

冯仑的谜 万通的那套办法

集《野蛮生长》《理想丰满》《风马牛》的商业智慧和人生感悟
——一本对《冯言论语》的现代解读，一本现代年轻人创业的《启示录》

章岩◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



冯仑的谜 万通的那套办法

章岩◎著



中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

冯仑的谜:万通的那套办法 / 章岩著.—北京:中国财富出版社,2016.1

ISBN 978-7-5047-5910-8

I. ①冯… II. ①章… III. ①房地产业—企业管理—经验—中国

IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP 数据核字(2015)第 240988号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	张 静
责任印制	方朋远	责任校对	梁 凡
		责任发行	邢小波

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588 转 307(总编室)

010-68589540(读者服务部) 010-52227588 转 305(质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5910-8/F·2487

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 张 16 印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数 208 千字 定 价 39.80 元

PREFACE

前言

他,一个白手起家的企业家,1991年开始涉足房地产行业。与经历过几起几落,有过绝对辉煌又经历过彻底失败,期间创建过无数公司的企业家相比,冯仑的商业道路走得相对平坦,然而,他磨砺出的本土功夫和商业智慧,却令无数企业家难以望其项背。事实上,当前中国国内,很少有人像冯仑那样具有浓郁的知识分子气息,他像一个思想家和哲学家那样管理企业,举重若轻,效果奇佳。

他提倡“守正出奇”,让万通在社会经济急剧转型时期,在不规则的空间里发展到现在;围绕一个“正”字做文章,让万通在非专业化领域做到专业化,在专业化空间精细化,在精细化空间做市场网络。

他呼吁万通人无论在什么时候都不要忘记“勿忘在莒”的精神,把反省看作万通地产的生存密码。公司领导鼓励员工批评领导;下级批评上级,员工批评“老板”,以这种方式总结经验。

他本身是一个有理想的人,作过很多演讲,提到最多的估计就是理想了;而且,还专门出了一本书,叫《理想丰满》,教导年轻人该如何确立自己的理想,如何看待自己的理想,以及如何去实现自己的理想。

在他看来,一个企业家应该有“三个钱包”,这三者各有特点,也各有用途,应该用不同的态度去面对。

他之所以被称为“地产思想家和哲学家”，不仅是因为他具有商业方面的真知灼见，更是因为他善于把商业问题与人生问题挂钩，深入浅出，余味无穷。仅以投资问题为例，他特别关注与人类行为关系密切的投资活动，而且会把投资问题引申到人生态度上去观察。

他一路走来，保持着文人的气质，同时又沾染了商人的气场；他谈吐优雅，知识丰富，俨然一位忠厚的长者；他笑傲商场，纵横捭阖，带领团队冲锋陷阵，取得了一次又一次商业上的成功。或许，儒商是对他最好的描述。无怪乎企业界称他为“商界思想家”，地产界称他为“学者型”的开发商。

本书是一本对“冯言仑语”的现代解读，是一本现代年轻人创业的“启示录”。书中包含了冯仑每个时期的重要讲话，尤其是商业方面的谈话，用诙谐、幽默、感性的语言表达出了其在商业上深邃的思想。本书分别从投资之道、企业文化、制度建设、经营管理、品牌战略、人际关系、社会责任等方面进行阐述和总结，详细讲解冯仑在商海驰骋多年的商道智慧。

翻开本书，让一位50岁的长者向你分享他的智慧人生。年轻时，我们所经历的他都经历过；年轻时，我们所承受的他也承受过。迷茫你所迷茫，困惑你所困惑……冯仑所秉持的思想观念和经营智慧贯穿全书，读者可以在轻松的阅读中理解冯仑的管理理念，并对其进行学习和吸收。

CONTENTS

目录

第一章	成功的商人都是“理想主义”	1
	1.理想是前进的动力	1
	2.确定理想要趁早	4
	3.实现理想,和金钱没关系	7
	4.坚持“学好”的信念	10
	5.适当妥协,才能把理想变为现实	13
	6.认同自己的角色	16
第二章	伟大要“熬”,也要“折腾”	19
	1.毅力是“时间的函数”	19
	2.激情是伟大的基因	23
	3.在诱惑面前保持清醒	27
	4.要“熬”,也要“折腾”	30
	5.以平常心做寻常事	35
	6.决定伟大的两个根本力量	37

