

冯仑

看得见未来才有未来

韩啸◎著

他是野蛮书生，也是睿智商人
他“理想丰满”，“野蛮生长”
以不确定的方式寻找确定的未来



台海出版社

冯仑

看得见未来才有未来

韩啸◎著

他是野蛮书生，也是睿智商人
他“理想丰满”，“野蛮生长”
以不确定的方式寻找确定的未来

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冯仑: 看得见未来才有未来 / 韩啸著. —北京: 台海出版社, 2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5168 - 0684 - 5

I. ①冯… II. ①韩… III. ①纪实文学—中国—当代
IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 012959 号

冯仑: 看得见未来才有未来

著 者: 韩 啸

责任编辑: 阴 鹏

装帧设计: 张子航

版式设计: 红 英

责任校对: 陈 烨

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码: 100021

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: <http://www.taimeng.org.cn/thebs/default.htm>

E-mail: thebs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京世嘉印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16

字 数: 196 千字

印 张: 18

版 次: 2016 年 5 月第 1 版

印 次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 0684 - 5

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究



序

冯仑说：“所谓向宽处行，事实上不是向大家都关注的进步去行，也不是向浮华、获取去行，而是学会退却、放下、懦弱、面对死亡，学会淡然、超然。”

知道冯仑的人，消息来自各种各样的媒介；了解冯仑的人，却以为冯仑有上百种身份。

他是地产哲学家、商业思想家、中国经济界的“革命家”、想法偏多的“买卖人”、中国地产老板界的教父级人物、民营企业代言人、畅销书作家、大腕级龙套，他是阿拉善SEE生态协会第四任会长、五个房地产行业组织机构的负责人……的确，他的身份太多了。

他探究现实、乐善好施、勤勉尽责、乐于分享；他是个事缓则圆的文化人，也是个文质彬彬的企业家，业界尊称他为“商界思想家”，地产界敬仰他为“学者型”的开发商。

所以，人们更愿意将冯仑看作是一位对错错综复杂、现象百态的社会进行思考的智者，而从未将他与充满暴力、惊悚的“灰色”的房地产行业扯上半点关系。

冯仑：看得见未来才有未来

冯仑生于20世纪50年代的陕西，身上带有典型的“秦商”气质，经历丰富、见多识广、思维成熟，这同样也是那个时代创业者的共同特点。

“野蛮”生长的冯仑，既有学者的温厚和睿智，也有江湖行者的尖刻和狡诘；有时他会满嘴市井言语，有时却又会沉着地感悟人生。

这就是冯仑，段子横飞，荤素搭配。

1982年，冯仑在西北大学毕业后便进入了中央党校，在这里他遇到了精神教父马鸿模。冯仑打算做商人的时候，马鸿模曾对他说：“你这是高山上倒马桶，臭名远扬。”但冯仑并没有因为“臭”而对“商”敬而远之，他觉得能够臭得有价值也是一种本事。

1989年，冯仑阴差阳错地去了南德和牟其中一起共事，在这里，他经历了从学者到商人的转变。虽然他“兵谏”老牟失败，但却与“万通六子”结下了昆弟之好。而后，万通六君子呼啸聚义，成立了万通集团。冯仑借鉴了水泊梁山的模式——架构了“座有序，利无别”的利益关系。

1995年，万通扎根北京，此时万通总资产达到70多亿，产业遍布全国，房地产、通信、服装、商业、信息咨询、保险、银行、证券等行业都有万通的影子。但万通六君子却在此时选择了“以江湖方式进入，以商人方式退出”，完成了从六个人到一个人的转变。

万通，最终成了冯仑一个人的游乐场，而他的思想也驾驭着行为扶摇直上。

2009年，冯仑在哥本哈根“中国商界气候变化国际论坛”上提出了立体城市的设想，虽然尚未实现，但他仍然坚持梦想终会照进现实。

同年，“9·11”事件后美国重建的世贸中心落成，冯仑押上了近5亿美元，雄心勃勃地在世贸中心的顶层建起了“中国中心”，成为新世贸的第一租户。

在冯仑的商业构想中，有宏伟，有纯粹，也有无奈和落寞。“南德岁月”让冯仑经历了从白面书生到“黑心开发商”的转变；“六君子聚义”让冯仑明白“打江山易，守江山难”的道理；“立体城市”的构想和“中国中心”的实现，展现了冯仑无与伦比的前瞻性。

