事就算没了。

还有一件事也挺有趣，前两年有一个著名的公司出了事，当事人的兄弟来找我，希望给点钱，一方面去“营救”，再一方面还有其他的事情。我见了以后，当时就说可以，没问题，大家都是兄弟，反正出来混不容易，出这么大事能帮就帮一下。可是接着他说要借钱，这事到底应该怎么处理？我跟一个好朋友讨论了一下，决定给钱而不借钱，为什么呢？在这种情况下借钱给他，第一，明知不可能还还借，分明是糊涂；第二，你借钱要利息，给人感觉你不仗义；如果不要利息，你会觉得不舒服；还有就是借多长时间，借短了你收不回来，借长了什么时候收回来也没谱，总之你借出去之后就会对这件事有一个念想，和给予的心态是不一样的。另外，如果是借，他就可以理直气壮地多借，反正给利息，借 1 000 万也是借，不会心存感念。后来我对那兄弟讲，也别借钱了，干脆拿点钱过去就完了，然后我们就说了个数，我说你明天下午来拿吧。这么一来，就转化成另外一个问题了，就是说从哪儿拿这个钱？是从万通拿还是从我个人处拿？最后我是预先提的工资，我等于把半年还是几个月的工资先预支了，因为工资是税后所得，我在公司预支我的工资最多是利用职权，占公家一点点小便宜，但问题不大，我想可以解释得清的。但我清楚地知道这个钱应该由我自己出，不应该从公司出，因为他不是万通的朋友，万通也没有这个预算来支付这个钱，并且法律上也不允许支这个钱。我个人花自己的工资，别人不会有什么意见，所以首先这就是个是非的判断。另外，你给他钱，用什么方式给？你明知道给他这个钱他就有可能去行贿，如果行贿被抓住了那你就得跟他在法律上兜圈子了。所以为了不惹这个麻烦，我让律师写了一个东西，表明我送他这个钱只能用于合法目的，不能做违法的事情。我让对方来拿钱时签字，做出承诺，我再把签字收起来，这事才算办妥。

### 钱的是非(3)

所以钱的事很玄，一不留神就变成了陷阱。你光顾仗义了，不问是非，钱一给出去，麻烦就来了。一般来说在所有的公司，你如果是这种创业者身份的董事长，你蛮横不讲理非要这么做也就做了，但是不能那样做，这里头是有是非的。

所以，目前最难处理的全都是这些处在法律边缘上的问题。如果不清醒的话，随时都可能被扯进去。从万通最初开始，我在金钱的是非上就特别在意，所以到目前为止，就像王石说的，万通的人不管是离开的还是留在公司的，没有一个是因钱被抓起来的。其实这是一



个很好的经验，就是要在特别复杂的社会制度变革当中弄清楚钱的是非，不清楚的时候宁愿不要，或者把它放在中间状态。

在开始由全民联营变成我们6个人的合伙公司时，我们就做过很多决议，决议说当时我们按照现行的制度变成了私人合伙企业，如果未来的法律政策不允许，或者有出入，我们就把公司再还给公家。我们还把这些决议做成了文件，大家也都认可。因为我管这个事，每次文件都加一条这类的话，就是说如果怎么着就怎么着，这就叫不欺暗室，虽然是合伙人，但你做的事将来拿到桌面上要没有问题。所以，从那时开始到公司正常运营，一直到现在，我们在每一次的钱的问题上都很费心思。总之，钱的是非要特别在意，千万别光看钱不看是非。

钱的是非有两种，一种是法律性、政策性是非，这是比较刚性的；还有一种是道德的是非，属于软性的是非。比如说碰见弱势群体，你个人又力所能及，帮助不帮助，这就是道德上的是非，不帮助其实也不犯法，但是你会被别人认为麻木不仁，面临道德的压力；所以道德的是非在中国也是一个很大的挑战，你怎么用钱，怎么花钱，怎么看待钱，在道德的取舍上往往有非常大的一个空间。一个人在这个空间的位置决定了他一生怎么把握金钱和自己的关系。

有很多人把钱放在口袋里，但也有人要给爹娘修个坟，他没错，法律上都是对的，但是别人指责他恶性消费，道德压力就很大，尽管在中国尽孝本身也是一种美德。所以我觉得作为一个领导人、一个管理者，特别是民营企业的管理人，你在金钱上要特别考虑到道德的是非，就是你必须做到你所有经手的钱，出去的和进来的，要在道德上经得住各方面的质疑。比如说有一些民营企业的领导人有很多慈善之举，捐了很多钱，可是他在企业经营当中又不断在坑人，坑害股东，大家就会说，你不能对股东诚信，怎么能相信你对社会的回报和慈善的捐款是出自真心的？反过来，你如果特别认真，特别诚信，工作特别好，但是你从来不捐钱，也有人会说你对社会公益不热心。所以，企业在这个问题上，特别是一管钱的人要平衡这件事情。我们平衡这件事情的方法就是制定一个公益的战略，每年有一个预算，这个预算跟我们的营业收入有一定的关系。我们开董事会就曾讨论这个事，究竟是跟利润挂钩，还是和营业收入挂钩？有人说用毛利，要是没有毛利，说明公司不赚钱，那就不用捐什么钱了；也有人说我们应该用营业收入，只要有营业收入，就说明我们跟社会有一个交换关系，我们就应该给社会一个回馈；有人说是根据公司的管理费用成本，确定可以承受的一个幅度。总之，你要根据公司的一个合理的指标确定一个比例，然后每年坚持做这件事情，这是我们的一个战略。

另一方面，我们把它纳入公司的文化，把它当做价值观来坚持，这样的话在道德和企业经营上就取得一个平衡。如果你不这样平衡，等于在金钱的道德是非上特别受牵扯，扯得你很难受。曾经有一个基金管理人给我打电话，说到另外一间公司的事，他说现在不跟他们打交道，说这些人在资本上老让别人脱裤子套进去，人家拿他也没办法。他却还在装好人，还在捐钱，等等。钱的是非，除了法律政策的是非，还有道德的是非，这一点要特别注意。

人一生的三个钱包(1)

人（扩大说也可以指一个公司）一生会有三个钱包，他可以使用三种钱。一个是现金或资产，这些东西是物化的，可以看到。比如在银行存了 100 万，还有 100 万房产、100 万股票，这是一个钱包，是可以计算的钱包。多数人每天在算的就是这个钱包。第二个钱包是信用，别人口袋里的钱你能支配多少。比如我给某某打电话借 100 万，结果下午钱就到账了。虽然这个钱在法律上是不属于我的，但是我能支配的，这种钱比较难度量，它是抽象的、虚位的。在你急难的时候，你可能借到这笔钱，这是信用的钱包。第三个是心理的钱包，有人花 100 万，觉得挺少的，因为他有一个亿；有人只有 10 000 块，花了 9 999 块，心想完蛋了，要破产了。同样一种花钱方式在不同情境、不同心态下，你感觉钱的多少是不一样的。比如，在困难的时候，一块钱对你而言可能顶 100 万；当你有一个亿的时候，就觉得 100 万也似乎不是钱，尤其是在和平环境、生活无忧的时候。

所以，人一生就在不断翻动着这三个钱包里的钱。第一个钱包里的钱是最容易度量的，也比较易于管理，就像煤球，踢一脚就踢一脚，脏了烂了反正都是那么一堆。第二个钱包是最难管理的，信用资产是飘在天上的氢气球，它可以飞得很高，但也很脆弱，一扎就爆了。所以越伟大的公司，越害怕投诉，越害怕有人扎他的“气球”。好的公司好的人用了别人的钱，用得多了也自然有人要监督你，所以第二个钱包轻易不能打开；但是不打开调动的资源又有限；资源调动得越多，信用越大，你也越脆弱。所以，公众公司容易被丑闻打倒，而私人家族公司反倒不怕。第三个钱包实际是心理感觉。有两种感觉决定钱包的大小，一种是情境的变化，顺利和困难时支出钱的多少会让人有心理反差；第二种取决于钱的稀缺程度和它在你心里实际占的比例，而不是绝对的花了多少钱。同样都花 100 块，一个占 50%，一个占 10%，是不一样的。人一生在调配钱包的时候，实际是每天都在算三个钱包。做一个好的企业，是要放大第二个钱包，调整第三个钱包，守住第一个钱包。守住第一个是根本，放大第二个来促进第一个钱包的增长，最后是调整心理预期和实际的风险控制，不让自己处于高风险的地方，让心理钱包总是很平衡。如果预期脱离实际，你的心理钱包老是不稳定，就会做出急躁的决定。

我们看一下第一个钱包是怎么鼓起来的。我算过人一生赚的钱大概有三个三分之一。第一个三分之一就是我们讲的现金和资产，它是怎么挣来的呢，就是在专业化领域里慢慢积累，贱买贵卖，寻找价差，通过管理慢慢增长，赚的量取决于所占市场份额、整个市场的增长。第二个三分之一是全国人民给你发的奖金，所以你要做守法公民，等待人民发给你。什么时候发呢？我算过李嘉诚在 1993 年港币兑换人民币时赚的奖金，原来人民币 4 毛钱兑 1 元港币，1993 年、1994 年做了一次汇率调整，1 元人民币兑换 1 元港币，港币升值了一倍。在这之前李嘉诚挣的现金资产如果是 100 块的话，一晚上就变成了 200 块，第二个 100 块没有再付出劳动，这 100 块钱就是全中国人民帮他挣的。但要拿这个奖金必须做好人，要熬得住不违法，发奖金的时候你得在，如果人民币升值的时候你在坐牢，这事儿就没办法了。一个国家的经济腾飞要用二三十年时间，如果你能熬上十五六年，基本可以拿到这个奖金。现在人民币开始小幅升值，每年 4%~5%，再有 10 年涨到 50%，我什么都不干，守着现在的钱包，10 年后我的钱包也涨 50%。国民财富不断增加，人民币不断升值，第二个三分之一的得来在于第一个三分之一的生意做得安稳和能够坚持到发奖金的时候。第三个三分之一是全世界人民发的奖金。如果我有两亿美元的一个公司，符合在美国上市的条件，资本市场会给我的股票定价，以后我把股票卖了就是全世界人民又给我发了一次奖金。像百度，他们是个新公司，没什么

资产，跨过第二个三分之一，直接到世界上拿奖金。全世界的投资人奖励了他们的智慧、聪敏，奖励他们创造了一个商业模式。如果一个人一生做得好，这三笔钱都能拿到，就可以变成很有钱的人。当然你必须遵纪守法，每次奖励都是先要接受考察的，资本市场、法律道德都在权衡你，最后才把钱发给你。李嘉诚做了 40 年的生意，卖塑花、房地产挣了一些钱，港币升值又挣了一笔，通过不断上市挣了第三笔，所以做大了。多数人只能拿到其中一部分的钱。比如开个餐馆，一辈子挣的就那些钱，汇率的变化对他影响也不大。有的人就上市挣了一笔，由于基本功不好，没把商业模式坚持做好，上市的时候蒙了一把钱，就被别人揭穿了，最后就麻烦了，企业破产了，人民币升值也跟你没关系了。有的人笨，压块地睡觉了，因为他笨所以没犯错误，10 年以后这块地升值了也可以得到全国人民发的奖金。当年我们在海南就碰到很多这样的传奇故事，有的人曾经挖个大坑，因为负债逃跑，海南一火又跑回来了，从这个坑里捡起来的全是钱。但这样也只能挣一笔钱，发展总是有限的。做一个好的企业，它可以挣到这三笔钱，第一笔钱靠积累，第二笔钱靠耐心，第三笔钱靠智慧。第三笔一定是靠智慧的，企业创造的商业模式在资本市场得到投资人认可，你的回报就可以预期，比如阿里巴巴，当时没挣多少钱，但人家认为未来不得了，就同样会给一笔可观甚至疯狂的奖金（股票溢价）。

## 人一生的三个钱包(2)

跟钱有关的事，无非三条。一是挣钱，二是看钱，三是花钱。挣钱是美国人最有本事，美国在 200 年前 GDP 很低，属贫困地区，当时中国的 GDP 占全球差不多三分之一，现在轮到美国占三分之一了。所以挣钱要去美国学。家族几百年的钱叫老钱，全世界的老钱都在欧洲，老钱都是有气味的，每个家族的味都不一样。欧洲最早富起来，一代一代家族的传承，变成了看钱的机器，想看好钱要去欧洲学。欧洲现在靠看钱来挣钱，比如卢森堡、瑞士，替全世界看钱，看钱的技术发达到可以借此养活国家。美国是在流动状态下看钱，挣钱中看钱风险大。欧洲是有一套保家族 100 年、200 年稳定的财产的继承体制安排的，这个体制非常科学，比如人死了，遗产想让子女花又不想被挥霍掉，信托机构就把钱分几堆，有的放到公益基金，有的放到投资基金，有的用来养活孩子，孩子每个月领生活费，而不是一次给完；饿不死但也富不了，要想富还要自己挣。奢侈消费、花钱都在亚洲。亚洲有钱的历史短，富起来的时间大概是 100 年。刚富起来的人一定是恶性消费，要过一把瘾。在中国，再高雅的人，就是北大的教授，关了他 5 年，天天都饥饿状态，放出来第一件事，是扑抢黑格尔的哲学论著看，还是扑到馆子先吃一顿肉？我想一定是先吃肉—因为曾经太痛苦太贫穷，所以一开始消费都是先吃肉，肉吃完了喘口气，弄套好房子、好车，接着谈个恋爱，扩大消费范围，旅游、健身什么的一顿折腾；等这些也满足了，接下来该光宗耀祖了，给家里修个坟；高雅了之后玩个艺术品，搞个文化；等这些都弄完了，开始认真投资、做慈善。亚洲人基本都在修坟以前的阶段，肉还没吃上，坟还没修，现在马上做慈善，那是骗人的。亚洲造钱能力超强，私人家族要盖豪宅，政府要盖大楼，在亚洲炫耀和恶性消费很严重。

想挣钱多往美国跑跑，没坏处；想看钱去欧洲；想花钱就在亚洲待着。

## 人心与钱心(1)

钱是比较有意思的东西，钱是有腿、有性格的，也是有气味的。全球的钱 80%是在美国和欧洲之间跑，20%往新兴市场跑，这 20%里的 50%在中国。钱的腿为什么会有这样的跑法呢，为什么不都到中国来？中国有些地方搞招商引资，不知道钱的腿根据什么逻辑跑，往往劳而无功。钱要跑有三条指南。第一，钱必须判断，我的永远是我的，才敢去。所以财产保障制度很重要。钱很聪明，如果进去了就不是我的了，它不会去。《荣毅仁》传记里写道：1949年后，荣毅仁留在大陆，他的钱在工商业改造时都合营给国家了。但是，荣智健创业的钱从哪来？他们家在香港有一些股份，30 年没领过股息，30 年以后儿子要创业，荣毅仁让他去算一算，结果算出来还有 600 万港币，也就是说这钱是他的，30 年都没挪窝，30 年以后还是他的。荣智健把这 600 万领了就在香港起家了。

首先，钱的嗅觉很灵的，一旦发现有危险，它会扭头就走。要是把钱放到萨达姆那儿，他倒台了，钱就不是你的了，你还敢放他那儿吗？欧洲和美国经过了几百年的私人财产保护，经过多少代人证明，在这个地方钱是我的就永远是我的，所以钱可以放心大胆地乱走。在亚洲这边，钱还在慢慢看。“你可以不尊重我，但是必须对我口袋里的钱表示敬意。”这是江湖上一个大哥说的话，我不是大哥，钱是大哥。

第二，钱要翻身，要创造，要能让 1 块变 2 块，如果不是这样，傻子才会把钱投过去。钱会下崽儿，钱会升值，钱会创造钱，这种能充分调动钱的创造能力和财富增值能力的地方才能吸引钱去。钱会到处找那 1 块变 3 块的地方。很多企业埋怨贷不到款，但如果你能提供 1 块变 5 块的机会，别说银行，街上的乞丐也愿意借你钱。老没业绩，老不能给股东回报，那肯定不会再得到钱了。

第三，钱一定得会判断，万一有风险的时候得能跑得掉，所以具有流动性。万一风吹草动，一秒钟就能跑。这里考验的是钱的流动能力和瞬间转移能力。

有了这三条，全世界的钱都会跑来。为什么有些地方招商引资，大家都不愿意去？地方上说改章程就改章程，钱到那了，过两天可能就没了，即使你不想做了，走都走不脱。现在华尔街能够一秒钟实现财富大搬家，我们光审批得三个月。所以一个地方、一个企业、一个人，你想找来钱就必须回答这三个问题：第一保证看住钱，不会被剥夺；第二能挣钱；第三有风险的时候随时可以走。如果政府不能做到这几条，天天请人吃饭也没用。钱很聪明，因为钱心跟着人心走。钱本身不说话，揣着钱的人在说话；钱没有判断力，但它后面的人是精明的。而有钱的人往往也是经过多少次博弈，他不一定最聪明，而是在博弈的过程中有很多经验、体会、智慧的积累，使他变得非常敏感。

所以想要运作资金，想要懂得如何让别人支持你，让钱到你的公司创造效益，就得懂人

心。而谋人钱财其难度仅次于夺人贞操，从别人口袋掏钱忒难。怎样打动对方呢，要研究人心，要知道人情世故，例如怎么给面子，怎么让人放心，怎么让别人相信你是好人。有时很怪，你去借钱，说自己没钱，别人不借你；你说有钱别人反而借给你。而且你不能说需要别人的钱帮你成功，你必须说这是帮他做事情，他才会把钱给你。在不同的民族、社会、文化背景下，钱必须按照当地的伦理、风俗、习惯、人际关系运作，取得别人的信任，这样才能让钱走到你这边。挣钱的最高境界，不是争，而是让。赚钱的过程中，人的本能都是争，讨价还价，杀价抬价。假定我一次能挣 10 块钱，我跟对方讨论半年才把这事谈下来，从人心上讲他就会很烦我，觉得我矫情。但如果我突然说算了，就挣一块钱吧，他会认为我傻，心想这家伙该挣的钱不挣，脑子一定进水了。所以，让不是送，送就不是买卖人了。我应该在 7 块、9 块之间选择一个点，9 块谈一个月，7 块谈两天，无非在中间找个缝儿；若是谈到 8 块就尽快成交，占了一块便宜，对方还很有面子，觉得占了便宜，不好意思，下回还来找我做生意，给我机会。看起来我是少挣了两块钱，但只用一两个星期的时间，半年下来也许有十几次机会，赚的绝对比 10 块钱多。人家觉得能占你便宜，觉得你做生意爽快，在你这儿有面子，就会老来找你。

## 人心与钱心(2)

### 钱心跟着人心走

钱心跟着人心走，有两个故事为证。“非典”时期我卖了一个公司的股权给一个私人企业，好几亿的项目。我和那个企业的老板是非常好的朋友，我们偷跑到杭州，住在另一个朋友开的酒店里。朋友也不敢说我们是北京的，反正不出去，吃的喝的都准备好。我就在那谈出让股权的事情。我和那个朋友商量说，我们太熟了，不好意思谈，不如先让下面的人谈，如果谈不拢我们俩再出面。之后下面人谈啊谈，最后我们要的和他们愿意给的还差 4 000 万。我们就商量在上海见个面，吃个饭，把这个事情说道说道。我一直在想怎么说，如果让他妥协确实不给他面子，还有一个办法就是对半掰，他多出 2 000 万，我少要 2 000 万。后来我想了个办法，跟他说：“哥们儿，这 4 000 万我要不写到合同里，董事会上交代不过去，因为董事会授权的底价就是这么多。你现在不太能接受，你就付 4 000 万之前的钱，我就给你办过户，这 4 000 万你爱什么时候给就什么时候给，100 年都行，但是你得给我写上。对我而言是长期应收账款，反正也不是坏账。”这就是我让了。他说“那就没事儿了，我玩去了，饭也甭吃了”，就走了。走到半道，他给我打了一个电话，说：“我觉得占了你的便宜，我付到一半，你先给我过户，完了我再拿它抵押银行贷款，再贷 4 000 万一块儿给你。”后来就这么办了，一分钱没少给我。因为我卖的时候整个价格还是低的，所以现在他光这个又赚了几十亿。这个交易之后我们两人的关系仍然非常好。

还有一单交易，整个金额大概将近 8 亿。对方买，我们卖。他们面临决策问题，行还是不行。所以我给了个建议，可以先少给我一个亿，这一个亿先放在边上，如果我卖给他的这部分资产他买去做了房地产，达不到 7 000 元/平方米的时候，那一个亿就算了，我让他有得