第三章	好朋友是一生的财富	41
	1.朋友相帮,做任何事都不难	41
	2.按规矩做事,循情理做人	44
	3.“万通六君子”的聚散离合	47
	4.最有价值的教训	53
	5.平衡人与钱的关系	59
	6.尽量不用“熟人”	62
第四章	头脑不停,进步就不会停	65
	1.思考是前进的源泉	65
	2.善于学习是成功的因素	68
	3.借鉴先进,学习“伟大”	73
	4.反省:万通的生存密码	78
	5.承认失败是最大的勇敢	82
	6.做别人不做的事	86
第五章	用钱生钱,站在未来投资今天	89
	1.要投资,不要投机	89
	2.投资时间,只选择一件事去做	93
	3.投资于人的“价值”	96
	4.最应该投资的就是“趋势”	100
	5.先知先觉,正确判断未来	103
	6.站在未来安排今天	106

第六章	相信品牌,但不要迷信品牌	110
	1.万通为什么能够成为品牌	110
	2.万通是如何加强品牌含金量的	115
	3.万通的品牌战略	120
	4.打造专业品牌力	125
	5.坚持创新,找到适合自己的商业模式	128
	6.对品牌应该“信而不迷”	133
 第七章	 守正出奇,战略创造民营传奇	 136
	1.阳光经营,守正才能出奇	136
	2.公平竞争,“剩”者为王	141
	3.居安思危,避实就虚	144
	4.万通成功的五个经验	147
	5.把脉民营企业“顽疾”	153
	6.创造民营资本的新传奇	158
 第八章	 制度为王,管人先管己	 163
	1.制度是企业成长的保障	163
	2.好制度必须公开透明	166
	3.起点公平,就是机会均等	169
	4.有了制度要严格执行	174
	5.坚决杜绝“人情”	178
	6.管理好自己,下属自然跟着走	183

第九章	认识管理的本质,凝聚团队的力量	187
	1.给人钱,不如给人梦想	187
	2.懂得知足,不盲目求大	190
	3.决策越少,质量越高	193
	4.管理无秘密,重在抓本质	196
	5.如何开好董事会	199
	6.人尽其才,人尽其用	203
第十章	履行企业公民的社会责任	208
	1.站在“大我”的立场做公益	208
	2.利与义完美结合	210
	3.掌握“花钱的艺术”	215
	4.履行企业公民的责任	221
	5.做好人,才能做好企业	224
	6.企业家的“三个钱包”	227
附录	“仑语”精华100条	231

第一章

成功的商人都是“理想主义”

1.理想是前进的动力

冯仑说：“个人事业的开始，往往源自想要实现内心愿景的冲动，也就是理想。”

冯仑本身也是一个有理想的人，作过很多演讲，提到最多的估计就是理想了；而且，还专门出了一本书，叫《理想丰满》，教导年轻人该如何确立自己的理想，如何看待自己的理想，以及如何去实现自己的理想。

可以说，冯仑决定改变自己的生活方式，创立公司，是因为理想；而获得成就，取得商业上的成绩以及出书立传，同样是因为理想。

冯仑对于理想的理解是：一个人如果没有理想，就会丧失前进的动力；理想是一种力量，可以转化为乐观主义的精神和无限的毅力。

据说，冯仑的钱包里一直装着阿拉法特的照片。冯仑为什么会

对阿拉法特如此崇敬呢？因为阿拉法特是一位为理想奋斗不息的人，一生都在追求和平。阿拉法特曾说：“我带着橄榄枝和自由战士的枪来到这里，请不要让橄榄枝从我手中落下。”阿拉法特折腾了几十年，天天睡觉都要换地方，但他并没有因此而退缩，这是因为理想给他带来了无限的毅力。虽然，国际各界对于阿拉法特的政治道路褒贬不一，但是，他对于理想的坚持，毫无疑问是令人敬佩的。