但人生的事与愿违，难免让人唏嘘长叹。2014年，冯仑选择交出万通的控制权，去感受有钱又有闲的独我生活，去实现苦无知音的现实理想。

今天的冯仑，时常会出现在北京颐和园满是绿色的草坪上，也会游走在中央党校翠竹万竿的校园中，似曾相识的眼镜男，如今已成为英姿飒爽的老者。读书、写字，走走停停，满心欢喜，怡然自得。这或许就是一个经历了百转千回的成功者所期望的笃实的静谧。

五十余年的人生阅历中，经过了一个凌乱的轮回，他似乎已经被时间磨平了棱角，深深的法令纹和招牌式的笑容也都变了些模样。或许，他的内心依然坚信：理想才是生命。

目 录

❧ 序/ 001

❧ 1 “冯野蛮”的“草创”路/ 001

变局时代的幸运儿/ 001

文明“土匪”/ 006

与牟其中的恩怨/ 011

“草创”，只为生存/ 016

中国合伙人/ 021

万通“第一桶金”/ 026

❧ 2 万通分合记/ 032

得失之间/ 032

志同道不合/ 037

智谋者的艰难/ 042

“以商人方式退出”/ 047

从6到1/ 053

3 万通六君子/ 059

“政治演说家”王功权/ 059

“老财”潘石屹/ 064

“好孩子”易小迪/ 069

“好兄弟”刘军、王启富/ 074

“梦”回万通/ 079

4 立体城市/ 084

房企“四大佬”/ 084

梦想启航：立体之城/ 089

梦想照进现实/ 094

立体城构架/ 099

“莆田系”医疗/ 104

“乌托邦”风险/ 109

好事多磨：冯仑大梦/ 113

5 后万通时代/ 119

勇闯“自由塔”/ 119

打造“中国中心”/ 124

我的野蛮谁能懂？/ 128

新“黄金三角”/ 132

大哥的唐僧心/ 137

民企代言人/ 142

❖ 6 带领万通做“好人” / 146

蓝海之中觅绿色 / 146

绿色战役 / 151

绿色战略——“贞操” / 156

请叫我“淡定哥” / 161

一路向西 / 165

❖ 7 冯仑的未来 / 171

窒息式死亡 / 171

冯妙手的“回春术” / 177

互联网地产 / 181

放眼新视野 / 186

被扶正的互联网 / 191

万通的“去冯仑时代” / 195

❖ 8 文化之感伤 / 201

品味“素颜女人” / 201

不同文化，相同机会 / 204

新加坡游学 / 207

欧洲行，心的蜕变 / 212

冯仑：看得见未来才有未来

9 和冯仑一起思考人生/ 216

李嘉诚、奶牛、草/ 216

“思想者”的思维/ 221

父女聊人生/ 226

和“独唱团”共成长/ 230

一碗面的思索/ 235

10 玩转冯氏江湖/ 241

一世之需：朋友/ 241

骨感与丰满/ 245

立言者/ 250

食书的造梦者/ 254

拐点、转折、机遇/ 259

拐点迎来新时代/ 264

老江湖，小新人/ 268

“冯野蛮”的“草创”路

变局时代的幸运儿

所谓乱世出英豪，时势造英雄，到底是时代造就了英雄，还是英雄影响了整个时代呢？不论是时代造就了英雄，还是英雄影响了时代，想要在这个时代成为英雄，就必须依赖机遇。一个难逢的机遇可以创造奇迹，也会遮去很多人背后的艰苦付出和惨痛经历。努力、付出和不盲目的拼搏，最终都将会转化为成功道路上不可缺少的储备力量。经历过时代洗礼的人们，都懂得如何去创造和争取自己的幸福，他们也更愿意为了幸福而付出更多。

1959年正是“大跃进”运动的高峰期，冯仑于这一年出生在西安。

“大跃进”在生产发展上追求高速度，以实现工农业生产高指标为目标，要求工农业主要产品的产量成倍、几倍、甚至几十倍地增长。这样的时代背景，也对冯仑日后的“万通”的发展有着巨大影响。随后他又经历了三年困难时期。

少年时期的冯仑就是在这样频繁、激烈的大规模“运动”中长大的，这对他本就不健全的学习环境而言，无疑是雪上加霜。一时间，天翻地覆，当时的学生们几乎都不上课，大中小学全部参与到“闹革命”的活动中，此时的冯仑和其他孩子一样有书不能读。幸运的是，他没有因那“一腔革命热血”而荒废学业，反而待在家里偷偷学习，那段时间对当时的冯仑无异于是巨大的煎熬。

说冯仑幸运，是话出有因的。

冯仑生于书香门第，父亲虽只是个企业工会的负责人，但却能凭一纸书信，让儿子在图书馆里随意游走，且肆意畅读“灰”“白”禁书——如《张国焘回忆录》《尼赫鲁传》《出类拔萃之辈》和《大逻辑》《小逻辑》等一些被称作“灰皮书”和“白皮书”的著作，这样的机会在那个环境里是万中无一的。