赚；如果超过 7 000 元/平方米，他把一个亿补给我。这样他就有一个选择，风险太大他少支出一个亿，如果市场很好也赚钱了，就再多给我一点。这么一让，马上就谈好了。

让的学问在中国尤其重要，因为中国人讲面子。但美国人不讲，他会当真。我们世贸的项目现在都是 1 美元、5 美分地争，谈判的律师费却要一小时 800 美元。这也引出一个非常有意思的话题，在中国钱和面子是什么样的关系？一般来说，他跟你耍钱的时候有面子，比如买我们房子的都是通过朋友打折，越有面子越占朋友便宜。一套房子 100 万，我给一个点折扣，他就拿走一万，这让他很有面子。在西方这是违法的，是不公平交易，因为同样一种东西，对生人一个价格，对熟人一个价格，也就是欺诈了生人，熟人跟你合谋占了便宜。熟人的便宜占的是生人的，生人是高价买的。在中国有面子的人就是占别人便宜的人。这在东北体现得最明显。到餐馆了，一看：“啊，张哥来了，都算我的啊。”张哥就有面子，他有面子就“吃”了说话人的钱。从朋友口袋拿钱的人都是有面子的。面子值多少钱呢？看你能从别人口袋拿出多少钱就值多少。经常有人打电话给我，说某某要买你的房，帮个忙，这个电话值多少钱？我说你说值多少就值多少，他说，行啊，那你给他 5 个点吧。这 5 个点就是他面子的价值啊！

什么是面子呢？简单地说面子就是一套程序，一套贬低自己抬高别人的表演。美国传教士明恩溥认为中国人看重面子的原因来自对戏剧的喜爱。生活就像戏剧中的场景，每个角色都要体面地上台，在一片喝彩和赞扬声中下台，否则就“下不了台”。陕西人说面子，就说“你就把人尊重一下”。有面子的人总是在你上面，你在下面。在社会上，面子意味着很多的特权、通行证，也是一种可以从别人口袋里拿钱的资格。所以在中国研究面子，最后就是在人情世故中学会找面子，你有面子别人也会给你帮助。面子还有一个特点，它是可以等价交换的，是可以流通的。朋友的朋友的朋友，到我这里也可以打折，就是面子在流通。面子还可以储存，我老给你面子，到时候你也会给我面子。面子最终落实到经济利益上，会跟钱发生关系。

### 人心与钱心(3)

在社会上做生意，无非是要在人情世故上让大家都舒服了。我一般采取的是“6??”的办法。“6”叫情势，是社会、法律强制要求我们遵守的；“3”是经济利益，算账；“1”是面子，是妥协。比如，我收购别人，一定要变成别人收购我的架势，明明是很强大，但要说我很弱小，他显得牛了，事儿一下就办了。一般我们都是留 10%的余地来处理面子问题，如果做交易我赚了钱，得在某种场合给对方一个好的说法，让他特别有面子。否则，在生意场上你就会变成一个刻薄寡恩的家伙。按照鲁迅说的，面子是中国人的精神纲领。总是尊重别人，把人家放到台上，你在下面，“善处下则取上”，这样你在社会中就可以比较好地发展自己。

钱跟法律有很大关系。全世界的钱积累起来，一开始只跟道德有关，还没有法律。后来发现钱跑太快以后都是生人交易，这生人和生人的交易怎么保障呢？必须有一个高于两者的机构制约协调交易。费孝通写过《乡土中国》，里面就讲中国是个熟人社会，方圆 30 公里

人们可以交易，出了这个范围人们就不敢打交道了。但为了赚钱，越来越多的生人在交易，为了保障交易安全，法律就出现了。所以现代法律的出现刚开始是为了保障商人交易的利益，不是为了保护妇女儿童。现代司法制度，除了古希腊是因为政治，从《拿破仑法典》到现在的证券交易法规，最重要的商法系统都跟贸易有关。没有法律，就不能保障创业者的动力和智慧最后能够变现，也不能保证出现危机后资产的分割、重组、流动。现代社会法律制度随着金钱的文明而产生，同时又保证这套制度的完善。所以没有挣钱这回事，就没有现代法律。反之，没有法律的完善，就挣不到更多的钱。

商人在其本质上是倾向于法制的，特别尊重法律的，愿意建立一个工商文明的。所以赚钱越多的国家，法制越健全；法制不健全的地方，挣钱的人也很少。

金钱和道德在中国也是件非常复杂的事情。中国现在还没有一个家族超过 100 年还挣钱的，因为制度建设时间太短。这几十年有钱人变穷人了，过几十年穷人又变成暴发户了。大家都崇拜英雄，但是没人相信挣钱是个长久的事，所以在中国钱永远不如道德更有力量。挣钱也就几十年，人的寿命可能有七八十年，道德伦理则存续了几千年。在欧洲，一个有钱的家族 300 年后还在，而且经过这 300 年，第一代干的坏事，第二代改一点，第三代改一点，最后都变成社会的道德楷模了。中国基本没到第二代就完了，而第一代人从无到有在道德上又都存在一些问题。所以在中国人的记忆中，有钱人在道德上永远都是有问题的。一个家族最初积累的财富，几十年后因各种原因导致破败，再十几年后新一代又开始折腾，永远都有“原罪”，不道德的事情在中国的文化记忆当中是根深蒂固的。没有一个保障财富积累的制度来保证道德观上的改变，就积累不起来对钱的一个长期的正面看法。所以必须建立一个健康的法律环境，让中国人有 100 年、200 年的时间去赚些钱，最后建立法治社会，改变对钱的道德评判。

在西方宗教观念中，钱不是你的，是你替上帝看管的。你是上帝的子民，替上帝管理钱，你是上帝的职业经理人。还有一个终极宿命，就是有钱人进天堂比骆驼穿过针眼还难，所以有钱人死之前都会把财产捐掉。宗教的观念促使西方人对待钱采取“市场加教堂”的方法，没有人太嫉妒，替上帝看管后反正要捐掉的。在中国，有钱人是无所畏惧的，穷人更是无所畏惧的，没有敬畏之心。没有敬畏的情况下，有钱人就不自律，抢钱的人也不自律，于是大家在钱的问题上没有任何恐惧，也没有崇高的感觉，认为钱就是自己的，不是上帝的。中国人进庙是为了把钱拿回家，求安生，保佑发财。西方人进教堂是要捐掉钱。中西方文化的差异，让中国不太容易建立起对钱的正面的道德评价系统。

#### 人心与钱心(4)

在现代社会要能很好地驾驭金钱是一个非常复杂的系统，牵扯到人生态度、宗教、法律、道德、伦理、文化、面子、信用等等，所以一个通过经营企业变得有钱的人实际要经历所有这些的考验，最后才能成为被大家接受的一个有钱人。

我见过索罗斯，他曾经有个经营哲学叫市场心，说的实际上就是人心。财的聚散有个“心”在里面，心和人有关，全世界最聪明的人最终都是先研究人心和制度，反过来才能驾驭金钱。

## 老钱与新钱(1)

所谓“新钱”都是短钱，“老钱”都是长钱。从全世界来看，老钱实际上是越来越多，新钱也层出不穷，但是每一个钱的游戏规则差距非常大。在中国，民营企业钱的历史都很短，万通也就 16 年；最长的钱是垄断的钱，大概也就有 30 多年。江南春虽然赚很多钱，但也才做了 4 年，所以中国的钱大都是一些“新钱”。今天，我们要跟不同的钱打交道，就得先学会闻清楚各种钱的味道，才能知道怎么跟它打交道。

在欧美，从资本主义初期到现在至少也有 400 多年，这 400 多年他们的私人产权制度、财富的管理制度以及经济社会制度没有什么变化，于是很多钱就一代一代攒下来了，所以老钱在欧洲特别多。这些老钱分成了两类，一类变成了消费，一代一代地被消耗掉，另一类被继承了下来。继承下来的老钱又分成两种用途，一种用于企业的投资、用于经营。像我去过的法国一个最老的加工企业，300 多年了，现在做金融，别的也做，300 多年转型好几次，差点没死。还有一些，我们今天看到更多的一些老钱，变成了家庭信托基金或者公益基金，这些以基金形式存在的老钱当中，除了用于他们本身社会的公益以外，还有一些是用于投资的，福特基金会、卡内基基金会等就是公益基金。但更多的我们现在打交道的可能是一些投资基金，罗斯福基金是罗斯福家族投资的基金，其它还有凯雷基金、KKR 基金、黑石基金等等。这些投资基金又根据偏好不同分成很多直接投资基金，还有一种作为股票的间接的投资基金，以及一部分做风险投资的。基金的形式非常复杂，每一个基金都会选择自己不同的偏好，然后来到我们面前。这时我们见到的不是金主，不是这些钱的主人，而是钱的代理人。

钱的本性是“懒馋占奸滑”。有钱的人几代以后可能就不被人关注了，他们既不想四处奔波、辛苦打拼去赚钱，可又馋想占便宜，还奸、很狡诈，且滑、一有风吹草动就想跑，所以这些老钱的本性基本上集中在这儿，用过去贬义词说就是又贪婪又疯狂，还胆小。那么他们要用什么人？第一，要用勤快的人，你懒，那他贪婪的欲望怎么满足？所以得雇勤快的人；第二得雇有技能的人，会占便宜的人；第三得设定一个良好的制度，以便说跑就能跑。谁来充当这些角色呢？就是基金经理，基金经理就是又能干，又勤奋，又缺钱的人。这些人代表这些老钱在全世界到处跑。因为看管钱的人很贪婪，这笔钱本国内如果是 10% 的回报，到中国一定得达到 20% 以上，否则他们跑这么远干吗？在这 20% 以上的回报中，基金经理还要分得其中的 20%，管钱的主人得到总回报的 14%、15%。如果这边是高风险地区，他还要再加高回报。所以实际上基金就成为很贵的钱了，因为中间加了一道勤奋、专业的基金经理，而这些人也很贪婪，两个贪婪的人合在一起玩这个钱，所以他们的回报要非常高，这个钱是特别难用的钱。为什么难用呢？因为还有一个“滑”在后面，他一定要在危机的时候跑得最快，他设计的交易结构会非常复杂，光律师费就很多。所以他一定要上市，上市的目的就是脚底抹



油一能溜。这批专业的人在中间设计这套制度，今天你要跟他打交道，跟这些老钱打交道，跟基金打交道，你面临的压力就很大，你的业务必须成长性非常好，你的回报率必须在每年30%、40%。

所以在房地产行业就面临这个问题，全部股本回报要20%以上，国内的地产商都说贵，但我算了一下，也没法不贵。你可以算一下这个钱的来路。比如凯雷基金的董事会，就像一个总统委员会，很多都是退下来的像老布什和澳大利亚的霍克这样的人，钱是从私人那儿拿来的，有利息；美国税本身就高，到海外投资还有个税的问题；他们雇这么多牛×的人，这又是一项支出；另外中国风险又大，他们必须要打一个量，算的时候先留出50%的回报，一旦政策不稳定，一下就变成30%的回报。高风险，要的回报的余量就大，中间这个钱一层一层回去，钱的损耗又加大，所以他们把钱的损耗、时间成本再算上，没有20%不行，但是你算一算，其实真正能落到东家的钱也没有多少，这就是远道来的钱，老钱。但是老钱稳定，它在全世界找机会，有本事雇又贵又勤快能干的人。

## 老钱与新钱(2)

但“新钱”往往不是这样的，比如说在中国，人家来找你投资，风险都是一样的，自己一看就知道，不需要这么多代理人，而且市场没有竞争到这样一个程度，非得要由专业的人员来打理，尤其我们自己的房地产领域，不需要再请基金经理来打理。

另一方面，钱的时间长短气味上也有区别，在欧洲，越老越长的钱越有贵族气，就是说它比较稳定，掌握这个钱的人性格也比较稳定。另外，他们会做一些公益的事情，即这些基金会拿着这些钱再去做好事。而新钱往往比较鲁莽，拿下来很快就要折腾出去。所以在欧洲最近有专门的人研究这些老钱。我记得曾经有位朋友到英国爱丁堡做路演，碰到一个基金叫“寡妇基金”，很多钱。其起因是二战以后那儿出现了很多寡妇，然后大家去援助这些寡妇，这些寡妇慢慢有了钱，最后就把这个钱做了基金，交给专业人员管理，后来专业人员管得很好，这个基金规模扩张得很快，于是就变成了著名的“寡妇基金”，很多公司去路演的时候都会见到这些寡妇基金。我觉得在公司经营当中一定要非常清楚你看到的每一个人手里的钱的来源与背景，先辨别他手里的钱，再决定要不要花精力去见他。并不是说听说有钱就要见，一定要判断这个钱跟自己公司的业务有没有关系、可不可能有关系，没关系就不要见了。

比如说美国的养老金、退休金。这些钱跟我们房地产开发没什么关系，基金经理天天来晃，其实都是留学生来找饭吃——一群又穷又勤奋的人。但是你天天跟他谈什么呢？那个钱一定是投资委员会决定的，又不是他决定的，你要跟基金打交道就一定要知道基金的本性，同时还得知道这个人是不是签字就能投资——有些基金经理是签字就能走钱的，大部分基金经理得“仔细研究研究”，就像土匪中在外面把风的人，这些人转悠一圈发点信息就得回去。所以聪明的人在跟钱打交道时应该养成个习惯，遇见国外的基金，先问清基金是干什么的，是什么钱，你把基金资料发过来，弄清楚其管理规则是什么，谁来决定这个钱，然后告诉我们

这个钱跟我们可不可能有关系，没关系我们就不见了。这样可以避免我们在投资工作上花不必要的精力、浪费时间。

## 花钱的艺术 (1)

花钱的艺术是什么？因为有些人在挣钱的时候有是非，花钱的时候有不安，也惹是非，所以现在花钱的难度比挣钱还大，为什么？我们说的花钱如果光是吃饭穿衣的花钱，难度不大，但这个钱是非常有限的。关键在于花这之外的钱，比如说你今天有 1 000 万，买个五六百万的房、买个车，再加上杂七杂八，基本上生活开支就这些。但是假设你还有很多钱，其他的钱要怎么花呢？实际上，我说的花钱是指一般生活开支以外的花销和用度。

花钱的艺术关键是要把三件事情协调好，这对现在很多所谓首富十分重要。人一生通常花多少钱？据测算，大概 360 万到 500 万之间，对于一生在公司上班的一个白领，基本上也就够了，所谓够了就是说你有一套房子，有一辆车（房子和车还可以按揭），可以教育子女，赡养老人，然后能够每年有一次度假—现在度假也变得很便宜了，一年去一个地方，东南亚也就一两万块钱，欧洲可能要贵一点儿，这对中产阶级来说压力不大。所谓花钱艺术不艺术的问题，更多是针对中产阶级以上的人而言。第一件事，就是要找到花钱与幸福之间的平衡。前一阵国内有两个老板在上海不约而同买了两艘游艇，请我去参观。他们举行了一个聚会，66 尺的游艇，十分豪华，不愧为海上的“豪宅”。还有一次我从海南回来，赶上美国湾流公司来推广，让我们坐那架飞机回来。“湾流”就是空中的劳斯莱斯，现在我知道国内有两个朋友订了，这种奢侈消费越来越多。我知道我身边有很多朋友都买了上亿元的房子，有一个到 10 月份就装好了，让我们去参观，也在上海。这种奢侈消费很多，层出不穷，但到底怎样花钱才能找到更多的幸福感，却是一个大问题。有很多时候，花钱跟幸福并不成正比，并不是说经济越发达、花钱越多，你的幸福指数就越高；全世界幸福指数最高的是一个海湾国家，不是欧洲，不是美国，也不是亚洲。

那么幸福是什么呢？幸福就是自由、快乐、健康、满足感、成就感、被人尊敬等等，这一系列加起来就是幸福。如果你花钱买一架飞机，却没有安全感，这等于花钱却没有幸福。为什么“湾流”的飞机上面有反导弹系统？现在俄罗斯的首富阿布拥有一艘超级潜艇，一旦遇到危机，它可以潜到水下 3 000 米，这艘潜艇相当于一个小联合舰队。这显现出他缺少安全感，尽管是花了上亿的钱，也越发没有安全感，因为太招人注意，恐怖分子什么的都要收拾他，他真就有几次的遭暗杀经历。

所以花钱很多，并不一定会有幸福。花钱的艺术就在于你花了钱能否增加自由，增加快乐，增加安全感，增加被尊重的感觉，增加一种个人自我实现的感觉。所以在花钱与幸福之间要找到一个点，既把钱花出去了，又备受尊重，就会很满足、很有幸福感。盖茨应该说很懂得花钱的艺术，他把几百亿美元捐出去，在全世界花掉这笔钱，但他生活本身并不奢侈。我有一次在博鳌大排档听到老百姓评论盖茨，就像我们评论一个领导干部那样，说：“盖茨这

个人真好，人家平易近人，下了飞机也不要政府接待，自己就直接到会场去了。人家这么大个老板（笑），他完全可以搞得很夸张啊。因为在中国他有企业，有车，也有人，但是他并没有声张、铺张，很炫耀的那样儿。”盖茨花钱就赢得了尊重，他就找到了花钱和幸福之间的一个平衡，达到了被人尊重和个人价值自我实现的目的。

王石把他的钱——他所有工资以外的收入都捐掉了，比如捐给登山协会，他自己登山的时候会用一小部分，大部分都是别人用的，另外也推动了中国的登山活动，带动了很多参与这项运动，所以他有自我实现感，得到了户外运动各方面人士的尊重。他花这个钱就应该能获得一种幸福的感觉，自己也登到珠峰上了，这个过程都是一种幸福，这就是花钱的艺术。

另外，花钱一定要获得安全感。很多人花了钱也没有安全感，比如挥霍，修坟，夸张的恶性消费；比如今天在中国炫耀性的高消费，游艇、私人飞机，包括欧洲曾经还有过私人列车，在D字头火车上，哥儿几个专门弄一个车厢，在车厢里头特嚣张，这都是欧洲曾经有过的奢侈性消费。这种消费常常不带来社会尊重，不带来安全感，所以它可能就不是一个跟幸福有关的消费，即花钱不带来幸福，而会带来更多焦虑，带来更多焦虑你就会有很多恐惧，有很多恐惧你就会成为金钱的奴隶。

## 花钱的艺术(2)

第二个花钱的艺术，就是要管理好欲望，解决好金钱跟欲望的平衡。比如我想吃肉，没肉我就去买，通过满足欲望的手段和资源扩张后取得一种幸福感；我买到肉了，吃了，我就幸福。但为什么全世界沿着这条路走的人最终都解决不了幸福的问题呢？原因就在于欲望永远比满足欲望的手段跑得快，而且欲望是永远满足不完的。例如当你肉还没买回来的时候，你又想喝酒了，所以肉上来了你又要喝酒，你欲望转移了；等到酒拿来了你又觉得酒不好，要喝洋酒；洋酒来了你又觉得环境不好，得换个好环境来喝。所以，欲望永远比金钱涨得快，在通过金钱来满足欲望这条道路上矛盾始终都是在加大的。我们以前不知道还有游艇，你没有这个烦恼，你认为咱有一辆小轿车就行了；等你订车了，一看报纸，还有游艇，可能车还没来你的新欲望就产生了。金钱永远赶不上欲望的脚步，人类在世界上之所以有很多烦恼，就是这么造成的，很少人说金钱有了，欲望停在那儿不动的。你仔细看看，当我们工资涨了以后欲望马上就开始变，下个月涨工资，这个月欲望已经变了，工资一拿到口袋里就又有不满足感。所以要想使自己的金钱能够买到幸福，就要在花钱的艺术上把握好，实际上就是要驾驭你金钱增长的速度，同时要管理好你的欲望。我们通常挣钱的速度像散步，欲望的增长却很快速，这样你再怎么花钱都满足不了欲望，你怎么都不会快乐。

那么怎么样管理好欲望呢？管理欲望最好的，让人满足感最强的，用很少的钱就能幸福的要算宗教了。政治家、经济学家是教育人们怎么样通过让财富的积累赶上欲望的增长；而宗教采取另外一个办法，不管财富积累，而是要你欲望的增长速度慢一点，或者让你欲望的结构发生变化，让你的欲望增长的方向发生变化。比如让你去关爱别人，把这个欲望增长，

而把吃肉的欲望减少。所以你不必让你的财富奔跑，而应该让你的欲望停下来，那就要祈求宗教，祈求伦理，祈求你其他价值观的改变，能把你的欲望管理好。如果有一天你能管理好你的欲望，即使金钱增长的速度不快，你的幸福感也会增加。所以，在金钱的社会特别应当学会管理欲望，管理你的欲望增长速度和发展的方向，以及欲望的构成，这样才会使幸福感不断上升。

