

<<野蛮生长>>

图书基本信息

书名：<<野蛮生长>>

13位ISBN编号：9787508610344

10位ISBN编号：7508610342

出版时间：2007-12

出版时间：中信出版社

作者：冯仑

页数：282

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<野蛮生长>>

前言

最近一段时期无论在大陆、香港还是台湾，很多人都热议一部电影——《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，全都因为新人汤唯，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20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，变成了一个人欲横流的灾难。

《色·戒》将这两件事情放在一个特定的环境下，以一个热血青年用生命和情感来演绎，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。

在这二十多年民营企业的发展过程中，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、责任和法律规范来加以约束。

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、欲望和法律规范的冲突与调适。

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，民营企业的发展过程，是一种非常痛苦的情感与伦理之间的冲突过程，更是正义和财富之间平衡的复杂过程。

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规范和道德伦理的轨道上健康发展。

这电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、张惶、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。

特别感谢中信出版社在整个图书的最后结构，设计以及文字编辑方面所下的工夫，感谢编辑肖新明、蒋蕾、温慧，他们为本书倾注了很多心血。

我要特别提到我的妻子王淑琪。

<<野蛮生长>>

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37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。

当《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。

<<野蛮生长>>

内容概要

“地产界的思想家”冯仑纵横生意江湖20年来，第一次系统梳理出书。

三十年来中国民营企业从前公司时代发展到公司时代，21世纪后又进入创富时代，冯仑是一个亲历者，他所创办的万通公司也伴随着其他民营企业经历了从无到有、从小到大的过程。也因此，冯仑对民营企业的所谓“原罪”、合伙人制度、管理逻辑以及生死存亡等都有着自己独到的见解和思考。

民营企业家中，有成功者也有失败者，王石为什么成功？

牟其中为什么失败？

冯仑通过近距离观察给出了颇具特色的企业家素描。

此外，关于幸福、关于金钱、关于伟大、关于女人……冯仑均用他鲜活麻辣的语言进行了解读，书中精辟的语言展现了典型的冯式风格：不麻辣、不深刻、不性情，就不是冯仑。

<<野蛮生长>>

作者简介

外形颇似狂放不羁的艺术家的思想者 浙江省嘉兴人士，专业董事长，十几年来只任董事长一职
1991年与王功权诸人创办万通，起伏跌宕，波澜有惊，不觉倏已十二载 喜欢的建筑：中国民居
喜欢的城市：北京、丽江
喜欢的运动：远足、越野 喜欢

<<野蛮生长>>

书籍目录

清清爽爽的汤唯干干净净地脱（自序）

1. 原罪

原罪是怎样炼城的
征服：男人愉悦的冒险游戏
了犹未了与不了了之
历史的天空

2. 合伙人

江湖聚义
常务董事会
打死不做“太平天国”
江湖方式进入，商人方式退出

3. 流变

小倒爷与大企业家
商贩、工匠与流寇
汇流与融合
筑梦踏实

4. 投资

玩时间于股掌之中
当人成为投资品的时候
站在未来投资今天

5. 管理

和尚与庙
五大悖论
人的管理与管理的人
特种部队与基地组织

6. 金钱

什么是钱？

钱的是非
人一生中的三个钱包
人心与钱心
钱心跟着人心走
老钱与新钱
花钱的艺术

7. 政商关系

“离不开，靠不住”
世贸重建的美国故事
虞洽卿与辜振甫
“混搭”是王
认养“立法委员”