冯仑没有浪费这个难得的机会，他把大部分时间都花费在书本上，从文学到历史，从历史到哲学，他汲取了丰富的知识养料。在这样一个特殊的读书期，冯仑在思维体系和语言天赋上显得格外突出，并慢慢成长为日后公众眼中的“全能人才”。

年代的特殊性，决定了人们几乎都有着相同的境遇，没有别的选择。这样“恶劣”的生活环境，让冯仑走出了“野蛮”生长的第一步。

“草莽”一般的学习方式，促成了他日后过人的学习能力。这对

冯仑来说，无疑是一个巨大的宝藏，也正是这个“文化”宝藏为他今天的财富打下了最为坚实的基础。也许，今日的冯仑亦是受了父亲的影响，身上带着“事缓则圆”的随和，而时代却让他拥有了一颗“司马懿一般”的野心。

1977年，邓小平在北京召开了“科学与教育工作座谈会”，对恢复高考的提议大加赞赏，并立刻做出了决定。

当时师资力量和办学条件有限，故此大幅度削减了大学生录取数量，将近600万的考生，只有30万人有上大学的机会。

在被录取的考生中，冯仑也是幸运者。仅凭20%的机会，便成了30万学子中的一员，成功考进了西北大学经济系，并在此获得经济学学士学位。后来，冯仑曾回忆说：“对于上大学，自己都没有敢想过太多。”而最幸运的，并非是考上大学这件事，而是被西北大学录取。

最初，西北大学只有商学学科，直到1977年恢复高考后，才重新建立了经济学系的经济学专业，1985年才正式成立了经济管理学院。这正是冯仑读书的时期，他真是赶上了好年代。

1981年时，冯仑成功考入中共中央党校，成为当时中央党校最年轻的研究生，这也让他的未来之路变得更加宽广。来到党校之后，冯仑遇到了一个传奇人物，他一直称呼此人为“文化土匪”，他就是冯仑的研究生导师——马鸿模。

马鸿模乃大家出身，性格刚猛，参加过武工队。当时冯仑是年纪最小的学员，所以导师点名要和他见面。

冯仑初来乍到，心里多少有些惶恐。马鸿模的形象很有特点，留着光头，身着一袭黑袍，叼着雪茄，犹如“土匪”造型，冯仑倒

没觉得什么，只把他当成一个普通老头而已。可后来，马鸿模的匪气让冯仑很着迷，他也开始认为，一个人若是在精神上都没有掠夺的欲望，那就很难获得成功。于是，冯仑也把这种精神折射到自己身上，那是一种不羁的野性和文弱的书卷气的复杂结合。冯仑继承了马鸿模的衣钵，也继承了他强悍的人生和性格。再后来，冯仑更是认了马鸿模做干爹，两人成了忘年之交。

直到今天，冯仑的钱包里依旧放着他认为影响自己最深的两个人的照片，一个是阿拉法特，而另一个就是马鸿模。由此可见，思想对一个人的一生都会产生不可估量的影响。

遇到马鸿模，可谓是冯仑“顺畅”人生中的另一个别样的幸运。若用生父育“文”，教父授“武”来形容少年冯仑的成长经历，应算是十分恰当的。

“文”毋庸置疑，是人的内涵，而“武”则是人的思想，以及强大的精神力量。不过，现实中好像很难有人能做到文武双全。冯仑果真是幸运的，毕竟一个人一辈子能遇到两位醍醐灌顶般的人生导师，实在比中彩票大奖的几率还低。冯仑的亲生父亲，给冯仑创造了一个文学的“黄金屋”，也让他在文学创作上有了一定的根基；而“教父”马鸿模，则让他在思想境界层面，获得了“土匪”一般的“野蛮”。

几年后，冯仑在中央党校毕业，拿到了法学硕士学位，并决定留在学校工作。他留校有两个原因，一是不想接触到每一个部门的工作内容，二是不想就这样离开马鸿模。尔后，他游走了几个部门，基层锻炼过，从地方干到企业，最后留在了海南，并在海南体制改革研究所出任常务副所长，主要负责筹建海南体制改革的相关工作。

此时，“全民经商”的热浪已席卷全国，冯仑尚不知“经商”这两个字背后潜藏着多么巨大的财富。

虽说冯仑手下有一百多个编制，但因为大部分的财政编制是体制内的，所以根本没有任何财政拨款，没有任何启动经费。随后，上级部门给了冯仑一单“买卖”，进口1万台彩电的批文，于是冯仑把这一单生意交给了一家贸易公司，并且从中换来了30万元现金。利用转来的钱，冯仑建起了“海南体制改革研究所”。这时，冯仑结识了潘石屹。