我们管理一个企业，过去可能几千万、几亿，现在有几十亿、上百亿规模，这时，你怎么来管理欲望才能幸福呢？我觉得我们这个团队能够合作得好，实际上就是我们欲望管理得好。这么多年我们团队在欲望的控制上是比较稳定的，就是适度地增长，而没有那种极端的挥霍行为，我们几乎没有打高尔夫的，我们还是比较简单，基本上就是吃个肉，也没有什么奢侈性的习惯，公司也不会讲究很多很夸张的东西，比如买辆上千万的宾利车摆谱儿。我们接待人也很简单，很正常。我们把这个欲望管理好了，所以一旦花点钱还是有点幸福感的。解决好金钱和欲望之间的平衡是花钱的艺术之一，很多人之所以崩溃就是因为掌握不好这个平衡。

第三个花钱的艺术，就是必须在私利和公益之间找到平衡。钱多了以后你必定要面对一个私利和公益的问题，就是自己的事和大家的事。大家也包括小团队，比如你所在的社区，这算一个大家；公众、城市算大家；人类，地球，这都是大家。目前在国内有相当多的人提到企业公民和社会责任。我觉得要处理公益方面的事情有三件事情需要关注。一是中国的传统文化当中的一些积极因素、伦理道德要求我们要积德行善，如修桥补路、照顾乡里、辅助弱小、关心他人、爱护周边环境，等等。这都属于道德要求范畴，也是中国几千年文化里面一直有的精神，这些精神都会促使一部分有钱人和多数的公民想到做一些关心别人的事情，哪怕你义务献血，哪怕你做一次公益的活动，做一次奥运会的义工，我们应该有这样能力的时候就按照它的要求去做，因为不按照这个做，你会有道德上的不安，相当于你有钱但是你没有道德感，会引起内心的痛苦。

### 花钱的艺术(3)

第二个需要我们关注的问题是，我们积累了大量的财产，特别是在社会进步以后，相当多的人通过专业、勤劳、智慧，以及竞争的方式获得了个人财富的积累，这些财产最终用什么方法回馈社会？美国刚发展起来的时候曾经也遇到这些话题，很多人经过竞争创造了财富，个人有了钱，但是社会存在弱小人群，存在所谓阶级的差别和不和谐。

在西方，卡内基和洛克菲勒提出的方法，就是私人产权、私人企业制度、个人自由，这是不能破坏的。创造出财富以后，财富的拥有者怎样来回馈社会？还是坚持个人主义的原则，就是这些有钱人自己决定怎么样用财富回馈社会，政府不要管，要坚持自由主义；同时，要坚持有效率地来使用这笔钱，就像挣钱一样有效率。比如说盖茨的钱不能拿来就撒胡椒面，到处都有。比尔·盖茨就说他不断地看《财富的福音》，这篇文章非常完整地表达了他们那个

年代的有钱人的社会理想，就是钱要有效率地来支配。再一条，要坚持在自己活着的时候就安排钱的使用，而不是等到死了以后，因为死了以后钱可能沦落到一些无能的人手里。比如我们死了，财产归到某一个基金会，这个基金会虽然叫社会公益基金会，但若有贪官污吏在中间胡整，这笔钱就给糟蹋了。那么，这笔钱用在哪儿？必须是国家管理不及的地方。比如交通，虽然这条路不好，但因为政府收了税，会出钱来修，所以不必用在这上面。应该是用到政府管不到而社会进步又特别需要的方面，比如说捐给医院研制新药，因为个别尖端的药政府现在来不及管。

在美国有三大基金会，就是洛克菲勒和卡内基，还有塞奇，这三大基金会奠定了美国富人使用财富的一个方法。这是我觉得我们要特别关注的。针对目前在中国社会出现的问题，很多人都质疑社会差异、财富两极分化。这个问题怎么解决？我赞成用卡内基讲的办法来解决：投入公益事业，这个办法既能保持生产领域里的效力，又能解决社会当中的不和谐和社会差别造成的矛盾。现在巴菲特、盖茨选择的方法是沿着卡内基等先辈指出的这条理性的道路在走，这是一条最有希望的道路。

伟大是管理自己，不是领导别人。——冯仑

王石是一个非常成功的范例，我认为他的成功还没有到头，还有很大的上升空间。他的成功是我们许多人不能企及的。王石是对我影响非常大的一个企业家，也是我非常推崇的企业家。

## 不当老板(1)

我是在1993年上半年第一次见到王石的，那时我们刚掘到第一桶金，组建了万通集团，我们6个合伙人之间的权责关系也已明确下来。1993年年初，我们一搬到新楼办公，马上开展了一轮学先进的活动。我有一个病根，从小就喜欢学先进，在小学、中学、大学都好给中国最牛×的人写信，那个时候没别的办法联络这些人，只好写信。“文革”期间，我写过很多信，包括给黄帅都写过信。有的人理我，大部分都不理我，但我不气馁，报纸上每登出一个“英雄人物”的事迹，我就写信跟人家交流。1976年夏天，我和一个同学到上海找那些人去学习取经，因为年龄太小，别人都不爱搭理我们，但我们仍然激情澎湃，奔走不停，逮住“先进青年”就学。所以，1993年，我提出一个计划，把中国的好公司列一下，明确自己的学习目标。我们列了个名单，然后就挨家挨户去拜访。万科这个名字是功权告诉我的，记得功权当时说：“深圳有一帮小子，也是知识分子，开始折腾，做得特别规范。”这个名单中还有联想、四通、海南的兴南集团、港澳集团等。第一次到深圳是我跟功权一同去的。我们在王石的办公室见到他，我们在那里谈了一下午，谈了很多。当时的谈话留给我的印象非常深，因为我们是热血青年的谈法，不谈别的，就谈自己的理想。聊的过程中，王石就提了很多问

题，归结起来主要是两点：一是质疑我们的理想主义激情，建议我们想清楚，我们6个人合作，究竟是建立在利益的基础上还是理想基础上。我们当时比较相信自己是建立在理想基础上的事业伙伴，但王石说：“不可能，你们将来早晚会碰到利益冲突。”再就是多元化和专业化的问题，他主张我们专注于房地产。

对于那次谈话，我总的感觉是，我们的想法和王石的想法有很大的不同，因为他已经走过来了，他比我们起步早，今天回过头来看，他比我们足足早走了7年，所以他看得更清楚；而我们那个时候刚开始，很多矛盾、很多分歧、很多问题并没有那么显见。

第一次见过之后，我们的联系并不多。直到1996年的时候，公司发生了一些变化，有的合伙人离开了，公司的业务也遇到很大的危机和调整。这时，有一次我给他打电话，他正好在北京，我说要跟他聊聊，于是就约他到京城俱乐部吃饭，在那里聊了很长时间。由于这时遇到了问题，才回想起他当年讲的有些是对的，所以我们聊得特别投机。从那以后，我们便成了好朋友，他和万科成为我随时随地观察和学习的榜样。一晃都十多年过去了，王石作为企业领袖，已几近神话；他领导的万科已走过23年，成为国内最大的住宅企业，并有望进入世界500强。万科的成功或者王石的成功，究竟反映出一个企业家身上什么特别的力量？我对照其他类似的企业家，还是发现了王石身上的一些特别之处。

第一是很多人不重视，或者没注意到的地方，那就是我跟王石最近说的，“你当时做得最正确的一个决定就是不当老板”。为什么呢？在那一代的企业家和创业者中，很少有自己创业不当老板的，王石是唯一的例外。万科是他一手创建的，他没当老板，他追求的是职业经理人的定位。绝大多数创业者创业的目的就是自己当老板，但王石是创业不当老板，这本身是一件很奇怪的事情。由于他不当老板，结果他跟我们走的路子和遇到的问题是完全不一样的，这恐怕也是万科为什么能超级成功的秘密之一。我曾不止一次跟王石提起过这个问题，他有两种解释。一个是当时的背景，他那个公司一开始是国营的，股份化改制的时候，他主动放弃拿大头，而是把大部分股份给了深圳特区发展公司，集体以职工持股会名义拿了一小部分（大约30%）股份。他个人当时拿了两三万块钱买了一点股票，这部分股票经过18年，市值不过几百万，连万科总市值的0.1%都不到。所以当时在那种格局下，万科走的是一个国企改制的路子，从历史逻辑上跟我们一开始就走的民营路子是不一样的。

## 不当老板(2)

还有一个就是他本身一直在想，名和利只能取其一，在中国，得利很危险，若是不甘寂寞，那就得取名舍利。回过头来看，他的确如此：他不是个有钱人，社会上没人说他很有钱；他不是个富豪，富豪榜上从来没有他；但是好人好事的榜上老有他，这么着，他在中国社会就容易生存。如果他是富豪，同时又爱张扬，那万科就会有问题，肯定活不到现在。

另外还有一个解释，就是王石曾经有过当老板的机会，但是他没有做。主要的原因是当

时有很多老人和他一起创业，如果他要当老板，那些人也要当，很多事就不容易摆平。所以他选择了经理人的定位，就不存在合伙人的问题，其他人该去哪儿就去哪儿：愿意继续打工就当经理，想当老板就走，他用这种方式妥善地解决了第一代之间通常很难解决的一个矛盾。反过来看，凡是做老板的人都有个原罪问题，所以我觉得王石选择不做老板这件事是非常独特的，是中国所有的创业者当中最独特的一个选择。正是这种选择，使他摆脱了原罪，也使他所有的人生、公司都跟别人不一样。比如说合伙人问题，王石选择不做老板，避开了这种危机。我们创业后，由于都选择做老板，于是出现了一群老板；一当老板就带来了合伙人危机，这种危机的解决方式是各有各的不同。万通的危机解决方式，就叫做以江湖方式进入，以商人方式退出。但这也是极少数，多数民营企业的合伙人之间都在这一危机面前弄得很不开心，甚至是江湖恶斗、互相追杀，今天你把我送进去（监狱），明天我再把你送进去。王石不做老板，这种矛盾没有，万科很早就进入了稳定的状态，不会为这个闹震荡和耗费有限的资源，而选择做老板的人却一定会为合伙人的事分散资源和内部闹“地震”。一旦闹起来，拿捏不好就演变成大问题。我后来也想过，如果当时不做老板，可能也就没这么多事，也不会有分家问题，也不会存在这么多历史遗留问题，要走你一个人走，不走就“赖着”。而一旦成了合伙人，分手时人和资产都得分了，那公司资源就分散了。我们在1995年的时候已经管理资产70多亿，公司经营合伙人这么一分，调整后还剩十几个亿；分家后的合伙人们各自几乎又都得从头开始。

当不当老板的第二个差别就是公司的业务取向问题。你选择当老板，你会有“原罪”，于是就容易产生暴利需求。因为要解决危机，就要用一笔大钱，这个大钱怎么来？就得牟取暴利！所以公司就容易有暴利倾向，偏爱豪赌，机会导向，今天抓这个，明天干那个，目的是为了自己的危机。因为你这个时候是老板，赚钱的冲动来自于你，危机的恐惧也集于你一身；赚钱的冲动和解决危机的冲动都会导致你这个老板去做铤而走险的事情，追求暴利，不断赌博，比如违规圈钱、行贿腐败、钱权交易；而你若是不选择做老板，这些事就没有，心态平衡了，会少犯许多错误。另外，作为经理人，自己的声名最重要，专业能力、道德品质最重要，挣的钱多少还不是第一重要的；风险小、能挣钱、专业强、道德好，这才是第一位的。

第三个差别，就叫做价值观不同，万科坚持阳光下的价值观，王石把它叫做“阳光下创造财富”。所以万科一直讲“不行贿”。王石的确不行贿，为什么？他不是老板应该是原因之一。通常经理人主动行贿的的确很少，都是老板行贿。由于经理人本身不追求暴利，他就没有必要为了不是自己的事，去做那么多冒险的事。王石个人对利益的获取冲动不是很大，因为他自己本身也决定取名不取利，所以他个人的收入一直都很低，而万科员工的收入很长一段时间也比较低。这些都有利于他形成一套正确的价值观，就是阳光的价值观，不去行贿，合理规避风险。所以，万科才会明确规定超过25%利润的项目不做。

最后，还得讲到他的治理结构。由于他不做老板，他是经理人，他就一定会有一个董事会，而且一定形成经理人文化，而不是股东文化；所以万科在早期的时候，股东的文化比较弱，经理人文化比较强。最近五六年快速成长以后，他在市场上不断地融资，给股东创造价值，股东文化有了一个比较好的改进和很大的提升。万科一直就是一个透明的、专业的和公开上市的公司，它的治理结构一直比较好。中国的早期创业者，大多忽视公司治理结构，自己成为老板，自己的钱跟公司的钱、股东的钱不分，家里的事和公司的事不分，为所欲为，缺少股东约束，自己又当股东又当经理，自己监督不了自己。所谓治理结构，就是指公司内部权力架构以及运作规则，好的治理结构应该是每个人都有有限的授权、有限的责任边界、

有限的空间。完全的私人老板，很容易权力设定没有边界，百分之百地为所欲为。所以王石选择不当老板以后，他就必然是董事会和股东管理下的经理之一，受到监管制约：他既受公司股东会和董事会、监事会的制约，又受外部的证监会、监管部门、资本市场的制约，他已经被制约了 23 年。万科的治理结构一直非常好，王石没法儿不成为一个好人，也没法儿不办成一个好公司。如果他选择了当老板，我相信他的治理结构不会像今天这么好。

### 不当老板(3)

所以，在研究王石时我发现他很大的一个特点就是在创业当中没有选择做老板，这跟所有的创业者都不一样。这导致了他今天能够资源集中、有一个很好的经理人文化、有一个很好的价值观、有一个很好的治理结构，而且能够在专业领域里持续增长，从而超越我们所有的人，并最终成为一个伟大的企业家。

### 一招鲜，吃遍天(1)

很多时候，人们关注万科，是因为万科的专业化。万科由多元化转到房地产这个专业化，大家都看明白了。我现在最关注的是在房地产领域里，它怎么再专业化？因为仅就房地产业来说，能做的事实际上也非常之多。万科能够走向专业化（这也是王石最重要的一个决定），这个战略决策十几年坚持下来，使万科能够走到今天，而且成为一个最具代表性的行业老大。不仅如此，他已开始向全球住宅公司第一的高峰冲刺。那么，王石的房地产专业化究竟是怎么做的呢？

万科在房地产的专业化过程中实际上迈了三大步。第一步是相对于其他行业来说，他只做房地产，而不做别的。这是万科的初级阶段的专业化，这个专业化跟我们早期做房地产是一样的，比如说地域选择混乱的问题。万科在这个阶段去过北海，去过营口、乌鲁木齐，地域上毫无章法，哪儿有个熟人、公司有个朋友，就去哪儿做。另外，从产品上看也是混乱的：写字楼、住宅、酒店、工业厂房什么都做。虽然从大专业来说他这也能叫房地产专业化，但是在房地产领域里实际上它是多元化的，不仅什么房子都做，而且什么方式都做，有卖的，有租的，像天津假日酒店，先弄个酒店，弄不成时又改成了住宅甚至办公楼。结果从经营的绩效来看，在很多地方只是热闹了一场，也不挣钱：北海没挣钱，营口不挣钱，在天津做了好多年根本不挣钱，在乌鲁木齐也失败了。这个时期是万科在初级阶段的专业化，实际上是在房地产领域里的多元化。虽然这时王石做的是一个专业化的选择，但是他们的经验还是不



够的，结果就变成房地产领域的多元化，实际就是大行业的专业化加房地产业内的一种多元化。

第二个阶段的专业化，是从 1998 年以后开始的。从那以后，万科把住宅以外的产品都放弃了，把产品进一步集中到住宅开发上，同时在地区上也更加明确，主要集中在长三角、珠三角和京津这些经济发达地区。经过这一阶段六七年的努力，万科迅速成为一个全国最大的住宅公司。从 2004 年到现在，万科开始加速了，它开始了专业化道路上的第三步，那就是在住宅专业化的基础上实现精细化、产业化和工业化。再有两年，万科的住宅产品的产业化水平就完全能够支撑它更快速的发展，这一专业化的努力，保证了万科在这几年的绩效大幅度地提升，它现在的产业化和精细化的耕耘，足以支撑其大规模的增长。现在万科整个的营业额、市值和产品的量在亚洲都已经当之无愧是第一，我相信在三年之内，它可以做到全球第一，甚至进入世界 500 强。

万科由多元化向房地产专业化转变，再由房地产公司的多元化向单一住宅产品转变，使自己成为简单的住宅公司，最终再向精细化和产业化冲刺，每一阶段的进步都非常清晰，给人印象十分深刻。在第一阶段，应该说它的绩效也是一般般；第二阶段持续了大约 9~10 年，净资产收益率在 9%或 10%左右；到 2004 年以后，净资产收益率每年都在 14%~15%，且一直往上走。所以从专业化这个角度来看，万科走的这条路是非常值得房地产企业研究的一条道路。

王石本人在这个过程中始终扮演着决定性的角色。在第一阶段，他还是一个直接的决策者和实际的操作者，他那个时候还是经理；在第二阶段，他也是一个非常尽心的推动者和领导者；而到了第三个阶段，基本上专业团队当主角，他总是支持和肯定，算是一个指导者或教练员。

王石对万科专业化的最大的贡献，主要有三个方面。第一就是带出了一个经理人的团队，然后在第三阶段将这个专业化使命完全交由经理人来承担，而不是自己亲自去做。万科经理人的专业化程度是非常高的。王石做了这么多年，他自己带出了一个经理人团队，然后让经理人团队完成了精细化和产业化的未来，这一点非常重要，他在专业化当中起到一个总设计师的作用。

第二就是他构建了一个非常好的制度文化，万科所有的制度和资源的安排，都是在王石主导下来进行的。比如说万科现在的人力资源系统，包括万科对外的开放、治理结构、经理人的培训，这套制度是支撑万科快速增长的关键所在，所以，在制度层面上，对于架构一个现代公司制度，王石是最起决定性作用的力量。他选择了做经理，直接就捣鼓（设计）他这个制度，并长期完善它。我们则花了很多时间在原罪问题上，先耗费四五年时间把这个“屁股”给擦干净，然后再学好，回过头来再培养经理人，这中间耽误掉好多时间；而王石不用花这些时间，他可以一直把精力用在公司治理和完善制度上。由于万科很早上市，再加上地理位置离香港比较近，他们借鉴了香港、日本的一些管理方法，少走了不少弯路。所以我觉得在专业化领域，王石的贡献就是建立了一个很好的公司制度体系来支撑他的专业化，包括人力系统，也包括客户系统。

## 一招鲜，吃遍天(2)

万科的发展过程中，王石一直在讲专业化，他到处讲，使公司形成了一套专业化的价值观。相对于多元化的加法，他是在做减法，然后将专业化讲到所有新兴企业，讲到整个全中国。作为形象代言人，他扮演得非常好，而且万科自己也率先坚持这么做，用业绩证明了专业化的成功。王石以他个人的魅力和影响力使专业化成为房地产行业成功的同义语。

## 大公有私(1)

王石的性格品质也很有意思，其中有一个特点叫大公有私。王石在讲兼济天下、讲社会责任时，也不避讳个人的需要，他非常坦荡和磊落，这跟很多人不一样。他从不装“大尾巴狼”，并不是讲公德就不讲私利，他是大公有私。他很明确地说：我非常乐意承担社会责任，行善要尽早，但是我个人该要得要，比如工资奖金，比如正常该消费的就得消费。

我记得有一次碰到一个记者，他问王石：你老去爬山，为什么不把那钱省下来办个希望小学？他说你这个就不对，我有我的正常消费需要，我做公益是有公益的需要，我有很多需要，我的需要在我有能力时我都会去做，我不能说我的收入全部都只做这一件事情。所以他不避讳个人的需要。我觉得他这个人很坦率，可以叫做大公有私。他该公的事情就公，通过为股东创造价值，为社会服务，为公众利益去做公益，推动社会的进步，同时也提升个人的价值、满足个人的成就感、扩大自己的活动空间。他不像有些人，讲公益就忌讳个人消费，谋私利就不讲公益，而他的大公有私，完全能够把两件事情统一在一起。正像他办万科，万科所有涉及公共利益的事情，他都做得很好，这同时也成就了他个人，借用伟人的一个句式，公字当头，私也就在其中了，这才是最高尚、最真实、最可效仿的情操。在“名利”的取舍上，他取名，像他自己讲的，他有表现欲，有虚荣心，这就是他的坦率和真实。他说他偏不取利，把私利往后放，这是很可爱的一面。正因为这样，所以你觉得他很真实、很自信，超级自信。事实上，我们在社会当中也是这样的，大公有私，大私有公，这两件事情本身是统一的，所以古人说：“非以其无私邪？故能成其私。”往往越是兼济天下，最后就越成就你个人。你为人们谋幸福，人们说你是大救星，这两件事不就统一了吗？谋幸福是你“大公”，成为“救星”让你有成就感，因为人家的吹捧，从而成就了你的大私。所以公与私是互相促进、互为因果的。我觉得王石在这方面统一得非常好。大公有私，他是大公居前，但小私也不放弃，最终以大公的追求完成了小私的满足。