8. 关系

什么是面子？

“成本”与“收入”
熟人的成本

<<野蛮生长>>

- 忠诚的代价
- 关系网的经济规模
- 9.伟大
 - 志大才必高
 - 伟大的状态
 - 伟大的基因
 - 伟大是管理自己
 - 伟大的力量
 - 伟大的魅力
- 10.企业公民
 - 责任边界
 - 企业公民与公司治理
 - 阿拉善的故事
- 11.企业家（上）王石
 - 不当老板
 - 一招鲜，吃遍天
 - 大公有私
 - 君子三态
 - 永远做自己的管理者
- 12.企业家（下）牟其中
 - 擦肩而过
 - 范哈儿与张少杰
 - 倒飞机与放卫星
 - “钱是无限的”
 - “一生爱错放你的手”
 - 你不懂什么是饥饿
- 13.历史
 - 伟大的阴面
 - 历史现场
 - 镌刻人生
 - 历史的基因和密码
- 14.幸福
 - 幸福和欲望
 - 幸福和自由
 - 幸福和道德
 - 幸福和信仰
- 15.女人
 - 内当家与合伙人
 - 贪官的泡妞模式
- 16.死亡
 - 公司的四种死法
 - 与死亡为友
 - 死亡的困境
 - 救援机制
 - 生命钻石

<<野蛮生长>>

章节摘录

书摘企业家（上）：王石 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 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，我们六个合伙人之间的权责关系也已明确下来。

1993年初，我们一搬到新办公楼，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、大学都好跟中国最牛逼的人写信，那个时候没别的办法联络这些人，只好写信。

文化革命期间，我写过很多信，包括给黄帅都写过信；有的人理我，大部分人都都不理我。

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。

我们拉了个名单，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。

在海南走访时，王功权、易小迪、刘军、王启富、潘石屹都去过。

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，我们六个人合作，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七年，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明显。

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，并有望进入世界五百强。

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，还是发现王石身上一些特别之处。

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：“你当时做的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，很少自己创业不当老板的，王石是唯一的例外。

<<野蛮生长>>

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，这个本身是一个很奇怪的事情。

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发公司，集体以职工持股会名义拿了一小部分（大约百分之三十）股份。

他个人当时拿了二三万块钱买了一点股票，这部分股票经过十八年，市值不过几百万，连万科总市值的百分之零点一都不到。

所以当时在那种格局下，万科走的是一个国企改制，从历史逻辑上跟我们一开始就办的民营是不一样的。

还有一个就是他本身一直在想，名和利只能得其一，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。

如果他是个富豪，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。

所以他就选择了经理人的定位，因此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，凡是做老板的人就都有个原罪问题，所以我觉得万科也好，王石也好，选择不做老板这件事情是非常独特的，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，万科的王石选择不做老板，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。

但这是极少数，多数民营企业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，明天我再把你送进去。

王石不做老板，这种矛盾没有了，万科很早就进入稳定的状态，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又几乎都得从头开始。

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倾向，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，偏爱赌博，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，赚钱的冲动在于你，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，追求暴利倾向，不断赌博，比如违规圈钱、行贿腐败、

<<野蛮生长>>

钱权交易。

而你若是不当老板，这些个事没了，心态平衡了，会少犯许多错误。

另外，作为经理人，自己的名声最重要，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，王石把它叫作“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，也就是阳光的价值观，不去行贿，合理规避风险，所以万科才会明确规定超过百分之二十五的利润不做。

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；自己变成老板后，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，他已经被制约了二十四年。

万科的治理结构一直非常好，他没法不成为一个好人，也没法不办成一个好公司。

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。

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，也导致了他今天能够资源集中、能够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 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，而且成为行业中的一个最具代表性的行业老大。

不仅如此，他已开始冲刺全球住宅公司第一的高峰。

那么，王石的房地产的专业化究竟是怎么做呢？

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。

<<野蛮生长>>

比如说地域选择混乱。

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来说，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，有很多地方热闹了一场，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。

虽然这时王石做了一个专业化的选择，但是实际上他们的经验还是不够的，结果就变成房地产领域的多元化，换句话说就是大行业的专业化加房地产内的一种多元化。

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，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，同时它也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、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的更快速的发展，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、市值和产品的量都已经在亚洲当之无愧是第一，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九到十年，净资产收益率在百分之九或十左右；到2004年以后，净资产收益率每年都在百分之十四、十五，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，基本上是专业团队当主角，他总是支持和肯定，算是一个指导者或教练。

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安排的，你比如说他现在的人力资源系统，包括他对外的开放、治理结构，经理人的培训，这套制度是支撑他快速增长的关键所在，所以王石在制度层面上的贡献，对于架构一个现代公司制度，是最起决定性作用的力量。