作为学者和商人，冯仑极为看重理想的价值。在多年的商业生涯中，冯仑多次谈到了“理想”，并强调，坚持“理想”是一切成功者共同具备的素质，商人也不例外。

万通公司的成立是一个比较有趣的过程，当时，一群来自天南海北的年轻人，本来互不相识，后来通过各种方式、各种渠道成了朋友，最终大家聚到一起，干了一番事业。虽然，这6个人后来各自独立去闯自己的事业，但万通还在，他们的朋友关系也还在。

朋友共同创业的情况有很多，但少有能够修成正果的，不是因为事业没做成或做得不够大，就是最后彼此分道扬镳，互不往来，有的甚至成了仇人。之所以会走到这种境地，大多是因为朋友间虽然性格相近，目标却不一致。有的为了这个目的参与创业，有的为了那个目的参与创业，更有甚者，是因为无事可做，突然心血来潮，想拉上几个朋友一起干一番事业。一群没有理想的人一起做事，当事业做成了，彼此有了成就理想的基础时，必然会发生分歧。冯仑他们之所以没有发生分歧，不仅有各自的事业，还保有彼此的情谊，靠的就是理想。万通，是几个理想青年共同创建的。

正因为有着相近的理想，所以万通的几个创始人虽然经常发生分歧，也有争吵，但从来没有出现过不可调和的矛盾；尤其是在利益上，从来没有人抱怨过自己干得多拿得少。之所以这样，是因为他们不仅在为万通付出，而且更是在为自己的理想付出。从初期的万通到分开后各自的事业，他们都能做得如此风生水起，就是因为他们

有一股劲头在。

理想,不仅是一种愿景,而且更是一个目标。它就像一根鞭子,可以催人奋进,提醒人不断向前。一个有理想的人未必能够成就一番事业,但一个没有理想的人绝对无法成就一番事业。

雷军在大学时代就树立了做一家世界一流公司的目标。那时,他的大学成绩相当优异,尤其是专业课,老师和同学都非常欣赏他的才华。他大一时写的PASCAL程序,被老师选作下一版教材的示范程序;他还是系里20年来拿过《汇编语言程序设计》满分成绩的、仅有的两名学生之一。大三时,雷军通过开发软件,赚到了人生的“第一桶金”,这让他对自己的梦想更加坚定了。

大学毕业后,雷军进入了中国最早也最知名的软件公司——金山。在金山的那段时间,雷军为自己的梦想打下了坚实的基础——带领自己的团队成功推出了我们熟悉的金山快译、画王、毒霸等软件。正是雷军和他的团队坚持着自己的梦想,如今的“金山”才能成为最大的多元化民族软件企业。

2007年,金山刚刚成功上市,雷军做出了一个让人惊讶的决定——宣布因个人原因辞去金山总裁兼CEO的职位。很多人对他的这个决定感到费解,雷军说:“这是我真正人生梦想舞台的开始。”他的博客名字就叫“人因梦想而伟大”,离开金山的梦想家雷军需要一个更好的切入点来继续追梦。在一次采访中,雷军说:“我18岁时就有个理想,世界因我而不同,今天我是不是还坚持这个理想?是不是还想做一个与众不同的人?我特意查了一下,柳传志是40岁创业,任正非是43岁创业,我觉得我40岁重新开始也没有什么了不起的。”

当时正是互联网大热的时候,百度、阿里巴巴、腾讯等公司在互联网领域风起云涌,雷军决定在这里继续他的梦想之旅。后来,雷军成功投资了乐讯社区(移动互联社区)、UC优视、多玩游戏网、语音

IM(语音即时通讯)、拉卡拉支付终端、杀毒客户端、3G社区、凡客诚品等,成了名副其实的投资明星。联创策源创始合伙人冯波这样评价雷军:“他就是我们的财神,我们都很尊重雷总。”20年的从业生涯中,雷军努力实现着自己的梦想,而现在的他更充实了。