王石 2006 年工资、奖金加股票期权总共收入了 3 000 多万，这好像是私，但这只是小私，因为它的前提是大公。所谓大公就是说万科 2006 年营业额超过了 200 亿，利润超过 20 亿，股票的市值到了七八百亿，这些公的事都办完了，该私的事也得私。若该要的还不要，天天

装孙子，王石可不是这种人，所以他的性格很真实。

王石特别能严于律己。比如钱财之事，他的很多钱财是秘书管的，每笔钱怎么用，包括他姐姐、他家里怎么分配这些钱，都是由秘书严格控制，而且是透明的，每年都要审计的。在中国，不要说创业者，就是一般经理人都做不到这种律己。他是由创业者变成经理人的，本身就克服了自己对金钱的贪欲；同时，作为经理人，他又把自己完全置于制度的监督之下。人能够在金钱上自律非常不容易，一般的人做不到。多数人一创业就要当老板，一当老板就把公司里的账都弄得不清不楚。所以王石能够做到这一点是非常难能可贵的。

王石在参加登山和户外活动时，钱都是自己出的，当然朋友和赞助商也出过一部分；像在进行穿越北极、南极之类的活动时，他甚至在为别人往里搭自己的钱。有一次“好日子”烟厂赞助了一个去南极的活动，他们把钱付给一家探险服务公司以后，打算让俄罗斯的飞机来接送人员和物资，结果没想到那个探险公司破产了，钱打水漂了。结果赞助商被搁那儿了，进退两难，要想继续这个项目，还得再拿钱租飞机。王石当时跟赞助商说：“因为我们还是要去，能不能先请你们把剩下的钱付了，如果那个预付款追不回来，我个人赔你，就是我拿我的钱赔你，这样保证你不损失。”最后那个钱的确没弄回来，王石个人把一百多万赔给了赞助方。实际上这次去南极，也不是他一个人的事，有一帮人参加呢。他在金钱上从来都是非常透明的，从不多花公司的一分钱，平时用自己的卡先刷，为公司办事也先垫个人的钱，然后再回去报账，跟公司把账算得清清楚楚。

## 大公无私(2)

王石把这几年拍广告挣的所有钱全部捐掉了，自己一分没有拿。他拍的第一个广告是摩托罗拉的，对方给了250万，当时他说要捐。有一天他从白塔寺附近打电话给我，叫我过去吃涮羊肉。我去了以后，看见他和一帮登山协会的人在一起，吃喝完了之后，把桌子撤了，他们拿出两张纸来，然后王石在上面签字，接着就把250万的支票给人家了。这时我才明白，原来吃这顿饭是为了捐钱。这些年他把工资收入以外的所有广告和代言的收入全都捐掉了，但他并没有把这些事天天挂在嘴边，他早就开始投身社会公益事业了，因为他长期自律惯了，他不爱钱，就都这么处理了。王石在创业的前17年，平均每年挣钱不到10万；当他在捐出第一笔250万广告收入的时候，他的年工资才30万。他突然有了250万的钱，却一分没留，全都捐了，可见其超然境界。他在金钱上的自律是超越常人的。

王石在户外活动中也非常自律，体现了他管理自己的能力。自律就是管理自己，不是领导别人。比如我们去爬太白山，他背的包很沉，他却还会照顾着我一点。当时我拎过他的背包，问他怎么这么沉，他告诉我里面装的是砖头。他坚持更多负重，要用这种方法训练自己。没人要求他这样，但他一直背砖头，在背砖的情况下保持特定的行走速度，借此“管理”自己的精神和毅力，以便今后爬山的时候不懈怠。我们穿越大戈壁的时候，他也要往包里塞东西，进行有意识的负重练习。他从不放松对自己的管理。有一次我跟王石在哈巴雪山，我们

都出去玩，想勾引他，找他出来聊会几天，他就是不出来，不给大家面子，到点儿了就进帐篷，进去了就不出来，他要保持能量。而其他的人一听说出来热闹热闹，没一个不出来的。在平时走路的时候他也尽量不喝水，他要控制自己的身体对水的需求量，保证以后爬山的时候能够对付缺水的环境。

王石的这种严格自律、管理自己的能力，印证了一点：伟大在于管理自己，不是领导别人。所以我们要做一个好公司，每一个领导人最重要的也是管理自己，不是领导别人。你把自己管好了，以身作则，身教自己、言传他人，事业就一定能够成功。

### 君子三态

王石的个性很符合孔子倡导的君子标准，叫君子三态：“望之俨然，即之也温，听其言也厉。”“俨然”是指伟岸高大的样子，就是看上去很一本正经，很严厉；“即之也温”，指的是跟他打交道后发现他挺好，很有人性，也很通情达理；“听其言也厉”，意味着说话都说到点子上，很有力量，而且不能够违背。我一直觉得王石这个人是有情有义的真君子。他就是过去古人讲的“畏友”，畏就是害怕的意思，畏友就是道义相砥，两个人在一起并不完全是说好话，不是那种你顺从我、我顺从你的酒肉朋友。很多人看见王石一开始会觉得很惧怕他，他的经历又很传奇，人们心理上就比较敬畏，加上他 56 岁这个年龄，一般年轻人见他马上会有一种压力，这便是望之俨然；实际上你若经常跟他在一起，他又有非常人性的一面，他也是一个很醇厚的人，而且很仗义。

假如说你有一个朋友，或者是发小，犯了事要逃跑，有一天，他突然跑到你这儿来要钱，你这时给还是不给呢？有很多真君子说：不能给，你给的话就是帮助他逃跑，就犯法了。所以，多数人都不会给他，或者给了又不敢说；只有少数二杆子，意气用事，明目张胆地给，而且帮助逃跑。但是这件事情搁在王石身上，他处理得就非常有艺术，既不犯法，又有人情味：他给了，但同时又提醒并反复教育这个人去自首，然后告诉他这个钱是让他去自首的路上用的，但是他必须答应一定要去自首。所以这个人被抓了以后，公安局审讯时把王石也找了来，问他：“钱是不是你给的？”王石说：“是我给的，但是我让他去自首，你不能让他路上连吃饭的钱都没有吧！”公安又问嫌疑犯，那人也说是王石反复劝他去自首。王石把人性和原则结合得很好，真艺术，太了不起了。

好多年前，还有一件事也挺让我感动。我们曾经有一个项目，原来叫“理想世界”，现在叫“新城国际”。当时处于经济周期的低潮，我们在资金上遇到些困难，王石听我讲起后，就帮我分析，认为找中海公司比较靠谱，合作的可能性比较大。然后他主动帮我联系到中海的董事长孙文杰，打听到孙有一天是在北京。王石那天刚好要去湖南，但他为了这个事情专门改了机票和航程，在北京停了几个小时，陪我和孙文杰在酒店里谈了一个多小时，然后第二天早上四点多起来赶到机场飞赴湖南。他一不是为了要佣金，二不是为了给万科争好处，他就是出于本性，一种君子的本性。他答应你的事儿他就是会这样做，而且他主动帮你联系人，

他会把这件事做好，这就是他的人性。他很乐意跟人沟通，他身边老有一些很好玩的老老小小的朋友，这是他人性中率性的一面，但是他和你争论的时候是真不给面子的。我印象最深的是，有一次我们正好在阿拉善，那天晚上还有老胡（建业住宅集团董事长胡葆森），我们三个从晚上十点多说到早上四点，讨论公司战略问题，他不同意我的说法，我们几乎要争起来，他就是不停地说，而且绝不随声附和，我非常佩服。很多时候，作为一个朋友，他觉得你不对的时候，他会非常认真地跟你谈，谈的时候还非常严厉，不给你面子。他无私，所以说话绝不拐弯抹角。2006 年我们做纽约世贸的中国中心项目时，开始他就是不同意，“不行，想不明白！”但是在遇到危机的最后那几天，在我们很着急要做决定的时候，他说：“一定要做，必须做，我支持你，需要我做什么我一定帮你。”这就是君子啊，批评你的时候，跟你争论的时候不给面子，但是到支持你的时候，他完全是无私的，所以在纽约这件事上我也挺感动。又比如我们引进泰达这件事上，因为当时公司内部有很多人有不同意见，我实在想不明白的时候就去问他，他说这是好事，一定要做，他还可以帮我，而且指导我怎么样去做工作。我觉得这个事情很反映他的个性，就是君子之态，在企业界有君子之态非常不容易。

## 永远做自己的管理者

我觉得王石非常勤奋，勤奋到什么地步，去看看他博客就知道！每天不管多累，他都要上博客弄两句话贴上。有一次我们去滑雪，累得腰酸腿疼，摔得都没形了，倒下就睡着了，可他还在那儿上网，非常勤奋。我们在外面玩的时候，大家都出去喝酒聊天，他会不理你，把自己关在屋里，在网上弄博客。王石是一个吃苦耐劳的人，大家都认为他不做事，实际上我觉得他做的事情是最多的。一个董事长能够驾驭几百亿的一个企业，他一定要站在最前头，他只有看到非常大的、广阔的世界，才能把这个企业的方向找准，所以他是在前面迎风走路的；他要应对这个社会最复杂的课题，所以他每天都在追逐时代的脚步。他对公司的思考和对公司的一些细腻的观察都时常启发和打动着我们，比如他飞到纽约，在哈佛跟那儿的研究人员和学生对话，又在那里招揽人才。这些工作往往媒体和公司有些人并不太了解，但是作为一个董事长，他做得尽职尽责，而且很耐心。当然，他也在工作中享受着快乐。4 月 9 日他从哈佛出来之后，给我发短信说：“哈佛讲演之后，一位留学生的评价很受用：透出世俗化的正直，不同于官场宣扬的道德、学者的清高。这种正直是经历生活种种诱惑的结果。”我跟王石的秘书周慧对过他的时间表，才知道他其实很勤劳，天天飞来飞去的。所以他既勤奋，又耐劳，多累都不在乎。关键还要耐得住劳，就是不断地劳。王石的勤奋就是耐劳，而且还无怨无悔。

王石不是理论很系统的人，但他是经验和直觉非常好的人。经验和直觉之所以非常好，主要是因为他的价值观很好，他的心态也很好，同样经历过的事情，放在他的价值观下检视，得出的判断跟别人不一样。比如说企业跟政府的关系通常很难处理，房地产商跟政府、跟社会的矛盾很多，但他拿捏得很好。万科的首席研究员几乎天天帮政府做研究；万科的公众形象非常好，他做大众住宅，也做打工的外来民工的住宅，他拿捏的一些政策的火候和关键时候的表态非常恰如其分。但这些东西是经验和直觉，并不是理论指导出来的，在处理这么复

杂的事情时，他是我认识的人中能够凭经验和直觉将分寸把握得最准的企业家。正因如此，万通的很多事情，我愿意去听听他的意见，用这种方法，保证我们这些年在很多大的决策上不至于走太多的弯路。他的经验和直觉，他直接坦率的表达方式，令万科这几年在一些重大关键问题上把握得非常到位。

王石善于学习。互联网兴起的时候，我们都有点蒙，于是我和王石去美国硅谷考察。回来之后，他发狠说弄不懂互联网他就辞职，还让我找王功权来一起切磋，几年后，果然他把万科搬到了网上，他自己也成了超级网虫。王石起初写作是不太行的，但他勤奋，坚持天天写，现在写作已经成了他的一个强项，写书也不在话下。他看的书很多，走到哪都不停地阅读。他到北京，我们会经常找一些不同专业的人来聊天，用这种方法来吸收大量的知识，也会帮助他把经验的东西做一个更好的总结和表达，所以他的书《道路与梦想》受到读者的热烈欢迎。作为这一代的成功企业家，王石完成了由创业者到经理人、由经理人到企业家、由企业家到社会活动家的一个完整的发展过程，是非常成功的。一般看来，经理人有可能成为企业家，也有可能成不了企业家。有一些经理人就不是企业家，因为企业家要求有创新能力，有领导力，能够带动组织，不断地迎接挑战；而一般的经理人只是运行与管理。王石由创业者变成一个经理人，定位是个普通经理人，但是在经理人里头他又变成了企业家，却不是一般的企业家。现在从企业家这个角色，他又升华，成了社会活动家，更确切点儿讲是社会企业家，也就是说他承担起更多的社会责任，要为社会公益和社会进步做出更大的贡献。所以我老跟他开玩笑说：“再往下发展，基本上只有一个前途，那就是贴墙上了。”所谓贴墙上就是说成“神”了，没有缺点了。比如说毛主席是贴墙上的人，人一伟大就贴墙上，是完美崇高的象征。王石是企业领袖中接近完美的一个典型。在他的个人生活方面，也可以说他拥有一个丰富的人生：他的个人生活很自由，也很自在，业余时间参加大量登山和户外活动，他挑战极限运动，曾经以企业家身份创造攀登珠穆朗玛峰中国最年长者纪录。另外，他在公益事业方面也很成功，在这方面的影响力越来越大。所以万科是一个非常值得研究的民营企业，虽然他的大股东是国企，但是他整个的创业历程跟民营企业是一样的。更重要的是，如同我先前讲过的，王石的成功还没有到头，他还有空间：首先，他的企业会做成全球最大的住宅公司；其次，他一定会成为中国最有社会影响的企业家，承担更多的社会责任。虽然他在2006年的企业领袖排行里面已经排到了第一，但是考虑到社会对他的期待以及他自己的经历，我想他应该付出更多，还能够做得更好。我提出学习万科好榜样，既是鞭策自己，也应该是对万科和王石的激励。

世界上没有做不到的事，只有想不到的事。——牟其中

因为我在牟其中的南德工作过，与老牟有一段创业上的特殊经历，我想谈谈牟其中给我的印象，其实全都是一些故事；我了解的他和他给我讲的经营哲学，实际上也全都是一些故事。他很少讲经营理念，他就讲故事。

擦肩而过(1)

第一次看见老牟是在一个有很多人的不正式的地方，远距离望见他，他并不认识我。80年代后期体改所有一批人就开始跟老牟接触，主要是张钢。当时张钢在牟其中那儿有个办公室，牟其中出钱资助他做研究，我在体改所的时候就经常听说老牟如何了得，有印象，但一直没见过。1989年以后我在海南碰到南德在海南的一个代表，这个人是帮助牟其中做成飞机生意的三处的处长汪兆京，他是北京钢铁学院毕业的。他跟我说了一些牟其中的事，1989年9月，汪兆京说你现在没事儿做，也没工资，可以去牟其中那儿折腾。我就这么去了南德。

第一次正式见老牟是在他的办公室。军博大院里比较奇怪的一栋楼，老牟占了地下室和地面一层共两层的空间。他办公室旁边有个会客的地方，两排沙发，一个破茶几。他给我的印象是个子特别高，手里总是拿个大茶缸——后来他也一直是这个形象。他茶缸往茶几上一放，开说的事情就是天下、国家、改革、命运之类。正巧他当时碰到一个具体的事，可能也正是因为这件事，他让我做了后来的事情。

1989年以后，因为南德里体改所的人比较多，所以不断地被查。牟其中需要澄清他和“六四”的关系，需要宣传、解释、讲清楚。他就让我帮忙做这些事，而且给了我个头衔，叫政务秘书。我的办公室在他对面的小楼里，当时他资助的老区建设促进会（简称“老促会”）也在小楼里，我就和这些老干部在一起。头一个星期上班，没人理我，我也不知道该干什么，每天做的事就是按时拿饭盒打饭。他们的饭很好吃，川菜厨师做的，又不要钱，我在南德打工的阶段是我吃得最胖的时候。但是，有个很大的困扰就是没事干，午睡就睡在办公室地上。他当时倒了一批高仕达冰箱，砸手里了，卖不出去。韩国的冰箱很高，所以冰箱外包装纸盒很多，我把它们压瘪了，拿来垫着睡觉。一个礼拜之后，牟总让人来找我，他有一篇文章，让我帮他发掉。后来这篇文章先刊登在《中国青年报》上，叫《牢牢记住党和国家的利益》，主要描述他和万润南的辩论，澄清南德和1989年那拨人的关系；后来《人民日报》等报纸转载了。这篇文章由此为他树立起一种正面的形象。据说他和万润南辩论时被电视台录像，拿到香港播过。很多人询问录像带在哪？老牟为了进一步证明他的清白，把这个任务交给了我，让我去香港把录像带拿回来。我当时打工，很想努力表现，加上刚好认识几个香港记者，就答应下来了。老牟给了我500元差旅费，我就走广东、宝安、深圳一线，去香港。但1989年之后形势非常严峻，我走到宝安就走不了了，没有通行证往前走很危险。因为有点北京口音，还不能在大码头附近停留，就找了个小旅馆住下，见人不说话，偷偷打电话让香港记者到宝安来找我。我还怕完成不了任务，向农民打听如何绕过边境，他们告诉我花几十块钱可以找人骑摩托车带我绕到很远的地方进关。我当时想如果香港人过不来，我只有用这个办法到深圳，再和那边接应。我在旅馆耗了20多天，每天吃很少的东西，等待电话内容一个转一个地最后到达对方，对方定好时间地点再辗转通知我。那个记者终于来了，是个女的，跟我在小旅馆见面，她从胸罩两边掏出打散的录像带，我有点哭笑不得，过去从没见过这阵势呵。我拿报纸包起那堆带子，带回了北京。老牟复原了盒带，又复制了很多份送给有关部门，证明了南德的立场。

自此，老牟开始重用我，而我也慢慢表现出在表达和组织能力方面比他原来的草莽班子要优秀得多。我主要负责外部联络与形象经营，作为第一任主编办了一份小报《南德视界》（牟其中原设想的是“世界”，我改成“视界”），报头是牟其中写的，发刊词是“造就一代儒商”。他的文章纵横捭阖，很有气势。后来有个很有意思的现象，所有民营企业都爱编小报。

之后我做了总办公室主任兼西北办主任，介绍很多人过去，万通最初的创始人里有四个人在南德干过，还有一些体改所的人，结果，在南德里有三分之二的部门经理是我引进的。

## 擦肩而过(2)

更有意思的是我离开时以及离开之后与老牟在内心的较量，这是一种纯粹是男人和男人之间的较量。当时我和功权觉得南德不是我们的事业，和老牟也存在太大的年龄差异，所以我们几个经常到中央党校和青年公寓（有几年我借住在张维迎的房子里）商讨，思考未来的路怎么走。我们想了一条路：人在牟其中那儿，私下里做些生意，慢慢培养起经济条件后再一起出来。所以我们一边在门头沟（南德员工宿舍盖在门头沟）物色了个店面想开餐馆，一边又想办一个实体，起名万通代理事务所，没有启动资金就注册成事业法人，帮别人出书。但都没办成，里外都不满意，后来就放弃了。我们又想对老牟实行规范化改造，仔细研究了张学良，准备集体兵谏老牟，让他只做董事长，我们来管理公司事务，把南德做成中国最好的企业。可是，想到老牟五十多岁了在香山吃饭时还会为了一个凳子一拳把人家的嘴打得缝了五针，在街头看见别人打架他就兴奋地喊“打啊！打啊”，联想老牟流氓无产阶级的习气和土匪的劲头，我们认为兵谏只能更糟。结果只能选择自己走，从头折腾起。

自己走是需要机缘的。柯云路写了一本书，其中提到的那个谢老板，当时在北京，希望我给他干。我跟他说我想自己做，希望得到他的支持。于是我和老谢手下两个人一起去海南，他们拿着老谢的钱，准备在海南办一个公司。为了要走，我就开始装病请假。离开北京那天很是戏剧性：订好了飞机票后，我让太太花了70块钱买了一个个体户常用的密码箱。正准备离开住处，老牟派人抱了个大西瓜来探望，因为我已经几天没去公司，请假说自己病了。我赶紧上床盖上被子装病，听来人寒暄着“天气热多注意身体”什么的，我一边应承着，一边心急如焚，担心再不走赶不上飞机。那人终于离开了，我翻身下床穿上衣服就飞速往飞机场赶。