他选择了做经理，直接就捣鼓他这个制度，并长期完善它。

我们则花了很多时间在原罪问题上，先耗费四到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

<<野蛮生长>>

。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。

万科的专发展过程中，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。

作为形象代表，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 王石的性格品质也很有意思。

其中有一个特点就是叫大公有私。

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。

他从不装丫挺，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，比如正常的该消费的就得消费。

我记得有一次碰到一个记者，他问王石：你老去爬山，那你为什么不把那钱省下来办个希望小学？

他说你这个就不对，我有我的正常的消费需要，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，他是大公有私，完全能够把两件事情统一在一起。

正像他办万科，万科所有的事情是公众的利益，他都做得很好，这同时也成就了他个人。

公在当头，私就在其中，这才是最高尚、最真实、最可效仿的情操。

在名利的取舍上，他取了名，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，这是很可爱的一方面。

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：“非以其无私耶，是以成其私。”

”往往越是兼济天下，最后就越成就你个人。

你为人民谋幸福，人民说你是大救星，这两件事不就统一了吗？

！

谋幸福是你大公，成为大救星让你有成就感，因为人家会吹捧你，从而也成就了你的私。

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，他是大公在前；但是小私也不放弃，最终以大公的追求完成了小私的满足。

王石去年工资、奖金加股票期权总共收入了三千多万，这好象是私，但这只是以小私，因为它的前提是大公。

所谓大公就是说万科去年营业额超过了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，每个钱怎么用，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

<<野蛮生长>>

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，一当老板就把在公司里的帐都弄得不清不楚。

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；在进行穿越北极啊、南极啊之类的活动时，他甚至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打了，如果那个预付款追不回来，我个人陪你，就是我拿我的钱陪你，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。

它平时用自己的卡先刷，为公司办事也先垫个人的钱，然后再回去报帐，跟公司把帐算得清清楚楚。

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上。

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。

王石在创业的前十七年，平均每年挣钱不到十万；当他在捐出第一笔250万广告收入的时候，他的年工资才30多万。

他突然有了250万的钱，却一分没留，全都捐了，可见其境界之超然。

他在金钱上的自律是超越常人的。

王石在户外活动之中他也非常自律。

通过观察他，我终于发现，伟大是管理自己，不是领导别人。

王石在户外活动中充分体现了管理自己的能力。

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。

我们穿越戈壁的时候，他也是有意往包里塞东西，进行负重练习。

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，找他出来聊会儿天，他就是不出来，不给大家面子，到点了就进帐篷，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。

王石管理自己的能力就是这么强。

在走路的时候他尽量不喝水，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和管理自己的能力，让我终于感悟到一点：伟大就是管理自己，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是管理自己，不是领导别人；你把自己管好了，以

<<野蛮生长>>

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的君子标准，叫君子三态：“望之俨然，即之也温，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。

“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，畏友主要就是讲道义相砥，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他很惧怕他，他的经历又很传奇，人们心理上就比较敬畏，加上他五十五六岁这个年龄，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，他也是一个很纯粹的人，而且很仗义。

假如说你有一个朋友，或者是发小，犯了事逃跑了，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，义气用事，名目张胆地给，而且帮忙逃跑。

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，公安局审讯时也把王石找了来，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！”

公安又问嫌犯，那人也说是王石反复让他自首来着。

王石把人性和原则结合得很好，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，他那天刚好要去湖南，结果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一些老老小小的朋友，这就是他人性和率性的一面。

但是他和你争论的时候是真不给面子，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），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，我们几乎要争了起来。

他就是不停地说，而且决不随声附和。

我非常感动。

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，谈的时候他还非常严厉，不给你面子。

他无私，所以说说话决不拐弯抹角。

去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！”

但是到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：批评你的时候，跟你争论的时候不给面子，但是支持你的时候，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

<<野蛮生长>>

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博客就知道！

每天不管多累，他都要上博客上弄两句话帖上。

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。

有时我们在外面玩的时候，大家都出去喝酒聊天，他会不理你，自己关在屋里，在网上弄博客。

王石是一个刻苦耐劳的人，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，董事长一定要站在最前头，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。