好景不长，一年之后，体改所解散，原因不明，冯仑迎来了失业的噩梦。

冯仑奢望过能再次回到党校体制内，但这似乎真的只是一种不可能实现的奢望。回到北京后，他托了很多关系找工作，可大多国家机关部门都对他大门紧闭。几经周转，他进入了当时的中国社会调查所，干了几个月一共才得到72元的工资。就这样，冯仑的仕途之路就此结束，并沦落于江湖之中。

就在冯仑无路可走之际，一次偶然的机会，他进入了当时闻名全国的民营企业家牟其中创办的南德集团，因为冯仑的文学功底深厚，所以创办了《南德世界》。此时，冯仑身上的一些别样的能力被牟其中逐一发掘，慢慢得到了牟其中的赏识和重用，从行政秘书一路升迁至牟其中第一副手和要臣之一，工资也已经破了千元——冯仑的生活已经很有小康的味道了。

在无数个“从无到有”的艰难过程中，冯仑硬是找到了“生”的机会。他也和其他成功者一样，都曾经历过无数的坎坷与不幸，可正是这些不幸，让冯仑成为了“时代变迁”中的“幸运儿”。

文明“土匪”

世界上的每个人都是平等的，幸运之神会公正地让每个人享受到专属于自己的幸运。但这不代表幸运是取之不尽，用之不竭的。有人说，幸运之神总是偏爱旁人，而辜负自己。但他们可曾想过，到底是什么特质才让幸运之神如此偏心呢？

冯仑的幸运并非空穴来风。从他离开中央党校到后来进入“南德”，并被牟其中重用，这个过程既非偶然、也非巧合，而是他从小到大都对知识充满了渴望，并在不断学习和积累的过程中不断提升自己的思想，才让他有了这样的机会。“幸运”，从来都是一点一滴积累所得，是用汗水换回来的。冯仑的幸运，归根结底，是读书学习催生而来。

进入中央党校的时候，冯仑就被马鸿模的作风吸引了。当时马鸿模可谓深藏不漏，是个“外痞内秀”的学者，身为法学博士，却在言谈间夹杂着世俗之语，不做作，不清高，完全看不到他高级知识分子的姿态，可在表述上，却让学生们领略到他那极富逻辑性的广域思维。

冯仑很聪明，经由观察，他已经意识到，眼前的这位导师，或许就是自己未来将要达到的目标，所以一定要和这位导师成为友人。几次三番，两人渐渐熟络起来。

在思想上，冯仑得到了马鸿模的熏陶；在学术上，他也和马鸿模一样执着，甚至有过之而无不及。今天的冯仑，身上带着一股江湖味，谈吐间又散发着极具文化内涵的理性气息，两者的巧妙糅合，造就了独一无二的冯仑。当然，那时的冯仑还远未达到这般境界。

马鸿模阅人无数，自然能看出冯仑的些许端倪。他视冯仑如“雏荷之角”，所以将党校阅览室推荐给这个得意门生，任其自由出入。

在党校阅览室，冯仑开始“潜心修炼”。马列原著的版本有很多，为了能走好学习的第一步，冯仑专门学习了德文、英文，为的是能更深入地理解到两种语言文化下的相同哲学、不同思想。

学习久了，冯仑有了自己的见解，在主观意识上也被刻上了“马列主义”的标记。不管是想党的事，还是做党的事，他都是认认真真，毫不马虎。

当时的中央党校只有两个阅览室，一个是党刊室，另一个是内参室。对冯仑来说内参室更加神秘，里面一定藏着很多“秘密”资料。

党刊室比较开放，冯仑可以自由出入；想要进入内参室，就一定要有领导批准或是达到一定级别才行。而且内参室内部，也是根据阅览者的级别来划分可读阅范围的。

这里有很多其他地方根本看不到的资料，大多是用来记录当时社会的“灰色”领域，也被称作“社会阴暗面”。平日生活中那些喜闻乐见的事情，在其背后藏着很多不为人知的历史真相，对于冯仑来说，这才是能激发他兴趣的“宝藏”。故此，想要进入内参室，一定需要马鸿模的帮忙。

马鸿模果然“神通广大”，几天后冯仑如愿以偿地获得了参阅内参的最高权利。

那段时间里，冯仑从未停止对“内参”的探索。从这些不为外人知晓的资料中，他认识到了社会和国情的复杂性。