老牟知道后非常恼火，因为我一不要钱二连招呼都不打，说明内心及其自信，且不把他当回事。我是南德历史上第一个炒老板的人。他曾经对我有评价：没有缺点的人是最可怕的。没缺点的具体表现就是从来不占便宜，每次活动别人不交钱我交。牟其中常说，有缺点的人好用，容易控制；没缺点的人可怕，因为他有巨大的欲望和意志力。其实我们之间有一种英雄主义是可以沟通的，但我的出走对他心理上是个巨大的挫折。我在海南待了一个月之后，他办事也正好要去海南，王功权他们给我透了个信儿，所以我就到机场接他，想给他一个解释。他从机场出来，我叫了一声牟总，他头一扬不理我。我跟着一直走，到了琼苑宾馆进了房间，他顺手把门关上了。我让他手底下的人进去说合，还是想解释一下，回话还是不见。我心想算了，吃了两块西瓜就走了。一两个星期之后我回北京办事，南德搬到永定路，我又去找他，还试图沟通。他依然不改口，就是不见。我就回来了，放出话说：“活着就不要见了。”后来他编了一些故事，说我卷走200万，组建反革命集团，举报我们。我极其上火，但也没办法。他飞机生意做成了，赢得巨大声誉，我们也慢慢做大了，南德的人待遇一不好就往我



们那跑，老牟又不高兴了。

到他越来越困难的时候，就让下面的人找我合作，功权他们也劝我见见，但我坚决不见。然而感情上是有瓜葛的，我们内部“MBA 教材”全是老牟的案例，有一天半夜一两点钟我们讨论生意，专门跑到南德门口转了一圈，远远地看着这个公司，然后就走了。在这种情况下，我们有两次奇迹的邂逅。一次我们全家去三峡，登机的时候，他站我前面，一回头，太近了，没法弄啊。我就叫了声“牟总”，他“哦哦哦”，问我是不是去重庆，我说去三峡，他又“哦哦哦”一阵。飞机上他坐在我后面两三排的地方，下飞机我没打招呼就先走了。第二次是在华盛顿的中餐馆，我坐着吃饭，呼啦啦进来一群人，一看正是老牟，远远瞪着我，我没站起来，看了他一眼，继续吃我的饭。这是两次邂逅。

### 擦肩而过(3)

后来他就出了状况。有一天他突然给我打来一个电话，说：“我是牟其中，我没出事。给我拿些钱，回头我还给你。”事后我分析肯定是公安给了他我的电话号码，因为他需要请律师。过了一段时间，他在武汉监狱里手写了一封信托人带来，大概说了一下案子的情况，还是希望我给钱，准备继续请律师。我跟功权商量了一下，做了一个决定：第一，在二审判决之前不便介入，也不便给予任何资金上的支持，因为会形成和政府的直接对抗，法律关系不清楚，不知道这笔钱算什么性质；第二，如果二审判完了，服刑的话我们会去看望；第三，牟其中劳改出来了，生活上所有的事归我冯仑管，我负责养老送终。对我个人来说，无非多了一个爹，原则上我爹多少他多少，对朋友也是个安慰，他岁数和我父亲差不多。

今年可能会和王石一起去武汉，看看他。这将违背我“活着不见面”的赌气誓言，但时过境迁，心境不一样了。

从1989年到现在，我认识老牟已经十六年了。我开始创办万通的时候，多少有一点商业的经验，这和两个人有关系，一个是王功权，他曾经在海南做过一个房地产公司的老总；一个是牟其中，我跟着他耳濡目染知道了一些生意上的事。这些构成了我们最初创业的商业背景。

牟其中是被社会长期压在底层的一个角色，其悲剧性在于要用冲撞体制的办法不断证明自己的强大，要翻身。牟其中是第一代贸易类民营企业中做得最成功的，单笔金额几个亿，没人做得过他。实际上，倒飞机这件事是在改革开放初期的体制下私人资本创造的最了不起的商业奇迹。至于他的商业伦理、公司内部组织，都和他的出身、经历、以及社会制度的变革有关。这样来说比较公允，不能笼统地把他说成是个江湖骗子或者坏人。

第一代民营企业江湖豪侠、英雄气节、政治情结非常浓烈。90年代初在全国做承兑汇票做得最大的是海南南方信托的老板朱邦义，他也是四川人；老牟在北边控制信用社。他们都

是社会底层混上来的，互相不买账，光约会见面这件事，我作为总办主任都衔接不好。老牟要在北京见，那边说在南方见，这就是民间江湖较劲的方式，因为涉及江湖地位的问题。

当然，老牟也有失手的时候。当时招了一个秘书，从山西来的，平时不怎么吱声，文化水平不高，长得挺端正的，被评为“南德小姐”，和老牟关系不错。有一天海南突然来了三个人，一个东北人，一个浙江人，还有一个海南本地人，一起来游说老牟在海南办三个信用社。这三个人就住在南德的宿舍里，我们谁也不知道；三个人走的时候老牟每人给了20万开办费。那个海南本地人姓杨，老婆是唱琼剧的，他居然在此期间把山西来的女秘书搞掂了。信用社办成了，跟老牟没关系；那个女秘书也离开老牟跑到海南和姓杨的一起裹着做信用社。老牟气坏了，因为姓杨的骗了他的钱拐了他的人。他发誓要把这人弄进去，后来真的弄进去了，南德小姐流落街头，我们正好办公司，就暂时收留了她；后来不知道她去了哪里。

做飞机时，有一伙人想“兵变”，计划把所有相关文件拿走自己做，老牟连夜把那些人抓起来捆在地下室里。所以我们当初的判断是对的，如果我们兵谏，估计也被捆起来了。

老牟不论开大会开小会，从来没人主持。讲台上放一张小方桌，他拿个大茶缸子坐下，讲完就散会。不听大家说什么，他讲过瘾了就行。

老牟早上坚持在玉渊潭冬泳，且博览群书，我们离开南德前，有一次他过生日，我和功权还凑钱买了一套《资治通鉴》送给他。

一个时代有一个时代的生意人。政治情结、江湖大哥、民间智慧、合理的商业想像力，以及我们有限的体制空间，塑造出牟其中这样一个形象。现在没有此类人物了。生存就是在每个阶段改变自己适应环境，不断改变行为方式；而以原有方式一直往下做，环境改变人不变，会死得很快。

#### 擦肩而过(4)

我也是被盖上时代印戳的人，在我自己眼力，我现在是资本家的工作岗位，无产阶级社会理想，流氓无产阶级生活习气，传统士大夫的精神享受。我也是一个不伦不类的东西。

#### 范哈儿与张少杰(1)

我有一个朋友叫张少杰，是上世纪八十年代很有影响经济学家。九十年代初有一度他也下海经商，下海之初，我把他介绍给牟其中。有一段时间，张少杰在牟其中那儿当门客，每天吃火锅，聊天，觉得特别不过瘾，就想自己去做。他托我跟老牟说项，希望老牟给点儿钱，让他自己做一个咨询公司。我跟牟其中谈了以后，牟其中就很爽快，满口答应，而且通过我转告他，说可以给20万块钱，支持他去做一个咨询公司。当时张少杰是要跟劳元一合作（劳元一现在是第一上海中心的老板，文化革命的时候上海的风云人物）。当我把牟其中的想法告诉少杰时，他非常不高兴，说这太小看人了。他当时自我感觉非常好，很牛逼的，知名度不亚于现在的张维迎，觉得老牟才给20万，太低看他了，好像打发一个叫花子，所以很想不通。后来我告诉老牟，老牟就说：“他不会做生意，你叫他来，我跟他说。”那时候南德的火锅算是一个招牌，所以就叫张少杰来吃火锅，很随意，吃完了就神侃，最后牟其中跟张少杰说：“20万起家开一个咨询公司已经很多了，要是我来做的话10万就够了，我考虑到你不太会做事，还多加了10万呢。”张少杰为难地说：“怎么做，租个办公室这点钱就都没有了。”老牟说：“你这个家伙不会做事，这样子，我告诉你怎么赚钱，20万足够了。”少杰好奇地问：“那你怎么做？”老牟说：“你到上海打听一下哪儿最贵？是不是国际饭店最贵？你去最贵的那个地方的顶层，就在那儿请客，请上海最牛的人，把这20万请完，花完，你至少能赚200万。”少杰说“这不可能吧？！”老牟说：“你不信，我告诉你，最重要的不是说你有多少钱，而是别人认为你有多少钱。”这挺有意思的。相当于我们现在说，你一定要让投资者、让客户对你有信心。他当时就说：“你口袋里有多少钱没有人知道，但是别人认为你有多少钱就会给你多少钱的机会。所以如果在那个地方把这20万花完，请最牛的人全都吃个遍，那整个上海就都认为你是最有实力的，很多有钱人就跑来跟你打交道，跟你做事情，最后你就会有钱了。”张少杰听了还是将信将疑，觉得这有点儿不靠谱，像坏人懵事儿。老牟说：“读书人跟做生意的就是不一样，好，我再跟你讲一个故事。”

老牟讲的是在三、四十年代抗战时期的一个故事。当时四川有个军阀叫范绍增，就是傻子军长范哈儿。范哈儿那时在四川很落魄，于是就摇个船到上海，船靠码头时，吆喝一群挑夫上船挑大箩筐，筐里头是红纸包着的一卷一卷像钱一样的东西，挑夫们肩上的扁担嘎吱嘎吱直颤，说明这个筐特别沉，钱特别多。于是上海滩的人都知道范军长来了，钱太多了，挑得挑夫腰杆都要断了。所有的人都特别喜欢他，大家都愿意跟他结交，他就在一些豪华地方吃喝玩乐，今儿向这个借五万、明儿跟那个挪六万。因为都是特有钱的人在一块儿混，大家都觉得没事儿：老范家这么多钱，藏着好几大箩筐呢！所以没人着急跟他要。就这么在上海滩折腾了好几个月，所有人都知道这家伙有钱，尤其是他那一屋子卸下来大洋压根就没动过。过了一段时间，范军长突然不见了，所有借过钱给他的人都急了，就把他的房子给围了，围了以后就把那些筐都抢了，最后把那些红纸包打开一看，全都傻眼了，原来全都是青冈木。青冈木特别沉，一节一节的都用红纸包着，看上去就像现大洋一样。而范哈儿则拿着从上海忽悠的一大笔钱回四川折腾去了。老牟对少杰说：“你一定得让人家认为你有钱，才能获得成功。”后来，我也专门看了一些范军长的故事，还真有这么回事儿。

其实范军长还有一个类似的故事。当时也是为了筹集军饷，他曾经住进上海的长三堂子，就是上海的妓院最集中的红灯区，然后找最火的小姐（头牌小姐），每天都去。他那时候抽大烟，抽大烟要拿个竹签子挑烟灯，拨亮灯芯；这个范大爷每次不是拿竹签，而是拿一张最大的钱，把钱搓成一个签子来挑烟灯，挑完了就把钱扔了。这个事，被头牌小姐拿出去显摆，到处嚷嚷：范大爷挑个烟灯都拿钱做签子，实在太有钱了！于是上海滩的有钱人都知道范大爷。所以，他通过很多细节，在上海给人很有钱的感觉，最后在上海滩谋了一大笔钱走。

## 范哈儿与张少杰(2)

牟其中讲的青冈木的故事和用钱挑烟灯的故事大同小异。他当时就是想用这个故事来启发张少杰，教他知道什么叫有钱，怎么去弄钱。牟其中没有讲什么叫商业信用、品牌之类的东西，实际上照今天的标准来看，这就是一个商业信用问题：人家都认为你有钱了以后，你就有了商业信用了。就像李嘉诚今天说要借 5 万块钱，没有人说不借给他的，他肯定能借到。但如果说是一个民工突然跟你说借 300 块钱，你肯定不借，你的心理差距会非常大。可见在别人心里，建立信誉和让别人认识你这个品牌是非常重要的。有趣的是老牟讲了这个故事，但自己却栽在商业欺诈上；张少杰也没能用自己的学者名声将盛极一时的恒通集团从泥沼中救出。

老牟讲到怎么应对一些烂事和坏现象时也给我讲过两件事情，很有意思。一件事儿是说在万县乡下有一个无赖，老惹事，到处招惹是非，跟人闹纠纷，所有人都特别恨他，老想修理他，可是每次人家想要收拾他的时候，他得罪人得罪狠的时候，他就得癌症了。他一说得癌症了，所有人就都不惹他了，一想他都快死了，还收拾他干什么？这股报仇的劲儿就没有了。老牟说这人第一次说得癌症了，别人就不招他了；可过一段又说没死，癌症好了，又出来折腾，然后又惹上很多事，很多人又要弄他，他又说得癌症了，别人的火一下又消了。这是一个几近黑色幽默的故事，我想在老牟内心，这样一个故事一定也会影响到他。显然，在与外部发生剧烈冲突的时候，示人以弱是最好的保全之策。遗憾的是，当他自己遇到很多危机的时候，他从来不得癌症，他的身体还老是这么好，我想当年遭遇危机的时候，如果他真得癌症了，或者对外宣称得癌症了，可能就会有另外一种结局。

老牟说，万县还有另外一个无赖，没事就敛钱，敛钱的招数就是过生日。他们家人老是过生日，尤其是他妈生日特别多，因为他给他妈编了很多故事，一会儿阳历、一会儿农历，一会儿记错了、一会儿又补过，一年整个四五回，想方设法敛钱。他妈的事完了，还有爸爸、哥哥，反正他们家生日特别多，总是用这种方式来敛财。老牟讲过许多这类民间的故事。我觉得，在那个没有 MBA 的年代，作为第一代的民营企业家，他的一些智慧，大部分来自于民间流传的故事；这些故事很重要，会给你很多基本智慧和对人情世故方面的知识。所以，中国最早的 MBA 应该是牟其中所讲的这些故事；包括牟其中反复跟张少杰讲的在内的所有故事，都是当时 MBA 的活教材。

## 倒飞机与放卫星(1)

牟其中在商业上有过巨大的成功，但最终还是身陷牢狱，没能成功到底。这究竟是什么原因呢？我发现，他的商业逻辑并不是都不成立，但是这个逻辑跟社会制度的变化节奏不够吻合，和体制变革的逻辑是冲突的，所以他成功的概率非常小。透过牟其中的个案，我就觉得，做一件事，商业上的合理性和制度上的允许程度是直接相关的，必须有很好的配合。比如贩毒，商业上也合理，但在制度上明显不合理，或者说在社会逻辑上是根本行不通的。老牟面临的问题就是商业逻辑和社会制度的逻辑的冲突，老牟最后也败在这个地方。倒飞机这件事情勉强成功，后来其他项目为什么都不成功呢？其实他每一个商业计划，包括炸喜马拉雅山，商业逻辑都是对的，但这些计划却是为当时的社会体制所不相容的东西。

倒飞机这件事为什么能成功呢？非常简单，这件事商业上的逻辑正好符合制度逻辑的需要，所以勉强成功了。老牟做飞机的时候完全是走一步看一步，慢慢把这个事折腾成的，而不是一开始就有一个很好的商业计划和商业模型、然后再一步步把它做出来，就像我们现在找风险投资那样。在最初的时候，是一个翻译老薛（航天部下边的一个研究院的俄文翻译）偶尔提起这个事情。他认为苏联的“图 154”飞机还不错，在中国应该有市场。那时，省一级航空公司非常少，四川航空公司刚成立，成立后没有飞机，但是他们跟国家计委、国家民航局申请了一个批文，可以进口飞机。有批文可以进飞机，但他们没钱。这时候老牟就对川航说：“我帮你们把图 154 飞机买进来。你没钱，我给你钱；这飞机我卖给你，飞机到了再结账，你给我担保就行了。”老牟随后就去跟俄罗斯那边谈：你把飞机给我，我给你钱，给你什么钱呢？你那儿不是缺轻工产品吗，我给你轻工产品作为支付，然后你把飞机给我。俄罗斯人听了满口答应，要东西不要现钱。那会儿俄罗斯经济比较紧张，只想要生活消费品。于是老牟马上返过身就跟中国的厂家谈：你们都给我东西，把你们积压的东西都给我，我给你们钱。厂家说钱在哪儿呢？老牟说：这样吧，我去银行贷款，我贷的钱给你。接着他又去跟四川航空公司谈，说你给我担保，我去贷款；因为你要买飞机，照理说你该出钱，你们现在不用出钱，改成担保吧，这样挺好。但是四川航空公司说：我可以担保，可是我们刚成立，有些银行也不认。老牟就又去找银行，劝说银行担保，四川航空公司反担保。那家银行一看说行，最后就交四川交行担保。这个事儿是我去办的，就是亚运会开幕那一天，我专程到成都去找川航总经理杜定欢协调担保的事。结果，四川交行担保，老牟借到钱，将借到的钱给这些厂家作为订金，比如 100 万的货我付你 50 万，然后你把东西拿来。在此之前，他在南德院里弄了个房子做样品展示，叫厂家都来送货，送样品，弄了一大屋子，组织俄罗斯人来看。俄罗斯人看了觉得行的，就具体下单，老牟拿着单子再跟厂家订货。从商业链条来看，他把每个环节连得还可以。最终用户川航只是出了担保和反担保，没有出现金；老牟从银行贷到了款，付给了厂家。只是付给厂家时遇到一个问题，当时所有的厂家没有出口权，老牟也没有出口权，所以老牟找了商务部（现在经贸部）下边一个公司，专门做对苏联贸易的，由这家公司来集中收购和对外出口，他跟这家公司结帐，他也没有一对一跟厂家结帐。这家公司收取了一笔代理费；俄罗斯收到了几十车皮的轻工产品，就把飞机直接飞到成都；川航那边再拿飞机营运的钱还给老牟；老牟再把贷款还给银行。其实这是很合乎逻辑的一个故事。最后这单生意的确是这样做成了。但做成了以后，老牟却没有赚到太多钱，原因是后面飞机营运得并不好，结算的利润并不多。这单业务时间拉得很长，大量货物运输损耗很大，官司纠纷不断；另外这些飞机飞到四川以后，光有飞机还不行，还有航材、飞行员、运营等问题，这一堆事都弄得不好，有着扯不完的皮。所以这件事情是做成功了，但是南德并没有赚太多钱。回头看，这是特别巧妙的一单易货贸易，这单贸易之所以能成功，主要是因为当时的体制正好允许给出这个批文，当时四川省政府和航空公司也有这个需要。总之，它在商业上的

逻辑和社会体制上的逻辑还算是相容的。

## 倒飞机与放卫星(2)

继这一单成功之后，老牟又继续做，比如做卫星，商业上也是很巧妙的，但却一个都没成功。他是怎么做的呢？当时长城公司是中国唯一能够发射商用卫星的专业公司，但该公司却没有钱推广业务。卫星的价值在哪儿呢？不是卫星本身，而是卫星上面的转发器，那个转发器可以用于商业目的，比如说电视台或者卫星通讯公司。在我的印象中，一个卫星上面可以带几十个用于出租的转发器。老牟了解这一点，所以就去跟长城公司谈：我要发一个卫星，这事儿我出钱。人家说这么多钱，你哪里出得了？老牟说：“我出钱，我肯定出钱，交给我吧！”然后他又说：“我要给你发，我要出钱，但你不能什么都不跟我签啊！你怎么能证明你要让我发呢？最好签一个协议。”后来双方果真签了一个协议，约定南德出钱，长城公司发射，发射成功后，卫星上的转发器归南德支配（出租经营）。南德还承诺在多长时间內付清发射的钱，付不出这个钱合同自然作废。这都是很合理的。签完以后，老牟就拿这个协议去找那些需要转发器的单位，跟卖楼花似的：我有五十个转发器，这个转发器肯定有人要，你要不要？然后跟你签一个，跟他签一个，推销出去一个转发器就收10%定金，这10%的定金就能够支付长城公司的头款。比如长城公司付款周期是三个月，老牟这边签的收款时间是一个月，他收了钱就付给长城，付给长城以后，长城公司就履约发射卫星。之后就是不断左手收钱、右手付钱，只要把两个付款节奏错开就行了，也就是说，只要长城那边付款日期晚这边一个月就可以了。不光如此，这边收钱那边付，中间的差价就是利润，挺好。这个项目的商业逻辑不单是巧妙，简直就是绝妙。发卫星可不象卖烧饼那么简单，谁敢想啊？！只有老牟敢想，他有一个理论，就是好生意必须是无竞争的，卫星和转发器的生意在中国绝对是无竞争领域。