比如三月份他飞到纽约，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。

实际上作为一个董事长的工作来说，他是做得尽职尽责，而且很耐心地做。

当然，他也在工作中享受着快乐。

四月九日他从哈佛出来之后，给我短信说：“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。

”我时常跟王石的秘书周慧对他的时间表，这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，但是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，放在他的价值观的检查下，他能够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。

万科的首席研究员天天几乎帮政府做研究；万科的公众形象非常好，他做大众住宅，也做打工的外来的民工的住宅，他拿捏的一些政策的火候和关键时候的表态非常好，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的时候，他是我认识的人中能够凭经验和直觉将分寸把握得最好的企业家。

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。

他是很有经验和直觉的人，他表达的方式也很直接、很坦率，万科这几年在重大一些关键问题上的把握是非常好的。

王石善于学习。

互联网兴起的时候，我们都有点懵，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；他渐渐能写文章，现在写书也不在话下。

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。

这会帮助他经验的东​​西做一个更好的总结和表达，所以去年他的书卖的也很好。

王石作为这一代的成功企业家，他完成了由创业者到经理人、由经理人到企业家、由企业家到社会企业家的一个完整的发展过程，是非常成功的。

他是从创业者过来的，但是他做了经理人；经理人有可能成为企业家，也有可能不成为企业家。

有一些经理人就是经理人，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

<<野蛮生长>>

断地迎接挑战；一般的经理人只是运行、管理。

他首先由创业者变成了一个经理人，他的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，而不是一般的经理人。

现在从企业家这个角色，他又升华，成了社会企业家，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很大的贡献。

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，基本上没有缺点了。

所以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，可以说他拥有一个丰盛人生：他的个人生活很自由，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中国攀登珠穆朗玛峰最年长者记录。

另外，他在公益事业方面也很成功。

他还积极参与公益事业，而且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。

虽然他在去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，也是对万科和王石的激励才对。

插图

<<野蛮生长>>

媒体关注与评论

书评冯言冯语，有情有性，无忌无讳，见仁见智。

——柳传志 联想控股有限公司总裁 冯仑这个人，聪明绝顶，侠义肝肠。

嬉笑色骂皆文章，百计千心万成通。

——王石 万科企业股份有限公司董事长 冯仑用他独特的经历、视角和语言为我们描述了一幅企业和社会的众生相，很值得现代人回味，更值得后来人研究。

——宁高宁 中粮集团董事长 大作读毕，是我看过读物中最好的！

——周其仁 著名经济学家 能用诙谐、幽默、感性的语言表达深邃思想的人不多，冯仑可以说炉火纯青。

这本书就是例证！

它不仅好读，而且读后启发你思考。

“商界思想家”这个头衔，冯仑当之无愧！

——张维迎 著名经济学家 有品、有格、有境界。

《野蛮生长》背后的源动力，与其说是一个商业思想家纵横捭阖直言无忌的滔滔才情，不如说是大转型时代文人企业家对社会历史的深沉责任。

——秦朔 《第一财经日报》总编辑 冯仑先生是中国企业界的“段子派”掌门，该派坚信所有的商业真相和管理智慧都在“段子”里。

读冯仑的文字，总是能从那些生动、古怪或好笑的“段子”里悟出一个两个道理来。

——吴晓波 著名财经作家

<<野蛮生长>>

编辑推荐

《野蛮生长》一个变革的时代，一群过河的人，一种野蛮生长的力量！

一部民营企业和创业人生的心灵史、生死书！

地产界思想家、万通集团董事长冯仑第一次系统梳理出书。

著名漫画家聂峻为此书创作插图30余幅。

柳传志、王石等强力推荐。

冯仑自言：资本家的工作岗位，无产阶级的社会理想，流氓无产阶级的生活习气，士大夫的精神享受；喜欢坐小车，看小报，听小曲；崇尚学先进，傍大款，走正道。

<<野蛮生长>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>