雷军说:“人因梦想而伟大,只要我有这么一个梦想,实现了这个梦想,我就此生无憾了;实现不了,我也心安了。”

洛克菲勒说:“不指望机会降临在自己身上的人,其实是承认自己无能。机会只会降临在有梦想的人身上,实现梦想的渴望越迫切,成功的几率就越高。没有什么比‘有梦想’更接近成功了。有梦想,就能克服任何困难,甚至可以改变与生俱来的性格。”

每一个创业的人最初都有一些想法,有过些许幻想,但那是不是理想,能否引导自己走向辉煌,就需要斟酌了。重要的是,要看它是否能够给自己提供动力。如果不是,就该重新审视自己,给自己确定一个理想,让自己更好地向前发展。

2.确定理想要趁早

在冯仑看来,人的一生有两个时间很重要:15~20岁确定自己的理想,决定你想做个什么样的人,内心的英雄目标是什么;20~25岁扎堆交友,开始进入社会,你跟什么人在一起,最后会决定你的一生。在这两个时间段,第一阶段毫无疑问更为根本,对于人生的大方向起到了基础的作用。

每个人小时候都会有一个或大或小的理想,但并不是所有人都能实现自己的理想。那些在年轻时没有实现理想的人步入中年后,有几个能有勇气重拾儿时的梦,继续沿着那个方向奋斗呢?正如张爱玲所说,“出名要趁早”,实现理想也要趁早。

康拉德·希尔顿曾经对他的母亲说:“我要集资100万美元,盖一座以我的名字命名的旅馆。”然后,他又指了指报纸上一大堆地名说:“我要在这些地方都建起旅馆,一年开一家。”说这句话的时候,他20岁,也就是在那一年,他在美国新墨西哥州圣安东尼奥镇的一间堆满杂货的土坯房里,开办了自己的第一家家庭式旅馆。

希尔顿从来都没有忘记过自己的梦想,从开第一家旅馆开始,他就一直在为梦想坚持不懈地努力着。就这样一直过了20多年,1928年,希尔顿41岁生日这一天,他之前确立的那些梦想都一一实现了,并且速度大大超过预期,达拉斯阿比林、韦科、马林、普莱恩维尤、圣安吉诺和拉伯克等地都相继建起了以他的名字命名的饭店——希尔顿饭店。

《老男孩》的歌词唱进了听者的心里,尤其是那句“当初的愿望实现了吗?事到如今只好祭奠吗”,让每个曾经为理想奋斗的人都感慨万千。人到中年,做事保守,会有这样那样的顾虑;而青年时期是实现理想的最佳时机,这时的我们凭着一股冲劲,可以骄傲地说:“我们还年轻!”年轻人做事不会瞻前顾后、畏首畏尾。

20世纪50年代早期,美国南加州一个小小的城镇中,一个小女孩抱着一堆书来到了图书馆的柜台。

这个小女孩是个小读者,她的父母有很多书,但都不是她想看的。所以,她每个礼拜都会到坐落在一排木结构房子中的黄色

图书馆来，里面的儿童书架在一个隐蔽的角落，这个角落里她想看的书。

当白发苍苍的图书管理员为这个10岁的小女孩所借的书盖上日期戳印时，小女孩渴望地看着柜台上的“新书专柜”。写书这件事令她惊叹，在书中开创另一个世界是何等的荣耀。

在这个特别的日子，她定下了她的目标：“当我长大以后，我要当一个作家，我要写书。”

图书管理员检索了她的戳记后，并没有像其他大人一样叫孩子谦虚点，而是微笑着鼓励她说：“如果你真的写了书，把它带到我们图书馆来，我会展示它，就放在柜台上。”

小女孩承诺说：“我一定会的。”

时光飞逝，她长大了，她的梦也是。

她在九年级时有了第一份工作：撰写简短的个人档案。每写一个档案，地方的报社都会给她1.5美元。对于这份工作，钱的吸引力比让她的文字出现在报刊上的魔力逊色多了。通过这份工作，她的写作能力得到了很大的提升，但这离写一本书还有很长的路要走。