虽然这个项目本身的商业逻辑是对的，但后来为什么失败了呢？据说主要原因是国内政策不允许，于是老牟跑到俄罗斯去发，也就是说这个商业逻辑和国内的管理体制发生了冲突。卫星这种东西是国有垄断的，怎么能让民营企业玩呢？老牟要突破这个，以为无非不用长城公司发了，只要客户还在，到俄罗斯发也是一样的。（全世界能发的有好几家公司呢。）好不容易解决了发射问题，第二个冲突就来了，那就是涉及国家安全方面的原因：国内用户能不能租用俄罗斯的转发器？老牟原想绕着弯儿解决这事儿，紧接着又出来一个问题：他那个转发器台湾也要租，而台湾租了以后可能会用于监视大陆，这显然是大陆绝对不允许的。就这样，这桩生意不断跟政治制度层面上有冲突，最终迫使老牟收手不做了。这个故事也很有意思，在普通老百姓看来，这些事儿可能太玄了——一会儿弄飞机，一会儿弄卫星；其实商业上非常合理和巧妙。这件事情如果放在西方的制度环境里，成功的可能性非常大。

再有一个故事，就是运作航母。牟其中想把俄罗斯退役的航母卖到中国来，这在当时有一些可能性，商业上也好象说得通。一般人会认为这是故事，就象电视连续剧一样错综复杂，普通老百姓得看那么几集才能整明白。但牟其中是导演，一开始编剧时他就知道结果，他让你跟着哭、跟着笑，到最后一集了，才给你个大团圆的结局，观众到这时才能喘口气，其实

中间该哭该笑的都跟着编导经历完了。老牟是编剧，他的设想是合理的，但跟现存体制的冲突太大了。可能 20 年以后，在中国的市场经济完全是自由和开放的情况下，他的想法真的就可能变成现实和巨大的商业成功。

牟其中还做过几件事，我认为也是很有想象力的：第一件是根治陕北的沙漠化。当时我们到陕北去的时候看到，陕北的地形是沟、梁、卯、塬，梁就是坡脊的尖尖，卯是一撮一撮的堆堆，塬是平的地台。这种地形地貌，水土流失非常严重。所以老牟就组织了一些水土保持专家、农业专家、气候专家去看；此外，他还邀请了一些特别有意思的专家——定向爆破专家。他有一个构想：我要把这些沟沟坎坎弄平整起来，把高出来的炸到低的地方填平补齐，三炸两炸不就炸成平原了嘛！在他的想象中，一旦把这里炸成平原，这地方再也不会水土流失，就变成江南了；气候好了，庄稼也好了，这样西北的问题就解决了。他这个想法到底行不行呢？当时很多专家也在研究，认为技术上肯定是能炸的，而且一定造得出平原来。但要完成这件事，就得跟当时的社会经济管理体制有太多冲突。所以，这事后来被认为是胡思乱想，就没再进行下去。另一件与此相似的事，就是他想把喜马拉雅山炸炸一个口，然后让印度洋的暖风吹过来，使山这边也变成江南。这个想法实际上并不是他的发明，而是科学家提出来的，这些科学家坚持认为这件事在科学上是可行的，商业上也是可行的。但经牟其中一讲，大家就认为他在那儿胡思乱想。老牟的第三个富有想象力的想法，就是朔天运河；他想从平朔到天津挖一条运河，运河开通后把山西的煤直接通过水路运到天津港。

### 倒飞机与放卫星(3)

总之，这些东西我一直觉得在商业上是非常有想象力的，而且逻辑上都是成立的，只是跟我们的体制环境不匹配，所以，今天看来大多失败了或者被认为是狂想。最早一代民营企业当中，牟其中是最有创造力、想象力的。但由于他的创造力、想象力跟体制环境脱节、对立的太多，所以大部分都成功不了。这种命运使他成为“过去的一代”。也许，再等上十年、二十年，他就会有机会成功了。任志强当年曾被错关了一年，要是再往前、毛主席那时候，可能就给枪毙了，哪会有今天的风光和业绩！所以商业上的成功还要和制度环境相适应。作为一个民营企业，我们的任何商业计划都有一个跟体制环境的配合问题，如果不能配合，你的结局就是牟其中第二。

钱是无限的

牟其中的南德公司是特别混杂的企业，那个时候还没有《公司法》，南德的组织结构非常奇怪。南德有一些江湖的习气，来来往往的人都跟行走江湖的一样。老牟被判过一次死刑，坐过两次牢，算是大难不死。这一传奇经历吸引了很多江湖上的人来找他，很多人素不相识，纯粹慕名而来，来了以后，就跟过去江湖上一样，一拱手一抱拳，就可以在这儿吃喝。南德的食堂一直开着，饭菜做得非常可口，吃饭也不需要交钱，于是来来往往的人就都在这儿吃。我最胖的时候就是在南德那段日子，吃得实在是非常好。另一方面，南德又像个家族，因为牟其中的老婆、小姨子、儿子、侄子等所有的家里人都在公司里；此外，好多他的乡亲、也就是万县老乡也在公司，关键岗位全都是万县人。整个公司业务全是他老婆管，所有重要的事情都是老婆跟大家定。老牟的状态又像袍哥，凡是四川来的，他都一律招呼，而且走到哪儿都是前呼后拥的。最后，南德又像政府，它的机构设置又是办公厅、一二处，又是东北办、西北办、东南办，完全像国家建制。我是总办的，当时还兼过西北办主任；王功权那时候是东南办主任，汪兆京是二处处长。这么一个公司组织，它既沿袭了家族、江湖做法，又模仿了政府和机关，所以相应的游戏规则也是很混乱的。

南德做事情的时候，完全没有什么章法。南德集团下边做了一大堆公司，这些个公司是怎么管的呢？我在总办当办公室主任时，一个重要的职责是管公章。这公章怎么个管法？当然要老牟同意才能盖章了。但是公章实在太多了，找起来麻烦，于是就用一个网兜，在网眼上系上绳，把章子都系在那些个绳上；这样，一提网兜，所有公章就都出来了，有好几十个呢。每个公章子把把上都贴块小胶布，上边写着一号、二号、三号，另外还有一个配套的练习本，上面写着每个号码相对应的公司名称，真有点像密码本的功能。需要盖章的时候，我会得到通知说用几号章，于是就把网兜拎出来，找出相应的公章盖上。这是一种管理办法。老牟还有一种管法，就是成立很多小组（项目组），类似现在的风险投资，大概10万块钱、俩个人就可以成立一个组。一时间，来了很多说故事的人，卖药的、政治上失意的、江湖郎中、献宝的、倒技术的全部都来了。老牟的想法是，每一个项目组划拨三个人、10万块钱（那个时候10万块钱是挺大一个数目呢），你们就折腾吧，万一有一个做成了，我的投入就全找补回来了。这有点儿像当今的风险投资。老牟就是喜欢这么撞大运。比如我们西北办，任务就是在黄陵地区组织扶贫开发，管理地域是13个县，包括整个延安地区。成立了管委会之后，又成立公司。我在这样一个架构下，也不知道钱最后怎么挣，当地人也犯懵。有一次延安的书记专程到北京来，说是有一个甲醇项目需要两千万，想请老牟投资。老牟听了以后，丝毫打不起精神，那位书记还以为这个项目不够好。老牟说这个项目挺好，但是你需要的钱太少，才需要两千万，我干不了，你能不能想大一点儿？老牟说：“你这样，你就放开了想，第一钱是无限的，想要多少就有多少；第二人是无限的，想找谁就找谁。你就按照这样的思路去想，想出项目来再找我。”他这几句话，把延安的书记给弄懵了：这可怎么想？缺钱时从来想的都是少要一点儿，免得给人添麻烦，他现在却让我放开了想，说钱是无限的——这让我还真不会想了。后来除了想明白要把驻京办事处设在南德这件事之外，延安就没有人能想清楚怎么跟老牟谈钱的事。

总之，南德公司由于组织文化的混乱，公司架构也混乱，做事也完全没有章法，常常根据临时需要这儿注册一个公司、那儿注册一个公司。从今天的观点看，南德总的来说不太像一个正规的公司，投资公司不像投资公司，贸易公司不像贸易公司，生产企业不像生产企业。我觉得这跟牟其中的价值观和他的经历都有很大的关系。这也许就是所谓的历史局限性吧。



## 一生爱错放你的手(1)

每个人做事情总得有道德感，而牟其中给我最大的震撼是一个人可以没有道德感。所谓道德感就是是非好坏，这个事儿能做，那个事儿不能做。老牟不是凡人，通常认为不能做的事，他做起来毫无心理障碍，这也许就是他强大的地方。有那么有一个故事，留给我很深的印象。当时有一个人事主管叫李林选，是个女士，曾经演过电影，应该说是挺有摸样的。南德当时正开拓俄罗斯的业务，就派她去了俄罗斯；在这之前还有一个叫田时堂的，也被派到了俄罗斯，并且是那边的负责人。有一天李林选突然回来了，她一进牟其中和我的办公室（当时我和牟一直在一个办公室面对面坐着办公），就把门关上，冲着跟牟其中嚷嚷：“牟总怎么回事，我一回来，人家都说田时堂强奸了我。没有这事呵！到底是谁造的谣？”老牟很冷静，随口丢给她一句：“是呵，是没这事，可不这么说，怎么搞臭他呢？给你发点儿钱，你回去休息吧。”我当时心里十分震撼，心想这人怎么这么没有道德呢？后来我才发现，他每天上班的习惯是拿一张纸，把今天要做的事写几条给我，我作为总办主任拿这几张纸就下去布置；有一些谣言正是他亲自创作而由我帮他传播开的。现在回想起来是不是有些助纣为虐的意味啊。

这件事，让我联想起之前那份由我起草的开除田时堂的文件。写的时候，老牟正好站在边上看，他叫我把时间往前提一个多月。我那时候比较单纯，也不懂往前提一点儿是什么意思。后来才知道，那个时候有关部门来侦查；把田时堂安排在更早的时间被开除掉，这样他做的事就得个人承担，公司不就没责任了嘛！而且还要说这个田时堂是个坏人，他不仅强奸女人，还犯了很多错误，公司早就给他开除了，所以他做的事跟南德没关系。我是到后来才明白，栽赃他强奸女人，原来是为了保公司平安。

第二件给我印象很深的事是，有一天，我正在办公的时候，突然就听到门外有人在喊“董朝凯跑了”。董是什么人呢？是管资金的人，他跑了，那还得了？！于是我又组织人又派车到机场去抓，同时向公安报案，折腾了一阵还没逮住，让他跑掉了。很快，老牟就召集员工开批斗会，揭露说这个人原来早就想逃到香港、而且把公司的钱卷走了，组织员工对他进行大肆批判、揭发。报案之后，这事很快就不了了之、被人淡忘了。1991年我自己去海南办公司的时候，有一天在一个大排挡，突然看见董朝凯，我就觉得这是一个坏人，我当时还犹豫了一下：是不是要告诉老牟抓他呢？还是装作没看见，走了算了？正犹豫着，没想到董朝凯看见我了，开始大声招呼我。没办法，我只好过去。朝凯问我“干嘛呢”？我说“我也到海南来了，我自己干了”。他说“好玩，那就坐会儿。”我一坐下就小声问了他一句：“你怎么还不跑，老牟到处抓你呢！”他说：“你甭信那个，老牟演戏呢！”我问：“演什么戏？”他说：“都是说好的，那叫什么跑啊！要落跑我现在还能在这儿呆着吗？他老牟怎么不来抓我啊！”我一想还真是的。原来他们是有默契的，后来慢慢我才匪出味道来。当时董朝凯管资金，恰逢南德借银行钱还不了，有压力，这时候老牟就来了一个“捉放曹”，让小董跑了，然后一举报，这样公司就没事了。对田时堂也是如法炮制，将麻烦变成刑事案件，公安抓不到人，银行就没法催要了。这样就把银行的债赖掉了。

作为一个企业，到底道德的底线应该在哪里？在创办万通时，我和功权常常拿老牟的例子作反面教材。我们认为，企业家、特别是民营企业必须要有自己的道德力量，否则无法凝

聚人心、把事业推向成功。

牟其中有很强烈的政治情结。他今年快七十了，他这一代人有政治情结是很正常的。在那个年代，没有政治情结的人是坏人，有政治情结的人大多是有理想的青年。老牟在文革的时候曾写过“中国向何处去”的文章，探讨中国的命运；开始做生意然后，又不停地研究社会经济变革。应该说这些都是非常合情合理、而且非常有趣的做法，是一种好的、值得肯定的品质。但为什么他这种政治情结会失败呢？我认为，他的政治情结，随着社会历史的变化，表现出明显的错位。既然是一种政治情结，也必定有它的逻辑，不能错位，错位就会闹笑话，甚至招致灭顶之灾。比如邓小平生日那天，老牟在家里召集了一帮人来祝寿，我不知道这种做法在西方会怎么样，反正在中国，人们就觉得很怪——给邓小平做寿，是党内一种特殊的政治生活，也是极少数人的特权与恩荣。你一个劳改释放犯、小商人在家里大操大办、给邓小平做寿，纯粹为党添堵啊！他特爱操心的事情就是中美关系、中俄关系，这些事情也不是你企业家该操心的；如果一个老板没事去管中美关系，管台湾问题，那也属于错位了。他这种错位不单是错，还叫人恶心，这就好比一个乡下的小伙子牵一头猪到城里来追一个女孩子，他的确有诚意，他对姑娘说“我爱你，我把我所有的生命和财产都献给你”，他要献出的就是那一头猪。他是真诚的，他一点儿都没错，他也没骗那位姑娘，他真是献爱心来了，而且他可能对她负责，为她赴汤蹈火，但是城里的那位姑娘只会觉得恶心，恨不得一脚把他连猪一起踢得远远的。这就是错位，也可以说是错爱。这位农村小伙子并不是说不真诚，也不是说他的爱不对，但是错位了，别人的心里就会恶心，就会不舒服。

## 一生爱错放你的手(2)

我认为牟其中在政治情结上全部都是错位的，就象这个贡献了猪的小伙子。他被共产党判过两次刑，还有一次差点儿判死刑，逻辑上说有怨言是正常的，发点儿牢骚，甚至说两句过头话，这都正常；可是他天天说他爱党，比谁都爱党，这就让人觉得不踏实，而且觉得不可信。我认为他的政治情结本身不应该说有错，但是表达的时间、地点、方式和对象是有严重的问题，于是就错位了。有一首歌叫作《一生爱错放你的手》，这个歌词有两种解释：一生爱、错放你的手，就是悔不当初，不该让你走，为爱负疚；再就是一生爱错、放你的手：后悔爱你，打发你走。老牟这个事儿就叫一生爱错，被人早早掸开了他的手。我觉得一个企业有社会责任感、关心一下社会上的事情是无可厚非的，有一些情结随着年龄、历史沉淀下来，也都能理解，但是你表达的方式、时间、对象一定要对。表达得不对，真诚的事情就变成一个恶心的事，最后被推开、撵出局。

## 你不懂什么是饥饿(1)

牟其中在品质上有超强的毅力。当时已经五、六十岁的人了，他每年冬天都坚持冬泳，非常有毅力。他的毅力也表现在他的政治情结和处理问题的方法上。在面队危机时，他从来都是赌在领导批示上，赌在政治翻案上，赌在政治领导人的身上，因为他两次坐牢出来，都跟大背景的改变和批示以及政治翻案有关。所以他一遇到事，就往这方面想，从来不反省自己是不是真错了。政治思维上的惯性，导致他一有问题就去找领导人，希望弄个批示出来，或者把自己的事往政治上扯，希望能够有领导人给他翻案。实际上这一代人都有这个特点，最近哇哈哈的宗庆后也是这样。宗庆后自己十年前签了一个让他今天看起来感到吃亏的合同，于是不断违约，私底下另搞一套。老外今天要打官司追究，他却跳了起来，说“中国人民站起来了，不能受欺负”。宗是私人企业，他把那些财产都挪到外面，由自己家族控制着，却说中华民族不能受八国联军的欺负。你是个生意人，你答应了合资，合资后商标在合资公司的管理下使用，人家老外提的这些要求一点儿都没错，你也同意了；你当时缺钱，人家给了你钱，结果你却背着人家，在合资公司外又弄了一堆企业，都是娃哈哈品牌，也不跟人家说；现在人家老外提出来让你把外面这些企业卖给他，以后商标还是统一使用。你不干，然后就说人家欺负你。人家那是国际惯例，全世界的商家都是这么做的，人家投了资，肯定要进行商标管理啊！宗庆后也属于将政治情结和解决危机的方式非商业化的一代人，他们用民族情绪，去跟人家做商业上的博弈，由于他们有超强的毅力，表现出来的非理性和非商业的行为就特别刺眼。

我和牟其中曾经一起去陕北，开的是一辆价值4万块钱的漏风的破车，总共开了两千多公里。其中有一天早上，大概五、六点钟，天麻麻亮的时候，我们停在了汶水县云周西村刘胡兰家的边上。我们当时饿极了，就咣咣咣砸老乡的门，砸开以后，我们就让人弄了些刀削面，加上盐啊醋啊之类的调料端上来。当时饭桌边上还睡着人。我们都嫌脏，吃不下去，老牟却吃得倍儿香。这顿饭大概花了我们十几块钱。上车以后，我们都觉得勉强饱了，老牟就说，“你们不懂什么是饥饿。坐牢时最大的煎熬是饥饿，不是疼痛。一进去先饿你个五天，啥都招了。”他教育我们要懂得忍耐。他饥饿过、忍耐过，所以他说他现在吃什么都特香。

那时候是十二月份，北方最寒冷的季节。我看见他只穿一条单裤和丝袜，腿脖子都露着，就问他冷不冷。他马上就说，“你们不懂什么叫寒冷。”他说，坐水牢并不是泡在水里，而是地底下是有水，人坐在凳子上，头一昏，稍不留神就掉下去了，泡在水里，但又淹不死。他说那个冷啊才是最冷的，“我在那里坐过，我都体会过了，所以你们不懂得什么叫寒冷。”他经历过特别的牢狱生活，饥饿、寒冷，都是他修完了的课程。所以这一路上他不断地跟我们讲这些事情，让我强烈感受到他身上超强的毅力。

牟其中特别愿意读书，并且读过很多书。关于上大学，他自己有两种说法，一种是考试没考好，没被录取；一种是被录取了，因为出身不好，没去成。我从不怀疑他会很用功读书，所以在他50岁生日的时候，我和功权就送了他一套《资治通鉴》作为生日礼物。他非常喜欢读书，所以我们也经常在一起聊一些读书方面的东西，他也特别愿意跟一些有知识和不同专业背景的人在一起聊天，应该说跟牟其中聊天是一个挺快乐的事情。

牟其中是个蛮霸的人。他50多岁还能打架，还时常冲动，要动拳动脚。我刚去南德的时候，有一次去白洋淀，他就在一个岛上跟人吵架，一吵架他就兴奋，拿着个大棍子就想打架。

后来他得意地跟我说，前一年有一次他在香山吃饭，为抢一个板凳，他一拳把人家牙给打掉了。他骨子里有一种特别蛮横和霸道的作风，叫蛮霸。实际上是湖南人比较蛮霸，但重庆人也有这样的特点，这是他性格当中非常出位的一种东西。

你不懂什么是饥饿(2)

牟其中作为普通人来说，他也有很人性的一面，就是侍奉母亲非常孝顺。在我离开他之前一段时间，他母亲病了，住在 309 医院里。我跟他去看过他母亲几次，就我们俩，他在他母亲身边，表达的情感和普通人没什么两样。他给我讲过很多他母亲的故事。他母亲在跟他父亲之前，是一个下人（佣人），跟他父亲的时候，相当于我们今天说的小老婆，他一直是在一个被人歧视的环境里长大的。1949 年以后，他父亲牟品山也受到政府的惩处。他坐牢的时候，他母亲在崎岖的山路上迈着小脚给他送饭，所以他一直对他母亲特别感恩，当他母亲去世时也非常难受。开追悼会前一天，他信手写了一个对联，让我帖起来，后来我才知道，这个对联最早是曾国藩写给母亲的，上联是“一饭尚铭恩，况曾保抱提携，只少怀胎十月”；下联是“千金难报德，即论人情物理，也当泣血三年”。开追悼会的那一天，我第一次看见老牟哭。我发现他作为普通人，对于母亲的感情是很真诚的。

牟其中是一个非常复杂的一个人，作为中国最早的民营企业家，很具有标本意义。一个人在一个时代中能够迸发出的光芒，其实就是这个时代的光芒。所以，我觉得解读和了解牟其中，最重要的是应该明白一个企业家的命运不是孤立的，一定要在一个时代的背景下才能发光。你所能做的事业一定取决于制度空间的大小，你个人的品质再好，能力再强，都不重要，只有跟制度空间相容，你才能够很好地成长。

女人永远是男人的老师。——冯仑

男人就是个孩子。男人从来不把结婚当做决定自己一生的事。女人慎重，男人轻率；女人先安全再高潮，男人先快活后摆平。男人追求快乐、牟利、不理性，所以男人经常闯祸。虽然小说家曾说过“男人的一半是女人”，但女人目标坚定执著，表达方式灵活多变，富有感染力，完全像是男人的领袖；男人目标游离，立场动摇，表达方式简单笨拙，完全像个一般群众。

内当家与合伙人(1)

女人 15 岁到 25 岁只懂爱情不懂婚姻；25 岁到 35 岁只懂婚姻不懂恋爱；35 岁到 45 岁只懂日子不懂婚姻，孩子、家庭压力很大，数着日子过；45 岁到 55 岁只懂孩子不懂日子；55 岁以后才知道自己是个孩子，心态回归到少女阶段。现在最牛的是 80 岁的老太太还吃醋，90 岁的老头还敢跟情敌决斗，延续了人类已有的创造精神。

女人是民营企业发展过程中的特殊角色，在不同的流派和阶段所起的作用不同。

第一阶段，个体户阶段（民营企业的萌芽阶段）。民营企业处在社会边缘时，江苏、浙江、福建、广东以作坊式的加工业为主，也有开餐馆、开铺子的。女人基本上是家庭成员，她们在企业中的身份比较含混，组织比较原始，日子和公司混在一起的。赚的钱作为家里的用度、子女教育经费，这时女人的作用是重要的。男人在外面跑，她们要平衡生活和赚钱，管理家庭、教育子女、储蓄。这一部分女人发展到后来阶段的机会比较少。

第二阶段，公司阶段（民营企业的游击阶段）。生人多了，非法律意义上的人介入和增多，控制权发生变化，基本是法人和总经理掌控公司，加上出纳、办公室主任，这三个人决定公司的管理形态乃至命运。三个人里至少有一个是女人，很多是财务身份或办公室主任，同时会和创业者有感情瓜葛。女人在这一阶段是控制权中重要的环节。1992 年海南一家公司的老总的女会计席卷募集的 5 000 万人民币跑掉了；之后不久海口公安局接到一个传真，是他横尸巴西街头的照片，真是个此地无银三百两的笑话。第二阶段这种情况很多，公司非常不稳定。三人的角色中，一个女人会影响两个男人对是非的评判，只知道开头不能预见结果的感情的细微变化会引起公司权力的争夺；如果男人在外面干点别的事情，女人不同意，就有可能会有掣肘。由于有特殊的关系存在，经理就不能正常炒员工鱿鱼或清理门户。她掌握大量的机密，最后很可能变成对立关系，甚至瓦解公司。如果三人中没有女人，可能维持三年合作，而有的也许只能维持一年。女人在公司初期有黏合作用，但很快就会引起不平衡，有涣散组织、消解组织的作用。大量的民营企业在游击阶段垮掉与此有紧密联系。

但江浙一带比较特别。在家庭作坊变公司的时候，引进的是家族女人。她们有非常固定的情感指向，形成更加复杂的管理架构，公司完全笼罩在情感和人脉的阴影下。把与生俱来的关系引进公司，在公司里放大，基本上无解，很多时候会使公司窒息在这个阶段。凡是活下来的大型民营企业，比如电器大王、服装大王，基本上都是把家族人员清除出去，突破此瓶颈。在这个阶段女人对公司而言没有建设性价值，但中国民营企业是非契约性组织，家族女人也不可或缺。

我们万通一开始就注意到了这个问题，所以有意识地聘用男员工。创业时有几个女性家属，因为那时不发工资，需要自己人来扛；在走上正轨之后就把家属清理干净，最后形成了多角的男人关系。在组织发育过程中，如何超越中国传统的伦理、情感，建立理性、规范的组织结构是个严酷的问题。

这一时期（海南泡沫经济时期）也被我们称为“肉弹时期”。当时，谈判桌上、饭桌上，越来越多的女性面孔出现，老板出行几乎都有“小蜜”。我慢慢研究，看出都是色情间谍手段、克格勃的路数。如果我也安排这样的女性在身边，派出去搞商业情报，万一对方比我强、比

我有魅力，“肉弹”反过来打击我怎么办？所以，我们那时选择一水儿的北京帅小伙儿，戏称“爱国者导弹”，在第一时间拦截住“肉弹”来袭。公司稳定之后才开始用女秘书，选用的标准也和别人不一样。用已婚不用未婚，用大姐不用小姐，用普通不用漂亮，用大家决定的不用个人挑选的。办公室女性与老板往往是比朋友亲，但又不及爱情的关系，老板和老婆待的时间都不一定多过和她们在一起的时间。那时，有些民营企业基本上在用女性公关趟路子，也有一定效果。但对于企业而言，使用这种方法，会自己也中招，“肉弹”反过来变成“肉瘤”，促使组织溃烂，很难坚持长远的战略目标。男人不一定要道德化自身，但要尽量让自己避免中弹，培养良好的企业文化。古人说：“唯女子与小人为难养也，近之不逊，远之则怨。”公司的女人不能近之，亦不能远之。

## 内当家与合伙人(2)

第三阶段，是公司正规管理阶段（《公司法》实施以后）。此时，从治理结构上有股东、法人、经理人了。女人在民营企业中分化成三种角色：职业经理人角色，生活伴侣角色，性补充角色。职能分工明确，女性经理人不负责家庭生活部分，少数能力强女性成为合伙人，这种状态一直延续到现在。而江浙制造业中的女性大多退居家庭，变成花钱的人，安排家庭日常生活，教育子女等。所以，女性在民营企业公司内的发展是和组织外女性的出现同时进行的。

此间，有些女性还是担当妻子、合伙人的双重角色，这隐含着很多不稳定因素，因为多种需求在一个组织中集中，预示着不满和冲突的机会会增多。一个女性，要求她同时是合伙人、妻子、情人、母亲……那么希望越大，失望越大。但同时，又有稳定的因素存在，因为公司财产的利益巨大，一般红杏出墙或丈夫出轨，可能早就离了。而在公司内，巨大的社会压力、财务成本、财产分割的利害关系，问题就不那么简单了。我认识的一个老板，早年创业时夫妻和睦，成立公司时法人代表写的是老婆的名字。生意越来越好，他在外面花天酒地，要和老婆离婚。这个女人一怒之下，封了公司，把前夫赶了出去。虽然大部分业务都是男的拉来的，但女的把丈夫踢开之后，公司照旧盈利，业务继续合作，前夫只得另起炉灶。

海南房地产界有一个传奇女子，早年老公逃跑到南非，到现在也不知是死是活，留给她一摊子债务和烂事。她独自一人支撑起整个公司，还债、做生意，慢慢让公司活过来，非常不简单。

现在进入财富阶段，女人和男人的关系变成财富关系，成为能力伙伴，在此阶段男人和女人实现了真正的平等。现代商业社会夫妻公证财产，签署合约。在西方给名人打离婚官司的律师很赚钱，标的足够大，甚至相当于一个企业的收购和重组。女性在当代民营企业中的角色基本上作为合伙人且很有可能成为股东的妻子，以及能力出众的经理人和员工。我们看到的像潘石屹和张欣，李国庆和俞渝、张宝全和王秋扬等等，这是一批文化素质较高，有良好商业管理能力的优秀人士，组成了创富时代的民营企业的中坚。

女性因其细腻、感性的特点，适合做细致管理和售后服务等常规性工作，而且做得很好；财务安排、战略设计、金融投资的决策人大多还是男性，女性当一把手的少，这和性格、心理素质、知识结构等因素有关。创业者里有少数聪慧且能干的女性成长为股东、合伙人、CEO，民营企业内部从底层一步步成长起来的女CEO少，“空降”居多，某种意义上，商业还是男人的舞台。

女性在民营企业发展的第一阶段是起支配作用，第二阶段是控制作用，第三阶段是从属与补充作用，第四阶段是合伙合作作用。

### 贪官的情妇(1)

从中纪委、反贪局、司法部最近反腐败斗争公布的材料中能够看到，贪官身边的“女人”多数是女商人或民营企业管理者。最近浙江某市交通局局长的情妇被判受贿55万元，这个情妇就是一家民营企业管理者。由于她跟局长的关系，成功促成一单工程，该企业给了她55万元成功费，这是国内判的第一个女商人因为跟领导成为情人关系而获取了经济利益的案件。最近中纪委，包括司法部把这一部分人也定义成利益相关者，可以依法接受惩处。

最近还有一个故事，也是一个女商人，40多岁。她同时搞定了若干个很高级别的领导干部，借助这些权力空手倒房地产，赚进好几亿。随着贪官的级别越高，这些女情人、女商人挣的钱也越来越多。天津宋平顺的情妇徐敏也捞了两个多亿。

这个过程中我想总结出一点规律和一个教训，那就是领导干部一定要小心三四十岁的女商人。理由非常简单，女人在这个年龄段是一个特殊的阶段，她对人情已经完全了解，对自己要做什么也很清楚。女人爱一个男人，最高纲领是嫁给他，最低纲领是求得心理补偿。如果嫁而不成，就要求有心理补偿，但心理补偿有时候很难衡量，于是就琢磨物质补偿。而她是商人，商人是最知道该怎么获得物质补偿的，针对领导干部那就是用权力。如果能嫁，我相信这个事情就不会变为一个违法乱纪的事情了。正因为不能嫁却还要保持来往，而且他又这么忙，那她就自己过，自己买房子买车出国，不跟他多扯，但得要补偿，而补偿的最简单方式就是利益，就是钱。另外，还有很多男商人围着她，民营的、外资的、国营的都有。当这些男商人知道她和某个领导有特别关系，就非常乐意找她来办事。她又不想白干，于是就拿钱帮别人办事。李萍就是这样的，反腐材料中说她帮别的企业找成克杰办事，办完了以后这些企业给她钱。托她帮忙的这些企业里不乏国营企业。这个过程中她就成了毒性最大的女人，这里说的毒性是针对我们的体制而言的。对领导干部来说，女商人的爱是毒性最大和成本最高的情感。

在这个权钱交易过程当中，我们看到有的领导干部自己其实并没拿什么钱，他只是因为情感，觉得不能跟他的情人结婚，心里有愧疚。加上自认为这些事在法律上也没什么毛病，

心想能帮一下就帮一下吧，而当时很多事情也确实在法律上看没毛病，介于法和非法之间，于是就做了。这个过程中领导干部纷纷出事，大量都与 30 岁到 40 岁的女商人有关。再年轻一些的女性对社会问题的认识还没有那么清楚，加上她们年轻，机会比较多，不好了转身就走，她们有大把别的机会；而 30 岁到 40 岁大概是女人生命和感情当中最关键的一段，所以她对嫁的渴望和嫁不成的怨恨大大高于 30 岁以前。40 岁以上的女性在情感上的进取心相对比较少，在物质上的渴望越来越多。

领导干部之所以要帮助这些女商人，很大程度上也是由于历史原因，他们和这些女性从 20 多岁开始，到 30 多岁，一直拉扯到 40 岁，情感上相当投入。

有一个很奇怪的巧合：陈希同的女朋友叫何萍，慕绥新的女朋友叫乔小萍，陈克杰的女朋友叫李萍，最近济南人大常委会主任的情妇叫柳江萍，湖南有一个叫蒋艳萍，胡长清的女朋友叫萍儿。所以我有时候开玩笑说领导干部千万不能碰带“萍”字的女人。

另外一类要当心的女性就是记者，特别是在开放体制下，这一点从台湾来看更明显。记者容易跟领导干部发生工作上的关系，很容易接触。另外，记者有明显的职业优势：第一，记者情感比较丰富、敏感，两个人容易沟通、交流。第二，记者心细，会把交往的过程用各种形式记下来，这会成为日后的炸弹。第三，记者特别知道，如果她要寻求心理补偿，她会用舆论。女商人是用金钱来补偿，是硬刀子；记者用舆论来补偿，比如在台湾有特别多这样的案例，在道德上摧毁甚至比钱还狠。

## 贪官的情妇(2)

所以领导干部在不得已接触女性的时候，切记这三类女性不能碰，名字里带萍字、记者和女商人，尤其是女商人。

既然有这么多危险，为什么领导干部还要和跟她们发生关系呢？还有人发现其实这些贪官在泡妞上有一个现象，大家都觉得他们泡的妞很丑。中国老百姓有一个心理，好像漂亮了就可以原谅似的，丑了就觉得不值当。但为什么他们会泡老妞丑妞呢？

其实，他们泡的都不是丑妞、老妞，这些妞年轻的时候也很不错，只是他们泡的时间比较长，愣给泡老、泡丑了而已。大部分贪官是在自己没有提拔到领导岗位上就开始泡的，当时这些女人也正年轻，姿色也不错，只是说贪官太痴情，一爱就是十年二十年，对感情投入太大，直到女人变老了还在泡着，这是一种情况。刚才我说的浙江的那个情妇都 50 岁了，其实是因为他们相处的时间已经在 20 年以上了。贪官泡妞普遍有一个特点就是泡的时间久，把一个靓妞变成了丑妞；另外一方面，你也可以看出这些贪官重感情的特点。有两个故事非常有意思，一个就是当成克杰要判死刑的时候说了一句非常经典的话，“李萍待我情深似海，党对我恩重如山。”这句话非常荒唐，但是也很典型。一个共产党的高级干部在临死之前竟然



是这样，这个女人害死了他，但是他一往情深，说李萍跟他情深似海，他居然还说党对他恩重如山，一恩一情。这类话在广西江湖上流传了很多，以至于大家对成克杰还流传着民间的传说，甚至是敬意，这可真有点荒唐了。

另外一个就是沈阳的副市长马向东，死刑之前他太太在外面救他。他俩是大学同学，感情特别好。好到了什么程度？马向东马上就要被执行的时候都不敢告诉他太太。在他已经被判了死刑之后，他太太拿出了剪下来的一缕头发，说看见它你就像看到我；而且他太太在监狱里写日记，他也写日记，两个人倾诉相思。最后执行死刑用的是注射，马向东要求把太太的这缕头发放在胸口。贪官会很痴情，他不痴情也犯不着冒这些风险。

宋平顺的女人已经移居到香港，他帮她赚了两亿多，生了孩子，但不弃不离，临自杀以前还打电话给徐敏，打完电话之后自杀了。当然，这一类人痴情的同时，也是对家人的最大残忍。

另外一个问题，这些女人为什么会丑呢？因为领导身居高位以后，不像普通人有那么多自由选择的机会，往往都是别人主动，他们有时候很拘谨，很矜持。很多情感故事发生在偶然的场合，比如开完会以后，或者是在走路过程中，或者是在酒店房间里说话当间，三四十岁的女商人往往都会很主动。她们通常心机多，目的性很强，虽然可能姿色差一点；而这些贪官有时候压力大，急躁，孤独，所以别人一主动，他也觉得救急、解渴、方便，很快搭上了，甚至不可自拔。一个是痴情，一个是泡妞选择的余地小，没有自由，于是就被一些工于心计的女人击中，最后变成饮鸩止渴，走上了贪官的不归路。

有名的贪官都栽在了情妇上，像成克杰、胡长清、宋平顺。在中国这样一个特殊的体制转型期，一些利欲熏心的女人设下的情感陷阱，终于演变成滋生贪官的土壤，使我们的社会付出了沉重的代价。

不失其所者久，死而不亡者寿。——老子

按照一个企业正常的发展规律，在它从无到有的创业发展过程中，我们看到了很多的成功及其延续，在欧洲就有 300 多年基业的企业。可毕竟绝大部分企业最终还是要走向死亡。这些企业的死亡，有一些是正常的，比如重组、并购、转卖，或是重新被家族分掉；有一些则属于意外死亡，比如创始人突然出现生命威胁，或锒铛入狱，或遭遇其他打击而造成了企业死亡；当然还有因为不可抗力的偶然因素，比如说“9·11”后，一时间很多保险公司、航空公司纷纷死亡。所以在企业的生命历史上，研究企业的死亡，研究企业家对待死亡的态度，是一个角度很特殊的课题。

公司的四种死法

死亡是从一出生就开始面对和趋进的自然规律，但是人们从感情上不愿涉及而尽量避免这一话题，特别是创业者，更不想探讨企业的死亡。清醒的企业家是不应回避的。

从历史上看，企业有四种死亡的方式：

第一种，社会革命、制度变迁。比如 1949 年新中国成立后，1947 年、1948 年的国营企业和一些民族资本家的企业，经过 1956 年的社会主义改造，被政府赎买或者没收，变成了公有。所以社会革命会造成大量的企业的性质发生变化和死亡，这是第一种。

第二种，技术革命。当一种新技术进入快速发展期，旧技术所能支持的一些企业就不复存在了。最典型的是，当汽车兴起的时候，制造马车的企业就死亡了；当我们现在用手机的时候，传呼机企业就死亡了；当我们用玻璃杯、纸杯和其他瓷器、陶器时，搪瓷杯就被淘汰了，生产这些产品的企业也就死亡了。技术革命不断变化的过程会使非常多的企业死亡，这些死亡的企业，往往起因于当事人（企业家）迟钝或不敏感，或对以往技术的偏执。最近几十年，技术革命发展非常快，每天由于技术发展导致死亡的企业数量非常大。特别是在网络时代，比如现在搜索手段已经很发达了，那么原来对图书馆进行人工检索的行业就快消失了；比如技术进步让通信变得越来越迅速便捷，那么过去传统的通信方式就没有了。技术变革本身导致企业的死亡将是经常性的和大规模的，较之第一种死亡，它不是很痛苦，而是在和平状态下不知不觉地死去。

第三种，不可抗力和不期而至的灾难。最典型的就地震、海啸、战争，这些灾难会使很多企业破产，资不抵债。抵御这种灾难比较有效的是购买保险，预先做一些防范，避免死亡。最典型的是“9·11”之前世界贸易中心的运营商拉里·西尔弗斯坦的故事。世贸中心有 120 万平方米的写字楼，产权业主是纽新港务局，而承租者拉里·西尔弗斯坦拥有 99 年的运营权。他在“9·11”之前 3 个月买了一个抗恐怖主义保险，“9·11”后他获得了保险公司的赔付，于是这个不可抗力没有让他垮掉。如果没有保险，那么他这个企业就垮掉无疑了。

第四种，商业竞争导致的死亡。按过去的研究看，每 5~7 年为一个商业周期，每一个周期都是由危机导致萧条，然后复苏繁荣；再危机萧条，复苏繁荣，这样周而复始不断循环。导致危机的最主要原因是由于供需关系的矛盾，造成了强制性的市场供求结构的调整，以及强制性的技术和固定资产更新。比如很多牛奶卖不出去，危机促使企业强制性减少奶场规模或制造其他奶制品，否则公司就关门了。每轮商业周期循环都将会有一半以上的企业不复存在。

在人类的商业文明历史上，这四种方式足以让企业死亡，而每个民营企业预防、诊断然后避免死亡的方法各有不同。

社会革命我们是没办法抗拒的，但现在社会革命并不会构成我们民营企业需要防范的方面。

应对技术革命，企业必须通过保持高度的警觉性、敏感性和技术竞争上的创新能力，来

适应未来的市场和不断出现的新的产品。比如王安电脑都是大型机，可是市场上眼看小型 PC 机活过来，而且市场越来越好，但他拒绝变革，结果他的企业死亡了。如果他警觉敏感，能够及时转型，那就可以避免技术革命带来的死亡危机。

应对自然灾害，做一些预防是有必要的，但通常是防不胜防的。比如说恐怖主义保险，全世界没几个人买，可拉里买了，具有一定偶然性，但是总体来说还是可以做点预防。比如说我们做房地产，买防止地震的保险就很必要。

应对商业竞争，唯一的办法就是降低负债，扩大现金流量的弹性，保持公司竞争性和财务稳健。因为经济危机一来，主要表现为银根紧张、市场萎缩、销售收入减少。这样带来的实际上是一个现金周转的问题，如果你保持足够的现金，能够灵活地应对市场的供求变化，减少你的负债，一般来说就能活下来。目前，技术革命、信息革命和全球化以后带来的一个现象是，二战以后全球性的、大的经济危机目前没有出现。尽管局部东南亚经济危机出现过，但还不是以商业周期波动。经济学家一直在讨论：现在商业周期的波动还存在不存在？早期经典的周期理论是强调信息不对称导致供求的矛盾加剧，最后导致强制性的危机和技术革命。现在有一种理论认为，信息在微观上已经很对称了，由于信息技术的发展逐渐让信息对称，供求矛盾实际已经很难积聚到总爆发，现在就不大会出现全局性的商业周期波动。但即使看不到危机，我们还是要注意，市场波动、商业竞争带来的危机仍然存在。表现的方式和程度可能有所不同，可能不是病来如山倒、山崩地裂，而是局部的，比如说家电业、房地产行业的波动和周期。应对商业周期波动，最好的方法就是保持足够的现金流，减少负债，使你的产品能够应对市场的快速变化，这是唯一的存活之道。