她毕业后，进入一家大报社工作，还尝试着编辑杂志，但依旧没有写书。

直到有一天，她觉得自己有话要说，于是开始了创作。她把成品送给两家出版商过目，但均遭到了拒绝，她悲伤地把它丢在一旁。7年后，旧梦复燃，她有了一个经纪人，又写了另外一本书。

她把藏起来的那本书一起拿出来，很快，两本书都找到了出版商。

但书的出版比报纸慢得多，所以，她又等了两年。有一天，内含这名自由撰稿人新书的邮包寄到了她门前，她打开一看，哭了起来。等了这么久，她的梦终于实现了。

她记起了图书馆管理员的邀请和她的承诺。

当然,那个特别的管理员早已去世,小小图书馆也扩建成了大图书馆。

她打电话问了图书馆馆长的名字,并给馆长写了一封信,说以前的那位图书馆管理员对一个小女孩的意义有多重大,并问馆长是否可以送两本书给图书馆,因为这对当时那个10岁的小女孩而言是件大事。图书馆复电表示欢迎。

来到图书馆,她把书交给了图书馆工作人员,工作人员把它们放在了柜台上,还附上了解说。这一时刻,泪水流满了她的面颊。离开时,她在图书馆外面照了一张相片来证明虽然过了30多年,但她兑现了自己的承诺。

站在图书馆公布栏的海报旁,10岁小女孩的梦想和这名作家终于合体了,海报上写着:欢迎归来,姜·米歇尔!

确定理想要趁早,选定了自己的理想和目标,做之前不要怕,做之后不要悔。不要寄希望于大器晚成,更不要等到老年再来为当初没有努力而暗自神伤。确定理想,就像确定人生海洋中的航标,不管中间经历了多少跌宕起伏、千回万绕,都要一直向着这个航标前进。

3. 实现理想,和金钱没关系

创业者往往会遇到缺少资金的困难。然而,没钱真的是走向成功的最大障碍吗?事实上,很多成功的企业家在创业初期都没有多

少资金;就拿李嘉诚来说,他最初的创业资本只有5万港元,但现在却是华人首富。可见,缺钱不是根本问题。

在这方面,冯仑也是一个很好的例证。他今天的成功并不是因为他创业初期有多少资金,而是凭借其他方面的素质。当初万通建立时,6个合伙人一共才凑齐了3万元。而之后的逐步崛起,靠的都是其他方面的素质。

冯仑认为,能否取得成功,金钱不是决定因素。冯仑把“成功的基因和密码”归结为四种能力,这四种能力在创业过程中所起的作用比资金更为重要。冯仑把它们总结为价值观、毅力、低姿态做人和正确判断未来的能力;其中,价值观起到了基础性的作用。

冯仑把价值观看作人生的导航仪,有了它,才能找到人生的方向。所以,价值观不同,人一生的努力方向也会有所不同。对于创业者来说,他必须具备商人的价值观,否则就难以成功。

人生分为两种,第一种人生是95%的人重复的一种生活,叫过日子,讨生活。每天过日子,你不讨就会饿死,这种人生占绝大多数,保持着社会的稳定和道德的继承性。但还有5%的人是第二种人生,就是挑战命运,创造生活,改变自己的未来。

冯仑说:“我发现很多人在创业的时候都在幻想着第一种人生的安定、风险控制、成本,然后想着第二种人生的辉煌、成就和虚荣心。这两件事是不能够放在一起谈的,就像我碰到一些人,他们总是说创业,我首先想到的就是你要换一种活法,就现在这个活法不用创业……如果你要创业,但心中却一直想着上班、下班,带着孩子学钢琴,基本上,这件事情很难。当然,这也取决于身边的女人是不是支持你。如果身边的女人要过正常的生活,那你要创业面临的第一件事情就是分手。”

价值观是人生观的体现,在一定角度上说是抽象的。但是,只具备抽象性的价值观是无意义的,它必须通过具体的行动表现出来。