## 与死亡为友(1)

死亡是人生的朋友，也是人生的导师，因为站在终点回望通向终点的道路，会有很多感悟。我有时候去八宝山，去火化场，看到死亡，会思考很多事情，比如人生的真谛、规律和感悟。不知死，焉知生？只有在死的问题上有充分的思考，人生的终极道路才能在生的过程中更精彩地展开。我有一个朋友，在做生意之前是政府机关的一个公务员，岁数挺大才开始下海。下海前他做了一件事情，给自己修了一个坟，一有不顺或陷入困境的时候，他就坐在自己的“坟”前，想着如果他死了会怎么来看这个事情、他怎么能不死、他不应该现在就死，埋在这里。有时候他把这比做抬棺出征，鼓舞自己的意志，发誓说死了也要拼这一口气。所以他在坟前有很多的想象、反省、检讨、思考。据他讲，由于经常跑到自己的墓前去思考，最后他避免了很多灾难：由于查案子他一共有 6 次被带进去，但每次都不到一个月时间就澄清事实出来了。目前他的事业发展得很好，成为当地很大的一个房地产企业，很多国家领导人专门去他那儿考察，总结他们的经验；他们那里还总结出很多社区党委、党支部的经验，建了很多和谐社区。

我另外一个朋友，他母亲去世得早，他跟他母亲的感情非常好，他一有困惑就搬个板凳

披个棉袄坐在母亲的坟前去想问题，跟母亲交谈，谈他的痛苦、谈他的想法、谈他想做的事情。这样慢慢形成了习惯，最后也让他透彻地感悟到很多人生、现世的道理，让安息了的母亲指引他来做事情。

其实，人生就是要不断地站在终点，回过头来追溯你走过的道路。我自己也有一次临死的体验。14年前，我腿上长了一个很大的红色肿块，被医生诊断成癌症，迅速住进医院，在起初半个月，我每天都笼罩在死亡的阴影里。记得要住院的前一天，我让司机带着我在北京长安街、二环、三环转，最后转到医院。在转的过程中，我感觉生命是非常沉重的，所有事情都是飘忽的；突然感觉所有平时看着很重的事情、非常有分量的事情、不得不做的事情、很伟大的事情都变得非常飘忽，而此时生命的存在成为一件最重要的、最沉重的事情。在手术前的一段时间，人就开始与死亡博弈，变得既恐惧又排斥恐惧。当时我看到一本书，专门讲死刑犯在执行之前这段时间怎么度过。因为所有疾病、慢性病的患者对死亡的恐惧是一点点化解的，直到生命慢慢衰竭，因为他不知道哪一天会死，不知道具体的时间，所以这个恐惧是抽象的；但死刑犯因为知道三天以后就枪毙，这个恐惧是非常具体的。这个时候的恐惧是种让人陷入深度的惶悚和麻木，内心会采取一种保护的机制，那就是不想它，或转移，或幻觉，或歇斯底里。我在这段时间，死亡对我是抽象的，虽然是癌症，有可能死亡，有可能是一年，有可能是两年。一年两年对于一个人来说，还是很长的时间，在这段时间里能做什么？这个时候我才开始盘点人生最重要的事情、我不得不做的事情，开始一二三四排序，这个顺序和健康状态时的排序完全不一样。

苹果老板乔布斯也曾经被认为罹患癌症，他也有一次濒死的体验，以致后来形成习惯，每天醒来就想，如果我明天要死，我今天要做什么？他一直用这种方式激励自己，把有限的时间用在做最重要的事情上。因为当人还有大把生命的时候所觉得重要的事情，也许其实不是最重要的事情。当一个人有很多时间，就会做许多不重要的事，他会认为明天、后天、大后天都可以再去做，所以拣芝麻丢西瓜。可是，当他知道明天就会死亡的时候，今天选的一定是最最重要的事情。所以乔布斯总用这个方法提醒自己：假如我明天要死，这个事情是不是最重要的？

“只有无知的人与不能勇于面对生命的人，对死亡才会感到恐惧。聪明的人会视死亡为亲密的伙伴和仁慈的导师，任何人若要完完全全成为一个生命力充沛而丰富的人，那么他在有生之年，必然得与死亡结友。”这是台湾专门研究死亡教育的一个博士黄天中说的一段话。

## 与死亡为友(2)

死亡对于活着的人更有意义，如果你能够深刻地理解死亡，而且有死亡的体验，你会发现平时不重视的一些道理。黄博士还讲过一段话：“如果我们能视死亡为我们人生旅途中看不见而友善的同伴，他会提醒我们，不要常把现在该做的事情拖延到明天，帮助我们每天做得更好，而且充实。”无论是前面讲的这些朋友的，还是我的体会，抑或乔布斯的体会，作为一

个民营企业的领导人，除了在现实生活中奔忙、忙碌，被一些赞扬和虚荣包裹起来，也要静下心来去和死亡对一对话，谈一谈心，站在死亡的角度来看一看今天的自己，究竟是不是做了最有价值的事情。

## 死亡的困境(1)

一些伟大的、有价值的人在死亡的时候所表现出来的悲剧色彩和困惑，也特别值得我们关注。阿拉法特在不屈不挠奋斗的45年中，他是蔑视死亡的，当他最后一次被以色列围困在拉姆安拉巴解总部时，有一年多就在一个小屋子里不能出来，没有自由的生活。当时巴勒斯坦驻中国代表曾打电话问他：“身体怎么样？会不会有危险？”他的回答非常明朗，尽管有几分忧心，但他仍然非常坚定地说：“你应该去问巴勒斯坦人民怎么样，他们还在血泊中为民族独立而奋斗。”接下来这句话非常有意思，他说：“放心，我唯一的胜利就是我的敌人必须杀死我，但我今天还活着。”他视死如归，从来不害怕。几十年当中以色列特工不断要杀他，导致他每天都要换睡觉的地方，这样一个坚强的人，在他生命的最后阶段出现了一个非常悲剧性的情景，他突然一下就变得很衰弱，现在有人说是以色列人投了毒，他一下就犯痴呆了，然后生命开始衰竭，尽管住进了法国的一家军方医院接受全力抢救。这时，围绕着巴勒斯坦的政权，巴勒斯坦组织以及他的家人，包括巴以局势发生了许多不幸的故事。

他在上飞机前，别人一直在跟他小声说一件事情，让他说出银行账户密码，因为看他已经快不行了，巴勒斯坦的钱就在他一人管理之下，而那个密码就记在他脑子里。大家就担心万一他去世了，这个钱就成瞎的了，没法用到了，而巴基斯坦在战斗中，他们需要经费，公务员还要发钱。但他没有正面回答，上飞机前他告诉大家“我还是会回来的”。大家没有办法，眼睁睁看着他走了，没有得到这个密码。到了医院，他的太太不断索取这个密码；阿巴斯到医院看他，也希望跟他讨论善后的事情，但他最后已经深度昏迷，没有自主能力了。

以往死亡基本上有两个特征，一是呼吸停顿，二是心脏停止跳动，没有血液循环、没有呼吸，这就叫死亡了。可是现在的医学技术可以用机械的方法，强制性电击心脏，让心脏跳动；另外用机器也能推动呼吸。在他深度昏迷的时候，起搏器和呼吸机如果不拔掉，就不能宣布他的死亡；一旦拔掉，他就彻底死亡了。但是谁有权力拔掉呢？在法国只有家属才有放弃救治的权利，如果家属不宣布，不同意，这个起搏器和呼吸机管子就得一直插着。

这时的悲剧是，这个伟大的人此时成了一个筹码：阿巴斯跟阿拉法特的太太苏哈开始讨价还价，阿巴斯求他太太，希望他太太宣布死亡，这样阿巴斯可以在巴解组织开始重新选举，执掌权力；拖得越久，这件事就越不能掌控。而此时苏哈急于要一笔钱，她要求阿巴斯承诺给她若干数量的钱以保证今后她和孩子的生活。苏哈曾在巴勒斯坦受到很大的争议，因为她跟阿拉法特结婚以后，长期住在巴黎，以给孩子看病的名义奢侈消费，巴勒斯坦的一些革命经费给了她。阿拉法特因为有了这个太太和女儿，威信受到了影响。阿拉法特这么坚强的战士，到生命结束的时候，他的尸体却成了一笔交易的筹码。最后阿巴斯跟苏哈达成默契，苏

哈同意把管子拔掉，宣布阿拉法特死亡，苏哈最后也拿到一笔钱。

一个革命者在死亡的时候表现出的软弱无力，终于使他原来活着的这套制度完全崩溃。很多民营企业家都是强人，都是创业者，当他们强大的时候，他们蔑视一切困难，蔑视死亡，从来不正视自己也会死亡这件事，不去理性地安排他们死亡前和死亡后的一整套体制，而完全依赖自己超前的能力（就像阿拉法特连密码都藏在自己脑子里），最后一死了之。很多民营企业的领导不相信体制，一出事，坐牢了，公司就死亡了，缺乏支持公司继续发展的制度安排和实际力量。中国民营企业的很多强人在困难的时候匆匆离席，将死未死的时候被周围的人拿来作交易筹码，一旦死了，原来的事业也就迅速崩溃了。再强的人也绕不开死亡这一劫，但强人生前是让制度比他强还是他永远凌驾于制度之上，对死亡后结果的影响是有天渊之别的。

## 死亡的困境 (2)

我们来看一下美国。美国到现在有四十几任总统，每个总统都会死，而且也有突发的死亡，但这并不会影响国家的经济、社会、政治连贯地发展。美国自建国以来没有因为任何一个总统的死使国家的性质改变、方向改变、法律改变，让人们的生活有巨大的影响，或让国内安定出现巨大的波动，其中一个重要的原因就是美国甚至连死亡这件事情都纳入了他们的制度管理。美国所有的总统宣誓就职以后很短时间，按照要求，他们必须写一个葬礼计划，对自己死了以后葬礼的安排要写得很详细，例如必须讲到要请谁来，葬礼的形式（甚至包括衣服颜色，事无巨细无所不包），还有预算，预算要细到哪一部分钱是自己出，哪一部分钱是要求客人出。另外，《宪法》里面有明确的规定，总统突然在任期内去世了，副总统应该按照什么程序来继任；或者总统离任以后死了，应该按照什么样的形式来举办他的葬礼。这样就可以做到两点：第一，保证政权更替的连续性和稳定性，不会因为总统的死亡，使国家的体制和政权发生变化；第二，在葬礼上要体现美国精神，因为四十多个总统，如果每个总统都另搞一套，那这个国家就乱了，国家的价值观就没办法维持。所以美国总统生前就制定葬礼计划，要经过审定，最后放在白宫，到他死的时候执行，保证美国精神是连续的、权力的继承是稳定的。

如肯尼迪总统 1962 年突然遇刺，在飞机上副总统约翰逊就马上接替就职，立即开始工作。里根也曾遭暗杀，国家也没有发生什么问题，他们不会像阿拉法特这样，一旦人死了，密码都还在脑子里，然后被大家拿他的尸体来讨价还价，最后他生前的一切努力全都灰飞烟灭。

我认为，目前民营企业应该从下述几个方面做好安排，以应对自己可能的死亡：

一、使自己的公司高度制度化。公司要让制度来管人，让这些人来经营企业，这才可以保证一旦人不在的时候，你的事业还在，你的公司不会因突变而结束。只有建立一个很好的制度，治理结构清楚，战略清晰，培养出好的团队，建立很好的价值观，并且把这些东西深

深根植于公司，使公司真正拥有长期发展的制度力量，才是最聪明的创业者。

二、个人相关的事情，在活着的时候也要做好，以确保你的离开不会使公司受到撼动乃至崩溃，你周围的人也不会因为你的离开而惊慌，从而给生活带来巨大的混乱。比如一个创业者在公司一定要有一个继任计划，在你活着的时候把这个继任的计划做好，明确谁接任，有没有一套游戏规则。有这个游戏规则事情就非常简单，如果没有那就有可能掐起来而引发混乱局面，家族企业怎么继任，股份公司、上市公司怎么继任等等都成了问题。

三、应该立一个遗嘱，一旦去世，所有可能的问题，特别是财产分割的问题，要提前说清楚，避免引起身后的混乱和不必要的争执。比如香港那个“小甜甜”（龚如心）去世，她身后巨大的遗产有两千多亿，现在打得一锅粥，虽然她有遗嘱，但是她的遗嘱立了几次，又彼此老有矛盾，结果制造了一大堆的诉讼和麻烦。

四、应该做好对子女和身后财产的安排，包括财产的信托计划，对子女的教育和未来生活要有一个安排，使一切按照计划来，保证你的后代也有人关照。

五、葬礼计划也应该提前制订好。让你的葬礼能够反映或折射出你活着时候的精神，而不是千篇一律的葬礼，而使你人生的最后一步流于平庸鄙俗。人最不能管理的是葬礼，但是当我们活着的时候，我们应该把葬礼的事情先安排好，甚至现在就委托一家公司，到时候由这家公司来执行。美国有一个人为自己设计了很有创意的葬礼，他要求把他的骨灰放在礼花里，在他死了以后，举行一个盛大的派对，邀所有生前好友来看礼花，然后将礼花射向天空。大家拿着香槟，边玩边看礼花，他一生的乐观精神在最后一刻彻底绽放了。

### 死亡的困境(3)

所以民营企业领导应该深刻地理解死亡，不要回避这件事，在活着的时候，做好公司制度的继承安排，也做好个人身后事的安排。这样，任何时候，车祸、疾病什么的都不能使你的企业和家人受到不必要的困扰。

### 救援机制

民营企业如果面临死亡，在快死还有救的时候，怎样来救活它？濒死的企业有没有活的

希望？这是一个有趣的问题。据我了解，最近七八年来，工商联也好、社会上也好，都在关注如何拯救濒临死亡的民营企业，特别是在德隆出事以后，大家一直在讨论。政府要不要管？究竟应该用商业的办法来管，还是用行政的办法来管？国企快死的时候政府都是要管的，比如债务免除、员工分流、买断工龄或者说政府注入资本金，总之国企政府是管的。民营企业快要死的时候怎么办？德隆这件事情最后还是政府来管了，只不过政府是用市场的办法管的，这算是一种进步。几大资产管理公司接管了它，把它的资产分开，然后由这些大的经营机构把债务还掉，同时进行业务重组。

现在民营企业如果出问题或者说遇到危机，应该怎么来管？一个办法还是像德隆这样由政府管；第二种办法是政府道义上管，实际靠法律去管，比如顾雏军被查出假账问题、挪用问题、虚假出资问题之后被抓起来，有人试图救他，工商联也在道义上帮他声张，不断地为他奔走、说明、解释、呼吁，但是进入了司法程序，政府也管不了，目前科龙被海信收购了。结果是用商业的方法管了一部分，工商联在道义上管了一部分，然后法律管了一部分，使这个企业改换门庭，重新走上一条复活的道路。

第三种办法是一些民间机构、工商联自己想出来的互助救援方法。工商联下边一些会员和领导曾经想过一个办法：成立一个基金，专门来帮助那些濒危的民营企业。在德隆出事以后，工商联系统对这些商业救援有很多研究和提议，但目前还未成功。但在“中城联盟”机构内部却有一些成功的尝试，联盟成员享有一种“救援机制”，即当一个成员企业出现商业危机的时候，联盟启动它的基金、管理力量或其他成员的财务能力，把这个公司接管，或者购买它的一部分资产，或者托管企业本身，然后把它恢复、发展，等该企业家回到企业的时候，再把这个公司完整地交还给他。

比如云南有一家企业，当年出现了危机，王石是这家公司的董事，他就派了一个经理人，管了3年，把这个企业管得很好，赚了很多钱；在当事人恢复自由后，他把企业又还给当事人，这家公司现已成为云南最大的地产企业。最近联盟成员内部的一家企业出现了问题，我们就签署了一个托管协议，托管他这个企业，然后实施救援、抢救，保证对企业的员工负责，对财产负责，对社会的稳定负责。这样，即使当事人面临法律诉讼，面临其他的困境，也由他本人去面对，而企业的资产、员工和业务却被保护起来，企业也能保证正常运营。当民营企业在困难和死亡边界的时候，能有很好的救援机制来避免死亡，这既是社会和市场经济发展的必然，也是进步的象征。

我看到，在国外，在完全市场竞争的环境下，这个问题本来不是问题。为什么呢？因为真正的商业机构、商业竞争，完全可以用商业的办法来处理。假定说你一个人面对司法的诉讼，那么你的企业可能就被别人买了，这就是商业问题。卖了以后，将来有钱了，你再把它买回去。所以如果国内在并购资产管理、信托等方面越来越成熟，实际上必将形成一种用商业手段来解决问题的救援机制。救援最终不是一个道德问题，也不是一个政治问题，而只是一个商业问题——它也许是战略上的失误，也许是管理上的失误，也许是财务上的失误。最好的办法就是用商业的方法来解决将要死的企业，把它救活。

所以作为一个民营企业领导人，你每天都要有危机意识，要清楚地知道你快不行的时候谁会来救你。只有每天不断把这个问题想好，才能够给自己的企业架设一个安全的未来通途。



## 生命钻石

我曾读到一个故事：美国一位母亲有两个孩子，其中小女儿特别可爱。有一天，8岁的小女儿给她讲了一个故事，她说：“妈妈，我做了一个梦，我变成了一颗钻石，在手上不断发光，而且很漂亮。”不幸的是，一年后小女儿得了一场病，10岁就离开了人间。母亲因此非常抑郁和痛苦，她总是想起女儿讲的这个梦，于是她就想：我要把我的女儿变成钻石。她坚持不让火化，但后来没办法还是火化了。但是，她说火化了我也要想办法。之后她就开始在互联网上找，居然找到了一个小公司，正在做一个实验，用人的骨灰做成“钻石”。于是她就找到了这家公司，把女儿的故事讲给公司职员听。这个公司的员工被这位母亲的执著和爱心所感动，答应帮助她。结果他们用了两年多的时间研发成功，用女儿的骨灰做成了两颗“钻石”，一颗挂在母亲的脖子上，让她永远跟她女儿在一起；另外一颗放在她女儿的画像前面，让女儿挂着。

这是一个非常感人的故事，叫《生命钻石》。这个故事让我联想到，一个民营企业即使死了，它也有价值，就像这个女孩子，她的生命光芒会永远被铭记和发光。我们后来的人要像这位母亲一样，把这些死了的民营企业标本和骨灰搜集起来，把它做成钻石，让它永恒闪烁，成为遗留给我们的珍贵财富。

我们可以做的第一件事是，要让这个钻石能研制成功。改革开放已经快30年了，找到这些还健在或失败了的民营企业家，让他们口述历史。一定要非常详细地口述。将这些民营企业的失败与成功的经验写成案例，拿到MBA课堂上去研究，让后来的创业者学习借鉴。我去哈佛看到他们已经写了中国的几家企业的案例，但写的都是成功的案例，我觉得还应该写几个中国民营企业失败的案例，用这些案例来推动不断深入的研究，让我们牢牢记住民营企业发展过程当中一些健康的基因和失败的根源吧。

第二件事是给这些企业的领导人撰写传记，这样加上口述历史，再加上案例，实际上我们对整个民营企业的发展就有了一个非常清晰的脉络。最近已经有人注意这件事情，财经作家吴晓波写了一本书《大败局》，记载了中国几个典型的失败的民营企业的历史。他还写了另外一本书，是关于民营企业的发展史，我看了一下，跨度较大，由于时间很短，采取新闻记者的一些写法，在1991年、1992年这段将万通也写了进去。从写万通这部分来看，我认为他写的东西还不够贴近历史过程的真实，我觉得他应该再组织更多的人，把这个工作继续下去，不要停顿，为当代人写好当代史，把民营企业的成功和失败都记录下来。

第三件事是应该在网络上建立一个民营企业的门户或博物馆，让大家很容易看，想了解民营企业所有的事情都可以通过这个网上博物馆把它看清楚。这一系列工作都是对历史负责任，也是对中国民营企业发展的未来负责任，把这些工作做完，就相当于那位母亲把她的孩子变成了钻石，挂在了脖子上。我希望能有很多人来做这样的工作，如果有人愿意做这样的工作，我也愿意出力、出钱，最终使中国这一代的民营企业像一枚钻石，在中国的历史上有一个璀璨的、发光的和永恒的位置。

